

# 다국적기업의 기업문화특성과 조직유효성에 관한 연구

## — 한국주재 다국적기업과 한국기업과의 비교 —

김 희 철\*

### 目 次

- |                 |
|-----------------|
| I. 서 論          |
| II. 이론적 배경 및 고찰 |
| III. 실증적 연구     |
| IV. 결 論         |

## I. 序 論

우리 사회의 모든 조직체는 모두 각기의 독특한 특성을 가지고 있다. 이러한 조직체의 성격은 오랜 기간에 걸쳐 조직체의 내적·외적 환경요인으로부터 영향을 받아 형성된 것으로 이러한 것을 특별히 조직문화라고 한다. 그리고 이러한 조직의 가치관이나 문화는 쉽게 변하지 않으며 지속적으로 유지되어 가는 것을 볼 수 있다. 뿐만 아니라 특정의 조직문화는 조직구성원들의 행동과 가치관 형성에 중요한 영향을 미치며, 또한 조직구성원의 행동과 사고방식은 조직문화를 형성하는 데 중요한 요인이 되므로 양자간에는 상호 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다. 조직문화는 조직을 구성하고 있는 사람들이 공통적으로 가지고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 기술 등을 포함하는 거시적이고 종합적인 개념으로써 조직구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소이다. 이러한 문화개념은 전통적으로 거시적인 사회체계를 분석단위로 하고있는 인류학이나 사회학에서 중점적으로 연구되어 왔고 이러한 거시적인 문화개념을 기업조직차원에 적용한 것이 기업문화개념이다.

기업문화에 관한 연구가 본격화된 것은 1980년대에 들어서이다. 미국의 많은 경영학문헌에서 미국의 경영자들이 일본의 기업으로부터 무엇을 배울수 있을 것인가라는 논제의 연구논문들이 속출하면서 조직론의 새로운 분야로 자리잡은 것이다. 그 대표적인 것이 W. Ouchi(1981)를

\* 제주대학교 경상대학 무역학과 조교수.

둘 수 있는 데 그는 일본기업의 높은 성과를 조직구성원들간의 신뢰감과 공동체의식에 바탕을 둔 온정적이고 집단주의적인 기업문화라하여 특별히 Z이론(Z기업문화)라고 하였다. 또한 T. Peters와 R. Waterman(1982)은 미국의 우수기업에 대한 연구에서 우수기업들은 각기 고유한 문화적 특성을 지니고 있어 이것이 환경변화에 신속히 적응하고 시장경쟁에서 우위를 차지하는 성공요인이 되었다는 것이다. 이와 같이 미국과 일본의 우수기업의 문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구는 기업문화개념을 현대기업경영의 새로운 관점으로 인식시키는 데 공헌하였다.

그러나 이러한 미국, 일본의 우수기업의 기업문화특성이 이질적인 경영환경하에서도 조직유효성이 발휘될 수 있을 것인가하는 의문점이 생긴다.

따라서 본 연구에서는 한국에 진출한 다국적기업의 기업문화적 특성과 동종업계의 한국기업의 기업문화적 특성을 도출, 비교하여 이러한 특성이 조직유효성에 미치는 영향을 밝힘으로써 다국적기업의 해외자회사 경영에 있어서 바람직한 기업문화개발을 위한 방안을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 고찰

### 1. 기업문화의 개념

#### 1) 기업문화의 개념

조직은 사회체계의 하위시스템이므로 조직문화는 사회체계의 하위문화로서 조직내에 존재하는 문화이다. 기업제도 하나의 조직이므로 이러한 조직문화의 개념을 기업체에 적용한 것이 기업문화의 개념이다. 따라서 조직문화에 관한 개념이 기업과 관계하는 범위안에서 조직문화와 기업문화는 같은 의미로 사용하기로 한다. 기업문화에 대한 개념은 학자들의 관점에 따라 약간의 차이를 보이며 다양하게 정의되고 있다.

지금까지 기업문화에 관하여 연구한 학자들의 정의를 열거하면 다음과 같다.

- (1) 샤인(E. H. Schein) : 조직문화는 조직체 또는 집단이 내외환경의 적응 및 통합과정에 적용하는 기본전제로써 조직구성원의 가치관과 사고방식, 그리고 행동을 지배하는 기본요소이다.<sup>1)</sup>
- (2) 툰스탈(W. B. Tunstall) : 조직문화는 조직에서의 행위, 감정 등이 상징화된 생활유형으로 기업행동기준을 설정하여 각 기업에 독특한 경영방식, 행동규범, 가치, 시스템, 고객, 관습, 신념 등의 일반적인 형태이다.<sup>2)</sup>

1) E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, Summer, 1983.

2) W. B. Tunstall, "Cultural Transition at AT&T.", Sloan Management Review, Fall, 1983, p. 15.

- (3) 새드(V. Sathe) : 조직문화는 구성원들이 보편적으로 공유하고 있는 일련의 중요한 理解이다. 공유하는 중요한 理解란 공유된 사상, 언어, 행위, 감정 등을 말한다.<sup>3)</sup>
- (4) 페티구루우(A. M. Pettigrew) : 조직문화는 의식, 상징, 이념, 신념, 언어, 신화 등의 총체이다.<sup>4)</sup>
- (5) 킬만(R. H. Kilmann) : 조직문화는 작업집단의 규범, 의식, 신화의 개발을 통해서 나타나는 조직구성원의 집단적인 의지이다.<sup>5)</sup>
- (6) 베이커(E. L. Baker) : 조직문화는 어떻게 작업행위를 하고 중요한 작업과 목표에 관해 대부분의 구성원에 의해 공유된 신념의 집합이다.<sup>6)</sup>
- (7) 데니슨(D. R. Denison) : 기업문화란 조직의 핵심적인 정체성(identity)을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동패턴이다.<sup>7)</sup>
- (8) 추 헌 : 조직문화는 구성원들이 무엇을 말해야 하고 무엇을 해야 하는가에 대한 적절한 기준을 제공함으로써 조직을 결합시키는 데 도움을 주는 사회적 접착제(social glue) 같은 역할을 한다.<sup>8)</sup>
- (9) 이학종 : 조직문화는 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로써 조직구성원과 조직전체에 영향을 주는 기본요소이다.<sup>9)</sup>

이상과 같이 여러학자들의 개념과 정의를 종합하여, 조직문화를 '특정조직의 구성원들에 의하여 형성되고 계승되는 공유의 가치와 신념, 행동준거의 틀'이라고 정의할 수 있다. 따라서 문화는 그 조직 구성원들의 사고와 행동에 영향을 준다. 이러한 조직문화의 개념을 기업조직체에 적용하여 기업문화의 정의를 내리면 '기업의 구성원들에 의해 형성되고, 계승되는 공유의 가치와 신념, 행동준거의 틀'이라 할 수 있으며 이러한 기업문화는 그 기업의 구성원들의 사고와 행동에 영향을 준다고 할 수 있다.

- 3) V. Sathe, "Implications of Corporate Culture : A Manager's Guide to Action", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1983, p. 6.
- 4) A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", *Administration Science Quarterly*, Dec. 1979, p. 574.
- 5) R. H. Kilmann, "Getting Control of the Corporate Culture", *Managing*, Vol. 2, 1982, pp. 11-17.
- 6) E. L. Baker, "Managing Organizational Culture", *Management Review*, July, 1980.
- 7) D. R. Denison, "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1984, pp. 5-8.
- 8) 秋憲, 經營組織論, 博英社, 1995, p. 828.
- 9) 이학종, 기업문화론, 법문사, 1989, p. 23.

## 2) 기업문화의 구성요소

기업문화가 어떠한 요소로 구성되어 있는가에 관한 기존이론 및 학설을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 파스케일(R. T. Pascale) 과 에토스(A. G. Ethos), 피터스(T. J. Peters) 와 워터만(R. H. Waterman)의 7-S모형<sup>10)</sup>

- a. 공유가치(shared value) : 기업체의 구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관과 이념, 전통가치와 기업의 기본목적 등을 의미한다.
- b. 전략(strategy) : 기업체의 장기방향과 기본성격을 결정하는 전략으로서 기업체의 장기적인 목적과 계획, 이를 달성하기 위한 장기적인 차원의 배분패턴을 포함한다.
- c. 구조(structure) : 기업체의 전략을 수행하는데 필요한 틀로서 조직구조와 직무설계, 권한관계와 방침, 규정 등 구성원들의 역할과 상호관계를 지배하는 공식적 관계를 말한다.
- d. 관리시스템(system) : 기업체 경영의 의사결정과 일상운영에 틀이 되는 관리제도와 절차 등의 각종 시스템이다.
- e. 구성원(staff) : 기업체의 인력구성과 구성원들이 능력과 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각, 태도, 행동패턴 등을 의미한다.
- f. 기능(skill) : 하드웨어(hardware)와 소프트웨어(software)의 기술 및 기업체 경영에 적용되는 관리기술과 기법을 포함한다.
- g. 리더십스타일(style) : 구성원들을 이끌어 나가는 전반적인 조직관리스타일을 말한다.

이러한 기업문화요소들은 공유가치를 중심으로 상호 연결하에서 기업문화를 형성하고 있어서 전체적인 관점에서 파악되어야 한다.

(2) 추헌교수의 견해<sup>11)</sup>

- a. 가치 : 조직의 모든 구성원에게 공통적인 방향감과 일상생활의 행동의 지침을 제공한다. 사시, 사훈, 경영이론의 형태로 제시된다.
- b. 의례, 의식 : 가치를 어떤 형태로 표현할 것인가를 말하는 것으로, 의례(ritual)란 관습과 같이 일상적인 것이며 의식(ceremony)이란 예외적이며 경엄적인 것이다.
- c. 신화·전통·설화 : 구체화된 내용으로 기업문화의 가치를 표현하는 수단이 된다.

10) R. T. Pascale and A. G. Athos, "The Art of Japanese Management", Penguin books, 1981. & T. J. Peters and R. H. Waterman, "In Search of Excellence", Harpers and Row, Publishers, 1982, pp. 13-16.

11) 추헌, 전제서, p. 822-839.

- d. 영웅 : 가치가 조직문화의 정신이라면 영웅은 이들 가치를 구현하는 사람들이다. 영웅은 강한 문화에서 핵심적 역할을 담당하며 구성원들이 따라야 할 역할모형을 제시한다. 영웅에는 창업자와 같이 '타고난 영웅'과 모범사원과 같이 '만들어진 영웅'이 있다.

(3) 샤인 (E.H.Schein)의 견해<sup>12)</sup>

샤인은 조직구성원의 일반적인 인식기준으로 구분하였다.

- a. 인공물과 창조물(artifacts and creations) : 기술, 예술, 행동유형 등을 포함하는 가시적 (visible) 수준.
- b. 가치관 (values) 등의 인식적 (awareness) 수준.
- c. 기본전제(basic assumptions) : 환경과의 관계, 현실-시간-공간의 본질, 인간활동의 본질, 인간관계의 본질 등을 포함하는 잠재적, 先意識的 (invisible, preconscious) 수준.

(4) 로빈스(S. P. Robins)의 견해<sup>13)</sup>

- a. 자율성(individual autonomy) : 업무수행상의 재량권을 의미한다.
- b. 구조(structure) : 조직형성에 따른 공식화, 신축성, 권한관계 등을 연결시키는 패턴을 의미한다.
- c. 지원(support) : 경영자가 부하직원에게 제공하는 정신적, 물질적 지원으로써 의사소통의 원활화, 새로운 아이디어의 존중 등을 의미한다.
- d. 정체성(identity) : 조직구성원들이 전체적으로 조직을 동일시 하는 정도로써 공동체의식과 행동의 통일성을 말한다.
- e. 성과보상(performance reward) : 종업원의 성과에 따른 보상배분정도로써 평가기준, 동기부여, 성과에 대한 보상 등이다.
- f. 갈등해소(conflict tolerance) : 조직구성원과의 갈등정도로써 갈등관리방식, 외부인사를 영입함에 따른 저항감, 불화회피 등이 포함된다.
- g. 위기해소(risk tolerance) : 어떤 문제에 직면했을때 진취적, 혁신적으로 해결하고 위험을 공동으로 처리하려는 태도 및 노력을 말한다.

12) E.H.Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational culture", Sloan Management Review, Winter, 1984, pp.3-7.

13) S.P.Robins, "Organizational Behavior", Prentice-Hall, 1985, p.431.

(5) 다이어(W. C. Dyer 와 W. G. Dyer, Jr)의 견해<sup>14)</sup>

- a. 인공물(artifacts) : 믿음체계를 형성하는 공유관점, 가치, 가정 등을 말한다.
  - 물질적 인공물: 사무실구조, 회사logo, 복장 등
  - 행위적 인공물: 의식
  - 구두적 인공물: 공유언어, 이야기, 신화 등.
- b. 관점(perspectives) : 주어진 상황에서 적절한 행위를 하도록 돕는 공유관념과 공유행위이다. 혁신대 순응을 강조한다.
- c. 가치(values) : 모든 상황에 적용되는 상황을 초월하는 원칙들로써 종종 경영철학들로 명시된다. 일반관념, 기준 조직내 윤리기준 및 의식 등이 있다.
- d. 기본가정(basic assumption) : 문화의 중심으로써 구성원들이 당연한 것으로 인식하고 받아들이는 자아관, 타인관, 세계관 등의 믿음이다.

(6) 바아니(J. B. Barney)의 비판<sup>15)</sup>

기업문화에 관한 선행연구들은 몇몇 기업의 공통점을 찾고 그 공통점에 모든 것을 적용하고자 하는 노력을 한다. 경영자들도 자기 기업의 특징을 살리지 못한채 우수기업의 문화를 선호하고 이를 모방하려고 하기 때문에 완전한 기업문화가 형성될 수 없다. 기업문화는 기업에게 경제적 가치를 줄 수 있어야 하며 그 기업의 사훈이나 기업풍토, 슬로건이 어떠한 형태로든 이익을 줄 수 있어야 한다. 또한 기업문화는 회귀성이 있어야 한다. 회귀성은 다른 기업들이 쉽게 모방할 수 없는 속성과 특성을 가져야 한다는 것이다.

이상의 기존연구들을 종합해 볼 때 우수기업의 기업문화를 구성하고 있는 공통점을 찾아 체계를 세워서 새로운 기업문화의 정립 및 향상을 위한 기준을 제시하여야 한다고 생각한다. 따라서 본 연구에서는 기업문화의 구성요소를 다음과 같이 정리하여 실증분석의 연구에서 독립변수로 활용하였다.

기업문화의 정의는 "특정기업의 구성원에 의하여 형성되고 계승된 공유의 가치와 신념, 행동준거의 틀"이며, 형성요인은 외부환경, 경영이념, 실천의지라고 정의할 수 있다. 기업문화는 기업체 내의 구성원들사이에 존재하는 문화로써, 그 구성원들 사이에는 상호간에 공유하고 있는 가치가 있고, 구성원들의 행동을 통하여 실제로 나타나는 행동양식이 있으며, 회사규정이 업무의 지침이 되고, 운영체계에 의하여 업무활동이 이루어진다. 또한 리더십과 조직구성원 상호간의 의사소통에

14) W.G.Dyer and W.C.Dyer, Jr., "Organizational Development : System change or Culture change?", Personnel, Feb.1986, pp.16-17.

15) J.B.Barney, "Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", Academy of Management Review, 1986, Vol.11, No.3, pp.656-665.

의하여 공유되며 계승된다는 관점에서 고찰하였다. 따라서 기업문화에 대한 기존연구와 본 논자의 관점에 따라 기업문화의 구성요소를 공유가치, 행동양식, 신념, 중심인물, 리더십으로 정리하였다.

(1) 공유가치 (shared values)

공유가치란 기업체의 구성원들 모두가 공동으로 가지고 있는 가치관 내지 윤리기준이다. 대부분의 연구에서 공유가치를 기업문화의 첫째 구성요소로 꼽고 있다. 이러한 공유가치는 구성원들이 공동으로 가지고 있는 내면적 요소로서 디일(T. E. Deal)과 케네디(A. A. Kennedy) 등이 주장하는 조직의 신념과 사고의 틀이 되며, 다이어(W. C. Dyer) 등이 주장하는 구성원들이 당연한 것으로 인식하고 받아들이는 자아관, 타인관, 세계관 등의 믿음이기도 하다. 그러므로 공유가치의 보다 큰 의미는 위기가 도래할 때 조직의 존속과 발전을 위해서 그 위기를 어떻게 극복하는가에 있다. 위기란 위험과 기회로써 위험한 상황은 가치의 판단에 따라 새로운 도약의 기회를 제시해 줄 수 있기 때문이다. 따라서 기업이념, 기업목표, 창업자의 이념, 가치의 인식 등이 포함된다.

(2) 행동양식 (behavior style)

기업문화는 기업체 구성원들의 사고를 통하여 형성되고 구성원들의 행동을 통하여 실제로 나타난다. 따라서 구성원은 내면적 요소로서의 가치와 외형적 요소로서의 행동양식을 갖는다. 따라서 행동양식은 구성원의 공유가치에 영향을 받아 이루어지며, 전체적으로 조직을 동일시하는 외형적 요소의 통일성으로 여기에는 가치표현, 회사심볼, 업무진행체계, 상징적 이미지 등이 있다.

(3) 신념

신념은 공유가치 등의 토대위에서 2차적으로 조직구성원의 행동표출을 유발시키는 유인요소로 작용한다. 여기에는 자발성, 목표달성의욕, 자기개발노력 등이 포함된다.

(4) 중심인물

기업문화정착을 위해 중추적 역할을 담당하는 상징적인물, 최고경영자, 창업주 등을 말한다.

(5) 리더십

리더십이란 지도력 또는 지도성으로도 표현되고 있으나, 그 개념이 너무 다양하기 때문에 한마디로 정의하기 어렵다. 그러나 지금까지의 학자들의 견해를 종합해보면 “주어진 상황에서 조직의 목적을 효율적으로 달성하고자 조직구성원에게 영향력을 행사하는 과정”이라고 할 수 있다. 즉 리더십의 역할은 조직의 목표를 효율적으로 달성하도록 하는 것이다. 따라서 리더는 이를 위하여 대인적 영향력을 행사하므로 구성원의 사고와 행동에 지대한 영향을 미친다고 할 수 있다. 리더십을 측정하는 지표로서 경영자의 행동, 상사의 솔선수범, 직원에 대한 배려, 경영스타일 등이 있다.

## 2. 기업문화와 조직유효성

### 1) 조직유효성의 개념

조직유효성이란 조직이 얼마나 잘 되고 있느냐 혹은 얼마나 효과적이냐를 표시하는 개념으로서 조직의 성과를 평가하는 기준이다. 그러나 아직까지 조직유효성의 평가와 해석 그리고 비교를 위한 기준은 설정되지 못하고 있다.

에치오니(A. Etzioni)는 능률과 유효성을 구분하였는데, 그는 조직이란 가장 능률적이고 유효성이 있는 사회적 단위가 되어야 한다고 주장하고 조직의 유효성은 목표를 어느정도 실현하였는가에 의해서 결정되고, 능률은 단위당 산출에 사용된 자원의 양에 의해 결정된다고 하였다.<sup>16)</sup> 바나드(C. I. Barnard)는 조직의 성취정도를 유효성의 정도로 보았으며<sup>17)</sup> 스티어스(R. M. Steers)는 자원을 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력이라고 정의하고 있다.<sup>18)</sup> 신유근교수는 조직유효성이란 조직이 얼마나 잘되고 있느냐 또는 효과적인가를 표시하는 개념으로 조직의 성과를 평가하는 기준으로 설명하였다.<sup>19)</sup>

이처럼 조직유효성의 정의가 다양한 것은 조직유효성이 조직의 목표가 갖는 성격에 따르는 의존적 경향을 가지는데 조직의 목표에 따라서 각기 상이하고 그 내용도 다양하기 때문에 조직유효성의 개념은 조직의 목표달성 정도 또는 자원의 획득과 활용능력이라는데 의견이 모아지고 있다.

최근의 연구들은 이러한 경향을 반영하여 이익 또는 투자 회수율, 종업원, 관리자, 주주 등 모든 조직구성원을 만족하게 해주는 능력이라는 의미와 조직의 현재목표를 달성하기 위해서 변화하는 환경속에서 조직이 생존하기 위한 지속적인 대응능력이라는 의미들이 포함되어 있다.<sup>20)</sup>

따라서 조직유효성의 개념은 이익, 투자회수율과 같은 양적인 산출과 조직구성원의 만족 또는 조직몰입 등과 같은 질적인 만족차원의 요소들을 내포하고 있다. 본 연구에서는 조직구성원의 직무만족변수를 중심으로 살펴보고자 한다.

16) A. Etzioni, *Modern Organization*, Prentice-Hall, 1964, p. 8.

17) C. I. Barnard *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1933, p. 19.

18) R. M. Steers, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", *A. S. Q.*, Vol. 20, No. 4, 1975, pp. 551-557.

19) 신유근, *조직행위론*, 다산출판사, 1993, p. 38.

20) K. H. Chung and L. C. Megginson, *Organizational Behavior : Developing Managerial Skills*, Harpers and Row, 1981, p. 506.



## 2) 기업문화와 조직유효성과의 관계

기업문화는 기업체의 사고와 행동을 지배하는 요소로서 기업의 성과에 많은 영향을 주고 있으나, 아직은 기업문화와 조직유효성과의 직접적인 관계에 관한 연구는 많지않은 상태이다. 이러한 상황은 기업문화가 경영학자나 실무자들 보다 주로 인류학자, 사회학자, 심리학자들에 의해서 연구가 진행되어왔기 때문이라고 할 수 있다. 그러나 최근 기업문화에 관한 관심과 더불어 기업문화와 조직유효성과의 밀접한 관련성을 밝히고, 바람직한 기업문화와 조직개발을 위한 연구가 진행되어 상당한 진전을 이루고 있다. 기존의 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

### ① 새드 (V. Sathe)의 연구<sup>21)</sup>

조직문화가 조직생산성의 여러 측면에 영향을 미친다고 주장한 그는 행동에 대한 문화의 영향이 일방적으로 이루어지는 것이 아니라 행동과 문화가 서로 상호작용하면서 상호영향을 미친다고 하였다. 즉 행동이 문화에 영향을 미치면 동시에 문화는 사람이 무엇을 하며, 어떻게 의사소통하고, 느끼고, 생각하며 그들의 행동을 정당화하는지에 영향을 미친다고 견해를 밝혔다.

### ② 디일(T. E. Deal)과 케네디(A. A. Kennedy)의 연구<sup>22)</sup>

디일과 케네디는 미국의 산업계가 과거의 위대함을 다시 찾기 위해서는 일본의 경영방식의 모방이나 과학적 관리수단으로서가 아니라 미국적인 것에서 찾아야 한다고 주장하여 미국의 대기업들을 대상으로 연구한 결과 역사가 길고 업적이 뛰어난 기업들은 대부분 뚜렷한 기업의 가치(value)와 신념(belief)을 가지고 있으며 그 가치와 신념을 모든 조직구성원들이 공유하고 제도적인 장치나 수단을 통하여 일상생활에서 구현하고 있는 사실을 발견하였다. 이것은 미국 산업초기의 기업가들이 강력하게 추구하였던 기업의 문화적인 특징인데 우량기업들은 그러한 특성을 대부분 그대로 존속시켜 오고 있었던 것이다. 높은 업적을 올리고 있는 기업들은 무엇인가 신념을 가지고 있다는 가정하에 조사한 결과 가치와 신념이 업적에 큰 영향을 준다는 결론을 내리고 그러한 기업들에는 널리 공유된 철학, 인간의 중시, 영웅의 존래, 의례, 예식과 같은 가치표현 요소의 존재 등 문화적 특성을 공통적으로 존재함을 확인하였다.

### ③ 데니슨(D. R. Denison)의 연구<sup>23)</sup>

데니슨은 강한 문화를 조직구성원들의 참여와 몰입을 고무시켜주는 것으로서 조직의 가장 중요

21) V. Sathe, op. cit, pp.5-13.

22) T. E. Deal and A. A. Kennedy, Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life, Mass : Addison - Wesley, 1982.

23) D. R. Denison, "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", Organizational Dynamics, 1984, pp.5-8.

한 자산의 하나라고 정의하였다. 그는 미국의 대기업을 대상으로 연구한 결과 참여적인 문화를 갖고 있는 기업이 그렇지 못한 기업보다 거의 두배의 투자회수율을 나타내었다고 주장하였다. 그의 연구는 긍정적인 문화의 특성이 문화의 강도에 비례하여 조직성과에 영향을 미치게 된다는 것을 말하여 주고 있다. 그는 조직유효성의 개념을 다음과 같이 네가지의 함수로 정의하였다.

첫째, 조직유효성은 조직구성원에 의해 형성된 가치와 신념의 함수이다. 둘째, 조직유효성은 조직이 사용하고 있는 정책과 경영관행의 함수이다. 셋째, 조직유효성은 핵심가치와 신념을 정책과 경영관행으로 일관되게 이전시키는 것의 함수이다. 넷째, 조직유효성은 핵심가치와 신념, 정책과 경영관행, 경영환경 등 세가지의 상호 관계의 함수이다.

#### ④ 피터스(T. J. Peters)와 워터만(R. H. Waterman)의 연구<sup>24)</sup>

피터스와 워터만도 딜과 케네디의 연구와 비슷한 결론을 지시하고 있다. 이들은 미국은 미국의 경영학계, 경영자, 비즈니스 관련잡지 등에서 혁신적이며 우량한 기업이라고 거론된 62개의 기업을 연구조사 대상으로 선정하였다.

그들은 이 대상기업을 1961-1980년 사이에 평균자본금증가율, 자기자본증가, 사장가와 장부가의 비율, 총자본 평균수익율, 자기자본평균수익율, 출자의 평균수익율 등 6개 항목을 조사하였다.

그들은 이 6개 항목 중에서도 그들이 설정한 초우량기업기준 6개 항목중 최소 4개 항목에서 소속업종 기업중 상위 50%이내에 속한 43개 기업 및 나머지 기업에 대해 인터뷰와 2차적 패널을 수행한 결과 행동지향적 성격, 고객과 밀접한 관계, 자율성과 기업가정신, 인간을 통한 생산성 향상, 현장을 통한 가치 및 가치에의 몰입, 단순한 조직과 간소한 스텝구성, 방임과 통제의 공존 등과 같은 우량기업의 공통점을 발견하였다.

피터스와 워터만은 그들의 연구를 통하여 첫째, 확고한 가치의 정립과 전 조직에의 침투, 둘째, 가치를 구현하는 제도적 장치, 셋째, 창업주를 비롯한 중심인물의 존재, 넷째, 가치구현과 관련한 풍부한 스토리의 존재의 역점을 두고 역설하고 있다.

특히 그들은 이 연구를 통하여 우량기업의 원인으로 과거 통상적으로 거론된 리더십이 아니라 다른기업과 뚜렷하게 구별되는 독특한 기업문화적 특성이라고 하였다.

즉, 문화적인 특징은 초기에 창업자를 비롯한 한 두 사람의 강력한 지도자에 의한 조직사회화와 과정을 통하여 모든 구성원에게 공유된 가치관과 관념이 통합되어 형성된 강한 기업문화가 기업의 성과를 향상시켜 왔다는 것이다.

24) T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr., In search of Excellence, Hapers and Row Publishers, 1982.

### Ⅲ. 실증적 연구

#### 1. 조사의 개요

본 연구에서는 먼저 기존의 선행연구의 문헌조사를 통하여 기업문화에 관한 이론적 배경을 살펴보고 기업문화와 조직유효성의 개념을 고찰하였다. 문헌연구를 통하여 본 연구에서 분석하고자 하는 이론적 모형과 실증연구를 위한 변수를 설정하고 설문지를 작성하였다. 실증연구는 한국에 주재하고 있는 다국적기업과 동종업계의 한국기업을 선정하여 설문한 후 자료를 수집하였다.

설문에 의해서 수집된 자료는 SPSS(statistical package for social science)를 이용하여 필요한 통계처리를 하였다. 자료의 처리에 있어서는 먼저 문화특성요인을 도출하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 가설의 검증을 위해 상관관계분석(pearson correlation analysis)과 다중회귀분석(multiple regression) 그리고 일원분산분석(one-way ANOVA) 등을 사용하였다.

#### 2. 연구모형 및 가설

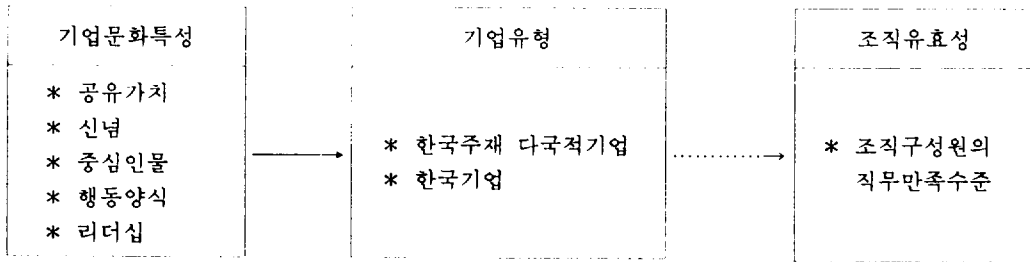
##### 1) 연구모형

본 연구는 앞에서 살펴본 기업문화와 조직유효성의 관계에 대한 이론적 고찰을 통하여 기업문화와 조직유효성에 대한 일반적인 이론을 한국주재다국적기업과 한국기업에 적용시켜 기업문화특성과 조직유효성의 관계에 대해서 실증분석을 하고자 한다. 구체적인 실증적 연구과제는 아래와 같다.

첫째, 기업문화특성과 조직유효성의 측정지표로서 조직구성원의 직무만족수준과의 상호관계를 알아보하고자 한다.

둘째, 다국적기업과 한국기업간의 기업문화적 특성의 비교와 그에 따른 직무만족의 영향력을 상호 비교분석하여 바람직한 기업문화의 정착을 위한 방안을 찾아보고자 한다.

〈그림 1〉 연구모형



## 2) 연구가설의 설정

본 연구의 연구목적, 이론적고찰, 연구모형을 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설1 : 기업문화의 인식과 직무만족간에는 正의 상관관계가 있을 것이다.

가설2 : 기업유형에 따라 직무만족에 영향을 주는 기업문화특성요인은 다르게 나타날 것이다.

가설3 : 다국적기업과 한국기업간의 기업문화특성과 직무만족수준에는 유의적인 차이가 있을 것이다.

## 3. 표본의 선정과 조사방법

### 1) 표본의 선정

본 연구의 목적과 문제해결을 위하여 한국주재 다국적기업 8개사와 한국기업 9개사를 선정하였다. 표본의 선정기준으로는 경영성과와 인력구성, 매출액면에서 규모가 큰 기업을 선정하였고, 또한 한국에 진출한 시기 및 주재기간이 비교적 오래된(10년이상) 기업을 선정하여 어느정도 기업문화가 형성되었다고 판단되는 기업체를 선정하였다.

### 2) 조사방법

조사방법은 설문지를 구성하여 총 320부의 설문지를 각 기업별로 배부하여 회수하였다. 회수된 설문증 응답에 문제가 있는 16부를 제외하고 279부를 통계처리자료로 사용하였다.

선진된 표본의 특성은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 표본의 특성

구 분	표 분 수	비 율	구 분	표 분 수	비 율
1. 성 별			4. 직 급 별		
남	203	72.8	사원	129	46.2
여	72	25.8	주임, 대리급	91	32.6
			과장급	40	14.3
			부장급이상	9	3.2
2. 연 령 별			5. 학 력 별		
25세 미만	34	12.2	고졸	27	9.7
25 - 30세	98	35.1	전문대졸	14	5
31 - 35세	98	35.1	대졸	201	72
36세 이상	38	13.6	대학원이상	32	11.5
3. 근속연수			6. 업 무 별		
2년 미만	81	29	기술직	20	7.2
3 - 5년	111	39.8	연구직	55	42.7
6년 이상	75	26.9	사무, 관리직	119	19.7
			영업직	69	24.7
			기타	8	2.9
7. 기업유형별					
다국적기업				140	50.2
한국기업				139	49.8

3) 설문지 구성

설문지의 구성은 독립변수로써 기업문화특성 22문항, 종속변수로써 직무만족 7문항 인구통계적 변수 6문항의 총 35문항으로 구성되었고, 리커트형 5점척도를 사용하였다.

〈표 2〉 설문지의 구성

구 분	측 정 지 표	문 항
독립변수	기업문화특성	공유가치 1, 2, 3, 4, 12 신념 5, 6, 8, 9, 10 중심인물 7, 14, 15 행동양식 13, 16, 18, 19 리더십 11, 17, 20, 21, 22
종속변수	직무만족요인	업무 23 관계 24 승진 25 공정성 26 보수 17 상사 28 직장 29
인구통계적 변수	성별, 연령, 학력, 근속, 부서, 직급	각1문항씩

## 4. 변수의 요인분석 및 신뢰성 검증

## 1) 기업문화특성변수들의 요인분석

기업문화특성변수들을 각 개념별로 명확히 구분하기 위해 요인분석(factor analysis)을 행한 결과 VARIMAX rotated factor matrix 는 다음 <표 3>과 같이 나타났으며 (단 loading 값이 작은 변수들은 분석상의 편의를 위해 제외하였음), EIGEN값은 기업문화요인에서 6.29까지 분포되어 있다. 전체변수의 분산에 대해 기업문화 5개 요인이 설명할 수 있는 비율은 67.3%이다.

각 요인에 포함된 변수들을 살펴보면, 이미 앞에서 서술한 바와같이 행동양식, 공유가치, 중심인물, 리더십, 신념의 5개의 기업문화개념이 명확히 구분됨을 알 수 있다. 따라서 각 요인의 이름(factor name)과 그 요인을 구성하는 변수들의 내용을 요약하면 <표 4>와 같다.

앞에서 실시한 요인분석에서 얻어진 각 요인들의 신뢰성(reliability)을 검증하기 위해 Cronbach's 값을 도출한 결과 <표 4>와 같이 대부분 0.7 이상으로 대체적으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 다만, 신념의 신뢰도(0.3621)만이 다소 낮게 나타났다. 따라서 본 조사에서의 가설검증을 위한 변수들은 어느정도 신뢰성이 있다고 할 수 있다.

&lt;표 3&gt; 기업문화특성변수의 요인분석표

요인명	측정지표	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
행동양식	가치표현	<u>.79685</u>	.12356	.06023	.02427	.05631
	회사심볼	<u>.63877</u>	.37813	-.08533	.12064	-.02355
	업무진행체계	<u>.66192</u>	.07505	.26330	.31172	.20938
	상징적 이미지	<u>.59781</u>	.43729	.30997	.20135	.01584
공유가치	기업이념	.03572	<u>.78337</u>	.13609	.11839	.07462
	기업목표	.33645	<u>.67953</u>	.15507	.13527	.07825
	창업자이념	.33444	<u>.67243</u>	.30125	.12993	.01179
	가치의 인식	.37667	<u>.55400</u>	.40380	.10639	.18139
중심인물	중심인물의 존재	.13468	.20234	<u>.78579</u>	.17257	.02623
	상징적 인물	.03701	.31951	<u>.74889</u>	.12443	.08139
리더십	경영자의 행동	.04307	.05679	.01695	<u>.82133</u>	.01857
	상사의 승진수법	.14910	.20906	.16569	<u>.66812</u>	.12338
	직원에 대한 배려	.45468	.08808	.43069	<u>.57647</u>	.11049
	경영스타일	.44425	.24892	.38392	<u>.49834</u>	.10092
신념	자발적 참여	.00658	.29564	-.12969	.18579	<u>.79381</u>
	스스로의 노력 의지	.18514	-.12278	.41028	.00337	<u>.70869</u>

〈표 4〉 기업문화특성문항의 신뢰도

변수명	요인명	Eigen Value	분산의 %	Alpha
기업문화특성	행동양식	6.29705	39.4	.7882
	공유가치	1.31963	8.2	.8136
	중심인물	1.18034	7.4	.7197
	리더십	1.00931	6.3	.7665
	신념	.95937	6.0	.3621

2) 직무만족 변수간의 상관관계 분석

직무만족의 7개 변수를 하나의 요인으로 보기 위하여 각 변수간의 상관관계분석을 실행한 결과 〈표 5〉와 같이 1%유의수준 이내에서 모두 강한 正의 상관관계를 보임으로 인하여 직무만족 7개변수를 하나의 요인으로 선택하였다.

〈표 5〉 직무만족변수간 상관관계 분석

	업무	관계	승진	공정성	보수	상사	직장
업무	1.0000	.5948**	.5100**	.4072**	.2433**	.4015**	.6263**
관계	.5948**	1.0000	.5063**	.3995**	.1880**	.5185**	.5338**
승진	.5100**	.5063**	1.0000	.6514**	.3290**	.5093**	.5214**
공정성	.4072**	.3995**	.6514**	1.0000	.6174**	.4168**	.5431**
보수	.2433**	.1880**	.3290**	.6174**	1.0000	.2894**	.5004**
상사	.4015**	.5185**	.5093**	.4168**	.2893**	1.0000	.4961**
직장	.6263**	.5338**	.5214**	.5431**	.5004**	.4961**	1.0000

\*\*P<0.01

5. 가설의 검증

1) 가설 1의 검증

가설 1 : 기업문화의 인식과 직무만족간에는 正의 상관관계가 있을 것이다.

본 가설을 검증하기 위하여 상관관계분석(Pearson correlation analysis)을 실시한 결과는 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 기업문화특성과 직무만족간의 상관관계분석

								직무만족		
	업	무	관	계	승	진	공정성	보수	상사	직장
해동양식	.3538**	.4027**	.4478**	.4429**	.3282**	.5102**	.4472**	.5667**		
공유가치	.2996**	.3568**	.3889**	.3385**	.2266**	.4432**	.3971**	.4726**		
중심인물	.3319**	.2822**	.3564**	.2807**	.1506**	.3972**	.2982**	.4037**		
리더십	.5041**	.5748**	.5578**	.4508**	.2657**	.6578**	.4900**	.6732**		
신념	.3222**	.3614**	.3299**	.2189**	.1323*	.2835**	.3008**	.3748**		

\*\*P<0.01 \*P<0.05

분석결과 기업문화의 인식과 직무만족간에는 모두 상당히 높은 正의 상관관계가 존재하여 상당히 유의적이다. 이는 기존의 연구와 동일한 결과이며 기업문화 5개 요인중 리더십요인이 직무만족의 모든 요인중에서 가장 큰 正의 상관관계를 나타내고 있다. 경영자의 행동과 슬선수법 그리고 부하직원에 대한 配慮意志가 조직구성원의 직무만족에 가장 밀접한 상관관계를 보임으로써 기업문화형성 및 개발의 중요요인으로 고려되어야 할 것이다.

2) 가설 2의 검증

가설 2 : 기업유형에 따라 직무만족에 영향을 주는 기업문화특성요인은 다르게 나타날 것이다.

본 가설은 다국적기업과 한국기업에 있어서 직무만족에 영향을 주는 기업문화특성요인을 파악하기 위한 것으로서 다중회귀분석(multiple regression) 기법을 사용하였다.

기업문화의 5개요인을 독립변수로 하고 직무만족 전체를 종속변수로 하여 5%이내 유의수준에서 방정식에 포함된 요인은 다국적기업과 한국기업은 각각 〈표 7〉과 〈표 8〉와 같다.

〈표 7〉 다국적기업의 기업문화특성요인이 직무만족에 미치는 영향

	B	SE B	Beta	T	Sig T
리더십	.47980	.05594	.57597	8.578	.0000
해동양식	.22219	.05228	.28538	4.250	.0001
(Constant)	.85906	.17484		4.913	.0000
	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
공유가치	.04969	.05275	.40869	.605	.5465
중심인물	-.04536	-.05687	.55731	-.652	.5156
신념	.06490	.09596	.64346	1.103	.2179

회귀방정식 : 직무만족 = 0.85906 + 0.48(리더십) + 0.22(해동양식)

Multiple R : .77637 Adjusted R Square : .59673

R Square : .60275 Standard Error : .48578



<표 8> 한국기업의 기업문화특성요인이 직무만족에 미치는 영향

	B	SE B	Beta	T	Sig T
리더십	.37659	.08364	.40319	4.503	.0000
신념	.15356	.06382	.18240	2.406	.0176
공유가치	.15274	.07616	.18086	2.006	.0471
(Constant)	.67125	.27228		2.465	.0151
	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
행동양식	.14375	.14098	.49859	1.579	.1168
중심인물	.09572	.10034	.50475	1.118	.2655

회귀방정식 : 직무만족 = 0.67125 + 0.38(리더십) + 0.15(신념) + 0.15(공유가치)

Multiple R : .62294      Adjusted R Square : .37325

R Square : .38805      Standard Error : .56397

이상의 결과를 볼 때, 매우 중요한 유의적인 차이를 발견할 수 있다. 다국적기업과 한국기업 모두 리더십요인, 즉 관리자의 솔선수범, 부하직원에 대한 배려, 경영스타일 등이 직무만족에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 리더십 다음으로 직무만족에 영향을 미치는 기업문화특성요인을 비교해 볼 때, 다국적기업에서는 행동양식요인, 한국기업에서는 신념과 공유가치요인 등이 각각 두번째로 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 다국적기업은 본사의 상징적 이미지와 본사로 부터의 체계화된 업무수행지침 등의 요인이 조직구성원의 직무만족에 많은 영향을 주고 있는 반면, 한국기업에서는 조직구성원의 자발적인 참여와 기업의 이념과 목표와 같은 요인이 직무만족에 영향을 주고 있어, 기업형태가 다른 기업간 직무만족에 영향을 주는 기업문화특성의 요인이 다소 다르다는 것을 알 수 있다.

이러한 결과를 생각해 볼 때, 다국적기업에서는 상사의 지도력과 업무지침과 같은 관리자에 의해서 조직구성원의 직무만족이 영향력을 받는 반면, 한국기업에서는 조직구성원 스스로의 노력과 자발적인 참여와 같은 동기요인에 의해서 직무만족이 영향을 받음을 알 수 있다.

### 3) 가설 3의 검증

가설 3 : 다국적기업과 한국기업간의 기업문화특성과 직무만족에는 유의적인 차이가 있을 것이다.

본 가설을 검증하기 위해 일원분산분석(one-way ANOVA analysis) 기법을 사용했으며, 5%유의수준 이내에서 요약된 결과를 기업문화요인, 직무만족에 따라 <표 9>, <표 10>에 각각 나타내었다.

〈표 9〉 다국적기업과 한국기업간의 기업문화특성 비교

기업문화변수	구 분	Mean	S. D	F-Ratio	F-Prob
행동양식	다국적기업	3.5036	.9811	6.3540	.0123
	한국기업	3.2318	.79793		
공유가치	다국적기업	3.1277	1.0397	3.6470	.0572
	한국기업	3.3456	.8395		
중심인물	다국적기업	2.5719	1.0710	.0564	.8124
	한국기업	2.6014	.9948		
리더십	다국적기업	3.3193	.9134	3.6894	.0558
	한국기업	3.1250	.7497		
신념	다국적기업	3.9496	.6379	7.9253	.0052
	한국기업	3.6978	.8397		

위의 표에서 보는 바와 같이 다국적기업에 근무하는 조직구성원과 한국기업에 근무하는 조직구성원 간에 행동양식과 신념에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 반면 공유가치와 중심인물, 리더십에서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 그러나 전체적인 수준에서 다국적기업의 조직구성원들이 한국기업의 조직구성원보다 상대적으로 더 강한 기업문화인식의 특성을 보이고 있다. 이것은 기업이 자신의 역사와 기업문화형성을 위해 기울여온 노력과 무관하지 않다고 생각하며 다국적기업이 모기업의 기업문화 영향과 더불어 기업문화 형성에 더 많은 노력을 기울이고 있음을 보여준다.

〈표 10〉 다국적기업과 한국기업간의 직무만족도 비교

직무만족변수	구 분	Mean	S. D	F-Ratio	F-Prob
업무	다국적기업	3.4786	.8771	5.1021	.0247
	한국기업	2.9579	.0813		
관계	다국적기업	3.6500	1.0452	10.5366	.0013
	한국기업	3.2701	.8953		
승진	다국적기업	3.4000	1.1863	8.5162	.0038
	한국기업	2.9856	1.1856		
공정성	다국적기업	3.0286	1.0522	6.6584	.0104
	한국기업	2.7122	.9945		
보수	다국적기업	2.6000	1.0715	1.1611	.2822
	한국기업	2.4604	1.0919		
상사	다국적기업	3.2786	.9526	12.7740	.0004
	한국기업	2.8777	.9205		
직장	다국적기업	3.2786	.9141	7.1610	.0079
	한국기업	2.9784	.9591		
전체적 수준	다국적기업	3.2449	.7650	11.8708	.0007
	한국기업	2.9406	.7030		

위의 분석결과를 볼 때 보수를 제외한 부분, 즉 업무, 관계, 승진, 공정성, 상사, 직장 등의 변수에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 전체적으로 볼 때 다국적기업 조직구성원의 직무만족수준이 한국기업보다 더 높게 나타났다. 이것은 다국적기업이 한국기업보다 더 강한 기업문화특성을 보임으로써 직무만족수준도 높게 나타난 것으로 생각된다.

### Ⅲ. 결 론

본 연구의 목적은 한국진출 다국적기업과 한국기업의 기업문화특성이 조직구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 바람직한 기업문화개발을 위한 방안을 제시하는 데 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 기업문화와 조직유효성에 관한 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설정하여 실증분석을 실시하였는바, 표본으로는 국내에서 기업활동을 하고 있는 대표적인 다국적기업 8개사와 한국기업 9개사를 선정하여 설문조사한 후 자료를 수집하여 분석하였다.

기업문화특성 요인으로 공유가치, 신념, 중심인물, 행동양식, 리더십요인을 설정하여 독립변수로 구성하였으며, 종속변수인 직무만족에 대한 측정변수로 업무, 관계, 승진, 공정성, 보수, 상사, 직장 등의 변수를 설정하고 변수의 타당성 검증을 위해 신뢰도 분석과 변수간의 상관관계 분석을 실시하여 신뢰성과 구성타당성이 있음을 확인하였다.

가설검증을 통한 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 기업문화와 직무만족의 관계에 관한 분석으로써 이것의 가설검증을 위하여 상관관계 분석을 실시한 결과 기업문화와 직무만족간에는 상당히 높은 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 기업문화의 인식이 높은 기업조직에서 높은 직무만족수준을 나타냈다.

둘째, 기업문화요인이 직무만족에 미치는 영향력 분석으로써 다중회귀분석을 통하여 직무만족에 영향을 미치는 기업문화특성요인을 분석한 결과 다국적기업과 한국기업간에 영향요인이 다름을 알 수 있었다. 즉 다국적기업에서는 리더십과 행동양식요인의 순으로 영향력의 크기가 나타났으며, 한국기업에서는 리더십과 신념, 공유가치 순으로 영향력이 나타났다.

세째, 다국적기업과 한국기업간의 기업문화특성 분석으로써 분석결과 기업문화특성변수중 행동양식, 신념 등의 변수에서 기업간 유의적인 차이를 보이고 있다. 또한 기업문화의 인식수준에서는 다국적기업이 평균이상의 수치를 보임으로 한국기업에 비해 상대적으로 높은 기업문화 인식수준을 나타냈다.

다국적기업과 한국기업간의 직무만족도수준 측정에서는 보수를 제외한 업무, 관계, 승진, 공정성, 상사, 직장의 부문에서 유의적인 차이를 나타냈으며, 직무만족도수준의 전부문에 있어서 다국적기업의 조직구성원들이 평균이상의 수치를 보임으로 한국기업보다 상대적으로 높은 직무만족을 느끼는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과를 볼때 본 연구가 시사하는 바는 아래와 같이 요약될 수 있다.

첫째, 본 연구는 지금까지 수행된 기업문화와 조직유효성과의 관계에 대한 여러 학자들의 연구에 기초하여 다국적기업이라는 특수한 형태의 기업문화특성과 직무만족과의 관계를 규명해보았다. 본 연구의 결과에서도 기업문화특성에 따라서 조직구성원의 직무만족에 유의적인 차이를 보임으로

써 기존의 연구를 지지해 주는 결과가 나왔다. 연구결과 다국적기업의 조직구성원이 한국기업의 조직구성원보다 기업문화의 인식수준이 높게 나타났고, 그 결과 직무만족수준도 높게 나타난 것으로 볼 수 있다. 따라서 한국기업의 경우 조직구성원들로 하여금 기업문화의 인식수준을 높히는 전략이 요구된다.

둘째, 기업문화요인이 직무만족에 미치는 영향력의 차이를 기업유형에 따라 비교분석함으로써 기업특성에 따른 기업문화요인을 도출하였는데 연구결과 다국적기업에서 강한 리더십과 정형화된 행동양식 등의 요인이 직무만족에 가장 큰 영향을 주는 기업문화요인으로 나타났고, 한국기업에서는 신념, 리더십, 공유가치 등의 순으로 나타났다. 이는 다국적기업의 특징인 해외자회사의 지리적 위치와 현지인 고용 등의 본국기업과 다른 이질적인 경영환경의 극복을 위해 강한 목표관리경영과 체계적이고 공식화된 커뮤니케이션, 업무절차의 강화와 같은 요인이 장기간에 걸쳐 기업문화에 반영된 결과라고 하겠다. 반면에 한국기업의 특징으로 나타난 신념과 공유가치는 한국의 전통적인 유교문화의 영향으로 인하여 은근과 끈기, 온정적이며 인화를 중시하는 가치체계의 반영이라고 생각한다. 따라서 이러한 기업특성에 따른 비교연구결과는 다국적기업 뿐만 아니라 한국기업에 있어서도 기업문화개발을 위한 방향설정에 있어서 하나의 유용한 근거로 이용될 수 있다.