

## 종업원 직무가치의 수렴 및 상이\*

: 말레이시아, 필리핀, 멕시코 비교연구

신만수\*\* · 김보인\*\*\*

### I. 서론

해외에 진출한 기업들이 현지에서 지속적인 성공을 이루기 위해서는 합리적인 현지 종업원 관리가 필수적이다. 현지종업원들이 보다 열심히 일을 하고 현 직장에 계속 근무하도록 동기부여하기 위해서는 먼저 그들에 대한 이해가 선행되어야 한다. 이들 현지종업원들이 직장에서 어떤 요인에 의해 회사에 대한 애착심을 갖게 되는지, 또 그들이 선호하는 조직체계와 직무체계는 무엇인지에 대한 논의는 중요하다. 현지 인사노무관리에 관한 국제경영관리 문헌에서 나타난 공통적인 연구주제 중 하나는 종업원의 조직몰입(OC, Organizational Commitment)과 그의 선행변수들에 관한 연구이다. 조직몰입 개념은 조직에 대한 종업원들의 충성심이나 일에 대한 애착 정도를 반영하고 나아가 종업원의 결근율, 이직률 그리고 생산성 등과 직접적인 상관관계를 갖는 것으로 인식되고 있다(김규남 외 1999). 이러한 취지에서 본 연구는 현지 종업원의 직무가치(Work Value) 비교와 직

---

\* 본 연구는 미래인력연구원의 연구비 지원을 받아 공동 수집한 표본조사 원재료를 사용하였음.

\*\* 고려대학교 경영학과 교수, 제1저자

\*\*\* 고려대학교 경영대학원 국제경영학과 박사과정, 공동저자

무가치가 조직몰입과 종업원 만족도에 미치는 영향을 분석하였다.

일반적으로 현지종업원들은 국가에 따라 다른 문화와 역사적인 배경을 갖고 있기 때문에 서로 다른 문화 가치관을 가질 것으로 예상될 수 있다. 반면 문화적인 배경이 다르다 하더라도 다국적 기업의 종업원들은 공통적으로 효율성을 추구하는 기업 활동에 관련되어 있고 또 오늘날과 같이 개방화된 글로벌 국제환경을 고려할 때 종업원의 직무가치 중 일부는 상호 수렴할 것으로 예상해 볼 수 있다.

본 연구에서는 구체적으로 한국 기업의 투자가 상당히 이루어진 말레이시아, 필리핀, 멕시코 3국에 위치한 한국 전자 대기업 자회사에 근무하는 종업원들의 직무가치가 상이한지 또는 수렴하는지 분석하였다. 아울러 종업원의 직무가치가 종업원 조직몰입과 종업원 만족도에 미치는 영향에 대하여도 분석하였다. 이러한 연구 결과는 현지 인사 노무관리 방안 수립 시 어떠한 점을 차별화하고 또 어떠한 점을 공통적으로 운영해야 하는 지에 대한 경영 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

## II. 문헌연구

### 1. 직무가치의 국제적 수렴 및 상이에 관한 연구

직무가치의 국가 간 수렴 및 상이에 관한 연구는 랄스톤(Ralston et al. 1993, 1996) 등에 학자들에 의해 이루어졌다. 랄스톤(Ralston et al. 1993)등은 서양가치(마키아벨리즘, 독단주의, 통제의 중심, 불확실성의 수용)와 동양가치(유교적 역동성, 인애심, 통합, 도덕적 규율) 척도를 사용해서 미국, 홍콩 그리고 중국 관리자들을 대상으로 연구하였다. 그들은 3 국가들 간에 가치 차이가 수렴(convergence)하

는지, 상이(divergence)한지 아니면 특이하게 교차(cross-vergence)한지를 살펴보았다. 그들은 미국과 중국을 서양과 동양의 양극으로 보고, 홍콩은 경제적으로는 서양의 영향을 받았으나 문화적으로는 동양기준을 가지고 있는 복합적인 곳으로 가정하였다. 연구결과 구체적인 문화척도에 따라 수렴, 상이, 교차가 모두 다양하게 나타나 문화의 동태성을 시사하고 있다.

또 다른 랄스톤 외(Ralston et al. 1996)의 연구에서는 미국, 러시아, 일본 그리고 중국 관리자들의 직무가치를 비교하였다. 그들은 경제적 이데올로기(자본주의-사회주의)와 국가문화(동양-서양)의 영향에 따른 관리자들의 직무가치 차이를 비교하였다. 이때 직무가치는 개인주의-집단주의(individualism-collectivism)정도, 변화에 대한 개방성(openness to change) 그리고 자기 강화-자기 초월(self-enhancement-self transcendence)정도로 측정하였다. 이 연구에서 경제적 이데올로기와 전통적인 문화의 유사성을 기초로 수렴, 상이, 교차여부를 검토결과 가치별로 크기와 정도는 다르게 나타났으나 4국간의 직무가치간의 차이가 서로 유의하게 다른 모습으로 나타나 대부분 교차 가설을 지지하였다.

## 2. 직무가치가 조직몰입에 미치는 영향 연구

조직몰입이란 조직문제와 관련된 개인과 조직 상호작용을 분석하기 위해 개발된 개념으로 개개인이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념이다. 조직몰입 개념은 조직 관리자 및 조직행동 연구자들 사이에 다양하고 광범위하게 규정되고 측정 및 연구되고 있다. 보편적으로 몰입의 개념은 종업원이 한 직장의 조직구성원으로 계속 근무하고 싶은 또는 이직하고 싶은 상태와 관련된 개념이다(김성용 2004).

메어(Meyer et al. 1991) 등은 조직몰입의 개념을 단 하나의 심리 상태라고 보기 보다는 ‘애착, 필요, 의무’ 등 여러 분리된 세부개념의 집합 상태로 인식하였다. 그래서 이들은 ‘애착적’ 요소를 감정적 몰입(AC, Affective Commitment), ‘필요적’ 요소를 근속몰입 또는 지속적 몰입(CC, Continuance Commitment), 그리고 ‘의무적’ 요소를 규범적 몰입(NC, Normative Commitment)라고 하였다. 먼저 감정적 몰입은 구성원이 조직에 대하여 가질 수 있는 감정적인 애착, 가치관의 동일시, 적극적인 참여를 의미한다. 근속몰입은 이직 시 발생하는 경제적인 또는 사회적인 비용에 관한 것이다. 조직을 떠날 때 발생할 수 있는 경제적 및 사회적 비용의 손실과 이익을 그냥 계속 한 조직에 남아 있는 때와 비교하여 개인은 조직몰입 여부가 달라질 수 있다. 마지막으로 규범적 몰입은 조직과의 개인적인 관계나 책임 측면에서 인지하는 것으로 개인이 조직에 남아 있어야 한다는 도덕적 또는 규범적 의무감을 의미한다(김태양 2000).

조직몰입은 여러 학자들에 의해 달리 정의되고 측정되면서 서구 기업 종업원뿐만 아니라 외국 종업원들에게도 적용될 수 있는 안정적인 개념으로 많은 문헌에서 보고되고 있다. 또한 북미종업원들을 대상으로 한 많은 기존 연구에서는 조직몰입과 다양한 선행변수와 그리고 조직몰입과 다양한 결과변수와도 비교적 안정적인 관계를 나타내고 있다. 일반적으로 조직몰입과 성과변수 즉 직무특성, 조직 시민행위(OCB, Organizational Citizenship Behavior), 직무성과, 내재적인 직무가치 등과 강한 정의관계를 보이고 있다. 반면 조직몰입은 이직의도, 결근, 지각과는 부의 관계를 보이고 있다. 하지만 아직 이러한 관계가 미국 등 선진국이 아닌 개도국에도, 또는 서양이 아닌 다른 문화권에서도 유사하게 나타나는지는 명확치 않다(Kwantes 2003). 따라서 개도국 또는 동양권 문화를 대상으로 하는 조직몰입에 관한 연구는 상대적으로 적다.

알머(Al-meer 1989)는 서양과 아시아 그리고 사우디아라비아 종업원을 대상으로 조직몰입과 나이, 재직기간 그리고 교육과의 상관관계를 분석하였다. 그들의 연구에 의하면 서양과 아시아, 아시아와 사우디아라비아 종업원간의 조직몰입에 차이를 보이는 것으로 나타났다. 서양은 재직기간과 교육이 조직몰입과 정의 관계를 가지지만, 아시아에서는 조직몰입과 교육은 부의 관계를 나타냈다. 또한 사우디아라비아에서는 나이와 재직기간이 조직몰입과 정의 관계가 나타났다. 썬머 외(Sommer et al. 1996)는 기존 선진국 종업원들을 대상으로 한 연구에서 밝혀진 인구통계학적 변수, 조직 크기 및 구조, 경영스타일, 조직 분위기가 조직몰입에 미치는 영향을 한국 근로자를 대상으로 검증하였다. 그들의 연구에 의하면 직무 재직기간, 조직 크기는 부정관계를 보이고 직급, 나이, 조직 구조 그리고 조직 분위기는 유의한 정의관계를 보이는 것으로 나타났다. 태압 외(Tayyeb et al. 2004)는 파키스탄 종업원을 대상으로 메어 외(Meyer et al. 1991)의 ‘감정몰입, 근속몰입, 규범몰입’ 등의 세 영역 조직몰입 척도를 시험해 본 결과 척도의 타당성을 확인하였다. 그리고 파키스탄, 캐나다, 한국 그리고 중국 종업원 간 국가별로 상이한 조직몰입 결과를 제시하였다.

피슨 외(Person et al. 1997)는 말레이시아 간호사를 대상으로 직무내용과 상황이 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 연구하였다. 그 결과 직무 변수 중 ‘타인과의 피드백’은 간호사의 감정적 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 분석되고, ‘직무 피드백’을 제외한 ‘능력, 주체성, 중요성, 독립성’은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한국, 인도네시아, 중국 종업원의 조직몰입 특성에 대한 김규남 외(2001)는 개인집단주의 성향과 장기지향성 등의 가치성향이 조직몰입에 미치는 매개효과를 분석하였다. 커크만 외(Kirkman et al. 2001)는 문화가치가 직업만족과 조직몰입에 미치는

영향을 종업원 저항을 매개변수로 살펴보았다. 그들은 벨기에, 핀란드, 필리핀, 미국 표본 간 차별화된 관계를 보이는 것으로 나타났다. 요셉(Yousef 2002)은 아랍 에미리트 연방 종업원의 경우 역할 갈등과 역할 모호성 정도가 조직몰입에 영향을 주는데 직업만족이 매개를 한다는 결과를 제시하였다. 그리고 그의 연구 결과는 역할 갈등과 역할 모호성을 줄여 종업원의 스트레스를 줄이는 방안을 제시하고 있다. 기존 문헌 연구의 여러 연구에서 직무가치가 감정몰입 및 근속몰입을 설명하는 것으로 보고되고 있다(Meyer et al. 1997). 키드론(Kidron 1978)의 연구에서는 직무가치가 근속몰입보다 감정몰입을 더 잘 설명하는 것으로 나타났다. 푸티 외(Putti et al. 1989)의 연구에서는 직무가치 중 내재적인(intrinsic) 가치가 외재적인(extrinsic) 가치보다 감정몰입을 더 잘 설명하는 것으로 주장하고 있다. 메스너 외(Mesner et al. 2004)는 직업가치, 노사관계, 직업안정성 등의 요인이 조직몰입에 미치는 영향을 독일, 일본, 슬로베니아, 미국, 영국 종업원 간 비교 결과 각 국가별로 직무가치들이 조직몰입에 차별적으로 영향에 끼치는 것을 제시하고 있다.

### III. 연구 가설

본 연구의 결과가 만약 표본기업인 한국 가전 기업들의 글로벌화, 정보통신 기술 개발, 시장경제체제의 확장, 동일 기업문화의 글로벌 동질성 추구 등의 여러 요인으로 3국간 종업원들의 직무가치가 상호 수렴한다면 이들 종업원 관리방법도 국적에 관계없이 유사해 질 수 있을 것이다. 반면에 각국 특유의 문화, 정치, 종교, 민족 등의 환경적인 차이로 인해 여전히 각 국가 종업원들 간에 직무가치의 차이가 존재한다면 기업은 이러한 차이를 반영하여 각 국가 별로

차별화된 종업원 관리방법을 사용해야 할 것이다.

본 연구는 말레이시아와 필리핀 그리고 멕시코 3국 현지 종업원들을 대상으로 이루어졌다. 동남아국가연합(ASEAN)에 함께 소속된 말레이시아와 필리핀은 고온다습한 열대성 기후를 갖고 있다. 그리고 두 국가는 지리적 인접성으로 인해 지속적인 인적 교류와 경제적 상호활동이 이루어져 왔다. 또한 라틴문화권이면서 아메리카 대륙에 위치한 멕시코는 말레이시아와 필리핀과는 다른 직무가치를 보일 것으로 예상해 볼 수도 있다. 그러나 또 한편으로는 멕시코와 필리핀은 오랜 에스파냐의 식민 지배를 받은 것이 문화적으로 유사한 영향을 받았을 것을 예상해 볼 수도 있다. 종교 측면에서도 멕시코와 필리핀 인구의 대부분은 가톨릭인 반면 말레이시아는 이슬람교가 대부분이다. 종교가 종업원 가치관에 큰 영향을 미친다는 점을 고려해본다면 멕시코와 필리핀은 말레이시아와는 구분된 직무가치를 보일 수도 있다. 그러나 소득이나 경제발전 단계측면에서 보면 멕시코가 가장 앞서 있고 필리핀은 가장 낮은 발전단계를, 그리고 말레이시아는 이들 중간에 위치하고 있다. 따라서 직무가치의 유사정도가 경제발전단계, 지리적 근접정도, 및 종교 등의 많은 영향을 받을 것으로 볼 수 있으나 본 논문에서는 일단 3국 모두 UNCTAD 분류상 동일하게 개발도상국 그룹으로 구분되고 표본이 높은 수준의 글로벌화가 이루어진 전자산업 종업원인 점을 고려하여 3개국의 종업원의 직무가치에 큰 차이가 없다고 귀무가설을 설정하였다.

*가설 1: 말레이시아, 필리핀 그리고 멕시코 종업원들 간에 직무가치 차이는 없다.*

본 연구에 사용된 홉스테드(Hofstede 1994)의 직무가치들은 개인적 시간(V1), 좋은 물리적 근로환경(V2), 직속상급자와의 좋은 관계

(V3), 고용의 안정성(V4), 협력이 잘 되는 동료(V5), 상급자 문의(V6), 승진(V7), 직무 다양성(V8), 작업초조감(V9), 상급자 이견표현 시 두려움(V10) 등 다양한 변수로 구성되어 있다. 이들 변수와 종속 변수와의 관계를 보면 V1-V8은 개인에게 일의 성과나 생산성에 도움을 줄 수 있는 직무가치로 판단되어 조직몰입, 만족도와 (+)의 관계를 예상해 볼 수 있으나 V9, V10은 반대로 작업의 능률과 만족도를 떨어뜨릴 가능성이 높아 (-)의 관계를 설정해 볼 수 있다.

*가설2: 종업원의 직무가치 V1-V8은 감정몰입, 근속몰입, 만족도와 각각 정의 관계를 보일 것이다. 그러나 V9-V10은 이들 변수와 부의 관계를 보일 것이다.*

종업원들의 직무가치는 종업원들의 조직몰입과 만족도등에 영향을 미치는데 특히 근속몰입보다는 감정몰입이나 만족도에 더 강하게 영향을 미칠 것으로 예상된다. 감정몰입은 종업원들이 자신의 조직에 대해 갖는 심리적 애착도를 나타낸다. 반면 근속몰입은 급여, 연금 등 물질적 대우 수준 때문에 이직보다는 계속 한 조직에 남아 근무하려는 경향을 의미하기 때문에 계산적인 필요 등을 반영하는 개념이다. 따라서 직무가치와의 근속몰입과의 관계는 감정몰입과의 관계보다는 상대적으로 낮다고 예상해 볼 수 있다.

*가설3: 직무가치와 감정몰입과의 관계는 직무가치와 근속몰입과의 관계보다 강한 설명력을 보일 것이다.*



#### IV. 연구 방법론

##### 1. 표본

본 연구는 미래인력연구센터에서 10여명의 연구진들이 1997년부터 2004년까지 걸쳐 수집한 방대한 설문조사 내용 중 말레이시아, 필리핀 그리고 멕시코에 진출한 한국 전자산업 대기업 현지 근로자에 한하여 자료를 분석하였다. 조사 기간의 차이가 있기는 하지만 가치라는 것이 쉽게 변하지 않기 때문에 비교연구에 무리는 없다고 판단하였다. 본 연구에서 말레이시아, 필리핀 그리고 멕시코를 연구 대상 국가로 선택한 이유는 이들 국가가 한국 전자기업들이 오랜 기간 투자를 해온 매우 중요한 개도국들이기 때문이다. 다른 개도국들을 포함할 수도 있었겠지만 아직은 한국기업의 투자 정도나 투자 역사로 볼 때 이들 3국과는 많은 차이가 난다. 조사 대상기업은 모두

<표 1> 3개국 표본 특징 (%)

변수		말레이시아 (n=400)	필리핀 (n=199)	멕시코 (n=253)
성별	남자	67.9	68.0	65.6
	여자	32.1	32.0	34.4
나이	20대 이상	57.3	86.1	54.2
	30대	37.2	11.3	32.0
	40대 이상	5.5	2.6	13.8
근무기간	5년 이하	29.8	94.9	57.7
	6-10년	60.6	5.1	38.7
	11년 이상	9.6	-	3.6
직급	사원	72.0	71.8	68.3
	관리자	28.0	28.2	31.7
직군	생산직	82.0	57.9	78.8
	관리직	18.0	42.1	21.2

국내 가전 3사의 현지 자회사로 총 852명의 현지 종업원을 대상으로 한 설문 자료분석을 하였다. <표 1>에 제시된 대로 표본의 남녀 성비는 3개국에 비슷하지만, 나이에 있어서 필리핀 표본의 경우 상대적으로 더 젊은 층으로 구성되어 있다. 근무기간에 있어서도 필리핀은 약 95%가 5년 이하의 경력이지만, 말레이시아는 6-10년이 61%, 5년 이하가 30% 정도이다. 멕시코는 5년 이하가 대부분이지만 말레이시아 종업원의 경우 상대적으로 근무기간이 긴 것으로 파악되었다. 직군에 있어서는 필리핀은 다른 2국과 달리 상대적으로 많은 관리직이 표본에 포함되었다.

## 2. 변수 및 측정도구

본 연구에서는 독립변수로 개인의 특성을 나타낼 수 있는 인구특성 변수와 직무가치 변수가 사용되었다. 인구특성 변수에는 성별, 나이, 근무기간, 직급, 직군이 포함되었다. 직무가치 변수는 홉스테드(Hofstede 1994)의 가치차원 측정 중 10개의 문항을 선택했다. 1번부터 8번까지의 직무가치에 관한 것으로 이상적인 직업을 선택 시 종업원들이 부여하는 가치의 중요도를 측정한 것이고, 9번과 10번 문항은 실제 경험을 바탕으로 하는 문항이다. 3개 국가 간 직무가치 변수들의 종합적인 차이를 검증하기 위해 다변량 분산분석을 실시하였다. 이때 인구특성 변수를 공변량으로 다변량 분산분석을 하여 응답패턴 차이를 조정토록 하였다. 인구특성 변수들이 유의한 공변량으로 나타나면 MANCOVA 분석을 하였다. 그러나 이때 인구특성 변수들이 유의한 공변량으로 나타나지 않으면 MANOVA 분석을 하였다. 그 후 3개국에서 직무가치 변수의 차이에 대한 유효성 검증을 할 때에도 공변량이 유의하지 않으면 ANOVA를 사용하고, 유의하면 ANCOVA를 사용하였다. 마지막으로 3개국의 직무가치의 평균

차이를 두 국가별로 나누어 검증하였다. 종속변수인 조직몰입 변수는 메어 외(Meyer et al. 1991)의 24개 조직몰입항목 중 각 국가에서 영역별 신뢰도 검증을 통해서 내적일관성이 유의하게 나타난 감정 몰입과 근속몰입에 대한 각 8개 문항, 총 16개 문항을 사용 측정하였다.

## V. 연구 결과

### 1. 직무가치의 수렴과 차이

국가 간 직무가치 변수들의 차이를 검증하기 위해 먼저 MANCOVA 분석을 실시하였다. 그 결과 공분산행렬에 대한 BOX의 동일성 검정에서 BOX의 M은 357.54, F값은 3.18, 유의확률은 .00을 보였다. 즉 국가별 각 가치들의 평균 간에 종합적인 차이( $p < .000$ )가 존재하는 것을 알 수 있다. 국가별 직무가치 평균과 표준편차는 <표 2>와 같다. 그리고 다변량 검정에서 국가 이외에 인구통계 변수들이 가치에 영향을 미치는 지를 밝히기 위해 사후검증을 Turkey 방식으로 분석하였다. 성별( $p < .1$ )과 직군( $p < .1$ )이 공변량으로 나타났다.

MANCOVA 결과 공변량이 유의하게 나타났기 때문에 ANCOVA를 사용해서 각 가치변수의 유효성을 분석하였다. 직무가치 변수 10개 모두에서 국가의 영향이 유의하게 나타난 반면 공변량의 유무와 영향을 미치는 공변량의 종류는 각 직무가치 변수별로 다를 수 있다. 예를 들어 V1, V2, V4, V5 그리고 V7에서는 공변량이 유의하지 않게 나왔다. 반면에 V8에서는 성별이 공변량으로 나타났고, V3, V6, V9 그리고 V10에서는 직군이 유의한 공변량으로 나타났다.

&lt;표 2&gt; 국가별 ANCOVA 분석 및 직무가치 평균과 표준편차

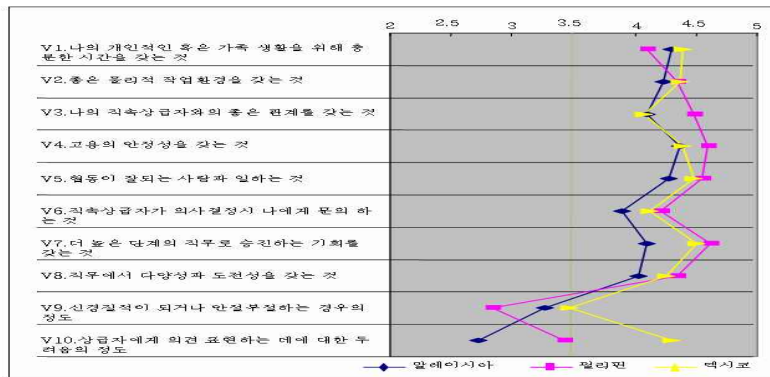
변수	국가	평균	표준편차	F	유의확률
V1: 나의 개인적/가족생활을 위해 충분한 시간을 갖는 것	말레이시아	4.29	.67	4.34	.00
	필리핀	4.10	.79		
	멕시코	4.41	.88		
V2: 좋은 물리적 작업환경을 갖는 것	말레이시아	4.23	.70	2.15	.10
	필리핀	4.34	.65		
	멕시코	4.40	.78		
V3: 나의 직속상급자와 좋은 관계를 갖는 것	말레이시아	4.09	.76	10.94 <sup>2</sup>	.00
	필리핀	4.49	.62		
	멕시코	4.12	.94		
V4: 고용의 안정성을 갖는 것	말레이시아	4.36	.62	4.43	.00
	필리핀	4.60	.56		
	멕시코	4.44	.73		
V5: 협동이 잘되는 사람과 일하는 것	말레이시아	4.28	.63	6.94	.00
	필리핀	4.55	.62		
	멕시코	4.49	.69		
V6: 직속상급자가 의사결정 시 나에게 문의하는 것	말레이시아	3.90	.90	6.37 <sup>2</sup>	.00
	필리핀	4.21	.72		
	멕시코	4.15	.89		
V7: 더 높은 단계의 직무로 승진하는 기회를 갖는 것	말레이시아	4.09	.83	18.08	.00
	필리핀	4.62	.59		
	멕시코	4.58	.73		
V8: 직무의 다양성과 도전성을 갖는 것	말레이시아	4.03	.75	7.61 <sup>1</sup>	.00
	필리핀	4.34	.77		
	멕시코	4.32	.90		
V9: 작업 시 신경질적이 되거나 초조감을 느끼는 빈도	말레이시아	3.26	.84	17.24 <sup>2</sup>	.00
	필리핀	2.83	.94		
	멕시코	3.49	.91		
V10: 상급자에게 이견 표현하는 데에 대한 두려움 정도	말레이시아	2.73	1.02	93.60 <sup>2</sup>	.00
	필리핀	3.42	1.14		
	멕시코	4.33	.92		

공변량: 1-성별, 2-직군

3개국 간 직무가치 차이 분석 결과가 <표 3>과 <그림 1>에 요약되어 있다. <그림 1>에서 보면 말레이시아의 직속상급자 문의 (V6)가 3.90을 보이는 것을 제외하면, 3개국 모두에서 V1부터 V8까지의

직무가치에 대한 중요도가 4와 5사이로 그 편차가 매우 작음을 알 수 있다. 즉 3개국 모두에서 대체로 이러한 직무가치를 모두 중요하게 여기는 것을 알 수 있다. 외견상 이것은 결국 3개국 종업원들이 ‘이상적’으로 생각하는 직업에서 중요시 여기는 직무가치는 큰 차이가 없다는 점을 반영한다고 할 수 있다. 하지만 세부적으로 각 가치는 <표 3>에 분석된 대로 국가별로 차이를 보이는 부분과 정도가 다를 수 있다.

<그림 1> 국가 간 직무가치 평균 차이



대체로 필리핀의 경우 직무 가치의 중요도가 다른 2개국보다 높게 나타남을 볼 수 있다. 특히 필리핀 종업원은 같은 동남아국가인 말레이시아 표본과 많은 대조를 이루고 있다. 즉 필리핀 표본은 직속상관과 관계 (V3), 고용 안정성 (V4), 동료 협력 (V5), 직속상급자 문의 (V6), 승진 (V7), 직무 다양성 (V8) 등 여러 면에서 말레이시아 표본에 비해 유의하게 높게 나타났다. 직무 다양성과 같은 내재적 직무가치뿐만 아니라 고용안정성, 원만한 인간관계 등 다양한 측면에서 높은 중요도를 보이는 이유는 아마도 상대적으로 젊고 높은 학력 요인에 기인한다고도 볼 수 있겠다.

필리핀 표본의 경우 대부분 대졸이상의 고학력자로 구성되었다.

그러나 개인적 시간(V1) 이나 물리적 작업환경(V2) 측면에서는 상대적으로 낮은 중요도를 표시하였다. 멕시코 표본의 특징은 반대로 개인적 시간(V1) 이나 물리적 작업환경(V2) 측면에서 3국 중 가장 높은 중요도를 나타나 이 부분에서 필리핀 근로자와 다른 양상을 보이고 있다. 또 작업 중 초조감(V9) 을 많이 느끼는 것으로 나타났고 상급자에게 이견을 표시하는데 두려움 정도가 상대적으로 제일 높은 것으로 분석되어 이들의 높은 권력 간격을 반영하는 것으로

<표 3> 국가 간 가치 차이에 대한 Tukey HSD 분석

가치	국가 간 비교			3국 간 비교
	말레이시아 -필리핀	말레이시아 -멕시코	필리핀 -멕시코	
V1: 나의 개인적/가족생활을 위해 충분한 시간을 갖는 것	.21*	-.12	-.33*	필리핀<말레이시아, 멕시코
V2: 좋은 물리적 작업환경을 갖는 것	-.08	-.15*	-.07	말레이시아<멕시코
V3: 나의 직속상급자와 좋은 관계를 갖는 것	-.38*	.02	.40*	말레이시아, 멕시코 <필리핀
V4: 고용의 안정성을 갖는 것	-.24*	-.03	.20*	말레이시아, 멕시코 <필리핀
V5: 협동이 잘되는 사람과 일하는 것	-.26*	-.21*	.05	말레이시아<멕시코, 필리핀
V6: 직속상급자가 의사결정 시 나에게 문의 하는 것	-.28*	-.21*	.07	말레이시아<멕시코, 필리핀
V7: 더 높은 단계의 직무로 승진하는 기회를 갖는 것	-.50*	-.42*	.08	말레이시아<멕시코, 필리핀
V8: 직무의 다양성과 도전성을 갖는 것	-.29*	-.21*	.08	말레이시아<멕시코, 필리핀
V9: 작업 시 초조하거나 안절부절 못하는 경우의 빈도	.46*	-.23*	-.69*	필리핀<말레이시아 <멕시코
V10: 상급자에게 이견 표현하는 데에 대한 두려움 정도	-.65*	-1.59*	-.94*	말레이시아<필리핀 <멕시코

\*:05 수준에서 유의한 평균차이

보인다. 3 국가 간 가치 성향 비교에서 변수별로 수렴 또는 상이 등 다양하고 동태적인 관계가 존재함을 보여주고 있다. 이는 결국 본사 관리자나 현지 법인 관리자가 각 국가 별로 현지 문화에 대한 다양한 이해가 필요함을 시사한다. 특히 뚜렷하게 상이한 응답결과 의 예로서 응답자에게 ‘이상적인 직장’ 상황이 아닌 실제 경험을 물 었던 작업초조감(V9)과 상급자 이견표시 두려움(V10)을 들 수 있는 데 이 두 항목에서는 3국간 비교 시 각각 다른 유의한 평균차이를 보이고 있다. 따라서 이러한 부분에서는 다른 가치 항목에 비해서 각국 간 차별적인 인사노무관리 방안이 더욱 요구된다. 예를 들면 초조감을 완화해주는 휴식시간을 필리핀 종업원에게 더욱 빈번하게 해 주고 멕시코 종업원들에게는 여러 가지 경로로 상급자와의 의사 소통 기회를 확대할 필요가 있을 것이다. 위의 분석결과를 토대로 말레이시아, 필리핀 그리고 멕시코 종업원들 간에 직무가치 차이가 없다는 가설 1은 기각되었다.

## 2. 조직몰입과 만족도의 국가별 비교

말레이시아, 필리핀 그리고 멕시코 종업원의 조직몰입과 만족도 차이를 보기 전에 먼저 메어 외(Meyer et al. 1991)의 조직몰입 측정 방법이 본 연구의 표본에 적합한지를 알아보기 위해서 항목들에 대해 신뢰도 검증을 하였다. 감정몰입, 근속몰입 그리고 규범몰입의 각 영역별 8개 문항씩에 대하여 국가별로 신뢰도 검증을 한 결과 멕시코의 규범몰입을 제외하고 모두 .6이상의 유의한 크론바 알파 값을 보였다. 따라서 본 연구에서는 규범몰입을 제외한 감정몰입과 근속몰입에 대해서만 분석하였고 변수 값은 각각 8개 해당 문항 값을 평균 사용하였다. 다음으로 종업원 만족도에 대한 측정은 현재 직장생활 만족도와 직무자체에 관한 성과 만족도 2항목을 평균하여

측정했다. 말레이시아, 필리핀 그리고 멕시코 3국간의 감정몰입, 근속몰입 그리고 만족도의 분산분석 결과와 평균차이가 <표 4>에 요약되어 있다.

분석결과 3국가 간 감정몰입, 근속몰입 그리고 만족도의 차이가 존재함을 알 수 있다. 감정몰입의 경우 말레이시아(3.66)가 가장 높게 나타났고 다음으로 필리핀(3.27) 그리고 멕시코(3.14)가 가장 낮은 감정몰입 수준을 보였다. 하지만 필리핀과 멕시코 간에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. 근속몰입의 경우도 말레이시아(3.76)가 가장 높게 나타났고 다음으로 필리핀(3.00) 그리고 멕시코(2.86)가 가장 낮았다. 이때 멕시코와 필리핀은 감정몰입의 경우처럼 통계적인 차이를 보이지 않았다. 드러나 흥미롭게도 만족도에서는 필리핀(5.16)이 가장 높고 다음으로 말레이시아(4.74) 그리고 멕시코(3.63)가 역시 가장 낮은 만족도를 보였다.

<표 4> 감정몰입, 근속몰입, 만족도의 국별 비교

	말레이시아		필리핀		멕시코		유의확률
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
감정몰입	<b>3.66<sup>2</sup></b>	.80	3.27	.85	3.14	.63	.00
근속몰입	<b>3.76<sup>2</sup></b>	.82	3.00	.72	2.86	.71	.00
만족도	<b>4.74<sup>1</sup></b>	1.01	<b>5.16<sup>3,4</sup></b>	1.01	3.63	.62	.00

<sup>1</sup>: 말레이시아>멕시코, <sup>2</sup>: 말레이시아>필리핀, <sup>3</sup>: 필리핀>멕시코, <sup>4</sup>: 필리핀>말레이시아

다음으로 이들 세 종속변수에 영향을 미치는 설명변수로 인구특성(성별, 나이, 근무기간, 직급, 직군)변수와 직무가치변수를 설정하고 회귀분석을 통해 인구특성과 직무가치변수들의 영향력을 분석하였다.



### 3. 조직몰입과 만족도 분석

본 연구에서 종속변수에 대한 회귀분석은 3단계로 시행하였다. 1 단계에서는 인구특성 변수만을 선행변수로 놓고 회귀분석을 하였고, 2단계에서는 인구특성 변수와 직무가치 변수를 선행변수로 하여 분석하였다. 마지막으로 3단계에서는 추가적으로 ‘이상적’인 직장 시 중요도를 평가하는 직무가치변수 일부(V2, V7, V4)와 실제 현 직장에서 종업원이 경험하고 있는 좋은 물리적 작업환경 정도(E1), 승진가능성(E2), 고용 안정성(E3)과의 상호작용 변수를 포함하여 회귀분석을 실시했다. 3단계에 포함한 3가지 상호작용 변수들은 이상적인 가치와 실제 경험과의 적합도를 반영하는 지표로 볼 수 있다. 예를 들어 VE1(‘좋은 근로환경’에 대한 가치 X 실제 ‘좋은 근로환경’ 경험)변수는 근로환경을 중요시 여기는 종업원이 실제로 좋은 근로환경을 경험할 때를 반영 측정하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 이러한 상호작용 변수들은 감정몰입, 근속몰입, 만족도와 유의한 정의 관계를 보일 것으로 기대될 수 있다.

#### (1) 감정몰입

국가별로 선행변수가 감정몰입에 미치는 영향에 대한 결과가 <표 5>에 정리되어 있다. 전반적으로 볼 때 독립변수들의 설명력(R<sup>2</sup>)이 모델 1에서 모델 3으로 갈수록 증가하는 것을 알 수 있다. 전반적으로 3국 모두 직무가치 변수와 상호작용 변수들이 유의하게 설명력을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다. 모델3에서 3국 모두 설명력이 최소 0.2이상으로 나타났고 특히 필리핀의 경우 가장 높고 설명력(0.44)을 보여주고 있다.

말레이시아에서는 생산직일수록 감정몰입이 낮고, 좋은 물리적 근로환경을 중요시(V2, -.34) 여길수록 감정몰입이 낮았다. 그런데

근로환경을 중요시 여기는 종업원이 좋은 근로환경인 직장에 근무한다고(VE1:근로환경, .28) 생각할수록 감정몰입이 높다. 또 고용의 안정성을 중요시할수록(V4, .14) 감정몰입이 높았다. 그리고 고용안정을 중요시 여기는 종업원이 고용안정이 보장되는 직장에서 근무할수록(VE3:고용안정, .21) 감정몰입이 높다. 필리핀에서는 여자의

<표 5> 3개국 감정몰입 회귀분석 결과

변수	말레이시아			필리핀			멕시코		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
성별				-.24 <sup>3</sup>	-.16 <sup>2</sup>	-.17 <sup>2</sup>			.12 <sup>1</sup>
나이					.16 <sup>1</sup>				
근무기간									
직급							.08 <sup>2</sup>	.15 <sup>1</sup>	
직군	-.16 <sup>3</sup>	-.18 <sup>3</sup>	-.16 <sup>3</sup>	.14 <sup>1</sup>					
V1:개인적/가족생활 시간									
V2:좋은 물리적 작업 환경		-.17 <sup>2</sup>	-.34 <sup>3</sup>			-.24 <sup>2</sup>			
V3:직속상급자와 관계									
V4:고용의 안정성		.23 <sup>3</sup>	.14 <sup>1</sup>						
V5:협동이 잘되는 사람							.25 <sup>2</sup>	.29 <sup>2</sup>	
V6:의사결정에 참여									
V7:승진 기회						-.19 <sup>1</sup>			
V8:직무의 다양성/도전성									
V9:작업 스트레스		-.10 <sup>1</sup>			-.16 <sup>2</sup>	-.16 <sup>2</sup>		.17 <sup>2</sup>	
V10:상급자에게 이견 표현 두려움					-.19 <sup>2</sup>				
VE1:가치X경험 (근로환경)			.28 <sup>3</sup>			.21 <sup>2</sup>			
VE2:가치X경험 (승진)						.25 <sup>3</sup>			.24 <sup>2</sup>
VE3:가치X경험 (고용안정)			.21 <sup>3</sup>			.16 <sup>1</sup>			
R <sup>2</sup>	.03 <sup>1</sup>	.13 <sup>3</sup>	.23 <sup>3</sup>	.18 <sup>3</sup>	.29 <sup>3</sup>	.44 <sup>3</sup>	.04	.21 <sup>3</sup>	.27 <sup>3</sup>
F	.05	.00	.00	.00	.00	.00	.21	.00	.00

<sup>1</sup> < p=0.1    <sup>2</sup> < p=0.05    <sup>3</sup>< p=0.01

감정몰입이 낮았다. 또 좋은 물리적 작업환경을 중요시 여길수록 (V2, -.24), 그리고 승진기회 중요시(V7, -.19) 여길수록 감정몰입이 낮았다. 그리고 작업 스트레스(V9, -.16)가 높을수록 감정몰입이 낮았다.

특이한 점은 말레이시아와 필리핀 모두에서 좋은 근로환경(V2)이 감정몰입에 (-)영향을 미치고 반면에 VE1은 감정몰입에 (+)영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 아마도 말레이시아와 필리핀의 종업원들이 물리적 작업환경을 중요시 여기는데 실제 작업환경은 그렇지 못하기 때문에 오히려 물리적 작업환경을 중요시 여길수록 감정몰입이 낮은 것으로 여겨진다. VE1의 (+)는 물리적 작업환경을 중요시 여기는 종업원이 실제로 좋은 근로환경에서 근무 할 때 감정적 몰입이 높아지는 것을 의미한다. 세부적 분석결과 말레이시아 종업원 중 여자, 생산직, 20대 이하일수록 V2와 감정몰입에 강하고 유의한 (-)상관관계를 보였다.

## (2) 근속몰입

국가별로 선행변수가 근속몰입에 미치는 영향에 대한 결과가 <표 6>에 정리되어 있다. 전반적으로 볼 때 연구의 설명력이 감정몰입의 경우에서처럼 모델 1에서 모델 3으로 갈수록 증가하는 것을 말레이시아에서는 그리고 관리직일수록 근속몰입이 낮았다. 또 고용 안정을 중요시할수록(V4, .25) 근속몰입이 높았다. 그리고 물리적 작업환경을 중요시할수록(V2, -.20) 근속몰입이 낮았다. 이는 아마도 위의 감정몰입의 경우처럼 말레이시아 종업원들이 물리적 작업환경을 중요시 여기는데 실제 작업환경이 기대에 못 미쳐 근속몰입이 오히려 낮게 평가된 것으로 여겨진다. 그러나 VE1(.19)은 유의한 정의관계를 보이고 있다. 즉 물리적 작업환경을 중요시 여기는 종업원이 실제로 좋은 근로환경에서 근무 할 때는 근속몰입이 높아진다는 것

을 의미이다. 필리핀에서는 여자의 근속몰입이 낮고, 승진 기회를 중요시 여기는 종업원이 승진 기회가 존재하는 직장에 근무할수록 (VE2-승진) 근속몰입이 높았다. 멕시코에서는 근무기간이(.16) 길수

<표 6> 3개국 근속몰입 회귀분석 결과

변수	말레이시아			필리핀			멕시코		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
성별				-.30 <sup>3</sup>	-.29 <sup>3</sup>	-.29 <sup>3</sup>			
나이									
근무기간							.18 <sup>2</sup>	.16 <sup>2</sup>	
직급	-.16 <sup>3</sup>	-.17 <sup>3</sup>	-.18 <sup>3</sup>						
직군		-.10 <sup>1</sup>							
V1:개인적/ 가족생활 시간									
V2:좋은 물리적 작업환경			-.20 <sup>2</sup>						
V3:직속상급자와 관계									
V4:고용의 안정성		.28 <sup>3</sup>	.25 <sup>3</sup>						
V5:협동이 잘되는 사람							.20 <sup>1</sup>		
V6:의사결정에 참여									
V7:승진 기회									
V8:직무의 다양성/ 도전성									-.19 <sup>1</sup>
V9:작업 스트레스									-.14 <sup>1</sup>
V10:상급자에게 이견표현 두려움									
VE1:가치X경험 (근로환경)			.19 <sup>2</sup>						
VE2:가치X경험 (승진)						.20 <sup>1</sup>			.18 <sup>1</sup>
VE3:가치X경험 (고용안정)									
R <sup>2</sup>	.05 <sup>3</sup>	.13 <sup>3</sup>	.17 <sup>3</sup>	.10 <sup>3</sup>	.14	.18 <sup>1</sup>	.05 <sup>2</sup>	.13 <sup>2</sup>	.17 <sup>2</sup>
F	.01	.00	.00	.01	.13	.08	.05	.05	.05

<sup>1</sup> < p=0.1    <sup>2</sup> < p=0.05    <sup>3</sup> < p=0.01

록 근속몰입이 높다. 반면에 흥미롭게도 직무에 다양성과 도전성을 갖는 것을(V8, -.19) 중요시 여길수록 근속몰입 수준은 낮았다. 이것은 아마도 멕시코 종업원들이 직무의 다양성과 도전성을 중요시 여기는데 반해 실제 직무는 획일적이고 단순한 기능 작업이 대부분이여서 근속몰입이 낮게 나왔을 가능성이 있다. 그리고 작업 스트레스(V9, -.14)가 높을수록 근속몰입이 낮아지는 것으로 볼 수 있다. 또한 멕시코에서는 필리핀의 경우에서처럼 승진의 기회를 갖는 것을 중요시여기는 종업원이 실제로 승진기회가 존재하는 직장에서 근무(VE2:승진)하는 경우 근속몰입 수준이 높았다.

### (3) 만족도

국가별로 선행변수가 만족도에 미치는 영향에 대한 결과가 <표 7>에 정리되어 있다. 전반적으로 볼 때 연구의 설명력이 모델 1에서 모델 3으로 갈수록 다소 증가하는 것을 알 수 있다.

말레이시아 표본에서는 근로환경을 중요시 여기는 종업원이 좋은 근로환경인 직장에 근무할수록(VE1-근로환경, .16), 또 고용 안정을 중요시 여기는 종업원이 계속적인 고용기회를 가지는 직장에서 근무할수록(VE3-고용안정, .17) 만족도가 높게 나타났다. 필리핀에서 물리적 근로환경을 중요시할수록(V2, .46) 만족도는 높게 나타났다. 그러나 한 가지 외견상 불일치되는 관계를 V3과 V10에서 보여주고 있다. 즉 직속상사와 좋은 관계를 중요시할수록(V3, -.22) 만족도는 낮으나 상급자에게 이견 표현을 자주 두려워할수록(V10, .15) <math>p=0.1</math> 수준에서 만족도가 높게 나왔다. 일반적인 상황에서 이 두 변수는 같은 방향으로 결과가 나올 것으로 예상되는데 본 분석에서는 상호 다른 방향성을 나타내고 있다. 이것은 아마도 권력간 거리가 큰 필리핀 문화에서 상급자의 의견에 쉽게 따르는 것이 일반적이기 때문에, 이견표현이 어렵다는 것은 그 만큼 상사와 수직적인 관계를

<표 7> 3개국 만족도 회귀분석 결과

변수	말레이시아			필리핀			멕시코		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
성별								.15 <sup>2</sup>	
나이									
근무기간									
직급									
직군									
V1:개인적/가족생활 시간									
V2:좋은 물리적 작업환경		.14 <sup>2</sup>			.41 <sup>3</sup>	.46 <sup>3</sup>			
V3:직속상급자와 관계					-.24 <sup>2</sup>	-.22 <sup>1</sup>			
V4:고용의 안정성									
V5:협동이 잘되는 사람								.29 <sup>3</sup>	.23 <sup>2</sup>
V6:의사결정에 참여					.17 <sup>1</sup>				-.22 <sup>2</sup>
V7:승진 기회									
V8:직무의 다양성/도전성									
V9:작업 스트레스		-.15 <sup>3</sup>							
V10:상급자에게 이견표현 두려움					.17 <sup>2</sup>	.15 <sup>1</sup>			
VE1:가치X경험(근로환경)			.16 <sup>2</sup>						.19 <sup>1</sup>
VE2:가치X경험(승진)									.22 <sup>2</sup>
VE3:가치X경험(고용안정)			.17 <sup>2</sup>						
R <sup>2</sup>	.01	.05	.10 <sup>3</sup>	.02	.20 <sup>3</sup>	.22 <sup>2</sup>	.04 <sup>1</sup>	.18 <sup>3</sup>	.31 <sup>3</sup>
F	.44	.23	.01	.68	.01	.01	.10	.00	.00

<sup>1</sup> < p=0.1    <sup>2</sup> < p=0.05    <sup>3</sup> < p=0.01

중요시 하고 이러한 경직된 수직적인 관계가 종업원에게 쉽게 수용이 되고 필리핀 문화 상황에서 미국과 같은 서구국가와 달리 만족도와 (+)관계를 보였을 것으로 분석된다. V3이 만족도와 부의 관계를 보이는 이유는 아마도 종업원은 직속상급자와 좋은 관계를 중요시 하는데 여건상 여러 가지 이유로 실제로는 좋은 관계를 갖기가 어려워 만족도와 (-)관계로 나온 것으로 예상된다. 추가적인 분석에서 특

히 관리자, 관리직, 나이 30대 이상, 근무기간 6-10년일수록 V3과 만족도간에 강한 (-)상관관계를 보였다. 멕시코에서는 협동이 잘되는 사람과 작업하는 것(V5, .23)을 중요시 여길수록 만족도가 높았다. 반면에 직속상사가 의사결정시 본인의 의사를 문의하는 것(V6, -.22)을 중요시 여길수록 만족도가 낮았다. 이것은 아마도 멕시코가 권력간 거리가 큰 문화이기 때문에 직속상사가 대부분 일방적으로 의사결정을 하는 것이 일반적인 현실인데 참여를 중요시 하는 종업원일수록 만족도가 저하되었을 것으로 판단된다.

위의 분석을 토대로 가치변수 V1-V10은 조직몰입, 만족도와 국가에 따라 다양한 관계를 보여주고 있다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 종업원의 직무가치 V1-V8은 감정몰입, 근속몰입, 만족도와 각각 정의 관계를 보이고 V9-V10은 부의 관계를 보일 거시다는 가설 2는 기각되었다. 그러나 3국에 대한 근속몰입에 대한 설명력은 .17, .18, .17인데 반해 감정몰입에 대한 설명력은 이보다 높은 .23, .44, .27으로 나타나 직무가치와 감정몰입과의 관계는 직무가치와 근속몰입과의 관계보다 강한 관계를 보일 거시다는 가설 3은 채택되었다.

## VI. 결론

본 연구는 말레이시아, 필리핀, 멕시코에 진출한 한국기업에 현지 종업원들의 직무가치변수와 조직몰입 그리고 만족도 변수들 간의 관계를 분석하였다. 먼저 국가 간의 직무가치 수렴과 상이 부분을 규명하고, 조직몰입과 종업원 만족에 영향을 주는 직무가치의 영향력에도 국가 간 수렴과 상이 현상이 어떻게 존재하는지 확인하여 기업의 글로벌 인적자원 관리 부분에 시사점을 제시하고자 했다.

전체적으로 볼 때 V1-V10 가치변수 중 3개국 모두에 공통적으로

유의하고 일관성 있게 작용하는 요인으로 VE1(근로환경)이 나타났다. 따라서 말레이시아, 필리핀 그리고 멕시코 모두에서 종업원의 조직몰입을 향상시키기 위해서는 근로환경 개선노력을 할 필요가 있겠다. VE1(근로환경)을 제외하고 3국에서 공통적으로 유의하면서 일관성 있게 적용되는 요인이 없는 것으로 나타났다. 이는 비록 글로벌 환경에서 다국적 기업이 글로벌한 시장과 소비선호를 바탕으로 일부 재무기능이나 마케팅 분야에서 표준화 전략의 유용성이 강조될 수 있지만, 인사노무관리 부분에 있어서는 여전히 현지국 종업원의 특성에 맞춰서 이루어져야 함을 시사한다. 특히 본 연구에서 같은 동남아 지역의 국가인 말레이시아와 필리핀 간에도 종업원들의 직무가치가 매우 상이한 수준을 보인다는 점을 고려해 볼 때 아직까지는 각 국가별 현지 종업원에 대한 이해를 바탕으로 하는 현지화 된 인사노무관리 정책의 필요성을 강하게 시사해주고 있다. 그리고 국가별로 조직몰입과 종업원 만족에 영향을 미치는 변수에도 차이가 있고, 같은 변수라 하더라도 그 영향의 정도와 방향이 다르기 때문에 현지국 종업원에 대한 구체적인 정보와 이해가 더욱 필요함을 알 수 있다.

또한 좋은 물리적 작업환경을 중요시(V2)하는 것이 말레이시아와 필리핀에서 동일하게 감정몰입과 부의 관계를 보였다. 하지만 좋은 물리적 작업환경을 중요시 여기는 종업원이 실제로 좋은 작업환경 기회가 제공되면 역시 말레이시아와 필리핀에서 동일하게 감정적 몰입과 정의 관계를 보였다. 이러한 사실로 미루어 볼 때 한국 가전 기업들의 현지법인들은 아직까지 근로환경, 승진기회, 직무다양성 측면에서 종업원의 기대수준에 미흡하게 대처하고 있는 것으로 보인다. 따라서 말레이시아와 필리핀 종업원의 감정몰입을 증가시키기 위해서 기업은 실질적으로 좋은 물리적 환경을 제공토록 노력해야 한다. 그렇기 위해서는 쾌적한 작업실, 사무용품 지원, 종업원 편



의 시설 등에 대한 투자가 이루어 져야 할 것이다. 그리고 두 국가 모두 고용안정을 중요시 여기는 종업원이 실제로 고용안정을 가질 때 감정적 몰입이 증가하므로, 말레이시아와 필리핀 종업원들의 고용안정 확보를 위한 노력도 필요함을 시사한다.

본 연구결과가 전반적으로 인사노무관리의 차별화의 중요성을 시

<표 8> 연구 결과 요약 및 시사점

변수	감정적 몰입(AC)			지속적 몰입(CC)			만족도(SAT)		
	말레이시아	필리핀	멕시코	말레이시아	필리핀	멕시코	말레이시아	필리핀	멕시코
성별		-	+		-				
나이									
근무기간						+			
직급				-					
직군	-								
V1:개인적/가족생활 시간									
V2:좋은 물리적 작업 환경	-	-		-				+	
V3:직속상급자와 관계								-	
V4:고용의 안정성	+			+					
V5:협동이 잘되는 동료			+						+
V6:의사결정에 참여									-
V7:승진 기회		-							
V8:직무의 다양성/도전성						-			
V9:작업 스트레스		-				-			
V10:상급자에게 이견 표현 두려움								+	
VE1:가치X경험 (근로환경)	+	+		+			+		+
VE2:가치X경험 (승진)		+	+		+	+			+
VE3:가치X경험 (고용안정)	+	+					+		

사하고 있음에도 불구하고 표본국가, 표본의 수, 그리고 방법론 측면에서 여러 한계가 있다. 따라서 본 연구결과가 더욱 의미를 갖기 위해서는 향후 연구에서 보다 많은 표본국가와 다양한 연구방법을 이용한 후속적인 연구가 요구된다.

#### <참고문헌>

- 권종욱. 2003. “중국 진출 한국투자기업 현지종업원의 조직몰입을 결정하는 리더십행위 분석.” 『국제통상연구』 9(1): 123-142.
- 김규남 · 신만수. 2001. “한국, 인도네시아, 중국 종업원 조직몰입특성에서 개인적 가치성향의 매개효과에 관한 연구.” 『경영학연구』 30(3): 877-904.
- 김성용. 2004. “직무스트레스가 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구.” 고려대학교 석사학위논문.
- 김태양. 2000. “개인-조직 적합성이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.” 고려대학교 석사학위논문.
- Al-Meer, Abdul R. 1989. “Organizational Commitment: A Comparison of Westerners, Asians, and Saudis.” *International Studies of Management & Organization* 19(2): 74-84.
- Andolsek, Dana M. and Stebe, Janez. 2004. “Multinational Perspectives on Work Values and Commitment.” *International Journal of Cross Cultural Management* 4(2): 181-209.
- Buchanan, B. 1993. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." *Administrative Science Quarterly* 19(3): 533-546.
- Bhuiyan, Shadid N., Al-Shammari, Eid S. and Fefri, Omar A. 1996.

- “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Characteristics: An Empirical Study of Expatriates in Saudi Arabia.” *International Journal of Commerce & Management* 6(1): 57-80.
- Khatri, Naresh and Fern, Chong T. 2001. “Explaining Employee Turnover in an Asian Context.” *Human Resource Management Journal* 11(1): 54-74.
- Kirkman, Bradley L. and Shapiro, Debra L. 2001. “The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance.” *Academy of Management Journal* 44(3): 557-569.
- Kwantes, Catherin T. 2003. “Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in USA and India: Does Commitment Make a Difference?” *International Journal of Cross Cultural Management* 3(1): 5-26.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review* 1(0): 61-89.
- Pearson, Cecil A. and Chong, Jeannette. 1997. “Contributions of Job Content and Social Information on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Exploration in a Malaysian Nursing Context.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70(4): 357-374.
- Pelled, Lisa H. and Xin, Katerince R. 1997. “Work Values and Their Human Resource Management Implications.” *Journal of Applied Management Studies*. 6(2): 185-198.

- Perrewe, Pamela L., Ralson, David A. and Fernandez, Denise R. 1995. "A Model Depicting the Relations among Perceived Stressors, Role Conflict and Organizational Commitment: A Comparative Analysis of Hong Kong and United States." *Asia Pacific Journal of Management* 12(2): 1-21.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. "Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* 59(4): 603 -609.
- Ralston, David A., Holt, David H., Terpstra, Robert H. and Yu, Kai-Cheng. 1996. "The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values." *Journal of International Business Studies* 28(1): 177-207.
- Shin, Mannsoo. 2004. "Convergence and Divergence of Work Values among Chinese, Indonesian, and Korean Employees." *Management International Review* 44(2): 105-130.
- Sommer, Steven M., Bae, Seung-Hyun and Luthans, Fred "Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees." *Human Relations* 49(6): 977-993.
- Tayyeb, Saadia and Riaz, Mah N. "Validation of the Three-component Model of Organizational Commitment in Pakistan." *Journal of Psychological Research*. 19(1): 123-149.
- Yousef, Darwish A. 2002. "Job Satisfaction as a Mediator of Relationship between Role tressors and Organizational Commitment: Study from Arabic Cultural Perspective." *Journal of Managerial Psychology* 17(4): 250-267.

종업원 직무가치의 수렴 및 상이 141

(2009. 12. 24 투고; 2010. 1. 18 심사; 2010. 2. 25 게재확정)

<Abstract>

## Convergence and Divergence of Local Employees' Work Values

: A Comparison among Malaysia, Philippines and Mexico

Shin, Mannsoo(Professor, Korea University)

Kim, Boine(Korea University)

This study focuses on the comparison of work values among employees at Korean electronics companies in Malaysia, Mexico, and Philippines to confirm the 'convergence or divergence' argument in international human resource management literature. Also it investigates the impact of Hofstede work values to affective commitment, continuance commitment, and satisfaction of local employees. Findings suggest that the employees in three countries evaluate those work values quite differently from the other samples. The relationship between work values and commitment and satisfaction was also quite different among the three countries, which strongly support the 'divergence' argument. Analyses also indicate that Korean firms in those countries need to make more effort to meet the needs of local employees in such specific areas as work environment, promotion, and job diversity.

**Key Words:** Southeast Asian Employees, Work Values, Comparative Management