Korea Trade Review (Korea Trade Rev. ; 무역학회지)
Vol. 46, No. 2, April 2021 (pp. 39-54)
https://data.doi.or.kr/10.22659/KTRA.2021.46.2.39

貿易學會誌
ISSN 1226-2765 (Print)

다국적기업 자회사 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉이 조직일체감에 미치는 영향: 자회사 현지화 수준의 조절효과

원지선
서강대학교 일반대학원 석사

유치연
서강대학교 경영연구소

이강표
서강대학교 경영학부

The Effect of MNC subsidiary Host Country Nationals' Contact with Foreign Managers on Organizational Identification: Moderating Effect of MNC subsidiary Localization

Ji Sun Won[a], Chi-Yeon You[b], Khan-Pyo Lee[c]
[a]Sogang Graduate School, Sogang University, South Korea
[b]Sogang Business Research Institute, Sogang University, South Korea
[c]Sogang Business School, Sogang University, South Korea

Received 01 February 2021, Revised 08 April 2021, Accepted 26 April 2021

Abstract

The purpose of this study is as follows. First we investigate the relationship between contact with foreign managers (CFM) of host country nationals (HCNs) working at MNC subsidiaries and their organizational identification with MNC (OIM). Second we examine the moderating effect of MNC subsidiary localization (MSL) on the relationship between CFM and OIM. For this purpose, we set hypotheses on the relationship among CFM, OIM, and MSL. To verify theses hypotheses, we conducted hierarchical regression analysis on the data from 374 HCNs in 56 MNC subsidiaries. The results of this study are as follows: Frist, CFM positively affects OIM. Second, there is a significant moderating effect of MSL on the relationship between CFM and OIM. Our findings have critical implications in that a subsidiary-level variable that has a significant impact on organizational identification with MNC is presented and in that specific managerial guidelines for subsidiaries can be drawn.

Keywords: Organizational Identification with MNC, Dual Organizational Identification, Host Country National, Contact with Foreign Manager, Intergroup Contact, Self-categorization Theory
JEL Classifications: M12, M16

[a] First Author, E-mail: wonjisunny@naver.com
[b] Corresponding Author, E-mail: youchiyeon@gmail.com
ⓒ 2021 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

Ⅰ. 서론

조직 구성원이 조직과 자신을 분리할 수 없는 하나(oneness)라고 생각하고, 조직과 자신을 공동운명체로 인식하는 조직일체감(organizational identification)은 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동에 영향을 미치는 조직 행동 분야의 중요한 개념이다(Dutton, Dukerich and Harquail, 1994; Mael and Ashforth, 1992). 다국적기업 자회사에 근무하는 직원은 다국적기업 자회사에 대한 조직일체감뿐만 아니라 다국적기업 자체(본사)에 대한 조직일체감 등 이중 조직일체감(DOI: Dual Organizational Identification)을 가지게 된다(Levy, Beechler, Taylor and Boyacigiller, 2007; Nahapiet and Ghoshal, 1998). 다국적기업이 국가와 기업 간의 경계를 드나드는 업무를 수행한다는 점, 다수의 네트워크를 관리한다는 점 등 현지 기업과 달리 특수한 형태로 운영되는데, 이러한 특수성을 효과적으로 관리하는 데 있어 자회사 직원의 이중 조직일체감이 하나의 중요한 자산으로 인식되고 있다(Millward and Postmes, 2010).

최근 들어 많은 학자들의 이중 조직일체감에 대한 관심이 높아지고 있는데, 이중 조직일체감이란 개념이 확립되기 전에 한 개인은 한 조직에 대해 단일의 조직일체감을 가진다고 여겨졌다(Albert and Whetten, 1985). 그러나 한 조직 안에는 여러 조직이 존재하며, 한 개인은 자신이 속한 조직과 조직 안에 존재하는 여러 집단에 대하여 각각 상이한 조직일체감을 가질 수 있다는 실증 연구들이 등장하면서 '단일 조직, 단일 일체감'에 대한 의문이 제기되기 시작하였다(Brown and Williams, 1984; Friedkin and Simpson, 1985; Guest, Peccei and Thomas, 1993). 한 조직에 속한 개인은 그가 속한 조직 내의 여러 대상에 대해 서로 다른 조직일체감을 가질 수 있으며, 이는 중첩된 집단 관계(nested collectivities)를 가지는 조직의 본질적인 구조가 배경이 된다. Lawler(1992)에 따르면 사회 구조는 중첩된 집단 관계를 이루고 있는데, 이는 한 집단이 다른 집단에 속해있는 상황으로 한 개인이 그 두 집단에 동시에 소속되어 있는 경우를 말한다. 이를 테면 조직 안에는 여러 부서가 존재하고, 또 각 부서 안에는 여러 팀이 존재하기 때문에 같은 조직의 구성원이라 하더라도 소속 부서, 팀 등이 달라 서로 다른 형태의 조직일체감이 나타날 수 있으며, 집단을 구분하는 방식(어떤 집단이 내집단이고 외집단인지) 또한 달라 서로 다른 사회 정체성을 형성하게 된다. 따라서 한 조직 안에서도 팀과 부서, 그리고 조직 등 소속 집단에 따른 여러 수준의 조직일체감이 동시에 나타나게 된다. Lawler(1992)의 분석 외에도 Ashforth and Johnson(2001), Hornsey and Hogg(2000), Meyer, Becker and van Dick(2006)에서 조직 내 다양한 집단에 대한 서로 다른 조직일체감이 존재한다는 결과를 제시하였다.

다국적기업 맥락에서 이중 조직일체감을 살펴보면 다국적기업 자회사에서 근무 중인 직원은 자회사에 대한 조직일체감, 다국적기업에 대한 조직일체감 등 서로 다른 개체에 대한 각각의 개별적인 조직일체감을 가지게 된다. 그리고 이러한 각각의 개별적인 조직일체감의 정도와 방향 또한 다르게 나타날 수 있다. 이렇듯 이중 조직일체감을 다국적기업 맥락에서 다양하게 살펴볼 수 있음에 불구하고 이에 대한 학자들의 관심은 매우 저조하다. 구체적으로 다국적기업 조직 구성원의 조직일체감을 다룬 다수의 연구가 주로 자회사 직원의 자회사에 대한 조직일체감만 단독으로 살펴보거나 이중 조직일체감을 다루더라도 각 유형의 방향과 정도를 비교하는 것에 그친다(Bae, 2012; Smale, Björkman, Ehrnrooth, John, Mäkelä and Sumelius, 2015; Vora and Kostova, 2007). 이러한 연구의 흐름은 자회사 내부에서 구체적으로 어떠한 행동을 취하여야 하는지에 대한 실질적인 통찰을 제공해주지 못한다는 한계를 가지고 있다. 따라서 다국적기업 맥락에서 이중 조직일체감을 보다 면밀하게 살펴보는 연구가 필요하다.

다국적기업 자회사 구성원의 이중 조직일체감에 대한 대표적 연구 Reade(2001)는 자회사에 대한 조직일체감과 다국적기업 자체에 대한 조직일체감의 선행 요인을 구분하여 제시하였다. 구체적으로 전자는 자회사와 관련된 요인으로 자회사의 명성 및 특수성, 직속 상사의 관

심과 지원, 자회사에서의 승진 기회 등 자회사 안에서 통제 가능한 요인인 반면 후자는 다국적기업(본사)과 관련된 요인으로 다국적기업의 명성 및 특수성, 본사의 관심과 신뢰, 본사로의 승진 기회 등 자회사에서 통제하기 어려운 요인이다. 이중 조직일체감에 대한 후속 연구들 또한 다국적기업에 대한 조직일체감의 선행요인으로 다국적기업과의 긍정적인 상호작용과 본사와 자회사 간 지리적 거리 등을 제시하였으며, 자회사에 대한 조직일체감의 선행요인으로 자회사의 성과와 자회사와의 긍정적인 상호작용 등 자회사에 대한 조직일체감과 다국적기업에 대한 조직일체감에 각각 영향을 미치는 다양한 변수들과 상황적 요인들을 제시하였다(Smale et al., 2015; Vora and Kostova, 2007, 2019; Vora, Kostova and Roth, 2007). 다국적기업에 대한 조직일체감의 선행요인과 자회사에 대한 조직일체감의 선행요인은 구분되며 본사가 아닌 자회사 차원의 요인은 자회사 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감에 긍정적인 변화를 일으키기 어려움을 시사하고 있지만, 자회사 차원에서 다국적기업에 대한 긍정적인 조직일체감 형성을 위한 방안을 모색해야 할 필요가 있다.

한편, 자회사마다 상이한 지리적, 언어적, 제도적, 문화적 배경을 가지고 있다는 특성으로 인해 본사와 자회사 간의 관계에 관한 많은 연구들이 지속적으로 이루어지고 있으나, 이러한 관계를 개선할 가능성이 있는 개인의 심리적인 변수에 대한 관심이 부족하며(Kostova, Marano and Tallman, 2016), 최근 들어 조직 수준(organizational level)의 현상을 이해하는 데 있어 개인 수준(individual level)의 심리적 요인을 활용하는 미시적 접근법에 대한 중요성이 높아지고 있다(Devinney, 2013). 따라서 본 연구는 그동안 (이중) 조직 일체감에 영향을 미친다고 확인된 조직(자회사나 다국적기업) 수준의 변수가 아닌 개인 수준의 변수에 주목하여 외국인 임직원과의 접촉을 통해 자회사 안에서 개인이 실제로 겪는 경험과 그에 대한 인식의 영향력을 살펴보고자 한다.

이와 같은 문제점 인식에서 출발하여 본 연구는 다국적기업 자회사 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉과 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감, 그리고 자회사 현지화 수준 간의 관계 규명을 통해 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감에 유의한 영향을 미치는 자회사 내부 활동과 관련된 변수를 제시함은 물론 자회사 차원에서 긍정적인 다국적기업에 대한 조직일체감을 높이기 위한 방안을 모색하고자 한다.

Ⅱ. 기존 문헌 검토

1. 조직일체감

조직일체감은 가치 기반 일체감(values-based identification)과 사회 정체성 이론 기반 일체감(SIT-based identification) 두 가지 방법으로 정의된다. 가치 기반 일체감은 조직의 가치와 목표가 개인의 가치와 목표와 얼마나 부합하는지에 따라 결정되는 일체감을 말하며(Schneider, Hall and Nygren, 1971), 사회 정체성 이론 기반 일체감(SIT-based identification)은 자신이 속한 내집단과 자신이 속하지 않은 외집단을 구분하고 비교하는 과정에서 형성되는 일체감을 말한다(Tajfel and Turner, 1979). 다국적기업은 인력구성이 다양하고 기업(본사, 자회사, 관련 계열사 등), 직무 차원에서 상이하고 독특한 집단이 혼재되어 있으며 집단간 구분 및 집단간 상호작용이 두드러지게 나타난다는 점을 고려하여(Child and Rodrigues, 1996) 가치 기반 일체감이 아닌 SIT 기반 일체감의 정의에 따라 다국적기업 자회사 직원의 조직일체감을 살펴보고자 한다.

SIT 기반 일체감은 소속 집단에 의해 형성되는 개인의 사회 정체성을 비롯해 자존감을 높이고자 하는 자기 고양 동기에 의해 형성된다(Tajfel and Turner, 1979). 즉, 개인은 상대적으로 우호적으로 인식되거나 독특한 집단에 소속되고자 하며, 이러한 집단에 소속되면 자신에 대하여 긍정적으로 평가하게 되고 높은 자존감을 가지게 된다. 이러한 이론적 배경을 기반으로 Ashforth and Mael(1989)은 조직일체감을 '자신이 구성원으로 있는 조직에 대하여 느

끼는 소속감 내지 조직과 자신이 하나라고 느끼는 것'이라고 정의하였다. 이러한 조직일체감은 조직 구성원에게 조직의 가치와 목표를 내재화하게 만들어 개인적인 만족과 긍정적인 조직 성과로 이어지게 하므로 매우 중요하다.

조직일체감의 선행요인은 다음과 같다. 구체적으로 Ashforth and Mael(1989)은 내집단이 외집단 보다 높은 명성이나 독특한 특징을 가지는 경우 조직일체감이 높게 나타난다고 주장하였으며, Pratt(1998)는 조직의 다른 구성원들이 자신과 유사하지 않다고 느낄수록 조직일체감이 낮게 나타난다고 주장하였다. 이외에도 조직일체감의 선행요인으로 경력 개발 기회(Brown, 1969), 승진 기회(Lawler, 1992), 조직을 공동 운명체로 인식하는 믿음(Dutton et al., 1994), 상사의 관심 및 지원(Benkhoff, 1997) 등이 있다.

2. 집단간 접촉

접촉 이론(contact theory)에 따르면 개인 또는 집단간 접촉과 노출(exposure)은 서로에 대한 편견(prejudice)이나 불안(anxiety)을 줄여주고 보다 나은 관계를 형성하게 한다(Pettigrew, 1998). 왜냐하면 집단간 접촉을 통해 개인들은 자신의 고유한 문화적 가치를 재평가하는 과정을 거치게 되며 개인 또는 집단간의 편향을 감소시키기 때문이다.

집단 간 접촉에 관한 기존 연구를 살펴보면 미국의 인종과 관련된 집단간 접촉 연구를 비롯해(Brophy, 1946; Kephart, 1957) 지난 수 십년간 다양한 연구가 이루어져왔다. 구체적으로 Williams(1947)는 민족, 인종, 종교 등 집단 관계에서 집단간 접촉이 집단간 편향을 줄일 수 있으며, 이러한 효과는 두 집단이 비슷한 지위, 관심사, 과제를 가지며, 개인적이고 친밀한 접촉이 가능한 상황에서 극대화된다고 주장하였으며, Deutsch and Collins(1951)는 뉴욕에 거주하는 백인 주부를 대상으로 인종에 상관없이 배정된 아파트 구역에서 사는 백인 주부가 백인과 흑인을 구분한 구역에 사는 백인 주부보다 흑인 이웃과의 접촉을 더 긍정적으로 인식하며, 흑인 이웃을 더 존경하고 지원함을 확인하였다. 그리고 Allport(1954)는 접촉 가설을 통해 집단간 편향을 줄이는 효과를 극대화시킬 수 있는 상황 조건으로 집단 간 비슷한 지위, 공동의 목표, 협력적인 상호작용, 당국, 법, 관습 차원의 지원 등 네 가지를 제시하였다. 이같이 집단 간 접촉의 긍정적인 효과를 이론적으로 탐색하고 실증적으로 분석하는 다양한 연구가 이루어져왔으며, 이후 집단간 접촉에 관한 연구는 집단간 접촉이 편향을 감소시키는 메커니즘을 탐구하는 방향으로 확장되었다(Miller, Brewer and Edwards, 1985; Stephan and Stephan, 1985). 구체적으로 접촉이 집단 간 경계의 현저성을 변화시키는 과정에 초점을 두어 Brewer and Miller(1984)는 탈범주화된 접촉 모델(Decategorized Contact Model)을 제시하였고, Gaertner, Mann, Murrell and Dovidio (1989)는 공통 내집단 정체성 모델(Common Ingroup Identity Model)을 제시하였다. 탈범주화된 접촉 모델에 따르면 집단 간 경계가 희미해져야 집단 간 편향과 갈등이 줄어들므로 접촉을 통해 외집단의 구성원을 외집단의 틀이 아닌 개인화하여 바라보는 탈범주화가 이루어져야 한다고 주장한 반면 공통 내집단 정체성 모델의 경우 내집단과 외집단을 모두 포함하는 상위 범주의 집단으로 다시 범주화하는 재범주화를 통해 기존의 외집단 구성원을 내집단 구성원으로 인식하여 편향을 줄일 수 있다고 주장하였다.

3. 외국인 임직원과의 접촉과 조직일체감

자기 범주화 이론에 따르면 자신과 타인을 구분하는 자기 범주화는 내집단과 외집단 간의 비교와 집단간의 유사성을 부각시키는 과정을 통해 내집단과 외집단을 구분하게 되며(Pratt, 1998), 이러한 과정에서 개인은 내집단 구성원들이 유사하고 외집단 구성원들이 다르다는 인식을 극대화시키는 방향으로 집단을 구분하게 된다(Turner, 1987). 즉, 개인은 범주화할 때 사회 상황에서 대상들 간의 유사성과 차이점을

가장 잘 설명할 수 있는 범주를 찾게 된다. 한국에서 경영활동을 수행하고 있는 다국적기업 자회사에 근무 중인 현지 직원은 현지국 국적 출신인 한국인 직원과 본사국 또는 제 3국 국적 출신인 외국인 직원 등 국적이라는 범주를 통해 집단을 구분할 수 있으며, 이 경우 한국인 직원은 현지국 출신 직원을 내집단으로, 본사국 또는 제 3국 국적 출신 직원을 외집단으로 분류하게 된다.

개인이 외집단과의 차이를 극대화하고, 내집단의 유사성을 극대화시키는 방법으로 범주화하는 이같은 상황에서 집단간 편향과 갈등이 증가하고 조직일체감이 나타나기 어렵게 된다(Pratt, 1998). 집단간 편향과 갈등을 감소시키는데 있어 Allport(1954)와 Pettigrew and Tropp (2008)은 접촉이 그 해결책이 될 수 있다고 주장하였다. 구체적으로 Allport(1954)의 접촉 가설에 의하면 집단 간 접촉이 많을수록 외집단에 대한 편향을 줄일 수 있으며, Pettigrew and Tropp(2008)는 집단 간 접촉을 통해 외집단을 이해하고 공감하게 되며 접촉에 대한 불안감 또한 감소된다고 하였다. 이외에도 Smale et al. (2015)에 따르면 다국적기업 자회사와 다국적기업의 본사 또는 제 3국의 다른 자회사와의 사회적 교류가 문화 접변을 일으켜 다국적기업 자회사 구성원의 다국적기업에 대한 조직일체감을 높일 수 있으며, 이는 사회적 교류가 서로의 가치와 역할을 명확히 이해하고 둘 간의 차이점보다는 둘의 공통점을 인식하게 만들기 때문이다. 따라서 다국적기업 자회사와 다국적기업과의 접촉을 통해 자회사 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감을 높일 수 있을 것이다.

한편, 접촉은 공통 내집단 정체성 모델이 제시하는 재범주화의 과정을 거쳐 조직일체감을 높일 수 있다. 공통 내집단 정체성 모델은 개인이 상위 범주의 집단으로 재범주화하는 과정에서 기존의 외집단을 내집단으로 인식하는 과정에 주목한다(Dovidio, Gaertner and Validzic, 1998). 구체적으로 경계의 현저성(salience)이라는 개념을 사용하여 재범주화를 설명하는데, 집단을 나누는 경계가 얼마나 부각되는지에 따라 내집단과 외집단의 구분과 집단 간 갈등의 수준이 달라지며, 집단을 나누는 경계가 눈에 잘 띌수록 내집단과 외집단을 더욱 비교하게 된다(Turner, 1985). 공통 내집단 정체성 모델이 말하는 상위 범주 집단으로의 재범주화는 이 경계가 희미해질 때 발생하며, 기존의 내집단과 외집단의 차이점보다 공통점이 부각될 때 내집단과 외집단 모두를 포함하는 상위 범주의 집단을 새로운 내집단으로 여기게 된다. 따라서 다국적기업 자회사 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉 경험을 통해 이들을 더 이상 외집단으로 보지 않고 함께 소속되어 있는 상위 범주의 집단인 다국적기업의 구성원으로 인식하게 된다.

다국적기업 자회사 현지 직원은 자신을 범주화하는 과정에서 국적이라는 범주를 통해 내집단과 외집단을 구분하게 되며 내집단과 외집단 간의 편향으로 인해 다국적기업에 대한 조직일체감이 약하게 나타날 것이라 예상할 수 있다. 하지만 접촉이 편향을 감소시킨다는 접촉 가설과 집단간 접촉 이론, 접촉으로 인해 상위 범주의 집단으로의 재범주화가 이루어진다는 공통 내집단 정체성 모델에서의 주장과 같이 다국적기업 자회사 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉 수준이 높을수록 집단간 편향을 줄이고 재범주화 과정을 통해 외집단이 아닌 함께 소속된 상위 범주의 동일한 집단 구성원으로 인식하게 되어 다국적기업에 대한 조직일체감이 강하게 나타날 것이라 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 다국적기업의 자회사 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉은 다국적기업에 대한 조직일체감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 자회사 현지화 수준의 조절 효과

국제경영 분야에서는 다국적기업의 유형을 분류하고 각 유형을 구분하는 차원을 설명하는 다양한 연구가 이루어져왔다(Bartlett and Ghoshal, 1989, 1998; Donaldson, 1996; Mintzburg, 1979; Pugh, Hickson, Hinings, Macdonald, Turner and Lupton, 1963). 대표

적 연구인 Bartlett and Ghoshal(1989, 1998)에서는 다국적기업을 다국적인(multinational), 국제적인(international), 세계적인(global), 초국가적인(transnational) 다국적기업이라는 4개 유형으로 구분하여 제시하였으며, 각 유형을 구분하는 차원으로 중심화(centralization), 의존도(dependence), 권력 관계(power relations), 공식화(formalization), 분화(specialization), 차별화(differentiation)를 제시하였다. 중심화, 의존도, 권력 관계는 본사와 자회사 중 각 요소가 어느 곳에 더 집중되어 있는가에 초점을 둔 본사와 자회사 간의 상하 관계를 의미하며, 공식화와 분화는 본사와 자회사를 구분하기보다는 다국적기업 네트워크의 전체적인 특징을 의미한다. 그리고 차별화는 인력 구성의 현지화, 조직 관행의 현지화 등 자회사의 현지화 수준과 같은 의미이다. 본 연구에서의 조직일체감은 내집단과 외집단을 구분하여 발생하는 사회 정체성 이론 기반 일체감에 초점을 두고 있기 때문에 다국적기업과 다국적기업 자회사 간의 차이를 가장 잘 보여주는 차원인 차별화 즉, 현지화의 조절 효과를 살펴보고자 한다.

다국적기업 연구에서 차별화는 현지화와 같은 의미로 사용되고 있으며 현지화에는 다양한 유형이 있다. 구체적으로 첫째, 자회사 내 인력 구성의 현지화로 본사의 국적을 가진 직원(PCNs: Parent Country Nationals)이나 제 3국의 국적을 가진 직원(TCNs: Third Country Nationals)이 아닌 현지국의 국적을 가진 직원(HCNs: Host Country Nationals)의 비율을 높이는 것을 말한다. 인력 구성의 현지화를 통해 현지국 출신의 직원을 활용하여 현지 환경에 대한 이해를 통해 더욱 적절한 자회사 활동을 도모할 수 있다. 둘째, 제품과 광고와 같은 마케팅이나 생산 차원에서 이루어지는 현지화로 자회사의 의사결정과 통제를 중요시 여기며 현지국의 상황과 시장에 맞게 조정하는 것을 말한다. 셋째, 조직 관행의 현지화로 조직 관행을 현지 국가와 자회사에 적절하게 변형하여 적용하는 것을 말한다. 조직 관행의 현지화는 최근 다국적기업 본사와 자회사 그리고 자회사 간의 지식과 기업 특유 자산의 이전이 중요해지면서 그 중요성이 더욱 높아지고 있다. 자회사 현지화 수준과 지식이전 간의 관계를 규명한 Jensen and Szulanski(2004)에서는 자회사 현지화 수준을 기존 관행(주로 본사)과 전달된 관행(주로 자회사) 간 차이로 측정하여 조직 관행의 현지화가 지식 이전에 미치는 영향력을 살펴보았다. 본 연구에서는 자회사 조직 구성원은 조직 관행을 통해 자회사와 본사를 구분하고 이들 간의 차이를 인식하게 된다는 점에 착안하여 자회사의 현지화 수준을 '조직 관행 현지화'로 정의하였다.

자회사의 현지화 수준 즉, 조직 관행의 현지화 정도는 자회사 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉이 다국적기업에 대한 조직일체감을 형성함에 있어 상위 범주의 동일한 집단으로 재범주화하는 과정에 밀접한 관련이 있다. 왜냐하면 본사와 자회사간의 조직 관행이 유사하다면 재범주화가 원활하게 이루어지겠지만, 조직 관행이 유사하지 않다면 재범주화가 원활하게 이루어지기 어렵기 때문이다. Ashforth and Mael(1989)은 외집단이 부각되어 보이거나 내집단이 독특할수록 내집단에 대한 조직일체감이 강하게 나타난다고 주장하였다. 만약 자회사의 현지화 수준이 높다면 외집단인 외국인 임직원이 부각되어 외국인 임직원과의 접촉이 상위 범주의 다국적기업 집단으로의 재범주화로 이어지기 보다는 자회사에 대한 조직일체감이 보다 강하게 나타나 다국적기업에 대한 조직일체감이 나타나기 어려울 것이다. 그리고 조직 구성원들을 유사하지 않다고 느낄수록 해당 조직일체감이 낮아진다는 Pratt(1998)의 주장과 같이 자회사 현지화 수준이 높을수록 자회사 현지 직원은 조직 관행의 차이를 보다 강하게 인식하게 되어 자신과 외국인 임직원과의 접촉에서 조직 구성원 간의 이질성을 높게 인식하여 재범주화가 나타나기 어렵기 때문에 다국적기업에 대한 조직일체감이 나타나기 어려울 것이다.

이처럼 자회사의 현지화 수준이 높다면 자회사와 다국적기업 간의 차이와 경계를 부각시키고 나아가 외국인 임직원이 외집단이라는 인식을 강화시켜 자회사의 현지 직원이 경험하는 외국인 임직원과의 접촉이 높더라도 다국적기업으로의 재범주화와 다국적기업에 대한 조직

일체감이 강하게 나타나기 어려울 것이라 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2: 다국적기업의 자회사 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉이 다국적기업에 대한 조직일체감에 미치는 정(+)의 영향은 자회사의 현지화 수준이 높을수록 약화될 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 표본과 자료

본 연구는 한국 내 다국적기업 자회사에 근무 중인 현지 직원들을 연구 대상으로 하고 있다. 구체적으로 다국적기업 자회사는 2011년 10월 기준, KIS-Value(한국신용평가정보 데이터베이스)로부터 확인된 외국인투자기업 중 한국의 외국인투자 촉진법(제2조 제1항 제6호, 시행령 제2조 제2항)에 따른 '외국투자자가 출자한 기업'으로, 외국인 직접투자금액이 1억 원 이상으로 그 투자비율이 10% 이상인 기업을 말한다.

국제경영 분야의 기존 연구들은 외국인 투자촉진법에 근거하여 외국인 직접투자금액이 1억 원 이상이고, 경영을 목적으로 10% 이상의 지분을 가진 외국인 주주가 있는 경우 외국인투자기업으로 분류하여 다국적기업을 선별하였다. 그러나 다국적기업 자회사와 국내 기업 간의 가장 큰 차이가 본국이 아닌 한국이 외국이라는 점과 기업의 소유가 외국 소유라는 점을 고려하였을 때, 외국인투자촉진법에서 정하고 있는 전체 지분 중 10%의 지분 기준을 통해 출자한 기업의 소유권을 가지고 있다고 보는 것이 적합하지 않다고 판단하였다. 따라서 본 연구는 외국인투자기업의 범위를 보다 엄격하게 적용하여 전체 지분 중 50% 이상의 지분을 경영을 목적으로 가진 외국인 주주가 있는 외국인투자기업을 다국적기업 자회사로 선별하였다(You and Bae, 2020, 재인용).

이상의 기준을 충족시키는 다국적기업 자회사를 대상으로 방문과 우편을 통한 설문조사를 실시하여 56개 다국적기업 자회사에 근무 중인 현지 직원 374명의 설문자료를 최종분석에 사용하였다. 최종 분석에 사용된 표본의 특징은 다음과 같다. 다국적기업 자회사의 특성을 살펴보면, 종사 산업이 제조업인 자회사가 26개(46.4%), 서비스업인 자회사가 30개(53.6%)로 나타났으며, 평균 종업원 수는 498명, 평균 기업 연령은 15년으로 나타났다. 응답자의 특성을 살펴보자면 남성이 183명, 여성이 191명으로 나타났으며, 평균 재직 기간은 5년 3개월, 그리고 직급은 대리이하 245명(65.5%), 과장 68명(18.2%), 차장 34명(6.1%), 부장 이상 27명(1.1%)으로 나타났다.

2. 변수와 측정

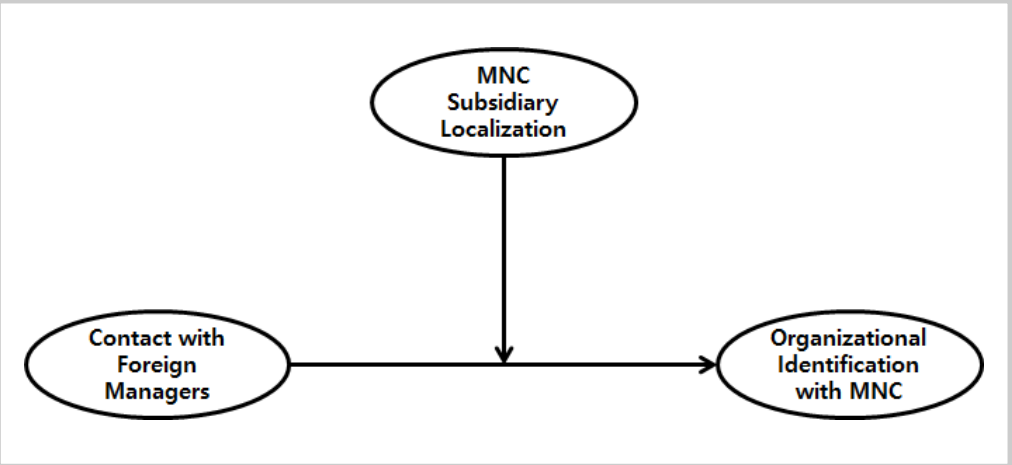
1) 종속변수 (다국적기업에 대한 조직일체감)

다국적기업에 대한 조직일체감은 Mael and Ashforth(1992)에 따라 '다른 사람들이 내가 다니고 있는 기업을 비난하면 마치 개인적인 모욕을 받은 것으로 느껴진다', '다른 사람들이 내가 다니고 있는 기업에 대해 어떻게 생각하는가에 관심이 많다', '내가 다니고 있는 기업에 대해 말할 때 보통 "우리"라는 표현을 사용한다(예: "우리"는 애플과 경쟁하고 있다)', '내가 다니고 있는 기업의 성공은 곧 나의 성공이다', '누군가 내가 다니고 있는 기업을 칭찬하면 마치 개인적인 칭찬을 받은 것으로 느껴진다', '언론에서 내가 다니고 있는 기업을 비난하면 당혹스럽다' 등 여섯 가지 항목을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다.

2) 독립변수 (외국인 임직원과의 접촉)

외국인 임직원과의 접촉은 Dixon, Durrheim, Tredoux, Tropp, Clack and Eaton(2010)에 따라 양적인 측면을 나타내는 '업무적으로 외국인 임직원들과 접촉을 많이 한다', '업무 외적으로 외국인 임직원들과 접촉을 많이 한다', '외국인 임직원들과 자주 이야기를 한다' 등 3개 항목과

Fig. 1. Research Framework



질적인 측면을 나타내는 '과거에 외국인 임직원들과의 만남은 전반적으로 유쾌한 일이었다', '과거에 외국인 임직원들과의 만남은 전반적으로 건설적인 일이었다', '과거에 외국인 임직원들과의 만남에서 친밀감을 느꼈다' 등 3개 항목 총 6개 항목을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다.

3) 조절변수 (자회사의 현지화 수준)

자회사의 현지화 수준은 Jensen and Szulanski(2004)에 따라 '해외 모기업에서 통용되는 조직 관행과 내가 다니고 있는 기업의 주요 조직 관행은 똑같다', '내가 다니고 있는 기업은 해외 모기업에서 통용되는 조직 관행을 불필요하게 수정하였다', '해외 모기업과 내가 다니고 있는 기업이 처한 환경이 달라서 해외 모기업에서 통용되는 조직 관행을 변경하지 않을 수 없다', '해외 모기업에서 통용되는 조직 관행을 내가 다니고 있는 기업에서 실행하기 위해서는 변경이 불가피하다', '해외 모기업에서 통용되는 주요 관행들 중 대부분이 내가 다니고 있는 기업으로 이전되었다', '해외 모기업에서 통용되는 주요 관행들 중 일부는 내가 다니고 있는 기업의 기존 관행으로 대체되었다' 등 6개 항목을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다.

4) 통제변수

본 연구에서는 다국적기업에 대한 조직일체감에 영향을 미치는 것으로 기존 연구에서 확인되었거나, 영향을 미칠 수 있는 것으로 예상되는 개인 수준의 변수와 조직 수준의 변수를 통제변수로 분석에 포함하였다(Foley, Kidder and Powell, 2002; Lee, You and Bae, 2017). 구체적으로 성별, 재직 기간, 직위, 승진 기회, 자회사의 연령과 규모, 그리고 외국 국적 임원 비율 등을 통제변수로 분석에 포함하였다.

3. 연구모형

이상에서 서술한 가설들과 변수들을 도식화한 본 연구의 모형은 〈Fig. 1〉과 같다.

4. 신뢰성과 타당성 검정

본 연구의 실증분석에 포함된 변수들 중 독립변수와 종속변수, 그리고 조절변수의 측정도구에 대한 타당성 검정을 위해 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)을 실시하였으며, 그 결과는 〈Table 1〉과 같다. 분석결과를 살펴보면, 외국인 임직원과의 접촉 변수의 측정항목들의 요인적재량이 모두 0.728

Table 1. EFA Result of Independent, Dependent and Moderating Variables

	Factor		
	1	2	3
Contact with Foreign Manager 4	0.920	0.121	−0.221
Contact with Foreign Manager 6	0.910	0.123	−0.188
Contact with Foreign Manager 5	0.903	0.162	−0.207
Contact with Foreign Manager 1	0.893	0.079	−0.215
Contact with Foreign Manager 3	0.888	0.071	−0.230
Contact with Foreign Manager 2	0.728	0.053	−0.281
Organizational Identification with MNC 5	0.126	0.904	−0.028
Organizational Identification with MNC 6	0.079	0.863	−0.100
Organizational Identification with MNC 3	0.047	0.855	−0.004
Organizational Identification with MNC 2	0.131	0.843	0.049
Organizational Identification with MNC 1	0.014	0.803	0.077
Organizational Identification with MNC 4	0.122	0.779	−0.019
MNC subsidiary localization 3	−0.141	0.017	0.856
MNC subsidiary localization 4	−0.153	0.053	0.828
MNC subsidiary localization 6	−0.200	0.032	0.801
MNC subsidiary localization 2	−0.326	−0.003	0.708
MNC subsidiary localization 5	−0.149	0.043	0.607
MNC subsidiary localization 1	−0.193	−0.160	0.573

Table 2. Reliability Test

	Number of Frist Item	Number of Final Item	Croncach's α
1. Contact with Foreign Manager	6	6	0.958
2. Organizational Identification with MNC	6	6	0.919
3. MNC subsidiary localization	6	6	0.848

이상으로, 다국적기업에 대한 조직일체감 변수의 측정항목들의 요인적재량이 모두 0.779 이상으로, 자회사의 현지화 수준 변수의 측정항목들의 요인적재량이 모두 0.573 이상으로 나타나 측정도구에 대한 타당성에 큰 문제가 없음을 확인할 수 있다.

다음으로 측정도구의 신뢰성 확인을 위해 설문 문항 간의 내적일관성(internal consistency)을 판단하는 대표적 방식인 Cronbach's α 계수 값을 계산하였으며, 그 결과는 〈Table 2〉와 같다. 분석 결과를 살펴보면, 모든 변수의 Cronbach's α 계수 값이 모두 0.848 이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성에 문제가 없음을 확인하였다.

5. 동일방법 편의 검증

본 연구는 동일방법 편의(common method bias)로 인한 문제를 줄이기 위해 설문조사 과정에서 응답자의 신분을 익명으로 처리하고, 설문 응답 내용이 연구 목적으로만 사용됨을 강조하여 솔직하게 응답하도록 유도하였으며, 설문지의 질문 순서를 무작위로 배치하여 응답

Table 3. Descriptive Statistics and Correlations

Variables	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. OIM	4.23	0.92									
2. CFM	3.31	1.68	0.21								
3. MSL	4.46	1.05	0.00	−0.47							
4. GEN	0.51	0.50	0.01	0.20	−0.11						
5. TEN	3.70	1.05	0.01	0.04	0.15	0.22					
6. RANK	1.59	0.96	−0.02	0.31	−0.21	0.29	0.38				
7. POH	4.48	1.38	0.16	−0.19	0.38	−0.15	−.032	−0.27			
8. AGE	2.88	0.55	−0.02	−0.14	0.10	−0.03	0.03	0.04	0.01		
9. SIZE	6.26	0.72	0.02	0.12	−0.07	−0.13	0.03	0.06	0.03	0.04	
10. ER	24.64	25.26	−0.05	0.13	−0.01	−0.10	−0.00	−0.03	−0.10	−0.48	0.18

Notes: 1. OIM: Organizatonal Identification with MNC, CFM: Contact with Foreign Manager, MSL: MNC Subsidiary Localization, GEN: Gender (Male: 0, Female: 1), TEN: Tenure, RAN: Rank, POH: Promotion Opportunity to Headquarter, AGE: Subsidiary Age, SIZE: Subsidiary Size, ER: Expatriate Ratio
2. Correlations larger than ±0.10 are significant at the ρ<0.05 level (two-tailed).

자가 변수들 간의 관계를 예측하여 응답할 수 없게 하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003).

그리고 동일방법 편의 문제를 통계처리 이후에 확인하기 위해 Harman's single factor analysis를 실시하였다. 구체적으로 분석에 포함된 모든 변수들의 측정항목들을 투입하여 요인회전을 지정하지 않은 요인분석(unrotated factor analysis)를 실시한 결과, eigenvalue 값이 1 이상인 설명력을 가지는 3개 요인이 추출되었으며, 가장 설명력이 큰 요인의 전체분산이 37.24%로 나타나 동일방법 편의의 문제를 발생시키는 분산 설명력이 절대적으로 큰 general factor가 없어 동일방법 편의로 인한 큰 문제가 없음을 확인할 수 있다(Podsakoff et al., 2003).

6. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 실증분석에 사용된 주요 변수들의 기술통계량과 상관관계분석 결과는 〈Table 3〉과 같다. 구체적으로 종속변수인 다국적기업에 대한 조직일체감의 경우 본사 승진 기회와 정(+)의 통계적으로 유의한 상관관계가 있으며(r=.16, p〈.01), 독립변수인 외국인 임직원과의 접촉은 직위(r=.31, p〈.01), 본사로의 승진 기회(r=-.19, p〈.01), 자회사 연령(r=-.14, p〈.01), 자회사 규모(r=.12, p〈.05), 외국 국적의 임원 비율(r=.13, p〈.05)과 통계적으로 유의한 상관관계가 있음을 확인할 수 있다.

Ⅳ. 가설 검정 결과

본 연구의 가설 검정을 위한 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis) 결과는 〈Table 4〉와 같다. 기본 모델인(null model) Model 1에서는 통제변수와 독립변수를 투입하여 종속변수와의 관계를 살펴보았고, Model 2에서는 기본 모델에서 추가적으로 조절변수를 투입하여 분석을 실시하였다. 그리고 Model 3에서는 조절효과 검정을 위해 Model 2에서 추

Table 4. Results of Hierarchical Regression Analysis

Variables	DV: Organizational Identification with MNC					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	coef	S.E	coef	S.E	coef	S.E
Contact with Foreign Manager (A)	0.148 ***	0.030	0.161 ***	0.033	0.180 ***	0.033
MNC Subsidiary Localizaton (B)			0.052	0.054	0.052	0.054
A × B					−0.082 **	0.031
Gender	−0.023	0.102	−0.023	0.100	−0.014	0.099
Tenure	0.026	0.051	0.015	0.049	0.024	0.049
Rank	−0.057	0.058	−0.052	0.058	−0.052	0.057
Promotion Opportunity to Headquarter	0.128 ***	0.038	0.117 **	0.037	0.105 **	0.037
Subsidiary Age	−0.067	0.101	−0.074	0.098	−0.099	0.098
Subsidiary Size	0.001	0.069	0.005	0.067	−0.099	0.066
Expatriate Ratio	−0.003	0.002	−0.004	0.002	−0.003	0.002
Constant	3.929 ***	0.520	3.248 ***	0.560	3.290 ***	0.556
R^2	0.095		0.097		0.114	
F	4.763***		4.337***		4.669***	

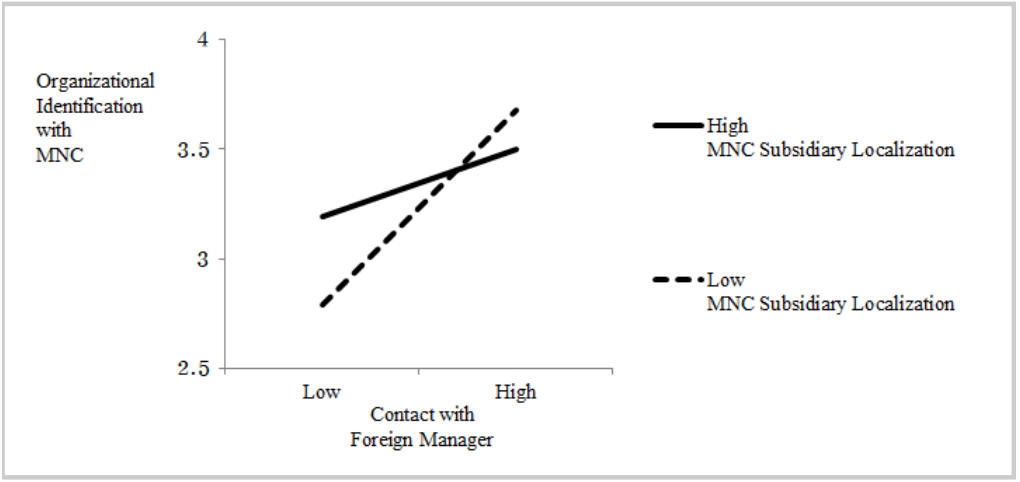
Notes: 1. *p<0.5, **p<0.01, ***p<0.001

가적으로 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하여 분석을 실시하였으며, 상호작용항을 분석에 투입함에 있어 다중공선성 문제를 줄이기 위해 독립변수와 조절변수를 각각 표본 전체의 평균을 기준으로 중심화(mean centering)한 값을 사용하였다(Hofmann and Gavin, 1998).

Model 3의 분석 결과를 살펴보면, 외국인 임직원과의 접촉이 다국적기업에 대한 조직일체감에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 것으로 나타났고(β=.180, p=.000), 외국인 임직원과의 접촉과 자회사 현지화 수준의 상호작용항 또한 다국적기업에 대한 조직일체감에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(β=-.082, p=.008). 따라서 가설 1과 가설 2 가 모두 지지되었다.

한편, 외국인 임직원과의 접촉과 다국적기업에 대한 조직일체감 간의 관계에서 자회사 현지화 수준의 조절 효과를 더 면밀히 살펴보기 위해 Aiken, West and Reno(1991)에 따라 회귀방정식을 이용하여 외국인 임직원과의 접촉과 자회사 현지화 수준의 평균값과 표준편차값을 토대로 그 효과를 도식화하면 〈Fig. 2〉와 같다. 구체적으로 외국인 임직원과의 접촉이 낮은 경우 자회사 현지화 수준이 낮을 때 보다 자회사 현지화 수준이 높을 때 다국적기업에 대한 조직일체감이 높게 나타났으나, 외국인 임직원과의 접촉이 높은 경우 자회사 현지화 수준이 낮을 때 보다 자회사 현지화 수준이 높을 때 다국적기업에 대한 조직일체감이 낮게 나타났다. 즉, 외국인 임직원과의 접촉이 다국적기업에 대한 조직일체감에 미치는 정(+)의 영향력은 자회사 현지화 수준이 낮은 경우 보다 자회사 현지화 수준이 높은 경우 약하게 나타남을 확인할 수 있다.

Fig. 2. Moderating Effect of MNC Subsidiary Localization by Contact with Foreign Manager on Organizational Identificaton with MNC



Ⅴ. 결론

본 연구는 다국적기업 자회사에 근무 중인 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉이 그들의 다국적기업에 대한 조직일체감에 미치는 영향력과 이러한 영향력이 자회사의 현지화 수준에 의해 조절되는 효과를 살펴보았다. 이를 위해 한국 내 다국적기업 자회사 현지 직원으로부터 수집한 설문조사 자료를 바탕으로 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 다국적기업 자회사에 근무 중인 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉은 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다국적기업 자회사 현지 직원은 국적에 기초한 범주화 과정에서 집단간 편향을 경험하게 되는데 외국인 임직원과의 접촉이 높을수록 국적에 기초한 집단간 경계와 편향, 그리고 갈등 등을 줄일 수 있으며 재범주화를 통해 다국적기업에 대한 조직일체감이 높게 나타남을 확인할 수 있다. 따라서 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감 향상을 위해 외국인 임직원과의 접촉이 매우 중요하다.

둘째, 다국적기업 자회사에 근무 중인 현지 직원의 외국인 임직원과의 접촉이 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감에 미치는 정(+)의 영향력은 자회사의 현지화 수준이 높을수록 약화되는 것으로 나타났다. 구체적으로 자회사 현지화 수준이 외국인 임직원과의 접촉과 다국적기업에 대한 조직일체감 간의 관계를 조절하는 효과를 분석한 결과, 자회사 현지화 수준이 낮은 경우와 자회사 현지화 수준이 높은 경우 외국인 임직원과의 접촉이 다국적기업에 대한 조직일체감에 미치는 영향력에 차이가 있으며, 외국인 임직원과의 접촉이 낮고 자회사의 현지화 수준이 낮을 때 다국적기업에 대한 조직일체감이 가장 낮음을 확인할 수 있으며, 외국인 임직원과의 접촉이 높고 자회사 현지화 수준이 낮을 때 다국적기업에 대한 조직일체감이 가장 높음을 확인할 수 있다.

본 연구의 학문적, 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 이중 조직일체감 연구에 새로운 전환점을 부여한 연구로서 의의가 있다. 구체적으로 다국적기업 자체에 대한 자회사 직원의 조직일체감의 선행 요인을 다국적기업 수준에 한정하여 살펴본 선행 연구들과 달리 본 연구는 외국인 임직원과의 접촉이라는 자회사 내부 활동과 관련된 변수의 영향력을 실증분석한 연구로 기존 연구들과 차별성을 가진다. 둘째, 본 연구는 사회학, 심리학 분야에

서 주로 연구가 이루어진 이중 조직일체감 개념을 국제경영 분야에 적용한 학제간 연구로서 의의가 있다. 구체적으로 다양한 이론적 배경을 바탕으로 외국인 임직원과의 접촉과 다국적기업에 대한 조직일체감 간의 관계를 규명하였다. 특히 자기 범주화 이론과 공통 내집단 정체성 모델을 통해 개인이 내집단과 외집단을 범주화하고 사회 정체성을 형성하는 과정에서 조직에 대한 심리적 동질감의 영향을 확인하였다. 셋째, 이중 조직일체감은 다국적기업에 중요한 자산 중 하나로 본 연구는 자회사 차원에서 다국적기업 자체에 대한 자회사 직원의 조직일체감을 개선시킬 수 있는 변수를 제시한다는 점에서 실무적 의의가 있다. 구체적으로 자회사는 외국인 임직원과의 상호작용을 통해 자회사 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감을 높일 수 있으며, 자회사의 현지화 수준에 따라 상이한 전략을 사용할 수 있음을 알려준다. 다국적기업 자회사가 본사 또는 제 3국 자회사와 가지는 사회적 교류가 자회사 구성원의 다국적기업에 대한 조직일체감을 높인다는 기존 연구의 결과(Smale et al., 2015)와 같은 맥락에서 자회사 현지 직원의 다국적기업에 대한 조직일체감 향상을 위해 외국인 임직원과의 접촉이 매우 중요한 요소임을 확인할 수 있다. 나아가, 본 연구의 조절효과 검증 결과를 토대로 자회사의 현지화 수준이 낮은 경우에는 외국인 임직원과의 접촉의 긍정적인 효과가 강하게 나타나기 때문에 외국인 임직원과의 긍정적인 교류에 집중이 필요한 반면, 자회사의 현지화 수준이 높은 경우에는 다른 방법을 모색해야 함을 알려준다. 아울러 집단 간의 차이, 즉 본사와 자회사 간의 차이가 부각되지 않도록 이 둘의 공통점을 강조하는 교육, 세미나, 행사 등을 통해 접촉의 효과가 감소하거나 다국적기업으로의 재범주화가 방해받지 않도록 해야 할 것이다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 본 연구는 한국에서 경영활동을 수행하고 있는 다국적기업 자회사에 근무 중인 직원들의 설문조사 자료를 바탕으로 실증분석을 실시하였기에 연구결과를 일반화하기에 어려움이 있다. 따라서 향후 연구에서는 한국뿐만 아니라 여러 국가를 연구에 포함할 필요가 있다. 둘째, 최근 팬데믹(pandemic)으로 인해 사람들 간의 대면접촉이 제한되고 있는 상황으로 사회 전반에 걸쳐 언택트 문화가 확산되고 있다. 본 연구는 팬데믹 상황 이전의 연구로 외국인 임직원과의 대면 접촉에 초점을 두고 있다. 따라서 향후 연구에서는 최근의 팬데믹 상황을 고려하여 대면 접촉과 비대면 접촉을 세부적으로 구분하여 살펴볼 필요가 있다. 셋째, 다국적기업 자회사에 근무 중인 다양한 직급의 직원들을 설문에 참여하도록 노력하였으나 전체 응답자 중 65.5%의 응답자가 대리이하 직급인 것으로 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 직급의 직원들의 응답을 연구에 포함해야 할 것이다. 넷째, 본 연구는 56개 다국적기업 자회사에 근무 중인 현지 직원 374명의 설문자료를 위계적 회구분석을 통해 가설을 검증하였다. 본 연구의 자료는 위계구조를 갖는 데이터 구조로 개인이 조직에 포섭된(nested) 형태의 자료이다. 따라서 향후 연구에서는 위계구조 데이터 분석에 보다 적합한 다수준 분석(multi-level analysis) 방법을 적용해야 할 것이다.

References

Aiken, L. S., S. G. West and R. R. Reno (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage.

Allport, G. W. (1954), *The Nature of Prejudice*, Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Ashforth, B. E. and F. A. Mael (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Ashforth, B. E. and S. A. Johnson (2001), "Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts", In M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, 31-48, Philadelphia: Psychology Press.

Bae, Jun-Young (2012), "Expatriate Proportion and Host Country Nationals' Organizational Identification in MNE Subsidiaries", *Journal of Human Resource Management Research*, 19(4), 27-52.

Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989, 1998), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Benkhoff, B. (1997), "Better Performance through Organizational Identification: A Test of Outcomes and Antecedents Based on Social Identity Theory", In J. Wickham (Ed). *The Search for Competitiveness and Its Implications for Employment*, 159-179, Dublin: Oak Tree Press.

Brewer, M. B. and N. Miller (1984), "Beyond the Contact Hypothesis: Theoretical Perspectives on Desegregation", In N. Miller and M. B. Brewer (Eds.), *Groups in Contact: The Psychology of Desegregation*, 281-302, Orlando, FL: Academic Press.

Brophy, I. N. (1946), "The Luxury of Anti-Negro Prejudice", *Public Opinion Quarterly*, 9(4), 456-466.

Brown, M. E. (1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.

Brown, R. and J. Williams (1984), "Group Identification: The Same Thing to All People?", *Human Relations*, 37(7), 547-564.

Child, J. and S. Rodrigues (1996), "The Role of Social Identity in the International Transfer of Knowledge through Joint Ventures", In S. Clegg and G. Palmer (Eds.), *The Politics of Management Knowledge*, 46-48, London: Sage.

Deutsch, M. and M. Collins (1951), *Interracial Housing: A Psychological Evaluation of a Social Experiment*, Minneapolis: University of Minnesota Press.

Devinney, T. (2013), "Is Microfoundational Thinking Critical to Management Thought and Practice?", *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 81-84.

Donaldson, L. (1996), "The Normal Science of Structural Contingency Theory", In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, 58-75, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dovidio, J. F., S. L. Gaertner and A. Validzic (1998), "Intergroup Bias: Status, Differentiation, and a Common In-group Identity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 109-120.

Dixon, J., K. Durrheim, C. Tredoux, L. Tropp, B. Clack and L. Eaton (2010), "A Paradox of Integration? Interracial Contact, Prejudice Reduction, and Perceptions of Racial Discrimination", *Journal of Social Issues*, 66(2), 401-416.

Dutton, J., J. Dukerich and C. Harquail (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Foley, S., D. L. Kidder and G. N. Powell (2002), "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", *Journal of Management*, 28(4), 471-496.

Friedkin, N. and M. Simpson (1985), "Effects of Competition on Members' Identification with Their Subunits", *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 377-394.

Gaertner, S. L., J. Mann, A. Murrell and J. F. Dovidio (1989), "Reducing Intergroup Bias: The Benefits

of Recategorization", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 239-249.

Guest, D., R. Peccei and A. Thomas (1993), "The Impact of Employee Involvement on Organizational Commitment and 'Them and Us' Attitudes", *Industrial Relations Journal*, 24(3), 191-200.

Hofmann, D. A. and M. B. Gavin (1998), "Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations", *Journal of Management*, 24(5), 623-641.

Hornsey, M. J. and M. A. Hogg (2000), "Assimilation and Diversity: An Integrative Model of Subgroup Relations", *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), 143-156.

Jensen, R. J. and G. Szulanski (2004), "Stickiness and the Adaptation of Organizational Practices in Cross-Border Knowledge Transfers", *Journal of International Business Studies*, 35(6), 508-523.

Lawler, E. (1992), "Affective Attachments to Nested Groups: A Choice-Process Theory", *American Sociological Review*, 57(3), 327-339.

Lee, Khan-Pyo, Chi-Yeon You and Jun-Young Bae (2017), "The Impact of Foreign Ownership and Control on the Organizational Identification of Host Country Managers Working at MNC Subsidiaries", *International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1739-1765.

Levy, O., S. Beechler, S. Taylor and N. A. Boyacigiller (2007), "What We Talk about When We Talk about "Global Mindset": Managerial Cognition in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.

Mael, F. A. and B. E. Ashforth (1992), "Alumni and Their Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

Meyer, J. P. and N. J. Allen (1984), "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 372-378.

Meyer, J. P., T. E. Becker and R. van Dick (2006), "Social Identities and Commitment at Work: Toward an Integrative Model", *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.

Miller, N., M. B. Brewer and K. Edwards (1985), "Cooperative Interaction in Desegregated Settings: A Laboratory Analog", *Journal of Social Issues*, 41(3), 63-75.

Millward, L. J. and T. Postmes (2010), "Who We Are Affects How We Do: The Financial Benefits of Organizational Identification", *British Journal of Management*, 21(2), 327-339.

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organization: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Kephart, W. M. (1957), *Racial Factors and Urban Law Enforcement*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Kostova, T., V. Marano and S. Tallman (2016), "Headquarters-Subsidiary Relationships in MNCs: Fifty Years of Evolving Research", *Journal of World Business*, 51(1), 176-184.

Pettigrew, T. F. (1998), "Intergroup Contact Theory", *Annual Review of Psychology*, 49(1), 65-85.

Pettigrew, T. F. and L. R. Tropp (2008), "How Does Intergroup Contact Reduce Prejudice? Meta-Analytic Tests of Three Mediators", *European Journal of Social Psychology*, 38(6), 922-934.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee and N. P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Pratt, M. G. (1998), "To Be or Not To Be: Central Questions in Organizational Identification", In D.

A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, 171-207, Thousand Oaks, CA: Sage.

Pugh, D., D. Hickson, C. Hinings, K. Macdonald, C. Turner and T. Lupton (1963), "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289-315.

Reade, C. (2001), "Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization", *Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.

Schneider, B., D. Hall and H. Nygren (1971), "Self Image and Job Characteristics as Correlates of Changing Organizational Identification", *Human Relations*, 24(5), 397-416.

Smale, A., I. Björkman, M. Ehrnrooth, S. John, K. Mäkelä and J. Sumelius (2015), "Dual Values-Based Organizational Identification in MNC Subsidiaries: A Multilevel Study", *Journal of International Business Studies*, 46(7), 761-783.

Stephan, W. G. and C. W. Stephan (1985), "Intergroup Anxiety", *Journal of Social Issues*, 41(3), 157-175.

Tajfel, H. and J. Turner (1979), "An Integrative Theory of Intergroup Conflict", In W. Austin and S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-48. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Turner, J. C. (1985), "Social Categorization and the Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behaviour", In E. J. Lawler (Ed.), *Advances of Group Processes*, 77-122. Greenwich, CT: JAI Press.

Turner, J. C. (1987), *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*, New York: Basil Blackwell.

Vora, D. and T. Kostova (2007), "A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise", *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 327-350.

Vora, D. and T. Kostova (2019), "Antecedents of Psychological Attachment in Multinational Enterprises", *Multinational Business Review*, 28(1), 87-107.

Vora, D., T. Kostova and K. Roth (2007), "Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification", *Management International Review*, 47(4), 595-620.

Williams Jr, R. M. (1947), *The Reduction of Intergroup Tensions*, New York: Social Science Research Council.

You, Chi-Yeon and Jun-Young Bae (2020), "Antecedents and Consequences of Host Country Mangers' Acculturative Stress in MNC Subsidiaries in Korea", *Korea Trade Review*, 45(2), 137-155.