

중국기업의 리더십이 조직만족도, 이직의도에 미치는 영향: 글로벌화를 중심으로[†]

변선영* · 김진욱**

<요 약>

중국은 2001년 WTO에 가입하게 되면서 빠른 속도로 성장을 계속하였고, 최근에는 M&A를 통해 글로벌 시장에서 두각을 보이고 있다. 이에 본 연구는 리더십 유형을 세분화하여 중국의 리더십에 대해 실증분석하고, 글로벌화를 조절 변수로 하여 글로벌화가 리더십과 조직만족도에 미치는 영향을 살펴봄으로써 대 중국 투자의 방향을 도출하는데 연구 목적을 둔다.

본 연구는 가설검증을 위해 중국 우한지역의 MBA가 개설된 대학에 MBA학생들을 대상으로 설문을 수집하였으며, 178개의 데이터를 통해 다중회귀분석 및 조절회귀분석을 실시하였다.

그 결과, 거래적, 변혁적 그리고 서번트 리더십은 조직만족도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으나, 리더십과 이직의도 사이에서는 유의미한 관계를 발견하지 못했다. 또한 글로벌화 변수를 통한 조절회귀분석을 실시한 결과, 글로벌화는 변혁적 리더십, 감성적 리더십과 조직만족도의 정의 관계를 강화시키는 것으로 나타났다. 반면, '글로벌화는 중국리더십과 이직의도 사이에 조절효과를 가질 것이다'의 경우, 이직의도를 종속변수로 사용한 만큼 부의 효과가 증가될 것으로 기대하였으나, 조절회귀 분석결과 글로벌화는 거래적, 변혁적, 감성적 그리고 서번트 리더십이 이직의도에 오히려 긍정적인 영향으로의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

핵심주제어: 리더십, 글로벌화, 조직만족도, 이직의도

논문접수일: 2018년 01월 15일 수정일: 2018년 02월 11일 게재확정일: 2018년 02월 12일

† 이 논문은 부산대학교 기본연구지원사업(2년)에 의하여 연구되었음

* 조교수, 동아대학교 경영대학 국제무역학과(제1저자), byeunsi@dau.ac.kr

** 교수, 부산대학교 경영대학 경영학과(교신저자), chinkim@pusan.ac.kr

I. 서론

국경으로 구분되어졌던 시장들이 전 세계적으로 하나의 단일 시장으로 통합되는 과정에서 국가별 산업은 글로벌 산업으로 변모하게 되었고, 경제체계가 통합되어 기업의 조직이 비대화되면서 과거 조직과는 다른 경영능력을 갖춘 경영자의 리더십이 요구되고 있다. 특히 세계경제를 주도하면서 글로벌화를 통해 초고속 성장을 이어가고 있는 중국의 리더십 및 글로벌화에 대한 연구는 한국 경제에 시사하는 바가 클 것으로 예상된다.

중국은 2001년 WTO에 가입하게 되면서 빠른 속도로 경제성장을 계속하였고, 세계경제를 주도하는 G2 국가로 성장하게 되었다. 또한 2013년 시진핑 시대가 열리게 되면서 경제, 정치 그리고 사회 전반에 걸쳐 큰 변화를 가져오는 동시에, 고속성장을 이어오던 중국이 6%대의 경제성장률을 유지하게 되면서 조직의 구조적 변화까지 영향을 주고 있다.(현대경제 연구소, 2017).

최근 들어 중국정부는 인수합병(M&A)을 통한 대기업 육성을 강조하면서, 2015년 중국기업의 한국기업 M&A 거래건수는 전년대비 3배, 거래규모는 128% 까지 증가하였으며(국제무역연구원, 2016), 외국자본의 중국 기업 M&A 절차를 등록제로 전환하게 되면서 외국자본을 통한 중국 상장사 M&A가 더욱 쉬워지게 되었다.

이에 본 연구는 대 중국 투자 및 M&A를 성공시키기 위한 효과적인 중국의 리더십에 대해 살펴보고자 한다. 중국은 앞서 언급한 것과 같이 한국과는 다른 경제체제시스템과 시장구조를 가지고 있으며, 서구의 영향을 받은 한국과는 다른 중국의 독특한 조직문화와 리더십의 특성을 보인다고 할 수 있다(이상운 등, 2013). 효과적인 리더십이란 경제적 상황이나 정치적 상황 그리고 독특한 기업문화가 반영되는 것이기 때문에

중국의 리더십 역시 한국과는 차이가 있을 것이라고 예상해볼 수 있다. 기존의 중국의 리더십 연구가 변혁적 리더십에 집중되어 있어 다양한 리더십의 연구가 필요하다는 점(최명철·서문교, 2012)에서 본 연구는 리더십의 유형을 거래적, 변혁적, 감성적 그리고 서번트 리더십으로 나누어 분석하고자 한다.

또한 본 연구는 글로벌화가 중국의 리더십에 어떠한 영향을 주었는지 살펴보고자 글로벌화를 조절변수로 사용하였다. 글로벌화는 경제적, 사회적, 문화적 그리고 정보적인 것을 끌어내어 지역의 다양성과 연결된 네트워크로 정의되어진다(Das, 2010). 이에 Edward와 Willmott(2008)는 다국적 기업이 국제적인 조직으로 성장하면서 정치적으로나 경영정책이 새로워지고 발전하게 되며, 기업은 글로벌화를 통해 기업 스스로 경영 활동을 개선해 나가고 있다고 주장한 바 있다. 이렇듯 중국 기업 역시 글로벌화를 통해 경제, 정치, 사회 그리고 기업의 네트워크상의 변화가 초래되었을 것으로 예상해 볼 수 있다.

따라서 본 연구는 리더십 유형을 세분화하여 중국의 리더십에 대해 실증분석하고, 글로벌화를 조절 변수로 하여 글로벌화가 리더십과 조직만족도에 미치는 영향을 살펴봄으로서 대 중국 투자의 방향을 도출하는데 연구 목적을 둔다.

II. 이론적 배경과 연구 가설

1. 리더십 이론

조직의 리더는 전형적으로 관리 감독을 통한 피드백을 제공한다는 점에서, 리더의 행동은 경영학 전반적으로 널리 연구되어 왔다. 이러한 관점에서 리더십이라 함은 실적의 결과를 통해 조

직구성원에게 긍정적 혹은 부정적 피드백을 제공하며(McColl-Kennedy and Anderson, 2002), 이러한 보상과 벌은 리더의 행동 유형에 따라 달라질 수 있다(MacKenzie et al., 2001).

리더십이론은 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 주류를 이루고 있다(Burns, 1978; Bass, 1985; Judge and Piccolo, 2004).

거래적 리더십(transactional leadership)이란 리더와 조직구성원간의 관계가 거래로 이루어져 있으며, 구성원이 성과를 충족시키게 되면 보상이 따를 것이라고 믿는다(Bass, 1990). Burns(1978)는 조직 목표를 이루기 위한 수단으로, 리더가 원하는 결과를 충족시킬 때, 조직구성원은 그에 상응하는 대가를 받는 리더-구성원간의 '교환' 관계로 거래적 리더십을 정의하고 있다. 즉 거래적 리더십은 리더-구성원간의 관계를 일련의 교환과정 또는 암묵적 교섭관계를 근반으로 하고 있다고 볼 수 있다.

이와 같이 거래적 리더십이 기대하는 성과를 충족시키기 위한 동기부여를 제공하는데 반해, 변혁적 리더십이란 기대하는 것 이상을 조직구성원에게 영감을 불어넣는 것을 의미한다(Hartog et al., 1997).

변혁적 리더십(transformational leadership)이란 Burns(1978)에 의해 처음 명명되었으며, 이후 Bass(1985a, 1985b)에 의해 확장되었다. 변혁적 리더는 조직구성원들에게 영감, 활력 그리고 지적자극을 제시할 수 있는 인물이며(Bass, 1990), 변혁적 리더십이란 조직구성원에게 장기적 비전을 제시하고 실현시킬 수 있도록 동기부여를 제시하는 것을 의미한다(Bass, 1985a). Yammarino와 Bass(1990)는 변혁적 리더는 조직구성원들의 이익을 넓히고 고양시키며, 구성원들 사이에서 조직의 목표와 사명을 인식하고 수용하며, 구성원 스스로 조직의 이해관계를 위해 자신의 이익을 넘어서도록 동기를 부여하는 자라고 주장하

였다. 또한 Tichy와 Devanna(1990), 정동섭(2014)은 변혁적 리더란 변화의 필요성을 정의하고, 새로운 비전을 창출하며, 이러한 비전에 대한 몰입을 제공함으로써 변혁적 리더는 궁극적으로 조직을 변화시킬 수 있다고 강조한다. 즉, 거래적 리더십은 보상에 대한 교환이란 측면이 강조되는 반면, 변혁적 리더십은 비전제시를 통한 변화를 주축으로 한다는 점에서 차이를 갖는다.

이렇듯 많은 학자들이 리더가 무엇을 좋아하는지, 무엇을 하는지 그리고 어떻게 의사결정을 하는지 등에 관한 연구가 활발히 진행되는 동안 리더들의 감정이나 감성이 조직에 미치는 영향, 리더십의 이행과정에서의 감성의 역할 등은 리더십 문헌에서 명시적으로 고려되지 못했다(George, 2000). 이러한 리더의 감성에 대한 무관심은 기업조직에서도 그대로 나타나게 되면서 감정을 무시하거나 합리적이고 효과적인 의사결정을 방해하는 요소로 부각되기 시작하였다(Ilgen and Klein, 1989; Albrow, 1992).

감성이란 조직구성원의 작업활동, 노력수준 그리고 그들의 선택에 영향을 줄 수 있다(George and Brief, 1996). 따라서 감성적 리더십(emotional leadership)이란 리더에게 있어 원초적이면서도 중요한 과업은 구성원들의 긍정적 감정을 촉진하기 위해 옳은 방향으로 감정을 관리 활용하는 것이며, 이러한 리더는 팀 내에 협력과 신뢰를 구축함으로써 집단성취에 기여한다고 주장하였다(George, 2000). 같은 맥락으로 Goleman(1998) 역시 감성지능(emotional intelligence)이 성공적인 리더십을 위한 전제조건이라 강력히 주장하였다. 훌륭한 리더십은 감성을 통해 나오며, 리더가 긍정적인 감성을 이끌면, 조직구성원들은 최선을 다하며, 감성이 부정적으로 나타나게 되면 부조화가 초래된다고 보았다(Goleman, et al., 2002).

반면 서번트 리더십(servant leadership)이란

Greenleaf(1970)에 의해 처음 제시된 이론이나 리더의 새로운 역할이 강조되면서 최근 다시 주목을 받기 시작하였다(류병곤·조영락; 2007, 이재연, 2009).

Greenleaf(1970, 1997)는 서번트 리더십이란 타인을 위한 봉사에 초점을 두고 조직구성원, 고객 및 지역사회를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 것이라고 정의 내렸다. 또한 Spears(1995)는 서번트 리더십을 과업달성과 관계유지를 하나의 통합적 관계로 규명함으로써 서로간의 존중과 배려를 통해 구성원이 성장하며 공동체를 형성한다고 언급하였으며, 서번트 리더십의 인식이 확산되면서 직장 뿐 아니라 사회전반에 걸쳐 많은 변화가 발생하기 시작했다(Laub, 1999).

Bierly 등(2000)은 서번트 리더란 현명하고 명확한 의사결정과정들을 제시하며, 서비스 지향적이며, 지식과 정보를 거르며, 최선의 선택과 이타적인 선택을 모두 이행할 수 있다고 주장하기도 했다. 즉 서번트 리더십은 이기적으로 변해가는 기업의 리더에게 다른 이들을 위한 서비스를 강조하며, 조직의 역할을 수행하는 것이 더 나은 미래를 만들 수 있다는 인식을 제안하는 것이라고 할 수 있다(Parris and Peachey, 2013).

2 조직만족도와 이직의도

조직은 개인들의 상호작용과 협동을 필요로 하며, 이것이 원활하게 이루어질 때 조직의 목표가 효율적으로 달성될 수 있으며, 조직성과를 극대화 할 수 있게 된다. 이를 위한 가장 영향력을 크게 미치는 것이 바로 리더십이라고 할 수 있다(권혁기, 2012). 이에 본 연구에서는 리더십이 비재무적 성과인 조직만족도와 이직률에 어떠한 영향을 주는지 살펴보고자 한다.

조직만족도(job satisfaction)란 조직행동이론

중 가장 자주 언급되는 연구로(Williams and Anderson, 1991), 조직구성원이 그들의 일을 얼마나 좋아하는지의 정도로 만족도는 달라지게 되며, 만족의 측면은 금전적 보상을 비롯하여 동료 또는 상사와의 관계와 본연의 일 자체를 포함한다(Spector, 1997). Akerlof 등(1988)와 McEvoy와 Cascio(1985)는 조직만족도는 조직의 미래성과를 예측한다고 주장하였으며, Mangione와 Quinn(1975) 조직만족도는 근로자의 근태 및 생산성과 관련이 깊다는 연구결과를 발표하였다. 또한 Organ(1989)는 조직만족도를 조직성과를 평가하는 대리 지표로서 의미를 갖는다고 주장하였다.

이러한 조직만족도의 연구는 리더십과 관련하여 많은 실증분석이 이루어지고 있으며, 그 결과는 혼재되어 있다. 대부분의 연구에서는 리더십과 조직만족도 사이에 강한 긍정적 관계가 있다고 주장되어 지기도 하지만(Braun et al., 2013; Jung and Avolio, 2000; Savery, 1994), Pool(1997)의 연구와 같이 특정상황에서만 긍정적 관계가 나타나기도 하고, 어떠한 관계도 없는 것으로 나타나기도 하였다(Hampton et al., 1986). 하지만 Porter와 Steers(1973)의 주장과 같이 조직만족도는 구성원이 조직에 기대하는 수준을 반영한 것이며, 이는 조직의 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예상해볼 수 있다.

조직만족도와 함께 이직률에 대한 이직의도에 관한 연구도 활발히 진행되고 있다(Hatcher, 1999; Sturman et al., 2003). 이직의도(turnover intention)란 조직구성원이 조직에 행하는 행동을 표출되는 변수로 가까운 미래에 현재의 조직을 자발적으로 떠나고 싶어 하는 의도를 나타내며(Steers and Porter, 1979; Meyer and Allen, 1984), 근무태도를 반영하는 중요한 요소라고 할 수 있다(Porter and Steers, 1973). 이직의도가 한 가지 요소가 아닌 복잡한 요인에 의해 발생하기는 하

지만(Porter et al., 1976), 일반적으로 이직률은 다른 직장으로 이동하려는 생각과 부정적인 직무태도가 결합되어 나타나며, 조직성과에 영향을 주는 직무수행수준의 역할과도 밀접한 연관이 있다(Marsh and Mannari, 1977). 이는 Angle과 Perry(1981)와 Kelloway 등(1999)의 연구와 같이 이직의도가 조직 몰입에 부정적인 영향을 끼친다는 실증분석을 통해서도 알 수 있다. 물론 이직의도가 이직의 행위로 바로 나타나지 않기 때문에 이직률과 이직의도 사이의 갭이 존재함에도 불구하고, 이직의도는 실제 이직하게 만드는 촉진요인임에는 분명하다(Griffeth et al., 2000; Maltarich et al., 2010). 이 때 리더십을 어떻게 발휘하느냐에 따라 이직의도가 달라질 수 있으며, 리더십을 행하는 과정에서 이직에 관한 인식이나 의도를 줄여 줄 수 있다(Waldman, et al., 2015). 이는 리더십의 효과에 따라 이직률에 영향을 줄 수 있다는 것을 의미한다(Avey et al., 2008).

중국 내에서도 알리바바를 창립한 마윈, 하이얼의 장루이민 그리고 화웨이의 런정페이와 같은 리더들의 리더십이 부각되면서 리더십의 관심은 높아졌다(최명철, 2016). Wu 등(2012)은 중국의 사기업을 대상으로 리더십과 조직성과에 대한 연구를 실시한 결과, 신뢰를 바탕으로 한 리더십은 근무실적과 조직행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, Zhang 등(2015)은 중국의 MBA 학생들을 대상으로 리더십이 조직성과와 인재확보에 긍정적인 영향을 준다고 밝혔다. 또한 Sun 등(2014)은 신제품 개발부서에서의 변혁적 리더십은 팀 성과에 긍정적인 영향을 준다고 강조하였으며, Li와 Sun(2015)의 연구에서는, 권위주의적 리더십은 조직구성원의 행동에 부정적 영향을 주며, 이러한 효과는 권력거리에 따라 증폭되거나 줄어들었다고 주장했다. 따라서 본 연구는 중국기업의 리더십과 조직만족도 및

이직의도간의 관계를 다음과 같은 가설로 설정하였다.

가설 1a: 거래적 리더십은 조직만족도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 1b: 거래적 리더십은 이직의도에 부정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2a: 변혁적 리더십은 조직만족도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2b: 변혁적 리더십은 이직의도에 부정적인 영향을 줄 것이다.

가설 3a: 감성적 리더십은 조직만족도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 3b: 감성적 리더십은 이직의도에 부정적인 영향을 줄 것이다.

가설 4a: 서번트 리더십은 조직만족도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 4b: 서번트 리더십은 이직의도에 부정적인 영향을 줄 것이다.

3. 글로벌화

많은 학자들은 중국은 서양과 다른 독특한 기업문화를 가지고 있다고 주장한다(Alon et al., 2011). 특히 중국의 독특한 Quanxi 문화(Child, 2000), 해외직접투자를 함에 있어서의 중국 정부의 규제(Luo et al, 2010) 등은 다른 나라와 다른 특별한 차이를 보여왔던 것이 사실이다. 그러나 덩샤오핑의 실용주의에서부터 현재의 시진핑 시대까지, 중국은 경제, 정치 그리고 사회 전반에 걸쳐 큰 변화를 가져오게 되었고 그 변화 중심에는 글로벌화가 있다.

글로벌화(globalization)는 경제적, 사회적, 문화적 그리고 정보적인 것을 끌어내어 지역의 다양성과 연결된 네트워크로 정의되며(Das, 2010), 기업이 개별국가시장에 대해 각기 다른 전략을 취

하기보다는 전 세계시장을 하나의 시장으로 보고 통합된 전략을 수립하는 것을 의미한다(Porter, 1986). Oviatt와 Mcdougall(2005)은 국제화로 인해 기업은 새로운 기회를 통해 기술적 발전을 가능하게 하였으며, 경쟁우위의 요소를 얻는 동시에 기업이 정신을 고취시키고 지식의 원동력을 얻게 되었다고 주장하였다. 또한 Song과 Byun (2015)은 글로벌화로 인해 기업의 지배구조와 전략 운영철학에도 영향을 끼쳤다고 강조하였다.

특히, 글로벌화를 통해 기업은 학습을 하게 되면서 기업의 경영활동 환경에서의 중요한 변화를 가져오게 되었다(Reed, 2002; Fiss and Hirsch, 2005; Bowen et al., 2015). 2001년 WTO에 가입한 중국 역시 급속한 경제성장을 경험하였고, 그들의 경영활동 역시 많은 변화를 경험하였다(Hoa, 2010). 그 과정에서 중국 기업들은 학습효과를 통해 많은 발전을 이뤄왔다. 기업의 학습이란 기술향상(Kocoglu et al., 2012) 뿐 아니라 가치창출과 기업문화의 변화를 비롯한 사회 변화에도 영향을 주었다고 할 수 있다(Sinkula, 1994; Sinkula et al., 1997; Czinkota and Ronkainen, 2005).

Nolan과 Zhang(2002)와 Jaussaud와 Liu(2011)는 중국기업은 외국파트너로부터 학습하며, 외국기업의 트레이닝뿐 아니라 고용과 관련된 부분

도 학습으로 인해 변화가 발생했다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 글로벌화를 통한 중국기업의 학습은 리더십에도 영향을 주었을 것이라 판단하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

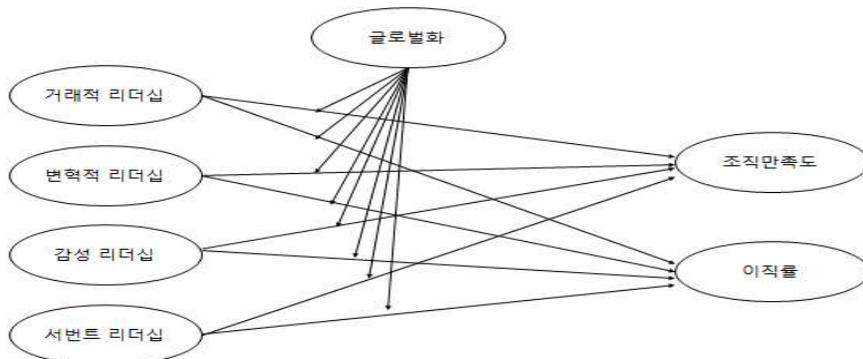
가설 5a: 글로벌화는 중국리더십과 조직만족도 사이에 조절효과를 가질 것이다.

가설 5b: 글로벌화는 중국리더십과 이직의도 사이에 조절효과를 가질 것이다.

III. 연구모델

1. 연구 모형

본 연구는 중국의 리더십 유형이 조직만족도와 이직의도에 미치는 영향을 통해 한국기업이 대 중국투자를 함에 있어서 필요한 전략 수립 및 중국기업에 대한 이해도를 높이고, 나아가 글로벌화를 통해 변화되는 중국의 기업조직으로 인해 리더십과 조직만족도 그리고 이직의도와 의 관계가 어떤 구도를 이루는지 살펴보는데 중점을 둔다. 이에 본 연구는 이론적 배경을 통한 가설을 토대로 다음과 같은 연구모형 <그림 1>을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

2. 자료수집

본 연구를 위해 우선, 2015년 5월 예비조사의 일환으로 29개의 데이터로 파일럿 테스트를 실시하였으며, 우선 영어 설문지를 작성한 후 중국어로 변환하여 최종 설문지를 완성 하였다. 그리고 후베이성 우한지역에서 MBA가 개설된 대학들로부터 설문지를 수집하였다.

우한은 중국 중부지역에서 면적이 가장 큰 지역이며 교육과 문화의 중심지로서, 국립우한대학을 비롯한 이공계 대학과 연구소가 주를 이루며 이에 MBA 역시 활성화되어 있다고 볼 수 있는 점에서 표본시장으로 선택하였다. 조사기간은 2015년 6월부터 10월까지 수집하였으며, 추후 2016년 1월 추가 수집하였다. 총 261부 중 응답 내용이 부실하거나 중심화경향이 심한 83매를 제외한 178매를 이용하여 실증분석을 실시하였으며, 설문지 통계를 통해 발생하는 동일방법편의(Common Method Bias)의 오류를 줄이기 위해 설문지의 문항을 최대한 명확하고 간결하게 처리하였다.

먼저 이론 개념에 대한 측정이 정확하게 측정되었는지를 확인하기 위하여 각 변수들의 신뢰성분석을 통해, 변수들에 대한 항목분석을 하여 서로 관련이 있는 변수들이 선정되었는가를 검토하였으며, Cronbach's alpha 계수에 의해 이론 개념의 내적 일관성을 확인하였다. 또한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 통해 타당성을 검증하였고, 각 변수들의 상관관계를 분석하였다. 이 과정에서 리더십문항 중 일부의 문항이 상대적으로 해당변수의 변량을 잘 설명하지 못해 몇 개의 문항을 제거하고 확인적 요인분석을 다시 실시하였다.

3. 변수 측정

거래적 리더십과 변혁적 리더십은 Bass(1985, 1990)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) 내용을 토대로 본 연구에 적합한 요소를 뽑아 선정하였다. 거래적 리더십은 4개의 설문문항, 변혁적 리더십은 8개의 설문문항으로 이루어져 있으며 실제 평가하는 정도를 '전혀 그렇지 않다(1)~확실히 그렇다'의(5)점 척도로 측정하였다.

감성적 리더십은 Goleman 등(2002)이 개발한 설문지를 바탕으로 수정하여 총 7개의 설문문항으로 구성되어 있으며, 서번트 리더십은 Spears (1995)의 이론과 Laub(1999)의 설문문항을 본 연구에 맞게 수정하여 10개의 문항으로 구성하여 실제 인식하는 정도를 '전혀 그렇지 않다(1) - 확실히 그렇다'의(5)점 척도로 측정하였다.

조절변수로 사용된 글로벌화는 글로벌 경험과 글로벌 수준을 파악하기 위해 Oviatt와 Mcdougall (2005)을 바탕으로 국제화를 위한 경영진의 노력, 직원들의 호응, 해외진출을 위한 기반구축, 국제 비즈니스의 경험, 인적자원, 인지도, 제품개발, 해외시장의 비중에 관한 설문을 채택하여 총 8항목으로 작성하여 실제 평가하는 정도를 '전혀 그렇지 않다(1)~확실히 그렇다'의(5)점 척도로서 측정하였다.

중속변수인 조직만족도는 Steers(1984)가 검증한 설문문항을 토대로 수정하여 6개의 설문문항으로 작성하였으며, 이직의도는 Poter 등(1972)의 설문문항 중에서 4개의 설문문항을 선택 수정하여 실제 평가하는 정도를 '전혀 그렇지 않다(1)~확실히 그렇다'의(5)점 척도로서 측정하였다. 본 연구의 측정변수 및 항목은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정변수 및 측정항목

측정변수		측정항목	척도	참고자료
독립 변수	리더십	거래적 리더십	Likert 5점 4문항→ 3문항	MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) 의 항목을 바탕으로 수정 선택함 -개념타당성을 실시한 결과 거래적 리더 십2번, 변혁적 리더십 7,8번 문항 제외-
		변혁적 리더십	Likert 5점 8문항→ 6문항	
		감성적 리더십	Likert 5점 7문항→ 6문항	Goleman 등(2002)이 개발한 설문지를 바 탕으로 수정 선별하여 작성. -개념타당성을 실시한 결과 감성적 리더 십 3번 문항 제외-
		서번트 리더십	Likert 5점 10문항→ 6문항	Spears(1995), Laub(1999) 이론 및 설문지 를 토대로 수정 선별하여 작성 -개념타당성을 실시한 결과 서번트 리더 십 1,8,9 그리고 10번 문항 제외-
조절 변수	글로벌화	경영진의 노력, 직원들의 호응, 해외진출을 위한 기반구축, 국 제비지니스의 경험, 인적자원, 인지도, 제품개발, 해외시장의 비중	Likert 5점	Oviatt와 Mcdougall(2005)의 연구내용을 바탕으로 재구성
			8문항	
종속 변수	조직만족도	보람과 흥미, 성취감, 보수, 자 부심, 가치관과의 부합정도, 피 드백정도	Likert 5점	Steers(1984)의 설문지를 중심으로 선택 수정하여 작성
			6문항	
	이직의도	근무희망정도, 미련, 새로운 기 회모색, 이직생각	Likert 5점	Potter 등(1972)의 설문지 중 일부를 선택 수정하여 작성
			4문항	

IV. 실증분석 및 가설 검증

1. 표본의 특성

본 논문의 설문 대상자들은 중국기업 178개사를 대상으로 하였으며 연령대의 경우는 30대, 성별은 남성, 그리고 직위는 중간 관리층을 중심으로 설문이 이루어 졌다.

인구 통계특성에서 학력은 대부분이 대학졸업생이나 대학원 졸업이상의 고학력자로 구성되어 있는 것을 알 수 있으며, 일반사원이 전체 46.6%

로 가장 많은 비중을 차지하며, 중간관리자층이 43.8%로 이루어져 있다.

성비는 남성이 많으나 중간관리층과 일반사원의 비중이 높아 리더십 연구를 분석하는데 문제는 없는 것을 알 수 있다.

또한 신생기업보다는 설립기간이 5년 이상의 기업이 전체 70%를 넘는 것으로 나타났으며, 수출업, 자회사 및 현지생산중심의 국제화 경험을 갖는 기업이 68% 이상으로써, 글로벌화 지표를 분석하는데 적절한 표본인 것으로 나타났다. <표 2>는 중국기업 표본의 인구통계적 특성을 나타낸 것이다.

<표 2> 중국 기업 표본의 인구 통계적 특성

변수	구분	빈도	구성비(%)
연령	20대	45	25.3
	30대	77	43.3
	40대	48	27
	50대 이상	8	4.5
성별	남	117	65.7
	여	61	34.2
직위	일반사원	83	46.6
	중간 관리층	78	43.8
	고위관리층	17	9.6
설립기간	1~5년 이하	45	25.3
	6-15년	78	43.8
	15년 이상	55	30.9
주력사업	내수업중심	56	31.5
	수출업중심	50	28.1
	자회사중심	27	15.2
	현지생산중심	45	25.3
기업유형	사기업	61	34.2
	공기업	117	65.8

2. 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용하고 있는 개념은 추상적인 개념으로서 응답자들의 주관적인 평가에 의해 측정된다. 따라서 이들 개념들이 어느 정도 신뢰성 있게 측정되었는지를 검증할 필요가 있다. 본 연구에서는 기존의 사회과학 연구에서 일반적으로 활용되고 있는 다 항목 변수들의 내적 일관성(internal consistency)검토에 의한 신뢰성 판단을 위해서 크론바하 α 계수(cronbach's alpha coefficient)를 사용하였다. 탐색적인 연구 분야에서는 크론바하 α 계수 값이 0.6이상이면 신뢰도가 비교적 높다고 평가하고 있는데, 본 논문의

신뢰성 검증결과 중국기업 데이터의 모든 변수들이 0.6이상으로 나타나있으므로 본 조사에 사용된 다 항목 변수들의 신뢰도는 높다고 판정할 수 있다.

또한 측정도구가 개념을 얼마나 적절하게 측정하고 있는가를 나타내는 개념 타당성이 중요하다고 판단하여 본 연구는 변수들의 개념 타당성 검증을 실시하였다. 그 결과 아래 표와 같이 앞서 언급한 것과 같이 거래적 리더십 2번, 변혁적 리더십 7, 8번 문항이, 감성적 리더십의 경우는 3번 문항 그리고 서번트 리더십 1, 8, 9, 10번 문항 제외되었으며 <표 3>, <표 4>, <표 5>에서 신뢰성과 타당성을 제시하였다.

<표 3> 중국기업의 리더십 탐색적 요인분석 결과

	요인				Cronbach's alpha	Eigen Value 설명분산(%)
	1	2	3	4		
거래적1	.306	.230	.211	.547	.656	1.772 8.860
거래적3	.000	.084	.061	.891		
거래적4	.147	.006	.014	.892		
변혁적1	.661	.163	.128	.123	.834	3.744 18.720
변혁적2	.530	.306	.377	.105		
변혁적3	.756	.196	.251	.031		
변혁적4	.765	.120	.107	.094		
변혁적5	.736	.046	.219	-.031		
변혁적6	.682	.201	.132	-.093		
감성적1	.153	.079	.731	.035	.855	3.535 17.676
감성적2	.320	-.134	.540	.016		
감성적4	.180	.361	.729	.053		
감성적5	.189	.313	.705	.020		
감성적6	.235	.355	.716	.046		
감성적7	.182	.307	.696	.027		
서번트2	.027	.742	.338	.058	.891	3.578 17.889
서번트3	.206	.808	.123	.021		
서번트4	.112	.852	.175	.102		
서번트6	.316	.682	.192	.070		
서번트7	.352	.601	.375	-.131		

<표 4> 중국기업의 글로벌화 탐색적 요인 분석 결과

	요인	Cronbach's alpha	Eigen Value 설명분산(%)
	1		
글로벌화1	.744	.892	4.585 53.312
글로벌화2	.744		
글로벌화3	.836		
글로벌화4	.811		
글로벌화5	.767		
글로벌화6	.786		
글로벌화7	.732		
글로벌화8	.616		

<표 5> 중국기업의 만족도 및 이직을 탐색적 요인 분석 결과

	요인		Cronbach's alpha	Eigen Value 설명분산(%)
	1	2		
조직만족도1	.791	-.100	.898	4.054 40.542
조직만족도2	.820	-.101		
조직만족도3	.727	.024		
조직만족도4	.853	-.040		
조직만족도5	.877	.020		
조직만족도6	.814	.074		
이직의도1	-.055	.891	.913	3.173 31.730
이직의도2	.087	.827		
이직의도3	-.025	.935		
이직의도4	-.102	.915		

3. 상관관계 분석

가설검정에 앞서 변수들의 단일차원성이 확인되어진 각 요인들 간 관계의 방향 및 관계의 정도를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였

다. 그 결과, 본 논문의 연구모형에서 제시된 각 개념 변수들 간의 상관관계에서 이직의도를 제외한 모든 변수가 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 내용은 <표 6>과 같다.

<표 6> 중국 기업 변수들 간의 상관관계

		거래적	변혁적	감성적	서번트	글로벌화	조직만족	이직의도
거래적	Pearson	1	.324**	.361**	.277**	.333**	.368**	.152*
	유의확률		.000	.000	.000	.000	.000	.043
변혁적	Pearson	.324**	1	.556**	.515**	.442**	.554**	-.115
	유의확률	.000		.000	.000	.000	.000	.125
감성적	Pearson	.361**	.556**	1	.527**	.441**	.551**	-.095
	유의확률	.000	.000		.000	.000	.000	.209
서번트	Pearson	.277**	.515**	.527**	1	.330**	.428**	.034
	유의확률	.000	.000	.000		.000	.000	.649
글로벌화	Pearson	.333**	.442**	.441**	.330**	1	.426**	.118
	유의확률	.000	.000	.000	.000		.000	.117
조직만족	Pearson	.368**	.554**	.551**	.428**	.426**	1	-.049
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000		.521
이직의도	Pearson	.152*	-.115	-.095	.034	.118	-.049	1
	유의확률	.043	.125	.209	.649	.117	.521	

** 0.01 수준에서 유의(양측), * 0.05 수준에서 유의(양측), N=178

4. 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 <표 7>, <표 8>과 같이 다중회귀분석 및 조절회귀분석을 실시하였다.

먼저 리더십유형이 조직만족도에 미치는 영향을 살펴보면, R2값이 .366으로 모형의 설명력은 36.6%로 나타났으며, F 값은 24.550, 유의확률 .000으로 나타나 회귀모형의 적합성도 적절하다고 볼 수 있다. 다중회귀분석 결과, ‘감성적 리더십은 조직만족도에 긍정적인 영향을 줄 것이다’라는 가설 3a인을 제외한, 거래적, 변혁적 그리고 서번트 리더십은 조직만족도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 리더십과 이직의도와의 관계를 살펴보면, R2값이 .064으로 모형의 설명력은 6.4%로 낮게 나타났으나, F 값은 2.949, 유의확률 .022로 나타나 회귀모형의 적합성은 적합한 것으로 나타났다. 다중회귀분석 결과, 가설 1b인 거래적 리더십은 오히려 이직의도를 높이는 요소로 나타났으며, 가설 2b, 3b, 4b가설 역시 모두 기각되었다. 하지만 Model 3~Model 6의 결과를 보게 되면, 글로벌화와 조절변수가 추가 투입되게 되었을 때는 변혁적 리더십과 감성적 리더십으로 인해 이직의도가 부의 관계를 갖는 것을 알 수 있었다.

또한 가설 5에서 제시한 바와 같이 글로벌화 변수를 통한 조절회귀분석을 실시하였다. 조절효과는 독립변수, 조절변수, 그리고 상호작용항(독립변수*조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을

때, 설명력이 유의수준하에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석 할 수 있다(송지준, 2009).

이를 토대로 가설 5a인 ‘글로벌화는 중국리더십과 조직만족도 사이에 조절효과를 가질 것이다’의 경우, Model 1과 Model 2에서 R2값이 증가하였고, 상호작용항이 회귀식에 투입된 Model 3, Model 4, Model 5 그리고 Model 6에서 나타나듯이 모두 R2값이 증가하는 것을 알 수 있다. 이 중 글로벌화는 변혁적 리더십, 감성적 리더십과 조직만족도의 정의 관계를 강화시키는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십, 서번트 리더십과 조직만족도 사이에서의 조절효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 또한 가설 5b ‘글로벌화는 중국리더십과 이직의도 사이에 조절효과를 가질 것이다’ 역시 Model 1과 Model 2의 R2값이 증가하였고, 상호작용항이 회귀식에 투입된 Model 3, Model 4, Model 5 그리고 Model 6에서 나타나듯이 모두 R2값이 증가하였다. 가설 5b는 이직의도를 종속변수로 사용한 만큼 부의 효과를 가질 것으로 기대하였으나, 조절회귀 분석결과 글로벌화는 거래적, 변혁적, 감성적 그리고 서번트 리더십이 이직의도에 오히려 긍정적인 영향으로의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 글로벌화를 통해 중국시장이 성장하게 되면서 중국 근로자들의 직장을 선택할 옵션 또한 다양해지게 되면서 리더십유형에 따라 의존되기 보다는 글로벌화의 영향을 더 많이 받아 이직의도가 높아지게 된 것으로 추론되어 진다.

<표 7> 중국기업의 리더십과 조직만족도 조절 회귀분석 결과

	조직만족도					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
(상수)	1.745 (.083)	1.055 (.293)	1.668 (.097)	1.920 (.057)	2.168 (.032)	1.520 (.130)
거래적	2.859** (.005)	2.379** (.018)	-.964 (.337)	2.227** (.027)	2.107** (.037)	2.129** (.030)

변혁적	1.689* (.094)	1.502 (.135)	1.675* (.096)	-.500 (.617)	1.562 (.120)	1.351 (.178)
감성적	.262 (.793)	.181 (.857)	-.026 (.979)	.097 (.923)	-1.507 (.134)	.301 (.763)
서번트	2.252** (.026)	2.054** (.042)	2.023** (.045)	2.039** (.043)	2.129** (.035)	-.642 (.522)
글로벌화		2.461** (.015)	-.889 (.375)	-1.219 (.225)	-1.487 (.139)	-.373 (.710)
거래적* 글로벌화			1.445 (.150)			
변혁적* 글로벌화				1.719* (.087)		
감성적* 글로벌화					1.979** (.049)	
서번트* 글로벌화						1.216 (.226)
F값	24.550(.000)	21.436(.000)	18.327(.000)	18.563(.000)	18.824(.000)	18.160(.000)
R ²	.366	.388	.396	.399	.402	.393
ΔR ²		.022	.008	.011	.014	.005

*: P<.10, **: P<.05, ***: P<.001

<표 8> 중국기업의 리더십과 이직률에 관한 조절 회귀분석 결과

	이직률					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
(상수)	5.375 (.000)	4.688 (.000)	2.977 (.003)	3.207 (.002)	3.175 (.002)	3.460 (.001)
거래적	2.563** (.011)	2.127** (.035)	-1.389 (.167)	1.952* (.053)	1.843* (.067)	1.860* (.065)
변혁적	-1.000 (.319)	-1.186 (.237)	-.960 (.338)	-2.446** (.015)	-1.143 (.255)	-1.405 (.162)
감성적	.056 (.956)	.011 (.991)	-.242 (.809)	-.109 (.913)	-1.753* (.081)	.205 (.837)
서번트	1.145 (.254)	.941 (.348)	.893 (.373)	.928 (.355)	1.026 (.306)	-1.542 (.125)
글로벌화		2.043** (.043)	-1.360 (.176)	-1.726* (.086)	-1.741* (.084)	-1.114 (.267)
거래적* 글로벌화			1.831* (.069)			
변혁적* 글로벌화				2.154** (.033)		
감성적* 글로벌화					2.157** (.032)	
서번트* 글로벌화						1.849* (.066)
F값	2.949(.022)	3.237(.008)	3.294(.004)	3.528(.003)	3.531	3.306
R ²	.064	.086	.104	.111	.111	.104
ΔR ²		.022	.018	.024	.024	.018

*: P<.10, **: P<.05, ***: P<.001

V. 결 론

본 연구는 시진핑 정부 이후 급변하는 경제적 사회적 변화에 직면한 중국 기업 조직의 리더십에 대해서 살펴보고, 글로벌화 과정을 거치면서 중국의 리더십에 어떠한 영향을 끼쳤는지 분석하는데 그 의의를 둔다. 이를 위해 교육의 도시로 알려진 우한지역 대학의 MBA 학생들을 대상으로 실증분석을 실시하였다.

분석 결과, 거래적, 변혁적 그리고 서번트 리더십은 조직만족도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 1a, 2a 그리고 4a가설은 채택되었다. 반면 리더십과 이직의도 사이에는 거래적 리더십은 오히려 이직의도를 높이는 요소로 나타났으며, 다른 리더십과 이직의도사이에서도 유의미한 관계를 발견하지 못해 가설 1b, 2b, 3b, 4b 모두 기각되었다. 하지만 Model 3~Model 6의 결과를 보게 되면, 조절변수인 글로벌화가 추가 투입되게 되었을 때는 변혁적 리더십과 감성적 리더십으로 인해 이직의도가 부의 관계를 갖는 것을 알 수 있었다. 이는 추후 이직의도와 리더십유형 사이의 관계를 보다 명확히 분석할 필요가 있다고 보여진다.

또한 글로벌화 변수를 통한 조절회귀분석을 실시한 결과, 가설 5a인 ‘글로벌화는 중국리더십과 조직만족도 사이에 조절효과를 가질 것이다’에서 글로벌화는 변혁적 리더십, 감성적 리더십과 조직만족도의 정의 관계를 강화시키는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십, 서번트 리더십과 조직만족도 사이에서의 조절효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 글로벌화는 기업이 새로운 기회를 포착할 수 있도록 하며, 기업가 정신을 고취시킬수 있도록 유인하는 요소이다. 따라서 리더십과 조직만족도 사이에서 글로벌화는 유의미한 역할을 한다고 볼 수 있다. 하지만 가설 5b

‘글로벌화는 중국리더십과 이직의도 사이에 조절효과를 가질 것이다’의 경우, 이직의도를 종속변수로 사용한 만큼 부의 효과가 증가될 것으로 기대하였으나, 조절회귀 분석결과 글로벌화는 거래적, 변혁적, 감성적 그리고 서번트 리더십이 이직의도에 오히려 긍정적인 영향으로의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 글로벌화를 통해 해외 글로벌기업이 많이 진입하게 되면서 기존의 인력풀에서 더 다양한 기업선택을 할 수 있게 되었고, 중국사회의 신엘리트층 대부분이 해외 경험이 있거나 외국 생활양식을 동경하는 경향(DBR, 2010)으로 인해 기존 중국기업에서 벗어나 다양한 국적을 가진 글로벌기업으로의 이직의도가 높아졌을 가능성도 간과할 수 없다고 할 것이다.

이러한 실증분석 결과를 바탕으로 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 기존에 널리 알려졌던 거래적 리더십과 변혁적 리더십에서 벗어나 중국시장에 접근할 때는 다양한 리더십 유형을 분석하여 진출할 필요가 있다. 즉, 중국은 앞서 언급한 바와 같이 서양의 조직문화와는 다른 독특한 중국만의 조직문화를 형성하고 있기 때문에 기존의 리더십 연구에서 벗어나 다양한 리더십 유형으로 접근하여 이해할 필요성이 있다고 할 것이다. 이를 위해서는 장기적 관점에서 다양한 시각으로 중국 기업 내 구성원을 파악하기 위해 노력해야 하며 변화를 통해 중국 시장에 적합한 리더십을 구축할 필요가 있다.

둘째, 글로벌화라는 변수에 대한 이해가 필요하다. 본 연구는 리더십 유형을 단순히 살펴보는 것에서 벗어나 글로벌화를 통한 중국의 급변하는 경제적·사회적 환경 속에서 리더십과 조직성과는 어떠한 영향을 받았는지에 주목하였으며, 그 결과 조직만족도에는 대부분의 리더십유형에서 유의미한 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 글로벌화는 무엇보다 전략성이 요구되는 작

업인 동시에 리더의 리더십이 어떠한가에 따라 조직의 성공과 실패가 결정된다고 할 수 있다. 따라서 글로벌화의 정도에 따라 리더십 유형을 달리하여 진출할 필요가 있을 것이다. 하지만 글로벌화는 리더십-이직의도에는 오히려 이직을 유도하는 결과로 나타나 인재유출을 막기 위한 전략도 함께 구축할 필요가 있다고 보여진다.

셋째, 서론에서 언급한 바와 같이 중국은 최근 들어 중국정부는 인수합병(M&A)을 통한 대기업 육성을 강조하는 동시에, 외국자본을 통한 중국 상장사 M&A가 더욱 쉬워지게 되었다. 따라서 중국 조직 구성원들이 이상적으로 생각하는 리더십의 유형을 분석하는 것은 추후 한국기업이 중국기업과의 M&A를 비롯한 다양한 경제활동을 할 때 참고가 될 것이라고 사료된다.

본 연구는 위와 같은 시사점을 제시하고 있지만, 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 우선 본 연구는 중국의 특정도시에서 MBA학생만을 대상으로 한정된 표본으로 이루어졌기 때문에 연구 결과를 일반화하는데 있어 한계를 가지며, 추출된 표본이 많지 않다는 점 역시 한계점이라고 할 수 있다. 또한 외생적 상황변수를 고려하지 못해 추후 연구에는 심층적인 상황변수를 사용하여 통제할 필요가 있을 것으로 생각된다. 뿐만 아니라 조절효과로 살펴본 글로벌화 지수가 조절효과가 아닌 매개효과나 또는 다른 영향을 줄수 있다는 점도 고려해야 될 사안이라고 보여진다. 마지막으로 본 연구는 중국의 리더십이 조직만족도와 이직의도에 미치는 영향을 분석하는 것보다 글로벌화의 조절효과에 초점을 맞추고 연구하다보니 리더십의 이론적 배경 연구가 충분하지 못하였다는 점에서 추후 보다 심층적인 리더십 연구가 필요할 것으로 보여진다.

참고문헌

1. 국제무역연구원(2016), “중국의 M&A 현황과 시사점”, *TRADE BRIEF*, 5, 1-5.
2. 권혁기(2012), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 자기효능감과 직무만족의 매개효과를 중심으로”, *경영과 정보연구*, 31(2), 1-20.
3. 동아비즈니스리뷰(2010), “4억 네티즌, 4000만 고임금자, 새시장을 잡자”, *Dog-A Business Review*, Special Issue, 58, 1-8.
4. 이상운·김주원·김용준(2013), “중국기업의 조직문화, 리더십유형과 조직 유효성에 대한 실증연구”, *국제지역학회 춘계학술발표논문집*, 2013 (단일호), 80-105.
5. 류병곤·조영락(2007), “서번트 리더십이 감성 지능에 따라 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, *The Korean Journal for human resource development*, 9(1), 41-57.
6. 송지준(2009), *논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법*, 21세기사.
7. 이재연(2009), “서번트 리더십이 상사신뢰와 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, *경영과 정보연구*, 28(4), 131-154
8. 정동섭(2014), “CEO의 변혁적 리더십과 조직 혁신의 관계”, *경영과 정보연구*, 33(5), 55-70.
9. 최명철·서문교(2012), “한국과 중국에서 거래적 리더십과 임파워먼트, 조직시민행동에 대한 다차원 관계 연구”, *한국조직학회보*, 9(1), 77-111.
10. 최명철(2016), “진성, 서번트 리더십 스타일이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 한중비교연구”, *중국지역연구*, 3(1), 101-121.
11. 현대경제연구원(2017), “2017 중국 경제의 주요 리스크 전망과 시사점”, *VIP 리포트*, 17-1

- (통권 674호), 1-9.
12. Akerlof, G. A., Rose, A. K., Yellen, J. L. (1988), "Job switching and job satisfaction in the U.S labor market", *Brookings Papers on Economic Activity*, 2, 495-582.
 13. Alon, I., Child, J., Li, S., McIntyre, J. R.(2011), "Globalization of Chinese firms: Theoretical universalism or particularism", *Management and Organization Review*, 7(2), 191-200.
 14. Albrow, M.(1992), "Sine ira et studio—or do organizations have feelings?", *Organization Studies*, 13(3), 313-329.
 15. Angle, H. L., & Perry, J. L.(1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative science quarterly*, 1-14.
 16. Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W.(2008), "Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity", *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
 17. Bass, B. M.(1985a), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
 18. Bass, B. M.(1985b), "Leadership: good, better, best", *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
 19. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D.(2013), "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust", *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
 20. Bowen, H. P., Baker, H. K., & Powell, G. E.(2015), "Globalization and diversification strategy: A managerial perspective", *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 25-39.
 21. Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row
 22. Child, J.(2000), *Theorizing about organization cross-nationally*, In J. L. Cheng & R. B.
 23. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A.(2005), "A forecast of globalization, international business and trade: report from a Delphi study", *Journal of World Business*, 40(2), 111-123.
 24. Das, D. K.(2010), "Another perspective on globalization", *Journal of International Trade Law and Policy*, 9(1), 46-63.
 25. Edward, P., Willmott, H.(2008), "Corporate citizenship: rise or demise of a myth?", *Academy of Management Review*, 33(3), 771-773.
 26. Fiss, P. C., & Hirsch, P. M.(2005), "The discourse of globalization: Framing and sensemaking of an emerging concept", *American Sociological Review*, 70(1), 29-52.
 27. George, J. M., Brief, A. P.(1992), "Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, 112, 310-29.
 28. Goleman, D.(1998), "The emotional intelligence of leaders", *Leader to Leader*, 1998(10), 20-26.
 29. Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A.(2002), *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*(p. 14), London: Little, Brown.
 30. Greenleaf, R. K.(1970), *The servant as*

- leader*, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
31. Greenleaf, R. K.(1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press.
 32. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S.(2000), "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of management*, 26(3), 463-488.
 33. Hampton, R., Dubinsky, A. J., Skinner, S. J.(1986), "A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(3), 33-43.
 34. Hatcher, T.(1999), "How multiple interventions influence employee turnover: A case study", *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 365-382.
 35. Hartog, D. N., Muijen, J. J., Koopman, P. L.(1997), "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
 36. Hoa, N. T. P.(2010), *Challenges For Vietnam'S Education Policy In The Context Of Globalization And Sustainable Development*, Ulis.
 37. Ilgen, D. R., Klein, H. J.(1989), *Organizational behavior*, In M. R. Rosenzweig & L. W.
 38. Judge, T. A., Piccolo, R. F.(2004), "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity", *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
 39. Jung, D. I., & Avolio, B. J.(2000), "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964
 40. Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., Barham, L.(1999), "The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation", *Journal of occupational health psychology*, 4(4), 337.
 41. Kocoglu, I., Imamoglu, S. Z., Ince, H., Keskin, H.(2012), "Learning, R&D and manufacturing capabilities as determinants of technological learning: enhancing innovation and firm performance", *Procedia- social and behavioral sciences*, 58, 842-852.
 42. Laub, J. A.(1999), "Assessing the servant organization", Development of the servant organizational leadership(SOLA) instrument.
 43. Li, Y., & Sun, J. M.(2015), "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination", *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
 44. Luo, Y., Xue, Q., & Han, B.(2010), "How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China", *Journal of World Business*, 45, 68-79.
 45. Marsh, R. M., Mannari, H.(1977), "Organizational commitment and turnover: A prediction study", *Administrative Science Quarterly*, 57-75.
 46. McColl-Kennedy, J. R., Anderson, R. D. (2002), "Impact of leadership style and

- emotions on subordinate performance”, *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
47. McEvoy, G. M., Cascio, W. F.(1985), “Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 70, 342-353.
 48. Maltarich, M. A., Nyberg, A. J., Reilly, G.(2010), “A conceptual and empirical analysis of the cognitive ability-voluntary turnover relationship”, *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1058.
 49. Mangione, T.W., Quinn, R. P.(1975), “Job satisfaction, counterproductive behavior and drug use at work”, *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-116.
 50. Meyer, J. P., Allen, N. J.(1984), “Testing the ‘side-bet theory’ of organizational commitment: Some methodological considerations”, *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
 51. Nolan, P., & Zhang, J.(2002), “The challenge of globalization for large Chinese firms”, *World Development*, 30(12), 2089-2107.
 52. Organ, D. W., Konovsky, M.(1989), “Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior”, *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
 53. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P.(2005), “Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization”, *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.
 54. Parris, D. L., Peachey, J. W.(2013), “A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts”, *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.
 55. Pool, S. W.(1997), “The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation”, *The Journal of Psychology*, 131(3), 271-283.
 56. Porter, M. E.(1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*, New York, 300.
 57. Porter, Michael E.(1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986
 58. Porter, L. W., Crampon, W. J., Smith, F. J.(1976), “Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study”, *Organizational Behavior and human performance*, 15(1), 87-98.
 59. Reed, D.(2002), “Management education in an age of globalization: The need for critical perspectives”, *Rethinking Management Education for the 21st century*, 1, 209.
 60. Savery, L. K.(1994), “The influence of the perceived styles of leadership on a group of workers on their attitudes to work”, *Leadership & Organization Development Journal*, 15(4), 12-18.
 61. Sinkula, J. M.(1994), “Market information processing and organizational learning”, *The Journal of Marketing*, 35-45.
 62. Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T.(1997), “A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior”, *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
 63. Song, Zou, Byun, Sunyoung(2015), “Corporate

- Social Responsibility and Corporate Financial Performance in China”, *Journal of International Trade and Commerce*, 11(6), 1-17.
64. Spears, L. C.(1995), *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf’s theory of servant-leadership influenced today’s top management thinkers*(No. 658.4092 R333r), Wiley.
65. Spector, P. E.(1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*(Vol. 3), Sage publications.
66. Steers, R. M., Mowday, R. T., Porter, L. W.(1979), *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes*(No. TR-22), Oregon Univ Eugene Graduate School Of Management And Business.
67. Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., Gerhart, B.(2003), “Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay”, *Personnel Psychology*, 56(4), 997-1036.
68. Sun, W., Xu, A., Shang, Y.(2014), “Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China”, *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 127-147.
69. Tichy, N. M. & Devanna, M. A.(1990), “The Transformational Leader”, rev. ed.(1st ed., 1986), New York: Wiley
70. Waldman, D. A., Carter, M. Z., Hom, P. W.(2015), “A multilevel investigation of leadership and turnover behavior”, *Journal of Management*, 41(6), 1724-1744.
71. Williams, L. J., & Anderson, S. E.(1991), “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors”, *Journal of management*, 17(3), 601-617.
72. Wu, M., Huang, X., Li, C., Liu, W.(2012), “Perceived interactional justice and trust in supervisor as mediators for paternalistic leadership”, *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
73. Yammarino, F. J., Bass, B. M.(1990), “Transformational leadership and multiple levels of analysis”, *Human relations*, 43(10), 975-995.
74. Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., Wang, J.(2015), “The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from China”, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.

Abstract

Leadership and Job Satisfaction, Turnover Intend of Chinese Enterprises: Evidence form Globalization[†]

Byun, Sun-Young* · Kim, Jin-Wook**

China joined the WTO in 2001, and the Chinese market are growing at a rapid pace in the M&A Market. This Research is an Empirical analysis of China's leadership that subdivides leadership style and is an study on the effects of globalization on leadership and job satisfaction in the globalization as moderation variable. The significance of this study is to Refer to the direction of Chinese investments.

This paper places emphasis on the change in Chinese organizational culture as a result of globalization and explores the influence of leadership on job satisfaction and turnover intention by using data from MBA students data of Wuhan City, 178 observations. And all of the data were analyzed using both the multiple regression analysis and the moderated regression analysis as well.

Results of the empirical test are suggested as follow.

First, transactional, transformational and servant leadership have a positive influence on job satisfaction. But it can't find the significant relationship between leadership and turnover intention. Second, there has a significant result that globalization on leadership is partially via the influence of job satisfaction. The result of the moderated regression analysis through the globalization as moderation variable is that globalization strengthens a positive influence on between transformational, emotional leadership and job satisfaction.

On the other hand, In the case of this hypothesis that globalization will have mediating effect in the pathway between leadership and turnover intention, I expect that globalization strengthens a negative influence on turnover intention as dependent variable. But The result of the moderated regression analysis through the globalization as moderation variable is that globalization strengthens a positive influence on transactional, transformational, emotional and servant leadership.

Key Words: Leadership, Golbalization, Job satisfaction, Turnover intention

[†] This work was supported by a 2-Year Research Grant of Pusan National University

* Assistant Professor, School of International Trade, Dong-A University, Busan, Korea, First author, byeunsy@dau.ac.kr

** Professor, Department of Business Administration Pusan National University, Busan, Korea, Corresponding author, chinkim@pusan.ac.kr