

중국 진출 한국대기업 경영자의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과를 중심으로

이산* 박상현** 이재호***

| 목 차 |

I. 서론	IV. 실증분석
II. 이론적 배경	V. 결론
III. 연구설계	

| 논문요약 |

본 연구는 중국에 진출한 한국 대기업 현지법인 경영자의 거래적 그리고 변혁적 리더십과 중국 현지 종업원의 조직몰입 간 인과관계와 이 두 변수 사이에서 작용하는 조직문화의 매개효과를 실증적으로 분석하는 데 주요 목적이 있다. 이를 위하여 2021년 'KOTRA'에서 파악한 중국 진출 한국기업 명단과 'CEO 스코어'에서 선정한 매출액 기준 한국의 상위 200개 기업 리스트를 비교하여 중복되는 기업을 분석 대상으로 하고, 해당 기업이 중국에 설립한 현지법인에서 근무하고 있는 현지 직원들을 대상으로 설문조사를 진행하여 가설을 검증하였다.

실증분석 결과, 거래적 및 변혁적 리더십 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 특히 변혁적 리더십의 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 또한 발전문화와 집단문화가 중요한 매개효과로 작용을 하는 것으로 검증되었다. 이러한 분석 결과를 통하여 중국의 현지 종업원들은 임금 상승뿐만 아니라 회사의 근무 환경과 장래 비전을 중요시한다는 점을 파악할 수 있다. 본 논문은 중국에 진출한 한국기업들이 인적 자원을 효과적으로 활용하기 위해 변화를 지향하는 리더

* 제1저자: 경희대학교 무역학과 석사 졸업.
 ** 공동저자: 경희대학교 무역학과 박사과정.
 *** 교신저자: 경희대학교 무역학과 교수.

십을 발휘하고 현지문화에 대한 심도 있는 이해가 선행되어야 한다는 시사점을 제시한다.

- 주제어: 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 조직문화, 조직몰입, 중국 진출 한국 대기업

I. 서론

최근 무역과 해외투자의 증가 속도가 전반적으로 둔화되면서 세계 경제가 침체를 겪고 있다. 코로나19 사태 이후 탈세계화 추세가 심화되고 실물경제의 장기 침체가 가속화될 것으로 예측된다. 세계 경제의 불확실성과 불안정성이 증대되는 환경임에도 불구하고 중국은 높은 성장 잠재력으로 많은 외국기업들에게 여전히 매력적인 투자처이다(박중혁 2015). 한국의 기업들은 지리적 접근성과 문화적 유사성을 바탕으로 1980년대 후반부터 중국에 본격적인 투자를 하여 현지법인을 세우고 중국의 인력을 본격적으로 활용하기 시작하였으며, 한국 대기업의 중국 내 직접투자는 2017년에 전체 외국인 투자의 약 79%로 매우 큰 비중을 차지하고 있다(한국수출입은행 2018). 그러나 한국 대기업에 근무하는 현지 종업원들은 학습기회를 얻고 경험을 축적할 목적으로 단기적으로 한국 현지법인에서 근무하려는 동기가 강하고, 더 나은 성장기회가 있으면 더 높은 임금을 주는 기업으로 이직하려는 의사가 강하다고 알려져 있으며, 따라서 이들의 회사에 대한 애착심과 헌신도를 높여 장기근속이 가능한 환경을 마련하는 것이 시급하다. 즉, 중국에 진출한 한국기업들은 중국시장에서 지속성장이 가능한 경영을 위해 현지 종업원들의 조직몰입을 높일 수 있는 방안을 모색해야 한다. 조직몰입(organizational commitment)은 구성원들이 조직에 대한 심리적인 애착감을 가지고 조직에 남고자 하는 태도로서, 자발적인 업무수행 등 조직에 대한 긍정적인 행동을 이끌어내고, 조직구성원의 결근율과 이직률 등 부정적인 행동의 수준을 낮춤으로써 직무만족은 물론 조직성과를 향상시키는 중요한 역할을 하고 있다

(Abdul Rashid et al. 2003; Chen et al. 2006; Samad 2005).

조직몰입에 영향을 미치는 선행 변인은 다수의 연구에서 고찰되어 왔으며, 그중에서 리더십은 조직몰입, 직무만족과 같은 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 요소로 강조되고 있다(Luo & Law 2017; Nazarian et al. 2021). Avolio & Bass(1991)에 의해 개발된 전 범위 리더십 이론(Full Range Leadership Theory)은 리더십을 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformation leadership) 스타일로 구분하였고, 거래적 리더십은 물질적 보상에 의해 조직구성원의 하위 욕구를 충족시키는 리더십으로, 반면 변혁적 리더십은 리더가 분명한 비전제시와 동기부여에 의해 조직구성원의 상위 욕구를 충족시킴으로써 조직 목표를 달성하고 성과를 극대화하는 리더십으로 파악된다(윤선일·나동만 2021). 조직의 목표를 달성하기 위하여 영향력을 발휘하는 리더십은 조직 구성원의 성과와 밀접한 관계가 있는 것으로 분석되고 있으며, 그 중요성이 계속 증대되고 있다. 본 연구는 중국 진출 한국기업 경영자의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 중국 현지 종업원의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지 연구하고자 한다. 이를 통해 중국에 진출한 한국기업 경영자에게 필요한 적절한 리더십을 파악하고 성공적인 경영관리에 대한 제언을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다.

한편으로 한국기업에 근무하는 현지 종업원들이 직면하게 되는 한국인 경영자의 리더십 행동과 한국기업의 경영관리시스템 및 조직 분위기는 중국 현지 종업원들에게 이질적일 수 있으며, 현지 종업원들을 관리하는 데 있어서 한국식 경영방식을 그대로 이식하게 되면, 이 과정에서 현지 종업원들과 노사갈등을 야기하는 경우가 많다(안중석 2010). 또한, 사회제도에 의한 가치관 차이와 업무 태도 및 직장에 대한 인식 차이로 인한 상호 이해 부족 등은 중국 현지 종업원들의 반감을 사고 문화적 갈등을 초래하기도 한다. 이러한 조직 내 갈등은 조직성과를 저해하는 요소로 나타날 수 있기 때문에 이와 같은 문화적 특성들이 미치는 영향에 관한 연구는 그 자체로서 의의가 있다고 할 수 있다(한위 외 2016). 그러나 재중 한국기업의 조직문화에 대한 연구는 매우 드물고 따라서 조직효과성 창출에 일조하는 문화의 조성 및 개선에 대한 제언은 매우 부족한 형편이다. 본 연구는 Cameron & Quinn(2011)가 제시한 경쟁가치 모형을 활용하여 조직문화를 합리문화, 발전문화, 집단

문화, 위계문화로 구분하고, 현지 종업원의 조직몰입을 높일 수 있는 조직문화 조성 방안을 또한 연구하고자 한다.

이러한 연구 배경을 바탕으로 본 연구는 중국 진출 한국 대기업의 현지법인에 근무하는 현지 종업원을 대상으로 하여 경영자의 리더십과 조직문화가 현지 종업원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 본 연구의 주요 목적은 중국 현지법인 한국인 경영자의 거래적 그리고 변혁적 리더십이 중국 현지 종업원의 조직몰입 사이의 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 데 있다. 또한 추가적인 실증분석을 통하여 경영자의 리더십과 종업원의 조직몰입 사이에서 작용하는 조직문화의 매개효과를 파악하고자 한다. 본 논문은 분석결과를 바탕으로 하여 중국에 진출한 한국기업이 적용할 수 있는 효과적인 현지 인적자원 관리방안 및 리더십 개발 전략 수립에 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 관한 연구

리더십은 개인의 기여를 협동적인 조직의 노력에 통합하는 데 핵심적인 역할을 한다(Nazarian et al. 2021; Northouse 2010). 경영환경의 불안 속에서 리더십의 역할은 조직의 존속과 성장에 중요한 역할을 하기 때문에 이에 대한 연구는 활발히 진행되어 왔다. 리더십에 대한 연구는 리더 중심적 관점에서 특성 이론, 행동이론, 상황이론 순으로 발전되어 왔다. 기업 환경의 불확실성이 급증하던 1980년대에 들어 조직의 생존과 발전의 핵심 요소가 인간의 창의성 또는 독창성에 의해 달성되는 경쟁 우위 개념으로 인식되면서 새로운 리더십 이론이 등장하였다. 조직 구성원 간의 관계를 교환이나 거래의 관점에서 바라보며 리더십을 발휘하는 거래적 리더십과 조직 구성원들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 경영성과를 달성하도록 조직 구성원들에게 동기를 부여하는 변혁적 리더십이 있다(Avolio & Bass 1991; Oberfield 2012). Avolio & Bass(1991)가 제시한 전범위 리더십은 거

래적 리더십, 변혁적 리더십과 자유방임적 리더십 등의 구성요소를 포함하고 있으며, 이 이론은 리더의 행동에 대한 설명과 분석에 있어 큰 장점이 있기 때문에 학계에서 주목을 받고 있다(Nazarian et al. 2021; Patiar & Wang 2016). 이 리더십 이론은 리더가 관여와 개입을 회피하는 자유방임적 리더십이 가장 비효과적이며, 조직 구성원에게 비전을 제시하고 조직을 변화시키는 변혁적 리더십과 조직 구성원들에게 약속된 보상을 제공함을 통해 구성원들로부터 높은 신뢰감을 얻도록 하는 거래적 리더십이 조직유효성에 효과적이라고 주장하였다(Bass 1996; 허성욱 2017). 또한, 전범위 리더십 이론은 효과적인 리더십 개발을 위해서는 어떤 특정한 리더십 스타일만을 추구하는 게 낫다고 보는 기존의 리더십 이론과 달리, 조직의 성과를 극대화하는 차원에서 조직구성원의 특성과 근무 환경 등 다양한 요소를 고려하여 상황에 따라 가장 적절한 리더십 행동을 발휘하는 것이 더 중요하다고 강조한다.

전범위 리더십에서는 한 명의 리더는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 동시에 보유할 수 있다고 본다(Avolio & Bass 1991; 허성욱 2017). 거래적 리더십(transactional leadership)은 리더가 상황에 따른 보상을 바탕으로 조직 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이며, 조직목표 달성을 위해 구성원의 역할과 과업 목표를 명확히 하고 적절한 보상을 함으로써 구성원들의 동기를 유발하여 이끌어 가는 리더십이다. 또 조직 구성원이 실수를 하거나 정해진 목표를 달성하지 못했을 때에 개입함으로써 구성원을 관리하게 된다(Bass 1985; 윤영호 외 2019). 이때 리더와 구성원들의 관계는 일상적인 직무수행 과정에서 보상과 복종을 주고받는 거래관계이며, 리더가 상황에 따라 구성원들에게 보상하거나 처벌하면서 영향력을 행사한다. 거래적 리더십은 일괄적인 보상 방식 대신, 부하 직원의 개별적인 욕구를 정확히 이해하고, 그에 따라 성과 기반의 맞춤형 보상을 제공함으로써 부하의 동기부여 수준을 높일 수 있다(김호정 2001). 즉 거래적 리더는 부하 직원과 가치를 교환함으로써 서로의 요구를 만족시키고(Ivey & Kline 2010) 거래적 리더십 관계에서는, 리더는 종업원들에게 원하는 임금, 승진, 휴가 등 효과적인 보상을 제공하고, 그 대가로 원하는 업무성과를 받는다(Bass et al. 2003). 거래적 리더십의 핵심 구성 요인은 크게 상황적 보상과 예외관리 두 가지로 구분된다(Avolio & Bass 1991). 상황적 보상(contingent reward)은 리더와

구성원 간의 교환 과정으로 리더가 구성원의 노력과 성과에 대한 보답으로 보상을 해준다는 것을 말한다. 예외적 관리(management by exception)는 리더가 감독자로서 예외적인 상황에서만 개입하는 것을 뜻한다.

한편, 변혁적 리더십(transformational leadership)은 거래적 리더십에서 제시하는 리더와 조직 구성원 간의 직접적인 교류와 거래적 관계를 넘어 리더와 구성원이 서로를 더 높은 수준의 동기부여와 도덕성 차원으로 서로를 끌어올리는 방식으로 상호작용한다고 본다(장설기·김문중 2020). 다시 말해, 거래적 리더는 기존의 기대치를 충족시키는 데 필요한 동기를 부여하는 반면, 변혁적 리더는 원래의 기대치보다 더 많은 성과를 이끌어낼 수 있도록 부하 직원들에게 동기를 부여한다(김호정 2001). 특히 오늘날 급변하는 기업 환경 속에서 조직의 경쟁력 강화를 위하여 조직의 변화를 유발할 수 있는 변혁적 리더십의 중요성은 더 커지고 있음이 강조된다. 이는 변혁적 리더십이 조직 내의 문제 해결에 있어 기존 방식을 벗어나 조직 구성원이 새로운 시각에서 사고할 수 있도록 하며, 그 과정에서 새로운 지식과 아이디어를 도출하여 조직의 변화와 혁신을 촉진하기 때문이다(남우진·윤병섭 2020). 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 주어진 임무의 중요성을 깨닫게 함으로써 조직 구성원의 고차원적인 요구를 자극하고 상호 신뢰의 분위기를 조성함으로써 구성원들이 조직의 이익을 위해 자신의 이익을 희생하고 기대 이상의 노력을 기울이게 하는 과정으로 볼 수 있다(Bass 1985). 변혁적 리더십의 하위 변수는 학자에 따라 상이하지만, 일반적으로 카리스마/이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려 등 4가지로 구분되고, 최근에는 이러한 구분이 변혁적 리더십을 설명하는 데 보편적으로 활용된다(Avilio & Bass 1991). 첫째, 이상적 영향력/카리스마(idealized influence/charisma)는 리더가 개인적인 매력과 탁월한 업무능력을 통해 존경과 신뢰감을 얻어 부하직원의 롤 모델이 되고 그들을 이끌어나가는 리더의 능력이라 할 수 있다. 둘째, 영감적 동기부여(inspirational motivation)는 구성원들에게 리더의 비전을 제시하고 칭찬과 격려를 통해 조직의 성과에 대한 열정을 자극하며 과제를 성공적으로 수행하고 조직 목표를 달성하도록 동기를 부여하는 리더십을 의미한다. 셋째, 지적자극(intellectual stimulation)은 리더가 구성원들로 하여금 문제를 인식하고 해결하는 데 있어 변화와 창조를 통해 기존의

사고방식과 습관에서 벗어나 보다 창의적이고 혁신적인 관점에서 문제를 해결하도록 유도하는 것을 말한다. 마지막으로, 개별적 배려(individualized consideration)는 리더가 구성원들의 발전욕구를 이해하고 열정적으로 지원함으로써 성장기회를 제공하며, 그들을 존중하고 신뢰하며 지지하는 행동을 통해 조직구성원의 역량을 향상하는 데 도움을 주는 리더의 행동을 말한다.

이와 같이 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직 구성원들이 공동의 목표를 향하도록 하고, 이를 달성하기 위하여 동기 부여함으로써 영향력을 행사한다는 점에서 공통점을 찾을 수 있으나 거래적 리더십이 조직 구성원에게 보상을 제공하고 공식적인 절차와 과정을 통해 동기를 부여하는 리더의 행동이라면, 변혁적 리더십은 조직 구성원이 능동적이고 자발적으로 참여하도록 자극하고 새로운 방식으로 문제를 해결할 수 있도록 독려하며, 개인 역량개발에 관심을 두는 리더 행동으로 이해할 수 있다(윤성환 2019). 상호보완적인 관계에 있는 두 리더십을 함께 구사할 때 보다 탁월할 성과를 낼 수 있다(Avolio & Bass 1991; Bass 1996; 허성욱 2017).

2. 조직문화에 관한 연구

조직문화에 대한 관심이 지속적으로 증가하고 있는 이유는 조직을 둘러싼 경영 환경이 복잡하고 변화가 심한 상황에서는 어떤 조직문화를 유지하느냐에 따라 조직의 성공과 실패가 달라진다는 인식이 확산되고 있기 때문이다(김병오 2017). 또한, 자원기반이론(resource-based view)에 의하면, 조직문화는 기업경영의 새로운 핵심 자원으로, 다른 조직과 차별화되고, 쉽게 모방하기 어려운 자원이기 때문에, 기업의 지속적이고 안정적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있고 조직의 지속가능경영 달성과 높은 경영성과 창출에 기여할 수 있다(박성욱 외 2019).

조직문화에 대한 많은 선행 연구가 이루어졌지만 한마디로 조직문화를 정의하는 것은 쉽지 않다. Schein(2010)은 여러 학자들의 정의를 기초로 하여, 조직문화는 어떤 집단이 외부 적응과 내부 통합의 문제에 대처하고 해결하는 과정에서 학습을 통해 발견하거나 개발된 기본적인 가정들로서, 그러한 가정들이 충분히 타당성이 있다고 인식되어, 결과적으로 구성원들이 문

제와 관련하여 지각, 사고하고 느낄 때 올바른 방식으로 이해되는 것이라고 정의하였다. 한편, 국내의 연구에서 김문준·김노사(2019)는 선행연구를 바탕으로 조직문화를 지속가능경영을 위해 한 조직이 보이는 차별적인 행동특성, 즉 다른 조직과 구분되는 조직 고유의 지배적인 가치관, 의사결정과 업무수행 태도 등으로 인식하였다. 더 나아가 옥지호(2020)는 기업의 조직문화는 단지 특정 시점에 기업의 독특성을 구분하는 정적인 상태의 개념만을 의미하는 것이 아니라 조직이 의도하는 바에 맞게 형성되어 유지될 경우 조직의 목표를 달성하고 경쟁우위를 창출할 수 있는 동적인 역량을 포괄하는 개념이라고 주장하였다. 이상의 개념을 종합해 보면, 결국 조직문화란 조직 구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 철학, 규범이나 행동 패턴 등을 총칭하는 개념으로, 다른 조직과는 차별화되는 조직 고유의 정체성이라고 정의될 수 있다(윤여홍·송계충 2013).

이와 같은 조직문화의 개념을 기반으로 한 조직문화 유형은 어떤 접근법을 사용하느냐에 따라 달라질 수 있다. 여러 접근법들 중에서 Quinn의 가치 경쟁모형은 조직문화의 유형을 파악하는 방법으로 널리 인정받고 사용되어져 왔다. Robert Quinn과 동료들이 개발한 경쟁가치모형(Competing Values Model)은 두 개의 축을 기준으로 서로 다른 가치를 추구하는 네 가지 유형의 조직문화를 제시한다. 두 가지 축은 각각 조직구조와 지향점을 말하고, 조직구조는 유연성과 변화를 강조하는 구조와 안전성과 통제를 강조하는 구조로 구분되며, 지향점을 기준으로 하면 조직의 외부환경에 대한 적응을 중시하는 외부지향적 조직과 조직의 내부 통합과 유지를 중시하는 내부지향적 조직으로 나뉘어진다(옥지호 2020). 또, 경쟁가치모형에 따르면 네 가지 조직문화 유형은 상호 배타적이지 않고 한 조직에서 서로 다른 문화적 가치들이 공존할 수 있으나, 시기에 따라 특정 문화유형이 더 강조되거나 조직은 특정 문화유형에 더 치중할 수 있다(Achua & Lussier 2010; Cameron & Quinn 2011; 류병곤·류은영 2013).

경쟁가치모형을 구성하는 네 가지 조직문화 첫 번째 유형으로서, 합리문화(rational culture)는 조직의 성과 목표달성을 가장 중요시하고 구성원의 과업 수행에 있어서 생산성과 효율성을 강조하는 문화이다. 이러한 문화적 특성이 강하게 나타나는 조직은 목표 설정과 계획 수립, 그리고 성취수준을

강조하면서 구성원 간에 경쟁적인 분위기를 조성한다. 그러나 구성원들에게 성과를 지나치게 강조할 경우 조직 내에 개인주의와 결과 지상주의, 그리고 조직에 대한 방어적인 태도로 이어지는 부작용이 발생할 가능성이 있다(Cameron & Quinn 2011; 지경이·김정원 2010; 하안나·이희승 2017). 둘째, 발전문화(development culture)는 새로운 것에 대한 도전과 이를 통한 혁신을 가장 우선시하고 창의성과 혁신성을 강조하는 문화이다. 이러한 문화적 특성이 강하게 나타나는 조직은 구성원의 도전의식이나 모험정신 및 혁신성을 도모하고 업무수행에 대한 자율성과 재량권을 부여하며, 조직의 성장과 발전을 위해 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 강조하면서 조직 내 역동적인 분위기를 조성한다. 그러나 혁신을 지나치게 강조할 경우, 시도는 다양하지만 결과가 부재하여 자원의 낭비로 이어지는 부작용이 발생할 가능성이 있다(Cameron & Quinn 2011; 옥지호 2020). 셋째, 집단문화(group culture)는 인간관계를 가장 우선적으로 지향하고 조직 내에 팀워크, 참여, 상호 협력과 인간적 배려 등을 강조하는 문화이다. 이러한 문화적 특성이 강하게 나타나는 조직에서는 리더가 부모와 같은 존재로 인식되며, 구성원의 개인적 능력 개발을 통해 조직에 대한 충성과 몰입도를 이끌어내 가족적인 분위기를 조성한다. 반면에 집단문화가 지나치게 강조될 경우, 과도한 용인으로 인해 무임 승차자(free rider)가 다수 발생할 가능성이 있다(Cameron & Quinn 2011; 옥지호 2020). 마지막으로, 위계문화(hierarchy culture)는 공식적 명령과 규칙, 계층제적 질서에 의한 명령과 통제를 가장 중요한 가치로 여기고, 안정성 및 일관성을 강조하는 문화이다. 이러한 문화적 특성이 강하게 나타나는 조직은 집권화와 공식화 수준이 높은 구조적 특성을 지니고 있으며, 체계적인 조직관리와 엄격한 심사 과정을 통해 오차를 줄이고 효율성을 높일 수 있지만 절차와 규범을 지나치게 강조할 경우 관료주의의 폐단을 겪게 되고 외부 변화에 대한 대응력이 떨어질 가능성이 있다(Cameron & Quinn 2011; 김문준·김노사 2019; 지경이·김정원 2010).

3. 조직몰입에 관한 연구

조직몰입(organizational commitment)은 1960년대부터 조직 구성원의 심

리 상태를 이해하는 중요한 개념으로 간주되고 있고, 결국, 이직, 직무성과 등과 같은 조직 구성원들의 행동과 연관된 결과들의 잠재적 결정요인으로 인식되어 많은 학자들의 관심을 끌어왔다(Meyer et al. 2002; Mowday et al. 1982; Porter et al. 1974). 선행연구에 따르면 조직몰입은 조직 구성원과 조직 간의 연계를 강화하고 조직 구성원과 조직 간의 좋은 관계를 조성하며 조직구성원들의 직무만족을 높이고 이직률을 낮추어 생산성을 증대시킬 수 있다(Abdul Rashid et al. 2003; Chen et al. 2006; Meyer et al. 2002; Samad 2005). 조직몰입은 조직에 대한 개인의 소속감, 일체감, 충성심, 신뢰, 몰입 등과 같은 심리적 애착을 말하는 것으로 개인 목표와 조직목표를 동일시하고, 조직을 위해 열심히 일하고자 하는 의지와 조직에 구성원으로 남으려고 하는 욕구라고 볼 수 있다. 조직몰입에 강한 의지를 가진 조직 구성원일수록 조직의 신념과 가치관을 긍정적으로 받아들이고 조직의 목표 달성을 위해 노력을 아끼지 않으며 조직 구성원으로 남고자 하는 욕구가 강하게 나타난다. 그렇기 때문에 조직몰입은 조직 구성원의 태도와 행동 사이의 관계를 측정하기에 유용할 뿐 아니라, 이직을 예측하는 척도로 사용되는데 효과적이기 때문에, 조직유효성을 예측하는 유용한 지표로 활용되고 있다(구인성·정기수 2021).

조직몰입 개념은 구성요소에 따라 단일차원인가에 대한 많은 논란이 있어 왔지만, 일반적으로 조직몰입 개념은 다차원 개념으로 인식되고 있다. 그 중에서 많이 사용되고 보편화된 모형은 Allen & Meyer(1990)에 의해 개발된 조직몰입 3 요인 모형이다(이흥희 외 2015). Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 감정적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 세 가지 구성 요소 또는 차원으로 구분하였다. 정서적 몰입(affective commitment)은 ‘구성원과 조직의 관계를 특징짓는 심리적 상태’로 개념화되었고, 즉 조직 구성원이 자기가 속한 조직에 대해 느끼는 소속감, 충성심, 따뜻함, 행복감, 호의 등과 같은 심리적인 애착감으로 정의된다. 지속적 몰입(continuance commitment)은 ‘조직을 떠남으로 인하여 발생할 수 있는 기회비용에 대한 인식’으로 정의되었고, 즉 조직 구성원이 그동안 조직에 몸담으면서 투자한 시간과 노력이 시간이 지날수록 증가하고 있기 때문에 조직을 떠남으로써 손해가 날 것임을 인식하여 현재의 조직에 남으려고 하는 심리상태를 의미한다. 규범적 몰입(normative commitment)은 ‘조직에 계속 머물고자 하는 의무감’으로 설명되

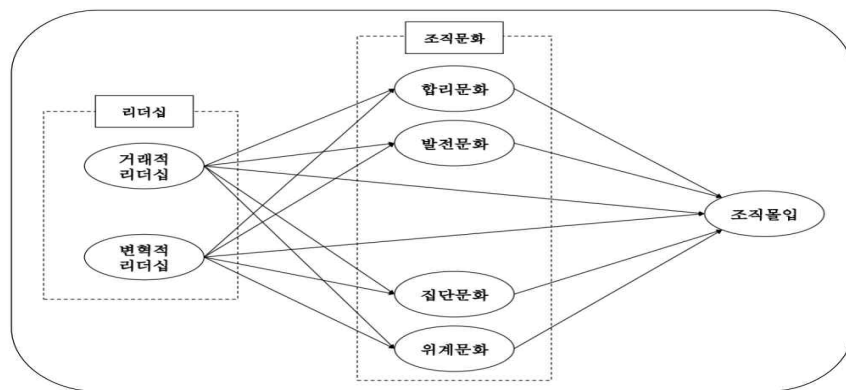
있고, 즉 조직 구성원이 조직을 위해 노력하는 것이 자신의 의무이며 도덕적으로 옳다고 보는 관점에 의해 조직에 남으려는 몰입을 말한다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 중국에 진출한 한국대기업에 근무하고 있는 현지 종업원들을 연구대상으로 하여, 그들이 지각하는 한국인 경영자의 거래적 리더십 및 변혁적 리더십이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 이들 관계에서 어떤 조직문화 유형이 매개효과를 갖는지를 검증하고자 한다. 이에 Avolio & Bass(1991)에 의해 개발된 전범위 리더십 이론에 따라 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십 스타일로 구분하고 독립변수로 설정하였다. 또한, Cameron & Quinn(2011)가 제시한 경쟁가치모형을 활용하여 조직문화를 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화로 구분하고 매개변수로 설정하였다. 마지막으로 현지 종업원들의 조직에 대한 심리적 태도를 파악하고자 조직몰입을 종속변수로 설정하였다. 연구 개념들에 대한 이론적 검토를 토대로 다음의 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시하였다.

<그림 1> 연구모형



2. 연구가설의 설정

(1) 리더십과 조직몰입의 관계

리더십 연구에서 조직 유효성은 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 영향을 받는다는 것이 선행연구를 통해 입증되고 있다. 거래적 리더십은 명확한 역할과 작업 요구가 성과를 평가하는 기준으로 사용되며 성과에 따라 직원이 기대하는 보상을 받을 수 있기 때문에 단기적인 조직몰입 수준을 높일 수 있다(윤선일·나동만 2021). 반면에, 변혁적 리더십은 미래에 대한 비전을 제시하고 직원에게 더 높은 수준의 욕구를 자극하여 동기부여를 함으로써 작업 수행에 더 적극적으로 참여시키고 장기적인 조직몰입을 높이게 된다(Acar 2012). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 유의적인 영향을 미친다는 주장에도 불구하고 기존 연구에서는 일관성 있는 연구 결과를 제시하지는 못하고 있다. 우선, 고지훈·오정록(2021), 이명열 외(2018), HassenYimam (2022)의 연구에서는 거래적 및 변혁적 리더십이 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나아가 류병곤·류은영(2013); 이기태 외(2018)의 연구에서는 거래적 및 변혁적 리더십이 모두 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 그중에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 큰 것으로 확인되었다. 또한, Guerrero Bejarano et al.(2021)은 변혁적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으나 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 이 외에도, 중국 진출 한국 대기업 현지 채용인을 대상으로 한 연구에서 박종혁(2015)은 관리자의 거래적 및 변혁적 리더십이 조직 동일시에 미치는 영향에 대해 통계적으로 유의한 결과를 도출하였으며, 팽박 외(2018)는 한국인 상사의 변혁적 리더십이 현지 채용인의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보았고, 나아가 이직 의도에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악하였다.

리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 다양한 분야에서 진행되고 있지만, 중국인 근로자를 대상으로 한 연구는 아직 미흡한 상황이다. 즉 이문화 환경에서 상황에 맞는 가장 적절한 리더십의 발휘에 대한 연구는 아직 제한적이며 계속적으로 검증할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 선

행 연구에 근거하여 경영자의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 리더십이 조직몰입과 유의한 관계를 가질 것이다.

가설 1-1: 거래적 리더십이 조직몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 1-2: 변혁적 리더십이 조직몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

(2) 리더십과 조직문화의 관계

리더십과 조직문화와 관련한 연구는 리더십 스타일과 기업문화 유형의 적합 관계에 초점을 두고 있다(김재일 외 2017). 한편, 경쟁가치모형에 따르면 조직문화가 외부의 환경과 내부의 리더십 유형의 관계에 의해 생성되므로 조직문화의 형성은 조직 리더의 유형이나 성향과 높은 관련도가 있음을 알 수 있다. 즉, 조직문화 형성의 주체로서 리더십의 중요성은 강조되고 있다. 리더십과 조직문화 사이의 관계에 대한 기존연구에서도 조직문화의 유지 및 변화는 관리자가 수행해야 하는 핵심 역할이고, 경영자의 리더십 스타일은 조직문화 유형에 직접적인 영향을 미치고 있음을 보여준다(허성욱 2017). Bass(1985)에 의하면 변혁적 리더십이 문화적 보편성(universality)을 가지고 어떤 문화적 상황에서도 효과적인 것으로 간주되고 있다. 문계완 외(2009)는 변혁적 리더십의 효과성이 다양한 유형의 조직문화에서 확인되었다고 주장한다. 한편, 거래적 리더십은 노력과 성과에 따라 기대하는 보상을 받을 수 있으므로 생산성과 수익성을 강조하는 합리문화에 영향을 주며(Nazarian et al. 2021), 또한 부하들이 규칙이나 기준을 일탈할 경우 개입을 하므로 통제성과 효율성을 강조하는 위계문화에도 영향을 미친다고 본다(문계완 외 2009). 거래적 리더십은 약속된 결과를 달성한 경우 부하들의 이익을 확보하기 때문에 부하들이 보상을 받기 위해 성과를 향상시킬 수 있는 혁신적인 행동을 유발하고, 이러한 접근은 발전문화와 일치한다(Nazarian et al. 2021). 지경이·김정원(2010)은 리더십의 하위변수인 지적자극, 카리스마, 예외적 관리, 상황적 보상은 합리문화, 집단문화, 발전문화, 위계문화에 영향을 미치고 있으며, 개별적 배려는 해당 문화들에 영향을 미치지 않다는

연구결과를 보여 주었다. 서비스 조직을 대상으로 한 전무경 외(2015)의 연구에서는 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십을 발휘할수록 집단문화, 발전문화와 합리문화가 형성됨을 보였다.

이상의 연구들에 따르면 리더십이 조직문화의 형성, 유지 및 변화에 유의한 영향을 미치지만, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 영향을 미치는 문화 유형에 대해서는 아직 의견이 완전히 일치하지는 않아 더 많은 실증적 연구가 필요하다고 할 수 있다. 이에 대하여, 본 연구는 리더십과 조직문화의 관계에 대한 이론적 논의를 바탕으로 재중 한국기업에서 경영자의 거래적 및 변혁적 리더십이 조직문화에 미치는 영향력의 유의성을 탐색적 차원에서 검증한다는 점에서 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 리더십이 조직문화와 유의한 관계를 가질 것이다.

가설 2-1: 거래적 리더십이 합리문화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 2-2: 거래적 리더십이 발전문화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 2-3: 거래적 리더십이 집단문화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 2-4: 거래적 리더십이 위계문화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 2-5: 변혁적 리더십이 합리문화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 2-6: 변혁적 리더십이 발전문화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 2-7: 변혁적 리더십이 집단문화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 2-8: 변혁적 리더십이 위계문화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

(3) 조직문화와 조직몰입의 관계

최근에는 조직문화를 유형화하고 이를 조직 효과성과 연결하여 실증적으로 검토하는 연구가 활발히 진행되고 있다. 조직문화의 하위차원별로 살펴보면, 집단문화는 조직 구성원 간의 협력을 바탕으로 구성원의 단합과 참여를 제고하여 인적자원의 개발과 열린 의사결정을 추구하게 하고(Cameron & Quinn 2011) 호혜적 협력관계를 통해 조직구성원의 조직에 대한 일체감과 애착에 긍정적 역할을 할 수 있다(허성욱 2017). 또한, 발전문화는 불확실한 외부환경 변화에 민첩하게 대응하는 데 중점을 두고 혁신과 변화를 추구

하며, 조직구성원의 새로운 아이디어 창출, 개발 활동을 장려하여 조직 구성원 개인의 유연성, 적응력 등 개인역량을 강화함으로써 조직몰입의 증진을 가져올 수 있다(Cameron & Quinn 2011; 박진희·장윤정 2014). 한편, 합리문화는 조직의 실적 달성과 과업 수행에 있어 효율성과 생산성을 강조하고 경쟁 구도를 장려하며, 조직 내 구성원 개인의 성과에 대한 객관적 보상을 담보하므로 조직 내 소수 집단의 조직몰입을 강화할 수 있다(Cameron & Quinn 2011; 이동선 2017). 하지만, 과업 성취와 경쟁을 장려하는 성과주의를 지나치게 강조하면 조직구성원 간 협력 구도가 약화되어 성과 압박으로 인한 조직이탈이 발생할 수 있다(김호정 2002). 또, 위계문화는 분업과 계층에 따른 조직 운영을 강조하고, 의사결정 체계를 명확히 하여 표준화된 절차와 명문화된 규정을 준수한다(Cameron & Quinn 2011). 그러나 위계질서와 내적 통제 체계가 지나치게 강조될 경우 조직구성원의 자발적 노력 의지가 약해지고 방어적 태도가 강해지며 모험을 기피함에 따라 조직몰입이 낮아질 수 있다(이동선 2017; 지경아·김정원 2010; 하안나·이희승 2017). 이는 특정 문화가 조직유효성과 부정적인 연관성을 가진다는 것이 아니라, 어떤 유형의 문화이든지 그 힘과 역할이 과도하면 조직유효성에 부정적인 역할을 미칠 수 있음을 의미한다(Quinn & McGrath 1985).

경쟁가치모형에 따른 조직문화의 하위요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 선행연구에서 변수 간의 관계에 대해 일관된 결론은 아직까지 보이지 않음을 알 수 있다. 특히 과업지향문화인 합리문화와 관료지향인 위계문화의 효과성은 연구에 따라 유의한 정(+)과 부(-)의 방향성이 상이하게 나타나고 있다(김보경·김정식 2012). 본 연구는 중국 진출 한국 대기업 사례에서 중국 현지 종업원의 개인주의와 집단주의, 개인적 성취와 전체적인 조화 등의 가치 요소들을 고려하여 개별 조직문화 유형이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 탐색적 수준에서 파악한다는 점에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 조직문화가 조직몰입과 유의한 관계를 가질 것이다.

가설 3-1: 합리문화가 조직몰입과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

가설 3-2: 발전문화가 조직몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 3-3: 집단문화가 조직몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 3-4: 위계문화가 조직몰입과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

(4) 조직문화의 매개 효과

리더십과 조직문화에 관한 대다수 선행 연구들은 이들을 각각 독립변수로 설정하여 조직유효성에 미치는 영향에 초점을 두고 진행되어 왔다(지경이 외 2012). Quinn & McGrath(1985)의 연구에서는 최초로 리더십 유형과 조직문화 유형 및 조직유효성 사이의 관계를 다루고 조직문화 유형과 리더십 유형 간의 적합성이 성과를 높일 수 있다고 주장하였다. 한편, Ogbonna & Harris(2000)는 리더십과 조직성과 사이에서 과업지향 및 변화지향의 조직문화의 매개효과가 존재한다고 밝혔다. 이는 리더십이 조직문화를 통하여 조직성과에 간접적인 영향을 미치고 조직문화는 리더십과 조직성과 간의 관계를 이어주는 접점 역할을 수행함을 의미한다고 볼 수 있다. 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 조직문화의 매개효과를 직접 검증한 연구는 현재 일부만 보고되고 있다. Nazarian et al.(2021)은 가치경쟁모형을 활용하여 조직문화를 구분하고 그중에서 시장지향 문화 및 발전지향 문화를 매개변수로 설정하였으며, 변혁적 리더십이 시장지향 문화 및 발전지향 문화를 통해 조직 효율성에 간접적인 영향을 미치는 것을 검증하였고, 거래적 리더십은 시장지향 문화를 통해 조직 효율성과 간접적인 관계가 있음을 확인하였다. DIANA et al.(2021)은 리더십과 조직성과 간의 관계에서 조직문화가 매개변수로서 존재하고 있음을 발견하였고, 이는 바람직한 조직문화가 뒷받침하는 리더십을 구현하면 직원들이 더 나은 성과를 거둘 수 있음을 시사한다. 이 외에도, 한국 중소기업을 대상으로 한 김병오(2017)의 연구에서 변혁적 리더십이 합의문화를 매개로, 거래적 리더십이 합리문화를 매개로 직무만족과 조직몰입에 모두 영향을 미친 것으로 나타났다. 또한 본 연구의 사례와 가장 유사한 연구로서 한위 외(2016)는 중국에 진출한 한국 대기업 종사자들을 연구 대상으로 한 연구에서 발전문화가 서번트 리더십과 조직몰입 사이에서 매개효과를 보이고 있음을 밝혔다.

이상의 이론적 논의와 선행연구를 바탕으로, 조직문화가 리더십과 조직유

효성으로서의 조직몰입 사이에서 매개역할을 수행할 것으로 추론할 수 있다. 중국 사례에 대한 조직문화 연구에서 리더십과 관련된 연구가 일부 진행되었지만 내재적 인과관계나 관련 매개변수를 설명하는 연구는 상대적으로 제한되어 있는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 리더십과 조직몰입 사이에서 조직문화가 매개변수로 설정되어, 한국인 경영자는 환경에 맞추어 발휘하는 거래적 및 변혁적 리더십을 통하여 조직문화를 조성하며 이를 통해 현지 종업원들이 조직에 대한 몰입도를 이끌어낼 수 있는지를 탐색적으로 분석하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 4: 조직문화는 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-1: 합리문화는 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-2: 발전문화는 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-3: 집단문화는 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-4: 위계문화는 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-5: 합리문화는 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-6: 발전문화는 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-7: 집단문화는 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-8: 위계문화는 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

3. 연구방법

본 연구는 CEO스코어가 매출액 기준으로 발표한 2021년 한국 500대 기업 중 상위 200개 기업을 한국 대기업으로 선정하고, KOTRA(코트라)의 해외 투자진출정보포털에서 제공하는 중국 진출 한국기업과 비교해, 이중 중복되는 기업을 중국 진출 한국 대기업으로 정의하고 해당 기업에 근무하는 중국인 종업원을 연구의 목표 모집단으로 설정했다(팽박 외 2018). 실제 상황에 따라 접근이 가능하고 협조 인력을 확보하기 용이한 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지의 배포 및 수집은 2021년 8월 18일부터 12월 8일까지 총 300부를 배포하여 265부를 회수(회수율: 88%)하여, 유효하지 못한 설문지 23부를 제외하고, 최종적으로 242부(유효표본율: 91%)를 통계 분석에 사용하였다. 수집된 자료를 분석하기 위해 분석도구 SPSS Ver.26과 AMOS Ver.26을 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 타당도분석, 구조방정식모형, 부트스트래핑 분석을 통한 연구모형 적합도 평가를 수행하고 연구가설을 검증하였다. 본 연구에서 사용한 설문지의 구성 및 각 문항의 출처는 다음과 같다.

<표 1> 설문지 구성 및 출처

구분	측정 변수	측정문항	출처	
독립변수	거래적 리더십	6	Avolio et al.(1999) 이명열 외(2018)	
	변혁적 리더십	12		
매개변수	조직문화	합리문화	16	Cameron & Quinn(2011) 한위 외(2016)
		발전문화		
		집단문화		
		위계문화		
종속변수	조직몰입	6	Allen & Meyer(1990) 윤성환(2019)	

<표 2> 리더십 측정항목

변수	측정항목	연구자
거래적 리더십	우리 회사 경영자는 종업원들이 노력한 만큼 직접적이고 물질적인 보상을 제공한다.	Avolio et al. (1999) 이명열 외 (2018)
	우리 회사 경영자는 종업원들에게 일을 할 때 이익이나 보상을 받으려면 어떻게 해야 할지 알려준다.	
	우리 회사 경영자는 종업원들이 업무를 수행했을 때 긍정적인 평가를 해준다.	
	우리 회사 경영자는 정해진 목표를 달성하지 못했을 때에만 조치를 취한다.	
	우리 회사 경영자는 종업원들이 실수를 했을 경우에만 관여하여 조치를 취한다.	
	우리 회사 경영자는 구성원들이 반드시 알아야 할 사항만 알려주고, 나머지는 자율적 업무처리를 허용한다.	
변혁적 리더십	우리 회사 경영자는 단체의 이익을 위해서라면 개인의 이익을 포기한다.	
	우리 회사 경영자는 자신의 업무에 대한 능력과 자신감을 보여준다.	
	우리 회사 경영자는 종업원들이 맡은 일에 열의를 갖도록 만들어 준다.	
	우리 회사 경영자는 종업원들이 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다.	
	우리 회사 경영자는 목표를 달성할 것이라는 자신감을 가지고 있다.	
	우리 회사 경영자는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위하여 다양한 관점에서 접근할 것을 권고한다.	
	우리 회사 경영자는 종업원들이 생각하지 못했던 새로운 업무 수행 방법을 제시한다.	
	우리 회사 경영자는 종업원들이 이미 잘 알고 있는 사항들을 새로운 시각에 바라볼 수 있게 해준다.	
	우리 회사 경영자는 종업원들이 인간적으로 대해준다.	
	우리 회사 경영자는 종업원들이 보다 더 열심히 일을 잘할 수 있도록 분위기를 조성해 준다.	
	우리 회사 경영자는 종업원들에게 충분한 권한과 책임을 위임함으로써 구성원이 성장할 수 있는 기회를 제공해 준다.	
	우리 회사 경영자는 모든 사람으로부터 존경을 받을 만한 사람이라고 생각한다.	

<표 3> 조직문화 측정항목

변수	측정항목	연구자
합리 문화	우리 회사는 효율성 및 생산성을 중시한다.	Cameron & Quinn(2011) 한위 외 (2016)
	우리 회사는 목표 설정 및 계획 수립을 중시한다.	
	우리 회사는 조직의 경쟁적 분위기와 개인 달성을 중시한다.	
	우리 회사는 목표달성을 위주로 행동한다.	
발전 문화	우리 회사는 창의성 및 혁신성을 중시한다.	
	우리 회사는 늘 새로운 것에 도전할 것을 강조한다.	
	우리 회사는 새로운 도전을 해결하기 위해 구성원들의 통찰력을 중시한다.	
	우리 회사는 성장 및 자원의 획득을 중시한다.	
집단 문화	우리 회사는 친화 및 참여를 강조한다.	
	우리 회사는 팀워크를 중시한다.	
	우리 회사는 협상 의사 및 응집성을 중시한다.	
	우리 회사는 상호협조 및 신뢰감을 강조한다.	
위계 문화	우리 회사는 안정성 및 일관성을 중시한다.	
	우리 회사는 매우 공식화되고 상하 간의 위계 질서를 강조한다.	
	우리 회사는 업무를 수행 시 정해진 규칙과 제도를 엄격히 준수한다.	
	우리 회사는 엄격한 심사 과정을 통해 부서 전체의 통제 및 통솔을 강조한다.	

<표 4> 조직몰입 측정항목

변수	측정항목	연구자
조직 몰입	나는 회사의 일을 자신의 일처럼 생각하고 수행을 한다.	Allen & Meyer (1990) 윤성환 (2019)
	나는 회사에 대한 강한 소속감을 가지고 있다.	
	나는 회사에 투자해 놓은 시간과 노력을 고려할 때 회사를 떠나기 어려울 것이다.	
	나는 가까운 미래에 나의 직장을 떠나는 것은 큰 손실일 것이다.	
	나는 회사에 대한 충성심과 애착을 가지고 있다.	
	나는 지금 이 조직을 떠난다면 죄책감을 느낄 것이다.	

IV. 실증분석

1. 표본의 특성

본 연구는 빈도분석을 통해 조사된 표본의 인구통계적 특성을 파악하였다. 성별은 남성 152명(62.8%), 여성 90명(37.2%)으로서 남성의 응답률이 여성보다 높게 나타났다. 연령대는 20대 이하 6명(2.5%), 20~30대가 221명(91.3%), 30~40대가 15명(6.2%)으로 20~30대가 가장 많이 응답하는 것으로 나타났다. 응답자의 학력은 고졸이 12명(5.0%), 전문대졸이 36명(14.9%), 대학졸이 183명(75.6%), 대학원졸이 11명(4.5%)으로 대학졸의 비중이 가장 많은 것으로 나타났다. 직급은 사원이 217명(89.7%), 대리가 19명(7.9%), 과장이 5명(2.1%), 부장 이상이 1명(0.4%)으로 응답자는 사원이 절대 다수를 차지하는 것으로 나타났다. 주요업무는 생산기술직이 29명(12.0%), 사무관리직이 106명(43.8%), 연구개발직이 56명(23.1%), 판매영업직이 17명(7.0%), 기타 34명(14.0%)으로 사무관리직이 가장 많은 것으로 나타났다. 근속연수는 1년 미만이 86명(35.5%), 1년 이상~3년 미만이 103명(42.6%), 3년 이상~5년 미만 34명(14.0%), 7년 이상 9명(3.7%)으로 근무기간이 1년 이상~3년 미만인 응답자가 가장 많은 것으로 나타났다.

2. 신뢰성 및 타당도 분석

(1) 신뢰성 분석

본 연구에서는 측정도구의 항목들에 대한 정화 절차로서 항목-전체 상관계수(Corrected Item-Total Correlation) 방법을 사용하고, 또 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수를 이용해 측정된 변수의 신뢰도를 검증하였다. 항목-전체 상관계수는 해당 문항을 제외한 나머지 문항의 평균과 해당 문항 간의 상관계수이고 0.40 미만인 경우 해당 문항은 각 척도 영역 내에서 기여도가 낮은 것으로 평가되어 제거할 것이 권장된다(Farh et al. 1997). 본 연구에서 거래적 리더십의 2번 문항, 변혁적 리더십 6번 문항 및 8번 문항, 그리고 발

전문화 4번 문항의 항목-전체 상관계수값이 0.4 미만으로 제거되었다. 그 결과 신뢰도 계수값(Cronbach's α)은 거래적 리더십 $\alpha=0.861$, 변혁적 리더십 $\alpha=0.921$, 조직문화의 하위변수인 합리문화 $\alpha=0.890$, 발전문화 $\alpha=0.796$, 집단문화 $\alpha=0.889$, 위계문화 $\alpha=0.883$, 조직몰입 $\alpha=0.915$ 로 나타나 모두 0.6 이상을 초과하고 있어 측정도구로서의 신뢰성에는 별 문제가 없는 것으로 판단하였다.

(2) 확인적 요인분석

실증분석에 사용된 설문문항들의 타당성 분석을 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과는 다음 <표 5>에 제시된 바와 같이 전체요인들이 모두 유의수준 1%에서 유의적이며, 절대적합지수 NFI(0.835)로 검증되어 0.9에 근접한 것으로 나타났고 IFI(0.902), CFI(0.901)는 적합도의 충족 요건인 0.9 이상으로 나타났으며, RMSEA(0.071)가 제시된 기준인 0.08보다 작게 나타나 각 요인에 묶인 측정항목들은 그 구성개념을 잘 나타낸다고 볼 수 있어, 집중 타당성은 검증되었다. 또한, 모든 잠재변수에 있어 평균 분산 추출값(AVE)은 0.5 이상으로 나타나 측정도구의 집중타당성을 재차 검증하였으며, 각 잠재변인의 개념 신뢰도(CR)는 0.875~0.941으로 나타나 기준치(≥ 0.70)를 상회하므로 전체 측정모형에서 사용된 측정 변수들의 각 개념에 대한 단일차원성과 신뢰도에 별 문제가 없다고 판단할 수 있다(우종필 2015). 한편, 모든 관측변수 항목에 있어 표준화된 요인부하량이 모두 0.5 이상으로 나타났기 때문에 관측변수들의 세부 항목들은 잠재변수를 잘 구성하고 있다고 말할 수 있고 개념타당성이 확보되었다.

<표 5> 확인적 요인분석 결과

변수	측정항목	비표준화 추정치	표준화 추정치	표준오차	t값	합성신뢰도 (CR)	AVE
거래적 리더십	1	1.000	0.890			0.912	0.676
	2	0.992	0.895	0.050	20.026		
	3	1.193	0.832	0.069	17.357		
	4	1.015	0.766	0.068	14.968		
	5	0.721	0.713	0.054	13.319		
변혁적 리더십	1	1.000	0.836			0.941	0.614
	2	0.889	0.669	0.076	11.705		
	3	1.046	0.870	0.060	17.314		
	4	1.021	0.747	0.075	13.630		
	5	0.988	0.733	0.074	13.267		
	6	0.982	0.744	0.072	13.563		
	7	1.128	0.785	0.077	14.668		
	8	1.070	0.850	0.064	16.651		
	9	1.139	0.858	0.067	16.925		
	10	0.710	0.719	0.055	12.908		
합리문화	1	1.000	0.825			0.875	0.701
	2	0.961	0.770	0.071	13.622		
	3	1.424	0.921	0.082	17.359		
	4	0.899	0.765	0.067	13.507		
발전문화	1	1.000	0.911			0.901	0.695
	2	0.916	0.844	0.053	17.184		
	3	0.840	0.749	0.059	14.167		
집단문화	1	1.000	0.742			0.892	0.675
	2	1.348	0.827	0.104	12.934		
	3	1.114	0.876	0.081	13.722		
	4	1.296	0.835	0.099	13.064		
위계문화	1	1.000	0.666			0.887	0.666
	2	1.401	0.901	0.116	12.106		
	3	1.433	0.919	0.117	12.258		
	4	1.047	0.752	0.100	10.449		
조직몰입	1	1.000	0.859			0.913	0.637
	2	0.794	0.863	0.045	17.703		
	3	0.573	0.771	0.039	14.627		
	4	0.899	0.750	0.064	14.003		
	5	0.904	0.735	0.066	13.592		
	6	0.866	0.803	0.055	15.611		

(3) 상관관계 분석

확인적 요인분석 결과 단일차원성이 입증된 각 요인들 사이의 판별타당성의 충족정도와 요인간 관계의 방향과 정도를 확인하기 위하여 구성개념들 간의 상관관계를 분석하였다. <표 6>에 각 개념들 간의 상관계수 및 상관계수 제곱의 크기와 방향이 제시되어 있다. 우선 예측타당도는 각 변수 간의 상관계수 모두 정(+)의 상관관계를 가지고 있어 설정한 가설과 일치한 방향을 나타냈다. 또한, 모든 AVE 지수의 근제곱 값은 각 구성 개념들 간의 상관계수보다 큰 것으로 나타났고(AVE>상관계수²) 잠재변수들 간의 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

<표 6> 변수간의 상관관계 및 판별타당도 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7
거래적 리더십	0.822						
변혁적 리더십	.440**	0.784					
합리문화	.524**	.548**	0.837				
발전문화	.558**	.627**	.514**	0.834			
집단문화	.493**	.644**	.451**	.593**	0.822		
위계문화	.564**	.590**	.580**	.544**	.527**	0.816	
조직몰입	.593**	.729**	.589**	.709**	.733**	.614**	0.798
AVE	0.676	0.614	0.701	0.695	0.675	0.666	0.637

▪ **p<0.01

3. 연구가설 검증

(1) 연구모형의 적합도 검증

구조방정식모형 분석에 앞서 연구모형의 적합도 검증을 실시하였다. 모형 적합도는 연구모형을 채택할 것인지 기각할 것인지를 판단하는 기준이 되고 크게 절대적합지수, 증분적합지수, 간명적합지수 세 가지로 분류된다. 본 연구에서는 절대적합지수와 증분적합지수를 사용하여 모형의 적합도를 판단

하고자 하였다. 검증 결과는 $\chi^2 = 389.709(df=237, p=0.000)$, χ^2/df 값(1.644)이 3.0 이하로 타났으며, 그 외의 적합도 지수 GFI(0.883)이 0.8보다 높고 0.9에 근접한 것으로 나타났고, IFI(0.965), NFI(0.916), CFI(0.965), TLI(0.959), 모두 선행연구에서 수립한 기준치인 0.90 이상을 초과하는 것으로 나타났으며, RMSEA(0.052) 역시 0.08 이하로 나타나 이들 지수를 전체적으로 고려할 때 구조방정식의 모형적합도는 양호한 것으로 판단된다.

(2) 가설 검증

앞서 살펴본 연구모형의 적합도 검증을 바탕으로 경영자의 거래적 및 변혁적 리더십, 조직문화와 조직몰입 간의 구조적 관계에 관한 구조방정식 모형분석을 실시하였으며, <표 7>과 같은 결과를 도출하였다.

우선, '리더십이 조직몰입과 유의한 관계를 가질 것이다'라는 가설 1에 대한 검증결과, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력을 나타내는 경로계수의 값이 $0.196(t=2.895, p<0.01)$ 로 나타났고 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력을 나타내는 경로계수의 값이 $0.317(t=3.447, p<0.001)$ 로 나타나 모두 통계적으로 유의한 것으로 분석되어 가설 1은 채택되었다. 또한, 그 중에서 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 더 크게 나타났다. 이는 중국진출 한국대기업에 근무하는 현지 종업원들이 한국인 경영자에 대한 변혁적 리더십을 높게 지각할수록 조직에 대한 몰입정도가 높게 나타난다는 것을 의미한다.

'리더십이 조직문화와 유의한 관계를 가질 것이다'라는 가설 2에 대한 검증결과, 거래적 리더십이 조직문화에 미치는 영향에 대해 살펴보면, 거래적 리더십이 조직문화의 하위변수인 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화에 미치는 영향력을 나타내는 경로계수의 값이 각각 $0.450(t=6.194, p<0.001)$, $0.327(t=4.889, p<0.001)$, $0.255(t=4.047, p<0.001)$, $0.393(t=5.776, p<0.001)$ 로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 분석되어 거래적 리더십이 조직문화에 긍정적으로 유의미한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 변혁적 리더십이 조직문화에 미치는 영향에 대해 살펴보면, 변혁적 리더십이 조직문화의 하위변수인 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화에 미치는 영향력을 나타내는

경로계수의 값이 각각 $0.380(t=5.278, p<0.001)$, $0.530(t=7.235, p<0.001)$, $0.625(t=8.440, p<0.001)$, $0.434(t=6.180, p<0.001)$ 로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 분석되어 가설 2는 모두 채택되었다. 또한, 그중에서 거래적 리더십이 합리문화와 위계문화에 미치는 영향이 더 크게 나타났으나, 변혁적 리더십이 발전문화와 집단문화에 미치는 영향이 더 크게 나타났다. 이는 경영자의 거래적 리더십이 실행될수록 합리문화와 위계문화가 강화되고, 경영자의 변혁적 리더십이 실행될수록 발전문화와 집단문화가 또한 강화됨을 의미한다고 할 수 있다.

‘조직문화가 조직몰입과 유의한 관계를 가질 것이다’라는 가설 3에 대한 검증결과, 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보면, 발전문화 및 집단문화가 조직몰입에 미치는 영향력을 나타내는 경로계수의 값이 각각 $0.250(t=3.819, p<0.001)$, $0.320(t=4.4079, p<0.001)$ 로 유의하게 나타났고, 반면에 합리문화 및 위계문화가 조직몰입에 미치는 영향력을 나타내는 경로계수의 값이 각각 $0.053(t=0.761, p=0.447)$, $-0.044(t=-0.749, p=0.454)$ 로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 3은 부분적으로 채택되었다. 이는 혁신지향적인 발전문화 및 관계지향적인 집단문화를 조성할수록 현지 종업원들이 조직에 대한 몰입 정도를 제고할 수 있다는 것을 의미한다. 반면에 관료지향적인 위계문화와 과업지향적인 합리문화는 조직몰입에 통계적으로 영향을 미치지 않음을 알 수 있다(하안나·이희승 2017). 합리문화는 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것으로 예측되었으나, 실증분석 결과 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 합리문화에 기인한 효율성 및 생산성 중심의 경영을 할 때 현지 종업원들이 실적 달성에 대한 압박에 처하게 되면서 조직몰입이 감소할 수 있다고 예측가능하나, 중국 현지법인의 경우에는 실적 중심의 문화를 추구한다고 하더라도 종업원들의 조직 몰입에는 별다른 영향을 미치지 않을 수 있다고 보여진다. 또한 위계문화는 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예측되었으며, 비록 분석 결과가 유의하지는 않으나 계수의 부호는 여전히 (-)인 것으로 나타나, 가설에서 예측했던 바가 어느 정도 실제로 부합하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 다만, 여기에서 합리문화와 조직몰입 간의 긍정적 관련성은 주목할 필요가 있다. 합리문화가 구성원에 대한 정확한 성과측정을 가능하게 하고 이에 따른 보상이 구성원의 경제적 욕구를 충

족시켜 줌으로써 직무만족뿐만 아니라 구성원의 성과 증진에 기여한다는 측면을 고려해 볼 수 있다.

<표 7> 경로분석을 통한 가설검증 결과

경로	비표준화 계수	표준화 계수	SE	T값	채택 여부
거래적 리더십 → 조직몰입	0.203	0.196	0.070	2.895**	채택
변혁적 리더십 → 조직몰입	0.355	0.317	0.103	3.447***	채택
거래적 리더십 → 합리문화	0.390	0.450	0.063	6.194***	채택
거래적 리더십 → 발전문화	0.335	0.327	0.069	4.889***	채택
거래적 리더십 → 집단문화	0.284	0.255	0.070	4.047***	채택
거래적 리더십 → 위계문화	0.398	0.393	0.069	5.776***	채택
변혁적 리더십 → 합리문화	0.358	0.380	0.068	5.278***	채택
변혁적 리더십 → 발전문화	0.591	0.530	0.082	7.235***	채택
변혁적 리더십 → 집단문화	0.759	0.625	0.090	8.440***	채택
변혁적 리더십 → 위계문화	0.479	0.434	0.078	6.180***	채택
합리문화 → 조직몰입	0.053	0.045	0.070	0.761	기각
발전문화 → 조직몰입	0.252	0.250	0.066	3.819***	채택
집단문화 → 조직몰입	0.295	0.320	0.067	4.407***	채택
위계문화 → 조직몰입	-0.044	-0.043	0.059	-0.749	기각

• P<0.05, **: P<0.01, ***: P<0.001

(3) 조직문화의 매개효과 검증

한편, 리더십과 조직몰입간 영향관계에서 조직문화가 매개역할을 수행하고 있는지와 관련한 가설 4를 검증하기 위하여 본 연구에서는 부트스트랩(Bootstrap)을 반복 실행하여 조직문화의 매개효과를 검증하였다. Shrout & Bolger(2002)가 제안한 부트스트랩 방법을 감안하여, 본 연구는 원자료(N=242)에서 무선 표집에 의해 생성된 1,000개의 부트스트래핑(Bootstrapping) 자료 표본을 모수를 추정하는데 사용하였으며 95%의 신뢰구간에 0이 포함되어 있지 않을 경우, 귀무가설을 기각하여 간접효과인 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 간주하였다(우종필 2015).

매개변수에 의한 독립변수와 종속변수 간의 간접효과를 구체적으로 살펴 보면 <표 8>과 같다. 우선, 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 발전문화 및 집단문화의 간접효과는 각각 (표준화 계수=0.082, $p<0.05$), (표준화 계수=0.081, $p<0.01$)로 유의하게 나타났고, 반면에 합리문화 및 위계문화의 간접효과는 각각 (표준화 계수=0.020, $p=0.399$), (표준화 계수=-0.017, $p=0.506$)으로 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 또한, 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 발전문화 및 집단문화의 간접효과는 각각 (표준화 계수=0.133, $p<0.05$), (표준화 계수=0.200, $p<0.01$)로 유의하게 나타났으나, 반면에 합리문화 및 위계문화의 간접효과는 각각 (표준화 계수=-0.017, $p=0.373$), (표준화 계수=-0.019, $p=0.542$)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나, 가설 4는 부분적으로 채택되었다. 이상의 결과를 바탕으로 중국 진출 한국기업에서 근무하는 현지 종업원들이 지각하는 한국인 경영자의 거래적 및 변혁적 리더십은 발전문화 및 집단문화를 매개로 하여 조직몰입에 간접적으로 영향을 준다는 사실을 확인하였다.

<표 8> 매개효과 검증결과

경로	간접효과 (표준화 계수)	95% 신뢰 구간		
		최저치	최고치	p값
거래적 리더십 → 합리문화 → 조직몰입	0.020	-0.038	0.115	0.399
거래적 리더십 → 발전문화 → 조직몰입	0.082	0.014	0.191	0.020
거래적 리더십 → 집단문화 → 조직몰입	0.081	0.015	0.195	0.006
거래적 리더십 → 위계문화 → 조직몰입	-0.017	-0.082	0.043	0.506
변혁적 리더십 → 합리문화 → 조직몰입	0.017	-0.032	0.125	0.373
변혁적 리더십 → 발전문화 → 조직몰입	0.133	0.033	0.273	0.014
변혁적 리더십 → 집단문화 → 조직몰입	0.200	0.092	0.380	0.002
변혁적 리더십 → 위계문화 → 조직몰입	-0.019	-0.110	0.044	0.542

V. 결론

1. 연구결과 및 시사점

중국에 진출한 한국기업의 현지 종업원들의 낮은 조직몰입과 높은 이직률은 최근 인건비 상승으로 더욱 심화되고 있으며, 현지 경영환경 악화로 재중 한국기업들이 인적관리에 있어서 적지 않은 어려움을 겪고 있는 상황이다(화반·김효선 2020). 중국 및 동남아 지역의 한국 기업의 현지 종업원들을 대상으로 한 연구에 따르면, 다국적 기업에서의 현지 종업원들의 조직몰입을 높이는 데에는 근무 조건뿐만 아니라 상사의 역할 또는 문화의 차이가 중요하다(석현호 2007). 이에 본 연구에서는 중국 진출 한국기업이 현지 경영을 수행할 때 중국적인 문화 특성을 이해하고 문화적 차이에 기인한 갈등을 미연에 방지하는 일에 일조한다는 차원에서, 중국 현지 종업원들을 대상으로 하여 그들이 지각하고 있는 한국인 경영자의 거래적 및 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향과 이들 관계에서 조직문화의 매개 역할을 파악하는 연구를 설계하고 이를 검증하였다. 실증분석을 통하여 밝혀진 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 경영자의 거래적 및 변혁적 리더십은 모두 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 특히 거래적 리더십보다 변혁적 리더십의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 중국경제가 성장함에 따라 임금 상승이 가속화되고, 또한 중국인 근로자들은 서구화된 경영방식을 경험하면서 물질주의적 성향이 높아지고 이로 인하여 임금 등 근로조건에 따라 직장을 옮기는 경향도 크게 강해지고 있다. 경제적 거래관계에 초점을 맞춘 거래적 리더십이 중국 현지 종업원의 과업수행에 있어 생산적이고 효과적인 업무수행을 하도록 자원을 지원하고, 노력과 성과에 따라 약속된 보상을 제공하여 효과적인 조직 운영과 조직몰입을 이끌어내는 데 도움이 된 것으로 볼 수 있다. 그렇지만 이 연구 결과에 의하면 중국 현지 종업원들은 임금 상승보다 회사의 근무 환경과 장래 비전을 더욱 중시하고 있다고 말할 수 있다. 변혁적 리더십은 현지 종업원들에게 명확한 비전을 제시하고 개인의 성장과 발전을 지원해 주며, 조직의 공동목표를 달성하는 과정에서 현지 종업원의

잠재적인 능력을 발휘할 수 있는 근무환경을 조성하여 획기적인 변화를 이끌어내고, 현지 종업원들의 조직몰입 수준을 향상시켜 보다 높은 성과를 달성할 수 있도록 도와준다고 평가해 볼 수 있다.

둘째, 경영자의 거래적 및 변혁적 리더십과 현지 종업원의 조직몰입 간의 관계에서 작용하는 조직문화의 매개효과에 대한 분석결과는 다음과 같다. 먼저, 리더십과 조직문화의 관계에 있어서는 거래적 및 변혁적 리더십이 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화 네 가지의 조직문화 모두와 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한, 발전문화 및 집단문화가 조직몰입에 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났지만 합리문화 및 위계문화는 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 조직문화 유형에 대한 매개효과 검증은 통해 발전문화 및 집단문화가 거래적 및 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 매개효과를 보인다는 분석결과를 도출하였다. 이러한 결과는 한·중 기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 비교연구와 일치하는 것으로 나타났다(임달호 외 2013). 이러한 결과를 통해 중국 진출 한국 기업이 현지 종업원의 조직몰입을 높이고 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 경영자가 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 발휘하는 과정에서 상황에 맞추어 문화적 적응력을 확보하고 혁신지향적, 관계지향적 조직문화를 형성해 나가는 것이 필요하다는 시사점을 생각해 볼 수 있다.

본 연구를 통하여 다음과 같은 이론적 및 실무적 시사점을 도출할 수 있다. 우선, 이론적인 측면에서 볼 때, 본 연구는 전범위 리더십에 관한 연구대상을 중국에 진출한 한국대기업에 근무하는 현지 종업원들에게 확대, 적용하였다는 점에서 기존 선행연구들과 차별화되는 의미가 있다고 평가할 수 있다. 본 연구결과는 궁극적으로 중국에 진출한 한국기업들이 이문화 환경 속에서 효과적인 인적자원을 활용하기 위해 적절한 리더십을 발휘하고 조직문화를 형성해야 한다는 이론적인 시사점을 제시함으로써 중국 현지에서의 지속가능 경영의 모범적인 방식에 대한 고찰에 기여하고 있다는 측면이 있다. 한편 본 연구의 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 우선 중국 진출 한국기업의 경영자가 조직 내에서 리더십을 발휘함에 있어서 현지 종업원과 거래관계에 토대를 두는 거래적 리더십 뿐만 아니라 현지 종업원을 변화시키는 변혁적 리더십이 발휘될 수 있도록 다양한 측면에서의 여러 노력이

필요하다. 첫째, 중국 현지에서 한국 기업의 경영자는 경제적인 거래 관계를 활용하고 체계적인 보상 시스템을 구축함으로써, 현지 직원들의 조직 충성도를 증진하는 전략을 세워야 한다. 둘째, 경제적인 보상을 넘어서, 현지 직원들에게 미래 비전을 제시하고 그들이 이 비전을 달성하는 데에 동참할 수 있도록 동기부여 수단을 제공함으로써, 직원들이 업무에 더욱 적극적으로 참여하고 조직에 지속적이고 장기적으로 몰입할 수 있도록 유도해야 한다. 이를 위해, 한국의 경영자들은 현지 문화를 심도 있게 이해하고 현지 직원들과 적극적으로 소통하려는 노력을 기울여야 하며, 현지 상황에 맞는 리더십 교육 프로그램을 개발해야 한다. 또한, 발전문화 및 집단문화가 리더십과 조직몰입 사이에서 매개역할을 수행한다는 결과를 통하여 한국인 경영자의 리더십이 현지 종업원들에게 제대로 발휘되기 위해서는 중국문화에 대한 제대로 된 이해가 선행되어야 현지 종업원들의 조직에 대한 일체감, 소속감이 제고될 수 있다는 점을 고려해 볼 수 있다.

2. 연구의 한계 및 향후 방향

이상의 시사점 도출에도 불구하고 본 연구와 관련한 몇 가지 한계점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 모집단이 중국 진출 한국 대기업 근로자라는 점을 고려하였을 때, 표본 수량이 비교적 작고 주로 제조업 기업에 편중되었다는 점에서 결과의 일반화가 제한적이다. 향후 연구에서는 조사대상자들을 차별화하고, 모집단의 지역별, 산업별 특성 등을 고려하여 보다 다양한 표본설계를 통한 연구를 수행할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 일정 시점의 온라인 설문조사를 통한 일회성의 응답을 분석에 활용하여 특정 시점에서의 횡단면(cross-sectional) 연구에 국한된 분석이라는 한계가 있다. 한 시점만을 조사하는 횡단면 연구는 상황적 특성에 영향을 받으며 변수들 간의 인과관계를 밝히는 데 그 한계가 있다. 그러므로 차후에는 연구결과에 대한 객관성을 확보하기 위해서 조사시점을 달리한 종단면(logitudinal) 연구를 진행할 필요가 있다(김보경·김정식 2012). 셋째, 거래적 리더십은 안정적인 조직상황에서 단기적인 목표를 달성할 수 있기 때문에 조직문화 유형에서 안정성과 통제를 강조하는 합리문화 및 위계문화와의 관계가 더 크다

고 볼 수 있고, 변혁적 리더십은 사회적 변화 혹은 위기의 상황에서 성공적인 효과를 기대하며 조직 내 구성원의 발전과 변화를 중시하기 때문에, 이러한 리더십은 발전문화 및 집단문화와 연관성이 더 밀접하다고 볼 수 있는데 (전무경 외 2015), 본 연구에서는 거래적 및 변혁적 리더십이 네 가지 조직문화 유형에 미치는 영향을 구분하지 않고 있으며, 향후 연구에서는 리더십 유형이 네 가지 조직문화 유형에 미치는 각각의 영향에 대하여 비교 연구할 필요가 있다. 마지막으로 본 논문은 통계분석을 시도함에 있어, 연령, 성별, 학력, 경력 등의 인구통계학적 변수를 고려하지 않았는데, 해당 변수들의 중요성을 감안할 때, 추후 관련 인구통계학적 변수들을 통제 변수로 설정하여 분석을 실시할 경우, 보다 정교하고 통계적으로 의미가 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

| 참고문헌 |

- 고지훈·오정록 (2021). “변혁적·거래적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 내재적 동기의 매개효과에 대한 연구: S 행정기관을 중심으로.” 『한국정책연구』. 제21권. 제3호, pp. 109-140.
- 구인성·정기수 (2021). “공유리더십과 긍정심리자본, 조직몰입, 변화지향 조직 시민 행동, LMX 간의 구조적 관계.” 『대한경영학회지』. 제34권. 제10호, pp. 1839-1875.
- 김문준·김노사 (2019). “혁신행동에 영향을 미치는 조직문화와 조직공정성에 관한 연구.” 『기업경영리뷰』. 제10권. 제1호, pp. 199-229.
- 김병오 (2017). “CEO 리더십 유형과 직무역량이 조직문화를 매개로 조직성공에 미치는 영향에 관한 연구.” 『전문경영인연구』. 제20권. 제3호, pp. 155-177.
- 김보경·김정식 (2012). “서번트 리더십과 조직유효성의 관계: 조직문화의 매개효과.” 『경영컨설팅연구』. 제12권. 제2호, pp. 1-33.
- 김재일·전우수·손성진 (2017). “변혁적 리더십과 기업문화가 조직시민행동과 경영성공에 미치는 영향.” 『관리회계연구』. 제17권. 제3호, pp. 61-98.
- 김호정 (2001). “변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공사조직의 비교.” 『한국행정학보』. 제35권. 제2호, pp. 197-216.
- _____ (2002). “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.” 『한국행정학보』. 제36권. 제4호, pp. 87-106.
- 남우진·윤병섭 (2020). “변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직 지원 인식이 조절하는 임파워먼트의 매개효과.” 『기업경영연구』. 제27권. 제3호, pp. 45-67.
- 류병곤·류은영 (2013). “변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직 문화의 조절 효과를 중심으로.” 『GRI 연구논총』. 제15권. 제3호, pp. 239-262.
- 문계완·최석봉·문재승 (2009). “리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향.” 『산업경제연구』. 제22권. 제6호, pp. 3289-3320.
- 박성욱·김성태·나형중 (2019). “여성 근로자 비중이 경영성과 및 기업가치에 미치는 영향: 기업 문화에 따른 차별적 영향.” 『회계학연구』. 제44권. 제5호, pp. 1-42.
- 박종혁 (2015). “중국 진출 한국기업의 관리자 리더십과 중국인 근로자의 조직 동일시에 관한 연구.” 『전문경영인연구』. 제18권. 제2호, pp. 77-97.
- 박진희·장윤정 (2014). “변혁적 리더십과 집단문화가 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구.” 『보건사회연구』. 제34권. 제2호, pp. 161-186.

- 석현호 (2007). 『해외 한국 기업과 현지인 노동자: 중국 및 동남아 지역』. 집문당.
- 안중석 (2010). “중국 진출 한국기업 주재원의 현지 문화적응 유형과 조직몰입에 관한 연구.” 『중국연구』. 제49권, pp. 449-476.
- 옥지호 (2020). “조직구성원 간 지각된 조직문화의 차이가 신입사원의 이직률에 미치는 영향.” 『경영교육연구』. 제35권. 제6호, pp. 117-141.
- 우종필 (2015). 『구조방정식모델 개념과 이해』. 한나래출판사.
- 윤선일·나동만 (2021). “변혁적 및 거래적 리더십이 팀워크에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로.” 『리더십연구』. 제12권. 제1호, pp. 67-98.
- 윤성환 (2019). “변혁적·거래적 리더십이 LMX, 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향-재중 한국 중소기업의 중국 현지 종업원을 대상으로.” 『중국학연구』. 제89권, pp. 199-255.
- 윤여홍·송계중 (2013). “조직문화와 최고경영자 리더십이 조직유효성에 미치는 영향.” 『인적자원개발연구』. 제16권. 제2호, pp. 65-100.
- 윤영호·남기섭·이상인 (2019). “대전 충청지역 중소기업 관리자의 거래적·변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향: 리더의 신뢰 매개효과 중심으로.” 『기업경영리뷰』. 제10권. 제3호, pp. 327-347.
- 이기태·이남겸·황일영·송준화·이수욱 (2018). “상사의 변혁적 리더십이 구성원의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향.” 『기업경영리뷰』. 제9권. 제3호, pp. 167-186.
- 이동선 (2017). “조직문화와 조직특성이 조직몰입과 조직스트레스에 미치는 영향.” 『인적자원관리연구』. 제24권. 제4호, pp. 83-104.
- 이명열·이승배·서철승 (2018). “경영자의 변혁적 및 거래적 리더십과 조직유효성 관계에 대한 조직문화의 조절효과에 관한 연구.” 『한국경영공학회지』. 제23권. 제2호, pp. 1-24.
- 이흥희·한병섭·고일상 (2015). “중국투자 한국기업의 상사의 리더십 행위가 자회사 현지종업원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구.” 『디아스포라연구』. 제9권. 제1호, pp. 83-110.
- 임달호·정효맹·신영애 (2013). “중국 전자제품관련 한·중 무역경영기업 현지근로자의 조직몰입과 이직의도에 관한 연구.” 『무역학회지』. 제38권. 제3호, pp. 193-220.
- 장설기·김문중 (2020). “중국기업의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 감성지능의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 중심으로.” 『국제경영리뷰』. 제24권. 제1호, pp. 33-48.

- 전무경·이지운·서영석·이인석·김명희·최준영 (2015). “서비스 조직의 리더십이 조직 문화에 미치는 영향.” 『서비스경영학회지』. 제16권. 제2호, pp. 157-174.
- 지경이·김정원 (2010). “지방행정조직 중간관리자의 리더십, 자기효능감, 조직문화 및 조직 유효성의 관계.” 『인적자원관리연구』. 제17권. 제1호, pp. 235-258.
- 지경이·김정원·권종욱 (2012). “인구통계학적 특성, 리더십 및 조직유효성 간의 관계와 조직문화의 매개효과분석.” 『경영과 정보연구』. 제31권. 제1호, pp. 117-147.
- 팽박·조태준·이찬 (2018). “중국 현지 채용인의 이직의도와 상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 관계: 중국 진출 한국 대기업을 중심으로.” 『국제경영리뷰』. 제22권. 제4호, pp. 67-93.
- 하안나·이희승 (2017). “항공사 승무원의 팀내 조직문화가 팀 조직몰입 및 고객 지향성에 미치는 영향.” 『Tourism Research』. 제42권. 제2호, pp. 193-220.
- 한위·김동철·김정원 (2016). “서번트 리더십의 조직문화를 통한 조직몰입에 대한 영향의 다차원 분석-중국 진출 한국 대기업을 중심으로.” 『인적자원관리연구』. 제23권. 제1호, pp. 279-301.
- 허성욱 (2017). “전범위 리더십, 조직문화, 그리고 조직시민행동: 조직문화의 조절효과를 중심으로.” 『한국정책과학학회보』. 제21권. 제4호, pp. 151-177.
- 화반·김효선 (2020). “조직공정성 및 개인-조직 적합성이 조직몰입에 미치는 영향: 재중한국기업과 중국민영기업의 중국인 근로자를 대상으로.” 『국제경영연구』. 제31권. 제1호, pp. 179-200.
- Abdul Rashid, M. Z., M. Sambasivan and J. Johari (2003). “The influence of corporate culture and organizational commitment on performance.” *Journal of Management Development*. Vol. 22. No. 4, pp. 708-728.
- Acar, A. Z. (2012). “Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58, pp. 217-226.
- Achua, C.F. and R. N. Lussier (2010). *Effective leadership*. Mason: Cengage Learning.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.” *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63. No. 1, pp. 1-18.
- Avolio, B. J. and B. M. Bass (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., B. M. Bass and D. I. Jung (1999). “Re-examining the components of

- transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 72. No. 4, pp. 441-462.
- Bass, B. M. (1985). “Leadership: Good, better, best.” *Organizational Dynamics*. Vol. 13. No. 3, pp. 26-40.
- Bass, B. M. (1996). “Is there universality in the full range model of leadership?” *International Journal of Public Administration*. Vol. 19. No. 5, pp. 731-761.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung and Y. Berson (2003). “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.” *Journal of applied psychology*. Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Cameron, K. S. and R. E. Quinn (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Chen, J., C. Silverthorne and J. Hung (2006). “Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America.” *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 27. No. 4, pp. 242-249.
- DIANA, I. N., A. S. Supriyanto, V. M. Ekowati and A. H. Ertanto (2021). “Factor influencing employee performance: The role of organizational culture.” *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. Vol. 8. No. 2, pp. 545-553.
- 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*. pp. 421-444.
- Guerrero Bejarano, M., C. Manosalvas Vaca, R. Salvador Garcia, I. Carhuancho Mendoza, A. Maino and D. Silva (2021). “The mediation of labor satisfaction in the relationship of the leadership style and organizational commitment.” *Apuntes Universitarios*. Vol. 11. No. 2, pp. 1-31.
- HassenYimam, M. (2022). “Impact of leadership style on employee commitment in Bahir Dar University, Ethiopia.” *Teaching Public Administration*, pp. 1-16.
- Ivey, G. W. and T. J. Kline (2010). “Transformational and active transactional leadership in the Canadian military.” *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31. No. 3, pp. 246-262.
- Luo, Z., E. Marnburg and R. Law (2017). “Linking leadership and justice to

- organizational commitment: The mediating role of collective identity in the hotel industry.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 29, pp. 1167-1184.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch and L. Topolnytsky (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.” *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61. No. 1, pp. 20-52.
- Mowday, R. T., L. M. Porter and R. M. Steers (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Nazarian, A., P. Atkinson, P. Foroudi and A. Soares (2021). “Working together: Factors affecting the relationship between leadership and job satisfaction in Iranian HR departments.” *Journal of General Management*. Vol. 46. No. 3, pp. 229-245.
- Nazarian, A., P. Atkinson, P. Foroudi and D. Edirisinghe (2021). “Factors affecting organizational effectiveness in independent hotels—The case of Iran.” *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 46, pp. 293-303.
- Northouse, P. G. (2010). “Public administration theory as discourse.” *Administrative Theory and Praxis*. Vol. 15, pp. 132-139.
- Oberfield, Z. W. (2012). “Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full Range of Leadership Theory.” *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 24. No. 2, pp. 407-429.
- Ogbonna, E. and L. C. Harris (2000). “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies.” *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11. No. 4, pp. 766-788.
- Patiar, A. and Y. Wang (2016). “The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 28, pp. 586-608.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian (1974). “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover, among psychiatric technicians.” *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59. No. 5, pp. 603-609.
- Quinn, R. E. and M. R. McGrath (1985). *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. Beverly Hills: Sage Publication, Inc.

- Samad, S. (2005). "Unraveling the organizational commitment and job performance relationship: exploring the moderating effects of job satisfaction." *The Business Review, Cambridge*. Vol. 4. No. 2, pp. 79-84.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shrout, P. E. and N. Bolger (2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations." *Psychological Methods*. Vol. 7. No. 4, pp. 422-445.

| 논문투고일 : 2023년 05월 04일 |

| 논문심사일 : 2023년 05월 23일 |

| 게재확정일 : 2023년 06월 12일 |

| ABSTRACT |

**The Effects of Leadership of Korean Large
Companies' Managers on Organizational
Commitment in China:**

Focusing on the Mediating Effect of Organizational Culture

Shan Li, Sanghyun Park and Jaeho Lee

(Dept. of International Business and Trade, Kyung Hee University)

The main purpose of this study is to empirically analyze the causal relationship between transactional and transformational leadership of Korean managers from large Korean companies and the organizational commitment of Chinese employees working for the local subsidiaries. Furthermore, this study aims to explore the mediating effect of organizational culture between these two variables. To this end, we attempted to find the sample companies that were co-identified both in the list of Korean companies operating in China identified by 'KOTRA' in 2021 and in the list of top 200 companies in Korea based on sales selected by 'CEO Score', and conducted a survey on local employees working for the Chinese subsidiaries to verify the hypotheses. The empirical analysis results exhibit that transactional and transformational leadership had positive impact on the organizational commitment, and that, in particular, the impact of transformational leadership was more prominent than the other. In addition, it was verified that the development culture and group culture had significant mediating roles between the leadership and the organizational commitment. Through these empirical results, it can be inferred that the local employees in China value the company's working environment and future vision higher than a raise in salary. Based on these

findings, this paper suggests that the Korean companies operating in China should exert appropriate leadership aiming for an organizational change and have an in-depth understanding of local culture in order to manage workforces effectively.

- Key words: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Organization Culture, Organizational Commitment, Korean Large Companies in China