

중국 조직구성원의 집단주의 성향과 조직몰입 및 대인간 도움행위의 관계: 세대간 차이를 중심으로*

범위 양신봉 최병권
어저우인적자원사회보장부 사원 상명대학교 경영학과 박사과정 상명대학교 경영학부 부교수

Chinese Employees' Collectivism Orientation, Organizational Commitment, and Interpersonal Helping Behavior: A Generational Difference

Wei Fan^a, Xin-Feng Yang^b, Byoung-Kwon Choi^c

^aEZhou Human Resources And Social Security Bureau, Clerk, People's Republic of China

^bDepartment of Business Administration, Sangmyung University, South Korea

^cDepartment of Business Administration, Sangmyung University, South Korea

Received 30 May 2020, Revised 15 June 2020, Accepted 25 June 2020

Abstract

Purpose - This study aims to examine the relationship between Chinese employees' collectivism orientation and organizational commitment and interpersonal helping behavior and verify the differences of such relationships between new and the previous generation of employees.

Design/methodology/approach - The 262 Chinese employees participated in self-reported survey through online platform. The confirmatory factor analysis and the hierarchical regression analysis were performed to test hypotheses.

Findings - We found that Chinese employees' collectivism orientation positively influenced their organizational commitment and interpersonal helping behavior. Regarding the moderating role of generation, our result revealed that while the positive relationship between collectivism orientation and organizational commitment was significant for previous generation of employees, such relationship was not valid for new generation employees. However, there was no significant generational difference in the relationship between collectivism orientation and interpersonal helping behavior.

Research implications or Originality - Considering that there have been relatively few empirical studies examining the interaction between employees' cultural characteristic and generations, this study contributes to demonstrate that the positive influence of Chinese employees' collectivism orientation on organizational commitment vary depending on Chinese generations. In addition, this study provides implications that organizational leaders in China should understand that the generational difference can influence how employees' collectivism orientation leads to their attitudes towards organizations and need to establish human resource management system by reflecting generational difference.

Keywords: Collectivism Orientation, Organizational Commitment, Interpersonal Helping Behavior, Generation

JEL Classifications: M10, M12

* 이 논문은 제1저자(범위)의 석사논문을 기반으로 연구모델 및 가설을 발전시키고 자료를 채수집/분석하여 작성한 것임.

^a First Author, E-mail: 181814554@qq.com

^b Co-Author, E-mail: yaxin123@nate.com

^c Corresponding Author, E-mail: jrpfeffer@smu.ac.kr

© 2020 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

I. 서론

중국은 지난 수십 년간 5년 단위의 경제계획(Five Year Plan)을 수립·추진해 오면서 지속적 경제 성장을 도모해 왔으며, 올해 5월에는 양적 성장뿐만 아니라 질적으로도 의식주 걱정 없는 풍요로운 생활이 가능한 샤오캉 사회(小康社會)의 완성을 위한 14차 경제계획을 전국인민대표대회(National People's Congress)에서 발표할 예정이라고 한다(연합뉴스, 2019). 이처럼 중국은 1979년 경제개혁(Economic reform) 이후, 서구 기업과의 경쟁 속에서 생존과 중국의 발전을 위해 기업의 혁신적 경영활동을 촉진해 오고 있다(Zhao, 2018).

이러한 중국의 경제 성장 배경 중의 하나로서 개인의 이익보다는 집단의 이익과 성공을 우선시하고, 집단의 안녕과 발전을 위한 헌신과 구성원간 협력을 지향하는 집단주의(Collectivism) 문화를 들 수 있다(Wang and Lu, 2017). 집단주의는 개인(구성원)의 집단(조직)에 대한 몰입과 동일시의 정도와 관련된 문화적 특징으로서(Felke, Yan and Six, 2008), 중국은 집단의 이익을 위해 개인의 이익을 희생할 수 있으며, 집단의 규범 준수와 집단 구성원간 화합(Harmony)을 중시하는 등 집단주의 문화적 특성이 강한 국가로 알려져 있다(Hofstede, 1980; Triandis, 1989). 이러한 중국의 집단주의 문화는 중국 기업의 인적자원관리방식(Human resource management system)에도 반영되어 있는데, Ji et al. (2012)은 중국 보험회사 대상 연구에서 고용관계, 보상, 리더십, 조직풍토 등의 측면에서 집단주의 문화적 속성을 보유한 인적자원관리방식을 활용하는 기업일수록 높은 경영성과(예: ROA)를 보인다는 결과를 제시하고 있다. 또한 집단주의 문화는 재무적 경영성과뿐만 아니라 조직몰입(Wang and Lu, 2017)이나 조직시민행동(Wang et al., 2013) 등 중국 조직구성원 개인수준의 태도 및 행동에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

그러나 최근 중국 노동시장에서의 세대(Generation)의 변화는 집단주의 문화에 기반한 인적자원관리방식에 대한 중국 기업들의 고민을 불러일으키고 있다. 중국의 노동력 구성과 관련하여 주목할 만한 특징 중 하나는 2000년대 이후 소위 신세대(New generation)로 불리는 사람들이 기업에 많이 유입되고 있다는 점이다(Ren et al., 2018; Zhao, 2018). 이들은 중국의 사회개혁(Social reform)이 시작된 1979년 이후에 출생한 세대로서 '바링허우(八零后) 세대(또는 'Post-80 세대' 로 일컬어지기도 함)'로 불리는데, 중국에 약 2억 3천만 명 정도가 이러한 신세대 직장인으로 분류되고 있다(Warner and Zhu, 2018). 중국의 신세대는 서구의 Y 세대(Generation Y) 또는 밀레니얼세대(Millennial generation)와 유사한 특징을 보유한 세대로서(Tang, Wang and Zhang, 2017; Wang, Wang and Li, 2018), 중국의 급속한 경제개발, 사회변화, 기술혁신 등의 시대에서 성장하면서 기성세대와는 다른 가치관이나 행동 특성 등 차별적 특징을 보유한 것으로 알려져 있다(曾秀蘭·華姝姝, 2020; Yang, Yu and Wu, 2018; Zhao and Liu, 2008). 예컨대, 1980년대 중국의 경제개발과 함께 많은 서구 기업들이 중국 시장에 진출하면서, 중국 신세대들은 중국의 전통적 집단주의 가치와는 다른 서구적 가치(예: 자율, 독립, 참여 등)를 경험·보유하는가 하면(尤佳·孫遇春·雷輝, 2013; Chen and Lian, 2015; Cogan, 2012), 한 가구에 한 자녀만 키우도록 하는 독생자녀제(獨生子女制: One-Child policy) 하에서 성장하면서 강한 자아의식, 자기중심적 사고, 사회적 인정에 대한 낮은 민감성 등의 특성을 보유하는 것으로 보고되고 있다(Zhao, 2018; Zhu et al., 2015).

기성세대와 다른 가치와 선호도를 보유한 중국 신세대 직장인은 고용관계, 경력성장, 보상 방식, 리더십 등의 측면에서 기성세대와 차이점이 있으며(Chen et al., 2016; He, Chen and Zhang, 2004), 그 결과 신세대 직장인의 조직에 대한 태도와 조직 내 구성원들과의 상호작용 방식은 기성세대와는 다른 방식으로 전개되고 있다. 그런데, 이러한 중국 직장인의 세대간 차이는 그간 중국의 성장과 발전에 기여해 온 집단주의적 문화 특성이 과연 지속적으로 조직 및 구성원 수준에서 유효한 긍정적 효과를 발휘할 것인가에 대한 연구의 필요성을 제안하고 있다. 실제로 Wang and Lu(2017)는 중국은 지난 수십 년간 경제발전을 해 오면서 집단주의에서 강조하는 가치(복종, 헌신 등)가 새로운 가치(공정, 자아실현 등)로 이동하는 등 문화적 가치의 변화가 발생하고 있다고 주장한 바 있다.

요컨대, 1980년대 이후 출생한 중국의 신세대가 중국 기업의 노동력에서 차지하는 비중이 증가하고 있으

며, 또한 이들 신세대 직장인들은 시장개방 이전의 기성세대 직장인과 차별적인 가치관을 보유하고 있다는 점에서, 중국의 신세대 직장인이 집단주의라는 문화 특성을 어떻게 인식하고 있으며, 이들의 집단주의 인식이 조직에 대한 태도와 조직 내 대인관계 측면의 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 기성세대와 비교하는 연구는 중요한 의미를 갖는다고 볼 수 있다. 물론, 직업가치(Work value)(趙宜萱·徐雲飛, 2016; Takeda, Disegna and Yang, 2019) 또는 조직 관련 태도·행동(Costanza et al., 2012) 측면에서 중국의 신세대와 기성세대 간의 차이를 비교하는 연구가 이루어지고는 있으나, 중국의 문화적 특성인 집단주의와 세대가 어떠한 상호작용을 하여 조직구성원의 태도 및 행동에 영향을 미치는가를 살펴보는 연구는 미흡한 실정이다.

이에 본 연구는 다음 두 가지 목적을 갖고 수행되었다. 첫째, 집단주의 소속감을 통해 자신의 가치를 찾고 타인과의 협력적 관계를 중시하는 정도를 의미하는 개인수준에서의 집단주의 성향(Collectivism orientation)(Felfe et al., 2008)에 초점을 두고, 중국 직장인의 집단주의 성향이 조직에 대한 태도와 조직 내 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고, 둘째 이들 간의 관계가 중국의 시장개방 이후에 출생한 신세대와 기성세대 사이에서 어떠한 차이가 있는가를 규명하고자 한다. 집단주의 성향이라는 문화적 특성의 개념에 맞춰, 본 연구는 조직에 대한 태도는 조직구성원이 자신이 소속된 조직 또는 조직의 목표에 대한 감정적 애착을 갖고 동일시하는 정도를 의미하는 조직몰입(Organizational commitment)을 선정하였으며(Meyer and Allen, 1991), 조직 내 행동으로는 조직의 공식적 보상 시스템에 의해 명시적으로 인정받지는 않지만 조직의 효율적·효과적 기능을 촉진하는 자발적인 이타적 행동을 의미하는 대인간 도움행위(Interpersonal helping behavior)를 선정하였다(Organ, Podsakoff and MacKenzie, 2006).

그간 선행연구들은 중국 직장인의 세대에 따른 업무 가치의 차이를 규명하거나(Takeda et al., 2019; Tang et al., 2017; Yang, Yu and Wu, 2018), 주로 신세대 조직구성원에 초점을 두고 이들의 직무만족이나 경력성장 등 조직 관련 태도 및 행동 특성을 규명하는 연구(학총총·주성완, 2019; Chen et al., 2016)를 많이 수행해 왔다. 그러나 중국의 대표적 문화적 특성으로서 집단주의 성향과 조직구성원의 태도·행동 간의 관계가 세대에 따라 어떻게 달라질 수 있는가를 살펴보는 연구는 상대적으로 미흡하였다. 이러한 한계점을 토대로 본 연구는 중국의 문화적 특성이 반영된 집단주의 성향과 세대 차이를 동시에 고려하여 중국 조직구성원의 조직 내 태도 및 행동이 어떻게 달라질 수 있는가를 규명하고자 하며, 이러한 본 연구는 중국의 세대 차이와 관련한 연구 영역을 보다 확장하는 데에 기여할 것으로 예상된다.

중국 경제의 지속적 성장을 위해서는 기업의 경영활동이 효과적으로 수행될 수 있는 인적자원관리방식을 갖추는 것이 중요하다는 점에서(Ferris et al., 1998), 중국의 문화적 특성과 세대 차이를 결합한 본 연구는 최근 증가하는 중국 신세대 조직구성원의 집단주의에 대한 인식이 조직에 대한 몰입과 대인간 도움행위에 어떠한 영향을 미치는지를 규명함으로써 중국 기업의 관리자에게 의미 있는 시사점을 제공해 줄 것으로 예상된다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 집단주의 성향

집단주의는 Hofstede(1980)가 국가수준에서 제시한 다양한 문화적 특성 중에서 가장 많이 연구되고 있는 문화 차원으로서, 개인이 집단 내 타인과의 상호의존성(Interdependence)의 관점에서 자아(Self)를 정의·인식하는 정도를 의미한다(Triandis, 1995). 높은 집단주의 문화에 속한 사람은 개인의 이익보다는 집단의 이익을 우선시 하며, 집단의 화합과 발전, 그리고 집단의 목표 달성을 위한 협력과 헌신을 강조하는 특징이 있다(Hofman and Newman, 2014; Triandis, 2001). 이러한 집단주의는 국가수준에서의 문화적 특성을 설명하는 개념으로 제시되었으나(Hofstede, 1980), 동일한 문화 내에서도 집단주의의 개인차(Individual difference)가 존재한다는 점에서(Earley, 1993), 최근에는 집단주의를 개인수준에서 접근하여 개념화하는

연구가 이루어지고 있다(Dorfman and Howell, 1988; Farooq, Farooq and Jasimuddin, 2014; Finkelstein, 2012; Ramamoorthy and Flood, 2002). 예컨대, Triandis et al.(1988)은 집단주의를 개인차 관점에서 접근하면서 집단주의 성향(Collectivism orientation)이라는 개념을 제시한 바 있는데, 이는 개인이 자기 자신을 타인과 상호의존적 관계로 보고, 집단의 목표를 위해 자신이 어떤 행동을 해야 하는지에 관심을 두며, 집단의 복지(Welfare)와 발전을 위해 개인의 이익을 희생할 수 있는 의지로 정의할 수 있다(Felfe et al., 2008). 이러한 개인수준의 집단주의 성향을 측정한 선행연구들은 집단주의 성향은 조직몰입, 업무노력, 웰빙 등에 긍정적 영향을 미친다고 보고하고 있다(Clugston, Howell and Dorfman, 2000; Ramamoorthy et al., 2007; Ravlin et al., 2012; Rego and Cunha, 2009). 이러한 선행연구를 토대로 본 연구에서도 집단주의를 개인차 변수로 접근하여 조직구성원의 집단주의 성향과 조직몰입 및 대인간 도움행위 간의 관계를 살펴보고자 한다.

2. 집단주의 성향과 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 자신이 소속한 조직에 정서적 애착(Emotional attachment)을 갖고 조직의 목표와 동일시하며, 적극적으로 조직의 목표 달성 활동에 참여하고자 하는 정도로서(Meyer and Allen, 1991), 높은 수준의 조직몰입을 보유한 조직구성원은 조직과 공통의 가치를 보유하고, 조직의 목표 실현을 위한 강한 욕구를 보이며, 조직에 소속되어 있다는 것에 대한 강한 자부심을 느낀다고 한다(Meyer et al., 2012). 즉, 조직몰입이 높은 조직구성원은 조직과 친밀하고 장기적인 관계를 맺음으로써 자신의 개인적 의미를 찾고, 조직이라는 집단 속에서 자아의 정체성을 찾는 것을 중요한 요소로 인식한다고 볼 수 있다(Triandis, 1995).

집단주의 성향은 집단과의 관계(소속)를 통해서 자신의 가치를 발견하고, 집단이 추구하는 가치를 내재적으로 수용하고 집단의 안녕과 발전을 위해 헌신하고자 노력하는 성향을 의미한다는 점에서(Cohen and Keren, 2008), 조직구성원의 집단주의 성향은 높은 조직몰입을 보유하는 데에 긍정적 효과를 발휘할 것으로 예상된다. 구체적으로 보면, 집단주의 성향이 높은 조직구성원은 조직의 목표에 높은 가치를 부여하고, 개인적 이익이 희생되더라도 집단 목표의 달성을 위해 봉사하려는 경향이 강하다(Triandis, 2001; Williamson, Burnett and Bartol, 2009). 또한, 집단주의 성향이 높은 조직구성원은 집단에의 소속감(Membership)을 중시하고, 자신이 속한 집단과 원만한 관계를 맺고 있다는 것, 그 자체를 자아개념(Self-concept)을 형성하고 자신의 가치를 높이는 데 중요한 것으로 인식하기 때문에(Felfe et al., 2008), 이들은 조직과 강한 정서적 애착 관계를 형성하고자 노력할 것이다. 이와 관련하여, Ravlin et al.(2012)은 집단주의자들은 조직과 조화를 이룰 수 있는 관계 형성을 통해 긍정적 자아 이미지(Positive self-image)를 형성하기 때문에, 조직을 위해 헌신하고 노력해야 한다는 도덕적 의무감을 보유하고 있다고 주장하였다.

이상에서 논의한 집단주의 성향과 조직몰입의 개념을 비교해 볼 때, 집단주의 성향은 높은 수준의 조직몰입을 보유한 조직구성원의 특징과 부합한다고 볼 수 있다(Cohen & Keren, 2008; Farooq et al., 2014). 비록 개인수준에서의 집단주의 성향과 조직몰입에 대한 연구가 많이 이루어진 편은 아니지만, 일부 선행연구들은 집단주의 성향과 조직몰입의 긍정적 관계에 대한 예상을 뒷받침하고 있다. Dorfman and Howell (1988)은 Hofstede의 문화차원을 개인수준에서 측정하는 설문문항을 개발하여 대만과 멕시코 표본을 대상으로 개인수준의 집단주의와 조직몰입 사이에 유의한 정(+)의 관계가 있음을 밝힌 바 있으며, Clugston et al.(2000)은 미국인 표본을 활용하여 개인수준의 집단주의와 조직몰입의 유의한 관계를 보고한 바 있다. 또한, 중국 직장인을 대상으로 한 연구로서 Wang et al.(2002)은 중국 직장인의 집단주의는 정서적 조직몰입과 정(+)의 관계를 갖는다고 밝히고 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설을 수립하였다.

H1 중국 조직구성원의 집단주의 성향은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 집단주의 성향과 대인간 도움행위

조직 내 많은 일들은 구성원간 협력을 통해 이루어지고 있다는 점에서, 조직 내 협력적 상호작용은 조직 효과성을 높이는 중요한 요소이다(Mathieu et al., 2008). 대표적인 협력적 상호작용으로서 대인간 도움행위는 구성원이 조직 내 타인(동료, 상사 등)을 향해 자발적으로 도움을 주는 친사회적 행동이라 할 수 있다(Organ et al., 2006).

집단주의 성향이 높은 사람은 개인의 이익보다는 조직의 안정적 유지와 복지 향상을 우선시하고, 조직 내 멤버들과의 협력을 중시하기 때문에(Earley, 1989; Triandis, 1989), 집단주의 성향은 대인간 도움행위에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상된다. 구체적으로 보면, 집단주의 성향이 높은 조직구성원은 타인을 위한 도움행위에 자신의 시간과 노력을 투자하는 행위가 비록 개인의 이익에 직접적으로 도움이 되지 않는다 하더라도, 이들은 집단의 성공과 내집단 구성원의 행복을 중요한 가치로 삼기 때문에, 조직과 조직구성원의 발전을 도모하고자 적극적으로 도움행동을 수행할 수 있다(Cox, Lobel and McLeod, 1991; Moorman and Blakely, 1995). Van Dyne et al.(2000)은 집단주의를 지향하는 사람들은 집단의 발전에 공헌하고 싶은 욕구가 강하기 때문에 집단 속에서 사회적 태만(Social loafing)은 적게 하는 반면, 사회적 도움(Social helping) 행동을 더욱 많이 한다고 주장하였다. 이러한 예상과 관련한 연구로서 김재훈(2014)과 김혜진·이재식(2012)은 조직구성원의 집단주의 성향은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 준다고 보고하였으며, Finkelstein(2012)은 집단주의 성향이 높은 사람은 타인의 행복과 복지를 높이고자 하는 친사회적(Prosocial) 동기가 강하기 때문에 타인을 향한 조직시민행동을 더욱 많이 한다고 밝힌 바 있다. 중국인을 대상으로 한 Rhee et al.(2017)은 조직구성원의 집단주의는 조직시민행동과 정(+)의 관계를 갖는다고 보고하였다. 지금까지의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 중국 조직구성원의 집단주의 성향은 대인간 도움행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 세대의 조절효과

세대(Generation)란 동일 시대에 출생한 사람들로서 다른 시대에 출생한 사람들과는 차별적인 사회적·역사적 삶을 공유하고 있는 집단으로 정의된다(Schaie, 1965). 서구 연구에 의하면, 세대는 일반적으로 베테랑 세대(Veterans: 1925-1942), 베이비부머 세대(Baby Boomers: 1942-1960), X 세대(Generation X: 1961-1981), Y 세대(Generation Y: 1982 이후) 등으로 유형이 구분되고 있다(Parry and Urwin, 2011). 세대는 특정 국가의 사회적·문화적·경제적 특성과 밀접하게 관련되어 있기 때문에, 국가마다 세대의 유형, 개념, 그리고 세부 구분의 기준 등은 다르게 설정될 수 있다(Egri and Ralston, 2004). 중국의 경우, 사회, 정치, 역사 등의 특성이 서구와 다르다는 점에서 중국의 세대 구분은 서구에서 일반적으로 구분되는 세대 구분과는 다소 상이할 수 있다. 실제로 중국의 학자들은 중국인의 세대를 다양하게 구분하고 있는데(陳堅·連榕, 2011), 尤佳·孫遇春·雷輝(2013)는 사회주의 건설 세대(Socialist construction: 1949~1965), 문화혁명 세대(Cultural revolution: 1966~1979), 신세대(New generation: 1980-2000)로 구분하고 있으며, Chen and Lian(2015)은 중국의 직장인의 세대를 문화혁명 세대(Cultural revolution generation: 1949~1966), 전이 세대(Transitional generation: 1967~1978), 밀레니얼 세대(Millennial generation: 1979~1990)로 구분하고 있다. 또한 Yang et al.(2018)은 문화혁명 세대(Cultural revolution: 1966 이전), 사회개혁 세대(Social reform: 1967~1981), 밀레니얼 세대(Millennials: 1982년 이후)로 구분하고 있으며, Yi, Ribbens and Morgan(2010)은 문화혁명 세대(Cultural revolution: 1961~1966), 사회개혁 세대(Social reform: 1971~1976), 밀레니얼 세대(Millennials: 1981~1986)로 구분하고 있다.

이처럼 중국 학자에 따라서 세대 구분이 다소 상이하지만, 기본적으로 중국의 사회개혁 및 시장개방 시점인 1980년을 중심으로 신세대(또는 밀레니얼세대)와 기성세대(문화혁명·사회개혁 세대)를 구분하고 있다는

점은 공통된 특징으로 나타나고 있다. 이에, 본 연구에서는 尤佳·孫遇春·雷輝(2013), Warner and Zhu(2018) 등의 세대 구분 기준을 적용하여 1980년을 중심으로 그 이후 출생한 사람을 신세대, 그 이전에 출생한 사람을 기성세대로 구분하고, 세대간 차이에 대한 논의를 전개하고자 한다.

우선, 기성세대, 즉 1979년 이전에 출생한 세대는 공산주의 사상에 기반한 마오쩌둥(毛澤東) 시기에 출생하여 사회에 진출한 세대로서, 이들은 집단주의 문화가 중시하는 국가를 위한 공헌과 희생을 중요한 가치로 받아들이며 성장한 세대이며, 그 결과 조직에 대한 충성과 희생, 그리고 조직 내 구성원을 위한 협력과 봉사를 중요한 가치로 삼고 있다(Chen and Lian, 2015; Egri and Ralston, 2004). 이와 관련하여, 曾秀蘭·華姝姝(2020)는 중국 기성세대 직장인은 신세대 직장인에 비해 조직에의 소속 욕구가 강하게 나타난 반면, 신세대 직장인은 자아실현에 대한 욕구가 더 강하게 나타났다고 밝히고 있다. 黃中偉·孟秀蘭·範光明(2016)은 조직과의 관계 속에서 느끼는 안정감과 편안함, 그리고 높은 지위로의 이동이 이직의도를 낮추는 효과는 신세대에 비해 기성세대에서 더 강하게 나타났다고 보고하였다. 이렇듯 중국의 기성세대는 중국의 집단주의 또는 유교사상에 기반한 위계적 질서와 조직을 위한 희생을 개인적 이익보다 우선시 한다는 점에서(Ralston et al., 1999), 높은 집단주의 성향을 보유한 기성세대는 높은 수준의 조직몰입과 대인간 도움행위를 보일 것으로 예상된다.

반면, 중국의 경제개방 이후에 출생한 신세대는 중국의 사회·경제적 변화 속에서 출생·성장하면서, 기성세대와는 다른 개인적 성향을 보유하고 있다. 우선, 중국의 시장경제개방(Reform and Opening-Up Policy)은 신세대들에게 평생고용이 더 이상 보장되지 않는다는 인식을 심어주었다(Yi et al., 2010). 그 결과, 중국의 신세대 직장인들은 조직에 대한 맹목적인 충성보다는 자기 자신에게 의존하고(Self-reliance), 개인의 성공·발전을 우선시하는 가치관을 보유하면서 자신의 가치에 맞는 직장·직업 선택을 중시하게 되었다(Wang and Zhang, 2010). 이와 관련하여, Yang et al.(2018)은 일의 가치에 대한 세대간 차이 연구에서 일의 내재적 가치에 대한 선호도는 신세대에서 높게 나타난 반면, 1980년 이전 출생한 사회개혁 및 문화혁명 세대는 낮게 나타났다고 밝힌 바 있으며, 樂貞增·楊東濤·詹小慧(2017)는 80년대 출생한 직장인은 60년대 출생한 직장인 대비, 개인의 능력과 성장이라는 가치를 더 중시한다고 보고하였다. 또한 Takeda et al.(2019)은 신세대는 기성세대에 비해 자신이 추구하는 일의 가치를 소중히 여기고 직장을 자유롭게 이동할 수 있는 많은 자율을 갖고 있다고 주장하였으며, 曠崇崇·주성완(2019)의 연구에서도 중국 신세대들은 지위를 통한 불합리한 지시나 보수적인 사고에 대한 반감과 독립적 가치관이 이직에 영향을 준다고 주장하였다.

한편, 1명의 자녀만 낳을 수 있는 중국의 독생자녀제라는 인구정책은 자녀의 사회·경제적 신분 상승에 대한 부모의 기대감을 키웠으며, 이는 중국 신세대 직장인이 자기중심적, 독립적, 경쟁적, 개인주의적 특성을 갖는 데 기여한 것으로 알려져 있다(Chen et al., 2010). 劉蘋·鄭沙沙·吳繼紅(2012)은 개방이후 세대 구성원들은 책임감이 다소 부족하고, 자기중심적인 경향이 강하다고 설명하였으며, 秦曉蕾·楊東濤(2010)는 1980년 이후 출생한 사람은 합리성과 직무 가치를 중시하기 때문에 맹목적인 노력과 헌신 등 중국의 전통적인 집단주의적 가치를 요구하는 것은 어렵다고 주장하였다. 이러한 신세대의 특성을 고려할 때, 비록 집단주의 성향이 높더라도 조직보다는 일의 내재적 가치와 자신의 성공·발전에 높은 가치를 부여하는 신세대 조직구성원의 조직몰입과 대인간 도움행위는 기성세대에 비해 상대적으로 낮을 것으로 예상된다.

요약하면, 집단주의 성향이 높은 조직구성원은 고용안정성을 선호하고, 조직에 대한 충성심을 중시하며, 조직 내 타인과의 사회적 관계를 중시하는 특징이 있는데(Tower, Kelly and Richards, 1997), 이러한 높은 집단주의 성향은 기성세대의 특징과 부합되는 반면 신세대의 특징과는 적합성이 낮다는 점에서, 집단주의 성향이 조직몰입과 대인간 도움행위에 미치는 긍정적 영향은 신세대보다는 기성세대에서 더 강할 것으로 예상된다. 즉, 기성세대는 집단주의 성향이 높을수록 더욱 조직에 몰입하고 동료와의 관계 속에서 개인을 희생하는 대인간 도움행위를 적극적으로 수행할 것으로 예상되는 반면, 신세대는 집단주의 성향을 보유하더라도 개인적 발전과 성공도 중시하기 때문에 조직몰입과 조직 내 대인간 도움행위는 기성세대 대비 상대적으로 낮을 것으로 예상된다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

- H3** 집단주의 성향이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향은 신세대 대비, 기성세대 중국 조직구성원에게서 상대적으로 더 강할 것이다.
- H4** 집단주의 성향이 대인간 도움행위에 미치는 정(+)의 영향은 신세대 대비, 기성세대 중국 조직구성원에게서 상대적으로 더 강할 것이다.

III. 연구방법론

1. 표본 및 자료수집

가설검증을 위한 표본은 중국 직장인이며, 자료는 자기보고식 설문 조사 방식을 활용하여 수집하였다. 설문은 중국의 온라인 플랫폼을 활용하여 배포·회수하였다. 본 연구에 참여한 중국인 연구자의 개인적 네트워크를 활용하여 온라인 설문조사 링크를 설문 응답 후보자들에게 배포하였으며, 설문조사에 참가한 직장인에게는 소액의 참가비를 제공하였다. 2020년 4월, 약 2주 기간 동안 설문조사를 시행하였으며, 총 286부의 설문지를 회수하였다. 이 중에서 24부의 불성실한 응답(예: 연령 누락 등)을 제외한 262부를 최종 분석에 활용하였다. 응답자의 인적사항을 살펴보면, 여성이 53.4%(140명)로 남성 46.6%(122명)보다 많았으며, 평균근속기간은 9.72년(표준편차=9.12)으로 나타났다. 교육수준은 대졸 이상이 77.9%(204명)로 고졸이하 22.1%(58명)보다 많았고, 직위는 사원급이 64.5%(169명)로 관리자급 35.5%(93명)보다 많았다. 평균 연령은 36.78세(표준편차=9.73)이며, 1980년 이전 출생한 기성세대는 43.9%(115명), 1980년 이후 출생한 신세대는 56.1%(147명)로 나타났다.

2. 측정도구

모든 설문문항은 5점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 5=전적으로 동의함)로 측정하였다.

1) 집단주의 성향

집단주의 성향은 Clugston et al.(2000)의 측정도구 6문항을 활용하여 측정하였으며, 王震·孙健敏·张瑞娟(2012)에서 번역한 중국어 설문문항을 활용하였다. 설문문항으로는 “집단의 안녕과 복지는 개인적 보상보다 더 중요하다”, “집단의 성공은 개인의 성공보다 더 중요하다”, “집단내 동료로부터 인정받는 것은 매우 중요하다”, “조직구성원은 집단의 안녕과 복지를 먼저 고려한 후에 개인의 목표를 추구해야 한다”, “조직에서 개인은 집단의 성공을 위해 개인적 목표를 포기해야 한다”, “관리자는 구성된 개인의 목표가 희생되더라도 집단에 대한 충성심을 독려해야 한다” 등이다. 이 중에서 “집단내 동료로부터 인정받는 것은 매우 중요하다” 는 문항은 최초 요인분석 시, 낮은 요인적재량을 보였으며, 이에 최종 합산 과정에서 제외하였다.

2) 조직몰입

조직몰입은 Allen and Meyer (1990)의 측정도구에서 6문항을 활용하여 측정하였으며, 李超平·李晓轩·时堉·陈雪峰(2006)에서 번역한 중국어 설문문항을 활용하였다. 설문문항으로는 “나는 현재 조직에서 나의 남은 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다”, “내가 속한 조직은 나에게 개인적으로 중요한 의미를 갖고 있다”, “나는 나의 조직의 문제를 마치 나의 문제인 것처럼 생각한다”, “나는 나의 조직에 정서적으로 애착을 느낀다”, “나는 조직에서 내가 마치 가족의 일원처럼 느껴진다”, “나는 다른 조직에는 쉽게 애착을 느끼지 못할 것 같다” 등이다.

3) 대인간 도움행위

대인간 도움행위는 Farh, Earley and Lin(1997)의 측정도구 4문항을 활용하여 측정하였으며, 刘家国·周媛媛·石倩文(2017)에서 번역한 중국어 설문문항을 활용하였다. 설문문항으로는 “나는 동료의 업무 관련 문제 해결을 위해 도움을 준다”, “나는 신입사원이 업무 환경에 적응할 수 있도록 도와준다”, “나는 동료가 요청하면, 동료의 일을 도와준다”, “나는 동료와 협력하고 소통한다” 등이다.

4) 세대

세대 구분의 기준이 되는 출생연도에 대한 다양한 기준이 제기되고 있으나, 본 연구에서는 중국인의 세대를 구분한 선행연구들(尤佳·孫遇春·雷輝, 2013; Warner and Zhu, 2018)을 바탕으로 1980년을 기준으로 1980년 이후 출생한 조직구성원을 신세대로, 1979년 이전에 출생한 조직구성원을 기성세대로 구분하였다.

5) 통제변수

설문 응답자의 조직몰입과 대인간 도움행위에 영향을 미칠 수 있는 성별, 교육수준, 근속연수, 직위 등 인구통계적 변수들은 통제하였다.

IV. 분석 결과

1. 타당성 및 신뢰성 분석

집단주의 성향, 조직몰입, 그리고 대인간 도움행위로 구성된 요인구조의 타당성 검증을 위해 확정적 요인 분석(Confirmatory factor analysis: CFA)을 수행하였다. <Table 1>에서 보는 바와 같이, 모든 설문항목의 요인적재값(Factor loading)은 .70 이상(최소=.70, 최대=.94)으로 1% 유의수준에서 유의하였다(Hair et al., 1998). 또한 3개 요인으로 구성된 본 연구모형의 적합도($\chi^2=341.24$, $df=87$, $CFI=.93$, $TLI=.92$, $IFI=.93$, $RMSEA=.10$, $SRMR=.05$)는 만족할 만한 수준으로 나타났다(Hu and Bentler, 1999). 다만, $RMSEA(.10)$ 값이 일반적으로 받아들여지는 수용 기준(.08)보다 다소 높게 나타났는데, .08~.10 사이의 $RMSEA$ 값도 비록 작지만 수용 가능할 만한 값이라는 점을 고려하여(Browne and Cudeck, 1993), 본 연구모형은 타당한 요인구조를 갖고 있다고 판단하였다. 한편, 집단주의 성향과 조직몰입이 유사한 개념으로 인식될 수 있다는 점에서, 본 연구의 3요인 모형을 대안 모델과 비교하였다. 비교 결과, 본 연구에서 설정한 3요인 모형은 집단주의 성향과 조직몰입을 하나의 요인으로 간주한 모형($\chi^2=1,062.88$, $df=89$, $CFI=.74$, $TLI=.69$, $IFI=.74$, $RMSEA=.21$, $SRMR=.20$) 대비, 더 나은 모형 적합도를 보여주었다. 마지막으로 집단주의 성향, 조직몰입, 대인간 도움행위의 신뢰도는 모두 .80 이상으로 본 연구의 모든 측정도구는 신뢰할 만한 것으로 나타났다(Kerlinger and Lee, 2000).

한편, 모든 연구 변수들이 동일 시점에 설문조사 방식을 통해 수집되었기 때문에 본 연구 자료에 동일방법편의(Common method variance)의 문제가 발생하는지를 살펴볼 필요가 있으며, 이에 Harman의 일요인 검증(Single-factor test)을 수행하였다(Podsakoff et al., 2003). 우선, 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis)을 활용한 요인분석 결과, 1이상의 고유탄(eigen value)을 보유한 3개의 요인이 도출되었으며, 분산 설명력이 가장 큰 첫 번째 요인은 총 설명분산(78.02%) 중에서 약 31.34%를 설명하는 것으로 나타났다. 이는 변수들의 분산이 어느 하나의 요인에 의해 지배적으로 영향 받고 있지 않다는 점을 의미하고 있다. 또한 CFA를 활용한 일요인 모형의 적합도는 만족할 만한 수준이 아닌 것으로 나타났다($\chi^2=1,921.51$, $df=90$, $CFI=.51$, $TLI=.43$, $IFI=.51$, $RMSEA=.28$, $SRMR=.19$). 따라서 본 연구 자료에 동일방법편의 문제

Table 1. Results of Confirmatory Factor Analysis

Variables	Items	Factor Loadings	S.E.	C.R.	Cronbach α
Collectivism Orientation	COL1	.79			.88
	COL2	.88	.07	16.03	
	COL3	.83	.07	14.78	
	COL4	.70	.08	11.94	
	COL5	.81	.07	14.40	
Organizational Commitment	OC1	.76			.94
	OC2	.77	.07	13.21	
	OC3	.81	.07	14.07	
	OC4	.93	.07	16.47	
	OC5	.94	.07	16.75	
	OC6	.92	.07	16.40	
Interpersonal Helping Behavior	IHB1	.93			.88
	IHB2	.92	.04	26.00	
	IHB3	.88	.04	22.48	
	IHB4	.90	.04	24.16	
Index of Model Fit	$\chi^2/df=341.24/87$, CFI=.93, TLI=.92, IFI=.93, RMSEA=.10, SRMR=.05				

Note: 1. CFI=Comparative-Fit Index, TLI=Tucker-Lewis Index, IFI=Incremental Fit Index, RMSEA=Root-Mean-Squared Error of Approximation, SRMR=Standardized Root Mean Square Residual

는 크게 작동하지 않는다고 판단하였다.

2. 기술통계 및 상관관계 분석

(Table 2)는 변수들의 기술통계(평균, 표준편차)와 상관관계 분석 결과를 제시하고 있다. 집단주의 성향은 조직몰입($r=.49$, $p<.01$) 및 대인간 도움행위($r=.57$, $p<.01$)와 정(+)의 상관계수를 갖고 있었다. 세대는 조직몰입($r=-.50$, $p<.01$) 및 대인간 도움행위($r=-.26$, $p<.01$)와 부(-)의 상관계수를 보여주었는데, 이는 신세대일수록 조직몰입과 대인간 도움행위는 낮아진다는 것을 의미하고 있다.

Table 2. Descriptive and Correlational Analysis

Variables	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Age	36.78	9.73								
2. Tenure	9.72	9.12	.80**							
3 Gender	.47	.50	.13*	.15*						
4. Education	.78	.42	-.30**	-.13*	.02					
5. Title	.35	.48	.34**	.33**	.12*	-.03				
6. Collectivism Orientation	3.36	.69	.29**	.20**	.06	-.06	.28**			
7. Generation	.56	.50	-.88**	-.72**	-.07	.21**	-.29**	-.28**		
8. Organizational Commitment	3.21	.84	.45**	.36**	.09	-.12	.23**	.49**	-.50**	
9. Interpersonal Helping Behavior	3.78	.78	.27**	.19**	.01	.08	.15*	.57**	-.26**	.38**

Notes: 1. Age(Year), Tenure(Year), Gender(0=Female, 1=Male), Education(0=Below College, 1=Above College), Title(0=Employee level, 1=Leader level), Generation(0=Previous Generation, 1=New Generation)

2. * $p<.05$, ** $p<.01$.

Table 3. Results of Regression Analysis

Variables	Organizational Commitment				Interpersonal Helping Behavior			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
<i>Controls Variables</i>								
Tenure	.30**	.25**	.00	.00	.18**	.11*	.01	.01
Gender	.03	.03	.04	.04	-.03	-.04	-.03	-.03
Education	-.08	-.06	-.02	-.02	.10	.12*	.14**	.14**
Title	.12*	.02	.01	.01	.10	-.04	-.05	-.05
<i>Predictor</i>								
Collectivism Orientation		.42**	.37**	.55**		.57**	.55**	.54**
<i>Moderator</i>								
Generation (0=Previous, 1=New)			-.38**	-.37**			-.14	-.14
<i>Interactional Variable</i>								
Collectivism Orientation X Generation				-.27**				.01
R ²	.15	.31	.38	.41	.05	.35	.35	.35
ΔR ²	.15**	.16**	.06**	.04**	.05**	.29**	.01	.00
F Value	11.28**	23.20**	25.48**	25.56**	3.69**	26.94	23.26	19.86**

Note: 1. * p<.05, ** p<.01.

3. 가설검증

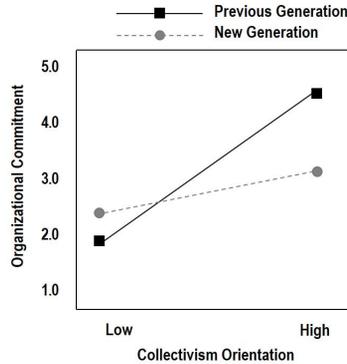
가설은 다중회귀분석을 수행하여 검증하였으며, 그 결과는 <Table 3>에 제시되어 있다. 집단주의 성향과 세대의 상호작용항을 만드는 과정에서 평균중심화(Mean-centering)를 시행하였으며, 분산팽창지수(최대 =2.24)의 확인 결과 다중공선성 문제는 심각하지 않은 것으로 나타났다(O'Brien, 2007).

첫째, 모형 2에서 보면, 집단주의 성향은 조직몰입($\beta=.42$, $\Delta R^2=.16$, $p<.01$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 지지되었다. 둘째, 모형 6에서 보면, 집단주의 성향은 대인간 도움행위($\beta=.57$, $\Delta R^2=.29$, $p<.01$)에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 따라서 가설 2는 지지되었다.

셋째, 조직몰입에 대한 세대의 조절 효과의 경우, 집단주의 성향은 세대와 유의하게 상호작용하여 조직몰입에 유의한 영향을 주었다(모형 4: $\beta = -.27$, $\Delta R^2=.04$, $p<.01$). 조직몰입에 대해 유의하게 나타난 세대의 조절효과를 상세히 파악하기 위해 기성세대와 신세대 그룹별로 집단주의 성향과 조직몰입간의 관계를 도식화한 후, 단순기울기검증(Simple slope test)을 통해 각 그룹별 기울기를 살펴보았다(Cohen et al., 2003). <Fig. 1>에서 보듯이, 집단주의 성향이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향은 기성세대에서는 유의하게 나타났으나($\beta=.64$, $t=8.80$, $p<.01$), 신세대에서는 유의하지 않았다($\beta=.15$, $t=.15$, ns). 구체적으로 보면, 집단주의 성향이 낮은 경우에는 기성세대(2.97)와 신세대(2.40) 사이에 조직몰입의 유의한 차이가 나타나지 않았으나($t=1.64$, $df=40$, ns), 집단주의 성향이 높은 경우에는 기성세대(4.17)가 신세대(2.57)보다 높은 조직몰입을 보여주었다($t=9.11$, $df=59$, $p<.01$). 이상의 결과를 종합해 보면, 집단주의 성향이 증가함에 따라서 조직몰입이 높아지는 관계는 기성세대에서 유의하다고 볼 수 있으며, 따라서 집단주의 성향이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향은 신세대 대비, 기성세대에게서 더 강할 것이라는 가설 3은 지지되었다.

넷째, 대인간 도움행위에 대한 세대의 조절 효과의 경우, <표 3>에서 보듯이 집단주의 성향과 세대간 상호작용 효과는 유의하지 않았다(모형 8: $\beta=.01$, $\Delta R^2=.00$, ns). 비록 집단주의 성향이 낮은 경우에 비해(기성세대=3.30, 신세대=3.19; $t=.32$, $df=40$, ns), 집단주의 성향이 높은 경우(기성세대=4.44, 신세대=4.13; $t=2.13$, $df=59$, $p<.05$), 대인간 도움행위에 있어서 세대간에 유의한 차이가 발견되었으나, 단순기울기 검증

Fig. 1. The Moderating Role of Generation



결과 집단주의 성향이 대인간 도움행위에 미치는 정(+)의 영향은 기성세대($\beta=.62, t=8.370, p<.01$)와 신세대($\beta=.46, t=6.30, p<.01$) 모두에게서 유의하였으며, 이들간 기울기 차이는 유의하지 않았다($t=1.33, df=258, ns$). 따라서 집단주의 성향이 대인간 도움행위에 미치는 정(+)의 영향은 신세대 대비, 기성세대에게서 더 강할 것이라는 가설 4는 기각되었다.

V. 결론

1. 요약 및 시사점

본 연구는 중국의 조직구성원을 대상으로 집단주의 성향이 조직몰입 및 대인간 도움행위에 미치는 영향과 이러한 영향이 신세대와 기성세대에 따라 어떻게 달라지는지를 살펴보고자 수행되었다. 연구결과, 중국 조직구성원의 집단주의 성향은 조직몰입과 대인간 도움행위에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세대의 조절효과의 경우, 가설에서 예상한 바와 같이, 집단주의 성향과 조직몰입의 정(+)의 관계는 기성세대에서는 유의하였으나, 신세대의 경우에는 유의하지 않았다.

그러나 가설과는 달리 집단주의 성향과 대인간 도움행위의 관계는 기성세대와 신세대간 유의한 차이가 발견되지 않았다. 이러한 결과의 원인으로 집단주의 성향의 세분화된 개념을 고려해 볼 수 있다. 일부 연구에서는 집단주의 성향은 단일차원이 아닌 두 개의 하위차원으로 구성된 개념으로 접근하고 있는데, 하나는 개인의 이익을 집단의 이익을 위해 희생하는 것을 강조하는 수직적 집단주의(Vertical collectivism)와 다른 하나는 내집단(In-group) 사람들과의 단합·협력을 강조하는 수평적 집단주의(Horizontal collectivism)가 그것이다(Chen, Meindl and Hunt, 1997, Rhee et al., 2017; Singelis et al., 1995). 이러한 두 하위차원에서 집단주의 성향을 구분해 볼 경우, 개방이후의 신세대 조직구성원은 계층의식과 집단을 위한 맹목적인 복종을 강조하는 수직적 집단주의는 약화되었을 수 있으나, 타인과의 평등한 교환관계를 중시하면서도 내집단 구성원들과 협력하고 원만한 대인관계를 맺고자 하는 수평적 집단주의는 여전히 유지되고 있을 수 있다(劉蘋·鄭沙沙·吳繼紅, 2012, He et al., 2004). 이와 관련하여, 李燕萍·侯炬方(2012)은 중국의 신세대는 혁신·변화 등의 서구적 가치를 중요하게 인식하지만, 이와 함께 평등과 조화로운 대인관계의 가치도 중시한다고 주장하였으며, 趙宜萱·趙曙明·徐雲飛(2019)는 1980년 이후 출생자의 경우, 경쟁적 행동의 강도는 줄어들고 있는 반면, 대인간 협력적 행동은 증가하고 있다고 밝힌 바 있다. 실제로 일부 연구에서는 미국과

중국의 직장인 간에 이타적 행동에 있어서 유의한 차이가 나타나지 않았다는 연구결과가 보고되고 있다 (Becton and Field, 2009). 이러한 점을 고려 시, 중국 신세대 조직구성원의 경우, 개인적 가치와 이익을 중시하면서도 자신이 속한 내집단과의 협력이라는 가치를 중시하는 등 수평적 집단주의 성향을 보유했으며 기성세대와 유사한 수준의 대인간 도움행위를 수행했을 수 있다. 이처럼 신세대의 대인간 도움행위를 촉진하는 집단주의 성향의 유형이 다를 수 있다는 점에서, 향후에는 집단주의 성향을 다차원으로 측정하는 등 신세대의 집단주의 성향과 그에 따른 가치관을 심층적으로 살펴보는 연구가 후속하여 시도될 필요가 있다.

본 연구는 이론적 측면에서 다음과 같은 기여를 하고 있다. 첫째, 문화 적합성 가설(Culture-fit hypothesis)에서 보듯이(Ward and Chang, 1997), 본 연구는 중국 직장인을 표본으로 집단주의 성향과 조직몰입 및 대인간 도움행위 사이의 유의한 관계를 밝혀내었는데, 이는 집단주의 문화에 속한 조직구성원들은 집단주의적 가치를 중시할 수 있으며, 이러한 집단주의를 중시하는 가치는 조직에 대한 애착과 타인에 대한 도움이라는 집단주의 문화에서 소중하게 여겨지는 태도 및 행동으로 이어질 수 있다는 점을 보여주는 것이라 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 중국 조직구성원의 세대간 차이에 대한 지식을 확장하는 데 기여하고 있다. 그간 세대에 관한 연구들은 세대간 가치의 이동(Intergenerational value change)이 어떠한 양상으로 이루어지고 있는가를 규명해 왔다(Tang et al., 2017). 그런데 세대는 특정 국가의 경제적, 정치적, 역사적 특성 등 다양한 요인에 의해 영향을 받는다는 점에서(Warner and Zhu, 2018), 중국의 기성세대와 신세대 조직구성원의 태도와 행동 역시 중국의 사회문화적 특성에 대한 이해에 기반한 접근이 이루어질 필요가 있다. 이러한 점에서 본 연구는 중국의 사회·경제개혁과 인구정책의 변화 등 중국의 특성을 고려하여 기성세대와 신세대의 특성 차이를 추론하고, 이러한 세대간 차이가 집단주의 성향과 조직에 대한 호의적 태도 간 차이를 가져올 수 있다는 점을 밝혀내었다는 점에서, 중국의 직장인의 세대 차이 연구에 대한 이론적 공헌을 하고 있다고 볼 수 있다.

셋째, 본 연구는 중국 조직구성원의 집단주의 성향을 세대 특성과 결합함으로써, 문화적 특성 연구의 영역을 확대하였다는 의의를 갖고 있다. 특히, 집단주의라는 문화적 가치는 중국 기업의 인적자원관리방식의 중요한 근간으로 자리 잡고 있다는 점에서(Ji et al., 2012), 중국 노동시장에서 증가하고 있는 신세대가 집단주의라는 문화적 가치를 어떻게 인식하고 반응하는가를 살펴본 본 연구는 중국의 문화·세대 연구에 있어서 중요한 의미를 제공하고 있다고 볼 수 있다.

실무적으로 보면, 첫째 본 연구는 중국 조직의 관리자들은 조직 내 세대간 차이가 존재한다는 점을 명확히 인식할 필요가 있다는 점을 제안하고 있다. 본 연구결과에서 보듯이, 기성세대의 경우에는 집단주의 성향이 높을수록 조직몰입이 높아졌으나, 신세대의 경우에는 집단주의 성향이 높더라도 조직몰입은 기성세대에 비해 상대적으로 낮았다. 이는 중국의 신세대 조직구성원에게 집단주의라는 문화적 가치를 강조하면서 조직구성원의 맹목적인 헌신과 몰입을 요구하는 것은 유효하지 않을 수 있다는 점을 시사하고 있다. 즉, 중국 신세대 직장인들이 오랜 기간 동안 중국의 문화적 전통성으로 유지되어 온 집단주의를 중시할 수는 있으나, 본 연구결과에서 보듯이 신세대 직장인들은 자기 자신의 성공과 발전, 그리고 자아실현이라는 신세대로서의 가치도 중시하기 때문에, 이들의 집단주의 성향이 반드시 조직에 대한 정서적 애착과 동일시로 이어지는 않을 수 있다. 따라서 중국 조직의 리더들은 중국의 집단주의라는 문화적 이점을 유지함과 동시에 중국의 신세대가 중시하는 가치가 무엇인지를 파악하고, 이를 고려하여 인적자원관리방식을 만들어 가는 데 노력해야 할 것이다(秦曉蕾·楊東濤, 2010).

둘째, 본 연구결과에서 보듯이, 비록 기성세대 대비 신세대의 대인간 도움행위는 낮지만(〈Table 2〉 상관계수 참조), 집단주의 성향이 높은 신세대 조직구성원의 도움행위는 기성세대와 비교하여 유의한 차이가 발견되지 않았다. 이는 중국 조직의 관리자는 세대 차이를 과장하여 인식하지 않도록 유의할 필요가 있다는 점을 시사하고 있다. 흔히, 관리자들은 신세대 조직구성원은 집단(조직)의 목표 달성이나 이익보다는 개인적인 이익을 우선시한다는 편견을 보유하고 있는데, 본 연구결과에서 보듯이 신세대라 하더라도 집단주의 성향이 높은 경우에 대인간 도움행위에 적극적으로 임할 수 있다. 따라서 신세대 직장인에 대해 과도한 편견을 갖고 불합리한 대우를 하지 않도록 관리자들은 각별히 주의할 필요가 있다(Joshi, Dencker and Franz, 2011).

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점으로서 첫째, 본 연구는 단일원천(부하)으로부터 모든 자료를 수집하였기 때문에 동일방법편의의 문제를 내포하고 있다(Podsakoff et al., 2003). 비록 통계적 검증을 통해 본 자료에 동일방법편의가 크게 작동하지 않는다는 점을 밝혔으나, 향후에는 대인간 도움행위는 부하가 아닌 다른 원천(예: 직속상사, 동료 등)으로부터 측정하는 등 다원천 자료수집에 기반한 연구가 이루어질 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 연구자의 개인적 네트워크를 통해 설문참여자료를 모집하는 스노우볼 표본 추출 방식(Snowball sampling)을 활용하였는데, 이러한 샘플링 방식은 설문 참가자의 자기 행동에 대한 호의적인 응답 경향, 변수간 관계의 과대평가, 불균형적인 응답자 선정 등의 문제를 발생시킬 수 있다(Marcus et al., 2017). 따라서 향후에는 정교한 표본 추출 방식을 활용한 연구가 이루어져야 할 것이다. 셋째, 본 연구가 문화 및 세대 특성을 고려한 연구임을 감안할 때, 본 연구의 표본 수가 충분히 크지는 않다는 한계가 있으며, 또한 조직몰입 및 대인간 도움행위에 영향을 미칠 수 있는 보다 다양한 통제변수(예: 기업 형태, 직무 유형)들을 충분히 포함하지는 못했다는 한계점도 있다. 향후에는 많은 표본 수집 및 다양한 통제변수 활용을 통해 연구결과 타당성 및 신뢰성을 높여야 할 것이다.

한편, 본 연구를 확장하여 다음과 같은 후속 연구도 수행해 볼 수 있을 것이다. 첫째, 본 연구에서는 조직에 대한 애착과 동일시를 의미하는 정서적 측면의 조직몰입에 초점을 두었으나, 집단주의 성향은 다른 유형의 조직몰입에도 영향을 줄 수 있다. 다양한 조직몰입의 유형 중, 규범적 조직몰입(Normative commitment)을 향후 연구 대상으로 선정해 볼 수 있다. Meyer et al.(2012)의 메타 연구에 의하면, 조직몰입의 하위차원 중에서 규범적 조직몰입이 문화에 따라서 가장 큰 분산(Variance) 차이를 보여주었다고 밝힌 바 있으며, Wiener(1982)는 사회가 어떠한 가치와 규범을 강조하는가에 따라서 사람들의 조직에 대한 의무감은 다를 수 있다고 주장하였다. 이러한 관점에서 보면, 집단에 대한 충성심과 복종이라는 가치가 중시되는 집단주의 문화에서는 조직구성원의 조직에 대한 충성심 또는 의무감과 관련 있는 규범적 조직몰입이 높게 형성될 수도 있을 것이다(Clugston et al., 2000). 한편, 규범적 조직몰입에 대한 세대간 차이를 살펴본 연구는 일부 연구(예: Costanza et al., 2012; Davis, Pawlowski and Houston, 2006)를 제외하고는 매우 드문 실정이다. 비록 미국 IT 전문가 대상의 연구이기는 하지만, Davis et al.(2006)은 가설과는 달리 기성세대(베이비부머) 대비 젊은 세대(X세대)의 규범적 조직몰입이 더 높게 나타났다고 보고한 바 있다. 이러한 점을 고려할 때, 집단주의라는 문화적 특성과 세대차이라는 변수가 규범적 조직몰입과 어떠한 관계를 맺는가에 대한 연구의 필요성은 높다고 볼 수 있다. 따라서 향후에는 집단주의 성향과 규범적 조직몰입의 관계, 그리고 집단주의 성향과 세대가 어떠한 상호작용 과정을 통해 규범적 조직몰입에 영향을 주는가를 살펴보는 연구가 이루어질 필요가 있으며, 이는 중국 신세대 직장인의 태도 및 행동 특성을 이해하는 데 의미 있는 시사점을 줄 수 있을 것이다.

둘째, 사회(집단) 내에서 권력의 불평등성을 수용하는 정도를 의미하는 권력거리 지향성(Power distance orientation)은 집단주의와 함께 중국 사회를 대표하는 문화적 특징이라는 점에서(Kirkman et al., 2009), 집단주의 외에 다른 문화적 특성을 고려한 연구도 의미 있을 것이다. 예컨대, 높은 권력거리를 지향할수록 더 높은 수준의 조직몰입을 보이거나(Zhang and Zheng, 2009) 리더에 대한 부정적 반응이 완화되는 등(Lin, Wang and Chen, 2013) 권력거리 지향성은 구성원의 태도 및 행동에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 향후에는 중국 신세대 조직구성원이 보유하고 있는 권력거리 지향성은 어떠한지, 그리고 이들의 권력거리 지향성은 조직에 대한 태도 및 행동에 어떠한 영향을 주고 있는지에 대한 연구도 수행해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 앞서 기각된 가설에 대한 추론 부분에서 설명한 바와 같이, 세분화된 집단주의 성향을 활용한 후속 연구도 필요하다. Wang and Lu(2017)은 최근 중국의 경제성장과 시장개방으로 인해 공평한 경쟁이 중시되면서 중국에서는 계층에 기반한 복종과 헌신을 강조하는 수직적 집단주의는 점차 쇠퇴하고, 공정하고 조화로운 사회적 관계를 중시하는 수평적 집단주의가 높아졌을 수 있다고 주장하였다. 이처럼 집단주의도 그

세분화된 유형에 따라 중국 직장인들의 지향성이 다를 수 있다는 점에서, 향후에는 수직적·수평적 집단주의를 고려한 후속 연구도 시도해 볼 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 출생연도(1980년)를 기준으로 신세대와 기성세대를 구분하였으나, 중국 학자 사이에서도 신세대를 구분하는 출생연도 기준은 다양하게 활용되고 있다(Yang et al., 2018). 예컨대, 1980년 이전 세대를 1970년 이전과 이후 세대로 재구분할 수도 있으며, 1980년 이후 세대를 'Post-80'(1980~1989)과 'Post-90'(1990 이후) 세대로 다시 세분화할 수도 있다(陳堅·連榕, 2011; Yi et al., 2010). 특히, 중국의 조직에서 1980년 이후 출생한 조직구성원의 비중이 높아지고 있다는 점에서, 향후에는 1980년 이후 세대를 좀 더 세분화하여, 'Post-80'과 'Post-90'간의 차이를 세부적으로 들여다보는 연구도 수행해 볼 수 있을 것이다. 한편, Wang and Peng(2015)은 상이한 출생연도에 근거한 세대 구분은 세대 차이를 정확히 규명함에 있어서 근본적으로 한계가 있을 수 있으며, 이를 보완하기 위해서는 개인이 보유한 사회정체성(Social identity)이 무엇인가를 살펴보아야 하며, 이러한 사회정체성 관점에서 세대를 구분하는 연구가 필요하다는 점을 제안하고 있다. 따라서 향후에는 출생연도뿐만 아니라, 다양한 사회·심리적 관점에서 세대를 구분하는 연구가 이루어질 필요가 있다.

마지막으로 신세대와 기성세대 간의 가치관 차이에 대한 연구뿐만 아니라(Tang et al., 2017), 기성세대와 다른 신세대의 가치관이 인적자원관리제도의 효과성 측면에서 어떠한 차이를 가져오는가를 규명하는 연구도 이루어져야 할 것이다(Zhao, 2018). 예컨대, 선행연구에 의하면, 중국 신세대들은 경력성장에 대한 높은 열망을 보유하며(Chen et al., 2016), 의사결정에 참여하고 싶은 욕구가 강하고(Zhu et al., 2015), 참여형·코칭형 리더십을 선호하는 등(Ren et al., 2018) 조직운영방식에 대해서 기성세대와 다른 특징을 갖고 있다고 한다. 이러한 중국 신세대들의 특징은 서구의 고성과 인적자원관리(High-performance work system)와 부합할 수 있다(Huang et al., 2018). 따라서 향후에는 신세대와 기성세대의 인적자원관리제도에 대한 인식 차이와 이에 따른 태도, 행동, 그리고 성과의 차이를 연구하는 것도 의미가 있을 것이다.

References

- 김재훈 (2014), “신입사원의 개인주의-집단주의 성향이 조직유효성에 미치는 영향: 개인-조직 가치일치성과 지원적 리더십의 조절효과를 중심으로”, *리더십연구*, 5(2): 99-132.
- 김혜진·이재식 (2012), “개인주의/집단주의 성향과 조직시민행동-정서적 몰입과 이직 의도의 조절효과-”, *인적자원관리연구*, 19(1): 47-69.
- 연합뉴스 (2019, 11), “中 14차 5개년 경제계획 마련 착수...”성장목표 강조 안 할 것”, <https://www.yna.co.kr/>
- 학총총·주성완 (2019), “중국신세대의 직업가치관이 이직의도에 미치는 영향과 직무만족의 조절효과에 관한 연구”, *예술인문사회융합멀티미디어논문지*, 9(8): 1013-1023.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Becton, J. B. and H. S. Field (2009), “Cultural Differences in Organizational Citizenship Behavior: A Comparison between Chinese and American Employees”, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1651-1669.
- Browne, M. W. and R. Cudeck (1993), “Alternative Ways of Assessing Model Fit”, In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, Newberry Park, CA: Age, 136-162.
- Chen, X., Y. Bian, T. Xin, L. Wang and R. K. Silbereisen (2010), “Perceived Social Change and Childrearing Attitudes in China”, *European Psychologist*, 15, 260-270.
- Chen, J. Q., Z. J. Hou, X. Li, K. J. Lovelace, Y. L. Liu and Z. L. Wang (2016), “The Role of Career Growth in Chinese New Employee’s Turnover Process”, *Journal of Career Development*, 43(1), 11-25.
- Chen, J. and R. Lian (2015), “Generational Differences in Work Values in China”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(4), 567-578.

- Chen, C. C., J. R. Meindl and R. G. Hunt (1997), "Testing the Effects of Vertical and Horizontal Collectivism: A Study of Reward Allocation Preferences in China", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(1), 44-70.
- Clugston, M., J. P. Howell and P. W. Dorfman (2000), "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?", *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cogin, J. (2012), "Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Cohen, J., P. Cohen, S. West and L. Aiken (2003), *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for The Behavioral Sciences*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, A. and D. Keren (2008), "Examining Their Relationship to and Mutual Effect on In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior", *Group & Organization Management*, 33(4), 425-452.
- Costanza, D. P., J. M. Badger, R. L. Fraser, J. B. Severt and P. A. Gade (2012), "Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis", *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Cox, T. H., S. A. Lobel and P. L. McLeod (1991), "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on A Group Task", *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
- Davis, J. B., S. D. Pawlowski and A. Houston (2006), "Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT Profession: Generational Differences or Myth?", *Journal of Computer Information Systems*, 46(3), 43-49.
- Dorfman, P. W. and J. P. Howell (1988), "Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited", *Advances in International Comparative Management*, 3(1), 127-150.
- Earley, P. C. (1989), "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581.
- Earley, P. C. (1993), "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups", *Academy of Management Journal*, 36(2), 319-348.
- Egri, C. and D. Ralston (2004), "Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States", *Organization Science*, 15(2), 210-220.
- Farh, J. L., P. C. Earley and S. C. Lin (1997), "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farooq, M., O. Farooq and S. M. Jasimuddin (2014), "Employees Response to Corporate Social Responsibility: Exploring the Role of Employees' Collectivist Orientation", *European Management Journal*, 32(6), 916-927.
- Felfe, J., W. Yan and B. Six (2008), "The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries", *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 211-237.
- Ferris, G. R., M. M. Arthur, H. M. Berkson, D. M. Kaplan, G. Harrell-Cook and D. D. Frink (1998), "Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship", *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Finkelstein, M. A. (2012), "Individualism/Collectivism and Organizational Citizenship Behavior: An Integrative Framework", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(10), 1633-1643.
- Hair, J. F., J. R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black (1998), *Multivariate data analysis (5th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- He, W., C. C. Chen and L. Zhang (2004), "Rewards-Allocation Preferences of Chinese Employees in the New Millennium: The Effects of Ownership Reform, Collectivism, and Goal Priority", *Organization Science*, 15(2), 221-231.
- Hofman, P. S. and A. Newman (2014), "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment and the Moderating Role of Collectivism and Masculinity: Evidence

- from China”, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hu, L. T. and P. M. Bentler (1999), “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives”, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, Y., D. Fan, Y. Su and F. Wu (2018), “High-Performance Work Systems, Dual Stressors and ‘New Generation’ Employee in China”, *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 490-509.
- Ji, L., G. Tang, X. Wang, M. Yan and Z. Liu (2012), “Collectivistic-HRM, Firm Strategy and Firm Performance: An Empirical Test”, *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 190-203.
- Joshi, A., J. C. Dencker and G. Franz (2011), “Generations in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.
- Kerlinger, F. N. and H. B. Lee (2000), *Foundations of Behavioral Research (4th ed.)*, Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Kirkman, B. L., G. Chen, J. L. Farh, Z. X. Chen and K. B. Lowe (2009), “Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination”, *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Lin, W., L. Wang and S. Chen (2013), “Abusive Supervision and Employee Well-Being: The Moderating Effect of Power Distance Orientation”, *Applied Psychology*, 62(2), 308-329.
- Marcus, B., O. Weigelt, J. Hergert, J. Gurt and P. Gelléri (2017), “The Use of Snowball Sampling for Multi Source Organizational Research: Some Cause for Concern”, *Personnel Psychology*, 70(3), 635-673.
- Mathieu, J., M. T. Maynard, T. Rapp and L. Gilson (2008), “Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and A Glimpse into the Future”, *Journal of Management*, 34(2), 410-476.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, T. A. Jackson, K. J. McInnis, E. R. Maltin and L. Sheppard (2012), “Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-Analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Moorman, R. H. and G. L. Blakely (1995), “Individualism-Collectivism as An Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- O'Brien, R. M. (2007), “A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors”, *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parry, E. and P. Urwin (2011), “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee and N. P. Podsakoff (2003), “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Ralston, D. A., C. P. Egri, S. Stewart, R. H. Terpstra and Y. Kaicheng (1999), “Doing Business in The 21st Century with The New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China”, *Journal of International Business Studies*, 30(2), 415-427.
- Ramamoorthy, N. and P. C. Flood (2002), “Employee Attitudes and Behavioral Intentions: A Test of the Main and Moderating Effects of Individualism-Collectivism Orientations”, *Human Relations*, 55(9), 1071-1096.
- Ramamoorthy, N., S. P. Kulkarni, A. Gupta and P. C. Flood (2007), “Individualism-Collectivism Orientation and Employee Attitudes: A Comparison of Employees from the High-Technology Sector in India and Ireland”, *Journal of International Management*, 13(2), 187-203.

- Ravlin, E. C., Y. Liao, D. L. Morrell, K. Au and D. C. Thomas (2012), "Collectivist Orientation and The Psychological Contract: Mediating Effects of Creditor Exchange Ideology", *Journal of International Business Studies*, 43(8), 772-782.
- Rego, A. and M. P. Cunha (2009), "How Individualism-Collectivism Orientations Predict Happiness in A Collectivistic Context", *Journal of Happiness Studies*, 10(1), 19-35.
- Ren, S., Y. Xie, Y. Zhu and M. Warner (2018), "New Generation Employees' Preferences towards Leadership Style in China", *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 437-458.
- Rhee, J., X. Zhao, I. Jun and C. Kim (2017), "Effects of Collectivism on Chinese Organizational Citizenship Behavior: Guanxi as Moderator", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1127-1142.
- Schaie, K. W. (1965), "A General Model for the Study of Developmental Problems", *Psychological Bulletin*, 64(2), 92-107
- Singelis, T. M., H. C. Triandis, D. P. S. Bhawuk and J. J. Gelfand (1995), "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement", *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Takeda, S., M. Disegna and Y. Yang (2019), "Changes in Chinese Work Values: A Comparison between the One-Child, Social Reform and Cultural Revolution Generations", *Evidence-Based HRM*, 7(1), 24-41.
- Tang, N., Y. Wang and K. Zhang (2017), "Values of Chinese Generation Cohorts: Do They Matter in the Workplace?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 8-22.
- Tower, R. K., C. Kelly and A. Richards (1997), "Individualism, Collectivism and Reward Allocation: A Cross-Cultural Study in Russia and Britain", *British Journal of Social Psychology*, 36(3), 331-345.
- Triandis, H. C. (1995), *Individualism & Collectivism*, Westview Press.
- Triandis, H. C. (2001), "Individualism-Collectivism and Personality", *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.
- Triandis, H. C. (1989), "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts", *Psychological Review*, 96(3), 506-520.
- Triandis, H., R. Bontempo, M. Villareal, M. Asai and N. Lucca (1988), "Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Van Dyne, L., D. Vandewalle, T. Kostova, M. E. Latham and L. L. Cummings (2000), "Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-work Setting", *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3-23.
- Wang, L., J. W. Bishop, X. Chen and Scott (2002), "Collectivist Orientation as a Predictor of Affective Organizational Commitment: A Study Conducted in China", *International Journal of Organizational Analysis*, 10(3), 226-239.
- Wang, L., K. T. Hinrichs, L. Prieto and J. P. Howell (2013), "Five Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Antecedents and Levels of Engagement in China and the US", *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 115-147.
- Wang, Z. and A. Lu (2017), "Collectivism and Commitment in Chinese People: Romantic Attachment in Vertical Collectivism", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(8), 1365-1373.
- Wang, Y. and Y. Peng (2015), "An Alternative Approach to Understanding Generational Differences", *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 390-395.
- Wang, H., X. Wang and J. Li (2018), "Is New Generation Employees' Job Crafting Beneficial or Detrimental to Organizations in China? Participative Decision-Making as a Moderator", *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 543-560.
- Wang, Z. and L. Zhang (2010), "An Empirical Study on Relations among Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Turnover Intention", *Chinese Journal of Management*, 3, 379-385.
- Ward, C. and W. C. Chang (1997), "Cultural Fit": A New Perspective on Personality and Sojourner

- Adjustment”, *International Journal of Intercultural Relations*, 21(4), 525-533.
- Warner, M. and Y. Zhu (2018), “The Challenges of Managing ‘New Generation’ Employees in Contemporary China: Setting the Scene”, *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 429-436.
- Wiener, Y. (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williamson, I. O., M. F. Burnett and K. M. Bartol (2009), “The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28-43.
- Yang, J., C. S. Yu and J. Wu (2018), “Work Values across Generations in China”, *Chinese Management Studies*, 12(2), 486-505
- Yi, X., B. Ribbens and C. N. Morgan (2010), “Generational Differences in China: Career Implications”, *Career Development International*, 15(6), 601-620.
- Zhang, J. and W. Zheng (2009), “How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values”, *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 331-351.
- Zhao, Y. (2018), “Managing Chinese Millennial Employees and their Impact on Human Resource Management Transformation: An Empirical Study”, *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 472-489.
- Zhao, E., & Liu, L. (2008), “China’s Generation Y: Understanding the Workforce”, *The 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, September 21-24, Bangkok.
- Zhu, Y., Y. H. Xie, M. Warner and Y. X. Guo. (2015), “Employee Participation and the Influence on Job Satisfaction of the ‘New Generation’ of Chinese Employees”, *International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2395-2411.
- 樊貞增·楊東濤·詹小慧 (2017), “代際差異視角下工作價值觀對員工創新績效的影響研究”, *管理學報*, 14(03): 355-363.
- 劉家國·周媛媛·石倩文 (2017), “組織公民行為負效應研究-整合廣義交換、印象管理和進化心理學的分析”, *管理評論*, 29(04): 163-180.
- 劉蘋·鄭沙沙·吳繼紅 (2012), “代際差異對員工行為的影響研究: “80後”與“80前”的對比”, *中國行政管理*, 05: 65-67.
- 李燕萍·侯炬方 (2012), “新生代員工工作價值觀結構及其對工作行為的影響機理”, *經濟管理*, 34(05): 77-86.
- 李超平·李曉軒·時堪·陳雪峰 (2006), “授權的測量及其與員工工作態度的關係”, *心理學報*, 38(1): 99-106.
- 王震·孫健敏·張瑞娟 (2012), “管理者核心自我评价對下屬組織公民行為的影響-道德式領導和集體主義導向的作用”, *心理學報*, 44(09): 1231-1243.
- 尤佳·孫遇春·雷輝 (2013), “中國新生代員工工作價值觀代際差異實證研究”, *軟科學*, 27(06): 83-88+93.
- 趙宜萱·徐雲飛 (2016), “新生代員工與非新生代員工的幸福感差異研究—基於工作特徵與員工幸福感模型的比較”, *管理世界*, 06: 178-179.
- 趙宜萱·趙曙明·徐雲飛 (2019), “基於20年成就方式數據的中國員工代際差異研究”, *管理學報*, 16(12): 1751-1760.
- 曾秀蘭·華姝姝 (2020), “新生代員工需求與社會工作介入勞動關係治理的邏輯路徑-珠三角勞動關係治理創新探索”, *探求*, 01: 86-95.
- 陳堅·連榕 (2011), “代際工作價值觀發展的研究述評”, *心理科學進展*, 19(11): 1692-1701.
- 秦曉蕾·楊東濤 (2010), ““80後”員工工作價值觀差異性對人際促進影響比較研究”, *現代管理科學*, 10: 14-16.
- 黃中偉·孟秀蘭·範光明 (2016), “代際差異視角下工作價值觀對員工離職傾向的影響研究”, *經濟與管理評論*, 32(01): 54-62.