

해외 자회사 내 지식 공유 촉진자로서의 현지 직원의 문화지능에 관한 연구: 다중매개모형 분석

신하정 ■ 연세대학교*

박용석 ■ 연세대학교**

〈국문요약〉

본 연구는 현지 직원에 내재하는 지식의 전략적 중요성이 증가함에 따라 현지 직원의 문화지능이 그들의 지식 공유에 미치는 영향의 메커니즘을 연구하고자 했다. 사회정체성 이론을 기반으로 현지 직원의 문화지능과 지식 공유의 관계에서 (i) 주재원 - 현지 직원 간의 관계와 (ii) 현지 직원의 조직 동일시가 갖는 순차적 이중매개효과를 가설화했다. 한국에 위치한 16개 해외 자회사의 414개 한국 현지 직원의 응답을 기반으로 이를 검증했다. 구조 방정식 모델을 검증한 결과 현지 직원의 문화지능은 주재원 - 현지 직원 간의 관계에 유의미한 정적 영향을 주며, 주재원 - 현지 직원 간의 관계는 현지 직원의 조직 전체에 대한 동일시에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 현지 직원의 조직 동일시는 그들의 해외 자회사에서의 지식 공유에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 현지 직원의 문화지능과 지식 공유의 관계가 제시된 두 매개변인에 의해 완전매개됨을 밝혀냈다. 본 연구는 주재원에 치중되어 문화지능을 탐구한 기존의 지식 경영 연구들과는 달리 문화지능의 효능을 현지 직원의 관점에서 설명한다는 점에서 기여점이 있다. 또한 주재원과 현지 직원 간의 다문화 업무 환경에서 현지 직원의 지식 공유가 촉진되는 과정을 완전매개모형을 통해 규명했다는 데 의의가 있다.

*주제어: 문화지능, 현지 직원, 지식 공유, 다문화 업무 환경, 다중매개모형

* 주저자. 연세대학교 경영대학 박사과정(E-mail: hajungshin@yonsei.ac.kr)

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

I. 서론

현지 직원(host country nationals, HCNs)의 문화지능(cultural intelligence, CQ)은 다국적 기업의 지식 경영에 있어 어떠한 영향을 미칠 것인가? 다국적 기업 경영의 주요한 이슈 중 하나는 지리적으로 분산되어 있고 각기 다른 목적을 갖는 여러 조직의 지식을 관리하는 것에 있다(Kogut & Zander 1993). 이때 주재원은 본사의 지식을 직접적으로 자회사와 현지 직원에 전달하는 역할을 한다. 이에 따라 해외 자회사 맥락의 지식 경영 문헌에서는 새로운 문화적 배경에 놓이는 주재원에 초점을 맞추어 문화지능의 효능을 탐구해왔다(Lee & Sukoco 2010; Malek & Budhwar 2013; Wu & Ang 2011). 그러나 다국적 기업의 전통적 지식 흐름이 본사에서부터 자회사로 전달되는 계층적 구조였다면, 지식 창출에 있어서 자회사의 전략적 중요성이 증대되고 있다(Mudambi & Navarra 2004). 이에 비하여 현지 직원의 해외 자회사 내 지식 공유를 촉진하는 요소에 관한 연구는 부족한 것으로 나타났다(Fang et al. 2010; Gupta & Govindarajan 2000). 따라서 본 논문은 사회 정체성 이론(social identity theory)을 바탕으로 하여 다문화 업무 환경인 해외 자회사에서 현지 직원의 문화지능이 그들의 지식 공유를 촉진하는 메커니즘을 연구하고자 한다(Tajfel & Turner 1979).

문화지능은 다양한 배경의 사람들과 효과적으로 상호작용하며 낮은 문화적 환경에 적응할 수 있는 개인의 능력을 의미한다(Earley & Ang 2003). 문화지능은 사회적 관계 안에서 나타나는 행동의 경쟁력으로, 높은 문화지능은 다른 문화에 속한 사람과의 상호작용 과정 중 상대방의 관점에서 섬세하고 신중한 이해를 가능하게 한다(Brislin et al. 2006). 문화지능이 높으면 조직 내에서 공통된 정체성이 개발될 수 있으며, 이는 다문화 환경에서 직원들이 조화롭게 화합하여 일할 수 있는 바탕이 된다. 주재원의 높은 문화지능은 해외 자회사 현지에서 그들의 직장 안팎의 적응을 원활하게 하며(Malek & Budhwar 2013), 현지 직원과의 유대관계 형성을 통해 해외 업무의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Lee & Sukoco 2010). 또한 문화지능이 높은 현지 관리자에게서 다국적 기업 내 문화 간 상호작용에 대한 걱정이 낮게 나타나며 의사소통의 효율성이 증가하는 것으로 나타났다(Bücker et al. 2014).

하지만 개인의 문화지능이 지식 공유에 주는 영향을 연구한 기존 국제경영 문헌을 살펴보면 해외에 파견되어 새로운 문화적 배경을 경험하는 대상인 주재원의 관점에 주로 머물러 있음을 알 수 있다. 문화지능이 높은 주재원은 서로 다른 문

화 간의 차이를 극복하기 쉬우며 조직에 효과적으로 내재되므로 지식 공유에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(Stoermer et al. 2021). 현지 직원의 참여는 해외 자회사 내의 지식 공유 또는 상호작용의 과정에서 필수적인 것으로 고려되어왔지만, 여전히 그 역할은 주재원의 효과적인 지식 이전(knowledge transfer)을 돕는 지지적 역할로만 제한되어왔다(Toh & DeNisi 2007). 예를 들어, 현지 직원의 문화지능은 그들의 해외 자회사 내 지식 습득(knowledge acquisition)을 용이하게 하는 것으로 밝혀진 바 있다(Hsu et al. 2022). 지식 경영에 있어 현지 직원의 상당한 기여에도 불구하고, 현지 직원 관점에서 단순 지식 습득이 아닌 그들의 지식을 공유하도록 하는 촉진자에 관한 연구는 아직 부족한 실정이다(Li et al. 2023). 이에 대해 본 논문은 현지 직원의 문화지능과 지식 공유 간의 관계를 탐구하고자 한다.

그렇다면 왜 본 연구는 기존 연구와 달리 주재원이 아닌 현지 직원의 문화지능과 지식 공유를 다루고자 할까? 실제로 현지 직원은 지식 수신자(knowledge recipient)이자 지식 전달자(knowledge transmitter)의 역할을 동시에 수행한다(Michailova et al. 2023). 다시 말해, 현지 직원은 다국적 기업의 본사로부터 자회사에 전달되는 지식과 자회사 현지의 지식을 통합하는 중요한 역할을 한다. 우선 지식 수신자로서는 본사로부터 주재원이 습득한 지식을 현지에 잘 전달할 수 있도록 사회적 네트워크 형성과 정서적인 지지의 측면에서 지원한다(Toh & DeNisi 2007). 또한 전달받은 지식이 현지의 상황에 맞추어 적용될 수 있도록 변형하기도 한다(Heizmann et al. 2018). 한편으로는 주재원에게 자신이 축적한 직장에 관한 정보나 피드백을 제공하거나(Mahajan & Toh 2014), 현지 문화 혹은 비즈니스 환경에 대한 폭넓은 지식을 전달해 다국적 기업의 전략적 자원으로 작용하도록 한다(Harzing 2001). 이처럼 본 연구는 해외 자회사에서의 지식 공유가 현지 직원과 주재원 간의 관계에서 일어나는 호혜적 상호작용이라는 점에 주목하고자 한다.

본 연구의 주요 목적은 현지 직원의 문화지능으로부터 지식 공유까지 확산의 과정을 정의하는 것이다. 이에 사회 정체성 이론을 기반으로 (i) 현지 직원이 인지하는 주재원과의 관계와 (ii) 현지 직원의 조직 동일시를 매개변인으로 제시해 순차적 이중매개효과를 검증하고자 한다. 본 연구는 문화지능과 지식 공유 문헌에 다음과 같은 세 가지 기여를 한다. 첫째, 해외에서 파견된 주재원의 문화지능이 새로운 국가에서의 적응이나 업무에서 갖는 효능을 연구했던 기존의 연구와는 달리, 해외 자회사 현지 직원의 문화지능이 파견된 주재원과의 다문화 업무 환경에서 그들의 지식 공유에 미치는 영향을 살펴보았다. 이러한 노력은

현지 직원을 지식의 수신자이자 주재원에게 도움을 주는 역할로 제한해온 기존의 문화지능 문헌과 구별된다. 둘째, 본 연구는 현지 직원이 다국적 기업에 내재되어 적극적으로 현지의 지식을 공유하도록 하는 메커니즘에 대한 이해를 확장한다. 또한 주재원과 현지 직원 간의 관계가 현지 직원의 조직 동일시에 미치는 영향을 검증하므로 다국적 기업의 구성원들 간 상호작용에 대해 통찰력을 제공한다는 기여점이 있다. 셋째, 이와 같은 연구를 통해 실무진들은 현지 직원의 문화지능에 주목하여 해외 자회사의 인적 자원을 관리할 수 있으며, 현지 직원과 주재원 간의 긴밀한 연결을 기반으로 현지 직원의 지식 공유를 촉진할 수 있다.

II. 문헌 검토

2.1 사회 정체성 이론

사회 정체성 이론에 따르면 개인은 특정 그룹의 특성으로 자기 자신을 정의하면서 그룹에 대한 정서적 소속감을 느끼는데, 이렇게 형성된 자아 개념을 사회 정체성(social identity)이라고 한다(Tajfel & Turner 1979; Tajfel & Turner 1986). 사회 정체성 이론의 기본 전제는 개인이 자기 자신과 다른 사람들 각각의 개별 주제로 보기보다는 사회적 그룹으로 분류해 정의한다는 것이다. 이 이론에 따르면 개인은 사회 정체성이 두드러지면서 다음과 같은 심리적 과정을 겪는다(Hogg et al. 1995). 첫째, 개인은 자신이 속한 그룹 카테고리를 다른 사람과 구분하여 보는 사회적 그룹화(social categorization)를 통해 사람들을 그룹의 특성으로 인식한다. 둘째, 자신이 속한 내그룹(in-group)의 현재 가치관이나 행동 양식을 다른 그룹과 비교한다. 셋째, 자신이 속한 내그룹을 긍정적으로 바라보는 자기 향상(self-enhancement)을 경험하며 해당 그룹에 대한 사회적 동일시(social identification)가 강해진다. 즉, 개인이 인지하기에 서로 다른 그룹 간에 차별화하려는 경향이 강한 경우 내그룹 편향(in-group bias)이 증가하며 내그룹에 대한 동일시가 증가한다.

사회 정체성 이론은 그룹 간 관계(intergroup relations)와 그 안에서의 그룹 간 행위를 설명하는 데 기여한다. 개인은 탈개인화(depersionalization)를 통해 자기 자신과 상대방을 국적, 성별, 나이 등 조직 구성원의 특성을 기반으로 비교

하고 그룹화하므로, 이를 통해 그룹 간의 관계를 이해할 수 있다는 것이다. 한편, 사회 정체성 이론은 그룹 간 심리적 차별화 과정을 설명할 뿐만 아니라, 개인이 기존에는 외그룹(out-group)으로 정의했던 그룹을 포함해 새로운 상위의 카테고리를 형성함으로써 그룹 간 관계가 개선될 수 있다고 설명한다(Tajfel & Turner 1986). 즉, 사회 정체성은 그룹에 관한 개인의 인식 변화에 따라 유동적으로 바뀔 수 있다(Brown 2000). 따라서 이 이론은 서로 다른 문화를 가진 팀원들의 조직 내 문화 간 충돌과 팀워크에 관한 연구에서 기초가 되어 왔다(e.g., Fitzsimmons 2013). 특히 개인이 인지하는 사회 정체성은 조직 동일시와 조직을 위한 헌신을 설명하는 데 중요한 근간이 된다 (Ashforth & Mael 1989).

2.2 문화지능의 개념과 구성

문화지능 개념은 다른 문화로부터 온 사람들이 함께 근무하는 환경에서 어떠한 역량이 필요할 것인가에 대한 질문에서부터 시작한다(Ang et al. 2007). 문화지능 개념이 제안되기 이전의 연구에서는 조직 내 구성원 간의 충돌을 개인 간 관계를 통해 이해했다(Ng et al. 2012). 즉, 개인이 다른 사람에 대하여 공감하고 소통하는 능력에 중점을 두었다. 이에 대해 얼리와 앙(Earley & Ang 2003)은 개인이 문화적 다양성에 놓였을 때 더욱 효과적으로 기능하게 하는 이 문화 역량(cross-cultural competency)을 문화지능이라는 개념으로 특정하여 소개했다. 문화지능 문헌은 종종 사회지능과 감정지능을 문화지능과 밀접하게 연관 지어 연구했다(Crowne 2009). 또한 문화지능의 결과변수로는 다문화 환경에서의 문화적 적응(Huff et al. 2014), 업무 성과(Jyoti & Kour 2015), 문화 간 신뢰(Rockstuhl & Ng 2015) 및 협상(Imai & Gelfand 2010) 등을 다루어왔다.

문화지능은 익숙하지 않은 새로운 문화적 배경에 효과적으로 적응할 수 있는 능력으로 정의된다(Earley & Ang 2003). 높은 문화지능을 가진 사람은 자신이 축적해온 문화적 지식이 적용되지 않는 문화에 대하여 자신의 이해가 완전해지기 전까지는 자신의 판단을 보류한다(Brislin et al 2006). 또한 상대방의 행동 양식이나 절차를 효과적으로 포착하며, 새로운 문화에 참여하는 데 있어 자신감을 느낀다. 이는 특정 문화에서 국한되어 적용되는 능력이라기보다는 어떤 문화이든 상관없이 발휘되는 개인의 능력이다. 이에 대해 토마스 외(Thomas et al. 2015)는 문화지능을 단순히 다른 문화 간의 역량(intercultural competency)과 구별하여 정의했으며 이를 지능(intelligence)의 일종이라고 설명했다. 다시 말해

문화적으로 적합한 행위를 맥락에 맞게 표현하는 것은 상호작용 과정 중의 문화적 메타인지에 달려있다는 것이다. 이러한 문화지능은 기존에 속해있던 문화와 다른 기준의 행동 양식도 받아들일 수 있도록 하는 교육과 훈련을 통해 함양될 수 있다(Triandis 2006).

얼리와 앙(Earley & Ang 2003), 토마스 외(Thomas et al. 2015)의 연구는 문화지능의 구성을 개발한 대표적인 연구에 해당한다. 얼리와 앙(Earley & Ang 2003)은 인지, 행동, 그리고 동기를 문화지능의 세 가지 측면으로 개념화하며 효과적 상호작용을 위해서는 이 기술 모두가 동시에 요구된다고 보았다. 이후 앙 외(Ang et al. 2007)는 기존 모델에서 인지 능력 중 메타인지(metacognitive CQ)를 구분하여 측정 모델을 네 가지 구성 요소로 확장했다. 이는 문화지능 측정을 위해 가장 활발히 활용되어온 지표이다. 인지 문화지능은 다양한 문화 환경에서의 규범과 관행에 대한 지식인 반면, 메타인지 문화지능은 본인의 지식 습득 과정에 대한 인식 또는 문화적 지식을 흡수하고 평가할 수 있는 정신적 능력을 의미한다.

토마스 외(Thomas et al. 2015)는 문화지능에 대한 세 가지 측면으로 문화적 지식(cultural knowledge), 문화적 기술(cultural skill), 그리고 문화적 메타인지(cultural metacognition)를 제시했다. 문화적 지식은 문화적 영향에 대한 개인의 복합적 이해를 말한다. 이는 문화 간 차이에 대한 지식에 해당하는 내용 특정 지식(content specific knowledge)과 문화의 영향을 분석하거나 문제를 해결하는 과정 자체에 대한 지식인 일반 과정 지식(general process knowledge)으로 구성된다. 이러한 문화적 지식의 정도가 높은 사람은 개인의 행동에서 문화적 요소가 어떻게 기능하는지 이해하고 다른 사람과의 유사점 및 차이점을 식별하는 능력이 뛰어나다(Brislin et al. 2006).

문화적 기술은 서로 다른 문화적 배경을 가진 사람들과 상호작용할 때 문화적 맥락에 따라 적절한 언어적, 비언어적 행동을 나타내는 능력을 말한다. 문화적 이슈에 대해 민감하게 인식하고 정보를 학습하는 능력, 그리고 다른 문화적 맥락에 따라 잘 적응하고 관계를 형성하는 기술이 포함된다. 이와 같은 기술로 다문화 환경에서 문화 간 원활한 의사소통이 가능해지며(Gudykunst et al. 1988), 이는 개인이 속한 조직의 협동적인 사회적 네트워크 형성에 기여한다.

마지막으로, 메타인지에 대한 기존의 정의에 따라 문화적 메타인지는 문화와 관련된 지식을 의식적으로 관찰하며 지식 습득의 과정을 통제하는 인지적 능력을 의미한다. 문화적 메타인지가 높은 개인은 문화적 경향에 대한 자신의 이해를 스스로 평가하며, 문화적 이슈를 습득하기 위해 자신의 자원을 의도적으로

할당할 수 있다. 토마스(Thomas 2008)는 기존의 고정관념을 고수하기보다는 문화적 환경에 맞추어 자신이 가진 지식의 상태를 점검하고 학습한다는 점에서 이를 문화지능의 가장 중심적이며 필수적인 기능이라고 설명했다.

2.3 지식 이전에서 주재원의 역할

대리인 이론(*agency theory*) 관점에서는 주재원 파견을 본사의 자회사에 대한 조정과 통제의 메커니즘으로 설명한다(e.g., Hocking et al. 2007; O'Donnell 2000). 즉, 주인(*principal*)인 본사가 본사의 지식과 가치를 대리인(*agent*)인 자회사에 전달하는 데 있어 주재원을 파견함으로써 효과적으로 지식을 관리하고 공통된 목표를 설정하고자 한다는 것이다. 하지만 주재원은 본사로부터의 지식을 현지로 전달하는 동시에, 현지에서의 경험에 대한 정보와 자회사 운영 체제에 대한 지식을 본사로 전달하기도 한다(Grant 1996; Riusala & Suutari 2004). 다시 말해 주재원은 본국과 현지에 모두 내재되어 있으므로 경계 확장자(*boundary spanner*)로서의 역할을 수행하며, 본사와 자회사 사이의 지식 교환에 있어 중추적인 기능을 한다(Delios & Bjorkman 2000).

본사로부터 파견된 주재원은 자회사 근무 시에 다국적 기업과 관련성 있는 지식을 효과적으로 포착하며 이를 다른 조직으로 확장하여 적용한다(Hocking et al. 2007). 또한 주재원은 본국 송환(*repatriation*) 시에 현지에서 전달받은 지식을 직접 본국으로 이전하는 역할을 수행한다(Lazarova & Tarique 2005). 특히 현지 직원과 비교했을 때 주재원의 경우 본사를 포함한 다국적 기업 내 다른 조직과의 연관성이 높기 때문에 여러 정보 소스와의 교류가 용이하다(Reiche et al. 2009). 따라서 주재원 파견은 개인 간의 직접 소통을 통해 암묵적 지식을 쉽게 전달하며 다국적 기업의 지식 흐름을 관리하는 효과적인 수단이 된다(Bonache & Brewster 2001).

2.4 주재원과 현지 직원의 지식 공유

지식 공유는 개인 수준에서의 지식 교류 과정으로, 팀이나 부서, 조직과 같은 상위 수준에서의 지식 이전(*knowledge transfer*)을 위한 중요한 초석이 된다(Tangaraja et al. 2016). 주재원과 현지 직원 간의 지식 통합을 위한 지식 공유 기반을 구축하기 위해서는 상호 간의 권력 비대칭과 문화적 장벽을 극복하는

것이 중요하다(Heizmann et al. 2018). 현지 직원은 주재원에 비해 자신들이 권력적으로 열위에 있다고 느껴 자신이 축적해온 지식을 전달하지 않으려고 할 수 있다. 또한 주재원은 현지 자회사에 성공적으로 지식을 재배치(knowledge relocation)한 이후에 자신의 역할과 권력을 잃을 것이라는 두려움으로 완전한 지식 공유를 보류하려 할 수 있다(Chang et al. 2012). 또한 현지 직원이 인지하기에 주재원과 문화적으로 친숙하지 않을 때 그들이 전달하는 지식을 쉽게 받아들이려 하지 않을 것이다. 즉, 긍정적 관계와 신뢰 없이는 해외 자회사 내에서의 원활한 상호 간의 지식 공유를 이끌기 어렵다.

조직 차원의 지식 경영 연구에서는 다국적 기업의 지식 창출과 혁신에 있어 자회사의 전략적 중요성이 조명되어왔다(Gupta & Govindarajan 1991). 해외 자회사가 현지에서 습득한 지식은 다국적 기업이 지속적으로 경쟁 우위를 확보하는데 있어 필수적 자원으로 작용한다. 예를 들어, 해외 자회사가 구축한 현지 네트워크에서의 외부 배태성(external embeddedness)은 자회사의 성과뿐 아니라 다국적 기업 전체의 제품 개발과 프로세스 개선에 도움이 된다(Andersson et al. 2001). 이러한 맥락에서 자회사의 지식 흡수 능력(knowledge absorptive capacity)과 더불어 지식 이전 의지(knowledge transfer willingness)가 다국적 기업 지식 관리의 주요 요소로 제시되었다. 그럼에도 불구하고 현지 직원의 개인 차원에서의 지식 공유에 대해 다룬 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다. 이러한 흐름은 기존 지식 공유 문헌이 개인 수준에서는 주로 주재원을 통한 전통적 지식 전달(conventional knowledge transfer)에만 치중된 초점을 두었기 때문으로 판단된다. 본 논문에서는 지식 이전 의지가 조직뿐 아니라 개인 수준인 현지 직원에게도 적용되어 연구되어야 한다고 보았다.

역지식 이전(reverse knowledge transfer)은 현지에서 자회사가 습득하거나 창출한 지식이 다국적 기업과 갖는 관련성을 설득하는 과정이다(Yang et al. 2008). 이는 일반적으로 본사가 자회사로부터 지식을 습득하려는 의지가 자회사가 본사로부터 배우려는 의지보다 낮기 때문이다. 자회사는 이처럼 현지에서의 지식을 적극적으로 본사로 이전함으로써 조직 내 권력 기반을 강화할 수 있다(Mudambi & Navarra 2004). 이에 따라 현지 직원이 해외 자회사 내의 활발한 지식 공유를 통해 자신들의 지식을 주재원에게 적극적으로 호소하고자 하는 의지에 주목했다. 특히 자회사에서의 지식은 조직의 루틴을 통해 개발되고 현지 직원에 내재되어 성문화되어있다고보다는 개인화되어있으므로(Lee 2022), 현지 직원의 개인 간 상호작용 관계에서 지식 공유 의지를 연구하는 것은 중요할 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음 가설들을 통해 다문화 업무 환경에서 현지 직

원의 문화지능이 그들의 지식 공유를 촉진하는 순차적인 확산의 과정을 검증하고자 한다.

III. 가설 개발

3.1 현지 직원의 문화지능과 주재원 - 현지 직원 간의 관계

현지 직원과 주재원 간의 문화적 갈등에 대한 관리는 해외 자회사 경영에 있어 중요한 이슈이다. 그룹 간 관계(intergroup relations)에 관한 사회 정체성 이론에 따르면, 개인은 그룹 간의 비교를 통해 자신이 속한 그룹의 특성을 외그룹(out-group)의 특성과 차별화한다. 이는 그룹 내 우월성을 강화함으로써 내그룹(in-group)의 긍정적 평가를 유발한다(Tajfel & Turner 1979). 예를 들어, 주재원의 출신 국적에 대한 현지 직원의 관점, 그들에게서 인지되는 문화적 차이, 그리고 의사결정 성향에 있어서의 충돌은 현지 직원과 주재원이 서로를 다른 사회적 그룹으로 정의하도록 한다(Toh & DeNisi 2007).

문화지능이 높은 현지 직원은 주재원을 자신과 구별되는 외그룹으로 인식하지 않으며 공통의 내그룹 정체성을 형성할 것이다. 공통의 내그룹 정체성 모델(common ingroup identity model)은 사회 정체성 이론으로부터 기인한다. 이는 사회적 범주에 대한 재정립(recategorization)의 과정을 통해 기존에는 외그룹으로 인식하던 그룹을 내그룹으로 포함하여 하나의 단일한 그룹으로 인식하는 것을 말한다(Gaertner et al. 1993). 문화지능이 높은 개인은 문화 간 목표나 기대되는 행동 양식이 상이하다는 점을 더 잘 이해한다. 또한 기존의 고정관념을 그대로 적용하기보다는 문화적 지식을 통해 상대방의 행동에 대한 문화의 영향을 객관적으로 이해하며, 이를 기반으로 자신과 상대방의 공통점을 효과적으로 포착할 수 있다(Earley & Ang 2003). 특히 자신이 가진 문화적 이해와 그에 따른 행동을 스스로 지속적으로 평가하려는 문화지능의 메타인지적 특성으로 인해 외그룹과의 차이점에 매몰되기보다는 사회 정체성의 재정립을 통해 공동의 정체성을 공유할 수 있게 된다.

문화지능이 높은 현지 직원은 이와 같은 인지적 측면의 문화지능과 더불어 상대방의 문화적 배경에 따른 적합한 문화적 기술을 나타내므로 주재원과 긍정적인 관계를 형성할 것이다. 문화지능이 높은 개인은 상호작용 전이나 교류 중 상대방의 문화적 선호를 잘 알아차리며, 이렇게 파악한 상대방의 문화적 코드에 일치

하거나 가까운 방식으로 행동할 수 있다(Ang et al. 2007). 이를 통해 조직 내 구성원의 인구학적 다양성이 상호 간의 신뢰에 줄 수 있는 부정적 영향이 감소하여 호의적 관계를 형성할 수 있다(Rockstuhl & Ng 2015). 또한 높은 문화지능을 가진 현지 직원에게서 자발적으로 도움을 주고자 하는 동기가 높게 나타날 것이며, 주재원의 성공적인 적응 및 해외 업무 수행으로 인해 현지 직원과 주재원 사이의 관계가 더욱 강화될 수 있다.

**가설 1. 현지 직원의 문화지능은 주재원과 현지 직원 간의 관계에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

3.2 주재원 - 현지 직원 간의 관계와 현지 직원의 조직 동일시

사회 정체성 이론은 조직의 맥락으로 확장되어 조직 동일시의 개념을 설명하고 직원과 조직 간 관계를 이해하는 데 널리 이용되어왔다(Ashforth & Mael 1989; He & Brown 2013). 사회 정체성 이론에 따르면 개인은 자아 개념인 사회 정체성에 따라 독립적 존재가 아닌 그룹에 소속되어 있는 구성원으로서 정의된다(Abrams & Hogg 1990). 조직 동일시는 이러한 사회적 카테고리를 기반으로 자신을 인식하는 사회적 동일시(social identification) 중 하나이다. 즉, 조직 동일시란 자신이 포함된 조직의 정체성으로 스스로의 정체성을 정의하며, 조직과 하나됨을 느껴 조직의 성공이나 실패를 개인의 경험으로 인지하는 상태를 의미한다(Ashforth & Mael 1989; Mael & Ashforth 1992).

서로 다른 그룹이 통합될 때 그룹 간의 차이는 기존의 구성원이 형성해온 정체성의 단절(discontinuity)을 야기해 기존 구성원들의 조직에 대한 동일시를 감소시킨다(Van Knippenberg et al. 2002). 첫째, 해외 자회사 구성원들의 서로 다른 국적은 감정적 충동을 일으키고 공동의 가치관 형성을 방해하여 현지 직원의 자회사 기반 동일시를 감소시킨다(Gong 2003). 둘째, 현지 직원은 비슷한 자질을 갖춘 주재원과 비교했을 때 낮은 보상을 받는 경우가 많아 조직에서 스스로의 중요도가 낮다고 인지하기도 한다(Bonache et al. 2009). 즉, 현지 직원이 인지하기에 주재원은 자신과 소통 방식이나 문화가 다르며 때때로 자신보다 더 높게 평가받는 신입자라는 점에서, 주재원과의 충동으로 인해 현지 직원의 조직 동일시가 감소할 수 있다.

개인은 조직 내에서 인지되는 여러 측면에서 사회적 그룹화를 하며 복수의

사회적 그룹을 형성한다. 이때 개인이 정의한 그룹별 정체성이 강한 경우에는 하위 그룹 간의 상호 비교와 경쟁이 심해지므로 조직 내의 분리가 일어난다. 다시 말해, 각 그룹에 대한 동일시는 조직 내 그룹 간 관계에 부정적 영향을 준다(Richter et al. 2004). 반대로 현지 직원이 그룹 간 경계를 허물고 주재원과 긍정적 관계를 형성할 때, 자신의 사회 정체성을 주재원과 구분되지 않는 자회사의 구성원으로서 정의하게 되므로 조직에 대한 동일시가 증가할 것이다(Gong 2003). 먼저, 개인 간 긍정적 관계는 개인에 의해 분류된 그룹 간의 상이한 배경이나 권력 불균형에 의한 증오를 감소시킨다(Allport 1954). 또한 현지 직원과 주재원의 긍정적 관계로 인해 각 개인이 인지하는 사회 정체성의 공통 범위가 넓어질 것이다. 즉, 현지 직원이 다양한 측면의 사회적 그룹을 정의하는 데 있어 주재원과 긍정적 관계에 있을 때는 주재원을 내그룹으로 인식하게 하는 접점이 많아진다는 것이다(Roccas & Brewer 2002). 이러한 과정을 통해 현지 직원은 주재원을 사회적 그룹 중 하나로 인식하는 것이 아니라, 주재원을 포함한 해외 자회사의 구성원을 단일한 하나의 조직으로 인지하며 조직 전체에 대해 동일시하게 된다.

또한 현지 직원과 주재원의 긍정적 관계는 현지 직원의 해외 자회사에 대한 동일시를 넘어 그들이 속한 다국적 기업에 대한 동일시를 가능하게 할 수 있다. 자회사 직원의 다국적 기업 내 서로 다른 유닛 간 상호작용은 두 그룹의 가치 모두에 대한 이중 동일시(dual values-based identification)를 가능하게 하는 것으로 밝혀졌다(Smale et al. 2015). 주재원 파견은 다국적 기업의 본사를 포함한 전체 조직에 대한 해외 자회사의 동일시에 영향을 주는데(Kobrin 1988), 이는 주재원이 공식적 통합의 메커니즘으로 기업의 가치를 해외 자회사에 확산할 수 있는 기능을 수행하기 때문이다(Martinez & Jarillo 1989). 따라서 주재원과 현지 직원이 긍정적 관계를 형성할 때 주재원은 본사를 중심으로 다국적 기업이 추구하는 기업의 가치에 대해 활발히 현지 직원에게 전달할 수 있으며, 현지 직원으로 하여금 이에 공감하도록 할 수 있다. 이를 기반으로 현지 직원은 스스로를 자회사를 넘어 다국적 기업의 구성원으로 정의함으로써 조직에 대한 일체감인 조직 동일시를 느낄 것이다.

가설 2. 주재원과 현지 직원 간의 관계는 현지 직원의 조직 동일시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 현지 직원의 조직 동일시와 지식 공유

조직 동일시는 개인의 조직에 대한 지지를 향상시키는 인지적 요소로써 (Ashforth & Mael 1989), 조직에 대한 헌신의 주요 선행 요인으로 제시되어왔다. 조직 동일시의 정도가 높은 현지 직원은 더 많은 역할 외 행동(extra-role behavior)을 하며, 적극적으로 시민 행동 및 지식 공유를 하는 것으로 나타났다 (Li et al. 2015; Li et al. 2023). 지식 소유자의 관점에서 개인 간의 지식 교환에는 상당한 비용이 발생한다. 따라서 활발한 지식 공유를 위해서는 정보 교환에 대한 개인의 참여가 조직 성과에 중요한 역할을 한다는 것을 인지하고 지식 공유에 대해 책임감을 느끼는 것이 중요하다(Cabrera & Cabrera 2002). 이때 현지 직원이 조직의 정체성으로 자신을 정의하면 개인의 성공보다는 조직의 성공을 우선시하므로 현지 시장에서 축적한 지식을 주재원에게 공유하려는 동기가 향상된다(Toh & Denisi 2007).

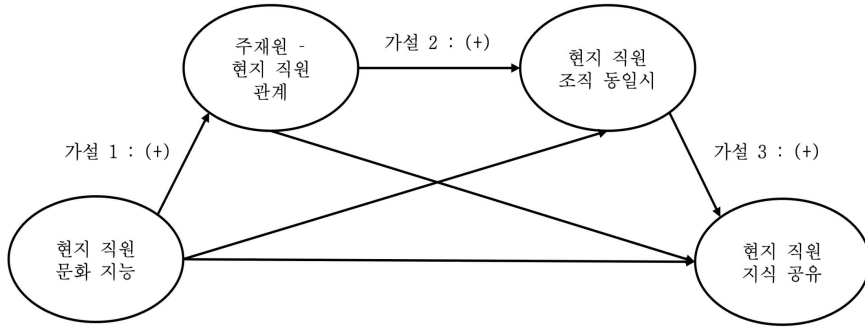
지식 기반 관점에서 현지 직원이 인지하는 자회사의 집단적 성공은 본사로부터 지식을 성공적으로 전달받는 동시에, 지식 수신자로서의 수동적이고 제한적인 역할에서 벗어나 전략적 가치를 가지는 지식을 창출하는 것이다(Collinson & Wang 2012). 이를 통해 자회사가 다국적 기업의 여타 다른 유닛에도 우위의 영향력을 행사할 수 있기 때문이다(Ghoshal & Bartlett 1990). 먼저 조직 동일시 정도가 높은 현지 직원은 본사로부터 자회사로의 성공적인 지식 이전을 돕고자 한다. 즉, 주재원의 원활한 현지 적응을 위해 자신이 축적해온 지식을 조직 내에서 적극적으로 공유하려는 의지(willingness)가 증가할 것이다. 한편으로는 자신들의 지식이 자회사의 성공을 위해 활용되기를 열망하므로 동료들과 활발히 지식을 공유하며 가치 있는 지식을 창출하고자 할 것이다. 특히 주재원은 자회사의 지식을 본사로 이전하는 데에 중요한 역할을 하므로 주재원을 포함한 조직 구성원 전체에 대해 적극적으로 지식을 공유함으로써 현지 지식의 중요성을 호소하고자 할 것이다. 또한 자회사뿐 아니라 본사에 대한 조직 동일시 정도가 높은 현지 직원에게서 주재원과 현지 직원 사이의 지식 공유가 활발한 것으로 나타났다(Riusala & Suutari 2004). 따라서 다음과 같은 가설을 제시했다.

가설 3. 현지 직원의 조직 동일시는 그들의 지식 공유에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

마지막으로, 이와 같은 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 제시했다.

가설 4. 현지 직원의 문화지능이 지식 공유에 미치는 정(+)¹의 영향은 주재원 - 현지 직원 간의 관계와 현지 직원의 조직 동일시에 의해 순차적으로 매개될 것이다.

〈그림 1〉 가설 모형



IV. 연구 방법

4.1 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구는 해외 자회사에서의 현지 직원의 문화지능과 지식 공유를 탐구하고자 하므로, 한국에 위치한 다국적 기업의 해외 자회사에서 일하고 있는 현지 직원에게 설문조사를 실시했다. 2016년에 자료를 수집하였으며, 50개 자회사에 설문을 배부하였다. 설문지는 6개월 간 상기를 위한 2회의 배포를 포함하여 총 3회에 걸쳐 시간 차를 두고 배포되었다. 또한 경력, 나이, 사업부, 직급에 상관 없이 직원들이 참여하도록 지속적으로 공지하여 임의의 표본을 대상으로 연구할 수 있도록 했다. 총 16개 기업에서 427매의 설문지가 회수되었으며 응답률은 28.5% 였다. 연구에 참여한 자회사들은 금융 서비스, 첨단 제조, 자동차, 헬스케어, 럭셔리 등 다양한 산업 분야에 속해있었다. 이 중 이용 가능한 표본은 414개의 응답이었다. 무응답 편의(non-response bias)를 확인하기 위해 이른 응답자 그룹과 늦은 응답자 그룹 사이의 t-test를 진행했으며, 모든 인구학적 변수들이 유의미하지 않은 것으로 나타나 표본에 무응답 편이가 없음을 확인했다 (Armstrong & Overton 1977). 또한 표본 응답자의 44.2%가 남성으로 구성되

어 본 연구의 성비 균형에 문제가 없음을 알 수 있다. 표 1은 변수의 평균, 표준 편차, 그리고 변수 간 상관관계를 나타낸다. 표본의 평균 연령은 34.9살 (SD = 7.6)이었고 표본의 평균 경력은 2.8년 (SD = 1.4)로 나타났다.

〈표 1〉 변수 간 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	1								
2. 나이	-0.35***	1							
3. 경력	-0.289***	0.82***	1						
4. 학력	-0.028	0.261***	0.088	1					
5. 현재 지위	-0.247***	0.81***	0.816***	0.143**	1				
6. 문화지능	0.138**	0.056	0.021	0.066	0.081	1			
7. 주재원과의 관계	0.052	0.082	0.109*	-0.02	0.129**	0.32***	1		
8. 조직 동일시	0.019	0.101*	0.106*	0.089	0.08	0.386***	0.388***	1	
9. 지식 공유	-0.134**	0.196***	0.255***	0.02	0.186***	0.236***	0.252***	0.39***	1
Mean	1.550	34.940	2.870	2.220	2.700	4.442	4.050	4.381	4.666
S.D.	0.498	7.627	1.472	0.451	1.597	0.731	1.149	0.913	0.763

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

4.2 측정 문항

설문의 측정 문항은 선행 연구에서 개발된 척도를 사용했으며 모든 변수들은 6점 리커트 척도를 사용했다(1점 : 매우 그렇지 않다, 6점 : 매우 그렇다). 한국에 위치한 해외 자회사라는 점을 고려해 기존 연구에서의 문항을 한국어로 번역하여 설문지를 제공했다. 자기 보고 데이터를 사용하는 경우 본질적으로 동일 방법 편향(common method bias)의 문제가 발생한다. 따라서 설문지의 변수는 응답자가 변수 간의 관계를 주관적으로 추정할 가능성을 줄이기 위해 무작위 순서로 제시되었다(Podsakoff et al. 2003). 또한 응답자에게 그들의 응답이 익명으로 처리되고 연구 목적으로만 사용된다는 점을 알렸으며, 이를 통해 정직한

응답을 이끌어냈을 것이라 보았다. 동일 방법 편향의 문제를 확인하기 위해 단일요인 검정(single factor test)을 실시하였다(Harman 1976). 최대 요인은 분산의 50%를 초과해서는 안 되는데(Podsakoff & Organ 1986), 본 연구의 데이터는 첫 번째 요인이 전체 분산에서 30.76%의 설명력을 보여 데이터가 왜곡되지 않았음을 알 수 있었다.

본 연구에서는 다문화 맥락에서 효과적으로 상호 작용하는 능력인 문화지능에 그 동기는 포함되지 않는다는 주장에 동의하며 문화지능의 측정 항목으로 토마스 외(Thomas et al. 2015)의 구성을 채택하였다. 이는 문화적 지식, 기술, 메타인지의 세 가지 측면을 평가하는 10개의 항목으로 구성되며 본 연구에서는 각각에 대하여 두 가지 문항을 채택했다. 앙 외(Ang et al. 2007)의 전통적 모델과 달리 이 3차원 모델은 형성적 구성(formative construct)에 해당하며, 따라서 문화지능의 세 가지 측면은 구분되지 않고 총체적인 하나의 개념으로 측정한다.

주채원과 현지 직원의 관계는 콜버트 외(Colbert et al. 2016)가 제안한 6가지 관계 기능인 업무 지원, 경력 발전, 정서적 지원, 우정, 개인적 성장, 헌신에 관한 기존 척도를 기반으로 했다. 연구의 맥락에 맞게 현지 직원이 자회사 내에서 형성하는 일반적인 네트워크가 아닌 현지 직원과 주채원 간의 관계에 특정하여 설문 문항을 수정하였다.

조직 동일시에 대한 측정은 마엘과 애쉬포트(Mael & Ashforth 1992)가 확립한 항목을 사용했다. 설문 대상인 현지 직원들에게 설문 문항에서의 회사를 자회사로 한정하여 제시하지는 않았으며 조직 동일시의 범위는 개인에 따라 자회사나 본사를 포함하는 다국적 기업 전체가 될 수 있다.

현지 직원의 자회사 내 지식 공유는 리 외(Li et al. 2015)가 지식 기부의 개념(Van Den Hooff & de Ridder 2004)으로부터 변형하여 개발한 항목으로 설문했다. 상세한 측정 항목과 각 변인에 대한 크론바흐 알파값은 표 2에 제시했다.

〈표 2〉 측정 문항

변수	측정 항목	선행 연구	Cronbach's Alpha
현지 직원 문화 지능 (Cultural Intelligence, CQ)	<ul style="list-style-type: none"> • 문화적 지식 나의 개인적 경험, 독서 등을 통해 문화적 차이의 예시를 제시할 수 있다. 나는 세계 여러 문화가 다르다는 점을 알고 있다. • 문화적 기술 나는 다른 문화에서 온 사람들을 그들의 관점에서 생각하여 그들을 이해하려고 노력한다. 나는 다른 문화적 상황 및 사람들에 맞추어 나의 행동을 적합하게 바꿀 수 있다. • 문화적 메타인지 나는 다른 문화권 사람들과 상호작용할 때 내가 활용하는 문화적 지식을 알고 있다. 나는 다른 문화적 상황 및 다른 문화권 사람들과 상호작용할 때 나의 행동 양식을 계획해야 함을 알고 있다. 	Thomas et al. (2015)	.865
주재원 - 현지 직원 관계 (Relationship with Expatriates, RE)	<p>나는 주재원 동료들로부터 새로운 아이디어를 얻는다. 주재원 동료들은 나의 업무를 수행하는 데 도움을 준다. 주재원 동료들은 직무 관련 질문에 답해준다. 나는 주재원 동료들과 회사의 미래에 대하여 토론하는 시간을 갖는다.</p>	Colbert et al. (2016)	.916
현지 직원 조직 동일시 (Organizational Identification, OI)	<p>나는 다른 사람들이 회사에 대해 어떻게 생각하는지 매우 관심이 많다. 회사의 성공은 나의 성공이다. 나는 다른 사람들이 회사를 비평하면 개인적인 모욕감을 느낀다. 나는 다른 사람들이 회사를 칭찬하면 개인적으로 칭찬받는 것 같다.</p>	Mael & Ashforth (1992)	.823
현지 직원 지식 공유 (Knowledge Sharing, KS)	<p>나는 동료들과 중요한 근무 경험에 대하여 대화를 나누고 싶다. 나는 동료들과 중요한 업무 지식 및 기술을 기꺼이 나눌 의향이 있다. 내가 갖고 있는 정보/기술을 부서 동료들과 공유한다. 내가 갖고 있는 정보/기술을 타 부서 동료들과 공유한다.</p>	Li et al. (2015)	.846

4.3 자료 분석 방법

구조 방정식 모형은 다수의 가설 검증과 경로 분석이 동시에 가능하다는 점에서 유용하다. AMOS 29.0을 활용해 연구 가설로 구성된 측정 모델을 평가했으며, 구조방정식 모형을 적용해 가설을 검증했다. 또한 변수 간 상관관계와 신뢰도 분석을 위해서는 SPSS 28.0을 활용했다.

V. 연구 결과

5.1 연구 모형의 적합도 분석

가설 검증에 앞서 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 수행하여 측정 모형에 대한 신뢰도, 집중 타당도, 판별 타당도를 검토했다. 4.2 측정 문항의 표 2에 나타난 것과 같이 크론바흐 알파값이 기준치인 .7을 초과해 내적 일관성을 확보했음을 확인했다. 표 3에서와 같이 표준화 요인 부하량(standardized factor loading)은 통계적으로 유의한 기준치인 .4보다 모두 높아 적합한 수렴 타당도를 확인했다(Stevens 2002). 개념 신뢰도(construct reliability)는 .804에서 .881 사이로 나타나 기준치인 .7을 초과했다(Hair et al. 2009). 평균 분산 추출값(averaged variance extracted, AVE)은 .510부터 .651에 분포해 수렴 타당도의 기준치인 .5를 초과했다(Fornell & Larcker 1981). 또한 표 4에서와 같이 잠재 변수의 상관계수 값이 평균 분산 추출값의 제곱근보다 모두 낮아 판별 타당도가 기준에 적합함을 확인했다(Fornell & Larcker 1981).

연구자들은 수정 지수(modification indices)가 .4 이상인 공분산 경로에서 두 개의 오차항을 상호 연관시킴으로써 모형 적합도를 높일 수 있다(Hair et al. 2009). 본 연구에서는 e1과 e2 (MI = 92.4), e3와 e4 (MI = 22.5), e7과 e10 (MI = 102.5) 사이의 공분산 경로를 추가해 초기 모형의 적합도를 수정했다. 이후 최종 모델은 CMIN/df = 2.87, NFI = .92, TLI = .94, GFI = .91, CFI = .95, RMSEA = .067로, 수집된 자료가 모형에 적합함을 확인했다.

〈표 3〉 확인적 요인 분석 결과

	표준화 요인 부하량	측정 오차	CR	AVE	
CQ	CQ 1	0.475	0.843	0.870	0.538
	CQ 2	0.596	0.647		
	CQ 3	0.651	0.456		
	CQ 4	0.782	0.339		
	CQ 5	0.868	0.213		
	CQ 6	0.867	0.187		
RE	RE 1	0.787	0.61	0.861	0.612
	RE 2	0.974	0.08		
	RE 3	0.941	0.177		
	RE 4	0.679	0.983		
OI	OI 1	0.722	0.646	0.804	0.510
	OI 2	0.797	0.534		
	OI 3	0.606	0.544		
	OI 4	0.837	0.415		
KS	KS 1	0.746	0.375	0.881	0.651
	KS 2	0.846	0.208		
	KS 3	0.829	0.213		
	KS 4	0.712	0.526		

〈표 4〉 판별 타당도

	CQ	RE	OI	KS
CQ	0.733			
RE	0.326	0.782		
OI	0.446	0.324	0.714	
KS	0.258	0.245	0.258	0.807

기울여 나타낸 값은 평균 분산 추출값(AVE)의 제곱근이고 나머지는 변수 간의 상관관계이다.

5.2 가설 검증

다음으로 구조 모형을 평가했다. 표 5는 본 연구의 가설1, 가설2, 가설3에 대

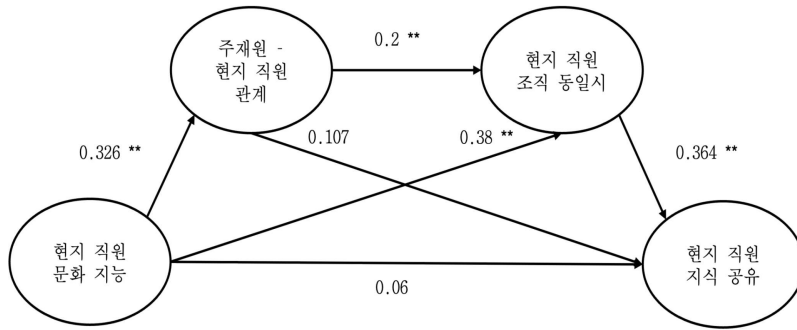
한 결과를 보여준다. 현지 직원의 문화지능은 현지 직원과 주재원과의 관계에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다(가설 1, $\beta = .326, p < .01$). 설문을 통한 직접 평가 방식으로 측정된 변수라는 점을 감안할 때, 현지 직원의 문화지능은 현지 직원이 인지하는 주재원과의 관계에 긍정적 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 이러한 두 주체 간 대인 관계는 현지 직원의 조직 동일시에 유의미한 정의 효과를 주는 것으로 나타났다(가설 2, $\beta = .2, p < .01$). 마지막으로 현지 직원의 조직 동일시는 그들의 해외 자회사 내의 지식 공유와 긍정적으로 관련되어 있음을 확인했다(가설 3, $\beta = .364, p < .01$). 그러므로 모든 변수들의 직접 연관성이 확인되었으며, 이러한 구조 모형을 그림 2에 나타냈다.

가설4의 다중매개효과를 검증하기 위해 팬텀 모형 방식을 적용했으며 그 결과를 표 6에 나타냈다. 팬텀 모형은 연구자들이 부트스트래핑을 기반으로 매개효과를 검증하기 위해 채택해왔다. 본 연구에서는 다중매개효과를 검증하기 위한 목적으로 사용되었다. 팬텀 변수를 추가하여 가설 4와 더불어 문화지능 변수에서부터 시작하는 세 개의 간접 경로를 추가로 검증하고자 했다. 표 6에 현지 직원의 문화지능에서부터 지식 공유까지의 직접효과와 세 개의 간접매개효과 결과들을 보고했다. 주재원 - 현지 직원 간 관계와 현지 직원의 조직 동일시를 매개변수로 제시한 가설4의 경로는 유의했지만(가설 4, $\beta = .023, p < .01$), 문화지능이 지식 공유에 미치는 직접 경로는 유의하지 않은 것으로 밝혀졌다($\beta = .06, p = NS$). 이를 통해 본 논문이 제시한 가설 4의 순차매개모형이 유의하며, 특히 모형이 완전매개되기 때문에 제안된 두 개의 매개변수를 통해 현지 직원의 문화지능과 그들의 지식 공유를 이해할 필요가 있음을 확인했다.

〈표 5〉 가설 검증 결과

가설	표준화된 경로계수	표준 오차	CR	p
가설 1: 현지 직원 문화지능 - 주재원과 현지 직원의 관계	0.326	0.122	5.376	0.004
가설 2: 주재원과 현지 직원의 관계 - 현지 직원의 조직 동일시	0.2	0.045	3.730	0.002
가설 3: 현지 직원의 조직 동일시 - 현지 직원의 지식 공유	0.364	0.054	5.477	0.002

〈그림 2〉 구조 모델



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

〈표 6〉 직접효과, 간접효과

경로	비표준화된 경로 계수	표준화된 경로계수	표준 오차	<i>P</i>
<직접효과>				
현지 직원 문화지능 - 현지 직원의 지식 공유	0.084	0.060	0.103	0.413
<간접효과>				
현지 직원 문화지능 - 주재원과 현지 직원의 관계 - 현지 직원의 지식 공유	0.048	0.034	0.029	0.043
현지 직원 문화지능 - 현지 직원의 조직 동일시 - 현지 직원의 지식 공유	0.192	0.138	0.055	0.002
현지 직원 문화지능 - 주재원과 현지 직원의 관계 - 현지 직원의 조직 동일시 - 현지 직원의 지식 공유 (가설 4)	0.033	0.023	0.014	0.001
<총효과>	0.357	0.258	0.099	0.002

VI. 결 론

본 논문은 현지 직원의 문화지능이 그들의 지식 공유를 촉진하는 매커니즘을 이해하기 위한 완전매개모형을 제시했으며, 이는 현지 직원의 문화지능이 갖는 효능에 대한 통찰력을 제공한다. 현지 직원과 주재원 사이의 문화적 거리는 현지 직원의 사회화 행동을 가로막는 요인으로 주장되어왔다(Toh & DeNisi 2007). 가설 1을 통해 현지 직원의 문화지능이 주재원과 현지 직원 간의 관계에 주는 긍정적 영향을 확인했다. 이는 현지 직원의 높은 문화지능이 다른 문화적 배경을 가진 주재원을 내그룹으로 인식하게 하고 효과적인 상호작용을 일으켜 두 주체 간의 관계에 긍정적임을 나타낸다. 다음으로 주재원과 현지 직원 사이의 긍정적인 관계가 현지 직원의 조직 동일시에 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2를 채택하였다. 현지 직원과 주재원의 호의적 관계로 인해 현지 직원으로 하여금 주재원을 내그룹으로 인식하게 하는 공통의 사회 정체성이 증가한다. 이에 따라 현지 직원이 주재원을 사회적 그룹 중 하나로 인식하는 것이 아니라, 해외 자회사의 구성원을 하나의 단일 조직으로 인식해 조직 전체의 목표에 공감하게 된다는 것이다. 마지막으로 가설 3에서 이러한 조직 동일시가 현지 직원의 조직 헌신적 행위인 지식 공유를 증가시킴을 확인했다. 이를 통해 현지 직원의 해외 자회사 기반의 조직 동일시가 활발한 지식 습득 및 전달에 기여하고자 하는 의지를 증가시켜 지식 공유를 촉진함을 알 수 있다. 따라서 위와 같은 가설을 채택하였으며, 가설 4를 통해 두 개의 매개변수를 포함하는 완전매개모형이 유의함을 확인했다.

6.1 학술적 시사점

본 연구는 현지 직원의 높은 문화지능이 지식 공유를 촉진하는 과정을 미시적 수준에서 순차매개모형을 통해 밝혀냈다. 선행 연구에서는 해외 자회사 내에서의 문화지능의 효능을 주로 주재원의 관점에서 연구하며, 주재원의 높은 문화지능이 효과적인 적응을 돕고 본사의 지식 전달을 활성화한다고 보았다(Vlajčić et al. 2019). 이러한 연구의 흐름은 주재원 관리자들이 주요 전문 지식이나 기술을 해외 자회사로 이전하는 역할을 하며(Harzing 2001), 다국적 기업의 공식적인 통합의 수단 혹은 문화나 가치의 비공식적 통제 수단으로 작용하기 때문인 것으로 해석할 수 있다(Jaeger 1983). 반면 본 논문은 다국적 기업의 성공에 있

어 자회사 지식의 중요성이 증가함에 따라(Birkinshaw et al. 1998; Gupta & Govindrajana 2000), 미시적 수준에서 현지 직원의 지식 공유에 주목했다. 이는 더 나아가 주재원이 다국적 기업의 지식 교환에 있어 중요한 역할을 한다는 점을 고려할 때, 문화지능이 높은 현지 직원이 자회사에서 본사로의 지식 확산에 기여할 수 있음을 시사한다.

또한 본 논문은 현지 직원의 문화지능과 그들의 지식 공유 간의 관계가 제시된 두 개의 매개변인에 의해 완전매개된다는 것을 밝혀냈다는 점에서 학술적 기여가 있다. 기존 문헌에 따르면 일반적인 상호 교류 관계에서의 문화지능은 지식 공유에 영향을 주는 것으로 나타났으며(Chen & Lin 2013), 주재원의 문화지능과 지식 공유가 직접 효과가 있으므로 부분매개효과를 갖는다고 주장되었다(Stoermer et al. 2021). 기존 연구와는 달리, 현지 직원의 문화지능과 지식 공유의 관계가 완전매개된다는 본 논문의 결과는 현지 직원의 지식 공유 의사가 다른 일반적인 상호작용 관계에서의 지식 공유와 구분되어 갖는 특수성이 있기 때문이라고 판단된다. 주재원의 관점에서 해외 자회사로의 지식 공유는 본사로부터 부여받은 주요 업무이므로 문화지능이 높은 주재원은 지식 전달에 대해 높은 성과를 보일 것이다. 반면, 현지 직원의 지식 공유는 조직에 대한 동일시와 헌신에 대한 의지에 따라 그 정도가 달라진다는 것이다. 따라서 현지 직원의 경우에는 그들이 인지하는 주재원과의 관계와 현지 직원의 조직 동일시에 주목하여 문화지능이 지식 공유에 미치는 영향을 이해해야 한다는 결론을 도출할 수 있다.

마지막으로 이처럼 특수성을 갖는 해외 자회사 내에서의 그룹 간 관계가 조직 동일시에 주는 영향을 조사했다는 기여점이 있다. 해외 자회사에는 서로 다른 정체성에 뿌리를 둔 주재원과 현지 직원이 한 조직에 소속되어 있다. 가설 검증을 통해 이러한 다문화 업무 환경에서의 두 그룹 간 긍정적인 관계가 조직 내의 심리적 분리를 약화하여 하위 그룹에 대한 동일시가 아니라 조직 전체에 대한 동일시가 강화된다는 것을 밝혀냈다.

6.2 실무적 시사점

본 논문은 다국적 기업의 인사 관리자에게 인적 자원 관리에 관한 지침을 제공한다. 인사 담당자들은 지원자의 정량적 자질과 더불어 문화지능을 추가로 검토하며, 이러한 지원자들을 해외 자회사에 적극적으로 배치하려고 노력해야 한다. 또한 현지 직원이 기업 내에서 제공되는 문화 인식 워크숍에 참여하도록 독

려하거나, 다문화 환경에서의 경험을 통해 문화지능을 함양할 수 있도록 적극적으로 지원할 필요가 있다. 지속적으로 다른 문화에 접근 가능한 기회를 제공함으로써 개인은 다른 문화적 기준에 대해 공감하려고 하는 노력을 통해 자민족 중심주의(ethnocentrism)을 극복할 수 있다(Triandis 2006). 본 연구의 결과에 따라 현지 직원의 문화지능은 다른 문화적 배경을 가진 주재원과의 협동적인 네트워크를 형성하는 데 도움이 될 것이다. 또한 조직 내 직원 간의 지식 공유 활성화를 통해 조직의 경쟁력 향상과 혁신적인 발전을 기대할 수 있다(Liu & Liu 2011).

본 연구의 검증 결과에 따르면 현지 직원의 문화지능은 주재원과의 긍정적 관계 형성과 조직 전체에 대한 동일시를 통해 완전매개되어 지식 공유로 이어진다. 이는 높은 문화지능을 가진 현지 직원이라고 하더라도 그들의 지식 공유를 촉진하기 위해서는 주재원과 현지 직원의 관계 형성과 현지 직원의 조직 동일시를 위해 실무진들의 노력이 필요함을 시사한다. 따라서 현지 직원이 주재원에 대하여 인지하는 서로 다른 배경으로부터 발생하는 심리적 장벽을 허물고 이를 통해 조직의 공동된 정체성을 갖도록 장려하도록 하는 분위기가 필요할 것이다. 또한 관리자들이 이러한 관계 형성 활동에 투자함에 있어서도 특히 현지 직원의 입장에 집중하여 그들의 조직 동일시를 이끌어내도록 노력해야 할 것이다.

6.3 한계점과 향후 연구 방향

본 연구는 동일 방법 편향을 확인하기 위한 테스트를 실시하였음에도 불구하고, 여전히 표본이 모두 한국에 위치한 해외 자회사에 근무하는 현지 직원으로부터 수집되었다는 점에서 한계가 있다. 이에 따라 다양한 배경의 해외 자회사 직원으로 표본을 확장해야 할 필요성이 있다. 향후 연구에서는 변수가 문화적 요인에 의해 받는 영향을 최소화하기 위해 여러 문화로부터 표본을 수집할 수 있을 것이다. 문화적 환경에 따라 대인 관계 형성에 대한 개인의 성향이나 개인이 축적해온 지식을 다른 사람과 공유하는 사회적 분위기가 다를 수 있기 때문이다. 또한 순차매개모형의 각 변수에 대하여 한 시점이 아닌 각기 다른 시점에 측정해볼 수 있을 것이다.

본 논문은 현지 직원의 역할을 지식 수신자로 제한하지 않으며 전략적 가치를 갖는 현지 지식의 전달자로서 주목했다는 의의가 있다. 이는 현지 직원의 지식 공유에 대해 자회사가 본사의 도움 없이는 스스로 지식을 전달하기 어려우며

(Holm & Pedersen 2000), 주재원이 지식 전달의 주요 채널이 될 수 있다는 선행 연구의 일반적인 추론에 기초해 연구한 것이다. 하지만 이 연구가 현지 직원의 지식 공유에 초점을 두었다는 기여점과는 별개로, 여전히 높은 문화지능을 가진 현지 직원의 지식 공유가 실제로 해외 자회사 및 다국적 기업 내에서 유의미한 지식 창출로 이어지거나 역지식 이전에 긍정적인지를 밝혀내지는 못한다. 향후 연구에서는 이에 관한 실증연구를 진행할 필요가 있다. 또한, 주재원과 현지 직원 간 효과적인 지식 공유에 대해 이해하기 위해서는 주재원과 현지 직원 간의 관계에 영향을 미치는 요인에 대한 심층적 연구도 필요할 것이다.

참고문헌

- Abrams, Dominic & Michael A. Hogg. 1990. "Social Identification, Self-Categorization and Social Influence." *European Review of Social Psychology* 1(1), 195-228.
- Allport, Gordon W. 1954. *The Nature of Prejudice*. New York: Addison-Wesley.
- Andersson, Ulf, Mats Forsgren & Ulf Holm. 2001. "Subsidiary Embeddedness and Competence Development in MNCs a Multi-Level Analysis." *Organization Studies* 22(6), 1013-1034.
- Ang, Soon, Linn Van Dyne, Christine Koh, K. Yee Ng, Klaus J. Templer, Cheryl Tay & N. Anand Chandrasekar. 2007. "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance." *Management and Organization Review* 3(3), 335-371.
- Armstrong, J. Scott & Terry S. Overton. 1977. "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys." *Journal of Marketing Research* 14(3), 396-402.
- Ashforth, Blake E. & Fred Mael. 1989. "Social Identity Theory and the Organization." *Academy of Management Review* 14(1), 20-39.
- Birkinshaw, Jullian, Neil Hood & Stefan Jonsson. 1998. "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative." *Strategic Management Journal* 19(3), 221-242.
- Bonache, Jamie & Chris Brewster. 2001. "Knowledge Transfer and The Management of Expatriation." *Thunderbird International Business Review* 43(1), 145-168.
- Bonache, Jamie, Juan I. Sanchez & Celia Zárraga-Oberty. 2009. "The Interaction of Expatriate Pay Differential and Expatriate Inputs on Host Country Nationals' Pay Unfairness." *The International Journal of Human Resource Management* 20(10), 2135-2149.
- Brown, Rupert. 2000. "Social Identity Theory: Past Achievements, Current Problems and Future Challenges." *European Journal of Social Psychology* 30(6), 745-778.

- Brislin, Richard, Reginald Worthley & Brent Macnab. 2006. "Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals." *Group & Organization Management* 31(1), 40-55.
- Bücker, Joost J. L. E., Olivier Furrer, Erik Poutsma & Dirk Buyens. 2014. "The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals." *The International Journal of Human Resource Management* 25(14), 2068-2087.
- Cabrera, Angel & Elizabeth F. Cabrera. 2002. "Knowledge-Sharing Dilemmas." *Organization Studies* 23(5), 687-710.
- Chang, Yi-Ying, Yaping Gong & Mike W. Peng. 2012. "Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance." *Academy of Management Journal* 55(4), 927-948.
- Chen, Mei-Liang & Cheih-Peng Lin. 2013. "Assessing the Effects of Cultural Intelligence on Team Knowledge Sharing from a Socio-Cognitive Perspective." *Human Resource Management* 52(5), 675-695.
- Colbert, Amy E., Joyce E. Bono & Radostina K. Purvanova. 2016. "Flourishing via Workplace Relationships: Moving beyond Instrumental Support." *Academy of Management Journal* 59(4), 1199-1223.
- Collinson, Simon C. & Rowena Wang. 2012. "The Evolution of Innovation Capability in Multinational Enterprise Subsidiaries: Dual Network Embeddedness and The Divergence of Subsidiary Specialisation in Taiwan." *Research Policy* 41(9), 1501-1518.
- Crowne, Kerri A. 2009. "The Relationships Among Social Intelligence, Emotional Intelligence and Cultural Intelligence." *Organization Management Journal* 6(3), 148-163.
- Delios, Andrew & Ingmar Bjorkman. 2000. "Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States." *International Journal of Human Resource Management* 11(2), 278-293.
- Earley, P. Christopher & Soon Ang. 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Fang, Yulin, Guo-Liang Frank Jiang, Shige Makino & Paul W. Beamish. 2010. "Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance." *Journal of Management Studies* 47(1), 27-54.
- Fitzsimmons, Stacey R. 2013. "Multicultural Employees: A Framework for Understanding How They Contribute to Organizations." *Academy of Management Review* 38(4), 525-549.
- Fornell, Claes & David F. Larcker. 1981. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Gaertner, Samuel L., John F. Dovidio, Phyllis A. Anastasio, Betty A. Bachman & Mary C. Rust. 1993. "The Common Ingroup Identity Model: Recategorization and the Reduction of Intergroup Bias." *European Review of Social Psychology* 4(1), 1-26.
- Ghoshal, Sumantra & Chirstopher A. Bartlett. 1990. "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network." *Academy of management review* 15(4), 603-626.
- Gong, Yaping. 2003. "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance." *Academy of Management Journal* 46(6), 728-739.
- Grant, Robert M. 1996. "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal* 17(S2), 109-122.
- Gudykunst, William B., Ting-Toomey Stella & Chua Elizabeth. 1988. *Culture and Interpersonal Communication*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- Gupta, Anil K. & Vijay Govindarajan. 1991. "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations." *Academy of management review* 16(4), 768-792.
- _____. 2000. "Knowledge Flows within Multinational Corporations." *Strategic Management Journal* 21(4), 473-496.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin & Rolph E. Anderson. 2009. *Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson.

- Harman, Harry H. 1976. *Modern Factor Analysis*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Harzing, Anne-Wil. 2001. "Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries." *Journal of World Business* 36(4), 366-379.
- He, Hongwei & Andrew D. Brown. 2013. "Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research." *Group & Organization Management* 38(1), 3-35.
- Heizmann, Helena, Anthony Fee & Sidney J. Gray. 2018. "Intercultural Knowledge Sharing between Expatriates and Host-Country Nationals in Vietnam: A Practice-Based Study of Communicative Relations and Power Dynamics." *Journal of International Management* 24(1), 16-32.
- Hocking, J. Barry, Michelle Brown & Anne-Wil Harzing. 2007. "Balancing Global and Local Strategic Contexts: Expatriate Knowledge Transfer, Applications, and Learning within a Transnational Organization." *Human Resource Management* 46(4), 513-533.
- Hogg, Michael A., Deborah J. Terry & Katherine M. White. 1995. "A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory." *Social Psychology Quarterly* 58(4), 255-269.
- Holm, Ulf & Torben Pedersen. 2000. "The Dilemma of Centres of Excellence: Contextual Creation of Knowledge versus Global Transfer of Knowledge." *Copenhagen Business School Department of International Economics and Management* 3, 8-20.
- Hsu, Yu-Shan, Yu-Ping Chen, Flora F. T. Chiang & Margaret A. Shaffer. 2022. "It Takes Two to Tango: Knowledge Transfer between Expatriates and Host Country Nationals." *Human Resource Management* 61(2), 215-238.
- Huff, Kyle C., Pingping Song & Eric B. Gresch. 2014. "Cultural Intelligence, Personality, and Cross-Cultural Adjustment: A Study of Expatriates in Japan." *International Journal of Intercultural Relations* 38, 151-157.
- Imai, Lyan & Michele J. Gelfand. 2010. "The Culturally Intelligent

- Negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112(2), 83-98.
- Jaeger, Alfred M. 1983. “The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation.” *Journal of International Business Studies* 14, 91-114.
- Jyoti, Jeevan & Summet Kour. 2015. “Assessing the Cultural Intelligence and Task Performance Equation: Mediating Role of Cultural Adjustment.” *Cross Cultural Management* 22(2), 236-258.
- Kobrin, Stephen J. 1988. “Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations.” *Human Resource Management* 27(1), 63-75.
- Kogut, Bruce & Udo Zander. 1993. “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation.” *Journal of International Business Studies* 24(4), 625-645.
- Lazarova, Mila & Ibraiz Tarique. 2005. “Knowledge Transfer upon Repatriation.” *Journal of World Business* 40(4), 361-373.
- Lee, Jong Min. 2022. “Utilization of Subsidiary Knowledge on Multinational Enterprises: Revisiting the SECI Model.” in *Research Handbook on Knowledge Transfer and International Business*, edited by Zaheer Khan, Smitha R. Nair and Yong K. Lew, 195-209. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lee, Li-Yueh & Badri Munir Sukoco. 2010. “The Effects of Cultural Intelligence on Expatriate Performance: The Moderating Effects of International Experience.” *The International Journal of Human Resource Management* 21(7), 963-981.
- Li, Jian, Ling Yuan, Lutao Ning & Jason Li-Ying. 2015. “Knowledge Sharing and Affective Commitment: The Mediating Role of Psychological Ownership.” *Journal of Knowledge Management* 19(6), 1146-1166.
- Li, Xiaoyuan, Fabian Jintae Froese & Yong Suhk Pak. 2023. “Promoting Knowledge Sharing in Foreign Subsidiaries through Global Talent Management: The Roles of Local Employees’ Identification and

- Climate Strength.” *The International Journal of Human Resource Management* 34(16), 3205-3232.
- Liu, Nien-Chi & Min-Shi Liu. 2011. “Human Resource Practices and Individual Knowledge-Sharing Behavior - An Empirical Study for Taiwanese R&D Professionals.” *The International Journal of Human Resource Management* 22(04), 981-997.
- Mael, Fred & Blake E. Ashforth. 1992. “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification.” *Journal of Organizational Behavior* 13(2), 103-123.
- Mahajan, Ashish & Soo Min Toh. 2014. “Facilitating Expatriate Adjustment: The Role of Advice-Seeking from Host Country Nationals.” *Journal of World Business* 49(4), 476-487.
- Malek, Marlin & Pawa Budhwar. 2013. “Cultural Intelligence as a Predictor of Expatriate Adjustment and Performance in Malaysia.” *Journal of World Business* 48(2), 222-231.
- Martinez, Jon I. & J. Carlos Jarillo. 1989. “The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations.” *Journal of International Business Studies* 20, 489-514.
- Michailova, Snejjina, Anthony Fee & Angelo DeNisi. 2023. “Research on Host-Country Nationals in Multinational Enterprises: The Last Five Decades and Ways Forward.” *Journal of World Business* 58(1), 101383.
- Mudambi, Ram & Pietro Navarra. 2004. “Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs.” *Journal of International Business Studies* 35, 385-406.
- Ng, Kok-Yee, Linn Van Dyne & Soon Ang. 2012. “Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research.” in *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace*, edited by Ann Marie Ryan, Frederick T. L. Leong and Frederick Oswald, 29-58. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- O’Donnell, Sharon Watson. 2000. “Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?” *Strategic Management*

Journal 21(5), 525-548.

- Podsakoff, Philip M. & Dennis W. Organ. 1986. "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects." *Journal of Management* 12(4), 531-544.
- _____, Scott B. Mackenzie, Jeong-Yeon Lee & Nathan P. Podsakoff. 2003. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology* 88(5), 879.
- Reiche, B. Sebastian, Anne-Wil Harzing & Maria L. Kraimer. 2009. "The Role of International Assignees' Social Capital in Creating Inter-Unit Intellectual Capital: A Cross-Level Model." *Journal of International Business Studies* 40, 509-526.
- Richter, Andreas, Rolf Van Dick & Michael A. West. 2004. "The Relationship between Group and Organizational Identification and Effective Intergroup Relations." *Academy of Management Proceedings* 2004, 1-6.
- Riusala, Kimmo & Vesa Suutari. 2004. "International Knowledge Transfers Through Expatriates." *Thunderbird International Business Review* 46(6), 743-770.
- Roccas, Sonia & Marilynn B. Brewer. 2002. "Social Identity Complexity." *Personality and Social Psychology Review* 6(2), 88-106.
- Rockstuhl, Thomas & Kok-Yee Ng. 2015. "The Effects of Cultural Intelligence on Interpersonal Trust in Multicultural Teams." in *Handbook Of Cultural Intelligence*, edited by Soon Ang and Liin Van Dyne, 224-238. New York: Routledge.
- Smale, Adam, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Sofia John, Kristiina Mäkelä & Jennie Sumelius. 2015. "Dual Values-based Organizational Identification in MNC Subsidiaries: A Multilevel Study." *Journal of International Business Studies* 46, 761-783.
- Stevens, James P. 2002. *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences (Vol. 4)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stoermer, Sebastian, Samuel Davies & Fabian Jintae Froese. 2021. "The Influence of Expatriate Cultural Intelligence on Organizational

- Embeddedness and Knowledge Sharing: The Moderating Effects of Host Country Context.” *Journal of International Business Studies* 52, 432-453.
- Tajfel, Henri & John Turner. 1979. “An Integrative Theory of Intergroup Conflict.” in *Organizational Identity: A Reader*, edited by Mary Jo Hatch and Majken Schultz, 56-65. Oxford: Oxford University Press.
- _____. 1986. *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tangaraja, Gangeswari, Roziah Rasdi Mohd, Bahaman Abu Samah & Maimuah Ismail. 2016. “Knowledge Sharing is Knowledge Transfer: A Misconception in the Literature.” *Journal of Knowledge Management* 20(4), 653-670.
- Thomas, David C. 2008. *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*. ReadHowYouWant.
- _____. Yuan Liao, Zeynep Aycan, Jean-Luc Cerdin, Andrea A Pekerti, Elizabeth C. Ravlin & Fons Van De Vijver. 2015. “Cultural Intelligence: A Theory-Based, Short Form Measure.” *Journal of International Business Studies* 46, 1099-1118.
- Toh, Soo Min & Angelo S. DeNisi. 2007. “Host Country Nationals as Socializing Agents: A Social Identity Approach.” *Journal of Organizational Behavior* 28(3), 281-301.
- Triandis, Harry C. 2006. “Cultural Intelligence in Organizations.” *Group & Organization Management* 31(1), 20-26.
- Van Den Hooff, Bart & Jan A. de Ridder. 2004. “Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing.” *Journal of Knowledge Management* 8(6), 117-130.
- Van Knippenberg, Daan, Barbara van Knippenberg, Laura Monden & Fleur de Lima. 2002. “Organizational Identification after a Merger: a Social Identity Perspective.” *British Journal of Social Psychology* 41(2), 233-252.
- Vlajčić, Davor, Andrea Caputo, Giacomo Marzi & Marina Dabić. 2019.

“Expatriates Managers’ Cultural Intelligence as Promoter of Knowledge Transfer in Multinational companies.” *Journal of Business Research* 94, 367-377.

- Wu, Pei-Chuan & Sia Hwee Ang. 2011. “The Impact of Expatriate Supporting Practices and Cultural Intelligence on Cross-Cultural Adjustment and Performance of Expatriates in Singapore.” *The International Journal of Human Resource Management* 22(13), 2683-2702.
- Yang, Qin, Ram Mudambi & Klaus E. Meyer. 2008. “Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations.” *Journal of Management* 34(5), 882-902.

Abstract

HCNs' Cultural Intelligence as a Promoter of Knowledge Sharing in Foreign Subsidiaries: Exploring Multiple Mediation Mechanisms

Ha Jung Shin ■ Yonsei University

Yong Suhk Pak ■ Yonsei University

As the strategic importance of knowledge that resides in host country nationals (HCNs) increases, this study begins with the motivation to advance our understanding of HCNs' cultural intelligence (CQ) as a prominent promoter of their knowledge sharing. Drawing on social identity theory, we hypothesized a serial mediation effect of (i) relationship between HCNs and expatriates, and (ii) HCNs' organizational identification. We empirically tested the model with 414 responses collected by HCNs working for 16 foreign subsidiaries in Korea. Results from structural equation model show that high CQ of HCNs is positively related to the relationship between expatriates and HCNs. This positive relationship between two parties is found to facilitate organizational identification of HCNs. Lastly, it was shown that HCNs' organizational identification has a positive impact on their active knowledge sharing within foreign subsidiaries. Moreover, we found that the impact of HCNs' CQ on their knowledge sharing is fully mediated by two suggested mediators. This research contributes to investigating the role of CQ in knowledge management from the perspective of HCNs, rather than following extant studies that give more focus on expatriates. We also proposed the full mediation model that identifies the process by which HCNs' knowledge sharing is promoted in a multicultural work environment.

Key Words: Cultural Intelligence, Host Country Nationals, Knowledge

Sharing, Intercultural Work Relationship, Multiple Mediation
Model

