

韓·中企業 組織構成員의 文化的 特性和 職務價値에 관한 研究

김 회 철*

김 종 립**

目 次

I. 서 論	1. 가설의 설정
II. 이론적 고찰	2. 연구방법
1. 직무가치의 개념	3. 직무가치 영향변수의 구조분석
2. 직무가치에 관한 비교문화적 관점에 서의 기존연구	4. 가설검증
III. 실증분석	5. 분석결과의 요약
	IV. 결 論

I. 서 論

現代 經營管理에서 필요한 資源은 人的·物的·金融·情報 등으로서 다양하지만 가장 중요한 資源으로 인식되고 있는 人的資源은 生産性과 技術革新을 선도할 수 있는 知的資源으로 평가되고 있다. 특히 人的資源은 組織의 主體로서 組織의 目標을 달성하는데 중요한 역할을 수행하기 때문에 경영자로서는 組織構成員의 효율적인 관리가 매우 중요하다고 할 수 있으며 이를 위해서는 組織構成員인 '人間'에 대한 충분한 이해와 인식이 필요하고 이에 따른 적절한 管理的 忠考를 갖고 있어야 한다.

한편 오늘날 企業의 經營活動은 國內에서의 生産·販賣보다는 各 國家의 人的 및 物的 資源을 활용하여 生産·販賣하고, 世界市場을 單一市場化하여 經營活動을 수행하는 소위 '글로벌 經營化' 하는 추세에 있다. 이러한 기업활동의 國際化 추세와 더불어 韓國企業의 海外投資는 지난 1968년 韓國남방개발(주)의 인도네시아 산림투자를 효시로 1987년까지는 미미한 수준에 머물렀으나 국내외의 經營環境의 변화에 따라 1988년 이후부터 매우 활발하게 진행되고 있다.

* 제주대학교 무역학과 조교수

** 중앙대학교 강사

그리고 최근에는 中國의 對外開放政策과 韓國企業의 海外投資 必要性이 맞물려 對中國에 대한 투자가 1991년 이후 件數 基準으로 前年 對比 每年 200% 이상의 投資 增加率을 기록하고 있다. 이러한 韓國企業의 對中國投資의 特徵은 投資規模面에서 중소기업의 투자진출이 활발하며, 投資動機面에서는 現地の 低賃金を 바탕으로 生産費 節減을 목적으로 生産基地를 移轉하는 生産效率型 投資動機가 주류를 이루고 있다. 그러나 1993년 5월 IMF에서 발표한 購買力基準 자료에 의하면 中國은 經濟規模面에서 1992년에 美國, 日本에 이어 3위를 차지하고 있는 것으로 나타나 막대한 市場潛在力을 갖고 있으며 이에 따른 韓國企業의 市場追求型 진출도 가속화될 전망이다. 그러나 한편으로 中國의 投資環境은 급속한 賃金上昇과 社會主義體制下에서 형성된 勤勞意識으로 인한 낮은 生産性 및 雇傭不安定 등 많은 投資리스크를 갖고 있다. 따라서 中國 現地에서의 經營活動과 投資環境에 대한 研究의 必要性이 날로 증가하고 있는 실정이다.

企業의 國際的 經營活動에 따른 海外進出은 政治·經濟·社會·文化 등 異質的인 經營環境에 직면하게 되며, 이는 現地人的 雇傭 및 管理에도 중요한 영향을 미치게 된다. 즉 現地從業員에게 높은 士氣를 유지시키고 動機를 부여하여 組織의 目標을 달성하는 방향으로 유인하기 위해서는 政治·經濟·文化 등을 달리하는 異民族의 雇傭이라는 특수한 조건에 적합한 人的資源管理方式이 필요하다. 그러나 學問的인 연구분야에서 뿐만 아니라 經營實務分野에서도 偏狹主義(parochialism)의 사고를 갖고서 접근하는 경우가 있어 실패하는 경우가 많다.

따라서 本 研究에서는 組織構成員의 組織行動에 관한 기존의 연구중 비교문화적 관점에서 職務價値에 대한 理論的 考察과 이를 바탕으로 韓·中 企業 組織構成員을 대상으로 實證的 調查를 실시하여 韓·中 기업환경의 구성요인중 문화적 특성이 조직구성원의 직무가치에 미치는 영향을 비교·분석함으로써 韓國企業의 中國市場進出時 및 기존 투자기업들에게 효과적인 人的資源 管理方案 수립을 위한 기초자료를 제시하는데 그 目的이 있다.

II. 이론적 고찰

1. 職務價値의 概念

職務價値(job values)란 일(work) 또는 職務(job)에 관한 價値로서 전통적으로 組織構成員의 行動을 예측하는 데 있어서 매우 중요한 變數로서 사용되어 왔다. 比較文化的 觀點에서 價値에 대한 연구는 相異한 文化環境下에서 價値觀이 어떠한 차이를 보이며, 이러한 差異가 個人의 行動에 어떤 영향을 미치는 가를 규명하는 데 초점을 두고 있다.

價値에 대한 定義는 學者에 따라 서로 달라 아직 일치된 견해가 존재하지 않으나 比較文化研究에서 가장 많이 언급되는 定義가 클러크혼(C. Kluckhohn)의 定義이다. 그는 價値를 “個人이나 集團을 特徵지어 주는 것으로서, 이용가능한 樣式(mode), 手段, 그리고 行動의 선택에 영향을 미치는 바람직한 것에 대한 明視的 혹은 默視的인 概念”으로서 定義하고 있다.¹⁾ 즉 價値는 事物이 ‘좋거나 나쁘다’ 혹은 ‘바람직하거나 바람직하지 않다’는 것과 같은 것을 판단하는 心理的 過程으로서 文化的으로 傳承된 社會規範 그리고 學習過程을 통해서 內面화된 것이라고 볼 수 있다. 따라서 個人이 지니는 價値觀은 社會의 文化價値를 內面化하고 또한 社會구조속에 社會化함으로써 형성된다고 할 수 있다.

즉 價値觀은 個人이나 集團의 行動에 영향을 미치는 하나의 요인으로 볼 수 있는데 이는 첫째, 價値가 바람직하거나 바람직하지 못한 것을 나타내고 行動決定의 準據가 되며, 둘째 內面화된 價値體系로서의 價値觀은 價値判斷과 行動의 基準이 되고 나아가 個人이나 集團의 欲求에 대한 行動方向을 제시하며, 그리고 마지막으로 個人이나 集團의 存在意味를 확인하는 중요한 역할을 하기 때문이다.²⁾

따라서 職務價値는 上述한 價値에 대한 概念을 職務에 대해 적용한 것으로서 ‘개인의 일 또는 職務에 대하여 가지고 있는 信念 또는 選好의 程度’라고 할 수 있으며, 組織構成員의 行動에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다.

한편 職務價値의 測定과 관련하여 職務價値를 구성하는 要素, 즉 諸次元 역시 학자에 따라 다양하게 나타나고 있다. 이에 比較文化研究 측면에서 제시하고 있는 주요 價値體系를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 比較文化研究의 대표적인 연구로서 제시되고 있는 것이 잉글랜드(G. W. England)의 價値體系이다.³⁾ 그는 價値가 행위에 미치는 영향을 이해하기 위해서는 個人이나 集團이 特定の 觀念을 중요시하는 원인을 基本傾向(primary orientation)으로서 파악해야 한다고 하고 세가지의 價値類型을 제시하였는데 그 내용은 다음과 같다.

- ① 實用的 傾向(pragmatic) : 개인이 어떤 항목의 觀念에 대하여 중요한 정도를 결정하는데 있어서 일반적으로 그 자신의 成功與否와 결부시키는 경향을 말하며, 이러한 경향이 강한 사람은 實用主義者로 분류된다.
- ② 道德的 傾向(moralistic) : 어떤 항목의 觀念에 대하여 重要度를 결정하는데 있어서 倫理的인 면을 고려하는 경향을 말하며, 이러한 경향이 강한 사람을 道德主義者로 분류한다.

1) C. Kluckhohn, et al., "Values and Value-Orientations in the Theory of Action", : T. Parsons and E. A. Shils(Eds), Toward a General Theory of Action, N.Y., Harper and Row, 1962, p. 389.

2) 李勝榮, 朴英培, 比較經營論, 法文社, 1991, p. 99.

3) G. W. England, The Manager and His Value, Cambridge, Mass : Ballinger Publishing Company, 1975.

- ③ 感情的 傾向(affective) : 어떤 항목의 觀念에 대하여 중요한 정도를 결정하는데 있어서 즐거움이나 고통을 중요하게 고려하는 경향을 말하며, 이러한 경향이 강한 사람은 快樂主義者 또는 感情主義者로 구분된다.

한편 윌렉크(S. Wollack)와 그의 공동연구자들은 職務價値 측정을 위한 척도(Survey of Work Value : SWV)를 개발하고 이를 이용한 연구결과에서 要因分析을 통해 6개의 次元을 제시하였는데 그 내용은 다음과 같다.⁴⁾

- ① 內在的 價値(intrinsic value) : 個人이 어떤 職務의 基準이나 目標을 훌륭하게 달성하려고 하는 努力이나 意圖
- ② 組織과 人間倫理(organization-man ethic) : 個人이 個人的 利益보다는 組織全體의 利益을 위해 職務에 충실하고, 긍지를 가지고 수행하는 態度
- ③ 向上努力(upward striving) : 좀 더 발전적인 地位나 昇進에 대한 태도
- ④ 職務의 社會的 地位(social status of job) : 職務가 갖고있는 사회적 위치에 대한 개인의 態度
- ⑤ 傳統的 倫理(conventional ethic) : 職務遂行에 따른 內在的 보람과 昇進 등의 報償에 대한 態度
- ⑥ 所得 대한 態度(attitude toward earning) : 職務에 대한 對價로서 金錢的 報償에 대한 態度

또한 플로워스(V. Flowers)와 그의 공동연구자들은 職務價値체계를 크게 外的 志向價値(outer-directed)와 內的 指向價値(inner-directed)로 분류하고 이를 세부적으로 다음과 같이 6가지 次元으로 제시하였다.⁵⁾

- ① 外的 指向價値 : 集團規模, 政策, 構造 등과 같은 狀況에 適應하는 價値
 - 種族主義的 次元(tribalistic) : 權威 및 傳統에 대해 복종하는 傾向
 - 順應主義的 次元(conformist) : 欲求構造, 規則, 模糊性등이 낮고 희생적인 傾向
 - 社會中心的 次元(sociocentric) : 物質에 대한 관심이 적고, 親和欲求가 강함
- ② 內的 指向價値 : 개인 자신의 成就와 관련된 價値
 - 自己中心的 次元(egocentric) : 제한된 社會規律에서 이탈하려는 경향이 강하며, 공격적이고 이기적이며 충동적임

4) S. Wollack, J. G. Goodale, J. P. Wijting, and P. C. Smith, "Development of Survey of Work Value," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, 1971, pp. 331~338.

5) V. Flowers, C. Hughes, M. Myers, and S. Myers, *Managerial Values for Working : An AMA Survey Report, 1975* : A. Ali, "A Cross-national Perspective of Managerial Work Value Systems," *Advances in International Comparative Management*, Vol. 3, 1988, pp. 154~155에서 재인용.

- 打算的 次元(manipulative) : 物質的, 外向的이며 結果의 成就를 위해 계산함
- 實存主義的 次元(existential) : 模糊性이 높으며, 사회자체가 상이한 價値를 가진 사람이 많음

그러나 이상에서 살펴본 職務價値의 體系, 즉 次元은 人類學이나 社會學的 價値分類體系에서 처럼 추상적이어서, 실제 比較文化研究에서 조직의 職務價値 差異를 직접적으로 규명하기에는 諸次元과 관련된 組織狀況을 추가로 해석해야 한다는 점에서 어려움이 있다. 이에 따라 일부학자들은 組織構成員이 組織에서 맡고 있는 職務의 特性과 관련된 職務要因의 重要度나 勤勞目標(work goals) 혹은 勤勞價値(work values)를 측정함으로써 文化에 따른 職務價値의 상이함을 규명하고자 하였다.⁶⁾ 職務要因의 重要度を 측정하기 위해서 이용한 測定項目은 학자에 따라 다소 차이가 있어 많게는 22개의 요인까지 설정하여 측정하였다. 기존 연구에서 職務要因의 重要度 測定時 이용된 共通要因은 ① 認定感, ② 成就感, ③ 發展可能性, ④ 昇進, ⑤ 給與, ⑥ 對人關係, ⑦ 監督方式, ⑧ 會社政策과 管理, ⑨ 作業條件, ⑩ 適性, ⑪ 安定感, ⑫ 自己開發, ⑬ 個人生活, ⑭ 自律性, ⑮ 職務에 대한 關心, ⑯ 地位 또는 職位, ⑰ 福祉厚生 등으로 나타났다. 그리고 이러한 要因은 다시 학자에 따라 外在的 要因과 內在的 要因, 혹은 組織關聯要因, 對人關係要因 등으로 大分類되고 있다. 이와 같은 職務要件에 따른 職務價値의 특징은 職務價値가 組織構成員의 행동에 미치는 영향을 實務的으로 보다 명확하게 제시해 줄 수 있다는 것이 장점이라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서도 組織構成員의 職務價値 測定時 職務要因을 중심으로 측정하고자 한다.

2. 職務價値에 관한 比較文化的 觀點에서의 기존연구

職務價値가 比較文化的 觀點에서 文化拘束的이라는 연구결과는 다양하게 제시되고 있다. 먼저 잉글랜드(G. W. England)는 前述한 價値次元을 측정하기 위해 66개의 측정항목을 이용하여 일본, 미국, 한국, 호주, 인도의 경영관리자 2,556명을 대상으로 조사를 실시하였다. 그의 연구결과에 따르면 미국 경영자는 57.3%가 實用的인 傾向을 보인 반면, 道德的 傾向을 갖는 비율은 30.3%에

6) 이러한 관점에서 실시된 연구는 다음과 같다.

S. Ronen and A. I. Kraut, "Similarities among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes," Columbia Journal of World Business, Vol. 12, No. 2, 1977, pp. 89~96.
 R. N. Kanungo and R. W. Wright, "A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial Job Attitudes," Journal of International Business Studies, Vol. 4, No. 2, 1983, pp. 115~129.
 D. Sirota and M. J. Greenwood, "Understand Your Overseas Work Force," Harvard Business Review, Vol. 49, January-February, 1971, pp. 53~60.
 M. Haire, E. E. Ghiselli and L. W. Porter, "Managerial Thinking: An International Study, N. Y., Wiley, 1966.

불과하였다. 그리고 道德主義의 傾向은 호주(40.2%)와 인도(44.1%)에서 상대적으로 높게 나타났다.⁷⁾

아리(A. Ali)는 前述한 플라워스(V. Flowers)와 그의 공동 연구자들이 개발한 職務價値測定設問紙(values for working questionnaire : VWQ)를 이용하여 사우디아라비아, 쿠웨이트, 카타르, 이라크의 經營관리자 355명을 대상으로 價値體系의 차이를 분석하였다.⁸⁾ 그의 연구에서는 유사한 言語와 이슬람文化의 遺産을 갖고 있는 아랍국가내에서도 정치적 제도와 종교의 分化에 따라 價値體系가 상이하다는 연구결과가 제시되었다. 아울러 미국과 아랍국가의 價値體系를 비교한 결과, 미국의 經營管理者들은 實存主義的 및 打算的 特性, 즉 內的 指向價値가 강한 반면에, 아랍국가의 經營管理者들은 種族主義的, 順應的, 그리고 社會中心的인 外的 指向價値가 강한 것으로 나타났다. 아리(A. Ali)는 이러한 연구결과가 社會的 結束, 家門에 대한 忠誠心, 權威에 대한 支配特性이 강한 아랍문화의 영향에 따른 결과라고 해석하고 있다.

한편 카넵고(R. N. Kanungo)와 라이트(R. W. Wright)는 캐나다, 프랑스, 일본, 영국의 經營管理者들을 대상으로 15개 職務要因에 대한 價値體系를 조사 분석하였다.⁹⁾ 이들의 연구결과에 의하면 영국 經營管理者들은 프랑스 經營管理者들 보다 個人的 成就와 自律的 目標設定 등 內在的 要因을 상대적으로 중요하게 생각하고 있는 반면에, 프랑스 經營管理者들은 給與, 職務安定性, 作業條件, 昇進, 勤勞時間 등의 組織統制的 要因 및 監督者의 特性, 그리고 同僚關係 등의 對人關係 關聯要因과 같은 外在的 要因을 영국의 經營管理者들 보다 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 로넨(S. Ronen)과 크라우트(A. I. Kraut)는 15개국 4,000명의 종업원을 대상으로 총 22개의 職務要因에 대한 重要度 評價資料를 이용하여 유사한 國家群으로 분류하는 群集分析(clust analysis)를 실시하였다.¹⁰⁾ 그들의 연구결과를 살펴보면, 群集分析 결과 노르딕國家群, 라틴유럽國家群, 게르만國家群, 그리고 앵글로國家群 등 6개의 群集으로 분류되었으며, 이러한 분류결과는 언어와 文化的 背景을 근거로한 群集과 일치한다고 볼 수 있다. 아울러 그들은 자신의 연구자료와 헤어(M. Haire)와 그의 공동연구자들의 자료 및 시로타(D. Sirota)와 그린우드(M. J. Greenwood)의 자료를 결합하여, 國家群을 再分類하여 5개 國家群(앵글로아메리카, 노르딕, 라틴아메리카,

7) H. J. Davis and S. Anvaar Rasool, "A Reconsideration of England's Values Research in Cross-Cultural Management," *Advances in International Comparative Management*, Vol. 3, 1988, pp. 116~117.

8) A. Ali, "A Cross-national Perspective of Managerial Work Value Systems," *Advances in International Comparative Management*, Vol. 3, 1988, pp. 151-169.

9) R. N. Kanungo and R. W. Wright, "A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial job Attitudes," *Journal of International Business studies*, Vol. 14, No. 2, 1983, pp. 115~129.

10) S. Ronen and A. I. Kraut, "Similarities Among Countries Based on Employee Work Values and Attitude," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 12, No. 2, 1977, pp. 89~96.

라틴유럽, 중앙유럽)을 추출하였다. 그리고 이러한 5개 國家群이 경제발전 수준이 비슷한 國家群으로 群集化되고 分類되는 점을 발견하고, 이러한 연구결과가 웨버의 收斂論 (convergence)과 分岐論 (divergence)의 주장과 일치하고 있다고 주장하였다.

이상의 職務價値 또는 勤勞價値에 대한 연구결과는 文化에 따라 組織構成員의 價値體系가 相異하다는 점을 示唆하고 있다고 볼 수 있다. 그리고 이와 같은 價値體系에 대한 분석은 組織構成員의 行動 裏面에 존재하는 動機賦與와 職務滿足에 대한 이해를 용이하도록 만든다는 점에서 그 意義가 있다고 할 수 있다.

Ⅲ. 實證分析

1. 가설의 설정

본 연구는 韓國과 中國의 社會文化的인 特性和 企業經營制度에서 나타나는 경영제도상의 특징을 文化變數로 설정하고자 한다. 또한 이론적고찰을 통하여 이와 같은 문화적 특성변수가 組織構成員의 조직행동에 미치는 영향을 職務價値를 중심으로 살펴보았다. 즉, 선행연구의 검토 결과 組織構成員의 행동이 문화의 영향을 받는다는, 즉 文化拘束的이라는 사실을 확인하였다.

따라서 이러한 이론적 고찰을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 研究課題를 假說化하여 실증적 분석을 통해 검증하고자 한다.

첫째, 韓國과 中國 兩國의 組織構成員間的 文化的 特性이 相異하다고 볼 수 있는가? 즉 본 연구에서 설정한 文化的 特性變數를 이용하여 韓國과 中國을 구분할 수 있는가?

둘째, 韓國과 中國企業 組織構成員의 職務價値, 즉 職務要因의 重要度は 相異하다고 볼 수 있는가? 만약 相異하다면 兩國의 文化的 特性和 職務價値는 어떤 관계를 갖는가?

1) 韓·中 企業 組織構成員의 文化的 特性 差異에 대한 假說

前述한 바와 같이 文化는 社會나 集團을 구성하고 있는 모든 사람들이 共有하고 있는 價値觀, 信念, 慣習, 知識, 言語, 技術 등을 포함하는 綜合的인 概念이다. 그리고 이러한 문화는 다양한 諸次元으로 구성되어 측정된다.

본 연구에서는 문화적 특성에 대한 기존연구 중에서 가장 대표적인 연구로 인정받고 있는 호프스테드(G. Hofstede : 1980)의 文化次元中에서 個人主義, 權力隔差, 不確實性回避를 社會文化的 要因으로 채택하여 측정하고자 한다.

호프스테드는 個人主義를 사람들이 그들 자신을 個體로 定義하는 것으로 概念化하여 각국의 個人主義 指標를 산출한 결과, 국민의 構成比에 있어서 中國人 比率이 높은 홍콩, 대만, 싱가포르 등의 個人主義 指標가 西歐에 비해 매우 높다는 연구결과를 제시하였다.

일반적으로 중국에서의 個人에 대한 認識은 '個人不在'와 '他人爲主'로 요약된다. 즉 '私'의 概念이 매우 否定的인 의미로 사용되고 있으며, 他人을 위한 배려가 肯定的인 價値觀으로 존재해 왔다.¹¹⁾ 이는 反個人主義的, 集團主義的 윤리가 중국 전통에 깊숙히 내재되어온 것으로 볼 수 있다. 또한 중국은 공산혁명후 社會主義를 國家理念으로 채택하면서 個人主義와 自由主義가 利己心의 發露이며, 소수 부유계급의 특징적인 규율로서 간주하고 이를 배척해 왔다.

호프스테드는 個人主義 지표와 國富와의 관계를 분석한 결과 經濟發展段階가 높은 국가일수록 個人主義 성향이 강하게 나타난다는 결과를 제시하고 있다.¹²⁾ 아울러 個人主義 指標는 政治 및 經濟制度와도 相關關係가 있다는 연구 결론을 도출하고 있다. 즉 資本主義 市場經濟는 個人主義를 육성함과 동시에 個人主義에 의존하고 있으며, 社會主義型 경제질서는 정도의 차이는 있을지라도, 集團主義를 육성함과 동시에 集團主義에 의존하고 있다는 것이다. 따라서 같은 東洋圈의 국가라 할지라도 韓國과 中國은 個人主義 指標에서 차이를 보일 것으로 예측된다.

한편 權力隔差는 전술한 바와 같이 조직내에서 權力이 작은 구성원들이 불평등하게 배분된 권력에 대해 어떻게 받아들이는가의 態度를 의미한다. 여기에서 가장 기본적인 쟁점은 인간의 불평등 문제라고 할 수 있다. 權力隔差가 클수록 權威主義的 성격이 강한 반면에, 權力隔差가 적을수록 平等主義的 성격을 갖는다고 볼 수 있다. 權力隔差는 價値, 威信, 富, 權力 등 여러 면에서 不平等으로 파악될 수 있다. 먼저 전통사상과 종교적인 관점에서 한국은 전통적인 家父長制와 權威主義的 특성이 강한 儒敎思想의 지배를 오랫동안 받아온 반면에, 중국은 平等主義 思想을 기초로 한 道敎의 영향을 받아왔다. 또한 權力隔差와 富의 關係에서는 權力隔差가 작을수록 사회의 貧富隔差가 작다고 볼 수 있다. 그리고 이러한 權力의 不平等과 富의 不平等 관계는 실증연구로서 그 관계가 증명되었다.¹³⁾ 富의 觀點, 즉 所得의 不平等側面에서 볼 때 중국에서의 權力隔差는 상대적으로 적다고 할 수 있다. 왜냐하면, 중국은 1940년 공산혁명 이후 1976년까지 勞動과 分配에 있어서 絕對平均의 原則이 강조되어 왔기 때문이다. 이와 같은 平均主義는 能率主義와는 대치하는 개념으로, 社會主義體制의 근본구조를 형성하여 왔으나 1977년 이후 社會主義 經濟體制가 도입되면서 '發財' 즉 부자되기의 풍조가 확산되어 能率主義의 정착이 시도되고 있다.¹⁴⁾ 이와 같은 觀點에

11) 溫元凱：高英根 譯，中國人的 意識構造，敎保文庫，1993，pp. 65~66.

12) G. Hofstede, Culture's Consequence: International Differences in Work-related Values, Beverly Hills, CA: sage Publication, 1980; 金朱洙 譯，經營文化的 國際比較，韓國生產性本部，1991，pp. 260~267. 에서 재인용

13) G. Hofstede, op. cit., p. 150 참조

14) 양필승, 위기의 중국 어디로 - 사회사적 이해와 전망, 한나래, 1992, p. 31.

서 볼 때 중국의 權力隔差는 資本主義體制下에서 能率指向的이며, 競爭의 市場原理를 채택하고 있는 한국보다 상대적으로 낮을것으로 예측할 수 있다.

不確實性的 回避는 組織構成員들이 不確實한 狀況으로 부터 威脅을 느끼는 程度를 나타낸다. 호프스테드는 不確實性的 回避水準과 經濟成長率은 正의 상관관계가 있으며, 不確實性的 回避가 강한 국가는 국가경제의 특징이 근대화의 초기단계에 있으며, 사회적 변화가 크다고 밝히고 있다.¹⁵⁾ 따라서 중국은 한국에 비해 不確實性的 回避가 강하다고 예측할 수 있을 것이다.

한편 文化的 環境要因중 中國企業經營制度의 특징중의 하나인 중국근로자들의 의식속에 아직도 3鐵慣行¹⁶⁾이 殘存하고 있다는 점이다. 이는 1991년 1월 黨政會議에서 3鐵慣行을 타파하자는 방침이 제시되었으나, 1980년대에 들어서야 契約雇傭主義와 能率給 또는 成果給制가 시험적으로 운영되어 아직 기업의 經營制度로서 완전히 정착되지 못하였기 때문이다. 그리고 勞動者의 勞動倫理가 競爭主義에 완전히 적용되지 않아 關聯制度의 시행에 대한 저항이 존재하고 있다. 따라서 중국의 企業經營制度 特性에 따라 成果給制의 시행과 契約雇傭制에 대해서 한국과 중국기업 組織構成員間에 文化意識的인 면에서 차이가 존재할 것으로 예측된다.

이상의 論議를 실증적으로 분석하기 위해 假說化 하면 다음과 같다.

假說 I : 韓國과 中國企業 組織構成員의 文化意識的 特性은 서로 相異할 것이다.

假說 I-1 : 中國企業 組織構成員은 集團主義的 特徵이 강한 반면, 韓國企業 組織構成員은 個人主義的 特性이 강할 것이다.

假說 I-2 : 中國企業 組織構成員은 權力隔差를 적게 느끼는 반면, 韓國企業 組織構成員은 權力隔差를 크게 느낄 것이다.

假說 I-3 : 中國企業 組織構成員은 不確實性的 回避水準이 높은 반면, 韓國企業 組織構成員은 不確實性的 回避水準이 낮을 것이다.

假說 I-4 : 中國企業 組織構成員은 賃金均等主義를 選好하는 반면, 韓國企業 組織構成員은 成果給主義를 選好할 것이다.

假說 I-5 : 中國企業 組織構成員은 終身雇傭制度에 대한 選好度가 높은 반면, 韓國企業 組織構成員은 그 選好度가 낮을 것이다.

15) G. Hofstede, op. cit., pp. 208~228.

16) 3鐵慣行이란 중국의 大鍋飯原則(한술밥 먹기)에서 파생된 고용 및 임금제의 원칙으로 한번 들어간 직장에서 평생 일자리를 보장해 주는 '鐵飯碗'(철밥그릇)原則, 지위가 보장되는 '鐵飯椅'慣行, 월급이 결코 깎이지 않는 '鐵工資'制度를 말한다.

2) 韓·中 企業 組織構成員의 職務價値 差異에 대한 假說

전술한 바와 같이 職務價値는 일 또는 職務에 관한 價値로서 組織構成員의 行동을 예측하는데 매우 중요한 변수로서 사용되어 왔다. 比較文化的 觀點에서 職務價値에 대한 연구는 상이한 문화적 환경하에서 價値觀이 어떤 차이를 보이며, 이러한 차이가 개인의 행동에 미치는 영향을 규명하는 데 초점이 두어왔다. 그리고 이러한 觀點에 대해서는 國家를 文化的 測定 單位로서 이용한 실증적 연구결과들(A. Ali and V. Folwers : 1988, G. W. England : 1975, R. N. Kanungo and R. W. Wright : 1983, S. Ronen and A. I. Kraut : 1977)을 통하여 국가에 따라 職務價値가 차이가 있다는 점이 증명되었다.

그러나 이러한 실증적인 연구결과들은 職務要因에 대한 價値, 즉 重要도가 국가별로 차이가 있다는 내용만 제시할 뿐 실제 각국의 문화적 특성과 職務價値의 관계에 대해서는 事後的인 해석을 통해 유추하고 있다. 그러므로 실제 문화적 특성과 職務價値의 관계를 실증적인 분석을 통하여 좀 더 명확하게 규명해야 할 필요성이 있다.

따라서 본 연구에서는 職務價値가 文化拘束의이다. 즉 文化的 函數라는 선행 연구결과를 바탕으로 韓國과 中國企業 組織構成員間에 職務價値가 상이할 것이라는 점을 假定하고, 職務價値가 상이할 경우 본 연구에서 설정한 文化特性 變數가 미치는 영향 역시 상이할 것이라는 점을 검증하고자 한다.

이상의 論議를 실증적으로 분석하기 위해 假說化하면 다음과 같다.

假說 II : 韓國과 中國企業 組織構成員의 職務價値는 相異할 것이다.

假說 II-1 : 韓國과 中國企業 組織構成員은 職務要因 重要度, 즉 職務價値는 相異할 것이다.

假說 II-2 : 韓國과 中國의 文化意識의 特性과 職務價値와의 相關關係는 相異하게 나타날 것이다.

2. 研究方法

1) 變數의 操作化 및 測定

① 文化的 特性의 測定

본 연구에서는 韓國과 中國企業 組織構成員을 대상으로 文化的 特性을 측정하기 위해 文化的 環境要因을 크게 社會文化的 要因과 經濟的 要因으로 구분하였다. 먼저 社會文化的 要因으로서는

호프스테드(G. Hofstede)의 文化次元 分類中 個人主義, 不確實性的 回避, 權力隔差의 3개특성을 測定對象으로 선정하였으며, 經濟的要因으로서의 賃金均等主義와 終身雇傭主義를 선정하였다. 그리고 각 차원에 대해서는 多項目測定方法으로서 3개항목으로 측정하였으며, 測定尺度는 7점척도를 이용하였다.¹⁷⁾ 기존의 선행연구에서는 5點尺度를 주로 이용하였으나, 본 연구에서 7점척도를 채택한 이유는 母集團의 相關係數가 같은 경우라도 응답항목이 7點尺度일 때가 5點尺度의 경우보다 標本의 相關係數가 좀 더 母集團의 相關係數에 밀접하게 접근하기 때문이다.¹⁸⁾

각 변수는 다음과 같이 定義하여 측정하였다.

먼저 個人主義는 사람들이 단지 그들 자신과 직계가족만을 돌보는 것을 중요하게 생각하는 정도를 말한다. 척도점수가 높을수록 個人主義 性向이 강한 것을 의미한다.

둘째, 不確實性的 回避는 사람들이 不確實한 狀況으로 부터 威脅을 느끼는 程度로서 概念化하였고, 척도점도가 높을 수록 不確實性的 回避가 강한 것을 의미한다.

셋째, 權力隔差는 조직내에서 權力이 적은 구성원들이 不平等하게 배분된 권력을 받아들이는 정도로서 定義하였으며, 척도점수가 높을수록 權力隔差가 크며 權威主義的 特性이 강한 것으로 볼 수 있다.

넷째, 賃金均等主義는 同一勞動에 대해 同一賃金을 적용하는 無差別均等主義에 대해 받아들이는 程度로 概念化하였고, 척도점수가 높을수록 賃金均等主義를 선호도가 높다는 것을 의미하며, 상대적으로 能率給이나 成果給制度를 선호하지 않는 것으로 파악할 수 있다.

다섯째, 終身雇傭主義는 制度的으로 平生職場을 보장해주는 것에 대해 수용하는 程度로서 概念化하였고, 척도점수가 높을수록 終身雇傭制度를 선호하는 것을 의미하며, 상대적으로 契約雇傭에 대해 부정적 태도를 갖는 것으로 해석할 수 있다.

② 職務價値에 대한 測定

職務價値에 대한 측정은 직무의 특성과 관련된 職務要因의 중요도로서 측정하였다. 이는 선행연구에서 勞動目標(work goals) 혹은 勞動價値(work values)로 측정되기도 하였다.¹⁹⁾ 따라서 기존 연구에서 공통적인 職務要因으로 제시된 17개職務要因에 대하여 그 중요도를 7점척도로서 측정하였으며, 結果分析時 要因分析을 통해 職務價値의 구조를 파악하고, 추출된 要因을 再定義하여 사용하였다. 이를 정리하면 <표 1>과 같다.

17) 7점척도로 측정한 문항 내용중에서 부정적으로 질문한 역문항이 있으며, 이는 해당변수를 제시할 때 "○" 표시로 구분하였고, 자료분석시에는 역으로 변환하여 이용하였다.

18) 李永後, spss/pc를 이용한 多變量 分析, 석정, 1991, pp.13~14.

19) V. Scarpello, "Job Satisfaction: Are all the Parts There?," Personnel Psychology, Vol. 35, 1983, pp. 577~600.

〈表 1〉 職務價値 및 組織行動 影響變數의 測定

변수명	직무가치 측정항목	영향요인 만족수준 측정항목
인정감	주의사람의 인정(Ⅱ-1)	주의사람의 현직장에 대한 종합적 평가(Ⅲ-1) 업무성과에 대한 동료, 상사의 인정(Ⅲ-2)
성취감	자신의 성취감(Ⅱ-2)	일에 대한 보람(Ⅲ-3) 회사발전에 대한 기여도(Ⅲ-4)
발전가능성	개인적인 발전가능성과 기회(Ⅱ-3)	향후 근무시 장래성(Ⅲ-5) 자기 발전에 대한 가능성(Ⅲ-6)
승진	승진 가능성(Ⅱ-4)	승진제도의 공정성(Ⅲ-7) 승진기회(Ⅲ-8)
급여	급여액 수준(Ⅱ-5)	급여에 대한 만족도(Ⅲ-9) 동종업종 대비 급여수준(Ⅲ-10) 급여수준 결정방법의 공정성(Ⅲ-11)
대인관계	상사 및 동료와의 원만한 인간관계(Ⅱ-6)	동료와의 원만한 인간관계(Ⅲ-12) 동료와의 업무협조(Ⅲ-13) 상하간의 인간 신뢰감(Ⅲ-14)
감독방식	부하의 대한 배려와 공정한 관리(Ⅱ-7)	상사에 대한 존경심(Ⅲ-15) 부하에 대한 인격적 대우(Ⅲ-16) 상사의 관리감독 능력(Ⅲ-17)
회사정책과 관리	종업원을 위한 회사정책과 관리(Ⅱ-8)	회사정책에 대한 전반적 만족(Ⅲ-18) 종업원에게 유용한 회사정책(Ⅲ-19)
작업조건	작업조건의 쾌적함(Ⅱ-9)	작업조건의 쾌적함(Ⅲ-20) 전반적 근무환경 조건에 대한 만족도(Ⅲ-21)
적성	적성과 능력의 적합성(Ⅱ-10)	직무와 능력간의 적합성(Ⅲ-22) 직무와 적성과의 적합성(Ⅲ-23)
안정감	직무 안정감(Ⅱ-11)	평생직장 보장제도(Ⅲ-24) 해고에 대한 염려(Ⅲ-25)
자기개발	교육과 훈련기회(Ⅱ-12)	기술과 지식의 습득기회(Ⅲ-26)
개인생활	개인적 여가생활(Ⅱ-13)	개인생활의 보장(Ⅲ-27)
자율성	업무결정 자율성(Ⅱ-14)	업무재량권(Ⅲ-28)
직무관심도	직무에 대한 관심과 흥미(Ⅱ-1)	직무에 대한 관심과 흥미(Ⅲ-29)
지위	직장에서의 지위(Ⅱ-16)	능력 대비 지위 적합성(Ⅲ-30) 역할 대비 지위 적합성(Ⅲ-31)
복지후생	복지후생 제도와 시설(Ⅱ-17)	복지후생 제도의 양호성(Ⅲ-32) 복지후생 제도 개선노력(Ⅲ-33)

2) 標本設計

① 母集團 및 調查對象

實證分析을 위해 본 연구에서는 母集團을 韓國企業과 中國企業중 製造業의 生産職 및 管理職 (生産/事務/技術職 포함)으로 설정하였다. 그리고 調查對象은 한국기업의 경우 산업의 편중현상이 일어나지 않도록 제조업중 韓國標準産業分類의 中分類를 기준으로 하되, 이를 포괄적으로 재분류하여 10개 업종을 대상으로 조사하였다. 中國企業의 경우에는 韓國企業의 업종과 가능한 同一業種으로 표본을 추출하였으며, 調查對象 地域은 중국의 東北 3省(黑龍江省, 吉林省, 遼寧省)으로 선정하였다. 調查對象 地域選定과 관련하여 중국의 경우 국토가 광대하고, 각 地域別(省別)로 産業의 發展類型과 수준이 매우 큰차이가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서 東北 3省을 조사대상 지역으로 선정하여 이유는 첫째, 山東省 地域은 한국기업의 진출이 가장 활발한 지역이며, 둘째는 산업수준이 초기에 개방함으로써 산업이 매우 발달한 廣東省 등 華南地域과 전반적으로 낙후된 내륙지역의 중간수준에 있기 때문이다. 셋째로는 東北 3省 지역에 朝鮮族이 많이 거주하여 韓國企業의 中國進出時 언어소통 문제의 해결이 용이하고, 향후 두만강지역 개발계획 등으로 인해 한국기업의 진출·확대가 예상되기 때문이다.

그리고 중국의 調查對象 企業은 國內企業이 아닌 外資企業을 조사대상으로 선정하였다. 그 이유는 韓國企業이 중국에 진출할 경우 현지에서 外資企業으로 활동하기 때문에 본 연구에서 실증분석을 통한 示唆點을 도출하기 위해서 이다.

② 標本抽出方法

實證的 分析을 위한 標本抽出方法은 有意割當標集法(purposive & quota sampling)을 사용하였다. 세부적인 標集方法은 1차로 각 산업의 특성을 반영하기 위해 산업별 最小標本數를 30표본으로 할당한 후, 2차로 각 기업별로 최소 10~30표본을 추출하여 조사하였다. 이와 같은 標本抽出方法을 이용하여 조사된 표본의 응답자별 특성은 <表 2>와 같다. 질문지는 한국기업이 251매, 중국기업은 248매가 회수되었으나, 신뢰성측면에서 문제가 있다고 판단되는 질문지를 제외하고, 한국과 중국 각각 237매와 238매를 실증분석에 이용하였다.

〈表 2〉 표본의 특성

구 분	한 국			중 국		
	표 본 특 성	빈 도	비율(%)	표 본 특 성	빈 도	비율(%)
성 별	남	161	67.9	남	172	72.3
	여	76	32.1	여	66	27.7
연 령 별	30세 미만	116	48.5	30세 미만	106	42.0
	30~39세	78	32.9	30~39세	110	46.2
	40세 이상	97	16.1	40세 이상	19	6.7
	무응답	6	2.5	무응답	3	1.3
직 급 (직 위)	과장이상	9	4.2	간 부	46	19.3
	대리	17	7.2	비숙련공/기능공	37	15.5
	일반사원	210	88.6	숙련공	106	44.5
				일반 관리인원	49	20.6
업무특성	관리직(사무/기술)	66	27.8	관리직(사무/기술)	74	31.1
	일반 사무직	32	13.5	일반 사무직	89	37.4
	생산직	139	58.6	생산직	75	31.5
근무연수	3년 미만	88	37.1	1년 미만	35	14.7
	3년-5년 미만	39	16.5	1년-3년 미만	149	62.6
	3년-10년 미만	59	24.9	3년 이상	40	16.8
	10년 이상	51	21.5	무응답	14	5.9
소득수준 (월평균)	50만원 미만	35	14.8	300元 미만	55	23.1
	50-69만원	38	16.0	300-49元	92	38.7
	70-99만원	61	25.7	500元 이상	91	38.2
	100만원 이상	72	30.4			
	무응답	91	13.1			
교육수준	고등학교 이하	190	80.2	고졸이하	88	37.0
	전문대	24	10.1	중등학교	47	19.7
	대학교 이상	23	9.7	고등학교 이상	98	41.2
				무응답	5	2.1
업 종	음식료품	25	10.1	음식료품	24	10.1
	섬유/의류	76	32.1	섬유/의류	26	10.9
	종이/인쇄	23	9.7	신발/피혁	7	2.9
	기계/장비	113	47.7	목재/가구	22	9.2
				석유/화학	57	23.9
				비금속 광물	12	5.0
				1차금속	5	0.1
				기계/장비	40	16.8
				기타제조업	45	18.9
				한국	51	21.4
투 자 국	-	-	-	일본	27	11.3
				미국	51	21.4
				기타 서구	25	10.5
				기타 아시아	84	35.3
기 업 설립년도	1971년 이전	62	26.2	1890년 이전	49	20.6
	1971~1980년 이전	116	48.9	1990년	43	18.1
	1980년~1990년	59	24.9	1991년	43	18.1
				1992년	90	37.8
				1993년	13	5.4
계	-	237	100.0	-	238	

3. 職務價値 影響變數의 構造分析

要因分析을 실시한 방법은, 먼저 要因分析의 적용가능성을 검토하기 위해 Bartlett의 單位行列點檢과²⁰⁾ Kaiser - Mayer - Olkin의 標本適合度 檢證²¹⁾을 실시하였다. 그리고 要因抽出方法으로서는 각 변수의 要因共通分散과 變數固有分散을 합한 體系的 分散을 합한 體系的 分散을 대상으로 하는 주대각성분추출법(principal component extraction method)를 적용하였다. 抽出要因數의 결정시에는 현재로서는 要因 抽出數에 대한 정확한 방법이 제시되어 있지 않기 때문에, 最小固有直 基準과 스크리점정(scree test)을 병행하여 실시하였다. 要因의 회전방법은 要因間에 독립성을 유지하도록 추출된 要因들이 서로 직각(orthogonal)이 되게 要因을 회전하는 Varimax rotation 방법을 이용하였다. 이 방법은 構造分析을 통하여 추출된 要因을 변수로 하여 回歸分析과 判別分析을 할 때 다중공선성(multicollinearity)을 방지하는데 유용한 방법이기 때문이다.

한편 질문지의 조사결과에 대한 信賴度 檢證은 要因分析 結果의 信賴性 檢證으로 하였다. 信賴性 檢證方法으로는 信賴係數(reliability coefficient)를 산출하는 방법을 적용하였으며, 信賴係數는 크론바하(cronbach)의 α ²²⁾를 산출하여 검증하였다. 그리고 추후 判別分析이나 回歸分析을 위해 추출된 각 要因에 대해서는 要因點數(factor score)²³⁾를 산출하였는데, 이 때 Anderson - Rubin 방법²⁴⁾을 이용하였다.

1) 職務價値의 構造分析

組織構成員의 職務價値를 구성하는 17개 職務要因變數에 대해 構造分析을 위해 要因分析을 실시하였다. 여기에서 職務要因의 重要度는 組織構成員의 職務目標(job goals) 혹은 勤勞目標(work goals)라 할 수 있다. 즉 일을 통하여 조직에서 얻고자 하는 報價의 類形으로 볼 수 있다.

20) Bartlett의 단위행렬 점정은 요인분석에 이용될 변수들의 상관행렬이 단위행렬(Identity matrix)인지 아닌지, 즉 변수들이 서로 독립적이지 아닌지를 점검하는 방법임.

21) KMO의 판단기준은 MSA(Kaiser - Mayer - Olkin measure of sampling adequacy)의 값으로 검증하는데, 일반적으로 MSA < .50일 경우 부적합한 것으로 판단함. 자세한 내용은 李永俊, 前揭書, pp. 52~53 참조.

22) Cronbach의 신뢰계수 α 는 아직 모든 연구자가 수용할 만한 신뢰계수의 기준에 대해 정확한 값이 설정되어 있지 않는 것이 문제이지만, 일반적으로 사회과학에서는 0.70을 기준으로 한다.

23) 要因點數들의 산출방식을 다음과 같이 각 변수들의 線形式으로 표현될 수 있음.

$$F_{jk} = \sum W_{ji} Z_{ik}$$

(여기에서 P=변수의 개수, Z_{ik} =표준화된 변수, W_{ji} =각 변수에 주어지는 가중치, F_{jk} =개별표본 대상자의 요인점수를 의미함)

24) Anderson - Rubin 방법은 평균이 0.0이고 표준편차가 1.0인 서로 독립적인 요인점수를 산출함. 이에 대한 자세한 내용은 李永俊, 前揭書, pp. 99~100 參照.

17개 職務要因 변수에 대한 要因分析 결과는 <表 3>과 같다. 要因分析 과정에서 직무안정성 변수는 4개요인에 의해 설명가능한 共通分散直(communality)가 0.4 이하로 매우 낮아 분석대상에서 제외하였다. 그리고 要因分析의 적용가능성을 검토한 결과 적용 가능한 것으로 나타났다.

要因分析 결과를 살펴보면 4개요인이 추출되었으며, 4개요인이 전체변수 분산의 59.3%를 설명하고 있다. 각 要因의 특성을 살펴보면, 第 1要因은 '管理者의 監督方式', '上士 및 同僚와의 對人關係', '社會政策과 管理', '作業條件' 등에서 要因積載量이 높게 나타났다. 따라서 본 연구에서는 이 要因을 "組織管理要因"으로 개념지었다.

第 2要因은 '業務決定의 自律性', '個人的인 餘暇生活', '職務에 대한 關心과 興味', '教育과 訓練의 機會'의 變數를 포함하고 있다. 따라서 第 2要因은 職務를 통하여 自己發展을 추구하는 "自己發展要因"으로 개념·정의할 수 있다.

第 3要因은 '地位', '昇進可能性', '福祉厚生制度', '給與水準' 등의 變數를 포함하고 있다. 따라서 第 3要因은 地位와 昇進, 그리고 物質的인 報償과 관련된 變數로 구성된 특성을 보이고 있으며, 이를 "昇進 및 給與要因"이라고 개념·정의할 수 있다.

第 4要因은 '自身の 成就感', '認定感', '個人的인 發展可能性과 機會'의 變數를 포함하고 있다. 따라서 第 4要因은 職務를 통하여 認定을 받고 成就感을 느끼며, 나아가 發展可能性을 모색하는 內在的인 報償이 주요 내용으로 되어있어, 이를 "成就要因"으로 개념·정의하고자 한다.

<表 3> 職務價値 構成變數의 重要度 要因分析 結果

변 수 명	요인 I	요인 II	요인 III	요인 IV	communality
감독방식	.75				.63
대인관계	.72				.58
회사정책과 관리	.71				.58
작업조건	.69				.57
적 성	.50				.53
자율성		.74			.63
개인생활		.68			.56
직무 관심도		.59			.46
교육과 훈련		.55			.49
지 위			.83		.76
승 진			.78		.71
복지후생			.53		.56
급 여			.45		.54
성 취 감				.83	.77
인 정 감				.72	.63
발전가능성				.56	.51
Eigen value	5.89	1.36	1.17	1.1	
Pct of var(%)	36.8	8.5	7.3	6.7	
Cum Pct(%)	36.8	45.3	52.6	59.3	
Cronbach의 α	.81	.68	.75	.69	
요인분석의 적용가능성 검토 : Bartlett Test of Sphericity=2717.20, p=.0000 Kaiser - Mayer - Olkin Measure of Sampling Adequacy=.86					

이상의 결과를 볼 때 第 1要因과 第 3要因은 外在的 報償과 관련된 要因으로 볼 수 있으며, 第 2要因과 第 4要因은 內在的 報償과 관련된 要因으로 볼 수 있다.

4. 假說檢證

1) 假說 I 의 檢證

假說 I 은 '韓國과 中國企業 組織構成員의 文化意識의 特性은 相異할 것이다'라는 것이다. 세부 가설은 中國企業의 組織構成員은 集團主義의 特性이 강하고, 權力隔差를 적게 느끼며, 不確實性의 回避水準이 높고, 賃金平等主義와 終身雇傭主義를 選好하는 반면에, 韓國企業의 組織構成員은 상대적으로 個人主義의 特性이 강하고, 權力隔差를 크게 느끼며, 不確實性의 回避水準이 낮고, 成果給主義와 契約雇傭主義를 選好할 것이라는 내용이다.

이와 같은 假說을 檢증하기 위하여 본 연구에서는 文化特性變數로 설정한 個人主義, 不確實性의 回避, 權力隔差, 賃金平等主義, 終身雇傭主義를 獨立變數로, 그리고 국가를 從屬變數로 설정하여, 多重線形判別分析(multivariation linear discriminant analysis)을 실시하였다. 從屬變數를 국가로 선정한 이유는 文化를 함축한 總體의인 指標로 國家를 변수로 사용할 수 있기 때문이다.

假說 I 을 檢증하기 위한 判別分析의 결과를 정리하면 <表 4>와 같다. 判別분석을 실시하기 위해서 먼저 假定에 대한 檢證을 실시한 결과, 그룹별 독립변수의 共分散 構造가 같지 않은 것으로 나타났으나(box's $m=61.875$, $p=.0000$), 표본의 크기가 크기 때문에 가정이 별로 문제 되지 않다고 볼 수 있으므로 判別분석을 적용하였다.²⁵⁾ 그리고 判別函數에 포함될 독립변수의 선택방법은 判別식과 통계적으로 유의미한 관계를 갖는 변수가 단계적으로 투입되는 stepwise 방법을 선택하였고, 이 때 투입기준은 윌크스람다(wilk's lamda)를 선택하였다. 또한 다중판별분석에서 문제가 될 수 있는 점 중의 하나가 獨立變數間에 線形關係를 갖는 多重共線性(multicollinearity)의 문제이다. 이에 본 연구에서는 多重共線許容直(tolerance)²⁶⁾를 0.75로 설정하였다.

判別分析 결과를 살펴보면 判別函數는 有意水準 $\alpha=0.05$ 에서 유의(WILKS $\lambda=.6436$, $P=.0000$)한 것으로 나타났으며, 適中率에 있어서도 分析標本과 檢證標本の 適中率이 각각 82.2%, 72.0%로서 適中率이 높은것으로 나타났다.²⁷⁾ 그리고 適中率에 대한 t-檢定統計量²⁸⁾ ($t=7.6440$, $df=257$, $p=.0000$) 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

25) 標本の 크기에 대해서는 다소 논란이 있으나 全體 線形判別式의 係數에 큰 영향을 미치지 않을 정도의 크기로서 獨立變數의 數와 그룹의 數를 곱한 값의 적어도 10배는 되어야 한다는 견해가 있음. 자세한 내용은 李永俊, 前掲書, pp.392 및 p.396 참조.

26) 多重共線許容直(tolerance= $1-R^2$)는 相互關係가 10.31이상인 경우(tolerance : 0.91) 線形判別分析을 적용하지 않는 것이 좋다는 것으로 알려져 있으나, 본 연구에서는 일반적으로 相關關係 解訴時 相關關係가 높다고 해석되는 $r=0.5$ 이상에서는 안된다는 기준을 적용하였다.

27) 判別函數의 適中率을 판단하는 基準으로서 표본의 크기가 비슷할 때 적용하는 最大機會確率基準(maximum chance criteria)과 표본의 크기가 크게 다를 경우 적용하는 比例機會確率基準(proportional chance criteria)이 있다. 본 연구에서는 分析標本の 크기가 비슷하므로 最大機會確率基準을 적용할 경우 56.4%(134/258)보다 커야 하므로 適中率이 높다고 할 수 있다.

28) t 통계량 공식은 다음과 같음.

$$t = (Q - P) / \sqrt{P(1-P)/N}$$

(여기에서 Q = 적용율, P = 최대기회확률, N = 표본수, 자유도 = N-1)

賃金平等主義에서는 그 차이가 통계적으로 유의하지 않았다. 그리고 假說에서 밝힌 각 문화 특성의 수준에 대한 높고(강함), 낮음(약함)에 대해 통계적으로 유의미한 차이를 보인 변수를 살펴보면, 個人主義에서 研究假說과는 반대로 한국근로자가 중국근로자에 비해 個人主義 性向이 낮게 나타났으며, 終身雇傭主義에서는 研究假說과는 반대로 한국근로자들의 終身雇傭主義에 대한 選好度가 중국근로자에 비해 높게 나타났다. 그리고 賃金平等主義에 대한 選好度에서만 중국근로자들의 選好度가 한국근로자들 보다 높게 나타나 研究假說과 일치하는 결과가 제시되었다. (표 6 참조)

따라서 假說 I 에 대한 綜合的인 結論은, 韓國과 中國企業 組織構成員의 文化意識의 特性은 差異가 있을 것이라는 假說은 支持되었으나, 文化的 特性의 水準이나 方向에 대한 研究假說은 부분적으로 支持되지 않은 것으로 볼 수 있다.

<表 5> 韓國과 中國企業 組織構成員의 文化意識의 特性의 差異 比較

문화적 특성	한국(N=237)		중국(N=238)		t값	p값
	평균	표준편차	평균	표준편차		
개인주의	10.50	2.63	11.88	2.53	-5.98	.000
불확실성의 회피	13.69	3.40	13.42	3.24	.89	.373
권력격차	11.91	2.49	12.08	2.52	-.73	.464
임금균등주의	9.68	3.58	10.15	2.44	-1.65	.098
종신고용주의	13.67	3.18	10.51	2.33	12.34	.000

<表 6> 研究假說(I-1~I-5)과 假說檢證 結果의 要約

구분	연구가설	가설검증결과	연구가설 채택여부
개인주의	한국>중국	한국>중국	가설 I-1 기각
불확실성의 회피	한국<중국	N.S	가설 I-2 기각
권력격차	한국>중국	N.S	가설 I-3 기각
임금균등주의	한국<중국	한국<중국	가설 I-4 채택
종신고용주의	한국<중국	한국>중국	가설 I-5 기각

주 1) 높음(강함)과 낮음(약함)의 차이에 대한 통계적 유의성은 $\alpha = .1$ 수준에서 $p < .1$ 으로 검증함

주 2) N.S : Not Significant

2) 假說 II의 檢證

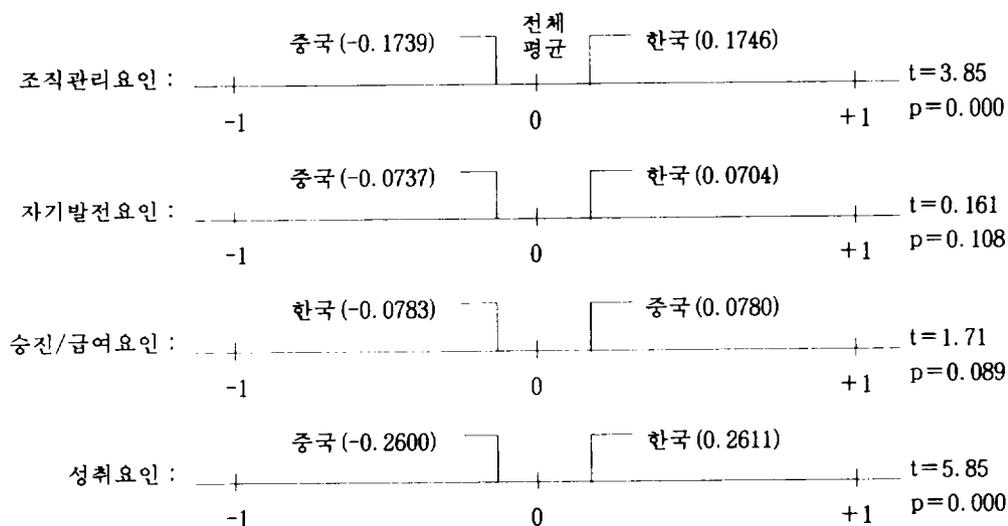
假說 II 는 ‘文化意識의 特性에 따라 韓國과 中國企業 組織構成員의 勤勞價値 혹은 職務價値는

그리고 통계적으로 유의미한 判別機能을 갖고 있는 3개 獨立變數의 상대적인 중요성을 파악하기 위해 표준화된 判別係數를 살펴보면, 昇進 및 給與要因과 成就要因이 비슷한 수준으로서 가장 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 組織管理要因은 상대적으로 그 영향력이 적은 것으로 나타났다.

이상의 결과를 볼 때 본 연구의 假說Ⅱ에 대한 歸無假說, 즉 “文化意識의 特性에 따라 韓國과 中國企業 組織構成員의 職務價値는 同一할 것이다” 라는 가설은 기각되며, “文化意識의 特性에 따라 韓國과 中國企業 組織構成員의 職務價値는 相異할 것이다” 라는 研究假說이 채택된다.

한편 假說Ⅱ와 관련하여 설정한 세부가설 중 ‘韓國과 中國企業 組織構成員의 職務要因에 대한 重要度, 즉 重要度는 相異할 것이다’라는 研究假說Ⅱ-1를 검증하기 위해 組織管理要因, 昇進 및 給與要因, 그리고 成就要因에 대한 중요도 평가에 대해 국가를 從屬變數로 하여 t-test를 실시하였다. 이 때 獨立變數로 설정된 4개요인 각각에 포함된 구성변수의 7점척도 점수를 합산한 標準點數(z-score)를 가지고 분석하였다. 標準點數를 이용하여 분석한 이유는 원래의 7점척도에 의한 측정점수를 이용할 경우 各要因의 合算點數의 總計가 各要因에 따라 상이하야(최소 21점에서 최고 35점 까지) 各要因別 상대적인 차이 분석이 어렵기 때문이다.

〈그림 1〉 韓國과 中國企業 組織構成員의 職務價値 差異에 대한 比較



〈表 8〉職務價値와 文化意識的 特性間的 相關關係

구 분	조직관리요인		자기발전요인		승진/급여요인		성취요인	
	한 국	중 국	한 국	중 국	한 국	중 국	한 국	중 국
개인주의	-.10*	-.32*	-.12**	.22**	-.15**	.00	.03	-.02
불확실성회피	.01	-.07	.07	.03	-.08	-.27**	.01	.07
권력격차	-.06	-.40**	-.02	.24**	.00	.10**	.05	.13**
임금균등주의	-.14**	-.30**	.01	.10**	-.02	-.15**	-.16*	.01
종신고용주의	.14	-.18*	-.01	-.12**	.01	-.13**	-.06	.13**

주) **: $\alpha = .05$ 수준에서 $p < .05$ 로서 유의적임.

*: $\alpha = .1$ 수준에서 $p < .1$ 로서 유의적임.

〈그림 1〉에서 t-test 결과를 살펴보면, 유의수준을 최대 $\alpha = .1$ 로 설정할 경우 組織管理要因, 昇進 및 給與要因, 그리고 成就要因에서 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있다. 그리고 평가수준에서는 組織管理要因과 成就要因에 있어서 중국기업의 組織構成員들이 한국기업의 組織構成員에 비해 상대적으로 그 중요도를 약간 낮게 평가하고 있는 반면, 昇進 및 給與要因에 있어서는 중국기업의 組織構成員이 한국기업의 組織構成員에 비해 상대적으로 그 중요성을 약간 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 自己發展要因에서는 $\alpha = .1$ 수준에서 $p > .1$ 으로서 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

그리고 假說Ⅱ의 세부가설인 '韓國과 中國의 文化的 特性과 職務價値와의 相關關係는 相異하게 나타날 것이다'라는 假說Ⅱ-2를 검증하기 위해 文化的 特性變數와 職務價値 變數와의 피어슨 相關係數(pearson's coefficient of correlation)를 산출하였다. 相關關係를 〈表 8〉에서 살펴보면 한국과 중국 모두 상관계수가 $r < .5$ 로서 전체적으로 相關關係가 약한 것으로 나타났다. 특히 한국의 경우에는 相關係數가 $r < .2$ 로서 매우 낮으며, 組織管理要因을 제외하고는 통계적으로 유의적($\alpha = .1$ 수준)인 相關關係가 적게 나타났다. 반면에 중국의 組織構成員은 組織管理要因에서 '個人主義', '權力隔差', 그리고 '賃金平等主義'에서 否(-)의인 상관관계를 나타냈다. 그리고 自己發展要因은 '個人主義'와 '權力隔差'에 있어서 正(+)의인 약한 相關關係를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 昇進 및 給與要因은 '不確實性的 回避'와 否(-)의인 약한 相關關係를 나타내고 있다. 따라서 중국근로자의 경우 個人主義 특성이 강할수록, 權力隔差에 대한 수용태도가 호의적일수록, 그리고 賃金平等主義에 대한 선호도가 높을수록 監督이나 對人關係, 그리고 會社政策과 管理 등의 組織管理要因에 대한 중요도는 낮게 평가하고 있다고 볼 수 있다. 또한 個人主義 특성이 강할수록,

權力隔差에 대한 수용태도가 호의적일수록 自己發展을 중요시하고 있다고 볼 수 있다.

이상의 결과를 볼 때 韓國과 中國企業 組織構成員의 職務價値가 相異할 것이라는 研究假說은 채택된다고 볼 수 있다.

5. 分析結果의 要約

1) 韓·中 企業 組織構成員의 文化意識의 特性的 差異 比較

韓國과 中國企業 組織構成員間에 文化意識의 特性에 있어서 差異가 있는가를 검증하기 위해 個人主義, 權力隔差, 不確實性的 回避, 賃金平等主義 및 終身雇傭主義制度에 대한 選好度를 獨立變數로 설정하고 文化的 總體의인 指標로서 國家를 從屬變數로 설정하여 判別分析을 실시한 결과 終身雇傭主義, 個人主義, 權力隔差, 그리고 賃金平等主義의 變數가 判別능력을 갖고 있는 것으로 나타났다. 따라서 韓國과 中國企業 組織構成員間에 文化的 特性的 差異가 存在한다고 볼 수 있다.

그리고 이러한 문화적 차이를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 각 문화적 특성변수에 대해 t-test를 실시한 결과 문화특성 변수중 3개 변수만 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 그 내용을 살펴보면 假說과는 달리 中國勤勞者가 韓國勤勞者에 비해 個人主義 특성이 강한 것으로 나타났으며, 終身雇傭主義에 대한 선호도에 있어서도 假說과는 반대로 韓國勤勞者가 選好도가 높아 假說과 일치하는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 최근 중국이 對外開放을 가속화하므로써 국민의 의식이 많이 변하고 있다는 것을 시사하고 있다고 볼 수 있다. 과거 중국은 경제가 開放化되기 이전에는 自身보다는 他人을 배려하는 중국 고유의 傳統的 價値觀과 더불어 개인의 생활수준 향상보다는 전체 인민의 생활수준 향상을 목표로 하는 社會主義的 社會倫理를 강조하여 왔다. 그러나 對外開放과 더불어 市場經濟體制가 도입되면서 일부 개인의 소득수준이 급격히 상승되면서 자기중심의 個人主義가 국민의식속에 급격히 확산되고 있다. 현재 中國勤勞者의 賃金水準은 熟練工의 경우 최대 500元 정도를 받고 있다. 그러나 현재 이들의 消費水準은 이와 같은 所得水準을 상회하고 있는 것으로 알려져 있으며, 아울러 職場生活 이외의 個人的인 副業活動을 통하여 소득을 보충하는 경향이 매우 많은 것으로 나타나고 있다. 따라서 이러한 職場外에서의 所得活動이 조직의 일보다는 개인의 일을 중시하는 個人主義性向을 가속화시키는 요인으로 작용하고 있는 것으로 볼 수 있다.

한편 終身雇傭主義에 대한 選好도가 韓國勤勞者에 대한 비해 낮게 나타난 점은 과거 中國의 非效率的인 意識이 개혁되었다고 해석할 수도 있다. 그러나 본 연구의 實證分析對象이 中國의 外資企業에 근무하는 勤勞者를 대상으로 하였다는 점을 고려할 때 다른 관점에서 살펴볼 필요가

있다. 企業이 海外에서 經營活動을 수행할 때 人的資源管理側面에서 가장 큰 문제점중의 하나는 投資企業이 現地 國內企業이 아니기 때문에 기업의 철수가능성에 따라 現地企業에 비해 投資進出 企業의 組織構成員들의 職務安定感이 매우 낮다는 점이다. 그러므로 中國勤勞者들의 終身雇傭制度에 대한 選好도가 낮다는 것은 中國勤勞者들이 外國系企業인 현재의 職場을 平生職場으로 간주하지 않고 있다는 意識을 나타내고 있다고 볼 수 있다. 이러한 점은 본 연구의 기타 설문내용중에서 離職意思를 조사한 결과 '현재 직장에서 계속 근무하겠다'는 내용에 대한 응답비율이 韓國勤勞者의 경우 45.1%로 나타났으나 中國勤勞者의 경우 35.3%에 불과한 점에서도 증명되고 있다고 할 수 있다. 따라서 終身雇傭制度的 選好도가 낮다는 사실은 組織에 대한 所屬感과 安定感을 추구하기 보다는 현재의 직장을 臨時的인 職場으로 간주하는 경향이 많은 意識構造를 나타내고 있다고 볼 수 있다.

그리고 中國企業 組織構成員의 賃金平等主義에 대한 選好도가 韓國勤勞者들에 비해 상대적으로 높다는 점은 과거 中國 企業經營制度的 특성중의 하나인 賃金の 無差別平等主義에 대한 意識이 잔존하고 있다고 볼 수 있다. 현재 中國企業의 賃金制度는 1985년 連動賃金制의 실시를 起點으로 企業의 經營成果에 따라 差等·支給되는 방향으로 전환되었지만 支給決定權이 아직 국가에 귀속되어 있어 제도의 시행에 있어 自律性이 결여되어 있다. 또한 賃金體系面에서도 成果給에 해당되는 獎勵금이 항시 지급되는 경우가 많아 韓國의 賞與金과 비슷한 성격을 띠고 있어 실제 지급받는 근로자들의 입장에서는 成果給으로서의 인식이 부족한 편이다. 그러므로 이와같은 制度上的 한계와 市長經濟體制에 대한 中國勤勞者들의 짧은 적응기간에 따라 아직도 賃金平等主義에 대한 선호도가 높다고 볼 수 있다. 그리고 이러한 점은 中國에 진출하는 企業이 合資 또는 合作投資할 경우 현지파트너가 주로 國營企業이 많고, 單獨投資의 경우에도 현지에서 근로자를 채용할 경우 現地の 國營企業에 근무하였던 勤勞者들을 많이 채용한다는 점에서 中國에 진출하는 企業으로서는 이에 대한 적절한 대응책이 필요하다는 점을 시사하고 있다고 볼 수 있다.

2) 韓·中 企業 組織構成員의 職務價値 差異 比較

韓國과 中國企業 組織構成員間에 職務價値가 差異가 있는 지를 檢證하기 위해 組織管理要因, 自己發展要因, 昇進 및 給與要因, 그리고 成就要因을 獨立變數로 하고 문화적 특성을 함축한 指標로서 國家를 從屬變數로 설정하여 判別분석을 실시한 결과 組織管理要因과 昇進 및 給與要因, 그리고 成就要因이 判別능력을 갖고 있는 것으로 나타났으며, 判別能力이 있는 3個要因中에서 昇進 및 給與要因과 成就要因의 영향력이 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 그리고 事後的인 분석으로서 4개요인에 대한 t-test 결과 韓國勤勞者가 組織管理要因과 成就要因에 대하여 中國勤勞者에 비해 좀더 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타난 반면에, 昇進 및 給與要因에 있어서는 中國勤勞

者가 韓國勤勞者에 비해 좀 더 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다. 한편 韓國勤勞者와 中國勤勞者間에 통계적으로 유의한 차이를 보인 요인중에서 成就要因에서의 兩國 勤勞者間의 차이가 組織管理要因이나 昇進 및 給與要因에서의 차이보다 상대적으로 크게 나타났다. 또한 4個要因에 대한 重要度를 兩國別로 비교해보면 中國勤勞者의 경우 昇進 및 給與要因을 가장 중요시하고, 成就要因은 상대적으로 가장 낮게 평가하고 있는 반면에, 韓國勤勞者는 成就要因을 가장 중요하게 생각하고 있고, 昇進 및 給與要因은 상대적으로 가장 낮게 평가하고 있는 것으로 나타났다.

따라서 이러한 결과들은 經濟發展水準이 낮은 국가일수록 低次的 欲求나 外在的 報償을 중요시하고, 經濟發展水準이 높은 국가일수록 自我實現이나 個人的인 成就 등의 高次的 欲求 혹은 內在的 報償을 중요시한다는 기존의 선행연구들(P. Howell, J. Strauss and P. F. Sorensen : 1975, E. C. Nevis : 1983, I. O. Adigun and G. M. Stephenson : 1972, O. Sirota and M. J. Greenwood : 1971)과 일치하는 결과로 볼 수 있다.

한편 職務價値와 文化意識의 特性間의 相關關係를 살펴 본 결과 韓國勤勞者에서는 相關關係가 매우 낮거나 유의적인 相關關係를 거의 갖고 있지 않는 것으로 나타났다. 반면에 中國勤勞者는 個人主義가 강할수록 組織管理要因 보다는 自己發展要因을 중시하고 있는 것으로 나타났으며, 不確實性的 回避水準이 높을수록 昇進 및 給與要因은 중요시하지 않는 것으로 나타났다. 그리고 權力格差에 대한 수용태도가 호의적일수록 組織管理要因은 중시하지 않는 반면에 自己發展要因은 중요시하는 것으로 나타났다. 또한 賃金平等主義를 선호할수록 組織管理要因을 중시하지 않는 특성을 보이고 있다. 이러한 中國勤勞者들을 대상으로한 이러한 實證分析 結果는 호프스테드(G. Hofstede : 1980)의 연구결과와 일치하고 있다. 특히 不確實性的 回避가 강할수록 昇進 및 給與要因을 중요시하지 않는 점은 職場에서의 地位나 給與보다는 안정된 職場 즉, 職務安定感에 대한 希求가 강한 安定指向的인 意識性向을 나타내고 있다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 결과들은 各國의 相異한 文化가 組織構成員의 職務價値를 형성하는 데 影響을 미친다는 既存의 研究見解와 一致하는 結果로 볼 수 있다.

IV. 結 論

최근에 企業生活이 國際化됨에 따라 現地進出國에서 現地人을 고용하여 관리하는 國際人的資源 管理의 중요성은 날로 증가하고 있다. 그리고 이와 관련된 학문적인 연구로서 진행되어온 것이 比較經營研究이다. 특히 比較經營研究는 國際經營環境面에서 文化와 관련된 연구에 그 초점이 맞추어져 왔다. 그러나 文化의 影響에 대한 연구는 概念과 測定方法에 있어서 아직까지는 통일된

학설이나 방법이 없는 것이 또한 오늘의 현실이다.

따라서 본 연구는 이러한 比較文化觀點에서 韓國과 中國의 企業勤勞者들을 대상으로 文化的影響에 따른 職務價値의 差異를 분석해보고자 시도된 연구이다. 특히 본 연구는 과거의 比較經營研究가 주로 미국이나 유럽을 중심으로 진행되어 동양과 서양의 문화적 차이와 그에 따른 영향 규명에 초점을 둔 것을 벗어나 같은 문화적인 東洋圈에서 그 差異를 규명하고자 시도했다는 점에서 큰 意義가 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 實證分析을 통하여 나타난 結果의 要約 및 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 韓國과 中國企業 組織構成員間에 文化意識的인 면에서 차이가 존재한다는 사실이 확인되었다. 그러나 그 차이는 설정한 가설과는 다소 상이하게 나타났다. 중국의 企業經營制度上的 特性 중 과거의 3鐵慣行 등으로 인해 中國勤勞者가 韓國勤勞者에 비해 賃金平等主義를 선호할 것이라는 假說은 본 조사결과 확인되었으나 中國勤勞者가 韓國勤勞者에 비해 終身僱傭制度를 선호할 것이라는 假說은 기각되었다. 이와 같이 中國勤勞者가 韓國勤勞者에 비해 오히려 終身僱傭制度에 대한 選好度가 낮은 것은 조사대상 기업이 중국에 진출한 外國系企業으로서 현재 직장을 平生職場으로 간주하는 것이 아니고 일시적인 직장으로 간주하는 경향이 높아 조직에 대한 所屬感이나 職務安定性을 중요시하지 않는 결과에서 비롯되었다고 볼 수 있다. 이러한 사실은 본 연구의 설문중 離職意思에 대한 조사 결과 '현재 직장에서 계속 근무하겠다'는 응답비율이 韓國勤勞者에 비해 中國勤勞者에게서 낮게 나타난 점에서 알 수 있다. 한편 假說과는 달리 中國勤勞者가 韓國勤勞者에 비해 個人主義 性向이 높게 나타난 것은 중국이 과거의 計劃生産體制에서 市場經濟體制로 전환하는 과정에서 富의 축척에 남다른 능력을 가지고 있는 중국인의 潛在的인 意識價値가 발현되어 나타난 것이라고 할 수 있다. 즉 현재 소속된 職場보다는 職場以外的 副業을 통하여 富를 축척하는 사회현상이 만연된 결과에서 個人主義 傾向이 강화되고 있다고 볼 수 있다. 이러한 점은 기업의 해외진출시 현지에 진출한 外國系企業에 공통적으로 나타나는 문제점중의 하나이지만 낮은 所屬感과 職務安定性이 組織構成員의 離職率을 높이고 이에 따라 組織有效性이 저하된다는 점을 고려할 때 반드시 해결해야 할 문제로 볼 수 있다. 특히 中國의 경우 外國投資企業의 隘路要因에서 나타난 바와 같이 良質의 숙련된 勤勞者를 확보하는 데 있어서 상당한 어려움이 있는 것으로 나타났다. 따라서 現地 進出企業에 입사 후 教育과 訓練을 통해 양성된 勤勞者가 離職을 하지 않도록 하는 종업원동기 부여 방안을 마련하는 것이 組織有效性의 제고를 위해서 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

둘째, 比較經營研究의 두가지 觀點中의 하나인 文化拘束的 觀點을 본 연구의 基本假定으로 설정한 결과 이러한 점이 증명되었다고 볼 수 있다. 즉 中國과 韓國企業의 組織構成員間에는 職務價値面에서 차이가 있으며, 이러한 차이는 文化環境面에서 나타난 결과라고 볼 수 있다. 이는 經濟發展水準이 낮을수록 低次的의 欲求와 外在的의 報償을 중시한다는 기존 연구결과와 일치하는

본 연구의 實證分析結果, 그리고 文化意識의인 特性과 職務價値에 대한 相關關係分析에서 中國 勤勞者들이 個人主義가 강할수록, 權力隔差에 대한 수용태도가 호의적일수록 組織管理要因 보다는 自己發展要因을 중시하는 특성을 나타낸 점에서 확인되고 있다. 이는 기업의 해외진출시 현지에서의 경영활동 중 人的資源管理分野에서도 現地化가 무엇보다도 중요하다는 점을 시사하고 있다고 볼 수 있다. 즉 組織構成員의 行動樣式에 영향을 미치는 現地文化의 이해와 함께 본국에서 시행하고 있는 經營管理活動이 現地の 文化에 적합한 것인가를 검토한 후 이를 바탕으로 시행하는 現地化戰略이 중요하다.

셋째, 韓國企業 勤勞者에 비해 中國企業 勤勞者의 賃金平等主義에 대한 選好度가 높게 나타난 점은 아직도 과거 計劃經濟體制下에서 형성된 근로의식이 잔존하고 있다고 볼 수 있다. 현재 중국에 진출한 外資企業은 勞動生産性을 향상시키기 위해서 成果給制度를 가장 많이 시행하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 지나친 成果給의 남발과 과거 成果給의 性格을 갖는 獎勵金을 基本給으로 간주하는 中國勤勞者의 인식은 成果給制의 效率性이 저하시킬 가능성이 매우 높으며, 이러한 경향이 현지 경영사례에서 보고되고 있다. 따라서 成果給制을 시행하기에 앞서 中國勤勞者들이 成果給의 特性을 정확히 인지하도록 하는 점이 매우 중요하다고 할 수 있다. 아울러 人事考課 및 成果評價 시스템의 체계적이고 합리적인 운영에 따른 成果給制의 시행이 매우 중요하다고 볼 수 있다.

참고 문헌

- 大韓貿易振興公社, 實質的인 接近을 위한 中國投資 가이드북, 1992.
- 北方地域센터, 中國便覽, 1992.
- 安鍾石, 韓國企業의 對中投資實態와 向後課題, 地域情報센터, 1993. 6.
- 楊必承, 危機의 中國 어디로 - 社會史的 理解와 展望 -, 한나래, 1992.
- 李勝榮, 朴英培, 比較經營論, 法文社, 1991.
- 李永俊, spss/pc+를 利用한 外變量分析, 石井, 1991.
- 鄭求鉉, 國際經營學, 法文社, 1991.
- 趙顯垞, 中國 國營企業의 雇用·賃金制度 改革, 地域情報센터, 1992.
- _____, "中國內 國營企業의 賃金制度 改革," 地域經濟, 地域情報센터, 1993. 2, pp.30~47.
- 楊平燮, "中國內 外國人 投資企業의 雇用 및 賃金制度," 北方經濟, 國際民間經濟協議會, 1991. 4, pp.102~110.
- 高英根, 外國人의 意識構造, 교보문고, 1993.
- Adigun, I.O. and Stephenson, G.M., "Source of Job Motivation & Satisfaction among British and Negerian Employees," The Journal of Social Psychology, Vol.132, No.3, 1992, pp.369~376.
- Adler, N.J., International Dimensions of Organizational Behavior, Boston, PWS - KENT, 1991.
- Adler, N.J., Campbell, N., and Laurent, A., "In Search of Appropriate Methodology : From outside The People's Republic of China Looking in," Journal of International Business Studies, Vol.20, No.1, 1989, pp.61~74.
- Ajiferuke, M. and Boddewyn, J., "Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies," Academy of Management Journal, Vol.13, 1970, pp.153~165.
- A. Ali, "A Cross-national Perspective of Managerial Work Valuss Systems," Advances in International Comparative Management, Vol.3, 1988, pp.154~155.
- England, G.W.England, The Manager and His Value, Cambridge, Mass : Ballinger Publishing Compant, 1975.
- G.Hofstede, Culture's Consequence : International Difference in Work - related Values, Bevery Hills. CA : sage Pub. 1980.
- Terpstra, V. and David, K., The Cultural Environment of International Business, 3rd., Cincinnati, Southwestern, 1991.