

국내 진출 다국적기업 자회사 종사자들의 조직동일시에 미치는 요인에 대한 연구

김정훈
중앙대학교 경영학과

신덕정
고려대학교 경영학과 조교수

A study on factors that influence organizational identification among employees who work for foreign multinational corporations in Korea

Jeong Hun Kim^a, Duckjung Shin^b

^aBusiness Administration, Chung-Ang University, South Korea

^bInternational Business, Korea University, South Korea

Received 26 November 2020, Revised 26 December 2020, Accepted 28 December 2020

Abstract

This study examines factors that influence organizational identification of employees who work for foreign multinational corporations in Korea. First, we test whether employee perceptions on leader-member exchange, trust in CEO, and career growth opportunity can influence their organizational identification. second, we also investigate moderation effects of employee perception on subsidiary level factors such as co-operation between the subsidiary and its HQ, firm reputation of the subsidiary, and opportunity to work overseas. 391 survey results from 350 subsidiaries of multinational corporations in Korea has been collected for this study. We found that leader-member exchange, trust in CEO and career growth opportunity had a positive effect on organizational identification of employees who work for foreign subsidiaries of multinational corporations in Korea. We also found partial support for the moderation effects of HQ-subsidary interrelationship and opportunity to work overseas in the relationship between predictors and organizational identification. With this in mind, I hope this help to reconsider competitiveness of global companies in Korea by increasing organizational identification.

Keywords: Career Growth Opportunity, Leader-Member Exchange(LMX), Organizational Identification, Social Identification, Trust in CEO.

JEL Classifications: M1, M12, M16

* First Author, E-mail: peterkim072@gmail.com

^b Corresponding Author, E-mail: djwave@korea.ac.kr

© 2020 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

다국적기업(多國籍企業, 영어: Multinational corporation)이란 일반적으로 국경에 구애됨이 없이 여러 나라에 걸쳐 영업 내지 제조 활동을 벌이는 기업을 의미한다. 다국적기업은 국내 활동과 해외 활동을 구분하기 보다는 이익 추구를 위한 기회가 있으면 언제 어디로든 진출하는 것을 특성으로 갖는다(Taylor et al. 1996).

지금도 수많은 다국적기업들은 여러 국가에 진출하여, 현지 기업 및 현지에 진출한 동일 산업분야 내 타 다국적기업들과 새로운 시장의 개척 및 확장을 위해 치열한 경쟁을 벌이고 있다(Belderbos and Heijitjes, 2005). 경쟁에서 다국적기업의 성패를 좌우하는 여러 요인이 있으며, 그 중 핵심적인 요인 중 하나로 현지에서 글로벌 우수 인재를 확보하고 유지하는 것이 꼽힌다(Delios and Bjorkman, 2000). 세계적인 기업명성을 기반으로 국내에서 브랜드 파워와 규모의 경제를 이미 확보한 다국적기업의 경우에는 우수한 인재의 선발 및 지속적 고용이 비교적 용이할 것이다. 하지만 국내에 진출한 대부분의 다국적기업은 전문기술 분야 및 기업 대 기업(B to B)의 사업 분야에 집중하는 중소기업 정도의 지위를 가지며, 대기업 및 지역 내 기업과 비교하여 대중의 인지도가 상대적으로 낮기 때문에, 해당 산업 시장에서 지역 내 우수한 인재의 선발과 유지에 여러 어려움을 경험하고 있다(Tarique et al., 2006; Zaheer, 1995). 더 나아가서 한국기업의 보상 수준이 과거대비 지속적으로 상승해 오며 따라 국내에 진출한 대부분의 다국적기업이 한국기업 대비 급여, 복지, 근무 조건, 성장 기회 등에서 차별화된 조건을 제시하는데 분명한 한계를 겪고 있다.

이러한 이유로 국내 진출 다국적기업 종사자들로 하여금 조직에 대한 애착과 하나됨을 경험하는 조직동일시 현상을 이끌어내기가 국내 기업에 비해 상대적으로 불리하다고 볼 수 있다. 다국적 기업은 여러 현지 법인과 문화 다양성을 지닌 조직원으로 구성된 조직이기 때문에 특히 조직에 대한 애착심이 더 중요하며 현지 채용인의 조직동일시는 조직성공에 필수적이다(Reade, 2001). 다국적기업 조직에서 조직문

화 차이를 극복하지 못하는 것은 조직구성원들 사이의 구속의식과 책임의식을 결여시키고 의욕을 저하시키는 요인이 되기 때문에 조직에 대한 조직동일시는 다국적기업에서 특히 중요하다 할 수 있다.

조직동일시는 조직구성원들이 조직과 자신을 분리하지 않고 하나라고 생각하며, 조직의 성공과 실패를 자신의 성공과 실패로 받아들임으로써 조직과 자신을 공동운명체로 인식하는 것을 의미하는데, 다국적기업 종사자들은 조직 자체보다는 개인의 경력개발과 성장에 관심을 집중하며 상대적으로 자신이 종사하는 조직과 기업에 몰입하기 보다는 상황에 따라 쉽게 이직을 선택하는 경향을 가지게 된다. 결과적으로, 다국적기업은 어렵게 확보한 인적자원의 유지와 개발에 상대적으로 어려움을 가질 수밖에 없는 실정이다. 종사자의 조직에 대한 정체성을 이해하고 정서적 차원의 소속감과 일체감을 가질 수 있도록 조직동일시를 강화할 수 있다면 조직몰입과 잔류의도를 높이는데 효과적으로 활용될 수 있다(Cheney, 1983; Dick et al., 2004; Dutton et al., 1994; Houkes et al., 2003).

한편, 다국적기업 관점에서 조직동일시에 대한 선행연구를 살펴보면, Xiu Jino (2019)에서는 해외진출 국제인력의 외국어능력, 개인문화 적합성, 조직지원인식 등이 조직동일시를 매개로 하여 정의 영향관계를 갖는 것을 확인하였다. Lee Su-Yeon and Kim Hyo-Sun (2019)에서는 국내기업의 해외 자회사의 현지 고용인을 중심으로 절차적 공정성이 지각이 조직동일시에 미치는 정의 영향을 확인하였다. 또한 Kim Hee-Sung, Yang Hoe-Chang and Ahn Dong-Hee (2020)에서 조직동일시를 매개로 하여 국내 중소기업의 기업외지, 전략요인은 정의 영향을 기술요인, 시스템요인 등은 유의하지 않음을 확인하였다. Lee Kang-Min (2017)에서 국내기업의 절차공정성 및 직무만족이 조직동일시의 매개를 통한 영향을 조사했으나 기각되었다. Kim Yong-goo and Kim Jung-po (2018)는 다국적기업의 최고경영자에 대한 신뢰가 조직동일시를 매개로 한 연구에서 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 지금까지 살펴본 선행연구들과 같이 대부분의 연구는 조직동일시

를 국내기업과 해외에 자회사를 둔 국내기업을 중심으로 연구를 하였으며, 국내에 진출한 다국적기업의 종사자들에 대한 조직동일시 증대를 위한 여러 요인을 대상으로 하는 연구가 부족하다는 것을 확인하였다. 국내에 진출한 다국적기업은 국내기업 또는 비영리기업과 달리 다른 조직문화와 본사 및 자회사 간 역할과 책임의 분리 등으로 인하여 일반 국내기업과 비교하여 내부적인 경영관리와 운영 프로세스 등에서 많은 차이를 가지고 있을 것으로 예상된다. 따라서 다국적기업의 현실적인 과제를 중심으로 대상으로 조직동일시와 관련한 연구가 필요하다라고 본다.

본 연구에서는 한국 내 진출한 다국적기업 종사자들의 조직동일시 의식을 증대하기 위하여 조직동일시를 중심으로 이에 영향을 미치는 요인들의 영향관계를 살펴보고자 한다. 구체적으로, 국내 진출 다국적기업 종사자들을 대상으로 이들이 지각하는 리더-구성원 간의 교환관계와 최고경영자에 대한 신뢰, 경력성장기회 등 조직 내부 인식과 관련한 부분이 구성원의 조직동일시에 미치는 영향을 검증한다. 또한, 종사자들에게 인지된 본사와 자회사 간의 협력 정도와 자회사의 기업명성, 해외근무기회 등 조직 외부 평가와 관련한 요인들의 조절효과를 검증한다. 연구 결과를 토대로 한국에 진출한 다국적기업 내 구성원들의 조직동일시 증대 방안을 확인하고 기업의 경쟁력을 재고하는데 활용될 수 있기를 기대한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 조직동일시

사회적 정체성이라는 개념이 한 개인이 사회적 범주 및 그 범주와 관련된 개인적인 의미를 말한다면(Deaux, 1993), 조직동일시는 사회적 정체성의 또 다른 형태로서, 한 개인이 특정 사회 집단에 실제 또는 상징적으로 속해 있다는 한 개인의 지각이라 설명할 수 있다(Mael and Ashforth, 1992).

사회적 동일시가 강한 개인은 자신이 소속되어 있는 집단의 상대적인 사회적 위치 및 성공을 중요시하며, 개인적인 이익보다 집단의 이익을 위한 행동을 하게 된다(Haslam et al., 2003). 또한 사회적 동일시가 높은 사람들은 자기 집단에서 지지하는 규범과 목표를 중요하게 여기게 된다(Johnson et al., 2010). 그래서 조직을 자신과 동일시 한다는 것은, 조직으로부터 부여받은 역할을 받아들이는 것을 의미하며, 조직동일시가 높은 조직구성원들은 조직을 위해 더 많은 노력을 기울이고 높은 생산성을 보이게 된다(Richter et al., 2006).

조직동일시가 높은 구성원들은 직접적인 업무 지시를 받지 않더라도 조직의 이미지와 성과 향상을 위해 자발적으로 노력하는 행동을 보여준다(Allameh and Alinajimi, 2012). 조직동일시가 높은 구성원들은 조직성과를 위해 기여하는 행동을 할 것이고, 조직에 대한 애착심이 높아짐에 따라 조직에 남아있고자 하는 긍정적인 태도 및 행동을 나타낼 것이다. 이와 반대로 조직동일시가 낮을 경우, 이직과 같은 부정적인 결과를 초래한다고 볼 수 있다. 이와같이 조직동일시는 조직구성원의 태도 및 행동에 있어 핵심적인 역할을 할 수 있는 변수로 볼 수 있을 것이다.

2. 리더-구성원 교환관계와 조직동일시

리더와 구성원의 교환관계는 역할형성이론(Role-making theory)과 교환 이론(Social exchange theory)에 기반으로 하여 상사와 구성원의 상호작용 결과에 따라 리더십의 유효성이 결정된다고 주장한다(Graen and Cashman, 1975). Graen and Cashman(1975)의 사회적 비교 이론(Social comparison theory)에 따르면 조직 내 구성원은 자신의 행동 혹은 태도를 결정하기 위한 과정에서 자신과 비슷한 상황에 놓인 구성원들과 비교하는 과정을 거치는데(Festinger, 1954), 조직구성원들은 집단 내에서 리더와 자신의 교환관계의 정도를 집단 내에서 자신의 지위 혹은 위치를 판단하는 주요 잣대

로 삼게 된다.

Kozlowski and Mary(1989)는 리더와 높은 수준의 교환관계를 보이는 구성원들은 직무몰입과 조직몰입 등에 긍정적으로 작용하게 된다고 주장하였다. 하지만 Boies and Howell(2006)의 연구에서는 리더와 구성원 간 관계의 질이 높은 구성원은 상사로부터 지지와 격려를 받으며 높은 직무만족을 나타내게 되는 반면, 관계의 질이 낮으면 단순히 규정된 책무에 따라 업무를 수행하려는 태도를 보이게 된다.

이상의 논의를 바탕으로 정리하면, 리더와 구성원의 교환관계는 개인의 조직내 사회적 정체성을 이루는 조직동일시에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대됨으로 가설 1을 설정하였다.

가설 1: 한국 진출 다국적기업 종사자의 리더-구성원 교환관계는 조직동일시에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 최고경영자에 대한 신뢰와 조직동일시

신뢰는 조직구성원 중 특정한 누군가에게 특정한 행동을 하였을 때 그로부터 어떤 손해도 입게 되지 않을 것이라는 기대로(Podsakoff et al., 1993), 조직구성원이 경영자의 약속과 행동에 대해 가지는 믿음과 조직과 상사에 대한 긍정의 성질이다(Cook and Wall, 1980). 신뢰가 높으면 다른 구성원들을 믿고 의지하며 상사에 대한 믿음과 충성심을 나타내게 된다(Mayer et al., 1995). Matthai(1989)는 신뢰의 개념을 개인 대 개인의 관계에서 조직과 개인의 관계로 확대하여 구성원들이 안정적이지 못하거나 어려운 상황에 처하였을 때 조직과 상사의 말과 행위가 일관성 있고 도움이 될 것이라 믿을 수 있는 구성원의 정서로 신뢰를 이해하였다.

또한 신뢰는 리더십의 주요한 특징 중 하나라 신뢰 정도가 낮아질수록 조직의 성과에도 부정적으로 작용하며, 구성원들 간의 상호신뢰가 높아질수록 조직 내 의사소통이 원활한 동시에 정보 공유의 정도 또한 높아지게 되고 이

로 인한 상호 협력이 더 용이해질 수 있기 때문에 신뢰는 조직 내 각각의 구성원들 간, 집단과 집단 간의 안정감을 더하는 매우 중요한 요인이다(Cook and Wall, 1980). Hosmer(1995) 그리고 Tyler와 Kramer(1996)는 조직 내에서 신뢰의 형성과정과 조직의 효율성에 어떠한 영향을 미치는가에 중점을 두고 살펴야 한다고 주장하였고, Yukl(1989)는 우수한 상사는 구성원들 간의 신뢰를 더 높이 형성하고, 구성원들이 상사에 대한 신뢰의 정도가 낮다면 상사의 조직 내 행위를 의심받게 되고, 성과에 대한 추진 또한 큰 힘을 발휘하지 못하게 된다고 주장하였다. Korsgaard et al.(2002)와 Pillai et al.(1999)의 연구에서는 최고경영자에 대한 신뢰가 조직 내 구성원의 태도, 조직몰입, 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였으며, Whitterner et al.(1998)의 연구를 통하여 최고경영자에 대한 신뢰가 있는 조직은 시장 내 경쟁에서 더욱 효과적으로 운영함으로써 조직을 유지하는 것으로 나타났다.

조직 내부에서 조직구성원이 최고경영자와 이루는 신뢰와 믿음, 선호도, 성향, 친밀성 등 여러 가지 최고경영자와의 관계적 요인에 의해서 종사자의 조직에 대한 이해와 관계 형성이 달라질 수 있다. 개인 차원에서 보면 최고경영자가 믿고 따를 수 있는 사람인가가 매우 중요한데, 최고경영자의 비인격적 대우와 업무압박, 몰인정 등의 여러 부정적 상황이라면 해당 조직에서 조직과 직무에 집중하고 지속적으로 근무하며 성장하고자 하는 의도를 가지지 못할 것이다. 그리고 종사자가 인지하는 해당 다국적기업의 최고경영자에 대한 신뢰는 종사자 입장에서 이해하는 그 기업의 미래와 가능성 그리고 본인의 성장기회와 발전 가능성을 가늠할 주요 기준이 될 것이다. 또한 국내 진출 다국적기업의 종사자들은 대부분 개인적 경력개발에 집중하는 성향이 강하고 조직의 특성과 이해관계자들과 형성된 신뢰와 우호적 관계 형성 등에 의해서 조직을 쉽게 이탈하거나 유사 경쟁사로 이직하는 경우가 많다. 이상의 논의를 토대로, 최고경영자에 대한 신뢰는 개인의 사회적 정체성으로서 조직동일시에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대됨으로 가설 2를

설정하였다.

가설 2: 한국 진출 다국적기업 종사자의 최고경영자에 대한 신뢰는 조직동일시에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 경력성장기회와 조직동일시

경력성장기회는 1990년대 자기 주도적 경력 태도에 대한 관심과 평생직장이 아닌 평생경력 개념이 부각되며 조명받기 시작하였다(Prince, 2005; Weng et al, 2010). 연구자와 시대의 변화에 따라 하위요소가 변화해왔는데, 이는 조직구성원들이 중요하게 생각하는 경력 목표는 사회의 흐름에 따라 변화할 수밖에 없기 때문이다(Mirvis and Hall, 1996). 예컨대, 경력성장기회의 하위요소 중 경력목표달성은 90년대를 기점으로 90년대 초반과 중반으로 구분하여 정리해 볼 수 있다. 90년대 초반에 연구자들이 경력성장기회의 하위요소로 경력목표달성을 두었는데 그때의 경력목표 달성이란 조직 내 임금향상, 승진의 기회에 초점을 두었다면(Bedeian et al., 1991; Aryee et al., 1994), 90년대 중반부터는 전문성 향상의 기회까지도 포괄하는 개념으로 정의된다(Aryee et al., 1999). 이처럼, 경력성장기회에 관한 하위요소가 일부 변화하였으나 공통적으로 조직이 교육, 훈련, 현재의 직무수행 등을 통해 자신의 경력을 성장시켜줄 것이라는 기대감 또는 그러한 지각 수준으로 이해되어 왔다.

국내 진출한 다국적기업의 종사자들은 대부분 유사한 산업 분야의 국내 기업이나 타 다국적기업에서 몇 차례의 유사 경력을 확보한 후 이직한 경우가 많다. 따라서 이들은 이미 자신의 정체성과 역량을 스스로 인지하고 동시에 앞으로의 경력개발의 방향을 결정할 수 있는 주도적 성향을 가진 경우에 속한다. 따라서 다국적기업 종사자들의 경우 경력성장기회가 조직에 대한 일체감과 같은 긍정적인 태도를 형성하는데 있어서 매우 중요한 요인으로 작용할 것으로 판단된다. 이에 논의된 내용을 바탕으로 합의하여 보면, 조직이 제공하는 경력성장

기회는 경력개발에 대한 주도적 성향을 갖는 다국적기업 종사자들이 조직동일시를 형성하는데 있어서 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대됨으로 가설 3을 설정하였다.

가설 3: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 기업의 경력성장기회는 조직동일시에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 본사-자회사 간 협력의 조절역할

본사와 자회사 간의 상호교류를 통해 자회사는 본사로부터 필요한 지식이나 자원을 이전 받고 현지 국가 내에서 사업의 안정성 및 지속 가능성을 향상할 수 있게 된다(Choi and Erriksson, 2001). 또한 이러한 지식의 이전은 한순간에 이루어지지 않으며, 지속적이며 반복적인 과정을 통하여 나타나게 되며 자회사의 성패를 결정하는 주요한 요인으로 작용한다(Lyles and Salk, 1997). 본사-자회사 간의 협력과 상호 교류 정도가 높은 경우 자회사의 종사자 측면에서 바라보면 본사의 경영정책과 자원의 공유와 더불어, 자회사 직원으로 하여금 자회사 운영이 본사와의 차별 없이 이루어지는 것으로 이해하게 만든다. 특히, 직무경력과 역량개발에 큰 관심을 둔 다국적기업 자회사의 구성원들의 특성을 고려할 때 본사-자회사 간 협력이 그들로 하여금 선진화되고 국제화된 방법론을 경험하고 자신의 성장과 역량을 증대하는데 활용될 것이라는 기대를 가질 수 있게 할 것인데, 이는 종사자들의 조직에 대한 일체감을 끌어올리는데 기여할 것이다. 따라서 본사 및 다른 국가의 자회들과의 다양한 형태의 업무적 협력과 교류를 통하여 국제적 교류경험의 증대와 직무경험의 확대는 조직동일시에 영향을 미치는 여러 요인들의 효과성을 높일 수 있을 것으로 생각된다. 즉, 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 본사-자회사 간의 협력의 정도는 리더-구성원 간 교환관계, 최고경영자에 대한 신뢰, 그리고 경력성장기회가 조직동일시에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이라

예상할 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4-1: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 본사-자회사 간의 협력은 조직동일시와 리더-구성원 교환관계 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-2: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 본사-자회사 간의 협력은 조직동일시와 최고경영자에 대한 신뢰 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-3: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 본사-자회사 간의 협력은 조직동일시와 경력성장기회 간의 관계를 조절할 것이다.

6. 자회사 명성의 조절역할

Fombrun(1996)은 기업명성을 기업의 활동과 성과에 대한 총체적인 평가이자 기업에 대한 이성적이고 감성적인 애착이라고 명시하고, 기업명성은 경쟁기업들과 차별적인 기업순위를 보여주며, 경제적, 사회적, 이기적, 이타적인 측면에서 기업과 기업의 미래를 판단하는 여러 이해관계자들의 평가들이 결합되어 형성된다고 설명하였다. 기업명성은 기업정체성에 근거하는데(Cha Hee-won (2004), 긍정적이고 뚜렷한 기업문화나 기업정체성이 있는 경우 기업명성 또한 향상되게 된다(Balmer and Greyser, 2002; Hatch and Schultz, 1997). 기업명성은 일반적으로 조직의 바람직한 방향에 대하여 일반 대중이 인식하고 있는 기업의 평판이라고 할 수 있는데, 이는 구성원이 기업을 선택하고 지속적으로 몰입하고자 하는 의도를 형성하는데 매우 중요한 기준으로 작용할 것이라 볼 수 있다. 자회사 명성이 높은 경우 리더-구성원 교환관계, 최고경영자에 대한 신뢰, 그리고 경력성장기회가 조직동일시에 미치는 영향의 효과 크기가 높아질 것으로 기대되는데, 이는 자회사 명성을 통한 기업정체성이 높은 수준으로 형성되어 있는 경우 조직정체성의 일종인 조직

동일시가 형성되는데 촉진 역할을 할 것으로 판단되기 때문이다. 따라서 자회사의 명성이 높을수록 조직동일시에 관계하는 리더-구성원 간의 교환관계와 경력성장기회, 그리고 최고경영자에 대한 신뢰에 강하게 조절할 것으로 예상할 수 있다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5-1: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 자회사 명성은 조직동일시와 리더-구성원 교환관계 간의 관계를 조절할 것이다.

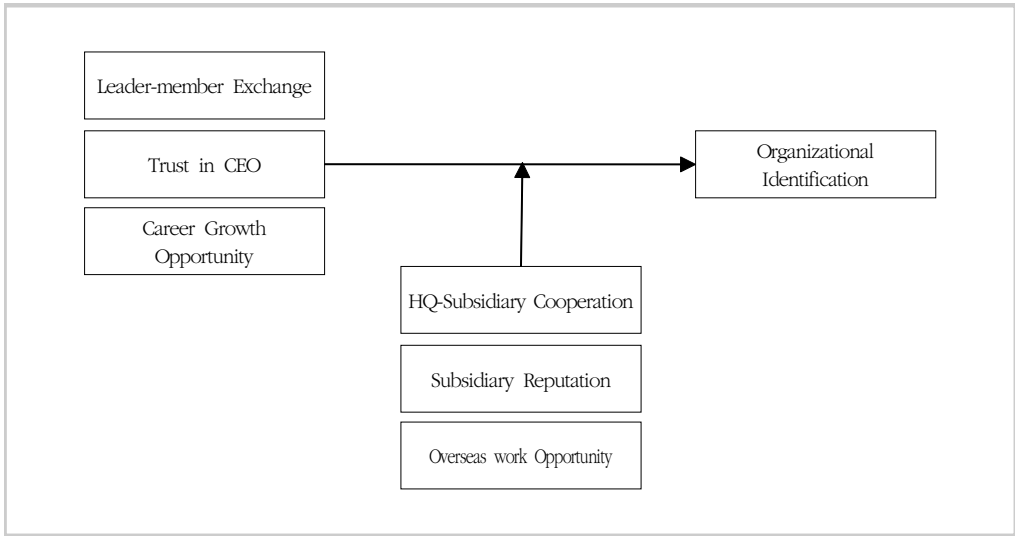
가설 5-2: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 자회사 명성은 조직동일시와 최고경영자에 대한 신뢰 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 5-3: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 자회사 명성은 조직동일시와 경력성장기회 간의 관계를 조절할 것이다.

7. 해외근무기회의 조절역할

해외근무기회 또한 본사와 자회사 간의 상호 교류 및 여러 조직 내 프로세스 중에 주어질 수 있는 상황적 요건으로 해석할 수 있을 것이다(Warr and Roulledge, 1969). 다국적기업 종사자들이 해외근무를 선호하고 선택하는 이유는 해외 근무경험이 높은 직위까지 승진하는 등 자신의 경력성장에 유리하게 작용할 것이라 판단하기 때문이다. 또한 해외 근무를 통해서 급여가 오르고, 더욱 중요한 업무를 맡을 수 있으며, 직무역량을 향상시킬 수 있고 다양한 근무경력을 쌓을 수 있는 기회가 될 수 있으므로 해외근무기회는 다국적기업 종사자들에게 긍정적으로 작용할 수 있다(Miller and Cheng, 1978). 해외 근무경험이 있는 중간 관리자들에 최고경영진을 선발하는 경우가 많기 때문에 해외 근무 경험은 종종 최고경영진이 되는 경로(Pipe-Line)로 간주된다(Insch et al., 2008). 해외근무기회의 제공 여부는 국내기업이 아닌

Fig. 1. Research Model



다국적기업을 선택하는 주요 이유가 되기도 하며, 해외근무가 주어질 때 다국적기업이 제공할 수 있는 국내기업과 차별화된 특성을 경험할 수 있는 계기가 된다. 따라서 해외근무기회가 있는 경우 리더-구성원 간 교환관계, 경력성장기회, 그리고 최고경영자에 대한 신뢰가 조직동일시에 미치는 영향의 정도가 더욱 효과적으로 나타날 것으로 예상된다. 이상을 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 6-1: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 해외근무기회는 조직동일시와 리더-구성원 교환관계 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 6-2: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 해외근무기회는 조직동일시와 최고경영자에 대한 신뢰 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 6-3: 한국 진출 다국적기업 종사자가 인지하는 해외근무기회는 조직동일시와 경력성장기회 간의 관계를 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 분석 방법

본 연구는 국내 다국적기업 종사자가 인지하는 리더-구성원 교환관계, 최고경영자 신뢰, 경력성장기회가 해당 구성원의 조직동일시에 영향을 미치며, 본사-자회사 간의 협력, 자회사의 명성, 해외근무기회 등이 해당 관계들을 조절한다는 가설을 검증하기 위해 아래와 같은 연구모형을 구성하였으며, 다중회귀분석을 통하여 통계적인 분석을 수행하였다. 그리고 설문 조사를 위한 각각의 문항들의 경우에는 통제변수를 제외한 설문조사에 사용된 모든 문항들은 7점 리커트 척도(Likert Scale)를 사용하였고 각 문항의 정도는 1점 “전혀 그렇지 않다.”에서 7점 “매우 그렇다.”까지 7점 척도로 측정하였다.

2. 변수의 조작적 정의

1) 조직동일시

조직동일시는 조직구성원이 조직과의 인식된 일체성과 조직의 성공과 실패경험을 자신의

것으로 생각하는 인지(Mael and Ashforth, 1992)로 정의되며, 해당 연구에서 개발된 측정 항목을 기초로 하여, <Table 2>에서 보는 바와 같이 조직동일시의 개념항목의 “다른 사람이 나의 회사를 비난할 때 나는 모욕감을 느낀다.”(OI1), “다른 사람이 나의 회사에 대해 관심을 가지는 것을 흥미 있는 일로 생각한다.”(OI2), “나의 회사에 대해 얘기할 때 나는 “그들의 회사/조직”이라기보다 우리회사/조직”이라고 말한다.”(OI3), “이 회사의 성공은 나의 긍정적인 측면과 같다고 느낀다.”(OI4), “다른 사람이 내 회사를 칭찬했을 때, 나는 칭찬받은 느낌이다.”(OI5), “나의 회사를 비판하는 것을 보면 나는 당황스러운 느낌이 든다.”(OI6) 등 6개의 문항을 사용하였다.

2) 리더-구성원 교환관계

리더-구성원의 교환 관계는 리더와 구성원의 관계가 질적으로 서로 다른 특성을 갖을 수 있음을 설명하는 것으로, 본 연구에서는 Dienesch and Liden(1986)의 연구에서 활용한 설문문항을 기초로 하여, <Table 2>에서 보는 바와 같이 리더-구성원 교환관계 개념항목의 “나는 리더의 전문적 직무 기술에 감명을 받는다.”(LMX1), “나는 리더의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.”(LMX2), “나는 리더의 직무 지식에 감명을 받는다.”(LMX3), “내가 만약 다른 사람으로부터 공격을 받았다면, 리더는 기꺼이 나를 방어하려 할 것이다.”(LMX4), “내가 만약 사소한 실수를 저질렀을 경우, 리더는 나를 보호하려 할 것이다.”(LMX5), “리더는 설령 내가 부족한 부분에 대해 완전한 지식이 없다 하더라도, 나의 일 처리 사항에 옹호를 해줄 것이다.”(LMX6), “리더는 친구 이상으로 소중하게 느껴진다.”(LMX7), “나는 인간적으로 리더를 매우 좋아한다.”(LMX8), “나는 리더와 같이 일하는 것이 정말 재미있다.”(LMX9), “나에게 주어진 업무가 직무사항을 넘어선 부분이라도 나는 리더를 위해서 일한다.”(LMX10), “나는 리더의 업무목표를 부합하기 위해, 일반적으로 요구되어지는 것보다 더 많은 노력을 기꺼이 기울일 것이다.”(LMX11), “나는 리더를 위해 최

선을 다해 일한다.”(LMX12) 등 총 12개의 문항을 사용하였다.

3) 최고경영자에 대한 신뢰

Whitener et al.(1998)의 연구를 통하여 최고경영자에 대한 신뢰가 있는 조직은 경쟁 시장에서 훨씬 더 효과적으로 경쟁하고 조직을 유지한다고 했다. 본 연구에서는 McAllister (1995)의 연구에서 활용된 문항을 기초로 하여, <Table 2>에서 보는 바와 같이 최고경영자에 대한 신뢰 개념항목의 “우리 회사의 최고경영자는 우리의 업무에 되도록 많은 도움을 주고자 한다.”(TC1), “우리 회사의 최고경영자와 인간적인 대화를 나누고 존경하며 믿고 능력을 발휘한다.”(TC2), “만약 내가 사직하고자 한다면 우리 회사의 최고경영자는 진심으로 만류할 것이다.”(TC3), “우리 회사의 최고경영자는 내가 직장생활을 하는데 많은 비전을 제시해주고 있다.”(TC4), “나는 우리 회사의 최고경영자의 탁월한 업무역량과 열정을 전혀 의심하지 않는다.”(TC5), “우리 회사의 최고경영자는 내가 이 조직의 구성원이라는 것을 자랑스러워할 것이다.”(TC6), “나는 기업보다 우리 회사의 최고경영자의 인간적인 매력 때문에 더 많은 역량을 발휘한다.”(TC7), “우리 회사의 최고경영자는 나의 문제를 적극적으로 성의껏 도와주려고 할 것이다.”(TC8), “우리 회사의 최고경영자와 일하는 것을 자랑스럽게 생각하고 다른 사람들에게 자랑한다.”(TC9) 등 총 9개의 문항을 사용하였다.

4) 경력성장기회

경력성장기회는 조직 내에서 경력의 성장을 이룰 수 있을 것이라는 기대감으로 정의될 수 있으며, Hu et al.(2008)의 연구에서 활용된 문항을 기초로 하여, <Table 2>에서 보는 바와 같이 경력성장기회 개념항목의 “나의 승진속도는 현재 조직에서 빠른 편이다.”(CGO1), “현재 직무는 새로운 직무관련 스킬을 지속적으로 배우는데 도움을 준다.”(CGO2), “현재 직무는 새로운 직무관련 지식을 지속적으로 배우는데 도움

을 준다.”(CGO3), “나는 현재 조직에서 더 높은 직급으로 올라갈 가능성이 있다.”(CGO4), “현재 직무는 업무경험을 풍부하게 쌓는데 도움을 준다.”(CGO5), “현재 직무는 전문성을 지속적으로 향상시키는데 도움을 준다.”(CGO6), “동료에 비해 나의 승진속도는 빠르다.”(CGO7) 등 총 7개 문항으로 사용하였다.

5) 본사-자회사간 협력, 자회사 명성, 해외근무기회

본사와 자회사 간의 상호교류를 통해 자회사는 본사로부터 필요한 지식이나 자원을 이전 받고 현지 국가 내에서 사업의 안정성 및 지속 가능성을 향상할 수 있게 된다(Choi and Eriksson, 2001). 본 연구에서는 Lyles and Salk(1996)과 Lane, et al.(2001)의 연구에서 활용된 문항을 기초로 하여, <Table 2>에서 보는 바와 같이 본사-자회사간 협력 개념항목의 “본사를 포함하여 다른 지사국가에 있는 직원들과 함께 구성된 위원회 또는 태스크포스가 있다.”(HSC1), “본사를 포함하여 다른 지사국가에 있는 직원을 대상으로 하는 경영 교육 프로그램이 있다.”(HSC2), “본사를 포함하여 다른 지사국가에 있는 부서를 방문하거나 여행한다.”(HSC3), “본사를 포함하여 다른 지사국가에 부서 직원과의 화상 회의가 있다.”(HSC4) 등 4개의 문항을 사용하였다.

자회사의 명성은 장시간에 걸친 기업에 대한 평가로서, 본 연구에서는 Fombrun and Van Riel(1997)의 연구에서 활용된 기업명성에 대한 문항을 목적에 적합하게 <Table 2>에서 보는 바와 같이 자회사 명성 개념항목의 “우리 회사는 업계에서 뛰어난 리더십을 갖추고 있다.”(SR1), “우리 회사는 미래에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.”(SR2), “우리 회사는 혁신적인 제품/서비스를 개발한다.”(SR3), “우리 회사는 우수한 직원을 보유한 회사라고 생각한다.”(SR4), “우리 회사는 관리가 잘 되고 있는 회사이다.”(SR5) 등의 5개 문항을 사용하였다.

해외근무기회 또한 본사와 자회사 간의 상호 교류 및 여러 조직 내 프로세스 중에 주어질 수 있는 상황적 요건으로 해석할 수 있을 것이며

(Warr and Rouledge, 1969). 해당 연구를 기초로 <Table 2>에서 보는 바와 같이 해외근무기회 개념항목의 “우리 회사는 해외 본사 및 지역(Region) 본부 및 다른 해외자회사 등 해외에서 장기 근무할 기회가 주어진다.”(OWO1), “우리 회사는 해외 본사 및 지역(Region) 본부 및 다른 해외자회사 등 해외에서 단기 출장 기회가 주어진다.”(OWO2), “우리 회사는 해외 본사 및 지역(Region) 본부 및 다른 해외자회사 등 해외에서 연수 기회가 주어진다.”(OWO3) 등의 3개 문항을 사용하였다.

3. 자료 수집

본 연구의 자료 수집을 위한 조사대상은 한국에 진출한 다국적기업에 종사하고 있는 모든 계층의 구성원들을 대상으로 진행하였다. 설문을 배포할 대상기업의 선정은 한국에 진출한 다국적기업들의 공통의 대외협력 관리와 이익을 대변하기 위해서 결성된 사단법인협회로서 약 150여 개의 다국적기업의 한국인 대표가 회원으로서 활동하는 (사)다국적기업최고경영자협회(KCMC: Korean CEO's Association of Multinational Corporation)와 국내에 진출한 다국적기업 100여 개 회원사를 기반으로 활동하는 (사)한국외국기업협회(FORCA: Foreign Company Association), 그리고 한국에 진출한 350여 개의 독일기업의협회인 한독상공회의소(AHK-Korean German Chamber of Commerce and Industry)의 동의를 구하고, 추가로 몇몇의 다국적기업들을 선정하여 최고경영자들에게 직접 동의를 구하였다.

설문지 배포는 각 협회의 사무총장의 지원 하에 모든 회원사 대표들에게 직접 의뢰하여 임직원들에게 배포되었으며, 몇몇의 개별 기업의 경우에는 대표자들에게 직접 의뢰하여 동의를 얻고 설문 의뢰서를 웹기반으로 전달하였다. 조사 및 진행 과정에서 설문항목의 구성과 응답편의성 등을 검토하였다. 이후 본 조사를 위하여, 2020년 8월 25일부터 10월 30까지 약 2개월에 걸쳐 웹기반의 설문지를 총 800부를 배포하였으며 설문모집이 실시되었다. 총 350개

Table 1. Sample Characteristics

	Subcategories	Frequency	Ratio(%)
Age	20s	23	6.0
	30s	149	38.0
	40s	141	36.0
	50s and over	78	20.0
Gender	Male	274	70.0
	Female	117	30.0
Marriage	Unmarried	86	22.0
	Married	305	78.0
Education	High school	6	1.5
	College	22	5.5
	University	268	68.5
	Graduate school	94	24.0
	Staff/Professional	184	47.0
Rank	Managers	35	9.0
	Executives	113	29.0
	CEO	59	15.0
Department	Sales	190	48.5
	General Management	82	21.0
	Operation Management	25	6.5
	Technology/Consulting	55	14.0
	Others	39	10.0
	Less than 10	8	2.0
Size	Less than 25	23	6.0
	Less than 50	108	27.5
	Less than 100	84	21.5
	Less than 200	65	16.5
	Equal or more than 250	104	26.5
	Less than 5 billion won	6	1.5
Sales	Less than 10 billion won	72	18.5
	Less than 50 billion won	82	21.0
	Less than 100 billion won	80	20.5
	Less than 150 billion won	10	2.5
	Equal or more than 150 billion won	141	36.0

의 다국적기업의 대표와 임원을 통하여 배포된 설문은 각 팀 단위와 부서 단위, 또는 보고그룹 단위의 기준으로 팀원 단위의 개별 종사자부터 팀장 및 부서장, 그리고 임원 및 최고경영자의 범위에서 답변이 이루어졌으며 최종적으로 총 398부의 설문지가 회수되어 이들 설문회신자료 중 답변하지 않은 문항의 발견과 답변오류가 발견된 경우를 제외하고 최종적으로 391부의

(응답률:48.8%) 자료를 기반으로 <Table 1>에서 보는 바와 같이 표본데이터를 확보하였다. 자료의 분석은 SPSS 23.0을 활용하여 진행되었고, 요인분석과 신뢰성 분석 그리고 가설 검정을 위해 위계적 다중회귀분석을 통해 진행하였고, 모든 통계 분석의 유의수준은 $p < 0.5$ 로 설정하였다.

Table 2. Results of Factor Analysis and Reliability Analysis

Question	LMX	Trust in CEO	Career Growth Opportunity	Organizational Identification	Subsidiary Reputation	HQ-Sub Interaction	Overseas work opportunity
LMX9	.860	.107	.053	.031	.019	.169	.134
LMX7	.837	.141	.033	.155	.055	.146	.128
LMX5	.809	.302	.138	.139	.228	.109	.112
LMX4	.795	.269	.103	.267	.167	.125	.107
LMX8	.795	.256	-.076	.039	.083	.116	.222
LMX2	.777	.290	.094	.243	.156	.065	-.057
LMX3	.776	.243	.338	-.074	.308	.099	.063
LMX1	.773	.173	.362	-.070	.348	.226	.026
LMX12	.769	.307	.345	-.050	.322	.047	.130
LMX11	.752	.333	.193	.642	.113	.221	.146
LMX10	.751	.251	.051	.604	.070	.246	.166
LMX6	.717	.296	.215	.585	.156	.226	.079
Career3	.083	.229	.881	.160	.171	.235	.078
Career2	.085	.208	.878	.120	.216	.230	.107
Career5	.087	.180	.868	.183	.097	.273	.118
Career6	.166	.151	.851	.233	.159	.199	.197
Career7	.083	.094	.785	-.164	.036	.070	.078
Career1	.158	.321	.721	.002	-.167	.339	.282
Career4	.154	.453	.696	-.048	-.145	.201	.226
Trust in CEO4	.193	.910	.240	.101	.132	.106	.094
Trust in CEO2	.226	.909	.161	.163	.218	.172	.035
Trust in CEO8	.243	.907	.126	.003	.178	.217	.157
Trust in CEO9	.240	.906	.128	.073	.037	.198	.087
Trust in CEO6	.236	.885	.110	.190	.258	.194	.048
Trust in CEO5	.169	.861	.153	.123	.187	.135	.123
Trust in CEO7	.258	.855	.233	-.001	.265	.092	.197
trust in CEO1	.273	.853	.201	.028	.284	.181	.210
Trust in CEO3	.259	.845	.224	.190	.310	.188	.034
Interaction1	.269	.095	.227	.058	.254	.892	.115
Interaction2	.247	.154	.185	-.063	.368	.859	.118
Interaction4	.307	.108	.192	.000	.382	.858	.107
Interaction3	.234	.021	.307	.044	.236	.822	.091
Reputation2	.147	.099	.017	.319	.892	.084	.485
Reputation1	.264	.193	.214	.229	.859	.078	.469
Reputation5	.264	.105	.124	.153	.858	.287	.398
Reputation3	.264	.071	.218	.093	.822	.264	.521
Reputation4	.252	.191	.285	.188	.789	.125	.519
Overseas3	.101	.109	.191	.105	.006	.111	.895
Overseas1	.086	.155	.041	.073	.101	.083	.866
Overseas2	.069	.192	.103	-.171	.183	.176	.808
Or.Iden.5	.198	.261	.146	.889	.126	.236	-.016
Or.Iden.4	.154	.273	.146	.879	.190	.160	-.047
Or.Iden.3	.225	.259	.171	.854	.150	.196	.044
Or.Iden.2	.152	.238	.044	.815	.096	.147	.219
Or.Iden.6	.191	.062	.197	.757	.083	.252	.170
Or.Iden.1	.169	.195	.208	.746	.092	.191	.141
Eigenvalue	7.395	6.995	4.516	4.086	3.568	3.278	2.205
Cronbach 's a	.943	.939	.901	.922	.925	.920	.819
KMO-Bartlett				.948			

Table 3. Results of Descriptive Statistics and Correlation Analysis

	Ave	S.E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Gender	1.30	0.4590	1														
2 Marriage	1.78	0.4150	-.284**	1													
3 Age	2.70	0.8570	-.192**	.477**	1												
4 Education	3.16	0.5780	.015	.099	.328**	1											
5 Position	2.12	1.1630	-.077	.273**	.712**	.431**	1										
6 Department	2.16	1.4120	-.043	-.025	.148*	.068	.135	1									
7 HR Size	4.24	1.3680	-.003	.102	.203**	-.060	.077	.027	1								
8 Sales	4.12	1.5960	.033	.070	.306**	-.013	.168*	.036	.783**	1							
9 LMX	5.01	1.1575	-.164*	.068	.104	.165*	.173*	.030	-.002	.022	1						
10 Trust in CEO	4.63	1.4623	-.151*	.106	.122	.241**	.241**	.042	-.114	-.080	.662**	1					
11 Career Growth Opportunity	4.89	1.1105	-.099	.069	.006	.199**	.203**	.051	.026	.005	.485**	.557**	1				
12 Interaction	5.13	1.3596	-.078	.139	.240**	.016	.239**	.049	.090	.096	.569**	.588**	.409**	1			
13 Reputation	4.97	1.2865	-.132	.195**	.208**	.141*	.217**	.075	.127	.124	.581**	.592**	.470**	.660**	1		
14 Overseas work	4.44	1.4947	-.175*	.178*	.277**	.039	.229**	.090	.260**	.265**	.351**	.331**	.398**	.349**	.591**	1	
15 Organizational Identification	5.64	1.0464	-.098	.170*	.186**	.094	.245**	.061	.013	-.001	.536**	.545**	.588**	.597**	.566**	.376**	1

Note: N=391, *p<0.05, **p<0.01,

IV. 분석결과

1. 타당성 및 신뢰성 평가 및 상관관계

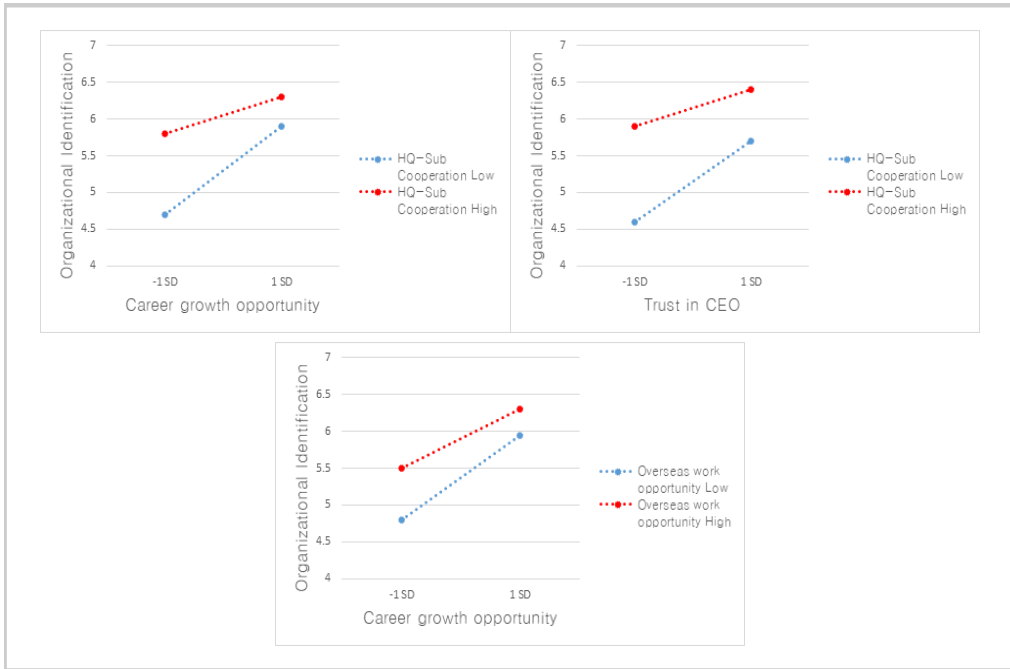
먼저 연구에 활용되는 변수에 대한 타당성 및 신뢰성을 통계적으로 유의하도록 만들기 위하여, 주성분 분석 방식으로 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시하였다. <Table 2>에서 보는 바와 같이 연구에 활용되는 모든 변수와 관련한 요인분석 및 신뢰성 분석에 대한 결과를 표시하고 있다.

Nunnally and Berstein (1994)에 의해 제시된 기준에 따라 신뢰성을 측정하는 Cronbach's α 값은 0에서 1사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 신뢰도가 높다고 해석된다. 신뢰도가 높고 낮음의 판정 기준 값으로 0.6 을 사용하는

경우가 많으며 0.7을 사용하기도 한다. 요인분석의 경우 KMO 값은 0.8을 상회하며, Bartlett 구형성 검정결과의 유의확률은 0.000이고, 요인적재값(factor loading)은 0.7 이하인 설문문항을 제외하였다.

그리고 <Table 3>에서 보는 바와 같이 연구에 활용되는 모든 변수의 기술적 통계 및 상관관계 분석결과를 표기하였다. 요인분석을 통하여 분석에 활용될 변수들의 수렴타당성을 검증하였으며, 상관관계 분석을 통하여 주요 변인 간의 관계를 확인하였다. 독립변수인 리더-구성원의 관계($r=.536, p<.01$), 최고경영자에 대한 신뢰($r=.545, p<.01$), 그리고 경력성장기회($r=.588, p<.01$)와 종속변수인 조직동일시와의 뚜렷한 양적(+) 상관관계에 대한 통계적 유의성이 확인되었다. 또한 조직동일시는 조절변수인 본사-자회사 간 상호교류($r=.597, p<.01$), 자

Fig. 2. Graphs of Interaction effect result



자회사간 상호교류는 리더-구성원 교환관계 ($B=.116, p<.05$)와 상호작용은 유의하지 않았으나, 최고경영자신뢰($B=-.123, p<.05$), 그리고 경력성장기회($B=-.116, p<.05$)와 상호작용은 유의하게 나타났다. 반면에 자회사의 명성은 리더-구성원 교환관계($B=-.067, p<.05$), 최고경영자신뢰($B=.026, p<.05$), 그리고 경력성장기회($B=-.053, p<.05$)와 상호작용은 모두 유의하지 않게 나타났다. 마지막으로 해외근무기회는 리더-구성원 교환관계($B=-.017, p<.05$)와 최고경영자신뢰($B=.018, p<.05$)의 상호작용은 유의하지 않으며 경력성장기회($B=-.098, p<.05$)에만 상호작용이 유의한 것으로 나타났다.

(Fig. 2)에서 보는 바와 같이 본사-자회사간 상호협력 정도와 해외근무기회가 최고경영자에 대한 신뢰 및 경력성장기회와 조직동일사간의 관계에 있어서 일정 부분 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 본사-자회사간 상호협력 정도와 해외근무기회가 낮은 집단의 경우, 높은 집단에 비하여 상대적

으로 최고경영자에 대한 신뢰 및 경력성장기회가 조직동일사에 미치는 영향이 큰 것으로 확인되었다.

이는 본사-자회사 상호교류와 해외근무기회가 많은 기업의 경우, 최고경영자에 대한 신뢰 혹은 경력성장기회가 상대적으로 조직 내 구성원의 조직동일사 수준에 적게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 그럼으로 국내 다국적기업의 경우 기업 수준에서 충분한 본사-자회사간 상호협력 및 해외근무기회를 제공할 경우, 조직 내 인재를 지속적으로 관리 및 유지하는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미할 것이다.

반면에 본사-자회사 상호교류와 해외근무기회가 충분하지 않은 경우, 최고경영자에 대한 신뢰 혹은 경력성장기회가 상대적으로 조직 내 구성원의 조직동일사 수준에 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 그러므로 국내 다국적기업의 경우 기업 수준에서 충분하지 못한 본사-자회사간 상호교류 및 해외근무기회를 제

Table 5. Results of Hypothesis testing on Organization identification

Hypothesis		Result
H1	The leadership-member exchange of multinational workers in Korea will have a positive impact on the organization identification(OI).	supported
H2	Trust in CEO of Korean subsidiaries will have a positive impact on the organization identification(OI).	supported
H3	The career growth opportunities of Korean subsidiaries will have a positive impact on the organization identification(OI).	supported
H4-1	Cooperation between headquarters and Korean subsidiaries will moderate the relationship between the organization identification(OI) and the leader-member exchange relationship.	rejected
H4	H4-2 Cooperation between headquarters and Korean subsidiaries will moderate the relationship between the organization identification(OI) and trust in the CEO.	supported
	H4-3 Cooperation between headquarters and Korean subsidiaries will moderate the relationship between the organization identification(OI) and career growth opportunities.	supported
H5	H5-1 The reputation of subsidiaries Korean subsidiaries will moderate the relationship between the organization identification(OI) and the leader-member exchange relationship.	rejected
	H5-2 The reputation of Korean subsidiaries will moderate the relationship between the organization identification(OI) and trust in CEOs.	rejected
	H5-3 The reputation of Korean subsidiaries will moderate the relationship between the organization identification(OI) and career growth opportunities.	rejected
H6	H6-1 Overseas working opportunities for Korean subsidiary workers will moderate the relationship between the same organization and the leader-member exchange relationship.	rejected
	H6-2 Overseas working opportunities for Korean subsidiary workers will moderate the relationship between the same organization and trust in the CEO.	rejected
	H6-3 Overseas working opportunities for Korean subsidiary workers will moderate the relationship between the same organization and career growth opportunities.	supported

공할 경우, 자회사의 최고경영자 능력과 경력 성장기회 제공은 조직 내 인재를 지속적으로 관리 및 유지하는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미할 것이다. <Table 5>에서 보는 바와 같이 가설검증의 결과를 요약하여 보여주고 있다.

V. 결론 및 시사점

1. 결론

본 연구는 국내 진출한 다국적기업 자회사 종사자들의 조직동일시에 미치는 요인들의 관계를 확인하기 위하여, 리더-구성원 교환관계,

최고경영자에 대한 신뢰, 경력성장기회 등이 조직동일시에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴 보았다. 또한 각 다국적기업이 갖는 특정 상황들로서 기업의 본사-자회사간 상호협력관계, 자회사의 명성, 해외근무기회 등의 요인이 위의 관계에 어떠한 조절효과를 갖는지 확인하기 위하여, 해당 가설을 설정하고 이를 검증하였다. 통계 분석 결과, 리더-구성원 교환관계, 최고경영자에 대한 신뢰, 경력성장기회는 조직동일시에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 이에 더하여, 자회사의 명성을 제외하고 본사-자회사간 협력관계와 해외근무기회는 최고경영자에 대한 신뢰와 경력성장기회가 조직동일시에 미치는 영향을 조절한다는 사실도 확인하였다.

상대적으로 다양한 경력과 배경을 가진 인적 자원으로 구성되는 다국적기업의 국내 자회사의 경우 조직적 차원에서 조직동일시 의식증대를 위해서 어떠한 요인들이 영향을 미치는지를 살펴보는 것은 중요한 연구과제라 할 수 있다. 기존 연구들에서 제한적으로 다루지던 다국적기업의 국내 자회사에서 리더-구성원 교환관계 및 경력성장기회, 그리고 최고경영자에 대한 신뢰가 조직동일시 의식증대에 어떤 영향을 미치는지를 확인해 보는 것은 국내기업에 비해 인적자원의 선발과 유지에 있어서 상대적인 어려움과 한계를 극복하기 위한 매우 유용한 정보와 개선 방안을 다국적기업의 최고경영자와 관리자들에게 제공해 줄 것으로 기대할 수 있다.

2. 연구의 시사점 및 한계

본 연구를 통해서 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 리더에게 보고의 의무를 갖는 모든 임원 및 종사자들의 경우 조직동일시 형성의 수준에 따라 해당 조직에 대한 조직몰입과 업무성과집중, 조직시민행동, 그리고 지속잔류의도에 긍정적인 영향을 줄 수 있는데, 종사자가 인지하는 리더-구성원간 교환관계의 질적 차이에 따라 조직동일시 의식증대에 영향을 줄 수 있다는 본 연구의 결과는 조직 내에서 리더-종업원 교환관계의 중요성을 다국적기업 차원에

서 인지하고 리더에 대한 체계적이고 효과적인 관리와 교육이 제공되어야 한다는 시사점을 도출할 수 있다.

둘째, 다국적기업 자회사 종사자의 자회사 최고경영자에 대한 신뢰를 향상시킬 수 있는 실천 방안들을 다국적기업 본사의 정책과 연계하여 추진할 수 있도록 해야 한다. 대부분의 다국적기업의 경우 인사, 노무, 마케팅, 영업전략, 등 기업 전반에 걸쳐 다국적기업 본사 주도의 일방적 정책 혹은 본국 중심적인 정책 등으로 인해 자회사 최고경영자의 자율적인 의사결정이나 자회사 구성원을 고려한 경영활동에 한계를 가질 수밖에 없다는 것을 고려해 볼 때, 본사의 주요 정책 추진 시 자회사 최고경영자에 대한 신뢰 향상 방안에 대하여 함께 고려되어야 할 것이다. 또한, 한국만의 조직문화와 위계질서, 소통방식에 따른 특수사항이 있을 수 있으며 조직동일시가 이러한 문화적 특수성에 의해서 영향을 받을 수 있는데 적어도 한국의 경우 최고경영자에 대한 신뢰가 최고경영자가 갖추어야 할 역량으로 제시되었다는 점을 언급하고 싶다. 한국적 상황에서 다국적기업 자회사의 최고경영자가 보유해야 할 핵심역량(Core Competency)과 우선역량(Primary Competency)이 무엇인지 신중하게 검토하고 개발해야 할 것이다.

셋째, 다국적기업에 종사하는 인적자원의 특성은 국내기업의 종사자들에 대비 대부분 다양한 문화와 배경을 가진 경력직이 중심이 되며, 이들은 개인적인 경력성장에 특히나 높은 의도와 관심을 가지고 있을 수 있기 때문에 만일 다국적기업이 제공하는 개인의 경력성장의 기회를 발견하지 못한다면 현재의 조직에서 만족하지 못하고 조직동일시 의식에 부정적인 영향을 줄 수 있어, 조직을 이탈하게 되거나 현재의 조직에 집중하지 못하는 결과를 초래할 수 있다. 이에 기업의 최고경영자와 인사관리그룹은 확보된 인적자원의 유지 및 지속적 확보를 위해 일차적으로 조직동일시 의식에 주요한 영향관계에 있는 개인의 경력성장기회 의지를 조사하고 그 정도를 판단하여 핵심자원의 대상으로 성장시키기 위한 경력개발기회 및 프로그램을 적절하게 설계하여 선별적으로 적용을 해야 할

것이다.

넷째, 다국적기업만의 특징적 요인에 해당할 수 있는 본사-자회사 간의 협력정도와 해외근무기회 등이 조직동일시에 영향을 미치는 일부 요인들과 상호작용하는 조절효과를 갖는다는 것을 확인하였다. 본 연구의 결과에 의하면 조직 내 구성원들은 자회사의 명성 등을 통하여 대중에 보여지는 기업의 외부적인 이미지보다는, 본사-자회사간 협력관계와 해외근무기회 등 구성원 개인의 경력 성장과 보상수준에 실질적으로 영향을 미칠 수 있는 기업의 내부적인 정책과 프로그램의 제공 등이 구성원의 조직동일시 수준을 높이는데 상대적으로 중요한 영향을 미친다는 것을 의미한다. 최고경영자와 인사관리그룹은 이 부분에 관심을 기울여 종사자들의 조직동일시 의식 증대에 어떻게 하면 더욱더 긍정적인 영향을 줄 수 있을지에 대한 여러 가지 프로그램과 정책을 다국적기업 본사와 함께 고민하고 개발하여 선별된 인적자원들에게 제공하는 것이 필요하다는 것을 인지해야 할 것이다.

한편, 본 연구의 한계를 살펴보면 첫째, 설문 대상 표본의 한계를 들 수 있을 것이다. 본 연구를 위해서 설문조사를 수행하는 시점에 예기치 않은 전 세계적인 COVID-19에 의하여 국가적 차원의 강력한 방역지침과 사회적 거리두기 지침에 따라 충분한 설문회신을 받기에 많은 어려움을 가질 수밖에 없었다는 것이다. 특히, 대부분의 다국적기업의 경우 본사의 추가적인 지침에 따라 재택근무와 접촉금지 명령을 발동하여 직접적인 설문으로 전개하기에 많은 어려움이 있었다. 따라서 계획했던 심층적 개별 인터뷰와 팀 단위 또는 부서 단위 및 보고 단계별

구분된 분석으로의 접근하기에는 한계를 가지고 있으므로 이후에 직접 인터뷰를 추가하여 연구를 보완해야 할 것이다.

둘째, 조직동일시에 영향을 주는 요인들에 대한 관계를 횡단면적 차원의 설문 데이터만을 활용하여 분석하였다. 이는 특별한 사회적 방역 이슈로 인하여 한계를 가지는 상황에서 시계열적인 데이터를 확보하기 어려웠기 때문이며, 이러한 경우에 기존 연구에서도 일반적으로 사용되는 연구방법이다(Gong, 2003; Harzing, 2001; Tung, 1982). 하지만, 여전히 본 연구의 결과는 조직동일시에 인과관계를 갖는 주요 요인들에 대한 통계적 연관성을 보여주는 것으로 역의 인과관계가 존재할 가능성도 배제할 수 없다.

셋째, 본 연구에서는 국내 진출 다국적기업의 인적자원 관리와 개발에 있어서 어려움으로 극복하기 위한 중요 요인으로 조직동일시를 중심으로 연구를 수행하였다. 하지만 그 이외에도 여러 가지 요인들이 추가적으로 연구되어야 할 것이다. 또한 조직동일시에 영향을 주는 인과관계에 있어서도 여러 요인이 추가적으로 존재할 것으로 예상된다. 각각의 다국적기업 본사의 정책과 운영방식 등에 따르는 요인들도 있을 수 있으며, 그러한 각각의 요인과 인과관계에 대해서 모두를 규명하기에는 현실적으로 많은 어려움이 따른다. 따라서 국내 진출 다국적기업에게 유용하고 효과적인 경영전략과 인적자원개발을 통한 기업의 경쟁력 확보 및 지속성장을 통하여 한국 내 산업의 발전과 인적자원개발을 용이하게 할 수 있도록 포괄적이고 상세한 연구가 추가로 요구된다.

References

- Allameh, S. M. and S. Alinajimi (2012), "The Effect of Self-Concept and Organizational Identity on Organizational Citizenship Behavior (A Case Study in Social Security Organization of Isfahan City)", *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 175-187.

- Aryee, S., Y. W. Chay and J. Chew (1994), "An Investigation of the Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages", *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 1-16.
- Aryee, S., S. Lo and I. L. Kang (1999), "Antecedents of Early Career Stage Mentoring Among Chinese Employees", *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 563-576.
- Balmer, J. M. and S. A. Greyser (2002), "Managing the Multiple Identities of the Corporation", *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Bedeian, A. G., E. R. Kemery and A. B. Pizzolatto (1991), "Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 331-343.
- Belderbos, R. A. and M. G. Heijltjes (2005), "The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia: Control, Learning and Vertical Business Groups", *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341-354.
- Boies, K. and J. M. Howell (2006), "Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 17(3), 246-257.
- Cha Hee-Won (2004), *A Study on the Development of Korean Corporate Reputation Index*, Advertising Research, (64), 259-289.
- Cheney, G. (1983), "On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- Choi, S. G. and K. Eriksson (2001), "The Internationalisation Process as Knowledge Translation in International Business Relationships", *International Business Review*, 21(6), 1148-1157.
- Cook, J. and T. Wall (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Dayan, M., C. A. Di Benedetto and M. Colak (2009), "Managerial Trust in New Product Development Projects: Its Antecedents and Consequences", *RandD Management*, 39(1), 21-37.
- Deaux, K. (1993), "Reconstructing Social Identity", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(1), 4-12.
- Delios, A. and I. Bjorkman (2000), "Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States", *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.
- Dick, R., O. Christ, J. Stellmacher, U. Wagner, O. Ahlswede, C. Grubba, et al. (2004), "Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction", *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dutton, J. E., J. M. Dukerich and C. V. Harquail (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Festinger, L. (1954), "A Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation*, Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Fombrun, C. and C. Van Riel (1997), The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1-16.
- Fuller, J. B., K. Hester, T. Barnett, L. Frey, C. Relyea and D. Beu (2006), "Perceived External Prestige and Internal Respect: New Insights into the Organizational Identification Process" *Human Relations*, 59(6), 815-846.

- Gong, Y. (2003), "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance", *Academy of Management Journal*, 46(6), 728-739.
- Graen, G., M. A. Novak and P. Sommerkamp (1982), "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Green, G. B. and J. Cashman (1975), "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organization: A Development Approach", *Leadership Frontier*, 8, 143-165.
- Hall, D. T. and P. H. Mirvis (1996), *The New Protean Career: Psychological Success a the Path with a Heart*. In TD. T. Hall (Ed.), *The Career is Dead: Long Live the.*, 5-45. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haslam, S. A., R. A. Egging and K. J. Reynolds (2003), "The ASPIRe Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 83-113.
- Hatch, M. J. and M. Schultz (1997), "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 356-365.
- Harzing, A. W. (2001), "Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries", *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.
- Hosmer, L. T. (1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hu, B., Q. X. Weng and H. Yang (2008), "The Empirical Study of Organizational Attractiveness: Based on the Angle of Prospective Employees", *Forecasting*, 27(1), 53-59.
- Huang, X., J. Iun, A. Liu and Y. Gong (2010), "Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Insch, G. S., N. McIntyre and N. K. Napier (2008), "The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer of Glass", *Journal of Business Ethics*, 83(1), 19-28.
- Johnson, R. E., C. H. Chang and L. Q. Yang (2010), "Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus", *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Kim Hee-Sung, Hoe-Chang Yang and Dong-Hee Ahn (2020), "The Effect of SMEs' Countermeasures on Trade Technology Barriers on Technological Innovation Ability, Organizational Identity and Management Performance", *Journal of Creativity and Innovation*, 13, 111-136.
- Kim Yong-goo and Jung-po Kim (2018), "The Effect of Employees' Trust for CEO on Organizational Identification, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance in MNE Subsidiaries", *Journal of CEO and Management Studies*, 21(2), 25-41.
- Kozlowski, S. W. and M. L. Doherty (1989), "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue", *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
- Lane, P. J., J. E. Salk and M. A. Lyles (2001), "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lee, Kang-Min (2017), *The Effect of Organizational Justice on Unethical Pro-Organizational Behavior-Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Identification*. Doctoral Dissertation. Hanyang University, Seoul.
- Lee, Su-Yeon and Hyo-Sun Kim (2019), "Impact of Procedural Justice on Organizational Identification of Host-Country National Employees: Moderating Effects of Cultural Value Dimensions",

- International Business Journal*, 30(4), 43-70.
- Lyles, M. A. and J. E. Salk (1996), "Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context", *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-903.
- Mael, F. and B. E. Ashforth (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Matthai, J. M. (1991), *Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment as Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting*. Peabody College of Vanderbilt University. Dissertation Abstracts International, DAI-B 51/02.
- Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995), "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Miller, E. L. and J. L. Cheng (1978), "A Closer Look at the Decision to Accept an Overseas Position", *Management International Review*, 18(3), 25-33.
- Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein (1994), "The Assessment of Reliability", *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Podsakoff, P. M., B. P. Niehoff, S. B. MacKenzie and M. L. Williams (1993), "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 1-44.
- Prince, J. B. (2005), *Career-Focused Employee Transfer Processes*, Career Development International.
- Reade, C. (2001), "Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization", *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Richter, A. W., M. A. West, R. Van Dick and J. F. Dawson (2006), "Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations", *Academy of Management Journal*, 49(6), 1252-1269.
- Tarique, I., R. Schuler and Y. Gong (2006), "A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition", *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 207-224.
- Taylor, S., S. Beechler and N. Napier (1996), "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Tung, R. L. (1982), "Selection and Training Procedures of US, European, and Japanese Multinationals", *California Management Review*, 25(1), 57-71.
- Tyler, T. R. and R. M. Kramer (1996), "Whither Trust", *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1, 15.
- Utman, C. H. (1997), "Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis", *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182.
- Warr, P. B. and T. Routledge (1969), "An Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction", *Occupational Psychology*, 43(2), 95-109.
- Weng, Q., J. C. McElroy, P. C. Morrow and R. Liu (2010), "The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard and J. M. Werner (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior",

Academy of Management Review, 23(3), 513-530.

Xiu Jino (2019), *A Longitudinal Study on the Effect of Organizational Identification on the Organizational Members' Performance*(Doctoral Dissertation). Soongsil University. Seoul.

Yukl, G. (1989), Managerial Leadership: "A Review of Theory and Research". *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Zaheer, S. (1995), "Overcoming the Liability of Foreignness". *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.