



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경 영 학 석 사 학 위 논 문

재한 중국인 사무직 근로자의 직무특성, 조직특성,  
문화차이 요인이 조직동일시에 미치는 영향



2018년 8월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 통 상 물 류 학 과

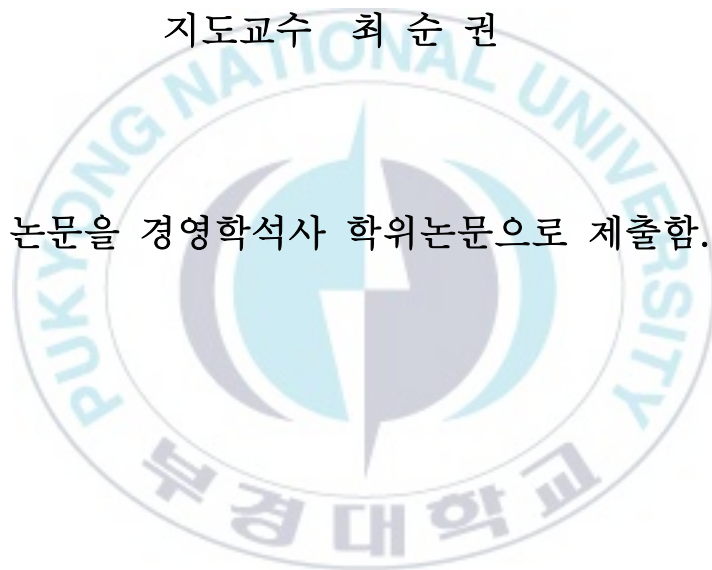
유 효 초 / LIU XIAOCHAO

경 영 학 석 사 학 위 논 문

재한 중국인 사무직 근로자의 직무특성, 조직특성,  
문화차이 요인이 조직동일시에 미치는 영향

지도교수 최 순 권

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.



2018년 8월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 통 상 물 류 학 과

유 효 초 / LIU XIAOCHAO

유효초의 경영학 석사 학위논문을 인준함.

2018년 8월 24일



위원장 경영학박사 오 태 형 (인)

위 원 경영학박사 구 지 은 (인)

위 원 경영학박사 최 순 권 (인)

## < 목 차 >

### Abstract

|                      |    |
|----------------------|----|
| I. 서론                | 1  |
| 제 1 절 연구의 배경 및 목적    | 1  |
| 제 2 절 연구의 방법 및 구성    | 3  |
| II. 이론적 배경           | 5  |
| 제 1 절 조직동일시의 개념      | 5  |
| 1. 조직동일시의 개념         | 7  |
| 2. 조직동일시와 조직몰입의 관계   | 9  |
| 제 2 절 조직동일시의 영향요인    | 13 |
| 1. 직무특성 요인           | 15 |
| 2. 조직특성 요인           | 24 |
| 제 3 절 문화차이 요인        | 29 |
| 1. 문화차이의 정의          | 29 |
| 2. 중국과 한국의 문화차이      | 30 |
| III. 연구모형의 설계와 가설 설정 | 33 |
| 제 1 절 연구모형의 설계       | 33 |
| 제 2 절 연구가설의 설정       | 35 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| IV. 연구방법 .....                 | 43 |
| 제 1 절 자료수집 및 분석방법 .....        | 43 |
| 제 2 절 변수의 조작적 정의 .....         | 46 |
| V. 실증분석 .....                  | 53 |
| 제 1 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석 ..... | 53 |
| 제 2 절 상관관계 분석 .....            | 57 |
| 제 3 절 가설 검증 .....              | 59 |
| VI. 결론 .....                   | 63 |
| 제 1 절 연구결과의 요약과 시사점 .....      | 63 |
| 1. 연구결과의 요약 .....              | 63 |
| 2. 연구결과의 시사점 .....             | 64 |
| 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....   | 65 |
| 참고문헌 .....                     | 66 |
| 설문지 .....                      | 82 |

## < 표 차 례 >

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| <표 1> 같은 개념으로 본 선행연구 .....    | 9  |
| <표 2> 한 성분으로 본 선행연구 .....     | 10 |
| <표 3> 조직동일시의 선행요인 .....       | 14 |
| <표 4> 표본의 특성 .....            | 45 |
| <표 5> 설문지의 구성 및 출처 .....      | 52 |
| <표 6> 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석 ..... | 56 |
| <표 7> 평균, 표준편차, 상관관계 .....    | 58 |
| <표 8> 다중회귀분석 결과 .....         | 60 |
| <표 9> 연구가설 검증 결과 .....        | 62 |

## < 그림 차례 >

|                      |    |
|----------------------|----|
| <그림 1> 직무특성 모형 ..... | 16 |
| <그림 2> 연구모형 .....    | 34 |



The Effects of Job Characteristics, Organizational Characteristics and  
Cultural Difference Factors on Organizational Identification of Chinese  
Office Workers in Korean Companies

LIU XIAOCHAO

*Department of International Commerce and Logistics,  
The Graduate School, Pukyong National University*

**Abstract**

Nowadays many foreigners are coming to Korea. Among them, Chinese office workers continue to increase. They are playing an important role in Korean companies, but due to various problems they are not fulfilling their roles sufficiently and their turnover rate is high. Therefore, it is important to utilize the Chinese office workers in order to reduce employee turnover.

The purpose of this study is to find the factors influencing the organization identification of Chinese office workers and suggest practical implications for increase their organization identification.

This study was conducted in order to verify the hypotheses, with 152 samples obtained through online and offline surveys of Chinese office workers working in companies located in various regions of Korea.

The results of this study are as following: First, among the factors related to the job characteristics, the job importance has a positive (+) effect on the organization identification of Chinese office workers. Second, among the factors related to the organizational characteristics, the potential for promotion and the relationship with colleagues showed a

positive (+) effect on the organization identification of Chinese office workers.

The implication of this study are as follows: First, it will be necessary to have a variety of activities to improve the relationship with colleagues in the workplace in order to increase the organization identification of Chinese office workers. Second, there is a great need for more awareness and development of Chinese office workers' job importance and potential for promotion.



# I. 서론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

### 1. 연구의 배경

최근 한국으로 유입되는 외국인이 많아지고 있다. 특히 중국인 사무직 근로자들이 꾸준히 증가하고 있는데, 법무부 출입국·외국인정책본부에서 출판된 2017년 9월호 출입국외국인정책 통계월보에 따르면, 2017년 9월 30일까지 한국에 등록된 외국인은 1,163,821명이다. 그 중에 외국인 전문 인력은 45,526명으로 전체의 3.9%를 차지하고 있다. 등록된 외국인 중에 중국인은 527,090명이고 중국인 전문 인력은 13,076명으로 전체 중국인의 2.5%를 분류되고 있다.

중국인 사무직 근로자들은 한국기업에서 중요한 역할들을 수행하고 있다. 이런 역할의 중요성에도 불구하고, 문화차이나 여러 가지 문제들로 인해 역할을 충분히 수행하지 못하고 있고, 이직률도 높은 실정이다(이성진, 2007; 장홍석, 2011; 장효남, 2017). 따라서 재한 중국인 사무직 근로자들의 역할을 충분히 수행하고 이직률을 줄이는 것이 중요하다. 즉 재한 중국인 사무직 근로자들을 어떻게 활용하는지가 중요하다.

사람들을 잘 활용하기 위해 관련된 개념으로 조직만족이나 조직몰입, 조직동일시 개념 등이 있다. 그 중에 조직동일시가 사람들을 활용도에 관련된 중요한 개념이 될 수 있을 것이다.

좋은 조직동일시는 조직 내에서의 협력과 같은 바람직한 결과로 이어지

고 약하거나 좋지 않는 조직동일시를 가진 개인은 조직에 대한 부정적인 견해와 아이디어를 가지게 되어 업무에 대한 효율성이 떨어지고 개인적인 부정적 스트레스를 초래할 수 있다(최훈태, 2008). 조직 구성원들이 자신의 조직과 동일시하지 않을 경우 조직 정체성 상실, 조직 충성심 저하 등 조직에 역기능적으로 작용할 수 있어 기업들은 조직동일시를 강화시킬 수 있는 조직 개발에 노력을 기울이고 있다(Van Knippenberg and Van Shie, 2000).

선행연구를 보면 조직동일시는 직무 태도와 같은 조직 내 주요 성과 변인에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Kreiner and Ashforth, 2004). 따라서 조직동일시는 조직학에서 중요한 의미를 지니고 있다. 조직구성원들의 조직동일시가 높아지면 조직 목표를 자신의 것으로 받아들이게 되므로, 이들의 동기를 높여서 업무에 더 많은 노력을 쏟게 만드는데, 이를 통해 결국 조직성고가 향상된다(Van Knippenberg, 2000). 또한 조직동일시가 높아지면 직무 만족이 향상될 수 있고, 조직시민 행동이 증진된다(Riketta and Van Dick, 2005).

## 2. 연구의 목적

본 연구에서는 재한 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 요인들을 찾아보고, 그들의 조직동일시를 높일 수 있는 방안을 모색하는 것이 목적이다. 첫 번째, 기존의 선행연구를 통해서 사람들을 활용도를 증가시키기 위해서 어떤 개념이 더 쉽게 활용할 수 있는지, 조직동일시가 조직몰입이나 다른 개념보다 더 좋은 개념인지 살펴보겠다. 두 번째, 일반 조직구성원들의 조직동일시에 미치는 직무특성 요인과 조직특성 요인에 대해 살펴보겠다. 셋 번째, 재한 중국인 사무직 근로자들의 특성 요인인 문화차이에 대해 살펴보겠다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 구성

### 1. 연구방법

본 연구의 목적은 한국기업에서 일하고 있는 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 요인들에 대해 찾아보고, 어떤 변수가 조직동일시에 가장 영향을 미치는가를 연구하고 조직동일시를 높일 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구는 먼저 선행연구를 통해 조직동일시에 대해서 살펴보고 나서 연구모형을 설정하였다. 재한 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 선행요인을 알아보기 위해 가설을 설정하고 가설을 검증하기 위해 한국에서 중국인 사무직 근로자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사를 통해 총 157부를 회수하였으며 불성실한 응답 설문지 5부를 제외한 152부를 최종 설문 표본으로 설정하였고 통계프로그램으로는 SPSS 23.0을 이용해 분석을 실시하였다. 먼저 연구모형의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 이용한 신뢰성 분석(reliability analysis)을 사용하였으며, 요인분석을 통해 타당성 분석을 진행하였다. 다음은 상관관계분석을 실시해서 모든 변수들 간의 관계를 살펴보았다. 마지막으로 조직동일시를 종속변수로 삼고 다중회귀분석을 실시하여 가설검증을 진행하였다.

## 2. 논문의 구성

본 연구의 목적은 앞서 언급한 직무특성 요인, 조직특성 요인과 문화차이가 재한 중국인 사무직 근로자의 조직동일시에 어떤 영향을 미칠 수 있는지를 살펴보기 위해 총 6장으로 구성되어 있다.

제1장에서 서론으로 본 연구의 배경 및 목적, 연구구성에 대해 구술하였다.

제2장은 1절에는 종속변인 조직동일시에 대한 일반적인 개념을 기술하였다. 그 다음에 제 2절에는 조직동일시와 관련된 기준의 영향 요인들에 대해서 살펴보았다. 제 3절에는 재한 중국인 사무직 근로자들에게 영향을 미칠 수 있는 문화차이와 관련된 요인들을 살펴보고 구술하였다.

제3장에서 선행연구들을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 연구모형을 설정하였다. 그리고 모형을 측정하기 위해 가설 총 6개를 설정하였다.

제4장에서 설문조사를 통해 수집된 자료의 일반적 특성을 설명하고 구체적인 분석하는 방법을 기술하였다. 또한 각 변수의 조작적 정의도 구술하였다.

제5장에서 가설들을 검증하기 위해 신뢰성과 타당성 분석을 실시하였고 각 변수 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였다, 그 다음으로 다중회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

제6장에서 본 연구의 결론으로서 연구결과를 요약하여 그에 대한 시사점을 정리하였다. 마지막으로 본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 제 1 절 조직동일시의 개념

#### 1. 조직동일시의 개념

조직동일시는 동일시 대상을 조직 혹은 개인이 속한 회사를 대상으로 한다. 또한 동일시 대상은 개인, 팀, 부서 등도 될 수 있기 때문에 조직 동일시는 조직과 구성원 자신이 일치되고 인식하는 정도, 또는 조직에 대한 소속감 정도를 뜻하며 (Ashforth and Mael, 1989), 구성원 자신을 특정한 사회 집단에 속한 존재로서 규정할 의사가 있는지 나타낸다 (Haslam, 2001). Dutton, Dukerich and Harquail(1994)은 조직동일시란 개인이 스스로 인식하는 정의가 본인이 속한 조직의 정체성과 같은 특성을 가질 때 이를 통합하는 과정이라 하였다.

조직동일시는 개인의 자기 정의에 대한 답을 줄 수 있다. 이러한 의미에서 조직동일시는 사회적 동일시의 형태중의 하나로 볼 수 있다. 조직 동일시는 조직에 의미를 부여하고 조직과의 관계를 수립하며 한 개인의 조직 행동 요인으로 조직의 영속성을 추구하는 것과 같은 조직행동에 영향을 미친다(Katz and Kahn, 1978). 조직 구성원의 조직 내 행동에 관한 많은 연구에서 조직 구성원들은 조직에 소속되면서 자신과 조직을 분리할 수 없는 하나의 공동 운명체로 인식하게 되는데, 이러한 현상을 조직동일시라고 설명하고 있다(이유재, 1996). 조직동일시는 조직과 연결되어 있다는 느낌, 그 자신을 더 큰 실체의 부분으로서 개인이 인지

하는 심리적인 상태이며, 조직의 정체성과 개인의 정체성을 인지적, 심리적으로 일체화하는 과정이라고 정의할 수 있다(Mael and Ashforth, 1992). 조직동일시의 개념은 개인이 어떤 조직과 자신을 동일시하게 되면 그 조직에 일체감이나 소속감을 느끼게 되고 자신을 조직의 관점에서 구명하며 조직과 하나가 되며 조직의 성공과 실패를 자신의 것으로 지각하는 것이라 정의될 수 있다(Ashforth and Mael, 1992).

조직동일시는 조직 구성원이 조직에 대한 소속감과 조직에 대한 의미를 부여하고, 조직과 자신과의 관련성을 설정하고, 조직 효율성을 추구하는 등 조직 전반에 걸쳐 영향을 주고 있으며 한 개인의 조직 행동을 결정하는 중요한 요소이다(Smidts, Pruyn, Van Riel, 2001). 따라서 개인의 조직에 대한 애착심 형성은 그 개인이 자신 소재 조직을 동일시하는데 있어서 생긴다고 볼 수 있다. 뿐만 아니라 개인은 점차로 그 조직의 특성, 속성을 자신과 동일시하고 인지적 반응체계로 통합하게 된다고도 볼 수 있다. 따라서 조직동일시는 위에서 언급 한 바와 같이 일반적인 심리적 집단의 특수 하위 집단으로 볼 수 있으며, 조직과 자아간의 통일된 의식으로 정의 될 수 있다. 즉 조직동일시는 특정 사회적 집합체 혹은 조직의 성공과 실패경험을 자신의 것으로 지각하는 것으로 정의할 수 있는 것이다.

조직동일시는 대표적으로 인지적, 평가적, 정서적 세 가지 요소로 구성할 수 있다(Ellemers, Kortekaas and Ouwerke, 1999). 인지적 요소는 특정 집단에 대한 개인의 소속감과 확신을 의미하고, 상황적 요인에 의해 좌우된다. 평가적 요소는 조직에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 평가하는 정도를 말하며, 인지적 및 감정적 평가로 구성된다. 정서적 요소는 감정에 기반하여 집단에 대해 동일시를 느끼는 것을 일컫는다. 선행 연구에 의하면, 이 세 가지 구성 요인이 동시에 발생한다고 보는 견

해와 인지적 요인이 먼저 나타난 후, 다른 요인이 나타난다고 보는 견해가 있다.

조직동일시에 반드시 필요한 요소는 인지적, 평가적 요소이고, 이것들에 의해 정서적 요소가 나타날 수 있다(Tajfel, 1982). 그는 구성원들은 소속감을 통해 자기 자신을 정의하고 조직에 대해 긍정적이거나 부정적인 평가를 하여 정서적 애착에 이른다는 것으로, 세 가지 요소는 뚜렷이 구분되는 영역이라 하였다.

Ellemers, Kortekaas and Ouwerke(1999)는 조직동일시와 조직시민행동과의 관계에 관한 경험 연구에서 조직동일시가 자기범주화, 자신이 집단에 대한 몰입, 속한 집단에 대한 소속 등 세 가지 요인으로 구성되어 있음을 밝혔다. 또한 자기 범주화가 조직 시민행동의 인지적인 기초 제공해 준다면, 정서적 몰입과 집단의 자존감은 동인이 되며, 이 두 요인이 간접적으로 조직시민행동에 영향을 준다고 하였다. 또한 낮은 사회적 지위는 조직동일시의 평가 요소에 부정적인 영향을 미치지만 정서적 요소에는 긍정적인 영향을 미침으로써 현재의 낮은 수준에서 탈피하자 조직동일시를 일으킨다고 밝혔다.

최근 조직동일시의 구성 요소를 비동일시, 쌍방 동일시, 그리고 중립 동일시로 정리한 연구들도 나타나고 있다(Kreiner and Ashforth, 2004). 비동일시란 개인의 자아개념에 있어 조직과 비슷한 특성이 없는 상태를 말하며(Dutton, Dukerich and Harquail, 1994), 이는 동일시와 상반되는 개념으로 이해할 수는 없다. 그리고 쌍방 동일시는 동일시와 비동일시의 두 가지 측면이 공존하는 개념이며, 중립 동일시는 개인의 정체성을 조직과 연결하지 않고 독립적으로 보는 것을 말한다(Elsbach, 1999). 한 개인이 조직에 대한 원칙이나 같은 특성을 가지고 있지 않은 경우 비동일시가 나타날 수 있고, 조직의 복잡성과 다양

성으로 인해 쌍방 동일시가 나타날 수 있으며, 조직에 대한 동일시 및 비동일시가 명백하지 않을 때 중립적 동일시가 나타날 수 있다(Pratt and Doucet, 2000).

조직동일시는 조직태도 변수 중의 하나인데 독립적으로 또는 다른 변수와 이론적 구조를 형성하면서 조직 구성원의 만족과 조직 효율성에 긍정적인 영향을 미치며, 조직 구성원 간의 협동적 행위를 조성하여 조직을 지원하려는 노력행위를 유도한다. 따라서 조직동일시가 높을수록 개인은 그 조직에 만족하며 조직을 위한 자발적인 지원행위를 하게 되며(최훈태, 2008), 조직 구성원의 조직동일시 정도는 그들의 업무과정에 직접적인 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있다(김민주, 1994).

조직동일시가 이루어지면 구성원들은 자신이 속한 집단과 자신을 공동 운명체로 지각하게 되고, 조직에 대한 정체성과 개인적인 자아가 일치하게 되어 조직 유효성 또는 성과가 높아지는 것으로 연구되었다(Beach and Mitchell, 1990). 강한 조직동일시는 조직 내에서 협력과 같은 바람직한 결과를 유인하고, 조직동일시 정도가 약하거나 동일시되지 못한 개인은 조직에 대하여 부정적인 시각과 관념을 갖게 됨으로써 작업능률이 저하되거나 개인적으로 스트레스 같은 부정적인 결과를 초래할 수 있다(최훈태, 2008). 외부 통제가 없어도 조직동일시가 높은 구성원은 조직에 대한 책임감을 가지고, 조직의 목표달성에 기여하여 조직의 이익이 되는 행동과 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba and Tissington, 2004). 반면에 조직구성원들이 자신의 조직에 동일시하지 않을 경우에는 조직 정체성 상실, 조직충성심 저하 등 조직에 역기능으로 작용할 수 있어 기업들은 조직동일시를 강화할 수

있는 방안을 고심하고 있다(Van Knippenberg and Van Schie, 2000).

## 2. 조직동일시와 조직몰입의 관계

### 가. 유사점

조직동일시와 조직몰입은 각각 오랜 기간 동안 조직 행동연구에서 여러 학자들에 의해 광범위하게 연구되어 왔으나 두 개념간의 구분에 대한 혼란이 있어온 것이 사실이다. 예를 들어, Patchen(1970), Hall and Schneider(1971), Lee(1971) 등 연구에서 나타난 조직몰입에 대한 정의에서 조직동일시가 조직몰입과 같은 개념으로 주장하였다. <표 1>은 조직동일시가 조직몰입과 같은 개념으로 본 연구를 정리한 것이다.

**<표 1> 같은 개념으로 본 선행연구**

| 연구자                       | 표본          | 개념 정의                         |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|
| Patchen(1970)             | 기업 직원       | 조직 내부에서의 공유된 특성, 충성심, 결속으로 정의 |
| Hall and Schneider (1971) | 교회목사와 회사연구원 | 조직 목표와 개인 목표가 검증적으로 통합되는 과정   |
| Lee(1971)                 | 과학자         | 조직에 대한 정적 태도와 만족              |

또한 조직몰입은 조직에 대한 적극적이고 긍정적인 성향으로서 자신이 속한 조직 및 조직목표에 대해 일체감을 느끼고 헌신적으로 노력하려는 태도를 의미하는데, 조직의 목표 혹은 가치를 수용하려는 강한 신뢰를 의미하는 조직동일시, 그리고 조직을 위해 헌신적으로 노력하려는 의지를 의미하는 애착 남아있으려는 강한 욕구를 의미 하는 근속 등이 포함된다

(Jaros, Jermier, Koehler and Sincich, 1993; Mowday, Steers and Porter, 1979).

다른 연구에서도 조직동일시를 조직몰입의 한 성분으로 간주하기도 했다 (Buchanan, 1974; Wiener, 1982; O'Reilly and Chatman, 1986). Mowday, Cheney(1983) 등은 조직동일시를 조직몰입의 성분중 하나로 간주하였다. 정작 설문지 문항 자체에는 조직 내재화, 행동의도, 정적 감정 등 포함시켰다. 총 15문항 중 “당신은 회사의 운명에 대해 진심으로 걱정합니까?” 와 같은 조직동일시 문항이 포함되어 있다(Ashforth and Mael, 1989). <표 2>은 조직동일시가 조직몰입과 한 성분으로 본 연구를 정리한 것이다.

**<표 2> 한 성분으로 본 선행연구**

| 연구자                              | 표본         | 개념 정의                                                                           |
|----------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Buchanan(1974)                   | 공, 사기업 관리자 | 조직목표와 개인목표의 내재화                                                                 |
| Mowday, Steers, and Porter(1979) | 다양한 작업의 직원 | 한 개인이 특정 조직에 대한 상대적인 동일시나 관여강도                                                  |
| Cheney(1983)                     | 사기업직원      | 조직 소속감, 애착심, 정서적 매력(몰입), 조직 충성심, 조직 목표 몰입, 조직원 행동(몰입), 조직 목표와 개인 목표 간의 유사성과 내재화 |
| O'Reilly and Chatman(1986)       | MBA, 신입사원  | 조직몰입, 순응, 동일화, 내면화                                                              |

#### 나. 차이점

조직몰입이 조직동일시와 서로 다른 개념으로 본 연구들도 있다(Steers, 1977). 조직몰입과 조직동일시는 서로 바탕과 결과가 다르기 때문에 조직몰입의 연구를 조직동일시의 연구로 해석해서는 안 된다(Dick et al.,

2004).

조직동일시와 조직몰입은 서로 다르고 이 두 개념에 영향을 미치는 선행 변인들도 다르다. 조직몰입은 어떤 시점에서 조직구성원 조직에 대한 맹세나 약속을 의미하는데 조직동일시는 더 폭넓은 과정 지향적 개념이다. 서로 연관되어 있지만 다른 개념임을 밝혔다(Cheney and Tompkins, 1987).

#### 다. 본 연구의 관점

조직몰입에 대한 태도적 관점에서 조직몰입 측정에 가장 많이 사용되는 조직몰입 설문지를 개발한 Mowday, Steers and Porter(1979)는 조직몰입을 한 개인이 특정 조직에 대한 상대적인 동일시나 관여 강도로 정의함으로써 조직몰입에 대한 정의 자체에 조직동일시를 포함시키고는 있다. 또한 이러한 정의를 구성하고 있는 조직몰입의 성분은 다음과 같이 특징지어질 수 있다고 했다.

첫째, 조직 목표나 가치에 대한 한 개인의 신념이나 수용성, 즉 내재화다. 둘째, 조직을 대신해 행동하려는 의지, 즉 행동의도다. 셋째, 조직 멤버십을 유지하려는 욕구, 즉 자부심이나 조직에 대한 정적 감정이다. 이에 조직몰입에 대한 광의의 정의에 조직동일시를 포함시켜 놓았다(Mowday et al., 1979).

또한 Buchanan(1974)은 조직몰입을 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 채택하는 것, 그리고 직무관여를 포함한 관여, 조직에 대한 정의감과 애착감 등 세 가지 성분으로 구성된 것으로 정의하고 있다. 이와 유사하게 Hall, Schneider and Nygren(1970)은 조직동일시 개념을 조직 목표와 개인의 목표가 점증적으로 통합되는 과정이라고 정의하고 있어서 이는 조

직몰입 개념과 구별이 애매하다.

조직태도에 관한 연구들은 조직몰입, 조직동일시, 조직만족, 조직내재화 등 중심적인 연구주제들에 대한 개념상 애매함 때문에 혼란스러운 연구결과들을 산출하고 있으며 일관된 이론적 준거들을 내놓고 있지 못한 채 진행되고 있다. 그리고 조직동일시와 조직몰입을 다른 개념으로 본 연구들이조차도 이론적 정당성은 부족한 편이다(Wiener, 1982).

하지만 조직동일시와 조직몰입의 차이점을 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 검토한 결과에 따르면 조직동일시, 조직몰입은 상관있지만 서로 구별되는 구성개념임을 확인하였으며, 이러한 분석 결과로 조직동일시는 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다(김원형, 1993).

따라서 본 연구에서 조직몰입과 조직동일시는 같은 개념이 아니지만 대비되는 개념이라기 보다는 서로 유사한 개념이라고 본다. 조직몰입에 대한 선행 요인들은 조직동일시에도 영향을 미친다고 판단된다.

## 제 2 절 조직동일시의 영향요인

조직동일시에 대한 연구들은 사회심리학과 조직행동 분야에서 활발한 연구가 진행되어 왔다. 조직행동 연구자들이 조직동일시에 대해 많은 연구가 진행되어 왔다. 조직동일시는 지속적으로 관심을 받아온 조직행동 연구주제 중에 하나였다(Miller, Allen, Casey and Johnson, 2000).

기존 연구에서 조직동일시에 영향을 미치는 선행변수로는 직무와 관련된 특성요인인 직무자율성(Van Knippenberg and Van Shie, 2000), 직무중요성(이지우, 1997)이 있다. 그리고 역할과 관련된 특성요인인 개인과 조직 적합성(O'reilly et al., 1991), 직무만족(김원형, 2003), 역할의 모호성(김원형, 2003)이 있다. 이러한 요인들은 다 직무특성으로 들 수 있으며 그중 역할의 모호성만 조직동일시에 부정적인 영향을 미치고 남은 요인들이 다 조직동일시에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 다수의 실증 연구를 통해서 밝혀졌다.

또한 조직특성요인은 조직구조와 관련된 특성, 조직분위기와 관련된 특성, 인사관리와 관련된 특성이 있다. 구체적으로 조직구조와 관련된 특성요인인 조직의 명성(Cameron and Ulrich, 1986)과 외부평판(Smidts et al., 2001)이 있다. 조직분위기와 관련된 특성요인인 의사소통과 공정한 대우(김원형, 2003), 그리고 조직공정성(Lind, Greenberg, Scott and Welchans, 2000)이 있다. 인사관리와 관련된 특성으로는 승진가능성(Schneider and Alderfer, 1973)이 있으며 이러한 조직특성요인들이 다 조직동일시에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 배준영(2013)은 선행연구를 통해 국제적 기업의 문화차이가 클수록 조직동일시가 감소할 것으로 주장하였다.

이러한 연구들을 살펴보고 정리하자면 조직동일시에 영향을 미치는 선행 변수는 다음<표 3>과 같이 연구되어져 왔다.

**<표 3> 조직동일시의 선행요인**

| 선행요인     |                      |                         | 연구결과      | 출처                                            |
|----------|----------------------|-------------------------|-----------|-----------------------------------------------|
| 직무<br>특성 | 직무와<br>관련된 특성        | 직무자율성                   | 정 (+)의 관계 | Van Knippenberg and Van Shie(2000)            |
|          |                      | 직무중요성                   | 정 (+)의 관계 | 이지우(1997)                                     |
|          | 역할과<br>관련된 특성        | 개인과 조직<br>적합성           | 정 (+)의 관계 | O'reilly , and Chatman(1991)                  |
|          |                      | 직무만족                    | 정 (+)의 관계 | Schneider and Alderfer(1973), 김원형<br>(2003)   |
|          |                      | 역할의<br>모호성<br>조직의<br>명성 | 부 (-)의 관계 | 김원형 (2003)                                    |
| 조직<br>특성 | 조직구조와<br>관련된 특성      | 외부평판                    | 정 (+)의 관계 | Cameron and Ulrich(1986)                      |
|          |                      | 외부평판                    | 정 (+)의 관계 | Smidts , Pruyn , and Van Riel(2001)           |
|          | 조직분위기<br>와 관련된<br>특성 | 의사소통                    | 정 (+)의 관계 | 김원형 (2003)                                    |
|          |                      | 공정 대우                   | 정 (+)의 관계 |                                               |
|          |                      | 조직공정성                   | 정 (+)의 관계 | Lind, Greenberg, Scott and Welchans<br>(2000) |
|          | 인사관리와<br>관련된 특성      | 승진가능성                   | 정 (+)의 관계 | Schneider and Alderfer(1973)                  |
| 문화차이     |                      |                         | 부 (-)의 관계 | 배준영 (2013)                                    |

이러한 다양한 연구 결과들에 의해서 본 연구에서 재한 중국인 사무직 근로자들에게 영향을 미치는 여러 요인들 중 직무특성 요인, 조직특성 요인, 그리고 문화차이 요인을 살펴보고, 선행연구를 토대로 탐색하여 설명하고자 한다.

## 1. 직무특성 요인

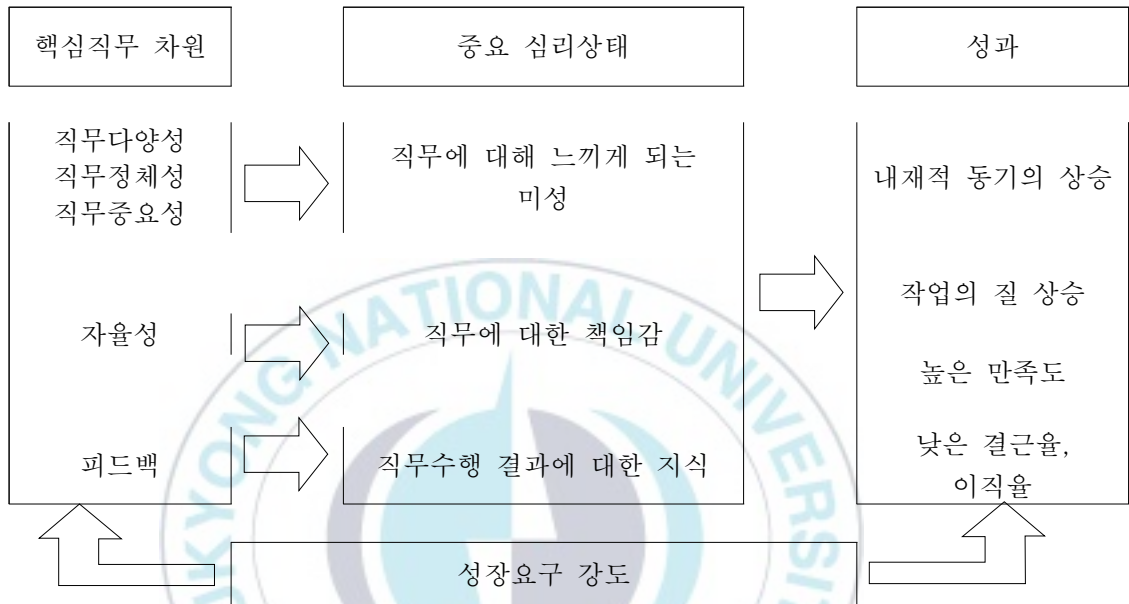
### 가. 직무특성의 정의

직무특성은 조직구성원의 내재적 동기부여와 직결되기 때문에 조직동일시, 조직몰입 및 직무만족과 같은 직무태도에 긍정적 또는 부정적 영향을 미칠 수 있을 것이다. 직무특성은 여러 가지의 차원을 포함하고 있지만 많은 연구자들이 직무특성의 변수로 Hackman and Oldham이 제시한 직무다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백 등의 5개를 사용하고 있다(김우진, 서원석, 2010).

직무특성이론에서 제시한 5가지 핵심차원들은 3가지 중요 심리상태를 유발한다고 한다. 첫째, 직무다양성, 직무정체성, 직무중요성 이 세 가지 차원은 구성원으로 하여금 직무에 대해 느끼게 되는 의미성은 개인이 어떤 직무에서 그 일이 의미가 있고 가치가 있으며 해볼 만한 일이라고 느끼는 정도를 말한다. 둘째, 자율성은 작업결과에 대한 경험된 책임감으로 개인이 일의 결과에 대해 개인적인 책임을 느끼는 정도를 말한다. 셋째, 피드백은 직무수행 결과에 대한 지식으로 직무활동 자체로부터 구성원이 행한 성과를 알고 이해라는 정도를 말한다. 위에 5가지 핵심차원은 구성원의 주요 심리 상태를 촉진하게 되고 이러한 심리상태가 구성원의 높은 내재적 동기부여에 영향을 미친다고 한다(김양명, 2005).

<그림 1> 직무특성 모형

자료: Hackman, J. R. and Oldman, G. R. (1976), “Motivation through the Design of Work Test of Theroy,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–297.



직무특성이론에서 제시한 5가지 핵심 차원 중에서 조의영(2004)의 연구에서는 직무다양성, 직무중요성, 피드백 등의 3개의 변수만을, 김형철(2002)의 연구에서는 직무다양성, 직무중요성, 자율성, 피드백 등의 4개의 변수만을, 변풍식, 김세리, 박홍현(2006) 직무중요성, 자율성 등의 2개의 변수만을 사용하였다. 이외에도 김영화, 전희원(2009) 직무특성 변수로 직무적합성, 직무자율성을 사용하였으며, 유희경, 김원, 정은경(2009) 상호의존성, 구조화, 다양성, 난이도 등의 3개 변수를 사용하였다. 신혜숙(2009)의 연구에서는 과업의 중요성, 역할 모호성, 직무의 도전성, 직무의 자율성 등의 변수를 사용하였다.

#### 나. 직무특성의 구성

직무특성에 대해 기존 연구들을 통해 직무특성의 주요변수를 살펴보자면 다음과 같다.

##### 1) 직무다양성

직무다양성이란 “직무를 수행하는데 있어서 여러 가지 기술이나 재능을 사용하는 다양한 활동들이 요구되는 정도”를 의미한다(이민영, 2011). 이는 수행에 대한 경험을 증가시킴으로써 자기효능감을 증가시키는 것으로 나타났다(심덕섭, 하성욱, 2013; 한광현, 2003). 직무다양성에 따른 자기효능감은 기능다양성과 혁신행동 간의 관계를 부분 매개하고(심덕섭, 하성욱, 2013), 나아가 집단효능감은 직무다양성에 따른 심리적 긴장과의 관계를 조절하는 역할을 하고 있었다(한광현, 2003). 최근에는 과학기술이 매우 고도화되고 복잡화되면서 근로자들이 느끼는 직무다양성의 의미는 단순 반복적 업무의 탈피뿐만 아니라 훨씬 더 복잡하고 어려운 기술의 요구

로 받아들여질 수 있으며, 이러한 요구는 급변하는 기술 속도를 따라가기 위해 끊임없는 학습이 요구되는 오늘날의 상황에서 직무다양성이 근로자들 개인특성에 따라 내적동기부여나 자기효능감을 향상시키는 작용을 할 수도 있지만 오히려 부담감을 주는 요인으로 작용할 수도 있을 것으로 생각된다고 하였다(류현주, 이찬, 2013).

## 2) 직무정체성

직무정체성은 직무담당자에게 배정된 일의 단위가 전체 수준의 일에서 차지하는 비중이다. 전체 공정의 일부분에 해당되는 직무보다는 많은 공정에 관여하는 직무가 더 직무정체성이 높다. 하나의 직무가 다른 직무와 구분되는 독립적 단위로 형성되어 있는 수준을 말하며, 이러한 직무의 정체성은 직무를 수행하는 작업자의 의미성에 정의 영향을 미치며 개인에게는 어떤 완성감과 자부심을 느끼게 된다. 직무정체성은 업무의 시작으로부터 완결까지의 범위에서 과업이 차지하는 범위를 말한다(우형록, 2015). 직무정체성은 자기효능감에 영향을 주고 있으며(심덕섭, 하성욱, 2013), 희망과 회복력 등에도 영향을 주고 있었다(류현주, 이찬, 2013). 이에 영향을 받은 자기효능감은 과업정체성과 혁신행동 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다(심덕섭, 하성욱, 2013). 이는 부분적인 업무수행이 아니라 일의 전체를 조망할 수 있는 업무부여 등을 통해 근로자의 긍정심리자본을 강화할 수 있을 것이라고 설명되어 진다(류현주, 이찬 2013).

## 3) 직무중요성

직무중요성은 직무가 다른 사람의 생활에 중요한 영향을 미치는 정도로 말한다. 이는 다른 사람과 같은 회사의 동료 작업자일 수도 있고, 조직 밖의 다른 사람일 수도 있다. 개인의 직무가 조직 내 또는 외부의 사회에 기

여하는 정도가 클수록 개인의 의미감이 더욱 커진다. 즉 개인은 자신의 직무가 타인에게 영향을 미친다고 느낄수록 직무를 중요한 것으로 생각한다. 다시 말하면 종업원들이 자기 직무에 대한 중요성을 강하게 느끼면 직무의 의미를 가지게 되고 일에 대해 신경을 써서 직무에 대해 더욱 관심을 가지게 될 것이다. 직무 중요성은 직무가 개인의 다른 작업이나 생활에 대해 어떤 정도의 영향을 미치는지 초점을 맞춘 것이다(유정정, 이형룡, 2016). 직무중요성은 자기효능감에 영향을 주고 있으며(류현주, 이찬, 2013), 희망, 낙관성, 회복력(류현주, 이찬, 2013) 등에 영향을 주고 있었다. 긍정심리자본에 미치는 직무특성 중 직무중요성의 영향력은 상대적으로 큰 것으로 분석되었고, 이는 긍정심리자본 수준을 제고하기 위해서는 근로자들이 자신이 수행하는 업무가 조직이나 주변 사람들에게 어떠한 영향을 미치는 것인지, 얼마나 중요한 것인지를 인식할 수 있도록 하는 것이 특히 강조되어야 한다는 것이다(류현주, 이찬, 2013).

#### 4) 자율성

자율성은 직무담당자가 직무의 수행에 필요한 작업일정 계획과 작업방법 등을 결정하는 데 있어 소유하고 있는 자유, 독립, 재량권을 허용하는 정도이다. 종업원들이 직무를 담당함에 있어서 주어지는 권한과 독립성의 정도로, 개인은 스스로 직무를 계획, 관리, 조절할 수 있을 때 직무에 대해서 더 많은 의미를 부여한다. 언제 일을 시작할 것인지, 어떤 과정을 거칠지 등에 대해서 독립성을 가지고 스스로 결정할 수 있을 때, 개인은 업무 성과의 성공이나 실패에 대해서 더 많은 개인적 책임감을 느낀다. 자율성은 자기효능감에 영향을 주고 있으며(류현주, 이찬, 2013; 심덕섭, 하성욱, 2013), 희망과 회복력 등에도 영향을 주고 있었다(류현주, 이찬, 2013). 그리고 자율성이 낮은 직무는 자기 결정감을 낮추고 직무몰입이 현저히 떨어

어지는 것으로 나타났다(심정, 2011). 자율성이 증가하면 작업자는 일에 결과에 대해서 더 많은 개인적 책임감을 느끼게 되고, 작업결과에 대한 개인적 책임을 기꺼이 수용하게 될 것이다(이민영, 2011).

#### 5) 피드백

피드백은 직무담당자가 수행한 직무수행 결과의 효과성에 대한 직접적이고 명확한 정보를 획득할 수 있는 정도를 가리킨다. 종업원들이 결과에 대해서 개인이 어느 정도의 지식이나 정보를 가지고 있는지에 관한 것으로, 업무 결과에 대해 구체적이고 명확한 정보를 얻고, 성과 향상을 위해 어떤 행동을 하면 될지 알 수 있을 때 개인은 생산성을 향상시키는 방향으로 직무를 담당할 수 있다. 피드백은 자기효능감에 영향을 주고 있으며(류현주, 이찬, 2013; 심정, 2011), 희망, 낙관성, 회복력 등에도 영향을 미치고 있었다(류현주, 이찬, 2013). 이는 자신의 업무 수행 상황에 대해 인지할 수 있도록 하는 적절한 피드백 제공이 중요하다는 것을 시사하는 것이다(류현주, 이찬, 2013). 직무의 피드백이 높으면 조직공정성과 직무몰입 등이 더욱 증가하기 때문에 조직 구성원들에게 직무의 성과뿐만 아니라 그 수행과정에 대해서도 정기적인 정보를 제공할 필요성이 있으며 그 평가과정이나 절차가 명확하고 일관성 있게 이루어져야 하겠다(심정, 2011).

#### 6) 역할보호성

역할보호성은 자기 자신의 실제적인 지식상태와 자기 자신의 개인적 필요와 가치의 만족을 제공하는 지식의 상태와의 불일치를 말한다(Szilagyi and Wallace, 1990). 역할이 명확하거나 일관성 있는 기대 없이 수행되는 상태 또는 현상을 의미한다. 가령 새로운 클라이언트가 처음으로 상담하게 될 경우 사회사업가가 어떠한 도움을 제공해야 하는지 잘 알지 못하

기 때문에 모임으로부터 구체적으로 무엇을 기대해야 하는지 잘 모르는 경우이다. Szilagyi and Wallace는 역할 모호성이 자신의 의무, 권한, 책임에 대한 개인의 지각이 분명하지 못한 상태로 불확실성과 불만족을 증가시키는 반면, 역할 갈등은 역할의 수행 상 혹은 역할 수행 중에 개인과 타인간의 다차원적인 요구나 지시를 받은 상태에서의 긴장과 불안을 유발한다고 보고하여 그 차이를 명확하게 제시하였다(Szilagyi and Wallace, 1990).

#### 7) 직무 상호의존성

직무 상호의존성은 조직단위에서 개인이 자신의 업무를 수행하기 위해서 다른 사람에게 의존하는 정도이다. 업무 상호의존성은 종업원 개인이 업무를 수행하는 과정에서 구성원 서로에 의존적인 관계를 유지하고 업무처리를 하여야 하는 속성을 말한다(유희경, 김원, 정은경, 2009).

직무 상호의존성은 원활한 의사소통, 조직구성원 간의 상호조정 등을 통하여 협력을 증진한다(Anderson and Williams, 1996). 과업이 상호의존적 일수록, 조직구성원 간의 친밀감의 향상으로 협력은 증진된다(Kiggundu, 1981). 또한, 직무 상호의존성은 타인에 대한 책임감을 증가시켜 협력을 증진한다(Pearce and Gregerson, 1991). 따라서 직무 상호의존성은 과업 자체적 특성에 의해 조직 구성원들의 협력에 정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 8) 직무 구조화

직무 구조화는 시스템에 의한 업무처리 프로세스를 마련하는 것이다, 이는 업무처리에 대한 구체적인 지침이나 절차 또는 매뉴얼을 구비하는 과정으로 업무를 표준화 하고, 제도화하는 것이라 할 수 있다(유희경, 김원, 정

은경, 2009). 유희경, 김원, 정은경(2009)에 따르면 직무 구조화가 직무 몰입에 유의적인 정의 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

#### 9) 직무 난이도

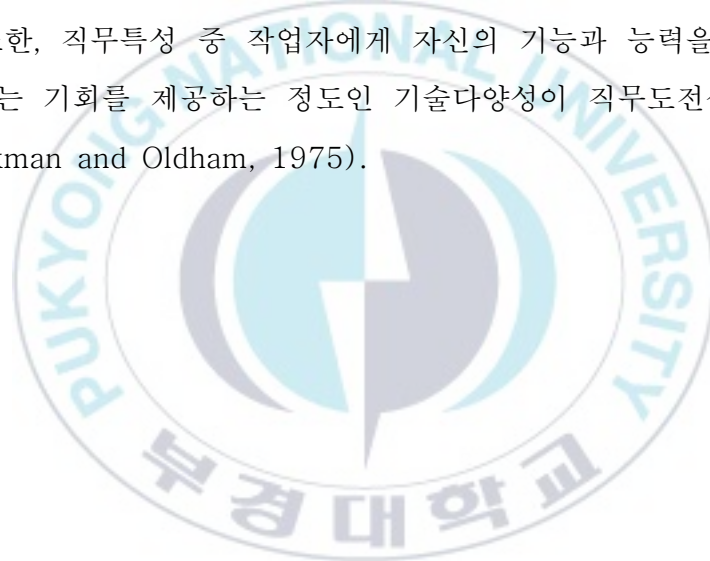
직무 난이도는 업무수행에 있어 예측이나 분석이 얼마나 어려운가를 의미한다. 난이한 문제가 자주 발생하거나 문제 해결에 많은 시간이 소요되거나, 문제해결 결과에 대한 확신이 낮은 경우 업무의 난이도는 높다고 할 수 있다(유희경, 김원, 정은경, 2009). 난이한 문제가 자주 발생하거나 문제 해결에 많은 시간이 소요되거나, 문제해결 결과에 대한 확신이 낮은 경우 직무의 난이도는 높다고 할 수 있다. 유희경, 김원, 정은경(2009)은 직무 난이도가 직무몰입에 유의적인 정의 영향을 미친다고 하였다.

#### 10) 직무적합성

직무적합성은 개인의 능력과 직무 요건 간의 조화로 지금까지 담당해온 직무가 개인의 성격이나 관심분야와의 일치정도와 담당 직무를 수행하는데 요구되는 경험과 능력을 갖추고 있는지를 말한다(김영화, 전희원, 2009). 직무 적합성은 직무와 직무수행자 간의 상호 유기적인 조화를 말하며, 직무적합성의 결과는 직무에 대한 긍정적인 태도나 행위로 나타나게 된다(이재규, 조영대, 1994). 직무적합성은 개인의 직무가 자신의 성격이나 관심 분야 및 선호도와 맞는지, 자신의 경험 및 역량과 부합하는지에 관한 것으로 나타났다(장은주, 박경규, 2005). 개인이 자신과 맞지 않는 직무를 수행하는 경우 객관적인 업무성이나 주관적인 만족에도 부정적인 영향을 끼칠 수 있다(Melamed, 1995). 따라서 직무적합성은 개인의 객관적, 주관적 경력성공에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있다.

#### 11) 직무의 도전성

직무의 도전성은 직무가 반복적이거나 일상적이지 않으며 자신의 능력을 개발하기 위해 새롭게 노력을 들여야 하는 정도로 말한다(Quinn and Staines, 1979). 직무를 수행할 때 도전적인 성격을 가지고 있어야 된다. 그렇지 않으면 전문직업인이 가진 전문성을 발휘하기가 어렵게 될 수 있고 전문직업적 정체성도 낮아질 것이다. 자신이 수행하는 직무가 전문성을 발휘할 수 있는 업무가 아니라 비전문가도 수행할 수 있는 일반적인 성격이라면 전문직업적 정체성은 상대적으로 낮게 나타날 것이다(박종우, 1994). 또한, 직무특성 중 작업자에게 자신의 기능과 능력을 발휘할 수 있도록 하는 기회를 제공하는 정도인 기술다양성이 직무도전성과 관계가 깊다(Hackman and Oldham, 1975).



## 2. 조직특성 요인

### 가. 조직특성의 정의

조직특성은 개인 소재 조직에 갖고 있는 특수한 성질이다. 조직특성의 개념을 정의하기 위해서는 조직이론에 대한 개념들을 살펴보는 것이 중요하다. 관리자가 적절한 보상만 해주면 노동자는 생산성을 향상시키는 일을 한다는 과학적 관리이론에서 조직을 이해하였고, 이와는 반대로 인간관계 이론의 접근에 있어서는 노동자들의 생산성 증대는 금전적인 것보다 사회 심리적 요소인 의사소통, 리더십, 집단의 상호작용, 사기 등에게 영향을 미친다(Taylor, 1910). 조직특성은 기업에서 말하면 조직 내에서 조직구성원들에게 내재적인 만족과 동기를 제공하고 기업의 업무 수행과 참여를 향상시키는 역할을 한다. 또한 조직특성은 최고경영자로부터 하부 직원에 이르기까지 조직구성원들이 스스로가 직무수행을 통해 얻어진 경험과 노하우에 따라 조직문화로서 나타나므로 조직 전체가 추구하는 목표와 방침, 그리고 조직 내의 구성원 등에 의하여 형성된다고 할 수 있다(Fried and Ferris, 1987). 따라서 조직특성은 조직구성원들 자신이 공유하고 있는 가치관, 이데올로기, 신념, 규범, 학습, 지식 및 기술 등을 포괄하는 개념으로 정의할 수 있다.

Chen(2008)은 조직특성을 내, 외부적 환경 내에서 조직이 상호작용 하여 형성한 구조적이고 과정적인 특성이라 할 수 있으며, 조직에서 구조 특성은 구조적 특성인 조직 규모, 수평 수직조직과 구조화 특성인 공식화, 집권화로 구별하였다. 조직특성에 대한 Burns and Stalker(1961)는 전문화, 표준화, 공식화, 집권화, 제량권, 권한수준, 관리요소, 세분화, 의사소통이라는 측정지표를 제시하였다. Aiken and Hage(1967)은 복잡성, 집권

화, 계층화, 의사전달자라는 4가지 지표를 제시하였다. Hall(1987)은 직무의 전문화, 세분화, 분업 및 부분화 정도 등 측면을 제시하였다. 또한 선행 연구를 통해 조직특성은 승진가능성(Ibarra, 1995), 업무에 대한 보상(Blau, 1989), 상사와의 관계 및 동료와의 관계(이형득, 1995) 등도 포함하다.

#### 나. 조직특성의 정의 구성

조직특성에 대해 기존 연구들을 통해 직무특성의 주요변수를 살펴보자면 다음과 같다.

##### 1) 승진가능성

승진가능성의 평가는 개인의 경력개발의 관점에서 매우 중요한 문제지만 조직의 인적자원관리 관점에서도 중요한 문제다. 조직의 차원에서 승진가능성 평가는 승계계획 수립의 기초가 되며, 높은 잠재력을 가진 구성원을 파악하여 관리하는 핵심 인재관리 등 인적 관리자원에서 중요하다. 조직 내에서 상위 직급으로 이동하는 가능성 정도를 의미하는 승진가능성은 근무 중인 종업원들의 직무만족, 동기부여, 사기 진작 등과 관련하여 많은 관심의 대상이었다. 사회 네트워크 연구에서 승진은 무엇을 알고 있는가가 아니라, 누구를 알고 있는가에 주목한다. 다양한 집단의 사람들과 관계를 맺고 있으면 여러 원천으로부터 중복되지 않은 정보를 제공받을 수 있으므로, 자신이 속한 부서뿐만 아니라 타 부서에서 근무하고 있는 사람들과 다양한 관계를 맺고 있는 사람은 승진 시 다른 사람들보다 유리한 위치에 있을 수 있다(Ibarra, 1995).

## 2) 업무에 대한 보상

업무에 대한 보상은 말 그대로 종사원의 태도와 행동에 영향을 주게 되며 이것은 결국 경영성과에 영향을 주므로 되므로 보상을 효과적으로 운영이나 관리해야 한다(Blau, 1989). 보상의 형태는 금전적 보상, 직무적 보상, 특권적 보상, 복합적 보상 등으로 분류할 수 있다(Kerr, 1988). 금전적 보상은 말 그대로 종사원에 대한 조직의 금전적인 지원, 급여, 상여금 등으로 의미한다. 직무적 보상이란 업무를 수행하는 직원에게 조직이 부여하는 권한과 자율성을 말한다. 특권적 보상은 본사 직원에게 주는 특별 우대 정책을 제공하고, 시설의 사무실과 동일한 형태로 통합하는 것 등 있다.

## 3) 의사소통

조직 내 의사소통은 개인 간 또는 집단 상호간에 지식, 정보, 아이디어, 설명 등을 공유하게 함으로써 개인과 조직을 유지 발전시키며, 구성원 상호간에 마음의 벽을 허물어 주고, 집단의 응집력을 강화시켜 업무의 효율성을 향상시키는 역할을 한다. 조직 구성원 간 의사소통, 정보교환을 통하여 직무의욕을 불러일으킴으로써 직무에 대한 성과와 조직 몰입도를 높이고, 작업의 만족을 가져오게 만든다는 것은 밝혀하였다(Roberts and O'Reilly, 1979).

## 4) 복잡성

조직의 복잡성은 전문직 및 전문적 활동의 수, 종업원의 전문적 훈련의 정도를 말하는 조직 내에 존재하는 분화 정도를 지칭한다(Aiken and Hage, 1967). 그리고 이는 복잡체제를 많은 상호작용을 갖는 구성요소 이루어진 체제라고 정의를 하였다. 조직에 있어서 구조를 분석하고 의사결

정 규칙을 탐색하는 과정은 복잡성과 불확실성을 어떻게 다루는가의 문제가 핵심적이라는 사실을 부인할 수 없게 되었다(March and Simon, 1958).

#### 5) 집권화

조직에서 집권화는 조직 내 권한의 분배와 관련되어 조직의 구조적 특성을 파악하는데 유용한 지표이며, 조직연구에서 조직의 의사결정 권한의 위치와 관련하여 의사결정 권한이 집중된 정도로 측정한다(Hall, 1987). 의사결정권한의 정도는 조직성장에 영향을 미칠 수 있는 것이다. 한 ERP시스템이 정보에 관한 연구에서 중앙집권화와 프로세스의 표준화를 통하여 계층적이고 지시와 통제가 중시되는 획일적인 문화를 형성하도록 지원하기도 한다(Davenport, 1998).

#### 6) 공식화

조직에서 공식화는 규칙, 절차, 지시 및 의사소통의 명문화된 정도로서, 조직의 업무수행을 구체적으로 지시하는 규칙과 규정의 정도를 말하는 것이다. 공식화는 직무에 대한 조직원들의 규칙준수정도로 구분하였다(박민수, 2007). 공식화는 직무와 일의 흐름을 규정하는 표준화의 개념과 엄격한 규칙과 관료제의 개념을 모두 포함한 것이다. Bolman and Deal(1984)은 조직 규모가 커짐에 따라 심화되는 분업화만으로는 조직의 능력을 높일 수 없기 때문에 조직설계상에 있어서 분업화와 통합의 균형을 유지하는 일이 중요한 문제라고 설명하고 있다. 박민수(2007)는 이에 따라 ERP시스템의 도입이 조직의 공식화와 분업화에 미치는 영향을 규명할 필요가 있으며, 공식적 조직구조의 계층에 어떠한 영향을 미치는지를 파악할 필요가 있을 것이라고 주장을 하였다.

## 7) 조직규모

조직규모에서 조직은 목적을 효율성으로 성취하기 위하여 조직원들이 역할을 분담하고 통제하는 집단이면서 체제이다. 윤진호(2009)의 연구에서는 조직규모와 조직연령이라는 변수를 이용하여 대구 경북 지역의 모바일, 자동차, 신성장동력 분야 기업의 성과를 측정하고자 하였다. 결국 조직규모와 조직연령은 모두 종속변수에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 조직의 규모가 조직의 재무성과에 큰 영향을 미치며 조직규모에 적합한 조직 구성원의 조직 인사관리 방안을 마련할 필요가 있다고 하였다(최윤정, 박종구, 2014).

## 8) 상사와의 관계 및 동료와의 관계

상사와의 관계와 동료와의 관계를 포섭할 수 있는 개념으로서 대인관계란 두 사람 또는 그 이상의 사람들 간의 역동적이고도 계속적인 상호작용의 복합적 패턴으로서 그 관계를 형성하는 구성원들 간의 상호지배, 상호 의존적 요소로 정의할 수 있다(이형득, 1995). 이 중 동료관계란 도움을 요청할 때 도와주며 서로 이해하고 개인적인 생활을 공유할 뿐 아니라 감정, 비밀을 이야기하는 등 심리적 문제의 해결을 돕고 심리적으로 고통이나 불편함을 주지 않도록 하는 지속적이며 양방적인 관계를 의미한다(Damon, 1977). 또한 애정, 흥미, 관심 및 정보를 공유할 뿐 아니라 타인과의 관계를 유지하는 이원적이며 독특한 관계이기도 한다.

## 제 3 절 문화차이 요인

### 1. 문화차이의 정의

문화란 국가와 같은 사람들에 의해 공유된 집단의 정신적 프로그래밍으로 정의될 수 있다(Hofstede, 1983). 조직문화가 조직 구성원의 조직몰입, 조직동일시 또는 안정성 등과 같은 조직효과성 요인을 높인다는 결과는 다수의 실증 연구를 통해서 밝혀졌다.

각각의 국가는 사회, 경제, 교육, 그리고 제도적인 면에 있어서 그들 자신만의 독특한 면을 개발하며 역사를 가지게 되는데, Hofstede(1983)에 따르면 비록 한 국가 내에서도 다양한 문화가 존재할 수는 있겠지만, 국가 간에는 더욱 분명한 차이가 존재한다는 것이다. 문화적 차이가 조직적으로 문화적 차이를 보완하고 문화 자원 공유 등 긍정적인 영향을 미치지만 조직 내부에서 일체감 저하, 응집력 저하, 의사소통이 복잡해지는 부정적인 것도 나타났다. 서로 다른 문화를 가지고 있는 종업원들이 상이한 가치관으로 다른 관점을 가질 수 있다. 예를 들어 기업경영에서 기업의 목표, 진출할 시장, 원자재의 선택과 혁신 등에 차이가 있을 수 있다. 따라서 문화차이는 기업 전체의 성과를 향상하는데 결정적인 원인이 되었으며 이러한 문화차이의 장점을 못 발양하고 단점을 피하지 못하면 기업경영과 관리에 실패를 초래하기 마련이다(杰, 2003).

국가수준의 문화적 가치란 국가 문화와 그 국가에 속해 있는 개인의 문화를 동일시하는 것이다. 한국과 중국 문화를 비교하고 싶으면 먼저

한국과 중국 각 국가의 사회적 문화와 조직문화에 대해 알아봐야 한다. 가치관은 문화의 가장 핵심적인 요소이고 이는 사회 구성원의 행위 패턴과 조직구조, 기능에 영향을 미친다. 그리고 가치관은 가치관의 상대적 중요도에 따라 달라진다.

문화가 기업의 인적자원관리에 미치는 영향은 기업과 종업원의 문화 성향에 따라 다르기에 문화적 차이를 파악하고 이해하는 것은 조직동일시와 조직의 내부조화와 효율성에 큰 영향을 미치며 더 나아가 기업의 지속적 발전에 관건이라고 본다.

비교문화연구에서 많이 사용된 이론은 Hofstede가 제시한 문화차원 모형이다. 기업문화 연구에 있어서 Hofstede의 연구는 국가 간의 문화 차이가 어떻게 기업문화 차이로 나타나는지에 대해 잘 보여주는 선구적인 연구다. 또한 Hofstede의 연구는 문화적 차이를 측정하고 평가하는데 있어서 문화적 변수와 측정도구들을 사용하여 문화연구에 있어서 중요한 틀을 제시하였다(Hofstede, 1983).

GLOBE(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)연구는 최근에 발표된 하나의 중요한 연구로써 전 세계를 대표하는 64개 사회문화에서 170명의 연구자들이 비교문화 리더십 연구를 하는 연구이다(송계충, 양인숙, 김교훈, 1999). GLOBE 연구는 Hofstede의 연구결과를 확대해서 새로운 문화차원을 제시한다.

## 2. 중국과 한국의 문화차이

GLOBE(2004)의 문화차원을 Hofstede 모형을 확대하여 9개 차원으로 구분하고 있다. 이러한 문화차원에 따라 전 세계를 10개의 문화 군으로 분류하고 있다. 라틴유럽, 앵글로, 동유럽, 라틴유럽, 독일권, 아프리카, 중동, 유교권, 동남아시아, 노르딕으로 분류하였고 이중 중국과 한국은 유교문화

권으로 분류되었다. 즉 GLOBE연구에서는 중국과 한국이 동질적인 문화에 속한 국가이다.

각 문화영역별 점수와 더불어 유사한 수준의 문화로 볼 수 있는 것이다. 중국과 한국은 같은 유교문화권 때문에 장기지향 차원을 제시하여 문화차원을 보완하였다(Hofstede, 1991). GLOBE(2004)에 의하면 중국과 한국은 비교적 성과지향성향이 강하고 사회와 조직 내에서도 집단주의 성향이 강하다. 또한 중국과 한국은 남녀 불평등 성향이 있다고 알 수 있다. 그리고 중국과 한국은 미래지향주의, 단호함, 권력지향주의, 인간지향주의와 불확실성 회피에서 차이를 보인다.

가정교육과 학교 교육은 개체의 권력간격 성향에 중요한 영향을 미친다. 개인의 인지와 행위패러다임은 대부분 유년 시절에 형성된다(Hofstede, 1991). 한국의 전통 대가족 생활방식 중에 가장이 절대적 권위를 가진 장남은 가족의 계승자로 존경을 받는다. 따라서 한국인의 계급관념이 더 강하다. 한국 직원들은 상사가 직원을 직접적으로 혼내는 것이 당연하다고 생각하는 반면 중국 직원들은 대부분 지나치다고 생각하고 개별적으로 태업하는 경우도 있다(金南顺, 潘礼尧, 2011). 한국기업의 경영진은 큰 권위가 있고 기업의 집권화 정도가 높다(侯颖, 王建军, 王庆军, 2007). Hofstede(1995)의 국가 간 문화구분의 차원을 따르면 중국에서 종업원들에게 주어지는 권력간격이 한국보다 낮은 것으로 나타났다. 가이윤(2015)에 따르면 중국과 한국은 권력간격 차원에서 유의적인 차이가 있고 중국은 한국보다 권력간격이 낮은 것으로 나타났다. 중국에서 金南顺 외(2011)는 Hofstede의 문화차원을 이용하여 중한민족 문화가 종업원의 행동에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과는 중국 종업원의 권력간격 점수가 한국 종업원보다 낮게 나타났고 개인주의 점수가 한국 종업원보다 높게 나타났다.

한국은 단일 민족이기 때문에 집단주의 성향은 아직 많은 방면에서 남아

있다. 하지만 중국은 1978년부터 중국은 개혁개방을 시작하면서 시장경제를 도입하여 자영업, 외자기업, 합자기업 등 사기업들이 생기고 빠른 속도로 발전해 왔다. 그래서 한국과 같은 유교 문화권 시장경제체제와 사회주의 제도가 공존하는 사회 환경에서 중국인들은 한국과 또 다른 가치관을 가지게 된다. 조직측면에서 중국 기업이 개인 이익보다 집단 이익을 더 중시하고 집단의 이익을 위해 개인 이익을 희생하며 조직에 대한 공헌을 중요시한다. 이와 반대하여 한국기업의 집단주의는 조직 전체의 이익을 추구하는 수단이다. 조직구성원들이 공동 목표를 통해 집단이익의 극대화를 달성한다(侯颖, 王建军, 王庆军, 2007).

한국은 동양적 집단주의 문화와 개인중심의 자본주의적 이데올로기가 혼재되어 있다. 한국의 집단주의 특징은 대체로 가부장 중심의 가족관과 권위주의, 혈연주의, 연장자에 대한 예우와 복종의 가치관 등이 있다. 가정에서 가장이 권위의 중심이며 계층적 관계를 유지하는 반면 중국 가족은 수평적 관계를 중심으로 형성된 하나의 공동체이다(吴判童, 刘海建, 2005).

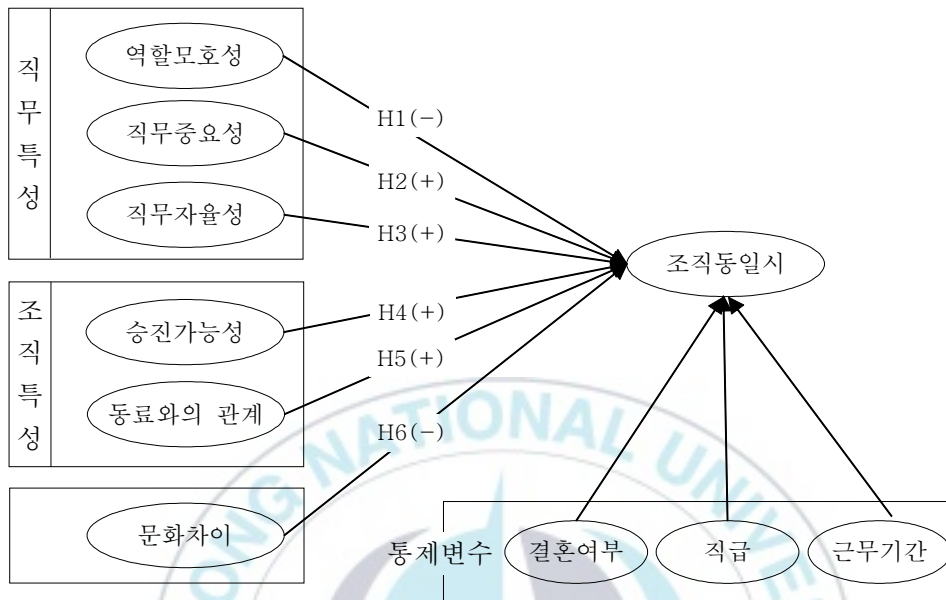
한국은 아시아의 동쪽 끝에 삼면이 바다로 둘러싸여 있어 외부 민족과 교류가 활발하지 못했기 때문에 불확실성 회피 성향이 강할 수 있다(김해옥, 2011). 자원이 부족한 것과 역사상 여러 차례의 외국 침략을 당함으로써 한국은 위기의식이 비교적 강한 국가다. 金南顺, 潘礼尧에 따르면 중국은 자원이 풍부하나 취업난 등으로 인해 젊은 세대는 그들의 이전 세대보다 불안과 스트레스에 휩싸이고 있다(金南顺, 潘礼尧, 2011). 또한 중국은 13억 인구와 다양한 지형, 기후, 민족을 가진 대국으로서 지역 간의 차이가 크고 이러한 문화적 다양성은 불확실성을 초래하기도 한다. 한국은 현재까지도 매우 강한 불확실 회피성향과 장기 지향적인 문화가 존재하고 있다(Hofstede, 2003).

### Ⅲ. 연구모형의 설계와 가설 설정

#### 제 1 절 연구모형의 설계

최근 재한 외국인 노동자에 관한 연구가 많이 알려져 있다. 그러나 기존 연구에서 재한 중국인 사무직 근로자에 대한 연구는 별로 없다. 특히, 한 중 양국은 같은 동양 문화권에 속해 있지만 가치관이나 관습의 차이가 다소 있기 때문에 재한 중국인 사무직 근로자의 조직동일시에 영향을 미치는지 살펴보기가 필요할 것이다. 또한 기존의 있는 연구들이 주로 직무특성이나 조직특성 요인과 조직몰입에 대한 관계를 진행되고 있다. 그러나 이런 요인들과 조직동일시의 관계에 대한 기존 연구는 미미한 수준이다. 조직동일시가 조직몰입과 유사한 개념이기 때문에 조직몰입에 영향을 미치는 직무특성과 조직특성 요인이 조직동일시에 어떤 영향을 미치는지에 대해서 살펴보기가 필요할 것이다.

설문대상은 주로 서비스업과 같은 단순하고 어렵지 않는 업무를 수행하는 점을 고려해서 본 연구에서는 직무특성 중에 ‘역학보호성’, ‘직무중요성’과 ‘직무 자율성’을 선정하고 조직특성 중에 ‘동료와의 관계’, ‘승진가능성’을 넣었다. 또한 중국과의 문화차이가 중요하다고 판단이 되어져서 문화차이 요인도 넣었다. 선행연구 바탕으로 본 연구는 조직동일시에 영향을 미치는 일반적인 직무특성 요인과 조직특성 요인, 그리고 문화차이 요인과 조직동일시의 관계를 설정하고 이를 분석하고자 하는 것이다. 이를 위한 연구모형은 다음 <그림 2>와 같이 설정하였다.



<그림 2> 연구모형

## 제 2 절 연구가설의 설정

본 연구에서 재한 중국인 사무직 근로자의 직무특성, 조직특성, 문화차이 요인이 조직동일시에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

### 1. 직무특성과 조직동일시의 관계

#### 1) 역할모호성

Welsh and LaVan(1981)의 연구에서는 역할모호성이 조직몰입에 부정적 연관성을 나타냄을 입증하였다. 역할모호성과 같은 역할갈등을 경험한 개인은 상충된 역할에 대한 책임감이 감소하게 되며 이러한 책임감의 감소는 다시 역할 관여의 감소를 가져옴으로써 조직동일시에 부정적으로 작용된다는 것이다(Morris and Sherman, 1981). 역할모호성은 조직의 요구에 부응할 수 있는 구성원 자신 능력에 대한 불확실성을 유발한다. 또한 역할모호성은 조직 역할과 구성원의 역할간의 혼동을 일으키게 함으로써 결국 조직동일시에 부정적인 영향을 미칠 것이다. Saks and Ashforth(2000)의 연구에서는 특히 신입 사원의 경우 역할 갈등과 역할 모호성은 직무 스트레스의 출처로서 작용하여 조직 사회화 적응을 방해하고 조직동일시를 약화시키게 된다고 했다. 불확실성과 모호성이 조직동일시에 부정적인 영향을 미치는 것으로 주장하였다(조준석, 2011). 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

가설 1: 재한 중국인 사무직 근로자의 역할모호성은 조직동일시에 부(-)의

영향을 미칠 것이다.

## 2) 직무중요성

김원형(1993) 연구에서는 조직동일시 선행요인인 직무특성인 피드백, 직무명료성, 직무중요성, 직무만족, 직무도전성으로 설정했다. 또한 Fried와 Ferris(1987)는 직무특성모형의 타당성을 입증하기 위한 광범위한 연구에서 조직몰입 정도를 높이기 위해서 직무중요성을 높여야 한다고 주장하였다. 일반기업 종사자들이 직무특성 중에서 기능 다양성, 과업 중요성만이 조직몰입의 유의미한 설명변수인 것으로 나타났다(김정원, 2007). 이지우(1997)는 직무 중요성이 조직몰입과 직접적인 관계를 갖고 있음을 발견하였다. 박영배(1998)의 연구에서는 직무 중요성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혀졌다.

재한 중국인 사무직 근로자들은 한국 조직문화에서 권력간격, 불확실성 회피, 집단주의와 같은 사회문화적 환경에 대한 직원의 인식이 더 심하게 나올 것이다. 즉 재한 중국인 사무직 근로자들은 자신의 직무가 의미 있는지, 중요한지를 더 예민하게 느낀다. 이에 재한 중국인 사무직 근로자들의 중요 심리 상태는 핵심 직무특성인 직무중요성에 의해서 더 큰 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 즉 재한 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 직무특성 선행변인들로 자신의 업무가 조직에서 중요시되는 개인적 중요성과 직무의 도전성을 더 중요하게 들 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

**가설 2: 재한 중국인 사무직 근로자의 직무중요성은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**3) 직무자율성**

자율성은 자기효능감에 영향을 주고 있으며(류현주, 이찬, 2013; 심덕섭, 하성옥, 2013; 한광현, 2003), 희망과 회복력 등에도 영향을 주고 있었다(류현주, 이찬, 2013). 그리고 자율성이 낮은 직무는 자기결정감을 낮추고 직무몰입이 현저히 떨어지는 것으로 나타났다(심정, 2011). 개인의 직무와 관련된 직무특성에 있어서는 직무경험에 따른 욕구만족, 자율성, 자신의 업무에 있어서 사회적 공익성, 직업과 관련된 자기정체성 등과 같은 직무특성 요인들이 조직동일시와 연관성이 높은 것으로 나타났다(Hall, Schneider and Nygren, 1970). Brown(1969)은 조직동일시와 직무자율성 간의 직접적 관계를 연구하였으며 이 연구에서 자율성과 조직동일시의 상관성은 유의한 것으로 나타났다. Brown(1986)는 업무에 개인 자율성이 부여가 되면 이 조직동일시에 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Hall, Schneider and Nygren(1970)의 연구에서는 직무경험을 바탕으로 한 욕구만족, 자율성, 자기성취와 관련된 욕구만족, 직무와 관련된 자기정체성 등과 같은 직무특성 요인들이 조직동일시와 유의한 관계가 있음이 밝혀졌다.

본 연구에서는 재한 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 요인들을 찾아보는 것이다. 재한 중국인 사무직 근로자들은 대부분 고등 교육을 받았다. 혹은 전문적인 지식이나 능력을 갖고 있다. 이런 근로자들이 한국인 근로자들보다 개인의 성장욕구가 더 강하다고 판단된다. 재한 중국인 사무직 근로자들은 작업내용이 다양하고 높은 수준의 지식과

기술을 요하는 직무 또는 자주성이나 책임감을 보다 많이 느낄 수 있고 개인의 성장에 도움이 되는 직무로부터 긍정적인 심리상태를 경험하게 되면 더 큰 만족을 얻고 자기가 속한 조직을 위해 자율적이고 혁신적이다. 즉 직무특성 요인 중 자율성은 재한 중국인 사무직 근로자들에게 더 중요하다.

또한 재한 중국인 사무직 근로자들은 일에 대한 결정하는 자유도가 한국 직원에 비해 더 많다고 판단할 수 있다. 재한 중국인 사무직 근로자들은 한국 회사에서 문화차이 등 원인으로 인해 자신의 작업결과에 대해서 개인적인 책임이 있다고 믿을 때에는 책임감을 경험하게 되지만 작업결과에 질이 자신의 창의성이나 노력보다는 작업절차나 상사, 그리고 다른 사람의 작업으로부터 더 영향을 받고 있다면 작업결과에 대해 더 책임을 경험할 수 없다는 것이다. 위와 같은 선행연구를 근거로 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

**가설 3: 재한 중국인 사무직 근로자의 직무자율성은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

## **2. 조직특성과 조직동일시의 관계**

Mohammadtaheri(2011)는 조직몰입에 영향을 주는 학교 내 요인으로 공정한 평가, 기관장 역할, 교사 위원회의 수립 등과 같은 조직특성이 조직몰입을 높인다고 밝히고 있다. 또한 외부와 적극적으로 교류하고 조직 내 소통이 원활한 혁신적, 합리적인 학교문화가 형성되어 있을 때 교사의 조직몰입이 높게 나타났다(정우영, 2005).

조직특성과 조직몰입의 관계를 살펴본 연구에서는 조직특성이 조직몰입

에 영향을 미치는 주요한 변인임을 밝히고 있다(정상섭, 2011). 조직특성은 조직 내 구성원의 가치관, 신념, 태도뿐 아니라 조직의 인적, 물적 지원에 영향을 미쳐 조직운영의 생산성에도 영향을 주기 때문에(Fullan, 2007) 조직특성 하위요인을 다양하게 포함하여 탐색한다면 조직몰입에 대한 구체적인 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

### 1) 승진가능성

조직의 구조와 특성 관련해서는 조직의 규모와 지도력, 조직의 생성연도, 인사경영인 보상, 승진 등의 원칙, 의사소통의 민주성과 원할성이 주요한 변수일 것이다(Bateman and Stresser, 1984).

승진가능성을 높게 인지하는 경우, 직무만족이 높다고 하였다(Chao, 1997). Brown은 성취만족에 대한 요인의 수단이나 목적으로서 과제수행, 자기성취 가능성, 과제의 독립성 단순화는 부분적으로 조직동일시에 영향을 미친다고 주장하였다(Brown, 1969). Harrison and Hubbard(1998)는 일반적인 직무 만족이 조직몰입의 선행 변수들 중에서 가장 영향력이 많은 선행 변수이라 했으며, Gould(1975)는 직무 만족, 동료 만족, 승진 만족, 임금 만족 등 단면적 직무만족 또한 조직몰입의 중요한 선행 변수임을 증명했다.

Gould의 연구에서는 사기업의 경우 일 자체에 대한 만족, 승진기회에 대한 만족, 재직기간이 조직동일시를 설명함으로써 만족을 충족시켜줄 수 있는 조직 구조적 특성에 따라 각기 다른 단면적 직무만족이 조직동일시를 설명할 수 있음을 입증하였다(Gould, 1975).

본 연구는 재한 중국인 사무직 근로자들을 대상으로 조직동일시에 영향을 미치는 요인들을 찾아보는 것이다. 재한 중국인 사무직 근로자들의 대

표적인 특성은 고등 교육을 받거나 전문적인 지식이나 능력을 갖고 있는 것이다. 이런 근로자들이 개인의 성장욕구가 강하고 미래지향적이라고 판단된다. 따라서 재한 중국인 사무직 근로자들의 승진에 대한 만족을 시켜 주면 그 조직에 대한 조직동일시를 높일 수 있을 것이다. 즉 승진가능성은 조직동일시와 긍정적인 연관성을 갖게 되는 것이다. 위와 같은 선행연구를 근거로 다음과 같이 가설 4를 설정하였다.

**가설 4: 재한 중국인 사무직 근로자의 승진가능성은 조직동일시에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.**

## 2) 동료와의 관계

조직 내에서 동료관계는 수평관계에 해당되며 조직에 대한 친밀도를 높이고 업무협조를 통한 업무효율을 높이는 등의 역할을 하는데 이러한 동료관계도 부정적으로 진행되는 경우에는 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Porter and Steers, 1973). 동료와의 관계가 자발적 이직에 영향을 미친다고 하였다(Pizam and Thornburg, 2000).

Buchanan(1974)의 연구에서는 개인적 중요성, 조직에 대한 동료 집단의 태도, 조직 의존성 등이 유의하게 조직동일시의 변량을 설명해주고 있다. 따라서 동료 집단이 조직에 대한 태도는 개인에게 조직을 보는 규범적 정보원으로 작용함으로써 자신도 동료 집단의 조직을 대하는 태도에 동조하게 되는 것이다. 그로 인해 동료 집단의 조직에 대한 태도가 긍정적인 경우 정적으로 조직동일시와 연관될 것이지만 부정적 태도를 지녔을 경우는 조직동일시를 약화시킨다고 볼 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 5를 설정하였다.

가설 5: 재한 중국인 사무직 근로자가 동료와의 관계는 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 문화차이와 조직동일시의 관계

조직 내 문화의 변화와 국제적 인수에 따른 기업성과와의 관계는 논란의 여지가 있다(Cartwright and Cooper, 1993b). 하지만 조직 문화의 차이는 여전히 국제적 기업에 있어 중요한 변수중 하나로 지적된다. 그 이유는 조직의 문화가 소속되어 있는 국가의 문화에 바탕을 두고 있거나(Calori, Lubatkin and Very, 1994), 적어도 조직의 문화와 국가의 문화가 서로 연결되어 있으며 강한 영향력을 준다고 믿기 때문이다(Van Oudenhoven, 2002).

선행연구를 보면 중국과 한국은 미래지향주의, 단호함, 권력지향주의, 인간지향주의와 불확실성 회피에서 차이를 보인다. 단일 문화 환경에서 기업의 가치관, 사고방식과 의식구조 등 측면의 차이보다 내부의 충돌이 더 많았지만 다국적 기업의 발전과 국제화 행정이 가속화되면서 기업 내부 문화의 융합이 어려워지고 문화차이가 기업에 미치는 영향이 날로 돋보이고 있다. 다국적 기업은 모기업의 조직문화와 구성원의 문화가 다름에 따라 조직 내 갈등과 문화 충돌의 부정적인 영향을 경험하게 된다(박원우, 2002),

재한 중국인 사무직 근로자는 수직적 관계보다 수평적 관계를 더 중시하기 때문에 불평등감을 생길 수 있으며 조직동일시가 낮아진다고 본다. 따라서 재한 중국인 사무직 근로자들이 소재한 한국 기업은 조직문화와 구성원의 문화가 다름에 따라 조직 내 갈등과 문화충돌이 조직동일시에 부정적

인 영향을 미칠 수 있다고 판단된다. 즉 재한 중국인 사무직 근로자들의 문화차이에 대해 느끼는 정도와 조직동일시는 부정적인 연관성을 갖게 되는 것이다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 6을 설정하였다.

가설 6: 재한 중국인 사무직 근로자가 근무하는 회사의 한국인들과 생활함에 느끼는 문화차이의 정도는 조직동일시에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.



## IV. 연구방법

### 제 1 절 자료수집 및 분석방법

본 연구는 한국기업에서 일하고 있는 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 요인들에 대해 찾아보고, 어떤 변수가 조직동일시에 가장 영향을 미치는가를 연구하고 조직동일시를 높일 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

이러한 목적을 달성하기 위해 서울, 부산, 대전, 대구 등 한국 다양한 지역에 소재한 기업에서 일하는 중국인 사무직 근로자들을 대상으로 2018년 3월 15일부터 동년 4월 17일까지 설문조사를 실시하였다. 설문지는 인터넷, 전자우편, 지인 등을 통해 총 170부를 배포하여 157부를 회수하였다. 불성실한 응답 설문지 5부를 제외한 152부의 설문지를 대상으로 실증분석을 행하였다.

본 연구는 사회과학 연구에서 활용되고 있는 통계분석 도구인 SPSS 23.0을 사용하여 분석을 실시하였다. 연구모형의 내적일관성을 확인하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )계수를 이용하여 신뢰성 분석을 실시하였다. 또한, 타당성을 검증하기 위하여 요인분석기법을 사용하였다. 그리고 변수들 간의 관계를 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 마지막으로 다중회귀분석을 통하여 가설을 검증하였다.

연구 표본의 일반적 특성은 <표 4>와 같다. 구체적으로 남자가 78명(51.3%), 여자가 74명(48.7%)이며, 연령대는 20대가 92명(60.5%)으로 과반수 이상이다. 30대가 53명(34.9%), 40대가 6명(3.9%), 50대 이상이 1명만(0.7%)으로 분석되었다.

결혼 여부는 미혼 101명(66.4%), 기혼 51명(33.6%)이다. 최종 학력은 고졸 1명(0.7%), 전문대졸 6명(3.9%), 대졸 53명(34.9%), 대학원졸 이상 92명(60.5%)으로 과반수 이상으로 나타났다.

사원급은 95명으로 전체의 62.5%로 나타났고, 대리급은 25명(16.4%), 과장급은 10명(6.6%), 차장급은 7명(4.6%), 부장급 이상은 7명(4.6%), 교수 등 기타 직급은 8명(5.3%)이다.

현 회사에서의 근무한 기간은 전체 응답자 중 1년 미만 53명(34.9%), 1년-5년 81명으로 전체의 53.3%를 차지하였으며, 6년-10년 10명(6.6%), 11년-15년 5명(3.3%), 16년-20년 1명(0.7%), 21년 이상 2명(1.3%)으로 나타났다. 1년-5년으로 답한 사람들이 전체의 반수 이상으로 나타나서 이 집단이 설문지를 답하기에 편찮은 집단으로 판단할 수 있다.

전체 응답자 중 사무직 근로자가 139명(91.4%), 생산직 근로자가 13명(8.6%)으로 분석되었다. 이 13명 생산직 근로자로 답한 사람들을 구체적으로 살펴보면 주로 통, 번역과 면세점이나 백화점에서 판매하는 일에 종사하는 사람들이 있었다. 그래서 큰 문제가 없는 결로 판단해서 다 사무직 근로자로 간주하고 분석을 하였다.

제조업이 42명(27.6%), 금융업 12명(7.9%), 서비스업 76명으로 전체의 절반을 차지하였으며, 건설업이 1명(0.7%), 교육업, 방송업, 유통업, 공공기관 등 기타 산업이 21명(13.8%)으로 나타났다.

〈표 4〉 표본의 특성(N=152)

| 구성    |         | 빈도(명) | 비율(%) |
|-------|---------|-------|-------|
| 성별    | 남       | 78    | 51.3  |
|       | 여       | 74    | 48.7  |
| 연령    | 20대     | 92    | 60.5  |
|       | 30대     | 53    | 34.9  |
|       | 40대     | 6     | 3.9   |
|       | 50대 이상  | 1     | 0.7   |
|       |         |       |       |
| 결혼 여부 | 미혼      | 101   | 66.4  |
|       | 기혼      | 51    | 33.6  |
| 학력    | 고졸      | 1     | 0.7   |
|       | 전문대졸    | 6     | 3.9   |
|       | 대졸      | 53    | 34.9  |
|       | 대학원졸 이상 | 92    | 60.5  |
|       |         |       |       |
| 직급    | 사원급     | 95    | 62.5  |
|       | 대리급     | 25    | 16.4  |
|       | 과장급     | 10    | 6.6   |
|       | 차장급     | 7     | 4.6   |
|       | 부장급 이상  | 7     | 4.6   |
|       | 기타      | 8     | 5.3   |
|       |         |       |       |
| 근무기간  | 1년 미만   | 53    | 34.9  |
|       | 1년-5년   | 81    | 53.3  |
|       | 6년-10년  | 10    | 6.6   |
|       | 11년-15년 | 5     | 3.3   |
|       | 16년-20년 | 1     | 0.7   |
|       | 21년 이상  | 2     | 1.3   |
|       |         |       |       |
| 직종    | 사무직 근로자 | 139   | 91.4  |
|       | 생산직 근로자 | 13    | 8.6   |
| 속한 산업 | 제조업     | 42    | 27.6  |
|       | 금융업     | 12    | 7.9   |
|       | 서비스업    | 76    | 50    |
|       | 건설업     | 1     | 0.7   |
|       | 기타      | 21    | 13.8  |

## 제 2 절 변수의 조작적 정의

앞에서 제시된 가설과 연구 모형을 검증하는 데 필요한 자료는 설문 조사를 통해 수집되었다. 각 변수의 측정에 사용된 도구는 타당성을 가진 기존 연구의 설문 항목을 기반으로 본 연구과 맞게 수정하거나 추가하도록 하였다.

측정항목에 대한 응답자의 반응을 측정하는 방식으로 구성하였으며, 본 연구는 7점 리커트 척도(Likert-type)를 사용했다. 본 연구에서 사용된 변수들에 대한 조작적 정의와 측정 항목은 다음과 같다.

### 1. 직무특성요인 변수

본 연구는 직무특성이 조직동일시에 영향을 미치는 변수로 선정되었다. 직무특성 영역에서 Hackman and Oldham(1975) 처음으로 직무특성모형을 설정하였다. 그 다음에 Morgeson and Humphrey(2006)는 Hackman and Oldham(1975)의 직무특성이론을 더 확장시켜서 모형을 설정하였으며 이는 사회적이고 맥락적인 차원에 초점을 맞추었다. 본 연구는 Morgeson and Humphrey(2006)의 직무특성모형을 기반으로 재한 중국인 사무직 근로자의 특성을 잘 반영하고 있는 역할모호성, 직무중요성, 직무자율성 등 3가지 하위변수로 설문을 설정하여 조사하였다.

## 1) 역할모호성

본 연구에서 역할모호성은 재한 중국인 사무직 근로자의 조직에 관한 책임 및 예상 역할의 불확실성으로 정의한다. 역할모호성은 행동의 반응 또는 성과를 예측하는 능력, 행동을 위한 명확한 요구 사항이 있는지 여부, 그리고 지침과 같은 정보가 적절한 행동을 위해 제공되는지 여부에 따라 정의된다(Rizzo, House and Lirtzman, 1970). 즉 재한 중국인 사무직 근로자들은 소재 조직에 대한 의무, 권한, 시간제한, 다른 통과의 관계 등에 대한 명확성, 그리고 일에 대한 목표, 근무 시간, 또한 안내지침, 지시, 정책의 존재 및 명확성 여부 등으로 구성되어 있다. 따라서 본 연구에서는 재한 중국인 사무직 근로자의 역할모호성을 측정하기 위해 Rizzo, House and Lirtzman(1970) 개발하고 손경애, 고종욱(2007)이 번역한 복잡한 조직에서 역할갈등과 역할모호성을 측정할 수 있는 역할모호성 관련문항을 선택하여 사용하였다.

구체적으로는 ‘업무상 나에게 요구되는 것이 명확하지 않다’, ‘업무 내용과 목표가 명확하지 않다’ 등 5개 항목을 7점 리커트 척도(Likert-type)로 측정하였다.

## 2) 직무중요성

재한 중국인 근로자가 수행하는 업무는 성취의 여부에 따라 한국뿐만 아니라 많은 사람들이 영향을 받고, 소재 조직체계 내에서 차지하는 비중과 영향력도 큰 정도를 의미한다. 즉, 직무중요성은 재한 중국인 사무직 근로자를 담당하는 업무의 중요하는 정도로 의미한다.

본 연구에서는 재한 중국인 사무직 근로자의 직무중요성을 측정하기 위

해 Hackman and Oldham(1976) 개발하고 김상묵, 김영중(2005)이 번역한 직무중요성 관련문항을 선택하여 사용하였다. 구체적으로 직무중요성은 ‘내가 하고 있는 일은 회사 입장에서도 중요하다’ 등 4개 항목을 7점 리커트 척도(Likert-type)로 측정하였다.

### 3) 직무자율성

본 연구에서 직무자율성은 재한 중국인 근로자가 직무의 수행에 필요한 작업일정 계획과 작업방법 등을 결정하는 데 있어 소유하고 있는 자유, 독립, 재량권을 허용하는 정도이다. 재한 중국인 사무직 근로자의 직무자율성을 측정하기 위해 Hackman and Oldham(1976) 개발하고 김상묵, 김영중(2005)이 번역한 직무자율성 관련문항을 선택하여 사용하였다. 구체적으로 ‘나의 업무 처리는 내 스스로 판단하고 결정한다’, ‘나의 일은 대부분 내가 결정해야 하는 일로 이루어져 있다’, ‘업무 수행에 있어 나는 어느 정도 권한을 가지고 있다’, ‘나는 업무 처리에 관한 재량권을 가지고 있다’ 등 4개의 항목을 7점 리커트 척도(Likert-type)로 측정하였다.

## 2. 조직특성요인 변수

### 1) 승진가능성

승진가능성은 조직 내부에서의 수직적 이동의 가능성 정도에 대한 만족도로서 승진의 가능성, 공평성, 인사정책의 합리성 등을 말한다(장연, 2011). 승진가능성은 승진 기회와 공정성을 의미한다(최정웅, 1991). 승

진가능성은 재한 중국인 사무직 근로자 승진 기회와 공정성에 대해 느끼는 정도로 정의하고 최정웅(1991)의 연구에서 승진가능성 측정척도를 사용하였다.

본 연구에서 승진가능성에 대한 측정문항은 이 척도들을 재한 중국인 사무직 근로자와 맞게 수정해서 만들어진 것이다. 이는 일반적인 성과평가와 차별화되어 재한 중국인 사무직 근로자의 잠재력, 성장 가능성, 승진 정책에 대해 만족 등을 다각도로 측정하는 내용으로 구성되어 있다. 구체적인 항목은 ‘우리 회사는 승진 기회가 많다’, ‘우리 회사는 모든 직원들에게 승진 기회를 공정하게 제공한다’, ‘나는 우리 회사의 승진 정책에 대해 만족한다’와 같은 3개 항목을 7점 리커트 척도(Likert-type)로 측정하였다.

## 2) 동료와의 관계

동료와의 관계는 재한 중국인 사무직 근로자와 동료사원들이 얼마나 우호적이 지원적인 관계를 맺고 있는지를 평가하는 것이다.

본 연구에서 동료와 관계를 측정하는 것으로써 Pizam and Thornburg(2000)이 번안한 것을 사용하였으며 이 척도는 동료 관계에서의 인정성, 신뢰성, 응집성 등을 각각 측정하도록 고안되었다. 구체적으로 동료와의 관계 측정문항은 ‘업무상 어려운 일은 동료들이 지원해 준다’, ‘동료들과는 신뢰감이 형성되어 있다’, ‘동료들과 좋은 관계를 유지하고 있다’, ‘동료들은 자기 일에 책임감을 가지고 있다’와 같은 4개 항목을 7점 리커트 척도(Likert-type)로 측정하였다.

### 3. 문화차이 요인

본 연구에서 문화차이는 재한 중국인 사무직 근로자들이 한국에서 일과 생활하면서 느끼는 문화에 대한 차이의 정도로 정의한다. 문화차이요인에 대해서는 Hofstede의 문화적 가치차원은 다양한 연구자에 의해 측정되며, 대부분의 경우 공통된 질문 집합이 사용된다. 하지만 중국과 한국이 동질적인 문화에 속한 국가이기 때문에, 본 연구에서는 Hofstede의 권력격차, 불확실성 회피성, 개인주의와 집단주의, 여성주의와 남성주의, 장기지향성과 단기지향성 5가지 문화차원 중 권력격차, 불확실성 회피성, 개인주의와 집단주의 3가지를 선택하며 CVSCALE(Donthu and Yoo, 2002)에 기반으로 가치관, 사고방식과 의식구조 등을 고려해서 재한 중국 사무직 근로자와 맞게 총 5개 문항을 설정했다.

본 연구에서 문화차이는 ‘가치관에 차이가 있다’, ‘사회적 관습에 차이가 있다’, ‘상관의 명령에 복종하는 정도에 차이가 있다’, ‘대인관계를 관리하는 방식에 차이가 있다’, ‘사고방식에 차이가 있다’와 같은 5개 항목을 7점 리커트 척도(Likert-type)로 측정하였다.

### 4. 조직동일시

조직동일시는 근로자가 소재 조직에 대한 성공과 실패 등과 같은 특성을 자신의 것으로 생각함으로써, 조직과 공통 운명체의 인식을 지각하는 것으로 정의하였다.

본 연구에서 조직동일시의 문항은 Mael and Aashforth(1992) 개발하고 사용했던 조직동일시 척도 7문항을 그대로 사용하고 측정했다. 구체적으로 측정항목은 ‘다른 사람이 회사를 비난하면 나는 개인적인 모욕을 받

는 것과 같다’ , ‘나는 외부 사람들이 회사에 대해 말할 때 ‘우리 회사’ 라는 표현을 쓴다’ , ‘나는 회사의 성공이 나의 성공이라고 생각한다’ , ‘나는 언론에서 회사를 비난하는 보도를 보면 나를 비난하는 것과 같이 당황스럽다’ , ‘나는 회사 외부 사람으로부터 회사에 대한 칭찬을 들으면 개인적인 칭찬을 받은 느낌이다’ , ‘나는 다른 사람이 회사에 대해 어떻게 생각하는지에 관심이 많다’ , ‘나는 이 회사의 직원이라는 사실에 자부심을 느낀다’ 와 같은 7개 항목을 likert-type 7점 척도로 측정하였다.



<표 5> 설문지의 구성 및 출처

| 변 수      |         | 조작적 정의                      | 문항 수 | 출처                                 |
|----------|---------|-----------------------------|------|------------------------------------|
| 직무<br>특성 | 역할모호성   | 조직에 관한 책임 및 예상<br>역할의 불확실성  | 5    | Rizzo, House and<br>Lirtzman(1970) |
|          | 직무중요성   | 담당하는 업무의 중요하는 정도            | 4    | Hackman and<br>Oldham(1976)        |
|          | 직무자율성   | 결정권, 업무 수행 독립성,<br>재량권      | 4    | Hackman and<br>Oldham(1976)        |
| 조직<br>특성 | 승진가능성   | 승진 기회와 공정성                  | 3    | 최정웅(1991)                          |
|          | 동료와의 관계 | 동료사원들과 우호적인 관계를<br>맺고 있는 정도 | 4    | Pizam and<br>Thornburg(2000)       |
| 문화차이     |         | 타국에서 일과 생활함에 느끼는<br>차이의 정도  | 5    | Donthu and Yoo(2002)               |
| 조직동일시    |         | 조직과 공통 운명체의 인식을<br>지각하는 정도  | 7    | Mael and<br>Aashforth(1992)        |

## V. 실증분석

### 제 1 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

#### 1. 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)은 유사한 조건 아래서 같은 대상을 반복하여 측정하였을 경우 비슷한 결과가 얼마나 자주 나타나는지를 알아보는 것으로 반복된 자료가 유사한 상황에서 일관성을 얼마나 나타내는지의 정도를 평가하는 개념이다(성태제, 2014).

또한 본 연구에서 회수한 설문지의 문항내적 일관성 신뢰도를 측정하기 위해서 Cronbach's  $\alpha$  값을 각 요인들에 대해 내적 일관성을 검증하는 방법으로 사용하였다.

Cronbach's  $\alpha$  값을 해석하는 기준은 일반적으로 사회과학 분야에서는 0.7이상이면 신뢰도가 있다고 본다(Nunnally, 1978). 본 연구에서도 대체로 0.7이상의 값을 가지므로 문항의 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다. 결과에 따르면 최소값은 0.825이며 최대값은 0.920이다.

#### 2. 타당성 분석

타당성(validity)검토는 연구하고자 하는 개념을 측정값이 얼마나 잘 나타내고 있는지를 알아보는 것으로 추상적인 개념과 관측값 사이의 관계를 파악하고 평가하는 과정이다(이군희, 2003). 만약 질문지의 내용이 측정하고자 하는 내용과 부합하지 않으면 수집한 자료는 타당하지 않은 자료이

므로 분석할 필요가 없게 된다(성태제, 2014).

요인 분석은 여러 가지 측정변수를 공통적인 요인으로 묶어서 몇 개의 요인으로 규명하고 그 요인의 의미를 부여하는 통계방법이고 측정된 변수들이 동일한 구성 개념을 측정하고 있는지를 파악하기 위한 방법이다. 일반적으로 최소한  $\pm 0.3$  이상이면 해당 요인과의 상관이 높다고 해석한다. 하지만 보통 실질적으로 유의한 값은 0.5이상을 기준으로 본다(성태제, 2014).

본 연구에서 사용된 요인 분석의 요인추출 방법은 주성분 분석을 사용하였고, 요인회전 방법은 베리맥스(Varimax)법을 이용하였다. 이 방법의 장점은 요인추출 시 요인 수와 정보손실을 최소화 해주는 것이다. 요인 적재치는 각 변인간의 상관관계의 정도를 의미한다. 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 의미한다. 따라서 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인들과 함께 속하게 된다. 또한 고유값은 특정요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합산한 값을 말하는 것이며 특정 요인에 관련이 있는 표준화된 분산(standardized variance)을 말한다(이학식, 임지훈, 2013).

본 연구의 요인분석 결과 <표 6>과 같다. 재한 중국인 사무직 근로자의 조직동일시 결정요인으로 6개 요인이 추출되었다. 추출된 요인은 선행연구를 토대로 역할모호성, 직무자율성, 직무중요성, 승진가능성, 동료와의 관계, 문화차이로 구분된다.

최초 설문문항은 역할모호성 5개 문항, 직무중요성 4개 문항, 직무자율성 4개 문항, 승진가능성 3개 문항, 업무에 대한 보상 3개 문항, 의사소통 5개 문항, 동료와의 관계 4개 문항, 문화차이 5개 문항, 조직동일시 7개 문항으로 구성되어 있었으나 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)결과에 따라, 업무에 대한 보상 3개 문항, 의사소통 5개 문항,

조직동일시 2개 문항이 제거되고, 나머지 문항들은 모두 채택이 되었다.

각 측정항목들의 요인 적재치는 일반적인 수용기준인 0.5보다 높게 나타나서 타당성 문제가 없는 것이다. 그리고 각 변수의 Cronbach's  $\alpha$  값은 모두 0.7이상으로 나타나기 때문에 본 연구 변수의 내적 일관성에 문제가 없는 것이다.



<표 6> 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석(N=152)

| 요인                  | 측정항목   | 성분     |        |        |        |        |        |        |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                     |        | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
| 1. 문화 차이            | 문화차이4  | 0.901  | -0.040 | 0.062  | 0.053  | -0.115 | -0.003 | 0.004  |
|                     | 문화차이5  | 0.885  | -0.101 | 0.038  | -0.042 | -0.080 | -0.081 | -0.065 |
|                     | 문화차이2  | 0.853  | -0.074 | -0.079 | -0.023 | -0.033 | -0.066 | -0.171 |
|                     | 문화차이3  | 0.840  | -0.022 | 0.048  | 0.001  | 0.004  | -0.105 | 0.045  |
|                     | 문화차이1  | 0.824  | -0.044 | -0.101 | 0.069  | -0.108 | -0.050 | -0.062 |
| 2. 조직 동일시           | 조직동일시4 | -0.084 | 0.848  | -0.099 | 0.087  | 0.153  | 0.234  | 0.015  |
|                     | 조직동일시5 | -0.040 | 0.846  | -0.102 | 0.145  | 0.151  | 0.166  | 0.172  |
|                     | 조직동일시6 | -0.173 | 0.813  | -0.076 | 0.142  | 0.165  | 0.128  | 0.243  |
|                     | 조직동일시7 | -0.216 | 0.774  | -0.115 | 0.167  | 0.223  | 0.195  | 0.140  |
|                     | 조직동일시1 | 0.109  | 0.743  | -0.042 | 0.026  | 0.204  | -0.004 | 0.083  |
| 3. 역할 모호성           | 역할모호성5 | -0.001 | -0.150 | 0.857  | -0.042 | -0.074 | -0.195 | -0.025 |
|                     | 역할모호성1 | 0.049  | -0.222 | 0.829  | 0.103  | -0.066 | -0.161 | -0.033 |
|                     | 역할모호성4 | -0.050 | -0.044 | 0.817  | -0.193 | -0.141 | -0.003 | -0.182 |
|                     | 역할모호성3 | -0.022 | 0.084  | 0.803  | -0.087 | -0.135 | 0.124  | -0.238 |
|                     | 역할모호성2 | -0.024 | -0.070 | 0.792  | -0.081 | -0.259 | 0.096  | -0.103 |
| 4. 직무 자율성           | 직무자율성2 | 0.075  | 0.099  | -0.018 | 0.836  | 0.040  | 0.036  | 0.032  |
|                     | 직무자율성1 | -0.066 | 0.131  | -0.048 | 0.809  | 0.160  | 0.037  | 0.151  |
|                     | 직무자율성4 | -0.002 | 0.077  | -0.152 | 0.807  | 0.149  | 0.238  | 0.167  |
|                     | 직무자율성3 | 0.084  | 0.128  | -0.030 | 0.772  | 0.186  | 0.119  | 0.213  |
| 5. 동료 관계            | 동료관계1  | -0.024 | 0.166  | -0.209 | 0.152  | 0.801  | 0.124  | 0.186  |
|                     | 동료관계2  | -0.146 | 0.328  | -0.095 | 0.137  | 0.794  | 0.174  | 0.135  |
|                     | 동료관계4  | -0.169 | 0.254  | -0.221 | 0.165  | 0.690  | 0.093  | 0.149  |
|                     | 동료관계3  | -0.109 | 0.317  | -0.298 | 0.206  | 0.680  | 0.121  | 0.092  |
| 6. 승진 가능성           | 승진가능성1 | -0.014 | 0.171  | 0.037  | 0.067  | 0.010  | 0.907  | 0.066  |
|                     | 승진가능성2 | -0.143 | 0.187  | -0.147 | 0.159  | 0.195  | 0.839  | 0.083  |
|                     | 승진가능성3 | -0.184 | 0.223  | -0.015 | 0.162  | 0.228  | 0.809  | -0.033 |
| 7. 직무 중요성           | 직무중요성4 | -0.040 | 0.140  | -0.148 | 0.151  | 0.239  | 0.005  | 0.820  |
|                     | 직무중요성3 | -0.093 | 0.116  | -0.206 | 0.317  | 0.108  | -0.009 | 0.746  |
|                     | 직무중요성2 | -0.072 | 0.323  | -0.064 | 0.009  | 0.142  | 0.202  | 0.676  |
|                     | 직무중요성1 | -0.110 | 0.095  | -0.321 | 0.445  | 0.015  | -0.059 | 0.618  |
| 고유값                 |        | 3.972  | 3.962  | 3.837  | 3.240  | 2.785  | 2.618  | 2.517  |
| 설명분산                |        | 13.240 | 13.207 | 12.791 | 10.799 | 9.283  | 8.728  | 8.389  |
| 누적분산                |        | 13.240 | 26.447 | 39.238 | 50.038 | 59.320 | 68.049 | 76.438 |
| Cronbach's $\alpha$ |        | 0.920  | 0.916  | 0.901  | 0.873  | 0.886  | 0.899  | 0.825  |

## 제 2 절 상관관계 분석

가설검정에 앞서 변수간의 관계를 파악하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 변수들 간의 관련성을 분석함으로 각 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지 여부와 어느 정도 관련성 가지고 있는지를 알아보고자 할 때 사용하는 분석방법이다. 변수들 간의 관련성 정도는 특정변수의 분산 중에서 다른 변수와 같이 변화하는 공분산에 따라 분산된다. 일반적으로 상관관계의 절대값이 0.2 이하이면 상관관계가 없거나 무시해도 좋은 수준이며, 0.4 이상이면 낮은 상관관계, 0.6 이상이면 높은 상관관계로 볼 수 있다. 다중공선성은 독립변수들 사이에 상관관계가 없다는 가정이 무너지므로써 독립변수들 사이에 높은 또는 상당히 높은 상관관계가 존재할 때 발생하게 된다(이학식, 임지훈, 2013).

실증분석에 사용된 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관관계는 <표 7> 과 같다.

<표 7> 평균, 표준편차, 상관관계(N=152)

| 변수       | Mean  | S.D   | 1       | 2      | 3      | 4       | 5       | 6      |
|----------|-------|-------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|
| 1. 역할모호성 | 3.037 | 1.276 |         |        |        |         |         |        |
| 2. 직무중요성 | 4.985 | 1.101 | -.394** |        |        |         |         |        |
| 3. 직무자율성 | 4.780 | 1.156 | -.206*  | .474** |        |         |         |        |
| 4. 승진가능성 | 4.094 | 1.362 | -0.140  | .214** | .305** |         |         |        |
| 5. 동료관계  | 5.020 | 1.059 | -.430** | .474** | .408** | .398**  |         |        |
| 6. 문화차이  | 4.803 | 1.217 | 0.016   | -.166* | 0.000  | -.218** | -.226** |        |
| 7. 조직동일시 | 5.028 | 1.183 | -.257** | .434** | .322** | .437**  | .573**  | -.190* |

\*p<0.05, \*\*p<0.01

### 제 3 절 가설 검증

본 연구는 한국기업에서 일하고 있는 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 요인들을 확인하기 위하여 조직동일시에 대한 다중회귀분석을 실시하였다. 분산분석 결과는 <표 8>과 같다.

먼저 독립변수 간의 다중공선성을 진단하기 위한 분산팽창계수(VIF)에 대해 살펴보았다. 최대한 VIF값은 1.738로 나타났으며 10이상이 되지 않으므로 독립변수 간의 상관이 문제가 될 정도로 높지는 않음을 알 수 있다. 또한 F통계값은 11.089이며, 유의확률은 0.000으로서 유의수준 0.05에서 회귀모형이 통계적으로 유의하다고 설명할 수 있다.  $R^2$  값은 0.413이고 수정된  $R^2$  값이 0.376로 조직동일시 총 변화량의 41.3%(수정 결정변수에 의하면 37.6%)가 모형에 포함된 독립변수에 의해 설명되고 있다.

<표 8> 다중회귀분석 결과(N=152)

| 모형            | 비표준화 계수 |                        | 표준화 계수  |                          | t      | 유의확률  |
|---------------|---------|------------------------|---------|--------------------------|--------|-------|
|               | B       | 표준오차                   | $\beta$ |                          |        |       |
| 독립<br>변수      | 역할모호성   | 0.024                  | 0.070   | 0.026                    | 0.345  | 0.731 |
|               | 직무중요성   | 0.222                  | 0.088   | 0.207                    | 2.509  | 0.013 |
|               | 직무자율성   | -0.005                 | 0.081   | -0.004                   | -0.056 | 0.955 |
|               | 승진가능성   | 0.205                  | 0.064   | 0.236                    | 3.224  | 0.002 |
|               | 동료관계    | 0.432                  | 0.095   | 0.386                    | 4.556  | 0.000 |
|               | 문화차이    | -0.018                 | 0.067   | -0.018                   | -0.261 | 0.794 |
| 통제<br>변수      | 결혼여부    | -0.054                 | 0.188   | -0.022                   | -0.288 | 0.774 |
|               | 직급      | 0.050                  | 0.194   | 0.021                    | 0.260  | 0.795 |
|               | 근무기간    | 0.027                  | 0.176   | 0.011                    | 0.152  | 0.880 |
|               | (상수)    | 0.905                  | 0.793   |                          | 1.142  | 0.255 |
| $R^2 = 0.413$ |         | Adjusted $R^2 = 0.376$ |         | $F = 11.089 (p = 0.000)$ |        |       |

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

우선 직무특성요인 중에 역할모호성이 조직동일시에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다( $B = 0.024$ ,  $p > 0.05$ ). 따라서 가설 1은 지지되지 않았다. 이러한 결과는 조준석(2011) 등 선행연구들이 역할모호성은 조직동일시를 낮출 수 있다는 주장과 상반된다. 이는 본 연구의 설문조사 대상 재한 중국인 사무직 근로자 대다수 담당하는 업무가 단순하고 명료하기 때문에 자신의 역할이 명료한지에 대해 관심이 별로 없다는 것으로 추론된다.

직무중요성은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $B = 0.222$ ,  $p < 0.05$ ). 따라서 가설 2는 지지되었다. 이러한 결과는 Fried와 Ferris(1987), 이지우(1997), 박영배(1998) 등 선행연구의 주장과 일치한다. 재한 중국인 사무직 근로자들은 자신의 직무가 의미 있는지, 중요한지에 대한 예민하게 느끼는 것으로 추론된다.

직무자율성은 조직동일시에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않는 것

으로 나타났다( $B=-0.005$ ,  $p>0.05$ ). 따라서 가설 3은 지지되지 않았다. 이러한 결과는 선행연구 Brown(1969), Hall, Schneider and Nygren(1970) 등 직무는 자유일수록 조직동일시는 높아질 것이라는 주장과 상이하게 나왔다. 이는 본 연구의 조사대상인 재한 중국인 사무직 근로자 대다수가 일정을 계획하거나 직무를 수행하는 절차에서 결정을 해야 할 상황이 많지 않는 것으로 추론된다.

가설 4과 가설 5는 재한 중국인 사무직 근로자의 승진가능성, 그리고 직장 내 동료와의 관계는 조직동일시에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 다중회귀 분석 결과, 재한 중국인 사무직 근로자의 승진가능성이 높을수록 조직동일시는 증가하는 것으로 나타났으며( $B=0.205$ ,  $p<0.01$ ), 재한 중국인 사무직 근로자가 동료와의 관계는 역시 조직동일시에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $B=0.432$ ,  $p<0.01$ ). 따라서 가설 4와 가설 5는 지지되었다. 이는 재한 중국인 사무직 근로자들이 대부분 고학력이고 젊어서 승진할 기회가 중요하다고 생각하는 것으로 판단된다. 또한 현 회사에서의 근무기간이 짧기 때문에 동료들과의 관계가 중요하다는 것으로 추론된다.

다음은 재한 중국인 사무직 근로자가 인식하는 문화차이가 조직동일시에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다( $B=-0.013$ ,  $p>0.05$ ). 따라서 가설 6은 지지되지 않았다. 이러한 결과는 예상과 어긋나게 나타났다. 이는 재한 중국인 사무직 근로자들이 대부분 한국에서의 유학 경험이 있기 때문에 한국문화에 어느 정도 익숙해진 것으로 판단된다. 또는 한류 문화가 많은 중국 젊은이들에게 영향을 기친다고 할 수 있고 이로 인해 재한 중국인 사무직 근로자들은 문화차이를 느끼지 못한다고 말할 수 있다. 따라서 문화차이를 중요하게 생각하지 않는 것도 문화차이 요인이 조직동일시에 영향을 미치지 않는 이유 중 하나로 추론된다.

끝으로 통제변수인 응답자의 결혼여부, 직급, 현 회사에서 근무한 기간은

재한 중국인 사무직 근로자의 조직동일시에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이상 실증분석 결과를 토대로 가설 검증 결과를 정리하면 <표 9>와 같다.

**<표 9> 연구가설 검증 결과**

| 가설  | 연구내용                                                                       | 결과 |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 가설1 | 재한 중국인 사무직 근로자의 역할모호성은 조직동일시에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.                            | 기각 |
| 가설2 | 재한 중국인 사무직 근로자의 직무중요성은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.                            | 채택 |
| 가설3 | 재한 중국인 사무직 근로자의 직무자율성은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.                            | 기각 |
| 가설4 | 재한 중국인 사무직 근로자의 승진가능성은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.                            | 채택 |
| 가설5 | 재한 중국인 사무직 근로자가 동료와의 관계는 조직동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.                          | 채택 |
| 가설6 | 재한 중국인 사무직 근로자가 근무하는 회사의 한국인들과 생활함에 느끼는 문화차이의 정도는 조직동일시에 부(-)의 영향을 미칠 것이다. | 기각 |

## VI. 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약과 시사점

#### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 한국기업에서 일하고 있는 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 요인들에 대해 찾아보고, 어떤 변수가 조직동일시에 가장 영향을 미치는가를 연구하고 조직동일시를 높일 수 있는 방안을 모색하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 서울, 부산, 대전, 대구 등 한국의 다양한 지역에 소재한 기업에서 일하는 중국인 사무직 근로자들을 대상으로 설문조사하고 실증분석을 행하였다. 구체적으로 본 연구는 선행연구 바탕으로 조직동일시에 영향을 미치는 일반적인 직무특성 요인, 조직특성 요인과 문화차이 요인, 즉 역할모호성, 직무중요성, 직무자율성, 동료와의 관계, 승진가능성, 문화차이와 조직동일시의 관계를 살펴보았다.

본 연구의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 재한 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 동료와의 관계로 나타났다. 이는 본 연구 설문조사 대상인 재한 중국인 사무직 근로자들이 한국인 동료와 좋은 관계를 형성하는 것이 조직동일시를 높이게 하는데 핵심 결정 요인이라고 추론된다.

둘째, 재한 중국인 사무직 근로자의 직무특성요인 변수인 직무중요성과 조직특성요인 변수인 승진가능성은 조직동일시에 정(+)의 영향을 미치는 것은 입증되었다. 이는 재한 중국인 사무직 근로자들은 자신의 직무가 의

미 있는지, 중요한지를 예민하게 느끼는 것을 확인한 것이다. 즉 재한 중국인 사무직 근로자가 자신의 직무에 대한 직무중요성을 높게 인식할수록 조직동일시가 높게 된다는 것을 알 수 있다. 또한 이런 근로자들이 대부분 고학력이며 젊어서 승진할 기회가 중요하다고 생각하는 것으로 판단된다.

마지막으로, 재한 중국인 사무직 근로자의 문화차이요인은 예상과 달리 조직동일시에 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다. 이는 아마도 응답자들 중 다수가 20대를 차지하고 있어, 최근 젊은이들 사이에 한국과 중국의 문화 차이가 그렇게 큰 문제가 아닐 수도 있음을 시사하는 것으로 여겨진다.

## 2. 연구결과의 시사점

본 연구의 시사점으로 재한 중국인 사무직 근로자의 조직동일시를 살펴 보았다는 점에 의의가 있다. 재한 중국인 사무직 근로자의 직무특성 요인인 직무중요성, 조직특성 요인인 동료와의 관계, 승진가능성은 조직동일시에 직접적인 영향을 미친다는 점에서 다음과 같은 제안을 낼 수 있을 것이다.

첫째, 중국인 사무직 근로자들을 고용한 기업과 조직의 경영자는 조직동일시를 높이기 위해 직장 내 동료와의 관계를 향상시킬 수 있는 다양한 활동을 마련하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 중국인 사무직 근로자들의 직무중요성과 승진가능성을 더 인식시키고 발전시킬 필요성이 크다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 한국기업에서 일하고 있는 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 요인들에 대해 찾기 위해 서울, 부산, 대전, 대구 등 한국의 다양한 지역에 소재한 기업에서 일하는 중국인 사무직 근로자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 실증분석을 통해 여러 가지 유의미한 결론을 도출하였지만 그럼에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 조사대상은 주로 서울, 부산, 대전, 대구 등 지역에서 일하고 있는 20대나 30대 젊은 사람들이며 근무기간이 짧고 직종도 다양하지 않다. 따라서 연구결과를 일반화하지 못한 한계점을 지닌다. 향후에는 전국 각 도시에서 다양한 업무를 수행하고 있는 사무직 외국인 근로자들을 설문대상으로 확대하여 실증분석이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 기존연구에 따라 문화차이 요인을 중요한 요인으로 설정하지만 분석결과는 조직동일시에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 차후에 문화차이에 좀 더 세밀한 분석 및 측정이 필요할 것으로 판단된다.

## <참고문헌>

### 1. 국내문헌

- 가이윤(2015), 중국과 한국의 문화적 차이에 관한 비교연구: GLOBE 문화차원을 중심으로, **건국대학교** 석사학위 논문.
- 김민주, 한숙영(2006), 호텔종업원의 직무특성지각과 결과에 대한 한미 간 비교연구-Hackman과 Oldham의 직무특성 모형을 기반으로, **호텔관광연구**, 8(1), 65-78.
- 김상목, 김영중(2005), 정부조직의 직무특성에 관한 연구, **한국행정학보**, 39(2), 63-86.
- 김양명(2005), 서비스종업원의 직무특성 및 임파워먼트 지각과 역할의 행동 간의 관계에 대한 이론적 고찰, **계명연구논총**, 23, 91-113.
- 김영화, 전희원(2009), 호텔종사원의 직무특성과 직무만족, 경력몰입, 이직의도 및 경력변경의도와의 관계 연구, **관광연구**, 24(2), 65-86.
- 김우진, 박상철, 이기중(2010), 고용형태별 여행종사원의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향-직무몰입의 매개변수 역할검증을 중심으로, **관광연구**, 24(6), 39-60.
- 김원형(1993), 조직동일시, 조직몰입, 조직 내재화 변인들 간의 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석에 대한 연구, **한국심리학회지**, 6(1), 12-35.
- 김원형(2003), 조직동일시의 교차 타당도 모형: 선행 변수, 조직 시민행동, 조직몰입, 직무 관여와의 관계, **조직과 인사관리연구**, 27(1), 1-32.
- 김정원(2007), 비정규직의 조직몰입에 대한 직무특성과 고용관계특성의

- 영향: 직무만족의 효과검증, **인적자원관리연구**, 14(1), 23-35.
- 김해옥(2011), **외국인을 위한 한국문화 읽기**, 서울: 에피스테메.
- 류현주, 이찬(2013), 대기업 근로자의 긍정심리자본과 직무특성, 조직특성, CEO 변혁적 리더십의 관계, **농업교육과 인적자원개발**, 45(3), 203-229.
- 박민수(2007), 조직특성에 따라 ERP 성공요인이 ERP 성과에 미치는 영향에 관한 연구, **대한경영교육학회**, 12(1), 83-109.
- 박영배(1998), 기업종업원의 성격특성, 직무특성 및 직무적합성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, **대한경영학회지**, 19, 549-572.
- 박원우(2002), 조직문화의 진단과 변화관리, **인사행정**, 13, 44-50.
- 박재수, 강승모(1998), 한국기업의 경영문화서에 관한 고찰-민족원형과 전통문화를 중심으로, **巨濟大學論文集**, 7, 99-144.
- 박중우(1994), 사회사업가의 전문직업적 정체성연구, **서울대학교 박사학위 논문**.
- 배준영(2013), 한국 진출 다국적기업 자회사의 인력구성 정책이 자회사 현지 직원의 조직동일시에 미치는 영향, **한국인적자원관리학회**, 20(3), 259-284.
- 변풍식, 김세리, 박흥현(2006), 외식기업의 사회적 교환관계, 직무특성, 조직유효성의 연구, **한국관광학회 제60차 학술심포지엄 및 연구논문 발표대회 學術研究發表論文集Ⅲ**, 410-425.
- 성태제(2014), SPSS/AMOS를 이용한 알기 쉬운 통계분석, 학지사.
- 손경애, 고종욱(2007), 교사의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입의 관계에서 사회적 지원의 조절효과, **교육행정학연구**, 25(4), 73-94.
- 송계충, 양인숙, 김교훈(1999), 세계 보편적 리더십 연구: GLOBE의 생성과 현황, **인적자원개발연구**, 1(1), 33-62.

- 신혜숙(2009), 카지노종사원의 직무특성이 고객지향성 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, **외식경영연구**, 12(2), 53-73.
- 심덕섭, 하성욱(2013), 직무특성이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기 효능감의 매개효과, **산업혁신연구**, 29(3), 95-124.
- 심정(2011), 재배치된 직무의 특성과 직무 몰입: 조직 공정성, 자기 결정감 및 자기 효능감의 조절효과, **가톨릭대학교 석사학위 논문**.
- 우형록(2015), 직무특성과 직무성과 간의 관계에 미치는 코칭 리더십의 조절효과, **한국콘텐츠학회논문지**, 15(10), 425-435.
- 유정정, 이형룡(2016), 호텔직원의 직무특성이 직무스트레스에 미치는 영향, **관광레저연구**, 28(2), 361-380.
- 유희경, 김원, 정은경(2009), 관광호텔 종업원의 책임단위와 업무 특성 인식과 두 특성이 직무몰입에 미치는 영향 분석, **호텔경영학연구**, 18(4), 113-132.
- 윤진호(2009), 조직변수가 기업성과에 미치는 영향 분석 연구, **한국조직학회보**, 6(3), 97-114.
- 이군희(2003), **사회과학연구방법론**, 법문사.
- 이민영(2011), 일부 미용업종사자의 직업 관련성 질환발생 현황과 직업만족도에 대한 연구, **동덕여자대학교 석사학위 논문**.
- 이성진(2007), 中國進出韓國企業의 勞務管理發展方案에 관한 研究, **승실대학교 석사학위 논문**.
- 이유재(1996), 서비스 산업의 현황에 대한 실증연구, **소비자학연구**, 7(2), 129-157.
- 이재규, 조영대(1994), 직무적합성이 직무만족과 갈등관리방법에 미치는 영향, **경영학연구**, 23(3), 313-338.
- 이지우(1997), 직무특성과 종업원 태도 사이의 관계에 대한 직무몰입의

- 매개역할, **인사조직연구**, 5(1), 87-122.
- 이학식, 임지훈(2013), **SPSS 20.0 매뉴얼**, 서울: 집현재.
- 이형득(1995), **인간이해와 교육**, 중앙적성출판사.
- 장연(2011), 직무특성이 중국인 근로자의 직무만족에 미치는 영향: 중국 내한중 기업 간 탐색적 비교분석, **경영연구**, 28(1), 323-346.
- 장은주, 박경규(2005), 성별에 따른 개인특성 및 사회적 자본과 주관적 경력성공과의 관계, **경영학연구**, 34(1), 141-166.
- 장홍석(2011), 중국진출 외국인투자기업의 노무관리의 문제점과 개선방안에 관한 연구: 중국내 한국인 투자기업을 중심으로, **동아대학교 석사학위 논문**.
- 장효남(2017), 재한 중국인 근로자의 Big5 성격요인이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구: 이문화적응의 매개효과를 중심으로, **동국대학교 석사학위 논문**.
- 정상섭(2011), 학교조직 내 의사소통이 조직몰입에 미치는 영향, **초등교육연구**, 24(4), 351-374.
- 정우영(2005), 교사가 지각한 학교조직문화가 교사효능감 및 학교조직몰입에 미치는 영향, **교육행정학연구**, 23(2), 73-90.
- 조의영(2004), 호텔 종사원의 직무특성과 이직의도에 관한 연구-종사자를 중심으로, **지방행정연구**, 19(3), 51-70.
- 조준석(2011), 조직 내 커뮤니케이션의 불확실성과 모호성이 직업 만족도와 구성원 신뢰도 및 조직 일체감에 미치는 영향, **고려대학교 석사학위 논문**.
- 최윤정, 박종구(2014), 조직규모별 근로자의 직무태도가 재무성과에 미치는 영향, **한국조직학회보**, 11(2), 27-56.
- 최정웅(1991), 病院組織構成員의 組織沒入의 先行變數와 結果變數, **慶北**

大學校 석사학위 논문.

최훈태(2008), 조직구성원의 조직동일시가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향-고용형태의 조절효과를 고용형태의 조절효과를 중심으로, **경기대학교** 박사학위 논문.

한광현(2003), 직무의 내재적 특성에 따른 직무스트레스 결과에 있어서 효능감(Efficacy)의 조절효과, **조직과 인사관리연구**, 27(1), 33-58.

출입국 외국인정책 통계월보(2017.9)

[http://www.immigration.go.kr/HP/COM/bbs\\_003/ListShowData.do?strNbodCd=noti0097&strWrtNo=239&strAnsNo=A&strOrgGbnCd=104000&strRtnURL=IMM\\_6070&strAllOrgYn=N&strThisPage=1&strFilePath=imm/](http://www.immigration.go.kr/HP/COM/bbs_003/ListShowData.do?strNbodCd=noti0097&strWrtNo=239&strAnsNo=A&strOrgGbnCd=104000&strRtnURL=IMM_6070&strAllOrgYn=N&strThisPage=1&strFilePath=imm/)

## 2. 국외문헌

Anderson, S. E. and Williams, L. J. (1996), "Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282-296.

Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989), "Social identity theory and organization," *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Ashforth, B. E. and Mael, F. (1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

- Bateman, T. S. and Strasser, S. (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 27, 95–112.
- Beach, L. R. and Mitchell, T. R. (1990), "Image theory: A behavioral theory of decisions in organizations," *Research in organizational behavior*, 12, 1–41.
- Blau, G. and Boal, K. (1989), "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover," *Journal of Management*, 15, 115–127.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (1984), *Modern Approaches to Understanding and Managing Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, M. E. (1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement," *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346–355.
- Buchanan, B. (1974), "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment," *Public Administrative Review*, 34(4), 533–546.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Calori, R., Lubatkin, M. and Very, P. (1994), "Control mechanisms in cross-border acquisitions: An international comparison," *Organization Studies*, 15(3), 361–379.
- Cameron, K. S. and Ulrich, D. O. (1986), "Transformational leadership in colleges and universities," *Higher education: Handbook of Theory and Research*, 2, 1–42.

- Campion, M. A., Medsker, G. J. and Higgs, A. C. (1993), "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups," *Personnel Psychology*, 46(4), 823–850.
- Cartwright, S. and Cooper, C. L. (1993b), "The role of culture compatibility in successful organizational marriage," *Academy Of Management Executive*, 7(2), 57–70.
- Chao, G. (1997), "Mentoring Phases and Outcomes," *Journal of vocational behavior*, 51, 15–28.
- Chen, C. A. (2008), "Linking the knowledge creation process to organizational theories: A macro view of organization–environment change," *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 259–279.
- Cheney, G. (1983), "On the Various and Changing Meanings of Organized Membership: A Field Study of Organizational Identification." *Communication Monographs*, 50, 342–362.
- Cheney, G. and Tompkins, P. (1987), "Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment," *Central States Speech Journal*, 38(1), 1–15.
- Damon, W. (1977), *The social world of the child*, San Francisco: Jossey–Bass.
- Davenport, T. H. (1998), "Putting Enterprise into the Enterprise System," *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.
- Donthu, N. and Yoo, B. (2002), "The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics

- of Students,” *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92–103.
- Dutton, J., Dukerich, J. and Harquail, C. (1994), “Organizational image and member identification,” *Administrative Science Quarterly*, 39, 293–263.
- Ellemers, N., Gilder, D. D. and Haslam, S. A. (2004), “Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance,” *Academy of Management Review*, 29(3), 459–478.
- Ellemers, N., Kortekaas, P. and Ouwerkerk, J. W. (1999), “Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity,” *European Journal of Social Psychology*, 29(2–3), 371–389.
- Elsbach, K. (1999), “An expanded model of organizational identification,” *Research in organizational behavior*, 21, 163–199.
- Fried, Y. and Ferris, G. R. (1987), “The Validity of the Job Characteristics Model: A Review of Meta-Analysis,” *Personnel Psychology*, 40, 287–332.
- Fullan, M. (2007), *The new meaning of educational change*, New York : Teachers College Press.
- Gould, S. (1975), *Correlates of organization identification and commitment*, Unpublished doctoral dissertation: Michigan State University, East Lansing, Michigan.

- Hackett, R. D., Bycio, P. and Hausdorf, P. A. (1994), "Further assessments of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment," *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15–23.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975), "Development of Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hall, D. T. and Schneider, B. (1971), "Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type," *Administrative Science Quarterly*, 17, 340–350.
- Hall, D. T., Schneider, B. and Nygren, H. T. (1970), "Personal factors in organizational identification," *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176–190.
- Hall, R. H. (1987), "Organizations: Structure, Process, and Outcomes," *Teaching Sociology*, 28(4), 393.
- Harrison, J. K. and Hubbard, R. (1998), "Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employees of a U. S. Firm in Mexico," *Journal of Social Psychology*, 138(5), 609–623.
- Haslam, S. A. (2001), *Psychology in organizations: The social identity approach*, London: Sage Publications.

- Hofstede, G. (1983), "The cultural relativity of organizational practices and theories," *Journal of international business studies*, 14(2), 75–89.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, London: McGraw–Hill.
- Hofstede, G. (1995), "Multilevel research of human systems: Flowers, bouquets and gardens," *Human Systems Management*, 14(3), 207–217.
- Hofstede, G. (2003), "What is culture? A reply to Baskerville," *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 811–813.
- Ibarra, H. (1995), "Race, opportunity, and diversity in social circles in managerial networks," *Academy of Management Journal*, 38(3), 673–703.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. and Sincich, T. (1993), "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models," *The Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995.
- Katz, D. and Kahn, R. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley.
- Kelman, H. C. (1958), "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change," *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
- Kerr, S. (1988), *Some characteristics and consequences of organizational reward*, MA: Lexington Books.

- Kiggundu, M. N. (1981), "Task interdependence and the theory of job design," *Academy of management Review*, 6(3), 499–508.
- Kreiner, G. E. and Ashforth, B. E. (2004), "Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification," *Journal of Organizational Behavior*, 2(1), 1–27.
- Lee, S. M. (1971), "An empirical analysis of organizational identification," *Academy of Management Journal*, 14(2), 213–226.
- Lind, E., Greenberg, J., Scott, K. and Welchans, T. (2000), "The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful termination claims," *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 557–590.
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958), "Organizations," *Social Science Electronic Publishing*, 2, 105–132.
- Martin, P. (1970), *Participation, achievement, and involvement on the job*, New Jersey: Prentice–Hall.
- Melamed, T. (1995), "Career success: The moderating effect of gender," *Journal of vocational behavior*, 47(1), 35–60.
- Michael, P. and Doucet, L. (2000), "Ambivalent feelings in organizational relationships," *Emotion in organization*,

204–226.

- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. and Johnson, J. R. (2000), “Reconsidering the organizational identification questionnaire,” *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626–658.
- Mohammadtaheri, N. (2011), “The study of effective factors on the teachers’ work commitment in High Schools,” *Social and Behavioral Sciences*, 29, 524–1530.
- Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E. (2006), “The work design questionnaire(WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work,” *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Morris, J. and Sherman, J. D. (1981), “Generalizability of an Organizational Commitment Model,” *Academy of Management Journal*, 24(3), 512–526.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979), “The Measurement of Organizational Commitment,” *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Nunnally J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw–Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991), “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit,” *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.

- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Pearce, J. L. and Gregersen, H. B. (1991), "Task interdependence and extra role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838–844.
- Pizam, A. and Thornburg, S. W. (2000), "Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study," *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211–217.
- Porter, L. W. and Steers, R. M. (1973), "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism," *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Quinn, R. P. and Staines, G. L. (1979), *The 1977 quality of employment survey: Descriptive statistics, with comparison data from the 1969–70 and the 1972–73 surveys*, MI: University of Michigan Institute for Social Research.
- Riketta, M. and Van Dick, R. (2005), "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.
- Rizzo, J. R., House, R. J. and Lirtzman, S. I. (1970), "Role

- conflict and ambiguity in complex organization,” *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Roberts, K. H. and O'Reilly, C. A. (1979), “Some Correlations of Communication Roles in Organizations,” *Academy of management journal*, 22(1), 42–57.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998), “Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust,” *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Saks, A. and Ashforth, B. (2000), “The role of disposition, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomer adjustment to work,” *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 43–62.
- Schneider, B. and Alderfer, C. P. (1973), “Three studies of measures of need satisfaction in organizations,” *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489–505.
- Smidts, A., Pruyn, A. and Van Riel, C. (2001), “The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification,” *Academy of management Journal*, 44(5), 1051–1062.
- Steers, R. M. (1977), “Antecedents and outcomes of organizational commitment,” *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Szilagyi, A. D. and Wallace, J. (1990), *Organizational behavior and performance*, New York: Harper Collins.
- Tajfel, H. (1982), “Social psychology of intergroup relations,”

- Annual Review of Psychology*, 33(1), 1–39.
- Taylor, F. W. (1914), “Scientific management,” *The Sociological Review*, 7(3), 266–269.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. and Tissington, P. A. (2004), “Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction,” *British Journal of Management*, 15(4), 351–360.
- Van Knippenberg, D. and Van Shie, E. (2000), “Foci and correlates of organizational identification,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147.
- Van Oudenhoven, J. P. (2002), “Asymmetrical international attitudes,” *European Journal of Social Psychology*, 2(2), 275–289.
- Welsh, H. P. and Lavan, H. (1981), “Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate,” *Human Relations*, 34(12), 1079–1089.
- Wiener, Y. (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View,” *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- 侯颖, 王建军, 王庆军(2007), 韩国企业文化的特点及启示: 基于霍夫斯坦德文化分析模型, *党政干部学刊*, 2.
- 金南顺, 潘礼尧(2011), 中韩民族文化对员工行为模式影响的研究: 基于大连中韩合资企业的调查, *东南亚纵横*, 5.

刘杰(2003), 全球化境域中的跨文化管理, *苏州大学* 博士学位论文.

吴判童, 刘海建(2005), 韩国企业文化及其特征评介, *外国经济与管理*,  
27(7).



# 설 문 지

안녕하십니까?

바쁘실 텐데 본 연구를 위해 시간을 내어 설문에 참여해 주셔서 감사드립니다.

저는 '제한 중국인 사무직 근로자의 직무특성, 조직특성, 문화차이 요인이 조직동일시에 미치는 영향'을 주제로 석사학위논문을 준비하고 있는 유효초입니다.

본 설문지는 제한 중국인 사무직 근로자들의 조직동일시에 영향을 미치는 요인들을 찾아보기 위한 것입니다. 귀하의 응답은 앞으로 제한 중국인 사무직 근로자의 조직동일시를 높이기 위한 방안을 마련하는데 도움이 될 것입니다. 그러니 솔직하고 성실하게 설문을 작성해 주시기 바랍니다.

응답하신 설문의 내용은 통계법 제 33조(비밀보호)에 따라 비밀이 철저히 보장되며, 연구 이외의 목적으로는 절대로 이용되지 않을 것임을 약속드립니다.

설문에 관한 의견이나 문의사항이 있으시면 언제든지 연구자(010-9521-8786)에게로 연락을 주시기 바랍니다.

다시 한 번 귀하의 소중한 시간을 본 설문에 적극 협조에 주신 것에 대해 깊은 감사를 드립니다.

■ 지도교수: 최순권(부경대학교 국제통상학부 교수)

■ 연구자: 유효초(부경대학교 일반대학원 국제통상학과 석사과정)

■ 연락처: 010-9521-8786

■ 이메일: liuxiaochao@naver.com

다음의 질문들에 대해 아래와 같이 귀하의 생각과 일치하는 번호에 표시해 주시기 바랍니다.

전혀 그렇지 않다 ① ..... 그렇지 않다 ② ..... 별로 그렇지 않다 ③ ..... 보통이다 ④ ..... 약간 그렇다 ⑤ ..... 그렇다 ⑥ ..... 매우 그렇다 ⑦

## I. 직무특성에 관한 질문입니다.

### 1. 역할보호성에 관한 질문입니다.

| 질 문 내 용                        | 전혀 그렇지<br>않다        | 보통<br>이다 | 매우<br>그렇다 |
|--------------------------------|---------------------|----------|-----------|
| 1. 업무상 나에게 요구되는 것이 명확하지 않다.    | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 2. 업무 내용과 목표가 명확하지 않다.         | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 3. 업무 시간을 적절히 쓰는 방법을 잘 모르고 있다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 4. 어느 정도의 책임이 있는지 명확하지 않다.     | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 5. 내가 할 일에 대한 설명이 명확하지 않다.     | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |

### 2. 직무중요성에 관한 질문입니다.

| 질 문 내 용                              | 전혀 그렇지<br>않다        | 보통<br>이다 | 매우<br>그렇다 |
|--------------------------------------|---------------------|----------|-----------|
| 1. 내가 하고 있는 일은 회사 입장에서도 중요하다.        | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 2. 내가 하고 있는 일은 동료들의 일과도 관련이 많다.      | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 3. 내가 업무를 잘 못 처리하면 회사의 손실이 크다.       | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 4. 내가 어떻게 일하느냐에 따라서 많은 사람들이 영향을 받는다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |

### 3. 직무자율성에 관한 질문입니다.

| 질 문 내 용                             | 전혀 그렇지<br>않다        | 보통<br>이다 | 매우<br>그렇다 |
|-------------------------------------|---------------------|----------|-----------|
| 1. 나의 업무 처리는 내 스스로 판단하고 결정한다.       | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 2. 나의 일은 대부분 내가 결정해야 하는 일로 이루어져 있다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 3. 업무 수행에 있어 나는 어느 정도 권한을 가지고 있다.   | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 4. 나는 업무 처리에 관한 재량권을 가지고 있다.        | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |

## II. 조직특성에 관한 질문입니다.

### 1. 승진가능성에 관한 질문입니다.

| 질 문 내 용                              | 전혀 그렇지<br>않다        | 보통<br>이다 | 매우<br>그렇다 |
|--------------------------------------|---------------------|----------|-----------|
| 1. 우리 회사는 승진 기회가 많다.                 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 2. 우리 회사는 모든 직원들에게 승진 기회를 공평하게 제공한다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 3. 나는 우리 회사의 승진 정책에 대해 만족한다.         | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |

### 2. 업무에 대한 보상에 관한 질문입니다.

| 질 문 내 용                                              | 전혀 그렇지<br>않다        | 보통<br>이다 | 매우<br>그렇다 |
|------------------------------------------------------|---------------------|----------|-----------|
| 1. 나는 나의 학력과 경력에 맞는 적절한 대우를 받고 있다.                   | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 2. 나의 임금 수준은 현재 내가 노력하는 것에 비하여 적당하다.                 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 3. 현재 나는 동종 기업 동질 직무에서 일하는 사람들이 받는 임금 수준의 임금을 받고 있다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |

### 3. 의사소통에 관한 질문입니다.

| 질 문 내 용                             | 전혀 그렇지<br>않다        | 보통<br>이다 | 매우<br>그렇다 |
|-------------------------------------|---------------------|----------|-----------|
| 1. 회사는 우리 업무와 관련된 정보를 잘 전해 준다.      | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 2. 회사는 우리의 불만이나 건의 사항을 잘 접수하고 처리한다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 3. 관리자는 우리의 의견을 듣기 위해 미팅을 자주 한다.    | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 4. 우리는 회사에 우리들의 의견을 허심탄회하게 얘기한다.    | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 5. 우리는 동료 간에 거리낌없이 속마음을 얘기한다.       | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |

### 4. 동료와의 관계에 관한 질문입니다.

| 질 문 내 용                    | 전혀 그렇지<br>않다        | 보통<br>이다 | 매우<br>그렇다 |
|----------------------------|---------------------|----------|-----------|
| 1. 업무상 어려운 일은 동료들이 지원해 준다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 2. 동료들과는 신뢰감이 형성되어 있다.     | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 3. 동료들과 좋은 관계를 유지하고 있다.    | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 4. 동료들은 자기 일에 책임감을 가지고 있다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |

### III. 문화차이에 관한 질문입니다.

귀하가 근무하는 회사의 한국인들과 생활함에 느끼는 차이의 정도에 관한 질문입니다.

| 질 문 내 용                     | 전혀 그렇지<br>않다        | 보통<br>이다 | 매우<br>그렇다 |
|-----------------------------|---------------------|----------|-----------|
| 1. 가치관에 차이가 있다.             | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 2. 사회적 관습에 차이가 있다.          | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 3. 상관의 명령에 복종하는 정도에 차이가 있다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 4. 대인관계를 관리하는 방식에 차이가 있다.   | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 5. 사고방식에 차이가 있다.            | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |

### IV. 조직동일시에 관한 질문입니다.

| 질 문 내 용                                             | 전혀 그렇지<br>않다        | 보통<br>이다 | 매우<br>그렇다 |
|-----------------------------------------------------|---------------------|----------|-----------|
| 1. 다른 사람이 회사를 비난하면 나는 개인적인 모욕을 받는 것과 같다.            | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 2. 나는 외부 사람들이 회사에 대해 말할 때 '우리 회사'라는 표현을 쓴다.         | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 3. 나는 회사의 성공이 나의 성공이라고 생각한다.                        | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 4. 나는 언론에서 회사를 비난하는 보도를 보면 나를 비난하는 것과 같이 당황스럽다.     | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 5. 나는 회사 외부 사람으로부터 회사에 대한 칭찬을 들으면 개인적인 칭찬을 받은 느낌이다. | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 6. 나는 다른 사람이 회사에 대해 어떻게 생각하는지에 관심이 많다.              | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |
| 7. 나는 이 회사의 직원이라는 사실에 자부심을 느낀다.                     | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |          |           |

**V. 일반적인 사항 및 특성에 관한 질문입니다.**

1. 귀하의 성별은 ?

① 남 ② 여

2. 귀하의 연령대는 ?

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀하의 결혼 여부는 ?

① 미혼 ② 기혼

4. 귀하의 최종 학력은 ?

① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상

5. 귀하의 직급은 ?

① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 이상 ⑥ 기타 ( )

6. 귀하가 현 회사에서의 근무한 기간은 ?

① 1년 미만 ② 1년-5년 ③ 6년-10년 ④ 11년-15년 ⑤ 16년-20년 ⑥ 21년 이상

7. 귀하의 직종은 ?

① 사무직 근로자 ② 생산직 근로자

8. 귀사가 속한 산업은 ?

① 제조업 ② 금융업 ③ 서비스업 ④ 건설업 ⑤ 기타 ( )

9. 귀사의 상시 근로자 수는 ?

약 ( ) 명

10. 귀사는 어느 나라의 회사 ?

( )

**정성스럽고 성의 있는 답변에 다시 한 번 감사드립니다.**

## 在韩中国白领职员组织认同感调研问卷

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您能够在百忙之中抽出宝贵的时间填写这份问卷。

本问卷将通过收集您对于所在组织的认识和感受，研究在韩中国白领职员的组织认同感及其影响因素。您的回答将会对本研究结果起到至关重要的作用，因此，恳请您真诚地对待本问卷，如实客观地回答所有问题。

问卷的答案本身没有对错好坏之分，您只需真实地表达您的想法即可。需要提醒您的是：

**问卷中的“公司”都是指您现在就职的公司。**

您填写的所有资料仅供统计分析之用，并将得到严格保密，敬请放心填写。

如果您对本问卷相关内容有任何疑问或建议，欢迎通过下方的联络方式与研究员联系。

再次感谢您的协助致以衷心的感谢！祝您工作顺利，万事如意！

■ 指导教师：崔淳權(釜庆大学国际通商学部 教授)

■ 研究员：刘晓超(釜庆大学国际经营专业 硕士研究生)

■ 联系电话：010-9521-8786

■ 电子邮箱：liuxiaochao@naver.com

请您根据以下描述与您实际情况的符合程度，在相应的数字上打“√”。

数字含义如下所示：

完全不符合    不符合    不太符合    一般    比较符合    符合    完全符合

①·····②·····③·····④·····⑤·····⑥·····⑦

## I. 工作特征相关问题

### 1. 角色模糊相关问题

| 题目                    | 完全<br>不符合           | 一般 | 完全<br>符合 |
|-----------------------|---------------------|----|----------|
| 1. 公司对我的工作要求不够明确      | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 2. 我对自己的工作内容和工作目标不够明确 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 3. 我不清楚如何合理地分配工作时间    | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 4. 我不清楚我的工作职责         | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 5. 公司对我的工作说明不够明确      | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |

### 2. 任务重要性相关问题

| 题目                        | 完全<br>不符合           | 一般 | 完全<br>符合 |
|---------------------------|---------------------|----|----------|
| 1. 我的工作对公司很重要             | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 2. 我的工作与同事的工作有很大的相关性      | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 3. 如果我的工作没有做好，会为公司带来很大的损失 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 4. 我的工作结果的好坏会影响到很多人       | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |

### 3. 工作自主性相关问题

| 题目                      | 完全<br>不符合           | 一般 | 完全<br>符合 |
|-------------------------|---------------------|----|----------|
| 1. 我的工作需要自己判断并作出决定      | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 2. 我的工作大部分都必须通过自己的决定来完成 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 3. 我在执行工作时拥有一定的权限       | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 4. 我在处理工作时拥有一定的决定权      | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |

## II. 组织特征相关问题

### 1. 晋升机会相关问题

| 题目                    | 完全<br>不符合           | 一般 | 完全<br>符合 |
|-----------------------|---------------------|----|----------|
| 1. 我的公司有很多升职机会        | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 2. 我的公司为所有员工提供公平的升职机会 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 3. 我对公司的升职政策感到满意      | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |

### 2. 绩效薪酬相关问题

| 题目                        | 完全<br>不符合           | 一般 | 完全<br>符合 |
|---------------------------|---------------------|----|----------|
| 1. 我的工资待遇与我的学历和经验比较匹配     | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 2. 我的工资与我的努力程度比较匹配        | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 3. 我的工资和同类公司同级别职员的薪酬水平差不多 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |

### 3. 组织沟通相关问题

| 题目                      | 完全<br>不符合           | 一般 | 完全<br>符合 |
|-------------------------|---------------------|----|----------|
| 1. 公司很好地为我们传达与业务相关的资讯   | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 2. 公司很好地收集并处理我们的不满和建议   | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 3. 为听取我们的意见，管理者会经常召开会议  | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 4. 我们能够开诚布公地表达对公司的意见和建议 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 5. 同事之间能够相互坦诚地吐露心声      | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |

### 4. 同事关系相关问题

| 题目                    | 完全<br>不符合           | 一般 | 完全<br>符合 |
|-----------------------|---------------------|----|----------|
| 1. 我在工作中遇到困难时，同事会提供帮助 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 2. 我与同事建立了相互信赖的关系     | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 3. 我与同事保持着良好的关系       | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 4. 同事们对自己的工作很有责任感     | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |

### III. 文化差异相关问题

| 题目                          | 完全<br>不符合           | 一般 | 完全<br>符合 |
|-----------------------------|---------------------|----|----------|
| 1. 我与公司里韩国职员的价值观念有差异        | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 2. 我与公司里韩国职员的社会习俗有差异        | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 3. 我与公司里韩国职员在上下级之间的等级观念上有差异 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 4. 我与公司里韩国职员在接人待物的方式上有差异    | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 5. 我与公司里韩国职员的思考方式有差异        | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |

### IV. 组织认同感相关问题

| 题目                            | 完全<br>不符合           | 一般 | 完全<br>符合 |
|-------------------------------|---------------------|----|----------|
| 1. 当有人指责公司时，感觉就像指责我一样         | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 2. 在外人面前经常用“我们公司”来称呼我所在的公司    | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 3. 我认为公司的成功也是我个人的成功           | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 4. 如果公司因某事被媒体批评，感觉就像自己被批评一样难堪 | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 5. 当听到外人称赞公司时，感觉就像称赞我一样       | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 6. 我很关心别人对公司的看法               | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |
| 7. 我为自己身为公司的一员而感到自豪           | ①--②--③--④--⑤--⑥--⑦ |    |          |

①1年以下    ②1-5年    ③6-10年

④11-15年    ⑤16-20年    ⑥21年以上

①白领（脑力劳动者）    ②蓝领（体力劳动者）

①制造业    ②金融业    ③服务业    ④其他

⑤其他（                      ）

约（        ）名

- ①1年以下    ②1-5年    ③6-10年
- ④11-15年    ⑤16-20年    ⑥21年以上
- ①白领（脑力劳动者）    ②蓝领（体力劳动者）
- ①制造业    ②金融业    ③服务业    ④其他
- ⑤其他（                      ）
- 约（        ）名

问卷到此结束，烦请确认有无遗漏题项，再次感谢您的大力支持！