

중국 기업 종업원의 직무만족과 직무 스트레스 요인에 대한 연구

— LMX와 임파워먼트를 중심으로

徐文教* · 崔明哲**

<목 차>

1. 서론
2. 이론적 배경
3. 연구방법
4. 실증분석
5. 결론

1. 서론

한국무역협회 국제무역연구원의 '2017년 중국 경제 전망 및 우리 기업의 대응방안' 연구보고서에 의하면 최근 2년간 대중국 수출 실적이 있는 국내기업 400개사를 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 2016년 중국 경제를 부정적(비관적)으로 평가한 국내기업들은 32.8%로 중국 경제를 긍정적 또는 낙관적으로 평가한 기업들 15.0%의 두 배 이상으로 나타나 중국 경제가 어려운 상황을 기업들이 실질적으로 느끼고 있다는 것을 알 수 있다.

여기에 중국 기업의 최저 임금은 꾸준히 높아지고 있다. 2013년 중국의 22개 성(省)의 평균 임금 인상률은 18.4%였고, 2015년에는 연평균 13%의 임금

* 웅지세무대학교 회계정보과 부교수(주저자: E-mail: zard@wat.ac.kr)

** 가천대학교 글로벌경영학과 조교수(교신저자: E-mail: oz760921@gachon.ac.kr)

인상이 진행됐다. 2017년에는 중국 전체 31개의 성(省)과 직할시(市) 중 11개 지역에서 최저임금을 올린 상황이다.¹⁾ 또한 중국 정부에서는 외자기업에 대한 5대 사회보험 실시를 확대 및 개편하고 있어, 임금인상과 사회보장에 대한 강화로 인한 중국 진출 한국 기업의 원가부담은 가중되고 있다. 심지어 중국 정부의 한한령(限韓令) 발표는 더욱 힘들게 만들고 있는 상황이다.

이렇듯 중국 진출 기업의 경제적, 정치적 환경이 복잡해지고 있는 시점에서 국내 기업이 생존방법에 대한 전략적 고민이 필요하다.

중국에서는 외국 기업이 진출했다가 실패하는 경우를 ‘수토불복(水土不服)’이란 말로 설명한다. 수토불복은 새로운 지역에 처음 갔을 때 자연 환경 및 생활 습관에 적응하지 못해 나타난 다양한 병을 말한다. 결국 중국에 진출한 기업들은 중국의 풍토병을 이겨내야지만 살아남을 수 있다는 것이다. 특히 중국의 풍토병 중 한국 기업이 주목해야 할 부분이 인적자원이다.

2016년 LG경제연구원의 연구보고서에 의하면 중국 ‘중화영재망(中華英才網)’에서 지난 10년간의 ‘중국 대학생 최고 고용주’ 공개 데이터를 토대로 중국 신세대들이 가장 일하고 싶어 하는 기업들을 분석한 결과 구글(Google)이나 마이크로소프트(MS)와 같은 글로벌 기업들이 대부분 높은 순위를 보였으나, 화웨이(華爲)나 바이두(百度), 알리바바(阿里巴巴)와 같은 중국 로컬 대기업들의 순위도 높게 나타났다.²⁾ 물론 이 기업들은 높은 성장세를 통해 지명도와 경쟁력을 높이고 있는 기업들이지만 중요한 것은 신세대들이 선호하는 이유가 글로벌 기업들 보다 더 유연한 조직운영 방식과 인력운용을 통해서 조직 구성원들의 성취동기를 북돋우고 있기 때문이다.

이 보고서에 의하면 특히 중국의 신세대는 스스로가 조직과 직업의 선택에 있어 주체로 자리 잡기를 원하며, 직장 선택기준 및 이직원인의 1순위로 ‘개인 발전 가능성 및 성장기회’를 뽑았다. 결국 중국의 기업들은 개인의 목표와 조

1) 매일경제 MBN(2017년 7월 17일), <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2017&no=479484>

2) LG 경제 연구원 보고서(2016년 3월 1일), <http://www.lgeri.com/report/view.do?idx=19286>

직의 목표를 부합시키고 이에 맞게 동기부여와 업무에 대한 의사소통 등의 변화가 뒷받침된다면 좋은 인적자원을 확보할 수 있는 것이다. 여기에 자율성과 자발적인 참여가 이루어지는 방식으로의 변화가 나타난다면 일에 대한 재미와 흥미도 느낄 것이다.

본 연구는 이러한 중국 진출 국내 기업의 어려운 상황과 인적자원의 트렌드 변화에 초점을 맞춰 중국 기업의 종업원을 이해하고자 실시되었다. 특히 많은 중국 진출 국내 기업들은 주재원을 두고 있는 상황에서, 시스템과 문화가 다른 상황을 이해하지 못하고 잘못된 리더십으로 관리하는 경우가 많기 때문에 리더십을 원인 변수로 사용했다.

본 연구에서는 앞서 제시한 내용들을 고려해 리더십으로 리더-구성원 교환 이론(LMX)을 사용하였는데, 리더와 부하간의 관계의 질이 높아지면 리더는 부하에게 관심을 보이고 최대한 지원하려는 모습이 나타나기 때문이다 (Dansereau et al., 1975). 그리고 이러한 리더십이 영향을 미치는 개념으로 임파워먼트와 직무만족 그리고 스트레스를 사용하였다. 그 이유는 중국의 신세대들은 개인발전과 함께 경력경로를 만들기 원하며, 업무에 대한 권한부여를 통해 이런 기회가 주어진다면 충분히 일에 대한 만족감과 함께 스트레스가 줄어들기 때문이다.

다음으로 리더와 부하와의 관계 개선을 통해 리더의 지원적인 행위가 부하 직원들에게 좋은 영향을 미쳐 그들의 직무 만족과 스트레스에 어떠한 영향을 보이는지도 함께 연구하고자 한다.

한편 본 연구는 이론적으로도 의미를 지닌다. 국내 중국 기업관련 연구에서 임파워먼트와 직무 스트레스, LMX와 직무 스트레스의 관계를 살펴본 연구가 없었으며, LMX, 임파워먼트, 직무 만족, 직무 스트레스의 전반적인 흐름을 연구가 없기 때문이다.

연구의 방법은 다음과 같다. 사용된 변수들의 이론적 배경 내용이 중국내 경영학 분야에서는 부족하기 때문에 다른 국가에서 연구된 이론 내용과 국내의 중국 기업 연구 중심으로 조사해서 가설 설정을 했다. 다음으로 기초통계와

구조방정식을 통해서 통계적으로 유의한지 가설 검증을 실시했다. 연구의 결과로 제시된 가설 검증의 내용들은 이론적 시사점 이외에도 중국 진출 기업의 인적자원관리 등에 활용될 수 있을 것으로 보인다.

2. 이론적 배경

2.1 LMX와 임파워먼트의 관계

LMX(Leader-Member Exchange)는 '리더-구성원 교환관계'라고도 하며, 리더와 부하의 관계에서 특별한 교환이 나타난다는 리더십 이론이다(Dansereau et al, 1975). LMX에서의 리더는 부하들과의 관계를 유지할 때 차별화된 관계 유형을 형성 및 발전시킨다고 가정한다. 그렇기 때문에 상호간의 교환 관계에 있어서는 질적인 차이가 생긴다. 질적 차이는 정서적인 측면과 자원에 근거해서 달라지고 조직 내 부하들의 운명을 결정지을 만큼 중요한 요인이 된다(Sparrowe & Liden, 1997).

일반적으로 리더와 부하의 교환관계 질적 차이는 내집단과 외집단이라는 두 가지의 형태로 구분된다. 우선 내집단(in-group)과 리더의 관계는 상호간 신뢰가 높고 개방적인 의사소통이 이루어진다. 또한 리더가 부하에게 관심을 보여, 부하의 경력에 도움이 되는 자원을 공급하고 부하에게 좋은 평가를 주려한다(Yukl, 1989). 반면 외집단(out-group)의 경우 리더와 부하의 관계는 공식적이면서 일방적인 모습만 나타난다. 부하직원은 고용계약 상의 역할과 활동만을 하다 보니 그 외의 활동을 진행하는데 있어서는 노력과 시간을 적게 투자하게 된다(Linden & Graen, 1980). 결국 리더는 내집단 구성원에 비해 외집단 구성원을 수행능력이 낮다고 평가하는 모습들을 보이게 된다(Dienesch & Liden, 1986).

또한 Weber(1951)는 특수신뢰(particularistic tie)와 보편신뢰(universalistic tie)로 구분하였는데, 사적관계, 가족관계 및 준(準)가족관계를 기초한 중국인의 신뢰는 특수신뢰에 속한다고 설명했다. 특수신뢰는 관계 내부 구성원에 대해서는 신뢰하지만, 관계외부 사람에 대해서는 불신하는 경향을 보인다. 이는 중국의 조직내부에서도 관계내부와 관계외부로 나누어질 수 있는데, 해당 개념은 본 연구의 LMX 이론과 상당히 유사한 성향을 보인다.

내집단과 외집단의 차이의 특징에서도 나타났듯이 LMX 이론의 주요 전제가 리더와 부하 간의 교환관계의 질은 다양한 조직성과에 영향을 보인다는 것이다(Liden et al., 1993). 이러한 전제를 바탕으로 중국을 대상으로 진행한 LMX 선행연구들에서는 여러 조직성과와의 관계를 밝혀냈다.

위안·이기은(2013)은 중국 양주(揚州)의 기업 종업원 192명을 대상으로 진행한 연구에서 LMX의 질은 경력만족과 자아존중감에 긍정적인 영향을 보인다고 주장하였다. 전무경(2010)의 연구에서는 LMX의 질이 조직지원과 중국기업 종업원들의 조직몰입 및 직무만족 사이에서 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 김홍영·서철준(2009)의 연구에서는 청도(淸島)의 4개 제조업체 310명을 대상으로 연구를 진행한 결과 LMX의 질은 조직몰입에 정(+)의 영향을 보였으나, 이직의도에는 부(-)의 영향을 나타나는 것으로 조사됐다. 그리고 장징 등(2015)의 중국 보험회사 직원 204명을 대상으로 한 연구에서는 LMX의 질이 구성원의 창의적 자기효능감에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이렇듯 많은 중국 기업 관련 선행 연구들에서 LMX와 조직성과와의 관계를 밝혀냈지만 임파워먼트와의 관계는 밝혀내지 못하고 있다.

한편, 임파워먼트는 조직에서 자신의 능력을 발휘하도록 경험을 제공하고 잘할 수 있다는 믿음이 생길 수 있게 기회를 부여하는 과정이다(Bandura, 1982). 중국의 임파워먼트 연구에서는 임파워먼트의 정의를 '심리수권(心理授權)'으로 번역하는데, 이는 권한을 부여한다는 의미이다. 중국의 대표적인 임파워먼트 연구를 살펴보면 李超平 등(2006)은 중국조직에서 임파워먼트의 의미성이 조직몰입과 직무만족에, 역할수행능력은 조직몰입에 정의 영향을 미친

다는 사실을 밝혔다. 陳永霞 등(2006)은 중국의 MBA학생들을 대상으로 연구하였는데, 임파워먼트가 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 드러났다.

임파워먼트는 그 정의와 요인이 상당히 다양하지만 심리적 특성, 조직의 성과 및 직무방법의 관련성을 제시한 Spreitzer(1995)의 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력의 구성요인이 보편적으로 사용된다. 의미성(meaning)은 자신의 직무가 개인의 목표를 달성하는데 있어 얼마나 중요하고 가치가 있는지에 따라 느끼게 된다. 역량(competence)은 자신감의 측면으로 숙련된 기술을 바탕으로 직무를 수행할 수 있다는 스스로의 신념과 믿음을 의미한다. 자기결정력(self-determination)은 숙달된 능력 상태에서 자신의 행동을 통제하며, 스스로 선택할 수 있다는 개인의 감각을 의미한다. 마지막으로 영향력(impact)은 조직 내의 행정과 운영 측면에서 결과에 영향을 주는 정도를 말한다.

중국 기업을 대상으로 리더십과 임파워먼트와의 관계를 조사한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 최명철·서문교(2012)의 연구에서는 북경(北京), 천진(天津), 하북성(河北省)의 제조업체에서 근무하고 있는 226명을 대상으로 조사한 결과 거래적 리더십이 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이태식 등(2015)은 중국 공공기관에 종사하고 있는 직원들을 대상으로 조사한 결과 변혁적 리더십이 임파워먼트에 영향을 준다고 주장했다. 왕지성·한인수(2015)는 중국 종업원들을 대상으로 조사한 결과 임파워링 리더십이 임파워먼트에 영향을 미친다고 주장했다.

앞서 제시한 LMX는 임파워먼트와 상당히 관련성이 높다. 리더는 내집단 구성원에게 관심을 보이기 때문에 내집단 부하직원들에게 사려 깊게 대하고 존중의 모습을 보이려 한다. 결국 리더와 부하직원의 교환관계 질이 높아지게 된다면, 리더는 부하에게 협상에 대한 일정 범위의 권한을 주려하고, 이에 부하직원은 업무에 대한 의사결정이 많아지게 된다(Dansereau et al., 1975). 이러한 이론적 인과관계는 연구들을 통해 밝혀졌다. Liden & Graen(1980)은 LMX의 질이 높을수록 심리적 임파워먼트가 증가된다고 주장했고, Keller & Dansereau(1995)도 임파워먼트에 영향을 주는 중요한 선행변수가 LMX

라고 밝혔다. Liden et al.(1997)은 서비스 조직을 대상으로 한 연구에서 LMX가 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. LMX와 임파워먼트의 선행 이론과 연구 결과를 종합해 봤을 때 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 1. 리더와 부하의 교환관계는 부하의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미친다.

2.2 임파워먼트와 직무만족의 관계

직무만족이란 자신에게 주어진 직무와 관련된 감정 상태로 직무 유지에 있어서의 긍정적 태도와 직무에 대한 주관적 만족 상태를 의미한다(Shaw et al., 1993).

일반적으로 직무만족을 구분할 때는 외부만족과 내부만족이라는 두 차원의 개념으로 생각해 볼 수 있다(Warr et al., 1979). 외부만족은 직무를 수행하고 난 후 그 결과에 따라 주어지는 가치의 만족감으로 보상, 승진 또는 작업 환경 등을 의미한다. 반면 내부만족은 직무 수행을 통해 느끼는 만족감으로 직무의 난이도나 다양성, 중요도, 책임감 등을 의미한다. 이 이외에도 Locke(1976)는 직무만족의 요인으로 직무 그 자체, 임금, 승진, 감독, 동료, 회사의 경영방침과 같은 요소를 주장했다. 반면 Jurgenson(1978)은 발전, 사회, 동료, 작업시간, 감독, 안전 등의 요인이 있다고 밝혔다.

임파워먼트와 직무만족의 관계에 대해서 Holland(1985)는 조직에서 임파워먼트를 부여받은 구성원은 자신의 의미를 직무에서 찾는 의미성(meaning)이 나타나기 때문에, 직무 선택에 있어 스스로 결정하는 모습들이 증가한다고 밝혔다. 즉, 임파워먼트가 생겨난 구성원은 자신의 직무 가치를 높여 그로 인한 직무 만족도와 성취감, 직무 성공도 높아진다고 주장했다. 선행연구들에서

도 이러한 관계를 밝혀냈는데, Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트 요소 중 역량(competence)은 다양한 직무에서 만족을 높이고, 임파워먼트가 높은 조직구성원은 임파워먼트가 낮은 구성원보다 직무에 더 만족한다고 주장했다. Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 네 가지 요소인 의미감, 역량, 자기결정력, 영향력이 증가하면 조직의 관리 성과가 나타나고, 만족감 및 조직몰입에 영향을 미친다고 주장했다.

중국기업을 대상으로 임파워먼트와 직무만족의 연구결과에서도 같은 결과가 나타났다. 태설경(2010)은 중국 현지 조직구성원들을 연구한 결과 임파워먼트의 모든 하위요소가 직무만족에 정(+)의 영향을 보인다고 주장했다. 이대봉(2010)은 중국 산둥성지역 기업을 대상으로 임파워먼트와 조직성과의 관계를 조사한 결과 인구통계적 변수가 통제된 상황에서 의미성이 직무만족에 긍정적 영향을 보인다고 밝혔다. 왕춘홍(2016)은 중국의 중소기업 직원 211명을 대상으로 조사한 결과 임파워먼트가 직무만족에 유의미한 영향을 미치고, 임파워링 리더십과 직무만족의 관계에서 임파워먼트가 매개효과가 있다고 주장했다. 이렇듯 이론의 인과관계와 선행 연구 결과를 종합해 봤을 때 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 2. 부하의 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다.

2.3 임파워먼트와 직무 스트레스의 관계

스트레스의 정의는 학문적 관점에 따라 매우 다양하기 때문에 본 연구에서는 직무 스트레스로 한정하였다. 직무 스트레스란 직무 성과의 기회, 제약, 요구로 나타나는 결과물의 형태로, 작업장 내에서 일탈하고자 하는 개인의 주관적 인식 및 감정 상태이다(Parker & Decotiis, 1983). 직무 스트레스의 원인 역시 다양하지만 일반적으로는 자신과 조직의 목표가 불일치 할 때, 직무 정보

가 많아 불확실성이 존재할 때, 새로운 기술이 도입되어 근무형태가 변경될 때 많이 나타나게 된다(Brief et al, 1981). 아울러 업무량이 많거나 작업 환경에서 지지를 못 받는 경우, 기회의 제한, 역할 모호성 및 교대근무를 할 때도 직무 스트레스는 나타난다(McAbee, 1991).

대표적인 직무환경과 관련된 직무스트레스 요인으로 Blau(1981)은 개인차원, 집단차원, 조직차원, 조직 외부 차원의 네 가지 요소를 제시했다. 첫째는 개인차원으로 역할 과중, 역할 갈등과 같은 개인과 환경과의 차이로 인해 생겨나는 결과라고 밝혔다. 둘째는 집단 내에 존재하는 여러 기대들 사이에서 나타나는 갈등으로 신분상의 문제나 지위에 의한 불만이다. 셋째는 급속한 환경변화로 인해 조직은 혁신 및 높은 성과를 보이기 위한 압박감으로 변화하려 하고 있기 때문에, 조직 전체의 과부화로 인한 직무 스트레스가 증가하는 경우이다. 마지막으로 직무와 가정, 직무와 경제문제와 같이 통제가 시간의 통제가 어려워 발생하는 조직 외부 차원의 스트레스가 있다.

중국 기업의 종업원을 대상으로 임파워먼트와 직무 스트레스와의 관계를 연구 결과는 아직 없다. 이에 이론적 추론을 통해 임파워먼트와 직무 스트레스와의 관계를 살펴보면, 임파워먼트는 특정 개인에게 권한과 힘을 부여하는 과정이고 이를 통해 역량 강화와 기회 제공이 나타나게 된다(Conger & Kanungo, 1988). 임파워먼트가 반복된다면 구성원은 자신이 인정받고 있다는 생각이 나타나게 되어 직무로 인한 스트레스가 감소될 수 있다. 그리고 스트레스는 사회적 상호작용 과정 중 정서적 긴장상태에서 나타나는 반응이다(Maslach, 2003). 리더가 조직구성원과의 정서적 교류 없이 통제, 억압하는 모습만 보인다면 구성원들은 매번 긴장상태를 유지해 스트레스가 높아지게 된다. 하지만 임파워먼트를 통해 부하 직원에게 신뢰와 같은 긍정적인 태도를 보인다면, 부하 직원은 정서적 만족감을 통해 스트레스를 덜 받을 수 있게 된다.

국내의 연구에서도 박지연(2003)은 임파워먼트가 높을수록 직무 스트레스가 낮게 나타난다고 주장했으며, 허영주(2009) 역시 간호사들의 임파워먼트가 향상될수록 직무 스트레스가 감소하기 때문에 임파워먼트를 높이기 위한

연구의 필요성을 제기했다. 이렇듯 이론적 근거와 선행 연구의 결과에 따라 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 3. 부하의 임파워먼트는 직무 스트레스에 부(-)의 영향을 미친다.

2.4 LMX와 직무만족의 관계

앞서 선행연구에서 밝힌바와 같이 리더와 부하직원의 교환관계 질이 높은 경우에는 리더가 부하 직원에게 많은 임파워먼트를 제공한다. 이에 구성원은 주어진 목표에 대한 더 높은 책임감을 느끼며, 공헌 및 헌신으로 리더에게 성과를 제공하게 된다(Bauer & Green, 1996). 리더 부하간의 질이 성과라는 생산성에 영향을 보인 것이며, 성과는 곧 직무만족으로 이어지게 된다(Bauer et al., 2006). 또한 리더와 부하의 긍정적 관계는 구성원들에게 혜택이 주어지게 된다. 혜택으로는 의사결정에 있어서의 영향력이나, 임금상승, 경력개발과 같은 유형의 혜택이 있고 리더와의 신뢰기반 관계 개선, 활발한 의사소통과 같은 무형의 혜택도 있다(Schriesheimet al., 1982). 결국 관계로 인한 혜택의 발생으로 직무만족에 영향을 줄 것이라고 유추해 볼 수 있다.

선행연구들에서는 LMX와 직무만족의 관계에 대해서 증명했는데, Graen et al.,(1982)는 LMX 리더십에 적응을 잘한 부하직원이 직무만족에 긍정적 영향을 보인다고 주장했으며, Janssen & Van Yperen(2004)은 네덜란드 에너지 공급업자들을 연구한 결과 LMX 질이 직무만족에 유의미한 영향을 준다고 주장했다. Aryee & Chen(2006) 역시 LMX 질이 직무만족에 정(+)의 상관관계가 있다고 밝혔다. 중국기업 관련한 선행 연구에서도 같은 결과가 나타났다. 조익점·정동섭(2016)은 중국 IT기업의 207명 사원들을 대상으로 조사한 결과 LMX 질이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 조직태도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 주사총·이정언(2016)의 연구에

서도 임금만족과 직무만족의 관계에서 LMX가 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 이에 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 4. 리더와 부하의 교환관계는 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다.

2.5 LMX와 직무 스트레스의 관계

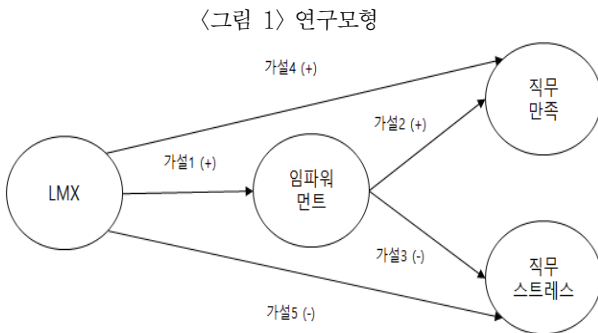
Dienesch & Liden(1986)은 LMX 관계의 질이 발전 하는데 있어 여러 변수들이 영향을 미칠 수 있음을 제시하면서 부하의 특성, 직무분위기와 같은 비 과업성과에도 LMX가 영향을 보일 수 있다고 주장했다. 앞서 직무 스트레스는 다양한 차원으로 발생될 수 있다고 했다. 그 중 역할 갈등은 자신이 원하는 직무와 실제 부여받은 직무가 다른 경우 나타나는 스트레스로(Blau, 1981), LMX의 질이 높아져 리더와 부하의 의사소통이 원활하게 이루어진다면 역할로 인한 갈등은 현저히 줄어들게 될 것이다. 역할 모호성의 경우도 같은 현상이 나타날 가능성이 큰데, 역할 모호성은 자신에게 부여된 직무가 어떻게 수행해야 할지 모르고 잘못 이해하고 있을 때 나타나는 스트레스이다. LMX의 질이 높아지면 리더는 부하에게 자주 정보를 제공하고 피드백을 원활하게 해주기 때문에 자신이 맡은 임무를 명확하게 이해할 수 있어 스트레스가 줄어들게 될 것이다(Kerr & Jermier, 1978). 마지막으로 LMX의 질이 높아진다면 상사는 부하의 의견에 동조하는 모습이 많이 나타나게 되고 의견일치의 현상들이 자주 나타나는 동질성을 보이게 된다(Steiner & Dobbins, 1989). 부하의 입장에서는 상사와 자신이 같은 생각을 가지고 있다고 믿기 때문에 이로 인한 스트레스는 줄어들게 될 것이다. 이러한 이론들의 인과관계를 통해 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 5. 리더와 부하의 교환관계는 부하의 직무 스트레스에 부(-)의 영향을 미친다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 중국 기업 종업원의 리더와 부하의 교환관계가 직무만족과 직무 스트레스에 영향을 미칠 때 임파워먼트의 매개효과를 파악하기 위한 것이다. 해당 연구주제를 분석하기 위해서 이론적 배경을 바탕으로 만든 본 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.



3.2 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 상해·절강성·강소성에 소재한 중국기업들에서 종사하는 직장인들을 대상으로 2017년 5월부터 2017년 7월까지 설문조사 방식을 이용해

자료를 수집하였다. 총 320부의 설문지를 수거하였으며, 이 중 불성실한 응답을 한 40부의 설문을 제외하고 최종 280부를 사용하였다.

총 280개의 유효한 표본에 대한 인구 통계 특성은 <표 1>에 제시하였다. 성별을 살펴보면 남성은 117명(41.8%), 여성은 163명(58.2%)로 여성이 더 많이 응답을 한 것으로 나타났다. 나이는 30세 미만이 152명(54.3%), 30세에서 40세 미만이 113명(40.3%), 40세 이상이 15명(5.4%)로 나타나 중국 기업의 신세대의 성향을 반영하기에는 적합한 데이터라 할 수 있다. 결혼은 기혼이 151명(53.9%), 미혼은 129명(46.1%)로 나타났다. 직책은 직원급 184명(65.7%), 주임급 50명(17.9%), 과장급 31명(11.1%), 부장급 9명(3.2%), 임원급 6명(2.1%)로 나타나 나이가 30세 미만인 사람들은 직장에 입사한지 얼마 안 된 사람들이라 할 수 있다. 직종은 영업이 74명(26.4%)로 가장 많았으며, 회계, 37명(13.2%), 전략 33명(11.8%), 인사 26명(9.3%), 제조 24명(8.6%), 구매 7명(2.5%) 순으로 많이 나타났다. 항목에 해당이 안 되는 직종도 79명(28.2%)으로 조사되었다.

<표 1> 표본의 특성

변수	구분	빈도	비율(%)	변수	구분	빈도	비율(%)
직책	직원급	184	65.7	나이	25 이하	49	17.5
	주임급	50	17.9		25~29	103	36.8
	과장급	31	11.1		30~34	86	30.7
	부장급	9	3.2		35~39	27	9.6
	임원급	6	2.1		40~44	5	1.8
직종	영업	74	26.4		45~49	5	1.8
	제조	24	8.6	50 이상	5	1.8	
	인사	26	9.3	성별	남성	117	41.8
	전략	33	11.8		여성	163	58.2
	결혼	회계	37	13.2	기혼	151	53.9
		구매	7	2.5	미혼	129	46.1
		기타	79	28.2	합계	280	100

3.3 측정도구

LMX, 임파워먼트, 직무만족, 직무스트레스의 측정은 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문문항의 구성 내용은 <표 2>에 제시하였다.

LMX는 Liden & Maslyn(1998)의 설문문항을 사용했다. 본 문항은 LMX 연구에서 많이 사용하고 있는 척도로 설문 문항으로는 '나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.', '나의 상사는 사람들이 친구가 되고 싶어 하는 유형이다.', '나의 상사와 함께 일하는 것이 매우 즐겁다.' 등으로 구성되어 있다.

임파워먼트는 Spreitzer(1995)이 개발한 직무 임파워먼트 설문문항을 수정해서 사용했다. 설문 문항의 예시로는 '내 업무를 처리하는데 있어 내 자신의 능력에 대한 자신감이 있다.', '내 업무를 수행하는데 필요한 기술들을 완벽하게 숙지하고 있다.', '내 업무를 처리하는데 있어 자율성을 가지고 있다.' 등으로 구성되어 있다.

직무만족은 Brayfield & Rothe(1951)이 개발한 설문 문항을 수정해서 사용하였다. 설문문항으로는 '나는 현재 내 업무에 대해 상당한 행복을 느낀다.', '거의 매일 나는 내 업무에 열정적이다.', '나는 내 업무에 상당히 만족한다.' 등으로 구성되어 있다.

직무 스트레스는 Schaubroeck et al.(1989)의 설문 문항을 수정해서 이용했다. 직무 스트레스의 경우 설문 문항의 내용이 스트레스 발생요소 중 하나인 역할모호성에 대한 부분이 응답자들에게 부정적으로 보일 수 있어 반대의 개념으로 물어보았다. 즉, 역할에 대해 명확하게 이해하고 있는지에 대한 역할명확성으로 물어봤기 때문에 데이터 처리 시에는 역코딩 하였다. 설문 문항은 '나는 내 책임들이 무엇인지 잘 알고 있다.', '나는 업무상 내가 어느 정도의 권한을 가지고 있는 지 확실하게 알고 있다.', '내가 해야 할 업무들에 대한 설명은 명확하다.' 등으로 구성되어 있다.

다음으로는 측정 설문의 타당도 검증을 위해서 Varimax 방식을 이용, 탐색적 요인분석을 실시하였다. 연구에서 사용한 문항 선택 기준은 고유 값 1.0

이상이면서, 요인의 적재치는 0.5 이상으로 기준을 설정했다. 탐색적 요인분석 결과 요인 1은 LMX(요인 적재치=0.683~0.839), 요인 2는 직무만족(요인 적재치=0.666~0.863), 요인 3은 임파워먼트(요인 적재치=0.723~0.822), 요인 4는 스트레스(요인 적재치=0.673~0.748)로 나타나 측정 문항의 내용 타당도는 확보되었다.

4. 실증분석

4.1 확인적 요인분석 및 신뢰도

앞서 탐색적 요인분석을 통해 내용타당도는 확인됐지만 가정한 요인의 구조와 실제의 자료가 얼마나 일치하는가를 살펴보기 위해 AMOS 22.0을 이용해 확인적 요인분석을 실시하였고 그 결과는 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 확인적 요인분석 및 신뢰도 결과

측정문항	요인량	AVE	C.R.	α
나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.	0.696	0.741	0.962	0.939
나의 상사는 사람들이 친구가 되고 싶어 하는 유형이다.	0.784			
나의 상사와 함께 일하는 것이 매우 즐겁다.	0.820			
나의 상사는 문제의 쟁점에 대한 정확한 지식이 없다 할지라도 나의 직무활동을 옹호해 준다.	0.798			
나는 나의 상사를 위해 내가 공식적으로 해야 될 일보다 더 많은 일을 할 의향이 있다.	0.766			
나는 내가 속한 부서의 이익을 위해서라면 정상적인 업무 외에 추가적인 노력을 기울일 의향이 있다.	0.708			
나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다.	0.857			
나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.	0.856			

나는 내 상사의 전문적 직무 기술에 감명을 받는다.	0.862			
모든 것들(임금, 승진, 상사, 동료 등)을 고려해 봤을 때 나는 내가 하고 있는 일에 매우 만족한다.	0.742	0.728	0.949	0.920
나는 현재 내 업무에 대해 상당한 행복을 느낀다.	0.836			
거의 매일 나는 내 업무에 열정적이다.	0.855			
나는 내 업무에 상당히 만족한다.	0.859			
나는 내 업무를 정말로 즐기고 있다.	0.843			
나는 조직 내 다른 사람들의 평균 이상으로 내 업무를 좋아한다.	0.704			
나는 내 업무로부터 상당한 개인적 성취감을 느낀다.	0.708			
내 업무를 처리하는데 있어 내 자신의 능력에 대한 자신감이 있다.	0.775	0.747	0.936	0.886
내 업무 활동들을 수행하는데 있어 내 자신의 능력에 대한 스스로의 확신이 있다.	0.868			
내 업무를 수행하는데 필요한 기술들을 완벽하게 숙지하고 있다.	0.803			
내 업무를 처리하는데 있어 자율성을 가지고 있다.	0.752			
내 업무 처리 방식에 있어 내 자신이 의사결정을 할 수 있다.	0.720			
나는 내 책임들이 무엇인지 잘 알고 있다.(R)	0.549	0.454	0.768	0.700
나는 업무상 내가 어느 정도의 권한을 가지고 있는지 확실하게 알고 있다.(R)	0.662			
내가 해야 할 업무들에 대한 설명은 명확하다.(R)	0.611			
나는 상황에 따라 다르게 처리되어야 될 일을 수행해야 한다.	0.609			

확인적 요인분석의 항목 구성 적합 상태를 확인하기 위한 모델 값의 적합도는 수용할 만한 수준으로 나타났으며($\chi^2=876.74$, $df=269$, $\chi^2/df=3.25$, $p<0.000$, $RMR=0.038$, $TLI=0.857$, $CFI=0.872$, $RMSEA=0.090$), 각 요인의 부하량도 기준치인 0.5보다 높게 나타났다. 또한 표준요인의 적재치는 1이상이 없고 표준 요인적재치가 95% 신뢰범위에서 유의하게 나타났기 때문에($t>1.96$), 집중타당도도 검증되었다.

그리고 요인들의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's Alpha 값이 LMX는 0.939, 직무만족은 0.920, 임파워먼트는 0.886, 직무 스트레스는 0.700로 나

타났다. 이렇듯 모든 측정 변수의 Cronbach's alpha 계수가 0.6 이상으로, 본 연구의 신뢰성 수준은 문제가 없는 것으로 나타났다. 다음으로 가설을 뒷받침하기 위해 상관관계분석을 실시해 결과를 <표 3>에 제시하였다.

독립변수인 LMX는 매개변수인 임파워먼트($r=.460, p<.01$)과 종속변수인 직무만족($r=0.490, p<0.01$)에 정(+)¹의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으나 직무 스트레스에는 유의하지 않게 나타났다($r=0.017, p>0.05$) 그리고 매개변수인 임파워먼트도 종속변수인 직무만족($r=0.477, p<0.01$) 과 직무 스트레스($r=0.120, p<0.05$)에 정(+)¹의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 판별타당성(discriminant validity)은 요인별 평균분산추출 제곱근과 요인의 상관관계 계수 비교를 통해 확인할 수 있다. <표 3>의 결과에서 나타나듯이 요인별 평균분산추출의 제곱근보다 모든 상관계수 값이 작게 나타나 판별력이 있다고 볼 수 있다(Gefen et al., 2000).

<표 3> 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4
1. LMX	(0.860)			
2. 임파워먼트	0.460**	(0.853)		
3. 직무만족	0.490**	0.477**	(0.864)	
4. 직무스트레스	0.017	0.120*	0.028	(0.673)

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, 대각선상의 괄호 안은 개념 신뢰도의 제곱근

4.2 가설 검증

측정모형의 타당도와 신뢰도가 입증됨에 따라 LMX 및 임파워먼트와 직무만족, 직무 스트레스의 관계를 나타내는가를 검증하기 위해 공분산, 요인계수, 경로계수 구조분석을 사용하여 구조모형 검증을 실시했다. 구조방정식 모델의 적합도를 보여주는 지표값을 보면 $\chi^2=877.09$, $df=270$, $\chi^2/df=3.24$, $p<0.000$, $RMR=0.038$, $TLI=0.858$, $CFI=0.872$, $RMSEA=0.090$ 으로 수

용할 만한 수준으로 제시되었다.

구조방정식 모형의 결과를 바탕으로 가설에 대한 경로계수 값은 〈그림 2〉와 〈표 4〉에 제시하였다. 가설 1은 LMX가 임파워먼트에 미치는 영향으로, LMX는 임파워먼트에 $\beta=0.505(p<.001)$ 로 유의하게 나타나 가설 1은 채택되었다. 가설 2와 3은 임파워먼트가 직무만족과 직무 스트레스에 미치는 영향으로 임파워먼트가 직무만족에 $\beta=0.334(p<.001)$ 로 유의하게 나타나 가설 2는 채택되었으나, 임파워먼트가 직무 스트레스에는 $\beta=0.206(p<.05)$ 로 정(+)으로 유의하게 나타나 가설 3은 기각되었다. 가설에서의 예측과 실제 결과가 다르게 나타난 것에 대해서는 결론에서 자세하게 다루도록 하겠다. 다음으로 가설 4와 5는 LMX가 직무만족과 직무 스트레스에 미치는 영향으로 LMX는 직무만족에 $\beta=0.332(p<.001)$ 로 유의하게 나타나 가설 4는 채택되었으나 LMX가 직무 스트레스에는 $\beta=-0.089(p>.05)$ 로 유의하지 않게 나타나 가설 5는 기각되었다.

〈표 4〉 연구모형의 경로계수

경로	비표준화 계수	표준화 계수	C. R.	p	가설
1. 임파워먼트 ← LMX	0.475	0.505	7.222	***	채택
2. 직무 만족 ← 임파워먼트	0.424	0.334	4.788	***	채택
3. 직무 스트레스 ← 임파워먼트	0.164	0.206	2.242	.025	기각
4. 직무 만족 ← LMX	0.396	0.332	4.773	***	채택
5. 직무 스트레스 ← LMX	-0.067	-0.089	-1.019	.308	기각

*** $p<0.001$

다음으로는 연구모형의 구조상 임파워먼트가 매개역할을 하기 때문에 임파워먼트의 매개효과를 살펴보기 위한 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 실시했다. 최대우도법(maximum likelihood)을 사용했으며, 신뢰구간 선택 방법은 편향수정 백분율법(bias corrected confidence intervals)을 이용했다. 결과 값은 〈표 5〉에 제시했으며, 결과 내용을 살펴보면 LMX가 임파워먼트를

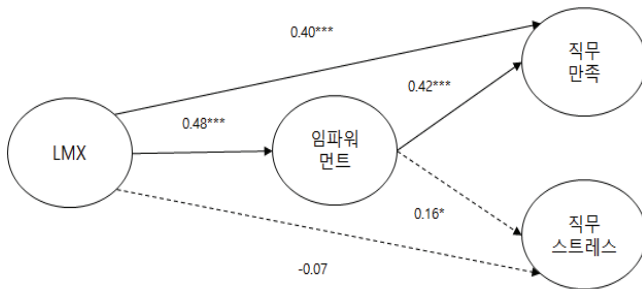
통해 직무 만족에 미치는 간접경로($\beta = .127, p < .01$)와 LMX가 임파워먼트를 통해 직무 스트레스에 미치는 간접경로($\beta = .221, p < .01$) 모두 유의하게 나타나 매개효과가 있는 것으로 확인되어 임파워먼트에서 직무 스트레스는 직접적으로 영향을 미치지 못하지만 LMX의 선행요인으로 임파워먼트가 매개될 때는 직무 스트레스에 영향을 줄 수 있음을 확인하였다. 해당 결과에 대한 자세한 해석은 결론에서 논의하겠다.

〈표 5〉 부트스트래핑 매개효과 검증 결과

경로	총효과	직접효과	간접효과
LMX → 임파워먼트 → 직무 만족	0.500**	0.332**	0.169**
LMX → 임파워먼트 → 직무 스트레스	0.015	-0.089	0.104*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

〈그림 2〉 모형 검증 결과



* $p < 0.05$, *** $p < 0.001$, 경로계수는 비표준화 계수, 실선은 가설 채택, 점선은 가설 기각

5. 결론

본 연구는 중국 진출 한국기업의 전략적 인적자원 관리에 도움이 되고자 리더-구성원의 교환관계의 질이 임파워먼트와 직무만족 및 직무 스트레스에 어

떻게 영향을 미치는지 살펴보았다. 연구결과와 이론적·실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, LMX의 질은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 선행 연구와도 같은 결과로(Graen, 1980; Keller & Dansereau, 1995; Liden et al., 1997), 중국 종업원들에게 자율성을 부여하고 직무로부터 자신감을 보이기 위해서는 리더가 의사소통의 빈도를 높이고 부하 직원에게 감명을 줄 수 있는 모습이 필요하다는 것이다. 이를 위해서는 정기적인 회의 제도, 쉬는 시간에 같이 차를 마시는 것과 같이 자유로운 의사소통 기회를 부여하고 적극 장려하는 조직문화가 필요하다.

둘째, 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 보였다. 많은 선행연구들에서 본 연구의 결과와 같은 의미를 찾아냈는데(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995), 중국 기업의 종업원들은 직무를 숙지하고 의사결정의 범위가 커질수록 그로인한 즐거움이나 직무를 열정적으로 즐기는 모습이 나타난다는 것이다. 본 연구의 결과와 같이 직무에 대한 만족도가 낮은 직원들이 있다면 최대한 권한부여를 통해 자유롭게 직무를 수행할 수 있는 기회를 부여해야 한다. 이는 중국의 국가 문화와도 연관시켜 볼 수 있는데, 사회주의 국가 체계에서 조직의 상하관계는 권위적이면서 공식적인 모습들이 많이 나타난다. 결국 부하직원들은 기계처럼 반복해서 일하는 과정 속에서 직무에 대한 만족도가 낮아지기 때문에, 임파워먼트는 종업원들에게 있어서 직무의 성취감을 느끼게 하는 중요한 도구가 될 수 있다.

셋째, 임파워먼트는 직무 스트레스에 정(+)의 영향을 보였다. 가설에서는 선행 연구들의 결과를 기반으로 부(-)의 영향을 보일 것이라 예측했는데 반대의 결과가 나온 것이다. 이는 여러 방면으로 해석할 수 있지만 임파워먼트가 부여됐을 때 자신의 능력이 부족하다고 생각해서 발생한 스트레스일 가능성이 크다. 선행연구에서도 Pretorius(1994)는 성취감이 저하된 상태에서의 임파워먼트는 자신을 부정적으로 평가하게 만들어 무기력감에 빠지게 만들고 직무에 대한 의무와 책임성에 대한 정보가 부족할 경우 스트레스가 될 수 있다고

주장했다. 결국 역할 모호성과 같은 부분들이 임파워먼트에 포함되면 스트레스가 될 수 있기 때문에 직무 만족만을 생각해 임파워먼트를 무분별하게 하지 말고 정확한 이해와 교육을 통해 권한부여가 이루어져야 함을 보여주는 결과이다.

넷째, LMX의 질은 직무만족에 정(+)²의 영향을 보였다. 역시 선행연구와 같은 결과로(Graen et al., 1982; Janssen & Van Yperen, 2004; Ayree & Chen, 2006), 부하직원이 상사와 함께 일하는 것이 즐겁고 인간적으로 좋아하는 감정이 생겨나게 되면, 직무를 즐기고 행복감을 얻는다는 것이다. 결국 중국 기업에서 종업원들의 만족 수준을 높이려면 리더는 본인의 기술과 능력을 끊임없이 발전시키고 친근하게 구성원들과 관계를 맺어야 한다. 특히 서론에서 제시한 문제이기도 하지만 중국 진출 한국 기업의 상주 관리자들은 특히 이런 모습들이 중요하기 때문에, LMX의 질을 높일 수 있는 인적자원을 선발하고 교육하는 시스템이 필요하다.

다섯째, LMX의 질은 직무 스트레스에 영향을 미치지 못했다. 중국 기업의 종업원들은 리더와의 관계 개선을 통해 직무 스트레스를 해결하지는 못한다는 것이다. 오히려 통계분석의 매개효과의 결과처럼 임파워먼트를 거치는 경우 직무 스트레스가 생겨날 수 있다. Harrison(1978)은 직무의 요구사항이 작업자가 충족시키지 못할 경우 스트레스가 발생한다고 주장했는데, 본 연구의 결과처럼 LMX의 질이 높아져 부하직원과 가깝게 지내는 경우 배려의 차원에서 권한부여를 한 것이 오히려 부하직원들에게는 스트레스가 된 경우라고 볼 수 있다. 특히 중국의 관사와 같은 문화는 이러한 문제를 일으키기가 쉽다. 리더 입장에서는 좀 더 충분한 의사소통과 직무에 대한 요구사항을 파악해 욕구와 동기에 맞는 권한을 부여 직무 만족을 높이는데 초점을 맞춰야 한다. 실무적으로는 목표에 의한 관리(MBO)나 경력 경로 탐색을 통해 부하직원의 목표 수준과 직무 필요성 등을 상시 체크해 주는 것이 좋다. 이 연구결과는 이론적으로 처음 밝혀낸 결과로 큰 의미를 지니며 실무적으로도 중국 진출 기업의 리더가 인적자원관리에 꼭 반영해야 할 내용이다.

이렇듯 이론적으로나 실무적으로 큰 의미를 지니고 있는 연구임에도 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 중국이라는 특성상 표본수가 작은 편이다. 통계 기법에서 부트스트래핑을 이용해 이 문제를 해결했지만, 중국 기업 종업원들을 대표한다고 보기에는 부족함이 있다. 둘째, 다른 리더십의 연구가 필요하다. 본 연구에서는 리더와 부하의 관계적 측면에서 LMX를 사용했지만 슈퍼리더십이나 변혁적 리더십과 같이 다양하게 부하와의 관계를 개선하려고 노력하는 리더십 유형이 많다. 향후 연구에서는 다양한 리더십 개념을 도입해 연구할 필요가 있다. 마지막으로 직무 스트레스의 측정 항목을 4가지 문항만으로 측정한 것에 대해 수정할 필요가 있다. 특히 실증결과가 기각되고 연구 가설의 반대 방향으로 나타나고 있는 부분에 대해서는 앞서 시사점에서 그 이유를 밝히고 있지만 중국 조직의 특성을 모두 설명하기에는 부족하다. 향후 연구에서는 더욱 다양한 직무 스트레스 항목을 측정해 이를 보완할 필요가 있다.

< 參考文獻 >

- 김홍영·서철준, <지각된 외부 평판과 윤리적인 조직 분위기가 작업장 태도에 미치는 영향>, 《인적자원개발연구》 12(1), 27-48, 2009.
- 박지연, <간호사의 임파워먼트 수준과 직무스트레스 및 간호업무성과에 관한 연구>, 《중앙대학교 대학원 석사학위논문》, 2003.
- 왕지성·한인수, <領導受權與離職意圖的關係中, 關於對心理授權感知, 組織感情承諾以及組織公民行爲的中介效果的研究>, 《한국동북아논총》 77(단일호), 333-345, 2015.
- 왕춘홍, <임파워링 리더십과 조직성과와의 관계: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 셀프 리더십의 조절효과>, 《충남대학교 석사학위 논문》, 2016.
- 이대봉, <리더십 類型이 組織成果에 미치는 影響에 관한 研究: 심리적 임파워먼트의 媒介效果를 중심으로>, 《원광대학교 박사학위 논문》, 2008.
- 이태식·함상우·김면식, <LMX의 질이 조직시민행동을 통해 구성원의 과업성공에 미치는 영향과 조직지원인식의 조절효과: 금융기업을 대상으로>, 《전문경영인연

- 구» 18(4), 193-212, 2015.
- 위안·이기은, <중국기업 종업원들의 LMX 와 경력관련 태도 간의 관계에 관한 연구>, 《유라시아연구》 10(1), 365-382, 2013.
- 장정·홍기석·양바이인, <리더 구성원 교환관계가 창의적 자기 효능감과 창의성에 미치는 영향 -과업 불확실성의 조절효과>, 《한중사회과학연구》 Vol.34, 335-360, 2015.
- 전무경, <조직지원과 조직성과간의 관계에서 LMX 와 관시 (Guanxi) 의 조절효과에 관한 연구>, 《대한경영학회지》 23, 2483-2499, 2010.
- 조익점·정동섭, <상사와 부하의 교환관계(LMX)가 부하의 조직태도 및 기업가적 행동에 미치는 영향>, 《한국경영학회 통합학술발표논문집》, 1389-1410, 2015.
- 주사총·이정언, <임금만족이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향>, 《한국콘텐츠학회논문지》 16(10), 693-700, 2016.
- 최명철·서문교, <한국과 중국에서 거래적 리더십과 임파워먼트, 조직시민행동에 대한 다차원 관계 연구>, 《한국조직학회보》 9(1), 77-111, 2012.
- 태설경, <조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 중국기업을 대상으로>, 《숭실대학교 일반대학원 석사학위 논문》, 2010.
- 한국무역협회 국제무역연구원, 《2017년 중국 경제 전망 및 우리 기업의 대응방안 연구》, 2016.
- 허영주, <인공신장실 간호사의 임파워먼트, 직무스트레스 및 소진의 관계>, 《계명대학교 대학원 석사학위 논문》, 2009.
- 李超平·田宝·時勤(2006), <變革型領導與員工工作態度: 心工作介作用>, 《心理學報》 38(2), 297-307, 2006.
- 陳永霞·賈良定·李超平·宋繼文·張君君.(2006), <變革型領導、心理授權與員工的組織承諾: 中國情景下的實証研究>, 《管理世界》 1, 96-105, 2006.
- Aryee, S., & Chen, Z. X., <Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes>, 《Journal of business research》 59(7), 793-801, 2006.
- Bandura, A., <Self-efficacy mechanism in human agency>, 《American psychologist》 37(2), 1982.
- Bauer, T. N., & Green, S. G., <Development of leader-member exchange: A longitudinal test>, 《Academy of management journal》 39(6), 1538-1567, 1996.

- Bauer, H. H., Falk, T., & Hammerschmidt, M., <eTransQual: A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping>, 《Journal of Business Research》 59(7), 866-875, 2006.
- Blau, G., <An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain>, 《Organizational behavior and human performance》 27(2), 279-302, 1981.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F., <An index of job satisfaction>, 《Journal of applied psychology》 35(5), 307, 1951.
- Brief, A. P., Schuler, R. S., & Van Sell, M., 《Managing job stress》, Little, Brown, 1981.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N., <The empowerment process: Integrating theory and practice>, 《Academy of management review》 13(3), 471-482, 1988.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J., <A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process>, 《Organizational behavior and human performance》 13(1), 46-78, 1975.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C., <Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development>, 《Academy of management review》 11(3), 618-634, 1986.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. C., <Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice>, 《Communications of the association for information systems》 4(1), 7, 2000.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W., <Role of leadership in the employee withdrawal process>, 《Journal of applied psychology》 67(6), 868, 1982.
- Harrison, R. V., 《Person-environment fit and job stress》, Stress at work, 1978.
- Holland, J. L., 《Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments》, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W., <Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction>, 《Academy of management journal》 47(3), 368-384, 2004.
- Jurgensen, C. E., <Job preferences (What makes a job good or bad?)>,

- 《Journal of Applied psychology》 63(3), 267, 1978.
- Keller, T., & Dansereau, F., <Leadership and empowerment: A social exchange perspective>, 《Human Relations》 48(2), 127-146, 1995.
- Kerr, S., & Jermier, J. M., <Substitutes for leadership: Their meaning and measurement>, 《Organizational behavior and human performance》 22(3), 375-403, 1978.
- Liden, R. C., & Graen, G., <Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership>, 《Academy of management Journal》 23(3), 451-465, 1980.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M., <Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development>, 《Journal of management》 24(1), 43-72, 1998.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J., <Leader-member exchange theory: The past and potential for the future>, 《Research in personnel and human resources management》 15, 47-120, 1997.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D., <A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges>, 《Journal of applied psychology》 78(4), 1993.
- Locke, E. A., 《The nature and causes of job satisfaction》, Handbook of industrial and organizational psychology, 1976.
- Maslach, C., <Job burnout: New directions in research and intervention>, 《Current directions in psychological science》 12(5), 189-192, 2003.
- McAbee, R., <Occupational stress and burnout in the nursing profession: A model for prevention>, 《AAOHN journal》 39(12), 568-575, 1991.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A., <Organizational determinants of job stress>, 《Organizational behavior and human performance》 32(2), 160-177, 1983.
- Pretorius, T. B., <Using the Maslach Burnout Inventory to assess educator's burnout at a university in South Africa>, 《Psychological Reports》, 1994.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R., <Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis>, 《Journal of Organizational Behavior》 10(1), 1989.
- Schriesheim, C. A., <The great high consideration—high initiating structure

- leadership myth: evidence on its generalizability>, 《The Journal of Social Psychology》 116(2), 221-228., 1982.
- Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W., & Fisher, C. D., <The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring>, 《Work & Stress》 7(3), 229-246, 1993.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C., <Process and structure in leader-member exchange>. 《Academy of management Review》 22(2), 522-552, 1997.
- Spreitzer, G. M., <Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation>, 《Academy of management Journal》 38(5), 1442-1465, 1995.
- Steiner, D. D., & Dobbins, G. H., <The role of work values in leaders' attributions and the development of leader-member exchanges>, 《International Journal of Management》 6(1), 81-90, 1989.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T., <Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being>, 《Journal of Occupational and Organizational Psychology》 52(2), 129-148, 1979.
- Weber, Max, 《The Religion of China》, New York: Free Press, 1951.
- Yukl, G., <Managerial leadership: A review of theory and research>, 《Journal of management》 15(2), 251-289, 1989.

<Abstract>

A Study on Job Satisfaction and Job Stress Factors of Chinese Employees: Focusing on LMX and Empowerment

Seo, Moon-kyo · Choi, Myeong-cheol

This study was conducted to understand the employees of Chinese enterprises with a focus on the change of human resource trend in China.

For the study, LMX as an independent variable, Empowerment as a mediated variable, and job satisfaction and job stress as a dependent variables were examined. We collected data from 280 employees in Shanghai, Zhejiang and Jiangsu provinces using survey method.

The results of the study are as follows. LMX has a positive impacts on empowerment. Empowerment has a positive effects on job satisfaction and job stress. LMX has a positive effects on job satisfaction but affected job stress. However, mediation of empowerment has a positive effects on job stress.

The results of this study shows how to reduce job satisfaction and job stress of human resources of Chinese enterprises. In the future, it provided practical implications for leaders of Chinese enterprises to reflect on human resource management.

Key words: LMX, Empowerment, Job satisfaction, Job stress, Chinese leadership

원고접수일	심사일정	1차수정	게재확정	출간
2017. 10. 31.	2017. 11. 28.	2017. 12. 07.	2017. 12. 12.	2017. 12. 31.

