



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

해외
상대적 사회에
박탈감에 대한
문화적 통제
응답 방식이
스트레스에
미치는 영향
직원의

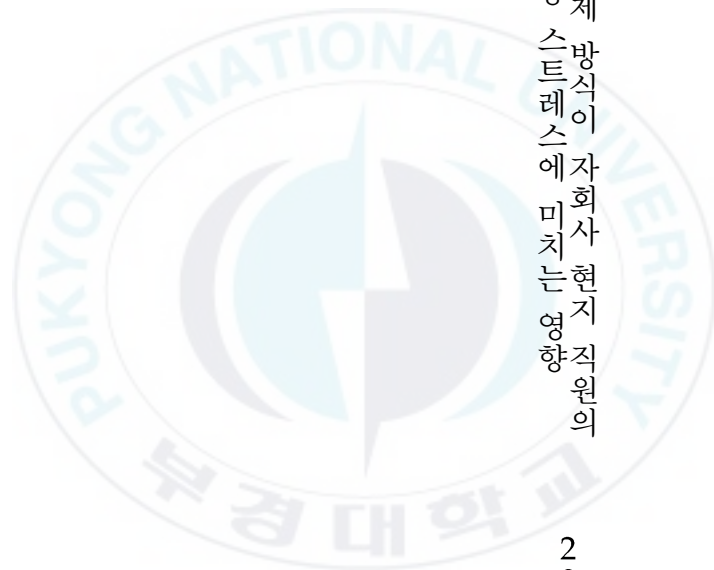
2016년

8월

이

지

인



경 영 학 석 사 학 위 논 문

해외 자회사에 대한 본사의 통제 방식이 자회사 현지
직원의 상대적 박탈감과 문화적응
스트레스에 미치는 영향

2016년 8월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 통 상 물 류 학 과

이 지 인

경 영 학 석 사 학 위 논 문

해외 자회사에 대한 본사의 통제 방식이 자회사 현지
직원의 상대적 박탈감과 문화적응
스트레스에 미치는 영향

지도교수 배 준 영

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.

2016년 8월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 통 상 물 류 학 과

이 지 인

이지인의 경영학석사 학위논문을 인준함.

2016년 8월



위 원 장 경영학박사 최 순 권 (인)

위 원 경영학박사 이 춘 수 (인)

위 원 경영학박사 배 준 영 (인)

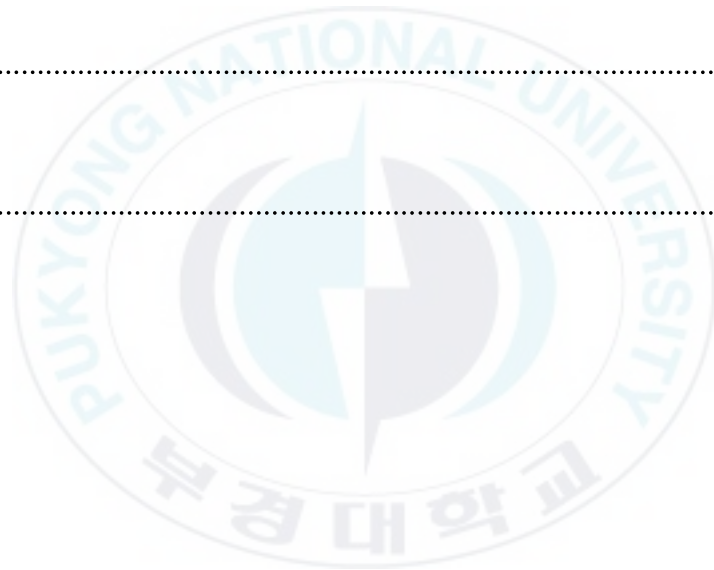
목 차

Abstract

I. 서론	1
1.1 연구의 배경과 목적	1
1.2 연구범위와 구성	5
II. 기존 문헌 검토	8
2.1 해외 자회사에 대한 본사의 통제방식	8
2.1.1 집권화	10
2.1.2 공식화	12
2.1.3 규범적 통합	14
2.2 상대적 박탈감	16
2.3 문화적응 스트레스	20
III. 가설의 설정과 연구모형	25
3.1 본사의 집권화와 현지 직원의 문화적응 스트레스	25
3.2 본사의 공식화와 현지 직원의 문화적응 스트레스	27

3.3 본사의 규범적 통합과 현지 직원의 문화적응 스트레스	30
3.4 상대적 박탈감의 매개역할	32
IV. 연구방법	38
4.1 표본의 선정과 자료수집 방법	38
4.2 변수의 측정	39
4.2.1 종속변수 (문화적응 스트레스)	39
4.2.2 매개변수 (상대적 박탈감)	40
4.2.3 독립변수 (집권화, 공식화, 규범적 통합)	40
V. 실증분석 결과	43
5.1 표본의 현황	43
5.2 신뢰성과 타당성 검증	44
5.3 무응답 편익과 동일방법 편익 검증	46
5.3.1 무응답 편익 검증	46
5.3.2 동일방법 편익 검증	47
5.4 상관관계 분석	48
5.5 구조방정식 모형분석 결과	49
5.6 추가 분석 결과	52

VI. 결론	54
6.1 실증분석 결과에 대한 요약 및 논의	54
6.2 학문적, 실무적 시사점	58
6.2.1 학문적 시사점	58
6.2.2 실무적 시사점	60
6.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향	63
참고문헌	66
설문지	86



[표 목차]

<표 1> 변수 측정 항목	42
<표 2> 다국적기업 자회사 응답자의 연령과 재직기간	43
<표 3> 다국적기업 자회사 응답자의 성별 및 직위	43
<표 4> 신뢰성과 집중타당성 검증 결과	45
<표 5> 판별타당성 검증 결과	46
<표 6> 평균, 표준편차, 상관관계	49

[그림 목차]

<그림 1> 연구 모형	37
<그림 2> 가설 검증 결과	50
<그림 3> 추가 분석 결과 (대안모형)	53

The Effects of HQs Control Mechanisms on the Host country Nationals' Relative Deprivation and
Acculturative Stress in MNE Subsidiaries in Korea

Ji In Lee

Department of International Business, Graduate School of business,
Pukyong National University

Abstract

In this study, we examine the effects of headquarters (HQs) control mechanisms on the host country nationals (HCNs)' relative deprivation and acculturative stress in multinational enterprise (MNE) subsidiaries in Korea. We suggest that the HCNs' relative deprivation mediate the positive effect of HQs centralization and formalization on the HCNs' acculturative stress. We also posit that the HCNs' relative deprivation mediates the negative relationship between the HQs normative integration and the HCNs' acculturative stress.

These propositions are strongly supported by structural equation modeling of 242 HCNs in 25 MNE subsidiaries that originating from 8 countries. We discuss the theoretical and managerial implications, and provide suggestion for future research.

I. 서론

1.1 연구의 배경과 목적

글로벌 경쟁에서 성공하기 위해서는 글로벌 전략이 필요하고, 글로벌 전략을 성공적으로 실행하기 위해서는 다국적기업의 해외 자회사에 대해 본사가 영향력을 미치는 것이 필수적이다(Doz and Prahalad, 1981). 이와 같은 이유로 해외 자회사에 대한 본사의 통제, 또는 다국적기업 본사와 해외 자회사 간의 관계는 국제경영 분야에서 가장 많은 연구가 이루어진 분야 중 하나이다(예: 안세연·원준희·윤우진, 2015; 최순규·이경훈, 2005; Birkinshaw and Morrison, 1995; Ghoshal and Nohria, 1989, 1993; Nohria and Ghoshal, 1994; O'Donnell, 2000).

특히, 다국적기업이 해외 자회사를 어느 정도 수준까지 통제해야 하고 자율성을 부여해야 하는지의 문제는 중요한 전략적 사항이다(김병구, 2012). 해외 자회사는 본사와 목표를 동일시하면서 내부적 통합을 달성하고, 동시에 현지 고객들의 니즈를 충족시키며 현지 시장에서 적응해야 하는 상반된 목표에 직면하고 있기 때문이다(Doz, Bartlett and Prahalad, 1981; Doz and Prahalad, 1984).

본사가 해외 자회사를 통제하는 목적은 여러 해외 자회사들과 해외 자회사의 구성원들이 다국적기업 전체의 목적을 달성하는 방향으로 움직이고, 맡은 업무를 효과적으로 수행하도록 동기부여 하는 것이다. 그러나 다국적기업의 규모와 범위가 증가하고, 조직이 복잡해짐에 따라 본사는 해외 자회사를 직접 통제하고 감시하기가 어려워지는데, 그 결과 분권화와 권한

위임(empowerment)을 통한 자회사의 자율성이 증가하게 된다. 또한, 현지 국에서 해외 자회사가 경험을 축적하고, 전략적 자원(기술, 자본, 인적 자원 등)과 관련하여 본사로부터 자율성을 갖게 되면 자회사에 대한 본사의 통제 정도는 상당히 줄어들게 된다. 이에 따라 본사는 전략적 자원을 통해 자회사를 통제하는 방법을 대체할 수 있는 다른 통제 방법(정보 시스템, 경력 경로, 보상 시스템, 사회화 등)을 모색해야 한다(Doz and Prahalad, 1981; Prahalad and Doz, 1981).

한편, 지금까지 조직 분야에서 통제 및 통제 방식을 다루었던 여러 연구는 통제의 부정적인 영향에 집중하여 왔다(예: Fry and Slocum, 1984; Oldham and Hackman, 1981 ; Rousseau, 1978). 국제경영 분야에서도 다수의 연구자가 본사의 통제는 해외 자회사의 주도성(initiative)과 본사의 이익에 기여하는 자회사의 역할(contributory role)을 제한하고, 해외 자회사의 성과에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다(예: Beamish, 1985, 1993; Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998, Yan and Gray, 1996). 그러나 통제의 방식 중 하나인 공식화는 구성원들의 역할 모호성과 역할갈등을 줄이고, 조직일체감(organizational identification)을 높이는 긍정적인 효과가 있다(Morris, Steers and Koch, 1979; Organ and Greene, 1981; Podsakoff, Williams and Todor, 1986).

그뿐만 아니라 본사의 통제 방식 가운데 하나인 해외 자회사에 대한 본사의 지분율이 해외 자회사의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 규명한 연구 역시 다수 존재한다(예: Lecraw, 1984; Lee and Beamish, 1995; Luo, Shenkar and Nyaw, 2001; Yan and Gray, 2001). 이처럼 통제 및 통제 방식과 조직 및 개인의 성과 간의 관계에 대한 여러 연구는 일관된 결론을 내리지 못하고 있다. 따라서 통제 및 통제 방식이 조직 및 개인의 성과에 대해 긍정적인 영향을 미치는 경우와 부정적인 영향을 미치는 경우를

동시에 살펴볼 수 있는 연구가 필요한 실정이다.

이와 더불어 해외 자회사에 대한 본사의 통제를 다루고 있는 연구들은 대부분 조직 수준에서 본사와 자회사 간의 권력관계, 자회사의 자율성 등에 초점을 맞추고 있으며, 개인 수준에서 본사의 통제에 대해 해외 자회사의 구성원들이 느끼는 심리적인 측면을 다루지 못한 한계점을 가지고 있다. 이와 관련하여 조직 분야의 몇몇 연구들이 분권화 및 자율성과 같은 의미로 사용되고 있는 조직 내 권한 위임은 다수준의 개념(multi-level construct)이기 때문에 조직 수준의 구조적인 권한 위임뿐만 아니라 개인 수준에서 조직 내부의 구성원들이 실제로 느끼는 심리적인 권한 위임까지 고려해야 한다고 주장하고 있다. 또한, 이들은 조직 전반의 권한 위임 풍토와 구성원들의 심리적인 권한 위임은 별개의 개념이며, 권한 위임 풍토의 원천이 조직 구성원이기 때문에 데이터의 수집, 변수의 측정 역시 개인 수준에서 이루어져야 한다고 주장한다(Hempel, Zhang and Han, 2012; Seibert, Silver and Randolph, 2004).

특히 Fortune 선정 100대 기업에 속하는 제조 기업을 대상으로 한 연구에서 저자들은 조직 수준의 권한 위임 풍토는 조직의 성과에 정(+)의 영향을 미치고, 개인 수준의 심리적 권한 위임은 개인의 성과(기술 수준, 생산성 등)와 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 규명하였다(Seibert et al., 2004). 따라서 국제경영 분야에서도 개인 수준에서 본사의 통제 및 통제 방식에 대해 접근하는 연구가 이루어져야 할 필요성이 있다.

한편, 다국적기업의 해외 자회사에 근무하는 현지국의 국적을 가진 직원들(host country nationals, 현지 직원)은 본사의 국적을 가진 직원들(parent country nationals, 본국 출신 직원)과 제3국의 국적을 가진 직원들(third country nationals, 제3국 출신 직원)에 비해 낮은 보상과 지위, 적은 승진 기회 등으로 인해 상대적인 박탈감을 느낄 수 있다. 또한, 본국과의

문화적 차이로 인해 문화적 가치, 규범, 태도, 행동 양식 등에서 유사함을 느끼지 못하고, 본국의 문화에 적응하는 데 있어 어려움과 스트레스를 겪을 수 있다. 그러나 국제경영 분야에서 해외 자회사 직원들이 느끼는 상대적 박탈감과 본국의 문화에 적응하며 받게 되는 스트레스에 대해 살펴본 연구는 매우 드문 실정이다.

본 연구는 다음과 같이 기존연구의 한계점을 보완하고 극복하여 차별성을 두고자 한다. 먼저, 통제 및 통제 방식에 대한 연구는 통제 및 통제방식의 영향(부정적 영향을 주장하는 연구와 긍정적 영향을 주장하는 연구)에 대해서 다양한 결론이 제시되고 있고, 연구자들의 견해가 일치되지 못하고 있다. 대부분의 선행연구는 통제 및 통제 방식의 부정적인 영향 혹은 긍정적인 영향에만 초점을 맞추었지만 본 연구에서는 부정적인 영향과 긍정적인 영향을 동시에 살펴봄으로써 명확한 결론을 제시하고자 한다.

둘째, 대부분 통제방식에 대한 선행연구는 조직 수준에서 접근하여 개인 수준의 심리적인 부분은 간과하는 경우가 많았다. 본 논문에서는 개인 수준에서 심리적인 측면을 다루기 위해 데이터의 수집, 변수의 측정 역시 개인적인 수준에서 연구를 진행하였다. 따라서 이를 통해 개인의 심리적 박탈감, 문화적응 스트레스 등 개인 수준에서 통제 및 통제 방식에 대한 영향을 살펴보고자 한다.

셋째, 국제경영분야에서 문화적응 스트레스에 대한 연구는 거의 없으며 대부분 직무 스트레스에 대해서만 연구가 이루어져 왔다. 하지만 본사와 자회사의 관계에서 상대국의 문화가 다르므로 단순히 직무 스트레스에 대해 연구하기보다, 해외 자회사에서 근무하며 본사국의 문화에 적응하는 과정에서 겪게 되는 문화적응 스트레스에 대해 조명해 볼 필요가 있다. 특히 본 연구에서는 해외 자회사에 근무하고 있는 현지 직원에게 초점을 맞추어 이들이 기업문화(본사의 자회사에 대한 통제 수준에 따라 기업문화가 달라

질 수 있을 것임)에 적응하며 겪게 되는 문화적응 스트레스에 대해 다루고자 한다.

넷째, 상대적 박탈감은 경제학·사회학·심리학 등 다양한 분야에서 활발히 연구되고 있다. 하지만 국제경영분야에서 상대적 박탈감에 대한 연구는 임금 및 성과급, 이직의도 등에 국한되어 있다. 본사와 자회사의 관계에서 본사 직원과 자회사 직원의 처우에 차이가 존재할 것이고 특히, 자회사 내에서도 본국 출신 직원, 제3국 출신 직원, 현지 직원에 대한 보상의 차이가 존재할 것이다. 이와 같은 상대적 박탈감은 해외 자회사에 근무하는 현지 직원들에게 더 많은 문화적응 스트레스를 느끼게 할 것이다. 본 연구에서는 상대적 박탈감의 매개효과에 집중하여 연구를 진행하고자 한다.

궁극적으로 본 연구는 본사의 통제 방식을 집권화, 공식화, 규범적 통합으로 구분하여 해외 자회사에 대한 본사의 통제 방식이 자회사에서 근무하고 있는 현지 직원들이 느끼는 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스에 미치는 영향을 이론적으로 탐색하고, 실증적으로 검증하는 것을 목표로 하고 있다.

1.2 연구범위와 구성

본 연구는 다국적기업의 해외 자회사에서 근무하는 현지 직원(한국 국적 직원)들을 대상으로 하고 있다. 다국적기업 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감이 집권화·공식화·규범적 통합과 문화적응 스트레스 간의 관계에 대한 여섯 가지 가설을 검증하기 위해 242명의 현지(한국인) 직원들을 대상으로 한 설문조사를 활용하여 구조방정식 모형분석(Structural Equation

Modeling)을 하였다.

본 연구의 실증분석에 이용된 자료는 2015년 6월부터 2015년 9월까지 약 4개월간 Google Drive 및 서베이몽키를 활용한 온라인 설문조사를 통해 수집하였으며, 수집된 자료에 대해 신뢰성과 타당성 검증, 무응답 편향의 검증, 동일방법 편향의 검증, 상관관계 분석 등을 실시하였다. 이상의 분석은 SPSS, AMOS 통계 패키지를 이용하여 수행하였다.

본 연구는 총 5개의 장으로 구성되어 있으며, 각 장의 내용은 다음과 같다.

제1장에서는 본 연구를 수행하게 된 배경과 목적을 제시한 후, 연구의 범위 및 구성에 관해 기술하였다.

제2장에서는 본 연구와 관련된 기존 문헌을 검토하였는데 구체적으로 해외 자회사에 대한 본사의 통제방식(집권화, 공식화, 규범적 통합), 문화적응 및 문화적응 스트레스, 상대적 박탈감 등 본 연구의 이론적 배경과 관련된 기존 문헌을 분석하였다. 또한, 집권화, 공식화, 규범적 통합의 개념과 특징에 대해 살펴보고 문화적응 스트레스 및 상대적 박탈감과의 연관성에 대해 고찰하였다. 뿐만 아니라 문화적응 및 문화적응 스트레스, 그리고 상대적 박탈감은 주로 어떤 환경에서 발생하게 되는지 등에 대해 검토해보고, 본 연구의 이론적 배경을 제시하였다.

제3장에서는 본 연구의 가설을 설정하고, 그에 따른 연구 모형을 제시하였다. 구체적으로 해외 자회사에 대한 본사의 통제 방식이 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 미치는 영향에 대한 가설 세 가지, 상대적 박탈감의 매개효과에 대한 가설 세 가지를 설정하였다. 특히 본사의 해외 자회사에 대한 통제 방식은 집권화, 공식화, 규범적 통합으로 구분하여 설정하였다.

제4장에서는 표본의 선정 방법, 자료의 수집 방법 및 변수의 측정방법

등 본 연구의 연구 방법에 관해 서술하였다.

제5장에서는 표본의 현황, 상관관계 분석, 구조방정식 모형분석 결과, 추가 분석 결과 등 실증분석 결과를 제시하였다.

제6장은 본 연구에 대한 결론을 제시하며 실증분석 결과를 정리하고, 학문적, 실무적 시사점을 서술하였으며, 마지막으로 본 연구의 한계점과 향후 연구방향에 대해 언급하였다.



II. 기존 문헌 검토

2.1 해외 자회사에 대한 본사의 통제 방식

다국적기업의 핵심 주제 중의 하나는 본사와 해외 자회사 간의 관계를 어떻게 구성하고 관리하는지에 대한 것이다(Julian et al., 2000). 조직 구조의 특성은 조직 구성원들의 사기와 관련이 있으며(Aiken and Hage, 1966), 본사와 자회사 간의 관계를 구성하는 것은 다국적기업 경영에서의 핵심 과제이자, 상당한 학문적 관심을 끌고 있다(Ghoshal and Nohria, 1994; Martinez and Jarillo, 1989).

다국적기업 해외 자회사의 의사결정 자율성은 “자회사와 관련된 여러 전략적, 운영상의 의사결정에 있어서 자회사가 갖는 상대적인 권한이나 영향력의 정도”(Birkinshaw and Morrison, 1995: 742), 또는 “자회사가 본사 또는 자회사에 의존하지 않고 독립적으로 의사결정을 내릴 수 있는 정도”(O'Donnell, 2000: 535)라고 할 수 있다(배준영·이강표, 2012에서 재인용). 따라서 해외 자회사에 대한 본사의 통제와 자회사의 의사결정 자율성 간에는 부(-)의 관계가 있다(Birkinshaw and Morrison, 1995). 하지만 모든 다국적 기업의 통제 방식이 해외 자회사에 부정적인 영향만을 미치는 것은 아니다.

지금까지 여러 연구가 해외 자회사에 대한 다국적기업 본사의 세 가지 통제방식(집권화, 공식화, 규범적 통합)을 통해 다국적기업 본사와 자회사 간의 관계를 설명하였는데(예: Ghoshal and Nohria, 1989, 1993; Nobel and Birkinshaw, 1998), 이 세 가지 통제방식은 조직 이론에서 확실하게 정립된

내용에 기반을 두고 있다(Birkinshaw and Morrison, 1995).

먼저, 집권화는 회사의 의사결정 과정에서 공식적인 권한과 계층구조 즉, 의사결정에서 자회사의 권한이 낮은 것을 의미한다. 둘째, 공식화는 형식체계, 상규, 서술된 절차와 같은 관료제적 방식을 통한 의사결정 즉, 의사결정에서 체계적인 규칙과 절차들을 사용하는 것이다. 셋째, 규범적 통합은 직접적인 본사의 개입이나 일반적인 규칙에 의존하지 않고, 의사결정에 있어 본사의 목표, 경영가치 등을 자회사가 얼마나 공유하고 있는가를 의미한다(김병구, 2012; Ghoshal and Nohria, 1989, 1993).

Aston 대학교 교수들의 획기적인 연구들(Pugh, Hickson, Hinings and Turner, 1968, 1969) 이후에 집권화와 공식화는 조직 및 조직 간의 복잡한 구조를 분석하는 핵심 개념으로 간주하여 왔다. 집권화와 공식화 외에 여러 학자는 조직의 구조를 설명하는 또 다른 요소로 규범적 통합이 반드시 포함되어야 한다고 주장하였다(Edström and Galbraith, 1977; Ouchi, 1980; Van Maanen and Schein, 1979). 조직구조 및 통제방식은 Van de Ven(1976), Robinson(1983) 이후 복잡화(complexity)·공식화(formalization)·집권화(centralization) 세 가지 변수로 구분되기도 하지만 본 연구에서는 통제 및 통제방식의 부정적인 영향과 긍정적인 영향을 동시에 살펴보기 위해 집권화·공식화·규범적 통합을 해외 자회사에 대한 본사의 통제 방식으로 설정하였다.

따라서 본 연구에서 해외 자회사에 대한 본사의 통제는 ‘본사가 다국적 기업 전체의 목적을 달성하기 위해 자회사의 여러 활동에 대해 영향력을 미치는 것’이며, 통제방식은 ‘자회사를 통제하기 위해 본사가 사용하는 집권화, 공식화, 규범적 통합’으로 정의하였다.

2.1.1 집권화(centralization)

집권화는 기업 내부의 의사결정 과정에서 공식적인 권위와 위계적인 방식의 역할에 관한 것으로 본사의 집권화 수준이 높아질수록 의사결정 과정에서 자회사의 자율성이 감소하는 것을 의미한다. 다시 말해 집권화는 의사결정의 권한이 어느 지점에 집중된 정도(Pugh et al., 1968)인데, 의사결정이 어느 계층에 있는지와 관계가 있다(Daft, 2004). 의사 결정을 할 수 있는 계층이 본사의 경영층에 제한되어 있다면 집권적인 조직구조를 갖는다고 말하며, 의사결정이 자회사의 경영층에 위양되어 있다면 분권적이라고 한다. 즉, 다국적 기업에서의 의사결정 권한이 본사에 집중된 정도를 집권화라고 하며, 높은 수준의 집권화는 본사에 모든 권한이 집중되어 있고, 낮은 수준의 집권화는 현지 자회사 모두에게 평등하게 권한이 나누어져 있다.

본사와 자회사의 관계에서 집권화는 본사와 자회사 간 권한의 분배와 관련되어 조직의 구조적 특성을 파악하는 데 유용한 지표이며(Hall, 1991), 조직연구에서 조직의 의사결정 권한의 위치에 관련하여 의사결정 권한이 집중된 정도로 측정한다(Rainey, 1997). 집권화 수준이 높은 다국적 기업에서는 크고 작은 결정이 거의 모두 본사에서 이루어지고, 현지 자회사의 의사결정과정에서의 권한이나 참여 정도는 극히 미미하다(Robbins, 1990). 또한, 집권화의 수준이 높을수록 조직 변화율이 낮으며(김정화, 1996), 집권화된 다국적 기업일수록 본사는 현지 자회사의 사소한 결정이나 행동을 통제하기를 원하기 때문에 현지 자회사 직원들은 업무 자율성을 제한받는다(Welch and Pandey, 2007; 안병철, 2010). 이는 자회사보다는 본사에 의사결정의 권한이 체계적으로 집중되어 있다는 것을 의미한다.

그러나 실제 조직에서 집권화 정도를 판단하는 것은 다음과 같은 측면에

서 다소 모호하다. 첫째, 조직에는 공식적인 권한 외에도 비공식적으로 행사되는 권력관계가 존재한다. 둘째, 공식화 정도가 높으면 집권화 정도가 낮아도 하위 구성원들이 결정할 수 있는 범위는 공식적인 절차나 규정에 의해 프로그램화되어 있으므로 실제 이들이 행사할 수 있는 권한은 미미할 수 있다. 셋째, 많은 조직에서 정보는 하위 구성원들에 의해 수집되어 조직 상부로 전달되는 과정에서 많은 부분이 생략되고 여과된다. 즉 조직에서 수집된 정보에 대한 판단과 통제는 하부에서 이루어지는 것이다. 이러한 이유로 공식적으로는 집권화된 구조라 하더라도 실질적으로는 집권화라고 보기 어려우며, 집권화의 정도를 파악하기에도 어려움이 많다(홍소식, 2010).

일반적으로 의사결정의 집권화가 높을수록 조직 구성원들은 불만, 좌절, 모욕을 느끼며 성과가 떨어지게 된다(Dewar and Werbel, 1979). 높은 수준의 집권화는 조직 구성원들의 자율성 박탈시키고 의사결정에 대한 권한을 제한시켜 조직 구성원들은 직무에 불만족하게 된다(Aiken and Hage, 1966). 관련 연구에 따르면 집권화 수준이 높을수록 직무만족은 낮고(Zeitz, 1984), 이직 의사는 높으며(Rousseau, 1978), 조직몰입은 떨어지는 경우(Fry and Solcum, 1984)가 많다.

집권화의 부정적인 영향을 다룬 연구들이 많지만, 이에 대한 반발로 집권화가 항상 부정적인 것은 아니라고 주장하는 연구들도 있다(예: Haies and Tamangani, 1996; 김창수, 1983). 특히 지동수(1990)는 집권화와 직무만족 간에 정(+)의 관계가 있음을 밝혔고, 이홍(1987)은 집권화와 자선이윤율 간에 정(+)의 관계가 있음을 검증하며 집권화의 장점을 부각했다.

그러나 많은 연구에서 집권화는 직무 스트레스의 원인 중 하나로 지적되고 있다(Parasuraman and Alutto, 1984). 안희남과 황윤식(1996)은 집권화가 직무 스트레스에 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였고, 비슷한 맥락에

서 탁진국(2002) 또한, 의사결정에서 낮은 참여가 직무 스트레스에 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다.

2.1.2 공식화(formalization)

공식화(formalization) 또는 형식화는 규칙, 절차, 지시 및 의사소통의 명문화된 정도(Rainey, 1997)로서, 본사와 자회사의 업무수행을 구체적으로 지시하는 규칙과 규정의 정도를 의미한다(Oldham and Hackman, 1981). 공식화를 본사와 자회사 간의 규칙 사용(Hage and Aiken, 1970), 직무의 표준화 정도(Hall, 1982), 규칙, 절차, 지침 및 의사소통의 명문화된 정도(Pugh et al., 1969), 또는 문서화를 공식화의 지표로 삼아서 조직 내의 직무가 표준화되어 있는 정도(Robbins, 1990) 등으로 정의하기도 하는데, 문서화란 조직 내에서의 절차, 직무내용 기술, 제도, 정책 매뉴얼 등이 문서로 표현된 정도를 말한다(Daft, 2004).

한편, 공식화 통제는 다국적기업 본사와 자회사 사이에 공식적 규칙, 프로그램, 명령 등의 방식을 통해 자회사의 활동을 감독하고 격려하는 것이라고 할 수 있다(손효파 등, 2015). 즉 공식화 통제방식은 다국적기업의 직무가 표준화된 절차·규칙·방법으로 명문화되고 규정되어 있는 정도이며(홍소식, 2010), 본사에서 공식적인 규칙이나 규정을 세우고 공식화된 과정에 따라 프로그램을 짜거나 명령을 내리는 형태로 현지 자회사를 통제하는 전략이다. 공식화의 정도를 나타내는 지표로는 업무기술규정·명문화된 정책·조직도표·규정집·MBO(Management by Objectives) 등의 경영관리체계, PERT(Program Evaluation & Review Technique) 등의 기술체계 등이 있다(홍소식, 2010).

공식화가 필요한 이유는 과업의 수행에 있어 다양한 조직구성원의 행위를 정형화하고 그들의 행위를 예측 및 통제할 수 있도록 만들기 때문이다. 공식화된 매뉴얼을 통해 과업을 처리하는 과정에서 조직구성원들은 사적요소의 영향력을 줄이고, 직무의 통일성을 확보하며 직무 담당자의 행위를 규제할 수 있다(김형빈, 2005). 공식화는 개인 간의 업무처리에서 편차를 줄일 수 있고 구성원들의 행동을 규제하고 표준화함으로써 조정활동을 원활하게 할 수 있다(신재기, 2000). 즉 공식화 통제방식은 본사와 자회사 간의 표준화된 조정을 가능하게 하여 조직을 관리하는 데 유리하고 조직 관리의 예측성을 높인다는 이점이 있다.

하지만 복잡하고 유동적인 상황에서 지나친 공식화는 신축성 있는 조직의 대응을 어렵게 하는 요인이 된다. 대체로 공식화의 정도가 높을수록 본사와 자회사 간의 의사소통 양이 감소하고, 혁신능력도 감소하는 경향이 있다(홍소식, 2010). 자회사 구성원들의 일상적인 업무에 대한 결정권이나 재량권은 조직의 공식화 정도에 반비례한다는 선행연구도 있다(김정화, 1996).

공식화가 특히 직무 스트레스에 정(+)의 영향을 미친다는 연구가 많은데(예: 신봉대, 2000; 안희남·황윤식, 1996 등), 그 중 신재기(2000)의 연구에 따르면, 급변하는 환경 아래에서 공식화 수준이 높은 조직일수록 환경대응속도가 느려지므로 그만큼 조직 구성원들의 역할이 가중될 수 있고 그 역할이 모호해질 수 있다고 하였다. 따라서 조직 구성원들은 예외적인 업무에 대한 대안적 행동을 수행하는 데 어려움을 겪게 되고, 이로 인해 많은 직무 스트레스를 지각하게 된다.

2.1.3 규범적 통합(normative integration)

일반적으로 집권화와 공식화는 관료적 통제(bureaucratic control)와 같은 의미로 받아들여지고 있으며, 규범적 통합은 사회화, 집단적 통제, 규범적 통제, 문화적 통제 등과 같은 의미로 사용되고 있다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Birkinshaw and Morrison, 1995; Ouchi, 1979). 본사와 자회사의 네트워크 통합은 주로 공동의 목표와 지식, 공통의 조직문화와 같은 규범적 통합 때문에 이루어지는데(Ghoshal and Nohria, 1997; Hedlund, 1993), 본사와 자회사의 사회화 방식은 상호 간 관계를 발전할 수 있게 하고 조직과의 동일시(identification)를 끌어낸다(Van Maanen Schein, 1979).

일반적으로 조직에서 가장 많이 사용하는 규범적 통합 방법은 사회화 전략(socialization strategy)과 훈련(training)이다. 이는 주로 어떤 업무를 수행하는 데 필요한 기술을 전파해주는 것이며, 이 과정을 통해 자아상과 가치관에 큰 변화가 일어나게 된다. 두 번째 방법은 도제제도(apprenticeship)인데, 주로 어떤 과업의 달성뿐만 아니라 가치관의 전수에도 사용되며 조직에 진입하는 초기 진입자의 사회화를 특정 구성원에게 맡기는 것이 특징이다. 세 번째 방법은 멘토링이다. 멘토링이란 조직생활 경험이 풍부하고 유능한 사람이 초기 진입자(new comer)에게 공식적·비공식적인 규범에 적응할 수 있게 도와주는 관계이다. 즉, 멘토가 멘티에게 인생 또는 과업의 선배로서 조언과 충고, 안내자의 역할을 하면서 조직사회화를 이루는 것이다(서철현·허양희, 2009).

규범적 통합의 한 방법인 조직사회화 과정에서 멘토-멘티와의 관계에 대한 연구가 있는데 그중 김한얼과 이진규(1993)는 멘토가 있는 사원이 멘토가 없는 사원에 비해 직무만족 수준은 더 높게, 이직의도 수준은 더 낮게 나타난다는 것을 규명하였다. 서철현과 허양희(2008)는 멘토링 기능 중 경

력개발기능이 역할갈등과 역할 모호성을 감소시킨다고 밝힌 바 있다. R&D 인력을 대상으로 한 차종석(2011)의 연구에서는 구체적으로 자기효능감이 높은 인력은 조직사회화에 긍정적으로 반응하고, 경력 및 심리사회 멘토링을 통해 조직 목표 및 가치관에 대한 내재화 수준을 높이고 과업숙련도를 높일 수 있다고 하였다. 또한, 조직목표와 가치 내재화에 대한 사회화는 R&D 인력의 이직의도에도 부(-)의 영향을 미친다고 하며 조직사회화의 선행요인을 밝히고, 이직의도에 미치는 효과에 대해 분석하였다.

Edström and Galbraith(1977)는 국제적으로 흩어진 다국적기업 자회사 사이에서의 장기간 인사이동은 본사와 자회사의 통합을 달성하기 위한 전략 중의 하나라고 하였다. 또한, 단기간 방문, 합동훈련 프로그램과 회의 참여, 본사와 자회사 간 조직의 일원, 프로젝트팀과 위원회 등은 본사와 자회사 매니저들 간 연락 및 의사소통의 다양한 방식이 될 수 있다 (Wilhelm and Ingma, 2007). Nohria and Ghoshal(1994)은 사회화 통제 방식의 결과로 비전을 창출하고 재생성할 수 있는 배경을 제공한다고 하였다. 또한, Tsai and Ghoshal(1988)의 연구에서 비록 통계적으로 유의하지는 않았지만 그들이 ‘사회적 상호작용 유대(social interaction ties)’라고 부르는 것과 공유된 비전 사이에는 정(+)의 관계가 나타났다.

이처럼 높은 수준의 규범적 통합은 조직 구성원 간의 유대관계를 형성하며, 서로에 대한 이해심을 높이고, 회사의 목표와 가치를 동일시할 수 있다. 규범적 통합 및 사회화의 부정적인 영향에 대해서 논의된 연구보다 긍정적인 영향에 대한 연구가 많은데 이는 규범적 통합의 장점이 회사의 성과에도 도움이 되는 경우가 많기 때문일 것이다.

한편, 규범적 통합의 장점은 조직몰입을 높이고, 역할 및 직무 스트레스를 감소시키고, 이직의도를 낮추는 등 알려진 바가 많지만, 관련된 연구는 아직도 많이 부족하다. 이는 학문적·실무적으로 규범적 통합에 대한 이해

나 필요성에 대해 지각은 하고 있지만 실제로 이를 통제하거나 범위를 설정할 수 있는 구체적인 수단과 방법이 없기 때문에 판단된다.

2.2 상대적 박탈감(relative deprivation)

상대적 박탈이론(Relative Deprivation Theory)은 심리학의 좌절-공격이론(Frustration-Aggression Hypothesis)과 사회학의 준거집단 이론(Reference Group Theory)을 배경으로 집합행동의 사회적 원인을 규명하기 위한 이론으로 발전되어 왔다(임희섭, 1993). 본래 상대적 박탈이라는 개념은 정치학, 심리학, 사회학 등에서 유래된 것으로(Tripathi and Strivastava, 1981), 다른 사람의 상황을 자신과 비교함으로써 나타나는 부정적 결과, 혹은 다른 집단의 상황을 자신이 속한 집단과 비교함으로써 발생하는 부정적인 결과를 말한다(양혜승, 2015).

인간은 자신의 의견과 자신이 가진 능력을 다른 사람과 비교하고자 하는 본능적 욕구가 있으며, 주변 타인들을 자신과 비교하여 판단의 기준으로 활용하기도 하는 사회비교이론(Social Comparison Theory)의 기본 명제와 그 맥락을 같이 한다(양혜승, 2015; Festinger, 1954). 즉, 다시 말해 상대적 박탈이론은 어떤 대상(개인 또는 집단)과 비교하여 발생하는 부정적인 결과들과 이로 인해 나타나는 감정 및 행동 간의 관계를 밝히는 이론이다.

상대적 박탈이론의 핵심 개념인 ‘상대적 박탈감(relative deprivation)’이라는 용어는 미국의 저명한 사회학자인 Samuel Andrew Stouffer 교수와 그의 연구팀에 의해 수행된 제2차 세계대전 중 미군의 군 생활에 대한 연구에서 처음으로 사용되었다. 이들은 개인이 경험하는 만족이나 불만족은 객

관적인 기준보다 주관적인 기준에 의해 결정되는데, 이 주관적인 기준은 개인이 자신과 비교 대상이 된다고 판단하는 타인과의 관계에 의해 정해진다고 주장하였다(Stouffer, Suchman, DeVinney, Star and Williams, 1949). 이들은 이러한 의미에서 개인이 타인과의 비교를 통해 느끼는 박탈감을 절대적 박탈감이 아니라 ‘상대적 박탈감’이라고 명명하였다. 따라서 상대적 박탈감의 핵심은 개인이 느끼는 박탈감의 절대적 수준이 아니라 어떤 타인 또는 준거집단과의 비교를 통해 상대적으로 박탈감을 느끼는 것에 있다.

간단하게, 상대적 박탈감은 준거집단(reference group) 내에서 부정적인 비교 때문에 만들어지는 개인적인 좌절이라고 할 수 있다(Coleman, 1990; Cros-by, 1979; Merton and Kitt, 1950; Runciman, 1966; Walker and Smith, 2002; Quincy, 2006). Merton and Kitt(1950)는 일찍이 상대적 박탈감을 그들의 동료와 비교한 자신의 점수를 측정하는 방식 등을 활용하여 준거집단에서 그들의 상대적인 위치의 타당성을 설명하기 위한 목적으로 수많은 비교를 하게 되었다. 그 결과 상대적 박탈감은 사람들 사이에서 느끼는 불만감(feelings of dissatisfaction)의 차이라고 설명한 바 있다.

상대적 박탈감과 상대적 만족감은 다른 감정을 나타내는데(Quincy, 2006), Davis(1959)는 상대적 박탈감의 발생 배경을 공식적인 이론으로 설명하고자 시도하였다. 그는 박탈된 사람이 박탈되지 않은 사람과 자신을 비교할 때 초래되는 상태를 ‘상대적 박탈감’이라고 하였고, 박탈되지 않은 사람이 자신을 박탈된 사람과 비교할 때 초래되는 상태를 ‘상대적 만족감(relative gratification)’이라고 정의하였다.

이후 Runciman(1966)은 상대적 박탈감의 이론적 논의를 심화시켰으며, 상대적 박탈감을 이기적 박탈감(egoistic relative deprivation)과 집단 우애적 박탈감(fraternal relative deprivation)으로 구분하였다. 그는 이기적 박탈감은 개인 맥락에서 내집단(ingroup) 내 개인 간의 비교 때문에 발생하

고, 집단 우애적 박탈감은 집단 맥락에서 집단 간 비교를 통해 내집단이 준거집단인 외집단(outgroup)에 비해 전체적으로 박탈되어 있다고 느낄 때 발생한다고 주장하였다.

Runciman(1966)에 따르면 이기적 박탈감을 느끼는 개인은 사회적으로 고립되어 있다고 느끼며 개인적인 스트레스를 더 많이 받고, 변화를 위해 개인 지향적인 전략을 선호하는 경향이 있다. 이에 비해 집단 우애적 박탈감을 느끼는 개인은 사회운동에 참여하거나 사회체제의 변화를 시도하는 등의 집단행동(미국 내 흑인들의 폭동 가담, 실업자들의 반정부 시위 등)을 통해 기존 체제를 변화시키거나 개선하려는 성향을 가지고 있다.

Davis(1959)와 Runciman(1966)은 각 비교의 형식적인 구조(formal structure)와 박탈된 느낌(feeling deprived)의 전제조건(prerequisites)을 강조했지만, Merton and Kitt(1950)는 각 그룹 내에서 수많은 비교와 관련된 감정을 역설하였다.

Crosby(1976)는 상대적 박탈감에 대한 기존 연구들을 통합하여 새로운 모델을 개발하였는데, 그녀는 불평, 불만, 또는 분개(resentment) 등과 같은 감정을 통해 상대적 박탈감을 측정할 수 있다고 강조하였다. 뿐만 아니라 Crosby(1976)는 A라는 사람이 원하는 대상 X를 소유하지 못하는 것과 관련하여 다음과 같이 상대적 박탈감의 5가지 선행 조건들을 제시하였다. 그녀는 A가 X를 소유하지 못해서 상대적 박탈감을 느끼고 분개하도록 만드는 선행 조건들로 ① A가 원하는 X를 (원함), ② A 이외에 다른 누군가가 바라던 대상 X를 소유해야 하고(비교의 대상), ③ A는 X를 소유할 자격이 있다고 느껴야 하고(자격 있음), ④ A는 X를 소유하는 것이 실현 가능했다고 생각해야 하며(실현 가능성), ⑤ A는 X를 소유하지 못한 것에 대해 개인적인 책임감을 느끼지 않아야 한다(책임감 없음)고 주장하였다.

한 가지 중요한 것은 개인 수준(individual-level)에서 불평등의 결과는

개인의 상대적 박탈감(personal relative deprivation)이며, 이는 관련 있는 다른 사람들과의 부정적인 사회적 비교에 대한 반응으로 화남, 분노, 좌절과 같은 주관적인 감정으로 표현된다는 것이다(Bernstein and Crosby, 1980; Smith, Pippin, and Bialosiewicz, 2012). 개인의 상대적 박탈감은 정서적인(affective) 불평등의 결과인데, “가진 자(haves)”와 “못 가진 자(have-nots)” 사이에서의 비교 때문에 촉진된다(Smith et al., 2012). 즉, 상대적 박탈감은 관련된 사람들과 비교를 통해 인식된 경쟁적 불이익의 결과이다(Sandeep and Dallas, 2016).

특히 상대적 박탈감의 개념은 이주 결정(migration decisions)(Stark, 1984; Stark and Taylor, 1989, 1991)이나 임금 만족(D'Ambrosio and Frick, 2007)과 같은 개인과 집단 결과를 이해하는 데 많은 통찰을 제공해 왔다(Aleksynska, 2011). 불평등한 내집단에 의해 일어나는 감정들을 상대적 박탈감 이론으로 개념화할 수 있는데, 이 이론에 따르면 불만은 낮은 임금뿐만 아니라 준거집단 내의 다른 사람보다 낮은 임금을 받았을 때도 발생할 수 있다.

지난 몇십 년간 상대적 박탈감의 개념은 이민 연구(migration research)에서 퍼져 왔다(Hyll and Schneider, 2014). Stark and Taylor(1991)는 상대적 박탈감에 대한 반응으로, 이민자 개인의 준거집단은 그대로 유지한 상태에서 일자리를 찾기 위해 타국으로 이동한다고 주장했다. 다른 연구에서는 ‘이전의(previous)’ 준거집단과의 유대(ties)를 끊기 위해 개인들이 이주를 한다는 반대의 경우도 있었으며(Stark and Wang, 2000), Aleksynska(2011)는 상대적 박탈감이 이민자(immigrants)에 대한 현지 태생의 사람(native-born)의 태도에 임금과 관련하여 불리하게 영향을 미친다고 표출하였다.

전무경과 이기은(2014)은 호텔산업 내의 비정규직은 정규직과 비슷한 또

는 같은 직무를 수행하고 있지만, 그들에 비해 낮은 임금과 낮은 복리후생을 받고 있어, 비정규직이 정규직에 대해 느끼는 임금수준 불공정성이 매우 크다고 밝힌 바 있다. 그리고 이러한 임금수준 불공정성에 대한 지각은 상대적 박탈감을 증대시키고 직무몰입과 직무만족에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

뿐만 아니라 지난 수십 년간 상대적 박탈감에 대한 대부분의 연구는 심리학, 사회학, 경제학 등 다양한 분야에서 광범위하게 이루어지고 있다(예: 채정민·김종남, 2004; 한덕웅, 1995; Stark and Taylor, 1989; Tropp and Wright, 1999; Yitzhaki, 1979). 한편, 경영학 분야에서는 상대적 박탈이론을 통해 임금 격차 및 성과급 수준이 직원들의 조직몰입에 부(-)의 영향을 미친다는 연구가 있으며(예: 구자숙·한준·박찬웅, 2008; 김경묵, 2005, 배준영·이강표, 2014), 노조원의 집단 우애적 박탈감이 노조 참여에 정(+)의 영향을 미친다는 연구가 있다(예: 박래효·김경수, 2006).

2.3 문화적응 스트레스(acculturative stress)

문화적응(문화 접변, 문화변용, acculturation)은 “서로 다른 문화적 배경을 가지고 있는 사람들 간의 지속적이고 직접적인 접촉으로 인한 문화의 변화”를 의미한다(Berry, Kim, Minde and Mok, 1987: 491-492). 문화적응은 원래 집단 수준의 현상을 설명하는 개념이었으나, 오늘날에는 개인 수준의 현상을 설명하는 개념으로 사용되고 있으므로 ‘심리적 문화적응(psychological acculturation)’으로 불리기도 한다. 문화적응은 Sandhu and Asrabadi(1994), Berry(1997), Finch and Vega(2003) 등 여러 학자에 의해

시대적 배경에 영향을 받으면서, 개념 및 정의가 다각적으로 연구되었다.

특히, Berry(1997, 2005)는 문화적응 과정을 집단과 개인의 문화적응수준으로 나누며 문화적응의 결과로 발생하는 변화를 크게 다섯 가지 정도로 범주화하였다. 첫째, 물리적 변화는 거주 지역 및 형태의 변화, 인구 및 인구밀도의 증가 등의 변화를 말한다. 둘째, 생물학적 변화는 영양 상태의 변화, 새로운 질병, 혼혈아의 출산 등의 변화이다. 셋째, 문화적응의 핵심 개념인 문화적 변화는 원래 가지고 있었던 정치, 경제, 기술, 언어, 종교, 사회적 제도들이 변화하거나 새로운 제도가 원래의 자리를 차지하는 것을 의미한다. 넷째, 사회적 관계의 변화는 내집단-외집단 등 새로운 사회적 관계가 만들어지는 것과 우성 패턴(dominance pattern)이 확립되는 것이다. 다섯째, 심리적 변화는 새로운 사회적 환경에 적응하기 위해 개인이 노력하면서 겪게 되는 행동의 변화와 정신건강 상태의 변화를 의미한다(Berry et al., 1987). 본 연구는 문화적응의 결과 다섯 가지 가운데 마지막 세 가지 변화, 즉 문화적, 사회적, 심리적 변화에 초점을 맞추고자 한다.

Berry et al.(1987)은 개인이 자신의 고유한 문화적 정체성을 유지하려는 정도와 다른 문화와의 상호작용을 원하는 정도를 2×2 matrix로 분류하여 네 가지 문화적응 전략을 제시하였다. 우선 동화(assimilation) 전략은 비지배적인(non-dominant) 입장에서 자신의 고유한 문화적 정체성을 유지하는 것을 원하지 않고, 다른 문화와의 상호작용을 모색하는 것이다. 두 번째로 분리(separation, segregation) 전략은 동화 전략과 반대로 자신의 고유한 문화적 정체성 고수하는 동시에 다른 문화와의 상호작용을 피하는 것이다. 세 번째로 통합(integration) 전략은 자신의 고유한 문화적 정체성을 유지하는 동시에 다른 문화와의 상호작용을 모색하는 것이다. 끝으로 비주류(marginalization) 전략은 자신의 고유한 문화적 정체성을 유지하지 않으면서 다른 문화와의 상호작용 역시 피하는 것이다. 따라서 상대적 박탈감을

느끼는 개인은 일반적으로 분리 또는 비주류 전략을 사용할 것으로 예상할 수 있다.

한편, 문화적응 스트레스(acculturative stress)는 Redfield, Linton and Herskovits(1936)가 처음으로 두 문화에 속한 개인들의 집단 구성원들이 지속적이고 직접적인 만남을 겪게 되면서 한쪽 또는 양쪽 집단의 원래 문화 양상으로 변화하는 현상이라고 주장하였다. 문화 간의 접촉에서 발생하는 일상적인 생활(life events)에 대한 반응으로써(Sam, Berry and Vedder, 2006), 문화적응 과정에서 생긴 스트레스 원에 의한 결과를 의미하는 것이다(Hovey and Magana, 2002). 타국 문화에 적응하는 과정에서 발생하는 이주자들의 정신적인 건강 문제를 설명하기 위하여 제안된 개념으로써, 문화적응 스트레스는 개인의 적응 능력을 넘어서 내적, 외적 요구로의 스트레스뿐만 아니라 사회적, 문화적 요소까지 포함하는 확장된 개념을 내포하고 있다(Lazarus and Folkman, 1984). 문화적응 스트레스는 심리적 건강에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 알려졌지만(Berry, Kim, Minde, and Mok, 1987; Finch et al., 2000; Kosic, 2004), 모든 이주자가 문화적응 스트레스를 경험하는 것이 아니며(Bhugra, 2003), 성격, 언어, 사회적 지지, 대처자원, 체류 국가, 문화적 거리 등과 같은 개인적·사회적 변인이 문화적응 스트레스를 조절하게 된다(Berry, 2006).

즉, 문화적응 스트레스는 스트레스의 일종으로 문화적응 과정에서 스트레스를 유발하는 요인들(stressors)이 발견되는 것이다. 문화적응 과정에서 발생하는 스트레스에는 낮은 정신건강 상태(혼란, 불안, 우울 등), 비주류(marginality, 주변부에 있음)와 소외의 감정, 심신 증상의 고조, 정체성 혼란 등이 있다(Berry et al., 1987). 원칙적으로 문화적응 및 문화적응 스트레스는 서로 다른 문화와 접촉한 두 집단 및 집단의 구성원들에게 공통으로 해당되는 것이지만, 실제로는 어느 한 집단(집단의 구성원)이 다른 한

집단(집단의 구성원)에 비해 더 많은 변화를 경험하고, 이로 인해 더 많은 스트레스를 받는 경우가 많은 것으로 알려져 있다(Berry, 1990).

또한, Berry and Kim(1988), Lazarus and Folkman(1984) 등에 따르면, 문화적응 스트레스는 개인들이 특정한 상황에서 심리적인 적응과 도전적인 환경에 직면했을 때 이를 극복하는 과정에서 발생하는 사건들에 대한 스트레스 반응이라고 하였다. 특히, Berry and Kim(1988)은 문화적응 집단의 성격 및 양식, 지배적인 사회의 성격, 개인 및 집단의 인구 사회적 요소와 심리적인 특성이 문화적응에 어려움을 겪게 하고, 문화적응 스트레스를 높이는 원인이라고 하였다. 문화적응 스트레스를 겪게 되는 개인들은 신체적, 심리적, 사회적 건강을 해칠 수 있으며, 이전의 사회질서와 문화적 규범에 대한 심리·사회적 균형을 잃게 됨으로써 혼란과 갈등을 겪을 수 있다(정옥희, 2013).

특히, 장인모와 정순영(2015)의 연구에서 외국인 근로자의 문화적응 정도에 따라 조직성가에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 문화적응이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 결과가 도출되었다. 이는 외국인 근로자들의 조직 갈등은 문화적응을 통해 해소할 수 있고, 결과적으로 조직성가를 높일 수 있다는 것을 시사하고 있다. 그래서 조직 구성원들의 문화적응 스트레스를 최소한으로 겪게 하며 타 문화에 잘 적응할 수 있도록 장려하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

여러 연구에서 외국으로 이주해 온 사람들이 새로운 문화에 적응하는 과정에서 경험하는 문화적응 스트레스는 우울함이나 불안과 같은 심리적 어려움이나 적응의 문제를 가져오는 주요한 원인 중의 하나임을 밝혀왔다(예: 김희경 등, 2010; Berry, 1997; Crockett et al., 2007; Jayasuriya et al., 1992; Wang and Mallinckrodt, 2006; Wei et al., 2007). 마찬가지로 해외 자회사에서 근무하는 현지 직원들 역시 낯선 환경에 적응하며 필연적으로

새로운 변화를 극복하여야 하는 상황에 직면하게 된다. 따라서 다국적기업의 해외 자회사에 근무하는 본국 출신 직원들과 제3국 출신 직원들 역시 문화적응 스트레스를 겪겠지만, 본 연구에서는 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 초점을 맞추고자 한다.

문화적응 및 문화적응 스트레스에 대한 대부분의 기존 연구들은 사회복지학, 심리학, 간호학 등의 분야에서 이민자, 난민, 외국인 근로자, 유학생, 북한 이탈 주민, 결혼 이주 여성, 일시 체류자(sojourner) 등을 대상으로 하고 있다(예: 김민선·석분옥·박금란·서영석, 2010; 현경자·김연수, 2002; Berry et al., 1987; Hovey, 2000; Williams and Berry, 1991). 반면에 경영학 분야에서는 대부분의 연구가 직무 스트레스(job stress)를 다루고 있으며(Matteson and Ivancevich, 1979; Parasuraman and Alutto, 1984), 몇몇 연구(예: 장영철·Hal·Stewart, 2000; 장인모·전순영, 2015)를 제외하면 문화적응 및 문화적응 스트레스에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다.

Ⅲ. 가설의 설정과 연구모형

3.1 본사의 집권화와 현지 직원의 문화적응 스트레스

의사결정의 집권화에 관한 일반적인 주장에 따르면 집권화 정도가 높은 조직에서는 업무와 관련된 주요한 사항들을 대부분 상급자가 결정하고, 하급자들에게는 주요한 사항들을 결정할 수 있는 권한을 주지 않는다. 이로 인해 하급자들의 조직에 대한 몰입도, 충성도, 만족도 등은 낮아지게 된다. 뿐만 아니라 하급자들은 자신이 아무런 권한이 없다고 인식하고, 자신의 목표를 스스로 설정할 수 있다는 심리적인 성취감을 전혀 경험할 수 없게 된다. 이와 같은 상황을 지속하면 조직 구성원 대다수가 조직에 대해 만족하지 못하고, 구성원들 간에 유대감과 친밀감을 느끼지 못하게 된다. 조직 구성원 대다수가 좌절을 경험하는 것 외에 의사결정의 집권화는 조직 구성원들을 충분히 동기부여 시키지 못하고, 조직 내에서 이루어지는 의사결정에 대해 조직 구성원들이 신뢰하지 않게 만들거나 잘 알지 못하게 만드는 역할을 한다. 결론적으로 의사결정의 집권화 정도가 증가할수록 조직 구성원들이 불만족, 좌절, 모욕감을 느끼는 정도는 증가한다(Dewar and Werbel, 1979).

해외 자회사에 대한 본사의 집권화 수준은 업무의 처리 방식과 절차 등에 대해 본사가 해외 자회사를 어느 정도까지 통제하고, 어느 정도까지 해외 자회사의 참여를 허용하는가, 즉 해외 자회사가 본사로부터 독립적으로 의사결정을 할 수 있는 정도에 관한 것이다. 따라서 해외 자회사의 의사결정 자율성이 낮을수록 본사의 집권화 수준은 높다고 할 수 있다

(Birkinshaw and Morrison, 1995; Dewar and Werbel, 1979). 해외 자회사에 대한 본사의 높은 집권화는 효율적인 기획, 강력한 집행, 획일적인 통제를 가능하게 하여 해외 자회사 경영의 효율성을 높일 수 있는 장점을 가지고 있지만 해외 자회사 고유의 특성을 반영하지 못하고, 구성원들의 자율성과 창의성을 낮추며 경영의 민주화를 기할 수 없다는 단점을 가지고 있다. 이처럼 해외 자회사에 대한 본사의 집권화는 여러 장단점을 가지고 있지만, 집권화의 순효과(net effects)는 음(-)의 값을 갖는 것(장점보다 단점이 많음)으로 알려져 있다(Mudambi and Navarra, 2004). 보다 구체적으로 해외 자회사에 대한 본사의 집권화 수준이 높아질수록 주요 의사결정 사항들에 대한 해외 자회사 직원들의 자기 결정, 자존감, 자유 재량권(managerial discretion), 본질적인 동기부여(intrinsic motivation)등이 감소하게 된다. 뿐만 아니라 여러 연구가 높은 수준의 집권화는 조직 전반에 대한 만족도, 직무만족, 조직몰입 등에 부(-)의 영향을 미치고, 이직의도 등에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 규명하였다(Dewar and Werbel, 1979; Finlay, Martin, Roman and Blum, 1995; Oldham and Hackman, 1981 ; Rousseau, 1978).

또한, 높은 수준의 집권화는 현지 자회사 직원의 자율성 부족과 낮은 의사결정 참여를 의미하는데 이에 대한 결과로 의사 결정에 참여하지 못한 현지 직원은 역할갈등이나 역할 모호성을 크게 느껴 직무를 수행하는 데 어려움을 겪을 수 있다(Hall, 1991; Morris et al., 1979; Nicholson and Goh, 1983; Schuler, 1980; Zeitz, 1983). 즉, 본사의 집권화로 인해 권한의 위계 구조가 강해지게 되면 현지 자회사 구성원들의 권한이 제한되고 이때문에 직무에 불만족하게 된다. 따라서 현지 자회사 직원이 직무와 관련된 의사결정에 제한을 받게 되면 직무와 관련해서 부정적인 태도를 형성하게 되고 직무 스트레스의 원인이 될 수 있다(Aiken and Hage, 1966;

Dewar and Werbel, 1979; Greenberg and Baron, 1993). 이러한 직무 스트레스는 다국적기업 본국과 자신의 모국 간의 차이에서 기인하는 문화적응 스트레스로 이어질 수 있을 것이다. 게다가 문화적응 스트레스를 받는 현지 직원들은 주류인 다국적기업 본국의 문화를 받아들이지 못하고 비주류로서의 소외감과 역할갈등을 경험할 수도 있다. 특히 지배적인 문화에서 더 높은 문화적응 스트레스를 겪게 되기 때문에, 높은 수준의 집권화는 자회사 현지 직원들에게 더 많은 문화적응 스트레스를 겪게 할 것이다.

따라서 자회사에 대한 본사의 집권화 정도가 증가할수록 자회사 직원들은 더욱 높은 수준의 문화적응 스트레스를 받게 될 것으로 예상할 수 있다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

가설 1: 다국적기업 본사의 집권화 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 본사의 공식화와 현지 직원의 문화적응 스트레스

유기적인 조직은 유연하고 열린 구조, 혁신적인 아이디어에 대한 높은 수용성 등의 특징을 가지고 있으며, 이러한 조직 구조는 구성원 개인의 자율성을 강조하고 사기를 높이는 역할을 한다. 유기적인 조직과 정반대로 관료적 또는 기계적인(mechanistic) 조직은 엄격한 구조, 규정과 절차를 매우 강조하며 의사결정 과정에서 구성원들의 낮은 참여 등의 특징을 보인다. 또한, 공식화의 정도가 높은 조직은 조직 구성원을 엄격하게 통제하고,

구성원의 재량권과 자발성을 감소시킨다. 따라서 공식화 수준이 높은 조직 구조는 구성원들이 자율성 및 업무 재량권 등에 있어서 좌절감을 느끼게 하고, 결국 직원들의 사기를 저해하고 불만족과 조직 내 갈등을 가져온다(Dewar and Werbel, 1979; Finlay et al., 1995; Zeitz, 1983).

이러한 견해에서 보면 공식화는 개인에 대한 조직의 통제라는 의미에서 집권화의 역할과 유사하다고 할 수 있다(Dewar and Werbel, 1979). 반대로 유기적인 조직은 조직 내 정보의 흐름이 개방적이고, 개인이 조직에 영향을 미칠 가능성이 있으므로 구성원의 사기, 만족감, 자존감을 높이는 역할을 한다. 따라서 일반적으로 사람들은 자신의 과업과 작업 원칙을 스스로 규정할 수 있는 느슨하고 유연한 조직 구조를 선호한다(Zeitz, 1983).

해외 자회사에 대한 본사의 공식화를 대리인 이론(agency theory) 관점에서 보면 해외 자회사(대리인)는 자신의 이익을 추구하고, 본사(주인)가 기계적인 통제 방식을 사용하여 자신들을 통제하지 않기를 원한다. 더욱 중요한 것은 현지국에서 자회사가 추구하는 이익이 본사 또는 다국적기업 전체의 이익과 항상 일치하지 않기 때문에 이해관계가 상충하는 경우가 발생한다는 점이다. 원래 해외 자회사는 모기업인 다국적기업의 특정한 목적과 목표를 위해 설립된 것이지만, 대리인으로서 해외 자회사는 다국적기업 전체에서 자신의 지분(share)을 극대화하기 위해 주인인 본사와 협상을 한다. 따라서 다국적기업 내에서 해외 자회사의 역할과 위상은 본사-자회사 간의 협상 결과라고 할 수 있다(Mudambi and Navarra, 2004; Nohria and Ghoshal, 1994). 본사가 해외 자회사에 대해 우월한 협상력을 갖기 위해 공식화 수준을 높이면 해외 자회사는 본사가 제시한 표준화, 공식화된 절차와 규정을 위반하지 않는지 본사로부터 감시, 감독을 받는 정도가 증가하게 된다.

기존 연구들에 따르면 높은 수준의 공식화는 조직 전반에 대한 만족도,

직무만족, 조직몰입 등에 부(-)의 영향을 미치고, 소외감, 갈등, 이직의도 등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Dewar and Werbel, 1979; Finlay et al., 1995; Fry and Slocum, 1984 ; Oldham and Hackman, 1981; Organ and Greene, 1981; Rousseau, 1978). 또한, 공식화는 작업관계나 직무의 의미 상실과 관련된 조직 소외(alienation)를 발생시키는 것으로 알려져 있다(Aiken and Hage, 1966). 그리고 공식화 수준이 높아져 조직구성원들의 직무가 표준화되면, 자신에 대한 통제감 상실과 일에 대한 자유재량권이 줄어들어 역할갈등이 증가하고(Agarwal, 1999), 직무 스트레스를 유발하게 된다(신봉대, 2000; 안희남·황윤식, 1996; 허찬영·박재옥, 2008).

이는 곧 다국적기업 본국과 자신의 모국 간의 문화적 차이로 인해 애로사항을 느끼고, 자신의 고유한 문화적 가치를 유지하는데 어려움을 느끼는 등의 문화적응 스트레스로 이어질 수 있다. 따라서 자회사에 대한 본사의 공식화 정도가 증가할수록 자회사 직원들은 더욱 높은 수준의 문화적응 스트레스를 받게 될 것으로 예상할 수 있다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

가설 2: 다국적기업 본사의 공식화 수준은 현지 직원의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 본사의 규범적 통합과 현지 직원의 문화적응 스트레스

집권화와 공식화의 방법을 통해 본사가 해외 자회사를 통제하는 것은 조직 구성원들의 사기 저하, 조직 전반의 유연성 부족 등 여러 단점을 가지고 있다. 특히 해외 자회사를 둘러싼 환경의 복잡성이 증가할수록 집권화와 공식화를 통한 통제의 효과는 감소하게 된다. 이것은 환경의 복잡성이 증가할수록 자회사가 보유하고 있는 현지 시장에 대한 지식의 중요성이 커지고, 자회사들에 보다 많은 자율성이 주어져야 하며, 의사결정에서도 유연함이 요구되기 때문이다. 이에 비해 의사결정의 기준으로서 본사와 자회사 간의 합의와 가치관의 공유(shared values)를 강조하는 본사의 규범적 통합은 해외 자회사의 직원들이 다국적기업 전체의 공통된 목표를 인지하고 달성하는 데 유용한 통제 방식이다(Nohria and Ghoshal, 1994).

규범적 통합은 다양한 사회화 방식을 통해 자회사의 구성원들이 본사 또는 다국적기업 전체의 비전, 미션과 목표를 공유하고 공통의 조직문화를 공유함으로써 달성될 수 있는 것으로 자회사 구성원들의 자발성을 전제로 하는 통제방식이다(Nohria and Ghoshal, 1994). 이와 관련하여 Barnard(1939)는 복잡한 조직을 만들고 운영함에 따라 발생하는 문제들의 해결책으로 가치관의 공유를 제시하였으며, 조직의 구성원들이 공동의 가치와 목표를 갖도록 사회화하는 것이 이해관계가 엇갈리는 것을 최소화하고 상호 의존적인 느낌이 들도록 만든다고 주장하였다.

Parsons(1956) 역시 집권화와 공식화로 인한 문제의 해결책으로 가치관의 공유를 제시하였다. 한편, 대리인 이론 관점에서 보면 주인(본사)-대리인(해외 자회사) 사이에 형성된 공동의 가치관과 믿음은 기회주의적인 행

동을 할 가능성을 낮추기 때문에 둘 사이의 이해관계를 조화롭게 만드는 것이다(Ouchi, 1980). 규범적 통합은 해외 자회사의 직원들이 본사 또는 다국적기업 전체가 달성해야 하는 목표를 내재화하고(internalize), 이해하게 하기 때문에 다국적기업 전체의 목표를 달성하기 위해 서로 협력하게 만드는 역할을 한다(Eisenhardt, 1985). 본사와 해외 자회사가 가치와 믿음을 공유하는 것은 본사가 해외 자회사를 공식적으로 감시(집권화, 공식화)하지 않는 경우에도 해외 자회사가 자신만의 이익을 편파적으로 추구하는 것이 아니라 다국적기업 전체의 이익을 위해 노력하도록 만든다(Nohria and Ghoshal, 1994).

본사가 가치관의 공유를 통해 해외 자회사를 통제하는 것은 본사와 해외 자회사 간의 관계에서 위계적인 또는 관료적인 요소들이 전혀 사용되지 않는 것이 아니라, 서로 다른 여러 자회사를 통제하기 위해 집권화와 공식화를 통한 방법보다 공동의 규범과 가치관을 더욱 강조한다는 의미이다. 구체적으로 공동의 규범과 가치관을 구축하기 위해 Edström and Galbraith(1977)는 직원들의 선발, 교육·훈련, 순환 근무 등을 강조하였고, 다른 연구자들은 본사와 자회사, 자회사와 자회사 간의 광범위하고 열린 의사소통을 강조하기도 하였다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Martinez and Jarillo, 1989). 이는 광범위한 사회화와 의사소통이 본사와 해외 자회사 직원들 간의 신뢰를 구축하고, 호혜성(reciprocity)의 기반을 마련하며, 협상을 더욱 쉽게 하고, 잠재적인 갈등을 해결하는 역할을 하기 때문이다(Nohria and Ghoshal, 1994). 뿐만 아니라 사회적 통제 목적은 해외 자회사 현지 직원들이 자회사에 대한 일체감(identification)을 느끼게 하고, 시간이 지나면서 자회사에 대한 조직일체감이 다국적기업 전체의 가치와 목적을 내재화하는 것으로 바뀌게 하는 데 있다(O'Donnell, 2000; Ouchi, 1979). 이처럼 규범적 통합을 통해 해외 자회사의 현지 직원들은 파견 직원들을 이해하고

신뢰하며, 서로 같은 집단에 속해 있다고 생각하게 될 것이다. 따라서 자회사에 대한 본사의 규범적 통합의 정도가 증가할수록 자회사의 현지 직원들은 본국 출신 직원들과 제3국 출신 직원들에 대해 더욱 낮은 수준의 문화적응 스트레스를 받게 될 것으로 예상할 수 있다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

가설 3: 다국적기업 본사의 규범적 통합 수준은 현지 직원의 문화적응 스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.4 상대적 박탈감의 매개역할

조직에 속해 있는 구성원들은 자기 자신을 특정 집단의 특징과 연결하여 사회 정체성을 형성하면서 자기 자신에 대한 해답을 찾게 된다(Tajfel, 1982). 이러한 개념은 Tajfel(1978)과 Turner(1982, 1984)가 발전시킨 사회 정체성 이론(Social Identity Theory)에서 구체적으로 설명하고 있다. 사회 정체성이 확립된 조직 구성원은 자신이 속해 있는 조직을 자신에 대해 정의 내릴 수 있는 심리적 기준이 되며, 조직의 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 공동 운명체로 인식한다(Ashforth and Mael, 1989; Mael and Ashforth, 1992; Mael and Tetrick, 1992; Tolman, 1943).

사회 정체성 이론에 따르면 특정 집단에 속한 사람들은 자신이 속해 있는 집단을 다른 집단에 비해 긍정적으로 인식하고자 하는데(Tajfel, 1981; Tajfel and Turner, 1986; Hogg, 2006), 객관적인 현실이 그렇지 못할 때, 이를 극복하는 방법으로 경쟁을 통한 승리, 소속 집단의 변경 등 다양한

방법을 취한다고 주장한다. 상대적 박탈 역시 이러한 전략 중 하나로 활용될 수 있는데(Ellemers, 2002), 일반적으로 본국 출신 직원, 제3국 출신 직원들과 문화적 차이, 임금, 복리후생 등 보상의 차이, 의사결정권의 차이 등이 존재하기 때문에 현지 출신 직원들이 본국 출신 직원, 제3국 출신 직원보다 상대적으로 그 격차를 보다 크게 인식할 뿐만 아니라 부당한 것으로 여길 가능성이 높다. 결국, 상대적 박탈감과 사회 정체성 이론을 접목하여 정리하면 현지 직원은 본국 출신 직원과 제3국 출신 직원보다 본사와 자회사 간 격차 수준을 더 크게 인식할 뿐만 아니라 그러한 보상과 의사결정권의 차이에 따라 상대적으로 높은 수준의 박탈감을 겪게 되는 것이다.

특히, 서로 다른 국가 정체성(national identity)을 가지고 있는 여러 개인으로 이루어진 다국적기업의 해외 자회사는 인력구성의 다국적성(multinationality)으로 인해 구성원들의 결속력을 높여 공동의 비전을 수립하고, 열의(engagement)를 끌어내는 데 있어 많은 어려움을 겪고 있다(Dewhurst, Harris and Heywood, 2011). 뿐만 아니라 현지 직원들과 파견 직원들 간의 문화적 차이, 임금, 복리후생 등 보상의 차이 등으로 인해 현지 직원들의 정서적 몰입은 낮게 나타나는 것이 일반적이다(Du and Choi, 2010).

이와 같은 상황에서 해외 자회사에 대한 본사의 집권화 수준을 높이기 위해 본사가 보유하고 있는 해외 자회사의 지분율을 높이고, 자회사의 이사회를 구성하고 있는 본사 파견 임원의 비율을 높이고, 자회사의 최고경영진을 구성하고 있는 본사 파견 임원의 비율을 높인다면 자회사 현지 직원들이 본국 출신 직원들과 제3국 출신 직원들에 대해 느끼게 되는 이기적 박탈감의 수준은 높아지게 될 것이다. 이처럼 높은 수준의 집권화로 인해 자회사의 자율성이 낮아지고, 의사결정에 대한 참여 권한이나 기회가 낮아지는 것은 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감 수준을 높이고, 이는 다시

불안, 우울, 소화 장애, 불면증 등과 같은 직무 스트레스로 이어질 수 있다 (탁진국, 2002; Parasuraman and Alutto, 1984). 뿐만 아니라 다국적기업 본국의 문화에 적응하지 못하고, 자신의 문화적 정체성에 대한 혼란을 느끼는 문화적응 스트레스로 이어질 수도 있을 것이다.

따라서 자회사에 대한 본사의 집권화 정도가 증가할수록 자회사 직원들은 더욱 높은 수준의 상대적인 박탈감을 느끼고, 이로 인해 더욱 높은 수준의 문화적응 스트레스를 받게 될 것으로 예상할 수 있다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 4를 설정하였다.

가설 4: 다국적기업 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감은 본사의 집권화 수준과 문화적응 스트레스 간의 정(+)의 관계를 매개할 것이다.

비슷한 맥락에서 본사가 공식화 수준을 높이기 위해 관료적인 통제와 자회사에 대한 감시, 감독을 강화한다면 자회사 현지 직원들은 더욱 높은 수준의 상대적 박탈감을 느끼게 될 것이다. 또한, 높은 수준의 공식화로 인한 역할갈등, 관례화(routinization)는 자회사 현지 직원들이 스스로 의사 결정을 할 가능성과 자존감을 낮춰 상대적 박탈감을 증가시키고, 이는 다시 직무 스트레스로 이어질 수 있다(탁진국, 2002; Matteson and Ivancevich, 1979; Parasuraman and Alutto, 1984). 또한, 다국적기업 본국과 다른 문화인 자회사 현지 직원은 회사 전체의 문화에 미치는 영향력이 미미하므로 상대적으로 소수집단에 속한 이들은 다국적기업 본국의 문화를 체득해야 한다는 강한 압박을 받는 상황에 놓이게 된다(Gudykunst and Kim, 1997).

이러한 과정에서 현지 직원은 다국적기업 본국 출신 직원 및 제3국 출신 직원들을 주류라고 받아들이며 심한 경우 직장생활에서의 부적응 등 사회경제적 불이익이나 정신건강 상의 문제가 발생할 수도 있다. 이는 조직 통

합을 어렵게 하며 현지 직원 개인에게 불안, 우울, 소외감, 정체감 혼란 등과 같은 일련의 스트레스를 유발한다(Williams and Berry, 1991). 따라서 문화적응 스트레스는 자회사 현지 직원 개인 및 집단의 정신적, 신체적, 사회적 균형을 어지럽히며, 본사와 자회사 간의 통합을 어렵게 하고 현지 직원 개인에게 삶의 위기를 발생시킬 수 있다(Smart and Smart, 1994).

다시 말해, 높은 수준의 공식화는 자회사 현지 직원들의 자율적인 의사결정을 방해하며 상대적 박탈감을 증가시키고, 이는 곧 다국적기업 본국과 자신의 모국 간의 문화적 차이에 대한 문화적응 스트레스로 이어질 수 있다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 5를 설정하였다.

가설 5: 다국적기업 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감은 본사의 공식화 수준과 문화적응 스트레스 간의 정(+)의 관계를 매개할 것이다.

끝으로 다국적 기업의 통제 관련 선행 연구들에 의하면 다국적 기업의 해외 자회사는 수행하는 업무의 특성상 업무 불확실성이 높고 프로그램화가 쉽지 않기 때문에 사회적 통제가 더 유리할 수 있다(Abernethy and Brownell, 1997; Nobel and Birkinshaw, 1998). 그러나 해외 자회사를 관리하는 데 있어서 본사가 겪는 근본적인 어려움은 다국적기업 본국과 다른 문화적 배경을 가진 자회사 현지 직원들의 가치관이나 사고방식을 이해하기 어렵다는 것이다(Hofstede, 1980). 따라서 본사가 특정한 정책이나 제도를 해외 자회사에서 수행하는 경우 그 결과를 예측하기 어려운 상황이 생기게 되고, 이러한 문제를 해결하는 근본적인 방법은 우수한 현지 인력을 육성하는 데 투자하는 것이다(최순규·이경훈, 2005).

보통 조직에서 구성원들에게 제공하는 집단적 사회화 과정은 직원들이

필요로 하는 수준의 업무 난이도나 직무특성을 반영하지 못하고 있으며 종업원 모두에게 적용되는 공통분모만을 다루고 있다. 그래서 모든 업무에 공통으로 적용되는 프로그램은 개별적인 업무와 관련된 정보나 피드백, 성취감을 주지 못한다(Lubliner, 1978). Louis et al.(1983)은 구성원들이 사회화되어 가는 과정에서 신입사원들은 멘토-멘티 관계와 같은 개인적인 관계가 집단에 적용되는 사회화 방법보다 더 유용하였음을 보여주고 있다.

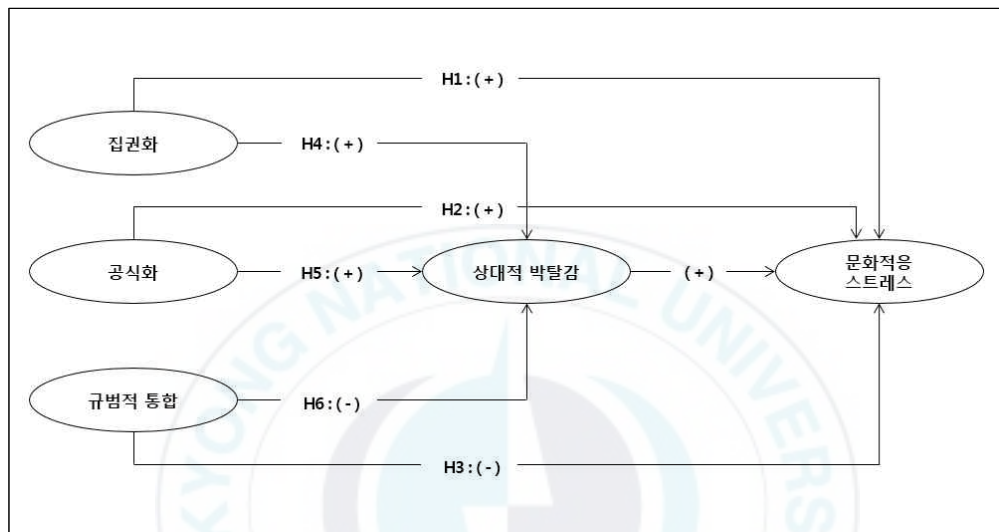
한편, 심리사회적 기능(psycho-social function)은 현지 자회사 직원이 조직생활을 하는데 심리적 안정감을 느끼게 하며, 그와 동시에 자신감을 느끼고 자신의 역할을 감당하도록 하게 하는 기능이다. 이러한 기능은 멘토-멘티 간의 관계가 조직 내·외부에서 친밀감과 신뢰감을 바탕으로 한 인간적인 관계가 맺어질 때 가능하며(Viator, 2011), 멘토링 제도는 멘티에게 심리적인 도움을 주어 직무와 관련된 스트레스에 대처할 수 있도록 도와준다(Sosik and Godshalk, 2000).

따라서 본국 출신 직원 또는 제3국 출신 직원들과 현지 직원들 간 멘토-멘티 관계와 같은 개인적인 관계는 현지 직원들의 사회화에 긍정적인 영향을 미치며, 자회사에 대한 본사의 규범적인 통합의 정도가 증가할 수 있다. 즉, 높은 수준의 규범적 통합은 현지 자회사 직원들에게 심리·사회적 기능을 하며 더욱 낮은 수준의 상대적 박탈감을 느끼게 하고 자회사 현지 직원의 역할 스트레스를 감소시킬 것이다. 결국, 규범적 통합수준이 높아지면 더욱 낮은 수준의 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스를 받게 될 것으로 예상할 수 있다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 6을 설정하였다.

가설 6: 다국적기업 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감은 본사의 규범적 통합 수준과 문화적응 스트레스 간의 부(-)의 관계를 매개할 것이다.

이상에서 설명한 가설들을 도식화하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구 모형

IV. 연구 방법

4.1 표본의 선정과 자료수집 방법

본 연구는 2015년 6월 기준, KIS-Value(한국신용평가정보 데이터베이스)가 보유하고 있는 외국인투자기업을 대상으로 하고 있다. 외국인투자기업은 외국인투자 촉진법(제2조제1항제6호, 시행령 제2조제2항)에 규정된 ‘외국투자자가 출자한 기업’을 가리키는데, 외국인 직접투자금액이 1억 원 이상으로 그 투자비율이 10% 이상인 기업으로 정하고 있다. 외국인투자 촉진법은 경영을 목적으로 10% 이상의 지분을 가진 외국인 주주가 있는 경우를 외국인투자기업으로 분류하고 있으나, 본 연구는 외국인투자기업의 범위를 보다 엄격하게 적용하기 위해 경영을 목적으로 50% 이상의 지분을 가진 외국인 주주가 있는 경우로 외국인투자기업의 범위를 한정하였다. 한편, KIS-Value가 보유하고 있는 2,655개의 외국인투자기업 중에서 다국적 기업 자회사를 선별하기 위해 다음의 기준을 적용, 분석 대상에서 제외하였다(배준영·이강표, 2012).

첫째, 경영을 목적으로 50% 이상의 지분을 가진 외국인 주주가 없는 경우;

둘째, 외국인 투자자가 법인이 아니고 개인인 경우;

셋째, 직원 수가 10명 이하인 경우 (단순 연락 사무소의 기능을 하는 경우);

넷째, 투자기업의 본국이 조세피난처인 경우 (The Bahamas, Bermuda, British Virgin Islands, Seychelles, Cayman Islands, Cyprus, Mauritius

등)

이상의 기준을 충족시키는 다국적기업 자회사를 대상으로 2015년 6월부터 9월까지 온라인 설문조사(Google Drive, 서베이몽키)를 실시하여 9개국 출신, 27개 다국적기업 자회사에 근무 중인 현지 직원(한국 국적 직원) 254명으로부터 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지 중에서 응답이 완전하지 않고, 성의 없이 응답한 12부의 설문을 분석에서 제외하고, 최종적으로 8개국 출신, 25개 다국적기업 자회사에서 근무 중인 현지 직원들의 설문지 242부를 분석에 사용하였다. 응답자의 성별 구성은 남성 169명(69.83%), 여성 73명(30.17%)이고, 응답자의 연령은 평균 36.9세, 현 직장 재직기간은 평균 6년으로 나타났다. 응답자의 직위 분포는 대리 54명(22.31%), 과장 68명(28.10%), 차장 54명(22.31%), 부장 49명(20.25%), 임원 17명(7.02%)으로 나타났다.

4.2 변수의 측정

4.2.1 종속변수 (문화적응 스트레스)

다국적기업 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스는 Sandhu and Asrabadi(1994)와 Gil, Vega and Dimas(1994)에 따라 ‘다국적기업 본국의 문화적 가치에 적응하는 데 불편함을 느끼는 정도’, ‘한국 방식의 행위규범과 다국적기업 본국 방식의 행위규범 사이에서 갈등을 느끼는 정도’ 등 6개 항목을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다(Cronbach's $\alpha=0.877$).

4.2.2 매개변수 (상대적 박탈감)

다국적기업 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감은 Tropp and Wright(1999)에 따라 ‘본국 출신 또는 제3국 출신 임직원에 비해 한국인 임직원의 위상이 상대적으로 낮다고 생각하는 정도’, ‘본국 출신 또는 제3국 출신 임직원에 비해 상대적으로 낮은 한국인 임직원의 위상에 대해 불만족스럽게 생각하는 정도’ 등 2개 항목을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다(Cronbach's $\alpha=0.874$).

4.2.3 독립변수

(1) 본사의 집권화 수준

다국적기업 자회사에 대한 본사의 집권화 수준은 Nohria and Ghoshal(1994)에 따라 ‘신제품/서비스 출시’, ‘제품/서비스 디자인 변경’, ‘제조 공정 또는 서비스 제공방식의 변경’, ‘고위 간부 인사 및 경력개발’ 등 4개 항목에 대해 본사가 독자적으로 결정하는 정도를 Likert-type 7점 척도로 측정하였다(Cronbach's $\alpha=0.904$). 따라서 주요 의사결정들에 대해 자회사가 독자적으로 결정한다면 ‘1’, 자회사와 본사가 거의 비슷한 영향을 미쳐 결정한다면 ‘4’, 본사가 독자적으로 결정한다면 ‘7’의 값을 갖는다.

본사의 집권화 수준은 개인이 응답한 개인 수준의 자료들을 집단(기업) 수준에서 합산(data aggregation)하여 집단 수준의 변수로 사용하는 것이다. 따라서 집단 내 응답자들 간의 일치성 여부를 r_{wg} (within-group interrater reliability)를 통해 확인하였으며, 개인 수준의 자료들을 집단 수준으로 합산하여 사용하는 것의 정당성은 ICC(Intraclass correlation)(1)과 ICC(2)를 통해 확인하였다(Klein and Kozlowski, 2000). 집권화 수준의 r_{wg}

는 0.915, ICC(1)은 0.122, ICC(2)는 0.864로 나타나 집단 수준의 변수로 합산하여 사용하는데 문제가 없는 것으로 판단하였다.

(2) 본사의 공식화 수준

다국적기업 자회사에 대한 본사의 공식화 수준은 Nohria and Ghoshal(1994)에 따라 ‘본사가 대부분의 업무에 대해 표준화된 규정 및 절차를 자회사에 적용시키려 하는 정도’, ‘가능한 여러 상황 하에서 취해져야 할 행위 및 절차를 규정하는 공식적인 매뉴얼이 존재하고 이에 따를 것이 요구되는 정도’, ‘자회사가 본사의 규정 및 방침을 위배하지 않도록 본사가 지속적으로 감독 하는 정도’ 등 3개 항목을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다(Cronbach's $\alpha=0.938$). 공식화 수준의 r_{wg} 는 0.891, ICC(1)은 0.138, ICC(2)는 0.878로 나타나 공식화 수준 역시 집단 수준의 변수로 합산하여 사용하였다.

(3) 본사의 규범적 통합 수준

다국적기업 자회사에 대한 본사의 규범적 통합 수준은 Nohria and Ghoshal(1994)에 따라 ‘본사 또는 다른 자회사에서 1년 이상 근무한 경험의 유무’, ‘최근 3년간 매년 한 차례 이상 본사 또는 다른 자회사를 방문한 경험의 유무’, ‘본사 또는 다른 자회사에 유용한 조언을 해주는 멘토의 유무’를 합산하여 측정하였다. 따라서 이 변수의 최댓값은 3, 최솟값은 0이다.

<표 1> 변수 측정항목

문화적응 스트레스
1. 한국과 본사국 간의 문화적 차이로 인한 애로사항이 없다. 2. 새로운 문화적 가치에 적응하는데 불편함을 느낀다. 3. 한국식 행위규범과 본사국식 행위규범 사이에 갈등을 느낄 때가 있다. 4. 서로 다른 문화 사이를 오가는 듯한 느낌이 들 때가 있다. 5. 회사생활 중에서 나의 고유한 문화적 가치를 유지하기 어려움을 느낄 때가 있다. 6. 회사생활 중에서 나의 문화적 정체성에 대해 혼란을 느낄 때가 있다.
상대적 박탈감
1. 본사 국적 임직원에 비해 한국인 임직원의 위상이 상대적으로 낮다고 생각한다. 2. 본사 국적 임직원에 비해 상대적으로 낮은 한국인 임직원의 위상에 대해 불만족스럽게 생각한다.
본사의 집권화 수준
한국자회사와 관계된 주요 의사결정 사항에 있어 본사(지역 본사 포함) 및 자회사가 영향을 미치는 정도 평가 1. 신제품/서비스 출시 2. 제품/서비스 디자인 변경 3. 제조 공정 또는 서비스 제공방식의 변경 4. 고위 간부 인사 및 경력개발
본사의 공식화 수준
1. 본사는 대부분 업무에 대해 표준화된 규정 및 절차를 자회사에게 적용시키려 한다. 2. 가능한 여러 상황 하에서 취해져야 할 행위 및 절차를 규정하는 공식적인 매뉴얼이 존재하고 이에 따를 것이 요구된다. 3. 본사는 자회사가 본사의 규정 및 방침을 위배하지 않도록 지속적으로 감독한다.
본사의 규범적 통합 수준
1. 본사 또는 기타 자회사에서 1년 이상 근무한 적이 있다. 2. 최근 3년간 매년 한 차례 이상 본사 또는 기타 자회사를 방문하였다. 3. 나에게 유용한 조언을 해주는 멘토가 본사 또는 기타 자회사에 있다.

V. 실증분석 결과

5.1 표본의 현황

본 연구에 사용된 다국적기업 자회사 현지 직원의 표본은 8개국 출신, 25개 다국적기업 자회사에 근무 중인 242명의 현지 직원(한국 국적의 직원)이다. 응답자의 성별은 남성 169명(69.83%), 여성 73명(30.17%)이고, 응답자의 연령과 현 직장 재직 기간은 <표 2>, 응답자의 직위는 <표 3>와 같다.

<표 2> 다국적기업 자회사 응답자의 연령과 재직기간

	최솟값	최댓값	평균	표준 편차
연령 (만 나이)	23.00	56.00	36.95	1.18
재직기간 (개월)	3.00	360.01	72.41	2.66

<표 3> 다국적기업 자회사 응답자의 성별 및 직위

	구성	빈도(명)	비율(%)
성 별	남	169	69.83
	여	73	30.17
직 위	대리	54	22.31
	과장	68	28.10
	차장	54	22.31
	부장	49	20.25
	임원	17	7.02

5.2 신뢰성과 타당성 검증

본 연구의 신뢰성과 타당성 검증을 위해 <표 4>와 같이 다항목으로 측정된 요인들을 대상으로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 하였으며, 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 측정모델의 적합도는 기준치인 normed $\chi^2(\chi^2/df)$ 가 3.0 미만, GFI, NFI 등이 0.9 이상, RMSR이 0.1 미만을 충족시키는 것으로 나타났다.

둘째, 측정항목들의 표준화된 요인부하량(SFL, Standardized Factor Loading) 값이 대부분 0.7 이상이고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($t > 8.843$).

셋째, 측정항목들의 집중 타당성(convergent validity)을 살펴보기 위해 평균 분산 추출지수(AVE, Average Variance Extracted)와 잠재요인 신뢰도(CR, Construct Reliability)를 계산하였다. 모든 AVE, CR값들이 기준(AVE > 0.5, CR > 0.7)을 충족시켜 각 요인의 측정항목들이 집중 타당성을 갖는 것으로 나타났다(Hair, Anderson, Tatham and Black, 1998).

<표 4> 신뢰성과 집중타당성 검증 결과^a

요인	SFL	<i>t</i>	AVE	CR
문화적응 스트레스				
문화적응 스트레스1	0.730			
문화적응 스트레스2	0.757	9.699	0.552	0.709
문화적응 스트레스3	0.826	10.508		
문화적응 스트레스4	0.750	10.327		
문화적응 스트레스5	0.641	8.843		
상대적 박탈감				
상대적 박탈감1	0.908		0.779	0.716
상대적 박탈감2	0.856	9.060		
집권화				
집권화1	0.844		0.761	0.786
집권화2	0.932	15.924		
집권화3	0.838	17.386		
공식화				
공식화1	0.926		0.836	0.882
공식화2	0.930	24.175		
공식화3	0.886	21.734		
$\chi^2_{(57)}=57.845(p=0.444)$; GFI=0.965, AGFI=0.944, NFI=0.973, RMSR=0.079				

^a GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index, NFI: Normed Fit Index, RMSR: Root Means Square Residual

넷째, 판별 타당성(discriminant validity)과 관련하여 판별 타당성 평가의 대상이 되는 두 잠재요인 각각의 AVE와 그 두 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하여 두 AVE가 모두 상관관계 제곱보다 크면 판별 타당성이 있다고 할 수 있다(Hair et al., 1998). 검증결과, <표 5>와 같이 본

연구에서 사용된 모든 변수의 AVE가 두 잠재요인 간의 상관관계 제공보다 크기 때문에 판별 타당성을 갖는 것으로 나타났다.

<표 5> 판별타당성 검증 결과^a

요인	1	2	3	4
1. 문화적응 스트레스	(0.552)			
2. 상대적 박탈감	0.147	(0.779)		
3. 집권화	0.017	0.050	(0.761)	
4. 공식화	0.002	0.010	0.002	(0.836)

^a 대각선 () 안의 수치는 AVE 값이며, 대각선 아래의 숫자는 요인 간 상관계수를 제공한 값임.

끝으로 본 연구의 내용 타당성(content validity)을 확보하기 위하여 다국적기업 자회사의 CEO 2명, 임원 2명, 중간관리자 4명과 인터뷰를 하였고, 국제경영과 조직 행동 분야 교수 3인과의 논의를 통해 설문 문항을 구성하였다.

5.3 무응답 편익과 동일방법 편익 검증

5.3.1 무응답 편익 검증

본 연구는 무응답 편익(non-response bias)로 인한 문제를 살펴보기 위해 분석에 사용된 전체 설문 중에서 설문 수집 기간 전반부에 수집한 25%(61부)의 설문(early respondents)과 설문 수집 기간 후반부에 수집한

25%(61부)의 설문(late respondents)을 비교하였다(Armstrong and Overton, 1977). 구체적으로 응답자의 연령, 재직 기간 등 인구통계학적 변수들과 문화적응 스트레스, 상대적 박탈감 등 분석에 사용된 주요 변수들을 대상으로 두 독립표본 t-test를 실시하였으며, 모든 변수에서 두 집단 간에 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다($p>0.05$). 따라서 본 연구에서 무응답 편지의 문제는 심각하지 않다고 판단하였다.

5.3.2 동일방법 편의 검증

본 연구는 동일방법 편의(common method bias)로 인한 문제를 줄이기 위하여 다음과 같은 사전적인 방법을 사용하였다. 첫째, 응답자의 신분을 익명으로 처리하고, 설문지에 응답한 내용은 연구 목적으로만 사용되는 점을 강조하여 최대한 솔직하게 응답하도록 유도하였다. 둘째, 설문지에서 변수들의 순서를 무작위로 배치하여 응답자가 주관적으로 변수 간의 관계를 예측하여 응답할 가능성을 감소시켰다(Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003).

동일방법 편의로 인한 문제는 사전적인 방법으로 완벽하게 해결할 수 없으므로 다음과 같은 사후적인 방법을 사용하였다.

첫째, Harman's single factor test를 실시하였다. 분석에 사용된 4개의 변수의 측정항목들을 투입하여 회전시키지 않은 요인분석(unrotated factor analysis)을 한 결과, 설명력을 가지고 있는($\text{eigenvalue}>1.0$) 4개의 요인이 추출되었으며, 가장 큰 설명력을 가진 요인이 전체 분산의 35.20%를 차지하고, 나머지 3개의 요인이 전체 분산의 46.75%를 차지하여 동일방법 편이의 문제를 발생시키는 하나의 general factor가 없음을 확인하였다(Podsakoff et al., 2003).

둘째, Lindell and Whitney(2001)에 따라 본 연구의 실증분석에는 포함되지 않았으나 다른 변수들과 유사한 방법으로 측정된 ‘자회사의 성과’를 마커 변수(marker variable)로 선정하였다(4개 항목, Cronbach's $\alpha=0.923$). 마커변수를 통제한 후 편 상관관계(partial correlation) 분석을 한 결과, 분석에 포함된 모든 변수가 여전히 통계적으로 유의하였기 때문에 동일방법 편의로 인한 문제는 심각하지 않다고 판단하였다.

5.4 상관관계 분석

실증분석에 사용된 변수들의 평균, 표준편차 및 변수 간의 상관관계는 <표 6>과 같다.

상관관계분석은 연구하고자 하는 변수 간 관련성을 분석하기 위해 사용된다. 즉 하나의 변수가 다른 변수와 관련성을 가졌는지 여부와, 관련성이 있다면 어느 정도 관련성이 존재하는지를 알아보고자 할 때 사용하는 분석 방법이다. 변수 간의 관련성 정도는 특정변수의 분산 중에서 공분산(covariance)이 어느 정도 되는가에 따라 결정된다. 일반적으로 상관계수의 절댓값이 0.2 이하라면 상관관계가 없거나 무시해도 되는 수준이며, 0.4 정도이면 약한 상관관계, 0.6 이상이면 강한 상관관계라고 할 수 있다(채서일, 2007). 본 연구에서 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스 간에는 상관계수의 절댓값이 0.3 정도로 매우 약한 상관관계가 있지만, 다른 변수 간의 상관계수 절댓값은 모두 0.2 이하로 상관관계가 없거나 무시해도 되는 수준인 것으로 나타났다.

<표 6> 평균, 표준편차, 상관관계^a (N=242)

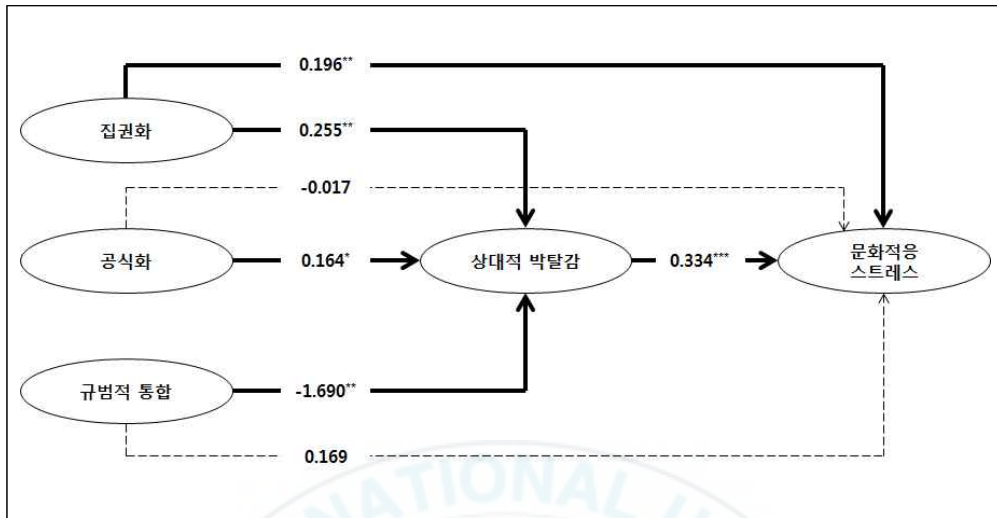
변수	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 문화적응 스트레스	3.526	1.304				
2. 상대적 박탈감	4.595	1.568	0.332**			
3. 집권화	5.087	1.481	-0.115	0.195**		
4. 공식화	5.813	1.350	0.031	0.096	-0.036	
5. 규범적 통합	1.153	1.021	-0.045	-0.188**	0.000	0.055

^a ** p<0.01. (양측 검증)

5.5 구조방정식 모형분석 결과

본 연구의 가설 검증을 위한 구조방정식 모형분석 결과는 <그림 2>와 같다.

a



^a 굵은 실선은 통계적으로 유의, 가는 점선은 유의하지 않음을 나타냄.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

<그림 2> 가설 검증 결과

가설 1은 다국적기업 본사의 집권화 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것이다. 실증분석 결과, 다국적기업 본사의 집권화 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=0.196$, $p<0.01$). 따라서 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 다국적기업 본사의 공식화 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것이다. 실증분석 결과, 다국적기업 본사의 공식화 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 지지되지 않았다.

가설 3은 다국적기업 본사의 규범적 통합 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 것이다. 실증분석 결과, 다국적기업 본사의 규범적 통합 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 지지되지 않았다.

가설 4는 다국적기업 본사의 집권화 수준과 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스 간의 정(+)의 관계를 상대적 박탈감이 매개할 것이라는 것이다. 실증분석 결과, 다국적기업 본사의 집권화 수준은 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감에 정(+)의 영향을 미치고($B=0.255$, $p<0.01$), 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감은 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=0.334$, $p<0.001$). 따라서 가설 4는 지지되었다.

가설 5는 다국적기업 본사의 공식화 수준과 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스 간의 정(+)의 관계를 상대적 박탈감이 매개할 것이라는 것이다. 실증분석 결과, 다국적기업 본사의 공식화 수준은 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감에 정(+)의 영향을 미치고($B=0.164$, $p<0.05$), 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감은 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=0.334$, $p<0.001$). 따라서 가설 5는 지지되었다.

가설 6은 다국적기업 본사의 규범적 통합 수준과 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스 간의 부(-)의 관계를 상대적 박탈감이 매개할 것이라는 것이다. 실증분석 결과, 다국적기업 본사의 규범적 통합 수준은 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감에 부(-)의 영향을 미치고($B=-1.690$, $p<0.01$), 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감은 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=0.334$, $p<0.001$). 따라서 가설 6 역시 지지되었다.

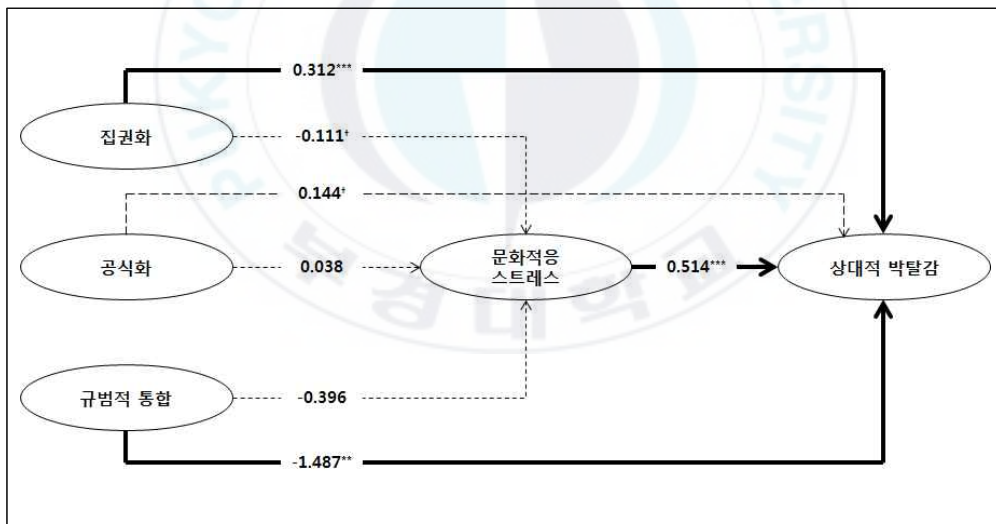
끝으로 가설 1과 가설 4를 통해 다국적기업 본사의 집권화 수준과 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스 간의 관계를 상대적 박탈감이 부분 매개하는 것을 확인할 수 있었다. 하지만 가설 2와 가설 5를 통해 다국적기업 본사의 공식화 수준과 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스 간의 관계는 상대적 박탈감이 완전매개하는 것으로 확인하였다. 또한, 가설 3과 가설 6에 의해 다국적기업 본사의 규범적 통합 수준과 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스 간의 관계 역시 상대적 박탈감이 완전매개하는 것으로 나타났다.

5.6 추가 분석 결과 (Robustness test)

본 연구에서는 이론적 배경을 바탕으로 도출한 6가지의 가설을 하나의 연구모형으로 제시하였다. 그중 공식화와 규범적 통합의 문화적응 스트레스에 대한 직접적인 관계에 대한 가설 2, 가설 3을 제외한 4개의 가설이 지지되었다. 하지만 본 연구모형이 반드시 최선은 아니다. 즉 본 연구 모형 외에 다른 대안모형(alternative model)이 존재할 수 있다.

본 연구모형의 적합도는 일반적인 기준을 모두 충족시키고 있으며, 본 연구에서 설정한 가설 중 매개효과에 대한 가설은 모두 지지되는 것으로 나타났다. 그러나 실증분석에서 규명한 ‘해외 자회사에 대한 본사의 통제 방식 → 상대적 박탈감 → 문화적응 스트레스’ 관계와 관련하여 ‘해외 자회사에 대한 본사의 통제 방식 → 문화적응 스트레스 → 상대적 박탈감’ 관계(역인과관계) 역시 존재할 가능성을 배제할 수 없다. 즉, 문화적응 스트레스를 받는 상태에서 상대적 박탈감을 더 느끼게 될 수도

있다(채정민·김종남, 2004). 따라서 본 연구는 Anderson and Gerbing(1988)에 따라 <그림 3>과 같이 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스 간의 역인과관계를 가정한 모형(대안모형)의 분석결과를 본 연구 모형의 분석결과와 비교하였다. 분석결과, 대안모형의 적합도는 $\chi^2_{(92)}=98.354(p=0.306)$, GFI=0.953, AGFI=0.930, NFI=0.956, RMSR=0.069로 나타나 연구모형의 적합도와 차이가 없었으나, 문화적응 스트레스가 본사의 통제 방식과 상대적 박탈감 간의 관계를 매개하는 효과가 없음을 확인할 수 있었다. 하지만 문화적응 스트레스가 상대적 박탈감에 유의한 영향을 미친다는 점을 고려하여 앞으로는 시차를 두고 두 변수의 관계를 분명히 할 필요가 있다.



^a 굵은 실선은 통계적으로 유의, 가는 점선은 유의하지 않음을 나타냄.

† $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

<그림 3> 추가 분석 결과 (대안모형)^a

VI. 결론

6.1 실증분석 결과에 대한 요약 및 논의

본 연구는 한국에서 경영활동을 수행하고 있는 다국적기업 해외 자회사에 대한 본사의 세 가지 통제방식(집권화, 공식화, 규범적 통합), 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스 간의 관계에 대한 것이다. 구체적으로 여섯 개의 가설을 통해 자회사에 대한 본사의 통제방식이 문화적응 스트레스에 미치는 직접효과와 간접효과 모두 살펴보았으며, 실증분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 다국적기업 본사의 집권화 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 직접적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 본사의 집권화 수준이 높아지면 현지 직원은 본국 출신 직원 및 제3국 출신 직원들을 주류라고 여기며 소외감, 정체성 혼란을 느끼는 등 문화적응 스트레스를 경험하게 된다. 따라서 지나치게 높은 수준의 집권화는 현지 직원들에게 부정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 확인하였다.

둘째, 다국적기업 본사의 공식화 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 본사가 해외 자회사에 대해 체계적이고 공식적인 시스템, 규정과 절차 등을 강조하는 공식화는 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 영향을 미치지 않았다. 통계적으로 유의하지는 않았지만 예상했던 가설과 반대로 본사의 공식화 수준은 문화적응 스트레스에 부(-)의 영향을 미쳐 공식화가

무조건 현지 직원에게 문화적응 스트레스를 일으키지는 않음을 예상할 수 있다.

셋째, 다국적기업 본사의 공식화 수준은 자회사 현지 직원의 문화적응 스트레스에 직접적으로 영향을 미치지 않았다. 즉 본사가 해외 자회사에 대해 목표, 미션, 가치관을 공유하게 하는 규범적 통합은 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 영향을 미치지 않는 것이다. 마찬가지로 통계적으로 유의하지는 않았지만 예상했던 가설과 반대로 규범적 통합 정도가 높다고 해도 문화적응 스트레스를 겪을 수 있음을 예상해 볼 수 있다.

넷째, 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감은 해외 자회사에 대한 본사의 집권화와 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스 간의 정(+)의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 즉 해외 자회사에 대한 본사의 집권화 수준은 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감에 정(+)의 영향을 미치고, 상대적 박탈감이 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해서, 해외 자회사에 대한 본사의 집권화 수준을 높이면 현지 직원들이 본국 출신 직원들과 제3국 출신 직원들에 대해 느끼게 되는 이기적 박탈감의 수준은 높아지게 되며, 상대적 박탈감을 느끼는 현지 직원은 다국적기업 본국 문화에 적응하는 데 어려움을 느끼게 되는 것이다.

다섯째, 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감은 해외 자회사에 대한 본사의 공식화와 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스 간의 정(+)의 관계를 매개 하는 것으로 나타났다. 즉 해외 자회사에 대한 본사의 공식화 수준은 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감에 정(+)의 영향을 미치고, 상대적 박탈감이 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 높은 수준의 공식화로 인한 역할갈등은

자회사 현지 직원들이 예외적인 업무에 대해 대처하는 데 어려움을 겪게 되고 높은 수준의 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스를 느끼게 되는 것이다.

여섯째, 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감은 해외 자회사에 대한 본사의 규범적 통합과 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스 간의 부(-)의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 즉 규범적 통합은 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감에 부(-)의 영향을 미치고, 상대적 박탈감이 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본사의 규범적 통합 정도가 증가할수록 현지 직원은 본국 및 제3국 출신 직원들과 친밀감과 신뢰감을 바탕으로 관계를 형성하게 된다. 그 결과 현지 직원들은 더욱 낮은 수준의 상대적 박탈감을 느끼고 이로 인해 더욱 낮은 수준의 문화적응 스트레스를 받게 되는 것이다.

따라서 다음과 같이 해외 자회사에 대한 다국적기업 본사의 통제방식과 현지 직원의 문화적응 스트레스 관계에서 상대적 박탈감의 매개 효과를 확인할 수 있었다.

먼저, 가설 1과 가설 4를 통해 상대적 박탈감이 해외 자회사에 대한 다국적기업 본사의 집권화 수준과 자회사 현지 직원들이 경험하게 되는 문화적응 스트레스 간의 정(+)의 관계를 부분매개한다는 것을 알 수 있었다. 즉 해외 자회사에 대한 본사의 집권화가 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 미치는 직접적인 효과뿐만 아니라 상대적 박탈감을 통해 문화적응 스트레스에 미치는 간접효과 역시 확인할 수 있었다.

또한, 가설 2와 가설 5를 통해 상대적 박탈감이 해외 자회사에 대한 다국적기업 본사의 공식화 수준과 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스 간의 정(+)의 관계를 완전매개한다는 것을 알 수 있었다. 해외 자회사에 대한 본사의 공식화가 현지 직원들의 문화적응 스트레스에

미치는 직접적인 효과는 확인할 수 없었지만, 상대적 박탈감을 통해 문화적응 스트레스에 미치는 간접효과는 확인할 수 있었다. 즉 해외 자회사에 대한 본사의 공식화 수준은 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감에 정(+)의 영향을 미치고, 상대적 박탈감이 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 가설 3과 가설 6을 통해 상대적 박탈감이 해외 자회사에 대한 다국적기업 본사의 규범적 통합 수준과 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스 간의 부(-)의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 해외 자회사에 대한 본사의 규범적 통합이 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 미치는 직접적인 효과는 확인할 수 없었지만 상대적 박탈감을 통해 문화적응 스트레스에 미치는 간접효과는 확인할 수 있었다. 즉 규범적 통합은 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감에 부(-)의 영향을 미치고, 상대적 박탈감이 자회사 현지 직원들의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결론적으로 본 논문에서는 해외 자회사에 대한 본사의 통제방식과 문화적응 스트레스 간의 관계를 바탕으로 한 상대적 박탈감의 역할에 주목하였다. 가설에서 제시한 매개모형을 분석한 결과, 상대적 박탈감이 해외 자회사에 대한 집권화 수준과 문화적응 스트레스 간의 관계를 부분매개하고, 공식화, 규범적 통합 수준은 문화적응 스트레스와의 관계를 완전매개한다는 것을 확인할 수 있었다. 즉 해외 자회사에 대한 본사의 통제방식으로 인해 현지 직원들이 상대적 박탈감을 느끼지 않을 때보다 상대적 박탈감을 경험할 때 더 많은 문화적응 스트레스를 겪게 된다는 것이다. 따라서 현지 직원들의 상대적 박탈감을 최소화할 수 있도록 절차 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성 등을 활용하여 현지 직원들이 공정한 대우를 받고 있다고 느끼도록 하는 것이 중요하다.

6.2 학문적, 실무적 시사점

6.2.1 학문적 시사점

실증분석 결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 해외 자회사에 대한 본사의 통제, 또는 본사와 해외 자회사 간의 관계를 다루었던 기존 연구들은 주로 조직 수준에서 자회사의 역할, 자회사의 자율성, 본사의 지분율 등과 자회사의 성과 간의 관계에 초점을 맞추어 왔다. 본 연구는 해외 자회사에 대한 본사의 통제가 자회사의 현지 직원들이 느끼는 개인 수준의 심리적인 측면(상대적 박탈감과 문화적응 스트레스)에 미치는 영향을 다루었다는 점에서 기존 연구들과 차별성을 갖는다.

둘째, 국제경영 및 조직 분야에서 통제 및 통제 방식을 다루었던 여러 기존 연구들은 통제의 부정적인 영향 또는 긍정적인 영향만을 집중적으로 다루어왔다. 본 연구는 통제 방식의 종류에 따라 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치는 경우(규범적 통합)와 부정적인 영향을 미치는 경우(집권화, 공식화)를 동시에 살펴본 연구로서 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 심리학, 사회학, 경제학 등의 분야에서 주로 연구가 이루어져 왔던 개념인 상대적 박탈감과 사회복지학, 심리학, 간호학 등의 분야에서 주로 연구가 이루어져 왔던 개념인 문화적응 스트레스를 국제경영 분야에서 다루는 학제 간 연구로서 의의가 있다.

특히, 사회학 분야에서 주로 연구되고 있는 준거집단 이론, 사회비교 이론, 대리인 이론, 사회 정체성 이론 등을 바탕으로 하여 본 논문의

이론적 기초를 튼튼히 하고 있다. 다양한 이론을 접목해 논거를 제시함으로써 자회사에 대한 본사의 통제방식(집권화, 공식화, 규범적 통합), 상대적 박탈감, 문화적응 스트레스 등을 여러모로 이해하고 활용할 수 있는 틀을 제공해준다.

또한, 국제경영 분야에서 대부분의 선행연구는 개인 및 조직 수준의 직무 스트레스와 같은 주제에 주목하였다. 하지만, 본 연구에서는 자회사 현지 직원들이 다국적 기업 본국의 문화에 적응하며 겪게 되는 문화적응 스트레스에 초점을 맞추며 이론적 논의를 확장하였다.

넷째, 지금까지 기존 연구들은 상대적 박탈감을 측정하는 항목이나 방법이 일정하지 않아 일관성 있는 결론을 도출하지 못한 한계점을 가지고 있다(박군석·한덕웅, 2003). 본 연구는 상대적 박탈감을 ‘본국 출신 또는 제3국 출신 임직원에 비해 한국인 임직원의 위상이 상대적으로 낮다고 생각하는 정도’, ‘본국 출신 또는 제3국 출신 임직원에 비해 상대적으로 낮은 한국인 임직원의 위상에 대해 불만족스럽게 생각하는 정도’의 2개 항목으로 측정하였다. 2개 항목은 각각 상대적 박탈감의 인지적인 요소(cognitive components, perceptions of deprivation)와 정서적인 요소(affective components, emotional responses to the situation)를 측정하는 것이다(Tropp and Wright, 1999). 여러 연구가 상대적 박탈감은 인지적인 요소와 정서적인 요소로 구분된다고 주장하였기 때문에(Cook, Crosby and Hennigan, 1977; Walker and Pettigrew, 1984) 본 연구에서 적절한 항목들을 통해 상대적 박탈감을 측정한 것으로 판단된다.

다섯째, 본 연구는 구조방정식 모형분석을 통해 해외 자회사에 대한 본사의 통제방식, 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스 간의 관계 및 구조를 전체적으로 살펴보았다. 이를 통해 자회사 현지 직원의 상대적 박탈감이 본사의 통제방식과 문화적응 스트레스 간의

관계를 매개하는 것과 본사의 통제방식이 문화적응 스트레스에 미치는 직접적인 효과를 규명하였다.

여섯째, 본 연구는 다양한 검증을 통해 실증분석 결과의 신뢰성을 확보하였다. 구체적으로 무응답 편倚, 동일방법 편倚로 인한 문제를 여러 방법을 통해 검증하였고, 추가로 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스 간에 역인과관계 가능성까지 검증하는 등 실증분석 결과를 해석하는 데 있어 신중을 기하였다.

6.2.2 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 다국적기업 본사의 경영자들은 집권화의 장단점을 고려하여 자회사에 대한 집권화 수준을 결정해야 할 것이다. 집권화를 통해 본사는 해외 자회사에 대한 획일적인 통제와 강력한 집행을 통해 경영의 효율성을 높일 수 있다. 그러나 본 연구에서 밝혀진 바와 같이 지나친 관여와 통제는 오히려 조직의 발전을 저해할 수 있다. 지나치게 높은 수준의 집권화는 자회사 현지 직원들이 본국 출신 직원들과 제3국 출신 직원들보다 상대적으로 박탈감을 느끼게 한다. 뿐만 아니라 집권화의 수준이 높은 경우에는 현지 직원들이 상대적 박탈감을 느끼지 않더라도 직접적으로 문화적응 스트레스를 겪을 수 있다는 사실에 주의를 기울여야 할 것이다.

둘째, 다국적기업 본사의 경영자들은 공식화의 장단점 역시 고려하여 자회사에 대한 공식화 수준을 결정해야 할 것이다. 공식화를 통해 본사는 해외 자회사에 근무하는 직원들의 역할갈등과 역할 모호성을 줄여 업무 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그러나 지나치게 높은 수준의

공식화는 자회사 현지 직원들이 본국 출신 직원들과 제3국 출신 직원들보다 상대적 박탈감을 느끼고 이는 곧 문화적응 스트레스로 이어질 수 있다는 것을 본 연구에서 확인할 수 있었다. 한편 통계적으로 유의하지는 않았지만, 본 논문에서 설정한 가설 2와는 반대로 공식화 수준이 현지 직원의 문화적응 스트레스에 부(-)의 영향을 미친 것으로 보아 적절한 수준의 공식화는 현지 직원들이 확실한 업무처리를 가능하게 하여 오히려 문화적응 스트레스를 덜 겪게 하는 것으로 예측해볼 수 있다. 따라서 적절한 수준의 공식화를 결정하는 것이 중요하다.

셋째, 다국적기업 본사 및 해외 자회사의 경영자들은 본사-자회사, 자회사-자회사 간은 공식·비공식적인 의사소통을 활성화하고, 자회사에 근무하는 현지 직원들에게 더욱 많은 해외근무(순환근무) 기회를 제공해야 할 것이다. 또한, 멘토링 제도 등을 적극적으로 실시하여 자회사의 현지 직원들이 다국적기업 전체의 목표와 가치관 등을 공유할 수 있도록 해야 할 것이다. 이와 같은 방법을 통해 자회사에 대한 본사의 규범적 통합 수준을 높인다면 자회사 현지 직원들의 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스를 낮출 수 있을 것이다. 하지만 규범적 통합의 단점 역시 생각해 볼 필요가 있다. 통계적으로 유의하지는 않았지만 본 논문에서 설정한 가설 3과는 반대로 규범적 통합 수준이 현지 직원의 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미친 것으로 미루어 보아 지나친 수준의 규범적 통합은 오히려 문화적응 스트레스를 발생시킬 수 있다고 짐작할 수 있다. 특히, 직무 관리체계가 충분히 구축되어 있지 않은 상태에서 부서 간, 직무별, 또는 위계 간 빈번한 상호작용은 직무수행에서 종업원들을 심각한 갈등에 빠뜨릴 수 있다는 연구가 다수 있다(예: 박삼식·심점숙, 2005; 오원경 외, 2013; 윤지예·김진모, 2010). 따라서 직무 관리체계가 확실히 잡혀 있지 않은 상태에서 본사-자회사, 자회사-자회사 간의 빈번한 상호작용은

자회사 현지직원들에게 문화적응 스트레스를 발생시킬 수도 있음에 유의해야할 것이다.

넷째, 해외 자회사의 경영자들은 현지 직원들의 상대적 박탈감을 여러모로 검토할 필요가 있다. 해외 자회사 근무 중인 현지 직원들은 국적이 다른 본국 출신 또는 제3국 출신 임직원에게 상대적인 박탈감을 느낄 수 있을 뿐만 아니라 국적이 같은 다른 현지 직원들에 대해서도 상대적으로 박탈감을 느낄 수 있다. 만약 다른 현지 직원들에 대해 상대적 박탈감을 느끼지 않으면서 본국 출신 또는 제3국 출신 임직원에게 대해서는 상대적 박탈감을 많이 느낀다면 가장 심각한 경우라고 할 수 있을 것이다. 이러한 경우는 본국 출신 또는 제3국 출신 직원들에 대해 무조건적인 거부 반응을 보이며 상대적 박탈감을 느끼는 경우이기 때문이다.

결국, 다국적기업 본사의 경영자들은 자회사에 대한 본사의 통제 방식(집권화, 공식화, 규범적 통합)의 장단점을 고려하여 적절한 수준의 통제 방식을 결정하고, 가능하다면 세 가지 통제방식을 상황에 따라 적절히 조합하여 경영의 효율성을 높이는 것이 좋을 것이다. 또한, 현지 직원들이 본국 출신 또는 제3국 출신 직원들에게 소외감 및 비주류의 감정을 느끼며 무조건적인 거부 반응을 보이지는 않는지 확인하여 적절한 수준의 규범적 통합을 달성하는 것이 필요할 것이다.

6.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 일반적으로 상대적 박탈감은 불평, 불만, 분개 등 부정적인 정서를 유발하는 것으로 알려져 있다. 따라서 본 연구는 상대적 박탈감이 문화적응 스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하고, 검증하였다. 그러나 추가 분석에서 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스 간의 역인과관계를 가정한 모델을 통해 문화적응 스트레스가 상대적 박탈감에 미치는 영향 역시 살펴보았다. 분석 결과, 문화적응 스트레스 역시 상대적 박탈감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 두 변수 간의 관계는 엄밀하게 시간의 경과라는 측면에서 살펴보면 더욱 분명해질 수 있으므로 향후에는 시차를 두고 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스를 측정할 필요가 있다.

둘째, 개인이 상대적 박탈감을 경험하면 문화적응 스트레스를 겪는 것처럼 초반에는 정신건강을 해치지만, 시간이 지날수록 상대적 박탈감을 경험하는 상황을 극복하려는 노력으로 이어질 수 있다. 이와 관련하여 박균석·한덕웅(2003)은 상대적 박탈감의 인지적인 요소만을 경험하고, 정서적인 요소를 경험하지 않는다면 자기 개선을 위한 긍정적인 노력으로 이어질 수 있다고 주장하였다. 따라서 향후에는 상대적 박탈감의 결과로써 문화적응 스트레스와 같은 부정적인 결과뿐만 아니라 자기 개선과 같은 긍정적인 결과를 고려할 필요가 있다.

셋째, 비슷한 맥락에서 자회사 현지 직원의 자기효능감, 희망, 복원력, 낙관주의 등과 같은 긍정심리자본은 집권화, 공식화와 같은 본사의 통제 방식 아래에서도 상대적 박탈감을 극복하고 문화적응 스트레스를 덜 겪게

하는 변수가 될 수 있다. 실제로 긍정심리자본 중 자기효능감은 업무 성과와 유의한 관련성이 있으며, 조직 내의 성과와 몰입을 결정하는 데 매우 강력한 설명력을 지니고 있다(Stajkovic and Luthans, 1998). 또한, 김영식과 권봉헌(2014)의 연구에서 긍정심리자본이 호텔직원의 조직신뢰와 직무 열의 간의 매개관계를 검증한 바가 있다. 따라서 이러한 긍정심리자본은 상대적 박탈감 대신 긍정적인 매개변수로 작용할 수도 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 해외 자회사에 근무 중인 현지 직원들의 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스에 미치는 영향을 살펴본 연구이다. 그러나 본국 출신 직원과 제3국 출신 직원들 역시 모국이 아닌 다른 국가에 있는 자회사에 근무하는 것이기 때문에 현지 직원들과 마찬가지로 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스를 겪을 수 있다. 따라서 향후에는 자회사에 근무 중인 현지 직원들뿐만 아니라 본국 직원과 제3국 직원들을 연구 대상에 포함할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 8개국 출신, 25개 다국적기업 자회사에서 근무 중인 현지 직원들을 대상으로 하고 있다. 출신 국가는 미국, 독일, 일본, 영국, 프랑스 등으로 한국보다 경제적으로 발전된 국가가 대부분을 차지하였다. 본 연구에서는 다루지 못했으나, 출신 국가의 경제발전 수준에 따라 현지 직원들이 느끼는 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스의 정도는 달라질 수 있을 것이다. 따라서 향후에는 경제발전 수준이 다양한 국가 출신 다국적기업 자회사들을 분석에 포함해 본국의 경제발전 수준에 따라 해외 자회사에 대한 본사의 통제 방식, 상대적 박탈감과 문화적응 스트레스 간의 관계가 달라지는가를 살펴볼 필요가 있다.

여섯째, 본 연구는 다국적기업의 해외 자회사에서 근무하고 있는 대리 직급 이상의 사무직 직원들만을 대상으로 하고 있다. 그러나 기존 연구에

따르면 직종(사무직, 생산직, 연구직)에 따라 직무 스트레스를 유발하는 요인(적성 불일치, 상사와의 관계 등)과 직무 스트레스로 인해 나타나는 증상(불안, 우울, 신체 증상)이 다른 것으로 나타났다(탁진국, 2002). 이러한 사실은 직무 스트레스의 경우뿐만 아니라 문화적응 스트레스의 경우에도 적용될 수 있으므로 앞으로는 사무직 외에 생산직 등 다른 직종의 직원들을 포함해 연구를 진행할 필요가 있다.

일곱 째, 해외 자회사에 대한 본사의 집권화, 공식화 수준이 높다고 해서 모든 현지 직원들이 문화적응 스트레스를 겪게 되는 것은 아니다. 다시 말하면 모든 본사의 통제가 현지 직원들의 문화적응 스트레스를 일으키는 것은 아닐 것이다. Nwadiora and McAdoo(1966)의 연구에 따르면 문화적응 스트레스의 정도는 주류 문화와 모국 문화의 유사한 정도에 따라 다르다고 하였다. 그래서 향후 연구에는 본사와 자회사 간의 문화가 얼마나 유사한지, 즉 본사-자회사 간의 문화적 거리, 심리적 거리 등에 따라 상대적 박탈감 및 문화적응 스트레스의 정도가 어떻게 달라지는지 연구할 필요가 있다. Hofstede(1980)가 제시한 네 가지(개인주의, 권력거리, 불확실성 회피, 남성성) 혹은 다섯 가지(네 가지 문화 차원에 장기지향성 추가) 문화 차원을 활용하여 연구하면 더욱 확장된 연구를 할 수 있을 것이다.

본 연구는 조사대상이 자회사 현지 직원(한국 국적 직원)으로 한정적이었으므로, 연구결과가 모든 다국적기업에 적용된다고 확신할 수 없다. 따라서 앞으로 더욱 다양한 다국적기업을 대상으로 연구를 확장해야 할 것이다. 또한, 상대적 박탈감이나 문화적응 스트레스 외의 변수를 사용하여 개인적 수준에서 다양한 연구를 진행할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 구자숙, 한준, 박찬웅(2008), 기업 내 임금분산의 선행요인 및 효과: 성과급의 임금분산 효과 및 임금분산의 의식과 태도에 대한 영향을 중심으로, **직업능력개발연구**, 제11권 제3호, 285-306.
- 김경묵(2005), 직급 간 임금 격차(Pay Dispersion) 결정 요인에 관한 연구: 토너먼트 이론 (Tournament Theory)의 검증, **조직과 인사관리연구**, 제29권 제2호, 161-200.
- 김민선, 석분옥, 박금란, 서영석(2010), 중국인 유학생들의 문화적응 스트레스와 우울 및 신체화의 관계: 부적응적 완벽주의와 적응적 완벽주의의 중재효과 검증, **한국심리학회지: 일반**, 제29권 제4호, 725-745.
- 김병구(2012), 한국기업의 해외 자회사 규모와 본사의 통제수준간의 관계에 관한 실증 연구, **산업경제연구**, 제25권 제2호, 1419-1441.
- 김정화(1996), 보건 의료조직의 내부 조직구조와 전문직의 직업만족도, **원광대학교 논문집**, 제32권 제1호, 275-298.
- 김영식, 권봉헌(2014), 호텔직원의 조직신뢰, 긍정심리자본, 직무열의에 관한 관계연구, **관광연구저널**, 제28권 제8호, 59-70.
- 김창수(1983), 상황모델에 의한 조직구조, 상황 및 조직유효성의 상호관련성에 관한 실증적 연구, 박사학위논문, 부산대학교 대학원
- 김한얼, 이진규(1993), 조직사회화과정에서 멘토의 역할, **경영학연구**, 22(2), 269-294.
- 김희경, 손연정, 이미라, 임경춘, 장혜경, 한수정 등(2010), 국내 중국 유학생의 문화적응 스트레스 영향 요인, **성인간호학회지**, 22(2), 143-153.

김형빈(2005), 행정정보화가 조직구조적 특성에 미치는 영향에 관한 분석:
부산광역시를 대상으로, **지방정부연구**, 제9권 제2호, 107-132.

박군석, 한덕웅(2003), 영호남인의 사회구조 요인 지각과 사회 정체성이 상
대박탈과 집합전략에 미치는 영향, **한국심리학회지: 사회 및 성격**,
제17권 제2호, 59-72.

박래효, 김경수(2006), 노동조합원의 노조특성에 대한 지각이 노동조합참여
에 미치는 영향: 상대적 박탈감, 사회 정체성, 집단효능감을 중심으
로, **인사·조직연구**, 제14권 제3호, 1-40.

배준영, 이강표(2012), 다국적기업 자회사 현지 직원 조직일체감의 선행요
인과 결과, **국제경영연구**, 제23권 제3호, 1-35.

배준영, 이강표(2014), 한국 제조기업의 개인, 집단성과급 수준이 직원들의
조직몰입에 미치는 영향: 외국인 지분의 조절효과, **국제경영연구**, 제
25권 제4호, 1-26.

서철현, 허양희 (2009), 조직사회화를 위한 멘토링의 기능이 항공사직원의
역할스트레스와 직무성과에 미치는 영향, **호텔경영학연구**, 18(1),
239-256.

손효과, 김성, 조대우(2015), 중국내 다국적기업 R&D 랩의 통제관리전략이
경영성과에 미치는 영향, **국제경영리뷰**, 제19권 제2권, 161-179.

신봉대(2000), 제약업체 산업재 판매원과 관리자 사이의 스트레스에 관한
연구, **계명연구논총**, 180, 177-155.

신재기(2000), 공식화된 과업환경과 직무 스트레스간의 관계: 통제위치의
조절역할을 중심으로, **정보학연구**, 제3권 21호, 177-189.

안병철(2009), 공공조직의 레드테이프 영향요인 연구, **지방정부연구**, 제13권
제3호, 49-66.

안세연, 원준희, 윤우진(2015), 다국적 기업의 해외 자회사에 대한 통제 메

- 커니즘이 자회사 조직의 분권화 수준에 미치는 영향, **국제경영연구**, 제26권 제3호, 95-123.
- 안희남, 황윤식(1996), 조직구조의 차원과 직무 스트레스의 상관관계에 관한 연구, **현대사회와 행정**, 제6권 제1호, 51-78.
- 양혜승(2015), 상대적 박탈감은 언제 발생하는가?, **한국방송학보**, 제29권 제6호, 137-171.
- 임희섭(1993), 상대적 박탈의 이론구성 및 측정에 관한 일 연구, **한국사회학회 1993 년도 후기 사회학대회 발표문 요약집**, 133-138.
- 장영철, Hal, G. and Black, J. S.(2000), 해외근무자의 개인적 특성과 이문화적응, 역할외 행동 및 조기귀환 의도와 의 관계에 대한 연구, **국제경영연구**, 제11권 제2호, 249-281.
- 장인모, 전순영(2015), 외국인 근로자의 조직 갈등이 조직성과에 미치는 문화적응 매개효과 연구, **대한경영학회지**, 제28권 제1호, 159-177.
- 전무경, 이기은(2014), 호텔산업의 비정규직 종업원들이 지각하는 임금 불공정성과 직무성과간의 관계에서 상사지원과 LMX의 조절효과에 관한 연구: 상대적 박탈감을 중심으로, **서비스경영학회지**, 제15권 제1호, 219-241.
- 정옥희(2013), 다문화가정 어머니의 문화적응 스트레스와 부모스트레스가 자녀의 학교생활적응에 미치는 영향, **임상사회사업연구**, 제10권 제2호, 22-37.
- 차종석 (2011), 조직사회화의 선행요인과 이직의도의 관계, **대한경영학회지**, 24(5), 2549-2569.
- 채정민, 김종남(2004), 북한이탈주민의 상대적 박탈감과 심리적 적응: 개인적 정체감과 사회적 정체감의 영향을 중심으로, **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 제18권 제1호, 41-63.

- 최순규, 이경훈(2005), 한국 다국적기업의 해외 자회사 통제수준 결정요인에 대한 탐색적 연구, **국제경영연구**, 제16권 제4호, 61-86.
- 탁진국(2002), 직종에 따른 직무 스트레스 원과 직무 스트레스에서의 차이, **한국심리학회지: 건강**, 제7권 제1호, 125-141.
- 한덕웅(1995), 집단행동 이론의 비판적 개관(Ⅱ): 집단 간 관계 이론을 중심으로, **한국심리학회지: 사회**, 제10권 제1호, 39-84.
- 허찬영, 박재옥(2008), 직무 스트레스 요인이 직무 스트레스 결과에 미치는 영향, **인적자원관리연구**, 제15권 제2호, 197-234.
- 현경자, 김연수(2012), 여성결혼이민자의 문화적응 스트레스와 지각된 사회적 지지가 우울에 미치는 효과: 사회적 지지의 직접 및 조절효과, **한국심리학회지: 여성**, 제17권 제4호, 653-677.
- 홍소식(2010), 최고경영자의 변혁적 리더십과 조직의 혁신성향간의 관계에 관한 연구, **인적자원개발연구**, 제13권 제1권, 99-129.
- Agarwal, S.(1999), "Impact of Job Formalization and Administrative Controls on Attitudes of Industrial Salespersons," *Industrial Marketing Management*, 28, 359-368.
- Aiken, M. and J. Hage.(1966), "Organizational Alienation: a Comparative Analysis," *American Sociological Review*, 31(4), 479-509.
- Aleksynska, M.(2011), "Relative Deprivation, Relative Satisfaction, and Attitudes towards Immigrants: Evidence from Ukraine," *Economic Systems*, 35(2), 189-207.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W.(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S.(1977), "Estimating Nonresponse

- Bias in Mail Surveys,” *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Ashforth, B. E. and Mael, F.(1989), “Social Identity Theory and the Organization,” *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Barnard, C.(1939), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barner Rasmussen, W., and Björkman, I.(2007). “Language Fluency, Socialization and Inter-unit Relationships in Chinese and Finnish Subsidiaries,” *Management and Organization Review*, 3(1), 105-128.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1989), *Managing across Borders : The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beamish, P. W.(1985), “The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries,” *Columbia Journal of World Business*, 20(3), 13-19.
- Beamish, P. W.(1993), “The Characteristics of Joint Ventures in the People’s Republic of China,” *Journal of International Marketing*, 1(2), 29-48.
- Berry, J. W., Kim, U., Minde, T. and Mok, D.(1987), “Comparative Studies of Acculturative Stress,” *International Migration Review*, 21(3), 491-511.
- Berry, J. W.(1990), “Psychology of Acculturation: Understanding Individuals Moving between Culture,” in Brislin, R. W. (Ed.), *Applied Cross-cultural Psychology*, Newbury Park, CA: Sage,

232-253.

- Berry, J. W. (1997), "Immigration, Acculturation, and Adaptation," *Applied psychology*, 46(1), 5-34.
- Berry, J. W. (2005), "Acculturation: Living Successfully in Two Cultures," *International journal of intercultural relations*, 29(6), 697-712.
- Berry, J. W., Phinney, J. S., Sam, D. L. and Vedder, P.(2006), "Immigrant Youth: Acculturation, Identity, and Adaptation," *Applied psychology*, 55(3), 303-332.
- Bernstein, M. and Crosby, F.(1980), "An Empirical Examination of Relative Deprivation Theory," *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 442-456.
- Bhugra, D.(2003), *Migration and Depression. Acta Psychiatrica Scandinavica* 108(Suppl. 418), 67-72.
- Birkinshaw, J., Hood, N. and Jonsson, S.(1998), "Building Firm-specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.
- Birkinshaw, J. and Morrison, A. J.(1995), "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-753.
- Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P. and Arvidsson, N.(2000), "Consequences of Perception Gaps in the Headquarters - Subsidiary Relationship," *International Business Review*, 9(3), 321-344.
- Cook, T. D., Crosby, F. and Hennigan, K. M.(1977), "The Construct Validity of Relative Deprivation," *Social Comparison Processes:*

- Theoretical and Empirical Perspectives*, 307, 333.
- Coleman, J. S.(1990), "Foundations of social capital theory," *Cambridge, Mass: Belknap*.
- Crockett, L. J., Iturbide, M. I., Stone, R. A. T., McGinley, M., Raffaelli, M. and Carlo, G.(2007), "Acculturative Stress, Social Support, and Coping: Relations to Psychological Adjustment among Mexican American College Students," *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 13(4), 347-355.
- Crosby, F.(1976), "A Model of Egotistical Relative Deprivation," *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Crosby, F.(1979), "Relative Deprivation Revisited: A Response to Miller, Bolce, and Halligan," *American Political Science Review*, 73(01), 103-112.
- Daft, R. L. (2004), "Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management," *The Academy of Management Executive*, 18(4), 117-121.
- D'Ambrosio, C. and Frick, J. R.(2007), "Income Satisfaction and Relative Deprivation: An Empirical Link," *Social Indicators Research*, 81(3), 497-519.
- Davis, J. A.(1959), "A Formal Interpretation of the Theory of Relative Deprivation," *Sociometry*, 22(4), 280-296.
- Dewar, R. and Werbel, J.(1979), "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 426-448.
- Dewhurst, M., Harris, J. and Heywood, S.(2011), "Understanding Your

- 'Globalization Penalty'," *McKinsey Quarterly*, 3, 12-15.
- Doz, Y. L., and Prahalad, C. K.(1981). "Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs," *Sloan Management Review*, 23(1), 15-29.
- Du, J. and Choi, J. N.(2010), "Pay for Performance in Emerging Markets: Insights from China," *Journal of International Business Studies*, 41(4) , 671-689.
- Edström, A. and Galbraith, J. R.(1977), "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.
- Eisenhardt, K. M.(1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Ellemers, N.(2002), "Social Identity and Relative Deprivation," *Relative Deprivation: Specification, Development, and Integration*, 239-264.
- Festinger, L.(1954), A Theory of Social Comparison Processes, *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Finch, B. K., Kolody, B. and Vega, W. A.(2000), "Perceived Discrimination and Depression among Mexican-Origin Adults in California," *Journal of Health and Social Behavior*, 3, 295-314.
- Finch, B. K. and Vega, W. A. (2003), "Acculturation Stress, Social Support, and Self-rated Health among Latinos in California," *Journal of Immigrant Health*, 5(3), 109-117.
- Finlay, W., Martin, J. K., Roman, P. M. and Blum, T. C.(1995), "Organizational Structure and Job Satisfaction: Do Bureaucratic Organizations Produce more Satisfied Employees?" *Administration*

- & Society*, 27(3), 427-450.
- Fry, L. W. and Slocum, J. W.(1984), "Technology, Structure, and Workgroup Effectiveness: A Test of a Contingency Model," *Academy of Management Journal*, 27(2), 221-246.
- Ghoshal, S. and Nohria, N.(1989), "Internal Differentiation within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Ghoshal, S. and Nohria, N.(1993), "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations," *Sloan Management Review*, 34(2), 23-35.
- Ghoshal, S., and Nohria, N.(1997), "The Differentiated MNC: Organizing Multinational Corporation for Value Creation," *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
- Gil, A. G., Vega, W. A. and Dimas, J. M.(1994), "Acculturative Stress and Personal Adjustment among Hispanic Adolescent Boys," *Journal of Community Psychology*, 22(1), 43-54.
- Greenberg, J. and Baron, R. A.(1993), *Behaviour in Organizations: Understanding and managing the human side of work*, Allyn and Bacon.
- Gudykunst, W. B. and Kim, Y. Y.(1992), *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, 19, New York: McGraw-Hill.
- Hall, R. H.(1991), *Organizations : Structure, Process, and Outcomes*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C.(1998),

- Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hedlund, G.(1993), "Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation. In S. Ghoshal & E. Westney (Eds.)," *Organization Theory and the Multinational Corporation*. London: Macmillan, 211 - 236.
- Hempel, P. S., Zhang, Z-X. and Han, Y.(2012), "Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization," *Journal of Management*, 38(2), 475-501.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*, Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Hogg, M. A.(2006), Social Identity Theory, *Contemporary Social Psychological Theories*, 13, 111-1369.
- Hovey, J. D.(2000), "Acculturative Stress, Depression, and Suicidal Ideation in Mexican Immigrants," *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 6(2), 134-151.
- Hovey, J. D. and Magana, C. G.(2002), "Cognitive, Affective and Physiological Expressions of Anxiety Symptomatology among Mexican Migrant Farmworkers: Predictors and Generational Differences," *Community Mental Health Journal*, 38(3), 223-237.
- Hyll, W. and Schneider, L.(2014), "Relative Deprivation and Migration Preferences," *Economics Letters*, 122(2), 334-337.
- Hage, J. and Aiken, M.(1967, June), "Relationship of Centralization to other Structural Properties," *Administrative Science Quarterly*.
- Jayasuriya, H., Koonchanok, N. M., Geahlen, R. L., McLaughlin, J. L.,

- and Chang, C. J.(1992), "Emodin, a Protein Tyrosine Kinase Inhibitor from Polygonum Cuspidatum," *Journal of Natural Products*, 55(5), 696-698.
- Klein, K. J. and Kozlowski, S. W.(2000), "From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research," *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Kosic, A.(2004), "Acculturation Strategies, Coping Process and Acculturative Stress," *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 269-278.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S.(1984), "Coping and Adaptation," *The Handbook of Behavioral Medicine*, 282-325.
- Lecraw, D. J.(1984), "Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries," *Journal of International Business Studies*, 14(1), 27-43.
- Lee, C. and Beamish, P. W.(1995), "The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDCs," *Journal of International Business Studies*, 26(3), 637-654.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. and Powell, G. N.(1983), "The Availability and Helpfulness of Socialization Practices," *Personnel Psychology*, 36(4), 857-866.
- Lubliner, M.(1978), Employee Orientation, *Personnel Journal*, 57(4), 207-208.
- Luo, Y., Shenkar, O. and Nyaw, M.(2001), "A Dual Parent Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons from a Developing Economy," *Journal of International*

- Business Studies*, 32(1), 41-58.
- Lindell, M. K. and Whitney, D. J.(2001), "Accounting for Common Method Variance in Cross-sectional Research Designs," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Mael, F. and Ashforth, B. E.(1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. and Tetrick, L. E.(1992), "Identifying Organizational Identification," *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.
- Martinez, J. I. and Jarillo, J. C.(1989), "The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489-514.
- Matteson, M. T. and Ivancevich, J. M.(1979), "Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model," *Academy of Management Review*, 4(3), 347-357.
- Merton, R. K. and Kitt, A. S.(1950), "Contributions to the Theory of Reference Group Behavior," *Continuities in Social Research Studies in the Scope and Method of "The American Soldier". Glencoe: Free Press.[Links]*.
- Mishra, S. and Novakowski, D.(2016), "Personal Relative Deprivation and Risk: An Examination of Individual Differences in Personality, Attitudes, and Behavioral Outcomes," *Personality and Individual Differences*, 90, 22-26.
- Morris, J., Steers, R. and Koch J.(1979), "Influence of Organization

- Structure on Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Groupings,” *Academy of Management Journal*, 22(1), 58-71.
- Mudambi, R. and Navarra, P.(2004), “Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-seeking within MNCs,” *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406.
- Nicholson, P. and S. Goh.(1983), “The Relationship of Organization Structure and Interpretational Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments,” *Academy of Management Journal*, 26(1), 148-155.
- Nobel, R. and Birkinshaw, J.(1998), “Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations,” *Strategic Management Journal*, 19(5), 479-496.
- Nohria, N. and Ghoshal, S.(1994), “Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-subsidiary Relations,” *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- O'Donnell, S. W.(2000), “Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?” *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- Oldham, G. R. and Hackman, J. R.(1981), “Relationships between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks,” *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83.
- Organ, D. W. and Greene, C. N.(1981), “The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach,” *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 237-252.

- Ouchi, W. G.(1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ouchi, W. G.(1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Parasuraman, S. and Alutto, J. A.(1984), "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model," *Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350.
- Parsons, T.(1956), "A Sociological Approach to the Theory of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63-85.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y. and Podsakoff, N. P.(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J. and Todor, W. D.(1986), "Effects of Organizational Formalization on Alienation Among Professionals and Nonprofessionals," *Academy of Management Journal*, 29(4), 820-831.
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L.(1981), "An Approach to Strategic Control in MNCs," *Sloan Management Review*, 22(4), 5-13.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C.(1968), "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C.(1969), "The

- Context of Organization Structures,” *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114.
- Quincy, T. S.(2006), “Reinvigorating Relative Deprivation: A New Measure for a Classic Concept,” *Social Science Research*, 35(3), 779-802.
- Rainey, H. G.(1997). “The ‘How Much Process is Due?’ Debate: Legal and Managerial Perspectives,”. *Handbook of Public Law and Administration*, ed. P. Cooper and C. Newland, 237, 53.
- Redfield, R., Linton, R. and Herskovits, M. J.(1936), “Memorandum for the Study of Acculturation,” *American Anthropologist*, 38(1), 149-152.
- Hall R.(1982), “Organization Size Complexity, and Formalization,” *American Sociological Review*.
- Robbins, S. P.(1990). *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*, 3/e. Pearson Education India.
- Rousseau, D. M.(1978), “Characteristics of Departments, Positions, and Individuals: Contexts for Attitudes and Behavior,” *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 521-540.
- Runciman, W. G.(1966), *Relative Deprivation and Social Justice*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Sandhu, D. S. and Asrabadi, B. R.(1994), “Development of an Acculturative Stress Scale for International Students: Preliminary Findings,” *Psychological Reports*, 75(1), 435-448.
- Schuler, R.(1980), “A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making,” *Academy of Management*

Journal, 23, 331-340.

- Seibert, S. E., Silver, S. R. and Randolph, W. A.(2004), "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Smart, J. F. and Smart, D. W.(1994), "The Rehabilitation of Hispanic Experiencing Acculturative Stress," *Journal of Rehabilitation*, October/November/December 60(4), 8-12.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., and Bialosiewicz, S.(2012), "Relative Deprivation a Theoretical and Meta-analytic Review," *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 203-232.
- Sosik, J. J and Godshalk, V. M.(2000), "Leadership Styles, Mentoring Functions Received and Job-Related Stress, A Conceptual Model and Preliminary Study," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 365-390.
- Stajkovic, A. D. and Luthans, F.(1998), "Self-efficacy and Work-related Performance: A Meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stark, O.(1984), "Rural-to-urban Migration in LDCs: A Relative Deprivation Approach," *Economic Development and Cultural Change*, 32(3), 475-486.
- Stark, O. and Taylor, J. E.(1989), "Relative Deprivation and International Migration," *Demography*, 26(1), 1-14.
- Stark, O. and Taylor, J. E.(1991), "Migration Incentives, Migration Types: The Role of Relative Deprivation," *The Economic Journal*,

101(408), 1163-1178.

- Stark, O., & Wang, Y. Q.(2000), "A Theory of Migration as a Response to Relative Deprivation," *German Economic Review*, 1(2), 131-143.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A. and Williams, R. M., Jr.(1949), *The American Soldier: Vol. 1. Adjustment during Army Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Tajfel, H.(1978), The Achievement of Group Differentiation, In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, London: Academic Press, 77-98.
- Tajfel, H.(1982), Instrumentality, Identity and Social Comparisons, In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge, England: Cambridge University Press, 483-507.
- Tajfel, H., & J. C. Turner(1986), The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Ed.), *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd ed., Chicago: Nelson-Hall, 7-24.
- Tolman, E. C.(1943), "Identification and the Post-war World," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), 141-148.
- Tripathi, R. C., & Srivastava, R.(1981), "Relative Deprivation and Intergroup Attitudes," *European Journal of Social Psychology*, 11(3), 313-318.
- Tropp, L. R. and Wright, S. C.(1999), "Ingroup Identification and Relative Deprivation: An Examination across Multiple Social

- Comparisons,” *European Journal of Social Psychology*, 29(5-6), 707-724.
- Tsai, W., & Ghoshal, S.(1998). “Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks,” *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Turner, J. C.(1982), Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group. In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge, England: Cambridge University Press, 15-40.
- Turner, J. C. (1984), Social Identification and Psychological Group Formation, In H. Tajfel(Ed.), *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*, Cambridge, England: Cambridge University Press, 518-538.
- Van Maanen, J. and Schein, E. H.(1979), “Toward a Theory of Organizational Socialization,” in Staw, B. N. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press, 209-264.
- Viator, R. E.(2001), “The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with Role Stress and Related Job Outcomes,” *Accounting, Organizations and Society*, 26, 73-93.
- Walker, I. and Pettigrew, T. F.(1984), “Relative Deprivation Theory: An Overview and Conceptual Critique,” *British Journal of Social Psychology*, 23(4), 301-310.
- Walker, I. and Smith, H. J.(2002), “Fifty Years of Relative Deprivation Research,” *Relative Deprivation: Specification, Development, and*

Integration, 1-9.

- Wang, C. C. and Mallinckrodt, B.(2006), "Acculturation, Attachment, and Psychosocial Adjustment of Chinese/Taiwanese International Students," *Journal of Counseling Psychology*, 4, 422-433.
- Wei, M., Heppner, P. P., Mallen, M. J., Ku, T., Lian, K. Y. and Wu, T.(2007), "Acculturative Stress, Perfectionism, Years in the United States, and Depression among Chinese International Students," *Journal of Counseling Psychology*, 54(4), 385-394.
- Welch, E. W. and S. K. Pandey(2007), "E-Government and Bureaucracy : Toward a Better Understanding of Intranet Implementation and its Effect on Red Tape." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 379-404.
- Williams, C. L. and Berry, J. W.(1991), "Primary Prevention of Acculturative Stress among Refugees: Application of Psychological Theory and Practice," *American Psychologist*, 46(6), 632-641.
- Yan, A. and Gray, B.(1996), "Linking Management Control and Interpartner Relationship with Performance in US-Chinese Joint Ventures," in John, C. and Lu, Y. (Eds.), *Management Issues in China: International Enterprises*, London: Routledge, 106-127.
- Yan, A. and Gray, B.(2001), "Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures," *Journal of Management Studies*, 38(3) , 393-416.
- Yitzhaki, S.(1979), "Relative Deprivation and the Gini Coefficient," *Quarterly Journal of Economics*, 93(2), 321-324.
- Zeitz, G.(1983), "Structural and Individual Determinants of Organization

Morale and Satisfaction,” *Social Forces*, 61(4), 1088–1108.



설 문 지

안녕하십니까?

저는 부경대학교 FTA비즈니스 전공 석사과정에 재학 중인 학생으로서 석사학위 논문을 준비하고 있습니다.

“다국적기업 자회사 근무 임직원”에 관한 연구를 위해 귀하께 설문을 부탁드립니다.

본 조사는 응답자의 신분을 노출할 만 한 질문을 포함하고 있지 않으며, 응답하신 내용은 오직 연구 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다.

귀하의 솔직하고 성의 있는 응답이 연구에 많은 도움이 될 것입니다.
성의 있는 답변과 협조에 감사드립니다.

예상 소요시간은 약 10분입니다.

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2015년 6월



- 지도교수: 배준영 (부경대학교 국제통상학부 교수)
- 연 구 자: 이지인 (부경대학교 국제통상학부 석사과정)
- 주 소: (608-737) 부산광역시 남구 용소로 45
- 전 화: 010-2525-4284
- 팩 스: 051-629-5754
- 이 메 일: jiin629@pukyong.ac.kr

2. 다음은 귀사(한국자회사)의 한국 내 평판과 관련된 문항입니다.

1. 사람들은 내가 다니고 있는 회사에 대해 대체로 좋게 생각한다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
2. 내가 다니고 있는 회사는 전반적으로 사람들로부터 존경받는 회사이다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
3. 내가 다니고 있는 회사에 대해 가족 및 친구들과 이야기할 때 그들은 종종 회사에 대해 호의적인 태도를 보인다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
4. 내가 다니고 있는 회사는 근무하기에 좋은 직장으로 인정받는다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
5. 내가 다니고 있는 회사는 업계 최고 중 하나로 평가받는다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦

II. 다국적 기업 본사와 한국자회사 간 관계에 관련된 문항입니다. 여기에서 본사는 다국적기업 전체 본사(corporate headquarters)와 더불어 한국자회사에 대해 권한을 행사하는 지역 본사(regional headquarters)를 포괄합니다.

3. 한국자회사에 관계된 다음의 주요 의사결정 사항에 있어 본사(지역 본사 포함) 및 자회사가 영향을 미치는 정도를 평가해 주십시오. (1: 본사가 독자적으로 결정. 4: 본사 및 자회사가 대등한 정도의 영향을 미침. 7: 자회사가 독자적으로 결정)

1. 신제품/서비스 출시	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
2. 제품/서비스 디자인 변경	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
3. 제조 공정 또는 서비스 제공방식의 변경	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
4. 고위 간부 인사 및 경력개발	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦

4. 본사 규정과 관련된 다음 문항에 대한 귀하의 견해를 평가해 주십시오 (1점: 전혀 그렇지 않다. 4점: 보통이다. 7점: 매우 그렇다.)

1. 본사는 대부분 업무에 대해 표준화된 규정 및 절차를 자회사에 적용시키려 한다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
2. 가능한 여러 상황 하에서 취해져야 할 행위 및 절차를 규정하는 공식적인 매뉴얼이 존재하고 이에 따를 것이 요구된다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
3. 본사는 자회사가 본사의 규정 및 방침을 위배하지 않도록 지속적으로 감독한다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦

5. 다음 질문에 대한 귀하의 경험을 “예” 또는 “아니오”로 표기해 주십시오.

1. 본사 또는 기타 자회사에서 1년 이상 근무한 적이 있다.	① 예 ② 아니오
2. 최근 3년간 매년 한 차례 이상 본사 또는 기타 자회사를 방문하였다.	① 예 ② 아니오
3. 나에게 유용한 조언을 해주는 멘토가 본사 또는 기타 자회사에 있다.	① 예 ② 아니오

6. 다음은 본사 국적 임직원 및 한국인 임직원의 상대적 처지와 관련된 문항입니다. 여기에서 본사 국적 임직원이란 다국적기업 전체 본사(corporate headquarters) 소재국 국적의 임직원(주재원[expatriate] 포함)을 지칭합니다 (1점: 전혀 그렇지 않다. 4점: 보통이다. 7점: 매우 그렇다.)

1. 본사 국적 임직원에 비해 한국인 임직원의 위상이 상대적으로 낮다고 생각한다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
2. 본사 국적 임직원에 비해 상대적으로 낮은 한국인 임직원의 위상에 대해 불만족스럽게 생각한다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦

7. 다음은 한국 및 본사 소재국 간 문화적 차이와 관련된 문항입니다 (1점: 전혀 그렇지 않다. 4점: 보통이다. 7점: 매우 그렇다.)

1. 한국과 본사국 간의 문화적 차이로 인한 애로사항이 없다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
2. 새로운 문화적 가치에 적응하는데 불편함을 느낀다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
3. 한국식 행위규범과 본사국식 행위규범 사이에 갈등을 느낄 때가 있다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
4. 서로 다른 문화 사이를 오가는 듯한 느낌이 들 때가 있다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
5. 회사생활 중에서 나의 고유한 문화적 가치를 유지하기 어려움을 느낄 때가 있다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
6. 회사생활 중에서 나의 문화적 정체성에 대해 혼란을 느낄 때가 있다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦

8. 다음은 귀하에 대한 귀사(한국자회사)의 처우와 관련된 문항입니다 (1점: 전혀 그렇지 않다. 4점: 보통이다. 7점: 매우 그렇다.)

1. 회사는 회사 발전에 대한 나의 공헌을 높이 평가한다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
2. 회사는 나의 불만사항을 무시할 것이다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
3. 회사는 나의 안녕에 적극적인 관심을 가진다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
4. 내가 아무리 좋은 성과를 올리더라도, 회사는 알아주지 않는다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
5. 회사는 나의 전반적인 업무만족도에 관심을 갖지 않는다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
6. 회사는 나에 대한 배려를 거의 보이지 않는다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦

9. 다음은 귀하의 외국어 의사소통 관련 문항입니다. 여기에서 외국어란 회사공용어(예: 영어) 또는 본사국 언어를 지칭합니다.

1. 나는 외국어로 소통하는데 불안감을 느낀다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦
2. 외국어로 소통 시, 나의 뜻을 제대로 전달하기가 어렵다고 느낀다.	①...②...③...④...⑤...⑥...⑦

10. 다음은 귀사(한국자회사)에 관한 문항입니다.

- (1) 귀사의 사명은?
- (2) 귀사의 본사 소재국(전체 본사; corporate headquarter)은?
- (3) 귀사의 설립방식은? ☐신설(새로운 법인 설립) ☐인수합병(한국 내 기존 법인 인수)
- (4) 귀사 최고경영자(CEO)의 국적은? ☐한국 국적 ☐본사 국적 ☐제3국 국적

귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 귀하께 진심으로 감사드립니다.