



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

2021년 8월

석사학위논문

베트남 진출 한국기업의 조직문화가 업무동기와 자발성에 미치는 영향

- 사회교환이론 관점으로 -

조선대학교 대학원

무역학과

팜 티 투이

베트남 진출 한국기업의 조직문화가 업무동기와 자발성에 미치는 영향

- 사회교환이론 관점으로 -

The Impact of the Organizational Culture of Korean Firms
In Viet Nam on the Motivation for Work
and Discretion Behaviour

- From the Perspective of Social Exchange Theory -

2021년 8월 27일

조선대학교 대학원

무역학과

팜 티 투이

베트남 진출 한국기업의 조직문화가 업무동기와 자발성에 미치는 영향

- 사회교환이론 관점으로 -

지도교수 송 윤 아

이 논문을 경영학 석사학위신청 논문으로 제출함

2021년 4월

조선대학교 대학원

무역학과

팜 티 투이

팜 티 투이의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학 교 수 이제홍



위 원 조선대학 교 수 이창재



위 원 조선대학 교 수 송윤아



2021년 5월

조선대학교 대학원

목 차

국문초록

I. 서론	1
II. 이론적 배경	4
1. 한국기업의 베트남시장 진출현황	4
2. 사회교환이론	6
3. 조직문화와 업무동기	11
3.1. 조직문화	11
3.2. 업무동기	13
3.3. 조직문화와 업무동기	13
4. 조직문화와 업무자발성	15
4.1. 업무자발성	15
4.2. 조직문화와 업무자발성	17
III. 연구모형 수립 및 연구가설	19
1. 연구모형	19
2. 연구가설	20
2.1. 변수의 측정	20
2.2. 표본선정 및 조사방법	24
IV. 실증분석	25
1. 빈도분석 결과	25

2. 요인분석	26
3. 상관관계분석	28
4. 회귀분석	29
5. 결과 요약	31
V. 결 론	32
1. 토론 및 시사점	33
2. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향	35
참고문헌	36
ABSTRACT	46
설 문 지	48

표 차 례

<표 1> 조직문화의 개념 정의	12
<표 2> 변수의 정의 및 측정 방법	23
<표 3> 빈도분석 결과	26
<표 4> 요인분석 결과	27
<표 5> 변수 간 기초통계량 및 상관관계분석	28
<표 6> 회귀분석 결과	30
<표 7> 가설검증 결과	31

그림 차례

<그림 1> 한국의 베트남 투자 연도별 추이	5
<그림 2> 연구모형	19

국문초록

베트남 진출 한국기업의 조직문화가 업무동기와 자발성에 미치는 영향

- 사회교환이론 관점으로 -

팜 티 투이
지도교수 송 윤 아
조선대학교 대학원
무역학과

경쟁환경의 급격한 변화에 대응하기 위해 한국기업들은 내부자원을 끊임없이 개발하고 강화하여 경쟁우위창출을 위해 노력하고 있다. 특히 보유하고 있는 내부 자원 중 인적자원은 경쟁우위를 창출하는 무형자원 중 매우 핵심적인 자원이 된다. 특히 해외에 진출하여 현지인 종업원에 대한 인적자원 관리를 효율적으로 계획하고 운영하는 문제는 해외시장에서의 경쟁우위를 달성하는 매우 중요한 필수 과제임에 틀림없다.

베트남에 진출한 한국기업의 성공여부는 한국기업의 글로벌화에 대한 평가와 향후 투자결정에도 중요한 의미를 가진다. 베트남의 중요도와 투자 매력도에도 불구하고 대 베트남 진출 한국기업들은 현지 인력관리에 많은 어려움을 겪고 있다. 베트남 현지직원의 업무동기와 자발성을 증가시킬 수 있는 기업의 조직문화 형성이라는 키워드는 베트남 시장에서의 지속적 운영과 성공을 위해 매우 기본적 배경이 될 것이다.

본 연구는 사회교환이론 관점에서 베트남 현지기업의 조직문화를 보상분위기, 원만한 관계형성, 부정적 교환 분위기, 인사관리 프랙티스로 측정하여 조직원들의

업무동기와 자발성에 어떤 영향을 주는지를 실증분석하였다.

연구결과, 긍정적 교환 분위기, 인사관리 프랙티스가 잘 정립된 조직에서 업무동기에 긍정적인 영향을 주었고, 공정한 보상과 긍정적 교환 분위기, 업무동기가 높은 조직원들의 업무자발성이 높은 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 통해 베트남에 진출하여 조직운영 분야에서 애로사항을 겪고 있는 한국기업들에게 보다 공정하고 효율적 인적자원 관리 시스템을 정착시킬 수 있는 조직문화 조성의 계기를 마련하고 이를 통해 현지 조직원의 업무동기와 자발성을 높일 수 있음을 주지할 수 있는 계기가 될 것이다. 더 나아가 한국기업의 글로벌 시장에서의 경쟁우위 달성 초석을 만들어낼 수 있기를 기대한다.

핵심용어: 베트남진출 한국기업, 사회교환이론, 조직문화, 업무동기, 업무자발성

1. 서론

베트남은 동남아시아에서 세 번째 큰 시장이며 세계에서 가장 빠르게 성장하는 경제국 중 하나이다. 베트남의 경쟁력 중 하나는 젊은 인구가 높은 비중을 차지하여 9,300여 만 명 이상의 전체 인구 중 절반가량이 30대 미만이다(베트남 통계청, CEIC, 2016). 또한 베트남 도시화는 2020년까지 45% 목표를 상회한 54%를 달성하였다. 베트남의 도시화는 계속 증가하고 있고 꾸준한 경제성장과 내수시장 성장 촉진 가능성도 커지고 있다. 베트남 경제의 성장 잠재력과 함께, 베트남에서의 투자비용이 중국, 아세안, 인도에 비해 낮은 편이고, 외국인 투자기업에 대한 각종 관련 규제완화 조치와 FTA 등을 통한 관세인하 효과는 베트남을 매력적인 투자입지로 부각시키고 있다(KOTRA, 2008). 외국인 투자에 대한 특별 우대정책을 제공하고 있는 베트남 정부의 친기업 정책은 외국계 기업의 베트남 진출에 대한 관심을 점점 높아지게 하고 있다.

최근 한국기업들의 베트남 진출은 급속히 증가하였다. 베트남의 1위 투자국인 한국은 1988년 1월 1일부터 2019년 12월 20일까지 누적 677억 달러를 투자해 135개 투자국 중 최대 투자국(전체 외국인 투자의 18.7%)이며, 이어 일본 593억 달러, 싱가포르 498억 달러, 대만 324억 달러, 홍콩 234억 달러를 베트남에 투자하였다(베트남 기획투자부, 2018). 베트남 시장의 중요도와 투자 매력도에도 불구하고, 현재 베트남에 진출한 외국계 기업들은 현지 인적자원 관리에 어려움을 겪고 있다.

외국계 기업의 현지공장에서는 베트남 근로자의 임금인상 요구, 숙련된 노동자의 유출, 노동자의 높은 이직률, 업무환경 등의 문제점이 발생하고 있으며, 나아가 파업도 빈번하게 발생하는 실정이다(장근섭, 2007; KOTRA, 2009). 베트남에 진출한 외국계기업의 연도별 파업횟수를 살펴보면 2009년 200건, 2010년 400건, 그리고 2011년 987건으로 지속적으로 증가하고 있다(KOTRA 호찌민무역관

종합, 2011).

한국기업들의 베트남 진출이 꾸준한 증가추세에도 여전히 현지 인적자원을 어떻게 효율적으로 관리해야 할지에 대해 정확한 방향이 설정되지 못한 경우가 많으며, 실제 관리 과정에서 다양한 문제들이 노출되고 있다. 이에 베트남에 진출하고 있는 한국기업들의 경쟁력을 창출하고 유지하기 위해서는 현지 조직원에 대한 효과적인 인적자원 관리방안을 마련하고 실행해야 할 뿐만 아니라 베트남에 진출한 한국기업은 많은 비용을 투자하여 형성된 숙련된 인적자원의 유출을 막고 업무의 효율성을 달성하기 위해서 무엇보다도 베트남 조직원들의 업무동기와 업무자발성을 고취시키는 것이 중요하다. 본 연구는 사회교환이론 관점으로 접근하여 조직문화가 효과적인 인적자원 관리의 중요한 요점을 실증 분석하고자 한다.

본 연구에서 다루는 주제와 관련된 의미 있는 선행연구는 다음과 같다.

베트남 진출 한국기업 현지 직원들의 조직 동일화 및 조직몰입 관련 연구(신만수, 김주의, 2008; 고병우 외, 2016; 김정진, 2016; 김현배, 박종돈, 2020). 베트남 진출 한국기업의 경쟁력 확대 방안(이제홍, 2012; 팜티롱, 2017). 리더십 관련 연구(이영득 외, 2017; 응우옌 빗화, 최규상, 2018; 팡박 외, 2018). 베트남에 진출하는 한국 기업의 입지결정요인 관련 연구(최승일, 김동일, 2010; 이제홍, 2012; 왕봉 외, 2015). 베트남 소비자 연구와 관련한 한류효과, 구매의도, 마케팅전략 연구(송윤아, 부띠푸엥따오, 2015; 이제홍, 2015; 원성빈 외, 2016; 이혜리, 채명수, 2019, 황낙건, 2019). 기존 연구의 내용을 반추해 볼 때 본 연구는 다음과 같은 점에서 기존 연구와의 차별성을 갖는다.

첫째, 베트남에 진출한 한국기업의 조직문화에 대한 연구가 흔하지 않다. 특히 한국기업이 직면하고 있는 현지인력을 관리하는데 도움이 되는 방안을 조직문화 측면에서 찾기 어렵다. 이 연구를 통해 베트남의 조직원의 업무동기와 업무자발성을 높게 고취시키기 위한 조직문화를 분석함으로써 한국기업의 베트남 인력 관리자에게 현지 인력을 통한 조직적 성과를 높이는데 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 기존 연구에서는 베트남 진출한 한국기업에 관한 인적자원 관리 방법에 관한 다양한 의견이 제시되었지만 사회교환이론 관점에서 조직문화를 살펴보는 않았다. 본 연구에서는 베트남에 진출한 한국기업의 조직문화 형성의 중요성을 사회교환이론의 관점으로 접근하여 베트남 조직원의 업무동기 및 업무자발성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하였다. 사회교환이론의 관점으로 공정한 보상, 상호 원만한 관계, 인사관리 프랙티스를 베트남 내 조직문화를 측정하여 긍정적으로 사회교환이 이루어지는 조직문화를 갖는 조직은 업무동기와 업무자발성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 상정하여 검증한다는 점에서 기존 연구와 차별성을 갖는다.

II . 이론적 배경

1. 한국기업의 베트남시장 진출현황

한국기업의 대 베트남 진출은 지속적으로 확대되어 2014년 3월 누적 3,687건의 직접투자(FDI)가 이루어졌으며, 약 2,893개의 한국기업이 베트남에 진출하였다(KOTRA, 2014). 한국기업들은 2014년 이후 지속적으로 60억 달러 이상 베트남에 투자하고 있다. 한국은 베트남 진출 초기 섬유, 의류 등 경공업 위주의 투자를 진행하였다. 특히, 2009년 베트남 북부 박닝성에 삼성전자 생산기지를 마련하면서 전기, 전자 관련 한국기업의 베트남 투자진출이 급격히 증가했다.

같은 맥락으로 2014년, 2017년 베트남 북부 박닝성에 삼성디스플레이 생산공장, 2015년 남부 호찌민시에 삼성전자 소비자가전 복합단지, 2016년 하이퐁시에 LG 하이퐁 캠퍼스, 2018년 바리아-붕따우성에 효성 화학공장 등 국내 대기업을 베트남 진출이 꾸준히 이어지면서 동시에 중소·중견기업의 동반 진출이 확대되었다. 아울러 베트남의 높은 경제성장률 6~7%, 남북고속도로 건설 프로젝트, 호찌민시 투티엠 신도시 프로젝트 등 도시 인프라 개발 열기 등도 한국기업의 베트남 진출 확대 요인으로 분석된다. 2013~19년 한국의 베트남 투자 연도별 추이 그림을 살펴보면 <그림 1>과 같다.



자료: 베트남 기획투자부 (2019)

<그림 1> 한국의 베트남 투자 연도별 추이(2013~2019)

베트남의 북부에 하노이를 중심으로 삼성, LG 등 ‘대기업 중심’ 투자가 이루어졌고 2009년~2017년까지 하이퐁시(Hai Phong), 박닝성(Bac Ninh) 등 타이응우옌성(Thai Nguyen) 등 북부 주요 산업도시에 진출하게 되었다. 최근 들어 남부에 있는 닌투언성(Ninh Thuan), 빈투언성(Binh Thuan) 투자도 이어지고 있다. 2019년 한국은 베트남 전체 외국인 투자의 20.8% 차지하였고 2019년 1월 1일부터 12월 20일까지 전년 대비 9.8%의 성장률을 보였고 79억 2000만 달러를 투자하였다. 이는 2019 전체 베트남 외국인 투자의 20.8%에 달한다. 한국의 베트남 유통업 관련 신규투자는 약 4.9억 달러로 제조, 부동산, 건설에 이어 3번째로 투자금 규모가 크다(베트남 기획투자부, KOTRA 호치민무역관 종합, 2019).

2. 사회교환이론

사회교환이론(Social Exchange Theory)은 고용 관계는 교환으로 볼 때, 사회적 또는 경제적 교환으로 구성되는 특징을 가질 수 있다고 설명한다(Aryee et al, 2002). Blau(1964)에 따르면 사회적 교류는 조직원 대우에 의해 시작될 수 있는 '자발적 행동'으로, 그러한 대우가 결국에는 일종의 보답이 될 것으로 기대한다. 미래 수익의 정확한 성격과 범위는 조직에 대한 개인적인 의무, 감사 및 신뢰 기능인 것이다(Haas and Deseran, 1981). 그러나 법적 제재를 통해 집행 가능한 계약 협정이 특징인 경제 교류의 경우는 그렇지 않다.

따라서 Aryee et al(2002: 267-8)은 사회적 교환은 회계를 배제하고 업무 태도와 행동에 대한 연구의 개념적 토대를 바탕으로 하는 분산된 의무에 기반한 장기적인 호의 교환을 전제로 한다.

Eisenberger et al(1990: 51)은 조직이 직원의 기여를 소중히 여기고 개인의 이익과 개인의 안녕을 돌볼 준비가 되어 있다는 신호를 보낼 때 사회적 교류의 과정이 시작되었다고 말한다. 교환이론에 따르면 직원들은 긍정적인 업무 태도와 행동으로 보답할 것이다(Aryee et al, 2002; Haas and Deseran, 1981). 즉, 그들은 더 많은 노력을 기울이고 조직에서 회원 자격을 철회할 가능성이 적다. 이 견해는 사회적 교류가 상호주의의 일반적인 규범, 즉 '분업에 의해 야기되는 사람들의 상호 의존이 실현되는 교환의 패턴을 지향하는 행위자들에 의존한다'는 Gouldner(1960)의 주장과 일치한다.

Gouldner(1960: 169), Gouldner (1960: 174)에 따르면, 혜택이 상환될 때까지 혜택의 '수취인'이 '기부자'에게 빚을 지게 하는 '상호성의 일반화된 규범'으로 설명된다. 예를 들어, Settoon et al(1996: 219)은 '조직 또는 그 대표자가 직원에게 지시하는 긍정적이고 유익한 행동은 직원이 긍정적이고 유익한 방식으로 보답할 의무를 생성하는 고품질 교환 관계를 구

축하는 데 기여한다' 고 제안하였다. 조직이 개별 교육 및 개발 프로그램에 투자하는 경우 직원은 바람직한 업무 관련 행동을 통해 보답한다(Haas and Deseran, 1982; Wayne et al, 1997; Moorman et al, 1998). 상호성의 수준은 교환 가치의 함수이다. 장기적으로 수혜자는 균형이 잡힐 때까지 기증자에게 상환할 것이라고 예측한다. 이런 식으로 교환에 관련된 당사자들은 관계로부터 상호 이익을 얻어야 한다.

따라서 본 연구에서 '높은' 수준의 사회적 교류가 발생하는 조직에서 일하는 직원이 더 큰 재량적 노력을 보이고 더 긍정적인 업무 관련 태도를 가지며 조직을 떠나고 싶어 하지 않을 것으로 예상하였다. 거의 연구되지는 않았지만 조직과 근로자 간에 부정적인 호혜성 규범이 발생할 수 있다. 적대적인 관리 행동과 무관심으로 인해 부정적이거나 낮은 품질의 교환이 발생할 수도 있다.

Uhl-Bien et al(2003)은 근로자가 불리한 관리 조치를 당할 때 부정적인 교환이 발생한다. 이러한 상황에서 근로자는 무례함, 비지원, 비협조, 타인과의 의사소통을 꺼리는 등의 역기능적 행동에 관여하는 것으로 밝혀졌다.

그러나 직원들이 자신의 행동이 더 많은 불리한 결과를 초래할 것이라고 걱정하기 때문에 종종 적대적인 행동에 도전할 수 없다고 느끼기도 한다(Duffy et al, 1998; Tepper, 2000). Ashforth (1997)는 학대적인 감독 행동이 스트레스, 무력감, 비정상적인 행동보다는 개인의 성과를 감소시킨다는 사실을 발견한 비슷한 결과를 보고 했다. 따라서 이론상으로는 부정적인 호혜성 규범이 발생할 수 있지만 실제로는 드물다.

예를 들어, Organ(1990)은 직원들이 미래의 고용 가능성에 영향을 미칠 행동에 참여할 것으로 기대하는 것은 부당하다고 주장한다. 대신, 그들은 자기 이익에 초점을 맞추고 개인적으로 이익이 되는 방식으로 계속 행동할 것이다. 이를 바탕으로, 부정적인 교환 관계에 있는 근로자는 직무 만족도, 동기부여 및 재량적 행동과 같은 업무 관련 태도가 감소하고 스트레스

수준이 증가할 것으로 예상한다. 이 분야의 이전 연구에 따라, 본 연구는 직원과 긍정적인 교류 관계를 시작하려는 조직의 의도를 나타내는 신호로 조직 분위기와 HR 관행을 사용하는 데 초점을 맞추었다(Wayne et al, 1997; Allen et al, 2003; Bowen and Ostroff, 2004).

특히 Wayne et al(1997) 및 Allen et al(2003)은 조직이 근로자에게 투자할 준비가 되어 있음을 암시하는 관행을 분리하고, 개인의 기여를 인정하고 그에 따라 보상한다. 조직이 HR 관행을 사용하여 직원들에게 기꺼이 투자하고 개인의 기여를 인정할 때 바람직한 성과 결과가 달성된다는 증거가 증가하고 있다(Huselid, 1995; Wayne et al, 1997). 이러한 HR 관행은 일반적으로 ‘높은 헌신’ 관행이라고 하며(Delery et al, 1998) 조직원은 ‘가치 자산, 경쟁 우위의 원천 개발이 가능하고 가치 있는 신뢰와 협력’의 결과를 가져온다(Legge, 2005: 105).

HR 관행이 ‘높은 약속’ 번들(Boselie et al, 2005)에 분류되어야 하는 것에 대한 합의는 거의 없지만 다음과 같은 특징이 두드러진다는 증거가 있다. (i) 직원 참여 계획; (ii) 커뮤니케이션 프로그램; (iii) 훈련 및 개인 개발 프로그램; (iv) 팀워크 활동; 및 (v) 성능 조건부 보상 패키지(Guest et al, 2003; Batt, 2002). 사회교환이론의 맥락에서, 이러한 HR 관행은 특히 아래에서 자세히 논의되는 것처럼 관리자가 개별 근로자의 필요에 대한 고려와 관심의 증거를 제공할 수 있을 때 긍정적인 교환 관계를 시작할 것이라고 제안하고 있다(Allen et al, 2003; Eisenberger et al, 1986).

Gould Williams(2004)가 지적한 바와 같이, 전통적으로 공공 부문의 HRM은 주로 직원 복지를 주요 관심사로 간주하는 관리에 대한 부계 주의적 접근 방식을 기반으로 한다. 마찬가지로 다른 연구자들은 직원 복지(Farnham and Horton, 1996), 직원 교육 및 개발, 직원동기(Farnham and Giles, 1996)가 영국 공공 기관의 고용 관행의 주요 특징이라고 보고했다. 또한 Whitener (2001)와 Guzzo 및 Noonan(1994)은 HR 관행에 대한 직원의 인식

이 조직 목표와 일치하지 않을 수 있다고 주장했다. 실제로 직원들은 종종 HR 업무를 의도하지 않고 특이한 방식으로 해석한다. 예를 들어 직원은 조직이 공평한 보상을 제공하려고 시도했음에도 불구하고 보상 시스템이 불공평하다고 인식할 수 있다. 또한 직원은 특히 자신의 의견에 따른 행동을 조직이 인정하지 않는 경우 계획에 참여하는 것에 대해 립서비스만 제공하는 것으로 볼 수 있다(Gould-Williams and Davies, 2005; Allen et al, 2003).

최근에 해설자들은 ‘높은’ 교환 관계를 촉진하기 위해 고안된 HR 관행이 실제로 업무 관련 압력을 높이고 삶의 질을 떨어뜨릴 수 있다는 우려를 표명했다. 예를 들어, 비평가들은 ‘높은’ 교환 HR 관행의 채택을 둘러싼 ‘수사학’이 근로자에 대해 우려하는 척하지만 실제로는 그렇지 않다고 주장한다(Guest, 1999; Willmott, 1993). 일부는 직원이 이익을 얻더라도 거의 실현하지 못한다고 주장한다(Ramsay et al, 2000; Parker and Slaughter, 1988; Godard, 2004).

그러나 HR 관행이 근로자에게 미치는 영향을 고려한 연구가 상대적으로 적을 뿐만 아니라, 업무 관련 부정적인 영향을 포함하는 연구는 훨씬 적다(Ramsay et al, 2000; Godard, 2001). 대신, 이전 작업의 대부분은 근로자의 경험을 거의 고려하지 않고 향상된 조직성과를 달성하는 데 필수적인 결과에 초점을 맞췄다(Allen et al, 2003; Guest et al, 2003; Appelbaum et al, 2000; Wood and de Menezes, 1998; Arthur, 1994).

조직 환경, 신뢰 및 사회적 교류 관계, HR 관행이 개별 결과에 미치는 영향을 이해하면서 논평가들은 조직 환경의 중요성을 주요 설명 변수로 인식하기 시작했다(Bowen and Ostroff, 2004). 조직의 분위기(climate)는 조직에 대한 개별 근로자의 집단적 태도로 간주되고(Burton et al, 2004), 이를 경험하는 조직 내부 환경의 품질과 직원들의 행동에 영향을 미친다. 또한, 조직의 특정 또는 태도의 가치로 설명될 수 있다(Tagiuri and Litwin, 1968, P27). 이러한 조직적 특성과 분위기에는 지원, 인정, 신뢰,

공정성, 사기, 보상 형평성 및 리더 신뢰도가 포함된다는 합의가 증가하고 있다(McMurray, 2003; Burton et al, 2004; Moran and Volkwein, 1992). Poole(1985, P84)에 따르면 조직의 ‘분위기’는 정량화가 가능한 개념으로 간주되지만 더 풍부하고 조직 구성원이 의식적으로 인식하는 사회적 환경의 측면과 관련이 있는 ‘문화’의 대체어로 활용된다(Denison, 1996, p.624).

물론 조직 분위기에 대한 관점을 누구의 관점에서 고려해야 하는지에 대한 의문이 제기된다. 중요한 연구 기관은 관리자의 견해만을 고려하여 관리자가 업무 프로세스에 가장 큰 영향을 미치므로 그들의 견해가 미래의 기업 성과에 가장 예측 효과가 있어야 한다고 추론했다 (Gordon and DiTomaso, 1992). 따라서 비관리적 근로자의 견해는 주목할 만한 연구에서 많이 제외되어 온 것이 사실이다(Peters and Waterman, 1982; Denison, 2001; Weber, 1996).

그러나 조직 분위기에 대한 관리자의 인식이 비관리자에 비해 긍정적인 경향이 짙은 점을 감안할 때, 분위기가 개별 결과에 미치는 영향을 분석할 때 최전선 근로자의 견해와 관리자의 견해를 동시에 고려하는 것이 중요하다(Patterson et al, 2004; Payne and Mansfield, 1973). 또한 신뢰는 조직 환경의 중요한 구성 요소로 간주되므로 긍정적인 교류의 필수적인 전제조건이다(Gould-Williams and Davies, 2005). 신뢰는 상호적 의무의 불특정한 성격 때문에 사회적 교류에서 발생하는 문제 그리고 호의를 받고 갚는 사이에 종종 오랜 시간이 지나야 한다(Haas & Deseran, 1981, P3). Mayer et al(1995, P712). 즉, 신뢰는 어느 정도의 취약성 또는 임의적 노력에 직면한 둘 이상의 개인 간의 이원적 관계를 뒷받침한다(Whitener, 1997).

3. 조직문화와 업무동기

3.1. 조직문화

조직문화(organizational culture)란 조직 구성원 간에 공유된 사고방식과 행동방식이 새로운 구성원에게도 전달 가능한 가치관, 신념, 규범을 말한다(Daft, 2016). 다시 정리하면 조직문화는 조직을 구성하는 사회적 속성으로서 조직의 구성원들이 공유하는 가치라고 할 수 있다(Cameron and Quinn, 2011). 또한, Barney(1986)는 조직문화는 일반적으로 가치, 신념, 의사결정의 복합적 요소이며, 기업의 방식을 상징할 수 있다고 정의하였다. 한편, Schein(1990)은 조직문화를 조직 내부에서 공유된 가치 또는 행동의 규범이라고 정의하였다. 이러한 정의를 종합하면 조직문화는 조직의 구성원들이 공통적으로 가지고 있는 신념, 가치관에 따라 형성된 사고방식이나 행동규범이라고 정리할 수 있다.

조직문화는 조직의 다양한 가치가 공유되고 규범화되는 과정을 반복하면서 구성원들의 사고방식과 행동방식에 중요한 역할을 한다. 이러한 문화에 대한 개념이 다양한 것과 마찬가지로 조직문화에 대해서도 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되어왔으며, 조직문화 연구에서 개념 정의가 이루어진 국내외 선행연구들을 정리해 보면 다음과 <표 1> 같다.

<표 1> 조직문화의 개념 정의

학자(연도)	개념 정의
Ouchi(1981)	조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동 패턴을 규정하는 기준
Deal & Kennedy (1982)	가치-영웅-의식-절차-의사소통
Hofstede(1984)	특정 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념
Sathe(1985)	공동체의 구성원들이 보편적으로 공유하는 일련의 중요한 가정
Schein(1985)	사람들이 상호 작용할 때 관찰할 수 있는 행동 규칙성, 조직이 강조하는 지배적인 가치관, 조직 구성원과 고객에 대한 정책수립에 지침이 되는 철학
Goffee & Jones (2000)	널리 공유되는 가치, 상징, 행위 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식
Martin(2002)	조직 구성원들 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것
김재영(1999)	개인적 고유특성(개인적인 성격이나 인격)으로 타인과 공유되지 않으며, 특정 집단의 구성원들에게 공유된 것으로 다른 집단과 구별되며, 모든 사람에게 공유되어있는 인체의 생물학적 시스템
도운섭(1999b)	조직 내의 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직 외부에 대해 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소
문대성, 천길영 (2001)	조직 구성원 모두에게 당연한 것으로 받아들이는 보편적인 가치체계
김호정(2002)	특정 조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 복합적인 개념

3.2. 업무동기

업무동기(work motivation)란 개인의 업무 관련 행동을 유발하고 그러한 행동의 형태, 방향, 강도, 지속성을 결정하는 일련의 힘으로 정의된다(Pinder, 1998). 업무수행을 위한 동기는 생산성 향상의 근원적인 요소로 인식되며, 업무 생산성 확보를 위한 원천인 동시에 전략적 자산으로 인정받고 있다(Deci & Ryan, 2014; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009). 업무 상황에서 요구되는 행위의 시각, 강도, 지속에 영향을 주는 상태(Steer & Porters, 1991), 조직 구원성 개인이 요구하는 목표를 달성하고자 최대의 노력을 발휘하는 심리적 상태(Campbell & Pritchard, 1976)등으로 정의된다. 이러한 이유로 학계와 실무계에서는 조직 구성원에게 동기를 부여하는 전략 또는 방법에 대하여 오랜기간 동안 많은 관심을 보여 왔다.

친사회성 동기(prosocial concern)나 조직관여 동기(organizational concern), 인상관리 동기(impression management) 등은 명시적으로 요구되는 바는 아니지만, 이들은 직원들의 업무수행과 관련하여 관리자들이 주목하고 평가하는 부분이라고 할 수 있다(Johnson, 2001). 이와 관련하여 Becker와 O' Hair(2007)는 친사회성 동기, 조직관여동기, 인상관리동기 등이 조직에서 중요한 업무 동기 요인임을 발견한 바 있다.

3.3. 조직문화와 업무동기

조직의 특성을 반영하는 조직문화도 업무 동기에 중요한 영향을 미치는 요인으로 분석되고 있다. 조직문화는 개인이 자신의 목표나 직업적인 성취 목표를 설정하여 업무를 수행하는 과정이나, 달성할 목표를 위한 자원을 조정하는 과정에 상당한 영향을 준다. 이는 조직문화가 의식적이든 무

의식적이든 개인이 사고하고 의사결정을 내리며, 인식하고 행동하는데 영향을 주기 때문이다(Hansen and Wernerfelt, 1989; Schein, 1990).

조직문화를 연구하는 학자들은 다양한 유형의 조직문화에 대하여 연구해 오고 있다. Goffee와 Jones(1998)은 4가지 유형의 조직문화로 네트워크적, 보수중심적, 단편적, 공동체적 조직문화를 제시하였고, Martin(1992)은 조직문화를 3가지 유형인 통합적, 차별적, 분열적 조직문화로, Wallach(1983)은 주로 공기업의 성격을 나타내는 관료주의 조직문화와 벤처기업의 성격을 가진 혁신적 조직문화, 서비스기업의 특징을 갖는 지원적 조직문화로 구분하였다.

공기업의 업무는 잘 조직화되어 있고 체계적인 형태이기 때문에, 관료주의 조직문화는 통제와 권한을 기반으로 유지되고 있다. 조직의 특징은 안정적이고, 조직화 되어 있고, 위계적인 구조를 갖는다. 혁신적 조직문화는 기업가적 모험심을 갖는 인력으로 구성되어 있으며, 작업하는 창조적 공간과 위험성과 도전적인 업무를 지향하는 조직이다. 하지만 이러한 조직문화를 가진 환경에서는 스트레스와 업무의 중압감 때문에 개인이 업무를 수행하기가 쉽지 않다. 지원적 조직문화의 경우 개인이 직무를 수행하기는 좋은 장소를 제공하며, 개방적이고, 조화로운 업무 환경, 그리고 대가족과 같은 조직문화를 가지고 있다. 관계 지향적이고 협력적인 조직문화 성향으로 동료들간의 상호 신뢰를 기반으로 한 안정적인 조직문화의 성격을 갖는다.

Cameron과 Quinn(1999)은 경쟁적 가치체계(competing values framework) 모형을 제시하였다. 조직의 효율성을 대변하는 2가지 차원(내부통합성-외부차별성, 유연성-안정성)에서 4가지 유형의 조직문화를 제시하였다. 위계적 문화(hierarchy)는 맥도널드처럼 효율적이고, 신뢰성이 있고, 빠르고, 유연한 생산시스템에 초점을 두기 때문에 내부통합과 안정성 차원에 포함되고, 시장 문화(market)는 경쟁성과 생산성에 초점을 두므로 차별성과 안정성 차원에 포함되며 대표적인 예로 GE 가 있다. 클랜조직(clan)은

확대가족 형태의 공통된 가치와 목표, 통합, 참여성에 초점을 두고 있으므로, 통합성과 유연성을 기반으로 한다는 것이다. 특별위원적 조직(adhocracy)은 일시적인 속성과 기업가적이며, 창의적인 조직문화에 초점을 두기 때문에 차별성과 유연성을 기반으로 한다. 개인은 자신의 가치, 태도, 신뢰를 업무에 연장시키기 때문에, 조직에 대한 업무 동기의 수준이 달라질 수 있다. 개인의 가치, 태도, 신뢰는 각국의 문화적 특성에 반영되기 때문에 개인의 가치가 현존하는 조직문화나 국가문화의 적합정도에 따라서 조직에 대한 업무 동기 수준이 달라질 수 있다.

4. 조직문화와 업무자발성

4.1. 업무자발성

업무자발성이란 종업원이 업무에 대한 계획을 어떻게 세울 것인지를 스스로 결정하고 업무를 완료하기 위해 어떤 방법을 사용할 것인지에 대해 스스로 결정하며, 자신의 일을 수행하는 데에 있어서 스스로 주도하거나 경험하는 일정, 방법, 의사결정 측면에서의 재량권 정도를 의미한다(Morgeson and Humphrey, 2006).

일반적으로, 사람들은 변화에 대해 저항하는 경향이 있는데, 이는 미지에 대한 두려움, 미래의 효익에 대한 걱정, 현상 유지에 대한 열망 등에 기인한다(Gagné et al, 2000). 특히, 조직의 변화는 업무 환경에 대한 이해와 통제의 가능성에 대한 확신을 감소시킴으로써 사람들로 하여금 위기 상황에 놓여있다는 느낌을 유발시킬 가능성이 커진다(Mealiea, 1978). 따라서 조직 차원에서 전반적인 문화와 운영체계를 변경하거나 기술 혁신을 추진하는 변혁의 과정은 조직 구성원으로부터의 폭넓은 지지를 받지 못하

면 성공을 담보하기 어렵다. 조직변화에 대한 구성원의 지지 여부는 변화 몰입의 개념으로 설명이 가능하다.

그러나 업무동기가 강하면 조직의 업무 변화에 대한 과정에서 업무와 관련된 자발적 행동을 유발시키며 목표를 지향하고 유지시키는데 영향을 미친다고 주장하였다(McCormick & Ilgen, 1980; Robbins, 2003). Borman과 Buck Hanson 등(2001)은 조직원의 구성원들이 동료나 조직을 위해 추가 업무를 자발적으로 수행하거나 맥락수행(contextual performance)을 하는 것이 조직을 원활하게 움직이게 하는 데에 매우 중요한 동력이라 하였다. Hercovitch and Meyer(2002)는 변화몰입을 조직변화의 성공적인 실행을 위해 필요한 요소로서 조직원을 결속시키고 그들의 행위를 조절하는 힘 또는 심리적 경향으로 정의내렸다. 또한 변화몰입은 정서적, 지속적, 규범적 차원으로 구성될 수 있는데, 지속적 차원은 변화로 인한 손실을 회피하려는 목적에 기반하고 규범적 차원은 변화에 대한 의무감을 토대로 발현된다. 반면, 정서적 차원은 변화의 본질적 가치에 대한 신뢰를 근거로 변화에 대해 지지를 보내고자 하는 자발적 열망 표출로 나타낸다(Hercovitch & Meyer, 2002). 자기결정이론에서 조직 구성원이 자신의 업무에 대해 높은 수준의 내재적 동기를 갖고 있거나 외재적 자극을 내면화하게 되면, 그 사람은 자신이 속한 조직에 대해 긍정적인 태도를 나타내는 경향이 있다고 주장하였다(장재윤, 최한별, 2007; Gagné, Chemolli, Forest & Koestner, 2008). 자신의 업무결정 동기의 수준이 높을수록 조직에 애착을 갖는 정도의 수준도 높아진다는 것을 알 수 있다. 조직의 변화에 대해 몰입하는 모습을 보이는 것은 조직의 변화와 혁신 방안을 적극적으로 수용하려는 자세를 갖고 변화의 과정에 내포되는 제반 이슈들로 인해 발생할 수 있는 심리적 저항을 극복하려는 태도를 갖는 것으로 의미한다.

즉, 조직변화를 향한 조직 구성원의 몰입 수준은 해당 변화에 대한 수용과 적응의 차원으로 해석할 수 있다. 우선 자신의 업무에 흥미를 갖거

나 해당 업무의 가치와 중요성을 충분히 인식하는 사람은 그렇지 않은 사람보다 조직 내 규칙이나 목표를 보다 적극적으로 내면화시키는 경향이 있다(Gagné & Deci, 2005). 특히, 조직의 새로운 전략적 방향성과 변혁적 실행안에 대해서 충분한 이해를 바탕으로 자신의 것으로 수월하게 받아들이는 것으로 나타났다(Gagné et al, 2000; Strauss & Parker, 2014). 업무 자기결정 동기의 수준이 높은 사람은 상대적으로 업무상 발생하는 스트레스를 극복하는 경향을 보인다(Deci & Ryan, 2000; Fernet, Guay & Senécal, 2004; Tremblay et al, 2009).

그러므로 변화와 관련된 불안정성, 실패의 두려움, 통제력의 상실, 낯선 상황에 따른 조정의 필요성 등에 직면할 때 발생하는 심리적 저항은 높은 수준의 업무 자기결정 동기에 의해 예방 또는 완충될 가능성이 높다. 이 상에서 살펴본 것처럼, 조직원의 업무에 대한 자발성은 불확실성이 내포된 조직변화에 대한 수용성을 제고하고 적응의 가능성을 높이는 효과적인 기제로 작용할 것으로 예상된다.

4.2. 조직문화와 업무자발성

사회적 맥락(social context)이론 관점에서 조직문화는 조직원의 태도와 행동에 중요한 역할을 한다. 조직의 사회적 맥락은 조직의 신념과 가치체계의 네트워크로 이루어지므로 쉽게 변경되지 않는 심층구조(deep structure)의 특징을 가지며 조직문화로 대변된다. 이러한 조직의 문화는 조직 관행에 대한 지식과 반복되는 수행 활동, 기대되는 보상 등과 관련하여 조직원들이 상호 간에 인식을 공유함으로써 형성되게 된다. 이는 조직에 의해 공식화되기도 하지만 주로 조직원 간의 암묵적 형태로 이루어진다(Bowen & Ostroff, 2004; Ferris. et.al, 1998).

이러한 가치관의 공유는 조직 차원에서 맥락적 심층 구조를 형성하여 종업원의 태도와 행동을 규정하게 된다(Detert, et. al. 2000). 혁신 문화

는 환경 변화에 대응한 조직의 상시적인 변화와 혁신에 중심가치를 두기 때문에 조직은 조직원으로 하여금 새로운 아이디어를 창출, 개발, 수행, 피드백의 적극적인 활동을 장려한다. 또한 혁신 문화에서는 구성원의 역량과 지식향상, 헌신적 참여를 독려하기 위해 긍정적인 조직 관행과 제도가 뒷받침 되어져야한다. 따라서 구성원들은 조직과 자신의 성장 및 발전을 동일시하여 조직의 목표와 가치를 내면화시키며, 위험을 감수하더라도 자신의 성장과 조직의 발전을 위해 자발적인 노력을 기울이게 된다 (Sashittal & Jassawalla, 2002; O' Reilly, et.al, 1991). 이는 혁신적인 문화가 조직 구성원들의 업무 동기를 제고하고 업무자발성을 향상시키는 요인으로 작용할 수 있다는 것을 시사한다(김근세 · 이경호, 2005; 이정주, 2000; 한주희 · 황원일, 1996; O' Reilly, et. al. 1991).

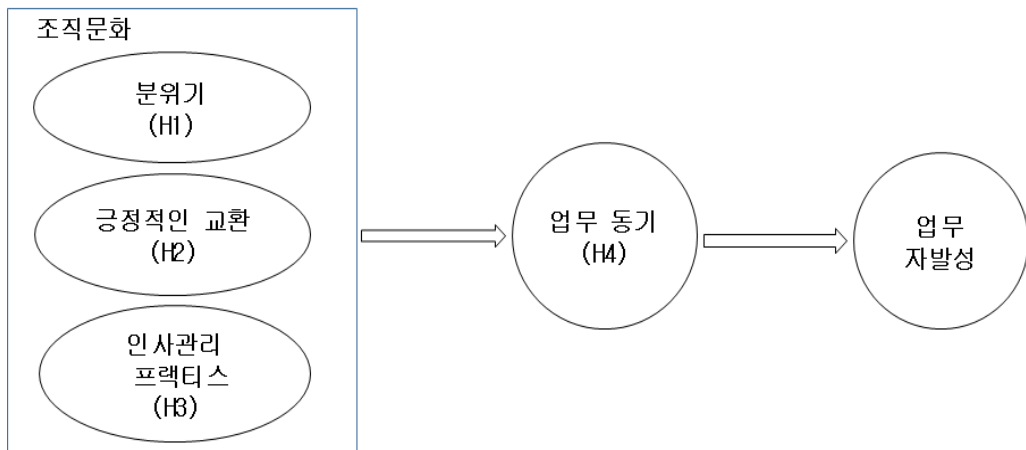
위계 문화에서는 관료적 조직 구조를 기초로 절차적 효율성을 추구한다. 위계 문화에서의 조직은 조직의 안정성과 공식적인 규칙을 통해 내부관계를 효율적으로 관리하는 것을 중요한 가치로 강조한다(김호정, 2004; Zammuto & Krakower, 1991). 따라서 조직 구성원은 모험을 회피하는 안전 지향적 성향이 지배적이며 상대적으로 창의성도 떨어지게 된다(김근세 · 이경호, 2005). 조직 관리에 있어 통제와 감독의 강화는 구성원들의 동기부여와 열정을 약화시킬 수 있고, 직무에 대한 매력을 감소시키므로 구성원들의 업무에 대한 자발성이 높아지기 어렵다. 또한 통제 강화와 위험 부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 자발적 업무 참여와 조직 목표 성취에 대한 애착도 약해진다. 그러므로 이러한 조직적 맥락은 조직 구성원들의 업무자발성을 향상시키기 어려운 요인으로 작용할 것이다.

Ⅲ. 연구모형 수립 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구의 모형은 문헌 연구를 통한 업무 동기와 업무자발성에 영향을 주는 요인들에 대해 살펴보았다. 이 논문에서는 이러한 요인들을 통합하여 3가지 결정 요인으로 분위기 요인, 긍정적인 교환 요인, 인사관리 프랙티스 요인으로 체계화하여 연구모형을 제시하였다.

연구모형은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형

2. 연구가설

앞서 사회교환이론 관점으로 논의한 조직문화와 업무동기 및 업무자발성 관계에 대한 논거를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H1: 좋은 조직 분위기에서 일하는 조직원은 높은 수준의 업무동기를 보일 것이다.

H1-1: 공정한 보상이 이루어지는 조직 분위기는 조직원의 업무동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 직원들과의 상호관계가 잘 형성된 조직 분위기는 조직원의 업무동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 부정적인 교환이 이루어지는 조직 분위기에서 일하는 조직원은 낮은 수준의 업무동기를 보일 것이다.

H3: HR Practice가 잘 이루어지는 조직 분위기에서 일하는 조직원은 높은 수준의 업무동기를 보일 것이다.

H3-1: 훈련과 자기개발 시스템이 잘 갖추어지면 조직원의 업무동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2: 주요 의사결정 시 직원들의 참여가 이루어지면 조직원의 업무동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 높은 수준의 업무 동기는 업무의 자발성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.1. 변수의 측정

본 연구에서는 설문 참여자들이 주어진 문항에 대해 얼마나 동의하는지에 대한 정도를 응답하도록 하였으며, 종속 변수와 독립 변수는 리커트형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우그렇다)로 측정되었다.

1) 종속 변수: 업무동기와 업무자발성

본 연구에서는 종속 변수는 업무동기와 업무자발성이다. 첫째, 매개변수와 종속 변수로 상정한 업무동기를 측정할 항목은 Godard(2001)의 연구를 토대로 하였다. 1) 직장에 가는 것이 즐겁다. 2) 직장을 그만두고 싶다(역코딩). 3) 업무량은 나의 생활의 질을 떨어뜨린다(역코딩). 4) 가끔 업무 스트레스로 이 일을 계속할 수 없다고 느낀다(역코딩)로 총 4개의 문항으로 측정되었다.

둘째, 종속 변수로 설정한 자발적 행동을 측정할 문항은 Organ(1988); Redman & Snape(2005)의 연구를 토대로 하였다. 직장 동료나 다른 사람을 돕기 위해 공식적인 업무 요구 사항을 넘어 설 수 있는 개인의 준비에 초점을 맞추고 있다. 이러한 조치의 목적은 직장 동료, 관리자 또는 서비스 사용자를 지원하는 것이다. 자발적 행동의 척도는 세 가지 설문지의 조합 점수를 기반으로 했다. 1) 추가 급여를 받지 않아도 부서 매니저를 돕기 위해 기꺼이 추가 업무를 할 수 있다. 2) 추가 급여를 받지 않아도 직장동료를 돕기 위해 기꺼이 추가 업무를 할 수 있다. 3) 추가 급여를 받지 않아도 서비스 사용자 또는 커뮤니티 구성원이 좋은 서비스를 받을 수 있도록 하기 위해 기꺼이 추가 업무를 할 수 있다 의 총 3개 문항으로 측정하였다.

2) 독립 변수 : 분위기, 부정적인 교환, HR Practice

본 연구에서 고려하는 조직문화는 사회교환이론 관점에서 분위기, 긍정적인 교환, HR Practice 로 측정하였다. 첫 번째 독립 변수는 조직 분위기이다. McMurray(2003), Burton et al(2004)의 연구를 토대로 조직원에게 제공되는 다양한 보상 유형을 파악하기 위해 다음 두 항목이 사용되었다. 1) 이 부서에서 직무를 잘 진행하는 사람은 기본 직무 요건만을 충족하는 사람보다 더 나은 보상을 받는다. 2) 직속 상사 또는 상사가 내가 업무를

잘 수행하면 칭찬한다. 3) 어려운 임무를 수행할 때 일반적으로 직속 상사 또는 상사의 도움을 받을 수 있다. 4) 라인 관리자 / 감독자 및 직원이 서로를 신뢰한다. 5) 직속 상사 또는 상사가 우리 조직의 개인적인 복지를 고려한다. 6) 부서 직원들 사이는 친절하고 지원적인 분위기가 있다. 7) 부서의 사기는 매우 낮다. 8) 직장에 투입한 노력에 대해 상당히 보람을 느낀다. 9) 우리 부서가 개선되려면 현재보다 더 능력있는 직속 관리자 / 감독자가 필요하다. 이러한 항목은 성공적인 교환을 달성하기 위해 사회적 교환이론이 필수적이라고 간주하는 구성을 포착하려고 시도한 총 9개 문항에 동의하는 정도를 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

두 번째 독립 변수는 부정적인 교환이다. Organ(1990)의 연구를 토대로 부정적인 교환은 다음과 같은 문항으로 측정되었다. 1) 일이 계획대로 되지 않을 때 우리의 직속 관리자 / 감독자는 신속하게 우리를 비난한다. 2) 우리의 직속 관리자 / 감독자는 직원을 속여 이익을 얻을 준비가 되어 있다. 3) 지난 1년 동안 직장에서 부당한 대우를 받았다 의 총 3개 문항에 동의하는 정도를 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

세 번째 독립 변수는 HR Practice 다. Allison(1999)의 연구를 참고해 설문 문항을 수정 보완하여 작성하였다. 긍정적인 사회적 교류를 알리기 위해 사용된 HR 관행은 교육과 계발이었다. 직원 참여 및 팀 작업 활동 및 훈련 및 계발 제공의 척도로 문항이 사용되었다. 1) 충분한 교육 및 계발 기회를 받았다. 2) 우리 부서에서 우리 조직원들은 더 높은 수준의 업무를 달성할 수 있도록 필요한 훈련을 제공받는다 의 2가지 문항으로 측정하였고, 직원 참여도는 다음 두 가지 질문 항목의 종합 점수를 기준으로 평가되었다. 1) 직속 관리자 또는 상사가 결정을 내리기 전에 조직원들과 상담한다. 2) 부서 내 의사소통이 좋다 로 리커트식 5점 척도로 측정하였다.

이상으로 살펴본 변수들의 정의와 측정 방법을 요약하면 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수의 정의 및 측정 방법

구분		변수 문항	측정방법	출처
종 속 변 수	업무 동기	4개	1)직장에 가는 것이 즐겁다. 2)직장을 그만두고 싶다. 3)업무량은 나의 생활의 질을 떨어뜨린다. 4)가끔 업무 스트레스로 이 일을 계속할 수 없다고 느낀다. 2), 3), 4) 역코딩	Godard (2001)
	업무 자발 성	3개	1)추가 급여를 받지 않아도 부서 매니저를 돕기 위해 기 꺼이 추가 업무를 할 수 있다. 2)추가 급여를 받지 않아도 직장동료를 돕기 위해 기꺼이 추가 업무를 할 수 있다. 3)추가 급여를 받지 않아도 서비스 사용자 또는 커뮤니티 구성원이 좋은 서비스를 받을 수 있도록 하기 위해 기꺼 이 추가 업무를 할 수 있다	Organ (1988); Redman & Snape (2005)
독 립 변 수	조직 분위 기	9개	1)속한 부서에서는 기본적인 업무만을 수행한 사람보다 주어진 임무를 더 잘 수행한 사람들에게 더 좋은 보상을 지급한다. 2)부서 매니저는 내가 업무를 잘 진행했을 때 칭찬을 한다. 3)어려운 업무를 맡아 수행할 때, 부서 매 니저가 도와준다. 4)매니저와 직원들 간에는 서로 신뢰 하는 관계이다. 5)부서 매니저는 우리 팀의 개인적인 복 지를 많이 신경 써준다 6)우리 부서는 직원들 간 매우 친하고 서로 도와주는 분위기이다. 7)부서의 윤리의식은 매우 높은 편이다. 8)우리 기업의 보상시스템은 매우 공 정한 편이라고 생각한다. 9)우리 부서가 더 개선되고 발 전하려면 더 훌륭한 부서 매니저가 필요하다. 9)역코딩 / 2) 3) 6) 요인 분석시 제거됨	McMurray (2003), Burton et al(2004)
	부정 적인 교환	3개	1)부서 매니저는 일이 계획된 대로 잘 되지않으면 바로 직원들을 꾸짖는다. 2)나는 지난 1년 동안 업무에서 불 공정한 취급을 당해왔다. 3)부서 매니저는 부당한 방법 으로 이익을 취하는 것을 좋아한다.	Organ (1990)
	HR Pract ice	4개	1)나는 충분한 훈련과 자기계발 기회를 제공받는다. 2) 우리 부서에서 우리 직원들은 더 높은 수준의 업무를 달성할 수 있도록 필요한 훈련을 제공받는다. 3)부서 매 니저는 의사결정을 내리기 전에 직원들과 의논을 한다. 4)우리 부서는 서로 의사소통이 잘된다.	Allison (1999)

2.2. 표본선정 및 조사방법

본 연구의 가설을 검증하기 위한 자료는 베트남에 진출해 있는 한국기업들의 베트남 직원들을 대상으로 설문조사를 통해 수집하였다. 설문조사에 참여한 응답자들은 주로 북부 인근에 있는 한국기업들에 근무하고 있으며, 업종은 서비스업과 제조업을 하였다.

설문조사 기간은 2020년 9월부터 2021년 2월까지 SNS 통해서 설문조사를 실시하였으며, 설문지는 SNS 설문 방식을 통해서 조사하였고, 편의표본추출 방식을 채택하였다. 총 234부를 배포하였으며, 회수된 설문지 중 부적절한 57부를 제외하고, 최종적으로 177부를 유효 표본으로 확정하여 실증분석을 실행하였다.

IV. 실증분석

1. 빈도분석 결과

본 조사 대상의 특성을 살펴보기 위해 빈도 분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 그 결과는 <표 3>과 같다.

첫째, 성별 분포를 보면, 남성이 62명(35%)으로 여성이 115명(65.1%)으로 나타났다.

둘째, 연령 분포를 보면, 20대가 145명(73.4%)으로 가장 많고, 다음으로 30대가 30명(25.5%)이었으며, 40대가 2명(1.1%)로 나타났다.

셋째, 소득은 연봉을 보면, 1억동 이하 3명(1.7%), 1억~2억동 33명(18.6%), 2억~3억동 72명(72%), 3억~4억동 50명(22.8%), 4억~5억동 18명(10.2%)으로 나타났으며 5억이상 1명(6%)으로 차지하였다.

넷째, 직업 분포를 보면, 회사원 60명(36%), 한국어 통역사 50명(31%), 회계사 20명(10%), 관리자 25명(12.5%), 노동자 12명(6%), 기타 직업 10명(4.4%)으로 나타났다.

<표 3> 빈도분석 결과

내용	구분	빈도	비율(%)
성별	여성	115	65%
	남성	62	35%
연령	20~29	145	73.4%
	30~39	30	25.5%
	40~49	2	1.1%
	50대 이상	0	0%
연봉	1억동 이하	3	1.7%
	1억동~2억동	33	18.6%
	2억동~3억동	72	40.7%
	3억동~4억동	50	22.8%
	4억동~5억동	18	10.2%
	5억동 이상	1	6%
직업	회사원	60	36%
	한국어 통역사	50	31%
	회계사	20	10%
	관리자	25	12.6%
	노동자	12	6%
	기타	10	4.4%
N(100)		177	100%

2. 요인분석

<표 4>에서 타당성 및 신뢰성 분석 결과를 제시하였다. 측정변수의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였고, 각 요인들 간 독립성을 유지할 수 있도록 직각회전방식(varimax rotation method)을 적용한 결과이다. <표 4>에 제시되어 있는 바와 같이 본 연구에서 측정하고자 하는 구성 개념들은 정확하게 구분되고 있으며, 각 요인들의 적재값 모두 0.5 이상으로 만족할 수 있는 수준으로 나타났다.

<표 4> 요인분석 결과

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) 업무동기1	.728					
업무동기2	.835					
업무동기3	.800					
업무동기4	.806					
(6) HR_practice1		.609				
HR_practice2		.725				
HR_practice3		.844				
HR_practice4		.841				
(4) 분위기_관계1			.887			
분위기_관계4			.518			
분위기_관계5			.555			
분위기_관계7			.857			
(2) 업무자발성1				.712		
업무자발성2				.826		
업무자발성3				.661		
(3) 분위기_보상					.795	
분위기_칭찬					.831	
(5) 긍정적교환1						.619
긍정적교환2						.823
긍정적교환3						.685
Eigen Value	2.829	2.546	2.406	1.914	1.830	1.770
공통변량(%)	14.146	12.732	12.031	9.572	9.148	8.851
누적 공통변량(%)	14.146	26.878	38.909	48.481	57.629	66.480
Cronbach's Alpha	0.830	0.634	0.661	0.774	0.566	0.800

3. 상관관계분석

본 연구의 실증분석에 사용된 변수들의 기초통계량 및 상관관계 분석 결과는 <표 5>에 제시하였다. 상관관계표를 보면 업무동기 요인인 분위기(관계)와 HR 프랙티스는 업무동기에 있어서 비교적 높은 상관관계를 가지고 있다($p < 0.01$). 또한 긍정적 관계교환요인과 보상 분위기 요인도 업무자발성에 높은 상관관계를 가지고 있다($p < 0.01$). <표 5>에서 제시된 것과 같이 본 연구에서 사용된 변수 간 상관관계는 모두 만족스러운 수준이었지만, 다중공선성의 가능성을 검증하기 위한 추가분석을 함께 실시하였다. 통상적으로 상태지수(Condition Index)값이 30이하이고, VIF값이 10이하이면 다중공선성(multicollinearity)의 가능성을 우려하지 않아도 되는데, 본 연구의 모든 모델에서 기준치를 충족하고 있어 다중공선성의 문제는 우려하지 않아도 되는 것으로 판단하였다.

<표 5> 변수 간 기초통계량 및 상관관계분석

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1)업무동기	1											
(2)업무자발성	.168*	1										
(3)분위기_보상	.008	.269**	1									
(4)분위기_관계	.202**	.099	.225**	1								
(5)부정적교환	.187*	-.159*	-.099	-.053	1							
(6)HR Practice	.366**	-.002	-.065	.384**	.082	1						
(7)업종	.142	.300***	.033	-.073	.002	.006	1					
(8)고용형태	-.305**	-.117	-.023	-.273**	-.169**	-.155*	-.087	1				
(9)기업규모	-.240**	-.075	.099	-.022	-.028	-.186*	.171*	.139	1			
(10)현지인%	.015	-.157*	-.071	.133	.040	-.065	-.351**	-.191*	-.102	1		
(11)북부	.162*	.031	-.067	-.065	.128	-.048	.217**	-.163*	-.003	-.196***	1	
(12)남부	-.188*	-.046	-.132	-.033	-.021	0.22	-.074	0.67	-.042	-.058	-.297**	1
평균	3.44	3.93	4.23	4.17	2.14	4.15	0.58	0.25	0.34	70.57	0.62	0.31
표준편차	0.79	0.54	0.60	0.56	0.64	0.66	0.49	0.61	0.47	24.47	0.49	0.46
최소	1.25	2.33	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
최대	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	1.00	1.00	1.00	100	1.00	1.00

(주) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

*더미처리: (7)(8)(9)(11)(12)

4. 회귀분석

다음 <표 6> 은 가설검증과 업무동기의 매개역할을 검증하기 위한 회귀분석 결과이다(Baron and Kenny, 1986). 1단계에서는 독립변수의 매개변수에 대한 효과검증에서 H1인 공정한 보상과 칭찬이 이루어지는 조직 분위기(climate)와 조직원 간 관계가 좋은 조직 분위기, H2인 부정적 교환이 형성된 조직문화, H3인 HR 프랙티스가 잘 정착되었을 때 매개변수인 업무동기에 긍정(부정)적인 영향을 미치는지를 분석하였다. 분석결과 H2에서의 부정적 교환($p < 0.1$)과 H3에서의 HR Practice($p < 0.01$)는 업무동기에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설2와 가설3은 지지되었다.

2단계에서는 독립변수와 종속변수에 대한 효과검증을 실시하였다. 즉 H1인 공정한 보상과 칭찬이 이루어지는 조직분위기(climate)와 조직원 간 관계가 좋은 조직분위기, H2인 부정적 교환이 형성된 조직문화, H3인 HR 프랙티스가 잘 정착되었을 때 종속변수인 업무자발성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 분석결과 분위기(보상)($p < 0.01$)과 부정적 교환($p < 0.1$)이 업무자발성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분위기(보상)은 유의한 정(+)의 영향을, 부정적 교환은 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막 3단계에서는 독립변수와 매개변수를 함께 고려하여 종속변수 업무자발성에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 업무동기($p < 0.1$)는 업무자발성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4는 지지되었다.

업무동기의 매개효과를 검증을 위해 Sobel(1982)이 제안한 유의도 검사를 실행한 결과 Z값이 -1.96보다 작거나 1.96보다 커야 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 판단되는데, 이 조건을 충족하지 못하여 업무동기는 매개변인으로서 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다.

<표 6> 회귀분석 결과

		종속변수		
		업무동기	업무자발성	업무자발성
		Step1	Step2	Step3
통제변수	업종	0.153(2.044)**	0.269(3.438)***	0.247(3.138)***
	고용형태	-0.162(-2.172)**	-0.101(-1.287)	-0.077(-0.981)
	조직규모	-0.190(-2.725)***	-0.143(-1.958)*	-0.115(-1.559)
	현지인비율	0.028(0.362)	-0.105(-1.306)	-0.109(-1.364)
	지역(북부)	0.063(0.847)	-0.037(-0.469)	-0.046(-0.588)
	지역(남부)	-0.155(-2.159)**	-0.020(-0.265)	0.002(0.032)
독립변수	분위기_보상	-0.02(-0.028)	0.237(3.149)***	0.238(3.173)***
	분위기_관계	0.074(0.897)	0.024(0.281)	0.014(0.158)
	부정적 교환	0.118(1.718)*	-0.121(-1.682)*	-0.138(-1.914)*
	HR Practice	0.250(3.155)***	0.007(0.089)	-0.029(-0.338)
매개변수	업무동기			0.144(1.773)*
	R ²	0.277	0.207	0.222
	Adjusted R ²	0.233	0.158	0.169
	F	6.275***	4.273***	4.221***

(주) 회귀계수는 표준화 계수이며, 괄호 안은 t 값 * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$ (양측검정)

* 더미변수:업종(제조=1, 서비스=0), 고용형태(계약직=1, 정규직=0), 조직규모(대기업=1, 중소기업=0), 지역(북부=10, 중부=00, 남부=01)

5. 결과 요약

본 연구에서 설정한 가설의 실증분석 결과를 <표 7>에 정리하였다. 좋은 조직 분위기에서 일하는 조직원은 높은 수준의 업무동기를 보일 것이라는 전체 <가설 1>은 기각되었다.

부정적인 교환이 이루어지는 조직 분위기에서 일하는 조직원은 낮은 업무동기를 보일 것이라는 <가설 2>와 HR Practice가 잘 정착된 조직 분위기에서 일하는 조직원은 높은 수준의 업무동기를 보일 것이라는 <가설 3>은 채택되었다. 그리고 <가설 4> 높은 수준의 업무 동기는 업무의 자발성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것도 채택되었다. 그러나 업무동기의 매개효과는 기각되어, 업무동기는 조직문화와 업무자발성 관계에서의 매개역할을 하지 못하는 것으로 나타났다.

<표 7> 가설검증 결과

구분	가설	채택여부
H1	좋은 조직 분위기에서 일하는 조직원은 높은 수준의 업무동기를 보일 것이다.	기각
H1-1	공정한 보상이 이루어지는 조직 분위기는 조직원의 업무동기에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-2	조직원들과의 상호관계가 잘 형성된 조직 분위기는 조직원의 업무동기에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H2	부정적인 교환이 이루어지는 조직 분위기에서 일하는 조직원은 낮은 수준의 업무동기를 보일 것이다.	채택
H3	HR Practice가 잘 이루어지는 조직 분위기에서 일하는 조직원은 높은 수준의 업무동기를 보일 것이다.	채택
H4	높은 수준의 업무 동기는 업무의 자발성에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택

V. 결 론

1. 토론 및 시사점

본 연구에서는 공정한 보상이 이루어지는 조직 분위기, 조직원의 원만한 관계가 이루어지는 조직 분위기, 부정적 교환관계가 이루어지는 조직 분위기, HR practice가 잘 정착된 조직분위기에서 일하는 조직원은 높은 수준의 업무동기를 보일 것이다 라는 가설을 상정하고 조직문화와 업무동기 간의 관계를 분석하고자 하였다. 그리고 높은 업무동기는 업무자발성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 라고 예상하였다.

본 연구의 결과에 따르면, 업무동기를 향상시킬 수 있는 조직문화는 긍정적인 교환관계가 이루어지는 조직 분위와 HR practice가 잘 정착된 조직 분위로 나타났다. 이러한 결과를 통해 부서 매니저의 도덕성과 업무과정에서 공정한 취급과 대우가 이루어졌을 때 조직원들은 직장에 대한 긍정적 마인드와 업무에 대한 긍정적인 동기가 고취된다는 점을 알 수 있다. 그리고 조직원들의 역량을 더 끌어올릴 수 있는 필요한 훈련과 교육을 제공하고, 주요한 안건에 대하여 매니저와 종업원 간의 상호작용과 의견교환이 활발히 일어났을 때 조직원의 업무동기를 끌어올릴 수 있다는 점을 알 수 있었다.

또한, 예상대로 업무동기는 업무자발성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더불어 업무동기에 영향을 미치지 않았던 공정한 보상과 조직원들과의 상호관계가 잘 형성된 조직 분위기와 관련된 조직문화 요인이 업무자발성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 공정한 칭찬과 보상이 이루어지고 평소 조직원들과의 관계가 원만할 때 업무자발성에 직접적인 영향을 주는 것으로 예측해 볼 수 있다. 업무에 대한 자발성이 결국 기업의 긍정적 변화와 이익에 영향을 미치므로 베트남에 진출한 한국기업들은 업무성과에 대한 공정한 보상과 조직원들간의 관계자산 구축을 위한

노력을 기울일 필요가 있다는 점을 시사한다.

통제변수에서 주목할 점으로는 업종별로는 제조업이 서비스업보다 업무동기와 업무자발성이 높게 나타났으며, 고용형태별로는 정규직이 계약직보다 업무동기가 높게 나타났다. 서비스업에서 제조업보다 상대적으로 통제가 어려운 점이 존재하기는 하지만, 이러한 점을 주지하고 서비스업에서 조직원들의 기업에 대한 충성도를 높이기 위한 메커니즘을 발견할 필요가 있겠다. 그리고 정규직이 계약직보다 업무동기가 높게 나타난 것은 정규직이 계약직보다 고용에 대한 안정감과 지속성, 조직의 충성도가 높기 때문에 직장에 대한 만족도가 높게 나타나고 그로 인한 업무동기도 높게 나타나는 것으로 분석할 수 있다. 그러나 정규직임에도 불구하고 업무자발성으로 연결되지는 못하는 한계를 보였다. 그러므로 베트남에 진출한 한국기업들은 계약직보다는 정규직으로 고용을 확대할 필요가 있겠다. 또한 숙련된 직원들의 유출이 베트남 진출 한국기업의 애로사항 중 하나로 지목되는 만큼 정규직 직원에 대한 공정한 대우와 관계형성, 그리고 그들의 역량을 제대로 평가하고 자기계발을 위한 수준있는 교육과 훈련이 이루어지는 조직문화를 정착시킬 필요성이 강하게 대두되어진다. 조직규모 면에서는 중소기업이 대기업보다 업무동기가 높게 나타났다. 조직규모가 작아질수록 조직원들 간의 관계가 보다 더 돈독해 질 수 있으며, 빈번한 의사소통의 여건이 잘 조성될 가능성이 있으므로 중소기업에서 일하는 직원들의 업무동기가 대기업보다 높게 나타난 것이 아닌가 짐작해 볼 수 있다. 그러므로 조직의 규모가 커지더라도 조직원 간의 관계와 의사소통을 활발하게 할 수 있는 사회적 통제 시스템을 정착시킬 필요가 있겠다.

이상과 같이 본 연구 결과는 기업에서 조직 구원성들의 업무동기와 업무자발성 중요성을 이해하고 이를 고취시킬 수 있는 조직문화 정착에 대해 초점을 두어야 할 필요가 있음을 시사하며 다음과 같이 학문적, 실무적 시사점을 제시하였다.

우선 학문적 시사점은 첫째, 기존연구에서 잘 다루어지지 않았던 베트남

진출 한국기업의 조직문화와 업무동기, 업무자발성의 관계를 살펴보았다. 둘째, 조직문화와 업무동기, 업무자발성의 관계를 사회교환 이론의 관점으로 분석하였다는 점이다. 공정한 보상이 잘 이루어지는 조직 분위기에서 종사하는 조직원이 업무자발성이 높게 나타났고, 부정적 교환이 이루어지는 조직 분위기에서 종사하는 조직원은 낮은 수준의 업무동기와 업무자발성을 나타냈다. 이는 사회적 상호작용을 행위자 간에 가지고 있는 물질적, 비물질적 보상을 주고 받는 교환과정으로 이해하는 사회적 교환이론으로 명확하게 설명되어 지는 부분이다. 이와 같이 업무동기와 자발성에 대한 각 교환 관행의 상대적 효과를 검증하려 노력하였다. 특히 직원들에게 더 큰 가치 또는 가치가 있다고 인식되는 관행을 식별하여 조직에 대한 충성심을 높이고 교류 관계를 강화할 수 있는 점에 주목하였다. 본 연구 결과를 통해 베트남에 진출하고 있는 한국기업의 성공적인 인적자원관리를 위해서는 조직원들과의 긍정적인 상호작용이 활발히 일어나고 공정한 보상을 주고받는 조직문화의 형성이 무엇보다 중요함을 알 수 있었다.

실무적 시사점은 첫째, 조직원들이 긍정적인 교환과 HR-practice가 잘 정착된 조직문화에서 일하게 할수록 업무 동기가 고취되며, 공정한 보상과 긍정적인 교환이 이루어지는 조직문화에서 일하게 할수록 업무자발성이 높을 수 있다는 점이다. 상사-부하 간의 긍정적 교환관계가 잘 이뤄지면 조직원들은 업무를 수행할 때 높은 책임을 가질 수 있고 업무 자발성에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 직원이 일하는 방법을 스스로 정하도록 조직문화만 바뀌도 창의성이 폭발한다. 조직의 문화를 변화시키는 것으로 조직원들의 잠재된 역량과 열정을 끌어내 스스로 발전하고 성과를 내고 싶다는 생각을 할 수 있게 한다. 상사나 경영진의 감시와 압박이 없어도 스스로 열심히 업무에 임하면 결국 조직의 변화와 성장을 달성시킬 수 있음을 시사한다. 업무동기와 업무자발성이 높은 조직 구성원은 직무 수행 시 조직의 입장에서 행동하는 경향이 있으며, 이직을 줄이고 높은 품질과 생산성 향상에 공헌할 것으로 예상할 수 있다. 또한 업무동기와 업무자발성의 정도는 사회적 교환관계의 산물

로서 종업원이 작업장에서 자신의 역량을 생산적으로 발휘하도록 하는 힘이 되며, 조직 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 둘째, 본 연구에서 제시한 업무동기와 업무자발성과 관련된 척도는 일반 조직에서 충분히 활용될 수 있다는 점이다. 예를 들어, 현재 조직 구원성이 자신의 업무를 수행할 때 어떠한 동기 수준을 가지고 있는지, 그리고 조직에서 혁신을 촉진하기 전과 후에 구성원의 동기 수준에 변화가 어떻게 발생하는지 등을 확인하는 데 유용하게 이용할 수 있을 것이다. 특히 해외에 진출하는 기업들은 현지인을 대거 고용하여 그들을 관리해야 하는 경우가 많다. 해외 자회사에서 본사의 전략적 목표를 제대로 수행하기 위해서는 현지인 직원들에게 공정하고 신뢰할 수 보상시스템을 제공함과 함께 매니저와 종업원 간의 활발하고 원만한 의사소통과 적극적 지원이 이루어지는 긍정적인 조직문화를 충분히 조성하고 강화시켜야 함을 주지할 필요가 있음을 시사한다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향

본 연구 결과에서는 다음과 같은 한계점이 있다. 연구대상의 연령이 20대와 30대가 차지하는 비중이 높아 베트남 조직원을 대표하는 연구로 일반화하기에는 다소 부족하다. 업종을 크게 제조업과 서비스업 분야로 구분하였으나 보다 구체적으로 업종을 세분화하여 통제할 필요가 있다. 기업의 규모(매출액 및 종업원 수)를 구체적으로 설문문항에 포함하였으나, 많은 베트남 직원들이 정확한 데이터를 제공해 주지 못하여, 대기업과 중소기업으로만 기업의 규모를 측정하였다는 아쉬움이 있다. 향후 연구에서는 연구대상의 범위를 확대하고 세분화된 업종별 분류 등 신뢰할 수 있는 2차 데이터를 확보하여 보다 정교한 연구를 수행할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 김근세 · 이경호, “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구,” *한국행정학보*, 2005, 39(3); 179-203.
- 김호정, “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향,” *한국행정 학보*, 2002, 36(4); 87-105.
- 도운섭, “지방정부 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영 학연구*, 1996, 28(4); 204-456.
- 문대성 · 천길영, “상업 스포츠 조직의 조직사회화 및 조직문화와 조직 유효성의 관계,” *한국체육학회지*, 2001, 40(3); 451-463.
- 박노윤, “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구,” *경영학연구*, 1997, 26(2); 303-329.
- 베트남 통계청, CEIC, “베트남의 인구 구성 및 베트남의 도시화율 차이,” 2016
- 베트남 기획부, “2013~19 한국의 베트남 투자 연도별 추이,” 2017
- 베트남 계획투자부, “베트남 외국인 투자 1998.1.1.~2019.12.20,” 2018
- 장근섭, “베트남 노무환경 동향 및 한국진출기업 노무관리방안,” *주호치민총 영사관 자료*, 2007; *한국수출입은행*, 해외직접투자 통계연보, 2008.
- 장재윤· 최한별, “심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향: 자율적 동기화의 매개 효과 및 고/저 수행집단간의 차이분석,” *한국 심리학회지: 산업 및 조직*, 2007, 20(2); 113-133.
- 한주희 · 황원일, “조직문화 특성에 대한 조직구성원의 인식,” *한국행정 학보*, 1996, 27(3); 102-762.
- Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W, “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process,” *Journal of Management*, 2003, 29(1): 99 - 118.
- Allison, P.D, “*Multiple Regression. Thousand Oaks,*” CA: Pine Forge Press, 1999.

- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A, “*Manufacturing Advantage: Why High Performance Systems Pay Off,*” New York: ILR Press, 2000.
- Arthur, J.B, “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 670 - 687.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. and Chen, Z.X, “Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model,” *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(3): 267 - 285.
- Ashforth, B, “Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences,” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1997, 14(2): 126 - 140.
- Batt, R, “Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth,” *Academy of Management Journal*, 2002, 45(3): 587-597.
- Blau, P.M, “*Exchange and Power in Social Life.* New York: Wiley,” 1964.
- Boselie, P., Paauwe, J. and Richardson, R, “Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government,” *International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14(8): 1407 - 1429.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C, “Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research,” *International Journal of Human Resource Management*, 2005, 15(3): 67- 94.
- Bowen, D.E. and Ostroff, C, “Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the Strength of the HRM System,” *Academy of Management Review*, 2004, 29(2): 203 - 221.
- Burton, R.M., Lauridsen, J. and Obel, B, “The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance,” *Human Resource Management*, 2004, 43(1): 67- 82.
- Beverly Hills, CA: Sage. Procter, S., McArdle, L., Rowlinson, M., Forrester, P. and Currie, G., Boyett, I. and Suhomlinova, O, “Transformational Leadership within Secondary Schools in England,” A Panacea for

- Organizational Ills? *Public Administration*, 2005, 83(2): 265 - 296.
- Detert, J.R., Schroeder, R. G., & Mauriel. J.J, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations," *Academy of Management Review*, 2000, 25(4), 850-863.
- Delery, J., Gupta, N., Jenkins, G.D. and Walker, B.C, "Interdimensional Correlations in Individual and Dyadic Performance Ratings," *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19(6): 577 - 588.
- Deluga, R.J, "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1994, 67(4): 315 - 326.
- Denison, D.R, "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars," *Academy of Management Review*, 1996, 21(3): 619 - 654.
- Denison, D.R, "*Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?*," In Cooper, C.L., Cartwright, S. and Earley, P.C. (Eds) the Internationa Handbook of Organizational Culture and Climate. Chichester: Wiley, 2001, pp.347 -372.
- Duffy, M.K., Ganster, D.C., and Pagon, M, "*Social Undermining and Social Support in the Workplace*," Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, San Diego, CA, 1889.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M, "*The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace*," In M. Gagné (Ed.), The Oxford handbook of work engagement, motiva-tion, and self-determination theory, New York, NY, Oxford University Press: 2004, pp. 13-32.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D, "Perceived Organizational Support," *Ournal of Applied Psychology*, 1996, 71(3): 500 - 7.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-Lamastro, V, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation," *Journal*

- of Applied Psychology*, 1990, 75(1): 51 -9.
- Farnham, D. and Giles, L, “*People Management and Employment Relations*,” In Farnham, D. and Horton, S. (eds) *Managing the New Public Services*. London: Macmillan, 1996.
- Farnham, D. and Horton, S, “*Managing Public and Private Organizations*,” In Farnham, D. and Horton, S. (eds) *Managing the New Public Services*. London: Macmillan, 1996
- Fasolo, P, “Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized Effects on Job Performance In Cropanano,” R. and Kacmar, K.(eds) *Organizational Politics, Justice and Support*. Westport, CT, 1995.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M, “Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination,” *Journal of Applied Social Psychology*, 2002, 30(9), 1843-1852.
- Goffee, R. & Jone, G, “Managing People,” *Harvad Business Review Paperback*, 2000
- Godard, J, “High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work,” *Industrial and Labor Relations Review*, 2001, 54(4): 776 - 805.
- Godard, J, “A Critical Assessment of the High-performing Paradigm,” *British Journal of Industrial Relations*, 2004, 42(2): 349 - 378.
- Gordon, G.G. and DiTomaso, N, “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture,V,” *Journal of Management Studies*,1992, 29(6): 783 - 798.
- Gouldner, A.W, “the Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement,” *American Sociological Review*, 1960, 25(2): 161 - 178.
- Gould-Williams, J.S, “The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: AS tudy of Public-sector Organizations,” *International Journal of Human Resource Management*,

- 2003, 14(2): 1- 27.
- Gould-Williams, J.S, “the Effects of High Commitmen’ HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers,” *Public Administration*, 2004, 82(1): 63 - 81.
- Gould-Williams, J.S. and Davies, F, “Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers,” *Public Management Review*, 2005, 7 (1): 1 - 24.
- Green, F, “Why Has Work Effort Become More Intense?,” *Industrial Relations*, 2004, 43(4): 709 - 741.
- Greenberg, J, “*the Social Side of Fairness*,” Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, 1993.
- Guest, D.E, “Human Resource Management: When Research Confronts Theory,” *International Journal of Human Resource Management*, 2001, 12(7): 1092 -106.
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M, “Human Resource Management and Corporate Performance in the UK,” *British Journal of Industrial Relations*, 2003, 41(2): 291 - 314.
- Guzzo, R.A. and Noonan, K.A, “Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract,” *Human Resource Management*, 1994, 33(3): 447 -462.
- Hassard, J, “Performance-Related Pay in Operation: A Case Study from the Electronics Industry,” *Human Resource Management Journal*, 1993, 3(4): 60 -74.
- Haas, D.F. and Deseran, F.A, “Trust and Symbolic Exchange,” *Social Psychology Quarterly*, 1981, 44(1): 3- 13.
- Harris, L, “Rewarding Employee Performance: Line Managers’ Values, Beliefs and Perspectives,” *International Journal of Human Resource Management*, 2001, 12(7): 1182 - 1192.
- Hebson, G., Grimshaw, D. and Marchington, M, “PPPs and the Changing Public Sector Ethos: Case-study Evidence from the Health and Local Authority

- Sectors,” *Work, Employment & Society*, 2003, 17(3): 481 -501.
- Huselid, M.A, “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, 1995, 38(3): 635 - 672.
- In Cropanzano, R. (ed.) *Justice in the Workplace*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. Guest, D.E, “Human Resource Management-The Workers’ Verdict,” *Human Resource Management Journal*, 1995, 9(3): 5- 25.
- KOTRA, “무역투자정보포털 글로벌윈도우,” 2008, (www.globalwindow.org).
- KOTRA, “베트남 투자자문 상담사례집,” 2009.
- KOTRA 호찌민 무역관 종합, “베트남 진출기업 현지 애로 사항,” 2011.
- KOTRA, “한국기업 대 베트남 시장진출현황,” 2014.
- Quorum, Ferlie, E., Hartley, J. and Martin, S, “Changing Public Service Organizations: Current Perspectives and Future Prospects,” *British Journal of Management*, 2003, 14 (December): S1-S14.
- Kessler, I, “*Performance Pay*,” In Sesson, K.(ed.) *Personnel Management*. Oxford: Blackwell, 1994.
- Lance, C.E., La Pointe, J.A. and Stewart, A.M, “A Test of the Context Dependency of Three Causal Models of Halo Rating Error,” *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(3): 332 - 340.
- Legge, K, “*Human Resource Management Rhetorics and Realities*,” London: Palgrave, 2005.
- Lewis, P, “Managing Performance-Related Pay Based on Evidence from the Financial Services Sector,” *Human Resource Management Journal*, 1998, 8(2): 66- 77.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T. and Wayne, S.J, “Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future,” In Ferris, G.R. and Rowland, K.M.(eds) *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.
- Marchington, M. and Grugulis, I, “Best Practice Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion?,” *International Journal of*

- Human Resource, Management*, 2020, 11(6): 1104- 1124.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D, “An Integrative Model of Organizational Trust,” *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 709 -734.
- McMurray, A.J, “The Relationship between Organizational Climate and Organizational Culture,” *Journal of American Academy of Business*, 2003, 3(1/2): 1 - 8.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. and Niehoff, B.P, “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?,” *Academy of Management Journal*, 1998, 41(3): 351 - 357.
- Moran, E.T. and Volkwein, J.F, “The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate,” *Human Relations*, 1992, 45(1): 19- 46.
- Mealiea, L. W, “Learned behavior: The key to understanding and preventing employee resistance to change,” *Group & Organization Studies*, 1978, 3, 211- 223. Doi: 10.1177/105960117800300207.
- Morgan, G, “*Organization*,” Sage Publications, Inc, 1997
- Martin, J, “*Cultures in Organizations: Three Perspective*,” N. Y.: Oxford University Press, 2002. Office of the Deputy Prime Minister, The 2003 Local Government Workplace Survey, London: HMSO, 2004.
- Organ, D.W, “*Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*,” Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Organ, D.W, “The Subtle Significance of Job Satisfaction,” *Clinical Laboratory Management Review*, 1990, 4(1): 94 -98.
- Ouchi, W. G, “*Theory Z: How American Business Can mett the Japanese Challenge*,” New York, Aveon, 1981.
- Pauwe, J, “*HRM and Performance. Achieving Long Term Viability*,” Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Parker, M. and Slaughter, J, “*Choosing Sides: Unions and the Team Concept*,” Boston: Labor Notes, 1988.

- Patterson, M., Warr, P. and West, M, "Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77(2): 193 - 216.
- Payne, R.L. and Mansfield, R, "Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position," *Administrative Science Quarterly*, 1973, 18: 515 - 26.
- Peters, T.J. and Waterman, Jr, R.H, "In Search of Excellence, Lessons from America' s Best Run Companies," *New York: Harper and Row*, 1982.
- Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B, "Self-reports in Organisational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 1986, 12: 531 - 544.
- Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B, "the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research," *Human Performance*, 1997, 10(2): 133 - 151.
- Poole, M.S, "Communication and Organizational Climates: Review, Critique and a New Perspective," In McPhee, R.D. and Tomkins, P.A.(eds) *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, 1995.
- Quorum. Ferlie, E., Hartley, J. and Martin, S, "Changing Public Service Organizations: Current Perspectives and Future Prospects," *British Journal of Management*, 2003, 14 (December): S1-S14.
- Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B, "Employee and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box," *British Journal of Industrial Relations*, 2000, 38(4): 501 - 531.
- Randle, K, "Rewarding Failure: Operating a Performance-Related Pay System in Pharmaceutical Research," *Personnel Review*, 1997, 26(3): 187 -200.
- Redman, T. and Snape, E, "Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour," *Journal of Management Studies*, 2005, 42(2): 301 - 328.
- Sechin, E. H, " *Organizational Culture and Leadership*," Jossey- Bass Publishers, 1995.

- Sathe, V. j, “*Culture and Related Corporate Realities. Homewood,*” IL: Irwin, 1985
- Settoon, R.P., Bennett, N. and Liden, R.C, “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–Member Exchange and Employees Reciprocity,” *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(3): 219 -227.
- Shore, L.M. and Wayne, S.J, “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support,” *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(5): 774 - 780.
- Snape, E. and Redman, T, “Exchange or Covenant? The Nature of the Member–union Relationship,” *Industrial Relations*, 2004, 43(4): 855 - 873.
- Tagiuri, R. and Litwin, G.H, “Organizational Culture: A Key to Financial Performance,” In Schneider, B. (ed.) *Organizational Climate and Culture. San Francisco, CA: Jossey–Bass.*1968.
- Tepper, B.J, “Consequences of Abusive Supervision,” *Academy of Management Journal*, 2000, 43(2): 178 - 190.
- Truss, C, “Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes,” *Journal of Management Studies*, 2001, 38(8): 1121 - 1149.
- Turnispeed, D, “An Integrated, Interactive Model of Organizational Climate, Culture and Effectiveness,” *Leadership and Organization*, 1988, 9(5): 17- 21.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M, “Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organiza-tional psychology research,” *Canadian Journal of Behavioral Science*, 2009, 41, 213–226. Doi: 10.1037/ a0015167.
- Uhl–Bien, M. and Maslyn, J.M, “Reciprocity in Manager–Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes,” *Journal of Management*, 2003, 29(4): 511 - 32.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. and Liden, R.C, “Perceived Organizational Support

- and Leader–Member Exchange: A Social Exchange Perspective,” *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1): 82 -111.
- Weber, Y, “Corporate Culture Fit and Performance in Mergers and Acquisitions,” *Human Relations*, 1996 49(9): 1181 - 1202.
- Whitener, E.M, “The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust,” *Human Resource Management Review*, 1997, 7(4): 389 - 404.
- Whitener, E.M, Do “High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling,” *Journal of Management*, 2001, 27(5): 515 - 535.
- Willmott, H, “Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations,” *Journal of Management Studies*, 1993, 30(4): 515 -552.
- Wood, S. and de Menezes, L, “High Commitment Management in the UK: Evidence From the Workplace Industrial Relations Survey and Employers’ Manpower and Skills Practices Survey,” *Human Relations*, 1998, 51(4): 485 - 51.
- Zammuto, R. F. & Krakower. J. Y, “Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture,” *Research in Organizational Change and Development*, 1991. 5: 83-114.

ABSTRACT

The Impact of the Organizational Culture of Korean Firms In Viet Nam on the Motivation for Work and Discretion Behaviour :

From the Perspective of Social Exchange Theory

In order to cope with rapid changes in the business environment, Korean companies are constantly developing and strengthening internal resources to create competitive advantages. In particular, human resources among the internal resources held are very essential resources among intangible resources that create competitive advantage. In particular, the issue of efficiently planning and operating human resource management for local employees by entering foreign markets must be a very important essential task in achieving competitive advantage in overseas markets.

The success of Korean companies in Vietnam is also important in evaluating the globalization of Korean companies and making future investment decisions. Despite Vietnam's importance and investment attraction, Korean companies entering Vietnam are having a hard time managing their local workforce. The keyword "creating a corporate organizational culture that can increase the motivation and discretion behaviour of Vietnamese employees" will be a very basic background for continuous operation and success in the Vietnamese market.

From the perspective of social exchange theory, this study empirically analyzed how the organizational culture of Vietnamese local companies affects their work motivation and discretion behaviour for work by measuring them with compensation atmosphere, smooth relationship formation, negative exchange atmosphere, and personnel management practices.

Research has shown that positive exchange atmosphere and personnel management practices have had a positive impact on work motivation in well-established organizations, and that fair compensation, positive exchange atmosphere, and high motivation are highly voluntary.

These findings will provide an opportunity to create an organizational culture to establish a fairer and more efficient human resource management systems for Korean companies that have entered Vietnam and are struggling in the field of organizational management. Furthermore, I hope that Korean companies will be able to create a cornerstone for achieving competitive advantages in the global market.

Key Words : Korean Companies Entering Vietnam, Social Exchange Theory, Organizational Culture, Motivation for Work, Discretion Behaviour

설문지(한국어)

1. 다음은 업무동기에 대한 문항입니다. 해당사항에 체크(√) 해주세요.

업무동기	전혀아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우그렇다
1. 직장에 가는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
2. 직장을 그만두고 싶은 생각이 들 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 업무량은 나의 생활의 질을 떨어뜨린다.	①	②	③	④	⑤
4. 가끔 업무 스트레스로 이 일을 계속할 수 없다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 자발적 행동에 대한 문항입니다. 해당사항에 체크(√) 해주세요.

업무자발성	전혀아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우그렇다
1. 추가급여를 받지 않아도 부서 매니저를 돕기 위해 기꺼이 추가업무를 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 추가 급여를 받지 않아도 직장동료를 돕기 위해 기꺼이 추가업무를 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 추가 급여를 받지 않아도 서비스 사용자 또는 커뮤니티 구성원이 좋은 서비스를 받을 수 있도록 기꺼이 추가 업무를 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 조직 분위기에 대한 문항입니다. 해당사항에 체크(√) 해주세요.

조직 분위기 I (공정한 보상과 칭찬)	전혀아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우그렇다
1. 우리 부서에서는 기본적인 업무만을 수행한 사람보다 주어진 임무를 더 잘 수행한 사람들에게 더 좋은 보상(대가)을 지급한다.	①	②	③	④	⑤
2. 부서 매니저는 귀하가 업무를 잘 진행했을 때 칭찬을 한다.	①	②	③	④	⑤

조직 분위기 II (관계형성)	전혀아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우그렇다
1. 어려운 업무를 맡아 수행할 때, 부서 매니저가 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 부서 매니저와 직원들 간에는 서로 신뢰하는 관계이다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 부서 매니저는 우리 팀의 개인적인 복지를 많이 신경쓴다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 부서는 직원들 간 매우 친하고 서로 도와주는 분위기이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 부서의 윤리의식은 매우 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 조직의 보상시스템은 매우 공정한 편이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 부서가 더 개선되고 발전하려면 더 훌륭한 부서 매니저가 필요하다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 부정적인 교환에 대한 문항입니다. 해당사항에 체크(√) 해주세요.

부정적인 교환	전혀아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우그렇다
1. 부서 매니저는 일이 계획된 대로 잘 되지 않으면 바로 직원들을 꾸짖는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 지난 1년 동안 업무에서 불공정한 취급을 당해왔다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 부서 매니저는 부당한 방법으로 이익을 취하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 인사관리 프랙티스(HR Practice)에 대한 문항입니다. 해당사항에 체크(√) 해주세요.

HR Practice	전혀아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우그렇다
1. 충분한 훈련과 자기계발 기회를 제공받는다.	①	②	③	④	⑤
2. 조직원들은 더 높은 수준의 업무를 달성할 수 있도록 필요한 교육과 훈련을 제공받는다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 부서 매니저는 의사결정을 내리기 전에 직원들과 의논을 한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 부서는 서로 의사소통이 잘 된다.	①	②	③	④	⑤

일반적 사항

1. 성별은 어떻게 됩니까?

- ① 여 ② 남

2. 연령은 어떻게 됩니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50세 이상

3. 당신이 다니는 회사의 업종은 어디에 속합니까?

- ① 제조업 ② 서비스업

4. 당신의 고용 형태는 어디에 속합니까?

- ① 계약직 ② 정규직

5. 연봉은 다음 중 어디에 속합니까?

- ① 1억동 이하 ② 1억~2억동 ③ 2억~3억동 ④ 3억~4억동 ⑤ 5억동이상

6. 베트남의 어느 지역에서 근무하십니까?

- ① 북부 ② 중부 ③ 남부

7. 직종은 무엇입니까?

- ① 회사원 ② 한국어 통역사 ③ 관리자 ④ 노동자 ⑤ 기타

8. 당신이 다니는 기업의 직원 수는 몇 명입니까?

- ① 100명 이하 ② 100~200명 ③ 200~300명 ④ 300~400명 ⑤ 500명 이상

9. 당신이 다니는 기업은 다음 중 어디에 속합니까?

- ① 대기업 ② 중소기업

10. 베트남 법인 대표는 어느 나라 국적입니까?

- ① 베트남 ② 한국 ③ 그 외 국적()

11. 부서 매니저 국적은 어느 나라 국적입니까?

- ① 베트남 ② 한국 ③ 그 외 국적()

12. 직원 중 현지인(베트남인)이 차지하는 비율은 얼마나 됩니까?

- ① 10~20% ② 20~30% ③ 30~40% ④ 40~50% ⑤ 60% 이상

설문지(베트남어)

BẢN KHẢO SÁT VĂN HÓA TỔ CHỨC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP HÀN QUỐC TÁC ĐỘNG ĐẾN TÍNH TỰ GIÁC VÀ ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC

1. Dưới đây là câu hỏi về động cơ làm việc. Vui lòng đánh (v) vào mỗi câu hỏi theo ý kiến của bạn.

Động cơ làm việc	Hoàn toàn không	Không	Bình thường	Đúng	Hoàn toàn đúng
1. Tôi đi làm vui vẻ	①	②	③	④	⑤
2. Tôi muốn nghỉ việc	①	②	③	④	⑤
3. Khối lượng công việc của tôi làm giảm chất lượng cuộc sống của tôi	①	②	③	④	⑤

2. Dưới đây là câu hỏi về Hành động mang tính tự giác. Vui lòng đánh (v) vào mỗi câu hỏi theo ý kiến của bạn.

Hành động mang tính tự giác	Hoàn toàn không	Không	Bình thường	Đúng	Hoàn toàn đúng
1. Tôi sẵn sàng làm thêm việc để giúp quản lý bộ phận mà không cần nhận lương bổ sung	①	②	③	④	⑤
2. Tôi sẵn sàng làm thêm việc để giúp đồng nghiệp mà không cần nhận lương bổ sung	①	②	③	④	⑤
3. Tôi sẵn sàng làm thêm để người sử dụng dịch vụ hoặc thành viên cộng đồng có thể nhận được dịch vụ tốt mà không cần nhận lương bổ sung	①	②	③	④	⑤

3. Dưới đây là câu hỏi về Bầu không khí. Vui lòng đánh (v) vào mỗi câu hỏi theo ý kiến của bạn.

Bầu không khí(các loại phần thưởng)	Hoàn toàn không	Không	Bình thường	Đúng	Hoàn toàn đúng
1. Bộ phận của tôi khen thưởng cho những người thực hiện nhiệm vụ tốt hơn so với những người thực hiện công việc cơ bản.	①	②	③	④	⑤
2. Người quản lý bộ phận khen ngợi khi tôi thực hiện tốt nhiệm vụ	①	②	③	④	⑤

4. Dưới đây là câu hỏi về Bầu không khí tổ chức. Vui lòng đánh (✓) vào mỗi câu hỏi theo ý kiến của bạn.

Bầu không khí tổ chức	Hoàn toàn không	Không	Bình thường	Đúng	Hoàn toàn đúng
1. Khi tôi đảm nhiệm công việc khó khăn, quản lý bộ phận giúp đỡ tôi	①	②	③	④	⑤
2. Mọi quan hệ tin cậy lẫn nhau giữa quản lý bộ phận và nhân viên	①	②	③	④	⑤
3. Quản lý bộ phận rất quan tâm đến phúc lợi cá nhân của đôi chúng tôi	①	②	③	④	⑤
4. Bộ phận của chúng tôi có bầu không khí rất thân thiết và giúp đỡ lẫn nhau giữa các nhân viên.	①	②	③	④	⑤
5. Ý thức đạo đức của bộ phận chúng tôi rất cao	①	②	③	④	⑤
6. Tôi nghĩ rằng hệ thống bồi thường của doanh nghiệp chúng tôi rất công bằng.	①	②	③	④	⑤
7. Bộ phận của chúng ta cần quản lý bộ phận tốt hơn để cải thiện và phát triển hơn nữa	①	②	③	④	⑤

5. Dưới đây là câu hỏi về Trao đổi mang tính tích cực. Vui lòng đánh (✓) vào mỗi câu hỏi theo ý kiến của bạn.

Trao đổi mang tính tích cực	Hoàn toàn không	Không	Bình thường	Đúng	Hoàn toàn đúng
1. Quản lý bộ phận phê bình nhân viên ngay lập tức nếu mọi việc không suôn sẻ như kế hoạch.	①	②	③	④	⑤
2. Tôi đã bị đối xử không công bằng trong công việc trong một năm qua	①	②	③	④	⑤
3. Quản lý bộ phận thích nhận lợi nhuận bằng phương pháp bất chính	①	②	③	④	⑤

6. Dưới đây là câu hỏi về Quản lý nhân sự. Vui lòng đánh (✓) vào mỗi câu hỏi theo ý kiến của bạn.

Quản lý nhân sự	Hoàn toàn không	Không	Bình thường	Đúng	Hoàn toàn đúng
1. Tôi được cung cấp đầy đủ các cơ hội huấn luyện và phát triển bản thân	①	②	③	④	⑤
2. Trong bộ phận của chúng tôi, các thành viên tổ chức của chúng tôi được cung cấp huấn luyện cần thiết để đạt được tiêu chuẩn cao hơn	①	②	③	④	⑤
3. Quản lý bộ phận thảo luận với nhân viên trước khi đưa ra quyết định	①	②	③	④	⑤
4. Bộ phận của bạn rất hiểu nhau	①	②	③	④	⑤

Dưới đây là các câu hỏi về thông tin cơ bản

1. Giới tính của bạn?

- ① Nữ ② Nam

2. Tuổi của bạn?

- ① 20-30 ② 39-40 ③ 49-50 ④ 50 tuổi trở lên

3. Loại hợp đồng của bạn?

- ① Nhân viên chính thức ② Nhân viên hợp đồng tạm thời

4. Công ty bạn thuộc loại hình thức nào?

- ① Sản xuất ② Dịch vụ

5. Thu nhập hàng năm của bạn?

- ① Dưới 100 triệu VNĐ ② Từ 100 triệu - 200 triệu
③ Từ 200triệu- 300 triệu ④ Từ 300- 400 triệu ⑤ Trên 500 triệu

6. Vị trí nơi làm việc của bạn?

- ① Miền Bắc ② Miền Trung ③ Miền Nam

7. Nghề nghiệp của bạn?

- ① Nhân viên văn phòng ② phiên dịch tiếng Hàn ③ Quản lý
④ Công nhân ⑤ Ngành nghề khác

8. Công ty bạn có bao nhiêu nhân viên?

- ① Dưới 100 người ② 100~200 người ③ 200~300 người
④ 300~400 người ⑤ Trên 500 người

9. Công ty của bạn thuộc loại hình doanh nghiệp nào?

- ① Doanh nghiệp lớn ② Doanh nghiệp nhỏ

10. Quốc tịch đại diện pháp nhân hiện tại Việt Nam

- ① Việt Nam ② Hàn Quốc ③ Nước khác

11. Quốc tịch quản lý bộ phận

- ① Việt Nam ② Hàn Quốc ③ Nước khác

12. Tỷ lệ người bản địa (người Việt Nam) trong số nhân viên doanh nghiệp

- ① 10~20% ② 20~30% ③ 30~40% ④ 40~50% ⑤ Trên 60%