

# 직무만족이 이타주의와 시민정신에 미치는 영향 : 중국 종업원들 조직몰입의 매개효과

## The effect of Job Satisfaction on Altruism and Civic Virtue: The mediating role of Chinese employees' organizational commitment

권인수\*, 서문교\*\*  
세종대학교\*, 웅지세무대학교\*\*

In-Su Kwon(kwonis@sejong.ac.kr)\*, Moon-Kyo Seo(zard@wat.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구는 직무만족이 이타주의와 시민정신에 미치는 영향과 조직몰입의 매개효과를 중국적 맥락에서 살펴 보았다. 중국 종업원 246명으로부터 획득한 자료를 PLS 구조모형을 적용하여 분석하였다. 분석결과 종업원의 직무만족은 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로, 조직몰입 역시 이타주의와 시민정신에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입은 직무만족과 이타주의 및 시민정신 사이에 매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 본 연구결과는 중국 종업원들의 이타적 행위와 시민정신을 촉진하는 데 있어 직무만족과 조직몰입이 여전히 중요하다는 점을 시사하고 있다.

■ 중심어 : | 직무만족 | 조직몰입 | 이타주의 | 시민정신 |

### Abstract

This study investigated the effect of job satisfaction on altruism and civic virtue, also explored the mediating role of organizational commitment on these relationships in the Chinese setting. We tested on a sample of 246 employees working in three Chinese companies. The results of PLS Structural equation modeling showed that job satisfaction has a positive impact on organizational commitment, and organizational commitment has a positive impact on altruism and civic virtue. Further, organizational commitment partially mediated the relationship between job satisfaction and altruism, and civic virtue.

■ keyword : | Job Satisfaction | Organizational Commitment | Altruism | Civic Virtue |

## I. 서론

2011년 9월과 10월에 중국에서 길에 쓰러진 노인을 아무도 도와주지 않아 숨지는 사고와 두 살 여아가 도로에서 두 번이나 차에 치어 숨지는 사고가 잇따라 발생했다. 지나가던 사람들이 조금만 관심을 가졌으면 생명을 구할 수 있었던 상황임에도 내 일이 아니면 나서

거나 도와주지도 않는 사회적 무관심으로 인해 안타까운 생명을 잃은 사건이었다. 사건이 발생한 후 중국 내에서는 이기주의적 성향에 대한 성찰과 비판이 이어졌으며, 향후 재발 방지를 위해 광둥성(广东省)에서 중국 지방정부 중에서 처음으로 착한 사마리아인 법을 제정하는 등 많은 사회적 이슈를 만들었다.

하지만 이러한 현상은 일반적인 사회현상에서 그치

는 것이 아니라 기업 운영에도 나타나고 있는데, 중국인들의 자기중심적인 특성으로 인해 현장 종업원들의 조직충성도 관리가 어려워 관련 교육을 심화하기 어렵다고 한다. 2010년 한국무역협회 국제무역연구원 ‘중국 내수판매에 성공한 일본 중소기업의 사례 및 시사점’이라는 보고서에 의하면, 중국인들은 개인주의가 강하고 자존심이 세다고 밝혔다. 작은 부분을 일일이 지적하면서 고치라고 하면 반발이 심해 직원 교육 시, 고객에 대한 배려와 마음가짐을 역지사지(易地思之)의 이념으로써 교육시키고 있다고 한다[1].

선행연구에서도 중국인들의 개인주의적 성향을 보여주는 연구들이 있다. 이경아[2]는 중국 노동자들이 집단주의적 사고와 개인주의적 사고가 충돌할 경우 개인주의적 사고를 선택할 가능성이 높다고 주장했다. 이는 중국 노동자들이 개인의 능력향상과 보상을 중시하며, 시장경제의 흐름에 맞추고자 노력하는 성향이 강해졌기 때문이다. 권종욱[3]은 중국의 지역별 개인, 집단주의의 군집분석을 이용한 패턴 연구를 통해 1990년 개인, 집단주의가 4개 지역으로 구분되었으나, 2010년에는 5개 지역으로 분류되어 중국이라는 나라를 하나의 차원으로 간주하는 것 보다 상이한 문화를 가진 지역별로 구분해 기업 진출 시 차별화된 전략을 수립하는 것이 바람직하다고 주장했다. 중국이라는 국가적 특성상 전체주의를 대표하는 집단주의만을 고려할 것이 아니라 개인주의도 혼재되어 있기 때문에 기업 운영에 있어서는 지역별로 해당 특성을 반영해 전략을 운영해야 한다는 것이다.

물론 중국인들의 자기중심적인 특성이 중국만의 특성이 아니라 자본주의 국가 체제에서는 보편적인 현상일 수 있고 시장경제의 상황에 변화하는 중국 종업원들의 태도는 당연한 사회현상이라 생각할 수 있다. 하지만 앞선 내용들을 고려해 봤을 때 팀워크를 중시하여 성과를 창출하는 경영관리 방식을 도입한 기업은 중국 종업원들을 관리하는데 있어 별도의 동기부여 없이는 관리가 어렵다는 것을 확실히 느낄 것이다. 결국 중국의 문화적 특성상 집단주의 성향에 필요한 경영 방법을 도입한 기업 입장에서는 오히려 개인주의적 성향으로 인해 관리가 어려워질 수 있는 상황이 발생하게 되는

것이다.

본 연구는 중국 기업 종업원들의 이타주의와 시민정신에 대해 살펴보고 해당 변수에 영향을 주는 선행 변수들을 찾아보려 한다. 왜냐하면 많은 중국 기업들이 문화적 특성상 팀워크를 바탕으로 관리가 이루어지고 있기 때문에, 중국 종업원들이 개인주의적 성향이 아닌 이타주의와 시민정신의 행위를 보일 때 관리가 용이해질 수 있기 때문이다. 또한 이타주의와 시민정신의 행위를 일으키는 선행 변수가 존재한다면 이를 통한 관리 방법도 제시해 줄 수 있다. 이에 본 연구에서는 이타주의와 시민정신을 조직 구성원이 적극적으로 조직 활동에 관여하려고 하는 조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 하위 차원을 이용한다. 이타주의와 시민정신 같은 경우에는 자발적으로 발생하는 것이 아니라 행위를 발생시키는 선행요인이 존재한다. 또한 본 연구에서는 선행요인으로 직무만족과 조직몰입을 제시하였는데, 두 요인 모두 다차원적인 구성요소로 개념화되어 있기 때문에 개인 변수의 영향력을 설명하는데 있어 중요한 변수라 판단되어 해당 변수를 사용하였다.

특히 조직몰입의 경우 서구적 문화를 가지고 있는 나라에서 나타나는 특수적인 요인이 아닌 동아시아 국가에서도 적용될 수 있는 조직변수이고[4], 국가별로 종업원들의 몰입수준에 차이가 있다는 선행연구의 결과가 있기 때문에[5], 중국내 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보는 것은 의미를 가진다. 조직시민행동 역시 중국의 경영학계와 기업들에게 역할 이외의 행동인 조직시민행동에 대한 관심이 늘어나고 있는 추세이기 때문에[6], 조직시민행동에 영향을 미치는 요인들을 다차원으로 연구하는 것은 의미 있는 일로 판단된다.

그리고 중국 내의 연구 중에는 조직몰입을 매개로 직무만족과 이타주의와 시민정신의 관계를 연구한 바가 없어 국내의 중국 진출 기업의 주는 시사점 이외에도 중국 내 기업의 인적자원관리 연구에 새로운 방향을 제시할 수 있을 것으로 보인다.

## II. 이론적 배경

### 1. 직무만족과 조직몰입

Scarpello & Vandenberg[7]는 직무만족(job satisfaction)을 이미 수행된 직무에 대한 기대치 정도라고 정의하였고, Schermerhorn et al.[8]는 조직 내 사회적 상황에 대한 감정적 반응 정도라고 정의하였다. Kinicki & Fugate[9] 역시 직무만족이란 자신의 직무에 대해 다양한 측면으로 보이는 감정적 반응 상태라고 했으며, Vecchio[10]는 개인 차원에서 직무 결과의 기대에 따른 경험 정도라고 정의하였다.

이렇듯 많은 학자들이 직무만족(job satisfaction)에 대한 정의를 사용하고 있지만 감정의 통합적인 상태를 명확하게 정의내리기는 어렵다. 따라서 본 연구에서는 Locke[11]가 정의한 특정 개인이 조직 안에서 부여 받은 직무를 수행하며 인식하고 있는 직무와 관련된 전반적인 부분에 대한 긍정적인 상태로 정의내리고자 한다.

Price[12]는 해당 정의에 대한 이론적 기반을 제시한 자로 조직 내의 구성원들이 참여자로서 느끼는 상태는 2가지가 있다고 주장하였다. 하나는 긍정적 감정 상태로 해당 참여자들은 조직 내의 참여에 만족을 느끼게 되고, 반대로 부정적 감정 상태를 지닌 참여자들은 불만족을 느낀다는 것이다.

반면 Rice et al.[13]의 경우는 직무만족을 거시적 관점이 아니라 직무 특정 측면에서도 구분을 진행했는데, 직무에 대한 전체적 만족을 두는 구성원이 있는 반면 다중 요인(multi factor)에 의해 만족을 느끼는 구성원도 있다고 주장하였다. Locke[11]의 경우 직무만족의 요인을 동료, 감독, 작업, 급여, 승진, 인정, 작업조건 등 총 9가지로 구분하였고, Porter & Steers[14]는 조직, 작업조건, 직무 내용, 개인의 4가지 요인으로 구분하였다.

Dinham & Scott[15]은 직무만족 요인들을 내재적(intrinsic), 외재적(extrinsic) 만족이라는 2가지 차원으로 구분하여 제시하였다. 내재적 만족은 직무를 수행하는 자가 스스로 느끼는 만족감의 상태로 직무 자체로부터 발생하는 요인을 의미하며, 외재적 만족은 급여, 승진과 같이 조직으로부터 주어지는 만족감의 요인으로 발생되는 것을 의미한다.

종합해 보면 직무만족은 특정 부분을 통해 측정하는 것이 아니라 직무의 여러 가지 측면들을 고려한 연구라 할 수 있다. Chen & Spector[16]도 직무만족은 상사 또

는 동료와의 관계, 직무 조건 등의 단편적인 접근 방법도 있지만, 직무의 여러 가지 측면들을 고려한 다차원 접근방법을 통한 측정 연구 방법이 있다고 주장했다.

결국 직무만족은 개인의 직무와 관련된 전체적인 긍정적 상태를 의미하기 때문에 조직 내의 다른 개인 변수의 영향력을 측정하는데 있어서 가장 중요한 요인 중 하나라 볼 수 있다.

Porter et al.[17]는 조직몰입을 조직에 대한 애착과 조직의 가치와 목표에 대한 동일시, 조직의 목표를 위해 기꺼이 노력하고자 하는 의지로 정의하였다. Reichers[18] 역시 조직몰입이 개인의 참여에 대한 열망(desire), 삶의 중심요소(central to life interest), 자아의 핵심요소(self concept)로 이루어진 다차원적인 개념이라고 정의하였다.

좀 더 자세하게 살펴보면 개인의 참여에 대한 열망은 조직에 속해 있으면서 참여하고자 하는 정도로 실제로 열망이 있다 하더라도 참여하지 않는 사람들이 있기 때문에 열망이 있는 상태로만 몰입 수준이 높다 라고 보기는 어렵다. 삶의 중심요소는 조직 내 생활 자체가 자신의 인생에서 얼마나 중요한지를 나타내는 정도이다. 자아의 핵심요소의 경우는 조직과 관련된 부분을 나와 밀접하게 연결시키려고 노력하고 조직 내에 강한 자부심을 느끼거나 조직의 명예를 소중히 여기는 정도이다. Glisson & Durick[19]의 연구에서는 조직몰입을 개인 특성, 직무특성, 조직특성의 구성요인으로 분류하였고 Meyer & Allen[20]의 연구에서도 조직몰입의 접근 방법을 규범적 몰입(normative commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 정서적 몰입(affective commitment)으로 구분했다. 이렇듯 조직몰입은 다차원적인 구성요소로 개념화가 되어 있고 타당성 또한 입증되어 있는 변수이다.

하지만 많은 차원과 연구 결과에도 불구하고 선행연구들에서 많이 사용하는 개념은 정서적 또는 태도적 접근 방법이다. 그 이유는 해당 하위 요인이 가장 설명력이 높은 요인이기 때문이다[21]. 정서적 요인을 잘 설명해 줄 수 있는 변수는 정서적 몰입으로, 정서적 몰입이란 자신과 조직을 동일시하면서 일체감과 감정적인 애착으로 몰입되는 형태를 의미한다. 본 연구에서도 조직

몰입의 개념을 정서적 몰입 척도를 이용해 직무만족과의 관계를 살펴보려 한다. 선행연구에서도 직무만족이 조직몰입의 선행 변수라는 결과를 도출하였고[22][23], Bateman & Organ[24]도 직무만족을 해석하려면 조직몰입 수준이 기준이 되어 해석을 해야 한다고 주장하였다. 중국에서의 연구로는 Zheng[25]는 기업의 기술직 직원들을 대상으로 한 연구에서 직원의 직무만족은 조직몰입의 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 주장하였고, Zhou[26] 역시 교사의 직무만족은 조직몰입에 유의하게 영향을 미친다고 주장했다. 이에 본 연구에서는 선행연구의 결과에 따라 조직몰입이 직무만족 보다 더 광범위한 차원으로 이해되는 바, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설1. 직무만족은 정서적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 이타주의와 시민정신

이타주의와 시민정신은 조직시민행동의 하위변수로 Organ[27]는 조직시민행동이란 공식적으로 또는 특정 개인이 인식한 보상으로 인해 발생한 행동이 아닌 자유재량에 의해 만들어지는 행동영역이며, 이를 통해 조직의 기능을 효과적으로 증진하는 개인의 행동이라고 정의하였다.

조직시민행동의 경우 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 5가지 하위요소로 구분된다[27]. 이타성(altruism)은 타인에게 도움이 되는 조직 내 업무를 도와주려는 임의적이고 자발적인 행동을 의미하며, 양심성(conscientiousness)은 최저 수준에서 조직에서 요구하는 역할보다 더 많은 역할을 수행하는 행동을 의미한다. 예의성(courtesy)은 다른 조직 구성원과 문제가 발생될 것을 사전에 예방하기 위해 정보 등을 공유하는 행동을 의미하고, 시민정신(civic virtue) 조직 내 활동에 책임감을 가지고 참여하는 행동을 의미한다. 마지막으로 스포츠맨십(sportsmanship)은 불만이나 고충을 참아내고 승복하는 것을 의미한다.

조직시민행동의 5가지 하위변수에도 나타나듯이 조직시민행동은 조직 내 개인에게 주어진 업무수행 영역

을 넘어서 보상이나 이기심 없이 동료들을 도와주고 업무의 부담을 잘 이겨내면서 적극적으로 조직에 참여하는 활동을 의미한다[28]. 즉, 조직시민행동은 조직 구성원들이 당위성을 지니고 수행해야 할 규정된 행동이 아니지만 수행할 경우 조직의 성과도 높이고 구성원간의 관계도 좋게 만들 수 있는 행동을 의미한다고 볼 수 있다. 이렇듯 조직시민행동은 광범위한 개념을 포함하고 있기 때문에 하위 5가지 영역 중 팀워크 문화에 적합한 변수인 이타주의와 시민정신을 사용하고자 한다. 본 연구에서의 이타주의와 시민정신의 정의는 Organ[27]이 정의한 타인의 업무를 도와주려는 자발적인 행동 및 책임 있는 참여행동으로 정의내리고자 한다.

자발적 역할 행동인 조직시민행동을 보이기 위해서는 조직 구성원이 조직에 대한 일체감을 느끼는 것이 선행되어야 할 것이다. 조직에 대한 일체감의 변수로는 본 연구에서 조직몰입이 있으며, 실제로 많은 국내의 선행연구들에서 조직몰입과 조직시민행동과의 관계를 밝혀냈다.

국내의 선행연구에 의하면 이수광[29]은 서울지역에 소재하는 호텔 근무자를 대상으로 다원적 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 조직몰입이 조직시민행동에 긍정적으로 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 김명숙[30]은 7개 종합병원에 근무하는 간호사 352명을 임의 표출해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 조사한 결과 거래적 몰입이 조직시민행동의 예측요인으로 확인되었다. 김문실과 전혜숙[31]도 서울, 경기, 강원지역에 소재하는 간호사를 대상으로 한 연구를 통해 조직몰입이 조직시민행동에 유의한 영향력을 보인다는 것을 밝혀냈다. 중국에서는 Zhang[32]이 34개의 관리자 팀을 대상으로 한 연구에서 조직몰입과 조직시민행동이 상관관계가 있다는 것을 밝혀냈다.

이렇듯 조직에 대해 감정적 애착과 같은 몰입이 생겨나는 경우 자발적 역할 행동이 나타날 것이다. 본 연구에서는 국내의 선행연구 결과의 가설관계를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 조직몰입은 이타주의와 시민정신에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조직몰입의 매개효과

앞에서 제시한 바와 같이 조직시민행동은 강요되는 것이 아니라 종업원의 자발적인 모습에서 나타나는 것이기 때문에 직무만족과 같은 태도에 의해 영향을 받을 가능성이 높다. 많은 연구자들은 지금까지 직무만족과 조직시민행동에 관계에 대해 밝혔는데, Smith et al.[33]은 직무만족과 조직시민행동과의 관계에서 직무만족이 이타주의와 시민행동에 영향을 준다는 것을 실증연구를 통해 확인하였으며, Bateman & Organ[24]도 같은 결과를 제시하고 있다. 국내의 연구에서도 서준호[34]는 임금, 승진, 상사 등과 관련된 직무만족이 조직시민행동의 모든 하위차원에 영향을 미치고 송경수 등[35]의 연구에서도 직무만족이 조직시민행동의 구성요소 사이에 영향을 주는 것으로 확인되었다.

직무만족이 직무에 대해 가지는 구체적인 믿음과 관련되어 있다면, 조직몰입은 고용되어 있는 조직에 대한 종업원의 전반적인 느낌이나 믿음이다[36]. 결국 직무만족이 조직시민행동에 영향을 미치려면 조직몰입을 통해 나타나게 될 것이다. 선행연구에서도 직무만족과 조직몰입 사이의 조직몰입의 매개효과를 밝혀냈는데, 서재현[37]은 집단 응집성, 상사에 대한 신뢰, 직무만족이 팀 몰입과 조직몰입을 통해 조직시민행동 및 역할 내 행동에 미치는 간접효과에 대한 연구에서 직무만족 등은 팀 몰입과 조직몰입을 통하여 조직시민행동과 역할 내 행동에 중요한 영향을 미치는 것을 밝혀냈다.

김대수·이종완[38]의 연구에서는 직무만족과 조직몰입은 조직시민행동과 개인 시민 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 직무만족과 조직 몰입이 조직 구성원의 긍정적 태도를 형성하는데 있어 중요한 선행요인임을 확인할 수 있었다. 조상미·박인희[39]의 연구에서는 직무에 만족하고 조직에 대한 애착이 강한 직원일수록 상사와의 상호관계가 원활하고, 이러한 신뢰가 높은 리더-부하교환관계는 직원들의 조직시민행동을 불러일으키는 직접적인 요인으로 작용한다고 주장했다. 이에 본 연구에서는 가설 1, 2를 종합하고 선행연구의 결과를 뒷받침 할 수 있는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3. 직무만족을 통한 이타주의와 시민정신은 조직몰입의 매개를 통해 나타날 것이다.

## III. 연구 설계

### 1. 연구방법 및 표본설계

본 연구는 중국내의 500명 이상 규모의 기업에 재직하고 있는 북경, 상해, 청도의 사무직 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 우선 본 연구의 대상을 500명 이상 규모로 한정지은 이유는 중소기업과 같이 작은 규모의 기업을 제외해 표본이 대표성을 지니는데 목적이 있었다. 또한 지역을 북경, 상해, 청도로 한정지은 것은 중국이 지역별로 경제 발전 수준이 큰 차이를 보이고 있고, 권종욱[3]의 중국의 지역별 개인주의, 집단주의 연구에서 세 지역이 개인주의와 집단주의를 명확하게 보여주는 지역으로 나타나 연구 설계 과정에서 지역을 통제하였다.

설문지의 수집 방법은 기업에서 참여가 가능한 명단을 확보하고 그 중 담당자를 통해 자발적인 설문조사에 참여하고자 하는 인원들을 선정하였다. 선정된 인원을 대상으로 연구 내용을 설명한 내용을 포함한 안내서와 함께 직접 방문 형식으로 기업 담당자에게 전달한 후 설문이 완료된 후 바로 수거하는 방식을 통해 총 280부의 설문지를 수거하였다. 이 중 불성실 응답을 한 34부를 제외하고 246부의 설문지 응답 내용을 연구에 사용하였다.

본 연구의 조사대상의 인구통계학적 내용을 분석하면 다음과 같다. 성별의 경우 남성은 180명으로 73.2%, 여성은 66명인 26.8%로 나타났다. 나이의 경우 20대 52명(21.1%), 30세~34세 60명(24.4%), 35세~39세 38명(15.4%), 40세~44세 26명(10.6%), 45세~49세 10명(4.1%), 50대 이상 6명(2.4%)으로 나타났다. 학력은 고등학교 졸업 70명으로 28.5%, 전문대 졸업 50명으로 20.3%, 대학교 이상 졸업 126명으로 51.2%로 나타났다. 지역의 분포는 북경 113명으로 46.0%, 상해 83명으로 33.7%, 청도 50명으로 20.3%로 나타났다.

2. 측정도구

2.1 독립변수

독립변수인 직무만족은 Tsui et al.[40]이 개발한 설문을 수정해 총 6개 문항을 사용하였다. 설문문항은 ‘당신의 수행하는 일의 성격에 대해서 얼마나 만족하십니까?’, ‘당신은 이 조직 내에서의 직업적 성장기회와 개발 기회에 대해서 얼마나 만족하십니까?’등으로 구성되어 있다.

2.2 종속변수

종속변수인 이타주의와 시민정신은 Mackenzie et al.[41]이 개발한 조직시민행동 설문을 수정해 이타주의 2문항, 시민정신 4문항을 사용하였다. 이타주의는 ‘나는 꼭 하지는 않아도 되지만 신입직원을 자발적으로 도와준다.’, ‘나는 동료의 일을 도와 줄 준비가 항상 되어있다.’로 구성되어 있으며, 시민정신은 ‘나는 회사 및 부서의 발전에 적극적인 관심을 보인다.’, ‘나는 회사와 부서의 지시사항 등을 잘 읽고 지킨다.’, ‘나는 해야 하는 일이 아니더라도 회사나 부서의 이미지 제고에 도움이 되는 일에 참여한다.’등으로 구성되어 있다.

2.3 매개변수

본 연구의 종속변수인 조직몰입은 Meyer & Allen[20]이 개발한 조직몰입 문항 중 정서적 몰입의 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.

중에 적합하다고 판단하였다. 우선 측정 변수의 확인적 요인분석을 통해 타당도를 검증하였다. [표 1]은 요인 적재 값과 교차요인 적재 값을 나타내는 표이며 확인적 요인분석 결과 구성개념들에 대한 모든 설문 문항의 적재 값이 대부분 0.5 이상의 적재치로 나타나 본 연구에서 사용된 측정항목들이 개별적으로 측정하기에 적합하다고 해석할 수 있다[42]. 다음으로 구성개념의 신뢰성을 판단하기 위해 평균분산추출값과 복합신뢰도를 살펴보았다. 평균분산추출값(Average Variance Extracted)은 모두 기준치인 0.5 이상으로 나와 구성개념에 신뢰성이 있는 것으로 판단하였으며, 복합신뢰도도 모두 기준치인 0.7 이상으로 나와 내적 일관성이 있는 것으로 판단할 수 있다. Cronbach's alpha 계수 역시 기준치인 0.6 이상으로 나타나 문제가 없는 것을 추가적으로 확인할 수 있다[43].

표 1. 요인분석 및 신뢰도 측정

문항	구분				α	AVE
	몰입	직무 만족	시민 정신	이타 주의		
몰입5	.847	.172	.150	.102	.938	.651
몰입6	.834	.184	.140	.068		
몰입3	.826	.164	.121	.240		
몰입8	.820	.276	.111	.119		
몰입1	.797	.306	.111	.167		
몰입7	.692	.347	.142	-.061		
몰입2	.673	.359	.236	-.084		
몰입4	.628	.262	.478	-.042		
직무만족3	.075	.853	.090	.023	.861	.506
직무만족4	.303	.751	-.031	.125		
직무만족5	.297	.724	.103	.119		
직무만족6	.374	.657	.084	-.053		
직무만족1	.435	.622	-.036	.379		
직무만족2	.221	.566	.435	-.158		
시민행동3	-.019	.137	.792	.220		
시민행동4	.155	.058	.728	.207		
시민행동5	.224	.075	.635	.022	.667	.524
시민행동6	.311	-.119	.598	.230		
이타주의2	.115	.098	.141	.884		
이타주의1	.091	.053	.374	.801	.818	.693

VI 실증 분석

1. 변수의 타당도 및 신뢰도, 상관관계 분석

1.1 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 Smart PLS 3.0을 사용하였다. 부분최소제곱회귀(Partial Least Square Regression) 경로 모형은 기존의 구조방정식 모형과 다르게 모형을 추정하는 과정에서 예측력을 극대화할 수 있기 때문에 해당 기법을 사용하는 것이 연구 결과 검

1.2 상관관계 분석

다음은 각 변수 간 상관관계 분석을 살펴보았다. 분석결과는 [표 2]에 제시하였으며 검증 변수들이 모두 0.05 수준 보다 더 낮게 유의한 것으로 나타나 연구에 사용되는 변수로 적합하다는 결론을 얻을 수 있었다.

또한 상관관계에서 판별 타당성을 검증할 수 있었는

데, 상관계수의 값이 평균분산추출값(AVE)의 제곱근보다 작아야 판별 타당도를 얻는다고 할 수 있다[44]. [표 2]의 ( )안의 항목이 각 변수의 평균분산추출값의 제곱근으로 다른 변수들과의 상관계수 값보다 모두 큰 것으로 나타나 본 연구는 판별 타당도를 갖추고 있는 것으로 나타났다.

표 2. 상관관계 및 판별타당도

	직무만족	이타주의	시민정신	직무몰입
직무만족	(.711)			
이타주의	.228*	(.832)		
시민정신	.291**	.448**	(.724)	
직무몰입	.648**	.269**	.434*	(.807)

주) \* p(0.05, \*\* P(0.01, ( ) 평균분산 추출 값의 제곱근

2. 구조모형 분석 및 가설검증

본 연구에서의 가설검증은 PLS 구조모형의 경로계수를 사용하였다. PLS의 경우 기존의 공분산 기반 구조방정식과는 다르게 적합도 지수가 없기 때문에 구성개념의 분산설명력(R<sup>2</sup>)으로 모형의 설명을 측정하게 된다. R square 값은 그 수치를 통해 경로모형의 적합도를 판정하는데, 0.26 이상이면 높음, 0.13~0.26이면 중간, 0.02~0.13이면 낮음으로 구분한다[45]. 측정결과 [그림 1]과 같이 직무만족은 조직몰입을 43.4%, 직무만족은 시민정신을 20.4%, 이타주의를 7.5% 설명하는 것으로 나타났다. 시민정신이 이타주의 보다 높게 나타난 이유는 조직몰입이 중국 종업원들에게 일체감이라는 의미로 받아들였기 때문에 타인에게 도움이 되는 행위 보다 조직 내 책임감을 더 크게 느꼈을 것이라고 해석할 수 있다. 해당 설명력 수치는 조직몰입과 이타주의 관계를 설명하는 값을 제외하고는 중간 이상의 적합도가 나와 모형은 적합하다고 볼 수 있다.

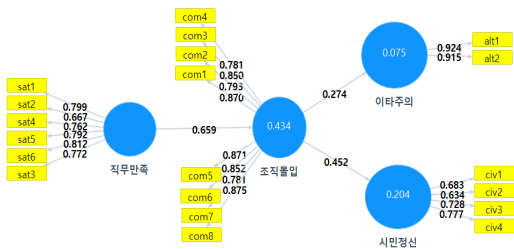


그림 1. 연구모형 및 분산설명력

다음으로 PLS 모델의 경우 모수추정방법이 최소자승법이기에 때문에 표준오차 계산을 할 수 없다. 따라서 가설 검증을 위해 표본을 임의대로 복원해 추출하는 방식으로 잠재 변수를 생성하는 부트스트랩(bootstrap) 분석이 필요하다. 이 방법을 사용하면 잠재 변수들 간의 의존적 관계를 분석할 수 있으며 각 계수의 표준오차와 경로계수 t값을 구할 수 있다. 본 연구에서도 복원추출에 측정치를 추정하는 방식인 부트스트랩 1000개를 생성해 가설을 검증하였으며 그 결과는 [그림 2]에 제시하였다.

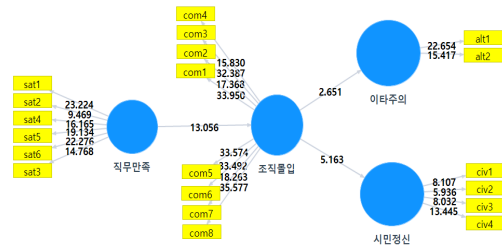


그림 2. 가설검증 결과

우선 가설 1인 직무만족과 조직몰입의 관계를 살펴보면 표준경로계수는  $\beta = 0.659$ 이고 t-value는 13.056으로 유의수준 0.001에서 통계적으로 정(+)관계가 있는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다. 다음으로 가설 2인 조직몰입과 이타주의 및 시민정신과의 관계에 대한 살펴보면 조직몰입과 시민정신의 관계는  $\beta = 0.452$ 이고 t-value는 5.163으로 유의수준 0.001에서 통계적으로 정(+)의 관계가 나타났다. 그리고 조직몰입과 이타주의의 관계는  $\beta = 0.274$ 이고 t-value는 2.651로 유의수준 0.01에서 통계적으로 정(+)의 관계가 나타나 가설 2도 지지되었다. 다음으로는 가설 3인 조직몰입의 매개효과를 살펴보기 위해 모델 적합성을 평가하는 방법을 사용했다[42]. 모델 적합성을 평가하는 방법은 매개변수가 포함된 모델에서의 R square 값과 매개변수가 제외된 모델에서의 R square 값을 이용해 효과크기인 f square 값을 계산하는 방법이다. 모델의 설명력 값(R<sup>2</sup>)을 이용해 효과크기인 f<sup>2</sup> 값을 계산하는 공식은  $f^2 = (R^2_{include} - R^2_{exclude}) / (1 - R^2_{include})$ 이며, Smart PLS 상의 f square 값의 결과 시민정신은 0.257, 이타주

의는 0.081로 나타났다.

Cohen[45]은 계산된 f square 값이 매개효과의 크기가 작을 경우 0에서 0.15미만, 중간인 경우 0.15이상 0.35미만, 클 경우 0.35이상의 값을 나타낸다고 제시했다. 결국 시민정신은 조직몰입이 중간 정도의 매개효과를 지니고, 이타주의는 작은 매개효과를 지니고 있어 가설 3도 지지되었다.

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 중국 기업 종업원의 이타주의와 시민정신에 관한 연구로 이타주의와 시민정신에 영향을 미치는 요인으로 직무만족과 조직몰입을 설정했으며, 그 결과는 선행연구의 결과와 일치한다.

첫째, 직무만족은 조직몰입에 영향을 미친다. 해당 연구결과는 직무만족이 조직몰입에 있어 예측변수임을 보여주는데, 직무만족이 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 변수임을 주장한 Wanberg et al.[46]의 연구 결과와 동일하다. 기존 결과와 동일한 결과가 나타났지만 대상이 중국 기업 종업원이라는 측면에 있어서는 큰 연구적 가치를 가진다. 아직 중국내에서는 직무만족과 조직몰입에 대한 연구가 미흡하기 때문에 이 연구를 기반으로 추가적인 연구를 한다면 직무만족과 조직몰입과의 관계에서 많은 연구를 도출할 수 있을 것이다. 실무적인 차원에서 중국 종업원들의 조직몰입을 높이기 위해서는 무엇보다도 수행하는 일의 성격에 만족을 느끼는 것이 중요하다는 것을 밝혀냈다.

둘째, 조직몰입은 이타주의와 시민정신에 영향을 미친다. 역시 이 결과는 아직 중국 관련 연구에서는 나타나지 않았지만, Shore & Wayne[47]이 조직의 긍정적 차원으로 작용하는 정서적 몰입이 조직시민행동과 상관관계를 보인다는 선행연구의 결과와 일치한다. 하지만 연구의 서론에서 밝힌 바와 같이 이타주의와 시민정신이 필요한 중국내 기업에서는 조직몰입이 중요한 변수로 작용한다는 것을 보여주고 있다. 자발적으로 다른 직원을 도와준다거나 회사 및 부서의 발전에 적극적인 관심을 보이는 행위는 조직에 대한 강한 소속감이 바탕

이 되어야 나타날 수 있는 현상이라는 것을 중국내 기업의 관리자 및 중국진출 국내 기업 관리자들은 명심해야 할 것이다. 특히 팀워크를 중시하여 성과를 창출하는 경영관리 방식을 도입한 중국종업원을 관리하는 기업들은 조직몰입을 통해 이타주의와 시민정신의 향상에 노력해야 한다.

셋째, 직무만족과 이타주의 및 시민정신의 관계에서 조직몰입은 매개역할을 한다. 이는 아직 중국내 기업에서 보이지 않은 연구결과로 많은 종업원들은 회사의 발전과 함께 개인의 발전을 기대하고 있으며, 직업적인 성장기회를 통해 만족감을 느낀다면 이타주의와 시민정신으로 이어진다는 것이다. 그러나 상호간의 관계에서는 직접적인 영향보다는 조직몰입을 통해 이러한 현상이 나타나게 되는데, 그만큼 회사가 나에게 중요한 의미가 있다는 것이 직무만족과 같이 수반된다면 동료 를 도와주거나 회사의 이미지에 도움이 되는 일에 대해 적극적으로 참여한다는 것이다. 결국 중국 종업원들의 이타주의와 시민정신을 높이려면 직무만족 뿐만 아니라 조직몰입에 신경을 쓰게 된다면 좋은 결과를 보일 수 있다.

본 연구의 결과를 통해 구체적인 시사점도 찾을 수 있다. 서론에서 제시한 바와 같이 많은 중국의 기업들은 문화적 특성상 집단주의적 관리 기법을 사용하고 있다. 하지만 종업원들의 개인주의적 성향으로 인해 어려움을 겪을 경우 이타주의와 시민정신이 필요하며, 이에 직무만족과 조직몰입이 선행되어야 한다는 것이다. 직무만족은 개인이 느낄 수 있는 주관적 감정 상태이나 수행하는 일의 성격이 나와 일치하거나, 조직 내에서 직업적 성장기회와 개발 기회가 있다면 충분히 나타날 수 있다. 또한 조직몰입은 정년퇴직과 소속감이 중요하게 영향을 미치게 된다. 결국 종업원의 특정 부분을 집중 관리해 준다면 집단주의 관리 기법도 바람직한 관리 방법이 될 수 있다는 것이다.

본 연구는 많은 연구 시사점이 있지만 향후 연구에서는 다음과 같은 부분을 보충한다면 더 좋은 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

첫째, 중국 기업 종업원을 대상으로 진행한 연구를 보면 조직몰입에 영향을 미치는 변수들이 많이 존재한



다. 그 중에서 권인수·서문교[48]는 작업조건 및 지원과 관련된 직무가치가 조직몰입에 영향을 미친다고 주장했는데, 이를 본 연구에 연결시키다면 직무만족 뿐만 아니라 직무가치 역시 이타주의와 시민정신에 영향을 주는 요인이 될 수 있다. 이 밖에 다른 영향 요인들을 결합해 본다면 이타주의와 시민정신과 관련된 더 좋은 연구를 진행할 수 있다.

둘째, 측정대상의 기업의 특성상 사무직 종업원에 한정되어 있었는데, 직무 또는 회사의 특성에 맞게 모집단을 새롭게 구성해 측정해 볼 필요가 있다. 즉, 본 연구에서는 500명 이상의 기업이라는 특징이 있지만 공통의 직무를 수행하는 간호사 또는 선생님이라면 직무만족과 같은 변수를 측정하는데 있어 더 높은 설명력을 지닐 것으로 예상된다. 이에 향후 연구에서는 업종을 통제해 중국 내 다른 모집단을 대상으로 측정하는 것이 필요하다.

셋째, PLS 구조방정식 모형을 이용해 매개효과에 분석에 초점을 맞추다 보니 직접적으로 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 가설로 살펴보는 않고 선행연구의 결과로 대체하였다. 향후 연구가 추가로 이루어진다면 해당 내용에 대한 가설 검증도 필요할 것이다.

마지막으로 중국이라는 국가적 특성상 측정 샘플의 수가 적다는 것이 본 연구의 한계점으로 향후 연구에서는 좀 더 광범위하게 확대해 볼 필요가 있다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 한국무역협회 국제무역연구원, *Institute for international trade*, 2010.
- [2] 이경아, "중국진출 한국기업의 노동자가치관과 문화적 적응," 중국학연구, 제45권, pp.569-603, 2008.
- [3] 권중욱, "중국 지역별 개인, 집단주의 패턴 연구," 계명대학교 산업경제연구소 경영경제, 제45권, 제1호, pp.37-56, 2012.
- [4] R. M. Marsh and H. Mannari, "Organizational commitment and turnover: A prediction study," *Administrative Science Quarterly*, pp.57-75, 1977.
- [5] X. Zhen and A. M. Francesco, "Employee demography, organizational commitment and turnover intentions in China: Do cultural difference matter?," *Human Relations*, pp.869-887, 2000.
- [6] 최명철, "조직시민행동에 대한 리더십 스타일의 영향 연구," 중국지역연구, 제2권, pp.131-156, 2015.
- [7] F. Scarpello and R. Vandenberg, "The Importance of Occupational and Career Views to Job Satisfaction Attributes," *Journal of Organizational Behavior*, pp.125-140, 1992.
- [8] J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, *Organizational behavior(7th ed.)*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 2000.
- [9] A. Kinicki and M. Fugate, *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill, 2012.
- [10] R. P. Vecchio, *Organizational behavior: Core concept*. 4th edition, The Dryden Press, 2000.
- [11] E. A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp.1293-1349, 1976.
- [12] J. L. Price, *Handbook of Organization Measurement*, Washington Health Company, 1972.
- [13] R. W. Rice, D. A. Gentile, and D. B. McFarlin, "Facet importance and job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.31-39, 1991.
- [14] L. W. Porter and R. M. Steers, *Motivation and work behavior (3rd ed.)*, New York: McGraw-Hill, 1983.
- [15] S. Dinham and C. Scott, "Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction," *Journal of Educational Administration*, Vol.38, pp.379-396, 2000.
- [16] P. Y. Chen and P. E. Spector, "Relationships of Work Stressors with Aggression, Withdrawal, Theft and Substance Use: An Exploratory

- Study," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.65, pp.177-184, 1992.
- [17] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, "Organizational commitment job satisfaction & turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.57, pp.603-609, 1974.
- [18] A. E. Reichers, "A review of reconceptualization of organizational commitment," *Academy of Management Review*, p.468, 1985.
- [19] C. Glisson and M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, pp.61-81, 1988.
- [20] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A three component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89, 1991.
- [21] J. E. Mathieu and D. M. Zajac, "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment," *Psychological bulletin*, Vol.108, pp.171-194, 1990.
- [22] M. Clugston, "The mediating affect of multidimensional commitment on job satisfaction and intend to leave," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.477-486, 2000.
- [23] J. H. Morris and J. D. Sherman, "Generalizability of an organizational commitment model," *Academy of Management Journal*, Vol.24, pp.512-526, 1981.
- [24] T. S. Bateman and D. W. Organ, "Job satisfaction and the good soldier: The leadership between affect and employee citizenship," *Academy of management Journal*, Vol.26, pp.587-597, 1983.
- [25] S. Zheng, "企業技術工人公平感与工作滿意、組織承諾、离職意愿關係研究", 浙江大學碩士學位論文, 2006.
- [26] Z. T. Zhou, "大學學術組織中的領導行為与教師公民行為關係研究", 浙江大學博士學位論文, 2007.
- [27] D. W. Organ, *Organizational citizenship behavior: The Good Solider Syndrome*, Lexington Books, 1988.
- [28] S. L. McShane and M. A. Von Gilnow, *Organizational Behavior: Emerging realities for the workplace revolution*, Irwin McGraw-Hill, 2000.
- [29] 이수광, "다원적 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구," *서비스산업연구*, 제5권, pp.75-89, 2008.
- [30] 김명숙, "공정성 지각과 조직몰입이 간호사의 조직시민행동에 미치는 영향", *간호행정학회지*, 제13권, pp.481-491, 2007.
- [31] 김문실, 전해숙, "간호단위의 리더-구성원 교환관계와 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향", *간호행정학회지*, 제10권, pp.97-107, 2004.
- [32] X. T. Zhang, "組織承諾、組織公民行為与高管理隊績效的關係研究", 五邑大學碩士學位論文, 2008.
- [33] C. A. Smith, D. W. Organ, and T. P. Near, "Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, pp.653-663, 1983.
- [34] 서준호, "조직시민행동과 직무만족의 관계에 대한 연구," *직업능력개발연구*, 제21권, pp.315-325, 2002.
- [35] 송경수, 박봉규, 최만기, "조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 연구," *경영학연구*, 제23권, pp.1103-1126, 2003.
- [36] M. G. Jennifer and R. J. Gareth, *Understanding and managing organizational behavior*, Pearson Education Limited, 2012.
- [37] 서재현, "집단 응집성, 상사에 대한 신뢰, 직무만족이 팀 몰입과 조직몰입을 통해 조직시민행동 및 역할 내 행동에 미치는 간접효과에 대한 연구," *조직과 인사관리연구*, 제27권, 2003.
- [38] 김대수, 이종완, "직무만족과 조직몰입이 시민행동에 미치는 영향: 조직응집력의 매개효과," *기업교육연구*, 제16권, 2014.

[39] 조상미, 박인희, "직무만족, 조직몰입, 리더-부하 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향," 사회과학 연구논총, 제23권, 2010.

[40] A. S. Tsui and C. A. O'Reilly, "Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads," *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.402-423, 1989.

[41] S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, and M. Ahearne, "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role sales person performance," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.87-98, 1998.

[42] W. W. Chin, "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," *Modern Methods for Business Research*, pp.295-336, 1998.

[43] C. G. Fornell and D. Larckert, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, pp.39-50, 1981.

[44] D. Gefen, D. W. Straub, and M. C. Boudreau, "Structural Equation Modeling and regression: Guidelines for research practice," *Communication of the Association for Information Systems*, Vol.4, pp.2-72, 2000.

[45] J. O. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillsdale,NJ: Lawrence Erlbaum, 1988.

[46] C. R. Wanberg, E. T. Welsh, and S. A. Hezlett, "Mentoring research: a review and dynamic process model," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.22, pp.39-124, 2003

[47] L. M. Shore and S. J. Wayne, "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.774-780, 1993.

[48] 권인수, 서문교, "기업 종업원의 영향력 행사가 조직몰입에 미치는 영향," *중국학논총*, 제45권, pp.139-160, 2014.

저 자 소 개

권 인 수(In-Su Kwon)

정회원



- 2000년 8월 : 연세대학교 일반대학원(경영학박사)
- 2006년 3월 ~ 현재 : 세종대학교 경영학부 부교수

<관심분야> : 일의 의미(meaning of work), 소명(calling), 직무열의(job engagement)

서 문 교(Moon-Kyo Seo)

정회원



- 1999년 2월 : 고려대학교 중어중문학과(문학사)
- 2006년 2월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2011년 2월 : 성균관대학교 일반대학원(경영학박사)

▪ 2008년 3월 ~ 현재 : 응지세무대학교 회계정보과 부교수

<관심분야> : 조직이론, 창업론, NCS