

<http://seacenter.snu.ac.kr>

홈페이지를 통해
서울대학교 아시아연구소 동남아시아지식정보센터의
더 많은 정보를 확인할 수 있습니다.



서울대학교
아시아연구소

151-742
서울시 관악구 관악로 1 서울대학교
아시아연구소 동남아시아지식정보센터
tel. 02.880.2695 email. seacenter@snu.ac.kr

말레이시아 기업의 인력관리 현황

저자: **백연정**
(서울대학교 아시아연구소 선임연구원 / 경영학 박사)



서울대학교
아시아연구소

서울대학교
아시아연구소
동남아시아지식정보센터
신흥지역연구단

말레이시아 기업의 인력관리 현황

서울대학교 아시아연구소 동남아지식정보센터

이슈페이퍼 2014년 통권 제 5호

저자: 선임연구원 백연정 (경영학 박사)

【요약】

- 한국 기업이 말레이시아 시장에 성공적으로 진출하기 위해서는 우수한 현지 인력을 채용, 보유하려는 노력이 필수적임. 이에 현지 노동시장에서 한국 기업의 경쟁력 확보를 도모하기 위하여 말레이시아 국내기업 및 말레이시아에서 활동 중인 다국적기업들의 인력 활용방식에 대하여 알아보고자 함.
- 말레이시아에서 인적자원관리 부문은 여러 비즈니스 프랙티스 가운데 가장 서구화가 덜 진행된 부문임. 1990년대 이후 종업원을 “비용”이 아닌 “자산”으로 보는 경영철학이 기업들 간에 생겨나고 있지만, 세계적인 선진 기업들과 비교할 때 아직 그 수준은 낮다고 할 수 있음.
- 채용: 단순하고 비공식적인 절차를 통해 진행됨. 고속권 직종의 경우 내부채용보다는 외부채용을 더 많이 함. 종족종족적 차별의 문제가 지속적으로 제기됨. 다국적 기업의 경우에는 동남아시아 노동시장의 사회문화적 특성을 이해하지 못하여 채용 과정에서 현지 종업원들과 갈등을 일으키는 경우가 많음. 특히 주재원과 현지 종업원 간에 대립이 잦음.
- 보상: 보상제도는 기본적으로 노동부에서 시행하는 고용법에 따라 임금(기본급/수당/보너스)와 부가혜택이 주어짐. 다국적 기업의 경우 최근 현지 종업원에게도 회사 주식을 인센티브로 주는 경향이 나타나고 있음.
- 평가: 상대방에게 직설적으로 부정적인 메시지를 전달하는 것을 꺼리는 말레이시아의 사회문화적 특성 상 여러 인사제도 가운데 가장 시행이 잘 되지 않는 것이 평가제도임. 국내기업에서는 최소화되어 실행되거나 전혀 실행되지 않는 편이며, 외국계 기업에서도 평가제도의 취지를 살려 제대로 운영되는 경우가 많지 않음.
- 교육/훈련: 국내기업에서는 교육/훈련을 통한 경력개발을 개인의 책임으로 간주하는 분위기가 아직 남아 있음. 다국적 기업은 본사의 교육/훈련제도에 맞추어 다양한 사내외 훈련을 실시하고 있음.

【목차】

【요약】	ii
【목차】	iii
I. 서론	1
1. 지역 특화된 인력관리의 중요성	1
2. 총론: 말레이시아의 인력관리	1
II. 채용	4
1. 말레이시아 국내기업.....	4
2. 외국계 다국적 기업	6
III. 보상	9
1. 말레이시아 국내기업.....	10
2. 외국계 다국적 기업	11
IV. 평가	13
1. 말레이시아 국내기업.....	13
2. 외국계 다국적 기업	14
V. 교육/훈련	16
1. 말레이시아 국내기업.....	16
2. 외국계 다국적 기업	17
VI. 사례 연구	17
1. 국내기업 사례연구: UMW Corporation	17
2. 외국계 기업 사례연구 1: 아지노모토 말레이시아	21
3. 외국계 기업 사례연구 2: 한국계 A기업.....	23
VII. 나가며	24
【참고문헌】	26

I. 서론

1. 지역 특화된 인력관리의 중요성

- 한국 기업이 해외 시장에 성공적으로 진출하기 위해서는 인력의 현지화(localization)가 불가피함.
- 우수한 현지 인력을 채용하고 지속적으로 보유하기 위해서는 현지 노동시장에서 다른 다국적 기업, 혹은 현지 국내기업들과 동일한 인력 풀(pool)을 놓고 경쟁해야 함.
- 현지 노동시장에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 현지의 다른 경쟁 기업들이 어떻게 인력을 운영하고 있는지에 대한 기본적인 이해가 선행되어야 함.
- 그러나 말레이시아를 포함, 동남아시아의 기업들에서 인력 관리가 어떤 식으로 이루어지고 있는지를 구체적으로 살펴본 선행 문헌이 별로 없음. 있다 하더라도 외국계 다국적 기업의 사례에만 집중하고 있어 말레이시아 국내기업들에 대한 문헌이 많지 않음.¹
- 특히 국내에서 찾아볼 수 있는 국문 자료가 거의 없음.
- 이에 본 보고서에서는 말레이시아에서 영업 중인 외국계 다국적 기업은 물론 국내기업들의 인력관리 방식에 대한 기존 연구 내용들을 총합하여 정리함으로써, 말레이시아에 진출하는 한국 기업들이 현지인력 관리 측면에 있어 참고할 수 있는 정보를 제공하고자 함.

2. 총론: 말레이시아의 인력관리²

2-1. 말레이시아 인력관리의 발달과정

- HRM(human resource management, 인적자원관리)은 동남아시아의 비즈니스 프랙티스들 가운데 가장 서구화가 덜 진행된 부문으로 꼽힘.³

¹ Rowley & Abdul-Rahman (2007)

² 본 절은 주로 Rowley & Abdul-Rahman (2008) 3장의 내용을 토대로 작성되었음.

-
-
- 말레이시아에서도 HRM 은 관심을 받기 시작한지 상대적으로 얼마 되지 않은 영역임. 최근까지 말레이시아의 기업들은 주로 생산성 향상과 업무 단순화에 초점을 맞춤.
 - 말레이시아 국내기업들의 경영 방식은 여러 국가들의 영향을 복합적으로 받아왔다고 할 수 있음.
 - 원래 영국 식민지 경제의 영향력이 컸으나, 1970 년대에는 경영학 전반에 대한 미국의 지배력이 커짐에 따라 미국식 조직의 영향을 받음.
 - 1980 년대에는 일본식 경영 프랙티스를 도입하는 추세가 나타남. 이후 크게 보면 말레이시아의 기업들은 일본과 서구의 HRM 프랙티스들을 각 조직의 필요에 따라 융합하여 사용하고 있다고 볼 수 있음.⁴

1970년대의 인력 관리

- 기업들이 인사 관련 이슈에 별로 우선순위를 두지 않았음.
- 인사 기능은 총무부서에서 담당하였으며, 종업원에 대한 규율과 통제에 초점을 맞추었음.
- 정부, 특히 인적자원부(Ministry of Human Resource)가 제반 인사규정의 설계와 실행에 있어 주된 역할을 해옴(그 이유 중 하나는 정부가 가장 큰 고용주이기 때문).
- 구체적으로, 사기업을 위한 노동행정과 복지정책, 인사기획, 훈련 프로그램 등을 개발. 사기업을 위한 고용과 노동에 영향을 주는 주된 법규로 고용법(Employment Act 1955), 노동조합법(Trade Unions Act 1959), 노사관계법(Industrial Relations Act 1967) 등이 있음.

1980년대의 인력 관리

- 인사관리(personnel management, PM)라는 용어보다 인적자원관리(human resource management, HRM)이라는 용어를 점차 많이 사용하게 됨.

³ Andrews, Chompusri & Baldwin (2003)

⁴ Rowley & Abdul-Rahman (2007)

-
-
- 인사부서에서 일하는 사람들에게 특별한 자격요건이 요구된 것은 아니지만, 해당 분야에서 일한 경험이 있는 사람들을 선호하게 됨.
 - 이러한 변화는 HR 기능이 기업의 전략과 통합되기 시작하였으며, 인적자원의 중요성을 좀더 인지하게 되었다는 것을 시사함.
 - 그러나 여전히 HRM 정책과 제도에 있어서는 정부의 인적자원부가 주된 역할을 수행.

1990년대 이후의 인력 관리

- 1990년대 이후의 기업들은 종업원을 “비용”이 아닌 “자산”으로 간주하고 진정한 HRM을 시도하게 됨.
- 종족다양한 종족으로 이루어진 말레이시아와 같은 사회에서 조직의 안정성과 조화를 이룩하기 위해서는 효과적인 HRM이 무엇보다도 중요하다는 사실을 말레이시아의 관리자들이 인지하게 됨.
- 외국계 다국적 기업, 그리고 국제적 수준으로 발전한 말레이시아 국내기업들이 HRM 분야의 발달을 견인.
- 그럼에도 불구하고 고유한 경영 스타일이 부재하기 때문에(종족적 다양성이 그 주된 이유임) 이윤 극대화가 조직의 핵심 이데올로기가 됨.

2-2. 말레이시아 기업 업무 시스템의 주요 특징

직무등급 시스템(job grade system)

- 직무등급은 종업원의 직위와 직급에 근거하여 결정됨.
- 즉 직무분석과 직무평가를 통해 직무등급이 결정되며, 등급에 따라 종업원들에게 일정 수준의 기술과 지식이 요구됨.
- 1990년대 말까지는 직무분석이 상세하게 이루어진 회사가 흔하지 않아, 대부분의 기업에서 직무가 광범위하게 정의되어 있었음.

-
-
- 그러나 이 시기부터 사기업과 정부 기관들이 국제표준화기구의 인증(ISO 인증)을 지원하기 시작하면서 직무분석이 보다 체계적, 구체적으로 이루어지게 됨.
 - 말레이시아 직무등급 시스템은 사무직과 생산직에 서로 다르게 적용된다는 특성이 있음.
 - 관리자 및 사무직: 11~12 단계로 직급 구분
 - 생산직: 보다 단순화된 별도의 직급 체계 사용
 - 즉 생산직 종업원들에게 승진의 기회가 더 적은 셈

II. 채용

1. 말레이시아 국내기업⁵

- 채용 절차는 단순하고 비공식적인 편. 종업원 추천으로 채용하는 경우도 많고, 대학 졸업자 대상 리크루팅도 실시함.⁶
- 일반적으로 외부 채용 실시.
- 특히 고속련 직종에 공석이 생겼을 때 내부 채용(승진 등)보다는 외부 노동시장에 의존하는 경향이 있음.
- 이는 내부적으로 숙련 노동자를 잘 키우지 않는다는 뜻이거나, 노동력을 외부에서 얻는 게 더 싸고 빠르다는 뜻. 또한 승진 기회가 적고 직무 전환이 잘 되지 않아서 종업원에게 동기부여가 잘 되지 않고 생산 유연성이 낮다는 의미이기도 함.⁷
- 채용에 있어 종족적 차별이 존재하는 것도 사실. 특정 직종의 공석을 채우기 위해 관리자들은 여전히 종족적 차별을 둠.

⁵ Rowley & Abdul-Rahman (2008)

⁶ Rowley & Abdul-Rahman (2007)

⁷ Ibid.

-
- 말레이시아 정부 차원에서 부미뿌프라(토착 말레이계)의 채용이 권장되지만, 예를 들어 관리직 채용 시에는 여전히 중국계를 선호하는 편.
- 2005 년 총 62 개 제조업 및 서비스업 회사에 전화설문을 실시한 결과⁸ (복수 응답),
- 98%: 채용 시 지면광고를 주로 활용.
 - 6%: 온라인 리크루팅 관련 기관 활용.
 - 非사무직(생산직 등) 직원 채용 시에는 주로 오프라인 수단을 활용.
 - 기타: 종업원 추천, 개인적 지원, 학교로부터 직접 채용 등.
- 일반적으로 채용은 두 가지 단계를 거침.
- 서류심사: 직무에 필요한 기본 자격요건을 가진 지원자를 가려내기 위하여 이력서를 사용.
 - 면접심사: 인사담당자, 그리고 해당 부서의 장이 1 차 선발된 지원자를 면접.
- 지원자 선발에 있어 고용주들은 문제해결, 의사소통, 팀워크 능력을 강조하는 경향이 있음.
- 행정/사무직 채용에서는 영어 사용능력 또한 필수적.
- 자신의 전문 분야에서 바로 직무를 수행할 준비가 되어 있는 경력직 사원을 채용하는 것도 흔함.
- 생산직은 주로 지방 농촌 출신 채용.
- 또 생산직의 경우 외국인 노동자를 많이 채용하는데 보통 2 년간 일함 (기간 연장을 위해서는 이민국에 신청해야 함).
- 민족에 따라 채용을 진행하는 경우도 많음. 여러 종족이 섞여 있다 보니 영어로 의사소통 가능한 네팔인을 선호하기도 하고, 팀워크 증진 측면에서

⁸ 이 절의 내용은 Rowley & Abdul-Rahman (2008)이 2005년 6월 제조업 및 서비스업 부문의 회사들을 대상으로 실시한 HR 담당자와의 인터뷰 혹은 설문조사 결과에 기초하여 작성됨.

종족별 채용, 배치를 하거나 아예 기존 직원이 개인적으로 아는 사람을 채용하는 경우가 많음.⁹

- 생산직 노동자들이 전체 노동력의 가장 큰 비중을 차지하는데 (75~80%) 이들의 이직률이 특히 높기 때문에 연중 채용이 진행됨.¹⁰

2. 외국계 다국적 기업¹¹

2-1. 채용과정의 현지화

- 회사의 본사에서 경험이 풍부하면서도 인력이 필요한 부문과 관련된 업무능력을 지닌 주재원을 내부 채용하여 데리고 오는 것이 (특히 서구의 기업의 경우) 그다지 쉽지는 않음. 아무래도 동남아시아가 다른 나라에 비하여 살기에 편하지 않은 면이 많기 때문.
- 중요한 포지션에 대한 채용을 할 때 보통 외국계(특히 서구) 기업들은 헤드헌팅 회사에 의존하거나 자유경쟁을 통해 고용을 하려 하는데 이는 동남아시아 노동시장에서는 문제가 많음.
- 현지의 리크루팅 절차를 거스르려 했을 때, 특히 현지의 HR 담당자를 우회해서 가려고 할 때 문제가 되는 경우가 많음.
- 일례로 한 유럽계 회사의 말레이시아 법인에서, 마케팅 이사직으로 유럽의 여성 임원을 고용함. 그 과정에서 관련된 말레이인 관리자들에게 별도로 상의하지 않고 채용이 진행되었는데, 그 임원이 정식 출근하자마자 신입 임원에 대한 현지인 관리자들의 불만이 속출하고(우리는 여성 임원을 뽑고 싶지 않았다는 등의 이유로) 고용을 철회하라는 목소리를 내기 시작.
- 따라서 동남아시아 노동시장의 사회문화적 특성을 이해하고 그에 맞게 채용을 진행하는 것이 더 효과적.

⁹ Rowley & Abdul-Rahman (2007)

¹⁰ Rowley & Abdul-Rahman (2007)

¹¹ Andrews et al. (2003)

-
-
- 예를 들어 서구식 대학 교육을 받은 해당 지역 출신 관리자들을 많이 고용하는 것이 특히 새로 설립된 지사의 경우에는 현지 적응 면에서 더 유리할 수 있음.
 - 본사나 다른 국가의 지사에서 누군가를 파견하는 것보다 해당 지역 출신을 고용하는 것이 유리한 이유는 해당 국가의 사회 문화에 대한 지식이 초반 몇 년 간의 지사 운영에 큰 실용적 이점을 가지기 때문.
 - 혼란스러운 현지의 운영 기준과 비즈니스 문화적인 규범들을 이해하고 실행하는 데에 도움이 됨.
 - 설사 그 개인의 직무 경력이 해당 자리에 잘 맞지 않다 하더라도, 어떤 산업이나 제품에 대한 지식을 전수하는 것이 새로운 사회적 문화적 배경지식을 전수하는 것보다 훨씬 쉬움.
 - 한편 말레이시아에서 잠재력 있는 관리자를 고용하기 위해서는 헤드헌팅 회사와 같은 공식적 루트보다는 비공식적인 루트를 활용하는 것이 효과적.
 - 상공회의소 내의 인맥이라든지 기업가들의 다양한 친목 모임, 로터리 클럽 등 비공식적인 인맥이 훨씬 더 큰 영향력 발휘.
 - 또 다른 방법은 동종업계의 말레이시아 국내기업에서 근무하던 경력사원을 고용하는 것.
 - 채용/퇴직과 관련하여 염두에 두어야 할 점은 말레이시아의 종업원들이 회사에 대한 헌신 이상으로 상사에게 얽매이는, 혹은 회사가 아닌 보스를 위해 일하는 문화적 성향이 있다는 점.
 - 한 부서 내에 학연, 출신 지역, 종교적 구분 등에 따라 여러 비공식적 리더가 존재하고 각 리더마다 따르는 무리가 다를 경우, 팀의 통합이 힘들어짐.
 - 또 상사 한 명이 그만두면 부서 전체가 떠나 버리는 결과가 나타나기도 함.
 - 생산직의 경우 현지인들이 3D 업종을 기피하기 때문에 노동시장이 타이트함. 그래서 다국적 기업도 외국인 노동자를 많이 채용.¹²

¹² Rowley & Abdul-Rahman (2007)

□ 토착 회사와 마찬가지로 종족별 그루핑도 많이 함.¹³

2-2. 주재원과 현지종업원의 대립

- 다국적 기업에서는 보통 두 가지 유형의 종업원들이 상대적으로 큰 비중을 차지.
- 서구에서 MBA 를 따고 온 젊은 현지인 관리자.
 - 본사에서 파견된 주재원.
- 이 두 유형의 관리자들이 파워를 갖는 이유는 현지 조직을 최대한 글로벌 스탠다드에 가깝게 운영하려는 의도가 있기 때문.
- 초기 영업 단계에서 높은 비중의 주재원을 유지함으로써, 서구의 모회사에서 가져온 시스템을 잘 정착시키고 궁극적으로는 나중에 현지 종업원들에게 위임하게 한다는 것이 그 배경임.
 - 또 경영관리 직급에 본사 출신 주재원을 선호하는 이유는 현지인 중간관리자들이 “서구식 비즈니스 개념이나 방법론을 이해하지 못하기 때문”이라고 다국적 기업들은 설명. 일상적인 업무에 필요한 기본적 기술을 가르치는 데에 6개월 이상이 걸린다는 것. 이러한 문제가 해당 국가의 교육 시스템의 문제라고 여기는 외국계 기업의 관리자들은 “자기” 사람들을 더 많이 고용할 수 없게 만드는, 현지의 채용 규제에 대해 불만을 토로하는 경우가 잦음.
- 문제는 이렇게 운영할 경우 순수 현지종업원들이 “대나무 천장(bamboo ceiling¹⁴)”을 지각하고 회사나 일에 대해서 만족하지 못하며 때로는 분노하기까지 한다는 점.
- 현지종업원들은 현지 지사의 HRM 에 문제가 있으면 만병통치약 식으로 몸값이 비싼 주재원들만 데려오려 한다고 비난함.
- 본사 출신이나 지역장 출신의, 말레이시아에 거주하지 않는 사람이 최고경영진으로 오는 경우가 놀랄 정도로 많음.

¹³ Ibid.

¹⁴ 여성들이 직장에서 승진에 불이익을 받는 유리 천장(glass ceiling)에 빚낸 말

-
- 현지인들은 시장을 잘 알고 이해하는 사람을 데려오려면 적어도 그 나라에 살고 있는 사람(그게 현지인이든 외국인이든)을 데려와야 하는 것 아니냐고 항의. 현지에 대한 전문지식이 있어야 정부, 종업원, 더 나아가 고객을 잘 다룰 수 있다는 논리.
 - 즉 초기 정착단계라면 몰라도 어느 정도 시간이 지난 뒤에는 현지인 중역에게 가급적 위임을 해야 한다는 시각.
- 현지의 사회문화적 배경에 대한 무지 이외에도 현지 관리인 대신 주재원을 고용하는 것은 두 가지 단점이 더 있음.
- ① 비용: 주재원과 현지종업원 간에 존재하는 엄청난 급여 차이가 현지 종업원들의 끊임 없는 불만의 원천. 순수하게 금전적인 측면에서만 본다면 1명의 주재원을 고용하는 돈으로 4명의 현지인 고용 가능. 특히 외환위기 이후 비용 절감이 최대의 화두로 떠오른 다음에는 비싼 주재원들을 계속 고집하는 것이 정당화 되지 못함.
 - ② 조직에 대한 헌신: 주재원들이 파견국가나 해당 지사에 대해 대체로 충성심이 부족함. 개인적으로 다른 야망을 가지고 있어서라기보다는, 새로운 문화적 환경에서 다양한 요구가 그 사람에게 부과되기 때문. 특히 한 가정의 구성원으로서 가족을 바다 건너 동남아시아의 한 지역으로 이주시킨 장본인으로서 겪는 어려움이 큼. 가족과 함께 보내는 시간이 훨씬 적고, 멀리 위치한 국제학교에 다니는 자녀는 새벽 5시에 등교를 해야 하기도 함. 지역 문화상 회식도 많고 고객과의 음주 등 행사가 많아 더욱 가족들과 멀어지게 됨. 이런 이유로 이혼율 역시 상대적으로 높은 편.¹⁵

III. 보상

¹⁵ 이 부분은 서구 출신 주재원들의 발언을 토대로 작성되었으므로, 회식 문화가 발달한 한국 출신 주재원들의 사례에는 일반화되기 힘든 측면이 있을 수 있음

1. 말레이시아 국내기업¹⁶

- 복리후생을 포함한 보상제도는 기본적으로 노동부에서 시행하는 고용법에 따라 규정됨¹⁷
- 실제로는 두 가지 유형의 보상시스템이 적용.
 - 전문직, 경영관리직 직원: 직무와 직급에 따라 고정된 월급 지급.
 - 생산직 직원: 일급제로 운영.

임금의 기본 구성요소

- 기본급
 - 가장 큰 비중을 차지하며, 교육 수준 그리고 경력에 의해 결정됨.
 - 임금 인상은 연 1 회 이루어지며 상승폭은 근무 기간, 그리고 성과에 따라 결정됨.¹⁸
 - 국가노동감독위원회(National Labor Advisory Council)는 임금협약에서 단체협상을 촉진하기 위해서 성과주의 임금 시스템에 대한 가이드라인을 도입.
- 수당
 - 임금에서 보다 적은 비중을 차지.
 - 보통 직무의 성격과 관련되며 변동급으로 분류됨.
 - 직무 관련 수당은 수행하는 직무라든지, 과업의 난이도, 직무 수행에서 발생하는 비용(예: 영업직의 휴대전화 사용료) 등에 따라 다름.
 - 변동수당은 야간교대근무, 고객접대비, 사외 교육 등과 같은 경우에 발생.
- 보너스
 - 연말에 지급.

¹⁶ 본 절은 주로 Rowley & Abdul-Rahman (2008) 3장의 내용을 토대로 작성됨.

¹⁷ Rowley & Abdul-Rahman (2007)

¹⁸ Rowley & Abdul-Rahman (2007)

-
- 당해 년도의 회사, 그리고 개인의 성과에 따라 금액 결정 .

부가 혜택(fringe benefit)

- 법적 규정을 따름.
- 유급 공휴일, 다양한 형태의 정규 휴가(연차, 병가, 출산휴가, 무슬림의 순례휴가 등) 등이 여기에 포함.
- 그러나 조사 대상 회사 중 연금이나 노령 복지제도를 가지고 있는 회사는 없었음. 그 부분적인 원인은 말레이시아에서 노령적립기금이 법적으로 요구되고 있기 때문. 이 기금은 개인 임금의 일정 지분을 종업원이 10%, 고용주가 12% 지급하여 적립하게 되어 있음.¹⁹
- 또한, 산업재해나 사망에서 발생하는 비용을 커버하기 위한 사회보장기금도 법적 의무조항 중 하나임.²⁰

2. 외국계 다국적 기업

- 과거에는 현지 종업원들에 대한 인센티브가 상당히 제한되어 있었음. 당시만 해도 본사가 위계적인 경영시스템을 가지고 있었기 때문에 회사의 오너십을 약화하는 행위에 대한 거부감이 크고 소액 주주의 권익을 무시하는 풍조가 있었기 때문.
- 그러나 점점 노동시장에서 기업이 필요로 하는 인력을 구하기가 어려워짐에 따라(즉, 노동시장에서 수요가 공급을 초과하게 됨에 따라) 현지 종업원에게도 회사의 주식을 살 수 있는 기회를 제공하기 시작.
- ASEAN의 여러 국가들 가운데 일반적인 보상 구조가 가장 서구의 그것과 가까운 국가 중 하나가 말레이시아임.

¹⁹ Rowley & Abdul-Rahman (2007)

²⁰ Ibid.

보상과 관련된 동남아시아의 독특한 기업문화

동남아시아의 현지인 관리자, 특히 직급이 높은 사람들은 금전적 보상보다는 비금전적 보상에 더 민감한 것처럼 보일 때가 많다. 특히 개인에게 주어지는 다양한 특권을 매우 중요하게 생각하는 것 같다. 예를 들면 일하고 있는 회사에 대하여 일반인들이 가지고 있는 이미지라든가, 사무실 공간의 쾌적함, 어떤 차를 모는지 등. 또 중요한 회의에서도 휴대전화를 꺼놓지 않으려 하는 경향이 있으며, 심지어 회의 중 통화하는 것에 대하여 거리낌이 없는데, 이것 역시 사회적 지위와 체면이 중시되는 이곳 문화를 보여준다. 그러한 상황에서 전화를 받는 것은, 그런 위급한 전화가 올 만큼 그 사람이 중요한 위치에 있다는 신호가 되기 때문에 체면 유지의 수단이 되는 것.

회사 명함에도 같은 논리가 적용된다. 현지 종업원들은 명함에 직함이 어떻게 기재되느냐를 매우 민감하게 받아들이며, 가급적 높은 직위에 있는 것처럼 기재되기를 원한다. 예를 들면 “현금영수증부서장”이라는 직함이 “부회계사”라는 직함보다 훨씬 더 선호된다. 또, 예컨대 “재고관리부 문구류 정리보조”라는 직함이 새겨진 명함을 갖는 것이 아무 명함도 없는 것보다 훨씬 낫다고 생각한다.

명함에 대한 현지인들의 태도는 동남아시아의 비즈니스 환경에서 직함이 얼마나 큰 의미를 갖는지 여실히 보여준다. 직함이 그럴 듯해 보이면 권력과 영향력을 가진 외부 인맥을 뚫을 수 있는 가능성이 급격히 높아지는 것.

서구식 팀제도가 동남아시아에서 반발을 사는 이유 중 하나 역시 직함의 중요성 때문이다. 예를 들어 명함에 “과장” 혹은 “부장”이라고 직함이 기재되던 사람이 “팀리더”, “팀코치”라고 적힌 명함을 사용하게 된다면 몹시 분개하고 수치스러워 하기 때문이다.

베트남의 어느 기업 임원은 이에 대하여 이러한 발언을 하기도 했다.

“본사에서는 우리가 간부가 너무 많다고 자꾸 뭐라고 하는데요, 직급이 다 같은 간부더라도 월급만 다르게 한다면 뭐라고 부르든 그게 무슨 상관인가요? 실제 월급만 다르면 되지. 여기서 사업을 하는 사람이라면 비즈니스 할 때 직함이 얼마나 중요한지 잘 알 텐데요.”

본사 측에서는 그럴 경우 “모든 종업원이 부회장이라고 쓰인 명함을 들고 다니는” 문제가 생길 수 있다고 염려한다. 예를 들어 고객과 미팅을 하고 고객이 뭔가 중요한 의사결정을 해달라고 요청했을 때 “부회장” 명함을 들고 있는 직원이 실제로는 아무런 권한이 없는 경우가 많이 생길 것이다. 이 경우 미팅에 나간 직원은 실질적 권한을 가진 사람에게 다시 연락을 해야 하고 이러한 과정에서 생기는 고객과의 오해나 시간 지연 등은 장기적으로 해당 지사, 그리고 본사 및 회사 전체에까지 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다.

이러한 딜레마를 해결하는 한 방법으로 일부 다국적 기업에서는 중간관리자 이상 직급의 모든 종업원들에게 두 종류의 명함을 만들게 하기도 하였다. 하나는 체면유지용 “가짜” 명함이고, 다른 하나는 본사나 다른 지사와의 회의, 교육/훈련 등에서 사용하는 “진짜” 명함인 것.

IV. 평가

- 서구의 기업에서 종업원에 대한 성과평가는 보상 수준을 결정하는 주된 수단으로 쓰임.²¹
- 그러나 동남아시아의 문화적 배경 속에서는 평가라는 제도 자체가 부정적인 어감을 지니며, 종업원들에게 위협적인 상황으로 인지되기 쉬움.
- 동남아시아인들은 체면을 매우 중요하게 생각하고 직설적인 화법에 대한 거부감이 큼. 따라서 동남아시아 문화권에서는 평가제도의 존재 자체가 조직에 대한 충성심을 심각하게 떨어뜨릴 우려가 있으므로 조심스럽게 접근해야 하는 인사제도가 바로 평가제도임.²²
- 1997년 외환위기 이전에는 그러한 경향이 문제되지 않음. 전례 없는 경제 성장을 했기 때문에 개인의 성과와 관계없이 모든 종업원에게 보너스를 지급할 수 있는 재정적 여력이 있었음.
- 그러나 2000년대 이후 급변하는 경쟁적 사업환경에서는 문제가 될 수 있음.
- 이렇듯 동남아시아에서는 전반적으로 성과평가를 소홀히 하는 경향이 있으며 때로는 거부의 대상이 되기도 함.

1. 말레이시아 국내기업

- 말레이시아의 국내기업에서는 성과 평가가 매우 간단하게 이루어짐.
- 보통 연 1회 평가가 이루어지며, 직속 상사가 인사일로부터 1년이 되는 시점 즈음에 행함.
- 평가 기준이 광범위하고 추상적. 예를 들어 구체적 업무성과보다는 순응적 태도, 유쾌함과 같은 개인의 행동과 성격적 특성으로 평가.
- 성격, 행동에 대한 주관적 평가에 기초하고 있기 때문에 상사 개인의 판단에 좌우됨.

²¹ 본 절은 주로 Andrews et al. (2003) 5장의 내용을 토대로 작성됨

²² Rowley & Abdul-Rahman (2007)

-
- 관리자와 직원들 간에 평가 결과에 대한 논의라든지 멘토링 같은 것이 없음.
 - 조화를 중요시하고 연장자를 공경하며 위계를 받아들이고 개인보다는 집단에 초점을 맞추는 말레이시아의 문화적 배경으로 인하여 종업원들은 평가 결과에 불만이 있어도 상사에게 이의를 제기하지 않는 편.
 - 간혹 이의를 제기하는 종업원에 대해서는 관리자들이 해당 종업원이 무례하고 상사에 대한 존중을 하지 않는다고 느낌.

2. 외국계 다국적 기업

- 동남아시아에서는 사람들이 직장에서 생산성이 별로 좋지 않은 사람들에 대한 관용이 매우 높은 편이기 때문에, 외국계 다국적 기업들은 현지 직원들을 구체적인 성과에 근거하여 평가하고 보상하려는 노력을 더 많이 하게 됨.
 - 이에 직무평가, 기능등급제, 성과기반 승진 등 많은 제도가 도입됨.
 - 특히 외국계 기업들은 업적평가를 매우 중요시 하는데 그 이유는 이를 통하여 현지 종업원들이 성과가 나쁜 동료 직원을 감싸고 도는 것을 무력화할 수 있고, 누가 성과가 좋고 누가 시간을 낭비하고 있는지 더 명확하게 알 수 있기 때문.
 - 그러나 유능함을 승진의 기준으로 삼고 싶어 하는 서구의 기업들과 달리 동남아시아의 기업들은 회사에 얼마나 오래 일했는가를 중요시 함. 근속연수가 곧 회사의 권익을 보호하는 그 사람의 능력을 보여준다고 믿기 때문. 갖 부임한 해외 주재원들이 보기에는 단순 비서업무 정도를 하는 사람이 간부 직급을 달고 있는 경우가 많은 것은 바로 이런 이유.
 - 따라서 개인의 성과나 수익성에 대한 가시적인 지표보다는 다른 직원들에게 지각된 신용과 신뢰도에 근거하여 책임과 권한이 주어지는 경우가 많음.
 - 업적과 성과에 기반하여 승진대상자를 발탁하기보다는, 체면, 조화, 가부장적 질서, 연공서열, 개인의 성격을 우선 감안하여 승진을 결정하는 것이 대부분. 고성과자의 발탁 승진 같은 경우는 드뭄.
 - 집단에서 눈에 띄게 탁월한 성과를 올리는 것이 서구 사회에서는 자랑할 만한 일이 되지만, 동남아시아 문화권에서는 오히려 당황스럽고 민망한 것으로
-

여겨지기도 함. 본인도 그렇게 느끼지만 주위 다른 사람들도 그런 고성과자에 대하여 좋은 인식을 가지지 않음.

- 따라서 다른 사람들을 따라 하고 크게 모나지 않게 행동하는 것이 체면 유지에 더 좋다고 여겨지며, 따라서 전체의 조화로움을 깨지 않는 행동을 하는 것이 성공을 향한, 보다 더 안전한 길임.
- 이러한 문화적 배경이 있기 때문에, 조사 대상 회사 중 어느 회사도 평가 및 보상 체계를 성과주의 시스템으로 재설계할 필요성을 못 느낌.
- 또 많은 회사들이 특히 업적평가 제도의 도입을 꺼려 함. 동남아시아 문화의 특성 상 상사와 부하직원이 업적에 대하여 면대 면으로 논의하는 상황 자체를 무척 불편하게 느끼기 때문. 상사는 부하직원의 부정적인 면을 지적해야 하고 부하직원은 때로 상사의 의견에 반박해야 하는데 이는 양측 모두에게 상당히 괴롭고 힘든 경험임.
- 본사의 압력 때문에 어쩔 수 없이 업적평가 제도를 도입하더라도 시행 과정에서 많은 어려움을 겪는데, 직원들이 정확하고 정직한 응답을 잘 하지 않기 때문. 위계, 충성심, 체면을 중시하는 문화로 인해 직위가 낮은 간부들은 업무회의에서조차도 공개적으로 자기 아이디어를 제시하는 것을 꺼려 함. 그래서 건설적인 비판조차도 절대 직접적으로 행해지지 않는 문화임. 사정이 이렇다 보니 360도 다면평가²³라는 제도에 대해 설명을 들으면 거의 웃음을 터뜨릴 지경.
- 업적평가 제도의 실효성이 떨어지는 또 다른 이유는 그 평가방식 때문. 업적평가는 보통 5점짜리 리커트(Likert) 척도 (㉠ 1 점: 매우 미흡하다, 5 점: 매우 뛰어나다)를 사용하는데, 동남아시아의 종업원들은 대부분 모든 항목에 5점으로 평가하는 경향이 있음. 상대방을 기분 나쁘게 하거나 체면을 잃을까 두렵기 때문. 이러한 이유로 동남아시아 지사의 업적평가 결과를 다른 지사에서 나온 결과와 단순 비교하는 것 자체가 불가능.

²³ 상사뿐 아니라 동료직원, 부하직원, 고객 등 다양한 주체가 해당 종업원의 성과와 수행에 대하여 평가하는 인사제도

V. 교육/훈련

1. 말레이시아 국내기업²⁴

- 외국계 기업과 달리 국내기업들은 종업원에 대한 교육/훈련을 많이 실시하지 않고 경력 개발을 개인의 책임으로 넘기는 편.
- 경영진은 종업원들이 지속적으로 새로운 기술에 대해 지식을 획득할 것이라는 기대가 거의 없으며, 종업원들은 업무능력을 쌓는 것이 개인이 경력개발을 위해 스스로 해야 할 일이라고 생각하지 않는 듯.²⁵
- 예를 들어 조사 대상 회사들 중 30% 정도만 따로 교육훈련 예산이 있다고 밝힘. 이 회사들조차도 어떤 금액이 정해져 있는 것은 아니었음.²⁶
- 교육/훈련을 상대적으로 소홀히 하는 것 역시 현지 문화 때문. 개별 종업원의 성격이나 성실성, 도덕성, 조직에 대한 충성심, 신용 등을 중요시 함. 즉 그런 것이 있으면 기술적인 부분에 대해서는 공식 훈련 프로그램이 불필요하다고 간주.
- 기술 습득은 보통 과업 중 OJT(on-the-job training, 현장연수) 형식으로, 과업 관련 훈련이나 업무 친숙 프로그램을 통하여 이루어짐. 이러한 방식의 장점은 비용이 많이 발생하지 않고 회사의 구체적 필요를 즉각 충족시킬 수 있다는 점.
- 단점은 OJT 를 담당하는 선배직원의 전문지식에 따라 기술 전수의 수준이 제한되고, 때로는 비효율적인 기법이나 절차가 전수된다는 점. 또한 혁신의 기회가 적은 점.
- 인적자원 개발재단(Human Resource Development Foundation, HRDF)의 운영
 - 특히 제조업 및 서비스업 부문의 중소기업들의 종업원 훈련을 장려하기 위하여 정부가 1992 년에 창립한 단체.
 - 원하는 사업자들은 이 기관에 등록하고 종업원에 대한 월 인건비의 1%를 적립. 등록하게 되면 종업원 훈련과 관련된 정부 지원을 요청할 수 있음.

²⁴ Rowley & Abdul-Rahman (2008)

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

2. 외국계 다국적 기업²⁷

- 외국계 다국적 기업은 말레이시아의 국내기업과 비교할 때 종업원들에 대한 교육/훈련을 매우 강조하는 편. 훈련을 통해 종업원의 잠재력을 극대화할 수 있다는 신념을 가지고 있음.
- 파나소닉, 네슬레와 같은 다국적 기업들은 사내에 자체적인 HRD 센터를 운영하는 경우가 많음.
- 그러한 HRD 센터에서는 일반적으로 다음 네 가지 영역에 포커스를 맞춤.
 - ① 경영관리 교육: 관리, 지원 업무 및 인사관리 부문의 성과 향상을 목표로 함.
 - ② 기능 교육: 물류, 구매, 공급망 관리(supply chain management, SCM), IT 사용능력과 같은 구체적 기능에 대한 교육.
 - ③ 기술 교육: 특히 신입 엔지니어들을 위주로 진행하며, 대개 해당 기업의 본사에서 파견된 강사들이 교육함.
 - ④ 인트라넷을 통한 e-러닝
- 큰 규모의 서구 다국적 기업의 지사들은 서구식 경영 기법을 배우게 하기 위해 점점 더 많은 현지인 관리자들을 사외 교육 과정에 보내는 추세.
- 그럼에도 불구하고, 단기 주재원들의 공통적 견해는 해당 지역에서 경영 능력은 향상되고 있지만 여전히 근무 태도나 의사소통 능력 면에서 문제가 많다는 것. 그 중 가장 많이 지적되는 문제가 현지 종업원들이 변화를 기회로 간주하거나 수용하지를 못 한다는 것:
“변화는 위협으로 항상 여기는 본능이 있는 것 같아요. 언제나 거부하려고만 합니다. 일하는 방식을 바꿀 필요가 있다는 걸 받아들여야 하고, 적절한 훈련을 받아야만 합니다.”

VI. 사례 연구

1. 국내기업 사례연구: UMW Corporation²⁸

²⁷ Andrews et al. (2003); Rowley & Abdul-Rahman (2008)

회사 소개

- 해외의 유명 기업들과 파트너십을 통해 운영되고 있는 말레이시아인 중심의 사기업으로, 말레이시아 및 아시아 태평양 지역에서는 꽤 큰 비즈니스 벤처. 도요타의 말레이시아 공장을 운영하고 있음.
- 회사는 크게 네 개 핵심 부문으로 구성.
 - ① 자동차
 - ② 설비
 - ③ 제조 및 엔지니어링
 - ④ 자원(석유, 가스)
- 총원: 약 8500 명(비자동차부문 약 2700 명, 자동차부문 약 5800 명).

인력관리 부서

- UWM 은 상대적으로 HRM 이 정교하게 개발되어 있고, 조화로운 노사관계를 지니고 있어 좋은 역할 모델임.
- 인사관리의 전략적 역할에 대한 인식이 점점 커지고 있음.
- 2012 년 현재 HRM 의 주된 목표는 다음 세 가지임.
 - ① 유능한 인력 양성
 - ② 리더십 함양
 - ③ 성과 증진
- HRM 은 자동차부문과 비자동차 부문으로 나누어 실시.
- 자동차 부문은 고유의 HRM 팀이 있고, 세 개 비자동차 부문은 그룹 전체의 HR 을 맡고 있는 임원이 관리. 즉 이 HR 부문 임원이 HR 관련 모든 정책과 두 개 부문의 HRM 을 모두 책임짐.

인력관리 시스템

²⁸ Rowley & Abdul-Rahman (2008); UWM Annual Report (2012)

-
-
- 비자동차 부문에서는 임금 및 근태 등을 인터랙티브하게 관리 가능한 시스템을 사용 중.
 - 해당 시스템을 통하여 직원들이 스스로 자신의 개인 정보를 조회, 업데이트하고, 월차를 신청한다든가 교육, 복리후생과 관련된 기능을 온라인에서 사용할 수 있음.
 - 2005년 UMW의 비자동차 부문 인사부서가 ISO 9001을 획득함. 이는 UMW가 HRM과 관련되어 모든 정책과 기준, 절차를 기록으로 남겨야 한다는 것을 의미.
 - HRM에 있어 UMW는 서구식 경영 프랙티스와 일본식 경영 프랙티스를 조합하고자 함. 이에 대하여 회사의 HR 디렉터는 그 경영스타일을 “동양과 서양 방식의 조합”이라고 표현.

채용과 퇴직

- 신규 종업원은 그 필요성이 제기될 때 채용 기관, 헤드헌팅 회사, 대중매체 광고, 내부 채용 등을 통해 고용.
 - 2012년 7개의 고용박람회 참여함.
 - 이미 관련 기술을 보유하고 있어 채용 즉시 성과를 낼 수 있는 경력직원을 선호하는 경향이 있음.
 - 그러나 지역사회에 이바지하려는 노력의 일환으로, 본사가 위치한 지역의 대학 학생들에게 장학금을 수여하고(공학, 경영학 중심), 졸업 후 회사에 고용하는 프로그램도 운영 중 .
 - 전체적 이직률은 매우 낮은 편이나, 자동차 부문의 엔지니어들만큼은 동종업계 타 업체로 이직하여 더 많은 보상을 받고 커리어를 개발할 수 있기 때문에 이직률이 높은 편. 이에 가장 우수한 졸업생보다는 회사에 대한 충성심이 높고 오래 근무할 가능성이 더 높은, 그 다음으로 우수한 졸업생을 채용하려는 경향이 있음.
 - UMW에서는 갑작스러운 구조 조정(즉 대량 해고)이 있었던 적이 없음. 업적이 좋지 않은 종업원에 대해서는 개선이 필요한 부분을 알려주고 스스로 개선점을 찾기를 기대하는 편.
-
-

평가 및 보상

- 기본급은 시장 표준과 비교하여 결정. 말레이시아에서 영업 중인 15 개 토착 및 다국적기업들의 급여 수준을 조사한 다음, 상위 80~90% 수준에 맞추려고 노력.
- 직무등급에 따른 표준 보상체계를 전 종업원에게 적용함. 직무등급은 직무의 내용과 직급에 따라 결정됨. 경영, 관리직 종업원들의 경우 총 12 개 등급이 있으며 최상위 3 개 등급이 최고경영진에 해당.
- 매년 성과평가 결과에 기초해서 차년도 보상 수준을 결정. 평가는 개별 종업원의 실제 업적, 그리고 그것을 달성하기까지의 과정을 고려하여 이루어짐.
- 보너스는 성과에 따라 연 1 회 지급. 종업원 기본급의 총 6~7 개월치에 해당하는 금액을 지급하는 것이 관례.
- 2012 년 좀더 구조화된 성과평가 및 보상 시스템이 도입됨(비자동차 부문, 관리직급 대상). 조직의 전략적 목표와 개인의 목표를 연결시키기 위하여 주요성과지표(Key Performance Indicator, KPI) 컨셉을 도입.
- 또한 회사의 보상 수준이 전체 시장에서 얼마나 경쟁력이 있는지, 재능 있는 인재들을 끌어 들이고 보유할 능력이 어느 정도인지 측정하기 위하여 보상관련 조사도 실시. 조사결과에 근거하여 경영관리직 종업원들에 대한 임금수준이 조정되었으며, 영업직을 비롯한 비사무직 종업원들에 대한 임금 조정도 잇따를 예정.

교육/훈련

- 이 회사는 중장기적인 개인의 경력개발을 장려하는 문화를 가지고 있음. 전체 임금 예산의 2.5%가 교육/훈련 예산으로 배정. UMW 훈련 센터에서 종업원 개발 프로그램을 기획, 시행.
- 사외 교육/훈련과정 참여에 대한 지원도 있음. 예를 들어 전문적인 기능 교육, 파트타임 학위과정 등에 대한 금전적 지원 가능.

-
- 다만 이렇게 사외 교육/훈련과정에 참여한 종업원은 교육 종료 2년 후 추가적인 자격요건을 갖춘 후에야 교육 관련 비용을 청구하여 지급받을 수 있음. 비용이 투자된 인력의 조기 이직을 막고자 하는 조치로 풀이됨.
 - 2012년 6월 28일 UMW 오일/가스 부문은 페트로나스 교육팀과 양해각서(MOU)를 체결하고, 말레이시아 최초의 국립 오일/가스 부문 훈련센터를 세움. 이를 통해 지역의 관련 산업에 숙련된 노동력을 지속적으로 공급하려는 목적.
 - SEGi 대학, 그리고 영국의 선더랜드 대학교(University of Sunderland)와 협력하여 일반경영 부분 교육과정을 운영 중. 잠재력이 크지만 고등교육을 받지 못한 UMW 종업원, 그리고 직무전환을 희망하는 종업원들을 대상으로 함. 등록금은 소속 사업부에서 전액 지원.
 - 대학졸업자들의 고용을 촉진하려는 국가적 노력의 일환으로, 일종의 인턴십 프로그램 운영 중. 2달간 집중교육을 받은 후 UWM 내 다양한 부서에서 6개월간 추가적으로 OJT를 받게 됨. 교육 후 적지 않은 수의 인턴들이 UWM에 정규직으로 채용됨.
 - 경영자 양성 프로그램(Management Trainee Program): 차세대 리더를 키우기 위한 프로그램 운영 중. 2012년 7월 7명의 대상자를 채용하여 기업의 차세대 리더로서 필요한 기업경영 관련 지식 및 행동양식에 대하여 가르침. 2달 간 집중교육을 받은 후 다양한 부서에 배치되어 OJT를 실시함.

2. 외국계 기업 사례연구 1: 아지노모토 말레이시아

회사소개

- 1961년 초창기 일본-말레이시아 합작회사로 설립되었으며, 말레이시아의 주주들과 일본의 아지노모토 그룹이 소유하고 있는 상장회사.
 - 말레이시아 공장은 MSG를 비롯한 향신료를 주로 제조하며, 전국적으로 시장에서 공고한 위치를 구축하고 있음.
 - 종업원 수 약 400명(중역급: 90여명)
-

인력관리 부서

- 현지 종업원들과 관련된 문제는 총무담당 임원이 맡고 있음.
- 일본 아지노모토 그룹과 합작기업이기 때문에 HRM은 일본기업 스타일에 가까움.

채용과 퇴직

- 정기적인 대규모 공채를 하기보다는 필요 시 그때그때 채용. 특히 사임이나 퇴직으로 인해 공석이 생길 때.
- 직원 이직률이 낮고 증원도 별로 없는 편임.

보상

- 아시아의 외환위기 이전에는 일본의 모기업의 정책적으로 유사한 HR 규정을 가지고 있었음.
- 외환위기 동안에도 대규모 인원감축은 없었음. 대신 간부 및 중역에 대한 새로운 등급 분류방식과 보상체계를 만들(2001년부터 시행). 기존에 6등급이었던 중역 직급 체계가 9등급으로 늘어남으로써 승진 기회가 많아짐.
- 보상 정책도 성과주의로 변경함. 이로써 급여 인상은 성과에 따라 결정되게 됨. 인상률은 매 3년마다 갱신되는 노사 단체협약을 통하여 결정.
- 이러한 일련의 변화는 일본의 연공사열 중심 인사관리 정책에 기반했던 구체제로부터의 혁신을 의미. 아지노모토 말레이시아가 새로운 시스템을 채택한 것은 경영진 구성원뿐 아니라 HR 정책에 있어서도 현지화가 한층 더 진행되었다는 뜻으로 볼 수 있음.

교육/훈련

- 교육훈련에 대한 예산은 전체 인건비 예산의 약 2.5%를 차지.
- 사내 및 사외 교육/훈련 과정 제공.

-
-
- 교육 과정에서는 조직내 갈등을 최소화하기 위하여 팀 빌딩, 그리고 원활한 부서간 커뮤니케이션이 특히 강조됨.
 - 또 임원급이나 지사장 등으로 승진이 가능하다고 여겨지는 “고잠재력 직원”을 따로 분류하여 관리 중. 전세계 아지노모토 그룹 계열사를 통틀어 약 300 명이 별도 관리되고 있음. 이들은 도쿄에서 정기적으로 개최되는 아지노모토 국제 경영 세미나에서 추가 교육을 받게 됨.

3. 외국계 기업 사례연구 2: 한국계 A 기업²⁹

채용

- 한국과 비슷한 과정을 통해 현지 인력 채용 중.
- 캠퍼스 리크루팅, 잡페어 등 활용하며 경력사원도 채용함.

평가 및 보상

- MBO(Management-By-Objectives, 목표관리법) 실시 중. 부서장 평가로 업적평가가 이루어지며, 아직 다면평가는 도입하지 않음.
- 인성평가는 없음. 오히려 더 엄격하게 업적평가를 실시하며 직원들도 그것을 당연시하는 분위기.
- 평가는 연말 1 회 실시하며 총 5 등급으로 평가.
- 최상위 2 개 등급을 받는 직원이 총 직원의 35% 정도가 되도록 하며, 최하위 2 개 등급을 받는 직원은 전체의 10% 정도. 최하위 2 개 등급을 보너스가 지급되지 않음.
- 평가 결과를 인상률, 보너스와 연동시킴.
- 연말 보너스 1 회 지급.
- 승격 포인트제도 운영 중.

²⁹ 2013년 7월 인터뷰 자료를 토대로 작성

-
- 연공서열보다는 능력 위주이고, 특정 분야에 대한 전문가를 선호함.
 - 말레이시아 구직자들에게 가장 매력적인 직장은 정부 기관, 다음이 유럽계 회사들(복지가 좋고 업무량이 적기 때문). A 기업은 급여 수준은 상위권이나 상대적으로 업무량이 많고 다양한 기술을 필요로 하는 편.
 - 이러한 이유로, 수요과다인 현지의 노동시장에서 동일 인력풀을 놓고 경쟁하는 다른 기업들, 특히 “더 많은 임금을 주는 일본, 특히 미국 회사들에 비해 뒤처져 있다”고 느낀 경영진의 지시로 다른 다국적 기업들의 보상 패키지를 벤치마킹 하기도 함.³⁰
 - 이 회사에서는 다양한 보상과 복리후생이 주어짐. 결혼, 자녀 출생 및 결혼, 가족 사망, 화재, 홍수 등 천재지변에 대한 휴가가 부여되며 장기근무 수당이 있음. 또한 이주노동자들에 대한 숙식 보조금도 지급.³¹

교육/훈련

- 교육도 한국 본사와 동일하게 실시함.
- 연 1 회 사내외 교육과정 등을 활용하여 자기개발 할 수 있는 기회가 주어짐.
- 대체로 사내교육, OJT 중심임.
- 생산현장에서 신입 직원은 신입직원만으로 구성된 별개의 라인에 투입하여 훈련을 마친 후 일반 라인으로 투입함.
- 경영진이 조직 사회화 과정을 매우 중요시 함. 사가를 부른다든가 회사 홍보영상을 상영하는 등 다양한 방식을 동원하고 있음.³²

VII. 나가며...

- 말레이시아 국내기업에서는 아직 인력관리에 있어 인적자원에 대한 전략적 접근이라는 트렌드가 아직 미약하며, 종업원에 대한 일상적인 관리와 통제의 성격이 강함³³

³⁰ Andrews, Chompusri & Baldwin (2003)

³¹ Rowley & Abdul-Rahman (2007)

³² Ibid.

-
- 즉 종업원들에 대한 포디즘(Fordism), 테일러리즘(Taylorism: 즉 대량 시장을 위한 대량 생산)의 과학적 관리 중심적 접근에서 크게 벗어나지 못 함
 - HR 전략이 기업의 경영에 어떤 영향을 주는지, 경영전략에 따라 인력 운영이 어떻게 달라져야 하는지에 대해서도 거의 고려하지 않음
- 말레이시아가 동남아시아의 다른 국가들에 비하여 경제적, 사회적으로 발전한 것은 사실이나, 인력관리 측면의 변화는 여전히 뒤떨어져 있음
- 예를 들어 최고 경영진 간에 인력관리의 중요성에 대한 인식이 부족하며, 인력 보유와 육성에 대한 장기적 투자는 거의 이루어지지 않는 편
 - 종업원을 고정자산이 아닌 변동자산으로 취급하며, 재무통제와 수익 극대화 같은 이슈들에 비해 인사 관련 이슈는 부차적인 문제로 취급하는 경향이 있음
 - 또 인사 담당 임원이 따로 정해져 있는 경우도 흔치 않고, 총무부나 경영지원부서의 임원이 겸직하는 경우가 많음
- 또 Rowley 와 Abdul-Rahman (2007)의 조사 대상이 된 모든 회사에서 권위적인 의사결정, 상명하달식 의사소통이 당연시되고 있었음. 경영진은 상향식 커뮤니케이션을 통해 종업원들이 더욱 동기부여 되고, 품질 및 생산성 향상에 있어 자신들이 어떤 역할을 해야 하는지 더 잘 이해하게 된다는 것을 경영진이 아직 잘 이해하지 못 하고 있음.
- 반면 외국계 다국적 기업은 상대적으로 잘 발달된 인적자원 관리 기능을 가지고 있다고 볼 수 있음.
- 이에 대하여 국내기업들은 다국적 기업의 인사제도가 더 높은 수준에 있다는 것을 인정. 그러나 그러한 제도를 도입하기에는 지나치게 많은 비용이 든다는 것이 일반적인 인식. 즉 서로 완전히 “다른 부류”라는 생각을 하는 듯.
-

³³ 본 절은 주로 Rowley & Abdul-Rahman (2007)의 내용을 토대로 작성됨

【참고문헌】

Andrews, T.G., Chompusri, N. & Baldwin, B. J. (2003). *The changing face of multinationals in Southeast Asia*, Routledge, NY

Rowley, C. & Abdul-Rahman, S. (2007). The management of human resources in Malaysia: Locally owned companies and multinational companies, *Management Review*, 18(4): 427-453.

Rowley, C. & Abdul-Rahman, S. (2008). *The changing face of management in South East Asia*, Routledge: NY

UMW Annual Report (2012).