중국투자 한국기업의 상사의 리더십 행위가 자회사 현지종업원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구*[1)]

이홍희(전남대학교 전자상거래협동과정 박사과정), 제 1저자, llenovo@naver.com
한병섭(전남대학교 경영대학 교수), 공동저자, hanbs@jnu.ac.kr
고일상(전남대학교 경영대학 교수), 교신저자, isko@chonnam.ac.kr

요약

본 연구는 중국에 진출한 한국기업의 자회사 중국인 종업원을 대상으로 상사의 배려적(consideration) 리더십 행위와 구조주도적(initiating structure) 리더십 행위가 조직몰입(organizational commitment)에 미치는 영향에 관하여 실증분석 하였다. Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 보아야 한다고 주장하였고, 학계에서도 조직몰입을 세 가지 차원으로 보고 있는 추세임에도 불구하고 기존 연구에서는 중국인 종업원의 조직몰입을 정서적인 차원에서만 고려하였다. 반면 본 연구에서는 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)의 삼차원적 개념으로 보고 연구를 진행하였다. 분석에 필요한 자료는 설문지 형식으로 수집되었고, 연길, 천진, 북경, 상해, 청도, 위해 등 지역에 진출한 한국기업의 자회사 중국인 종업원을 대상으로 설문을 진행하였으며, 최종 267부를 통계분석자료로 활용하였다.

분석 결과, 첫째, 배려적 리더십 행위는 정서적 몰입과 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 구조주도적 리더십 행위는 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 통제변수인 연령, 민족, 근무기간이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 논문의 연구결과는 배려적 리더십 행위가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구결과를 지지하였고, 또한 구조주도적 리더십 행위가 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 규명하였다.

주제어: 배려적 리더십, 구조주도적 리더십, 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입.

* 본 논문은 제1저자 이홍희의 석사학위논문의 계속연구로 작성한 것입니다.

Ⅰ. 서 론

2013년에 당선된 중국의 새로운 리더-시진핑(習近平) 시대의 중국은 경제적, 정치적, 사회적으로 큰 변화를 가져오게 된 한편 새로운 도전과 도약의 기회를 맞이하게 되었다. 중국의 큰 시장규모로 인해 내수시장 진출 목적, 수출 촉진 목적의 대중국 직접투자가 증가하는 추세이고 이는 앞으로도 계속 이어질 것으로 전망된다. 즉 세계에서 중국은 여전히 전략적으로 중요한 시장으로 부상하고 있다. 따라서 중국에 진출한 한국기업의 현지 종업원에 대한 인적자원관리는 더욱 강조될 것이다.

중국투자 한국기업의 현지법인들을 대상으로 조사한 결과, 운영상 애로사항에서 전체 응답 법인 중 25.3%가 인사(현지 종업원 관리)를 꼽음으로서 제일 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났고(한국수출입은행, 2012), 이는 해외투자 기업들이 사회·문화적으로 상이한 현지종업원을 고용·관리하면서 인사관리 문제에서 많은 어려움을 겪고 있음을 알 수 있다. 이유경(2009)은 중국에 진출한 한국기업들은 여러 가지 갈등과 마찰 등에 의해 투자 철수 또는 도산으로 이어지는 경우가 많은데, 이는 중국의 특이한 문화와 관습을 이해하지 못하였거나 현지 실정에 맞는 인적자원관리를 수행하지 못함에 기인한 것이라고 지적했다.

어려운 상황일수록 종업원에 대한 상사의 배려가 부족할 수 있고, 종업원의 추가적인 노력을 기대하기가 어렵다(이종찬, 2010). 따라서 현지종업원을 효율적으로 관리함에 있어서 상사의 리더십 행위가 중요하게 부각된다. 뿐만 아니라 조직몰입이 높은 종업원이 그렇지 않은 종업원에 비해 조직에 대한 충성도가 높고 (박숙진·김태헌, 2011), 조직몰입이 조직성과에 중요한 영향을 미친다(Mathieu & Zajac, 1990). 즉 중국투자 한국기업들은 중국시장에서 지속성장 가능한 경영을 위해 현지 종업원들의 조직몰입을 높일 수 방안을 모색해야 한다.

조직몰입에 직접적이고 효과적인 영향력을 미치는 변수로서 리더십을 들 수 있다(이정·장영철, 2004). 리더십 행위가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 많이 진행되고 있지만, 중국인 종업원을 대상으로 진행된 연구는 제한적이다. 특히 리더십 행위에서 배려적 리더십과 구조주도적 리더십이 조직몰입에 직접적인 정의 관계가 있다고 주장함에도 불구하고 기존 연구에서 일관성 있는 연구 결과를 제시하지 못하고 있다(Glisson & Durick, 1988; Agarwal & Ramaswami, 1993; 曹花蕊·崔勛, 2007; 이미옥, 2006). 이러한 결과는 배려와 구조주도적 리더십이 비록 리더십의 행동이론에서 나타난 개념이지만, 상황에 따라 그 영향력이 다를 수 있다는 것을 보여주고 있다. 특히 서양에서 개발된 배려와 구조주도적 리더십이 중국에서도 동일하게 적용될 수 있을지가 무척 기대된다. 뿐만 아니라 서양식 모델을 넘어서 중국에 맞게 재설계된 '중국식 모델이 필요하지는 않을가?' 하는 의문도 생긴다.

본 연구는 시진핑 시대의 중국투자 한국기업들에게 중국의 비즈니스 문화의 일부분인 현지 종업원들의 효율적 인적자원관리에 시사점을 던져주고자 중국에 진출 한국기업의 자회사 현지종업원을 대상으로 배려적 리더십 행위와 구조주도적 리더십 행위가 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 실증분석 하고자 한다. 특히 조직몰입을 정서적 차원만이 아닌 정서적, 지속적, 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 측정하여 배려와 구조주도적 리더십 행위가

조직몰입의 세 가지 차원에 각각 미치는 영향을 세분화 되게 분석하고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성되었다. 1장 서론부분에서 논문의 연구배경, 필요성, 목적을 제시하였다. 2장에서는 리더십 행위와 조직몰입의 개념에 관해 정리해 보고, 이와 관련된 기존 선행연구들을 검토해 보고자 한다. 그리고 이를 바탕으로 3장에서 본 연구의 모형을 설계하고 가설을 설정할 것이며, 4장에서는 가설 검증을 위한 실증분석을 실행하고자 한다. 그리고 마지막 부분인 5장에서 실증분석을 토대로 본 논문의 결론을 요약하고 시사점을 제공할 것이다.

II. 선행 연구

2.1 리더십 행위

리더십이란 조직의 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위하여 조직 구성원들로 하여금 조직 목표 실행에 최대한 참고할 수 있도록 유도·조정하는 활동 또는 과정이다(김재철, 1989). 기존 연구를 바탕으로 보면 리더십에 관한 정의와 이론은 학자와 시대에 따라 다양하다. 리더십의 정의에 관한 학자들의 견해를 년대별로 정리하면, Rauch와 Behling(1948)은 리더십은 조직화된 집단 활동에 영향을 미쳐서 목표를 성취하도록 하는 과정이라고 정의하였다. Hemphill과 Coons(1957)은 리더십은 개인의 행동이며 집단의 활동들을 공유 목표로 향하게 한다고 정의하였다(이상욱, 2004). Fiedler(1967)는 리더십이란 지도자가 집단 구성원들의 일을 시작하고 조정하는 과정에서 종사하는 특별한 행위라고 정의 하였다. Stogdill(1974)은 리더십이란 목표달성을 향하도록 집단행동에 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하였다. Rauch와 Behling(1984)는 리더십은 목표를 성취하도록 조직화된 집단 활동에 영향을 미치는 과정이라고 주장하였고(범보룡, 2013), Koh 등(1995)은 조직의 유효성과 성공을 위해 공헌 할 수 있도록 다른 사람들에게 영향을 미치고, 사기를 진작시키며, 권한을 부여하는 개인의 능력이라고 정의 하였다.

리더십 이론은 세 가지 즉, 특성이론(trait theory), 행동이론(behavioral theory), 상황이론(situation theory)으로 나눌 수 있다. 초창기 연구는 리더들이 소유하고 있는 타고난 자질이나 특성 등이 무엇인가를 확인해내는 데 초점을 맞춘 특성이론이 주류를 이루었고, 특성이론이 성공적인 리더십과 그렇지 못한 리더십 사이에서 일반적인 연관성을 찾는데 실패함으로써 한계를 보이자 이러한 한계점을 극복하기 위해 행동이론이 나타났다. 행동이론은 '리더는 선천성을 타고 난다'라는 가정보다는 '리더는 교육훈련 등을 통해 만들어 질 수 있다'는 전제에 더 많은 무게를 두고 있다. 행동이론은 광범한 실증연구를 통해 리더행동의 유형을 기본적으로 과업행동과 관계성행동이라는 두 가지 주된 행동유형으로 구성되었다는 것을 밝혀냈다는 데에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

리더의 행동과 관련한 가장 대표적인 연구는 1945년부터 Stogdill(1948)의 연구에 기초하여 미국 오하이오 주립대학교(OSU: The Ohio State University)에서 실시되었다. 이 행동유형연구는 리더십 연구의 역사에서 가장 주목을 받은 연구의 하나이다. OSU의 경영연구소는 1945년부터 효과적인 리더십 유형을

찾기 위한 연구를 시작하였는데, 연구 결과, 리더의 행동은 배려와 구조주도의 두 가지 독립적인 차원으로 구분되었다. 배려는 기본적으로 관계성행동으로서 리더가 상호신뢰, 구성원의 아이디어에 대한 존중, 구성원들의 느낌에 대한 배려와 같은 특성을 갖는 관계를 구성원들과 형성하는 정도를 반영하는 반면, 구조주도는 기본적으로 과업행동으로서 리더가 목표달성을 위해 자신의 역할과 구성원들의 역할을 정의하고 구조화하려는 정도를 반영 하였다(김남현, 2010; 이상호, 2009).

상황이론은 Fred Fiedler의 연구에 의해 시작되었고 Fiedler(1964)의 LPC 연계성 모형은 리더십 효과성과 최소선호 동료작업자(least preferred coworker: LPC)라고 불리는 특성측정치의 관계를 상황이 어떻게 조절하는지를 기술하고 있다. 그러나 이창원·최창현, (2008)의 연구에서 Fred Fiedler의 상황적합적 리더십 이론은 연구의 결과가 일관성을 갖지 못함에 따라 많은 논쟁의 대상이 되어 왔고 이 이론이 사용한 측정 도구인 LPC 점수가 타당성이 결여되어 있고, 리더의 행동은 변화시킬 수 없다는 Fred Fiedler의 가정은 비현실적이라고 비판하고 있다.

2.2 조직몰입

조직몰입은 1960년대 이후 사회학, 산업심리학, 행동과학 등 여러 분야에서 폭넓게 연구되어 왔다(장춘화·황순애, 2013). 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지 및 조직구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구를 의미한다(이재훈·이종준, 1998).

접근방법이 달라짐에 따라 개념 정의가 다소 차이가 난다. 김원(2001)은 조직몰입에 대한 접근방법은 교환적 접근방법과 심리적 접근방법 두 가지로 분류할 수 있다고 주장하였다. 교환적 접근방법에서 조직이 구성원들에게 제공하는 반대급부가 성원들이 조직에 기여하는 공헌보다 크다고 인식되면 조직몰입은 강해지고 그 반대인 경우 조직몰입은 약해진다(정현욱, 1998). 심리적 접근방법은 조직몰입을 종업원 개인의 심리상태로 보고 정서적 측면에서 개인과 조직의 목표가 점차 일치되어가는 과정으로 본다(박영배, 1993). 즉 조직의 목표와 가치에 대한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지, 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구로 조직에 몰입하게 된다는 것이다(Mowday et al., 1979). Meyer와 Allen(1991)의 3차원적 개념에서 감정적(affective) 몰입과 유사하다.

조직몰입은 구성요인에 따라 단일차원 개념과 다차원 개념으로 나누어지고 있다. Mowday 등(1979)은 조직몰입을 단일차원 개념으로 보고 한 개인이 특정한 조직에 대하여 가지는 동일시(identification)와 관여(involvement)의 상대적 강도(relative strength), 즉 조직의 목표와 가치에 대한 신념과 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의지, 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구로 정의하였다. Bateman과 Strasser(1984)도 조직몰입을 단일차원 개념으로 보고 조직과 관련된 구성원의 태도와 관련된 심리적 특성으로 조직에 대한 충성심, 조직을 위하여 노력을 다하려는 마음, 조직에 대한 구성원의 자기 동일시, 조직에 남으려는 강한 욕구 혹은 집착성이라고 정의하였다.

Kanter(1968)는 조직몰입을 다차원 개념으

로 보고 근속(continuance)몰입, 응집(cohesion)몰입, 통제(control)몰입 등 3가지 차원으로 구분할 수 있다고 주장하였다. 현재 조직몰입 측정 척도로 가장 많이 사용되고 있는 도구가 Meyer와 Allen(1991)에 의해 개발된 측정척도이다. 그들은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 접근하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 ①정서적 몰입(affective commitment)은 감정적 몰입이라고도 하며, 종업원이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체감의 정도, 즉 조직에 감정적으로 애착을 느끼고 동일시하고 몰입하는 차원, ②지속적 몰입(continuance commitment)은 조직을 삶의 중심요소로 여기어 종업원이 조직을 떠나 다른 조직으로 옮길 때 발생하는 비용, 즉 조직에 남아 있음으로써 얻는 이익이 다른 조직으로 옮기면서 얻을 수 있는 이익보다 더 많기 때문에 현재의 조직에 남으려는 몰입의 차원, ③규범적 몰입(normative commitment)은 조직구성원으로서 가져야 할 도덕적 의무감으로 회사에 충성하고 의무를 이행해야 한다는 가치관, 즉 조직에 근무하는 것에 대한 강한 자부심을 느끼거나 조직의 명예를 자신보다 소중히 여기어 몰입하게 되는 차원이다.

2.3 리더십 행위와 조직몰입에 관한 기존연구

리더십 행위와 조직몰입 관련 연구는 많이 진행되었다. 먼저 한국 종업원을 대상으로 진행된 리더십 행위와 조직몰입에 관한 선행연구를 보자면 다음과 같다. 이정·장영철(2004)의 연구에서는 한국 서비스업, 제조업, 정보통신업 등 산업별 대기업에 종사하는 팀원들을 대상으로 다양한 리더십 유형과 조직신뢰, 조직몰입 간 관계를 분석한 결과 배려와 구조주도적 리더십 모두 조직신뢰와 조직몰입에 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이창원·박희봉(2005)의 연구에서는 한국과 뉴질랜드의 자치단체 단체장을 대상으로 연구를 진행한 결과, 한국의 경우 배려와 구조주도가 조직효과성에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이미옥(2006)의 연구에서는 카지노 조직을 대상으로 연구를 진행한 결과, 배려적 리더십과 구조주도적 리더십 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치지만, 배려적 리더십이 구조주도적 리더십보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이혜진·이창원(2011)의 연구에서도 사회복지장관의 구조주도와 배려적 리더십이 종사자들의 조직몰입을 향상시킨다는 것을 규명하였는데 특히, 배려적 리더십이 구조주도적 리더십보다 조직몰입에 미치는 영향력의 크기가 더 강했고, 배려적 리더십은 조직몰입의 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입에 정의 유의한 영향을 미치는 반면 구조주도적 리더십은 정서적 몰입과 규범적 몰입에만 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이수광(2006)은 거래적 리더십(상황적 보상, 예외 관리)가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 거래적 리더십이 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최동주(2008)는 서번트 리더십(이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신)이 조직몰입에 미치는 영향을 미치는 영향에 관해 분석한 결과, 서번트 리더십이 정서적 몰입과, 규범적 몰입에 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤창섭(2011)은 변혁적 리더십(카리스마, 개인적 배려, 지적 자극)

이 조직효율성의 하위요인인 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관해 조사한 결과, 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 양필석·최석봉(2011) 역시 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관해 분석한 결과, 변혁적 리더십이 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 중국인 종업원을 대상으로 진행된 선행연구를 고찰해 보았다. 賈良定 등(2006)은 변혁적 리더십으로 카리스마 요인을 채택하여 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십과 조직몰입 간에 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 범보룡(2013)은 변혁적 리더십이 LMX(리더와 구성원 간 신뢰를 바탕으로 한 교환관계)를 매개로 조직몰입(정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입)에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십이 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십과 조직몰입 간 LMX에 의한 매개효과 있는 것으로 나타났다.

조정정(2011), 김영매(2011), 장춘화·황순애(2013) 등 학자들은 부동한 시기에 걸쳐서 거래적 리더십(상황적 보상, 예외 관리)과 변혁적 리더십(카리스마, 지적 자극, 개별적 배려)을 같이 고려하여 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 연구를 진행한 결과, 조정정(2011)은 거래적 리더십이 조직몰입에 정의 영향을, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마가 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 김영매(2011)는 중국여성을 대상으로 연구를 진행한 결과, 여성리더의 카리스마, 개별적 배려, 상황적 보상이 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 장춘화·황순애(2013)는 거래적 리더십이 조직몰입에 정의 영향을, 변혁적 리더십의 하위요인인 개별적 배려가 조직몰입에 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 외 이철기(2010)가 한국과 중국의 종업원들을 대상으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 비교분석한 한국 종업원과 중국 종업원 간 차이가 있는 것으로 나타났다. 중국의 경우 상황적 보상, 지적 자극과 개별적 배려가 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

왕윤(2011)은 중국의 중소기업에서 상사가 임파워링 리더십을 발휘할 때 절차의 공정성의 조절효과에 의해 종업원들의 조직몰입이 제고된다는 연구결과를 얻었고, 허문교·최명철(2012)의 연구에서는 중국 관리자의 슈퍼리더십이 자국 내 종업원의 영향력 행사와 능력 발휘에 긍정적 영향을 미치고, 이를 통해 조직몰입이 상승되는 것으로 나타났다.

권종욱(2004)은 상사집단주의를 조절변수로 하여 구조주도와 배려적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 배려적 리더십만 조직몰입에 강한 정의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 상사집단주의는 통계적으로 볼 때, 유의한 결과를 보이지 않았다. 반면 曹花蕊·崔勛(2007)은 배려적 리더십과 구조주도적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관해 조사한 결과, 배려적 리더십과 구조주도적 리더십 모두 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 배려적 리더십이 구조주도적 리더십보다 조직몰입 중 정서적 몰입에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났으며, 젊은 연령 층의 여성일 경우 더욱 지지되었다.

강대석 등(2010)은 '조직몰입(정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입)-이직의도 모델'을 설명하기 위해 중국의 사회·문화적 특성을 반영할 수 있는 지각된 외부평판(PEP), 윤리적인 조직분위기, 리더-구성원 간 교환(LMX)의

<표 1> 배려와 구조주도적 리더십 행위에 관한 기존 실증연구 요약

분석 대상	연구자	종속변수	독립변수	통제변수	가설 설정	결과
한국 종업원	이정 · 장영철 (2004)	조직몰입(정서적 몰입, 지속적 몰입)	배려	성별, 나이, 학력, 직급, 근속년수	(+)	+
			구조주도		(-)	+
	이창원 · 박희봉 (2005)	조직효과성	배려			+
			구조주도			+
	이미옥(2006)	조직몰입(정서적 몰입)	배려			+
			구조주도			+
	신종국 · 천명환 · 박민숙(2006)	시장지향성	배려		(+)	+
			구조주도		(-)	-
		경쟁전략	배려			+
			구조주도			
	이혜진·이창원 (2011)	조직몰입(정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입)	배려	성별, 연령, 학력, 근무연수, 기관유형, 직급	(+)	+
			구조주도		(+)	+
중국인 종업원	권종욱(2004)	조직몰입(정서적 몰입)	배려	연령, 교육, 성별	(+)	+
			구조주도		(+)	
	曹花蕊·崔勛 (2007)	조직몰입(정서적 몰입, 지속적 몰입)	배려			+
			구조주도			+

질의 역할을 검토하였다. 분석 결과, 데이터 적합성과 간명성 모두를 고려한 구조방정식 모델의 결과들은 지각된 외부평판, 윤리적인 조직 분위기, LMX의 질이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침을 입증하였다. 다만 윤리적인 조직 분위기와 LMX의 질이 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입 모두에 유의했던 것과는 달리 지각된 외부 평판은 정서적 몰입에만 유의한 영향력을 나타낸 것으로 드러났다.

손소매 등(2013)은 중국의 5년 미만의 창업기업을 대상으로 실행가적 특성과 촉진가적 특성의 리더십이 조직몰입(정서적 몰입)에 미치는 영향에 관해 분석한 결과, 촉진가적 특성의 리더십을 발휘할 때 종업원의 조직몰입이 제고 되고, 실행가적 특성의 리더십은 직장행동통제성향의 영향을 받아 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

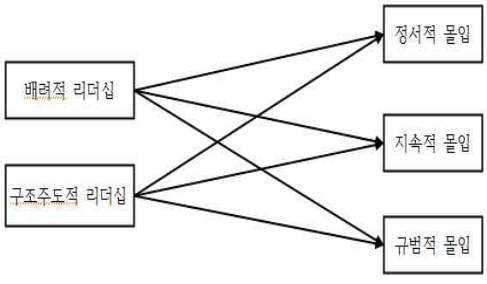
위에서 정리한바와 같이 리더십 행위가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 기존연구는 많이 진행되었고, 리더십 행위가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증연구를 통해서 규명하였다. 반면 리더십의 하위요인으로 교려한 변수가 학자들마다 다양하였다. 특히 <표 1>에서 보여주다시피 중국인 종업원을 대상으로 배려와 구조주도적 리더십 행위가 정서적, 지속적, 규범적 몰입에 미치는 영향을 분석한 연구는 극히 제한적이고, 학자들마다 일관된 결론을 얻지 못하였다.

III. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 리더십 행위를 리더십 연구의 역사에서 가장 주목을 받는 오하이오 주립대학교의 이해 행동유형연구에서 개발된 배려와 구조주도적 리더십 행위로 보고, 배려와 구조주도적 리더십 행위가 중국인 종업원의 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 실증분석을 진행하고자 한다. 특히 서양에서 개발된 리더십 개념과 이론이 중국에서도 적용될 수 있는지를 시도해보고, 배려와 구조주도적 리더십 행위가 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입에 미치는 영향을 검토하고자 한다. 따라서 연구모형을 <그림 1>과 같이 설계하였다.

<그림 1>



3.2 배려적 리더십과 조직몰입에 관한 가설

기존 연구들은 리더십 행위가 조직몰입에 직접적인 정의 관계가 있다고 주장하고 있다(Morris & Sherman, 1981; Bateman & Strasser, 1984; 양필석·최석봉, 2011; 윤창섭, 2011; 최동주, 2008; 이수광, 2006; 이미옥, 2006; 이정·장영철2004; 賈良定 등, 2006; 曹花蕊·崔勛, 2007). 그동안 많은 학자들이 관계 향상을 위한 종업원에 대한 배려(consideration)와 업무수행을 위한 구조주도(initiating structure)의 두 가지 리더십 행위에 대해 광범위하게 연구해 왔다(Teas, 1983; Johnston et al., 1990; 권종욱, 2004; 이미옥, 2006; 신종국 등, 2006; 이창원·박희봉, 2005). 배려와 구조주도적 리더십은 리더십의 행동이론에서 대표적인 연구로서, 배려란 리더와 종업원 간의 관계에 있어서 우호적인 태도로 신뢰하고 지원하며, 복지나 개인문제에 관심을 가지고 원만한 인간관계를 유지하면서 과업을 수행하도록 하는 행동을 말한다. 즉 배려적 리더십 행위는 조직 내에서 상사가 부하 직원을 편하게 대하고 작업 분위기를 즐겁게 조성하며 개인적인 복리 등과 같은 사소한 것까지 배려해 주는 리더십(관계행동)을 의미한다. Judge 등(2004)은 Ohio 주립대학교에서 개발된 리더십 행동이론에 관한 기존 연구를 바탕으로 메타분석을 진행한 결과, 리더에 대한 만족, 직무에 관한 만족, 동기부여, 리더의 역할(leader effectiveness) 등이 구조주도보다는 배려적 리더십과 강한 관계가 있는 것으로 나타났다.

임성옥(2008)의 연구에서 리더십과 조직몰입의 관계를 구조모형을 통해 분석한 결과 배려적 리더십과 조직몰입이 비교적 높은 상관관계를 보였고 조직문화를 통해서 조직몰입에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서정하(2006)는 개별배려 리더십행위는 조직몰입에 정의 유의한 영향을 미친다는 것을 규명하였다. 그는 조직의 구성원들이 리더가 개별적 배려행위를 발휘하였을 때 조직에 대한 애착이 더 강해져 지속적으로 조직에 남으려고 한다는 것으로 해석할 수 있다고 지적하였다. 즉 배려적 리더십행위가 종업원의 지속적 몰입을 강화시킨다는 것을 예측할 수 있다.

이정아·최영봉(2012)의 다국적기업의 문화

지향성과 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석에서는 집단주의 문화지향성에 적합한 배려적 리더십을 채택하는 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 또한 여성주의 문화지향성에 적합한 배려적 리더십을 채택하는 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 다국적기업에서 상사의 배려적 리더십 행위는 종업원으로 하여금 그 조직에 더 몰입할 수 있게 동기를 부여해 주고 있다. 이장로·김보인(2012)은 한국과 미국의 종업원을 대상으로 직장상사의 배려적 리더십 행동이 종업원들의 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 미국과 한국 두 나라 간에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 미국에서는 배려적 리더십이 정서적 몰입에 직접적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 한국에서는 리더의 배려적인 행동이 정서적 몰입에 직접적인 영향을 미치지 않고 역할갈등과 배려적 리더십 행동의 상호작용에 의해서 정서적 몰입에 간접적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 Lok와 Crawford(2004)는 홍콩과 오스트레일리아 경영자를 대상으로 리더십 행위가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 오스트레일리아에서 홍콩보다 배려적 리더십 행위가 조직몰입에 미치는 영향이 더 강한 것으로 드러났고, 배려적 리더십, 조직 문화, 응답자의 인구통계학적 특성이 조직몰입에 미치는 영향이 각각 두 나라간 차이가 있는 것으로 연구결과가 나왔다.

이 외에도 많은 기존연구들에서 직장상사의 배려적 리더십 행위가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다(이미옥, 2006; 이정·장영철, 2004; 曹花蕊·崔勛, 2007; 이혜진·이창원, 2011; 권종욱, 2004). 뿐만 아니라 서구 학자 Lok와 Crawford(1999)는 리더십을 설명하는 변수 중에서 배려가 기타 다른 변수와 비교해 볼 때 비교적 강하게 몰입과 관계가 있다고 제시하였고, Agarwal과 Ramaswami(1993), Lok와 Crawford(2001)의 연구에서 배려적 리더십이 조직몰입에 두드러지게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 Penley와 Hawkins(1985)도 관리자의 배려적 리더십이 큰 그룹 즉 관리자가 부하들의 의견에 귀를 기울이고 반응을 보이는 등 부하들로 하여금 관리자에게 말을 붙이기 쉽도록 배려할 때 그렇지 못한 그룹에 비해 조직몰입도가 높다는 연구결과를 얻었다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구를 바탕으로 조직몰입을 Meyer와 Allen(1991)의 삼차원 개념으로 보고 아래와 같이 가설을 설정하였다.

[가설 1-1] 배려적 리더십 행위는 정서적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 배려적 리더십 행위는 지속적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-3] 배려적 리더십 행위는 규범적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

3.3 구조주도적 리더십과 조직몰입에 관한 가설

구조주도란 조직의 공식적인 목표를 달성하기 위해 종업원들의 역할을 규정하고 구조화하는 행동을 말한다. 즉 구조주도적 리더십 행위는 상사가 부하 직원들에게 업무 진행 과정을 설명해 주고 업무 스케줄을 명시해주며 부

하 직원들로 하여금 회사의 규칙이나 방침을 준수할 것을 요구 하며 업무성과에 명확한 기준을 유지하는 리더십(과업행동)을 의미한다. Judge 등(2004)은 Ohio 주립대학교에서 개발된 리더십 행동이론에 관한 기존 연구를 바탕으로 메타분석을 진행한 결과, 리더의 업무수행능력, 그룹-조직의 실적이 배려보다는 구조주도적 리더십과 약간 더 강한 관계가 있는 것으로 나타났다.

한국 종업원을 대상으로 진행한 많은 기존 연구에서 구조주도적 리더십이 조직몰입에 정의 영향을 미친다는 결론을 얻었고(이정·장영철, 2004; 이미옥, 2006; 이혜진·이창원2011), 특히 이정·장영철(2004)의 연구에서는 구조주도가 조직몰입에 부의 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였음에도 불구하고, 분석결과 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 이혜진·이창원(2011)의 연구를 보자면 구조주도적 리더십을 발휘할수록 종업원들의 정서적 몰입과 규범적 몰입이 강화되는 것으로 나타났다. 이는 조직몰입을 정서적 측면의 단일차원으로만 간주하고 측정한 기존 많은 연구들에게 새로운 시사점을 던져주고 있다.

Lok와 Crawford(2004)는 아시아 기업에서는 Stogdill(1970)의 리더십 이론에 기반을 둔 구조주도적 리더십 행위가 배려적 리더십 행위보다 종업원들의 조직몰입을 더 강화 시킬 수 있고, 서양의 기업에서는 배려적 리더십 행위가 종업원들의 조직몰입을 더 강화시킬 수 있을 것이라고 기대했다. 또한 중국인 종업원을 대상으로 진행한 기존연구에서 曹花蕊·崔勛(2007)은 배려의 리더십이 구조주도적 리더십보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 크지만, 구조주도적 리더십 역시 조직몰입에 정의 영향을 미친다는 결론을 얻었고, 이정아·최영봉(2012)이 다국적기업의 문화지향성과 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, 권력 간격이 큰 문화지향성에 적합한 구조주도 리더십을 채택하는 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 불확실 회피성향이 큰 문화지향성에 적합한 구조주도 리더십을 채택하는 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러나 많은 연구자들은 구조주도와 조직몰입은 정의 관계를 가질 것으로 가설을 설정하였지만 일부 연구에서 유의하지 않은 결과를 보여주고 있다(Penley & Hawkins, 1985; Lok & Crawford, 2001; 권종욱, 2004; 이장로·김보인, 2012). 이러한 결과는 구조주도적 리더십 행위가 조직몰입에 미치는 영향이 상황에 따라 그 영향력이 상이하기 때문인 것으로 보인다. 뿐만 아니라 Meyer와 Allen(1991)에 의하면 조직몰입은 정서적, 지속적, 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 보아야 한다고 주장하였고, 김원(2001)의 연구에서도 최근에는 조직몰입을 단일차원이 아닌 복합적인 개념으로 보는 추세라는 결론을 얻었다. 즉 배려와 구조주도적 리더십 행위가 조직몰입에 미치는 영향을 실증분석으로 증명함에 있어서 조직몰입의 정서적, 지속적, 규범적 몰입의 세 가지 차원을 모두 고려할 필요가 있다. 하지만 많은 연구들에서 여전히 조직몰입을 감정적 애착에 기인한 정서적 몰입의 측면에서만 측정하였기 때문에 이와 같은 결과가 나타난 것이 아닌지 고민된다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구를 바탕으로 조직몰입을 Meyer와 Allen(1991)의 삼차원 개념으로 보고 아래와 같이 가설을 설정하였다.

[가설 2-1] 구조주도적 리더십 행위는 정

서적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-2] 구조주도적 리더십 행위는 지속적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-3] 구조주도적 리더십 행위는 규범적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

3.4 연구 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 배려적 리더십과 구조주도적 리더십을 독립변수로 설정하였고, 종속변수로 조직몰입의 세 가지 차원 즉 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을, 통제변수로 인구통계학적 변수를 설정하였다. 리더십의 측정도구로는 Stogdill(1963)의 배려적 리더십 4개 문항과 구조주도적 리더십 4개 문항을 사용하였고, 조직몰입의 측정은 Meyer와 Allen(1991)이 개발한 측정 항목에서 본 연구에 적합한 15개 측정 항목, 즉 정서적 몰입 6

<표 2> 연구 변수의 조작적 정의와 측정항목

변수명	조작적 정의	측정항목	출처
정서적 몰입	감정적으로 조직에 '애착'을 갖고 몰입.	1. 나는 직장에 대한 소속감이 강하다.	Meyer and Allen (1991)
		2. 나는 이 직장의 문제를 나의 문제인 것처럼 걱정한다.	
		3. 나는 이 직장을 '가족의 일부'처럼 생각한다.	
		4. 나는 회사에 정서적으로 애착되어 있다.	
		5. 나는 이 직장에 개인적으로 큰 의미를 두고 있다.	
		6. 나는 이 회사에서 남은 직장생활을 보내면 좋겠다.	
지속적 몰입	'필요'에 의해 조직에 몰입.	7. 내가 만약 이 직장을 떠나기로 결정한다면 내 인생에서 많은 것을 잃게 될 것이다.	
		8. 지금 당장 이 직장을 떠나기란 어려운 입장이다.	
		9. 나는 대안이 거의 없기 때문에 이 직장을 떠나지 못한다.	
		10. 이 직장을 떠났을 경우에 생길 수 있는 좋지 않는 결과는 다른 대안이 거의 없다는 것이다.	
		11. 이 직장을 계속 다니는 중요한 이유 중에 하나는 이 직장을 떠나면 상당한 개인적인 희생이 따르기 때문이다.	
규범적 몰입	'의무'에 의해 조직에 몰입.	12. 자기가 다니는 회사에 강한 소속감을 가져야 한다.	
		13. 내가 이 직장에서 계속 일하는 중요한 이유 중에 하나는 회사에 충실해야 한다는 윤리 때문이다.	
		14. 내가 한 직장에 강한 소속감을 갖는 것은 가치 있는 일이다.	
		15. 지속적으로 살펴보면 나는 한 직장에서 대부분의 직장생활을 하는 것이 좋을 것이다.	
배려적 리더십	관계 지향성 리더십.	16. 대하기 편하고 친절하다.	Stogdill (1963)
		17. 업무를 더 즐겁게 수행할 수 있게 해준다.	
		18. 즐겁게 일 할 수 있도록 사소한 것들까지 배려해준다.	
		19. 부하직원들의 개인적인 복리를 챙겨준다.	

개 항목, 지속적 몰입 5개 항목, 규범적 몰입 4개 항목을 사용하였다.

해외종업원을 대상으로 진행한 조직몰입 관련 기존 연구에서 조직몰입에 영향을 미치는 변수로서 인구 통계학(demography) 특성을 고려한 연구는 많았고, 인구 통계학 특성이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Lok & Crawford, 2004; 임달호·우승일 2008; 안종석·백권호, 2002; 신만수·문형구, 1997; 권종욱, 2000). 또한 연령은 조직몰입과 정의 상관관계를 자기는 것으로 밝혀졌으며 (Angle & Perry, 1981; Morris & Steer, 1980), 오래 근무할수록 조직을 이해하고 적응한 결과, 조직의 목표 및 가치관을 수용하는 경향이 커져 조직몰입이 증가한다는 지적도 있다 (Buchanan, 1974; Meyer and Allen, 1984; Morrow and Wirth, 1989). 따라서 본 연구에서는 통제변수로 종업원의 연령, 근무기간과 문화적 요인 인 민족 등을 고려하였다.

인구 통계학적 변수를 제외한 모든 변수는 ①“매우 동의하지 않는다”, ②“동의하지 않는다”, ③“보통이다”, ④“동의한다”, ⑤“매우 동의한다”의 Likert 5점 척도로 측정하였다(<표 2> 참조).

Ⅳ. 실증분석

4.1 자료수집

연구 진행을 위한 자료는 설문조사를 통해 이루어 졌다. 2013년 8월 7일부터 9월 9일에 걸쳐 한국기업들이 상대적으로 많이 진출한 연길, 천진, 북경, 상해, 청도, 위해 등 지역을 대상으로 직접방문과 이메일을 통한 방법으로 설문을 실시하였다. 총 회수한 설문지 300부 중 응답이 불성실한 33부를 제외한 267부를 최종 분석 자료로 사용했다. 설문 응답자의 특성은 <표3>과 같다.

<표 3> 표본의 특성

개인특성	구분	빈도	퍼센트(%)
연령	30세 미만	208	77.9
	30세 이상	59	22.1
성별	남	130	48.7
	여	135	50.6
민족	조선족	174	65.2
	한족	93	34.3
지역	연길	80	15.8
	천진	45	8.9
	북경	35	6.9
	상해	25	4.9
	청도	24	4.7
	위해	21	4.1
	대련	6	1.2
	기타	19	3.7
합계	N=267		

4.2 신뢰도 분석

본 연구에서는 IBM SPSS Statistics 22 통계프로그램을 활용하여 실증분석을 실행하였다. 설문 조사된 배려적 리더십, 구조주도적 리더십, 조직몰입의 측정 문항들 간 내적 일관성을 알아보기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. <표 4>에 제시된 바와 같이 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수가 정서적 몰입 0.868, 지속적 몰입 0.801, 규범적 몰입 0.748 이고, 배려적 리더십 0.764, 구조주도적 리더십 0.739로써 측정항목들의 크론바하 알파계수가 모두 0.70 이상이므로 신뢰할 만한 신뢰성이 확보되었다.

<표 4> 요인분석 및 신뢰성 검증 결과 (N=267)

항목 / 요인	정서적 몰입	지속적 몰입	배려	규범적 몰입	구조주도
X6	.793				
X4	.760				
X5	.758				
X3	.699				
X2	.647				
X1	.616				
X11		.798			
X9		.773			
X10		.695			
X7		.576			
X8		.539			
X16			.801		
X18			.754		
X17			.674		
X19			.590		
X14				.778	
X15				.721	
X12				.649	
X13				.500	
X22					.808
X23					.749
X21					.595
X20					.535
KM0	0.832				
Bartlett의 구성형 검정치	2957.862				
회전 제곱합 적재값	4.165	2.730	2.723	2.689	2.183
% 분산	18.107	11.868	11.838	11.691	9.490
Cronbach's α	.868	.801	.764	.748	.739

4.3 요인 분석

독립변수와 종속변수를 동일한 응답자를 대상으로 조사했기 때문에 동일방법 편의(Common Method Bias) 문제가 발생할 가능성이 있다고 보고 Harman의 단일요인 검증을 시행했다. 검증 결과 <표 4>에서 알 수 있듯이 1보다 큰 고유값을 가진 요인이 5개 추출되었고, 이중 첫 번째 요인이 전체 분산의 18.107%만을 설명하기 때문에 동일방법 편의에 따른 문제는 심각하지 않다고 판단하였다.

요인분석(factor analysis) 결과를 보면, 23개 항목의 공통성이 0,4이하인 변수가 없기 때문에 23개 항목 전체를 분석에 사용하였다. 관측치 수와 변수의 수가 적당한지를 나타는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 척도 값은 0.832로 높게 나타났고, 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구성형 검정치는

2957.862, 유의확률은 .000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며, 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 <표 4>에 보여진바와 같이 동일한 개념을 측정하려는 변수들이 동일한 요인으로 잘 묶어지었기 때문에 측정도구의 타당성이 검증되었다.

4.4 상관관계 분석

<표 5>은 변수들 간 상관관계를 분석한 결과를 보여주고 있다. 통제변수인 연령, 민족, 근무기간과 조직몰입 간에는 1% 유의수준에서 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 배려적 리더십과 조직몰입 간에도 1% 유의수준에서 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났고. 구조주도적 리더십과 정서적 몰입, 규범적 몰입 간에는 1% 유의수준에서 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로, 지속적 몰입 간에는 5% 유의수준에서 정(+)의 유의한 상관관계 있는 것으로 나타났다.

4.5 다중회귀분석

다중회귀분석은 조직몰입의 세 가지 구성차원인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 각각에 대해 두 간계로 나누어서 실시하였다. <표 6>의 첫 번째 모형(M1)에서는 통제변수(인구통계학적 변수)만을 회귀분석에 포함시켰고, 두 번째 모형(M2)에서는 가설 검증을 위해 개인특성을 통제하고 배려적 리더십 행위와 구조주도적 리더십 행위가 조직몰입에 미치는 영향에 관해 분석하였다.

결과, 모형(M1)에서 보면 연령, 민족, 근무기간이 조직몰입에 통계적으로 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 조직몰입을 설명하는데 있어서 모형(M1)보다는 인구통계학적 변수를 통제하고 배려와 구조주도적 리더십을 포함시킨 모형(M2)에서 설명력(수정된 R제곱)이 높아짐을 알 수 있다. 즉 배려적 리더십과 구조주도적 리더십은 조직몰입을 설명하는 중요한 변수라는 것을 의미한다. 또한 다중공선성의 문제는 회귀분석에서 분산팽창계수(VIF) 값을 통하여 확인할 수 있는데,

<표 5> 변수 간 상관관계 분석 결과 (N=267)

연구 변수	연령	민족	근무 기간	배려	구조 주도	정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입
연령	1							
민족	.293**	1						
근무기간	.585**	.386**	1					
배려	.323**	.145*	.052	1				
구조주도	.217**	.097	.175**	.474**	1			
정서적 몰입	.490**	.350**	.459**	.373**	.241**	1		
지속적 몰입	.339**	.311**	.372**	.326**	.154*	.552**	1	

<표 6> 조직몰입 회귀분석 결과 (N=267)

		M1				M2			
		정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입	VIF	정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입	VIF
통제변수	연령	.319*** (5.037)	.166* (2.415)	.258*** (3.593)	1.534	.239*** (3.743)	.095 (1.368)	.153* (2.161)	1.666
	민족	.179*** (3.211)	.183** (3.033)	.134* (2.123)	1.184	.163** (3.021)	.171** (2.890)	.110 (1.837)	1.190
	근무기간	.203** (3.093)	.204** (2.865)	.028 (.380)	1.647	.214*** (3.342)	.205** (2.930)	.063 (.892)	1.671
독립변수	배려					.198*** (3.397)	.232*** (3.638)	.112 (1.728)	1.386
	구조주도					.069 (1.129)	-.004 (-.064)	.253*** (4.004)	1.316
	수정된 R제곱	.304	.180	.107		.350	.222	.196	
	F	39.781***	20.459***	11.600***		29.680***	16.161***	13.939***	

***0.001에서 유의, **0.01에서 유의, *0.05에서 유의.
각 변수들의 표 안의 수치는 표준화 계수 베타, ( )안은 t값

본 연구에서 분석 결과 VIF 값이 M1에서는 1.184에서 1.647 사이에 있고 M2에서는 1.190에서 1.671 사이에 있으므로 다중공선성 문제는 없다는 것을 알 수 있다.

가설 검증을 위해 모형(M2)을 보자면, 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 수정된 R제곱 값이 각각 0.350, 0.222, 0.196이고, F값은 각각 29.680, 16.161, 13.939이며, 유의확률이 .000이므로 회귀분석 결과가 통계적으로 유의성을 가진다. 배려적 리더십은 0.1% 유의수준에서 정서적 몰입과 지속적 몰입에 통계적으로 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 그 영향력의 크기를 볼 때 지속적 몰입에 미치는 영향력(표준화 계수 베타)이 0.232로써 정서적 몰입에 미치는 영향력보다 큰 것으로 나타났다. 하지만 규범적 몰입에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1, 1-2는 채택되었고 가설 1-3은 기각되었다. 반면 구조주도적 리더십은 정서적 몰입과 지속적 몰입에 통

<표 7> 가설 검증 결과

	설정된 가설	검증 결과
1-1	배려적 리더십 행위는 정서적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	배려적 리더십 행위는 지속적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	배려적 리더십 행위는 규범적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각

계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 규범적 몰입에 유의수준 0.1%에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영향력의 크기를 보자면 0.253으로써 주고주도적 리더십 행위가 규범적 몰입을 증가시키는 중요한 변수임이 규명되었다. 즉 가설 2-1, 2-2는 기각되었고, 가설 2-3은 채택되었다(<표 7> 참조).

Ⅴ. 결론 및 시사점

본 논문 중국에 진출한 연길, 천진, 북경, 상해, 청도, 위해 등 도시의 한국기업의 자회사 중국인 종업원을 중심으로 실증연구를 진행하였다. 연구 결과 상사의 배려적 리더십 행위와 구조주도적 리더십 행위가 중국투자 한국기업의 자회사 현지 종업원의 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

첫째, 배려적 리더십 행위는 정서적 몰입과 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 배려적 리더십이 조직몰입에 정의 영향을 미친다는 기존 연구 결과(이정·장영철, 2004; 이미옥, 2006; 권종욱, 2004; 曹花蕊·崔勛, 2007; Agarwal & Ramaswami, 1993; Agarwal et al., 1999; Lok & Grawford, 2001)와 일치하는 결과이다. 그러나 규범적 몰입에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 구조주도적 리더십 행위는 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구조주도적 리더십이 조직몰입에 정의 영향을 미친다는 기존 연구결과(이혜진·이창원, 2011)와 일치하다. 그러나 정서적 몰입과 지속적 몰입에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 이는 중국인 종업원을 대상으로 진행한 권종욱(2004)의 연구에서 구조주도적 리더십이 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 결과를 지지한다.

셋째, 통제변수인 연령, 민족, 근무기간이 조직몰입에 통계적으로 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 분석 결과를 바탕으로 이론적 측면과 실무적 측면에서 아래와 같은 시사점을 제시할 수 있다. 먼저 이론적 측면을 보자면 첫째, 배려적 리더십이 구조주도적 리더십 보다 조직몰입에 미치는 영향력이 더 크다. 둘째, 구조주도적 리더십 행위가 규범적 몰입에 정의 영향을 미친다는 것을 규명하였다. 기존 연구(Penley & Hawkins, 1985; Lok & Crawford, 2001; 이수광, 2006; 김영매, 2011; 권종욱, 2004; 장춘화·황순애, 2013; 손소매 등, 2013; 허뮨교·최명철, 2012; 曹花蕊·崔勛 2007)에서 조직몰입을 정서적 차원과 지속적 차원에서만 측정했는데 본 연구에서는 규범적 차원도 포함시킴으로서 그 영향력을 실증분석을 통해 밝혀냈으며, 이는 규범적 몰입을 조직몰입에 포함시켜야 한다는 Meyer와 Allen(1991)의 주장을 재차 증명하였고, 구조주도적 리더십이 규범적 몰입을 제고시키는 중요한 변수임을 시사한다.

다음으로 실무적 측면에서 다국적 기업의 효과적인 인적자원관리를 위한 관리적 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 종업원의 조직몰입을 높이려면 리더는 마땅히 종업원과의 관계를 중요시 하는 즉, 종업원을 편하게 대해주고, 업무를 즐겁게 수행할 수 있도록 사소한

것까지 배려해줘야 한다. 또한 과업의 성과를 높이기 위해 종업원들에게 업무 스케줄을 짜주거나 엄격한 기본규칙을 준수하도록 요구하고 업무성과에 관한 명확한 기준을 유지할 때 종업원들의 규범적 몰입을 제고시킬 수 있다. 둘째, 상사는 조직이 처한 상황에 따라 서로 다른 리더십 행위를 발휘해야 한다. 만약 종업원들의 규범적 몰입이 필요한 상황에서는 배려보다는 구조주도적 리더십 행위를 발휘하여 종업원의 조직몰입을 향상시켜주고, 종업원들의 정서적 몰입과 지속적 몰입을 제고시켜야 할 상황에서는 관계 지향적인 배려의 리더십을 발휘해야 한다.

이러한 시사점을 던져주고 있음에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 본 연구는 중국에 진출한 한국기업의 현지 종업원들만 연구대상으로 고려했기 때문에 본 연구의 결과를 일반화 시키는데 한계가 있다. 향후 연구에서 중국에 진출한 다양한 국적의 기업을 포함시킨 연구가 필요하다.

<참고문헌>

강대석 · 진홍잉 · 김하연 · 임정철(2010), “중국 근로자들의 조직몰입과 이직의도를 새롭게 설명하는 변수들: 지각된 외부평판, 윤리적인 조직 분위기, 그리고 리더-구성원 간 교환(LMX)의 질, ” 인적자원개발연구, 12(3), 113-139.

김민숙·방호열·박창진(2010), “한국 베트남 투자기업의 조직몰입도 결정요인,” 국제경영리뷰, 14(2), 105-141.

김남현(2010), 리더십 이론과 실제, 경문사.

김재철(1989), “Leader Ship이론의 제접근법에 관한 비교연구,” 학술논의, 13, 197-218.

김원(2001), “조직몰입 개념화에 관한 연구,” 영남이공대학 논문집, 31, 67-86.

김영매(2011), “중국여성 리더십 유형이 종사원의 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구-상하이지역 특급호텔을 중심으로,” 석사학위논문, 경희대학교 대학원.

권종욱(2000), “중소기업종업원의 조직몰입도 결정요인: 한·일 중소기업 비교연구,” 중소기업연구, 41(12), 85-109.

권종욱(2004), “중국 진출 한국투자기업 현지종업원의 조직몰입을 결정하는 리더십 행위 분석,” 국제통상연구, 9(1), 123-142.

박숙진·김태헌(2011), “호텔기업 중간관리자의 조직몰입-직무가치-직무만족 경합모델,” 한국콘텐츠 학회논문지, 11(8), 388-398.

박영배(1993), “기업종업원의 직무가치관과 조직몰입에 관한 연구,” 생산성논집, 7(1), 161-190.

범보룡(2013), “변혁적 리더십이 LMX를 매개로 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 -중국 중소기업 중심으로-,” 석사학위논문, 숭실대학교 대학원.

서정하(2006), “개별배려적 리더십행위와 구성원의 조직몰입: 성취욕구의 조절효과에 관한 연구,” 기술혁신연구, 14(1), 255-276.

손소매·이재강·박동수(2013), “중국 벤처기업의 창업경영 리더십과 구성원의 조직몰입:구성원이 지각하는 직장행동통제성향의 조적효과,” 2013년도 추계학술대회 논문집, 511-522.

신종국·천명환·박민숙(2006), “기업문화, 환경의 동태성 및 리더십이 시장지향성과 경쟁전략에 미치는 영향,” 한국전략마케팅학회, 14(3), 57-80.

신만수 · 문형구(1997), “한국투자기업의 현지종업원 조직몰입도 및 그의 결정요인: 인도네시아 및 중국을 중심으로,” 국제경영연구, 8, 245-277.

양필석 · 최석봉(2011), “변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 실증연구: 핵심자기평가의 매개효과,” 기업경영연구, 18(4), 97-117.

윤창섭(2011), “변혁적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 한국방송통신대학교 평생대학원.

이종찬(2010), “조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향,” 대한경영학회지, 23(2), 893-908.

이유경(2009), “중국내 한국기업의 종업원 신뢰의 선행요인과 조직성과에 관한 연구,” 대한경영학회지, 22(6), 3439-3466.

이상욱(2004), 현대조직의 리더십 이론, 서울, Σ시그마프레스(주).

이창원·최창현(2008), 새 조직론, 서울, 대영문화사.

이재훈 · 이종준(1998), 신인적자원관리, 경문사.

이수광(2006), “거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공정성 지각을 중심으로,” 대한관광경영학회 관광연구, 21(3), 1-17.

이철기(2010), “변혁적·거래적 리더십의 효과에 관한 한국과 중국의 비교,” 대한경영학회지, 23(6), 3101-3124.

이미옥(2006), “리더십과 조직유효성의 관계에서 신뢰의 영향에 관한 연구: 카지노 산업을 중심으로,” 호텔리조트카지노연구, 5(2), 511-526.

이정·장영철(2004), “리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직 신뢰를 매개변인으로,” 조직과 인사관리연구, 28(1), 137-172.

이창원·박희봉(2005), “리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 집단효능감의 매개역할: 한국과 뉴질랜드 단체장 리더십의 비교,” 한국정책과학회보, 9(4), 25-45.

이혜진·이창원(2011), “사회복지장관의 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 복지장관 감성지능의 조절효과를 중심으로,” 한국정책학회보, 20(1). 213-242.

왕윤(2011), “임파워링리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 중국 중소기업을 대상으로 조직공정성과 성취욕구 및 권력욕구의 조절효과,” 석사학위논문, 세종대학교 대학원.

이정아·최영봉(2012), “다국적기업의 문화지향성과 리더십 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석,” 통상정보연구, 14(3), 351-379.

임달호 · 우승일(2008), “중국진출 한국기업 현지종업원의 조직몰입도에 관한 연구,” 중국과 중국학, 8, 35-61.

안종석 · 백권호(2002), “중국 내 한국계 기업 현지 채용 근로자들의 조직몰입에 관한 연구,” 국제경영연구, 13(2), 213-240.

임성옥(2008), “사회복지사가 지각한 중간관리자의 리더십 및 조직문화와 조직몰입의 구조적 관계: 지역사회복지관을 중심으로,” 사회복지정책, 32, 169-187.

이정아·최영봉(2012), “다국적기업의 문화지향성과 리더십 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석,” 통상정보연구, 14(3), 351-379.

이장로·김보인(2012), “한국과 미국 근로자의 감정적 조직몰입과 이직의도에 관한 실증연구: 직장상사의 리더십행동과 근로자의 역할스트레스를 중심으로,” HRD연구, 14(4), 73-100.

장춘화·황순애(2013), “리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 중국 특급호텔을 중심으로,” 2013년도 한국항공경영학회 춘계학술발표대회 논문집, 297-313.

정현욱(1998), “조직몰입 결정요인에 관한 연구: 교환이론에 입각한 실증분석,” 한국동북아논총, 8, 265-280.

조정정(2011), “리더십 유형, 조직몰입, 이직의도 관계에 관한 연구: 중국 산동성 상업은행 근로자를 중심으로,” 석사학위논문, 상명대학교 대학원.

최동주(2008), “서번트 리더십과 조직몰입 간의 조

직에 대한 신뢰 매개효과," 한국콘텐츠학회 논문지, 8(12), 334-346.

허문교·최명철(2012), "중국 리더십의 새로운 패러다임: 슈퍼리더십이 종업원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향," 현대중국연구, 14(1), 157-192.

한국수출입은행(2012), 2011회계연도 해외직접투자 경영분석, 한국수출입은행.

賈良定·陳永霞·宋繼文·李超平·張君君(2006), "變个性領導,員工的組織信任与組織承諾," 東南大學學報, 8(6), 59-67.

曹花蕊·崔勛(2007), "領導風格對員工組織承諾的影響研究," 山西財經大學學報, 29(9), 74-80.

Angle, H. L. & J. L. Perry(1981), "An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectivenes,." *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

Agarwal, S. & S. N. Ramaswami(1993), "Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(2), 49-70.

Agarwal, S., T. Decarlo & S. Vyas(1999), "Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of american and indian salespersons," *Journal of International Business Studies*, 30(4), 727-743.

Buchanan, B.(1974), "Building organizational commitment: The socialization of manager in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

Bateman, T. S. & S. Strasser(1984), "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment," *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.

Fiedler, F. E.(1964), "A contingency model of leadership effectiveness," *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.

Fiedler, F. E.(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw Hill.

Glisson, c. & M. Durick(1988), "Predictors of job satisfaction and organization commitment in human service organizations," *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.

Koh, W. K., R. M. Steers & J. R. Terborg(1995), "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in singapore," *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.

Johnston, M. W., A. Parasuraman, C. M. Futrell & W. C. Black(1990), "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influence on salespeople's organizational commitment during early employment," *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-344.

Judge, T. A., R. F. Piccolo & R. Ilies(2004), "The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research," *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.

Kanter, R. M.(1968), "Commitment and social organization: A study commitment mechanisms in utopian communities," *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Lok, P. & J. Crawford(2001), "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction," *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.

Lok, P. & J. Crawford(2004), "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison," *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.

Lok, P. & J. Crawford(1999), "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development," *Leadership and Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.

Morris, J. H. & R. M. Strees(1980), "Structural influence on organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.

Morris, J. H. & J. D. Sherman(1981), "Generalizability of an organizational commitment model," *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.

Meyer, J. P. & N. J. Allen(1984), "Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological consideration," *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

Meyer, J, P. & N. J. Allen(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Morrow, P. C. & R. E. Wirth(1989), "Work commitment among salaried professionals," *Journal of Vacational Behavior*, 34(1), 40-56.

Mowday, R. T,, R. M. Steers & L. W. Porter(1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Meyer, J. P. & N. J. Allen(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mathieu, J. E. & D. M. Zajac(1990), "A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Penley, L. E. & B. Hawkins(1985), "Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application," *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.

Stogdill, R. M.(1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature," *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25(1), 35-71.

Stogdill, R. M.(1963), *Manual for the leader behavior description questionnaire from XII*, Columbus: Business Research, Ohio State University.

Teas, R. K.(1983), "Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople." *Journal of Marketing Research*, 20(1), 84-91.

An Empirical Study about The Leadership Style on the Effect of Local Employees' Organizational Commitment of Korean FDI Subsidiaries in China

Li, Hong-Ji* · Han, Byoung-Sop** · Ko, Il-Sang***

Abstract

This study examined about the leadership style on the effect of local employees' organizational commitment of Korean FDI subsidiaries in China. We designed independent variable to compose leadership style such as consideration leadership and initiating structure leadership. We also designed dependent variable to compose three dimensional organizational commitment such as affective commitment, continuance commitment, normative commitment. As a result, first, consideration leadership style has some significantly positive effects to the affective commitment and continuance commitment, but showed no statistically significant effects to normative commitment. second, initiating structure leadership style has some significantly positive effects to the normative commitment, but showed no statistically significant effects to affective commitment and continuance commitment.

Keywords : consideration leadership, initiating leadership, affective commitment, continuance commitment, normative commitment

* The doctor's course, Interdisciplinary Program of Electronic Commerce, Chonnam National University, Gwangju, Korea
** Professor, Department of Business Administration, Chonnam National University, Gwangju, Korea
*** Professor, Department of Business Administration, Chonnam National University, Gwangju, Korea