

## 글로벌 마인드셋의 선행변수와 결과변수에 관한 연구: 중국 공기업과 사기업의 비교\*

수몬이 ■ 부산외국어대학교\*\*

유몽걸 ■ 연세대학교\*\*\*

박용석 ■ 연세대학교\*\*\*\*

### 〈국문요약〉

본 연구는 글로벌 마인드셋과 그 선행변수, 결과변수 간의 관계를 분석함으로써 글로벌 마인드셋에 대한 보다 세밀한 이해를 제공하는 데에 목적을 두고 있다. 본 연구는 글로벌 동기부여와 국제적 커리어 경험을 글로벌 마인드셋의 선행변수로 고려하여 그 영향력을 분석하였다. 또한 본 연구는 글로벌 마인드셋의 효과성을 찾고자 글로벌 마인드셋이 글로벌 역량에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구는 중국의 공기업과 사기업에 근무하고 있는 직원 1,050명을 대상으로 하여, 글로벌 마인드셋과 그 선행변수, 결과변수 간 관계가 공기업과 사기업, 두 가지의 기업 형태에 어떠한 차이가 있는지에 대해 비교 분석하였다.

분석결과, 글로벌 마인드셋이 글로벌 동기부여와 글로벌 역량의 관계를 긍정적으로 매개하고 있는 것으로 나타났다. 또한 글로벌 마인드셋이 국제적 커리어 경험과 글로벌 역량의 관계를 긍정적으로 매개하고 있는 결과가 밝혀졌다. 공기업과 사기업을 비교 분석한 결과, 두 집단에서 글로벌 마인드셋이 글로벌 동기부여와 글로벌 역량의 관계를 긍정적으로 매개하고 있으며, 그 매개효과는 사기업보다 공기업에서 더 강하게 나타났다. 반면, 국제적 커리어 경험과 글로벌 역량 간 글로벌 마인드셋의 긍정적인 매개효과는 사기업에서 유의하게 나타났으나, 공기업에서는 유의하지 않은 결과를 보여 주고 있다. 본 연구는 연구결과가 제시하고 있는 이론적 및 실증적 시사점, 미래연구 방향과 본 연구의 한계점에 대해 논의하였다.

\*주제어: 글로벌 마인드셋, 글로벌 동기부여, 국제적 커리어 경험, 글로벌 역량, 공기업, 사기업

\* 이 논문은 2019년도 연세대학교 연구비의 지원을 받아 수행된 것임 (2019-22-0135)

\*\* 주저자, 부산외국어대학교 동남아창의융합학부 조교수 (E-mail: sumon1989@gmail.com)

\*\*\* 공저자, 연세대학교 경영대학 석사 (E-mail: mengjie221@naver.com)

\*\*\*\* 교신저자, 연세대학교 경영대학 교수 (E-mail: yspak@yonsei.ac.kr)

## I. 서 론

다국적기업들의 활발한 국제화 활동이 늘어남에 따라, 오늘날 글로벌 시장은 기업에게 새로운 기회를 열어주는 동시에 치열한 경쟁을 맞이하게 하였다. 이러한 상황에서 기업이 경쟁우위를 구축하고 지속적으로 성장하기 위해서는 직원들의 소프트한 역량, 즉 글로벌 마인드셋 개발에 초점을 둘 필요가 있다(Andresen & Bergdolt 2017; Javidan & Bowen 2013). 글로벌화를 실제로 실행하는 것은 기업이 아니라 사람이기 때문에(Cliffe 2015), 기업이 글로벌 시장을 선도하기 위해서는 단순히 생산성 확대에만 관심을 갖는 것이 아니라 글로벌 인재의 역량을 키우는 것을 중요시해야 한다(Bücker & Poutsma 2010). 다국적기업의 해외 사업 확장 성공 여부는 인적자원의 글로벌화, 즉 직원들의 글로벌 마인드셋에 달려있다는 것이다(Govindarajan & Gupta 1998; Levy et al. 2007).

글로벌 마인드셋의 중요성이 대두되면서, 많은 학자들은 글로벌 마인드셋과 관련된 연구를 활발하게 진행하였다(Arora et al. 2004; Gupta & Govindarajan 2002; Javidan & Bowen 2013; Kedia & Mukherji 1999; Levy et al. 2007; Story & Barbuto Jr 2011). 글로벌 마인드셋에 크게 개념화(conceptualization)와 맥락화(contextualization) 두 가지 요인들이 포함되어 있다(Arora et al. 2004). 개념화는 개인이 글로벌적인 사고방식을 가지고 모든 사람들을 국적과 상관없이 세계시민으로 받아들이는 마인드이며, 맥락화는 현지 상황을 잘 파악하고 그 상황에 맞게 행동하고 적응하는 능력으로 정의될 수 있다(Arora et al. 2004). 즉, 글로벌 마인드셋을 가진 개인은 글로벌 상황 전체의 큰 그림을 볼 수 있는 능력(thinking globally)과 현지 상황에 맞게 대처할 수 있는 능력(acting locally)을 갖추어 있다는 것이다(Kefalas 1998).

지금까지 학자들은 글로벌 마인드셋의 정의를 내리고, 그 구성요인에 대한 설명을 제공하고 있으나, 글로벌 마인드셋과 다른 변수들의 관계를 실증적으로 분석한 연구는 비교적 활발하게 진행되지 않았다. 예를 들어, 글로벌 마인드셋의 선행변수로 나이, 언어구사능력, 직급과 국제적 경험 등의 변수들이 고려되었지만(Arora et al. 2004; Nummela et al. 2004; Story et al. 2014), 이러한 인구통계학적인 변수 외의 다른 요인들이 글로벌 마인드셋에 미치는 영향을 분석한 연구는 널리 이루어지지 않았다. 또한 많은 연구들은 글로벌 마인드셋의 효과성과 관련해서 개념을 설명했지만(Gupta & Govindarajan 2002; Levy et al. 2007; Rhinesmith 1995), 이에 대한 실증적으로 분석한 연구는 매우 미흡한 상황이다.

글로벌 마인드셋이 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 보여준 연구(Nummela et al. 2004), 기업의 국제화에 미치는 영향을 분석한 연구(Felício et al. 2016) 등의 소수의 연구는 글로벌 마인드셋이 기업수준의 성과에 미치는 영향을 분석하였지만, 글로벌 마인드셋이 개인수준의 성과에 미치는 영향을 분석한 연구는 상대적으로 간과되어 왔다.

따라서 본 연구는 글로벌 마인드셋의 선행변수와 결과변수를 고려하여 분석함으로써 글로벌 마인드셋에 대한 보다 깊은 이해를 제공하는 데에 목적을 두고 있다. 첫째, 본 연구는 글로벌 마인드셋의 선행변수로 글로벌 동기부여와 국제적 커리어 경험의 두 변수에 초점을 두어 그 영향력을 분석하고자 한다. 글로벌 동기부여는 개인의 글로벌 지향적인 내재적 동기(Vallerand 2000) 글로벌 마인드셋의 개념화를 향상시키는 변수로서, 국제적 커리어 경험은 글로벌 환경에 대응하고 적응하는 능력을 키우기 위해 암묵적 지식(tacit knowledge)을 제공하여 글로벌 마인드셋의 맥락화를 증가시키는 변수로서 중요한 의미를 가질 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 기존 연구에서 제시되어 왔으나(Bird et al. 2004; Levy et al. 2007), 아직도 실증적 분석이 잘 이루어지지 않았던 글로벌 마인드셋의 효과성을 분석하고자 한다. 기존 연구에서는 개인의 글로벌 마인드셋이 기업성과에 미치는 영향력을 분석하였는데(Felício et al. 2016; Nummela et al. 2004), 본 연구는 글로벌 마인드셋의 결과변수로 개인 성과, 즉 글로벌 역량에 초점을 두어 분석함으로써 글로벌 마인드셋의 효과성에 대한 보다 현실적인 이해를 제공하고자 한다. 지금까지 실증적 분석이 시도되지 않았던 글로벌 마인드셋의 선행변수와 결과변수 간의 관계를 분석하고자 한 본 연구는 글로벌 마인드셋 연구에 이론적, 실증적 가치를 보완하는 연구가 되고자 한다.

또한 본 연구는 실증분석을 위해 중국 다국적기업의 두 가지 형태인 공기업과 사기업에 근무하고 있는 직원 1,050명을 연구대상으로 하여 분석하고자 한다. 중국 다국적기업들의 국내총생산(GDP) 성장률은 2011년부터 2018년까지 매년 6.6% 이상을 유지하였고(Statista 2019), 중국의 GDP가 전세계 GDP의 19.72%를 차지하고 있다(Statista 2020). 중국에서 한국의 해외직접투자는 2016년에 3,368백만 달러에 달했고(Kotra 2018), 현지의 한국 기업들은 많은 중국 직원들을 채용하고 있는 상황이다. 본 연구는 한국 기업의 실무자들에게 중국 직원들의 글로벌 마인드셋과 관련된 이해를 제공한다는 점에서도 실무적인 의미를 찾을 수 있을 것이다.

또한 본 연구는 중국의 공기업과 사기업에 근무하고 있는 직원들의 글로벌 마인드셋과 관련하여 비교 분석을 하고자 한다. 중국의 공기업은 국가의 경영방

식과 정책을 잘 반영하고 국가의 지속적인 경제적 안정성을 뒷받침하는 역할을 하고 있다. 따라서 공기업은 해외 진출 절차의 상당한 부분은 국가에 기반한 정책에 따르며, 국가의 전략적 요구에 따라 진행된다(Amighini et al. 2013). 따라서 공기업에서 근무하는 직원들은 정해진 정책에 따라 업무를 수행하는 역할을 하기 때문에, 기업의 해외 진출 과정에 있어서 이들의 개인적인 의사결정이나 역량을 중요시하지 않은 경향이 있다. 반면 사기업은 국가적 경영방식이나 정책이 비교적 깊이 개입되지 않기 때문에, 해외 진출을 진행하는 데에 기업이 자유롭게 의사결정을 할 수 있는 권한을 가진다. 사기업에서 근무하는 직원들은 기업의 이윤 극대화를 위해 최선의 노력이 요구되기 때문에, 해외 진출 과정에서 개인의 역량이 매우 중요한 요소가 되고 있다. 본 연구는 공기업과 사기업에 근무하는 직원들의 설문조사 결과를 비교 분석함으로써 환경적 요인이 직원의 글로벌 마인드셋과 그 선행변수와 결과변수 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 이해를 제공하고자 한다.

가설검증을 위해 중국 다국적기업(공기업과 사기업) 총 30개에 근무하고 있는 직원 1,050명의 설문조사결과를 분석하였다. 글로벌 마인드셋과 그 선행변수, 결과변수 간의 관계를 검증하기 위해서 구조방정식(structural equation model)을 활용하여 분석하였다.

본 연구는 2장에서 이론적 배경을 살펴보고 연구가설 설정에 대해 논의하였다. 그리고 3장은 연구방법(연구표본, 변수의 측정, 분석방법)을 제시하고, 4장은 연구결과를 보고하였다. 마지막으로 5장에서 본 연구 결과가 시사하고 있는 이론적, 실증적 및 실무적 의미를 제공하고, 향후 연구방향과 본 연구의 한계점에 대해 논의하였다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 글로벌 마인드셋의 정의 및 구성요소

글로벌 마인드셋 연구들의 바탕이 된 최초 연구에서 글로벌 마인드셋은 다양한 문화를 열린 마음으로 받아들이고 존중하는 세계중심적인 마인드(geocentric mindset)로 정의하였다(Heenan & Perlmutter 1979; Perlmutter 1969). 그 후 글로벌 마인드셋을 문화적 관점에서 이해하는 문헌이 주류를 이루었으며(Beechler

et al. 2004; Kobrin 1994), 이들은 우월성은 국적과 상관없이 누구나 가질 수 있는 것이고 좋은 생각은 지구의 어느 곳에서도 나올 수 있다고 설명하였다. 그러나 글로벌 마인드셋이 형성되는 데에 문화적 다양성에 대한 개방성뿐만 아니라 복잡한 글로벌 환경을 이해할 수 있는 인지적 능력을 필수적인 조건으로 봐야 한다(Kedia & Mukherji 1999; Levy et al. 2007; Story & Barbuto Jr 2011; Story et al. 2014). 마인드셋은 인지적 필터(cognitive filter)로서의 역할을 하며(Gupta & Govindaranjan 2002), 이를 통해 개인은 여러 상황들을 관찰하고 해석하게 된다. 글로벌 마인드셋이 발달된 개인의 인지적 필터는 글로벌 시장으로부터의 새로운 기회를 인식하고, 이를 활용함으로써 성과를 거둘 수 있게 된다고 볼 수 있다(Rhinesmith 1992).

글로벌 마인드셋과 일반적인 마인드셋(non-global mindset) 간 차이점에서도 글로벌 마인드셋을 이해할 수 있는데(Gupta & Govindaranjan 2002; Paul 2000; Rhinesmith 1992), 시간적 관점(time perspective), 공간적 관점(space perspective)과 개인성향(general predisposition)의 세 가지 특성에서 그 차이를 찾을 수 있다(Kedia & Mukherji 1999). 시간적 관점을 가진다는 것은 개인이 장기적인 안목을 가지고 글로벌 환경에 대응하는 것이고, 공간적인 관점을 가진다는 것은 개인이 접하게 되는 근무지나 인간관계 등의 공간적인 범위를 확장시킨다는 것이다. 그리고 글로벌 마인드셋을 가진 개인은 다른 문화에서 온 사람들에게 관대하고, 불확실한 상황에 불안하지 않고, 모순된 개념을 조화시키는 개인 성향을 가지고 있다. 글로벌 마인드셋은 이 세 가지의 특성을 지닌다는 점을 감안한다면, 글로벌 마인드셋은 글로벌 환경을 이해하고 해석할 수 있는 인지적 능력(Levy et al. 2007)을 포함하는 다양한 역량(meta-capabilities)으로 그 개념을 이해할 수 있다(Begley & Boyd 2003; Maznevski & Lane 2004).

지금까지 많은 연구들이 각자의 관점에서 글로벌 마인드셋의 정의를 내리고, 그 구성요인에 대해 설명하였다. Arora et al.(2004)는 글로벌 마인드셋의 구성요인으로 개념화(conceptualization)와 맥락화(contextualization)를 제시하였는데, 개념화는 글로벌적인 생각을 가지고 모든 사람들을 국적과 상관없이 세계시민으로 받아들이는 마인드이며, 맥락화는 현지 상황에 맞게 행동하는 능력으로 정의될 수 있다. 글로벌 마인드셋은 글로벌 환경 전체의 큰 그림을 보고 글로벌적인 사고방식을 할 수 있는 인지적 능력(thinking globally)과 현지 상황에 맞게 행동할 수 있는 능력(acting locally)으로, 그 개념에 인지적, 행동적인 측면이 포함되어 있다고 볼 수 있다(Kefalas 1998). 다른 많은 연구에서도 글로벌 마인드셋의 구성요인들에 대해 표현하는 용어는 다르나, 개념적으로는 인지적, 행동적인 요인

이 구성되어 있다는 것을 설명해주고 있다(예: Gupta & Govindarajan 2002; Javidan & Bowen 2013; Kedia & Mukherji 1999; Levy et al. 2007; Story & Barbuto Jr 2011). 따라서 본 연구는 글로벌 마인드셋의 정의와 구성요인으로 Arora et al.(2004)가 제시한 정의와 두 가지의 구성요인(개념화와 맥락화)을 받아들여, 이들이 개발한 글로벌 마인드셋 문항 40개 중 일부의 문항들을 사용해서 글로벌 마인드셋을 측정하고자 한다.

## 2. 글로벌 마인드셋의 선행변수와 결과변수

지금까지 글로벌 마인드셋의 정의와 구성요인에 대해 개념적인 설명을 제공하는 많은 연구가 진행되어 왔으나, 글로벌 마인드셋과 관련된 실증 연구가 매우 미흡한 상황이다. Arora et al.(2004)의 연구에서 해외 업무 관련 훈련과 해외 체류기간이 글로벌 마인드셋 함양에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 밝혀졌다. 그 외 일부의 연구에서도 글로벌 마인드셋과 그 선행변수들의 관계를 분석하였는데, 언어 능력과 해외 업무 경험이 글로벌 마인드셋 형성에 도움이 되는 결과가 나타났다(Nummela et al. 2004; Story et al. 2014). 이와 같이, 기존 연구들에서 일부의 인구통계학적인 변수들을 글로벌 마인드셋의 선행변수로 분석하였지만, 그 외 다른 변수들과 글로벌 마인드셋 간의 관계를 분석한 연구는 비교적 진행되지 않았다. 본 연구는 글로벌 동기부여와 국제적 커리어 경험에 주목하여, 이 두 변수가 글로벌 마인드셋에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 글로벌 동기부여는 개인의 내재적인 면을 반영하는 변수로서 글로벌 마인드셋의 개념화를 향상시킬 수 있고, 국제적 커리어 경험은 개인이 해외 업무를 수행하면서 배운 경험으로서 글로벌 마인드셋의 맥락화를 증가시키는 변수로 고려될 수 있을 것이다.

선행연구들에서 글로벌 마인드셋의 효과성을 분석할 필요성이 지적되었지만(Gupta & Govindarajan 2002; Levy et al. 2007; Rhinesmith 1995), 이에 대한 실증연구는 비교적 진행되지 않았다. 기업의 재무성과(Nummela et al. 2004), 기업의 국제화(Felício et al. 2016) 등의 기업수준의 성과를 글로벌 마인드셋의 결과변수로 고려해서 분석한 일부의 연구는 존재하였지만, 글로벌 마인드셋이 개인 수준의 성과, 즉 개인의 역량에 미치는 영향을 분석한 실증연구는 진행된 바 없다. 본 연구는 글로벌 마인드셋의 효과성을 검증하고자 하여, 글로벌 마인드셋이 개인의 글로벌 역량에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석하고자 한다.

글로벌 역량은 글로벌 환경에 효과적으로 대응하는 역량, 즉 글로벌 상황에 대한 현실적인 지식, 지각적인 이해 및 다문화 간 의사소통 능력으로 정의할 수 있다(Olson & Kroeger 2001). 많은 다국적기업들이 글로벌 시장에서 경제 활동을 하는 데에 가장 어려운 점은 기업이 계획해 놓은 글로벌 비즈니스 전략을 효과적으로 실행할 수 있는 글로벌 인재가 부족하다는 것이다(Adler & Bartholomew 1992; Bückner & Poutsma 2010). 다국적기업이 해외 시장에서 성과를 거두기 위해서는 단순히 직원들의 업무 수행 능력을 훈련시키는 것 외에도, 글로벌 환경의 불확실성에 대응할 수 있는 글로벌 역량을 갖춘 인재를 키워나갈 필요가 있다(Bird et al. 2004). 본 연구는 다국적기업의 해외 운영에 있어 글로벌 역량의 중요성을 인식하여, 이를 글로벌 마인드셋의 결과변수로 고려하여, 이들 간의 관계를 분석하고자 한다.

### 1) 글로벌 동기부여가 글로벌 마인드셋에 미치는 영향

글로벌 동기부여는 다양한 문화와 글로벌 사업에 대해 자발적으로 습득하려는 개인의 내재적 동기로 정의될 수 있다(Javidan & Bowen 2013; Vallerand 2000). 자기결정이론(self-determination theory)에 따르면(Deci et al. 1989; Ryan & Deci 2000), 개인의 내재적 동기부여는 외부적인 보상보다는 자신에게 즐거움과 만족감을 주는 일을 할 때 발생한다고 볼 수 있다. 개인이 역량(competence), 관련성(relatedness)과 자율성/자기결정(autonomy/self-determination)의 세 가지 조건이 충족될 때 내재적 동기부여가 증가한다(Deci et al. 1991; Holtbrügge & Engelhard 2016). 역량은 주어진 업무에 능숙하고 효과적으로 수행할 수 있는 것이고, 관련성은 다른 사람들과 의사소통을 할 때 만족감을 느끼는 것이며, 자율성/자기결정은 업무를 수행할 때 자체적으로 규제할 수 있는 것과 관련되어 있다. 즉, 효과적이고, 관련성이 있고, 자기 주도적으로 할 수 있는 일에 의해 개인이 만족감을 느끼고 내재적인 동기를 부여받게 된다는 것이다(Deci et al. 1991). 이 세 가지 조건을 충족시키는 일은 개인에게 즐거운 경험을 제공하기 때문이다(Bauer et al. 2016).

글로벌 동기부여가 높은 직원들은 다양한 문화와 글로벌 시장에 대한 지식을 자발적으로 학습하고(Lane 2009; Levy et al. 2007; Story & Barbuto Jr 2011; Story et al. 2014), 기업의 세계화 진행에 적극적으로 참여하고자 하는데(Andresen & Bergdolt 2017; Bowen & Inkpen 2009; Javidan & Bowen 2013), 이러한 행동들이 이들의 심리적 요구를 충족시키기 때문이다(Deci et al. 1991). 글로벌 동기부여가 높은 직원들은 동기부여가 낮은 직원들보다 해외 업무를 능

속하게 수행하고, 사회적인 관련성과 자율성을 느낄 수 있다(Bauer et al., 2016). 글로벌 동기부여는 문화적, 환경적, 전략적인 이해 및 지식을 얻기 위해 촉진할 것이며(Fan & Wanous 2008; Oh et al. 2018), 이를 통해 직원들은 다양한 국가의 관습, 규정, 가치관에 대해 더 많이 이해할 수 있게 될 것이다(Shaffer et al. 2006). 다양한 문화 및 국가에 대한 이해는 개인의 인지적 능력을 발달시켜 글로벌 환경 전체를 파악하고 종합적으로 이해할 수 있도록 도울 것이다. 따라서 글로벌 동기부여가 글로벌적인 사고방식을 할 수 있는 인지적 능력(개념화)을 향상시킴으로써 글로벌 마인드셋의 함양에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

가설 1: 글로벌 동기부여가 글로벌 마인드셋에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2) 국제적 커리어 경험이 글로벌 마인드셋에 미치는 영향

국제적 커리어 경험은 개인이 해외 사업과 관련된 업무를 수행하면서 쌓은 경력을 의미한다. 진로발달이론 (career development theory)의 관점에서, 개인이 실천에 의한 다양한 학습을 통해 자신의 커리어를 발전시키는데(Jokinen et al. 2008), 국제적 커리어 경험을 통해 글로벌 시장을 학습한 개인은 know-how, know-whom, know-why라는 세 가지의 역량을 갖추 수 있게 된다. 첫째, know-how는 다양한 문화와 불확실성이 높은 글로벌 환경에서 효율적으로 업무 처리를 하는 방법을 배우면서 발전될 수 있는 역량이다. 그리고 know-whom은 해외 업무 수행에 필요한 사람들을 식별해서 이들과 네트워크를 만들 수 있는 역량을 의미한다. 마지막으로 know-why는 해외 업무에 대해 심층적인 이해이며 불확실성이 높은 해외 시장에서 새로운 기회를 인식할 수 있는 역량이다. 국제적인 업무 경험은 개인에게 자신이 속해있는 환경에서 여러 상황에 맞는 업무 수행 능력을 키울 수 있는 기회를 제공한다는 것이다. 따라서 국제적인 경험은 글로벌 마인드셋의 맥락화(현지 상황에 맞게 대처할 수 있는 능력) 발전에 도움이 된다고 볼 수 있다.

국제적 커리어 경험은 현지에서 다양한 문화적, 전략적 이슈에 직접 대처함으로써 해외 업무와 관련된 암묵적 지식(tacit knowledge)을 형성시킨다(Grant 1996). 이러한 지식은 현지 상황, 문화적 가치 및 관습들을 고려한 업무 수행 및 문제해결에 도움이 될 수 있다(Eraut 2000). 또한 국제적 커리어 경험은 현지인들과 교류를 할 수 있는 기회를 제공하고 있어, 현지에서 구축한 네트워크를 통해 관련된 많은 정보를 얻을 수 있을 것이고, 이는 향후 특정한 지역과 관련된



업무를 효과적이고 수월하게 수행할 수 있도록 도울 것이다. 따라서 국제적 커리어 경험이 글로벌 마인드셋의 행동적인 측면인 맥락화 형성을 촉진하여, 궁극적으로 이는 글로벌 마인드셋을 향상시킬 것이다. 일부의 실증연구에서도 해외 체류경험, 해외 업무경험, 유학경험, 해외 경영교육 등의 다양한 국제적 경험이 글로벌 마인드셋을 증가시키는 결과를 보여주고 있다(Arora et al. 2004; Nummela et al. 2004; Story et al. 2014). 앞서 언급한 이론적, 실증적 근거에 기반하여, 국제적 커리어 경험이 글로벌 마인드셋의 함양에 긍정적인 영향을 줄 것으로 볼 수 있다.

가설 2: 국제적 커리어 경험이 글로벌 마인드셋에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3) 글로벌 마인드셋이 글로벌 역량에 미치는 영향

글로벌 마인드셋은 개념화와 맥락화라는 두 가지의 요인으로 구성되어 있는데(Arora et al. 2004; Kefalas 1998), 개념화는 글로벌적인 사고방식을 할 수 있는 인지적 능력이며 맥락화는 해외 업무를 현지 상황에 맞게 대처할 수 있는 능력이다. 글로벌 마인드셋이 발전되어 있는 개인은 글로벌화된 생각과 현지화된 행동을 조화롭게 통합할 수 있다고 볼 수 있다. 즉 이들은 기업의 글로벌화를 추구하는 전략을 이해할 수 있는 동시에 현지화 전략에 따라 업무를 수행하는 데에도 큰 어려움을 겪지 않고 현지 상황에 적용할 수 있는 역량을 갖추어 있다는 것이다.

글로벌 마인드셋의 개념화와 맥락화, 모두 글로벌 역량 향상에 도움이 될 수 있는데, 개념화는 개인의 개념적 공간에서 떨어져있는 목적(purposes), 과정(processes) 및 사람(people)에 대한 이해를 제공함으로써(Bartlett & Ghoshal 1995) 문화적 다양성과 기업의 전략적 복잡성을 통합적으로 이해할 수 있는 인지적 역량을 발전시킨다고 볼 수 있다. 맥락화는 현지의 사회적, 문화적, 경제적, 정치적인 상황을 고려하여, 현지인들의 관습, 행동방식을 함께 공유하며 현지에서 운영되고 있는 전략(strategy), 구조(structure)와 체계(system)에 맞는 업무 수행 능력을 향상시킬 수 있다. 개념화(thinking globally)와 맥락화(acting locally)는 개인이 글로벌 통합전략과 지역별 대응전략 간의 균형을 이룰 수 있는 역량을 갖출 수 있도록 돕고 있을 것이다. 개념화는 경영자가 큰 그림을 보고, 기업이 글로벌 시장에서 효율적으로 운영될 수 있도록 돕는 글로벌 통합전략을 이해할 수 있는 인지적 역량을 개발하고, 맥락화는 현지 상황에 따른 지역별 대응전

략을 효과적으로 실행할 수 있는 업무 수행 능력을 발전시킴으로써 글로벌 마인드셋이 개인의 글로벌 역량을 향상시킨다고 볼 수 있다.

가설 3: 글로벌 마인드셋이 글로벌 역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 공기업과 사기업 간 글로벌 마인드셋 매개효과의 비교

중국의 공기업은 중앙정부 및 지방정부의 지원을 받아 국가의 이익을 중요시 하며, 기업의 전반적인 운영에 정부의 개입이 많은 기업이다. 반면 사기업은 국가가 소유하지 않고 개인이나 조직이 운영하는 민간 소유 기업을 의미한다. 공기업과 사기업 간 많은 부분에서 차이가 존재한다(Amighini et al. 2013). 먼저 경제 기여도를 살펴보면, 사기업이 전체 기업의 60%이상을 차지해 중국 경제 발전에 매우 중요한 역할을 하고 있다. 공기업의 경우, 기업의 수가 비교적 적지만 공업, 통신, 교통, 금융 등 국가적 인프라와 관련되어 있는 경우가 많다. 그리고 기업 운영에 있어서 공기업은 국가적 경영 방침 및 정책의 영향을 받으며, 정부의 지시와 규정을 따라야 할 의무가 있다. 반면 사기업은 개인이 자체적으로 기업을 운영하여 이윤 극대화 및 가치 창출에 목적을 두고 있다. 또한 공기업과 사기업에서 필요한 인재의 유형에도 차이가 존재하는데, 공기업은 국가의 정책에 따라 업무를 수행하는 인력이 필요한 반면 사기업은 기업 성과의 최대화에 초점을 두고 개인의 능력을 발휘할 수 있는 직원을 더 선호한다. 따라서 공기업은 직원들에게 국가의 지원을 통해 상대적으로 안정한 근무조건을 제공하고, 사기업은 기업 성과를 추구하는 역동적인 분위기를 조성한다고 볼 수 있다.

공기업과 사기업은 해외 진출에 있어서도 다른 전략을 실행해 왔다(Amighini et al. 2013; Buckley et al. 2010; Kolstad & Wiig 2012). 중국 공기업의 해외 진출은 주로 자원 추구(resource seeking)에 목적을 두고 있다. 따라서 공기업은 선진국에 진출하기보다 풍부한 자원을 획득할 수 있는 개발도상국이나 신흥시장 위주로 진출한다(Child & Rodrigues 2005; Quer et al. 2012). 반면 사기업은 주로 신기술, 경험 등의 전략적 자산 추구(strategic asset seeking)에 초점을 두어 해외 진출 전략을 계획한다. 따라서 사기업은 주로 기술이 발전된 선진국으로 진출하고 기술과 새로운 경험을 배우고 기업의 역량을 구축하고자 한다(Liang et al. 2012).

공기업과 사기업은 직원들에게 매우 다른 환경을 제공하고 있기 때문에, 글로벌 마인드셋의 매개효과와 관련해서도 이들 간 차이가 날 수 있을 것이다. 예를

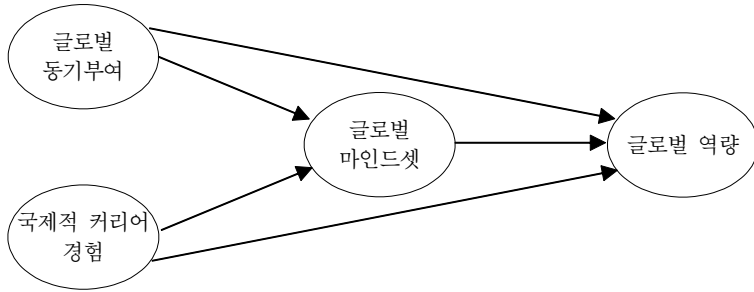
들어, 공기업에서 근무하고 있는 직원들의 경우, 해외 업무를 수행할 때 국가의 정책에 따른 지시대로 행동하기가 요구되기 때문에 현지의 문화적, 상황적 요인들이 그들에게 영향을 미치지 않을 수도 있다(Amighini et al. 2013). 또한 이들에게 문화적인 이해와 현지화된 행동방식이 상대적으로 덜 요구될 것이고, 개인의 글로벌 동기부여와 해외 경험이 기업 전반의 운영에서 아무런 효과를 발현하지 못할 수도 있다. 또한 공기업은 자원을 추구하고자 하는 목적으로 신흥시장 위주로 진출하기 때문에 직원들에게 현지에서 기술이나 경험을 학습할 것을 비교적 덜 요구할 것으로 볼 수 있다. 따라서 공기업에서는 글로벌 마인드셋의 매개효과가 상대적으로 낮을 것으로 예상할 수 있다.

반면 이윤 극대화에 초점을 둔 사기업은 해외 업무를 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있는 인재를 중요시할 것이며, 직원들이 글로벌 역량을 갖추도록 격려할 것이다. 또한 국가의 지원과 정책의 보호를 받는 공기업과는 달리, 사기업의 해외 진출 과정에 불확실성이 크고, 리스크 또한 클 수밖에 없다. 이러한 여러 가지 불확실성과 위협을 극복하고 해외 시장에서 지속적인 경쟁우위를 구축하기 위해 사기업은 직원들에게 글로벌 역량 개발을 요구할 것이고, 개인의 역량을 발전시킬 수 있는 교육, 훈련 등의 학습 기회를 제공할 것이다. 그리고 직원들의 개인적 경험 및 지식을 바탕으로 개인의 역량을 발휘할 수 있도록 역동적인 분위기를 제공한 사기업에서 직원들은 문화적, 전략적 지식을 습득하고자 하는 동기를 부여받을 수도 있다. 또한 전략적 자산 추구의 목적으로 해외 진출을 결정한 사기업의 직원들은 기업의 의지대로 해외에서 신기술 및 경영 방침을 배우고, 이를 다시 활용하고자 노력할 가능성이 높다. 이러한 사기업의 여러 상황 조건들을 감안해서 본 연구는 사기업에서 글로벌 마인드셋의 매개효과가 비교적 높을 것을 예상하였다.

가설 4a: 글로벌 마인드셋이 글로벌 동기부여와 글로벌 역량의 관계를 긍정적으로 매개하는 효과는 공기업보다 사기업에서 더 강하게 나타날 것이다.

가설 4b: 글로벌 마인드셋이 국제적 커리어 경험과 글로벌 역량의 관계를 긍정적으로 매개하는 효과는 공기업보다 사기업에서 더 강하게 나타날 것이다.

〈그림 1〉 연구모형: 중국 공기업과 사기업의 비교 연구



### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구표본

본 연구는 가설검증을 위해 중국 북부지역, 동부지역, 남부지역에 본사를 둔 중국 다국적기업에 근무하고 있는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 각 지역당 10개의 기업을 선정하여 총 30개의 기업이 연구표본에 포함되었으며, 이 중에서 공기업 12개와 사기업 18개; 제조업 21개와 서비스업 9개가 포함되었다. 해외에 자회사를 5개 이상 설립했고, 종업원 수 1,000명 이상의 중국 다국적 기업들이 연구표본에 포함되었다. 먼저 기업의 인사담당자에게 설문조사 참여 여부를 확인하고, 설문조사 참여에 동의한 기업들이 연구대상으로 선정되었다. 각 기업의 인사담당자를 통해 얻은 직원들의 메일 주소로 설문지를 전달하여 조사를 실시하였다. 총 30개의 다국적기업에서 근무하고 있는 직원 1,116명한테서 설문응답을 받았고, 이 중에서 불완전한 응답을 제외한 후 총 1,050명의 응답 자료를 분석에 활용하였다.

설문지는 영어로 작성되었다. 그리고 전문 번역 회사에 맡겨서 중국어로 번역한 후 다시 영어로 번역해서 번역-역번역 절차에 따라 진행하였다(Brislin 1970). 그리고 응답자들이 중국인 직원들이기 때문에 중국어로 번역된 설문지를 활용해서 조사하였다. 설문지는 글로벌 동기부여, 국제적 커리어 경험, 글로벌 마인드셋, 글로벌 역량 등의 주요 변수들과 인구통계학적인 변수들을 측정하는 문항들

로 구성되었다. 응답 시간은 약 15분 정도이며, 응답자들이 솔직하고 자유롭게 응답을 할 수 있게끔 응답 결과를 익명으로 처리하였다. 연구표본에 남성 52.3%, 여성 47.7%가 포함되고, 평균 나이는 33.47세이다. 교육수준은 고등학교 졸업 8.4%, 대학 졸업 68.9%, 석사 졸업 21%, 박사 졸업 1.7%를 차지하고 있다. 직급은 사원급 57.3%, 대리급 15.7%, 과장급 12.1%, 차장급 5.6%, 부장급 6.3%와 임원급 3%로 나타났다. 응답자들 중 대부분(56.8%)이 1개의 외국어를 사용할 수 있다고 응답했다. 응답자들의 평균 해외체류기간은 6 개월이다.

## 2. 변수의 측정

### 1) 글로벌 동기부여

글로벌 동기부여는 다양한 문화와 정보를 자발적으로 습득하려는 개인의 내재적 동기이다(Deci et al. 1989; Ryan & Deci 2000; Vallerand 2000). 따라서 본 연구는 다양한 문화와 글로벌 환경에 대한 지식과 정보를 적극적으로 배우고 습득하려는 동기를 묻는 4개의 문항으로 글로벌 동기부여를 측정하였다. 문항들은 “나는 글로벌 이슈를 다루는 서적 및 출판물을 자주 읽는다, 나는 해외 국가들에 관한 자료를 제공하는 웹사이트를 자주 방문한다, 나는 최신 글로벌 이슈에 대한 정보를 얻기 위해 국제 뉴스를 자주 본다, 나는 해외 문화에 대해서 개인적으로 공부하는 편이다”의 문항들이다. 문항들은 6점 척도(1 = 전혀 동의하지 않는다, 6 = 매우 동의한다)로 응답하도록 설문지를 구성하였다. 문항들의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ ) 값은 0.875이다.

### 2) 국제적 커리어 경험

본 연구는 국제적 커리어 경험을 해외 업무 경험에 대해 묻는 4개의 문항으로 측정하였다(Zucchella et al. 2007). 문항들을 6점 척도(1 = 전혀 동의하지 않는다, 6 = 매우 동의한다)로 측정하였으며, 구체적으로 “나는 글로벌 프로젝트에 자주 참여한다, 나는 외국 환경에 여러 번 적응해 본 경험이 있다(예: 해외 파견, 교환학생); 나는 해외 관련 업무를 자주 경험하는 편이다(예: 해외 영업/기획, 글로벌 R&D); 나의 업무는 국내업무보다 해외업무(international operation)와 관련이 있다”의 문항들로 측정하였다. 신뢰도 분석결과, 4개의 문항들의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.893이다.

### 3) 글로벌 마인드셋

글로벌 마인드셋을 Arora et al.(2004)의 40개의 문항 중에서 6개의 문항으로 측정하였다. 이 문항들은 글로벌 마인드셋의 두 가지 구성요인인 개념화와 맥락화의 개념을 반영하고 있다. 구체적으로는 “우리는 현재 글로벌 빌리지(global village)에 살고 있다고 생각한다, 나는 예상하지 못한 일이 발생해도 불안함을 느끼지 않는다, 나는 다른 문화권에서 온 사람을 만나면 호기심을 느낀다, 나는 다른 문화 또한 다른 업무 진행 방식에 흥미를 느낀다, 나는 새로운 문화적 환경을 접하는 것이 즐겁다, 나는 친숙하지 않은 환경에도 잘 적응한다”의 문항들로 구성되었다(6점 척도; 1 = 전혀 동의하지 않는다, 6 = 매우 동의한다). 글로벌 마인드셋을 측정하는 문항들의 신뢰도 (Cronbach's  $\alpha$ ) 값은 0.826이다.

### 4) 글로벌 역량

본 연구는 글로벌 역량을 글로벌 환경에 효과적으로 대응하는 역량, 즉 글로벌 상황에 대한 현실적인 지식, 지각적인 이해 및 다문화 간 의사소통 능력으로 정의하였다(Olson & Kroeger 2001). 따라서 글로벌 역량의 개념을 반영하고 있는 3개의 문항을 글로벌 역량의 측정으로 사용하였다(Caligiuri 2006; Olson & Kroeger 2001). 구체적으로 “나는 문화적 배경이 다른 사람들과 조화를 이루며 효과적으로 일할 수 있다, 나는 사람들의 다양한 의견을 수렴하여 합의를 도출해 낼 수 있다, 나는 문화적 배경이 다른 사람들이 서로 협력하여 일하도록 만들 수 있다”의 문항으로 구성하였다. 문항들은 6점 척도(1 = 전혀 동의하지 않는다, 6 = 매우 동의한다)로 설문지를 설계하였다. 글로벌 역량을 측정하는 문항들의 신뢰도 (Cronbach's  $\alpha$ ) 값은 0.871이다.

## 3. 분석방법

본 연구는 글로벌마인드셋의 선행변수로 글로벌 동기부여와 국제적 커리어 경험을, 결과변수로 글로벌 역량을 고려하여, 글로벌 마인드셋의 매개효과를 분석하고자 한다. 따라서 가설검증을 위해, 매개효과 분석이 가능한 구조방정식(structural equation model)을 활용하여 분석하였다. 통계적 분석을 위해 AMOS 25 소프트웨어를 사용하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 기술통계 및 상관관계

본 연구의 분석에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계들의 통계가 <표 1>에 제시되어 있다. 설문문항들을 6점 척도로 측정하였으며, 글로벌 동기부여의 평균 3.11(표준편차 = 1.26)과 국제적 커리어 경험의 평균 2.93(표준편차 = 1.44)로 나타났다. 글로벌 마인드셋의 평균 4.03(표준편차 = 1.08)과 글로벌 역량의 평균 3.82(표준편차 = 1.23)이며, 이들은 비교적 높은 평균값을 보여주고 있다.

변수들 간의 상관관계를 분석한 결과, 글로벌 동기부여는 글로벌 마인드셋( $r = .44, p < .001$ ), 글로벌 역량( $r = .61, p < .001$ )과 강한 긍정적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 마찬가지로 국제적 커리어 경험이 글로벌 마인드셋( $r = .38, p < .001$ ), 글로벌 역량( $r = .52, p < .001$ )과 긍정적인 상관관계를 갖는 결과가 의외하게 나타났다. 또한 글로벌 마인드셋과 글로벌 역량 간 긍정적인 상관관계를 갖는 결과를 보여주고 있다( $r = .55, p < .001$ ).

<표 1> 평균, 표준편차와 상관관계 분석 결과

| 변수               | 평균    | 표준<br>편차 | 1       | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10   |
|------------------|-------|----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 1. 성별            | 1.48  | 0.50     | 1.00    |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 2. 나이            | 33.47 | 7.87     | -.14*** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 3. 교육수준          | 2.16  | 0.58     | .01     | -.08** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |      |
| 4. 직급            | 1.97  | 1.41     | -.19*** | .40*** | .17*** | 1.00   |        |        |        |        |        |      |
| 5. 외국어능력         | 1.09  | 0.32     | -.00    | .05    | .15*** | .16*** | 1.00   |        |        |        |        |      |
| 6. 해외체류기간        | 1.63  | 1.07     | .01     | -.05   | .32*** | .25*** | .25*** | 1.00   |        |        |        |      |
| 7. 글로벌<br>동기부여   | 3.11  | 1.26     | -.06    | -.09** | .16*** | .14*** | .15*** | .32*** | 1.00   |        |        |      |
| 8. 국제적 커리어<br>경험 | 2.93  | 1.44     | -.06    | -.10** | .19*** | .16*** | .15*** | .38*** | .66*** | 1.00   |        |      |
| 9. 글로벌 마인드셋      | 4.03  | 1.08     | -.05    | -.06   | .12*** | .10*** | .13*** | .18*** | .44*** | .38*** | 1.00   |      |
| 10. 글로벌 역량       | 3.82  | 1.23     | -.04    | -.05   | .14*** | .11*** | .11**  | .22*** | .61*** | .52*** | .55*** | 1.00 |

N = 1,050; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  (two-tailed)

## 2. 측정의 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구는 구조방정식 모형 분석에 포함된 변수들의 평균분산추출값(average variance extracted), 합성 신뢰도(composite reliability)와 변수들 간의 최대공통분산값(maximum shared variance)의 통계를 통해서 측정의 신뢰도와 타당도를 확인하였다<표 2>. 변수들의 합성 신뢰도가 0.7 이상이므로 변수들의 측정에 대한 높은 신뢰도가 확인되었다. 또한 모든 변수들의 평균분산추출값이 0.5 이상이며, 이는 해당 변수에 대한 측정 문항들 간 집중타당도(convergent validity)가 높은 결과를 보여주고 있다(Fornell & Larcker 1981). 판별타당도(discriminant validity)를 확인하기 위해 평균분산추출값과 최대공통분산값을 비교하였다. 변수들의 평균분산추출값이 변수들 간의 최대공통분산값보다 큰 것으로 나타나 판별타당도가 높은 결과를 확인할 수 있었다(Shook et al. 2004).

(표 2) 집중타당도 (convergent validity)와 판별타당도 (discriminant validity) 분석 결과

| 변수            | 평균분산추출<br>(AVE) | 합성 신뢰도<br>(CR) | 최대공통분산 (MSV) |       |       |
|---------------|-----------------|----------------|--------------|-------|-------|
|               |                 |                | 1            | 2     | 3     |
| 1. 글로벌 동기부여   | 0.638           | 0.876          |              |       |       |
| 2. 국제적 커리어 경험 | 0.686           | 0.897          | 0.470        |       |       |
| 3. 글로벌 마인드셋   | 0.530           | 0.704          | 0.255        | 0.158 |       |
| 4. 글로벌 역량     | 0.694           | 0.825          | 0.507        | 0.323 | 0.375 |

AVE = average variance extracted; CR = composite reliability; MSV = maximum shared variance

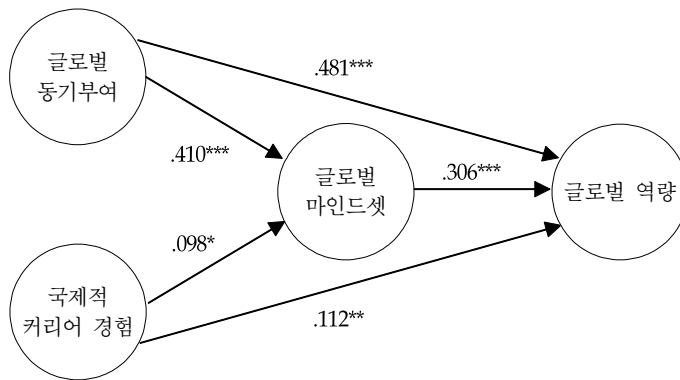
## 3. 구조방정식 모형 결과

글로벌 마인드셋의 매개효과를 분석한 결과는 <그림 2>에 제시되어 있다. 연구모형의 적합도를 살펴보면,  $\chi^2$ 값이 유의하게 나타났으나( $\chi^2 = 340.638$ ,  $df = 84$ ,  $p < 0.001$ ), 이는 표본의 크기, 자유도와 모형의 복잡성에 민감하기 때문에 다른 적합도 지수들로 모형 적합도를 평가하였다(Bagozzi & Yi 1988). 적합도 지수들은 0.90 이상이며(NFI = 0.96, RFI = 0.94, IFI = 0.97, TLI = 0.96, CFI = 0.97), RMSEA 값은 0.058로 나타났다. 모형 적합도 평가 기준에 근거하여(Browne & Cudeck 1992; Hu & Bentler 1999), 본 연구모형은 데이터와 잘 부합되어 있으며, 양호한 적합도를 보여주고 있음을 확인하였다.



가설 검증 결과가 <그림 2>에 정리되어 있다. 글로벌 동기부여가 글로벌 마인드셋에 긍정적인 영향을 미치는 결과가 유의하게 나타났다( $\beta = .410, p < .001$ ). 따라서 가설 1이 지지되었다. 또한 가설 2에서 제시한 바와 같이, 국제적 커리어 경험이 글로벌 마인드셋에 긍정적으로 영향을 미치는 결과가 밝혀졌다( $\beta = .098, p < .05$ ). 따라서 가설 2는 지지되었다. 그리고 글로벌 마인드셋이 글로벌 역량에 긍정적인 영향을 미치는 결과가 나타났으며( $\beta = .306, p < .001$ ), 가설 3이 지지되었다.

<그림 2> 연구결과 (전체 샘플)



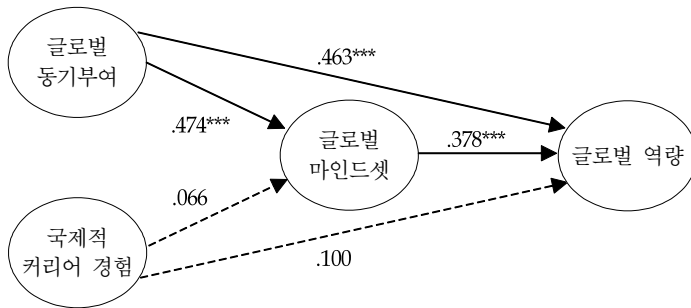
$\chi^2=340.638, df = 84, p < 0.001$   
 RMSEA = 0.058, NFI = 0.96, RFI = 0.94, IFI = 0.97, TLI = 0.96, CFI = 0.97  
 N = 1050; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

본 연구모형을 중국 공기업과 사기업의 샘플을 나누어서 분석한 결과는 <그림 3>과 <그림 4>에 나타나 있다. 두 모형 모두 적합도가 양호하며 실제 자료와 잘 부합되어 있는 결과를 보여주고 있다. 공기업과 사기업의 비교 분석결과, 두 집단 모두 글로벌 동기부여가 글로벌 역량에 직간접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 두 집단에서 글로벌 마인드셋이 글로벌 동기부여와 글로벌 역량의 관계를 부분적으로 매개하고 있는 결과가 보였으며, 가설 4a와는 달리 그 매개효과가 사기업보다 공기업에서 더 큰 것으로 나타났다. 따라서 가설 4a는 기각되었다.

국제적 커리어 경험의 경우, 사기업에서 국제적 커리어 경험이 글로벌 역량에 직접적인 영향을 미치고( $\beta = .146, p < .01$ ), 글로벌 마인드셋이 국제적 커리어

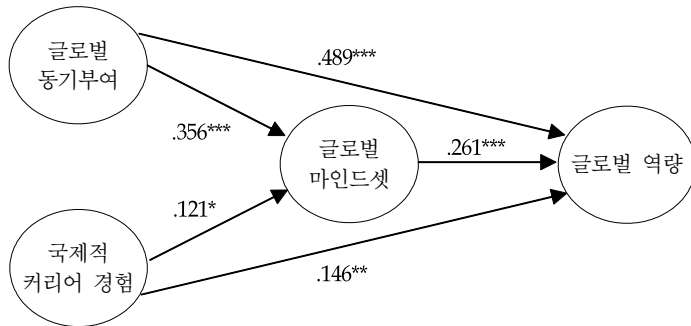
경험과 글로벌 역량의 관계를 부분적으로 매개하고 있는 결과가 나타났다(<그림 4>). 반면 공기업에서는 국제적 커리어 경험에서 글로벌 역량에 이르는 경로는 유의하지 않았으며, 이 관계에서 글로벌 마인드셋의 매개효과도 유의하게 나타나지 않았다(<그림 3>). 따라서 글로벌 마인드셋이 국제적 커리어 경험과 글로벌 역량의 관계를 매개하는 효과는 공기업보다 사기업에서 더 강하게 나타날 것이라는 가설 4b는 지지되었다.

〈그림 3〉 연구결과 (공기업 샘플)



$\chi^2=260.728$ ,  $df = 84$ ,  $p < 0.001$   
 RMSEA = 0.070, NFI = 0.93, RFI = 0.90, IFI = 0.95, TLI = 0.93, CFI = 0.95  
 N = 413; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

〈그림 4〉 연구결과 (사기업 샘플)



$\chi^2=264.907$ ,  $df = 84$ ,  $p < 0.001$   
 RMSEA = 0.065, NFI = 0.95, RFI = 0.93, IFI = 0.97, TLI = 0.95, CFI = 0.97  
 N = 637; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## V. 결론 및 논의

본 연구는 글로벌 마인드셋의 선행변수로 글로벌 동기부여와 국제적 커리어 경험에, 결과변수로 글로벌 역량에 초점을 두어 그 매개효과를 분석하였다. 먼저, 글로벌 동기부여와 국제적 커리어 경험이 글로벌 역량에 직접적으로, 또한 글로벌 마인드셋을 매개로 해서 긍정적인 영향을 미치는 결과가 나타났다. 이는 글로벌 마인드셋과 글로벌 역량의 함양에 개인의 내재적인 글로벌 동기부여와 외부적인 글로벌 환경에서 배움을 통해서 쌓은 국제적 커리어 경험, 모두 중요하다는 것을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 이는 다국적기업들이 직원들의 글로벌 마인드셋과 역량을 향상시키기 위해서는 이들의 글로벌 지향적인 동기부여를 격려하고, 직원들이 글로벌 환경에서 업무 수행 경험을 할 수 있도록 해외 파견, 글로벌 프로젝트 운영 등의 해외 관련 업무 환경을 조성해 주어야 한다는 점을 제시해주고 있다.

또한 본 연구에서 글로벌 마인드셋이 글로벌 역량을 증가시키는 결과가 밝혀져, 글로벌 마인드셋의 효과성이 발견되었다. 글로벌 마인드셋이 기업성공에 미치는 영향을 분석한 소수의 연구가 존재하였으나(예: Felício et al. 2016; Nummela et al. 2004), 개인수준의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 연구가 아직 활발하게 진행되지 않았다(Levy et al. 2007). 글로벌 마인드셋이 개인의 글로벌 역량을 향상시키는 결과를 밝힌 본 연구는 글로벌 마인드셋이 기업성과뿐만 아니라 개인의 성과에도 긍정적인 영향을 준다는 것을 실증적으로 증명한다는 점에서 실증적인 의미를 가질 수 있을 것이다. 또한 본 연구는 다국적기업의 글로벌 인재 육성에 글로벌 마인드셋의 중요성을 확인하고, 글로벌 인재 역량을 키우기 위해서는 직원들의 글로벌 마인드셋부터 함양하여야 한다는 것을 제시해 준다는 점에서도 실무적인 의미를 가질 수 있을 것이다.

본 연구는 글로벌 동기부여가 국제적 커리어 경험보다 글로벌 마인드셋에 더 큰 긍정적인 영향을 미치는 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과는 전체 샘플뿐만 아니라 공기업과 사기업 샘플들에서도 일관성 있게 나타났다. 이는 글로벌 마인드셋 함양을 위해서 해외에서 업무를 수행하는 경험도 중요하지만 그보다 개인의 내재적인 동기부여가 글로벌 마인드셋을 훨씬 더 강하게 향상시킨다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과는 다국적기업이 다양성 교육, 다문화 프로그램 등의 글로벌 지향적인 동기부여를 높일 수 있는 다양한 학습 기회를 직원들에게 제공함으로써 이들의 글로벌 마인드셋을 증가시킬 수 있다는 점을 시사해주고 있다.

더 나아가 본 연구는 중국 공기업과 사기업 샘플을 나누어, 글로벌 마인드셋의 매개효과를 비교 분석하였다. 글로벌 동기부여와 글로벌 역량 간의 관계에서 글로벌 마인드셋의 긍정적인 매개효과는 공기업보다 사기업에서 더 강하게 나타날 것을 예상한 가설 4a와 달리, 오히려 사기업보다 공기업에서 그 매개효과가 더 강한 결과가 나타났다(<그림 3과 4>). 공기업에 근무하는 직원들은 국가의 정책에 따른 실행이 요구되고(Amighini et al. 2013), 개인의 의사결정이 거의 영향력이 없는 환경에서 일하고 있음에도 불구하고, 이러한 환경적 요인이 내재적 글로벌 동기부여가 높은 개인의 글로벌 마인드셋 향상에 아무런 장애물로 작동하지 않는다는 것이다. 이러한 결과는 개인의 글로벌 동기부여가 외부적 환경요인보다 글로벌 마인드셋 함양에 더 강력한 영향을 미친다는 점을 제시해주고 있다.

또한 공기업과 사기업에서 국제적 커리어 경험과 글로벌 역량 간의 관계에서 글로벌 마인드셋의 매개효과를 비교 분석한 결과, 본 연구의 가설 4b에서 제시한 바와 같이 글로벌 마인드셋의 긍정적인 매개효과가 사기업에서 유의하게 나타난 반면, 공기업에서는 유의한 결과가 발견되지 않았다. 국가적 정책의 큰 영향을 받는 공기업에서 직원들이 국제적 커리어 경험이 있더라도 이는 수동적인 경험일 가능성이 크고, 이러한 경험은 글로벌 마인드셋이나 글로벌 역량을 향상시키기에는 제한적일 수도 있기 때문이다. 사기업의 경우, 국가의 규정에서 비교적 자유롭고 의사결정권을 기업이 가지고 있다. 따라서 기업이 직원들이 국제적 커리어 경험을 통해 글로벌 시장을 배우도록 격려하고, 이러한 경험을 활용할 수 있는 기회를 제공함으로써 직원들이 글로벌 마인드셋과 글로벌 역량을 갖출 수 있도록 도움을 준다고 볼 수 있다. 이러한 결과를 밝힌 본 연구는 공기업 경영자들에게 직원들이 해외 업무를 수행하면서 쌓아왔던 경험을 발휘할 수 있도록 하여 이들의 글로벌 마인드셋과 글로벌 역량을 발전시킬 수 있는 정책을 계획할 필요성이 있다는 것을 제시해준다는 점에서도 중요한 의미를 가질 수 있다.

본 연구의 결과는 글로벌 마인드셋 연구에 중요한 실증적, 실무적 시사점을 제공하고 있지만, 여러 현실적인 한계를 갖고 있다. 향후 연구에서 이를 보완하는 연구 설계를 계획할 수 있을 것이다. 첫째, 본 연구는 글로벌 동기부여와 국제적 커리어 경험을 글로벌 마인드셋의 선행변수로 고려하여 분석하였지만, 데이터의 한계로 인해 글로벌 마인드셋에 영향을 미칠 수 있는 다른 변수들을 분석에 포함하지 못하였다. 예를 들어, 내향성, 외향성 등의 개인의 특성을 글로벌 마인드셋 향상에 영향을 미치는 변수로 고려할 수 있다. 향후 연구는 개인 특성 및 성격(personality)의 변수들을 글로벌 마인드셋의 선행변수로 분석하여 보다 보완적인 연구를 진행할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 글로벌 마인드셋의 효

과성을 분석하기 위해 그 결과변수로 글로벌 역량에 초점을 두어 분석하였으나, 향후 연구는 그 외의 다른 결과변수에도 주목할 필요가 있다. 글로벌 마인드셋의 결과변수로 다양성 관리능력, 기업가 정신, 창의성 등의 개인의 성과 변수들을 고려할 수 있고, 추후 연구에서 이 변수들에 글로벌 마인드셋이 미치는 영향력을 분석하여 그 효과성을 검증할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 중국 기업의 두 가지 형태인 공기업과 사기업 샘플을 나누어, 기업 특성이 글로벌 마인드셋과 그의 선행변수와 결과변수들의 관계에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석하였다. 그러나 본 연구는 데이터의 한계로 인해 글로벌 마인드셋과 관련하여 국가별 비교 분석을 실시하지 못하였다. 향후 연구에서는 다양한 국가에서 자료 수집 확대를 통한 국가별 비교 연구가 진행될 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구의 분석에 포함되어 있는 변수들이 개인 수준에서 직원 본인이 응답한 설문 결과를 사용해서 측정되었으므로 동일방법편의(common method bias)가 하나의 한계점으로 지적될 수 있다. 추후 연구에서는 다양한 원천에서 수집한 자료를 활용하여 이를 보완해서 보다 발전적인 연구를 진행할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- Adler, N. J. and S. Bartholomew. 1992. "Managing Globally Competent People." *Academy of Management Perspectives* 6(3), 52-65.
- Amighini, A. A., R. Rabelotti and M. Sanfilippo. 2013. "Do Chinese State-Owned and Private Enterprises Differ in Their Internationalization Strategies?" *China Economic Review* 27, 312-325.
- Andresen, M. and F. Bergdolt. 2017. "A Systematic Literature Review on the Definitions of Global Mindset and Cultural Intelligence-Merging Two Different Research Streams." *The International Journal of Human Resource Management* 28(1), 170-195.
- Arora, A., A. Jaju, A. G. Kefalas and T. Perenich. 2004. "An Exploratory Analysis of Global Managerial Mindsets: A Case of US Textile and Apparel Industry." *Journal of International Management* 10(3), 393-411.
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi. 1988. "On the Evaluation of Structural Equation Models." *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1), 74-94.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. 1995. *Transnational Management: Text, Cases and Reading in Cross-border Management*. Irwin, Chicago.
- Bauer, K. N., K. A. Orvis, K. Ely and E. A. Surface. 2016. "Re-examination of Motivation in Learning Contexts: Meta-analytically Investigating the Role Type of Motivation Plays in the Prediction of Key Training Outcomes." *Journal of Business and Psychology* 31(1), 33-50.
- Beechler, S., O. Levy, S. Taylor and N. Boyacıgiller. 2004. "Does It Really Matter If Japanese MNCs Think Globally?" in *Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge*, 261-288. Emerald Group Publishing Limited.
- Begley, T. M. and D. P. Boyd. 2003. "The Need for a Corporate Global Mind-set." *MIT Sloan Management Review* 44(2), 25-32.
- Bird, A., J. S. Osland and H. W. Lane. 2004. "Global Competencies: An Introduction." in *the Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*, 57-80.
- Bowen, D. E. and A. C. Inkpen. 2009. "Exploring the Role of 'Global Mindset' in Leading Change in International Contexts." *The Journal of Applied*

*Behavioral Science* 45(2), 239-260.

- Brislin, R. W. 1970. "Back-translation for Cross-cultural Research." *Journal of Cross-cultural Psychology* 1(3), 185-216.
- Browne, M. W. and R. Cudeck. 1992. "Alternative Ways of Assessing Model Fit." *Sociological Methods & Research* 21(2), 230-258.
- Buckley, P. J., L. J. Clegg, A. Cross, X. Liu, H. Voss and P. Zheng. 2010. "The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment." in *Foreign Direct Investment, China and the World Economy*, 81-118. Palgrave Macmillan, London.
- Bücker, J. and E. Poutsma. 2010. "Global Management Competencies: A Theoretical Foundation." *Journal of Managerial Psychology* 25(8), 829-844.
- Caligiuri, P. 2006. "Developing Global Leaders." *Human Resource Management Review* 16(2), 219-228.
- Child, J. and S. B. Rodrigues. 2005. "The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?" *Management and Organization Review* 1(3), 381-410.
- Cliffe, S. 2015. "Companies Don't Go Global, People Do." *Harvard Business Review* 93(10), 82-85.
- Deci, E. L., J. P. Connell and R. M. Ryan. 1989. "Self-determination in a Work Organization." *Journal of Applied Psychology* 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., R. J. Vallerand, L. G. Pelletier and R. M. Ryan. 1991. "Motivation and Education: The Self-determination Perspective." *Educational Psychologist* 26(3-4), 325-346.
- Eraut, M. 2000. "Non formal Learning and Tacit Knowledge in Professional Work." *British Journal of Educational Psychology* 70(1), 113-136.
- Fan, J. and J. P. Wanous. 2008. "Organizational and Cultural Entry: A New Type of Orientation Program for Multiple Boundary Crossings." *Journal of Applied Psychology* 93(6), 1390-1400.
- Felício, J. A., I. Meidutė and Ø. Kyvik. 2016. "Global Mindset, Cultural Context, and the Internationalization of SMEs." *Journal of Business Research* 69(11), 4924-4932.
- Fornell, C. and D. F. Larcker. 1981. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." *Journal of*

- Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta. 1998. "Success Is All in the Mindset." *Financial Times*, February 27.
- Grant, R. M. 1996. "Toward a Knowledge based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal* 17(S2), 109-122.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan. 2002. "Cultivating a Global Mindset." *Academy of Management Perspectives* 16(1), 116-126.
- Heenan, D. A. and H. V. Perlmutter. 1979. *Multinational Organizational Development: A Social Architectural Approach* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Holtbrügge, D. and F. Engelhard. 2016. "Study Abroad Programs: Individual Motivations, Cultural Intelligence, and the Mediating Role of Cultural Boundary Spanning." *Academy of Management Learning & Education* 15(3), 435-455.
- Hu, L. T. and P. M. Bentler. 1999. "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives." *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1), 1-55.
- Javidan, M. and D. Bowen. 2013. "The 'Global Mindset' of Managers." *Organizational Dynamics* 42(2), 145-155.
- Jokinen, T., C. Brewster and V. Suutari. 2008. "Career Capital during International Work Experiences: Contrasting Self-initiated Expatriate Experiences and Assigned Expatriation." *The International Journal of Human Resource Management* 19(6), 979-998.
- Kedia, B. L. and A. Mukherji. 1999. "Global Managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness." *Journal of World Business* 34(3), 230-251.
- Kefalas, A. G. 1998. "Think Globally, Act Locally." *Thunderbird International Business Review* 40(6), 547-562.
- Kobrin, S. J. 1994. "Is there a Relationship between a Geocentric Mind-set and Multinational Strategy?" *Journal of International Business Studies* 25(3), 493-511.
- Kolstad, I. and A. Wiig. 2012. "What Determines Chinese Outward FDI?" *Journal of World Business* 47(1), 26-34.



- Kotra. 2018. *Quarterly Report, Foreign Direct Investment Trends*. Kotra.
- Lane, H. W. 2009. *International Management Behavior: Leading with a Global Mindset*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Levy, O., S. Beechler, S. Taylor and N. A. Boyacigiller. 2007. "What We Talk about When We Talk about 'Global Mindset': Managerial Cognition in Multinational Corporations." *Journal of International Business Studies* 38(2), 231-258.
- Liang, X., X. Lu and L. Wang. 2012. "Outward Internationalization of Private Enterprises in China: The effect of Competitive Advantages and Disadvantages Compared to Home Market Rivals." *Journal of World Business* 47(1), 134-144.
- Maznevski, M. L. and H. W. Lane. 2004. "Shaping the Global Mindset: Designing Educational Experiences for Effective Global Thinking and Action." in *Crossing Cultures: Insights from Master Teachers*, edited by Boyacigiller, N., Goodman, R. M., and Phillips, M., 171-184. Routledge: London.
- Nummela, N., S. Saarenketo and K. Puumalainen. 2004. "A Global Mindset—A Prerequisite for Successful Internationalization?" *Canadian Journal of Administrative Sciences* 21(1), 51-64.
- Oh, H., S. Lee and S. H. Oh. 2018. "Expatriate Managers' Cross-Cultural Motivation and Host Country National Employees' Attitudes." *Social Behavior and Personality: An International Journal* 46(5), 841-860.
- Olson, C. L. and K. R. Kroeger. 2001. "Global Competency and Intercultural Sensitivity." *Journal of Studies in International Education* 5(2), 116-137.
- Paul, H. 2000. "Creating a Global Mindset." *Thunderbird International Business Review* 42(2), 187-200.
- Perlmutter, H. V. 1969. "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation." *Columbia Journal of World Business* 4(1), 9-18.
- Quer, D., E. Claver and L. Rienda. 2012. "Political Risk, Cultural Distance, and Outward Foreign Direct Investment: Empirical Evidence from Large Chinese Firms." *Asia Pacific Journal of Management* 29(4), 1089-1104.
- Rhinesmith, S. H. 1992. "Global Mindsets for Global Managers." *Training &*

- Development* 46(10), 63-69.
- Rhinesmith, S. H. 1995. "Open the Door to a Global Mindset." *Training & Development* 49(5), 34-44.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* 25(1), 54-67.
- Shaffer, M. A., D. A. Harrison, H. Gregersen, J. S. Black and L. A. Ferzandi. 2006. "You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness." *Journal of Applied Psychology* 91(1), 109-125.
- Shook, C. L., D. J. Ketchen Jr, G. T. M. Hult and K. M. Kacmar. 2004. "An Assessment of the Use of Structural Equation Modeling in Strategic Management Research." *Strategic Management Journal* 25(4), 397-404.
- Statista. 2019. *Gross Domestic Product(GDP) Growth Rate in China 2011-2023*. The statistics portal.
- Statista. 2020. *China's share of global gross domestic product(GDP) 2012-2024*. The statistics portal.
- Story, J. S. and J. E. Barbuto Jr. 2011. "Global Mindset: A Construct Clarification and Framework." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18(3), 377-384.
- Story, J. S., J. E. Barbuto Jr, F. Luthans and J. A. Bovaird. 2014. "Meeting the Challenges of Effective International HRM: Analysis of the Antecedents of Global Mindset." *Human Resource Management* 53(1), 131-155.
- Vallerand, R. J. 2000. "Deci and Ryan's Self-determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation." *Psychological Inquiry* 11(4), 312-318.
- Zucchella, A., G. Palamara and S. Denicolai. 2007. "The Drivers of the Early Internationalization of the Firm." *Journal of World Business* 42(3), 268-280.

Abstract

## The Antecedent and Outcome Variables of Global Mindset: A Comparative Study of State- and Privately-Owned Enterprises in China

Mon Yee Hsu ■ Busan University of Foreign Studies

Meng Jie Liu ■ Yonsei University

Yong Suhk Pak ■ Yonsei University

This study aimed to provide a more detailed understanding of a global mindset by examining the relationship between the global mindset, its antecedent and outcome variables. This study analyzed the effects of global motivation and international career experience as antecedent variables of the global mindset. In addition, this study also examined the effect of the global mindset on global competence. Data were collected from 1,050 employees working at state- and privately-owned enterprises in China. This study compared the mediating effect of the global mindset on its antecedent and outcome variables between the samples of the two types of enterprises.

Results revealed that the global mindset positively mediated the relationship between global motivation and global competence and also the relationship between international career experience and global competence. The results also showed that the global mindset positively mediated the relationship between global motivation and global competence in both state- and privately-owned enterprises, and the mediating effect was stronger in the state-owned enterprises than in the privately-owned enterprises. In contrast, the positive mediating effect of the global mindset between international career experience and global competence was significant in the privately-owned enterprises, but not in the state-owned enterprises. The theoretical and empirical implications, future research directions, and the limitations of this study were discussed at the end.

Key Words: Global mindset, global motivation, international career experience,  
global competence, state-owned enterprise, privately-owned  
enterprise