

## 주재원의 글로벌역량과 이문화적응의 관계: 커리어비전의 조절된 조절-매개효과를 중심으로

김 영 식

대전대학교

강 승 혜

진) ORP연구소

노 상 충<sup>†</sup>

성균관대학교

본 연구는 해외주재원의 역할과 직무수행에 대한 중요성이 높아지고 있는 현실에서, 주재원 개인의 글로벌 역량과 성격적 특성이 주재원의 직무열의와 이문화 적응에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 하였다. 또한 글로벌 역량과 성격 특성이 직무열의를 거쳐 이문화 적응에 미치는 영향의 관계에서, 커리어비전이 어떻게 조절된 조절-매개효과로서 작용하는지 검증하고자 하였다. 구체적 가설은 글로벌 역량과 이문화 적응의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하였고, 그와 같은 매개모형에서 성실성과 커리어비전의 상호작용을 통한 조절된 조절-매개효과가 있는지를 검증하였다. 이와 같은 연구목적의 달성을 위해 한국인 주재원들을 대상으로 설문을 진행하였으며, 최종 164명의 데이터를 분석하였다. 그 결과, 글로벌 역량이 직무열의를 통해 이문화 적응을 높이는 매개효과가 검증되었다. 그리고 커리어비전이 높고 성실성도 높았을 때, 글로벌 역량이 높은 주재원은 직무열의가 높아지고 이문화 적응에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 커리어비전이 낮고 성실성이 높았을 때, 글로벌역량이 높은 주재원은 직무열의가 상대적으로 낮아지고 이문화 적응에도 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 바탕으로 연구의 의미와 시사점 그리고 한계점 및 향후 연구에 대해 논의하였다.

주요어 : 성격, 주재원, 글로벌역량, 이문화적응, 커리어비전

\* 이 논문은 2021학년도 대전대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 노상충, 성균관대학교 응용심리연구소 선임연구원, 주)캐럿글로벌 글로벌역량개발연구소 소장, E-mail: jamesroh001@gmail.com.

## 서론

세계화의 급진전과 디지털혁명은 기업들에게 새로운 성장과 기회를 확보할 수 있는 '장(場)'을 만들어 주었다. 기업들은 세계 각지로 진출하고 있으며, 새로운 시장과 기회를 포착하기 위해 지속적으로 노력하고 있다. 자연스럽게 기업은 해외시장이나 주재국에서 성공적으로 활동할 수 있는 인재에 대한 중요성을 인식해왔고(예, Kraimer et al., 2016), 이러한 고민과 인식의 연장선에서 조직연구자들은 성공적인 주재활동을 예측하는 변인에 대해 지속적으로 연구해왔다(Arthur & Bennett, 1995; Black & Mendenhall, 1989; Caligiuri, 2000; Harari et al., 2018; Kraimer et al., 2016; Lee & Sukoco, 2010; Shaffer et al., 2006). 주재원의 실패는 주재원 개인적으로는 자존감(self-esteem)이나 자신감(self-efficacy)의 상실이 일어나고(Mendenhall & Oddou, 1985), 조직적으로는 막대한 기회비용의 손실이 발생한다는 점에서 주재원 연구의 중요성이 크다(Schell & Solomon, 1997).

주재원 관련 연구 흐름을 살펴보면, 주로 주재국에서 주재원이 잘 적응하기 위한 요인이 무엇인지를 밝히기 위한 연구를 진행해왔다(예, Caligiuri, 2000; Kraimer et al., 2001; Ren et al., 2014). 주재원 연구의 초기에 Mendenhall & Oddou(1985)는 주재원의 적응을 예측하는 개념적 모델을 제시하였다는 측면에서 많은 이론적 기여를 하였으며, 이외에도 다양한 연구자들이 주재원의 이문화 적응을 높이기 위한 요인들을 검증하였다(예, Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black, 1988; Black & Gregersen, 1991; Caligiuri, 2000; Chen, 2019; Harari et al., 2018; Kour & Jyoti, 2021; Kraimer et al., 2001; Ren et al., 2014; Selmer & Luring, 2016; Shaffer et al.,

1999; Sokro et al., 2021). 최근에는 이문화 적응을 예측함에 있어서 역량의 중요성을 인식하고 체계적으로 주재원 역량을 다루는 연구가 진행되었다(Kim, Park & Roh, 2019; Roh, Jung & Suh, 2012; Kraimer et al., 2016; Shaffer et al., 2006).

주재원의 이문화 적응에 관한 연구들은 국내에서도 다수 진행되었다. 예를 들어, Li와 Song(2012)은 문화지능과 조직효과성 변인과의 관계에서 문화적응의 매개효과를 검증하였고, Oh와 Lee(2015)는 이문화 동기부여가 업무적응을 높이고 그에 따라 국제경계관리 활동을 높이는 관계를 검증하였다. Han과 Park(2012)은 조직지원과 파견교육이 현지적응을 높이는 것을 밝혔으며, Shen과 Han(2012)은 개인적 요인과 가족요인 및 조직지원에 의한 예측변인이 이문화 적응에 영향을 미치는데 있어서 문화적 차이 인지도가 조절하는 관계를 밝히기도 했다. Ichikawa와 Kim(2018) 또한 해외주재원의 개인적 요인과 직무관련 요인이 주재원의 업무적응을 높이고 직무성과를 높이는 관계를 밝히기도 했다. 이와 같은 연구들은 이문화 적응 연구에 다양한 관점을 제공했다는 측면에서 그 가치와 기여점이 상당하다고 볼 수 있다.

하지만, 기존의 연구들은 대부분 해외주재원의 역할 및 직무수행에 대해서 주재원이 긍정적 관점으로 수용하고 있다는 측면에 초점을 맞추어 연구가 진행되어 왔다는 한계가 있다. 즉, 해외주재원 연구의 가정 자체가 주재원이 역할 수행을 긍정적으로 수용하고 부담하는 것을 전제로 하고 있다는 것이다. 그러나 이와 같은 전제는 조직의 관점에 치우쳐진 것이며, 주재원 개인의 관점에서 주재원의 역할수행을 어떻게 인식하는지 또는 어떤 태도

를 갖는지에 대한 고려는 미흡했다고 볼 수 있다.

최근에는 주재원의 역할 및 직무수행에 대해 부정적 인식을 가지는 경우들이 많아지고 있다(The JoongAng, 2020; Kraimer et al., 2012; McSheehy 2001; Reiche et al., 2011; Suutari & Brewster, 2003; Suutari & Välimaa 2002). 이러한 현상은 국내 조직의 의사결정권에서 멀어지는 것에 대한 우려나, 국내 조직으로 복귀했을 때 보상이 적절하게 이루어지지 않을 것에 대한 불안감에 의해 유발되는 것으로 볼 수 있다(McSheehy, 2001; Suutari & Välimaa 2002; Stahl et al., 2002). 이와 같은 주재원의 역할 및 직무수행에 대한 부정적 인식은 직무동기에 영향을 미치고 이문화 적응에도 악영향을 미칠 가능성이 높다. 따라서 주재원의 역할 및 직무에 대한 불안이나 부정적 인식으로 헌신과 몰입이 떨어질 수 있는 개인의 특성이나 조건을 밝히고 그러한 조건을 완충할 수 있는 변인이 무엇인지를 밝히는 연구가 필요하다. 이와 같은 연구의 필요성에 의해 본 연구는 다음과 같은 관점에서 연구를 진행하고자 하였다.

최근 조직심리학의 긍정심리학 분야에서 직무열의에 대한 연구가 많이 진행되고 있으며, 주재원 연구에서도 직무열의가 이문화 적응을 예측하는 중요한 변인으로 고려된 연구들이 있었다(예, Lazarova et al., 2010; Selmer & Luring, 2016). 주재원은 새로운 환경과 역할에 적응하고 문제상황을 해결하여 성과를 창출해야 한다. 이를 위해서는 자신의 직무에 헌신하고 몰입하여 직무의 의미와 가치를 중요하게 여기고 문화의 다양성을 수용해야 한다. 즉, 직무열의가 주재원의 직무수행에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다.

직무열의를 설명하기 위해 많은 이론들이 제시되었는데(예, 자원보존이론, Hobfoll, 1989; 자기결정성이론, Deci & Ryan, 2000; 사회교환이론, Blau, 1964; 역할이론, Kahn, 1990; 긍정정서의 확장 및 구축이론, Fredrickson, 2001; 직무요구자원모델(이하: JD-R 모델), Bakker & Demerouti, 2007), 가장 많이 인용되고 있는 모델은 JD-R모델이다(Albrecht, 2013). JD-R모델은 직무자원과 인적자원이 어떻게 직무열의를 거쳐 결과변인에 영향을 미치는지를 전반적으로 설명하고 있다(Bakker & Demerouti, 2007). JD-R 모델의 관점에서 보자면, 직무요구가 높은 주재원 직무에서 탈진없이 직무열의를 높이기 위해서는 자원의 중요성이 상당하다고 볼 수 있다. 특히, 주재원은 새로운 환경에서 적응하고 주재국의 이해관계자와 협상을 통해 성과를 창출해야 하는 직무의 특수성으로 인해 역할수행에 상당한 어려움이 있다. 따라서 이와 같은 어려움을 극복하기 위해선 능력적 측면이 중요하다고 볼 수 있으며, 실제 관련 연구에서 적응적으로 성과를 창출하는데 역량이 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀졌다(Kraimer et al., 2016; Mendenhall & Oddou, 1985; Shaffer et al., 2006). 더불어, 적합성(fit)의 측면에서도, 해외주재원 직무수행에 요구되는 직무요건과 주재원의 역량요건의 부합은 이문화 적응의 중요한 측면이라 볼 수 있다(Haslberger & Dickmann, 2016). 하지만 이와 같은 역량과 이문화 적응의 관계에서 직무열의가 어떠한 역할을 하는지에 대한 연구가 미흡하였다. 따라서 본 연구에서는 능력적 측면인 역량이 직무열의를 높이는 기능을 할 것이라고 보고 연구를 진행하였다.

역량을 능력적 요인으로 고려하였을 때, 동기적 측면에서 하려는 의지(will do)와 같은 요

인도 상당히 중요한 변인이다(Barrick & Mount, 2012). 성격은 이문화 적응을 예측하는 중요한 변인으로 고려되어 왔고, 많은 연구에서 그 효과성이 검증되었다(Caligiuri, 2000; Harari et al., 2018; Mol et al., 2005; Shaffer et al., 2006). 특히, 성격 변인 중에서도 성실성은 상당히 중요한 변인으로 고려되어 왔는데, 실제 많은 조직연구에서 결과변인에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Barrick & Mount, 1991; Oh et al., 2011). 성실성은 조직연구의 다른 분야 뿐만 아니라 주재원 연구에서도 일관되게 이문화 적응이나 수행에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데(Kim et al., 2019; Caligiuri, 2000; Harari et al., 2018; Huang et al., 2005; Mol et al., 2005), 이와 같이 성실성이 수행에 일관적으로 긍정적 영향을 미치는데 있어서 중요한 과정은 동기적 기제로 작동한다는 점이다(Barrick et al., 1993). 즉, 능력적 측면에서 할 수 있는(can do) 역량을 갖추었다고 할지라도 주어진 과업을 하고자 하는(will do) 동기나 의지에 따라서 그 효과성이 달라질 수 있다는 것이다(Barrick & Mount, 2012; Campbell, 1976). 능력과 동기의 요인을 함께 고려하는 것은 조직연구에서 효과성을 예측하는데 고전적으로 활용해온 프레임이다(Campbell, 1976; Maier, 1958). 해외주재원 연구 또한 주재국에서의 효과성을 예측하는 것이 주된 연구의 흐름이며, 그 효과성을 예측하는데 능력과 동기를 각각 개별적으로 검증한 연구는 존재하나, 능력과 동기의 상호작용 효과를 검증한 연구는 거의 없다. 특히 예측 변인 간 상호작용에 의한 이문화 적응을 검증한 국내 연구가 거의 없는 상황에서 연구의 확장성과 상호작용 연구를 통한 현실성을 높인다는 측면에서 본 연구의 가치가 있다고 볼

수 있다. Takeuchi(2010)는 이문화 적응을 예측하는 주재원 연구에서 이문화 적응을 예측하기 위한 상호작용관점을 적용한 연구의 미흡함을 지적하면서, 연구의 확장을 위해 예측 변인 간 상호작용연구의 필요성을 지적하기도 했다. 따라서 본 연구에서는 능력과 동기의 프레임을 적용하여 이 효과가 직무열의를 거쳐 이문화 적응에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 하였다.

마지막으로 본 연구에서는 장기적 관점에서의 커리어 비전을 조망하고자 하였다. 인적 자원이론에 의하면 주재원으로서 해외에 근무하게 되면, 다양한 상황을 극복하면서 경험과 기술을 익히게 되고 이러한 경험과 기술은 구성원 자신의 커리어를 개발하는 자원이 될 수 있다(Benson & Partie, 2008 참조). 즉, 단기적 보다는 장기적으로 자신의 커리어에 있어서 국제적 지식과 시각은 물론, 비즈니스 지식 및 리더십 역량을 함양할 수 있는 기회를 가질 수 있다(Mendenhall, 2001; Tung 1998; Fing et al., 2005). 따라서 해외주재원의 역할 및 직무수행으로 인해 얻게 되는 경험들을 장기적 관점의 기대와 목표로 조망할 필요가 있다.

인간의 기대와 목표는 동기와 행동에 영향을 미친다(Latham, 2012; Vroom, 1964). 기대이론에 따르면 인간은 현재를 포함하여 장차 일어나게 될 사건에 대해서 자기 나름대로의 신념을 형성하게 되고 그에 따라 사고하며 추리하고 행동하게 된다(Han, 1985, p547). 커리어에 대한 기대와 목표는 주재원 직무에 대한 동기 및 태도에 영향을 미칠 수 있고(예, Mowday et al., 2013; Vroom, 1964) 이문화 적응에도 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 다시 말해, 해외주재원의 역할 및 직무수행은 자신의 커리어에 있어서 국제적 지식과 시각은 물론,

비즈니스 지식 및 리더십 역량을 함양할 수 있는 기회를 가질 수 있고(Mendenhall, 2001; Tung 1998; Fing et al., 2005) 향후 그러한 경험은 자신의 커리어에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 기대와 목표가 있다면(Benson & Pattie, 2008), 주재원 직무에 대한 적응에 있어서도 많은 긍정적 영향을 미칠 것이다. 그런 측면에서 주재원의 성공적인 주재활동을 위해서는 장기적 관점에서 커리어에 대한 기대와 목표를 갖는 것이 중요하다고 볼 수 있다(Yan et al., 2002). 이에 본 연구에서는 글로벌 역량이 높고 성실한 주재원이라 할지라도 커리어에 대한 기대에 따라 해당 직무에 대한 헌신이나 몰입이 달라질 수 있을 것이고, 이문화 적응에도 영향을 미칠 수 있을 것이라고 보았다. 따라서 능력과 동기의 관점에서 커리어 비전이 조절된 조절-매개효과로써 이문화 적응에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 하였다.

### 이론적 배경 및 가설

글로벌 역량과 이문화 적응의 관계에서 직무 열의의 매개효과

주재원은 낯선 환경에 파견되어 그곳의 환경에 적응하며 성과를 창출해야 하는 어려움에 직면한다. 따라서 조직연구자들은 새로운 환경에 적응하고 성과를 창출할 수 있는 주재원역량에 대한 연구를 진행해왔다(예, Kim et al., 2019; Roh et al., 2012; Arthur & Bennett, 1995; Gertsen, 1990; Shaffer et al., 2006). 이문화에 적응할 수 있는 역량에 대한 연구가 중요한 이유는 부적응으로 인해 발생하는 재무

적·비재무적 비용의 증가(Copeland & Griggs, 1985)와 주재원에게 미치는 심리적 부작용(Hechanova et al., 2003; Mendenhall & Oddou, 1985; Schell & Solomon, 1997)등이 크기 때문이다. 이런 이유로 연구자들은 주재원이 주재국에서 적응하는데 필요한 역량을 밝히는 한편, 해외주재원을 선발하는 과정과 이문화에 적응할 수 있도록 훈련하는 과정을 개발하는데도 초점을 두고 있다(Mendenhall & Oddou 1986).

하지만, 이문화 적응에 영향을 미칠 수 있는 역량에 대한 연구는 서구중심의 개념과 척도개발에 의해 이루어졌을 뿐 동양 특히, 한국조직문화의 관점에서 필요한 주재원역량에 대한 개념화와 척도개발이 미흡하였다(예, Black et al., 1998; Matsumoto et al., 2000; Van der Zee et al., 2000). 이에 Roh, Jung 및 Suh (2012)는 해외에 주재하는 한국주재원에게 요구되는 역량을 개념화하고 척도개발을 하였다. 글로벌 역량의 척도는 주도성, 인지적 유연성, 글로벌 자기효능감, 대인유연성, 스트레스 내성 및 이문화 수용과 같은 하위개념으로 구성되어 있으며, 이들을 묶어 글로벌 역량으로 개념화 하였다. 그들은 글로벌 역량이 성과변수와 높은 관련성이 있는 것을 밝혀냈으며, 특히 영어능력을 통제한 후에도 그 효과가 유의미한 것을 밝혀냈다.

본 연구에서는 해외에 주재하는 한국주재원에게 요구되는 글로벌 역량이 이문화 적응에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 보고 있다. 주재원은 주재국에서 새로운 비즈니스 파트너 및 구성원과 상호작용을 해야 한다. 이러한 상황에서 직무수행을 성공적으로 이끌기 위해 주재원은 주재국에서의 다양한 이해 관계자들과의 관계형성능력이 필요하다. 또한 비즈니스 파트너와 상호작용하며 성과를 창출해야

하기 때문에 협상장면을 성공적으로 이끌어낼 수 있다는 자신감도 필요하다고 볼 수 있다 (Hechanova et al., 2003). 동시에 돌발 상황이나 불확실성이 높은 상황에서 발생할 수 있는 여러 잠재적 위협 요인들에 대해 유연하게 사고하고 대응할 수 있는 인지적 유연성 또한 필요할 것이다(예, Martin & Anderson, 1998). 주재활동의 복잡하고 예측 가능하지 않은 상황들은 많은 스트레스를 유발하게 된다(Shaffer et al., 2012). 스트레스를 조절하고 해결하지 못한다면 이문화 적응에 부정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상할 수 있기 때문에 (Mendenhall & Oddou, 1985), 스트레스 내성 또한 이문화 적응에 있어서 중요한 요인으로 볼 수 있다. 실제 이러한 스트레스를 효과적으로 관리한 주재원은 다양한 문제해결적 대처전략을 잘 활용하는 것으로 나타났다(Feldman & Thomas, 1992). 이문화 수용 역시 이문화 적응에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이라고 예측할 수 있다. 이문화에 적응하고 성과를 창출하는데 있어서 중요한 것은 문화간 차이를 인정하여 해당 문화에 적합한 수행을 하는 것이다(Bhatti et al., 2012; Claus et al., 2011). 마지막으로, 해외주재원이 이문화에 적응하는데 있어서 중요하게 고려해야 할 또 다른 요소는 주도성이다. 조직에서 같은 역할을 부여해도 흘러가는 대로 수행하는 사람이 있고 또는 단순히 지금의 수행을 유지하려는 사람이 있다. 반면에, 환경을 적극적으로 나서서 건설적으로 변화시켜 적응하고자 노력하는 사람이 있다(Bateman & Crant, 1993). 즉, 주도성이 높은 사람은 직면한 환경을 수동적으로 적응하는 것이 아니라 적극적이고 건설적으로 변화시켜 적응하고자 하는 경향이 있다(Crant, 2000). 더불어 이와 같이 주도성이

높은 개인은 환경 변화를 위해 적극 행동하고 의미있는 변화가 일어날 때까지 지속적으로 노력하는 경향이 있다(Bateman & Crant, 1993). 실제, Frese와 그의 동료들의 연구(1997)에서 주도적인 구성원의 경력성공 가능성이 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 주도성이 높은 해외 주재원은 이문화 적응과 긍정적 관계를 가질 것이라고 예측할 수 있다. 이와 같은 관점을 수용할 때, 글로벌 역량이 이문화 적응을 예측할 것이라고 충분히 예상할 수 있다.

한편, 이와 같은 글로벌 역량과 이문화 적응의 관계에서 더 나아가, 본 연구에서는 이 두 변인의 관계가 직무열의에 의해 매개될 것이라고 보고 있다. 직무열의는 Khan(1990)에 의해 처음 제기된 개념으로서 조직심리학에서 연구의 관심이 증가하고 있는 개념이다. Schaufeli 등(2002)은 열의를 직무에 대해 긍정적이고 활력적이며(vigor) 헌신하고(dedication) 몰두하는(absorption) 마음의 상태라고 정의했다. 그들은 직무열의의 정의를 바탕으로 Utrecht Work Engagement Scale(UWES)를 처음 개발하여 검증하기도 하였다. 특히, 직무열의가 직무수행이나 조직성과에 대해 높은 설명력을 갖는 것으로 나타났다(Christian et al., 2011).

서론에서 제시한 바와 같이 직무열의를 예측하는데 있어서 가장 많이 인용되고 있는 모델은 JD-R모델이고, 이 모델은 자원의 관점에서 직무열의를 조망하고 있다. 같은 맥락에서 본 연구에도 자원의 관점을 적용하여 설명하고자 한다. Schaufeli와 Bakker(2004, p. 296)에 따르면, 직무자원은 직무요구의 여러 부정적 심리적, 생리적 영향을 감소시키고, 과업목표를 달성해나가는데 기능적인 역할을 하며, 개인적인 성장과 학습, 개발을 촉진하는 직무의 물리적, 심리적, 사회적 및 조직적 측면으

로 보았다.

한편, 직무요구는 육체적·정신적 노력을 유지하게 하는 것으로, 하위구성 요소로는 역할모호성, 역할갈등 및 시간 압박이 있다. 이런 직무요구는 에너지를 소모하기 때문에 직무소진을 유발하는 것으로 보고 있다. 그러나 직무자원은 목표나 성장을 위한 동기화 과정을 통해 열의를 높이는 측면이 있음을 밝히고 있다. 따라서 본 연구에서 예측변인으로 제시하고 있는 글로벌 역량은 해외주재원이라는 직무를 수행하기 위해 필요로 하는 자원의 관점으로 볼 수 있고, 이와 같은 자원은 해외주재원 직무에 대한 목표달성, 성장 및 학습과 같은 욕구를 자극하는 기능적 역할에 의해 (Hackman & Oldham, 1980) 직무열의로 이어질 가능성이 높다(Cai et al., 2018; Schaufeli & Bakker, 2004).

적합성(fit) 측면에서도 본 연구에서 제시하고 있는 글로벌 역량과 직무열의의 관계를 조망할 수 있다. 직무에 적합한 인재를 선발하기 위한 관점에서 적합성을 고려하면, 직무에서 요구하는 역량적 요소와 직무를 수행하는 구성원이 그 역량을 얼마나 갖추었는지 혹은 매칭이 되는지의 관점으로 볼 수 있다(Ployhart et al., 2006).

직무수행을 위해 필요로 하는 역량적 요소를 구성원이 갖추었다면, 보다 높은 성과를 창출하는데 영향을 미치는 직무태도에 변화가 생길 수 있다. 즉, 직무에서 요구하는 요소와 구성원이 갖추고 있는 역량적 요소의 적합성은 수행해야 할 과업에 대해 할 수 있다는 신념이나 자신감에 영향을 미치고, 그 결과 직무에 대한 긍정적 태도를 유발할 수 있다(Kristof-Brown et al., 2005). 직무에 대한 긍정적 태도는 보다 더 적극적으로 과업에 접근하

고자 하는 심리상태와 일에 대한 의미감을 유발시키고, 직무에 대한 헌신과 몰입을 유발시킬 것이다(Schaufeli & Bakker, 2004). 따라서 적합성의 관점에 의해 글로벌 역량이 직무열의를 높일 수 있을 것이며, 이렇게 높아진 직무열의는 구성원이 목표를 달성하기 위한 노력을 온전하게 투입하게 할 것이다(Sonnentag et al., 2012). 더불어 높은 직무열의는 새로운 상황 및 새로운 비즈니스 관계 속에서도 조금 더 빠르게 적응할 수 있도록 하는 학습과 문제해결에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있다(Konstantellou, 2001). 비단 이것은 과업적인 측면뿐만 아니라 낯선 환경에 적응하기 위한 비과업적인 측면에도 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이다(Takeuchi et al., 2002; Selmer & Lauring, 2016에서 재인용). 그러므로 해외주재원으로서 요구되는 역량이 높은 구성원은 직무에 대한 열의를 높이고 이문화 적응에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

**가설 1.** 글로벌 역량과 이문화 적응의 관계에서 직무열의가 매개할 것이다.

#### 커리어 비전의 조절된 조절-매개효과

성격은 다른 타인과 구별해주는 특성이며, 상황에 따라 사고, 아이디어, 감정 그리고 행위를 일관되게 유지시켜주는 요인으로 볼 수 있다(Barrick & Mount, 2012, p226). 성격이론 중 조직연구에서 가장 많이 적용되고 있는 이론은 Big 5이며, 그 중에서도 성실성은 조직 결과변인에 일관되게 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Barrick & Mount, 1991, 2005; Oh, Wang, & Mount, 2011). 즉, 성실한 사람은 의지할 만하고, 목표 지향적이며, 계획적이고

성취 지향적인 특성으로 인해 결과변인에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jex & Britt, 2014). 성실성뿐만 아니라 능력요인도 당연히 성과를 예측하는데 중요한 변인으로 다루어져 왔고, 실제 경험연구에서도 그 효과가 입증되었다(Schmidt & Hunter, 1998 참조). 따라서 전통적인 선발의 관점에서 성실성과 능력은 중요한 예측변인으로 여겨져 왔다(Ployhart et al., 2006). 이와 같은 관점에서 조직연구자들은 성격적 요인을 동기적 관점으로 보고, 능력과 동기의 상호작용 효과가 성과를 예측할 것이라는 관점을 유지해왔다(예, Ambrose & Kulik, 1999; Campbell, 1976; Maier, 1958; Mount et al., 1999; Nadler & Lawler, 1977; Wright et al., 1995). 그렇다면 주재원 직무의 장면에서도 뛰어난 능력이 성격과 상호작용하면 주재원의 높은 직무열의로 이어지고 주재원의 이문화 적응을 높일 수 있을까?

다수의 연구에 따르면, 주재원 역할을 수행하고 복귀하면 많은 혜택과 보상이 따를 것이라는 전통적 관점(Black 1992; Black & Gregersen 1992; Forster 1994; Solomon 1995; Stroh et al., 1998; Welch 1998; Riusala & Suutari 2000)과 달리, 최근에는 주재원으로 부임하게 되면 국내 조직에서의 의사결정 권한에서 멀어지게 되고, 이는 ‘눈에서 멀어지면 마음에서도 멀어지는(out of sight out of mind)’ 상황으로 이어진다는 공통적인 문제점을 지적하고 있다(The JoongAng, 2020; McSheehy 2001; Suutari & Välimaa 2002; Benson & Pattie, 2008). 더불어 조직이 귀임주재원에 대한 보상을 충분히 제공하지 않거나, 업무적으로 권한이 약하거나 중요도가 떨어지는 직무에 배치할 가능성도 배제할 수 없는 것으로 나타났다(The JoongAng, 2020; Feldman & Thomas

1992; Lazarova & Caligiuri 2001). 이러한 상황에서 주재원은 직무수행 시 노력과 자원을 특별히 더 투입하려는 의지를 갖지 않을 가능성이 높다(Benson & Pattie, 2008 참조). 본 연구에서는 이러한 부정적 영향이 성실하고 높은 역량을 갖춘 구성원일수록 더 심하게 작용할 것으로 보았다. 왜냐하면, 성실하고 역량이 높은 구성원은 이미 국내 조직에서도 성과를 창출하여 조직에서 인정을 받고 있을 가능성이 높은 상황에서(예, Campbell, 1976, 1990, 1994; Nadler & Lawler, 1977), 해외주재원으로 부임하여 본사의 의사결정권에서 멀어지거나, 적절한 보상을 받을 것이라는 명확한 보장이 없이 주재원 역할을 기꺼이 성공적으로 수행하기란 쉽지 않기 때문이다(예, Adler, 1981).

동기와 능력의 프레임으로 볼 때, 성실성과 역량이 높은 구성원이 오히려 수행이 떨어질 수 있는 상황은 효능감 이론으로도 조망해 볼 수 있을 것이다. 성실성은 동기적 측면에서 ‘하고자 하는(will do)’의 측면과 관련이 높다. 반면, 능력 측면인 역량은 ‘할 수 있는(can do)’의 측면과 상당히 관련이 높다고 볼 수 있다(Barrick & Mount, 2012). 문제를 해결하고자 하는 동기도 높고 문제를 해결할 수 있는 능력도 갖춘 구성원은 특정 상황에서 적절한 행동을 함으로써 문제를 해결할 수 있다는 신념이 높을 것이다. 즉, 성실하고 능력이 뛰어난 사람은 할 수 있다는 효능감이 높은 구성원일 가능성이 높다(예, Chen et al., 2001).

전통적인 효능감(efficacy) 연구에서는 효능감이 목표, 지속성 및 노력을 높임으로써 수행을 증가시킨다는 견해를 유지해왔다(Bandura, 1997; Bandura & Locke, 2003; Locke & Latham, 1990). 그러나 이와 다른 결과들도 나타나고 있다. Stone(1994)은 특정 과업에 대해 높은 효



능감을 가진 사람은 낮은 효능감을 가진 사람보다 그들의 자원을 덜 투입하는 것을 발견하였다. Vancouver 등(2008)은 높은 수준의 효능감보다는 중간 수준의 효능감이 더 효과적이라는 결과를 발견하였다. 즉, 높은 자기효능감은 현재 수준과 목표 사이의 차이를 작게 지각하게 만들고 결국, 동기를 낮추고 노력을 덜 투입한다고 설명하였다. Stirin Tzur과 그의 동료들(2016)은 높은 효능감의 부정적 효과를 줄이는 조절효과를 검증하기도 하였다. 따라서 높은 효능감이 항상 긍정적인 것은 아니며, 특정 조건이 충족되어야 효능감의 온전한 긍정적 효과를 발휘할 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 성실하고 높은 역량을 갖춘 주재원들에게 특정 조건이 충족되지 않으면 이들은 오히려 노력과 자원의 배분을 적게 투입할 가능성이 높다.

그러나 본 연구는 성실하고 높은 역량을 보유한 구성원에게 커리어에 대한 비전이 있다면, 해외 주재원의 역할 및 직무 수행에 대한 몰입이나 열정으로 이어지고 이것은 곧 이문화 적응에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 예측한다. 본 연구에서 다루는 커리어 비전은 주재원 직무 수행을 통한 미래 커리어의 개발과 전문역량 축적의 목표에 대한 기대로 보았다.

기업은 가속화되는 글로벌 시장에서 생존하기 위해 구성원에게 다양한 글로벌 지식과 스킬 및 경험을 요구하고 있다(Chen et al., 2010). 심지어 조직구성원은 다국적 팀에서 함께 업무를 수행해야 하는 상황도 발생한다(Ilgen & Pulakos 1999). 주재원 직무수행은 단기적으로 자신의 성장에 도움이 되지 않는 것처럼 보이지만, 장기적 관점에서 고려했을 때 다양한 문화의 구성원들과 상호작용하면서 경험한 스킬과 지식이 다국적 팀에서 업무를 수

행하거나 다국적 관계 속에서 비즈니스를 수행할 때 도움이 될 수 있다(Benson & Pattie, 2008; Carpenter et al., 2001; Suutari et al., 2018; Tung 1998). 특히, 해외 주재원을 경험한 구성원은 국제적인 리더십 능력을 쌓을 수 있는 기회를 가질 수 있으며, 이로 인해 글로벌 기업에서 성과를 창출하는데 많은 도움을 주고 있다(Mendenhall, 2001).

이러한 점에 비추어 봤을 때, 주재원 경험은 조직구성원들에게 도구적 가치가 있을 것이다(Benson & Pattie, 2008; Doherty et al., 2011; Vroom, 1995). 즉, 주재원이라는 커리어가 주재원 개인에게 어떤 기대효과나 도구성이 있는지에 따라 주재원 직무를 성공적으로 성취하고자 하는 욕구가 다르게 촉발될 것이고(Vroom, 1995), 이와 같은 추동상태는 주재원 직무에 대한 헌신이나 몰입 및 자원 배분에 대한 동기에 영향을 미칠 것이다(예, Vancouver & Kendall, 2006; Vancouver et al., 2008). 따라서 커리어에 대한 비전이 높은 구성원은 낮은 구성원에 비해 장기적 관점에서 커리어를 통해 자신에게 돌아올 수 있는 도구성이나 기대효과를 고려하게 되고, 이것은 직무에 대한 열의에 영향을 미치게 되어 이문화 적응에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 이에 주재원 개인의 커리어 비전이 높게 지각되었을 때 직무열의의 조절된 매개효과는 줄어들 것이다.

**가설 2.** 직무열의를 통한 글로벌 역량과 이문화 적응의 관계는 성실성에 의해 조절되고 이와 같은 조절효과는 커리어 비전에 의해 조절될 것이다. 구체적으로, 커리어 비전과 성실성이 모두 높은 주재원이 커리어 비전이 낮고 성실성이 높은 주재원보다 직무열의가 높아지

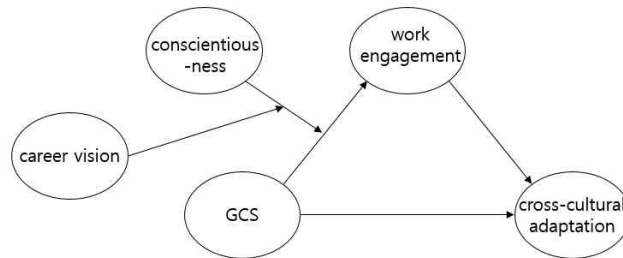


Figure 1. Research model

는 매개효과가 더 강할 것이다.

앞서 제시된 논의를 기반으로 도출된 연구 모형은 그림 1과 같다.

### 연구방법

#### 조사대상

본 연구의 가설을 검증하기 위해 Kim et al(2019)은 연구에서 성실성, 글로벌 역량 및 이문화 적응의 데이터를 재사용하였다. 설문은 6개월 이상 해외주재원 파견 경험이 있는 한국기업의 주재원들에게 실시하였다. 수집방법은 email과 우편 및 google docs의 방법으로 수집하였다. 설문지는 총 280부를 배포하였으며, 회수되지 않은 자료를 제외하고 168명의 자료가 수집되었다. 이 자료 중 Mahalanobis, Cook's D and Leverage statistics를 통해 4개의 outliers 제외한 164명의 자료가 분석에 사용되었다. 응답자 중 남성이 160명(97.6%), 여성이 4명(2.4%)이었다. 연령은 20대가 10명(6.1%), 30대가 93명(56.7%), 40대가 46명(28%), 50대 이상이 15명(9.1%)를 나타냈다. 직급은 팀원이 120명(71.4%), 관리자급이 48명(28.6%)이었다.

결혼 여부에서는 기혼자가 119명(72.6%), 미혼자가 45명(27.4%)로 기혼자가 대다수였다. 조사 대상의 분포에서 볼 수 있듯이 특정 성별, 연령, 기혼자에 많이 분포된 특징을 확인할 수 있었다. 이에 대해 Mendenhall 등(2002)은 이와 같은 데이터의 특징은 주재원 연구의 데이터에서 흔히 볼 수 있는 특징으로 밝히고 있으며, Shaffer et al(2006)의 데이터에서도 본 연구의 데이터와 유사한 특징을 보이고 있다. 따라서 본 연구의 데이터를 분석하기에 무리가 없는 것으로 판단하였다.

더불어 본 연구는 해외주재원이라는 경험을 공유하고 있는 구성원들을 대상으로 설문 조사를 실시하여 진행하였다. 내용은 직무에 대한 인지 및 태도를 측정하였으며, 비록 회고적으로 이루어진 연구이지만 국내 조직연구에서 해외주재원 관련 연구가 상대적으로 적은 현실에서(Shin & Park, 2017) 유의미한 정보를 제공할 수 있을 것이라고 판단하였다.

#### 측정도구

##### 글로벌역량

조사 대상자들의 글로벌 역량을 측정하기 위해 Roh et al., (2012)이 개발한 글로벌 역량 척도를 사용하였다. GCS는 총 6개의 하위 역

량으로 구성되어 있으며 구성요인과 예시문항은 다음과 같다. 주도성, 인지적 유연성, 글로벌 자기효능감, 대인유연성, 스트레스 내성, 이문화 수용성이다. 각 요인별 4문항씩 구성되어 있으며, 예시문항은 “나는 주어진 업무 외에도 기꺼이 다른 업무를 찾아서 수행하려고 노력한다”, “나는 다른 사람들이 생각해내지 못하는 새로운 아이디어를 잘 생각해내는 편이다.”, “해외에서 근무하는 중에 어려운 상황에 처하게 된다면, 나는 그런 상황을 극복할 수 있는 충분한 능력이 있다고 생각한다.”, “나는 상대방이 원한다면 마음에 없는 말도 할 수 있다.”, “스트레스가 심한 상황에서 건설적인 방향으로 스트레스를 해소하는 편이다.”, “윤리와 도덕은 시대와 상황, 그 나라의 특수성에 따라 그 판단 기준이 달라질 수 있다고 생각한다.” 등 각 요인별로 4문항씩 이루어져 있다. 응답자들이 각 항목에 본인의 생각이나 느낌과 일치하는 정도에 따라 1= ‘전혀 그렇지 않다.’에서 7= ‘매우 그렇다.’의 Likert 7점 척도에 응답하도록 하였다. 글로벌역량의 신뢰도는 .88이었다.

#### 성격(성실성)

주재원의 성실성을 측정하기 위해 Goldberg (1999)의 FFM(Five-Factor Model measure)의 50문항을 20문항으로 축약한 Mini-IPIP(Donnellan et al., 2006)중 성실성 척도를 사용하였다. 척도는 총 4문항으로 이루어져 있으며, 예시 문항은 다음과 같다. ‘나는 처리해야 할 일이 있을 때에는 즉시 해결한다.’ 응답자들이 각 항목에 본인의 생각이나 느낌과 일치하는 정도에 따라 1= ‘전혀 그렇지 않다.’에서 7= ‘매우 그렇다.’의 Likert 7점 척도에 응답하도록 하였다. 성실성의 신뢰도는 .73이었다.

#### 커리어비전

커리어 비전을 측정하기 위해 Dunbar과 Ehrlich(1993)의 International Career Satisfaction 척도 중 커리어 비전에 해당하는 3문항을 수정하여 사용하였다. 예시로는 ‘주재원 및 해외 파견 근무는 장기적인 나의 경력 개발 측면에서 하나의 발판이라 생각하였다.’ 등이다. 응답자들이 각 항목에 본인의 생각이나 느낌과 일치하는 정도에 따라 1= ‘전혀 그렇지 않다.’에서 7= ‘매우 그렇다.’의 Likert 7점 척도에 응답하도록 하였다. 커리어 비전의 신뢰도는 .91이었다.

#### 직무열의

직무열의를 측정하기 위해 Schaufeli와 Bakker가 2010년에 개발한 UWES(Utrecht Work Engagement Scale)을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 척도는 열정, 헌신, 몰입으로 구성되어 있으며 각 요인별 다섯 문항씩 이루어져 있다. 문항 예시는 다음과 같다. ‘현지에서 나는 일을 할 때 원기 왕성함을 느꼈다.’, ‘현지에서 나는 일을 하는데 있어서 열정적이었다.’, ‘현지에서 나는 일을 할 때 시간 가는 줄을 몰랐다.’ 등이다. 응답자들이 각 항목에 본인의 생각이나 느낌과 일치하는 정도에 따라 1= ‘전혀 그렇지 않다.’에서 7= ‘매우 그렇다.’의 Likert 7점 척도에 응답하도록 하였다. 직무열의의 신뢰도는 .95였다.

#### 이문화 적응

이문화 적응을 측정하기 위해 Black과 Stephens(1989)의 문항을 수정하여 사용하였다. 문항은 총 14문항으로 구성되어 있으며, 업무 적응 세 문항, 관계적응 4문항, 일반적응 7문항으로 이루어져 있다. 예시 문항은 다음과

같다. '주재원으로서 회사에서 기대하는 수행 기준이 명확하였다', '현지인들과 의사소통에는 어려움이 없었다', '현지 전반적 생활 연건이 만족스러웠다.' 응답자들이 각 항목에 본인의 생각이나 느낌과 일치하는 정도에 따라 1='전혀 그렇지 않다.'에서 7='매우 그렇다.'의 Likert 7점 척도에 응답하도록 하였다. 이문화 적응의 신뢰도는 .87이었다.

### 통제변인

본 연구는 Black 등(1991), Shaffer et al(2006) 및 Bhaskar-Shrinva et al(2005)의 선행연구에 기반하여 성별(0=남자; 1=여자), 주재원 파견 전 훈련 받은 정도, 직급(0=팀원; 1=팀장), 결혼 여부(0=미혼; 1=기혼), 파견횟수를 통제변인으로 포함하였다. 더불어 Black 등(1991)와 Bhaskar-Shrinvas 등(2005)의 연구에 기반하여 주재원 파견 전 교육 정도를 측정하였다. 예시 문항은 총 4개의 문항으로 측정하였으며 다음과 같다. '나는 해외 자회사의 직무관련 교육을 사전에 제공받았다.', '나는 주재 국가의 이문화에 대한 사전 교육을 충분히 제공받았다.' 등으로 이루어져 있다. 각 항목에 본인의 생각이나 느낌과 일치하는 정도에 따라 1='전혀 그렇지 않다.'에서 7='매우 그렇다.'의 Likert 7점 척도에 응답하도록 하였다. 파견 전 교육 문항의 신뢰도는 .90이었다. 추가적으로 선진국과 개발도상국을 구분하여 통제변인으로 고려하였다(유럽을 포함한 선진국=0, 아시아, 중동아시아 및 아프리카=1).

### 분석방법

본 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위해 Mplus 7.0과 SPSS 23.0 그리고 Hays의 process

macro를 이용하여 분석하였다. 구체적으로 측정도구의 신뢰도와 변인 간 상관을 분석하기 위해 SPSS 18.0을 사용하였다. 측정도구의 타당도는 Mplus 7.0으로, 나머지 모형의 가설검증을 위해서는 process macro를 사용하였다. 구체적인 검증전략은 bootstraps resample을 통한 95% CI bias-corrected 신뢰구간으로 검증하였다.

## 연구결과

### 타당도 분석

본 연구는 측정도구들의 수렴과 변별타당도를 확인하기 위해 글로벌 역량, 직무열의, 이문화 적응, 성실성 및 커리어 비전에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 모형의 적합도 평가를 위해 Boomsma(2000), Kline(2011), McDonald 와 Ho(2000) 그리고 West 등(2012)이 제안하고 있는 검증, CFI, RMSEA 및 SRMR의 지표를 보고하였다. 분석을 실시하기 전 각 설문문항들을 문항묶기(item parceling)를 실시하고 분석하였다. 테이블에서 확인할 수 있는 바와 같이 Hypothesized five-factor model은 데이터에 적합한 것으로 나타나고 있으며 ( $\chi^2 = 236.487$ ,  $df=109$ ), RMSEA=.084, CI [.070~.099], SRMR=.064 그리고 CFI=.913), 다른 경쟁모델보다 모형이 더 적합한 것으로 나타났다.

그런데, 본 연구에서 측정된 예측변인과 매개변인 및 종속변인이 자기보고에 의해 한 시점에 수집되었다. 이것은 공통방법편향으로 인해 연구의 결과가 부풀려졌을 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 사후방법으로 Harman's single-factor test를 실시하여 공통방법편향의

가능성을 진단하였다(Podsakoff et al., 2003). 분석결과, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인이 14개가 추출되었다. 이 결과의 의미는 지배적인 일반 요인이 존재하지 않음을 뜻한다. 더불어 첫 번째 요인의 설명 분산도 27.86%에 지나지 않은 것으로 나타났다. 그리고 잠재변수 간의 상관계수가 매우 높은 경우 동일방법편향이 존재할 가능성이 있으나(Bagozzi et al., 1991,  $r > .90$ ), 본 연구의 데이터에서 가장 높은 경우는  $r = .64$ 으로 매우 높지 않은 것으로 나타났다. 종합했을 때, 지배적인 요인이 없었고 첫 번째 요인의 설명 분산이 낮았다는 점과 잠재 변인 간의 상관에서 매우 높은 상관이 존재하지 않았다는 점을 고려하여 동일방법편향이 본 연구의 결과에 심각하게 영향을 미치지 않은 것으로 판단하였다.

그리고 상관분석 결과, 성별과 주재원 파견 횟수 및 주재국은 주 결과 변인인 이문화 적응과 상관이 없는 것으로 나타나 이후 결과분석에서 제외하고 분석을 실시하였다(Becker, 2005; Becker et al., 2016).

측정변인들의 기술통계치와 상호상관

표 1에 측정변인의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상호상관을 제시하였다. 표에서 나타난 바와 같이 글로벌 역량(GCS)은 본 연구에서 사용된 모든 척도와 정적인 상관이 있는 것으로 나타나고 있다. 특히, 직무열의와 가장 높은 상관이 있는 것으로 나타나고 있다( $r = .64, p < .01$ ). 직무열의도 다른 변인들과 정적인 상관이 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 성

Table 1. Descriptive statistics and correlations among variables( $N=164$ )

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sex	.02	.16											
2. Position	.29	.46	-.10										
3. Spouse	1.27	.45	-.17*	.40**									
4. Training program	3.67	1.36	-.15	.18*	.14								
5. Previous expatriate experience	.28	.45	-.01	.14	.05	.05							
6. Host-country	.95	.228	.04	-.08	-.03	.03	-.09						
7. Global competency	5.20	.57	-.04	.25	.10	.10	.042	-.03	(.88)				
8. Work engagement	4.97	.91	-.09	.45**	.30**	.33**	.00	-.02	.64**	(.95)			
9. Cross cultural adaptation	4.78	.87	-.01	.26**	.25**	.36**	.01	-.11	.41**	.61**	(.87)		
10. Conscientiousness	4.97	.98	-.05	.11	.17*	.03	.06	-.11	.25**	.19*	.11	(.73)	
11. Career vision	6.08	.79	.04	.21**	.12	.09	.01	-.06	.50**	.52**	.41**	.15	(.91)

Notice 1. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Notice 2. gender(0=male, 1=female), Position(0=team member, 1=team leader), Spouse(0=none, 1=yes), Previous expatriate experience(one time=0, more than twice=1), Host-country(Advanced countries=0, Developing countries[asia, middle east asia, africa]=1)

실성과 이문화 적응은 서로 상관이 없는 것으로 나타났다( $r=.11, p=ns$ ).

가설검증

**직무열의의 매개효과**

글로벌 역량과 이문화 적응의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하였다. 분석결과 나타난 직접효과와 간접효과의 수치는 표 3에 제시하였다. 분석결과를 살펴보면, 글로벌역량

이 이문화 적응에 미치는 직접효과는 유의미하지 않았지만( $b=.102, p=n.s$ ), 글로벌 역량이 직무열의를 거쳐 이문화 적응에 영향을 미치는 매개효과는 통계적으로 유의미하였다( $b=.430, CI [.260, .626]$ ). 따라서 이 결과는 글로벌 역량이 직접적으로 이문화 적응에 미치는 효과보다는 직무열의를 거쳐 이문화 적응에 영향을 미치는 완전 매개임이 밝혀졌다. 따라서 이와 같은 연구결과에 의해 가설 1이 지지되었다.

Table 2. Model comparison: confirmatory factor analysis

Model	$\chi^2$	df	CFI	RMSEA	SRMR
Hypothesized five-factor model	236.487	109	.913	.084	.064
Four-factor model (GCS/conscientiousness combined)	352.857	113	.836	.114	.081
Four-factor model (GCS/career vision combined)	390.739	113	.810	.122	.097
Four-factor model (conscientiousness/career vision combined)	376.244	113	.820	.119	.091
Four-factor model (work engagement/cultural adjustment combined)	251.199	113	.905	.086	.062
Three-factor model (GCS/conscientiousness/career vision combined)	517.926	116	.725	.145	.107
Three-factor model (GCS/work engagement/cultural adjustment combined)	326.821	116	.856	.105	.074
Three-factor model (conscientiousness/career vision and work engagement/ cultural adjustment combined)	390.515	116	.812	.120	.089
Two-factor model (GCS/conscientiousness/career vision and work engagement/adjustment combined)	530.427	118	.718	.146	.105
Two-factor model (GCS/conscientiousness/career vision/work engagement combined)	650.875	118	.636	.166	.101
One-factor model	666.259	119	.626	.167	.101

Table 3. Result of bootstraps for indirect effects(mediation)

Path	B	SE	t	LLCI	ULCI	Result
A <sup>1)</sup>	.886	.087	10.156**	.713	1.058	Fully mediated
B <sup>2)</sup>	.485	.088	5.496**	.311	.660	
C(direct)	.102	.124	.819	-.144	.348	
AB(bootstrapping)	effect		BootSE	LLCI	ULCI	
	.430		.093	.260	.626	

1) GCS -> work engagement

2) work engagement -> cross-cultural adaptation

### 커리어비전의 조절된 조절-매개효과

다음으로 가설 2를 검증하기 위해 Hayes (2018)에 의해 제안된 moderated moderated-mediation model을 통해 검증하였다. 가설 1은 글로벌 역량이 이문화 적응에 미치는 영향이 직무열의에 의해 매개될 것이라는 가설이었다. 가설 2는 커리어 비전이 높은 성실한 구성원이 커리어 비전이 낮은 성실한 구성원보다 직무열의의 조절된 조절-매개효과가 더 강할 것이라고 제시하였다.

분석결과는 표 4에 제시하였다. 분석결과, 글로벌 역량과 성실성 및 커리어 비전의 삼원상호작용효과는 유의미한 것으로 나타났다,  $F(11, 151)=26.623$ ,  $change=2.5\%$ ,  $p<.01$ . 이러한 결과를 바탕으로 Hayes가 제안한 방식대로 그래프를 그려 그림 2에 제시하였다.

그리고 본 연구에서 가설로 제시한 조절된 조절-매개효과를 검증하였다. 그 결과, 커리어 비전에 의한 조절된 조절-매개효과가 유의미한 것으로 나타났다( $b=.271$ ,  $p<.01$ ). 더불어 조절된 조절-매개 지수는 .132로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(95% CI [.006, .245]). 이 결과를 보다 심층적으로 해석하기 위해 기울기 차이 검증을 실시하였다. 검증은 핵심이

되는 (1)과 (2)의 두 조건에 대한 기울기 차이 검증과 조건 (2)에 대한 단순 기울기 검증을 실시하였다(Aiken & West, 1991; Dawson & Richter, 2006). 여기에서 (1)과 (2)는 그림 2에서 범례로 표시된 조건을 의미한다. 조건 간 기울기 차이와 단순 기울기 차이는 Dawson과 Richter (2006, 2014)의 방법을 적용하여 결과를 제시하였다. 커리어 비전이 높은 조건(1)과 커리어 비전이 낮은 조건(2)의 기울기 차이 값은 .942로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다( $t=3.704$ ,  $p<.001$ , CI[.444 ~ 1.441]). 이것은 커리어 비전이 높을 때, 역량과 성실성이 높은 구성원이 직무열의가 높게 나타나고 그로 인해 이문화 적응에도 긍정적 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 하지만 커리어 비전이 낮고 성실성과 역량이 높은 구성원은 상대적으로 열의가 낮고 이문화 적응에도 상대적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 실제로 조건(2)에 대한 단순 기울기 검증에서도 기울기 차이가 없는 것으로 나타났다(기울기 값=.049,  $t=.244$ ,  $p>.05$ ). 따라서 가설 3이 지지되었다. 추가적으로 (2)와 나머지 조건들의 기울기의 차이 값은 모두 유의미하게 차이가 있는 것으로 나타났다.

Table 4. Results from the moderated moderated-mediation model

Predictor		B	SE	t	F	$R^2$
GCS		7.698	2.455	3.136**	26.623	.801(.643)
con		9.495	2.618	3.627**		
vision		5.917	1.987	2.979**		
GCS × con		-1.779	.522	-3.405**		
GCS × vision		-1.050	.397	-2.646*		
con × vision		-1.457	.428	-3.406**		
GCS × con × vision		.271	.084	3.229**		

con	vision	Conditional effect	SE	t	LLCI	ULCI
Low	Low	.776	.153	5.061**	.474	1.078
Low	M	.800	.133	5.999**	.537	1.064
Low	High	.837	.170	4.953**	.503	1.170
M	Low	.445	.126	3.519*	.195	.694
M	M	.650	.097	6.801**	.461	.839
M	High	.958	.127	7.549**	.707	1.208
High	Low	.114	.184	.619	-.249	.476
High	M	.500	.131	3.828**	.242	.758
High	High	1.079	.176	6.129**	.731	1.427

Notes: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Abbreviations: GCS=Global Competency Scale, con=Conscientiousness, vision=Career Vision

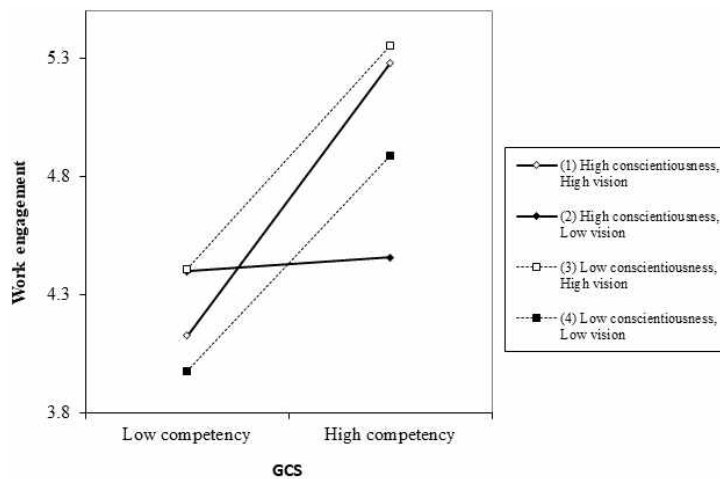


Figure 2. The three-way interaction graph of global competency, conscientiousness and career vision on work engagement



## 논 의

### 결과 정리

본 연구는 글로벌 역량과 이문화 적응의 관계에서 직무열의의 매개효과와 커리어 비전이 높고 성실성이 높은 구성원이 커리어 비전이 낮고 성실성이 높은 구성원보다 직무열의가 높고 이문화 적응에도 긍정적 효과가 있을 것이라는 조절된 조절-매개효과를 검증하였다. 연구결과, 본 연구에서 제시하고 있는 가설과 같이 글로벌 역량과 이문화 적응의 관계는 직무열의에 의해서 매개됨을 확인할 수 있었다. 그리고, 직무열의를 통한 글로벌 역량과 이문화 적응의 매개효과는 성실성이 높고 커리어 비전이 높은 주재원이 성실성이 높고 커리어 비전이 낮은 주재원보다 높은 것으로 나타났다.

### 이론적 기여

첫째, 능력과 동기의 관점으로 볼 수 있는 역량과 성격이 이문화 적응과의 관계에서 직무열의의 매개효과, 그리고 그와 같은 관계 속에서 커리어 비전의 조절된 조절-매개효과를 밝혔다는 점에서 의미가 있다. 기존 연구에서는 조직구성원이 주재원으로 부임되는 것에 대해 부담감을 느끼고 있으며, 이로 인해 주재원 직무수행에 부정적 영향을 미칠 가능성을 제기하였다(McSheehy 2001; Oddou & Mendenhall 1991; Suutari & Välimaa 2002; Stahl et al. 2002). 하지만 실제 어떤 '유형'이나 '특성'의 구성원이 어떤 '기제'를 통해서 결과 변인에 부정적 영향을 미칠 수 있는지에 대한 연구는 미흡했다. 본 연구에서는 능력과 동기

의 관점에서 어떤 특성이나 조건을 지닌 구성원이 주재원으로 부임되었을 때, 주재원의 역할 및 직무에 대한 열의가 떨어지고 이문화 적응에 부정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대한 기제를 밝혔다는 점에서 의미가 있다.

둘째, 그동안 이문화 적응을 예측하는 연구에서 선형적 관계를 검증한 연구들이 많이 진행된 상황에서(예, Kim et al., 2019; Lim & Park, 2018; Firth et al., 2014; Salgado & Bastida, 2017; Takeuchi, 2010; Zhu et al., 2016), 상호작용적 관점을 적용하여 연구를 진행함으로써 해외주재원 연구를 보다 확장하였다는 점에서 의미가 있다. 상호작용연구가 아닌 선형 연구를 통해서도 그 의미와 결과에 있어서 많은 기여점이 있지만, Takeuchi(2010)가 제시한 것처럼 연구 확장 측면에서 다소 한계가 있을 수 있다. 예를 들어, Shaffer 등(2012)은 그들의 리뷰연구에서도 사회인지경력이론 관점(Pryor & Bright, 2006)에서 구성원의 주재원 역할 수용도를 높여줄 수 있는 요인을 외부적(personal agency, country and family consideration), 내부적 요인(intrinsic and extrinsic motivators, personal characteristics)으로 분류하여 제시하였다. 하지만, 이 요인들 간에 어떠한 역동이 발생하고 그러한 효과가 주재원 역할 수용이나 이문화 적응에 어떤 영향을 미칠 수 있는지에 대한 경험적 연구가 미흡하여 연구의 확장성이나 그에 따른 이론 및 실무적 시사점이 미흡하였다. 따라서 본 연구의 결과는 성실성과 역량 및 커리어 비전의 상호작용적 관점에서 이문화 적응을 예측할 수 있는 과정을 검증하여 연구 확장을 이루었다는 점에서 의미가 있다. 특히, 현존하는 국내 연구들 중, 변인 간 상호작용에 의한 이문화 적응을 예측한 연구가 많지 않은 상황에서 본 연구의 가치와 의미가

높다고 볼 수 있다.

셋째, 이문화 적응에 있어서 직무열의의 역할을 규명했다는 점에서 의미가 있다. Selmar와 Luring(2016)은 직무열의와 이문화 적응의 관계를 밝힌 연구가 거의 없는 점을 제안하며 두 변인의 관계를 검증하였다. 본 연구에서는 Selmar와 Luring(2016)의 연구를 더 확장하여 직무열의를 높일 수 있는 선행변인까지 고려하여 선행-매개-결과 관계 속에서 직무열의의 역할을 검증하였다는 점에서 의미가 있다. 그동안 직무열의가 조직의 많은 결과변인에 긍정적 영향을 미치고 있음이 밝혀졌지만(예, Harter et al., 2002; Halbesleben & Wheeler, 2008), 해외주재원 연구에서는 많이 연구되지 않은 제한점이 있었다(Selmar & Luring, 2016). 따라서 본 연구에서는 긍정심리학의 관점에서 인적자원의 강점을 찾고 증진하는 것에 대한 요구가 높아지고 있는 상황에서(Luthans, 2002), 직무열의의 연구범위를 확장하고 검증했다는 점에서 의미가 있다.

넷째, 조직연구에서 고전적으로 조직효과성을 예측하기 위한 능력과 동기의 프레임에 더해 장기적 관점인 커리어 비전을 적용하여 연구의 확장을 꾀했다는 측면에서 의미가 있다. 기존 연구들에서는 능력과 동기의 프레임으로만 조직의 효과성을 예측한 연구들이 대부분이었다(Maier, 1958; Hollenbeck et al., 1988; Wright et al., 1995). 하지만 본 연구에서는 이와 같은 능력과 동기의 관점에서 성실성과 역량을 해외주재원 연구에 적용하였고, 더 나아가 커리어 비전에 의해 성실성과 역량의 관계가 조절됨을 밝혔다는 점에서 의미가 있다.

실무적 시사점

### 선발관점

인사조직연구에서는 선발장면에서 성실성과 역량이 중요한 것으로 다루어져 왔다(Barrick & Mount, 2012; Campbell, 1976; Schmidt & Hunter, 1998). 그러나 본 연구 결과를 통해 주재원 선발과 유지의 장면에서는 성실하고 글로벌 역량이 높은 구성원을 선발하는 것도 중요하지만, 장기적 관점에서 커리어에 대한 비전이 얼마나 있는지를 함께 고려하는 것의 중요성을 엿볼 수 있었다. 조직의 입장에서는 주재원이 주재국에서 열의를 갖고 이문화에 적응하며 성과를 창출해야 하므로 이에 부합하는 구성원을 선발하고 배치해야 한다. 하지만, 본 연구의 결과에 의하면 조직 연구에서 전통적으로 믿어왔던 역량과 성실성의 관점만으로는 주재원의 효과적인 적응과 직무수행이 어려울 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 주재원이 자신의 직무에 대해 어떤 커리어 비전을 가지고 있는지가 고려되어야 함을 보여주고 있으며, 주재원 선발 시 이를 함께 고려해야 할 필요성이 있음을 보여주고 있다.

### 관리관점

기업이 글로벌화 되면서 주재원의 역할이 중요해지고 있다(Brookfield, 2010, 2014). 하지만, 주재원으로 선발되어 주재원 역할을 수행하는 것이 구성원 개인에게 큰 매력 없다면 기업의 입장에서는 주재원 선발과 관련하여 어려움을 겪을 수 있다. 특히, 해외 주재원으로서 성공적으로 성과를 창출하는데 중요하게 요구되는 성실함과 역량을 갖춘 인재들이 많이 지원하고 선발되어야 하는데, 성실성과 역량을 갖춘 인재들이 주재원 역할을 수용하거나 지원하는 것을 부담스러워 한다면 더욱 문제일 것이다. 기존 연구에서 밝힌 바와 같이

기존에 주재원으로 부임되었던 구성원이 국내 조직에 복귀하여 충분한 보상을 받지 못했거나 적절한 지위나 권한을 부여받지 못하는 일이 발생했다면, 주재원으로 선발되는 것을 꺼려할 것이다(Bolino & Feldman, 2000; Oddou & Mendenhall 1991; Stahl et al. 2002). 따라서 조직에서는 주재원 역할을 수행하고 국내 조직으로 복귀하였을 때, 어떠한 업무를 맡을 수 있으며 어떤 지위와 권한을 부여받고 주재원으로서 학습한 글로벌 기술이나 지식을 어떻게 활용할 수 있을지에 대한 비전을 심어주는 노력이 필요하다. 예를 들어, 국내에 복귀해서도 해외주재원으로서의 경험과 기술을 계속 활용할 수 있도록 글로벌 신사업 발굴 업무나 글로벌 리더로 성장할 수 있도록 직무순환을 실시하는 등의 과정이 필요할 것이다. 더불어 조직에서는 이러한 과정을 통해 실제 복귀한 주재원들이 국내 조직에서 소외받지 않고 전문적인 커리어를 쌓고 있음을 보여주는 사례의 축적이 중요할 것이다. Reiche 등(2011)의 연구에 따르면, 현재 주재원 업무와 미래 커리어와의 연관성이 높다고 지각할수록 국내 조직에 대한 만족도가 높아지고 이직의도가 낮아지는 것으로 나타났다.

### 모집관점

지금까지 기술한 논의의 내용은 주재원 모집에 있어서도 많은 시사점이 있을 수 있다. 기존 해외주재원 연구에서는 선발과 관련한 연구들이 많이 진행되었다. 하지만 조직 내부에서 주재원을 모집하는 관점은 기존 연구들에서 상당 부분 간과한 측면이 있었다(Kraimer et al., 2016). 본 연구 결과는 최근 들어, 주재원 직무에 대한 선호도가 낮아지고 있는 상황에서(The JoongAng, 2020; Suutari & Brewster,

2003), 조직에서는 어떠한 조치를 취할 수 있는지에 대한 시사점을 제시할 수 있다. 즉, 주재원 모집 과정에서 주재원 역할 수행이 개인에게 어떤 이점이 있는지 그리고 국내 조직에 복귀하여 커리어에 어떻게 긍정적으로 작용할 수 있는지에 대해 지각시켜 줄 필요성을 보여주고 있다(예, McSheehy 2001; Suutari & Välimaa 2002). 따라서 유능한 인재들이 주재원 직무에 많은 관심을 갖도록 하기 위해서는 주재원 직무에 대한 envisioning 과정이 필요할 것이다(Phillips et al., 2014). 다시 말해, 주재원 모집과정에서 글로벌 업무기회의 확대, 글로벌화된 교육프로그램, 글로벌 리더로서 성장할 수 있는 직무순환 및 글로벌 물가 수준을 반영한 보상체계 등에 대한 비전을 심어주는 것이 중요할 것이다. 또 조직에서는 실제로 이와 같은 제도와 시스템을 체계적으로 정착시켜 구성원들의 불안을 줄일 수 있어야 할 것이다.

### 연구한계 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구는 연구의 관심사항에 대해 이론을 기반으로 가설을 수립하고 분석을 실시하였다. 그 결과 본 연구에서 관심을 갖고 이론화한 가설의 결과를 확인할 수 있었다. 하지만 차후 연구를 위해서 본 연구의 연구범위 밖의 조건이었던 조건(3), 조건(4)의 결과에 대해서도 논의할 필요가 있을 것이다. 먼저, 큰 틀에서 본 연구에서 관심을 가졌던 조건은 역량과 성실성이 높은데 커리어 비전이 낮았던 조건(2)와 다른 조건은 같은데 커리어 비전이 높았던 조건(1)의 비교이다. [그림 2]에서 보면, 조건(2)를 제외하고 다른 조건들은 모두 우상향하는 추세를 확인할 수 있다. 본 연구에서

조건 1, 2를 제외한 조건 3, 4의 조건들에 대해 해석하는 바는 다음과 같다. 역량과 성실성 및 비전은 모두 조직의 효과성을 예측하는 것으로 나타난 중요한 예측변인들이다(Barrick & Mount, 2005; Conger & Kanungo, 1998; Schmidt & Hunter, 1998). 이것의 의미는 이 변인들 모두 각자가 조직효과성을 예측하는데 많은 부분 기여하는 변인들이고, 한 변인의 수준이 낮다고 해서 그로 인해 결과변인에 미치는 효과가 존재하지 않다고 볼 수 없다는 점이다(Mount et al., 1999). 실제 본 연구의 결과에서도 그림 2에서 볼 수 있듯이 (3), (4) 조건 모두 우상향 하고 있는 것을 확인할 수 있다. 하지만 각각의 조건이 결과변인에 미치는 영향에는 차이가 있을 수 있다. (4)조건은 성실성과 비전이 모두 낮고 글로벌 역량만 높은 조건이다. (4)조건과 (3)조건을 그래프의 위치상으로 비교하자면 후자의 조건에서 직무열의에 미치는 효과가 더 높은 것을 확인할 수 있다.

더불어, 성실성이 낮은 조건에서도 우상향하는 추가적인 가능성에 대해서 제안하자면 다음과 같다. 성격과 능력의 관계에서 능력요인이 부족하면 동기적 요인이 조직효과성에 미치는 효과는 제한적일 수 있다(Wright et al., 1995). 실제 Wright 등(1995)과 Hollenbeck 등(1988)의 경험연구에서도 능력요인에 의해서 조직결과변인에 미치는 영향이 달라짐을 확인하였다. 따라서 (3), (4) 조건에서 성실성이 낮지만 역량에서 높으면 우상향할 수 가능성이 있다.

본 연구의 관심 조건이 아니었던 (3), (4)조건에 대해서도 결과해석을 하였지만, 어디까지나 사후적으로 이론적 가능성을 제안하였을 뿐 절대적 시각에서 바라보는 것은 경계해야

할 것이다. 차후 연구에서 보다 면밀한 이론적 검토와 경험 연구를 통해 그 가능성을 살펴봐야 할 것으로 판단된다.

본 연구는 예측변인과 매개변인 및 종속변인을 한 시점에 자기 보고 형식으로 데이터를 수집하였다. 따라서 연구의 결과가 동일방법편향에 의해 영향을 받았을 가능성을 배제할 수 없다. 이와 같은 이유로 본 연구에서는 사후적 방법으로 single factor 분석을 통해 동일방법편향의 영향이 크지 않을 수 있음을 확인했지만, 그 영향에서 자유로울 수 없다(Podsakoff et al., 2003). 따라서 차후 연구에서는 중단연구설계와 같이 시간의 기간을 둔 설계를 바탕으로 연구 결과의 타당도를 더욱 높이는 노력이 필요할 것으로 보인다. 더불어 본 연구의 데이터는 한국 주재원들에게 수집된 데이터이다. 이와 같은 데이터는 한국의 문화나 한국 구성원들의 관점에서 도출된 결과로, 서구의 문화나 서구 구성원들의 관점과는 다를 수 있다. 따라서 본 연구 결과의 일반화를 위해서는 서구 주재원들에게도 같은 결과가 도출되지를 검증할 필요가 있다.

본 연구의 목적이 이문화 적응을 예측하기 위한 연구이기는 했으나, 해외주재원 성공을 예측할 수 있는 더 다양한 지수를 활용하지 못한 한계점이 있다. 즉, 수행이나 만족도 및 주재원 직무수행 철회기도 등을 더 추가적으로 활용하여 주재원 적응의 예측 타당도를 더 높여야 할 필요성이 있다. 따라서 차후 연구에서는 이런 다양한 지표들을 활용하여 보다 풍부한 연구결과를 도출할 필요가 있다.

더불어, 본 연구에서는 직무열의에 영향을 미치는 차원을 개인차원에 한정하여 검증한 한계점이 있다. 조직구성원의 행동을 보다 더 잘 이해하기 위해서는 구성원과 구성원을 둘

려싸고 있는 환경 그리고 둘 간의 상호작용을 모두 고려한 연구를 진행해야 보다 더 정확한 예측을 할 수 있다(Mischel & Shoda, 1995). 따라서 차후 연구에서는 개인차원뿐만 아니라 팀 수준에서의 조직차원과 리더십 차원의 변인을 함께 고려해야 할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 해외주재원의 이문화 적응에 관한 연구를 위해 주재원 경험을 공유하고 있는 구성원을 대상으로 회고적 방법을 사용하여 설문지를 측정하였다. 연구의 내용은 해외주재원의 역할 및 직무를 수행하면서 사건의 빈도나 사건의 날짜를 추정하는 것과 같은 정밀성을 요구하는 가설을 검증한 것이 아니라(Henry et al., 1994), 직무에 대한 인지 및 태도를 측정하고 있다. 실제 국외 연구에서도 회고적 방법을 사용하여 그 가치를 인정받은 연구들이 있다. 예를 들어, 영국에서 주재원 역할을 수행하는 일본인 구성원을 대상으로 연구한 Nicholson과 Imaizumi(1993), 조직의 결정에 따라 주재국으로 파견되는 것이 아니라 스스로 선택하는 구성원에 대해 연구한 Selmer와 Lauring(2012), 그리고 주재원의 네트워크에 관해 연구한 Shen과 Kram(2011) 등과 같은 연구들도 회고적 방법을 사용하여 출판된 사례들이 존재한다. 하지만 그렇다고 해서 본 연구에서 사용된 회고적 연구방법이 정당화되는 것은 아니다. 즉, 회고적 방법에 의한 설문 측정은 기억에 의한 편향(Sikkel, 1985)이라는 한계점이 있을 수밖에 없다. 따라서 차후 연구에서는 주재원의 역할 및 직무수행 경험을 공유하고 있는 구성원에 대한 회고적 방법이 아니라 현재 주재원 직무를 수행하고 있는 대상을 선정하여 연구를 진행할 필요가 있다.

## 참고문헌

- Adler, N. J. (1981). Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group & Organization Management, 6*(3), 341-356.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of management, 25*(3), 231-292.
- Andrew F. Hayes (2018) Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation, *Communication Monographs, 85*(1), 4-40.
- Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work. In *Advances in positive organizational psychology*. Emerald Group Publishing Limited.
- Arthur Jr, W., & Bennett Jr, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel psychology, 48*(1), 99-114.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Singh, S. (1991). On the use of structural equation models in experimental designs: two extensions, *International Journal of Research in Marketing, 8*, 125-140.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology, 22*(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands - resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bandura, A. (1997). The anatomy of stages of

- change. *American journal of health promotion: AJHP*, 12(1), 8-10.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2012). *Nature and use of personality in selection*. In N. Schmitt (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (p. 225 - 251). Oxford University Press.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of applied psychology*, 78(5), 715-722.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289.
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 157-167.
- Benson, G. S., & Pattie, M. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1636-1653.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of management Journal*, 48(2), 257-281.
- Bhatti, M. A., Sundram, V. P. K., & Hee, H. C. (2012). Expatriate job performance and adjustment: Role of individual and organizational factors, *Journal of Business and Management*, 1(1), 29-39
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of international business studies*, 19(2), 277-294.
- Black, J. S. (1992). Coming Home: The-Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Human Relations*, 45(2), 177-192.
- 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., & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-760.
- Black J. S, & Mendenhall, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*. 28(4), 511 - 39.

- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. R. (1991). Towards a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Chang, Y. C. (1991). *HR Report*, Seoul: LG Academy.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989), The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments, *Journal of management*, 15(4), 529-544.
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911
- Boomsma, A. (2000), Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal*, 7, 461-481.
- Bretz, Jr., R. D., Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (1994), 'Job Search Behavior of Employed Managers,' *Personnel Psychology*, 47(2), 275 - 301.
- Brookfield Global Relocation Services (BGRS) (2010). *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report*. Woodridge, IL: Brookfield Global Relocation Services.
- Brookfield (2014). *Global Relocation Trends: 2013 Survey Report*. Morristown, NJ: Brookfield Global Relocation Services.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor rated performance. *Personnel psychology*, 53(1), 67-88.
- Campbell, J. P. (1976). Psychometric theory. In M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Campbell, J. P. (1994). Alternative models of job performance and their implications for selection and classification. In M. G. Rumsey, C. B. Walker, & J. H. Harris(Eds.), *Personnel selection and classification*(pp. 33-51). Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of management journal*, 44(3), 493-511.
- Chen, M. (2019). The impact of expatriates' cross-cultural adjustment on work stress and job involvement in the high-tech industry. *Frontiers in psychology*, 10, 2228.
- Chen, G., Casper, W. J., & Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human performance*, 14(3), 209-230.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the

- moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management journal*, 53(5), 1110-1130.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Claus, L., Lungu, A. P., & Bhattacharjee, S. (2011). The effects of individual, organizational and societal variables on the job performance of expatriate managers. *International Journal of Management*, 28(1), 249.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications
- Copeland, L., Griggs, L., & Copeland, J. (1985). *Going international: How to make friends and deal effectively in the global marketplace*. Random House Incorporated.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 23(6), 435-462.
- Daily, C.M., Certo, S.T., and Dalton, D.R. (1996), 'International Experience in the Executive Suite: The Path to Prosperity?', *Strategic Management Journal*, 21, 515 - 523.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: development and application of a slope difference test. *Journal of applied psychology*, 91(4), 917-926.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Doherty, N., Dickmann, M., & Mills, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 595-611.
- Donnellan, M. B., Baird, F. L., & Lucas, R. E. (2006), The mini-ipp scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality, *Psychological Assessment*, 18, 192-203.
- Egan, M., and Bendick, J. M. (1994), 'International Business Careers in the United States: Salaries, Advancement and Male-female Differences,' *International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 33 - 50.
- Feldman, D. C., & Thomas, D. C. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of international business studies*, 23(2), 271-293.
- Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L., & Kim, K. (2014). Newcomers abroad: Expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal*, 57(1), 280-300.
- Forster, N. (1997). 'The persistent myth of high expatriate failure rates': a reappraisal.



- International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 414-433.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Frese, M., Fay, D., Hulburber, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 341-362.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1996). Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience. *Journal of Management*, 22(2), 209-229.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Han, D. W. (1983). *조직행동의 동기이론*. Seoul: Bobmunsa.
- Harari, M. B., Reaves, A. C., Beane, D. A., Laginess, A. J., & Viswesvaran, C. (2018). Personality and expatriate adjustment: A meta analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 486-517.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268 - 279.
- Haslberger, A., & Dickmann, M. (2016). The correspondence model of cross-cultural adjustment: exploring exchange relationships. *Journal of global mobility: The home of expatriate management research*, 4(3), 276-299.
- Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: a meta analytic review. *Applied psychology*, 52(2), 213-236.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
- Hollenbeck, J. R., Brief, A. P., Whitener, E. M., & Pauli, K. E. (1988). An empirical note on the interaction of personality and aptitude in personnel selection. *Journal of Management*, 14(3), 441-451.
- Huang, T. J., Chi, S. C., & Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656-1670.
- Ichikawa, E., & Kim, Y. J. (2018). The impact of individual and job factors on expatriates' work adjustment and job performance: A

- study of japanese expatriates in korea, *Korean Journal of Organization and Management*, 2(2), 53-81.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development. Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Jun, S. K., & Park, J. S. (2000). Uncertainty reduction and satisfaction with staying in the host country in cultural adaptation process of business expatriates, *Korean Management Review*, 29(2), 197-212.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, Y. S., Park, S. R., & Roh, S. C. (2019). The effects of expatriates' personality trait on job performance: Mediating effects of Global Competency and cross-cultural adaptation. *Korean Journal of Organization and Management*, 43, 155-186.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of structural equation modeling(3rd ed.)*. New York, NY: The Guilford Press.
- Kour, S., & Jyoti, J. (2021). Cross-cultural training and adjustment through the lens of cultural intelligence and type of expatriates. *Employee Relations: The International Journal*.
- Kraimer, M., Bolino, M., & Mead, B. (2016). Themes in expatriate and repatriate research over four decades: What do we know and what do we still need to learn?. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 83-109.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Ren, H. (2012). No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover. *Academy of Management Journal*, 55(2), 399-420.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of world business*, 36(4), 389-401.
- Lazarova, M. B., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404-429.
- Lazarova, M., Westman, M., & Shaffer, M. A. (2010). Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: A model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35(1), 93-117.
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The international journal of human resource management*, 21(7), 963-981.
- Li, X. T., & Song, K. C. (2012). The mediating

- role of cultural adaptation in the relationship among cultural intelligence, job satisfaction and job performance, *Korean journal of Resources Development*, 15(2), 75- 100.
- Lim, J. S., & Park, S. M. (2018). Pre-departure training, Organizational support, adjustment and job performance commitment of expatriate construction managers, *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 20(2), 57-76.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Maier, N. R. F. 1958. *Psychology in industry*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Magnusson, P., & Boggs, D.J. (2006), 'International Experience and CEO Selection: An Empirical Study,' *Journal of International Management*, 12(1), 107 - 125.
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1998), The cognitive flexibility scale: Three validity studies, *Communication Reports*, 11(1), 1-9
- 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.
- McDonald, R. P., & Ho, M. -H. R. (2002), Principles and practice in reporting structural equation analyses, *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- McSheehy, W. (2001), 'Out of Sight Out of mind? Beware the Brain Drain,' *Corporate Location*, 46 - 48.
- Mendenhall, M. (2001), 'New Perspectives on Expatriate Adjustment and its Relationship to Global Leadership Development,' *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovation*, Westport, CT: Quorum Books.
- Mendenhall, M. E., Kuhlman, T. M., Stahl, G. K., & Osland, J. S. (2002), Employee development and expatriate assignments, In M. Gannon and F. Newman (eds.), *Handbook of cross-cultural management*, Oxford, England: Blackwell Publishers, 155-183.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of management review*, 10(1), 39-47.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1986). Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs. *Columbia journal of world business*, 21(4), 73-79.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246-268.
- Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., & Van Der Molen, H. T. (2005). Predicting

- expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 590-620.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Strauss, J. P. (1999). The joint relationship of conscientiousness and ability with performance: Test of the interaction hypothesis. *Journal of Management*, 25(5), 707-721.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. (1977). Motivating individuals in organizational settings. *Perspectives on behavior in organizations (np)*. New York, New York: McGraw-Hill.
- Nicholson, N., & Imaizumi, A. (1993). The adjustment of Japanese expatriates to living and working in Britain. *British Journal of Management*, 4(2), 119-134.
- Oddou, G.R., and Mendenhall, M.E. (1991), 'Succession Planning for the 21st Century: How Well Are We Grooming our Expatriates?,' *Business Horizons*, 34(1), 26 - 34.
- Oh, H., & Lee, S. M. (2015). A study on expatriate cross-cultural motivation and international boundary spanning. *Korean Journal of Organization and Management*, 23(4), 61-88.
- Oh, I. S., Wang, G., & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 762.
- Phillips, J. M., Gully, S. M., McCarthy, J. E., Castellano, W. G., & Kim, M. S. (2014). Recruiting global travelers: The role of global travel recruitment messages and individual differences in perceived fit, attraction, and job pursuit intentions. *Personnel Psychology*, 67(1), 153-201.
- Ployhart, R. E., Schneider, B., & Schmitt, N. (2006). Staffing organizations: *Contemporary practice and theory*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Pryor, R. G., & Bright, J. E. (2006). Counseling chaos: Techniques for practitioners. *Journal of Employment counseling*, 43(1), 9-17.
- Reiche, B. S., Kraimer, M. L., & Harzing, A. W. (2011). Why do international assignees stay? An organizational embeddedness perspective. *Journal of International Business Studies*, 42(4), 521-544.
- Ren, H., Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Fu, C., & Fodchuk, K. M. (2014). Reactive adjustment or proactive embedding? Multistudy, multiwave evidence for dual pathways to expatriate retention. *Personnel Psychology*, 67(1), 203-239.
- Riusala, K., & Suutari, V. (2000). Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*, 5(2), 81-90.
- Roh, S. C., Jung, H. S., & Suh, Y. W. (2012). Development and Validation of the Global Competency Scale(GCS). *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(4),

- 801-831.
- Roth, K. (1995). 'Managing International Interdependence: CEO Characteristics in a Resource-based Framework,' *Academy of Management Journal*, 38, 200 - 231.
- Salgado, J. F., & Bastida, M. (2017). Predicting expatriate effectiveness: The role of personality, cross-cultural adjustment, and organizational support, *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 267-275.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schell, M. S., & Solomon, C. M. (1997). *Capitalizing on the global workforce: A strategic guide to expatriate management*. Irwin Professional Pub.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262-274.
- Selmer, J. (1999). 'Effects of coping strategies on sociocultural and psychological adjustment of western expatriate managers in the PRC', *Journal of World Business*, 34, 41 - 51.
- Selmer, J., & Luring, J. (2012). Reasons to expatriate and work outcomes of self initiated expatriates. *Personnel Review*. 41(5), 665-684.
- Selmer, J., & Luring, J. (2016). Work engagement and intercultural adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 33-51.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557-581.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 109-125.
- Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y. P., & Bolino, M. C. (2012). Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1282-1327.
- Shen, C. H., & Han, I. S. (2012). Antecedents to cross-cultural adjustment for Korean expatriates in China assignments. *Korean Journal of Resources Development*, 15(1), 153-181.
- Shen, Y., & Kram, K. E. (2011). Expatriates' developmental networks: network diversity, base, and support functions. *Career Development International*, 16(6), 528-552.
- Shin, H. J., & Park, S. M. (2017). Research trends on the corporate expatriates: Analysis of research topics found in domestic and overseas academic journals published, *Journal of Corporate Education and Talent Research*,

- 19(2), 159-180.
- Sikkel, D. (1985). Models for memory effects, *Journal of the American Statistical Association*, 80, 835-41.
- Sokro, E., Pillay, S., & Bednall, T. (2021). The effects of perceived organisational support on expatriate adjustment, assignment completion and job satisfaction. *International Journal of Cross Cultural Management*, <https://doi.org/10.1177/14705958211061007>
- Solomon, C. M. (1995). Repatriation: up, down or out?. *PERSONNEL JOURNAL-BALTIMORE THEN COSTA MESA*, 74, 28-28.
- Suutari, V., and Brewster, C. (2003). 'Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates,' *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132 - 1151
- Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2018). The effect of international work experience on the career success of expatriates: A comparison of assigned and self initiated expatriates. *Human Resource Management*, 57(1), 37-54.
- Suutari, V., & Välimaa, K. (2002). Antecedents of repatriation adjustment: New evidence from Finnish repatriates. *International Journal of Manpower*, 23(7), 617-634.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216-227.
- Stirin Tzur, K., Ganzach, Y., & Pazy, A. (2016). On the positive and negative effects of self-efficacy on performance: Reward as a moderator. *Human Performance*, 29(5), 362-377.
- 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.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of management*, 36(4), 1040-1064.
- The JoongAng (2020), 주재원 다녀오면 아파트 한채? '아토피만 생겼다' Lee S. A.
- Tung, R.L. (1998), 'American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans,' *Journal of World Business*, 33(2), 125 - 144.
- Vancouver, J. B., & Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1146.
- Vancouver, J. B., More, K. M., & Yoder, R. J. (2008). Self-efficacy and resource allocation: support for a nonmonotonic, discontinuous model. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 35.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002.
- van der Heijden, J. A., van Engen, M. L., & Paauwe, J. (2009). Expatriate career support: Predicting expatriate turnover and

- performance. *The international journal of human resource management*, 20(4), 831-845.
- 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(4), 291-309.
- Wright, P. M., Kacmar, K. M., McMahan, G. C., & Deleeuw, K. (1995). P= f (MXA): Cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance. *Journal of Management*, 21(6), 1129-1139.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. N.Y: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*(2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY:Wiley.
- Welch, D. (1998, June). The psychological contract and expatriation: A disturbing issue for IHRM. In *6th Conference on International Human Resource Management, University of Paderborn* (Vol. 22).
- West, S. G., Taylor, A. B., & Wu, W. (2012). Model fit and model selection in structural equation modeling, In R. Hoyle (Ed.), *Handbook of Structural Equation Modeling*, New York, NY: The Guildford Press, 209-231.
- Yan, A., Zhu, G., & Hall, D. T. (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.
- Zhu, J., Wanberg, C. R., Harrison, D. A., & Diehn, E. W. (2016). Ups and downs of the expatriate experience? Understanding work adjustment trajectories and career outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 549.

투고일자 : 2021. 10. 20

수정일자 : 2021. 12. 02

확정일자 : 2021. 12. 02

## Association Between a Global Competency and Cross-cultural Adaptation: A Moderated Moderated-Mediation Effect of Career Vision

**Young-shik Kim**

Daejeon University

**Seung-hye Kang**

ORP Institute

**Sang-choong Roh<sup>†</sup>**

Sungkyunkwan University

This study tried to verify how the global competency and personality characteristics of expatriates have an effect on the expatriate's work engagement and cross-cultural adaptation in a reality where the role and job performance of overseas expatriates is growing in importance. In addition, in the relationship between global competency and personality traits on cross-cultural adaptation through work engagement, this study tried to examine how career vision acts as a moderated moderated-mediation effect. The specific hypothesis tested the mediation effect of work engagement in the relationship between global competency and cross-cultural adaptation, and whether there is a moderated-mediation effect through the interaction between conscientiousness and career vision in such mediating model. In order to achieve the purpose of this study, a survey was conducted on Korean expatriates, and the final data of 164 people were analyzed. As a result, the mediation effect of global competency increasing cross-cultural adaptation through work engagement was verified. When the career vision and the conscientiousness were high, it was found that expatriates with high global competency increased their work engagement and had a positive effect on cross-cultural adaptation. However, when the career vision was low and conscientiousness was high, it was found that expatriates with high global competency had relatively low work engagement and had a negative effect on cross-cultural adaptation. Based on these results, the meaning, implications, limitations, and future research of the study were discussed.

*Key words* : *personality, expatriate, cross-cultural adaptation, global competency, career vision*