

중국인 근로자의 직무성과 향상을 위한 기업문화 적응에 관한 연구

Corporate Cultural Adaptation for the Job Performance of Chinese Employees in Korea

박종돈(Chong-Don Park)

인천대학교 경영대학 경영학부 교수

목 차

- | | |
|-----------------|-------------|
| I. 서 론 | V. 결론 및 시사점 |
| II. 이론적 배경 | 참고문헌 |
| IV. 분석방법 및 가설검증 | Abstract |

Abstract

Chinese employees in Korea have been the leading workers, about 260,000 of 700,000(3% of total employees), in our foreigner's job market. The corporate cultural adaptation of Chinese people is very important to the corporate productivity as well as the Korea economy. The objectives of this paper are to compare the corporate cultural adaptation and job performance of Chinese employees in Korea and to propose the efficient business policies for firm employing Chinese. The propositions could be summarized that language skills and pre-training are positive to the corporate cultural adaptation. This adaptation improved the job performance as a role of motivators in their firms. The job satisfaction and job involvement based on the corporate cultural adaptation are positive relationship to the job performance.

Key Words : corporate cultural adaptation , foreign employment, Chinese, productivity, job market

I. 서론

지난 1980년대 말부터 내국인 근로자는 제조업, 건설업, 수산업, 농축산업 등의 업종에 뚜렷한 노동기피 현상을 나타내고 있다. 이러한 노동력 부족은 외국인근로자들의 자연스런 국내유입을 초래하였는데, 1990년대 초를 기점으로 유입인구가 늘어나다가 2000년대 들어서는 그 수가 급증하였다. 이렇듯 기업의 부족한 인력을 외국인근로자가 대체하고 있으며 그 추세는 거세지고 있다.

이러한 현상은 국내 저출산, 고령화에 따른 청·장년층 생산인력의 지속적인 감소에 기인하는데, 생산 가능 인구(15세~64세)는 2016년, 총인구는 2018년 이후 감소되고, 특히 청년층(15~29세) 및 장년층(30~49세) 비중이 크게 감소할 것으로 예상된다.

향후, 경제성장에 따라 단순노무·기능 인력 수요가 매년 1.5% 증가할 것으로 예상되는 바, 인력부족 현상은 심화될 전망이다.¹⁾

따라서 정부는 '93년부터 산업연수생을 도입하였으며, 이후 고용허가제('04.7)와 방문취업제('07.3)를 통해 단순노무 인력 도입 외국인근로자 도입으로 중소기업 생산인력 부족은 일부 해소하고 있다. 중소기업 인력 부족률을 5년 이내에 선진국과 유사한 수준으로 낮추기 위해서는 8~21 만명(총 80~93만명 수준)의 인력이 필요할 것으로 전망된다²⁾.

〈표 1〉 향후 외국인력 규모 전망

년도	2008	⇒	5년 후(추정)
인력부족률	2.8	⇒	2.0~2.5
외국인력인원	72만	⇒	80~93만
외국인력비중	3.0%		3.2~3.7%

현재 외국 인력은 총 취업자의 약3%(국내 임금근로자의 4.4%)를 차지³⁾하여 이미 70만 명에 이를 만큼 큰 규모를 유지하고 있다. 특히 26만 명에 이르는 중국인 근로자는 전체 외국인 근로자 가운데 큰 비중을 차지하고 있는 무시할 수 없는 우리 경제의 큰 축인 것이다.

1) '06~'16중장기 인력수급전망, 국가인적자원위원회, 2007

2) 인력부족률(08년 1/4분기) : 미국(2.6%), 영국(2.4%), EU평균(2.2%)

3) 노동부·법무부·보건복지부·국가경쟁력강화위원회, “비전문 외국인력 정책 개선방안”, 국가경쟁력강화위원회 7차 회의자료, 2008

그러나 국내 기업에서 일하고 있는 중국인 근로자는 그들의 기업문화와 다른 환경에 노출됨으로써 문화적 갈등을 겪고 있다. 직무측면에서 국내 기업에서 함께 일하는 동료와의 갈등, 직무부적응으로 인한 이탈과 이직 등 다양한 측면에서 문제점을 야기하고 있다. 더욱이 국내 문화에 대한 부적응과 생활여건의 어려움 및 직무에 대한 이해부족은 그들을 고용하고 있는 기업의 성장에 부정적인 영향을 끼치고 있다.

그렇기 때문에 안정적 성장을 꾀하는 기업은 국내 유입된 중국인 근로자가 어떻게 국내 기업문화에 적응하고 있는지를 살펴보아야 하며, 이는 산업적·사회적 측면에서 이미 중요한 문제가 되었다. 이와 더불어 중국인 근로자의 기업문화 적응은 그들을 고용·관리하고 있는 국내 기업의 생산성 향상을 위한 다양한 전략 수립과도 밀접하게 연결되어 있다.

따라서 본 연구는 중국인근로자를 대상으로 그들의 개별특성에 따른 기업문화적응과 직무성과를 살펴보고자 한다. 우선 중국인근로자들의 특성에 따른 기업문화적응을 살펴봄으로써 국내의 환경에 적응하는데 적합한 특성은 무엇인지를 밝혀내고자 한다. 이를 통해 중국인근로자의 기업문화적응에 필요한 개별특성을 개발할 수 있도록 관련요인을 제시한다. 다음으로 기업문화적응에 따른 직무성과를 살펴봄으로써 기업 성과를 제고하기 위한 기업문화적응 요인은 무엇인지를 밝혀내고자 한다. 이를 통해 성과제고를 위한 기업문화적응 요인을 제시한다. 더불어 기업성과에 영향을 미치는 중국인근로자의 개별특성을 살펴봄으로써 기업들이 고용하고 있는 중국인근로자의 고용 및 인사관리에 필요한 맞춤형 인력관리방안을 제시한다.

II. 이론적 배경

근로자는 조직에 종사하고 있는 존재이기 때문에 조직과 관련한 문화를 살펴볼 필요가 있다. 거시적인 문화개념을 미시적인 기업조직 수준에서 적용시킨 것이 기업의 조직문화라고 할 수 있다. 즉, 조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있고 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습, 그리고 행동 패턴 등의 거시적 총체라고 할 수 있다.⁴⁾

Robbins(1989)는 조직문화의 중요한 기능으로 네 가지를 주장하였다. 그는 조직문화란 우선 조직의 경계를 설정하는 역할을 수행하고 조직구성원들에 일체감을 제공하며, 조직구성원 개

4) 이학중, 「기업문화론」, 법문사, 1989, pp. 22~23.

인의 이익보다는 조직의 목표를 위해 헌신하게 만들고 마지막으로 조직구성원들의 태도와 행위를 통제하는 수단이 될 수 있는 것이라고 주장하였다.⁵⁾ Sathe(1983)는 긍정적 문화특성을 지닌 건전한 조직문화는 조직구성원에게 일체감을 제공하고 조직의 가치관 및 신념에 동참하도록 유도하며, 조직의 안정을 촉진하는 기능을 한다고 하였다.⁶⁾

종효명·이정환(2005)의 연구에서는 조직의 차원에서 제공되는 사회적 보상인 직장 내 사회적 지원, 근로자와 조직 간의 문화적 거리감, 관리방식에 대한 인지는 조직몰입에 영향을 끼친다고 하였다.⁷⁾ 이들의 연구는 민족별 특성에 따라 조직몰입이 다르다는 것을 가정하고 진행한 것이며, 연구 결과 조직에 대한 민족별 특성의 반응에 따라 조직몰입에 미치는 영향이 서로 다르다는 것을 밝혀낸 것이다. 이러한 결과는 개인 지향적이고 물질적 욕구를 강조하는 서양문화와 집합 지향적이고 정신적 욕구를 보다 강조하는 동양문화의 차이가 나타난 것으로 볼 수 있다.⁸⁾

Terpstra(1978)은 국제기업을 운영하는 주체들은 국제적인 관점에서의 문화요소들을 파악하여 특정 지역에 설립한 기업의 문화 환경에 따른 조직행위, 조직전략, 조직구조 및 관리기술 등을 개발해야 할 필요가 있다고 주장하였다. 그는 국제기업에 종사하고 있는 근로자들의 언어(모국어, 국제어), 종교(신앙, 규범, 종교적 대상), 가치 및 태도(노동, 성취, 부, 시간, 안정성), 교육(직업교육, 정신교육, 교육수준), 사회조직(권한구조, 지위체계, 사회계층), 기술 및 물질문화(과학기술, 도시화정도), 정치(민족, 국가, 이데올로기), 법률(관습, 규칙, 모국의 법률, 외국의 법률) 등의 문화요소들이 각기 존재하는 것이 아니라 상호 연결되어 하나의 전체적인 문화 환경을 형성하고 있으며, 이러한 문화적 요소들의 적절한 관리를 통해 조직몰입을 높임으로써 기업의 성과를 제고시킬 수 있다고 주장하였다.⁹⁾

III. 연구모형 및 가설제시

1. 연구모형

본 연구 모델은 관측변수와 잠재변수로 구분된다. 관측변수는 설문지에 해당하는 항목들을

5) S. P. Robbins, "Organizational Behavior-Concepts", *Controversies and Application* 4Th edition, Prentice-Hall, 1989, pp. 470~472.

6) V. Sathe, "Implication of Corporate Culture: A Managers Guide to Action", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1983, pp. 12~13.

7) 종효명·이정환, "중국인 노동자의 조직몰입:국내와 중국내 한국기업 취업자를 중심으로", 국제지역학회 추계학술대회, 2005, p. 141.

8) H. C. Triandis, "Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts", *Psychological Review*, Vol.96, 1989, pp. 269~289.

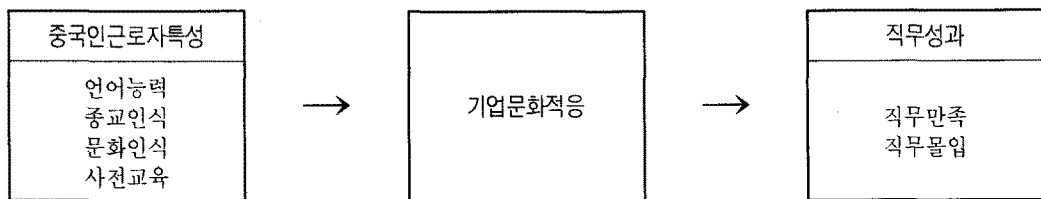
9) Ven Terpstra, "The Cultural Environment of International Business", South-Western Publishing Company, 1978, pp. 124~157.

말하며, 이러한 관측변수들이 모여서 하나의 잠재변수를 형성하게 된다.

잠재변수는 외생변수와 내생변수로 구분되며, 외생변수는 연구모델 내에서 다른 변수의 결과가 되지 않고 인과관계에 있어 영향을 주는 변수를 의미하고, 내생변수는 연구모델에서 외생변수의 영향력을 받는 변수를 의미한다. 따라서 본 연구에서 중국인 근로자 특성에 해당하는 변수는 외생변수이며, 기업문화적응 및 직무성과에 해당하는 변수는 내생변수에 속한다.

중국인 근로자 특성을 구성하는 변수로는 언어능력, 종교인식, 문화인식, 사전교육 등을 두었다. 기업문화적응은 근무환경, 상사 및 동료신뢰, 기업신뢰 등을 관측변수로 측정하였다.

자료 수집은 중국인근로자를 필요로 하고 있고 이들이 가장 많이 종사하고 있는 서울과 수도권 중심의 300인 이하 제조업의 중소·영세기업을 대상으로 하였다.



<그림 1> 연구모형

2. 가설설정

선행연구를 근거로 가설을 설정하였으며 다음과 같다.

가설1. 언어능력은 기업문화적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Stalker(1994)는 그의 연구에서 근로자의 언어능력에 따라 조직에서 임금, 승진 등과 같은 보상에 차이가 있음을 지적하였다. Kealey(1989)는 대인 간의 상호작용은 이문화 이해력을 높이고 현지에서의 스트레스를 낮추는데 중요한 역할을 한다고 주장하였다. Ward and Kennedy(1992)는 대인관계의 불만족은 현지문화 접촉에서 비롯되며 이것은 심리적 적응에 영향을 미친다고 지적하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 외국인근로자의 언어능력은 자신이 종사하고 있는 기업에서 높은 보상을 받게 하여 새로운 문화에서 긍정적인 작용을 할 것이라고 보았다. 또한 원활한 대인관계 형성을 위해 언어능력이 매우 중요한 요소이며, 현지 문화적응에 필수적인 요소라고 판단하였다. 개인의 언어능력이 뛰어나다면 현지인과 기업에서 적응하는데 유리할 것이다. 따라서 외국인근로자의 특성 중 언어능력은 기업문화적응에 정

(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설2. 종교인식은 기업문화적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Terpstra(1978)의 연구에서는 종교에 따라 자신이 속한 사회 환경에 반응하는 정도가 다르다는 것을 지적하였다. Black and Gergersen(1991)은 현지 문화와의 상호작용은 현지 적응과 관련있음을 밝혔다. 종교를 통한 관계 형성은 자신이 속한 조직 또는 사회에서 적응하는데 중요한 역할을 할 것이라고 판단하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 외국인근로자의 종교인식은 새로운 문화 환경에 대한 적응성 향상을 통해 해당 문화에 빠르게 적응하게 할 것이라고 보았다. 따라서 외국인근로자의 특성 중 종교인식은 기업문화적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설3. 문화인식은 기업문화적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

종효명·이정환(2005)의 연구에서는 민족 간 문화 차이가 새로운 문화 환경에서의 조직몰입에 별다른 영향을 미치지 못함을 밝혔다. 김종일 외(1995)의 연구에서는 민족배타의식 때문에 취업활동을 하는 현지에서의 적응정도에 차이가 있음을 밝혔다. Parker and McEvoy(1993)은 문화 상호적 작용이 문화적 새로움의 정도와 같은 비통제요인에 의해서 영향을 받고 있음을 지적하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 외국인근로자가 본국의 문화적 특성과 유사한 환경에 노출된다면 적응의 정도가 빠를 것이고 배타적인 환경에 노출된다면 적응의 정도가 느릴 것이라고 보았다. 따라서 외국인근로자의 특성 중 문화인식이 기업문화적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설4. 사전교육은 기업문화적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Stalker(1994)는 본국에서 습득한 교육정도와 상관없이 유입국에서 많은 차별이 있다고 지적하였다. 그러나 업무와 관련한 교육을 받은 근로자와 그렇지 못한 근로자는 현지 차별의 정도에 차이가 있음을 밝혔다. Sommers et al.(1996)과 Gilsson and Durick(1988)은 교육정도에 따라 조직몰입에 차이가 있음을 지적하였다. 조직은 사회라는 환경에 둘러싸여 있기 때문에 조직의 몰입에 차이가 존재한다는 것은 환경에 대한 적응에도 차이가 존재한다고 생각할 수 있다. 이를 토대로 본 연구에서는 외국인근로자의 사전교육 정도에 따라 새로운 환경에 대한 적응에 차이가 있을 것이라고 보았다. 사전교육 정도가 높다면 다양성에 대한 학습이 이루어질 수 있는 가능성이 많기 때문에 새로운 문화 환경에 적응하기가 수월할 것이고, 사전교육

정도가 낮다면 자신을 둘러싸고 있는 지적 환경이 열악하기 때문에 새로운 환경에 대한 거부감이 클 것이라고 보았다. 따라서 외국인근로자 특성 중 사전교육은 기업문화적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설5. 기업문화적응은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설6. 기업문화적응은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

김종일 외(1995)는 이문화에 대한 지식이 많을수록 자신이 종사하고 있는 기업의 이해가 높아지고 해당 직무에 대한 만족감과 종사하고 있는 조직에서의 관계가 잘 형성된다고 주장하였다. Kealey(1989)는 이문화 이해력이 높은 근로자는 상황에 대한 판단이 빠르게 때문에 업무의 효율성이 증가한다고 지적하였다. Ward and Kennedy(1992)는 현지문화와 접촉이 많을수록 벌어지고 있는 상황에 대한 통제력이 형성되어 심적 안정감을 찾을 수 있다고 주장하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 중국인근로자의 기업문화 적응이 잘될수록 자신이 종사하고 있는 직무환경에 대한 스트레스가 낮을 것이고 이는 동료와 상사와의 관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 보았다. 또한 국내 기업에 대한 높은 이해는 본국으로 돌아가려는 생각보다 현지에 남아서 더 많은 발전과 목표를 이룩하려는 생각으로 이어질 가능성이 충분하다고 보았다. 따라서 중국인근로자의 기업문화 적응은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설7. 언어능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설8. 언어능력은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Parker & McEvoy(1993)는 과거의 국가 간 직무 경험, 인구학적 특징, 동기, 현지인과 체류자와의 자유로운 시간, 현지 언어에 대한 지각, 인간관계 기술과 같은 개인 요소를 통해 다른 문화에 대한 신뢰성이 갖추어지며 이를 통해 직무만족이 높아진다는 점을 지적하였다.¹⁰⁾ SeaShore and Taber(1975)의 연구에서는 직무만족에 영향을 미치는 선행변수로 국가, 문화 및 언어 등 환경적 요인을 두었다. 즉, 환경요인에 따라 직무만족의 정도가 다르다는 점을 지적하였다. Terpstra(1978)는 조직몰입에 영향을 미치는 선행변수로 언어를 두어 연구하였으며, 국제기업은 현지의 문화요소 중 언어를 파악하여 문화 환경에 맞는 전략을 수립해야 한다고 지적하였다. Stalker(1994)는 외국인근로자가 언어에 따라 조직에서 얻는 보상이 다르다는 것을 지적하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 중국인근로자의 본국 언어 환경이 국내와 다르기

10) B. Parker and G. M. McEvoy, "Initial examination of a model of intercultural adjustment", *International journal of intercultural relations*, vol.17(3), 1993, pp. 355~379.

때문에 해당 기업에서 원활한 의사전달이 이루어지지 않을 것이라고 판단하였으며, 의사전달의 가장 기초적인 언어능력에 따라 직무성공에 차이가 있을 것이라고 판단하였다. 따라서 중국인근로자의 환경적 특성 중 언어능력은 직무성공에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설9. 종교인식은 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설10. 종교인식은 직무몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

석현호 외(1996)의 연구에서 사회 문화적 거리가 다르면 직무에 대한 만족도가 다르다는 것을 지적하였다. Terpstra(1978)의 연구에서는 종교에 따라 자신이 속한 조직에 충성하는 정도가 다르다는 것을 지적하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 중국인근로자 개인이 성장한 환경과 더불어 자신의 생활을 지탱해주는 종교인식에 따라 직무와 조직에 대한 반응이 다를 것이라고 보았다. 따라서 중국인근로자의 환경적 특성 중 종교인식은 직무성공에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설11. 문화인식은 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설12. 문화인식은 직무몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

종효명·이정환(2005)의 연구는 문화차이에 따라 조직몰입의 정도가 다르다는 것을 밝혔다. 김종일 외(1995)의 연구는 민족배타의식이 이문화적응 정도에 차이를 불러일으킨다고 밝혔다. 이를 토대로 본 연구에서는 중국인근로자가 본국의 문화적 특성과 국내 환경의 문화적 특성의 차이로 인해 국내에서 활동하는데 영향을 받을 것이라고 판단하였다. 문화적 특질이 유사하다면 쉽게 적응하여 업무 자체에 집중할 수 있을 것이지만, 문화적 특질이 상이하다면 업무와 더불어 생활전반에 많은 스트레스를 받을 것이고 이것은 업무성공에 직접적인 영향을 끼칠 것이라고 판단하였다. 따라서 중국인근로자의 특성 중 문화인식은 직무성공에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설13. 사전교육은 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설14. 사전교육은 직무몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

석현호 외(1996)의 연구는 교육에 따라 직무만족에 차이가 있음을 지적하였다. 그들은 교육을 받은 정도가 높을수록 업무에 대한 이해가 높아 직무만족이 높게 나타남을 밝혔다. Sommers et al.(1996)과 Gilsson and Durick(1988)은 조직원이 받은 교육수준에 따라 조직몰입

에 차이가 있음을 지적하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 외국인근로자의 사전교육 정도에 따라 업무에 대한 이해와 지식의 정도가 다를 것이라고 판단하였다. 비록 국내에서 종사하는 업무가 익숙한 업무가 아니라고 하더라도 사전교육 정도가 높은 근로자는 업무의 숙달에 따른 시간이 단축될 것이고, 그것은 높은 직무성과로 나타날 것이라고 판단하였다. 따라서 중국인근로자의 특성 중에서 사전교육은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

IV. 분석방법 및 가설검증

1. 분석방법

본 연구의 분석은 SPSS 12.0 통계프로그램을 이용하여 변수의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 가설 검증에 앞서 타당성과 신뢰도를 검정하기 위해 요인분석과 크론바하 알파의 내적일관성 검사를 실시하였다. 또한, Amos 5.0 통계프로그램으로 변수 간의 인과관계를 검증하기 위해 경로분석을 하였다.

가. 구조방정식 모형(SEM : Structural Equation Model)

외국인근로자 특성, 이문화적응 및 직무성과 모형을 분석하기 위해 동시에 계수를 측정하고 이들 변수 간 상호의 영향 관계를 직접적, 간접적 효과 등으로 나누어 보았다. 확인적 요인분석과 경로분석이 결합되어 있는 구조방정식 모형(SEM : Structural Equation Model)을 통해 실증분석을 하였다. 여기서 확인적 요인분석은 측정모형이며, 경로분석은 구조모형이다.

실증분석을 위한 구조방정식 모형은 인과관계를 기초로 하고 있다. 즉, 한 변수의 변화는 다른 변수의 변화결과를 가정한다. 구조방정식 모형의 가치는 전반적인 분석에서 구별되는 역할을 각각 수행하는 구조모형과 측정모형을 동시에 응용·이용하는데 있다.

나. 분석방법

수집된 설문자료의 분석방법으로 기초자료 분석과 외국인근로자 특성에 따른 이문화적응과 직무성과에 대한 연구가설 검증 분석으로 구분하여 진행하였다. 기초분석인 경우 빈도분석을 통해 표본의 특성을 파악하고, 설문자료의 신뢰성과 타당성을 입증하기 위하여 신뢰성

분석과 요인 분석을 실시하였다.

변수에 관한 신뢰성 검증은 신뢰성 분석(reliability analysis)을 통해 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수¹¹⁾로 측정하였으며, 측정도구의 타당성 검증은 연구모형에 대한 구성 개념의 파악을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 또한 잠재변수와 관측변수 사이의 관계 뿐만 아니라 잠재변수 간의 관계를 측정하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory factory analysis)을 실시하였다. 그리고 확인적 요인분석을 통해 새롭게 얻어진 변수로 각 요인별 인과관계를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 통해 항목에 적합하지 않은 변수들을 제거한 상태에서 경로분석을 실시하였다. 경로분석은 변수사이에 관계를 규명하는 공분산이나 상관관계수에 의하여 인과분석을 실시하는 것이다.¹²⁾

구조방정식 모형을 통해 경로분석의 연구가설 검증에 사용되는 부합지수는 χ^2 , GFI, AGFI, RMSR, NFI 지수를 사용하였다. 분석방법으로 제시된 부합지수는 구조방정식 모형분석에서 사용되는 모형에 대한 적합성 평가기준으로 각 부합지수에 대한 분석기준은 다음과 같다.¹³⁾

Chi-square(χ^2)는 모델의 전반적인 부합도를 평가하는 지수인 절대적합지수의 하나로서 자료가 정규분포를 보인다는 이론을 근거로 모형의 완전성, 모형의 모집단 자료에 완전하게 적합하다는 귀무가설을 검증하는 것이다. Chi-square 값이 통계적 유의수준으로서 최저수준은 .05이며 보다 안정적인 기준치는 0.1 또는 0.2로 분석되고 있다.

적합도 지수(GFI : Good Fit Index)는 주어진 모형이 전체 자료를 얼마나 잘 설명하는지를 나타내는 지표로서 제안모형의 적합도를 설명해 주고 있다. 지표의 값은 0.0~1.0 사이의 값을 가지며 이 값이 크면 클수록 좋은 적합도를 나타내지만 권장수용수준은 0.9 이상이면 적합한 것으로 분석하고 있다.

조정된 적합지수(AGFI : Adjusted GFI)는 적합도 지수를 확장한 것으로 자유도를 수정한 값이며 구조방정식 모형분석에서는 수용수준이 0.9 이상이거나 같은 경우를 말한다.

평균제곱잔차제곱근(RMSR : Root Mean-Square Residual)은 모형분석에서 실제 자료의 값과 모형에 의해 산출된 값을 표준화 한 값으로 정의하고 있다. 수용기준은 관찰행렬과 추정행렬 사이에 잔차평균이 0.05~0.08 이하이면 적당한 모형이라고 분석하고 있다.

표준적합지수(NFI : Normed Fit Index)는 증분적합지수인 기초모형과 제안모형의 비교를 통해서 모형의 개선정도를 파악하는 지수의 하나로서 표준화시킨 부합치로 0.9보다 크면 모형의 적합도에 만족한다는 것으로 분석하고 있다.

11) 정충영·최이규, 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 1997, p. 142.

12) 김계수, 「AMOS 구조방정식 모형분석」, SPSS 아카데미, 2001, pp. 281~282.

13) 김계수, 상계서, 2001, pp. 101~110.

2. 가설검증 및 결과해석

1) 타당성 분석

가. 중국인근로자 특성에 대한 타당성 분석

중국인근로자 특성에 대한 탐색적 요인분석결과를 살펴보면 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값은 .812로 요인분석에 의한 변수선택이 적당하다고 분석할 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 바르레트(Bartlett)의 구형성검정치가 6,566.324이며 유의확률 값이 .000이므로 공통요인이 존재한다고 분석할 수 있다. 이에 본 연구에서 이용하고 있는 외국인근로자 특성에 관한 설문문항들이 타당함을 알 수 있다.

〈표 2〉 중국인근로자 특성 요인분석결과

측정항목		종교인식	사전교육	언어능력	문화인식
문1	상사와의관계	0.894486			
문2	직무수행	0.867553			
문3	한국인동료관계	0.860880			
문4	외국인동료관계	0.843348			
문5	한국문화적응	0.740514			
문6	입국전 교육	한국어교육	0.816505		
문7		한국문화교육	0.776527		
문8		사전교육	0.756138		
문9	입국후 교육	사내교육 (상사관계)	0.743258		
문10		사내교육 (동료관계)	0.692618		
문11	한국어말하기			0.897752	
문12	한국어듣기 및 이해			0.875585	
문13	한국어쓰기			0.856209	
문14	동료와 의사소통			0.683131	
문15	상사와 의사소통			0.658326	
문16	외국인동료에게 모국문화알리기				0.878284

측정항목		종교인식	사전교육	언어능력	문화인식
문17	상사에게 모국문화알리기				0.857009
문18	한국인동료에게 모국문화알리기				0.851378
문19	생활속한국문화				0.617676
문20	한국문화배우기				0.503276
고유치		4.947	4.075	3.889	3.7554
총표본 분산비율		16.239	14.556	13.892	13.412
Cronbach's Alpha		0.907	0.815	0.864	0.852
KMO		.812			
Bartlett검정		Chi Square=6566.324, df=190			
유의확률		.000			

요인추출 방법 : 주성분분석(Principal Component Analysis).

회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스(varimax). 6 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

외국인근로자 특성의 요인분석 결과, 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 요인은 모두 4개로 나타났다. 요인부하량에 의해 각 요인과 측정변수의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 각 요인의 분산비율은 언어능력 13.89%, 종교인식 16.24%, 문화인식 13.41%, 사전교육 14.56%로 나타났다. 분석결과 4가지 요인의 누적분산분포는 58.099%로 나타났으며, 이들 4가지 요인이 외국인근로자 특성에 대한 전체 자료의 약 58%를 설명함을 알 수 있다(<표 2> 참조).

나. 기업문화적응에 대한 타당성 분석

기업문화적응에 대한 탐색적 요인분석결과를 살펴보면 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값은 .853으로 요인분석에 의한 변수선택이 적당하다고 분석할 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 바르레트(Bartlett)의 구형성검정치가 7,272.084이며 유의확률 값이 .000이므로 공통요인이 존재한다고 분석할 수 있다. 이에 본 연구에서 이용하고 있는 기업문화적응 요인에 관한 설문문항들이 타당함을 알 수 있다.

이문화적응의 요인분석결과, 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 요인은 모두 3로 나타났다. 요인부하량에 의해 각 요인과 측정변수의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 각 요인의 분산비율

은 기업문화 16.59%, 생활문화 22.96%, 직무태도 12.69%로 나타났다. 분석결과 누적분산분포는 52.24%로 나타났으며, 이들 3가지 요인이 기업문화적응에 대한 전체 자료의 약 52%를 설명함을 알 수 있다(<표 3> 참조).

<표 3> 기업문화적응 요인분석결과

측정항목		기업문화
문21	한국인동료신뢰	0.67493756
문22	외국인동료신뢰	0.65445996
문23	기업신뢰	0.61544756
고유치		3.650
총표본 분산비율		16.59
Cronbach's Alpha		0.827
KMO		.853
Bartlett검정		Chi Square=7272.084, df=406
유의확률		.000

요인추출 방법 : 주성분분석(Principal Component Analysis).

회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스(varimax). 5 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

다. 직무성과에 대한 요인분석

직무성과에 대한 탐색적 요인분석결과를 살펴보면 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값은 .837로 요인분석에 의한 변수선택이 적당하다고 분석할 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 타나내는 바르레트(Bartlett)의 구형성검정치가 2,791.774이며 유의확률 값이 .000이므로 공통요인이 존재한다고 분석할 수 있다. 이에 본 연구에서 이용하고 있는 직무성과 요인에 관한 설문문항들이 타당함을 알 수 있다.

직무성과의 요인분석 결과, 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 요인은 모두 2개로 나타났다. 요인부하량에 의해 각 요인과 측정변수의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 각 요인의 분산비율은 직무몰입 25.93%, 직무만족 22.66%로 나타났다. 분석결과 누적분산분포는 48.59%로 나타났으며, 이들 2가지 요인이 직무성과에 대한 전체 자료의 약 49%를 설명함을 알 수 있다(<표 4> 참조).

<표 4> 직무성과 요인분석

항목	직무몰입	직무만족	
문24	업무인정	0.791043254	
문25	업무충실	0.744883375	
문26	직무존재가치	0.698149706	
문27	업무몰입	0.670469928	
문28	인생목표실현	0.624846473	
문29	직무노하우	0.615516248	
문30	발전기회	0.610058163	
문31	목표달성	0.554285753	
문32	업무협조	0.781213	
문33	동료관계	0.717412	
문34	업무환경	0.697679	
문35	업무보람	0.638549	
문36	상사와의관계	0.608578	
문37	외국인동료와의상호협조	0.561828	
문38	상사지시에충성	0.556283	
	고유치	3.890	3.399
	총표본 분산비율	25.93	22.66
	Cronbach's Alpha	0.841	0.807
	KMO	0.837	
	Bartlett검정	2791.774	
	유의확률	.000	

요인추출 방법 : 주성분분석(Principal Component Analysis),

회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스(varimax). 5 반복계산에서 요인회전이 수렴됨.

2) 확인적 요인분석 및 결과

본 연구에서는 독립변수, 매개변수 및 종속변수에서 70개 이상의 측정항목(관측변수)이 사용되었으므로 Two-step-approach의 방법이 사용되었다.¹⁴⁾ 이 방법은 확인적 요인분석

14) James C. Anderson and David W. Gerbing, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol.103(3), 1988, pp. 411~423.

(confirmatory factor analysis)을 통하여 요인부하량이 낮은 값을 제거한 후에 다시 그 변수들의 총합의 평균을 구하여 새로운 요인을 만든 후 새로운 요인 간의 경로분석을 실시하는 방법이다. 경로분석을 통한 모형과 가설을 검정하는데 사용된 유효한 표본의 수는 401개이므로 충분하며, ML(Maximum Likelihood)¹⁵⁾방법이 사용되었고 5점 등간척도로 변수의 측정단위가 사용되었다.

우선 본 연구에서 경로분석에 들어가기 전에 확인적 요인분석 방법을 통하여 관측변수와 잠재변수의 요인부하량(factor loading, λ)을 측정하였다.

확인적 요인분석을 하기에 앞서서 탐색적 요인분석결과 상관관계가 0.3 이하이거나 동일 개념을 내포하지 않는 변수는 항목에서 제거해야 한다.¹⁶⁾ 따라서 탐색적 요인분석 결과 항목에 적합하지 않은 변수는 제거하고 얻어진 항목들이 사용되었으며, 확인적 요인분석에 이용된 변수는 언어능력 5개 항목, 종교인식 5개 항목, 문화인식 5개 항목, 사전교육 5개 항목, 기업문화 3개 항목, 생활문화 7개 항목, 직무태도 3개 항목, 직무만족 7개 항목, 직무몰입 8개 항목 등이다.

확인적 요인분석결과 언어능력 1개 항목, 종교인식 2개 항목, 문화인식 2개 항목, 사전교육 1개 항목, 생활문화 2개 항목, 직무태도 1개 항목, 직무만족 4개 항목, 직무몰입 5개 항목의 요인부하량이 0.5보다 낮은 수치를 보여주고 있다. 확인적 요인분석 특성상 요인부하량이 0.45 보다 낮은 항목을 제거하는 것이 바람직하지만,¹⁷⁾ 본 연구의 결과를 보다 명확히 하기 위해 요인부하량이 0.5보다 낮은 항목까지 제거한 상황에서 두 번째 확인적 요인분석을 실시하였다(<표 5> 참조).

<표 5> 확인적 요인분석결과

항목	계수	비표준화 계수	표준 오차	t 값	p 값	표준화계수 (요인부하량)
언어능력						
문11 : 한국어 말하기		1.650	0.137	12.017	0.000	0.932
문12 : 한국어 듣기 및 이해		1.592	0.134	11.918	0.000	0.905
문13 : 한국어 쓰기		1.660	0.144	11.508	0.000	0.826
문14 : 동료와 의사소통		1.000				0.504

15) 최대우도법(Maximum Likelihood method)은 측정변수가 다변량 정규분포를 따를 때 정확한 미지수의 추정을 가능하게 해주고 적절한 표본을 대상으로 하였을 때 다변량 정규분포의 가정을 일부 벗어난다고 해도 미지수 추정에 큰 문제가 없는 일반적인 추정방법.

16) 김계수, 「AMOS 구조방정식 모형분석」, SPSS 아카데미, 2001, pp. 169~170.

17) James C. Anderson and David W. Gerbing, *ibid*, 1988, pp. 411~423.

항목	계수	비표준화 계수	표준 오차	t 값	p 값	표준화계수 (요인부하량)
종교인식						
문1 : 상사와의 관계		1.086	0.042	25.641	0.000	0.907
문3 : 한국인 동료와의 관계		0.951	0.039	24.163	0.000	0.872
문4 : 외국인 동료와의 관계		1.000				0.840
문화인식						
문17 : 상사에게 모국문화 알리기		1.029	0.038	27.002	0.000	0.909
문18 : 한국인동료에게 모국문화 알리기		1.001	0.040	25.179	0.000	0.866
문16 : 외국인동료에게 모국문화 알리기		1.000				0.873
사전교육						
문6 : 한국어 교육		1.365	0.099	13.834	0.000	0.783
문7 : 한국문화 교육		1.380	0.100	13.803	0.000	0.780
문8 : 사전교육		1.462	0.109	13.440	0.000	0.750
문9 : 사내교육		1.000				0.649
기업문화						
문39 : 외국인동료신뢰		0.858	0.147	5.826	0.000	0.541
문40 : 기업신뢰		0.765	0.050	15.328	0.000	0.524
문41 : 한국동료신뢰		1.000				0.713
직무만족						
문35 : 업무보람		0.918	0.075	12.274	0.000	0.652
문34 : 업무환경		1.051	0.080	13.100	0.000	0.706
문33 : 동료관계		1.000				0.700
직무몰입						
문31 : 목표달성		0.894	9.687	9.687	0.000	0.559
문24 : 업무인정		1.347	0.115	11.721	0.000	0.752
문30 : 발전기회		1.000				0.752

3) 가설검증

가. 상관관계 분석결과

확인적 요인분석을 통해 새로이 얻어진 변수들로 상관관계 분석을 실시하였다. 변수 간 상관관계 분석은 연구의 이론적 체계에 도입된 변수들 간의 관계를 개관할 수 있고 설정된 가설의 검증결과를 어느 정도 예측할 수 있는 선행 자료가 된다는 점에서 의미 있게 다루어진다. 특히, 변수 간 관련성 정도를 측정하기 위해서는 상관계수 값을 이용하게 되는데, 이 값

이 1.0~0.7 이면 매우 강한 관련성, 0.7~0.4 이면 상당한 관련성, 0.4~0.2 이면 약간의 관련성, 0.2~0.0 이면 관련이 없는 것으로 보는 일반적이다.¹⁸⁾ 이에 본 연구의 목적인 각 요인별 인과관계와 예측타당성을 알아보기 위해 피어슨 상관관계(pearson's correlation) 분석을 실시하였다.

상관관계 분석 결과, 독립변수로 구성된 요인들 간의 상관관계는 언어능력과 문화인식이 0.16으로 나타났고, 사전교육과 종교인식이 0.109로 나타나 관련이 없는 요인으로 분석되었다. 그러나 문화인식과 사전교육이 0.318로 약간의 상관성을 가지고 있는 것으로 분석되었다. 나머지 독립변수 각 요인들 간의 상관성이 거의 없는 것으로 나타났다. 따라서 문화인식과 사전교육이 약간의 상관성이 있긴 하지만 그 정도가 낮기 때문에 독립변수의 요건을 갖추고 있는 것으로 나타났다.

언어능력은 직무태도와 약간의 관련성(상관계수 0.252)을 보이고 있는 것으로 나타났다. 종교인식은 직무만족과 약간의 관련성(상관계수 0.252)이 있는 것으로 나타났으며, 문화인식은 기업문화(상관계수 0.298), 직무몰입(0.373)과 약간의 관련성이 있는 것으로 나타났다. 사전교육은 기업문화(상관계수 0.235), 직무만족 (상관계수 0.369), 직무몰입(상관계수 0.283) 등 이문화적응과 직무성과에 모두 관련성이 있는 것으로 나타났다.

기업문화는 직무만족(상관계수 0.272)에 약간의 관련성이 있는 것으로 나타났으며, 직무몰입(상관계수 0.512)에는 매우 강한 관련성이 있는 것으로 나타났다.

상관관계 분석결과 전반적으로 독립변수로 설정한 외국인근로자 특성이 매개변수인 기업문화적응 및 종속변수인 직무성과에 상관성이 있는 것으로 나타났으며, 기업문화적응이 직무성과에 상관성이 있는 것으로 나타났다(<표 6> 참조).

<표 6> 상관관계 분석결과

요 인	A	B	C	D	E	F	G
언어능력(A)	1.000						
종교인식(B)	-.100	1.000					
문화인식(C)	.160**	.018	1.000				
사전교육(D)	.039	.109*	.318**	1.000			
기업문화(E)	.126**	.098	.298***	.235**	1.000		
직무만족(F)	.121*	.252**	.140*	.369**	.272**	1.000	
직무몰입(G)	.171**	-.060	.373**	.283***	.512**	.400**	1.000

18) 강병서·김계수, 「현대통계분석」, 무역경영사, 2000, pp. 394-395.

나. 가설검증

중국근로자에 대한 가설검증 결과를 살펴보면, 외국인근로자 특성 중 언어능력은 직무만족, 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종교인식은 기업문화적응 요인에는 유의한 정(+)의 영향을 미치지 못하지만, 직무몰입에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 문화인식은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사전교육은 기업문화, 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업문화적응 요인 중 기업문화는 직무만족과 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 중국근로자 가설검증 결과

연구모형관계	경로 계수	표준 오차	t값	p 값	예상 결과	검증 결과
언어능력 → 기업문화	0.090	0.232	0.387	.699	채택	기각
종교인식 → 기업문화	0.045	0.048	2.043	.322	채택	기각
문화인식 → 기업문화	0.008	0.040	2.139	.236	채택	기각
사전교육 → 기업문화	0.553	0.325	1.705	.008***	채택	채택
기업문화 → 직무만족	0.561	0.202	2.774	.006***	채택	채택
기업문화 → 직무몰입	0.478	0.165	2.899	.004***	채택	채택
언어능력 → 직무만족	0.213	0.065	3.378	.001***	채택	채택
언어능력 → 직무몰입	0.119	0.052	2.503	.045**	채택	채택
종교인식 → 직무만족	0.044	0.126	0.351	.725	채택	기각
종교인식 → 직무몰입	0.201	0.093	2.173	.030**	채택	채택
문화인식 → 직무만족	0.249	0.120	2.080	.038**	채택	채택
문화인식 → 직무몰입	-0.090	0.086	-1.045	0.295	채택	기각
사전교육 → 직무만족	0.303	0.102	2.958	.003***	채택	채택
사전교육 → 직무몰입	0.077	0.121	0.638	.524	채택	기각

주) ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ 수준에서 유의적임.

V. 결론 및 시사점

국내 고용시장이 얼어붙고 실업자 수가 2백만을 넘어가고 있는 현실임에도 여전히 외국인 근로자의 고용은 증가하고 있다. 이미 우리 제조업에서는 외국인근로자가 주된 노동력으로

자리매김 하였다. 국내 유입된 외국인근로자가 어떻게 국내환경에 적응하고 있는지는 사회적 측면에서 이미 중요한 문제가 되었다. 더군다나 그들의 기업문화적응을 살펴보는 것은 그들을 고용·관리하고 있는 기업의 생산성 향상과도 밀접한 관련이 있다.

중국인근로자 특성과 기업문화적응 간의 관계에서, 언어능력은 기업문화, 사전교육은 기업문화에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 종교인식은 기업문화적응에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 둘째, 기업문화적응과 직무성과 간의 관계에서 기업문화적응 요인이 직무만족과 조직몰입 등 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 중국인근로자 특성과 직무성과 간의 관계에서 언어능력은 직무만족과 직무몰입 등 직무성과에 유의한 영향을 미치고, 종교인식은 직무몰입, 사전교육은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 기업 차원에서 효율적 관리방안을 마련하기 위해서는 중국인근로자의 기업문화적응과 직무성과를 높여 기업이 효율적으로 중국인근로자를 고용·관리하고 그에 따른 성과를 제고시키기 위해서는 다음과 같은 방안이 마련되고 실천되어야 한다.

첫째, 중국인근로자 특성이 기업문화적응에 유의한 영향을 미치는 결과처럼, 중국인근로자의 개별특성에 따른 보다 적극적인 대처가 필요하다. 특히 문화인식과 사전교육은 다른 특성이 비해 상대적으로 기업문화적응에 유의한 영향을 주는 특성임을 인식하고 그들의 문화에 대한 배려와 본국에서의 교육 환경을 조성해야 할 것이다. 또한 한국 내 기업들이 현재 진행하고 있는 사내교육을 보다 체계적으로 확립하여 집중 관리형 사내교육을 진행할 필요가 있다.

둘째, 기업문화적응을 통해 직무성과에 미치는 유의한 영향이 있음을 인식하여 외국인근로자의 한국 문화 적응에 더 많은 관심을 가져야 한다. 이를 위해 중국인근로자의 문화적응 프로그램을 마련할 필요가 있다. 문화적응 프로그램은 기업문화에 대한 이해, 생활방식에 대한 적응, 종사하는 업무에 대한 학습 등을 포함하여 본국에서 진행되는 사전 프로그램과 입국 후 프로그램으로 구분하여 진행하는 것이 보다 효율적일 것이다.

셋째, 기업의 성과를 제고하기 위해서는 기업이 고용하고 있는 근로자의 특성에 맞는 맞춤형 관리방안을 마련해야 한다. 기초 프로그램으로 기업의 성과를 향상시킬 수 있도록 현실적이고 실용적인 중국인근로자 관리 프로그램을 갖춰야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강병서·김계수, 「현대통계분석」, 무역경영사, 2000
- 권중욱, “중국진출 한국투자기업 현지 종업원의 조직몰입을 결정하는 리더쉽 행위 분석”, 「국제통상연구」제9권 제1호, 2004.
- 권주안·이번송·조준모, “외국인 노동의 대체성 분석:서울지역을 중심으로”, 「경제학연구」제44권 제2호, 1996.
- 김계수, 「AMOS 구조방정식 모형분석」, SPSS 아카데미, 2001.
- 노동부·법무부·보건복지부·국가경쟁력강화위원회, “비전문 외국인력 정책 개선방안”, 국가경쟁력강화위원회 7차 회의자료, 2008.
- 박종돈, 한국에 진출한 외국인기업의 투자결정요인 분석, 「생산성논집」 제12권 제4호, 1998
- 삼성경제연구소 북경대표처, “2010 중국경제전망”, SERI China Review, 2009.
- 심원술·김진희, “조직몰입의 선행변수에 관한 국가별 비교연구: 한국, 미국, 중국을 중심으로”, 「국제경영연구」제15권 제3호, 2004.
- 이정환·종효명, “중국인 노동자의 조직몰입: 국내와 중국내 한국기업 취업자를 중심으로”, 「국제지역연구」제10권 제2호, 2006.
- 이학중, 「기업문화론」, 법문사, 1989,
- 이혜경·정기선·이정환·설동훈, “해외 한국기업 현지종업원의 임금에 대한 공정성인식: 중국 및 동남아지역을 중심으로”, 「국제지역연구」 제8권 제2호, 2004.
- 정충영·최이규, 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 1997.
- 최영섭·최희선, 「산업별 인적자원개발의 성과와 과제」, 산업연구원, 2004.
- 한국생산성본부, 「국제인력양성을 위한 이문화 교육 과정 개발에 관한 연구」, 한국생산성본부, 1996.
- 한국수출입은행 해외경제연구소, “중국의 국가신용도 평가리포트”, 한국수출입은행, 2009.
- Adler, N. J., “A Typology of Management Studies Involving Culture”, *Journal of International Business Studies*, Vol.14(Fall), 1983.
- Adler, N. J., “*International Dimensions of Organizational Behavior*”, Kent Publishing Company, 1986.
- Anderson, James C. and Gerbing, David W., “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, Vol.103(3), 1988.

- Andolsek D. M. and Stebe J., "Multinational Perspectives on Work Values and Commitment", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.4(2), 2004.
- Birnbaum, P. H. and Wong, G. Y. Y., "Organizational structure of multinational banks in Hong Kong from a culture-free perspective" *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, 1985.
- Bond, M., "The Chinese Values and The Search for Culture-Free Dimensions of Culture: The Chinese Culture Connection", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.1, 1970.
- Boyd, M., "Family and Personal Networks in International Migration: Recent Developments and New Agendas", *International migration Review*, Vol.23(3), 1989.
- Catherine, K., "Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in USA and India: Does Commitment Make a Difference?", *International Journal of Gross Cultural Management*, Vol.3(1), 2003.
- Chen, M., "Asian management systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business", London, UK: International Thompson Business Press, 1995.
- Chen, Chung-Jen, "The Effects of Knowledge Attribute, Alliance Characteristics, and Absorptive Capacity on Knowledge Transfer Performance," *R&D Management*, Vol.34(3), 2004.
- Cushman, D. P. and King, S. S., "National and organizational cultures in conflict resolution: Japan, the United States, and Yugoslavia", Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- Erez, M., "Interpersonal communication systems in organizations, and their relationships to cultural values, productivity, and innovation: The case of Japanese corporations", *International Association of Applied Psychology*, Vol.41(1), 1992.
- Hong, I. B., "Information technology to support any time, any place team meetings in Korean organizations", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.99, 1999.
- Hyun, K. J., "Sociocultural change and traditional values: Confucian values among Koreans and Korean Americans", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.25, 2001.
- Joanne, Martin, "Organizational culture", Sage, 2002.
- Kogut, B. and Zander, U., "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.24(4), 1993.
- Management Science*, Spring, 1991.
- Morden, T. and Bowels, D., "Management in South Korea: A review", *Management Decision*, Vol.36(5), 1998.

- Newman, K. L. and Nollen, S. D., "Culture and congruence: The fit between management practice and national culture", *Journal of International Business Studies*, Vol.27(4), 1996.
- Parker, B. and McEvoy, G. M., "Initial examination of a model of intercultural adjustment", *International journal of intercultural relations*, vol.17(3), 1993.
- Robbins, S. P., "Organizational Behavior-Concepts", *Controversies and Application* 4Th edition, Prentice-Hall, 1989.
- Sathe, V., "Implication of Corporate Culture: A Managers Guide to Action", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1983.
- Sosik, J. J. and Jung, D. I., "Work-group characteristics and performance in collectivistic and individualistic cultures", *Journal of Social Psychology*, Vol.142(1), 2002.
- Stalker, P., "The Work of Strangers: A Survey of International Labour Migration", Geneva, ILO, 1994.
- Sung, T. K. and Gibson, D. V., "Critical success factors for business reengineering and corporate performance: The case of Korean corporation", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.58, 1998.
- Suzuki, S., "Cultural transmission in international organizations: Impact of interpersonal communication patterns in intergroup contexts" *Human Communication Research*, Vol.24(1), 1997.
- Tayeb, M., "Contingency theory and culture: A study of matched English and Indian Manufacturing firms", *Organization Studies*, Vol.8(3), 1987.
- Triandis, H. C., "Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts", *Psychological Review*, Vol.96, 1989.
- Trice, H. M. and Beyer J. M., "The cultures of work organizations", NJ: Prentice Hall, 1993.