

## 한국 기업의 해외 파견인 선발, 교육에 관한 연구

### Expatriate Selection & Training of Korean Firm

손 성 호\*

#### 요 약

본 논문은 한국 기업의 해외 자회사 관리자의 선발 및 교육, 훈련에 대한 실증 연구다. 선발등과 국제인사관리 실태에 영향을 끼치는 요인들을 비교문화적(cross-cultural), 경영 관리적(managerial), 개인적(personal), 배우자 및 가족(spous) 등의 관점에서 살펴본 결과 전반적으로 한국기업들은 선진다국적 기업과 유사한 점이 많은 것으로 나타났다. 또 이를 선발자와 피선발자간의 분석에서는 해외파견 경험자가 배우자와 문화적 요인의 더욱 중요하게 강조하며, 고급관리자는 의사결정, 기업이윤 관리능력에, 중하급 관리자는 개인적 요인에 상대적 비중을 보이며, 선진국으로 파견보다 개도국으로 파견시 비교문화적, 개인적 요인을 중요시 하는 것으로 나타났다. 끝으로 설문과 면담을 통하여 한국 기업들의 해외 파견인 교육 및 배우자, 가족교육 프로그램 그리고 파견중과 귀국 후의 훈련에 관해 조사한 결과 선진 다국적 기업에 비교하면 초보적 단계인 것으로 나타났다.

#### ABSTRACT

As the globalization of business increases, roles of managers from other culteres assume greater importance. This is the survey of expatriate selection and training of korean firms.

We assumed that selecting criteria should be different for each part ho has different purposal. We cartegolized three parts with comparative two sides. Our results shows that there are differences in selecting vs. selected parts, selected part who sh uld work foreign market assummed spouse & family's conditions more important. As top anagers emphasize the managemant & skill factors, middle and low level managers are more intrested in personal factors. The part who expatriate developing country choose cross culture factor more important than expatriate advenced country.

In korean firms, there's a little program about expatriate training, spouse & family education and no repatriation adjustment program.

---

\* 신일전문대학 사무자동화과

## I. 서론

90년대에 들어 기업은 엄청난 경쟁의 소용돌이 속에 휘말려 생존 아니면 도태하는 어려운 상황을 맞이 하고 있다. 기업은 자신의 강점을 최대한 이용하여 경 위를 가지며, 유지하려 한다. 혹은 경쟁우위가 새로운 조직 구성에 있다고하며 혹은 새로 기술이나 최신 전산시스템의 구축에 있다고도 한다. 그러나 그 모든 경영상의 기법들로 국은 그것을 관리유지하는 인간과의 조화에서 성공할 수 있음은 재론의 여지가 없을 것이다.

특히 오늘날 기업환경의 특징은 국제적 통신망의 발달과 소비특성의 동질화와 더불어 국경이 없는 경쟁시대를 맞이한 것이다. 따라서 기업들은 경영의 국제화(global management)를 하지 않을 수 없으며 전략적 선택에서 기업별 세계화 정도의 차이는 있겠지만 단계적 세계화를 추구해 갈 것이며 해외직접투자의 확대에 따른 현지화의 가속화가 필연적이다.

앞으로 이런 세계적인 선도기업들의 성패는 무엇보다 성공적인 국제 인적 자원 관리라고 Ticky는 주장하고 있다.(Ticky, 1988)

한국 기업은 이제 겨우 국제화,세계화를 추진하는 단계로서 세계 시장에서의 경쟁력은 앞으로 많은 노력을 필요로 한다. 특히 70년대 초반의후 수출의 증가와 더불어 해외 사무소 형태의 기업해와 진출은 과거 단순한 업무수행의 기능을 벗어나 국제 마케팅, 자원분배, 정보관리, 재무, 회계처리, 외환업무, 시장조사 등 본격적인 경쟁기능을 수행 해야하며 통합 EU, 북미 지역의 NAFTA 결성등 세계적 신보호무역주의 및 경제블록 체제에 효율적인 대응 방안으로써 현지 직접투자 전략이 더욱 절실히 요구되고 있다. 따라서 이에 상응하는 해외관리자의 파견 및 교육도 점차 중요한 몫

을 담당하게 되었다.

본 논문은 이러한 기업경영의 세계화 전략에 따른 해외 현지 파견인의 관리에 대하여 선진 다국적 기업에 대해 연구되어온 기존의 문헌들을 바탕으로 한국 기업의 실정에서 그 적용의 타당성을 실증분석 하여 한계와 앞으로 시사점을 살펴봄으로 한국기업의 국제화 과정에서 현지파견인의 기준을 비교함을 목적으로 하였다.

또한 선정 기준을 선발인과 파견 경험자그룹, 고급 관리자와 중하급 관리자, 파견국가별로 차이가 있는지 살펴봄으로 실질적인 선정 기준에 시사점을 찾아보고 파견관리자 교육 실태를 살펴봄으로써 한국기업의 해외 파견인 관리의 단점을 선진 다국적기업의 연구와 비교 분석함으로 앞으로의 방향 설정에 도움을 구하며 선진 다국적기업이 해외파견인 관리에서 나타난 문제점의 답습을 피할 수 있는 방안을 제시하는데 그 의의를 둘 수 있겠다.

이 글은 흐름은 2장에서 문헌 연구를 통하여 파견인 선정기준과 교육및 새로이 부각되는 최근의 이슈들을 살펴보고 3장에서는 설문및 면담(interview)의 자료를 가지고 실증분석을 통하여 한국기업의 파견인 선정기준과 교육,훈련에 대하여 분석하였다. 4장에서 이에따른 결론과 앞으로의 방향을 제시해 본다.

## II. 문헌연구

### 1. 선정 기준에 관한 연구

관리자의 해외 파견에 관한 연구는 시대에 따라 기업상황에 따라 갈수록 다양해지고 있으나 이 글에서는 한국의 상황을 고려하여 해외파견인 선정 기준과 파견인 교육 그리고 최근의 Issue를 중심으로 살펴본다. 특히 한국의 현 국제화 단계는 60년대에서 70년대에 걸친

미국 다국적 기업의 해외 진출과 많은 유사점을 가지므로 선진 다국적 기업에 대하여 행해진 기존의 연구를 살펴보고 이런 연구가 한국 기업의 해외 파견인 선정 기준에 적용될 수 있는지 조사해 보는 것이 도움이 되리라 생각한다.

해외파견인 선정에 관한 일반적 연구는 상당히 오래전 부터 행하여져 왔으며 그 선정기준 및 주요 관심 요소도 계속하여 조금씩 변화되어왔다.

Gonzalez와 Negandhi의 연구에서는 배우자를 포함한 가족의 적응능력(20%)과 지도력(19%) 업무지식(14%)의 순이었으며(Gonzalez & Negandhi 1967), Hays는 업무관련요인(27%), 가족적응력(12%)로 업무관련요인이 더욱 중요하게 보았다.(Hays,1970)

선발 기준에 대하여 조금씩 차이는 있으나 대체로 4가지로 나누어 보면 업무 관련 요인, 대인 관계 능력, 가족, 언어 능력이 그것이다.(Robinson, 1978)(Ronen, 1986)

그러나 이러한 분류는 점차 변하면서 다양해지고 또 보는관점에 따라 그 중요성을 달리 하게 되었는데 Tung은 해외파견자의 근무직책, 지위에 따라 최고 경영자, 부서장급, 일시 파견자, 말단 직원으로 나뉘서 80개 미국 다국적 기업을 대상으로 조사한 결과 최고 경영자, 부서장급 즉 고급관리자는 새로운 환경에의 적응력, 유연성 등이 하위관리자(일시 파견자, 말단 직원)에 비하여 96%, 86% 대비 16%, 18%로 현저히 높게 나타났다.

이런 경영 관리능력 뿐만 아니라 새로운 문화에의 적응력과 융통성에 있어서도 고급관리자는 하위관리자에 비해 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 따라서 고급관리자는 하위관리자에 비해 문화적 적응력과 경영관리 능력이 모두 더욱 중요하게 요구된다고 하였다.(Tung, 1981)

그녀는 또 유럽과 일본의 다국적기업을 대상으로 조사를 확대 하였는데 고급관리자는 경영 능력을 중시하는 반면 하위관리자는 업무 및 기술 지식이 중요한 선발 기준으로 평가되었다.

한편 유럽의 경우 “해외 근무에의 흥미”가 중요한 선발 기준으로 인식되어 당시 유럽 기업의 주 파견지인 미국으로의 파견을 상당히 매력적으로 보고 있음을 보여주었으며 일본의 경우 고급관리자와 하위관리자 모두 “경험”을 가장 중요하게 생각했고 새로운 환경에의 적응력, 유연성등도 매우 높게 나타났다.(Tung, 1982)

Miller는 선발자와 피선발자 간에 선정기준의 차이가 있다고 하였다. 즉, 선발자가 느끼는 최종 선발된 자의 자격수준과 선발된 자의 위협의식 수준을 비교한 것이다.

그는 이런 조사를 통하여 재미있는 주장을 하였는데 선발자는 당장 필요한 업무연관 요인만을 중요시 하는 반면 선발 기준을 제공하는 국제경영학자들과 실제 선발된 자는 업무연관 요인 뿐만 아니라 본인 및 가족의 환경적응력을 중시한다는 것이다. 즉 선발과정에는 양자의 괴리가 있다는 것이다. (miller, 1973)

한편 Adler는 중요한 것은 선정 기준이 아니라 훈련(Training)이라고 강조하며, 과거의 이러한 선정 기준들을 크게 네가지 요인으로 분류하여 최근의 다국적 기업이 당면하는 비교경여적 측면의 역할을 지적하고 있다. 그는 해외파견인이 갖추어야할 요건을 (1)관리기술(Management Skill) (2)개인적 사회적 기술(Personal & social skill) (3) 비교문화적 세계적 기술(cross-culture) (4)배우자 가족의 자질(Spouse)의 4가지로 분류하며 이러한 요인의 교육, 훈련을 통한 지속적 보유가 중요하다고 한다.(Adler 1982)

## 2. 해외 파견인의 교육 및 훈련에 관한 연구

Child는 그의 비교 문화(Cross-Culture) 연구에서 기업경영이 거시적 수준에서는 동질화 되어 가지만 미시적 수준에서는 문화의 차이에 따라 분산화되어 간다고 하며(Child, 1981) HofStede는 같은 다국적기업내에서도 문화적 차이에 따라 고용인들의 업무처리방법이 다르다고 했다.(HofStede, 1980) 이에 따라 전술한 바와같이 Adler는 선진 11개국 56명의 전문가로부터 자문을 얻어 비교 경영(cross-cultural management)의 입장에서 해외경영관리자의 기술 및 능력을 4가지 성격으로 세 분류하여 27가지 세부 항목으로 나누고 이는 선정 기준으로써가 아니라 해외경영관리자가 갖추어야 할 요건으로 지속적인 교육과 훈련을 통해 습득해야한다 했다.(Nancy Adler, 1982년)

한편, 미국을 중심으로 한 선진국다국적 기업의 해외파견인 관리는 교육 및 지속적인 훈련의 부족과 경영상의 문제로 많은 손실을 가져왔는데 약 20~50%의 해외파견이 계약기간 만료전에 본국으로 되돌아왔으며(Copeland and Griggs, 1985; Desatnick and Bennett, 1978; Lanier, 1979; Zeira and Banai, 1985) 이런 해외파견인 관리실패에 1건당 \$55,000에서 \$150,000의 손실이 발생했고 고위 간부직인 경우 여타 비용을 감안 약 25만 달러로 추정된다고 했다.(Edwards, 1978; Harris and Moran 1979)

이러한 실패의 이유는 tung은 그의 연구대상기업중 32%만이 일반적인 교육을 하며 68%는 전혀 교육이 없다고 했다.(tung, 1981) Dunbar와 Fhrlich(1986)은 56%의 조사 기업의 문화적 차이에 따른 훈련을 하지 않으며 해외 파견인의 배우자에 대한 인터뷰는 40 ~ 52%가 고작이었다고 한다.(Gaylord, 1979; Hay,

1971; Tung 1981,2)

즉 뉴욕에서 능력있는 관리자는 아무런 준비없이 홍콩에서도 잘 하리라 여겨진 것이다.

이러한 교육, 훈련의 부재를 상술하면

- (1) 문화적 차이에 대한 지나치게 짧은 프로그램은 효과없고
- (2) 피교육자가 내용에 만족하지 못하며
- (3) 선발과 실배치 사이에 준비를 위한 기간이 충분치 않으며
- (4) 해외파견 기간이(1~3년으로) 짧아 훈련비용 지출상 문제이며
- (5) 현지 관리자를 고용하는 추세와
- (6) 관리자의 문화 차이에 대한 인식 부족 등을 들 수 있다.

또 기간별로는 1주일 미만이 57%, 2-3주가 29%, 한달이 14%이며 파견관리자에 대한 지속적인 훈련이 49%는 전혀없으며 36%만이 언어교육을 계속지원하고 12%만이 가족에게 상담을 해 주며 오직 3%만이 지속된 교육을 받는다고 한다.(Runzheimer, 1984)

Mendenhall, Dunbar, Oddou는 "기술적 능력"(Technical competence)이 중요하며 이는 선발 과정에서부터 후보자의 심리적 관리적 여러 평가에서 고려되어야 하며 문화 이입 능력과 배우자 및 자녀의 적응력 및 국제화된 인물을 선정해야 한다고 요약한다. (Mendenhall, Dunbar, Oddou, 1987) 또 이들을 문화적응 훈련 프로그램이 성공하려면 최고 경영자가 재정적, 정책적으로 지원해야 하며 인력자원관리가 Staff에서부터 충분히 지원되어 점차 완성된 프로그램으로 Line 관리자와 협조하는 단계로 이루어야한다고 한다.

Brislin은 문화적차이를 배우는 방법론을 세 가지로 분류했는데 (1) 인지적 접근 단계 (2) 영향을 끼치는 단계 (3) 행위적 경험적 단계로 나누어 교육기간의 경과에 따라 그 정도를 강화해가는 모델을 제시하며 깊이있고 설득력

있는 교육 프로그램이 되기 위해서는 이런 기술적 교육을 이용하는 것이 좋다고 했다. (Brislin, 1979)

Black과 Mendenhall은 이런 문화적 차이의 적응 훈련에 대한 효과를 문화적 차이에 따른 기술개발, 적응 및 성취(Cross-Cultural Skill development, adjustment, performance) 효과를 통하여 측정해 본 결과 일반적으로 긍정적인 효과가 있다고 한다.(Black과 Mendenhall, 1990)

### 3. 새로운 과제들

Kobrin은 다국적 기업의 전략적 경영에 의해 해외 파견인은 급속한 감소를 보이고 있으며 이는 당연한 결과로 받아지고 있다고 하며 MNC는 현지인의 고용을 늘려 지역 단위의 경영을 추구하며 동시에 비용의 감소는 미국기업의 국제화 세계화에 시사하는 바가 크다고 한다. 또 그는 전문적인 해외 관리자의 육성을 고려하며 미국 기업의 입장에서 비자발적인 해외 파견 후보의 선정은 이를 뒷받침 해 주는 것으로 보인다.(Kobrin, 1988)

Bird와 Mukuda는 외국인을 일본의 다국적 기업의 고용하여 3-4년의 일본 본사근무를 시킨후 그들 자신의 나라로 파견하였을 때 장단점을 살펴본 결과 바람직한 방향의 전환으로 추천하여 다국적 기업의 세계화 전략에 따른 현지인 고용 및 해외 경영 관리자의 전문화는 가속될 것으로 예상된다.(Bird & Mukuda, 1989)

앞으로 이에 따른 본국인의 해외 관리자 파견의 감소는 파견자를 위한 훈련 및 배우자, 자녀등의 교육 비용의 감소와 이들이 본국으로 귀환 했을시 적응 비용 및 계약 기간을 만료치 못한 송환에 따른 기회 비용등 미국 등 선진국 다국적 기업의 해외 파견인에 대한 제

반 문제점을 해결하고 글로벌화를 추구하는 경영전략에 부응하는 것으로 한국기업의 해외 인적자원관리에 시사하는 바 있다 하겠다.

상기한 문헌 연구를 요약하면 오늘날의 다국적 기업 활동은 비교 경영적 요인이 강조되고 있으며 이는 해외 파견 관리자의 역할이 중요함을 보여준다. 이러한 해외 파견인 선정 기준은 선정 기준이 중요함은 물론, 지속적인 교육과 훈련을 통하여 유지되어야 한다는 것이다. 또 해외 파견 관리자의 교육, 훈련 프로그램은 점진적, 장기적으로 지속하여야 한다고 할 수 있다.

한편, 배우자 및 가족에 대한 교육의 부족, 적응 실패가 상존하며, 해외 파견 관리자의 교육등 유지 비용의 측면에서 현지 고용인의 고용 확대, 귀임 파견인의 재교육등이 새로운 문제점으로 부각되고 있다.

## III. 실증분석

### 1. 가설 및 연구 방법

이 연구의 목적은 기업의 글로벌화를 추진하고있는 한국 기업들이 본격적인 해외 경영활동의 주역인 해외 관리자의 선발 및 교육, 훈련의 상태를 살펴보고 그 방향을 제시하고자 하는데 있다.

그러나 본 조사의 사전 전화 면담(telephone interview)을 통하여 해외 파견 업무에 관한 우리 기업의 현실이 선발 기준과 사전 사후의 교육 및 훈련 과정 전부분에 걸쳐 의심스러운 정도로 열악하여 교육 및 훈련에 대하여는 면담을 통한 자료 수집에 그쳤다.

우선 선진 다국적 기업의 해외 파견인 선정에 관한 연구를 한국 기업에 적용할 수 있는가를 검토해 볼 필요가 있다. 이를 위하여 해외 파견인의 선정 기준을 Adler의 모형에서

가져왔다. 그 이유로는 해외 파견 선정 기준을 포괄적으로 제시하고 있으며 동시에 교육 훈련의 목표가 되기 때문이다.

또한 이전의 Gonzalez & Negandhi의 분류(가족의 적응 능력, 지도력, 업무 지식), Hays의 분류 및 Robinson의 분류(업무 관련 요인, 대인 관계 능력, 가족, 언어 능력)과는 달리 오늘날 경제 세계화 속에서 강조되고 있는 비교문화적 요인을 중시하고 있기 때문이다.

Adler 모델에서 제시하는 4가지 분류에 따른 선정 기준을 살펴보면

- (1) 관리 기술(Management Skill -M-)
- (2) 개인적 사회적 기술(Personal & social skill -P-)
- (3) 비교문화적 세계적 기술(Cross-culture, International skill -C-)
- (4) 배우자 가족의 자질(Spouse -S-)이며 총 27개 항목으로 이를 20개 항목으로 비율별로 추려 사용하였다.

또한 Adler 분류를 한국 기업의 해외 파견인 선정 기준에 적용함에 있어서 전혀 문제점이 없으리라 생각되나 좀더 객관적인 신뢰성을 가지기 위해 요인 분석(Factor Analysis)을 실시하였으며 결과는 표본 전체적으로 한국 기업에 있어서도 해외 파견인 선정의 여러 요인이 Adler의 4 분류와 유사함을 할수 있다.(부록 참조)

이 글의 관심은 우선 달라진 시간적 환경적 상황 속에서 한국 기업의 해외 파견인 선정 기준이 고급 관리자의 선발과 중하위급 선발자의 선발에 따라 어떤 차이를 보이는가에 있다.

Tung은 그녀의 연구에서 고급 관리자는 새로운 환경에의 적응력, 유연성, 새로운 문화에의 적응력과 융통성 등이 하위 관리자에 비하여 높게 나타난다고 하여 고급 관리자는 하위 관리자에 비해 문화적 적응력과 경영 관리 능력이 모두 더욱 중요하게 요구된다고 하였

다.(Tung, 1981)

따라서 한국 기업에 있어서도 해외 파견인 선정 기준에 있어서 고급 관리자는 하위 관리자에 비해 문화적 적응력과 경영 관리 능력 중시할 것인지 알아볼 필요가 있다.

(가설1): 한국 기업의 해외 파견인 선정에 있어서 고급 관리자와 중하급 관리자의 선정에 따른 차이가 없다.

그 다음으로 한국 기업의 해외 파견인 선정에 있어서 파견국 별로 파견에 따른 차이가 있는가 하는 것이다. Tung은 유럽과 일본의 다국적 기업을 대상으로 행한 조사에서 유럽인의 경우 해외 근무에의 흥미를 중요하게 생각하는 것으로 조사되어 당시 전 세계 경제의 중심인 미국으로의 파견을 상당히 매력적으로 보고 있음을 보여주었다.

또 일본의 다국적 기업을 대상으로한 그녀의 조사에서는 당시 후발 기업인 일본 기업의 경우 경험을 가장 중요하는 것으로 나타나 업무 및 관리 능력을 중시함을 알수 있고, 새로운 환경에의 적응력, 유연성등도 매우 높게 나타난 것을 알 수 있었다.(Tung,1982)

따라서 한국 기업도 해외 파견인 선정시 파견국 별로 파견에 따른 차이가 있는가 알아볼 필요가 있다. 즉, 선진국으로 파견시 업무 및 관리 능력, 새로운 환경에의 적응력, 유연성 등을 중요 선발 기준으로 하는지 또는 해외 업무에 관심을 보이는지 개발 도상국으로 파견시와 비교해 봄으로 알 수 있겠다.

(가설2): 한국 기업의 해외 파견인 선정에 있어서 선진국과 개발도상국으로 파견함에 따른 선정에 차이가 없다.

마지막으로 한국 기업도 해외 파견인 선정 시 선발자와 피선발자에 따른 차이가 있는가 하는 것이다. Miller는 선발자와 피선발자 간에 선정 기준의 차이가 있다고 하며 선발자는 당장 필요한 업무 연관 요인만을 중요하고 피선발자는 업무 연관 요인 뿐만 아니라 본인 및 가족의 환경 적응력을 중시한다고 하였다.(Miller, 1973.)

그렇다면 한국 기업의 해외 파견인 선정에 있어서도 선발자는 업무 및 경영적 요인에 중점을 두는 반면 피선발자는 본인 및 가족의 환경 적응력을 더욱 중시하는 것으로 나타날 것인가.

(가설3): 한국 기업의 해외 파견인 선정

에 있어서 선발자와 피선발자에 따른 차이가 없다.

이러한 문제에 대하여 본 연구는 일단 각 표본 그룹간에 차이가 없을 것이라는 가정하에 T-TEST를 실시하여 비교 분석하였다.

그리고 각 기업체의 파견 교육 및 훈련 프로그램에 대하여 인터뷰를 통하여 조사하였다.

## 2. 조사 대상 및 표본 기업

이 연구의 조사 대상 기업으로 우리나라의 종합 상사 및 그룹별 대표적 제조 업체로 한정하였으며 각 업체의 인사 및 교육 관련 부

〈표 1〉 해외 파견인의 자격, 선정 기준

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 문화적 충격을 견딜수 있는 강한 자기 주관, 성숙도 및 적응력 (P)</li> <li>2. 배우자의 현지 언어를 배우려는 의지등의 적응 능력 (S)</li> <li>3. 현지국의 역사, 사회, 법적, 정치 및 문화적 차이의 인식 (C)</li> <li>4. 외국어를 익힐수 있는 능력과 의지 및 타문화권 사람과의 유대 관계 (P)</li> <li>5. 관리의 능력 경험(과거의 실적 및 충성도) (M)</li> <li>6. 조직 내의 역학 관계에 대한 지식 상호계급간의 개인적 친밀감 (M)</li> <li>7. 다른 문화적 상황에서 다르게 행동할 수있는 능력 (P)</li> <li>8. 위험과 불확실한 상황에서의 의사 결정 (M)</li> <li>9. 배우자 및 가족의 해외 파견 의지 (S)</li> <li>10. 문화적 차이의 이해 지나친 자민족주의 및 독단주의의 배제 (C)</li> <li>11. 기술적 능력과 경험 (M)</li> <li>12. 해외 업무를 기꺼이 수행하려는 의지 (C)</li> <li>13. 호기심, 예견치 못한 도전에 관심 (P)</li> <li>14. 혼자 행동할 수 있는 능력 (M)</li> <li>15. 기업의 장기적 세계적 이윤 극대화 전략 이해 (C)</li> <li>16. 다국적 기업 구조를 포함한 조직 및 조직 구조 관계의 이해 (M)</li> <li>17. 인사 관리의 넓은 경험 (M)</li> <li>18. 본인의 경력에 대한 확신 (P)</li> <li>19. 건강한 가족 배우자 (S)</li> <li>20. 세계 정치 경제의 실지식 (C)</li> </ol>
--

\*) ( )안은 Adler의 4가지 분류 항목

서와 수출 및 해외 파견 유경험자를 직접 방문하여 조사하였다.

자료의 질적 향상을 위하여 해외 현재 파견 중인 관리자에게 우편조사 방식을 병행하였다. 이러한 과정에서 회수가 저조하여 오히려 회수율이 다소 떨어졌다.(회수율 60%)

또한 기업의 규모와 상관없이 일정 표본만을 추출하였으며 해당 조사 대상이 없는 경우는 경우나 무반응의 경우는 철저히 배제하였다.

설문(Questionnaire)은 선발 그룹인 인사 관련 부서의 경우 동일한 질문 내용을 가지고 고급 관리자, 하위 관리자, 선진국 및 개발도상국으로 나누어 실시 하였으며 파견 혹은 파견 유경험자의 경우 자신의 직위 및 파견국을 명시하는 방법으로 하였다.

대상 기업은 종합상사와 제조 업체 각 7사로 선정하였으며 인사 관련 부서에는 5부씩 그리고 파견자는 각 사당 6부씩 표본을 배정하였다.

응답수는 <표 2>와 같다.

### 3. 실증 분석 및 결과

#### 1) t-test

본 조사에서는 표본 대상 그룹을 3가지 면에서 두 그룹으로 나누어  $p < 0.05$ 의 수준에서 두집단의 차이에 대한 비교 분석을 하였다.

<표 3>에서 요소(Factor)별로 두 그룹의 모집단을 동일시 할 수 없는 변수를( $p < 0.05$ ) 요약해 놓았다. 이결과를 가지고 두 그룹간 차이가 있는 변수를 찾아 그 평균값을 비교해 봄으로 문헌 연구를 통한 조사와 한국 기업의 파견인 선정 기준의 결과의 차이를 알아본다.

그룹별로 차이를 비교해 보면

(1) 해외 파견 관리자의 고급 관리자와 중하급 관리자의 차이 검증에 있어서는 <표 3-1> 부장 이상과(1그룹) 차장급 이

<표 2> 대상 기업 및 응답율(설문/회수)

업체 (종합상사)	설문/회수		업체 (제조업)	설문/회수	
	인사과	파견자		인사과	파견자
삼성물산	5/4	6/4	력 키	5/1	6/4
현대 종합상사	5/4	6/4	금성사	5/4	6/4
(주)대우	5/4	6/3	삼성전자	5/2	6/5
(주)선경	5/3	6/0	현대자동차	5/2	6/3
효성물산	5/5	6/5	대우전자	5/3	6/4
코오롱상사	5/4	6/5	유공	5/3	6/3
(주)쌍용	5/1	6/0	동부산업	5/2	6/6
합계	35/25	42/21	합계	35/17	42/29
총계 : 92 / 154 = 60% (인사과: 42 / 70 = 60%, 경험자: 50 / 84 = 59%) 총표본 N = 218					



하(2그룹)의 결과에 보듯이 다섯가지 요소(Factor)에서 차이를 보였다.

5. 관리의 능력 경험(과거의 실적 및 충성도)(M)
8. 위험과 불확실한 상황에서의 의사 결정(M)
13. 호기심, 예견치 못한 도전에 관심(P)
15. 기업의 장기적 세계적 이윤 극대화 전략 이해(C)
17. 인사 관리의 넓은 경험(M)

이러한 결과는 한국 기업의 해외 파견인 선정에 있어서 고급 관리자와 중하급 관리자의 선정에 따른 차이를 보이는 것으로 (가설1):한국 기업의 해외 파견인 선정에 있어서 고급 관리자와 중하급 관리자의 선정에 따른 차이가 없다는 기각된다.

본 조사에서 나타난 한국 기업의 두 그룹 간 차이는 Tung(1981)이 주장한 고급 관리자는 새로운 환경에의 적응력, 유연성, 새로운 문화에의 적응력과 융통성(본 설문지의 1, 3, 7 변수)등 비교 문화 요인과 경영 관리 능력(5, 8, 17 변수)의 중시와 비교해 볼 때 경영 관리적 요인은 일치하나 한국 기업은 문화적 적응력에서는 고급, 하위 관리자간에 차이를 보이지 않았다.

그러나 평균값을 비교해 볼 때 5점척도의 3.9 이상으로 고급, 하위 관리자 모두 문화적 적응력, 융통성, 유연성 요인을 상당히 중요하게 고려하고 있는 것을 알 수 있다.

한편, 평균값을 비교해 볼 때 중하급 관리자의 경우 호기심과 예기치 못한 도전의 관심에서 큰 비중을 두는 있는 것으로 나타났다.

(2) 파견 국가별 차이에서는 <표 3-2> 파견 국가별 비교(1그룹: 선진국 파견, 2그룹: 개도국 파견)의 요약과 같이

1. 문화적 충격을 견딜수 있는 강한 자 기주관, 성숙도 및 적응력(P)
3. 현지국의 역사, 사회, 법적, 정치 및 문화적 차이의 인식(C)
7. 다른 문화적 상황에서 다르게 행동할 수있는 능력(P)
8. 위험과 불확실한 상황에서의 의사결정(M)
13. 호기심, 예견치 못한 도전에 관심(P)
14. 혼자 행동할 수 있는 능력(M)
18. 본인의 경력에 대한 확신(P)

일곱가지 요인들에서 파견국별로 차이를 보여 이 결과도 역시 (가설2):한국 기업의 해외 파견인 선정에 있어서 선진국과 개발도상국으로 파견함에 따른 선정에 차이가 없다는 가설을 기각한다.

문헌연구(Tung, 1982)를 통해서 살펴본 선진국으로 파견시 중요 요인들로는 일본 기업의 경우 업무 및 관리 능력(요인 5, 11, 17), 유럽 기업의 경우 해외 업무에 관심(요인 12, 13), 그리고 새로운 환경에의 적응력(요인 1), 유연성(요인 7) 등의 요인들 인데 한국 기업의 경우 일치점과 상이점을 함께 보여주고 있다.

우선 일치점으로는 호기심과 해외 업무에 대한 도전적 요인을 들수 있고(요인 13), 비교 문화적 요인(요인 1, 7)도 두 그룹간에 차이를 보이고 있음을 알수 있다. 그러나 경영, 업무 수행적 요인(요인 5, 11, 17)은 차이를 보이지 않는다. 업무와 관리 능력에 있어서 선진국 파견 및 개도국 파견에 있어서 모두 보통(평균 3.5)의 반응을 보이고 있다.

한편, 이번 조사가 보인 가장 중요한 차이점은 각 요인(Factor)의 평균값을 볼때 선진국으로 파견시 보다 개발도상국으로 파견시 이러한 요인들을 더욱 중요하게 생각하고 있다는 점이다.

단 한가지 본인의 경력에 관해서는 선진국으로 파견시를 중시하고 있다.

- (3) 선발자와 피선발자간의 분석(인사 관련 부서 1그룹과 파견 경험자 2그룹)은 <표 3-3>에서 보듯이 상당히 여러 요인에서 차이를 보이고 있다.
2. 배우자의 현지 언어를 배우려는 의지 등의 적응 능력(S)
  4. 외국어를 익힐 수 있는 능력과 의지 및 타문화권 사람과의 유대 관계(P)
  8. 위험과 불확실한 상황에서의 의사 결정(M)
  9. 배우자 및 가족의 해외 파견 의지(S)
  12. 해외 업무를 기꺼이 수행하려는 의지(C)
  19. 건강한 가족 배우자(S)
  20. 세계 정치경제의 실지식(C)

이런 결과는 마찬가지로 (가설3): 한국 기업의 해외 파견인 선정에 있어서 선발자와 피선발자에 따른 차이가 없다는 기각된다.

그러나 한국 기업의 해외 파견인 선정 기준 결과는 문헌 연구에서 살펴 본 Miller의 연구와 상당히 일치함을 볼 수 있다. Miller는 선발자는 당장 필요한 업무 연관 요인만을 중요하고 피선발자는 업무 연관 요인뿐만 아니라 본인 및 가족의 환경 적응력을 중시한다고 하였다.

이것은 한국 기업의 경우에도 2, 4, 9, 12, 19의 요인(Factor)들에서 일치함을 보여준다. 보다 명확한 결과는 2그룹 즉 현재 파견중이거나 파견 유경험자들의 평균값이 현저히 커서 배우자 및 가족 요인(Spouse Factor)을 중시함을 알 수 있다.

또다른 하나의 결과는 피파견자 즉, 현재 파견중이거나 파견 유경험자들이 12,20의 요인에서 알 수 있듯이 비교 경영 문화적 요

인을 중시한다는 것이다.

문헌 연구에서 선발자 그룹의 특징으로 강조되었던 업무 및 경영 관리적 요인(5, 6, 12, 14, 16, 17)에 대해서는 선발자, 피선발자 모두 차이를 보이지 않으며 중요하게 나타나지도 않았다.

본 조사에서 나타난 한국 기업의 해외 파견인 선정시 기준 중에서 모든 그룹에 상관없이 중요하게 나타난 요인은 다음과 같다.(평균 3.9 이상)

1. 문화적 충격을 견딜수 있는 강한 자기 주관, 성숙도 및 적응력 (P)
3. 현지국의 역사, 사회, 법적, 정치 및 문화적 차이의 인식(C)
4. 외국어를 익힐수 있는 능력과 의지 및 타문화권 사람과의 유대관계(P)
8. 위험과 불확실한 상황에서의 의사 결정(M)
12. 해외 업무를 기꺼이 수행하려는 의지(C)
14. 혼자 행동할 수 있는 능력(M)

비교되는 두 집단간의 차이 유무를 조사한 t-test의 결과를 요약하면 한국 기업의 해외 파견인 선정기준은

첫째, 부장 이상의 고급 관리자 집단과 하위 관리자 집단간에 업무, 경험 등 경영적 요인에 차이가 있으며 고급 관리자가 보더 큰 비중을 둔다. 또 두 집단간 차이없이 문화적 적응력, 융통성 요인을 모두 중요하게 생각한다.

둘째, 문헌 연구와는 반대로 한국에서는 선진국보다는 개발도상국으로 파견되는 집단이 호기심과 해외 업무에 대한 도전적 요인, 비교 문화적 요인을 중시하는 차이를 보이고 있다.

또한 본인의 경력에 대한 확신은 선진국으로 파견시 더욱 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

그러나 경영, 업무 수행적 요인은 차이를 보이지 않았고 중요하게 생각하지도 않았다.

셋째, 선발자 보다는 피선발자 집단이 본인의 외국어 능력, 부인 및 가족에 대한 요인, 세계 경제의 이해 등을 더욱 중요하게 생각하는 차이를 보였다. 이 두집단의 비교에서도 경영, 업무 수행적 요인은 차이를 보이지 않았고 중요하게 생각하지도 않았다.

구분된 집단의 비교와 상관없이 중요한 요인으로 지적된 것은 문화적 적응력, 현지국 이해, 외국어 및 외국인과의 유대 관계등 비교 문화적 요인과 의협시의 임기 응변, 해외 업무

의 의지, 혼자 처리할 수 있는 능력 등 개인적 능력 요인으로 나타났다.

2) 파견 교육 프로그램

우리나라의 기업에 대한 해외 파견인의 파견 교육 및 파견 후 관리, 훈련 그리고 배우자 가족 교육 등에 대하여 조사를 위한 사전 전화 Interview 과정에서 현 한국 기업의 실정이 체계적인 시스템을 갖추고 있지 않은 것으로 나타났다. 따라서 본 조사에서는 인터뷰와 자유 설문 방식에 의한 자료 정리로 대신한다.

<표 3> T-Test 결과 (전체표본 N = 218)

3-1. 직급간 비교(1그룹: 부장이상 N=53, 2그룹: 차장급이하 N=77)

변수번호	5	8	13	15	17
1. 그룹 평균	4.1698	4.3585	3.6604	4.0962	3.4528
2. 그룹 평균	3.5750	4.000	3.9625	3.7250	3.5100
2-TAIL PROB	0.000	0.006	0.022	0.013	0.040

3-2. 파견국별 비교(1그룹: 선진국 파견 N=78, 2그룹: 개도국 파견 N=53)

변수번호	1	3	7	8	13	14	18
1. 그룹 평균	3.8625	3.7778	3.7531	4.0370	3.7284	3.8519	3.4074
2. 그룹 평균	4.2885	4.1538	4.2500	4.3269	4.0577	4.2549	3.0538
2-TAIL PROB	0.007	0.010	0.000	0.028	0.011	0.007	0.048

3-3. 1그룹: 인사 관련부서(N=168)과 2그룹: 파견경험자(N=50)의 비교

변수번호	2	4	8	9	12	19	20
1. 그룹 평균	2.9625	4.2688	4.0188	2.9936	4.2000	3.2313	3.2375
2. 그룹 평균	3.6038	4.5283	4.3396	3.6226	4.4717	4.226	3.5660
2-TAIL PROB	0.000	0.017	0.08	0.000	0.016	0.000	0.007

해외 파견인을 위한 교육 프로그램을 그룹 별로 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 그룹별 해외 파견 교육 프로그램

업 체 명	내 용
삼 성 전 자 삼 성 물 산	<p>사전 예고 발령 ; 언어 교육 및 부임전 교육(3주);                      고급 관리자 ; 21세기 leader 과정은(그룹차원에서 6개월간)                      중하급 관리자 ; 지역 전문가, 국제 마케팅 과정, 해외 대학에 마케팅 연수                      Techno MBA 과정                      1. 이문화 적응 훈련 2. 상호 교섭 교육                      3. ocal management 4. 부임자 가족 훈련</p>
현대종합상사	<p>신임 주재원 교육(2주): 전산 교육, 제품 지식 교육,                      해외 지사 관리 제도 안내, 동일 지역                      근무자와의 meeting, 제품 관련 협력 업체 방문, 등                      주재원 가족 교육(1일): 현지 생활 안내(여권, 비자, 가재 운송,                      복지 후생 제도, 자녀 교육 등), 동일 지역 주재 가족과의 meeting</p>
금 성 사 력 키	<p>해외 연수: 학위과정(석.박사과정): 1년이상 전문 교육 기관으로 파견(특히,                      재경)등                      해외 대학 연계 program                      파견전 사원 교육(3주): 파견 사원 본사 교육                      파견사원 가족 교육(1일)                      경영 인재 교육: 고밀도 어학 과정(3개월), 지역 전문가 과정(1년)                      1~2개월에 걸쳐 제품 교육 및 각 수출 부서의 특성에 따른 업무 교육, 공장                      파견</p>
대 우 전 자 (주) 대 우	<p>PC교육; 현지 문화교육(1~2주); 제품교육; 국제금융, 외환거래업무교육                      신임주재원교육: 주요국별상 관습, 지역현실, 이문화 적응 교육                      negotiation skill, 전략적관리, item 교육, 귀임주재원교육</p>
선 경 유 공	<p>국제마케팅, cross culture communication, 국제협상, 현지인 관리, 전산,                      국제금융, 업무실무, 이문화 적응 교육, (비영어권인 경우만) 어학교육                      global maanager 양성 과정                      부임, 귀임 교육, 해외 주재원 파견 교육</p>
효 성 물 산	<p>해외 주재원 파견 교육(1. 현지어 교육 3개월-위탁 교육- 2, 부서별 상품교육                      3, 관련 업체 및 공장 방문)</p>
코 오 룡 상 사 (주) 쌍 용	<p>수출 담당자의 장기 해외 파견 교육(1년이상), 중국어 어학 연수(6개월), 특수                      지역(러시아) 장기 파견 교육</p> <p>해외 주재원 발령자 교육: 마케팅, 입찰사례, 국제 계약 투자 개발, Table                      manner, 해외인력 관리, 국제 금융, 건강관리</p>
동 부 산 업'	<p>관련 그룹사 교육 및 현업 담당자와 실무 교육(1개월), 외국어 교육(3개월)                      부임전 각 부서 업무(2개월)</p>

연구의 설문 조사에서는 일부 대기업에서는 적극적으로 해외 유학, 해외 교육 프로그램의 도입등 경영 국제화 전략을 실시하고 있으나 10대 그룹 중에서 하위순으로 갈수록 현저한 차이를 보여 심지어 한명이 전 그룹의 교육 및 파견자 프로그램을 담당하는 경우도 있고 아예 해외 파견자의 교육 프로그램의 부재로 어학 과정 정도만 위탁 교육하는 외에 없는 기업이 있었다. 한국의 최고 그룹군이 이러한 때 그 이하 기업군의 해외 인적 자원 관리는 더욱 척박하리라 예상할 수 있다.

또한 배우자 및 가족에 대한 교육도 하루 정도이거나 아예없는 실정이며 도중 귀환의 경우나 귀임 주재원의 재교육도 거의 전무한 단계인 것을 볼 수 있다.

한국 기업의 이러한 현상은 문헌 조사에서 살펴본 바와 같이 과거 선진 다국적 기업들이 겪은 똑같은 우를 답습하고 있는 것으로 기업경영의 많은 시행 착오와 이에 따른 경제적 손실을 가져올 수 있을 것으로 보여진다.

본 연구에서 살펴본 많은 주장들이 선발의 기준보다 그러한 요인들을 계속 유지하는 교육과 훈련의 중요성을 강조하고 있다.

앞으로 한국 기업이 해외 파견인의 교육과 훈련에 대한 보완점을 살펴보면 우선 체계적인 훈련 프로그램을 갖추어야 함은 물론, 이런 프로그램을 파견후 에도 지속적으로 유지해야 한다. 또 가족 및 배우자에 대한 교육이 너무 미약하다. 이러한 요인으로 인한 도중귀환이 많은 경제적 기업 손실을 가져올 수 있다. 또한 다른 문화에 대한 적응 훈련 프로그램이 많이 개발되어야 하며 파견인의 귀환 교육 프로그램 등도 갖추어야 할 것이다.

### 3) Adler의 비교 문화적인 요인에 대한 요인 분석

본 조사에서 사용한 해외 파견인 선정 기준의 제 요인들은 가설은 Tung과 Miller 및 이전의 연구를 한국 기업에 적용하였지만 설문 변수는 Adler의 선정 기준을 비율별로 추려 사용하였다.

이런 이유로는 이전의 연구와 다르게 Adler는 비교 문화적인 요소를 새로운 요인으로 추가하였기 때문이다. 또한 그는 전문가 집단의 추천을 통한 방법으로 설명력이 큰 요인부터 27개 요인으로 선정하여 그의 주관에 따라 관리, 개인적 사회적, 비교 문화적, 배우자 가족의 자질의 4가지요인으로 구분하였다. 따라서 Adler의 선정 기준이 한국에서도 같은 요인으로 나타나는지, 비교 문화적 요인이 구분되어지는지 살펴볼 필요가 있다.

이를 위하여 본 조사에서는 가설 검정과 관계없이 T-test 이전에 각 분류 집단별 요인 분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 해외 파견인 자격, 선정 기준 20항목에 대한 factor Analysis의 결과를 보면 다음과 같다.

한국 기업의 해외 파견인 선정 기준 요인이 Adler의 요인 분류와 일치하는가 좀더 면밀히 분석하기 위하여 표본 전체 및 각 그룹별로 총 8번의 분석을 실시하였다. 결과는 대체적으로 관리 기술(M), 개인적 사회적 기술(P), 비교 문화적 기술(c), 배우자 가족의 자질(S)의 4가지로 구분되지만 두가지 요인 이상이 하나의 factor로 묶여지는 경우가 있고 전체적으로 누적 설명력 55% 정도의 수준에서 Eigen value 1이상의 값을 가지는 5 ~ 6가지의 factor로 나뉘를 볼 수 있다. 이는 Adler의 문항이 상당히 서술적인 특징을 가지며 또 네가지 요인들이 중복적으로 섞여있지

만 전체적으로는 Adler의 분류에 상당히 유사함을 알 수 있다.

그룹별 요인 분석에서 분류된 Factor중 특히 높은 설명력을 가지는 Factor를 찾아볼 수 있는데 이를 그 집단의 해외 파견인 선정의 특성을 나타내는 것으로 설명하기는 어려우나 상당한 시사성을 가진다고 하겠다.

<부록>에 요약한 요인 분석의 결과를 좀더 상세하면 첫째, 표본 전체적으로나, 각 집단별로 모두 비교적 Adler의 요인 특성과 유사하게 묶임을 볼 수 있다. 특히 배우자와 가족에 대한 요인은 어느 집단에서나 잘 구분되며 비교 문화적 요인도 비교적 잘 구분되어 나타나고 있다.

둘째, 전체적으로 한국 기업도 해외파견인 선정에 있어서 비교 문화적 요인의 설명력이 상당히 큰 것으로 나타났다. 이는 부장 미만의 중하위 관리자 집단과 피선발자 집단에서 잘 나타나고 있는데 선발되어 해외 파견의 실험이 있는 집단에서는 비교 문화적 요인에 대한 설명력이 크게 나타났다. 특히, 고위직 관리자인 경우에 배우자 및 가족에 대한 요인에 설명력이 현저히 크다.

개발도상국으로 파견 집단에 대한 요인 분석은 실패하여 본 설문 내용으로서는 파견 요인의 구분이나 선별이 불분명하다 하겠다. 이는 개발도상국으로의 해외 파견인 선정 기준이 본 연구에서 이용한 설문 내용으로 충분하지 않음을 시사하는 것으로 새로운 연구가 필요하다고 생각되어 진다.

#### IV. 결 론

한국 기업도 세계화에 따른 국제 경쟁 시대를 맞이하여 상이한 법제도, 경제 환경, 관습에 문화적 이질감을 극복하며 해외 인적자

원에 대한 관리를 해야할 필요성이 절실히 요구되게 되었다. 본 연구를 통하여 이러한 사실이 구체화 되었다 할 수 있다.

본 연구의 실증 분석의 결과를 요약 해보면 우선, 해외 파견인 선정 기준에 대한 Adler 모델을 한국 기업에 적용시켜 본 결과 대체로 적용 가능한 것으로 나타났다.

세부적 특징으로는 1) 부장 이상의 고급 관리자 집단과 하위 관리자 집단간에 업무, 경험등 경영적 요인에 차이가 있으며 고급 관리자가 보더 큰 비중을 둔다. 2) 한국에서는 선진국보다는 개발도상국으로 파견되는 집단이 호기심과 해외 업무에 대한 도전적 요인 특히, 비교 문화적 요인을 중시하는 차이를 보이고 있다. 3) 선발자 보다는 피선발자 집단이 본인의 외국어 능력, 부인 및 가족에 대한 요인을 특히 중요하게 생각하는 차이를 보였다. 4) 모든 표본에 있어서 중요한 요인으로 나타난 것은 문화적 적응력, 현지국 이해, 외국어 및 외국인과의 유대 관계등 비교 문화적 요인과 위험시의 임기 응변, 해외 업무의 의지, 혼자 처리할 수 있는 능력 등 개인적 요인이었다.

둘째, 한국 기업이 문헌 조사를 통해 살펴본 선진국의 해외 파견인 선정 기준과 다른점은 1) 하위 관리자의 경우에도 상당히 적극적으로 해외 파견에 대해 호기심을 가지고, 도전하려는 적극성을 가지며 본인의 경력을 위해선 선진국을 선호한다고 나타났다. 2) 선진국과는 다르게 업무 및 관리 능력을 크게 중요하게 생각하지 않는다. 3) 한국 기업의 경우 어떤 경우든 문화적 적응력, 외국어, 임기 응변과 융통성 등 비교 문화적, 개인적 요인을 중시한다는 점이다.

셋째, 우리 나라를 대표 할만한 기업에서 거의 모든 기업이 해외 파견인을 위한 교육

프로그램이 제대로 되어 있지 않으며 파견 이후 지속적 훈련 프로그램의 부재, 가족에 대한 교육의 부족, 파견을 미치고 본국 귀환 후의 교육 부재 등 해외 인적 자원의 체계적 관리 프로그램이 없다는 것은 과거 선진 다국적 기업의 실패 사례에서 보듯이 기업의 경제적 손실과 해외 기업 경영의 패배를 가져올 것이다.

본 연구는 한국 기업의 해외 파견인 선정 기준에 대한 요인과 그 중요도를 외국의 선진 연구를 적용해 봄으로 그 적용성 여부 및 결과를 비교해 보았다. 또한 파견인을 위한 교육, 훈련 프로그램을 조사하여 외국과 비교하여 그 시사점을 찾아 보았는데 의의가 있다 하겠다.

이번 연구의 보완 및 개선점으로는 첫째, 외국의 분류 모델을 그대로 사용함에 따른 신뢰성 향상의 문제점을 들 수 있다. 예를 들면 개발도상국 파견 집단의 경우 요인 분석의 실패는 이런 경우 무언가 빠트린 요인이 있지 않을까 하는 의문이 제기된다. 둘째, 파견 경험자의 샘플 선정에서 현재 외국 거주인에 대한

우편조사를 병행 하였으나 회수가 저조하여 해외 파견 유경험자의 샘플과 병행하여 실시한 것도 표본 대상에 대한 초점을 흐린 부분이다. 셋째, 선진국과 개발도상국에 대한 구분 기준을 임의적으로 하였고 선진국은 OECD 가입국으로 하였으나 미국과 일본에 편중되었고, 개도국은 주로 중국, 홍콩 등 동남아 소수국으로 한정 하였다. 넷째, 개발도상국에서 선진국으로의 파견인 선정 기준에 대한 연구 및 자료의 부족으로 이점에 대한 새로운 연구가 요구된다. 다섯째, 이런 선정 기준에 따른 성과측정이나 경영 측면의 결과 도출이 있어야겠다고 생각된다.

따라서 앞으로 연구는 문화적 환경이 상이한 지역에 대한 파견인 선정 기준을 조사하여 비교 경영적 관점에서 중요성을 찾아볼 필요가 있으며 궁극적으로 조사에서 나타난 주요 요인들을 실교육에 반영해 보고 성과를 측정하여 경영에 도움을 줄 수 있는 피드백 과정을 완성하여야 할 것으로 생각된다.

### <부록> Factor Analysis 결과

Factor	표본 전체 n=218	%	Factor	선발인(인사부서) n=168	%
1	5(M),6(M),15(C),16(M),17(M),18(P),20(C)	8.7	1	5(M),6(M),15(C),16(M),17(M),18(P),20(C)	15.8
2	1(P),3(C),4(P),10(C)	22.	2	1(P),2(S),3(C),4(P),10(C)	5.7
3	2(S),9(S),19(S),20(C)	9.	3	7(P),13(P),14(M)	19.9
4	7(P),12(C),13(P),14(M)	5.4	4	2(S),9(S),M19(S)	8.0
5	11(M)	4.6	5	6(M)	6.1
6	6(M)	3.6	6	11(M)	4.6

Factor	파견자(경험자) n=50	%	Factor	직급이 부장 이상 n=53	%
1	1(P),3(C),10(C)	13.9	1	5(M),6(M),15(C),16(M),17(M),18(P)	10.1
2	12(C),13(P),15(C)	5.5	2	2(S),4(P),9(S),18(P),19(S)	23.9
3	2(S),9(S),20(C)	10.6	3	1(P),3(C),14(M),20(C)	7.9
4	5(M),8(M),14(M)	14.2	4	7(P),10(C)	8.4
5	6(M),18(S)	7.7	5	13(P),14(M)	6.3
6	19(S)	4.0	6	8(M),7(P)	4.8

Factor	직급이 부장 미만 n=77	%	Factor	선진국으로 파견시 n=78	%
1	6(M),12(C),15(C),16(M),18(P)	21.8	1	2(S),3(C),9(S),19(S),20(C)	13.1
2	2(S),3(C),9(S),19(S),20(C)	11.5	2	1(P),3(C),10(C),13(P),14(M)	23.1
3	1(P),3(C),4(P),10(C)	8.7	3	5(M),6(M),11(M),12(C),18(P)	9.8
4	7(P),12(C),13(P),14(M)	5.9	4	15(C),16(M),17(M),18(P)	4.5
5	5(M),8(M),14(M),17(M)	4.5	5	7(P)	3.9
6	20(C)	2.7	6	6(M)	3.6

## 참 고 문 헌

- Adler Nancy J., "Cross-Cultural Management : issues to be faced", *International Association of Applied Psychology congress in Edinburgh*, Scotland, August 1982.
- Allan Bird and May Mukuda, "Expatriates in their own Home : A new Twist in the Human Resource Management strategies of Japanese MNCs.", *HRM*, v 28, N 4, winter, 1989.
- Black J.S. & Hal B.Gregersen, "The other Half of the picture : Antecedents of spouse Cross-Cultural Adjustment", *Journal of International Business*, N3, PP461-477, 1991.
- Black J.S. & Hal B.Gregersen & Mark E.Mendenhall, "Toward a theoretical Frame Work of Repatriation Adjustment", *Journal of International Business*, N4, pp737-759, 1992.
- Black J.Stewart and Mark MendenHall, "Cross-Cultural training effectiveness : A Review and a the cretical Frame Work for Future Research", *Academy of Management Review*, val.5, No.1, 113-136, 1990.
- Brislin R.W., "Organization programs for Cross Cultural preparation.", In A.J.Marsell, G.Tharp. and T.J.Cibrowski : prespectives on Cross-Cultural Psychology, orlando, Fh : *Academic press*, 1979.



- Child J.D, "Culture, Contingency and Capitalism in the crossnational study of Organizations." in L.L.Cummings and B.M.staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, conn. : *JAI publishness*, vol. III, 1981.
- Copeland L. and Griggs L, "going International." *New York : Random House*, 1985.
- Desatnick R.L. and Bennett M.L., "Human Resource Management in the multinational company", *New York : Nichols Publication Company*, p.173, 1978.
- Dunbar E and Ehrlich M., "International human resource practices, selecting, training, and managing the international staff : A Survey report. the project on International Human Resources", *New York : Columbia University-teachers callege*, 1988.
- GayLord M., "Relocation and the corporate family.", *social work*, 186-191, may 1979.
- Gonzalez Richard F. and Anant R. Negandhi, "The united states Executives: His orientation. and career patterns", *east lansing, Michigan : Michigan state. univarsity. graduate school of business Administration*, P.113, 1967.
- Hays Richard D., "Behavioral Aspect of U.S Expatriate managens", *Tulane university. Graduate school of business Admimistration*, P13, 1970.
- Hofstede G.. "culture's consequences : International Differences in Work-Related Values." *Beverly Hills, calif. : sage publications*. 1980
- Kobrin J.Stephen, "Expatriate Reduction and strategic control in American Multinational corporations", *HMR*, vol. 27, Number 1, PP 63-75, spring 1988
- Lanier A.R., "selectiong and preparing personnel for oveeras transfers". *personnel Journal*, 58(3), pp.160-163, 1979.
- Mark E.Mendenhall, Edward Dunbar, and Gary R.oddou, "Expatriate Selection, Training and career-pathing : A Review and critique", *HRM*, V26, N4, fall 1987.
- Miller Edwin, "The international Selection Decision: A study in the selection Decison process," *Academy of Management Journal*, 16, No.2, pp239-252, 1973.
- Robonson Richard D., *International Business Management*(the Dryden press, 1978), p300
- Ronen, Simcha *Comparative and Multinational manegement*(John Wiley & sons, Inc, 1986) P524
- Runzheimer, "Executive Report, 1984 Expatriation / Repatriation survey", Number 31. *Rochester. Wisconsin*, 1984
- Tichy Noel H., "Setting the Global Human Resource Management Agenda for the 1990s." *Human Resource management*, V.27, NO.1, pp.1-18, (spring 1988).
- Tung Rosalie, "Selection and Training of personnel for overseas Assignment." *columbia Jounnal of world business*, pp68-78, spring 1981
- Tung Rosalie, "Selecting and Training Procedures of U.S.,European,and

Japanese Multinationals”, *California Management Review*, pp62-64, Fall 1982.

Zeira R. and Banai M., “selection of expatriate managers in MNCs : The host-

environment point of view”, *International Studies of Management and organization*, 15(1), pp.33-51, 1985.

#### □ 著者紹介

##### 손 성 호

1985년 영남대학교 무역과 졸업

1989년 고려대학교 무역과 졸업(경영석사)

1994년 ~ 고려대학교 무역과 박사과정 중

1984년 ~ 1989년 대주중기(주) 경리과장

1989년 ~ 1990년 고려증권(주) 사원

현재 신일전문대학 사무자동화과 전임강사