

Journal Review

조직시민행동과 기업 성과에 대한 실증연구

삼성KPMG 경제연구원

June 2015



조직시민행동과 기업 성과에 대한 실증연구

본 자료는 중국 내 저명 마케팅 학술지인 Marketing Management Review(现代营销)에 중국 동베이전력대학(东北电力大学) 경제경영학과 화야오(华瑶, Huayao) 교수와 다이핑(代兵, Daibing) 교수가 2015년 3월 발표한 “조직시민행동과 기업 성과에 대한 실증연구(组织公民行为与企业 绩效实证研究)” (2015, Marketing Management Review, Vol. 01, pp. 60-63)”를 요약한 내용입니다.

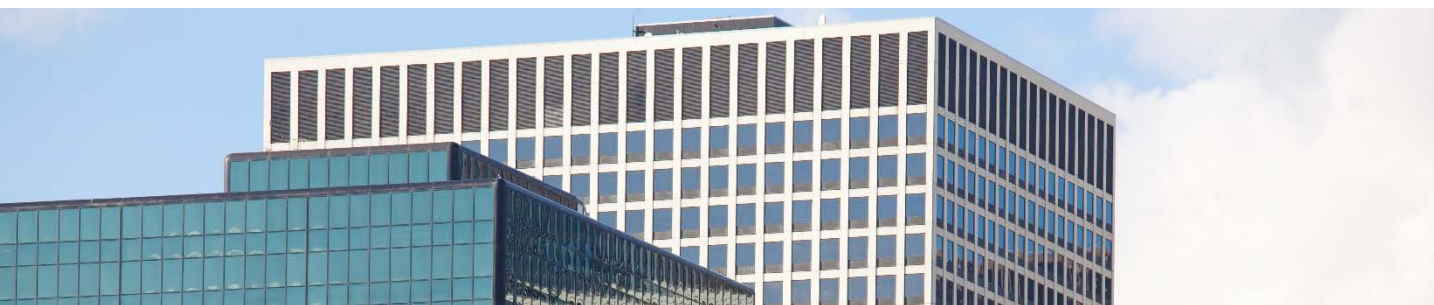
연구목적

조직시민행동이 기업 성과에 미치는 영향 분석

조직 구성원의 행동이 해당 조직의 성과에 끼치는 영향에 대한 상관관계 연구는 지속적으로 진행되어 왔다. 영국 캠브리지 대학교의 버나드 루이스(Bernard Lewis) 교수가 1938년 제시한 협동의욕(willingness to cooperate)의 개념을 제시했으며 1966년 미네소타 대학의 R. L. 카츠(R. L. Katz)와 D. 칸(D. Kahn) 교수가 역할수행에 대해 혁신적 행동과 자발적인 행동을 구별했다. 또한 인디애나 대학의 데니스 W. 오건(Dennis W. Organ) 교수는 1983년 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)이란 개념을 조직행동 연구에 도입했다. 오건(Organ) 교수는 조직시민행동을 ‘공식적인 보상시스템에 의해서 직접적 혹은 명시적으로 인정되지 않았지만, 각 구성원들이 자신이 소속된 조직이 효과적으로 기능할 수 있도록 자발적으로 수행하는 개인적 행동’이라 정의했다. 이를 시작으로 전 세계 많은 학자들은 조직시민행동 관한 연구를 해오고 있다. 하지만 중국 학계의 경우 2000년에 조직시민행동이라는 용어가 처음으로 중국 학계에서 사용되는 등 해당 영역의 연구는 2000년대에 본격화되었다. 2005년을 기점으로 조직시민행동에 대한 중국에서의 연구는 증가하였지만 그 중 실증연구 문헌에 대한 자료는 여전히 부족했다.

이에 중국 동베이전력대학(东北电力大学) 경제경영학과 화야오(华瑶, Huayao) 교수와 다이핑(代兵, Daibing) 교수는 중국 내 저명 마케팅 학술지인 마케팅 매니지먼트 리뷰(现代营销, Marketing Management Review) 최근호에 ‘조직시민행동과 기업 성과에 대한 실증연구’라는 논문을 발표했다.

연구진은 조직시민행동 이론을 기초로 해 중국의 국영기업, 민간기업, 외자기업을 대상으로 설문 조사를 실시했다. 조직 구성원의 행동이 실제 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고 조직시민행동을 활용한 중국 내 기업의 성과 향상을 위한 방안에 대해 연구했다.



조직시민행동과 기업 성과에 대한 실증연구

연구주제

중국 내 기업 성과 향상으로의 조직시민행동 역할 분석

오건 교수의 연구에 따르면 조직시민행동은 이타성(Altruism), 양심성(conscientiousness), 신사적 행동(sportsmanship), 예의성(courtesy), 시민정신(civic virtue) 5가지 요소로 정의된다. 첫째, 이타성은 도움이 필요한 다른 구성원들을 아무 대가 없이 자발적으로 도와주는 행동을 의미하며, 둘째, 양심성은 각 구성원이 자신의 양심에 따라 조직의 명시적·암묵적 규칙을 충실히 수행하는 행동을 뜻한다. 셋째, 신사적 행동은 자신에게 불합리한 상황에서도 긍정적인 자세로 정정당당하게 대응하는 방식이다. 넷째, 예의성은 자신의 업무나 개인적 사정으로 다른 구성원에게 갑작스런 일로 당황스러운 상황이 발생하지 않도록 미리 조치를 취하는 행동을 말한다. 다섯째, 시민정신은 조직 내 다양한 공식적, 비공식적 활동에 관심을 갖고 적극 참여하는 행동이다. 오건 교수의 연구 이후 이어진 후속 연구에서는 여러 학자의 주장과 실증 결과를 근거로 이들 구성 요소들의 조합이 다양하게 분석되었다. 미국 애리조나 대학교의 팻사코프(Podsakoff) 교수는 조직시민행동이 첫째, 동료나 관리자들에 생산성을 향상시키고, 둘째 더 생산적인 활동을 위해 자원을 확보시키며, 셋째 정상적으로 조직을 유지하기 위해 희소자원을 절약시킨다고 봤다. 또한 넷째, 팀 구성원과 작업집단의 조정활동을 효과적으로 수행시키며, 다섯째, 조직 내 인재를 유지하고 새로운 인력을 유지하는 데 도움을 주며, 여섯째, 조직의 안정성을 향상시키며, 일곱째, 환경변화에 조직이 더욱 쉽게 적응하도록 돕는다고 정의했다. 즉, 조직시민행동은 기업 성과와 관련해 정(+)의 상관 관계에 있다고 연구된 것이다. 따라서 이 논문은 오건 교수의 5가지 조직시민행동과 팻사코프 교수의 7가지 조직시민행동이 기업 성과에 미치는 영향 연구를 기반으로 중국 기업에게 유효한지 적용해 보았다. '중국 기업 내에서도 이타주의 행동이 많이 일어나는 집단일수록 성과가 높을 것이다', '중국 기업 내에서도 시민정신이 높은 집단일수록 조직의 성과는 높을 것이다', '중국 기업 내에서도 양심적 행동이 높은 집단 일수록 성과가 높을 것이다' 등 3가지 가설을 세워 실증 연구를 진행했다.



조직시민행동과 기업 성과에 대한 실증연구

연구방법

3가지 형태의 중국 기업 대상 설문조사 및 기업분석 실시

설문조사 대상으로 중국 내 운영되는 기업의 대다수를 차지하고 있는 국영기업, 민간기업, 외자기업 3가지 형태의 대표적인 기업들로 정했다. 국영기업은 중국 허베이에 위치한 풍력전력회사, 민간 기업으로는 중국 Ningbo에 위치한 무역회사, 외자기업은 중국 상하이에 위치한 디자인 회사를 대상으로 설문을 진행했다. 서로 다른 산업 분야의 기업을 선택한 이유는 조직시민행동의 다양성에 대해 이해하는 데 유익하다고 판단되었기 때문이다. 설문조사는 온라인 설문 방식을 사용했으며 해당 3개 기업 중 무작위 표본 추출 방법으로 설문 샘플을 선정했다. 총 200개의 설문지를 이들 3개 기업에 발송해 임직원이 작성한 196개의 설문지를 회수하였으며, 그 중 유효한 186개 설문지를 대상으로 결과를 도출했다. 이 연구에서는 오건 교수가 정의한 조직시민행동의 5가지 요소인 이타성, 양심성, 신사적행동, 예의성, 시민정신을 측정하기 위한 설문문항을 만들고 각 문항별 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 분석했다. 더불어 기업의 매출액, 순이익률, 매출 성장률, 시장점유율, 업계순위 등 7가지의 기업 성과에 조직시민행동의 5가지 요소가 어떠한 영향을 끼칠지 살펴보았다.

연구결과

중국 내 기업 성과 향상을 위해 조직시민행동 활성화 시켜야

연구 결과, 연구 대상으로 삼은 중국 기업들의 조직시민행동은 중국 기업의 성과와 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다. 또한 조직시민행동은 중국 기업의 성과와 개인의 성과에도 영향을 미친다는 결론이 나왔다. 조직시민행동 중 이타성(Altruism)은 중국 기업의 임직원이 작업 환경에 빨리 익숙해질수록 도움을 주었다. 임직원 간의 상호 도움은 작업의 기술 및 노하우의 공유로 이어지며, 이는 곧 전체 조직으로 퍼져 나가 최종적으로는 기업의 성과를 높이는 데 긍정적 역할을 했다. 아울러 조직시민행동 중 시민정신(civic virtue)은 결과적으로 중국 기업 내에서의 업무의 참여도 증대로 이어졌다. 이는 중국 임직원이 보다 적극적으로 더 많은 정보 교환과 협력을 높이는 데 기여했다. 이와 같은 임직원의 적극적 태도는 기업 내 비용 절감에도 영향을 미쳐, 조직 관리에도 효율성을 높였다. 조직시민행동 중 양심성(conscientiousness)은 쾌적한 작업 환경을 만드는 데 일조했으며, 이는 고급인력을 유치할 수 있는 기반이 될 뿐만 아니라 조직의 안정성을 향상시킬 수 있는 효과로 작용했다.

조직시민행동과 기업 성과에 대한 실증연구

시사점

중국 기업을 대상으로 실시된 조직시민행동과 기업 성과의 상관관계 연구 결과는 중국에 진출한 한국 기업에게 의미 있는 시사점을 준다. 중국인 임직원을 두고 중국 내에서 기업을 경영하는 한국 기업 또는 중국 기업 자체를 인수한 한국 기업이 중국 내에서 인적자원을 관리할 때 이 논문의 결과를 염두에 둘 수 있다. 한국 기업이 중국인 직원을 채용할 때 해당 인력의 성격과 성향, 가치관 등을 충분히 고려해 조직시민행동이 높은 사람으로 채용할 수 있다. 이는 결과적으로 직원 간의 조화로운 관계, 상호 협력으로 이어져 운영의 효율성과 작업 효율성을 향상시킬 수 있다.

아울러 이 논문의 시사점을 고려하여 중국 직원과 한국 직원 간의 교류 관계의 질을 높일 수 있도록 노력해야 한다. 한국의 조직 관리자는 중국인으로 구성된 직원들에 대한 확고한 믿음, 전폭적인 지원을 기반으로, 강압적인 통제가 아닌 자율성 강화를 통해 중국인 직원의 조직시민행동을 활성화 할 필요가 있다. 또한 중국인 직원이 조직에 대한 애착을 갖도록 비전을 제시하고, 서로 돕는 조직문화를 함양하여 조직시민행동을 고양해야 할 것이다.

박도휘 선임연구원

dohwipark@kr.kpmg.com



삼성KPMG 경제연구원

김범석

원장

T: 02-2112-0770

E: edwardkim@kr.kpmg.com

이광열

상무이사

T: 02-2112-0062

E: kwangryeolyi@kr.kpmg.com

박도휘

선임연구원

T: 02-2112-0904

E: dohwipark@kr.kpmg.com

www.kpmg.com/kr