



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](#)

2018년 6월
석사학위 논문

중국기업 종업원의 조직문화와
노조지원지각이 조직시민행동에
미치는 영향
-이중몰입의 매개효과를 중심으로-

조선대학교 대학원

경영학과

오쌍

중국기업 종업원의 조직문화와
노조지원지각이 조직시민행동에
미치는 영향
-이중몰입의 매개효과를 중심으로-

The Effects of Organizational Culture and Perceived Union
Support on Organizational Citizenship Behavior
-Focused on the Mediating Effects of Dual Commitments-

2018년 6월 31일

조선대학교 대학원

경영학과

오쌍

중국기업 종업원의 조직문화지각과
노조지원지각이 조직시민행동에
미치는 영향
-이중몰입의 매개효과 중심으로-

지도교수 장 용 선

이 논문을 경영학석사학위 신청 논문으로 제출함

2018년 6월

조선대학교 대학원

경영학과

오 쌍

오 쌍의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 정진철 (인)

위원 조선대학교 교수 조윤형 (인)

위원 조선대학교 교수 장용선 (인)

2018년 6월

조선대학교 대학원

목 차

제1장 서론.....	1
제1절 연구배경 및 연구 목적.....	1
1. 연구 배경.....	1
2. 연구 목적.....	4
제2장 이론적 배경.....	5
제1절 이중몰입.....	5
1. 이중몰입의 정의.....	5
2. 이중몰입과 관련이 있는 이론적 입장.....	6
3. 이중몰입 연구에 관한 방법론	9
제2절 조직문화.....	10
1. 조직문화의 개념.....	10
2. 조직문화의 유형	12
제3절 노조지원지각.....	14
1. 노조지원지각의 정의.....	14

2. 노조지원지각에 대한 선행연구.....	16
제4절 조직시민행동.....	17
1. 조직시민행동 정의.....	17
2. 조직시민행동의 구성요소.....	18
3. 조직시민행동의 선행연구.....	20
제3장 연구모형 및 가설 설정.....	22
제1절 연구 모형 및 가설 설정.....	22
제2절 연구가설의 설정.....	22
1. 조직문화와 조직몰입 간의 관계.....	23
2. 조직문화와 조직시민행동 간의 관계.....	23
3. 조직문화와 노조몰입 간의 관계.....	24
4. 조직문화와 조직시민행동 사이에서 조직몰입과 노조몰입의 매개효과.....	25
5. 노조지원지각과 조직몰입 간의 관계.....	26
6. 노조지원지각과 조직시민행동 간의 관계.....	27
7. 노조지원지각과 노조몰입 간의 관계.....	28

8. 노조지원지각과 조직시민행동 사이에서 조직몰입과 노조몰입의 매개효과.....	28
제4장 실증분석.....	30
제1절 변수의 조작적 정의 및 측정.....	30
1. 변수의 조작적 정의.....	30
(1) 조직문화의 지각.....	30
(2) 조직몰입.....	30
(3) 노조몰입.....	31
(4) 노조지원지각.....	31
(5) 조직시민행동.....	32
(6) 통제변수.....	32
제2절 표본의 선정 및 특성.....	33
1. 표본의 선정과 특성.....	34
2. 기초 통계.....	37
제3절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증.....	41
제4절 변수들 간의 상관관계분석.....	43
제5절 가설 검증을 위한 회귀분석.....	46

제5장 결 론.....52

 제1절 연구결과 요약과 논의.....52

 제2절 연구의 한계 및 미래연구방향.....54

참고문헌.....56

설 문 지.....65

표 목 차

<표 1> 이중몰입에 대한 개념 정리.....	6
<표 2> 조직문화에 대한 개념 정리.....	12
<표 3> 조직문화 유형별 특징 정리.....	14
<표 4> 인구통계 특성.....	35
<표 5> 조직문화 기초 통계	37
<표 6> 노조지원지각 기초 통계	38
<표 7> 조직몰입 기초 통계	38
<표 8> 노조몰입 기초 통계	39
<표 9> 조직시민행동 기초 통계	40
<표 10> 조직문화와 노조지원지각의 타당성 및 신뢰성 검증	42
<표 11> 조직몰입, 노조몰입과 조직시민행동의 타당성 및 신뢰성 검증	43
<표 12> 변수들 간의 상관관계 분석	45
<표 13> 조직문화에 관한 회귀분석	47
<표 14> 노조지원지각에 관한 회귀분석	48
<표 15> 조직시민행동에의 영향에 관한 회귀분석	49

그림 목 차

<그림 1> 연구모형.....	22
<그림 2> 2011년-2016년 중국전기자동차 판매량	34
<그림 2> 2017년 중국전기자동차 판매량 순위 차트.....	34

ABSTRACT

The Effects of Perceived Organizational Culture and Perceived Union Support on Organizational Citizenship Behavior -Focused on the Mediating Effects of Dual Commitments-

Wu Shuang

Advisor : Prof. Chang YongSun, Ph.D.

Department of Business Administration Graduate

School of Chosun University

The main purpose of this study is to investigate the influence of Organizational Culture and Perceived union Support on Organization Citizenship Behavior, and the Mediating Effects of Dual Commitments between Organizational Culture and Perceived union Support. This article separates the organizational commitment from the union's commitment. This article takes the Union employees of China Beiqi Xinneng Automobile as the survey objects, A total of 200 copies were distributed and 154 were eventually recovered, of which 144 questionnaires were used for research and analysis. The results are as follows:

1. The relations between Organizational Culture and Organizational Commitment and Union Commitment, the result shows that Organizational Culture had a positive (+) effect on Organizational Commitment and Union Commitment, the deeper the perception of organizational culture, the more obvious the employees' investment in organizations and labor unions.
2. The relations between Perceived union Support and Organizational Commitment and Union Commitment, the result shows that Perceived union had a positive(+) effect on Organizational Commitment and Union Commitment,
3. The relations between Organizational Culture and Organization Citizenship Behavior, the

result shows that Organizational Culture had a positive (+) effect on Organization Citizenship Behavior, the deeper the perception of the organizational culture, the higher the possibility of employees' organizational citizenship behavior.

4. The relations between Perceived union Support and Organization Citizenship Behavior, the result shows that Organizational Culture had a positive (+) effect on Organization Citizenship Behavior, the more you can sense awareness of union support, the more likely your employees will be to organize citizenship behavior.

5. To study the mediating role of the two commitments in Organizational Culture and Organization Citizenship Behavior, the results show that partial intermediary role between Organizational Culture and Organization Citizenship Behavior.

6. To study the impact of the two commitments on Perceived union Support and Organization Citizenship Behavior. the results show that partial intermediary role between Perceived union Support and Organization Citizenship Behavior.

제1장 서론

제1절 연구배경 및 연구 목적

1. 연구배경

노동조합은 근로자들의 근로조건 개선과 지위의 향상을 위해 활동하는 조직이다. Webb & Webb(1920)는 「노동조합의 역사」의 책에서 “노동조합이란 근로조건 유지 또는 개선을 목적으로 하는 임금근로자 (wage-earners)의 지속적 단체”라고 정의하고 있다.

국제자유노동조합연맹(ICFTU)에서는 “노동조합이란 노동자가 직장에서 단체교섭을 통하여 노동조건을 개선하고 보다 잘 살 수 있도록 하는 한편, 사회문제에 대하여 노동자들의 의사를 대변함으로써 노동자들의 권익을 보호하고자 조직된 계속적, 항구적, 민주적, 그리고 자주적 단체”라고 보고 있다. 그리고 Heneman & Yoder(1965)는 “노동조합이란 사용자와의 협상을 통해서 양보를 얻어내고, 그 협상 결과의 집행을 감시하기 위하여 만들어진 조직된 노동자들의 상설단체”라고 정의하였다.

중국에서 노조는 1921년에 처음으로 나타났다. 중국은 노조를 “공회”라고 부른다. 중국의 정체체계의 특수성을 인해 중국의 노조분류는 다른 나라보다 그렇게 많지 않지만 최근에 많아 졌다. 하지만 최근에 중국경제의 급성장에 따라서 근로조건 불만족과 임금문제로 인하여 종업원 파업이 자주 발생하고 있다. 한 통계에 따르면 2014년에 대규모 파업사건은 500회 발생하였고, 2017년 1200회를 기록하여 약 2.4배로 늘어났으며, 참여인원은 100만 명이 넘었다.¹⁾ 이런 신문 기사를 보면 대부분은 기업의 요구의 확대와 중국물가의 급상승을 인하여 종업원이 근무조건과 임금을 대한 불만을 토로하고 있다. 이러한 갈등은 파업을 불러일으키고, 근로자들의 자살로 이어지는 현상들이 자주 발생하고 있다.

중국의 노사관계에 대한 연구는 1980년대 중반부터 시작되었으며, 90년대 중반이후

1) 바이두 자료: 2018년 1월 24일 [중국노동조합의 현황]

학계의 관심을 받고 있는 상황이다. 이에 따라 2000년 이후, 노사관계가 점점 사회적 이슈가 되어 가고 있다. 시장경제로의 개혁을 통해 중국의 노사관계는 기본적으로 자유시장 경제의 메커니즘에 의해 작동되고 있다. 하지만 이런 자유시장 경제 메커니즘에 의한 노사관계는 아직 적절하게 운영되고 있지는 못하다. 특히 중국의 정치와 법적 환경은 노사관계에 충분히 적합한 상황은 아니다. 현재, 중국의 노사관계는 전반적으로 안정한 상태이다. 하지만 노사관계의 구성과 불규칙적인 운영체계, 노사갈등과 노사분쟁이 중국사회 경제발전에 부정적인 영향을 미치고 있는 상황이다. 노사갈등의 발생은 노사 간의 힘의 불균형 상태에서 노동자의 권익을 효율적으로 보장 받지 못하는 상황에서 나타나고 있다. 중국 노사관계의 구조와 조정 메커니즘은 개별 기업의 노사관계에서 집단적인 노사 관계로 전환하고 있다.

집단 노사관계 형성은 노동조합의 세력 강화를 해줄 수 있다는 점에서 중요한 의미가 있다. 그러나 중국 노동조합이 민주화의 개혁을 통하여 노동자의 힘을 대표하는 진정한 집단이 되기 위해서는 개별 기업들이 합쳐진 집단적인 노사관계 형성이 필요하다. 따라서 집단적인 노사관계의 형성은 향후 중국 노사관계 발전을 위한 중요한 방향이다. 중국의 시장경제에서 사기업의 노사관계 유형은 자본주의에서 전형적으로 나타나는 상대적으로 힘이 약한 노동자에 대한 통제와 착취이다(곽열, 2004). 장가이(1995)는 전형적인 중국의 노사관계는 제도화와 규범이 부족한 시장경제 노사관계라고 주장하였다. 현재 중국의 시장경제에서 노동자와 사용자 집단 간에는 많은 분쟁이 유발되면서 한편으로는 보다 많은 협력이 필요한 단계로 볼 수 있다.

중국의 문화와 사회경제시스템은 다른 나라에서는 찾기 어려운 특수성을 지니고 있다. 그러나 많은 중국학자들은 서구의 노사관계이론과 구조 및 도구가 중국의 노사관계를 어느 정도 설명할 수 있는 것으로 보고 있다.

중국공산주의의 발전과정에서 중국의 노조는 두 가지 역할을 하고 있다. 하나는 공산당과 정부기능이 기업내부에서 역할을 발휘하는 것이고 또 하나는 기업의 생산효율을 촉진하고 종업원의 권익을 보호하는 책임을 지고 있다. 노조는 종업원의 합리적인 권리를 보호하는 역할을 강조하기 위해서 <신 공회(노조)법>은 “중화전국총공회 및 기타 각 노조조직이 종업원의 이익을 대표하여 법에 따라 종업원을 합리적인 권리를 보호한다.” “종업원의 합리적인 권리를 보호하는 것은 공회의 기본적인 책임이다. 공회는 전 국민의 이익을 보호하는 동시에 종업원의 합법적인 권익을 지키고 대표하였다.” 2)

중국의 경제가 성장되면서 기업 수가 증가하고 경제발전이 이루어지면서 노동자들

이 근로 조건 요구가 증가하고 노조가입률이 증가하고 있다. 노조 규모도 점점 커지고 있다. 통계에 따르면 중국의 GDP는 2006년의 2729.78(십억 달러)에서 2016년의 10866.44(십억 달러)까지 증가하였다. 경제성장에 따라서 중국 전국의 노조조직은 2006년의 165.8만 개 총 노조원 1.3억 명에서 2017년의 노조조직의 280.8만 개 총 노조원 3.03억 까지 급성장을 하였고 현재는 중국기업의 발전에 따라 노조의 힘이 빠르게 커지고 있다.³⁾

노조는 급변한 시장경제의 환경에서 협력적인 노사관계의 유지에 대하여 중요한 역할을 하고 있다. 노조는 종업원의 이익을 보호하는 제도이고 이처럼 종업원의 이익을 보호할 수 있는 더 나은 제도는 없다. 그래서 현 단계 중국기업의 노조제도의 형성을 협력적인 노사관계를 위해 상당히 중요하다. 동시에 종업원은 노조에 대한 몰입에 인하여 종업원은 공회에 적극적인 행동을 불러일으킬 수 있다. 종업원이 조직에 대한 몰입도 종업원이 조직에 적극적인 행동을 불러일으킬 수 있으니, 기업과 공회는 서로 협조하여 종업원이 이중몰입을 할 수 있게 한다.

이중몰입은 모순될 것 같으며 공존할 수 없는 조직과 노조에 대한 동시몰입은 의미한다(손현일, 2008). Purcell(1954)년 처음에 이중몰입의 개념을 제출하였다. 그는 종업원이 동시에 조직과 노조 이 두 가지 조직에 대한 충성할 수 있고 이러한 조직과 노조에 대해 동시에 높은 몰입을 하는 형상은 “이중몰입” 라고 하였다(Dual Commitment 혹은 Dual Allegiance). 이중몰입은 노사관계에서 관심의 대상이 되면서 노사관계연구에서 주요 개념들 중의 하나라는 위상을 차지하였다(이병훈·유제민, 2002). 서양학계에서는 조직몰입과 노조몰입이 서로 대립적이고 경쟁적인 관계에 있지 않을 수 있고 조합원들의 조직몰입, 노조몰입과는 다른 행동을 이중몰입이 발생시킬 수 있다는 점에서 일찍이 1950년대 초반 무렵부터 연구되었다(Dean, 1954; Purcell, 1954). 이후 이중몰입의 개념적 타당도와 원인과 결과를 밝히기 위한 여러 측면의 실증분석이 이루어졌다. 한국에서는 1990년대부터 노사관계의 문제점들을 면밀히 진단하기 위한 이중몰입에 대한 연구가 누적되어 왔다.

중국기업은 발전하려면 조직의 발전과 노동자의 근로조건이 향상되어야 한다. 중국 경제 환경의 바탕영향으로 이중몰입에 대한 연구가 중요시 되고 있고 노조가 발전이 필요한 상황이다. 이중몰입에 대한 연구는 직원들을 조화롭고 이로운 입장에서 노조와 기업 간의 관계를 더 쉽게 이해하는데 도움을 준다. 또한, 원활한 노사관계를 구축하

2) 내용 출처: <중화인민공화국 신 공회법>

3) <인민일보> 2017년 12월 발행자료

는 것이 아주 중요하고 현실적인 의미를 가지고 있다.

이러한 맥락에서 본 논문은 국내외 이에 관련한 문헌을 참고하여 조직문화, 노조지원지각, 이중몰입과 조직시민행동 4가지, 중요한 변수의 정의, 구성, 측정 그리고 각 변수 간의 관계를 논의하였다. 조직문화, 노조지원지각 그리고 이중몰입이 조직시민행동에 미치는 영향의 모델과 가설을 설정하였다. 본 연구는 중국 국영전기자동차기업의 200명의 노조원을 대상으로 설문을 실시하여 시작하였다.

2. 연구 목적

본 논문은 중국의 종업원과 기업, 그리고 노조 이 3자의 공동이익을 확보하기 위해서 종업원의 시각에서 조직문화, 노조지원지각, (노조와 조직) 이중몰입 그리고 조직시민행동 간의 관계를 분석하였다. 중국경제의 성장과 함께 중국 기업도 빠르게 발전하고 있다. 노동자들이 근무조건에 대한 요구도 점점 많아지고 있고 기업은 노동자들에게 근무조건이 향상 되지 않으면 노동자들이 조직에 대한 몰입을 떨어 질 수밖에 없다. 물론 이렇게 하면 기업성장의 장애가 될 수 있다. 이를 개선하기 위해서 종업원의 조직몰입과 노조몰입을 동시에 구축하는 것이 매우 중요하다. 본 논문은 중국국영 기업의 노조원 대상으로 조직문화와 노조지원지각이 조직시민행동에 대한 영향을 검토하는 것이다. 그리고 이중몰입은 조직문화와 노조지원지각 및 조직시민행동 사이에 매개변수로 역할을 분석할 것이다.

연구 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 중국기업대상으로 조직문화와 노조지원지각이 노조와 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 분석할 것이다.

둘째, 조직문화와 노조지원지각 및 조직시민행동 사이에서 이중몰입 매개효과를 검증할 것이다.

제2장 이론적 배경

제1절 이중몰입

1. 이중몰입의 정의

몰입(commitment)이라는 용어는 주로 사회학에서 많이 사용하고 있다. 사회학자들은 이 용어를 개인과 조직행위의 두 가지 측면을 분석하기 위해서 특정한 사람이나 집단의 행위특성을 나타내는 기술적 개념으로 다루어왔다.

초기의 이중몰입(dual commitment)에 관한 연구는 해당 개념을 ‘dual loyalty’ 혹은 ‘dual allegiance (Gordon & Ladd, 1990)’ 이라고 통칭하였다. 하지만 최근에는 해당 용어를 서양에서는 ‘dual commitment’ 라고 하고, 한국에서는 ‘헌신’ 이라는 용어로 쓰고 있다.

대다수의 학자들은 이중몰입(dual commitment)의 정의에 있어 학자마다 다양한 정의를 내리고 있다. 이중몰입은 근로자들이 조직과 노조에 대해 갖고 있는 태도이다. 그리고 Schriesheim & Tsui(1980)는 이중몰입을 사용자에게 높은 충성심을 느낌과 동시에 노조에게도 높은 충성심을 느끼는 구성원들의 상태라고 보았다(손종배, 2015). 이전의 학자들은 근로자들의 개별적인 특성과 태도측면에서 이중몰입을 설명하였다. 그러나 Martin(2002)은 조직과 노조라는 단체의 구조 역학적 측면으로 설명하였다. 그래서 일반적인 노사관계에서는 노동조합에 대한 긍정적 태도를 가지고 있는 근로자가 동시에 사용자에게도 긍정적 태도를 가지고 있을 때 이중몰입이라고 한다. 위와 같은 선행 연구들의 분석을 통해 Gordon & Ladd(1990)는 조직과 노조 동시에 높은 충성심을 양성하고 있는 각 근로자의 특성이 두 조직에 대해 근로자가 가지고 있는 태도 간의 관계, 또한 상황에 따라 나타나는 부차적 현상이라고 이중몰입을 설명하고 있다.

기존 연구에서는 이중몰입에 대한 정의의 이견과 다양한 설명들이 나타나있다. 하지만 기본적으로 이중몰입은 몰입과 헌신의 대상이 조직과 노조, 두 가지이며 몰입의 시점이 단계적이며 분절적인 것이 아닌 동시에 이루어진다고 정의하고 있다.

해당 정의에 근거하여 분석하면 이중몰입은 노조몰입과 조직몰입이라는 개념적 구성체로 구조화 되어 있는 것으로 살펴볼 수 있다. 따라서 이중몰입을 지금까지 있는 이론적 틀과 주요 선행연구를 분석하기 전에 상세하게 두 가지 몰입의 개념과 구성 체계를 정리한 연구들에 대해 먼저 분석할 필요가 있다.

이중몰입에 대해 각각 학자들의 내린 정의도 다르다. 이는 <표1>에 정리돼있다.

<표 1> 이중몰입에 대한 개념 정리

연구자	정의
Becker(1960)	조직에서 근속하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 누적되어 몰입되는 형태
Buchanan(1974)	조직의 가치와 목표에 대한 정서적 애착이고, 목표와 가치와 관련된 역할에 대한 애착이며, 조직 그 자체를 위하여 조직 구성원이 가지는 정서적 애착
Mowday , Porter & Stone(1987)	자신이 속한 조직과 자신을 동일시하고 조직에 몰입하는 경향
Meyer & Allen(1991)	조직 구성원과 조직 간의 심리적 연계
Shore & Wayne(1993)	현재의 조직에 남기를 희망하고 다른 조직으로 이탈하지 않으려는 의도
신유근(1997)	자신의 조직에 대한 호의적인 태도로 자신과 회사를 동일시하고 조직 문제에 대해 적극적으로 관여하고자 하는 정도
김정주(1999)	조직에 갖는 태도로 조직구성원으로 남아서 조직발전을 위해 노력하려고 의지

자료: 선행연구를 종합하여 재구성

2. 이중몰입과 관련이 있는 이론적 입장

(1) 사회적 교환이론

사회적 교환이론(social exchange theory)은 개인의 조직에 대한 태도와 행동을 이해하는데 유용한 틀로 인식되고 있다(Blau, 1964; Homans, 1974). 사회적 교환이론에서 개인은 경제적, 비경제적 요소를 포괄하여 자기이해(self-interest)를 가지고 있다. 그래서 개인은 자기이해를 충족시키는 쪽으로 사회적 상호작용을 한다.

본 논문에서 사회적 교환이론은 조직과 노조의 몰입으로 나타나고 구성원들이 조직 시민행동으로 이어진다. 즉, 노조원의 조직시민행동을 하는 여부는 조직문화와 노조지

원에 대한 인식에 따라 달라진다. 이는 노조원이 조직과의 상호작용을 통한 노조원과 조직 및 노도의 관계를 밝히고자 하는 연구에 기본적인 관점으로 받아들이고 있다.

Blau(1964)는 사회적 교환관계와 경제적 교환관계를 처음으로 분리하고 설명하였다. 그는 노조원과 조직의 교환관계에서는 사회적, 경제적인 교환이 이루어진다고 주장하였다.

하나는 전통적으로 강조하는 경제적 관점이다. 이는 개인이 사회적 관계에서 초래된 결과에 대해 비용과 이익에 대한 인지적인 평가를 하고, 그 결과에 따라 조직과의 관계 유지 여부가 달라질 것이다. 비용과 보상에 대한 인지적 평가는 결과로서의 ‘비용과 보상’ 평가뿐만 아니라, 의사결정에 관련한 조직의 권력에 대한 평가도 포함된다. 따라서 경제적 교환관계에 참여하는 조합원들은 교환의 과정과 결과에 대한 평가를 통해 조직과 조직권력에 대한 태도와 행동을 결정짓는다. 다른 하나는 조합원과 조직의 사이에 경제적 교환을 뛰어넘는 조합원과 조직간 사회·정서적 측면에서 기대하는 사회적 교환이다. 개인과 조직간 교환이 전체적으로 경제적인 것을 뿐만 아니라, 사회·정서적 욕구의 교환도 이루어져야 한다는 것이다. 그러므로 조직과 조합원 간 관계의 지속에 있어서도 노조원의 사회·정서적 욕구 만족이도 중요하다(Armeli et al., 1998; Eigenberger et al., 1986; Shore et al., 1994).

이러한 교환가설에 따르면 조직이 종업원의 욕구를 만족하기 위해 보상을 한다면 종업원은 그 보상에 보답하기 위해 몰입을 할 것이다. 만약 조직이 종업원의 욕구충족에 실패하면 종업원은 낮은 몰입을 할 것이다. 즉, 종업원이 회사와 노동조합 모두로부터 만족할만한 교환 관계가 성립된 때 이중몰입이 나타난다는 것이다.

(2) 역할갈등이론

역할갈등은 조직 내의 구성원이 두 가지 이상의 역할을 가지고 있을 때 각 역할 간에 서로 상반될 때 발생하는 갈등이다(손현일, 2012). Kahn(1966)는 심리학적 관점에서 역할갈등이론(role conflict theory)을 이용하여 이중몰입의 현성을 설명한다. 그들은 역할갈등이란 둘 이상의 역할기대가 동시에 발생하지만 한 역할은 받아들이지만 다른 역할은 받아들이지 못하면서 더 큰 갈등에 처하게 되는 것으로 규정하고 있다. 그들은 상반된 역할을 기대할 경우 역할 갈등이 일어난다고 주장한다. 노조원이 조합

원으로서 지각하는 역할 및 의무감과 종업원으로서 지각하는 의무와 역할에 대한 기대감을 지각할 때 이런 역할갈등이 일어나게 된다. 그리고 이러한 갈등이 계속될 때 노조원은 둘 중 한 조직에서 역할과 의무에 대한 기대를 감소하기 위해 어느 한쪽에만 몰입하게 된다. 그들은 이중몰입 역할갈등 중에 하나의 상태로 보인다. 이 관점은 노조원이 조직에서 수행하는 역할과 노조에서 수행하는 역할이 상충할 경우 역할 갈등의 증가할 것이고, 반대로 몰입이 감소한다고 주장한다(Reichers, 1985).

이는 종업원으로서 기대하는 목표와, 조합원으로서 기대하는 목표가 일치하면 이중몰입이 발생한다는 설명이다. 반대로 회사의 정책과 노조의 방침이 서로 상충될 때 역할 갈등이 나타나게 되어 이중몰입이 어려워질 수 있다는 설명이다. 즉 개인이 회사와 노조에 대한 역할갈등이 발생되지 않을 경우 이중몰입이 더 높게 나타날 수 있다.

(3) 인지부조화 이론

인지부조화 이론은 사람들이 인지적 일관성을 가지려는 경향이 있다는 것을 가정하는 균형이론 중의 하나이다. 이 이론은 사람이 모순되는 두 가지 인지요소를 가질 때 나타나는 인지적 불균형 상태 된다는 Festiger(1957)가 1957년에 주장한 이론이다.

부조화상태는 지각자이 하나의 인지요소가 다른 요소와 일치하지 않거나, 다른 요소와 상충하지 않을 경우에 나타난다. 인지부조화 이론에 따르면, 부조화란 노조원이 조직과 노조에 대한인지를 상충할 경우이다. 인지 부조화는 인지, 행동 혹은 인지요소들간의 불일치가 있으면 노조원은 부조화를 인해 불편을 성생할 것이다. 이런 불편을 없애기 위해서 자기의 태도와 행동을 변화시켜야 한다.

Angle & Perry(1986)는 인지 부조화이론에 근거한 이중몰입에 대한 연구를 실시하였다. 인지 부조화이론에 따라 갈등 관계를 가진 두 조직에 속한 개인은 큰 인지부조화를 경험할 것이라고 예상하였다. 그리고 이는 이중몰입이 노사관계가 좋은 회사 안에서 더 많은 조합원들에게 나타난다는 것을 통해 입증하였다. 다시 말해, 협력적 노사관계에서 조합원은 회사와 노조 사이를 경쟁 관계라고 인식하지 않으면 조직몰입과 노조몰입에 대한 인지부조화도 경험하지 않을 것이다. 그러나 반대로 조직과 노조가 서로 경쟁 구도에 놓인 관계라고 인식하는 조합원은 인지부조화를 느끼게 되며 이를 줄이기 위해 부조화의 원인을 없애려고 노력하거나 개인의 태도에 변화를 줄 수 있다는 것이 이 이론의 설명이다.

Festinger(1957)는 부조화 상태에서 이를 해소하기 위해서 세 가지 방법을 제시하였다. 첫째, 자신의 행동이 어떤 심리적 혹은 물리적 환경요인과 부조화할 때 그 요인을 변화시킨다. 둘째, 자신의 행동에 대한 지식이 신념과 부조화할 때, 자신의 행동을 변화시킨다. 마지막으로 부조화를 유발하는 인지요소를 바꾸기 힘들 때는 그 것보다 비중이 더 큰 새로운 인지요소를 추가하는 방법으로 부조화를 해소한다는 방법이다. 다시 말하면, 개인은 부조화를 경험하면 합리적 방법을 사용하여 부조화를 감소하고 조화 상태를 이룰 수 있다. 이에 따라서 개인의 태도, 의견 등에서 변화가 일어나게 된다는 것이다.

이중몰입과 관해 더 구체적으로 설명을 위해서는 상황적 조건에 대한 검토가 필요하다. 행동과 태도간의 불편한 추동 상태를 형성되면 이중몰입을 인지 부조화이론으로 설명할 수 있다.

3. 이중몰입 연구에 관한 방법론

개인이 작업과 관련하여 여러 대상에 대한 동시적으로 몰입하는 동시적인 다중몰입에 관련하여서는 많은 다루어진 것은 이중몰입(dual commitment)이다. 이중몰입의 대상으로는 조직과 노동조합이 가장 많았으며 1950년대 이후 많은 관심을 받으며 다루어졌다.

정연양(1991)등은 이중몰입 연구에 관한 방법론에 대해 유형별로 나눠서 검토하고 문제점들까지 지적하였다.

첫 번째 유형은 평행모델(parallel models)이다. 평행모델은 두 가지 이상의 종속변수를 예측하는 회귀분석 모델로서 동일하거나 유사한 집단의 독립변수들의 회귀계수를 서로 비교하여 특정한 독립변수가 두 종속변수의 공통적인 결정요인인지를 밝히는 것이다(김동현, 2010). 평행모형은 조직몰입과 노조몰입을 구분하여 독립된 회귀분석을 하여서 이론적으로 문제가 되는 이중몰입의 개념상의 문제점을 피할 수 있다는 점과 몰입의 정도를 용이하게 측정할 있는 방법으로 인해 이중몰입의 공통결정요인을 파악하는데 유용한 방법으로 명확히 지적했다.

두 번째 유형은 분류적인 접근방법(taxonomic approach)이다. 이 접근법은 분류적인 노조원을 집단으로 군집을 나눠서 군집분석 하는 방법이다. 노조원들이 이중으로 몰입하는가, 또는 조직과 노조를 둘 중의 하나에만 몰입하는가, 아니면 둘 모두에 몰

입하는 등으로 범주화시키는 것이다(Fullagar & Barling, 1989). 분류적인 접근법은 연구자에 따라 분류기준을 자의적으로 결정하기 때문에 기준 선정에 대한 객관성이 결여되어 있다는 비판을 받는다.

세 번째 유형은 차원적인 접근방법(dimensional approach). 차원적인 접근방법으로서 이중몰입을 조직몰입과 노조몰입간의 상관관계에 의해 평가하는 것이다. 그러나 이 접근방법은 심각한 한계점이 있다. 두 가지 몰입이 상관관계를 계산하여 상관관계가 높다고 해서 표본에서 이중몰입의 존재를 보장하는 것은 아니기 때문이다. 이는 낮은 이중몰입에도 불구하고 높은 상관계수가 이중몰입으로 착각될 수 있는 단점이 있다.

마지막 유형은 단일 측정치(single measure)를 이용하는 방법이다. Angle & Perry(1986)는 이중몰입을 직접적으로 측정하는 도구를 개발하였다. 이러한 도구는 앞에 제시하는 언급한 별개의 조직몰입 척도와 노조몰입 척도를 구분 없이 혼합적인 척도를 이용하여 측정하는 것이다. 이중몰입을 직접적으로 측정하는데 어떤 문항들이 적합한지에 대해서는 명확하지 않는 단점이 있다.

본 논문은 조직문화와 노조지원지각 및 조지시민행동의 사이에서 이중몰입의 매개효과를 분석하였다. 본 논문에서 이중몰입은 조직몰입과 노조몰입을 구분한 평행모델을 사용하여 측정하였다. 독립변수인 조직문화와 노조지원지각이 조직몰입과 노조몰입에 동시에 영향을 미치면 독립변수인 조직문화와 노조지원지각은 이중몰입에 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

제2절 조직문화

1. 조직문화의 개념

조직문화는 조직 내부에 존재하는 조직 구성원들의 공유하는 가치를 의미한다. ‘조직문화’ 라는 용어를 Pettigrew(1979)를 시작으로 널리 사용되었다. 조직문화에 대한 연구는 조직이론 분야에서 조직의 성과에 직접 간접적으로 영향을 미치는 주요한 변수 중하나로 인식되어 왔다(김량희, 2014). 이후 조직문화를 조직구성원들의 행동

형태를 알려주는 조직 내의 규칙이라고 하였다(Deal & Kennedy, 1982). 같은 시기에는 학자들이 회사에서 조직문화를 이해하기 위해 조직문화의 7S구성요소를 조직문화의 핵심요인으로 사용한 후에 많은 기업에서 이에 대한 관심이 많아지고 지금까지 지속적으로 연구가 이어져 오고 있다.

Deal & Kennedy(1982)는 기업문화를 다양하고 복잡한 기업 상황에서 종업원들의 행동을 결정할 수 있는 비공식적인 지침이라고 생각한다. 그는 조직체 환경, 가치관, 의식 및 신념 등으로 구성되어 있다고 본다. Schein(1985)은 조직문화에 관한 여러 학자들의 관점을 기초하여 조직문화의 정의를 내린다. 조직문화는 조직 전체 혹은 조직 내 다양한 집단들이 외부적응과 내부통합의 문제들에 대응하기 위해 학습되도록 연구, 혹은 개발된 기본적인 가정들로서, 타당성이 있고 충분히 잘 적용되며, 새로운 조직 구성원에게도 문제를 인식하고, 생각하고 느끼는데 정확한 방식이라고 주장하였다.

김호정(2002)의 연구에서는 조직문화란 특정 조직의 구성원에 의하여 지배적으로 공유하고 있는 이념, 신념, 가치관, 규범, 습관, 그리고 기술과 지식 등을 포함하고 복합한 개념이다. 조직문화는 구성원의 행동에 직접적이고 지속적으로 영향을 미치는 기본전제로 규정하고 있다.

최근 조직문화에 대한 정의를 살펴보면, Denison(1990)은 조직구성원들이 보편적으로 생각하는 신념과 가치 그리고 분위기를 말하며, 우리가 통상적으로 말하는 내재적인 의미인 규칙, 절차, 행동들을 말하였다. 또한, Korte & Chemack(2007)은 각 조직문화는 조직의 환경에 맞게 조직구성원들의 적응력을 결정하는 중요한 요소이며, 조직의 목표와 이념, 가치, 전통성을 공유된 신념을 확립하려는 과정에서 나타나는 결과로 볼 수 있다(Cameron & Quinn, 2011).

결국 조직문화란 조직의 목표와 존재이유에 대한 밑바탕을 이루는 일련의 가정으로서, 조직 구성원들 간에 공유된 가치 및 행동방식, 그리고 조직 수준에서 도출되는 제도, 관행, 상징으로 나타남으로써 다른 조직과는 유별한 조직고유의 정체성이라고 정의이다. 최근에 조직문화는 기업경영의 새로운 핵심차원, 또는 다른 경쟁기업이 모방하기 어렵고 지속 가능하며, 안정적인 경쟁우위의 원천으로 강조하였다. 그리고 경제적 성과의 향상 측면에서도 그 기능을 넓혀가고 있다.

여러 주로 학자들은 조직문화에 대한 정의를 정리하여 다음의 표<2>에서 제시하였다.

<표2> 조직문화에 대한 개념 정의

학 자	정의
Ouchi(1981)	직원이나 고객에 대한 조직의 방침을 이끄는 철학
Deal & Kennedy(1982)	한 조직에서 신봉하는 지배적인 가치관
Schein(1985)	사람들이 상호작용할 때 관찰할 수 있는 행동 규칙성, 조직이 강조하는 지배적인 가치관. 조직구성원과 고객에 대한 정책의 지침이 되는 철학
Denison(1990)	조직원이 보편적으로 생각하는 신념과 가치 그리고 분위기들 말하며, 우리가 통상적으로 말하는 내재적인 의미인 규칙, 절차, 행동들을 말하는 것
김호정(2002)	특정 조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 신념, 가치관, 이념과 규범, 관습과 전통, 그리고 기술과 지식 등을 포함한 복합적인 개념
Martin(2002)	조직구성원들 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것
Korte & Chemack (2007)	조직원들을 하나로 묶어주는 “공유된 인식모델” 또는 ‘사회적인 접착제’하고도 한다

자료: 선행연구를 종합하여 재구성

2. 조직문화의 유형

학자들은 조직문화를 다양하게 분류하였다, 최근 조직문화에 대한 연구는 예측과 일반화에 적합한 양측 연구방법으로 대체는 양성을 보이고 있다(김호정, 2002), 이러한 맥락에서 최근의 연구에서 가장 일반적으로 사용되고 있는 조직문화 유형분류 모형이 경쟁가치모형(competing value model)이다.

경쟁가치모형에 따른 조직문화 접근법에서는 조직문화를 조직을 둘러싼 환경의 변화 정도와 조직의 전략적 초점 또는 지향서의 두 개의 차원에 의해 집단문화(clan culture), 개발문화(adhocracy culture), 경쟁문화(market culture), 위계문화(hierarchy culture) 등 네 가지의 조직문화 유형으로 분류하고 있다(Parker & Bradley, 2000). 이 네 가지 조직문화유형은 상호배타적인 것이 아니다. 이는 어느 조직이나 서로 다른 문화적 가치들이 함께 존재한다는 것을 전제하며 분류된다. 이러한 4가지 조직문화유형을 살펴보면 다음과 같다.

집단문화는 유연한 조직구조에서 내부 지향성에 집중하는 것으로 구성원들 간의 팀 워크와 신뢰를 통한 조직에 대한 참여, 충성 등의 가치를 중요하게 여긴다. 무엇보다 집단문화유형에서는 조직 안에서 가족 같은 인간관계를 유지하는 것에 큰 중점을 두고 있다. 조직성과의 가장 큰 비중을 두고 있는 기준도 인적자원의 훈련, 개발 그리고 조직몰입의 강화에 두고 있다(Cameron. et. al. 2006).

개발문화는 유연한 조직구조에서 외부 지향성과 후언에 초점을 맞추는 것으로 조직의 변화와 유연성을 강조한다. 그리고 조직이 직면하고 있는 외부환경에 대한 적응능력에 초점을 둔다. 따라서 이 문화 유형에서는 조직의 환경적응력과 성장을 증진시키는 적합한 자원의 획득을 중시하고 구성원들의 기업가 정신과 창의성을 핵심 가치로 생각한다.

경쟁문화는 통제시스템이 내재되어 있는 조직구조에서 외부향성과 역량 강화에 초점을 맞추는 것으로 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특징이 뚜렷한 조직은 목표달성, 계획성, 능률성, 성과보상을 핵심 가치로 생각한다(Cameron, et. al. 2006).

위계문화는 조직구조 안에 통제 시스템이 내재되어 있어 조직내부의 지향성과 유지에 중점을 두는 것으로 명령, 규칙, 규제 등의 통제와 조직의 능률, 안정에 가치를 두는 문화 유형이다. 이 유형은 기계적 조직 내부에서 공식적 명령과 규칙, 그리고 집권통제와 안정 제일을 강조하는 관료주의의 가치와 규범을 핵심 가치로 생각한다.

<표 3> 조직문화 유형별 특징 정리

문화유형	초점	신념	가치	행동
집단문화	유대감	조직의 일원으로 신뢰와 충성심이존 재할 때 사람	소속감, 믿음, 신뢰, 협력 그리고	팀워크. 참여, 구성원의 몰입,

		들은 적절한 행동을 한다.	후원	개방된 의사소통
개발문화	변화	과업의 주요도와 여항에 대해서 이해할 때 사람들은 적절한 행동을 한다.	성정, 모방, 다양성, 자유성 그리고 세부 상황에 대한 관심	위기관리, 창의성, 그리고 적응성
경쟁문화	업적달성	성과를 기반으로 한 보상과 명확한 목표를 자지고 있을 때 사람들은 적절한 행동을 한다.	의사소통, 경쟁, 역량, 그리고 성과	소비자 수집과 경쟁자 정보, 목표설정, 계획, 관업초점, 경쟁력, 적극성
위계문화	안정성	공식적인 규칙과 규정에 의해 명백한 역할과 질서가 존재할 때 사람들은 적당한 행동을 한다.	의사소통, 일상적, 공식화, 그리고 일관성	순응과 예측가능성

자료: 선행연구를 참고하여 재구성

제3절 노조지원지각

1. 노조지원지각의 정의

조직지원지각이 Eisenberger(1986)에 따르면, Huntington등(1986) 학자들의 고용 기관이 그들에 대해 염려하는 인식 그리고 그들은 조직에 의해 가치가 있다고 하였다. 사회적 교환이론 (Blau, 1964)과 호혜주의의 규범(Gouldner, 1960)을 바탕으로, 높은 수준의 지원은 직원의 감정을 조성하다. 그러한 호의적 대우에 대한 보답 의무 조직에 헌신하고 조직을 지원한다(Wayne, Shore, & Liden, 1997).

노조지원지각은 조직지원지각에서 출발해 이를 노사관계에 적용한 개념이다. 노조지원지각은 노조와 조합원간의 관계를 이해하기 위해 새롭게 대두된 개념이다(Shore, Tetrick, Sinclair, & Newton, 1994).

노조지원지각은 조합원들이 노조의 공헌도를 가치 있게 여기고 경제적 지위향상을

위해 활동하는 정도에 관한 조합원들의 일반적 믿음이라고 한다. 노조지원지각은 조직 지원지각과 같이 사회적 교환관계에 기초하여 사회적 교환관계는 노조와 조합원 사이에 발생한다.

앞서 언급한 노조지원지각은 조직지원지각에서 출발해 이를 노사관계에 적용한 개념이다. 그래서 노조지원지각 변수는 조직지원지각을 적용할 수 있다고 생각할 수 있다. 조직지원지각에 대한 기존 연구를 개괄하는 것으로 노조지원지각에 대한 문헌연구를 갈음하고 한다.

DeCotiis & LeLouarn(1981)이 노동조합 내 인준투표(certification voting)와 관련한 연구개념이다. 노조에 호의적인지 호의적이 아닌지가 투표의 결과를 예측할 수 있다. 즉 노동조합 선거기간 중 노동조합을 지지하는 선거 투표율과 참여율을 예측하는데 유용한 개념이다(Fiorito & Gree, 1982). 이는 인지적인 과정과 평가적인 과정이 동시에 포함하고 있는 개념이다.

Newton & Shore(1992)에 따르면 노조와 조합원간의 경제적 교환 관계는 노조의 도구성(Union Instrumentality), 즉 노조에 가입함으로써 얻게 되는 효익-비용 평가 인식에 따른다고 볼 수 있다(송성완, 2015). 경제적 교환은 조합원을 위해 복리후생 혹은 근무조건 개선, 임금인상 등처럼 명확한 계약협상 프로세스의 일부분이다. 반대로 사회적 교환은 자발적인 교환에 기초하고 있으며 각 당사자에 의해 주관적인 교환이 이루어진다. 지각된 조직 지원에 대한 도구 수단의 직접 효과에 대한 한 가지 근거가 제시된다. Shore(1994)는 수령인과 추심 기관에 대한 투자를 암시하는 임의의 조직적 관행이 조직 지원에 대한 인식에 기여할 것이라고 주장했다. Rhoades & Eisenberger (2002)는 이러한 주장과 일치하여 메타 분석에서 조직 보상과 유리한 근무 조건 및 조직 지원 간의 긍정적인 관계를 발견했다. 그들은 보상과 유리한 근무 조건이 직원들이 조직에 관심을 갖고 있음을 알리는 것이라고 주장했다. 그들의 기여를 소중히 여기며 조직 구성원으로 유지하고자합니다. 이것을 노동조합의 전문성에 반영하라-임금, 복리 후생, 직업 안정, 승진 등 유리한 직업 조건을 얻는 데 노동조합이 책임지는 것으로 여겨지는 정도는 노동 조합지지 회원들이 인식하고 있는 것으로 이끌기 위해 가설을 세웠다. 따라서 우리는 노동조합의 수단이 인식된 노동 조합지지에 직접적으로 가깝다고 가정하고, 노조지원지각은 충성도와 직접 관련이 있으며, 충성도와 참여와 관련이 있다.

2. 노조지원지각에 대한 선행연구

Eisenberger et al.(1986)은 교환관계를 경제적 측면뿐만 아니라 비경제적인 측면에서도 보아야 한다. 이는 조직 내의 개별 주체간의 관계를 설명하는 데 중요하다고 하였다. 조직의 지원에 대한 구성원의 인식은 다음의 내용을 포괄하였다. 조직이 개별 구성원들에게 어느 정도로 몰입하는가, 구성원의 조직기여를 어느 정도로 가치 있게 여기는가, 개인의 필요와 복리를 염려하는가의 내용을 포괄하였다(이선영, 2007). 사회교환이론에 따라서 조직 몰입도는 개인이 조직에 갖는 조직지원지각에 따른 것이라고 한다(이선영,2007). Eisenberger et al.(1986)은 조직지원지각을 측정하기 위한 항목을 개발하였고, 이후의 연구에서 측정도구의 구성타당성을 지지받았다(Shore, Tetrick, 1991). 조직지원인식은 상사의 지원, 동료의 지원, 그리고 인사관리정책과 정서적 조직몰입와의 관계를 매개한다는 연구도 진행되었다. Tetrick(1995)은 개인과 노조의 근본적인 관계는, 개인과 화사의 관계보다도 이질적인 경제적 교환관계에 기초한다고 하였다.

Tetrick, Shore, McClurg, & Vandenberg(2007)는 노조지원지각, 노조 도구성, 및 노조몰입의 관계를 연구하였다. 노조도구성이란 노조가 조합원에 대하여 가치를 인정하고 배려한다는 신호로써 뿐만 아니라 조합원의 목표에 부응하는 노조노직의 효과성에 대한 지표로 이해하는 것이 유용할 것으로 보인다(Chacko,1985). Shore & Teteick(1994)의 주장처럼 이러한 노조 도구성에 대한 인식은 고용관계의 목표가 이루지는 정도를 나타내어 노조지원을 지각하는 것이다. 만일 노조 도구성에 대한 낮은 인식이 되었다면 작업환경 혹은 작업 안정이라는 조합원의 목표를 모두 달성하는데 노조조직의 효과성이 낮다고 인식되어 노조지원지각이 낮게 나타나고 노조충성도와 참여도 또한 감소되어 나타난다. 조직지원지각이 시민행동과 이직의도에 영향을 끼친다는 연구(Wayne, Shore, & Liden, 1997)를 참고하여 노조지원지각 역시 유사한 결과 요인들과 관계될 것으로 보았다. 따라서 노조지원지각도 노조시민행동이나 이직의도(노조탈퇴 의도)와 같은 결과변수에 영향을 끼칠 것을 예상하였다. 지원으로 하여금 자산이 속한 조직의 목표달성에 공헌할 수 있도록 하고 조직과의 호의의 약속을 수행하려는 의무감을 생성시키기 때문이다. 싱가포르 통신산업 공공부문 조합원187명의 설문 분석한 결과, 노조지원지각은 절차적 공정성, 분배적 공정성과 시민행동과의 관계를 매개하는 것으로 나타났다(송성완, 2015). 연구 결과는 고충처리 시스템에 의한

절차공정성과 분배적 공정성이 노조관련태도의 원인을 밝혀내었다는데 의의가 있다고 하였다. 이와 관련하여 Gordon & Fryxell(1993)은 노동조합과 노조원들 간의 관계는 단체협약에서 제공되는 기타 종류의 이점들보다, 고충처리 시스템을 통하여 노조가 성공적으로 대표한 절차공정성에 비교적으로 더 밀접한 관련이 있다고 보았다.

제4절 조직시민행동

1. 조직시민행동의 정의

조직시민행동(Organizational citizenship behavior)에 대한 연구를 Katz(1964)는 먼저 제시하였다. Katz(1964)는 조직구성원이 기꺼이 자산에게 주어진 공식적이고 구성원의 역할 이상의 기여에 의존해 한다고 밝혔다. Batrman & Organ(1983)은 조직의 관리자가 자신의 부하직원들이 업무를 원활하게 진행하기 위해서 도와주는 일련의 행동을 통해 조직시민행동의 기본적인 개념을 제안하였다. 즉, 조직이 관리자에게 지시하거나 이런 행동에 대한 보상도 제공하지 않더라도 이들은 업무를 원활하게 진행하기 위해서 부하직원들을 자발적으로 도와주는 행동이다(Barnard, 1938; Organ, 1983).

조직시민행동은 공식적인 보상시스템에 의해 직접적인 보상을 받지 않고 조직으로부터 인정받지 않는 자율제량적인 개인의 행동으로, 이런 행동은 축적되어 조직유효성을 증가시킨다(임보영, 2015).

조직성과는 조직 구성원들의 행동의 결과물로서 많은 조직들은 조직성과를 증진시키기 위해 조직 구성원들의 행동에 대해 집중하고 있다.

조직에서 구성원의 행동은 2가지로 나눌 수 있다. 하나는 조직 구성원으로서의 공식적인 역할에 따라서 하는 행동인 직무 내 행동(in-role behavior), 또 하나는 비공식적인 역할에 따라서 자발적 행동인 직무 외 행동(extra-role behavior)으로 나눌 수

있다. 조직성과 달성에 기본이 되는 것은 직무 내 행동이라고 할 수 있다. 하지만 조직의 성공에서 가장 중요한 것은 주어진 역할 이외의 행동으로 직무 외 행동이다. 조직 내에서 구성원들이 수행해야할 모든 역할을 착실히 수행하는 것을 더불어 구성원들이 추가적으로 자발적인 행동을 해주는 것은 조직성과의 향상을 위한 필수요소이다(이종찬, 2005).

이같이 주어진 역할 외의 행동으로 가장 대표적인 것은 바로 Organ(1988)는 제시하는 조직시민행동(Organizational citizenship behavior)이다. 그는 조직시민행동을 조직의 공식적인 보상시스템을 통해 직접적이거나 명시적으로 보상되지 않지만 집합적으로 모아져 조직이 효과적으로 기능하는데 도움을 주는 구성원의 자발적인 행동으로 정의하였다(김경석, 2006).

여기서 조직시민행동은 재량성, 비보상성, 집합성 등 3가지 특성을 갖고 있다(최재용, 2015). 우선 재량성은 조직시민행동이 고용계약에 명백히 적어있는 조항이 아니므로 구성원 개인의 자유의사에 따라 수행여부가 달라진다는 특징을 말한다. 두 번째로 비보상성은 조직시민행동은 장기적으로는 조직에 도움이 될 수 있지만 각각의 행동에 대해선 일대일 형식으로 보상되지 않는다는 특징을 말한다. 마지막으로 집합성은 조직시민행동이 개별적인 사소한 행동이지만 이 행동들이 모여 쌓이면 조직유효성에 기여한다는 특징이다.

하지만 조직시민행동에 관한 Organ(1988)의 최초의 정의는 조직시민행동이란 공식적인 보상시스템 안에서 명확하게 나타나는 것은 아니지만 결과적으로 조직유효성을 높이는데 기여하는 조직구성원의 자발적 재량행동이다. Graham(1991)은 정치학, 역사학에서 말하는 공공시민정신(civic citizenship)을 사용하여 조직시민행동을 구성원이 조직에 관련된 모든 적극적인 행동들로 정의하였다, 또한 Organ(1997)은 최초 정의에서 비보상성과 재량성의 모호성을 받아들이고 조직시민행동을 과업성과가 발생하는 사회적·심리적 맥락을 유지하고 이를 높일 수 있는 행동이라고 수정하였다.

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동에 대한 연구가 발전되어가면서 많은 연구자들이 다양한 방면으로 조직시민행동의 정의를 여러 가지로 내리게 되었고 이로 인해 조직시민행동에 대한 구성요

소도 학자마다 다르게 정리되었고 있다.

Williams, Podsakoff & Huber (1986)는 조직시민행동을 이타주의, 순응 등으로 구분하였고, Graham (1986)은 정치학의 시민정신 이론에 기초하여 조직 구성원의 책임감 있는 행동을 5가지로 구분하였다. 첫 번째, 이타행동으로 다른 조직 구성원들을 돕음을 주는 행동. 두 번째, 규범을 준수하여 직무상 개인행동을 절제하고 조직의 규칙을 따르는 행동. 세 번째, 조직에 대한 충성을 바탕으로 대중이나 고객들에게 조직을 긍정적으로 대변하는 행동. 네 번째, 조직에서 제안하는 기준 이상의 노력을 다하는 행동. 다섯 번째, 시민정신으로 개인의 이익보다 조직전체의 이익을 더 중시한다고 하는 행동이다. Graham(1991)은 복종, 충성, 참여 등 정치적 기준을 조직 내의 시민행동에 적용하여 광의의 개념으로 체계화하였다(김윤식, 2008).

첫째, 규칙을 준수함으로써 작업장에서 사적인 행동을 통제하는 조직의 업무 명세, 인사 규정, 체계 등에 관한 조직 내의 질서, 규칙 등의 필요성과 묵시적 규범 등의 당위성을 받아들이는 것이다(곽건휘, 2018).

둘째, 일반 사람에게 조직을 적극적으로 대변하는 것이다. 조직 전체나 조직의 지도자들을 자기와 동일시하며 집단, 부서, 개인과 같은 지엽적 이익을 넘어서는 것이다.

셋째, 조직의 업무를 대해 관심을 갖는 것이다. 조직의 업무에 대해 기준 이상으로 관심을 가지고, 조직 또한 구성원에게 조직 내의 모든 상황이 발생하고 있는지 지속적으로 알려야한다.

Organ(1988)은 조직시민행동이란 임의적이고 직접적·공식적으로 어떠한 보상도 받지 않으며, 총체적이어야 한다고 말한다. 조직시민행동은 이타행동(altruism), 양심적 행동(conscientiousness), 예의바른 행동(courtesy), 참여적 행동(civicvirtue), 정당한 행동(sportsmanship)으로 구성된다(김용환, 2014).

이타행동(altruism)은 조직 내에서 일어난 문제에 대해 자발적으로 구성원을 도와주는 행동을 말하는 것이다. 양심적 행동(conscientiousness)은 조직 내에서 필요로 하는 최저수준을 초과하여 업무를 수행하는 것이다. 예의바른 행동(courtesy)은 자기의 의사결정과 행동에 따라 영향을 받을 상대에게 자신이 취할 행동을 예고하거나 미리 상의하는 것이다. 참여적 행동(civicvirtue)은 조직 내에서 진행하는 행사나 활동에 적극적인 태도로 참여하는 것이다. 마지막으로 정당한 행동(sportsmanship)은 개인의 불편함이나 호소항의들을 참아내고 조직 내 사건에 대하여 반감을 갖거나 하는 부정적인 행동을 하지 않는 것이다(김용환, 2014).

이러한 조직시민행동의 5가지 구성요소는 광범위한 연구를 통해서 검증되었으며 많

은 학자들에게 지지되었다(Podsakoff & Mackenzie, 1991). 조직시민행동의 특징들을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직시민행동은 자유재량의 행동이다, 이는 조직과의 고용계약에 따라 제시된 직무기술서 상의 역할을 넘어선 그 이상의 역할을 의미한다. 이것은 전적으로 개인이 선택할 문제이고 그 결과에 대해 처벌이 가해지는 것도 아니다(유도, 2011).

둘째, 조직시민행동은 조직의 공식적인 보상 시스템에 따라 공식적으로 또는 직접적으로 보상 받지 않는다. 그래서 임금이나 승진과 같은 직적적인 보상을 기대하고 행하는 의도적인 행동은 조직시민행동이 아니다. 셋째, 조직시민행동은 조직의 효과를 전체적으로 증진시키는 행동이다. 이는 직접적 인지는 아니지만 조직시민행동의 결과로써 동료들과의 호의적 관계, 갈등상황 발생의 방지 등 간접적인 효과를 통해서 조직 전체의 효과에 공헌하게 되는 것이다. 하지만 이와 같은 조직시민행동에 대한 정의에 대해 비판하는 학자들도 존재한다. Podsakoff et al.(1990)은 세 가지 점에서 조직시민행동에 대한 반론을 제기하고 있다. 첫째, 역할 내 행동과 역할 외 행동의 구분이 어렵다. 둘째, 조직시민행동과 정치적 행동을 구분하는 것은 어렵다. 셋째, 조직시민행동을 구성하는 하위요소들을 전부 파악했다고 보기 어렵다.

3. 조직시민행동의 선행연구

조직시민행동에 대한 연구는 대체 조직시민행동의 선행요인과 결과요인을 동하여 분석하는 연구로 나누어진다. 조직시민행동에 대한 초기연구는 영향요인을 파악하는 연구가 중심이 되었으며 후에 조직의 효과성이나 생산성, 이직의도에 미치는 영향과 같은 결과요인을 분석하는 경향이 강해졌다(김지한, 2009).

조직시민행동에 영향을 미치는 요인들로는 직무만족, 조직몰입, 신뢰, 정당성, 리더십, 공정성 등이 연구되었다(임정숙, 2008). 직무만족은 조직시민행동의 선행요인으로 많은 학자들이 연구되었으나 두 가지 요인 간의 관계는 일관된 결과를 보이고 있지 않다. 그러나 많은 선행 연구에서 직무만족이 조직시민행동을 예측하는 유의한 변수라는 것을 제시하고 있다(서준호, 2002).

Mackenzie, Podsakoff & Fetter(1991)는 관리자는 구성원의 조직시민행동에 영향을 받아 조직구성원에 대한 의사결정을 내린다고 하였다. 사람들은 자신을 공평하게

대해주고 자신의 일을 도와주고 호의를 베풀어주는 사람에게 보답하는 성향이 있다. 그래서 조직구성원의 조직시민행동이 조직에 긍정적인 영향을 미치게 되면 관리자는 해당 구성원에게 좋은 성과평가를 내리게 된다. 즉, 조직시민행동은 조직에 의해 강제적으로 요구되지 않은 행동이므로 관리자의 입장에서는 조직시민행동이 독특한 행동으로 판단되어 평가에 긍정적으로 적용될 수 있다는 것이다(윤영채, 2009).⁴⁾

Konovsky & Organ(1996)은 조직공정성과 개인적 특성요인을 조직시민행동의 결정요인으로 인식하고, 직무만족을 설정하였다, 결과는 조직공정성과 직무만족이 조직시민행동과 유의한 관계가 있다고 하였다.

최석봉(2005)은 조직몰입과 신뢰를 조직시민행동의 선행요인으로 제시하였다. 조직몰입과 직무만족도가 조직시민행동에 정(+)의 관계로 영향을 미친다고 하였다. Bateman & Qrgan(1983); Organ & Konovsky (1989)의 연구에서는 직무만족과 조직시민행동 간의 확실한 상관관계가 있다는 것을 측정하였다. 또는 Morrison (1994)의 연구에서 조직몰입과 조직시민행동 간에서 정확한 상관관계가 있는 것을 측정하였다.

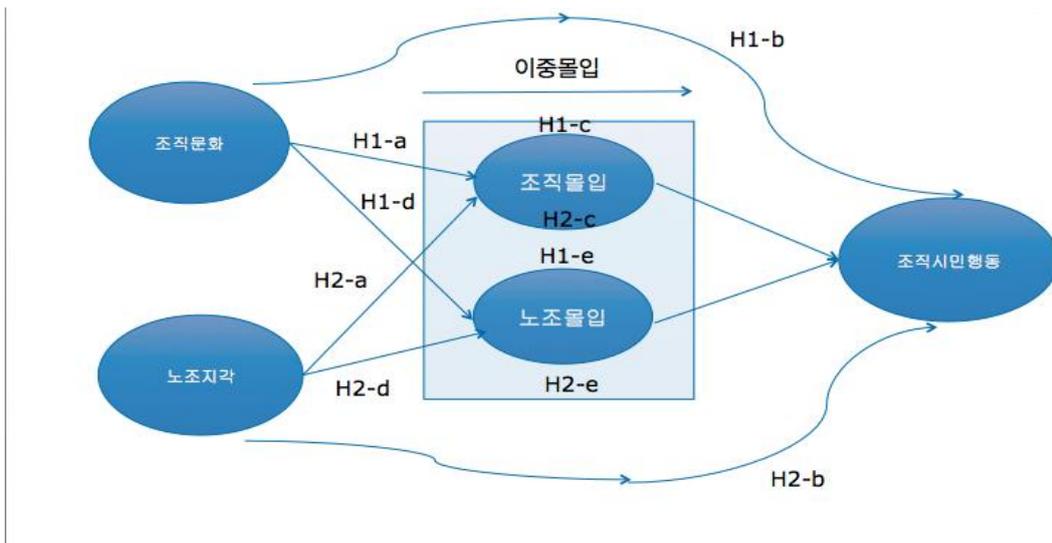
조직시민행동은 구성원 간 그리고 작업집단 간 조정활동의 효과적인 수단이다. 예를 들어 작업단위의 회의나 모임에 대한 자발적이고 적극적인 참여는 구성원들의 노력을 조정하는 데에 도움이 되며, 다른 구성원들에 대한 배려는 문제발생의 소지를 감소시켜 준다(김경석, 2006). 조직시민행동은 작업장에서는 보다 밝고 긍정적인 분위기를 만듦으로써 인재를 유입하고 보유할 수 있는 조직의 능력을 높일 수 있다. 예를 들어 도움행동은 사기, 집단응집성, 소속감 등을 제고함으로써 조직이 필요로 하는 인재의 유인 및 보유에 일조할 수 있다(김경석, 2006).

4) 윤영채 등(2009), “조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향” 행정논총. 47(1), 209-232.

제3장 연구모형 및 가설 설정

제1절. 연구모형 및 가설 설정

본 연구는 앞에서 살펴본 선행연구 등을 바탕으로 독립변수인 조직문화, 노조지원 각과 종속변수인 조직시민행동 그리고 매개변수인 이중몰입에 대해 이론적 개념 및 각 변수들에 대한 조작적 정의를 내린다. 게다가 변수를 측정하기 위한 설문문항과 척도의 사용에 대해 설명하고 변수들 간의 관련성을 설명한다. 연구목적과 관련된 가설설정을 표현하기 위해 연구모형을 다음과 같다.



<그림 1> 연구 모형

제2절 연구가설의 설정

1. 조직문화와 조직몰입 간의 관계

선행연구를 살펴보면 Goodman & Gofford(1990)는 경쟁가치 모델로서 조직문화가 조직구성원들의 직무만족, 조직몰입, 이직률, 그리고 임파워먼트 형성에 영향을 미친다고 하였다. 특히 집단 문화변수가 조직몰입에 정(+)적 상관관계가 있다고 하였다. 그리고 Denison(1990)은 조직문화는 조직구성원의 참여와 몰입을 고무시켜 준다고 주장하였다. 조직문화의 강도와 조직몰입이 관계가 있다고 볼 수 있다. 조직문화에 대한 지각은 조직구성원의 직무태도와 행동 등에 대해 갖는 영향에 대한 논의는 조직문화에 대한 지각에 따라 조직구성원들의 태도와 행동에 긍정적이고 또는 부정적인 (Smirich, 1983) 영향을 줄 수 있는 것을 논의하였다.

김영조(2000)는 조직문화의 유형, 조직문화의 강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구에서 과업지향, 혁신지향 및 관계지향 문화는 직장 생활만족도와 조직몰입 등 심리적 차원의 조직성과와 긍정적인 영향을 미치며, 위계문화는 이들 성관변수와 상관없는 것으로 나타났다. 조직몰입은 조직구성원들이 조직에 대한 태도로 보지 않고 조직구성원들의 행동을 중심을 두고 행동적 접근방법으로 조직몰입을 개인의 조직과 동일시하고 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것으로 정의하였다(Mowday et al., 1982; 최학수 · 김만술, 2002).

조직구성원이 개인적인 업무영역에서 개별적으로 일하고 이런 조직분위기가 형성되면 조직몰입이 더 높아진다고 하였다. 합리적 자원할당과 참여경영이 이루어지는 조직이 그렇지 않은 조직보다 구성원의 조직몰입이 상대적으로 높게 나타냈다고 하였다.

김광수(2003)는 호텔기업 구성원을 대상으로 조직문화의 유형 인식, 조직유효성, 서비스 품질간의 관계를 조사하였다. 분석한 결과에 따르면, 조직문화 유형들 중 집단 문화가 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 정적 영향을 미치는 것으로 나타냈다고 하였다. 개발문화, 위계문화도 직무만족과 조직몰입에 영향을 미쳤다고 하였다.

이러한 선행연구 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1-a: 조직문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 조직문화와 조직시민행동 간의 관계

선행연구에 의하면, 조직 내에서 구성원의 행동은 공식적인 업무와 조직의 요구에 영향을 받기도 하지만, 주변사람이 기대하는 것에 더욱 영향을 받는다고 하고 있다(이지훈, 2012). 이러한 이유로 조직문화가 조직 내 행동에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

선행연구에 따르면 조직문화는 조직시민행동에 정(+)적 영향을 미친다고 하였다(이용철·최수형, 2002). 실증연구 결과를 보면 조직문화가 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조직문화 유형별에 따라 조직시민행동에 차별적으로 영향을 미칠 수 있다고 주장하고 있다(이용철·최수형, 2002; 한봉주, 2009). 위계문화와 집단문화, 개발문화, 경쟁문화를 중시하는 가치와 개념이 다르면, 추구하는 조직의 성향도 차이가 있다. 이것 때문에 조직 구성원들에게 기대하는 행동자체도 달라진다고 보며, 이는 조직시민행동의 표현에서 차이를 일으키는 것으로 예상할 수 있다고 하고 있다.

이용철·최수형(2002)이 종합병원을 대상으로 한 연구에서는 친화적 문화는 시민정신과 예의성순으로 정(+)의 영향을 미치고, 과업 지향적 문화는 양심성과 시정신순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 보수적 문화는 이타성에만 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이지훈, 2012).

한봉주(2009)의 연구결과를 보면, 집단문화는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고, 위계문화는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉, 구성원들은 조직문화를 강하게 지각할수록 조직시민행동을 더 많이 한다.

이러한 논의 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1-b: 조직문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 조직문화와 노조몰입 간의 관계

지금까지 직접 조직문화와 노조몰입 간의 관계에 대한 연구가 많지 않는다. 하지만 이와 관련된 연구의 결과를 보면 본 논문의 가설설정을 위해 근거를 제공해 줄 수 있다.

조직문화와 노사관계는 관점과 영역 측면에서는 다를 수 있다. 근데 가치의식이나 행동특성이 반영된다는 측면에서는 공통점을 가지고 있다. Ahiauzu(1984)는 노사관

계에 대한 비교연구의 문제점에 대해 연구하였다. 실제로 가치 및 문화가 노사관계에 미치는 영향에 대한 고찰보다는 노사관계에서의 차이를 문화적인 차이에 귀인 시키고 있다. 조직문화와 노사관계의 관련성은 조직문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 연구 가능하며 역으로도 가능할 것이다(최석봉·김규덕, 2012).

조직문화 유형 중의 집단문화, 개발문화, 합리문화는 모두 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미쳤다고 하였다(최석봉·김규덕, 2012). 특히 집단문화가 노사관계와 큰 상관관계를 나타냈다. 이러한 결과를 보면 구성원들의 의사결정에의 참여에 가치를 두고 격려하며 따뜻한 인간관계의 분위가 갖고 있는 집단문화가 협력적 노사관계를 강하게 유도할 수 있다고 하였다.

이동석(2009)은 조직문화유형이 조직성과와 노사관계에 미치는 영향에 관한 연구 결론을 보면 조직문화의 4 가지 유형은 조직성과에 정(+)적 영향을 미치는 동시에 노사관계에도 긍정적인 영향을 미쳤다고 하였다.

이러한 논의 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1-d: 조직문화가 노조몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 조직문화와 조직시민행동 사이에서 조직몰입과 노조몰입의 매개효과

조직문화에 대한 이해는 긍정적으로 조직성과를 향상시키는데 있어 조직문화 요소를 어떻게 활용할 것인지에 관심이 이어지기 때문에 조직문화와 조직유효성과의 관련성을 왔으며, 실제로 Deal & Kennedy(1982)의 기업문화연구, Peters & Waterman(1982)의 우수기업연구에서 조직문화가 조직유효성에 영향을 주는 중요한 변수임이 증명된 바 있다(유도, 2011). Anderson(1991)의 연구에서 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계는 사회교환이론(social exchange theory)을 갖고 설명할 수 있다. 이 이론에 의하면 조직 구성원들은 조직에서 두 가지 유형의 관계가 형성된다. 하나는 경제적(economic) 교환관계이다. 이것은 단기간 지속되며, 당사자들 간에 실질적인 경제이득들이 상호 교환되는 관계이다. 다른 하나는 사회적 교환관계이다. 이것은 당사자들 간에 경제적 교환관계를 뛰어넘고 사회 정서적 요소들이 교환되는 관계이다. 구성원이 조직과의 사회적 교환관계에서 강조하는 것은 조직에 대한 의무감, 책임감, 그리고 조

직이 추구하는 가치 등이며, 많은 연구에서 구성원이 조직과의 사회적 교환관계를 조직적으로 정의하기 위해 조직몰입의 개념을 사용하고 있다. 그리고 개인이 조직과의 사회적 교환관계를 형성되면 구성원이 조직의 혜택을 보답하기 위해서 더 많은 조직시민행동을 할 것이고, 더 낮은 이직의도를 할 것이다. 따라서 Scholl(1981)은 성과에 대한 조직의 공식적인 보상이 기대되지 않을 때에도 조직에 대한 몰입은 OCB와 같은 친사회적 조직행동의 유력한 결정 요인이라고 보았다 즉 조직몰입은 기본적으로 강화나 처벌에 의존 하지 않는 행동에도 영향을 미칠 수 있으며 조직과의 개인적 동일시 또는 조직을 위한 개인적 희생을 반영하는 친사회적 행동들은 대개 높은 몰입수준에 의해 영향을 받는 것으로 보인다(유도, 2010).

이러한 논의 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1-c: 조직문화와 조직시민행동 사이에서 조직몰입은 매개효과가 있을 것이다.

가설1-e: 조직문화와 조직시민행동 사이에서 노조몰입은 매개효과가 있을 것이다.

5. 노조지원지각과 조직몰입 간의 관계

노조지원지각의 개념은 조직지원지각에서 발전되어 나오는 개념이다. 노조지원지각에 대한 연구는 많이 없지만 이와 관련된 노조시뢰, 노조충성, 노조책임감 등의 연구가 많다.

신뢰와 조직시뢰의 개념을 노동조합에 응용하여 발전시킨 노조시뢰는 노조에 대한 노조몰입에 영향을 미쳤다고 하였다(김중번, 2010). 노조몰입은 조직성과와 관련하여 조직몰입에 영향을 준다(김상효, 2006). 또한, 노조신뢰는 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다.

우승배(2014)의 논문 결과의 의하면 노조만족도가 노조몰입과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며 노조신뢰는 노조몰입과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다고 하였다.

Sinclair & Tetrick(1995)은 노조 도구성보다 노조지원지각이 노조몰입에 대해 더 잘 설명하는 것을 주장하였다. 노조원은 노조가 자신의 복지에 신경을 쓴다는 것을 지각한다면, 노조에 대하여 충성하고 책임감을 느끼게 될 것이다. 이러하면 노조원들이 노조를 위해 일할 의향도 생길 것이다. 인지부조화 이론을 갖고 설명하면 노조몰입과 조직몰입은 설로 상충한 관계이다. 구성원들이 노조만 인식하고 조직을 인식하지 못

하면 인지 부 균형 상태를 나타낼 것이다. 이런 인지 부 균형 상태로 인해 구성원들이 불편을 끼칠 것이다. 그래서 종업원들이 이런 불균형 상태를 없애기 위해서 노조몰입과 조직몰입을 동시에 해야 한다.

이러한 논의 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설2-a: 노조지원지각은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

6. 노조지원지각과 조직시민행동 간의 관계

노조지원지각이 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구가 지금까지 많지 않다. 그러나 많은 학자들이 다른 유사한 측면에서 이런 관계를 논의하였다. 예로, 노조신뢰와 관련하여 조직신뢰의 개념을 인용하여 노조신뢰를 노조에 적용하는 개념을 도출하였다. Laschinger et al.(2001)은 조직신뢰란 조직을 믿으면 조직을 인해 발생한 손해를 보지는 않고 조직을 위해 행동을 하는 것이라고 정의하였다. 노조신뢰란 노동조합이 조합원들에게 제공한 이익과 복리에 대한 조합원들이 갖고 있는 지각이라 하였다. 노조신뢰에 대해 영향을 미친 요인은 조직신뢰의 선행연구를 살펴보면 알 수 있다.

Konovsky & Pugh(1994)는 조직신뢰가 높을수록 이타적 행동과 협동을 증대시키며, 조직신뢰는 조직성과에 영향을 미친다고 하였다. 또한 신뢰는 조직시민행동과 관련된다는 사실을 발견하였으며, 신뢰와 조직시민행동은 상관관계가 있으며 조직시민행동을 강화하는 요인이라고 하였다(우승배, 2015).

아울러, 조직신뢰가 높으면 상호간의 협력을 증진시키게 되며, 조직 목표 달성을 위해 조직시민행동 등 역할 외 행동을 증대시킨다고 하였고(Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; 최익봉, 2005; Mayer & Gavin, 2005), 신뢰는 조직시민행동의 결정요인이라는 선행연구가 있다(Organ & Ryan,1995).

이렇듯 신뢰나 조직신뢰는 조직시민행동에 영향을 준다는 선행연구들이 있고 이와 관련해 신뢰와 조직신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 주듯 신뢰와 조직신뢰의 개념을 노동조합에 응용해 발전시킨 노조신뢰는 노동조합에 대한 노조몰입에 영향을 미치며(김종변, 2010), 노조몰입은 조직성과와 관련하여 조직시민행동과 조직몰입에 영향을 준다(김강효, 2006).

이러한 논의 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설2-b: 노조지원지각은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

7. 노조지원지각과 노조몰입 간의 관계

Tetrick(1995)은 경제적 교환관계에 근거한 관계의 유지는 몰입을 촉진하지 못한다고 보고, 노조는 조합원의 몰입을 높이기 위해 친 노조적 태도의 개발에 더 많은 노력을 기울여야 한다고 주장하였다(송성완, 2015). 노조 도구성은 노조에 대한 태도를 통해 노조몰입에 영향을 미친다고 보고, 노조 도구성은 노조몰입에 대한 효과보다는 노조에 대한 호의적 태도가 구축되는 근거로 작용한다고 주장하며 노조에 대한 호의적 태도를 노조몰입의 선행 요인으로 보았다(송성완, 2015).

조합원은 노조에 대한 지각된 의무와 자신에 대한 노조의 책임에 대한 신념을 포함하여 노조와의 심리적 계약을 발전시킨다(Tetrick, 1995). 그리고 노조가 조합원과 어떤 관계를 가지는 조합원의 노조에 대한 평가가 결정된다고 보았다. 노조와 강한 유대감을 갖고 있는 조합원들은 그들의 노조에 대한 강한 의무감을 느끼게 되고 따라서 노조몰입이 증대된다는 것이다(Tetrick, 1995).

이러한 논의 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설2-d: 노조지원지각이 노조몰입에 긍정적인 영향에 미칠 것이다.

8. 노조지원지각과 조직시민행동 사이에서 조직몰입과 노조몰입의 매개 효과

선행연구를 통해서 조직시민행동과 조직몰입 및 노조몰입에 대한 연구를 해보면 Organ(1988)은 조직시민행동에 대해 "공식적으로 보상을 받는 행위는 아니지만 조직구성원 스스로 행동에 대한 재량권을 가지면서 전 체적으로는 조직의 기능을 효율적으로 촉진시키는 개인의 자발적 행동"으로 정의하였다. Smith, Organ & Near(1983)은 은행원 422명을 대상으로 행한 연구에서 조직시민행동이 2개의 하위차원 즉 이타주의

와 일반적 순응(generalized compliance)으로 구성되어 있다고 주장하였으나, Organ(1988)은 후속 연구를 통하여 조직시민행동을 이타주의, 성실성, 예의, 스포츠맨십, 시민덕목이라는 5차원으로 세분화 되었으며 연구자들에 의해 자주 인용되고 있다(유화택, 2013).

조직몰입과 노조몰입은 다중차원의 개념이다. 조직시민행동의 결정요인으로 조직몰입 3요소 모형을 사용하여 연구하는 학자는 업무종류별로 구분된 개인수준에서는 생산직과 기술직의 정서적 몰입이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 끼치고 전체수준에서 정서적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향이 강하게 나타났다. 그리고 연구 개발에서는 규범적 몰입이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 끼쳤다.

Katz(1964)가 성공적인 조직의 필수조건이라고 주장했던 혁신적이며 자발적인 행동이 있으며 그는 혁신적이며 자발적인 행동을 1. 타인과의 협력 2. 조직보호 3. 건설적인 아이디어를 자발적으로 생각하기 4. 자기개발 훈련 5. 조직에 대한 우호적인 태도 등 5개의 요소로 구성되어 있다고 정의하였다.

이러한 논의 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설2-c: 노조지원지각과 조직시민행동 사이에서 조직몰입은 매개효과가 있을 것이다.

가설2-e: 노조지원지각과 조직시민행동 사이에서 노조몰입은 매개효과가 있을 것이다.e:

제4장 실증분석

제1절. 변수의 조작적 정의 및 측정

조작적 정의는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의보다 더 구체적인 형태로 표시하는 과정이다. 실제 검증을 위해 측정 가능성을 위한 절차이다. 본 연구에서 크게 5 가지의 변수를 구성하고 있다. 조직문화와 노조지원지각을 독립변수로 보고 있다. 조직몰입과 노조몰입을 매개변수로 설정하였다. 마지막으로 조직시민행동을 종속변수로 설정하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

1. 변수의 조작적 정의

(1) 조직문화의 지각

조직문화를 측정하기 위하여, Cameon & Quinn(1999)가 개발한 지각된 조직문화 스케일을 측정 도구를 사용하였다.

설문지문항은 다음과 같다. “1. 우리 조직은 상호 친밀감이 강하고 가족 같은 분위기이다. 2. 우리 조직은 도전정신이 강하고 기업가 정신이 충만하다. 3. 우리 조직은 경쟁과 성과를 중요시한다. 4. 우리조직은 공식적인 규정과 절차를 중요시 하는 분위기이다. 5. 우리조직의 리더십 스타일은 지도, 촉진, 교육을 강조한다. 6. 우리 조직은 기업정신, 도전정신과 혁신을 강조한다. 7. 우리 조직은 목적의 달성을 강조한다. 8. 우리 조직은 원활한 운영을 강조하다.” 의 문항이다. 측정 척도는 리커트 5점 척도로 1) 전혀 그렇지 않다, 2) 그렇지 않다, 3) 보통이다, 4) 그렇다, 5) 매우 그렇다 사용하였다.

(2) 조직몰입

조직몰입의 측정문항은 Sherer(1989) 등 학자들이 개발한 설문문항을 사용하였다.

Snape & Chan(2000)는 이 문항을 이용하여 홍콩 종업원들의 회사몰입에 실증연구를 하였다. 어떤 측면에서 보면 이 측정문항은 중국의 방탕으로 실시할 때에 유효성이 있다. 본 논문은 중국회사가 조사대상으로 연구하니까 설문 문항도 중국종업원들이 더 이해하기 쉬운 표현으로 수정하였다.

설문지의 문항은 다음과 같다. “1. 나는 회사가 좋은 성과 위해 더 열심히 일할 수 있다. 2. 나는 항상 친구들에게 본 회사가 아주 괜찮은 회사라고 한다. 3. 나는 회사에 대한 충성심이 높다. 4. 나와 회사의 가치관이 비슷하다. 5. 난 본 회사의 직원으로 아주 자랑스럽다. 6. 업무내용이 비슷하더라도 나는 다른 회사로 가지 않겠다. 7. 회사가 업무성과를 평가하는 방식은 나를 격려한다. 8. 나는 많은 회사들 중에서 본 회사를 선택하게 되어 아주 기쁘다. 9. 나는 본 회사의 발전 전망에 관심을 갖고 있다. 10. 나는 계속해서 본 회사를 통해 혜택을 꼭 볼 수 있다. 11. 나에게서는 본 회사가 내가 일할 수 있는 가장 좋은 직장이다. 12. 내가 본 회사에서 일하는 것을 선택한 것을 좋은 선택이었다고 생각한다.” 의 문항이다. 측정 척도는 리커트 5점 척도로 1) 전혀 그렇지 않다, 2) 그렇지 않다, 3) 보통이다, 4) 그렇다, 5) 매우 그렇다 사용하였다.

(3) 노조몰입

노조몰입의 측정문항은 조직몰입과 같다. Sherer(1989)등 학자들이 개발한 설문문항을 사용하였다. 총 7개 문항으로 구성하였다.

설문지의 문항은 다음과 같다. “1. 나는 노조원으로 아주 자랑스럽다. 2. 노조에 납부한 회비가 나의 이익과 비례하다. 3. 나와 노조의 가치관이 비슷하다. 4. 나는 노조에 가입한 후에 이익을 얻었다. 5. 노조는 업무성과를 중시한다. 6. 본 회사의 직원으로 지내던 동안 노조가 없으면 많은 일이 악화되었을 것이라고 생각한다. 7. 노조의 입장은 나에게 중요하다.” 의 문항이다. 측정 척도는 리커트 5점 척도로 1) 전혀 그렇지 않다, 2) 그렇지 않다, 3) 보통이다, 4) 그렇다, 5) 매우 그렇다 사용하였다.

(4) 노조지원지각

노조지원지각에 대한 측정은 Eisenberger et al. (1986)이 개발한 조직지원지각 항목을 기초로 Shore, Tetrick, Sinclair & Newton (1994)이 개발한 15개 항목을 사용하였다(송성완, 2015). 노조지원지각을 측정하기 위한 문항의 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다.

설문지의 문항은 다음과 같다. “ 1. 노동조합은 나의 공헌을 인정한다. 2. 노동조합은 내가 맡은 바 이상의 노력에 대해 고맙다고 생각한다. 3. 노동조합은 나의 목표와 가치관을 진지하게 고려하고 있다. 4. 노동조합은 내가 제기하는 불만을 무시하지 않는다. 5. 노동조합은 내가 어떤 문제에 봉착했을 때, 도움을 준다. 6. 노동조합은 나와 관련된 의사결정을 내리는데 있어 나의 이해관계를 고려한다. 7. 노동조합은 조합원인 나의 복지에 관심을 두고 있다. 8. 노동조합은 내가 직무를 수행함에 있어 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 지원해 준다. 9. 노동조합은 내가 특별한 배려를 필요로 할 때, 기꺼이 제공해 준다. 10. 노동조합은 나의 일반적인 직무 만족도에 대하여 관심을 갖고 있다. 11. 노동조합은 조합원인 나를 이용하지 않는다. 12. 노동조합은 나에게 주 의와 염려를 기울인다. 13. 노동조합은 나의 의견에 귀 기울인다. 14. 노동조합은 나의 업무 성취에 대하여 자랑스러워한다. 15. 노동조합은 내가 직무에 흥미를 가질 수 있도록 노력한다. ” 의 문항이다. 측정 척도는 리커트 5점 척도로 1) 전혀 그렇지 않다. 2) 그렇지 않다, 3) 보통이다, 4) 그렇다, 5) 매우 그렇다 사용하였다.

(5) 조직시민행동

Organ(1998)에 의하면 조직시민행동이란 공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 명백히 인식되지 않는, 총체적으로 조직유효성을 증진시키는데 기여하는 조직구성원의 자유 재량적 행동이라고 정의 하였다. 조직시민행동을 측정하기 위해서, Coyer-Shapiro & Kessler (1996)가 개발한 조직시민행동 스케일을 측정 도구로 사용하였다.

설문지의 문항은 다음과 같다. “ 1. 나의 현재의 발전을 따라잡기 위해 부단히 노력한다. 2. 나는 나의 일이 아니지만 회사 발전에 도움 되는 일을 자발적으로 한다. 3. 나는 우리조직에서 발생된 모든 상황을 잘 파악하고 있다. 4. 나의 일중의 하나는 좀 더 개선된 방법으로 일 하려고 생각하고 노력하는 것이다. 5.조직 이미지에 도움이 된다면 필요하지 않은 활동에도 참여한다. 6. 나는 우리 부서의 과업 개선을 위해 종종 제안을 한다. 7. 난 회사가 요구하는 이상으로 일을 한다.” 의 문항이다. 측정 척도는 리커트 5점 척도로 1) 전혀 그렇지 않다. 2) 그렇지 않다, 3) 보통이다, 4) 그렇다, 5) 매우 그렇다 사용하였다.

(6) 통제변수

통제변수는 성별, 연령, 학력, 근속년수, 노조가입 기간, 직급으로 측정하였다.

제2절 표본의 선정 및 특성

1. 표본의 선정과 특성

중국베이징자동차회사는 1985년부터 지금까지 60년의 역사를 지니고 있다. 현재 자동차 개발과 제조, 항공 산업, 자동차부품, 금융투자 등 여러 가지 업무를 포함하고 있는 국영대형자동차그룹이 되었다. 종업원 수가 13만 명이고, 2016년 자동차 판매량은 285만대, 영업이익이 4061억 위안이며 <포춘>세계500대 기업들 중에서 제 160위로 올라 있다. 중국 5대 자동차그룹 중의 하나이다. 본 연구에서 설문대상 베이징전기자동차회사는 베이징자동차회사의 자회사로 2009년에 설립하였다. 지금까지 중국의 전기자동차기업중 규모가 제일 큰 기업이 되었다. 2013년부터 2016년까지 베이징전자자동차회사는 연속 4년간 중국전기자동차 판매량 1위로 올라 있었다. 현재 베이징 시 70%의 전기택시, 공공버스를 베이징전기자동차회사에서 생산하는 전기차를 사용하고 있다. 5)회사의 종업원 수가 약 3000명이다. 베이징전기자동차 회사는 2009년에 창립되었고, 세계500대 기업 베이징자동차회사의 자회사이다.

자동차산업은 전 세계 산업 중 규모가 가장 크고 중요한 산업이다. 자동차산업의 발전 정도는 한 나라의 종합적인 국력과 경쟁력을 반영할 수 있다. 현재 중국의 자동차 유형은 휘발유, 디젤엔지, 가스 자동차이다. 자동차로 인한 환경문제가 중국에서는 해결하여야만 할 중요한 문제로 대두되고 있다. 대량의 휘발유와 디젤의 소모로 인해 형성한 자동차 대기오염은 중국의 환경 문제 중에 가장 큰 문제이다. 그래서 에너지 절약과 환경보호를 위해서 친환경 자동차의 발전이 필요한 상황이다. 중국정부의 정책적 지원 하에 중국의 전기자동차산업은 비약적인 발전을 하였다. (그림 1)에서 보면 전기자동차는 2011년 생산량 0.8만 대로 중국전체 자동차 생산량의 1,000분의 1을 점하였다. 2016년 생산량은 51.7만대, 전국 자동차 생산량의 1.84%를 점하였다. 중국의 전기자동차 회사는 비야디, 지리, 베이징전기자동차, 중타이 등 많은 기업들이 있다.

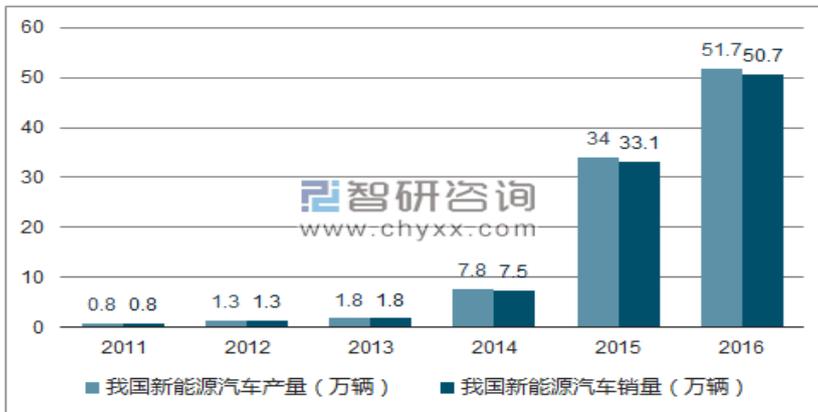
5) 자료: 베이징전기자동차회사의 홈페이지

(그림 2)에서 보면 2017년 전기자동차의 판매량은 54.59만 대이고 전년도 동기 대비 110.9% 성장하였다. 베이징전기자동차회사의 2017년 판매량은 78,559대이고 전년도 동기 대비 1,791.4% 성장하였다. 2017년 중국전기자동차 판매량 순위 1위로 올라 있다. 베이징전기자동차회사는 전기자동차 시장에서 강한 경쟁력을 지니고 있다.

베이징전기자동차회사는 모회사 베이징자동차회사의 경제적 지원을 받는 동시에 중국정부의 정책적 후원 하에서 지금까지 3000여명의 종업원을 고용하고 있다. 베이징자동차회사는 현재 중국전기자동차회사들 중에 규모가 가장 큰 회사이다. 전기자동차는 신기술 자동차로서 전통적인 기름을 사용하는 내연기관 자동차보다 더 많은 기술적인 문제에 도전해야 한다. 이로 인해 베이징전기자동차는 과학 기술 분야 인재를 끌어들이는 것을 매우 중요하게 생각하고 있다.

<그림 1> 2011년-2016년 중국전기자동차 판매량

2011-2016 年我国新能源汽车产销量



<그림 2> 2017년 중국전기자동차 판매량 순위 차트

排名	品牌	车型	燃料类型	细分市场	数量
1	北京汽车	EC系列	纯电动	微型轿车	78559
2	知豆	知豆D2	纯电动	微型轿车	28107
3	江淮	江淮iEV6E	纯电动	小型轿车	23662
4	比亚迪	宋 新能源	插电式混合动力	紧凑型SUV	21674
5	吉利	帝豪三厢 EV	纯电动	紧凑型轿车	20432
6	比亚迪	E5	纯电动	紧凑型轿车	19068
7	奇瑞	eQ1	纯电动	微型轿车	18910
8	比亚迪	秦	插电式混合动力	紧凑型轿车	18345
9	荣威	RX5 新能源	插电式混合动力	紧凑型SUV	17790
10	江铃	E100	纯电动	微型轿车	17459

설문조사는 베이징전기자동차 2,350명의 노조원 중 200명을 대상으로 진행하였다. 본 연구는 설문조사를 바탕으로 연구모형이 타당한지를 파악하기 위하여 실증분석을 실시하였다. 설문지는 2018년 4월에 직접 회사 노조원들에게 배포하여 조사하였다. 설문지는 베이징전기자동차회사의 노조원들에게 200부가 배포되었다. 배포된 설문지 중 154부가 회수되었다. 본 연구는 이 가운데 성실한 응답이라고 보기 어려운 10부를 제외 총 144부를 분석하였다. 수집된 자료의 특성을 살펴보면 다음의 <표4>과 같다.

<표 4> 인구통계 특성

	구분	빈도 수(명)	구성 비율(%)
구분	남	127	88.2
	여	17	11.8
연령	20대	51	35.4
	30대	81	56.3
	40대	6	4.2
	50대	6	4.2
	60대 이상	0	0
근속기간	~3년	32	22.2
	3~5년	55	38.2

	5~7년	26	18.1
	7~10년	24	16.7
	~10년 이상	7	4.9
노조가입 기간	~3년	40	27.8
	3~5년	54	37.5
	5~7년	21	14.6
	7~10년	25	17.4
	~10년 이상	4	2.8
학력	고졸	8	5.6
	전문대학	35	24.3
	대졸	73	50.7
	석사	26	18.1
	박사	2	1.4

<표 4>를 살펴보면 설문조사 대상 중에서 남성 직원은 127명이며 총 연구대상의 88.2%를 점유하고 여성 직원은 17명으로 총 연구대상의 11.8%를 점유하고 있다. 남/여 비율이 8 : 2 으로 정도로 나타났다.

조사대상 연령에 대해 살펴보면 20대 직원은 51명으로 35.4%, 30대 직원은 81명으로 56.3%, 40대 직원은 6명으로 4.2%, 50대 직원은 6명으로 4.2%, 30대가 가장 많은 것으로 나타났다.

조사대상 근속년수에 대해 살펴보면 ~3년 32명으로 22.2%, 3~5년 55명으로 38.2%, 5~7년 26명으로 18.1%, 7~10년 24명으로 16.7%, ~10년 이상 7명으로 4.9%로 측정하였다. 이 중 3~5년 근속기간이 가장 많다.

조사대상 노조가입 기간에 대해 살펴보면 ~3년 40명으로 27.8%, 3~5년 54명으로 37.5%, 5~7년 21명으로 14.6%, 7~10년 25명으로 17.4%, ~10년 이상 4명으로 2.8%로였다. 이 중 3~5년 노조에 가입한 노조원이 가장 많다.

조사대상 학력에 대해 살펴보면 고졸 8명으로 5.6%, 전문대졸 35명으로 24.3%, 대졸 73명으로 50.7%, 석사 26명으로 18.1%, 박사 2명으로 1.4%로 나타났으며 대졸학력이 대다수를 차지하였다.

2. 기초 통계

가. 조직문화

조직문화 설문 항목에 대해 평균과 표준편차의 분석결과는 <표 5> 같다.

<표 5> 조직문화

구분		평균	표준편차
조직 문화	1. 우리 조직은 상호 친밀감이 강하고 가족 같은 분위기이다.	4.06	0.830
	2. 우리 조직은 도전정신이 강하고 기업가 정신이 충만하다.	4.10	0.745
	3. 우리 조직은 경쟁과 성과를 중요시한다.	4.06	0.692
	4. 우리 조직은 공식적인 규정과 절차를 중요시하는 분위기이다.	4.11	0.670
	5. 우리 조직의 리더십은 조언, 촉진, 교육을 강조한다.	4.23	0.697
	6. 우리 조직의 리더십은 기업가 정신, 도전정신, 혁신을 강조한다.	4.20	0.705
	7. 우리 조직의 리더십은 목표달성을 강조한다.	4.18	0.716
	8. 우리 조직의 리더십은 매끄러운 운영과 효율성을 강조한다.	4.18	0.735

나. 노조지원지각

노조지원지각 설문 항목에 대해 평균과 표준편차의 분석결과는 <표 6> 같다.

<표 6> 노조지원지각

구분		평균	표준편차
노조지원지각	5. 노동조합은 내가 어떤 문제에 봉착했을 때, 도움을 준다.	3.94	0.791
	6. 노동조합은 나와 관련한 의사결정을 내리는데 있어 나의 이해관계를 고려한다.	3.96	0.884
	7. 노동조합은 조합원인 나의 복지에 관심을 두고 있다.	3.90	0.831
	8. 노동조합은 내가 직무를 수행함에 있어 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 지원하나다.	3.94	0.826
	9. 노동조합은 내가 특별한 배려를 필요로 할 때, 기꺼이 제공해 준다.	3.94	0.795
	10. 노동조합은 나의 일반적인 직무 만족도에 대하여 관심을 갖고 있다.	3.92	0.840
	11. 노동조합은 조합원인 나를 이용하지 않는다.	3.92	0.865

다. 조직몰입

조직몰입 항목에 대해 평균과 표준편차의 분석결과는 <표 7> 같다.

<표 7> 조직몰입

구분		평균	표준편차
조직몰입	1. 나는 회사가 좋은 성과 위해서 더 열심히 일할 수 있다.	4.34	0.660

2. 나는 항상 친구들에게 본 회사가 아주 괜찮은 회사라고 한다.	4.28	0.752
3. 나는 회사에 대한 충성심이 높다.	4.25	0.724
4. 나와 회사의 가치관이 비슷하다.	4.25	0.743
5. 난 본 회사의 직원으로 아주 자랑스럽다.	4.32	0.716
6. 업무내용이 비슷하더라도 나는 다른 회사로 가지 않는다.	4.12	0.798
7. 회사가 업무성과를 평가하는 방식은 나를 격려한다.	4.11	0.803
8. 나는 많은 회사들 중에서 본 회사를 선택하게 되어 아주 기쁘다.	4.17	0.723
9. 나는 본 회사의 발전 전망에 관심을 갖고 있다.	4.43	0.644
10. 나는 계속해서 본 회사를 통해 혜택을 꼭 볼 수 있다.	4.00	0.877
11. 나에게는 본 회사에서 일하는 것을 선택한 것을 좋은 선택이었다고 생각한다.	4.06	0.817

라. 노조몰입

노조몰입 항목에 대해 평균과 표준편차의 분석결과는 <표 8> 같다.

<표 8> 노조몰입

구분		평균	표준편차
노조몰입	2. 노조에 납부한 회비가 나의 이익과 비례하다.	3.85	0.953
	3. 나와 노조의 가치관이 아주 비슷하다.	3.98	0.865

	4. 나는 노조에 가입한 후에 이익을 얻었다.	3.78	0.991
	5. 노조는 업무성과를 중시한다.	3.85	0.895
	6. 본 회사의 직원으로 지내던 동안 노조가 없으면 많은 일이 악화되었을 것이라고 생각한다.	3.92	1.000
	7. 노조의 입장은 나에게 중요하다.	3.91	0.938

마. 조직시민행동

조직시민행동 항목에 대해 평균과 표준편차의 분석결과는 <표 9> 같아.

<표 9> 조직시민행동

구분		평균	표준편차
조직시민행동	1. 나는 현재의 발전을 따라잡기 위해 부단히 노력한다.	4.29	0.657
	2. 나는 내 일이 아니지만 회사 발전에 도움 되는 일은 자발적으로 한다.	4.19	0.637
	3. 나는 우리조직에서 발생된 모든 상황을 잘 파악하고 있다.	4.13	0.590
	4. 나의 일중의 하나는 좀 더 개선된 방법으로 일 하려고 생각하고 노력하는 것이다.	4.15	0.637
	5. 난 회사가 요구하는 이상으로 일을 한다.	4.17	0.703

설문문항들에 대한 평균 및 표준편차를 분석한 기초통계 결과를 정리하면 독립변수인 조직문화를 묻는 문항에서 평균이 4.00 이상의 결과를 보이고 있고 노조지원지각 가치일치를 묻는 문항에서 3.90 이상의 결과를 보이고 있다. 또 종속변수인 조직몰입

은 4.00 이상의 결과로 보이고 있고 노조몰입은 3.70 이상, 그리고 조직시민행동은 4.10 이었다.

제3절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

1. 측정도구의 타당성 검증

본 연구에서는 조직문화, 노조지원지각, 조직몰입, 노조몰입과 조직시민행동에 대해 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 고유치 1과 요인부하량 0.5이상을 기준으로 이중 조직문화의 차원으로 8개 문항이 모두 하나의 요인으로 묶고서 측정하였다. 본 연구의 조직문화 측정 결과 조직문화 유형이 구분되지 않고 하나의 요인으로 묶인 이유는 위와 같은 베이징전기자동차회사의 맥락 때문인 것으로 이해된다. 베이징전기자동차 회사는 많은 중국 자동차회사들과 치열한 경쟁을 하여야 하고, 전기자동차 특성 상 첨단 정보통신 기술자들을 많이 고용하고 있다. 이러한 특성은 가변형 문화유형과 시장형 문화유형이 강하게 나타나는 배경이 되었다. 그리고 비교적 큰 규모로 인해 위계형 문화가 강하게 나타나고, 한편 중국의 전통적인 판시(관계) 문화로 씨족형 문화의 특성도 강하게 나타났다. 이와 같은 상황으로 인해 본 연구의 결과 조직문화의 4가지 유형이 동시에 강하게 나타나 조직문화가 한 요인으로 묶여서 측정되었다.⁶⁾

노조지원지각 중 1번부터 3번까지 그리고 12번부터 15번까지 문항은 제외하고 총 7개 문항이 하나의 요인으로 묶었다, 조직몰입 중 9번 문항은 제거되고 총 11개 문항을 묶었다. 노조몰입 중 1번 문항은 제거되고 총 6개 문항을 사용하였다. 조직시민행동 중 5번 6번 문항은 제거되고 총 5개 문항을 사용하였다. 조직문화, 노조지원지각, 조직몰입, 노조몰입, 조직시민행동에 대한 요인 분석 결과는 <표 10>에 제시되어 있다.

2. 측정도구의 신뢰성 검증

6) 자료: 베이징전기자동차회사의 홈페이지

신뢰성이란 측정하고자 하는 현상이나 대상을 얼마나 일관성 있게 측정하였는가를 나타내는 것으로서 안정성, 예측가능성, 정확성이라고도 표현한다. 본 연구에서는 신뢰도를 측정하기 위해서 Cronbach 's alpha계수를 이용한다. 보통 신뢰도가 0.5이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있다(채서일·김범중·이성근, 1992).

Cronbach' s alpha 분석결과는 조직문화의 Cronbach' s a값이 0.867로 나타났고, 노조지원지각의 Cronbach 's a값이 0.935로 나타났고, 조직몰입의 Cronbach' s a값이 0.942, 노조몰입의 Cronbach' s a값이 0.890, 조직시민행동의 Cronbach' s a값이 0.821로 나타났다. 모두 0.5를 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다.

<표 10> 조직문화와 노조지원지각의 타당성 및 신뢰성 검증>

문항	노조지원지각	조직문화지각	신뢰도
조직문화1	.355	.541	0.867
조직문화2	.321	.750	
조직문화3	.245	.651	
조직문화4	.228	.615	
조직문화5	.172	.762	
조직문화6	.166	.771	
조직문화7	.190	.654	
조직문화8	.353	.640	
노조지원지각5	.762	.282	0.935
노조지원지각6	.791	.331	
노조지원지각7	.860	.265	
노조지원지각8	.863	.222	
노조지원지각9	.815	.285	
노조지원지각10	.802	.233	
노조지원지각11	.725	.314	0.935
Eigen-value	5.082	4.214	
설명비율	33.877	28.092	
노적설명비율	33.877	61.969	

<표 11> 조직몰입, 노조몰입과 조직시민행동의 타당성 및 신뢰성 검증>

문항	조직몰입	노조몰입	조직시민행동	신뢰도
조직몰입1	.808	.140	.134	0.942
조직몰입2	.807	.180	.212	
조직몰입3	.808	.243	.138	
조직몰입4	.760	.311	.184	
조직몰입5	.747	.292	.248	
조직몰입6	.638	.350	.186	
조직몰입7	.577	.357	.259	
조직몰입8	.719	.337	.338	
조직몰입10	.648	.049	.312	
조직몰입11	.684	.406	.132	
조직몰입12	.705	.402	.088	
노조몰입2	.308	.725	.069	
노조몰입3	.442	.734	.089	
노조몰입4	.253	.810	.177	
노조몰입5	.158	.824	.198	
노조몰입6	.209	.590	.175	
노조몰입7	.219	.747	.256	
조직시민행동1	.283	.045	.732	0.821
조직시민행동2	.419	.233	.545	
조직시민행동3	.089	.179	.816	
조직시민행동4	.165	.215	.832	
조직시민행동7	.298	.341	.499	
Eigen-value	4.543	6.583	3.135	
설명비율	20.648	29.924	14.252	
노적설명비율	50.572	29.924	64.824	

제4절 변수들 간의 상관관계 분석

상관관계 분석은 변수들 간의 연관을 파악하기 위해 사용하는 분석 기법 중 하나이며, 다른 변수와 하나의 변수가 어느 정도 관련성을 가지고 변화하는가를 보여 준다.

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악하였다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 신뢰성과 타당성이 검증된 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아보았다. 각 변수간의 상관관계를 살펴보면 <표 10>과 같다.

상관관계분석을 통해 가설 검증에 사용되는 주요 변수들 간의 관계를 파악함으로써

변수들 간의 상호관련성에 대해 대체적인 윤곽을 파악할 수 있다. 표<10>의 분석결과를 살펴보면 조직문화와 조직몰입은 정(+)의 상관관계($r=0.663$, $p=.000$), 조직문화와 노조몰입은 정(+)의 상관관계($r=.624$, $p=.000$), 조직문화와 조직시민행동은 정(+)의 상관관계($r=.606$, $p=.000$)를 보이고 있다. 그리고 노조지원지각과 조직몰입은 정(+)의 상관관계($r=.617$, $p=.000$), 노조지원지각과 노조몰입은 정(+)의 상관관계($r=.795$, $p=.000$), 노조지원지각과 조직시민행동은 정(+)의 상관관계($r=.564$, $p=.000$)를 보이고 있다.

인구통계학적 통제변수들 모두 독립변수인 조직문화와 유의하지 않는 상관관계를 보이고 있다. 통제변수들 중에 근속기간($r=.241$, $p=.004$)과 노조가입기간($r=.215$, $p=.010$)은 노조지원지각에 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 통제변수들 모두 매개변수인 조직몰입과 유의하지 않는 상관관계를 보이고 있고 근속기간($r=.204$, $p=.014$)과 노조가입기간($r=.174$, $p=.037$)은 노조몰입과 정(+)의 상관관계이다. 마지막으로 모든 통제변수와 조직시민행동과의 유의적인 상관관계는 없는 것으로 나타났다.

<표 12> 변수들 간의 상관관계 분석

변수	평균	표준편차	성별	연령	근속기간	노조가입 기간	학력	조직문화	노조지원 지각	조직몰입	노조몰입	조직시민 행동
성별	1.12	.324	1									
연령	1.77	.717	-.124	1								
근속기간	2.44	1.151	-.083	.495**	1							
노조가입기간	2.30	1.135	-.040	.489**	.922**	1						
학력	2.85	.828	.247**	-.092	-.123	-.110	1					
조직문화	4.1415	.52145	.014	-.004	.135	.122	-.011	1				
노조지원지각	3.9315	.70776	.036	.016	.241**	.215**	.019	.637**	1			
조직몰입	4.2115	.60041	-.044	.082	.101	.100	-.109	.663**	.617**	1		
노조몰입	3.8819	.75645	-.005	.040	.204*	.174*	-.048	.624**	.795**	.665**	1	
조직시민행동	4.1847	.49279	-.024	.069	.066	.046	-.019	.606**	.564**	.607**	.528**	1

주)*P<0.05, **P<0.01

제5절 가설검증을 위한 회귀분석

본 연구의 가설1-a는 조직문화는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 가설 1-b는 조직문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 가설1-c는 조직문화와 조직시민행동 사이에서 조직몰입은 매개효과가 있을 것이다. 가설1-d는 조직문화는 노조몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 가설1-e는 조직문화와 조직시민행동 사이에서 노조몰입은 매개효과가 있을 것이다. 가설2-a는 노조지원지각은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 가설 2-b는 조직문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 가설2-c는 노조지원지각과 조직시민행동 사이에서 조직몰입은 매개효과가 있을 것이다. 가설2-d는 노조지원지각은 노조몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 가설2-e는 노조지원지각과 조직시민행동 사이에서 노조몰입은 매개효과가 있을 것이다. 이상의 가설의 검증을 위해 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 성별, 연령, 근속기간, 노조가입기간, 학력을 통제변수로 사용하였고, 조직문화와 노조지원지각을 독립변수로 설정하였고, 조직몰입과 노조몰입을 매개변수로 설정하였으며, 조직시민행동을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석에서 모형 2는 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을, 모형 4는 조직문화가 노조몰입에 미치는 영향, 모형 6은 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였다. 모형 8은 노조지원지각이 조직몰입에 미치는 영향을, 모형 10은 노조지원지각이 노조몰입에 미치는 영향을, 모형 12는 노조지원지각이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였다. 모형 13은 조직문화와 조직시민행동 사이에서 조직몰입의 매개효과, 모형 14는 조직문화와 조직시민행동 사이에서 노조몰입의 매개효과, 모형 15는 노조지원지각과 조직시민행동 사이에서 조직몰입의 매개효과, 모형 16은 노조지원지각과 조직시민행동 사이에서 노조몰입의 매개효과를 분석하였다.

모형 2에서 조직문화의 지각은 조직몰입($\beta = .669$, $p < .001$)에 유의적인 정(+)의 영향을 미쳤다. t값은 10.510($p = .001$)로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-a “조직문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 채택되었다. 회귀모형의 F값은 $p = .001$ 으로 유의했으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .458$ 로 45.8%의 설명력을 보였다.

모형 4에서 조직문화의 지각은 노조몰입($\beta = .605$, $p < .001$)에 유의적인 정(+)의 영향을 미쳤다. t값은 9.075($p = .001$)로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-d “조직문화는 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 채택

되었다. 회귀모형은 F값이 $p=.001$ 로 유의했으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .406$ 로 40.6%의 설명력을 보였다.

모형 6을 보면 조직문화의 지각은 조직시민행동($\beta=.617, p<.001$)에 유의적인 정(+)영향을 미쳤다. t값은 9.043($p=.001$)로 통계적 유의 수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-b “조직문화는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다. 회귀모형은 F값이 $p=.001$ 로 유의했으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .379$ 로 37.9%의 설명력을 보였다.

<표 13> 조직문화에 관한 회귀분석 결과

종 속 변 수 독립변수	조직몰입		노조몰입		조직시민행동	
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
성별	-.012	-.025	.016	.005	-.008	-.020
연령	.036	.097	-.077	-.022	.052	.108
근속기간	.029	-.095	.314	.201	.141	.026
노조가입기간	.045	.047	-.080	-.077	-.110	-.108
학력	-.094	-.093	-.029	-.029	-.007	-.006
조직문화		.669***		.605***		.617***
R^2	.021	.458	.048	.406	.008	.379
ΔR^2		.437***		.358***		.371***
F	0.596	19.300* **	1.405	15.587* **	0.227	13.931* **
N		144		144		144

주) * $P<.05$, ** $P<.01$ *** $P<.001$

<표 14> 노조지원지각에 관한 회귀분석 결과

종속변수 독립변수	조직몰입		노조몰입		조직시민행동	
	모형7	모형8	모형9	모형10	모형11	모형12
성별	-.012	-.037	.016	-.014	-.008	-.031
연령	.036	.120	-.077	.026	.052	.129
근속기간	.029	-.192	.314	.042	.141	-.063
노조가입기간	.045	.064	-.080	-.056	-.110	-.092
학력	-.094	-.118	-.029	-.058	-.007	-.029
노조지원지각		.651***		.798***		.598***
R ²	.021	.413	.048	.637	.008	.339
ΔR ²		.392***		.589***		.331***
F	0.596	16.045* **	1.405	40.087* **	.227	11.704* **
N		144		144		144

주)*P<0.05, **P<0.01 ***P<0.001

표<14>에 제시한 것을 보면 모형 8에서 노조지원지각은 조직몰입($\beta = .651$, $p < .001$)에 유의적인 정(+)의 영향을 미쳤다. t값은 9.557($p = .001$)로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-a “노조지원지각은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다. 회귀모형은 F값이 $p = .001$ 로 유의했으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .413$ 로 41.3%의 설명력을 보였다.

모형 10에서 노조지원지각은 노조몰입($\beta = .798$, $p < .001$)에 유의적인 정(+)의 영향을 미쳤다. t값은 14.907($p = .001$)로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-d “노조지원지각은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다. 회귀모형은 F값이 $p = .001$ 로 유의했으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .637$ 로 63.7%의 설명력을 보였다.

모형 12에서 노조지원지각은 조직시민행동($\beta = .598$, $p < .001$)에 유의적인 정(+)의 영향을 미쳤다. t값은 8.278($p = .001$)로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-b “노조지원지각은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”

는 채택되었다. 회귀모형은 F값이 $p=.001$ 로 유의했으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .339$ 로 33.9%의 설명력을 보였다.

<표 15> 조직시민행동에의 영향에 관한 회귀분석 결과

독립변수	모형13		모형14		모형15		모형16	
성별	-.030 (-.020)	-.016 (-.011)	-.030 (-.020)	-.032 (-.021)	-.047 (-.031)	-.024 (-.016)	-.047 (-.031)	-.042 (-.028)
연령	.074 (.108)	.050 (.073)	.074 (.108)	.078 (.114)	.089 (.129)	.055 (.080)	.089 (.129)	.085 (.124)
근속기간	.011 (.026)	.026 (.061)	.011 (.026)	-.011 (-.025)	-.027 (-.063)	.007 (.015)	-.027 (-.063)	-.031 (-.072)
노조가입기간	-.047 (-.108)	-.054 (-.125)	-.047 (-.108)	-.038 (-.088)	-.040 (-.092)	-.051 (-.118)	-.040 (-.092)	-.035 (-.081)
학력	-.004 (-.006)	.016 (.027)	-.004 (-.006)	.001 (.001)	-.017 (.029)	.011 (.019)	-.017 (-.029)	-.010 (-.017)
조직문화	.583 (.617)* **	.354 (.374)* **	.583 (.617)* **	.436 (.462)* **				
노조지원지각					.416 (.598)	.232 (.333)* **	.416 (.598)	.302 (.434)* **
조직몰입		.297 (.362)* **				.334 (.407)* **		
노조몰입				.167 (.256)* *				.134 (.206)†
R^2	.379	.450	.379	.418	.339	.436	.339	.354
ΔR^2		.071		.039*		.097		.015*
F	13.931 ***	15.903 ***	13.931 ***	13.943 ***	11.704 ***	15.030 ***	11.704 ***	10.659 ***
N		144		144		144		144

주) † $P<0.1$, * $P<0.05$, ** $P<0.01$ *** $P<0.001$ ()표준화회귀계수 값임.

매개효과는 Baron & Kenny(1986)가 개발한 방법을 통하여 검증하였다. 분석의 결과는 아래의 표<15>에서 제시된 것과 같다. 모형13은 구체적으로 1단계에서는 조직문화는 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 나타났다($\beta = .669$, $P < 0.001$). 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서도 조직문화는 조직시민행동($\beta = .617$, $P < 0.001$)에 영향을 미칠 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서는 매개변수인 조직몰입이 조직시민행동에 0.1% 유의수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고($\beta = .362$, $P < 0.001$), 여기서 3단계의 독립변수인 조직문화($\beta = .374$, $P < 0.001$)의 표준화된 회귀계수 값은 2단계의 조직문화($\beta = .617$, $P < 0.001$)보다 작은 값으로 나타나 부분매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 또한, Baron & Kenny(1986), Preacher et al.(2007)에서 제시된 Sobel test의 매개효과 검증결과 Sobel z 값은 6.89, $p < 0.1$ (0.055)로 나타나 10% 유의도하에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설1-c “조직문화와 조직시민행동 사이에서 조직몰입의 매개효과가 있을 것이다.”는 채택되었다.

모형 14는 구체적으로 1단계에서는 조직문화는 노조몰입에 영향을 미칠 것으로 나타났다($\beta = .605$, $P < 0.001$). 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서는 위에 제시한 것같이 조직문화는 조직시민행동($\beta = .617$, $P < 0.001$)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서는 매개변수인 노조몰입이 조직시민행동에 10% 유의수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta = .256$, $P < 0.001$) 3단계의 조건을 만족하는 것으로 나타났다. 여기서 3단계의 독립변수인 조직문화($\beta = .462$, $P < 0.001$)의 표준화된 회귀계수 값은 2단계의 조직문화($\beta = .617$, $P < 0.001$)보다 작은 값으로 나타나 부분매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 또한, Baron & Kenny(1986), Preacher et al.(2007)에서 제시된 Sobel test의 매개효과 검증결과 Sobel z 값은 5.88, $p < 0.1$ (0.052)로 나타나 10% 유의도하에서 매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다.

그래서 가설1-e “조직문화와 조직시민행동 사이에서 노조몰입의 매개효과가 있을 것이다.”는 채택되었다.

모형 15는 구체적으로 1단계에서는 노조지원지각은 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 나타났다($\beta = .651$, $P < 0.001$). 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서는 노조지원지각은 조직시민행동($\beta = .598$, $P < 0.001$)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서는 매개변수인 조직몰입이 조직시민행동에 0.1% 유의수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta = .407$, $P < 0.001$) 3단계

의 조건을 만족하는 것으로 나타났다. 여기서 3단계의 독립변수인 노조지원지각($\beta = .333$, $P < 0.001$)의 표준화된 회귀계수 값은 2단계의 노조지원지각($\beta = .598$, $P < 0.001$)보다 작은 값으로 나타나 부분매개효과가 있다고 판단 할 수 있다. 또한, Baron & Kenny(1986), Preacher et al.(2007)에서 제시된 Sobel test의 매개효과 검증결과 Sobel z 값은 6.51, $p < 0.1$ (0.04)로 나타나 10% 유의도하에서 매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다.

그래서 가설2-c “조조지원지각과 조직시민행동 사이에서 조직몰입의 매개효과가 있을 것이다.” 는 채택되었다.

모형 16은 구체적으로 1단계에서는 노조지원지각은 노조몰입에 영향을 미칠 것으로 나타났다($\beta = .798$, $P < 0.001$). 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서는 위에 제시한 것같이 노조지원지각은 조직시민행동($\beta = .598$, $P < 0.001$)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서는 매개변수인 노조몰입이 조직시민행동에 10% 유의수준 이하에서 나타났다.($\beta = .206$, $P < 0.1$). 여기서 3단계의 독립변수인 노조지원지각($\beta = .434$, $P < 0.001$)의 표준화된 회귀계수 값은 2단계의 노조지원지각($\beta = .598$, $P < 0.001$)보다 작은 값으로 나타나 부분매개효과가 있다고 판단 할 수 있다. 또한, Baron & Kenny(1986), Preacher et al.(2007)에서 제시된 Sobel test의 매개효과 검증결과 Sobel z 값은 6.75, $p < 0.1$ (0.043)로 나타나 10% 유의도하에서 매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다.

그래서 가설2-c “조조지원지각과 조직시민행동 사이에서 노조몰입의 매개효과가 있을 것이다.” 는 채택되었다.

제5장 결론

제1절 연구결과 요약과 논의

본 논문의 결과 조직문화와 노조지원지각이 조직몰입과 노조몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다. 조직문화와 노조지원지각이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤다. 조직문화와 노조지원지각 및 조직시민행동 사이에서 조직몰입과 노조몰입은 부분매개효과가 있다. 오늘날, 중국의 경제는 빠르게 발전하고 있다. 이와 동시에 근로조건으로 인해 노사갈등과 파업이 빈번하게 발생하고 있다. 이런 노사갈등과 파업을 감소시키는 것은 전 사회적 이슈가 되고 있다. 기업은 기업과 구성원들 간의 상호 호혜적 관계를 유지하는 동시에 구성원이 회사에 대한 보다 높은 몰입을 기대한다. 중국 기업의 더 나은 발전을 위한 본 논문의 학문적 시사점과 실무적 시사점은 다음과 같다.

1. 학문적 시사점

본 연구는 중국기업을 대상으로 이중몰입의 개념을 사용하여 선행변수와 결과변수와의 관계를 분석하였다. 분석 결과 조직문화와 노조지원지각은 이중몰입에 긍정적인 영향을 미치고 이중몰입을 통해 조직시민행동에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 과거의 연구에서 이중몰입이 선행변수로서 조직문화를 사용한 연구는 적었다. 본 연구는 조직문화가 이중몰입에 영향을 미치는 중요한 변수임을 입증하였다. 조직문화는 조직구성원들의 행동과 태도에 중요한 영향을 미치는 조직의 포괄적인 맥락변수이다. 조직에서 노조원들이 조직에 바람직한 태도와 행동을 형성하기 위해서는 강한 조직문화의 형성이 필요하다. 노조는 조직 내의 대표적인 비공식집단이다. 조직문화는 공식적이고 합리적인 조직이론이 설명할 수 없는 많은 부분을 해 줄 수 있다. 따라서 노동조합과 노조원들의 이해하는데 유용하게 활용될 수 있을 것이다. 비공식집단인 노동조합은 결국 조직을 지배하고 있는 암묵적 가치와 규범에 의해 영향을 받을 것이다.

이중몰입은 노조원들의 조직행동을 설명할 수 있는 중요한 학문적 개념이다. 노조가 결성된 조직에서 노조의 협력을 얻기 위해서는 노조원들의 조직에 대한 몰입이 반드시 필요하다. 조직은 노조와 노조원들로부터의 협력을 통해 조직이 성장할 수 있는 토대를 구축할 수 있다. 이런 관계를 이중몰입 개념은 효과적으로 설명해 줄 수 있다. 따라서 노사관계 차원을 이해하는 데도 이중몰입은 중요한 개념이다. 노조원들의 조직시민

행동은 조직과 노조의 발전에 중요한 역할을 할 것이다. 따라서 노조원들의 조직시민 행동 메커니즘을 이해하는 것이 학문적으로 중요하다.

본 연구는 이중몰입을 평행모델을 통하여 측정하였다. 조직문화 지원과 노조지원지각은 둘 다 조직몰입과 노조몰입에 유의적인 긍정적인 영향을 미쳤다. 응답자는 조직문화와 노조지원을 강하게 지각할수록 조직몰입을 높게 지각 동시에 노조몰입도 높게 지각하는 것으로 나타났다. 이중몰입을 측정하는 방법은 분류적인 접근방법, 차원적인 접근방법, 단일측정치를 사용한 방법 등이 있다. 분류적인 접근방법은 명확한 분류기준이 없다는 한계가 있고, 차원적인 접근방법에서 사용되는 상관계수는 이중몰입을 정확히 확인할 수 없다는 한계가 있다. 또한 단일측정치는 측정문항이 혼재되어 있어 개념적 정의나 조작적 정의 차원에서 오류가 있을 수 있다는 한계가 있다. 본 연구에서 사용한 평행모델은 이와 같은 한계를 극복하면서 이중몰입을 비교적 정확히 측정할 수 있다는 장점이 있다. 이와 같은 관점에서 본 연구의 학문적 의의가 있을 것이다.

2. 실무적 시사점

본 연구는 중국기업을 대상으로 이중몰입의 매개효과를 검증하였다. 아직까지 중국에서 이중몰입을 통해서 조직연구를 한 경우는 많지 않다. 이런 상황에서 중국기업을 대상으로 한 이중몰입 연구는 중국기업의 의미 있는 시사점을 제공해 줄 것이다.

중국기업이 종업원들이 조직몰입과 노조몰입을 동시에 높이고 이를 통해 조직시민행동을 유도하기 위해서는 조직문화를 강하게 하고 노조원들의 노조지원지각을 높여야 한다. 중국 경영자들이 조직문화의 강도를 높이기 위해서 여러 가지 방안이 필요하다. 조직문화의 강도를 높이기 위해서는 조직은 외부환경에 신속하게 대응하고 혁신을 강조해야 한다. 동시에 내부 구성원들 사이의 신뢰감을 높이고 관계를 향상 시켜야 한다. 한편으로는 조직의 규정을 명확히 제시하면서 조직의 목표달성을 강조하고 경쟁력을 강화하여야 한다. 이를 위해서는 조직문화의 인공물과 상징을 적절하게 활용하여야 한다. 더불어, 좋은 기업의 조건으로는 제품의 품질뿐만 아니라 기업의 경영이념, 기업문화, 기업의 역량을 드러내는 능력 등도 포함하고 있다. 기업은 기업이미지를 구축할 때 기업문화에 대한 설정은 특히 중요하다. 보다 뛰어난 조직문화는 기업이 이런 복잡한 시장 환경에서 경쟁우위를 유지하기 위한 중요한 요소가 된다. 또한 기업은 완전한 구성원 교육 시스템과 직업경력 관리 시스템, 그리고 승진체계를 통해서 구성원의 직무만족을 높일 수 있는 인적자원 관리 시스템을 완성하여야 한다. 이러한 조건들이 갖추어질 때 구성원의 이중몰입의 정도가 촉진된다. 중국기업 경영자들이 지금까지 주로

성장에만 관심을 집중하였고 종업원들의 경제적 지위향상에는 상대적으로 관심이 부족한 상황이다. 앞으로 장기적인 성장을 유지하기 위해서는 직원들의 경제적인 지위향상도 매우 중요하다. 따라서 노동조합의 가치관 기능을 이해하는 것이 필요하다. 중국기업 경영자들이 노동조합을 중요한 파트너로서 인식하는 것이 요구되고 있다. 노동조합은 노조에 관한 홍보와 교육을 통해서 구성원과 기업, 그리고 노조 간의 오해를 풀어야 한다. 노조는 구성원의 합법적인 권익을 중심으로 운영되어야 한다. 노조는 작업환경의 개선, 문화체험의 경험, 교육의 제공 등 다중의 방식을 통해서 구성원의 자기학습 능력과 자기개발을 촉진시켜야 한다. 이러하면 기업의 발전도 확보할 수 있다. 이런 시점에서 중국기업 노조원들의 이중몰입 연구는 중국경영자들에게 다양한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

제2절 연구의 한계 및 미래 연구방향

본 연구는 개인맥락인 조직문화와 노조지원지각이 노조몰입과 조직몰입에 미치는 영향을 검증하였다. 그리고 이중몰입은 조직문화와 노조지원지각이 조직시민행동 사이에서 이중몰입의 매개효과를 검증하였다. 결과는 예상대로 나오지만 어느 정도의 한계점이 있다. 본 논문의 한계점과 향후 연구방향은 4 가지 측면에서 설명하였다.

첫째, 연구표본의 한계성이다. 본 연구는 중국베이징에 있는 하나의 국영기업의 노조원들을 대상으로 측정하였다. 지역상, 기업 선택상 등 어느 정도의 한계점의 존재하고 있다. 그래서 본 논문의 연구결과는 전체 중국기업의 환경에 대한 설명력이 낮다. 향후 연구에서는 다 지역 다 유형의 기업을 선택하는 필요성이 있다.

둘째, 측정도구의 한계성이다. 본 연구의 모든 문항은 서양학자들이 개발하는 것을 번역하고 사용하였다. 이런 문항은 이전 많은 국내외 권위가 있는 학자들의 인정을 받지만 중국의 특수한 문화와 사회 환경을 바탕으로 어느 정도의 편파가 존재한다. 게다가 본 연구의 변수가 많아서 설문문항도 많다. 응답의 신뢰도와 타당성이 낮을 수도 있다. 향후 연구에서는 조사대상이 중국기업이면 중국의 문화와 사회 환경을 적용할 수 있는 설문문항을 검토하여 개발하면 좋겠다.

셋째, 연구방법의 한계성이다. 본 연구는 설문문답을 사용하였다. 이 방법은 주로 양

적 측면에만 고려하고 관련 변수들의 질적 측면을 고려하지 못하였다. 향후 연구에서는 양적 측면뿐만 아니라 질적 측면에도 보완되어야 한다.

넷째, 변수설정의 한계성이다. 조직문화는 조직차원 변수인데 본 연구는 조직문화를 개인차원으로 사용하였다. 향후 연구에서는 다 수준, 교차 수준 분석을 통해 조직변수의 차원에서 연구를 진행하는 필요성이 있다.

참고문헌

한국문헌

- 강종천(2005), “호텔관리자 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 곽건휘(2017), “강한 조직문화 지각과 개인-조직 적합성이 조직시민행동에 미치는 영향”, 조선대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김경석(2006), “조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰 - 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구”, 한국 인사관리학회 Vol. 30 No. 1 [2006].
- 김경석(2004), “組織市民行動群에 대한 探索的研究：構成形態的 接近과 實證”, 고려대학교 박사학위논문.
- 김경석·전상길(2006), “조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰: 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구”, 인사관리연구, 30(1), 149-175.
- 김광수(2003), “호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원, 호텔경영학과, 박사학위논문.
- 김량희(2014), “조직커뮤니케이션 유형이 기업경쟁력에 미치는 영향과 조직문화의 조절효과에 관한 연구”, 이화여자대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김만술, 최학수(2002), 「관광호텔 종사원의 근로가치관이 조직몰입에 미치는 영향 - 경주지역 관광호텔을 중심으로-」, 대한관광경영학회, 관광연구 17권1호.
- 김상효(2006), “조직몰입과 노조몰입이 조직 및 노동조합 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김영조(2000), “조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구”, 인사조직연구, 8(2): 111-134.
- 김윤식(2008), “조직시민행동에 대한 조직후원인식과 조직공정성지각의 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로”, 경원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김종번(2010), “노동조합 위원장의 리더십이 노조몰입과 조직몰입에 미치는 영향연구”, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김지한(2009), "조직시민행동의 영향요인에 관한 연구", 서울사립대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 김호정(2002). "행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향." 한국 행정학보 36(4): 87-105.

- 류병곤(2016), “조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 다차원적 분석”, 한국조직학회 Vol. 13 No. 1 [2016].
- 서준호(2002), "조직시민행동과 직무만족의 관계에 대한 연구", 직업교육연구, 21(2), 315-325.
- 서현준(2013), “노사관계 분위기가 이중몰입에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과를 중심으로”, 고려대학교 대학원, 석사학위논문.
- 손현일(2008), “조원의 이중몰입이 직무행동지향성 및 노사관계행동지향성에 미치는 연구”, 부경대학교 대학원, 석사 학위논문.
- 송성완(2015), “노조지원지각이 건설적 발언 행동 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 안전성과 노조몰입의 매개 효과를 중심으로”, 서울대학교 석사학위논문.
- 신유근(1997), 『인간존중의 경영』, 다산출판사.
- 우승배(2014), “노조만족도와 노조신뢰가 조직시민행동, 조직몰입, 노조몰입에 미치는 영향: 합리적 노사관계의 조절효과”, 송실대학교 대학원, 박사학위 논문
- 유도(2010), “조직구성원의 문화인식 유형, 조직몰입 및 시민행동의 관계에 관한 연구 - 중국 기업을 중심으로-”, 원광대학교 대학원, 석사학위논문.
- 유화택(2013), “조직몰입과 노조몰입이 조직시민행동에 미치는 영향”, 가천대학교 대학원, 석사학위논문.
- 윤영채 · 이광순(2009), “조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향 “ 행정논총, 47(1), 209-232.
- 이경호(2010), “조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직후원인식의 조절효과를 중심으로”, 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이병훈 · 유제민(2002), “이중몰입의 구조방정식모형에 관한 연구: 개념구성과 인과경로를 중심으로”, 「노동정책연구」, 6, 131-158.
- 이용철 · 최수형(2002), “병원 조직문화 및 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구”. 「병원경영학회지」, 7(2):1-23.
- 이종찬(2005), 「조직공정성 및 조직지원이식이 조직시민행동에 미치는 영향」, 한국 인사관리 학회, Vol. 29 No. 1 [2005].
- 이지훈(2012), “조직구조와 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 건국대학교 대학원, 석사학위논문.
- 임보영(2014), “자기효능감과 자존감이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원이식 및 상사지원인식의 조절효과”, 이화여자대학교 대학원, 석사학위논문.

- 임정숙(2008), "구성원의 공정성 지각이 조직지원인식, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구", 강릉대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정연양(1991), "근로자의 회사와 노동조합에 대한 동시몰입의 연구방법에 관한 연구", 「한국노동연구」, 2, 115-133.
- 최익봉(2005). "신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구-조직몰입의 매개적 역할", 인사관리연구, 29(4), pp. 169-204.
- 최석봉 · 김규덕(2012), "조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구-조직지원인식의 조절적 영향", 대학경영학회지, 25(3), 1675-1701.
- 최재용(2015), "공공기관 아웃소싱 근로자의 조직지원 인식과 사회적 지원이 이중몰입, 조직시민행동 · 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구", 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 하안나(2017), "항공사 승무원의 팀 내 조직문화가 팀 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향", 호남대학교 대학원, 석사학위논문.
- 한봉주 (2009). "조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로." 「행정논총」, 47(3): 165-199.

외국문헌

- Ahiau, A. 1984, Culture and work place industrial relations in a Nigerian study, *Industrial Relations Journal*, 15(3), 53-63.
- Allen, N. & J. Meyer 1996, effective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Angle, H. & J. Perry 1986, Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates, *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.
- Armeli, S., Eisenberger, R. Fasolo, P. & P. Lynch 1998, Perceived Organizational Support and Police Performance: the Moderating Influence of Socioemotional Needs, *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Aryee, S., Budwar, P. S., & Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcome: test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23,(pp.

- 267–285).
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 597–595.
- Becker, H. 1960, Notes on personal commitment, *American journal of sociology*, vol 66, 32–42.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York Wiley. colony, 78(118), 32,363–366.
- Buchanan, B. 1974, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533–546.
- Cameron, K. S. & R. E. Quinn 2011. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., Quinn S. K. 1993. Psychological development of woman–Activital review of the literature. *Adult Education Quarterly* 43(3), 125–151, 1993.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. 2006. Competing values leadership: creating value in organizations. *Edward Elgar Publishing*.
- Chacko, T. 1985. Member participation in union activities: Perceptions of union priorities, performance, and satisfaction. *Journal of Labor Research*, 6(4), 363–373.
- Coyle–Shapiro, J.. & Kessler, I. 2002. Contingent and non contingent working in local government; Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, Vol 80 (I), 77–101.
- Deal, T. E. & Kennedy A. A. 1982. Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy. *Addison–Wesley*: 98–103.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1982. Corporate culture: The rites and rituals of corporate life(pp.5).
- Dean, L R. 1954. Union activity and dual loyalty [J] . *Industrial and Labor Relation Review*, 7(4), 526–536 .

- DeCotiis, T. A., & LeLouarn, K. 1981. A predictive study of voting behavior in a representations. *organizational Behavior and Human Performance*, 27, 103–118
- Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. N. Y. : John Wiley & Sons.
- Eisenberger, R., Huntington, R., & Hutchison, S. 1986. Sowa. D. 1986. i° Perceived organizational support i ±. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Festinger, L. 1957, A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford: Stanford university press.
- Fiorito, J., & Greer, C. 1982. Determinants of U. S. *unionism: Past research and future needs. Industrial Relations*, 21, 1–19.
- Fullagar, C. & J. Barling 1991, Predictors and Outcomes of Different Patterns of Organizational and Union Loyalty, *Journal of Occupational Psychology*, 64, 129–143.
- Fullagar, C., & Barling, J. 1989. A Longitudinal Test of a Model of the Antecedents and Consequences of Union Loyalty. *Journal of Applied Psychology Journal of Applied Psychology* , 74(2), 213.
- Fuller, J., & Hester, K. 2001. A closer look at the relationship between justice perceptions and union participation. *Journal of Applied Psychology Journal of Applied Psychology* , 86(6), 1096–1105.
- Gordon, M. & R. Ladd 1990, *Dual allegiance: renewal, reconsideration and recantation, Personnel psychology*, vol43, 37–69.
- Gordon, M. E., & G. E. Fryxell. 1993. The Role of Interpersonal Justice in Organizational Grievance Systems. In *Justice in the Workplace: Approching Fairness in Human Resource Management*, edited by Russell Cropanzano. 231–55. *Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates*.
- Graham, J. W. 1986. Organizational Citizenship Informed by Political Theory. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, IL, August.
- Graham, J. W. 1991. An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. 2011. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions, *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Heneman, H .G. Jr., & Yoder, G. 1965, *Labor Economics, Monthly Labor Review*, 88(7), (pp.880).
- Katz, D. 1964. *Motivational Basis of Organizational Behavior. Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Kerr, J., & Slocum, J. W. 1987. *Managing corporate culture through reward*.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A. ,& Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37(3), (pp.656-669).
- Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. 2001. The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment, *Health Care Management Review*, (26, pp.7-23).
- Martin Jr. T. 1979, A contextual model of employee turnover intentions, *Academy of management journal*, (Vol. 22, No. 2, 313-324).
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?". *Academy of Management Journal*, (Vol. 48, pp. 874-888)
- Meyer, J. & N. Allen 1997, Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Morrison, E. W. 1994. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 37(6).
- Mowday, R. T. Porter, L. M. & Steers, R. M. 1982. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *New York: Academic Press*.
- Newton, L. A. & Shore, L. 1992, Model of Union Membership : Instrumentality, Commitment, and Opposition, *Academy of Management Review*, 17,

- 275-298.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behavior: *It's construct clean-up-time*. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, (Vol. 48, pp. 775-802).
- Ouchi, W. G. 1981, *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Reading, MA : Addison-Wesley Publishing.
- Parker, R. & Bradley, L. 2000. Organization Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations, *International Journal of Public Sector Management*. (Vol. 13(2), 125-141.)
- Pettigrew, A. M. 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Podsak off, P. M, MacKenzie, S. B, Moorman, R. H. & Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsak off, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. 2000, Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie. S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Purcell T. Dual allegiance to company and union-pack-inhouse workers 「J」. *Personal Psychology*, 1954, 7(1), 67-71.

- Reichers, A. E. 1985, Review and Recon ceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.
- Schein, E. H. 1969. Process consultation: Its role in organization development.
- Schein, E. H. 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco, California: Jossey–Bass Publishers.
- Scholl, R. W. 1981. Differentiating organizational commitment from expectancy as motivating force, *Academy of Management Review*, 6(pp.589–599).
- Schriesheim, C. A. & Tsui, A. S. 1980. Dual commitment to company and union: Factor fiction. Paper presented at the *40th Academy of Management meeting, Detroit, MI*.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. 1991. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643.
- Shore, L., Tetrick, L., Sinclair, R., & Newton, L. 1994. *Validation of a measure of perceived union support. Journal of Applied Psychology Journal of Applied Psychology* , 79(6), 971–977.
- Sinclair, R. R., & Tetrick, L. E. 1995. Social exchange and union commitment: a comparison of union instrumentality and union support perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 16(6), 669–680.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of applied Psychology*, 68, 653–663.
- Tetrick, L. 1995. Developing and maintaining union commitment: A theoretical framework. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 583–595.
- Tetrick, L., Shore, L., McClurg, L., & Vandenberg, R. 2007. A model of union participation: The impact of perceived union support, union instrumentality, and union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 820–828.
- Williams, L. J., Podsak, P. M. & Huber, V. 1986. Determinants of Organizational Citizenship Behaviors: A Structural Equation Analysis with

Cross-Validation, Bloomington, IN: *Unpublished Manuscript*.

郭悦, (2004), 转型时期中国劳动关系研究.

常凯(1995), 劳动关系 · 劳动者 · 劳权-----当代中国的劳动问题 ° 北京: 中国劳动出版社

설 문 지

조직구성원의 행동과 성과에 관한 설문조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

조선대학교 경영학부에서는 조직경쟁력 향상에 도움이 되는 조직에 대한 구성원의 태도와 행동에 관한 설문 조사를 실시하고 있습니다.

선생님께서 근무하시면서 평소에 경험하신 내용을 자유롭게 답변해 주시면 됩니다.

선생님의 답변은 연구에 귀중하게 쓰일 것이며, 학문발전에 커다란 밑거름이 될 것입니다. 응답하신 내용은 철저히 무기명으로 처리되며 오직 학문적인 목적으로만 사용될 것을 약속드립니다.

연구 결과에 관심이 있으신 분은 연구자에게 연락주시면 자세히 안내해드리겠습니다. 선생님의 가정에 건강과 행운을 기원합니다.

문의처: 조선대학교 경영학부 석사과정 오 쌍

(010-9793-9302 wshuangbb@naver.com)

조선대학교 경영학부 교수 장용선(062-230-7565).

1. 귀하와 조직문화에 관한 문항입니다. 적합한 곳에 V표시를 하여주시시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그 령 지 않다	보 통 이다	그 령 다	매우 그렇다
1. 우리 조직은 상호 친밀감이 강하고 가족 같은 분위기이다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 조직은 도전정신이 강하고 기업가 정신이 충만하다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 조직은 경쟁과 성과를 중요시한다.	①	②	③	④	⑤

4. 우리 조직은 공식적인 규정과 절차를 중요시하는 분위기이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리조직의 리더십 스타일은 지도, 촉진, 교육을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 조직은 기업정신, 도전정신과 혁신을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 조직은 목적의 달성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 조직은 원활한 운영을 강조한다.	①	②	③	④	⑤

2.귀하와 노조지원지각에 관한 문항입니다. 가장 적합한 곳에 V표시를 하여주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그 령 지 않다	보 통 이다	그 령 다	매우 그렇다
1. 노동조합은 나의 공헌을 인정한다.	①	②	③	④	⑤
2. 노동조합은 내가 맡은 바 이상의 노력에 대해 고맙다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 노동조합은 나의 목표와 가치관을 진지하게 고려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 노동조합은 내가 제기하는 불만을 무시하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5. 노동조합은 내가 어떤 문제에 봉착했을 때, 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 노동조합은 나와 관련된 의사결정을 내리는데 있어 나의 이해관계를 고려한다.	①	②	③	④	⑤
7. 노동조합은 조합원인 나의 복지에 관심을 두고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 노동조합은 내가 직무를 수행함에 있어 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 지원해준다.	①	②	③	④	⑤

9. 노동조합은 내가 특별한 배려를 필요로 할 때, 기꺼이 제공해 준다.	①	②	③	④	⑤
10. 노동조합은 나의 일반적인 직무 만족도에 대하여 관심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 노동조합은 조합원인 나를 이용하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
12. 노동조합은 나에게 주의와 염려를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
13. 노동조합은 나의 의견에 귀 기울인다.	①	②	③	④	⑤
14. 노동조합은 나의 업무 성취에 대하여 자랑스러워한다.	①	②	③	④	⑤
15. 노동조합은 내가 직무에 흥미를 가질 수 있도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤

3.다음은 귀하와 조직몰입에 관한 문항입니다. 적합한 곳에 V표시를 하여주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 회사의 좋은 성과 위해 더 열심히 일할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 항상 친구들에게 본 회사가 아주 괜찮은 회사라고 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 회사에 대한 충성심이 높다.	①	②	③	④	⑤
4. 나와 회사의 가치관이 비슷하다.	①	②	③	④	⑤
5. 난 본 회사의 직원인 것이 아주 자랑스럽다.	①	②	③	④	⑤
6. 업무내용이 비슷하더라도 나는 다른 회사로	①	②	③	④	⑤

가지 않겠다.					
7. 회사가 업무성과를 평가하는 방식은 나를 격려한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 많은 회사들 중에서 본 회사를 선택하게 되어 아주 기쁘다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 본 회사의 발전 전망에 관심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 계속해서 본 회사를 통해 혜택을 받을 것이다.	①	②	③	④	⑤
11. 나에게는 본 회사가 내가 일할 수 있는 가장 좋은 직장이다.	①	②	③	④	⑤
12. 내가 본 회사에서 일하는 것을 선택한 것을 좋은 선택이었다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

4.다음은 귀하와 노조물입에 관한 문항입니다. 적합한 곳에 V표시를 하여주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그 령 지 않다	보 통 이다	그 령 다	매우 그렇다
1. 나는 노조원으로 아주 자랑스럽다.	①	②	③	④	⑤
2. 노조에 납부한 회비가 나의 이익과 비례하다.	①	②	③	④	⑤
3. 나와 노조의 가치관이 비슷하다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 노조에 가입한 후에 이익을 얻었다.	①	②	③	④	⑤
5. 노조는 업무성과를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
6. 본 회사의 직원으로 지내던 동안 노조가 없으면 많은 일이 악화되었을 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 노조의 입장은 나에게 중요하다.	①	②	③	④	⑤

5.귀하와 조직시민행동에 관한 문항입니다. 가장 적합한 곳에 V표시를 하여주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 현재의 발전을 따라잡기 위해 부단히 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 내 일이 아니지만 회사 발전에 도움 되는 일을 자발적으로 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 조직은 경쟁과 성과를 중요시한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 일중의 하나는 좀 더 개선된 방법으로 일하려고 생각하고 노력하는 것이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 조직은 인적자원개발 팀워크, 직원들의 몰입 동요에 대한 관심을 중요하게 평가한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 조직은 신제품과 새로운 업무수행방식의 개발, 서비스리더/혁신이 양성을 중요하게 평가한다.	①	②	③	④	⑤
7. 난 회사가 요구하는 이상으로 일을 한다.	①	②	③	④	⑤

6.다음은 연구에 참고하기 위한 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

1.귀하의 성별은? ① 남 ② 여	2.귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상	3. 귀하의 근속년수는? ① ~3년 ② 3~5년 ③ 5~7년 ④ 7~10년 ⑤ 10년 이상	4. 귀하의 노조가입년수는? ① ~3년 ② 3~5년 ③ 5~7년 ④ 7~10년 ⑤ 10년 이상	5. 귀하의 학력은? ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사 ⑤ 박사
--------------------------	--	---	---	---

--	--	--	--

問卷調查

组织文化和工会必要性认知对组织公民行为的影响---两种承诺作为中介变量

您好：

真诚的感谢您在百忙之中抽空完成这份调查问卷。

这是一份关于企业工会员工，对组织文化和工会必要性认知的调查问卷，本问卷由韩国朝鲜大学经营学部实行。

请根据您的实际工作情况和经验，认真地回答这些问题。

您的答案对我们的研究调查起着至关重要的作用。本次调查严格按照《统计法》的要求进行，匿名填写，绝对保密，所有数据仅用于统计分析。

如果您对于研究结果感兴趣的话，可以联系我们，我们会详细为您介绍。

感谢您的支持与帮助！

联系人：韩国朝鲜大学 经营学部 硕士课程 吴双

联系方式： 韩国：010-9793-9302 中国：13852209907

邮箱：wshuanglhl@sina.cn / wshuangbb@naver.com

1. 下面是针对组织文化而提出的问题。请在合适的答案上打上√。

提问内容	完 全不 是	不是	普通	是	完 全是
1. 我们组织相互之间很亲密，像一个家庭一样	①	②	③	④	⑤
2. 我们组织的挑战精神很强	①	②	③	④	⑤
3. 我们组织很看重竞争成果	①	②	③	④	⑤

4. 我们组织很看重程序化的规定和秩序	①	②	③	④	⑤
5. 我们组织的领导风格强调知道, 促进, 教育	①	②	③	④	⑤
6. 我们组织的领导风格强调企业精神, 挑战精神和革新	①	②	③	④	⑤
7. 我们组织的领导风格强调目的的达成	①	②	③	④	⑤
8. 我们组织强调顺畅的运营和效率性	①	②	③	④	⑤

2. 下面是针对工会支持的认知程度而提出的问题。请在合适的答案上打上√。

提问内容	完 全 不 是	不是	普通	是	完 全 是
1. 工会认为我为工会做的贡献是有意义的	①	②	③	④	⑤
2. 工会感激我的付出	①	②	③	④	⑤
3. 工会认真考虑我的目标和价值观	①	②	③	④	⑤
4. 工会很重视我的不满	①	②	③	④	⑤
5. 工会在下达决策时, 会考虑我的利弊	①	②	③	④	⑤
6. 工会对我的福利问题很关心	①	②	③	④	⑤
7. 工会会尽力帮助我发挥我的能力	①	②	③	④	⑤
8. 工会会在我碰到问题时给我帮助	①	②	③	④	⑤

9. 在我需要特别关照时，工会会乐意给我提供	①	②	③	④	⑤
10. 工会对我的职务满足度感兴趣	①	②	③	④	⑤
11. 工会从不会利用作为成员的我	①	②	③	④	⑤
12. 工会时常注意和关心我	①	②	③	④	⑤
13. 工会时常倾听我的意见	①	②	③	④	⑤
14. 工会会为我的业务成就而自豪	①	②	③	④	⑤
15. 为了我能够愉快的工作，工会一直在努力	①	②	③	④	⑤

3. 下面是针对组织承诺而提出的问题。请在合适的答案上打上√。

提问内容	完全不是	不是	普通	是	完全是
1. 我愿意用加倍努力的工作来帮助公司取的好成绩	①	②	③	④	⑤
2. 我与朋友常谈论的是该公司是个可以好好工作的地方	①	②	③	④	⑤
3. 我对公司的忠诚度很高	①	②	③	④	⑤
4. 我与公司的价值观很相似	①	②	③	④	⑤
5. 我非常自豪的告诉他人我是该公司的成员	①	②	③	④	⑤
6. 即便工作内容相似，我也不会选择其他公司	①	②	③	④	⑤
7. 公司采用绩效考核的方式极大地激励了我	①	②	③	④	⑤

8. 我非常高兴能在众多公司中选择了该公司	①	②	③	④	⑤
9. 无限的忠诚于该公司一定会得到好处	①	②	③	④	⑤
10. 我很关心该公司的发展前景	①	②	③	④	⑤
11. 对于我来说, 这里是我所有可能工作的地方中最好的	①	②	③	④	⑤
12. 决定在该公司上班是我做的最正确的选择	①	②	③	④	⑤

4. 下面是针对工会承诺而提出的问题。请在合适的答案上打上√。

提问内容	完全不是	不是	普通	是	完全是
1. 作为工会会员我非常自豪	①	②	③	④	⑤
2. 工会所缴纳的会费, 同所获的收益成正比	①	②	③	④	⑤
3. 我与工会的价值观十分相近	①	②	③	④	⑤
4. 加入工会我得了很多好处	①	②	③	④	⑤
5. 工会比较注重业绩	①	②	③	④	⑤
6. 对于该公司的员工来说, 如果过去的几年里没有工会, 那么事情会更加糟糕	①	②	③	④	⑤
7. 工会代表什么对我来说很重要	①	②	③	④	⑤

5. 下面是针对组织公民行为而提出的问题, 请在合适的答案上打上√。

提问内容	完全不是	不是	普通	是	完全是
1. 我会为了赶上我现在的发展而不断努力	①	②	③	④	⑤
2. 即便不是我的事情, 但若是对公司有帮助, 我也会去做	①	②	③	④	⑤
3. 我们组织重视竞争和成果	①	②	③	④	⑤
4. 我们组织重视竞争和成果	①	②	③	④	⑤
5. 我们组织将人力开发, 团队任务, 职员的投入, 对同事的关心作为重要的评价标准	①	②	③	④	⑤
6. 我们组织将新产的新的业务处理方式的开发, 服务革新作为评价标准	①	②	③	④	⑤
7. 我也会完成公司所要求的以上的任务	①	②	③	④	⑤

6. 这部分是关于您的个人信息, 请如实填写, 我们仅仅用于统计分析。(绝对保密)

1.您的性别? ① 男 ② 女	2.您的年龄? ① 20岁 ② 30岁 ③ 40岁 ④ 50岁 ⑤ 60岁以上	3. 您在本公司的任职时间? ① ~3年 ② 3~5年 ③ 5~7年 ④ 7~10年 ⑤ 10年以上	4. 您加入本公司工会的时间? ① ~3年 ② 3~5年 ③ 5~7年 ④ 7~10年 ⑤ 10年以上	5. 您的学历? ① 高中毕业 ② 大专毕业 ③ 大学毕业 ④ 硕士 ⑤ 博士
-----------------------	--	---	--	--