

企業 從業員의 影響力 行使가 組織沒入에 미치는 影響

— 韓中比較를 통해 살펴본 從業員 職務價値의 重要性

權仁秀*·徐文教**

<목 차>

1. 서론
2. 이론적 배경과 가설설정
 - 2.1 영향력 행사와 정서적 몰입과의 관계
 - 2.2 직무가치의 조절효과
3. 연구 설계
 - 3.1 연구 방법 및 표본 선정
 - 3.2 측정 도구
4. 실증 분석
 - 4.1 변수의 타당도 및 신뢰도, 상관관계 분석
 - 4.2 회귀분석 결과
5. 결론 및 시사점

1. 서론

대한무역투자진흥공사(KOTRA)의 중국 국가정보에 따르면 중국에 진출한 한국기업이 중국의 문화와 사회관습을 무시한 채 한국에서의 방법으로 노무관리를 하다가 현지 직원과의 마찰로 인해 사업에 애로를 겪는 경우가 많다고 한다. 일반적으로 중국 사람들은 같은 유교·한자문화권에 속하고 있지만 의식구조와 사고방식은 한국과 많은 차이가 있기 때문에 현지 인력에 대한 노무나 인사 관리는 한국의 경영진이 직접 하는 것보다 가급적 현지인에게 맡기거

* 世宗大學校 經營學科 副教授 (主著者)

** 雄志稅務大學校 助教授 (交信著者)

나 노동조합의 협조를 얻어 진행하는 것이 좋다고 보고하고 있을 정도로 중국 내에서의 인력관리는 매우 어렵다.

또한 이 보고서에 의하면 중국의 종업원들은 체면을 중요시하는 민족적 특성이 있기 때문에 질책을 받거나 감정적으로 기분이 상할 시 근무 이탈이나 회사 이직의 수준이 아닌 노동국에 탄원서를 제출해 법적 문제를 일으키는 경우도 많은 것이 현실이다.¹⁾

위와 같은 문제점들 때문에 기존의 중국 진출 기업 또는 중국의 종업원들에 관련된 연구들은 리더십이나 조직적응에 관련된 연구들이 많이 진행되었다(최명철 & 서문교, 2012). 하지만 선행 연구들은 적합한 리더십의 유형과 같이 이론적 시사점만을 도출해 냈을 뿐 실질적으로 현장에서 사용하기에는 어려운 연구들이 대부분이다. 본 연구는 이러한 선행 연구들의 문제점들을 지적하면서 실무에 직접 적용할 수 있는 내용을 연구하려 한다.

또한 일본 무역회에서 발간한 ‘중국 비즈니스 성공의 열쇠’에 의하면 현지 중국 종업원이 관리직으로 승진하지 못하는 경우 현지 종업원의 노력 목표에 대한 충성심을 기대할 수 없고 이러한 문제 때문에 종업원들은 동기 부여가 낮아 직무에 대해 소극적인 태도가 나타난다고 보고하고 있다. 그렇기 때문에 우수한 직원들에게 본사 사원과 동일한 수준 또는 그에 준하는 대우와 승진 기회를 부여해서 직무에 대한 책임감과 충성심을 높일 필요가 있다고 주장한다.²⁾ 해당 내용은 경영학의 권한부여와 관련된 임파워먼트와 특정 기업에서의 직무 충성도와 근속과 관련된 조직몰입과 매우 깊은 연관이 있다.

본 연구에서는 앞서 제시한 문제점들을 해결하기 위해 실무에 적용할 수 있는 핵심변수인 임파워먼트에서의 영향력 행사와 조직몰입에서의 정서적 몰입 변수와의 관계를 분석, 중국기업 종업원들이 실제로 권한부여가 됐을 경우 조직에 대한 몰입 정도가 높아지는지 살펴보고자 한다.

다음으로 유염평 & 권종욱(2007)은 중국 종업원의 지역간, 인종간 직무가

1) 대한무역투자 진흥공사 중국 국가정보(<http://www.globalwindow.org>, 2013.12.)

2) 日本貿易會 月報, 《中國ビジネス成功への鍵》, 2012. 8.

치관 비교 분석 연구 결과로 중국 종업원은 다양한 직무 가치관을 가지고 있음을 증명했다. 가치관은 태도에 영향을 미치는 선행 변수이기 때문에 임파워먼트가 조직몰입에 영향을 미칠 경우 조직몰입의 정도가 분명히 다르게 나타날 것이다. 특히 선행 연구의 결과처럼 직무가치관이 여러 형태로 나타나는 중국의 경우는 직무 가치가 조직몰입에 미치는 영향 정도가 크게 나타날 것으로 보이기 때문에 중요 가설로 연구를 진행하고자 한다.

마지막으로 본 연구에서는 중국의 기업 종업원뿐만 아니라 한국의 기업 종업원에 대해서도 같이 연구를 진행해 실제로 국가별의 차이가 있는지 분석하고자 한다. 만약 특정 변수가 중국 또는 한국에 더 큰 영향을 미쳤다면 해당 변수가 그 국가의 종업원을 관리하는데 있어 중요한 요인이라 볼 수 있기 때문이다.

위와 같은 서론의 내용을 근거로 이후 논문의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 이론적 배경과 가설설정을 제시하고 3장에서는 가설을 검증하기 위한 연구 설계를 논의한다. 4장에서는 실증분석을 통해 가설의 성립 유무를 확인하고 5장에서는 연구 결과를 통한 결론 및 시사점을 제시한다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 영향력 행사와 정서적 몰입과의 관계

임파워먼트(empowerment)를 명확하게 원칙적 개념을 정의하기는 어려우나(Nanette et al., 1999) 일반적으로는 개인의 신념을 강화시키기 위한 능력의 변화과정이나(Conger & Kanunger, 1988) 동기부여의 증가와 자기 결정 능력의 향상이라는 개념으로 많이 사용하고 있다(Thomas & Velthouse, 1990).

선행 연구들에 따르면 임파워먼트의 개념은 구조적 임파워먼트(structural empowerment)와 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)의 두 가지 접근법으로 연구가 진행되어 왔다. 구조적 임파워먼트는 종업원이 구조적으로 기회와 성장의 관점에서 정보 또는 자원을 접할 수 있는 기회가 주어지는 것을 의미하며(Laschinger et al., 2004), 심리적 임파워먼트는 작업 환경과 관련된 곳에서 동기부여의 감각이 발생하는 과정을 의미한다(Manojlovich, 2007).

이 중에서 구조적 임파워먼트의 경우 사회 교환과 권력 요인에 초점을 맞추고 있다(Kanter, 1986). 즉, 구조적 관점에서의 임파워먼트는 조직구조를 형성하는 계층 수준에서 조직 육성에 필요한 권력의 분배를 의미한다. 하지만 본 연구에서 사용하는 임파워먼트의 개념은 구조에서 비롯되는 임파워먼트가 아닌, 동기부여의 관점에서 한국과 중국의 조직 구성원들이 영향력을 행사할 때 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

Spreitzer(2007)는 심리적 임파워먼트가 의미(meaning), 선택(choice), 역량(competence) 그리고 영향력(impact)의 4가지 동기부여 차원으로 구성되어 있다고 주장했다. 해당 이론은 사회학습결과모델이라는 Thomas & Velthouse(1990)의 연구를 발전시켜 임파워먼트를 4가지의 구성요소로 구분해서 연구를 진행한 것으로 각 구성요소에 대해 살펴보면 다음과 같다.

우선 의미(meaning)는 종업원이 판단하는 작업의 목적인 가치(value)에 해당하는 것으로 과업 또는 직무 목표와 종업원 자신의 가치 또는 이상 사이에서 요구되는 적합(fit) 정도라 할 수 있다. 선택(choice)은 개인이 그가 자신의 행동을 조절할 수 있다고 인식하는 정도로 이 개념의 핵심요소는 자기 결정(self-determination)의 느낌이다. 능력(competence)은 자기 행동을 통제하고 결정할 수 있는 정도로, 문제없이 일을 수 있는 자신의 믿음을 나타낸다. 마지막으로 영향력(impact)은 작업의 목표를 달성하기 위해 개인이 속한 집단에 영향력을 줄 수 있다는 확신 정도이다.

4가지 구성요소 중 영향력은 특정 대상의 행위에 많은 작용을 할 수 있는데,

Yukl & Tracey(1992)는 이를 대상자에 대한 행위자의 효과라고 정의했다. 일반적으로 특정 대상의 행위에 효과를 창출하려면 권위(authorized)에 해당하는 부분을 생각하지만 궁극적으로 행위자의 행동 요소가 특정 대상에게 중요하게 영향을 미친다. Katz & Kahn(1978)은 특정 대상에게 미치는 영향력을 행위자와 대상간의 사회적 영향력 과정(social influence processes)라 표현하였고 상호 과정 관계에서 직, 간접적으로 행위자의 행동 요소가 대상의 행위에 포함 될 수 있음을 주장했다.

또한 Kipnis et al.(1982)은 조직 영향력 진술 프로파일(POIS, Profiles of Organizational Influence Strategies)을 개발해 영향력을 행사할 때 환심(ingratiation), 단언(assertiveness), 이성적 설득(rational persuasion), 교환(exchange) 등을 통해 이루어진다고 했으며, Yukl & Tracey(1992)는 협의(consultation), 개인적 호소(personal appeal), 합법성(legitimizing)의 개념을 추가해 영향력을 행사한다고 주장했다. 결국 학자들마다 영향력 행사의 개념이 다르게 구성은 되어 있으나, 영향력을 행사하는 사람과 대상자 간에는 개인적 특성이 크게 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

이렇듯 임파워먼트의 영향력을 통해 종업원이 조직 또는 조직 구성원이 자신이 생각한 방향으로 행동하도록 변화를 유도한다면 조직 내 갈등이 줄어들고 신뢰관계가 형성된다. 그리고 성과와 성공률은 높아지며(Chen & Aryee, 2007) 궁극적으로는 조직에 대한 충성과 애착이 증가되는 몰입이 나타나게 될 것이다.

조직 몰입은 전통적으로 조직 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용 그리고 조직에 대해 상당한 노력을 발휘 할 수 있다는 의지와 조직 구성원의 자격을 유지하겠다는 강한 욕망으로 정의된다. 하지만 조직 몰입에 대한 연구는 지난 몇 년 동안 조직 행동 연구의 중요한 리뷰 대상임에도 불구하고 몰입에 대한 정의가 불명확했으며, 이러한 문제로 인해 정의를 정확하게 내리지 못하고 몰입을 측정하는 경우들이 많았다(Meyer & Allen, 1984).

조직 몰입 연구에 있어 일반적으로는 Meyer & Allen(1990)이 정의한 조직

몰입의 정의를 사용한다. 그들에 따르면 조직 몰입은 지속적 몰입(Continuance Commitment), 규범적 몰입(Normative Commitment) 정서적 몰입(Affective Commitment)의 3가지로 구성되어 있다.

이 중 정서적 몰입은 조직에 대한 감정적으로 맺어진 애착 정도, 조직과 종업원 간의 긍정적인 공감대, 조직에 대한 높은 참여정도를 반영하는 정신적 상태이다(Meyer & Allen 1990). 정서적 몰입 상태가 강해지면 종업원은 좋은 성과를 통해 조직으로부터 경제적 보상 및 심리적 보상을 받게 되고, 조직은 이직률과 결근율이 줄어들기 때문에 조직의 경제적 손실을 줄일 수 있게 된다. 결국 정서적 몰입은 조직과 종업원의 바람직한 연결 관계가 형성되어 다양한 조직으로 구성되어 있는 사회에까지 영향을 미치게 된다(Modway et al. 1979).

또한 정서적 몰입의 경우 직무의 경험으로부터 얻어지게 된다. 조직 내에서 구성원들이 자신들의 기대에 대한 직무를 통해 경험을 쌓게 된다면, 그렇지 않은 구성원들 보다 조직에 대하여 더 강하게 심리적으로 애착을 가지는 모습을 보이게 된다(Meyer & Allen 1990). 그 이유는 종업원 자신이 가지고 있는 가치관과 조직의 목표가 동일시 됐기 때문이다.

선행 연구들의 결과처럼 정서적 몰입의 경우 조직에서 종업원에게 다양한 직무 수행을 통해 신뢰와 보상을 준다면 강하게 나타날 수 있다. 결국 임파워먼트의 영향력 행사와 같이 다른 조직 구성원에게 힘을 행사할 수 있다면 이 부분을 종업원은 '조직에서 신뢰를 받고 있는 구성원이라는 측면과 일에 대한 다양한 경험을 통해 보상을 받았다'라는 측면으로 인지하게 될 것이다.

실제로 선행연구에서 Kanter(1968)는 호텔 종업원을 대상으로 한 연구를 통해 임파워먼트를 부여받은 종업원이 과업에 대한 의미성을 높게 인지하게 되며, 이로 인해 조직에 대한 몰입 정도가 높아진다고 주장하였다. 해당 연구에 의하면 종업원들은 자긍심과 조직몰입을 높이는 원인이 업무 과정과 수행 방법을 자발적으로 계획, 실행, 조정, 통제하게 됨으로써 나타났다고 주장했다. 그리고 조직 특성 연구에서 분권화 된 의사결정이 정서적 몰입을 유발시키

는 것으로 나타났다(Brooke et al., 1998).

그리고 조직에서 특정 종업원에게 임파워먼트를 통해 영향력을 행사하도록 권한을 부여했다는 것은 그 종업원이 상사에 대한 신뢰가 높다는 것을 의미하며, 많은 선행연구들에 의하면 상사의 신뢰는 조직 몰입과 정(+)의 관계가 있다는 것이 나타났다(Rousseau et al., 1998; Blake & Mouton, 1984; Cook & Wall, 1980).

이러한 선행연구들의 이론적 내용 고찰을 통해 임파워먼트 영향력과 정서적 몰입과의 관계가 있음을 유추할 수 있다. 본 연구에서는 임파워먼트의 영향력이 정서적 몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 중국과 한국기업에서의 종업원의 영향력 행사는 종업원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 직무가치의 조절효과

직무가치(work value)는 직무 환경에서 어떤 성과를 획득할 때 개인마다의 중요성과 자신의 직무에 대한 신념정도로 정의할 수 있으며(Elizur, 1984), 조직 행동을 예측하는데 있어 중요한 변수로 연구되어 왔다.

일반적인 직무가치에 대한 연구는 구조(structure), 상관관계(correlates), 문화의 차이(culture difference)의 3가지 기준으로 연구가 진행되어 왔다. 직무가치에 대한 구조에 대한 연구는 직무가치들의 구성요소들을 정의하고 그 구조에 관한 가설을 실험하는 방법이며, 상관관계에 의한 연구는 다른 사람, 사회, 또는 조직 변수들에 대한 직무 가치 연구의 상호 관련된 변수들을 사용해 연구하는 방법이다. 마지막으로 문화의 차이에 의한 연구방법은 국가 간 문화차이가 직무가치에 미치는 영향에 초점을 맞춘 연구 방법이다(Sagie et al., 1996).

본 연구에서는 3가지 기준 중 국가 간 문화의 차이에 의해 생겨난 직무가치를 개인 변수에 적용하는 복합적인 연구 방법을 사용하려고 한다. 그 이유는 정서적 몰입이 내재화(internalization)와 동일시(identification)라는 사회적 정체성(Social identity)이론에 근거를 두기 때문이다(Meyer & Allen, 1991). 사회 정체성 이론에서는 집단 간 관계에서 편견 형성이 이루어지고, 사회적 범주화의 역할과 사회 정체성의 역할을 강조하게 된다(Russel, 2007). 결국 정서적 몰입에 미치는 영향의 차이는 조직의 형태나 조직이 속한 사회적 내재 가치 또는 사회를 지배하고 있는 조직문화의 영향력이라고 볼 수 있다(Meyer & Allen, 1991).

실제 우리나라의 경우도 정서적 몰입의 선행요인의 영향과 결과는 다른 것으로 나타났다(최소연, 2005). 이러한 이론적 근거를 바탕으로 봤을 때 국가 간 문화 차이가 형성된 직무가치는 정서적 몰입에도 다르게 영향을 미칠 수 있을 것이다.

직무가치는 허즈버그의 2요인 이론의 동기요인과 위생요인의 관점에 따라 내재적 가치와 외재적 가치의 2가지 형태로 분류할 수 있다(Furnham et al, 2002). 내재적 가치는 동기요인의 관점으로 직무자체에 대한 고유한 가치체계를 의미하며, 외재적 가치는 위생요인의 관점으로 직무의 성과에 따른 보상과 연관 있는 가치를 의미한다(Elizur & Koslowsky, 2000). 해당 관점과 유사하게 직무가치를 본질적 요인과 비본질적 요인으로 구분한 연구도 있는데, Seibert & Karaimer(2001)는 본질적 요인을 임금인상이나 경력인정과 같이 종업원이 조직생활 속에서 성장하거나 발전하고 싶은 요구로 제시하였고, 비본질적 요인은 회사정책이나 대인관계, 작업조건과 같은 외부적인 요인들을 제시하였다.

이정연(2013)은 지금까지의 연구를 살펴봤을 때 직무가치는 구성원들의 정서적 반응의 결정요인이고 직무차원 과정과 정서 반응사이의 관계를 조절하는 역할을 한다고 주장했다. 이 주장을 뒷받침해주는 선행연구들의 결과를 살펴보면 Gaertner & Nollen(1989)은 종업원의 몰입이 내부 승진, 교육 기회 및

고용 안정을 포함한 인적자원관리 훈련을 통해 이루어진다고 했다. 또한 외재적 보상 만족(extrinsic reward satisfaction)에 해당하는 복리후생의 증가와 제도는 정서적 몰입에 정적으로 유의한 효과를 나타내고 있음을 밝혀냈다(Mottaz, 1988).

하지만 직무가치의 유형에 따라 조직몰입의 미치는 영향에는 차이가 있는 것으로 나타났다(정예슬 등, 2013). Xiao & Froese(2008)은 중국의 외자 기업에 근무하고 있는 사무직 근로자를 대상으로 한 연구에서 직무만족의 다양한 측면과 관련 있는 직무가치는 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났으나, 금전 윤리(money ethic)와 같은 가치는 조직몰입에 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

또한 Andolsek & Stebe(2004)에 의하면 독일, 일본, 헝가리 슬로베니아, 영국과 미국을 대상으로 한 연구에서 몰입에 영향을 주는 가치관, 성격, 조직과 환경 요인이 국가별로 다르게 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 박계홍 & 조철호(2004)는 조직 가치관을 수용하여 형성된 공유가치가 높은 구성원이 낮은 구성원에 비해 조직몰입이 높으며, 공유가치가 조직인 및 전문인 성향과 조직몰입과의 관계를 조절한다고 주장했다.

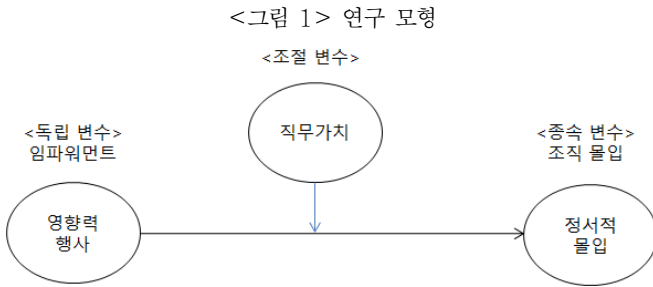
결국 직무가치는 국가별로 상이하게 나타나 정서적 몰입에 다르게 영향을 미칠 수 있으며, 동일한 조직몰입이라도 가치의 차이에 따라 조직몰입에 미치는 영향력은 다르게 나타날 수 있다. 이렇듯 직무가치는 조직몰입에 있어 특정한 영향력만을 주는 변수이기 보다는 조직몰입의 정도를 조절해주는 변수라 할 수 있으며, 선행연구의 결과와 이론적 내용을 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 중국과 한국기업에서의 종업원들의 직무가치는 영향력 행사와 정서적 몰입의 관계에서 종업원의 정서적 몰입 정도를 조절할 것이다.

3. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구는 한국과 중국에서 재직하고 있는 종업원들의 임파워먼트의 개념 중 영향력 행사가 조직 몰입의 개념 중 정서적 몰입에 영향을 미칠 때 직무가치의 조절효과를 살펴본 연구로 해당 연구모형을 살펴보면 다음 <그림 1>과 같다.



3.2 연구방법 및 표본설계

본 연구는 한국과 중국에 재직하고 있는 사무 및 생산직 직장인을 대상으로 Likert 5점 척도를 이용 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 자료 수집을 위해 2013년 2월부터 2014년 4월까지 설문조사를 했으며, 중국 103부, 한국 226부의 설문지를 수거하였다. 이 중 불성실한 응답을 한 설문 중국 13부, 한국 9부의 설문을 제외하고 최종 중국 90부, 한국 217부를 사용하였다.

본 연구 조사대사의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 중국 조사대상자는

남성 78명(86.7%), 여성 12명(13.3%)이었으며, 20대 33명(36.6%), 30대 22명(24.4%), 40대 32명(35.5%), 50대 이상 3명(3.3%)으로 나타났다. 학력은 중, 고등학교 졸업 32명(35.5%), 전문대 졸업 26명(28.9%), 대학교 졸업 27명(30%), 석사이상 5(5.5%)명이다. 한국 조사대상자는 남성 130명(59.9%), 여성 87명(40.1%)이었으며, 20대 25명(11.5%), 30세~34세 50명(23.1%), 35세~39세 57명(26.3%), 40세~44세 50명(23.1%), 45세~49세 20명(9%), 50대 이상 15명(7%)으로 나타났다. 학력은 고등학교 졸업 37명(17%), 전문대 졸업 15명(6.9%), 대학교 졸업 119명(54.9%), 석사 44명(20.2%), 박사 2명(1%)이다.

3.3 측정도구

3.3.1 독립변수

본 연구의 독립변수인 영향력 행사는 Spreitzer(1995)가 개발한 임파워먼트 설문문항 중 영향력 행사와 관련된 3개의 문항을 사용하였다. 설문 문항은 '나는 우리 부서의 업무수행 방식의 결정 및 변경에 있어 상당한 영향력을 행사할 수 있다.', '나는 우리부서에서 수행하는 업무에 대해 많은 통제력을 행사할 수 있다.', '나는 우리부서의 목표설정에 상당한 정도의 영향력을 행사할 수 있다.' 이다.

3.3.2 종속변수

본 연구의 종속변수인 정서적 몰입은 Meyer & Allen(1991)이 개발한 조직 몰입 설문문항 중 정서적 몰입과 관련된 8개의 문항을 사용하였다. 설문문항은 '나는 현 직장에서 정년퇴직할 수 있다면 매우 행복할 것이다.', '내 조직은

나에게 중대한 의미가 있다.', '나는 내 조직에 강한 소속감을 느낀다.'등으로 구성되어 있다.

3.3.3 조절변수

본 연구의 조절변수인 직무가치는 Furnham(2005)이 개발한 직무가치 설문 중 작업조건 및 지원과 관련된 3개의 문항을 사용하였다. 설문문항은 '물리적으로 안전한 작업조건', '(필요하고 업데이트된 장비와 같이 제공되는) 자원', '안락하고 깨끗한 최신의 작업조건'이다.

3.3.4 통제변수

정확한 회귀분석 값을 계산하고자 사용한 통제 변수는 종속변수에 영향을 줄 수 있는 인구통계학적 변수를 사용했다. 통제 변수에 이용된 인구통계학적 변수는 연령, 학력, 성별이다. 연령은 숫자로 직접 표기, 학력은 중·고교 졸업, 전문대 졸업, 대학교 졸업, 대학원 졸업으로 구분 했으며, 성별은 남성은 1번 여성은 2번으로 작성하는 문항을 사용하였다.

4. 실증 분석

4.1 변수의 타당도 및 신뢰도, 상관관계 분석

4.1.1 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 SPSS 19.0을 사용하였으며, 측정 변수의 요인분석을 통해 타당도를 검증하였다.

<표 1> 중국과 한국의 요인분석 및 신뢰도 측정 결과

문항	중국 요인명			신뢰도	문항	한국 요인명			신뢰도
	1	2	3			1	2	3	
가치1	.112	-.035	.753	.704	가치1	.112	-.081	.818	.751
가치2	.289	.291	.662		가치2	.033	.206	.768	
가치3	.211	.101	.820		가치3	.126	.035	.842	
몰입1	.776	.327	.281	.946	몰입1	.756	.019	.023	.915
몰입2	.748	.117	.313		몰입2	.688	.288	.161	
몰입3	.786	.383	.128		몰입3	.740	.304	.142	
몰입4	.640	.216	.474		몰입4	.805	.235	.169	
몰입5	.820	.360	.151		몰입5	.824	.217	.097	
몰입6	.822	.306	.079		몰입6	.839	.076	.062	
몰입7	.811	.121	.187		몰입7	.732	.110	-.032	
몰입8	.799	.319	.243		몰입8	.811	.159	.079	
영향1	.344	.806	.055	.852	영향1	.224	.911	.042	.945
영향2	.264	.789	.053		영향2	.212	.931	.068	
영향3	.252	.866	.208		영향3	.235	.905	.055	

요인추출 방법으로는 주성분 분석 중 베리맥스 방법(varimax rotation)을 이용했다. <표 1>과 같이 요인분석 결과 구성개념들에 대한 모든 설문 문항의 적재 값이 0.5이상으로 요인 적재치를 보인 만큼 타당도를 확보하였다고 할 수 있으며, 측정 항목들은 모두 요인별로 명확히 구분되는 것으로 나타났다.

다음으로 본 연구에서는 여러 개의 문항을 이용해 각각의 구성개념을 측정했으므로 각 문항들이 내적일관성을 저해하는지의 검증을 위해 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 신뢰성을 측정하였다. 측정 결과 중국은 영향력 행사 0.852, 조직몰입 0.946, 직무가치 0.704로 나타났고 한국은 영향력 행사 0.945, 조직몰입 0.915, 직무가치 0.751로 나타나 각각의 측정 항목이 내적 일관성을 가진다고 볼 수 있다.

4.1.2 상관관계 분석

통제변수를 포함한 각 변수 간 상관관계를 분석한 결과는 <표 2>에 제시되어 있다. 본 연구에서 사용된 상관관계를 살펴보면 검증 변수들이 0.05 이하 수준에서 유의한 것으로 나타나 구성개념간의 높은 상관관계를 보여 연구에 사용되는 변수로 적합하다는 결론을 얻을 수 있다.

<표 2> 중국과 한국에서의 상관관계 분석 결과³⁾

중국	1	2	3	4	5	6
1.나이	1					
2.성별	-.149	1				
3.학력	.205	-.253*	1			
4.영향력	-.294*	.190	-.323**	1		
5.몰입	-.127	.335**	-.181	.619***	1	
6.가치	.001	.199	.040	.340**	.533***	1
한국	1	2	3	4	5	6
1.나이	1					
2.성별	-.494***	1				
3.학력	.323**	-.414***	1			
4.영향력	-.208**	.200**	.094	1		
5.몰입	-.238***	.294***	-.162*	.443***	1	
6.가치	.206**	-.279***	.366***	.152*	.226**	1

구체적인 상관관계를 살펴보면 중국의 경우 유의한 수준에서 독립변수인 영향력 행사와 정서적 몰입은 정의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났으며 ($r=.619, p<.001$), 영향력 행사와 직무가치 역시 정의 상관관계가 나타나고 있음을 알 수 있다($r=.340, p<.01$). 또한 조직몰입과 직무가치도 정의 상관

3) * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

관계가 나타나 가설을 뒷받침 해주고 있다($r=.533, p<.001$).

한국의 경우도 유의한 수준에서 독립변수인 영향력 행사와 정서적 몰입은 정의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났으며($r=.443, p<.001$), 영향력 행사와 직무가치 역시 정의 상관관계가 나타나고 있음을 알 수 있다($r=.152, p<.05$). 그리고 조직몰입과 직무가치도 정의 상관관계가 나타나 한국 역시 가설을 뒷받침 해주고 있다($r=.226, p<.01$).

상관관계 분석을 통해 나타난 흥미로운 결과는 중국과 한국 모두 나이의 증가에 따라 영향력 행사는 감소한다는 측면이다(중국 $r=-.294, p<.05$, 한국 $r=-.208, p<.01$). 또한 성별에 따라 정서적 몰입과 상관관계가 있다는 점이다(중국 $r=.335, p<.01$, 한국 $r=.294, p<.001$).

4.2 회귀분석 결과

연구의 가설 검증은 회귀분석을 이용했으며, 측정된 내용의 결과를 <표 3>에 제시하였다. <표 3>에서 제시한 모형 1은 독립변수와 종속변수의 관계를 살펴본 모델이며, 모형 2는 조절변수를 투입했을 때의 관계를 살펴본 모델이다. 그리고 모형 3은 독립변수와 조절변수의 상호 작용항을 포함했을 때 종속변수와의 관계를 살펴본 모델이다.

우선 모형 1을 살펴보면 중국의 경우 독립변수인 영향력 행사가 종속변수인 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.627, p<.001$). 또한 한국의 경우도 영향력 행사가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1이 지지되었다($\beta=.409, p<.001$).

다음으로 모형 2를 살펴보면 조절변수인 직무가치는 중국의 경우 유의한 수준으로 영향을 미치고($\beta=.338, p<.001$), 한국의 경우도 유의한 수준으로 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.316, p<.001$).

<표 3> 중국과 한국의 회귀분석 결과4)

		중국			한국		
		모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
통제변수	나이	.069	.029	.046	-.057	-.082	-.081
	성별	.212*	.164	.158	.130	.184*	.190**
	학력	.076	.014*	.050*	-.134	-.214**	-.215**
독립변수	영향력	.627***	.486***	.562***	.409***	.355***	.347***
조절변수	직무가치		.338***	.272**		.316***	-.087
	영향력 × 직무가치			.211**			.414
R-square		.450	.544	.583	.253	.335	.342
F-value		16.359***	18.828***	18.151***	17.468***	20.687***	17.643***
R-square change				.039			.006

마지막으로 작업조건 및 지원과 관련된 직무 가치의 조절효과 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이 과정에서 상호 작용항을 회귀방정식에 포함할 때 다중 공선성을 줄이기 위해서 각 변인을 센터링 한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다

위계적 회귀분석 결과를 나타내는 모형 3을 살펴보면 독립변수와 조절변수의 상호 작용항이 중국의 경우 유의한 수준으로 영향을 미쳤으나($\beta = .211, p < .01$), 한국의 경우는 상호 작용항이 영향을 미치지 않아($\beta = .414, p > .05$) 가설 2는 부분지지 되었다. 결국 모형 3의 결과를 통해 알 수 있는 부분은 작업조건 및 지원과 관련된 직무 가치는 조직몰입에 있어 중국에서는 중요한 가치로 작용하나, 한국에서는 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

www.kci.go.kr

4) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

5. 결론 및 시사점

본 연구는 종업원의 영향력 행사가 정서적 몰입에 영향을 미칠 때 직무가치의 조절효과를 살펴본 연구로 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중국과 한국 모두 종업원의 영향력 행사는 정서적 몰입에 영향을 미친다. 영향력 행사는 관리자가 가지고 있는 권한으로 상대방의 태도를 바꿀 수 있는 힘으로 볼 수 있다. 이러한 영향력 행사를 직원들이 가졌을 경우 중국과 한국의 종업원들은 그 조직에 심정적으로 강한 소속감을 가지며, 회사에서 행복감을 느낄 수 있다고 생각한다. 앞서 서론에서 밝힌바와 같이 일본 기업들의 경우 중국의 우수한 직원들에게 본사 사원과 동일한 수준 또는 그에 준하는 대우와 승진 기회를 부여해 직무에 대한 책임감과 충성심이 높아야 한다고 주장했다. 본 연구 결과는 해당 문제점을 실제로 증명한 연구이기 때문에 학술적으로 실무적으로 중요한 연구결과라 할 수 있다.

둘째, 작업조건 및 지원과 관련된 직무가치가 조직몰입에 영향력을 미칠 때 중국에서는 유의미하게 나타났으나 한국에서는 나타나지 않았다. 이는 강력한 실무적 시사점을 보여준다. 중국의 경우 단순히 종업원들에게 영향력 행사만이 조직몰입을 높일 수 있는 방법이 아니라 그에 따른 작업조건을 잘 갖추고 지원을 많이 해준다면 조직몰입이 더 높아질 수 있다는 것이다. 결국 종업원이 위계질서에 의해 영향력을 행사하는 것이 아니라 안락하고 깨끗한 최신의 작업조건과 같은 물리적 환경이 뒷받침을 해주는 것이 결과적으로는 이직률을 줄이고 업무 성과를 높일 수 있는 방법이 될 수 있다는 것을 보여준다. 또한 한국에서 이러한 결과를 보여주지 않았다는 것은 한국의 종업원들은 물리적 환경에 대한 가치가 조직의 몰입에 있어 큰 영향을 줄 수 없다는 것을 나타낸다. 그렇기 때문에 한국의 종업원들은 타인에 대한 영향력을 더 크게 행사할 수 있게 기회가 주어진다면, 업무에 대한 조건을 갖추지 않는다 하더라도 조직

에 대한 몰입 정도를 높일 수가 있게 된다.

본 연구는 이렇게 이론적, 실무적으로 연구 시사점이 있지만 향후 연구에서는 다음과 같은 부분을 보충해 연구를 진행한다면 더 좋은 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

첫째, 선행연구에 따르면 중국 종업원들은 한국처럼 대인관계에서 위계질서를 통해 업무 능력에 대한 자신감이 생기는 것이 아니라 대인관계에서의 위계질서는 필수적인 것이기 때문에 업무능력과는 관련이 없다는 것을 밝혀냈다(최명철 & 서문교, 2014). 본 연구의 결과에서는 위계질서에 의한 영향력 행사가 아니라 작업의 제반 요소를 갖춘 영향력을 타인에게 보여준다면 몰입정도 높아진다고 주장했다. 이렇듯 선행연구와 본 연구는 연구의 결과에 유사점이 있기 때문에 두 연구를 결합해 보는 연구가 필요하다. 즉, 영향력 행사 또는 자기효능감과 같은 종업원의 태도가 업무능력 또는 성과에 영향을 미칠 때 조직몰입이 매개효과를 보인다는 것을 유추해 볼 수 있으며, 향후 연구에서는 중국의 종업원들을 대상으로 한 조직몰입의 매개효과 연구가 필요하다.

둘째, 앞서 상관계 분석 결과에서도 나타났지만 영향력 행사가 종업원의 나이에 따라 반비례해서 나타나고 성별에 따라 몰입정도가 다르다는 것이다. 향후 연구에서는 나이와 영향력 행사와의 관계를 살펴보고 몰입 정도도 성별에 따라 다르기 때문에 성별에 따른 중국과 한국의 정서적 몰입 정도의 차이점을 연구해 보는 것이 필요하다.

마지막으로 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 한국과 중국의 측정 샘플의 수를 좀 더 광범위하게 확대해 볼 필요가 있고, 통합적 모형을 통한 연구를 진행할 필요가 있다. 둘째, 설문 대상자가 중국은 20대, 고등학교 및 전문대, 남성을 중심으로 한국은 30대 이상, 대학교 등을 중심으로 조사되어 있어 상대적으로 본 결과에 대한 객관적 근거로 받아들이는 것에 대해 좀 더 고려해볼 여지가 남아있다. 셋째, 기업의 업종 또는 규모에 대한 통제가 미흡하기 때문에 향후 연구에서는 업종과 규모를 통제된 상태에서의 연구가 필요하다.

< 參考文獻 >

- 박계홍, 조철호(2004), <조직인 및 전문인성향과 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 있어서 공유가치의 조절 역할>, 《대한경영학회》 46, 2263-2290.
- 유엽평, 권종욱(2007), <중국 종업원의 지역간, 인종간 직무가치관 비교 분석>, 《한국국제통상학회》 12, 109-129.
- 이정언(2013), <기업 구성원의 직무에 대한 가치관과 직무성과의 관계>, 《한국콘텐츠학회논문지》 13, 330-338.
- 정예슬, 박지영, 손영우, 하유진(2013), <직업가치 유형이 조직몰입에 미치는 차별적 영향: 직무열의, 직무만족의 매개효과와 개인-조직 적합성의 조절효과>, 《한국심리학회지 산업 및 조직》 26, 507-532.
- 최명철, 서문교(2012), <한국과 중국에서 거래적 리더십과 임파워먼트, 조직시민행동에 대한 다차원 관계 연구: 심리적 임파워먼트의 매개 작용을 중심으로>, 《한국조직학회보》 9, 77-111.
- 최명철, 서문교(2014), <매개와 조절효과로 살펴본 개인 행위 변수 비교 연구: 한국과 중국을 중심으로>, 《로고스 경영연구》 12.
- 최소연(2005), <조직냉소와 정서적 몰입이 사회복지사의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구>, 《한국사회복지행정학》 7, 1-31.
- Andolsek, D.M. and Stebe, J.(2004), <Multinational perspectives on work values and commitment>, 《International Journal of Cross Cultural Management》 4, 181-210.
- Brook, J. S., Balka, E. B., Brook, D. W., Win, P. T., Gursen, M. D.(1998), <Drug use among African Americans: Ethnic identity as a protective factor>, 《Psychological Reports》 83, 1427-1446.
- Blake, R. R. and Mouton J. S.(1984), 《Solving costly organizational conflicts》, San Francisco: Jossey- Boss Publishers.
- Chen, Z.X and Aryee, S.(2007), <Delegation and employee work outcomes: An examination of cultural context of mediating processes in China>, 《Academy of Management Journal》 50, 226-238.
- Conger, J. and Kanungo, R.(1988), <The empowerment process: Integrating theory and practice>, 《Academy of Management Review》 13, 471-482.
- Cook, J., and Wall, T.(1980), <New work attitude measures of trust,

organizational commitment and personal need nonfulfillment>, 《Journal of Occupational Psychology》 53, 39-52.

Elizur, D.(1984), <Facets of work values: A structural analysis of work outcomes>, 《Journal of Applied Psychology》 69, 379 - 389.

Elizur D. and Koslowsky M.(2000), <Values and organizational commitment>, 《International Journal of Manpower》 22, 7, 593-599,

Furnham, A., Badmin, N., and Sneade, I.(2002), <Body image dissatisfaction: gender differences in eating attitudes, self-esteem, and reasons for exercise>, 《The Journal of Psychology》 136, 581-596.

Furnham, A., Petrides. K., Tsaousis. I., Pappas. K., Garrod. D.(2005), <A Cross-Cultural Investigation Into the Relationships Between Personality Traits and Work Values>, 《The Journal of Psychology》 139, 5-32.

Gaertner and Nollen(1989), <Career experience, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization>, 《Human Relations》 42, 11.

Kanter, R. M.(1968), <Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities>, 《American Sociological Review》 33, 499-517.

Kanter(1985), <The new workforce meets the changing workplace: Strains, dilemmas, and contradictions in attempts to implement participative and entrepreneurial management>, 《Human Resource Management》 25, 515-537.

Katz, D., and Kahn, R.L.(1978), 《The social psychology of organizations (2nd ed.)》, New York: Wiley.

Kipnis, D., and Schmidt, S. M.(1982), 《Profile of organizational influence strategies》, San Diego: University Associates.

Laschinger H.K.S., Finegan J., Shamian J. and Wilk P.(2004), <A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction>, 《Journal of Organizational Behavior》 25, 527-545.

Manojlovich M.(2007), <Power and Empowerment in Nursing: Looking Backward to Inform the Future>, 《The Online Journal of Issues in Nursing》 12.

- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1984), <Testing the "side bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations>, 《Journal of Applied Psychology》 69, 372-378.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1990), <A three component conceptualization of organizational commitment>, 《Human Resources Management Review》 1, 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), <A three-component conceptualization of organizational commitment>, 《Human Resource Management Review》 1, 61-89.
- Mowday, R.T, Steers. R. M. and Porter L. W.(1979), <The Measurement of Organizational Commitment>, 《Journal of Vocational Behavior》 14, 224-247.
- Mottaz, C.(1988), <Determinants of organizational commitments>, 《Human Relations》 41, 467-482.
- Nanette, Czuba, Cheryl E.(1999), <Actually Empowerment: What is it?>, 《Journal of Extension》 37.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S., Burt R. S., and Camerer C.(1998), <Not so different after all: A cross-discipline view of trust>, 《Academy of Management Review》 23, 393-404.
- Russel F.(2007), <A review of social identity theory with implications for training and development>, 《Journal of European Industrial Training》 31, 168.
- Sagie, A., Elizur, D., Koslowsky, M.(1996), <Work values: a theoretical overview and a model of their effects>, 《Journal of Organizational Behavior》 17, 503-514.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., and Liden, R. C.(2001), <A social capital theory of career success>, 《Academy of Management Journal》 44, 219-248.
- Spreitzer, G. M.(1995), <Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation>, 《Academy of Management Journal》 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M.(2007), 《Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work》, Sage Publications.

Thomas, K. W., Velthouse, B. A.(1990), <Cognitive elements of empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation>, 《Academy of management Review》 15, 666-681.

Xiao, S. F., and Froese, F. J.(2008), <Work Values, Job Satisfaction and Organizational Commitment in China>, 《Academy of International Business》.

Yukl, G., and Tracey, J.B.(1992), <Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss>, 《Journal of Applied Psychology》 77, 525-535.

< ABSTRACT >

The purpose of the study is to investigate the moderating effect of work value when the empowerment affect organizational commitment. In order to analyze the differences between China and Korea, data obtained from 90 employees in China and 217 employees in Korea. The study can be summarized as follows: First, the empowerment is significantly related to organizational commitment in China and Korea. Second, the work value exhibit positive moderation effect in the relationships between empowerment and organizational commitment in China. Based on these results, the Comparative Study of China and South Korea about the work values are actively need to be conducted, the results of this paper should be noted, in the case of a company to enter China.

Key words: Empowerment, Organizational Commitment, Work value

원고접수일	심사일정	1차수정	게재확정	출간
2014. 6. 30.	2014. 7. 18.	2014. 8. 7.	2014. 8. 20.	2014. 8. 31.