

ISSN 2093-3444

KSHRD

제41권 제2호

2021년 12월

---

---

# 산업교육연구

THE JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT

---

---

한국산업교육학회

Korean Society for Human Resource Development



# 산업교육연구

*The Journal of Training and Development*

2021년 제41권 제2호

## 목 차

---

- ODA 사업 HR컨설팅 통합모델 구축: 우즈베키스탄 국가행정아카데미  
역량강화사업을 중심으로  
..... 이찬·유승완·박복미 ... 1
- 일하기 좋은 조직문화 모형 개발 연구: 중국 현지 기업을 중심으로  
..... 김용택·유명현 ... 31
-



## 일하기 좋은 조직문화 모형 개발 연구: 중국 현지 기업을 중심으로

김용택<sup>1)</sup>, 유명현<sup>2)</sup>

### 요 약

본 연구의 목적은 서구 중심의 일하기 좋은 조직문화를 벗어나, 21세기 인재의 요구를 충족하고, 우수한 인재를 보유하기 위하여 문헌분석에 기반하여 일하기 좋은 조직문화의 개념 및 구성요소를 도출하고, 이를 기반으로 자료를 수집해 중국형 일하기 좋은 조직문화의 실증적 모형을 개발하는 것이다. 본 연구의 주요 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 수집된 자료를 기반으로 분석한 결과, 먼저 중국형 일하기 좋은 조직문화는 직원 존중을 우선시 하고, 조직 내 학습에 대해 지원하며, 조화롭고 활기찬 조직문화를 수립한 것으로 재정의하였다. 둘째, 중국형 일하기 좋은 조직문화의 특징을 총 44 가지 하위 구성요소와 20 가지 테마를 도출하였으며, 일하기 좋지 않은 조직문화 특징을 총 37 가지 하위 구성요소와 17 가지 테마를 도출하였다. 이는 조직, 팀, 개인 차원으로 구분하였다. 조직 차원에서 문화, 신뢰, 조직 지원, 전망, 복지, 임금, 리더십, 구조, 안정성, 윤리, 실적제, 일로 나타났고, 팀 차원에서 동료애, 협력, 관리, 커뮤니케이션으로 나타났으며, 개인 차원에서 개인 성장, 자부심, 태도, 적성으로 나타났다. 셋째, 특히 이 분석결과에서 일하기 좋은 조직문화 요인과 일하기 좋지 않은 조직문화의 요인이 대부분 상호 공유되고 있다. 예외적으로 조직 지원, 실적제, 협력, 자부심은 일하기 좋지 않은 조직문화 요인에 속하지 않았다. 본 연구의 시사점으로는 이론적인 측면에서 중국의 조직문화 연구에 이론적 토대로 활용할 수 있다는 의의가 있다. 실천적 측면에서 중국기업의 HR 담당자와 리더의 인식변화, 인재의 선발 및 유지, 그리고 조직문화 설계와 교육에 대해 이바지할 수 있는 데 의의가 있다.

**핵심 되는 말** : 조직문화, 직무만족, 동기-위생이론, 일하기 좋은 조직문화, 중국

1) 한양대학교. E-mail: jlz1990@naver.com

2) 교신저자. 한양대학교. E-mail: lithe02@hanyang.ac.kr

## I. 서론

현대 기업에서는 구성원들이 조직에 대한 몰입을 극대화시키기 위해 심리적 요소뿐만 아니라 정서적인 차원에서도 많은 관심을 기울이고 있다(Liang, 2011; Park et al., 2015). 이러한 현상은 한국뿐만 아니라 개혁개방 정책 이후 오늘날의 중국에서도 찾아볼 수 있다. 특히, 중국의 사회, 경제적 환경이 변화함에 따라 조직구성원들의 가치관에도 많은 영향을 미치고 있다(왕외 외, 2015). 또한 조직 구성원들은 집체주의 성향보다 개인주의 성향을 가지며(Wu & Zhan, 2008; Yang, 2013), 재무적인 보상보다 정서적 안정을 중요한 가치로 고려하고 있다(Wang, 2009). 오늘날 중국의 우수 인재들은 개인주의적 사고를 기반으로 스스로의 만족감을 찾을 수 있는 기업을 선호하고 있다(Yang & Gou, 2017). 현재 중국기업들이 우수한 인재들을 유치하고자 전략적인 노력을 기울여왔음에도 불구하고, 기업에서 조직 구성원들의 심리 및 정서적 측면을 만족시키지 못함으로써 지속적으로 이직률(2014 년 17.4%, 2015 년 17.7%, 2016 년 20.1%)이 상승하고 있다(Xi, 2016). 중국기업의 인사담당자들은 ‘인재는 기업의 자본이자 재부이다’라고 인적자원들의 중요성을 강조하고 있지만, ‘인재를 채용하기 힘들고, 인재를 보유하기는 더욱 힘들다(Yang & Gou, 2017)’라는 점이 중국의 HR(인적자원) 분야에서 가장 큰 문제점으로 부각 되고 있다.

중국은 1978년에 실시된 대내개혁과 대외개방 정책 이후 시장경제 체제를 확립하였고, 경제가 급부상함에 따라, 한국 내에서도 중국기업에 대한 관심이 높아지고 있으며, 중국기업의 조직문화에 관한 연구도 활성화되고 있다(이상윤, 이정열, 2014; 왕외 외, 2015; Liu & Fan, 2017). 시장경제 논리의 도입과 개혁 개방이 진행됨에 따라 중국의 많은 기업들이 도산하기도 하였지만, 시장경제에서 살아남은 우수한 기업이 등장하게 되었으며, 이러한 기업들은 ‘성과주의’로 대표되는 조직문화를 바탕으로 하고 있었다(Lu, 2015). 대부분의 중국기업들은 이익을 극대화 하는 것을 기업의 궁극적인 목적으로 여기며, 그 과정에서 발생하는 조직 내의 구성원들의 희생은 불가피하다는 전통적인 기업관을 형성하게 되었다(Yang, 2015). 따라서 대다수의 기업들에서는 조직과 조직구성원간의 관계가 조직내부의 권위와 복종 관계, 고용인과 피고용인 관계, 일과 재무 보상 관계 중심의 조직문화가 자리 잡게 되었다(Wang, 2009). 단기적인 측면에서, 이러한 조직문화는 변화하는 시대적 상황에 생존할 수 있는 중요한 요소였으나, 구성원들의 심리적 만족에 부정적 영향을 미치고 있으며, 이로 인해 이직률이 상승하는 결과를 초래하였다(Liu & Fan, 2017).

현재 중국은 급속한 경제 발전으로 많은 취업 기회를 제공하고 있으며, 거대한 인적자원을 기반으로 한 중국 노동시장은 매우 유연하여 유동성이 높게 나타났다(Lin, 2009; Wang et al., 2021). 이와 함께 근로자의 가치관이 집체주의보다는 개인주의로

변함에 따라 조직구성원은 조직에 대해 만족하지 못할 때 빠르게 이직하여 새로운 직장을 구하고 있다(Yang, 2016). 이러한 현상은 중국 내 우수 기업도 예외가 아니며 결과적으로 유동성이 높은 노동시장 문제에 부딪히게 된다(Lin, 2009). 다시 말하면 조직 구성원들은 조직에 대한 내재적 불만족으로 인하여, 조직에 대한 소속감과 충성심이 부족하다는 것으로 볼 수 있다(Fang et al., 2009). Gallup에 따르면, 142개 국가의 조직에 대한 헌신도를 조사한 결과 평균 13%로 나타나고 있지만, 중국기업의 조직에 대한 헌신도는 평균 7%로 세계 최하위로 나타났다는 점이 이를 증명해주고 있다(Gallup, 2013). 이러한 결과는 중국의 조직문화 형성에 심각한 문제점이기도 하다. 따라서 조직이 조직구성원들의 요구와 만족을 충족시키지 못하여 지속적으로 이직률이 높아진다면, 미시적인 관점에서 보았을 때 인적자원 유출로 인한 기업의 손실이며, 이에 따른 기업의 성장을 제약할 수 있지만, 거시적인 관점에서 보았을 때 실업률 상승으로 나라의 경제발전을 제약하는 심각한 문제를 초래할 수 있다.

중국에 진출한 한국기업이 증가함에 따라, 현지 근로자를 대상으로 하는 인적자원 관리에 많은 기업이 어려움을 겪고 있다. 이에 본 연구의 목적은 서구 중심의 일하기 좋은 조직문화를 벗어나, 21 세기 현시대 인재의 요구를 충족시키고, 우수한 인재를 보유하기 위하여 일하기 좋은 조직문화의 개념 및 구성요소를 도출하고, 이를 기반으로 중국형 일하기 좋은 조직문화의 실증적 모형을 개발하는 것이다. 이를 통해 중국기업의 조직문화를 연구하는 연구자들에게는 중국 맥락을 반영하는 조직문화에 대한 이론적 기반을 제공할 수 있다. 또한 실천적인 대안으로써 중국기업의 HR 담당자와 리더들이 인재를 확보할 수 있는 조직문화를 구축하는 데 참고가 될 수 있으며, 궁극적으로 기업의 성과 개선에 이바지하고자 하는데 목적이 있다.

본 연구는 허즈버그의 동기-위생 이론을 근간으로 현시대 인재들의 요구와 의견을 중심으로, 일하기 좋은 직장에 대한 만족, 일하기 좋지 않은 직장에 대한 불만족을 기반으로 일하기 좋은 조직문화의 개념을 규명하고, 중국형 일하기 좋은 조직문화 모형을 개발하고자 한다. 본 연구의 문제는 다음과 같다

- 연구문제 1. 중국형 일하기 좋은 조직문화의 개념은 무엇인가?
- 연구문제 2. 중국형 일하기 좋은 조직문화의 구성요소는 무엇인가?
- 연구문제 3. 중국형 일하기 좋은 조직문화의 개념과 구성요소를 기반으로 일하기 좋은 조직문화 실증적 모형은 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 조직문화

#### 1) 조직문화

조직문화는 사람들이 상호작용할 때 관찰할 수 있는 행동패턴이자 조직이 강조하고 있는 지배적인 가치관이며, 정책수립의 지침이 되는 철학이라고 할 수 있다(Schein, 2004). 또한 조직문화는 구성원들이 공통적으로 이해하고 공유하는 신념, 가치관, 이념, 관습, 지식, 기술 등을 포함한 총체적인 개념으로 조직 전체에 영향을 주는 중요한 요소이다(박내희, 2007).

최근 조직은 빠르게 변화하는 사회환경 속에서 민감하게 반응하면서 새로운 조직문화를 형성하고 있다. 조직에서 형성된 조직문화가 성과에도 영향을 미친다는 인식이 늘어남에 따라 조직문화에 대한 중요성도 인식하기 시작하였다. 우선 조직문화는 조직의 공식적 및 비공식적 운영과정에서 광범위하게 영향을 미칠 수 있다. 조직문화는 구성원들로 하여금 동일한 현상과 사물에 대해 느끼는 가치가 같으며, 반응하는 행동 유형도 같다. 그리고 업무를 처리하는 일상적 과정 속에서 관행과 같은 문화적 요소가 배어 있으며, 상호간의 교류 속에, 갈등의 와중에, 그리고 의사결정의 순간에 옳고 그름에 대한 조직구성원들의 가정과 믿음을 작용하게 된다. 따라서 조직문화의 정확한 이해는 효율적 관리나 경영의 가능성을 높여주기도 한다.

또한 조직문화는 경쟁력의 원천이 될 수 있다. 조직 또는 기업의 경쟁력에는 사람, 자본, 기술과 같이 가시적인 것만 포함되는 것이 아니라 장기간을 걸쳐 형성된 제 4의 경영자원인 조직문화도 포함된다. 특히 조직문화는 한순간에 형성되는 것이 아니며, 또한 한번 형성되면 쉽게 없어지지 않는다. 따라서 그릇된 문화를 갖고 있는 조직은 장기간의 폐해에 시달리고 있으며 경쟁력을 상실을 겪게 되는 반면, 올바른 문화를 갖고 있는 조직은 경쟁 우위를 점할 수 있다. 최근에는 기술과 자본의 차별성이 없어지면서 진정한 차별화는 조직의 구성원들에 의해서 만들어지고 형성된 조직문화만이 진정한 차별화된 경쟁력이라고 말하고 있다(GWP Handbook, 2009).

조직문화가 기업에서 중요하게 인식되는 이유는 직, 간접적으로 조직 전체의 행동과 성과에 밀접한 관계가 있으며 장기적으로 조직에 있어서 큰 영향을 미치고 있기 때문이다. 조직문화는 조직구성원의 만족이나 몰입 등의 개인성과 수준의 조직유효성과 밀접한 관련성을 가지고 있으며, 개인성과뿐만 아니라 조직 수준의 주관적 성과 및 재무적 성과에도 기여하는 것으로 나타났다(차윤석, 2012).

## 2) 중국 기업의 조직문화

조직문화라는 개념이 서양의 자본주의의 배경을 바탕으로 시작되었기 때문에, 중국 기업의 조직문화는 중국의 사회, 경제 역사성을 고려하여 살펴보아야 한다. Wang(2000)이 제안한 “사회주의 자본 기업문화”라는 개념은 역시 사회주의를 기본으로 하여 서구의 조직문화의 특성을 수용하고자 하는 의도로 볼 수 있다. 중국기업의 조직문화를 형성하는데 내적인 특성에 영향을 미친 전통 문화적 특성으로는 다민족이 공존하며, 다른 문화에 적응하고, 통합적인 사고방식을 들 수 있다(리우젠화, 2008). 특히, 상대방과 거래를 하는 상황에서 신뢰를 중시하는 민족성, 목표한 성과를 도출하기 위하여 끊임없이 인내하는 성향 등을 들 수 있다.

또한 사회, 문화적인 맥락에서 살펴볼 때, 중국의 가치관은 유교사상에 기반을 두고 있다. 유교 사상은 중국의 조직문화에 영향을 미치는 요인이며 조직 내의 위계적 질서를 중시하는 계층 질서, 개인보다 집단을 중시하는 집단주의, 전통과 연장자의 경험을 존중하는 문화를 들 수 있다(리우젠화, 2008). 특히, 조직 내 의사결정 과정에서 중요한 일은 부하의 의견을 반영하기 보다는, 경영자의 리더십을 기반으로 결정하는 일종의 전형적인 가부장적 경영자의 모습을 보이는 경향이 있다. 그러나 개혁 개방 정책 이후 중국기업 내의 시장 경제가 적극적으로 도입되면서, 금전관계에 있어서는 매우 중시하며 계산하는 경향을 보여주며, 개인별로 차등화 된 고용계약 제도가 다른 어느 아시아 국가보다도 빠른 속도로 확산, 정착되고 있다. 특히, 조직 내의 비공식적인 거래 관계, 즉, ‘관시’에 큰 가치를 부여하고 있다(박상언, 왕퇴, 2016). 이전의 경영자의 강력한 리더십의 기반으로 조직이 운영되는 모습에서 조직구성원 간의 수평적 관계를 중시하는 평등주의가 확산되고 있는 추세이다.

## 2. 동기-위생 이론

조직에서 만족한 구성원은 성과뿐만 아니라 조직 전체에 긍정적인 영향을 미치는 것을 볼 수 있다. 또한 일하기 좋은 조직문화는 조직문화의 긍정적인 역할을 극대화하기 위함이다. 따라서 본 연구는 구성원의 만족을 극대화하기 위한 측면에서 허즈버그의 동기-위생이론을 적용하여 논의하였다. 허즈버그에 따르면 조직구성원의 불만족에 초점을 맞추어 제거하기 위해 노력하는 것보다 만족에 초점을 맞추어 충족시키고 극대화하여 조직의 성과를 향상시키는 것이 바람직하다고 하였다(Herzberg et al., 2011). 따라서 동기-위생이론의 시사점을 보면 불만족 보다는 만족을 집중적으로 보기 때문에, 본 연구에서는 구성원의 만족의 극대화를 위하여 동기-위생이론을 적용하였다.

동기-위생이론을 구체적으로 살펴보자면, 허즈버그는 인간에게는 이질적인 두 가지 욕구가 동시에 존재한다고 주장한다. 즉, 인간에게는 고통으로부터 벗어나려는 동물과

같은 욕구와 심리적으로 성장하려는 욕구로 2 종류의 이질적 욕구가 있으며, 이들이 행동에 영향을 미치는 방법에도 차이가 있다는 것이 허즈버그의 동기-위생이론이다(한국기업교육학회, 2010). 또한 인간은 본능적으로 불쾌한 것을 피하려는 욕구를 가지고 있기에 내면적으로 도모하려는 성장, 인정, 자기실현과 같은 욕구가 존재한다고 하였다. 허즈버그의 동기-위생이론은 만족과 관련된 요인을 동기요인(motivator)이라고 하였고, 불만족과 관련된 요인을 위생요인(hygiene factor)이라고 하였다. 동기-위생이론에서 동기요인의 충족은 내재적 만족으로 이어지고, 위생요인 결핍은 외재적 요소인 불만족으로 이어진다(Herzberg et al., 2011). 그는 직무에서 동기부여 시키고자 한다면 개인의 성장 기회, 성취, 인정 등과 같이 직무자체로부터 나오는 결과와 관련된 요인을 강화하도록 제안하였으며, 구성원들의 내재적인 만족이야말로 진정한 만족이라고 주장하였다.

### 3. 일하기 좋은 조직 문화

본 연구에서의 일하기 좋은 조직문화는 조직문화의 긍정적인 측면의 일환으로 개인적인 차원에서 정서적이고 내재적인 만족을 의미하고 있다. 이는 Levering(2004)이 정의하고 있는 훌륭한 직장(Great Work Place: GWP)과 유사성이 있지만, 본 연구에서 일하기 좋은 조직문화는 GWP 뿐만 아니라 유사한 개념인 괜찮은 일자리(Decent job), 일과 삶의 균형(Work Life Balance: WLB)으로 종합적으로 고려하여 살펴보기로 한다.

#### 1) 훌륭한 직장(Great Work Place)

훌륭한 직장(Great Work Place: GWP)이란 직원들이 자신의 상사와 동료들을 신뢰하고 자신이 맡은 일과 소속된 조직에 자부심을 느끼며, 동료 간의 배려와 협력을 바탕으로 활기차고 재미있게 일하는 직장으로서(Levering, 2004), 구성원을 주체로 신뢰를 기반으로 한 조직문화를 의미한다. GWP 조직문화의 핵심가치인 신뢰(믿음, 존중, 공정성), 자부심 및 동료애를 포함하여 일하기 좋은 직장의 조직문화를 반영한다. 다시 말하면, GWP 조직문화는 의사결정 과정에서 직원을 공평하게 대우하며, 스스로가 조직에 공헌한 것에 대하여 자부심을 갖고 재미있게 팀워크를 유지하는 직장이라고 볼 수 있다(Park et al., 2015). 선행연구에서 제시한 GWP 조직문화의 요인은 <표 1>과 같이 정리할 수 있다.

선행연구를 보면 조직구성원은 GWP 조직문화에 대한 인식을 확인할 수 있다(김영미 외, 2009; Park et al., 2015). 또한 신뢰와 같은 GWP 조직문화의 구성요소와 구성원들의 정서 및 성과 간의 영향관계를 실증 연구하였다(신호진, 고영희, 2015; 이주연, 2010). 이러한 연구는 조직이 보다 바람직한 업무환경을 조성하는데 의미 있는 정보를

제공하였다. 따라서 최근 많은 기업들이 GWP 조직문화를 구현하려는 이유는 훌륭한 조직문화의 구축을 통해 조직 내 구성원의 만족을 실현하기 위함이며(GWP Handbook, 2009), 더 나아가 조직의 특성에 따라 조직구성원 또는 대중들에게 바람직한 것으로 인식된 요인들을 조직문화에 투영하고자 하는 것임을 확인할 수 있다.

<표 1> GWP 조직문화의 구성 요인

학자(년도)	요인
Gill (2010)	리더십, 상호 관계, 안전, 복지, 직원 개발, 기회, 사회참여, 교육, 지속 가능한 실천에 대한 관심 등
Joyce (2003)	명확한 사명 선언문, 직원 개발 프로그램, 다양한 이니셔티브, 일과 삶의 균형과 직원의 건강 및 재미 등
Lyman (2003)	우수한 제품 제공, 최고 인재 유치 및 유지, 혁신 및 변화, 조직 지원, 신뢰 구축, 기업의 목표를 달성하기 위한 구성원들의 동기부여 등
Love & Singh (2011)	구성원의 일관적 행동의 지속 가능성, 핵심역량의 강조, 적응력을 강화 등
Park et al. (2015)	복지, 임금, 일, 문화, 전망, 존중, 구조, 공정성, 실적제(merit system), 윤리, 리더십, 동료애, 관리, 협력, 적성, 개인 성장, 적성, 태도 등

## 2) 괜찮은 일자리(Decent job)

괜찮은 일자리는 국제노동기구(International Labour Organization: ILO)에서 수용 가능한 수준의 일자리를 창출하기 위하여 제시한 개념이며, 자유, 공정성, 안정성 그리고 인간의 존엄성의 조건이 실현되고 존중되는 상태에서 생산적 노동을 하는 것을 말한다(Somavia, 1999). 이는 ILO에서 제시한 괜찮은 노동의 개념을 일하는 환경이나 조건, 혹은 일 그 자체에 구체적으로 적용시킨 것을 의미한다(Egger, 2002).

Anker와 동료들(2003)은 괜찮은 일자리(Decent job)를 일에 대한 기회(opportunities for work), 고용선택의 자유(work in condition of freedom), 일의 생산성(productive work), 일의 공정성(equity in work), 일의 안정성(security at work), 일에 대한 존엄성(dignity at work)의 6 가지 측면에서 보았다. 이러한 정의를 바탕으로 괜찮은 일자리는 현재 일자리의 질을 판단하는 기준이자, 일자리의 장래성, 미래 등을 판단하는 기준으로 적용할 수 있다. 또한 괜찮은 일자리를 현재 취업 상태인 취업자들뿐만 아니라, 앞으로 고용될 잠재적 취업자에게 이러한 개념을 적용하는 것이 더 적절하다고 보았다(최희경, 2009).

### 3) 일과 삶의 균형(Work-Life Balance: WLB)

일(Work)과 삶(Life)의 균형이란 말 그대로 구성원이 지각하는 일과 일 이외의 모든 생활 간의 균형(balance) 및 조화(harmonization)를 의미한다(Madsen, 2003). 즉, 조직과 직무를 대표하는 일 영역과 여가, 가정, 자아성장으로 대표 되는 삶 영역에서 보내는 시간과 신체적·심리적 에너지를 적절히 분배하여 총체적인 생활에 대해 만족하는 상태를 의미한다(이선우, 박성훈, 2010).

중국의 현시대 인재들은 과거의 권위주의에 대해 비판적이고 개인과 가족의 행복을 중시함과 동시에 탈물질주의적인 가치관을 추구하는 특성을 지니고 있다(정예지 외, 2016). 개방적인 사회발전으로 인하여, 개인 행복의 중요성이 커지면서 권위주의적 문화와 장시간을 버티며 일하는 비효율적 문화보다는 효율적이고 평등한 문화로 변화하고 있다. 또한 혁신의 중요성이 부각되면서, 개인의 아이디어와 창의성을 지원할 수 있는 조직 분위기 및 시스템 구축의 필요성이 제기되고 있다. 일과 삶의 균형은 일하기 좋은 조직문화의 중요성이 강조됨에 따라 조직이 구성원의 일과 삶의 조화를 도와주며, 조직의 성과 향상을 동시에 이루기 위하여 도입되었다. 실제로 조직 내 비효율성을 제거하면서 조직의 효과성을 높이고 직원들의 삶의 질을 높인다는 연구결과도 보고되고 있다(김효선 외, 2007).

일과 삶의 균형에 대한 정의는 연구자마다 균형을 바라보는 관점에 따라 정의가 다르다. Greenhaus 외(2003)는 일과 삶의 두 영역에 동등한 시간, 심리적 관여, 만족감을 경험하는 것이라고 정의하였으며, Lewis와 Cooper(2005)는 일과 삶은 유기적 상호작용을 통해 서로 상호 긍정적이고 조화로운 방향으로 시너지 효과가 나도록 하는 것이라고 정의하였다. 또한 김선아 외(2013)는 일과 삶이 다양하게 연결되어 있으며 일과 삶의 영역 중 개인이 적절한 균형을 취하면서 두 영역에서 느끼는 최고의 만족한 생활의 상태로 정의하였다. 김정운 외(2005)는 정의한 내용을 토대로 일과 삶의 균형이란 일과 일 이외의 전반적인 영역에서 만족감을 느끼는 상태로 정의한다. 여러 학자들이 내린 정의들을 종합하면 일과 삶의 균형은 궁극적으로 조직과 개인의 질적인 변화를 의미한다.

조직의 주요 이해관계자인 구성원의 가치관이 과거의 일 중심에서 개인의 행복과 자기성장을 중시하는 정서적인 방향으로 변화함에 따라, 현대 기업들은 구성원들의 요구를 만족시킴과 동시에 조직성과를 높이기 위한 것으로 일과 삶의 균형을 지원하는 조직문화를 형성하는 데에 노력을 기울이고 있다. 이러한 측면에서 일과 삶의 균형의 개념을 일하기 좋은 조직문화를 정의하는데 중요한 근거가 된다. 위의 개념들을 종합하여 보면 일하기 좋은 조직문화는 조직 내의 구성원이나 대중들에게 인식되고 바람직한 GWP 조직문화, 괜찮은 일자리, 일과 삶의 균형으로 포괄하는 개념들로 정의할 수 있다. 이러한 점에서 일하기 좋은 조직문화를 구축하는 궁극적인 목적은 조

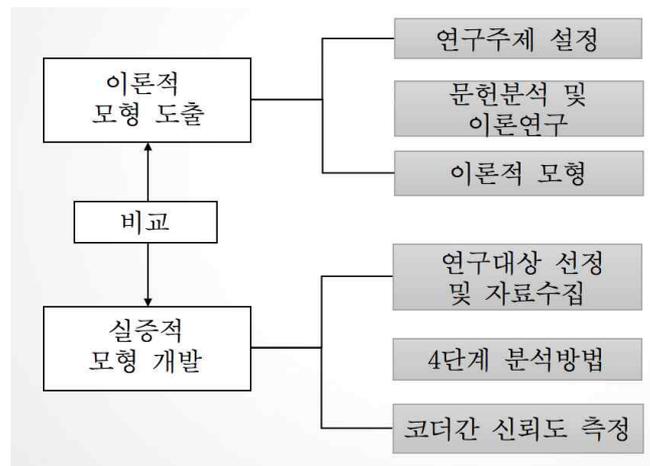
직구성원의 정서적 및 심리적 만족을 실현하고, 이로써 조직성과, 고객만족, 조직 경쟁력 향상을 가능하게 하며, 궁극적으로 지속가능한 기업을 만들고자 함이다(이주연, 2010).

### III. 연구방법

일하기 좋은 조직문화의 개념 및 구성요소를 도출하기 위해 문헌분석을 통해 이론적 모형을 도출하고, 이를 기반으로 중국형 일하기 좋은 조직문화의 실증적 모형을 개발하였다. 연구대상은 길림성내 소재 대학교 4 학년 대학생과 기업에 종사하는 구성원들로 선정하였으며, 온라인 설문지 프로그램 “원첸싱”을 활용하여 설문조사 하였다. 수집된 데이터는 텍스트 분석, 테마 분석, 군집 분석을 통해 탐색하였다.

#### 1. 연구절차

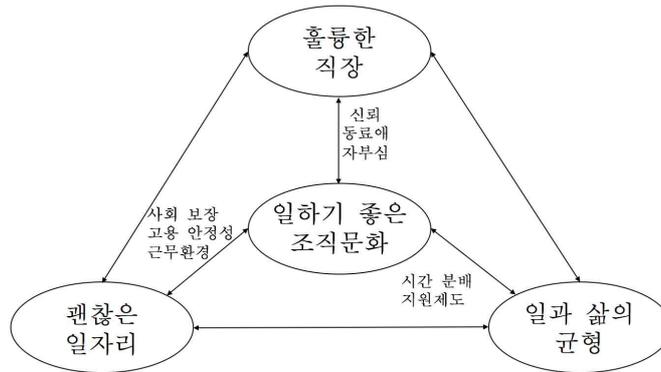
본 연구의 절차는 크게 2단계로 이루어진다. 첫째, 선행연구 및 이론적 논의를 통해서 중국형 일하기 좋은 조직문화의 이론적 모형을 도출하였다. 둘째, 데이터를 수집하여 일하기 좋은 조직문화의 실증적 모형을 도출하였다. 마지막으로 이론적 모형과 실증적 모형을 비교하여 최적의 중국형 일하기 좋은 조직문화 모형을 개발하였다. 이러한 연구 절차를 요약하면 [그림 1]과 같이 나타낼 수 있다.



[그림 1] 연구 절차

### 1) 이론적 모형 도출

본 연구에서는 최근 중국 기업의 높은 이직률에 대한 관심을 바탕으로 「중국형 일하기 좋은 조직문화의 모형 개발 연구」로 연구주제를 설정하였으며, 연구주제를 기반으로 연구 문제를 설정하였다. 선행연구 및 이론적 논의 단계에서는 일하기 좋은 조직문화 모형을 개발하기 위해, 먼저 조직문화의 정의, 중요성, 기능, 구성요소, 유형을 탐색하였고, 조직문화와 조직성과 간의 영향 관계에 있어 긍정적 관계와 부정적 관계의 양면성을 논의하였다. 일하기 좋은 조직문화의 이론적 근거로 직무만족과 관련된 이론을 제시하였으며, 조직구성원의 내재적 만족 극대화를 위하여 동기-위생이론을 제시하였다. 마지막으로 본 연구의 주제가 되는 일하기 좋은 조직문화를 훌륭한 직장, 괜찮은 일자리, 일과 삶의 균형으로 개념화하였다. 또한 훌륭한 직장, 괜찮은 일자리, 일과 삶의 균형의 구성요소를 도출하여 이론적 모형을 제시하였으며, 각 구성요소와 직무만족 간의 관계를 살펴보았다. 일하기 좋은 조직문화의 구성요소(신뢰, 동료애, 자부심, 시간 분배, 지원제도, 사회보장, 근무환경, 고용 안정성)를 기반으로 [그림 2]와 같이 이론적 모형을 도출하였다.



[그림 2] 일하기 좋은 조직문화 이론적 모형

### 2) 실증적 모형 개발

이론적 모형에 기반하여 실증적 모형을 개발하기 위해, 먼저 ‘연구대상 및 자료수집’ 단계에서는 연구대상으로 중국 길림성내 소재 대학교의 취업을 준비하는 4학년 대학생과 길림성 소재 5개 서비스 기업의 조직구성원을 선정하였다. 또한 본 연구에서는 허즈버그의 동기-위생이론을 기반으로 일하기 좋은 조직문화의 가장 바람직한 특성과 일하기 좋은 조직문화의 가장 바람직하지 못한 특성의 요인을 탐색하기 위하

여 개방형 질문 방법(김영미 외, 2009)을 활용하였다. 다음으로, '4 단계 분석방법'을 통해 수집한 자료를 분석하였다. 첫 번째 단계에서는 중국어로 구성되어 있는 수집 데이터를 번역하였다. 두 번째 단계로 번역한 데이터를 텍스트 분석하여 도출된 키워드들을 군집화 하고 1차 내용영역을 분류하였다. 세 번째 단계는 1차 내용영역 분류를 토대로 테마분석을 실행하여 2차 테마영역을 분류하였다. 네 번째 단계는 2차 테마영역을 군집화 하여 조직, 팀, 개인으로 3차 레벨 영역을 분류하였다. 4단계 분석과정은 교육공학을 전공하는 중국인 유학생 1명과 함께 실행하였다. 마지막 단계로 '코더간 신뢰도 측정'을 위하여 Kalpha SPSS macro(Hayes & Krippendorff, 2007)를 활용하여 신뢰도를 측정하여 코더간 신뢰도를 확보하였다.

## 2. 설문조사 방법

설문지 구성에 있어, 본 연구는 데이터 수집을 위해 개방형 질문을 사용하였다. 개방형 질문(open ended question)이란 응답 범주에 제한 없이 조사대상자 자신의 생각과 의견을 자유롭게 응답하는 형태이다(이주열 외, 2013). 본 연구의 자료 수집을 위한 개방형 질문은 아래와 같다.

첫째, 본인이 생각하는 일하기 좋은 조직문화의 가장 바람직한 특징은 무엇입니까? (3가지를 답하십시오.)

둘째, 본인이 생각하는 일하기 좋지 않은 조직문화의 가장 바람직하지 못한 특징은 무엇입니까? (3가지를 답하십시오.)

연구 대상의 선정에 있어, 본 연구는 중국형 일하기 좋은 조직문화 실증적 모형을 개발하기 위해 취업을 준비하는 길림성내 소재 대학교 4학년 재학생과 기업에 종사하는 구성원들을 연구대상으로 선정하였다. 자료 수집에 있어, 온라인 설문지 프로그램 "원철헌싱"을 사용하여 4학년 재학생 500명과 기업에 종사하는 구성원 500명으로 구성된 총 1000명에게 온라인 설문지를 배포하였다. 본 조사는 2017년 10월 18부터 2017년 10월 26까지 수행하였으며, 설문조사에 참여한 인원은 총 795명(대학생 498명, 회사직원 297명)으로 79.5%의 회수율을 보였다. 결측치를 제외한 706명의 응답을 최종적으로 분석에 사용하였다.

## 3. 분석 방법

일하기 좋은 조직문화 실증 모형 개발을 위하여 수집된 데이터를 중국인 유학생 1명과 함께 번역하였다. 다음으로 크게 3 가지 분석 방법(텍스트 분석, 테마 분석, 군집

분석)을 활용하였다. 본 연구는 개방형 질문으로 응답 범주에 제한 없이 자유롭게 응답하기 때문에 수집된 데이터는 비 구조화된 데이터로서 텍스트 분석을 활용해 데이터를 구조화하는 과정에서 유용한 정보를 도출하였다. 또한 테마분석 방법을 사용하여 테마를 도출하고, 서로 연관성 있는 테마들을 군집분석하여 3차 영역을 분류하였다.

### 1) 번역

수집한 데이터는 교육공학을 전공하는 중국인 유학생 1명과 함께 번역을 진행하였으며, 번역 과정 중 연구자간 개인적 관점에 따라 차이가 있는 경우 상호 합의 과정을 거쳤다. 유사한 응답은 군집화를 통해 정리하였다.

### 2) 텍스트 분석

텍스트 분석을 통해 1차 내용영역을 분류하였다. 분석과정에서 번역된 모든 데이터를 검토하였고, 빈도분석을 실행하여 중요하다고 판단되는 주제들을 도출하였다. 코더 간의 개인적 관점에 따른 차이로 내용영역 분류 과정 중 합의가 되지 않은 데이터는 226개(5.9%)로 나타났으며, 이를 해결하기 위해 코더 간의 의견 일치도 방법을 실행하여 상호 합의 하였다.

### 3) 테마 분석

테마분석이란 분석내용에서 공통적으로 발견되는 테마나 연구자가 중요하다고 생각하는 테마들을 도출하고, 도출된 테마를 서로 관련되는 차원으로 분류하는 방법이다 (Braun & Clarke, 2006). 수집된 데이터의 분석을 위해 평정자 간 협상코딩 방법을 사용하여 3차의 협의 과정으로 데이터를 분석하였다. 텍스트 분석을 실행하여 도출한 데이터를 코딩하고 테마 분석과 군집분석을 기반으로 2차 분류하였다.

### 4) 군집 분석

텍스트 분석을 통해 코딩한 데이터를 군집분석 방법으로 분석하여 영역을 분류하였다(노경섭, 2016). 군집분석 방법의 데이터 군집화를 적용하여 텍스트 분석방법으로 도출된 내용을 각각 다른 영역으로 분류하였으며 각 영역 내의 내용과 테마들은 공통적인 특성을 공유하였다. 분석과정에서 연구자의 개인적 관점에 따라 차이가 있을 수 있기 때문에(송상호, 성은모, 2010), 교육공학을 전공하는 중국인 유학생 1명과 함께 3차의 협의 과정을 걸쳐 진행하였다. 최종 분석결과에의 타당성 확보를 위하여 3차 분석

결과를 연구진과 교육공학 박사 1명의 협의과정을 통해 수정 및 보완하였고, 조직, 팀, 개인 수준의 분류를 통해 최종적인 데이터 세트를 형성하였다.

#### 4. 코더 간 신뢰도

본 연구에서 코더간 신뢰도(Inter-coder reliability)를 확보하기 위하여 Krippendorff의  $\alpha$ 를 확인하였다. Krippendorff의  $\alpha$ 는 코더수와 명목(nominal), 서열(ordinal), 등간(interval), 비율(ratio) 등 측정 수준에 제한이 없을 뿐만 아니라 관찰된 불일치도와 예상된 불일치도 간 값의 비율 확인이 가능하다는 장점이 있다. 1차, 2차, 3차의 분류 과정에서 코더 간의 의견이 다를 경우에는 개별적으로 분류 영역을 제시하여 코더 간의 의견의 일치도를 종합하여 Krippendorff의  $\alpha$ 로 신뢰도를 확보하였다.

### IV. 연구결과

#### 1. 표본 특성

중국형 일하기 좋은 조직문화 모형 개발을 위해 중국 길림성 소재 대학교 취업준비생과 현지 조직구성원을 연구대상자로 선정하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 인구통계학적 특성

구분	내용	빈도	비율
성별	남	213	30.17%
	여	493	69.83%
연령	25세 미만	509	72.10%
	26-35 세	150	21.25%
	36-45 세	21	2.97%
	45 세 이상	26	3.68%
학력	대학교 재학	438	62.04%
	고등학교 졸업	94	13.31%
	2 년제 대학졸업	57	8.07%
	4 년제 대학졸업	104	14.73%
	대학원	13	1.84%
취업	취업 준비	438	62.04%
	취업 중	268	37.96%
근속 기간	3 년 미만	87	12.33%
	5 년 미만	50	7.08%

직무	10 년 미만	69	9.77%
	10 년 이상	62	8.78%
	학생	438	62.04%
	사무직	113	16.01%
	기술직	36	5.10%
	관리직	119	16.86%
	계	706	100%

## 2. 신뢰도 분석

본 연구에서 코더간 신뢰도를 확보하기 위하여 Kalpha SPSS macro를 사용하였다. 신뢰도 기준에 있어서 Krippendorff(2004)는  $\alpha=.667$  이상이면 잠정적 합의를 받아들일 수 있고,  $\alpha=.800$  이상인 경우 신뢰도가 높은 수준으로 어디에서나 받아들여질 수 있다고 하였다. 코더간의 신뢰도 분석결과는 다음과 같이 번역 과정에서 신뢰도는  $\alpha=.822$ , 1차 영역분류(내용) 신뢰도는  $\alpha=.767$ , 2차 영역분류(테마) 신뢰도는  $\alpha=.920$ , 3 차의 영역분류(레벨) 신뢰도는  $\alpha=.812$  으로 높은 수준의 신뢰도를 확보하였다(Krippendorff, 2004).

## 3. 분석 결과

본 연구에서는 일하기 좋은 조직문화의 특징과 일하기 좋지 않은 조직문화의 특징을 3단계의 코딩 프로세스를 통해 확인하였다. 응답자는 각 질문에 대해 최소한 한 가지 이상의 특징을 응답하였으며, 그 중 연구 질문의 요구사항(3가지 특징 응답)에 부합되는 응답자는 542명이다. 총 706명의 응답을 기반으로 연구자와 코더의 텍스트 분석과 협상 코딩 방법을 통하여, 첫 번째 연구문제에서는 총 1,986개, 두번째 연구문제에서는 총 1,839개 분석 가능한 코드를 도출하였다. 분석결과에서 3차의 분류기준은 이론적 논의를 통해 도출한 구성요인인 이론적 모형과 Gill(2010), Love와 Singh(2011), Lyman(2003), Park과 동료들(2015)이 제시한 요인들을 기준으로 하였다. 특히 본 연구에서 조직, 팀, 개인 레벨로 분류하는 기준은 Park과 동료들(2015)의 분류기준을 채택하였다.

### 1) 일하기 좋은 조직문화의 바람직한 특징

일하기 좋은 조직문화의 바람직한 특징은 텍스트 분석을 통해 <표 3>과 같이 도출하였다. 먼저 일하기 좋은 조직문화의 가장 중요한 특징으로는 직원 존중(199), 공식적인 학습 지원(119), 조화로운 문화(106)의 순으로 나타났다. 취업준비생과 조직구성원들은 모두 일하기 좋은 조직문화의 중요한 구성요소로 스스로에 대한 존중과 조직

내의 조화로운 문화를 가장 중요시하고 있었다. 다음으로 중요한 특징은 공정한 보상(89), 편안한 작업 분위기(88), 직원복지(86)순으로 나타나 취업준비생과 조직구성원들은 조직의 지원 및 보상에 대한 공정성을 중요시 하였다. <표 3>에 나타난 결과와 같이 중국의 인재들은 스스로의 존중과 같은 개인주의적 사고를 우선시하고 있으며, 조직문화의 특징으로 볼 수 있는 조화로운 문화, 가족 같은 문화 등은 중국의 집체주의 특성과 관계(관씨: 系)를 반영하고 있는 것으로 해석된다.

<표 3> 일하기 좋은 조직문화 특징

내용	합계	취업 준비생	조직구성원
직원 존중	199	154	45
공식적인 학습 지원	119	83	36
조화로운 문화	106	80	26
공정한 보상	89	51	38
편안한 작업 분위기	88	63	25
직원 복지	86	55	31
높은 급여	84	45	39
리더의 인정	84	70	14
가족 같은 문화	81	66	15
발전 가능성	70	42	28
상호 대인 관계	67	47	20
승진 기회	66	40	26
리더의 자질	63	45	18
단합	51	24	27
자기개발	51	41	10
체계적인 구조	50	18	32
체계적인 관리	49	20	29
우수한 팀워크	48	21	27
인간적인 조직 제도	46	17	29
인재개발 교육 프로그램	43	21	22
언행 일치	41	15	26
작업 환경	32	26	6
직장에서의 학습 기회	30	18	12
직장 브랜드 가치	25	13	12
긍정적인 태도	25	11	14
재무 안정성	23	4	19
소속감	20	9	11
우수한 제품	18	7	11

일과 삶의 균형	18	14	4
회사 규모	17	7	10
윤리적 기준	17	7	10
적성과의 일치	17	12	5
휴가 제도	16	9	7
혁신에 대한 지원	15	6	9
고용 안정성	14	8	6
성과 기반 보상	14	6	8
긍정적인 경쟁환경	12	9	3
적절한 업무 시간	12	7	5
효율적인 작업	12	3	9
개방적인 업무처리	11	6	5
사회 안정성	11	4	7
직원 의견을 경청하는 리더	10	7	3
커뮤니케이션	10	6	4
책임감	9	5	4
기타	17	10	7
총합	1,986	1,232	754

일하기 좋은 조직문화 특징을 <표 3>의 빈도에 따라 3단계 분석을 통해 총 44가지 하위 구성요소와 20가지 테마로 도출하였으며, 도출한 테마를 조직, 팀, 개인 차원으로 분류하였다. 조직 차원에서는 문화(376), 신뢰(329), 조직 지원(177), 전망(153), 복지(120), 임금(84), 리더십(73), 구조(50), 안정성(25), 윤리(17), 실적제(14), 일(12)로 12가지 테마를 도출하였다. 팀 차원에서는 동료애(115), 협력(63), 관리(49), 커뮤니케이션(10)으로 4가지 테마를 도출하였다. 마지막으로 개인 차원에서는 개인 성장(147), 자부심(113), 태도(23), 적성(17)으로 4 가지 테마를 도출하였다.

조직 차원에서 문화는 조화로운 문화, 편안한 작업 분위기, 가족 같은 문화, 인간적인 조직 제도, 작업 환경, 긍정적인 경쟁환경, 개방적인 업무처리로 분류하였으며, 신뢰는 직원 존중, 공정한 보상, 언행 일치로 분류하였다. 조직 지원은 공식적인 학습 지원, 인재개발 교육 프로그램, 혁신에 대한 지원으로, 전망은 발전 가능성, 직장 브랜드 가치, 재무 안정성, 우수한 제품, 회사 규모 등으로 분류하였으며, 복지는 직원 복지, 일과 삶의 균형, 휴가 제도로 분류하였다. 임금은 높은 급여로, 리더십은 리더의 자질 및 직원 의견을 경청하는 리더로, 구조는 체계적인 구조로, 안정성은 고용 안정성 및 사회 안정성으로, 윤리는 윤리적 기준으로, 실적제는 성과 기반 보상으로, 일은 적절한 업무시간으로 분류하였다.

팀 차원에서 동료애는 상호 대인 관계, 우수한 팀워크로, 협력은 효율적인 작업과 단합으로 분류하였다. 또한 관리는 체계적인 관리로 분류하였으며, 마지막으로 커뮤니케이션은 커뮤니케이션으로 분류하였다. 개인 차원에서 개인 성장은 승진 기회, 자기 개발, 직장에서의 학습 기회로, 자부심은 리더의 인정, 소속감, 책임감으로 분류하였다. 태도는 긍정적인 태도로, 적성은 적성과의 일치로 분류하였다. 이와 같이 일하기 좋은 조직문화의 특징을 3단계로 분석하고 분류영역을 종합하여 제시하면 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 일하기 좋은 조직문화의 특징 영역 분류

레벨	테마	내용	계	취업 준비생	조직 구성원	총합	비율
조직	문화	조화로운 문화	106	80	26	376	18.9
		편안한 작업 분위기	88	63	25		
		가족 같은 문화	81	66	15		
		인간적인 조직 제도	46	17	29		
		작업 환경	32	26	6		
		긍정적인 경쟁환경	12	9	3		
		개방적인 업무처리	11	6	5		
	신뢰	직원 존중	199	154	45	329	16.6
		공정한 보상	89	51	38		
		언행 일치	41	15	26		
	조직 지원	공식적인 학습 지원	119	83	36	177	8.9
		인재개발 교육 프로그램	43	21	22		
		혁신에 대한 지원	15	6	9		
	전망	발전 가능성	70	42	28	153	7.7
		직장 브랜드 가치	25	13	12		
		재무 안정성	23	4	19		
		우수한 제품	18	7	11		
		회사 규모	17	7	10		
	복지	직원 복지	86	55	31	120	6
		일과 삶의 균형	18	14	4		
		휴가 제도	16	9	7		
임금	높은 급여	84	45	39	84	4.2	
리더십	리더의 자질	63	45	18	73	3.7	
	직원 의견을 경청하는 리더	10	7	3			

	구조	체계적인 구조	50	18	32	50	2.5
	안정성	고용 안정성	14	8	6	25	1.3
		사회 안정성	11	4	7		
	윤리	윤리적 기준	17	7	10	17	0.9
	실적제	성과 기반 보상	14	6	8	14	0.7
일	적절한 업무 시간	12	7	5	12	0.6	
계			1430	895	535	1430	72.0
팀	동료애	상호 대인 관계	67	47	20	115	5.8
		우수한 팀워크	48	21	27		
	협력	단합	51	24	27	63	3.2
		효율적인 작업	12	3	9		
	관리	체계적인 관리	49	20	29	49	2.5
커뮤니케이션	커뮤니케이션	10	6	4	10	0.5	
계			237	121	116	237	11.9
개인	개인성장	승진 기회	66	40	26	147	7.4
		자기 개발	51	41	10		
		직장에서의 학습 기회	30	18	12		
	자부심	리더의 인정	84	70	14	113	5.7
		소속감	20	9	11		
		책임감	9	5	4		
	태도	긍정적인 태도	25	11	14	25	1.3
적성	적성과의 일치	17	12	5	17	0.9	
계			302	206	96	302	15.2
기타	성취감, 창의성, 엄격한 제도, 지역 등		17	10	7	17	0.9
총합			1986	1232	754	1986	100

## 2) 일하기 좋지 않은 조직문화의 바람직하지 못한 특징

일하기 좋지 않은 조직문화의 바람직하지 못한 특징은 텍스트 분석을 통해 다음 <표 5>와 같다. 먼저 일하기 좋지 않은 조직문화의 가장 바람직하지 못한 특징은 야근 및 초과 근무(275), 직원 불존중(202), 불편한 작업 환경(151)으로 나타났다. 분석 결과 취업준비생과 조직구성원들은 직장에서의 불편함과 스스로의 존중을 가장 중요하게 고려하고 있으며, 야근 및 초과 근무는 직장의 특성과 관련 없이 여전히 강력한 영향력을 미치고 있음을 알 수 있었다. 다음으로 가장 높은 응답은 학습 기회 부족(135), 불공정한 대우(90), 부정적인 대인 관계(76)와 낮은 발전 가능성(76)으로 나타났다.

<표 5> 일하기 좋지 않은 조직문화의 특징

내용	합계	취업 준비생	조직구성원
야근, 초과근무	275	206	69
직원 불존중	202	144	58
불편한 작업 환경	151	130	21
학습 기회 부족	135	96	39
불공정한 대우	90	58	32
부정적인 대인 관계	76	44	32
낮은 발전 가능성	76	37	39
비체계적인 구조	66	34	32
낮은 급여	60	30	30
비윤리적인 관행	56	29	27
착취적인 관리자	54	38	16
부적절한 직원 복지	51	21	30
비효율적인 관리	40	32	8
권위주의	38	15	23
부정적인 태도	36	21	15
임금 체불	35	9	26
과격하 분위기	33	22	11
휴가 문제	32	19	13
무능한 관리자	32	8	24
파괴적인 리더십	28	21	7
상호 이해 부족	28	10	18
승진 기회 부족	24	17	7
즐거움 부족	24	17	7
야근 수당 미지급	23	18	5
의심	23	2	21
불합리한 문화	21	17	4
이기주의	18	8	10
임금 삭감	15	12	3
과중한 작업량	13	7	6
재무 불안정	13	7	6
언행 불일치	11	3	8
무리한 요구	10	6	4
직업 적성 불일치	9	3	6
직원의 의견을 경청하지 않는 리더	8	6	2
직업 불안정	8	4	4

위계적 구조	7	5	2
기타	18	13	5
계	1839	1169	670

일하기 좋지 않은 조직문화 특징을 <표 5>의 빈도에 따라 3 단계 분석을 통해 총 37가지 하위 구성요소와 17 가지 테마로 도출하였으며, 도출한 테마를 조직, 팀, 개인 차원으로 분류하였다. 조직 차원에서는 신뢰(336), 일(288), 문화(229), 임금(133), 구조(111), 전망(89), 복지(83), 윤리(56), 리더십(36), 안정성(8)의 10가지 테마를 도출하였다. 팀 차원에서는 관리(126), 동료애(94), 커뮤니케이션(28)으로 3가지 테마를 도출하였다. 개인 차원에서는 개인 성장(159), 태도(36), 적성(9)으로 3가지 테마를 도출하였다.

조직 차원에서 신뢰는 직원 불존중, 불공정한 대우, 의심, 언행 불일치, 무리한 요구로 분류하였으며, 일은 야근 및 초과 근무와 과중한 작업량으로 분류하였고, 문화는 불편한 작업 환경, 과격한 분위기, 즐거움 부족, 불합리한 문화로 분류하였다. 또한 임금은 낮은 급여, 임금 체불, 야근 수당 미지급, 임금 삭감으로, 구조는 비체계적인 구조, 권위주의, 위계적 구조로, 전망은 낮은 발전 가능성, 재무 불안정으로 분류하였다. 복지는 부적절한 복지, 휴가 문제로, 윤리는 비윤리적인 관행으로 분류하였으며, 리더십은 파괴적인 리더십, 직원의 의견을 경청하지 않는 리더로, 안정성은 고용 안정성으로 분류하였다.

팀 차원에서 관리는 착취적인 관리자, 비효율적인 관리, 무능한 관리자로 분류하였다. 동료애는 부정적인 대인관계와 이기주의로 분류하였으며, 커뮤니케이션은 상호 이해 부족으로 분류하였다.

개인 차원에서 개인 성장은 학습 기회 부족과 승진 기회 부족으로 분류하였다. 태도는 부정적인 태도로 분류하였으며, 적성은 직업 적성 불일치로 분류하였다. 이와 같이 일하기 좋지 않은 조직문화의 특징을 3단계로 분석하고 분류영역을 종합하여 제시하면 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 일하기 좋지 않은 조직문화 특징의 영역 분류

레벨	테마	내용	계	취업 준비생	조직 구성원	총합	비율
조직	신뢰	직원 불존중	202	144	58	336	18.3
		불공정한 대우	90	58	32		
		의심	23	2	21		
		언행 불일치	11	3	8		
		무리한 요구	10	6	4		

일하기 좋은 조직문화 모형 개발 연구: 중국 현지 기업을 중심으로

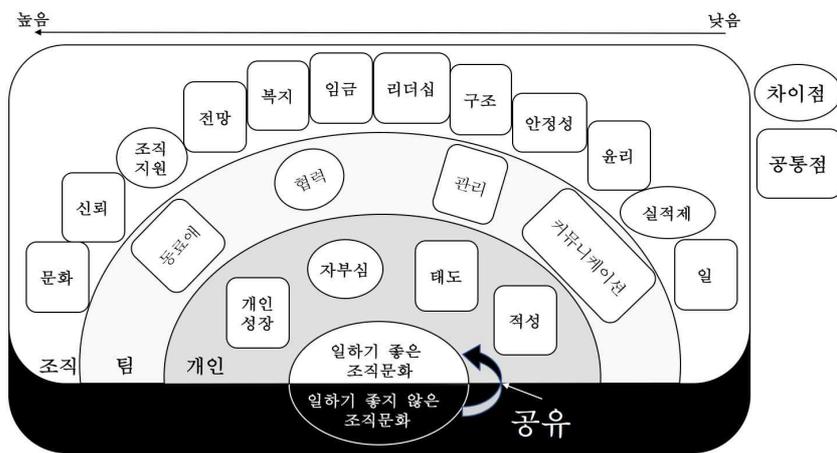
일	야근, 초과 근무	275	266	69	288	15.7	
	과중한 작업량	13	7	6			
문화	불편한 작업 환경	151	130	21	229	12.5	
	과격하 분위기	33	22	11			
	즐거움 부족	24	17	7			
	불합리한 문화	21	17	4			
임금	낮은 급여	60	30	30	133	7.2	
	임금 체불	35	9	26			
	야근 수당 미지급	23	18	5			
	임금 삭감	15	12	3			
구조	비체계적인 구조	66	34	32	111	6.0	
	권위주의	38	15	23			
	위계적 구조	7	5	2			
전망	낮은 발전 가능성	76	37	39	89	4.8	
	재무 불안정	13	7	6			
복지	부적절한 직원 복지	51	21	30	83	4.5	
	휴가 문제	32	19	13			
윤리	비윤리적인 관행	56	29	27	56	3.0	
리더십	파괴적인 리더십	28	21	7	36	2	
	직원의 의견을 경청하지 않는 리더	8	6	2			
안정성	고용 불안정	8	4	4	8	0.4	
계		1369	879	490	1369	74.4	
팀	관리	착취적인 관리자	54	38	16	126	6.9
		비효율적인 관리	40	32	8		
		무능한 관리자	32	8	24		
	동료애	부정적인 대인 관계	76	44	32	94	5.1
		이기주의	18	8	10		
커뮤니케이션	상호 이해 부족	28	10	18	28	1.5	
계		248	140	108	248	13.5	
개인	개인 성장	학습 기회 부족	135	96	39	159	8.6
		승진 기회 부족	24	17	7		
	태도	부정적인 태도	36	21	15	36	2
	적성	직업 적성 불일치	9	3	6	9	0.5
계		204	137	67	204	11.1	
기타	이직률 높은 회사, 연애 금지, 지역 문제 등	18	13	5	18	1	
총합		1839	1169	670	1839	100.0	

### 3) 중국형 일하기 좋은 조직문화 모형

본 연구의 중국형 일하기 좋은 조직문화는 허즈버그의 동기-위생이론을 기반으로 구성하였다. 조직구성원의 불만족에 초점을 맞추어 제거하기 위해 노력하는 것보다 만족에 초점을 맞추어 충족시키고 극대화하여 조직의 성과를 향상시키는 것이 바람직하다는 관점이다(Herzberg et al., 2011). 또한 동기-위생 이론을 적용한 최근 연구 결과에서 일하기 좋은 조직문화의 바람직한 요소와 바람직하지 못한 요소들은 상호 공유한다는 점을 반영하였다(Park et al., 2015).

중국형 일하기 좋은 조직문화 모형을 개발하기 위해 수집한 자료를 4단계 분석과정을 거쳐 도출하였고, 동기-위생이론의 시사점을 토대로 분석 결과를 [그림 3]과 같이 모형화 하였다. 구체적으로, 중국의 취업준비생과 조직구성원이 인지한 일하기 좋은 조직문화의 바람직한 특징과 일하기 좋지 않은 조직 문화의 바람직하지 못한 특징을 분석하였으며, 이를 기반으로 일하기 좋은 조직문화의 구성요소(테마)와 일하기 좋지 않은 조직문화의 구성요소(테마)를 도출하여 각 구성요소의 영역을 조직, 팀, 개인 차원으로 분류하였다.

이에 따라 중국형 일하기 좋은 조직문화 모형의 구성요소는 조직 차원에서 문화(376), 신뢰(329), 조직 지원(177), 전망(153), 복지(120), 임금(84), 리더십(73), 구조(50), 안정성(25), 윤리(17), 실적제(14), 일(12) 등의 순으로, 팀 차원에서 동료애(115), 협력(63), 관리(49), 커뮤니케이션(10) 등의 순으로, 개인 차원에서 개인 성장(147), 자부심(113), 태도(23), 적성(17) 등의 순으로 중요하다고 인지된 것으로 나타났다. 따라서 이와 관련된 요소들을 강화시킨다면 중국 맥락에서 조직구성원의 내재적 만족을 기대할 수 있다.



[그림 3] 일하기 좋은 조직문화 실증적 모형

일하기 좋은 조직문화의 특징을 분류한 <표 4>와 일하기 좋지 않은 조직문화의 특징을 분류한 <표 6>의 분석결과를 기반으로 일하기 좋은 조직문화의 구성요소와 일하지 좋지 않은 조직문화의 구성요소는 상호 공유한다는 것을 확인할 수 있으며, 이를 종합하여 [그림 3]과 같이 도식화 할 수 있다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 훌륭한 직장, 일과 삶의 균형, 팬찮은 일자리를 기반으로 일하기 좋은 조직문화의 이론적 모형을 도출하였고, 중국 지역의 취업준비생과 조직구성원의 설문을 통해 실증적인 모형을 개발하였다.

### 1) 결론

본 연구의 목적은 서구 중심의 일하기 좋은 조직문화를 벗어나, 21세기 현시대 인재의 요구를 충족시키는 중국형 일하기 좋은 조직문화의 요인을 탐색하고 모형을 도출하는 것이다. 연구의 결과를 요약하자면 중국형 일하기 좋은 조직문화의 구성요인은 조직 차원에서는 문화, 신뢰, 조직 지원, 전망, 복지, 임금, 리더십, 구조, 안정성, 윤리, 실적제, 일로 나타났으며, 팀 차원에서는 동료애, 협력, 관리, 커뮤니케이션으로 나타났고, 개인 차원에서는 개인 성장, 자부심, 태도, 적성으로 나타났다. 이때 분석결과에서 일하기 좋지 않은 조직문화의 요인과 서로 공통되는 부분이 있었다. 따라서 본 연구의 결론은 첫째, 중국형 일하기 좋은 조직문화의 개념은 본 연구의 분석결과 <표 3>에 제시한 내용을 기반으로 조직에서 직원 존중을 우선시 하고, 조직 내 학습에 대해 지원하며, 조화롭고 활기찬 조직문화를 수립한 것으로 재정의할 수 있다. 이러한 정의는, 현재 중국의 인적자원들은 서구문화의 영향으로 유교적인 집체주의 사고에서 개인주의 사고로 전환되고 있음을 확인하였으며, 재무적인 보상보다는 정서적인 안정감인 스스로에 대한 존중을 가장 중요한 가치로 고려하고 있었다. 주목해야 할 점은 중국의 근로자들은 공식적인 학습에 대한 지원을 중요한 가치로 고려하고 있다는 것이다. 이는 급속한 발전을 경험하며 중국의 근로자들은 학습에 대한 중요성을 인식하고 스스로의 성장과 자기 개발을 중요시하고 있음을 알 수 있었다.

중국형 일하기 좋은 조직문화의 구성요소는 <표 4>에 제시한 것과 같이 크게 조직(문화, 신뢰, 조직 지원, 전망, 복지, 임금, 리더십, 구조, 안정성, 윤리, 실적제, 일), 팀(동료애, 협력, 관리, 커뮤니케이션), 개인(개인 성장, 자부심, 태도, 적성)으로 구분될 수 있다. 본 연구의 결과를 토대로 중국형 일하기 좋은 조직문화의 바람직한 요소 중 문화, 신뢰, 동료애, 개인성장, 자부심 등 중요한 요소로써, 본 연구에서 선행연구와 이

론적 논의를 통해 도출한 이론적 모형인 [그림 2]의 요소(신뢰, 동료애, 자부심 등)들과 일치하였다. 하지만 본 연구에서 설문을 통하여 중국의 특수성을 반영하는 추가적인 요소들을 발견하였다. 중국형 일하기 좋은 조직문화의 이해에 있어, 조직측면에서 문화(가족 같은 문화, 인간적인 조직 제도 등)와 개인측면에서 내재적 만족을 충족시킬 수 있는 개인성장(승진기회, 자기 개발 등)을 초점을 두어 보는 것이 중요하다.

다음으로, 본 연구의 결과는 동기-위생이론을 부분적으로 지지하였다. 예를 들면, 일, 관리, 조직 지원, 실적제, 협력, 자부심과 같은 요소들은 동기-위생이론을 지지하였다. 반면에, 신뢰, 동료애, 개인 성장과 같은 요소의 빈도 비율이 유사하게 나타나 불만족요인과 만족요인을 동시에 유발하는 요인으로 설명할 수 있기 때문에 동기-위생이론을 지지하지 못하였다. 따라서 본 연구는 동기-위생이론을 부분적으로 지지한 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서 개발한 중국형 일하기 좋은 조직문화 실증적 모형에서 중요한 것은 [그림 3]에서와 같이 중국의 인적자원인 취업준비생과 조직구성원들이 바라고 있는 일하기 좋은 조직문화의 요소와 일하기 좋지 않은 조직문화의 요소는 상호 공통되는 부분이 있다는 것이다. 이것은 일하기 좋은 조직문화의 바람직한 요소와 바람직하지 못한 요소들은 상호 공유한다고 주장한 최근 연구 결과를 반영하기 때문에 의미가 있다고 본다(Park et al., 2015). 선행연구와 달리, 본 연구에서는 바람직한 요소 중 조직 지원, 실적제, 협력, 자부심 등 4가지 요소는 바람직하지 못한 요소와 공유하지 못한 것으로 나타났다. 이는 일하기 좋은 조직문화를 구축하기 위하여 조직에서 적극적으로 지원하고, 실적제 제도를 수립하여야 하며, 동료들과의 협력 능력을 향상시켜 효율적인 작업을 진행하도록 촉진하여야 함을 시사한다. 더불어 중국 근로자들의 개인 차원의 성장뿐만 아니라 자부심(인정, 소속감, 책임감)과 같은 내재적 만족을 극대화 할 수 있도록 조직적 차원에서도 노력을 기울여야 할 것이다.

## 2) 시사점 및 향후 연구를 위한 제언

조직문화 연구는 서구에서 활발히 연구되고 있지만 중국 측면에서의 연구는 부족한 실정이다(박상수, 왕퇴, 2010). 이러한 상황에서 본 연구는 중국의 사회, 문화, 경제적인 특수성이 반영될 수 있는 기업에 종사하는 구성원과 취업 준비생들의 직접적인 요구와 의견을 기반으로 중국형 일하기 좋은 조직문화의 개념을 제시하였다는데 의의가 있다. 이는 추후 중국기업의 조직문화를 연구하는 연구자들에게 이론적 보탬이 될 수 있으며, 개발한 중국형 일하기 좋은 조직문화 모형은 중국의 실정에 맞는 조직문화를 발전시키는 데 있어 참고가 될 것이다. 또한 본 연구는 중국기업의 HR 담당자와 리더들에게 지속성장을 위한 실천적 시사점을 주는데 이바지할 수 있다. 실천적인 측면에서 본 연구에서 제안한 개념을 바탕으로 HR 담당자와 리더는 시대적 변화를 인정

하고, 중국의 조직구성원과 현시대 인재들이 집체주의 사고에서 개인주의 사고로 전환되고 있으며, 또한 금전적인 보상보다는 내재적인 만족을 위한 다양한 가치를 통해 조직의 성과를 높여야 한다는 인식 변화의 필요성을 이해하는데 도움이 될 수 있다.

HR 담당자와 리더는 개발한 모형을 바탕으로 조직구성원 개개인의 내재적 만족을 충족시킬 수 있는 효과적인 기업의 조직문화를 설계하고 구축하는데 활용할 수 있으며, 기업교육의 측면에서 효과적인 조직문화 및 핵심가치 교육과 훈련의 제공을 증대할 수 있다. 이에 따라 조직구성원의 만족을 충족시켜 구성원의 적극적인 참여 및 몰입을 향상함으로써 궁극적으로 조직의 성과 개선에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

연구에 대한 한계점 및 제언으로, 본 연구는 중국의 다양한 지역과 구성원의 연령대를 반영하지 못하는 한계가 있었다. 후속 연구에서는 지역수준과 산업의 종류에 따라 다양한 현상을 이해하고, 구체적 산업을 대상으로 차별화된 샘플 범주 선정하여 연구할 필요가 있으며, 응답 구성원의 집단에 따른 측정동일성(Measurement invariance)을 확인하여 세부 집단에 따른 논의가 가능할 것이다. 또한 다양한 이론과 개념 모형을 개발하는 근거이론과 같은 이론 구축과 델파이 기법(Delphi technique)과 같은 다양한 방법론을 사용하여 중국형 일하기 좋은 조직문화에 대한 다각적인 접근이 수행될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김선아, 김민영, 김민정, 박성민 (2013). “일과 삶 균형” 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로. **한국행정학보**, 47(1), 201-237.
- 김영미, 이지애, 김대회, 김보열, 이순형, 박현미, 김혜선 (2009). GWP 구현을 위한 조직문화 증진활동의 효과. **간호학의 지평**, 6(1), 21-37.
- 김정운, 박정열, 손영미, 장훈 (2005). 일과 삶의 조화(Work-Life Balance)에 대한 개념적 이해와 효과성. **여가학연구**, 2(3), 29-48.
- 김효선, 구자숙, 박찬희 (2007). 일과 삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지 효과를 위하여: 상호협조적 실천연구(CIAR)의 방법론적 중요성. **경영교육연구**, 10(2), 1-19.
- 노경섭 (2016). **제대로 알고 쓰는 논문 통계분석**. 한빛아카데미.
- 리우젠화 (2008). **중국의 기업문화**(장범성 역). 한림대학교 출판사.
- 박내희 (2007). **조직행동론**. 박영사.
- 박상수, 왕뢰 (2010). 중국 근로자의 기업문화에 대한 인식 및 직무만족도 분석: Haier을 중심으로. **동북아경제연구**, 22(2), 235-268.
- 박상언, 왕뢰 (2016). 중국 전자산업 기업의 조직문화 프로파일과 조직효과성: 경쟁가치모형에 기반한 기업 소유형태별 분석. **한중사회과학연구**, 38, 207-242.
- 송상호, 성은모 (2010). 기업 HRD를 위한 e-Learning 콘텐츠 테마분석. **HRD연구**, 12(2), 89-112.
- 신효진, 고영희 (2015). GWP 조직문화가 성취욕구, 직무만족, 직무성과에 미치는 영향: 제조, 서비스, 금융업종사자 간 비교분석. **경영과정정보연구**, 34(2), 39-65.
- 왕뢰, 박상수, 박상언 (2015). 중국 기업의 조직문화 특성과 구성원의 조직행동 특성간의 관계에 대한 탐색적 연구-중국 전자산업 기업을 중심으로. **한중사회과학연구**, 34, 235-266.
- 이상윤, 이정열 (2014). 중국기업 리더십, 기업문화, 조직지원인식 및 직무만족도 간의 관계에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 21(3), 47-79.
- 이선우, 박성훈 (2010). 공공기관의 활기차고 재미있는 직장 만들기 사례연구. **한국인사행정학회보**, 9(2), 89-112.
- 이주연 (2010). 한미파슨스의 GWP 조직문화에 관한연구. **여가월니스학회지**, 1(2), 22-34.
- 이주열, 이정환, 신승배 (2013). **조사방법론**. 군자출판사.
- 정예지, 윤정구, 김세은 (2016). 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)이 직무성과와 혁신 행동에 미치는 영향. **경영학연구**, 45(5), 1471-1499.

- 차윤석 (2012). 조직문화와 성과 간의 관계에 대한 고찰. **한국산학기술학회논문**, **13**(5), 2054-2062.
- 최희경 (2009). 괜찮은 일자리(Decent Job) 개념의 노인 돌봄 서비스직에 대한 적용. **한국사회복지조사연구**, **21**, 27-57.
- 한국기업교육학회 (2010). **HRD 용어사전**. 중앙경제.
- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F., & Ritter, J. A. (2003). Measuring decent work with statistical indicators. *International Labour Review*, *142*(2), 147-178.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101.
- Egger, P. (2002). Towards a Policy Framework for Decent Work. *International Labour Review*, *141*, 161-174.
- Fang, L., Shi, K., Zhang, F., & Gao, P. (2009). Relationship Research among Employee Engagement, Work Performance and Work Satisfaction. *Management Review*, *23*(12), 108-115.
- GALLUP (2013). *Global Work Place Environment Research Report*. Retrieved from <http://www.docin.com/p-1185094630.html>
- Gill, R. (2010). Employer of choice: Using computers to enhance employee engagement in Australia. *Global Business and Organizational Excellence*, *29*(3), 44-63.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work - family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(3), 510-531.
- GWP Handbook (2009). 한미파슨스.
- Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, *1*(1), 77-89.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work* (Vol. 1). Transaction Publishers.
- Joyce, K. E. (2003). Lessons for employers from Fortune's "100 best". *Business Horizons*, *46*(2), 77-84.
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis. *Human Communication Research*, *30*(3), 411-433.
- Levering, R. (2004). *A great place to work: What makes some employers so good (and most so bad)?* (2nd ed.). Great Place to Work Institute.

- Lewis, S., & Cooper, C. L. (2005). *Work-life integration: Case studies of organizational change*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Liang, L. (2011). Study on Enterprise Employee Satisfaction. *HLJ Foreign Economic Relations & Trade*, 3, 132-133.
- Lin, H. (2009). Competition Based on Marketing Resources: Catch-up strategies of South Korean firms in China. *China Information*, 23(1), 129-157.
- Liu, H. W., & Fan, J. Y. (2017). Study on Relationship Among Operating Fatigue, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Gansu Sciences*, 29(1), 120-124.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175 - 181.
- Lu, D. Y. (2015). *Research on Work Values and Management Strategies of Post-90s Employees in Enterprises* (Unpublished master’s thesis). Guangxi Normal University, Guilin, China.
- Lyman, A. (2003). Building trust in the workplace. *Strategic HR Review*, 3(1), 24-27.
- Madsen, S. R. (2003). The Effects of Home-based Teleworking on Work-family Conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58.
- Park, S., Song, J. H., Kim, J., & Lim, D. H. (2015). What Makes an Organization a Great Place to Work in South Korea?. *Performance Improvement Quarterly*, 28(1), 27-48.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*(3rd). Jossey-Bass.
- Somavia, J. (1999). *Decent Work. Report of the Director-General: 87th Session of the International Labour Conference*. International Labour Office.
- Wang, F., Milner, C., & Scheffel, J. (2021). Labour market reform and firm-level employment adjustment: Evidence from the hukou reform in China. *Journal of Development Economics*, 149, 102584.
- Wang, H. J. (2009). How to Meet the Psychological In come of the Employees in Enterprise. *Journal of Shanxi Radio & TV University*, 5, 108-109.
- Wang, S. (2000). *Foreign Business Management Comparison*. Huawen press.
- Wu, L. Y., Zhan, D. S. (2008). Perspective on the development and change of College Students’ values. *China Electric Power Education*, 21, 201-202.
- Xi C. H. (2016). *The average turnover rate of workers in 2016 is up 20%*. Interface newspaper: <http://www.jiemian.com/article/1014803.html> 에서 검색

- Yang, K. (2015). Three questions about corporate culture. *Chinese and Foreign Corporate Culture, 10*, 73-74.
- Yang, L. Y. (2016). The study on employee satisfaction survey of small and medium private enterprises and analysis of brain drain. *Business, 26*, 49-50.
- Yang, S. M., & Gou, Y. (2017). Causes and Countermeasures of employees' job hopping. *Enterprise Reform and Management, 3*, 117.
- Yang, T. (2013). *The study on the Influence of the Egoist Ideology Upon the Contemporary College students' values*(Unpublished master's thesis). North University of China, Taiyuan, China.

## Abstract

### Developing a Great Workplace Culture Model: Focus on for-profit organizations in China

JIN LONGZE, Myunghyun Yoo

The current study aimed to 1) based on literature analysis, identify the concept and elements of good workplace culture and 2) based on the conceptual model, develop an empirical model for a good Chinese workplace culture in an attempt to surpass the organizational culture of good Western workplaces and recruit extraordinary employees by meeting the needs of the talents of the 21st century. The major findings of the study are as follows. First, a good Chinese workplace culture prioritizes respect for employees, supports learning within the organization, and establishes a harmonious and vibrant organizational culture. Second, this study extracted 44 sub-components and 20 themes of good Chinese workplace culture, as well as 37 subcomponents and 17 themes of bad Chinese workplace culture. To elaborate the model, these were classified into the organization, team, and individual layers. At the organizational layer, these elements were culture, trust, organizational support, prospect, welfare, wage, leadership, structure, stability, ethics, merit system, and work. At the team layer, the elements were companionship, cooperation, management, and communication, and the individual layer consisted of personal growth, self-respect, attitude, and aptitude. Lastly, the analyses revealed that most components of good and bad organizational cultures overlap. However, organizational support, merit system, cooperation, and self-respect were not included in a bad organizational culture.

**Key words** : *Organizational culture, Job satisfaction, Motivation-hygiene theory (two-factor theory), Great workplace culture, China*