

경영학석사 학위논문

해외진출기업의 인사제도가 현지직원들의  
조직몰입에 미치는 영향  
-베트남진출 한국기업과 여타 외국기업 비교 연구-



2012년 8월

부경대학교 대학원

경영학 전공

Le Viet Phuong Thao

경영학석사 학위논문

# 해외진출기업의 인사제도가 현지직원들의 조직몰입에 미치는 영향

-베트남진출 한국기업과 여타 외국기업 비교 연구-

지도교수 김영조

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.

2012년 8월

부경대학교 대학원

경영학 전공

Le Viet Phuong Thao

# Le Viet Phuong Thao의 경영학석사 학위논문을 인준함

2012년 8월



주심 경영학박사 김창완 (인)

위원 경영학박사 류태모 (인)

위원 경영학박사 김영조 (인)

## 목 차

|             |    |
|-------------|----|
| 표 목차 .....  | iv |
| 그림 목차 ..... | v  |
| 요약문 .....   | vi |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 제 1 장 서 론 .....             | 1  |
| 제 1 절 연구의 필요성 및 연구 목적 ..... | 1  |
| 제 2 절 연구의 방법 및 구성 .....     | 5  |
| 제 2 장 이론적 배경 및 가설도출 .....   | 7  |
| 제 1 절 인적자원관리 제도 .....       | 7  |
| 가. 선발관리 엄격성 .....           | 9  |
| 나. 현지인 고용 비율 .....          | 10 |
| 다. 교육훈련에 대한 투자 .....        | 11 |
| 라. 보상수준 및 인센티브 .....        | 12 |
| 마. 승진기회 .....               | 13 |
| 제 2 절 조직공정성 지각 .....        | 15 |
| 가. 분배 공정성 .....             | 16 |
| 나. 절차 공정성 .....             | 18 |
| 다. 상호작용 공정성 .....           | 19 |

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| 제 3 절 조직몰입 .....                   | 20     |
| 가. 인사제도와 조직몰입 간의 관계 .....          | 21     |
| 나. 조직공정성 지각과 조직몰입 간의 관계 .....      | 23     |
| 다. 조직공정성 지각의 매개 효과 .....           | 24     |
| <br>제 3 장 연구방법 .....               | <br>27 |
| 제 1 절 변수의 조작적 정의 및 측정 .....        | 27     |
| 가. 인사제도 .....                      | 27     |
| 나. 조직공정성 지각 .....                  | 32     |
| 다. 조직몰입 .....                      | 32     |
| 제 2 절 조사설계 및 분석방법 .....            | 34     |
| 가. 조사설계 및 자료수집 .....               | 34     |
| 나. 설문지의 구성 .....                   | 36     |
| 다. 분석방법 .....                      | 38     |
| <br>제 4 장 실증분석 .....               | <br>39 |
| 제 1 절 표본의 특성 .....                 | 39     |
| 제 2 절 타당성 및 신뢰성 분석 .....           | 41     |
| 가. 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석 .....         | 41     |
| 나. 국가 간 차이 분석(t-test)결과 .....      | 44     |
| 다. 국가별 인사제도 차이 분석(t-test)결과 .....  | 46     |
| 라. 국가에 따른 인적자원관리 시스템의 차이 분석 결과 ... | 48     |
| 마. 변수간의 상관관계 .....                 | 52     |
| 제 3 절 가설 검증 결과 .....               | 54     |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 제 5장 결 론 .....             | 62 |
| 제 1 절 연구결과의 요약 .....       | 62 |
| 제 2 절 시사점 및 한계점 .....      | 64 |
| 가. 시사점 .....               | 64 |
| 나. 연구의 한계점 및 향후 연구과제 ..... | 65 |
| 참고문헌 .....                 | 67 |
| Abstract .....             | 75 |
| 설문지 .....                  | 78 |



## < 표 목 차 >

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <표 1> 조직공정성 지각 설문 항목 .....                              | 31 |
| <표 2> 조직몰입 설문 항목 .....                                  | 33 |
| <표 3> 설문지 구성 .....                                      | 37 |
| <표 4> 표본의 특성-조직수준 .....                                 | 40 |
| <표 5> 표본의 특성-개인수준 .....                                 | 41 |
| <표 6> 독립변수의 탐색적 요인분석 결과 .....                           | 43 |
| <표 7> 종속변수의 탐색적 요인분석 결과 .....                           | 44 |
| <표 8> 국가간 차이 분석(t-test) 결과 .....                        | 45 |
| <표 9> 국가별 인사시스템 차이 분석(t-test)결과 .....                   | 46 |
| <표 10> 국가에 따른 인적자원관리 시스템의 차이분석<br>(One way Anova) ..... | 49 |
| <표 11> 국가에 따른 인적자원관리 시스템의 차이분석<br>(사후검정) .....          | 50 |
| <표 12> 변수 간 상관관계(1) .....                               | 52 |
| <표 13> 변수 간 상관관계(2) .....                               | 53 |
| <표 14> 인사제도-조직몰입에 대한 회귀분석 .....                         | 55 |
| <표 15> 인사제도-조직공정성에 대한 회귀분석 .....                        | 57 |
| <표 16> 인사제도-조직공정성-조직몰입에 대한 회귀분석 .....                   | 59 |

## < 그림 목 차 >

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| <그림 1> 연구의 모형 .....                   | 26 |
| <그림 2> 국적에 따른 인적자원관리 제도의 평균값 비교 ..... | 51 |



# 해외진출기업의 인사제도가 현지직원들의 조직몰입에 미치는 영향

-베트남진출 한국기업과 여타 외국기업 비교 연구-

Le Viet Phuong Thao

부경대학교 대학원 경영학과

## 요약문

해외에 진출한 기업들이 현지에서 성공하기 위해서는 현지인에 대한 인적자원관리가 중요함에도 불구하고 아직까지 베트남에 진출한 외국기업들을 대상으로 이에 대한 연구가 이루어지지 않았다는 문제를 인식하여 본 연구는 베트남에 진출한 외국기업들의 인사시스템이 조직공정성 지각 및 조직몰입에 미치는 영향에 대해 연구하였다.

총 60개의 베트남 진출 한국기업과 여타 외국기업들로부터 620부의 설문지를 회수하였고 이를 분석에 활용하였다. 그 중 한국기업은 27개(45%)이며 기타 외국기업은 33개(55%)를 차지하고 있다. t-test 및 위계적 회귀분석을 실시하였는데, 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 한국기업에 근무하고 있는 베트남 직원에 비해 기타 외국기업에 근무하는 베트남 현지인들이 조직공정성 지각, 조직몰입도가 유의하게 더 높은 것으로 나타났다. 한국기업에 근무하고 있는 현지인의 경우 조직공정성 지각 및 조직몰입도가 상대적으로 낮은 수준으로 나타났다.

둘째, 국가 간에 인사제도의 차이가 나타나는지 분석하였는데, 대부분의 제도에서 기타 외국기업의 평균값이 한국기업의 평균보다 더 높은 점수

를 나타내고 있다. 뚜렷한 차이를 보이고 있는 인사제도의 차원은 승진제도, 인력개발투자, 급여수준 및 성과급제의 시행여부이었다. 한국기업의 경우 다른 외국기업들에 비해 상위 직급으로 승진하는 경우가 적고, 인력개발에 대한 투자수준도 낮고, 급여수준도 상대적으로 낮았으며, 성과급제의 도입·운영을 통해 성과에 연계한 보상을 제공하는 경우도 적은 것으로 나타났다. 요컨대, 한국기업들은 여타 외국기업들과는 매우 다른 인사관행을 갖고 있는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로, 가설 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 사용하였다. 통제변수 중에 모기업 국적은 조직공정성 지각 및 조직몰입에 매우 강한 영향을 보이고 있는 반면, 인사제도의 효과는 대체로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 모기업의 국적이 조직공정성 지각 및 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 결정 요인이라고 할 수 있다. 또한, 매개효과를 검증한 결과, 인사제도가 조직몰입에 미치는 효과가 유의적이지 않은 것으로 나타났기 때문에 인사제도가 조직공정성을 매개로 조직몰입에 영향을 미치다는 가설은 지지되지 않았다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공하였다. 베트남 현지 직원들의 조직공정성 지각 및 조직몰입을 향상시키기 위해서는 인력개발투자, 성과급, 승진기회를 제공할 필요가 있다. 특히, 한국기업의 경우 베트남의 사회환경에 맞게끔 체계적 인사제도를 형성할 필요성이 있으며, 현지인 자원을 좀 더 효과적으로 활용할 수 있도록 하기 위해 적극적인 인력개발투자를 해야 할 것이다.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 필요성 및 목적

인적자원관리 분야에서 인사제도가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구들은 활발하게 전개되어 왔다. 이런 조류에 힘입어 미국과 영국 등의 나라에서 고성과(고몰입) 인적자원관리시스템에 대해 비교적 많은 실증적 연구들이 진행된 바 있다. 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management: SHRM)나 고성과 인사제도는 다른 나라의 기업에서도 성공적인 것으로 나타나고 있다(Bae & Lawler, 2000; Horgan & Mühlau, 2005). 최근에 SHRM이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구가 아시아 국가들에 있는 기업들에도 적용시켜 수행되어져 왔다(배종석·사정혜, 2003). 싱가포르 기업을 대상으로 한 연구(Wan, Ong & Kok, 2000), 한국과 대만 및 태국의 기업을 대상으로 한 연구(Lawler, Chen & Bae, 2000), 그리고 홍콩에서 운영되는 미국, 영국, 일본 및 홍콩 자국회사를 대상으로 한 연구(Ngo et al., 1998) 등이 그 예들이다. Huselid(1995), MacDuffie(1995), 배종석(2006)의 연구에서 고성과 인사제도는 기업 특유 인적자본을 개발함으로써 상황과 관계없이 보편적으로 기업성과를 향상시킬 수 있는 것으로 밝혀졌다(Arthur, 1994; Becker & Huselid, 2006; Berg & Kalleberg, 2000).

조직성과를 측정하는 방법에는 주관적 측정(지각적인 측정)과 객관적 지표(ROI, ROE지수)를 이용하는 방법이 있다. 이중 재무적 성과(ROI, ROE지수)가 조직수준 분석에 잘 부합되기 때문에 연구에서 흔히 활용되어 왔다. 객관적 지표를 이용하는 방법은 응답편향을 피할 수 있는 장점이 있으

나 단점도 보유하고 있다. 연구하는 데 서로 다른 규모의 기업들을 포함하는 경우, 표준화된 객관적인 성과지표를 사용하는 것이 바람직하지 않을 수 있다 (Youndt et al., 1996). 그리고 재무성과의 영향력을 측정하는 선행변수의 관계성을 규명하기 위해 다양한 통제변수들을 고려한다고 하더라도 투입-산출(인사관리 관행-재무성과)의 관계성을 명확하게 판단하기는 쉽지 않을 수 있다(정진철·김성만, 2008). 또한, 기업들은 단기 목표도 있고 장기목표도 있으므로 그로 인해 재무적 성과가 시기에 따라 변동이 생기며, 따라서 연구 시점에 산출한 기업의 재무성과 지수를 근거로 분석하면 그 기업의 성과를 정확히 반영할 수 없는 한계점을 가질 수 있다 (Becker & Gerhart, 1996).

한편, 최근 인사제도와 조직성과 간의 관계에 있어서 인적자원관리 성과(HRM Performance)가 매개역할을 하는 중요 변수가 될 수 있음이 강조되고 있다(Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Whitener, 2001; 류성민·김성수, 2007; 김기태·조봉순, 2008). Guest(1997)는 인적자원관리가 기업성과에 미치는 영향을 이해하기 위해서는 자질, 몰입 및 유연화로 대변되는 인적자원관리 결과(HRM Outcome)를 우선 측정해야 되며, 이것이 행동결과(노력, 동기, 협력, 참여, 소속감)로 이어져 성과결과(생산성, 품질, 혁신, 결근/이직률 등)로 나타나고 궁극적으로는 재무적 결과로 나타난다고 주장하였다. 즉, 고성과조직의 인사제도에 대한 구성원의 경험이나 판단이 태도와 업무관련 행동에 미치는 영향을 규명하게 됨으로써 최종적으로 재무성과에 미치는 연계성을 명확히 설명할 수 있게 될 것이다.

기업들의 글로벌화에 따라 기업의 경계가 국내를 벗어나게 되면서 인사관리제도도 새로운 도전을 맞이하게 되었다(이용진, 2010). 1990년대부터 국제인사관리에 대한 주목이 높아지면서 국제인사관리는 국제기업의 성공을 위한 주요한 기능으로 인지되고 있다(Scullion & Starkey, 2000). 다국

적기업과 관련하여 현지자회사들의 인사제도를 표준화할 것인가 아니면 국가별로 현지화할 것인가가 핵심적인 이슈 중의 하나로 되어 왔다 (Rosenzweig & Nohria 1994; Taylor, Beechler & Napier, 1996; Evans, Pucik & Barsoux, 2002; Gamble, 2003; Pudelko & Harzing, 2007; Farndale, Paauwe, Morris, 2010). 선행연구들을 살펴보면 지금까지 대부분 연구는 본사와의 인사관리 유사성과 현지기업과의 인사관리 유사성을 종속변수로 취급하고 이에 영향을 미치는 선행요인에 관한 연구가 대부분이다. 그러나 어떤 국제인사관리 제도를 실행하면 기업성장에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는지에 대해 통계적으로 검증이 이루어지지 않았다. 즉, 전략적 인사관리분야에서 인사시스템과 조직성과와의 관계에 대한 연구가 많이 진행된 상황과 비교하면 국제인사관리 정책과 조직성과와의 관계를 밝힌 연구는 극히 드물다(이용진, 2010). 해외에서의 성공적인 인사관리가 현지경영에서 매우 중요한 요소이라는 점(Wang & Law, 1999; Yang, 1998)에서 이 분야에 대한 연구가 이루어질 필요성이 크다고 할 수 있다.

베트남은 저렴한 인건비와 성장 잠재력이 매우 큰 나라로 한국기업뿐만 아니라 많은 다국적기업들의 중요한 생산기지이자 시장으로 각광을 받고 있다. 1988년부터 한국이 베트남에 진출하여 소규모로 투자하기 시작했으며 1992년 11월 22일에 베트남과 한국이 본격적으로 외교관계를 맺은 후 양국의 경제 교류도 급속도로 성장해 왔다.

현재까지 베트남진출 외국기업에 관한 대부분의 연구들은 주로 베트남의 해외직접투자 환경(원종근, 2007; 김대호, 2008; 이중배, 2011), 한국기업의 대 베트남 해외직접투자 성과(Vu, 2008; Nguyen Thanh Xuan & Yuqing Xing, 2008; Freeman, 2004; 이일수, 2009; 김유리, 2009)와 노사관계(이혜경·정기선·이정환·설동훈, 2002), 또한 베트남투자 의사결정의

기업요인이나 진입전략(김철, 1994; 김상길·송학진, 2001) 등의 조사에 머무르고 있다.

인사제도는 근로자들의 조직몰입에 영향을 미치는 주요요인이며, 기업경쟁력을 결정하는 주요원천임에도 불구하고, 베트남에 진출한 한국업체 및 기타 외국업체(대만, 미국 등)의 인사제도가 현지 직원들의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구가 아직까지 이루어지지 않았다.

또한, 인사제도가 조직몰입에 영향을 미침에 있어서 인사제도에 대한 공정성 지각이 중요한 매개역할을 할 수 있다. 즉, 기업이 어떤 인사제도를 도입하여 운영하느냐에 따라서 구성원들이 이에 대한 공정성을 달리 지각하게 되고, 이러한 공정성 지각이 조직에 대한 구성원들의 충성도와 몰입에 영향을 미치게 된다.

해외에 진출한 기업들이 현지에서 성공하기 위해서는 현지인에 대한 인적자원관리가 중요함에도 불구하고 아직까지 베트남에 진출한 외국기업들을 대상으로 이에 대한 연구가 이루어지지 않았다는 문제를 인식하여 본 연구는 베트남에 진출한 외국기업들의 인사시스템과 조직성과 간의 관계에 대해 연구하고자 한다. 인적자원관리는 ‘조직구성원의 태도(attitude), 행동(behavior), 그리고 성과(performance)에 영향을 미치는 정책, 제도, 시스템’으로써(Noe et al. 2003), 조직구성원은 인적자원관리의 가장 직접적인 이해관계자이다(Colakoglu, Lepak & Hong, 2006; Gardner, 2000). 따라서 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향뿐만 아니라, 그 관리대상인 조직구성원에게 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 것이 필요할 것이다(Boselie et al., 2005; Schuler & Jackson, 2005). 그래서 본 연구에서는 성과변수로 현지인 직원들의 조직몰입을 설정하였다.

본 연구의 목적은 다음과 같이 세 가지로 정리할 수 있다. (1) 베트남에 진출한 외국기업의 현지직원들을 대상으로 인적자원관리 제도가 조직공정

성 및 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. (2) 본 연구는 베트남에 진출한 외국기업들 중에서 한국기업과 그 외의 외국기업들 (예, 싱가포르, 대만, 미국 등)로 나누어서 이들 외국기업들이 인사제도와 조직성과 면에서 어떠한 차이를 보이는지 국가 간 비교연구를 하고자 한다. 그리고 (3) 어떠한 인사제도를 적용할 때 조직공정성이 향상될 수 있고 구성원들의 조직몰입도가 향상되는가를 밝히고자 한다.

## 제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 인사제도, 조직공정성 지각 및 조직몰입간의 관계에 대한 선행연구와 문헌연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하였고, 실증분석을 위하여 설문조사 방법을 이용하여 자료를 수집하였다.

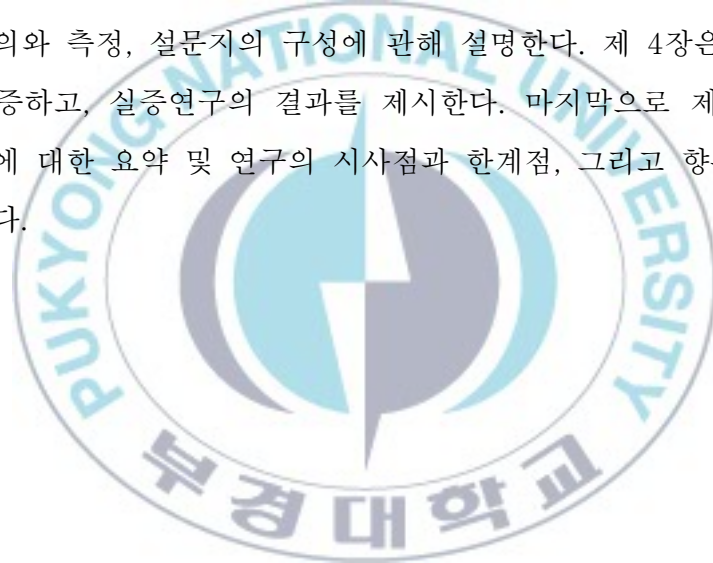
자료 수집을 위한 표본은 베트남에 진출한 한국기업 및 기타 외국기업을 대상으로 하였고, 각 기업별로 인사제도에 대한 설문조사와 조직공정성과 조직몰입에 대한 설문조사를 별도로 실시하였다. 인사제도에 대한 설문은 각 기업의 인사담당자 또는 소속 기업의 인사제도에 대해 잘 알고 있는 직원 1명 대상으로 조사하였고, 조직공정성 및 조직몰입에 대한 설문은 베트남 진출 외국기업에 근무하고 있는 다수의 베트남 현지인 직원들을 대상으로 조사하였다. 따라서 베트남 현지법인에서 근무하고 있는 본사의 파견직원들은 조사대상에 포함되지 않았다.

설문조사는 먼저 베트남 진출 외국기업에 근무하고 있는 직원에게 설문조사에 관한 협조를 구한 다음 그 직원에게 이메일로 설문지를 발송하였고, 그 직원이 인사담당자와 현지직원들에게 설문지를 배포하고 회수하여

서 연구자에게 보내주었다.

수집된 자료를 바탕으로 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, t-test와 위계적 회귀분석을 실시하였다. 본 연구는 크게 5장으로 구성되며, 각 장의 구성내용을 요약하면 다음과 같다.

제 1장은 본 연구의 필요성과 목적, 연구방법 및 구성에 대해서 소개했다. 제 2장은 이론적 배경으로 인사제도와 조직몰입에 대한 이론과 조직공정성 지각의 매개효과를 살펴보고, 각 변수에 대한 이론적 배경을 검토한 뒤, 연구변수 간의 관계를 토대로 가설을 설정한다. 제 3장은 연구변수의 조작적 정의와 측정, 설문지의 구성에 관해 설명한다. 제 4장은 본 연구의 가설을 검증하고, 실증연구의 결과를 제시한다. 마지막으로 제 5장에서는 연구 결과에 대한 요약 및 연구의 시사점과 한계점, 그리고 향후 연구과제를 제시한다.



## 제2장 이론적 배경 및 가설도출

### 제1절 인적자원관리 제도 (Human Resources Management Practices)

인적자원관리의 가장 중요한 역할은 선발, 배치, 평가, 보상, 교육훈련, 승진 등이다. 고성과 인적자원관리 제도를 운영하고자 하면 우수한 인력을 선발하기 위한 엄격한 선발체계, 적합한 배치, 성과에 근거한 보상, 직무능력 향상을 위한 교육훈련 등의 관행을 가져야 한다고(배종석·사정혜, 2003), 또한 종업원들로 하여금 기업의 전략적 목표달성을 위한 역할 행동을 이끌어낼 수 있어야 한다(Bowen & Ostroff, 2004 McMahan, Virick & Wright, 1999). 기업에서 제공하는 훈련은 종업원이 기업 특유의 인적자본을 획득하도록 이끌며, 장기적인 고용관행과 신뢰에 기반한 성과통제 시스템은 기업 특유의 지식 창출 및 공유를 위한 기반이 된다. 정리하면, 엄격한 선발과 많은 교육훈련기회의 제공, 경쟁기업보다 높은 급여수준, 공평한 승진기회를 보장하는 인사제도는 종업원들의 몰입과 헌신을 유도함으로써 조직의 경쟁력을 높인다는 것이다.

산업환경, 산업수명주기, 그리고 경영전략 등의 상황적 변수들과 HRM관행들의 외적 적합성을 중시하는 것이 상황론적 접근법인 반면에, 보편적 접근법 (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Chadwick & Cappelli, 1999)에서는 고성과 인사관리 관행을 구축한 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 조직성도가 높다고 주장한다. 많은 실증연구에서 HPWS와 재무성도의 긍정적인 연관성(Becker, 1999; Becker, Husalid & Urich, 2001; Dyer &

Reeves, 1995; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Richard & Johnson, 2004), 직무만족이나 조직몰입과의 긍정적인 관계성이 제시되어 왔다. 즉, 고성과 인사제도는 근본적으로 고몰입을 기초로 하고 있기 때문에 구성원의 참여와 동기부여를 높이는 인사제도이며, 이러한 인사제도는 구성원의 잠재적 능력을 높이고 몰입과 동기를 유발시키며 성과를 내지 못하는 저성과자들의 이탈을 가져오며 유능한 직원의 이직을 줄이는 효과가 있는 것으로 조사되어 왔다(Robinson, 1996; John & Wright, 1992; Appelbaum, Berg & Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; MacDuffie, 1995).

고성과 인적자원관리 관행에 어떤 속성을 포함해야 하느냐에 대해서는 연구자에 따라 달라진다. Huselid(1995)은 강도 높은 훈련, 엄격한 선발, 정보공유, 태도조사, 직무설계, 고충처리, 경영참가, 능력 평가에 근거한 승진, 인센티브 등 9개 제도를 통해 기업성과를 향상시킬 수 있다고 제시하였다. 또한 Delaney & Huselid(1996)는 선별적 채용, 교육훈련, 인센티브, 고충처리, 의사결정방식 및 내부승진의 6개 제도를 제시하였으며, Bae & Lawler(2000)은 교육훈련, 성과급, 권한위임, 선별적 채용, 그리고 직무설계를, Whitener (2001)의 연구에는 Sell & Dean (1992)의 인사제도 측정항목을 활용하여 선별적 채용, 광범위한 교육훈련, 개발과정, 동종업체대비 높은 급여수준 및 공정한 보상 제도를 제시하였다. 이처럼 대부분 연구자들은 고성과 인적자원관리제도는 구성원들의 몰입 및 동기부여에 영향을 미치는 조직수준의 인사제도 관행 및 절차를 포함해야 한다고 주장한다. 아울러 이러한 인사제도가 선별적 채용, 개발목표의 평가(developmental appraisal), 경쟁적 및 공평한 보상(competitive and equity award), 그리고 광범위한 교육훈련 및 개발 활동을 포함해야 한다(Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Snell & Dean, 1992; Youndt,

Snell, Dean & Lepak, 1996).

본 연구에서는 기존의 선행 연구를 바탕으로 다양한 인적자원관리 제도 중 현지인의 직무 태도 형성에 영향을 미칠 것으로 보편적으로 예상되는 (1) 선발관리의 엄격성, (2) 현지인 고용 비율, (3) 교육훈련에 대한 투자, (4) 보상수준 및 성과에 기초한 인센티브, (5) 승진 기회(상위 직급으로의 승진가능성)의 5가지 측면을 살펴보고자 한다. 아래에서는 이러한 5가지 인사제도의 속성을 고성과 인사제도로 칭하겠다.

#### 가. 선발관리 엄격성

종업원 채용 시 선별적인 채용(Delaney & Huselid, 1996; MacDuffie, 1995), 그리고 신중하고 세심한 선발관리(Pfeffer, 1998) 제도는 종업원의 태도와 직접적인 관련이 있다. 엄격한 선발과정을 통해 채용하게 되면 구성원들이 자신의 입사 과정에 투입한 비용을 감안해서 이직하려는 성향이 상대적으로 약화된다(권동인·박호환, 2003; 김동배, 2001).

또한, 다양하고 엄격한 선발과정은 조직에 적합한 인물을 선택할 가능성을 높이기 때문에 이들 구성원과 조직 간의 적합도가 더 높을 것이며, 따라서 구성원이 조직의 가치와 자신의 가치를 동일시하는 정도가 더 강해져 조직몰입이 높아진다(김기태·조봉순, 2008).

Pfeffer(2001)는 엄격하고 타당한 선발관리가 이루어지기 위해서는 네 가지 조건을 제시하였다. 첫째, 가능한 한 많은 지원자 풀(pool)을 확보하는 것이며, 둘째, 실제 선발절차를 밝기 전에 조직에서 가장 필요로 하는 기술이 무엇인지 그리고 어떤 특성을 지닌 사람들을 선발해야 하는지에 관하여 명확히 하는 것이다. 셋째는 기술과 능력이 있는 직원들을 고용할 때, 그 기술과 능력이 특정한 직무요건과 일치하는지, 그리고 시장과 고객

에 대한 해당 조직의 접근방식과 일치하는지 깊이 고려해 보는 것이며, 넷째, 조직은 입사 후 교육훈련을 통해서도 쉽사리 변화를 가져오기 어려운 속성에 초점을 맞추어 사람을 선발해야 하며, 또 지원자들 가운데서 보다 쉽게 변별력을 발휘해 주는 그러한 특징들을 강조해서 사람을 뽑아야 하는 것이다.

#### 나. 현지인 고용 비율

해외투자를 할 경우 현지인을 고용하고 이를 관리하는 것은 당연하며 매우 중요하다. 현지인고용에 대한 연구는 다국적기업들의 해외 직접투자가 지속적으로 증가하면서 국제인사관리에서 중요하게 연구되고 있다 (Brewster & Suutari, 2005; Werner, 2002). 왜냐하면 모든 다국적기업의 해외 자회사들이 직면하고 있는 핵심적인 위기는 대리인 비용이기 때문이다. 해외 경영활동은 본사와 물리적 거리와 언어차이로 인한 의사소통의 어려움, 성과평가의 복잡성, 문화적 차이로 인한 본사와 지사간의 정보 비대칭, 상호작용의 불확실성 등으로 인해서 본사에서 통제하는 것이 쉽지 않다. 그래서 파견직원을 지사에 보내고 본사와 지사간의 다리 역할을 삼는 방안이 흔히 활용되고 있다. 그러나 높은 비율의 파견직원을 사용하는 인사제도는 오히려 비용을 증가시킬 수도 있다. 파견직원들은 현지직원보다 일반적으로 높은 수준의 급여 및 혜택을 받기 때문에 파견직원들이 많을수록 현지직원들의 더욱 부러움 및 반감이 커지게 된다(Toh & Denisi, 2003). 파견직원들의 비율이 높을수록 본사의 통제가 높아지는데, 현지 종업원들은 조직정체성에서 외국기업이라는 이질감을 가지게 되며, 파견직원들을 자기들과 다른 집단으로 구분하고 기업에 대한 충성심과 소속감 역시 낮아질 가능성이 높아진다 (이용진·류성민·김성수, 2009). 따라서 대리인

비용을 줄이며 기업을 성공적으로 운영하기 위해 적절한 수의 현지인을 고용하여 교육시키고 기업의 목표를 달성하는 데 동기부여를 제공해야 한다.

해외 진출한 외국기업의 경우, 현지인 고용 비율이 높으면 현지인이 중요한 업무를 맡을 확률은 상대적으로 높아진다. 이처럼 현지인들의 비중이 커지고 중요한 직책을 맡게 됨에 따라 주요 의사결정에 참여할 수 있는 권한과 기회가 많아짐으로써 회사의 미션과 자신의 목표 간의 일치성이 높아지며, 회사의 인사제도에 대한 믿음이 형성될 수 있다. 이런 감정을 바탕으로 현지인들의 조직몰입도가 향상될 것이다.

#### 다. 교육훈련에 대한 투자

인력 및 인사관리의 현지화가 효과적으로 추진되기 위해서는 우수한 인력의 확보와 더불어 적절한 교육이 또한 필요하다(황삼생, 2009). 즉, 현지 법인의 설립목적에 부응하고 현지에 맞는 경영 시스템과 자율화 경영을 구축하는 것이 중요한 것이다.

종업원의 능력개발을 위해 얼마나 많은 비용을 투입하고 있고, 얼마나 다양한 프로그램을 제공하는가의 여부는 종업원의 조직이나 일에 대한 태도형성에 직접적이고 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다(Wright et al., 1999).

교육훈련과 이직간의 관계를 분석한 결과를 살펴보면, 일반적으로 교육훈련은 이직을 감소시키는 효과가 있는 것으로 나타났다(김동배, 2001; 송보화, 2006; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1998; Youndt et al., 1996). 고성과 인사제도는 다양한 기술훈련, 훈련시간(Delaney et al., 1989; Huselid, 1995), 신규직원 훈련(MacDuffie, 1995), 그리고 재무정보와 기업 운영상의 정보의 제공

(Pfeffer, 1998) 등을 포함하는 광범위한 교육훈련을 실행하면, 조직에 대한 이해를 높여서 조직몰입이 높아지고 이직의사는 감소할 것이다(권동인·박호환, 2003).

## 라. 보상수준 및 성과에 기초한 인센티브

임금 수준은 해당 조직이 자기 회사의 종업원들에게 얼마나 가치를 부여하고 있는지를 간접적으로 나타내며, 종업원들이 자신이 얼마나 잘 대우받고 있는가를 인식하는 징표로 삼게 된다(Pfeffer, 1998).

만약 기업이 동종 산업 평균보다 높은 임금을 제공한다면 보상수준에 대한 종업원의 만족도는 높아지고, 조직으로부터 가치를 인정받고 있다는 자부심과 함께 조직에 대한 충성도가 높아진다(김기태·조봉순, 2008; Pfeffer, 1998).

인적자원관리의 관점에서 볼 때, 보상 수준은 구성원의 태도를 형성하는 여러 가지 요인 중에서 핵심적인 역할을 한다. 다른 기업에 비해 임금이나 복리후생의 수준이 높다고 인식할수록 회사에 대한 자부심이나 충성심이 높으며(Levine, 1990), 조직에 대한 의무감을 높게 지각하여(Rhoades & Eisenberger, 2002) 쉽게 다른 회사로 옮기지 않는다.

Pepsico는 자사의 모든 사원 10만 명에게 광범한 스톡옵션제도(stock option plans)를 실시해 왔고 1995년 이 산업 전체의 매출액 대비 순이익이 약 1%수준이었을 때 무려 2.7%의 순이익을 기록했다. 1991년 베트남에 진출한 Pepsico Vietnam은 본사와 똑같은 인사정책(고성과 산출 보상 제도)을 실시하여 베트남 현지직원에게 가장 높은 임금을 주는 회사로 기록됐다. 이와 더불어 Pepsico Vietnam은 인센티브제도, 성과급, 관리급, 상여 및 기타 다양한 복리후생제도를 적용하고 있다. 이를 베트남 현지직

원들의 몰입과 헌신을 이끌어냄으로써 2005년에 베트남 음료수시장에서 가장 큰 시장점유율을 차지하는 회사가 되었다.

실제로 금전적 보상은 동기부여의 강력한 수단 중의 하나이며 종업원들의 생산성 향상이나 이직 방지 등에 매우 중요한 요소로 간주되어 왔다 (Gomez-Mejia & Balkin, 1992). 따라서 최근 첨단 산업분야들에서는 종업원들의 동기부여 방법으로 파격적인 인센티브제도를 실시하고 있으며, 이는 기업의 성장과 발전에 유효한 것으로 알려져 있다.

또한, Guzzo, Jette 및 Katzell(1995)이 행한 종업원 생산성 향상을 위한 11개의 조직개발 프로그램 효과에 대한 메타분석 결과에 의하면, 직무 설계와 재정적 인센티브 계획을 통합한 프로그램이 개별 프로그램보다 더 큰 효과가 있었다. 그리고 Stajkovic과 Luthans(1997)는 금전적 인센티브와 같은 강화요인을 체계적으로 제공함으로써 생산성 향상을 도모하는 조직행동수정 프로그램의 효과에 대한 20여년 간의 경험적 연구결과들을 메타분석한 결과 이 프로그램이 평균 17%의 생산성 향상을 가져왔음을 보여 주었다.

#### 마. 승진 기회

기업은 효율적으로 경영하기 위하여 여러 단위의 조직을 만들고 여기에 과장, 부장 등의 책임자를 정한다. 이러한 책임자의 지위를 직위라고 하며 보다 상위 조직의 관리자가 되는 것을 승진이라고 한다. 승진은 인사이동의 한 형태로 기업에서 근로자들이 보다 높은 자격이나 직무서열이 올라가는 것을 말하며 이와 함께 연봉, 권한, 책임 등 신분 상승도 함께 올라가게 된다.

승진은 근로자의 입장에서 개인의 능력개발 및 자아발전 욕구를 충족시

켜줄 수 있으며 조직의 입장에서는 효율적인 인적자원관리의 유용한 방법이 될 수 있다. 승진은 기업뿐만 아니라 직원들의 측면에서도 매우 중요한 의미를 가지고 있으므로 승진규정과 명확한 방침에 의거하여 객관적이고 공정한 승진관리가 이루어져야 한다.

승진관리의 두 가지 형태로 연공주의와 능력주의 방침이 있다. 연공주의 승진 방침은 조직원의 승진에 있어서 능력보다는 근무경력이나 나이 등 시간의 차이에 의해 승진에 우선권을 준다는 개념으로 근무연수에 비례해서 개개인의 업무능력과 숙련도가 신장된다는 것을 기본전제로 한다.

반면에 능력주의 승진은 근무경력에 상관없이 조직원이 기업의 목표달성에 기여하는 업무수행 능력에 따라 승진에 우선권을 준다는 것으로 능력주의는 공정한 관리를 위하여 합리적이고 명확한 직무분석과 평가가 필수적이라 할 수 있다.

능력주의는 조직의 성과를 추구하는 경영자들이 선호하는 인사제도로써 이는 임금의 과다상승, 혁신적 성향 부족, 안일한 근무태도 등을 방지하며 직원의 직무수행능력을 최대한 끌어올려 기업의 효율성을 높이는데 유용하다고 할 수 있다.

## 제2절 조직공정성 지각

Adams (1965)는 불형평이 직무 불만족과 관련된다는 연구 결과들에 주목해서 형평이론을 제기하였다. 형평이론에 따르면, 종업원들의 직무에 대한 동기 수준, 직무수행, 그리고 직무만족은 과업 현장에서의 지각된 형평 또는 불형평 정도에 의해서 결정된다. 개인이 지각하고 있는 자신의 투입-성과 비율과 타인의 그것이 같다고 생각되면 이는 형평한 관계를 이루는 공정한 대우라고 볼 수 있다. 이러한 공정성은 구성원과 조직체와의 경제적인 교환관계의 결과적인 공정성으로 이해되고 있으며 분배공정성의 개념으로 발전되어 왔다.

이후 형평이론은 보다 넓은 의미의 공정성이론의 맥락에서 살펴 볼 수 있다. 분배의 공정성뿐만 아니라 분배가 이루어지기까지의 과정과 절차가 얼마나 공정하였는가의 절차적 공정성이 공정성 지각에 중요하다 (Thibault & Walker, 1975; Leventhal, 1980). 절차공정성에 대한 지각이 분배공정성에 대한 지각에 영향을 미치기 때문에 절차가 공정하게 보여진다면 결과적으로 불이익이더라도 최종 분배를 수용할 것이라고 주장한다 (Leventhal, 1980).

전통적인 조직공정성 연구는 두 방향으로 확산되고 있는데, 하나는 비도구적 측면의 상호작용 공정성의 개념제안으로, 기존의 절차 공정성과 분배 공정성의 기초한 2 요인 모형들이 조직공정성의 도구적 측면에만 주로 초점을 맞추고, 비도구적인 측면(즉, 대인적 대우)의 중요성을 도외시켰다는 점에서 사회적 관계에 관한 비도구적 가치 자체가 구성원들의 태도와 행동에 대하여 독립적인 영향력을 가지게 된다는 것이다(Richard et al., 2002; Robinson, Summers, Miller & Hendrix, 2000; Tyler & DeGoey,

1995).

Robinson 등(1994)에 의하면 공정성의 세부 차원은 분배공정성(distributive justice: 자원배분 의사결정의 결과에 대한 공정성 지각), 절차공정성(procedural justice: 의사결정의 과정 및 절차에 대한 공정성 지각), 그리고 상호작용적 공정성(interactional justice: 경영자와 종업원간의 상호작용 과정에 대한 공정성/불공정성 지각)의 3 가지로 구분된다.

구성원들의 공정성 지각에 영향을 미치는 여러 가지 요인들 중의 하나가 인사제도이다. 조직공정성 지각은 인사제도에 대한 긍정적인 인식을 반영하며 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미친다(Bowen & Ostroff, 2004). 기존의 연구들은 일반적으로 고성과 인사제도와 조직공정성 지각 간에 긍정적인 관계가 있다는 것을 검증하였으며(Brezt, Milkovich & Read, 1992; Warldman & Bowen, 1998), 이러한 긍정적 관계는 인사제도의 효과적인 활용을 가능하게 해주며 구성원들의 태도 및 행동형성에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(예를 들면, 구성원들이 고과결과를 공정한 것으로 수용하는 경우 피드백을 받아 자기행동을 개선하는 것이다).

또한, 선행연구에 따르면 고성과 인사제도를 실행하는 조직의 구성원들은 직무에 대한 의미성이 높고, 자기결정성을 가지게 되며, 조직참여도가 높아서 고성과 인사제도를 도입하지 않는 기업보다 조직공정성을 더 높게 지각하고 이직할 가능성이 낮다는 것을 밝혀내고 있다(Koberg et al., 1999; Spector, 1996; 전재균, 이철우, 2001).

### 가. 분배 공정성

분배적 공정성은 성취된 결과 내용의 정당성을 다루고 있으며, 분배 결

과에 대한 만족을 예측하는 척도가 되어왔다(권순식·김상진, 2005). 분배적 공정성 지각은 급여, 승진과 같은 물질적 요소에 의하여 주로 지각하게 된다(Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996; Folger & Konovsky, 1989).

분배공정성 이론이 본격적으로 연구되기 시작한 것은 Adams(1965)가 형평이론을 제시한 이후이다(민경호·조국행, 2002). 조직이 처한 외부상황 및 조직 내부의 사회적 환경은 조직의 인사제도와 조직의 시스템을 결정한다. 이러한 조직상황 및 의사결정(예를 들면, 급여 결정, 권한위양 등)은 구성원들의 조직공정성 지각에 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Lind & Tyler, 1988; Sheppard, Lewicki & Milton, 1992).

해외 진출한 외국기업에 근무하고 있는 현지직원들의 경우에는 동종 업체의 인사제도를 바탕으로 자기 회사의 인사제도 공정성을 비교하고자 하는 것뿐만 아니라 같은 회사에 근무하고 있는 파견직원들의 혜택에 대해 신경 쓰고 비교하게 된다. 만약 같은 직급의 파견직원과 월급, 승진기회나 교육훈련 기회에 있어 큰 차이가 있다면 현지직원들은 자기 회사의 인사제도에 대해 불공정성을 지각하게 된다. 반면에 자기 회사가 현지직원들에게 높은 급여수준을 제공하며, 공평한 승진기회 및 광범위한 교육훈련을 제공하는 고성과 인사제도를 보유하고 있으면 현지인들의 분배공정성 지각을 향상시킬 수 있다.

위에서 언급한 연구에 의하면, 고성과 인사제도가 분배공정성 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 도출할 수 있다.

**가설1-1: 해외진출 기업의 고성과 인사제도는 현지직원의 분배공정성 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

## 나. 절차 공정성

분배공정성뿐만 아니라 분배가 이루어지기까지의 과정과 절차가 얼마나 공정하였는가의 절차적 공정성이 공정성 지각에 중요하다. 왜냐하면, 사람들은 자신에게 불리한 결과가 산출되었을 때는 절차의 공정성 여부에 따라 반응이 달라지는데, 만일 절차와 과정이 공정했다면 그 결과를 수용하지만 절차와 과정이 불공정했다면 결과를 수용하지 못하고 저항하게 된다.

분배는 공정하지만 절차가 불공정하다고 인식되었을 때 분배공정성을 감소시킬 수도 있다. Greenberg(1990)는 결과가 불만족스러울 때가 만족스러울 때보다 절차에 대해 더 생각하게 된다고 주장하였다.

Leventhal(1980)은 결과나 과정에 대한 선호는 분쟁당사자들의 지배적인 동기구조에 따라 다를 수 있다고 하였다. 즉 과정에 상관없이 결과만 유리하면 된다고 믿는 사람들은 결과통제를 선호하는 반면, 결과야 어떻든 의사결정과정의 공정한 규칙을 중요시하는 사람들은 과정통제에 더 의미를 둔다고 하였다(인정호·조국행, 2002).

사회교환이론(social exchange) 및 호혜성의 규범(norm of reciprocity)에 근거하여 Ostroff & Bowen(2000)은 인사제도-구성원 태도-기업성과에 대한 가설을 도출하고 검증하였다. 구성원들의 행동과 태도는 기업이 제공해주는 제도 및 혜택을 반영해준 것이라 강조했다. 그리고 기업들은 인사제도를 통해서 자기 회사에 대한 구성원들의 지각을 유도하며, 조직에 기대 및 조직과 깊은 관계를 개발하는 역할을 가지고 있다고 주장했다(Whitener, 2001).

따라서 고성과 인적자원관리 시스템은 시스템적으로 보다 높은 수준의 공정성을 가질 수 있다. 고성과 인사시스템은 성과에 따라 보상을 결정함으로써 분배의 공정성을 높일 수 있으며, 직원들의 성과를 철저히 평가하

고 직원들을 기업의 의사결정에 참여하게 함으로써, 절차의 공정성을 높일 수 있다.

가설1-2: 해외진출 기업의 고성과 인사제도는 현지직원의 절차공정성 지각에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 다. 상호작용 공정성

1980년대 후반 이후 조직공정성 연구는 절차의 구조적 특징과 공식적 내용을 강조한 절차공정성(Thibaut, 1975)으로부터 절차의 실행 과정에서 타인으로부터 받는 처우의 질(quality of interpersonal treatment)을 강조하는 상호작용공정성(interactional justice)으로 확장되어 왔다. Bies & Moag(1986)은 절차공정성과 달리 상호작용적 공정성은 설정된 절차가 실제로 시행되거나 설명될 때 상사로부터 공정한 대우를 받는가를 가리키며, 솔직함, 예의 갖추기, 적시의 피드백, 권리의 존중 등과 같은 요인이 상호작용 공정성을 지각하도록 한다고 밝혔다. Tyler & Bies(1990)의 연구에서는 상호작용 공정성이 종업원에 대한 적절한 배려, 개인적 편견의 배제, 시기적절한 피드백, 의사결정에 대한 정당성 등의 적절한 실행을 반영하는 행동으로 제시하고 있다.

또한, 상호작용 공정성을 분석한 연구들(Cohen·Charash·Spector, 2001; Masterson et al., 2000)에서 상호작용 공정성은 자신을 공정하게 대우해주는 상사와의 대인 관계에 의해 결정되므로 조직보다는 직속 상사에게 먼저 긍정적인 태도를 형성하게 된다고 했다. 그러므로 종업원은 상사를 공정성의 출처로 지각하게 되어 상사에 대한 신뢰를 형성하게 된다(Cronpanzo and Prehar, 2002).

가설1-3: 해외진출 기업의 고성과 인사제도는 현지직원의 상호작용 공정성 지각에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 제3절 조직몰입 (Organizational Commitment)

조직몰입은 조직 구성원이 지각하는 심리적 태도변수로서 설명되어 왔다(Mowday, Porter & Steer, 1982). 조직몰입은 조직과 구성원간의 심리적 계약관계의 구성요소이며(Rousseau, 1995), 구성원의 조직에 대한 충성 혹은 애사심으로 표현되며 성과와 효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가되고 있다(Cohen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990).

조직몰입의 유형에 관한 연구로 가장 보편적으로 인용되고 있는 것은 Allen & Meyer(1990)의 연구이다. 이들은 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 유지적 몰입(continuance commitment) 및 규범적 몰입(normative commitment)의 세 차원으로 구분하였다. 정서적 몰입은 조직에 대한 조직구성원의 감정적 애착을 의미하는 것으로 조직과의 가치관이 일치하기 때문에 조직에 남아있기를 원하는 몰입의 형태이다(Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990). 이에 반해 유지적 몰입은 조직구성원이 조직에 계속 남아있음으로써 축적되는 경제적·사회적 이익 정도와 이직할 경우 감수해야 하는 개인적 불이익 정도 등을 의미하는 것으로 즉, 조직이 주는 보상으로 인하여 조직에 남아있기를 희망하는 몰입의 형태이다(이지우·김종우, 2002; Allen & Meyer, 1990). 규범적 몰입은 조직구성원이 도리상 한 조직에 계속 남아야 한다는 의무감을 뜻하는 것으로

서 조직에 들어오기 이전 또는 이후에 개인의 경험에 영향을 받아 개인이 형성하게 되는 의무감 때문에 남아있게 되는 몰입의 형태이다. 이들 세 가지 유형의 조직몰입은 서로 다른 심리적 상태에 바탕을 두고 있는데, 정서적 몰입은 ‘원해서(want to)’, 유지적 몰입은 ‘필요해서(need to)’, 그리고 규범적 몰입은 ‘그렇게 해야 하기 때문에(ought to)’ 조직과의 결속을 갖게 되는 것이다.

Allen & Meyer(1990)의 유형분류에 대해 주의할 사항은 정서적 몰입과 유지적 몰입은 상관관계 분석에 의해 실증적으로 구별되는 개념으로 파악되었으나, 정서적 몰입과 규범적 몰입은 다소 연계성을 보이고 있다는 점이다. 따라서 조직몰입은 정서적 몰입과 유지적 몰입의 구분으로 많이 연구되고 있다. 본 연구에서도 정서적 몰입과 유지적 몰입으로만 나눠서 살펴보고자 한다.

#### 가. 인사제도와 조직몰입간의 관계

Guest(1997, 2001)는 직무만족과 몰입이 인적자원관리 성과임에도 불구하고 기존의 연구에서는 조직수준의 성과만을 측정하고 직무만족과 몰입 등이 간과되어 왔다는 점을 비판하면서, 실제로 이들이 인적자원관리와 조직성과를 매개하는 효과가 있음을 보여주고 있다(Whitener, 2001; 김기태·조봉순, 2008). 구성원들의 조직몰입도가 높으면 쉽게 다른 회사로 옮기지 않고 회사의 목표를 자기의 목표로 여기고 열심히 업무를 수행한다. 아울러 회사의 인력을 안정적으로 유지할 수 있으며 새로운 직원을 고용 및 훈련하는 데에도 비용을 줄일 수 있다. 특히, 해외 진출기업의 경우 인력 유지가 기업의 성공적인 운영에 매우 중요하다는 점에서 구성원들의 조직몰입 수준을 성공적인 조직관리의 주요 지표가 된다고 할 수 있다.

종업원의 역량을 높이고 비전을 제시하며, 보상, 배치, 교육훈련, 유지를 통해 긍정적인 조직분위기가 형성되면 종업원은 조직으로부터의 지원을 인식하고 조직의 가치가 자신의 가치라고 생각한다. 이는 기업성과를 안정적으로 향상시키게 된다(김원형, 2005; Gelade & Ivery, 2003). 그래서 인적자원관리에 대한 기업의 투자는 종업원으로 하여금 자신들이 회사의 경쟁적 자원임을 인식하게 하여 스스로 조직에 대한 강한 애착심을 유발하는 효과가 있을 것이다(김기태·조봉순, 2008).

구체적으로 회사의 임금수준은 종업원의 가장 큰 개인적 이익과 관심사일 것이다. 따라서 고임금 정책은 종업원에게 다른 조직으로의 이직을 억제하고 계속 재직하게 하는 유지적 조직몰입을 높이는 긍정적인 효과가 있을 것으로 예측된다.

직무향상을 위해 교육훈련에 투자하는 것은 성과에 대한 기여도를 반영하는 것으로 종업원의 노력과 성과를 공정하게 평가하겠다는 조직의 암묵적 약속이자, 종업원을 우수한 인재로 육성하려는 의지이다. 따라서 성과보상과 역량향상을 위한 교육훈련은 종업원의 직장생활과 고용안정성을 높이는 다양한 부가적인 혜택이 될 수 있다. 이러한 부가적 혜택은 역시 종업원의 유지적 몰입을 높이는데 긍정적인 역할을 할 것이다(Powell & Meyer, 2004).

Agawala(2003)의 연구에서도 전략적 인사제도의 시행이 종업원의 조직몰입에 긍정적인 영향이 있다는 점을 밝히고 있다. Fiorito, Bozeman, Young & Meurs(2007)의 연구는 인센티브, 종업원 훈련, 복리후생, 종업원 책임성, 자율성, 피드백 시스템이 종업원의 조직몰입을 높인다는 결과를 보였다. Whitener(2001)는 고성능 인적자원관리 제도가 종업원들로 하여금 조직지원의 인식을 높이고 종업원의 조직몰입을 높이도록 하는데 긍정적인 효과가 있음을 밝힌바 있다.

가설 2: 해외진출 기업의 고성과 인사제도는 현지직원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 나. 조직공정성 지각과 조직몰입 간의 관계

조직공정성은 많은 연구에서 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991).

분배공정성은 임금 만족 및 직무 만족(개인적 결과에 대한 만족)과 관련이 있으면서 절차공정성은 조직 및 조직의 권위 체계에 대한 평가(상사에 대한 신뢰, 조직몰입 등)에 영향을 미치는 것으로 지적되어 왔다(Konovsky 등, 1987; Lind & Tyler, 1988; Cropanzano & Folger, 1991; McFarlin & Sweeney, 1992). 급여 인상의 동등한 분배가 종업원과 회사 간의 충성관계를 강하게 만들기 때문에 분배공정성은 몰입에 영향을 준다고 밝혀졌다(Folger & Konovsky, 1989).

Sweeney & McFarlin(1993)에 의하면, 공정한 절차에 대한 지각은 종업원들로 하여금 제도에 대한 믿음을 갖게 하는데, 이는 결과와 관계없이 조직몰입의 향상을 가져온다. 절차공정성을 구성하는 개인에 대한 대우 정도에 따라 종업원들은 조직으로부터의 존중감을 지각하는데, 이는 조직의 가치와 동일화하고 내면화하도록 유도할 가능성이 크다(Brewer & Kramer, 1996).

상호작용 공정성은 의사결정의 절차와 결과가 모두 공정한 것으로 느껴짐에도 불구하고 사람들이 왜 불공정한 대우를 받았다고 느끼는가에 대한 이유를 설명한다고 할 수 있다(Bies & Shapiro, 1987). Bies &

Moag(1986)는 조직 내 공식적인 절차를 수행하는 과정에서 절차공정성 지각 여부가 결정된다는 사실을 밝히면서 절차 자체보다는 절차가 시행되는 과정에서의 상호작용 측면이 공정성의 핵심이라고 강조했다. Barling & Phillips(1993)에 의하면 공식적 절차는 경영자에 대한 신뢰에만 영향을 미치는 것으로 나타났으나 상호작용 공정성은 그 밖에도 정서적 몰입과 이직의도에도 영향을 주는 것으로 나타났다.

따라서 조직공정성에 대한 지각은 조직 구성원들이 직무에 임하는 마음가짐과 소속 조직에 대한 공헌의욕 그리고 일체감 등 조직의 유효성 증대에 커다란 영향을 미치게 된다. 즉, 조직 구성원들이 자신의 직무와 조직에 대해서 어떠한 태도를 보이는가에 따라 궁극적으로 조직의 성과가 결정된다고 할 수 있는 것이다. 그러므로 조직공정성 지각과 조직몰입 간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

**가설 3: 조직공정성 지각은 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.**

#### **다. 조직공정성의 매개효과**

앞서 언급한 공정성 지각의 효과는 구성원들의 조직의 인사제도에 대한 믿음을 형성하고 조직몰입을 향상시키기 위한 중요한 결정 요인이라 할 수 있다. 달리 말하자면, 인적자원관리 제도가 조직몰입과 같은 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동을 유발하는 배경을 조직공정성의 지각으로 설명할 수 있을 것이다.

선행 연구 결과들에 따르면, 구성원들에게 인식된 높은 수준의 절차 공정성은 조직과의 사회 교환관계의 질을 향상시키며, 이는 구성원들의 몰입

을 원활하게 한다는 것을 검증하였다(Masterson, Lewis, Goldman, Taylor, 2000). Tsui와 동료들(Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997)은 구성원 태도(특히 조직몰입)가 인사제도 관행들과 구성원의 지각간의 상호작용의 결과라는 결론을 내렸다. 그 연구자들은 10여개의 조직에의 85개의 다양한 업무를 하고 있는 900여명 이상 구성원들로부터 자료 수집을 하여 개인수준의 분석을 하였다. 결과는 구성원의 몰입도는 인사제도관행(예를 들면 성과 평가, 보상 등)과 회사지원에 대한 지각 간의 상호작용에 따라 달라진다는 것을 검증하였다. 이러한 결과는 조직 지원의 지각에 대한 연구결과들을 지지하였다. Allen(1992), Guzzo et al.,(1994), Miceli & Mulvey(2000), Wayne et al.,(1997)의 연구에는 자기 회사지원의 인식이 조직제도(인사제도를 포함)와 관계가 있어 구성원들의 몰입에 영향을 미친 것이라 주장한다.

그래서 본 연구에서는 인사제도와 조직몰입 간의 직접적인 관계를 검증하는 것보다 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성 모두 조직몰입과 관련이 있으므로 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 영향에 매개하는 모형을 제시하고 이를 검증하고자 한다.

**가설4-1: 조직공정성 지각은 고성과 인사제도와 정서적 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.**

**가설4-2: 조직공정성 지각은 고성과 인사제도와 유지적 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.**

정리하면, 인사제도가 조직공정성의 지각을 매개로 구성원의 조직몰입에 미친다는 것으로 이를 연구모형으로 나타내면 <그림1>과 같다.

독립변수는 인사제도이며, 인사제도는 그 하위 차원을 선발의 엄격성, 현지인 채용 비율, 보상수준 및 성과에 기초한 인센티브, 교육훈련 투자, 승진기회의 5 가지로 측정하며, 종속변수는 조직몰입이다. 매개변수는 조직 공정성 지각으로서 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성에 대해 분석한다.

본 연구는 베트남에 진출한 민간 외국 기업에 근무하고 있는 베트남 현지 직원들을 중심으로 연구 설계를 하였다.

<그림 1> 연구의 모형



## 제3장 연구방법

### 제1절 변수의 조작적 정의 및 측정

#### 가. 인사제도

본 연구는 인사제도를 선발의 엄격성, 현지인 고용비율, 보상수준 및 성과에 연계한 인센티브, 승진기회 및 교육훈련의 다섯 가지로 측정하였다.

##### (1) 선발의 엄격성

선발은 주어진 조직 상황에서 지원자 중 가장 적합한 자격을 갖추었다고 생각되는 사람들을 선택하는 과정이다. 지식기반경쟁시대로 전환된 오늘날에는 개인들의 역량 발휘와 조직에 대한 헌신이 조직의 경쟁력 확보에 중요한 만큼 재량권과 주도권을 가능한 한 조직구성원들에게 많이 부여하게 되는데, 이러한 자율적 작업조건에서는 개인 간 직무성과 차이가 커지기 때문에 선발의 중요성이 그만큼 크다고 볼 수 있다(이학중·양혁승, 2012). 그러므로 조직은 목적달성에 가장 적합한 인적자원을 선발하기 위하여 많은 노력을 기울이게 되고 이에 많은 비용은 투입하게 된다.

본 연구에서는 선발 엄격성을 선발 도구의 수 및 선발 단계, 그리고 경쟁률을 가지고 측정하였다. 선발도구의 수는 11 가지 선발 방법을 제시하고 이들 중에 기업이 활용하고 있는 도구를 모두 표시하도록 하였다. 선발 도구를 많이 택할수록 선발의 엄격성이 더 높다고 할 수 있으며, 경쟁률은 실제 채용 인원수와 지원자 수의 비율인데 이 비율이 높을수록 선발과정이 더 까다롭게 진행되는 것으로 볼 수 있다. 선발단계는 서류 전형에서 최종

결정까지 공식적으로 거치는 단계이다. 많은 선발단계를 거칠수록 선발과정의 엄격성이 높다고 할 수 있다.

## (2) 현지인 고용비율

베트남 법인에 근무하고 있는 전체 근로자 중에서 현지인 직원이 차지하는 비율로 측정하였다. 일반적으로 현지인 고용비율이 높을수록 베트남 현지인 직원들의 권한과 책임이 커지게 되고, 해외진출기업의 현지화 수준도 높아진다고 할 수 있다.

## (3) 보상수준 및 성과에 연계한 인센티브

인사제도에 대한 공정성 지각 및 조직몰입을 결정하는 가장 중요한 요인 중의 하나로 구성원들에게 균형 있는 보상패기지를 제공하는 것을 들 수 있다(이학중·양혁승, 2012). 보상수준은 구성원들의 경제적 안정을 위해서 중요할 뿐만 아니라, 조직이 구성원들의 가치를 얼마나 높게 평가할지를 나타내는 실질적 잣대가 되기 때문에 우수한 인재를 확보하고 유지하는 데 매우 중요하다. 다른 기업에 비해 임금이나 복리후생의 수준이 높다고 인식할수록 회사에 대한 자부심이나 충성심이 높으며(Levine, 1993), 조직에 대한 의무감을 높게 지각하여(Rhoades & Eisenberger, 2002) 조직몰입도를 증가시킨다.

또한, 개인성과에 연계한 보상수준 및 인센티브제도를 실시하면, 구성원들이 자기 노력과 성과를 회사로부터 인정받고 있다는 인식을 갖게 하여(김기택·조봉순, 2008), 조직의 인사제도의 공정성 지각을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 조직목표를 달성하기 위하여 최선을 다해 노력하겠다는 동기부여를 구성원들에게 제공해줄 수 있다.

본 연구에서는 보상수준 및 인센티브에 대한 측정항목을 근로자와 관리

자에게 동시에 질문하였다. 인사담당자를 대상으로 한 설문에서는 "귀사는 같은 업종의 경쟁사와 비교하면 정규직 현지직원의 급여 수준이 어떠합니까?"라고 물었는데, -2(20%이상 적은 수준), -1(10%이상 적은 수준), 0(비슷한 수준), 1(10%이상 많은 수준), 그리고 2(20%이상 많은 수준)의 5점 척도를 활용하였다. 연공서열급, 직무급, 능력급, 성과급제의 채택여부도 조사하였다. 한편, 현지인 구성원들을 대상으로 한 설문에서는 "우리 회사의 연봉 수준은 베트남에 진출한 다른 외국기업과 비교했을 때 적절한 수준이다"와 같은 질문을 만들었다.

#### (4) 승진기회

승진은 대체로 책임과 신분 그리고 임금에 있어서 더 좋은 직무로 올라가는 것을 의미한다. 그래서 조직구성원들은 모두가 현재 자기가 하고 있는 일보다 더 높은 수준의 일을 하기를 원하고 또 실제로 할 수 있다고 믿고 있다. 외국기업에 근무하는 현지인들도 파견직원처럼 승진 욕구가 강하며 승진하기 위해 경험과 경력을 쌓고 자기 능력과 자질을 개발하면서 실제로 더 높은 수준의 일을 할 수 있는 자격을 갖추어 나가고 있다. 국적 구분 없이 능력, 경험, 성과에 근거하여 승진기회를 공정하게 제공하고, 회사의 승진 조건, 정책에 대해 현지 구성원들에게도 명확히 설명해주면 조직공정성 지각 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

베트남에 진출한 외국기업들은 기업마다 직급의 수, 현지직원의 최고직급, 승진가능직급, 그리고 발탁승진가능성이 각각 다르므로 이에 대해 조사하였다. 현재최고직급은 해당 기업의 전체 직급단계에서 현지인이 얼마나 높은 직급까지 승진하였는지 그 비율로 측정하였다. 이렇게 비율로 측정한 것은 기업들이 동일한 수의 직급단계를 갖고 있는 것이 아니고 서로 다르기 때문이다. 예컨대, A라는 기업의 경우 전체 직급의 수가 8개인데

현지인 중에 가장 높은 직급을 맡고 있는 직원이 6단계의 직급이라면 이 기업의 현재 최고직급은 0.75가 된다. 한편 승진가능직급은 현지인이 향후 어느 직급까지 승진할 수 있다고 생각하는지 전체 직급단계 대비 최고 승진가능 직급단계의 비율로 측정하였다. 또한, 발탁승진에 대해 조사하기 위해 "최근 3년 동안 전체 승진자 대비 발탁승진자의 비율은 얼마나 됩니까?"라는 문항을 활용하였다.

#### (5) 교육훈련

인적자원 개발, 즉 교육훈련에 대한 투자는 기업이 인적자원의 가치를 존중하고 있다는 것을 보여준다. 교육훈련을 통해 종업원의 기술력이 제고되고, 개인의 역량이 개발되면 업무개선 능력도 향상되므로 이는 조직성장에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

해외진출 외국기업의 경우 본사의 파견직원뿐만 아니라 현지인에게도 인력개발의 기회를 균등하게 제공하는 것은 현지인들로 하여금 조직공정성을 지각하게 하고 조직에 충성하고 몰입하게 만드는 요인이 된다.

본 연구에서는 외국기업의 교육훈련을 측정하기 위해 얼마나 다양한 유형의 교육훈련을 실시하는지, 그리고 인력개발에 얼마나 적극적으로 투자하는지 조사하였다. 교육훈련유형의 수는 11 가지 개발형태를 제시하고 이들 중에 기업이 활용하고 있는 형태를 모두 표시하도록 하였다. 교육훈련유형을 많이 택할수록 보다 더 광범위한 교육훈련을 실시한다고 할 수 있다. 또한, 인사담당자에게 “귀사는 같은 업종의 경쟁사와 비교하여 정규직 현지직원의 능력개발을 위해 투자하는 수준이 어떠합니까?” 라고 물었는데, -2(20%이상 적은 수준), -1(10%이상 적은 수준), 0(비슷한 수준), 1(10%이상 많은 수준), 그리고 2(20%이상 많은 수준)의 5점 척도를 활용하였다.

**<표1> 조직공정성 지각 설문 항목**

| 차원        | 설문 항목                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 분배 공정성    | (1) 우리 회사의 연봉 수준은 베트남에 진출한 다른 외국기업과 비교했을 때 적절한 수준이다.<br>(2) 우리 회사 현지 직원들의 연봉 수준은 다른 외국기업의 직원들과 비교했을 때 적절한 수준이다.<br>(3) 우리 회사는 현지 직원들에게도 다양한 복리후생혜택을 제공하고 있다.<br>(4) 우리 회사는 현지 직원들에게도 파견직원과 마찬가지로 승진기회를 공정하게 제공한다.<br>(5) 우리 회사에서는 현지 직원이든 본사 파견직원이든 능력만 있으면 누구나 높은 직급으로 승진할 수 있다.<br>(6) 우리 회사에서는 현지 직원들에게도 파견직원과 마찬가지로 보너스를 공정하게 지급한다.<br>(7) 우리 회사에서는 현지직원들에게도 교육훈련기회를 공정하게 제공한다. |
| 절차 공정성    | (1) 우리 회사에서는 인사고과가 공정하고 편파 없이 이루어진다.<br>(2) 우리 회사는 현지 직원들을 평가하기 위한 인사고과 시스템을 잘 갖추고 있다.<br>(3) 우리 회사는 보상 결정을 내리기 위해서 이에 필요한 객관적이고 정확한 정보를 수집한다.<br>(4) 우리 회사는 어떻게 보상이 결정되는지 구성원들에게 충분한 정보를 제공한다.<br>(5) 우리 회사는 어떻게 승진 결정이 이루어지는지 구성원들에게 충분히 설명해준다.<br>(6) 인사 결정에 문제가 있다고 생각하는 경우 이에 대해 이의를 제기할 수 있고, 이것이 받아들여질 수 있다.                                                                 |
| 상호 작용 공정성 | (1) 우리 회사의 관리자들은 현지직원들에게 많은 관심을 보이고 친절하게 대해준다.<br>(2) 우리 회사의 관리자들은 현지직원들을 인격적으로 존중한다.<br>(3) 우리 회사의 관리자들은 현지직원들의 애로사항을 청취하고 해결하려 노력한다.<br>(4) 우리 회사의 관리자들은 업무와 관련된 의사결정을 내릴 때 현지직원과 진지하게 의논한다.<br>(5) 우리 회사의 현지직원들은 회사의 중요한 의사결정에 대해 의견을 제시하는 기회를 많이 갖는다.<br>(6) 우리 회사는 현지직원들에게 부정적인 영향을 미치는 의사결정을 하게 되는 경우, 이에 대해 진심으로 유감을 표명한다.                                                   |

## 나. 조직공정성 지각

(1) 분배 공정성: 조직으로부터 받는 경제적 보상이나 복리후생, 교육훈련 기회 등이 공정하다고 인식하는 정도로 정의하였고, Cropanzano & Greenberg(1997)이 사용한 도구를 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였으며, <표 1>과 같이 측정 항목을 만들었다.

(2) 절차 공정성: 조직 또는 상사의 의사결정 과정상 합리적이고 타당한 정도로써 정의하였고, 본 연구에서는 Folger & Konovsky(1989)이 사용한 측정 도구를 연구목적에 맞게끔 수정하여 측정하였다.

(3) 상호작용 공정성: 조직에서 설정된 절차가 실제로 시행되거나 설명될 때에 구성원이 상사로부터 공정한 대우를 받는가에 대해 지각하는 정도(Bies & Moag, 1986)로 본 연구에서는 Folger & Konovsky(1989)이 사용한 도구를 수정하여 측정도구로 사용하였다.

## 다. 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 조직 자체와 조직가치 그리고 조직목표에 대하여 갖는 태도를 의미하고, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용을 지니고 있으면서 조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 의지를 갖고 계속 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구를 가리킨다. 본 연구에서는 조직몰입은 정서적 몰입과 유지적 몰입의 두 차원으로 구분하여 측정하였다.

본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)의 측정 도구를 수정하여 활용하였으며 구체적인 내용은 <표 2>와 같다.

(1) 정서적 몰입은 조직에 대해 감정적으로 느끼는 심리적인 애착감으로 정의될 수 있고(Allen & Meyer, 1990), 조직구성원이 충성심, 호의, 소속감, 다정함, 행복감, 유쾌함 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도라고 정의될 수 있다(Jaros et al. 1993).

(2) 유지적 몰입은 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면의 몰입으로 정의될 수 있고(Allen & Meyer, 1990), 조직구성원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직구성원으로서 남아있으려고 하는 정도라도 정의될 수 있다(Jaros et al. 1993).

**<표 2> 조직몰입 설문 항목**

| 설문 항목 |                                         |
|-------|-----------------------------------------|
| (1)   | 나는 우리 회사의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.              |
| (2)   | 나는 남은 직장생활을 기꺼이 이 회사에서 보내고자 한다.         |
| (3)   | 나는 이 회사의 발전에 도움이 된다면 어떠한 노력도 아끼지 않겠다.   |
| (4)   | 나는 자신뿐만 아니라 우리 회사를 위해 나의 일에 최선을 다할 것이다. |
| (5)   | 기회만 닿는다면, 나는 이 회사를 그만두고자기 사업을 했으면 한다.   |
| (6)   | 나는 다른 직장으로 옮기고 싶다는 생각을 자주 한다.           |
| (7)   | 나는 우리 회사에 대해 별다른 애착과 관심을 갖고 있지 않다.      |
| (8)   | 나는 진정으로 회사의 문제를 내 자신의 문제처럼 느낀다.         |
| (9)   | 나는 우리 회사에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.            |

## 제2절 조사 설계 및 분석 방법

### 가. 조사설계 및 자료수집

본 연구는 베트남에 진출한 외국기업에 근무하고 있는 베트남 현지 직원들을 주된 연구대상으로 선정하였고, 외국기업으로는 한국기업, 미국, 싱가포르, 대만, 일본 및 기타 국가의 민간 기업을 대상으로 조사하였다.

본 연구의 가장 큰 목표는 다국적 기업의 자회사가 시행하고 있는 인사제도가 현지인들의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지를 알아보는 것이다. 본 연구에서는 베트남에 진출한 외국기업의 현지직원들을 대상으로 조사를 실시하였는데, 그 이유는 아래와 같다.

최근 많은 외국기업들이 베트남에 진출하였는데, 이들 기업들은 서로 다른 경영전략과 인사제도를 채택하고 있으며, 이에 따라 구성원들의 몰입수준 및 기업성파가 큰 차이를 보이고 있다. 그렇지만 아직까지 베트남에 진출한 외국기업들을 대상으로 인사제도의 특성과 현지직원들에 대한 조사가 체계적으로 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 이러한 공백을 메우기 위해서 베트남에 진출한 외국기업들을 대상으로 조사를 실시하였다.

또한, 동남아 지역의 다른 개발도상국과 비교하여 베트남은 특별한 경제성장 잠재력 및 우수한 노동력을 지니고 있으므로 외국인 경영자뿐만 아니라 학자들에게도 연구할 가치가 크다고 할 수 있다.

베트남은 지난 2007년 WTO 가입 이후 급속한 경제성장과 함께 외국인 투자기업의 진출로 노동시장이 급변하고 있으며 풍부한 저임금 인력과 투

자환경 개선으로 노동시장의 수요와 공급이 동시에 확대되고 있는 추세이다. 2011년 7월에 The World Fact Book 2010에 따르면 베트남 총인구는 90,549,390명으로 세계 14위를 차지하고 있으며 인구 증가율도 1.077%로 매우 높아서 노동력이 풍부할 뿐만 아니라 큰 소비시장이 될 전망이다. 노동력의 양적인 측면뿐만 아니라 노동력의 질적 측면에서도 베트남 노동자들은 솜씨가 좋고 새로운 기술을 습득하려는 의지가 높은 것으로 평가를 받고 있다. 외국인투자가 기존 섬유, 봉제 등 단순 임가공 분야에 제한되었으나 최근 전기, 전자, 기계설비 분야 등 다양한 분야로 확대되고 있어서 이들 분야의 인력 수요가 크게 증가하고 있는 추세이다.

베트남 정부는 외자유치제도를 시행하고 있으며 해외직접투자를 유도하기 위하여 투자자에게 지원서비스, 투자 우대 및 투자 인센티브를 제공하고 있다. 우대조치로는 법인소득세, 수출입관세 및 토지사용료의 경감 혜택과 투자인센티브의 제공을 포함한다.

그러나 베트남에 진출한 모든 외국기업들이 성공적인 것은 아니다. 파산하거나 도중에 사업을 포기하여 프로젝트를 인도하고 귀국한 기업들이 상당수에 이른다. 해외진출 기업의 실패이유 중에 외부적 요인도 있기는 하지만 기업의 내부적 요인이 핵심적인 역할을 수행한다고 생각한다. 해외자회사가 현지 경험을 통해 축적한 독자적인 역량 수준은 다국적 기업 본사의 글로벌 역량과는 별도로 치열한 경쟁시장에서 살아남고 승자가 될 수 있게 하는 중요요인이 된다.

이런 경우에 조직성과를 결정하는 조건이 무엇보다 인적자원관리 능력이다. 특히, 다국적 기업의 자회사들이 해외시장에서 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위해서는 현지직원들을 효과적으로 관리하는 것이 요구된다. 우수한 현지직원을 확보-개발하고 유지관리를 잘 해야만 성공적으로 현지화를 하고 이를 통해 전략적 목표를 효과적으로 달성할 수 있다. 본 연구가

해외진출 기업의 현지직원들을 대상으로 인사제도의 특성에 대해 조사하고, 인사제도가 현지직원들의 조직몰입에 미치는 효과를 분석하는 것은 바로 이러한 이유 때문이다.

2012년 4월 2일부터 4월 22일까지 약 3주 간 125개의 기업을 대상으로 이메일을 통해 약 1000여 명 근로자 및 125여 명 관리자에게 설문지를 배포하였다. 표본은 베트남에 진출한 한국기업 및 기타 외국기업을 대상으로 하였고, 각 기업별로 인사제도에 대한 설문조사와 조직공정성과 조직몰입에 대한 설문조사를 별도로 실시하였다. 인사제도에 대한 설문은 각 기업의 인사담당자 또는 소속 기업의 인사제도에 대해 잘 알고 있는 직원 1명 대상으로 조사하였고, 조직공정성 및 조직몰입에 대한 설문은 베트남 진출 외국기업에 근무하고 있는 다수의 베트남 현지인 직원들을 대상으로 조사하였다. 따라서 베트남 현지법인에서 근무하고 있는 본사의 파견직원들은 조사대상에 포함되지 않았다.

설문조사는 먼저 베트남 진출 외국기업에 근무하고 있는 직원에게 설문조사에 관한 협조를 구한 다음 그 직원에게 이메일로 설문지를 발송하였고, 그 직원이 인사담당자와 현지직원들에게 설문지를 배포하고 회수하여서 연구자에게 보내주었다.

총 60개의 베트남 진출 한국기업과 여타 외국기업들로부터 620부의 설문지를 회수하였고 이를 분석에 활용하였다. 그 중 한국기업은 27개(45%)이며 기타 외국기업은 33개(55%)를 차지하고 있다.

#### 나. 설문지의 구성

본 연구를 위해 사용되는 설문지는 근로자용 설문지와 인사담당자용 설문지 두 가지이다. 근로자용 설문지는 총 5개 부분으로 구성되어 있다. 첫

번째 부분은 분배 공정성에 관한 내용으로서 7문항이며, 두 번째는 절차 공정성의 정도를 측정하는 설문으로서 6문항, 세 번째는 상호작용 공정성의 정도로 6문항으로 구성하였다. 네 번째는 조직몰입에 관한 9개 문항으로 구성되어 있고, 마지막 부분은 인구통계 특성에 관한 8개 문항으로 구성되었다. 근로자용 설문지에서는 인구 통계학적 특성을 제외한 나머지 문항에 대해서는 Likert 5점 척도를 이용하여 "전혀 그렇지 않다"에서 "매우 그렇다"로 측정하였다. 구체적인 변수별 문항 수와 출처는 다음과 같다.

<표3> 설문지 구성

| 변수       | 문항 수 | 문항번호  | 출처                            |
|----------|------|-------|-------------------------------|
| 분배 공정성   | 7    | 1-7   | Cropanzano & Greenberg (1997) |
| 절차 공정성   | 6    | 8-13  | Folger & Konovsky(1989)       |
| 상호작용 공정성 | 6    | 14-19 | Folger & Konovsky(1989)       |
| 직무몰입     | 9    | 20-28 | Allen & Meyer(1990)           |
| 인구통계     | 8    | M1-M8 |                               |
| 합계       | 36   |       |                               |

인사담당자용 설문지는 총 3개 부분으로 구성되어 있다. 첫 번째 부분은 경영일반에 관한 설문이며, 두 번째는 인력 현황에 관한 설문으로 총 6문항으로 구성되었다. 세 번째 부분은 인사제도에 대한 설문이며 총 10문항이 있다. 5점 척도 또는 해당 번호 선택 및 빈칸에 작성하는 다양한 방법으로 질문을 설계하였다.

#### 다. 분석방법

본 연구에서는 빈도분석 및 상관관계분석, 요인분석, 신뢰성 분석을 수행하고, 가설검증을 위해 t-test와 다중회귀분석을 사용하였다.



## 제4장 실증분석

### 제1절 표본의 특성

응답자의 현황을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 먼저 외국기업의 국적 분포를 살펴보면 한국기업이 전체 응답기업 중 27개로 45%를 차지하고 있고, 여타 외국기업이 33개로 55%를 차지하고 있다.

외국기업의 경우 싱가포르 기업이 7개(21.21%)로 가장 많았고, 대만과 미국기업이 각각 6개(18.18%)와 4개(12.12%)이며, 그 외 Switzerland, Netherland, France, Hongkong, Japan, Denmark, Australia, Belgium, Germany, China, Spain 기업 등이 총 16개로 48.48%를 차지하여 다양하게 나타났다.

응답기업들의 자본구조를 보면 ‘100% 해외직접투자’가 42개(70%)로 가장 많았고, 합작투자 및 도급업자는 15개(25%)와 3개(5%)로 나타났다.

〈표4〉 표본의 특성-조직수준

| 측정변수      | 범위             | 표본 수 | 백분율    |
|-----------|----------------|------|--------|
| 투자연수      | 5년 미만          | 10   | 16.67  |
|           | 5년 이상~10년 미만   | 28   | 46.67  |
|           | 10년 이상~15년 미만  | 6    | 10     |
|           | 15년 이상         | 16   | 26.66  |
| 투자형태      | 해외직접투자         | 42   | 70     |
|           | 기타(합작투자, 도급업자) | 18   | 30     |
| 모기업<br>국적 | 한국기업           | 27   | 45     |
|           | 기타 외국기업        | 33   | 55     |
| 합계        |                | 60   | 100.00 |

다음으로 설문조사에 참여한 베트남 현지직원들의 특성을 분석한 결과, 성별은 ‘남성’이 372명(60%), ‘여성’이 248명(40%)이었다. 연령은 ‘25세 이하’가 86명(13.9%)이고, ‘26~30세’가 364명(58.7%)으로 가장 많았고, ‘31~35세’는 134명(21.6%), ‘36~40세’는 20명(3.2%), ‘41~45세’는 9명(1.5%), ‘46세 이상’은 4명(0.6%)이었다. 학력은 대졸이 527명(85.0%)으로 가장 많았으며, ‘대학원졸’, ‘기타 실업고졸’ 및 ‘고졸’은 각각 51명(8.2%), 27명(4.4%)과 11명(1.8%)으로 나타났다.

응답자의 현재직장의 근무연수의 분포는 ‘1년 이상~3년 미만’이 237명(38.2%)으로 가장 많았고, ‘3년 이상~5년 미만’이 188명(30.3%), ‘1년 미만’이 118명(19%)으로 나타났다.

응답자의 현재직장의 직급 분포는 ‘사원’이 379명(61.1%)으로 가장 많았으며, 그 외 ‘대리’ 급은 149명(24%), ‘부장급 이상’은 9명(1.5%)을 차지하고 있다. 한편, 한국기업의 현지직원 중 가장 높은 직급은 차장급이며, 기

타 외국기업의 현지직원의 가장 높은 직급은 사장이다.

<표5> 표본의 특성-개인수준

| 측정<br>변수 | 범위     | 표본<br>수 | 백분율  | 측정<br>변수       | 범위            | 표본<br>수 | 백분율   |
|----------|--------|---------|------|----------------|---------------|---------|-------|
| 연령       | 25세 이하 | 86      | 13.9 | 현재<br>회사<br>경력 | 1년 미만         | 118     | 19.0  |
|          | 26~30세 | 364     | 58.7 |                | 1년 이상~3년 미만   | 237     | 38.2  |
|          | 31~35세 | 134     | 21.6 |                | 3년 이상~5년 미만   | 188     | 30.3  |
|          | 36~40세 | 20      | 3.2  |                | 5년 이상~10년 미만  | 57      | 9.2   |
|          | 41~45세 | 9       | 1.5  |                | 10년 이상~15년 미만 | 10      | 1.6   |
|          | 46세 이상 | 4       | 0.6  |                | 15년 이상        | 6       | 1.0   |
| 학력       | 고졸     | 11      | 1.8  | 현재<br>직급       | 사원            | 379     | 61.1  |
|          | 실업고졸   | 27      | 4.4  |                | 대리            | 149     | 24.0  |
|          | 대졸     | 527     | 85.0 |                | 과장            | 67      | 10.8  |
|          | 대학원졸   | 51      | 8.2  |                | 차장            | 8       | 1.3   |
| 성별       | 남자     | 372     | 60   | 결혼             | 부장급 이상        | 9       | 1.5   |
|          | 여자     | 248     | 40   |                | 미혼            | 347     | 56    |
|          |        |         |      |                | 기혼            | 269     | 43    |
| 합계       |        |         |      |                |               | 620     | 100.0 |

## 제2절 타당성 및 신뢰성 분석

### 가. 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 이론변수들의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다.

본 연구에서 측정하고자 하는 개념들이 실제로 측정도구에 의하여 적절하게 측정되었는가를 평가하기 위해 주성분 분석을 활용하여 요인분석을

실시하였다. 요인회전방법으로는 요인들 간의 상호 독립성을 가정하여 회전하는 방법인 직교회전(varimax rotation)을 택하였다. 일반적으로 널리 통용되고 있는 Eigen value 1, 요인적재값 0.4, 공통성 0.5, 누적된 분산 설명력 60% 등을 기준으로 삼았다.

요인분석 결과 측정도구의 타당도를 떨어뜨리는 문항들을 제거하였는데, 상호작용 공정성에서 1개 항목, 절차공정성에서 1개 항목, 유지적 조직몰입에서 1개 항목, 정서적 조직몰입에서 1개 항목을 제거한 후 재분석하였다. 재분석 결과는 <표6>, <표7>와 같이 요인들이 추출되었다.

본 연구에서 제시하고 있는 측정항목들에 대한 신뢰성분석은 신뢰계수(Cronbach's Alpha)를 통한 내적 일관성 분석을 활용하였다. Nunnally and Bernstein(1994)에 따르면 탐색연구 분야에서는 알파계수의 값이 0.6 이상이면 충분한데, 분석결과 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성 및 조직몰입의 4개의 구성개념 모두 신뢰계수가 0.8이상으로 모두 기준을 훨씬 상회하고 있어서 내적 일관성이 확보됨을 알 수 있다.

**<표 6> 독립변수의 탐색적 요인분석결과**

| 측정항목                                   | 분배<br>공정성     | 상호작용<br>공정성   | 절차<br>공정성     |
|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 연봉 수준은 다른 외국기업의 직원들과 비교하여 적절한 수준임      | 0.773         | 0.074         | 0.203         |
| 연봉 수준은 다른 외국기업과 비교하여 적절한 수준임           | 0.750         | 0.110         | 0.221         |
| 현지직원들에게도 파견직원과 마찬가지로 승진기회를 제공함         | 0.675         | 0.342         | 0.320         |
| 능력만 있으면 현지직원이라도 높은 직급으로 승진할 수 있음       | 0.656         | 0.345         | 0.340         |
| 현지직원들에게도 파견직원과 마찬가지로 보너스를 공평하게 지급함     | 0.636         | 0.312         | 0.262         |
| 현지직원들에게도 다양한 복리후생 혜택을 제공함              | 0.604         | 0.283         | 0.232         |
| 현지직원들에게도 교육훈련 기회를 공평하게 제공함             | 0.556         | 0.217         | 0.414         |
| 관리자들은 현지직원들에게 많은 관심을 보이고 친절하게 대해줌      | 0.107         | 0.806         | 0.120         |
| 관리자들은 현지직원을 인격적으로 존중함                  | 0.173         | 0.795         | 0.224         |
| 관리자들은 현지직원들의 애로사항을 청취하고 해결하려 노력함       | 0.243         | 0.696         | 0.123         |
| 업무와 관련된 의사결정을 내릴 때 현지인과 진지하게 의논함       | 0.378         | 0.674         | 0.218         |
| 부정적인 의사결정 하게 되는 경우, 이에 대해 진심으로 유감을 표명함 | 0.169         | 0.576         | 0.341         |
| 어떻게 보상이 결정되는지 구성원들에게 충분한 정보를 제공함       | 0.226         | 0.268         | 0.773         |
| 어떻게 승진이 이루어지는지 구성원들에게 충분히 설명해줌         | 0.182         | 0.341         | 0.745         |
| 현지인들을 평가하기 위한 인사고과 시스템을 갖추고 있음         | 0.344         | 0.229         | 0.698         |
| 보상 결정을 내리기 위해서 이에 필요한 객관적, 정확한 정보를 수집함 | 0.343         | 0.186         | 0.673         |
| 우리 회사에서는 인사고과가 공정하고 편파 없이 이루어짐         | 0.319         | 0.034         | 0.567         |
| <b>고유 값</b>                            | <b>3.816</b>  | <b>3.308</b>  | <b>3.262</b>  |
| <b>설명된 변량(%)</b>                       | <b>22.447</b> | <b>19.457</b> | <b>19.187</b> |
| <b>누적 변량(%)</b>                        | <b>22.447</b> | <b>41.904</b> | <b>61.091</b> |
| <b>Cronbach's alpha</b>                | <b>0.883</b>  | <b>0.832</b>  | <b>0.836</b>  |

조직공정성 지각의 경우 <표 6>에서 보는 바와 같이 최초 설계와 동일하게 요인 3개가 추출되었으며, 고유값과 누적된 분산설명력이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

**<표 7> 종속변수의 탐색적 요인분석결과**

| 측정항목                                          | 유지적<br>조직몰입   | 정서적<br>조직몰입   |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|
| 기회만 닿는다면, 나는 이 회사를 그만두고 자기 사업을<br>했으면 한다 (R). | 0.899         | 0.137         |
| 나는 다른 직장으로 옮기고 싶다는 생각을 자주 한다(R).              | 0.881         | 0.307         |
| 나는 우리 회사에 대해 별다른 애착과 관심을 갖고 있지<br>않다(R).      | 0.832         | 0.361         |
| 나는 자신뿐만 아니라 우리 회사를 위해 나의 일에<br>최선을 다할 것이다.    | 0.318         | 0.836         |
| 나는 이 회사의 발전에 도움이 된다면 어떠한 노력도<br>아끼지 않겠다.      | 0.348         | 0.824         |
| 나는 진정으로 회사의 문제를 내 자신의 문제처럼<br>느낀다.            | 0.113         | 0.802         |
| <b>고유 값</b>                                   | <b>2.513</b>  | <b>2.264</b>  |
| <b>설명된 변량(%)</b>                              | <b>41.886</b> | <b>37.738</b> |
| <b>누적 변량(%)</b>                               | <b>41.886</b> | <b>79.624</b> |
| <b>Cronbach's alpha</b>                       | <b>0.901</b>  | <b>0.830</b>  |

마찬가지로 조직몰입 변수의 경우 최초 설계와 동일하게 2개 요인이 추출되었으며, 고유값과 누적된 분산설명력이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

#### 나. 국가간의 차이 분석 (t-test) 결과

베트남에 진출한 한국기업과 기타 외국기업에서 근무하고 있는 베트남 현지직원들이 현재 근무하고 있는 조직에 대해 얼마나 분배 공정성, 상호

작용 공정성, 절차 공정성을 지각하고 있는지, 그리고 그들의 조직몰입 수준이 어떠한지 차이분석을 실시하였다.

<표 8> 국가간 차이분석(t-test) 결과

|             | 한국기업             | 외국기업             | 전체기업             | t      | p     |
|-------------|------------------|------------------|------------------|--------|-------|
| 정서적<br>조직몰입 | 3.059<br>(0.415) | 3.693<br>(0.317) | 3.408<br>(0.481) | 6.713  | 0.000 |
| 유지적<br>조직몰입 | 2.919<br>(0.699) | 4.182<br>(0.376) | 3.614<br>(0.833) | 8.935  | 0.000 |
| 상호작용공정성     | 2.743<br>(0.406) | 3.368<br>(0.301) | 3.087<br>(0.470) | 6.849  | 0.000 |
| 절차공정성       | 2.629<br>(0.385) | 3.510<br>(0.407) | 3.114<br>(0.592) | 8.547  | 0.000 |
| 분배공정성       | 2.557<br>(0.353) | 3.493<br>(0.273) | 3.072<br>(0.562) | 11.587 | 0.000 |

<표 8>은 각 변수들이 한국기업과 기타 외국기업들 간에 유의적인 차이를 보이는지 t-test를 실시한 결과이다. 모든 변수가 한국기업과 기타 외국기업 간에 유의적인 차이를 보이고 있다. 한국기업에 근무하고 있는 베트남 현지직원들은 조직공정성에 대한 인식이 전반적으로 낮은 편으로 나타났다. 기타 외국기업의 경우 한국기업과 비교했을 때 조직공정성에 대한 인식이 훨씬 더 높으며 조직몰입도도 더 높은 것으로 나타났다.

이는 베트남 진출 한국기업들은 현재까지 성과급제를 많이 적용하지 않은 때문으로 설명할 수 있다(본 연구의 연구대상인 한국기업 중에는 56%만 성과급 제도를 실행하고 있다고 응답한 반면, 기타 외국기업들은 94%나 운용하고 있다고 답을 하였다). 대리인 이론(agency theory)은 종업원들의 통제 방식으로 성과급제의 적용을 지지하고 있다. 앞에 언급한 형평이론(Adams, 1965)도 높은 보상수준을 제공해주면, 구성원들의 조직공정성 지각, 몰입도를 향상시킬 수 있다고 논의하였다.

#### 다. 국가별 인적자원관리 시스템의 차이 분석 (t-test) 결과

모기업의 국적에 따라 인적자원관리 시스템에 차이가 있는지 살펴보기 위해 t-test를 실시하였다. 결과는 <표 9>와 같이 나타났다.

<표 9> 국가별 인적자원관리 시스템의 차이 분석(t-test) 결과

|         | 한국기업  | 외국기업  | 전체기업  | t     | p     |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 현재최고직급  | 0.577 | 0.774 | 0.687 | 4.237 | 0.000 |
| 승진가능직급  | 0.644 | 0.791 | 0.728 | 3.408 | 0.001 |
| 발탁승진    | 0.593 | 0.788 | 0.700 | 1.652 | 0.104 |
| 현지인비율   | 0.842 | 0.875 | 0.860 | 0.714 | 0.478 |
| 선발단계    | 3.00  | 3.15  | 3.08  | 0.783 | 0.437 |
| 경쟁률     | 11.06 | 15.50 | 13.49 | 0.373 | 0.711 |
| 선발도구의 수 | 2.630 | 2.940 | 2.800 | 0.843 | 0.402 |
| 교육훈련 유형 | 2.074 | 2.940 | 2.550 | 2.022 | 0.408 |
| 인력개발투자  | -.31  | .45   | .12   | 3.112 | 0.003 |
| 급여수준    | .07   | .61   | .37   | 2.055 | 0.044 |
| 성과급     | .556  | .939  | .767  | 3.854 | 0.000 |

<표 9>에서 알 수 있는 바와 같이 여러 가지 인사제도들 중에서 승진제도(현재최고직급과 승진가능직급), 인력개발투자의 정도, 급여수준과 성과급제도의 도입여부에서 한국기업과 그 외 외국기업들 간에 유의적인 차이를 보이고 있다. 현재최고직급, 승진가능직급과 성과급제 시행여부는 0.001의 유의수준에서, 인력개발투자는 0.01의 유의수준에서, 그리고 급여수준은 0.05의 유의수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 반면에, 교육훈련유형과 선발엄격성(선발단계, 선발도구의 수, 경쟁률)은 한국기업과 그 외 외국기업들 간에 유의적 차이를 발견할 수 없었다. 특히 눈여겨볼 점은

인력개발투자 및 급여수준에서 한국기업 그룹과 기타 외국기업 그룹 간에 큰 차이를 보이고 있다는 것이다. 한국기업들은 인력개발투자 및 급여수준에서 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 인력개발투자를 측정하기 위해 인사담당자를 대상으로 동종기업과 비교하여 인력개발에 얼마정도 투자하고 있는지 -2 (20%이상 더 작다), -1 (10%이상 더 작다), 0 (비슷하다), 1 (10%이상 더 많다), 2 (20%이상 더 많다)의 5점 척도를 활용하여 조사하였다. 베트남 진출한 한국기업의 경우 평균적으로 동종기업 경쟁사보다 인력개발을 덜 투자했기 때문에 -0.31의 값이 나타났다. 급여수준의 경우에도 한국기업들의 평균은 0.07로서 동종산업의 경쟁기업들과 비슷한 수준을 보이는 것으로 조사된 반면, 여타 외국기업들의 경우 평균 0.61로서 한국기업들보다는 높은 급여수준으로 조사되었다.

이러한 결과는 베트남 진출 한국기업과 기타 외국기업들의 인사제도 간의 차이를 확실히 보여주고 있다. 이런 상이한 인사제도에 대해 설명하기 위해 한국기업 및 여타 외국기업의 조직구조, 투자규모, 투자 역사 등을 되돌아봐야 한다. 해외 진출한 미국, 프랑스나 대만, 일본의 다국적 기업의 경우를 보면 많은 경우 ‘모기업 시스템 전수형’에 가까운 통합형(Bae et al, 1998)을 택하고 있는 반면에, 한국기업 경우 거의 공통적으로 본사로부터 정해진 정책적인 방향이 뚜렷하지 않는 것으로 평가되었다(배종석, 2001). 한국과 베트남 간의 공식적인 외교관계를 맺은 후, 특히 베트남이 2007년 1월 25일 WTO에 가입한 후에 베트남에 서둘러 진출한 한국기업들은 오랜 기간 동안 체계적으로 사전준비를 했다가보다는 베트남에 진출한 다음 기업을 경영하면서 배워가는(learning by running) 것이 일반적인 패턴이었다.

또한, 베트남에 투자하는 한국기업은 삼성, LG, 포스코와 같은 대기업들도 있지만 가장 큰 비중을 차지하는 것은 제조업 부문의 중소기업들이

다. 중소기업들은 대기업보다 보유하고 있는 자금, 기술력, 경영 비법, 마케팅 전략 면에서 경쟁력이 떨어지니까 체계적인 글로벌 인사제도를 실행하는 것이 아니라 주로 실행(do) → 점검(see) → 계획(plan)이라는 과정(배종석, 2001)을 거치면서 피드백을 통해 수정해가는 패턴을 갖는 것이 일반적이며 이러한 요인들이 한국기업과 여타 외국기업의 인사제도의 차이를 가져온 것으로 설명해 볼 수 있다.

#### 라. 한국기업과 기타 외국기업들 간의 인적자원관리 시스템의 차이 분석(One-way Anova) 결과

기타 외국기업에 속한 기업들은 아시아 국가들과 서구 국가들로 세분화하여 한국기업, 아시아 기업과 서구기업들 간에 인적자원관리 시스템이 차이를 보이는지 One-way ANOVA분석을 실시해보았다. 분석 결과는 <표 10>과 <표 11>와 같다.

**<표 10> 국적에 따른 인적자원관리 시스템의 차이분석(One way ANOVA)**

|        |      | 제곱합      | 자유도 | 평균제곱    | F     | 유의확률  |
|--------|------|----------|-----|---------|-------|-------|
| 현재최고직급 | 집단-간 | 0.566    | 2   | 0.283   | 8.868 | 0.000 |
|        | 집단-내 | 1.788    | 56  | 0.032   |       |       |
|        | 합계   | 2.354    | 58  |         |       |       |
| 승진가능직급 | 집단-간 | 0.327    | 2   | 0.164   | 6.190 | 0.004 |
|        | 집단-내 | 1.455    | 55  | 0.026   |       |       |
|        | 합계   | 1.782    | 57  |         |       |       |
| 현지인비율  | 집단-간 | 0.039    | 2   | 0.019   | 0.612 | 0.546 |
|        | 집단-내 | 1.812    | 57  | 0.032   |       |       |
|        | 합계   | 1.851    | 59  |         |       |       |
| 선발단계   | 집단-간 | 1.506    | 2   | 0.753   | 1.381 | 0.259 |
|        | 집단-내 | 31.077   | 57  | 0.545   |       |       |
|        | 합계   | 32.583   | 59  |         |       |       |
| 경쟁률    | 집단-간 | 3231.02  | 2   | 1615.51 | 0.876 | 0.423 |
|        | 집단-내 | 92217.64 | 50  | 1844.35 |       |       |
|        | 합계   | 95448.65 | 52  |         |       |       |
| 선발도구 수 | 집단-간 | 3.246    | 2   | 1.623   | 0.809 | 0.450 |
|        | 집단-내 | 114.354  | 57  | 2.006   |       |       |
|        | 합계   | 117.600  | 59  |         |       |       |
| 교육훈련유형 | 집단-간 | 11.198   | 2   | 5.599   | 2.024 | 0.141 |
|        | 집단-내 | 157.652  | 57  | 2.766   |       |       |
|        | 합계   | 168.850  | 59  |         |       |       |
| 인력개발투자 | 집단-간 | 8.600    | 2   | 4.300   | 4.858 | 0.011 |
|        | 집단-내 | 49.569   | 56  | 0.885   |       |       |
|        | 합계   | 58.169   | 58  |         |       |       |
| 급여수준   | 집단-간 | 6.358    | 2   | 3.179   | 3.261 | 0.046 |
|        | 집단-내 | 55.575   | 57  | 0.975   |       |       |
|        | 합계   | 61.933   | 59  |         |       |       |
| 성과급    | 집단-간 | 2.194    | 2   | 1.097   | 7.321 | 0.001 |
|        | 집단-내 | 8.540    | 57  | 0.150   |       |       |
|        | 합계   | 10.733   | 59  |         |       |       |

<표 10>에서 보는 바와 같이 0.05수준에서 통계적으로 유의한 차이를 나타내는 인사제도는 현재최고직급, 승진가능직급, 인력개발투자, 급여수준과 성과급이다. <표11>은 한국기업, 아시아 기업과 서구기업들이 각각 유의한 차이를 보이는지 사후검정(post hoc test)을 실시한 결과이다. 여기

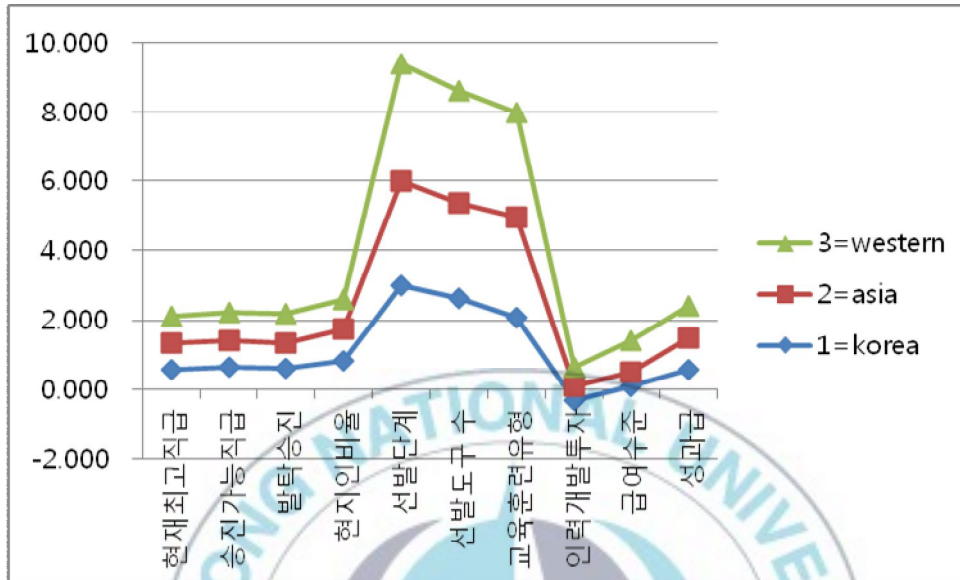
서 현저한 특징은 아시아기업과 유럽기업의 인적자원관리 제도는 유의적인 차이가 나타나지 않고 매우 유사하다는 점이다. 반면에 한국기업은 기타 아시아기업과 서구기업보다 유의하게 낮게 나타났다.

<표11> 국적에 따른 인적자원관리 시스템의 차이분석(사후검정)

|         | 그룹       | N  | 부집단 1 | 부집단 2 |
|---------|----------|----|-------|-------|
| 현재 최고직급 | 1=한국기업   | 26 | 0.577 |       |
|         | 2=아시아 기업 | 20 |       | 0.767 |
|         | 3=서구기업   | 13 |       | 0.784 |
| 승진가능직급  | 1=한국기업   | 25 | 0.644 |       |
|         | 2=아시아 기업 | 20 | 0.771 | 0.771 |
|         | 3=서구기업   | 13 |       | 0.823 |
| 인력개발투자  | 1=한국기업   | 26 | -0.31 |       |
|         | 2=아시아 기업 | 20 | 0.40  | 0.40  |
|         | 3=서구기업   | 13 |       | 0.54  |
| 급여수준    | 1=한국기업   | 27 | 0.07  |       |
|         | 2=아시아 기업 | 20 | 0.40  | 0.40  |
|         | 3=서구기업   | 13 |       | 0.92  |
| 성과급     | 1=한국기업   | 27 | 0.556 |       |
|         | 2=아시아 기업 | 13 |       | 0.923 |
|         | 3=서구기업   | 20 |       | 0.950 |

유의수준 = .05에 대한 부집단(sub-set)

<그림 2> 국적에 따른 인적자원관리 제도의 평균값 비교



<그림 2>는 위의 내용을 더욱 명확하게 제시하기 위해 개별 인적자원관리 제도에 대한 3그룹 국적별 평균을 나타낸 것이다. 앞에 언급했던 내용과 같이 유럽기업과 기타 아시아기업의 인적자원관리 시스템은 높은 점수를 나타내고 있으며, 한국기업은 상대적으로 더 낮은 점수를 나타내고 있다.

마. 변수간 상관관계

<표 12> 변수 간 상관관계(1)

|        | 모기업<br>국적 | 투자<br>형태 | 투자<br>연수 | 현재최<br>고직급 | 승진가<br>능직급 | 현지인<br>비율 | 선발<br>단계 | 경쟁<br>물 | 선발<br>도구수 | 교육훈<br>련유형 | 인력개<br>발투자 | 급여<br>수준 | 성과<br>급 |
|--------|-----------|----------|----------|------------|------------|-----------|----------|---------|-----------|------------|------------|----------|---------|
| 모기업 국적 | 1.000     |          |          |            |            |           |          |         |           |            |            |          |         |
| 투자형태   | .300*     | 1.000    |          |            |            |           |          |         |           |            |            |          |         |
| 투자연수   | .327*     | .273*    | 1.000    |            |            |           |          |         |           |            |            |          |         |
| 현재최고직급 | .489**    | .382**   | .301*    | 1.000      |            |           |          |         |           |            |            |          |         |
| 승진가능직급 | .414**    | .204     | .082     | .711**     | 1.000      |           |          |         |           |            |            |          |         |
| 현지인비율  | .093      | .179     | 0.235    | .068       | -.070      | 1.000     |          |         |           |            |            |          |         |
| 선발단계   | .102      | -.025    | .311*    | .156       | .076       | .045      | 1.000    |         |           |            |            |          |         |
| 경쟁물    | .052      | -.119    | .078     | .051       | -.043      | -.559**   | .048     | 1.000   |           |            |            |          |         |
| 선발도구 수 | .110      | -.036    | -.116    | .172       | .295*      | .059      | .323*    | -.184   | 1.000     |            |            |          |         |
| 교육훈련유형 | .257*     | .067     | .257*    | .177       | .233       | .055      | .421**   | .281*   | .366**    | 1.000      |            |          |         |
| 인력개발투자 | .381**    | .254     | .237     | .292**     | .112       | .130      | .078     | .093    | -.006     | .445**     | 1.000      |          |         |
| 급여수준   | .260*     | -.021    | .106     | .078       | .136       | -.233     | .093     | .226    | .075      | .273*      | .343**     | 1.000    |         |
| 성과급    | .451**    | .017     | .171     | .128       | .215       | .037      | -.045    | .073    | .146      | .275*      | .187       | .199     | 1.000   |

\*p<0.05, \*\*p<0.01

모기업 국적: 0= 한국기업, 1= 외국기업

투자형태: 0= 100% 해외직접투자, 1=합작회사·도급업자

<표 13> 변수 간 상관관계(2)

|          | 분배공정성   | 상호작용<br>공정성 | 절차공정성   | 유지적<br>조직몰입 | 정서적<br>조직몰입 |
|----------|---------|-------------|---------|-------------|-------------|
| 분배공정성    | 1.000   |             |         |             |             |
| 상호작용공정성  | 0.735** | 1.000       |         |             |             |
| 절차공정성    | 0.896** | 0.659**     | 1.000   |             |             |
| 유지적 조직몰입 | 0.826** | 0.708**     | 0.737** | 1.000       |             |
| 정서적 조직몰입 | 0.790** | 0.766**     | 0.724** | 0.817**     | 1.000       |
| 모기업 국적   | 0.836** | 0.669**     | 0.747** | 0.761**     | 0.661**     |
| 투자형태     | 0.268*  | 0.243       | 0.290*  | 0.273*      | 0.237       |
| 투자연수     | 0.381** | 0.269*      | 0.324*  | 0.380**     | 0.339**     |
| 현재최고직급   | 0.411** | 0.348**     | 0.318*  | 0.397**     | 0.302*      |
| 승진가능직급   | 0.326*  | 0.270*      | 0.261*  | 0.277**     | 0.217       |
| 현지인비율    | 0.129   | 0.188       | 0.152   | 0.048       | -0.013      |
| 선발단계     | 0.131   | 0.006       | 0.179   | 0.058       | 0.059       |
| 경쟁률      | 0.109   | 0.005       | 0.070   | 0.063       | 0.150       |
| 선발도구 수   | 0.158   | 0.276*      | 0.242   | 0.076       | 0.129       |
| 교육훈련유형   | 0.410** | 0.294*      | 0.371** | 0.367**     | 0.290*      |
| 인력개발투자   | 0.453** | 0.298*      | 0.407** | 0.387**     | 0.381**     |
| 급여수준     | 0.430** | 0.338**     | 0.304*  | 0.267*      | 0.309*      |
| 성과급      | 0.332** | 0.439**     | 0.272*  | 0.313*      | 0.358**     |

\*p<0.05, \*\*p<0.01

모기업 국적: 0= 한국기업, 1= 외국기업

투자형태: 0= 100% 해외직접투자, 1=합작회사·도급업자

각 변수들 간의 피어슨 상관관계분석(Pearson correlation analysis) 결과는 <표 12, 13>와 같다. 세 가지 조직공정성과 두 가지 조직몰입 간의 상관관계는 모두 0.01의 유의수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 모기업 국적은 조직공정성 및 조직몰입과 강한 상관관계를 보이고 있는데, 이는 한국기업들보다 여타 외국기업들이 더 높은 조직공정성 지각과 조직몰입도를 보이고 있다는 것을 의미한다.

다음으로 여러 가지 인사제도들과 조직공정성 및 조직몰입 간의 상관관

계를 살펴보면, 현재최고직급, 승진가능직급, 교육훈련유형의 다양성, 인력 개발투자, 급여수준과 성과급제의 시행여부는 조직공정성 및 조직몰입과 유의적인 상관관계를 보이고 있다. 이는 상위 직급으로의 승진가능성이 높을수록, 다양한 교육훈련을 실시하고 인력개발에 적극적인 투자를 할수록, 그리고 현지직원들의 급여수준이 높고 성과에 연계한 인센티브를 제공할수록 현지직원들은 조직을 공정한 것으로 지각하며, 조직에 대한 몰입수준도 높다는 것을 의미한다. 반면에, 현지인 비율, 선발단계의 수, 선발도구의 수, 경쟁률 등은 조직공정성 및 조직몰입과 유의적인 상관관계를 보이지 않고 있다.

### 제3절 가설검증 결과

인사제도가 조직공정성 지각과 조직몰입에 영향을 미치는지 살펴보기 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 인사제도와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직공정성 지각이 매개효과를 갖는지 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 접근방법을 토대로 회귀방식을 실시하였다. 첫 번째 인사제도가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석을 실시하였다(<표 14>참고). 그 다음 인사제도가 조직공정성에 영향을 미치는지 회귀분석을 실시하였다(<표 15>참고). 마지막으로, 인사제도와 조직공정성의 세 가지 차원의 변수들이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다(<표 16>참고).

<표 14> 인사제도-조직몰입에 대한 회귀분석

| 종속변수               | 정서적 조직몰입  |         | 유지적 조직몰입  |          |
|--------------------|-----------|---------|-----------|----------|
|                    | 모형 1      | 모형 2    | 모형 1      | 모형 2     |
| 모기업 국적             | .655***   | .644*** | .727***   | .725*    |
| 투자연수               | .152      | .192    | .184*     | .172     |
| 투자형태               | -.019     | .044    | .025      | .008     |
| 현재최고직급             |           | -.132   |           | .145     |
| 승진가능직급             |           | -.029   |           | -.204    |
| 발탁승진               |           | .085    |           | .115     |
| 전체직원 현지인비율         |           | -.088   |           | -.273    |
| 선발단계               |           | -.117   |           | -.220    |
| 경쟁률                |           | .067    |           | -.254    |
| 선발도구 수             |           | .110    |           | -.104    |
| 교육훈련유형             |           | .019    |           | .283**   |
| 인력개발투자             |           | -.012   |           | -.014    |
| 급여수준               |           | .006    |           | -.024    |
| 성과급                |           | .070    |           | -.008    |
| R <sup>2</sup>     | .495***   | .545**  | .646***   | .731***  |
| 수정된 R <sup>2</sup> | .462***   | .368**  | .624***   | .627***  |
| ΔR <sup>2</sup>    |           | .051    |           | .085     |
| F 값                | 15.335*** | 3.083** | 28.630*** | 7.004*** |

+ p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

1) 표에 제시된 수치는 표준화 회귀계수(β)

2) 모기업 국적: 0=한국기업, 1=여타 외국기업

3) 투자형태: 0=100% 해외직접투자, 1=합작투자·도급업자

<표14>는 정서적 및 유지적 조직몰입에 대해 회귀분석을 실시한 결과인데, 1단계로 모기업 국적 등의 통제변수를 투입하였고, 2단계로 인사제도들을 투입하였다.

<표14>에서 보는 바와 같이 정서적 조직몰입과 유지적 조직몰입에 대한 각 모형의 ΔR<sup>2</sup>의 결과(0.051, 0.085)가 유의하지 않게 나타나 모형1이

더 바람직한 것으로 나타났다. 이를 토대로 가설 검증 결과를 설명하며 다음과 같다. 통제변수만 투입하여 분석할 때, 설명모형은 유의적인 것으로 나타났으며, 특히 모기업 국적이 정서적 및 유지적 조직몰입을 모두 유의하게 설명하는 것으로 밝혀졌다.

독립변수인 인사제도의 차원 등을 입력하여 분석한 결과, 인사제도와 조직몰입 간의 관계에 대한 연구모형이 전부 유의미한 것으로 나타났다. 그러나 독립변수들 중 교육훈련유형만이 유지적 조직몰입( $\beta = .283$ )에 0.01의 유의수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 다양한 교육훈련 기회가 제공될수록 유지적 조직몰입이 높아진다는 것을 의미한다. <표14>에서 보는 바와 같이 교육훈련 유형을 제외한 인사제도들은 조직몰입을 설명하는 데 있어서 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났는데, 이는 모기업의 국적에 따라서 인사제도가 차이를 보이고 있다는 점(<표 10> 참조)에서 인사제도의 영향이 모기업 국적에 흡수된 때문이라 할 수 있다.

개별 고성과 인사제도 변수들은 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것을 검증하지 못했지만 계수 값을 살펴보면 정서적 조직몰입보다 유지적 조직몰입의 경우 설명력이 더 강하게 나타났다. 이는 외국회사에 다니고 있는 베트남 현지직원들은 자기 기업의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰를 가지고 조직에 남고자 하는 것보다 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려해서 조직에 머무르는 경향이 더 강하다고 판단할 수 있다.

결론적으로 본 연구에서 예상했던 고성과 인사제도가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>는 기각되었다.

<표 15> 인사제도-조직공정성에 대한 회귀분석

| 종속변수               | 분배 공정성    |           | 상호작용 공정성  |          | 절차 공정성    |          |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|
|                    | 모형 1      | 모형 2      | 모형 1      | 모형 2     | 모형 1      | 모형 2     |
| 모기업 국적             | .846***   | .861***   | .668***   | .593***  | .769***   | .868***  |
| 투자연수               | .189**    | .184**    | .090      | .139     | .125      | .154     |
| 투자형태               | -.056     | -.035     | .052      | .052     | .014      | .036     |
| 현재최고직급             |           | -.030     |           | .049     |           | -.115    |
| 승진가능직급             |           | -.060     |           | -.058    |           | -.114    |
| 발탁승진               |           | -.040     |           | -.183    |           | -.052    |
| 전체직원<br>현지인비율      |           | .017      |           | .231     |           | -.001    |
| 선발단계               |           | -.032     |           | -.125    |           | .051     |
| 경쟁률                |           | .001      |           | .106     |           | .042     |
| 선발도구 수             |           | -.004     |           | .207     |           | .125     |
| 교육훈련유형             |           | .101      |           | .025     |           | -.011    |
| 인력개발투자             |           | .036      |           | -.090    |           | .128     |
| 급여수준               |           | .179+     |           | .211     |           | .059     |
| 성과급                |           | -.126     |           | .084     |           | -.161    |
| R <sup>2</sup>     | .800***   | .851***   | .512***   | .638***  | .664***   | .728***  |
| 수정된 R <sup>2</sup> | .787***   | .793***   | .481***   | .497***  | .643***   | .623***  |
| ΔR <sup>2</sup>    |           | .051      |           | .126     |           | .064     |
| F 값                | 62.606*** | 14.661*** | 16.440*** | 4.536*** | 30.981*** | 6.894*** |

+ p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

1) 표에 제시된 수치는 표준화 회귀계수(β)

2) 모기업 국적: 0= 한국기업, 1= 여타 외국기업

3) 투자형태: 0=100% 해외직접투자, 1=합작투자·도급업자

조직공정성에 대한 회귀분석 결과를 살펴보면, <모형1>은 통제변수를 투입한 것인데, 모기업 국적, 투자연수는 설명모형이 모두 유의하게 나타났다.

<모형2>는 독립변수인 인사제도와 통제변수를 동시에 투입하여 분석한 결과인데, 설명모형이 유의하였으며, 통제변수들 중에 모기업 국적이 분배

공정성 ( $\beta=.861$ ,  $p<.001$ )과 상호작용 공정성( $\beta=.593$ ,  $p<.001$ ), 그리고 절차공정성( $\beta=.868$ ,  $p<.001$ )에 유의미한 그리고 강한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이 결과는 모기업 국적에 따라 분배 공정성, 상호작용 공정성 및 절차공정성 지각이 다르다는 것을 의미하며, 한국기업에 비해 다른 외국기업들의 현지직원들이 조직공정성을 더 높게 지각하고 있다는 것을 의미한다. 통제변수를 투입하였을 때, 인사제도가 조직공정성에 미치는 영향을 살펴보면 급여수준만이 분배공정성 지각에 유의적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 즉, 통제변수들을 투입한 경우 인사제도들이 상호작용 공정성과 절차공정성에 미치는 효과는 모두 유의적이지 않았다. 따라서 <가설 1-1>만이 지지되었고, <가설 1-2>와 <가설 1-3>은 지지되지 않았다.



<표16> 인사제도-조직공정성-조직몰입에 대한 회귀분석

| 종속변수 |                    | 정서적 조직몰입  |           |          | 유지적 조직몰입  |           |          |
|------|--------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|
|      |                    | 모형 1      | 모형 2      | 모형 3     | 모형 1      | 모형 2      | 모형 3     |
| 통제변수 | 모기업 국적             | .655***   | -.142     | -.299    | .727***   | .158      | .079     |
|      | 투자연수               | .152      | .007      | -.013    | .184**    | .071      | .041     |
|      | 투자형태               | -.019     | -.016     | .038     | .025      | .041      | -.002    |
| 매개변수 | 분배공정성              |           | .465+     | .658*    |           | .429*     | .316     |
|      | 상호작용<br>공정성        |           | .407**    | .507***  |           | .094      | .200     |
|      | 절차공정성              |           | .172      | .087     |           | .187      | .294     |
| 독립변수 | 현재최고직급             |           |           | -.127    |           |           | .179     |
|      | 승진가능직급             |           |           | .049     |           |           | -.139    |
|      | 발탁승진               |           |           | .209*    |           |           | .180*    |
|      | 전체직원<br>현지인비율      |           |           | -.216    |           |           | -.324**  |
|      | 선발단계               |           |           | -.037    |           |           | -.200**  |
|      | 경쟁률                |           |           | .009     |           |           | -.288**  |
|      | 선발도구 수             |           |           | -.004    |           |           | -.181*   |
|      | 교육훈련유형             |           |           | -.059    |           |           | .249**   |
|      | 인력개발투자             |           |           | -.002    |           |           | -.045    |
|      | 급여수준               |           |           | -.223**  |           |           | -.140    |
|      | 성과급                |           |           | .124     |           |           | .062     |
|      | R <sup>2</sup>     | .495***   | .703***   | .778***  | .646***   | .738***   | .830***  |
|      | 수정된 R <sup>2</sup> | .462***   | .663***   | .663***  | .624***   | .702***   | .742***  |
|      | ΔR <sup>2</sup>    |           | .209 ***  | .074     |           | .091***   | .092     |
|      | F 값                | 15.335*** | 17.377*** | 6.789*** | 28.630*** | 20.625*** | 9.473*** |

+ p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

1) 표에 제시된 수치는 표준화 회귀계수(β)

2) 모기업 국적: 0= 한국기업, 1= 여타 외국기업

3) 투자형태: 0=100% 해외직접투자, 1=합작투자·도급업자

정서적 조직몰입에 대한 회귀분석 결과를 살펴보면, 통제변수만 투입한 <모형1>은 설명모형이 유의적인 것으로 나타났다. 모기업 국적(β=.655, p<.001)이 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. <모형2>는

공정성 변수를 투입하여 분석하였는데 상호작용 공정성만 조직몰입에 유의미한 영향( $\beta=.407$ ,  $p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. <모형3>은 인사제도인 독립변수까지 투입하여 회귀분석을 실시한 모형인데, 설명모형이 유의한 것으로 나타났다.

그러나 인사제도의 투입에 따르는 설명력의 증분( $\Delta R^2=.074$ )은 유의적이지 않은 것으로 나타났으며, 또한 개별 인사제도들의 회귀계수도 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다. <표 14>에서 인사제도가 정서적 조직몰입에 미치는 효과가 유의적이지 않은 것으로 나타났기 때문에 Baron & Kenny(1986)의 기준에 따르자면 인사제도가 조직공정성을 매개로 정서적 조직몰입에 영향을 미친다는 <가설 4-1>은 지지되지 않았다. 그렇지만 급여수준이 분배 공정성에 유의한 영향을 미치고 있고, 분배적 공정성이 정서적 조직몰입에 영향을 미치고 있다는 점에서 인사제도-조직공정성-정서적 조직몰입 간의 매개관계가 부분적으로 나타나고 있음을 알 수 있다.

그 다음, 유지적 조직몰입에 대한 회귀분석 결과를 살펴보면, 통제변수만 투입한 <모형1>은 설명모형이 유의하였으며, 특히 모기업 국적이 유의한 것으로 나타났다. <모형2>는 세 가지 조직공정성 변수를 투입하여 분석하였는데, 분배 공정성만 조직몰입에 유의미한 영향( $\beta=.429$ ,  $p<.05$ )을 미치는 것으로 나타났다.

<모형3>은 인사제도를 추가로 투입한 것인데, 발탁승진, 현지인 비율, 선발단계, 경쟁률, 선발도구의 수와 교육훈련유형의 다양성이 유지적 조직몰입에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그렇지만 현지인비율, 선발단계, 경쟁률과 선발도구의 수는 예상과 달리 음(-)의 회귀계수를 보이고 있음을 알 수 있다. 한편, 교육훈련유형의 다양성과 발탁승진은 정(+ )의 영향을 미치고 있는데, 이는 다양한 교육훈련 기회 및 발탁승진 기회가 제공될수록 근속의사가 강해진다는 것을 의미한다.

또한, 정서적 조직몰입의 경우처럼, 인사제도의 투입에 따르는 설명력의 증분( $\Delta R^2 = .092$ )은 유의적이지 않은 것으로 나타났다. <표 14>에서 인사제도가 유지적 조직몰입에 미치는 효과가 유의적으로 나타나지 않았기 때문에 인사제도가 조직공정성 지각의 매개과정을 통해 유지적 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 <가설 4-2>는 지지되지 않았다.



## 제5장 결론

### 제1절 연구결과의 요약

본 연구는 기업수준의 변수인 고성과 인사제도와 개인 수준의 변수인 조직공정성 지각 및 조직몰입 간의 관계에 관한 분석을 하기 위해 다수준 자료(기업별 자료와 기업내부 구성원의 자료)를 수집하였다. 고성과 인사제도의 효과에 대한 연구에서 조직수준의 성과 자료뿐만 아니라 개인 수준의 인적자원성과에 대한 자료를 수집하여 다수준 분석을 실시하여야 한다는 주장이 제시되어 왔지만 자료 수집의 어려움으로 인하여 이러한 다수준 분석이 실시된 예는 그리 많지 않다.

본 연구는 베트남에 진출한 60개 외국기업을 대상으로 자료를 수집하였는데, 인사제도에 관한 조직 수준의 자료를 인사담당자로부터 수집하였고, 조직공정성 지각과 조직몰입에 관한 개인 수준의 자료를 60개 기업의 총 620명의 현지직원들로부터 수집하였다.

본 연구는 인사제도에 따라 조직공정성 지각 및 조직몰입에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 살펴보고자 하는 것이 주된 목적이다. 조직공정성 지각이 인사제도와 조직몰입 간의 관계에 매개효과를 검증하는 모형을 설계하여 실증분석을 실시하였다.

분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 한국기업 및 기타 외국기업에 근무하고 있는 베트남 현지직원들 간에 각 변수들의 평균값이 유의적인 차이를 보이는지 t-test를 실시하였는데, 모두 유의적으로 나타났다. 한국기업에 근무하고 있는 베트남 직원

에 비해 기타 외국기업에 근무하는 베트남 현지인들이 조직공정성 지각, 조직몰입도가 유의하게 더 높은 것으로 나타났다. 한국기업에 근무하고 있는 현지인의 경우 조직공정성 지각 및 조직몰입도가 상대적으로 낮은 수준으로 나타났다.

둘째, 국가 간에 인사제도의 차이가 나타나는지 분석하였는데, 대부분의 제도에서 기타 외국기업의 평균값이 한국기업의 평균보다 더 높은 점수를 나타내고 있다. 뚜렷한 차이를 보이고 있는 인사제도의 차원은 승진제도, 인력개발투자, 급여수준 및 성과급제의 시행여부이었다. 한국기업의 경우 다른 외국기업들에 비해 상위 직급으로 승진하는 경우가 적고, 인력개발에 대한 투자수준도 낮고, 급여수준도 상대적으로 낮았으며, 성과급제의 도입·운영을 통해 성과에 연계한 보상을 제공하는 경우도 적은 것으로 나타났다. 요컨대, 한국기업들은 여타 외국기업들과는 매우 다른 인사관행을 갖고 있는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로, 가설 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 사용하였다. 통제변수 중에 모기업 국적은 조직공정성 지각 및 조직몰입에 매우 강한 영향을 보이고 있는 반면, 인사제도의 효과는 대체로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이는 모기업의 국적이 인사제도와의 매우 밀접한 상관관계를 갖고 있기 때문에 조직공정성 지각 및 조직몰입에 미치는 인사제도의 효과는 모기업 국적의 효과로 흡수되어 나타나고 있다고 해석해볼 수 있다. 결론적으로 조직공정성 지각, 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어서 모기업 국적 변수가 중요한 결정 요인이라고 할 수 있다.

또한, 매개효과를 검증하는 회귀분석 결과(표 16)는 인사제도의 투입에 따르는 설명력의 증분이 유의적이지 않은 것으로 나타났으며, <표 14>에서 인사제도가 조직몰입에 미치는 효과가 유의적이지 않은 것으로 나타났기 때문에 Baron & Kenny(1986)의 기준에 따르자면 인사제도가 조직공

정성을 매개로 조직몰입에 영향을 미친다는 가설은 지지되지 않았다.

## 제2절 시사점 및 한계점

### 가. 시사점

본 연구는 베트남에 진출한 한국기업 및 기타 외국기업의 인사제도에 대해 살펴보고, 한국기업과 여타 외국기업 간에 인사제도의 차이가 있는지 밝히고, 또한 인사제도가 조직공정성 지각 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 한국기업과 기타 외국기업 간에 대부분의 변수들이 유의적인 차이를 보이고 있다. 예를 들면, 성과급제 시행여부의 경우 한국기업은 56%만 성과급제도를 실행하고 있다고 응답한 반면, 여타 외국기업들은 94%나 운용하고 있다는 답을 하였다. 또한, 현지 인력개발 투자의 평균은 한국기업이 -0.308인 반면, 기타 외국기업의 경우 0.455로 나타나므로써 현지직원의 인력개발을 위한 투자에 있어서도 큰 차이를 보이고 있다.

한국기업에 근무하고 있는 베트남 현지직원들은 조직공정성에 대한 인식 및 조직몰입이 전반적으로 낮은 편으로 나타났으며, 기타 외국기업의 경우 상대적으로 훨씬 더 높은 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 베트남 현지 직원들의 조직공정성 지각 및 조직몰입을 향상시키기 위해서는 인력개발투자, 성과급, 승진기회를 제공할 필요가 있다. 그리고, 동종업체와 비교한 급여수준이 어느 정도 되는지, 어느 직급까지 승진할 수 있는지에 따라 현

지 직원의 조직공정성 인식 및 조직몰입도가 달라질 수 있으므로 급여 및 승진제도를 체계적으로 관리할 필요성이 크다.

특히, 한국기업의 경우는 베트남의 사회환경에 맞게끔 체계적 인사제도를 형성할 필요성을 제기하고 있으며, 현지인 자원을 보다 더 효과적으로 활용할 수 있도록 하기 위해 광범위한 인력개발투자를 해야 할 것이다. 또한, 베트남에 진출한 한국기업의 성공 사례를 참고하여 베트남 현지시장에 축적된 경험을 배우면서 자기 회사 특징과 통합해 나가는 것이 한편으로는 기업의 독자성을 살리고, 다른 한편으로는 현지화를 성공으로 이끄는 바람직한 방안이 될 것이다.

세계 시장을 무대로 사업을 영위하는 다국적기업의 해외 자회사들은 본사와의 내부적인 통합과 현지 시장에서의 적응을 동시에 달성하기 위해 글로벌 인적자원관리를 향상시켜야 한다.

#### 나. 연구의 한계 및 향후 연구과제

첫째, 본 연구는 베트남에 진출한 60개 외국기업으로부터 수집한 자료를 분석에 활용하였는데, 다변량 분석을 실시하기에는 표본수가 작다는 한계점을 갖는다. 또한, 설문응답자 중에 26~30세의 젊은 층과 사원 직급이 대다수를 차지하고 있다는 점도 표본의 대표성 측면에서 한계점으로 작용한다. 해외 현지법인의 경우 젊은 층과 하위직급 구성원들이 다수를 차지하는 게 현실이긴 하지만, 향후 연구에서는 고연령과 상위직급의 직원들을 대상으로 자료를 수집하는 것이 요구된다.

둘째, 표본선정을 함에 있어서도 기업규모를 고려할 필요가 있다. 본 연구에서는 종업원수 30인 미만의 기업도 포함하고 있는데, 기업규모가 작은 경우 인적자원관리가 제도화되지 못할 수도 있기 때문에 인사제도에 관한

조사 자료가 의미가 없을 수 있다. 향후에는 표본선정을 함에 있어서 기업 규모를 고려하는 것이 요구된다.

마지막으로, 본 연구에서 수집한 자료는 횡단적 자료이기 때문에 인과관계를 검증하는 데 한계로 작용한다. 그러므로 인사제도와 조직공정성 지각, 조직몰입 간의 인과적 추론을 정확히 내리기 위해서는 앞으로 종단적 연구가 필요하다.



## [참고 문헌]

- 김기태·조봉순 (2008), “인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로”, **인사·조직연구**, 제16권, 1호, 115-157.
- 김대호 (2008), “베트남 조세제도와 한국기업의 대 베트남 해외직접투자에 관한 연구”. The Study on the Vietnam Taxation system and FDI of Korean enterprises in Vietnam market, **무역통상학회지** 8(3), 29-59.
- 김영조 (2001), “고용조정의 공정성과 고용조정의 강도가 잔류구성원들의 태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 「**인사·조직연구**」(한국인사조직학회), 9(2), 93-130.
- 김원국 (2007), “공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 내재화의 조절효과를 중심으로”, 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 민경호·조국행 (2002), “공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구”, **조직과 인사관리연구** 제26집 3권(12), 79-100
- 배종석·사정혜 (2003), “인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구”, **인사·조직연구**, 제11권, 2호, 133-169.
- 송보화 (2006), “인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰 실증적 고찰: 제조업을 중심으로”, 「**경영학연구**」(한국경영학회), 35(1), 331-363.
- 송재용·윤채린 (2007), “해외 자회사의 현지임원비율 영향요인에 대한 다 수준 연구: 본사 역량의 조절효과를 중심으로”, **인사·조직연구**, 제15권, 2호, 103-141.
- 이용진·류성민·김성수 (2009), “중국진출 한국기업에서 몰입형 인사시스템

- 이 인사관리 효과성에 미치는 영향: 경쟁전략과 본사파견인력의 조절효과”, **인사·조직연구**, 제17권, 1호, 109-148.
- 윤우제·서인석·권기현 (2011), “조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해”, 제25권 제3호 통권86호, 155-191.
- 원종근 (2007), “중국과 베트남의 해외직접투자환경 비교 연구”, A Study on the Comparison of the FDI Environment between China and Vietnam, 11(1), 143-170.
- 정진철·김성만 (2008), “고성과조직의 인사관행과 혁신 행동의 관계에 대한 변화몰입 및 조직몰입의 매개 역할”, **인사·조직연구**, 89-111.
- 한주희·고수일 (2003), “급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환 관계 및 조직몰입에 대한 연구”, **인사·조직연구**, 제11권, 2호, 171-197.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H. and George, J. F. (2007), “It road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions”, *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arthur, J. B. (1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance & Turnover”, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bae, J. & Rowley, C. (2003), “Changes and continuities in South

- Korean HRM”, *Asia Pacific Business Review*, 9(4), 76-105.
- Barron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006), “Strategic human resource management: Where do we go from here?”, *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996), “The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bie, R. J., & Moag, J. S. (1986), “Interactional Justice: the management or moral outrage. In L.L. Cummings & B.W. Staw (Eds.)”, *Research in Organizational Behaviour*, 9, 289-319. Greenwich, CT : JAI Press.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001), “Human Resource Management and Performance: Lessons from Netherlands”, *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004), “Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The ”Strength“ of The HRM System”, *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997), “Progress in organizational justice : Tunneling through the maze, In Cooper, C.L. & I.T.

- Robertson (Eds.)", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Delery, J. E., & Doty, D.H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.
- Dodd, N. G. & Ganster, D. C. (1996), "The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance", *Journal of Organizational Behavior*, 17, 329-347.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995), "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?", *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-667.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gerhart. B., & Milkovich, G. (1992), "Employee compensation Research and practice, In M.D. Dunnette. & L.M. Hough (Eds.)", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 481-569.
- Guest, A. E. (1997), "Human resource management and performance: A review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8, 3, 263-276.
- Huselid, M. A. (1995), "The impact of human resource management

- practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994), “Human resources systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective”, *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lawler, J. J., Chen, S., & Bae, J. (2000), “Scale of operations, human resource systems and firm performance in East and Southeast Asia”, *Research & Practice in Human Resource Management*, 8, 1, 3-20.
- Lemons, M. A., & Jones, C. A. (2001), "Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16: 4, 268 – 281.
- Leventhal, G. S. (1980), “What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gerden, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.)”, *Social exchange: Advances in theory and research*, 27-55. New York: Plenum.
- Levine, D. I., & Tyson, L. D. (1990), “Participation productivity, and the firm’s environment” In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity: A look at the evidence*: 183-243, Washington, DC: Brookings Institution.
- MacDuffie, J. P. (1995), “Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production

- systems in the world auto industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48. 2, 197-221.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990), “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, vol.108, 171-194.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998), “Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?”, *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993), “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007), “Country of origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries”, *Human Resource Management*, 46(4), 535-559.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002), “Perceived organizational support: A review of the literature”, *Journal of Applied*

*Psychology*, 87, 698-714.

- Rogers, E.W. & Wright, P.M. (1998). "Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects and performance information markets", *Human Resource Management Review*, 8, 311-331.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987), "Linking competitive strategy with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, 3, 207-219.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992), "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspectives", *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Sun, L., Aryee, S. & Law, K. (2007), "High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective", *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Thibaut, J. & Walker, K. (1975), *Procedural Justice: a Psychology Analysis*, Hillsdale, N.J., Erlbaum, 45-67.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M, (1997), "Alternative approaches to the employee-organizational relationship: Does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Vu, T. B. (2008), "Foreign direct investment and endogenous growth in Vietnam", *Applied Economics* 40(9), 1165-1173.
- Whitener, E. M. (2001), "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis

- using hierarchical linear modeling”, *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wood, R. E. & Marshall, V. (2008), “Accuracy & effectiveness in appraisal outcomes- The influence of self-efficacy personal factor & org'l variables”, *Human Resource Management Journal*, Vol 18, no 3, 295-313.
- Wright, P. M. & Gardner, T. M. (2000), “Theoretical and empirical challengers in studying: The HR practice and firm performance relationship: Center for advanced human resource studies”, Cornell University, *Working Paper Series*, 00-04.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003), “The impact of HR practices on the performance of business units”, *Human Resource Management Journal*, 13, 3, 21-26.
- Wu, P. C & Chaturvedi, S. (2009), “The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective”, *Journal of Management*, 35(5), 1228-1247.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean J. W., & Lepak D. P. (1996), “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance”, *Academy of Management Journal*, 39, 4, 836-866.

**The Influence of Human Resource Management Practices of Foreign  
Companies on Local Employees' Organizational Commitment  
-Comparative Study of Korean Companies and Foreign Companies in  
Vietnam-**

*Le Viet Phuong Thao*

*Department of Business Administration,  
Graduate School, Pukyong National University*

**Abstract**

Although the influences of Human Resource Management (HRM) practices on local employees play an important role in attaining success in overseas business, until now there is no study focusing on the HRM practices of foreign companies in Vietnam, explaining how HRM practices impact local employees' organizational justice perception (JP) and organizational commitment (OC). In an effort to fill these gaps in academic studies, this study examined processes (mediation) linking HRM practices to JP and OC.

Multilevel data from 620 Vietnamese employees working in 60 foreign companies (27 Korean companies and 33 other foreign companies) in Vietnam revealed that there are differences in HRM practices as well as in perceived organizational justice and organizational commitment between 2 groups: Korean companies and other foreign companies from the USA, Hong Kong, Taiwan, Singapore, etc. Employees working for Korean companies perceived the lower organizational justice and showed the lower organizational commitment than those working for other foreign companies.

Especially, I focused on comparing HRM practices of Korean companies to other foreign companies in Vietnam, emphasizing the HRM practices as the determining factor of OC and JP of Vietnamese

employees. The results indicated that the average scores of HRM practices of Korean companies are quite lower than those of other foreign companies. Differences in promotion, training, pay level and performance-based system were the most noticeable ones. For Korean companies, promotion to a higher position, investment in training and education, pay level and performance-based incentive system were under the market average. It means that Korean companies in Vietnam have been conducting a distinct system of HRM practices in comparison with other foreign companies.

Lastly, using organizational-level hierarchical regression analysis, I tested 4 hypotheses mentioned in this study. The results have shown that among control variables, the country of headquarter had larger effects on JP and OC, while HRM practices failed to reconfirm their expected impacts. Thus, the country of headquarter is an important factor in determining the JP and OC levels of local employees. In addition, due to the fact that effects of HRM practices on OC appeared to be insignificant, the mediation effect of JP between HRM practices and OC was not supported.

Though not representing strong effects, the results indicate that managers can encourage their local employees' commitment by enhancing positive perceptions arising from equal opportunity in training, performance-based incentive system as well as competitive pay level in Vietnamese business.

Keywords: international human resource management, high-performance work system, organizational justice perception, organizational commitment, Vietnamese employee, international comparative study



## 설문지- 인사담당자용

안녕하십니까?

먼저, 베트남에 진출해서 베트남 현지직원들을 채용해주신 귀사께 감사의 말씀을 드리고 베트남에서 사업이 더욱더 번창하시기를 기원합니다.

본 설문은 베트남에 진출한 외국기업을 대상으로 인적자원관리 제도가 조직 공정성 지각 및 조직몰입에 미치는 영향을 연구하기 위한 것입니다.

귀사가 응답하신 모든 내용은 통계법에 의해 익명으로 통계 처리되며, 순전히 연구목적으로만 활용됩니다.

본 설문에 대한 응답은 문항들의 성격상 인적자원관리 담당자 또는 인적자원관리 업무에 대해 잘 아는 직원이 해주셨으면 합니다. 설문 응답은 귀사의 객관적인 실태를 구체적인 수치로 적어주시거나 해당 번호에 표시해주시면 됩니다. 그리고 한 문항도 빠트리지 말고 추정치라도 꼭 기입해주시기를 부탁드립니다.

귀사가 응답하신 내용은 학술연구에 중요한 자료로 활용되며, 외국인 기업에 근무하고 있는 베트남 현지직원들이 겪고 있는 애로사항을 분석하고 조직몰입도를 향상하기 위해 더 적합한 인사제도를 개발하는데 큰 도움이 될 것입니다.

바쁘신 가운데도 불구하고 설문에 기꺼이 응해 주심에 진심으로 감사를 드립니다.

2012년 4월

부경대학교 대학원 경영학과  
지도교수 김영조  
연구자 LE VIET PHUONG THAO  
연락처: 82-10-5848-1508  
Email: [taongo158@yahoo.com](mailto:taongo158@yahoo.com)

### A. 경영 일반에 관한 설문

문 1 귀사는 언제 베트남에 진출했습니까? ( )년

문 2 귀사의 자본 구조는 어떠합니까?

(1) 100% 해외직접투자 (2) 합작투자 (3) 도급업자

문 3 귀사의 본사는 어느 나라에 있습니까?

(1) 한국 (2) 대만 (3) 미국 (4) 싱가포르  
(5) 기타 (구체적으로):

문 4 최근 3년간 귀사의 매출액을 어떠합니까? (단위: 백만 USD)

2009 년:( ); 2010 년:( ); 2011 년:( )

문 5 귀사는 베트남에서의 사업이 얼마나 성공적입니까?



### B. 인력현황에 관한 설문

문 1 베트남 현지법인에 근무하고 있는 정규직 및 비정규직 근로자의 수는 얼마나 됩니까? (2011 년 기준)

|      | 정규직 | 비정규직 |
|------|-----|------|
| 과건직원 | 명   | 명    |
| 현지직원 | 명   | 명    |
| 계    | 명   | 명    |

문 2 최근 3년 동안(2009-2011년) 정규직 현지 직원들 중에 이직을 한 직원은 연평균 몇 명이나 됩니까?

직원급: ( )명, 관리급(과장급 이상): ( )명

### C. 인사제도에 대한 설문

문1 귀사의 경우 현지직원을 채용할 때 사용하는 선발 도구는 다음 중 어떠한 것 들입니까? 해당 번호에 모두 표시(✓ 또는 O)해주시시오.

- |                |             |                 |
|----------------|-------------|-----------------|
| (1) 인성/적성검사    | (5) 지능검사    | (9) 추천서         |
| (2) 인성면접       | (6) 집단토론    | (10) 자기소개서      |
| (3) 전문능력심사(면접) | (7) 학습관찰    | (11) 기타(구체적으로): |
| (4) 실기시험       | (8) 수습(인턴십) |                 |

문2 귀사의 경우 현지 직원을 채용할 때 서류 전형에서 최종결정까지 공식적으로 몇 단계에 걸쳐 이루어집니까?

▶예: 서류전형→ 1차면접→ 2차면접→최종결정의 단계를 거치면 4단계임.

(1)1단계 (2) 2단계 (3) 3단계 (4) 4단계 (5) 5단계이상

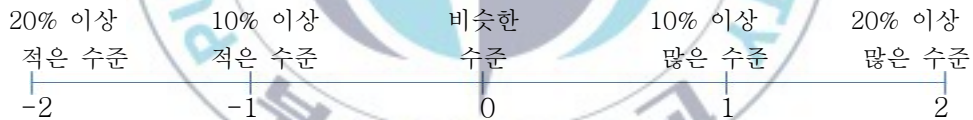
문3 귀사는 최근 3년간 현지 직원을 채용할 때 경쟁률이 어떠했습니까?  
(2009-2011년 기준) 지원자 수가 채용인원의 ( )배

문4 다음 중 귀사가 현지직원을 대상으로 채택하는 인적자원 개발형태를 해당 번호에 모두 표시 (✓ 또는 O)해 주십시오.

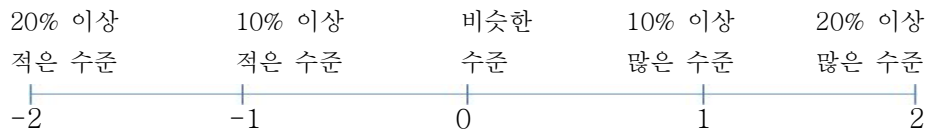
- |                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| (1) 인터넷 학습(e-learning) | (7) 국내대학원 등록금 지원  |
| (2) 국내연수               | (8) 해외대학원 학위과정 지원 |
| (3) 해외연수               | (9) 승계계획          |
| (4) 학원 수강료 지원          | (10) 핵심인재육성       |
| (5) 국내대학 등록금 지원        | (11) 임원교육         |

(6) 교육훈련휴가제 (개인역량을 개발을 위해 회사에서 일정 기간 휴가 제공 및 자금지원)

문5. 귀사는 같은 업종의 경쟁사와 비교하면 정규직 현지직원의 능력개발을 위해 투자하는 수준이 어떠합니까?



문6 귀사는 같은 업종의 경쟁사와 비교하면 정규직 현지직원의 급여 수준이 어떠합니까?



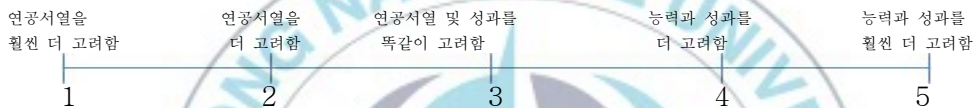
문7 귀사는 다음 중 **현지직원을 대상으로** 어떠한 임금체계를 채택하고 있습니까?  
해당되는 항목에 모두 표시하고, 각각의 임금체계가 임금관리에서 차지하는 비중을 백분율로 적어주십시오(총합이 100이 되게 배분함).

| 임금 체계                  | 채택 여부        | 비중(%) |
|------------------------|--------------|-------|
| - 연공서열급(근속년수에 따라 임금결정) | 예( ), 아니오( ) |       |
| - 직무급(직무 중요도에 따라 임금결정) | 예( ), 아니오( ) |       |
| - 능력급(직무수행능력에 따라 임금결정) | 예( ), 아니오( ) |       |
| - 성과급(직무성과에 따라 임금결정)   | 예( ), 아니오( ) |       |
| 합계                     |              | 100   |

문8 귀사는 보상, 승진, 배치, 인력개발 등 의사결정을 할 때 어떤 요인을 가장 중요하게 고려합니까?

1. 연공서열 (2) 직무수행능력 (3) 직무성과 (4)기타:  
 <우선순위> 1위: \_\_\_\_\_ 2위: \_\_\_\_\_ 3위: \_\_\_\_\_

문9 귀사는 보상 및 승진 결정을 할 때 연공서열과 능력/성과 중에 어떤 요인을 더 중요하게 고려합니까?



문10 귀사의 직급체계는 평사원에서 CEO까지 몇 단계의 직급으로 구성되어 있습니까? ( )개 직급



문10-1 현재 귀사에서 정규직 현지직원 중 가장 높은 직급의 직원은 어느 단계입니까? 위의 직급단계를 기준으로 답해 주십시오. ( )단계 직급

문10-2 탁월한 능력을 갖고 있는 정규직 현지직원이 귀사에서 장기간 근무하는 경우 향후 어느 단계의 직급까지 승진할 수 있다고 생각하십니까?  
 ( )단계 직급

문10-3 정규직 현지직원 중에 발탁승진자가 있었다면, 최근 3년간 몇 명이 있습니까? ( )명

-최근 3년 동안 전체 승진자 대비 발탁승진자의 비율은 얼마나 됩니까?( )%

수고하셨습니다. 끝까지 성의껏 응답해 주셔서 대단히 감사합니다!



## 설문지- 현지인 근로자용

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 시간을 내어 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

저는 한국에 있는 부경대학교 대학원에서 인사조직을 전공하는 석사과정 학생이며, 본 설문지는 베트남에 진출한 외국기업의 현지직원들을 대상으로 인적자원관리 제도, 조직 공정성 지각 및 조직몰입에 미치는 영향을 조사하기 위한 것입니다.

본 설문조사의 응답내용은 익명으로 통계 처리되며 연구 목적 이외에는 다른 어떤 용도로도 사용되지 않습니다. 따라서 평소에 직장 생활을 하면서 느끼는 바를 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다.

귀하가 응답하신 내용은 학술연구에 중요한 자료로 활용되어, 외국인 기업에 근무하고 있는 베트남 현지직원들이 겪고 있는 애로사항을 분석하고 더 적합한 인사제도를 제안하는데 큰 도움이 될 것입니다. 바쁘시더라도 모든 문항에 대하여 성실한 응답을 부탁드립니다.

귀하의 협조에 감사드립니다.

2012년 4월

부경대학교 대학원 경영학과  
지도교수 김영조  
연구자 LE VIET PHUONG THAO  
연락처: 82-10-5848-1508  
Email: [taongo158@yahoo.com](mailto:taongo158@yahoo.com)

다음은 직장생활에 대한 귀하의 생각을 알아보기 위한 문항들입니다. 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 표시(✓ 또는 O)해 주십시오.

| 문항                                                                   | 전혀<br>그렇지<br>않음<br>1 | 그렇지<br>않은<br>편임<br>2 | 그저<br>그러함<br>3 | 그런<br>편임<br>4 | 매우<br>그러함<br>5 |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------|---------------|----------------|
| 1. 우리 회사의 연봉 수준은 베트남에 진출한 다른 외국기업과 비교했을 때 적절한 수준이다.                  | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 2. 우리 회사 현지 직원들의 연봉 수준은 다른 외국기업의 직원들과 비교했을 때 적절한 수준이다.               | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 3. 우리 회사는 현지 직원들에게도 다양한 복리후생 혜택을 제공하고 있다.                            | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 4. 우리 회사는 현지 직원들에게도 파견직원과 마찬가지로 승진기회를 공정하게 제공한다.                     | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 5. 우리 회사에서는 현지 직원이면 본사 파견직원이면 능력만 있으면 누구나 높은 직급으로 승진할 수 있다.          | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 6. 우리 회사에서는 현지 직원들에게도 파견직원과 마찬가지로 보너스를 공정하게 지급한다.                    | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 7. 우리 회사에서는 현지직원들에게도 교육훈련 기회를 공정하게 제공한다.                             | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 8. 우리 회사에서는 인사고과가 공정하고 편파 없이 이루어진다.                                  | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 9. 우리 회사는 현지 직원들을 평가하기 위한 인사고과 시스템을 잘 갖추고 있다.                        | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 10. 우리 회사는 보상 결정을 내리기 위해서 이에 필요한 객관적이고 정확한 정보를 수집한다.                 | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 11. 우리 회사는 어떻게 보상이 결정되는지 구성원들에게 충분한 정보를 제공한다.                        | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 12. 우리 회사는 어떻게 승진 결정이 이루어지는지 구성원들에게 충분히 설명해준다.                       | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 13. 인사 결정에 문제가 있다고 생각하는 경우 이에 대해 이의를 제기할 수 있고, 이것이 받아들여질 수 있다.       | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 14. 우리 회사의 관리자들은 현지직원들에게 많은 관심을 보이고 친절하게 대해준다.                       | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 15. 우리 회사의 관리자들은 현지직원들을 인격적으로 존중한다.                                  | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 16. 우리 회사의 관리자들은 현지직원들의 애로사항을 청취하고 해결하려 노력한다.                        | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 17. 우리 회사의 관리자들은 업무와 관련된 의사결정을 내릴 때 현지직원과 진지하게 의논한다.                 | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 18. 우리 회사의 현지직원들은 회사의 중요한 의사결정에 대해 의견을 제시하는 기회를 많이 갖는다.              | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |
| 19. 우리 회사는 현지직원들에게 부정적인 영향을 미치는 의사결정을 하게 되는 경우, 이에 대해 진심으로 유감을 표명한다. | 1                    | 2                    | 3              | 4             | 5              |

|                                             |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 20. 나는 우리 회사의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. 나는 남은 직장생활을 기꺼이 이 회사에서 보내고자 한다.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. 나는 이 회사의 발전에 도움이 된다면 어떠한 노력도 아끼지 않겠다.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. 나는 자신뿐만 아니라 우리 회사를 위해 나의 일에 최선을 다할 것이다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. 기회만 닿는다면, 나는 이 회사를 그만두고 자기 사업을 했으면 한다.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. 나는 다른 직장으로 옮기고 싶다는 생각을 자주 한다.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. 나는 우리 회사에 대해 별다른 애착과 관심을 갖고 있지 않다.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. 나는 진정으로 회사의 문제를 내 자신의 문제처럼 느낀다.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. 나는 우리 회사에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

☞ 다음은 통계처리에 꼭 필요한 것이므로 해당 번호에 응답해 주시기 바랍니다.

- 1.귀하의 성별은? (1) 남성 (2) 여성
- 2.귀하의 연령은? (1) 25세 이하 (2) 26~30세 (3) 31~35세 (4) 36~40세 (5) 41~45세 (6) 46세 이상
- 3.이 회사에 근무하는 년수는? (1) 1년 미만 (2) 1년 이상~3년 미만  
(3) 3년 이상~ 5년 미만 (4) 5년 이상~10년 미만  
(5) 10년 이상~15년 미만 (6) 15년 이상
- 4.귀하의 현재직급은? (1) 사원 (2) 대리 (3) 과장 (4) 차장 (5) 부장급 이상
- 5.귀하는 어느 직급까지 승진할 수 있다고 생각하십니까? (1)과장급 (2) 차장급  
(3) 부장급 (4) 임원급
- 6.귀하의 혼인상태는? (1) 미혼 (2) 기혼
- 7.귀하의 최종 학력은? (졸업을 기준으로 응답해 주십시오)  
(1) 고졸 (2) 기타 실업고졸 (3) 대졸 (4) 대학원졸
- 8.귀하의 고용형태는 (1) 정규직 (2) 비정규직

수고하셨습니다. 끝까지 성의껏 응답해 주셔서 대단히 감사합니다!