Asia-Pacific Journal of Business & Commerce (2020) 12(3), 26-46
https://doi.org/10.35183/ajbc.2020.11.12.3.26

중국 국영기업의 리더-구성원 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로*

장임원[1]
전북대학교 경영학과

강동룡[2]
전북대학교 경영학과

성지영[3]
전북대학교 경영학과

요 약

본 연구는 중국에 독특한 유가사상과 강력한 응집력을 가지고 있는 중국 국영기업에 초점을 두고 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange, LMX)가 기업 구성원들의 조직시민행동(organizational citizenship behavior, OCB)에 미치는 영향을 분석하고자 하며, LMX와 OCB간의 관계에서 임파워먼트(empowerment)의 매개역할을 규명하고자 한다. 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 중국 A국영기업에 종사하는 정규직 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 250부를 배포하여 230부를 회수하였고(회수율: 92.00%), 이 가운데 불완전한 응답을 제외하고 201부를 통계분석에 사용하였다. 분석된 연구결과는 다음과 같다. 첫째, LMX는 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미친다. 둘째, LMX는 개인지향 OCB와 조직지향 OCB에 정(+)의 영향을 미친다. 셋째, 임파워먼트는 개인지향 OCB와 조직지향 OCB에 정(+)의 영향을 미친다. 넷째, 임파워먼트는 LMX와 개인지향 OCB간의 관계를 부분 매개한다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 LMX, 구성원들의 OCB와 임파워먼트의 관계를 규명하여 기업이 구성원들을 효과적으로 관리하기 위한 시사점을 제안하고 있다.

핵심주제어 : 리더-구성원 교환관계, 임파워먼트, 개인지향 조직시민행동, 조직지향 조직시민행동

논문접수일 2020년 04월 08일
심사완료일 2020년 10월 15일
게재확정일 2020년 10월 27일

* 본 논문은 2019년 5월 31일 한국조사연구학회 춘계학술대회에서 발표하였음.

1. 제1저자, wanwan27@naver.com
2. 공동저자, kdyk8476@daum.net
3. 교신저자, sjylyk@jbnu.ac.kr

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

1. 서론

경제의 세계화, 전문화, 정보화 등이 급속하게 진전되고 있는 환경 속에서 기업이 목표를 달성하고 생존하기 위해서는 조직 구성원들의 역할 외 자발적 행동, 즉 조직시민행동이 요구되고 있다(Katz, 1964). 실제로 조직시민행동은 추가적인 비용 없이 조직의 성과를 높일 수 있으며, 조직의 여유자원으로서 잠재적 가치가 강조되고 있다(김경석, 2006; Malinak, 1993).

조직시민행동에 관한 선행연구들에 의하면, 조직시민행동을 유도하는 선행요인으로서 성격 특성이나 권한 욕구를 비롯하여 넓게는 개인 특유의 경험과 같은 개인적 요인(김남현 등, 1999; Cheasakul and Varma, 2016), 리더십, 조직특성, 과업특성 등과 같은 환경적 요인(이덕로 등, 2003; 이형백・최동락, 2015) 등이 제시되어 왔다. 예컨대, Cheasakul and Varma (2016)는 열정과 임파워먼트가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있다고 밝혔다.

리더십에 대한 다수의 연구(한수진・나기환, 2018; Caridi-Zahavi et al., 2016; Newman et al., 2017; Podsakoff et al., 1990)에서 리더-구성원 교환관계가 구성원의 조직시민행동과 관련되어 있다고 보고되고 있다. 높은 질의 리더-구성원 교환관계에서 구성원들의 자발적인 역할 외 행동이 증가한다는 것이다. 그러나 리더-구성원 교환관계가 어떤 과정을 통해 조직시민행동을 유발시키는지에 대해 살펴본 연구는 많지 않다. Mingming Sheng(盛明明) and Weihua Jing(井维华) (2014)는 조직시민행동을 유도하는 요인변수 간의 매개변수에 대한 연구가 부족하다고 지적하기도 하였다. 이러한 배경에서 이 연구는 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동 간의 중요한 매개변수의 하나로서 임파워먼트를 설정한다. 이를 통하여 리더-구성원 교환관계가 조직시민행동을 촉진하는 과정을 임파워먼트로서 이해하려고 한다. 특히, 이 연구는 혁신보다 안정적인 것에 초점을 두고 평생직장이 보장된 중국의 국영기업에 종사하는 구성원들을 대상으로 실시하여 이들의 조직시민행동을 촉진하기 위한 관리적 시사점을 얻고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1. 리더-구성원 교환관계와 임파워먼트의 관계

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

전통적인 리더십 연구들은 집단의 모든 구성원에 대한 리더의 평균적 행동에 관심을 가져왔으며, 이는 리더가 자신의 구성원들에게 상당히 동일하게 행동하며 리더의 행동에 대한 구성원들의 지각 역시 동질적이라는 가정에 기초하고 있다(이원일, 2000). 이러한 리더십 유형을 평균적 리더십 유형(average leadership style, ALS)이라고 한다(김쌍언, 2009).

리더-구성원 교환관계이론은 한 집단의 리더를 각각 다르게 지각함으로써 집단 내 구성원 수만큼 서로 다른 리더-구성원의 관계가 형성된다는 것으로 리더십 범주내의 구성원들 간의 관계를 중시함으로써 ALS이론의 기본 가정에 도전한다(송병식・강영순, 2001). 리더-구성원 교환관계이론은 리더의 행위나 특성에 초점을 둔 이론이 아닌 리더와 구성원 간의 상호 관계에 초점을 두고 있다. 리더와 구성원이 상호 존경하고, 신뢰하며 좋아하는 정도에 따라 리더-구성원 간의 교환관계의 질은 달라질 수 있다(Dansereau et al., 1975).

배성현・정기준 (2007)에 의하면 리더-구성원 교환관계의 질적 수준이 낮으면 구성원들은 존중, 신뢰, 의무의 수준이 낮은 특징을 가진다. 리더와의 교환관계의 질이 낮은 외집단 구성원들은 자신의 리더에게 관심도 적고, 보상 수준도 낮아서 이들은 고용관계를 유지하기 위하여 직무기술서에 명시된 행동만 하게 된다. 이러한 외집단 구성원에 비하여 리더-구성원 교환관계의 질이 높으면 구성원들은 리더의 관심 대상이 되고 이로 인해 상당히 긍정적인 영향력을 행사 하게 된다(Dansereau et al., 1995). 리더와의 교환관계의 질이 높은 내집단 구성원들은 리더의 높은 신뢰와 지원을 통하여 공동체적인 의식을 갖게 되기도 하고 더 많은 정보를 공유함으로써 구성원들의 동기에 영향을 주기도 한다(Bowen and Lalwer, 1992). 그 결과 리더-구성원 교환관계는 구성원들의 임파워먼트에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Graen and Uhl-Bien, 1991; Liden and Graen, 1980; Liden et al., 2000). 한국의 구성원을 대상으로 한 연구에서도 리더-구성원 교환관계와 임파워먼트의 긍정적 관계가 보고되고 있다(김순희・이용일, 2009; 송지준, 2005). 예컨대, 김순희・이용일 (2009)의 연구에서 객실승무원이 지각하는 리더-구성원 교환관계는 임파워먼트의 하위차원인 의미감, 역량, 자기효능감, 영향력 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 리더-구성원 교환관계는 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

2.2. 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동의 관계

조직시민행동은 자발적이고, 공식적인 보상시스템에 의해서 직접적 혹은 명시적으로 인정되지는 않으나, 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진하는 개인적 행동이다(Organ, 1990). Williams and Anderson(1991)은 조직시민행동의 하위차원으로 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동을 제시하였다. 개인지향 조직시민행동(organizational behavior for individual, OCBI)이란 즉시적인 혜택은 특정인에게 귀속되지만, 이후 조직에게 간접적으로 혜택이 돌아가는 유형이며, 조직지향 조직시민행동(organizational behavior for organization, OCBO)은 조직 전반에 혜택이 귀속되는 유형이다. 다시 말하면 조직지향 조직시민행동이란 조직전체에 대해 이익이 되는 행위이다.

김경석・전상길 (2006)에 의하면 구성원이 보상을 바라지 않고 결근한 동료를 도와주거나 다른 구성원에게 개인적인 관심을 보이는 개인지향적인 조직시민행동과 조직 내에 비공식적 규정을 자발적으로 지키는 조직지향적인 조직시민행동을 유발하기 위하여 리더-구성원 교환관계를 요구한다. 리더-구성원 교환관계는 구성원이 자신에게 공식적으로 부여된 업무와 관계없이, 리더와 밀접한 의사소통을 통하여 자신의 역할을 재정립하게 되고 역할 외 행동을 유발하는 것을 말한다(Graen and Uhl-Bien, 1991). 그 결과 리더-구성원 교환관계는 구성원들의 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Morrison, 1994; Schnake et al., 1995; Wayne and Green, 1993). 예컨대, Schnake et al. (1995)가 미국 남서부의 소규모 제조기업을 대상으로 수행한 리더십, 공정성 및 조직시민행동에 대한 연구는 리더와의 관계가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 도출하였다. 또한 한국의 구성원을 대상으로 한 연구에서도 리더-구성원 교환관계는 조직시민행동과 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다(박정숙, 2001). 박정숙 (2001)은 리더-구성원 교환관계의 질이 높을수록 구성원들의 심리적인 동기를 유발시킴으로써 구성원들로 하여금 자발적으로 자신의 업무 외의 영역까지 맡아서 수행하게 한다고 주장하였다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

가설 2. 리더-구성원 교환관계는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-1. 리더-구성원 교환관계는 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

가설 2-2. 리더-구성원 교환관계는 조직지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3. 임파워먼트와 조직시민행동의 관계

Conger and Kanungo (1988)는 임파워먼트를 조직 구성원의 활력을 조성하기 위해 조직 구성원에게 권한을 부여하거나 배분하며, 할 수 있다는 믿음이나 판단을 부여하는 과정이라고 정의하였다. Spreitzer (1995)는 조직 구성원의 내재적 직무동기를 고양하기 위하여 그들 삶의 통제력을 얻는 과정으로 개념화하면서, 단순히 몇 번 권력을 부여하는 것이 아니라 권력을 연속적으로 부여하는 것을 임파워먼트라고 주장하였다. 또한 Spreitzer (1996)에 의하면, 임파워먼트가 단일 차원이 아닌 네 개의 차원 즉, 의미감, 역량, 자기효능감, 그리고 영향력의 차원으로 구성된 개념임을 제시하기도 하였다. 여기서 의미감이란 조직 구성원이 자신의 기준에 맞추어 판단한 후 업무의 목적이나 목표가 자신의 역할에 있어서 얼마나 가치가 있는지에 대한 스스로의 판단의 중요성을 의미한다. 역량은 구성원 개개인이 소유하고 있는 기술이나 능력으로 업무를 수행할 수 있다고 믿는 태도나 지각을 의미하고, 자기효능감은 개인이 누구의 간섭 없이 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동을 의미한다(신호준, 2000). 마지막으로 영향력은 조직 구성원이 자신의 업무환경에서 의도한 결과와 목적을 성취하며, 이것을 다른 조직 구성원 및 집단, 조직 전체 업무의 전략적 및 관리적 절차와 결과에까지 영향을 미칠 수 있다고 믿는 정도를 의미한다(신호준, 2000).

Smith et al. (1983)에 의하면, 임파워먼트의 지각 수준을 높이게 되면, 개인의 직무에 대한 자기 효능감, 자율성에 대한 지각이 높아질 수 있다고 주장하였다. 따라서 조직 구성원은 개인 및 조직의 직무에 솔선수범하며, 조직에 도움이 되는 행위를 나타내려는 경향을 보이게 되며(Tyler and Degoey, 1996), 이는 구성원 스스로 조직에서 인정받고 있음을 인식하기 때문에 조직시민행동을 보이게 된다(Podsakoff et al., 1990). 심리적 임파워먼트가 높을수록 상호호혜규범에 의하여 권한을 키워주는 상사에 대한 믿음이 강해질 것이고 그 결과로 인해 조직에 대한 자발적이고 충성적인 행동을 행사할 것이기 때문에 조직시민행동을 일으킬 수 있다고 주장한다(Wat and Shaffer, 2005).

임파워먼트와 조직시민행동에 관한 선행연구를 살펴보면, 임파워먼트가 조직시

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

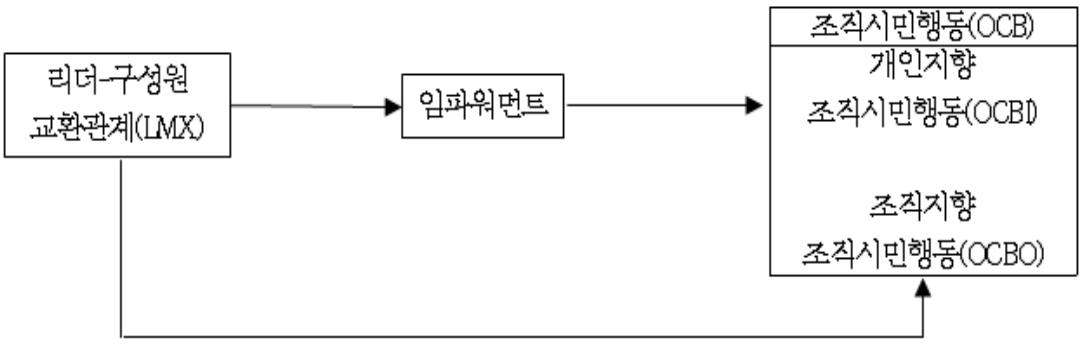
민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 실증연구 결과들이 보고되고 있다(Morrison, 1993; Spreitzer, 1995; Wat and Shaffer, 2005). 예컨대, Wat and Shaffer (2005)는 권한의 위임을 받은 구성원이 심리적으로 임파워먼트 되어 구성원 간의 신뢰관계를 더욱 강화 시키려 노력하는 행동이 조직시민행동으로 이어진다고 주장하였다. 또한 한국의 구성원을 대상으로 한 연구에서도 임파워먼트와 조직시민행동의 긍정적 관계가 보고되어 있다(심지온・정범구, 2007; 이원일, 2000). 심지온・정범구 (2007)는 팀 임파워먼트는 팀 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다.

선행연구는 리더-구성원 간에 교환관계의 질이 높아지면 리더가 구성원들에게 더 많은 직무재량권과 의사결정 권한을 부여함으로써 구성원은 조직시민행동을 더 많이 하게 된다는 것을 밝히고 있다(Graen and Cashman, 1975). 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3. 임파워먼트는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-1. 임파워먼트는 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
기설 3-2. 임파워먼트는 조직지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4. 임파워먼트는 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동 간의 관계에서 매개 역할을 할 것이다.
가설 4-1. 임파워먼트는 리더-구성원 교환관계와 개인지향 조직시민행동 간의 관계에서 매개 역할을 할 것이다.
가설 4-2. 임파워먼트는 리더-구성원 교환관계와 조직지향 조직시민행동 간의 관계에서 매개 역할을 할 것이다.

이상과 같은 가설들을 기초로 한 이 연구의 모형은 다음과 같다.

<그림 1> 연구모형



3. 연구방법

3.1. 자료의 수집 및 인구통계학적 특성

이 연구는 중국 A국영기업에 종사하는 구성원을 대상으로 총 250부의 설문지를 직접 배포하였고, 그 중 230부의 설문지가 회수되었다(회수율: 92.00%). 이 중 기록내용이 누락되었거나 불성실한 응답을 보인 29부를 제외한 201부를 최종 분석표본으로 설정하였다.

구성원의 특성을 살펴보면, 남성이 40.30%, 여성이 59.70%이다. 연령별로는 21~30세가 20.90%, 31~40세가 39.30%, 41~50세가 37.31%, 50세 이상이 2.49%이다. 학력별로는 고졸이 7.96%, 전문대졸이 14.43%, 대졸이 74.13%, 대학원졸이 3.48%로 구성되어 있다. 직위로 보면 일반사원급이 전체의 67.17%로 가장 많이 차지하고 있으며, 대리급이 11.44%, 과장급이 16.42%, 차장급이 1.49%, 부장급이 3.48%이다. 근속년수는 10년 이하가 31.84%, 11~20년이 36.82%, 21~30년이 29.35%, 31년 이상이 1.99%이다. 또한 소속직군으로는 관리직이 22.39%, 영업직 4.97%, 생산직 6.47%, 기술직 14.43%, 연구개발직이 2.49%이며, 기타가 49.25%이다.

3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

3.2.1. 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환관계는 리더와 구성원 간의 상호작용 과정에 중점을 두어, 리더의 일반적 영향력보다는 리더와 구성원 간의 쌍방적 영향력에 초점을 둔다(강영순 등, 2001). 이러한 관점에서 본 연구에서는 구성원들이 지각한 자신과 리더의 교환관계의 질을 측정하기 위해 Scandura and Graen (1984)의 연구를 바탕으로 고수일・한주희 (2009)가 구성한 설문 문항들을 사용하였다. 문항은 “나는 우리 상사와 어떤 관계에 있는지 잘 알고 있다.”, “나는 상사를 전적으로 신뢰하기 때문에 그의 결정을 지지한다.”, “나와 상사는 하는 일마다 궁합이 잘 맞는다.”를 포함하여 모두 7개로 Likert형 7점 척도로 측정하였다.

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

3.2.2. 임파워먼트

임파워먼트는 잠재력을 포함한 개인의 모든 능력을 최대한으로 활용하고 개인 속에 내재된 힘을 효과적으로 발휘하게 하는 것으로 정의하였다(Bowen and Lalwer, 1992). 이러한 관점에서 본 연구에서는 Spreitzer (1996)이 제시한 4가지 측면(의미감, 역량, 자기효능감, 영향력)에서 “나의 업무는 나에게 매우 중요한다.”, “나의 업무 수행은 개인적으로 의미가 있는 일이다.”, “나의 업무는 나에게 매우 의미가 있다”를 포함하여 모두 12개 문항의 Likert형 7점 척도로 측정하였다.

3.2.3. 조직시민행동

Organ (1988)이 제시한 개념에 따르면 조직시민행동은 조직의 공식적 보상시스템에서 보상되지 않지만 조직의 원활한 운영을 위해서 공식적으로 주어진 임무 이외의 일을 자발적으로 수행하는 것을 의미한다. 본 연구는 조직시민행동을 측정하기 위해서 Williams and Anderson (1991)이 개발한 문항을 다소 수정한 김경석 (2011)의 척도를 사용하였으며, “나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다.”, “나는 정보를 동료들과 공유하고 나눈다.”, “나는 결근 등으로 어려움을 겪는 동료를 돕는다.”를 포함하여 Likert형 7점 척도 10개 문항으로 측정하였다.

3.2.4. 통제변수

이 연구모형의 각 변수에 영향을 미칠 것으로 판단되는 인구통계요인들을 선정하였다. 구성원의 근속년수가 길수록 업무에 대해 더 재량권을 가지며 조직에 대해 더 애착을 가져 자발적으로 역할 외 행동을 더 할 수 있는 것으로 나타난다. 연구대상자가 정규직 구성원이라는 점에 비추어 볼 때 예측한 대로 근속년수, 연령, 직위와의 상관관계가 높았다($r= .891$, $p< .01$; $r= .226$, $p< .01$). 이에 연령과 직위를 통제변수로 설정하였다. 또한 중국에서 남존여비에 대한 인식은 바뀌었지만 남녀차별 인식은 여전히 적지 않게 남아 있다. 남녀차별에 대한 인식이 낮을수록 리더와 동료들과의 관계가 더 친밀하고 애사심이 강하며, 따라서 리더-구성원 교환관계의 질이 높을 수 있을 뿐만 아니라 구성원 특히 여자 구성원의 조직시민

행동이 더 많을 것으로 볼 수 있다. 연구대상자가 중국인이라는 점을 고려할 때 성별과 소속직군과의 상관은 예상대로 높았다(r= .212, p< .01). 이에 본 연구에서는 연구대상자의 성별, 연령, 학력, 직위, 근속년수, 소속직군을 통제변수로 설정하였다.

4. 실증분석

4.1. 변수의 타당성 검증

종속변수인 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동 변수들의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 그 결과, <표 1>에서 보듯이, 개인지향 조직시민행동 5항목은 모두 채택되었고 조직지향 조직시민행동은 1항목이 제외되었다. 조직시민행동은 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동으로 차별적으로 인식되고 있어 변수의 타당성에 문제가 없는 것으로 해석할 수 있다.

<표 1> 종속변수에 대한 요인분석

항목		문항	요인1	요인2
조직 시민행동	개인지향 조직시민행동	2-1	.926	.083
		2-2	.922	.059
		2-3	.920	.143
		2-4	.936	.123
		2-5	.858	.131
	조직지향 조직시민행동	2-6	.143	.801
		2-7	.088	.570
		2-9	.115	.856
		2-10	.011	.825
고유치(Eigenvalue)			4.490	2.160
설명 분산(%)			49.884	23.999
누적 분산(%)			49.884	73.883

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

4.2. 상관관계 분석

변수들 간의 상관관계는 <표 2>에 나타난 바와 같다. 독립변수로 설정된 리더-구성원 교환관계와 종속변수인 개인지향 조직시민행동 및 조직지향 조직시민행동 간에는 유의한 상관관계가 또한 매개변수인 임파워먼트과도 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 매개변수인 임파워먼트와 종속변수인 개인지향 조직시민행동 및 조직지향 조직시민행동 간에도 각각 서로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 변수의 기술통계량 및 상관관계

	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.성별	1.600	.492	-									
2.연령	38.880	8.187	.012	-								
3.학력	2.730	.654	.019	-.115	-							
4.직위	1.630	1.037	-.238**	.251**	.043	-						
5.근속년수	2.035	.845	-.014	.891**	.017	.226**	-					
6.소속직군	4.170	2.065	.212**	.091	-.039	-.289**	.054	-				
7.LMX	4.791	1.565	.012	-.032	.039	-.006	-.006	-.034	(.900)			
8.임파워먼트	5.204	1.626	.075	.060	.002	.085	.102	.012	.775**	(.864)		
9.OCBI	5.446	1.891	.074	-.003	.018	.007	.062	.023	.748**	.886**	(.954)	
10.OCBO	6.345	.718	.080	.246**	-.095	.100	.186**	.095	.303**	.239**	.227**	(.812)

**p<0.01; 괄호 안의 값은 신뢰도 계수임.

4.3. 가설의 검증

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위하여 Baron and Kenny (1986)가 제시한 절차에 따라 단계적 회귀분석을 실시하였다.

4.3.1. 리더-구성원 교환관계와 개인지향 조직시민행동 간의 관계에 대한 임파워먼트의 매개관계 검증

먼저 1단계에서 성별, 연령, 학력, 직위, 근속년수와 소속직군을 통제변수로 하고, 리더-구성원 교환관계를 독립변수로, 그리고 임파워먼트를 종속변수로 한 회귀분석을 실시하였다. <표 3>에서 보듯이, 임파워먼트에 대해서는 리더-구성원 교환관계가 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(β = .776, p< .001). 따라서 가설 1은 채택되었다.

2단계에서는 개인지향 조직시민행동을 종속변수로 하고, 리더-구성원 교환관계와 임파워먼트 각각을 독립변수로 한 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 리더-구성원 교환관계, 임파워먼트 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(β = .750, p< .001; β = .894, p< .001). 따라서 가설 2-1과 3-1은 채택되었다.

3단계에서는 가설 4-1의 매개효과를 검증하기 위해, 개인지향 조직시민행동을 종속변수로 하고, 독립변수와 매개변수를 동시에 독립변수로 투입해서 분석하였다. <표 3>의 3단계 회귀분석에서 보는 바와 같이, 리더-구성원 교환관계와 임파워먼트 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(β = .149, p< .01; β = .775, p< .001).

<표 3> 리더-구성원 교환관계와 개인지향 조직시민행동 간의 관계에서 임파워먼트의 매개효과

		종속변수			
		1단계	2단계		3단계
		임파워먼트	개인지향 조직시민행동		개인지향 조직시민행동
		β	β		β
통제변수	성별	.079	.079	.008	.017
	연령	-.167	-.250*	-.108	-.120
	학력	-.056	-.055	-.003	-.012
	직위	.110*	.036	-.063	-.049
	근속년수	.237*	.281**	.075	.097
	소속직군	.056	.036	-.016	-.008
독립변수	리더-구성원 교환관계	.776***	.750***		.149**
매개변수	임파워먼트			.894***	.775***
F		47.440	39.575	111.168	102.099
R^2		.635	.592	.803	.811
adjusted R^2		.621	.577	.796	.803

* p<0.05; ** p<0.01; ***p<0.001; β는 표준화회귀계수임.

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

<표 4> Sobel test 결과(간접효과분석)

간접효과	a*b	SD(a*b)	Z	p
리더-구성원 교환관계 임파워먼트 개인지향 조직시민행동	.727	.003	11.419	.000

주: 매개효과(간접효과)의 통계적 검증은 독립변수와 매개변수 간의 영향(a)과 매개변수와 종속변수 간의 영향(b)에 대한 Z값의 산출을 통하여 이루어진다. Z값이
유의수준 .05에서 Z>1.96, Z<-1.96이면 매개효과는 통계적으로 검증된다(Baron and Kenny, 1986). 본 연구에서 이 공식을 통하여 검증한다.

$$Z-value=\frac{a\times b}{\sqrt{b^2\times S_a^2+a^2\times S_b^2}}$$

a: 선행변수와 매개변수 간의 비표준화 회귀계수;
b: 선행변수 및 매개효과와 결과변수의 관계에 있어서 매개변수와 결과변수 간의 비표준화 회귀계수;
Sa: a의 표준오차;
Sb: b의 표준오차.

매개효과에 대한 Sobel test결과(표 4), 개인지향 조직시민행동에 대한 리더-구성원 교환관계의 효과는 임파워먼트가 부분 매개하는 것으로 나타났다(Z=11.419, p< .001). 따라서 가설 4-1은 채택되었다.

4.3.2. 리더-구성원 교환관계와 조직지향 조직시민행동 간의 관계에 대한 임파워먼트의 매개관계 검증

앞의 개인지향 조직시민행동에 대한 분석과 동일한 방법으로 조직지향 조직시민행동을 분석하였다. <표 5>에서 보듯이, 1단계에서 임파워먼트에 대한 리더-구성원 교환관계의 영향은 유의하였다(β = .776, p< .001). 2단계에서 종속변수인 조직지향 조직시민행동에 대한 리더-구성원 교환관계와 임파워먼트 각각의 효과도 유의하였다(β = .313, p< .001; β = .216, p< .01). 따라서 가설 2-2와 가설 3-2는 채택되었다. <표 3>의 검증결과를 종합해 보면, 가설 2와 가설 3은 모두 채택된 것이다.

가설 4-2의 매개효과를 검증하기 위한 3단계에서 보면(표 5), 종속변수인 조직지향 조직시민행동에 대해 매개변수인 임파워먼트가 유의하지 않는 것으로 나타났다(β = -.091, p= n.s.). 따라서 가설 4-2는 기각되었다. 이와 같이 매개효과 검

증결과를 종합해 볼 때, 가설 4-1은 채택되었고 가설 4-2는 기각됨으로써 전체적으로 가설 4는 부분채택 되었다.

<표 5> 리더-구성원 교환관계와 조직지향 조직시민행동 간의 관계에서 임파워먼트의 매개효과

		종속변수			
		1단계	2단계		3단계
		임파워먼트	조직지향 조직시민행동		조직지향 조직시민행동
		β	β		β
통제변수	성별	.079	.066	.050	.073
	연령	-.167	.308*	.325*	.292
	학력	-.056	-.066	-.050	-.071
	직위	.110*	.098	.073	.108
	근속년수	.237*	-.105	-.140	-.084
	소속직군	.056	.104	.089	.109
독립변수	리더-구성원 교환관계	.776***	.313***		.383***
매개변수	임파워먼트			.216**	-.091
F		47.440	5.966	3.974	5.300
R^2		.635	.179	.127	.182
adjusted R^2		.621	.149	.095	.148

* p<0.05; ** p<0.01; ***p<0.001; β는 표준화회귀계수임.

5. 논의

5.1. 연구결과의 요약

본 연구는 중국 국영기업에 종사하는 정규직 구성원들의 리더-구성원 교환관계가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치며, 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동 간에 임파워먼트가 매개변수로 작용하는지를 알아보고자 한 것이다.

본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 리더-구성원 교환관계는 임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미치고 있으며 이는 선행연구의 결과와 일치한다(이정아・이기종, 2016; Lee et al., 2014).

둘째, 리더-구성원 교환관계는 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 주고 있으며,

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

이는 한수진・나기환 (2018), Harris et al. (2014) 등의 선행연구 결과와 일치한다. 특히 이 연구에서는 조직시민행동을 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동으로 나누어 보다 세부적으로 파악하여 분석하였으며 그 결과 리더-구성원 교환관계는 각 세부수준의 조직시민행동에 모두 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 리더-구성원 교환관계는 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 임파워먼트와 조직시민행동 간에는 정(+)의 관계가 있음을 실증적으로 밝혀내었다. 이는 선행연구(조윤희 등, 2017; Wat and Shaffer, 2005)와 일치한 결과이다. 즉, 임파워먼트가 구성원들의 조직시민행동 발생에 영향을 주는 것을 의미한다. 임파워먼트를 통한 개인지향 및 조직지향 조직시민행동의 발생은 구성원들의 자유재량적 행동과 희생적인 활동을 유발하여 조직 내 갈등 감소에 기여할 뿐만 아니라 업무성과 향상에도 영향을 미친다.

넷째, 임파워먼트의 매개효과이다. 지금까지 임파워먼트가 갖는 다양한 변수 간 매개효과에 대해서는 많은 연구가 이루어져 왔지만, 리더-구성원 교환관계와 개인지향 조직시민행동 및 조직지향 조직시민행동 간의 관계를 매개하는 역할에 관한 연구는 찾아보기 힘들었다. 본 연구를 통해 임파워먼트는 리더-구성원 교환관계와 개인지향 조직시민행동 간의 관계에서 부분매개 효과가 있음이 확인되었지만 리더-구성원 교환관계와 조직지향 조직시민행동 간에는 매개역할이 나타나지 않음을 볼 수 있었다. 리더-구성원 교환관계는 개인과 상사와의 관계(즉, 리더-구성원의 다이어드 관계)에 초점을 맞춘 것이어서 조직지향 조직시민행동에 미치는 영향은 상대적으로 약할 수 있을 것으로 추정해본다. 또한 임파워먼트는 업무에 대한 개인의 재량권, 자율성을 강조하는 것이어서 개인보다 조직이 보다 강조되는 조직지향 조직시민행동과 맞지 않을 수도 있다는 점에서 시사하는 바가 크다.

5.2. 시사점

본 연구의 결과가 보여주는 시사점은 다음과 같다. 이론적 시사점으로는, 첫째, 이 연구는 임파워먼트가 개인지향 조직시민행동에 대한 리더-구성원 교환관계의 효과를 부분 매개한다는 것을 실증적으로 입증함으로써 리더-구성원 교환관계와 구성원 조직시민행동과의 관계에 관한 연구의 폭을 확장시키고 있다. 둘째, 이 연구는 역으로 구성원이 조직시민행동을 할수록 리더-구성원 교환관계를 강화시

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

키며, 임파워먼트를 많이 체험함으로서 기업 성과와 경쟁력 향상에 기여한다는 주장에 대해서도 이론적 시사점으로 제시하고 있다. 이러한 결과에 따르면 경영자들이 다양한 방법을 통해 구성원들의 조직시민행동을 증진시킴으로써 기업의 경쟁력을 강화할 수 있음을 의미한다.

실무적 시사점을 보면, 첫째, 기업 운영에서의 리더-구성원 교환관계의 중요성이다. 리더-구성원 교환관계는 리더와 구성원 간의 인격적 관계를 중시하고 구성원들을 개인적으로 배려해주며 직무에 대한 책임 인식과 조직에 대한 애착 동기를 상승시키고 자발적으로 역할 외 행동을 자아낸다. 궁극적으로 기업의 성과에 이로운 영향을 미칠 수 있다. 따라서 리더-구성원 교환관계를 강화시키기 위해서 리더는 구성원에게 솔선수범, 적극적인 코칭, 정보고유, 관심표출의 행동을 보여줘야 하고, 기업은 리더를 위한 체계적이고 혁신적인 인사정책과 더불어 리더 교육훈련 프로그램을 개발해야 한다. 둘째, 기업에게는 그 구성원들이 직무 자율성을 가지고 역할 외 행동에도 더욱 몰입할 수 있도록 하는 동기부여의 수단으로서 임파워먼트의 중요성을 일깨워 주고 있다. 구성원에 대한 임파워먼트는 기업 성과 차원에서도 매우 중시되어야 할 요인이다. 따라서 구성원들을 조직 의사결정과정에 깊이 참여하도록 해야 하며, 구성원 자신의 영향력 또는 임파워먼트를 체험할 수 있도록 해야 한다. 셋째, 중국 국영기업의 특성에 관한 것이다. 중국 국영기업은 정부로부터 강한 통제와 영향을 받고 있기 때문에 혁신보다는 안정에 더 주력하고 있다. 또한 중국의 개방역사는 아직 일천하여 개혁해야 할 과제가 아직 많다. 따라서 다른 국가의 선진적 제도를 참고하여, 현대 시장경제의 원리와 발전 추세에 부응해야 하리라 본다.

5.3. 연구의 한계 및 향후 연구의 방향

본 연구가 갖는 제한점과 차후 연구를 위한 방향을 제시해보고 한다. 첫째, 본 연구는 중국 A국영기업의 정규직 구성원들을 대상으로 이루어졌다. 설문조사를 할 때 한국에서 사용된 한국어 설문 문항을 그대로 중국어로 번역해서 사용하였기 때문에 문화 및 인식의 차이가 존재할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 설문조사의 질문 문항을 중국의 사회현실과 문화에 맞게 수정하여 사용하는 것이 필요하리라 본다.

둘째, 본 연구를 위한 표본조사는 중국 A국영기업의 구성원들을 단일 대상으로 하여 설문조사를 실시한 것으로 외생변수의 영향을 통제하거나 판단할 근거가

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

부족하리라 본다. 또한 개별 조직이 갖는 조직문화나 조직목표가 상이할 수 있으며 구성원들이 가지는 사고방식이나 가치관에 있어서도 어느 정도의 차이가 있기 때문에 일반화의 문제가 있을 수 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위해서 향후 제조업, 서비스업 등 다양한 국영산업을 대상으로 한 추가적인 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구에서는 동일방법편의(common method bias)의 한계가 있다. 동일방법편의는 측정된 변수들의 관계에 중대한 영향을 준다(성지영 등, 2008). 동일방법편의가 문제시 되는 이유는 두 개 이상의 변수들 측정할 때 발생하는 각 변수들의 방법 간 상관관계에 있으며, 동일한 방식에 의해 두 개의 변수를 측정할 경우 그 상관관계가 실제 상관관계보다 더 클 수 있다(Billings and Wroten, 1978). 특히 태도 변수들 간의 관계를 고찰하는 연구일 경우에 더욱 문제가 될 수 있다(Podsakoff et al., 2003). 또한 조직시민행동의 경우 구성원이 아닌 리더나 동료가 해당 구성원의 조직시민행동을 측정하게 하는 등 응답자를 달리하여 측정하여야 한다.

넷째, 본 연구에서는 횡단적인 연구방법에 의존하여 한 시점에서 표본을 수집하여 실증적 연구를 진행하였다는 점에서 연구를 일반화시키는데 한계가 있다. 리더-구성원 교환관계가 임파워먼트를 통하여 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하면서 일부 변수를 모든 비슷한 기간에서 동일한 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이러한 배경을 바탕으로 변수 간의 영향을 불합리하게 추론할 수 있을 것이고 편의를 발생시킬 기능성도 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 횡단적인 연구가 아닌 종단적인 연구를 실시하며, 변수 간 인과관계를 보다 명확하게 파악해야할 것이다.

참 고 문 헌

강영순, 백기복, & 김정훈. (2001). LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과. *조직과 인사관리연구, 25*(2), 349-374.

고수일, & 한주희. (2009). 조직몰입과 직무동기의 다차원 관계: 자기결정감에 의한 접근. *산업경제연구, 22*(3), 1017-1038.

김경석. (2006). 조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구: 소진의 매개역할을 중심으로. 조직과 인사관리*연구, 30*(4), 91-120.

김경석. (2011). 조직시민행동(OCB)의 선행요인 연구: 수단모형의 증분설명력을 중심

으로. *조직과 인사관리연구, 35*(2), 55-80.

김경석, & 전상길. (2006). 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰: 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구. *조직과 인사관리연구, 30*(1), 149-175.

김남현, 박봉규, & 송경수. (1999). 조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도간의 관계에 관한 연구. *조직과 인사관리연구, 23*(1), 51-88.

김순회, & 이용일. (2009). 항공사 객실승무원이 지각하는 리더-멤버 교환관계, 임파워먼트, 조직몰입 간의 구조적 관계. *관광연구, 24*(3), 125-146.

김쌍언. (2009). *상사특성, 조직특성, 개인특성과 구성원태도 간의 관계에 대한 셀프리더십에 매개효과에 관한 연구*. 경영학과 박사학위논문, 울산대학교.

박정숙. (2001). *비서와 상사의 역할관계가 비서의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 리더-구성원 교환관계를 중심으로*. 석사학위논문, 이화여자대학교.

배성현, & 정기준. (2007). 인적특성변수 및 상사-부하 교환관계(LMX)와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과. *조직과 인사관리연구, 31*(1), 95-124.

성지영, 박원우, & 윤석화. (2008). 개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증. *인사·조직연구, 16*(2), 1-62.

송병식, & 강영순. (2001). 리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과. *대한경영학회지, 27*, 55-80.

송지준. (2005). 관광호텔 종사원의 LMX 질에 따른 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향. *호텔경영학연구, 14*(4), 157-174.

심지은, & 정범구. (2007). 연구조직에 있어서 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동의 상호관련성에 관한 연구. *경영경제연구, 29*(2), 49-72.

신호준. (2000). *서비스기업의 유형에 따른 종업원 임파워먼트가 직무만족 및 서비스 품질에 미치는 영향*. 석사학위논문, 서강대학교.

이덕로, 서도원, & 김용순. (2003). 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. *경영학연구, 32*(2), 449-474.

이원일. (2000). *교환관계 관점에서 본 조직시민행동에 결정요인: 임파워먼트와 신뢰를 중심으로*. 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 서울.

이정아, & 이기종. (2016). 리더-구성원 교환관계(LMX)가 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구-제주항공 중심으로-. *품질경영학회지, 44*(4), 983-997.

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

이형백, & 최동락. (2015). 리더-부하 교환관계(LMX)가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. *인적자원관리연구, 22*(3), 175-192.

조윤희, 조성용, & 홍계훈. (2017). 진성리더십과 팀 임파워먼트가 팀 몰입과 팀 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 코칭의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지, 30*(4), 657-688.

한수진, & 나기환. (2018). LMX와 조직시민행동간의 관계에 대한 조직정치지각의 조절효과연구: 우정공무원의 인식을 중심으로. *한국인사행정학회보, 17*(4), 291-313.

Mingming Sheng(盛明明), Weihua Jing(井维华). (2014). *权利公平感的结构及其与组织公民行为和反馈寻求行为的关系*. 第十七届全国管理学术会议论文摘要集, 340-342.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.

Billings, R. S., & Wroten, S. P. (1978). Use of path analysis industrial/organizational psychology: Criticisms and suggestions. *Journal of Applied Psychology, 63*(6), 677-688.

Bowen, D. E., & Lalwer, E. E. (1992). The empowerment of service worker: What, why, how and when. *Sloan Management Review, 33*(3), 31-39.

Caridi-Zahavi, O., Carmeli, A., & Arazy, O. (2016). The influence of CEO's visionary innovation leadership on the performance of high-technology ventures: The mediating roles of connectivity and knowledge integration. *Journal of Product Innovation Management, 33*(3), 356-376.

Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y Administración, 61*(3), 422-440.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(7), 471-482.

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational behavior and human performance, 13(1), 46-78.

Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., Nachman, S. A., Naughton, T. J., Kim, K., Al-Kelabi, S. A., Lee, S., & Keller, T. (1995). Individualized leadership: A new multiple-level approach. *The Leadership Quarterly, 6*(3), 413-450.

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership Frontiers, 6*, 143-165.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems, 3*(3), 25-39.

Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader-member exchange(LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly, 25*(2), 314-328.

Katz, D. (1964). The motivation basis of organizational behavior. *Behavior Science, 9*(2), 131-146.

Lee, C. O. S., Ae, S., & Cho, Y. B. (2014). Effects of hotel chef's personality and LMX on organizational commitment. *Journal of Foodservice management, 17*(17), 267-286.

Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*(3), 451-465.

Linden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407-416.

Malinak, J. A. (1993). *The relationship between intrinsic motivation, organizational commitment and organizational citizenship behavior: A longitudinal study*. Ph. D. Dissertation, The Ohio State University.

Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal, 36*(3), 557-589.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employe's perspective. *Academy of Management Journal, 37*(6), 1543-1567.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics, 145*(1), 49-62.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: D. C. Heath and Com.

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior, 12*(1), 43-72.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podasakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, S. B., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, an organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142.

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 428-436.

Schnake, M., Cochran, D., & Dumler. M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues, 7*(2), 209-217.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal, 39*(2), 483-504.

Tyler, T. R., & Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions, ixn: Kramer. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 16*, 331-356.

Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review, 34*(4), 406-422.

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations, 46*(12), 1431-1440.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy

The Effect of Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior in a Chinese State Enterprise: Focusing on the Mediating Role of Empowerment*

Zhang, Linyuan[1]
Department of Business Administration, Jeonbuk National University

Kang, Dongryong[2]
Department of Business Administration, Jeonbuk National University

Seong, Jeeyoung[3]
Department of Business Administration, Jeonbuk National University

Abstract

Over the last decades, China's economy has developed rapidly. Facing the ever-increasing competitiveness in the global market, business organizations in China have experienced strong demand for new leadership. Moreover, in the current marketing environment, extra-role behaviors of employees that are not part of their contractual tasks emerge as a necessity for the organization's survival. This study examines the effect of leader-member exchange (LMX) on organizational citizenship behavior (OCB) and the mediating role of empowerment in the relationship between LMX and OCB. For this study, data were collected from 230 employees who worked in a state-owned enterprise in China. After excluding incomplete and unreliable responses, 203 cases were used for the final analysis. The results of the study are as follows: First, LMX has a positive impact on empowerment. Second, empowerment positively affects OCB for both individuals and the organization. Third, empowerment mediates the relationship between LMX and OCB for individuals, but not for the organization. Theoretical and practical implications of LMX, OCB and empowerment are discussed and future research directions are suggested.

Keywords : Leader-member exchange, Organizational citizenship behavior, Empowerment

Received April 08, 2020
Revised October 15, 2020
Accepted October 27, 2020

* All papers comply with the ethical code set by the National Research Foundation and the Asia-Pacific Journal of Business and Commerce.

1. First Author, wanwan27@naver.com
2. Co-Author, kdyk8476@daum.net
3. Corresponding Author, sjylyk@jbnu.ac.kr

ⓒ 2020 Research Institute of Industry and Economy