

해외파견 귀임자의 효과적인 귀임적응에 관한 연구 - 국내 대기업을 중심으로 -*

김 정 진[†]

박 경 규

임 효 창

서울여자대학교 경영학과

서강대학교 경영학부

서울여자대학교 경영학과

본 연구는 국내 대기업에서 근무하며 해외투자 회사, 해외법인, 지사 등에 파견되어 일정기간 해외에서 근무를 마치고 귀국한 귀임자들의 관리 및 적응에 관한 이슈를 다루고 있다. 귀임자들은 해외파견을 통해 배운 국제화 역량과 폭 넓은 글로벌 시각을 갖는 우수한 인력으로 기업의 큰 자산이 되고 있다. 그러나 현실은 많은 기업들이 해외파견을 마치고 돌아오는 귀임자 관리에 소홀하고 있어 귀임자의 이직이 매우 높게 나타나고 있는 실정으로, 이들 해외파견 귀임자에 대한 관리가 기업의 주요한 인력정책과제로 떠오르고 있는 실정이다. 이에 따라 본 연구는 공정거래위원회가 2007년 지정한 상위기업 집단에 속하는 16개 대기업의 제조업체에서 1년 이상의 해외파견 근무를 마치고 귀국한 지 3년이 지나지 않은 귀임자들 대상으로 효과적인 귀임적응과 관련한 설문을 실시하였으며, 추가적으로 2008년 7월에 인사부서 관리자와의 면담 등을 통해 귀임적응과 관련한 영향요인을 보완하고자 하였다. 구체적인 연구목적을 위해 기존문헌을 통해 효과적인 귀임적응을 위한 분석틀을 도출한 후 실증분석을 실시하였으며 이를 토대로 대기업의 해외파견 귀임자 재적응을 위한 시사점에 대해 논의하고 향후 과제를 도출하였다.

주요어 : 해외파견 귀임자, 개인적 요인, 직무 요인, 귀임적응

* 본 논문을 위해 건설적인 논평과 조언을 해주신 익명의 세 분 심사자님께 감사드립니다.

본 논문은 2010학년도 서울여자대학교 교내특별학술연구비의 지원을 받았음.

[†] 교신저자 : 김정진, 서울여대 경영학과, jungjinkim@swu.ac.kr, 016-460-3260

서론

오늘날 국내 많은 기업들의 국제화가 진행되면서, 구성원들이 해외의 법인과 지사 등에 파견되어 근무하고 있으며, 2008년 현재 7697개의 국내기업이 전 세계 93개국의 시장에 진출하고 있을 정도로 해외시장 진출에 적극적으로 나서고 있다¹⁾. 이들 대기업의 해외 법인 및 지사에 파견된 종업원들은 일정기간 해외 파견 근무 후 본국으로 귀국하게 되며 이들을 귀임자라고 한다(Stroh, 2005). 귀임자들은 해외 파견근무 유경험자로서 이들의 해외에서 배운 경험과 넓은 글로벌 시각을 유용하게 활용할 경우 기업의 성과를 향상시키는데 중요한 역할을 할 수 있다. 최근에는 대기업의 글로벌 인재육성과 귀임자의 이직과 관련하여 귀임자의 귀임적응에 관한 관심이 더욱 증대되고 있다.

그러나 조사대상 대기업의 평균 퇴직률이 10%인 반면, 해외파견 중의 퇴직률은 8%, 귀임 후 1년-2년 이내의 평균 퇴사율이 15~25%에 달하는 것으로 나타났다(대한무역진흥공사, 2005). 즉 해외파견 귀임 후의 퇴직률이 평균 퇴직률에 비해 높은 것으로 보이고 있다. 이렇게 높은 퇴사율에 대한 관심이 증가하고 있음에도 불구하고 여전히 기업들은 귀임 적응 문제에 충분한 관심을 가지고 있지 않고 있다. 심지어 여러 기업들은 귀임 문제에 관해 알지 못하거나 관심을 보이고 있지 않기 때문에 이전과 동일한 실수를 저지를 가능성이 매우 높다. 몇몇 기업들은 국내에서 계속 근무한 관리자보다 해외에서 파견근무 후에 돌아온 관리자들 가운데 직무 불만족과 이직률이 증가

하는 원인을 찾기 위해 노력하고 있다.

기업의 입장에서는 해외파견을 통해 습득한 기술과 지식, 경험 등을 활용하기 위해 귀임 후에 그들의 적응을 지원할 필요가 있으며, 또한 그들의 경력을 기업의 목표와 일치시키는 글로벌 인적자원관리가 필요하다. 글로벌 인적자원관리에 관한 연구 추세는 해외파견(expatriation)과 관련된 파견자 관리와 이문화 적응이 주류를 이루고 있지만, 해외 파견의 다른 측면인 귀임(repatriation)과 관련해서는 체계적 연구가 거의 이루어지지 않고 있다(Napier & Peterson 1991). 그러나 글로벌 인적자원관리를 적절히 관리하기 위해서는 해외파견과 귀임을 별도의 분리된 과정으로 이해하기보다는 전체를 구성하는 하위개념으로 이해할 필요가 있다. 왜냐하면 귀임의 출발이 해외파견이고 해외파견의 종결이 귀임이기 때문이다(Mendenhill & Oddou 1985).

귀임자는 자신의 지식을 전달하는 역할을 하기도 하지만 외국의 지식을 습득하기도 하기 때문에 귀임 과정은 습득한 지식을 조직에 전달하고 재적용할 수 있는 기회이다(Lazarova & Tarique, 2005). 그러므로 글로벌 기업을 지향하는 대기업에서 귀임 과정을 관리하는 것은 필수적이며, 이러한 과정이 없다면 가치 있는 지식과 기술을 제대로 활용할 수 없을 것이다(Paik et al., 2002). 그러나 대부분의 해외파견 귀임자들은 복귀 후 재적용하는 과정이 해외 거주를 위한 초기 적응에 비해 더 어려운 경우가 많다고 보고하였다(Adler, 1981). 이러한 관점에서 기존 연구에서 귀임한 대다수의 직원이 귀임 과정에 적응하지 못하고 있음을 보고한 것은 그리 놀라운 일이 아니다. 그 결과, 기업들은 국제적 전문 지식과 투자라는 두 가지 측면에서 상당한 손실이 나타나

1) 대한무역투자진흥공사(2005), 2005/2006 해외진출 한국기업 디렉토리(2005).

게 된다. 또한 대기업에서 귀임적응 실패 문제는 향후 해외 파견자를 모집하는 데 영향을 줄 수 있다(Welch, 1994).

대부분의 관리자는 해외근무 경험이 경력에 도움을 줄 것이라고 생각하지만, 해외파견인으로 나갈 경우 본사에서 잊혀질 뿐 아니라 본사의 동료들이 경력단계를 밟는 동안 제외되고 있다는 인식을 가질 수 있다. 뿐만 아니라 귀임자는 해외파견에서 누렸던 특권, 권한, 재량권, 권위가 상당히 손실되는 경험을 가지고 있다. 반면 기업은 해외파견자에게 귀임 후 어떠한 직무를 부여할 것인가에 대한 명확한 계획 없이 귀임시키는 경우가 적지 않다. 이와 같이 귀임자에 관한 불명확한 계획은 귀임한 해외파견자의 적응에 여러 가지 문제를 안겨준다. 즉 해외파견 귀임자들에 대한 적절한 관리가 인적자원관리의 중요한 부분으로 인식되고 있다.

이에 따라 본 연구는 그 동안 상대적으로 소홀하였던 귀임자 관리에 대한 인식을 향상시키고 여러 대기업들이 효과적인 귀임 적응 프로그램을 가지고 있지 않은 이유에 대해 논의하고, 귀임적응 관점에서 발생하는 문제와 이에 따른 영향 요인들을 분석하고자 한다. 특히 해외파견자가 귀임 후 당면하는 문제점은 개인의 문제점과 직무상의 문제점으로 구분할 수 있다. 이는 해외 파견이 개인적 가치에 변화를 가져올 수 있는 동시에, 귀임 후 조직에서 근무하게 됨에 따라 직무역할과 특성에도 상당한 변화를 가져올 것이며 이는 귀임자의 귀임적응에 모두 영향을 미칠 것으로 보았다. 기존 연구에서는 귀임적응에 있어 개인적 차원보다 직무 관점에서 문제가 훨씬 심각하다고 보고하였다(Black & Gregersen, 1991). 그러나 귀임 적응에 있어 직무 요인이 개인적

요인과 실질적으로는 독립적이지 않을 수 있다. 따라서 귀임 적응은 두 가지 관점이 포괄적으로 이해되어야 하며 이러한 관점이 상호 작용할 수 있다. 그러나 귀임 적응 문제는 개인적 요인과 직무 이외 다른 요인들도 있을 것이다. 특히 Black et al.(1992)은 귀임적응이 다차원적일 수 있다는 점이 중요하다고 주장 하였으나, 현재까지 대다수의 귀임 연구는 (1) 귀임적응의 주요 선행 변수가 귀임자의 기대를 형성되는 방법과 어떤 관련이 있는지, (2) 이러한 변수가 귀임적응의 다양한 관점에 어떻게 영향을 미치는지, (3) 귀임적응에서 발생하는 결과에 어떻게 영향을 미치는지를 확인하는 데 초점을 두고 있다

본 연구에서는 기존의 연구를 한국적 상황에서 이해하기 위한 첫 번째 단계로 귀임적응의 개인 및 직무요인과 관련하여 관찰되는 문제를 검토하고 귀임자와 귀임자가 속한 조직이 이러한 문제점을 인지하는 데 도움을 주는 것이다. 이러한 정보는 현존하는 귀임적응 모델이 개인 및 직무상의 문제점을 얼마나 잘 설명해주는지를 확인하고, 이론적으로 추가적인 설명의 필요성이나, 이전에 언급한 귀임적응 이론을 넘어서는 연구에 대한 필요성이 있는지를 확인하는 데 유용할 것이다.

이론적 배경

대기업은 해외직무 대상자를 모집, 선발하여 외국으로 파견시키고, 주어진 직무를 마치고 난 후 다시 국내로 돌아오게 하는 일련의 과정을 거치고 있다. 일반적으로 해외파견 근무의 과정은 파견과 복귀라는 두 개의 과정으로 이루어져 있는데, 해외파견이란 “모회사 후

은 본사로부터 해외 자회사에 해외직무를 하기 위해 이동하는 과정”이며, 귀임이란 해외파견과 반대되는 과정으로서 “해외에서의 임무를 마치고 본국으로 돌아오는 과정”을 의미하는 것이다(Mondenhall, Punnett & Ricks, 1995). 이와 같이 귀임 적응의 개념은 다양하게 정의되고 있지만 이들의 개념을 종합하여 보면 귀임이란 “해외파견을 통해 해외에서 수행하던 직무를 마치고 본국으로 돌아와 직무에 복귀하는 과정”이라고 볼 수 있다.

귀임자의 해외파견기간은 보통 3-5년간 이루어지는데, 파견자들은 이 기간 동안 본국과 본사에서 발생하는 일들을 정확히 파악하지 못하고 해외파견 이전의 본국과 본사의 상황을 생각하며 귀국하게 됨으로써 귀임 후 변화된 본국과 본사의 모습에 당황하게 된다. 해외파견을 마치고 돌아온 귀임자는 본사에서 부여받은 직무뿐 아니라 모국에서의 일상생활에서도 다양한 측면의 문제에 직면하게 되지만, 일반적인 기업의 관점은 장기간 동안의 해외파견근무를 마치고 돌아온 종업원들이라도 귀국 후에 본국인과의 대인관계나 사회에 적응하는 데에 큰 어려움이 없을 것으로 생각한다. 그러나 귀임자는 자신도 모르게 해외에서의 생활에 적응하기 위해 현지의 문화를 내면화하는 과정에서 가치와 태도 등의 변화가 생기게 되어 본국의 생활방식이나 본국의 환경에 생소함마저 느끼게 된다. 이러한 결과로 귀임자는 귀국 후 예상하지 못한 본국에 대한 문화적 충격에 직면하게 된다.

Black & Mendenhall(1992)은 귀국 후의 귀임 적응을 해외파견자와 가족들이 해외근무 할 때의 이문화 적응과 비교하였다. 해외파견이나 귀임 모두 국가 간의 이동을 수반하고, 새로운 경험을 하게 된다는 공통점이 있다. 그

러나 해외 파견자 적응은 주로 교육이나 기타 정보의 출처 등의 대리 경험을 기반으로 하는 반면, 귀임자는 본국의 문화에 대한 개인적인 실제 경험을 가지고 있고, 본국의 문화에 대해 충분히 잘 알고 있다고 믿기 때문에 직접적인 형태의 적응 프로그램이 많지 않은 실정이다. 그러므로 본국으로 돌아온 귀임자는 그동안 일어난 변화를 받아들일 준비가 되어 있지 않다. 실제로, 귀임 적응에 대한 중요한 장애 요인 중 하나는 적응에 대한 필요성을 귀임자와 기업이 예상하지 못한다는 것이다. 대기업에서 효과적인 귀임적응 프로그램을 실시하지 못하는 이유는 귀임 적응과 해외 업무에 대한 적응이 크게 다르지 않을 것이라는 기본적인 가정 때문일 수 있다. 이는 해외 파견자의 복귀를 단지 본국으로 돌아온 것에 불과하다고 생각해 이들을 위해 특별한 노력을 기울여야 할 필요성을 느끼지 못할 수 있다.

Paik, Segaud, Malinowski (2002)는 해외 파견자의 입장에서는 경력 개발과 값진 경험을 기대하면서 해외 파견을 받아들이지만 기업에서는 문화를 전달하고 프로젝트 목표를 달성하기 위한 목적으로 해외 파견자를 파견한다고 보고하였다. 귀임자는 복귀한 후에 본국의 문화에 재통합되는 데 의미를 두려고 하는 반면, 회사는 해외 파견자를 기업 문화에 재통합시키는 데 더 큰 의미를 둔다. 이러한 연구 결과는 회사가 복귀한 해외 파견자의 대립되는 기대를 이해하려고 하지 않으며, 이로 인해 귀임자의 원활한 귀임적응을 위해 필요한 지원을 충분히 제공하지 못한다는 사실을 암시한다. 그러나 해외파견자는 귀임 후 새로운 직무와 업무환경에 적응하여야 하며, 본국의 동료들과 의사소통을 잘 할 수 있도록 적응하여야 한다. 또한 음식, 날씨, 주택, 교통, 학교

같은 일반적인 생활환경에 재적응해야 할 문제에 봉착한다. 위와 같은 주장들을 종합하여 보면, 귀임자는 귀임 후 주어지는 직무와 지위의 변화, 본국의 변화에 의한 충격, 경력관리 및 경제적 문제, 가족들의 적응 등 다양한 문제에 직면한다는 것을 알 수 있다.

기존 연구에서 밝혀진 귀임에 영향을 미치는 요인들은 귀임 과정에서 발생하는 문제들을 반영할 뿐 아니라, 귀임자의 귀임적응 과정을 향상시키거나 또는 저해할 수 있는 요인들이다. 따라서 귀임적응의 요인에 관한 분석은 귀임 적응과 관련된 중요성 및 원인에 대한 통찰력을 제공할 수 있을 것이다. 일반적으로 귀임적응의 영향요인에 관한 고찰은 불확실성 감소와 관련된다. 해외파견지에서의 적응, 귀임 후의 적응에 영향을 미치는 가장 중요한 요소는 새로운 상황에서 불확실성을 감소시키는 것이다(Feldman & Brett, 1983; Ashford & Taylor, 1990). 불확실성은 개인이 새로운 환경에 접하게 되었을 때 어떤 행동이 받아들여지고 거부되는지 혹은 어떤 행동이 적절하고 부적절한지 등에 대한 기준의 혼란을 의미하며, 여기서 개인은 적응과정을 통해 조직에서 어떠한 행동이 어떤 방식으로 수용되는지를 배우고 행동할 수 있게 됨으로써 불확실성이 감소한다(Black & Mendenhall, 1992).

1980년대 후반부터 여러 연구자들은 기업의 해외파견 귀임자 관리의 중요성을 강조하며 귀임적응을 높이는 영향요인에 관해 연구를 진행하였다(Black, 1988 Gregersen, 1990 Mendenhall, 1985). 이들은 다양한 형태의 요인들이 귀임 적응에 상당한 영향을 줄 수 있음을 가정하고, 귀임적응에 영향을 미치는 이론적 틀을 제시하였다. Black et al(1992)이 제시

한 귀임적응의 주요 선행변수는 개인의 태도, 가치, 요구 또는 성격과 상관관계가 있는 개인적 요인과 업무적 요인, 조직적 요인이다. Black et al(1992)연구에서 제안한 귀임적응에 관한 논지는 다음과 같이 설명할 수 있다. 첫째, 개인은 기대에 대한 지각, 보상과 처벌의 우연성, 원하는 결과에 대한 선호도를 기반으로 일정한 행동 양식을 확립한다. 둘째, 새롭고 낮은 상황에 처하게 되면 일정한 행동 양식이 깨지고 개인의 통제감이 감소된다. 셋째, 이에 따라 개인은 예측적 통제 또는 행동적 통제를 통해 새로운 상황의 불확실성을 감소시키므로써 통제를 재확립하려고 시도한다. 즉 불확실성을 감소시키는 시도는 새로운 환경에 대한 기대를 형성하는 것이다. 결과적으로, 불확실성을 증가시키는 요소들이 적응을 어렵게 하는 반면, 불확실성을 감소시키는 요인들은 귀임 적응을 용이하게 한다.

기존 해외연구에서 논의를 정리해 보면 해외 파견자 귀임조정의 측면은 (1) 직무에 대한 조정, (2) 파견 국가 현지인들과의 상호 작용이나 일반적인 환경 및 문화에 대한 개별적 조정 차원으로 구분된다(Black, & Mendenhall, 1990). 그러나 Black & Gegersen(1991)연구에서는 일부 선행 변수는 귀임조정의 두 가지 측면에 모두 영향을 주지만 기타 선행 변수는 단일 측면에만 유의미한 영향을 미칠 수 있는 다차원적이라는 것을 발견하였다. 국내 연구에서도 귀임 조정을 개념화하는 방법으로 해외파견자와 가족의 개인적인 재조정을 다루는 일반적인 조정(공선표, 1996; 김오현, 1996)과 직업적응 문제를 다루는 조직 적응 관점(김오현, 2005)으로 분류하였다. 본 연구에서는 귀임적응과 관련된 요인을 크게 두 가지 관점(개인적 요인, 직무요인)에서 분석하였다. 귀임 적응 문

제는 개인적 요인과 직무 이외 다른 요인들도 있을 것이다. 본 연구에서 제시한 효과적인 귀임적응을 개념화하는 첫 번째 요인은 귀임자의 개인적 관점이 귀임 적응에서 발생하는 문제에 어떻게 영향을 미치는지 확인하는 데 초점을 두었다. 두 번째 요인은 기업의 효과적 관리 측면에서 귀임자에게 적절한 직무를 부여하고 직무갈등을 완화시켜줌으로써 귀임적응을 촉진하는 직무요인에 초점을 두었다.

개인적 요인

기존 연구에서 개인적 적응과 관련한 역문화 충격을 “귀임 전의 귀임자의 기대와 복귀한 후에 실제로 겪게 되는 상황”간의 불일치라고 정의하였다(Riusala & Suutari, 2004). Macdonald & Arthur(2005)는 개인적 적응은 귀임자가 새로운 관점에서 본국의 문화에 대한 지식을 얻는 것으로부터 귀임 적응이 이루어진다고 보았다. 귀임자의 기대와 복귀한 후의 실제 경험과의 차이는 귀임자의 적응 또는 만족감에 부정적 영향을 미치거나(Bonache & Brewster, 2001; Paik et al., 2002; Riusala & Suutari, 2004), 또는 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Bonache & Brewster, 2001; Tung, 1998; Paik et al., 2002). 즉 기대를 충족한 귀임자는 높은 수준의 귀임 적응과 직무 성과를 보일 것으로 예상된다.

개인적 요인에 대한 이론적 고찰에서는 개인이 새로운 환경으로 이동하게 되면 불확실성이 생기며, 이로 인해 개인의 인지 체계가 흔들리게 된다고 주장한다. Adler(2002)는 해외 파견자가 해외 파견에서 문화적 충격으로 인한 트라우마를 경험하기 때문에 개인적 적응 문제가 일어난다고 보았다. 이로 인해 발생한

부정확한 기대는 과거 기대와 현재 기대 간의 차이, 이상적인 기억과 현실과의 차이를 생성한다. 이러한 비현실적인 기대가 충족되지 않을 때 발생하는 실망은 불가항력적일 수 있다. Black et al.,(1992)은 개인적 적응과 관련하여 본국을 떠나 근무한 총 기간, 본국과 본사를 방문한 빈도와 기간 등이 귀임적응과 상관관계가 있다고 주장하였다.

본 연구는 개인적 적응에 영향을 미치는 영향요인으로 첫째 해외파견 기간을 설정하였다. 기존 연구에서도 해외파견 근무기간이 길면 길수록 귀임적응을 감소시키는 것으로 나타났다(Gregersen, 1992). 이는 Becker(1960)의 투자논리(logic of investment)에 의하면, 해외에서 오래 근무하면 할수록 그들의 유무형의 투자가 더 커지기 때문으로 설명하고 있다. 이와 같이 장기간 해외경험을 가지고 있는 사람들이 기업에 대해 적응이 더 어려운 이유는 귀임자들은 경력의 중요한 부분을 해외근무 쪽으로 전략적 투자를 해왔기 때문이라고 주장하였다. 특히 상당 기간 동안 다른 국가에 거주했던 경험은 개인에게 중요한 영향을 미치며, 거주 국가의 일부 가치를 받아들여지게 되는 경향이 있다. 귀임자는 해외 파견 기간 동안 일어난 예상치 못한 변화를 직면하고 있는데 이는 부재기간 동안 개인의 특정 양상(태도, 가치, 취미)이 변화되는 경향이 있기 때문에 이전 생활 스타일로 돌아가려고 하는 귀임자의 노력이 어려울 수 있다. Black et al.,(1992) 연구에서 귀임적응과 관련된 개인적 요인으로 1) 귀국하기 직전 해외에 있었던 기간, 2) 본국을 떠나 근무한 총 기간, 3) 본국에서 일어난 변화의 중요성은 귀임자의 적응과 부적 상관이 있는 반면, 본국과 본사를 방문한 빈도와 기간은 정적 상관이 있다고 주장하였다. 이러한

가정은 해외파견자에 대한 Gregersen & Black (1992)의 연구와 귀임자에 대한 Gregersen (1992)의 실증연구에서 지지되었다.

또 다른 개인적 요인은 해외파견 기간 중 적응과 관련된 측면이다. Copeland & Griggs (1985)는 귀임자는 본국에서 일어난 변화가 본국의 문화와 동떨어지게 만들며, 이는 귀임자 스스로를 외국인으로 느끼게 만든다는 점을 알아냈다. 이는 외국 문화를 접할 때와 유사한 양상을 나타낸다. 해외 파견기간 동안 일어날 수 있는 일과 유사하게, 역 문화 충격 속에서 귀임자들은 외국 생활을 미화하고 비교를 시작한다(Dowling & Welch, 2005). 심지어 이들은 다시 외국으로 돌아가고 싶은 욕구를 표현한다. 외국의 생활과 비교해 볼 때 본국으로 돌아온 뒤의 생활은 따분하고 재미없어 보인다. 해외 파견 상황과는 다르게 귀임자는 대부분 해외에서 있었던 지원 네트워크가 충분하지 않음을 발견한다. 이와는 대조적으로, 해외 파견시 기업들은 개인의 해외적응 과정을 지원하기 위해 여러 프로그램(출발 전 교육, 국내 교육, 조인자 체제)의 형태로 직접적인 지원을 제공한다. 뿐만 아니라 조직에서 지원하는 활동(해외 클럽 참여, 취미 개발)의 형태로 지원을 제공하기도 한다. 이러한 해외 파견에 대한 지원 네트워크는 해외 파견자의 효과적인 적응을 돕는다(Andreason, 2003). 그러나 기업 및 귀임자 모두 귀임한 후의 적응 문제는 예상하지 못하기 때문에 이와 유사한 형태의 지원은 거의 없었다.

해외파견 귀임자는 더 이상 이전과 동일한 사람이 아니다. 해외 파견에서 형성된 스스로를 통제할 수 있다는 확신과 믿음은 복귀하자마자 흔들린다(Dowling & Welch, 2005). 이는 특히 ‘현지인들과 함께 생활한 귀임자’의 경우

귀임 적응에 더 어려움을 겪게 될 수 있다. 즉 해외 파견적응 정도가 개인적 가치나 경력에 변화를 가져오고 귀임자의 충족되지 못한 기대와 불확실성은 귀임자의 적응, 생산성, 회사에 대한 충성도 등에 영향을 줄 가능성이 높다. 뿐만 아니라 이와 같은 문제에 대한 인식은 향후 해외 파견을 위해 우수한 인재를 채용하려고 하는 회사의 노력에 방해 요인이 될 수 있을 것이다.

이상과 같은 논거에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설 I> 해외파견 귀임자의 개인과 관련한 요인은 귀임 적응에 영향을 미칠 것이다.

가설 I-1 귀임자의 해외파견 기간이 길수록 귀임적응에 어려움을 겪을 것이다.

가설 I-2 귀임자의 해외파견 중 적응이 높을수록 귀임적응에 어려움을 겪을 것이다.

직무 요인

귀임자가 본국과 해외파견국과의 차이 때문에 느끼는 어려움에 대해, Oddou & Mendenhall (1991)은 해외파견의 직무 성격을 먼저 이해할 필요가 있다고 하였다. 먼저 해외파견자는 본국에서 보다 해외에서 더 많은 직무상의 자유와 독립성을 경험하게 된다. 둘째, 해외파견자는 본국에서 본인 직책에서 가졌던 것 보다 더욱 폭 넓고 중요한 직무나 직책을 갖게 된다. 일반적으로 해외파견자의 직책은 본사에서 가졌던 직책보다 상위직이다. 이와 같이 해외 직무의 성격은 시간이 지남에 따라 파견자를 변화시키게 되며, 해외근무 중에는 느끼지 못하다가 귀임 후 직무수행 중에 직무간의 차이를 인식하게 된다. 귀임자는 귀임 후 자신의

지위와 자율성의 상실, 평범한 업무, 승진 기회의 박탈, 경력 계획 및 상담 기회의 부재, 관리자와 동료의 지원 부재 등을 경험한다. Lazarova & Tarique(2005)은 이러한 직무관련 문제 때문에 대다수의 귀임자들이 복귀한 직후 퇴직한다고 보았다. Riusala & Suutari (2004)의 연구에 따르면 귀임자는 조직의 학습과 사회적 자본에 매우 중요한 역할을 차지하기 때문에 귀임자가 복귀한 직후 이들을 유지하기 위해 체계적인 직무계획을 개발하는 것은 매우 필요해 보인다(Lazarova & Tarique, 2005).

귀임적응에 영향을 미치는 직무요인으로 기존연구에서는 첫째, 귀임 후 명확한 업무설정이 귀임적응과 상관관계가 있을 것이라고 보았다. 특히 Black et al.(1992)은 직무 측면에서 직무의 명확성은 자신에게 맞는 업무와 역할 조정을 통해 불확실성을 감소시킴으로서 귀임적응에 영향을 미칠 것이라고 주장하였다. Lazarova & Caligiuri(2001)의 논문에서는 귀임자의 직무와 관련한 기대를 관리하고 설명하는 귀임 프로그램을 준비해야 한다고 주장하였다. MacDonald & Arthur(2005)는 이러한 직무관련 귀임준비가 없는 조직에서는 귀임자의 20~50%(Stroh, Gregersen, & Black, 1998)가 퇴직할 데 비해, 귀임 교육이 체계적으로 운영되는 조직에서는 귀임자의 5%만이 퇴직률을 보인다고 주장하였다. Jassawalla et al.(2004)은 명확한 업무와 직무를 설명해 주는 것이 복귀했을 때의 불확실성과 우려를 줄여줄 수 있으며, 귀임 후 발생하게 될 상황에 대해 알려주는 것이 귀임자에게 매우 중요하다고 밝히고 있다(Jassawalla et al.,2004; Lazarova & Tarique, 2005; Lazarova & Caligiuri, 2001). MacDonald & Arthur(2005)는 직무조정과 관련하여 직무의 목표와 구체적인 행동 단계를 프로그램에 포함

해야 한다고 언급하면서 이를 통해 귀임자들이 목표를 성취하는 데 도움이 되며, 개인적 만족감과 동기를 향상시킨다고 보았다. 뿐만 아니라 사전의 명확한 직무 조정계획은 귀임자가 해외 파견 경험을 조직 내에서 활용할 수 있는 기회를 만들어주기 때문에 이직률 감소에도 도움이 된다(MacDonald & Arthur, 2005). 즉 명확한 직무조정이 성공적으로 이행되면 결과로서 귀임 적응이 좀 더 효과적으로 이루어지게 될 것이다.

둘째, 기존 연구에서 귀임적응에 영향을 미치는 요인은 직무갈등이다. 직무갈등이란 귀임 후 직무에서의 역할과 임무 및 업무수행 기준에 관해 다른 사람들로부터 상충되는 메시지를 받았을 때 겪게 되는 심적 불안상태를 일컫는다. 귀임 후 명확한 직무가 할당되는 것과 반대로 직무 갈등의 존재는 지각된 책임과 몰입을 감소시킨다(Black et al., 1991). 일반적으로 갈등이 기대되어지는 것보다 많으면 많을수록, 불확실성이 더 많아진다. 직무 갈등에 대해 많은 원인이 존재하지만(Katz & Kahn, 1978), 귀임자와 관련해서 특수한 상황이 발생된다. 귀임자가 복귀하는 즉시 기대되는 행동을 보이지 않는 경우 직무갈등이 발생할 수 있으며, 이는 귀임적응을 더욱 어렵게 할 것으로 예측된다.

귀임자는 해외파견 동안 외국문화 속에서 직무를 효과적으로 수행하였고, 복귀하여서도 해외에서 행했던 것과 같은 방법으로 직무를 수행하려고 하게 된다. 그러나 본국에서의 귀임 후 직무를 수행하는 올바른 방법과 정보 등은 해외 근무동안 수행한 업무 방식과 맞지 않을 수 있다(Gregersen, 1992). Baughn(1995)에 따르면 해외 파견 기간 동안 귀임자는 본국의 기업 문화와 일치하지 않는 문화적 규범과 절

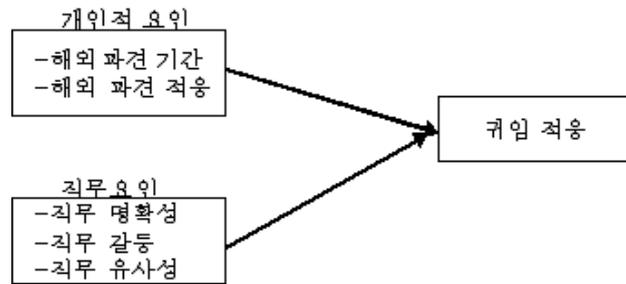


그림 1. 연구모형

차를 받아들이게 된다. 그러나 본사 조직에서는 해외 파견을 나갔던 귀임자의 변화를 기대하지 않을 수 있다. 문제는 서로 간에 일어난 이러한 변화가 귀임 후 갑작스럽게 충돌하게 된다는 점이다. 이러한 점은 귀임자가 해외파견보다 귀임 과정에서 더 큰 어려움을 겪는다고 보고하는 이유를 설명해준다.

셋째, 해외파견 귀임자들은 해외파견 전, 파견 중 그리고 귀임하여서 기업 내 종전의 부서와 완전히 상이한 부서에서 근무하는 경우가 많다(Harvey, 1982). 선행연구에서는 귀임 후 부서이동이 해외파견 동안의 업무와 유사한 직무 내에서 이루어지거나, 또는 해외파견 과정(파견 전, 파견 동안, 파견 후)을 통해 업무가 유사한 부문 내에서 이루어지면 귀임적응에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 보았다(Black et al., 1991). 따라서 귀임자의 파견 전 담당하던 직무와 귀임 후 담당하게 된 직무가 유사할수록 귀임자는 담당하는 직무에 익숙해지기까지 노력과 시간을 절약할 수 있게 될 것이다. 그러므로 직무유사성이 증가할수록 귀임 적응을 촉진할 것으로 예상된다.

이상과 같은 논거에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설 II> 해외파견 귀임자의 직무와 관

련된 요인은 귀임적응에 영향을 미칠 것이다.

가설 II-1 귀임자가 지각하는 직무가 명확할수록 귀임적응이 용이할 것이다.

가설 II-2 귀임자가 지각하는 직무 갈등이 적을수록 귀임적응이 용이할 것이다.

가설 II-3 귀임자의 귀임 후 직무가 유사한 경우는 직무가 상이한 경우보다 귀임적응이 용이할 것이다.

본 연구에서 검증할 세 가설들의 이론적 모형은 그림 1과 같다.

연구방법

표본

본 연구는 공정거래위원회가 지정(2007년 4월 13일)한 상위 기업진단에 속하는 대기업 중의 16개 제조업체에서 1년 이상의 해외파견 근무를 마치고 귀국한 지 3년이 지나지 않은 귀임자들을 대상으로 설문을 실시하였다. 대기업 제조업체의 귀임자로 표본을 국한한 것은 귀임자의 평균적인 해외파견 기간이 3-5년 임을 감안하여 이러한 특성이 잘 나타날 것으로 판단되는 표본을 확보하기 위해서 대기업의 제조업체들이 적합하다고 판단되었기 때문

에 국내 대기업을 제조업체들을 대상으로 한정하여 연구를 실시하였다. 특히 본 연구의 표본에서 건설, 서비스업 등을 제외한 이유는 해외파견이 단기간인 경우가 많아 실제 귀임 적응에 대한 문제가 발생할 여지가 비교적 적기 때문이며, 대기업을 제조업종의 경우 귀임 적응 훈련이나 파견 중 정보제공, 귀임절차 관리 및 적응에 관한 많은 노력을 기울이고 있기 때문에 본 연구의 목적과 부합하는 측면이 있다고 보았다.

본 연구에서 필요한 자료를 수집하기 위해 2007년 4월 10일부터 5월 4일까지 설문조사를 실시하였으며, 총 250부의 설문지를 배포하여 187부의 설문지가 회수되었으며(회수율 74.8%), 이 중 불성실한 응답이나 중시화 경향이 두드러지는 설문지를 제외하고 특히 최종적으로 172부를 분석에 사용하였다(유효응답률 68.8%). 또한 본 연구에 필요한 자료를 추가적으로 수집하기 위해 2008년 7월 1일부터 8월 18일까지 조사대상 대기업 중에서 실제로 귀임 후 교육훈련을 실행하고 있는 인사부 관리자들과 면담을 통해 자료를 보완하였다.

전체 설문응답자의 인구통계학적 특성과 분포를 살펴보면 남자가 98.9%(170명), 여자는 1.2%(2명)이었으며 연령별로는 41세-50세가 62.8%(108명)이었으며, 다음으로 31-40세가 27.3%(47명), 51세 이상이 8.1%(14명), 30세 이하 1.7%(3명)로 나타났다. 직급은 차, 부장급이 68.0%(117명)으로 가장 많았으며 다음으로 과장급이 15.7%(27명), 임원급 이상 12.8%(22명), 대리급 이하가 3.5%(6명)순으로 나타났다. 학력은 대졸이 83.1%(143명), 대학원 졸업 이상이 15.1%(26명), 전문대졸 1.2%(2명), 고졸 이하가 0.6%(1명)으로 나타났다. 근속년수는 16년 이상이 50.0%(86명)으로 가장 많았으며, 11년-15

년이 28.5%(49명), 6년-10년이 10.5%(18명), 3-5년은 4.7%(8명), 3년 미만인 6.4%(11명)로 나타났다.

파견횟수는 1회가 전체의 79.1%(136명)을 차지하였으며 2회는 19.8%(34명), 3회 이상도 1.2%(2명)로 나타났다. 귀국 후 기간은 1년-2년이 23.8%(41명), 6개월 미만이 22.7%(39명), 6개월에서 1년 19.2%(33명), 2년-3년 18.6%(32명), 그리고 3년 이상이 15.7%(27명)순이었다. 해외 파견 기간은 평균 55.4개월로 나타났으며 50%는 54개월, 상위 25%는 70개월, 하위 25%는 36.25개월로 나타났다. 파견 전 담당부서는 영업부서가 40.1%(69명)로 가장 많았으며, 다음으로 관리부서 33.7%(58명), 연구개발 8.7%(15명), 기타 8.7%(15명), 생산 5.2%(9명), 서비스 0.6%(1명)의 순으로 파악되었다. 반면 귀임 후 담당부서는 영업 42.4(73명), 관리 29.1%(50명), 기타 9.9%(17명), 연구개발 7.6%(13명), 생산 5.8%(10명), 서비스 1.7%(3명)로 나타났다. 파견 국가는 동북아시아(중국, 일본이 45.3%(78명), 미국이 39(22.7%), 그 외는 유럽, 동남아시아 등으로 나타났다.

측정도구

본 연구에서 변수들의 측정은 Likert형 5점 척도로 측정되었으며 본 연구에서 다루고자 하는 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

· 해외파견기간은 ‘귀임자가 국외에서 업무로 종사한 기간’으로 정의하고, 귀임자가 해외 파견으로 근무한 총 기간을 뜻하며 개월 수로 측정하였다.

· 해외파견 중 적응을 ‘해외파견국의 일반적인 환경에의 적응의 정도’로 정의하고 Van

maanen & Schein(1979)이 개발한 4문항을 활용하여 다음 항목들을 조사하였다 ('나는 전반적인 해외파견 생활에 대하여 만족한다', '나의 가족들은 해외파견국의 생활에 대하여 만족한다', '나는 해외파견 생활이 경력관리상 큰 도움이 된다고 생각한다').

· 직무명확성은 귀임자가 주어진 직무를 수행하는 데 있어 해당 직무의 특성이나 직무 수행을 위해 필요한 행위 등을 얼마나 정확하게 이해하고 있는가를 나타낸다. 본 연구에서는 직무명확성을 '귀임 후 새롭게 부여된 직무의 내용과 요구사항 그리고 수행해야 할 직무 역할을 명확하게 이해하고 있는 정도'로 정의하였으며, Rizzo, House & Lirtman (1970)이 개발한 6개 문항을 사용하여 측정하였다. 본 연구에서 직무명확성에 관해 조사한 항목들은 다음과 같다. ('나의 직무에는 명확히 계획된 목표나 목적이 있다', '나는 직무에 있어 회사가 나에게 요구하는 것이 무엇인지 정확히 알고 있다', '나는 내가 수행하고 있는 업무와 관련된 책임에 대해 알고 있다', '회사는 내가 무슨 일을 해야 하는지에 대해 명확히 제시하고 있다', '나는 승진과 관련하여 내가 어떻게 평가 되는지 잘 알고 있다').

· 직무갈등은 귀임자의 역할과 임무 및 업무 수행 기준에 관해 서로 다른 사람으로부터 상충되는 메시지를 받거나 둘 이상의 기대나 요구사항이 동시에 발생하는 상황으로 정의하며, Rizzo, House, & Lirtman(1970)연구에서 활용한 4 문항을 이용해 측정하였다. 본 연구에서 직무갈등에 관해 조사한 항목들은 다음과 같다. ('나는 양립할 수 없는 둘 이상의 정책이나 지침 하에 업무를 한다', '내가 맡은 일에 대해 보조해 줄 인력이 없는데도 불구하고 추가로 업무를 할당 받는다', '나는 업무를 수행할 적

당한 자원 없이 추가로 업무를 할당 받는다', '나는 둘 이상의 사람으로부터 동시에 수행할 수 없는 업무를 요청 받는다', '나는 모호한 지시나 명령 하에 일을 한다', '나는 업무에 도움이 되는 정책과 지침을 제공받지 않는다').

· 직무유사성은 귀임자가 해외파견 전, 해외파견 근무 도중, 그리고 해외파견 후에 귀임하였을 때 동일 종류의 직무의 계속성 정도로 정의하며, 해외파견 전과 파견 중, 해외파견 후 업무의 종류를 설문조사하여 동일한 업무를 담당할 시에 직무의 유사성이 있는 것으로 측정하였으며 1문항을 사용하여 측정하였다. 즉 직무의 유사성이 있는 경우는 해외파견 전, 파견 중, 해외파견 후 담당직무가 유사한 경우로 국한하였으며(1), 그렇지 않은 경우 직무가 상이한 그룹(0)으로 분류하였다.

· 귀임적응은 귀임 후의 본국의 환경 및 대인관계, 의사소통의 차이에 관한 Ward & Kenedy (1999)의 4문항을 사용하여 측정하였다 ('나는 귀임 후 업무외의 새로운 사람들을 사귀는 데에 어려움을 느끼고 있다', '나는 귀임 후 친목모임에 나가는 것에 어려움을 느끼고 있다', '나는 귀임 후 타인의 농담이나 유머를 이해하는데 어려움을 느끼고 있다', '나는 귀임 후 친지간의 관계에 어려움을 느끼고 있다', '나는 귀임 후 사회의 일반적 규칙과 법규(예: 교통법규)를 따르는 데에 어려움을 느끼고 있다').

측정도구의 신뢰성과 타당성

본 연구에서는 설문지를 통해 변수들을 측정하였으며 사용된 변수에 대한 신뢰성은 Cronbach의 α 로 검증하였다. 분석결과 상관관계

수와 신뢰도 계수 조건을 모두 위반하여 이 항목들을 제거한 정화절차 이후 내적 일관성을 분석한 신뢰도 계수(Cronbach's α)값이 해외 파견 적응 .812, 직무명확성 .792, 직무갈등 .804, 귀임적응 .867로 나타났다. 이러한 변수들의 신뢰도 계수는 모두 0.6을 넘어 본 연구에서 사용된 측정도구들은 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다(Van de Ven & Ferry, 1980). 또한 본 연구에서 사용된 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 이용하였다. 요인 추출 방식으로는 주성분분석 방법을 선택하였고 요인 수의 결정은 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인만을 선택하였다. 요인 적재치는 0.5 이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였으며,

요인회전방식으로는 직각회전방법을 채택하였다. 요인분석을 실시한 결과 독립변수, 종속변수 모두 아이겐 값이 1이 넘는 요인으로 묶여졌으며, 누적설명비율은 63.335%로 나타났다.

연구결과

귀임적응에 영향을 주는 변수들 간의 상관관계

가설검증에 앞서 본 연구에서 다루고 있는 제 변수들의 평균 및 표준편차와 각 변수 간 상관관계를 파악하기 위하여 기술통계량 분석과 상관관계분석을 실시하였다(표 1). 분석결과,

표 1. 상관관계 분석

	평균	표준 편차	직무 명확	직무 갈등	직무 유사	해외 기간	파견 적응	귀임 적응	성별	연령	결혼	학력	직급	근속 년수	파견 횟수
직무명확	4.13	.454													
직무갈등	3.73	.552	.170												
직무유사	.817	.389	.057	.100											
해외기간	54.8	27.4	-.055	.074	-.030										
파견적응	3.10	.767	.158*	.027	.015	.522**									
귀임적응	3.62	.645	.340**	-.049	.081	-.053	-.453**								
성별	1.03	.251	-.077	-.077	.055	.011	.081	.019							
연령	2.82	.599	.182	.264**	-.022	.029	.017	.199**	-.080						
결혼여부	1.94	.233	.072	.049	.010	-.10	-.078	.045	-.169*	.379**					
학력	3.11	.423	.045	-.046	-.053	.117	.063	.032	-.030	.171*	.240**				
직급	2.90	.660	.181*	.212**	.065	-.10	-.090	.080	-.123	.612**	.489**	.204**			
근속년수	4.07	1.21	.119	.150*	.077	.087	.056	.145	-.064	.518**	.422**	.199**	.513**		
파견횟수	1.34	.795	.057	.170*	-.056	-.10	-.045	.050	-.021	.049	-.017	-.078	-.068	-.035	
귀임기간	2.88	1.43	.146	.157*	.105	.00	-.054	.016	.042	.419**	.239**	.137	.336**	.301**	1.00

주) +: $p < .1$ *: $p < .05$ **: $p < .01$ ***: $p < .001$

해외근무기간(월)/ 성별: 남자=0, 여자=1, /연령: 30세 이하=1, 31~40세=2, 41~50세=3, 51세 이상=4/ 결혼여부: 결혼=0, 미혼=1, /학력: 고졸이하=1, 전문대졸=2, 대졸=3, 대졸이상=4/ 직급: 대리이하=1, 과장=2, 차,부장=3, 임원급이상=4, 귀국 후 기간: 6개월 미만=1, 6개월~1년=2, 1년~2년=3, 2~3년=4, 3년 이상=5,

귀임적응에 영향을 주는 개인요인으로 (해외) 파견 중 적응($r=-.453, p<.01$)은 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 직무요인으로 직무명확성($r=.381, p<.01$)과도 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 인구통계학적 특성 중 연령은 귀임적응에 유의한 정(+)의 상관관계가 나타났다. 또한 독립변수들 간의 다중공선성이 존재하는지 파악하기 위해 독립변수들 간의 VIF(Variable inflation factor)를 추정하였다. 유의한 상관관계 값이 모두 5미만으로 나타나 가설검증을 실시함에 있어 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

분석결과

본 연구에서 제시된 가설 I의 해외파견 귀임자의 개인적 요인과 귀임적응 관계를 검증

하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 표 2에서 제시된 바와 같이 인구통계학적인 변수들과 관련된 변수들을 통제한 상태에서 귀임자의 개인적 요소와 관련된 변수들을 독립변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

표 2 분석결과, 가설 I-1의 해외파견기간은 귀임적응과 유의한 관계가 나타나지 않았다. Harvey (1989)에 의하면 해외에서 오랜 기간 파견근무를 한 사람은 해외경험에 대해 평가절하 하는 본국의 사업장보다 해외사업장을 더 선호하기 때문에 해외근무기간이 길면 귀임적응에는 부정적 관계가 있다고 주장하였다. 그러나 국내 대기업을 평균적인 해외파견 기간이 3-5년임을 감안하여 볼 때, 해외파견 기간의 차이가 귀임적응에 충분한 차이를 가져오지 않은 것으로 해석된다.

가설 I-2의 귀임자의 해외 파견 기간 중 적

표 2. 개인적 요인과 귀임적응에 관한 다중회귀분석 결과

변 수	모형 1		모형 2		
	β	S.E	β	S.E	
통제 변수	성별	-.016	.193	-.003	.187
	연령	-.118	.108	-.114	.109
	결혼	.039	.244	.041	.236
	학력	-.226**	.116	-.198*	.115
	직급	.109	.100	.115	.097
	근속년수	-.079	.049	.002	.049
	귀임 후 기간	-.095	.037	-.112	.036
독립 변수	해외파견기간		-.026	.101	
	해외파견 중 적응		-.293***	.090	
F	2.342*		3.299***		
R ²	.090		.168		
Adj. R ²	.052		.117		
유의도	.026		.001		

주) *: $p<.05$, **: $p<.01$ ***: $p<.001$

응은 귀임적응에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.293, p < .001$). 이러한 결과는 해외 파견 적응이 잘 되어 있는 귀임자의 경우 본국과 자국민들에 대해 호감을 가지지 않으며 오히려 자국민을 편협하다고 보고, 자국민과 대인관계를 갖거나 본국의 문화 속에서 생활하기 위해 적응하는 것을 원하지 않기 때문에 귀임적응에 부정적 영향을 미친다는 Adler(1983)연구결과와 맥락을 같이 한다. 이러한 이유로 귀임자들이 본국의 배경 안에 연관되어 있거나 둘러싸여 있는 것들에 몰입되거나 동질화 되지 않는다고 볼 수 있다.

또한 가설 II의 해외파견 귀임자의 적응에 미치는 직무 요인을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다(표 3).

가설 II-1의 분석결과, 귀임 후 명확한 업무 조정이 귀임적응에 긍정적 영향을 미치는 것

으로 나타났다($\beta = .327, p < .001$). 귀임자가 귀임 후 담당하는 직무에서 역할이 분명할수록 귀임자의 적응이 원활하게 이루어질 것이라는 기존의 연구와도 일치하는 결과이다(Black & Gregersen, 1991; Black et al., 1991). 이는 직무에서 역할을 명확하게 지각할수록 귀임자의 태도에 있어 불확실성이나 불안감 등이 감소하기 때문으로 해석된다.

가설 II-2의 직무요인으로 직무갈등은 귀임적응과 유의한 관계가 나타나지 않았으며, 이는 본 연구의 조사대상자 특성에 기인한 것으로 추론된다. 본 연구에서는 제조업체에서 1년 이상의 해외파견 근무를 마치고 귀국한 지 3년이 지나지 않은 귀임자들을 대상으로 설문을 실시하였으나, 기존 연구에서 직무갈등은 복귀 후 변화된 귀임자와 기존에 귀임자의 변화를 기대하지 않은 다른 사람들이 직무 역할,

표 3. 직무요인과 귀임적응에 관한 다중회귀분석 결과

변 수	모형 1		모형 2		
	β	S.E	β	S.E	
통계 변수	성별	-.016	.193	-.012	.181
	연령	-.118	.108	-.077	.103
	결혼	.039	.244	.056	.229
	학력	-.226**	.116	-.216**	.110
	직급	.109	.100	.093	.094
	근속년수	-.079	.049	-.049	.046
	귀임 후 기간	-.095	.037	-.121	.035
독립 변수	직무명확성		.347***	.070	
	직무 갈등		-.049	.112	
F	2.342*		4.596***		
R ²	.090		.220		
Adj. R ²	.052		.172		
유의도	.026		.000		

주) *: $p < .05$, **: $p < .01$ ***: $p < .001$

직무수행방식에서 갑작스러운 충돌이 발생되기 때문으로 보았다(Baughn, 1995). 즉 귀임 적응에 부정적 영향을 미칠 만큼 충분한 수준의 갈등은 복귀 직후 시점으로 추론된다. 뿐만 아니라 직무갈등의 원인 또한 귀임과 관련된 이외 많은 다른 원인들이 상호작용하기 때문으로 보인다.

본 분석에 추가적으로 귀임적응에 영향을 미치는 변수들 간의 상대적 설명력의 크기를 살펴보기 위해 단계적(stepwise) 다중회귀분석을 추가로 실시하여 연구모형에서 제시한 변인들의 상대적 중요도를 분석하였다. 분석결과 직무요인의 설명력은 4.5%, 개인요인은 3.7%의 설명력을 지니는 것으로 나타나 직무요인이 상대적으로 더 설명력 있는 것으로 나타났다. 기존 연구에서도 귀임적응 문제에 있어 개인적 차원의 귀임 적응 보다는 직무 관점에서 문제가 훨씬 심각할 수 있다는 점이 보고되었다(Black & Gregersen, 1991). 그러나 귀임 적응에 영향을 미치는 요인들은 이전에 논의한 바대로 개인적 관점과 실질적으로는 독립적이지 않기 때문에, 귀임 적응은 두 가지 관점이 포괄적으로 이해되어야 하며 귀임적응과 관련된 요인들을 검토할 때 이러한 상호작용을 고려해야 할 것이다.

가설 H-3에서는 먼저 직무유사성을 직무가 유사한 경우(N=120)와 직무가 상이한 경우(N=54)로 구분하고 이에 따라 귀임적응에 유의한 차이가 나타날 것인가를 분석하기 위해 t-검증을 실시하였다. 분석결과 귀임적응에 유

의한 차이를 보였다($t=3.616, p<.001$).

가설 H-3의 t-검증에 추가적으로 공분산 분석을 이용하여 종속변수에 대한 직무 유사성의 차이를 검증하였다.

가설 검증 방법으로 공분산분석을 이용한 이유는 직무 유사성의 차이에 따른 귀임적응과의 관계를 살펴보는 경우, 이들 관계에 영향을 미칠 수 있는 외생요인들의 혼돈효과(confounding effect)를 통제하지 못할 가능성이 있기 때문이다. 본 연구에서는 연구모형의 주요 선행변수들로 성별, 연령, 결혼, 학력, 직급, 근속년수, 귀임 후 기간을 고려하여 이들을 공변량(covariate)으로 선택하여 통제하였다. 표 5의 분석 결과, 직무의 유사성에 따른 귀임자들의 귀임적응은 $F=6.490, (p<.01)$ 로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 직무의 유사성이 있다는 것은 상호간 부서이동이 해외 파견 근무 동안의 업무와 귀임 후 업무가 동일한 부문 내에서 이루어지는 것을 의미하기에 따라 같은 부문 안에서 직무 수행상의 불확실성이 줄어들기 때문에 귀임적응이 보다 용이한 것이다. 이러한 결과는 귀임 후 담당하게 된 직무가 유사할수록 귀임자가 담당하는 직무에 익숙해지기까지 불확실성이 감소하게 되어 귀임적응과 몰입이 촉진될 것이라는 Black et al.(1991)연구와도 일치하는 결과이다.

마지막으로 본 연구에서는 조사대상 대기업 중에서 실제로 귀임 후 교육훈련을 실행하고 있는 대기업의 인사부 관리자들과의 면담 결과를 토대로 분석한 결과, 실제로 파견 전 관

표 4. 직무유사성과 귀임적응에 관한 t 검증 결과

	구분	평균	표준편차	N	t	p
귀임적응	직무유사	3.6017	.4013	120	3.616	.001
	직무상이	3.2963	.36764	54		

표 5. 직무요인과 귀입적응에 관한 공분산분석

개체-간 효과 검증 (종속변수: 귀입 적응)						
소스	제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률	
수정모형	15.260	3	2.543	7.502	.000	
절편	8.108	3	1.351	10.933	.000	
직무명확성	4.119	1	4.119	12.149	.001	
직무갈등	.036	1	.036	.107	.744	
직무유사성	.008	1	.802	6.490	.008	
오차	56.615	167	.339			
합계	2347.120	174				
수정합계	71.875	173				

조직몰입 R²= .212 (수정된 R²= .184)

주) *: p<.05, **: p<.01 ***: p<.001

공분산분석은 종속변수에 중요한 영향을 미치는 외생변수에 관심을 가지며 이러한 외생변수가 종속변수에 미치는 영향을 설명 또는 제거하고자 한다. 외생변수의 영향을 조정하지 않으면 종속변수에 대한 외생변수의 영향이 오차항을 크게 하고 검증의 민감성을 감소시키기 때문이다. 공분산분석은 분산분석의 한 변형으로서 종속변수에 대한 외생변수들의 효과를 제거하고자 하며, 특히 외생변수를 명백히 통제할 수 없을 때 적합하다(임종원·박형진·강명수, 2001)

리에 비해 파견중의 관리나 귀입 후 관리측면이 미비한 것으로 나타났다. 이는 해외로의 파견에 대한 문제점은 많이 인식되고 있는 반면 본국으로의 귀입에 대해서는 상대적으로 비중을 두지 않았기 때문이다. 실제로 조사대상 기업의 약60% 인사담당자들은 해외파견 귀입자들의 적응에 대한 우려를 표현하였다. 특히 귀입자들이 본사로 돌아온 후에 해외 파견에서 얻은 기술이나 학습 내용을 명시적으로 활용하지 않는 것에 관해 가장 높은 우려를 나타냈다. 귀입자들은 외국에서 얻은 지식을 인식하거나 활용하는 것이 아니라 외국의 경험을 잊고 다시 적응하기 위해 노력할 것이며, 이는 기업측면에서는 이들이 국제적으로 얻은 기술을 활용하지 못하게 만들 것이기 때

문이다. 따라서 귀입자 관리 측면도 해외 파견자 관리의 경우와 같은 비중을 두고 다루어 져야 할 것이다.

논 의

본 연구에서는 해외파견 귀입자의 귀입적응의 영향요인들을 고찰해 보고, 이러한 요인과 귀입적응과의 관계를 실증적으로 연구하고자 하였다. 본 연구의 일련의 실증분석을 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 귀입자의 개인요인으로 해외 파견 중 적응 정도는 귀입 후 적응과 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 해외 파견 중 적응이

높은 사람들이 귀임 후에 어려움을 겪는 이유에 대해 Harvey(1989)는 파견 적응이 높은 경우 자신의 경력의 중요한 부분을 해외근무 쪽으로 전략적으로 투자를 해왔으며, 이러한 투자를 통해 획득할 수 있는 최고의 예상수익은 새로운 해외파견 근무를 자주하는 것이기 때문이라고 보았다.

둘째, 귀임자의 직무요인으로 직무 명확성은 귀임적응과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 직무의 명확성이 높을 경우 귀임 후 수행하는 직무의 책임, 목표, 요구사항, 권한 등이 명확하고, 새롭게 부여된 직무에 대하여 불확실성이 감소하므로 귀임적응에 직접적으로 영향을 줄 뿐만 아니라 귀임적응에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 특히 해외파견 귀임자들에게 본사로 복귀해서 어떠한 자리에서 어떠한 업무를 맡을 것인가는 다른 무엇보다도 가장 중요한 관심사가 될 것이다. 따라서 직무의 명료성이 높을 경우, 귀임자에게 새롭게 부여된 직무에 대하여 불확실성이 감소하게 되고 분명한 직무 역할에 관한 지식은 귀임자의 적응을 용이하게 할 것이다.

셋째, 귀임 후의 근무부서의 직무가 해외파견 근무 중의 업무 또는 해외파견 중 뿐 아니라 해외파견 전의 직무와 유사성이 있을수록 상이한 경우에 비해서 귀임적응이 용이한 것으로 나타났다. 이는 Feldman & Brett(1983)의 연구에서 귀임 후 새로 부여받은 직무와 해외 근무시 수행하던 직무의 상이함이 클수록 직무 기술의 정도와 업무수행 기준의 차이 등으로 인하여 귀임적응에 부정적 영향을 미친다는 연구결과와 맥락을 같이 한다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다.

귀임적응 프로그램을 효과적으로 이행하려는 대기업은 먼저 귀임적응에 대한 필요성을 조사하는 작업부터 시작해야 할 것이다. 효과적인 귀임적응 프로그램은 귀임자의 불확실성과 불안감을 감소시키고 귀임 적응 프로그램을 이행하게 되면 귀임자가 스스로를 보다 가치 있게 여기며, 회사에서 노고를 인정받고 지원받는다는 느낌을 가지게 될 것이다. 효과적인 귀임적응은 귀임자가 본국과 해외의 경험을 기반으로 조직에서 새롭고 상승적인 방식의 업무 방법을 창출하여 양쪽 문화의 좋은 점만을 결합함으로써 회사에 공헌하는 것이다. 그러나 대부분 귀임자의 능동적인 귀임적응을 저해하는 문제는 귀임자나 기업에서 귀임적응의 필요성을 느끼지 못하거나 준비되어 있지 않다는 점이다.

또 다른 문제점은 능동적으로 적응하려는 개인의 노력을 조직 환경이 방해할 수 있다는 점이다. 따라서 조직은 개인이 귀임 후 적절한 지위를 찾는 것을 허용하고, 교육을 제공하고, 코칭 등과 같은 유용한 지원 체계를 확립하고, 상당 수준의 업무 재량을 제공하며, 상급 관리자의 여러 가지 접근 방법에 대한 지원을 제공할 수 있을 것이다. 예를 들어 귀임을 용이하게 하기 위해 본사와 꾸준히 연락을 유지하고, 기술 및 회사 조직의 변화에 대한 정보를 제공받으며, 해외 파견 기간 동안 그들이 성취한 결과와 습득한 기술을 본사에 알리는 데 있어서 적극적 역할을 하도록 장려될 수 있다. 또한 본국의 신문, 잡지 또는 온라인 뉴스를 정기 구독하여 국내 뉴스에 대한 정보를 얻음으로써 본국의 변화에 대해 꾸준히 관심을 가지도록 장려될 수 있다. 이는 귀임 후의 직무수행과도 관계가 있으며, 귀임자의 귀임 후 적응에 도움을 줄 수 있을 것이다.

본 연구를 통해 효과적인 귀임적응에 있어서 멘토와의 관계, 귀임교육 프로그램이 중요한 요소라는 사실을 추가로 제안한다. 더 나아가, 해외 파견과 귀임 문제에 대해 알려주기 위해 귀임자 뿐만 아니라 관리자를 위한 세미나를 여는 것도 중요해 보인다. 조직 내의 의사소통이 부족하면 조직과 해외 파견자들 다에게 오해와 불만족, 지각하지 못하는 문제가 발생할 수 있으므로 서로 간의 직접적인 의사소통이 중요할 것이다. 마지막으로, 귀임자의 지식과 기술을 활용하고 전달하며, 조직의 경쟁적 우위를 향상시키기 위해서 다국적 프로젝트, 사례 연구 토론 등을 활용할 수 있을 것이다. 이러한 효과적인 귀임적응 프로그램을 통해 귀임자의 능동적 적응을 유도하고 부정확하고 충족되지 않은 기대를 최소화하는 데 도움을 줄 수 있다.

이러한 논의에도 불구하고 본 연구가 갖는 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 위해 수집된 표본의 한계점을 들 수 있다. 해외파견 귀임자 표본을 국내 대기업 제조업체에 국한하였고, 표본 수집의 어려움으로 인해 귀임기간의 기준을 3년으로 하였으나, 기존 연구를 통해 볼 때 귀임기간이 2년 이하가 더욱 표본의 가치가 있는 것으로 나타났다(김오현, 1996).

둘째, 연구 표본과 관련된 문제로서 해외파견을 마친 귀임자 중 귀임적응에 실패하여 조직을 떠난 이직자를 연구대상으로 포함하지 못하였다는 점이다. 특히 이직한 귀임자의 이직에 영향을 준 결정요인 등을 파악하여 귀임자 관리에 참고할 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 횡단적 연구방법은 귀임 후 시간의 경과에 따라 귀임적응이 어떻게 변화하는 지에 대한 정보를 제공하지 못하기 때

문에 종단적 연구방법(longitudinal research)이 행해질 필요성이 있다. 특히 귀임적응은 시간의 경과에 따라 변수들의 영향력이 달라질 수 있으나 본 연구를 포함하여 기존의 연구들에서도 이러한 시간에 따른 귀임적응 정도의 변화 및 변수들의 영향력 변화에 대한 실증적 연구가 거의 이루어지지 않았으므로 향후 연구를 통해 보완될 부분이라 할 수 있다.

마지막으로 본 연구에서 고려해야 할 또 다른 한계점은 기업에서 효과적인 귀임 프로그램을 가지고 있지 않았기 때문에 귀임자의 적응을 위해 영향을 주는 모든 요인을 분류할 수 없었다는 점이다. 따라서 본 연구의 한계점에 따른 연구 필요성을 향후 연구로 제안한다. 특히 O'Sullivan(2002)은 일부 귀임자들은 다른 귀임자들에 비해 귀임적응 문제를 보다 쉽게 해결한다고 주장하였다. 이러한 귀임 '성공자'는 귀임 후 스스로에게 적절한 위치를 적극적으로 개척하기 위해 더 많은 책임을 지는 사람들이라고 주장하였다.

향후 연구에서는 성공적으로 귀임적응을 한 귀임자의 개인적 성격 특성 및 능동적 행동을 촉진하는 조직 환경에 관해서 추가 연구로 살펴볼 수 있을 것이다. 귀임적응에 있어 개인의 특성을 이해하는 것은 조직 행동에서 있어 중요한 부분이며 이러한 개인적 차원은 개인의 행동, 동기 등과 같은 변수를 통해 귀임적응에 직, 간접적으로 영향을 준다. 따라서 개인의 특성을 이해하는 것은 귀임 성공에 관한 동기를 더 잘 이해하고 귀임적응에 있어 직접적이고 예측력 있는 새로운 변인들을 찾아내는 데 도움이 될 것이다.

대기업의 귀임자의 문제와 귀임적응에 영향을 미치는 방식을 알기 위한 추후 연구는 다국적 경험이 있는 최고경영자를 두는 것의 효

과, 귀임 조정의 다양한 측면이 시간의 흐름에 따라 인과적으로 영향을 주는 요소에 대한 장기적인 평가 및 귀임 과정에 이점을 준다고 제안된 일부 변수가 실제로는 귀임 과정을 어렵게 만드는지 여부(또는 그 반대), 다양한 귀임 교육 프로그램의 효율성 평가, 자발적으로 해외에 있었던 사람들과 회사에 의해 해외로 이동하게 된 사람들 간의 귀임적응 과정에 대해 비교 연구로 고찰하는 것 등도 흥미로운 연구주제가 될 것이다.

참고문헌

- 공선표 (1996). “해외파견근로자의 문화적 차이 인식이 현지적응에 미치는 영향”, 서강대학교 박사학위 논문.
- 김두섭, 강남준 (2000). 회귀분석: 기초와 응용, 나남출판.
- 김오현 (1996). “해외파견 귀임자의 조직적응력 제고를 위한 기업체 적응전략에 관한 연구”, 서강대학교 박사학위논문.
- 대한무역투자진흥공사 (2005). 2005/2006 해외진출 한국기업 디렉토리.
- 임종원 · 박형진 · 강명수 (2001). “마케팅조사방법론”, 법문사.
- 채서일 (2003). 사회과학조사방법론, 제3판, 비앤엠북스.
- Adler, N. J. (1981). “Re-entry: Managing Cross-Cultural Transition”, *Group and Organizational Studies*, vol. 6, pp. 341-356.
- Adler, N. J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*, Belmont, CA: Kent.
- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed., (Boston: PWS Kent).
- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*, 4th ed. South-Western Thomson Learning, pp.364.
- Allen, D. & Alvares, S. (1998). “Empowering Expatriate and Organizational to Improve Repatriation Effectiveness”, *Human Resource Planning*, 21(4): 29-39.
- Andrisani, P. J. & Nestel, C. (1976). “Internal-external control as a contributor to and outcome of work experience”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, pp.156-165.
- Angle H. L. & Perry J. L. (1983). “Organizational commitment: Individual and organizational differences”, *Work and Occupations*, 10, pp. 123-146.
- Banai, M. & Reisel, W. D. (1993). “Expatriate Managers' loyalty to the MNC: myth or reality? an exploratory study”, *Journal of International Business Studies*, 24(2): pp.233-48.
- Beamish, P. W. & Inkpen, A. C. (1998). “Japanese Firms and the Decline of the Japanese Expatriate”, *Journal of World Business*, 33(1): 35-46.
- Becker, H. S. (1960). “Notes on the concept of commitment”, *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-42.
- Becker, T. E. (1992). “Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?” *Academy of Management Journal*, 35(1): 232-44.
- Bell, N. & Straw, B. (1989). *People as Sculptors Versus Sculpture: The Roles of Personality and Personal Control in Organizations*, In M. B.

- Arthur, D. T.
Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*, (Cambridge, UK: Cambridge University Press), pp.665-700.
- Bishop, J. W. & Scott, K. D. (2000). "An Examination of Organizational team Commitment" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp.439-450.
- Black, J. S. (1988). "Workrole Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, 00. 277-294.
- Black, J. S. (1991). "A tail of three countries", Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Miami.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). "When yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, pp.671-694.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E. (1992). *Global Assignments: Successfully Expatriating and Retriating International Managers*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.226-228.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. E. (1990). "Cross-cultural training effectiveness", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp.113-119.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. E. (1992). "Toward a theoretical framework of repatriation adjustment", *Journal of International Business Studies*, 4th, pp.737-760.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. E. (1990). "The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework", *Journal of international Business Studies*, 2nd Quarter, pp.225-247.
- Bishop, J. W. & Scott, K. D. (2000). "An examination of organizational team commitment" *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43 (1), 145-168.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing researchagenda. *Thunderbird International Business Review*, 43 (1), 3-20.
- Brandt, W. K. & Hulbert, J. M. (1976). "Patterns of communications in the multinational corporation: An empirical study", *Journal of International Business Studies*, 7, 57-64.
- Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). "A meta-analysis of the correlates of conflict and ambiguity", *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333.
- Feldman, D. C & Brett, J. M. (1983). "Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers", *Academy of Management Journal*, 26(2), 258-272.
- Feldman, D. C. & Thomas, D. C. (1992). "Career management issues facing expatriates", *Journal of International Business Studies*, 23(2), 232-243.
- Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). "A meta-analysis of the correlates of conflict and ambiguity", *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333.
- Gregersen, H. B. (1992). "Commitment to a

- parent company and a local work unit during repatriation”, *Personnel Psychology*, 45, 29-54.
- Gregersen, H. B. & Black, J. S. (1990). “A multifaceted approach to expatriate retention in overseas assignments”, *Group and Organization Studies*, 15, 461-485.
- Gregersen, H. B. (1991). Dual commitments during repatriation: The case of American expatriates. *Academy of Management Proceedings*, 100-104.
- Gregersen, H. B. & Black, J. S. (1992). “Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation”, *Academy of Management Journal*, 35(1), 65-90.
- Harvey, M. C. (1982). “The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma”. *Columbia Journal of World Business*, 17 (1), 53-59.
- Harvey, M. G. (1989). “Repatriation of corporate executives: An empirical study”. *Journal of International Business Studies*, 20 (1), 131-144.
- Jassawalla, A., Connolly, T., & Slojkowski, L. (2004). “Issues of effective repatriation: A model and managerial implications”. *SAM Advanced Management Journal*, 69 (2), 38-46.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). “Retaining repatriates: The role of organizational support practices”. *Journal of World Business*, 36(4), 389-401.
- Lazarova M., & Tarique, I. (2005). “Knowledge transfer upon repatriation”. *Journal of World Business*, 40(4), 361-373.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2002). “Repatriation of European female corporate executives: An empirical study”. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (2), 254-267.
- MacDonald, S., & Arthur, N. (2005). “Connecting career management to repatriation adjustment”. *Career Development International*, 10 (2), 145-158.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mendenhall, M. E. & Oddou, G. (1985). “The dimension of expatriate acculturation”, *Academy of management Review*, 10, 39-47.
- Mendenhall, M. E. & Punnett, B. J. & Ricks, D. (1995). *Global Management*, Cambridge, Mass: Blackwell Publishers, 463-496.
- Mowday, R. T. & Steers, R. M. & Port, L. W. (1979). “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 252-76.
- Mowday, R. T. & Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Naumann, E. (1993). “Organizational predictors of expatriate job satisfaction”, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 61-80.
- Paik, Y., Segaud, B., & Malinowski, C. (2002). “How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates?”. *International Journal of Manpower*, 23 (7), 635-648.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. & Hackman, R. M.

- (1975). *Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12, 150-163.
- Riusala, K., & Suutari, V. (2004). International knowledge transfers through expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 46 (6), 743-770.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1998). Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, 33 (2), 111-124.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2003). "Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates". *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1132-1151.
- Tung, R. L. (1998). A contingency framework of selection and training of expatriates revisited. *Human Resource Management Review*, 8(1), 23-37.
- 1차 원고접수 : 2009. 10. 9
2차 원고접수 : 2010. 2. 12
3차 원고접수 : 2010. 4. 30
최종 게재결정 : 2010. 5. 23

A Study on the Effective Repatriation Adjustment - Focused on Korean Large Corporations -

Jung-Jin Kim[†]

Seoul Women's Univeristy
Business Administration

Kyungkyu Park

Sogang University
Department of Business Administration

Hyochang Lim

Seoul Women's Univeristy
Business Administration

Today, many domestic companies in Korea are rapidly internationalized so as to cope with limitless global competition. As a result of that situation, there are more interactions between home and foreign countries in human resources. Especially the number of domestic human resources, who are moving on to foreign countries to work at overseas investment companies, foreign corporations, overseas branches and so on, are increasing. They are working overseas within given period and return to home as predominant human resources with internationalized competence and broader global prospective which can be important intangible assets for their organizations. However, many of organizations have been so neglecting to manage the repatriates that the turnover rate of the repatriates are high, and the management for repatriates is becoming an important issue for human resource management for businesses. In accordance with emphasis on individual repatriation adjustment and contribution to firms since the end of 1980s, there have been many foreign studies on preceding factors which affect repatriation adjustment. However, there have been not only few studies but discussion also has not sufficient yet on this issue in Korea. In this context, the purposes of this study are as follows. First, this study aims to figure out how individual factors, & job factors affect the adjustment of repatriates. Second, this study aims to give practical comments which are needed to effective management of repatriates by analyzing the results. In order to accomplish this purpose, questionnaires of 250 were distributed to repatriates who had worked for more than one year at overseas workplaces of 16 manufacturing companies, which were classified as a top group of large companies by Fair Trade Commission, and have returned in recent three years. 187 out of 250 questionnaires were returned and 172 out of the 187 returned questionnaires were used for this analysis because some were missed out or some were strongly centralized. The major findings of the study are as follows. First, individual factors are positively related with repatriation adjustment. Second, in the cases of job factors, role discretion is positively related with commitment to a local work, and role clarity is positively related with repatriation adjustment. Third, job similarity is higher in the effective management of repatriates.

Key words : repatriation adjustment, repatriates period, job clarity, job similarity