

중국진출 한국기업의 직무만족도와 이직률에 관한 연구*

Study on the Job Satisfaction and Turnover Intention in Korean Business in China

김미정(Mie-Jung Kim)

동국대학교 국제통학부 조교수

목 차

- | | |
|---------------------------|-------------|
| I. 서 론 | IV. 요약 및 결론 |
| II. 이론적 고찰 및 선행연구 | 참고문헌 |
| III. 한국기업의 대중국투자현황 및 실증분석 | Abstract |

Abstract

The purpose of this study is to gain a better understanding of the relationships between job satisfaction and organizational commitment of employees at the Chinese employees in Korean company. This study also focuses on revealing homogeneous demographic characteristics these employees exhibit that affect their satisfaction level.

This paper analyzes the job satisfaction and turnover intention of the Chinese employees in Korean Businesses based on a great deal of questionnaire research. The research found that individual's characteristics, such as gender, age, education and marital status, as well as duty variables like salary, position, length of service, number of turnover times, probability and number of promotion, made influence on the employees about their job satisfaction and turnover tendency.

The result of this research is helpful in studying how to improve the Chinese employees' job satisfaction and impair their turnover intention in Korean businesses.

Key Words : Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention

* 본 연구는 2007년도 동국대학교 신입교원정착연구비 지원으로 이루어졌음.

I. 서론

한 기업의 경쟁력에 의한 생존 여부는 기업이라는 조직체의 생산성과 밀접한 관계가 있다. 기업의 높은 생산성은 무엇으로부터 기인하는 것인가? 즉 기업의 생산성을 제고하는데 있어서 관건이 되는 요인은 무엇인가? 그것은 다름 아닌 바로 사람의 관리이다. 종업원들이 가지는 직무에 대한 공지와 회사에 대한 높은 귀속감 및 충성심이 조직의 효율성을 높이는 요인으로 작용하기 때문이다.

어느 기업을 막론하고 기술의 혁신, 조직전략의 선택, 조직시스템의 설계 등과 함께 조직의 성패에 직접적으로 영향을 미치는 것은, 조직구성원의 행위이다. 또한 한 조직의 관리활동은 본래 사람의 힘에 의해 이루어지는 일종의 인위적 현상이다. 따라서 사람에 대한 관리는 조직이 성장·발전하는데 있어서 결정적인 영향을 미치는 가장 중요한 요인이다.

특히 기업의 다국적화·세계화와 더불어 외국의 이질적인 환경에 조직이 효과적으로 적응하고 종업원을 관리하는데 있어서 그 나라의 풍습, 법규, 사회정책적 흐름, 문화, 욕구와 기대 등을 고려하여 직무만족도를 높여주는 것은 상당히 어려울 것이다.

중국이 1978년 대외개혁개방을 시작한 후 다양한 방식을 통해 외국기업의 직접투자를 유인하였고, 한국은 중국과 거리가 가까울 뿐만 아니라 빠르게 확대된 무역량 만큼이나 1992년 8월부터 현재까지 많은 직접투자를 하고 있는 상황이다.

중국에 진출한 한국기업들은 일정한 규모, 투자와 관리방식에 있어서 여러 가지 특징을 가지고 있으며, 중국에 투자한 다른 나라의 기업과 비교해 보면 일반적인 문제점도 가지고 있다. 중국에 있는 한국기업의 현황을 조사한 결과 많은 한국투자기업들이 경영관리상의 문제를 가지고 있었다. 특히 노사분규, 현지 직원의 높은 이직율과 노동생산성 제고의 문제 등이 한국기업의 경영에 막대한 손실을 미치는 요소가 되고 있었다.

최근 몇 년 동안 중국에 진출한 외국기업 중 한국기업들은 폐업을 하거나 자본을 철수하는 건수가 늘어나고 있다. IMF이후 철수한 투자자금과 최근의 투자자금이 비슷한 양상을 보이고 있다. 중국에 진출하였다가 다시 철수하는 기업의 투자건수는 2004년 상반기에만 19건이었고, 그 기업들의 투자당시 투자금은 2,990만 달러였으나 철수된 자금은 2,100만 달러로 회수율은 52.6%에 미치는 것으로 나타났다.¹⁾

사실 중국과의 국교수립이후 중국에 투자한 대부분 한국기업의 투자전략은 중국의 저렴한 인건비 때문이었으며, 동양문화의 유사성으로 인하여 문화적 적응이 용이 할 것으로 보고, 중국의 특성 있는 사회, 경제, 문화적 특징 등을 무시했다. 이에 따라서 기업경영에 있어서도 본국에서의 고유모델을 중국에 그대로 적용하였고, 많은 경영관리상의 충돌과 노사문제에 이르게 되었다.²⁾

1) 安鐘石, “在华韩资企业员工组织承诺研究”, *经济全球化与在华投资韩资企业的本土化战略*, 北京, 經濟科學出版社, 2004年, p.60.
2) 催勛, 薛东熏, 在华韩资企业中国员工工作价值观研究”, *经济全球化与在华投资韩资企业的本土化战略*, 北京, 經濟科學出版社, 2004年, p.42.

따라서 본 연구의 목적은 현재 중국에 진출해 있는 대부분의 한국기업들이 제3국의 중국진출기업보다 생산성과 노사분규 및 이직률이 높은 이유에 대하여 분석하고자한다. 분석방법은 직무만족도와 이직 경향을 토대로 현재 중국에서 지속적으로 사업을 하거나 향후에 중국에 진출할 기업에게 경쟁력을 강화할 수 있도록 인식변화의 계기를 마련하는데 있다. 본 연구는 문헌연구와 중국에 진출한 기업 중에서 하북성에 주재한 한국기업을 대상으로 하여 현지 종업원에게 설문조사를 통한 실증분석을 하였다.

Ⅱ. 이론적 고찰 및 선행연구

1. 직무만족과 조직몰입의 개념 및 요인

1) 직무만족의 개념 및 요인

직무만족(job satisfaction)은 종업원의 생산성이 그들이 기술이나 기능에만 달려 있는 것이 아니라 작업에 대한 그들의 태도나 감정에 의해 크게 영향을 받는다는 인식이 높아지면서 연구되기 시작하였다. 종업원을 단지 하나의 기계로 간주하였던 과학적 관리의 시대에는 직무만족도에 대해서는 별로 관심이 없었으나, 지금처럼 서비스산업과 지식산업의 경제 소프트화가 진행되면서 사람의 가치관 중심인 직무만족에 대한 연구는 매우 중요시 되었으며, 생산증대를 위해서는 보다 효율적인 종업원의 선발기법과 인관관계론 등에 관심을 가지게 되었다.

직무에 대한 태도 중에서 직무만족은 경영의 관점에서 특히 중요한 개념으로써 가장 오랜 연구의 역사를 가지고 있다. 직무만족의 정의에 대해서는 학자들의 관점에 따라 조금씩 차이가 보이는데 이러한 차이는 주로 직무만족의 측정과 관련이 되는 것이라고 할 수 있다.

직무만족의 개념적 정의는 학자에 따라 전반만족 즉, 직무에 대한 여러 측면을 총괄하는 단일개념으로 파악하는 관점과 직무만족을 직무를 구성하는 여러 측면만족의 복합개념으로 파악하는 관점 등 크게 두 가지 방향으로 나누어진다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 직무만족을 측정하는 문제에 있어 차이를 보이는 학자들도 직무만족이 “개인이나 직무에 대한 주관적 또는 정서적 반응”이라는 개념적 측정(conceptual definition)에는 생각을 같이 하고 있다.

직무만족의 결과변수는 비교적 한정되어 있으므로 그들을 파악하는데 큰 어려움이 없으나, 선행변수에 관계되는 요인들은 상당히 많고 복잡하여 이들을 명확하게 파악하는데 어려움이 있다. 그러나 이들 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 대체적으로 다음과 같이 크게 두 가지로 분류할 수 있다.

첫째, 조직과 직접적 관련이 없는 요인이다. 즉, 개인의 특성요인으로 성별, 연령, 지역요인, 교육수준, 직업, 심리와 태도요인(욕구, 성취동기)과 사회-문화적 요인으로 전통문화, 가치관, 법률, 정치상

황, 노동시장의 공급과 수요, 물가수준 등이다. 이들은 조직과 직접적인 관련은 없으나 직무만족에 영향을 주는 것으로 연구되고 있다.

둘째, 조직과 직접적 관련이 있는 요인으로 직무자체요인, 인간관계요인과 직무의 상황요인이다. 직무자체 요인은 직무의 자주성, 직무의 변화성, 직무의 중요성 등이며, 인간관계요인은 상사와 부하와의 관계, 동료와의 관계 등이며, 직무의 상황요인은 급여, 승진기회, 직무보장 등이다.

이상과 같은 직무만족에 미치는 요인을 공통적 범주로 묶어서 직무전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 대별할 수 있다.³⁾ 물론 직무만족에 미치는 앞에 언급된 요인들 중에서 어느 것이 더 중요한가에 대한 해답은 아직 구하지는 못했으나 다만, 개인요인이 그 외의 다른 요인들 보다 직무만족을 결정하는데 덜 중요하다는 것은 연구가 되었다.

직무만족도에 대한 정확한 측정을 위해서는 무엇보다도 그 개념 정의가 분명해야 한다. 그러나 이에 대한 개념을 명확히 한마디로 정의하기에는 매우 어려운 일이다.

여러 학자들의 직무만족에 대한 정의를 살펴보면, 직무만족 이론에 관한 최초의 연구자로 불리는 Hoppock는 직무만족을 “조직구성원들의 심리적·생리적·환경적 상황의 결합상태”라고 정의하였으며, 직무만족 영역에서 많은 업적을 내고 있는 Locke(1976)는 직무만족이란 “직무나 직무경험의 평가에서 오는 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태”라고 정의하였다.

Smith(1976)는 직무만족을 “각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 호불호감의 총화, 또는 이러한 호불호감의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도”라고 정의함으로써 직무만족을 직무에 대한 좋고 나쁜 감정과 태도의 총체로 보았다.

Porter와 Lawler(1968)는 “직무만족이란 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도”라고 정의하면서 “실제의 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준에 미달하면 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다”라고 하였다.

김흥기는 직무만족이란 “어떤 직무에서 얻을 수 있거나 경험하는 욕구충족(need satisfaction)정도의 함수로서 직무만족의 본질은 자신의 직무에서 얻어지는 자기 실현의 감정과 가치 있는 성취감”이라고 하였다.

이상의 정의를 종합해 보면 직무만족이란 개인이 자신의 직무에 대해서 느끼는 정서적 욕구충족상태이며, 직무를 대하는 긍정적 태도로 이해할 수 있다.

2) 조직몰입의 개념 및 요인

조직몰입(Organizational commitment)은 일종의 개인의 조직에 대한 태도로서 일반적으로 “개인의 조직에 대한 동일관(identification)와 전념(invovement)의 상대적 강도”로 정의된다. 따라서 이는 조직구성

3) L.W. Porter and R.M. Steers, "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism" *Psychological Bulletin*, Vol.80, 1973, pp.151-176.

원으로서의 개인이 자기가 속해있는 조직에 대하여 얼마나 일체감을 가지고 전념하느냐 하는 정도를 나타내는 개념으로서 적어도 다음의 세 가지 특성을 지닌다.⁴⁾

첫째, 조직이 추구하는 가치와 목표에 대한 강한 신뢰와 수용

둘째, 조직을 위하여 보다 더 노력하는 생각

셋째, 조직의 구성원으로서 계속 남아 있으려는 강한 의욕

이렇게 볼 때 조직몰입은 단순한 조직에 대한 충성과는 다소 다른 개념임을 알 수 있다. 이는 조직이 성공하고 번창하도록 돕기 위하여 개인이 조직을 위해 무엇인가를 하려는 적극적 관계이다. 진실한 조직몰입은 보상이나 성과에 대한 보답으로서 개인이 조직에 대해 애착심을 갖는 교환관계로서의 성격을 지닌다. 조직몰입에 대한 정의는 연구자들의 관점과 측정방법에 따라 크게 두 가지로 분류할 수 있다.

첫째, 심리적 관점을 나타내는 ‘태도적 몰입’(attitudinal commitment)으로써 이는 조직몰입을 개인의 자발적인 심리상태로 보는 관점이다. 이러한 관점에서의 정의는 조직몰입을 개인과 조직목표가 점차로 일치되어 가는 과정⁵⁾으로 보는데 앞에서 설명한 정의가 이러한 범주에 속한다고 할 수 있다.

둘째, 교환적 측면을 나타내는 ‘행위적 몰입’(behavioral commitment)으로서 이는 조직몰입을 하나의 계산된 결과로 본다. 즉, 개인이 조직에 대한 몰입의 정도는 그들이 조직으로부터 얻을 수 있는 보수의 정도와 그들이 조직을 위하여 투입한 노력의 정도에 따라 결정된다는 것이다.⁶⁾

따라서 조직몰입의 정도를 측정하는 척도 역시 이러한 조작적 정의에 따라 크게 심리적 측면과 계산적 측면에서 측정하려는 것의 두 종류가 있는데 최근의 한 연구 결과에 따르면 이들 두 척도사이에 우세의 차이가 거의 없는 것으로 나타났다.⁷⁾

조직몰입의 중요성은 학자들의 연구방향에 따라 여러 각도로 알아 볼 수 있다. 모우데이(R.T.Mowday) 등은 조직몰입에 의한 개인과 조직사이의 바람직한 연결은 개인, 조직 그리고 사회적 측면에서 다음과 같은 좋은 결과를 가져올 것이라고 강조하였다.⁸⁾

첫째, 개인에 대하여 조직은 경제적 욕구의 원천, 미래의 경제적 보장, 그리고 심리적 보상 등을 제공해 준다. 따라서 개인은 자신을 조직과 연결시킬 필요가 있는데, 조직몰입이 바로 이러한 연결의 기능을 수행한다. 즉, 개인의 조직에 대한 몰입의 정도가 높으면 높을 수록 조직으로부터 얻을 수 있는 보상 역시 증가한다.

4) R.T. Mowday, L.W. Porter, & R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York : Academic Press, 1982. p.25.

5) Mary Sheldon, "Investments and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, 1971, pp.143-150.

6) Daniel farrell & Carl E. Rusbult, "Exchange Variable as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover : The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investment", *Organizational Behavior and Performance*, Vol.27, No28, 1981, pp.78-95.

7) K.R. ferris and N. Aranya, " A Comparison of Two Organizational Commitment Scales", *Personnel Psychology*, vol.36, 1983, pp.112-123.

8) R.T. Mowday, L.W. Porter, and R..M. Steers, op.cit., pp.3-7.

둘째, 조직의 측면에서 보면 높은 이직률과 결근율은 조직에 큰 경제적 손실을 초래하는데 종업원들의 조직몰입 정도를 높임으로써 그들의 이직률과 결근율을 감소시킬 수가 있다.

셋째, 조직의 생산성과 성과는 또한 각종 조직으로 구성되어 있는 사회에 영향을 미친다. 따라서 조직의 생산성과 성과에 밀접하게 관련되는 조직몰입은 역시 사회에도 간접적으로 영향을 미친다고 할 수 있다.

2. 직무만족과 조직몰입의 선행연구

직무만족과 조직몰입의 관계는 직무만족이 태도라는 점에서 조직몰입과 유사하게 보이나, 이 두 변수는 그 개념상 큰 차이가 있다. 직무만족은 직무나 일의 어떠한 가치에 대한 반응만을 의미하는데 반하여 조직몰입은 조직전체에 대한 개인의 감정을 반영한다는 점에서 보다 포괄적인 개념이다. 직무만족은 직무환경의 변화에 따라 변할 수 있으나, 조직몰입은 쉽게 변하지 않는 특성이 있다. 따라서 직무만족은 불안정성(instability)과 쉽게 변화하는 성질(rapid formation)로 보아 조직몰입의 결과보다는 그 원인(cause)으로 보아야 할 것이다.⁹⁾

윌리엄스(L.J.Williams)와 해저(J.J.Hazer)는 개인은 자기가 투입한 비용(cost)과 얻을 수 있을 것으로 생각되는 이익(benefits)을 평가한 다음에 조직에 대한 애착과 몰입의 정도를 결정하게 되는데, 이는 개인이 어떤 교환과정을 통하여 직무에 대한 만족 정도를 느낀 후에야 조직몰입의 정도를 결정하기 때문이라고 강조한다.¹⁰⁾

몇몇 학자들은 이러한 두 변수의 관계를 실증적으로 규명하고 있다. 예를 들면 웨이젠버그(P.Weissenberg), 구랜펠드(L.W. Gruenfeld), 부캐넌(B.Buchanan), 아란야(N.Aranya)등은 직무만족을 독립변수로 하여 실시한 연구에서 직무만족과 조직몰입 사이에는 정의 상관관계가 있음을 발견하였다.

또한 마쉬(R.M.Marsh)와 마나리(H.Mannari), 루즈벨트(C.E.Rusbult)와 페럴(D.Farrell), 윌리엄스와 해저 등은 직무만족을 매개변수로 하여 실시한 연구에서 독립변수 직무만족과 조직몰입사이에는 인과관계가 존재한다는 사실을 발견하였다. 즉 이들이 독립변수로 채택한 선행요인은 조직에서의 지위, 보수와 비용에 대한 평가, 개인특질 및 조직환경 등이 있는데 조직몰입은 이러한 요인들의 영향을 받은 직무만족도에 의해 결정된다는 것이다.

그 외에 石朴, 柯惠玲, 杨承高, 李嘉圣, 洪启方 등은 직무만족도와 이직경향에 관한 연구를 실시하였으며, 이러한 연구를 통하여 직무만족도가 이직에 영향을 미친다는 결과를 발견하였다. 지금까지의 직무만족과 직무몰입과의 상관관계에 대한 실증연구를 보면 다음과 같다(<표 1> 참조).

9) L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, and P.V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, 1974, pp.603-609.
10) L.J. Williams and J.J. Hazer, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models; A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Models", *Journal of Applied Psychology*, vol.71, No.2, 1986, pp.219-231.

〈표 1〉 직무만족과 조직몰입의 상관관계 선행연구 결과

연구자 및 연대	직무만족	조직몰입	연구대상	연구결과
Buchanan (1974)	직무만족 동료만족	조직충성	산업조직 정부조직	산업조직 관리직은 직무만족에 대한 평균점수가 정부조직 관리직 보다 높게 나타남
Smith(1977)	감독, 직무유형, 업무량, 장래성, 안정성, 경제적 보상	결근율	소매점 종업원 본점근무자	경제적 보상과 출근율은 깊은 상관관계가 보이지 않았으나 직무만족과 출근율과는 상관관계가 컸음.
Farrell & Rusbult(1981)	직무에 대한 일반만족	행위관점	산업근로자	직무만족과 조직몰입은 정의 상관관계에 있다. 직원의 직무만족이 높을수록 그 조직몰입이 높아진다.
Rusbult(1983)	성별관계	관계몰입	대학생	한 사람이 이성친구에 대한 만족이 높을수록 두 사람 사이의 관계몰입도 높다.
Gray & Starke(1984)	공정성이론	이직률	산업근로자	공정성에 있어서 직무만족도가 낮으면 이직율이 상승되었다.
Jeffery & Charles & Rajan(1989)	측면만족	이직율	마케팅담당자	직무만족도가 대단히 높으면 이직률이 현저히 낮아짐
石村(1991)	작업환경개선, 직무만족요인개 선 등	이직율	산업근로자	직무환경개선으로 직무만족도가 높아지면 이직율 현저히 저하
洪启方(2003)	직무만족도	이직율	호텔종업원	직무환경이 개선되면 이직경향이 감소됨

Ⅲ. 한국기업의 대중국투자현황 및 실증분석

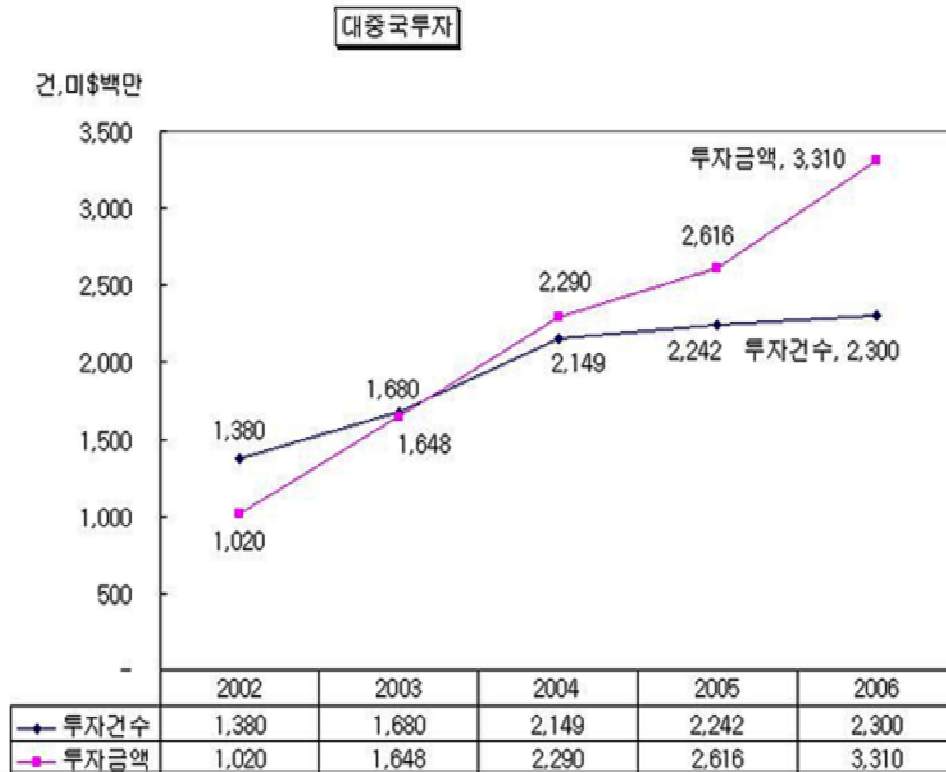
1. 한국기업의 대중국투자현황

한국의 중국에 대한 직접투자는 1992년 국교정상화 이후 시작되었다. 1992년 한국의 중국투자액은 1억1천9백만 달러였으며, 2003년 실제 투자액은 약 45억 달러로 36.7배의 증가를 보였으며, 2005년에는 51억 7천만 달러에 달했다.¹¹⁾

11) 중국상무부

중국에 투자한 외국기업중 한국은 늦은 편으로 최초로 중국에 외자가 들어간 것은 1985년부터다. 한국의 투자는 대부분 홍콩이나 일본을 통해 간접투자의 형태로 이루어지다가 상품교역보다 빨리 직접투자가 이루어 졌다. 한국의 대중국 투자는 금액상 해마다 증가 추세를 나타내고 있으며, 대중국투자의 규모는 2006년 38억9천만 달러로 나타났다.¹²⁾

한국 기업의 대중국투자자가 2004년을 기점으로 조정기에 접어들었다가 최근 발표된 한국수출입은행의 투자통계를 간략히 분석한 결과 지난 5년간 우리 기업의 대중국투자는 금액 면에서 매년 빠른 속도로 증가하고 있으나, 건수에서는 둔화추세를 나타내고 있다([그림 1] 참조).



자료 : 한국수출입은행

[그림 1] 대중국투자 추이

이러한 투자건수 둔화 추세는 지속될 것으로 전망되는데, 이는 중국의 투자환경이 상당히 급변하고 있는 데 따른 것이다. 즉, 노동계약법 내용의 기업 비친화적 개정, 공회(노동조합)설립의 강제, 토지사용증의 미발급, 공업용지출양 최저가격 표준의 대폭 인상(1~2년 사이 5~6배 이상), 토지사용세 징수(외

12) 중국상무부 ; 2006년은 금융영역에 포함되지 않은 자료임.

자기업으로 확산), 가공무역금지 확대, 세관의 가공무역 관리강화, 외환관리 강화(일인당 연 환전한도 제한), 소득세단일화 및 우대취소 움직임, 인민폐의 평가절상, 각종 인증제도의 강화(납발), 상표와 특허의 도용 처벌의 미흡, 법규의 소급적용 및 환경규제 등등 일일이 열거하기도 어려울 정도로 진출 기업들의 경영에 어려움을 가중시키는 제도의 변화가 중국에서 연속적으로 벌어지고 있다. 이러한 변화는 대규모 투자자보다는 중소기업 위주의 중규모 이하 투자에 영향을 주고 있는 것으로 추정된다.¹³⁾

이러한 중국정부의 두 차례의 대출금리 인상 및 세 차례의 지급준비율 상향조정에 따른 자금조달 비용증대, 금융기관의 대출규제와 외화차입규제로 인한 자금조달의 어려움과 같은 금융비용상승과 토지개발 및 부동산 매입규제로 현지 기업의 부지확보 어려움과 지가 상승의 요인이 계속 이어지고 있는 상황이다.

이는 중국정부의 긴축조치로 인하여 중국에 주재한 한국기업은 내수 판매위축, 자금조달 비용증가, 자금조달의 어려움, 부지확보 어려움 및 지가상승 등 경영상의 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

또한 고용환경의 변화를 들 수 있다. 중국에 주재해 있는 한국기업이 느끼는 가장 큰 어려움으로 첨단 기술인력 부족과 임금 상승을 들 수 있다. 한국기업의 중국진출 경영전략은 낮은 임금의 활용을 통한 인건비 절감이 중국시장 진출의 가장 큰 매력이었다. 그러나 현재 중국의 고용환경 변화는 한국기업에게 주었던 중국투자시장의 큰 매력의 사라지고 있는 것이다. 중국진출 한국기업의 최근 2년간 연평균 임금 인상률을 조사한 결과, 10%이상 임금을 인상한 기업이 대부분이며, 중국내의 평균 임금 인상이 빠르게 이루어지고 있는 상황이다.

중국은 이제 산업구조의 고도화를 위한 지식산업으로의 진입을 위하여 연안지역에서의 공산품에 있어서 여러 가지 제약을 가하고 있다. 2004년 이후 수출품에 대한 증치세 환급을 인하여 이어 중국정부의 가공무역금지 품목 확대조치 등 가공무역 관련 조치로 인해 영향을 받은 한국기업이 많이 있다. 이는 수출채산성의 악화로 나타나고 있어 업체들의 부담이 커지고 있는 것이다.

이와 같은 중국의 전반적인 사업 환경이 1-2년 후에는 더욱 악화될 전망이며, 2008년 수출환경도 금년에 비해 좋지 않을 것이다. 중국의 임금지가 등 생산비용의 상승, 수출부가가치세 환급율의 인하여 따른 채산성 악화, 위안화 평가절상의 가속화에 따른 수출경쟁력 저하 등의 문제가 우려되고 있다.

특히 이러한 중국의 정책적인 문제 외에 경영환경의 악화요인 중 가장 영향이 큰 것이 노동비용의 상승이며, 또한 노사분규도 지속적으로 증가하고 있는 상황이며 또한 기술이 이전된 상황에서 중국기업과의 경쟁격화와 외국기업에 대한 투자우대조건이 없어지고 있는 상황이다.

그러므로 경영환경의 악화요인에 대한 중국투자 한국기업들의 전략적인 대응방안이 필요하다. 이는 숙련된 종업원의 이직률을 낮추고 조직에 몰입하여 충성도를 갖도록 하여 생산성을 제고할 수 있는 경영전략이 필요할 것으로 보인다. 따라서 중국에 투자한 한국기업에 근무하는 중국인을 대상으로 직무만족도와 조직몰입에 있어서 이직률과의 상관관계를 분석하고자 한다.

13) 한국무역협회, “중국진출 우리기업 긴급 실태조사”, 한국무역협회, 2006. 12. 27.

2. 실증조사 및 분석

1) 분석자료, 변수의 개념정의 및 측정

본 연구의 분석자료인 설문 조사대상기업은 중국에 투자한 기업중에서 하북성의 천진부근에 투자한 한국기업을 대상으로 조사하였다. 직무만족과 조직몰입이라는 연구주제의 특성상 분석 표본을 현지 종업원을 대상으로 500명을 설문조사한 자료이다. 유효한 설문지는 488부가 회수되었으며, 결측치가 관측되는 일부 변수들에 대해서는 해당변수에 대한 표본평균을 대체함으로써 표본의 대표성을 최대화시키려 노력하였다.

직무만족변수와 조직몰입에 있어서 이직경향에 대한 요인분석을 통하여 상관관계성이 있는 몇 개의 요인으로 변수를 줄여 기초변수로 이용하였다. 연령, 학력, 근속년수 등의 개인변수와 직무상관변수를 발견하여 상관관계 분석과 평균차이분석, 교차분석 등을 실시한다.

근무조직 및 수행직무와 관련된 객관적 특성이나 보상이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치리라는 것은 일반적인 기대이다. 그리고 이러한 객관적 특성들은 조직과 직접적 관련이 없는 요인으로 종업원 개인 특성요인인 인구학적특성들과 조직과 직접적인 관련이 있는 직무자체요인, 인간관계요인, 직무의 보수 및 승진 등으로 나누어 분석하였다.

2) 조사대상기업 및 인구통계학적 특성

조사대상의 인구통계학적 특징을 살펴보면 다음과 같다(<표 3> 참조). 조사대상에 있어서 남여의 차이는 40.3%와 59.7%를 차지하였으며, 연령은 20대에서 34세 이하가 전체 조사대상자의 86.8%로 대다수를 차지하였다. 혼인여부에 있어서 기혼과 미혼은 거의 비슷하게 분포되었으며, 교육수준은 대부분의 직원들이 고등학교 이상의 교육을 받은 것으로 나타났다(<표2 > 참조).

<표 2> 조사대상자의 인구통계학적 특성

구 분		응답자수	%
성별	남	196	40.3
	여	290	59.7
	합계	486	100.0
혼인	기혼	240	49.7
	미혼	237	50.3
	합계	477	100.0

년령	25세 이하	175	36.1
	25-34세	246	50.7
	35-44세	48	9.9
	45세 이상	16	3.3
	합계	485	100.0
학력	초등학교 이하	81	16.6
	고등학교 졸업	225	46.1
	전문대졸업	121	24.8
	대학교이상 졸업	61	12.5
	합계	488	100.0

2) 직무만족 변수의 특성

직무만족도에 직접적인 영향이 미치는 변수인 급여, 직위, 근속년수, 이직횟수에 따른 조사대상자의 특성은 다음과 같이 나타났다(<표3> 참조).

<표 3> 조사대상자의 직무만족 변수의 특성

구분		응답자수	%
급여	1,000위엔 이하	129	28.5
	1,000-2,000위엔	233	51.4
	2,000-3,000위엔	63	13.9
	3,000위엔 이상	28	6.2
직위	생산근로자	172	35.3
	사무직원	190	39.0
	초급관리자	105	21.6
	중급관리자 이상	20	4.1
근속년수	2년 이하	182	37.6
	2-5년	108	22.3
	5-10년	153	31.6
	10년 이상	41	8.5
이직횟수	0차	141	28.9
	1회	195	40.0
	2차	107	21.9
	3차 이상	45	9.2

급여에 있어서 월급여액이 1,000위엔 이하인 직원은 28.5%, 월급여 1,000-2,000위엔은 51.4%로 나타나 비교적 월급여액이 높지 않은 것으로 조사되었다. 직위에 있어서는 행정직원이 39.0%로 나타났으며, 생산직원은 35.3%, 하위관리직이 21.6%로 나타났다. 근속년수는 2년이하가 37.6%, 2-5년이 22.3%, 5-10년이 31.6%로 나타나 조사대상에서의 직원은 안정적으로 근무하는 것으로 설명될 수 있다. 이직횟수에 있어서도 1번 이직한 경우가 40.9%, 2차이상이 21.9%로 나타났다.

급여에 있어서 월급여액이 1,000위엔 이하인 직원은 28.5%, 월급여 1,000-2,000위엔은 51.4%로 나타나 비교적 월급여액이 높지 않은 것으로 조사되었다. 직위에 있어서는 행정직원이 39.0%로 나타났으며, 생산직원은 35.3%, 하위관리직이 21.6%로 나타났다. 근속년수는 2년이하가 37.6%, 2-5년이 22.3%, 5-10년이 31.6%로 나타나 조사대상에서의 직원은 안정적으로 근무하는 것으로 설명될 수 있다. 이직횟수에 있어서도 1번 이직한 경우가 40.9%, 2차이상이 21.9%로 나타났다.

3) 직무만족 분석

(1) 직무만족도의 평균차이 분석

직무만족도의 평균차이를 분석하여 보면 다음과 같다. 직무만족도는 7개차원으로 작업환경만족도, 직무경험만족도, 동료관계 만족도, 상사관계만족도, 급여만족도, 승진기회 만족도, 직무만족도로 구분하여 살펴보았다. 동료관계 만족도와 상사관계만족도는 ‘비교적 만족’이 각각 52.5%, 44.4%로 비교적 만족하였지만, 다른 차원의 만족도는 ‘보통’이 높게 나타나는 중간 평준화로 응답하였다(<표 4>참조).

<표 4 > 직무만족도의 평균차이 요약

	매우만족	비교적 만족	보통	불만족	아주불만족
작업환경만족도	8.5	37.6	42.3	10.2	1.5
직무경험만족도	8.3	40.0	44.0	6.0	1.7
동료관계 만족도	17.2	52.5	28.5	1.9	0
상사관계 만족도	15.0	44.4	36.6	3.4	0.6
급여만족도	4.2	21.8	53.7	16.3	4.0
승진기회 만족도	4.6	14.8	67.9	9.3	3.5
직무만족도	7.2	34.7	50.3	7.0	0.8

급여만족도에 있어서는 ‘아주 불만족’이 4.0%, ‘아주만족’이 4.2%로 급여에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타났으며, 승진기회의 만족도도 ‘매우만족’이 4.6%를 차지하여 아주 낮은 것으로 조사되었다. 이

는 중국에 진출한 한국기업들이 중국기업보다는 급여가 높은 편이지만 종업원들의 기대수준에는 못 미치는 있는 것으로 보인다. 또한 승진기회 만족도도 낮은 것으로 나타났다. 급여와 승진의 기회는 종업들에게 가장 직접적이고, 현실적인 부분으로서 이에 대한 종업원들의 불만족이 높다는 것은 조직에 대한 불만족으로 나타나고 직무에 있어서 생산성을 제고하는데 제약 요인이 된다.

(2) 종업원 특성에 따른 직무만족도 분석

본 연구에서는 종업원의 개인적 특성에 따른 직무만족도의 상관관계는 학력에 있어서 유의한 상관관계가 검증되고 나머지 요인은 검증되지 않았다. 성별, 혼인에 따른 직무만족도는 큰 차이를 보이지 않았다. 연령별 직무만족도는 연령이 많을수록 직무만족도가 높았으며, 연령이 낮을수록 직무만족도가 낮은 것으로 나타났다. 학력에 있어서도 전문대졸 이상에서 직무만족도가 비교적 높게 나타났으며, 고졸출신의 직무만족도는 비교적 낮은 것으로 평가되었다(<표 5> 참조).

<표 5> 종업원 특성과 직업만족도의 상관관계

		매우만족	비교적만족	보통	불만족	아주불만족	x2值
성별	남	9.9	34.9	42.7	10.9	1.6	1.373
	녀	7.6	38.9	42.4	9.7	1.4	
혼인	기혼	10.1	38.2	39.1	11.8	0.8	5.094
	미혼	6.4	37.3	45.9	8.6	1.7	
연령	25세 이하	7.6	33.1	45.9	11.0	2.3	5.514
	25-34세	8.6	39.3	41.0	9.8	1.2	
	35-44세	12.5	37.5	39.6	10.4	0	
	45세 이상	6.7	46.7	40.4	6.7	0	
학력	초등졸 이하	15.0	41.3	35.0	8.8	0	18.991*
	고졸	8.1	32.9	45.0	11.3	2.7	
	전문대졸	6.7	41.7	38.3	12.5	0.8	
	대졸 이상	5.0	41.7	50.0	3.3	0	

주: * : p<0.05

(3) 종업원의 직무특성과 직무만족도의 관계

중국주재 한국기업에 근무하고 있는 종업원은 직무만족과 관련하여 가장 직접적인 상관관계를 가지고 있는 것은 직무로부터의 정신적 보상과 경제적 보상이 주어지는 승진의 기회가 가장 상관관계가

높은 것으로 나타났으며, 다음으로는 경제적 보상, 즉 임금수준이 직무만족에 높은 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

보수에 있어서 직무만족도를 살펴보면 보수가 낮을수록 직무만족도 낮아진다. 그러나 중국주재 한국 기업은 중국의 같은 업종, 규모의 회사보다는 보수가 많은 편이지만, 한국기업에 재직 중인 현지종업원이 기대하는 기대치가 실제보수 보다 높은 것으로 사료된다. 따라서 종업원의 희망수준에 이르지 못하기 때문에 직업만족도가 낮은 것으로 보인다. 또한 직위가 낮을수록 직무만족도도 낮게 나타났다.

근속연수에 있어서도 근속연수가 짧을수록 직업만족도는 낮아지고 있으며, 이직횟수는 높을수록 직무만족도가 높아 나타났다. 또한 승진차수는 낮을수록 근무만족도는 높은 것으로 나타났으며, 승진의 기회가 클수록 직무만족도는 높은 것으로 조사되었다(<표 6> 참조).

<표 6> 종업원의 직무특성과 직무만족도의 상관관계

구분		평균치	표준편차	F值
급여	1,000위엔 이하	2.76	0.870	3.301*
	1,000-2,000위엔	2.59	0.876	
	2,000-3,000위엔	2.35	0.744	
	3,000위엔 이상	2.59	0.636	
직위	생산근로자	2.63	0.887	0.989
	사무직원	2.54	0.804	
	초급관리자	2.63	0.843	
	중급관리자 이상	2.35	0.671	
근속연수	2년 이하	2.66	0.750	1.108
	2-5년	2.61	0.888	
	5-10년	2.52	0.855	
	10년 이상	2.46	1.027	
이직횟수	0차	2.73	0.937	2.181
	1차	2.50	0.842	
	2차	2.54	0.694	
	3차이상	2.58	0.783	
승진차수	0차	2.56	0.855	0.341
	1차	2.52	1.044	
	2차	2.73	0.827	
	3차이상	2.71	0.951	

승진확률	0-19%	2.88	0.893	11.758**
	20-39%	2.60	0.771	
	40-59%	2.61	0.755	
	60-79%	2.50	0.763	
	80-100%	1.98	0.821	

주 : ** : p<0.01, * : p<0.05

본 연구의 결과를 토대로 하여 한국의 기업들은 종업원을 적재적소에 잘 배치하지 못하는 것으로 사료된다. 너무 학력이 직무에 비하여 비교적 높은 사람을 채용했을 경우에 나타날 수 있는 현상으로 보인다. 또한 중국인은 명분을 중시하므로 승진의 기회를 자주 줄 수 있도록 승급제도를 여러 직위로 계층화하는 것이 좋을 것으로 보인다.

또한 업무환경을 개선하고, 종업원에게 책임과 권리를 명확히 해주는 것도 매우 중요하며, 직원교육을 통하여 종업원들이 회사의 가치 있는 자산이라는 것을 느끼도록 해 주어야 할 것으로 보인다.

(4) 작업조건과 직무만족도의 상관관계

중국 현지 한국기업에 근무하는 현지 종업원은 작업조건과 직무만족도에 유의한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 초과근무시간과 야간 근무가 많으면 많을수록 직무만족도는 낮게 나타났다. 특히 하루 평균 업무시간이 긴 기업일수록 매주 야간작업이 많아지고 종업원들은 직무에 불만족을 갖는 것으로 조사되었다(<표 7>참조).

<표 7> 종업원의 작업조건과 직무만족도 상관관계

구분		평균치	표준편차	F值
일평균작업시간	8시간 이하	2.47	0.878	2.525*
	8-10시간	2.61	0.836	
	10-12시간	2.68	0.757	
	12시간 이상	3.00	0.816	
연장근무일수/주	0-1일	2.42	0.836	3.114**
	2-3일	2.58	0.895	
	4일이상	2.66	0.821	

주) ** : p<0.01, * : p<0.05

이는 대부분의 중국투자 한국기업이 중소기업의 제조업에 집중되어 있기 때문인 것으로 나타났으며, 한국에서 중국으로 직접 투자한 기업들의 주된 투자전략은 중국의 저렴한 노동력과 생산원재료를 이용하는 것이기 때문이다. 따라서 한국 제조기업의 이직률이 높게 나타나고 노사분규가 낮은 원인이 되고 있는 것이다.

(5) 기업 경영관리에 있어서 현지화수준과 직무만족도 상관관계

기업경영관리에 있어서 현지화수준을 경영관리자들의 현지인 비율로 살펴보았다. 경영관리에 있어서 현지종업원의 관리자 비율은 직업만족도와 현저한 유의사항을 보이는 것으로 조사되었다. 중국 현지관리자의 비율이 30-50%수준 일 때 종업원의 직무만족도는 높게 나타났다(<표 8> 참조).

이는 대부분의 기업이 중소기업으로 현지 관리인이 적고, 종업원의 애로사항을 해결하기에는 한국관리자와의 의사소통 등에 문제가 있을 것으로 사료된다. 특히 각종 문제에서 민감한 문제들을 처리할 때 상대에 대한 배려가 잘 나타나지 않아 마찰이 심화되고 있는 것으로 보인다. 따라서 현지인 중에서 관리자로의 승급을 고려해 보아야 할 것으로 보인다.

<표 8> 경영관리의 현지화수준과 직무만족도 상관관계

구분		매우만족	비교적만족	보통	불만족	아주불만족	X2值
현지 관리 자 비율	20%이하	5.7	43.3	43.3	7.0	0.6	26.961**
	20-30%	10.3	31.0	42.4	14.1	2.2	
	30-50%	17.0	51.1	29.8	2.1	0	
	50%이상	5.7	25.7	54.3	14.3	0	

주 : ** : p<0.01

3) 직무만족도와 이직경향에 대한 분석

종업원의 직무만족도 요인과 이직경향의 상관관계 분석을 위한 피어슨상관관계분석(Pearson Correlation analysis) 및 t검증을 행하였다. 그 결과 다음과 같이 정리되었다(<표9 > 참조)

직무만족도의 여러 요인과 이직경향은 유의한 부의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 직무만족의 동료관계와 이직경향은 유의적인 부의(-0.204) 상관관계를 나타냈다. 이직경향에 있어서 동료와의 유대감 있는 상호관계는 이직률을 낮추는 것으로 확인되었다. 이는 직무에 있어서 나타날 수 있는 스트레스해소가 동료와의 정신적 유대감을 통해서 해결되기 때문에 조직에 잔류할 가능성이 훨씬 커지기 때문이다.

직무만족도에서 직무경험과 이직경향도 부의(-0.128) 상관관계를 보여 적절한 기간의 직무경험은 중

업원 스스로가 직무에 대한 가치를 느끼게 해주고, 본인의 성장에도 관심을 갖게 해주어 잔류하고자 하는 의도가 높아짐을 의미하는 것 같다. 따라서 종업원의 교육과 훈련이 필요한 부분이라고 볼 수 있다.

또한 직무만족도에 있어서 직무자체의 만족 역시 유의한 부의(-0.296) 상관관계를 보였다. 무엇보다도 직무만족도에 있어서는 직무와 개인의 적성이 서로 잘 일치해야 하는 것으로 사료되며, 직무자체에 대한 관심을 느끼지 못하면 이직을 하려는 경향이 강한 것으로 나타났다. 그리고 상급자와의 관계와 승진기회가 유의한 부의(-0.309) 상관관계를 나타냈다. 또한 작업환경과 보수.복지도 부의(-.040) 상관관계를 나타내는 것으로 조사되었다.

이상의 결과를 통하여 볼 때 중국에 주재한 한국기업에 근무하는 현지종업원들은 동료와의 유대관계가 깊고, 직무경험이 길수록, 업무자체에 대한 만족도가 높을수록 잔류하려는 경향이 강하게 나타난다는 것을 알 수 있다.

〈표 9〉 직무만족도와 이직경향의 상관관계

구분	작업환경	직무경험	동료관계	상급자관계	급여/복지	승진기회	직무자체	이직경향
작업환경	1							
직무경험	0.314**	1						
동료관계	0.188**	0.241**	1					
상급자관계	0.393**	0.290**	0.557**	1				
급여/복지	0.475**	0.404**	0.229**	0.416**	1			
승진기회	0.398**	0.401**	0.216**	0.334**	0.563**	1		
직무자체	0.421**	0.473**	0.287**	0.392**	0.433	0.463**	1	
이직경향	-0.487**	-0.128**	-0.204**	-0.309**	-0.400	-0.331**	-0.296**	1

주 : ** : p<0.01

IV. 요약 및 결론

중국에 투자한 한국기업의 현지종업원들이 다른 외국에서 투자한 기업에서 보다 이직률이 높고 생산성이 낮게 나타났다. 한국기업의 중국 진출은 기본적으로 투자 전략에 있어서 낮은 인건비와 저렴한 생산원료의 효율적 이용이 경영전략이었기 때문이다. 그러나 숙련 종업원의 이직률이 높고 생산성이 낮다면 노동비용이 증가하여 기본적인 투자전략에 있어서 문제가 발생한다. 또한 현지의 근로문화와

경영문화에 대한 고려가 적었기 때문에 인사관리에 있어서 노사문제가 지속되고 있는 것으로 보인다.

본 연구를 통해 발견된 중국에 투자한 한국기업에 근무하는 종업원들의 직무만족도는 중간 이상의 수준이다. 직무만족도의 직무특성에서 동료와의 관계와 상사와의 관계에 대한 만족도가 가장 높았다. 그러나 종업원들이 가장 중요하게 생각하는 물질적 보상인 급여에 대한 만족도와 사회적 보상으로 대변되는 승진에 대한 보상의 직무만족도는 상대적으로 낮게 나타났다. 또한 현지화수준이 높은 기업에서는 이직률이 낮은 것으로 나타났으며, 종업원 개인에 대한 특징변수 중에서 학력만 직무만족도와 유의한 상관관계를 보였다.

따라서 본 연구의 분석결과를 바탕으로 중국의 현지종업원에 대한 직무만족과 이직률을 낮추기 위한 관리상의 제언을 하자면 다음과 같다.

첫째, 보수의 체계적 도입과 공평성이다. 연구결과에서 보면 종업원은 월급에 대하여 상대적으로 낮은 직무만족도를 보였다. 한국기업이 제공하는 보수의 수준은 중국기업에 비하여 상대적으로 높은 편이지만 종업원은 월급에 만족하지 못하고 있다. 이는 월급의 절대적인 금액이 다른 외국기업에 비하여 낮을 수도 있지만, 한국기업의 급여제도가 공평하고 체계적이지 못하다는 문제점이 있다.

직원의 업무능력, 기능수준과 노력정도 등을 반영하여 급여제도를 공정하고 체계적으로 만들어야 한다. 또한 종업원에 대한 복지제도에도 신경을 써야한다. 중국은 사회주의체제가 아직 사회에 남아 있어 종업원에 대한 복지제도에 따라 세금의 혜택을 주는 제도들이 많이 있다. 따라서 종업원의 복지와 관련된 중국의 법규 등을 자세히 검토하여야 한다.

둘째, 내부승진제도의 계층체계화이다. 승진의 가능성이 높다면 종업원의 직무만족도는 높아질 수 있다. 따라서 종업원의 조직에 대한 기여도나 직무의 능력을 제고시킬 수 있도록 승진의 기회를 자주 제공하는 정책이 필요하다. 중국 사람들은 직위에 대한 욕구가 강하고, 체면을 중시 여긴다. 따라서 조직내부의 경력관리 체계적으로 만들어 운영 할 필요가 있다. 또한 직원을 위한 교육기회를 제공하고 직원이 자기계발을 할 수 있는 기회를 제공해준다.

중국인들은 한국사람 보다 본인의 능력을 표현하는데 비교적 적극적이며, 직위에 대한 체제가 아직 많이 남아있다. 그러므로 내부승진기회 프로그램을 잘 운영하여 공식이 생긴 지위에 대한 자기 추천제도 등을 이용하면 조직몰입도를 높일 수 있다.

셋째, 직원에 대한 존중이다. 종업원이 직무만족을 하는데 있어서 가장 중요한 것은 조직과 조직의 CEO가 자신을 어떻게 대우하느냐이다. 중국인들이 하는 말 중에 “일본기업은 종업원을 손님처럼 대하고 한국기업은 종업원을 하인처럼 대한다”고 한다. 자신의 가치를 인정해 주지 않는 조직에 대하여 충성심이 생길 수 없고, 생산성이 증대될 수 없다. 따라서 종업원이 자신의 능력을 최대한 발휘 할 수 있도록 따끔한 채찍과 달콤한 당근을 함께 사용하여야 한다.

넷째, 초과근무를 줄여야 한다. 한국의 대부분의 기업은 초과근무를 당연한 것으로 여기지만 중국 사람들은 대부분 초과근무를 하지 않는다. 특히 기능직은 초과근무에 대하여 민감한 편이다. 따라서 인력을 효율적으로 활용하기 위해서는 근로시간 관리부터 타이트하게 바꾸고, 초과근무 수당으로 인한

노동비용을 줄여야 할 것이다.

위와 같은 경영관리의 개선을 통하여 생산성을 제고하고, 조직에 대한 신뢰성과 충성도를 갖추도록 하여야한다. 현재 중국은 첨단기술이 모이면서 고급 기술을 가진 노동력에 대한 수요가 급증하고 있으며, 중국 정부의 농촌발전정책으로 인한 도시로의 노동력 유입량이 감소하고 있어 기업의 구인난이 심화되고 있는 상황이다. 그러므로 현재 보유하고 있는 종업원에 대한 직무만족도를 통한 조직몰입을 높여서 이직률을 최소화시키는 인사관리정책이 무엇보다도 필요하다.

참 고 문 헌

- 방하남, “직무만족도와 생활만족도의 결정요인과 상호작용효과에 관한 연구”, *노동경제논집*, No.23., 2003.
- 이승영·박영배, *비교경영론*, 법문사, 1990.
- 한국무역협회, “중국진출 우리기업 긴급 실태조사”, 한국무역협회, 2006. 12. 27.
- 한국수출입은행, 통계자료
- 중국상무성 통계자료 <http://www.seri.org/db/dbKcjL.html?menu=db08>
- Daniel Farrell & Carl E. Rusbult, "Exchange Variable as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover : The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investment", *Organizational Behavior and Performance*, Vol.27, No28, 2004.
- Mary Sheldon, "Investments and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, 1971.
- Ferris, K.R. and N. Aranya, " A Comparison of Two Organizational Commitment Scales", *Personnel Psychology*, vol.36, 1983.
- Mowday, R.T. L.W. Porter, & R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York : Academic Press, 1982.
- Porter, L.W. and R.M. Steers, "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism" *Psychological Bulletin*, Vol.80, 2004.
- Porter, L.W. R.M. Steers, R.T. Mowday, and P.V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, 2004.
- Williams, L.J. and J.J. Hazer, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models; A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Models", *Journal of Applied Psychology*, vol.71, No.2, 1986.

安鐘石, “在华韩资企业员工组织承诺研究”, *经济全球化与在华投资韩资企业的本土化戰略*, 北京, 經濟科學出版社, 2004年.

催勛, 薛东熏, 在华韩资企业中国员工工作j价值观研究”, *经济全球化与在华投资韩资企业的本土化戰略*, 北京, 經濟科學出版社, 2004年.