

중소기업 해외주재원의 현지적응과 직장생활만족에 관한 연구

The Influence of the Local Adaptation of the Small and Medium Enterprises' Expatriates on the Working life Satisfaction.

백현석* 이난희**, 박월서***

Baek Hun Suk, Lee Nan Hee and Park Weol Seo

Abstract

As many manufacturers of the small and medium enterprises have recently moved into overseas factory, the expatriates have managed organizations and employeeer. The adaptation level of the smaller enterprises' expatriates is considered to strongly influence the working life satisfaction. Focused on the expatriates in Qingdao, China where many smaller enterprises do their own business, this study examines how the adaptation level has an impact on Satisfaction of work life. The survey was conducted from March 1st, 2012 to April 13th, 2012 focused on 207 expatriates in Qingdao, China. The results of this study are as follows. Through verifying the hypotheses that the degree of expatriates' local adaptation level influences the working life satisfaction, the cultural factor brings about a similar result on the working life satisfaction. This study is considered to have made significant practical implication that the executives have to acquire the local culture to facilitate the expatriates' local adaptation level and support through the organization to maintain a good relationship with natives.

핵심주제어 : 중소기업, 해외주재원, 현지적응, 직장생활만족

* 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정

** 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정

*** 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정

I. 서론

중소기업 상시 근로자 300명 미만, 자본금 80억원 이하의 기업으로 정의하며 하며, 2008년 통계에 따르면, 우리나라에는 118,363개의 중소기업이 존재하고 있다(2008, 중소기업청). 소규모경제로 인한 효율향상에의 어려움과 이에 따른 시장경쟁력의 미흡 등 그 본질적인 면에서 대기업에 비해 상대적으로 열위에 놓이게 되는 경우가 많지만, 국가의 성장과정에서 차지하는 경제적, 사회적 역할은 막중하다. 특히, 중소기업은 대기업에 의한 독점 또는 과점의 형성으로 경직화되기 쉬운 경제체제에의 경쟁자로서, 그리고 혁신자(innovator)로서의 기능을 수행함으로써 경제사회의 활력소가 되며, 개인을 중심으로 작은 규모로 창업 및 운영을 할 수 있는 특징을 가지고 있어 국민의 역량을 발로시키는 자연발생적인 분출구의 역할을 함으로서 중소기업의 육성이 바로 국민역량을 최대한으로 동원하는 방법이 될 수 있다. 또한 이를 통한 내실화를 기함으로써, 복지사회로의 발전에 기여할 뿐만 아니라 자본주의 경제체제의 장기적 건전화의 기반으로 중요성 및 가치를 지닌다고 할 수 있다.

현재 해외 진출을 하고 있는 중소기업은 생각보다 많은 것으로 판단되는데, 정확한 수치는 아직 찾아내지 못하고 있다. 최근 많은 중소기업 제조업체들이 해외공장으로 이주하여 주재원이 현지인들을 대상으로 조직관리를 하고 있으나 이들의 재정 및 복리후생은 대기업에 비해 열악할 뿐만 아니라 현지인의 인력관리에도 대단한 어려움을 겪고 있다.

본 연구에서는 시장의 세계화 추세에 따라 기업의 기능적, 지역적, 문화적 활동이 국경을 넘어 다양하고, 복잡하게 전개되어감에 따라 해외업무 관리에 적합한 조직역량과 관리역량에 대한 연구들이 급격히 증대되고 있는 현실과 중소기업 해외주재원의 현지적응 정도가 현지 조직관리에 중대한 영향을 미친다는 인식과 이에 직장생활만족이 회사의 존폐여부에 영향을 미친다는 관점에서 많은 중소기업 제조업체들이 진출해 있는 중국 칭다오 지역의 해외주재원의 현지적응정도에 대해 살펴보고, 현지적응요인이 직장생활만족에 미치는 영향력을 살펴 볼 필요가 있다고 판단된다.

해외주재원의 직장생활만족에 관한 대부분의 연구들은 대기업을 대상으로 한정적으로 연구되어져 왔으며 (홍성화, 1998; 이윤숙, 2005; 이완재, 2006; 이상화, 2009, 박나원, 2010). 대기업을 포함한 중소기업을 대상으로 한 연구들은 상대적으로 적은 실정이다(심춘화, 2006; 이홍개, 2008). 앞에서 제기한 필요성을 바탕으로 본 연구는 대기업이 아닌 중소기업의 해외주재원의 현지적응정도가 직장생활만족에 미치는 영향력을 실증적 조사 방법으로 규명하고자 함을 목적으로 한다.

II. 선행연구의 검토

1. 해외주재원

사전적 개념으로 해외주재원은 어떠한 임무를 띠고 파견되어 해외의 일정한 곳에 머물러 있는 사람'을 말한다. 유사한 용어로 '해외주재원', '해외파견근로자', '해외파견근무자' 등 체류기간, 국적 등을 토대로 학자마다 다른 용어를 사용하고 있다.

Fontaine(1989)는 2년 이상부터 5년까지의 근무를 장기주재원, 2년 미만 근무를 단기주재원으로 분류하였는데 대체적으로 현지법인에 대한 통제, 기술 혹은 경영측면의 업무지원, 모기업과 해외법인의 업무조정 등을 위한 목적으로 해외에 체류하게 되는 비교적 단기간 해당국에 체류하다 임기가 끝나면 귀국하는 측면에 해외주재원을 정의내리며 국적을 기준으로 본국인 현지인 그리고 제3국인으로 나누고, 본국인과 제 3국인을 해외주재원으로 본다. 국내 학자들이 사용하고 있는 해외 주재원의 정의는 ‘기업의 국제경영업무를 위해 현지국에 파견되어 체류하고 있는 한국국적의 근무자’이다(전선규·박재수, 2000; 이상화, 2009).

해외주재원의 형태로는 파견된 근무자들의 직위와 업무내용에 따라 최고 경영관리자, 부서별 책임자, 문제해결 담당자, 실무자로 구분하며, 최고 경영관리자는 회사의 전반적인 운영에 관해 감독 지시하는 책임을 갖는 자를 말하고, 부서책임자란 조직구조의 재편성이나 기능별 부서의 책임을 맡고 있는 파견근무자를 의미한다. 문제해결담당자는 구체적인 운영상의 문제점을 해결해주는 역할의 실무책임자이고, 실무자는 일상 반복적인 업무를 수행하는 근무자를 의미한다(Richard, 1974).

이러한 해외주재원은 해외근무를 통해서 해외시장지식을 쌓을 수 있고, 주요 국제 경쟁자들에 대한 보다 많은 이해를 할 수 있으며, 다른 국가들의 기술개발들에 대한 통찰력과 대인관계 기술의 폭을 넓힐 수 있어 새로운 아이디어를 창출 해낼 수 있는 기회를 가지게 되는 등 자신의 전문적인 능력을 개발 할 가능성이 높다고 하겠다. 또한, 본사와 해외 이해당사자 태도와 가치관에 따라 자신의 적절한 역할을 인식하고 수행함으로써 본사와 역할 전달자들의 이익을 조화시키는 중요한 업무를 담당 한다(Gregerson & Black, 1992).

2. 현지적응

오늘날 기업의 세계화가 보편화 되어가고 있는 시점에서 기업들은 해외근무를 위한 적임자를 선발하고, 이들을 효율적으로 관리하는 것이 해외경영 성공에 중요한 변수라는 것을 충분히 인식하고 있다.

해외주재원들의 성공에 미치는 영향요인은 크게 두 가지로 분류할 수 있는데 하나는 개인적인 요인으로 직무관련능력, 대인관계능력, 이문화적응력 그리고 가족관련 요인으로 구분되며, 또 하나는 환경적 요인으로 조직의 선발정책, 국가 및 문화적 요구사항, 언어 구사능력으로 구분된다(김성국·김민정·손기영, 2003).

현지 적응에 관한 선행연구들을 살펴보면, 해외주재원들이 직면하는 이문화권 국가에서의 적응을 직무적응, 상호작용적응, 일반생활적응의 3가지 차원으로 분류하여 이들 적응에는 차이가 있다는 결과를 도출하였다. 첫째, 직무적응은 자신의 직무와 책임에 대한 적응으로서 본국에서의 직무수행과 유사성이 어느 정도인지를 나타내는 것이고 둘째, 상호작용적응은 현지인과의 인간적인 교류나 관계에 있어서 나타나는 인간적인 관계개선을 의미하며 셋째, 일반 생활적응은 파견국 문화 및 환경에 대한 적응으로서 해외 파견자가 기존문화와의 상이한 문화와 환경 속에서 어떻게 개인의 정체성이 자리 잡아 가는지에 대한 것을 말한다.

Naumann(1993)은 미국의 다국적기업에 고용된 홍콩, 대만, 서울, 북경에 근무하는 해외주재원들을 대상으로 한 연구에서 역할충돌, 역할모호, 업무성격, 업무 중요성, 자율성등의 업무특성과 참여도, 파견훈련 등의 조직의 특성 모두 본질적인 업무만족과 직접적인 관계가 있으며, 업무외적인 만족과는 약한 연관성이 있다고 하였다. 장영철·Gregersen·Black(2000)

은 해외근무자의 개인적 특성과 이문화 적응, 역할 외 행동 및 조기귀환 의도와 의 관계에 관한 연구에서 문화적 유연성이 일반적 적응 및 직무적응과 사교성, 사회적 적응 및 현지적응에 밀접한 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 박나원(2010)은 환경적 요인이 현지 직무만족도에 미치는 영향 연구에서 개인요인, 직무요인, 이문화 요인, 직무환경 요인 4가지로 분류하여 개인요인을 제외하고 나머지 직무요인, 이문화 요인 그리고 직무환경 요인이 직무만족도에 영향을 미친다는 결과를 도출하였고, 도신하(2011)는 중국 IT기업-화웨이(華爲)를 중심으로 해외주재원의 현지적응에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구에서 개인요인, 직무요인, 조직요인, 가족요인의 4가지로 구분하여 조직요인과 가족요인을 제외한 개인요인과 직무요인이 해외주재원들의 현지적응에 직접적인 상관관계가 있다고 하였다.

이처럼 현지적응의 대부분의 연구들은 필연적으로 현지적응이 제대로 이루어져야 한다는 의견에 동의하고 있으며, 이에 기업들은 해외주재원들의 스트레스 요인을 완화시켜주는 효율적인 인사관리 방안을 모색하고 있는 실정이다. 선행연구에서 나타난 현지적응 요인으로서는 대부분인 업무능력, 경험여부, 언어능력 등의 개인적 요인, 경력관리, 보상지원, 상사의 지원, 동료와의 관계 등의 조직 요인 그리고 현지생활과 관련된 이문화 수용 및 적응 등의 환경적 요인으로 구분되고 있다. 본 연구에서는 선행연구자들이 제시한 현지적응 구성요인 중 문화, 언어, 근무지 환경, 현지인과의 관계, 그리고 본 연구자가 선정한 공정성 인식 5가지로 구성하고자 한다.

1.1. 문화와 언어

해외주재원 관리의 중요성이 인식되면서 해외주재원의 이문화수용과 적응에 많은 관심과 이에 대한 연구들이 활발해졌다. 이문화 관리의 중요성을 인식하고 있는 다국적 기업들은 해외주재원의 파견 전 체재국의 언어 및 문화교육에 각별한 관심을 기울이고 있으며, 이러한 이문화 요인은 실증연구에서 조직몰입과 이직의도 같은 행위 결과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Morgan & Young(2004)에 의하면, 이문화수용은 자신의 문화와 다른 새로운 문화를 받아들이는 단계로 한 문화권의 사람보다 더 우월하거나 열등하다고 판단하는 것이 아니라 서로 다르다는 점을 인정하는 것을 말하며 해외주재원은 타문화에 대한 편견 없는 이해와 인정을 함으로써 새로운 문화를 받아들이는 수용과정을 거친다. 또한, 이문화 적응은 문화충격으로 특징화 되어지는 초기의 혼동 상태가 지난 후 새로운 환경에 대한 일반적인 심리적 안녕, 자기만족, 편안함으로 정의되며 이를 통해 업무수행을 향상시키고, 현지인과의 상호작용을 증대 시킨다. 또한, 전선규(2000)는 이러한 이문화 적응은 문화적인 불확실성의 감소를 가져오게 되고 해외주재원의 체재국 체류에 대한 만족감을 높여준다는 연구결과를 제시하고 있다.

1.2. 근무지 환경과 현지인과의 관계

근무지 환경은 기본적인 직장생활만족 그 자체에 영향을 주는 요인으로 간주되어지는데, 근무지의 의식주와 관련된 요인으로 주택구조와 시설의 편의성과 청결유지정도, 식자재의 위생성과 음식에의 적응정도 그리고 사회 전반에 걸친 위생과 치안의 안전성 정도를 의미한다.

현지인과의 관계는 Homans의 접촉 이론으로 설명되어진다. 접촉 이론은 집단 내 개인들 간의 관계형성 빈도가 증가할수록 집단 내 갈등이 감소된다는 내용이다. 해외주재원은 적응 초기에 파견국 현지인들과 상호작용하고 관계를 형성하는데 있어, 언어 및 문화 그리고 가치의 차이에서 오는 갈등을 겪게 되며 이러한 갈등은 해외주재원들에게 있어 해당국 문화에 적응할 수 있는 기회를 박탈 할 수도 있다(장기홍, 2007). 이러한 해외주재원과 현지인들과의 접촉을 통한 상호작용의 증가는 심리적 안정감을 갖게 되고 해당 파견국에서 겪게 되는 일반적 문화에 대한 적응을 돕고 해당국 문화에서 필요한 사회화 과정에서의 경험을 얻는데 도움을 주게 된다. 또한, 현지 문화에 대한 긍정적인 감정과 현지인들과의 접촉을 통한 상호작용으로 직무의 효율성 및 성과를 고양시키는데 방해가 되는 문화적으로 적절하지 못한 행위를 줄여나가는 올바른 행동양식을 배우는데 도움을 주고, 업무환경을 보다 예상가능하게 하고 이해 가능하게 만들어 효과적인 업무적응을 유발하게 된다,

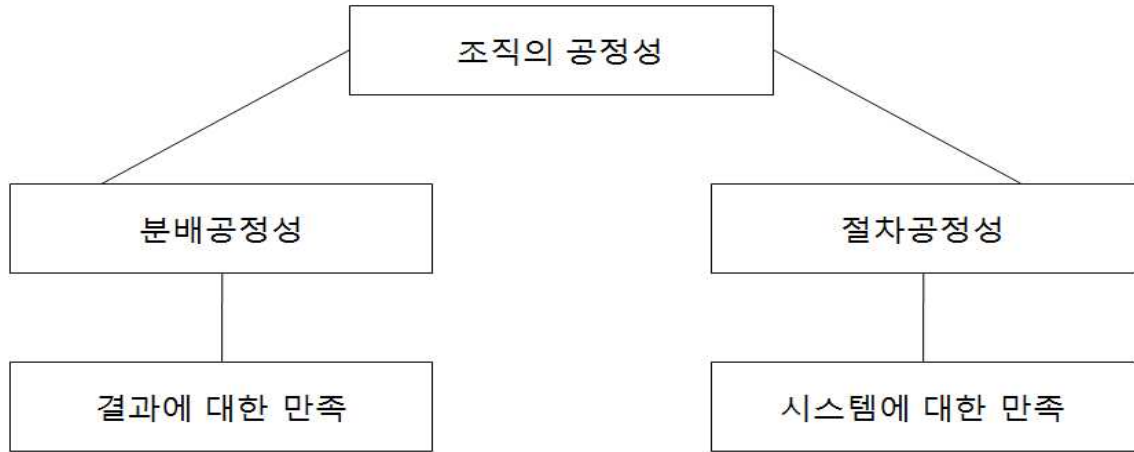
1.3. 공정성 인식

조직구성원의 공정성 인식은 그의 근무 태도와 행동에 영향을 주게 되며 이것은 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 중요한 것으로 분배적 측면의 공정성과 절차적 측면의 공정성으로 구분된다. 분배적 공정성(distributive justice)은 의사결정과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직 구성원들이 준거인과의 비교에서 느끼는 공정성의 인식정도를 의미한다(정윤희, 2008). 일반적으로 자신의 기여를 준거 기준으로 생각하는 유사한 상황의 타인과 비교함으로써 분배의 공정성 여부를 판단하게 된다(박철민·김대원, 2003). 절차적 공정성(procedural justice)은 보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단과 절차가 얼마나 합리적이며 객관적인가에 대한 개인의 인지정도라고 할 수 있는데, 이것은 의사결정과정의 합리성과 접근성으로 정의되며, 조직 내에서 분배되는 성과를 만드는 결정에 의해 영향을 받게 되는 개인의 의견이 잘 반영되었는지 여부로 인지된다. 특히, 이러한 절차적 공정성에 대해 Leventhal(1976)은 일관성, 편파배제, 정확성, 시정가능성, 대변성, 윤리성의 여섯 가지 평가원칙을 제시하고 있으며 그 내용은 <표 1>과 같다.

평가원칙	내용
일관성(Consistency)	절차가 사람과 시간에 걸쳐 일관되게 적용되었는지의 여부
편파배제(Bias Suppression)	사사로운 이해관계가 배제되었는지의 여부
정확성(Information Accuracy)	정확한 정보에 근거하여 결정이 내려졌는지의 여부
시정가능성(Correctability)	결정을 수정할 수 있는 기회가 주어졌는지의 여부
대변성(Representativeness)	관련 이해당사자의 이해를 반영하는지의 여부
윤리성(Ethicality)	절차가 사회일반적인 도덕 윤리기준에 부합되는지의 여부

<표 1> 절차공정성의 평가원칙

이처럼 조직의 공정성은 <그림 1>에서 보여지듯이 분배공정성과 절차공정성으로 구분되는데 분배공정성은 결과에 대한 만족을 절차공정성은 시스템에 대한 만족과 관련이 있다고 볼 수 있다(Greenberg, 1990).



<그림 1> 조직공정성의 구성

3. 직장생활만족

해외주재원이 현지체재국에서 느끼는 직장생활만족은 일반 조직의 직장 생활만족과는 다르다. 현지적응요인과 관련하여 직무요인과 조직요인 그리고 이문화 요인의 적응이 높으면 높을수록 소속되어진 조직에 주인의식을 갖게 되고 가족적인 조직 분위기 속에 전체적인 직장생활만족도가 높아진다. 즉, 조직 내에서의 느끼게 되는 총체적 만족, 회사가 나의 것이라고 느끼는 주인의식 그리고 동료들간의 서로를 신뢰를 바탕으로 한 업무협조 및 인간적인 유대관계가 조직 분위기를 형성하면서 동료간의 애정, 존경 등의 가족적 분위기 정도에 따라 직장생활에 대한 만족에는 차이가 난다. 따라서, 본 연구에서는 전체적 직장생활만족, 주인의식 그리고 가족적인 조직 분위기를 중심으로 직장생활만족에 대해 측정하고자 한다.

III. 연구설계

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

선행연구를 통하여 현지적응정도는 현지근무 국가에서 접하는 여러 환경에 대해 심리적 안정감을 느끼는 정도라고 정의하며, 현지적응정도를 측정하기 위해 문화(중국문화의 가치와 생활방식 인정, 과업처리방식 이해, 문제해결 방식 이해, 권한 위임 정도, 법/규칙.규정을 준수하는 정도), 언어(의사소통 원활한 정도, 듣고 이해하는 정도, 직원을 설득할 수 있는 정도, 문서작성 할수 있는 정도), 근무지 환경(위생관련, 주거환경, 식생활, 치안), 현지인과의 관계정도(거리감, 융화의 어려움, 경조사의 참여, 이기주의적 성향, 동료를 신뢰하는 정도),

공정성 인식(임금수준, 임금 만족, 승진 절차의 합리적 정도)으로 측정하였다.

이에 대한 측정은 Black(1992)와 박나원(2010)의 연구의 측정항목을 바탕으로 하여 요인명을 재설정하였다. 또한, 직장생활만족은 가족적인 분위기 정도의 직장생활이라 정의하고 항목 측정은 정윤희(2002)의 연구를 바탕으로 측정하였다.

2. 가설의 설정

본 연구에서는 연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1: 인구통계특성에 따라 중소기업의 해외주재원의 현지적응 정도에는 차이가 있을 것이다.

가설2: 중소기업 해외주재원의 현지적응 정도는 직장생활만족에 영향을 미칠 것이다.

3. 연구대상 및 방법

예비조사는 설문 내용 구성의 타당성과 조사의 현실성을 판단해 보기 위하여 2012년 3월 1일부터 7일까지 중국 칭다오 지역의 해외 주재원을 대상으로 이루어졌다. 200부 설문지를 배포하여 196부를 회수하였으나, 성실하게 답변하지 않아 통계데이터에 부적절한 4부를 제외한 총 192부를 본 연구 실증분석에 사용하였다. 본 조사를 위해 20부를 추가적으로 배포하여 15부를 회수하여 총 207부를 본 조사 실증분석에 사용하였다. 인구통계적 분석을 위해 빈도 분석을 사용하였으며, 신뢰성과 타당성 검증을 위해 SPSS 20.0 프로그램을 이용하여 요인분석을 실시하였고, 구성개념간의 영향관계 확인을 위해 다중 회귀분석을 실시하였다.

IV. 실증분석 결과 및 해석

1. 응답자의 인구 통계적 특성

응답자의 인구 통계학적 특성을 살펴보기 위해서 빈도 분석을 실시하였다(표 2 참조). 연구 대상자의 성별 구성은 남자 91.8%(190명), 여자 8.2%(18명)로 구성되었고, 연령별로는 20대가 15%(31명), 30대가 46.9%(97명), 40대가 28.5%(59명), 50대 이상이 9.7%(20명)로 각각 나타났다. 학력부분에서는 고졸이하가 17명, 전문대 졸업이 55명, 대졸이 117명, 대졸이상이 18명으로 각각 8.2%, 26.6%, 56.5%, 8.7%를 차지했다. 결혼여부에 따른 통계는 미혼이 94명으로 45.4%를, 기혼이 113명인 54.6%를 나타냈다. 담당업무는 사무/관리직이 129명(62.3%), 영업/판매직 8명(3.9%), 생산/기술직 27명(13%), 총괄책임이 43명(20.8%)이었으며, 직위는 대리급 이하가 62명(30.0%), 과장급 72명(34.8%), 부장급 이상 45명(21.7%), 임원이 28명(13.5%)으로 나타났다.

동거여부에 있어서는 혼자거주 137명(66.2%), 배우자와 거주 33명(15.9%), 자녀를 포함해 가족함께 거주 37명(17.9%)이었으며, 근무년수는 1년 미만인 2명, 1년이상 3년미만이 76명,

3년이상 5년미만이 54명, 5년이상 7년미만이 30명, 7년이상 10년 미만 11명, 10년이상 34명으로 각각 1%, 36.7% 26.1%, 14.5%, 5.3%, 16.4%로 나타났다. 보수는 180만원 이하가 37명(17.9%), 181-350만원 96명(46.4%), 351-530만원 54명(26.1%), 531-700만원 11명(5.3%), 701만원 이상이 9명(4.3%)였고, 회사의 규모는 50명 미만 98명(47.3%), 50-100명 미만 43명(20.8%), 100-200명 미만 36명(14.7%), 200-300명 미만 19명(9.2%), 300명 이상이 11명(5.3%)이었다.

구성항목		빈도 (명)	비율 (%)	구성항목		빈도 (명)	비율 (%)
성별	남자	190	91.8	결혼 여부	미혼	94	45.4
	여자	17	8.2		기혼	113	54.6
학력	고졸이하	17	8.2	연령	20대	31	15.0
	전문대졸	55	26.6		30대	97	46.9
	대졸	117	56.5		40대	59	28.5
	대졸이상	18	8.7		50대 이상	20	9.7
담당업무	사무/관리직	129	62.3	직위	대리급 이하	62	30.0
	영업/판매직	8	3.9		과장급	72	34.8
	생산/기술직	27	13		부장급 이상	45	21.7
	총괄책임	43	20.8		임원	28	13.5
보수	180만원 이하 (1만위엔화)	37	17.9	동거 여부	혼자거주	137	66.2
	181-350만원 (2만위엔화)	96	46.4		배우자와 거주	33	15.9
	351-530만원 (3만위엔화)	54	26.1		가족함께 거주 (자녀포함)	37	17.9
	531-700만원 (4만위엔화)	11	5.3	근무 년수	1년미만	2	1
	701만원 이상	9	4.3		1년이상-3년미만	76	36.7
50명미만	98	47.3	3년이상-5년미만		54	26.1	
50-100미만	43	20.8	5년이상-7년미만		30	14.5	
100-200미만	36	17.4	7년이상-10년 미만		11	5.3	
회사규모	200-300미만	19	9.2	10년 이상	34	16.4	
	300명 이상	11	5.3				

<표 2> 인구 통계적 특성

2. 신뢰도 및 타당도 검증

2.1 현지적응의 신뢰도 및 타당도

현지적응 정도의 측정항목에 대한 신뢰도를 검증하기 위하여 전체 21개 항목 대하여 신뢰도분석 및 요인분석을 실시한 결과 <표 3>과 같이 나타났다. 요인분석 결과 후 공통성 0.5 이하인 ‘귀사의 중국인 직원이 한국인에 대한 거리감을 느끼는 정도’와 ‘귀하가 생각하는 중국인 직원의 이기주의적 성향정도’의 2개 항목을 삭제하고 나머지 19개 항목이 요인분석에 다시 사용되어 고유값(eigen value)이 1 이상인 최종요인은 모두 5개가 추출되었으며, 5개 요인이 설명하는 총분산 설명력은 63.811%, Cronbach’s α =.837로 나타났다.

요인	변수	요인 적재량	공통성	고유값 (Eigen Value)	분산	누적 분산	신뢰 계수
문화	중국 직원들을 믿고 권한을 위임할 수 있는 정도	.798	.684	5.046	26.557	26.557	.778
	중국 직원들이 일상생활에서의 법, 규칙, 규정을 준수하는 정도	.687	.636				
	중국 직원들의 보고방식 및 과업 처리방식을 이해하는 정도	.685	.562				
	중국 문화의 가치와 생활방식을 존중하는 정도	.644	.502				
	중국 직원들의 문제해결 방식을 이해 및 수용하는 정도	.591	.596				
	현지의 사회적 치안이 안전한 정도	.490	.558				
언어	현지 언어로 중국 직원들에게 작업지시 및 설득할 수 있는 정도	.893	.820	2.266	11.927	38.484	.857
	현지 언어를 듣고 이해하는 정도	.879	.813				
	중국 직원들과 의사소통이 원활한 정도	.761	.715				
	현지어로 문서작성을 할 수 있는 정도	.723	.608				
공정성 인식	현지 보수를 본국 사원들의 보수와 비교할 때 만족하는 정도	.864	.766	1.816	9.556	48.040	.817
	승진 결정 절차가 합리적인 정도	.838	.754				
	임금 수준이 노동 투입량에 비해 적합한 정도	.809	.733				
근무지 환경	주거환경(집의 구조, 기능)에 적응하는 정도	.786	.656	1.585	8.344	56.384	.626
	현지 식생활에 적응하는 정도	.642	.537				
	동료를 신뢰하고 인정하는 정도	.483	.471				
	근무지의 위생관련 유지정도	.460	.472				
현지인과의 관계	중국인 직원과 융화의 어려움 정도	.736	.584	1.411	7.427	63.811	.518
	중국인 직원들이 타인의 경조사에 참여와 협력하는 정도	.730	.656				

<표 3> 현지적응정도 측정척도의 탐색적 요인분석 및 신뢰도

전체에 대한 신뢰도분석을 실시한 결과 제1요인은 중국 문화의 가치와 생활방식의 인정, 중국 직원들의 보고방식 및 과업처리 방식 이해정도, 중국직원들을 믿고 권한의 위임정도, 중국 직원들의 문제해결 방식 이해 및 수용정도, 법, 규칙, 규정을 준수하는 정도 그리고, 현지의 사회적 치안이 안전한 정도로 구성되어졌으며, 이를 ‘문화’로 명명하였다. 문화요인은 고유값이 5.046이며, 전체에 대한 요인의 설명력은 26.557%, Cronbach’s α = .778로 나타났다.

제 2요인은 현지언어와 관련된 4개 문항으로 구성되어졌으며 요인명을 ‘언어’로 명명하였다. 언어요인은 고유값이 2.266이며, 전체에 대한 요인의 설명력은 11.927%, Cronbach’s α = .857로 나타났다. 제 3요인은 임금수준과 승진에 관한 3문항으로 구성되어졌으며, 이를 ‘공정성 인식’이라고 명명하였다. 공정성 인식요인은 고유값이 1.816이며, 전체에 대한 요인의 설명력은 9.556%, Cronbach’s α = .817로 나타났다. 제 4요인은 근무지의 위생관련 정도, 주거 환경 및 식생활에 적응하는 정도, 동료들은 신뢰하고 인정하는 정도의 4문항으로 구성되어졌으며 요인명을 ‘근무지 환경’으로 명명하였다. 근무지 환경의 고유값이 1.585이며, 전체에 대한 요인의 설명력은 8.344%, Cronbach’s α = .626로 나타났다. 마지막으로 제 5요인은 중국인 직원과의 융화 정도와 중국인 직원들이 타인의 경조사에 참여하고 협력하는 정도의 2문항으로 구성되어졌으며 이를 ‘현지인과의 관계정도’라 명명하였다. 현지인과의 관계정도요인은 고유값이 1.411이며, 전체에 대한 요인의 설명력은 7.427%, Cronbach’s α = .518로 나타났다

2.2 직장생활만족의 신뢰도 및 타당도

직장생활만족의 결과의 측정항목에 대한 신뢰도를 검증하기 위하여 전체 13개 항목 대하여 신뢰도분석 및 요인분석을 실시한 결과 <표 4>와 같이 나타났다. 요인분석 결과 고유값(eigen value)이 1 이상인 최종요인은 모두 4개가 추출되었으며, 이를 설명하는 총분산 설명력은 70.145%, 전체에 대한 신뢰도분석을 실시한 결과 Cronbach’s α = .792로 나타났다.

요인	변수	요인 적재량	공통성	고유값 (Eigen Value)	분산	누적 분산	신뢰 계수
직장생활만족	동료들로부터 느끼는 가족애 정도	.832	.819	5.027	38.667	38.667	.817
	구성원들 간에 서로의 입장을 이해 하고격려/위로하는 정도	.783	.780				
	직장에 출근할 때 즐거움을 느끼는 정도	.751	.518				
	전체적으로 만족하는 정도	.676	.518				

<표 4> 직장생활만족 측정척도의 탐색적 요인 분석 및 신뢰도

전체적 직장생활만족, 가족적 분위기, 즐거움, 전체적 만족으로 구성되어졌으며, 이를 ‘직장생활만족’으로 명명하였다. 직장생활만족 요인은 고유값이 5.027이며, 전체에 대한 요인의 설명력은 38.667%, Cronbach’s α = .817로 나타났다.

3. 가설의 검증

3.1 가설 1의 검증결과

해외주재원의 인구통계적 특성에 따라 현지적응정도에는 유의한 차이가 있을 것이라 는 가설 1을 검증하기 위하여 t-test와 ANOVA 분석을 사용하였다. 성별에 따라 주재원의 현지적응정도에 차이가 있는지를 알아보기 위해 t-검증을 실시한 결과 <표 5>와 같이 나타 났다.

구분		성별		t값	유의확률
		남	여		
현지 적응정도	문화	3.21	3.39	-1.400	.882
	언어	2.79	3.39	3.724	.001**
	근무지환경	3.21	3.39	-1.400	.163
	현지인과의관계	2.83	3.02	-2.176	.039**
	공정성 인식	3.08	2.98	.650	.517

P<0.05, *P<0.001

<표 5> 성별에 따른 현지적응정도 차이검증

분석결과 성별에 따라 현지적응정도에는 부분적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는 데, 언어 부분과 현지인과의 관계에서 남성보다 여성이 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타 났다.

연령에 따라 주재원의 현지적응정도에 차이가 있는지를 알아보기 위해 분산분석 (ANOVA)을 실시한 결과<표 6>과 같이 나타났다.

구분		연령				F값	유의확률
		20대	30대	40대	50대이상		
현지 적응 정도	문화	3.16	3.29	3.22	3.02	1.871	1.871
	언어	3.10c	3.02b	2.47a	2.62a	10.612	.000***
	근무지환경	3.16	3.29	3.22	3.02	1.871	.136
	현지인과의관계	2.67a	2.78a	2.93a	3.17b	3.954	.009**
	공정성 인식	2.95	3.11	3.04	3.15	.640	.590

P<0.05*P<0.001

a<b<c는 던칸의 다중범위검증(Duncan's Multiple Range Tests)의 결과로 집단차이를 나타냄

<표 6> 성별에 따른 현지적응정도 차이검증

분석결과 연령에 따라 현지적응정도의 언어는 F값이 10.612로, 현지인과의 관계는 F값이 3.954로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 현지적응정

도의 문화, 공정성 인식, 근무지환경은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

학력에 따라 주재원의 현지적응정도에 차이가 있는지를 알아보기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시한 결과<표 7>과 같이 나타났다.

구분	학력				F값	유의확률	
	고졸이하	전문대졸	대졸	대졸이상			
현지 적응 정도	문화	2.71	2.94	3.05	3.12	.909	.071
	언어	2.47a	2.75b	2.98b	2.55a	4.495	.004**
	근무지 환경	3.20	3.15	3.24	3.45	1.734	.161
	현지인과의관계	2.71	2.94	3.05	3.12	2.379	.071
	공정성 인식	3.01a	2.84a	3.18b	3.12b	3.731	.012**

P<0.05*P<0.001

a<b는 던칸의 다중범위검증(Duncan's Multiple Range Tests)의 결과로 집단 차이를 나타냄

<표 7> 학력에 따른 현지적응정도 차이검증

분석결과 학력에 따라 현지적응정도의 언어와 공정성 인식은 각각 F값이 4.495, 3.731로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 현지적응정도의 문화, 근무지환경, 현지인과의 관계는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

동거여부에 따라 주재원의 현지적응정도에 차이가 있는지를 알아보기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시한 결과<표 8>과 같이 나타났다.

구분	동거여부			F값	유의확률	
	혼자 거주	배우자와 거주	가족함께 거주			
현지 적응 정도	문화	3.19a	3.13a	3.45b	4.605	.011**
	언어	2.85	2.81	2.82	.038	.962
	근무지환경	3.13a	3.19a	3.45b	4.605	.011**
	현지인과의관계	2.79	2.98	2.90	1.577	.209
	공정성 인식	3.00	3.14	3.27	2.798	.063

P<0.05*P<0.001

a<b는 던칸의 다중범위검증(Duncan's Multiple Range Tests)의 결과로 집단 차이를 나타냄

<표 8> 동거여부 따른 현지적응정도 차이검증

분석결과 동거여부에 따라 현지적응정도의 문화와 근무지 환경은 F값이 4.605로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 현지적응정도의 언어, 공정성 인식, 현지인과의 관계는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

보수에 따라 주재원의 현지적응정도에 차이가 있는지를 알아보기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시한 결과 <표 9>와 같이 나타났다.

보수단위: 위엔화(RMB)

구분	보수					F값	유의확률	
	1만	2만	3만	4만	4만 이상			
현지 적응 정도	문화	3.01	2.98	2.98	3.16	3.03	.299	.878
	언어	3.01	2.98	2.98	3.16	3.03	.299	.878
	근무지환경	3.12	3.22	3.28	3.38	3.27	.851	.494
	현지인과의관계	2.54a	2.85a	2.97a	3.00b	3.05b	3.875	.005**
	공정성 인식	2.85a	3.13a	3.04a	3.48b	3.03a	2.585	.038**

P<0.05*P<0.001

a<b는 Duncan의 다중범위검증(Duncan's Multiple Rangep Tests)의 결과로 집단 차이를 나타냄

<표 9> 보수에 따른 현지적응정도 차이검증

분석결과 보수에 따라 현지적응정도의 공정성인식은 F값이 2.585로, 현지인과의 관계는 F값이 3.875로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 현지적응정도의 문화, 언어, 근무지환경은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

근무년수에 따라 주재원의 현지적응정도에 차이가 있는지를 알아보기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시한 결과<표 10>과 같이 나타났다.

구분	근무년수						F값	유의확률	
	1년 미만	1-3년 미만	3-5년 미만	5-7년 미만	7-10년 미만	10년 이상			
현지 적응 정도	문화	2.91	3.30	3.19	3.13	3.13	3.34	1.635	.152
	언어	2.61	3.00	2.71	2.52	2.86	2.91	2.364	.410
	근무지환경	2.91	3.30	3.19	3.13	3.13	3.34	1.635	.152
	현지인과의 관계	2.72a	2.69a	2.79a	2.88a	3.10a	3.29b	5.711	.000***
	공정성 인식	2.77	3.06	3.09	3.25	2.75	3.19	1.797	.115

P<0.05*P<0.001

a<b는 Duncan의 다중범위검증(Duncan's Multiple Rangep Tests)의 결과로 집단 차이를 나타냄

<표 10> 근무년수에 따른 현지적응정도 차이검증

분석결과 근무년수에 따라 현지적응정도의 현지인과의 관계는 F값이 5.711로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 현지적응정도의 문화, 언어, 공정성 인식, 근무지환경은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

3.2 가설 2의 검증결과

해외주재원의 현지적응은 직장생활만족에 유의한 영향을 미칠것이다라는 가설 2의 검증을 위해 회귀분석을 사용하였다.

이렇게 추출된 현지적응 5개요인과 직장생활만족 1개요인간의 영향관계를 측정함으로써 가설2를 검증하면 아래 <표 11>과 같다.

종속 변수	독립 변수	회귀 계수	표준 오차	t값 (유의확률)	R2 (수정 R2)	F값 (유의확률)
직장 생활 만족	문화	0.185	0.065	32.858* (0.005)	0.161 (0.140)	7.710** (0.000)
	언어	-0.022	0.065	-0.342 (0.733)		
	근무지환경	0.039	0.065	0.599 (0.550)		
	현지인과의관계	0.138	0.065	2.139* (0.034)		
	공정성 인식	0.325	0.065	5.033** (0.000)		

*P<0.05, **P<0.001

<표 11> 현지적응이 직장생활만족에 미치는 영향검증

직장생활만족은 회귀모형 F값이 p=.005수준에서 7.710을 보이고 있으며, R2= 0.161으로 나타나 16%의 설명력을 보이고 있다. 회귀식에 투입된 속성들의 회귀계수에 대한 t검증 결과 유의도 0.05와 0.001 수준에서 문화, 공정성 인식, 현지인과의 관계가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 분석결과를 종합해보면, 주재원의 현지적응인 문화, 공정성 인식, 현지인과의 관계는 직장생활만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

V. 결 론

본 연구에서는 해외주재원의 현지적응과 직장생활만족간의 관계에 대한 연구로 다음과 같은 결과를 도출하였다. 첫째, 개인별 특성에 따른 해외주재원의 현지적응 차이 분석은 다음과 같다.

성별에 따른 차이는 언어와 현지인과의 관계에서 여자가 남자보다 더 높은 적응도를 보이는 것으로 나타났다. 연령에 따른 현지적응정도의 차이에서는 20대와 30대집단에서는 언어 부분이, 현지인과의 관계에서는 40대 이상의 현지 주재원들이 더 높은 적응도를 보이는 것으로 나타났다.

학력에 따른 현지적응정도의 차이에서는 전문대졸과 대졸 집단이 언어에서 높은 적응도를 보였으며, 공정성 인식은 대졸이상의 집단에서 높은 것으로 나타났다. 동거여부에 따른 현지적응의 차이에서는 혼자 거주하는 해외주재원보다는 가족이 함께 거주하는 해외주재원이 문

화와 근무지 환경을 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났으며, 보수에 따른 현지적응의 차이에서는 4만위엔화 이상을 받는 해외주재원이 공정성 인식에 만족하는 것으로 나타났다. 소득과 근무년수가 길수록 현지인과의 관계성이 좋아지는 것으로 나타났다.

둘째, 주재원의 현지적응정도는 행위결과에 영향관계분석은 다음과 같다. 해외주재원의 현지적응정도 중 문화, 현지인과의 관계 그리고 공정성 인식이 직장생활만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 해외주재원의 특성으로 볼 때 본국 직원들과의 임금과 승진에 있어 공정한 대우를 받고 있는지 여부가 직장생활만족에 영향을 주는 것으로 나타났다.

본 연구결과가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 인구 통계적 특성에 따른 현지적응 차이의 결과를 바탕으로 해외주재원의 개인특성에 적합한 대책 방안이 마련되어야 할 것이다. 40대 이상의 해외주재원에게는 파견 전 언어연수 교육을 실시하거나 파견 후에는 현지 언어 교육기관 또는 현지 사내 근로자에게서 현지 언어를 교육 받는 등의 동기부여가 필요하다 하겠다. 현지인과의 관계개선을 위해 업무 외에 비공식적 활동 강화로 가족초청 파티, 단합대회, 취미동아리 등을 활용하는 방안 마련을 시행이 필요하다고 생각된다. 가족이 함께 거주하는 해외주재원이 문화와 근무지 환경에 더 잘 적응하고 있는 것으로 나타났으므로 조직차원에서의 이점을 감안한 조치가 필요하다 생각된다.

둘째, 현지적응 구성요소 중 언어를 제외한 나머지 요인인 문화, 근무지 환경, 현지인과의 관계, 공정성 인식은 주재원들의 직장생활만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 중에서도 국내 본사 근로자들과의 보수와 승진에 대해 해외주재원들의 공정성인식 정도는 직장생활만족에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 해외 주재원을 파견하는 중소기업은 해외 주재원들의 중요성을 고려하여 보수 수준과 승진 정책에서 특별한 배려를 하여야 할 것이다.

현지인과의 관계 개선을 위해서는 상호협력적 조직분위기 형성을 위한 쌍방향 의사소통제도 도입, 현지인에 대한 인간적 배려, 개인적 고충 해결등을 위한 종업원 중심적 리더쉽의 발휘, 해외주재원들에 인간관계 능력 향상을 위한 체계적 교육실시, 그리고 회식, 체육대회, 취미 동아리 활성화, 편 활동(fun activities) 등을 이용한 비공식 조직의 활성화 방안도 진지하게 검토 활용하는 것이 좋을 것으로 사료된다. 또한, 문화적 적응도를 높이기 위해서는 해당기업은 해당국가의 일반적인 국민가치, 생활방식, 준법정신 그리고 과업처리 방식, 보고 방식, 책임인식, 의사결정 방식과 같은 근무행동 양식, 전통문화와 그 가치 등에 대한 정보수집과 이를 바탕으로 파견 전 교육과 단기출장등을 이용한 사전적 체험을 갖도록 하는 체계적 프로그램 구축 그리고 파견 후 현지근무시에도 상급자에 의한 지속적인 모니터링과 피드백 활동이 필요하다고 사료된다. 마지막으로, 근무자 혼자 보다는 가족전체를 해외 근무지에 동반하는 경우에 문화적응도가 높은 만큼 회사 사정이 허락한다면 가족 모두를 동반케 함으로써 그들의 심리적 안정감과 편안함을 높이고 동반하는 자녀들의 현지에서의 교육과 실제적 문화 체험은 세계화를 추구해야만 생존할 수 있는 우리나라 경제적 특성을 고려할 때 국가적으로도 국제적 감각과 능력을 가진 인력 확보에도 장기적 관점에서는 큰 도움이 될것으로 사료된다.

참 고 문 헌

- [1] 전선규·박재수(2000), “해외주재원의 문화적응과정에서 불확실성 감소와 해외체류에 대한 aks 족”, 경영학연구, 제 29권, 제 2호, pp. 197-212.
- [2] 이상화(2009), “해외주재원의 현지적응요인이 조직 몰입도에 미치는 영향: 중국진출 한국기업을 대상으로, 한양대학교 석사학위논문.
- [3] 김성국, 김민정, 손기영(2003), “성공적 해외 파견자 선발체계에 관한 연구”, Ewha Management Review, 제 21권, 제 1호, pp. 1-21.
- [4] 장영철, Hal Gregersen & J. Stewart Black(2000), “해외근무자의 개인적 특성과 이문화 적응, 역할 외 행동 및 조기귀환 의도와외 관계에 관한연구”, 국제경영연구, 제 11권, 제 2호, pp. 249-281.
- [5] 박나원(2010), “해외 주재원의 선발요인과 환경적 요인이 현지직무 만족도에 미치는 영향에 관한 실증 연구”, 한양대학교 석사학위논문.
- [6] 도신하(2011), “해외주재원의 현지적응에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구: -중국 IT기업 -화웨이(華爲)를 중심으로”, 인하대학교 석사학위논문.
- [7] 전선규·박재수(2000), “해외주재원의 문화적응과정에서 불확실성 감소와 해외체류에 대한 만족”, 경영학연구, 제 29권, 제 2호, pp. 197-212.
- [8] 장기홍(2007), “해외파견자의 다면적 현지적응에 대한 실증연구: 개인역량요소와 조직지원요소의 관계를 중심으로”, 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- [9] 정윤희(2008), “근로자의 직장생활만족에 관한 연구”, 동아대학교 박사학위논문.
- [10] 박철민·김대원(2003), “조직공정성이 상관신뢰와 공직몰입에 미치는 영향”, 한국행정학보, 제 37권, 제 4호, pp. 125-145.
- [11] Richard Hays D.(1974), “Expatriate Selection: Insuring Success and Avoiding Failure,” Journal of International Business Studies, Vol. 5, No. 1, pp. 25-37.
- [12] Gregerson, H. B. and Black, J.(1992), “Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation,” Academy of Management Journal, Vol. 35, pp. 461-485.
- [13] Naumann, Earl(1993), “Organizational Predictors of expatriate job Satisfaction,” Journal of International Business Studies, Vol. 24, No. 1, pp. 61-80.
- [14] Morgan, W. N. and Young, S. T.(2004), “Operational factors as determinants of expatriate and repatriate success,” International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24, No. 12, pp. 1247-1268.
- [15] Greenberg, J.(1990), “Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow,” Journal of Management, Vol. 16, No. 2, pp. 399-432.