「리더십연구」
제12권 1호 2021: 39~65쪽
https://doi.org/10.22243/tklq.2021.12.1.39

중국기업 내 리더의 직무자율성 부여가 종업원 직무만족과 직무스트레스에 미치는 영향: 기업문화와 보상 및 교육훈련 만족도의 조절효과를 중심으로

허위에*, 이승윤**

<초 록>

급변하는 경영환경과 시장의 요구에 대응하기 위해 종업원의 자율적인 직무수행을 가능하도록 하는 리더의 역할이 더욱 강조되는 반면, 직무자율성에 따른 종업원 스트레스 수준의 증가 등 부정적인 효과도 보고되고 있다. 특히 유교문화권에 속하면서도 상대적으로 낮은 권력격차와 사회구성원간 평등한 분배를 지향하는 집단중심적 사회주의 체제하에 운영되는 중국 현지기업을 대상으로, 본 연구는 중국인 종업원들이 느끼는 직무 자율성이 그들의 직무에 대한 만족과 직무스트레스에 미치는 영향을 알아보았다. 또한, 직무 자율성의 효과가 기업문화와 인사제도에 대한 만족(보상과 교육훈련에 대한 만족) 수준에 따라 어떻게 달라지는지 조절효과를 검증하였다. 중국 현지 기업에 종사하는 중국인 종업원 202명을 대상으로 설문조사를 실시하였고 위계적 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다. 실증분석 결과, 직무자율성이 증가할수록 직무만족과 직무스트레스 수준 모두 높아지는 것으로 나타났다. 위계질서형 기업문화와 보상에 대한 만족은 직무자율성과 직무스트레스 간의 정(+)의 관계를 약화시는 것으로 밝혀졌다. 또한, 보상과 교육훈련에 대한 만족은 직무자율성과 직무만족 간 정(+)의 관계를 강화시켰으며, 직무자율성과 직무스트레스 간 정(+)의 관계를 보상만족은 약화시키고 교육훈련 만족은 강화하는 것으로 나타났다. 본 연구는 직무자율성의 긍정적인 효과를 증폭시키고 부정적인 효과를 완화하는 기제를 이해하고 이를 중국기업 맥락에서 검증함으로써, 리더의 종업원 직무자율성 관리에 관한 이론적, 실무적 시사점을 도출하였다. 더 나아가 중국의 가치관과 기업문화, 직무자율성에 대한 중국 종업원의 태도에 대한 이해를 바탕으로, 한국과 중국 기업 간 더욱 원활한 상호교류를 위한 토대를 마련하고자 하였다.

논문투고일: 2021년 2월 8일, **논문수정완료일**: 2021년 2월 27일, **논문게재확정일**: 2021년 2월 28일

* 제1저자, 홍익대학교 경영학과 석사, E-mail: heyue1227@naver.com
** 교신저자, 홍익대학교 경영학과 부교수, E-mail: syrhee@hongik.ac.kr

키워드: 직무자율성, 직무만족, 직무스트레스, 조직문화, 경쟁가치모형, 보상만족, 교육훈련만족

Ⅰ. 서 론

경영환경의 급격한 변화와 시시각각 변화되는 시장의 요구에 대응하기 위해 기업의 리더들은 종업원의 자율적인 직무수행을 독려하고 지원하기 위한 노력을 기울이고 있다. 특히 본 연구는 우리나라와 동일한 문화권에 속하지만 다른 경제체제 하에 운영되는 중국 기업의 중국인 종업원들을 대상으로 직무 자율성의 효과에 대해 탐색하였다. 중국은 유교 문화권에 속하나 높은 가족주의적 성향과 평등한 분배를 지향하는 집단 중심적 사회주의 문화로 표현된다(김진희・심원술, 2004). 그 중에서도 부의 평등한 분배를 지향하는 기업경영 이념은 우수한 인재들의 능동성, 적극성을 저해하고 이로 인해 변화에 신속하게 대처하기가 어려워질 수 있다. 기업 간 경쟁이 심화되고 독자적인 혁신 및 기술개발이 기업 경쟁력을 위한 핵심요소가 되는 상황에서, 중국 기업의 리더들에게도 이와 같은 경영목표 달성을 위한 새로운 경영시스템과 조직문화를 구축해야 할 필요성이 강조되는 추세이다(왕뢰・박상수・박상언, 2015).

리더에 의해 영향을 받는 종업원의 직무 특성이 그들의 정서, 인지, 행동에 미치는 영향은 조직행동 연구의 핵심 이슈로 자리잡고 있다. 특히 최근 들어 리더가 종업원의 직무에 자율성을 부여함으로써 능동적이고 도전적인 직무수행을 장려하고 이를 통해 혁신과 성과목표를 달성하는 데 대한 관심이 증가하고 있다(Slemp et al., 2018). 리더의 부하 자율성 지원(leader autonomy support) 행동은 부하로 하여금 내적 동기를 가지고 적극적으로 자기결정 행동을 하도록 이끎으로써 직무몰입과 성과향상을 도모하는 것으로, 최근 연구자들의 주목을 받고 있다(Slemp, Kern, & Vella-Brodrick, 2015).

직무 자율성(job autonomy)은 주어진 직무를 수행하기 위한 일정, 방법, 계획, 절차 등을 결정하는 것에 관한 자유 및 재량권으로 정의된다(Shirom, Nirel, & Vinokur, 2006). 직무특성모델(Job Characteristics Model)(Hackman & Oldham, 1975)은 내재적 동기부여를 위한 직무특성의 한 요소로서 직무 자율성을 제시하였고, 자기결정이론(self-determination theory)(Ryan & Deci, 2000) 또한 직무수행의 자율성을 핵심 내적 동기요인으로 설명하고 있다. 자율성을 가지고 직무를 수행하는 종업원은 자기결정감과 존중감, 신뢰받는 느낌을 경험하게 되고 직무에서 의미를 찾을 가능성이 높으며, 조직몰입 및 성과향상 등 긍정적인 결과를 도출하는 것으로 나타난다(최석봉, 2019; Hornung & Rousseau, 2007; Theurer, Tumasjan, & Welpe, 2018).

그러나 한편으로는 직무 스트레스를 증가시킬 가능성도 있는데, 직무에 자율성이 주어지고 의사결정 권한과 재량의 폭이 커질 경우 종업원은 자신이 수행하는 직무에 더 큰 책임감을 느끼게 되기 때문이다(Ferris et al., 2009; Hackman & Oldham, 1975). 자율적인 직무 수행 결과에 대한 책임감이 과도한 직무요구로 인식된다면 이는 직무 스트레스로 이어질 가능성이 있다. 본 연구에서는 직무 자율성의 두 가지 측면, 즉 직무 만족을 증가시키는 긍정적인 측면과 직무 스트레스를 높이는 부정적인 측면을 모두 살펴봄으로써 직무 자율성의 효과를 종업원의 관점에서 다각도로 분석하고 시사점을 도출하고자 하였다.

더 나아가, 구성형태적 접근방식(configuration theory-based approach)(Drazin & Van de Ven, 1985)을 통해 종업원의 자율적인 직무수행과 상호적합한 상황조건을 탐색함으로써 직무 자율성의 긍정적인 효과를 증폭시키기 위한 방법을 알아보고자 하였다. 종업원 태도와 행동에 근본적인 영향을 미치는 조직 수준의 기제로서 조직문화와 인사제도를 들 수 있는데, 우선 직무 자율성의 긍정적, 부정적 효과가 기업 문화의 유형에 따라 더 강하거나 약하게 나타나는지를 기업문화의 조절효과를 통해 검증하였다. 조직문화에 관한 선행연구에서 광범위하게 활용되어 온 경쟁가치모형(competing values model)(Cameron & Quinn, 2011)에 따르면, 기업은 내부와 외부환경에 대해 안정적으로 대응하고 기존 절차와 규칙을 바탕으로 내부 통합을 이루며, 외부 환경과 혁신적, 도전적으로 상호작용하는 데 초점을 두는 조직문화를 구축할 때 탁월한 성과를 도출할 수 있다(Chatman & O'Reilly, 2016; Denison & Spreitzer, 1991). 본 연구는 경쟁가치모형에 제시하는 네 가지 조직문화 유형 - 위계질서형, 인적자원형, 개방체계형, 생산중심형 -에 따라 직무 자율성의 효과가 어떻게 달라지는지를 살펴보았다. 즉, 어떤 유형의 조직문화 하에서 직무 자율성의 효과가 강화되거나 약화되는지 알아봄으로써 종업원에게 자율성을 부여했을 때 긍정적인 결과를 도출할 수 있는 조직문화는 어떤 유형인지 알아보았다.

또 다른 조직 수준의 기제로서 인사제도(보상 및 교육훈련)에 대한 만족도의 조절효과를 분석하여, 보상 또는 교육훈련 제도에 대해 만족하거나 불만족함에 따라 직무자율성의 긍정적, 부정적 효과가 어떻게 달라지는지 검증하였다. 직무요구-자원(Job Demands-Resources, JD-R) 모델을 근거로 하여(Schaufeli & Bakker, 2004), 만족스러운 보상과 자율적 직무수행에 도움이 되는 교육훈련 내용 및 방법은 종업원에게 직무자원으로 작용하게 되며, 이는 직무요구로 인해 종업원이 느끼는 자원의 부족 내지 고갈 현상을 완화시킴으로써 직무자율성의 긍정적인 효과를 강화시킬 수 있음을 제안하였다.

이에 본 연구는 리더가 부여하는 직무자율성이 종업원의 직무만족과 직무스트레스 수준에 미치는 영향을 살펴보며, 이들 사이의 관계에 조직문화와 인사제도(보상 및 교육훈련)에 대한 만족이 어떤 조절효과를 가져오는지 탐색하고자 한다. 본 연구를 통하여 최근에 그 중요성이 강조되고 있는 리더가 부여하고 지원하는 종업원 직무자율성의 효과, 특히 긍정적인

효과를 증폭시키고 부정적인 효과를 완화할 수 있는 기제를 이해하고, 이를 중국기업 맥락에서 검증함으로써 직무자율성 이슈에 대한 이론적, 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 연구가설

1. 직무 자율성

직무자율성은 직무특성모델(Hackman & Oldham, 1975)에서 내재적 동기부여를 위한 직무특성의 한 요소로 제시되었다. 종업원이 자신의 직무 관련 일정, 절차, 방식, 계획 등을 스스로 선택, 결정할 수 있는 자유와 재량권을 가지는 정도를 의미하며 (Shirom et al., 2006), 자율성이 높을수록 책임감도 커지는 것으로 나타난다(고득영・유태영, 2012; 이홍재・변찬복・박성종, 2013). 직무자율성은 종업원의 태도와 행동 등에 영향을 미치는 핵심 직무 요소로서, 직무만족, 직무몰입, 자기 효능감, 조직시민행동, 혁신행동을 증가시키고 이직의도를 낮추는 등 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 보고된다(김해룡・김쌍언, 2011; 최석봉, 2019; Hornung & Rousseau, 2007; Theurer et al., 2018).

직무자율성 개념의 구성요소에 대한 선행연구를 보면, 직무특성모델에서는 직무 관련 일정계획, 방법선택, 절차결정의 세 가지 요소를 제시하고(Hackman & Oldham, 1975; Sims, Szilagyi, & Keller, 1976), 병원 간호사의 직무자율성과 책임감에 대한 연구에서는 자율적인 결정을 가능하게 하는 조직규정에 의한 구조적 자율성과 자기 자신이 스스로 능동적으로 결정하는 태도적 자율성으로 구분하기도 하였다(Batey & Lewis, 1982). Morgeson & Humphrey(2006)는 다음의 세 가지로 직무자율성 구성요소를 제시하는데, 첫째로는 자신이 능동적으로 판단력을 발휘할 수 있는 의사결정의 자율성, 둘째는 업무수행 방식을 스스로 독립적으로 결정할 수 있는 업무방식의 자율성, 그리고 마지막으로는 과업의 처리 순서와 계획을 결정할 수 있는 권한을 가지는 업무계획의 자율성이다.

직무자율성의 주요 선행요인으로 최근에 대두된 개념으로 리더의 부하 자율성 지원 행동에 주목할 필요가 있다(Slemp et al., 2018). 이는 부하의 내적동기를 자극하여 적극적인 자기결정 행동(Ryan & Deci, 2000)을 유도하는 리더행동을 포괄하는 개념으로, 부하에게 선택권을 주거나 의견제시 기회를 제공한다든지, 보다 자의적이고 자기주도적인 행동을 장려한다든지, 부하의 관점을 인정하고 보상이나 처벌 등 외적통제수단의 이용을 최소화하는 등이 그 예가 될 수 있다(Slemp et al., 2015).

자신의 직무에서 자율성을 경험할 때 종업원 개인은 내재적 동기가 고취되고 자신의 직무에서 의미를 찾을 가능성이 높아진다(Ryan & Deci, 2000; Hackman & Oldham, 1975). 즉, 직무를 설계할 때 자율적으로 의사결정을 하고 업무를 수행하며 계획할 수 있도록 자율성 요소를 반영함으로써 보다 능동적이고 동기부여된 직무 수행이 가능해지는 것이다. 또한 감정적 웰빙과 조직에 대한 몰입 수준이 높아지는 등 긍정적인 효과를 기대할 수 있다(이홍재・변찬복・박성종, 2013; Sirgy, 2012). 그 중에서도 직무에 대해 우호적인 태도인 직무만족은 직무경험에 대한 긍정적인 감정상태를 의미하며(Locke, 1976), 직무관련 태도 중 가장 근본적인 개념이라 할 수 있다. 한편, 직무에 자율성이 많이 부여될수록 책임감 수준 또한 상승하는 것으로 나타나는데(Ferris et al., 2009), 직무 결과가 종업원 자신의 의사결정, 계획 등에 의해 좌우될 가능성이 높기 때문이다(Hackman & Oldham, 1975). 따라서 본 연구에서는 직무에 부여된 자율성을 통해 직무에 대한 만족도 수준과 직무 스트레스 수준이 어떻게 달라지는지 살펴보았다.

2. 조직문화: 경쟁가치모형

조직문화는 조직이 지향하는 가치체계(value system)가 발현된 것으로 볼 수 있는데, 리더는 조직문화의 형성과 유지, 변화의 핵심주체로 꼽힌다(Yukl, 2010). 비전을 공유하고 바람직한 행동 및 결과를 장려하며, 의사소통의 장을 열고 조직 구성원을 조직문화에 동화시키는 등의 역할을 통해 리더는 조직문화에 영향을 미치게 되는 것이다(Ruggieri & Abbate, 2013). 본 연구는 조직의 가치와 문화를 포괄적으로 다루고 있는 경쟁가치모형(Cameron & Quinn, 2011)에 기반하여 직무 자율성의 효과가 조직문화에 의해 어떻게 달라지는지 탐색하였다.

경쟁가치모형은 조직문화를 네 가지 유형으로 나누어 설명하는데, 유연함 및 재량(flexibility)과 안정성 및 통제(stability)를 수직축으로, 내부지향성(internal orientation)과 외부지향성(external orientation)을 수평축으로 설정하고 있다(Kalliath et al., 1999; Ostroff et al., 2005; Van Vianen, 2000). 즉, 유연성을 강조하는 조직문화는 종업원의 자율적인 의사결정 및 분권화를 중시하는 반면, 통제를 강조하는 조직문화는 내부질서와 효율성을 우선시하는 특징이 있다(박지성・옥지호, 2019).

두 축에 의해 생성된 4가지 유형의 조직문화를 구체적으로 살펴보면, 개방체계형 조직문화(adhocracy culture) 하에서 추구되는 가치는 유연함과 외부지향성을 토대로 한 혁신성, 창의성, 새로운 기회에의 도전 등이다. 역동적이고 창업가적인 가치를 중시하며 모험과 위험을 감수하는 특징을 보이고, 종업원들로 하여금 다양하게 시도하고 자유롭게 의견을 개진하도록 한다. 인적자원형 조직문화(clan culture)는 개방체계형 문화와 유사하게 유연함을 추구하는데 외부가 아닌 내부지향성을 보인다. 구성원들에게 자율성을 부여하고 인적자원 개발 및

교육에 가치를 두며 참여와 몰입, 인간적 배려와 상호협력, 팀워크를 중시한다.

생산중심형 조직문화(market culture)는 통제와 안정성, 효율성을 기반으로 생산성을 높여 시장경쟁력을 갖추는 데 초점을 두고 생산성과 수익성을 강조한다. 종업원 개개인의 성과추구에 대한 동기를 토대로 최대의 성과를 도출하도록 함으로써 조직의 생산성 목표를 달성하고자 한다. 종업원은 성과향상을 위해 내부적으로 경쟁하고 자신의 능력, 지식, 기술 등을 최대로 활용할 것이 장려된다. 한편 위계질서형 조직문화(hierarchy culture)는 생산중심형 조직문화와 마찬가지로 통제와 안정성을 중시하되 내부지향성을 가진다. 즉 표준화된 규칙, 규정, 통제와 책임소재 등을 통해 조직의 효율성을 높이고 장기적인 안정성을 추구하는 것이다. 체계적인 조직관리를 통해 개인 업무와 책임, 권한을 공식화하며, 종업원은 정확하고 효율적으로 업무를 수행할 것이 장려된다.

중국기업의 조직문화에 대한 대표적인 연구로 Yin(2003)은 다음의 세 가지 특징을 제시한다. 첫째, 종업원들이 자신의 의사를 유보하는 방식으로 표현하는 경향을 보이며, 둘째, 규정이나 규칙보다는 원만한 해결을 중시하는 조직문화이다. 셋째, 상사에 대해 복종하고 권위에 대해 신뢰하지만 맹종과 맹신은 경계하는 경향을 나타낸다. 또한 Redding(2000)은 중국기업의 가족주의 문화가 기업경영의 기초가 되어 왔다고 주장한다. 즉, 기업의 설립에서부터 성장까지 가족을 위한 사업의 성공이 가장 중요한 동기요인으로 작용하였으며, 혈연중심의 친인척 집단에 의한 관리가 관습적으로 이어져오는 특징을 보인다. 기업의 소유권 측면에서도 가족에 의한 기업 지배가 보편적이고, 기업의 통제구조 측면에서도 가부장적 권한 집중에 의한 위계질서 유지 방식을 활용하는 것으로 나타난다. 이들 연구를 토대로 중국기업의 조직문화를 경쟁가치모형에 대입하여 살펴보면, 경영진과 상사의 권한과 권위에 복종하고 신뢰하는 점에서 위계질서형 조직문화의 특징을 가장 뚜렷하게 나타내는 것으로 보인다. 원만한 인간관계를 추구하고 가족주의 문화를 강조하는 측면에서는 인적자원형 조직문화의 특징도 엿볼 수 있다(이준호・박지환, 2011). 직무에 자율성을 부여하는 인적자원관리 방식은 능동성, 도전의식, 다양한 시도와 의견 개진을 강조하는 개방체계형 조직문화와 가장 가깝다고 볼 수 있는데, 일반적으로 위계질서형 및 인적자원형으로 분류될 수 있는 중국기업의 조직문화 하에서 직무 자율성의 효과가 어떤 양상을 보일지 탐색하는 것은 그 의미가 있다고 하겠다.

3. 인사제도(보상 및 교육훈련)에 대한 만족

조직문화와 더불어 종업원 태도와 행동에 근본적인 영향을 미치는 조직 수준의 기제로서 인사제도를 들 수 있고, 그 중에서도 직무 자율성과 관련된 주요 인사제도로는 보상과 교육훈련이 있다. 자율적인 직무수행의 결과에 대해 주어지는 보상은 종업원으로 하여금 긍정

적인 태도로 행동을 지속하도록 하는 유인이 되며, 자율적인 직무수행이 원활하게 이루어지도록 하기 위해 필요한 지식과 기술을 교육훈련을 통해 제공함으로써 마찬가지로 자율적인 직무수행을 지속가능하게 된다. 특히 리더의 일관성있는 행동은 부하의 보상만족과 관련이 있는 것으로 나타나고(Klimoski & Hayes, 1980), 리더의 지식구조(knowledge structure)에 따라 부하의 교육훈련에 대한 만족도에 차이가 발생하는 것에서 볼 때 (Kivlighan Jr. & Kivlighan III, 2010), 부하의 인사제도에 대한 만족도 또한 리더의 영향을 받음을 알 수 있다.

보상만족은 종업원이 받는 보상과 관련된 주관적, 심리적 태도로 정의되며, 긍정적 혹은 부정적인 정서적 측면이 포함된다(Bowling, Wagner, & Beehr, 2018; Heneman & Schwab, 1985). 보상에 대한 만족은 직무만족, 조직몰입, 동기유발 등의 효과를 가져오는 것으로 밝혀졌다(서철현・김상범, 2005; Lawler, 1991). 한편 자율적인 직무수행을 위해서는 능동적인 의사결정과 일정 계획 및 실행에 필요한 지식과 기술을 갖추는 것이 필수적이다. 교육훈련은 기업의 목표달성을 위해 인적자본의 질을 높이는 활동으로 (김명희・이영환・전희준, 2010), 교육훈련에 대해 만족한다는 것은 학습자의 다양한 욕구에 맞는 교육내용과 교육방식이 제공되고 교육환경, 시설, 설비, 인간관계 등이 만족스러움을 의미한다(Giangreco, Sebastiano, & Peccei, 2009). 만족스러운 교육훈련이 실시될 경우 종업원은 직무를 더욱 효과적으로 수행하고 성취동기가 강화되며 이직률 및 결근률이 감소하는 등 긍정적인 효과가 나타나는 것으로 밝혀졌다(이은용・황정현・이수범, 2011; Giangreco et al., 2009). 교육훈련이 제공됨으로써 종업원은 조직에 대해 긍정적인 태도를 가지게 되고(김기태・조봉순, 2008), 제조업 종사자들의 직무교육 만족의 효과를 분석한 결과 조직몰입 수준과 재무성과가 향상되는 것으로 나타났다(박주완・이성, 2016). Wang(2010)은 중국기업 임직원의 직무스트레스에 대한 종업원 지원 프로그램 검토연구에서, 임직원의 필요에 최적화된 교육훈련 프로그램을 제공함으로써 직무 스트레스를 효과적으로 해결할 수 있음을 밝힌 바 있다. 이와 같이 효과적인 보상과 교육훈련이 제공될 때 종업원이 자율적으로 수행한 직무의 결과에 대한 성취감을 경험할 수 있으며 자율적 직무수행에 요구되는 지식과 기술을 습득, 활용할 수 있다는 점에서, 보상과 교육훈련에 대한 만족이 직무자율성의 효과에 미치는 영향을 탐색하는 의의를 찾을 수 있다.

4. 가설 설정

4.1 직무자율성과 직무만족 및 직무스트레스

직무수행의 자율성은 자기결정이론(Ryan & Deci, 2000)에서 제시하는 핵심 내적 동기요인으로, 자신의 직무행동에 대한 선택과 결정 권한이 자신에게 있다고 인지하는 것을 의미한다.

자신의 자율적인 직무수행이 존중된다고 느끼고 자신의 직무수행에 대한 감시와 감독이 최소화됨을 경험할 때 종업원은 조직으로부터 신뢰받는다는 느낌을 가지게 되고 (Langfred, 2007), 이는 자신의 직무에 대한 만족감으로 이어질 수 있다. 자율적으로 직무 목표를 달성하고자 노력하는 과정에서 또한 자율성에 대한 인식이 강화되고 (Anderson, Keltner, & John, 2003), 이는 직무에 대한 만족감을 일으킬 수 있다. 실제로 직무 자율성은 감정적 웰빙(Sirgy, 2012)과 직무만족 수준을 향상시키는 것으로 나타났다(Breaugh & Becker, 1987; Fried & Ferris, 1987). 국내 공무원을 대상으로 한 연구에서도 직무 자율성이 보장될 경우 조직시민행동이 증가하는 등 긍정적인 효과를 밝혔다(송운석・김재현, 2002).

반면에 증가된 직무 자율성은 책임감의 증가를 수반하게 된다(Hackman & Oldham, 1975). 종업원은 직무 수행 계획, 절차, 방식 등에 대해 스스로 결정하고 실행한 결과에 대해 더 큰 책임감을 느끼게 되는 것이다. 조직 내 책임감에 관한 선행연구 결과에 따르면, 직무가 분명하게 정의되고 성과기준이 명확하게 설정되어 있을 때 종업원이 느끼는 책임감 정도가 높아지며 (Mitchell et al., 1998), 조직 내 위계상 높은 지위를 차지할수록 책임감 수준이 증가하는 것으로 밝혀졌다(Ferris et al., 2009). 조직 내에서 높은 지위를 점할수록 의사결정 권한과 재량의 폭이 증가하는 경향이 있으며, 직무수행 관련 계획 및 방식을 스스로 결정함으로써 직무에 대한 정의가 더욱 명확해지고, 이는 책임감의 증가로 이어질 것이다. 일반적으로 직무 스트레스는 종업원 개인의 능력과 직무내용 및 환경의 불균형으로 인해 직무요구를 과도하게 느낄 때 발생하는데 (Lazarus & Launier, 1978), 자율적인 직무수행과 그 결과에 대해 느끼는 책임감이 과도한 직무요구로 인식될 경우 이는 직무 스트레스로 이어질 가능성이 높다(이은진・정인호, 2012). 이상과 같은 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1: 직무 자율성은 직무 만족도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.
가설 2: 직무 자율성은 직무 스트레스와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

4.2 조직문화의 조절효과

직무 자율성에 관한 선행연구는 주로 그 효과에 대해 이루어진 반면, 어떤 유형의 조직문화 내에서 직무 자율성의 긍정적인 효과가 증폭되는지에 관해서는 연구된 바가 거의 없다. 본 연구는 구성형태적 접근방식(Drazin & Van de Ven, 1985)을 토대로, 자율적인 직무수행이 효과적으로 지속되기 위해서는 조직문화 또한 직무 자율성의 핵심 원리와 일치되는 방향으로 구축되어야 함을 제안하고자 한다. 구성형태적 접근방식은 조직 내 상호 연관된 요소들 간의 적합성(fit)이 달성될 때 조직의 효과적인 운영이 가능해진다는 것을 전제로, 연관 요소들 간의 상호작용으로 인한 효과를 탐색한다.

직무 자율성은 종업원의 능동성, 적극성, 도전의식 등을 기반으로 하며, 이는 경쟁가치 모형에서 제시하는 조직문화의 4가지 유형 중 개방체계형 문화와 적합도가 높을 것으로 예상된다. 개방체계형 조직문화는 유연하고 자유로우며 역동적인 창업가적 가치를 중시하고 혁신성, 창의성, 새로운 기회에의 도전을 강조하는 특징을 보이며 (Cameron & Quinn, 2011), 이는 자율적인 직무수행을 더욱 원활하게 하는 기제로서 작용할 수 있을 것이다. 개방체계형 문화와 유사하게 유연함을 추구하는 인적자원형 조직문화 또한 직무 자율성과 상호적합성 정도가 높을 것으로 예상된다. 종업원의 자율적인 참여와 몰입, 인적자원 개발 등에 가치를 두는 조직문화의 특징은 자율적인 직무수행의 가치와 일맥상통한다고 하겠다. Cameron & Quinn(2011)은 개방체계형 문화와 인적자원형 문화를 묶어서 혁신성과 유연성을 강조하는 자연발생적 시스템 모델(natural system model)로 설명하기도 하였다. 구성형태적 접근방식에서 설명하듯이(Drazin & Van de Ven, 1985) 상호 연관된 요소들 간에 적합성이 높을 때 효과적인 조직운영을 도모할 수 있다는 점에서 볼 때, 직무 자율성은 개방체계형 및 인적자원형 조직문화 하에서 긍정적인 효과가 증폭되고 부정적인 효과가 약화될 것으로 예상할 수 있다.

반면 위계질서형 조직문화는 공식화와 표준화, 통제와 질서 등을 강조함으로써 자율적인 직무수행보다는 공식과 절차, 직무기술서를 기준으로 직무를 수행할 것을 요구할 가능성이 높다. 생산중심형 조직문화 역시 효율성을 통한 생산성과 수익성 향상을 추구하는 과정에서 종업원 개인의 자유와 재량에 기반한 직무수행 의욕을 저하시킬 가능성이 있다. Cameron & Quinn(20011)은 위에서 언급된 자연발생적 시스템 모델과 대비하여 위계질서형 및 생산중심형 조직문화를 합리적 모델(rational model)로 분류하며, 통제와 안정성, 공식화를 중시하는 특징을 나타낸다. 위계질서형 및 생산중심형 조직문화의 이러한 특징은 직무 자율성과 상호 적합도가 낮아, 자율적인 직무수행의 긍정적인 효과를 약화시키고 부정적인 효과를 강화할 것으로 예상해볼 수 있다.

가설 3: 조직문화는 직무자율성과 직무만족 간의 정(+)의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-1: 개방체계형 및 인적자원형 조직문화는 직무자율성과 직무만족 간의 정(+)의 관계를 강화할 것이다.

가설 3-2: 위계질서형 및 생산중심형 조직문화는 직무자율성과 직무만족 간의 정(+)의 관계를 약화시킬 것이다.

가설 4: 조직문화는 직무자율성과 직무스트레스 간의 정(+)의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-1: 개방체계형 및 인적자원형 조직문화는 직무자율성과 직무스트레스 간의 정(+)의 관계를 약화시킬 것이다.

가설 4-2: 위계질서형 및 생산중심형 조직문화는 직무자율성과 직무스트레스 간의 정(+)의 관계를 강화할 것이다.

4.3 인사제도(보상 및 교육훈련) 만족의 조절효과

조직 내 다양한 인사제도 중 직무 자율성과 밀접하게 연관된 제도로 보상과 교육훈련 제도를 들 수 있다. 특히 만족스러운 보상과 교육훈련 제도는 직무 요구-자원(JD-R) 모델 관점에서 보았을 때 직무자원으로서 기능할 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). 과도한 업무량이나 역할 모호성 등은 종업원 개인의 자원을 소모하는 직무요구로서 소진을 일으키는 반면, 사회적 지지나 유용한 정보 등은 직무자원으로서 직무 수행에 도움이 되고 결과적으로 직무열의와 성과 향상을 불러오는 것으로 밝혀졌다(장미영・리상섭, 2019). 또한 직무자원은 직무요구로 인한 신체적, 심리적 부담을 완화하고 종업원 개인의 성장, 학습, 발전을 촉진하는 특징이 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

자율적으로 직무를 수행한 결과에 대해 만족스러운 보상이 따를 때 직무로부터 성취감 등의 긍정적인 심리적 자원을 얻고, 종업원은 긍정적인 동기와 태도, 노력을 지속하게 된다. 또한 교육훈련 내용과 방식 등이 만족스럽게 설계, 운영되어 직무 수행에 필요한 지식과 기술을 효과적으로 습득하게 되면, 이는 직무 목표 달성에 도움이 되는 직무자원으로 기능하며 자율적인 직무수행을 원활하게 할 수 있다. 선행연구에 따르면 직무자원은 직무요구와 소진 간의 관계를 조절하며, 직무요구의 부정적인 효과를 완충하는 것으로 밝혀졌다(Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Xanthopoulou et al., 2007). 따라서 보상과 교육훈련에 대한 만족은 직무자원으로서, 직무자율성의 긍정적인 효과를 강화하고 부정적인 효과를 약화시키는 결과를 가져올 것으로 예상해볼 수있다.

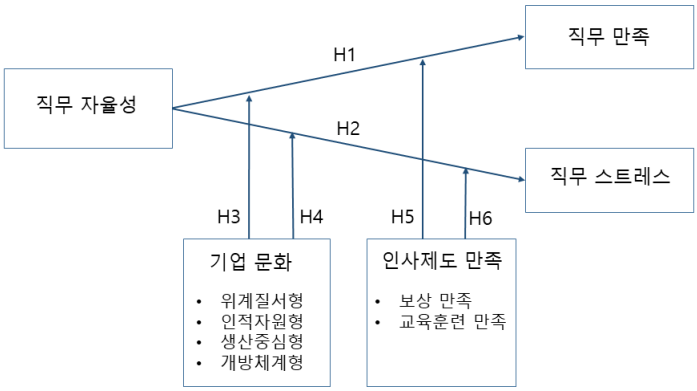
가설 5-1: 보상에 대한 만족은 직무자율성과 직무만족 간의 정(+)의 관계를 강화할 것이다.

가설 5-2: 보상에 대한 만족은 직무자율성과 직무스트레스 간의 정(+)의 관계를 약화시킬 것이다.

가설 6-1: 교육훈련에 대한 만족은 직무자율성과 직무만족 간의 정(+)의 관계를 강화할 것이다.

가설 6-2: 교육훈련에 대한 만족은 직무자율성과 직무스트레스 간의 정(+)의 관계를 약화시킬 것이다.

위의 이론적 고찰을 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구 모형

Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구는 설문조사를 통해 실증분석을 위한 자료를 수집하였다. 중국 현지 기업에 종사하는 중국인 종업원들을 대상으로 2020년 4월부터 5월 말까지 연구자가 기업을 방문하여 설문을 배부하였고, 설문목적을 설명하고 응답의 익명성이 보장됨을 강조하였다. 총 202명에게 설문지를 배포, 회수하였으며 (응답율 100%), 최종 202명의 설문 응답이 분석대상에 포함되었다.

표본의 인구통계적 특성을 보면 성별은 남성 92명(45.5%), 여성 110명(54.5%)으로 나타났고, 연령은 20대 73명(36.1%), 30대 53명(26.7%), 40대 19명(9.4%), 50대 31명(15.3%), 60대 25명(12.4%)으로 나타났다. 학력은 중졸이하 42명(20.8%), 고등학교 졸업 29명(14.4%), 전문대 졸업 69명(34.2%), 대학 졸업 53명(26.2%), 대학원 졸업 9명(4.5%)의 비율을 보였다. 직급은 사원급 65명(32.2%), 주임급 53명(26.2%), 과장급 32명(15.8%), 부장급 13명(6.4%), 기타 39명(19.3%)으로 나타났다. 마지막으로 근속년수는 1년 이내 68명(33.7%), 1-3년 58명(28.7%), 3-5년 52명(25.7%), 기타는 24명(11.9%) 순으로 나타났다.

2. 변수의 측정 및 자료분석

2.1 직무 자율성

종업원이 직무에서 경험하는 자율성 정도를 측정하기 위해 Breaugh(1985)의 직무자율성 척도

(work autonomy scale)의 5문항을 Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였다(1: 자율권이 전혀 없음, 5: 자율권이 많이 있음). 설문 문항의 예로는 “업무 수행 방식을 결정할 수 있는 자율권”, “업무 수행 속도를 결정할 수 있는 자율권” 등이다. 신뢰도(Cronbach alpha)는 0.890이다.

2.2 직무만족 및 직무스트레스

직무에 대한 전반적인 만족도 측정을 위해 직무진단 서베이(Job Diagnostic Survey)(Hackman & Oldham, 1975)와 직무만족 서베이(Job Satisfaction Survey)(Spector, 1985)를 토대로 3문항을 사용하였고 Likert 5점 척도로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다). 예시 문항으로는 “나는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 만족하고 있다” 등이며, 본 연구에서 측정된 신뢰도는 0.906이다.

종업원이 직무로 인해 경험하는 스트레스의 대표적인 측정도구인 직업스트레스 지수(Occupational Stress Indicator)(Williams & Cooper, 1997)의 2문항을 활용하였으며, 문항의 예는 “난 현재 업무로 인해 무력감이나 피곤함을 느낄 때가 많다” 등이다. 직무만족과 동일하게 5점 척도로 측정하였고, 신뢰도는 0.892로 나타났다.

2.3 조직문화

경쟁가치모형의 4가지 조직문화 유형을 Quinn & Rohrbaugh(1983)의 연구에서 제시된 12문항(각 유형별 3문항)을 활용하여 5점 척도로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다). 문항의 예로는 개방체계형 조직문화는 “우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다”, 인적자원형 조직문화는 “우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다”, 위계질서형 조직문화는 “우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다”, 그리고 생산중심형 조직문화는 “우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다” 등이 있다. 신뢰도는 개방체계형=0.888, 인적자원형=0.899, 위계질서형=0.921, 생산중심형=0.918로 나타났다.

2.4 보상 및 교육훈련 만족

보상에 대한 만족도는 미네소타 만족도 설문지(Minnesota Satisfaction Questionnaire)(Weiss et al., 1967) 문항 중 임금에 대한 만족도(“나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다”)와 보상의 공정성에 대한 만족도(“우리 회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다”)의 2 문항으로 측정하였다. 신뢰도는 0.849로 나타났다.

조직에서 제공되는 교육훈련 프로그램의 유용한 정도 및 기회의 충분한 정도 등에 대한 만족도를 측정하기 위해 김민경과 나인강(2012)이 제시한 6문항을 활용하였다. 문항의 예로, “우리

회사에서는 교육훈련이 충분하게 이루어지고 있다", "우리 회사의 교육훈련 내용은 직무와 연관성이 높다" 등이 있으며, 신뢰도는 0.899이다. 보상 및 교육훈련에 대한 만족 모두 Likert 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다)로 측정되었다.

2.5 통제변수

근속년수에 따라 자율적으로 직무를 수행할 수 있는 범위가 달라지는데, 일반적으로 근속년수가 높아질수록 의사결정의 폭과 재량권이 확대되는 것으로 나타난다(Ferris et al., 2009). 근속년수는 직무스트레스 수준과도 연관되는데, 높은 근속년수는 권한 또는 지위에 따르는 책임감으로 인해 직무스트레스 수준이 증가하기도 하며, 낮은 근속년수는 인적 네트워크 등의 직무자원 부족으로 인해 직무스트레스가 증가하는 것으로 보고된다(Boyas, Wind, & Ruiz, 2013). 이에 따라, 근속년수를 본 연구의 통제변수로 설정하였다.

2.6 자료분석

본 연구의 자료분석을 위해 SPSS 22.0과 AMOS 24.0을 사용하였다. 한 개 이상의 문항으로 측정된 변수들에 대해, 내적 일관성과 개념 타당성을 확인하기 위해 신뢰도 분석과 탐색적 요인분석을 실시하였다. 변수 간 관계의 유의성 검증을 위해 상관관계분석을 실시하였으며, 본 연구의 가설검증을 위해 위계적 회귀분석과 조절회귀분석을 실시하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 측정도구의 타당성과 신뢰성

가설검증에 사용된 변수의 신뢰도 분석을 실시하였고 개념타당성을 판별하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 주요인분석(prinicipal component analysis) 방법과 지각행렬(varimax) 회전방식을 사용하였다. 결과는 <표 1>과 같이, 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인은 9개이며 각 변수의 측정항목들은 모두 요인적재량 0.6 이상으로 나타나 변수간 개념적 구분이 비교적 명확한 것으로 판단된다. 잠재변수와 측정문항들로 구성된 측정모형에 대해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 모형적합도 지수가 χ^2=363.287, df=346, χ^2/df=1.05, GFI=0.901, RMSEA=0.023, NFI=0.895, CFI=0.962 와 같이 도출되어 전반적으로 우수한 편이며, 본 측정모형으로 가설검증을 실시하기에 무리가 없음을 확인하였다.

<표 1> 요인분석과 신뢰도분석 결과

변수	항목	1	2	3	4	5	6	7	8	9
직무자율성	1	.086	.809	.028	.051	.033	.080	.091	-.10	.155
	2	.147	.799	.00	.074	.034	.014	.159	.046	.067
	3	.040	.760	.085	.043	.098	.129	.085	.064	.175
	4	.186	.792	.039	.102	-.04	.074	.175	.055	.032
	5	.130	.775	.055	.011	-.06	.018	.168	.099	.017
직무에 대한 만족	1	.178	.296	.158	-.03	.171	.058	.792	.050	.140
	2	.080	.174	.110	.030	.154	.035	.872	.116	.105
	3	.173	.262	.105	.012	.131	.028	.823	.095	.102
직무 스트레스	1	.288	.255	.123	.006	.062	.032	.219	-.04	.812
	2	.270	.250	.201	-.01	.061	.00	.159	.019	.805
개방체계형 문화	1	.068	.052	.080	.055	.129	.858	-.04	.035	-.03
	2	.090	.077	.055	-.02	.168	.864	.096	.051	-.03
	3	.052	.128	.040	.036	.010	.854	.046	.080	.087
생산중심형 문화	1	.184	.035	.890	-.05	.026	.126	.097	.038	.110
	2	.150	.056	.893	-.05	.085	.056	.130	.052	.039
	3	.135	.077	.901	.036	.092	-.01	.082	.047	.098
인적자원형 문화	1	.125	.002	.168	-.01	.849	.126	.075	.134	.082
	2	.164	.002	.018	.007	.872	.091	.103	.132	.095
	3	.064	.046	.046	.016	.840	.094	.240	.108	-.06
위계질서형 문화	1	.023	.022	.024	.927	-.07	.048	.014	.033	.004
	2	-.01	.082	-.05	.925	.038	.043	.044	.00	.00
	3	.052	.117	-.03	.904	.050	-.02	-.04	-.03	.004
보상만족	1	.180	.016	.016	.027	.172	.082	.151	.871	-.07
	2	.096	.117	.115	-.03	.176	.080	.072	.882	.049
교육훈련 만족	1	.810	.099	.118	-.03	.042	.073	.025	.144	.014
	2	.730	.181	.048	.027	.129	.016	.144	.037	.109
	3	.753	.036	.101	.099	.032	-.01	.109	.232	.134
	4	.798	.101	.115	-.04	.066	.00	.027	.023	.070
	5	.796	.142	.155	.020	.025	.069	.163	-.05	-.01
	6	.785	.064	.029	.027	.120	.125	.006	-.01	.197
고유값(eigenvalue)		4.22	3.703	2.648	2.638	2.570	2.480	2.470	1.756	1.593
누적분산(%)		12.1	22.64	39.19	46.73	54.07	61.16	68.21	73.23	77.78
신뢰도 계수 (Cronbach alpha))		.899	.890	.918	.921	.899	.888	.906	.849	.892

KMO 측도: 0.855, Bartlett Chi-suqre: 4643.006 ($p < 0.001$)

2. 기술통계 및 상관관계

가설검증에 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 분석한 결과는 <표 2>와 같다. 직무자율성과 직무만족, 직무스트레스 간에는 모두 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났고, 전반적으로 변수들 간 상관관계의 방향이 연구가설에 설정된 방향과 일치하는 것을 확인할 수 있다. 상관계수가 0.80 이상인 경우가 없어 다중공선성의 우려가 없는 것으로 판단된다.

<표 2> 기술통계량과 상관관계 분석결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 직무자율성	3.85	.88								
2. 직무만족	3.43	1.10	.47**							
3. 직무 스트레스	3.62	1.16	.46**	.45**						
4. 개방체계형 문화	3.87	.90	.23**	.17*	.14*					
5. 인적자원형 문화	3.68	.90	.13	.37**	.22**	.29**				
6. 위계질서형 문화	3.66	.86	.17*	.37**	.05	.17*	.04			
7. 생산중심형 문화	3.54	.92	.17*	.31**	.33**	.17*	.21**	-.025		
8. 보상 만족	3.58	.92	.17*	.30**	.11	.21**	.37**	.03	.18*	
9. 교육훈련 만족	3.55	.89	.32**	.34**	.47**	.20**	.28**	.07	.32**	.28**

주) N=202. *p<0.05, ** p< 0.01.

3. 가설검증 결과

3.1 직무자율성의 주효과와 조직문화의 조절효과

우선 직무자율성과 직무만족, 직무스트레스 간 관계에 대한 주효과 분석과 조직문화의 조절효과를 검증하기 위한 위계적 회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 3>에 제시되었다. 1단계에 근속년수와 직무자율성을 투입했을 때 모형의 설명력은 직무만족의 경우 22%였고, 직무스트레스의 경우 20%이었다. 직무자율성과 직무만족의 관계(β=0.59, p < 0.01), 직무자율성과 직무스트레스의 관계(β=0.60, p < 0.001) 모두 통계적으로 유의하게 나타났고, 가설 1과 2가 지지되었다.

조절변수인 4가지 유형의 조직문화가 투입된 위계적 회귀분석 2단계에서는 설명력이 직무만족의 경우 4.0%, 직무스트레스의 경우 13% 증가하였다. 개방체계형 조직문화는 직무만족(β=0.21, p < 0.05), 직무스트레스(β=0.26, p < 0.05)와 관계가 있으며, 생산중심형 문화는 직무스트레스를 증가시키는 것으로 나타났다(β=0.38, p < 0.01). 직무자율성과 조직문화의 상호작

용항을 투입했을 때, 직무만족에는 조절효과가 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 3이 기각되었으며, 직무스트레스에는 위계질서형 문화의 조절효과만이 유의했으나(β=-0.24, p<0.05) 가설과는 반대방향으로 결과가 도출되어 가설 4도 기각되었다.

<표 3> 위계적 회귀분석 결과(조절변수: 조직문화)

	Model 1 (DV: 직무만족)		Model 2 (DV: 직무스트레스)	
	β	t	β	t
1단계: 통제변수: 근속년수	1.17***	3.77	1.32***	3.99
독립변수: 직무자율성	0.59***	7.49	0.60***	7.14
ΔR^2	0.22**		0.20**	
2단계: 조절변수				
개방체계형 조직문화	0.21**	2.04	0.26**	2.53
인적자원형 조직문화	-0.14	-1.48	-0.16	-1.72
위계질서형 조직문화	0.08	0.85	0.17	1.77
생산중심형 조직문화	0.11	1.35	0.38***	4.66
ΔR^2	0.04*		0.13**	
3단계: 독립변수 x 조절변수				
직무자율성 x 개방체계형 문화	-0.01	-0.03	0.09	0.84
직무자율성 x 인적자원형 문화	-0.02	-0.19	0.01	0.02
직무자율성 x 위계질서형 문화	-0.10	-0.78	-0.24**	-2.15
직무자율성 x 생산중심형 문화	0.07	0.75	0.02	0.16
ΔR^2	0.01		0.02*	
R-square	0.27		0.35	
F-value	4.343***		5.937***	

주) N=202. 수치는 표준화 계수임. * p<0.10, ** p<0.05, *** p< .01.

3.2 인사제도 만족의 조절효과

직무자율성과 직무만족, 직무스트레스 간 관계에 대한 보상 및 교육훈련 만족의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 4>에 제시되었다. 조절변수인 보상 및 교육훈련 만족도가 투입된 위계적 회귀분석 2단계에서는 설명력이 직무만족의 경우 5.0%, 직무스트레스의 경우 11% 증가하였다. 보상에 대한 만족은 직무만족(β=0.25, p<0.01)과 직무스트레스(β=1.08, p<0.01)를 증가시키는 것으로 나타났다.

직무자율성과 보상 및 교육훈련 만족의 상호작용항을 투입한 3단계에서 회귀식의 설명력

이 증가하였으며, 보상 만족은 직무자율성과 직무만족 간의 정(+)의 관계를 강화하고 (β=0.18, $p < 0.01$) 직무자율성과 직무스트레스 간의 정(+)의 관계를 약화하는 것으로 나타나 (β=-0.26, $p < 0.01$) 가설 5-1과 5-2가 지지되었다. 교육훈련 만족은 직무자율성과 직무만족 간의 정(+)의 관계를 강화하므로 (β=0.14, $p < 0.05$) 가설 6-1은 지지되었다. 반면 교육훈련 만족이 직무자율성과 직무스트레스 간의 정(+)의 관계 또한 강화하는 것으로 나타나 (β=0.24, $p < 0.01$) 가설과는 반대방향의 결과가 도출되었고 가설 6-2는 기각되었다.

<표 4> 위계적 회귀분석 결과(조절변수: 보상 및 교육훈련 만족)

	Model 1 (DV: 직무만족)		Model 2 (DV: 직무스트레스)	
	β	t	β	t
1단계: 통제변수: 근속년수	1.17***	3.77	1.32***	3.99
독립변수: 직무자율성	0.59***	7.49	0.60***	7.14
ΔR^2	0.22**		0.20**	
2단계: 조절변수				
보상 만족	0.25***	3.55	1.08***	3.62
교육훈련 만족	0.24***	3.22	0.47***	5.71
ΔR^2	0.05**		0.11**	
3단계: 독립변수 x 조절변수				
직무자율성 x 보상 만족	0.18***	2.72	-0.26***	-3.40
직무자율성 x 교육훈련 만족	0.14**	1.20	0.24***	3.43
ΔR^2	0.03*		0.04**	
R-square	0.30		0.35	
F-value	5.726***		5.892***	

주) N=202. 수치는 표준화 계수임. * p<0.10, ** p<0.05, *** p<.01.

Ⅴ. 결론 및 토의

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 조직 내 리더에 의해 부여되는 종업원 직무자율성이 직무만족과 직무스트레스 수준에 미치는 영향을 살펴보고, 직무자율성이 조직 수준의 기제인 4가지 유형의 조직문화 및 인사제도(보상 및 교육훈련)에 대한 만족과 상호작용하여 직무만족과 직무스트레스에 미치

는 영향을 탐색하였다.

가설검증 결과, 첫째, 리더가 종업원에게 부여하는 직무자율성 정도가 높을수록 직무만족도가 높을 뿐만 아니라 책임감으로 인한 직무스트레스 수준도 높은 것으로 밝혀졌다. 자율성은 내적 동기를 유발하는 핵심 요인으로(Ryan & Deci, 2000), 자율적인 직무수행을 통해 직무의 의미를 경험하고 자기결정감과 존중감을 느낌으로써 직무에 대한 만족도가 증가하게 된다. 그러나 직무자율성에 수반되는 의사결정 권한과 재량권의 확대, 자율적으로 결정하고 실행한 결과에 대한 책임감은 과도한 직무요구로 인식될 수 있고 이는 직무스트레스를 증가시키는 요인이 될 수 있음을 밝혔다(이은진・정인호, 2012; Lazarus & Launier, 1978). 직무자율성의 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 파악함으로써, 리더가 종업원에게 직무자율성을 부여할 때 그 적정수준을 면밀히 파악하기 위한 노력을 기울이는 것이 중요함을 알 수 있다.

둘째, 조직문화의 4가지 유형 중에서 위계질서형 조직문화가 직무자율성과 직무스트레스 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 가설과는 반대방향으로, 위계질서형 조직문화 하에서는 직무자율성이 직무스트레스를 증가시키는 효과가 약화되는 결과를 얻었다. 중국은 상사에게 복종하고 권위를 신뢰하는 유교문화권에 속하며 (Yin, 2003), 가부장적 권한집중에 근거한 위계질서형 조직문화가 일반적인 것으로 보고된다(Redding, 2000). 따라서 규정과 공식화, 통제 및 권한배분, 하향식 의사결정 등을 특징으로 하는 위계질서형 조직문화 내에서 리더가 부하 직원에게 적정 수준의 직무 자율성을 허락할 때, 중국기업 종업원들은 직무스트레스를 덜 경험하는 것으로 이해될 수 있을 것이다.

이 외에는 조직문화가 대체로 직무만족과 직무스트레스에 직접적인 효과를 가지는 것으로 밝혀졌는데, 유연함과 적극성, 재량권을 중시하는 개방체계형 조직문화는 직무만족 수준을 높이지만 도전의식과 자발적인 노력이 강조되어 직무스트레스 수준 또한 높아지는 것으로 나타났다. 인적자원형 조직문화는 직무스트레스의 감소와 연관되는 것으로 밝혀졌는데, 구성원들 간의 유대감과 결속력, 인간적 배려가 특징인 인적자원형 조직문화가 원만한 인간관계와 가족주의 문화를 강조하는 중국기업 조직문화와 공통분모를 가지는 것으로 보인다. 위계질서형과 생산중심형 조직문화는 모두 안정성과 통제를 강조하고, 규칙과 규정, 공식화와 권한배분을 특징으로 하는 위계질서형 조직문화와 생산성과 효율성을 통해 경쟁에서 우위를 점하고자 하는 생산중심형 조직문화 하에서는 직무스트레스가 증가하는 결과를 가져왔다. 자율적인 직무수행으로 인한 직무스트레스 이외에도 통제와 경쟁 위주의 조직문화 또한 직무스트레스를 직접적으로 증가시키는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로, 인사제도 중에서 직무자율성과 직결되는 보상 및 교육훈련 만족도가 직무자율성과 직무만족, 직무스트레스 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 우선 보상에 대한 만족할수록 직무자율성이 직무만족 수준에 미치는 정(+)의 효과가 증폭되었고, 직무스트레스 수

준에 미치는 정(+)의 효과는 약화되는 관계가 밝혀졌다. 자율적인 업무수행의 결과에 대해 만족스러운 보상이 제공될 경우 이는 직무자원으로 작용하여 긍정적인 동기, 태도, 행동을 지속시키는 효과를 가져오고 직무스트레스를 완화하는 작용을 하는 것으로 볼 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007). 리더가 일관된 행동을 보일 때 부하의 보상만족 수준이 높아진다는 선행연구 결과를 통해서도 유추할 수 있듯이 (Klimoski & Hayes, 1980), 리더가 부하 직무에 자율성을 부여하고 자율적 직무수행 결과에 대해 만족할만한 보상을 지급할 경우 리더의 행동이 일관된 것으로 받아들여질 가능성이 높고, 이는 직무스트레스의 감소로 이어질 수 있다.

교육훈련의 유용성 등에 대한 만족도 또한 직무자율성과 직무만족 간의 정(+)의 관계를 강화하는 것으로 나타나, 교육훈련의 내용과 실시방법, 기회의 충분함 등이 직무자원으로 활용되어 긍정적인 효과를 불러옴을 알 수 있다. 한편 가설과는 반대방향으로, 교육훈련 만족도는 직무자율성과 직무스트레스 간의 정(+)의 관계 또한 강화하는 것으로 나타났다. 자율적인 직무수행을 원활하게 하기 위한 교육훈련이 제공되더라도 이는 성과에 대한 리더의 기대수준을 높임으로써 종업원의 직무스트레스를 높이는 것으로 이해될 수 있다.

실무적 시사점은 다음과 같다. 능동적이고 도전적인 직무수행을 장려하고 지원하기 위해 조직 내 리더들은 종업원의 직무자율성을 더욱 강조하는 추세이다. 이 때 리더는 업무절차와 계획 등에 대한 의사결정과 재량권을 종업원에게 부여함으로써 직무만족 등의 긍정적인 효과뿐만 아니라 직무스트레스 수준이 증가하는 등의 부정적인 효과 또한 수반됨에 주의할 필요가 있다. 특히 중국기업은 가부장적 위계질서형 조직문화 하에 권위에 의한 권한과 책임 배분이 일반화되어 있는 특징을 가지므로 (Redding, 2000; Yin, 2003), 중국기업의 종업원들에게는 자율적으로 직무를 수행하는 것이 익숙하지 않고 오히려 불편한 직무요구로 받아들여질 가능성이 높다고 하겠다. 종업원 개개인이 자율적으로 직무를 수행하는 과정에서 겪는 불편함이나 부담감, 애로사항 등에 대해 리더가 관심을 가지고 피드백 기회를 자주 제공하여, 구체적인 도움과 지원을 제공하는 것이 중요할 것이다(이창환・이승윤・신인용, 2015). 또한 자율적인 직무수행에 대한 종업원의 자기효능감을 고취시킬 수 있는 방법을 리더와 관리자들이 모색할 필요가 있다. 자신감과 자기효능감을 바탕으로 셀프리더십 등 직무자율성을 발휘할 때 긍정적인 효과가 증폭될 수 있을 것이다(김주하・윤동열・김성훈. 2019; Orth & Volmer, 2017; Sekiguchi, Li, & Hosomi, 2017).

인사제도 차원에서는 우선 종업원이 만족할만한 보상 수준과 공정한 보상 절차가 확립되도록 함으로써, 자율적인 직무수행의 결과가 존중받고 인정받는다는 느낌을 주는 것이 중요할 것이다. 직무에 자율성을 부여하고 그 성과에 대해 리더가 공정하게 가치있는 보상을 제공할 때 리더행동이 일관성 있게 여겨지며 (Klimoski & Hayes, 1980), 이는 리더-부하 관계를 긍정적인 방향으로 발전시켜 종업원의 만족도 증가와 스트레스 감소에 기여할 수 있다.

이를 위해서는 보다 합리적이고 공정하며 가치있는 보상제도를 설계, 운영하기 위한 노력이 필요하다. 또한 자율적인 직무수행이 원활하게 지속되기 위해 필요한 직무 기술과 지식을 제공하는 교육훈련 프로그램이 체계적으로 설계되고 실제로 유용하게 활용되도록 장려할 필요가 있다. 한편 교육훈련에 대한 만족이 직무스트레스 수준을 높이는 것으로 연구결과가 나온 점을 고려할 때, 리더는 지나치게 경쟁을 강조하거나 성과결과만을 중시하기 보다는, 직무수행 및 교육훈련의 과정 등에 대해 건설적이며 구체적인 관심과 피드백을 제공하기 위한 노력이 필요할 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계를 토대로 한 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단적 접근법을 취했기 때문에 변수 간 관계의 시간적 흐름에 따른 변화 또는 인과관계를 파악하기 어려운 한계를 지닌다. 향후에는 종단적 연구를 통해 직무자율성의 중장기적 효과를 규명하려는 노력이 필요할 것으로 생각된다. 둘째, 직무에 자율성을 부여하는 관행이 조직 내에서 원활하게 실천되기 위해서는 어떤 요인이 선행되어야 하고 어떤 환경적 조건이 갖춰져야 하는지 등의 후속 연구를 제안한다. 조직, 팀, 부서 및 리더의 특성, 또는 종업원 개인의 속성에 따라 직무에 자율성이 부여되는 정도 또는 직무자율성의 효과에 차이가 있을 수 있으며, 이를 밝힘으로써 자율적 직무수행을 활성화하기 위한 이론적, 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 동일한 응답자로 하여금 모든 연구변수에 대한 설문에 응답하도록 하여 공통방법편의(common method bias) 오류의 가능성을 가지고 있다. 후속 연구에서는 측정원천을 다변화하는 방법을 모색할 필요가 있는데, 예를 들어 종업원이 응답하는 직무자율성 대신 리더가 부여하는 종업원 직무자율성 정도를 리더의 응답으로 측정하는 방법 등이 가능할 것이다. 마지막으로, 본 연구는 중국기업에 종사하는 중국인 종업원을 대상으로 실시한 설문조사 자료를 기초로 그 분석결과를 토대로 한 것으로, 중국기업의 조직문화 및 인적자원관리 측면에 대한 이해를 증진하는 데 도움이 될 수 있다. 특히 한국과 중국기업 간 교류가 활발하고 중국진출 한국기업 또한 꾸준히 증가하는 추세로, 중국의 가치관과 기업문화, 직무 자율성에 대한 중국인 종업원의 태도에 대한 이해 등을 바탕으로 더욱 원활한 상호교류를 기대할 수 있을 것이다. 향후 연구에서는 본 연구 결과의 일반화 가능성 검토를 위해 다른 문화적 특징을 지니는 국가 및 기업으로 연구대상을 확장할 것을 제안한다.

참고문헌

<국내 문헌>

고득영・유태용. 2012. 직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(1): 215-238.

김기태・조봉순. 2008. 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. *인사조직연구*, 16(1): 115-157.

김명희・이영환・전희준. 2010. 공공서비스기관 교육훈련이 학습의 전이수준과 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 조직지원과 감정노동 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 23(5): 2523-2541.

김민경・나인강. 2012. 교육훈련이 기업성과에 미치는 영향: 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 25(4): 2047-2064.

김주하・윤동열・김성훈. 2019. 셀프리더십, 상사와 조직지원인식 및 조직몰입 간의 관계. *리더십연구*, 10(3): 33-57.

김진희・심원술. 2004. 조직몰입의 선행변수에 관한 국가별 비교연구: 한국, 미국, 중국을 중심으로. *국제경영연구*, 15(3): 1-34.

김해룡・김쌍언. 2011. 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 35(4): 199-229.

박주완・이성. 2016. 제조업 교육훈련투자가 기업성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과 및 조직몰입의 매개효과를 중심으로. *산업교육연구*, 33: 53-74.

박지성・옥지호. 2019. 조직문화 유형이 기업내부노동시장 활용에 미치는 영향에 관한 연구: 환경 역동성의 조절효과. *노동정책연구*, 19(4): 1-31.

서철현・김상범. 2005. 호텔종사원들이 지각하는 임금만족이 조직몰입과 조직후원인식에 미치는 영향. *관광연구*, 19(3): 27-43.

송운석・김재현. 2002. 중, 하위직 공무원의 개인성격과 조직시민행동의 관계: 직무자율성의 조절효과를 중심으로. *한국행정학보*, 36(1): 117-138.

왕뢰・박상수・박상언. 2015. 중국 기업의 조직문화 특성과 구성원의 조직행동 특성간의 관계에 대한 탐색적 연구: 중국 전자산업 기업을 중심으로. *한중사회과학연구*, 34: 235-266.

이은용・황정현・이수범. 2011. 교육훈련요인에 따른 교육훈련 전이, 자기효능감 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구*, 25(6): 275-294.

이은진・정인호. 2012. 일중독과 직무소진 간의 관계에서 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구. *경영교육연구*, 27(6): 27-53.

이준호・박지환. 2011. 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과: 한국과 중국 종업원들의 공통점과 차이점. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1): 75-102.

이창환・이승윤・신인용. 2015. 팀 피드백 환경이 피드백 추구행동을 통해 업무성장활력과 팀 몰입에 미치는 영향. *한국산학기술학회 논문지*, 16(5): 3220-3229.

이홍재・변찬복・박성종. 2013. 직무자율성, 직무만족, 정서적 조직몰입과 지식공유행동의 구조적 영향관계: 서울시 특1급 호텔 종사자를 대상으로. *관광연구*, 28(3): 145-168.

장미영・리상섭. 2019. 감정노동이 이직의도에 미치는 영향. *리더십연구*, 11(1): 85-112.

최석봉. 2019. 팀 성과에 대한 직무 자율성의 다수준 효과. *인적자원개발연구*, 22(4): 23-42.

<외국 문헌>

Anderson, C., Keltner, D., & John, O. P. 2003. Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 1054-1068.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309-328.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. 2005. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10: 170-180.

Batey, M. V., & Lewis, F. M. 1982. Clarifying autonomy and accountability in nursing service. *Journal of Nursing Administration*, 12(9): 13-18.

Bowling, N. A., Wagner, S. H., & Beehr, T. A. 2018. The facet satisfaction scale: An effective affective measure of job satisfaction facets. *Journal of Business and Psychology*, 33(3): 383-403.

Boyas, J. F., Wind, L. H., & Ruiz, E. 2013. Organizational tenure among child welfare workers, burnout, stress, and intent to leave: Does employment-based social capital make a difference?. *Children and Youth Services Review*, 35(10): 1657-1669.

Breaugh, J. A. 1985. The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6): 551-570.

Breaugh, J. A., & Becker, A. S. 1987. Further examination of the work autonomy scales: Three studies. *Human Relations*, 40(6): 381-399.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley and Sons.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. 2016. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36: 199-224.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86: 499-512.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. 1991. Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1): 1-21.

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. 1985. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4): 514-539.

Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., Frink, D. D., George-Falvy, J., Mitchell, T. R., & Matthews, L. M. 2009. Job and organizational characteristics, accountability, and employee influence. *Journal of Managerial Issues*, 21(4): 518-533.

Fried, Y., & Ferris, G. R. 1987. The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2): 287-322.

Giangreco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. 2009. Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1): 96-111.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1975. Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.

Heneman, H. G., & Schwab, D. P. 1985. Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20: 129-141.

Hornung, S., & Rousseau, D. M. 2007. Active on the job—proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4): 401-426.

Kalliath T. J., Bluedorn A. C., & Strube M. J. 1999. A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1175-1198.

Kivlighan Jr., D. M., & Kivlighan III, D. M. 2010. Are group leader knowledge structures related to member satisfaction with the leader?. *Small Group Research*, 41(2): 175-197.

Klimoski, R. J., & Hayes, N. J. 1980. Leader behavior and subordinate motivation. *Personnel Psychology*, 33(3): 543-555.

Langfred, C. W. 2007. The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50: 885-900.

Lawler, E. E. 1991. Satisfaction and behavior. In B. M. Staw(Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior*, 107-124. New York: Macmillan.

Lazarus, R. S., & Launier, R. 1978. Stress-related transactions between person and environment. *In Perspectives in interactional psychology*, 287-327. Boston, MA: Springer.

Locke, E. A. 1976. The nature and consequences of job satisfaction. In M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Chicago, IL: Rand-McNally.

Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., George, J., Gerald, F., &. Ferris, R. 1998. Power, accountability, and inappropriate actions. *Applied Psychology: An International Review*, 47(4): 497-517.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321-1339.

Orth, M., & Volmer, J. 2017. Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4): 601-612.

Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. 2005. Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 591-623.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29: 363-377.

Redding, G. 2000. What is Chinese about Chinese family business? And how much is family and how much is business?. *In Globalization of Chinese business firms*, 31-54. London: Palgrave Macmillan.

Ruggieri, S., & Abbate, C. 2013. Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(7): 1171-1178.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.

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.

Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. 2017. Predicting job crafting from the socially embedded perspective: The interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4): 470-497.

Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. 2006. Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4): 328-342.

Sims, H. P., Szilagyi, A., & Keller, R. 1976. The measurement of job characteristics. *Academy of*

Management Journal, 19: 195-212.

Sirgy, M. J. 2012. *The psychology of quality of life: Hedonic well-being, life satisfaction, and eudaimonia* (Vol. 50). Springer Science & Business Media.

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. 2018. Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5): 706-724.

Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. 2015. Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5(1): 1-17.

Spector, P. 1985. Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6): 693-713.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. 2018. Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter?. *PloS One*, 13(10): e0204089.

Van Vianen, A. E. M. 2000. Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1): 113-149.

Wang, Y. 2010. Discussion on employee assistance programs aiming at work pressure of enterprise employees. *Journal of Shenyang Institute of Engineering*, 6(2): 186-188.

Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. 1967. *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota.

Williams, S., & Cooper, C. L. 1997. *Occupational stress indicator.* 251-276. Lanham, MD: Scarecrow Education.

Yin, Y. 2003. *Chinese management skills*. Beijing, China: China Social Science Press.

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2007. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2): 121-141.

The Effect of Chinese Employees' Job Autonomy on Job Satisfaction and Job Stress: Organizational Culture and Satisfaction with Compensation and Training as Moderators

Yue He*, Seung-Yoon Rhee**

Abstract

To address the needs of fast-changing markets and consumers, leader's role in providing employees with job autonomy becomes ever more important. On the other hand, employee job autonomy has been associated with negative effects such as an increased level of stress. This study is carried out in the context of Chinese firms which operate in Confucian cultural background with an emphasis on collectivist socialism characterized by relatively low power distance and equality in distribution. More specifically, this study investigates the relationship between Chinese employees' job autonomy and their level of job satisfaction and stress. This study further explores how this relationship is moderated by (a) the types of organizational culture that fit the principles of job autonomy including proactivity and taking initiatives, and (b) satisfaction with human resources practices such as compensation and training. Hierarchical multiple regression analysis was conducted using survey data from 202 Chinese employees in Chinese firms. The results show that employee job autonomy is positively associated with both job satisfaction and job stress. The positive relationship between job autonomy and job stress is weakened by hierarchical organizational culture and pay satisfaction. Also, satisfaction with pay and training strengthens the positive relationship between job autonomy and job satisfaction. In addition, the positive relationship between job autonomy and job stress is weakened by pay satisfaction, whereas the relationship is strengthened by training satisfaction. The result indicates the importance of understanding the mechanisms that amplify the positive effects of job autonomy and attenuate its negative effects as well in the context of Chinese firms, which provides theoretical and practical implications for leaders' effective management of employee job autonomy. On the basis of a deeper understanding of organizational culture of Chinese firms and

* First Author, Master of Business Administration, Hongik University, E-mail: heyue1227@naver.com

** Corresponding Author, Associate Professor, Department of Business Administration, Hongik University, E-mail: syrhee@hongik.ac.kr

Chinese employees' attitudes toward job autonomy, this study aims at contributing to the establishment of a more productive relationship between Korean and Chinese firms.

Key words: job autonomy, job satisfaction, job stress, organizational culture, competing values model, compensation, training