

중국 유학 귀국자의 문화지능과 글로벌역량이 조직적응에 미치는 영향: 위계적 조직문화의 조절효과

임체리, 박윤희*
이화여자대학교 국제사무학과

The Influences of Cultural Intelligence and Global Competences of the Korean returnees from studying in China on Organizational Adaptation: Moderating Effect of Hierarchical Organizational Culture

Che-Ri Im, Yoon-Hee Park*

Department of International Office Administration, Ewha Womans University

요약 본 연구의 주요 목적은 중국 유학 귀국자들을 대상으로 문화지능과 글로벌역량이 귀국 후 국내기업에서의 조직적응에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고 이 과정에서 위계적 조직문화의 조절효과를 실증적으로 확인하는 것이다. 자료 수집은 2020년 10월 21일부터 11월 10일까지 설문지를 통해 진행하였으며 SPSS 26.0 통계 프로그램을 이용하여 총 208부의 설문 응답지를 분석하였다. 연구결과 문화지능의 하위요인인 행동적 지능은 조직적응의 하위변인인 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치며 초인지적 지능과 행동적 지능은 직무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 글로벌역량의 하위요인인 세계융합 마인드는 조직적응의 하위요인인 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치며 세계융합 마인드, 주도적 적응성과 다양성 추구는 직무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 문화지능과 조직적응, 글로벌역량과 조직적응 간의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구 결과를 토대로 본 연구는 연구대상 및 학문 영역의 확장, 현재까지 진행되지 않은 변수들의 관계 규명 등 학문적 의의와 글로벌 인재를 효과적으로 개발하고 관리할 수 있는 실무적 시사점을 제시하였다.

Abstract The purpose of this study was to investigate the influences of the cultural intelligence and global competence of the Korean college graduate returnees from China on the organizational adaptation and to examine the moderating effect of organizational culture in this process. This research collected data from November 10th to October 21st, 2020, through a survey, and 208 questionnaires were used for the analysis. The data analysis was conducted through computerized statistics with SPSS 26. The results of the research showed that cultural intelligence had a partially positive influence on organizational adaptation. Global competence as well had a partially positive influence on organizational adaptation. The relationship between cultural intelligence and organizational adaptation, and the relationship between global competence and organizational adaptation showed no moderating effect of hierarchical organizational culture. Based on the research findings, this study presented academic implications and suggested practical implications of effective development and management of global talents in organizations.

Keywords : Korean Returnees From Studying in China, Cultural Intelligence, Global Competences, Organizational Adaptation, Hierarchical Organizational Culture

*Corresponding Author : Yoon-Hee Park(Ewha Womans Univ.)

email: yoonhpark@ewha.ac.kr

Received August 10, 2021

Accepted December 6, 2021

Revised September 14, 2021

Published December 31, 2021

1. 서론

글로벌 시대에 접어들면서 경제, 문화, 교육, 비즈니스 등의 교류가 활발해짐에 따라 해외로 유학을 가는 것은 어렵지 않게 접할 수 있는 현상이 되었다. 또한, 우리나라 기업에서도 국제적 비즈니스를 수행하기 위해 해외 경험이 있는 글로벌 인재를 채용하는 것은 흔히 볼 수 있는 장면이 되었다. 하지만, 유학을 마치고 귀국한 자들은 역문화충격을 경험하거나 재적응의 어려움을 겪고 있으며 [1,2] 조직 또는 직무 적응에 실패로 이직 및 퇴사하는 일이 빈번하게 일어나고 있다는 것은 이미 여러 미디어를 통해 보도되었다[3]. 조직 구성원들의 조직부적응은 조직성과에 영향을 미치고 생산성, 기술 및 자원의 손실까지 이어져 조직 차원에서 이를 해결하기 위한 방안이 필요하다[4,5]. 또한, 국제적 교류가 날로 빈번해지기 때문에 다양한 문화적 배경을 가진 인적자원을 효과적으로 개발하고 관리하는 일은 필수적이다. 그러나 현재까지 학업을 마치고 한국으로 돌아와 국내 기업에 근무하고 있는 귀국자들과 조직적응 간의 관계에 대한 연구는 이루어지지 않은 실정이며 귀국자에 관한 연구는 아동 [6], 청소년[1], 대학생[7]과 학교적응 간의 연구가 주를 이루고 유학을 마치고 귀국한 성인을 대상으로 한 연구 역시 영어권 국가에만 한정되어 있다. 2020년 교육부 통계에 따르면 한국인 유학생은 중국과 미국에 가장 많고 중국 내 한국인 유학생은 47,146명으로 전체의 24.2%를 차지한다. 따라서 본 연구는 우리나라 유학생들이 가장 많이 찾는 국가 중 하나인 중국에서 학업을 마치고 귀국한 성인을 대상으로 진행하고자 하였다.

조직적응을 위한 방안으로 조직 차원에서 멘토링, 리더십, 조직사회화 전략, 교육 훈련 등의 제도를 지원하고 있지만[8,9] 글로벌 기업이 많아지고 새로운 세대가 유입되면서 기존 방식인 조직 중심의 가치에서 벗어나 자기 주도적 중심의 가치를 강조하는 양상이 생겨났고 이에 따라 조직이 주도하는 과정이나 개입보다 개인 차원에서 조직적응을 높이고자 하는 노력이 지속되고 있다[10]. 본 연구는 중국 유학 귀국자들이 유학 경험을 통해 얻어지는 다문화 인식, 문화적 공감능력, 글로벌한 감각 등 개인적 능력에 착안하여 문화 환경에 효과적으로 적응하는 능력인 문화지능[11]과 일터와 사회에 맞는 글로벌 인재가 갖추어야 될 역량으로 글로벌역량[12]이 조직적응에 어떠한 영향을 미치는지 알아보았다.

문화지능은 단순히 문화에 대한 이해나 지식이 아닌 여러 문화들이 상호작용하거나 충돌하는 경우 어떻게 행

동해야 하는지에 대한 이해도 포함되어 있는 개념으로 [13] 다른 문화 환경에서 효율적으로 행동하는 능력을 의미한다[14]. 이런 관점에서 문화지능은 다양한 업무 현장에서 직장인의 필수적인 역량으로 인식되고 있으며 문화지능은 개인직무와 직무환경에 대한 인식을 긍정적으로 변화시키고[15] 직무만족과 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고되었다[15,16]. 글로벌역량은 타인에 대한 기대와 문화적 규범을 이해하고 이에 대한 지식을 효과적으로 활용하고 열린 마음으로 타인과 상호작용하는 것을 말하며[12,17] 글로벌 시장에서 필요한 역량으로 요구된다[18]. 노상충, 정혹식과 서용원(2012)은 성공적인 업무수행을 촉진하는 개인특성을 글로벌역량이라 정의하고 직무에 있어 정적인 영향을 미친다고 하였다[19]. 글로벌역량은 직무만족에 영향을 미치며[20] 글로벌 시장에 맞추어 지식과 기술, 태도를 지니고 일을 수행할 수 있는 글로벌역량이 요구되고 있다[18]. 이에 따라 문화지능과 글로벌역량은 효과적으로 조직적응을 예측할 수 있는 변수임을 추론해 볼 수 있다.

문화지능이 높고 글로벌역량을 갖춘 사람은 유연성과 개방성을 가지고 있어[21,22] 이문화를 편견없이 받아들이고 적응하는 데에 강점이 있다. 하지만, 선행연구에 따르면 다른 문화에서 생활하다 귀국한 사람들은 집단주의적이고 상호의존적인 한국문화, 우리나라의 생활양식과 문화양식 재적응 과정에서 충격을 경험하게 된다[1]. 즉, 문화적 능력과 국제적 감각이 뛰어나다고 볼 수 있는 유학 귀국자[7]들도 집단주의적이고 상호의존적인 문화에 약점을 가질 수 있다고 해석할 수 있다.

우리나라의 조직문화는 관계지향문화가 중심인 중국의 조직문화[23,24]와 다르게 보편적으로 통제와 질서 차원을 강조하는 위계문화의 비율이 높고[25] 절차나 규칙, 규범이 명확한 관료조직 문화를 높게 지각한다[26]. 이춘우(2014)는 우리나라 조직문화의 핵심적인 기저 가치는 '위계적 서열주의'라는 것을 밝혀내며 현재도 위계적 서열주의가 국내 조직문화의 중심 역할을 하고 있다고 하였다[27]. 즉, 귀국자들은 우리나라의 보편적인 위계문화 적응에 어려움이 있다는 것을 추론해 볼 수 있다.

종합적으로 정리해보면 다양한 문화가 공존하는 비즈니스 환경 속에서 우리나라 기업은 문화지능과 글로벌역량을 강조하지만 실질적으로 글로벌인재의 이러한 역량들이 조직적응에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본 연구는 미흡하며, 특히 우리나라 조직문화와의 관계성에 대한 연구는 많이 부족한 실정이다. 또한, 미국을 제외하고 한국인 유학생이 가장 많이 찾는 나라가 중국임에도 불구하고

고 중국 유학 귀국자를 대상으로 한 연구는 거의 없다.

이에 본 연구는 중국 유학 귀국자를 대상으로 문화지능과 글로벌역량이 귀국 후 한국에서의 조직적응에 미치는 영향을 분석하고 위계적 조직문화에 따른 문화지능, 글로벌역량과 조직적응 관계에서의 조절효과를 실증적으로 규명함으로써 조직차원에서 유학 귀국자들의 효과적인 인적자원 개발과 관리를 위한 방안을 제시하였다.

2. 이론적 배경

2.1 중국 유학 귀국자

중국 유학은 1992년 공식적인 외교관계가 수립된 이후 급속도로 늘어났고 한중의 교류가 빈번해지고 다각화되면서 중국에 대한 학문적 관심이 커지게 되었다. 외국 학생이 중국에서 초·중·고 정규과정을 공부하려면 허가된 학교에서만 가능하다. 2020년 교육부 국외 고등교육기관 한국인 유학생 현황에 따르면 중국에서 어학연수와 기타연수를 제외하고 대학 및 대학원 과정에 있는 한국인 유학생 수는 19,865명으로 71개 국가 중 18.3%를 차지한다.

한국인 유학생이 중국 유학을 선택하는 이유는 빠르게 성장하는 중국시장, 한국기업의 중국진출 가속화, 중국어의 높아진 위상 등의 외부요인과 중국의 장래성, 한국의 중국투자를 바탕으로 한 실질적 학문에 대한 사회적 요구 및 기대가 가장 큰 유학동기로 나타났다[28]. 이진우(2011)의 연구에서는 한국과 중국의 지리적 요인, 중국의 향후 경제개발 지속성, 중국어 회화에 대한 수요 증가, 상대적으로 저렴한 유학비용 등 4가지 이유로 한국인들이 중국유학을 선택한다고 하였다[29]. 장팅(2018)은 한국 청년의 중국 유학이 노동시장에서 긍정적인 가치를 창출하는지 살펴보았는데 결과적으로 중국 유학의 경험이 장기적으로 한국의 노동시장에서 경제적 가치를 지닌다는 것을 밝혀내면서 중국 유학을 연구한 사례는 영어권 유학과 비교할 때 매우 미흡하다는 한계점을 제시했다[30].

한국과 중국의 문화를 살펴보면 두 나라는 모두 유교 문화 사상을 기초로 하고 있다. 김문준과 이창호(2021)는 호프스테드(G.Hofstede)모형에 기반하여 한국과 중국의 문화특성을 비교하였는데 분석결과 한국과 중국은 권력간격, 집단주의, 장기지향성 측면에서 유사성을 보였다. 이는 한국과 중국 모두 유교문화의 사상을 가지고 있기 때문이라고 해석하였다. 이와 반대로 국가적인 특성에

따른 남성성과 여성성, 불확실성 회피지수에서는 차이점을 보였는데 한국은 삶의 질, 안정적인 것에 가치를 두는 여성성과 불확실성 회피문화, 중국은 재산, 권력 획득 등에 가치를 두는 남성성, 그리고 불확실성을 수용하는 문화로 분석되었다[31].

김문준과 이창호(2021)의 연구에 따르면 중국 고유의 문화 특성은 관계를 매우 중요하게 여긴다는 것인데[31] 백권호와 장수현(2009)의 연구에서도 이와 같이 주장한 바 있다. 그들은 중국의 전통적 조직관리 문화를 Kimberly와 Quinne의 경쟁가치 모형에 근거하여 분석하였는데 연구결과 중국의 기업문화는 내부지향과 유연성을 특징으로 관계지향문화를 지니고 있다는 것을 밝혀냈다[23].

2.2 문화지능

2.2.1 문화지능의 정의

문화지능(cultural intelligence; CQ)은 인간의 일반 지능, 감성지능, 그리고 개인적, 경험적 요소를 포함하고 있는 포괄적인 개념으로 새로운 문화에 적응하고 어려움을 극복할 수 있는 능력이다[21]. Thomas와 Inkson(2003)은 문화지능을 타인과의 상호작용하는 원리를 이해하고 다른 문화적 환경에서 효율적으로 행동하는 능력[14], Ang과 Van Dyne(2008)은 개인이 새롭고 낯선 다문화 환경에서 효과적으로 적응할 수 있는 능력으로 정의하였다[11]. 조태준 외(2016)는 문화지능을 이문화적 갈등을 해소하고 다양한 문제해결 능력을 통하여 개인과 조직의 성과에 기여할 수 있는 능력이라고 하였다[15].

문화지능이 높은 사람은 다양한 환경에서 효율적으로 행동하고 문화적인 판단과 의사결정을 내릴 수 있고[32], 이문화적 배경을 가진 사람과 문화적인 갈등이나 충돌 없이 업무를 효과적으로 수행할 수 있다[13]. 또한, 이문화 사람들과 교류할 때 상호작용이 효과적으로 이루어지도록 문화지식을 조정하며 사회인식 능력이 뛰어나고 유연성과 유추적 추리력을 가지고 있다[21].

선행연구에 따르면 문화지능은 국제경험과 밀접한 관련이 있는데 Earley와 Ang(2003)의 연구에서는 국제적인 경험이 문화적 적응을 위한 에너지와 관심을 이끌어내는 개인의 능력으로 정의되는 문화지능의 하위요인인 동기적 지능과 관련이 있음을 밝혀냈다[21]. 이는 선행연구에서 국제경험을 가진 사람들의 호기심 특성, 새로운 환경에 적응하려는 강한 욕망, 다른 문화권 사람들과 함께 일하기 위한 의사소통 능력이 뛰어나다고 주장한 선행연구와 같은 결과를 나타냈다. 문태원(2003)은 국제경

험과 문화지능의 관계를 연구하였는데 국제경험은 다른 문화와 국가에 대한 노출을 통해 지식을 얻고 다른 문화적 환경의 사람들과 적극적인 사고를 구상하고 상호작용하는 능력을 갖출 수 있어 국제경험이 문화지능을 높이는데 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다[33].

2.2.2 문화지능의 구성요소

Earley와 Ang은 문화 연구를 바탕으로 문화지능(CQ)을 개념화하였는데 이를 초인지적(Meta-cognitive), 인지적(Cognitive), 동기적(Motivational), 행동적(Behavioral) 지능 총 4가지 차원으로 구성하였다[11].

첫째, 초인지적 지능이란 개인이 다문화 환경에서 새로운 문화지식을 이해하는 과정에서 반응하는 것을 뜻하며 타인과 소통할 때 문화 간의 차이를 인지하는 수준을 의미한다. 초인지적 문화지능 문화 간의 교류에서 미리 대비하기 위해 문화적 행동방식에 대한 계획을 수립하고 타문화와 상호작용 할 때 자신의 문화적 배경이 미치는 영향을 인지한다. 이렇게 계획하고 지각한 행동방식과 지식이 실제로 새로운 문화와 상호작용할 때 불일치할 수 있는 상황을 감지하여 검토하고 조정한다.

둘째, 인지적 지능은 개인이 교육이나 경험을 통해서 학습한 다양한 문화에 관한 전통, 규범 등에 대한 배경, 지식, 언어 등을 이해하는 것으로 개인이 학습한 문화의 다양한 지식을 의미한다. 여기서 말하는 문화의 다양한 지식은 해당 문화의 정치, 경제, 법률, 종교, 관습, 전통, 언어, 비언어적 소통 방법 등을 포함한다[13].

셋째, 동기적 지능은 개인이 문화적인 환경에서 느끼는 문화적 차이와 이질감에서 오는 복잡성과 불편함을 극복하고 새로운 문화 상황에 참여하여 적응하고 적극적으로 노력하는 성향을 의미한다. 이 지능은 문화를 이해하는 인식 능력과 함께 문화에 맞게 행동하려는 동기부여 능력을 포함하는 개념으로[16] 개인이 새로운 문화를 이해하고자 하는 적극적인 동기와 의지가 있을 때 다른 문화를 수용하고 적응하는 데 효과적이다.

넷째, 행동적 지능은 개인의 교육과 경험을 통해 특정 문화 또는 문화권의 사람들과 상호작용할 때 적절한 언어적, 비언어적 표현을 할 수 있는 능력으로 상황에 따라 스스로 행동을 변화시키는 개념이다. 행동적 지능은 적절한 단어, 톤, 행동, 표정을 표현할 줄 알고 상황적으로 알맞은 행동들을 취하게 한다[34].

2.3 글로벌역량

2.3.1 글로벌역량의 정의

글로벌역량(global competence)의 개념은 1960년대에 등장했는데 다국적 기업에서 인적자원관리를 위한 개념으로 도입되었으며 해외 자회사 운영을 위해 주재국의 문화를 이해하는 개념으로 정의되었다[35]. 추후 1980년대 후반에서 1990년대에 급속한 글로벌화가 진행되면서 이문화에서의 회사경영과 해외 주재원들의 역할과 능력에 관한 연구에서 사용되었다[36]. Olson과 Kroger(2001)는 문화, 언어 등에 대한 지식, 다른 배경을 가진 사람들을 이해하는 열린 마음, 다문화적 인식과 이문화간의 의사소통 역량을 글로벌역량으로 보았으며 [37] Hunter(2006)의 연구에서는 글로벌역량을 문화적 차이를 인식하고 새로운 문화권의 사람들과의 의사소통에서 필요한 지식과 능력으로 정의했다[12].

박재호(1997)는 글로벌역량을 타문화를 가진 구성원과 상호작용 시 나타나는 사고방식, 외부를 바라보는 내면적 태도라고 하였다[38]. 나경희(2011)는 글로벌역량을 언어라는 것에 국한되는 것이 아닌 정치, 경제, 사회, 문화 활동을 위해서 다양한 문화권을 가진 사람들과 상호작용하는 행위[39], 윤지영과 정철영(2012)은 리더 혹은 전문가들이 자국과 소속된 조직의 문화를 벗어나 다른 환경에서 업무를 성공적으로 수행할 수 있게 도와주는 지식, 기술, 태도의 체계로 정의하였다[18]. 노상충 외(2012)의 연구에서는 성공적인 임무 수행을 촉진하는 개인특성을 글로벌역량이라고 정의하였다[19].

글로벌역량은 여행, 유학, 외국인 친구 사귀기 등 비형식적 경험을 통해 강화될 수 있으며 형식적 교육보다 더욱 효과적이다[40]. 염진수(2017)는 해외경험이 많을수록 글로벌 역량에 미치는 영향은 더욱 긍정적이며 국제적인 경험과 참여활동을 통해 글로벌역량을 육성하여야 한다고 주장하였다[41].

2.3.2 글로벌역량의 구성요소

글로벌역량의 구성요소는 학자들마다 상이하며 글로벌 환경에서 각 분야와 대상에 따라 요구되는 특징들이 다르다. Jokinen(2005)는 글로벌역량의 구성요소를 자기인식, 개인적 변환, 호기심을 구성요소로 보았고[42] Kefalas와 Weatherly(1999)는 크게 개방성과 다양성으로 분류하고 하위변인으로 유연성, 관계유지 및 정기적 사고를 포함시켰다[43]. Caligiuri와 Santo(2001)는 해외에서 비즈니스를 수행하는 능력, 리더십 발휘 능력, 글로벌 비즈니스 지식, 개방된 마인드, 유연성, 자민족 중심주의 지양 등으로 구성했다[44].

국내에서는 최초로 박재호(1997)가 제시하였는데 국

제적 소양과 상식, 이문화 환경에서의 관리능력 및 업무 수행능력, 국제매너와 에티켓을 인지적 요소로 보았으며 글로벌 마인드, 국제정보 마인드, 개척 및 도전정신, 이문화 대인관계 심리적 요소로 보았다[38]. 박소연과 송영수(2001)는 지식, 기술, 태도 등 3가지 차원과 12개 하위역량으로 구성하며 글로벌 경제 및 이문화에 대한 이해하는 역량이며, 커뮤니케이션, 매너, 개방성, 유연성 등이 포함된다[45]. 이효미, 김명소와 한영석(2011)는 전략적 사고, 개방적 사고, 세계융합 마인드, 외부세계이해, 주도적 적응성, 다양성 추구, 배려행동 등으로 구성하였다[46] 노상충 외(2012)의 연구는 도전정신, 인지적 유연성, 자기효능감, 대인유연성, 이문화수용 및 스트레스내성 등 6개 구성요소를 도출하였다[19].

2.4 조직적응

조직적응은 새로운 구성원이 조직의 가치, 규범, 필요 행동 등을 습득해 조직 내 일원으로 되어가는 과정이며 [47] 개인이 조직에 진입하여 업무 지식 및 조직 문화를 익히면서 조직 내부인으로 행동양식이 변화하고 제 역할을 수행하는 것이다[48]. 조직적응에 성공하면 조직과 자신이 공통의 목적과 목표를 갖게 되며 바람직한 직무관계와 사회관계를 형성하고 지속적으로 유지하려고 노력한다[49]. 반대로, 조직적응에 실패하면 조직의 규범을 위반하고 조직과 구성원들의 행복을 위협한다[50]. 부적응 상태가 지속되면 이직 및 퇴사로 이어져 생산성이 약화되며[4] 조직성과에 영향을 끼친다[51].

조직적응의 구성요소는 학자들마다 다르게 정의하며 조직에 성공적으로 적응했음을 나타내주는 대표지수는 조직몰입, 직무만족 및 이직의도 등을 들 수 있으며[52, 53] 많은 선행연구에서 조직적응을 측정하는 변수로 직무만족, 조직몰입, 역할호소성, 이직의도 등을 사용하고 있다[10,54,55]. 이 중 Sake(1995)는 조직적응을 잘 나타내주는 요인으로 직무만족과 직무성과를 포함시켰고 [56] 직무만족은 개인적 차원의 행동적 측면에서 자주 사용되며 직무성과는 직무만족과 함께 행동적 결과의 변인으로 활용되고 있다[57]. 이에 본 연구는 중국 유학 귀국자가 국내 조직에 잘 적응했는지 확인하는 개인의 행동적 변인으로 직무만족과 직무성과를 조직적응의 하위 변인으로 설정하였다.

2.4.1 직무만족

직무만족이란 자신의 직무상황을 평가해서 얻어지는 긍정적인 감정 상태[58], 개인이 자신의 직무를 통해서

얻게 되는 경험을 유쾌함이나 긍정적인 정서 상태로 여기는 것을 의미한다[59]. 직무에 대해 만족감을 느끼는 조직원은 그렇지 못한 직원보다 생산성이 높기 때문에 직무만족은 직무수행과 직무성과에 매우 중요하다[60]. 직무만족이 성과로 직결되는 것은 아닐지라도 직무태도나 조직행동, 개인행동에 영향을 미치는 중요한 변인으로 [61] 직무만족도가 낮은 사람들은 소극적이고 무기력하며 업무 스트레스에 시달린다[62]. 선행연구를 통해 직무만족은 조직성과를 극대화하고 인적자원을 효율적으로 관리해야 하는 기업과 개인의 긍정적이고 호의적인 정서 상태를 위한 조직적응의 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

2.4.2 직무성과

직무성과란 조직구성원들이 조직의 목표를 달성하고 과업을 수행하기 위한 노력의 결과[63] 조직 구성원이 실현시키고자 하는 업무의 바람직한 상태이다[64]. Williams와 Anderson(1991)은 현재 자신이 맡고 있는 업무와 공식적으로 요구되는 기대수준의 달성 정도라고 정의했다[65]. 직무성과는 일반적으로 생산성의 의미와 동일하게 사용되어[66] 초기에는 직무성과를 경제적 또는 재무적 지표에 초점을 맞추어 연구가 진행되었으나 점차 구성원의 사회적·심리적 지표 초점을 두는 것으로 변화되고 있다[67].

2.5 위계적 조직문화

위계적 조직문화는 위계문화, 내부과정문화 또는 위계 지향문화로 불린다[68]. Cameron과 Quinn(1999)은 위계지향문화를 안정 및 통제성, 내부지향성을 속성으로 하며 계층적인 감독체제와 공식적인 명령, 규범과 절차를 강조하며 전통적 관료제의 가치와 규범을 증시하는 문화로 정의하였다[69]. Parker와 Bradley(2000)는 위계적 조직문화를 조직의 내부 유지를 위해 통합과 조정을 강조하는 문화[70], Zammuto와 Krakower(1991)은 관료적인 가치와 규범을 반영한 공식적인 규칙과 명령체제, 권위적인 통제와 안정을 지향하는 문화라고 정의하였다 [71].

우리나라의 조직문화 연구 동향을 살펴본 장용선과 문형구(2008)는 Quinn의 경쟁가치모형에 의한 조직문화 연구를 분석한 결과 우리나라 조직은 보편적으로 통제와 질서 차원을 강조하는 위계문화의 비율이 높고 외부적응 능력을 의미하는 혁신문화의 정도는 낮은 것으로 나타났다[72]. Harrison의 모형에 기초한 연구분석 결과 역시

우리나라 조직들은 절차나 규칙, 규범이 명확한 관료조직 문화를 높게 지각하고 인간지향형 문화에 대해서는 낮게 지각한다[73]. 즉, Quinn의 모형에 기초한 연구결과와 Harrison의 모형에 기초한 연구결과 우리나라 기업은 위계적 조직문화의 특성을 보편적으로 지닌다는 일관성을 보여준다. 이춘우(2014)는 우리나라 기업의 조직문화를 역량관점과 DNA 구조 관점에서 살펴보고[27] 연구결과 그는 신유근과 조영호(1995)가 한국기업의 조직문화 특징은 서열주의라고 주장한 바와 같이 20년 전에도 오늘날에도 우리나라의 조직은 위계적 서열주의가 중심적 역할을 하고 있다고 밝힌 바 있다. 또한, 위계적 조직문화는 특징적 형질을 발현시키는 문화적 유전자로서 기능하고 있다고 설명하였다[74].

2.6 주요 변수의 관계

2.6.1 문화지능과 조직적응의 관계

Barakat(2016)은 글로벌 관리자를 대상으로 문화지능과 직무만족, 직무성과의 관계를 증명하기 위한 연구를 진행했는데 연구결과 문화지능이 높은 관리자는 직무에 대한 만족을 느끼며 특히 높은 직무성과를 창출한다고 보고하였다[75]. 이신진, 송계충(2012)은 문화지능은 직무만족과 직무성과에 직접적 영향을 미치며 문화지능이 높을수록 직무에 대한 만족도가 높고 직무성과도 향상된다는 것을 밝혀냈다[16]. 조태준 외(2016)는 문화지능을 '적극적 적응력'이라고 칭하며 문화지능은 긍정적 사고방식을 갖게 하여 직무환경에 만족할 수 있는 원동력을 제공하며 이는 잠재적으로 성과에도 영향을 미친다고 주장하였다[15]. Fikret(2016)는 문화지능이 이문화 직업만족도와 해외 직무성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였으며 Ang(2007)은 문화지능이 다른 문화 배경에서의 직무성과에 미치는 영향을 검증하였다[76,77]. 문화지능이 높은 사람은 새로운 문화 환경에 맞는 직무태도와 직무방법을 선택하고 생소한 정보들을 더 빨리 습득하여 직무성과에 긍정적 영향을 미친다[29].

2.6.2 글로벌역량과 조직적응의 관계

글로벌역량과 조직적응 간의 영향관계를 직접적으로 규명한 연구는 활발하게 이루어지고 있지 않지만 글로벌역량과 직무만족[20] 업무/협력성과[19,78], 고용가능성[79]등에 대한 연구가 진행되어 왔다. 공자영은 글로벌역량과 이문화 적응의 관계를 규명하면서 이 관계가 전반적인 직무수행, 직무만족, 직무열의와 조직효과성에도

영향을 미친다는 결과를 도출하였다[19]. 김이주(2017)는 글로벌역량을 현업에 적용할 수 있는 환경은 직무만족을 향상시키고 이직률을 낮추어 조직에 적응할 수 있는 하나의 방안이라고 제시했다[80]. 문현태, 윤동열(2019)은 글로벌역량과 고용가능성의 관계를 규명하면서 글로벌역량이 조직몰입과 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 입증하며 글로벌역량이 조직적응에도 관련성이 있음을 암시했다[79].

2.6.3 문화지능과 조직적응 간의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과

문화지능은 인간의 일반지능(general intelligence), 감성지능(emotional intelligence), 그리고 개인적 요소와 경험적 요소를 포함하고 있는 포괄적인 개념이며[21], 이 개념을 기반으로 살펴볼 때 감성지능은 직무만족, 직무성과와 관련이 있는데 정서의 긍정적 또는 부정적인 상태는 직무만족 등에 영향을 미쳐 조직 내에서의 행동과 태도로 이어진다[81]. 또한, 정서적 반응은 직무성과에 중요한 영향을 미치며 이는 성공적으로 직무를 수행하도록 한다[82]. Boyatzis, Goleman과 Rhee(1999)는 조직 내에서 감성지능을 극대화하여 조직 내에서 좋은 성과를 내기 위해서는 조직문화 환경에 관심을 가지고 적합한 환경을 만들어야 한다고 주장했다[83]. 김두열, 이상민(2009)은 감성지능과 직무성과의 관계에서 위계문화는 유의한 조절효과를 가지며 감성지능은 주변 환경에 민감하여 기존의 조직유지를 위해 조절효과가 작용한다고 설명했다[84]. 이러한 선행연구 검토에 기초할 때, 문화지능과 조직적응간의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과가 있을 것으로 예상하였다.

2.6.4 글로벌역량과 조직적응 간의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과

글로벌역량에 대한 정의와 구성요소는 다양하지만 공통적으로 글로벌역량은 개방성, 다양성을 추구하며 창의적이고 도전적인 사고방식을 가지고 있다. 또한, 자기효능감이 높고 자기표현력이 강하다. 이러한 구성요소를 가지고 조직문화와의 관계를 살펴보면 설경진, 이관표와 최병호의 연구는 개인의 창의성에 의해 직무성과가 결정되며 여기서 조직문화는 창의적 행동을 유발하고 창의력의 기회를 제공하기 때문에 개인의 창의성에 유의미한 영향을 미친다고 하였다[85]. 선행연구에서 위계적 조직문화는 창의성에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으나[86] 안지선, 홍아정(2015)의 연구에서는 위계적 조직문

화는 창의성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다 [87]. 하지만, 박선미, 이철용(2015)의 연구에서는 위계적 조직문화는 조직원의 창의성에 부정적으로 작용할 것으로 예측하였으나 아무 영향을 주지 않았으며[88]. 지삼업, 김태수와 이호(2014)의 연구에서는 자기효능감이 조직문화에 긍정적 영향을 미친다고 밝힌 바 있고[89] 공자영(2012)의 연구에서는 글로벌역량은 이문화 환경속에서 심리적 안정감을 느낄 때 직무효과성에 긍정적 영향을 미치며 이는 조직원이 조직문화 적응 여부에 따라 직무만족에 다른 영향을 미칠 수 있다고 추론하였다[19]. 따라서 글로벌역량과 조직적응간의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과가 있을 것으로 예상하였다.

3. 연구 방법

3.1 연구모형 및 연구가설

본 연구는 중국 유학 귀국자를 대상으로 문화지능과 글로벌역량이 귀국 후 조직적응(직무만족, 직무성공)에 어떤 영향이 있는지 알아보고 이 과정에서 위계적 조직문화의 조절효과를 실증적으로 규명하고자 하였으며 연구모형은 Fig. 1과 같다.

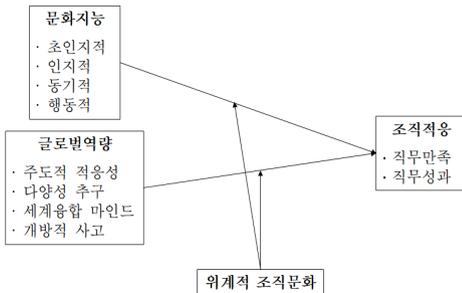


Fig. 1. Study Model

가설1: 중국 유학 귀국자의 문화지능(초인지적 지능, 인지적 지능, 동기적 지능, 행동적 지능)은 조직적응(직무만족, 직무성공)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2: 중국 유학 귀국자의 글로벌역량(주도적 적응성, 다양성 추구, 세계융합 마인드, 개방적 사고)은 조직적응(직무만족, 직무성공)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3: 위계적 조직문화는 중국 유학 귀국자의 문화지

능(초인지적 지능, 인지적 지능, 동기적 지능, 행동적 지능)이 조직적응(직무만족, 직무성공)에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설4: 위계적 조직문화는 중국 유학 귀국자의 글로벌역량(주도적 적응성, 다양성 추구, 세계융합 마인드, 개방적 사고)이 조직적응(직무만족, 직무성공)에 미치는 영향을 조절할 것이다.

3.2 연구대상 및 자료수집

본 연구는 중국 유학 귀국자의 국내 조직적응에 관한 연구로 연구대상은 고교학위를 받기 전 한국을 떠나 해외에서 초·중·고등학교 교육을 6개월 이상 받고 최소 학사학위를 취득하거나[90], 고등교육학위(학사, 석사 또는 박사) 중 하나 이상을 공부했으며 현재는 국내 기업에 정규직으로 채용된 내국인으로 제한하였다[91]. 이외 업종, 조직규모, 지역, 경력, 나이, 결혼 여부 등은 제한하지 않았다.

자료수집 방법은 모집단의 의견을 효과적으로 반영할 수 있을 것으로 판단되는 집단을 표본으로 선정하는 판단 표집법(Judgemental Sampling)과 연구대상자가 제한적이기 때문에 연구자가 먼저 접촉한 대상자들의 소개를 통해서 연속적으로 찾아내는 방법인 스노우볼 표본추출법(Snowball Sampling)을 사용하였다. 구체적으로는 연구자가 졸업한 학교의 한인 졸업생, 접촉 대상자들의 한인 동창회, 한인 유학생회 등을 통해 표본을 확보하였다. 가설검증을 위한 설문조사는 2020년 10월 21일부터 11월 10일까지 총 219부의 응답지를 회수하였으며 성실히 완성한 208부의 응답지를 설문지 분석에 사용하였다. 분석결과는 Table 1과 같다.

Table 1. General characteristics of respondents

Distinction		Frequency	Percentage(%)
Gender	Male	70	33.7
	Female	138	66.3
Age	25~29	93	44.7
	30~35	77	37.0
	36~40	29	13.9
	Above 40 years old	9	4.4
Period of stay in China	More than 2 years	36	17.3
	More than 4 years	65	31.3
	More than 5 years	74	35.5
	More than 10 years	33	15.9
Period of study in	More than 6 months	60	28.8
	More than 2 years	79	38.0

China	More than 5 years	59	28.4
	More than 10 years	10	4.8
Degree Courses	Bachelor	158	76.0
	Master	49	23.5
	Doctor	1	0.5
After returning, period of stay in Korea	Less than 1 year	12	5.8
	1~ Less than 3 years	40	19.2
	3~ Less than 5 years	67	32.2
	5~ Less than 7 years	57	27.4
	More than 7 years	32	15.4
After returning, period of work in Korea	Less than 1 year	32	15.4
	1~ Less than 3 years	68	32.7
	3~ Less than 5 years	70	33.7
	5~ Less than 7 years	30	14.4
	More than 7 years	8	3.8
Work industries	Banking	21	10.1
	Trade & Distribution	63	30.4
	Service	34	16.3
	IT, Broadcasting & Telecommunications	29	13.9
	Etc.	61	29.3
Total		208	100

3.3 자료분석 방법

본 연구는 SPSS 26.0 Version for Window를 활용하여 자료의 실증목적에 따라 분석하였다. 표본의 통계학적 특성을 파악하기 위한 빈도분석과 기술통계분석, 측정도구의 타당도 검증을 위해 베리맥스(Varimax) 회전 방식을 활용해 요인을 분석하였고 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha)계수 값으로 신뢰도 검증을 실시하였다. 마지막으로 성별, 연령, 근무, 경력 및 업종은 조직적응에 미치는 요인이므로[16] 통제변수로 설정하였으며 가설검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 아울러 이 연구의 자료수집은 자기보고 방식으로 이루어졌으므로 동일방법편의(common method bias)의 문제가 있을 수 있다. 따라서 이를 점검하기 위하여 Harman의 단일요인검증(single factor test)를 실시하였는데, 가장 큰 설명력을 가진 요인이 설명하는 변량은 21.748%로 나타나 동일방법편의의 발생 가능성은 낮다고 볼 수 있다.

3.4 변수의 조작적 정의와 측정도구

3.4.1 독립변수 문화지능

문화지능의 측정도구는 Ang 외(2007)가 개발하고 [13] 장인실과 박영진(2015)이 변안한 문화지능척도(CQS: Cultural Intelligence Scale)[92]를 응답자가 쉽게 이해할 수 있게 수정 및 보완하여 사용하였다. 설문은 총 20문항이며 Likert 5점으로 측정하였다.

타당도 분석을 위해 탐색적 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며 타당도를 저해하는 문항을 삭제 한 후 KMO측도는 .708로 변수들 간의 높은 상관성을 보였고 Bartlett 구형성 검정 결과 $p < .001$ 로 모두 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 초인지적 지능이 .556, 인지적 지능이 .720, 동기적 지능이 .788, 행동적 지능이 .748로 나타났다.

3.4.2 독립변수 글로벌역량

글로벌역량의 측정도구는 이효미, 김명소와 한영석(2011)의 글로벌역량 측정도구를 사용하였으며[46] 설문 문항은 총 18문항으로 모든 문항은 Likert 5점으로 측정하였다.

타당도 분석을 위해 탐색적 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며 타당도를 저해하는 문항을 삭제 한 후 KMO측도는 .757로 변수들 간의 높은 상관성을 보였고 Bartlett 구형성 검정 결과 $p < .001$ 로 모두 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 주도적 적응성이 .586, 다양성 추구는 .617, 세계융합 마인드는 .638로 나타났다. 개방적 사고는 신뢰도를 저해하는 문항으로 적합하지 않아 삭제하였다.

3.4.3 종속변수 조직적응(직무만족, 직무성과)

직무만족의 측정도구는 서가은 등의 연구에서 활용한 Brayfield와 Rothe의 측정도구를 사용하였으며 연구목적에 맞춰 연구자가 수정 및 보완한 문항 5개를 Likert 5점 척도로 측정하였다[93].

직무성과의 측정도구는 Williams와 Anderson의 도구를 활용한 조태준 등의 선행연구를 토대로 자기보고식 응답을 통한 방법으로 측정하였다[15,65]. 총 5문항이며 모든 항목은 Likert 5점 척도로 측정하였다.

타당도 분석을 위해 탐색적 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며 타당도를 저해하는 문항을 삭제 한 후 KMO측도는 .800로 변수들 간의 높은 상관성을 보였다. Bartlett 구형성 검정 결과 $p < .001$ 로 모두 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 직무성과가 .722, 직무만족은 .757로 나타났다.

3.4.4 조절변수 위계적 조직문화

위계적 조직문화의 측정도구는 Cameron과 Quinn(2011)이 개발하고 유정은이 검증한 OCAI(Organizational Culture Assessment Instrument)에서 위계적 조직문

화의 6 문항을 활용하였으며 Likert 5점으로 측정하였다 [69].

타당도 분석을 위해 탐색적 요인분석(factor analysis)을 실시한 결과 KMO측도는 .774로 변수들 간의 높은 상관성을 보였으며 Bartlett 구형성 검정 결과 역시 $p < .001$ 로 모두 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .708로 나타났다.

3.5 상관관계 분석 및 기술통계분석

본 연구는 가설 검증에 앞서 사용할 모든 변수들 간의 관계, 관계의 크기 및 방향성을 살펴보기 위해 상관관계 분석을 진행하였으며 피어슨 상관계수 분석방법을 활용하였다. 결과는 Table 2와 같다.

Table 2. correlation analysis and descriptive analysis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	.111	1								
3	.344**	.165*	1							
4	.316**	.238**	.375**	1						
5	.316**	.292**	.602**	.420**	1					
6	.325**	.134**	.594**	.389**	.510**	1				
7	.323**	.168*	.240**	.295**	.364**	.287**	1			
8	.349**	.093**	.340**	.393**	.425**	.492**	.406**	1		
9	.088	.089	.098	.219**	.144*	.052	.176*	.338**	1	
10	.209**	.373**	.272**	.264**	.285**	.236**	.309**	.335**	.401**	1
S	3.67	3.36	3.71	3.80	3.81	3.92	3.75	3.88	3.50	3.59
MD	0.05	0.05	0.06	0.05	0.05	0.06	0.05	0.05	0.06	0.05

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

- | | | |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| 1. Mega-cognitive | 2. Cognitive | 3. Motivational |
| 5. self-directed adaptability | 6. diversity seeking | 7. cosmo-convergence mind |
| 7. cosmo-convergence mind | 8. Job satisfaction | 9. Job performance |
| 10. Hierarchical culture | | |

4. 연구 결과

4.1 문화지능과 조직적응 간의 다중회귀 분석결과

가설 1 검증을 위해 다중회귀 분석을 실시한 결과 문화지능과 직무만족에 대한 설명력은 $R^2 = .088(8.8\%)$, 회귀모형은 $F = 2.414(p < .01)$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한, 공차는 0.1이상, VIF 10 미만을 기준으로 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 확인되었다. 문화지능과 직무성공에 대한 설명력은 $R^2 = .287(28.7\%)$, 회귀모형은 $F = 9.989(p < .001)$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한, 공차는 0.1이상, VIF 10 미만을 기준으로 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 확인되었다. 분석결과 문화지능의 하위요인인 행동적 지능은 직무만족과 직무성공에 모두 정(+)^{의 영향을 미치며, 초인지적 지능은 직무성공에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자세한 내용은 Table 3과 같다.}}

Table 3. Relationship between Cultural Intelligence and Organizational adaptation

Variable		Dependent variable			
		Job satisfaction		Job performance	
		β	p	β	p
Controlling variable	Gender	-.117	.089	-.073	.230
	Age	.165	.054	-.218	.004
	Work experience	-.006	.937	-.006	.935
	Work industry	.033	.639	.042	.494
Independent variable	Mega-cognitive	.032	.672	.032	.007
	Cognitive	.037	.599	.037	.831
	Motivational	.039	.619	.039	.111
	Behavioral	.212	.006	.212	.000
$F(p)$		2.414(.017)		9.989(.000)	
R^2		.088		.287	
Adjusted R^2		.052		.258	
Durbin-Watson		1.987		1.910	

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

4.2 글로벌역량과 조직적응 간의 다중회귀 분석결과

가설 2 검증을 위해 다중회귀 분석을 실시한 결과 글로벌역량과 직무만족에 대한 설명력은 $R^2 = .083(8.3\%)$, 회귀모형은 $F = 2.582(p < .05)$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한, 공차는 0.1이상, VIF 10 미만을 기준으로 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 확인되었다. 글로벌역량과 직무성공에 대한 설명력은 $R^2 = .352(35.2\%)$, 회귀모형은 $F = 15.508(p < .01)$ 로 통계적으로 유의한

것으로 나타났다. 또한, 공차는 0.1이상, VIF 10 미만을 기준으로 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 확인되었다. 분석결과 글로벌역량의 하위요인인 세계융합 마인드는 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 주도적 적응성, 다양성 추구, 세계융합 마인드 모두 직무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자세한 내용은 Table 4와 같다.

Table 4. Relationship between Global Competences and Organizational adaptation

Variable		Dependent variable			
		Job satisfaction		Job performance	
		β	<i>p</i>	β	<i>p</i>
Controlling variable	Gender	-.096	.167	-.056	.339
	Age	.201	.022	-.125	.089
	Work experience	-.001	.990	.040	.546
	Work industry	.052	.460	.041	.482
Independent variable	self-directed adaptability	.093	.266	.152	.032
	diversity seeking	.024	.775	.300	.000
	cosmo-convergence mind	.192	.011	.227	.000
<i>F(p)</i>		2.582(.014)		.152	
<i>R</i> ²		.083		.032	
Adjusted <i>R</i> ²		.352		.300	
<i>Durbin-Watson</i>		.051		.000	

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

4.3 문화지능과 조직적응의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과 분석결과

가설 3 검증을 위해 문화지능과 직무만족 간의 관계에서 조절효과를 분석한 결과 모형 1의 설명력은 2.8%, 모형 2의 설명력은 8.8%로 나타났으며 모형 1보다 6% 증가하였다. 모형 3의 설명력은 21.9%로 모형 2보다 13.1% 증가하였고 모형 4의 설명력은 26.1%로 4.2% 증가하였으나 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 문화지능과 직무성과간의 관계에서 조절효과를 분석한 결과 모형 1의 설명력은 13.5%, 모형 2의 설명력은 28.7%로 나타났고 모형 1보다 15.2% 증가하였다. 모형 3의 설명력은 32.7%로 모형 2보다 4% 증가하였고 모형 4의 설명력은 34%로 1.3% 증가하였으나 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 자세한 내용은 Table 5와 같다.

Table 5. Moderating Effect of Hierarchical Culture in the Relationship between Culture Intelligence and Organizational adaptation

Variable	Dependent variable							
	Job satisfaction				Job performance			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
Gender	-.201	-.205	-.190	-.180	-.114	-.101	-.095	-.114
Age	.109	.162	.144	.145	-.269	-.170	-.177	-.174
Work experience	-.006	-.005	.013	.022	.018	-.004	.004	.004
Work industry	.108	.055	.013	-.001	.115	.056	.038	.028
Mega-cognitive		.038	-.009	1.033		.172**	.151*	.538
Cognitive		.046	-.110	.257		-.013	-.082	-.310
Motivational		.038	-.021	-.130		.085	.059	-.090
Behavioral		.238**	.194*	.038		.222**	.203**	.406
Hierarchical culture			.483**	1.601*			.213**	.493
Mega-cognitive* culture				-.289*				-.107
Cognitive* culture				-.107				.064
Motivational* culture				.032				.040
Behavioral* culture				.047				-.059
<i>F(p)</i>	1.470	2.414*	6.186**	5.278**	7.903**	9.989**	10.679***	7.673**
<i>R</i> ²	.028	.088	.219	.261	.135	.287	.327	.340
Adjusted <i>R</i> ²	.009	.052	.184	.212	.118	.258	.296	.295

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

4.4 글로벌역량과 조직적응의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과 분석결과

가설 4 검증을 위해 글로벌역량과 직무만족간의 관계에서 조절변수 효과를 분석한 결과 모형 1의 설명력은 2.8%, 모형 2의 설명력은 8.3%로 나타났으며 모형 1보다 5.5% 증가하였다. 모형 3의 설명력은 20.3%로 모형 2보다 12% 증가하였고 모형 4의 설명력은 27.1%로 6.8% 증가하였으나 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 글로벌역량과 직무성과간의 관계에서 조절변수 효과를 분석한 결과 모형 1의 설명력은 13.5% 모형 2의 설명력은 35.2%로 나타났으며 모형 1보다 21.7% 증가하였다. 모형 3의 설명력은 37.4%로 모형 2보다

2.2% 증가하였고 모형 4의 설명력은 38%로 0.6% 증가하였으나 통계적으로 유의미하지 않았다. 자세한 내용은 Table 6과 같다.

Table 6. Moderating Effect of Hierarchical Culture in the Relationship between Global Competences and Organizational adaptation

Variable	Dependent variable							
	Job satisfaction				Job performance			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
Gender	-.201	-.169	-.175	-.199	-.114	-.078	-.080	-.090
Age	.109	.197	.154	.153	-.269	-.098	-.112	-.123
Work experience	-.006	-.001	.019	.015	.018	.026	.032	.033
Work industry	.108	.086	.041	.030	.115	.055	.040	.041
self-directed adaptability		.118	.042	-.273		.154**	.127	-.194
diversity seeking		.025	-.016	.079		.244**	.231**	.692
cosmo-convergence mind		.243**	.131	.939		.228**	.190**	.313
Hierarchical culture			.444**	1.103*			.152**	.486
adaptability*culture				.081				.090
diversity*culture				-.025				-.133
mind*culture				-.223				-.034
F(p)	1.470	2.582*	6.320**	4.932**	7.903**	15.508***	14.856***	10.923***
R ²	.028	.083	.203	.271	.135	.352	.374	.380
Adjusted R ²	.009	.051	.171	.173	.118	.329	.349	.345

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

5. 결론 및 제언

본 연구는 중국 유학 귀국자를 대상으로 문화지능과 글로벌역량이 국내 조직적응에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고, 이 과정에서 위계적 조직문화의 조절효과를 실증적으로 규명하는데 목적을 두고 연구를 진행하였다. 연구결과와 함께 논의를 전개하면 다음과 같다.

첫째, 문화지능은 조직적응에 부분적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 문화지능이 높을수록 직무에 대한 만족도가 높고 직무성과도 향상된다고 밝힌 선행연구[16]와 맥락을 같이한다. 문화지능의 하위요인인 행동적 지능은 조직적응의 하위변인인 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치며 행동적 지능은 직무를 수행할 때

알맞은 행동을 취하고 상황에 맞는 자신만의 방식으로 업무를 추진하기 때문에 직무 만족도가 높아진다고 해석할 수 있다. 반면, 초인지적 지능, 인지적 지능, 동기적 지능은 직무만족에 유의미한 영향이 없었다. 초인지적 지능은 새로운 문화를 이해하는 과정에서 반응하는 것이며 인지적 지능은 개인이 학습한 다양한 문화지식을 의미하는데 이 두 지능은 모두 인간의 인식 능력으로 조직과 직무 환경 등에 대한 문화적 이해가 직무에 대한 정서적인 만족도로 이어지지 않는다고 볼 수 있다. 또한, Schein(1978)의 이론에 의하면 직무 자체에 대한 만족은 실질적인 직무 경험 축적, 직무관련 실무적 능력, 자신의 가치와 신념, 태도 등이 자기 인식에 영향을 주게 되며 특정 직무 영역에 대한 선호도가 생겨난다[94]. 즉, 특정 직무에 대한 관심과 애착이 만족을 하는 단계까지 이루지 못하였기 때문일 수도 있다[15]. 동기적 지능은 개인의 적극성과 자신감을 통해 발휘되는 능력인데 직무만족은 승진, 상사 및 동료와의 관계, 직무수행 결과 등 여러 영향을 받기 때문에 이러한 외부 요인들을 자신의 노력만으로는 극복하기 어렵다는 것으로 해석할 수 있다.

초인지적 지능과 행동적 지능은 직무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 이신진(2012)과 송계충, 왕지원과 정수진(2019), 그리고 Ang(2007)의 연구결과와 일치한다[19,76,95]. 초인지적 지능은 직무를 수행할 때 자신의 판단을 검증하여 직무성과에 대한 정확성을 높이고 행동적 지능은 직무와 구성원들과의 교제 적응성을 높여 직무성과 향상을 이루어 내는 것이다. 반면, 인지적 지능과 동기적 지능은 직무성과에 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 인지적 지능은 자신이 알고 있는 지식과 정보가 많을 때 유리하게 쓰이는 능력이며 동기적 지능은 개인의 행동보다는 성향을 반영하는 지능이기 때문에 이 두 지능은 개인이 흥미와 관심을 가지고 노력해야 만이 성공적인 성과를 이룰 수 있다. 따라서 개인의 노력과 의지에 따라 직무성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다고 해석할 수 있다.

둘째, 글로벌역량은 조직적응에 부분적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 글로벌역량이 높아질수록 문화적응을 잘하여 직무만족이 증가하고[20] 직무만족에 긍정적 영향을 미친다[78]는 연구결과와 일치하다. 글로벌역량의 하위요인인 세계융합 마인드는 조직적응의 하위요인인 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치며 세계융합 마인드, 주도적 적응성과 다양성 추구는 직무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다. 세계융합 마인드

는 공정성을 바탕으로 조직 안에서 느끼는 차이점과 갈등을 인식하고 조화와 균형을 유지하려고 하기 때문에 마찰과 어려움을 해소할 수 있는 능력을 갖추고 있어 직무에 대한 만족감을 향상시키는 것이다. 또한, 다양한 입장을 적극 수용하고 깊은 책임감을 가지고 직무를 수행하기 때문에 직무성과 향상에도 도움을 준다. 주도적 적응성은 변화하는 세계를 기회로 인식하여 신속하고 적극적으로 도전하며 다양성 추구는 새로운 경험 자체에 가치를 두어 배움에 적극적으로 노력하는 경향이 강하기 때문에 직무를 수행하는 데 있어서 적극성과 유연성은 직무성과를 향상시키는 것에 작용하는 것이다. 반면, 주도적 적응성, 다양성 추구는 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 주도적 적응성과 다양성 추구는 글로벌역량의 맥락화 요인으로 주도적 적응성은 새로운 문화적 다양성을 습득하기 위해 적극적으로 노력하는 역량, 다양성 추구는 자신을 변화시킴으로써 유연하게 대응하는 역량을 의미하는데 이는 부딪힌 상황 속에서 자신의 노력으로 스스로를 변화시킴으로써 직무를 수행할 때는 적절할 능력일 수 있으나 자신이 느끼는 직무에 대한 정서적 만족감에는 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 문화지능과 조직적응 간의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때, 문화지능이 높은 사람은 위계적 조직문화의 영향을 받지 않고 조직적응 능력이 뛰어나다고 해석할 수 있다. 즉, 문화지능이 우수한 사람은 새로운 상황에 적응하기 위해 적극적으로 노력하는 성향을 가지고 있으므로 내부지향적이고 통제적인 위계적 조직문화에서 일을 하더라도 이러한 문화적 속성과 관계없이 조직에서 효율적으로 행동하게 된다.

넷째, 글로벌역량과 조직적응 간의 관계에서 위계적 조직문화의 조절효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이는 글로벌역량의 개방성에 기인한 것으로 개방성은 조직문화 인식에 유의미한 영향이 없다는 결과와 같은 맥락으로 볼 수 있다[96]. 개방성이 특징인 글로벌역량은 열린 마음을 갖고 있어 타문화를 가진 구성원과 상호작용에 뛰어나고[12] 조직의 다양한 문화 환경에서도 업무를 성공적으로 수행할 수 있으므로 위계적 조직문화의 영향이 작용하지 않았을 것으로 유추할 수 있다.

또한, 응답자 특성으로 인해 조절효과가 유의미하지 않다고 해석할 수 있다. 안병철, 김재관(2020)의 연구에서 조직원들은 재직기간이 길수록 조직문화에 대한 인식이 낮아진다고 하였다[97]. 김사랑, 김세준(2012)의 연구에서도 3~5년 미만 근무한 조직원들이 조직문화에 지각

하는 정도가 가장 약하다고 주장한 바 있다[98]. 본 연구 응답자들의 귀국 후 한국에서의 거주기간 분포를 살펴보면 3년 이상이 75%를 차지하며 이 중 근무경력이 3년 이상인 귀국자들은 51.9%로 3년~5년 미만이 가장 많다. 따라서 본 연구의 응답자들은 귀국 후 한국에서의 거주기간과 근무경력이 다소 오래되었기 때문에 위계적 조직문화의 조절효과가 나타나지 않은 것으로 해석된다. 이인성, 박성각(2010)의 연구에서는 학력이 높을수록 조직문화에 대한 인식이 낮다고 하였는데[99] 본 응답자의 학력은 모두 4년제 학사학위 이상을 취득한 자로 높은 학력을 가지고 있기 때문에 조직문화에 대한 인식이 낮아 위계적 조직문화가 문화지능, 글로벌역량과 조직적응 간의 관계에서 어떠한 작용도 하지 않은 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다.

선행연구를 살펴보면 유학을 마치고 돌아온 유학 귀국자들에 대한 연구는 아동, 청소년, 대학생을 대상으로 한 연구가 심리학과 교육학 분야에서 주로 이루어져왔으며 성인을 대상으로 한 연구 역시 영어권 국가로 한정되어 있다. 본 연구는 중국 유학 귀국자를 대상으로 하여 연구대상과 학문 영역을 확장하였다. 또한, 개인의 특성에 착안하여 문화지능과 조직적응간의 관계를 살펴보았으며 특히, 현재까지 진행되지 않은 글로벌역량과 조직적응의 관계를 실증적으로 규명하였다. 마지막으로 본 연구에서는 변수들 간의 관계를 검증함에 있어 대부분의 선행연구와는 다르게 하위요인별로 관계를 살펴보았다는 점에서 학문적 의의가 있다.

본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다.

문화지능의 하위변인인 행동적 지능은 직무만족과 직무성과 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직무만족과 직무성과 향상에 있어서 행위적 역량이 인지적 지능보다 더 중요하다는 점을 시사한다. 따라서 조직은 조직구성원들이 자신만의 방식과 능력으로 알맞은 행동을 취할 수 있도록 하는 행동적 지능을 중점적으로 강화시켜야 한다. 또한, 글로벌역량은 직무만족에 부분적으로 정(+)의 영향을 미치며 직무성과에는 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 글로벌역량은 직무만족 보다 직무성과에 미치는 영향이 더 크다는 것을 의미하며 성과와 직결되는 업무를 수행하는 부서에 글로벌역량이 높은 조직원을 배치하거나 성과업무를 수행하는 조직원들의 글로벌역량을 강화시키는 것도 실무적 방안이 될 수 있겠다. 마지막으로 기업의 글로벌화가 진행되면서 다양한 문화 배경과 사고방식을 가진 조직원들이 날로 증가하고 있기 때문에 이러한 조직원들을 개발하고

관리하기 위해 타인과의 상호작용 능력, 새로운 환경에 대한 적응능력, 문화차이 극복 능력 등을 함양함으로써 문화지능을 높이고 외부를 바라보는 개방적 태도, 다양성에 대한 이해, 세계 흐름을 통합할 수 있는 마인드 등 글로벌역량을 강화시킬 수 있는 교육 프로그램을 도입하는 것이 인적자원 손실을 방지하는 방법이 될 수 있을 것으로 사료된다.

본 연구의 한계점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다.

이 연구에서는 연구대상자들의 유학기간과 문화지능의 관계성까지는 분석하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 해외에서의 체류 기간 또는 국제경험의 기간에 따른 문화지능의 수준차이를 파악하여 보다 세밀하게 조직적응과의 관계를 연구할 필요가 있다. 또한, 글로벌역량과 다문화 경험의 관계를 분석한 선행연구에 따르면 형식적 교육보다는 여행이나 체험 등의 비형식적 교육이 글로벌역량을 높이는데 효과적이라고 하였다. 따라서 다양한 경험이 축적될수록 글로벌역량 역시 높아질 것으로 예상되므로 중국 유학이 아닌 다른 형태의 여행이나 중국 유학 전에 외국인 친구와 사귀 경험 정도와 글로벌역량과의 관계를 분석할 필요가 있다. 또한, 이 연구에서 사용한 '글로벌역량'의 하위요인은 타당성 분석결과 3개의 하위요인(주도적 적응성, 다양성 추구, 세계융합 마인드)으로 추출되었으며 원 조사도구[92]의 하위요인과 다르게 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 글로벌역량 조사도구의 타당성 확보를 위해 연구 참여자들을 대상으로 타당도 검토 연구가 진행될 필요가 있다.

아울러 이 연구는 자기평가 방식으로 설문조사가 진행되어 응답자의 주관적인 느낌과 상황적 특성에 따라 응답이 달라질 수 있어 객관성 확보가 부족하다. 따라서 객관적이고 심층적인 연구를 위해 상사의 평가 및 질적방법을 이용한 연구의 필요성이 제기된다. 또한, 인구통계학적 특성에 따른 연구를 진행한다면 더욱 세밀한 인과관계를 밝힐 수 있을 것이라고 제언한다. 마지막으로 업종에 따라 조직문화의 특성이 달라질 수 있기 때문에 조직문화를 한정하지 않고 다양한 조직문화 유형의 조절효과를 분석하는 연구가 추가적으로 필요하다.

References

[1] Y. S. Lee, D. H. Lee, "A Qualitative Study on the In-country Adjustment of Korean Adolescents Returning Back from Studying Abroad", *Korean*

Counseling Association, Vol.10, No.4. pp.1783-1804, 2009.

DOI: <https://doi.org/10.15703/kic.10.4.200912.1783>

- [2] N. J. Adler, "Re-entry: Managing cross-cultural transitions", *Group and Organizational Studies*, Vol.6, No.3, pp.341-356, 1981.
DOI: <https://doi.org/10.1177/105960118100600310>
- [3] M. K. Kim, *Qualitative Analysis of Returnee's adaptability to school Life*, Master's thesis, Sookmyung Women's University, pp.14. 1999.
- [4] G. Dess, J. D. Shaw, "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", *Academy of management review*, Vol.26, No.3, pp.446-456, 2001.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845830>
- [5] H. Rainey, *Understanding and managing public organizations*, p.483 CA: Jossey-Bass, 2003.
- [6] H. S. Kwon, "The Phenomena of Returnee Children's Adjustment in Elementary School", *The journal of Elementary Education*, Vol.16, No.2, pp.301-331, 2003.
- [7] Y. J. Kang, M. H. Kim, "A Qualitative Case Study on Job Searching Experience of Returnee College Students in Korea", *The Journal of Career Education Research*, Vol.30, No.3, pp.1-90, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.32341/JCER.2017.09.30.3.71>
- [8] H. Lim, W. Eung, "Multilevel modeling of the effect of inclusive leadership on the newcomer's organizational adaptation : The Moderated mediation effect of trait and daily core self-evaluation", *Korean Academy of Management*, pp.249-278, 2015.
- [9] S. Choi, J. Cho, "The Effect of Supervisor's Mentoring on the Newcomer's Adjustment to Organizations - Focusing on Flight Attendants in the Airline Industry", *Journal of Hotel & Resort*, Vol.12, No.3, pp.293-310, 2013
- [10] J. Y. An, H. J. Kim, "The Effect of Organizational Adaptation of Workers' Adversity Quotation", *The Journal of the Korea Contents Association*. Vol.15, No.9, pp.295-306, 2015.
DOI: <https://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2015.15.09.295>
- [11] S. Ang, L. V. Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Application*, p.414, Armonk: M.E. Sharpe, pp.3-15, 2008.
- [12] B. Hunter, G. P. White, G. C. Godbey, "What does it mean to be globally competent", *Journal of Studies in International education*, Vol.10, No.3, pp. 267-285, 2006
DOI: <https://doi.org/10.1177/1028315306286930>
- [13] S. Ang, L. V. Dyne, et al, "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance", *Management and Organization Review*, Vol.3, No.3, pp.335-371, 2007.

- [14] D. C. Thomas, K. Inkson, Cultural intelligence: People skills for global business, p.222, Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- [15] T. J. Cho, D. H. Park, S. K. Heo, "The effect of cultural intelligence of Chinese workers in Korean SME on job satisfaction and organizational commitment", *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, Vol.18, No.1, pp.1-27, 2016.
DOI : <https://doi.org/10.18211/kihrdq.2016.18.1.001>
- [16] X. Lee, G. Song, "The Mediating Role of Cultural Adaptation in the Relationship among Cultural Intelligence, Job Satisfaction and Job Performance", *Association of Human Resource Development*, Vol.15, No.2, pp.75-100, 2012.
- [17] W. D. Hunter, Knowledge, skills, attitudes, and experiences necessary to become globally competent, pp.168, ProQuest Dissertations Publishing, 2004.
- [18] J. Y. Yoon. Z. Ch. Yeong, "Identifying Global Competencies of Executives in Global Business at Large Corporations in Korea", *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, Vol.44, No.1, pp.205-226, 2012.
- [19] S. Noh, H. Jeong, Y. Seo, "Development and Validation of the Global Competency Scale(GCS)", *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.25, No.4, pp.801-831, 2012.
- [20] J. Y. Gong, A study of Expatriate Global Competency and Job Effectiveness: The Mediating Role of Expatriate Adjustment, Master's thesis. Sungkyunkwan University, pp.59, 2016.
- [21] P. C. Earley, S. Ang, Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford, pp. 378, CA: Stanford University Press, 2003.
- [22] Ministry of Education, Status of Foreign Student, Higher Education, Korea, 2012.
- [23] G. H. Paik, S. H. Jang, "Characteristics of Chinese Corporate Culture and Some Implications for Localization of Business Management", *The Society of Chinese Studies*, Vol.47, pp.249-280, 2009.
- [24] S. Y. Lee, "Qualitative Study on Chinese Corporate Cultures and Leaderships", *Studies in Humanities and Social Sciences*, No.41, pp. 93-253, 2013.
- [25] Y. Kim, "A longitudina Study on the Change in Organizational Culture and Organizational Performance", *Korean Academy Of Management*, Vol.8, No.2, pp.111-134, 2000.
- [26] Y. S. Do, "Empirical Analysis of Bureaucratic Behavior According to Administrative Organization Culture Types", *Korean Association of Governmental Studies(KAGOS)*, Vol.11, No.2, pp.287-302, 1999.
- [27] Ch. W. Lee, "A study on the organizational culture-based growth engine of the large Korean companies: Cultural capabilities model and Shared values DNA structure Model", *Korean Academy of Management*, Vol.22, pp.39-93, 2014.
- [28] B. Yang, S. Mun, "A Study on the Lift Space and the Behavior of the Korean Students in Beijing, China", *Journal of Applied Geography Studies*, Vol.25, pp.89-113, 2004.
- [29] J. Lee, "An Analysis on the Determinants of Studying in China Using AHP", *The Association of Korean-Chinese Economics & Management*, Vol. 11, No.11, pp.53-64, 2011.
- [30] T. Chang, *Analysis of Economic Values of Studying in China : Focusing on Wage and Employment*, Master's thesis, Dong-A University, 2018.
- [31] M. J. Kim, Ch. H. Lee. "A study of Chinese corporate culture based on the G.Hofstede model", *Korean Research Institute of Corporate Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 1-26, 2021.
- [32] Sh. Lee, "Linking Cultural Intelligence to Satisfaction with Staying in the Host Country and Performance: the Moderating Effect of International Experience" *The Korea Contents Society*, Vol.14, No.11, pp.422-429, 2014.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2014.14.11.422>
- [33] T. W. Moon, "The Impacts of Language Proficiency, Emotional Intelligence, and International Experience on Cultural Intelligence", *The Korean Association of Human Development*, Vol.15, No.2, pp.123-145, 2008.
- [34] W. B. Gudykunst, S. Ting-Toomey, E. Chua, Culture and interpersonal communication., pp.280, Sage Publications, Inc, 1998.
- [35] D. Yoon, *The relationships among global leadership competencies, personal characteristics, job satisfaction, knowledge transfer, and job adaptation in multinational corporations*, Doctor's thesis, Sungkyunkwan University, 2012.
- [36] D. C. Thomas, M. B. Lazarova., Expatriate adjustment and performance: a critical review, Handbook of research in international human resource management, pp.247, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2006.
- [37] C. L. Olson, K .R. Kroeger, "Global competency and intercultural sensitivity", *Journal for Studies in International Education*, Vol.5, No.2, pp.116-137, 2001.
- [38] J. Park, "A Study on the Development of Globalization Measurement Index - Focused on Competency Categories", *Korean Studies Information Service System Periodical*, Vol.19, No.1, pp.177-207, 1997.
- [39] K. Rha, "Correlational Analysis between Types of Learning Motivation of Korean EFL College Students in the English Camp and their English Proficiency", *Studies in English*, Vol.53, No.1, pp.159-177, 2011.
DOI: <https://doi.org/10.18853/jiell.2011.53.1.008>
- [40] E. K. Lee, J. D. Kim, S. Y. Young, "An Analysis on the Relationship between Multi-cultural Experience and

- Global Competence of College Students", *The Journal of Core Competency Education Research (JCCER)*, Vol.4, No.1, pp.47-69, 2019.
DOI: <https://doi.org/10.52616/JCCER.2019.4.1.47>
- [41] S. J. Yeom. *A study on the impacts of international workcamp on youth's global competence development*, Doctoral dissertation, Hanyang University, 2017.
- [42] T. Jokinen. "Global leadership competencies: a review and discussion", *Journal of European Industrial Training*, Vol.29, No.3, pp.199-216, 2005.
DOI: <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- [43] A. G. Kefalas, E. W. Weatherly, "Global mindset among college students in the United States and Elsewhere: Are we growing a globally minded workforce?", *Southwest Review International Business Research*, Vol.25, pp.3-7, 1999.
- [44] P. D. Caligiuri, V. Santo, "Global competence : what is it, and can it be developed through global assignments", *Human Resource Planning*, Vol.24, No.3, pp.27-35, 2001.
- [45] S. Park, S. Song, "The study for global business competency model to develop the talent in the large enterprises in Korea", *Korean Studies Information Service System Periodical*, Vol.10, No.3, pp.65-88, 2008.
DOI: <http://dx.doi.org/10.18211/kjhrdq.2008.10.3.004>
- [46] H. M. Lee, M. S. Kim, Y. S. Han, "Exploration of the Structure of Global Mindset Competency and Development of Global Mindset Index", *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.24, No.3, pp.493-521, 2011.
- [47] D. C. Feldman, "The multiple socialization of organization members", *Academy of management review*, Vol.6, No.2, pp.309-318, 1981.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>
- [48] S. C. Schneider, K. Asakawa, "American and Japanese expatriate adjustment: A psychoanalytic perspective", *Human Relations*, Vol.48, No.10, pp.1109-1127, 1995.
DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679504801001>
- [49] J. Choi, H. Shim, Y. S. Jeong, *Present and Future of Organizational Theory*, Hakmunsa, 1999.
- [50] L. Robinson, R. Bennet, "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of management journal*, pp.556, 2007.
DOI: <https://doi.org/10.5465/256693>
- [51] H. G. Rainey. *Understanding and managing public organizations*, p.483, CA: Jossey-Bass, 2003.
- [52] C. Hulin., *Adapation, persistence, and commitment in organization*. In M. D. Dunnert, L. M. Hough(Eds.), *Handbook of industrial and organization psychology*, Vol.2, pp.445-505, 1991.
- [53] J. P. Wanous, *Organization entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. Reading, pp.-269, Addison Wesley Publishing Company. 1992.
- [54] H. M. Lim, W. H. Jeong, "Multi-level Modeling of the Effect of Inclusive Leadership on Affective Organizational Commitment: The Mediating Effect of State-Like Core Self-Evaluation and the Moderating Effect of Trait-Like Core Self-Evaluation", *Korean Academy of Management*, Vol.24, No.4, pp.249-278, 2015.
- [55] S. S. Choi, J. E. Cho, "The Effect of Supervisor's Mentoring on the Newcomer's Adjustment to Organizations - Focusing on Flight Attendants in the Airline Industry", *Korea Hotel Resort Association*, Vol.12, No.3, pp.293-310, 2013.
- [56] A. M. Saks. "Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, No.2, pp.811-225, 1995.
- [57] H. Lee, "A study on the effects of organizational justice in Local governments performance-oriented human resource management on civil servants job satisfaction, organizational commitment and job performance focused on Busan ", *The Korean Journal of Local Government Studies*, Vol.19, No.3, 2015.
- [58] S. Backer, D. R. Petterson, "Some principles of nonwoven fabrics1", *Textile Research Journal*, Vol. 30, No.9, pp.704-711, 1960.
DOI: <https://doi.org/10.1177/004051756003000912>
- [59] E. A. Locke, "Satisfiers and dissatisfies among white collar and blue collar employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2, pp. 102-200, 1973.
DOI: <https://doi.org/10.1037/h0035418>
- [60] H. Jeon, Y. H. Kim, "The Effect of Hotel Employees' Group Cohesiveness, Self-esteem on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance", *Korea Academic Society Of Tourism Management*, Vol.22, No.2, pp.285-307, 2007.
- [61] J. Jang, S. Y. Yoon, B. S. Kim, "A Longitudinal Study on the Relationships among Job Search Related Factors, Perceived Fit, and Organizational Adjustment: Focusing on Sex Differences", *Korea Citation Index Academic Journal*, Vol.10, No.4, pp.619-651, 2005.
- [62] H. Sh, *A Study on the Recognized Empowerment of a Middel Manger in a Community Welfare Center*, Master's thesis, Ewha Woman University, 2001.
- [63] Millar, K. I, "Performance appraisal of professional social workers", *Administration in Social Work*, Vol.14, No.1, pp.65-85, 1990.
- [64] R. P. Tett, J. P. Meyer, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel psychology*, Vol.46, No.2, pp.259-293, 1993.
- [65] L. J. Williams, S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of

- organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, Vol.17, pp.601-617, 1991.
- [66] J. D. Pincus, "Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance", *Human communication research*, Vol.12, No.3, pp.395-419, 1986.
- [67] Ch. Park, J. W. Jeong, H. J. Park. "A Study on the Effect of a Mentoring Role on Cooks' Work Outcomes and Job Satisfaction", Master's thesis, Youngsan University, 2007.
- [68] S. T. Kuark, D. W. Yang, "A Study on the effect of Hierarchical culture of Construction Industry to the Empowerment and Organizational Effectiveness", *Journal of Digital Convergence*, Vol.14, No.3, pp. 115-126, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.14400/JDC.2016.14.3.115>
- [69] Cameron, K. S., & Quinn, R. E, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework. Readings. Massachusetts, pp.267, MA: Addison Wesley, 1999/
- [70] R. Parker, L. Bradley, "Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.2, pp.125-141, 2000.
DOI: <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
- [71] R. F. Zammuto, J. Y. Krakower, "Quantitative and qualitative studies of organizational culture", *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, pp.83-114, 1991.
- [72] Y. Chang, H. Mun, " Organizational Culture Research : Trends and Challenges in Korea", *Korean Academy Of Management*, Vol.16, pp.65-114, 2008.
- [73] U. Do, "Empirical analysis of bureaucratic behavior according to administrative organizational culture types", *Korean Association of Governmental Studies*, Vol.11, No.2, pp.287-302, 1999.
- [74] Y. Cho, Characteristics of Korean conglomerates' corporate culture. Shin Yoo-geun, [the characteristics of Korean conglomerates], Sekungsa pp.336-345., 1995.
- [75] L. Barakat, P. Lorenz Melanie, R. Ramsey Jase , L. Cretoiu Sherban, "Global Managers: An Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10, No.4, pp.781-800, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011>
- [76] S. Ang, et al., "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance" *Management & Organization Review*, Vol.3, No.3, pp.335-371, 2007.
DOI: <https://doi.org/10.1111/i.1740-8784.2007.00082.x>
- [77] S. Fikret, Y. Salih, (2016). The impact of Cultural Intelligence(CQ) on Cross-Cultural Job Satisfaction(CCJS) and International Related Performance(IRP), 2016.
- [78] H. Lee, D. Back, "The Effect of National Aid Programs to Small Business in Global R&D Cooperation Outcome and Global Business Abilities", *Society of Korea Industrial and System Engineering.*, Vol.37, No.4, pp.177-186, 2014.
- [79] H. Mun, D. Yoon., "The Effects of Field orientedness and Career development support of Overseas Internship on Employability : The Moderating effect of Global Competencies" *Korea Productivity Association*, Vol.33, No.1, pp.99-128, 2019.
- [80] Y. Kim, *Effects of Global Competence and Career Competence Improving Experience of Global Internship Participants on Learning Transfer and Job Satisfaction after Employment*, Master's thesis, Yonsei University, 2017.
- [81] H. M. Weiss, R. Cropanzano. "A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work", *Affective events theory*, Vol.18, No.1, pp.1-74, 1996.
- [82] J. B. Lyons, T. R. Schneider, "The influence of emotional intelligence on performance", *Personality and individual differences*, Vol.39, No.4, pp.693-703, 2005.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.018>
- [83] R. E. Boyatzis, D. Goleman, K. Rhee, Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, Vol.99, No.6, pp.343-362, 1999.
- [84] D. Kim, S. Lee. "An Empirical Study on the Effect of Emotional Intelligence on Job Involvement and Job Performance", *The Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, pp.137-145, 2009.
- [85] K. Seol, K. Lee, B. H. Choi, "Research on the effect of hotel Organization culture's motivation on individual creativity", *The Korean Food Service Association*, Vol.5, No.2, pp.53-69, 2009.
- [86] K. Kim, K. Lee, "Organizational Culture and Effectiveness of Executive Agency in Korea", *Organizational Culture and Effectiveness of Executive Agency in Korea*, Vol.39, No.3, pp.179-203, 2005.
- [87] J. Aha, A. Hong, "The Mediating Effect of Shared Leadership on the Relationship between Organizational Culture and Group Creativity of Public Organization", *The Journal of Vocational Education Research*, Vol.34, No.1, pp.1-23, 2015.-
- [88] S. Park, Ch. Park, "Perception of Advertising Agency Employees on the Organizational Culture and its Influences on Team Creativity and Team Work Performance", *Journal of Practical Science Forum of Advertising & Public Relations*, Vol.8, No.4, pp.15-38, 2015.
- [89] S. Ji. T. Kim, H. Lee, "The Influence of Self-efficacy on Stability and Organization Culture of Marine

Sports Participants", *Journal of Fisheries and Marine Sciences*, Vol.26, No.5, pp.1165-1174, 2014.

- [90] H. Kim. A Study on Early Study of the Consciousness of the People: Regulatory Conformity, *Ministry of Education & Human Resources Development*, 2005.
- [91] K. You, J. Kim, "A Study on Influential Factors in Repatriation of Koreans with Overseas Tertiary Education", *Korean Association of Secretarial Studies*, Vol.27, No.3, pp.31-62, 2018.
- [92] I. Chang, Y. Park, "Bilingual teacher's cultural intelligence and multicultural teaching efficacy", *Multicultural Education Studies*, Vol.8, No.4, pp.95-115, 2015.
- [93] A. H. Brayfield, H. F. Rothe, "An index of job satisfaction", *Journal of applied psychology*, Vol.35, No.5, pp.307, 1951.
DOI: <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- [94] E. H. Schein, "The role of the consultant: content expert or process facilitator?.", *The Personnel and Guidance Journal*, Vol.5, No.6, pp.339-343, 1978.
- [95] Zh. Wang, S. Chung, "The Effect of Cultural Intelligence on Job Performance: Focusing on the Moderating Effect of Diversity Management" *Korea Association of Business Education*, Vol.34, No.5, pp.485-507, 2019.
- [96] S. Choi, H. Kang, "The Moderating Effect of Organizational Culture Recognition between Personality of Organizational Members and the Organizational Citizenship Behavior", *Korea Professional Management Association*, Vol.22, No.4, pp.181-203, 2019.
- [97] B. Ahn, J. Kim, "A Study on the Relationship Between Organizational Culture and Job Performance in the Public Organization", *The Journal of Humanities and Social Sciences* 21, Vol.11, No.3, pp.1543-1558, 2020.
- [98] S. Kim, S. Kim. "The Relationship between Commitment and Satisfaction, and Organizational Culture : Korean Regional Cultural Foundations Study" , *Korea Culture & Tourism Institute*, Vol.26, No.2, pp.213-243, 2012.
- [99] Y. Lee, S. Park. "An Effect of Recognition about Hotel Organization Culture on Employees' Character of Business Performance", *Korea Tourism Research Association*, Vol.24, No.2, pp.277-294, 2010.

임 체 리(Che-Ri Im)

[준회원]



- 2015년 8월 : Tsinghua University 중어중문학 전공 (인문학 학사)
- 2021년 2월 : 이화여자대학교 일반대학원 국제사무학과 전공 (문학 석사)

<관심분야>

인적자원개발, 경력개발, 교육개발, 조직적응, 조직문화

박 윤 희(Yoon-Hee Park)

[정회원]



- 2003년 8월 : 서울대학교 농산업 교육과 직업교육 전공 (교육학 박사)
- 2009년 8월 : The Ohio State University Human Resource Development (Ph. D.)
- 2014년 3월 ~ 2018년 2월 : 한국 기술교육대학교 HRD학과 조교수
- 2018년 3월 ~ 현재 : 이화여자대학교 국제사무학과 여성 인력개발전공 부교수

<관심분야>

인적자원개발, 일터학습, 교육훈련 전이, 경력개발, 성과관리