

한국, 인도네시아, 중국종업원 조직몰입특성에서 개인적 가치성향의 매개효과에 대한 연구

김규남

경인여자대학 무역실무과 조교수
(kimkn@kyungin-c.ac.kr)

신만수

고려대학교 경영대학 교수
(shinms@mail.korea.ac.kr)

한국기업들은 동남아지역에 노동집약적 제조업체의 투자비중이 높아 성공적인 현지화를 위해서는 효과적인 인적자원관리가 중요한 관건이 된다. 효과적인 인적자원관리의 방법으로 조직내 종업원의 태도 및 행위에 직접적인 영향을 미치는 현지문화와 조화가 이루어질 때 효과가 가장 큰 것으로 지적되고 있으나 유용한 인적자원관리의 수단으로 활용되는 '조직몰입(organizational commitment)'의 기존연구에서는 문화를 외생변수로 간주하여 국별 비교를 통해 간접적으로 문화적 영향력을 검증하고 있다.

본 연구에서는 한국종업원들과 함께 한국기업의 투자가 집중되고 있는 인도네시아, 중국의 생산직·하위관리직 종업원을 대상으로 선행변수가 개인적 가치성향을 통해 조직몰입에 미치는 매개효과(mediating effect)를 분석함으로써 가치성향을 고려한 효과적인 인적자원관리의 시사점을 제시하였다. 분석결과, 3개국 모두 개인주의 성향이 감정몰입과 부, 근속몰입과 정의 상관관계로 나타났으며 선행변수 중 근무기간과 공식화가 개인주의 성향과 정의 상관관계로 나타났다. 따라서 근무기간과 공식화는 개인주의 성향을 통해 감정몰입에는 부, 근속몰입에서는 정의 매개효과를 보여주고 있다. 이러한 연구결과를 통해 효과적인 인적자원관리를 위한 시사점을 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫째, 3개국 종업원들의 근무기간이 증가함에 따라 조직에 대한 충성도, 자발적인 헌신을 강조하기보다는 개인의 목표와 가치를 중요시하고, 근무기간에 따른 경제적 이해관계를 충족시키는 인적자원관리수단이 효과적일 것이다. 둘째, 동아시아국가에 진출한 기업들은 개인의 자율성과 원활한 의사소통을 저해하지 않는 범위에서 문서와 절차에 따라 공정하게 직무를 부여하고 평가하는 경영의 시스템을 추진하는 것이 필요하다고 판단된다.

1. 서 론

글로벌 경쟁시대를 맞이하여 한국기업들은 적극적인 해외직접투자를 전개하고 있으며 2000년 11월까지 총 투자건수 11,969건에 약 293억불을 기록하였다. 이중 저임노동력과 원자재가 풍부한 동남아지역에 7,880건, 약 117억불의 투자가 이루어져 투자건수 중 65.8%, 금액 중 39.9%로 높은

비중을 차지하고 있다.

기업들이 성공적인 해외진출을 하기 위해서 초기 단계에서는 진입방식 및 목표시장의 선정 등과 같은 전략적 요인들이 중요하나 진출 후 현지에서 성공적인 경영을 하기 위해서는 현지국시장에 맞는 현지화 전략이 중요하게 된다.

단일민족으로서 타문화권에 대한 적응이 미숙하고, 현지문화에 대한 관심과 이해노력이 부족했던 한국기업들은 동남아 현지에서 심각한 노사분규를

겪었으며, 현지인력을 제대로 관리하지 못해 현지종업원들이 기술만 전수 받고 이직해 버리는 사례가 많이 발생하였다(이장호, 1995). 따라서 동남아시아에 노동집약적 제조업체의 투자비중이 높은 한국 기업들에게 현지종업원들에게 적합한 인사·노무관리제도를 개발·적용하는 문제는 자회사의 현지화 성과를 결정짓는 중요한 전략적 과제이다(신만수, 문형구, 1997).

효과적인 인사·노무관리를 위해서는 무엇보다 현지문화와 조화가 이루어지는 것이 필요하다고 지적되고 있다(Jaeger & Kanungo, 1990; Newman & Nollen, 1996). 문화에 대한 개념적 정의는 연구영역과 관점에 따라 다양하게 나타나고 있으나 공통적으로 문화권내 규범적 특성인 가치성향(value orientation)을 형성하여 구성원의 태도와 구체적인 행위에 직접적인 영향을 미치는 것으로 정의되고 있다(Adler, 1986).

따라서 해외에 진출하는 기업들은 현지종업원들이 지니는 문화적 특성과 그로 인한 행위의 차이가 조직에 직접적인 영향을 미친다는 점을 인식하고 문화적 특성에 적합한 인적자원관리방안 수립에 노력해야 한다.

인적자원관리의 수단으로 조직에 대한 종업원들의 충성심이나 일에 대한 애착정도를 반영하고 나아가 종업원의 결근율과 이직율, 생산성과 직접적인 상관관계를 갖는 '조직몰입(organizational commitment)' 개념이 유용하게 사용되어 왔다.

그러나 조직몰입에 대한 기존연구들은 대부분 문화를 잔여변수(residual variables)나 외생변수로 간주하여 왔다. 즉, 기존연구들은 선행변수의 영향력이 국가간에 다르게 나타나는 결과를 통해 문화적 영향력을 간접적으로 검증하고 있을 뿐, 문화적 가치성향이 종업원의 조직내 행위에 미치는 구체적인

영향력은 검증하고 있지 못하다.

따라서 현지종업원에게 적합한 인사·노무관리제도를 도입하기 위해서는 문화적 가치성향이 조직내 종업원의 태도 및 행위에 어떠한 영향을 미치는지 고려할 필요성이 크다.

본 연구에서는 한국종업원들과 노동집약적 투자비중이 높은 인도네시아, 중국종업원들을 대상으로 선행변수가 문화적 가치성향을 통해 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 이를 통해 문화적 가치성향이 조직내 종업원들의 행위에 미치는 구체적인 영향력을 살펴봄으로서 문화적 가치성향을 고려한 효과적인 인적자원관리의 시사점을 제시하였다.

II. 연구의 배경

'조직몰입(organizational commitment)'은 조직에 대해 가지는 종업원의 태도 및 반응을 반영하는 개념으로 인적자원관리에 유용한 척도로 사용되어진다(Marsh & Mannari, 1977). 그러나 기존 연구에서는 주로 서구를 중심으로 척도의 개발 및 실증연구가 이루어졌으며 저임노동력이 풍부해 인적자원관리의 필요성이 높은 동남아시아에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다.

아시아국가의 조직몰입특성에 대한 연구는 주로 일본을 중심으로 이루어졌으며 빠른 경제성장의 원인 중 하나로 종신고용, 합의된 의사결정, 회사의 복지프로그램 및 경영철학과 같은 일본의 독특한 경영관습에 의해 일본종업원들이 조직에 몰입하여 생산성은 높고, 이직율과 결근율은 낮게 나타난다고 지적하고 있다(Marsh & Mannari, 1977;

Near, 1989).

그러나 기업에 대한 일본종업원들의 종신몰입(lifetime commitment)의 결정요인에 대한 연구에서는 직무만족, 종업원의 응집성(cohesion)이 유의하게 나타났다. 그러나 온정주의(paternalism)를 비롯한 다른 변수들은 유의하게 나타나지 않아 일본종업원들의 조직몰입특성에서 유의한 문화적 차이는 나타나지 않고 있다(Marsh & Mannari, 1977).

그러나 실제로 일본종업원들과 미국종업원들의 조직몰입수준을 측정한 결과, 일본종업원들의 조직몰입수준이 높을 것이라는 인식과는 달리 미국종업원들보다 낮게 나타났다. 이러한 결과에 대해 연구자들은 일본종업원들이 겸손을 중시하는 가치성향에 따라 조직몰입수준을 전체적으로 낮게 평가하려는 경향이 있고, 직무그룹, 사회·문화적 압력에 의해 낮은 조직몰입수준에도 불구하고 높은 생산성, 낮은 이직율과 결근율을 보인다고 지적하고 있다(Lincoln & Kalleberg, 1985; Luthans, McCaul & Dodd, 1985).

한국종업원들의 조직몰입수준에 대한 연구에서도 일본종업원과 같이 미국종업원보다 낮은 조직몰입수준을 보이고 있으며 나이와 근무기간이 서구에서와 같이 조직몰입과 정의 관계로 나타나 조직몰입의 선행변수는 문화적 차이에 관계없이 보편성을 갖는다고 지적하고 있다(Luthans, McCaul & Dodd, 1985). 또한 한국의 27개 대기업 종업원들을 대상으로 한 연구에서도 공식화를 제외하고는 나이, 직무 근무연한(job tenure)변수가 서구에서와 같이 조직몰입과 정의 관계로 나타나 문화적 영향력이 유의하게 나타나지 않고 있다고 지적하고 있다(Sommers, Bae & Luthans, 1996).

그러나 미국과 인도종업원을 대상으로 한 연구에

서는 개인주의 성향이 높은 미국종업원들은 업무의 규칙과 절차, 문서화와 같은 공식화가 부의 효과로 나타난 반면 집단주의 성향이 높은 인도종업원들에게는 정의 효과로 나타나 문화적 성향에 따라 공식화에 대한 감정적 반응이 다르게 나타난다고 지적하고 있다(Agrawal, 1993).

기존연구를 통해 아시아국가의 조직몰입특성에서 문화적 영향력은 일관성 있게 나타나지 않고 있음을 알 수 있다. 그러나 이는 연구결과의 유사성 또는 차이점을 통해 간접적으로 문화적 영향력을 검증한 결과이다. 따라서 구체적으로 문화적 영향력을 고려한다면 아시아국가 종업원들은 문화적 성향의 차이에 따라 조직에 대한 태도 및 반응이 서구와는 다르게 나타날 수 예상할 수 있다.

문화에 대한 개념적 정의를 살펴보면 Light & Keller(1975)는 "문화란 사회나 집단을 구성하는 모든 사람들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 신앙 등을 포함하는 거시적인 개념으로 집단 구성원의 행위에 영향을 미치는 중요한 요소"로 정의하고 있다. 또한 Hofstede(1980)는 "하나의 인간 집단이 다른 집단과 차별화 될 수 있는 집합적인 마음의 프로그래밍"으로 정의하고 있다. 문화에 대한 개념적 정의는 연구영역과 관점에 따라 다양하게 나타나고 있으나 공통적으로 구성원의 행위에 직접적인 영향을 미치는 것으로 정의되고 있다(Adler, 1986). 따라서 효과적인 인적자원관리를 위해서는 현지의 문화적 특성을 파악하고 현지종업원들의 행동에 어떠한 영향을 미치는지 파악하는 것이 필요하게 된다.

아시아국가에 대한 기존연구를 검토한 결과, 첫째, 주로 서구를 중심으로 연구가 이루어졌기 때문에 중국, 인도네시아와 같이 저임노동력이 풍부한 동남아시아국가에 대한 연구는 부족할 뿐만 아니라 문

화적 영향력을 체계적으로 분석하지 못한다는 점을 지적할 수 있다. 둘째, 연령, 근무기간과 같은 일부 변수들에서는 서구와 유사한 결과를 보여주고 있으나 조직특성, 직무특성 변수들에서는 문화적 가치성향의 영향력이 나타나고 있다. 즉, 개인주의 성향이 높고 낮음에 따라 공식화에 대한 종업원의 반응이 달라지고 있으며(Agrawal, 1993), 직무특성에 대한 종업원의 반응도 문화적 가치성향에 따라 달라지게 될 것으로 예상할 수 있다(Oldham & Hackman, 1981). 셋째, 일본, 한국에 대한 연구에서도 조직몰입수준이 서구보다 낮게 나타나고 있는데 그 이유로 사회·문화적 영향력을 지적하고 있다. 따라서 연령, 근무기간과 같은 일부 변수들에서 서구와 유사한 결과가 나타나는 것으로 문화적 가치성향의 영향력이 없거나 적다고 단정할 수 없다.

따라서 본 연구에서는 한국종업원들과 인도네시아, 중국종업원들을 대상으로 기존연구에서 유의하

게 나타난 선행변수들이 내생변수화된 개인적 가치성향¹⁾을 통해 조직몰입에 미치는 매개효과(mediating effect)를 분석하였다. 이를 통해 개인적 가치성향이 조직적 프로세스와 종업원의 조직내 행위에 미치는 영향력을 동태적으로 분석함으로써 보다 효과적인 인적 자원관리를 위한 시사점을 제시하고자 한다.

III. 연구설계

〈표 1〉에는 측정변수의 조작적 정의와 신뢰도 분석결과가 제시되어 있다.

3.1. 종속변수의 선정

조직몰입에 대한 정의는 연구자의 관점에 따라

〈표 1〉 측정변수의 조작적 정의와 신뢰도분석

차원	변수	측정방법	조작적 정의	신뢰도(Cronbach's Alpha)			
				한국	인니	중국	
종속 변수	조직몰입	감정몰입	7점척도 8문항	(③ + ⑤ + ⑧)/3	.6152	.6073	.6876
		근속몰입	7점척도 8문항	(③ + ⑥ + ⑧)/3	.5564	.5780	.5205
	가치성향	개인주의	5점척도 4문항	(① + ② + ③)/3	.7005	.5355	.5230
		장기지향성	5점척도 4문항	(① + ② + ③)/3	.7911	.5988	.5192
선행 변수	개인특성	근무기간, 성별, 직급, 교육수준	기입형	개별측정	.	.	.
		조직특성	공식화	7점척도 5문항	(①+②+③+④+⑤)/5	.8140	.7443
	집권화		7점척도 2문항	(①+②)/2	.5706	.5511	.5234
	직무특성	기술다양성 과업명확성 과업중요성 직무자율성 관리자피드백	각 7점척도 1문항	개별측정	.7776	.6973	.7268

1) 비교경영학(cross-culture management)에서는 국가간 비교를 통해 문화적 영향력을 분석하고 있다. 그러나 본 연구에서는 중간관리직, 생산직과 같은 국가내 특정 하위그룹(sub-group)을 대상으로 하였기 때문에 문화적 가치성향보다는 개인적 가치성향이라고 하는 것이 타당하다.

다양하게 제시되고 있으나 조직에 몰입되는 원인에 따라 크게 ① 감정몰입(affective commitment) ② 근속몰입(continuence commitment)으로 나눌 수 있다. 두 차원은 모두 종업원들이 조직에 남아 있으려는 경향을 반영한다는 측면에서 상호작용을 할 수 있으나 조직에 몰입하게 되는 동기를 다르게 반영하고 있기 때문에 선행변수들의 영향력은 다를 것이라고 지적되고 있다(Meyer, Allen & Gellatly, 1990).

감정몰입과 근속몰입의 관계를 살펴보면 감정몰입을 높이는 요인들은 곧 이직시 회생되는 요인이 되며, 조직적 투자가 이루어질수록 자신에 대한 정당화와 문제를 감소시키려는 성향(dissonance reduction orientation)을 가지기 때문에 감정몰입과 근속몰입은 정의 상관관계를 갖는다고 지적하고 있다(Meyer, Allen & Gellately, 1990). 반면에 조직에 대한 감정적 애착이 강할수록 경제적 이해관계의 중요성이 낮아지므로 근속몰입은 감소하게 된다는 지적도 있다(Shore & Wayne, 1993; Dunham, Grube & Castaneda, 1994). 따라서 감정몰입과 근속몰입의 관계는 명확히 구별되기보다는 관점에 따라 달라지게 되며 기존연구에서도 구체적인 관계에 대해 합의된 결론을 내리지 못하고 있다.

Meyer & Allen(1984)은 조직몰입을 조직에 대한 개인의 감정적 애착을 반영하는 감정몰입차원, 이직시 발생하는 인지된 비용으로 조직에 계속 남아 있으려는 근속몰입차원으로 구별하여 척도를 제시하였다. 이들은 이후 조직에 남아 있어야 한다는 종업원의 가치관이나 의무감을 반영하는 규범적 몰입(normative commitment)차원을 추가하여 3차원에 대한 24개 항목의 척도를 제시하였다(Allen & Meyer, 1991). 이들의 척도는 다차원적인 조직몰입 차원을 통합적으로 측정할 수 있는 척도를 제시하였으

며 여러 실증연구에서 0.7 이상의 높은 신뢰도 수준을 보여주고 있어 본 연구에서도 Allen & Meyer의 척도를 사용하였다(Shore & Wayne, 1993; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Shin, 1998). 개인의 가치성향은 동양적 가치성향을 반영한 Hofstede(1994)의 VSM(Value Survey Module) 5차원을 사용하였다. 본래 Hofstede의 척도는 개인주의와 집단주의, 권력간격, 불확실성 회피성, 남성화와 여성화의 4차원으로 구성되었으며 각 차원별로 국가들의 성향을 포지셔닝하여 개인 및 조직에 대한 영향력을 측정할 수 있다는 점에서 유용하다.

그러나 연구표본인 IBM 근무자는 개도국의 경우 대부분 일정자격을 갖춘 사람들로서 서구화된 경향이 커서 현지종업원의 평균적인 가치관을 제대로 반영하지 못한다는 점, 서구를 중심으로 척도를 도출하였기 때문에 동양문화의 가치성향을 측정하는데 타당하지 못하다는 점, 시간의 경과에 따른 가치관의 변화를 반영하지 못한다는 점이 문제점으로 지적되고 있다(Shin, 1998).

이에 대해 Bond(1987)는 의도적으로 중국문화적 가치성향에 편향된 '중국 가치조사(Chinese Value Survey: CVS)'의 연구에서 동양문화를 반영하는 4차원을 발견하였다. 이들의 척도는 Hofstede의 불확실성 회피성과 Bond의 유교적 역동성(confucian dynamism)을 제외하고 다른 차원들은 상관관계를 가지는 것으로 나타났다(Franke, Hofstede & Bond, 1991). 따라서 Hofstede는 기존의 차원에 유교적 역동성 중 일부 항목을 토대로 장기지향성(long-term orientation) 차원을 추가한 5차원의 Value Survey Module(1994)을 제시하였으며 후속연구에서 국가간 문화적 성향의 차이를 잘 반영하는 것으로 나타났다(Newman & Nollen, 1996).

국가간 연구에서는 척도의 공통성과 개념적 타당성이 중요하다. 따라서 요인분석을 통해 국가간에 공통적으로 나타나는 항목으로 차원을 구성하였으며 신뢰도 분석을 통해 척도의 개념적 타당성을 검증하였다. 그 결과, 감정몰입과 근속몰입은 각각 3개 항목씩 유의하게 나타났으며 신뢰도 수준도 0.5이상으로 나타났다. 반면에 규범몰입은 국가간에 공통적인 요인이 나타나지 않았다.

가치성향차원에서는 개인주의와 장기지향성 차원에서 3개 항목이 유의하게 나타났으며 척도에 대한 신뢰도 수준을 분석한 결과, 모두 0.5이상으로 나타나 초기연구에서 개념적 타당성이 어느 정도 확보된 것으로 판단된다.

3.2. 선행변수의 선정

선행변수로는 Steers(1977)가 제시한 개인특성, 조직특성, 직무특성을 선정하였다. 개인특성은 근무기간, 성별, 직급, 교육정도로 측정하였으며 조직특성은 Pugh, Hickson & Hinings(1969)의 공식화와 집권화 척도를 사용하였다. 직무특성은 Hackman & Oldham(1974)의 기술다양성, 과업명확성, 과업중요성, 직무자율성, 관리자피드백으로 구성되는 JDS(Job Diagnostic Survey)를 사용하였다. 또한 표본이 국가별로 다양한 산업으로 구성되었기 때문에 추가적으로 산업효과를 분석하였다. 조직특성과 직무특성에 대한 요인분석 결과, 각각 하나의 요인으로 적재되었으며 신뢰도 수준도 0.5이상으로 나타나 개념적 타당성이 어느 정도 확보된 것으로 판단된다.

3.3. 연구모형

감정몰입과 근속몰입의 관계는 관점에 따라 다르게 나타나고 있으며 기존연구에서도 합의된 결론을 내리지 못하고 있다. 또한 조직몰입이 조직에 대한 종업원의 심리적 반응을 반영하는 개념이므로 대부분 조직에 대해 적극적이며 자발적인 직무수행을 유발할 수 있는 감정몰입을 중심으로 연구가 이루어져 왔으며 경제적 이해관계를 반영하는 근속몰입 차원에 대한 연구는 충분하지 못하다.

따라서 본 연구에서도 다양한 연구결과가 축적되어 있는 감정몰입을 중심으로 연구를 수행하였으며 근속몰입에서는 기존연구를 통해 영향력을 설정할 수 있는 근무기간, 공식화에 대해서는 가설을 설정하여 분석하되, 다른 변수들은 실증분석을 통해 시사점을 제시하였다.

3.3.1. 감정몰입특성에 대한 연구모형

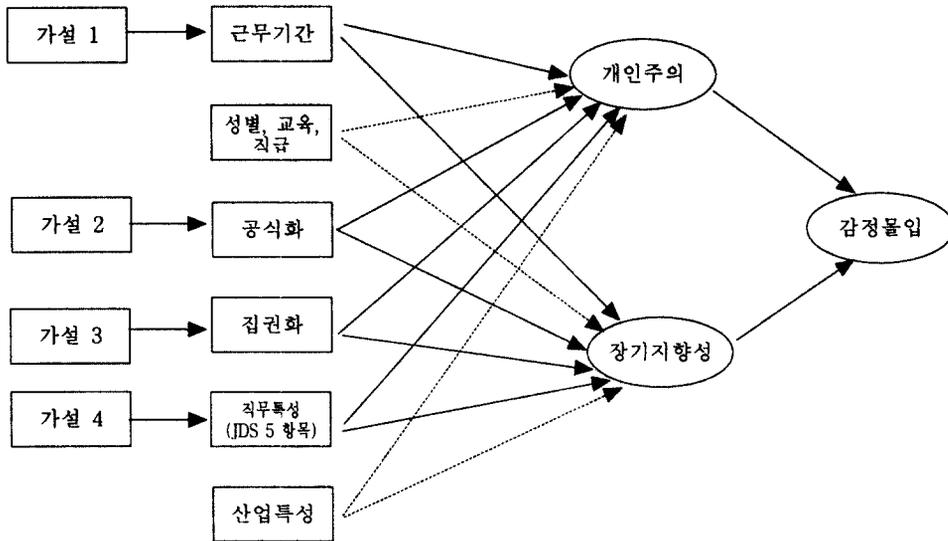
〈그림 1〉에서는 감정몰입특성에 대한 연구모형이 제시되어 있다. 종속변수와 선행변수들은 〈표 1〉에 제시되어 있는 변수의 조작적 정의를 토대로 측정하였다.

3.3.2. 감정몰입에 대한 연구가설

1) 개인특성에 대한 가설

기존연구에서는 종업원의 근무기간이 증가할수록 조직에 대한 이해와 적응력이 높아지기 때문에 조직의 목표 및 가치관을 수용하는 경향이 커져 감정몰입이 증가한다고 지적하고 있다(Meyer & Allen, 1984; Mathieu & Hamel, 1989). 그러나 근무

〈그림 1〉 감정몰입특성에 대한 연구모형



기간의 증가가 감정몰입에 미치는 영향력은 개인주의, 장기지향성향에 따라 달라질 것으로 예상할 수 있다.

기존연구에서 개인주의 성향이 높은 집단은 강한 개인정체성을 가지며 집단의 규범과 가치관이 전체 구성원들에게 수용, 내부화 되는데 많은 의사소통의 장애가 있다고 지적하고 있다(Leung & Bond, 1982). 또한 구성원들간 동일시 정도와 상호존성이 낮게 나타나고 조직의 목표와 개인의 목표가 일치하지 않는다면 조직을 기꺼이 떠나려는 경향이 높게 나타난다고 지적하고 있다(Triandis, Leung, Villarial & Clark, 1985). 따라서 근무기간의 증가가 개인주의 성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 조직에 대한 감정적 애착과 유대감을 반영하는 감정몰입에서는 부의 매개효과가 나타날 것으로 예상할 수 있다.

반면에 장기지향성이 높은 종업원들은 절약을 통해 저축률이 높게 나타나고, 느린 결과에 대한 참

을성이 높으며 목적을 위해 자신을 희생하려는 경향이 높게 나타난다고 지적하고 있다(Hofstede, 1984). 따라서 근무기간의 증가가 장기지향성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 조직에 대한 감정적 애착과 유대감을 반영하는 감정몰입에서는 정의 매개효과가 나타날 것으로 예상할 수 있다.

가설 1. 근무기간이 감정몰입에 미치는 영향력은 개인의 가치성향에 따라 달라질 것이다

1-1: 근무기간이 개인주의 성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 부의 매개효과로 나타날 것이다

1-2: 근무기간이 장기지향성을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 정의 매개효과로 나타날 것이다

2) 조직특성에 대한 가설

Agrawal(1993)은 개인주의 성향이 높은 미국 종업원들은 공식화수준이 높아질수록 조직분위기의 악화로 인식하여 감정몰입이 감소하는 반면, 집단주의 성향이 높은 인도종업원들은 공식화를 조직분위기의 개선으로 인식하여 감정몰입이 증가한다는 결과를 통해 공식화가 감정몰입에 미치는 영향력은 개인의 가치성향에 따라 달라진다고 지적하고 있다

따라서 공식화수준이 개인주의 성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 부의 매개효과로 나타날 것으로 예상할 수 있다. 반면에 장기지향성의 영향력에 대해서는 실증연구가 이루어지지 않고 있어 단정할 수는 없다. 그러나 절약과 인내를 중요시하고 느린 결과에 대한 참을성, 목적을 위해 희생하려는 경향이 높은 장기지향성향은 실증연구에서 집단주의 성향과 높은 정의 상관관계를 보이고 있다.(Franke, Hofstede & Bond, 1991) 따라서 공식화수준이 장기지향성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 정의 매개효과로 나타날 것으로 예상된다.

가설 2: 공식화수준이 감정몰입에 미치는 영향력은 개인의 가치성향에 따라 달라질 것이다

2-1: 공식화수준이 개인주의 성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 부의 매개효과로 나타날 것이다

2-2: 공식화수준이 장기지향성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 정의 매개효과로 나타날 것이다

기존연구에서 의사결정권한이 경영자에게 집중되는 정도를 나타내는 집권화가 높아질수록 의사결정에 대한 참여도와 개인의 자율성이 낮아지므로 조

직에 대한 감정적 애착과 유대감이 감소하는 것으로 나타나고 있다(James & Jones, 1974; Morris & Steers, 1980; Fukami & Larson, 1984; Mathieu & Hamel, 1989).

집권화가 감정몰입에 미치는 영향력은 개인의 가치성향에 따라 달라질 것으로 예상할 수 있다. 개인주의 성향은 이해타산적 동기로 조직에 참여하고 자신의 이해관계와 개인의 성취감을 중요시하기 때문에 조직의 의사결정 및 경영에 참여하려는 경향이 높게 나타날 것이다. 따라서 집권화수준이 개인주의 성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 부의 매개효과로 나타날 것으로 예상할 수 있다. 반면, 절약과 인내를 중요시하고 목표를 위해 자신을 기꺼이 희생하려는 경향을 반영하는 장기지향성은 감정몰입에 정의 매개효과를 보일 것으로 예상할 수 있다.

가설 3: 집권화수준이 감정몰입에 미치는 영향력은 개인의 가치성향에 따라 달라질 것이다

3-1: 집권화수준이 개인주의 성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 부의 매개효과로 나타날 것이다

3-2: 집권화수준이 장기지향성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 정의 매개효과로 나타날 것이다

3) 직무특성에 대한 가설

직무특성은 수행하는 직무에 따라 다양하게 나타나기 때문에 감정몰입의 결정변수로서 직무에 관련된 변수를 선정하기는 어렵다(조경호, 1993).

Oldham & Hackman(1981)은 조직구조특성

은 기술다양성, 과업명확성, 과업중요성, 직무자율성, 관리자피드백과 같은 직무특성을 형성하게 되고, 이러한 직무특성에 따라 조직에 대한 만족도와 같은 종업원의 반응이 달라진다고 지적하고 있다. 이러한 직무특성을 중심으로 선행연구를 살펴보면 기술다양성이 클수록(기술다양성: Glisson & Durick, 1988), 명확한 과업을 부여할 수록(과업명확성: Steers, 1977), 개인의 직무에 의미를 부여할 수록(과업중요성: Hackman & Oldham, 1974), 직무결과에 대한 책임을 강조하고 자율성이 높을수록(직무자율성: DeCotis & Summers, 1987), 관리자가 직접적이고 명확한 정보를 제공할 수록(관리자피드백: Oldham & Hackman, 1981) 감정몰입은 증가하는 것으로 지적하고 있다.

직무특성이 감정몰입에 미치는 영향력도 개인의 가치성향에 따라 달라질 것으로 예상할 수 있다. 즉, 개인의 이해관계와 개인의 자율성을 중요시하는 개인주의 성향이 높을수록 자신의 직무에 관련

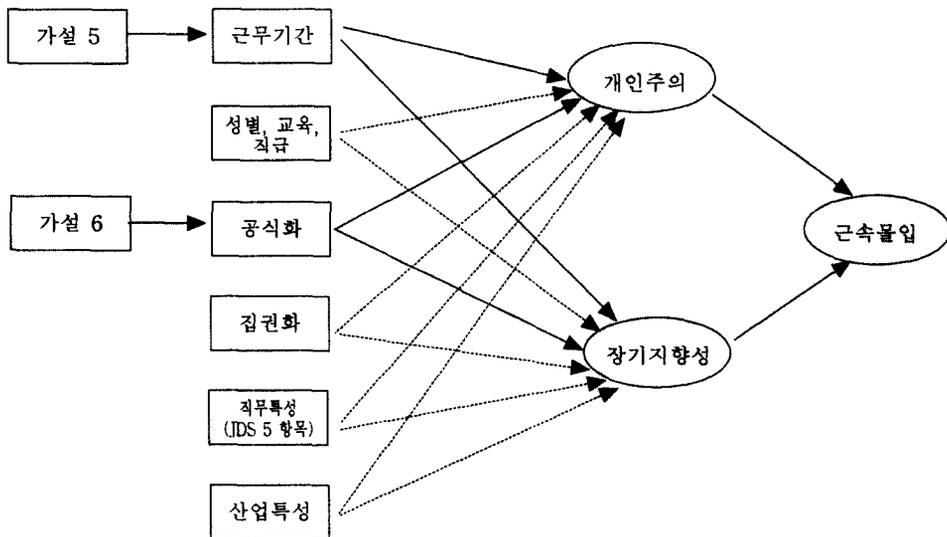
된 역할과 성과를 보다 중요시하므로 감정몰입에 미치는 영향력은 정의 매개효과로 나타날 것으로 예상된다. 반면에 절약과 인내, 목적을 위해 기꺼이 희생하려는 경향을 반영하는 장기지향성은 직무에 관련된 역할과 성과보다는 조직전체의 목표와 성과를 중요하게 생각하므로 감정몰입에 부의 매개효과를 보일 것으로 예상할 수 있다.

가설 4: 직무특성수준이 감정몰입에 미치는 영향력은 개인의 가치성향에 따라 달라질 것이다

4-1: 직무특성수준이 개인주의 성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 정의 매개효과로 나타날 것이다.

4-2: 직무특성수준이 장기지향성향을 통해 감정몰입에 미치는 영향력은 부의 매개효과로 나타날 것이다

〈그림 2〉 근속몰입특성에 대한 연구모형



3.3. 근속몰입특성에 대한 연구모형

조직적 투자 및 경제적 이해관계를 반영하는 근속몰입에 대한 연구는 부족하다. 이는 근속몰입이 조직에 잔류하려는 경향을 높여주지만 조직을 위해 자발적인 노력을 유발하지 못하기 때문에 인사관리측면에서의 유용성이 감정몰입보다 떨어지기 때문이다(Allen & Meyer, 1991; 조경호, 1993; 김중서, 1998). 따라서 본 연구에서는 기존연구를 통해 영향력을 예상할 수 있는 근무기간, 공식화에 대해 가설을 설정하였으며 나머지 변수들은 실증분석을 통해 가치성향의 영향력을 분석하였다.

3.4. 근속몰입특성에 대한 연구가설

1) 개인특성에 대한 가설

기존연구에서는 근무기간이 증가할수록 급여, 퇴직금, 연금과 같은 조직적 투자가 축적되고 이직기회가 감소하여 경제적 이해관계를 반영하는 근속몰입이 증가한다고 지적하고 있다(Sheldon, 1971; Sommers, Bae & Luthans, 1996).

근무기간의 증가에 따른 근속몰입의 증가는 가치성향에 따라 다르게 나타날 것으로 예상할 수 있다. Hofstede(1984)는 개인주의 성향이 높은 집단일수록 이해타산적 동기로 조직에 참여하게 되고 자신의 이익과 성취감을 중요시한다고 지적하고 있다. 따라서 개인주의 성향을 통해 근속몰입에 미치는 영향력은 정의 매개효과를 보일 것으로 예상할 수 있다. 반면에 절약과 인내, 조직을 위해 기꺼이 희생하려는 경향을 반영하는 장기지향성의 경우 조직이 제공하는 경제적 혜택보다는 조직에 대한 감정적 애착을 중요시하게 되므로 근속몰입에 대한

영향력은 부의 매개효과를 보일 것으로 예상할 수 있다.

가설 5: 근무기간이 근속몰입에 미치는 영향력은 개인의 가치성향에 따라 달라질 것이다

5-1: 근무기간이 개인주의 성향을 통해 근속몰입에 미치는 영향력은 정의 매개효과로 나타날 것이다

5-2: 근무기간이 장기지향성을 통해 근속몰입에 미치는 영향력은 부의 매개효과로 나타날 것이다

2) 조직특성에 대한 가설

Becker(1960)는 개인이 조직에 투자한 결과(side-bets)가 클수록 이직으로 상실하게 되는 비용이 커지게 되어 종업원들은 이직대신에 조직에 잔류하게 된다고 지적하고 있다. 공식화가 근속몰입에 미치는 영향력은 연구가 충분히 이루어지지 않아 구체적으로 단정할 수 없다. 그러나 공식화를 통해 종업원들의 역할이 명확해지고 보상의 공정성이 이루어진다면 조직에 대한 감정적 애착을 느끼게 된다는 결과를 통해(James & Jones, 1974; Fukami & Larson, 1984), 종업원들이 공식화를 통해 조직으로부터 얻게 되는 급여, 퇴직금, 연금과 같은 경제적 혜택의 정도를 명확히 인식할수록 근속몰입은 증가할 것으로 예상할 수 있다.

그러나 공식화가 근속몰입에 미치는 영향력은 개인의 가치성향에 따라 달라질 것이다. 즉, 개인주의 성향은 경제적 이해관계를 반영하는 근속몰입에 정의 매개효과를 보일 것으로 예상된다. 그러나 장기지향성은 조직에 대한 감정적 애착을 보다 중요시하여 근속몰입에 부의 매개효과를 보일 것으로 예상된다.

〈표 2〉 표본 현황

개인특성	구 분	한국종업원	인니종업원	중국종업원	계
성별	남	615	222	83	920
	녀	146	95	111	352
	missing	9	.	29	38
직급별	생산직	575	193	190	958
	관리직	195	124	33	352
	missing
연령별	20대 이하	302	221	142	665
	30대 이상	467	96	56	619
	missing	1	.	25	26
	평균(세)	34.5	28.0	25.5	28.4
학력별	고졸이하	368	223	101	692
	전문대이상	338	94	86	518
	missing	64	.	36	100
	평균(년)	14.9	13.1	12.8	13.4
근무기간	3년 이하	269	205	161	635
	3년 이상	462	102	29	593
	missing	39	10	33	82
	평균(개월)	99.3	27.2	33.2	43.1
산업별	의 류	.	131	31	162
	건 설	.	82	.	82
	화 학	537	65	.	602
	철 강	.	39	.	39
	전 자	233	.	192	425
합 계		770	317	223	1,310

가설 6: 공식화수준이 근속몰입에 미치는 영향력은 개인의 가치성향에 따라 달라질 것이다

6-1: 공식화수준이 개인주의 성향을 통해 근속몰입에 미치는 영향력은 정의 매개효과로 나타날 것이다

6-2: 공식화수준이 장기지향성향을 통해 근속몰입에 미치는 영향력은 부의 매개효과로 나타날 것이다

3.5. 표본현황

표본현황을 보면 한국종업원이 770명, 인도네시아 317명, 중국 223명, 총 1,310명을 대상으로 하였으며 성별로는 남자종업원의 비중이 높고(70.2%), 직급별로는 생산직 종업원의 비중이 높은 것으로 나타났다(73%). 연령, 근무기간, 학력면에서 한국종업원들이 모두 높게 나타나고 있으며 이는 중

국과 동남아에 대한 투자가 90년도 이후 활발히 이루어졌기 때문이다. <표 2>.

산업별로 보면 한국은 화학산업과 전자산업 종업원으로 구성되어 있으며, 인도네시아는 의류, 건설, 화학, 철강산업으로 분포되어 있다. 또한 중국은 의류와 전자산업으로 구성되어 있다. 이와 같이 연구표본이 산업별로 다양한 점은 연구결과의 일반화에 필요하지만 연구결과의 동질성을 유지하고 산업별 특성을 고려하지 못한다는 한계점이 있다. 따라서 본 연구에서는 각국별로 조직몰입특성을 분석하고 추가적으로 산업별로 분석하여 산업별 영향력을 검증하였다.

IV. 실증분석결과

4.1. 한국, 인도네시아, 중국종업원의 개인적 가치성향 분석

한국, 인도네시아, 중국의 생산직, 중간관리직과 같은 하위직 종업원들의 가치성향을 Hofstede가

제시한 방식에 따라 측정하였다¹⁾. 측정된 결과, 한국은 경제발전에 따라 과거보다 개인주의 성향이 높아졌음을 알 수 있다. 또한 후발개도국으로서 급속한 경제성장을 하고 있는 인도네시아, 중국도 과거에 비해 개인주의 성향이 증가하였으나 한국보다는 상대적으로 집단주의 성향이 강하다고 판단할 수 있다.

장기지향성 차원을 살펴보면 한국(65점)과 인도네시아 종업원(58점)은 상대적으로 장기지향성을 보이고 있으며 중국종업원은 단기지향성(47점)을 가지고 있는 것으로 나타났다. 따라서 Hofstede의 결과에 비해 한국종업원은 장기지향 성향이 약간 낮아진 반면 중국종업원들은 크게 낮아졌음을 알 수 있다.

가치성향을 측정한 결과, 3개국 종업원 모두 Hofstede의 연구와는 큰 차이를 보여주고 있다. 한국종업원들은 개인주의 성향과 장기지향성향이 모두 높은 것으로 나타나 경제발전에 따라 개인적 성공, 물질적 부의 축적과 같은 개인의 성취감을 중요시하지만 이를 자신을 위해 소비하기보다는 가족과 미래를 위해 저축하려는 경향이 강한 것으로

<표 3> 한국, 인도네시아, 중국종업원의 개인적 가치성향

	한국종업원			인도네시아종업원			중국종업원		
	Hof*	Shin	본연구	Hof	Shin	본연구	Hof	Shin	본연구
개인주의	18	75	74	14	48	49	-	43	41
장기지향성	75	67	65	-	53	58	118	45	47

*: Hofstede의 연구결과

1) Hofstede는 다음과 같은 공식을 각 척도의 측정도구로 제시하였다.
 PDI(권력간격) = -35m(03)* + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20
 IDV(개인주의) = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130
 MAS(남성화) = 60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100
 UAI(불확실성 회피성) = 25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120
 LTO(장기지향성) = 45m(09) - 30m(10) - 35m(11) + 15m(12) + 67
 * m(03): 3번 항목의 평균을 의미하며 각 척도는 5점 척도(강한 긍정-강한 부정)로 측정함.

〈표 4〉 감정몰입에 대한 최종수정모형의 LISREL 경로계수

변수	모수	가 설	한국종업원		인도네시아종업원		중국종업원	
			경로계수	T-값	경로계수	T-값	경로계수	T-값
선 행 변 수	γ1 1	근무기간	0.17	3.78*	0.09	2.26*	0.13	2.46*
	γ2 1	가설 1-1,1-2	-0.07	-1.11	-0.02	-0.30	-0.13	-7.57**
	γ1 2	성 별	-0.03	-1.31	-0.04	-1.37	0.02	0.79
	γ2 2		-0.06	0.00	-0.02	-0.54	-0.04	-0.46
	γ1 3	교 육	-0.02	-0.53	-0.04	-1.36	-0.02	-0.28
	γ2 3		0.00	0.00	0.02	0.08	-0.12	-2.22*
	γ1 4	직 급	-0.05	-1.29	-0.05	-1.21	0.05	1.43
	γ2 4		-0.04	-1.24	0.07	1.89	0.02	0.23
	γ1 5	공식화	0.10	2.42*	0.10	2.54**	0.08	2.67**
	γ2 5	가설2-1, 2-2	0.11	2.52**	0.05	0.79	-0.06	-0.82
	γ1 6	집권화	0.00	-0.02	-0.02	-1.06	0.06	1.81
	γ2 6	가설 3-1,3-2	-0.03	-0.81	-0.05	-1.26	-0.06	-1.77
	γ1 7	직무특성 가설 4-1,4-2 (기술다양성) (과업명확성) (과업중요성) (직무자율성) (관리자피드백)	-0.03	-0.61	0.03	0.98	0.07	1.64
	γ2 7		0.03	0.57	-0.07	-1.26	-0.06	-1.56
	γ1 8		0.00	0.09	-0.16	-2.37*	0.01	0.15
	γ2 8		-0.01	-0.30	-0.04	-1.18	-0.01	-0.07
	γ1 9		0.04	0.79	0.06	1.67	-0.06	-1.72
	γ2 9		0.06	1.28	0.00	0.31	0.03	1.06
	γ1 10		-0.02	-0.39	0.00	0.22	-0.01	-0.28
	γ2 10		0.06	1.22	-0.02	-0.47	-0.04	-1.29
	γ1 11		-0.11	-2.37*	-0.07	-1.88	-0.07	-1.73
	γ2 11		-0.05	-1.00	-0.04	-1.24	-0.07	-1.82
	γ1 12		전자산업 ¹⁾	-0.03	-0.60	.	.	-0.13
	γ2 12	(DUMMY 1)	0.09	2.64**	.	.	0.03	1.35
	γ1 12	건설산업 ¹⁾	.	.	-0.01	0.82	.	.
	γ2 12	(DUMMY 1)	.	.	-0.05	-0.59	.	.
γ1 13	의류산업 ¹⁾	.	.	0.00	0.05	.	.	
γ2 13	(DUMMY 2)	.	.	0.11	2.21*	.	.	
매개 변수	β3 1	개인주의	-0.20	-5.89**	-0.26	-3.56**	-0.19	-3.02**
	β3 2	장기지향성	0.16	-3.46	0.07	1.21	0.28	4.43**

* p<0.05, ** p<0.01

1) 한국과 인도네시아는 화학산업, 중국은 의류산업을 기준(DUM=0)으로 Dummy 분석함

분석된다.

인도네시아와 중국종업원은 과거보다 개인주의 성향이 증가하였으나 한국종업원 보다는 집단주의 성향이 보다 강하게 나타났으며 장기지향성의 경우 중국종업원이 상대적으로 낮게 나타나 절약과 저축 보다는 소비지향적이며 자신을 과시하려는 경향이 강하게 나타나는 것으로 분석된다.

4.2. 가치성향의 매개효과 분석

4.2.1. 감정몰입에 대한 선행변수의 매개효과

선행변수들이 개인적 가치성향을 통해 감정몰입에 미치는 매개효과를 대표적인 공변량구조모형(covariance structure model)인 LISREL 기법 중 최대가능(maximum likelihood)법을 이용하여 분석하였다.

기존의 경로분석에서는 이론변수가 측정변수에 의해 완벽하게 측정되고, 인과관계가 일방적이며, 잔여분변수(residual error)들이 상관관계가 없다고 가정하고 있다. 이와 달리 공변량구조모형은 이론변수와 측정변수가 명확하게 구분되며 부합지수를 통해 추상적인 개념을 보다 정확하게 측정할 수 있고, 이론변수간의 관계를 상호적으로 표시할 수 있으며, 두 내생변수의 상관관계를 표시할 수 있다는 장점이 있다. 따라서 추상적인 사회과학적 개념을 측정하는데 적합한 방법이라고 할 수 있으나 하나의 이론변수에 최소한 세 개 이상의 측정변수를 사용하는 것이 좋고, 카이사승치(Chi-squares)를 사용하기 때문에 표본수에 민감하여 표본크기가 최소 100개 이상이 되어야 한다는 한계점이 있다. 또한 계수값은 절대량보다는 그 방향성을 중심으로 해석하는 것이 보다 합리적이라고 지적되고 있다

(이순목, 1990).

분석결과, 최종모형의 부합지수를 나타내는 조정 부합지수(AGFI), 표준부합지수(NFI), 비표준부합지수(NNFI)가 3개국 모두 모두 0.9이상으로 나타나 전반적으로 모델의 부합도가 확보된 것으로 판단된다.

구체적으로 살펴보면, 3개국 모두 개인특성 중 근무기간, 조직특성 중 공식화가 개인주의에 정의 효과로 나타나고 있다. 따라서 3개국 종업원들은 근무기간이 증가할수록 개인의 이익, 성취감을 중요시하는 개인주의 성향이 증가하는 것을 알 수 있다. 이는 조직내 경쟁이 치열하고 성과를 중요시하는 한국기업에서 근무할수록 종업원들도 자신의 이익과 성취감, 단기적인 성과를 더욱 중요하게 여기기 때문으로 판단된다. 또한 조직내 규칙과 절차, 문서화된 직무기술서, 직무성취에 대한 문서화와 같은 공식화수준이 높아질수록 종업원들의 가치성향은 개인의 목표 및 이해관계를 더욱 중요시하게 됨을 알 수 있다. 그러나 다른 변수들과 산업의 효과는 일부 국가에서 유의하게 나타나고 있으며 일관성 있는 결과는 나타나지 않고 있다.

가치성향과 감정몰입의 관계는 3개국 모두 개인주의가 조직에 대한 감정적 애착을 반영하는 감정몰입에 부의 관계를 보여주고 있다. 이러한 결과는 Hofstede(1984)가 지적하듯이 개인주의 성향이 높아질수록 조직의 목표 및 가치를 이해하고 수용하기 보다는 개인의 이해관계, 성취감을 중요시하게 되어 조직에 대한 감정적 애착과 자발적인 노력의 경향이 감소하는 것으로 판단된다. 그러나 장기지향성은 중국에서만 유의하게 부의 효과로 나타날 뿐 한국과 인도네시아에서는 유의하게 나타나지 않았다.

선행변수들이 가치성향을 통해 감정몰입에 미치는 매개효과가 <표 5>에 제시되어 있다. 구체적으

〈표 5〉 감정몰입에 대한 선행변수의 가치성향 매개효과

변 수		경 로	한국 종업원	인니 종업원	중국 종업원	가설검증
개인 특성	근무기간	근무->개인->감정 근무->장기->감정	-0.03 n.s	-0.02 n.s	-0.03 -0.04	〈가설1〉부분채택 〈가설1-1〉채택 〈가설1-2〉기각
	교육	교육->장기->감정	n.s	n.s	-0.03	
조직 특성	공식화	공식화->개인->감정 공식화->장기->감정	-0.02 -0.02	-0.03 n.s	-0.02 n.s	〈가설2〉부분채택 〈가설2-1〉채택 〈가설2-2〉기각
	집권화	집권화->개인->감정 집권화->장기->감정	n.s n.s	n.s n.s	n.s n.s	〈가설 3〉 기각 〈가설3-1〉기각 〈가설3-2〉기각
직무 특성	과업명확성	과업명확성->개인->감정	n.s	0.04	-0.02	〈가설4〉기각 〈가설4-1〉기각 〈가설4-2〉기각
	과업중요성	과업중요성->개인->감정	0.11	n.s	0.10	
	관리자 피드백	피드백->개인->감정	0.02	n.s	n.s	
산업 특성*	전자산업	산업->개인->감정 산업->장기->감정	n.s -0.01	.	0.03 n.s	
	건설산업	건설->개인->감정	n.s	n.s	n.s	
	의류산업	의류->개인->감정	n.s	n.s	n.s	

* n.s: 유의하지 않음. 산업별 분석인 경우 한국과 인도네시아는 화학산업, 중국은 의류산업을 기준으로 하여(DUM=0) DUMMY 변수로 측정함.

로 살펴보면 개인특성 중 근무기간이 개인주의 성향을 통해 감정몰입에 미치는 매개효과가 3개국 모두 부의 효과로 나타났다. 즉, 한국기업에 근무하는 3개국 종업원들은 실적과 개인의 능력을 중요시하는 조직분위기의 영향으로 개인의 이해관계와 성취감을 중요시하는 개인주의 성향이 높아지게 되어 조직에 대한 감정적 애착과 유대감을 적게 느끼게 됨을 알 수 있다. 따라서 개인주의 매개효과에 대한 〈가설 1-1〉은 채택되었으나 장기지향성의 매개효과에 대한 〈가설 1-2〉는 기각되었다.

공식화가 감정몰입에 미치는 매개효과는 개인주

의 성향에서 3개국 모두 부의 효과로 나타나고 있다. Agrawal(1993)은 개인주의 성향이 높은 국가의 종업원은 공식화에 대해 조직분위기의 악화로 인식하여 감정몰입이 감소하는 반면, 집단의 이익과 목표를 중요시하는 집단주의 성향이 높은 국가의 종업원들은 조직분위기의 개선으로 인식하여 감정몰입이 증가한다고 지적하고 있다.

따라서 3개국 종업원들은 공식화를 통해 역할의 명확성, 보상의 공정성이 높아질수록 개인의 이해관계를 중요시하는 개인주의 성향이 높아지게 되며 결과적으로 감정몰입은 감소할 것으로 예상할 수 있다. 따라서 공식화의 개인주의 매개효과에 대한 〈가설 2-1〉은 채택되었다. 그러나 장기지향성은

〈표 6〉 근속몰입에 대한 최종수정모형의 LISREL 경로계수

	모수	가 설	한국종업원		인도네시아종업원		중국종업원	
			경로계수	T-값	경로계수	T-값	경로계수	T-값
선 행 변 수	γ1 1	근무기간(가설 5)	0.02	0.13	0.07	2.15*	0.07	2.16*
	γ2 1	가설 5-1, 5-2	0.06	1.12	-0.05	-1.73	0.05	1.32
	γ1 2	성별	-0.01	-0.45	-0.07	-1.16	0.06	1.84
	γ2 2		0.00	-0.02	0.00	0.10	0.04	0.51
	γ1 3	교육	-0.09	-2.18*	0.20	2.67**	0.20	2.42*
	γ2 3		-0.06	-1.68	-0.02	-0.98	-0.03	-0.58
	γ1 4	직급	-0.05	-1.65	-0.04	-0.69	0.06	1.65
	γ2 4		-0.07	-1.77	0.00	0.00	-0.01	-0.81
	γ1 5	공식화(가설 6)	0.15	2.85*	0.21	3.54**	0.07	1.48
	γ2 5	가설 6-1, 6-2	-0.08	-3.04**	0.09	1.89	0.27	3.26**
	γ1 6	집권화	-0.21	-3.92**	0.06	1.71	-0.18	-2.67**
	γ2 6		0.06	2.13*	0.11	2.29*	0.07	1.27
	γ1 7	직무특성 (기술다양성) (과업명확성) (과업중요성) (직무자율성) (관리자피드백)	-0.02	-0.54	0.03	0.98	0.05	1.12
	γ2 7		0.01	0.38	-0.04	-0.98	-0.05	-1.48
	γ1 8		0.02	0.35	0.14	2.24*	0.00	0.12
	γ2 8		0.03	0.67	0.00	0.32	-0.01	-0.06
	γ1 9		0.02	0.41	0.02	0.36	0.07	1.88
	γ2 9		0.09	2.15*	0.03	0.54	0.04	0.86
	γ1 10		0.01	0.23	0.00	0.18	0.02	0.23
	γ2 10		-0.05	-1.38	0.01	0.24	-0.01	-0.24
	γ1 11		-0.02	-0.27	-0.02	-0.32	0.00	0.21
γ2 11	0.03		0.45	0.04	0.98	0.03	0.34	
γ1 12	전자산업 ¹⁾		0.09	2.18*	.	.	-0.09	-2.13*
γ2 12	(DUMMY 1)	-0.02	-0.60	.	.	0.19	2.68**	
γ1 12	건설산업 ¹⁾	0.02	0.88	0.27	3.62**	.	.	
γ2 12	(DUMMY 1)	0.07	1.82	0.05	1.53	.	.	
γ1 13	의류산업 ¹⁾	.	.	0.18	3.12**	.	.	
γ2 13	(DUMMY 2)	.	.	-0.02	-0.27	.	.	
β3 1	개인주의	0.15	2.34*	0.13	4.66**	0.15	2.36*	
β3 2	장기지향성	-0.04	-1.07	0.00	1.30	0.03	0.97	

* p<0.05, ** p<0.01(각국에서 유의하게 나타난 경로들만 제시함)

1) 한국과 인도네시아는 화학산업, 중국은 의류산업을 기준(DUM=0)으로 Dummy 분석함

한국에서만 부의 효과로 나타나고 인도네시아와 중국에서는 유의하게 나타나지 않아 장기지향성의 매개효과에 대한 〈가설 2-2〉는 기각되었다.

집권화의 가치성향의 매개효과는 3개국 모두 유의하게 나타나지 않아 〈가설 3-1〉과 〈가설 3-2〉

는 모두 기각되었다. 또한 직무특성도 대부분 매개효과가 나타나지 않기 때문에 〈가설 4-1〉과 〈가설 4-2〉는 모두 기각되었으며 이는 직무특성의 경우 산업, 기업의 영향력이 크고 조직내에서 수행되는 직무가 다양한 특성을 갖기 때문으로 판단된다.

기존연구에서도 직무관련변수들은 아직까지 체계적인 연구결과를 보여주고 있지 못하다. 따라서 기업내에서 수행되어지는 직무특성을 보다 미시적으로 식별한후 그 영향력을 분석하는 것이 필요하다고 판단된다. 더미로 분석한 산업별 매개효과도 대부분 유의하게 나타나지 않았다.

4.3.2. 근속몰입에 대한 선행변수의 매개효과

선행변수가 가치성향을 통해 근속몰입에 미치는 매개효과가 <표 6>에 제시되어 있다. 이 결과는 조정부합지수(AGFI), 표준부합지수(NFI), 비표준부합지수(NNFI)와 같은 전반적 부합지수가 0.9이상으로 나타나 유의한 것으로 판단된다.

분석결과를 살펴보면, 개인특성 중 인도네시아와 중국에서 근무기간이 증가할수록 개인주의가 높아지는 것으로 나타났다. 한국종업원들도 유의하지는 않지만 정의 관계로 나타나고 있어 근무기간이 증가할수록 개인주의 성향이 높아질 것으로 예상된다. 즉, 3개국 종업원들은 개인의 성과와 능력을 중요시하는 한국기업에 근무할수록 개인의 목표 및 이해관계를 중요시하는 개인주의 성향이 높아지게 됨을 알 수 있다. 또한 교육수준이 개인주의 성향에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 한국에서는 교육수준이 높을수록 개인주의 성향이 감소하는 반면 인도네시아와 중국종업원들은 개인주의 성향이 높아지는 것으로 나타났다.

기존연구에서 교육수준은 대부분 조직몰입에 부의 효과로 나타나고 있다. 즉, 교육수준이 높은 종업원은 조직이 충족시키기 어려운 높은 기대수준을 가지고 있고, 또한 이직의 기회가 상대적으로 많기 때문에 감정몰입, 근속몰입 모두 감소하는 것으로 지적하고 있다(Glisson & Durick, 1988).

따라서 한국종업원들은 근무기간이 증가할수록 개인주의 성향이 높아질 것으로 예상되어지나 실제로 개인주의 성향이 감소하는 것으로 나타난 것은 한국기업들이 개인의 능력과 실적을 중시하는 서구적인 인사관리체제를 도입하고 있으나 아직까지 집단주의적 사고방식이 남아 있기 때문에 오히려 개인주의 성향이 감소하는 것으로 판단된다. 그러나 인도네시아와 중국종업원들은 한국기업이 외국기업으로서 자국기업보다 개인의 능력과 실적을 중시하는 서구적인 인적자원관리의 도입이 많이 이루어졌기 때문에 개인주의 성향이 높아지는 것으로 생각된다.

조직특성을 반영하는 공식화는 3개국 모두 개인주의에 정의 효과를 보여주고 있다. 따라서 역할의 명확성과 보상의 공정성이 이루어질수록 개인의 목표와 이해관계를 중요시하는 개인주의 성향이 높아지게 됨을 알 수 있다.

가치성향과 근속몰입의 관계를 살펴보면 감정몰입과는 반대로 3개국 모두 개인주의는 근속몰입에 정의 효과로 나타나고 있다. 따라서 개인주의 성향이 높아질수록 조직에 대한 투자의 결과 및 경제적 이해관계를 보다 중요시하게 됨을 알 수 있다. 그러나 장기지향성은 근속몰입에 유의하게 나타나지 않았다.

선행변수가 가치성향을 통해 근속몰입에 미치는 매개효과가 <표 7>에 제시되어 있다. 먼저, 개인특성 중 근무기간이 개인주의 성향을 통해 근속몰입에 미치는 매개효과가 인도네시아와 중국에서 정의 효과로 나타나고 있다. 한국도 유의하지는 않지만 정의 효과로 나타나고 있으므로 3개국 종업원들은 개인주의 성향이 높아질수록 조직에 대한 경제적 이해관계를 보다 중요시할 것으로 예상된다. 따라서 근무기간의 개인주의 매개효과에 대한 <가설 5-1>

〈표 7〉 근속몰입에 대한 선행변수의 가치성향 매개효과

변 수		경 로	한국 종업원	인니 종업원	중국 종업원	가설검증
개인 특성	근무기간	근무->개인->근속 근무->장기->근속	n.s n.s	0.01 n.s	0.01 n.s	〈가설5〉부분채택 〈가설5-1〉채택 〈가설5-2〉기각
	교육	교육->개인->근속	-0.01	0.03	0.03	
조직 특성	공식화	공식화->개인->근속 공식화->장기->근속	0.02 n.s	0.03 n.s	0.01 n.s	〈가설6〉부분채택 〈가설6-1〉채택 〈가설6-2〉기각
	집권화	집권화->개인->근속	-0.03	n.s	-0.03	
직무 특성	과업명확성	과업명확성->개인->근속	n.s	0.02	n.s	
산업 특성*	전자산업	전자->개인->근속	0.01	·	-0.01	
	건설산업	건설->개인->근속	·	0.04	·	
	의류산업	의류->개인->근속	·	0.02	·	

* n.s: 유의하지 않음. 산업별 분석인 경우 한국과 인도네시아는 화학산업, 중국은 의류산업을 기준으로 하여 (DUM=0), 각각의 산업을 DUMMY 변수로 측정함.

은 채택된 반면 장기지향성은 유의하게 나타나지 않으므로 〈가설 5-2〉는 기각되었다.

교육수준이 개인주의 성향을 통해 근속몰입에 미치는 매개효과는 한국에서 부의 효과를 보이는 반면 인도네시아와 중국종업원들은 정의 효과로 나타나고 있다. 이는 교육수준이 높은 한국종업원들은 조직에 대해 높은 기대치를 갖게 되나 실제 조직이 제공하는 혜택이 그에 미흡하기 때문에 부의 효과로 나타난다고 판단된다. 반면 한국기업에 근무하는 인도네시아, 중국종업원들은 한국기업이 자국기업보다 상대적으로 임금이 높고 복리후생 및 경제적 보상이 잘 이루어져 자신의 기대수준이 충족될 수 있기 때문에 정의 효과로 나타난다고 판단된다.

공식화가 개인주의 성향을 통해 근속몰입에 미치는 매개효과는 3개국 모두 정의 효과를 보여주고 있다. 따라서 개인주의 성향이 높은 종업원들은 공

식화를 통해 조직에 대한 조직적 투자와 경제적 혜택을 분명히 인식할수록 조직에 남아 있으려는 경향이 높아지게 됨을 알 수 있다. 따라서 근속몰입에 대한 공식화의 개인주의 매개효과에 대한 〈가설 6-1〉은 채택되었으나 장기지향성의 매개효과는 유의하게 나타나지 않으므로 〈가설 6-2〉는 기각되었다.

집권화가 개인주의 성향을 통해 근속몰입에 미치는 매개효과는 한국과 중국종업원들에서 부의 매개효과로 나타나고 있다. 따라서 한국과 중국종업원들은 개인의 이익과 성취를 중요시하는 개인주의 성향이 높아질수록 집권적 의사결정에 대해 부정적인 태도를 갖게 됨을 알 수 있다. 반면 장기지향성에서는 3개국 모두 매개효과가 나타나지 않았다.

또한 직무특성에서는 인도네시아종업원들에서 과업명확성이 개인주의 성향을 통해 근속몰입에 정의

〈표 8〉 감정몰입과 근속몰입 상관관계 분석

	한국종업원	인니종업원	중국종업원
Pearson 상관 감정몰입 근속몰입	.172**	-.064	.019
유의확률(양쪽)	.000	.363	.749

** 유의수준 0.01에서 유의

매개효과로 나타나고 있다. 따라서 명확한 과업이 부여될수록 개인의 이익과 성취동기에 대한 인식이 높아지게 되어 경제적 이해관계를 반영하는 근속몰입도 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 대부분의 직무특성변수에서는 가치성향의 매개효과가 나타나지 않고 있다. 더미변수로 분석한 산업별 가치성향의 매개효과는 대부분 개인주의 매개효과가 정으로 나타나고 있다. 따라서 개인의 목표와 이해관계를 중요시하는 개인주의 성향이 높아질수록 조직에 대한 투자 및 이해관계에 따라 조직에 남아 있으려는 경향이 높아지게 됨을 알 수 있다. 그러나 전자산업의 경우 한국에서는 정의 매개효과를 보이는 반면 중국에서는 부의 매개효과로 나타나고 있다. 이는 중국종업원들이 청도 및 천진과 같이 외국인 투자기업이 집중되어 있는 지역에 있기 때문에 한국 기업에 대한 기대수준 및 개인주의 성향이 높은 반면 숙련도가 낮아 실제 한국기업이 제공하는 경제적 보상과 권한이 적게 제공되기 때문이라고 판단된다.

4.3. 감정몰입과 근속몰입의 상관관계 분석

감정몰입과 근속몰입의 상관관계를 분석한 결과, 한국에서 정의 상관관계로 나타난 반면 인도네시아와 중국종업원들에서는 유의한 관계가 나타나지 않았다.

한국종업원들은 개인의 이익과 성취를 중요시하는 개인주의 성향이 가장 높게 나타나고 있어 조직에 대한 투자 및 경제적 이해관계를 중요시하게 된다. 즉, 조직에 대한 감정적 애착요인을 이직시 발생하는 비용으로 인식하거나 조직적 투자가 커질수록 자신을 정당화하려는 성향에 따라 감정몰입과 근속몰입이 정의 상관관계로 나타난다고 판단된다. 그러므로 한국종업원들에게는 경제적 이해관계를 충족시킬 수 있는 수단과 함께 온정주의적 수단 또한 종업원들이 자신들에 대한 조직적 투자로 인식할 수 있도록 연계시키는 인적자원관리가 필요하다고 판단된다.

V. 결론 및 시사점

한국, 인도네시아, 중국의 3개국 종업원을 대상으로 선행변수가 가치성향을 통해 조직몰입에 미치는 매개효과를 분석한 결과, 대체적으로 개인주의 매개효과는 나타난 반면 장기지향성의 매개효과는 나타나지 않았다.

구체적으로 살펴보면 첫째, 개인적 가치성향과 조직몰입의 관계에서 3개국 모두 개인주의 성향이 감정몰입에 부의 효과, 근속몰입에 정의 효과를 미치는 것으로 나타났다. Hofstede(1984)는 산업화

가 진전될수록 구성원들의 개인주의 가치성향은 높아진다고 지적하고 있다. 따라서 급속한 산업화에 따라 개인주의 성향이 높아질 것으로 예상되는 3개국 종업원들은 개인의 이익과 성취감을 중요시하는 개인주의 성향이 높아질수록 조직에 대한 감정적 애착과 자발적인 노력의 경향은 감소하는 반면 조직적 투자와 경제적 이해관계에 따라 조직에 계속 근무하려는 경향은 높아질 것으로 예상할 수 있다.

이러한 결과를 통해 동남아국가에 진출한 한국기업들은 현지종업원들이 계속 근무하면서 조직을 위해 자발적인 노력을 이끌어내기 위해서는 가족적인 노사관계를 조성하고 조직에 대한 소속감을 강조했던 종전의 방식을 보완하여 개인에 대한 책임과 자율성 중시, 공정한 보상체계, 성과에 대한 적절한 인센티브 제공과 같은 경제적 수단을 통해 조직에 대한 투자와 노력이 자신의 이익과 직결된다는 인식을 심어주는 것이 기업의 성과를 높이는데 효과적인 것으로 생각된다.

둘째, 선행변수와 개인적 가치성향의 관계를 분석한 결과, 3개국 모두 근무기간과 공식화가 개인주의 성향에 정의 효과로 나타나 개인의 가치성향은 문화뿐만 아니라 조직적 환경에 의해서도 영향을 받는 것으로 나타났다. 즉, 3개국 종업원들은 개인의 능력과 실적을 중시하고, 회사내 문서화된 규칙과 절차가 갖추어질 뿐만 아니라 직무성과에 대한 문서화된 기록에 따라 역할의 명확성과 보상의 공정성이 높아질수록 자신의 이해관계와 성취감을 중요시하는 개인주의 성향이 높아지게 됨을 알 수 있다.

셋째, 위의 결과를 토대로 선행변수가 가치성향을 통해 조직몰입에 미치는 매개효과를 분석하여 근무기간은 개인주의 성향을 통해 감정몰입에서는 부, 근속몰입에서는 정의 매개효과로 나타났다.

기존연구에서는 근무기간이 증가할수록 조직목표에 대한 이해와 수용정도가 높아지고, 조직적 투자 결과도 커지므로 감정몰입과 근속몰입 모두 증가한다고 지적하고 있다(Meyer & Allen, 1984). 그러나 개인적 가치성향을 고려한 결과, 근무기간이 증가하더라도 개인의 이익과 성취감을 중요시하는 개인주의 성향이 높아지게 되면 감정몰입은 오히려 감소하게 됨을 알 수 있다. 즉, 개인주의 성향이 높은 종업원들은 근무기간이 높아질수록 집단의 목표와 가치를 수용하기보다는 개인의 목표와 가치를 중요시하여 조직에 대한 감정적 애착과 유대감을 적게 느낄 수 있다는 점이 나타났다. 따라서 한국 기업들은 효과적인 인적자원관리를 위해서 현지종업원들의 가치성향, 특히 산업화에 따른 개인주의 성향이 높아지게 됨을 고려하여 개인의 성취동기와 경제적 이해관계를 충족시킬 수 있는 수단을 보완하는 것이 필요하다고 판단된다.

넷째, 공식화는 개인주의 성향을 통해 감정몰입에서는 부, 근속몰입에서는 정의 매개효과로 나타났다. 따라서 3개국 종업원들은 개인주의 성향이 높아질수록 공식화가 개인의 자율성, 원활한 의사소통을 저해한다면 감정적 애착과 유대감은 감소하는 반면 연금, 퇴직금, 성과에 따른 인센티브 제공과 같은 조직적 투자와 경제적 보상의 정도가 공식화를 통해 명확히 인식될수록 조직에 계속 근무하게 된다는 점을 알 수 있다.

따라서 동남아에 진출한 기업들은 종업원들의 자율성과 원활한 의사소통을 저해하지 않도록 경영의 시스템화를 추진하되 직무기술서를 통해 명확한 직무와 그에 따른 책임범위를 제시하고, 성과에 대해서는 문서로 분명하고 공정하게 평가하여 정해진 기준에 따라 보상을 제공하는 것이 필요하다.

결론적으로 개인적 가치성향을 고려한 결과, 한

국, 인도네시아, 중국종업원들도 Hofstede(1984)의 지적과 같이 경제성장과 시장화가 진전됨에 따라 개인주의 성향을 중심으로 가치의 서구화가 진행되고 있으며 그에 따라 근무기간과 공식화를 통해 조직에 대한 태도 및 반응이 달라지게 된다는 점을 확인할 수 있었다. 따라서 동남아종업원들은 앞으로 급속한 경제성장을 통해 개인주의적 가치성향이 더욱 높아질 것으로 예상되므로 한국기업들은 근무기간과 공식화에 대해 개인주의 성향을 충족시킬 수 있는 수단을 활용함으로써 보다 효과적인 인적자원관리를 할 수 있을 것이다.

가치성향을 고려함으로써 효과적인 인적자원관리의 시사점을 제시한 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지적할 수 있다. 첫째, 개인주의와 장기지향성에서 국가간 차이가 나타나고 있음에도 불구하고 개인주의의 매개효과는 3개국 모두 동일한 방향으로 나타나고 있으며, 장기지향성 차원에서는 매개효과가 거의 나타나지 않고 있기 때문에 3개국에서 동양적 가치성향의 영향력을 확인하지 못하고 있다. 따라서 Hofstede에 의한 국가별 가치성향수준이 절대적 거리감이 아닌 상대적 성향을 반영하기 때문에 가치성향의 영향력이 국가별 가치성향의 수준만큼 명확히 나타나기 어렵다는 한계점에도 불구하고 개인주의와 장기지향성 척도가 매개효과를 분석하기 위한 설명변수로 적합하지 않다는 지적이 있을 수 있다.

둘째, 척도에 대한 개념적 타당성은 요인분석과 신뢰도 분석(Cronbach's Alpha)을 통해 검증할 수 있다. 일반적으로 사회과학에서 선행연구가 부족한 탐색적 연구(exploratory study)에서는 신뢰도계수가 0.5-0.6 수준도 사용하는데 문제가 없다고 지적하고 있다(Nunnally, 1978). 따라서 Hofstede의 개인주의의 4개 항목 중 요인분석을 통

해 공통적으로 나타난 3개 항목의 신뢰도 수준이 모두 0.5 이상으로 나타나 가치성향을 내생변수화한 초기연구에서 척도의 신뢰성이 어느 정도 확보된 것으로 판단된다. 그럼에도 국가별 수준에도 불구하고 개인주의의 매개효과가 동일한 방향으로 나타나는 것은 신뢰도 수준이 크게 높지 않기 때문에 Hofstede의 개인주의 척도가 동남아 3개국의 개인주의 성향을 충분히 반영하기에 미흡하다는 가능성을 지적할 수 있다.

반면에 장기지향성의 매개효과가 거의 나타나지 않는 것은 비록 신뢰도 수준이 0.5 이상으로 나타나고 있지만 Hofstede가 유교적 역동성(confucian dynamism) 항목 중 4개 항목을 도출하여 장기지향성 차원을 구성하였기 때문에 Bond(1987)의 연구에서 나타난 동양적 특성을 제대로 반영하지 못할 가능성, 선행연구의 부족으로 개념적 타당성은 물론 종업원의 태도 및 반응에 미치는 영향력을 충분히 검증하지 못했다는 점을 지적할 수 있다. 따라서 앞으로 가치성향의 영향력을 충분히 검증하기 위해서는 동남아국가의 가치성향을 잘 반영할 수 있는 척도 개발과 조직적 영향력에 대한 연구가 더욱 필요하다고 판단된다.

셋째, 표본의 대표성에 대한 한계점이 있다. Hofstede(1984)는 IBM이라는 동질의 초일류 다국적기업을 대상으로 연구를 수행하였기 때문에 투자전략 및 기업문화의 차이를 통제할 수 있었다. 그러나 본 연구는 현지종업원에 대한 자료수집의 어려움으로 이질적인 기업을 대상으로 하였기에 이 부분의 영향력을 반영하고 있지 못하다. 또한 인도네시아와 중국은 다민족 국가로서 국가내에서도 다양한 문화적 특성을 가지고 있다. 따라서 앞으로 동질의 기업, 인종, 종교, 산업, 출신지와 같이 보다 정확한 기준에 의한 표본선정이 보편적이고 객

관적인 연구를 위해 필요하다.

넷째, 선행연구에서 유의하게 나타난 교육, 직급, 집권화, 직무특성변수들에서 유의한 매개효과가 나타나지 않았다. 따라서 앞으로 개도국에 적합한 선행변수의 선정 및 영향력에 대한 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김종서 (1998.7), "조직몰입에 관한 실증적 연구," 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 신만수 (1999), "기업현지화와 근로자들의 문화 성향," 「현지화경영과 노사문제」, 미래인력 연구센터, pp.107-140.
- 신만수, 문형구 (1997.8), "한국투자기업의 현지 종업원 조직몰입도 및 그의 결정요인", 한국국제경영학회, 제 8권, pp.245-277.
- 이순목 (1990), 「공변량구조분석」, 성원사.
- 이장호 (1995), "동남아투자의 교훈," 서강하버드 비즈니스, Nov-Dec, Vol. 65. pp.84-96.
- 정충영, 최이규(1998), 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사.
- 조경호 (1993), "공공조직 구성원의 조직몰입도 예측변수에 관한 연구: 태도적 조직몰입도 이론을 중심으로," 고대 행정문제 연구소, Research Paper, 93-03.

2. 외국문헌

- Adler, N. J (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, pp.9-10.
- Agrawal, S (1993), "Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment and Work Alienation of Salesperson: A Cross-national Comparative Study," *Journal of International Business Studies*, The Fourth Quarter, pp.715-739.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1. No., 1, 61-89.
- Becker, H. S (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Bond, M (1987), "The Chinese Values and The Search for Culture-Free Dimensions of Culture: The Chinese Culture Connection," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 18, No. 2, June, pp.143-164.
- DeCotis, T. A., Summers, T. P (1987), "A Path Analysis of A Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment," *Human Relations*, Vol.43, No.7.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B (1994). Organizational Commitment: The Utility of Integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Franke, R. H., Hofstede, G. & Bond, M. H (1991) "Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.165-173.
- Fukami, C. V., & Larson, E. W (1984). Commitment to Company and Union: Parallel Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69. No. 3.
- Glisson, C., & Durick, M (1998). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R (1974), The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Job and the Evaluation of Job redesign Projects. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, 148 (Ms. No. 810).

- Hofstede, G (1984), *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage., Value Survey Module 1994, Institute for Research on Intercultural Cooperation(IRIC), University of Limberg, Maastricht, Netherlands.
- Jaeger, A. M. and Kanungo, R. N (1990), (Eds) *Management in Developing Countries*, Routledge, London, pp.124-132.
- James, L. R., & Jones, A. P (1974), "Organizational Climate: A Review of Theory and Research," *Psychological Bulletin*, Vol. 81, 1096-1112.
- Leung, K., & Bond, M. H (1982). How Chinese and Americans reward task Related Contributions: A Preliminary Study. *Psychologia*, 25, 32-39.
- Light, D. Jr., & Keller, S. *Sociology*, New York: Alfred A. Kroft, 1975, pp.82.
- Lincoln, J. R, & Kalleberg, A. L (1985), "Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S and Japan," *American Sociology Review*, 50, pp.738-760
- Luthans, F., McCaul. H.S., & Dodd, N.G (1985), "Organizational commitment: A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees," *Academy of Management Journal*, 28, pp.213-219
- Mathieu, J. E., & Hamel, K (1989). "A Causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment among Professionals and Nonprofessionals." *Journal of Vocational Behaviors*, 34, 299-317.
- Marsh, R.M, and Mannari, H (1977), "Organizational Commitment and Turnover: A Predictive study," *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.57-75.
- Meyer, J. P, and Allen, N. J (1984), "A Three-Component conceptualization of organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 1, 1984, pp.61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R (1990), "Affective and continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and time-lagged Relations," *Journal of Applied Psychology*. 75, 710-720
- Morris, J., & Steers, R. M. (1980), "Structural Influence on Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 17, No.1.
- Morrow, P. C (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press Inc. pp.85-90.
- Near, J. P (1989), "Organizational Commitment among Japanese and U.S. Worker," *Organizational Studies*, 10, pp.467-482.
- Newman, K. L. and Nollen, S. D (1996), "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture," *Journal of International Business Studies, Fourth Quarter*, pp.753-779.
- Nunnally, J, *Psychometric Theory*, New York, McGraw Hill, 1978, pp.226.
- Oldham, G. R, & Hackman, J. R (1981), "Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks," *Administrative Science Quarterly*, March, Vol. 26, pp.66-83.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R (1969), "The Context of Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, 14, pp.91-114
- Sheldon, M. E. (1971) "Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 16.
- Shin, M. S (1998), "Cross Cultural Value System among Asian Countries," *Management of Human Resources Conference*, Honolulu, 11.23-24.
- Shore, L. M., and Wayne, S. J (1993), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective

- Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.5.
- Sommers, S. M., Bae, S. and Luthans (1996) "Organizational commitment across culture: The impact of antecedents on Korean employees," *Human Relations*, 49, pp.977-993.
- Steers, R. M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol., 22. No.,1, pp.47.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., & Clark, F. (1985), "Allocentric versus Idiocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation," *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.

〈설문지〉

I. 조직몰입 설문항목

각 항목은 1(전혀 동의하지 않음)에서 7(매우 동의함)까지 리커트 스케일로 측정함

1. 나는 이 조직에서 남은 경력을 보내게 된다면 매우 기쁘게 생각할 것이다.
2. 나는 회사밖의 사람들과 우리 회사에 대해서 이야기하는 것을 즐긴다.
3. 나는 진실로 이 조직의 문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다.
4. 나는 이 조직에서 느꼈던 것처럼 다른 조직에서도 쉽게 소속감을 느낄 수 있다고 생각한다.
5. 나는 나의 조직에서 가족의 일부 같은 느낌을 갖지 못한다.
6. 나는 이 조직에서 감정적으로 연결되어 있다고 생각하지 않는다.
7. 이 조직은 나에게 있어서 개인적으로 많은 의미를 갖는다.
8. 나는 나의 조직에 대해 강한 소속감을 느끼지 못한다
9. 나는 다른 직장 없이도 현재 직장을 그만둘 경우 일어날 일에 대하여 걱정하지 않는다.
10. 내가 비록 원했다더라도 지금 당장 조직을 떠나는 일은 나에게 있어 매우 힘든 일이다.
11. 만약 지금 나의 조직을 떠날 결정을 한다면, 내 삶의 많은 부분이 혼란에 빠질 것이다.
12. 지금 나의 조직을 떠나는 것은 나에게 크게 손해가 되지는 않을 것이다.
13. 지금, 나의 조직에 남아있는 것은 필요에 의해서이다.
14. 나는 거의 대안을 가지고 있지 못하기 때문에 조직을 떠나는 것을 고려할 수 없다고 느낀다.
15. 이 조직을 떠남으로 일어나는 몇몇 앓되는 심각한 결과중의 하나는 나에게 주어진 기회와 여유가 부족하게 될 것이다.
16. 이 조직에서 계속 일하는 주요한 이유중의 한가지는 조직을 떠나는 것이 상당한 개인적인 회생을 요구한다는 것이다 - 다른 조직은 내가 여기서 얻을 수 있는 전반적인 이익을 주지 못할 것이다.
17. 나는 요즘 사람들이 이 회사에서 저 회사로 너무 자주 옮긴다고 생각한다.
18. 나는 개인이 자신이 속한 조직에 반드시 충성해야 한다고는 믿지 않는다.
19. 한 조직에서 다른 조직으로 옮겨가는 것은 나에게서는 비윤리적이라고는 전혀 생각되지 않는다.
20. 이 조직에서 계속 일하는 주요한 이유중의 한가지는 조직에 충성하는 것은 중요하다고 믿고, 그러므로 조직에 남아있어야 한다는 도덕적 의무감을 느끼기 때문이다
21. 만약 내가 다른 곳에서 더 나은 직장 제의를 받았다고 하더라도, 나는 나의 조직을 떠나는 것이 옳다고 여기지 않았을 것이다.
22. 나는 한 조직에 남아서 충성하는 가치를 믿도록 교육받았다.

23. 사람들이 그들의 경력 대부분을 한 조직에 남아있었던 시대에 일들이 더 잘 되어 갔을 것이다.
24. '회사맨'이 되는 것을 원하는 것은 더 이상 현명한 일이 아니라고 생각한다.

II. 개인적 가치성향 설문항목

〈각 항목은 1(중요하지 않음)에서 5(극히 중요함)까지 리커트 스케일로 측정함〉

1. 귀하의 개인적인 혹은 가족생활을 위해 충분한 시간을 갖는 것
2. 좋은 물리적 작업환경을 갖는 것(좋은 환기와 조명, 적절한 작업공간 등등)
3. 귀하의 직속상급자와 좋은 관계를 갖는 것
4. 고용의 안정성을 갖는 것
5. 협동이 잘 되는 사람과 일하는 것
6. 직속상급자가 의사결정시 귀하에게 문의하는 것
7. 더 높은 단계의 직무로 상승하는 기회를 갖는 것
8. 직무에 다양성과 도전성을 갖는 것
9. 개인적인 꾸준함 및 안정
10. 절약
11. 인내(끈기)
12. 전통에 대한 존경
13. 귀하는 작업중에 얼마나 자주 초조하거나 긴장감을 느끼니까?
〈1(전혀 느끼지 않는다)에서 5(항상 느낀다)까지 리커트 스케일로 측정〉
14. 귀하의 경험으로 볼때, 부하직원이 상급자에게 의견이 다르다는 것을 표현하기를 얼마나 자주 두려워하는가?
〈1(전혀 두려워하지 않는다)에서 5(항상 두려워한다)까지 리커트 스케일로 측정〉

다음 항목은 1(매우 동의하지 않음)에서 5(매우 동의함)까지 리커트 스케일로 측정〉

15. 대부분의 사람들은 믿음만하다
16. 사람들은 부하들이 그들의 작업에 관하여 일어나는 대부분의 질문에 대해 정확한 답을 해 줄 수 없어도 좋은 관리자가 될 수 있다.
17. 한 종업원이 두명의 상사를 갖는 조직구조는 꼭 피해야 한다.
18. 종업원들간의 경쟁은 대개 효용보다 해를 더 준다.
19. 회사나 조직의 규칙은 깨지 말아야 한다 - 설사 규칙이 회사의 이익에 부합되지 않는다고 종업원이 생각할 지라도 깨서는 안된다.

20. 사람들이 인생에 있어서 실패를 했을 때, 그것은 종종 그들 자신의 잘못이다.

<다음 항목은 1(매우 동의하지 않음)에서 7(매우 동의함)까지 리커트 스케일로 측정함>

III. 직무특성관련 설문항목

1. 이 회사는 매우 많은 문서화된 규칙과 정책이 있다.
2. 규칙과 절차에 관한 지침서가 있으며, 회사내에서는 언제든지 이용가능하다.
3. 이 회사의 대부분의 직무에는 완전하고, 문서화된 직무기술서가 있다.
4. 이 회사는 거의 모든 개인의 직무성과에 관해 문서화된 기록을 유지하고 있다.
5. 이 회사는 대부분의 신입사원들을 위해 공식적인 오리엔테이션 프로그램을 가지고 있다.

IV. 집권화 관련 설문항목

1. 이 회사는 매우 집권화 되어 있다고 할 수 있다.
2. 이 회사의 상위계층에 있는 소수의 사람들만이 이 회사와 타 회사와의 관계에 관한 의사결정을 하는데 참여하고 있다.

V. 직무특성관련 설문항목

1. 나의 직무를 수행하는데 여러 기술과 재능의 사용을 필요로 하는 다양한 활동이 요구된다
2. 나의 직무는 처음부터 끝까지 구분이 명확한 여러 작업으로 구성되고 각 부분은 뚜렷한 가시적인 성과를 갖고 있다.
3. 나의 직무의 결과는 내부조직 또는 외부조직원들의 생활이나 그들의 직무에 실질적인 영향을 미친다
4. 나의 직무는 작업을 계획하고 실행절차를 결정하는데 실질적인 자율성, 독립성, 결정권을 제공하고 있다.
5. 직무수행으로 작업성과의 효율성에 대한 직접적이고 명확한 정보를 얻는다

A Study on the Mediating Effects of Individual Values in Korean, Indonesian and Chinese Employees' Organizational Commitment

Kyu-Nam Kim · Mann-Soo Shin**

Abstract

The purpose of this study is to find the mediating effects of individual value dimensions in Korean, Indonesian and Chinese employees' Organizational Commitment. We analysed mediating effects of individual values between Independent Variables and Organizational Commitment.

Being consistent with the existing literatures, results show that individualism was negatively correlated with Affective Commitment(AC) but positively correlated with Continuance Commitment(CC). Tenure and formalization were found to be negatively mediated to AC but positively mediated to CC by individualism.

These results would have two practical implications. First, the firms investing in East-Asian Countries need to emphasize individual motivation and economic incentives rather than forcing loyalty to individual employees to build a efficient HRM systems. It is also recommended that the firms should emphasize proper evaluating and compensating systems through fair rules and procedures, keeping individual autonomies and communications.

Key Words: Organizational Commitment, Cultural Orientation,
Human Resource Management