

직무스트레스 요인이 번영과 직무열의에 미치는 영향: 해외진출 기업의 국내 인력과 해외 현지법인 현지 인력 간의 비교 연구

정승철 (가톨릭대학교 심리학과)*

국 문 요 약

본 연구는 직무스트레스 요인이 번영과 직무열의에 영향을 미치는 과정에 있어서 문화 보편적인 공통점과 문화적인 영향에 따른 차이점을 확인하고자 하였다. 이를 위해서 문화적인 영향은 존재하면서 조직의 특성의 영향은 최소화하기 위해 해외에 현지 법인을 두고 있는 국내 기업을 대상으로 연구를 진행하였으며, 국내 본사인력 141명과 해외 법인의 현지 인력 107명에게 동일한 설문지를 작성하게 하였고, 이를 바탕으로 분석 및 비교를 실시하였다.

첫 번째 단계에서는 직무스트레스 요인이 직무열의에 영향을 미치는 과정에서의 번영의 매개효과를 한국과 중국 직원을 대상으로 각각 분석한 결과, 한국과 중국 직원 모두에게서 매개효과가 검증되었다. 하지만 약간의 차이점은 있었는데, 한국의 경우 직무스트레스 요인이 직무열의에 미치는 직접효과와 번영의 간접효과가 모두 유의미하게 나타나는 부분매개 효과를 보인 반면, 중국의 경우 직접효과는 유의미하지 않고 간접효과만 유의미하게 나타나는 완전매개 효과를 보였다. 다음 단계에서는 직무스트레스의 세부요인이 번영 및 직무열의에 미치는 영향을 분석하였으며, 결과는 다음과 같다. 번영의 경우는 한국에서는 의사결정 및 책임 요인이 그리고 중국에서는 사회적 지원의 부족 요인과 과제특성 요인이 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무열의의 경우는 사회적 지원의 부족 요인과 과제특성 요인이 한국과 중국에서 공통적으로 유의미하게 나타났으며, 한국에서는 의사결정 및 책임 요인이 중국과는 달리 유의미하게 나타났다. 본 연구의 결과는 문화적으로 이질적인 국가에 진출하는 기업에게 인적자원 관리에 대한 의미 있는 관점을 제공할 것으로 기대된다.

핵심주제어: 직무스트레스, 번영, 직무열의, 글로벌기업

I. 서론

기업에게 국제적이라는 의미는 초기 “International”에서 시작하여 지금은 국가 간의 경계를 초월하여 기업 활동을 하는 “Global” 혹은 “Transnational”로 확장되었다(Bartlett & Ghosal, 1989). 이는 여러 국가들 간의 일련의 합의에 의해 제도적인 장치가 마련되었다는 것이 우선적인 이유가 될 수 있으며, 정보통신 기술의 발달에 따라서 지리적 국경의 의미가 과거보다는 약해졌다는 것 또한 중요한 이유가 될 수 있다.

하지만 정보통신 기술의 발달은 기업들로 하여금 여러 해외 법인들의 관리를 과거보다 더 효과적으로 할 수 있도록 도와줄 수는 있지만, 문화적으로 이질적인 현지 직원들의 행동들을 효과적으로 관리하는 것까지는 보장하지 않는다. 결국 기업의 입장에서 이러한 글로벌 환경은 다양한 국가들로의 진출을 통한 더 넓은 시장 및 더 효율적인 생산거점의 확보라는 기회 의미가 있기는 하지만, 자국의 본사에서 활용하고 있는 인사정책을 문화적·제도적으로 전혀 다른 국가의 해외법인에서 적용할 때 다양한 문제가 발생할 수 있다는 도전의

의미도 있다.

해외에 법인을 설립한다는 것은 문화 간에 존재하는 차이를 파악하고 그에 부합하는 경영전략을 요구한다(Erez, 2011). 또한 글로벌 경쟁에서 살아남기 위해서 다국적 기업의 본사는 해외 자회사에 영향력을 미쳐서 해외 자회사와 다국적 기업 전체의 목적을 함께 이루는 방향으로 움직일 수 있어야 한다(Doz & Prahalad, 1981; 안세연 외, 2015). 하지만 문화적 차이를 고려하지 않고 본사의 인사정책이나 규율이 일방적으로 전달되는 경우에는 현지 인력들의 다양한 특성들을 충분히 고려하지 못하여 기대만큼 효과를 발휘하지 못할 수 있다. 이러한 점에서 지리적인 국경을 넘어서 창업을 하거나 법인을 설립하는 경우에, 문화적인 차이에 따른 직원들의 생각과 행동의 다양성을 관리하는 것은 인적자원 관리의 측면에서 매우 중요한 문제가 될 수 있다. 연구에 의하면, 문화적 차이를 적절하게 반영한 경영관행은 종업원들의 자기효능감을 높이고, 전반적인 경영 성과를 높이는 것으로 나타났다(Denison & Mishra, 1995; Earley, 1994; Kotter, 2008).

한국과 지리적 및 역사적으로 매우 가까운 거리에 있는 중

* 가톨릭대학교 심리학과, parisjung@catholic.ac.kr

· 투고일: 2017-02-22

· 수정일: 2017-04-13

· 게재확정일: 2017-04-27

국의 경우 1990년대 이후 많은 한국 기업들이 진출해 있는데, 한국 기업의 경영자들은 중국이 유교 문화라는 공통점이 있어서 인적자원의 특성들도 비슷할 것이라는 막연한 기대를 가지는 경우가 있다. 기존 연구에서는 미국이나 영국과 같은 나라들은 개인주의 문화권으로 그리고 한국, 중국, 일본 등은 집단주의 문화권으로 묶어서 다루는 경우가 많았다(Hofstede & Bond, 1988; Hui et al., 1991; Kim et al., 1990). 그러나 중국은 수십 년 동안 사회주의 경제체제를 유지해오고 있기 때문에, 개인들이 가지고 있는 조직관은 한국인들의 그것과는 차이가 있다(강진구, 2012).

Melvin(2001)은 중국에 진출한 글로벌 기업 중에서 실패한 기업들의 원인에 대해서는 다양하게 접근해 볼 수 있으나, 그 중에 하나로 인적자원관리의 실패를 지적하였다. 이는 한국 기업들이 중국 근로자들의 관리에 있어, 문화적인 영향에 따른 행동 양식의 차이를 고려한 접근이 필요함을 시사한다.

교차문화 심리학의 관점에서 보면, 인간의 행동은 문화적 절대주의(Absolutism), 문화적 상대주의(Relativism), 그리고 문화적 보편주의(Universalism)의 3가지 관점 중에서 하나를 통해서 설명할 수 있다. Berry et al.(2002)에 따르면, 문화적 절대주의는 심리적 현상이 모든 문화에서 질적인 측면에서 근본적으로 같다는 관점이며, 문화적 상대주의는 인간의 모든 행동은 문화에 의해서 형성되고 문화적 맥락에 의해서 인간의 다양성을 설명할 수 있다는 관점이며, 마지막으로 문화적 보편주의는 이들 두 관점의 중간 지점에 있으며 인간의 기본적인 심리 과정은 모든 인류에게 공통적인데 문화가 심리적 특성의 발달과 표현에 영향을 미친다는 관점이다. 글로벌 기업의 경우는 본사와 해외 법인 인력들 간에 공통적인 부분과 차별적인 부분을 동시에 고려하는 문화적 보편주의의 관점을 통해서 효과적으로 인력을 관리할 수 있다.

본 연구에서는 1차적으로 직무스트레스가 심리적 웰빙과 주관적 웰빙을 포괄하는 개념인 번영(Flourishing)의 매개과정을 거쳐 직무열의(Job Engagement)에 영향을 미치는 과정을 동일한 조직의 한국 본사와 중국 법인의 결과를 각각 비교하고자 한다. 이는 문화적인 차이가 존재함에도 공통적으로 존재하는 심리과정을 확인하고자 하는 것이다. 그리고 2차적으로 번영과 직무열의에 영향을 미치는 세부적인 스트레스 원인들의 차이를 보여줌으로써 문화적인 차이에 따른 행동의 차별성을 확인하고자 한다. 두 번째 단계의 분석에서는 첫 번째 단계의 매개변인과 종속변인 모두 직무스트레스 원인의 종속변인 역할을 하면서 두 변인의 위계와 관련하여 다소 논리적인 혼돈이 올 가능성이 있지만, 첫 번째 단계의 분석과는 독립적이며, 이러한 분석들을 통해서 교차문화적인 공통성과 문화적인 차별성을 모두 보여줄 수 있을 것으로 본다.

이를 위해서는 기업문화가 전혀 다른 기업들을 독립적으로 비교하면 너무 많은 환경적 변인들이 영향을 주기 때문에, 서로 다른 국가에 위치한 동일한 기업의 직원을 대상으로 연구를 진행하여 환경적인 차이를 최소한으로 하고, 인력의 지역과 국적에 더 집중할 수 있도록 설계하였다. 이는 학문적으로

교차문화적인 공통점 혹은 불변성(Cross-Cultural Invariance)과 문화적인 차이점을 동시에 찾는 연구라는 것에서 의의를 찾을 수 있을 것이며, 실무적으로는 많은 해외 법인을 가지고 있는 글로벌 기업, 해외에 진출하고자 하는 기업, 그리고 문화적인 차이가 있는 인력을 다수 고용해야 하는 기업들에게 문화적 보편주의 관점을 통한 인적자원 관리에 대한 방향을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

2.1 직무스트레스

스트레스에 대한 정의는 스트레스를 바라보는 관점에 따라 다르게 정의될 수 있는데, 반응으로서의 스트레스, 자극으로서의 스트레스, 상호작용으로서의 스트레스 등 크게 3가지로 구분할 수 있다(정동화, 2010). 반응으로서 스트레스를 바라보는 관점은 생물학적·생리학적·감정적 또는 행동적 항상성 기능의 붕괴나 변경을 스트레스라고 정의하며, 자극으로서 스트레스를 바라보는 관점은 객관적인 물리적 위협이나 심리적 위협이 존재하는 환경을 스트레스라고 정의하며, 상호작용으로서 스트레스를 바라보는 관점은 스트레스를 개인과 환경 사이의 상호작용의 결과로 정의한다. 본 연구에서는 직무스트레스를 야기하는 조직 내에서의 환경적인 특성을 스트레스로 본다는 점에서 ‘자극으로서의 스트레스’ 관점을 취하고 있으며, 직무스트레스 요인에 초점을 두고 있다.

선행연구들은 주로 직무스트레스를 유발하는 요인을 찾는데 초점을 두었는데, McGrath(1976)는 과업요인(과업난이도, 과업 모호성, 과업량), 역할요인(역할모호성, 역할갈등, 역할과부하), 사회적 상황요인(대인관계)을 제시하였고, Ivancevich & Matteson(1980)은 물리적 환경, 개인적 수준(역할과 경력개발), 집단수준(관계), 조직수준(분위기, 구조, 직무설계, 그리고 과업특성), 조직 외적 요인 등의 5가지로 구분하였으며, Cooper et al.(1988)는 직무의 본질적 요인, 조직에서의 역할, 작업에서의 관계, 경력개발 및 성취감, 조직구조와 분위기, 그리고 일-가족 균형의 6가지로 범주화했다. 국내에서는 이종목과 박한기(1988)가 개발한 사무직 근로자용 직무 스트레스를 측정 척도에서 스트레스 요인을 물리적 환경요인, 조직관련 요인, 직무관련 요인, 조직 외 요인, 개인관련 요인의 5개 영역으로 구분하였다.

Yerkes & Dodson(1908)이 제시한 역 U자형 곡선 법칙에 따르면 직무스트레스는 너무 많아도 문제이고 너무 적어도 문제이기 때문에 최고의 수행을 위해서는 적절한 수준의 직무스트레스 수준을 유지해야 한다고 한다. 하지만 실제로는 직무스트레스를 적절한 수준으로 관리한다는 것은 매우 어렵기 때문에 일반적으로는 직무스트레스가 야기하는 부정적인 결과에 더 많은 관심을 가지게 된다. Quick et al.(1997)은 직무스트레스로 인한 부정적인 결과는 크게 행동적, 심리적, 신체적 결과로 나누어 제시하였는데 구체적으로 보면, 행동적 결과로는 의사결정과 정보 처리 과정 저하, 수행 저하, 이직, 결근, 지각, 사고, 태업과 직장 내 폭력 등이 있고, 심리적 결과

로는 직무 불만족, 직무탈진, 우울, 불안, 가정 문제, 수면 문제 등이 있으며, 신체적 결과로는 심장 질환과 심장마비, 혈압 및 맥박 상승, 두통, 스트레스 호르몬 증가, 어깨 통증 및 관절염 등이 있다. 본 연구에서는 행동적 및 심리적 결과에 집중하면서 번영과 직무열의에 대한 직무스트레스의 관계를 검증하고자 한다.

2.2 번영

번영(Flourishing)은 삶의 중요한 분야 즉, 인간관계, 자존감, 목적 그리고 낙관주의 등에 대하여 스스로 느끼고 인지하는 성공을 의미하며, 기존의 전통적인 웰빙 개념을 통합하여 개인 삶의 심리-사회적 안녕감을 이야기하고자 하는 개념이다(Diener et al., 2010). Keyes(2002)는 정신적 웰빙과 정신건강을 진단하기 위하여 3가지 범주로 구분하였으며, 가장 이상적인 상태를 번영이라고 하였다. 웰빙이라는 개념은 사람들이 자신의 삶의 경험으로부터 느끼는 주관적인 삶의 질과 관련한 것으로 알려져 왔는데(Ryff & Singer, 2000), 웰빙은 주관적인 웰빙과 심리적인 웰빙으로 구분될 수 있다(Ryan & Deci, 2001).

주관적 웰빙은 삶의 만족이나 행복과 같은 개인의 정서적 반응을 주로 포함하는 개념(Hedonic)이며, 심리적 웰빙은 자율성, 환경의 통제, 개인의 성장과 같은 기능적인 면을 중시하는 개념(Eudemonic)이다. Diener et al.(2010)은 번영이라는 개념을 소개하며 주관적 웰빙과 심리적 웰빙의 개념을 하나의 틀 안에서 설명하고 측정하고자 하였다. 번영은 심리-사회적 웰빙에 초점을 맞춘 개념으로, 행복을 위해 얼마나 대인관계 속에서 상호 보완적인가, 사회적 관계를 잘 유지하는가와 관련한 내용을 포함하며, 얼마나 목적이 있는 또, 의미 있는 삶을 사느냐와 관련되어있다. 이를 통해 개인이 느끼는 행복감과 안녕감에 대한 측정과, 기능적인 부분에 있어서의 안녕감을 통합하여 설명한다(Diener et al., 2010). 스트레스 상황에 놓여 있을 때, 개인은 낮은 직무만족과 심리적 웰빙을 경험하게 되며, 이로 인한 건강상의 위협을 경험하기도 한다(정태준, 임왕규, 2015; De Lange et al., 2003; Sonnentag & Frese, 2003).

2.3 직무열의

직무탈진과 같은 직무스트레스의 부정적 결과에 관심을 두던 것에서 발전하여 심리적 웰빙과 같은 긍정적인 측면에 초점을 둔 긍정심리학(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)의 출현으로 직무열의에 대한 관심이 확대되고 있다(이랑 외, 2006). 직무스트레스로 인해서 사람들이 정서적으로 고갈되고, 냉소적이 되며, 직무수행이 저하되는 것과 같은 직무 소진(Burnout)이 부정적 접근에서 관찰한 것이라면, 직무열의는 긍정적 접근을 통해 근로자들의 조직행동을 이해하는 개념이다.

직무열의는 ‘인간의 인지, 정서, 행동을 활동적이고 만족스러운 수행으로 연결하는 개인이 선호하는 자아의 표현과 활용’으로 Kahn(1990)이 최초로 정의를 제시하였는데, 이후에

Schaufeli et al.(2002)가 제시한 ‘업무에 대한 긍정적이고 정력적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐’이라는 정의가 좀 더 일반적으로 활용되고 있다. 그들은 직무열의를 측정하는 자기보고식척도인 Utrecht Work Engagement Scale(UWES)를 처음 개발하였으며, 활력, 헌신, 몰두의 세 가지 구성개념을 포함하고 있다고 하였다. 직무열의에는 직업현장에서 근로자가 갖는 일에 대한 적극적인 관여, 인지적인 총명함, 대인적 유대감 형성 등 긍정적인 측면이 포함되며, 근로자의 동기유발을 촉진시키는 내적 동기이다(신강현·오인수, 2008). 직무열의의 결과 변인은 건강문제, 우울, 고객만족 및 충성심, 수익성, 생산성, 이직 및 이직의도, 안전, 조직몰입 등 다양한 변인들이 있다(Harter et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

직무열의의 선행변인으로 Maslach & Leiter(1997)는 직무요구, 직무통제, 보상과 인정, 공동체의 지지, 공정성, 개인의 가치관과 직무요구의 일치 등을 제안하였으며, 직무열의에 대한 선행변인을 가장 포괄적으로 제안한 Kahn(1990)의 질적 연구에 따르면, 의미감(과업, 역할, 업무 상호작용), 안전감(대인관계, 집단 및 집단 간 역동, 관리 형태, 조직 규범), 그리고 가용성(신체 에너지, 정서 에너지, 자신의 능력과 지위, 직무 외의 생활) 등이 직무열의의 선행변인이 될 수 있다고 하였다.

May et al.(2004)는 이어지는 연구에서 이들 심리적인 조건들을 매개변인으로 하여 결정요인에 대해서 분석하였는데, 3가지 심리적 조건 모두 직무열의와 정적인 관계가 있는 것이 확인되었으며 심리적 의미감이 직무열의와 가장 높은 관계를 보여주었다. 직무충실화, 업무역할 적합성은 심리적 의미감에, 동료 관계와 상사 관계, 동료규범 준수와 자의식은 심리적 안전감에, 그리고 개인자원, 외부활동은 심리적 가용성에 각각 영향을 주었으며, 이들 3가지 심리적 조건들은 결정요인들과 직무열의의 관계를 완전매개 혹은 부분매개를 하는 것으로 나타났다.

2.4 한국과 중국 간의 문화적 차이

한국과 중국은 모두 동아시아권에 위치해 있으며 역사적으로 많은 교류가 있었으며, 무엇보다 유교문화가 오랜 기간 동안 영향을 미쳤기 때문에 상당한 문화적인 공통점을 가지고 있다. House et al.(2004)에 따르면, 국가 수준에서의 문화는 구성원들의 공통적인 경험에 의한 공유된 동기, 가치, 신념, 정체성, 그리고 의미 있는 사건들에 대한 해석이 세대에 걸쳐서 전달되는 것이다. 지난 7~80년 동안 한국과 중국은 서로 다른 정치 및 경제 체제를 경험하였기 때문에, 이전에 서로 공유하던 것들에 많은 변화가 있을 수밖에 없었다. 특히 한국과 중국의 노동 및 기업문화는 양국의 정치와 경제체도의 차이로 많은 차이가 생겨났다.

한국의 기업문화는 다양한 요소에 의해 영향을 받으며 형성되어 왔다. 농경문화와 유교문화에서 영향을 받은 공동체 의식, 연고주의, 충성심, 근면성, 수직적 상하관계, 권위적 경영, 온정 및 화합의 리더십 등이 어느 정도 남아 있는 상황에서,

역사발전 과정 및 지리적 배경 등의 요인으로 인해 일본과 미국의 영향을 많이 받았다. 일본의 기업문화는 한국 기업에 집단주의적 행위방식 및 인사관리 방식에 큰 영향을 주었다.

미국의 기업문화는 광복이후부터 영향을 미치고 있으며 특히 서양적 개인주의, 평등주의, 실용주의의 문화 가치관은 한국의 고유한 유교 전통문화와 충돌을 일으키고 있다. 한국기업은 전체적으로 볼 때 기업주나 경영주를 포함한 소수의 핵심 인물을 중심으로 한 집권적 조직 구조와 구조화된 직무체계 그리고 상하 간의 권위적 권한 관계와 연공과 인화중심의 인사관리가 일반적 특징이라고 할 수 있다(장영, 2010).

중국의 전통적인 사회문화와 가치관은 한국과 마찬가지로 유교사상에 바탕을 두고 있다. 계층질서, 집단주의, 전통과 연장자 존중, 평등주의 등은 한국과 유사한 점이라고 할 수 있다. 하지만, 중국은 다양한 민족으로 이루어진 사회이기 때문에 이민족의 문화를 흡수하는 통합적 사고방식을 가지고 있으며, 인간관계 중에서도 친구 관계를 중시하며, 참고 견디는 것에 익숙한 성향을 가지고 있는데, 이것은 한국과는 다른 점이라고 볼 수 있다(김정은, 2014). 그렇지만, 중국의 문화를 한국의 문화와 가장 거리를 두게 한 것은 정치와 경제체제의 차이라고 할 수 있다. 중국은 제 2차 세계대전 이후 사회주의 정부를 수립하였고, 1978년 중국 특색의 사회주의 시장경제를 창출하게 되어 경제효율을 우선시하는 경쟁체제를 도입하였지만 기본 체제는 여전히 사회주의를 고수하고 있다(장행복, 2007). 이러한 국가 수준에서의 문화적인 차이는 중국의 기업 문화에도 사회주의적인 사고방식이 지배하도록 영향을 미쳤다. 중국은 사회주의적 변혁을 통해 유교적인 봉건질서를 근본적으로 해체하였으며, 그 결과 중국에서는 성차별, 연령과 지위의 고하 등에 따른 엄격한 상하질서를 강조하는 위계적 문화가 크게 약화되었다. 또한 중국기업은 사회주의 기업으로 기업 경영의 계획이 국민경제적 차원에서 이루어지기 때문에 중국기업의 조직구조는 관료제적 기계적 구조로 자율성과 융통성이 낮은 특징을 보인다. 이러한 큰 틀에서의 국가적 문화와 기업의 문화 아래에서 개혁개방정책 이후의 다양한 변화된 의식이 혼재되어 있는 인사관리 제도를 가지고 있다.

III. 연구문제 및 가설

3.1 연구문제 1

앞에서 살펴본 것처럼, 스트레스 상황에 놓여있을 때, 개인은 낮은 심리적 웰빙을 경험하게 된다(De Lange et al., 2003; Sonnentag & Frese, 2003). 심리적 웰빙이나 번영에 대한 연구가 있기 전에는 유사한 개념으로 만족도와 관련한 연구들이 주로 수행되었으며, 직무스트레스 요인은 많은 경우 직무만족과 부적인 관계를 보인다(Judge et al., 1994).

직무스트레스와 직무열의 간의 관련성을 다룬 연구들의 결과를 보면 직무 스트레스는 전반적으로 직무열의와 부의 관계에 있다(김남기 외, 2015; 이준섭 외, 2012; 최진혜·강현아,

2012). 구체적으로는 도전 기회 부족, 역할모호성, 역할갈등 수준이 악화될수록 직무열의의 수준이 감소하는 것으로 나타났으며(김보람, 2012; 이용찬·유재원, 2016),

가정요인은 부적적으로 그리고 사회적 지원은 정적으로 직무열의에 영향을 미치며(류호식·정승철, 2015), 콜센터 상담원을 대상으로 한 연구에서는 과도한 직무요구와 직무자원의 부족은 표면행위를 거쳐 직무탈진을 증가시키고, 풍부한 직무자원은 내면행위를 거쳐 직무열의를 증가시켰다(이랑 외, 2006).

또한, May et al.(2004)는 1990년에 Kahn이 제시한 의미감, 안전감, 가용성 등 3가지 심리적 조건이 직무스트레스와 직무열의의 사이에서 매개효과를 나타내는 것을 보여주었다. 이러한 선행연구를 통해서 직무스트레스가 직무에 대한 열의에 대해서 부정적인 영향을 주는 것과 이러한 과정에서 심리적인 기제가 작용하는 것을 확인할 수 있다. 또한, 여러 나라의 다양한 연구자들이 공통적으로 동일한 연구 결과를 보여준 것은 이러한 과정이 문화적인 영향에 상대적으로 독립적인 보편적인 인간의 심리적 과정이라는 관점을 확인시켜 준다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설1: 한국의 한국인 직원과 중국의 중국인 직원 모두에게서 직무스트레스와 직무열의 간의 관계에 대한 번영의 매개효과가 나타날 것이다.

3.2 연구문제 2

연구문제 2에서는 연구문제 1의 매개모형에서 매개변인 및 종속변인 역할을 한 번영 및 직무열의를 각각 종속변인으로 하여, 한국과 중국의 문화적인 차이에 따라서 이들 변인에 영향을 미치는 세부 직무스트레스 요인들이 어떻게 다른지를 연구문제 1과는 다소 독립적으로 확인하고자 한다.

번영의 경우 직무스트레스 요인과의 관련성 연구가 부족한 상황이며 특히 한중 간 비교 논문은 아직 없는 상황이다. 선행 연구를 보면, 번영은 긍정적인 정서 경험(김진주 외, 2007) 및 삶의 만족도(임연옥 외, 2015)와 밀접한 관계가 있는데, 조직 장면에서 정서적인 행복감 변인으로 많이 인용되었던 직무만족을 통하여 간접적으로 직무스트레스와 번영 간의 관계에 대한 한중 간 차이를 유추해보고자 한다.

한국과 중국의 근로자를 대상으로 한 비교 연구에서는 직무스트레스 요인별로 직무만족에 미치는 영향의 수준이 한국과 중국 양국 간에 큰 차이를 보였다. 근무환경은 중국보다는 한국에서 직무만족에 더 큰 영향을 미치고, 보상은 중국에서 보다 중요하게 인식된다. 또한 자율성의 경우 중국기업에 있어서는 직무만족과 상관관계가 없는 것으로 나타났다(완안, 2010). 김일수 외(2014)가 수행한 중국 스포츠클럽 지도자의 연구에서는 대인관련 요인, 경제관련 요인, 업무관련 요인이 각각 대인관계 만족과 보수 및 직업 만족에 부적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 중국 국유기업 공무원을 대상으로 한 장설웅(2013)의 연구에서는, 업무자체, 역할, 대인관계, 직업발

전, 조직운영, 사회적 지원 등과 관련된 스트레스가 근무환경 만족도, 성과 만족도, 업무자체 만족도, 동료 만족도, 조직문화 만족도, 사회적지지 만족도에 대해서 각각 다르게 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 따라서 직무스트레스 하위 요인들이 서로 다르게 직무만족에 영향을 미치고, 한국과 중국 간에 그 양상이 다소 차이가 있다는 것을 알 수 있으며, 이를 통해서 번영에 영향을 미치는 직무스트레스 하위요인들이 한국과 중국 간에 서로 차이가 있다는 것을 기대할 수 있다.

직무스트레스 요인과 직무열의 간의 관계에 대한 국내 연구는 앞에서 살펴본 것처럼 도전 기회 부족, 역할모호성, 역할갈등, 가정 요인, 사회적 지원, 과도한 직무요구(김보람, 2012; 류호식·정승철, 2015; 이용찬·유재원, 2016; 이랑 외, 2006) 등이 직무열의에 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 하지만 직무스트레스와 직무열의에 대한 중국의 연구 혹은 한국과 중국 간의 비교 연구는 찾아보기 힘들며, 중국 근로자를 대상으로 직무열의의 반대 개념이라고 할 수 있는 직무소진과의 연구가 일부 발표되었다.

김일성·송계충(2012)은 중국서비스 산업 종사자를 대상으로 한 연구에서, 직무소진의 정서적 고갈에 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하가 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중국 호텔 종사원을 대상으로 한 쟁쓰지엔·최우성(2015)의 연구에서는 역할모호성, 역할과다, 역할갈등이 직무소진 모든 요소에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종합하면, 한국과 중국 모두에서 역할 관련 직무스트레스 요인은 직무열의 및 직무소진과 유의미한 관련성을 보였으며, 가정 요인과 사회적 지원 요인은 한국에서만 유의미한 결과를 보였다.

한국과 중국을 비교한 선행연구의 결과가 부족하기 때문에 엄격한 기준에서 양국의 문화적 차이에 따른 직무스트레스의

세부 요인이 번영 및 직무열의에 미치는 영향에서의 차이에 대한 가설을 내리기는 무리가 있다. 하지만 선행연구에서 양국에서 서로 다른 결과들을 보인 연구들이 있으며, 한국과 중국의 문화적인 차이가 존재한다는 것에 따라서 번영 및 직무열의에 미치는 세부 직무스트레스 요인은 서로 다를 것이라는 기본적인 방향 하에서 다소 탐색적인 방법으로 다음과 같이 가설을 제시하고자 한다.

가설2: 번영에 대해서 영향을 미치는 세부 직무스트레스 요인은 동일한 기업에서도 한국과 중국이 서로 다를 것이다.

가설3: 직무열의에 대해서 영향을 미치는 세부 직무스트레스 요인은 동일한 기업에서도 한국과 중국이 서로 다를 것이다.

IV. 연구방법

4.1 연구 대상

본 연구를 위하여 국내 A 대기업의 한국과 중국의 정규직 직원들을 대상으로 자기보고식 설문지를 통하여 조사를 실시하였으며, 한국의 한국 국적 직원 141명, 중국 법인의 중국 국적 직원 107명으로 표본이 구성되어 있다. 성별과 관련하여서는 한국의 남자 비율이 중국의 남자 비율보다 높았고, 연령 대별로는 한국과 중국 모두 30대가 가장 많고 20대가 그 다음으로 많았다. 한국과 중국 모두 근무 연수는 10년 이하가 가장 많은 비율을 보였으며, 직무는 다양한 직무들이 골고루 분포되어 있는 것으로 나타났다(<표 1> 참조).

<표 1> 조사 대상자들의 빈도

| 성별 | 한국 | 중국 | | 근무 연수 | 한국 | 중국 | | 직무 구분 | 한국 | 중국 |
|--------|-----|-----|--|--------|-----|-----|--|-------------|-----|-----|
| 남자 | 105 | 52 | | 5년 미만 | 71 | 38 | | 경리, 회계, 자금 | 8 | 0 |
| 여자 | 36 | 55 | | 6-10년 | 30 | 43 | | 인사, 총무, 노무 | 27 | 40 |
| | 141 | 107 | | 11-15년 | 23 | 11 | | 기획, 감사 | 11 | 3 |
| | | | | 16-20년 | 15 | 13 | | 영업관리 | 20 | 2 |
| 연령 | 한국 | 중국 | | 21-25년 | 2 | 1 | | 판매, 판촉, 서비스 | 4 | 21 |
| 20-30세 | 49 | 43 | | 26-30년 | 0 | 1 | | 연구개발 | 31 | 2 |
| 31-40세 | 68 | 54 | | | 141 | 107 | | 전산, 컴퓨터 | 1 | 8 |
| 41-50세 | 24 | 10 | | | | | | 생산, 제조 | 27 | 17 |
| | 141 | 107 | | | | | | 기타 | 12 | 14 |
| | | | | | | | | | 141 | 107 |

4.2 측정도구

4.2.1 직무스트레스 요인

본 연구에서는 직무스트레스 요인을 측정하기 위해서 이종목·박한기(1988)의 직무스트레스 척도 중에서 심리사회적인 요인들(Psycho-Social Risks)과 관계되는 문항들로만 구성하였다. 세부적으로 경계 및 집단갈등 요인 5문항, 의사결정 및 책임 요인 10문항, 역할 갈등 및 역할 모호성 요인 9문항, 역할 과부하 요인 6문항, 과제특성 요인 4문항, 사회적 지원 요

인 3문항을 사용하였다. 이들 하위 요인 중에서 사회적 지원 요인의 경우, 부정적인 의미로 바꾸기 위해서 역채점 공식을 통해서 변환을 하여 ‘사회적 지원의 부족’ 요인의 의미로 바꾸었다. 이렇게 해서 계산된 모든 하위 요인 점수의 합을 직무스트레스 요인의 점수로 하였다. 자료의 분석과정에서 신뢰도가 떨어지고 요인분석에서 요인으로 묶이지 못하는 경계 및 집단갈등 요인의 1번째 문항 “업무의 성질상 타 부서와 일할 때가 있다”와 과제특성 요인의 4번째 문항 “나는 내가

하고 싶었던 업무에 종사하고 있다”는 삭제하였다. 직무 스트레스 요인의 Cronbach's Alpha 계수는 하위 항목별로 경계 및 집단갈등 요인은 0.718, 의사결정 및 책임 요인은 0.915, 역할 갈등 및 모호성 요인은 0.879, 역할과부하 요인은 0.810, 과제 특성요인은 0.807, 사회적 지원 부족 요인은 0.734로서 전반적으로 양호한 신뢰도 계수를 보였다.

<표 2> 변수들 간의 상관계수

| | | | |
|--------|---------|--------|------|
| | 직무스트레스 | 변영 | 직무열의 |
| 직무스트레스 | .896 | | |
| 변영 | -.508** | .868 | |
| 직무열의 | -.504** | .694** | .995 |

Note: 대각선에 필기체로 제시되어 있는 수치는 신뢰도 계수임.

<표 3> 변영, 직무열의 척도에 대한 요인분석 결과

| 변영 | | 직무열의(1 요인 결과값) | | | |
|--------------------------------|------|---------------------------------|------|----|------|
| 문항 | 부하량 | 문항 | 부하량 | 문항 | 부하량 |
| 1 | .676 | 1 | .967 | 9 | .981 |
| 2 | .749 | 2 | .976 | 10 | .969 |
| 3 | .754 | 3 | .966 | 11 | .957 |
| 4 | .734 | 4 | .955 | 12 | .959 |
| 5 | .620 | 5 | .969 | 13 | .959 |
| 6 | .761 | 6 | .964 | 14 | .941 |
| 7 | .776 | 7 | .969 | 15 | .964 |
| 8 | .708 | 8 | .981 | 16 | .970 |
| 고유값 합계 : 4.193 설명량 : 52.408 | | 고유값 합계 : 14.915 설명량 : 93.216 | | | |

4.2.2 변영

변영의 측정은 Diener et al.(2009)가 개발한 변영 척도 (Flourishing Scale)를 Sovet et al.(2014)이 번안한 척도를 이용하였다. 이 척도는 총 8개의 문항으로 구성되어 있으며, Cronbach's Alpha계수는 0.868로 나타났다.

4.2.3 직무열의

직무열의의 측정은 Schaufeli & Bakker(2003)가 개발한 직무 열의척도(Utrecht Work Engagement Scale, UWES)를 이랑(2006)

이 번안하고 정혜연(2008)이 수정하여 사용한 척도를 이용하였다. 이 척도는 총 16개의 문항으로 구성되어 있으며, 하위 요인으로 활력 6문항, 헌신 5문항, 몰두 5문항이 있다. 하지만 주성분분석 방법과 Varimax 회전을 통하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 본래의 3개 요인이 아니라 1개의 단일 요인으로 결과가 나와서, 본 연구에서는 전체를 직무열의 척도로 하여 하나의 요인으로 분석을 하였다. Cronbach's Alpha계수는 0.995로 나타났다.

4.3 분석방법

자료 분석은 SPSS 18과 SPSS PROCESS Macro(v.2.16)를 이용하여 실시하였다. 직무스트레스 요인과 직무열의의 관계에서 변영의 매개효과를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 방법에 따른 위계적 회귀분석과 Hayes(2013)의 부트스트래핑 (Bootstrapping) 방법을 사용하였다. Hayes(2013)의 방법은 최근 연구자들의 사용이 빠르게 증가하고 있으며, 매개효과와 조절 효과를 검증하기 위한 기존 방법들의 단점을 많이 보완한 방법이다. 마지막으로 직무스트레스 요인 세부요인들의 변영 및 직무열의에 대한 영향을 검증하기 위해서 다중회귀분석을 실시하였다.

V. 연구결과

5.1 연구문제 1에 대한 분석 결과

직무스트레스 요인이 직무열의에 영향을 미치는 과정에서 변영의 매개역할이 한국과 중국 모두에서 확인되었으며(<표 4>, <표 5> 참조), 가설 1은 검증되었다. 이러한 결과는 변영의 매개역할이 문화적으로 서로 다른 영향력을 받은 한국인 직원과 중국인 직원 모두에게서 공통적으로 관찰할 수 있는 것이며, 직무에서의 보편적인 심리적 과정을 확인하는 것이다.

<표 4> Baron & Kenny(1986)의 매개분석 방법에 따른 위계적 회귀분석 결과

| 국적 | 매개변인 | 단계 | 종속변인 | 독립변인 | B | 표준오차 | β | t | 모형 |
|----|------|----|------|--------|--------|-------|----------|-----------|------------------------------------|
| 한국 | 변영 | 1 | 변영 | 상수 | 39.850 | 2.144 | | 18.584*** | R ² =.184 F=24.98*** |
| | | | | 직무스트레스 | -.100 | .020 | -.429 | -4.998*** | |
| | | 2 | 직무열의 | 상수 | 57.586 | 2.845 | | 20.244*** | R ² =.238 F=34.59*** |
| | | | | 직무스트레스 | -.156 | .026 | -.487 | -5.881*** | |
| | | 3 | 직무열의 | 상수 | 30.512 | 4.976 | | 6.131*** | R ² =.438 F=42.79*** |
| | | | | 직무스트레스 | -.088 | .025 | -.275 | -3.478*** | |
| | | | 변영 | .679 | .109 | .495 | 6.254*** | | |
| 중국 | 변영 | 1 | 변영 | 상수 | 45.830 | 2.302 | | 19.913*** | R ² =.358 F=45.13*** |
| | | | | 직무스트레스 | -.151 | .022 | -.598 | -6.718*** | |
| | | 2 | 직무열의 | 상수 | 66.523 | 4.364 | | 15.244*** | R ² =.266 F=29.39*** |
| | | | | 직무스트레스 | -.231 | .043 | -.516 | -5.421*** | |
| | | 3 | 직무열의 | 상수 | 7.542 | 7.829 | | .963*** | R ² =.604 F=61.09*** |
| | | | | 직무스트레스 | -.037 | .039 | -.082 | -.934*** | |
| | | | 변영 | 1.287 | .156 | .726 | 8.267*** | | |

<표 5> Hayes(2013)의 PROCESS(v2.16)를 활용한 매개분석 검증 결과

| 한국 | 직무스트레스 요인의 직무열의에 대한 직접효과 | | | | | |
|----|-------------------------------------|---------|----------|----------|---------|---------|
| | Effect | SE | t | p | LLCI | ULCI |
| | -0.0878 | 0.0253 | -3.4779 | 0.0007 | -0.1379 | -0.0378 |
| 한국 | 번영의 매개에 의한 직무스트레스 요인의 직무열의에 대한 간접효과 | | | | | |
| | Effect | Boot SE | BootLLCI | BootULCI | | |
| | -0.0677 | 0.018 | -0.1082 | -0.0376 | | |
| 중국 | 직무스트레스 요인의 직무열의에 대한 직접효과 | | | | | |
| | Effect | SE | t | p | LLCI | ULCI |
| | -0.0367 | 0.0392 | -0.9343 | 0.353 | -0.1148 | 0.0414 |
| 중국 | 번영의 매개에 의한 직무스트레스 요인의 직무열의에 대한 간접효과 | | | | | |
| | Effect | Boot SE | BootLLCI | BootULCI | | |
| | -0.194 | 0.0387 | -0.29 | -0.1279 | | |

구체적인 결과를 살펴보면, <표 4>에서 보는 바와 같이, 한국과 중국 모두에서 매개변인인 번영을 종속변인으로 하였을 때 직무스트레스가 $p < 0.001$ 의 유의수준에서 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(1단계). 그리고 독립변인인 직무스트레스가 종속변인인 직무열의에 $p < 0.001$ 의 유의수준에서 유의미하게 영향을 미치고(2단계), 이어서 매개변인인 번영이 종속변인인 직무열의에 $p < 0.001$ 의 유의수준에서 유의미하게 영향을 미치며(3단계), 2단계의 독립변인인 직무스트레스 요인의 β 값(절대값)이 3단계의 직무스트레스 요인의 β 값(절대값)보다 큰 것으로 나타나서(4단계), 매개효과가 성립하는 것으로 나타났다.

Sobel 테스트 결과도 모두 유의수준 $p < 0.001$ 이하의 수준에서 유의한 것으로 확인되었다. Hayes(2013)의 방법을 통해서도 동일한 결과를 확인할 수 있는데(<표 5> 참조), 간접효과 부분에서 한국과 중국 모두 BootLLCI 값과 BootULCI 값 간에 '0'이 없는 것으로 나타나서 유의수준 95%로 유의미한 결과를 보였다. 하지만, 좀 더 세부적으로 보면, 매개 작용 과정에서 한국과 중국의 결과 간에 약간의 차이가 있는 것을 알 수 있다. 중국의 경우 3번째 단계에서 직무스트레스 요인의 β 값(-.082)이 2단계에 비해서 매우 작아지면서 통계적인 의미성이 매우 작아지는 동시에 매개변인인 번영의 β 값(.726)이 이에 비해 매우 큰 것을 볼 수 있다.

Hayes(2013)의 방법에서도, 간접효과에 대해서 한국과 중국 모두 BootLLCI와 BootULCI 사이에 '0'이 들어가지 않아서 95% 유의 수준에서 유의미성이 확인된 반면, 직접효과에 대

해서는 한국의 경우 유의수준 $p < 0.001$ 이하의 수준($p = 0.0007$)에서 유의하지만, 중국의 경우($p = 0.353$)는 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 이에 대한 보충적인 설명을 위해서 Sobel 테스트에서 제시한 독립변인의 종속변인에 대한 매개변인의 비율이 한국은 43.5%이고 중국은 84.1%로 나타났는데, 결국 한국의 경우 직접효과와 간접효과가 동시에 존재하면서 부분매개의 양상을 보인다고 볼 수 있으며, 중국의 경우는 간접효과 크기가 매우 크고 직접효과 크기가 매우 작으면서 완전매개에 가까운 결과라고 볼 수 있다.

5.2 연구문제 2에 대한 분석 결과

5.2.1 직무스트레스 세부 요인이 번영에 미치는 영향

직무스트레스 세부요인이 번영에 미치는 영향을 한국과 중국으로 나누어 회귀분석을 한 결과, 번영에 영향을 미치는 세부요인이 조금은 다르다는 것을 알 수 있으며, 가설 2는 검증되었다. 구체적으로 보면, 한국의 경우는 의사결정 및 책임 요인만이 유의미한 것으로 나타난 반면 중국의 경우는 사회적지원의 부족 요인과 과제 특성 요인이 유의미한 것으로 나타났다. 다시 말하면, 한국의 경우는 의사결정 및 책임이 자신에게 충분하지 않을 때 번영의 수준이 낮아지고, 중국의 경우는 동료 및 상사의 지원이 부족하거나 자신의 업무가 자신과 맞지 않을 때 번영의 수준이 낮아진다는 것을 의미한다.

이러한 결과를 통해서 직무에서의 행복감을 의미하는 번영에 영향을 미치는 직무스트레스 세부요인이 한국과 중국에서 분명하게 차이가 나는 것을 확인할 수 있다(<표 6> 참조).

<표 6> 직무스트레스 세부 요인의 번영에 대한 회귀분석 결과

| $R^2 = .303, F = 7.696^{***}$ | 한국 | | | | |
|-------------------------------|---------|-------|---------|--------|------|
| | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | p |
| | B | SE | β | | |
| (상수) | 37.043 | 2.303 | | 16.083 | .000 |
| 사회적 지원의 부족 | -.392 | .201 | -.190 | -1.949 | .054 |
| 과제특성 | -.249 | .154 | -.151 | -1.620 | .108 |
| 경계 및 집단 갈등 | .081 | .168 | .048 | .481 | .632 |

| | | | | | |
|----------------------------|----------|-----------|---------|----------|----------|
| 의사결정 및 책임 | -.241 | .076 | -.422 | -3.186 | .002 |
| 역할갈등 및 모호성 | .093 | .088 | .136 | 1.061 | .291 |
| 역할 과부하 | -.051 | .100 | -.048 | -.507 | .613 |
| 중국 | | | | | |
| $R^2=.505, F=12.940^{***}$ | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | <i>t</i> | <i>p</i> |
| | B | SE | β | | |
| (상수) | 44.513 | 2.275 | | 19.570 | .000 |
| 사회적 지원의 부족 | -.834 | .232 | -.393 | -3.599 | .001 |
| 과제특성 | -.593 | .175 | -.337 | -3.380 | .001 |
| 경계 및 집단 갈등 | -.042 | .170 | -.026 | -.246 | .807 |
| 의사결정 및 책임 | .004 | .095 | .006 | .042 | .966 |
| 역할갈등 및 모호성 | -.146 | .086 | -.195 | -1.703 | .093 |
| 역할 과부하 | .014 | .129 | .011 | .111 | .912 |

5.2.2. 직무스트레스 세부요인이 직무열의에 미치는 영향

직무스트레스 세부요인이 직무열의에 미치는 영향을 한국과 중국으로 나누어 회귀분석을 한 결과, 직무열의에 영향을 미치는 세부요인이 조금은 다르다는 것을 알 수 있으며, 가설 3은 검증되었다(<표 7> 참조). 구체적으로 보면, 한국의 경우는 사회적 지원의 부족 요인, 과제특성 요인, 의사결정 및 책임 요인이 유의미하게 나타난 반면 중국의 경우는 사회적 지원의 부족 요인과 과제특성 요인이 유의미하게 나타났다. 다시 말하면, 한국과 중국 모두 동료 및 상사의 지원이 부족하거나

자신의 업무가 자신과 맞지 않을 때 직무열의의 수준이 낮아 지지만, 한국의 경우는 추가적으로 의사결정 및 책임이 부족할 때에도 직무열의의 수준이 낮아진다는 것을 의미한다.

이러한 결과는 앞에서 본 변영에 대한 회귀분석의 결과와 비교하면, 한국과 중국에서 서로 다른 직무스트레스 세부요인이 변영과 직무열의의 수준에 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 한국에서는 변영에 대해서와 마찬가지로 의사결정 및 책임 요인이 공통적으로 유의미한 결과를 보였으며, 중국에서는 사회적 지원의 부족과 과제특성 요인이 변영과 직무열의 모두에 대해서 유의미한 결과를 보였다.

<표 7> 직무스트레스 세부 요인의 직무열의에 대한 회귀분석 결과

| | | | | | |
|----------------------------|----------|-----------|---------|----------|----------|
| 한국 | | | | | |
| $R^2=.514, F=18.704^{***}$ | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | <i>t</i> | <i>p</i> |
| | B | SE | β | | |
| (상수) | 52.462 | 2.640 | | 19.872 | .000 |
| 사회적 지원의 부족 | -.697 | .231 | -.246 | -3.022 | .003 |
| 과제특성 | -.763 | .176 | -.337 | -4.331 | .000 |
| 경계 및 집단 갈등 | .208 | .193 | .089 | 1.081 | .282 |
| 의사결정 및 책임 | -.330 | .087 | -.421 | -3.800 | .000 |
| 역할갈등 및 모호성 | .081 | .101 | .086 | .804 | .423 |
| 역할 과부하 | .115 | .114 | .080 | 1.006 | .317 |
| 중국 | | | | | |
| $R^2=.502, F=12.783^{***}$ | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | <i>t</i> | <i>p</i> |
| | B | SE | β | | |
| (상수) | 61.005 | 4.047 | | 15.074 | .000 |
| 사회적 지원의 부족 | -1.034 | .412 | -.275 | -2.507 | .014 |
| 과제특성 | -1.398 | .312 | -.447 | -4.480 | .000 |
| 경계 및 집단 갈등 | .388 | .302 | .139 | 1.285 | .203 |
| 의사결정 및 책임 | -.193 | .170 | -.168 | -1.134 | .260 |
| 역할갈등 및 모호성 | -.154 | .152 | -.116 | -1.010 | .316 |
| 역할 과부하 | .188 | .229 | .085 | .819 | .415 |

VI. 논의 및 결론

해외 진출 기업들이 효과적인 해외 법인 인적자원의 관리를 위해서는 문화적인 차이점과 교차문화적인 공통점 모두에 대

한 올바른 인식이 필요하다. 본 연구는 문화적인 경계를 넘어서 공통적으로 존재하는 직무에서의 심리과정과 이러한 과정에서 발생하는 문화적인 차이에 따른 세부적인 편차를 동시에 확인하고자 하였다.

직장에서 발생하는 다양한 환경적인 제약조건들은 선택할 수 없는 것이 많고, 이러한 제약조건들은 스트레스를 발생시키는 주요 원인이 되며 사람들의 행복감 혹은 의미성을 떨어뜨리게 되고, 결과적으로 일에 대한 의욕까지 떨어뜨리게 된다. 선행연구들을 볼 때, 이러한 과정은 어느 하나의 문화에 국한되는 것이 아닌 인간에게 공통적인 것이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 ‘직무스트레스 요인→변영→직무열의’의 연결 과정을 통하여 이를 확인하고자 하였으며, 문화적인 차이에도 불구하고 한국과 중국의 직원들 모두에게서 유의미한 결과를 얻었다. 즉 한국 직원이든 중국 직원이든 직무스트레스 요인을 지각하게 되면 행복감이 낮아지게 되고, 결과적으로 업무에 대한 긍정적이고 정력적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐이라고 할 수 있는 직무열의가 감소한다는 것을 의미한다.

하지만 이러한 연결과정의 양상은 조금 다른 것으로 나타났다. 한국 직원들에게서는 변영의 매개효과(간접효과)가 직무스트레스 요인이 직무열의에 미치는 직접효과와 동시에 유의미한 부분매개가 나타난 반면, 중국 직원들에게서는 변영의 매개효과만 유의미하게 나타나고 이전 단계에서 단독으로는 유의미했던 직접효과는 마지막 단계에서는 유의미하지 않고 그 크기도 매우 작아지면서 완전매개에 가까운 결과를 보였다. 이는 한국 직원의 경우 직무스트레스 요인이 직무열의에 직접적으로 영향을 미치기도 하고, 개인의 행복감의 감소를 거쳐서 결국 직무열의가 감소되는 간접적인 영향이 동시에 존재한다는 것을 나타내며, 중국 직원의 경우는 직무스트레스 요인이 직무열의에 영향을 미칠 때, 직접적으로 영향을 미치는 것보다 개인적으로 지각하게 되는 행복감의 감소를 거쳐서 직무열의가 감소하는 과정이 지배적이라는 것을 나타낸다. 만약 이 결과를 그대로 실무에 적용하게 되면, 한국 직원의 경우는 직무스트레스 요인을 개선하게 되면 직무열의가 직접 높아지기도 하고 행복감이 높아져서 결국 직무열의가 높아지기도 한다는 것을 의미하며, 중국 직원의 경우는 직무스트레스 요인을 개선하게 되면 이를 통해서 높아지는 행복감이 직무열의를 향상시키는 데에 더 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다.

이어지는 분석에서는 변영 및 직무열의에 영향을 미치는 직무스트레스 세부요인이 한국과 중국의 직원들에게서 서로 다른 것으로 나타났다. 먼저 변영과 관련해서는, 한국은 의사결정 및 책임 요인이 그리고 중국은 사회적지원의 부족 요인과 과제 특성 요인이 의미 있게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무열의와 관련해서는, 한국은 사회적 지원의 부족 요인, 과제특성 요인, 의사결정 및 책임 요인이 그리고 중국은 사회적 지원의 부족 요인과 과제특성 요인이 유의미하게 나타났다. 여기서 흥미로운 것은 한국의 경우 변영과 직무열의에 영향을 미치는 요인이 의사결정 및 책임 요인 이외에는 중복되지 않는 반면에 중국의 경우는 변영과 직무열의에 미치는 요인이 모두 같은 것이라는 것이다. 이는 중국의 경우 동료 및 상사와의 관계가 매우 중요하며 또한 일이 적성에 맞으면서 지루하지 않아야 행복감과 직무열의 모두 높아질 수 있다는 것

을 의미한다. 한국의 경우 변영과 직무열의 모두에서 의사결정 및 책임 요인이 의미 있는 영향 요인으로 나왔는데, 이는 자신의 업무에 있어서 책임과 권한이 명확할수록 행복감과 직무열의가 높아질 수 있다는 것을 의미한다.

본 연구의 가장 중요한 의미는 문화적으로 이질적인 배경을 갖고 있는 인력들 간의 공통적인 심리적 기제와 차별적인 세부 현상을 동시에 고려할 수 있는 문화적 보편주의의 관점을 제시했다는 것이다. 90년대 이후 ‘글로벌 스탠다드’라는 표현 아래에 특정 국가의 기준이 다른 나라에 일방적으로 부과되는 현상이 발생했고, 국내 기업이 해외에 진출하는 과정에서도 국내의 문화적인 배경에서 만들어진 인적자원관리 관행을 그대로 해외 현지 인력에게 적용하는 경우가 많았다.

인간 모두에게 존재하는 심리적 기제가 있고 본사와 해외 법인이 공통적으로 따라야 할 정책이 있어야 하지만, 문화적인 이질성에 따라 발생하는 차이 혹은 변형(Variation)에 대해서도 막연하게 다르다가 아니라 구체적인 지식을 가지고 있어야 한다. 본 연구는 충분하지는 않지만 문화적인 공통점과 차이점을 동시에 고려하는 문화적 보편주의의 관점을 제시하였고, 구체적인 지식 또한 제시하였다.

본 연구는 지금까지 문화적으로 동일하다고 많은 연구자들이 간주해오던 한국과 중국의 문화적 차이를 증명했다는 것에서 의의를 또한 찾을 수 있다. 역사적으로 많은 교류가 있었고 특히 유교와 불교라는 철학적인 배경이 양국 간에 많은 공통점을 만들었다. 하지만 지리적으로 환경적으로 기본적인 차이가 항상 존재했고, 특히 지난 1세기 간에 발생한 양국의 매우 이질적인 경험은 인적자원관리 측면에서는 매우 중요하게 고민해야 하는 정도의 차이까지 만들어냈다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 이러한 양국의 차이에 대해서 조명하고 구체적인 차이점을 제시하였다.

본 연구의 한계점은 우선 표본의 수가 크지 않다는 것과 표본이 하나의 기업에서 이루어 졌다는 것이다. 연구의 결과를 일반화시키기 위해서는 좀 더 많은 참가자가 필요하지만, 표본의 구성과 자료의 수집에서 현실적인 문제들이 많이 발생하였다. 이를 효과적으로 해결하는 방법이며 또한 기업문화라는 환경적인 영향 요인을 제거하기 위해서 선택한 방법이 동일한 기업의 한국 직원과 중국의 현지 직원 간의 비교였다. 향후 표본의 크기를 충분히 크게 하거나 다양한 기업으로 확대해서 기업수준의 문화적인 차이의 영향에 대해서도 분석할 수 있는 연구가 진행되어야 할 것으로 보인다.

본 연구의 또 다른 한계점은 자기보고식 설문지를 통한 연구라는 것이다. 사람들의 생각을 깊이 있게 이해하기 위해서는 개별적으로 설문지를 가지고 인터뷰를 통해서 연구자가 직접 기입하는 것이 가장 이상적이지만 기업에서 이러한 방법에 대해서는 매우 부정적인 실정이다. 그리고 설문이 한국어와 중국어로 되어있기 때문에 언어적인 표현 혹은 언어 자체에서 발생할 수 있는 차이가 있을 수도 있다는 문제점이 있다. 물론 한국어와 중국어를 모국어로 쓰는 인력들을 통해서 번역과 재번역의 과정을 거쳤지만, 이러한 한계점까지 극

복하기는 힘들 것으로 보인다.

그리고 연구문제 1에서 매개변인과 종속변인의 역할을 하는 변형과 직무열의를 연구문제 2에서 같은 위계의 종속변인으로 설정하여 회귀분석을 실시한 것은, 비록 연구문제 2가 독립적인 성격이라고 하더라도 주요 변인들 간의 관계에 있어서 다소 논리적인 혼돈을 초래할 수 있다. 따라서 향후에는 교차문화적 공통성과 문화적 차이점을 효과적으로 보여줄 수 있는 방법에 대한 고민이 필요할 것으로 보인다.

마지막으로 변형, 직무열의에 더해서 개인 특성적인 요인과 직무성과 변인이 추가된다면 학문적으로나 실무적으로 좀 더 갖추어진 모형을 제시할 수 있을 것으로 보인다. 향후에는 본 연구에서 보여준 심리적 기제의 좀 더 근본적인 원인이라고 할 수 있는 개인적인 특성요인의 영향에 대한 분석이 필요하고, 또한 이러한 과정을 통해서 실제 직무성과는 어떻게 나타났는가를 보여주는 연구가 필요할 것으로 보인다.

REFERENCE

- 강진구(2012), 중국 노무관리 지금부터가 중요하다, *LG Business Insight*, 2012. 7. 4.
- 김남기·전기홍·이종관(2015), 감정노동이 직무열의와 직무소진에 의한 이직의도, 고객지향성에 미치는 영향, *벤처창업연구*, 10(1), 153-165.
- 김보람(2012), *초등교사의 직무환경과 직무열의 및 심리적 소진의 관계에서 직무스트레스 대처방식의 조절효과*, 석사 학위논문. 이화여자대학교 교육대학원
- 김일성·송계충(2012), 직무스트레스 요인과 감정노동의 직무만족과의 관계에서 직무소진의 매개 효과 및 사회적 지원의 조절 효과 연구, *인적자원개발연구*, 15(2), 1-36.
- 김일수·이준희·한진욱·김도균·최경근·황영관·양엽·마에하시 이키라(2014), 아시아 4개국 유소년 스포츠클럽 지도자가 지각하는 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향: 한국, 일본, 중국, 대만 대상으로, *한국유소년스포츠학회*, 1(1), 21-31.
- 김정은(2014), *동일 조직 내 지역차에 따른 직무스트레스 및 개인 특성이 직무열의에 미치는 영향*, 석사 학위논문. 가톨릭대학교 상담심리대학원
- 김진주·구자영·허성용·서은국(2007), 정서 경험의 긍정성 비율과 변형, *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 21(3), 89-100.
- 류호식·정승철(2015), 시내버스 운전자들의 직무스트레스, 핵심자기 평가 및 대처행동이 직무열의에 미치는 영향, *사회과학연구*, 31, 35-59.
- 신강현·오인수(2004), 직무만족과 이직의도 예측시 직무열의의 중요성, *한국심리학회 학술대회 자료집*, 2004(1), 244-245.
- 신강현·한영석·김완식·김윤희(2008), 정서노동과 직무탈진 및 직무열의의 관계: 정서지능의 조절효과, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(3), 475-491.
- 안세연·원준희·윤우진(2015), 다국적 기업의 해외자회사에 대한 통제 메커니즘이 자회사 조 직의 분권화 수준에 미치는 영향, *국제경영 연구*, 26(3), 95-123.
- 완안(2010), *직무스트레스가 직무만족도에 미치는 영향 - 한중 비교연구*, 석사 학위논문. 경상대학교대학원
- 이랑(2006), *직무탈진과 직무열의의 요구 - 자원모델에서 정서노동의 역할*, 콜센터 상담원을 대상으로, 아주대학교 대학원 석사 학위논문.
- 이랑·김완식·신강현(2006), 직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델에서 정서노동전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로, *한국심리학회지*, 19(4), 573-596.
- 이용찬·유재원(2016), 중소기업 제품 판매원의 역할스트레스가 직무열의와 적응판매에 미치는 영향: 기업가정신과 창의성 조절효과를 중심으로, *중소기업연구*, 38(2), 1-24.
- 이종목·박한기(1988), 직무 스트레스 척도 제작에 관한 연구, *사회심리학 연구*, 4, 241-262.
- 이준섭·이철규·유왕진(2012), 화력발전소 근무자의 직무요구가 직무열의와 직무소진에 미치는 영향 - 자기효능감과 집단효능감의 매개효과를 중심으로, *인적자원관리연구*, 19(1), 27-45.
- 임연옥·석재은·김여진(2015), 한국인의 삶의 만족도에 심리적 변형감이 미치는 영향, *한국사회복지조사연구*, 46, 81-103.
- 장설웅(2013), *중국 국유기업 종업원 직무스트레스 직무만족과 조직 몰입의 관계에 대한 연구*, 석사 학위논문. 명지대학교 대학원
- 장영(2010), *한중 기업문화의 비교연구*, 석사 학위논문. 부산대학교 대학원 무역학과
- 장행복(2007), *중국비즈니스문화*, 신성출판사.
- 정동화(2010), *심리사회적 스트레스*, 한국학술정보.
- 정태준·임왕규(2015), 직장인의 직무스트레스가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, *벤처창업연구*, 10(4), 177-184.
- 정혜연(2008), *내적통제 소재와 직무열의의 관계 연구: 사회적 교환관계와 조직기반 자긍심의 매개 효과를 중심으로*, 석사 학위논문. 고려대학교대학원
- 정쯔지엔·최우성(2015), 중국 호텔 종사원의 직무스트레스가 직무소진에 미치는 영향에 있어 자아탄력성의 조절효과, *한국관광산업학회*, 40(2), 285-308.
- 최진혜·강현아(2012), 아동상담자의 직무스트레스와 개인적 자원이 소진 및 직무열의에 미치는 영향, *한국보육지원학회지*, 8(5), 229-249.
- Ahn, S. Y., Won, J. H., & Yoon, W. J.(2015), The impact of headquarter control mechanisms on the level of subsidiary decentralization within multinational corporations, *International Business Journal*, 26(3), 95-123.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), The moderator-mediator variable distribution in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, C. A., & Ghosal, S.(1989), *Managing Across the Borders: The Transnational Solution*, Hutchinson, Business Books.
- Berry J. W., Poortinga Y. H., Segall M. H., & Dasen P. R.(2002), *Cross-cultural psychology: Research and applications, Second Edition*, Cambridge, Edition: Cambridge University Press.
- Choi, J. H., & Kang, H. A.(2012), Job Stress, Personal Resources, Burnout, and Work Engagement in Child Counselors, *Journal of Korean Child Care and Education*, 8(5), 229-249.
- Cooper, C. L., Sloan, S. J., & Williams, S.(1988), *Occupational Stress Indicator: Management Guide*, NFER-Nelson, Windsor.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M.(2003), The very best of the millennium: longitudinal research and the demand-control-(support) model, *Journal of occupational health psychology*, 8(4), 282-305.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K.(1995), Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6, 204-223.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., & Oishi, S.(2009), *New measures of well-being. Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*, 3, 247-266, New York, NY: Springer.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R.(2010), New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings, *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K.(1981), Headquarters influence and strategic control in MNCs, *Sloan Management Review*, 23(1), 15-29.
- Earley, P. C.(1994), Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance, *Administrative Science Quarterly*, 39, 89-117.
- Erez, M.(2011), Cross-cultural and global issues in organizational psychology, In S. E. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology, Vol.3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (807-854).
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L.(2002), Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hayes, A. F.(2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York, NY: The Guilford Press.
- Hofstede, G., & Bond, M. H.(1988), The Confucius connection: from cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V.(2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hui, C. H., Triandis, H. C., & Yee, C.(1991), Cultural differences in reward allocation: Is collectivism the explanation?, *British Journal of Social Psychology*, 30, 145-157.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T.(1980), *Stress and work: A managerial perspective*, Glenview III: Scott Foresman. 16-17.
- Jang, H. B.(2007), *Business Culture of China*, Sinsung Publication.
- Jeong, T. J., & Lim, W. K.(2015), A Study on the Effects of Employees' Job Stress on Organization Effectiveness, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(4), 177-184.
- Jin, Y. X., & Song, K. C.(2012), Mediating Role of Job Burnout and Moderating Role of Social Support in the relationships among Job Stressors, Emotional Labor, and Job Satisfaction, *Korean Journal of Resources Development*, 15(2), 1-36.
- Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D.(1994), Job and life attitudes of male executives, *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767-782.
- Jung, D. H.(2010), *Psycho-social stress*, KISS.
- Jung, H. Y.(2008), *The Study on the Relationship between Internal Locus of Control and Job Engagement: Mediating Effect of Social Exchange Relationships and Organization-based Self-Esteem*, Master's thesis, Graduate School of Psychology, Korea University.
- Kahn, W. A.(1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kang, J. K.(2012), HR Management in China is important from now on, *LG Business Insight*, 2012. 7. 4.
- Keyes, C. L. M.(2002), The mental health continuum: From languishing to flourishing in life, *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207-222.
- Kim, B. R.(2012), *A study on the moderating effect of teachers' stress management in relation to work environment with job engagement and burnout respectively*, Master's thesis, Graduate School of Education Ewha Woman's University.
- Kim, I. S., Lee, J. H., Hahn, J. W., Kim, D. G., Choi, K. G., Hwang, Y. K., Yang, Y., & Maehasi, A.(2014), The Effects of the perceived Job Stress of Youth Sport Club Instructors from Four Asian Countries on Job Satisfaction : Centrally on South Korea, Japan, Taiwan and China, *Asian Journal of Youth Sport*, 1(1), 21-31.
- Kim, J. E.(2014), *Regional differences in an organization: Influence of Job Stress and Personal Characteristics on Job Engagement -A Comparative Study between Korea and China*, Master's thesis, Graduate School of Counseling Psychology The Catholic University of Korea.
- Kim, J. J., Koo, J. Y., Heo, S. Y., & Suh, E. K.(2007), Positivity Ratio of Emotional Experience and Human Flourishing, *Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 21(3), 89-100.
- Kim, N. G., Jeon, K. H., & Lee, J. G.(2015), The influence of Emotional Labor on Turnover intention and Customer Orientation Mediated by Burnout and Work Engagement: The Moderating effect of reward on manager at support centers for startup, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 153-165.
- Kotter, J. P.(2008), *Corporate culture and performance*, NY: Simon and Schuster.
- Lee, C. M., & Park, H. K.(1988), A Study on the Measurement of Job Stress, *Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 4, 241-262.
- Lee, J. S., Lee, C. G., & Yoo, W. J.(2012), The Influence of the Thermal Powerplant Workers' Job Demands on Job Engagement & Job Burnout-Focusing on the Mediating Effect of Self-efficacy & Collective-efficacy, *Journal of Human Resource Management Research*, 19(1), 27-45.
- Lee, Y. C., & Yoo, J. W.(2016), The Effect of Salesperson's Role Stress on Work Engagement and Adaptive Selling Behavior: Moderating Role of Entrepreneurship Orientation and Creativity, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 38(2), 1-24.
- Leu, H. S., & Jung, S. C.(2015), Workplace Stress, CSE and Coping Strategy: Effects on Job Involvement, *Catholic*

- Journal of Social Science*, 31, 35-59.
- Lim, Y. O., Seok, J. E., & Kim, Y. J.(2015), Study on the Flourishing Affecting Life Satisfaction in Korea, *Korean Social Welfare Research*, 46, 81-103.
- Maslach, C., & Leiter, M. P.(1997), *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M.(2004), The Psychological Conditions of Meaningfulness Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- McGrath, J. E.(1976), Stress and behavior in organizations. In M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1351-1395), Chicago: Rand McNally.
- Melvin, S.(2001), Retaining Chinese employees, *China Business Review*, 28(6), 30-35.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell Jr, J. J.(1997), *Preventive stress management in organizations*, American Psychological Association.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.(2001), On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D., & Singer, B.(2000), Biopsychosocial challenges of the new millennium, *Psychotherapy and Psychosomatics*, 69, 170-177.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2003), *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*, Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2004), Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, U., & Bakker, A. B.(2002), The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M.(2000), Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shin, K. H., Hahn, Y. S., Kim, W. S., & Kim, W. H.(2008), Emotional Labor and Job Burnout and Job Engagement: The Moderating Effect of Emotional Intelligence, *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 21(3), 475-491.
- Shin, K. H.. & Oh, I. S.(2004), The importance of job engagement in predicting job satisfaction and turnover intention, *Korean Psychological Association Annual Conference*, 2004(1), 244-245.
- Sonnentag, S.. & Frese, M.(2003), Stress in organizations, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (453-491). Hoboken: Wiley.
- Sovet, L., Park, M. S.. & Jung, S. C.(2014), Validation and psychometric properties of academic major satisfaction scale among Korean college students, *Social Indicators Research*, 119(2), 1121-1131.
- Wan, A.(2010), *The Influence of Job Stress on Job Satisfaction: A Comparative Study between Korea and China*, Master's thesis, Graduate School of Business Administration Gyeongsang National University.
- Yerkes, R. M.. & Dodson J. D.(1908), The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation, *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.
- Yi, R.(2006), *The role of emotional labor strategies in the job demand-resource model with burnout and engagement: call centre employees case*, Master's thesis, Graduate School of Psychology Ajou University.
- Yi, R., Gim, W. S.. & Shin, K. H.(2006), The role of emotional Labor strategies in the job demand-resource model with burnout and engagement -call centre employees case-, *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 19(4), 573-596.
- Zhang, Y.(2010), *Corporate culture comparison between Korea and China*, Master's thesis, Graduate School of Busan National University.
- Zhang, S. E.(2013), *A study on the impact of work stress on job satisfaction and organizational commitment in Chinese state owned companies*, Master's thesis, Graduate School of Myongji University.
- Zheng, Z. J.. & Choi, W. S.(2015), A Study on the Moderating Effect of Resilience in the Relationship between Job Stress and Job Burnout -Focused on Hotel Employees in China-, *Tourism Research*, 40(2), 285-308.

Influence of Job Stressors on Flourishing and Job Engagement: Comparison Between Head Office Personnel and Foreign Subsidiary Personnel

Jung, Sung Cheol*

Abstract

This study aims to verify culture-universal invariances and culture-particular differences in the relationship of job stress, flourishing, and job engagement. For this purpose, we selected a global korean company having a local corporation in China in order to minimize the influence of organizational factor and a self-report questionnaire survey was conducted by 141 personnels of head office and 107 personnels of chinese branch.

At first, the mediating effect of flourishing on the relationship between job stress and job engagement was significant for both korean and chinese personnel. Second, regression analyses were conducted in order to demonstrate influence of detailed job stress on flourishing and job engagement. As for flourishing, decision making and responsibility factor was significant for korean personnel, and lack of social support factor and job characteristic factor were significant for chinese personnel. Regarding job engagement, lack of social support factor and job characteristic factor were significant for both two samples and decision making and responsibility factor was significant for korean personnel whereas non-significant for chinese personnel. The results could give a meaningful perspectives to companies interested in extending their business abroad. Finally, implications and limitations of the study and suggestions for future research were discussed.

Keywords: Job stress, Flourishing, Job engagement, Global company

* The Catholic University of Korea, 43 Jibong-ro, Bucheon-si, Gyeonggi-do, 14662, Republic of Korea, E-mail : parisjung@catholic.ac.kr