

국제기업의 리더십 유형과 조직유효성에 국가문화특성이 미치는 영향에 대한 분석*

Analysis on the Effects of National culture to International firm's Leadership styles and
organizational Performance

이정아(Jungah Lee)

부산대학교 경영대학 강사

목 차

I. 서 론
II. 문헌연구
III. 연구모형 및 설계
IV. 실증분석 및 연구방법

V. 결 론
참고문헌
ABSTRACT

국문초록

본 연구의 목적은 거래적/변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석함에 있어서 국가문화의 조절효과를 밝혀내는 것이다. 이를 분석하기 위해, 국제경영을 수행하고 있는 해외진출기업과 국내진출 외국기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 거래적/변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 높은 것으로 나타났다. 둘째, 거래적/변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 국가문화의 조절효과는 남성주의문화성향을 제외한 집단주의, 권력간격, 불확실회피 문화의 조절효과는 변혁적 리더십에 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 보여주었다. 또한 국가문화 단독요인의 경우 유의한 결과를 보여주지 못한 반면 리더십과 문화요인과의 상호작용의 경우 유의한 결과를 나타내고 있다는 점은 해외진출기업이 진출국가의 문화 환경을 고려한 리더십을 선택함으로써 보다 나은 조직성과를 달성할 수 있게 할 수 있다는 점에서 매우 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

주제어 : 국가문화특성, 리더십, 조직유효성

* 본 논문은 2013년도 한국연구재단 시간강사지원사업으로 수행된 연구임

I. 서론

기업조직의 안정성과 정체성을 확보하고 성장 발전하기 위하여 환경변화에 대한 적극적인 기업들의 노력이 계속되고 있다. 이러한 기업들 사이에 확산되는 조직문화를 이해하여 관리수단의 관점에서 조직문화특성을 분석하고 조직문화를 연구하는 주목적은 오늘날의 기업환경이 한치 앞도 예상할 수 없을 정도로 급속한 변화를 하고 있기 때문이다. 이와 같은 조직환경 하에서 복잡하고 급변하는 조직을 보다 효과적으로 이끌기 위해서는 훌륭한 지도자의 리더십을 필요로 한다. 리더십은 개인적 특성, 리더행동, 상호작용형태, 구성원조직문화, 조직목표에 미치는 영향력으로 한 집단의 두 사람 이상이 상호작용하는 과정에서 나타나며 구성원들이 목표달성에 열성적으로 참여할 수 있도록 리더가 의도적으로 영향력을 행사하는 과정이다(Miller and Toulouse(1986).

이처럼 환경의 급격한 변화와 경쟁의 심화는 기존의 경영방식으로는 더 이상 생존이 어렵기 때문에 그 어느 때보다 리더십의 중요성이 부각되고 있다. 리더는 경영자원과 역량을 바탕으로 환경변화에 대응하는 전략적 의사결정을 하고, 구성원이 이를 수행하는데 있어 강력한 영향력을 행사하기 때문이다. 환경이 아무리 우호적일 지라도 실제로 선택되는 기회는 그것을 인식하고 이용하려는 리더에 달려있기 때문이다¹⁾. 한편 해외진출기업은 서로 다른 문화적 배경을 가진 인력으로 구성되는 조직의 특성 때문에 국내기업이 경험하지 못한 새로운 문제점과 조직 구성원 간 갈등을 경험하게 된다. 문화에 대해서는 다양한 의견들이 있지만, 문화가 인간의 가치관과 태도와 관련이 있다는 것은 공통된 이해이고, 가치관과 태도에 대한 개념은 다양한 분야에서 서로 다른 의미로 사용되고 있으나 많은 부분 상호 연관된 개념이다. 기업문화는 그 기업이 활동하고 있는 국가나 지역의 문화로부터 자유로울 수 없고, 특정 산업의 문화로부터도 자유로울 수 없다는 것도 많은 연구를 통해 잘 알려진 사실이다.

이런 기업 환경의 변화는 기업이 국경이나 거리와 같은 한계를 넘어 보다 유리한 조건이 있는 곳을 찾아서 그 활동 무대를 확대시켜야만 하며, 그렇지 못할 경우 생존마저 위협을 받는 상황이 되었음을 의미하고 있다. 그러나 이러한 변화에 적응하려는 노력들은 자국 내에서 성과를 거두게 하였던 경영방법이 다른 나라에서는 부적절한 것으로 받아들여짐으로써 노사분규를 초래하는 등 많은 부작용을 낳기도 하였다. 결국 환경과 관습이 다른 국가에서 성공적으로 경영을 하기 위해서는 그 국가의 문화특성에 대한 연구가 이루어지고, 그에 적합한

1) Chandler, G. N., and Hanks, S. H.(1994), "Founder Competence, The Environment and Venture Performance", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, p 78.

인사, 조직상의 관리방법이 수립되어 할 것이라는 점에 대해서 대부분의 학자들이 동의하고 있는 사실이다.

일반적으로 기업은 그들이 활동하는 국가가 중요시하는 가치와 구성원들이 공유하고 있는 가치관이나 규범에 의해 사회화된다. 기업은 그 기업이 속한 사회적 환경 안에서 성장하고, 또한 그 사회의 가치에 의해 영향을 받기 때문이다. 이러한 사회적 가치는 기업전략에 영향을 미치게 된다. 많은 기업들이 국가배경과 상관없는 자신의 고유한 조직문화와 신념을 지니고 있음에도 불구하고, 국가문화는 여전히 기업들의 국별 차이와 성향을 설명하는 중요한 요인으로 남아있다. 따라서 기업의 국가별 차이를 설명할 수 있는 중요한 요인 중의 하나로 기업이 저마다 속해 있는 국가나 사회가 학습하고 공유하는 문화적 가치를 들 수 있다. 각국마다 서로 다른 문화적 가치가 존재하기 때문에 기업 활동이 국제화될수록 필연적으로 다른 문화에 의해 영향을 받는 정도도 높아지게 된다. 그럼에도 불구하고 다국적기업들의 국제화 속도에 비해 타국의 문화에 대한 이해의 속도는 그리 빠른 편이 아니라고 할 수 있다. 세계화가 진전됨에 따라 국가문화 특성의 차이에 관한 관심과 연구가 증가되어 왔다. 그러나 국가문화특성에 적합한 리더십 및 조직관리가 어떻게 되어야 할 것인가에 대한 연구는 거의 없는 실정이며, 현재 많은 기업들이 활발하게 해외로 진출하고 있음에도 불구하고 효과적인 이문화 관리나 적합한 리더십 유형에 대한 이해는 부족한 실정이다. 상당수 해외 파견 관리자들이 겪게 되는 문화적 갈등은 생각보다 심각하다는 것을 여러 연구에서 알 수 있다(윤용선, 2008). 이러한 중요성에도 불구하고 이문화 관리에 대한 선행연구들을 살펴보면 문화적 차이에 따라 리더십이 달리 적용되어야 할 필요성이 있는지 여부에 대한 연구는 지극히 미약한 실정이다.

기존연구의 한계와 본 연구의 필요성은 다음과 같다.

많은 기업들이 해외로 진출하여 경영활동을 수행하고 있는 환경에서도 리더십과 국가문화 특성과의 관계에 관한 연구들은 그리 많지 않다. 즉, 국가 간 비교문화에 관련된 연구는 거의 없는 실정이며, 국가문화특성이 미치는 조절효과에 관한 연구 또한 찾아보기 힘들다. 이에 본 연구는 리더십과 직무만족간의 관계를 파악하는데 있어서 국가문화특성의 영향을 밝히는데 초점을 두고자 한다.

첫째, 문화 간 비교연구는 최근에 상당히 관심을 받는 주제이지만 연구 축적이 부족한 편이며, 기업들이 글로벌화의 진전에 따라 상이한 문화를 가지고 있는 종업원을 다룰 필요성이 증가하고 있는 상황을 고려한다면 시급히 추가적인 연구가 필요하다. 따라서 본 연구는 경영자 리더십과 조직유효성에 국가문화특성이 미치는 영향에 대해 분석하고자 한다. 본 연구는

홉스테드의 문화차원을 채택하여 국가문화특성이 리더십과 조직유효성에 미치는 영향을 분석하였으며, 이는 기존연구들과의 차별성이 있다고 할 수 있다.

둘째, 리더십유형과 조직효과성에 국가문화차이가 미치는 영향에 관해 다룬 논문이 소수 있기는 하지만 대부분이 문화차원의 전체요인이 아닌 한 가지 또는 두 가지 요인으로만 다루고 있다. 그러나 본 연구는 홉스테드의 4개의 문화차원을 모두 채택하여 국가문화특성이 리더십과 조직유효성에 미치는 영향을 통합적인 차원에서 분석하였으며, 더 나아가 국가문화특성이 리더십과 조직유효성에 미치는 조절효과를 비교문화의 통합적인 관점에서 파악하고 리더십유형과의 적합성을 분석하였기 때문에 기존연구들과의 차별성이 있다고 할 수 있다.

마지막으로, 최근 변혁적 리더십에 대한 많은 연구가 진행되어 오고 있으며, 직무만족에 있어서 거래적 리더십에 비해 보다 나은 성과를 보이고 있다는 연구결과들이 확인되고 있지만, 이 또한 문화적 배경을 고려하지 않은 결과들이기 때문에 특히 해외진출기업의 경우에는 이러한 문화적 배경을 고려하지 않은 변혁적 리더십선택이 반드시 유의한 성과를 도출한다고 보기 어렵다. 오늘날 대기업뿐만 아니라 많은 중소기업들조차도 해외로 진출하고 있는 상황이 보편적이라는 점을 감안한다면, 해외진출기업이 현지 문화 환경에 적합한 리더십유형을 선택함으로써 보다 나은 성과를 창출할 수 있다는 점에서 본 연구의 필요성이 있다.

II. 문헌연구

1. 리더십과 조직유효성에 관한 연구

리더십의 개념에 대해선 별도의 언급이 필요 없을 정도로 무수한 연구가 누적되었다. Stogdill(1950)이나 Bass(1985)는 리더십이 “인류의 문화와 함께 가장 오래된 어휘이고 조직이 승패를 좌우하는 중요하고 결정적인 요인”이라 했고, Tannenbaum 등(1961)은 리더십이 “어떠한 상황 속에서 소통 과정을 통해 특정한 목표를 달성하기 위한 인간 상호간의 영향력”이라 했다. 리더십은 조직의 목표관리, 구성원에 대한 동기부여 및 목표설정 참여, 조직구성원들의 지속적 행동유지 차원을 포괄한다. 이런 점에서 모든 경영활동의 성과, 즉 조직유효성은 리더십이 효율적 행사에 의한 구성원의 통합 여부에 달려있다(Bowers and Seashore, 1966).

1980년대 이전의 리더십에 대한 연구는 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 전개해왔다. 이러한 리더십이론의 공통점은 리더가 부하의 복종과 협동을 얻어내기 위한 효과적인 방법을

발견하는 데 있었다. 그러나 최근 20년 동안 기존의 리더십 이론의 단점을 보완하기 위해 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 변혁적 리더십등과 같은 새로운 리더십이론이 나타나게 되었다. 이러한 새로운 패러다임의 리더십들은 부하의 변화를 중점적으로 다루는 동시에 전통적 이론에서 간과되어 왔던 리더와 부하사이의 실질적인 영향력 관계를 파악함으로써 보다 나은 리더십의 본질에 접근하는 기틀을 마련하였다(강신규, 2002).

Burns(1978)는 변혁적 리더십을 현대의 조직 상황에 적용할 수 있는 리더십의 개념적 틀을 제시하고자 새로운 리더십모형을 변혁적 리더십으로, 그리고 이에 대비되는 기존의 리더십모형을 거래적 리더십이라는 개념으로 제시하였다. Burns는 처음으로 거래에 중점적으로 관심을 둠으로써 부하들의 현재욕구를 만족시키려고 시도하는 거래적 리더와 부하들의 욕구를 끌어올리고 개인, 집단, 조직의 성과를 극적으로 향상시키려고 시도하는 변혁적 리더 사이의 구별을 구체화하였다. Burns는 변혁적 리더십은 구성원이 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며 이를 통해 리더와 구성원 모두에게 동기부여와 성숙이 고양되도록 한다고 주장하였다(Bass, 1985).

Bass(1985)는 Burns의 연구 결과를 확장하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십을 단일차원의 연속선상의 리더십으로 파악하였다(Yammarino, 1993). Tichy & Devanna(1986)에 의하면 변혁적 리더는 부하들로 하여금 자신감을 증가시키며, 그 결과들에 대한 가치를 증대시킴으로써 부하들로 하여금 추가적인 노력을 이끌도록 한다. 변혁적 리더십은 리더의 가장 중심적인 관심사로 부하들의 신념, 가치, 요구의 변화를 도모하는 것이다.

김경수와 김공수(2001)에 의하면 변혁적 리더십이란 기존에 해왔던 관리방식을 철저히 배격하고, 급변하는 환경에 대한 인식과 이에 따른 조직변혁의 필요성을 인식하여, 10년후 또는 1세기를 지탱할 수 있는 비전을 제시하고, 이러한 비전을 실현시키기 위하여 구체적인 목표를 정립하고, 정립된 목표를 달성하기 위한 전략을 세우는 리더십유형을 말한다. 황규대 외(1999)는 변혁적 리더십은 리더와 부하들은 리더와 부하들이 서로의 사기를 높이고 동기유발을 시키는 과정으로 설명하고 있다. 신구범(2005)은 변혁적 리더십은 처음에 더 기대한 것보다 더 많은 성과를 달성하도록 부하를 동기부여 시켜주며, 부하의 유능성과 자신감뿐만 아니라 잠재력을 개발하는 리더십이라고 정의하였다.

변혁적 리더는 부하들의 자신감을 증대시키거나 결과들에 대한 가치를 증대시킴으로써 부하들로 하여금 추가적인 노력을 이끌도록 만든다. 변혁적 리더십은 장기적 비전의 제시와 그 추구를 위한 부하들의 고차원 욕구의 유발, 상·하간 신뢰분위기의 조성, 조직을 위한 개인적 이해의 초월 등의 동기유발로써 기대이상의 성과를 이끌어내는 리더십으로 주장되고 있다.

거래적 리더십이란 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의되고 있다. 즉, 리더십이란 리더가 보상, 인센티브를 사용해 부하로부터 올바른 행동을 유발하게 만드는 과정이며, 이 과정은 부하간의 교환이나 거래관계에 기초하고 있다. Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 접촉을 시작할 때 발생한다고 한다. 즉, 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근하여 조직이 기대하는 성과를 달성할 경우 반대급부로 부하가 원하는 것을 제공해줌으로써 부하들에게 동기를 부여하는 리더십이다. 따라서 거래적 리더들은 부하들에게 바람직한 결과를 달성하기 위하여 해야만 하는 명백한 역할을 부여하고 또한 자신이 기대하는 바를 정확히 제시함으로써 부하들이 조직에서 요구하는 바를 충족시키기 위해 최선을 다하는 묵시적인 계약관계가 존재한다. 그러나 이러한 리더십은 서로 간에 자발적으로 더 큰 성과를 올릴 수 없다고 지적하고 있다.

Burns의 이론을 토대로 하여 Bass(1985a)는 거래적 리더십에 대해 일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하의 관계에서 기대되는 노력 또는 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여가 되는 과정을 거래적 리더십이라 정의하고 있는데 교환 또는 협상과의 관계는 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공하는 관계를 의미한다.

조직유효성은 조직이론 및 관리에서 매우 중요한 핵심개념이자 연구주제로서 조직을 평가하는 가장 대표적인 기준이지만 조직이나 목표를 보는 관점이 다양하고 그 측정이 어렵기 때문에 모든 조직에 보편적으로 적용되는 유효성을 정의하는 것이 불가능하다고 단언하는 학자도 있다²⁾. 그러나 유효성이란 개념은 공식적 조직의 성과를 측정하는 적절한 수단이 되고, 모든 조직 활동의 주요한 평가기준이 됨과 동시에 조직연구자들에게는 조직을 비교하는 개념적인 틀을 제공해 줄 수 있기 때문에 현실적으로 적용할 유효성의 개념화가 필요하다. 조직유효성을 측정하기 위한 지표로 자산증가, 성장, 수익성 등 경제적 성과를 나타내는 객관적 지표와 조직몰입, 직무만족, 삶의 질 등을 나타내는 주관적 지표로 구분할 수 있다. 조직유효성의 주관적 지표는 객관적 지표보다 결과가 선명하고 강하게 나타나는 장점이 있기 때문에 본 연구에서는 조직유효성을 측정하는 지표로 주관적 지표인 직무만족과 조직몰입을 평가지표로 사용하고자 한다.

리더가 조직의 구성원들과의 관계와 심리상태를 인식하고 적합한 리더십을 발휘할 때 조직구성원의 성과가 향상될 수 있다. 리더가 구성원의 역할을 분명하게 해주고 고려해 줄수록 그들의 직무만족과 조직몰입은 커진다고 한다(Bateman & Strasser, 1984).

2) J. P. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness", in P. S. Goodman & J. M. Pennings(eds), *New perspectives on Organizational Effectiveness*(San Francisco: Jossey-Bass, 1977, p.15.

직무만족에 대한 정의는 학자에 따라 약간의 차이가 있지만, Smith는 각 개인의 직무와 관련되어 경험하는 모든 호악감의 총화, 또는 이러한 호악감의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였다. Gilmer는 “직무만족 또는 불만족은 자기 직무에 대하여 관련요인 및 일상적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과”라고 정의하였으며, Osborn 등은 “직무만족이란 직무과정, 작업조건, 동료관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적 느낌의 정도”라고 정의하였다. McCormick과 Ilgen은 “직무만족은 직무를 통해 얻어지거나 경험하게 되는 욕구충족의 함수”로 정의하였다. 이상의 정의를 종합해 볼 때 직무만족이란 한 개인이 자신의 맡은 직무에서 얻은 욕구충족에 대한 감정적 태도라 할 수 있으며, 이는 자신이 직무수행에서 얻고자 하는 욕구의 충족 결과가 긍정적인 것이라야 한다. 또한 이러한 태도는 다음의 직무를 수행하는데 있어서 근무의욕과 사기를 결정 짓는 하나의 요소가 된다.

조직몰입은 조직의 관리적 측면에서 매우 중요한 요소이기 때문에 많은 학자들이 조직몰입이란 주제에 관심을 가져왔다. 조직몰입의 정의로부터 도출된 조직몰입 수준을 종속변수로 하고 여러 변수를 독립변수로 하여 이들 간의 관련성을 분석하는 연구가 활발히 이루어졌다 (Luthans, Baack & Taylro, 1987). 조직몰입에 대해서는 1960년대부터 지금까지 많은 학자들에 의하여 연구되어져 왔지만 아직까지 각 연구자들 나름대로의 입장에서 개념을 정의하려는 경향이 있기 때문에 보편화된 정의가 내려져 있지 않다. 그 원인으로는 조직몰입을 연구하는 학자들이 사회학, 종교학, 정치학 등 여러 영역에 걸쳐 있기 때문이고 또 연구자의 연구목적에 따라 정의를 다르게 하고 있기 때문이다.

2. 리더십과 국가문화특성에 관한 연구

문화는 학자에 따라 실로 다양하게 정의되어 1950년에 이미 100가지가 넘는 문화개념이 열거될 정도였다(Kroeber & Kluckhoh, 1952). 문화에 대한 정의는 학자들마다 연구목적과 접근시각에 따라서 기술적, 역사적, 규범적, 심리적, 구조적, 유전적 유형에 따라 다양하게 정의되고 있다.

국가문화특성에 대한 연구는 제2차 세계대전 이후 활발하게 전개되기 시작하여 현재까지 가장 널리 알려진 것으로는 클러크혼(Kluckhoh, 1961), 트롬페날스(Trompenaars, 1993), 홉스테드(Hofstede, 1980), 트리앤디스(Triandis, 1993)등의 연구가 있다. 클러크혼은 국가문화를 6가지 배교차원을 설정하여 국가간의 문화차이를 설명하였으며, 트롬페날스는 타인과의 관계, 시간지향성, 환경에 대한 태도의 3가지 차원으로 국가 간 문화차이를 설명하였다. 홉스테드는 4

가지의 비교차원으로 국가문화차이를 설명하였는데 최근에 제5차원으로 장기지향성의 시간 태도 개념을 추가하였다. 트리앤디스는 개인주의 대 집단주의와 수직적 대 수평적이라는 개념을 이분화하여 4가지 국가문화를 통해 문화차이를 설명하였다.

이처럼 여러 학자들의 다양한 문화 분류 기준 중에서 문화적 차이를 인식하는 분석의 틀로써 가장 널리 사용되는 문화모형은 홉스테드의 문화 분류이다. 그는 40여개 국가로부터 수집된 자료를 바탕으로 이러한 정신적 프로그램을 4가지의 근본적인 가치차원으로 나누고 각 국가를 4가지 가치차원을 기준으로 하여 분류하였다(Hofstede, 1980). 홉스테드가 제시한 문화적 차원은 개인주의, 권력간격, 불확실회피성향, 남성주의의 4가지로 나눔으로써 각국의 문화를 연역적으로 비교 할 수 있도록 하였다(Bond & Forgas, 1985). 실증적 연구를 바탕으로 문화 간 차이를 규명하고 있는 홉스테드의 분류의 그런 의미에서 매우 유용하다(Foschi, 1980).

한 국가의 문화특성이 다른 국가에서도 적용될 것이라는 지금까지의 가정에 대하여 문화 특성이 다른 사람들에게 같은 행동양식이나 의식구조를 기대하는 것이 잘못된 것이라는 관점이 제시되고 있다(Mueller & Clarke, 1998). 국가문화는 특수한 사회의 전반적인 생활양식의 틀을 드러내고 있다. 기업 활동과 국가문화는 가깝게 얽혀 있고, 국가의 문화적 활동과 이해는 기업 활동에 기본적인 것이다. 기업이 운영되는 국가의 문화는 많은 기업변수에 서로 다른 영향을 주고, 가져오는 결과도 국가마다 다르게 나타난다. 국가문화의 영향력은 그 국민들의 기본적 믿음과 행동에 의해 나타난다. 또한 문화는 종업원들에게 직무수행의 방법에 대한 감각과 내용 및 우선순위가 무엇인지 등에 대한 감각을 준다. 종업원들이 기업의 사명을 위해 전략을 수행하는데 있어서 문화는 매우 중요하다. 국가문화와 리더십은 밀접한 관계가 있다. 경영자나 종업원 모두는 리더이건 아니건 간에 국가 문화 수준에서 오는 다소간의 공유된 문화를 갖고 있다.

리더십은 서로 다른 문화권에서 다르게 기능할 수 있다. 미국의 경영리더는 새롭고 젊은 것을 강조하는 경향이 있고, 현대 경영적 사고를 활용한다. 미래지향적이며 좋은 미래를 위해 모든 것을, 환경까지도 변화시키려 하고, 활동과 일에 높은 가치를 둔다. 성장과 리더십은 하나의 미덕으로 간주하고, 리더십이 있는 경영자는 적절한 기술을 적용하고 어려운 결정에서 모험적으로 미래를 창조해 간다. 아랍의 기업리더는 기업 전체에 개인의 통제력을 확장하는 지배적인 개인이다. 권위는 배타적이고, 주관적인 경영을 적용한다. 이들은 권력을 즐기고, 그것을 포기하는 것은 약해지는 징조로 본다. 상부하달식의 의사소통과 권위주의가 지배적인 기본가치이다. 중국은 가족자본주의로 기업의 함축적 모델은 가족기업이다. 가족 안에서 시작되고 성장하며, 가족에 의해, 가족 안에서 기업이 운영된다. 유교적 전통에 의해 중국

인들의 가치는 개인을 사회 단위로 보기보다 가족을 강조한다. 가족이 중국사회의 기초일 뿐 아니라 기업의 기초이기도 한 것이다. 이처럼 리더십과 문화는 불가분의 관계가 있으며, 리더들은 다양한 국가문화 안에서 활동한다. 즉 기업리더십은 문화와 함께 논의되어야 하고, 국가문화 안에서 분석되어야 한다.

〈표 2〉 문헌연구

요인	연구대상	연구자
국가문화	개인주의, 권력간격, 불확실회피성향, 여성주의 국가문화와 리더십	Hofstede, G(1980) Schwartz & Davis(1981) Mueller & Clarke(1998) Chang (2006)
리더십	변혁적 리더십 거래적 리더십	Bass (1985), Burns(1978) Tichy & Devanna(1986) Yammarino(1993)
조직유효성	리더십과 직무만족, 조직몰입	Stogdill(1974), Bernardin(1976) Klepinger(1980) Bateman & Strasser(1984)

Ⅲ. 연구모형 및 설계

1. 연구모형

본 연구는 리더십유형과 조직유효성에 있어서 국가문화특성이 미치는 조절효과에 대해 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구의 내용은 크게 두 가지로 요약해 볼 수 있다.

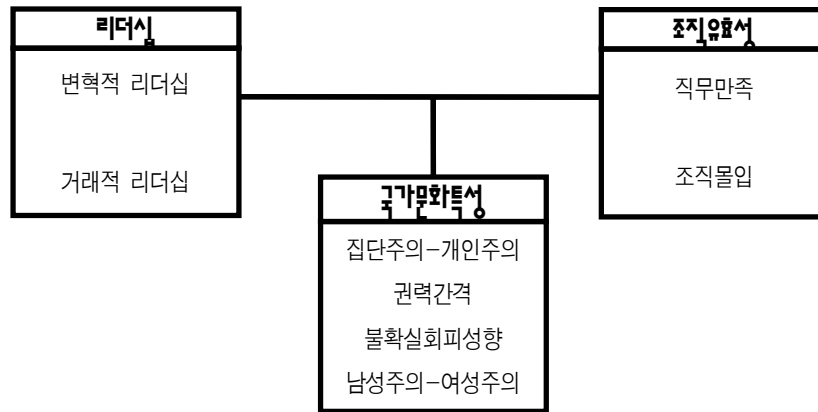
첫째 리더십유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 두 번째 리더십유형과 직무만족에 국가문화특성이 미치는 조절효과와 리더십유형과 조직몰입에 국가문화특성이 미치는 조절효과를 통한 적합성에 관한 내용이다.

본 연구의 이론적 토대는 Bass(1990)가 개발한 Multiple leadership questionnaire를 토대로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 몇 개의 하위요인으로 구성되어 있음을 밝혔다. 그는 기존 리더십 이론들이 결국은 일종의 ‘거래적 리더십’으로 정리된다고 보았다. 대부분 모두 부하의 노력을 유도하기 위한 방법으로 부하들의 행위 결과에 대한 보상이나 벌을 사용, 성과를 유도하고 경제적 비용 및 효익에 의거한 리더와 부하 사이의 거래적 관계를 강조한다는 것

이다. 그러나 구성원들의 고차원적인 헌신과 성과를 기대하기 위해선 변혁적 리더십이 필요하다고 보았다.

한편, 조직목표를 성공적으로 달성하기 위해서는 조직구성원들이 동기유발을 통한 직무만족의 제고는 매우 중요한 요인이 되며 리더는 구성원들로 하여금 조직목표를 이행하기 위하여 유용한 방향으로 행동하도록 하여야 한다. 어떤 조직에 있어서 동일한 상황과 동일한 조건 아래에서도 리더십의 유형에 따라 그 직무만족은 달라지며 조직목표달성의 성패는 바로 리더십의 발휘에 있다. 조직의 목표달성과 조직 내 구성원의 만족을 높이기 위해서는 올바른 리더십의 발휘와 직무만족의 요인을 파악하여 적절하게 사용되어야 하며, 따라서 리더십의 여러 유형 중에서 조직에 맞는 리더십을 발휘하는 것이 중요하다. 최근 20년 동안 기존의 리더십 이론의 단점을 보완하기 위해 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 변혁적 리더십 등과 같은 새로운 리더십이론이 나타나게 되었다. 이에 최근 연구자들로부터 주목 받고 있는 두 가지 리더십 유형, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 상관관계를 분석하고 의의를 도출해 보고자 한다.

두 번째, 일반적으로 기업은 그들이 활동하는 국가가 중요시하는 가치와 구성원들이 공유하고 있는 가치관이나 규범에 의해 사회화된다. 기업은 기업이 속한 사회적 환경 안에서 성장하고, 또한 그 사회의 가치에 의해 영향을 받기 때문이다. 이러한 사회적 가치는 경영자의 태도와 리더십에도 영향을 미친다. 많은 기업들이 국가배경과 상관없이 자신의 고유한 조직 문화와 신념을 지니고 있음에도 불구하고, 국가문화는 여전히 기업들의 국별 차이와 성향을 설명하는 중요한 요인으로 남아있다. 따라서 기업의 국가별 차이를 설명할 수 있는 가장 중요한 요인 중의 하나로 기업이 저마다 속해 있는 국가나 사회가 학습하고 공유하는 문화적 가치를 들 수 있다. 국가별로 차별화된 문화성향이나 가치관에 대한 연구는 홉스테드(Hofstede), 본드(Bond), 슈와르츠(Schwartz), 랄스톤(Ralston) 등에 의해 주도되어 왔으나, 국가문화연구에서 가장 많이 활용되는 연구는 Hofstede(1980)의 문화차원에 대한 연구이다. 홉스테드의 문화차원으로는 개인주의-집단주의, 권력간격, 불확실회피성향, 남성주의-여성주의의 네 가지를 들 수 있다. 따라서 본 연구는 홉스테드의 국가문화차원이 리더십 유형과 조직유효성에 미치는 조절효과를 파악하고 이를 통해 국가문화특성에 적합한 리더십유형을 분석하고 의의를 도출해 보고자 한다. 이상의 논의를 토대로 하여 연구모형을 제시하고자 한다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설

1) 리더십유형과 조직유효성에 관한 가설

거래적 리더십과 변혁적 리더십이 직무만족 등 조직유효성에 영향을 미친다는 가설은 이미 1960년대에 Bowers and Seashore(1966)에서 제시된 이후 널리 수용되고 있다. 이덕로(1994)에서 직무만족과 조직몰입은 카리스마, 개인적 배려와 예외에 의한 관리, 상황적 보상이 큰 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, 부하의 추가근무 노력에는 거의 유의하지 않는 것으로 나타났다. 또한 표용태(1998)는 호텔 조직의 경쟁력을 향상시키기 위한 방안으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 호텔 종사자의 조직몰입 및 집단 응집력 간의 관계를 파악하고 더 나아가 그들의 이직성향에 미치는 영향력을 알아보았다.

변혁적 리더십이란 리더의 개인의 가치와 리더에 대한 부하들의 믿음이나 신념을 유발하고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해 주고 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족을 높이는 방향으로 이끄는 과정이다. 이로써 변혁적 리더십은 부하의 자신감을 증진할 뿐 아니라 부하 자신의 이해관계를 조직의 이해관계로 발전시키기 때문에 기대이상의 성과를 내게 한다. 지금까지 많은 연구들은 변혁적 리더십이 집단적 성과, 리더십 유효성, 그리고 리더에 대한 만족도 등에 정의 영향을 미치며 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 넘어서고 있음을 보였다(Avolio et al., 1988; Bass and Avolio, 1994). 이덕로(1994)나 Tucker and Russel(2004)에서도 거래적 리더십 요인만을 사용했을 때보다 변혁적 리더십을 추가함으로써 부하의 직무만족과 조직몰입이

더 증대됨이 확인되었다.

그러나 경우에 따라서는, 변혁적 리더십이나 거래적 리더십이 조직유효성에 모두 유의한 영향을 미치는 것은 아니라는 결과도 있다. 홍상태(2000)의 경우 변혁적 리더십은 조직유효성에 유의한 정의 영향을 미치지만, 거래적 리더십이 경우 조직유효성에 별다른 영향을 미치지 않았다. 이정남·김문석(2009)에서도 두 리더십 간 일종의 긴장 관계가 확인되었다. 이런 연구들은 결국, 같은 리더십 안에서도 그 형태에 따라 조직유효성에 미치는 영향의 크기나 방향에 차이가 있을 수 있음을 의미한다.

거래적 리더십과 직무만족도와의 관계는 구성요인인 조건적 보상이 구성원들의 만족과 성과에 긍정적이라는(Posakoff, 1990)연구가 있는 반면, 부정적이라는 연구결과가 있기도 하다(Howell & Avolio, 1993) 등이 있다. 종합적으로 거래적 리더십이 조직유효성에 대해 긍정적인 영향력을 행사한다고 할지라도 구성원들의 개인적인 욕구개발에 대한 리더의 몰입이 배제되어 있고 더욱이 보다 높은 수준의 구성원들의 정서적 몰입은 거의 없다고 볼 수 있다(Posakoff, 2003). 이러한 상반되는 결과들을 살펴보면 대체로 조건적 보상은 직무만족에 어느 정도 긍정적 영향력을 행사 할 수 있다고 할 수도 있지만, 예외에 의한 관리가 대부분의 연구에서 직무만족에 대해 부정적인 영향력을 행사한다는 연구결과가 나왔기에 거래적 리더십은 변혁적 리더십에 비해 직무만족에 긍정적 영향을 주지 못하는 것으로 볼 수 있다. Bass(1985)에 의하면 거래적 리더십의 경우 리더들이 조직 관리를 유지하고 개선시키기 위해 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘하고 처벌과 보상을 적절히 활용한다. 그러나 변혁적 리더십은 구성원들로 하여금 기대 이상의 성과를 낼 수 있도록 추가적인 노력을 발휘하도록 만들며, 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 부하들의 직무만족을 높여 주어 추종자들이 개인적인 이해를 버리고 조직 전체의 이익을 위해서 전력하도록 유도하여 고차원적인 욕구가 발현되도록 한다.

한편 많은 연구자들이 리더십에 따른 조직의 성과차원으로 직무만족보다 조직몰입을 더욱 많이 고려하고 있다(Meyer & Allen, 1991; Shamir, House & Arthur, 1993; Bycio, Allen & Hackett, 1995). 이들은 다양한 하위구성개념을 포함하는 형태로 조직몰입을 재 개념화하고, 리더십과의 관련성을 밝히고 있다. Koh, Steers(1976)은 변혁적 리더가 그렇지 않은 리더에 비해 구성원들의 몰입수준 및 조직시민 행동향상을 높게 형성한다고 보고하였다. 변혁적 리더의 부하들은 과업에 대단히 높은 의미를 부여하도록 리더에 의해 기대되며, 그러한 과업에 대한 높은 의미는 부하들의 자아개념을 리더와 공동체를 위한 행동에 연결 짓도록 한다. 종합적으로 볼 때 구성원들에게 자율적 행동의 기회를 많이 부여하고 내적으로 동기부여를 하

는 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 직무만족 및 조직몰입에 있어서 보다 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시해 보고자한다.

가설1. 변혁적 리더십은 조직유효성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2. 거래적 리더십은 조직유효성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설3. 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직유효성에 보다 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2) 리더십유형과 조직유효성에 국가문화특성이 미치는 조절효과에 관한 가설

리더십에 있어서 문화의 중요성이 대두되는 이유는 효율적인 다국적 조직의 설계와 이에 적합한 리더의 선발, 그리고 다양한 문화적 배경을 가진 구성원들로 이루어진 조직을 효과적으로 관리하는 문제뿐만 아니라, 세계화에 따른 문화적 차이가 리더십의 성과에 미치는 영향을 이해할 필요가 있기 때문이다.

다국적 기업들이 현지종업원의 동기부여나 경영에서 문화의 중요성을 고려하지 않아서 인적자원관리에 실패하는 경우가 많이 발생하였기 때문에, 최근 연구에서는 문화적 요인을 반영하는 연구들이 제시되고 있다. 국가문화지향성과 적합관계를 이루는 리더십은 부하에게 쉽게 수용될 수 있고, 부하에 대한 리더의 영향력을 증대시킬 수 있어 리더십이 효과도 향상된다.

개인주의 문화에서 조직 구성원들은 개인의 일에 대한 가치와 회사와 자신의 목표가 일치하지 않는 경우 이직이 손쉽게 이루어 질 수 있다, 이러한 이동가능성으로 인해 조직몰입은 개인주의 문화권에서는 유의적이지 않을 것으로 생각된다. 개인주의 성향이 높을수록 개인의 인격과 이익을 중시한 다는 것으로 보는 것이다. 개인주의 성향이 높다는 것은 곧 자신의 이익을 중시한다는 것으로 보는 것이다. 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 접촉을 시작할 때 발생한다고 보는 관점이기 때문에 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근하여 조직이 기대하는 성과를 달성할 경우 반대급부로 부하가 원하는 것을 제공해줌으로써 부하들에게 동기를 부여하는 리더십이다. 따라서 개인주의 성향이 높을수록 거래적 리더십에 보다 긍정적 영향을 줄 수 있을 것으로 생각할 수 있다.

변혁적 리더십은 리더와 부하들이 서로 사기를 높이고 동기 유발하는 과정을 의미하며 환경변화에 대한 조직변혁을 인식하여 장기적인 비전을 제시하고 구체적인 목표를 달성하기 위해 전략을 세우는 리더십을 의미하고 있다. 집단주의 문화는 개인 간의 유대뿐만 아니라 집단의 결속, 상호지원이나 지지활동을 강조한다. 집단주의 문화에 속하는 개인은 외부환경, 즉 고객, 동료의 요구에 따라 자신들의 목표를 맞추기 때문에 상대적으로 구성원들과의 상호

신뢰를 바탕으로 조직과의 관계를 존중하고 받아들이게 된다. 이런 측면에서 집단주의 문화를 추구하는 조직이 변혁적 리더십을 채택하는 경우 구성원의 직무만족과 조직몰입정도에 보다 긍정적 영향을 줄 수 있을 것이라 생각된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시해 보고자 한다.

가설4. 집단주의 문화특성은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십과 조직유효성에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

Bass(1985)는 미 육군 장교를 대상으로 리더십의 구성요인이 부하의 만족도와 상호 어떠한 관련성을 갖고 있는지 파악하기 위하여 실증연구를 하였다. 변혁적 리더는 조직 구성원들이 조직의 결과에 대한 문제점들에 대하여 보다 큰 인식을 지니도록 하기 위하여 동료와 부하들을 규합하고 고무시키는 역할도 시도한다. 이러한 변혁적 리더는 부하들로 하여금 동기부여를 통해 지휘한다는 것이다. 따라서 부하들은 리더에 대해서 안정감, 충성심, 존경심을 가지고 그들이 할 수 있는 것 이상으로 사고하고 행동하도록 동기부여가 되는 것이다. 권력간격이 큰 문화권의 사람들은 자신들에게 독립성과 자율성이 주어지며 독립적인 새로운 직무로 인해 발생할 지도 모를 모호성에 대해 달가워하지 않는다(Kirkman & Shapiro, 1997a). 따라서 권력간격이 큰 문화의 사람들에 자율권과 책임을 부여하는 방식은 적합하지 않을 수 있으며, 권력간격이 낮은 문화권에서는 부하직원이 상사에게 의존하는 정도가 약하며, 상사와 부하직원은 상호의존관계를 형성하는 것을 선호하기 때문에 자율적인 책임을 부여하는 방식을 통해 상호작용하는 관계형성이 적합하다.

권력간격이 큰 계층적 조직구조에서 종업원들은 상사와의 수직적 관계가 충족될 때 직무수행에 편안함을 느끼고 자신의 회사내 성공과 비전을 긍정적으로 보게된다. 종업원의 조직내 성공가능성은 조직몰입을 갖도록 하는 조건이 된다(O'Reilly and Chatman, 1986). 권력간격이 큰 문화권일수록 강력한 리더가 존재하는 변혁적 리더십이 보다 적합한 리더십유형이라고 볼 수 있다.

권력간격이 낮은 문화권은 개인들에게 평등한 기회가 주어진다는 가정하에서 개인의 능력과 공헌에 따라 그 개인에게 주어지는 권위와 보상이 결정된다고 생각한다. 따라서 권력간격이 낮은 경우 개인의 업적이나 능력에 의한 보상을 더 선호 할 것이라고 생각 할 수 있으며, 이러한 교환관계를 통한 공정한 보상이 이루어진다면 종업원들의 직무만족이나 조직몰입에 보다 긍정적 영향이 있을 것으로 생각 할 수 있다. 따라서 권력간격이 낮은 문화권의 경우

거래적 리더십의 채택이 조직유효성에 보다 긍정적 영향을 줄 수 있을 것이라고 생각된다. 이에 다음과 같은 가설을 제시해 보고자 한다.

가설 5. 권력간격이 큰 문화특성은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십과 조직유효성 사이에 미치는 영향이 더 클 것이다.

남성주의 성향이 크다는 것은 자기주장이 강하고, 경쟁적이며, 야심적이 되도록 사회화되어진 것을 의미한다. 또한 일의 결과를 강조하고, 모든 사람을 업적에 따라 보상하는 경향이 강하다는 뜻이기도 하다. 또한 남성주의란 남녀의 역할을 뚜렷하게 구분 짓는 사회를 말한다. 한 사회의 지배적인 가치는 남성중심이며 업적과 성공, 적극성, 투쟁성이며 타인에 대한 배려가 부족하다는 특징이 있다. 회사 조직 내에서 나타나는 남성주의 문화성향의 특징은 조직에서의 인정과 보수를 중요하게 생각하며 성취감의 달성은 수입과 승진에 비례한다고 믿고 있다. 경쟁을 통한 공정한 보상을 매우 중요하게 생각하고 있기 때문에 남성주의 문화성향은 거래적 리더십과 긍정적 상호작용을 보일 것으로 예측해 볼 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 제시해 보고자 한다.

가설 6. 남성주의 문화특성은 변혁적 리더십보다 거래적 리더십과 조직유효성 사이에 미치는 영향이 더 클 것이다.

불확실 회피성향이 약한 문화성향이 구성원들은 변화를 추구하고 수용하며, 자신을 변화의 주체로 인식한다. 자연도 변화시킬 수 있는 대상으로 여기고, 진보적 발전은 물질적, 계량적인 것으로 측정한다. 행동 지향적이고 역동적이며, 결과의 측정은 양적 수익성으로 파악한다. 따라서 기업을 사회적 집단이기 보다는 하나의 시스템으로 인식하고 운영하는 것으로 인식한다. 불확실 회피성향이 약한 문화권의 이와 같은 특징은 거래적 리더십에 보다 긍정적인 반응을 나타낼 것으로 보여 진다. 반면 불확실 회피성향이 큰 문화권의 구성원들은 불확실성에 대한 불안의 해소를 리더를 통해 해소하려는 성향이 있다. 변혁적 리더십은 구성원의 가치체계와 신념체계를 변화시킴으로써 조직이나 집단의 성과를 제고하려는 지도자의 유형을 의미한다. 변혁적 리더십을 발휘하는 지도자는 조직의 구성원들이 조직의 결과에 대한 문제점에 대하여 보다 큰 인식을 지니도록 하기 위하여 동료, 구성원, 고객들을 규합하고 고무시키는 역할을 시도한다. 변혁적 지도자는 구성원들에게 명확한 방향성을 제시할 수 있어야 하

고 강한 자신감을 전제로 한 결단력을 구성원들에게 증명할 수 있는 능력도 중요하다. 이러한 변혁적 리더십의 특징은 명확한 방향성과 목표설정을 제시함으로 불확실성을 최소화 시키려고 하는 성향이 강한 불확실회피성향이 강한 문화권과 긍정적 상호작용을 나타 낼 것이라고 볼 수 있다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 제시해 보고자 한다.

가설 7. 불확실 회피성향이 큰 문화특성은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십과 조직유효성 사이에 미치는 영향이 더 클 것이다.

IV. 연구방법 및 실증분석

1. 표본선정 및 변수의 측정

1) 표본선정

본 연구목적에 부합하는 자료 수집을 위하여 설문조사를 통한 자료수집방법을 채택하였다. 먼저, 기업선정을 위하여 본 연구에서는 2013년 현재 해외 자회사를 두고 있는 다국적기업과 한국에 진출해 있는 외국계 기업 중 국내에 자회사를 두고 있는 외국기업을 모집단으로 선정하였다. 표본을 추출하기 위한 프레임으로 대한무역투자진흥공사에서 발행한 『2012/2013년 해외진출 한국기업 디렉토리』와 한국외국기업협회에서 제공하는 국내 진출 외국기업 목록을 이용하여 종업원 1000명 이상인 기업을 표본으로 선정하였다.

두 번째 단계에서는 선정된 기업 중에서 표본 기업의 전화번호, 혹은 e-mail주소가 정확하지 않거나 서버에 문제가 있는 기업을 제외하여 170개의 기업을 선정하였다. 표본대상을 국내기업과 외국계기업의 구분 없이 분석에 사용한 이유는 다음과 같다. 보편적으로 지역은 아시아, 북미, 남미, 아프리카, 유럽지역으로 구분할 수 있겠지만 동일한 대륙에 속해 있는 국가인 경우에도 동일한 국가문화특성을 나타내고 있지는 않다. 또한 동일한 국가에 속해 있는 기업의 경우에도 상이한 문화성향을 나타낼 수도 있기 때문에 외국계기업과 국내기업의 구분 없이 표본으로 선정하였다. 설문응답자는 최고경영자를 비롯한 기획부서, 인사부서, 마케팅부서의 책임 관리자로부터 응답을 받았다. 최종적으로 수집된 설문지는 121부로 회수율은 71.2%이다. 이 중 설문문항에 대한 응답 누락 등으로 인해 실증분석에 부적합하다고 판단된

설문지를 제외한 94부의 설문지 최종분석에 이용되어 졌다. 표본기업의 산업별 분포 및 국가별 분포는 <표 3>, <표 4>과 같다.

<표 3> 표본기업 현황 및 분포

산업	식음료	화학/금속	전자/전기	철강/비금속	자동차/기계	건설/자재	보험/금융	기타/서비스	계
빈도	12	8	10	9	17	11	22	5	94

<표 4> 해외진출 모기업 국가현황

국가	한국	중국, 홍콩	일본	북미	유럽	동남아시아	중동	인도/기타	계
빈도	18	11	7	15	12	13	5	13	94

2) 변수 및 측정방법

본 연구에서는 기존연구에서 사용되었던 측정변수가 있을 경우에는 이를 이용하였으며, 그렇지 않은 경우에는 새로운 척도를 개발하여 사용하였다. 본 연구에서 분석하고자 하는 변수는 리더십과 국가문화특성, 조직유효성의 세 가지로 구분된다. 먼저 국가문화특성은 홉스테드의 네 가지 문화차원을 사용하였으며, 홉스테드의 계량화된 지표를 사용하지 않은 까닭은 홉스테드의 계량화된 지표는 과거 IBM기업들 대상으로 측정된 지표들이기 때문에 측정대상 기업이 달라질 경우 동일한 문화특성을 대표한다고 보기에 일반성이 결여될 수도 있으며, 홉스테드가 문화차원을 조사할 당시와 지금은 급격한 환경변화로 인해 국가문화특성 또한 과거와 달라졌다고 볼 수 있기 때문에 홉스테드의 설문항목을 반영하여 직접 조사하였다. 홉스테드의 설문항목을 반영한 국가문화특성은 개인-집단주의 경우 핵가족제도, 팀별 보상제, 성과급제도의 3가지 항목으로, 권력간격의 경우 중앙집권식 조직구조, 부와 명예중시의 두 가지 항목으로, 여성-남성주의의 경우 여성의 정치참여수준, 출세 지향적 성향과 물질중시성향의 두 가지 항목으로, 불확실회피성향의 경우 혁신적 아이디어의 수용정도와 규칙과 규범의 엄중성, 사회보장제도수준의 세 가지 항목으로 Likert 5점 척도로 측정하였다.

리더십 유형은 Bass (1985), Burns(1978), Bass and Avlio(1990)의 리더십 설문(MLQ-5X)을 참고하여 적용하였으며 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하였다. 거래적 리더십은

Bass(1990)의 정의에 따라 업적에 따른 보상(4), 예외관리(3)문항으로 구성되어 있으며 MLQ-5X의 항목을 수정하여 활용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 변혁적 리더십은 카리스마(2), 개별적배려(3), 지적자극(2)문항으로 구성되며 각 문항은 Likert 5점 척도로 측정하였다.

조직유효성은 직무만족과 조직몰입의 두 요인을 구분하였다. 직무만족은 조직 내에서 직무와 관련된 경험에 대해 가지는 감정적인 평가로 정의하고, 직무성격, 보수, 동료, 성취측정기준, 상사에 대한 만족의 5개 항목으로 구성하였다. 조직몰입은 조직에 대한 애착을 갖고 구성원으로 계속 존속하기를 강력히 희망하면서, 조직의 목표와 가치를 수용하여 내면화시키고 자 하는 개인적 노력을 정의될 수 있다. Allen and Meyer(1990)이 개발한 조직몰입 항목을 수정하여 구성된 자부심, 아직의도, 회사와 일체화, 회사의 미래에 대한 관심의 4개 항목으로 측정하였다.

2. 가설검증

1) 신뢰성 및 타당성 검증

본 논문에서 제시된 가설들을 검증하기 위하여 여러 가지 통계분석법을 이용하였다. 분석은 각 변수의 신뢰성 검증을 위해 크론바 알파계수를 산출하였으며, 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시하였다. 일반적으로 변수들 간의 내적 일관성을 측정하기 위한 신뢰성 검증을 위한 크론바 알파값은 0.6이상이면 의미가 있는 것으로 인정하고 있다. 타당성이란 측정 도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영 할 수 있는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 설문지 구성의 타당성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. <표 6>, <표 7>, <표 8>, 에서 나타난 것처럼 타당성 검증결과 국가문화특성에서 집단주의, 권력간격, 불확실회피성향, 여성주의의 4개요인, 리더십에서 거래적 리더십, 변혁적 리더십의 2개요인, 조직유효성은 직무만족과 조직몰입의 2개 요인으로 구분되었으며 이들 모두 0.7이상으로 타당성과 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 변수 및 측정방법

변수	개념적 정의	연구자	항목
국가문화 지향성	집단주의, 권력간격 불확실회피, 여성주의	Hofstede(1980)	집단주의(3), 권력간격(2) 불확실회피(3), 여성주의(2)
리더십	거래적, 변혁적	Bass (1985), Burns(1978) Bass and Avlio(1990)	업적에 따른 보상(4), 예외관리(3) & 카리스마(2), 개별적배려(3), 지적자극(2)
조직 효과성	직무만족 조직몰입	Arnold and Feldman(1988), Allen and Mayer(1990)	직무성격, 보수, 동료, 성과측정기준, 상사에 대한 만족(5) & 구성원 자부심, 이직의도, 회사와 일체화, 회사의 미래에 대한 관심(4)

2) 가설검증

가설 검증에 앞서 독립변수, 종속변수, 조절변수로 설정된 여러 변수 사이의 관계를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 각 변수 간의 상관관계를 살펴보면 다음의 <표 9>과 같다. 독립변수인 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 독립변수인 거래적 리더십, 변혁적 리더십 모두 조절변수인 국가문화특성에 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다.

본 논문은 연구가설을 두 단계로 구분하였다. 첫 번째 단계에서는 리더십유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였으며, 두 번째 단계에서 리더십 유형과 국가문화특성의 조절효과에 대해 살펴보았다.

먼저 리더십과 조직유효성에 관한 가설 검증 결과를 살펴보면 <표 10>, <표 11>과 같다. 거래적, 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향의 상대적 효과를 살펴보기 위해 상관관계를 기초로 거래적, 변혁적 리더십을 독립변수로, 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과를 살펴보면, 변혁적 리더십과 직무만족의 t 값은 58.423***으로 통계적으로 유의하게 나타났으며, 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대한 분석결과 역시 t 값이 25.461***으로 유의한 결과를 보여주고 있다. 변혁적 리더십과 조직몰입에 있어 t 값은 12.837***으로 유의하게 나타났으며, 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계에 있어서는 t 값이 5.534***으로 역시 유의한 결과를 보여주고 있다. 따라서 리더십 유형과 조직유효성을 나타내는 가설1과 가설2는 지지됨을 알 수 있다. 한편 가설3의 검증을 위하여 표준화계수인 베타값을 비교하여 보면, 직무만족에 있어 변혁적 리더십($\beta=0.904$ ***)이 거래적 리더십

($\beta=0.394^{***}$)보다 높은 것으로 나타났고 조직몰입에 있어서도 변혁적 리더십($\beta=0.727^{***}$)이 거래적 리더십($\beta=0.314^{**}$)보다 높은 것으로 나타나 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 직무 만족과 조직몰입에 있어 보다 더 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설3도 지지됨을 알 수 있다. 다음으로 국가문화특성이 리더십에 미치는 조절효과에 관한 가설 검증결과를 살펴보면 <표 12>에서 <표 19>와 같다.

<표 6> 국가문화특성의 신뢰성과 타당성 검증

변수	집단주의	권력간격	불확실히피성향	여성주의	cronbach alpha
핵 가족 제도	0.839	0.102	0.086	0.051	0.972
팀별 이익분배	0.832	0.218	-0.090	0.030	
성과급 제도	0.763	-0.147	0.051	-0.026	
중앙집권식 조직구조	-0.053	0.837	-0.053	0.030	0.756
부와 명예의 공존	0.288	0.767	0.028	-0.022	
규칙과 규범제정	0.012	0.012	0.765	0.117	0.783
혁신적 아이디어수용정도	0.112	-0.310	0.763	0.010	
보장제도 수준	-0.034	0.163	0.802	-0.028	
출세 지향적 가치관	0.032	0.026	0.009	0.993	0.988
여성의 정치참여	0.007	-0.014	0.095	0.990	
Eigen Value	1.830	1.493	1.842	1.985	
설명분산(%)	18.295	14.926	18.421	19.849	

<표 7> 리더십의 신뢰성과 타당성 검증

변수	거래적 리더십	변혁적 리더십	cronbach alpha
노력에 대한 보상	0.924	0.369	0.828
사전에 합의된 보상	0.928	0.368	
보상과 처벌의 적절성	0.826	0.371	
효율적 관리 강조	0.824	0.374	
보편적 업무방식 선호	0.898	0.315	
문제가 없는 한 기존방식 고수	0.876	0.267	
확신과 자신감 표현	0.234	0.854	0.869
강력한 비전 제시	0.444	0.799	
능력에 맞는 업무부여	0.254	0.884	
적정한 권한 위임으로 성장기회제공	0.112	0.879	
개인적인 관심에 대한 노력	0.394	0.804	
새로운 방법으로 업무처리 장려	0.398	0.904	
새로운 아이디어 의견 장려	0.393	0.806	
Eigen Value	3.970	3.734	
설명분산(%)	49.624	46.681	

〈표 8〉 조직유효성의 신뢰성과 타당성 검증

변수	직무만족	조직몰입	cronbach alpha
직무성격에 대한 만족	0.898	0.315	0.929
보수에 대한 만족	0.998	0.276	
평가 기준에 대한 만족	0.898	0.307	
상사에 대한 만족	0.999	0.371	
동료에 대한 만족	0.997	0.009	
조직 구성원이라는 자부심	0.320	0.894	0.985
이직의도	0.211	0.992	
회사에 대한 충성심	0.305	0.904	
회사의 미래에 대한 관심	0.287	0.898	
Eigen Value	3.890	3.868	
설명분산(%)	47.504	46.249	

〈표 9〉 변수간 상관관계분석

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
거래적 리더십	9.892	0.772	1							
변혁적 리더십	4.671	0.675	.766***	1						
집단주의	5.664	1.446	.656***	.566***	1					
권력간격	4.674	2.049	.477**	.613**	.645**	1				
불확실회피	3.238	1.884	.201*	.334*	.237*	.334*	1			
남성주의	1.232	1.453	.277*	.278*	.250*	.306*	.654*	1		
직무만족	12.541	0.681	.329***	.356***	.455***	.541***	.332***	.324***	1	
조직몰입	10.790	0.781	.456***	.589***	.578***	.348***	.421***	.289***	.354***	1

〈표 10〉 리더십유형이 직무만족에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	B	t값	p값
직무만족	상수	0.015	0.917	0.000	1.000
	거래적	0.015	0.394***	25,461	0.000
	변혁적	0.015	0.904***	58,423	0.000
F값=200.5*** p값=0.000 R ² =0.972 수정R ² =0.972					
*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01					

<표 11> 리더십유형이 조직몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	B	t값	p값
조직몰입	상수	0.018	0.056	0.000	1.000
	거래적	0.314	0.057***	5.534	0.000
	변혁적	0.727	0.057***	12.837	0.000
	F값=97.775*** p값=0.000 R ² =0.627 수정R ² =0.621				

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

<표 12> 리더십유형과 직무만족에 집단주의 문화의 조절효과

변수	모델1		모델2		모델3	
	β	t	β	t	β	t
상수				.035		2.130
거래적리더십	.394***	25.461	.394***	26.386	.259***	6.321
변혁적리더십	.904***	58.423	.905***	59.366	1.196***	14.883
집단주의			.021	1.349	0.063**	3.143
거래적*집단주의					0.047	1.327
변혁적*집단주의					.295***	3.714
F값	200.5		134.5			
R ²	.972		.972			
수정R ²	.972		.972			

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

<표 13> 리더십유형과 직무만족에 권력간격 문화의 조절효과

변수	모델1		모델2		모델3	
	β	t	β	t	β	t
상수				.000		3.310
거래적리더십	.394***	25.461	.394***	25.223	.576***	18.344
변혁적리더십	.904***	58.423	.904***	57.756	.459***	6.763
권력간격			.002	0.109	.069***	3.617
거래적*권력간격					.074*	2.468
변혁적*권력간격					.429***	6.359
F값	200.5		330.8		1103.1	
R ²	.972		.972		.989	
수정R ²	.972		.971		.979	

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

〈표 14〉 리더십유형과 직무만족에 남성주의 문화의 조절효과

변수	모델1		모델2		모델3	
	β	t	β	t	β	t
상수				0.035		.488
거래적리더십	.394***	25,461	.310***	3.187	.271***	2.644
변혁적리더십	.904***	58,423	.869***	20.386	.855***	19.308
남성주의			.092	.876	.019	.133
거래적*남성주의					.152	1.152
변혁적*남성주의					.817	.042
F값	200.5		134.1		101.1	
R ²	.972		.872		.973	
수정R ²	.972		.872		.972	

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

〈표 15〉 리더십유형과 직무만족에 불확실회피 문화의 조절효과

변수	모델1		모델2		모델3	
	β	t	β	t	β	t
상수				.044		2.409
거래적리더십	.394***	25,461	.394***	25.211	.535***	39.189
변혁적리더십	.904***	58,423	.904***	57.933	.560***	21.267
불확실회피			.004	.287	.058***	4.797
거래적*불확실회피					-.077***	5.068
변혁적*불확실회피					.341***	11.808
F값	200.5		133.4		246.2	
R ²	.972		.971		.990	
수정R ²	.972		.971		.990	

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

〈표 16〉 리더십유형과 조직몰입에 집단주의 문화의 조절효과

변수	모델1		모델2		모델3	
	β	t	β	t	β	t
상수		.000		.000		.292
거래적리더십	.314***	5.534	.313***	5.468	.249***	1.555
변혁적리더십	.727***	12.837	.729***	12.721	.886***	2.820
집단주의			.020	.352	.039	.494
거래적*집단주의					.038	.276
변혁적*집단주의					.347*	4.211
F값	97.701		64.122		67.938	
R ²	.627		.628		.629	
수정R ²	.621		.618		.612	

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

〈표 17〉 리더십유형과 조직몰입에 권력간격 문화의 조절효과

변수	모델1		모델2		모델3	
	β	t	β	t	β	t
상수		.000		.000		.735
거래적리더십	.314***	5.534	.313***	5.473	.473***	3.521
변혁적리더십	.727***	12.837	.729***	12.719	.292***	1.006
권력간격			.019	.331	.072	.883
거래적*권력간격					.005	.035
변혁적*권력간격					.573**	1.798
F값	97.701		64.109		79.237	
R ²	.627		.628		.637	
수정R ²	.621		.618		.620	

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

〈표 18〉 리더십유형과 조직몰입에 남성주의 문화의 조절효과

변수	모델1		모델2		모델3	
	β	t	β	t	β	t
상수		.000		.000		.519
거래적리더십	.314***	5.534	1.710**	.196	1.711**	.462
변혁적리더십	.727***	12.837	2.569**	3.643	.532**	3.269
남성주의			.419	1.090	.129	.246
거래적*남성주의					.400	.824
변혁적*남성주의					.209	.042
F값	97.701		65.701		48.838	
R ²	.627		.631		.634	
수정R ²	.621		.622		.621	

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

〈표 19〉 리더십유형과 조직몰입에 불확실회피 문화의 조절효과

변수	모델1		모델2		모델3	
	β	t	β	t	β	t
상수		.000		.000		.348
거래적리더십	.314***	5.534	.313***	5.471	.443***	5.393
변혁적리더십	.727***	12.837	.727***	12.725	.409**	2.582
불확실회피			.003	.058	.058	.800
거래적*불확실회피					.061	.663
변혁적*불확실회피					.324**	2.865
F값	97.701		84.014		84.282	
R ²	.627		.628		.643	
수정R ²	.621		.616		.627	

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

<표 12><표 16>는 가설4의 검증결과로 거래적/변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 집단주의 문화의 조절효과를 검증한 결과이다. 분석결과를 살펴보면 <표 12>에서 나타난 것과 같이 집단주의 문화특성이 직무만족에 미치는 조절효과를 살펴보면 거래적 리더십의 경우 유의한 분석결과를 나타내지 못하고 있으며 변혁적 리더십의 경우만 집단주의 문화의 조절효과에 따라 직무만족에 미치는 영향이 통계적 유의수준을 만족하고 있다. <표 16>에서 보이는 것처럼 집단주의 문화성향이 조직몰입에 미치는 조절효과와 같은 경우 또한 변혁적 리더십의 경우에만 10%유의수준에서 유의한 결과를 보여주고 있다. 따라서 집단주의 문화특성은 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향이 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 크다는 가설 4는 채택되었음을 알 수 있다.

<표 13><표 17>은 가설 5의 검증결과로 거래적/변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 권력간격이 큰 문화특성이 미치는 조절효과에 관한 내용이다. <표 13>에서 나타난 것과 같이 권력간격의 경우 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두에 조절효과가 있는 것으로 나타났다지만 변혁적 리더십의 경우 $\beta=6.359$, 거래적 리더십의 경우 $\beta=2.468$ 로 조절효과와 영향정도가 변혁적 리더십이 더 큰 것으로 나타났다.

조직몰입의 경우 또한 <표 17>에서 나타난 것과 같이 권력간격은 변혁적 리더십의 경우만 조직몰입에 조절효과를 보이는 것으로 5%유의수준에서 검증되었다. 따라서 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 권력간격이 큰 경우 조직몰입에 더 큰 영향을 준다는 가설 5 역시 채택됨을 알 수 있다.

남성주의 문화특성은 직무만족과 조직몰입에 있어 거래적 리더십에 보다 큰 영향을 미칠 것이라는 가설 6의 경우 <표 14>와 <표 18>에서 나타난 것과 같이 남성주의 문화특성은 거래적 리더십과 변혁적 리더십 두 가지 전부에 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 6은 채택되지 못하였다.

가설 7의 검증결과로 <표 15>와 <표 19>에서 나타난 것과 같이 불확실회피성향은 거래적/변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 조절효과를 보이고 있다. 직무만족의 경우 불확실회피성향 단독요인으로는 유의한 조절효과를 나타내고 있지 않지만 국가문화특성과의 상호작용이 있는 경우 유의한 분석결과를 보여주고 있기 때문에 이는 의미 있는 분석결과로 볼 수 있다. 조직몰입에 있어 불확실회피성향이 미치는 조절효과는 불확실회피성향 단독요인으로는 유의한 결과를 나타내고 못하고 있지만 변혁적 리더십과의 상호작용이 있는 경우는 조직몰입에 유의한 조절효과를 보이고 있다. 따라서 변혁적 리더십의 경우 불확실회피성향이 클수록 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다는 가설 7은 채택되었다.

V. 결론

본 연구의 목적은 다국적기업의 리더십과 조직유효성에 있어서 국가문화요인이 어떠한 영향을 주는가를 실증분석하고, 더 나아가 국가문화특성과 리더십의 상호적합성이 이루어질 때 보다 나은 조직성과를 창출할 수 있는가에 대해 실증분석 하는 것이다. 이를 분석하기 위해 기존 연구를 바탕으로 하여 국가의 문화특성을 집단주의, 권력간격, 불확실회피성향, 여성주의의 네 가지 유형으로 제시하고, 리더십은 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 두 가지 유형으로 구분하였다. 조직유효성은 직무만족과 조직몰입의 두 요인으로 측정하였다.

국제경영을 수행하고 있는 해외진출기업과 국내진출 외국기업을 대상으로 조사를 실시하였으며 설문조사를 통해 회수된 표본을 이용하여 실증분석을 수행한 결과 총 7개의 가설 중 6개가 채택되었으며, 한 개는 기각되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 먼저, 리더십유형이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하기 위해 가설1, 가설2, 가설3을 제시하였는데 3개 가설 모두 유의한 수준에서 채택되었다. 가설3을 통해 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 보다 긍정적 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

한편 국가문화특성이 리더십에 미치는 영향의 조절효과를 알아보기 위해 가설4, 가설5, 가설6, 가설7을 실증분석 한 결과 가설 6을 제외한 모든 가설이 채택되었다. 집단주의 문화특성은 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십의 경우 직무만족이나 조직몰입 모두에 보다 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 권력간격이 큰 경우 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났지만 직무만족과 조직몰입에 있어서 변혁적 리더십의 경우가 보다 더 큰 영향을 주는 것으로 분석결과 나타났다. 그러나 남성주의 문화특성의 경우 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두에 유의한 조절효과가 없는 것으로 분석결과 나타났다. 마지막으로 불확실회피성향의 경우 회피성향이 클수록 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 준다는 의미 있는 결과를 도출하였다.

실증분석결과를 통한 본 연구의 시사점은 국가문화특성에 적합한 리더십을 채택하는 경우 보다 나은 조직성과를 달성할 수 있다는 것을 분석결과를 통해 보여주고 있다는 데 있다. 집단주의 문화성향을 지닌 국가에 진출하는 경우 거래적 리더십보다 변혁적 리더십을 선택하여 보다 나은 조직성과를 창출 할 수 있을 것이며, 권력간격이 큰 문화권의 국가에서 경영활동을 수행하는 기업의 경우에도 변혁적 리더십을 선택하는 것이 구성원들의 직무만족이나 조직몰입을 향상시키고 보다 나은 성과를 달성할 수 있을 것이다. 불확실 회피성향이 큰 문화권의 국가에 진출하는 경우 또한 거래적 리더십이 아닌 변혁적 리더십을 선택함으로써 보다

유리한 결과를 창출 할 수 있을 것이기 때문에 국제기업이 진출하여 활동하는 현지국가문화에 적합한 리더십을 올바르게 선택하게 하여 보다 나은 조직성과를 달성할 수 있게 할 수 있다. 이는 해외진출기업들이 올바른 리더십을 선택하여 보다 나은 성과를 달성할 수 있게 하는데 매우 중요한 시사점을 줄 수 있을 것이라 생각한다.

본 연구는 상황적 요인으로 국가문화의 개념을 도입하여 적합성의 관점에서 조직유효성을 분석하였기 때문에 국제기업이 속해 있는 국가문화환경에 적합한 리더십을 선택하는데 도움이 될 수 있으며, 리더십과 문화적 적합성이 이루어지게 된다면 조직 성과에도 긍정적 영향을 창출 할 수 있게 된다는 점에서 중요한 의의가 있다고 볼 수 있다.

리더십이 조직유효성에 미치는 영향의 예측력을 증대하기 위해 조절변수와 매개변수의 역할을 검증하는 논문들이 거듭 제출되었다(Avolio et al., 2004; Zhu et al., 2005; Ngodo, 2008). Nogo(2008)는 변혁적 리더십이 여러 차원의 조직성과에 미치는 영향에 있어 절차적 공정성 및 신뢰의 매개효과를 상세히 검증하고 있다. 이처럼 많은 연구들이 리더십과 조직유효성과의 관계를 연구하고 있고, 또한 리더십에 미치는 조절효과를 연구하고 있음에도 불구하고 국가문화의 조절효과나 매개효과에 관한 연구들은 아직까지 그 연구가 미비한 실정이다. 따라서 본 연구는 리더십과 국가문화의 조절효과를 통해 조직유효성에 미치는 영향을 분석하였으며 이는 기존 연구들과 차별성이 있으며 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이라고 생각한다.

또한 문화에 관련된 연구들을 살펴보면 대부분의 연구들이 두 개 국가를 비교하는 형태의 단편적인 연구들이며, 본 연구에서 주된 관점으로 연구하고 있는 리더십과 조직 유효성 간의 관계에 있어서 국가 간의 문화특성 차이가 어떠한 영향을 주는지 통합적 차원에 대한 실증 분석은 거의 없는 실정이다. 그러나 본 연구는 홉스테드의 4개의 문화차원을 모두 채택하여 문화지향성이 리더십선택에 미치는 영향을 통합적인 문화차원에서 분석하였기 때문에 이는 기존 연구들과의 차별성이 있다고 할 수 있다.

본 연구는 리더십의 선택과 조직성과에 미치는 영향을 국가문화특성을 조절변수로 실증분석함으로써 새로운 이론적 모델을 제시하고 이를 실증적으로 검증하여, 기존의 미비하고 불완전했던 리더십 연구의 발전에 한 단계 기여한 의미를 갖는다. 즉, 기존의 리더십에 대한 선행연구들은 그 중요성에도 국가문화차원을 고려한 연구는 양적, 질적으로 미흡한 실정이었고, 최적의 리더십선택은 무엇인가에 대한 해답을 얻기가 어려웠다. 이런 측면에서 본 연구는 기업들이 경영활동을 하고 있는 국가의 문화 환경을 고려한 리더십을 선택함으로써 보다 나은 조직성과를 창출할 수 있는 이론적 토대를 제시했다는 점에서 충분한 시사점이 있다고

할 수 있다.

또한 해외진출기업의 경우 실질적으로 가장 많은 부분을 차지하는 활동분야는 완제품의 수출 및 이를 위한 중간재의 수입이다. 기업이 해외로 진출하여 현지 생산하여 해외로 수출하거나 국내로 역수입하는 경우 또한 오늘날 보편적인 현상이다. 이런 관점에서 수출을 위한 생산기지를 확보하기 위해 비용의 효율성을 추구하고 제품다양성과 기술이전을 위해 해외로 진출하는 기업들의 숫자 또한 점차 증가하고 있는 추세이기 때문에 궁극적으로 보다 나은 성과를 달성하기 위해서는 현지 구성원을 성공적으로 관리할 필요성이 증가하고 있다. 따라서 생산성을 증가시키고 성과를 향상시키기 위해서는 결국 관리자의 리더십은 매우 중요한 요인이다. 기업 국제경영활동의 많은 부분은 결국 무역과 관련성이 있기 때문에 현지문화를 이해하고 이에 적합한 리더십을 선택하는 것은 무역활동을 하는 기업을 포함한 해외경영활동을 하는 기업에게 모두에게 매우 중요한 요인이라고 생각한다.

이상이 본 연구가 지니고 있는 시사점이라고 할 수 있다. 그러나 본 연구가 지니고 있는 한계점도 있는데, 첫 번째는 본 연구에 사용된 표본의 수가 제한적인 관계로 이를 일반적으로 해석하는데 다소 무리가 있으며, 향후 연구에서 표본수를 좀 더 확보하는데 주력해야 할 것이다. 향후 연구에서는 이러한 한계점을 보완하고 분석결과를 고려하여 계속적으로 연구가 이루어진다면 보다 의미 있는 연구가 될 것이라고 생각된다.

참 고 문 헌

- 강신규(2002), “리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로,” 배재대학교 박사학위논문.
- 김경수·김공수(2001), 「조직행동」, 서울: 법문사.
- 류동웅·신진교(2010), “변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과”, 「한국산업경영학회」, 동계학술대회 논문집.
- 신구범(2005), 「조직행위론」, 형설출판사.
- 이덕로(1994), “변혁적, 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향” 「인사관리연구」, 18.
- 이도화·김정만(2000), “국가문화특성과 선로 리더십 유형 및 보상제도의 관계: 한국과 중국선원의 비교를 중심으로”, 「인적자원관리연구」, 제1권, p.5-26.

- 오창환(2006), "리더십 유형이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구", 호서대학교 박사학위논문.
- 황규대 외 7인(1999), 「조직행위론」, 서울: 박영사.
- Andres, T. D., "Management by Phillipino Values", Queson City, Phillipines: New Day, 1985.
- Avolio, B. J., D. A. Waldman and W. O. Einstein, "Transformational leadership in a management simulation; Impacting the botom line," *Group and Organization Studies*, Vol 13, 1988, pp. 59-80.
- Aolio, B. J., F. Luthans and F. O. Walumbwa, "Authentic leadership; Theory-building for veritable sustained performance," *Gallup Leadership Institute*, University of Nebraska, Loncoln, 2004.
- Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York : Free Press, 1985.
- Bateman, T. S., & S., "A longitudinal Analysis of The Antecedent of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.1, 1984, pp.95-112.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen J. S.(1995), "Further assessment of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformatinal Leadership," *Journal of applied Pshchology*. Vol. 80.
- Burns, J. M., *Leadership*, NY: Harper & row. Publishers, 1978.
- Chandler, G. N., and Hanks, S. H.(1994), "Founder Competence, The Environment and Venture Performance", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, pp. 77-89
- Earley, P. C. and Erex, M., "The Transplanted Executive", New York: Oxford University Press, 1997.
- Forgas, J. P and Bond, M., "Culture Influences on The Perception of Interaction Episodes", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.11, 1985, pp. 75-88.
- Foschi, M. "Theory, Experimentation, and Cross-Cultural Comparisons in Social Psychology." *Canadian Journal of Sociology*. 1980. Vol. 5. pp. 91-102.
- Gilmer, B. H., *Industrial Psychology*, Tokyo: Mcgraw-Hill, 1996.
- Hofstede G., "Cultures and Organizations: Software of the Mind", London: McGraw-Hill, 1991.
- Howell, J. M. & Arolio, b. J., "Transformatonal Leadership, Transactional Leadership", Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78. No 6, 1993.
- Kerkman, B. L. and Shapiro, D. L., "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to

- Teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness", *Academy of Management Review*, Vol.22, No.3, 1997a, pp.58-74.
- Koch, James L., & Richard M. Steers, Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees, Technical Report, Vol. 6, Office of Naval Research, University of Oregon, 1976.
- Kroeber, A. L. and Clyde Kluckhohn, Wayne Untereiner, Vitange books, New York, 1952.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L.(1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relations*. Vol. 40.
- McClelland, D. C. (1961), *The Achieving-society*, Princeton, N. J. : Van Nostrand, 1961.
- McCormick F. J. & Ilgen, D.(1980), *Industrial Organizational Psychology*, Englewood : Prentice-Hall Inc, 1980.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol. 1. No. 1, 1991, pp. 61-98.
- Miller, D. and J. Toulouse (1986), "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Dtructure in Samll Firms," *Management Science*, Vol. 32. No. 11. pp. 1389-1409.
- Mueller S. L. and Clarke L. D., "Political-economic Context and Sensitivity to Equity: Difference between the United States and the transition economies of central and eastern Europe", *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, 1998, pp.319-329.
- Charles O'Reilly III and Jennifer Chatman "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects," *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P.. "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98. No. 5, 2003, pp. 879-903.
- Sison A. J. G. and Palma-Angeles, A., "Business Ethics in The Phillipines", *Journal of Business Ethics*, Vol.16, 1997, pp.1519-1528.
- Stodgill, R. M., *Handbook of Leadership A Survey of Theory and Research*, NY: Free Press, 1974.
- Tannenbaum, R. & Massarik, F., *Leadership: A Frame*, Management, Science October, 1957, pp.3.
- Terry, G. R., *Principles of Management*, p.493. 1976.

Ticy, J. M. & Devanna, M. A., *The Transformational Leader*, New York, John Willey & Sons, 1986.

Triandis, H. C. and Gelfand, M. J., "Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.74. No.1, 1998, pp.118-128.

Trompenaars, F., "Riding the Wave of Culture", London, The Economist Books, 1993.

Yammarino, F. J., *Transforming leadership studies : Benard Bass' leadership and performance beyond Expectations*, leadership Quarterly. Vol 4. No3, 1993, pp379-382.

ABSTRACT

Analysis on the Effects of National culture to International firm's Leadership styles and organizational Effectiveness

Jungah Lee

Un globalization unfolds, concerns and research toward the differences international cultures has increased. However, there is a dearth of research regarding how to nature culture align orgainzational performance with leadership style. Accordingly, this study aims to identify the relationship between leadership style and the orgainzational performance with mediating effect of national culture. Understanding the cultures of other countries is not as fast as the speed of internationalization. As globalization advances, interest and research on the characteristics of national culture differences have been increasing. One of the important challenges for business leaders is the ability to understand and deal with cross-cultural management. But there is a lack of research on cross-cultural management. In order to achieve this objective, this study, adopts Hofstede cultural dimensions, and finds the mediating effect on these transformational and transactional leadership on organizational performance. Feminism, collectivism, power distance, and uncertainty avoidance were classified into four factors of national culture has differnet mediating effect on leadership style and performance. This research has concentrated on leadership-styles and organizational performance with mediating effect of national culture.

Key Word : leadership style, national culture, organizational performance