

## 해외주재원의 문화적응과정에서 불확실성 감소와 해외체류에 대한 만족

전선규

한남대학교 경영학부 부교수

전남대학교 경영학부 교수

한남대학교 대학원 경영학과 박사과정  
(jaesue166@hanmail.net)

본 연구는 문화적응과정을 해당국 문화에 대한 불확실성 감소라는 측면의 인지적 문화적응과 해당 사회의 체류에 대한 만족감이라는 측면의 감성적 문화적응으로 구분하여, 해외주재원의 문화적응과정이 주재원의 기업에 대한 조직몰입도에 미치는 영향을 설명하고 있다. 본 연구에서는 불확실성감소이론에 바탕을 두고 학습을 통한 문화지식 획득이 그 문화에 대한 불확실성을 감소시키며, 불확실성 감소는 체류에 대한 만족도를 높이고, 이것은 다시 기업에 대한 조직몰입도 향상에 기여한다는 점을 주장하고 있다.

연구결과 체제국 문화에 대한 불확실성은 해외파견 전 사전문화학습의 기회, 체제국 체류기간, 현지 대중매체 이용도, 현지인과 사회적 교제가 많을수록 감소하는 것으로 나타났다. 체제국 문화에 대한 불확실성이 감소할수록 체제국 체류에 대한 만족도는 높아지는 것으로 나타났으며, 체류만족도는 다른 직장으로 이직하려는 의사를 감소시키는 측면에서 기업에 대한 조직몰입도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 1. 서론

해외주재원은 대체적으로 현지법인에 대한 통제, 기술 혹은 경영 측면의 업무지원, 모기업과 해외법인의 업무조정 등을 위한 목적으로 해외에 체류하게 되는데 비교적 단기간 해당국에 체류하며 임기가 끝나면 귀국하게 된다는 측면에서 단기체류자(sojourner)로 구분할 수 있다 (Torbiorn 1982). 기업활동의 국제화가 가속화되면서 기업 입장에서 해외주재원 관리가 중요성을 더하고 있고 연구자들도 또한 해외주재원의 문화적응에 많은 관심을 보이고 있는데, 이것은 단순히 해외주재원 수의 증가 외에도 몇 가지 이유를 찾아볼 수 있다. 첫째, 해외주

재원 관리와 관련된 경제적 비용이 적지 않고 둘째, 해외주재원과 그 가족은 문화적 차이에서 오는 혼돈과 불안 등으로 문화적응 실패의 가능성이 높고 셋째, 문화적응 실패에 따른 임기전 복귀는 개인과 기업에 값비싼 대가를 초래할 수 있다(Hiltrop and Janssens 1990). 실제로 해외주재원 중 약 30- 50%가 낮은 업무효율성을 보일 뿐 아니라, 50% 이상이 임기전 귀국하며 25% 정도는 귀국 후 1년 이내에 직장을 떠난다는 조사결과가 있다(Copeland and Griggs 1985; Robock and Simmonds 1983).

한편으로 생각하면 해외주재원은 이민자나 학생 등과 같은 다른 유형의 해외체류자에 비해 문화적응과정에서 어려움을 상대적으로 적게 경험할 수 있는 요인을 갖고 있기도 하다. 이를테면, 해외주

재원은 특정한 업무수행을 위해 단기간 해외에 체류한 후 귀국할 뿐 아니라 경제적, 사회적, 혹은 정치적 측면에서 비교적 강력한 후견인의 도움을 받게 될 수 있기 때문이다(Furnham 1988). 그렇지만 또 한편으로 직무수행과 관련된 면에서 볼 때, 해외주재원은 모기업과 해외법인의 조직문화의 차이, 경영방침의 차이, 혹은 자신에게 부여된 역할의 상충 등으로 인한 조직갈등을 경험할 수 있다(Gregerson and Black 1990). 이런 요인은 직장 내에서 해외주재원의 문화적응을 어렵게 하는 요인으로 작용할 수 있다.

비단 직장 내에서 뿐 아니라 해외주재원은 그 밖의 일상생활에서도 문화적 가치관의 차이에서 초래되는 사회규칙과 관습의 상이함 등으로 인한 문화충격(culture shock)을 경험할 수 밖에 없다. 체류국의 사회적 관습을 이해하지 못한다는 것은 곧 사람과 사람 사이의 관계 및 행위에 대하여 그 사회가 요구하는 규칙을 준수하지 못한다는 것을 의미하고 그것은 심리적인 압박과 불안정으로 이어지게 된다. 문화충격에 의한 심리상태는 상실감과 박탈감, 사회로부터의 배척감, 무기력감과 불안감 등으로 표현될 수 있는데, 이것은 곧 그 사회로부터의 소외를 경험할 때와 같은 심리상태를 의미한다(Furnham 1990).

사회생활의 어느 한 영역에서 발생하는 소외는 그 영역에 국한되지 않고 다른 영역에서의 소외로 확산될 수 있다는 측면에서 볼 때(Allison 1978), 해외주재원에게 있어 체재국 사회로부터의 소외는 그 사회에 대해 전반적으로 감성적인 불만을 초래할 수 있다. 더욱, 자신의 직장과 관련된 영역 뿐 아니라 사회생활에 있어 원활하지 못한 문화적응은 조직에 대한 몰입도를 떨어뜨릴 수 있고 그것은 곧 주재원 업무성과 및 이직의사 등으로 이어질 수 있

다는 점에서(Gregerson and Black 1992), 해외주재원의 성공적인 문화적응은 그 중요성을 더하고 있다.

이같은 맥락에서 기업들은 해외주재원의 파견에 앞서 체재국의 언어 및 문화 교육에 대한 필요성을 인식하고 있으며, 연구자들도 해외주재원에 대한 파견전 사전교육 혹은 사전문화적응(anticipatory cultural adjustment)을 해외체류 중의 문화적응과 조직몰입도에 영향을 미칠 수 있는 변수로 지적하고 있다(Black and Gregerson 1991; Black, Mendenhall, and Oddou 1991; Gregerson and Black 1992). 그러나 이런 연구들에서는 사전교육을 포함한 학습과정이 어떻게 원활한 문화적응 과정에 공헌하고 또, 기업에 대한 조직몰입도에 영향을 미치는지에 대해서 체계적인 설명이 부족하다.

본 연구에서는 학습에 따른 불확실성감소이론에 바탕을 두고 있다. 인지적 측면의 문화적응을 강조하는 연구들은 원활한 문화적응을 위해서는 문화적 환경요인에 대한 불확실성을 감소시켜야 한다는 점을 지적하고 있다(Grove and Torbjorn 1985; Gudykunst and Hammer 1988). 즉, 해외주재원이 체류국의 문화적 요인에 대해 많은 지식을 쌓게 되면 그 사회에서 자신의 행동 및 현지인의 행동에 대한 설명과 예측에 있어 확신감을 갖게 되어 성공적인 문화적응에 도달할 수 있다고 한다. 그러나, 문화적응과정은 인지적 측면에서 불확실성을 해소하는 과정 외에도 문화적 차이에 대응해나가는 과정에서 겪게 되는 감성적 측면을 포함한다(Andersen 1994; Gao and Gudykunst 1990). 즉, 문화적응과정에 있는 사람들은 외부환경에서 초래되는 낯선 사회규범에서 초래되는 인지적 측면의 장애를 경험할 뿐 아니라 그 외부요인에 대응하는 과정에서 겪게 되는 문화충격 혹은 소외감과 같은 심리적 장

애를 경험하게 된다고 한다(Anderson 1994). 소외감과 문화충격은 해당 문화에 대한 이해와 수용의 결핍 현상에 대한 감성적 반응이라고 할 수 있다(Furnham 1988). 문화적 소외감은 해당 사회문화적 환경으로부터 이탈을 의미할 뿐 아니라, 자신의 사회적 정체성을 확인하고 표현할 수 있는 사회문화적 수단의 상실을 의미한다(Holt 1998). 더욱, 문화적응이란 자신이 해당 사회의 주류로부터 받는 대우 그리고 그 주류사회로의 수용여부에 대한 감성적 반응이라는 점을 고려할 때(Penaloza 1994), 문화적응과정에서 개인이 경험하는 소외감은 해당 사회체제에 대한 불만 혹은 해당사회의 체류에 대한 불만족으로 연결될 수 있다. 이런 주장은 해외주재원에게 있어서 성공적인 문화적응이란 그 사회의 문화적 요인에 대해 이해하고 수용하는 것에 그치지 않고 궁극적으로는 그 문화를 즐기고 또 감성적으로 만족감을 느끼는 것이라는 점을 반영한다고 볼 수 있다(Oberg 1960).

이런 맥락에서 본 연구에서는 문화적응과정이 인지적 문화적응(cognitive cultural adaptation)과 감성적 문화적응(affective cultural adaptation)을 포괄하는 과정이며 감성적 문화적응은 체재국 체류에 대한 만족감이 한 지표가 될 수 있다는 인식에 토대를 두고, 해외주재원의 인지적, 감성적 문화적응과 기업에 대한 조직몰입도의 관계를 연구 초점으로 삼고 있다. 구체적으로 본 연구에서는 체재국 문화에 대한 학습이 인지적 문화적응 즉, 그 문화에 대한 불확실성 감소를 통하여 체류에 대한 만족감이란 감성적 문화적응을 촉진하게 되고, 궁극적으로는 기업에 대한 조직몰입도 향상에 기여하는 과정을 설명하려고 한다. 본 논문에서는 먼저 문화적응에 대한 기존문헌을 살펴보고, 이를 토대로 해외주재원의 문화적응과정에 대한 모델과 가설을 설정한 후

해외 체류 중인 우리나라 주재원을 대상으로 삼아 가설을 검증하고 그 결과를 제시하겠다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 인지적 문화적응

한 개인이 문화적응과정을 경험하게 되면 인지(cognition), 행동, 혹은 태도의 변화를 보이게 되는데, 인지적 측면에서 성공적으로 문화적응이 이루어진다는 것은 개인이 그 사회활동과 관련하여 갖는 사고의 준거(mental frame of reference)가 명확해지고 또, 그 사고의 준거가 갖는 적용성이 높아진다는 것을 의미한다(Grove and Torbiorn 1985). 즉, 인지적 측면에서 문화적응이 잘 이루어진 경우에는 자신이 지니고 있는 사고의 준거에 토대를 두고 실행할 수 있는 행위가 실제로 자신이 선택하여 드러난 행위와 일치하는 정도가 높아지고, 또 그 행위는 다른 사회구성원의 행동양식에 부합할 가능성이 높아지게 된다. 따라서, 인지적 문화적응에 성공한 사람은 그 사회에 대한 문화적 이해가 높아질 뿐 아니라 자신이 이해하고 있는 것이 정확하고 완전하며 명확하다는 점에 대해 스스로 확신을 갖게 된다. 또 한편으로는 자신의 문화적 이해가 행위의 선택에 대한 기준으로 활용될 수 있고 또 그렇게 선택된 행위는 사회적으로 적절한 것이라는 점에 확신을 갖게 된다. 이런 맥락에서 인지적 문화적응은 그 사회구성원의 행위 및 자신의 행위에 대한 설명이나 예측과 관련되어 야기될 수 있는 불확실성을 감소시키는 과정이라고 볼 수 있다.

사회문화적 환경 속에서 사회적 행위에 대한 정

확한 설명이나 예측력의 향상이라는 의미로 정의되는 불확실성감소는 그 사회의 문화적 요인에 대한 지식획득을 통해 이루어질 수 있다(Gudykunst and Hammer 1988). 사람들이 생소한 문화적 환경을 갖는 사회에 들어서게 되면 도착하는 순간부터 주변의 불확실성을 해소하기 위한 정보탐색을 시작한다고 하는데, 사실 그 문화에 대한 학습은 출발 전부터 이루어지기도 한다. 특히 해외주재원에게 있어서는 문화적응과정이 이미 예견된 것이기 때문에 타율적이든 자발적이든 사전학습의 기회가 비교적 풍부할 것으로 보이는데, 해외주재원에 대한 사전교육은 체재국 문화에 적응하는 과정에서 해당 문화에 대한 지식을 획득할 수 있는 효과적인 수단이 된다고 한다(Hiltrop and Janssens 1990; Tung 1981).

파견국에 도착한 해외주재원은 해당 문화에 대한 능동적 학습과 수동적 학습을 거치게 되는데, 가장 수동적 형태의 학습은 관찰을 통해 이루어질 수 있다. 체재국 사회구성원의 행위에 대한 관찰은 그 사회의 행동규범과 목적달성을 위한 적합한 수단 등에 대한 정보를 제공하기도 하며, 특히 문화적응 과정의 초기에 문화적 지식획득의 유용한 수단이 된다고 한다(Schild 1962). 관찰에 토대를 둔 문화적 지식은 그 사회구성원에 대한 반복적인 노출을 통해 축적되는 것으로서 체류기간이 경과할수록 관찰을 통한 지식획득의 가능성은 더 높아질 것으로 보인다. 기존 문헌들은 문화적응과정에 들어선 후 기간이 경과할수록 새로운 문화의 가치관이나 행동양식을 채택할 가능성이 높아진다는 점을 밝히고 있는데(Wong-Rieger and Quintana 1987), 이것은 시간의 흐름에 따라 그만큼 해당 체재국의 문화에 대한 지식이 많아지고 사회적 행동과 관련한 불확실성이 감소한다는 점을 시사하고 있다.

학습에 바탕을 둔 문화적응에 대한 연구들은 신문 구독 및 TV시청 등 대중매체를 통한 학습을 문화적 지식의 획득수단으로 지적하고 있으며, 특히 체재국 사회구성원과의 직접접촉이 부족한 상태에서 대중매체를 통한 간접접촉의 효과는 더욱 크게 나타날 수 있다고 한다(Hartmann and Husband 1972). 물론 대중매체를 통해 인식되는 그 사회에 대한 이해는 때로 정확성이 낮은 정보일 수 있다. 직접접촉이 결여된 상태에서 일반적으로 대중매체에 의존한 문화학습은 때로 그 사회에 대한 정확한 지식보다는 오히려 편견을 제공할 수도 있다 (Weimann 1984). 그렇지만, 대중매체를 통한 학습이 정확한 지식의 축적을 보장하지는 않는다 할지라도 한 개인에게는 그 사회구성원의 행동양식을 이해하는데 있어 자신감을 불어넣어주고 또 문화적 환경요인에 대해 주관적으로 인식하는 불확실성의 감소를 유도할 수 있을 것으로 보인다.

체재국의 문화적 환경에 대한 지식획득을 위한 가장 능동적인 형태의 학습은 그 사회구성원과 직접 사회적 상호작용을 통해 이루어질 수 있다. 기존 연구결과에 따르면 사회적 상호작용은 사회구성원의 행위에 대한 설명과 예측의 정확성과 상관관계가 있다고 한다(Gao and Gudykunst 1990). 즉, 해외주재원에게 있어 현지인과 갖는 빈번한 사회적 활동은 현지인에 대한 문화적 이해도를 높일 수 있다는 것이다. 더욱 이러한 사회작용은 상호대등한 관계에서 우호적인 접촉을 통해 이루어질 때 그 사회의 문화적 요인에 대한 정확한 정보를 취득할 수 있는 토대가 마련되는 것이며, 결국 문화적 환경에 대한 불확실성을 감소시킬 수 있다고 한다(Gudykunst and Hammer 1988; Kamal and Maruyama 1990).

이와 같은 논의에 바탕을 두고 해외주재원의 체

재국 문화에 대한 학습이 문화적응과정에서 불확실성의 감소에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- H1-a: 해외파견 전 체재국의 문화에 대한 학습이 이루어짐에 따라 해외주재원이 체재국에서 인식하는 문화적 불확실성은 감소하게 된다.
- H1-b: 해외파견 후 체류기간이 경과함에 따라 해외주재원이 인식하는 문화적 불확실성은 감소하게 된다.
- H1-c: 체재국에서 그 나라의 대중매체에 대한 사용이 많을수록 해외주재원이 인식하는 문화적 불확실성은 감소하게 된다.
- H1-d: 체재국 사람들과 사회적 교제의 기회가 많을수록 해외주재원이 인식하는 문화적 불확실성은 감소하게 된다.

## 2.2 감성적 문화적응

문화적응과정을 겪고 있는 해외주재원은 문화적 차이에서 오는 지식의 결핍과 그로 인한 불확실성이라는 외부의 장애를 극복하는 인지적 과정 뿐만 아니라 그 문화적 차이에 대처해 나가는 과정에서 자신의 내부에서 발생하는 심리적 장애를 극복하는 감성적 과정을 경험하게 된다. 감성적 문화적응과정은 이제까지 자신에게 익숙하던 모든 사회문화적 요인들이 사라진 환경에서 자신의 행동을 규제하고 다른 사람들의 행동을 이해할 수 있는 사고의 준거 및 사회규범 그리고 규칙을 결핍함으로써 나타나는 감정적인 반응으로 문화적 충격이라고 할 수 있다 (Furnham 1988).

문화적 충격은 이론상으로 반드시 부정적인 효과

를 의미하는 것은 아니다. 해외주재원의 경우 때로는 체재국의 문화차이를 오히려 경험축적의 기회로 활용하고 문화적 다양성을 즐기려는 경우도 볼 수 있다(Adler 1975). 그렇지만, 대부분의 연구들이 문화적 충격의 긍정적인 면보다는 부정적인 면의 파급효과에 더 관심을 두고 있다. 문화충격에 따른 부정적인 감정경험은 때로 박탈감, 소외감, 정체성 상실 뿐 아니라 두려움, 분개, 무기력감 등과 같은 심리상태를 나타낼 수 있다(Berry 1990; Furnham 1990).

기존 연구자들은 문화적응과정이 한편으로 문화적 불확실성의 해소를 위한 정보탐색과정일 뿐 아니라 또 한편으로는 불안정한 심리적 상태의 해소과정이라고 하면서, 감성적 문화적응은 인지적 측면의 불확실성 감소와 함께 성공적인 문화적응의 필요 충분 조건이라고 지적하고 있다(Gao and Gudykunst 1990). 또, 사람들이 낯선 문화환경에서 경험하는 일체의 적응과정은 인지적 적응 외에도 행위적인 적응과 감성적인 적응을 포함하고 있으며, 이 측면들은 때로 함께 발전할 수도 있고 때로는 갈등을 야기할 수도 있다고 한다(Anderson 1994). 이런 연구들은 성공적인 문화적응이란 환경의 변화에 따른 불확실성의 해소라는 인지적 측면의 적응에 그치지 않고, 환경요인에 대한 대응(coping)과정에서 부정적 심리상태가 해소되어야 한다는 것을 시사하고 있다. 즉, 새로운 문화에 잘 적응한 사람이라면 그 사회의 관습과 규범을 또 하나의 생활방식으로 이해하고 수용하는 것 뿐 아니라, 그 사회의 생활방식을 즐기며 불만스러움을 갖지 않게 된다는 것이다(Oberg 1960).

사회심리적인 측면에서 볼 때, 문화적응과정에서 경험하는 불만족감은 한 개인이 그 사회의 중심이 아니라 주변에 머물러 있게 됨으로써 사회구성원과

가치와 규범을 공유하지 못하고 소외되고 배척되면서 인식하게 되는 사회심리적 거리감의 결과라고 할 수 있다(Ward and Kennedy 1992). 이러한 거리감은 문화적응과정에 들어 있는 사람이 사회생활에 있어 참여자의 역할을 수행할 때 좁혀질 수 있다. 한 개인이 새로운 문화 속에서 사회적 활동에 적극 참여하게 되면 자신이 그 사회의 단순한 수혜자라는 느낌에서 벗어나 사회를 위해 공헌을 하고 있다는 느낌을 갖게 되고(Schild 1962), 이것은 곧 일방적 관계에서 겪게 되는 부정적인 감정이나 사회심리적 거리감을 해소할 수 있기 때문이다.

그런데, 해외주재원에게 있어서 자신의 행위 및 체재국 구성원의 행위에 대한 불확실성이 존재하는 한 자발적인 사회활동 참여는 제한적일 수 밖에 없다. 낯선 환경에 노출된 사람들은 그 환경에서 적절한 행위가 무엇인지 알지 못하는 한 적극적인 참여에 대한 동기가 유발되지 않으며, 오히려 불확실한 상황에서 강요되는 사회활동은 심리적 위협과 불안감을 더할 뿐이기 때문이다(Stephan and Stephan 1992). 이런 맥락에서 볼 때, 해외주재원에게 있어 문화적 불확실성의 감소는 체재국에서 사회생활에 대한 적극적 참여를 촉진하고 결국, 사회심리적 거리감 해소라는 측면에서 체재국 체류에 대한 불만족감을 해소하는 데 기여할 수 있을 것으로 본다.

H2: 문화적 불확실성의 감소는 해외주재원의 체재국 체류에 대한 만족감을 높혀줄 것이다.

### 2.3 문화적응과 조직몰입

한 조직에 대한 몰입도는 개인과 조직사이의 강력한 연결고리를 의미하는데 그 연계가 형성되는 것은 구성원이 해당조직에 대한 관여도와 일체감을

지니게 되는 태도적 측면, 구성원이 해당 조직에 투자한 시간이나 그 간 축적한 상호작용 등에 의한 거래적 측면, 그리고 구성원과 조직 간 동질적 가치관의 보유 및 의무준수에 대한 태도 등에 의한 규범적 측면 등을 포함하고 있다(장은미 1997). 조직몰입도는 구성원의 성과 및 이직행위 등에 영향을 미칠 수 있는데, 기존연구는 특히 조직몰입도가 새로운 직장을 탐색하려는 의향 및 현재의 직장을 떠나려는 의사와 높은 상관관계가 있다는 것을 보이고 있다(Mathieu and Zajac 1990). 이런 측면에서 본 연구에서는 해외주재원이 직장을 옮길 수 있는 기회가 주어진다 하더라도 현재 직장에 남아 있으려는 의사를 기업에 대한 조직몰입도의 조직적 정의로 삼으려고 한다(Hunt, Chonko, and Wood 1985).

한 조직에 새로 들어온 구성원이 조직몰입도를 갖기 위해서는 통상적으로 그 조직의 가치나 규범을 수용하는 과정이 선행되어야 하는 것처럼 해외주재원은 현지법인의 기업문화 즉, 현지 구성원들이 공유하는 가치와 규범을 배우고 감성적으로 수용할 수 있어야 조직몰입도가 높아지게 된다(Gregersen and Black 1990). 그런데 해외법인의 기업문화는 그 사회 전체의 문화에 영향을 받을 수 밖에 없기 때문에 해외주재원은 그 사회구성원이 공유하는 보편적 가치와 행동양식을 배우고 수용하는 것이 필요하다고 본다.

해외주재원이 그 사회의 문화적 차이를 받아들이고 적응하는 데 노력을 기울이고 또 그 결과 그 문화적 환경 속에서 체류하는 것에 대해 불편한 심리상태에서 벗어날 수 있다면 자신의 직장 및 그 구성원과 일체감을 형성하고 감성적 애착을 갖게 된다(Black 1988; Black and Stephens 1989; Gregersen and Black 1990). 기존 연구에 의하

면 우리나라 직장인들에게도 조직몰입도는 그 조직에서 경험하는 지원 및 보상 혹은 감성적 분위기에 의해 영향을 받는다는 점에서 미국 직장인에 대한 연구결과와 차이를 보이지 않고 있다(Sommer, Bae, and Luthans 1996).

성공적인 문화적응은 비단 해외법인에 대한 조직몰입도 향상에 기여할 뿐 아니라, 모기업에 대한 조직몰입도에도 긍정적인 효과를 줄 것으로 본다. 한 개인이 동시에 속한 두 조직에 대한 조직몰입도의 경우 어느 한 곳에 대한 조직몰입도의 상승은 다른 조직에 대한 감소를 대가로 요구할 수도 있지만, 해외주재원에게 있어 현지법인에 대한 소속감은 모기업에 대한 소속감의 연장선이라는 점을 고려할 필요가 있다. 이런 측면에서 현지법인에 대한 감성적 애착과 일체감 형성은 결국 모기업에 대한 소속감 유지를 위해 활용될 수 있는 또다른 형태의 투자라고 생각할 수 있다. 비슷한 맥락에서 기존연구들도 해외주재원의 문화적응이 현지법인 뿐 아니라 모기업에 대한 조직몰입도의 향상에 기여한다는 점을 밝히고 있다(Gregersen and Black 1992; Jun, Lee, and Gentry 1997).

H3: 체재국 체류에 대한 만족감이 높아지면 해외주재원의 모기업에 대한 조직몰입도는 향상될 것이다.

### III. 연구방법

#### 3-1. 자료수집

앞서의 가설을 검증하기 위해 우리나라 기업의

해외주재원을 상대로 우편에 의한 설문조사를 실시하였다. 설문대상으로 8개 대기업의 해외주재원 주소록을 사용하여 무작위로 1,000명을 선정하여 설문지를 발송하였고, 194명으로부터 우편 및 Fax를 통해 응답한 설문지가 회수되었다. 본래 설문대상자의 선정 시에는 체재국을 고려하지 않았으나, 체재국의 사회경제적 발전단계 등에 따라 문화적응과정 및 조직몰입도가 달라질 수 있다는 점을 사후적으로 고려하게 되었다. 가설검증에 있어 체재국의 사회경제적 환경요인이 미치는 영향의 동질성을 확보하기 위한 방안으로 분석대상을 G7국가에 체류하고 있는 해외주재원으로 한정하였다. 총 응답자 중 112명이 분석에 포함되었으며, 그 중 30%가 미국, 26%가 일본, 21%가 영국, 18%가 독일에 체류중인 것으로 나타났다. 응답자의 87%는 과장 혹은 부장급 중간관리자이고, 7%가 대리, 6%가 임원으로 나타났다.

#### 3-2. 척도

'해외파견 전 문화학습'은 해외파견에 앞서 해당국의 문화에 대해 간접적으로 접할 수 있었던 기회 및 개인 학습량을 각각 5점 척도로 질문하였다(표 1). 두 항목에 대한 Cronbach alpha값은 0.82로 나타났다. 두 항목의 평균치를 변수의 측정값으로 삼았을 때 응답자의 평균값은 3.2 (sd=1.05)로 나타났다. 설문지에는 파견 전 기업으로부터 받은 공식 문화교육 시간을 질문하는 항목을 포함하였으나 공식교육의 범위에 대한 응답자의 해석이 일치하지 않은 것으로 나타나 분석에 포함하지 않았다. '해외파견 후 체류기간'은 체류국가에 근무한 기간을 단일항목으로 질문하였는데 1년부터 17년까지 분포한 응답자 평균체류기간은 4.1년 (sd=2.45)으로 나

〈표 1〉 각 변수에 대한 측정척도

변수: 파견전 문화학습 ( $\alpha=0.82$ , 평균=3.2 (sd=1.05))

- (1) 현 주재국으로 부임하기에 앞서 이 나라의 사회/문화에 대해 간접적으로 접할 수 있는 기회가 얼마나 있었습니까?
- (2) 현 주재국으로 부임하기에 앞서 이 나라의 사회/문화에 대해 귀하는 개인적으로 얼마나 공부를 하고 오셨습니까?

변수: 대중매체 이용도 ( $\alpha=0.80$ , 평균=3.5 (sd=0.87))

- (1) 주재국 언어의 공용어로 방영되는 드라마나 영화를 얼마나 자주 보십니까?
- (2) 주재국 언어의 공용어로 방영되는 TV뉴스를 얼마나 자주 보십니까?
- (3) 주재국 언어의 공용어로 방송되는 라디오 뉴스를 얼마나 자주 들습니까?
- (4) 주재국 언어의 공용어로 발간되는 신문을 얼마나 자주 읽습니까?
- (5) 주재국 언어의 공용어로 발간되는 잡지를 얼마나 자주 읽습니까?

변수: 불확실성 감소 ( $\alpha=0.81$ , 평균=3.6 (sd=0.58))

- (1) 현지 사람들을 대하면서 그 사람들이 상황에 따라 대체로 나타내게 되는 행동양식을 얼마나 확실하게 예측할 수 있습니까?
- (2) 현지 사람들을 대하면서 상대방의 태도를 파악할 수 있다고 얼마나 확신하십니까?
- (3) 현지 사람들을 대하면서 상대방의 가치관을 파악할 수 있다고 얼마나 확신하십니까?
- (4) 현지 사람들을 대하면서 상대방의 감정을 파악할 수 있다고 얼마나 확신하십니까?
- (5) 현지 사람들과 이야기할 때 귀하는 상대방의 의사를 이해한다고 얼마나 확신하십니까?
- (6) 현지 사람들을 대하면서 귀하의 감정상태를 말로 표현하지 않았을 때, 그 사람들은 귀하의 감정을 알아낸다고 얼마나 확신하십니까?

변수: 체류에 대한 만족감 ( $\alpha=0.77$ , 평균=3.9 (sd=0.60))

- (1) 현 주재국에 사는 것이 얼마나 편안하게 여겨집니까?
- (2) 현지 사람들과 접촉하는 것이 얼마나 편안하게 여겨집니까?
- (3) 현 주재국에 사는 것에 얼마나 만족합니까?
- (4) 현 주재국에서의 생활이 얼마나 흥미로운 경험이라고 생각하십니까?
- (5) 현 주재국에 더 오래 머물고 싶은 마음이 얼마나 됩니까?

변수: 조직몰입도 ( $\alpha=0.87$ , 평균=3.3 (sd=1.09))

- (1) 현재 직장에서 받는 보수보다 훨씬 많은 보수를 제공한다면 회사를 옮길 생각이 있다.
- (2) 현재보다 창의적인 측면에서 자유를 더 제공한다면 회사를 옮길 생각이 있다.
- (3) 현재 직장보다 더 높은 지위를 제공한다면 회사를 옮길 생각이 있다.
- (4) 현 직장 사람들보다 더 좋은 사람들이 있는 곳이라면 회사를 옮길 생각이 있다.

타났다. '체재국 대중매체 이용'은 해당 언어의 TV, 라디오, 신문, 잡지 등에 대한 활용도에 대하여 5개 항목을 사용하였다(Kim 1978). 척도의 Cronbach alpha값은 0.80으로 나타났다. 5점 척도로 질문하여 높은 점수가 높은 매체이용을 의미하도록 하였으며, 항목의 평균치를 변수에 대한 측정값으로 삼았을 때 응답자 평균은 3.5(sd=0.87)로 나타났다. '체재국 사람들과 사회적 교제의 기회'에 대한 척도는 현지인들 중 서로 집을 왕래하면서 만날 수 있을만큼 가까운 사람의 수에 대한 질문으로 대신하였다. 이것은 불확실성감소 측면에서 사회적 교제의 기회란 현지인과의 단순한 접촉을 의미하는 것이 아니라, 대등하고 우호적인 입장에서 해당국 문화에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있게 하는 현지인과의 교제를 의미하기 때문이다. 응답값의 분포는 1명에서 4명에 걸쳐 나타났고, 평균값은 2.9명 (sd=1.08)로 나타났다.

'불확실성의 감소'를 측정하기 위하여 기존 연구(Gudykunst and Nishida 1986)에서 사용한 척도를 해외주재원의 문화적응과정에 적합하도록 수정하여 사용하였다(표 1). 모두 6개의 설문항목에 대해 5점 척도로 질문하였는데, 점수가 높을수록 그 사회에 대해 자신의 문화적 이해도가 높다고 확신하는 것을 의미한다. 척도의 신뢰성은 Cronbach alpha값이 0.81로 나타났다. 설문항목의 평균치를 변수의 측정값으로 삼았는데, 불확실성 감소에 대한 응답자 평균값은 3.6(sd=0.58)으로 나타났다. '체재국 체류에 대한 만족감'을 측정하기 위한 척도로는 기존 문화적응 척도(Gao and Gudykunst 1990)를 수정하여 사용하였다. 모두 5개의 설문항목에 대해 5점 척도로 질문하였으며, 높은 점수가 만족감이 높은 상태를 의미한다. 척도의 신뢰성은 Cronbach alpha값이 0.77로 나타났다. 설문항목

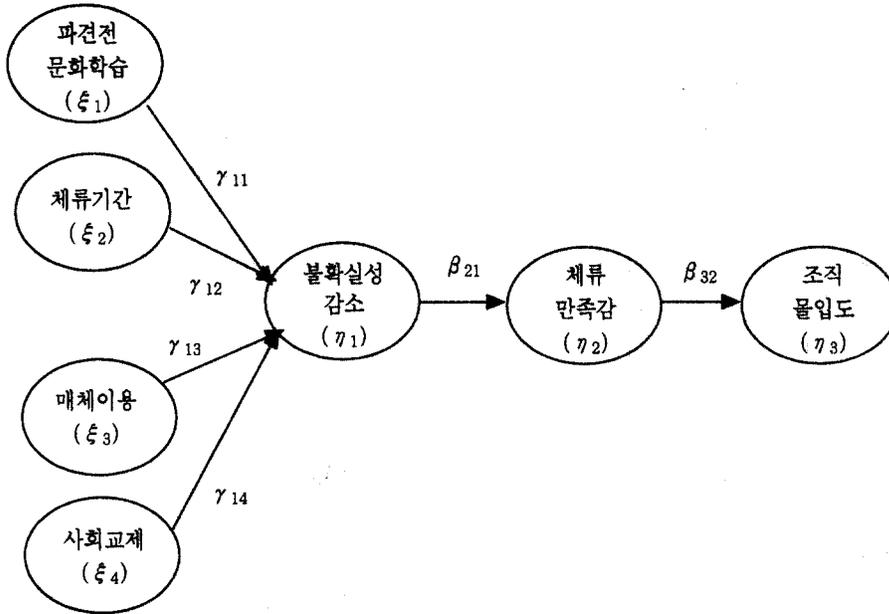
의 평균치를 변수의 측정값으로 삼아 분석하였는데, 체재국 체류에 대한 만족감에 대한 응답자 평균값은 3.9(sd=0.60)로 나타났다. '조직몰입도'에 대한 척도는 기존 연구(Hunt, Chonko, and Wood 1985)에서 사용된 4개 항목을 그대로 원용하여 5점 척도로 질문하였는데, 높은 점수가 높은 조직몰입도를 의미한다. 척도의 신뢰성은 Cronbach alpha값이 0.87로 나타났다. 설문항목의 평균치를 변수의 측정값으로 삼았으며, 조직몰입도에 대한 응답자 평균값은 3.3(sd=1.09)으로 나타났다.

#### IV. 실증분석

먼저, 응답자의 소속회사 및 주재국에 따른 차이를 알아보기 위하여 본 연구모형의 종속변수인 불확실성 감소, 체류에 대한 만족감, 조직몰입도 등에 대한 소속회사 및 주재국 효과에 대하여 분산분석을 실시하였다. 그러나, 소속회사 및 주재국은 어느 변수에도 유의한 효과를 보이지 않았다 ( $p>0.5$ ). 따라서 모델 및 가설검증에서는 응답자를 모두 통합하여 분석을 실시하였다.

개별적인 가설의 검증에 앞서 본 연구가 주장하는 모델에 대한 적합도를 Lisrel 7(Jöreskog and Sörbom 1989)을 이용하여 검증하였다(그림 1). 각 변수에 대하여 설문항목의 평균값을 단일척도로 사용하여 분석하였는데, 이것은 모델의 구조적 관계의 변화가 각 변수의 조작적 정의에 영향을 미치는 것을 방지하고 또 결과의 분석과 해석을 단순하게 하는 이점을 갖기 때문이다(MacKenzie and Lutz 1989). 각 변수에 대한 요인적재치(factor loading)는 신뢰도의 제곱근 즉,  $\sqrt{a}$ 로 하였고 측

〈그림 1〉 문화적응과정 모형



정오차(measurement error)는  $(1-\sqrt{\alpha})$ 로 고정하였으며, 단일항목으로 측정된 변수에 대해서는 요인적재치는 0.9로 하고 측정오차를 0.1로 고정하였다 (MacInnis and Park 1991).

모델적합도의 지표로서  $\chi^2$ 값은 12.8 ( $df=13$ ,  $p=.46$ ), GFI(Goodness of Fit Index)는 0.97, AGFI는 0.93, 그리고 RMR(Root Mean Squared Residual)은 0.05로 나타나 제안된 모델은 적합한 것으로 판단할 수 있다. 따라서, 최대가능법(maximum likelihood method)에 의한 계수추정치에 바탕을 두고 변수간 관련성에 대한 가설을 검증하였다.

불확실성 감소와 관련이 있을 것으로 기대한 선행 변수의 영향력에 대하여 가설을 검증한 결과, 사전 문화학습( $\gamma_{11}=0.18$ ,  $t=3.19$ ), 체류기간( $\gamma_{12}=0.13$ ,  $t=2.30$ ), 대중매체 이용정도( $\gamma_{13}=0.13$ ,  $t=2.17$ ), 사회적 교제의 기회( $\gamma_{14}=0.16$ ,  $t=2.94$ ) 모두 불확실성 감소와 통계적으로 유의한 수준

( $p<0.01$ )에서 정의 관계를 갖는 것으로 나타났다(표 2). 즉, 체재국 출발 전 해당국 문화에 대한 학습 기회가 많았을수록, 체류기간이 길수록, 체재국 공용어로 된 대중매체를 많이 이용할수록, 그리고 현지인을 친구로 삼아 사회적 교제의 기회를 많이 갖게 될수록 현지인의 문화적 가치관과 행동 등에 대한 설명 및 예측에 대해 더 많은 확신을 갖는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-a, 1-b, 1-c, 1-d는 모두 지지된다.

한편, 응답자의 대중매체 이용정도는 파견전 문화학습 ( $r_{31}=0.30$ ,  $t=3.09$ ) 및 주재국 체류기간 ( $r_{41}=0.23$ ,  $t=2.44$ )과 통계적으로 유의한 수준에서 정의 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 이것은 파견전 문화학습이 대체로 언어교육을 동반하게 되는 점과 체류기간이 길어질수록 해당국 언어에 익숙해지는 현상을 반영하는 결과로 보여진다.

〈표 2〉 모델 계수의 추정치

변수관계	계수	추정치(표준편차)	t값	표준화된 계수
(H1-a) 사전 문화학습 → 불확실성 감소	$\gamma_{11}$	0.18(0.058)	3.19	0.34
(H1-b) 체류기간 → 불확실성 감소	$\gamma_{12}$	0.13(0.055)	2.30	0.23
(H1-c) 대중매체이용 → 불확실성 감소	$\gamma_{13}$	0.13(0.061)	2.17	0.24
(H1-d) 사회적 교제 → 불확실성 감소	$\gamma_{14}$	0.16(0.055)	2.94	0.30
(H2) 불확실성 감소 → 체류 만족도	$\beta_{21}$	0.31(0.134)	2.27	0.30
(H3) 체류 만족도 → 조직몰입도	$\beta_{32}$	0.47(0.240)	1.97	0.23
	$\gamma_{21}$	-0.05(0.099)	-0.46	
	$\gamma_{31}$	0.30(0.096)	3.09	
	$\gamma_{32}$	0.23(0.096)	2.44	
	$\gamma_{41}$	0.09(0.013)	0.84	
	$\gamma_{42}$	0.16(0.097)	1.68	
	$\gamma_{43}$	0.08(0.106)	0.76	

불확실성의 감소가 체재국 체류에 대한 만족도에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타났다( $\beta_{21}=0.31$ ,  $t=2.27$ ,  $p<0.01$ ). 이것은 체재국 문화에 대한 인지적 측면의 적응결과 현지인의 가치관 및 행동에 대해 불확실성이 감소할수록 현지 체류에 대해 감성적인 만족도가 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 2는 지지된다.

끝으로, 체류에 대한 만족도가 조직몰입도에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타났다 ( $\beta_{32}=0.47$ ,  $t=1.97$ ,  $p<0.05$ ). 이것은 가설 3에서 예측한 것처럼 체재국 체류에 대해 감성적인 측면에서 만족감

을 경험할수록 이직의도의 감소라는 측면에서 자기 기업에 대한 몰입도가 높아진다는 것을 의미한다.

## V. 토의 및 결론

본 연구는 해외주재원의 성공적인 문화적응이 직 무성과에 기여한다는 선행연구로부터 주재원 문화 적응의 중요성을 찾고 진행되었다. 본 연구에서는 문화적응과정이 현지 문화에 대한 이해를 바탕으로

하는 불확실성감소라는 인지적 문화적응과 현지 체류에 대한 만족감이라는 감성적 문화적응을 포괄한다는 전제에 바탕을 두고, 인지적 문화적응이 감성적 문화적응을 촉진하여 궁극적으로 기업에 대한 조직몰입도 향상에 기여한다는 것을 주장하고 있다. 연구결과 우리나라 해외주재원은 해외파견 전 사전문화학습, 현지인의 행동에 대한 관찰을 통한 학습, 대중매체를 통한 간접 문화학습, 그리고 현지인과의 우호적 사회교제를 통한 직접학습을 통해 현지 문화에 대해 불확실성을 감소시킬 수 있다는 것이 밝혀졌다. 또, 학습에 따른 문화적 불확실성 감소는 감성적 측면에서 체재국 체류에 대한 만족감을 높이고, 만족감은 현 직장에 머무르려는 의사가 높아진다는 측면에서 기업에 대한 조직몰입도 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서는 체재국의 사회경제적 측면의 동질성을 확보하기 위해 G7국가에 체류하는 해외주재원을 연구대상으로 삼았지만, 이들 국가들의 문화적 환경요인의 차이를 고려하지는 않았다. 그러나, 문화적 거리감이 심리적 혹은 사회문화적 적응에 영향을 미칠 수 있다는 선행연구결과를 놓고 볼 때 (Furnham and Erdmann 1995; Ward and Kennedy 1992), 체재국 문화와 우리나라 문화의 유사성이 해외주재원의 문화적응과정에 영향을 미칠 수 있다고 추론할 수 있다. 향후 해외주재원의 문화적응과정에 대한 연구에서는 우리나라와 체재국 문화에 대하여 개인이 인식하는 주관적인 문화적 유사성(perceptual cultural similarity) 및 문화적 가치관에 바탕을 둔 객관적 유사성을 함께 고려할 필요가 있다고 본다. 둘째, 본 연구에서는 해외주재원이 직면하고 있는 사회문화적환경의 특성을 고려하지 않고 있다. 이를테면, 현지인과 주

로 근무를 하는 직장환경과 우리나라 주재원과 주로 근무를 하는 환경은 개인의 문화적응과정에 차별적인 영향을 미치는 요인이 될 수 있을 것으로 생각된다. 이러한 사회문화적 환경특성은 인지적 측면의 문화적응 즉, 불확실성감소와 감성적 측면의 만족감 사이의 관계에 조절변수 역할을 할 가능성이 있다. 셋째, 본 연구에서는 조직몰입도에 대한 조작적 정의로서 이직의도만을 척도로 삼았다. 이것은 본 논문에 대한 심사의견에서 지적한 것처럼 수평적 노동시장이 제한되어 있는 우리나라 기업환경을 고려할 때 본 연구결과의 한계로 인식된다. 마지막으로, 본 연구의 대상이 대기업의 관리자로서 국한된 것은 전체 해외주재원에 대한 표본의 대표성 결여라는 문제를 피할 수 없으며 연구결과의 일반화에 제약점으로 작용할 수 있다.

이러한 한계점을 안고 있지만 본 연구는 해외주재원에 대한 연구 및 실무관리 측면에서 다소 공헌하는 바가 있다고 생각한다. 우선 본 연구에서 기존 연구자들이 제시하고 있는 문화적응과정 모델을 해외 여러나라에 파견된 우리나라 주재원의 경우에 적용하여 검증한 것은 의미가 있다고 할 수 있다. 그리고, 본 연구에서는 해외주재원의 인지적 문화적응과정에서 학습에 의한 불확실성감소가 궁극적으로 조직몰입도에 미치는 긍정적인 영향이 감성적 측면의 체류 만족도 효과에 의해 매개되어 나타난다는 것을 설명하고 있다. 이것은 해외주재원의 성공적인 문화적응이 조직몰입도에 긍정적으로 작용한다는 선행연구(Gregersen and Black 1992)와 맥을 같이 하고 있다. 그러나, 본 연구는 해외주재원의 문화적응과정과 조직몰입도의 관계에 대하여 문화적응과정이 갖는 다면성(multi-facet nature)을 통해 좀더 구체적인 설명을 더해 준다고 생각한다. 즉, 문화적응과정이 낯선 문화에 대

한 불확실성 감소 뿐 아니라 그 불확실성에 대응하는 과정에서 겪는 감성적 과정을 포함한다는 것을 지적한 기존 연구 (Anderson 1994; Gao and Gudykunst 1990)를 확장하여 인지적 측면의 문화적응은 해외체류에 대한 만족감이라는 감성적 측면의 문화적응을 통하여 조직몰입도에 공헌할 수 있다는 것을 밝히고 있다.

해외주재원을 파견하는 기업의 입장에서 볼 때 본 연구결과는 주재원 파견에 따른 교육에 있어 직무와 관련된 교육 외에 주재국 문화에 대한 학습의 중요성을 다시 일깨우고 있다. 더욱, 현지 대중매체에 대한 적극적 노출과 현지인과의 친교가 불확실성 감소와 체류만족도를 통해 궁극적으로 기업에 대한 조직몰입도에 기여한다는 본 연구결과를 놓고 볼 때, 주재원에 대한 학습이 언어교육 및 문화교육 뿐 아니라 현지에서 자발적인 사회참여를 유발할 수 있는 사회심리적 학습을 포함할 필요가 있다.

문화적응과정에서 현지사회에 대한 적극적 참여는 문화적 요인에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있는 수단이 될 뿐 아니라 그 사회와 심리적 거리감을 제거할 수 있게 한다 (Furnham 1988; Kamal and Maruyama 1990). 본 연구에서는 인지적 측면의 불확실성 감소가 실제로 해외 주재원의 사회심리적 거리감을 해소시킴으로써 주재국 체류에 대한 만족감을 향상시켰는지에 대해 검증하지 않고 있다. 향후 연구에서는 사회심리적 거리감 혹은 사회적 소외감이라는 변수를 포함할 필요가 있다고 본다. 더욱, 기존문헌을 통해 해외 주재원의 불확실성 감소가 어떤 행위변화를 통해 사회심리적 거리감을 해소시킬 수 있는지에 대해서는 명확한 설명을 찾기 어렵다. 이런 측면에서 볼 때, 주재국 사회활동에 대한 자발적 참여 즉, 행위적 측면의 문화적응이 인지적 측면 및 감성적 측면의

문화적응과 어떤 상호적응을 통해 해외주재원의 성공적인 문화적응과 조직몰입도 향상에 기여할 수 있는지에 대해 지속적인 연구의 필요성이 있다고 하겠다.

## 참 고 문 헌

- 장은미 (1997), "경력관련 변수와 조직몰입분석: 경력단계와 경력경로와의 관계," *경영학연구*, 26(2), 271-286.
- Adler, P. S. (1975), "The Transitional Experience: An Alternative View of Culture Shock," *Journal of Humanistic Psychology*, 15(4), 13-23.
- Allison, N. K. (1978), "A Psychometric Development of a Test for Consumer Alienation from the Marketplace," *Journal of Marketing Research*, 9, 565-575.
- Anderson, L. E. (1994), "A New Look at an Old Construct: Cross-Cultural Adaptation," *International Journal of Intercultural Relations*, 18, 293-328.
- Berry J. W. (1990), "Psychology of Acculturation," in J. J. Berman (Ed.), *Cross-Cultural Perspectives, Proceedings of the Nebraska Symposium on Motivation*, 1989, 201-234.
- Black, J. S. (1988), "Workrole Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan," *Journal of International Business Studies*, 19, 274-291.
- Black, J. S. (1989), "The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment in Pacific Rim Overseas Assignment," *Journal of Management*, 15, 529-544.
- Black, J. S. and H. B. Gregersen (1991), "The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment," *Journal of International*

- Business Studies*, Third Quarter, 461-477.
- Black, J. S., M. Mendenhall, and G. Oddou (1991), "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Copeland, L. and L. Griggs (1985), *Going International*, New York, Random House.
- Furnham, A. (1988), "The Adjustment of Sojourners," in Y. Kim and W. Gudykunst (Eds.), *Cross-Cultural Adaptation: Current Approaches*, Newbury Park, CA, Sage Publications, 42-61.
- Furnham, A. (1990), "Expatriate Stress: The Problems of Living Abroad," in S. Fisher and C. L. Cooper (Eds.), *On the Move: The Psychology of Change and Transition*, John Wiley & Sons Ltd, 275-301.
- Furnham, A. and S. Erdmann (1995), "Psychological and Socio-Cultural Variables as Predictors of Adjustment in Cross-Cultural Transitions," *Psychologia*, 38, 238-251.
- Gao, G. and W. B. Gudykunst (1990), "Uncertainty, Anxiety, and Adaptation," *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 301-317.
- Gregersen, H. B. and J. Black (1990), "A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in International Assignments," *Group & Organization Studies*, 15, 461-485.
- Gregersen, H. B. and J. Black (1992), "Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation," *Academy of Management Journal*, 35, 461-485.
- Grove, C. L. and I. Torbiorn (1985), "A New Conceptualization of Intercultural Adjustment and the Goals of Training," *International Journal of Intercultural Relations*, 9, 205-223.
- Gudykunst, W. B. and M. R. Hammer (1988), "Strangers and Hosts: An Uncertainty Reduction Based Theory of Intercultural Adaptation," in Y. Kim and W. Gudykunst (Eds.), *Cross-Cultural Adaptation: Current Approaches*, Newbury Park, CA, Sage Publications, 107-131.
- Gudykunst, W. B. and T. Nishida (1986), "Attributional Confidence in Low-and High-Context Cultures," *Human Communication Research*, 12, 525-549.
- Hartman, P. and C. Husband (1972), "The Mass Media and Racial Conflict," in D. McPhail (Ed.), *Sociology of Mass Communication*, Hammonds-worth, England, Penguin.
- Hiltrop, J. M. and M. Janssens (1990), "Expatriation: Challenges and Recommendations," *European Management Journal*, 8, 19-25.
- Holt, Douglas B. (1998), "Does Cultural Capital Structure American Consumption?," *Journal of Consumer Research*, 25, 1-25.
- Hunt, S. D., L. B. Chonko, and V. R. Wood (1985), "Organizational Commitment and Marketing," *Journal of Marketing*, 49, 112-126.
- Joreskog, K. G. and D. Sorbom (1989), *LISREL7: A Guide to the Program and Applications*, Chicago, IL, SPSS Inc.
- Jun, S., S. Lee, and J. W. Gentry (1997), "The Effects of Acculturation on Commitment to the Parent Company and the Foreign Operation," *International Business Review*, 6, 519-535.
- Kamal, A. A. and G. Maruyama (1990), "Cross-Cultural Contact and Attitudes of Qatari Students in the United States," *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 123-134.
- Kim, Y. (1978), "A Communication Approach to the Acculturation Process: A Study of Korean Immigrants in Chicago," *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 197-224.
- MacInnis, D. J. and C. W. Park (1991), "The Differential Role of Characteristics of Music on High-and Low-Involvement Consumers' Processing of Ads,"

- Journal of Consumer Research*, 18, 161-173.
- MacKenzie, S. B. and R. J. Lutz (1989), "An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context," *Journal of Marketing*, 53, 48-65.
- Matieu J. E. and D. M. Zajac (1990), "A Reveiw and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Oberg, Kalervo (1960), "Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments," *Practical Psychology*, 7, 177-182.
- Penaloza, Lisa (1994), "Atravesando Fronteras/Border Crossing: A Critical Ethnographic Exploration of the Consumer Acculturation of the Consumer Acculturation of Mexican Immigrants," *Journal of Consumer Research*, 21, 32-54.
- Robock, S. H. and K. Simmonds (1993), *International Business and Multinational Enterprise*, Homewood, IL, Irwin.
- Schild, E. O. (1962), "The Foreign Student, as Stranger, Learning the Norms of the Host-Culture," *Journal of Social Issues*, 18, 41-54.
- Sommer, S. M., S. H. Bae, and F. Luthans (1996), "Organizational Commitment across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees," *Human Relations*, 49, 977-993.
- Stephan, C. W. and W. G. Stephan (1992), "Reducing Intercultural Anxiety through Intercultural Contact," *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 89-106.
- Torbiorn, I. (1982), *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*, New York, Wiley.
- Tung, R. L. (1981), "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business*, Spring, 68-78.
- Ward, C. and A. Kennedy (1992), "Locus of Control, Mood Disturbance, and Social Difficulty during Cross-Cultural Transitions," *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 175-194.
- Weimann, G. (1984), "Images of Life in America: The Impact of American TV in Israel," *International Journal of Intercultural Relations*, 8, 185-197.
- Wong-Rieger, D. and D. Quintana (1987), "Comparative Acculturation of Southeast Asian and Hispanic Immigrants and Sojourners," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 345-362.

## Uncertainty Reduction and Satisfaction with Staying in the Host Country in the Cultural Adaptation Process of Business Expatriates

SunKyu Jun\* · JaeSue Park\*

### Abstract

The present study investigates the influence of cultural adaptation process of business expatriates on the commitment to the parent company, based on the premise that cultural adaptation process includes cognitive cultural adaptation in terms of uncertainty reduction and affective cultural adaptation in terms of satisfaction with staying in the host country. The present study argues that cultural knowledge obtained by learning reduces uncertainty and that uncertainty reduction leads to the satisfaction with staying in the host country, which in turn contributes to the organizational commitment.

It was found that the opportunity of pre-departure cultural learning, length of stay in the host country, usage of host media, and social interaction with natives reduced cultural uncertainty. The satisfaction with staying in the host country was increased as uncertainty was reduced and had a positive influence on the commitment to the parent company in terms of the intention to maintain membership of the company.

Key Words : Cultural adaptation, Expatriates, Uncertainty reduction

---

\* Department of Business Administration, Hannam University