

현지종업원의 개인특성, 조직 공식화 및 조직몰입간의 관계연구 - 중국 산둥성 한국계 기업의 종업원들을 대상으로 -

마준* · 이 용진*

*홍익대학교 글로벌경영학과

The Relationship of Local Employee' s Personnel Characters, Organizational Formalization and Organizational Commitment: The Case of Korean Firms in Shandong Province of China

Ma Jun* · Li Longzhen*

*Dept of Global Management, Hongik University

Abstract

The paper explores the relationship among the personnel characters, organizational formalization and organizational commitment in Korean firms in Shandong province of China. In this paper, the employee' s personnel characters include the sexual, job, college graduate, collectivism(value attitude), Power distance(value attitude). The results of anaysis shows that College gratuante have negative effects on the organizational commitment, and the collectivism have positive effection on the affective commitment, the perception of organizational formalization have positive effects on the affective commitment. And, the perception of organizational formalization have moderlate effects among the job, college gratuante, collectivism, power distance with organizational commitment. Based on the these results, the paper described the theoretical and practical implications.

Keywords: Affective Commitmen, Continuous Commitment, Formalization, Local Employee.

1. 서론

조직환경의 글로벌화와 기술의 변화로 경영환경의 복잡성과 불확실성이 높아지고 있다. 경영의 불확실성 요소의 하나로 종업원의 잦은 이직과 유동이다. 특히 고용안정성이 저하되면서 종업원들이 스스로를 독립된 계약주체로 인식하고 각자 나름대로의 방식으로 불확실성에 대응하기에 학계에서의 기존 직무만족 중심 관점에서 벗어나서 몰입에 대한 관심이 증대되고 있다.

조직몰입은 미국의 사회학자 Becker가 1960년에 최초로 제시한 개념으로, 종업원들의 조직 전체에 대한 일반적이며 체계적인 감정을 반영하는 직무만족보다

포괄적인 개념으로, 종업원의 이직의도와 관계가 가장 큰 변수로 인사조직연구자들에게 지속적인 주목을 받은 변수이기도 하다. Web of Science의 Database에서 “Organizational Commitment” 로 검색하면 1960년부터 2010년 사이에 수록된 논문만 5270편이 된다.

조직몰입에 대한 이러한 지속적인 연구와 주목은 경영환경의 불확실성과 시대적인 차원에서의 종업원개인 특성의 변화에 따라 종업원의 조직헌신과 관련된 이론과 실무적인 시사점이 크기 때문이다. 특히 현지화전략을 추진하는 해외진출 기업에서 현지종업원의 조직몰입은 조직의 지속적인 안전경영과 관련된다. 현지 종업원은 현지사정의 시장과 정서, 그리고 문화를 잘 이해하고 있다는 측면에서 현지시장을 적극적으로 개척하

† This work was supported by 2017 Hongik University Research Fund.

† Corresponding Author: Li, Longzhen, 2639 Sejong-ro, Jochiwon-eup, Sejong City, 339-701

E-mail: yjlee102@hongik.ac.kr

Received October 23, 2017; Revision Received November 21, 2017; Accepted December 11, 2017.

는 기업일수록 현지 종업원의 조직애착은 직접적 경영 이익으로 연결할 수 있다. 또한 현지 종업원이 현재의 일터에서 조직애착이 부족하면 최선을 다하지 않아 직무성과가 낮아질 가능성이 높고 일터에서 발생할 사고의 위험성도 높아져 안전경영에도 부정적일 소지가 커진다.

그러나 현재까지 해외진출 한국기업의 현지 종업원에 대한 연구는 제한적이었으며, 특정지역에 대한 조직몰입과 관련된 종업원개인특성 및 조직의 공식성과 관련된 연구는 더욱 제한적이다. 특히, 21세기의 중국의 종업원들은 독신자녀와 고학력의 비중이 높아지면서 조직에 대한 가치관이 기존세대와 상이하다. 또한 지난 30여년간 중국경제의 지속적인 성장하에 노동집약형 산업구조에서 기술집약형 지식경제로 변화하였다. 따라서 과거와 현격히 다른 인적자원의 유동성과 이로 인해 발생한 높은 이직률과 낮은 조직몰입은 사회적 문제로 새롭게 대두되고 있다.

이러한 배경 하에서 본 연구는 중국 산동성에 진출한 한국계 기업의 중국인 종업원들을 대상으로 종업원의 개인특성(성별, 학력, 직종, 가치성향을 포함하여), 조직공식화 및 조직몰입 간의 영향관계를 밝히는 것을 연구목적으로 하였다. 개인특성이 조직몰입에 미치는 영향관계는 20세기 80년대 조직몰입연구에서 많이 이뤄졌었는데, 연구들에서 일관된 관계가 밝혀지지 않았고 부분적인 연구에서는 관계가 미약하거나 간접적인 것으로 입증되었기에(Mottaz, 1988), 21세기 신세대 비중이 많은 조직에서 재조명할 연구의 필요성이 존재한다. 그리고 조직공식화의 개인특성과 조직몰입간의 조절관계 실증연구는 기존 연구에서 많이 다루지지 않았기에 또한 연구의 필요성을 가진다.

본 연구의 연구대상은 중국 산동성에 진출한 한국계 기업의 종업원으로 한정하였는데, 이러한 연구대상의 설정은 다음의 이유로 기인한다. 첫째, 중국 전역에 대한 조사의 어려움과 지역 간의 경제발전의 격차가 크기에 조사결과의 편차가 크게 된다. 둘째, 유교사상의 발원지인 산동성은 한국과의 지역적인 근접성 및 한국 기업들이 가장 많이 진출한 지역이기 때문에 이론과 실무적인 시사점이 다른 지역보다 크다고 할 수 있다. 셋째, 1억명에 근접하는 인구를 가진 산동성 지역에서 상기의 변수관계연구가 아직까지 이뤄지지 않았다는 점에서 연구의 시사점이 있다고 할 수 있다.

2. 이론적 배경과 연구가설

2.1 조직몰입

종업원의 조직몰입은 조직구성원의 태도와 행동양식을 결정하는 중요한 변수 중의 하나로, 1960년 Becker가 개념제시 및 연구의 시작으로 현재까지 산업심리학과 조직행동 등 여러 분야에서 지속적인 관심과 많은 연구가 이뤄지고 있다.

이 개념과 관련하여 대표적인 주장으로, Becker(1960)는 조직몰입을 종업원이 조직에 근속하는 동안 부수적 투자에 의한 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 축적되어 몰입되는 형태라고 주장하였다. 그 후 많은 연구자들에 의해 다양한 시각으로 정의되었다. Scheldon(1971)은 종업원의 조직몰입을 개인의 정체성을 조직에 연결하거나 결부시키는 것으로 조직에 대한 태도나 지향성이라고 정의하였고, Buchanan(1974)은 종업원이 조직의 목표와 가치를 받아들여 조직과의 동일시에 가지는 정서적 애착과 충성심으로 정의하고 Salancik(1977)은 개인인 자신의 행위에 의하여 또는 자신의 행위를 통하여 자신의 활동 및 관여를 지속시키려는 신념에 구속되는 상태라고 하였다. 그리고 Allen & Meyer(1990)은 조직몰입의 개념을 세 가지로 구분하였는데, 정서적몰입(affective commitment)은 자신이 속한 조직을 자신과 동일시하여 조직에 참여하려는 성향이 강한 상태이고, 지속적 몰입(continuance commitment)은 다른 곳에서 일자리를 얻을 대안이 없거나 이직으로 인한 희생이 있을 경우 조직구성원으로 조직에 남아 있을 수 밖에 없다고 느끼는 정도이며, 규범적 몰입(normative commitment)은 개인의 경험에 의해 형성되는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는 것이라고 제시하였다.

본 연구에서는 상기의 Allen & Meyer의 개념 중, 정서적 몰입과 지속적 몰입에 초점을 두고 이와 관련된 종업원의 개인특성과 조직공식화와의 영향관계를 살펴보고자 한다.

2.2 현지종업원의 개인특성과 직종, 가치성향 및 조직몰입

종업원의 개인적 특성과 조직몰입간의 관계 연구는 1980년대에 많이 이뤄졌는데, 활용된 변수들은 주로 종업원의 연령, 근무기간, 성별, 교육수준 등이다. 본 연구에서는 종업원의 개인 특성으로 성별, 교육수준, 직종 및 가치성향이 조직몰입과의 관계를 살펴보았다. 선행연구들을 살펴보면 이러한 변수들과 조직몰입과의 관계는 일관성 있게 나타나지 않았지만, 많은 연구들에서 남자의 경우 조직몰입 수준이 높고, 교육수준이 높

을수록 조직몰입이 낮으며, 연령과 근무시간이 길수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다(e.g., Glisson & Durick, 1988; Dornstein & Matalon, 1989; Mathieu & Hamel, 1989). 그리고 직종과 가치성향과 관련된 연구는 상대적으로 많이 이루어지지 않았으나 부분적으로 이뤄진 연구에서 사무직은 현장노동직보다 정서적 조직몰입이 높은 것으로 나타났으나 근속적 몰입에서는 차이가 나타나지 않았다(안중석·백권호, 2002). 그리고 가치성향에서 서재현(2002)의 연구에 따르면 집단주의성향은 조직몰입과 긍정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 그 외 가치성향에서 권력격차와 관련된 연구를 살펴보면 Jeon & Park(2015)의 한국인과 중국인 종업원들의 권력격차 수용 성향은 근속적 몰입과 정의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

상기의 선행연구결과들에 근거하여 다음의 가설을 제기한다.

가설1 현지종업원의 개인특성은 조직몰입과의 관계에서 차이가 있을 것이다.

세부적으로, 선행연구를 토대로 중국 산동성의 종업원들을 살펴보면, 유교사상의 발원지인 산동성은 타지역보다 가부장적인 가치성향이 강하기에 남성들은 조직에 대한 근속적인 매몰비용을 여성보다 더 소중히 여길 소지가 있으며, 사무관리직의 종업원은 현장노동직보다 조직의 경영진과의 감정적인 교류가 크기에 정서적으로 조직과의 동일시가 높을 소지가 크다. 그리고 대졸이상 종업원은 산동성의 급속한 경제발전과 외자기업들의 진입이 많아지면서 숙련기술자나 관리자가 부족한 경우를 고려하여 이직과 전업이 빈번하기에 조직몰입이 낮을 것으로 추정한다. 그리고 집단주의 성향이 높은 종업원은 개인보다 자신이 속한 집단의 이익을 우선시하고 집단의 생존과 이해관계를 중요시하기에 조직에 대한 정서적인 애착이 높을 것으로 추정된다. 이러한 논의를 토대로 다음의 세부적인 가설을 제시한다.

가설1-1 남성종업원은 여성종업원보다 근속적 몰입이 높을 것이다.

가설1-2 사무관리직 종업원은 현장노동직보다 정서적 몰입이 높을 것이다.

가설1-3 대졸이상 종업원은 대졸이하 종업원보다 정서적 조직몰입이 낮을 것이다.

가설1-4 대졸이상 종업원은 대졸이하 종업원보다 근속적 조직몰입이 낮을 것이다.

가설1-5 집단주의성향이 높은 종업원은 정서적 몰

입이 높을 것이다.

2.3 조직의 공식화와 조직몰입

조직의 공식화(formalization)는 조직 내의 직무가 표준화되어 있는 정도로, 이는 규칙이나 절차에 의해 규정되는 업무수행 활동의 정도를 의미한다(Robbins, 1985). 기존 연구를 살펴보면 조직의 공식화와 조직몰입간의 관계는 일관된 관계를 보여주지 못하였다. 조직의 공식화로 종업원들간의 다양하고 가시적인 상호교류가 감소되어 조직에 대한 애착심과 유대감이 감소되어, 조직몰입과의 관계의 부의 영향관계라는 주장(e.g., James & Jones, 1974; Morrow, 1993)과 인도, 중국, 한국, 인도네시아 등 동양 지역을 대상으로 진행된 연구에서는 조직의 공식화가 조직몰입과 정의 영향관계를 가진다는 주장이다(e.g., 안중석·백권호, 2002; 마은경·김명숙, 2005). 본 연구에서는 종업원이 인지한 조직의 공식화는 중국의 외자계 기업에서 종업원들의 잦은 이직과 유동적인 상황을 고려하여, 중국 현지 종업원들의 인지하는 "조직의 규칙과 절차 및 신입사원 공식적인 교육활동"으로 정의하고자 한다. 이러한 정의에 따라 중국 산동성의 한국계기업에 종사하는 종업원들을 살펴볼 때, 조직의 공식화로 업무과제수행에 대한 예측성을 높여주고 상사나 감독자의 의존도를 줄이기에 의사소통차원에서 갈등의 소지를 줄여주는 차원에서 조직에 대한 애착감 감소를 줄일수 있고 직장생활에 대한 애착으로 조직애착으로 이어질 수 있다. 이러한 논의를 토대로 다음의 가설들을 설정한다.

가설2 종업원의 조직의 공식화 인지가 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.

가설2-1 종업원의 조직의 공식화 인지가 높을수록 정서적 몰입이 높을 것이다.

가설2-2 종업원의 조직의 공식화 인지가 높을수록 근속적 몰입이 높을 것이다.

2.4 종업원의 개인특성과 조직의 공식화 및 조직몰입

조직의 공식화는 종업원에게 맥락적인 요소로, 인지평가이론에 따르면 정보적인 요소로 종업원의 내재적인 동기를 높이기 긍정적인 효과가 있을 뿐만 아니라, 행위통제로의 요소로 종업원의 내재적인 동기를 떨어뜨리는 부정적인 효과가 동시에 존재한다(Zhou & Shalley, 2003). 이에 따라 종업원이 인지하는 조직의

공식화는 개인특성에 따라 조직몰입이 다를 것으로 추정한다.

세부적으로, 중국 산동성의 남성종업원은 유교문화의 발원지 출신으로 여성보다 독립성추구가 강하기에 조직의 공식화가 높을수록 정보적인 요소로 내재적인 동기가 높아지고 또한 공식화에 따른 감독의 감소로 억압감이 감소로 근속적인 조직몰입이 높을 것으로 추정한다.

사무직의 종업원들은 특정기업에 특화된 생산직보다 다른 조직에 이전할 포괄적인 지식이나 기술을 폭넓게 소유할 가능성이 크기에, 공식화에 따른 종업원간의 감정교류가 줄어들고 또한 공식화로 인한 투명성으로 보상과 미래비전 등에서 생산직보다 더 활발히 외부조직과의 비교에 따라 이직할 소지가 커진다.

대졸이상 종업원들은 자질소양이 높기에 조직의 공식화가 높을수록 한국기업의 조직문화 이해가 빠르고 조직 적응력이 대졸이하 종업원보다 높을 소지가 크다. 따라서 정서적으로 생산직보다 기업과 자신의 동일시가 높아질 소지가 커진다.

선행연구에 따르면 중국의 종업원들의 가치성향에서 집단주의와 권력격차 수용성이 전통적으로 높은 것으로 주장하고 있다(e.g., 안중석·백권호, 2002). 집단주의는 유교문화와 깊은 관련이 있다. 집단주의는 개인보다 자신이 속한 집단의 이익을 우선시하고 집단의 생존과 이해관계를 위해 자신을 희생하는 것을 당연하게 여긴다. 한국기업의 공식화가 높을수록 역할규범이 명확하고 업무의 감독감시가 줄어들기에 한국계기업에서 공통으로 발생하는 업무에서의 언어소통의 문제로 갈등으로 이어질 소지가 줄어들 수 있다. 따라서 조직의 공식화가 높을수록 산동성의 집단주의성향이 높은 종업원은 정서적으로 한국계 기업과의 동일시가 높아질 소지가 크다.

그리고 Hofstede(1995)에 따르면 권력격차 수용 큰 문화에서는 부하직원이 상사에게 의존하는 정도가 높기에 종업원이 상사와 다른 의견을 갖는 것을 두려워하는 경우가 많고, 자기에게 상의하는 상사를 오히려 덜 선호하는 경향도 있다. 권력격차 수용성향이 높은 종업원은 조직의 공식화가 높을수록 규칙과 절차로 상사와의 의존도가 적기에 오히려 불안감과 존재감의 부재로 근속적 몰입이 감소되어 이직할 소지가 커질 수 있다.

선행연구와 상기의 논의에 기반하여 다음의 가설들을 설정한다.

가설3 조직의 공식화 인지는 종업원의 개인특성과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다.

가설3-1 조직공식화가 높을수록 남성 종업원이 여성종업원보다 근속적 몰입이 높을 것이다.

가설3-2 조직공식화가 높을수록 사무관리직 종업원들이 생산직 종업원보다 근속적 몰입이 낮을 것이다.

가설3-3 조직공식화가 높을수록 대졸이상 종업원들이 대졸이하 종업원들보다 정서적 몰입이 높을 것이다.

가설3-4 조직공식화가 높을수록 집단주의성향이 높은 종업원들의 정서적 몰입이 높을 것이다.

가설3-5 조직공식화가 높을수록 권력성향이 높은 종업원들의 근속적 몰입이 낮을 것이다

3. 연구 방법

3.1 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 활용된 변수의 측정은 선행연구에서 많이 활용되고 또한 가능한 중국 현지 종업원들에 대한 연구에서 활용된 문항들을 사용하였다.

본 연구의 종속변수 조직몰입 측정은 기존 연구에서 널리 사용되었던 Allen & Meyer(1990)의 24개 문항에서 阳志平·王薇(2004)의 중국어로 된 버전을 활용하였다. 본 연구에서 조직몰입은 "조직에 대한 호의적 태도와 일치감"으로 조작적 정의를 하고, 측정에서 정서적 몰입과 근속적 몰입만을 연구에서 활용하였는데, 구체적인 측정은 阳志平·王薇(2004)의 10문항을 5점 Likert척도로 사용하였다. 문항들을 세부적으로 설명하면 "현재의 조직에 남은 시간을 보내게 된다면 매우 기쁘다", "나는 진심으로 조직의 일을 내 일처럼 생각한다", "나는 조직에서 가족의 일부 같은 느낌을 갖지 못한다(역코팅)", "나는 이 조직에 감정적으로 연결되어 있다고 생각하지 않는다(역코팅)" 등 4문항으로 5점척도로 정서적 몰입을 측정하고, "나는 거의 대안(다른 직장의 선택 등)이 없기 때문에 조직을 떠나기 힘들다", "다른 조직은 내가 얻을 수 있는 이익을 주지 못하기 때문에, 나는 현재의 조직에 계속 머물고 있다" 등 2문항으로 5점 척도로 근속적 몰입을 측정하였다.

종업원의 개인특성은 성별, 직종, 학력, 가치성향으로 구분하여 측정하였다. 성별, 직종, 학력은 더미변수로 다음과 같이 측정하였다. 성별에서 남성은 1, 여성은 0; 직종에서 사무직은 1, 현장노동직은 0; 학력에서 대졸이상은 1, 대졸이하하는 0으로 측정하였다. 그리고 종업원의 가치성향은 본 연구에서는 집단주의성향과 권력격차성향만을 연구변수로 취급하였는데, 구체적인 측정은 Hofstede(1994)가 개발한 5 차원의 Value

Survey Module에서 집단주의 3문항, 권력격차 2문항으로 측정하였다.

종업원이 인지한 조직의 공식화는 중국의 외자계 기업에서 종업원들의 잦은 이직과 유동적인 상황을 고려하여, 중국 현지 종업원들의 인지하는 "조직의 규칙과 절차 및 신입사원 공식적인 교육정도"로 조작적 정의를 하고 문항은 Pugh, Hickson & Hining(1969)이 개발한 도구와 Ferrel & Skinner(1988)개발한 측정 문항들을 참조하여, "우리 회사는 공식적인 규칙과 절차에 관한 지침서가 있으면 언제든지 이용할 수 있다"와 "우리 조직은 대부분의 신입사원들을 위한 공식적인 오리엔테이션 프로그램을 가지고 있다"를 각각 "전혀 그렇지 않다"를 1점으로 "매우 그렇다"를 5점으로 측정하였다.

3.2 조사방법과 표본구성

본 연구는 중국 산둥반도에 진출한 한국계기업에 종사하는 현지종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2015년 7월 15일부터 8월 10일까지 약 4주간에 걸쳐 진행하였으며, 총 600부가 배포되어 511부(85.2%)가 회수되었다. 그 중 응답자가 고의로 응답 표시를 누락하였거나, 동일 및 반복 번호표시 등의 무성의한 답변으로 판단되는 설문지 90부를 제거하고 총 421부(70.2%)를 대상으로 분석하였다.

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

근무지는 청도가 38%로 가장 많이 나타났고, 연태 30.2%, 위해 29.5%의 순이고, 성별 분포는 남성과 여성이 각각 54.6%와 45.4%로 나타났고, 연령별 분포는 20대 82.4%로 가장 많았으며, 30대가 13.5%, 40대 이상이 2.1%, 20대 미만이 1.9%의 순서로 나타났으며, 근속경력은 1년 미만이 30.2%, 1~4년이 62.5%, 5~8년이 6.2%, 8년 이상이 1.2%로 나타났다. 학력별 분포는 대졸이상이 50.6%, 대졸이하가 49.4%로 나타났다. 민족은 한족이 84.8%로 가장 많았고, 조

선족 13.5%가 차지하였으며, 기타 민족이 1.7%로 나타났다. 그리고 직종에서 생산직이 41.1%이고 사무직이 58.9%로 나타났다.

4. 분석결과

4.1 변수의 타당도와 신뢰도

본 연구의 가설검증에 앞서 먼저 연구에 사용된 주관적으로 측정된 정서적 몰입(AC), 근속적 몰입(CC), 종업원의 집단주의성향(CV), 권력격차 수용성향(PD), 그리고 조직의 공식화(OE) 등에 대하여 Kaiser정규화가 있는 직각회전방식(Varimax rotation)의 요인분석을 실시한 후, 개념별로 묶이는지를 판단하여 측정항목들의 수렴타당성과 판별타당성을 검증하였다. 진행방식은 먼저 각 변수별로 요인분석을 진행하여 단일요인으로 나타나는지를 분석하고 그 다음 전체에 대한 요인분석을 진행하여 판별타당성을 검증하였다. 검증결과는 <Table 1>로 나타났는데, 각문항마다 공동값과 요인적재량이 모두 0.5를 초과하였기에 측정문항들이 변수에 대한 충분한 설명력을 가지는 것으로 판단된다. 그리고 신뢰성 지표에서 크론바하 알파값이 모두 0.7을 초과하기에 측정변수로 신뢰성을 가진다고 판정된다.

4.2 변수의 기술통계량와 상관관계 분석

연구가설을 검증하기 위하여 먼저 변수들간의 상관관계분석을 진행한 후, 다중회귀분석을 진행하였다. <Table 2>는 연구에 활용된 변수들 간의 상관관계인데, 그 결과는 가설설정과 일치된 방향으로 변수간의 상관관계가 나타났으며, 또한 상관관계 계수들 중 연령(Age)와 근속연수(YS)간의 상관관계계수가 0.554외의 기타 변수간의 상관관계 계수는 모두 0.5를 초과하지 않기에 독립변수들 간 다중공선성이 심하게 나타날 소지가 없는 것으로 판정된다.

<Table 1> Scale Validity and Reliability scale

Variable	item	Communalities	Factor loading					cronbach's alpha(α)
			factor1	factor2	factor3	factor4	factor5	
AC	Q1	.525	.654	.268	.053	.183	-.216	.708
	Q2	.629	.622	.263	.283	.039	-.303	
	Q3	.667	.745	-.035	-.057	-.253	.209	
	Q4	.633	.705	.027	-.237	-.203	.195	
CC	Q1	.705	-.128	-.077	.018	.823	-.068	.747
	Q2	.721	-.067	-.027	-.045	.839	.102	
CV	Q1	.666	.029	-.018	.087	.002	.711	.701
	Q2	.644	.179	.352	.212	.055	.583	
	Q3	.544	.035	.374	.324	.063	.635	
PD	Q1	.680	.065	.058	.819	-.034	.028	.723
	Q2	.677	-.051	.015	.805	-.002	.160	
OF	Q1	.737	.205	.806	.027	-.210	-.006	.802
	Q2	.685	.107	.812	.013	.023	.118	
Eigen Value			2.289	1.744	1.403	1.156	1.000	
% of Variance			23.758	13.417	10.793	8.891	7.617	
Cumulative %			23.758	37.175	47.967	56.858	64.475	

Notes) AC=Affective Commitment, CC=Continuance Commitment, CV=Collectivism Value, PD=Power Distance, OF=Organizational Formalization

<Table 2> Means, standard deviation and bivariate correlations

	Mean	SD	AC	CC	Age	YS	Sex	Job	LE	CV	PD
AC	3.448	.724	1								
CC	2.701	.983	-.209**	1							
Age	25.67	4.382	.092	-.084	1						
YS	2.010	1.857	-.026	-.026	.554*	1					
Sex	.546	.484	-.005	.106*	.238*	.096*	1				
Job	.674	.388	.083	-.158**	.338*	.180*	-.189**	1			
CG	.506	.500	.057	-.156**	.055	.001	-.070	.336*	1		
CV	4.266	.607	.324*	-.054	-.006	.019	-.049	-.063	-.097*	1	
PD	3.802	.831	.046	.005	.045	-.017	.056	-.160**	-.120*	.281*	1
OF	3.633	.7148	.398*	-.120*	.048	.087	-.011	.033	.048	.332*	.135*

Notes) N=421, *P<0.05, **P<0.01; YS=Years of Service, CG=College Graduate,

4.3 연구가설의 검증

본 연구에서 가설검증과 관련하여 다음의 다중회귀 분석을 진행하였다. 가설1과 가설1의 세부가설들은 종업원의 개인특성(성별(Sex), 직종(Job), 학력(CG), 집단주의성향(CV), 권력격차수용(PD), 조직의 공식화 인지(OF))과 조직몰입간의 관계추정이다. 이를 검증하기 위해 Model1과 Model4은 각각 통제변수(연령(Age)과 근속연수(YS))와 종속변수(정서적 몰입(AC), 근속적 몰입(CC))와의 회귀분석을 진행한 후, Model2와 Model5는 각각 통제변수 외에 독립변수인 성별, 직종, 학력, 집단주의성향, 권력격차수용 등을 추가하여 종속변수인 정서적 몰입(AC), 근속적 몰입

(CC)와의 회귀분석을 각각 진행하였다. 결과는 <Table 2>에서 나타난 것처럼 가설1-1과 가설1-2는 지지되지 않고 나머지 가설1-3, 가설1-4, 가설1-5, 가설2는 통계적으로 유의한 결과로 지지되었다. 따라서 가설1은 부분적으로 지지되었다. 그리고 조직의 공식화의 조절효과를 검증하기 위하여 Model3과 Model6으로 독립변수에 각각 상호작용항을 추가하여 각각 회귀분석을 진행하였다. 결과는 <Table 3>에 나타난 것처럼 가설3-1가 통계적으로 유의하게 나타나지 않은 것외에, 기타 가설3-2, 가설3-3, 가설3-4, 가설3-5는 모두 통계적으로 유의하게 지지되는 것으로 나타났다. 따라서 가설3도 부분적으로 지지되는 것으로 판정된다.

<Table 3> Multiple Regression Analyses for Organizational Commitment

Varibale	AC(Affective Commitment)			CC(Continuance Commitment)		
	Model1(β)	Model2(β)	Model3(β)	Model4(β)	Model5(β)	Model6(β)
Age	.154**	.141*	.146**	-.100	-.093	-.079
YS	-.111	-.155**	-.164**	.029	.039	.036
Sex		.005	.007		.100	.095
Job		.088	.071		-.074	-.095
CG		-.096*	-.084		-.118*	-.102*
CV		.233**	.256**		-.035	-.050
PD		-.072	-.084*		-.001	.013
OF		.339**	.335**		-.098	-.067
Sex × OF			-.042			.021
Job × OF			-.075			-.118*
CG × OF			.099*			.045
CV × OF			.131**			-.008
PD × OF			.056			-.130**
F	3.638*	15.963**	11.705**	1.615	3.346**	3.033**
R ²	.017	.237	.272	.008	.061	.088
Δ R ²		.220**	.036**		.053**	.027*
비교		모형1과 비교	모형2와 비교		모형4와 비교	모형5와 비교

Notes) N=421, *P<0.05, **P<0.01 (β : standardized regression coefficient);

5. 연구결과의 요약, 의의 및 한계점

본 연구의 실증연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 중국 산동성에 진출한 한국기업의 종업원들(이하 종업원으로 간칭)의 조직몰입은 성별과 통계적으로 유의하지 않은 관계를 나타내었다. 둘째, 종업원의 직

종은 조직몰입과의 관계가 통계적으로 유의한 관계를 나타내지 않았다. 셋째, 대졸이상 종업원들은 대졸이하 종업원보다 정서적 몰입, 근속적 몰입 모두 부정적인 관계를 나타내었다. 넷째, 조직의 공식화는 사무직과 근속적 몰입에서 부(-)의 조절효과를 나타내고, 대졸 이상 종업원과 정서적 몰입간의 관계에서 정(+)의 조

절효과를 나타냈으며, 집단주의성향과 정서적 몰입과의 관계에서 정(+)²의 조절효과를 나타내고 권력격차 수용성향과 근속적 몰입에서 부(-)의 관계를 나타내었다. 그리고 통제변수로 활용한 종업원의 연령은 정서적 몰입과 정(+)²의 관계를 나타내었고 근속연수는 정서적 몰입과 부(-)의 관계를 나타내었다.

본 연구를 통해 도출할 수 있는 이론과 실무적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 동양국가에서 진행했던 선행연구와 비교했을 때 연령과 근속연수는 정서적 몰입에서 일치한 결과를 나타내어 기존연구결과가 특정 지역과 상관없이 인구통계학적으로 유의함을 입증하였다. 그러나 본 연구에서 성별과 직종은 기존연구와 상이하게 유의미한 결과를 나타내지 않았다. 회귀계수를 살펴보면 성별에서 정서적몰입과 근속적 몰입과 모두 정(+)²의 관계를 나타내지만 유의하지 않았다. 그러나 직종은 정서적몰입과 정(+)²의 관계이고 근속적 몰입에서 부(-)의 관계를 나타내었다. 이는 부분적으로 기존 연구와 유사한 결과이다. 학력은 기존 연구와 일치하게 모두 조직몰입과 부(-)의 통계적으로 유의한 결과를 나타내어, 기존 연구의 주장을 입증하였다. 이러한 결과에서 실무적인 시사점은 다음으로 지적할 수 있다. 중국 산동성에 진출한 한국기업들을 젊은 종업원들의 정서적 몰입을 높이기 위하여 가능한 기업문화수립차원에서 많은 노력이 필요할 것이다. 그리고 조직몰입에서 성별차이는 유의하지 않기에, 실무에서도 성차별을 하지 않고 공통으로 조직몰입을 높이기 위한 제도를 수립해야 할 것이다. 종업원의 학력이 조직몰입에서 부정적인 만큼 이들에 대한 조직몰입향상을 위하여 한국인사원과 동일시하는 인사체도로 주인의식을 높임으로 정서적 몰입을 높일 수 있으며, 보상에서 근속으로 인한 보상수준을 향상시킬 제도적인 수립이 필요하다.

둘째, 기존연구에서는 개인의 가치성향을 조절변수 또는 매개변수로 많이 다루었는데, 본 연구에서는 선행변수로 조직몰입과의 직접적인 관계를 살펴보았다. 그 결과 종업원의 집단주의 성향이 클수록 정서적 몰입이 높았고 권력격차 수용성은 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 이러한 결과에 따라 실무상에서 제안할 것은 단기적인 개인 경쟁을 통한 보상제도보다 집단성과급을 포함한 인사제도의 도입, 및 기업차원의 조직문화 구축이 필요할 것으로 판단된다.

셋째, 조직의 공식화는 정서적몰입과 직접적인 정(+)²의 관계를 나타냈는데, 이는 선행연구의 결과와 일치하다. 그러나 조절변수로 사무직과 근속적 몰입에서 부(-)의 조절효과를 나타내고 대졸이상학력 및 집단주의성향과 정서적 몰입과의 관계에서 정(+)²의 조절효과

를 가지며 권력격차 수용성과 근속적 몰입과의 관계에서 부(-)의 조절효과를 나타내었다. 이는 기존 연구에서 없었던 실증결과이다. 이러한 결과에 따르면 대졸이상 학력을 소유한 종업원들과 집단주의성향이 높은 종업원들에게는 조직의 절차와 규제 및 신입 시 철저하게 입사교육을 진행하는 것이 정서적으로 조직에착심을 높인다는 시사점을 가진다. 반면 사무직은 공식화에 따른 종업원간의 감정교류가 줄어들고 또한 공식화로 인한 투명성으로 보상과 미래비전 등에서 생산직보다 더 활발히 외부조직과의 비교에 따라 이직할 소지가 크다는 점에서 사무직종업원들에 대한 인간적인 배려를 많이 하고 조직내의 경력개발로 미래보상을 기대하도록 제도적인 보완이 필요하다. 그리고 권력격차 수용성이 높은 종업원들은 기존에 통제적인 문화에 적응했기에 높은 공식화로 인한 절차와 규정에만 따른 업무수행으로 통제의 부재로 본인의 존재감을 상실할 소지가 크기에 상사의 적극적인 업무지도와 업무수행피드백이 필요할 것임을 시사한다. 따라서 회사차원에서 공식화를 높이고, 학력과 가치성향별로 차별화된 업무지시와 감독제도를 수립해야 할 것이다.

본 연구는 상기의 이론과 실무적인 시사점을 가지지만 다음의 한계점도 가지고 있다. 먼저, 본 실증연구에 활용된 데이터는 현지종업원들을 대상으로 한 자기보고식 설문조사의 결과이기에 횡단적인 연구(cross-sectional study)의 한계가 가지고 있다. 그리고 동일방법편의(common methods bias)의 문제가 존재한다. 이를 완화하는 통계적인 사후 검증법으로 Podsakoff & Organ(1986)이 제시한 Harman의 일원 검증법으로 본 연구에 사용된 문항들을 주성분 요인분석을 진행한(참조 <Table 1>) 결과에서 단일 요인이 추출되지 않았고 또한 한 개의 “보편” 요인이 추출되지 않았기에 심각한 동일방법편의가 존재하지 않는 것으로 판단되었지만, 향후의 연구에서는 동일응답자라도 독립변수와 종속변수에 대한 측정은 적절한 시간적인 간격을 두고 측정해야 할 것이다. 그 외에 현지종업원의 조직몰입에 영향을 주는 다양한 변수들에 대한 통제가 미흡한 점도 한계로 지적할 수 있다. 향후의 연구에서 보다 체계적인 접근으로 통제변수를 선정해야 할 것이다.

6. References

- [1] Becker, H. S.(1960), “Notes on the concept of commitment”, American Journal of Sociology, 66(1): 32-40.

- [2] Allen, N. J., & Meyer, J. P., Family supportive work environment: The roel of employers, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 414-435.
- [3] Mottaz, C. J.(1988), "Determminants of organizational commitment" , *Human Relations*, 41: 467-482.
- [4] Sheldon, M. E.(1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment" , *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150.
- [5] Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- [6] Salancik, G. R.(1977), "Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief. In B. Staw and G, Salancik(Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* , ChicagoL St. Clair Press.
- [7] Glisson, C. & Durick, M. (1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization," *Administrative Science Quarterly*, 33: 61-81.
- [8] Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.(1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- [9] Dornstein, M. & Matalon, Y.(1989), "A comprehensive Analysis of the Predictors of Organizational Commitment: A Study of Voluntary Army Personnel in Israel," *Journal of Vocational Behavior*, 34: 192-203.
- [10] Ahn, Jongseok & Paik, Gwonho(2002), "A Study on the Organizational Commitment of Local Workers of Korean Firms in China," *International Business Journal*, 13(2):213-240.
- [11] Seo, Jaihyun(2002), "The effects of individual tendency and organizational experience on the development of career commitment, team commitment, and organizational commitment" , *Journal of Organization and Management*, 26(2): 61-87.
- [12] Jeon, Jihyeon. & Park, Kyungok(2015), "Individual-level Cultural Values and Norms at Workplace: Comparison between Korea and China," *Journal of Human Resource Management Research*, 22(5): 129-146.
- [13] Robbins, S. P., (1985), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Press.
- [14] James, L.R. & Jones, A.P.(1974), "Organizational Climate: A Review of Theory and Research," *Psychological Bulletin*, 81: 1096-1112.
- [15] Morrow, P.C.(1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, CA: JAI Press.
- [16] Ma, Eunkyung & Kim, Myungsook(2005), "An Empirical Study on Knowledge Sharing among Individuals in Public Institutions: A Social Exchange Theory Approach" , *Information Systems Review*, 7(1): 195-217.
- [17] Zhou, J., & Shalley, C. E.(2003), *Research on employee creativity: a critical review and directions for future research*, in Martocchio, J. (Ed), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Elsevier, Oxford, pp. 165-217.
- [18] Hofstede, G. (1995), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Newbury Park, CA: SAGE.
- [19] Yang, Zhiping & Wang, Wei. (2004), *The Reseach Pracical Scale of Work Evaluation and Organization diagnosis*, China Light Industry Press, pp: 43-61.
- [20] Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969), "The Context of Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, 14(1): 91-114.
- [21] Ferrell, O.C., & Skinner, S. J.(1988), "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organization"

ons”, Journal of Marketing Research, 25(1): 103-109.

research: Problems and Prospects,” Journal of Management, 12(4): 531-544.

[22] Podsakoff, P. M., & Organ, D. W.(1986), “Self-Reports in Organizational R

저 자 소 개

마 준



중국 연태대학교 한국어학과 학사석사 취득, 현재 홍익대학교 글로벌경영학과 박사과정 수료.
관심분야: 인사관리, 마케팅

이 용 진



서울대학교 경영학 박사 취득
현재 홍익대학교 글로벌경영학과 부교수 재직 중.
관심분야: 국제인사관리, 동북아 경제 등