

## 다국적 기업의 조직문화·직무특성·조직몰입의 관계에 관한 연구

### A Study on Perceived Organizational Culture, Job Characteristics and Organizational Commitment

민경원\*·이희수\*\*

〈목 차〉

I. 서론	3.4 분석방법
II. 이론적 배경	IV. 연구 결과
2.1 조직문화와 조직몰입	4.1 기초통계분석 및 상관관계
2.2 조직문화와 직무특성	4.2 회귀분석결과
2.3 직무특성과 조직몰입의 관계	V. 결 론
III. 연구 방법	참고문헌
3.1 연구모형	Abstract
3.2 연구대상	
3.3 측정도구의 신뢰도· 타당도 및 동일방 법편의·무응답편의 검증	

**국문 요약 :** 이 연구는 기존연구에서 인적자원 관리의 직무특성과 조직문화 간의 접점에 대한 논의가 미비하다는 데 문제의식에서 출발하여 조직문화, 직무특성과 조직몰입 간 영향 관계를 규명하는 데 주안점을 두며, 추가적으로 조직문화와 조직몰입 간 관계에서 직무특성의 매개 역할을 검증하고자 한다. 본 연구의 목적을 고려하여 한국에 진출한 외국계 다국적 기업의 조직구성원을 연구 대상으로 한다. 다국적 기업은 모기업의 조직문화와 현지 기업의 조직문화가 다르고, 다문화 배경의 구성원들로 이루어져 있으며, 직무설계 또한 모기업의 영향을 받는다는 점에서 다국적 기업의 구성원은 설정된 변인 관계를 설명하는 데 적합한 연구대상이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 조직문화의 개념을 Hofstede(1984)가 다섯 가지의 문화로 구성한 문화차원에 바탕을 둔다. 한국을 대상으로 연구에서 위 다섯 가지 문화 중 불확실성 회피성향, 장기적-단기적 지향성, 개인주의-집단주의가 요인분석 결과 타당도가 있는 것으로 연구된 바 있어 이 세 가지 문화차원을 사용하도록 한다. 다국적 기업들은 현지의 조직구성원과의 우호적인 관계가 중요하기 때문에 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 높이는 데 많은 노력을 기울인다. 조직몰입을 위해서는 급여와 같은 외적인 조건도 중요하지만, 그 무엇보다도 직원들이 업무 자체 즉 직무특성에 만족하는 것이 중요하다. 직무특성은 기

\* 중앙대학교 박사(kay0606@naver.com).

\*\* 중앙대학교 교육학과 교수(heesu@cau.ac.kr).

술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등의 5가지 요인으로 분류되며, 이 특성들을 잘 갖춘 직무를 가진 조직구성원은 동기 부여와 직무 만족을 경험하게 되고, 조직에 몰입하여 결국 조직성과가 증대된다. 다국적 기업의 경우, 직무특성에 따른 직무 설계는 개인이나 집단의 행동과 마찬가지로 문화적인 관점에서 다루어져야 할 필요가 있다. 다양한 배경의 구성원들로 이뤄진 다국적 기업들은 단일 문화 조직에 비해 직무특성을 이해하는 데 의사소통 문제와 타문화 동료에 대한 이해 등이 훨씬 더 많이 요구된다. 위와 같이 주요 연구 변인의 개념과 이해를 바탕으로 변인 간 관계를 규명하고자 한다. 서울 지역 외국계 다국적 기업 조직구성원 283명의 응답 결과를 분석을 통하여 다음과 같은 분석결과 및 시사점과 한계점을 제시할 수 있다.

첫째, 다국적 기업의 조직문화는 조직몰입에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미쳤으며, 불확실성 회피성향, 장기적 지향성, 집단주의가 클수록 조직몰입도가 높은 것으로 나타났다. 조직의 장기적 지향성은 조직몰입과 같은 조직 생산성 지표에 영향을 미치며, 장기적인 시각을 가진 동양적 가치가 한국 내 다국적 기업에서 유효하다는 것을 의미한다. 이 결과를 통하여 다국적 기업의 한국 조직구성원들은 불확실한 업무환경을 선호하지 않는다는 것을 알 수 있으므로 안정보다는 수익을, 장기적 성장보다 단기적 성과를 추구하는 기업의 경우 조직 관리에 이를 고려해야 한다. 집단주의 성향은 기존의 연구 결과와 마찬가지로 개인주의보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미친다는 결과를 보여주었다. 다국적 기업의 조직문화에 대한 연구의 이와 같은 결과는 다국적 기업의 경영진과 관리자들에게 한국 내 조직 설계 및 관리에 실무적인 시사점을 줄 것이다.

둘째, 다국적 기업의 조직문화 중 불확실성 회피성향과 장기적 지향성은 5가지의 직무특성과 모두 정(+)<sup>적</sup>인 관계를 보여주었다. 다만 개인주의-집단주의는 직무특성 중 기술다양성에 정(+)<sup>적</sup>인 영향을 주었고 피드백에 부(-)<sup>적</sup>인 영향을 미쳤으며, 다른 3개의 직무특성에는 유의한 영향을 미치지 않았다.

셋째, 직무특성의 모든 요인은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다. 이 연구의 대상인 다국적 기업은 다양한 문화 배경과 출신 국가를 가진 구성원들로 이뤄지기 때문에 일방적이고 획일적인 직무특성은 적합하지 않으며, 활발한 의사소통이 더욱 강조될 것이라는 점에서 자율성과 피드백은 매우 중요하다. 과업정체성에 대해서는 다국적 기업의 직무는 보고 체계가 복잡하고, 부서별 분업이 분명한 편이므로 조직구성원이 각자의 직무의 범위에 대해 명확히 인식하는 것은 직무에 대한 성과와 만족으로 이어질 수 있다.

넷째, 추가적인 분석을 통해 불확실성 회피성향과 조직몰입, 장기적-단기적 지향성과 조직몰입 간에 직무특성의 매개 역할을 검증하였다. 그러나 개인주의-집단주의와 조직몰입 간에는 직무특성이 매개 역할을 하지 않았다. 조직문화, 조직몰입 및 직무특성 간 관계에 대한 연구가 많지 않을 뿐 아니라, 매개 역할은 기존 연구에서 거의 다루어지지 않았다. 결국 조직몰입은 조직문화와 상관관계를 갖기는 하지만 조직몰입을 높이기 위해서는 직무특성의 완비 정도가 중요하며, 각각의 직무특성별로 매개역할을 할 수 있다는 것이 검증되었다.

본 연구가 갖는 한계점과 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 후속 연구에서는 개인주의-집단주의와 조직몰입 간 관계에 영향을 줄 수 있는 다양한 매개 변인 예를 들면 상사와의 관계 혹은 의사소통 등과 같은 요인을 탐색하고 도입할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 다국적 기업의 조직문화를 한국인 조직구성원이 인지한 조직문화로 한정한 것이며, 모기업이 소재하고 있는 본사의 국가에 대해서는 고려하지 않았다. 모기업이 어느 국가 또는 어느 문화권에 속해 있는지가 조직문화에 영향을 줄 가능성이 많을 것으로 예상된다. 따라서 향후 연구에서는 모기업의 소재 위치에 대한 고려가 요구된다. 셋째, 이 연구는 한국 내의 외국계 다국적 기업을 대상으로 한정하였다. 세계적인 다국적 기업으로 성장하고 있는 한국 기업이 많으므로 한국계 다국적 기업을 대상으로 확대하거나, 한국계·외국계 다국적 기업과의 비교 연구에 이르기까지 연구 범위가 확대되기를 촉구한다.

**키워드** : 인지된 조직문화, 다국적 기업, 직무특성, 조직몰입

## I. 서론

대한무역투자진흥공사에 따르면, 외국인이 투자한 한국 내 회사는 2014년 4월 15일 자료 15,831개사에 이른다. 1990년 1,678개사였던 것에 비해 약 9.5배나 증가한 수치이다. 다국적 기업은 2개국 이상에서 경영활동을 전개하는 기업을 말한다(Daniels & Radebaugh, 1998; 우경봉, 임상혁, 2013). 대부분의 다국적 기업은 현지의 사회 문화에 대한 적응 문제와 비용, 현지인들의 거부감 등을 고려하여 경영진·관리직의 소수 본국인을 제외하면 대체로 현지인들로부터 조직을 구성하고자 한다(Delios & Beamish, 2001; Eden & Miller, 2004).

다국적 기업은 모기업의 조직문화와 구성원의 문화가 다름에 따라 조직 내 갈등과 문화 충돌의 부정적 영향을 경험하게 되지만(Kostova & Roth, 2002; 박원우, 2002), 최근에는 다양성의 관리라는 측면에서 다국적기업의 긍정적인 면들도 주목 받고 있다. 다양성 관리는 여러 배경의 조직 구성원들을 조직에 적극적으로 포용하려는 자발적인 조직 행동 또는 다문화 인력에 대한 경영 관리 활동 등을 가리킨다. 다양성 관리를 통해 다국적 기업은 유능한 인재 확보 및 유지, 생산성 제고, 이윤 증대 등 조직의 성과에 이바지할 수 있으며 이를 통해 국가경쟁력까지 높일 수 있다(Cox, 1993; Mor Barak, 2011; Williams & O'Reilly, 1998; 이승계, 2010). 다국적 기업의 경우 다문화 배경의 조직구성원들로 이루어지므로 다양성 관리에 대한 경영진의 관심, 다양성 교육, 인적자원개발 및 관리의 제도화는 조직문화의 맥락에서 수행되어야 한다(Lewis, French, & Phetmany, 2000; Noe, 2012). 이와 같은 문제의식을 갖고, 다문화 배경의 조직 상황에 놓여있는 연구대상을 찾는 것이 본 연구의 목적에 적합할 것이라고 판단하여, 한국에 진출한 외국계 다국적 기

업의 조직구성원을 연구 대상으로 하고자 한다.

조직문화에 관한 연구는 대부분 Hofstede의 문화차원에 대한 연구로부터 비롯된다. Hofstede (1984)는 문화를 4가지의 가치 차원 즉 개인주의-집단주의(Individualism-Collectivism), 권력거리(Power Distance), 불확실성 회피성향(Uncertainty Avoidance), 남성성-여성성(Masculinity-Femininity) 등으로 분류했으며, 이후 이 가치들이 주로 서양 중심의 가치체계라는 점에 착안하여 중국을 대상으로 한 연구를 통해 동양적인 문화 가치인 장기적-단기적 지향성(Long Term-Short Term Orientation)을 추가하였다. 또한, Hofstede와 Bond (1988)는 장기적-단기적 지향성과 경제 성장 사이에 높은 상관을 보임으로써 동양의 가치관이 경제 발전에 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다. 이 같은 논의를 일관되게 뒷받침하는 후속 연구들이 있다는 점에서(Yeh & Lawrence, 1995; Ornatowski, 1996; 이은희, 2001; 국민호, 2007), 동양적 문화의 가치에 대한 중요성이 부각되고 있다.

다국적 기업들은 현지의 조직구성원과의 관계를 긍정적으로 유지할 수 있도록 효과적이고, 혁신적인 인적자원 제도를 실행하여 조직구성원들의 조직몰입과 직무만족을 통해 조직 효과성을 높이하고자 노력해왔다(Newman & Nollwen, 1996; Bae & Lawler, 2000; 이진규, 김태규, 김학수, 이준호, 2013). 조직몰입을 위해서는 무엇보다 직원들이 업무 자체 즉 직무특성에 적합하거나 만족해야 한다. Hackman과 Oldham(1975)에 따르면 직무의 특성에 따라 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등의 5가지 요인으로 분류되며, 직무가 이 특성들을 잘 갖추고 있으면 조직구성원에게 긍정적인 업무 동기와 직무 만족을 갖게 해 이직률이 낮아지는 등 조직성과가 증대된다. 이를 위한 구체적인 방법으로서 직무의 책임, 권한 및 관리감독 등의 체계를 규명하여

직무설계를 하는 것이 조직 관리의 중요한 연구 문제로 발견되고 있다(Rosenzweig & Nohria, 1994).

직무특성에 따른 직무 설계는 개인이나 집단의 행동과 마찬가지로 문화 구속적인 관점에서 다루어져야 할 필요가 있다. 이 점은 다국적 기업에서 더욱 강조된다. 왜냐하면, 조직구성원들이 문화적으로 선호하는 조직 구조의 특성을 이해하고 있는 경우에는 어떤 이유에서 새롭게 설계하거나 변화시키려는 조직 구조를 조직구성원들이 저항 없이 받아들일 것인지 또는 강하게 배척할 것인지 하는 점을 사전에 예측할 수 있기 때문이다(박영배, 2008). 지리적인 위치, 문화, 언어 등이 다양한 구성원들로 이뤄진 다국적 기업들은 효과적인 팀워크를 가로막는 여러 가지 문제들에 직면하게 된다. 그러므로 단일 문화 조직과 비교하면 역할과 목표의 명료성이나 정보공유, 피드백과 함께 타문화 동료에 대한 이해 등이 훨씬 더 많이 요구된다는 특성을 보이고 있다(Erez, 2010). 이러한 문제의식 아래 본 연구의 목적과 내용은 다음과 같이 설계되었다.

첫째, 다국적 기업에서 한국인 조직구성원이 인지한 조직문화가 조직몰입에 어떤 역할을 하는지 검증해 보고자 한다. 이를 위해 조직문화에 대한 기존 연구에서 많이 연구되지 않았던 불확실성 회피성향과 장기적-단기적 지향성을 연구내용에 포함했다. 둘째, 인지된 조직문화와 직무특성 간 영향관계를 검증하고자 한다. 셋째, 다국적 기업에서 직무특성과 조직몰입 간 관계를 검증하며, 추가로 조직문화와 조직몰입 간 관계에서 직무특성의 매개 역할에 대해 검증할 것이다. 조직문화와 조직몰입 간 관계에서 직무특성의 매개 역할을 다룬 기존 연구를 찾아보기 힘들었으나, 본 연구에서는 관련 변인을 다룬 여러 문헌을 토대로 매개 역할이 가능함을 검증하고자 한다. 넷째, 위와 같은 검증 결과를 바탕으로 다국적 기

업의 조직 관리에 대한 시사점을 모색해 보고자 한다. 다섯째, 이 연구의 한계점을 제시하고, 한국 내 다국적 기업과 그 조직구성원에 대한 향후의 연구방향을 제안하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 조직문화와 조직몰입

문화는 사회 속에서 사람들이 살아가는 방식으로서 집단의 성원이 견지하고 있는 가치, 그들이 준수하는 규범, 그리고 그들이 창조한 물질적 재화들로 구성된다(Giddens, 2011). 조직 내에서의 문화는 옳고 그름에 대한 지표로 조직을 판단하는 핵심적 가치로서(송영선, 이희수, 2009) 구성원들의 태도 및 성과에 영향을 준다(Hui & Triandis, 1986; Ralston, Holt, Terpstra, & Kai-Cheng, 1997). 이처럼 조직 내 문화와 성과, 인사 관리에 관한 관심이 확대되면서 조직문화를 다루는 관점과 연구 방법도 다양하게 발전하고 있다(Sackson, 2011). 대표적인 예로 Hofstede의 문화 차원은 국가 간 척도로 시작되었지만, 연구를 거듭하며 국가 단위 하위 수준의 집단과 개인의 조직문화를 측정하는 이론적 틀로 발전되었다. 비교 경영 연구와 세계화의 물결로 2000년대 들어서면서 Hofstede의 문화 차원은 많은 관심을 받으면서 실증 연구가 이어지고 있다(권중욱, 2010; Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006). 이 같은 동향에 따라서 본 연구에서는 Hofstede(1984)의 문화 차원의 개념을 조직문화의 이론적 틀로 사용하고 자 한다.

Hofstede는 문화를 다섯 가지 중요한 차원으로 식별하여 '권위와 관계를 포함하는 사회적 불평등', '개인과 집단 간의 관계', '남성성과 여성성의 개념: 남자 또는 여자로 태어나는 것의 사회적 함의', '공격통제 및 감정표현과 관련된 불확실성

에 대한 대처방식', '미래의 보상을 지향하는 미덕의 수양 대 과거와 현재에 관련된 미덕의 수양'으로 제시한 바 있다. Hofstede는 이에 대하여 구체적으로 권력거리, 개인주의-집단주의, 남성성-여성성, 불확실성 회피성향, 장기적-단기적 지향성으로 구분하였다.

한국을 대상으로 한 국내의 연구에서는 위 다섯 가지 성향 중 불확실성 회피성향, 장기적-단기적 지향성, 개인주의-집단주의가 요인분석 결과 타당도가 있는 것으로 연구된 바 있다(김서균, 2003). 이 세 가지 문화 차원은 동양적 가치관과 관련이 깊으며, Hofstede의 연구에서도 한국인들은 이 성향이 뚜렷이 큰 것으로 나타나 이들 차원을 주축으로 조직문화를 살펴보기로 한다.

첫째, 불확실성 회피성향은 미래에 대한 예측의 불확실성 또는 모호한 상황에 두려움을 느끼고 공식적인 규칙을 수립하고 의존하는 것을 의미한다(Hofstede, 1984; House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002). 조직문화와 직무특성 간 관계는 일률적으로 설명될 수 없는데, 예를 들면 개인주의적이고 생산 지향적인 미국문화에서는 '불확실성에 대한 회피'가 강하다는 것이 부정적일 수 있지만, 독일, 프랑스, 한국, 일본과 같이 불확실성에 대한 회피가 강한 나라의 경우 안전감과 공식화 정도가 높을 때 조직구성원들을 동기화시켜 높은 성과와 직무만족을 가져다준다(박영배, 2008). 둘째, 유교적 역동성 혹은 장기적-단기적 지향성은 동양 특유의 가치로 미래를 위한 인내와 절약 등으로 표현된다. 셋째, 개인주의-집단주의는 개인이 집단에 통합된 정도와 관련이 있다. 집단주의는 집단에 대한 소속감과 충성심을 강하게 드러낸다(Hofstede, 1984; House, et al., 2002). 집단주의에서는 다른 사람들과의 상호 의존 및 집단의 목표가 중요시되는 데 비해, 개인주의 문화에서는 자율성이 중요시되면서 구성원들은 개인의 목표가 집단의 목표와 부합될 필요

는 없다고 보는 경향이 지배적이다.

조직몰입이란 조직구성원이 조직의 목표를 수용하고, 조직에 대한 애착을 갖고, 자발적으로 자신의 모든 노력을 기울이고자 하는 의욕을 지닌 상태로 정의할 수 있으며(Meyer & Allen, 1991) 조직효과성의 중요 구성 요인이다(Denison, Haidt, & Goelzer, 2004). 조직의 효과성은 조직의 목표를 달성하는 정도를 말하며, 단순히 목표에 대한 달성이나, 능률성, 생산성과 같은 경제적 경영적 성과 외에도 조직구성원의 사기, 직무만족, 조직몰입과 같은 심리적 성과지표를 포함한다(Schein, 1980; Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009; 민진, 2003).

조직문화가 조직 구성원의 조직몰입, 조직일체감 또는 안정성 등과 같은 조직효과성 요인을 높인다는 결과는 다수의 실증 연구를 통해서 밝혀졌다(Deal & Kennedy, 2000; Smircich, 1983). 첫째, 불확실성 회피성향을 보면, 한국의 호텔 종사자를 대상으로 Hofstede의 4가지 문화차원에 따른 문화적 차이가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 연구에서 불확실성 회피성향은 직무만족에 정(+)적인 영향을 미쳤다(정규업, 이준현, 서창석, 2002). 다문화 집단을 대상으로 한 연구에서 불확실성 회피성향은 조직의 성과에 정(+)적인 영향을 미쳤으며, 이 결과는 조직구성원들의 다른 문화 배경으로 인한 불확실성을 줄일 수 있는 업무 체계가 필요하다는 것을 시사한다(임병학, 임병진, 2014). 둘째, 장기적-단기적 지향성이 조직몰입에 끼치는 연구는 비교적 새로운 것으로 점차 그 관심이 높아지고 있다. 장기적 지향성이 직무관여, 직무만족 및 조직몰입 등에 정적으로 영향을 미친다는 인과적 관계가 입증되었으며(이은희, 2001; 안관영, 이용경, 2008), 탁진국(1991)은 장기적 지향성을 유교적 근로가치로 확대하여 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미친다고 밝혔다. 셋째, 개인주의-집단주의에 대한 연구들은 개인

적인 문화보다 집단적인 문화를 중요하게 인식하고 있는 조직구성원일수록 직무와 조직에 대한 몰입이 높다는 것을 보여준다(이구영, 전진석, 2014). 또한 조직 효과성에 반하는 팀에 대한 저항 수준과 집단주의는 서로 부(-)의 연관성을 보여 집단주의가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다(Kirkman & Shapiro, 2001). 위와 같은 선행 연구를 종합하여 볼 때 이 연구에서는 다음과 같은 가설이 가능할 것으로 분석하였다.

*가설 1.* 다국적 기업의 조직문화는 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

*가설 1.1.* 불확실성 회피성향이 조직몰입 수준에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

*가설 1.2.* 장기적 지향성이 조직몰입 수준에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

*가설 1.3.* 집단주의가 조직몰입 수준에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 2.2 조직문화와 직무특성

직무특성이론의 대표적인 연구자들인 Hackman과 Oldham(1976)에 따르면, 직무특성이란 조직구성원이 직무에 대한 내적 직무 동기를 통해 직무에 만족감을 갖게 하는 직무 자체의 특성을 말하며, 구체적으로 5개의 핵심차원 즉 기술다양성, 과업정체성, 자율성, 피드백, 과업중요성으로 구성된다. 직무특성이론은 현재 직무를 진단하고, 직무동기, 생산성 그리고 직무만족과 같은 조직에 유효한 성과를 내기 위해 직무를 재설계하기 위한 것이며(Hackman & Oldham, 1975, 1976; 김호정, 1989), 이미 광범위하게 검증된 측정도로 활용되고 있다.

이를 세부적으로 검토해보면, 우선 기술다양성(Skill Variety)은 직무가 작업자에게 지식, 기능

및 재능의 종류 면에서 어떤 정도의 수준으로 다양하게 요구되는지를 의미한다. 과업정체성(Task Identity)은 작업자가 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는 정도로서, 정도가 낮은 경우 작업자는 전체의 일부분을 맡아 하게 되는 것을 뜻한다. 자율성(Autonomy)이란 직무수행에 결정과 작업을 진행하는 과정에 있어 작업자에게 허용된 자유, 독립, 재량권의 정도를 가리킨다. 과업중요성(Task Significance)이란 직무 자체가 조직 또는 다른 사람의 업무와 생활에 얼마나 많은 영향을 미치는가에 대한 정도를 말한다. 피드백(Feedback)이란 개인이 수행한 직무 결과가 성과에 어느 정도의 효과가 있었는지에 관하여 얻게 되는 직접적이고 명확한 정보의 정도를 말하며, 상사, 동료, 하급자 등이나 직무 자체로부터 받을 수 있다(김명진, 이종진, 위정현, 2011).

기존의 연구자들은 조직문화와 조직구성원의 업무 경험, 직무특성 간 영향 관계를 볼 수 있는 실증 연구를 수행해왔다(Oldham & Hackman, 2010; Hofstede, 1983; Pierce & Dunham, 1978; Rousseau, 1978). Aycan, Kanungo와 Sinha(1999)는 권력거리, 불확실성 회피, 집단주의와 같은 사회문화적 환경에 대한 직원의 인식이 직무특성을 포함한 인적자원관리 실무에 미치는 영향관계를 제시한 바 있다. 김한주(1998)와 오현환(1998)의 연구도 직무특성이 조직문화의 요인에 의해서 조직구성원에게 동기를 부여한다는 결과를 밝혀 문화가 조직과 개인에게 거시적 미시적인 상황 조건으로 작용할 수 있다는 것을 확인시켜 주었다. 그러나 이 같은 성과에도 불구하고 직무특성을 형성하는 문화적 맥락이 어떤 특징적인 성격이 갖는지에 대한 연구가 미흡하다는 점에서 보완적인 후속 연구가 필요하다고 제안되고 있다(Oldham & Hackman, 2010). 이와 같이 조직문화가 직무특성에 영향을 미친다는 선행 연구에

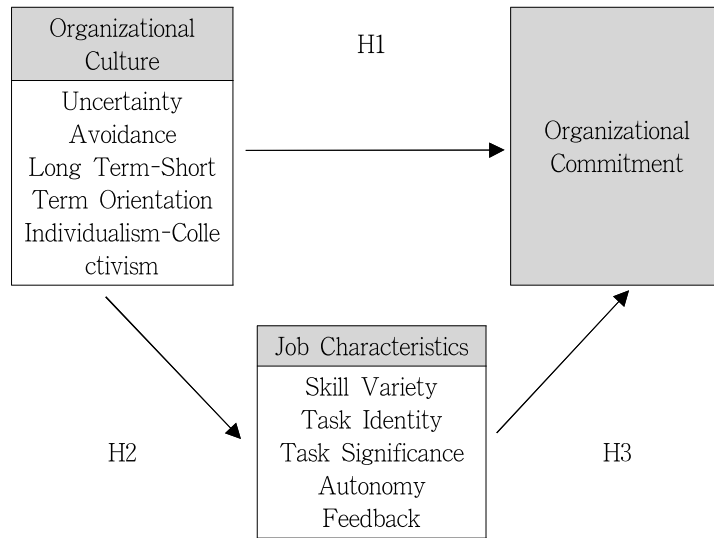


Figure 1. shows the research model to investigate and analyze relationship among organizational culture, job characteristics and organizational commitment as well as mediating effect by sub-factors of job characteristics in the foreign multinational organizations.

Figure 1. Research Model

기초하여 다음과 같은 가설이 성립될 수 있다.

*가설 2.* 다국적 기업의 조직문화는 직무특성 수준에 영향을 미칠 것이다.

*가설 2.1.* 불확실성회피성향이 직무특성 수준에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다.

*가설 2.2.* 장기적 지향성이 직무특성 수준에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다.

*가설 2.3.* 집단주의가 직무특성 수준에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 줄 것이다.

### 2.3 직무특성과 조직몰입의 관계

직무특성과 조직몰입 간 관계를 살펴보면, Hackman과 Oldham(1975)이 제시한 5가지의 직무특성요인의 수준이 잘 갖춰질수록 직무만족과 조직몰입 등 조직성과가 높아지는 것으로 나타난다 (Brown & Peterson, 1993; Ozturk et al., 2013). Fried와 Ferris(1987)의 직무특성에 대한 메타연구

는 이 이론의 타당성을 검증하고, 조직성과의 다양한 요인들과의 관계를 정리하여 보여주었다. 연구 결과는 과업정체성과 피드백의 수준이 높으면 업무 성과가 높아지고, 기술다양성, 자율성, 피드백 수준이 높아지면 결근율이 감소하며, 기술다양성, 과업중요성, 자율성, 피드백의 정도와 직무만족과 조직몰입의 정도는 서로 정(+)<sup>1</sup>의 상관관계를 보여준다.

직무특성 이론의 하부요인들 모두 충분히 의미 있는 시사점을 주지만, 자율성과 피드백은 직무특성의 총체적인 지수를 사용할 때 상대적으로 높은 가중치를 주었다는 점에서 그 중요성이 강조되었음을 알 수 있다. 직무의 자율성과 피드백이 조직구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구도 이를 뒷받침한다(Culbert & McDonough, 1986; 박준철, 홍순복, 2007; 박노근, 2010). 이 연구에서는 기존 연구를 근거로 하여 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

Table 1. Demographic Data of Research Subjects

Demographic characteristics of respondents are as shown in the Table 1. Gender, age and industry are general categories of demographic characteristics. Since the respondents are from multi-national companies, location of head-quarter is included in the demographic characteristics. For location of head-quarter, North America region has the most frequency reaching more than 54% and Asian region including Japan and China account for the second most frequency. Tenure and income are known to affect organizational commitment are used as control variables.

Variable	Classification	Frequency (Person)	Ratio (%)	Variable	Classification	Frequency (Person)	Ratio (%)
Gender	Male	136	48.1	Location of Head-quarter	Northern America	155	54.8
	Female	147	51.9		Japan & China	37	13.1
Age	Twenties	38	13.4		Europe	71	25.1
	Thirties	156	55.1		Oceania	1	0.4
	Forties	72	25.4	Tenure (Year)	less than 1	24	8.5
	Fifties	15	5.3		1 ~ 5(less than)	111	39.2
	Sixties	2	0.7		5 ~ 10(less than)	71	25.1
Monthly Income (KRW Million)	less than 2	13	4.6		10 ~ 20(less than)	61	21.6
	2 ~ 4(less than)	118	41.7		more than 20	16	5.7
	4 ~ 6(less than)	90	31.8	Industry	Manufacture	65	23.0
	6 ~ 8(less than)	29	10.2		Retail	43	15.2
	more than 8	31	11.0		Finance/Insurance	68	24.0
No Response	2	0.7	Health/Welfare		40	14.1	
			Service		24	8.5	
Total		283	100.0	Total		283	100.0

가설 3. 다국적 기업의 직무특성 수준은 조직 몰입 수준에 영향을 미칠 것이다.

가설 3.1. 기술다양성 수준이 조직몰입 수준에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 3.2. 과업정체성 수준이 조직몰입 수준에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 3.3. 과업중요성 수준이 조직몰입 수준에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 3.4. 피드백 수준이 조직몰입 수준에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 3.5. 자율성 수준이 조직몰입 수준에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

### III. 연구 방법

#### 3.1 연구모형

본 연구에서는 외국계 다국적 조직 구성원들이 인식하는 조직문화, 직무특성과 조직몰입 간 관계와 추가적으로 직무특성의 각 하위변인별 매개효과를 조사 분석하였다. 연구모형은 다음의 <Figure 1>과 같다.

#### 3.2 연구대상

실증분석을 위해 다국적기업에 근무하고 있는 직장인들을 대상으로 편의표본추출방법으로 500 명에게 온라인(구글 설문), e-mail, 우편을 이용



Table 2. Factor Analysis and Reliability Analysis of Organizational Culture & Organizational Commitment

The results of factor analysis and reliability analysis on the organizational culture and organizational commitment are shown in Table 2. The questions having sufficient factor loading value and Cronbach's  $\alpha$  to prove good reliability and consistency are finally selected and used in the actual analysis.

Questions	Ind-Col	Uncertainty	Long-Short Term	OC	eigenvalue	Factor Loading Value (Accum.)	Cronbach's $\alpha$
Cul 1	0.871	-0.042	-0.065		3.968	26.450 (26.450)	0.890
Cul 2	0.863	-0.065	-0.018				
Cul 3	0.821	-0.021	0.039				
Cul 4	0.803	0.046	0.083				
Cul 5	0.752	-0.070	-0.012				
Cul 6	0.698	0.102	-0.120				
Cul 7	-0.063	0.795	0.142		3.273	21.821 (48.271)	0.837
Cul 8	0.050	0.771	0.153				
Cul 9	0.035	0.770	0.178				
Cul 10	0.127	0.753	0.053				
Cul 11	-0.158	0.736	0.061				
Cul 12	-0.030	0.159	0.803		2.032	13.544 (61.815)	0.689
Cul 13	-0.152	0.269	0.712				
Cul 14	0.118	-0.006	0.696				
Cul 15	-0.083	0.473	0.535				
OC 1				0.853	3.1	51.672 (51.672)	0.807
OC 2				0.818			
OC 3				0.762			
OC 4				0.644			
OC 5				0.643			
OC 6				0.545			

하여 배포하였다. 이중 290개의 설문을 회수하여 불성실하다고 판단되는 응답 7개를 제외하고 최종 283개의 설문지를 분석에 이용하였다. 설문조사는 2014년 11월 21일부터 12월 20일까지 실시하였으며, 응답자들의 일반적 특성은 다음의 <Table 1>과 같다.

### 3.3 측정도구의 신뢰도·타당도 및 동일 방법편의·무응답편의 검증

설문 문항은 모두 선행연구 고찰을 통하여 조

작적 정의에 적합한 요인들로 구성하여 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구를 바탕으로 사용하였다. 조직문화는 준거전환모형(referent-shift consensus model) 이론에 의거하여 구성원이 바라보는 조직 문화에 대해 응답하는 방식을 취했으며, 직무특성과 조직몰입은 본인 자신의 태도 및 행동에 대해 응답하는 방식으로 문항이 구성되어있다. 준거전환모형은 구성원들이 인식하는 집단수준을 개인설문을 통해 측정하는 데에 대한 타당성을 입증한 바 있으며, 주로 조직문화, 리더십

Table 3. Factor Analysis and Reliability Analysis of Job Characteristics

The results of factor analysis and reliability analysis on the job characteristics are shown in Table 3. The results of analysis of a total of 25 questions are shown in the Table 3: nineteen questions cross five factors are included in the analysis, except six questions showing inconsistency in response. The greater the degree of the five factors of job characteristics, the greater the defined inclination.

Questions	Autonomy	Job Identity	Job Significance	Skill Variety	Feedback	eigen-value	Factor Loading Value (Accum.)	Cronbach's α
Job 1	0.853	0.028	0.044	0.140	0.016	3.571	18.793 (18.793)	0.880
Job 2	0.812	0.161	0.066	0.030	0.183			
Job 3	0.799	0.142	-0.007	-0.052	0.303			
Job 4	0.771	0.106	0.128	0.113	0.118			
Job 5	0.718	0.136	0.164	0.233	0.041			
Job 6	0.163	0.775	0.068	0.025	0.019	2.946	15.503 (34.296)	0.778
Job 7	-0.040	0.718	0.054	0.113	0.057			
Job 8	0.215	0.715	0.154	0.216	0.115			
Job 9	0.033	0.671	0.182	0.024	0.175			
Job 10	0.268	0.551	-0.010	0.207	0.113			
Job 11	0.016	0.081	0.843	0.063	0.044	2.086	10.98 (45.276)	0.794
Job 12	0.102	0.125	0.771	0.055	0.139			
Job 13	0.168	0.127	0.755	0.005	0.144			
Job 14	0.106	0.104	0.178	0.798	-0.032	1.735	9.133 (54.409)	0.668
Job 15	0.180	0.174	-0.078	0.744	0.172			
Job 16	0.077	0.486	0.036	0.553	0.229			
Job 17	0.064	0.075	0.186	0.190	0.752	1.65	8.686 (63.094)	0.624
Job 18	0.274	0.167	0.109	0.016	0.701			
Job 19	0.349	0.372	0.103	0.053	0.516			

등의 조직 내 영향 관계를 측정할 때 사용된다 (Barrett & Cammann, 1984; Chan, 1998; 방호진, 2013). 각 요인은 리커트 방식의 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다.

불확실성 회피성향, 장기적-단기적 지향성 그리고 개인주의-집단주의 이 세 가지 조직문화에 대한 측정도구는, Hofstede의 문화차원을 개인의 인지한 수준으로 측정가능 하도록 개발된 CVS-CALE(Yoo & Donthu, 2002)을 토대로 이를 유창(2010)이 한국어로 번역한 도구를 사용하였다.

총 17문항에 대하여 요인분석을 결과는 다음 <Table 2>와 같으며, 3개 요인의 15개의 문항을 설문에 포함하였다. 불확실성 회피성향에 관한 질문은 “작업에 대한 상세한 설명과 지시는 중요하다” 등을 포함하여, 정도가 높을수록 불확실성을 회피하고 안전을 추구하는 성향을 뜻한다. 장기적-단기적 지향성에 대한 질문은 “미래의 성공을 위해 열심히 일해야 한다” 등을 포함하여, 정도가 높을수록 장기적 지향성이 높은 것을 뜻한다. 개인주의-집단주의는 “개인의 목표가 상실되

더라도 집단에 대한 충성도는 촉진되어야 한다” 등을 포함하여 정도가 높을수록 집단주의 성향이 높은 것으로 해석하였다.

조직몰입에 관한 설문은 Meyer와 Allen(1991)의 측정도구를 임승옥(2007)이 번역한 문항 중 정서적 몰입에 대한 문항을 사용하였다. 총 8개의 문항 가운데 응답의 일관성이 낮은 2개의 문항을 제거하여 실제 분석에서는 6문항을 사용하였다. 조직몰입에 대한 요인분석과 신뢰도분석 결과는 <Table 2>에 제시되어 있다.

직무특성 문항은 Hackman과 Oldham(1975)이 제시한 직무 진단 조사(Job Diagnostic Survey)를 김학기(2009)가 번역하여 사용한 문항을 사용하였다. 총 25개의 문항을 요인 분석한 결과 [표 3]과 같으며, 응답의 일관성이 낮은 6개의 문항을 제거하여, 5개요인의 19문항을 분석에 포함하였다. 직무특성의 5개의 요인은 모두 정도가 높을수록 정의된 성향이 크다는 것을 의미한다. 직무특성에 대한 요인분석과 신뢰도분석 결과는 <Table 3>에 제시되어 있다.

여기에서 독립변수 이외에 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 근무기간과 급여로 보아 통제변인으로 분석에 포함하였다.

동일방법 편의 검증을 위해 Harman(1976)의 단일요인 검증을 실시하여 주성분 분석을 통해 단일요인이나 보편요인이 추출되는지를 검증해 보았다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 이 검증방법에 근거하여 회전시키지 않은 요인분석을 실시한 결과 추출된 9개의 요인을 살펴보면, 가장 설명력이 큰 요인이 전체 분산의 17.15%를 차지하였고, 나머지 8개의 요인이 전체 분산의 82.85%를 차지하여 동일방법 편의의 문제를 발생시키는 하나의 단일요인은 없었던 것으로 분석되었다. 이로써 동일방법 편의에 대한 문제는 영향력이 크지 않았음을 검증하였다. 또한 무응답 편의의 검증을 위해 전체 설문 응답 중에서

설문 기간 전반부에 수집한 25%(70개)의 설문과 설문 수집 기간 후반에 수집한 25%(70개)의 설문 응답을 비교하였다(Armstrong & Overton, 1977). 일반사항의 인구통계학적 변인들과 분석에 사용된 주요 변인들을 대상으로 독립표본 t-test를 실시한 결과 모든 변수들에서 두 집단 간의 차이가  $p \text{ value} > 1.31$ 로 유의하지 않는 것으로 나타나 무응답 편이의 문제는 심각하지 않은 것으로 분석하였다.

### 3.4 분석방법

자료 분석은 SPSS 20.0 통계 패키지를 활용하였고, 분석 방법과 절차는 다음과 같다.

첫째, 측정도구의 내적일관성을 확인하기 위한 신뢰도 검증을 실시하였으며, 구성개념의 타당도 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 동일방법 편의의 문제와 무응답 편의의 문제가 없음을 검증하기 위해 단일요인 검증과 독립표본 t-test를 실시하였다. 둘째, 각 변인 간의 유의성을 확인하기 위한 상관분석을 실시하였다. 셋째, 각 변인 간의 영향관계를 파악하기 위해 단순회귀분석(Simple regression analysis)을 사용하였다. 넷째, 조직문화와 조직몰입 간 관계에서 직무특성의 매개역할을 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 매개회귀분석(Mediated regression analysis)을 실시하였다.

## IV. 연구 결과

### 4.1 기초통계분석 및 상관관계

상관관계분석에서는 주요변수들의 응답수준 및 변수 간의 상관관계를 파악하여 전반적인 검토를 진행하였으며, 다음 <Table 4>와 같이 제시된다. 연구모형에 포함된 독립변인, 종속변인 및 매개변인들은 상호 유의한 관계를 갖고 있음을

Table 4. Correlation Analysis

For a correlation analysis, the response levels on key variables and the correlations between variables are reviewed as a whole, and its results are presented as in Table 4. It shows that the independent variable, the dependent variable, and the mediating variable included in the research model have a significant relationship. First, each of the sub-factors of organizational culture, the independent variable, is found to have a significant positive correlation with each of the sub-factors of the job characteristics, the mediating variable, as well as with the organizational commitment, the dependent variable. This analysis result is generally consistent with the hypothesis of the study.

Variable	Tenure	Income	Uncertainty	Ind-Col	Long-Short	Skill Variety	Task Identity	Task Significance	Autonomy	Feed-back	OC
Tenure	1										
Income	.654**	1									
Uncertainty	.171**	.215**	1								
Ind-Col	-.117	-.117*	-.022	1							
Long-Short	.117*	.181**	.416**	-.055	1						
Skill Variety	-.054	.026	.130*	.133*	.215**	1					
Task Identity	.141*	.202**	.324**	-.098	.221**	.359**	1				
Task Significance	-.038	-.038	.327**	-.058	.193**	.471**	.458**	1			
Autonomy	.081	.120*	.147*	.091	.130*	.323**	.486**	.349**	1		
Feedback	.220**	.270**	.346**	-.124*	.322**	.198**	.509**	.363**	.347**	1	
OC	.281**	.273**	.263**	.168**	.352**	.264**	.337**	.222**	.360**	.372**	1
Average	2.77	2.81	4.13	2.75	3.97	3.90	4.12	4.16	3.69	3.87	3.54
Standard Deviation	1.06	1.06	0.57	0.79	0.57	0.62	0.58	0.56	0.74	0.60	0.66

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

보여준다. 먼저 독립변인인 조직문화의 각 하위 변인은 종속변인인 조직몰입뿐 아니라 매개변인에 해당하는 직무특성의 각 하위차원들과 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 분석 내용은 전반적으로 이 연구에서 설정한 가설의 방향과 일치한다는 것을 알 수 있었다.

### 4.2 회귀분석결과

〈Table 5〉와 〈Table 6〉은 각각 표본의 단순회귀 분석 결과를 나타낸 것이다. 〈Table 5〉은 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 보여주고 있다. 분석결과에 따르면, 조직문화의 하위 요인들은 모두 정서적 몰입에 정(+)의 유의한 영향을

주었으며, 세 요인의 조직문화가 조직몰입에 미치는 효과크기에 유의한 차이가 있음을 확인할 수 있다. 그 효과크기는 집단주의 (0.199, p<0.001), 불확실성 회피성향( $\beta=0.204$ , p<0.001), 장기적 지향성( $\beta=0.316$ , p<0.001) 순이었다. 이로써 가설 1의 하부 가설은 모두 지지되는 것으로 판단하였다. 이 결과는 불확실성 회피성향, 장기적 지향성, 집단주의가 구성원들의 조직몰입을 높이는 것임을 의미한다.

〈Table 6〉을 보면, 불확실성 회피성향과 장기적-단기적 지향성은 직무특성의 모든 하위요인에 유의한 영향을 끼친 것으로 나타났다. 이에 반해 개인주의-집단주의는 기술다양성과 피드백에만

Table 5. Results of a Regression Analysis on Hypothesis 1

Table 5 shows the result of simple regression analysis of each sample. Table 5 shows the impact of organizational culture on organizational commitment. According to the analysis, it is found that all of the sub-factors of organizational culture have a significant positive effect on affective commitment and the three sub-factors of organizational culture show significant difference in the size of the effects on organizational commitment. The size of effects is as follows: individualism-collectivism (0.199,  $p < 0.001$ ), uncertainty avoidance ( $\beta = 0.204$ ,  $p < 0.001$ ), long term-short term orientation ( $\beta = 0.316$ ,  $p < 0.001$ ). As presented, the sub-hypotheses of the H1 are all judged to be supported. This result means that uncertainty avoidance, long-term orientation, and collectivism increase the organizational commitment of the members.

Hypothesis	Independent Variable	$\beta$	S.E. $\beta$	t Value	Adj R2 (P-value)	Results
Dependent Variable = Organizational Commitment						
H1-1	Tenure	0.112	0.181	2,451*	0.126(0.000)	Adopted
	Income	0.069	0.111	1,483		
	Uncertainty	0.234	0.204	3,565***		
H1-2	Tenure	0.120	0.194	2,713**	0.184(0.000)	Adopted
	Income	0.055	0.089	1,235		
	Long-Short Term	0.362	0.316	5,763***		
H1-3	Tenure	0.127	0.206	2,783**	0.126(0.000)	Adopted
	Income	0.101	0.162	2,184*		
	Ind-Col	0.166	0.199	3,539***		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Table 6. Results of a Regression Analysis on Hypothesis 2

Table 6 shows the result of simple regression analysis of each sample. Table 6 shows that uncertainty avoidance and long term-short term orientations have a significant impact on all of the sub-factors of job characteristics. On the other hand, individualism-collectivism is found to have a significant impact only on skill variety and feedback, not on the other three sub-factors such as task identity, task significance, and autonomy. In addition, individualism-collectivism has a positive (+) impact on skill variety but a negative (-) impact on feedback. It is analyzed that collectivism has a positive (+) effect on skill variety but a negative (-) effect on feedback since the collective tendency increases as the scale of individualism-collectivism gets higher. Therefore, the sub-hypotheses of the H2 are all supported except some hypotheses (H2-3-2, H2-3-3, H2-3-4).

Hypothesis	Dependent Variable	$\beta$	S.E. $\beta$	t value	Adj R2 (P-value)	Results
Independent Variable = Uncertainty Avoidance						
H2-1	H2-1-1 Skill Variety	0.140	0.130	2,202*	0.013(0.028)	Adopted
	H2-1-2 Task Identity	0.330	0.324	5,748***	0.102(0.000)	Adopted
	H2-1-3 Task Significance	0.316	0.327	5,792***	0.103(0.000)	Adopted
	H2-1-4 Autonomy	0.190	0.147	2,495*	0.018(0.013)	Adopted
	H2-1-5 Feedback	0.359	0.346	6,177***	0.116(0.000)	Adopted
Independent Variable = Long term-Short Term Orientation						

Hypothesis	Dependent Variable	$\beta$	S.E. $\beta$	t value	Adj R <sup>2</sup> (P-value)	Results
H2-2	H2-2-1 Skill Variety	0.232	0.215	3,695 <sup>***</sup>	0.043(0.000)	Adopted
	H2-2-2 Task Identity	0.226	0.221	3,804 <sup>***</sup>	0.046(0.000)	Adopted
	H2-2-3 Task Significance	0.187	0.193	3,298 <sup>*</sup>	0.034(0.001)	Adopted
	H2-2-4 Autonomy	0.168	0.130	2,203 <sup>*</sup>	0.013(0.028)	Adopted
	H2-2-5 Feedback	0.335	0.322	5,693 <sup>***</sup>	0.100(0.000)	Adopted
Independent Variable = Individualism-Collectivism						
H2-3	H2-3-1 Skill Variety	0.104	0.133	2,242 <sup>*</sup>	0.014(0.026)	Adopted
	H2-3-2 Task Identity	-0.072	-0.094	-1,643 <sup>**</sup>	2.701(0.101)	Rejected
	H2-3-3 Task Significance	-0.041	-0.058	-0,975	0.000(0.330)	Rejected
	H2-3-4 Autonomy	0.085	0.091	1,523	0.005(0.129)	Rejected
	H2-3-5 Feedback	-0.094	-0.124	-2,096 <sup>*</sup>	0.012(0.037)	Adopted

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

유의한 영향을 끼쳤고, 나머지 3개의 요인 과업 정체성, 과업중요성, 자율성에는 유의한 영향을 끼치지 않은 것으로 나타났다. 또한 개인주의-집단주의는 기술다양성에는 정(+ )적인 영향을, 피드백에는 부(-)적인 영향을 끼쳤다. 개인주의-집단주의 척도는 값이 높아질수록 집단주의 성향을 띠게 되므로 집단주의와 기술다양성은 서로 정(+ )적인 관계가 있고, 집단주의와 피드백은 서로 부(-)적인 관계가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 2의 하부 가설은 일부(H2-3-2, H2-3-3, H2-3-4)를 제외하고 모두 지지되었다.

〈Table 7〉은 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 회귀 분석 결과로, 모두 정(+ )의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3의 하부가설 또한 모두 지지되었다. 구체적으로 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에서는 자율성( $\beta=0.323$ )이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 피드백( $\beta=0.316$ ), 과업정체성( $\beta=0.287$ ), 기술다양성( $\beta=0.261$ ), 과업중요성( $\beta=0.226$ ) 순으로 나타났다.

추가적으로 조직문화와 조직몰입간의 직무특

성의 매개효과를 검증하였다. 일반적인 매개효과 검증 방법은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3 단계 매개회귀 분석(three-step mediated regression analysis)식에 의해 검증할 수 있다. 매개변수 효과 입증을 위한 유의경로를 통해 도식화하면 〈Table 8〉과 같다. 이전 가설 1의 결과를 통하여 직무특성에서 매개효과의 첫 번째 요건이 충족되었으며, 가설 2의 결과를 통해 매개효과의 두 번째 조건을 확인하였다. 세 번째 조건에 대한 결과는 다음과 같다.

첫째, 불확실성 회피성향과 직무특성 모형에서 직무특성의 다섯 개 하부요인을 투입했을 때 모두 설명력이 높아졌다. 기술다양성은 모형의 설명력을 5.4% 높였다( $R^2=0.126 \rightarrow R^2=0.180$ ). 과업정체성, 과업중요성, 자율성 그리고 피드백은 설명력을 각각 5.2%( $R^2=0.126 \rightarrow R^2=0.178$ ), 2.5%( $R^2=0.126 \rightarrow R^2=0.151$ ), 8.7%( $R^2=0.126 \rightarrow R^2=0.213$ ), 6.3%( $R^2=0.126 \rightarrow R^2=0.189$ ) 높였다. 매개변인 검증을 위한 경로 조건에 의하면  $\beta_4$  가 통계적으로 유의하고,  $\beta_5$  도 통계적으로 유의하지만,  $\beta_3$  는  $\beta_1$  와 비교하여 그 값이 작으

Table 7. Results of a Regression Analysis on Hypothesis 3

Table 7 shows the result of a regression analysis on the impact of job characteristics on the organizational commitment: a significant positive (+) impact. Therefore, the sub-hypotheses of the H3 are all supported. Specifically, among the impacts of the job characteristics on organizational commitment, autonomy is in the highest( $\beta=0.323$ ), followed by feedback( $\beta=0.316$ ), task identity( $\beta=0.287$ ), skill variety( $\beta=0.261$ ), and task significance( $\beta=0.226$ ).

Hypothesis	Mediating Variable	$\beta$	S.E. $\beta$	t Value	Adj R2 (P-value)	Results
Dependent Variable = Organizational Commitment						
H3-1	Tenure	0.138	0.241	3.064 <sup>***</sup>	0.154(0.000)	Adopted
	Income	0.075	0.120	1.647		
	Skill Variety	0.279	0.261	4.737 <sup>***</sup>		
H3-2	Tenure	0.116	0.187	2.713 <sup>***</sup>	0.166(0.000)	Adopted
	Income	0.058	0.093	1.235		
	Task Identity	0.362	0.287	5.763 <sup>***</sup>		
H3-3	Tenure	0.122	0.196	2.676 <sup>***</sup>	0.138(0.000)	Adopted
	Income	0.095	0.153	2.084 <sup>**</sup>		
	Task Significance	0.268	0.226	4.068 <sup>***</sup>		
H3-4	Tenure	0.117	0.188	2.647 <sup>***</sup>	0.190(0.000)	Adopted
	Income	0.069	0.111	1.557		
	Autonomy	0.288	0.323	5.533 <sup>***</sup>		
H3-4	Tenure	0.104	0.169	2.353 <sup>**</sup>	0.179(0.000)	Adopted
	Income	0.048	0.077	1.063		
	Feedback	0.347	0.316	5.605 <sup>***</sup>		

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

므로 세 번째 조건을 충족시킨다.

둘째, 장기적-단기적 지향성과 직무특성 모형에서 직무특성의 다섯 개 하부요인을 투입했을 때 과업정체성을 제외하고는 모두 설명력이 높아지는 결과가 나타났다. 기술다양성은 모형의 설명력을 3.7%( $R^2=0.184 \rightarrow R^2=0.221$ ) 높였다. 과업정체성, 과업중요성, 자율성 그리고 피드백은 설명력을 각각 4.9%( $R^2=0.184 \rightarrow R^2=0.233$ ), 2.5%( $R^2=0.184 \rightarrow R^2=0.209$ ), 8.1%( $R^2=0.184 \rightarrow R^2=0.265$ ), 4.7%( $R^2=0.184 \rightarrow R^2=0.231$ ) 높였다.  $\beta_4$ 가 통계적으로 유의하고,  $\beta_5$ 가 통계적으로 유의하지만  $\beta_1$ 와 비교하여 그 값이 작으므로

로 세 번째 조건을 충족시킨다.

셋째, 앞서 개인주의-집단주의는 직무특성 모형에서 과업정체성, 과업중요성, 자율성에는 유의미한 영향을 끼치지 않았으므로 매개효과의 첫 번째 조건을 충족시키지 못해 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 개인주의-집단주의와 기술다양성에서는 기술다양성을 투입했을 때 설명력이 5.4% 높아졌고( $R^2=0.126 \rightarrow R^2=0.180$ ), 피드백도 설명력이 10.3%( $R^2=0.126 \rightarrow R^2=0.229$ ) 높아졌다. 기술다양성의 경우  $\beta_4$ 가 통계적으로 유의하고,  $\beta_5$ 가 통계적으로 유의하지만  $\beta_1$ 와 비교하여 그 값이 작으므로 세 번째 조건을 충족시킨

Table 8. Requirements of mediation

Baron and Kenny(1986) laid out requirements that must be met to form a valid mediation relationship. Table 8 shows a visual representation of the overall mediating relationship to be explained. At Step 1, the dependent variable should regress on the independent variable, which means the independent variable is a significant predictor of the dependent variable. At Step 2, the mediating variable should regress on the independent variable, which means the independent variable is a significant predictor of the mediating variable. If the mediating variable is not associated with the independent variable, then it couldn't possibly mediate anything. At Step 3, the dependent variable should regress on both the mediating variable and independent variable. The mediating variable should be a significant predictor of the dependent variable, while controlling for the independent variable. This step involves demonstrating that when the mediating variable and the independent variable are used simultaneously to predict the dependent variable, the previously significant path between the independent and dependent variable as Step 1 is now greatly reduced, if not non-significant.

Variable	Effect	Variable	Valid Path
Independent	$\beta_1$	Dependent	Step 1: $\beta_1$ should be statistically significant.
Independent	$\beta_2$	Mediating	Step 2: $\beta_2$ should be statistically significant.
Independent Mediating	$\beta_3$ $\beta_4$	Dependent Dependent	Step 3: $\beta_4$ should be statistically significant. $\beta_3$ should not be statistically significant. If $\beta_3$ is statistically significant, the value $\beta_3$ should be less than $\beta_1$ .

Table 9. Summary of Mediating Role of Job Characteristics

Table 9 shows the summary of mediating role of job characteristics between organizational culture and organizational commitment. All 5 sub-factors of job characteristics are partially mediating uncertainty avoidance and long term-short term orientation and organizational commitment. Only skill variety among 5 sub-factors of job characteristics is partially mediating individualism-collectivism and organizational commitment.

Independent Variable	Mediating Variable	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	$\beta_4$	Mediating Results
Uncertainty Avoidance	Skill Variety	0.204**	0.130*	0.174**	0.240**	partially mediated
	Task Identity	0.204	0.324**	0.131*	0.249**	partially mediated
	Task Significance	0.204	0.327**	0.141*	0.178**	partially mediated
	Autonomy	0.204	0.147*	0.165**	0.302**	partially mediated
	Feedback	0.204	0.346**	0.121*	0.278**	partially mediated
Long-term/ Short-term Orientation	Skill Variety	0.316**	0.215**	0.272**	0.203**	partially mediated
	Task Identity	0.316	0.221**	0.271**	0.235**	partially mediated
	Task Significance	0.316	0.193**	0.281**	0.169**	partially mediated
	Autonomy	0.316	0.130*	0.283**	0.291**	partially mediated
	Feedback	0.316	0.322**	0.248**	0.243**	partially mediated
Individualism -Collectivism	Skill Variety	0.199**	0.133*	0.170**	0.241**	partially mediated
	Task Identity	0.199	-0.094**	0.224**	0.306**	Direct Effect
	Task Significance	0.199	-.058	0.217**	0.241**	Direct Effect



Independent Variable	Mediating Variable	$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	$\beta_4$	Mediating Results
	Autonomy	0.199	0.091	0.169**	0.306**	Direct Effect
	Feedback	0.199	-0.124*	0.231**	0.339**	Direct Effect

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

다. 하지만 피드백에 있어서는  $\beta_3$ 가 통계적으로 유의한데  $\beta_1$ 와 비교했을 때  $\beta_3$  값이 크기 때문에 매개효과의 조건을 충족시키지 못하였다.

결과적으로 다섯 개의 직무특성 하부요인은 조직문화와 조직몰입 간 영향관계에서 매개효과를 보였고, 개인주의-집단주의에는 기술다양성만이 매개효과가 나타났다. 이 매개회귀 연구 결과를 요약하면 <Table 9>와 같다.

## V. 결론

본 연구에서는 직무특성의 매개 역할을 검증하기 위해, 외국계 다국적 기업의 조직구성원을 대상으로 인지된 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향, 조직문화가 직무특성에 미치는 영향, 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 조사 분석을 하였다. 이 같은 연구 진행 과정에 따른 분석결과 및 시사점과 한계점은 다음과 같다.

첫째, 다국적 기업의 조직문화는 조직몰입에 긍정적 영향을 미쳤으며, 불확실성 회피성향, 장기적 지향성, 집단주의가 클수록 조직몰입도가 높은 것으로 나타났다. 영향 정도는 장기적-단기적 지향성, 불확실성 회피성향, 그리고 개인주의-집단주의 순으로 나타났다. 본 연구 결과는 장기적 지향성은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미친다는 기존 연구 결과를 뒷받침하는 것이다.(탁진국, 1991; 이은희, 2001; 안관영 외, 2008). 즉 동양적 가치가 한국 내 다국적 기업에서도 유효하다는 것을 입증하는 것으로 해석하였다. 조직의 장기적 지향성은 조직몰입과 같은 조직 생산성

지표에 영향을 미치며, 궁극적으로 기업의 성장과 발전에 기여할 것이다. 이는 기존 문헌에서 장기적 성향과 국가의 경제성장이 높은 상관관계를 보였다는 것을 실증하는 것이다(Hofstede & Bond, 1988). 불확실성 회피 성향은 직무만족과 조직성과에 정(+)적인 영향을 준다는 기존의 결과(정규엽 외, 2002; 임병학 외, 2014)와 일치되는 결과를 보여주었다. 이처럼 불확실성 회피성향이 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 결과를 토대로, 앞으로 다국적 기업의 한국 조직구성원들이 불확실한 업무환경을 선호하지 않으므로 이를 개선하는 관리적 노력이 필요하다는 것을 시사점을 얻을 수 있다. 불확실성 회피성향의 조직은 안전한 방식으로 업무하여 위험을 지양하지만, 소신 있는 발언이나 도전성이 저해될 수 있는 요인을 가질 수 있다. 이를 상쇄하기 위해서 기업에서는 체계적으로 직무를 설계하고, 조직문화와 직무에 대한 구성원들이 이해와 적응을 위한 교육이 필요함을 보여주는 연구 결과라고 하겠다. 이를 위해서는 다양한 집단을 대상으로 하는 직업교육 연구가 필요하다고 제안된 바에 힘입어(나승일, 김강호, 2008) 직업 및 직무 관련 연구의 영역이 확대되어야 할 필요가 있다.

불확실성 회피가 높고, 장기적 성향이 높은 조직문화는 위험보다 수익을, 장기적인 투자성과보다 단기적인 투자성과를 선호하는 외국계 다국적 회사의 방침과 잘 맞지 않을 수 있다. 그러나 한국 내 조직에서는 유효한 성과를 가져올 수 있는 조직문화임을 보여주는 결과라고 해석된다. 집단주의 성향 또한 기존의 연구 결과와 마찬가지로

(Kirkman et al., 2001; 이구영 외, 2014) 개인주의보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미친다는 결과를 보여주었다. 이러한 다국적 기업의 조직문화에 대한 연구의 결과는 다국적 기업의 경영진과 관리자들에게 한국 내 조직 설계 및 관리에 실무적인 시사점을 줄 것이다.

둘째, 다국적 기업의 조직문화 중 불확실성 회피성향과 장기적 지향성은 그 정도가 높을수록 각 직무특성의 긍정적인 정도도 높아지므로 정(+ )적인 관계를 보여주었다. 하지만 개인주의-집단주의는 직무특성 중 기술다양성에 정(+ )적인 영향을 주었고 피드백에 부(-)적인 영향을 미쳤으며, 다른 3개의 직무특성에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 이 결과는 집단주의 성향이 조직구성원들로 하여금 팀워크를 위해 전문적인 기술과 지식뿐만 아니라 사회적 인간관계 기술을 갖고, 서로 협동하는 것이 필요하다는 것을 보여준다. 또한 집단주의 성향은 피드백과 같은 개인적인 활동에 소극적일 수 있음을 보여주는 것이다. 조직의 리더가 이런 성향을 파악하여 조직 내 지식과 기술의 다양성을 통해 협업을 증대시키고, 조직 내 언론을 개방적이고 유연하게 정립하여 피드백을 활성화시킨다면 이런 성향을 보이는 구성원들의 직무에 대한 만족은 높아질 수 있을 것이다. 이 연구 결과는 문화적 가치 성향이 직무특성에 영향을 준다는 기존의 연구 논리를 지지하는 것이다(Aycan et al., 1999; Sledge, Miles, & van Sambeek, 2011).

셋째, 조직몰입에 대한 직무특성의 영향력에 대한 연구 결과는 직업특성의 모든 요인이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 의미 있는 결과를 도출해 냈다. 이 결과는 다국적 기업 조직구성원의 조직몰입 간 조화를 통해 직무특성을 증진시켜야 할 필요성을 제시하며, 구체적으로 다음과 같은 의미로 해석될 수 있다.

자율성과 피드백이 영향 정도에 있어서 높다

는 것은 직무특성이론에서 총체적인 지수를 사용할 때 자율성과 피드백에는 높은 가중치를 주었다는 점에서 이미 그 중요성에 대해 인지했음을 보여준다. 또한 자율성과 피드백이 조직몰입에 대한 긍정적 영향에 대한 기존의 연구 결과와 일치한다(박노근, 2010; Culbert & McDonough, 1986; 박준철, 홍순복, 2007).

이 연구의 대상인 다국적 기업은 다양한 문화배경과 출신 국가를 가진 구성원들로 이뤄지기 때문에 일방적이고 획일적인 직무특성은 적합하지 않으며, 활발한 의사소통이 더욱 강조될 것이라는 점에서 자율성과 피드백은 매우 중요한 의미를 지니고 있다. 과업정체성에 대해서는 다국적 기업의 직무는 해외에 있는 동료들이나 상사에게 보고하는 경우가 많고, 부서별 분업이 분명한 편이므로 조직구성원이 각자의 직무의 범위에 대해 명확히 인식하는 것은 직무에 대한 성과와 만족으로 이어질 수 있다.

넷째, 추가적인 분석을 통해 불확실성 회피성향과 조직몰입, 장기적-단기적 지향성과 조직몰입 간에 직무특성의 매개 역할을 검증하였다. 그러나 개인주의-집단주의와 조직몰입 간에 직무특성은 매개역할을 하지 않는 것으로 검증되었다. 즉 개인주의-집단주의는 조직몰입에 직접적으로 영향을 주는 것으로 설명할 수 있다. 그런데 이 매개 역할은 기존 연구에서 거의 다루어지지 않았던 것이다. 따라서 기존 이론과의 비교보다는 변인들 간의 선행 연구를 통하여 매개 역할에 대해 예측한 바를 확인할 수 있었다. 조직문화와 조직몰입 관계에서 직무특성의 매개효과는 불확실성 회피성향과 장기적-단기적 지향성에서 부분 매개효과를 갖는다는 것이 밝혀졌다. 이는 직무특성이 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 선행연구 결과(Brown et al., 1993; Griffin, 1991; Ozturk, Hancer, & Im, 2013; 홍계훈, 조운형, 이창준, 2009)들과 유사한 연구 결

과이다. 결국 조직몰입은 조직문화와 상관관계를 갖기는 하지만(Barrett et al., 1984; Deal et al., 2000; Smircich, 1983; 임병학 외, 2014), 조직몰입을 높이기 위해서는 직무특성의 완비 정도가 중요하며, 각각의 직무특성별로 매개역할을 할 수 있다는 것이 검증되었다고 할 수 있다.

결론적으로 본 연구는 지금까지 조직문화와 직무특성이 조직몰입 등의 조직의 효과성 간의 관계가 단선적으로 이뤄졌던 것에 비해, 직무특성을 강조하여 조직문화와 조직몰입 간 어떤 영향을 가져올 수 있는가를 실증적으로 파악하고자 하였다. 이 연구 결과는 직무특성을 반영한 직무설계 과정에서 조직구성원들이 동기 부여가 되도록 조직적인 지원을 할 수 있는 조직의 경우 조직몰입을 통해 효과성을 증진시킬 수 있으며, 그 조직의 구성원들은 보다 생산적이고 효과적인 조직행동을 스스로 생성해낼 수 있다는 것을 보여준다. 향후 다국적 기업이 한국인들의 선택을 받는 회사를 지향하고, 조직의 효과성을 향상시키기 위해 조직문화나 직무특성의 어떠한 측면을 강조하여 좀 더 노력을 기울여야 하는가에 대한 방향성을 제시해주는 결과라고 해석된다.

본 연구가 갖는 한계점으로 첫째, 집단주의-개인주의는 직무특성을 매개로 하지 않으면서, 조직몰입에 대하여 직접적인 효과를 나타냈다. 이는 집단주의-개인주의 성향에는 직무특성 외의 다른 조직 상황 요인이 더 영향을 끼칠 수 있음을 의미한다. 이 성향은 조직 내 관계에 대한 성격이므로 개인주의-집단주의와 조직몰입 간에 리더의 역할과 상하 의사소통과 같은 요인이 매개역할을 할 수도 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 개인주의-집단주의와 조직몰입에서 다양한 매개변수에 대한 연구가 진행될 것으로 기대된다. 둘째, 본 연구는 다국적 기업의 조직문화를 한국인 조직구성원이 인지한 조직문화로 한정된 것이며, 모기업이 소재하고 있는 본사의 국가에 대해

서는 고려하지 않았다. 그러나 다국적 기업에 대한 연구에서 모기업의 소재 위치가 조직문화에 영향을 줄 가능성이 많을 것으로 예상된다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 부분에 대한 고려가 요구된다. 셋째, 이 연구는 고용인과 피고용인 간 이질적인 문화를 고려하기 위해 한국 내의 외국계 다국적 기업을 대상으로 분석하였다. 앞으로 한국계 다국적 기업을 포함하여 외국계 다국적 기업과의 비교 방법에 이르기까지 연구 범위가 확대될 것으로 기대한다.

## 참고문헌 (References)

- 국민호(2007), “동아시아 발전과 아시아적 가치 - 한국의 사례를 중심으로,” **사회사상과 문화**(동양사회사상학회), 15, 183-221.  
(Translated in English) Kuk, M. H.(2007), “East Asian Development and Asian Value-Focused on South Korea,” *Journal of East Asian social thoughts*(Association of East Asian Social Thoughts), 15, 183-221
- 권종욱·오대혁(2010), “한국 비교경영연구 30년의 현황과 과제: Hofstede 문화모형을 활용한 연구를 중심으로,” **국제경영리뷰**(한국국제경영관리학회), 14(4), 1-32.  
(Translated in English) Kwon, J. W. and Oh, D. H.(2010), “An Examination of Thirty-Year Cross-Cultural Research in Korea: The Case of Hofstede’s Cultural Values,” *International Business Review*(Korean Academy of International Business Management), 14(4), 1-32.
- 김명진·이종건·위정현(2011), “피드백과 조직유효성,” **대한경영학회지**(대한경영학회), 24(5), 2477-2497.  
(Translated in English) Kim, M. J., Lee, J. K., Wi, J. H.(2011), “Feedback and Organizational Effectiveness : Mediating Effects of Interpersonal Conflict,” *Korea Journal of Business Administration*(The Korean Academic Association of Business Administration), 24(5), 2477-2497.
- 김서균(2003), “아시아 5개국 현지 근로자들의 직무가치성향분석 - G Hofstede 5차원을 중심으로,” **사회연구**(한국사회조사연구소), 1(5), 225-253.  
(Translated in English) Kim, S. K.(2003). “Analysis of Job Value of Employees in 5 Asian Countries-focused on 5 Dimensions of G Hofstede,” *Korea Social Research Center*(Korean Social Resaerch Institute), 1(5), 225-253.
- 김학기(2009), **직무특성과 공정성의 인식이 조직시민 행동에 미치는 영향: 강원도 공무원을 중심으로**, 행정학 박사학위논문, 강원대학교 대학원.  
(Translated in English) Kim, H. K.(2009), *The Perception of Job Characteristics and Justice Affecting Organizational Citizenship Behaviors-In the Case of Public Servants in Gangwon Province* -, Unpublished Doctoral Dissertation, Kangwon University, Chuncheon.
- 김한주(1997), **국가문화, 직무특성 및 조직효과성의 관계 : 비교연구**, 경영학 석사학위논문, 한국과학기술원 테크노경영대학원.  
(Translated in English) Kim, H. J.(1997), *National cultures, job characteristics, and organizational effectiveness: A Comparative study*, Unpublished Master’s Disseration, KAIST, Daejeon.
- 김호정(1989), “한국관료의 직무특성과 직무만족의 관계 및 그 조절변수로서 행정문화에 관한 연구,” **한국행정학보**(한국행정학회), 23(2), 653-679.  
(Translated in English) Kim, H. J.(1989), “On the Relationship between Job Characteristics and Job Satisfaction of Korean bureaucrats and on Administrative Culture as their Moderators,” *Korean Public Administration Review*(The Korean Association Public Administration), 23(2), 653-679.
- 나승일·김강호(2008), “직업교육연구 학회지 논문의 분석과 종합: 1998-2007년,” **직업교육연구**(한국직업교육학회), 27(2), 51-75.  
(Translated in English) Na, S. I., and Kim, K. H.(2008), “A Review and Synthesis of Papers in the Journal of Vocational Education Research for the 1998-2007,” *Vocational Education Research* (Korean Society for the Study of vocational education), 27(2), 51-75.
- 민진(2003), “조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화,” **한국행정학보**(한국행정학회), 37(2), 83-104.  
(Translated in English) Min, J.(2003), “A Review of Conceptualizations and Re-conceptualizations of Organizational Effectiveness,” *Korean Public Administration Review*(The Korean Association Public Administration), 37(2), 83-104.

- 박노근(2010), “조직몰입과 조직시민행동의 선행자로서의 직무자율성,” **인사·조직연구**(한국인사조직학회), 18, 67-96.  
(Translated in English) Park, R. K.(2010), “Job Autonomy as a Predictor of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior : The Moderating Influence of Innovation,” *Korean Journal of Management* (Korean Academy Of Management), 18, 67-96.
- 박영배(2008), **글로벌 경영 다문화관리**, 서울: 청람.  
(Translated in English) Park, Y. B.(2008), *Global Management Multicultural Management*, Seoul: Cheongram
- 박원우(2002), **M&A와 문화충돌관리**, 서울: 집문당.  
(Translated in English) Park, W. W.(2002), *M&A and Management of Cultural Conflict*, Seoul: Jipmoondang.
- 박준철·홍순복(2007), “세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향,” **인적자원관리연구**(한국인적자원관리학회), 14, 171-183.  
(Translated in English) Park, J. C., and Hong, S. B. (2007), “The Participation of Decision Making and Interpersonal Trust and the Feedback of Performance Effects on Organizational Commitment and the Productivity,” *Journal of Human Resource Management Research*(Korean Academy Of Human Resource Management), 14, 171-183.
- 방호진(2013), **공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로**, 경영학과 박사학위논문, 성균관대학교 경영전문대학원.  
(Translated in English) Bang, H. J. (2013), *Effects of shared leadership and psychological safety climate on team performance, team commitment, and change-oriented organizational citizenship behavior : the role of team reflexivity as a mediator*, Unpublished Doctoral Dissertation, Sungkyunkwan University, Seoul.
- 송영선·이희수(2009), “조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계,” **HRD 연구**, 11(2), 115-151.  
(Translated in English) Song, Y. S., and Lee, H. S.(2009), “The Influence relation of the Organization Culture Type and the Learning Organization Level on Organizational Effectiveness,” *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*(The Korean Society For Human Resource Development), 11(2), 115-151.
- 안관영·이용경(2008), “직업윤리가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 효과-초등학교 교사를 중심으로,” **직업교육연구**(한국직업교육학회), 27(4), 107-128.  
(Translated in English) Ahn, K. Y., and Lee, Y. K.(2008), “The Effects of work ethic on Job satisfaction and Organizational commitment-Focused on the Elementary School Teachers-,” *Vocational Education Research*(Korean Society for the Study of Vocational Education), 27(4), 107-128.
- 오현환(1999), **스포츠 센터 종사자들의 동기수준과 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향**, 체육학 박사학위논문, 건국대학교 대학원.  
(Translated in English) Oh, H. H.(1999), *Influence of Motivation Level and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Sport Center Employees*, Unpublished Doctoral Dissertation, Kunkuk University, Seoul.
- 우경봉·임상혁(2013), **다국적기업론**, 서울: 한국방송통신대학교 출판문화원.  
(Translated in English) Woo, K. B., Lim, S. H.(2013), *Theories of Multinational Corporations*, Seoul: KNOU Press.
- 유창(2010), **Hofstede의 5가지 문화 차원에 따른 서비스 회복 공정성 지각이 고객만족에 미치는 영향: 중국과 한국 간 레스토랑 이용객을 중심으로**, 호텔관광학과 석사학위논문, 경희대학교 대학원.  
(Translated in English) Yoo, C.(2010), *The*

- Effects of Perceived Service Recovery Justice on Customer Satisfaction According to Hofstede's Culture Dimensions: Focused on customers of China and Korea*, Unpublished Master's Dissertation, Kyung Hee University, Seoul.
- 이구영·전진석(2014), “행정조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향: 농촌진흥청을 중심으로”, **정부와 정책**(가톨릭대학교 정부혁신생산성연구소), 6(2), 129-154.
- (Translated in English) Lee, K.Y., and Chun, J. S.(2014), “An Effect of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Focused on Rural Development Administration,” *Journal of Government and Policy*(Government Innovation & Productivity Institute), 6(2), 129-154.
- 이승계(2010), “인적자원 관리 전략으로서의 다양성 관리 - 미국과 한국의 적극적 조치를 중심으로”, **인적자원관리연구**(한국인적자원관리학회), 17(1), 197-216.
- (Translated in English) Lee, S.G.(2010). “Diversity Management As A Human Resource Management Strategy- With A Focus On Affirmative Action In U.S.A. And Korea,” *Journal of Human Resource Management Research*(Korean Academy Of Human Resource Management), 17(1), 197-216.
- 이은희(2001), “유교적 근로가치가 직무관여, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**(한국산업및조직심리학회), 14(1), 1-25.
- (Translated in English), Lee, E. H.(2001), “The Influence of Confucian Work Value on the Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment,” *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*(Korean society for industrial and organizational psychology), 14(1), 1-25.
- 이진규·김태규·김학수·이준호(2013), “외국인 전문 인력과 조직 혁신성과간의 관계 및 다양성 친화형 인적자원관리의 조절역할에 대한 연구,” **지식경영연구**(한국지식경영학회), 14(2), 137-154.
- (Translated in English) Lee, J. K., Kim, T. G., Kim, H. S., and Lee, J. H.(2013), “A study on the relationship between foreign professionals and organizational innovative performance and the moderating role of diversity-friendly HRM,” *The Knowledge Management Society of Korea* (The Knowledge Management Society of Korea), 14(2), 137-154.
- 이희수(2006), “지역인적자원개발 사업 성과와 향후 발전과제”, **한국교육문제연구**(중앙대학교 한국교육문제연구소), 23, 1-26.
- (Translated in English) Lee, H. S.(2006), “A Analytical of the Operational Outcomes of Human Resource Development,” *Korean Education Inquiry*(The Research Institute of Korean Education), 23, 1-26.
- 임병학·임병진(2014), “기업 조직의 문화지향성과 문화간 역량이 조직성과에 미치는 영향: 한·중 비교를 중심으로”, **무역연구**(한국무역연구원), 10(5), 569-591.
- (Translated in English) Leem, B. H. and Yim, B. J.(2014), “Effect of Cultural Orientation and Cross-cultural Competence on Organizational Performance: Comparison between Korea and China,” *The Journal of International Trade & Commerce*(Korea International Trade Research Institute), 10(5), 569-591.
- 임승욱(2007), **기업조직원의 인적자원전략 인식과 조직몰입 및 경력몰입의 관계 분석**, 박사학위논문, 고려대학교 대학원.
- (Translated in English) Lim, S. O.(2007), *Analysis of Relationship between the Perception of Human Resource Strategy of Organization Members and Organizational Commitment and Career Commitment*, Unpublished Doctoral Dissertation, Korea University, Seoul.
- 정규엽·이준혁·서창석(2002), “호텔 경영형태별 조직문화의 식음료부문 조직유효성에 관한 연구,” **호텔경영학연구**(한국호텔외식관광경영학회), 11(1),

- 217-244.  
(Translated in English) Chung, K. Y., Lee, J. H., and Suh, C. S.(2002), "The Effectiveness of the Organization Culture in F&B Department for Hotels by Operation Type," *Korean Journal of Hospitality and Tourism*(Korean Hospitality and Tourism Academe), 11(1), 217-244.
- 탁진국(1991), "직무관여와 조직몰입," **한국심리학회지: 산업 및 조직**(한국조직및심리학회), 4(1), 62-86.  
(Translated in English) Tak, J. K.(1991), "Job Involvement and Organizational Commitment: Are they distinct concepts?," *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*(Korean society for industrial and organizational psychology), 4(1), 62-86.
- 홍계훈·조윤희·이창준(2009), "직무특성이 팀 성과에 미치는 영향에 대한 감성적 리더십의 조절효과: 콜센터 조직구성원을 대상으로," **인사·조직연구**(한국인사·조직학회), 17(3), 1-39.  
(Translated in English) Hong, G. H., Cho, Y. H., and Lee, C. J.(2009), "The Moderating Effects of Emotional Leadership on the Relationship between Perceived Job Characteristics and Organizational Effectiveness : A Case of Call Center Employees," *Korean Journal of Management*(Korean Academy Of Management), 17(3), 1-39.
- Armstrong, J. S., and Overton, T. S.(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., and Sinha, J. B.(1999), "Organizational Culture and Human Resource Management Practices the Model of Culture Fit," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Bae, J., and Lawler, J. J.(2000), "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy," *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Baron, R. M. and 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.
- Barrett, L. and Cammann, C.(1984), "Transitioning to change", in Quinn, R, and Kimberly, J.(Eds), *Organizational Transitions*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 218-239.
- Bierema, L. L.(2010), "Diversity Education: Competencies and Strategies for Educators" *Advances in Developing Human Resources*, 12(3), 312-331.
- Bond, M. H.(1988), "Finding Universal Dimensions of Individual Variation in Multicultural Studies of Values: The Rokeach and Chinese Value Surveys," *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(6), 1009-1015.
- Brown, S. P., and Peterson, R. A.(1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Carr-Ruffino, N.(2009), *Managing Diversity: People Skills for Multicultural Workplace*, Boston: Pearson Custom.
- Chan, D.(1998), "Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models," *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chung, C. H., Shepard, J. M., and Dollinger, M. J.(1989), "Max Weber Revisited: Some Lessons from East Asian Capitalistic Development," *Asia Pacific Journal of Management*, 6(2), 307-321.
- Cox, H. T.(1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, San Francisco, CA: Barret-Kehler.
- Cox, H. T., and Blake, S.(1991), "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Execu-*

- tive*, 5(3), 45-56.
- Culbert, S. A., and McDonough, J. J.(1986), "The politics of trust and organization empowerment," *Public Administration Quarterly*, 171-188.
- Daniels, J., and Radebaugh, L.(1998), *International Business: Environments and Operations*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A.(2000), *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Cambridge, MA: Da Capo Press.
- Delios, A., & Beamish, P. W.(2001), "Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance," *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038.
- Denison, D. R., Haaland, S., and Goelzer, P.(2004), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?," *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Eden, L., and Miller, S. R.(2004), "Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy," *Advances in International Management*, 16, 187-221.
- Erez, M.(2010), "Culture and Job Design," *Journal of Organizational Behavior*, 31(23), 389-400.
- Fried, Y., and Ferris, G. R.(1987), "The validity of the job characteristics model: A review and meta analysis," *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Giddens, A.(2009), *Sociology*, Cambridge, UK: Polity Press.
- Gregory, Brian T., Stanley G., Harris, Achilles A Armenakis, and Christopher L Shook(2009), "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes," *Journal of Business Research*, 627, 673-679.
- Guest, D. E., and Hoque, K.(1996), "National Ownership and HR Practices in UK Greenfield Sites," *Human Resource Management Journal*, 6(4), 50-74.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R.(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R.(1976), "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Harman, H. H.(1976), *Modern Factor Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Hofstede, G. and Bond, M. H.(1988), "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G.(1983), "The cultural relativity of organizational practices and theories," *Journal of international business studies*, 75-89.
- Hofstede, G.(1984), *Culture's Consequences: International differences in work-related values sage*, London: SAGE Publications.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., and Dorfman, P.(2002), "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE," *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Hui, C. H. and Triandis, H. C.(1986), "Individualism-collectivism a Study of Cross-cultural Researchers," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225-248.
- Kirkman, B. L. and Shapiro, D. L.(2001), "The Impact of Team Members' Cultural Values on Productivity, Cooperation, and Empowerment in Self-managing Work Teams," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 597-617.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., and Gibson, C. B.(2006), "A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework," *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
- Kostova, T., and Roth, K.(2002), "Adoption of an



- Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects”, *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Lewis, D., French, E., and Phetmany, T.(2000), “Cross-cultural Diversity, Leadership and Workplace Relations in Australia”, *Asia Pacific Business Review*, 7(1), 105-124.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1991), “A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Newman, K. L., and Nollen, S. D.(1996), “Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National culture,” *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Mor Barak, M. E.(2011), *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Noe, R. A.(2012), *Employee Training and Development*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Oldham, G. R., and Hackman, J. R.(2010), “Not what it was and not what it will be: The future of job design research,” *Journal of organizational behavior*, 31(23), 463-479.
- Ornatowski, G. K.(1996), “Confucian Ethics and Economic Development: A Study of the Adaptation of Confucian Values to Modern Japanese Economic Ideology and Institutions,” *The Journal of Socio-Economics*, 25(5), 571-590.
- Ozturk, A. B., Hancer, M., and Im, J. Y.(2014), “Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey,” *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 294-313.
- Pierce, J. L., and Dunham, R. B.(1978), “The measurement of perceived job characteristics: The job diagnostic survey versus the job characteristics inventory,” *Academy of Management Journal*, 21(1), 123-128.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., and Podsakoff, 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.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., and Kai-Cheng, Y.(1997), “The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, and China,” *Journal of International Business Studies*, 28(1), 177-207.
- Rosenzweig, P. M., and Nohria, N.(1994), “Influences on human resource management practices in multinational corporations,” *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251.
- Rousseau, D. M.(1978), “Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior,” *Administrative Science Quarterly*, 2, 521-540.
- Saffold, G. S.(1988), “Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond ‘Strong’ Culture,” *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Schein, E. H.(1980), *Organizational Psychology*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc.
- Sledge, S., Miles, A. K., and Van Sambeek, M. F.(2011), “A Comparison of Employee Job Satisfaction in the Service Industry: Do Cultural and Spirituality Influences Matter?,” *Journal of Management Policy and Practice*, 12(4), 126-145.
- Smircich, L.(1983), “Concept of culture and organizational analysis,” *Administrative Sciences Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Williams, K. Y., and O'Reilly, C. A.(1998), “Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research,” *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Yeh, R., and Lawrence, J. J.(1995), “Individualism and

Confucian Dynamism: A Note on Hofstede's Cultural Root to Economic Growth," *Journal of International Business Studies*, 26(3), 655-669.  
Yoo, B., and Donthu, N.(2002), "The Effects of

Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students," *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-103.

K C I

The Journal of Eurasian Studies · Vol. 13, No. 1 · March 2016

## A Study on Perceived Organizational Culture, Job Characteristics and Organizational Commitment

Kyeong-Won Min\* · Hee-Su Lee\*\*

*Chung-Ang University, Seoul, Korea · Chung-Ang University, Seoul, Korea*

### Abstract

This study started from the question that discussion on relationship between job characteristics in human resources management and organizational culture has not been much developed. The aim of this study is to explore relationship among organizational culture, job characteristics and organizational commitment. Additionally the study includes exploring if job characteristics can play a mediating role in between organizational culture and organizational commitment. Employees in multi-national companies are selected as proper targets. The multi-national companies have different organizational culture compared to the mother company as well as the local companies having employees from multi-cultural background, and even job designs are affected by the mother company, which can explain relationship of set variable effectively.

With concept of an organizational culture coming from the five(5) cultural dimensions of Hofstede(1984), the three out of five cultural dimensions: high uncertainty avoidance, long term-short term orientation, and individualism-collectivism were used in this study, based on factor analysis results of a previous research. Most multi-cultural companies value positive relationship with the local members and organizational commitment. Rather than an external factor such as salary, whether employees are satisfied with the work itself or job characteristics is deemed as an important factor to increase organizational commitment.

The job characteristics are classified into 5 sub-factors: skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback with which the employees tend to experience motivation and job satisfaction, and consequently better organizational achievement. The multinational companies need to treat the job design in regards to job characteristics in a cultural point of view. Compared to a single organization, multinational companies require much more understanding about language barrier and employees' culture. As major concepts of variables are presented above, the study was set out. By analyzing the responses of 283 employees of foreign multinational companies in Seoul, the following implications and limitations were found.

First of all, the organizational culture multinational companies has a positive effect on organizational commitment and it was found that the bigger the uncertainty avoidance, long term orientation and collectivism, the higher the organizational engagement. The long-term orientation affects on productivity indices such as organizational commitment, meaning that the eastern oriental value with the long-term point

---

\* First Author. Address: Ph.D. in Department of Human Resource Development, Chung-Ang University, 84, Heukseok-ro, Dongjak-gu, Seoul, Korea, 06974; E-mai: kay0606@naver.com; Tel: +82-10-3321-6892.

\*\* Corresponding Author. Address: Professor, Department of Education, Chung-Ang University, 84, Heukseok-ro, Dongjak-gu, Seoul, Korea, 06974; E-mail: heesu@cau.ac.kr; Tel: +82-2-820-5621.

of view can work effectively in the multinational companies. This result also found that the Korean members do not prefer uncertain work environment, which the multi-national companies those seek for profit rather than stability and short term achievement rather than long term achievement should consider. It is shown that the collectivism affect more on organizational commitment than individualism, as in other previous researches. These results will provide practical implications to the executives as well as the managers of multinational companies in regards to organizational design and management within Korea.

Second, among the organization culture of multinational companies uncertainty avoidance and long term orientation had a positive relationship with the five job characteristics. However, individualism-collectivism gave a positive effect on skill variety only out of the job characteristics while showing a negative effect on feedback, having no significant effect on other three.

Third, all the factors of job characteristics have positive effects on organizational commitment. For multinational companies having employees from various cultural backgrounds and country of origins, one-sided and standardized job characteristics would not be suitable, making autonomy and feedback the most important factor in regards to emphasizing active communication. For task identity, the work of multinational companies requires complex reporting system and division of tasks by department or team is very clear. Under this condition, for employees to have clear work scope can lead to satisfaction of work.

Fourth, through an additional research it is found that job characteristics play a mediating role in relationship between uncertainty avoidance and organizational commitment and also between long term-short term orientation organizational commitment. However, job characteristics do not play a mediating role between individualism-collectivism and organizational commitment. There not only is much research on relationship among organization culture, organizational commitment, and job characteristics, but also was not dealt with in previous studies. Eventually, although organizational commitment and organization culture has a correlation, in order to improve organizational commitment, it is important to have complete job characteristics in place, making it possible for each job characteristic to play an mediating role.

The limitations and direction of this study are as follows. First, there is a need of searching and acquiring various mediating variables such as relationship between subordinates and managers or communication with colleagues or managers that can have an effect on the relationship of individualism-collectivism and organizational commitment in the follow-up research. Second, this study set a limit to organization culture that Korean organizational members perceived of and did not consider the headquarter or the mother company of the sampled companies. It is expected that which country that the mother company belongs to or which culture it follows will likely affect the organizational culture. Third, this research limited the target to foreign multinational companies in Korea. There is a demand of expanding research range by comparing Korean and foreign multinational companies, or by targeting Korean multinational companies.

*Key Words* : Perceived Organizational Culture, Multinational Company, Job Characteristics, Organizational Commitment