

문화지능이 이문화 적응, 해외 체류만족과 직무성과에 미치는 영향: 국제경험의 조절효과

Linking Cultural Intelligence to Satisfaction with Staying in the Host Country and Performance: the Moderating Effect of International Experience

이신전

우송대학교 국제경영학부

Xin Tian Li(lixintian@hanmail.net)

요약

본 연구에서는 문화지능과 이문화 적응, 체류만족과 직무성과 간의 상관관계를 규명하기 위한 연구모형과 가설을 도출하고 한국에서 연수 또는 근무하는 중국인 근로자 188명을 대상으로 검증하였다.

결과적으로 문화지능은 이문화 적응에 긍정적 관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다. 그리고 이문화 적응과 체류만족, 직무성과 간의 관계에 대한 경험분석에서는 문화지능이 높을수록, 그리고 이문화 적응을 잘 할수록 체류만족이 높고 직무성과도 향상되는 것으로 나타났다. 또한 문화지능과 이문화 적응 간의 관계에서 국제경험의 조절효과를 분석하였는데, 국제경험이 많을수록 이문화 적응이 더욱 잘 되는 것으로 밝혀졌다. 이러한 연구 결과는 글로벌 기업에서 해외 파견근로자의 체류만족과 직무성과를 높이기 위해서는 해외 파견근로자를 선발할 때 문화지능이 높은 사람들을 우선 고려하고, 그들의 이문화 적응 수준을 향상시켜야 한다는 시사점을 제시하였다.

■ 중심어 : | 문화지능 | 이문화 적응 | 체류만족 | 직무성과 | 국제경험 |

Abstract

This study aims to analyze the cultural intelligence and its relationship with cross-culture adjustment satisfaction, and performance, and then, we prove the moderating role of international experience between cultural intelligence and cross-culture adjustment with staying in the host country. An exploratory pilot study was conducted with a sample of 188 Chinese expatriates working in Korean company in Korea. Then, we proved the moderating role of international experience between cultural intelligence and cross-cultural adjustment.

The results of this study have three implications for human resource development. First this study expanded the research of CQ up to the area of empirical investigation. Second, the empirical findings also supported an incremental and predictive validity that CQ increased explained variance of cross-cultural adjustment. Third, the moderating role of international experience in this study showed the importance of both CQ and international experience with staying in the host country.

■ keyword : | Cultural Intelligence | Cross Cultural Adjustment | Satisfaction | Performance | International Experience |

I. 서론

시장이 점점 확장되고 경쟁이 심화되기 때문에 기업의 글로벌화는 이미 막을 수 없는 전 세계적인 추세이다. 모든 기업들은 어떻게 하면 경쟁이 치열한 세계시장에서 살아남고 발전할지에 대한 문제를 직면하고 있다. 많은 기업들이 글로벌화 되어 감에 따라 해외 시장을 확장하고 있다. 이로 인한 문화의 다양성 문제는 기업의 인적자원관리 연구 분야에 새로운 도전과제를 안겨주고 있다. 인사관리 분야의 가장 큰 문제 중 하나는 글로벌 업무 환경 속에서 해외에 파견된 직원이 끊임없이 변화하는 다문화 환경에 적응하고 효과적으로 업무 수행을 하도록 돕는 것이다. 해외주재원이 현지체류에 대한 만족은 원활하게 업무를 수행하고 좋은 직무성과를 창출하게 하는 중요한 문제이다. 이중 문화에 노출된 사람의 경우 단일 문화 환경 보다 사회적 정서적 발달에 어려움이 많고, 동시에 두 가지 이상의 문화 환경 속에서 행동하는 것은 어려울 수 있다[1].

해외 파견자의 중요성에도 불구하고 많은 기업들은 해외 파견자 선발 결정을 단순히 기술적인 전문성이나 조직 구성원의 파견의향 혹은 과거 성과에 기반하여 선택하는 것으로 많이 실시하고 있다. 이 문제에 대해서는 그동안 이문화 적응이 해외 주재원의 태도와 성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 연구로 이어져 왔다[2].

해외 파견자가 새로운 환경에 처할 때 겪는 문화 충격을 최소화하고 새로운 문화에 적응하기 위한 개인적 능력으로서의 문화지능이 해외 파견자의 태도와 성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 연구가 최근에 관심을 받고 있다. 특히 중국 같은 경우 사람들이 전통중화문화의 영향을 받고 이문화를 포용하기 어렵다는 특징이 있기 때문에 문화지능에 관련된 연구가 필요하다고 판단된다. 문화지능은 인종, 민족, 국적의 차이에서 발생하는 교차 문화적 상호 작용과 관련된 상황을 대상으로 한 다차원 구조로 인식되고 있는데, 기존의 일반 지능의 개념과 다른 이문화 환경에서 사용되는 새로운 개념으로 연구되고 있다[3]. 기업의 성장과 장기적인 발전을 위해 인재육성체계는 존재한다. 그러나 해외주재원이라는 인적자원을 관리하는데 있어서는 "해외시장"이라

는 또 다른 문화가 들어간다. 그래서 기업의 인재육성 체계가 매우 훌륭하고 완벽하더라도, 성공적인 주재원 관리를 위해서는 선발부터 유지, 관리까지의 새로운 인재육성체계가 필요하다. 또한 한국기업은 중소기업, 대기업 할 것 없이 매우 적극적으로 중국 투자와 진출하는 가운데 파견근로자 숫자도 계속 증가하고 역할도 다양해지고 있다. 이에 따라 중국 근로자가 파견 나가는 동안 효과적으로 성과를 얻을 수 있는지의 결정적인 요인 문화지능에 관한 연구가 필수적이다.

이에 따라 논문에서는 문화지능의 구성요인에 대해 살펴보고 해외 근무 경험 있는 중국인 근로자를 대상으로 하여 설문조사를 실시함으로써 문화지능과 이문화 적응, 체류만족과 직무성과의 관계를 경험적으로 규명해 보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 문화지능과 이문화 적응

문화지능(cultural intelligence: CQ)은 인간의 합리적 사고능력을 지칭하는 일반지능, 정서지능, 그리고 경험적 요소를 포함하고 있어 인종, 민족성, 국적 등의 차이로 인해 발생할 수 있는 다른 문화 간 상호작용을 표적으로 설정한 다차원 개념이다[4]. 문화지능이 높은 사람은 감성적 문화지능과 인지적 문화지능을 갖춘 사람이다. 이러한 문화지능은 정서지능과 같이 행동하기 전에 미리 생각하고 판단을 보류하는 성향이 있다는 공통점이 있으나, 정서지능이 간과하고 있는 점을 보완하고 있다. 즉 정서지능은 익숙한 자신의 문화공간에서 적용되지만 문화지능은 서로 다른 문화 공간에서도 적용된다는 점에서 정서지능보다 넓은 개념이고 일반적으로 새로운 문화 배경에 효과적으로 적응하는 능력이다[4].

문화지능은 다문화 환경에서 초인지, 인지, 동기과 행동을 포함하는 다 차원적 개념이다[5]. 이러한 문화지능의 네 가지 차원은 서로 관련되어 있고 개념적으로 다른 의미를 가지고 있는 다차원 구조이다. 이들 4가지 요소들은 개별적으로 작동하지 않고 새로운 문화에 적응하는 과정에서 상호작용한다.

이문화 적응의 연구에서는 일반적으로 새로운 문화 환경에 대해서 개인이 경험하는 심리적인 적응의 정도, 편안함, 친숙함, 용이함의 정도로 개념화되어 왔다[6]. 그리고 Black, Mendenhall & Oddou는 글로벌 기업의 해외에 파견된 근로자와 관련된 이문화 적응의 개념을 현지의 생활을 편안하게 느끼고 직무에 대해 만족을 느끼는 정도이며 다른 나라에 파견된 근로자가 느끼는 심리적인 불확실성이나 문화 충격을 해소하는 과정으로 정의하였다[7].

Moon은 싱가포르에 있는 한국인 대상으로 진행된 연구 중에서 문화지능의 하위차원과 일반적응, 업무 적응 간의 긍정적인 상관성이 있다는 것을 증명하였다[12].

인지적 문화지능은 이 문화 환경에서 유연한 행동을 할 수 있도록 인지 정보 처리에 중요한 역할을 하고, 감성적 문화지능은 새로운 문화를 이해하는 인식능력과 함께 새로운 문화에 맞게 행동하려는 동기부여 능력과 행동 간에 밀접한 관계가 있다[4]. 그들의 국제적 전문가의 상사를 대상으로 연구한 결과는 초인지적 문화지능은 관계적응, 업무적응에 정의 영향을 가진 관계가 있지만 인지적 문화지능의 영향이 별로 없다는 결과를 제시하였다. 따라서 아래의 가설을 설정하였다.

가설 1 : 문화지능이 이문화 적응에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 문화지능과 체류만족

사람들이 낯선 문화 환경에서 경험하는 일체의 적응 과정은 발전할 수 있으며 때로는 갈등을 야기할 수도 있다. 직무에 대한 만족도가 뿐만 아니라 체류 기간에 현지 생활, 주변 사람과 소통, 여가 생활 등 다양한 범위에 대한 만족감도 매우 중요하다. 전선규, 박재수는 해외 파견자 대상으로 문화적응에 대한 연구 중에서 체류만족을 파견국가에서 체류에 대한 만족감으로 정의하였다[8]. 이것은 월급이나 승진과 관련이 없고 단지 체류 기간에 현지 생활에 대한 감정이다. 이문화에 잘 적응한 사람이면 그 사회의 관습과 규범을 또 하나의 생활방식으로 이해하고 수용하는 것 뿐 아니라, 그 사회의 생활방식을 즐기며 불만을 갖지 않게 된다는 것이다[8].

이문화 환경에 활동하는 사람들은 근무 환경에서 적

절한 행위가 무엇인지 알지 못하는 한 적극적인 참여에 대한 동기가 유발되지 않으며, 오히려 불확실한 상황에서 강요되는 사회활동은 심리적 위협과 불안감을 더할 뿐이기 때문이다[9].

파견자들이 현지의 이질적인 문화와 환경 속에서 직면하는 문화적 충격으로 인하여 체류만족에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 하지만 문화지능이 높은 자는 이런 문화적 충격을 완충할 수 있다. 따라서 아래의 가설을 설정하였다.

가설 2 : 문화지능이 체류만족에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 이문화 적응, 체류만족과 직무성과

이문화 적응 과정을 겪고 있는 해외 근무자가 문화적 차이에서 느끼는 불확실성을 극복하는 인지적 과정뿐만 아니라 그 문화적 차이에 대처해 나가는 과정에서 자신의 내부에서 발생하는 심리적 장애를 극복하는 감성적 과정을 경험하게 된다. 이런 경우에서 이문화 적응이 잘 되면 문화적 불확실성을 감소할 수 있고 적극적으로 현지 활동참여를 촉진하고 결국 체류에 대한 만족을 향상시키는 도움이 될 것으로 본다.

Gregersen & Black의 연구에 의하면 해외주재원이 그 사회의 문화적 차이를 받아들이고 적응하는데 노력을 기울이고, 또 그 문화적 환경 속에서 체류하는 것에 대한 불편한 심리상태에서 벗어날 수 있다면 자신의 직장 및 그 구성원과 일체감을 형성하고 감성적 애착과 직무만족을 갖게 된다[9].

직무성과는 인적자원관리를 위한 기본적인 정보를 제공하며 개인 또는 팀의 업무에 대한 성취도를 의미한다. 대부분의 연구에서 직무만족과 업무성과가 긍정적인 관계를 있다고 연구해왔다[10]. 일반적으로 이문화 적응이 잘 되는 사람이 더 빠르게 현지 문화에 적응하고, 새로운 문화 환경에서 있으면 다른 문화 배경이 있는 사람과 교류할 때 더 쉽게 분위기를 파악하고 적극적으로 새로운 문화 환경에서 융합하고 업무 수행도 잘 된다. 따라서 아래의 가설을 설정하였다.

가설 3 : 이문화 적응이 체류만족에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 이문화 적응이 직무성과에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 체류만족이 직무성과에 대해 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 문화지능과 이문화 적응의 관계에서 국제경험의 조절역할

이전의 국제 경험이 개인한테 예측하는 수단으로 현실적인 기대를 증가시키고 불확실성을 줄이면서 문화 적응을 용이하게 초래한다. 세계적 기업들 간의 경쟁심화 현상은 경영자뿐만 아니라 구성원들에게 국제적인 사업경험, 이문화 적응 경험을 하게 되며, 이를 통해 얻어진 글로벌 마인드, 세계적인 직관, 비결은 경쟁우위를 결정하는 요소가 된다[11]. 문화적 교육과 경험과 같이 문화적 차이를 이해하려 하는 노력들은 문화지능과 같은 개인차원의 문화적 역량을 강화시키는데 긍정적 효과를 가져 온다고 보고되고 있다. 다문화 시대에서 국제적 경험을 체험할 수 있으면 이문화 적응이 더 쉽고 체류에 대한 만족에 대한 중요한 역할을 한다[12]. 따라서 아래의 가설을 설정하였다.

가설 6: 문화지능과 이문화 적응의 관계에서 국제경험이 많을수록 더 크게 나타날 것이다.

가설 7: 문화지능과 체류만족의 관계에서 국제경험이 많을수록 더 크게 나타날 것이다.

III. 연구방법

1. 연구 모형

앞에서 살펴본 이론적 연구를 기초로 하여 연구모형을 제시하고자 한다.

본 연구는 문화지능의 구성요인이 무엇인지를 살펴보고, 이들이 이문화 적응, 체류만족과 직무성과 간의 관계를 알아보는 것을 목적으로 한다. 이를 위한 연구모형은 [그림 1]과 같다.

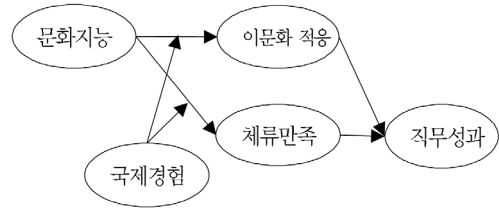


그림 1. 연구모형

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

2.1 문화지능

문화지능은 다른 문화 배경에 효과적으로 적응하는 개인의 능력으로 정의되고 있다[4]. 이 논문에서 문화지능은 다문화 환경에서의 개인적인 작업 능력과 문제해결 능력으로 정의하였다. 문화지능의 측정항목은 Ang et al.이 개발한 측정항목을 이용하여 4개 세부차원인 초인지적, 인지적, 동기적, 행동적 문화지능을 측정하는 총 20개 항목으로 측정하였다[5].

2.2 이문화 적응

이문화 적응이란 다 문화 환경에 대해 경험하는 심리적 적응의 정도, 편안함, 친숙감, 그리고 용이함을 말하며 사회적 이문화 적응과 심리적 행복감을 포함한다. 측정항목은 Mendenhall & Oddou가 사용했던 측정항목을 이용하여 일반적응, 상호작용, 행복 3차원으로 측정하였다[6].

2.3 체류만족

전선규, 박재수는 체류만족은 파견된 국가에서 생활에 대한 만족감으로 정의했다[8]. 이 논문에서는 전선규, 박재수가 개발하는 척도를 정리하여 5문항으로 측정하였다[8].

2.4 직무성과

이 논문에서도 조직구성원들이 자신들에게 공식적으로 요구되는 업무를 성공적으로 수행해 나가고 있는 정도로 정의하였다. 측정항목은 Shay & Baack가 사용했던 측정항목을 정리하여 5개 항목으로 구성하였다[12].

2.5 국제경험

해외경험이란 해외에서 학습한 것과 근무해본 경험을 말하는 것이다. 해외경험에 대한 측정은 기존 연구에서 일반적으로 객관화 된 측정이 아닌 대상이나 상황에 따른 특성에 따라 다양한 측정이 있었다. 이 논문에서 해외 체류 기간, 외국인문화의 접촉빈도, 외국인과의 교류 시간을 선정하여 구성하였다.

3. 표본의 설정 및 자료수집

중국인 근로자의 문화지능을 중심으로 한 실증연구를 위하여 설문 조사를 실시하였다. 설문 대상은 한국에 파견되어 있는 중국인 근로자 대상으로 선정하였다. 가설검증을 위한 자료수집 설문조사는 2012년 10월20일부터 12월 12일까지 실시하여 총 400부 정도 배포하였고 예상보다 회수수가 적어서 성실히 완성한 최종 188부 설문지를 분석에 사용하였다. 설문지를 작성한 후에 직접 방문이 가능한 것은 설문지로 직접 답변을 받고 직접 방문이 불가능한 곳에 온라인으로 응답하는 방식으로 진행하였다.

IV. 분석결과 및 해석

1. 인구 통계적 특성

SPSS18.0을 이용하여 인구 통계적 특성 대한 빈도분석을 실시하였으며, 결과는 [표 1]에서와 같다.

표 1. 인구 통계적 특성

항목	구분	빈도	백분율	항목	구분	빈도	백분율	
성별	남	160	85.1%	연령	20대	85	45.2%	
	여	28	14.8%		30대	62	33.3%	
결혼 여부	미혼	73	38.6%		40대	25	13.3%	
	기혼	115	61.4%		50대	16	8.5%	
학력	고졸	15	8%		경험	있음	124	65.6%
	전문대	54	28.7%			없음	64	34.4%
	대학	85	45.2%	교육	있음	126	67%	
	대학원	34	18.1%		없음	62	33%	

2. 신뢰도 및 타당성 측정

신뢰성과 타당성 검증하기 위해 SPSS 18.0을 사용하

여 변수의 요인타당도 분석, 내적일관성 분석을 실시하였다. 결과는 다음의 [표 2]와 [표 3]과 같으며 각 변수들의 Cronbach' α값은 0.753부터 0.953까지 0.7을 상회하는 것으로 나타났다. 따라서 측정항목에 대한 신뢰성을 비교적 높게 평가할 수 있다. 수렴 타당성과 판별 타당성을 측정하기 위해 AMOS를 이용하여 확인적 요인 분석을 실시하였다. 구체적으로 퍼보면 모델 부합도지수인 Chi-square=134.45, p=0.000, GFI=0.911, AGFI=0.858, NFI=0.948, CFI=0.974, RMSEA=0.069 등으로 대부분의 적합도 지수들이 권고되는 수용기준을 양호하게 만족시키고 있는 것으로 나타났으며 구조방정식모델 분석을 하는데 무리가 없다고 판단할 수 있다. 또한 개념 신뢰도와 평균분산추출지수는[표 2]에서 보는바와 같이 분석되었다. 일반적으로 개념 신뢰도는0.7이상의 값을 그리고 평균분산추출지수(AVE)은 0.5이상일 때 수용하다고 판단할 수 있다.

표 2. 타당성 분석

측정 개념	구분	표준화 적재량	표준 오차	C,R	Composite Reliability	AVE
문화지능	초인지적	.722	.100	10.278	.807	.518
	인지적	.521	.095	4.237		
	동기적	.788	-	-		
	행동적	.812	.083	11.809		
이문화 적응	일반적응	.996	.041	23.554	.948	.859
	관계적응	.877	-	-		
	업무적응	.904	.057	18.918		
체류만족	만족1	.877	-	-	.865	.683
	만족2	.877	.107	11.199		
	만족3	.716	.122	11.195		
직무성과	성과2	.837	-	-	.955	.843
	성과3	.939	.057	17.905		
	성과4	.950	.057	18.319		
	성과5	.943	.060	18.054		

3. 상관관계분석

본 연구의 가설검증을 위한 분석에 앞서 각 변수들 간의 상관관계분석을 수행하였다. [표 3]의 상관분석 결과에 있어서 모든 측정 개념들 간의 상관계수는 유의하며 1이 아니라는 결과를 제시하였고 연구 개념들 간의 관계는 가설에서 설정한 방향과 일치하였으며, 상관계수 크기도 통계적으로 유의하였다.

표 3. 상관관계 분석결과

	평균	표준 편차	1	2	3	4
1. 문화지능	4.99	.911	(.753)			
2. 이문화 적응	5.26	1.03	.612**	(.938)		
3. 체류만족	4.49	1.18	.653**	.433**	(.859)	
4. 직무성과	5.18	1.27	.721**	.814**	.625**	(.953)

**p<0.01, 대각선에 신뢰성지수.

3. 가설의 검증

연구가설을 검증하기 위해 AMOS 17.0을 이용하여 경로분석을 실시하였다. 우선 구조방정식 모형의 적합도 판정 기준에 고려해 볼 때 [표 4]와 같이 본 연구의 연구 가설 모형은 기준 권고치를 충족시키는 것으로 나타났다.

표 4. 모델 적합도 분석

지 수	χ^2 (d.f)	x2/d.f	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
권장 수준	-	-	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08
결과 수치	146.7 (72)	2.038	0.902	0.857	0.943	0.970	0.074

연구모형의 적합성을 검증한 다음으로 경로의 유의성을 분석하였으며 분석결과는 [그림 2]과 같다. C.R. (Critical Ratio)은 추정치를 표준오차로 나눈 것으로 유의수준 0.05에서는 이 값이 1.96보다 크게 되면 추정치는 의미가 있는 것으로 해석한다.

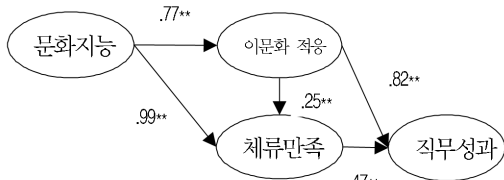


그림 2. 경로분석 결과

연구모형의 구조경로를 살펴보면 [표 5]와 같이 문화지능과 이문화 적응 간의 경로계수 값은 0.774(C.R.=9.433)로 나타나 문화지능은 이문화 적응에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존 연구의 결과와 일치하게 나타났다[3]. 문화지능과 체

류만족간의 경로계수 값은0.99(C.R.=6.917)로 나타나 문화지능은 체류만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이문화 적응이 체류만족과 직무성과에 모두 정의 영향을 미치는 결과로 나타났다. 마지막으로 체류만족도 역시 직무성과에 정의 영향을 미치는 결과로 나왔다(경로계수=0.47, C.R.=6.743). 이러한 결과는 기존 연구 중 Moon와 전선규, 박재수의 연구 결과가 일치하게 나타났다[8][12].

표 5. 구조모형 경로분석 결과

가설	경로	경로 계수	표준 편차	C.R	p	결과
1	문화지능 → 이문화 적응	.774	.082	9.433	***	채택
2	문화지능 → 체류만족	.994	.144	6.917	***	채택
3	이문화 적응 → 체류만족	.250	.102	2.456	.014	채택
4	이문화 적응 → 직무성과	.816	.071	11.507	***	채택
5	체류만족 → 직무성과	.468	.069	6.743	***	채택

문화지능과 이문화 적응 및 체류만족 간의 관계에서 국제체험의 조절효과를 분석하기 위해서 계층적 회귀 분석을 실시하였다. [표 6]는 문화지능과 국제경험이 이문화 적응에 미치는 직접효과와 조절효과를 요약한 표이다. 문화지능이 고려된 경우에 국제경험은 이문화 적응에 직접적인 유의한 영향(p<0.001)이 있으나 조절효과는 있다는 것으로 분석되어 가설은 채택되었다. 하지만 문화지능이 체류만족에 영향을 갈 때 국제경험의 조절효과를 받지 않다는 결과가 분석되었다.

표 6. 계층적 회귀분석 결과

	이문화 적응			체류만족		
	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
성별	.136	.142	.133	.052	.053	.052
나이	-.010	-.004	-.018	-.033	-.033	-.035
학력	.163	.129	.157	.040	0.35	.040
문화지능	.656**	.513**	.735**	.848**	.825**	.866**
국제경험		.312**	.593**		.051	.103
문화지능×국제경험			.061**			.011
F	29.238	42.420	38.860	34.336	27.628	22.923
R ²	.389	.537	.549	.427	.430	.430
ΔR ²	.389	.148	.012	.427	.003	.000

국제경험이 많으면 문화지능이 이문화 적응에 대한 영향이 강화되는 조절효과가 확인되었다. 국제경험은 문화적 차이를 극복하는 적응과정에 긍정적 효과를 가진 것으로 판단된다. 이문화 환경에서 국제적 경험이 많을수록 이문화 적응이 더 쉬고 빠르다. 이러한 문화지능과 이문화 적응 간에 관계에 국제경험의 조절효과를 그래프로 나타내면 [그림 3]과 같다.

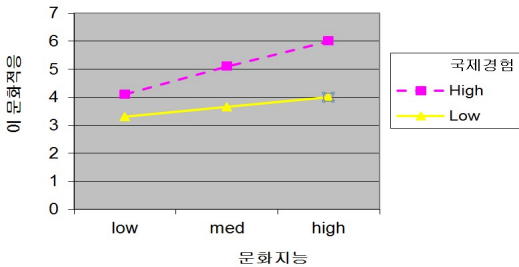


그림 3. 국제경험에 따른 문화지능과 이문화적응의 관계

하지만 문화지능과 체류만족의 관계에서 국제경험의 조절효과가 유의하지 않는 결과로 확인되었다. 체류만족은 파견된 국가에서 생활에 대한 태도로써 월급이나 승진과 관련이 없다. 해외체류에 대한 태도가 개인마다 다르다. 이런 태도가 국제경험의 조절효과를 별로 받지 않다고 볼 수 있다.

IV. 결론

본 연구에서는 이문화 적응의 선행변수로서의 문화지능의 개념화에 대한 재 규명을 하였다. 문화지능은 최근에 해외 시장에서 인적자원관리 분야에서 많은 관심을 보이고 있다. 둘째, 문화지능은 이문화 적응과 긍정적 상관관계를 가지고 있다는 가설을 검증한 결과, 문화지능이 이문화 적응과 체류만족과 긍정적 관계가 있음이 검증되었다. 이러한 결과는 기존 Ang et al.과 전선규, 박재수의 연구 결과와 일치하게 나타났다 [3][8]. 또한 문화지능과 이문화 적응 간에 관계가 있어서 국제경험의 조절효과가 검증되었다. 문화지능이 높은 파견자들은 다른 문화 환경에서도 쉽게 적응할 수 있고 현지 사람과 교류도 잘 할 수 있다. 그리고 업무적

으로도 쉽게 적응하고 현지 직원과 잘 협력할 수 있다. 하지만 이러한 영향관계는 본인의 국제경험도 관련이 있다.

본 연구는 다음과 같은 시사점을 지닌다. 첫째, 문화지능은 구성개념이 새롭기 때문에 한국에 근무하는 중국인 중심으로 문화지능에 대한 실증 연구가 아직 많이 없는 상황이다. 본 연구는 문화지능에 대한 이론적 접근뿐만 아니라 해외 근무자 대상으로 경험적으로 검증한 것으로 의미가 크다고 할 수 있다. 둘째, 최근에 중국인 해외 근무자가 많이 증가하는 바람에 이런 발견이 해외 인적관리 분야에서 이론과 경험을 제공할 수 있다. 해외 파견을 하는 기업은 해외 파견자를 모기업에서의 과거 성과, 직급 등 기술적인 측면에 의존하는 편이 많지만 해외 이문화 적응 문제에 있어서는 문화지능에 대한 평가도 필요하다. 해외 파견자의 선발에 있어서 더욱 명확하고 체계화 된 기준이 필요함을 시사한다. 셋째, 해외 진출 시, 파견자의 현지 환경과 문화차이를 잘 적응하고 현지 사람들과 차별 없이 잘 사귀고 인적 네트워크를 잘 구축할 수 있게 많이 지원을 해주어야 한다.

넷째, 국제경험이 적은 파견자보다 국제경험 많은 자의 문화지능이 이문화 적응에 더 크고 긍정적으로 작용한다는 것이 밝혀졌다. 따라서 기업은 해외로 파견자를 보내야 할 경우, 파견자 개인의 국제경험을 많이 쌓을 수 있도록 방안을 마련해 주는 강구할 필요가 있다. 그리고 국제경험, 파견자에 문화지능에 관한 교육이 문화지능과 밀접한 상관관계가 있다. 앞으로 문화지능 교육의 실무적인 시스템구성을 고려할 수 있다. 기업의 성장과 장기적인 발전을 위해 인재육성체계는 존재한다. 그러나 해외주재원이라는 인적자원을 관리하는데 있어서는 "해외시장"이라는 또 다른 문화가 들어가기 때문에 기업의 인재육성체계가 매우 훌륭하고 완벽하더라도, 성공적인 주재원 관리를 위해서는 선발부터 유지, 관리까지 새로운 인재육성체계가 필요하다.

하지만 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 조사 대상이 중국인으로 한정되어 연구를 실시하였기 때문에 일반화 적용하기에 어려움이 있다. 연구의 일반 적용을 위한 앞으로 다양한 샘플에 대해 조사할

필요가 있다. 둘째, 설문지 측정은 자기보고식으로 사용하여 공동방법편차의 문제를 회피하지 못한다. 셋째, 이문화 적응 관련되어 문화기능, 국제경험뿐만 아니라 다양한 변수들과 연관이 있을 수 있다. 그러므로 관여도와 같은 조절변수들을 고려하여 좀 더 다양한 다른 변수들과의 관계를 조명하는 연구가 필요하다고 본다.

참고 문헌

[1] 김희동, 장연식, 백지영, 한재복, “농촌지역 다문화 가정 아동의 감각처리능력과 사회성숙에 관한 연구”, 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제4호, pp.277-286, 2014.

[2] 심춘화, 한인수, “해외주재원의 이문화 적응에 영향을 미치는 요인에 관한 연구-중국진출 한국기업을 중심으로”, 인적자원개발연구, 제15권, 제1호, pp.153-181, 2012.

[3] S. Ang, L. Van Dyne, C. Koh, K. Y. Ng, K. J. Templer, C. Tay, and N. A. Chandrasekar, “Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance,” *Management and Organization Review*, Vol.3, No.3, pp.335-371, 2007.

[4] P. C. Earley and S. Ang, *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford business books, 2003.

[5] S. Ang, L. Van Dyne, and C. Koh, “Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence,” *Group & Organization Management*, Vol.31 No.1, pp.100-123, 2006.

[6] M. Mendenhall and G. Oddou, “The dimensions of expatriate acculturation: A review,” *Academy of management review*, Vol.10, No.1, pp.39-47, 1985.

[7] J. S. Black, M. Mendenhall, and G. Oddou, “Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives,” *Academy of*

Management Review, pp.291-317, 1991.

[8] 전선규, 박재수, “해외주재원의 이문화 적응과정에서 불확실성 감소와 해외체류에 대한 만족”, *경영학연구*, 제29권, 제2호, pp.197-212, 2000.

[9] H. B. Gregersen and J. S. Black, “A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments,” *Group and Organization Management*, Vol.15, No.4, pp.461-485, 1990.

[10] 고승희, “인사제도의 공정성이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향: 충청남도 인사제도를 중심으로”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제13권, 제12호, pp.212-220, 2013.

[11] 이상미, “외국인 유학생의 이문화에 대한 태도와 개인적 특성 이문화 적응에 미치는 영향”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제14권, 제4호, pp.368-378, 2014.

[12] T. Moon, “Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol.25, No.8, pp.876-898, 2010.

[13] J. P. Shay and S. Baack, “An empirical investigation of the relationships between modes and degree of expatriate adjustment and multiple measures of performance,” *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.6, No.3, pp.275-294, 2006.

저 자 소 개

이 신 전(Xin-Tian Li)

정희원



- 2013년 8월 : 충남대학교 경영학과(경영학박사)
- 2013년 9월 ~ 현재 : 우송대학교 국제경영학부 조교수

<관심분야> : 인적자원관리, 리더십, 혁신경영, 중국 마케팅