



최근 교통과 통신의 발달로 인해 세계는 하나의 마을, 소위 지구촌으로 바뀌어, 거리나 국경이 국가간 교류나 교역에 장애가 되지 않는 시대로 접어들게 되었다. 이러한 여건의 변화는 기업이 국경이나 거리와 같은 한계를 넘어 보다 유리한 조건이 있는 곳을 찾아서 그 활동 무대를 확대시켜야만 하며, 그렇지 못할 경우 생존마저 위협을 받는 상황이 되었음을 의미하고 있다. 그러나 자국 내에서 성과를 거두었던 경영방법이 다른 나라에서는 부적절한 것으로 나타남으로써 노사분규를 초래하는 등 많은 부작용을 낳기도 하였다. 이와 같은 문제가 발생하는 이유는 개인은 자신이 속한 국가에 따라 각기 다른 가치관이나 의식구조를 가지고 있어서, 한 국가에서 유효한 경영방법이 역사와 관습이 다른 나라의 국민에게 대해서도 유효한 것임을 보장할 수 없기 때문이다(이도화, 김정만, 2000).

결국 환경과 관습이 다른 국가에서 성공적으로 경영을 하기 위해서는 그 국가의 문화특성에 대한 연구가 이루어지고, 그에 적합한 인사 및 조직 관리 방법이 수립되어질 필요가 있다.

현재 한국에서 중국으로 진출하고 있는 기업이 많아지고 있는 추세이며, 이러한 추세는 당분간 지속될 전망이다. 그러나 양국의 문화 특성상의 차이에서 오는 문제 때문에 실패하는 기업도 늘어나고 있다. 한국의 관리자가 중국 현지에 파견되어 중국 종업원을 얼마나 효율적으로 관리할 수 있을지에 대해서는 의문이 제기될 수 있으며, 이러한 의문에 대한 답을 제공하기 위해서는 한국과 중국관리자의 리더십 효과성에 관한 비교문화 연구가 실시될 필요가 있다.

몇 년 동안 한국 음악, 한국 배우스타, 한국

전자제품은 중국 어디에서든 찾을 수 있으며, 중국사람에게는 “한류”라는 단어가 더 이상 생소하지 않다. 중국사람의 입장으로 보면 4700만 인구 밖에 불과한 한국이 어떻게 빠르게 성장했으며, 한국의 관리자 또는 리더는 어떤 방식으로 종업원을 이끌고 나가는지에 대해 알고 싶어 한다.

반대로 한국사람의 입장에서 보면 계획경제가 시장경제로 바뀐 후에 중국문화권에서 어떠한 리더십이 조직의 성과 증진에 효과적인지, 또한 일상적 업무를 수행하는 환경보다는 조직환경이 급변하는 상황, 즉 리더십이 적극적으로 요구되는 조직에서는 어떠한 리더십이 필요한지에 대해 관심을 가지고 있다.

그러나 지금까지 한국과 중국 관리자의 리더십 스타일에 관한 비교문화연구는 많지 않은 사실이다. 이도화와 김정만(2000)은 한국과 중국선원의 비교를 중심으로 국가문화 특성과 선호 리더십 유형 및 선호 보상제도의 관계를 분석하였으며, 유병주(1998)는 중국진출 한국기업 현지근로자 노무관리에 대해 연구하였다.

중국 관리자의 리더십에 대한 연구는 주로 홍콩, 태만, 싱가포르에서 연구되었으며 최근 중국본토 관리자의 리더십에 대한 관심이 많아졌다. Bond(1996)는 홍콩, 태만, 싱가포르의 중국문화가 중국본토문화와 큰 차이가 있다고 보고하였다. 최근 50년대부터 80년대 사이에 중국기업 관리자의 리더십에 대한 연구는 주로 행정팀(administrative team), 무역연합대표(trade union representatives), 지방정당의 리더(local Party secretary)를 대상으로 이루어졌다. 리더십에 관한 많은 연구들은 대부분 중국과학연구원의 심리학회에서 연구되었다. 80년대 후 논문은 대부분 중국경제발전과 변혁 중에서 기업의 리더십체계에 대해 연구하였다. 또한 중국정치

에 영향이 있는 GuanXi(the mutual exchange of favors)에 대한 연구도 많았다.

1980년대 이후 리더십 이론 가운데 가장 많이 연구되고 있는 이론은 변혁적 리더십이다 (Judge & Piccolo, 2004). 변혁적 리더십은 부하들이 개인의 이해관계를 넘어 기대이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구에 호소하고 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하를 동기부여하는 리더십이며, 거래적 리더십은 부하에게 보상과 같은 자원을 제공하고 이를 통해 수행을 끌어올리려는 교환과정을 강조하는 리더십이다(Bass, 1985). Bass (1985)는 두 리더십이 서로 반대쪽에 있는 것이 아니고 서로 보완해주는 개념임을 강조하였으며 바람직한 리더는 두 리더십 행동을 모두 보이는 것이 좋다고 주장하였다.

최근 Judge와 Piccolo(2004)의 메타연구에 따르면 변혁적 리더십은 다양한 준거와 밀접하게 관련된 것으로 나타났으며 전체 타당도 평균은 .44로 나타났다. 또한 거래적 리더십에 속하는 보상연계의 경우도 다양한 준거와 일관성 있게 유의하게 관련된 것으로 나타났으며 전체 타당도 평균은 .39로 나타났다. 거래적 리더십에 속하는 다른 요인인 예외 관리와 다양한 준거와의 관련성은 일관성이 없는 것으로 나타났다.

2003년부터 중국에서도 변혁적 리더십에 대한 관심이 많아졌는데, 李超平(2003)은 변혁적 리더십의 구조, 측정 및 작용에 대한 연구를, 夢慧(2003)은 기업관리자의 Big-Five, 특질목표 지향과 변혁적 리더십에 대한 연구하였다.

본 연구의 목적은 한국과 중국 관리자를 대상으로 최근 들어 가장 많이 연구되고 있는 변혁적 및 거래적 리더십 스타일에서 어떠한 차이가 있는지를 알아보는 것이다. 또한 변혁

적과 거래적 리더십 가운데 어떠한 리더십이 직무 및 조직관련 변인에 미치는 영향이 크게 나타나는지를 비교하고자 한다.

## 중국과 한국 관리자의 리더십 스타일에서의 차이

관리자들의 변혁적 및 거래적 리더십에 관한 한국연구를 살펴보면 변혁적 리더십의 점수가 좀 더 높게 나타나고 있다(김민주, 탁진국, 2004; 박영석, 조영주, 1999; 탁진국, 장종순, 2003; 한광현, 1999). 구체적으로 살펴보면 탁진국과 장종순(2003)의 연구에서는 변혁적 리더십 행동요인 가운데 하나인 개인적 배려 요인의 점수가 가장 높았고(3.72), 다음은 카리스마 요인(3.56), 지적자극 요인(3.30), 그리고 거래적 리더십 요인에 속하는 보상연계(3.16)의 순으로 나타났다. 전체적으로는 변혁적 리더십 요인의 점수가 거래적 리더십 요인의 점수보다 높게 나타났다. 일반 기업 직장인을 대상으로 한 김민주와 탁진국 (2004)의 연구에서도 카리스마(3.05)와 개인적 배려(3.13)이 보상연계(2.96)보다 더 높게 나타났다.

장임숙(2001)의 한국공공조직과 기업조직 직원의 변혁적 및 거래적 리더십에 관한 비교연구에 따르면 공공조직의 변혁적 리더십 행동요인 가운데 개별적 배려 요인의 점수가 가장 높았고(3.52), 다음은 카리스마 요인(3.36), 지적자극(3.32), 그리고 거래적 리더십 요인에 속하는 보상연계(3.24)의 순으로 나타났다.

변혁적 및 거래적 리더십이 직무 및 조직관련 변인에 미치는 영향에 관한 한국연구를 살펴보면 이창원, 김호정, 박희봉, 및 Alder(2003)의 연구에서 변혁적 리더십은 부하들의 조직

몰입과 직무만족에 효과적이지만 거래적 리더십은 그렇지 못한 것으로 나타났다. 장임숙(2003)의 연구에서는 조직몰입에 영향을 미치는 변혁적 및 거래적 리더십 요인 가운데 카리스마가 유의한 것으로 나타났다. 리더에 대한 만족에서도 카리스마 요인이 유의하게 설명하는 것으로 나타났다. 소대장을 대상으로 조사한 탁진국과 장종순(2003)의 연구에서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무 및 조직관련 변인을 설명하는 변량이 더 크게 나타났다. 연구에서는 거래적 리더십에 속하는 보상연계가 조직몰입과 높게 관련된 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과들은 직무 및 조직관련 변인을 설명하는데 있어서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 중요하다는 것을 말해주는 것이다.

Chen(1995)에 따르면 중국 조직에서는 국가가 기업을 소유해 왔기 때문에 정년을 보장하는 철밥통 형태의 고용관행으로 인해 전통적으로 온정주의 관리 경향이 강하다고 한다. Farh와 Cheng(2000)은 이러한 온정주의 리더십은 권위적인 부분도 포함하고 있지만 동시에 유교문화의 영향을 받아 모범행동과 자비(또는 배려)를 포함하고 있다고 주장하였다.

Walumbwa, Wang, Lawler 및 Shi(2004)는 이와 같이 온정주의와 관련된 자비와 모범행동은 변혁적 리더십 행동(즉, 개인적 배려, 카리스마)과 유사하다고 주장하면서 중국조직에서도 변혁적 리더십 효과가 서양에서와 유사하게 나타날 것으로 가정하였다. 중국과 인도의 기업에 종사하는 종업원들로부터 자료를 얻어 분석한 결과 변혁적 리더십은 조직몰입, 상사만족, 직무만족과 정적으로 유의하게 관련되었다. 그러나 이들의 연구에서 중국 종업원들을 분리해서 분석하지 않았고 변혁적 리더십을 요

인별로 구분하지 않고 전체점수를 구해서 분석하였다.

최근 이도화와 김정만(2000)의 중국선원과 한국선원을 비교한 연구에서 선호보상제도에 관한 결과를 보면 중국 선원들이 한국 선원들과 비교하여 공정보상규칙이나 성과급 등 개인의 능력이나 자신의 성과에 따라 차등적으로 보상 받는 것을 더 원하는 것으로 나타났다. 이는 중국이 사회주의를 거쳤기 때문에 균등한 보상을 원할 것이라는 선입관이 잘못된 것이며, 중국 종업원을 관리하는데 있어서 수행과 보상의 연계가 매우 중요함을 시사하는 결과이다.

현재 중국 경제는 매우 빠르게 성장하고 있으며 중국 기업에서 채택하고 있는 성과급 제도는 한국 기업보다 수행에 따른 성과급의 정도가 더 강한 것으로 보도되고 있다. 이와 같이 보상제도가 변함에 따라 많은 종업원들은 상사가 개인의 노력 또는 수행 정도에 따른 보상을 암시하거나 제안하는 경우 이를 신뢰하고 더 많은 보상을 얻기 위해 더 노력할 가능성이 높다. Walumbwa 등(2004)의 연구에서 중국 관리자의 변혁적 리더십이 다양한 준거와 정적으로 관련 있는 것으로 나타났지만 현재 중국의 여건상 종업원들은 비전을 제시하거나 새로운 업무방식을 제안하고 계속해서 역량 향상을 강조하는 리더십 스타일보다는 열심히 일하면 보상을 많이 주겠다고 강조하는 리더십 스타일을 선호할 것이라고 기대할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 위에서 기술한 연구결과와 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 세우고 이를 검증하고자 한다. 특히 본 연구에서 Walumbwa 등(2004)의 연구에서와는 달리 변혁적 리더십을 요인별로 구분하여 분석하고자 한다. 한편 본 연구에서 거래적 리더십은 보상

연계 요인만 포함하였다. 위에서 기술하였듯이 최근의 Judge와 Piccolo (2004)의 메타분석 결과에 따르면 거래적 리더십 가운데 보상연계는 다양한 표집에서 다양한 준거와 일관성 있는 결과가 나타났으나 예외관리는 일관성 있는 결과가 나타나지 않았기 때문이다. 또한 본 연구에서 준거변인으로는 Judge와 Piccolo(2004)의 연구에서 볼 수 있듯이 준거변인으로 많이 사용되는 종업원의 직무만족과 상사만족을 포함하였으며, 추가로 조직몰입과 조직시민행동을 포함하였다.

**가설 1:** 중국조직과 한국조직 모두에서 변혁적 리더십은 직무 및 조직관련 변인과 유의한 관련이 있을 것이다.

**가설 2:** 중국조직과 한국조직 모두에서 거래적 리더십은 직무 및 조직관련 변인과 유의한 관련이 있을 것이다.

**가설 3:** 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무 및 조직관련 변인에 미치는 영향은 중국 조직과 한국조직에서 차이가 있을 것이다.

**가설 3-1:** 중국조직에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 직무 및 조직관련 변인과 더 크게 관련될 것이다.

**가설 3-2:** 한국조직에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무 및 조직관련 변인과 더 크게 관련될 것이다.

## 방 법

### 조사대상

조사대상자는 한국과 중국제조업체에 근무하는 직장인이었다. 한국 기업에 대한 설문조

사는 서울에 소재하고 있는 화장품제조기업, 아동용품제조기업, 화학제조기업 모두 3개 제조업체에 근무하는 직원180명에게 배포하고, 작성 후 현장에서 즉시 회수하였으며 무기명으로 응답토록 하였다. 이 가운데 115명이 응답하였다. 인구통계학적 변인을 살펴보면 성별로는 남성이 51명(44.3%)이었다. 연령별로는 20대 59명(51.3%), 30대 47명(40.9%), 40대 8명(7%), 그리고 50대 1명(0.8%)이었다. 학력별로는 고졸 24명(20.9%), 전문대졸 36명(31.3%), 4년제 대졸 48명(41.7%), 그리고 대학원졸 7명(6.1%)이었다. 중국에 근무하는 중국종업원에 관한 설문조사는 한국에서와 동일하게 제조업체에 종사하는 직원을 대상으로 하였다. 중국의 수도인 북경에 소재하고 있는 북경Jeep자동차회사에 근무하는 직원200명에게 설문을 실시하였으며 147명이 응답하였다. 인구통계학적 변인을 살펴보면 성별로는 남성이 95명(64.6%)이었고, 연령별로는 20대 33명(22.4%), 30대 46명(31.3%), 40대 50명(34%), 그리고 50대 18명(12.3%)이었다. 학력별로는 고졸 12명(8.2%), 전문대 78명(53%), 4년제 44명(29.9%), 대학원졸 13명(8.9%)이었다.

### 측정도구

변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 배려 그리고 지적 자극의 세 요인으로 구성되어 있다. 본 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위한 한국판 설문지는 Bass(1985)가 개발한 설문지(MLQ)를 탁진국과 장종순(2003)이 번역하여 사용한 설문지를 사용하였다. 중국 설문지는 Bass의 영문판을 영어와 중국어에 능통한 중국인이 중국어로 번역하였으며, 이 설문지를 중국어와 한국어에 능통한 중

국인이 한국판 설문지와 중국어판 설문지를 비교 검토하여 일부 문항을 수정하였다.

카리스마행동은 18개 문항으로 구성되었으며 중국 집단에서 Cronbach alpha 신뢰도는 .95이었고 한국 집단에서는 .96이었다. 지적 자극은 3개 문항으로 구성되었으며 중국 집단에서 Cronbach alpha계수는 .72이었고 한국 집단에서는 .89이었다. 개별적 배려는 7개 문항으로 구성되었으며 중국 집단에서 alpha 계수는 .77이었고 한국 집단에서는 .88이었다.

거래적 리더십에서 보상연계 행동은 6개 문항으로 구성되었으며 중국 집단에서 Cronbach alpha계수는 .78이었고 한국 집단에서는 .88이었다.

직무만족을 측정하기 위하여 Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 직무만족에 관한 6개 문항 가운데 문항 전체 상관이 낮은 한 문항을 제거하고 5 문항을 사용하였다. 중국 집단에서 직무만족 변인의 alpha계수는 .88이었고 한국 집단에서는 .88이었다.

상사에 대한 만족을 측정하기 위하여 Smith, Kendall 및 Hulin (1969)가 개발한 직무기술지표(Job Descriptive Index) 중 상사만족에 관한 18개 문항을 사용하였다. 중국 집단에서 이 변인의 alpha계수는 .83이었고 한국 집단에서는 .81이었다.

조직몰입은 Meyer와 Allen(1996)이 개발한 8개 문항으로 구성된 정서적 몰입척도를 사용하여 측정하였다. 중국집단에서 조직몰입의 alpha계수는 .86이었고 한국 집단에서는 .87이었다.

조직시민행동을 측정하기 위하여 김도영과 유태용 (2002)이 개발한 한국 조직 상황에 적합한 7개 요인으로 구성된 맥락수행 척도 66개 문항 가운데 6개 요인(조직에 대한 헌신, 타인에 대한 도움, 직무에 대한 헌신, 조직규

범준수, 분위기 고취, 정보공유 및 제안)과 각 요인별 2개 문항을 선택하여 총 12개 문항을 사용하였다. 요인별 점수는 구하지 않고 전체 척도 점수를 사용하였다. 중국 집단에서 조직 시민행동의 alpha계수는 .94이었고 한국 집단에서는 .86이었다.

본 연구에서 모든 변인은 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다; 5 = 매우 그렇다)를 사용하여 측정되었으며, 변인의 점수가 높을수록 리더십, 만족, 조직몰입 및 조직시민행동의 점수가 높음을 의미하도록 점수화되었다.

## 분석방법

두 국가의 리더십 점수에서 어떤 차이가 있는지를 분석하기 위하여 t검증을 실시하였고, 리더십 스타일과 준거변인간의 관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시하였다. 또한 어떠한 리더십 스타일이 준거를 더 잘 설명하는지를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

## 결 과

### 한, 중 조직간 변혁적·거래적 리더십의 차이분석

한, 중 조직간에 리더십 유형에서 차이가 있는지를 알아보기 위해서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 점수에 대해 차이검증을 실시한 결과는 표 1과 같다. 표 1에서 보듯이 변혁적 리더십의 3가지 요인 가운데 카리스마와 개별적 배려에서, 그리고 거래적 리더십의 보상연계 행동에서 두 집단간에 유의한 차이가 있었다. 그러나 변혁적 리더십과 거래적 리더십의

표 1. 중국과 한국 집단의 변혁적 및 거래적 리더십에서의 차이

변 인	중 국		한 국		t값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
카리스마	2.64	.92	3.06	.87	3.71**
지적 자극	3.00	.79	3.04	.99	.41
개별적 배려	2.82	.72	3.16	.85	3.51**
보상연계	2.51	.85	2.92	.83	3.90**

주. \*\* p < .01

구성 요인 모두에서 한국집단이 중국집단보다 더 강하게 나타났다.

리더십 요인과 직무 및 조직관련 변인간의 상관

**중국조직**

변혁적 및 거래적 리더십 요인들은 표 2에서 보듯이 서로 정적으로 유의하게 관련되었다. 리더십 행동과 직무 및 조직관련 변인간의 관련성도 표 2에 제시되어 있다. 먼저 변혁적 리더십 요인을 살펴보면 카리스마는 대부분의 직무 및 조직관련 변인과 유의하게 관련되지 않았으며, 상사에 대한 만족과는 부적으로 유

의하게 관련되었다. 지적자극과 개별적 배려는 모든 직무 및 조직관련 변인과 정적으로 유의하게 관련되었다.

거래적 리더십 요인에 속하는 보상연계는 상사에 대한 만족을 제외한 다른 직무 및 조직관련 변인과 유의하게 관련되었다. 전체적으로 개별적 배려가 직무 및 조직관련 변인과 가장 높게 관련되었다.

**한국조직**

변혁적 및 거래적 리더십 요인은 표 3에서 보듯이 서로 정적으로 유의하게 관련되었다. 리더십 행동과 직무 및 조직관련 변인간의 관

표 2. 리더십 행동요인과 직무 및 조직관련변인 요인간의 상관(중국)

변 인	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 카리스마	2.64	.92								
2. 보상연계	2.51	.85	.08							
3. 지적 자극	3.00	.79	.09	.42**						
4. 개별적 배려	2.82	.72	.08	.52**	.63**					
5. 조직몰입	3.25	.77	-.07	.45**	.47**	.45**				
6. 직무만족	3.36	.86	-.08	.36**	.33**	.32**	.66**			
7. 조직시민행동	3.58	.82	-.04	.29**	.37**	.35**	.75**	.75**		
8.상사 만족	1.99	.61	-.45**	.11	.14*	.20*	.36**	.35**	.32**	

주. \* p < .05 \*\* p < .01

표 3. 리더십 행동요인 및 조직효과 각 요인간의 상관(한국)

변인	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1.카리스마	3.06	.87								
2.보상연계	2.92	.83	.65**							
3.지적 자극	3.04	.99	.75**	.64**						
4.개별적 배려	3.16	.85	.80**	.78**	.71**					
5.조직몰입	3.37	.72	.43**	.42**	.44**	.45**				
6.직무만족	3.55	.82	.48**	.48**	.44**	.52**	.67**			
7.조직시민행동	3.52	.54	.37**	.32**	.28**	.36**	.62**	.57**		
8.상사에대한만족	1.88	.62	.52**	.32**	.45**	.43**	.09	.12	-.06	

주. \*\* p < .01

런성도 표 3에 제시되어 있다. 모든 리더십 행동은 직무 및 조직관련 변인과 모두 정적으로 유의하게 관련되었다. 전체적으로 살펴보면 카리스마와 개별적 배려가 직무 및 조직관련 변인과 높게 관련되었다.

중국조직에서의 상관과 비교해보면 가장 큰 차이는 카리스마와 직무 및 조직관련 변인의 관련성이다. 표 2에서 보듯이 중국조직에서 카리스마는 직무 및 조직관련 변인과 유의하게 관련되지 않았고, 상사만족의 경우에는 부적으로 관련되었다. 그러나 한국조직에서는 카리스마가 모든 직무 및 조직관련 변인과 유의하게 정적으로 관련되었다. 유사점은 개별적 배려가

직무 및 조직관련 변인과 높게 관련되었다는 점이다.

따라서 가설 1은 중국조직에서의 카리스마를 제외하고는 지지되었으며 가설 2도 지지되었다.

다중회귀분석 결과

중국조직

여러 리더십행동 가운데 어떤 리더 행동이 직무 및 조직관련 변인을 설명하는데 상대적으로 더 중요한지를 분석하기 위하여 표준 다중회귀분석을 실시하였으며, 결과는 표 4에 제

표 4. 리더십 행동의 직무 및 조직관련변인에 대한 다중회귀분석결과(중국)

변수	조직몰입	직무만족	조직시민행동	상사에 대한 만족
카리스마	-.12	-.13	-.08	-.48**
지적 자극	.28**	.25	.12	.02
개별적 배려	.15	.18	.23*	.09
보상연계	.26**	.09	.16	.17
R <sup>2</sup>	.32**	.19**	.17**	.27**

주. 각 숫자는 베타계수를 의미함. \* p < .05 \*\* p < .01



시되어 있다. 먼저, 표 4에서 보듯이 리더십 요인들은 4개의 준거변인들을 모두 유의하게 설명하였으며, 그 가운데 조직몰입을 가장 많이 설명하였다(전체 변량의 32%).

조직몰입을 설명하는데 있어서 지적자극과 보상연계가 유의하였고, 직무만족을 설명하는데 있어서는 4개 예언변인이 모두 유의하지 않았다. 조직시민행동을 설명하는데 있어서는 개별적 배려만이 유의하였다. 마지막으로 상사 만족을 설명하는데 있어서는 카리스마만이 유의하였으나 카리스마는 부적으로 관련되어, 리더의 카리스마 특성이 강할수록 부하들의 상사에 대한 만족을 감소시키는 것으로 나타났다. 전체적으로 변혁적 리더십에 속하는 요인 중에서는 지적자극과 개별적 배려가 카리스마에 비해 더 중요하게 나타났다. 또한 거래적 리더십에 속하는 보상연계도 직무 및 조직관련 변인을 설명하는데 있어서 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

어떠한 리더십 요인이 직무 및 조직관련 변인을 설명하는데 있어서 상대적으로 더 중요한지를 분명하게 파악하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저, 인적 사항 요

인들을 통제하기 위하여 1 단계에서 인적 사항변인들을 투입하고, 2 단계에서 거래적 리더십 요인을 투입하고, 마지막 3 단계에는 변혁적 리더십 요인을 투입한 후 3단계에서 R<sup>2</sup>가 얼마나 증가하는지를 분석하였다. 다음에는 1 단계에 인적 사항 요인들을 통제하기 위하여 투입하고, 2단계와 3단계의 투입순서를 바꾸어서 2 단계에서 변혁적 리더십 요인을, 3 단계에서 거래적 리더십 요인을 투입한 후 이때 R<sup>2</sup> 변화량을 분석하였다.

표 5에서 보듯이 조직몰입을 설명하는데 있어서는 마지막 단계에서 변혁적 리더십 요인들을 투입하였을 때 10%가 증가하였고, 반대로 거래적 리더십을 투입하였을 때는 5%가 증가하여, 변혁적 리더십 요인이 좀 더 중요함을 알 수 있다. 조직시민행동과 상사만족을 설명하는데 있어서는 변혁적 리더십의 설명량이 거래적 리더십에 비해 상대적으로 더 크게 나타났다(조직시민행동의 경우 7% 대 2%, 상사 만족의 경우 19% 대 0%). 그러나 직무만족의 경우에는 거래적 리더십 투입 시 R<sup>2</sup> 변화량이 상대적으로 더 컸다(5% 대 6%). 따라서 가설 3-1은 지지되지 않았다.

표 5. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상대적 중요도 분석을 위한 위계적 다중회귀분석결과(중국)

단계	투입 변인	조직몰입		직무만족		조직시민행동		상사에 대한 만족	
		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1단계	인적사항	.05		.08		.12		.10*	
2단계	거래적 리더십	.25**		.22**		.21**		.12	
3단계	변혁적 리더십	.35**	.10**	.27	.05**	.28**	.07*	.31**	.19*
1단계	인적 사항	.05		.08		.12		.10	
2단계	변혁적 리더십	.30**		.21**		.26**		.31**	
3단계	거래적 리더십	.35**	.05**	.27**	.06**	.28	.02	.31	.00

주. \* p < .05 \*\* p < .01

**한국조직**

위의 중국조직을 대상으로 실시한 것과 동일한 분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 6에 제시되어 있다. 먼저, 표 6에서 보듯이 리더십 요인들은 4개 준거 변인들을 모두 유의하게 설명하였으며, 그 가운데 직무만족을 가장 많이 설명하였다(전체 변량의 29%). 각 준거변인을 설명하는데 있어서는 상사에 대한 만족에서 카리스마만이 유의한 변인이었다.

각 리더십 행동변인의 베타 계수를 살펴보면 전체적으로 직무 및 조직관련 변인을 설명하는데 있어서 변혁적 리더십 중에서는 중국 조직에서의 결과와는 다르게 카리스마가 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

변혁적과 거래적 리더십 가운데 어떠한 리더십 요인이 직무 및 조직관련 변인을 설명하는데 있어서 상대적으로 더 중요anz를 분명하게 파악하기 위하여 표 5에서와 동일한 방법대로 분석하였으며 결과는 표 7에 제시되어 있다.

표 7에서 보듯이 조직몰입을 설명하는데 있어서는 마지막 단계에서 변혁적 리더십 요인들을 투입하였을 때 5%가 증가하였고, 반대로 거래적 리더십을 투입하였을 때는 증가분이 없었다. 직무만족(7% 대 1%), 조직시민행동(7% 대 1%), 그리고 상사만족(9% 대 1%)의 경우에도 거래적 리더십 투입 시 보다 변혁적 리더십 투입 시 R<sup>2</sup> 증가량이 더 크게 나타났다. 따

표 6. 리더십 행동의 직무 및 조직관련 변인에 대한 다중회귀분석결과(한국)

변 인	조직몰입	직무만족	조직시민행동	상사에 대한 만족
카리스마	.12	.15	.22	.40*
지적 자극	.16	.06	-.08	.17
개별적 배려	.12	.21	.19	.09
보상연계	.14	.18	.09	-.13
R <sup>2</sup>	.24**	.29**	.16**	.28**

주. 각 숫자는 베타계수를 의미함. \* p < .05 \*\* p < .01

표 7. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상대적 중요도 분석을 위한 위계적 다중회귀분석결과(한국)

단계	투 입 변 인	조직몰입		직무만족		조직시민행동		상사에 대한 만족	
		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1단계	인적 사항	.11		.13*		.11		.26**	
2단계	거래적 리더십	.26**		.35**		.22**		.30*	
3단계	변혁적 리더십	.32*	.05*	.43*	.07*	.29*	.07*	.39**	.09**
1단계	인적 사항	.11		.13*		.11		.26	
2단계	변혁적 리더십	.24**		.42**		.29**		.39**	
3단계	거래적 리더십	.24	.00	.43	.01	.29	.00	.40	.01

주. \* p < .05 \*\* p < .01

라서 가설 3-2는 지지되었다.

## 논 의

### 연구 결과에 관한 논의

전반적으로 관리자의 변혁적 리더십 점수뿐 아니라 거래적 리더십 점수 모두 한국조직에서 더 높게 나타났다. 지적 자극을 제외하고는 모든 리더십 요인에서 유의한 차이가 있었다. 직무 및 조직관련 변인을 설명하는데 있어서 한국조직에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무 및 조직관련 변인에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설이 입증되었으나 중국 조직에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 직무 및 조직관련 변인에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설은 직무만족의 경우를 제외하고는 입증되지 못했다.

모든 리더십 요인에서 중국 조직에서의 점수가 더 낮게 나타났는데, 첫번째 가능한 이유는 중국 기업이 최근 들어 성과급 제도를 도입하는 등 자본주의 체제로 바뀌어가고 있지만 아직 관리자들이 보여주는 리더십 행동에서는 선진 국가를 따라가지 못할 가능성이 있다는 점이다. 변혁적 리더십의 경우 아직 중국 기업에서 관리자를 대상으로 실시하는 리더십 교육 프로그램이 거의 없기 때문에 관리자들이 변혁적 리더십 행동을 보일 가능성이 낮게 나타날 수 있다. 또한 최근 성과급제도가 확산되어 가고 있지만 아직 많은 기업에서 관리자가 보상을 앞세워서 부하들을 관리하지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

상관분석 결과를 구체적으로 살펴보면 중국 조직과 한국조직 모두 개별적 배려가 직무 및

조직관련 변인과 높게 관련되었으며, 지적 자극과 보상연계도 양 국가에서 직무 및 조직관련 변인과 유의하게 관련되었다. 두 국가 종업원에 대한 분석결과에서 나타난 큰 차이점은 카리스마와 직무 및 조직관련 변인간의 관계이다. 한국 조직에서 카리스마는 모든 직무 및 조직관련 변인과 유의하게 관련되었으나 중국 조직에서는 대부분의 직무 및 조직관련 변인과 유의하게 관련되지 않았으며 특히 상사만족의 경우, 한국 조직에서와는 반대로 부적으로 유의하게 관련되었다.

한국조직에서 직무 및 조직관련 변인과의 유의한 관계는 변혁적 리더십에 관한 과거 연구 결과와 대부분 일치한다(이창원 등, 2003; 장임숙, 2001; 탁진국, 장종순, 2002; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). 그러나 중국조직에서 카리스마가 직무 및 조직관련 변인과 관계가 없거나 특히 상사만족과는 부적으로 유의하게 관련된 것은 과거 변혁적 리더십에 관한 대부분의 연구결과와는 다른 특이한 결과이다. 이 결과가 중국조직에서만 특이하게 나타나는 결과라고 결론을 내리는 것은 아직 이르다.

최근 중국 기업에 종사하는 종업원들로부터 얻은 자료를 분석한 Walumbwa 등(2004)의 연구에 따르면 변혁적 리더십(변혁적 리더십 요인들을 다 합한 점수) 조직몰입, 상사만족, 및 직무만족과 정적으로 유의하게 관련되었다. 이들의 연구에서 변혁적 리더십을 요인별로 구분하지 않았기 때문에 카리스마가 상사만족에 미치는 영향을 정확하게 파악할 수는 없으나 정적 상관의 크기(.58)를 판단할 때 상사만족과 정적으로 관련되었을 가능성이 높다. 따라서 본 연구에서 나타난 결과를 중국 조직 전체로 확대 해석하는 데는 주의가 요구된다.

지속적인 추후 연구를 통해 최종적인 결론을 내릴 수 있을 것이다.

중국조직에서 리더의 보상연계가 종업원의 직무태도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난 결과는 중국기업이 시장경제로 전환하고 있는 현 실정을 반영하는 결과로 볼 수 있다.

### 연구의 시사점과 제한점

본 연구에서 나타난 결과는 몇 가지 시사점을 제공한다. 첫째 중국으로 사업을 확장해 나가려는 한국 기업들에게 중요한 시사점을 제공한다. 본 연구는 중국 종업원을 관리하는데 있어서 어떠한 리더십 행동이 바람직한지에 관한 경험적 자료를 제공하였다. 중국 관리자의 리더십 행동 가운데 지적자극, 개별적 배려, 보상연계는 종업원들의 직무태도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나 카리스마는 별다른 영향을 미치지 않거나 오히려 상사에 대한 만족을 떨어뜨리는 경향이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중국에 파견되는 관리자를 선발하거나 교육할 때 기초 자료로서 활용될 수 있을 것이다.

둘째로, 한국과 중국 관리자의 리더십에 대한 비교문화적 연구의 기본 자료를 제공하였다는 시사점이 있다. 국내의 많은 기업들이 중국으로 진출하고 있고 한국 관리자들이 중국 종업원들을 관리해야 하는 상황이 많이 생겨나고 있음에도 불구하고 한국과 중국 관리자들의 리더십 스타일에서는 어떠한 차이가 있고 어떠한 리더십 행동이 중국 조직에서 효과가 있는지에 대한 비교문화 연구는 매우 드문 실정이다. 본 연구 결과는 한국과 중국조직에서 관리자의 리더십 행동에서 차이가 있으며 직무 및 조직관련 변인에 미치는 영향에 있어

서도 차이가 있음을 보여주고 있다. 이러한 차이가 표집대상에서의 차이 때문인지 아니면 문화 차이에 따른 차이 때문에 나타난 결과인지를 분명히 파악하기 위하여 다양한 조직을 대상으로 하는 추후 연구가 실시될 필요가 있다.

본 연구에서의 제한점으로는 먼저 표집이 제조업체로 제한되었다는 점이다. 추후 연구에서는 서비스 직종 등 다양한 업종에 종사하는 종업원들을 대상으로 설문지를 실시할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 중국과 한국 조직에 근무하는 종업원들의 인구통계적 특성을 살펴보면 성별에서는 중국조직에서 남성의 비율이 한국조직에 비해 더 높았고, 학력에서는 한국조직에서 고졸의 비율이 더 높았으며, 연령측면에서는 한국조직에서는 4, 50대가 7.8%에 불과했으나 중국조직에서는 4, 50대가 46.3%를 차지하는 등 인구 통계적 특성에서 두 국가 종업원들간에 차이가 있었다. 따라서 본 연구에서 나타난 결과가 문화 간 차이인지 아니면 이러한 인구 통계적 변인에서의 차이 때문인지 분명치 않다는 제한점이 있다. 그러나 변혁적 및 거래적 리더십 연구에 관한 메타분석(예, Judge & Piccolo, 2004)에서 이러한 인구 통계적 변인에 따라 리더십 효과가 다르게 나타난다는 결과가 보고된 바 없기 때문에 두 국가 종업원들의 인구 통계적 변인에서의 차이가 결과에 영향을 주었을 가능성은 크지 않을 것으로 추론할 수 있다.

셋째, 본 연구는 관리자들의 리더십 행동에만 초점을 두었다. 어떠한 특성의 관리자가 중국에 파견되었을 때 중국 종업원들을 잘 관리할 수 있을지에 대해 영향을 미치는 요인들이 많이 있다. 즉 관리자의 리더십 행동 이외에도

이문화 적응능력과 같은 개인적 특성이 문화가 다른 종업원들을 관리하는데 영향을 미칠 수 있다. 추후 연구에서는 이러한 특성들을 포함시켜 이문화 조직에서 종업원을 관리하는데 요구되는 관리자 특성은 무엇인지에 대한 기본적 틀을 제공할 필요가 있다.

마지막으로 카리스마가 상사만족에 미치는 부정적 영향이 중국조직에서 일반적으로 나타나는 결과인지 아니면 본 연구에 국한해서만 나타나는 결과인지를 파악하기 위하여 이 분야에 관한 지속적 연구가 필요하다.

### 참고문헌

- 김도영, 유태용(2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계. 한국심리학회지. 산업 및 조직, 15(2), 1-24.
- 김민주, 탁진국 (2004). 리더십스타일의 측정방법과 직무태도변인간의 관계: 부하의 정서를 매개변인으로. 2004년 한국산업 및 조직심리학회 추계학술대회 발표 논문집, 217-232.
- 박영석, 조용주 (1999). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하의 작업동기에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 12, 1-21.
- 유병주 (1998), 중국진출 한국기업 현지근로자 노무관리 연구. 인사관리연구, 22(1), 127-156.
- 이덕로 (1994). 변혁적거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 인사관리연구, 18, 20-34.
- 이도화, 김정만 (2000). 국가문화 특성과 선호리더십 유형 및 선호 보상제도의 관계. 한국인적자원관리학회, 5-26.
- 이창원, 김호정, 박희봉, Alder, R. W. (2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성. 한국행정학보, 37(1), 19-37.
- 장임숙 (2001). 변혁적, 거래적 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향: 공, 사 조건 비교 연구를 중심으로. 지방과 행정연구, 13, 205-223.
- 탁진국, 장종순 (2002). 거래적 및 변혁적 리더십의 효과: 일선 소대장을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직. 16(2), 47-60.
- 한광현 (1999). 변혁적, 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구. 경영학연구, 28, 19.
- 李超平 (2003). 변혁적리더십의 구조, 측정 및 작용에 대한 연구. 중국화학원 심리연구소, 박사 논문.
- 夢慧 (2003). 기업관리자의 Big-Five, 특질목표지향과 변혁적 리더십에 대한 연구. 화동시범대학교 석사논문.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bond, M. H. (1996). Chinese values. In M.H. Bond(Ed.)*Handbook of Chinese psychology*, 208-226.
- Chen, M. (1995). *Asian management systems: Chinese, Japanese, and Korean styles of business*. London: International Thomson.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S., Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations*

- in the Chinese context.* (pp. 84-127). London: Macmillan.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MIQ literature. *Leadership Quarterly, 7*, 385-425.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252-276.
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Smith, P. C., Kendall, M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement.* Chicago, IL: Rand McNally.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformation leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 515-530.
- 1 차원고접수 : 2005. 2. 28  
2 차원고접수 : 2005. 5. 30  
최종게재결정 : 2005. 8. 8

## A cross-cultural study on transformational leadership and transactional leadership: differences in leadership styles between Korean and Chinese managers

Zhou, Qin-Hua

Tak, Jinkook

Department of Industrial Psychology Kwang Woon University

The purpose of this research was to examine the differences in two types of leadership styles (transformational and transactional leadership) between Korean and Chinese managers. Also the relative effects of the leadership styles on organizational effectiveness were examined. Data were obtained from 115 employees of three Korean manufacturing companies in Korea and 147 Chinese employees of one Chinese manufacturing company in China. The results of the analyses showed that leadership scores on transformational leadership as well as transactional leadership were significantly higher for the Korean employees than for Chinese employees with an exception of intellectual stimulation. For the Korean sample, the results of multiple regression analyses showed that only charisma was significant in explaining leader satisfaction. For the Chinese sample, charisma was also significant in explaining leader satisfaction, but the direction was negative. Finally, implications and limitations of this study were discussed.

*key words* : transformational leadership, transactional leadership, China managers, Korean managers, Cross-cultural study

부록. 변혁적, 거래적 리더십 및 조직시민행동 문항

1. 변혁적 리더십

1) 카리스마

주변에 있는 모든 사람이 주어진 과제를 열심히 하도록 만드는 능력이 있다.

나의 상사는 모든 사람으로부터 존중받을 만 하다.

나의 상사는 내가 본받을 만한 모델이다.

나의 상사는 부하들의 개성을 존중한다.

상사가 있는 것만으로도 우리에게 격려가 된다.

상사에 대한 충성심을 불러일으킨다.

나는 상사를 완전히 신뢰한다.

나의 상사는 우리가 함께 일하면 해낼 수 있을 것이라는 비전으로 우리를 격려한다.

내 마음속에 상사는 성공과 성취의 상징으로 자리잡고 있다.

나의 상사는 내가 원하는 것을 찾아내어 그것을 얻을 수 있도록 도와주려 애쓴다.

나의 상사는 다른 동료들의 생각을 이해하라고 격려한다.

나의 상사는 나에게 목표의식을 심어준다.

나는 난관을 극복하는 상사의 능력과 판단력을 신뢰한다.

상사와 같은 조직에 있다는 것을 즐겁게 느끼게 해준다.

나의 상사는 내가 조직과 한 팀이라는 것을 자랑스럽게 여기게 해 준다.

나의 상사는 우리 생각과 의견을 표현하도록 격려해준다.

나의 상사는 조직에 대한 충성심을 불러일으킨다.

미래에 대한 낙관의식을 증대시킨다.

2) 지적자극

나의 상사는 기존의 문제를 새로운 방식으로 생각할 수 있게 해준다.

나의 상사는 골칫거리였던 문제를 새롭게 보는 방법을 제시해 준다.

내 상사의 아이디어는 내가 전에는 전혀 의문시하지 않았던 것을 다시 한 번 생각해보도록 만들곤 한다



3) 개별적 배려

부하들 하나 하나를 배려해 준다

소외되어 보이는 부하들에게 개별적으로 관심을 기울인다.

내가 원하는 것이 무엇인지를 알고 하고 그것을 얻을 수 있도록 도와주려 한다

내가 일을 잘 처리할 때 고맙다는 표현을 한다.

나의 상사는 우리 생각과 의견을 표현하도록 격려해준다.

나의 상사는 조직에 대한 충성심을 불러일으킨다

만일의 경우 상사가 없어도 우리의 목표를 달성할 수 있다고 느끼도록 만들어 준다

2. 거래적 리더십

1) 보상연계

내가 상사를 지지해주는 대가로 상사는 내가 원하는 것을 준다.

나의 상사는 내가 노력에 대한 대가를 받고 싶어한다면 무엇을 해야 하는지를 알려준다.

내가 조직을 위해 기울이는 노력과 노력으로부터 얻을 수 있는 것 상이에는 밀접한 관계가 있다

일을 잘 했을 경우 칭찬과 다른 보상(예,휴가)에 대해 얘기를 많이 한다.

내가 노력 할 경우 원하는 것을 얻을 수 있다고 분명히 말해준다.

내가 필요하다고 느낄 때 언제라도 일을 해냄으로써 얻을 수 있는 보상에 대해 상사와 얘기할 수 있다

3. 조직시민행동

나의 개성을 잃게 되더라도 부서나 팀분위기를 해치는 개인주의적 행동은 가급적 삼가한다

직장에서 업무 수행능력을 향상시키기 위해 자발적으로 자기 개발에 힘쓴다.

부서원들 모두가 꺼리는 곁은 일을 나서서 한다.

외부 사람이 조직에 대해 비난하면 나서서 조직을 방어하고 옹호한다.

과중한 업무를 수행 중인 부서의 동료들 도와준다.

직장 동료들의 경조사(결혼,백일,장례,문병 등)에 빠지지 않고 참여한다.

누가 보지 않더라도 조직의 규정과 절차를 반드시 준수한다.

직장에서 사람을 가리지 않고 두루두루 교류한다.

자신에게 어려운 업무가 할당되더라도 불평 없이 열심히 한다.

개인적으로 알게 된 업무관련 정보는 동료나 상사에게 널리 알려 공유한다.

요구하지 않더라도 조직 발전에 도움이 되는 개선 제안을 한다.

사무실의 활기찬 분위기를 조성하는 분위기 메이커 역할을 한다.