

## 임금수준이 통제된 상태에서 복리후생수준과 전직지원프로그램이 종업원의 태도와 만족에 미치는 영향

안성익\* · 박태경\*\*

### 요약

본 연구는 사회적 교환이론에 기반하여, 동종업계 대비 임금수준을 통제된 상태에서 동종업계 대비 복리후생 수준과 전직지원 서비스가 종업원의 만족과 태도에 미치는 영향을 교차수준 분석인 HLM을 통해서 검증하였다. 통상적으로 복리후생과 전직지원 서비스는 종업원에 별다른 기대없이 경영자가 가부장적 위치에서 조건없이 베푸는 혜택으로 받아들여졌다. 그런데, 본 연구는 사회적 교환이론에 근거하여, 이러한 인사관리적 관행이 종업원 전반의 만족과 태도에 긍정적 영향을 미쳐서, 장기적으로 이들이 조직에 대해서 더 기여할 것으로 예상하였다.

구체적으로 말하면, 본 연구는 이론적 논의를 통해서 조직에 긍정적 영향을 미치는 태도와 만족으로 전반적 직무만족, 조직몰입, 조직신뢰를 선별하고, 경제적 교환에 해당하는 임금수준을 통제하고, 복리후생과 전직지원 서비스가 이들 종속변수에 미치는 영향을 검증하였다. 분석결과, 임금수준이 통제된 상태에서도 복리후생과 전직지원 서비스가 이들 종속변수에 통계적으로 유의한 효과를 보이는 것으로 나타났다. 이런 결과, 복리후생 및 전직지원 서비스가 단순히 조직의 일방적 시혜로 그치는 것이 아니라, 이들이 장기적으로 종업원의 만족과 태도를 증진시켜 조직에 대한 공헌도를 높이는 것으로 볼 수 있다. 이상의 결과는 조직이 보다 더 적극적으로 이들 두 제도를 사용하도록 하는 근거를 제공한다.

### 1 서론

조직이 효과적으로 성과를 내기 위해서는 다양한 기술과 지식을 가진 조직구성원들의 공헌이 필요하다. 일반적으로 조직의 목표와 개인의 목표가 일치하지 않으므로, 경영자는 이 둘의 균형을 맞추면서 종업원의 공헌을 이끌어 내야 한다(Barnard, 1938). 이를 위해서 조직은 구성원들이 원하는 것들(대표적으로 보상)을 제공하고, 그 반대급부로 조직에 대한 공헌을 이끌어

\* 영남대 경영학부 조교수, [siahn@yu.ac.kr](mailto:siahn@yu.ac.kr)

\*\* 영남대 경영학부 조교수, [tpark@yu.ac.kr](mailto:tpark@yu.ac.kr)

낸다. 이렇게 볼 때, 조직과 종업원 간의 관계는 기본적으로 양자가 요구하는 대상을 주고 받는 교환관계로 파악된다. 조직과 종업원 간 교환관계에서 종업원이 조직에게 제공할 수 있는 것이 대체로 조직에 대한 공헌이라면, 이의 반대급부로 조직이 종업원에게 제공할 수 있는 것으로는 보상(여기서는 복리후생을 제외한 좁은 의미의 보상), 복리후생(benefit), 전직지원 서비스(outplacement service) 등이 있다. 그런데, 이들의 내용을 자세히 살펴보면 교환의 내용과 방식이 상당히 다른 것을 알 수 있다.

먼저, 가장 보편적인 교환방식인 임금을 보면, 종업원의 공헌과 조직이 제공하는 혜택이 상호 균형을 이루고, 교환의 내용과 방법이 계약을 기반으로 하고 있기 때문에 명료하다. 일반적으로 보상시스템은 기본급과 성과급으로 나뉘지고, 종업원이 조직에 기여한 종류에 따라서 연공급, 직무급, 역량급, 성과급 등으로 구분되고, 특히 성과급에서는 개인의 기여도에 따라서 보상이 개별적으로 결정된다(Mikovich & Newman, 2008). 이렇게 임금은 개인이 조직에 기여한 내용과 정도에 따라서 아주 세세하게 교환의 내용이 계약에 의해서 명시된다. 나아가, 종업원의 공헌도에 비해서 임금이 낮다면 종업원이 이직을 고려할 것이고, 반대로 임금에 비해 종업원의 공헌도가 낮다면 조직이 해당 종업원을 고용하려 하지 않을 것으로 양자의 교환관계는 균형을 이루게 된다.

이처럼 임금을 통한 조직과 종업원 교환관계는 명료하고 균형을 이루는 반면, 복리후생과 전직지원 서비스를 통한 교환관계에서는 그렇지 않다. 우선, 복리후생 제도를 살펴보면, 종업원의 기여도 차이에 상관 없이 동등한 수준으로 복리후생이 제공되므로(Mikovich & Newman, 2008)<sup>1)</sup>, 개인의 공헌도와 이의 반대급부로 받는 복리후생 간의 균형을 이룰 것이라고 보기 힘들다. 흔히 복리후생은 종업원의 기여에 대한 보상보다는 경영자가 종업원에게 베푸는 혜택이라고 받아들여지고, 이런 측면에서 임창희(2008)는 복리후생 제도를 기업이 종업원에게 베푸는 가부장적 시혜라고 보았다.

복리후생이 임금에 비해서 교환의 균형과 명료성이 낮다고 볼 수 있는데, 이런 특성은 전직지원 서비스에서는 더욱 강하게 나타난다. 전직지원 서비스(outplacement service)는 조만간 조직을 떠나서 조직에 공헌할 기회가 없는 사람에게 조직이 베푸는 혜택이다(노동부, 2001; 한국아웃플레이스먼트, 2001; O'Donnell, 1992). 따라서, 조직-종업원 간 교환 측면에서 볼 때, 전직지원은 일방적으로 조직이 종업원에게 혜택을 베푸는 특성이 복리후생보다 더욱 강하다고 볼 수 있다. 왜냐하면, 조만간 조직을 떠날 사람에게 조직이 혜택을 베푸는 것이므로, 조

1) 최근 일반적으로 사용되고 있는 복리후생제도는 선택적 복리후생제도이므로(유규창, 2004; 전지현·하성욱, 2011), 개인별로 받는 복리후생의 내용은 다른 경우가 많다. 여기서 말하고자 하는 바는 조직에 대한 기여도에 따른 복리후생이 차이가 없다는 것이다.

직이 전직지원 서비스를 위해 사용한 비용은 혜택을 입은 당사자를 통해서 되돌려 받을 수 없기 때문이다. 즉, 조직이 퇴직예정자에게 일방적으로 혜택을 베푸는 것이고, 이의 반대급부를 혜택을 입은 퇴직예정자에게 기대할 수 없다.

경제학자들은 교환에 참여하는 당사자들은 교환을 통해서 이득을 취할 수 있을 때에 교환에 참여한다고 설명한다. 종업원과 조직 간 관계를 기본적으로 교환관계로 보았을 때, 복리후생 제도와 전직지원 서비스는 조직이 종업원에게 혜택을 베푸는 측면이 강하고, 이를 통해서 조직이 반대급부로 기대할 수 있는 요소는 그리 많지 않다. 그렇다면, 조직이 투자한 만큼 종업원으로부터 혜택을 되돌려 받기 어려운 복리후생 제도와 전직지원 제도를 기업들은 왜 도입하려는 것일까? 이에 대한 기존의 설명을 살펴보면 대략 다음과 같다. 유규창(2004)은 미국의 연구 결과들을 토대로 매력적인 후생복지 프로그램이 우수인재 유치에 도움이 되기 때문이라고 주장하였고, 앞서 말한 바와 같이, 임창희(2008)는 기업가가 가부장적 위치에서 종업원에게 혜택을 베푸는 것으로 보았다. 주용국(2002)은 전직지원 서비스의 효과를 크게 두 가지로 정리하였는데, 첫째는 퇴사하는 종업원에게 도덕적이면서 실천적 도움을 주고, 둘째는 이를 통해서 조직의 이미지를 제고하는 것이다.

이러한 설명을 통해서 기업들이 복리후생 제도와 전직지원 제도를 도입하려는 이유를 어느 정도 이해할 수 있지만, 왜 조직들이 적극적으로 이와 같은 제도를 활용하고자 하는지에 대해서는 명확한 설명을 제공하지 못하고 있다. 다시 말해, 이들 설명을 통해 기업들이 이들 제도에 관심을 가지게 할지 모르겠지만, 보다 적극적으로 이들 제도를 활용하게 만들 수 있는 설명으로는 보기 어렵다는 것이다. 그런데, 현 시점에서 볼 때, 거의 모든 기업들이 법정 복리후생 이외의 재량적 복리후생제도를 사용하고 있고, 최근 들어 전직지원 서비스를 도입한 기업들이 늘고 있다. 본 연구는 이의 원인을 이들 두 제도가 현재 재직 중인 종업원들의 만족 및 태도에 긍정적인 영향을 미치고, 이렇게 증진된 만족 및 태도로 인해 조직에 대한 종업원의 자발적 기여가 늘어날 것이라는 점에서 찾고자 한다. 본 연구를 통해 이와 같은 인과관계가 실증적으로 입증된다면, 기업들이 이들 제도를 가부장적 위치에서 종업원에게 혜택을 베푼다는 동기를 뛰어넘어 보다 직접적인 경제적 동기를 유발시킬 수 있게 되어, 이 두 제도의 활용폭이 더욱 넓어질 것이라고 기대할 수 있다.

이에, 본 연구는 사회적 교환이론(social exchange theory)(Blau, 1964)와 사회학습이론(social learning theory)(Bandura, 1977)에 기반하여, 일 자체에 대한 만족과 임금수준이 통제된 상태에서 복리후생 수준과 전직지원 서비스가 종업원의 만족 및 태도에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 구체적으로 말하면, 본 연구는 여러 종업원의 만족 및 태도 중에서 전반적 직무만족,

조직몰입, 경영진 신뢰에 대한 효과를 살펴보고자 한다. 이러한 변수들은 종업원이 조직에 잔존하면서 자발적으로 조직에 공헌하려는 심리적 상태 및 태도를 대표한다는 점에서 종속변수로 선택하였다.

이상의 연구목적을 달성하기 위해서는 교차수준 분석(cross-level analysis)이 필요하다. 왜냐하면, 본 연구가 종속변수가 채택한 전반적 직무만족, 조직몰입, 경영진 신뢰는 조직 내 개별 종업원 수준에서 변이가 일어나는 개인수준 변수인데 비해, 독립 및 통제변수인 임금수준, 복리후생 수준, 전직지원제도 도입여부는 조직수준에서 변이가 일어나는 조직수준의 변수이기 때문이다. 이처럼 독립변수와 종속변수의 측정 및 분석수준이 다른 경우, 전통적인 분석 방법인 회귀분석을 사용하기 어렵고, 교차수준 분석을 할 수 있는 통계모형을 적용하여야 한다(Kozlowski & Klein, 2000). 이에 본 연구에서는 교차수준 연구를 위해 개발된 HLM7를 활용하여 분석하고자 한다. 이를 통해서 조직수준의 인사제도인 복리후생 제도와 전직지원 제도가 개인수준의 종업원에 미치는 효과를 파악하고자 한다.

## 2 이론적 배경 및 가설

### 가. 전반적 직무만족, 조직몰입, 조직신뢰와 종업원의 자발적 공헌

앞서 언급한 바와 같이, 경영관리는 조직의 목표와 종업원의 목표 간 균형을 추구해야 하고, 이를 위해서 종업원은 조직에 대해 공헌하고 조직은 이에 대한 대가를 지불하는 교환관계를 이룬다. 반대로, 조직이 종업원들을 바람직한 방식으로 처우하여 종업원의 만족을 높이고 조직에 대한 긍정적 태도를 형성하고, 이를 통해서 종업원의 자발적 공헌을 유도하여 조직과 종업원 간 교환관계의 균형을 맞추기도 한다. 따라서, 종업원의 공헌을 이끌어 낼 수 있도록 종업원의 만족과 긍정적 태도를 형성하는 것은 조직관리에서 가장 기본적이면서 중요한 내용이기도 한다.

역사적으로 볼 때, 경영자가 개발하고 발전시키고자 했던 구체적인 종업원 만족과 태도의 내용이 바뀌어 왔다. 현대경영의 시작점이라고 할 수 있는 Taylor는 인간의 욕구 체계를 단순하게 가정하고, 과학적 공정관리와 보상설계(주로 성과에 따른 인센티브)를 통해서 이의 실현이 가능하다고 보았다(Taylor, 1911). 즉, 종업원의 만족과 태도를 형성하기보다는 조직에 공헌한 정도에 대해 적절한 보상을 해 주는 방식에 치중하였다. 그런데, Mayor 교수는

Hawthorne 공장에서의 실험을 통해, 인간의 욕구체계는 매우 복잡하다는 사실을 알아내고, 이를 통해서 만족한 인간이 성과를 잘 낸다는 관점을 제시하였다(Bruce & Nylan, 2011). 이러한 전통 위에 미시적 조직관리에서 직무만족(job satisfaction)은 종업원의 공헌을 이끌어내는 가장 중요한 요인으로 자리잡았다(Spector, 1997). 이러한 점에서, 직무만족은 가장 오래되었고, 현재까지 중요하게 다뤄지고 있는 종업원의 태도 및 만족 변수이다.

직무만족과 더불어, 종업원의 자발적 공헌을 이끌어 내는 중요한 요인으로 자리잡고 있는 것이 바로 조직몰입(organizational commitment)이다. 1950~60년 미국기업들은 전후의 경제호황기를 맞으면서 종업원의 이직관리에 노력을 집중하였고, 종업원의 이직 발생 전에 이직의 징후를 종업원의 심리적 상태에서 찾고자하는 노력 가운데 조직몰입이란 개념이 학술적으로 발달하였다(Klein, Molloy, & Cooper, 2009). 이렇게 조직몰입은 현재 소속된 조직에 계속적으로 남아있으려는 심리적 상태로 개념화되었는데, 처음에는 이미 근무한 기간이 가까워서 해당 조직에 계속 근무하려는 성향으로 이해되었다(Becker, 1960). 그런데, 현재 조직에 잔존하려는 심리적 기제가 다양하게 연구되면서 점차 조직몰입의 본질을 비용 측면이 아니라 정서적 측면으로 확장하였다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 이후, Meyer and Allen(1991)은 정서적(affective), 유지적(continuous) 및 규범적(normative) 몰입과 같이 세 가지 하위 차원으로 이루어진 조직몰입을 제시하였고, 현재까지 가장 보편적인 조직몰입의 개념으로 자리잡고 있다. 이 세 하위 차원에서 가장 핵심적인 차원은 역시 정서적 몰입이고, 이는 조직에 대한 정서적 애착을 의미한다(Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982). 정서적 애착으로 대표되는 조직몰입의 효과는 그 조직에 잔존하려는 의향 뿐만 아니라, 그 조직을 위한 자발적 공헌의 향도 포함하므로, 최근까지 조직에 대한 공헌도의 중요한 요건으로 다뤄지고 있다. 이처럼 정서적 조직몰입은 조직에 대한 애착을 바탕으로 유발되는 종업원의 자발적 공헌의 중요한 예측변수이므로, 종업원의 만족 및 태도 변수로 직무만족과 더불어 가장 보편적으로 사용되는 결과변수이다.

종업원의 조직에 대한 자발적 공헌과 관련하여 1970~80년대 가장 주목받은 변수가 조직몰입이라면, 1990년대 들어 새롭게 주목받은 변수로 들 수 있는 것이 바로 조직 및 경영진에 대한 신뢰(trust)이다. 전통적인 조직관리는 안정적 경영환경 하에서 기계적인 조직형태로 운영되어 왔기 때문에 조직 내부의 불확실성이 그다지 높지 않았다. 그런데, 1990년대 이후 외부환경의 변화 정도가 급격히 높아지고, 이를 극복하고자 도입한 팀제는 내부의 불확실성을 높이는 계기로 작용했다. 이런 여건 하에서 조직 내 유효유 역할을 하는 신뢰에 대한 관심이 급격히 높아지게 되었다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 최근까지의 연구를 살펴보면, 경

영진 혹은 조직에 대한 신뢰(이하 조직신뢰에 통일함)는 불확실성 하에서 조직에 대한 종업원들의 자발적 공헌을 유발하는 중요한 요인으로 인정되고 있다(Colquitt, Scott, & LePine, 2007; Dirks & Ferrin, 2002). 따라서, 신뢰는 조직 내 불확실성이 포함된 상황에서 종업원이 자발적으로 공헌할 것인가를 예측하는 중요한 종업원 태도 변수로 이해된다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 직무만족, 조직몰입 및 조직신뢰는 종업원이 조직에 대해 자발적 공헌을 하는데 있어서 매우 중요한 조건들이다. 따라서 경영자들은 다양한 인적자원관리 활동을 동원하여 종업원들의 직무만족, 조직몰입, 조직신뢰를 높이기 위해서 노력할 필요가 있다. 앞서 언급한 바와 같이, 보상제도는 종업원의 공헌에 대한 조직의 보상을 의미하기 때문에 경제적 교환관점에서 볼 때, 특별히 이상한 점은 없다. 그런데, 복리후생 제도는 종업원 개인별 공헌도에 따라서 차등적으로 지급되지 않고, 종업원 전체에게 동등한 수준으로 제공되므로, 경제적 교환관점으로는 설명이 되지 않는다. 복리후생 제도는 그래도 현재 재직 중이고 앞으로 조직에 남아서 조직에 공헌할 종업원에게 혜택을 주는 것이므로 이들로부터 반대급부를 기대할 수 있지만, 전직지원제도는 앞으로 퇴사할 사람에게 다른 직장으로 옮기는 것을 돕는 제도이므로 이의 혜택을 본 퇴직 예정자로부터 직접적으로 반대급부를 기대할 수도 없다. 그럼에도 불구하고, 현재까지 복리후생 제도와 전직지원 제도를 도입하여 활용하는 기업들의 비중이 꾸준히 증가하고 있다는 점에서, 이러한 제도의 활용이 실질적으로 조직에 도움을 준다고 예상할 수 있다.

#### 나. 사회적 교환이론과 복리후생 제도

Blau(1964)는 교환을 경제적 교환과 사회적 교환으로 구분하였다. 경제적 교환은 교환 과정에서 불확실성을 없애기 위해서, 교환의 내용, 시기, 방법과 절차 등의 계약에 의해서 명시되는 교환을 의미한다. 이에 비해서, 사회적 교환은 경제적 교환에서와 같이 교환과 관련된 사항이 계약에 의해 명시되지 않는다. 다시 말하면, 교환 상대방으로부터 어떤 혜택을 입었을 때, 경제적 교환에서는 계약을 통해서 되돌려 줄 내용, 시기, 방법 등이 명시되어 불확실성이 제거되지만, 사회적 교환에서는 상당히 추상적인 차원에서의 되갚아야 할 의무를 느낄 뿐, 구체적인 내용과 방법이 명시되지 않는다. 나아가, 받은 것을 근거로 상대방에게 협상을 요구하는 것 역시 어렵다. 이러한 점에서 되갚아야 할 명시적 의무보다는 상대방에 대해 개인적 의무, 감사, 신뢰 등의 문제가 발생하게 된다.

사회적 교환에서는 이렇게 상대방에 대해서 개인적 의무, 감사, 신뢰가 생기게 되는 과정이 Gouldner(1960)의 교환의 규범(norm of exchange)으로 설명된다. 교환과정에서 교환 당사자들

은 서로의 이익을 추구하려고 하므로, 교환 과정에서 서로에게 유리한 방향으로 교환을 성사시키려 한다. 이런 과정에서 양자가 받아들일 수 있는 교환의 규범이 만들어지고, 이것은 다시 교환과정의 가이드라인으로 작용한다. Gouldner(1960)는 사회적 교환에서 가장 중요한 교환의 규범이 호혜성(reciprocity)에 있다고 주장하였다. 즉, 누군가가 교환당사자로부터 혜택을 받았을 때, 비록 계약을 통해서 되돌려 받을 내용과 방법이 구체적으로 명시되지 않았다고 할지라도 수혜자에게 호혜성 규범(norm of reciprocity)이 작용하여, 강제하지 않더라도 수혜자가 되갚고자 하는 심리적 의무감이 생긴다는 것이다. 이를 Blau(1964)의 주장과 연결시켜 보면, 교환에서 혜택을 먼저 입은 당사자에게 호혜성 규범에 의해서 더 큰 혜택을 베풀고자 하는 의무감이 생기고, 이를 통해서 더 큰 혜택을 상대에게 제공하면 상대방 역시 호혜성 규범에 의해서 더 큰 혜택을 제공하고자 하는 의무감이 생겨서 다양한 방식으로 더 큰 혜택을 베풀고자 하며 이러한 과정을 거쳐 교환관계가 발전하게 된다. 이렇게 호혜성 규범에 의해서 사회적 교환이 반복되게 되면, 교환 당사자 간에는 서로 감사와 신뢰의 마음이 자리 잡고 새로운 형태의 관계가 형성되는데, Blau(1964)는 이를 사회적 교환관계라고 명명하였다.

이렇게 사회적 교환관계가 형성될 경우, 교환 상대와 교환관계에 대해서 만족이 증가할 것이므로, 조직과 종업원 관계에서 증진된 사회적 교환관계는 전반적 직무만족도를 높일 것이다. 뿐만 아니라, Blau(1964)가 주장한 바와 같이, 교환 대상에 대해 감사하는 마음과 신뢰가 함께 증가하게 됨으로, 조직에 대한 정서적 애착을 의미하는 조직몰입과 조직신뢰 역시 증가될 것이다. 따라서, 조직과 종업원 간의 관계에서 사회적 교환 혹은 사회적 교환관계가 향상될수록 조직에 대한 전반적 직무만족, 조직몰입 및 조직신뢰가 증가할 것으로 예상할 수 있다.

본 연구에서는 조직과 종업원과의 관계에서 세 가지 형태의 교환을 고려하고 있다. 첫째는 금전적 보상, 즉, 임금이고, 둘째는 복리후생, 그리고 셋째는 전직지원 서비스이다. 여기서 임금은 종업원이 조직에 공헌하는 정도에 따라서 다르게 보상수준이 책정되고, 보상의 내용과 보상집행 방식이 모두 계약에 의해서 시행되므로, 교환에 있어서 Blau(1964)가 말한 ‘구체화되지 않은 의무(unspecified obligation)’라는 속성은 거의 없다. 따라서, 종업원과 조직 간의 교환 중의 하나인 종업원에 대한 금전적 보상은 경제적 교환이라고 볼 수 있다. 이에 비해서, 복리후생 제도는 조직구성원이면 일반적으로 수혜자격을 얻지만 종업원의 공헌도에 따라서 복리후생 수준이 달라지지는 않는다. 다시 말하면, 조직구성원으로서 조직으로부터 복리후생의 혜택을 받았을 때, 계약에 의해서 이행해야 하는 의무사항이 생기기보다는 Gouldner(1960)가 주장한 호혜성에 기반하여 발생하는 조직에 대한 의무감이 생길 뿐이다. 이런 의미에서



복리후생 제도를 통한 종업원과 조직 간 교환은 사회적 교환에 가깝다고 볼 수 있다. 이렇게 복리후생을 통해 조직과 종업원 간 사회적 교환이 반복되면 이들의 관계는 점차 사회적 교환 관계로 발전할 것이고, 그 결과 해당 조직의 종업원들은 소속된 조직에 대해 더 높은 전반적인 직무만족, 조직몰입 및 조직신뢰를 보일 것으로 기대된다. 이러한 논의에 기반하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

**가설 1: 동종업계 대비 임금수준이 통제된 상태에서도 동종업계 대비 복리후생 수준이 높을수록 종업원의 만족 및 긍정적 태도는 높아질 것이다.**

**가설 1-1: 동종업계 대비 임금수준이 통제된 상태에서도 동종업계 대비 복리후생 수준이 높을수록 종업원의 전반적 직무만족은 높아질 것이다.**

**가설 1-2: 동종업계 대비 임금수준이 통제된 상태에서도 동종업계 대비 복리후생 수준이 높을수록 종업원의 조직몰입은 높아질 것이다.**

**가설 1-3: 동종업계 대비 임금수준이 통제된 상태에서도 동종업계 대비 복리후생 수준이 높을수록 종업원의 조직신뢰는 높아질 것이다.**

#### 다. 사회적 교환이론 및 사회학습 이론과 전직지원 제도

전직지원 서비스는 학자들마다 조금씩 다르게 정의되고 있다. O'Donnell(1992)은 전직지원 제도를 퇴직자의 현재 기술이나 능력을 평가하여 새로운 직장을 찾도록 돕는 활동이라고 보았고, 한국아웃플레이스먼트(2001)는 퇴직하는 근로자들이 겪는 실직의 충격을 최소화하고 새로운 일자리를 찾도록 지원해주는 활동이라고 보았다. 또한 노동부(2001)는 퇴직하는 근로자가 신속하게 재취업할 수 있도록 사업주가 제공하는 서비스로 정의하고 있다. 이들 정의를 종합해 보면, 전직지원 서비스는 앞으로 퇴직하려는 종업원에게 조직이 새로운 일자리를 찾게 도움을 주는 서비스라고 볼 수 있다.

전직지원 서비스는 복리후생과 마찬가지로 조직에 공헌한 정도에 따라서 차별적으로 제공되거나 이런 종류의 수혜를 받았다고 해서 계약에 의한 의무가 발생하는 것은 아니다. 따라서, 보상과 대비해 볼 때, 전직지원 서비스는 복리후생과 마찬가지로 경제적 교환보다는 사회



적 교환에 가깝다. 그런데, 복리후생 제도는 현재 재직 중이고 앞으로도 조직에서 일할 종업원에게 혜택이 제공되므로, 복리후생의 혜택을 입은 종업원들은 호혜적 규범에 의해서 조직에 대해 의무감을 느끼고, 이런 교환이 반복되어 사회적 교환관계로 발전하게 된다. 이에 비해, 전직지원 서비스의 혜택을 받은 종업원들은 복리후생의 경우와 마찬가지로 조직에 대해서 호혜적 규범을 느끼겠지만, 멀지 않은 시간에 조직을 떠나기 때문에 조직에 대해 되갚을 기회가 없으며, 현직에 종사하고 있는 종업원들은 전직지원 서비스를 받을 기회가 없기 때문에 이 제도의 직접적 혜택을 받을 수 없다. 그렇기 때문에 전직지원 서비스는 복리후생과 마찬가지로 사회적 교환의 특성을 가지면서도 현재 재직 중이고 앞으로도 조직에서 근무할 종업원에게 혜택을 주는 것이 아니기 때문에 앞의 경우와 동일하게 접근할 수 없다.

전통적인 행동주의적 학습이론과 인지적 학습이론에서는 특정 대상의 태도와 행동수정이 일어나기 위해서 당사자에게 자극(보상 혹은 벌)이 주어져야 한다고 본다. 즉, 반복된 자극에 의해서 행동이 강화되거나 억제될 수 있고, 또 한편으로 직접 주어진 자극에 대한 인지과정을 거쳐서 행동이 강화되거나 억제되는 것으로 보았다. 그런데, 사회학습이론(Bandura, 1977)은 비록 대상에 직접적인 자극이나 보상이 없더라도 당사자의 태도 및 행동이 바뀌고 학습될 수 있다고 주장하였다. Bandura(1977)는 사람들은 당사자가 직접 자극을 받지 않더라도 다른 사람들을 관찰하고 자신에 미칠 영향을 인지적으로 파악하고, 그 결과로 행동 수정이 가능하다고 주장하였는데, 이런 학습 과정을 모델링(modeling)이라고 하였고, 모델링이 일어나는 과정은 (1) 주의집중과정, (2) 보존과정, (3) 운동재생과정 및 (4) 동기과정과 같은 순서로 일어난다고 주장하였다.

모든 종업원은 언젠가는 퇴사를 해야 한다. 지금 당장 퇴사를 하지 않더라도 현재 퇴직 과정을 거치는 퇴직 예정자를 보면서 자신의 미래와 연계시킬 것이다. 따라서, 종업원들은 전직지원 서비스가 당장 그들에게 닥친 일이 아니더라도 결국에는 그들이 맞이해야 할 미래와 연계되어 있으므로, 퇴직예정자가 받는 전직지원 서비스에 많은 주의집중을 기울일 것으로 예상할 수 있다. 주의집중을 기울여 관찰한 내용은 보존과정, 운동재생과정, 동기과정 등의 인지과정을 거치면서, 퇴직지원 서비스를 받고 퇴직자들을 모델링하여 이를 제공하는 조직에 대해서 태도 및 행동이 수정될 것이다. 수정과정을 통해서 종업원들은 조직과의 교환관계를 복리후생과 마찬가지로 사회적 교환으로 인식할 것이고, 주변의 퇴직 예정자들이 퇴직지원 서비스를 받는 것을 반복적으로 대리학습하여 점차적으로 조직에 대해서 사회적 교환관계를 형성해 나갈 것으로 추론해 볼 수 있다. 이렇게 되면 앞의 경우와 마찬가지로 종업원들이 조직에 대해서 더 높은 만족과 긍정적인 태도를 보일 것으로 기대된다. 이러한 논의에 기반하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 21: 동종업계 대비 임금수준이 통제된 상태에서도 전직지원 서비스는 종업원의 만족 및 긍정적 태도는 높아질 것이다.

가설 2-1: 동종업계 대비 임금수준이 통제된 상태에서도 전직지원 서비스는 종업원의 전반적 직무만족은 높아질 것이다.

가설 2-2: 동종업계 대비 임금수준이 통제된 상태에서도 전직지원 서비스는 종업원의 조직몰입은 높아질 것이다.

가설 2-3: 동종업계 대비 임금수준이 통제된 상태에서도 전직지원 서비스는 종업원의 조직신뢰는 높아질 것이다.

### 3 연구방법

#### 가. 연구자료 및 표본

본 연구의 실증분석을 위하여 한국직업능력개발원의 HCCP 데이터를 활용하였다. HCCP 데이터는 조직수준의 변수와 개인수준의 변수를 동시에 포함하고 있으며, 시간의 변화에 따른 변화를 파악할 수 있도록 일정한 간격을 두고 데이터를 수집하는 패널데이터(panel data) 구조를 가진다. 현재까지 총 5차에 걸쳐 자료가 수집되었는데, 가장 최근에 수집된 5차 자료는 조직수준의 자료만 배포된 상태인 점을 감안하여 조직수준의 자료와 개인수준의 자료가 모두 배포되어 있는데 2011년에 수집된 4차 HCCP 자료를 분석에 활용하였다.

4차 HCCP 자료에는 500개의 조직과 10,064명의 개인이 응답한 자료가 포함되어 있다. 본 연구의 목적은 임금의 효과가 통제된 상태에서 복리후생과 전직지원 서비스의 효과를 규명하는 것이기 때문에, 해당 조직이 보고한 실제값 보다는 동종업계와 대비하여 상대적으로 높거나 낮은지의 강도를 보고한 문항을 사용하였다. 4차 HCCP 자료에서는 임금과 복리후생의 업계 평균대비 조사한 문항이 제조업의 사후관리직으로 한정되고 있어서, 이에 맞게 데이터를 선별하였다. 이를 위해서 개인수준의 응답값 중에서 팀 종류가 관리직인 것만 선별하였다. 그런 다음, HLM7를 통하여 개인이 응답한 값과 이들의 속한 조직이 응답한 값을 서로 대응이

되도록 데이터를 조합하였다. 이런 과정에서 조직 당 응답자가 2명 이하인 경우는 제외하고, 한 조직 당 응답자가 최소한 3명 이상인 기업만 선별되었다. 그 결과, 총 450개 기업에 소속된 5,250명이 응답한 개인 수준의 응답값과 450개의 조직수준의 응답값을 분석에 활용하였다.

## 나. 측정

4차 HCCP 자료의 설문 내용을 검토하여, 본 연구가 측정하고자 하는 것과 가장 관련성이 높은 문항들을 선별하고, 이의 값을 해당 변수의 측정값으로 사용하였다. 그 결과, 조직몰입은 4문항의 다문항 척도로 측정되었으며, 그 외 문항들은 모두 단일 문항으로 측정되었다.

### 1) 조직수준의 변수

**동종업계 대비 복리후생수준:** 조직수준의 설문지 ‘문 4.6-1’은 “귀사가 지출한 복리후생비는 얼마나 됩니까?”라고 질문하면서, 사원 1년차, 과장 1년차, 부장 1년차 각각에 대해서, (1) 동종업계 평균보다 많이 낮음, (2) 동종업계 평균보다 조금 낮음, (3) 동종업계 평균수준, (4) 동종업계 평균보다 조금 높음, (5) 동종업계 평균보다 많이 높음 중에서 하나를 선택하게 되어 있다. 본 연구는 이 중에서 과장 1년차의 응답값을 해당 변수의 값으로 활용하였다.

**전직지원제도 도입여부:** 4차 HCCP 설문에서는 전직지원제도라는 용어를 사용하지 않고, 퇴직지원제도라는 용어를 사용하였다. 제도활용의 구체적 내용을 보면, 창업, 퇴직(전직)이라는 용어를 사용하고 있어서, 대체적으로 볼 때, 본 연구가 이론적으로 다룬 전직지원 서비스와 큰 차이가 없는 것으로 보인다. ‘문 6.2’에 “귀사는 퇴직지원 제도를 실시하고 있습니까?”라고 질문하면서, 그 실시여부를 답하게 되어 있다. 본 연구는 이 값을 더미 처리하여 분석에 활용하였다.

### 2) 개인수준의 변수

**전반적 직무만족:** ‘문 29-1’은 “그렇다면 귀하는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 얼마나 만족하고 있습니까?”라고 질문하면서, (1) 매우 불만족, (2) 불만족, (3) 보통, (4) 만족, (5) 매우 만족 중에서 하나를 택하게 되어 있다. 본 연구는 이에 대한 응답값을 해당 변수의 값으로 활용하였다.

**조직몰입:** ‘문 30’의 7개 문항 중에서 (1)부터 (4)까지의 네 문항에 대해 5점 척도로 응답한 값의 평균값을 구하여 조직몰입의 값으로 활용하였다. 문항을 세부적으로 살펴보면, (1) “나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다”, (2) “나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다”, (3) “만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다” (4) “이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다”이다. 의미가 반대인 (1) 문항은 역선택 처리하였고, 이들을 대상으로 요인분석을 실시한 결과, 요인적 재량이 .711, .724, .776, .856으로 만족할 수준으로 나타났으며, 신뢰도 역시 만족할 수준의 값을 보였다. 이상을 확인하고, 네 문항의 평균값을 구하여 변수의 값으로 활용하였다.

**조직신뢰:** ‘문 27’의 6번째 문항으로 “우리 회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다”라고 질문하면서, 동의하는 정도를 5점 척도로 답하게 되어 있다. 본 연구는 이 단일문항에 대한 응답값을 조직신뢰의 값으로 활용하였다.

### 3) 통제변수

본 연구는 다수준분석을 실시하고 있기 때문에 개인수준의 통제변수와 조직수준의 통제변수를 모두 고려하였다. 개인수준의 통제변수로는 결혼여부, 나이 및 직위를 포함하였고, 조직수준의 통제변수로는 동종업계 대비 임금수준을 포함시켰다. 앞의 이론적 논의에서 밝힌 바와 같이, 종업원과 조직의 기본적 교환관계는 계약에 기반한 경제적 교환관계이다. 이런 바탕 위에서 추가적으로 조직이 종업원에게 혜택을 제공함으로써 사회적 교환관계로 발전할 것으로 예상할 수 있다. 이런 이유로 아래와 같이 측정한 동종업계 대비 임금수준을 조직수준의 통제변수로 포함하였다.

**동종업계 대비 임금수준:** 조직수준의 설문지 ‘문 4.5-4’는 “귀사(제조업: 사무관리직)의 직급 별 연간 총급여 수준은 다음 중에서 어디에 해당합니까?”라고 질문하면서, 사원 1년차, 과장 1년차, 부장 1년차 각각에 대해서, (1) 동종업계 평균보다 많이 낮음, (2) 동종업계 평균보다 조금 낮음, (3) 동종업계 평균수준, (4) 동종업계 평균보다 조금 높음, (5) 동종업계 평균보다 많이 높음 중에서 하나를 선택하게 되어 있다. 본 연구는 이 중에서 과장 1년차에 응답값을 해당 변수의 값으로 활용하였다.

### 다. 분석

본 연구가 밝히고자 하는 내용은 조직수준 변수인 복리후생 수준과 전직지원 서비스가 개인수준 변수인 종업원의 만족과 태도에 영향을 규명하고자 하는 것이다. 이처럼 예측변수가 조직수준이고 결과변수가 개인수준이기 때문에, 일반적인 회귀분석을 분석에 적용하기는 어렵다. 따라서, 본 연구는 교차수준 분석에 적합하게 개발된 HLM(hierarchical linear model) 모형(Hoffmann, 1997)을 도입하고, 이를 위한 분석틀은 HLM7을 활용하였다. 먼저, 개인수준의 추정식은 다음과 같다. 여기서,  $i$ 는  $i$ 번째 조직을 의미하고,  $j$ 는  $j$ 번째 종업원을 의미한다.

$$(\text{개인수준 결과변수})_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{결혼여부})_{ij} + \beta_{2j}(\text{연령})_{ij} + \beta_{3j}(\text{직위})_{ij} + r_{ij} \dots \text{<수식 1>}$$

<수식 1>에서 조직수준의 영향을 받을 수 있는 것은 절편( $\beta_{0j}$ )과 각 개인수준 변수의 기울기( $\beta_{1j} \sim \beta_{4j}$ )인데, 본 연구는 이 중에서 조직수준의 영향을 절편( $\beta_{0j}$ )에만 영향을 미치는 것으로 보았다. 다시 말해, Hoffmann(1997)이 네 가지로 구분했던 모형 중에서 intercepts-as-outcomes 모형을 본 연구의 모형으로 설정하여 가설검증을 실시하였다. 본 연구는 ‘동종업계 대비 임금수준’이 통제된 상태에서 ‘동종업계 대비 복리후생 수준’과 ‘전직지원 서비스’의 효과를 검증하는 것이므로, 절편( $\beta_{0j}$ )은 다음과 같은 식으로 추정된다.

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{임금수준})_j + \gamma_{02}(\text{복리후생수준})_j + \gamma_{03}(\text{전직지원 서비스})_j + u_{0j} \dots \text{<수식 2>}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} \dots \text{<수식 3>}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} \dots \text{<수식 4>}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} \dots \text{<수식 5>}$$

HLM을 통한 분석에서는 변수를 선택한 뒤, 두 가지 요소를 추가적으로 고려해야 한다. 첫째는 조직수준의 요인에 의해서 변화가 일어나지만 모형에 포함된 조직수준의 변수로 설명되지 않고 남은 효과인 랜덤효과(random effect)의 추정여부이다. 본 연구에서는 조직수준의 변수에 의해서 개인수준의 종속변수가 체계적으로 영향을 받는지에 관심을 두고 있기 때문에, <수식 2>와 같이 절편에서만 랜덤효과를 고려하였고, 이외의 개인수준 변수에서의 랜덤효과는 <수식 3>에서 <수식 5>와 같이 고려하지 않았다. 둘째는 개인변수를 실제 모형에 투입할 때에 이를 중심화처리(centering)를 하느냐 여부이다. 본 연구는 조직수준의 두 변수가 전반적으로 개인의 만족과 태도에 미치는 영향을 살펴보는 것이 목적이어서, 투입된 변수는 모두

중심화처리를 하지 않고 분석하였다.

이와 같이 분석하였을 때, <수식 2>에서  $\gamma_{02}$ 가 유의하면, 복리후생 수준의 교차수준 효과가 유의하다는 것을 의미하고,  $\gamma_{03}$ 가 유의하면, 전직지원 서비스의 교차수준 효과가 유의하다는 것을 의미한다. <수식 3>에서 <수식 5>까지의  $\gamma_{10}$ ,  $\gamma_{20}$ ,  $\gamma_{30}$ 는 개인수준의 변수인 결혼여부, 연령, 직위가 결과변수에 미치는 효과를 의미한다. 따라서, 분석의 목적은  $\gamma_{02}$ 와  $\gamma_{03}$ 의 유의성을 밝히는 것이 된다. 이런 점에서, 본 연구는 <수식 1>과 <수식 2>를 바탕으로 종속변수인 전반적 직무만족, 조직몰입 및 조직신뢰를 순차적으로 바꾸어서 투입하여 가설을 검증하였다.

## 4 분석결과

### 가. 평균 및 표준편차

변수 간의 관계를 살펴보기 전에 표본의 특성을 알아보기 위해서 각 변수들의 평균과 표준편차를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 혼인여부를 살펴보면, 전체 응답자 중에서 혼인경험자(이혼 및 사별 포함)의 비율이 미혼에 비해서 약간 높았다. 2014년 현재로 환산한 나이에서 응답자의 평균 연령은 37.77세이고, 이의 표준편차는 7.30이다. 평균 취업연령을 고려해 볼 때, 응답자의 평균 연령이 높은 편이라고 볼 수 있는데, 이를 반영하듯이 대리 이하의 비율이 26%로 낮은 편이다. 따라서, 본 연구에 포함된 표본은 약간 높은 연령대이면서 약간 상위 직급의 응답자로 구성되어 있다고 볼 수 있다.

이어서, 본 연구에서 종속변수로 사용된 전반적 직무만족, 조직몰입 및 조직신뢰의 평균과 표준편차값을 살펴보면 다음과 같다. 전반적 직무만족의 평균값은 3.57로 중간값인 3(=중간)을 상회하는 값이면서, 이의 표준편차는 .71이다. 이를 통해서 매우 높은 수준은 아니지만 응답자들이 조직에 대해서 전반적으로 만족하는 것으로 보여진다. 조직몰입의 평균값은 3.37이고 표준편차가 .66이고, 조직신뢰의 평균은 3.52이고 표준편차는 .83이다. 이들 세 종속변수들은 약간의 차이가 있기는 하지만, 전반적으로 볼 때, 비슷한 분포를 보이는 것으로 파악된다.

〈표 1〉 개인수준 변수의 평균과 표준편차

변수명	응답자수	평균	표준편차
혼인여부 <sup>a</sup>	5,250	.61	.49
연령 <sup>b</sup>	5,250	37.77	7.30
직위 <sup>c</sup>	5,250	.26	.44
전반적 직무만족 <sup>d</sup>	5,250	3.57	.71
조직몰입 <sup>d</sup>	5,250	3.37	.66
조직신뢰 <sup>d</sup>	5,250	3.52	.83

<sup>a</sup> 0:미혼, 1:결혼경험있음, <sup>b</sup> 2014년을 기준으로 현재 나이 계산, <sup>c</sup> 0:대리이하, 1: 과장이상, <sup>d</sup> 1점~5점으로 측정

본 연구에서는 조직수준의 변수로 동종업계대비 임금수준, 동종업계대비 복리후생수준, 전직지원도입 여부 등을 포함시켰다. 여기서, 동종업계대비 임금수준과 동종업계대비 복리후생수준은 동종업계 평균과 대비하여 높은지 혹은 낮은 여부를 5점 척도를 측정하였다. 임금수준의 평균은 2.72이고 표준편차는 .84인데, 이것은 응답한 기업들이 대체로 동종업계대비 임금수준이 평균보다 낮다는 생각하고 있다는 것을 의미한다. 복리후생수준의 평균값은 2.86이고, 표준편차는 .88인데, 이는 복리후생에 대해서 임금수준과 마찬가지로 업계평균대비 낮게 생각하고 있다고 볼 수 있다. 마지막으로 전직지원에 대해서 살펴보면, 도입한 기업의 비율이 12%인 것을 알 수 있다. 이렇게 볼 때, 현재 분석에 포함된 대상기업에서 전직지원 서비스는 상당히 보편화되고 확산된 제도라고 판단하기는 어렵다.

〈표 2〉 조직수준 변수의 평균과 표준편차

변수명	응답자수	평균	표준편차
임금수준 <sup>a</sup>	450	2.72	.84
복리후생수준 <sup>a</sup>	450	2.86	.88
전직지원 <sup>b</sup>	450	.12	.32

<sup>a</sup> 1='동종업계 평균보다 많이 낮음', 2='동종업계 평균보다 조금 낮음', 3='동종업계 평균수준', 4='동종업계 평균보다 조금 높음', 5='동종업계 평균보다 많이 높음'.

<sup>b</sup> 1='전직지원 제도 도입하지 않음', 2='전직지원제도 도입함'

일반적으로 표본의 특성을 살펴보기 위해서, 변수의 평균 및 표준편차값과 더불어 변수들의 상관관계를 제시할 필요가 있다. 그런데, 본 연구는 교차수준 자료를 활용하므로 상관관계 자료를 제시하기 어렵다. 우선적으로 개인수준과 조직수준 변수 간 직접 계산할 수 없고, 계



산한다고 하더라도 개인수준의 값을 조직단위로 집산(agggregation)해서 조직수준의 값으로 변환한 뒤, 조직수준의 값으로 통일해서 상관관계를 계산해야 한다. 이에 덧붙여 추가적으로 문제라고 언급할 할 수 있는 점은 HLM7가 개인수준의 자료와 조직수준의 자료를 연결하는 과정에서 상당수의 자료가 제거되어, 사후적으로 어떤 응답값이 분석에 사용되었는지 파악하기 힘들다. 이런 기술상의 이유로 인해 상관관계와 관련된 정보 보고를 생략하였다.

## 나. 가설검증

### 1) 전반적 직무만족에 대한 효과의 검증결과

<표 3>은 복리후생수준과 전직지원 서비스가 전반적 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 앞의 이론적 논의에서 밝혔던 바와 같이, 경제적 교환의 질을 통제한 상태에서 사회적 교환의 일종인 복리후생수준과 전직지원 서비스가 미치는 영향을 파악하기 위해서 동종업계대비 임금수준을 통제하였고, 전반적 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 인구통계적 특성인 혼인여부, 연령, 직위를 통제한 상태에서 분석을 실시하였다.

먼저, 종업원의 인구통계적 변수의 효과를 살펴보면, 직위가 전반적 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\gamma_{30} = .181, p < .01$ ). 즉, 상위 직위의 종업원들의 만족도가 높다고 볼 수 있다. 이렇게 개인적 특성이 통제된 상태에서 동종업계대비 임금수준이 통계적으로 유의한 효과를 보였다( $\gamma_{01} = .065, p < .01$ ). 즉, 동종업계대비 임금수준이 높은 조직에 소속된 종업원들이 더 높은 수준의 전반적 직무만족을 보이는 것으로 파악된다.

<표 3> 전반적 직무만족에 대한 HLM 분석결과

고정효과	추정 계수	표준 오차	t값	자유도 근사값
$\beta_0$ : 절편				
$\gamma_{00}$ : 절편	3.046**	.090	33.918	446
$\gamma_{01}$ : 임금수준	.065**	.025	2.631	446
$\gamma_{02}$ : 복리후생수준	.061*	.026	2.347	446
$\gamma_{03}$ : 전직지원	.197**	.049	4.056	446
$\beta_1$ : 혼인여부				
$\gamma_{10}$ : 절편	.015	.025	.593	4,797
$\beta_2$ : 연령				
$\gamma_{20}$ : 절편	.002	.002	.961	4,797
$\beta_3$ : 직위				
$\gamma_{30}$ : 절편	.183**	.032	5.769	4,797

†p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01,

이처럼 개인수준의 인구통계적 변수와 조직수준의 변수를 통제한 상태에서 복리후생 수준과 전직지원 서비스의 효과를 살펴보면, 다음과 같다. 먼저, 동종업계대비 복리후생 수준의 효과는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $\gamma_{02} = .061, p < .05$ ). 임금수준과 마찬가지로 복리후생 수준이 높은 조직일수록, 그 조직에 속한 종업원들이 더 높은 수준의 직무만족을 보인다고 결론지을 수 있다. 이어서, 전직지원 서비스의 효과를 살펴보면, 앞의 두 경우와 마찬가지로 이의 효과도 통계적으로 지지되었다( $\gamma_{03} = .197, p < .01$ ). 즉, 앞의 변수들이 통제된 상태에서 전직지원 제도를 도입한 조직에 속한 종업원들이 더 높은 수준의 직무만족도를 보였다. 본 연구는 기본적으로 조직이 사회적 교환관계의 성격을 지닌 인사제도를 운영할 경우, 종업원들은 조직에 대해 더 높은 만족과 보다 더 긍정적인 태도를 보일 것이라고 예측하였는데, 전반적 직무만족에 대해서 모든 예측이 지지되었다.

## 2) 조직몰입에 대한 효과의 검증결과

전반적 직무만족에 대한 효과검증 때와 마찬가지로 논리로 개인수준의 통제변수와 조직수준의 통제변수를 통제한 상태에서 복리후생수준과 전직지원 서비스의 효과를 검증하였다. 개인수준 통제변수에서는 연령( $\gamma_{20} = .016, p < .01$ )과 직위( $\gamma_{30} = .195, p < .01$ )가 유의한 효과를 보였고, 조직수준의 통제변수인 동종업계대비 임금수준도 통계적으로 유의한 효과를 보였다( $\gamma_{01} = .071, p < .01$ ). 이렇게 통제변수가 통제된 상태에서도 동종업계대비 복리후생수준( $\gamma_{02} = .075, p < .01$ )과 전직지원 서비스( $\gamma_{03} = .156, p < .01$ )는 조직몰입에 대해서 유의한 효과를 보였다. 이런 결과는 직무만족과 마찬가지로 사회적 교환관계와 관련된 인사제도를 시행하는 조직에 속한 종업원들이 반대급부로 조직에 대해서 더 나은 만족과 태도를 보일 것이라는 본 연구의 예상을 뒷받침한다.

〈표 4〉 조직몰입에 대한 HLM 분석결과

고정효과	추정 계수	표준 오차	t값	자유도 근사값
$\beta 0$ : 절편				
$\gamma_{00}$ : 절편	2.250**	.082	27.563	446
$\gamma_{01}$ : 임금수준	.071**	.023	3.085	446
$\gamma_{02}$ : 복리후생수준	.075**	.024	3.148	446
$\gamma_{03}$ : 전직지원	.156**	.044	3.592	446
$\beta 1$ : 혼인여부				
$\gamma_{10}$ : 절편	.028	.021	1.333	4,797
$\beta 2$ : 연령				
$\gamma_{20}$ : 절편	.016**	.002	8.777	4,797
$\beta 3$ : 직위				
$\gamma_{30}$ : 절편	.195**	.027	7.255	4,797

† p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01

### 3) 조직몰입에 대한 효과의 검증결과

앞의 두 경우와 마찬가지로 논리로 개인수준의 통제변수와 조직수준의 통제변수를 통제된 상태에서 복리후생수준과 전직지원 서비스의 효과를 검증하였다. 개인수준의 통제변수에서는 연령( $\gamma_{20} = .005, p<.05$ )과 직위( $\gamma_{30} = .134, p<.01$ )가 유의한 효과를 보였고, 조직수준의 통제변수인 동종업계대비 임금수준도 통계적으로 유의한 효과를 보였다( $\gamma_{01} = .102, p<.01$ ). 이렇게 통제변수가 통제된 상태에서, 복리후생은 유의한 효과를 보이지 않았고, 전직지원 서비스만이 유의한 효과를 보였다( $\gamma_{03} = .111, p<.01$ ).

〈표 5〉 조직신뢰에 대한 HLM 분석결과

고정효과	추정 계수	표준 오차	t값	자유도 근사값
$\beta 0$ : 절편				
$\gamma_{00}$ : 절편	2.870**	.118	24.391	446
$\gamma_{01}$ : 임금수준	.102**	.030	3.429	446
$\gamma_{02}$ : 복리후생수준	.048	.030	1.597	446
$\gamma_{03}$ : 전직지원	.111*	.053	2.082	446
$\beta 1$ : 혼인여부				
$\gamma_{10}$ : 절편	-.030	.029	-1.032	4,797
$\beta 2$ : 연령				
$\gamma_{20}$ : 절편	.005*	.003	2.015	4,797
$\beta 3$ : 직위				
$\gamma_{30}$ : 절편	.134**	.035	3.819	4,797

† p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01,

## 5 토론 및 결론

복리후생 제도와 전직지원 제도는 조직이 종업원에게 혜택을 베풀 뿐이고, 이의 반대급부로 조직이 종업원으로부터 무엇인가를 구체적으로 요구하기 힘든 인사제도들이다. 이 중에서 특히 전직지원 제도는 퇴사예정인 종업원에게 혜택을 주는 제도이어서, 조직이 전직지원 서비스를 받은 퇴직예정자에게 반대급부를 아예 기대할 수도 없다. 경제학자들은 교환에 참여하는 당사자들이 교환에 따른 이익이 예상될 때 자발적이 교환이 이루어진다고 주장하는데, 이런 관점에서 볼 때, 두 인사제도는 합리성에 기반을 둔 경제학적 설명이 어렵다. 기존 경영학 연구들은 기업들이 이 두 제도를 시행하는 이유를 기업이 가부장적 위치에서 종업원에게 혜택을 베푸는 행위에서 주로 찾았다. 그런데 본 연구는 기업들이 이 두 제도를 도입하고 시행하는 이유가 가부장적 시혜뿐만 아니라 실질적인 경제적 효과가 있을 것이라고 가정하고, 이를 실증적으로 밝혀보았다.

본 연구는 교환을 경제적 교환과 사회적 교환을 구분한 Blau(1964)의 주장에 근거하여, 임금을 경제적 교환에 가깝다고 보고, 복리후생과 전직지원 서비스는 사회적 교환에 가깝다고 보았다. 나아가, Gouldner(1960)는 호혜성 규범을 통해서 혜택을 입은 당사자가 어떤 식으로든 혜택을 갚고자 하는 의무감이 생기고 이를 통해서 양자 간에 사회적 교환관계가 발전된다고 주장하였다. 이상의 Gouldner(1960)의 주장에 근거하여, 본 연구는 일종의 경제적 교환인 임금의 수준을 통제된 상태에서 사회적 교환에 가까운 복리후생과 전직지원 서비스가 종업원의 만족과 태도에 미치는 영향을 다수준 분석을 통해서 살펴보았다. 분석결과, 임금수준이 통제된 상태에서 복리후생은 전반적 직무만족, 조직몰입에 유의한 효과를 보였고, 전직지원 서비스도 임금수준이 통제된 상태에서 전반적 직무만족, 조직몰입, 조직신뢰 모두에 유의한 효과를 보였다. 이상의 결과는 본 연구가 복리후생과 전직지원 서비스를 사회적 교환으로 본 견해를 입증한다. 나아가, 퇴직 예정자에게만 적용되는 전직지원 서비스가 종업원의 만족과 태도에 긍정적 영향을 미친다는 점은 사회적 교환관계가 Bandura(1977)가 주장한 대리학습을 통해서도 형성된다는 것을 입증한다.

이상과 같은 연구 결과를 통해서, 인사제도 관점에서 조직과 종업원 관계에서 사회적 교환관계의 효과를 살펴볼 수 있었다. 즉, 조직이 종업원에게 혜택을 제공할 때, 그에 따른 반대급부를 계약을 통해서 명시하지 않더라도, 혜택을 받은 종업원 사이에 호혜성 규범(Gouldner, 1960)이 형성되어 장기적으로 조직이 이에 대한 반대급부를 기대할 수 있게 된다. 이러한 결론은 과거 우리 사회에 널리 퍼져 있던 가부장적 인사관리 관행의 타당성을 제공해 준다. 다

시 말하면, 경영자가 아버지와 같이 무조건으로 종업원에게 혜택을 베풀었던 것이 일종의 조직과 종업원 간 관계를 사회적 교환관계로 발전시키는 역할을 하였고, 장기적으로 볼 때, 이의 효과로 종업원이 조직에 대해서 자발적 공헌을 증진시켰다고 볼 수 있다. 따라서, 복리후생과 전직지원 서비스라는 것이 경영자가 그냥 재량적으로 종업원에게 베푸는 정도에 그치는 것이 아니라, 이들이 현재 조직에 근무하면서 앞으로 조직에 공헌할 종업원들의 만족과 태도를 증진하여 조직에 더 많이 공헌하게 하는 중요한 수단이라는 것이다. 이 말은 이 두 제도가 경영자의 호의만을 반영하는 것이 아니라 장기적으로 조직에 대한 경제적 효과가 있다는 것을 의미하므로, 많은 조직들이 이 제도를 적극적으로 도입할 필요가 있는 것을 의미한다.

최근 경영환경은 경쟁의 심화, 빠른 기술변화, 변덕스런 소비심리 등으로 대표되는데, 이러한 경영환경 속에서는 종업원에 대한 통제보다는 창의성에 기반한 종업원의 자발적 참여의 필요성이 늘어나고 있다. 창의성과 자발적 참여를 개발하기 위해서는 외재적 동기부여뿐만 아니라 내재적 동기부여가 함께 이루어져야 하는데, 본 연구의 결과는 복리후생과 전직지원 서비스가 이러한 효과를 있다는 것을 뒷받침한다. 아울러, 이런 결과는 복리후생제도가 우수 인력 유치 및 유지와 밀접한 관련이 있다는 기존 연구와도 맥을 같이 한다. 따라서, 전통적 통제방식인 직접 통제에서 벗어나 참여와 신뢰에 기반한 조직관리를 위해서 이 두 제도의 적극적 활용이 필요해 보인다.

## 참고문헌

- 노동부(2001). 『전직지원장려금 제도화 방안』, 고용정책실. 보험제도와 자료.
- 육규창(2004). “복리후생의 선택이 복리후생만족, 임금만족, 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 『인사관리연구』, 88(4), 25-55.
- 임창희(2008). 『인적자원관리(제2판)』, 서울: 비앤엠북스.
- 전지현·하성욱(2011). “AHP를 이용한 복리후생 선호도에 대한 연구”. 『인적자원관리연구』, 18(1), 179-196.
- 주용국(2002). “전직지원서비스의 지원요인과 장애요인”, 직업능력개발연구, 5(1), 53-90.
- 한국아웃플레이스먼트(2001). 『KOC Restart 21 매뉴얼』, 서울: 한국아웃플레이스먼트.
- Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*, Boston: Harvard University Press.
- Becker, H. S. 1960, “Notes on the concept of commitment”, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bruce, K. and Nylan, C. 2011, “Elton Mayo and the Deification of Human Relations”. *Organization Studies*, 32(3), 383-405.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2002. “Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice”, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Hofmann, D. A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723-744.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., and Cooper, J. T. 2009, “Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments” In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and*

- new directions (pp. 3-36). New York: Routledge.
- Kozlowski, S. W. J. and Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, S. W. J. Kozlowski (Eds.). Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. 1995. "An integrative model of organizational trust", *Journal of Academy Review*, 20(3), 709-734.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1991, "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61- 89.
- Milkovich, G. T. and Newman, J. M. 2008. *Compensation*(9th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. 1982, "Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover", New York: Academic Press.
- O'Donnel, J. 1992. "When jobs are lost: Outplacement guidance", *Public Management*, 74(1), 2-6.
- Spector, P. E. 1997. *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, F. W. 1911. *The principle of scientific management*, New York: Harper & Brothers.



## Abstract

Based on social exchange theory, we investigated the effects of benefit program and replacement service on employees' satisfaction and attitudes controlling the effects of wage level with the HLM(Hierarchical Linear model) that is developed for cross-level analysis. Up to now, benefit program and replacement service were regarded as employers' unconditional benevolence to employees, that is, employers' dispensation to employees. However, we developed the idea that benefit program and replacement service may have potential to enhance employees' voluntary contribution to organizations on base of social exchange theory.

More specifically, according to social exchange theory, we divided the 3 types of exchanges between organization and employees, wage, benefit program and replacement service into economical exchange and social exchange and investigated the effects of benefit program and replacement service controlling wage level. In the results, the effects of benefit program were supported on general job satisfaction and organizational commitment and the effects of replacement services were also supported on job satisfaction, organizational commitment, and organizational trust. These results support our argument that benefit program and replacement service are not only employers' unilateral benevolence but potential managerial tools that can develop employee's voluntary contribution.