

다국적기업의 문화지향성과 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석*

Cultural Orientation and Leadership of Multinational Corporations Impact on
Organizational Effectiveness

이정아(Jung-Ah, Lee)

부산대학교 무역학부 강사(주저자)

최영봉(Young-Bong, Choi)

부경대학교 국제통상학부 부교수(교신저자)

목 차

I. 서론	V. 결 론
II. 문헌연구	참고문헌
III. 연구모형 및 설계	Abstract
IV. 실증분석 및 연구방법	

국문초록

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. 본 연구의 목적은 다국적기업의 국가문화지향성이 리더십의 선택에 어떠한 영향을 주는 가를 실증분석하고, 더 나아가 국가문화지향성과 리더십의 상호적합성이 이루어질 때 보다 나은 조직성과를 창출할 수 있는가에 대해 실증분석 하는 것이다. 이를 분석하기 위해 기존 연구를 바탕으로 하여 국가의 문화지향성을 집단주의, 권력간격, 불확실회피성향, 여성주의의 네 가지 유형으로 제시하고, 리더십은 구조주의 리더십과 배려적 리더십의 두 가지 유형으로 구분하였으며, 조직성과는 직무만족과 조직몰입의 두 요인으로 측정하였다. 분석결과 문화지향성이 리더십 선택에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 문화지향성에 적합한 리더십의 선택이 조직성과 즉, 직무만족과 조직몰입에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 유의한 결과를 보여주고 있음을 확인하였다.

주제어 : 문화지향성, 리더십, 조직효과성

* 본 논문은 부경대학교 경영대학 간접연구경비 2012년도 우수논문 지원 사업으로 수행된 연구임

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

오늘날 기업 환경의 급격한 변화와 경쟁의 심화는 기존의 경영방식으로는 더 이상 생존이 어렵기 때문에 그 어느 때보다 리더십의 중요성이 부각되고 있다. 나아가 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 가치와 관련이 있다는 것은 공통된 이해이고, 가치에 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, 특정산업의 문화로부터도 자유로울 수 없다는 것도 많은 연구를 통해 잘 알려진 사실이다.

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. 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 이루어져야 함을 의미하고 있다.

이에 본 연구는 리더십과 국가문화지향성의 적합성이 조직효과성에 미치는 영향에 대해 분석하고자 한다. 리더십과 조직 효과성 간의 관계에서 국가 간의 문화특성 차이가 어떠한 영향을 주는지에 대한 실증연구는 거의 없는 실정이다. 또한 리더십과 조직효과성에 국가문화차이가 미치는 영향에 관해 다룬 논문이 있기는 하지만 대부분이 문화차원의 전체요인이 아닌 한 가지 또는 두 가지 요인으로만 다루고 있다. 그러나 본 연구는 홉스테드의 4개의 문

화차원을 모두 채택하여 문화지향성이 리더십선택에 미치는 영향을 통합적인 문화차원에서 분석하였으며, 더 나아가 문화지향성에 적합한 리더십의 선택에 따른 조직효과성을 파악함으로써 기존연구들과의 차별성이 있다고 할 수 있다.

개별국가와 문화를 다룬 연구 중에서도 홉스테드가 제시한 문화 요인이 타당성과 신뢰성의 측면에서 가장 안정적이기 때문에 문화차이를 연구하는 학자들은 대부분 홉스테드의 연구를 기반으로 하고 있다. 따라서 본 연구에서는 홉스테드(1980)의 4가지 문화차원에 적합한 리더십을 살펴보고, 이러한 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 실증분석 하고자 한다. 이러한 실증분석 결과는 문화적 특성이 상이한 각 국가 근로자들에게 더 적합한 리더십 스타일이 무엇인지를 밝히는 작업을 통해 조직성과에 도움이 되는 의미 있는 연구결과를 제시할 수 있을 것이라고 생각한다.

II. 문헌연구

1. 문화지향성에 관한 연구

1) 문화의 개념 및 분류

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. 이러한 정의를 종합적으로 정리해보면 문화란 인간이 환경과의 상호작용 속에서 환경을 극복하는 경험을 통해서 학습하고 개념화한 것으로서 사회적인 상징을 통해 습득되고 전달되며 장기적으로 변화해 나가는 것으로 한 집단의 사람들을 다른 집단의 사람들과 다르게 인식되게 하는 것이라고 파악할 수 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. 이들 연구들에 대한 비교 기준은 다음 <표 1>과 같다.

이처럼 여러 학자들의 다양한 문화 분류 기준 중에서 문화적 차이를 인식하는 분석의 틀로써 가장 널리 사용되는 문화모형은 홉스테드의 문화 분류이다. 홉스테드는 사람은 저마다 자신의 경험을 통해서 강화되는 정신적 프로그램을 지니게 되는데 이 프로그램이 한 나라의 문화를 나타낸다고 말한다. 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).

<표 1> 국가문화 분류의 기준 비교

연구자	분류기준	문화 유형
Kluckhohn	환경에 대한 태도 시간에 대한 태도 인간의 본성 행동에 대한 태도 의사결정 태도 공간에 대한 태도	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 환경에의 조화-지배 ▪ 시간에 대한 단기지향-장기지향 ▪ 인간본성의 선-악 ▪ doing(행동)-being(존재) ▪ 의사결정방식 개인-집단 ▪ 공간의 활용, 공적공간-사적공간
Trompenaars	타인과의 관계 시간과의 관계 자연과의 관계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 규칙의 적용 ▪ 개인과 집단관계 ▪ 감정과 표현의 정도 ▪ 관계의 폭 ▪ 시간활용성 ▪ 자연과의 관계
Hofstede	개인주의 권력거리 불확실회피성향 남성주의	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개인주의-집단주의 ▪ 권력거리 크다-적다 ▪ 불확실회피성향 높다-낮다 ▪ 남성주의-여성주의
Triandis	개인주의 집단주의 수직지향 수평지향	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 수평적 집단주의 ▪ 수직적 집단주의 ▪ 수평적 개인주의 ▪ 수직적 개인주의

홉스테드는 1980년에 4가지 문화차원을 제시했고 1988년에는 다섯 번째 문화차원을 추가하였다(Hofstede & Bond, 1988). 본 연구에서는 홉스테드의 문화차원을 기초로 문화의 각 유형을 살펴보았다.

2) 홉스테드 문화차원

권력거리(power distance)는 한 사회에서 권력이 적은 사람들이 불평등한 권력 구조를 거부감 없이 자연스럽게 받아들이는 정도를 의미한다. 권력거리가 큰 문화권에서는 개인의 사회적 지위는 타인이 알아볼 수 있도록 명확하게 드러나는 경향이 있으며, 이런 사회적 지위에 따라 상호간 존경과 복종 등의 행동 양식이 결정된다. 권력거리가 높은 문화권에서는 위계질서가 뚜렷한 만큼 상하 간에 의존성이 높고 집단주의적 특징이 있다. 이와 반대로 권력거리가 작은 문화권에서는 모든 인간은 평등하다는 기본 전제하에 권리와 기회의 평등이 강조되며 상호간의 독립성이 존중된다.

개인주의-집단주의 문화차원(individualism-collectivism)은 동서양의 문화차이를 가장 분명하게 보여주는 문화차원이다(Chang, 2006). 개인주의 문화의 사람들은 자신과 자신의 직계가족만을 돌보는 경향이 강하며, 집단주의 문화의 사람들은 내부집단에 속한 사람들을 충성에 대한 대가로 광범위하게 돌보는 경향을 보인다. 집단주의자들은 일반적으로 집단 내에서의 개인 간 경쟁을 싫어하고, 의견의 불일치를 우회하며 대립을 피하는 경향이 있다. 개인주의자들은 자신들을 소속된 집단과는 거리가 먼 독립적인 존재로 여기며 집단과의 유대가 느슨하다. 개인주의자들은 관계가 더 계약적이며, 신뢰와 협력을 바탕으로 오랜 기간 지속되는 관계에는 관심을 덜 두는 경향이 있다. 집단주의자들은 개인보다는 자신이 속한 집단과 자신이 속하지 않은 집단을 구별하는 확고한 사회적 틀로 구성된다.

남성주의 여성주의 문화차원(masculinity-femininity)은 문화별로 상대적으로 어떤 가치들이 바람직하다고 강조되느냐에 따라 구분되는 문화차원이다. 남성주의 문화에서는 성공, 업적, 효율성, 기능이 강조되며, 여성주의 문화에서는 사랑, 친밀한 관계, 삶의 질 향상이 우선시된다. 또한 남녀의 성역할 차이가 남성주의 문화에서는 크게 나타나고, 여성주의 문화에서는 상대적으로 적게 나타나기 때문에 남녀 사이에 중복되는 역할이 많다.

불확실 회피성향(uncertainty avoidance)은 사람들이 불확실하거나 모호한 상황을 얼마나 싫어하고 회피하려고 하는지의 정도를 나타낸다. 불확실성 회피 성향이 높은 문화일수록 사람들은 모험이나 실패를 두려워하고 변화에 저항한다. 그렇기 때문에 불확실 회피성향이 높은 문화의 사람들일수록 규칙, 기준, 행동강령, 법 제정을 통해 불확실성을 최소화하려는 경향을

보인다. 반면 불확실 회피성향이 낮은 문화권의 사람들일수록 모험이나 변화를 두려워하지 않기 때문에, 독특하거나 일상적이지 않은 행동이나 아이디어에 대한 인내와 관용의 태도가 크다

2. 리더십에 관한 연구

리더십에 관한 정의에 있어서 많은 연구자들에게 지속적인 논의의 대상이 되고 있지만, 리더십에 대한 정의는 학자와 시대에 따라 다양하고 하나의 통일된 개념으로 정의하기가 어렵다(Karmel, 1978)¹⁾. 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있는 리더십의 정의를 살펴보면 다음과 같다. Stogdill(1974)은 집단의 목표를 설정하고 목표달성을 위하여 집단 활동에 영향을 미치는 과정이라고 보았다. Jago(1982)는 리더십은 강제성을 수반하지 않는 영향력 행사 과정으로서 집단목표의 달성을 위해서 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것으로 보았으며, Hersey와 Blanchard(1993)는 주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정이라고 보았다. 이외에도 Koontz와 O'donnell(1959)은 집단의 목표를 위해 다른 사람들에게 자발적으로 노력하도록 영향을 주는 과정이라고 정의하였으며, Conger와 Kanungo(1987)는 특정한 목표를 달성하기 위해 특정인물이 다른 사람에게 영향을 행사하는 과정이라고 정의하였다(홍승관, 2007).

리더십에 관해서 제시되고 있는 이론들은 기본전제와 관심의 차이 때문에 몇 가지 접근 방식이 공존해 왔다. 최근 추세로 지도자의 특성을 강조하기 보다는 리더십 과정의 행동특성을 알아보려는 연구가 확산되면서 리더십 위치에 있는 사람들의 행동을 관찰하는 행동적 접근이 시도되었다. 대표적인 행동적 접근 연구로는 오하이오 주립대학, 미시간 대학 연구가 있다.

오하이오 주립대학 연구는 행동연구 중 가장 영향력 있는 연구의 하나로서 배려성과 구조화 주도행동이 설명요인으로 크게 부각되었는데 배려성에는 우정, 상호신뢰, 존경, 리더와 구성원 사이의 허물없는 대화, 인간적인 따뜻함을 나타내는 지도자의 행동이 포함되고, 구조화 주도행동은 지도자가 집단에 대한 자신의 관계를 조직하고 한계를 명확히 하는 행동, 과제성 취를 향해 구성원을 감독하는 행동을 말한다(Halpin & Winer, 1957; 박정근, 1998). Fleishman과 Harris(1962)는 배려성과 구조화 주도행동과 리더십 효율성의 관계측면에서 높은 배려적 지도자는 낮은 배려의 지도자보다 구성원의 만족감을 크게 하고, 결석이 적고 불평도 적은

1) Karmel, B., "Leadership: A Challenger to traditional research methods and assumptions", *Academy of Management Review*, Vol.3 No.2, p.475-482, 1978.

것으로 나타났다. 본 연구에서는 행동연구에서 가장 영향력 있는 오하이오 주립대학 연구의 설명변수인 배려적 리더십과 구조주도 리더십이 조직성과에 어떠한 영향을 주는가를 살펴보고자 한다.

3. 문화지향성과 리더십에 관한 연구

한 국가의 문화특성이 다른 국가에서도 적용될 것이라는 지금까지의 가정에 대하여 문화특성이 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. 이런 문화지향성으로 자신과 다른 이들을 다루고 관계하는 방법에 영향을 주고 기업운영 방법에도 영향을 미친다. 경영자의 선택은 결과적으로 그들이 직무수행을 하는 동안에 자신들과 기업에 봉사해 온 믿음과 규범 같은 실제의 반영인 것이다(Schwartz & Davis, 1981).

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 중국인들의 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.

4. 리더십과 조직효과성에 관한 연구

조직효과성은 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 효과성을 정의하는 것이 불가능하다고 단언하는 학자도 있다²⁾. 그러나 효과성이란 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 효과성의 개념화가 필요하다. 조직효과성을 측정하기 위한 지표로 자산증가, 성장, 수익성 등 경제적 성과를 나타내는 객관적 지표와 조직몰입, 직무만족, 삶의 질 등을 나타내는 주관적 지표로 구분할 수 있다. 조직효과성의 주관적 지표는 객관적 지표보다 결과가 선명하고 강하게 나타나는 장점이 있기 때문에 본 연구에서는 조직효과성을 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).

직무만족이란 조직의 구성원들이 자기의 직무에 대해 가지는 여러 가지 태도나 정서적인 반응으로서 지금까지 많은 연구가 이루어진 조직 특성중의 하나임에도 불구하고 그 개념과 정의에 있어 학자들마다 견해를 달리하고 있다. Arnold와 Feldman은 직무만족이란 개인이 자신의 직무에 관하여 갖고 있는 총체적 또는 긍정적인 심리, 정서 또는 감정이라고 정의하며, 한 개인이 높게 직무만족을 갖고 있다는 말하는 것은 자신의 직업을 좋아하고 높게 평가하며 긍정적으로 느끼는 것이라고 하였다³⁾.

몰입이란 용어는 원래 심리학과 사회학 분야에서 개인과 조직행위를 분석하기 위한 개념으로 쓰이다가, March와 Smon이 조직몰입이란 개념을 공식조직에 가장 먼저 도입한 이래 조

2) J. P. Cambell, "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.

3) H. I. Arnold & D. C. Feldman, *Organizational Behavior*(N. Y.: McGraw-Hill, 1988, p.110.

직몰입의 개념은 상당한 주목을 받아왔다⁴⁾. 이러한 관심은 조직의 효과성과 밀접한 관계가 있는 이직, 결근, 업무성과 등에 조직몰입이 상당한 영향을 미친다는 사실에서 유래되었다. Becker는 조직몰입을 “개인이 조직에 근속하는 동안 발생하는 투자와 보상과의 관계에 구속되는 상태”라고 규정하여 개인이 조직을 위해 기울이는 노력과 그로 인해 조직에 머물게 됨에 따라 보상을 비교하여 계속해서 조직에 남으려는 것으로 정의하였고⁵⁾, Hrebiniak와 Alutto는 조직몰입이란 개인과 조직과의 거래 및 장시간에 걸친 부수적 투자의 변화결과로써 발생하는 구조적 현상으로 정의 하였다⁶⁾. 조직몰입에 대한 대부분의 연구는 정서적 몰입에 초점을 맞추어 왔는데, 직무특성이나 근로조건, 근무환경 등의 근로경험들이 정서적 몰입의 핵심적 영향요인이라는 점에 대체로 동의하고 있다⁷⁾.

1950년대부터 1970년대를 거치면서 리더십의 행태이론과 상황조건적합이론을 통해 중추적 역할을 해온 리더십 유형은 오하이오대학에서 분류한 구조주도와 배려로서, 구조주도는 과업 지향적, 생산에 대한 관심으로 표현되고, 배려는 관계지향적, 사람 지향적, 사람에 대한 관심으로 표현된다. 먼저 구조주도적-배려적 리더십과 직무만족과의 관계에 대한 연구로 Stogdill은 군사, 교육, 산업조직을 대상으로 리더행태와 직무만족과의 관계를 측정한 34개의 연구들을 분석한 결과, 구성원의 높은 직무만족은 구조주도적 리더십보다는 배려적 리더십과 더 높은 관계가 있는 것으로 나타났다⁸⁾. Klepinger는 사회복지조직의 구성원들을 대상으로 리더들의 리더십 효과성을 분석하였는데, 구조주도와 배려가 구성원들의 직무만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다⁹⁾. Bernardin은 대도시 경찰청의 경찰공무원을 대상으로 리더십 유형과 구성원들의 직무만족을 연구한 결과 리더들의 배려적 리더십은 직무만족과 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다¹⁰⁾.

구조주도적 리더십은 직무만족과 정(+)의 상관관계를 가지며(Evans, 1968), 응집력에 있어서도 정(+)의 상관관계를 보여주었다(Keeler & Andrews, 1963; Trieb & Marion, 1969).

Fisher와 Edwards(1998)는 1968년 이후 메타분석한 결과, 직무만족은 구조주도적 리더십과

4) J. March & Smon, *Organization*(N. Y.: Wiley), 1958, p.65.

5) H. Becker, “Notes on the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, Vol.66, 1960, pp.32-42.

6) L. B. Hrebiniak & J. A. Alutto, “Personel Factors in Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, 1972, pp.555-571.

7) R. M. Steers, “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977, pp.46-56, 김형래, p.38 재인용, 고종욱·장인봉, p. 330 재인용.

8) R. M. Stogdill, “*Handbook of Leadership A Survey of Theory and Reasrach*”, NY: Pree Press, 1974, pp.128-141.

9) B. W. Klepiger, “The Leadership Behavior of Executives of Social Service Organizations as Related to Managerial Effectiveness and Employees Satisfaction”, *Dissertation Abstract International*, Vol.41, 1980, p.2295.

10) H. J. Bernardin, “The Influence of Reinforcement Orientation on the Relationship Between Supervisory Style and Effectiveness Criteria”, *Dissertation Abstract International*, Vol 37, 1976, p.1018.

배려적 리더십 모두와 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

둘째, 구조주도적-배려적 리더십과 조직몰입과의 관계를 살펴보면, O'Relly와 Roberts가 해군을 대상으로 리더십의 유형과 조직몰입과의 관계에 관한 연구결과는 배려적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 구조주도는 영향력이 없는 것으로 나타났다¹¹⁾. Howell과 Dorfman은 리더십의 유형과 조직몰입의 관계에 관한 연구결과에서 구조주도와 배려 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다¹²⁾. 연구주제와 관련된 문헌연구를 아래 <표 2>와 같이 요약 정리하였다.

<표 2> 문헌연구

요인	연구대상	연구자
국가문화	개인주의, 권력간격, 불확실회피성향, 여성주의 국가문화와 리더십	Hofstede, G(1980) Schwz & Davis(1981) Mueller & Clarke(1998) Chang (2006)
리더십	구조주도, 배려	Halpin & Winer(1957) Fleishman과 Harris(1962) 박정근(1998) Agarwal et al.(1999)
조직효과성	리더십과 직무만족, 조직몰입	Stogdill(1974), Bernardin(1976) Klepinger(1980) Bateman & Strasser(1984)

Ⅲ. 연구모형 및 설계

1. 연구모형

기업 활동과 국가문화는 얽혀 있고, 국가의 문화적 활동과 이해는 기업 활동에 기본적인 것이다. 따라서 리더십과 문화는 불가분의 관계가 있으며, 리더들은 다양한 국가문화 안에서

11) C. A. O'Relly & K. H. Roberts, "A Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", California Management Review, Vol. 31, 1989, pp.9-102.

12) J. P. Howell. P.W. Dorfman, "Substitutes for Leadership: Test of a Construce", Academy of Management Review, Vol.24, 1981, pp.714-728.

활동하기 때문에 기업리더십은 문화와 함께 논의되어야 하고, 국가문화 안에서 분석되어야 한다. 이에 본 연구는 국가문화를 홉스테드의 문화차원인 개인주의-집단주의, 권력간격, 불확실 회피성향, 남성주의-여성주의 4가지 요인으로 구분하여 문화요인으로 채택하였다.

상사의 리더십 유형과 직무만족과의 관계는 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 상사의 리더십 유형을 구조주도 리더십과 배려적 리더십으로 분류하였으며, 조직효과성으로는 결과가 보다 명확히 제시되는 주관적 지표인 직무만족과 조직몰입의 두 개 요인을 채택하였다.

본 논문의 연구 목적은 국제경영활동을 하는 기업을 대상으로 기업이 속해 있는 국가문화가 리더십의 선택에 어떠한 영향을 미치는 가를 알아보고 국가문화에 적합한 리더십을 선택하는 경우 실제 기업의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석 하는 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설

1) 문화지향성과 리더십의 적합성에 관한 가설

리더십에 있어서 문화의 중요성이 대두되는 이유는 효율적인 다국적 조직의 설계와 이에 걸맞는 리더의 선발, 그리고 다양한 문화적 배경을 가진 구성원들로 이루어진 조직을 효과적으로 관리하는 문제뿐만 아니라(House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004), 세계화에 따른 문화적 차이가 리더십의 성과에 미치는 영향을 이해할 필요가 있기 때문이다.

개인주의-집단주의 문화차원과 리더십과의 관계를 살펴보면, 홉스테드(1991)는 개인주의 사회란 고용주와 종업원간의 관계가 상호이익에 기반을 두는 일종의 계약으로 여겨져서, 일이 인간관계보다 우선 이라는 것 등을 특징으로 들고 있다. 집단주의자들은 일반적으로 그룹 내에서의 경쟁을 싫어하고, 의견불일치를 우회하며 대립을 피하는 경향이 있다. 집단주의자들은 다른 사람들과의 조화를 추구하는 가치를 가지고 있으며, 그들이 손해를 본다고 하더라도 상대방과의 관계를 강조한다. 집단주의 문화지향성은 조화와 협력을 더 중요시한다. 따라서 집단주의 성향이 강하다는 것은 조직 구성원들이 상호 신뢰와 존경과 협력, 인간적인 따뜻함을 나눈다는 의미로 이해할 수 있기 때문에 개인주의 문화성향보다는 집단주의 문화성향을 가진 구성원들이 배려적인 리더십을 보다 선호할 것으로 생각 할 수 있다.

홉스테드는 권력간격이 작은 나라에서는 부하직원이 상사에게 의존하는 정도가 약하며, 상사와 부하직원은 상호의존을 선호한다고 설명하였다. 이 경우에 상사와 부하직원간의 감정적 거리는 작은 편이어서 부하직원은 상사에게 쉽게 접근해서 반대의견을 낼 수 있다고 본다. 반면에 권력간격이 큰 국가에서는 부하직원이 상사에게 의존하는 정도가 높거나, 아니면 반대로 그런 의존관계를 전적으로 거부하기 때문에 권력간격이 큰 나라에서는 상사와 부하직원간의 심리적 거리는 크다고 볼 수 있다. 따라서 부하직원이 직접 상사에게 다가가서 반대의견을 내놓은 일은 드물다고 볼 수 있다. 동일한 맥락에서 Bass(1990)의 연구에 의하면 권력간격이 큰 국가에서 구조주도적 리더십이 더 많이 나타나는 경향이 있다고 한다. 이런 권력간격이 클수록 권력의 차이에 기반한 구조주도적 리더십이 부하들에 의해서 보다 용이하게 수용되기 때문이라고 볼 수 있다. 따라서 권력간격이 큰 국가의 종업원이 권력간격이 작은 국가의 종업원에 비하여 리더가 집단에 대한 종업원의 관계를 조직하고 한계를 명확히 하는 구조주도적 리더십을 선호할 것이라고 생각된다.

불확실회피성향에 있어서는, 불확실성을 회피하려는 성향이 크면 클수록 예외적이고 변동적인 상황을 싫어하고 반대로 고정적이고 일관된 상황을 추구하다고 볼 수 있다. 불확실회피성향과 선호 리더십과의 관계를 살펴보면, 불확실 회피성향이 강한 사회는 고용주와 근로자의 의무를 통제하는 공식 및 비공식 규칙을 많이 설정함으로써 모든 사람들이 구조화된 환경 속에서 편안함을 느끼도록 프로그램 되어진다고 한다. 반면에 불확실 회피성향이 낮은 사회는 그러한 규칙을 선호하지 않는 경향이 있으며, 규칙 없이도 발생하는 문제를 해결할 수 있다는 데에 자부심을 느낀다고 본다(Hofstede, 1991). 이러한 연구 결과로 미루어 볼 때, 불확실 회피 성향이 큰 경우에는 그 반대의 경우에 비해서 의사결정에서 부하직원의 의견을 고려하는 배려적 리더십보다는 과업의 일정이나 직무를 명확히 해주는 구조주도적 리더십이

더욱 선호 될 것으로 생각 할 수 있다. 불확실 회피성향이 큰 국가에서는 불확실성에 대한 불안의 해소를 리더의 규범적이고 명확한 행동에서 해답을 찾으려는 것으로 볼 수 있는 것이다.

남성주의-여성주의 문화차원과 리더십과의 관계를 살펴보면, 남성주의가 강하다는 것은 주장이 강하고 경쟁적이며, 업적과 명예를 중요하게 생각하고 일의 결과를 강조한다는 것으로 볼 수 있다. 홉스테드(1991)에 의하면 남성주의 성향이 강한 관리자는 여성주의 성향이 강한 관리자에 비해 자기주장이 강하며, 결단력 있고, 공격적이라는 특성을 나타낸다고 보았다. 남성주의 문화에서는 성공, 업적, 효율성, 기능이 강조되며, 여성주의 문화에서는 사랑, 친밀한 관계, 삶의 질 향상이 우선시된다. 따라서 여성주의 문화성향이 강한 국가의 종업원은 남성주의 문화성향이 강한 국가의 종업원에 비해 리더와의 관계에 있어서 상호신뢰와 존경과 인간적인 따뜻함을 나눌 수 있는 배려적 리더십을 선호할 것으로 생각된다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

- 가설 1. 개인주의 문화지향성보다 집단주의 문화지향성이 배려적 리더십선택에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 권력간격이 작은 문화지향성보다 권력간격이 큰 문화지향성이 구조주도적 리더십 선택에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 불확실 회피성향이 약한 문화지향성보다 불확실 회피 성향이 강한 문화지향성이 구조주도적 리더십 선택에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 남성주의 문화지향성보다 여성주의 문화지향성이 배려적 리더십 선택에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2) 문화적합성에 따른 리더십과 조직효과성에 대한 가설

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. Cheung, Wu, Chan과 Wong(2009)은 중국종업원의 경우 직무만족도에 있어서 상사와 종업원간의 관계가 조직 몰입도에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 가정을 제시하고, 실증 분석한 결과 종업원간의 관계가 직무만족에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. Agarwal(1993)의

연구에서는 리더십과 역할스트레스, 조직몰입도와의 관계를 인도, 미국영업사원을 대상으로 분석하였는데 연구결과 배려적 리더십의 경우 인도 및 미국 종업원의 조직몰입정도를 높이는 결과를 제시하였다.

배려적 리더십은 상사가 종업원을 도와주고 지원하고 신뢰하고 상호존경과 친근함을 갖도록 직장분위기를 창출하는 리더십을 의미한다. 부하직원과 중요한 직무관련문제에 대해 상의를 한다든지, 부하직원을 평등하게 대하는 것과 직원의 권고를 받아들이는 정도가 높은 리더가 배려적 성향을 가진 리더로 볼 수 있다(Stodgill, 1963). 배려적 속성을 가진 리더는 종업원의 감정적 욕구를 충족시키고, 조직내 다른 직원과의 상호작용을 높이기 위해 종업원과 친근한 관계를 가지게 된다. 상사와 직원과의 사회적 결속은 조직몰입도에 중요한 영향을 주는 것으로 문화에서 제시되고 있다(Mowday et al, 1982). 사회적 결속관계가 친밀한 종업원은 상사와의 사회적 결속을 끊기가 힘들기 때문에 조직에 남아있고 조직목표를 달성하기 위해 노력하게 된다(Kanter, 1968; Randall and Cote, 1991).

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. 개인의 가치, 태도, 신뢰는 각국의 문화적 특성에 반영되기 때문에 개인의 가치와 국가문화의 적합정도에 따라 조직에 대한 몰입정도가 달라 질 수 있다. 집단주의는 개인인 “나”보다 “우리”를 강조하기 때문에 집단속에서 자신의 선호를 감추는 경향이 있다. 이런 문화권에서는 구성원들의 충성에 대한 대가로 조직이 보호와 안정을 제공해 주는 것으로 의존관계라고 할 수 있다. 집단주의 문화에 속하는 개인은 외부환경, 즉 고객, 동료의 요구에 따라 자신들의 목표를 맞추기 때문에 상대적으로 구성원들과의 상호신뢰를 바탕으로 조직과의 관계를 존중하고 받아들이게 된다. 집단주의 문화는 개인간의 유대뿐만 아니라 집단의 결속, 상호지원이나 지지활동을 강조한다. 이런 측면에서 집단주의 문화지향성을 추구하는 조직이 배려적 리더십을 채택하는 경우 구성원의 직무만족과 조직몰입정도에 보다 긍정적 영향을 줄 수 있을 것이라 생각된다.

권력간격은 사회나 조직에서 권력을 덜 가진 사람들이 권력이 불평등하게 분포되어 있는 것을 수용하는 정도로서, 높은 수준의 권력간격을 가진 사람들은 자신의 직무에 대해 상사에게 의존하여 상사가 지시적으로 행동해 줄 것을 기대하고 상사와 협의하지 않는 것을 불복종행위로 간주한다(Andres, 1985; Sison & Palma-Angeles, 1997). 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 문화

의 사람들에게 자율권과 책임을 부여하는 방식은 적합하지 않을 수 있으며, 권력간격이 큰 문화권일수록 강력한 리더가 존재하는 팀에서 일하는 것을 편하게 생각한다(Earley & Erez, 1997). 반대로 권력간격이 낮은 문화권의 조직구성원들은 리더의 지위 및 공식적인 관계 등에 큰 관심이 없고 상사와 친밀한 관계를 형성하기를 원한다(Adler, 1997, Clugston, Howell & Dorfman, 2000).

구조주도 리더십은 집단의 목표를 달성하기 위하여 인적, 물적 자원을 직무지향적인 행동 차원으로 유도해 나가는 것이다. 또한 구조주도 리더십은 근본적으로 과업달성을 강조하므로 완벽주의 성향, 이익추구성향의 합리문화를 형성시키는 한편, 공식적 규칙과 규정의 의존하므로 위계문화에 적합하다고 볼 수 있다. 따라서 권력의 배분이 체계적으로 이루어져있고 구성원들이 리더의 권력에 대해 긍정적으로 수용하는 권력간격이 큰 문화권의 경우 배려적 리더십보다는 구조주도 리더십을 채택하는 경우 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 보다 긍정적인 영향력이 있을 것으로 생각된다.

남성주의가 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. 여성주의 사회에서는 겸손과 타인에 대한 배려, 삶의 질 사교성과 인간지향성이 우선시된다. 리더에 대한 인식도 이러한 문화지향성의 영향을 받게 되는데 남성주의 문화권에서는 여성 관리자에 대한 성 고정 관념이 강하게 영향을 미치고 있기 때문에 남녀 관리자가 모두 독재적이고 지시적인 리더십을 행사하더라도 조직구성원들은 여성 관리자를 보다 부정적으로 인식하는 것으로 나타났다(Van Engen, 2001).

남성주의 문화성향과 직무태도간의 관련성에 관한 연구는 매우 부족한 실정이다. 성취에 대한 열의가 높은 경우 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있으며(Nam, 1998), 수입이나 승진에 대한 관심의 강도가 높을수록 조직몰입 및 직무만족에 정(+)의 관계가 있다고 볼 수 있다(Iverson & Roy, 1994). Early와 Johnson(1990)은 성과 리더십 유형에 관한 160여 편의 연구논문들을 종합하여 메타분석을 실시하였다. 이 실험을 통한 연구결과에서는 남성주의 성향이 여성주의 성향에 비해 더욱더 과제 지향적인 반응을 보이는 반면, 여성주의 성향은 보다 대인관계 지향적인 반응을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 남성주의 문화지향성에 비해 인간관계 지향적이며 신뢰와 감정적 욕구를 중요하게 생각하는 여성주의 문화지향성은 구조주도 리더십보다는 배려적 리더십을 선택하는 경우 구성원들의 직무만족과 조직몰입에

보다 긍정적 영향을 미칠 것으로 생각된다.

불확실 회피성향은 한 문화의 구성원들이 불확실한 상황이나 미지의 상황으로 인해 위협을 느끼는 정도를 말하고, 불확실성의 회피는 이러한 상황을 피하려고 하는 정도의 차이로 할 수 있다. 불확실 회피성향이 높은 문화권은 안전을 중요한 가치로 여기고 있으며 모험이나 변화를 피하고, 형식적 관료적 규칙과 제도에 보다 의존하는 경향이 있으며, 가족과 측근 외에는 사람을 쉽게 신뢰하지 않고, 구조화되고 형식화된 삶을 선호하는 경향이 있다¹³⁾. 불확실회피성향이 큰 문화권의 구성원은 애매한 상황을 기피하는 경향이 있으며 인간관계에서도 구조화를 추구한다. 따라서 조직은 구성원의 권리나 의무, 작업과정을 통제하는 과정에 있어서 공식·비공식적인 법률과 규칙을 많이 설정하는 경향이 있다. 구조화된 환경에서 편안함을 느낄 수 있고 서로를 쉽게 신뢰하지 않으며 조직 속에서 명료성과 공식화에 대한 필요성이 제기된다. 반대로 불확실 회피성향이 약한 문화권에서는 공식적 법률이나 구조화된 규칙을 감정적으로 매우 두려하는 성향이 있다. 따라서 종업원의 업무와 관계된 활동들에 대해 역할과 업무절차의 구체화, 책임 할당을 정의하는 구조주도 리더십은 불확실성 회피성향이 작은 문화권보다 큰 문화권에서 직무만족과 조직몰입에 보다 긍정적인 효과를 발휘할 것으로 생각 할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 제시하고자 한다.

- 가설 5. 집단주의 문화지향성에 적합한 배려적 리더십을 채택하는 경우 조직효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 권력간격이 큰 문화지향성에 적합한 구조주도 리더십을 채택하는 경우 조직효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 7. 여성주의 문화지향성에 적합한 배려적 리더십을 채택하는 경우 조직효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 8. 불확실 회피성향이 큰 문화지향성에 적합한 구조주도 리더십을 채택하는 경우 조직효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

13) Hofstede(1991), op. cit., pp.114-125.

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 2012년 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 『2010/2011년 해외진출 한국기업 디렉토리』와 한국외국기업협회에서 제공하는 국내 진출 외국기업 목록을 이용하여 표본을 선정하였다. 두 번째 단계에서는 선정된 기업 중에서 표본 기업의 전화번호, 혹은 e-mail주소가 정확하지 않거나 서버에 문제가 있는 기업을 제외하여 150개의 기업을 선정하였다. 설문응답자는 최고경영자를 비롯한 기획부서, 인사부서, 마케팅부서의 책임 관리자로부터 응답을 받았다. 최종적으로 수집된 설문지는 125부로 회수율은 83.3%이다. 이중 설문문항에 대한 응답 누락 등으로 인해 실증분석에 부적합하다고 판단된 설문지를 제외한 99부의 설문지 최종분석에 이용되어 졌다. 표본기업의 산업별 분포 및 국가별 분포는 <표 3>, <표 4>와 같다.

<표 3> 표본기업 현황 및 분포

산업	식품/ 의약품	화학/ 금속	전자/ 전기	철강/ 비금속	자동차/ 기계	건설/ 운송	서비스/ 금융	기타	계
빈도	13	9	12	8	21	12	18	6	99

<표 4> 해외진출 모기업 국가현황

국가	한국	중국,대만, 홍콩	일본	북미	유럽	동남아시아	중동	인도/ 기타	계
빈도	20	17	10	15	12	7	5	16	99

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 국가문화지향성과 리더십, 조직효과성의 세 가지로 구분되며 <표 5>와 같으며 Likert 7점 척도로 측정하였다.

<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	구조주도, 배려	Stogdill(1974) Halpin and Winer, (1957)	명확한 업무지시, 규정된 절차에 의한 업무수행, 관리자의 업무결정, 표준화된 규정(4) & 상사와의 친밀성, 부하직원들의 자유로운 제안, 부하직원과 상의정도, 부하직원에 대한 업무외적인 관심정도(4)
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)

<표 6> 문화지향성의 신뢰성과 타당성 검증

변수	집단주의	권력간격	불확실회피 성향	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	0.988
출세 지향적 가치관	0.032	0.026	0.009	0.993	
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	

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 문화지향성에서 집단주의, 권력간격, 불확실회피성향, 여성주의의 4개요인, 리더십에서 구조주도 리더십, 배려적 리더십의 2개요인, 조직효과성은 직무만족과 조직몰입의 2개 요인으로 구분되었으며 이들 모두 0.7이상으로 타당성과 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 7> 리더십의 신뢰성과 타당성 검증

변수	구조주도 리더십	배려적 리더십	cronbach alpha
명확한 업무지시	0.925	0.369	0.998
규정된 절차에 의한 업무수행	0.928	0.368	
관리자에 의한 과업결정	0.926	0.371	
표준화된 규칙과 규정 준수	0.924	0.374	
상사에 대한 친밀성	0.273	0.854	0.969
부하직원의 자유로운 건의	0.394	0.904	
의사결정시 부하직원의 상의정도	0.398	0.904	
부하직원의 업무외적인 생활에 대한 배려 및 관심	0.393	0.906	
Eigen Value	3.970	3.734	
설명분산(%)	49.624	46.681	

<표 8> 조직효과성의 신뢰성과 타당성 검증

변수	직무만족	조직몰입	cronbach alpha
직무성격에 대한 만족	0.998	0.315	0.999
보수에 대한 만족	0.998	0.276	
평가 기준에 대한 만족	0.998	0.307	
상사에 대한 만족	0.999	0.371	
동료에 대한 만족	0.997	0.009	
조직 구성원이라는 자부심	0.320	0.994	0.985
이직의도	0.211	0.992	
회사에 대한 충성심	0.305	0.904	
회사의 미래에 대한 관심	0.287	0.898	
Eigen Value	3.790	3.968	
설명분산(%)	48.504	47.249	

<표 9> 문화지향성이 구조주도 리더십선택에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	B	t값	p값
구조주도 리더십	상수	0.037	0.914	0.051	0.960
	집단주의	0.037	0.037	0.988	0.326
	권력간격	0.037	0.063*	1.699	0.092
	불확실회피성향	0.037	0.914***	24.593	0.000
	여성주의	0.037	0.044	1.179	0.241
	F값=37.775*** p값=0.000 R ² =0.379 수정R ² =0.369				

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

<표 10> 문화지향성이 배려적 리더십선택에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	B	t값	p값
배려적 리더십	상수	0.086	0.001	0.010	0.002
	집단주의	0.086	-0.079	-0.912	0.364
	권력간격	0.086	-0.079	-0.900	0.379
	불확실회피성향	0.086	-0.013	-0.149	0.882
	여성주의	0.086	0.378***	4.390	0.000
	F값=5.236*** p값=0.002 R ² =0.155 수정R ² =0.126				

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

<표 11> 리더십의 문화적 적합성이 직무만족에 미치는 영향

변수	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5
구조주도	0.394*	0.7850*	0.8310*	0.428***	0.749***
구조주도*권력간격		0.790***	0.512***	0.256***	0.341**
구조주도*불확실회피성향			0.477***	0.224	0.529***
구조주도*여성주의				0.459	0.956
구조주도*집단주의					0.344
F값	21.669***	57.468***	123.003***	27.004*	21.004**
R ²	0.155	0.627	0.762	0.784	0.784
수정R ²	0.148	0.621	0.756	0.780	0.780
변수	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5
배려	0.903*	1.216*	0.540*	0.492*	0.313*
배려*집단주의		0.395*	0.213*	0.049	0.064
배려*여성주의			0.526***	0.497***	0.563***
배려*권력간격				0.302	-0.198
배려*불확실회피성향					-0.299
F값	52.144***	40.578***	150.209***	51.412**	42.745***
R ²	0.815	0.874	0.975	0.974	0.984
수정R ²	0.814	0.871	0.974	0.973	0.984

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

<표 12> 리더십의 문화적 적합성이 조직몰입에 미치는 영향

변수	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5
구조주도	0.313***	0.394***	0.660***	0.568***	1.749***
구조주도*권력간격		0.394***	0.390***	0.356***	0.441***
구조주도*불확실회피성향			0.399***	0.254***	0.529***
구조주도*여성주의				0.459	0.595
구조주도*집단주의					0.370*
F값	12.747***	37.062***	36.053***	17.004*	27.004**
R ²	0.098	0.392	0.487	0.684	0.584
수정R ²	0.091	0.382	0.473	0.680	
변수	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5
배려	0.730***	0.965***	0.3610.**	0.208	0.334
배려*집단주의		0.296*	0.248*	-0.187	-0.604
배려*여성주의			0.470***	0.512***	0.547***
배려*권력간격				0.206	-0.174
배려*불확실회피성향					-0.250
F값	133.841***	75.023**	69.716***	52.448**	43.020***
R ²	0.534	0.566	0.647	0.650	0.658
수정R ²	0.530	0.559	0.638	0.638	0.642

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

2) 가설검증

본 연구의 연구모형은 경로분석의 모형을 가지고 있으므로 가설을 검증하기 위하여 2단계 최소자승법을 이용하여 분석을 실시하였다. 이는 본 모형의 리더십 변수들이 종속변수이면서 독립변수로도 작용하기 때문에 일반적인 다중회귀분석을 적용할 수가 없기 때문이며, 2단계 최소자승법을 통해 모형전체의 변수들을 동시에 고려함으로써 다른 분석방법에 비해 매우 객관적이고 정확한 분석을 할 수 있기 때문이다. 본 논문은 연구가설을 두 단계로 구분하였다. 첫 번째 단계에서는 문화지향성이 리더십선택에 미치는 영향을 분석하였으며, 두 번째 단계에서 선택된 리더십과 문화지향성의 적합성이 조직효과성 즉, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보았다.

먼저 문화지향성과 리더십선택에 관한 가설 검증 결과를 살펴보면 <표 9>, <표 10>과 같다. 권력간격이 클수록, 불확실 회피성향이 클수록 구조주도 리더십의 선택에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설2와 가설3은 1%와 10% 유의수준에서 각각 유의한 결과를 도출하였다. 배려적 리더십의 선택에 관한 가설의 경우 여성주의 문화지향성이 클수록 배려적 리더십선택에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설4는 1%수준에서 유의한 결과로 나타나 채택되었지만 집단주의 문화지향성이 배려적 리더십 선택에 영향을 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설1은 유의한 결과를 도출하지 못한 것으로 나타났다.

두 번째로 문화지향성에 적합한 리더십의 선택이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 가설 검증 결과를 살펴보면 <표 11>, <표 12>와 같다.

리더십선택과 조직효과성에 대한 분석 결과를 살펴보면 직무만족에 있어서는 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 긍정적 영향을 나타내는 것으로 나타났다. 조직몰입의 경우는 배려적 리더십 유형만이 유의한 영향을 미치는 것으로 분석 결과 나타났다. <가설 5>의 집단주의 문화지향성과 배려적 리더십은 조직성과(직무만족, 조직몰입) 긍정적 영향을 미치는 것으로 10%유의수준에서 검증되었으며, 권력간격이 큰 경우 구조주도리더십이 조직성과에 보다 효과적일 것이라는 <가설 6>도 1%수준에서 유의한 결과를 보여주고 있다. 여성주의 문화지향성은 배려적 리더십을 선택할 경우 조직성과에 보다 효과적일 것이라는 <가설 7>은 1% 유의수준에서 지지됨을 알 수 있다. 마지막으로 불확실회피성향이 큰 문화지향성인 경우 구조주도리더십을 선택하는 경우 조직성과에 긍정적일 것이라는 <가설 8>도 1% 유의수준에서 직무만족과 조직몰입 모두에서 유의한 결과를 도출하였다.

<표 11>과 <표 12>에서 보여진 것처럼 집단주의 문화지향성이 배려적 리더십 선택에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>을 제외한 모든 가설이 채택되었다. 또한 분석결과에서

나타난 것처럼 문화지향성과 리더십의 상호적합성이 있는 경우에 조직성과에 보다 유의한 결과를 보여주고 있기 때문에 이는 매우 의의가 있는 결과로 볼 수 있다.

V. 결론

본 연구의 목적은 다국적기업의 국가문화지향성이 리더십의 선택에 어떠한 영향을 주는가를 실증분석하고, 더 나아가 국가문화지향성과 리더십의 상호적합성이 이루어질 때 보다 나은 조직성과를 창출할 수 있는가에 대해 실증분석 하는 것이다. 이를 분석하기 위해 기존 연구를 바탕으로 하여 국가의 문화지향성을 집단주의, 권력간격, 불확실회피성향, 여성주의의 네 가지 유형으로 제시하고, 리더십은 구조주도 리더십과 배려적 리더십의 두 가지 유형으로 구분하였다. 조직성과는 직무만족과 조직몰입의 두 요인으로 측정하였다.

이를 분석하기 위해, 국제경영을 수행하고 있는 해외진출기업과 국내진출 외국기업을 대상으로 조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 회수된 표본을 이용하여 실증분석을 수행한 결과 총 8개의 가설 중 7개가 채택되었으며, 한 개는 기각되었다.

이를 구체적으로 살펴보면 먼저, 문화지향성이 리더십 선택에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하기 위해 가설1, 가설2, 가설3, 가설4를 제시하였는데 4개 가설 중 3개가 유의한 수준에서 채택되고 가설1은 기각되었다. 또한 채택한 리더십이 조직성과에 실질적인 영향을 미치는가를 알아보기 위해 가설5, 가설6, 가설7, 가설8을 실증분석 한 결과 모든 가설이 채택되었다. 개인주의 문화지향성보다 집단주의 문화지향성이 배려적 리더십선택에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설1이 유의한 결과를 도출하지 못한 것은 집단주의 성향이 강할수록 그 사회는 중앙집권적인 정치 형태를 가지게 되는데, 중앙집권적인 사회에서는 자신의 의사를 조직의 의사결정에 반영시키는 성향 또한 크다는 의미가 되므로 보다 수평적인 위계구조를 가지고 서로가 평등한 조직문화를 지향하는 배려적 리더십선택과의 유의한 관계로 나타나지 못한 것으로 보인다.

많은 연구자들은 구조주도와 조직몰입은 정의 관계를 가질 것으로 예상하였으나 많은 연구에서 유의하지 않은 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과를 구조주도와 조직몰입에 미치는 영향을 상황에 따라 그 영향력이 상이하기 때문인 것으로 보인다.

이런 측면에 본 연구는 상황적 요인으로 문화지향성의 개념을 도입하여 적합성의 관점에서 조직효과성을 분석하였기 때문에 기업이 속해 있는 국가문화환경에 적합한 리더십을 선

택하는데 도움이 될 수 있으며, 리더십과 문화적 적합성이 이루어지게 된다면 조직 성과에도 긍정적 영향을 창출할 수 있게 된다는 점에서 기존 연구와의 차별성을 들 수 있다.

본 연구의 차별성은 다음과 같다. 대부분의 문화와 관련된 연구들이 두 개 국가를 비교하는 형태의 단편적인 연구들이며, 본 연구에서 주된 관점으로 연구하고 있는 리더십과 조직 효과성 간의 관계에 있어서 국가 간의 문화특성 차이가 어떠한 영향을 주는지에 대한 실증 분석은 거의 없는 실정이다. 리더십과 조직효과성에 국가문화차이를 다룬 논문이 있기는 하지만 대부분의 연구들이 문화차원의 전체요인이 아닌 한 가지 또는 두 가지 요인으로만 다루고 있다. 그러나 본 연구는 홈스테드의 4개의 문화차원을 모두 채택하여 문화지향성이 리더십선택에 미치는 영향을 통합적인 문화차원에서 분석하였으며, 더 나아가 문화지향성에 적합한 리더십의 선택에 따른 조직효과성을 파악함으로써 기존연구들과의 차별성이 있다고 할 수 있다.

본 연구는 국가문화지향성에 적합한 리더십의 선택과 조직성과에 미치는 영향을 분석함으로써 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 불구하고 양적, 질적으로 미흡한 실정이었고, 최적의 리더십선택은 무엇인가에 대한 해답을 얻기가 어려웠다. 이런 측면에서 본 연구는 기업들이 경영활동을 하고 있는 국가의 문화 환경에 적합한 리더십을 선택함으로써 보다 나은 조직성과를 창출하기 위한 관계에 대하여 통합적인 문화차원에서 분석하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

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. 두 번째의 한계점은 연구모형을 풍부하게 분석하지 못하였다. 제시된 연구모형은 경로모형을 지니고 있지만 표본수의 제약으로 구조 방정식 모형을 이용하지 못하고 2단계 최소자승법을 선택하여 분석한 점 또한 향후 연구에서 극복되어야 과제라고 사료된다. 향후 연구에서는 이러한 한계점을 보완하고 분석결과를 고려하여 계속적으로 연구가 이루어진다면 보다 의미 있는 연구가 될 것이라고 생각된다.

참 고 문 헌

- 박정근, “스포츠상황에서의 리더십 효율성의 이론적 연구”, 「스포츠심리학」, 서울: 태근문화사, 1998.
- 이도화·김정만, “국가문화특성과 선로 리더십 유형 및 보상제도의 관계: 한국과 중국선원의 비교를 중심으로”, 「인적자원관리연구」, 제1권, 2000, pp.5-26.
- 이도화·위효외·이종범·박은철, “지시적 리더십과 결과변수 사이의 관계에 있어서 권력격차의 조절효과: 한국과 중국 근로자의 비교”, 「인적자원관리연구」, 제18권, 2011, pp.47-67.
- 홍승관, “리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 「전북대학교 대학원 석사학위논문」, 2007.
- 기획재정부, 「FTA활용 실무매뉴얼」 2011.1.
- Adler, N. J., “International Dimensions of Organizational Behavior(3rd, ed)”, Cincinnati, OH: South Western College Publishing, 1997.
- Andres, T. D., “Management by Filipino Values”, Queson City, Phillipines: New Day, 1985.
- Ajifefuke, M & J. Boddeuwyn, “Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies”, *Academy of management Journal*, Vol.13, 1970, pp.153-163.
- Agarwal, S., “Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of salesperson: A Cross-national Comparative Study”, *Journal of International Business Studies*, Vol.24. No.1, 1993, pp.715-739.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63. , 1990, pp.1-18.
- Bass B. M., “Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory”, *Research and Managerial Applications(3rd ed.)*, NY: Free Press, 1990.
- 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.
- Chang, C., “Cultural Masculinity/Femininity Influences on Advertising Appeals”, *Journal of Advertising Research*, Vol.46, No.1, 2006, pp.315-323.
- Cheung, M. F. Y., Wu, W-P., Chan, A. K. K. and Wong, M. M. L., “Supervisor-subordinate Guanxi and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Job Satisfaction”, *Journal*

- of Business Ethics*, Vol.88, No.1, 2009, pp.77-89.
- Clugston, M., Howell, J. P. and Dorfman, P. W., "Examining Organizational Commitment Across Cultural Dimensions", *Journal of Management*, Vol.26, 2000, pp.5-30.
- Conger, J. A. and Kanungo, N. R., "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, 1987, pp.17-24.
- Cummings, L. L. and Stuart M. Smidt, "Managerial Attitudes of Greeks: the role of culture and industrialization", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, 1972, pp.265-272.
- Earley, P. C. and Erez, M., "The Transplanted Executive", New York: Oxford University Press, 1997.
- Early, A.H., and Johnson, B. T., "Gender and Leadership Style: A Meta analysis", *Psychological Bulletin*, Vol.108, 1990, pp.233-256.
- Evans, M. G., "The Effects of Supervisory Behavior upon Worker Perception of Their Path-goal relationship", Doctoral dissertation, Yale University, New Haven, CT, 1968.
- Fleishman, E. A., and Harris, E. F., "Patterns of Leadership Related to Employee Grievances and Turnover", *Personnel Psychology*, Vol.15, 1962, pp.43-56.
- 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.
- Goodman, M. E., "The Individual and Culture", Homewood, 1997, pp.32
- Halpin, A. W., "The Leadership Behavior and Combat Performance of Airplane Commanders", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 49, 1954, pp.19-22.
- Halpin, A. W. and Winer, B. J., "A Factorial Study of The Leader Behavior Descriptions", In Stogdill, R. M., and Coons, A. E. (eds), *Leaders Behavior: its description and measurement*, Columbus, Ohio: Ohio State University, 1957, pp.39-51.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*(6th ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- Hofstede, G., "Cultures Consequences", McGraw-Hill, 1980.
- Hofstede, G. H. and Bond, M. H., "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, Vol.16, No.4, 1988, pp.4-21.
- Hofstede G., "Cultures and Organizations: Software of the Mind", London: McGraw-Hill, 1991.
- House, R. J., Hanges, P. M., Javidan, M., Dorfman, P., and Gupta, V., "Culture, Leadership, and

- Organizations: The GLOBE study of 62 societies”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.
- Iverson, R. D. and Roy, P., “A Causal Model of Behavioral Commitment: evidence from a study of Australian blue collar employees”, *Journal of Management*, Vol.20, No.1, 1994, pp.15-41.
- Jago, A. G., “Leadership: perspectives in Theory and Research”, *Management Science*, Vol.28, No.3, 1982, pp.317.
- Kahn, R. L., “An Analysis of Supervisory Practices and Components of Morale”, In Gurtzow, H.(ed), *Groups, leadership, and men*, Pittsburgh: Carnegie Press, 1951.
- Kanter, R. M., “Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanism in Utopian Communities”, *American sociological Review*, Vol.33, No.4, 1968, pp.499-517.
- Katz, K. and Kahn, R. L., “Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale”, In Cartwright, E. and Zander, A. (eds), *Group dynamics*, New York: Harper and Row, 1953.
- Kedndall, L. M., Smith, P. C. and Hulin, C. I., *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*(Chicago: Rand McNjy), 1969.
- 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.
- Kleer, B. T., and Andrews, J. H. M., “Leaser Behavior of Principals, Staff Morale, and Productivity”, *Alberta Journal of Educational Research*, Vol.9, 1963, pp.179-191.
- Koontz, H. and O’donell, C., *Principle of Management*(2nd ed), New York: McGraw-Hill Book Company, 1959.
- Klukhohn, F. R. and Strodtbeck, F. L., “Variations in Value Orientation”, Westport, CT: Greenwood Press, 1961.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M., “Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Trunover”, New York, NY: Academic Press, 1982.
- Mueller S. L. and Clarke L. D., “Political-econimic 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.

- Nam, S. H., "Work, Attitudes, Values, Interpersonal Relationship, and Job Characteristics Across Cultures: A comparative study of Korea, China, and the U.S.A", 「노사관계연구」, 서울대 경영연구소, Vol.9, 1998, pp.85-111.
- Schwartz, H. and S. M. Davis, "Maching Corporate Culture and Business Strategy", Form XII, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1963.
- Sison A. J. G. and Palma-Angeles, A., "Business Ethics in The Phillipines", *Journal of Business Ethics*, Vol.16, 1997, pp.1519-1528.
- Stogdill, R. M., "Manual ofr the Leadership Behavior Description Questionnaire", *Organizational Dynamics*, Summer, 1981, pp.30-48.
- 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.
- Van Engen, K. L., "Gender and Leadership: A contextual perceptive", Doctoral dissertation of Tilburg University, Tilburg, The Netherlands, 2001.

ABSTRACT**Cultural Orientation and Leadership of Multinational Corporations Impact on Organizational Effectiveness**

Jung-Ah, Lee* · Young-Bong, Choi**

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 and suitable type of leadership. In order to achieve this objective, this study, adopts Hofstede cultural dimensions, and finds the impact of these kinds of leadership on organizational performance.

Feminism, collectivism, power distance, and uncertainty avoidance were classified into four factors of cultural orientation that affect the selection of initiating structure and consideration leadership. In this research, among virtue factors of leadership, structure initiation and leadership consideration are focused on how to affect organizational effectiveness of the result factor by national culture. This research has concentrated on how leadership-styles among national-cultures have influence on organizational-effectiveness.

Key Words : cultural orientation, leadership, organization performance

* Adjunct Instructor, College of Economics & International Trade, Pusan National University.

** Professor, Division of International Commerce, College of Business Administration, PuKyong National University.