

## 글로벌 역량 척도(GCS) 개발 및 타당화

노 상 충                      정 흥 식                      서 용 원<sup>†</sup>

성균관대학교 심리학과

세계 경제가 글로벌화 됨에 따라서 국내 기업들의 해외 진출이 늘어가고 있다. 이에 따라 해외에 파견되는 주재원들의 숫자도 늘어가고 있으며, 해외 주재원의 체계적인 선발과 훈련 시스템의 필요성이 대두되고 있다. 그러나 국내에서는 아직 이에 대한 연구가 미흡한 수준이다. 따라서 본 연구에서는 기업들이 해외 주재원의 선발과 훈련에 활용할 수 있도록 해외 주재원의 성공적인 임무 수행 가능성을 예측하는 것을 목적으로 하는 글로벌역량측정척도를 개발하였다. 척도를 개발하기 위해 문헌연구, 해외 파견 근무 유경험자 및 인사부서 담당자 인터뷰를 실시하였으며, 2차에 걸친 문항선별작업을 거쳐 12요인 54문항을 추출하였다. 이를 바탕으로 국내 글로벌 기업에 종사하는 현직자를 대상으로 온라인, 오프라인 설문조사를 실시하였으며 381명의 설문조사 결과를 얻어 교차타당화를 실시하였다. 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통하여 최종적으로 6요인 24문항을 확정하였으며, 이후 준거타당화를 실시하였다. 본 연구에서 개발된 글로벌역량척도점수는 과거 해외 체류 경험에서의 목표 달성 정도와 만족 수준을 묻는 준거변수와 유의하게 상관이 높은 것으로 나타나 준거관련타당도가 검증되었다. 특히, GCS는 영어능력이 준거변수에 미치는 영향을 통제한 후에도 준거변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 해외주재원 및 파견자를 선발하고 육성하는데 새로운 접근이 요구됨을 의미한다고 볼 수 있다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적, 실무적 의의 및 시사점, 그리고 제한점과 미래 연구 과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 글로벌역량, 해외주재원선발, 해외파견, 해외주재원, 이문화적응

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과, 02-760-0491, suh0491@dreamwiz.com

사회, 문화, 경제 분야에서 날카로운 통찰력으로 명성이 높은 앨빈 토플러는 '부의 미래'라는 그의 저서에서, 기반요소들의 변화에 의해서 미래 사회의 부 창출 시스템이 크게 변화할 것이라고 예견하고 있다. 그가 지적한 기반요소의 변화는 시간 및 공간적 제약의 약화와 지식사회로의 전환이다. 특히 세계경제의 블럭화나 FTA등을 통한 국경 없는 무한경쟁구조와 인터넷을 통한 소비자의 정보접근과 선택권의 강화는 오늘날 현대인의 삶에 혁신적인 변화를 가져오고 있으며, 이는 기업들에게 생존을 위한 새로운 형태의 경쟁력을 요구하고 있다. 몇 해 전부터 기업의 최고 화두가 되고 있는 세계화(globalization)도 이러한 시대적 요구의 연장선상에서 파악할 수 있으며, 각 기업들은 세계화에 발 맞추어 글로벌 전략 수립 및 실행을 통해서 기업의 생존과 발전에도모하고 있다.

#### 체계적 주재원 선발 및 육성의 필요성

위와 같은 기업 환경의 변화 속에서 오늘날 많은 기업들이 보다 효과적인 기업 운영을 위해 해외 현지에 생산시설을 만들거나 판매망을 구축하고 있다. 이 경우 글로벌 전략 목표를 성공적으로 수행하는지의 여부는 해외 주재원이 현지에서 어떤 성과를 내는지에 의해 크게 영향을 받을 수 있다. 따라서 기업이 글로벌 전략 목표를 성공적으로 수행하기 위해서는 우선적으로 해당 업무에 적합한 책임자를 선발하고 체계적으로 육성하는 것이 전제되어야 한다.

문제는 어떤 근로자가 해외에서 좋은 성과를 낼 것인지, 다시 말해서 누가 해외 주재원으로서 성공적으로 임무를 수행해낼 수 있는

최적의 책임자인지를 예측하기가 어렵다는데 있다. 분명한 것은 해외 주재원으로서 근무하는 것은 국내에서 근무하는 것과는 다소 다른 차원의 역량을 요구한다는 것이다. 해외 주재원은 전에 경험한 바 없는 새로운 근무 및 생활 환경에 적응해야 하며, 다문화를 배경으로 구성된 팀에서 일해야 한다. 뿐만 아니라 현지 고객 혹은 현지 채용인들의 다양한 니즈를 이해하고 수용할 수 있는 능력도 요구된다. 이는 해외 주재원으로서 업무를 성공적으로 완수하기 위한 성공요인이 국내에서 근무할 때 요구되는 성공요인과는 다를 수 있다는 것이 직관적으로 타당해 보이는 이유다. 그럼에도 불구하고 국내에서는 아직까지 해외 주재원의 체계적인 선발과 관련된 연구가 거의 이뤄지지 않고 있으며, 실제로 국내 주요 기업들이 해외 주재원을 선발할 때에도 이문화 적응의 중요성을 간과한 채, 직무능력 혹은 과거의 성과, 외국어 구사 능력만을 주요 선발 기준으로 사용하여 왔다(Lee, 2005; 리상섭·최효식, 2006).

뿐만 아니라, 이문화 적응 능력이 단기간에 성취되기 보다는 장기간에 걸친 변화가 필요한 개인적 특성 및 성향과 같은 요인들로 구성되어 있음을 감안할 때, 파견 대상자를 조기 발견하여 대상자 풀을 구성하고, 이문화 적응 훈련을 지속적으로 실시하는 등의 체계적인 해외 주재원 육성 시스템이 필요하다. 이는 이문화 적응 훈련(cross-cultural training, 이하 CCT)이 해외 주재원의 성공적인 업무수행 가능성을 높이고, 실패로 인해 발생할 수 있는 손실을 줄일 수 있다는 것을 보여주는 많은 연구 결과들에서도 확인된다(Black, & Mendenhall, 1990; Landis & Brislin, 1981; Kealey & Protheroe, 1996; Morris & Robie, 2001). Black

과 Mendenhall(1990)은 CCT의 효과성을 검증하고 모델을 제시하기 위해, 29개의 실증연구 결과를 재분석 하였으며, 이를 토대로 CCT가 해외파견자의 적응과 수행에 효과적임을 보여 주었다. 그리고 Morris와 Robie(2001)가 수행한 메타분석에서도 CCT가 해외 파견자의 적응과 수행 모두에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설이 지지됨으로써, CCT의 효과를 실증적으로 보여주었다. 그럼에도 불구하고, 본 연구 과정에서 수행된 국내 유수의 글로벌 기업 인사담당자 인터뷰에서도 확인될 수 있었듯, 국내 기업의 해외 주재원에 대한 교육은 체계적인 교육 프로그램의 미비로 인해 외국어 교육과 문화적 측면에서 단기간 동안 파견될 국가의 문화를 소개하는 정도에 그치고 있는 실정이었다.

이처럼 글로벌화가 가속화 되어가고 있는 세계 경제의 흐름 속에서 체계적인 글로벌인재의 선발과 육성이 기업의 생존과 발전에 미칠 수 있는 영향력이 절대적임에도 불구하고 아직 이에 대한 준비가 미흡한 국내 실정을 감안할 때, 이와 관련된 연구와 정착을 위한 노력이 우선적으로 필요한 시점이라 하겠다.

#### 글로벌 역량 측정 척도 개발의 필요성

이와 같이 국내 기업들에서 해외주재원의 체계적인 선발과 훈련이 이뤄지지 않고 있는 이유는 이문화 적응과 같은 해외 근무 성과와 관련된 심리적 속성들에 대한 이해와 인식 부족, 혹은 훈련 시간 및 비용에 대한 부담 등 여러 가지 원인이 있을 수 있다. 그러나 또 하나 간과할 수 없는 사실은 기업에서 체계적인 선발 및 훈련에 대한 의지가 있다 하더라도 이들 기업에서 활용할 수 있는 해외 주재

원 및 파견자를 대상으로 한 신뢰로운 역량 평가 도구가 부재하다는 것이다. 그러한 도구의 존재는 우선 기업의 측면에서 선발, 훈련 대상자 선별, 훈련 프로그램 구성 등에 있어서 유용한 기준을 제시할 뿐만 아니라 해외근무를 희망하는 잠재적 글로벌 인재들과 혹은 해외 주재원으로 파견이 예정된 사람들의 측면에서, 그들이 성공적인 해외 근무를 위해 준비해야 할 부분이 무엇인지를 인식할 수 있도록 도와줌으로써 올바른 자기 개발 노력을 촉진할 수 있다.

이와 관련하여 그 동안 해외를 중심으로 이문화 적응이 어떤 차원들로 구성되어 있는지, 그리고 잠재적인 해외 주재원의 성공적인 임무 수행 혹은 이문화 적응에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 밝혀내기 위한 연구가 수행되어왔으며, 국내에서도 많은 수는 아니지만 후자에 관한 연구가 수행된 바 있다. 예를 들어, 해외에서 개발된 척도로는 OAI(Tucker, 1983), MPQ(Van der Zee, & Van Oudenhoven, 2000), GAPS(Black, Gregersen, & Chang, 1998), ICAPS(Intercultural Adjustment Potential: Matsumoto, LeRoux, Ratzlaff, Tatani, Uchida, Kim, & Araki, 2000) 등이 있었으며, 국내에서는 글로벌 역량의 구성요소를 확인하기 위하여 수행된 박재호(1997)의 연구와 한국인 주재원의 업무수행 결과에 영향을 미치는 요인을 분석한 이상섭과 최효식(2006)의 연구가 이에 해당되었다.

그러나 기존의 연구에서 개발된 척도들을 국내 기업들이 선발 및 교육 장면에서 활용하기에는 몇 가지 한계점을 가지고 있었다. 첫째, 해외에서 개발된 척도의 경우 주로 서구 사회를 중심으로 개발되어 이들의 기업문화와는 다른 국내의 기업문화를 반영하지 못했기

때문에 국내에서 그대로 적용하기는 어렵다. 예를 들어, 일반적으로 서구 사회의 기업보다 국내 기업은 개인보다는 집단을 강조하고, 위계적인 명령 체계를 중시하는 경향이 있기 때문에 해외 주재원과 현지 채용인 간 충돌의 빈도나 양상이 다를 수 있다. 또한 서구 사회의 해외 주재원과과는 다르게 국내 기업의 해외 주재원들은 현지 채용인들과의 의사소통 문제를 극복하기 위한 더 많은 노력이 요구될 수도 있다. 이처럼 해외 기업의 주재원과 국내 기업의 주재원이 겪을 수 있는 문제가 다를 수 있고, 그에 따라서 성공적인 임무수행에 영향을 미칠 수 있는 요인 또한 달라질 수 있으므로, 국내 기업의 상황에 맞춘 척도의 개발이 요구된다 하겠다.

둘째, 기존의 척도들은 역량과 다른 차원의 요인들을 구분하기 보다는 하나의 척도에 포함시키는 경향이 있었다. 예를 들어, Tucker(1983)가 개발한 OAI(Overseas Assessment Inventory)의 경우 해외에서의 근무에 영향을 미칠 수 있는 기대(expectation), 배우자와의 커뮤니케이션(spouse communication)과 같은 해외 근무에 대한 동기나 환경 변수들을 함께 포함하고 있었는데, 물론 이들 변수들이 해외 주재원의 업무 성과에 영향을 미칠 수 있다는 점에 대해서는 반론의 여지가 없을 것이나 이들 요인들이 해외 주재원의 성과에 미치는 영향을 다를 수 있을 것이다. 그러므로 이들 변수들에 대한 별도의 척도 개발과 타당화, 그리고 해외 주재원의 역량과 이들 변수와의 관계에 관한 별도의 고찰이 필요할 것으로 판단된다.

셋째, 기존의 척도에는 안면타당도가 의심되는 문항들이 다소 포함되어 있었다. 예를 들어, OAI의 '난 사명감을 가지고 내 종교에

대해 다른 사람들과 얘기한다.', ICAPS의 경우에는 '나는 시를 좋아한다와 같이 해외 근무 시 발생할 수 있는 독특한 상황들과 연계성이 부족한 일반적인 성향과 관련된 문항들이 다수 포함되어 있었다. 국내 기업의 근로자들이 해외 근무에 대한 열망이 높다는 점을 감안한다면, 이런 문항들을 선발에 활용하는 것은 바람직하지 않다고 판단된다. 넷째, 국내에서 개발된 척도의 경우 해외에서 개발된 척도를 번역하여 사용함으로써 해외 척도가 갖는 한계점을 극복하지 못했거나, 하나의 회사를 중심으로 개발 및 타당화하여 다양한 회사에서 범용적으로 사용하는데 한계가 있을 수 있다는 한계점을 가지고 있었다.

따라서 본 연구에서는 해외 주재원이 해외에서 겪을 수 있는 다양한 문제 상황과 해외 주재원의 업무성과에 영향을 미칠 수 있는 개인 역량에 초점을 맞춰 척도를 개발하고자 하였으며, 이 척도를 글로벌 역량 척도(global competency scale: 이하 GCS:)로 명명하였다. 본 연구에서 글로벌 역량이라 함은 해외 주재원 및 파견자의 업무, 대인관계, 환경 적응에 영향을 미쳐 성공적인 임무 수행을 촉진하는 개인적 특성으로 정의하였다.

#### 글로벌 역량 측정 척도와 해외주재원의 성공적 임무 수행

그 동안 해외 주재원의 성공적인 임무 수행에 영향을 미치는 요인들을 탐색하기 위하여 수행되었던 연구들은 해외파견자의 성공요인으로 직무요인, 영어능력, 이문화적응, 가족요인을 중심으로 이루어져 왔다. 그러나 기존의 연구들은 이들 변수들이 선행변수로서 해외 주재원의 성공적인 임무 수행에 영향을 미치

는 정도를 이해하는데 그쳐왔을 뿐, 각 변수들 간의 관계를 이해하려는 시도는 부족하였다. 따라서 본 연구에서는 해외 주재원의 성공적인 임무 수행과 관련된 글로벌 역량을 측정할 수 있는 척도를 개발함과 동시에, 해외 주재원의 임무 수행에 영향을 미칠 수 있는 영어능력, 가족 요인, 리더십 스타일 등의 다른 요인들과의 관계를 살펴보고자 하였다. 이들 변수들 간의 관계를 살펴봄으로써 성공적인 해외 임무 수행에 영향을 미치는 과정을 보다 구체적으로 이해할 수 있기 때문이다.

### 연구 1. 척도 개발

연구 1에서는 선행 연구의 검토와 전문가 인터뷰를 통해 설문에 포함될 예비 문항을 개발하고 교차 타당화를 통해 글로벌 역량 척도(GCS)의 구성개념 타당화를 실시하였으며, 그 결과를 토대로 척도에 포함될 문항을 확정하였다.

### 방 법

#### 문항개발

예비 문항을 구성하기 위해 해외 주재원의 이문화 적응 혹은 글로벌 역량 관련 척도를 검토하고, 해외 주재원 경험자 및 해외 주재원 관련 인사업무를 담당하고 있는 현직자와 심층면접을 실시하였다. 그 후에, 위의 두 과정에서 나온 결과를 토대로 문항을 구성하고, 구성된 문항을 수정하는 과정을 통해 예비 측정 문항을 개발하였다.

#### 선행연구

예비 문항을 구성하기 위한 첫 번째 단계로, 해외 주재원이 해외에서 성공적으로 업무를 수행하는데 필요한 능력이 무엇인지를 확인하기 위해 이문화 적응 능력 혹은 글로벌 역량을 측정하고자 개발된 척도들을 검토하였다. 검토된 척도들은 모두 해외 주재원을 대상으로 수행된 연구를 통해 개발된 척도들로써, 구체적인 문항까지 확인이 가능한 OAI(Tucker, 1983), MPQ(Van der Zee, et al., 2000), GAPS(Black, et al., 1998)등이 포함되었다. 또한 주재원을 대상으로 하지는 않았지만, 문화적으로 유사한 점이 많은 일본에서 개발된 ICAPS(Intercultural Adjustment Potential: Matsumoto, et al., 2000)와 글로벌 역량의 구성요소를 확인하기 위하여 수행된 박재호(1997)의 연구 결과를 추가하여 검토하였다. 위의 연구들에서 확인된 이문화 적응 능력 혹은 글로벌 역량의 하위 요소들은 표 1에 제시되어 있다.

위의 다섯 개의 척도에서 지적하고 있는 각 요인의 의미를 살펴본 결과, 각기 다른 이름으로 명명되었지만 의미적으로는 같거나 유사한 요인들이 있었다. 예를 들어, OAI에서 사회적 적응(social adaptability), MPQ의 사회적 적극성(social initiative), GAPS의 사교성은 공통적으로 처음 만나는 사람 혹은 외국인과 좋은 관계를 형성하고 유지하는 특성을 의미하고 있다. 이런 점을 감안하여 기존 척도에서 포함된 요인들을 검토하고 분류해본 결과, 유연성(flexibility), 개방성(openness), 주도성(initiative), 정서조절(emotional stability), 대인관계 능력(interpersonal skill), 통제의 위치(locus of control) 등의 6개 요인을 2개 이상의 척도에서 공통적으로 다루고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 6

개 요인들의 내용을 구체적으로 살펴보면, 유연성은 주로 전에 경험하지 못했던 새로운 상황에 처했을 때 개인의 사고 및 행동을 상황에 맞도록 조정할 수 있는지를 나타내고, 개방성은 다른 집단 및 다른 문화 규준과 가치에 대한 편견 없이 열린 태도를 일컫는 내용으로 구성되어 있다. 또한 주도성은 익숙하지 않은 상황에 처하거나 난관에 부딪혔을 때 그 상황을 극복하기 위하여 능동적으로 어떤 행동이나 조치를 취하는 것과 관련된 내용으로, 정서조절은 불확실한 상황 혹은 스트레스가 높은 상황을 극복하는 능력을, 대인관계 능력은 주로 친숙하지 않은 사람들 속에서 친밀한 관계를 형성하고, 유지하는 능력을 일컫는 내용으로 구성되어 있다. 마지막으로 통제의 위

치는 어떤 목표를 달성하는데 있어서 자신의 능력이나 노력이 얼마나 영향을 줄 수 있을 것인지에 대한 신념으로, 기존의 연구들은 자신의 능력이나 노력에 의해 결과가 달라진다고 믿는 내재론적 신념을 가지고 있을수록 해외 주재원의 업무 성과가 좋아질 것으로 예측하였다.

선행 연구 검토를 통해 2개 이상의 척도에서 포함된 것으로 확인된 6개의 요인들 중 개방성, 주도성, 관계기술, 유연성은 해외 주재원 근무 경험자와의 심층면접에서도 업무 성과에 영향을 미치는 요인으로 반복적으로 확인되었으며, 정서조절과 통제의 위치는 내용적으로 해외 주재원으로서 근무 시 겪을 수 있는 다양한 문제 상황을 극복하는데 필요한

표 1. 기존 이문화적응력 및 글로벌역량 척도

Overseas Assignment Inventory: OAI (Tucker, 1983)	Multicultural Personality Questionnaire: MPQ (Van der Zee 외, 2000)	Global Assignment Preparedness Survey: GAPS(Black & Gregersen, & Chang, 1998)	Global Core Competency (박재호, 1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Expectation</li> <li>▷ Open-mindedness</li> <li>▷ Respect for Other Beliefs</li> <li>▷ Tolerance</li> <li>▷ Flexibility</li> <li>▷ Patience</li> <li>▷ Sense of Humor</li> <li>▷ Initiative</li> <li>▷ Risk Taking</li> <li>▷ Trust in People</li> <li>▷ Interpersonal Interest</li> <li>▷ Social Adaptability</li> <li>▷ Locus of Control</li> <li>▷ Spouse Communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Cultural Empathy</li> <li>▷ Open-mindedness</li> <li>▷ Emotional Stability</li> <li>▷ Social Initiative</li> <li>▷ Flexibility</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">                     Intercultural Adjustment Potential: ICAPS (Matsumoto 외, 2000)                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Emotional Regulation</li> <li>▷ Openness</li> <li>▷ Flexibility</li> <li>▷ Creativity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 문화적 유연성</li> <li>▷ 영향력 주체에 대한 신념</li> <li>▷ 사교성</li> <li>▷ 의사소통의지</li> <li>▷ 협동적 갈등해결</li> <li>▷ 다차원적 리더십</li> <li>▷ 학습지향성</li> </ul>	<p><b>인지적 측면</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 국제 소양 및 상식</li> <li>▷ 이문화 관리 능력 및 전략적 사고</li> <li>▷ 국제 매너 및 에티켓</li> <li>▷ Case Study를 통한 국제경영 능력</li> </ul> <p><b>심리적 측면</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 적극성 및 도전/개척정신</li> <li>▷ 이문화 수용</li> <li>▷ 국제 정보 마인드</li> <li>▷ 글로벌 마인드</li> <li>▷ 전략적 문제해결</li> <li>▷ 끈기/인내를 통한 목표달성</li> <li>▷ 국제 정보 활용 능력</li> </ul>

역량으로 판단되어 문항을 개발하는 과정에서 이들 6개 요인이 포함될 수 있도록 하였다.

### 심층면접조사

선행 연구 검토와 동시에 글로벌 기업의 해외 주재원 선발을 담당하는 인사담당자 3명, 해외 주재원 근무 경험자 5명을 대상으로 심층면접을 실시하였다. 인사담당자 심층 면접 대상자는 두 개 이상의 해외 법인을 두고 있는 기업에서 해외 주재원 관련 인사 업무를 담당하고 있는 현직자들이었으며, 이들의 직책은 과장이었다. 해외 주재원 근무 경험자 심층 면접 대상자 중 4명은 80년대 후반부터 90년대 후반까지, 1명은 2000년대 초반에 해외 주재원으로 근무한 경험을 가지고 있었으며, 해외 주재원 유경험자 면접 대상의 해외파견 당시 직무는 기술지원(2명), 마케팅(2명), 경영지원(1명)으로 다양하였다.

조사는 대상자들에게 전화로 접촉하여 사전 양해를 구하고, 정해진 시간에 회사로 직접 방문하여 심층면접을 실시하는 방식으로 이루어졌다. 면접을 실시하기 전에 5분 동안 대상자들과 신뢰(rapport)를 형성하기 위하여 간단한 대화로 시작해서, 연구 목적 및 면접 이유를 설명해 주었다. 그리고 심층면접 내용을 녹음하는 것에 대한 이유를 설명하고, 사전 양해를 구하였다. 면접은 1:1로 진행되었으며, 면접 내용은 모두 녹음되어졌다. 면접 방식은 질문 내용을 사전에 정하고, 면접 대상자의 응답에 따라 해당 응답을 보다 구체화하기 위하여 추가적으로 질문하는 방식의 반 구조화된 면접으로 진행되었으며, 면접 시간은 1시간이었다.

인사담당자와 해외 주재원 근무 경험자 대

상 심층 면접은 각기 다른 목적으로 수행되었는데, 인사 담당자 심층 면접이 주로 현재의 해외 주재원 선발 및 교육과 관련된 국내 기업들의 관행을 확인함으로써 글로벌 역량 척도의 개발 필요성을 확인하기 위해 실시된 반면, 경험자들과의 심층 면접은 해외 파견 전 교육 내용, 가족의 적응 문제, 해외 주재원으로서 업무할 당시 어려웠던 점과 그것을 극복하기 위해 필요한 역량을 확인함으로써 궁극적으로 글로벌 역량 개발 척도 개발과 타당화를 위한 요인 도출 및 문항 개발에 활용할 것을 염두하고 진행되었다.

심층 면접 결과, 현재 기업의 인사담당자들은 직무 능력, 어학능력, 직무 적합성을 위주로 해외 주재원을 선발하고 있다고 응답하였으며, 이문화 적응 관련 역량이 해외 주재원의 업무 성과에 미치는 영향에 대해서는 다소 엇갈린 반응을 보였다. 그러나 이문화 적응 역량이 중요하다고 생각하는 인사담당자도 이문화 적응을 중요한 선발 요소로 고려하거나, 이문화 적응 역량과 관련된 훈련은 실시되지 않고 있는 것으로 나타났다. 이것은 본 연구에서 심층면접에 참여한 해외 주재원 경험자들이 해외 주재원으로 선발된 1990년대부터 2000년대 초반과 비교하여 상황이 크게 달라지지 않은 것이었다. 뿐만 아니라 이는 국내 기업들의 해외 주재원의 선발 체계에 대한 김성국, 김민정, 손기영(2003)의 연구에서 국내 기업에서 체계적인 해외 주재원 선발이 이뤄지지 않고 있음을 지적한 것을 다시 한 번 확인해 주는 결과였다. 비록 본 연구에서 조사된 기업의 수가 한정되어 있기는 했지만, 이들 기업들이 여러 해외 지사를 거느린 금융, 제조업 분야의 선두 기업에 속하는 기업들이라는 점을 감안한다면 의미 있는 결과라고 판

단된다.

해외 주재원 경험자를 대상으로 한 심층 면접 결과를 통해서도 국내 기업 근무자들이 해외 주재원으로 파견을 나갔을 때 업무 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 확인할 수 있었다. 먼저, 기존 선행 연구 검토를 통해서 확인된 요인들을 심층 면접을 통해 다시 확인할 수 있었는데, 해외 주재원 근무 경험자들은 기존 연구 결과와 마찬가지로 주도성, 개방성, 유연성, 관계기술 등이 여기에 해당되었다. 뿐만 아니라 심층면접을 통해서 국내 기업의 해외 주재원 근무 경험자들이 중요하다고 판단하는 역량 중에 기존 척도에 포함되지 않았거나 공통적으로는 다루지지 않았던 역량들을 확인할 수 있었다. 심층 면접 결과를 토대로 역량을 도출하기 위해서는 대상자들이 이야기 하는 내용과 의미를 바탕으로 관련 역량을 도출해낼 필요가 있었는데, 이는 심층면접 대상자들이 필요 역량을 용어나 개념으로 표현하는데 어려움이 있었기 때문이었다. 이러한 과정을 통해 예비 측정 문항에 새롭게 추가된 요인에는 글로벌 자기 효능감(global self-efficacy), 학습지향, 조절초점이었다. 여기서 글로벌 자기 효능감은 기존의 문헌에서 다루지지 않았던, 본 연구에서 처음으로 다른 개념으로 자기효능감을 해외 근무 및 생활 상황으로 확장한 개념으로, 기존 연구에서 제기되었던 관계기술 외에도 현지채용인과의 상호작용 및 의사소통에 적극적으로 참여할 수 있는 자신감 혹은 하려고 하고자 하는 성향이 업무 성과에 중요한 영향을 미친다는 심층 면접 결과를 바탕으로 도출되었다. 또한 해외 주재원 근무자들은 심층 면접을 통해 해외 주재원으로 높은 성과를 내기 위해서는 새로운 것을 배울려고 하는 성향과 새로운 도전

을 통해서 발전을 도모하고자 하는 성향 등이 중요하다고 언급하였는데, 이러한 부분들이 내용적으로 학습지향, 조절초점과 관련있는 것으로 판단되어 예비 문항 구성 시 이러한 요인들을 포함하였다. 심층 면접을 통하여 새롭게 추가된 요인들 중 글로벌 자기 효능감과 조절초점은 기존의 척도에서 포함되지 않았던 요인들이고, 학습지향은 GAPS(Black et al., 1998)에서 다루졌지만 다른 척도에는 포함되지 않았던 요인이었다.

결과적으로 기존 척도에 대한 검토, 해외 주재원 근무 경험자들과의 심층 면접 결과를 바탕으로 총 9개의 요인이 도출되었는데, 이 중 유연성과 글로벌 자기 효능감은 업무 상황과 일상적인 대인관계에서 다른 양상으로 나타날 수 있을 것을 고려하여 대인관계 유연성과 인지 유연성, 업무 상황에서의 글로벌 자기 효능감과 대인관계에 대한 글로벌 자기효능감 요인으로 구분하여 예비 측정 문항 개발에 포함시켰다. 따라서 예비 측정 문항 개발에 포함된 요인은 최종 11개 요인이었다.

#### 예비측정 문항 개발

예비 문항 개발 과정은 이상의 과정을 통해서 도출된 11개 요인을 중심으로 이루어졌다. 예비 문항 개발은 크게 문항 수집 및 개발을 통한 문항 풀(pool) 구성 단계, 문항 수정 및 선별을 통한 문항 확정의 2단계로 진행되었다. 먼저 문항 풀을 구성하는 단계에서는 각 요인을 측정하기 위하여 기존 척도에서 사용되었던 문항, 각 요인과 관련된 선행 연구에서 각 요인들을 측정하는데 사용된 문항들이 수집되었으며, 한편으로는 심층 면접을 통해 빈번하게 언급되었던 경험 표현들에 기초하여 각 요

인과 관련된 새로운 문항을 개발하기도 하였다. 이러한 과정을 통해 11개 요인에 관련된 총 225개의 문항을 포함하는 문항 풀(pool)이 구성되었다.

다음으로는 1차로 수집, 개발된 225개의 문항들에 대한 수정 및 선별 작업이 수행되었다. 이 과정은 두 번에 걸쳐, 연구자들 간에 합의된 5개의 기준에 의거해서 이루어졌다. 구체적으로 5개의 문항 수정 및 선별 기준은 첫째 글로벌 역량 측정 척도 개발이라는 연구의 목적에 부합하는지, 둘째 심층면접에서 얻어진 결과에 부합하는지, 셋째 내용적으로 유사한 문항이 있는지, 넷째 문항이 사회적 바람직성에 의해 영향을 받기 쉬운 내용으로 되어 있는지, 다섯째 내용이나 방향성이 명확한지였다. 이러한 기준에 의하여 중복되거나 연구의 목적에 부합하지 않는 것으로 판단되는 문항, 내용적으로 유사한 중복 문항이 있는 문항은 제거되었으며, 사회적 바람직성에 크게 영향을 받을 수 있을 것으로 판단되는 문항 및 내용이나 방향성이 모호한 문항은 제거되거나 수정되었다. 예를 들어, 개방성 문항 풀 구성 시, MPQ와 OAI에서 개방성을 측정하기 위하여 사용된 문항과 함께 NEO-FFI 간략 버전(McCrae, & Costa, 1992)에서 개방성(Openness)를 측정하기 위하여 사용된 문항을 중심으로 최초 문항 풀을 구성하였다. 그런 후에 문항 선별 및 수정 과정에서 NEO-PPI에 포함되었던 ‘자연의 모습이나 예술 작품에 흥미가 끌리 때가 많다’와 같이 해외 주재원의 업무 상황과 관련성이 떨어져서 본 연구의 목적에 맞지 않다고 판단된 문항을 제거하고, ‘새로운 음식이나 외국 음식을 종종 먹어 보려고 한다’와 같은 문항은 ‘새로운 음식이나 외국 음식을 먹어보는 것을 선호한다’와 같이 의미나 방향

성이 명확하도록 수정되었다.

이와 같은 문항 선별 및 수정 과정을 통해 최초 225문항으로 구성되었던 문항 풀(pool)은 138문항으로 축소되었다. 동일한 절차로 2차 문항 선별 및 수정 작업이 이뤄졌으며, 이 과정을 거친 후에 최종적으로 확정된 문항은 54 문항이었다.

#### 교차 타당화

글로벌 역량 측정 도구의 타당화를 위해서 우선 국내 글로벌 기업에서 근무하는 현직자들을 대상으로 설문조사를 실시하고 그 결과를 토대로, 탐색적 요인분석 및 확인적 요인 분석을 실시하여 글로벌 역량 측정 도구의 구성개념 타당도를 검증하였다.

#### 설문지 구성

설문지는 예비 문항 개발 결과 선별된 54개의 예비문항으로 구성하였다. 이와 함께 인구통계학적 변수와 준거타당도를 검증하고 글로벌 역량과 해외 업무 성과에 영향을 미치는 다른 요인들을 측정하기 위한 문항을 추가적으로 포함하였다. 이들 문항에 대해서는 연구 2에 자세하게 기술하였다. 구성개념 타당화를 위한 54개 문항은 각 문항에 제시된 기술문들이 얼마나 자신과 일치하는지를 1(전혀 그렇지 않다)에서 7(매우 그렇다)까지 리커트(Likert) 방식 척도로 응답하게 하였다.

#### 조사대상

설문조사는 글로벌 기업에서 근무하는 현직자들을 대상으로 실시되었으며, 온라인 설문

표 2. 조사대상자의 인구통계학적분포

구분	성별		연령			근무연한			직군			직급		
	사례수	백분율	구분	사례수	백분율	구분	사례수	백분율	구분	사례수	백분율	구분	사례수	백분율
남자	294	77.2	20대	112	29.4	~1년미만	166	43.6	지원	110	28.9	사원	123	32.3
여자	80	21.0	30대	197	51.7	1~4년	94	24.7	영업	48	12.6	대리	91	23.9
무응답	7	1.8	40대	58	15.2	4~7년	44	11.5	생산	22	5.8	과장	74	19.4
			50대	5	1.3	7~10년	21	5.5	R&D	158	41.5	차장	49	12.9
			무응답	9	2.4	10년이상	43	11.3	기타	32	8.4	부장	30	7.9
			무응답	13	3.4	무응답	11	2.9	무응답	14	3.7			
합계	381	100	합계	381	100	합계	381	100	합계	381	100	합계	381	100

과 오프라인 설문 두 가지 방법으로 수행되었다. 온라인 설문과 오프라인 설문은 응답자들의 응답 방식만 다를 뿐, 두 방법에서의 설문지 구성과 순서, 설문 수행 절차는 동일하였다. 설문은 설문 요청, 설문 방법 설명, 설문 실시, 설문 회수의 절차를 통해 수행되었다.

이러한 절차를 통해 회수된 설문은 총 579개(오프라인 397개, 온라인 182개)였으며, 이 중 설문에 끝까지 응하지 않았거나, 부정문항과 긍정문항과의 응답차가 커서 불성실하게 응답한 것으로 간주된 198개의 응답을 제외한 381개의 응답을 분석에 활용하였다. 분석에 사용된 응답자의 주요 인구통계학적 분포는 표 2에 제시되었다.

### 분석방법

분석 방법을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 우선 새롭게 개발된 글로벌 역량 측정 척도의 구조를 타당화하기 위해 교차타당화를 수행하였다. 교차타당화를 위하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였으며, 교차타당화 후에는 새롭게 개발된 척도와 준거변수 간의 회귀분석을 통해 준거관련

타당도를 분석하였다.

교차 타당화의 첫 단계로 예비 연구에서 개발된 54개 문항의 요인 구조를 탐색하기 위하여 탐색적 요인분석을 수행하였다. 탐색적 요인분석에는 분석에 사용된 381개의 응답 중 191명의 응답을 활용하였으며, 요인의 수효 결정을 위하여 스크리검사 결과와 해석 가능성을 고려 하였다.

분석의 모형으로는 공통요인분석(common factor model) 방법인 주축요인 분석을 사용 하였으며, 기초 구조의 추출을 위해서 다중상관 제곱치(SMC)를 사용 하였다. 요인 구조의 회전은 요인들간 서로 관련 있을 것으로 판단하여 oblimin 방식을 사용하였으며, 탐색적 요인분석을 위한 통계 패키지는 M-plus ver. 6을 사용하였다. 탐색적 요인분석 후에는 도출된 요인 구조가 다른 표본에서도 나타나는지를 확인하기 위하여 190명의 응답 자료를 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 위한 통계 패키지는 AMOS ver. 18을 사용하였다.

### 결 과

탐색적 요인분석

표 3에서 볼 수 있듯이, 스크리검사 결과 고유치(eigenvalue)가 감소하는 패턴을 고려하였을 때 GCS의 요인수효가 5요인으로 구성되어 있을 가능성이 높다고 판단하였다. 따라서 5요인을 중심으로 요인의 수를 달리해가며 탐색적 요인분석을 실시 한 후, 분석 결과의 해석 가능성을 고려하여 최종 모형을 선택하였다. 결과적으로 스크리검사 만으로는 5요인 가장 적합한 것으로 나타났지만, 해석가능성을 고려하였을 때 6요인이 더 적합한 것으로 판단되어 최종적으로는 6요인 모형을 선택하였다.

요인분석 과정에서 .3을 기준으로 요인 부하량이 2개 이상의 요인에 걸쳐 높게 나타나거나 어떤 요인에도 .3보다 낮은 부하량을 보이는 문항, 그리고 연구진이 판단하기에 이질적인 요인과 한 데 묶인 것으로 나타난 문항들을 일차적으로 제거하였다. 또한 하나의 요인 안에 의미적으로 거의 동일한 것으로 판단되는 두 개 이상의 문항이 존재할 경우에는 연구진의 판단에 따라 해당 요인에 대한 대표성이 더 높은 문항을 선택하였다.

그 결과 6요인 24개 문항이 선별되었으며, 이는 표 4에 제시하였다. 각 요인에 포함된 문항과 새롭게 구성된 요인의 의미를 살펴보면 다음과 같다.

우선 1요인에는 '자신이나 타인을 위한 도전적 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 노

력한다.', '나는 주어진 업무 이외에 기꺼이 다른 업무를 찾아서 수행하려고 노력한다.'등 업무 중 어려움에 직면해서도 포기하지 않고, 더 높은 목표를 달성하기 위해 지속적인 노력을 기울이는 것과 관련된 4개의 문항이 포함되었다. 따라서 1요인은 '도전정신'으로 명명되었다.

2요인에는 '나는 더 효과적인 해결책을 위해 주어진 한계나 규정을 벗어나서 생각한다.', '나는 다른 사람들이 생각해내지 못하는 새로운 아이디어를 잘 생각해내는 편이다.'등 어려움이 있는 상황에서 적절한 해법을 찾아내며 유연하게 대처하는 것과 관련된 4개의 문항이 포함되었다. 따라서 2요인을 '인지적 유연성' 요인으로 명명하였다.

3요인에는 '해외에서 근무하는 중에 어려운 상황에 처하게 된다면, 나는 그런 상황을 극복할 수 있는 충분한 능력이 있다고 생각한다.', '외국인 상사/부하와 의견차이가 있을 때, 나는 내 생각을 분명하게 전달하고 그를 설득할 수 있다.'와 같은 해외 생활 중 겪을 수 있는 업무 및 사회적 관계와 관련된 여러 다양한 상황들을 극복하는 것에 대한 자신감과 관련된 4개의 문항이 포함되었다. 따라서 3요인은 '글로벌 자기 효능감(global self efficacy: 이하 GSE)'으로 명명하였다. 이 요인은 기존의 다른 국내 척도들에서 다루지지 않았던 요인이다.

4요인에는 '나는 나와 다른 신념을 가진 사람과도 잘 지내는 편이다.', '나는 상대방이 원

표 3. 스크리검사 결과

요인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
고유치	10.831	3.868	2.962	2.435	2.205	1.848	1.718	1.564	1.443	1.400	1.329	1.184
차이		6.963	0.906	0.527	0.230	0.357	0.130	0.154	0.121	0.043	0.071	0.145

표 4. 탐색적 요인분석 결과(n=357)

요인	문항	1	2	3	4	5	6
도전 정신	자신이나 타인을 위한 도전적 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 행동한다.	0.885	0.058	0.045	-0.034	0.016	0.004
	나는 주어진 업무 외에도 기꺼이 다른 업무를 찾아서 수행하려고 노력한다.	0.350	0.209	0.057	-0.007	0.222	0.006
	업무를 수행하던 중 어려움에 직면해서도 끝까지 목적을 성취해낸다.	0.349	0.307	0.061	0.068	0.136	-0.049
	나는 과제 완수를 위해서는 며칠이나 몇 주가 걸리더라도 일에 몰입할 수 있다.	0.251	0.333	-0.080	0.188	0.058	-0.072
인지적 유연성	업무 완수를 위해, 공식적인 권한 없이도 행동을 취하고, 개인적인 위협 부담을 감수한다.	0.027	0.667	0.015	0.132	-0.146	0.027
	나는 다른 사람들이 생각내지 못하는 새로운 아이디어를 잘 생각해내는 편이다.	0.096	0.562	0.033	-0.083	0.054	0.190
	나는 더 효과적인 해결책을 위해 주어진 한계나 규정을 벗어나서 생각한다.	-0.084	0.562	-0.042	-0.016	-0.042	0.342
	나는 조직에 피해가 되지 않는 범위에서, 개별적 상황에 맞도록 규정이나 절차를 유연하게 적용한다.	0.131	0.504	-0.154	0.306	-0.139	0.135
글로벌 자기 효능감 (GSE)	해외에서 근무하는 중에 어려운 상황에 처하게 된다면, 나는 그런 상황을 극복할 수 있는 충분한 능력이 있다고 생각한다.	0.061	-0.003	0.870	-0.010	-0.096	0.037
	나는 내 분야에서 충분한 전문성을 갖추고 있기 때문에, 해외에서도 훌륭한 성과를 낼 수 있다.	0.008	0.018	0.832	-0.013	0.043	-0.023
	외국인과 친구가 되는 것은 나에게 크게 어려운 일이 아니다.	-0.006	0.022	0.655	-0.066	-0.017	0.129
	외국인 상사/부하와 의견차이가 있을 때, 나는 내 생각을 분명하게 전달하고 그를 설득할 수 있다.	0.037	0.028	0.535	0.163	0.090	-0.094
대인 유연성	나는 상대방이 원한다면 마음에 없는 말도 할 수 있다.	0.017	0.060	0.033	0.783	-0.036	-0.390
	나는 다른 사람에게 좋은 인상을 주기 위해서 나의 행동을 바꿀 수 있다.	0.014	-0.047	0.018	0.603	0.101	-0.053
	나는 내가 싫어하는 사람일지라도 웃으면서 이야기할 수 있다.	-0.025	-0.030	0.023	0.588	0.236	-0.177
	나는 나와 다른 신념을 가진 사람과도 잘 지내는 편이다.	0.025	-0.023	-0.100	0.518	0.263	0.028
스트레스 내성	스트레스가 심한 상황에서 건설적인 방향으로 스트레스를 해소하는 편이다.	0.037	0.059	0.053	-0.171	0.762	-0.082
	쓸데없는 개입이나 충동적인 행동에 대한 유혹은 잘 물리치는 편이다.	0.091	-0.069	0.023	0.076	0.600	-0.107
	나는 불행하다고 여겨질 때, 상황을 바꾸기 위해서 적극적으로 노력한다	0.119	0.105	0.154	-0.022	0.564	0.049
	분노, 극심한 좌절감, 혹은 스트레스를 받는 경우에도 이를 통제할 수 있다.	-0.017	0.148	-0.077	0.132	0.494	-0.039
이문화 수용	나는 다른 나라의 역사와 문화에 흥미를 가지고 있다.	0.028	-0.105	0.216	0.049	0.059	0.508
	윤리와 도덕은 시대와 상황, 그 나라의 특수성에 따라 그 판단 기준이 달라질 수 있다고 생각한다.	-0.050	0.005	0.033	0.303	0.036	0.456
	새로운 음식이나 외국 음식을 먹어보는 것을 좋아한다.	-0.078	0.030	0.177	0.259	-0.043	0.437
	다른 나라 문화의 생활방식이 내가 생각하는 것과 다르더라도 잘 수용할 수 있다.	-0.013	0.023	0.095	0.284	0.144	0.413

한다면 마음에 없는 말도 할 수 있다'와 같은 대인 관계에서의 유연성과 관련된 4개의 문항이 포함되었다. 4요인에 포함된 문항들은 주로 해외 파견 시 전혀 새로운 사람들과 새로운 관계를 형성해야 할 때, 그들과 얼마나 효과적으로 친밀한 관계를 형성할 수 있는지와 관련된 문항들이었으며, 따라서 4요인은 '대인 유연성' 요인으로 명명하였다. 이 요인은 본 연구에서 확인된 다른 5개의 요인들과는 달리 관계적 적응과 관련된 요인이다.

5요인은 해외 파견 시, 갑작스러운 환경 변화로 인해 발생할 수 있는 극심한 스트레스에 얼마나 효과적으로 대처할 수 있는지와 관련된 4개의 문항으로 구성되었다. 예를 들면, '스트레스가 심한 상황에서 건설적인 방향으로 스트레스를 해소하는 편이다.', '나는 불행하다고 여겨질 때, 상황을 바꾸기 위해서 적극적으로 노력한다.' 등의 문항이 이 요인에 포함되었다. 문항의 내용을 고려하여 5요인을 '스트레스내성'으로 명명하였다.

6요인은 기존의 자신의 신념이나 생활 방식과는 다른 새로운 신념이나 생활 방식에 노출되었을 때, 그것을 얼마나 잘 수용할 것인지와 관련된 4개의 문항으로 구성되었다. 예를 들어, '새로운 음식이나 외국 음식을 먹어보는 것을 좋아한다.', '윤리와 도덕은 시대와 상황, 그 나라의 특수성에 따라 그 판단 기준이 달라질 수 있다고 생각한다.'와 같은 문항들이 이 요인에 포함되었다. 요인에 포함된 문항의 내용을 고려하여 6요인을 '이문화수용'으로 명명되었다.

5요인과 6요인 모두 해외 생활에 얼마나 적극적으로 잘 적응할 수 있는지와 관련된 문항들로 구성되어 있으나, 6요인은 일차적으로 익숙하지 않은 해외 문화나 생활 방식을 얼마

나 쉽게 받아들일 수 있느냐 하는 경향성에 초점이 맞춰져 있는 반면, 5요인은 해외 문화나 생활 방식의 차이들로 인해서 여러 가지 어려움이 발생했을 때 그것에 얼마나 효과적으로 대처할 수 있느냐에 초점이 맞춰져 있다는 점에서 차이가 있다.

이들 요인들을 종합해보면 1, 2요인은 주로 해외에서의 업무와 관련된 요인이었고, 4요인은 관계적응, 5요인과 6요인은 환경 적응과 관련되어 있었다. 반면, 3요인은 해외에서 발생할 수 있는 상황 혹은 문제를 얼마나 잘 극복할 수 있을 것이라고 보는 지에 대한 개인의 시각에 초점을 맞추고 있는 요인으로 업무와 관계 적응 모두와 관련된 요인이었다.

확인적 요인분석

탐색적 요인분석에서 밝혀진 요인 구조를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석에서 사용하지 않은 190명의 응답 결과를 활용하여 GCS의 6요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 5에 제시하였다.

표 5에 제시된 바와 같이 전반적 합치도지수들(overall fit measures) 중 카이제곱치( $\chi^2$ )는 좋은 합치도 기준을 충족하였으며, 표본의 크기에 비교적 덜 민감한 합치도 지수인 RMSEA의 경우에도 Browne와 Cudeck(1983)이 제안한 타당한 적합도(resonable fit) 기준인 .08보다 낮은 0.061으로 나타나 좋은 합치도의 기준에 부합하는 것으로 나타났다. 그러나 CFI, TLI의

표 5. 확인적 요인분석 결과(n=190)

	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA
6요인	402.840	237	0.892	0.874	0.061

값은 Bentler와 Bonett(1980)이 제시한 좋은 모형의 기준인 .90보다 다소 낮은 것으로 나타나 완벽한 적합도를 보여주지는 않았으나 각각 0.892 0.874로 제한적인 수준에서 수용할 만한 범위에 있다고 볼 수 있다.

이상으로 탐색적 요인분석을 통해 확인된 GCS의 6요인 구조가 다른 표본을 활용한 확인적 요인분석에서도 반복적으로 검증됨에 따라서 GCS의 6요인 모형이 구조적으로 타당함이 입증되었다.

## 연구 2. 준거타당화 연구

연구 2에서는 본 연구를 통해 개발된 GCS의 준거관련 타당도를 검증하고, 추가적으로 GCS와 기존 연구를 통해 해외 주재원의 업무 성과에 영향을 미치는 것으로 알려진 다른 요인들과의 관계를 살펴보았다.

### GCS의 효과

그 동안 글로벌 역량이 해외 주재원의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 여러 연구에서 반복적으로 검증되었다. 이와 관련된 연구들은 주로 글로벌 역량, 이문화 적응, 혹은 이문화 감수성이라는 다양한 이름으로 연구되어 왔지만, 이문화 적응의 세 차원 즉, 업무 적응, 상호작용에의 적응, 일반적 환경에의 적응(Black, Mendenhall & Oddou, 1991)과 관련된 요인들이 해외주재원의 성공적인 임무 수행에 긍정적 영향을 미친다는 것을 공통적으로 보고하였다. 보다 구체적으로 설명하자면, 조기귀환이나 해외파견 실패가 이문화 적응 실패와 높은 상관관계가 있고(Gregersen &

Black, 2000), 성공적인 이문화 적응은 해외파견 임무 완수 확률을 높이고(Gregersen & Black, 2000), 해외 주재원의 성과를 높여준다는 것이다(Tucker, Bonial, & Lathi, 2004). 이와 같은 연구결과를 고려해보았을 때, 해외 주재원의 업무, 관계, 환경 적응과 관련된 요인으로 구성된 GCS도 해외 주재원의 임무 수행에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

**가설 1.** GCS는 해외 주재원의 업무 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

현재 많은 기업에서 해외 주재원의 선발 기준으로 영어능력을 사용하고 있으나 이것이 해외 주재원의 업무 성과에 영향을 미치는지에 대해서는 긍정적인 관계가 있다는 결과와 크게 관련이 없다는 결과가 혼재되어 나타나고 있다. 예를 들어, Cui와 Van den Verg(1991)의 연구에서는 이문화 효과성에 영향을 미치는 세 차원 중 하나로 의사소통 능력을 꼽았으며, 더 나아가서 외국어 구사 능력과 이문화 적응과의 관계를 살펴본 연구들은 외국어 유창성이 타국사람과의 상호작용의 증가와 관련되어져 있고(Gullahorn & Gullahorn, 1966), 사회적 적응 문제의 감소와 관련되어져 있다(Sano, 1990; Ward & Kennedy, 1993)는 것을 밝혔다(Fan & Mak, 2001). 그러나 장영철 등(2001)의 연구에서 TOEIC 성적을 기준으로 한 영어성적이 해외 주재원의 일반적응, 사회적 적응, 직무 적응에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 해외 주재원의 선발 기준으로 영어성적을 사용하는 것이 과연 타당성인가에 대한 의문을 제기하게 하였다.

하지만 장영철(2001)의 연구결과는 영어 능

력을 평가하는 잣대로 실제 업무 상황에서 요구되는 말하기나 영문 작성 등을 평가하지 않았을 뿐만 아니라, 공인 영어 점수로도 다양한 종류를 포함하지 않고 TOEIC 점수 만을 사용했다는 점에서 진정한 영어 능력을 측정하였다고 하기는 어렵다고 판단되었다. 그리고 여러 연구들이 이문화 적응에서 영어 구사 능력의 중요성을 언급하고 있다는 점, 해외 주재원이 아니더라도 일반적으로 신입사원부터 리더에 이르기까지 의사소통능력이 업무 성과에 영향을 미치는 주요한 요인으로 거론되고 있다는 점 등을 고려해본다면, 대체로 정확한 영어 구사 능력은 해외 주재원의 성과와 관련이 있을 것으로 판단하는 것이 합당할 것으로 보인다.

단, 영어 능력의 영향을 논함에 있어서 영어 능력 자체보다는 글로벌 역량 혹은 이문화 적응력이 영어 능력 이상으로 해외 주재원의 성과에 영향을 미치는가 하는지에 초점을 맞출 필요가 있을 것으로 보인다. 이러한 비교가 중요한 이유는 글로벌 역량이 영어 능력 이상으로 해외 주재원의 성공적인 업무 수행을 설명하지 못한다면 글로벌 역량이 해외 주재원 업무 성과에 영향을 미친다고 하더라도 영어능력을 우선으로 해외 주재원을 선발하는 국내 기업들의 관행이 효과적인지 비효과적인지를 판단하기 어렵기 때문이다. 그러나 많은 연구들이 영어 능력과 글로벌 역량 혹은 이문화 적응력이 해외 주재원의 성과에 영향을 미친다고 지적하고 있지만, 둘 간의 상대적인 비교를 수행한 연구는 적었다.

만약 업무를 수행하는 중 현지의 방식이나 문화를 전혀 수용하지 못하고 국내에서 익숙해진 방식만을 고집하거나, 지금까지와는 전혀 다른 새로운 사람들과 관계를 할 때 대인

관계 기술이 부족하여 친밀한 관계를 형성하는데 어려움을 겪게 되거나, 또한 새로운 환경에서 오는 많은 어려움을 효과적으로 극복하지 못한다면 영어 능력이 출중한 해외 주재원이라 하더라도 높은 성과를 내기는 어려울 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 영어 능력이 해외 주재원의 성과에 미치는 영향 이상으로 연구 1에서 개발된 GCS가 해외 주재원의 성과에 영향을 미칠 것으로 예상하였다.

**가설 2.** 영어 능력이 해외 주재원의 업무 성과에 미치는 영향을 통제된 후에도 GCS가 해외 주재원의 업무 성과에 영향을 미칠 것이다.

#### GCS와 가족 변수의 상호작용 효과

그 동안 해외 주재원의 업무 성과를 예측하고 수행된 기존 연구에서는 영어능력과 글로벌 역량 이외에 가족과 리더십 유형 등이 해외 주재원의 업무 성과에 영향을 미칠 수 있음이 밝혀져왔다(Tucker, et al., 2004; Black, et al. 1998).

우선 가족 요인에 대한 기존 연구 결과를 보다 자세하게 살펴보면, 가족의 적응은 해외에 파견된 근로자가 이문화 적응에 실패한 가장 중요한 원인 중 하나로써 지적되어 왔으며(이윤숙, 2004), 다른 여러 실증연구에서도 배우자의 적응과 현지 파견자의 적응이 높은 정의 상관관계를 가지는 것으로 밝혀져 왔다(Black & Gregersen, 1991). 또한 실제로 심층면접에서도 많은 해외 주재원 근무자들은 가족의 부적응 문제가 근무에 크게 부담을 주는 요인이라는 것이 공통적인 의견이었다. 따라서 가족의 해외 생활 적응 정도가 해외 주재원의 업무 수행에 영향을 미친다는 것에는 이

견이 없어 보인다.

한편 주재원 본인의 글로벌 역량에 따라 가족 문제는 업무 성과에 다르게 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상되는데, 그 이유는 다음과 같다. 한국 기업의 근무자들이 해외 주재원 파견에 대해 가장 크게 우려 하는 부분은 자녀에 대한 부정적인 영향과 자녀의 진학문제에 대한 고민이었다. 따라서 자녀 문제를 비롯한 가족의 적응 문제가 있을 경우 주재원 본인의 글로벌 역량에 의한 업무와 생활에 대한 부적응이 업무 수행에 더욱 더 큰 부담으로 작용하고, 결과적으로 더 큰 부적응을 초래할 수 있다. 반대로 자녀나 가족이 문제가 되지 않는 경우는 낮은 글로벌 역량으로 인한 업무 부적응 문제가 어느 정도 상쇄될 수 있을 것으로 보인다.

따라서 본 연구에서는 GCS가 해외 주재원의 업무 성과에 미치는 영향은 가족 문제와 상호작용할 것으로, 특히 가족문제가 있는 경우에 GCS가 업무 성과에 미치는 영향은 더 커질 것으로 예측하였다.

**가설 3.** GCS가 해외 주재원의 업무 성과에 미치는 영향은 가족 문제에 의해 조절될 것이다. 특히, 가족 문제가 있는 경우에 GCS가 업무 성과에 미치는 영향이 더 클 것이다.

#### GCS와 리더십 변수의 상호작용 효과

마지막으로 해외 주재원의 리더십 스타일과 GCS의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 대체로 본사에서 해외로 파견된 주재원이 현지 채용인의 관리자 역할을 수행하게 된다는 점을 감안할 때 글로벌 역량과 별개로 리더십 스타일 또한 주재원의 업무 성과에 영향을 미칠 수

있을 것으로 판단된다. 실제로 장영철(2001)의 연구에서는 업무 상황에서 부하 직원들을 존중하고 배려하는 리더십 유형인 배려적 리더십과 부하직원의 상황을 고려하거나 도움을 제공하기에 앞서 과업 수행의 결과에 초점을 맞추는 유형의 구조주도적리더십을 포함하는 다면적 리더십이 해외 주재원의 직무 적응에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 장영철(2001) 연구에서는 두 리더십 유형의 점수를 곱하여 다면적 리더십 점수로 활용하였는데, 두 리더십이 서로 상반된 속성을 가지고 있다는 것을 고려하였을 때 이러한 연구 방법의 적합성에 대한 의문이 제기될 수 있다. 다소 상반된 리더십 점수의 합산이 해외 주재원의 성과에 영향을 미친다는 결과는 어쩌면 두 리더십 스타일 중 어느 한 리더십 스타일이 높으면 해외 업무 성과도 높아질 수 있다는 결과를 보여주는 것에 지나지 않을 가능성이 존재하기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 리더십 유형이 해외 주재원의 업무 성과에 미칠 수 있다는 결과에 대해서는 동의하나, 연구 방법에 있어서는 그 두 가지를 분리하여 각각의 효과를 살펴보는 것이 타당할 것이라고 판단된다.

해외 주재원 근무 상황에서 구조주도적리더와 배려적리더의 효과에 대해 살펴보고자 이들 변수에 대한 기존 연구 연구를 살펴보았다. 우선 배려적리더 유형의 경우는 비교적 일관적으로 부하직원의 직무만족, 직무몰입 등의 조직효과성 변수에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나(Halpin, & Winer; Nealy, & Blood; 강의태, 1992; 공용표, 1993; 임철수, 2001, 재인용), 구조주도적 리더십 유형의 경우 부하직원의 직무만족 등의 조직 유효성 변수들과 정의 관계가 있음이 일관적으로 지지

되지 않았다(임철수, 2001).

이러한 결과를 기존의 글로벌 역량 혹은 이 문화 적응 역량의 결과와 통합해보면, 해외 주재원의 글로벌 역량이 부족할 경우 배려적 리더십도 부족하다면 현지채용인과의 갈등에서 오는 어려움에 적절하게 대응하지 못하고 현지 채용인들의 직무만족이나 직무몰입등의 수준이 더욱 낮아져서 업무 성과는 더 악화될 수 있을 것이다. 그러나 배려적리더십이 높은 경우에는 현지 채용인의 배려적리더십이 조직 효과성 요인에 대한 긍정적 효과가 글로벌 역량으로 인한 부정적인 효과를 어느 정도 상쇄될 수 있을 것으로 예측할 수 있다. 따라서 GCS는 배려적 리더십이 부족한 상황에서 해외 주재원의 업무 성과에 미치는 영향은 더 클 것으로 예측된다.

한편 지시적리더십이 해외 주재원의 업무 성과에 미치는 영향을 살펴보면 규정과 규칙, 상사의 지시나 명령을 중요시하는 한국기업의 조직 문화에서 지시적 리더십이 일정 부분 효과적일 수도 있을 것이나, 해외 주재원의 경우에는 현지의 문화나 현지 채용인들의 업무 방식을 무시하고 본사의 규정이나 지시를 강조함으로써 현지 채용인과의 마찰을 일으킬 가능성이 높다. 그러므로 만일 해외 주재원이 지시적리더십 유형인데 글로벌 역량까지 낮다고 한다면 현재인과의 마찰이 극대화 될 수 있기 때문에 업무 성과는 더욱 악화될 수 있을 것이나, 반면 해외 주재원의 지시적 리더 성향이 적다면 이런 효과는 나타나지 않을 것이다. 따라서 지시적리더십이 낮을 때 보다 높을 때 GCS가 업무 성과에 미치는 영향이 더욱 커질 것으로 예측된다.

**가설 4.** GCS가 해외주재원의 업무성과에

미치는 영향은 리더십 스타일에 따라서 다르게 나타날 것이다.

4-1. GCS가 업무성과에 미치는 영향은 배려적 리더십과 상호작용을 할 것이다. 특히, 배려적 리더십이 높을 때 보다 낮을 때, GCS가 업무 성과에 미치는 영향이 더 클 것이다.

**가설 4-2.** GCS가 업무성과에 미치는 영향은 지시적 리더십과 상호작용할 것이다. 특히, 지시적 리더십이 낮을 때 보다 높을 때, GCS가 업무 성과에 미치는 영향이 더 클 것이다.

**방 법**

**설문지 구성**

본 연구를 위한 설문은 구성개념 타당화를 위한 설문과 함께 실시되었다. 따라서 앞선 구성개념 타당화를 위한 설문에 글로벌 역량과 관련된 54개의 문항 이외에, 인구통계학적 변수를 측정하기 위한 6개의 문항, 영어능력을 측정하기 위한 5개의 문항, 향후 해외 주재원 선발 시 그것이 가족에게 어떤 영향을 미칠 것으로 예상하는 지를 묻는 4개 문항, 배려적 리더십 성향을 묻는 7문항, 지시적리더 성향을 묻는 4문항 및 준거변수로써 성공적인 해외경험 및 만족을 측정하기 위한 2개의 준거 문항을 포함하였다.

인구통계학적 변수로는 성별, 연령, 근무연수, 직종, 직군, 직급 등이 포함되었고, 해외 체류 경험을 묻는 문항은 1개월 이상 체류했던 국가, 체류 기간, 체류 목적 등을 묻는 문항이 포함되었는데, 국가 및 체류 기간은 개

방향 질문으로, 체류 목적은 일반, 비즈니스, 학업, 기타 중 하나를 선택하도록 구성되었다.

리더십 유형, 가족 문제를 묻는 문항들은 각 문항에 제시된 기술문들이 얼마나 자신의 모습과 일치하는지를 ‘전혀 그렇지 않다’의 1에서부터 ‘매우 그렇다’의 7점까지의 리커트(Likert) 척도에 응답하도록 구성되었다. 리더십 유형은 7점에 가깝게 응답할수록 해당되는 리더십 유형을 가지고 있다는 것을, 가족에 대해서는 7점에 가깝게 응답할수록 해외에서 생활하는 것이 가족 모두에게 긍정적인 영향을 미친다고 생각한다는 것을 나타내도록 구성되었다.

가족요인의 문항을 개발하는데 있어서 기존의 연구들이 대체로 실제 해외 파견 중 가족의 적응도의 영향을 중심으로 가족 요인의 중요성을 제시하였지만, 이들 가족의 적응도를 해외 주재원을 선발하는 시점에서는 판단하기 어렵다는 문제가 있다는 점을 고려할 필요가 있었다. 따라서 해외 주재원을 선발하는 과정에서 가족 문제가 주재원의 업무 성과에 어떤 영향을 미칠 것인지를 판단하기 위해서는 가족이 해외에서 잘 정착할 수 있을 것인지를 판단할 수 있는 지표를 사용하는 것이 타당하

다고 보았다. 이러한 점을 고려하여 가족 요인은 해외 주재원 근무 경험자 심층면접을 통해 해외 주재원들이 파견 근무 시 가족과 관련하여 가장 크게 고려하는 것으로 밝혀진 내용들을 포함하는 4문항으로 구성되었다. 여기에는 ‘나의 가족 모두는 해외에서 생활하는 것을 적극적으로 지지할 것이다.’와 같은 가족들의 해외 생활에 대한 선호, ‘나는 가족들과 함께 해외에서 생활하는 것이 자녀 교육에 좋다고 생각한다’와 같은 자녀 양육 및 진학 문제와 관련된 문항들이 포함되었다. 본 연구에서 밝혀진, 가족 요인 4문항에 대한 신뢰도는 .682였다.

리더십 유형을 측정하기 위한 문항은 오하이오 주립 대학에서 개발한 LBDQ(Leadership Behavior Description Questionnaire)에서 배려적 리더십 유형과 구조주도적 리더십 유형을 측정하는 문항 중 각각 7문항과 4문항을 사용하였다. 전체 문항을 사용하지 않고 축소하여 사용한 이유는 본 연구에서 보고자하는 리더십 유형과 관련성이 떨어지는 문항들을 제거할 필요가 있다고 판단되었기 때문이었다. 예를 들어, 본 연구에서는 지시적 리더십을 부하직원들이 회사의 규정이나 상사의 명령을

표 6. 공인영어점수 환산표

시험종류 Level	TOEIC	TOEFL			TEPS	IELTS	G-Telp	ESPT	OPIc	Phone -Pass	최종 판정
		CBT	IBT	PBT							
Very Advanced	970+	287+	117+	663+	938+	8+	94+	801+	2.0+	74+	7
Advanced	860~	243~	96~	593~	785~	7~	88~	701~	1.8~	65~	6
High Intermediate	730~	210~	77~	547~	634~	6~	82~	601~	1.5~	58~	5
Intermediate	610~	180~	64~	510~	512~	5~	76~	501~	1.3~	49~	4
Low Intermediate	490~	157~	54~	480~	401~	3.5~	70~	401~	1.0~	41~	3
Beginner	370~	133~	46~	450~	300~	2.0~	64~	301~	0.5~	33~	2
Very Beginner	~365	~133	~46	~450	~300	1.0~	~63	201~	0.0~	20~	1

수용할 것을 강요하는 것과 관련된 리더십 유형으로 구분하였는데, LBDQ의 문항 중 ‘나는 직원들의 업무 태도를 주의 깊게 살펴본다.’, ‘나는 다른 팀과의 경쟁에 많은 신경을 쓴다’와 같은 문항들은 본 연구에서 보고자 하는 지시적 리더십 유형과는 차이가 있는 것으로 판단되었다. 본 연구에서 이러한 문항들을 제거한 후 각각 7문항, 4문항을 사용하였을 때 신뢰도는 .824, .621이었다.

영어능력을 측정하기 위한 문항은 크게 공인영어점수와 비즈니스 영어능력에 대한 자기평가로 구성되었는데, 공인영어점수는 영어시험의 종류와 점수, 자기평가는 일반 영어회화 능력, 비즈니스 커뮤니케이션 스킬, 영어 쓰기 능력을 7점 척도로 묻는 3문항을 포함하였다. 공인영어점수는 TOEIC, TOEFL(PBT, CBT, IBT), TEPS, IELTS, G-TELP, ESPT, OPIc, Phone-Pass 등 현재 국내에서 가장 많이 사용되고 있는 10개의 공인시험 중 하나를 선택하고, 해당되는 점수를 기입하는 방식으로 조사되었다. 각 시험의 점수 체계가 상이한 관계로 공인영어점수는 분석과정에서 7점 척도로 재점수화 하였는데, 이 과정은 글로벌 역량교육 전문 기업인 ㈜캐릿글로벌 언어교육연구소에 자문을 요청하였으며, 제시된 가이드라인을 따랐다. 비즈니스 영어능력에 대한 자기평가는 실제 관련된 영어 의사소통, 문서 작성 능력 등을 묻는 3문항으로 구성되었으며, 최종적으로 영어 능력은 위의 공인 영어 점수와 자기평가의 평균 점수로 구성되었다. 두 종류의 영어 점수로 산출된 영어능력의 신뢰도는 .715였다.

본 연구에서 준거변수로 사용된 성공적인 해외경험은 지난 해외 생활 중 원하는 목표를 달성하였는지, 해외 체류 경험에 대해 만족감

과 즐거움을 느끼는지를 묻는 2개의 문항을 개발하여 사용하였다. 준거 문항은 예비 측정 문항과 마찬가지로 7점 척도 상에 제시된 지표가 자신의 경험과 일치하는 정도를 표시하도록 구성하였으며, 준거변수의 신뢰도는 .663이었다.

#### 분석방법

GCS의 준거관련타당도 및 해외 주재원의 업무 성과에 영향을 미치는 영어 능력, 가족 문제, 리더십 유형과의 관계를 확인하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 가설 1의 검증에는 1개월 이상의 해외 체류 경험이 있는 144명의 응답을 사용하였고, 가설 2~5의 분석에는 교차타당화에 사용된 381개의 응답 중, 1개월 이상의 해외 체류 경험이 있고, 본 연구의 영어능력 점수를 구성하는 공인영어시험 점수와 영어능력 자기평가에 모두 응답한 79명의 자료를 활용하였다. 이들의 평균 해외체류기간은 11.2개월이었다. 분석도구로는 SPSS 18.0을 활용하였다.

#### 분석결과

분석에 앞서 설문지에 포함된 각 요인 간의 상관분석을 수행하였으며, 그 결과는 표 7에 제시하였다. 괄호 안의 숫자는 Chronbach's  $\alpha$ 를 표시한 것이다. 표 7에 제시된 것처럼 GCS에 포함된 6요인 간의 상관은 .151에서 .432 사이에 분포하고 있었으며, 모두 .001 수준에서 유의하였다. 요인 간의 상관이 너무 높지도 낮지도 않음을 보여주는 이러한 결과는 GCS에 포함된 6개 요인들이 적절한 변별성을 가지고 있음을 보여준다. 또한 GCS에 포함된 6개 요

표 7. 연구에 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상호상관계수

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. 도전정신	361	3.346	0.779	(.659)											
2. 인제적 유연성	361	4.016	0.877	.483***	(.693)										
3. CCM(클로셀 기기포능감)	361	4.630	1.002	.333***	.230***	(.856)									
4. 대인유연성	361	4.625	0.965	.203***	.133***	.171***	(.741)								
5. 스토레스내성	361	4.013	0.912	.301***	.269***	.336***	.277***	(.791)							
6. 이문화수용	361	3.327	0.904	.218***	.290***	.403***	.219***	.287***	(.748)						
7. CCM(클로셀 역향척도)	361	3.008	0.572	.650***	.576***	.603***	.536***	.600***	.636***	(.667)					
8. 배려적 리더십	361	3.194	0.720	.308***	.379***	.237***	.370***	.309***	.322***	.340***	(.824)				
9. 지식적 리더십	361	4.260	0.827	.308***	.218***	.164***	.041	.263***	.051	.262***	.327***	(.621)			
10. 가족	361	4.806	1.066	.357***	.107*	.306***	.134**	.177**	.303***	.351***	.168**	.143**	(.662)		
11. 영어능력	160	3.744	1.020	.170*	.067	.320***	.066	.212**	.188**	.348***	.001	.083	.294***	(.713)	
12. 정주력 해외경험	144	3.245	1.243	.189*	.189*	.375***	.053	.246***	.294***	.354***	.282**	.175*	.338***	.355**	(.663)

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

인의 Chronbach's  $\alpha$ 는 .693에서 .836의 사이에 분포하는 것으로 나타나 Van de Ven과 Ferry(1980)가 제시한 일반적으로 수용 가능한 수준인 .60을 넘어서고 있는 것으로 확인되었다.

이러한 결과는 6개 요인에 포함된 문항들이 모두 하나의 구성 개념을 측정하고 있음을 보여주는 결과로 해석할 수 있다. 또한 인구통계학적 변수가 준거변수인 해외생활만족에 유의한 영향을 미치는지를 확인하였으며 그 결과, 설문에 포함된 성별, 나이, 근무연한, 직종, 직군, 직급 모두 준거변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 이후의 분석에서는 인구통계학적 변수를 분석에 포함시키지 않았다.

GCS가 업무성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 표 8에 제시하였다. 6개 하위요인의 준거변수에 대한 중다회귀분석 결과 GCS는 준거변수에서 나타나는 변량의 약 17.3%를 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 지지되었다. 이러한 결과는 본 연구에서 개발된 GCS가 성공적인 해외 생활을 잘 예측한다는 것을 보여주는 결과로 해석될 수 있다. 중다회귀분석 결과는 GCS에 포함된 6개의 하위요

인 중 특히 GSE( $p=.054$ )와 이문화 수용( $p=.091$ )이 제한적인 수준에서 성공적인 해외경험에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 본 연구에서 개발된 GCS가 기존 주재원 선발 기준으로 가장 빈번하게 사용되었던 영어능력 이상의 추가적인 영향을 미치는지 살펴보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 영어능력과 GCS 점수를 1, 2단계로 나누어 순차적으로 투입한 결과를 표 9에 제시하였다. 이 분석에서는 GCS 6개 하위요인의 평균점수와 공인영어점수와 자기평가 점수를 평균한 점수를 사용하였다. 분석결과를 살펴보면, 1단계 영어능력이 단독으로 투입되었을 때 성공적인 해외경험을 약 12.6% 설명하는 것으로 나타났으며, 2단계에서 GCS가 투입되었을 때, 5.4%를 추가적으로 설명하는 것으로 나타났다. 또한 두 변수의 회귀계수는 모두  $p < .05$  수준에서 유의하였다. 이러한 결과는 해외주재원 선발에 일반적으로 쓰이고 있는 영어능력 이외에 본 연구에서 개발된 GCS가 해외 생활에서의 성공 가능성을 더 정확하게 예측하는데 활용이 가능하다는 것을 보여주는 것으로서, 본 연구에서 개발된 척도가 본래의 목적에 부합하게 개발되었다는 것을 보여주는 결과로 해석이 가능하다. 따라서 본 연구의 가설 2는 지지되었다.

GCS와 가족의 상호작용 검증을 위해 1단계에서 영어능력을 투입하여 이를 통제 한 다음 2단계에서는 GCS 점수와 가족, 그리고 3단계

표 8. GCS가 업무성과에 미치는 영향(n=144)

	$\beta$	Sig	$R^2$
1. 도전정신	.112	.248	.173***
2. 인지적유연성	.007	.934	
3. GSE	.197	.054	
4. 대인유연성	-.100	.230	
5. 스트레스내성	.112	.225	
6. 이문화수용	.161	.081	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

표 9. GCS와 영어능력이 업무성과에 미치는 영향(n=79)

단계	투입변수	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
1	영어	.355**	.126**	.126**
2	GCS 점수	.259*	.054**	.180**

에서는 GCSX가족을 투입하였으며, 결과는 표 10에 제시하였다. 분석 결과를 살펴보면, 영어 능력이 성공적인 해외경험에 미치는 영향을 통제했을 때, 성공적인 해외경험에 대한 GCS와 가족의 상호작용효과가 유의한 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 GCS와 가족의 상호작용 패턴을 살펴보기 위해 GCS와 가족요인 모두 평균보다 0.5표준편차 이상 높은 점수를 받은 집단과 GCS에서 높은 점수를 받았으나 가족에서 평균보다 0.5 표준편차 이하의 낮은 점수를 받은 집단, GCS에서 낮은 점수를 받았으나 가족에서 높은 점수를 받은 집단, 그리고 둘 다 낮은 점수를 받은 집단 이렇게 네

집단으로 구분한 후, 네 집단의 성공적인 해외경험 결과를 그림 1에 제시하였다. 그림에서 제시된 바와 같이 가족 문제가 없는 경우, 다시 말하면 본 연구에서 가족 요인에 높게 응답한 경우보다 가족 문제가 있는 경우에 GCS 고저에 따라 성공적인 해외 생활 정도가 크게 달라지는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

가설 4의 GCS와 배려적 리더십의 상호작용 검증을 위해 같은 방식으로 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 표 10에 제시하였다. 분석 결과를 살펴보면, 1단계에서 영어능력을 통제한 후 업무성과에 대한 GCS와 배려적리

표 10. GCS와 조절변수 간 상호작용 분석 결과(n=79)

단계	투입 변수	GCS X 가족			GCS X 배려적리더십				GCS X 지시적리더십			
		$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$	투입 변수	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$	투입 변수	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
1	영어	.355**	.126**	.126**	영어	.355**	.126**	.126**	영어	.355**	.126**	.126**
2	GCS	.230	.059	.185**	GCS	.152	.057	.184**	GCS	.261*	.056	.182**
	가족	.079			배려	0.069			지시	-0.036		
3	GCS X 가족	-2.943	.055*	.240***	GCS X 배려	-3.125	.062*	.245***	GCS X 지시	-1.363	.010	0.192**

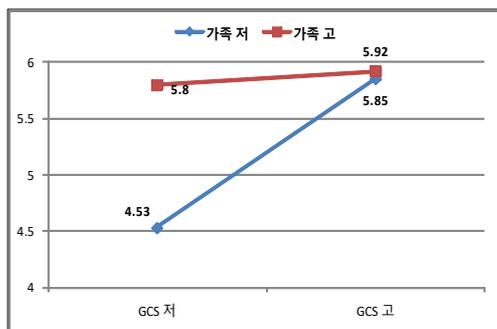


그림 1. GCS와 가족의 지지가 업무성과에 미치는 상호작용 패턴

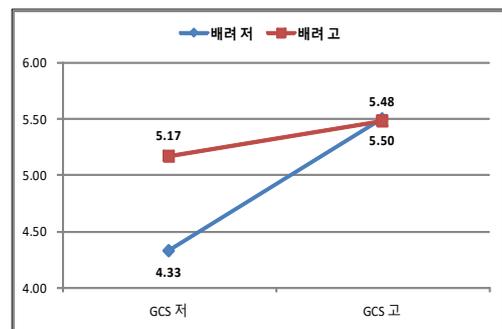


그림 2. GCS와 배려적 리더십이 업무성과에 미치는 상호작용 패턴

더십의 상호작용 효과가 유의한 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 GCS와 배려적 리더십의 상호작용 패턴을 살펴보기 위해 그래프를 그려 보았으며, 그 결과는 그림 2에 제시하였다. 가설에서 예상한 바와 같이 배려적 리더십이 있을 때 보다, 부족할 때 GCS가 성공적인 해외생활에 미치는 영향은 더 큰 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1 역시 지지되었다.

마지막으로 가설 4-2의 가설을 검증하기 위하여 같은 방식으로 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 10에 제시하였다. 표에서 볼 수 있듯이 GCS와 지시적 리더십의 상호작용은 유의하지 않았으며, 2단계에서 지시적 리더십의 주효과도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2는 지지되지 않았다. 이러한 결과는 해외 주재원 선발 시 지시적 리더십보다는 배려적 리더십을 고려할 필요가 있음을 나타내는 결과로 해석할 수 있다.

## 논 의

본 연구의 목적은 해외 주재원으로서의 성공적인 업무 수행 가능성을 예측할 수 있는 글로벌 역량 척도(global competency scale: GCS)를 개발하는 것이었다. 이를 위해 기존 연구의 검토와 해외 주재원 경험자 및 인사담당자들과의 1:1 인터뷰를 통해 기존 척도에서의 문제점과 개발 방향을 도출하고 54개의 예비 문항을 추출하였다. 또한 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통하여 GCS의 요인구조를 타당화 하였으며, 마지막으로 준거변수와의 회귀분석을 통하여 준거관련 타당도를 분석하였다. 그 결과 도전정신, 인지적유연성, GSE,

대인유연성, 이문화수용, 스트레스내성의 6요인으로 구성된 척도가 개발되었으며, 본 연구에서 개발된 척도는 해외 체류 경험에서의 성공 여부를 유의하게 설명하는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 본 연구에서 개발된 GCS의 신뢰도와 타당도를 확증해주었다.

## 연구의 시사점

### 신뢰롭고 타당한 글로벌 역량 척도 개발

앞서 언급한 바와 같이 본 연구는 세계화 추세에 발맞추어 해외 공장이나 해외 지사에 파견되는 주재원의 수가 지속적으로 증가하고 있음에도 불구하고, 성공적인 임무 수행 여부를 예측하기 위한 마땅한 도구가 부족하다는 문제의식에서 시작되었다. 그 동안 해외주재원의 선발 및 훈련에 활용할 수 있는 타당하고 신뢰로운 도구가 부족하였다는 사실은 국내 기업들이 해외 파견자를 선발함에 있어서 단순히 국내에서의 업무 성과나 영어회화능력, 공인영어점수에 의지하고, 훈련에 있어서도 단기간의 어학 교육 및 해당 국가의 문화적 지식에 대한 교육에 그치고 있는 관행과 무관하지 않다. 따라서 본 연구의 가장 큰 의의는 국내 기업들이 해외 주재원의 선발과 훈련에서 활용할 수 있는 도구를 개발하였다는 데 있다. 특히 본 연구에서는 글로벌 역량을 구성하는 요인들을 밝혀내고, 글로벌 역량이 해외 주재원의 업무 성과에 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라, 기존에 기업에서 선발 기준으로 가장 빈번하게 사용되던 영어 능력에 더해서 증분적 효과가 있다는 것을 보여주었다. 이러한 결과는 해외 주재원의 선발과 훈련에 있어서 글로벌 역량에 대한 평가와 교육이 필요하다는 것과 평가와 교육 시 어떤 역

량에 초점을 맞춰야 하는지를 명확히 했다는 점에서 의의가 있다. 따라서 본 연구가 체계적인 해외 주재원 대상자 관리의 시발점이 될 수 있을 것으로 기대되는 바이다.

### 기존 연구와의 차별성

기존 연구와의 차별성은 크게 세 가지 측면에서 볼 수 있는데 첫째, 그 동안 기존 국내·외 척도에서 다루지지 않았지만 주재원의 업무 성과에 영향을 미치는 것으로 확인된 새로운 요인을 밝혀낼 수 있었다는 점, 둘째, 해외 주재원의 업무 성과 예측을 위해 개발된 기존 척도와 비교하여 본 연구에서 개발된 척도의 문항들이 보다 해외 주재원이 해외에서 업무를 수행하면서 겪을 수 있는 문제나 상황을 바탕으로 안면타당도가 높은 문항이 개발되었다는 점, 셋째, 본 연구는 기존 척도에 다소 다른 차원의 요인들이 하나의 척도에 포함되어 있다는 문제점을 해결하기 위하여 개인 역량에만 초점을 맞춘 척도를 개발하였으며, 나아가 이러한 요인들과 개발된 GCS와의 관계를 살펴보았다는 점이 본 연구가 기존 연구와 차별화 되는 점이다.

본 연구를 통해서 개발된 GCS에는 도전정신, 인지적유연성, 글로벌 자기 효능감(GSE), 대인유연성, 스트레스내성, 이문화수용의 6개 요인이 포함되었는데 이 중 GSE요인은 기존 연구에서는 다루진 바 없는 요인이었다. 이와 같이 기존 연구에서는 다루지지 않았던 새로운 요인이 추가되었다는 점이 기존 연구들과는 가장 크게 차별화되는 지점이다.

GSE 요인에 대해 보다 구체적으로 살펴보면, 해외에서 생활하면서 경험할 수 있는 다양한 상황들을 얼마나 잘 극복할 수 있을지에 대한 자신감 혹은 지각, 즉 글로벌 업무환

경 및 대인관계 상황에 대한 자기효능감 지각을 의미한다. 일반적으로 자기효능감은 사회인지 이론에서 유래한 구성개념으로 개인이 주어진 상황에서 어떤 행동을 하기 위해 필요한 동기와 인지자원 및 행동절차를 얼마나 잘 발휘할 수 있는가에 대한 자신의 판단 또는 신념을 일컫는다(Bandura, 1986). 그 동안 자기효능감에 관한 연구에서는 자기효능감이 행동 변화에 크게 영향을 미치는 요인으로서 행동을 시작하고, 노력을 기울이고, 어려움에 직면해서도 그러한 노력을 지속하도록 한다는 것을 밝혀왔다(Bandura, 1977, 1986, 1997). 해외 주재원은 업무뿐만 아니라 생활 전반에서 이전에 국내에서 경험하지 못했던 새로운 환경에 놓이게 된다. 문화가 다른 사람들과의 상호작용이 필요한 상황에 대한 자기효능감 지각은 사회적 상호작용의 수준을 결정짓는데 중요한 영향을 미칠 수 있고, 따라서 해외생활에 적응하는데 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 상호작용의 참여의 횟수가 많을수록 타문화에 대한 편견을 버리고 수용할 수 있는 가능성이 높아지기 때문이다. 실제로 표 8에 제시되었듯, GSE는 다른 요인들과 함께 독립변수로 투입되었을 때에도 제한적인 수준이긴 했지만 해외 업무 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이처럼 기존 연구에서 다루지지 않았던 요인을 밝혀내고, 타당성을 입증했다는 점에서 본 연구의 의의가 있다 하겠다.

GSE 요인과 관련하여 흥미로운 점은 기존의 척도에서 강조되어 온 관계기술, 사회적 스킬 등과 같은 대인관계 능력 못지않게 외국인과의 상호작용해야 하는 상황에 대한 자신감이나 적극적으로 참여하려는 의지 또한 중요할 수 있다는 것이다. 이것이 한국만의 특

수한 요소인지는 확인할 수 없으나, 중요한 점은 심층면접에 임한 해외 주재원 경험자들이 공통적으로 이러한 부분이 중요하다고 언급했다는 점이다. 일반적으로 한국 사람들이 외국어 능력을 향상 시키지 못하는 큰 이유 중의 하나가 외국인과의 상호작용하는 상황에 부담을 느끼거나 꺼려하기 때문이라는 점을 감안하면 이러한 현상은 해외 주재원 사이에서도 충분히 나타날 수 있을 것이다. 또한 GSE와 영어 능력 점수의 상관인 .520으로 GCS에 포함된 다른 5개의 요인들에 비해 높은 상관관을 보였는데, 이러한 결과를 보면 GSE가 해외 근무 성과에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 외국어 능력의 향상을 통한 간접적 영향을 미칠 수 있는 가능성도 배제할 수 없다고 판단된다. 이와 같이 GSE가 한국 기업의 해외 주재원의 업무 성과에 미치는 영향이 지대할 수 있음에도 불구하고, 국내에서 개발된 척도들에서조차 이러한 부분에 대한 고려가 부족하였다. 이러한 관점에서 본 연구의 결과는 한국의 해외 주재원들에게 요구되는 것은 대인관계 능력에 못지 않게 외국인과의 대인관계 상황에 적극적으로 참여하려는 의지와 그러한 상황에 대한 자신감일 수 있다는 것을 보여주었다는 점에서 시사하는 바가 크다.

새로운 요인의 규명과 더불어 본 연구에서 개발된 GCS의 또 하나의 의의는 문항의 내용에 있어서는 기존 척도들과 차별화가 되는 부분이 있다는 점이다. 앞서 언급한 바 있듯이 기존 척도에는 OAI의 '난 사명감을 가지고 내 종교에 대해 다른 사람들과 얘기한다.', ICAPS의 '나는 시를 좋아한다'와 같이 해외 주재원의 특수한 상황을 반영하지 못하고 일반적인 성향이나 인지적 특성을 묻는 문항들이 다수 포함되어 있었다. 본 연구에서는 척도를 개발

하는 과정에서 이러한 문항들을 최대한 배제하고, 이들이 앞으로 겪을 수 있는 상황들을 규명하여 이러한 상황들 속에서 관련 역량들이 어떻게 구현될 수 있는가에 초점을 맞춰 문항을 개발하고자 하였다. 예를 들어, 본 연구에서는 인지적 유연성과 관련된 문항을 개발하는 과정에서 해외 주재원이 이러한 역량을 발휘해야 하는 상황이 주로 공식적인 결정권자와의 의사소통이 어려운 상황에서 신속한 대처가 필요한 상황임을 파악하고, 척도에 포함된 문항들이 이러한 상황을 반영할 수 있도록 하였다. 이러한 점이 본 연구에서 개발된 척도와 다른 기존에 개발된 척도를 비교하였을 때 또 하나의 차별화 되는 지점이다.

마지막으로 기존 연구에서는 리더십 유형 등을 척도 내에 포함시켜 연구를 수행하였다. 그러나 본 연구에서는 이들 요인들이 해외 주재원의 업무 성과에 영향을 미칠 수 있는 개인적 역량과는 다소 다른 차원의 요인이라고 여겨지기 때문에 독립적인 차원으로 구분하는 것이 바람직하다고 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 이 요인들을 하나의 척도에 포함시키기 보다는 별도의 차원으로 구분하여 이들 요인들이 해외 생활에 미치는 영향을 분석하였다.

특히 리더십 유형과 관련하여 장영철(1998)의 연구에서는 배려적리더십과 본 연구의 지시적리더십에 해당되는 구조주도적리더십을 모두 포함하는 다차원적 리더십이 해외주재원의 성공적인 임무수행에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 바 있다. 위의 연구에서는 배려적 리더십과 구조주도적리더십이 모두 높은 사람이 해외 업무에서도 높은 성과를 내는 것으로 결론을 내리고 있다. 그러나 두 리더십 유형 점수를 곱한 값을 독립변수로하여 회귀 분석

을 실시하였기 때문에 위와 같은 결과가 도출되었을 뿐, 두 리더십 유형이 다소 상반된 요소들을 포함하고 있기 때문에 해외 주재원의 성과에 다른 영향을 미칠 가능성도 배제할 수 없을 것으로 판단되었다. 실제로 해외 주재원 근무 경험자들과의 인터뷰에서도 해외 근무 환경에서는 구조주도적리더십 유형보다는 배려적리더십이 더 효과적이라는 공통된 의견이 제시되기도 하였다. 실제 연구 결과는 배려적 리더십은 글로벌 역량과 상호작용 효과가 있었지만, 지시적리더십은 상호작용이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 구체적으로 설명하면 배려적리더십은 낮은 글로벌 역량의 부정적인 효과를 상쇄해주는 역할을 하는 것으로 나타났다지만, 이러한 결과가 지시적 리더십에서는 나타나지 않았다. 물론 이러한 결과를 놓고 지시적리더 유형의 해외 주재원 보다 배려적 리더 유형의 해외 주재원이 더 효과적으로 업무를 수행할 것이라고 일반화하는 것은 경계할 필요가 있다. 다만, 기존 연구 결과와는 달리 배려적리더십과 지시적리더십이 해외 주재원의 업무 성과에 다른 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다는 점과, 다른 문화적 배경을 가진 현지 채용인과 상호작용하고 관리하는데 있어서는 부하직원과 소통하고 이해하는 배려적리더십 스타일이 지시적 리더십 유형보다 더 중요하게 다뤄질 필요가 있음을 보여주었다는 점에서 이러한 결과는 의의가 있다.

#### 제한점 및 미래 연구 과제

##### 추가적인 타당화 연구

본 연구에서 개발된 GCS는 몇 가지 한계점을 가지고 있으며, 따라서 실제 현장에서 타당성 있는 자료로 활용되기 위해서는 향후 추

가적인 준거관련 타당화가 필요하다.

첫째, 본 연구에서는 설문 대상을 실제 해외 주재원 근무 경험이 있는 사람들로 제한하지 않았기 때문에 본 연구에서 나타난 결과가 실제 해외 주재원 경험자들로 설문 대상을 제한했을 경우에도 똑같이 나타날 지에 대한 의문이 제기될 수 있을 것으로 보인다. 설문 대상을 해외 경험 근무자로 제한하지 않은 것은 해외 근무 경험자의 절대적인 수가 부족하다는 현실적인 제약 때문이었다. 문제는 해외 주재원이 대체로 다른 목적의 해외 체류 경험에 비해서 비교적 오랜 시간을 해외에서 머무를 뿐만 아니라, 성과에 대한 더 많은 압력 속에서 생활해야 하기 때문에 실제 해외 주재원을 대상으로 했을 때도 이와 같은 결과가 도출될 것인지에 대한 의문이 제기될 수 있다는 것이다. 그러나 준거타당화 분석에 사용된 자료의 설문 대상자들이 평균적으로 11.2개월의 비교적 장기적인 해외 체류 경험을 가지고 있었다는 점을 고려했을 때, 그리고 본 연구에서 개발된 척도가 대부분 해외 주재원의 업무 상황과 관련된 문항이었으므로 다른 목적의 해외 체류 경험자들이 격지 못했을 수 있는 문항들이 포함되었음에도 불구하고, 타당성을 보여주는 결과가 나왔다는 점을 고려했을 때, 향후 해외 주재원만을 대상으로 연구를 수행했을 때에도 유사한 도출될 가능성이 크다고 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 과거 성공적인 해외 경험에 대한 2개 문항의 응답치를 평균한 것을 준거변수로 사용하였는데 이로 인해 GCS의 6개 하위요인과 관련된 성향이 과거의 성공적인 해외경험을 이끌었는지, 과거의 해외 경험이 높은 GCS 점수를 받는데 영향을 미쳤는지를 판단하기 어려운 측면이 있다. 물론 GCS에

포함된 하위요인들이 특별한 개입이나 노력이 없는 한 변화하기 어려운 비교적 지속적인 특성들로 구성되었다는 점을 감안할 때, 후자의 가능성은 적을 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구에서는 회수된 설문지 579개 설문지 중, 381개의 설문지만을 분석에 사용하였다. 이는 회수된 설문지 중 불성실 응답자의 비율이 높았기 때문인데, 이는 설문지를 끝까지 마치지 않은 응답뿐만 아니라 척도에 포함된 역문항에 대해 대한 응답이 그 문항이 포함된 요인의 나머지 정방향 문항의 평균과 2이상의 큰 차이를 보이는 응답들을 제외하는 등의 상당히 엄격한 기준으로 불성실 응답자들을 가려낸 결과일 수 있다. 또한 근본적으로 설문 대상자들이 글로벌 회사에 근무하는 불특정 다수, 즉 해외 주재원에 근무에 관심이 있거나 과거에 경험이 있는 사람들만을 대상으로 한 것이 아니기 때문에 응답 동기가 낮았기 때문일 수도 있다. 중요한 것은 불성실 응답률이 연구의 내적 타당도에 부정적인 영향을 미쳤을 가능성도 배제할 수 없다는 점이다. 실제로 6요인을 동시에 투입하여 중다 회귀분석을 실시하였을 때, 2개의 요인이 제한적 수준에서 유의하긴 했지만 .5수준에서 개별 요인들의 회귀계수가 유의한 요인은 나타나지 않았는데, 이는 불성실 응답자를 제거함으로써 생긴 사례 수의 축소 때문에 발생한 것으로 보인다. 그러나 GCS의 6요인과 준거변수 간의 상관관계가 모두 유의했고, 6요인 간의 상관관계가 모두 .5 수준에서 유의했지만 .133~.433 수준에 머물렀던 것을 고려하면 사례 수가 증가했을 때에는 하위 요인들의 회귀계수의 유의도가 더 높아질 수 있을 것으로 기대된다. 따라서 향후 연구에서는 해외 주재원 파견을 준비하고 있는 등의 응답 동기가 높은,

충분한 설문 대상자를 바탕으로 연구를 실시함으로써 이와 같은 제한점을 보완할 필요가 있을 것으로 판단된다.

세 가지 제한점을 극복하기 위하여 향후 연구에서는 해외 파견 대상자들에게 GCS를 통한 측정을 수행한 후, 실제 해외 파견 후에 객관적인 수행 평가 결과 등의 다양한 준거변수를 얼마나 잘 예측하는지를 살펴보는 종단적 연구가 수행될 필요가 있다. 이러한 종단적 연구를 통해서 GCS의 준거관련타당성을 보다 확실하게 실증할 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, GCS의 보다 정교한 타당화를 위해서는 기존에 개발된 다른 척도와 차별성을 살펴볼 필요가 있다. 전자와 관련하여 GCS는 기존의 국내 척도에서는 다루지지 않았던 GSE를 추가하였으나 본 연구에서는 기존 척도와 비교하여 이들 요인이 추가됨으로써 어느 정도의 예측력을 높여주는 지에 대한 검증이 이뤄지지 않았다. 따라서 향후 GCS가 GSE와 같은 새로운 요인을 추가함으로써 기존의 다른 척도들에 비해서 해외 주재원의 성공적인 임무 수행을 얼마나 더 정확하게 예측할 수 있는지를 살펴보는 연구가 필요하다 하겠다.

넷째, 본 연구에서는 해외 주재원 근무 경험자와의 심층 면접을 통하여 글로벌 자기 효능감이라는 기존 연구에서 다루지지 않았던 새로운 요인을 발견하였으나, 심층 면접 대상자의 수는 지극히 제한적이었다. 물론 본 연구에서 개발된 척도와 관련된 기존 척도들이 존재하는 상황에서 심층 면접의 주요 목적이 한국의 주재원들에게 독특하게 요구되는 역량을 탐색하는 것이었다는 점, 그리고 적은 수이지만 해외 주재원 경험자들이 근무했던 회사와 직무가 다양했다는 점을 감안하면 적은 심층 면접자의 수는 크게 문제가 되지 않을

것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고, 본 연구에서 규명된 6가지 역량 이외에도 한국 기업에서 파견되는 해외 주재원에게 특별히 요구되는 역량이 존재할 수 있는 가능성은 충분해 보인다. 따라서 이들 6요인 이외에 해외 주재원으로서의 업무 수행을 추가적으로 설명할 수 있는 요인이 없는지에 대한 지속적인 연구가 수행될 필요가 있을 것으로 보인다. 구체적으로 보다 많은 해외 주재원 근무 경험자들을 대상으로 심층 면접을 실시함으로써 한국의 해외 주재원에게 독특하게 요구되는 또 다른 역량이 있는지를 탐색하고, 이러한 요인을 추가했을 때 업무 성과에 미치는 중분타당도가 있는지를 분석하는 등의 GCS의 모델을 확장을 위한 추가 연구도 의미있는 연구과제가 될 수 있을 것으로 판단된다.

다섯째, 본 연구에서 개발된 GCS는 업무, 관계, 환경에서의 적응과 관련되어 있을 것으로 판단되는 다양한 요인들을 포함하고 있지만 이들 요인들이 구체적으로 어떤 적응 차원과 독특하게 연결되는지에 대한 분석은 면밀하게 이뤄지지 않았다. 이는 본 연구의 목적이 새로운 척도를 개발하는데 있었기 때문이다. 따라서 후속 연구에서는 각 요인들이 해외 적응의 어떤 측면에 구체적으로 어떤 영향을 미치는지를 살펴보는 것 또한 의미가 있을 것이다.

#### 척도의 활용

본 연구에서 개발된 GCS는 해외 주재원의 선발과 교육에서 활용할 목적으로 개발되었으나, 지금 시점에서 선발 자료로 활용하는 데에는 조심스러운 면이 있다. 그 이유는 첫째, 추가적인 연구를 통하여 준거관련타당도가 더 확보될 필요가 있으며, 둘째 일반적으로 자기

보고 방식의 검사가 가지고 있는 한계점 때문이다. 첫 번째 이유에 대해서는 앞서 설명한 바 있으므로 여기서는 자기보고 방식의 척도라는 한계점을 중심으로 설명하고자 한다. 일반적으로 자고보고방식의 측정 척도는 사회적 바람직성에 의해 영향을 받기 쉬우며, 뿐만 아니라 설문 응답자가 자신에게 유리한 방향으로 의도적인 왜곡을 하기 쉬운 방식이다. 특히 선발 목적으로 활용될 때, 본 연구에서 개발된 GCS와 같은 자기보고 방식의 척도는 의도적인 왜곡으로 인해서 결과가 오염될 수 있는 가능성은 높아질 수 있다. 따라서 GCS를 선발용으로 활용하기 위해서는 GCS에 포함된 요인들에 대한 ipsative 방식 혹은 상황판단검사 방식의 도구를 개발하여 사용함으로써 의도적인 왜곡을 방지할 필요가 있을 것으로 보인다. 나아가서는 현재 국내·외에서 선발 도구로서 활용되고 있는 역량 평가 방식의 도구 개발도 고려해 볼 필요가 있다.

그럼에도 불구하고 GCS는 해외주재원의 업무 성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 단 24개의 문항으로 효율적으로 진단할 수 있기 때문에 다양한 장면에서 활용될 수 있다는 장점이 있다. 예를 들어, 본 척도는 인사 담당자가 해외 주재원 파견 대상자들을 선정할 때 참조 자료로서 손쉽게 활용할 수 있으며, 해외 주재원 파견 근무를 원하는 근무자들의 입장에서 자신의 강약점을 파악할 목적으로 손쉽게 사용될 수 있을 것이다.

셋째, 기존의 연구는 주로 가족의 적응이 해외 주재원의 업무 성과에 미치는 영향을 살펴보는데 그친 반면, 본 연구는 가족의 지지가 글로벌 역량의 조절변수로서 작용할 수 있음을 보여주었다는 의의가 있음에도 불구하고, 가족 문제를 정확하게 측정할 수 있는 척도개

받은 이뤄지지 않았다. 이 문제와 관련하여 기존의 연구들은 주로 가족 문제를 가족의 적응이라는 측면에서 접근하였으나, 실제 현장에서 해외 주재원을 선발함에 있어서 파견 당시의 적응적 문제보다는 파견 전의 가족들의 적응을 예측하는데 초점을 맞추는 것이 더 바람직해 보인다. 본 연구에서 개발된 GCS의 하위 요인 중에서 업무에 대한 적응과 관련되었을 것으로 보이는 문항들을 배제한 나머지 문항들을 가족에게 실시하는 것도 하나의 방법이 될 수 있을 것이나, 더 바람직한 방향은 주재원의 업무 성과에 영향을 미칠 수 있는 배우자, 자녀 관련 이슈들을 발굴하고, 이에 대한 척도를 개발하여 사용하는 것이라 사료된다. 그러므로 향후 가족 문제를 어떻게 측정할 것인가에 대해 추가적인 연구가 진행될 필요가 있을 것으로 보인다.

### 참고문헌

- 김성국, 김민정, 손기영 (2003). 성공적 해외 파견자 선발체계에 관한 연구, *Ewha Management Review*, 21(1), 1-21.
- 박재호 (1997). 글로벌리제이션의 핵심역량 개발에 관한 연구: Competency Category를 중심으로. 영남대학교 인문과학연구소, 인문연구, 33, 177-207.
- 장영철 (1998). 해외파견근무자의 이문화 적응. *인사조직연구*, 6(2), 125-159.
- 장영철, Gregersen, H., & Black, J. S. (2000). 해외근무자의 개인적 특성과 이문화적응, 역할외 행동 및 조기귀환 의도와의 관계에 대한 연구. *국제경영연구*, 11(2), 249-281.
- 장영철 (2001). 해외근무 관리자의 리더십 특성들이 이문화 적응 및 해외근무 성과와의 상관관계에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 24(2), 291-315.
- 리상섭, 최효식(2006). 한국인 주재원 업무수행 결과에 영향을 미치는 요인 분석: A사 중심으로. *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult and Continuing Education*, 9(3), 83-105.
- 이윤숙 (2004). 해외파견자를 위한 이문화 훈련에 관한 연구. 이화여자대학교, 석사학위논문.
- 임철수 (2001). 건설현장소장의 개인적 특성과 리더십유형이 직무만족도와 이직의도에 미치는 영향. 전남대 경영대학원, 석사학위논문.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments. *Human Relations*, 44(5), 497-515.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Chang, Y. C. (1991). *HR Report*, Seoul: LG Academy.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. (1990). Cross-cultural Training Effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, Vol. 15(1), 113-136.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an intergration of multiple theoretical perspectives. *Academy of*

- Management Review*, 16, 291-317.
- Black, J. S., & Porter L. W. (1991). Managerial behavior and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong, *Journal of International Business Studies*, 22, 99-114..
- Cui G. & Van Den Berg S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 227-241.
- Lee, S. S. (2005). A needs analysis from Korean expatriates with expatriate working experience of 1 year or less in a Korean global corporation. *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 8(4), 57-93.
- Mandenthal, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
- Matsumoto, D., LeRoux, J., Ratzlaff, C., Tatani, H., Uchida, H., Kim, C., & Araki, S.(2001). Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in Japanese sojourners: the Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS). *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 483-510.
- Mak, A., & Tran, C. (2001). Big five personality and cultural relocation factors in Vietnamese Australian students' intercultural social selfefficacy. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 181-201.
- Morris, A. M., & Robie, C. (2001). A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 5(2), 112-125. Tucker, M. F. (1983). The overseas assignment inventory (OAI). Boulder, CO: Moran, Stahl & Boyer, International.
- Tucker, M. F., Bonial, R., & Lahti, K. (2004). The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 221-251.
- Van der Zee, K. I., & Van Oudenhoven, J. P. (2000) The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). Measuring and assessing organization. New York: Wiley.
- Welch, D. (1994), "Determinants of international human resource management approaches and activities: a suggested framework", *Journal of Management Studies*, 31(2), 139-164.

1차 원고접수 : 2012. 9. 19

수정원고접수 : 2012. 11. 9

최종게재결정 : 2012. 11. 12

## Development and Validation of the Global Competency Scale(GCS)

Sang-choong Roh

Hong-sik Jung

Young-won Suh

SungKyunKwan University

As the world economy is becoming globalized, more domestic businesses are branching to overseas. Thereupon the number of expatriate workers who are getting assigned to overseas are increasing, and needs for systematic selection and training system for overseas expatriate workers are in dire needs. Nevertheless researches in this area are not enough and still inadequate level domestically. Therefore we developed the Global Competency Scale (GCS) with the purpose of the local businesses to use it to predict the possibility of successful overseas job performance and to select and train the right overseas expatriate workers. To develop the scale we conducted researches on documentations and interviews with former overseas expatriate workers and expatriate program managers in human resource department(HRD). Based on these results we developed 14 initial factors with 138 items. Using these items we conducted both on & offline survey to people who work at global and multinational companies in Korea. With the 381 people's survey results, we implemented the cross validity. After cross validating we generated final 6 factors with 24 items. The GCS score we developed in this research shows that the degree of their goal achievement during past overseas experience and level of their satisfaction was significantly high in those criterion variables proving the criterion-related validity. Especially the GCS we developed in this research shows that after controlling the effect of English skills, still appear to have significant effect on criterion variables. Finally based on research results we discussed academical and operational implication and limitations for the further researches.

*Key words : global competency, overseas expatriate selection, overseas expatriate, cross-cultural adaptability*