

## An Empirical Study on the Development of Global Mindset Through Learning

Yong Suhk Pak\* · Mon Yee Hsu\*\*

### Abstract

This study aims to examine the development of global mindset, which is rarely addressed in a Korean international business journal. We investigate whether the global mindset is a static state that is difficult to change or a dynamically changeable competence. Based on the global mindset literature, we categorize the global mindset into three dimensions - cognition, skills and attitudes - and analyze the nature (static or dynamic) of each dimension. We collect survey questions from 269 undergraduate students. We use paired sample t-tests to analyze whether the undergraduates have changed their global mindsets in terms of cognition, skills and attitudes after taking the international business class during a semester.

Results reveal that the levels of cognition and skills have increased after the class, but the attitude level shows no significant difference before and after the class. The results also show that overall global mindsets after the class become higher than before the class. We also find the positive moderating effects of global motivation and international experience on the relationship between the international business class and the global mindset. It means that the effectiveness of international business class on the global mindset is strengthened with the high levels of global motivation and international experience. After the conclusion, we suggest future research topics related to the global mindset which have been rarely addressed in the field of the Korean international business academy.

Key words: Global Mindsets, Cognition, Skills, Attitudes, Global Motivation, International Experience

---

\* Professor, School of Business, Yonsei University, First Author

\*\* Doctoral Student, School of Business, Yonsei University, Corresponding Author

- 저자 박용석은 현재 연세대학교 경영대학 국제경영 전공 교수로 재직 중이다. 미국 일리노이 대학에서 MBA학위를, 그리고 뉴저지 럿거스 대학에서 국제경영 박사학위를 취득하였다. 한국국제경영학회 학술지인 <국제경영연구> 편집장을 역임하였고, 주요연구분야는 인수합병후 통합과정, 국제합작투자회사에서의 지식경영 및 글로벌 마인드셋 등이다.
- 저자 수문이는 현재 연세대학교 경영대학 국제경영 박사과정에 재학 중이다. 주요연구분야는 국제인적자원관리, 글로벌 마인드셋 및 국제경영전략 등이다.

## 학습을 통한 글로벌 마인드셋의 함양에 대한 실증연구

박용석(주저자)

연세대학교 경영대학 교수  
(yspak@yonsei.ac.kr)

수문이(교신저자)

연세대학교 경영대학 박사과정  
(sumon1989@gmail.com)

본 연구는 한국 국제경영 분야에서는 다뤄진 적이 없는 글로벌 마인드셋과 그에 관한 함양을 살펴보는 데에 목적을 두고 있다. 이를 위해, 우선 글로벌 마인드셋의 개념을 살펴본 후 글로벌 마인드셋이 변화되기 어려운 정적인 상태인지 혹은 변화 가능한 동적인 역량인지에 대한 실증분석을 실시하였다. 실증분석을 위해, 학부생 269명을 대상으로 한 설문조사를 설계하였다. 학부생들이 한 학기 동안 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업을 들은 후 이들의 글로벌 마인드셋을 구성하는 인지, 기량과 태도의 수준이 변화하는지를 분석하기 위해 대응표본 t-검정을 실시하여 비교 분석을 하였다. 분석결과, 인지와 기량의 수준이 수업 전보다 수업 후에 증가한 것으로 나타난 반면, 태도 수준은 수업 전후 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 추가로 본 연구는 글로벌 동기부여의 조절효과를 분석하기 위해, 글로벌 동기부여가 높은 집단과 낮은 집단을 나누어 하위집단 분석(subgroup analysis)을 실시하였다. 분석결과, 글로벌 동기부여가 높은 집단에서 수업 후 글로벌 마인드셋 수준이 증가한 것으로 나타났으나 글로벌 동기부여가 낮은 집단에서는 수업 전후 글로벌 마인드셋 수준에 유의한 차이가 없는 것으로 나타나, 글로벌 동기부여의 긍정적 조절효과가 밝혀졌다. 또한, 본 연구는 해외경험의 조절효과를 분석하기 위해, 해외체류기간이 1년 이상인 집단과 1년 이하인 집단을 나누어서 집단 비교 분석을 실시하였다. 분석결과, 해외체류기간이 1년 이상인 집단에서 수업 후 글로벌 마인드셋 수준이 향상된 결과가 보였고, 1년 이하인 집단에서는 유의한 차이가 발견되지 않아 해외경험의 긍정적 조절효과가 확인되었다. 기존의 한국 국제경영 학계에서는 다뤄진 적이 없는 글로벌 마인드셋 연구와 관련하여 결과를 정리하고, 앞으로 추가적인 연구주제를 제시하여 본 연구를 마무리하였다.

주제어: 글로벌 마인드셋, 인지, 기량, 태도, 글로벌 동기부여, 해외경험

### 1. 서론

다국적기업이 글로벌 인재를 양성하는데 있어 “글로벌 마인드셋(global mindset) 함양”(Gupta and Govindaranjan, 2002; Javidan and Bowen, 2013; Lovvorn and Chen, 2011; Story and Barbuto, 2011) 이라는 중요한 이슈에 직면하고 있다. 세계화를 진행하는 것은 기업이 아니라 사람

이기 때문에(Cliffe, 2015), 다국적기업이 당면한 핵심 과제는 직원들의 개별 능력을 키워 기업 전체가 조화롭게 글로벌 환경에 효과적으로 대응할 수 있도록 만드는 것이다(Bartlett and Ghoshal, 1990). 즉, 기업이 글로벌 시장에서 대내외적으로 직면하게 될 여러 가지 도전과 위기를 극복하여 앞으로 이끌고 나갈 수 있는 동력은 직원들의(글로벌) 마인드셋에 달려있다는 것이다(Govindarajan and Gupta, 1998). 직원들의 글로벌 마인드셋 함양

이 지속적인 경쟁력의 핵심 원천이며(Rhinesmith, 1995), 이는 기업성과에도 긍정적 영향을 미친다(Murtha, Lenway, and Bagozzi, 1998; Nummela, Saarenketo, and Puumalainen, 2004). 전통적인 기업운영은 직원들의 업무관련 역량 향상을 중요시하였다면, 다국적기업의 해외운영에 있어서는 직원들의 업무능력뿐만 아니라 이들의 마인드 역량이 핵심 성공요인이 될 것이다.

글로벌 마인드셋의 중요성이 커지고 있는 현황에도 불구하고(Arora, Jaju, Kefalas, and Perenich, 2004; Gupta and Govindaranjan, 2002; Javidan and Bowen, 2013; Levy, Beechler, Taylor, and Boyacigiller, 2007; Murtha *et al.*, 1998; Rhinesmith, 1992; Story and Barbuto, 2011), 한국에서는 글로벌 마인드셋 연구는 관심을 받지 못하고 있다. 국제경영 분야를 대표하는 두 개의 학술지인 [경영학연구]와 [국제경영연구]에서 글로벌 마인드셋과 관련하여 지난 30년간 단 한편의 논문도 게재된 적이 없다. 한국기업들의 세계화 진행이 활발해지고 있는 현 시점에서, 직원들의 글로벌 마인드셋 함양의 중요성을 인식해야하며, 그에 관한 연구는 필수적이다. 따라서, 본 연구는 글로벌 마인드셋 함양에 대해 집중적으로 다룸으로써 국내에서 활발하게 연구되지 못한 글로벌 마인드셋 연구의 초석이 되고자 한다.

그동안의 학자들은 글로벌 마인드셋에 대한 다양한 정의를 내렸으나, 그에 관한 이해는 정적인 상태(Kefalas, 1998; Gupta and Govindarajan, 2002; Rhinesmith, 1992; Murtha *et al.*, 1998; Levy *et al.*, 2007)와 문화지능(cultural intelligence)을 포함하는 동적인 역량(Bowen and Inkpen, 2009; Clapp-Smith and Lester, 2014; Lovvorn and Chen, 2011; Story and Barbuto,

2011)으로 이해하는 문헌이 주류를 이루고 있다. 기존 연구는 글로벌 마인드셋이 변화하기 어려운 정적인 상태인지, 단기간에 발전될 수 있는 동적인 역량인지에 대한 명확한 이해를 제공하지 못하였다. 그 이유는 학자마다 글로벌 마인드셋에 관한 이해가 다르기 때문이다. 예를 들어, 글로벌 마인드셋은 매우 복잡한 인지 구조(Levy *et al.*, 2007; Lane 2009), 개인의 기량(skills) (Arora *et al.*, 2004; Kedia and Mukherji, 1999), 인지적 지식(Gupta and Govindarajan, 2002), 개인이 가지고 있는 지적, 심리적, 사회적 자본(Bowen and Inkpen, 2009; Javidan and Bowen, 2013), 마음의 상태(Rhinesmith, 1992) 등으로 다양하게 개념화 되어왔다. 글로벌 마인드셋에 대한 다양한 개념들로 인해 그의 함양을 이해하는 데에도 학자들 간 차이가 존재한다. 즉, 글로벌 마인드셋이 변화하기 어려운 정적인 것인지 혹은 변화 가능한 동적인 특성을 지니고 있는지에 대한 분명한 결론이 나지 않았다. 글로벌 마인드셋이 함양되는 과정을 보다 구체적으로 이해하기 위해서는 글로벌 마인드셋이 정적인 상태인지 역동적인 역량인지를 분석하는 것이 필요하다.

본 연구는 글로벌 마인드셋이 어떻게 함양되는지를 분석하는 데에 목적을 두고 있다. 이를 위해 기존 연구에서 개념적 설명이 제시되었으나 실증적으로 다루어지지 않았던 글로벌 마인드셋의 함양에 대한 실증분석을 실시하고자 한다. 기존 연구에서 나이, 직급, 구사할 수 있는 언어의 수, 해외경험 등의 인구통계학적 변수들이 글로벌 마인드셋 형성에 긍정적 영향을 미치는 결과를 밝힌 바가 있는데(Arora *et al.*, 2004; Nummela *et al.*, 2004; Story, Barbuto, Lutans, and Bovarird, 2014), 이는 글로벌 마인드셋이 변화하기 어려운 것인지 아니면 변화 가능한 것인지에 대한 명확한 답을 제공하는

데에는 제한적이다. 본 연구는 글로벌 마인드셋의 변화 가능성을 분석하기 위해, 학부생 269명을 대상으로 한 설문조사를 설계하여, 이들의 글로벌 마인드셋 변화 가능성을 검정하고자 한다. 응답자들이 한 학기동안 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업을 받게 하고, 이들의 수업 전후 글로벌 마인드셋 수준을 비교 분석하고자 한다. 본 연구는 단기간 교육이 글로벌 마인드셋 함양에 효과가 있는지를 실증적으로 분석함으로써 글로벌 마인드셋이 정적인 상태인지 동적인 역량인지를 검정하고 글로벌 마인드셋 함양에 대한 보다 현실적인 이해를 제공하고자 한다.

더 나아가 본 연구는 글로벌 마인드셋이 훈련/교육을 통해 역동적으로 함양된다면, 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업의 효과성이 어떠한 상황조건 하에서 강화되는지에 대한 추가 분석을 하고자 한다. 이를 위해, 교육의 효과에 영향을 미칠 수 있는 개인의 글로벌 지향적 동기부여(global motivation)와 해외경험(international experience)에 주목하여, 그 조절효과를 찾고자 한다. 이 두 변수는 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 수업(학습)의 효과를 촉진시킬 수 있다는 점에서(Bauer, Orvis, Ely, and Surface, 2016; Colquitt, LePine, and Noe, 2000; Ertmer and Newby, 1993; Kyndt, Dochy, Struyven, and Cascallar, 2011) 중요한 의미가 있을 것이다. 또한 기존 글로벌 마인드셋 연구에서 시도된 바가 없는 조절변수들의 영향력을 분석함으로써 본 연구는 이론적, 실증적 의미를 가질 수 있다. 본 연구는 조절효과 분석이 가능한 하위집단 분석방법(subgroup analysis)을 사용하여(Arnold, 1982; Sharma, Durand, and Gur-Arie, 1981), 글로벌 동기부여와 해외경험의 조절효과를 분석하고자 한다. 즉, 글로벌 동기부여

가 높은 집단과 낮은 집단, 그리고 해외경험이 많은 집단과 적은 집단을 구분하여, 집단 간 수업 전후 글로벌 마인드셋 수준에 차이가 나는지 비교 분석을 하고자 한다. 따라서 본 연구는 어떠한 조건 하에서 글로벌 마인드셋 교육의 효과가 더 강하게 나타나는지를 실증적으로 분석하여, 글로벌 마인드셋 함양에 대한 보다 구체적인 이해를 제공하는 연구가 될 것이다.

본 연구의 2장에서는 기존 글로벌 마인드셋 문헌들이 제시한 이론적 배경을 살펴보고, 본 연구의 연구가설 전개에 대해 논의하였다. 그리고 3장은 연구방법(연구표본, 변수의 측정, 분석방법)을 기술하고, 4장은 연구결과를 보고하였다. 본 연구의 5장은 연구결과를 정리하고, 연구가 시사하고 있는 바에 대해 앞으로 어떠한 연구가 진행될 수 있을지에 관해 제시하였다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 글로벌 마인드셋 함양에 관한 이해:

#### 정적 및 역동적 관점

글로벌 마인드셋의 함양을 정적인 관점(Kefalas, 1998; Gupta and Govindarajan, 2002; Rhinesmith, 1992; Murtha *et al.*, 1998; Levy *et al.*, 2007)과 동적인 관점(Bowen and Inkpen, 2009; Clapp-Smith and Lester, 2014; Lovvorn and Chen, 2011; Story and Barbuto, 2011)에서 이해할 수 있다. 정적인 관점을 가지고 있는 학자들은 마인드셋의 개념을 글로벌 마인드셋 연구에 적용하여 글로벌 마인드셋을 이해하였는데, 마인드셋은 정적인 상태(way of being)이기에

(Rhinesmith, 1992), 글로벌 마인드셋의 함양에 대해서도 정적인 관점으로 보고 있다. 마인드셋은 특정 정보를 흡수하고, 또는 차단하는 필터(filter)로서의 역할을 하는데(Gupta and Govindaranjan, 2002; Rhinesmith, 1992), 필터가 다양한 정보에서 걸러 낸 자료를 바탕으로 해서 경영자는 글로벌 환경에 대한 주관적인 이해를 갖게 된다. 이러한 이해는 글로벌 마인드셋의 근본적인 요인인 글로벌 환경에 대한 성향(predisposition)을 형성한다(Rhinesmith, 1992: 1995). 또한 글로벌 마인드셋을 렌즈(lens)로서의 역할을 하는 것으로 보고 있는데(Levy *et al.*, 2007), 렌즈를 통해 특정 사물이 확대되어서 보일 수 있는 것처럼, 경영자는 글로벌 마인드셋을 통해 넓은 시각으로 글로벌 환경에서 벌어지는 다양한 이슈를 통합적으로 볼 수 있게 된다(Rhinesmith, 1992). 최근 연구에서는 글로벌 마인드셋을 스펀지(sponge)와 같은 개념으로 주장한 바가 있는데(Vuong, 2016), 이는 스펀지로 액체를 흡수하고 짜내는 것처럼 글로벌 마인드셋이 필요한 정보를 흡수하고 불필요한 정보를 짜냄으로써 글로벌 환경에 대한 주관적인 태도나 마인드를 형성한다는 것이다. 이와 같이, 정적인 관점에서의 연구들은 글로벌 마인드셋이 한 시점에서 형성되는 고정적인 마음가짐으로 보고 있다.

한편, 글로벌 마인드셋의 함양을 역동적인 관점에서 보는 문헌들이 존재하는데(Bowen and Inkpen, 2009; Clapp-Smith and Lester, 2014; Lovvorn and Chen, 2011; Story and Barbuto, 2011), 이들은 글로벌 마인드셋을 변화 가능한 동적인 역량으로 이해하였다. 즉, 개인이 가진 기량(skills) (Kedia and Mukherji, 1999), 역량(capabilities) 또는 능력(abilities) (Bowen and Inkpen, 2009; Javidan and Bowen, 2013)을 글로벌 마인드셋

의 한 측면으로 보고 있는 것이다. 구체적으로 글로벌 마인드셋은 불확실성 관리, 갈등 해소 능력, 다양성 관리 등의 기술 집합(skill set)으로 이해할 수 있으며, 이는 연습(practice)을 통해서 발전될 수 있다는 것이다(Kedia and Mukherji, 1999). 마찬가지로 글로벌 마인드셋을 글로벌 환경에 대한 이해 능력과 해외 적응 능력으로 정의한 학자들은 글로벌 마인드셋을 동적인 역량으로 보았으며, 이는 개인적인 경험, 훈련 등의 배움의 기회를 통해서 발전 가능한 것으로 이해하였다(Arora *et al.*, 2004; Lovvorn and Chen, 2011). 글로벌 마인드셋의 역동적인 측면을 일부의 실증연구에서도 확인할 수 있는데, 해외 경영 훈련, 해외채류 경험, 해외업무 경험, 유학 경험이 글로벌 마인드셋 함양에 긍정적 영향을 미치는 결과가 밝혀졌다(Arora *et al.*, 2004; Nummela *et al.*, 2004; Story *et al.*, 2014). 역동적인 관점에서 글로벌 마인드셋의 함양은 일정 기간 동안 개인적/사회적 경험 그리고 직장에서의 훈련 및 배움의 과정 등의 여러 가지 조건 하에서 역동적으로 변화하는 개념으로 이해되어야 할 것이다.

## 2.2 글로벌 마인드셋의 구성요인

글로벌 마인드셋 학자들은 글로벌 마인드셋을 여러 차원/요인이 포함된 다차원적인 개념으로 이해하였다. 이들은 글로벌 마인드셋을 불러일으키는 외부적인 요인이 문화적 다양성과 전략적 복잡성이라는 점에서는 동의하였으나(Arora *et al.*, 2004; Gupta and Govindarajan, 2002; Javidan and Bowen, 2013; Kedia and Mukherji, 1999; Levy *et al.*, 2007; Story and Barbuto, 2011), 이 두 가지의 외부적 요인에 대응하는 글로벌 마인드셋의 구성요인을 설명하는 데에는 일치하지 않다. 예를



들어, 글로벌 마인드셋의 구성요인으로 글로벌적인 생각을 하는 개념화(conceptualization)와 현지 상황에 맞게 행동하는 맥락화(contextualization) (Arora *et al.*, 2004); 다양한 문화와 시장에 대한 인식 및 이해(differentiation)와 이러한 이해를 통합할 수 있는 능력(integration) (Gupta and Govindarajan, 2002); 지적 자본(global intellectual capital), 사회적 자본(global social capital), 심리적 자본(global psychological capital) (Javidan and Bowen, 2013); 다문화와 글로벌 시장에 대한 지식(knowledge)과 기량(skills) (Kedia and Mukherji, 1999); 세계주의(cosmopolitanism)와 인지적 복잡성(cognitive complexity) (Levy *et al.*, 2007); 문화지능(cultural intelligence)과 글로벌 사업 지향(global business orientation) (Story and Barbutto, 2011) 등으로 다양하게 제시되었다.

본 연구는 기존 연구에서 논의되어 왔던 글로벌 마인드셋의 다양한 구성 개념들에 대한 통합적인 관점에서, 글로벌 마인드셋은 인지, 기량과 태도로 구성되어 있는 것으로 이해하였다. 첫째, 인지는 다양한 문화와 시장/환경을 인식하고 이해하는 개인의 인지적 지식이며(Andresen and Bergdolt, 2017; Lovvorn and Chen, 2011), 이는 글로벌 마인드셋의 주요 구성요인으로 간주되어왔다. 그동안의 학자들이 글로벌 마인드셋의 인지적 측면을 설명하는데 있어 다양한 용어를 사용해서 조금씩 다르게 설명하였으나, 이러한 개념들은 기본적으로 글로벌 환경에 대한 개인의 이해 및 지식으로 동일하게 정의될 수 있다. 예를 들어, 글로벌 환경에 대한 다양한 정보를 흡수하고 이해하는 인지적 복잡성(cognitive complexity)을 글로벌 마인드셋의 구성요인으로 제시하였다(Levy *et al.*, 2007). 마찬가지로 지역

특성과 차이점에 대한 이해(differentiation)와 이러한 다양한 지식을 통합하여 세계의 큰 그림 전체를 볼 수 있는 능력(integration)을 글로벌 마인드셋의 구성 개념으로 논의하였는데(Gupta and Govindarajan, 2002), 이는 본 연구에서 제시한 인지와 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 또한, 글로벌 사업에 대한 지식, 세계적인 관점과 다양성에 대한 이해 등이 포함된 지적 자본(global intellectual capital)이 글로벌 마인드셋을 구성하는 하나의 요인으로 주장된 바가 있다(Javidan and Bowen, 2013). 본 연구는 글로벌 마인드셋의 인지적인 측면이 반영되는 다양한 개념들을 통합하여, 인지(cognition)를 글로벌 마인드셋의 구성 개념으로 분류한다.

둘째, 글로벌 마인드셋의 행동적인 측면을 강조하고 있는 연구들은 맥락화(contextualization)를 글로벌 마인드셋의 하나의 구성 개념으로 보고 있는데, 이는 경영자가 현지 상황에 맞게 행동하고 현지에 적응하면서 업무를 수행하는 것을 의미한다(Arora *et al.*, 2004; Kefalas, 1998). 즉, 경영자의 행동방식을 현지화하는 것을 글로벌 마인드셋의 구성 개념으로 이해하는 것이다. 이외에도 학자들은 글로벌 마인드셋의 행동적인 측면에 대해 다양한 용어를 사용해서 다르게 설명하고 있다. 예를 들어, 개인이 가지고 있는 사회적 자본(global social capital)이 글로벌 마인드셋의 구성 개념으로 주장되었는데(Bowen and Inkpen, 2009; Javidan and Bowen, 2013), 이는 경영자의 다른 문화권의 사람들과 조화롭게 협력해서 사회적인 관계/네트워크를 구축하는 의사소통 능력을 의미한다. 또한 불확실성 및 다양성 관리, 문제 해결 능력, 글로벌화와 현지화를 조화롭게 통합하는 능력 등의 경영자의 다양한 기량이 글로벌 마인드셋의 구성 개념으로 제시되었다(Kedia

and Mukherji, 1999; Lovvorn and Chen, 2011). 글로벌 마인드셋의 행동적인 측면이 반영되는 다양한 개념들을 종합하여, 본 연구는 개인의 다양한 역량(skills)을 글로벌 마인드셋의 하나의 구성요인으로 간주한다.

셋째, 글로벌 지향적인 태도, 즉 글로벌 환경에 대한 경영자의 성향(predisposition)이 글로벌 마인드셋에 포함되어 있는 개념으로 여겨졌다(Kedia and Mukherji, 1999; Rhinesmith, 1992; 1995). 즉, 문화적 개방성, 불확실한 상황에 편하게 대응하는 태도와 새로운 것을 시도하고자 하는 마인드가 글로벌 마인드셋의 구성 개념으로 논의되었다(Gupta and Govindarajan, 2002; Lovvorn and Chen, 2011; Levy *et al.*, 2007; Nummela *et al.*, 2004; Rhinesmith, 1992; 1995). 같은 맥락에서, 다양성에 대한 열린 마음, 리스크를 감수하는 모험적인 태도, 글로벌 업무에 대한 열정 등이 개인의 심리적 자본(global psychological capital)을 형성하여, 이를 글로벌 마인드셋의 구성 개념으로 제시하였다(Javidan and Bowen, 2013). 또한, 글로벌적인 사고방식을 가지고 자신과 타인을 지구의 일부로 이해하는 마인드, 즉 개념화(conceptualization)를 글로벌 마인드셋의 구성 개념으로 볼 수 있으며(Arora *et al.*, 2004; Kefalas, 1998), 이는 개인의 세계 지향적인 태도를 반영하고 있다. 따라서 본 연구는 글로벌 환경에 대한 개인의 태도(attitudes)를 글로벌 마인드셋의 구성 개념으로 판단한다.

본 연구는 기존 연구에서 논의되어 왔던 다양한 개념들을 통합하여, 글로벌 마인드셋의 구성요인으로 인지적인 측면이 나타나는 인지(cognition), 행동적인 측면이 반영되는 역량(skills)과 심리적인 측면을 보여주는 태도(attitudes), 세 가지 개념으로 분류한다. 아래 섹션에서 글로벌 마인드셋의 구

성 요인으로 분류된 각 요인들의 개념과 특성(정적인 상태 혹은 역동적인 역량)을 살펴보고자 한다.

### 2.2.1 인지

글로벌 마인드셋의 인지적인 측면은 변화에 대한 의식, 새로운 환경 및 사람에 대한 호기심 등의 개인의 인지 지식(cognitive knowledge)으로 정의할 수 있으며(Andresen and Bergdolt, 2017; Lovvorn and Chen, 2011), 경영자는 이러한 지식을 활용해서 다양성 및 불확실성 관리, 새로운 기회 모색 등의 글로벌 활동을 진행할 수 있다. 인지 지식이 변화 가능한 것인지를 살펴보기 위해서, 개인의 인지 지식이 어떻게 형성되는지에 대한 이해가 필요하다. 연결주의(connectionism) 혹은 병렬분산처리(parallel distributed processing) 이론들은 어떻게 개인의 인지적 지식이 형성되는지에 대한 이해를 제공하고 있다(Flavell, 1979; Lücke, Kostova, and Roth, 2014; Reynolds, Sinatra, and Jetton, 1996). 연결주의의 관점에서 보면, 환경적 요인과 이를 감지하는 센스(sense)의 상호작용으로 인해 개인의 인지에서 만들어진 인지적 단위(cognitive units)들이 연결망, 네트워크를 통해 인지적 지식을 형성한다(Fodor and Pylyshyn, 1988; Smith, 1996). 연결주의 이론을 적용해서 글로벌 마인드셋의 인지적 측면을 이해할 수 있는데, 문화적, 전략적 이슈와 이를 받아들이는 개인의 감각이 상호작용하면서 생기는 인지적 단위들의 연결 집합이 글로벌 마인드셋의 인지적 측면을 형성한다고 이해할 수 있을 것이다. 환경적 요인이 변화하면 이를 감지하고 해석하는 개인의 감각 또한 변화할 것이고, 따라서 인지 네트워크를 구성하고 있는 인지적 단위에도 변화가 발생한다는 점을 생각한다면, 인지로서의 글로벌 마인



드셋은 정적인 상태보다는 역동적으로 변화하는 개념으로 이해해야 할 것이다(Hamilton, Vohs, Sellier, and Meyvis, 2011; Clapp-Smith and Lester; 2014).

이와 같은 논리적인 근거를 바탕으로 하여, 본 연구에서도 글로벌 마인드셋의 인지적인 측면을 변화 가능한 동적인 개념으로 이해한다. 본 연구는 수업(학습)이 글로벌 마인드셋의 인지적 측면, 즉 인지 지식에 미치는 긍정적 효과를 분석하고자 한다. 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업(학습)을 통해 글로벌 상황에 대해 빈번하게 생각하고 인식할 수 있는 기회가 주어지고, 이는 인지 지식이 형성되는 데에 중요한 인지 단위들의 발달에 도움이 될 수 있을 것이다. 이로 인해 수업(학습)을 통해 글로벌 마인드셋의 인지적인 측면이 역동적으로 발전될 수 있는 가능성을 감안해서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1: 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 수업 전후 개인의 인지에 차이가 있을 것이다.  
즉, 수업 전보다 수업 후 인지의 수준이 증가할 것이다.

## 2.2.2 기량

일부의 학자들은 글로벌 마인드셋의 행동적인 측면에 초점을 맞췄는데, 이들은 업무수행방식, 즉 경영자의 행동적인 측면을 글로벌 마인드셋의 하위 구성요인으로 보고 있다(Arora *et al.*, 2004; Javidan and Bowen, 2013; Kedia and Mukherji, 1999; Kefalas, 1998). 국제화 활동을 진행하는 데에 현지상황에 맞게 행동하고 현지에 적응하는 능력 또한 중요할 것이다. 즉, 글로벌한 시각을 갖고 현

지 상황에 맞게 행동하는 것이 중요하며(Kefalas, 1998), 현지 상황에 적응하고 대응하는 행동방식(contextualization)을 글로벌 마인드셋의 주요한 측면으로 고려하였다(Arora *et al.*, 2004). 이외에도 글로벌 마인드셋의 행동적인 측면에는 다른 문화권 사람들과의 커뮤니케이션 능력(Bowen and Inkpen, 2009; Javidan and Bowen, 2013), 다양성 및 불확실성 관리, 문제해결능력(Kedia and Mukherji, 1999) 등이 포함되며, 글로벌 마인드셋의 행동적인 요인을 다양한 기술집합(skill set)으로 이해할 수 있다.

개인의 행동은 환경이 주는 자극에 반응하기 위해서 형성된다는 자극-반응 관계의 개념으로(Reynolds *et al.*, 1996; Siemens, 2005) 글로벌 마인드셋의 행동적인 측면을 이해할 수 있다. 행동주의 이론들의 논리를 글로벌 마인드셋 연구에 적용해서 이해한다면, 불확실성이 높은 글로벌 환경에 대응하기 위해서 개인의 행동이 형성될 수 있는데, 이는 외부적 환경의 변화에 따라 변화할 수 있는 역동적인 개념으로 이해되어야 할 것이다(Clapp-Smith and Lester; 2014; Lovvorn and Chen, 2011). 이러한 행동이 반복적으로 실행될 때 기량 및 능력으로 발전될 수 있다(Dale, 1991). 즉, 글로벌 마인드셋의 행동적 차원인 기량이 학습 및 연습을 통해 발전될 수 있으며(Kedia and Mukherji, 1999), 개인의 기량은 수많은 연습을 통해 누적되고 쌓아가면서 형성되는 것으로 이해할 수 있다(Ertmer and Newby, 1993). 이와 같은 논의에 기반을 둔 본 연구는 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업이 커뮤니케이션, 다문화 경영, 상황 대처능력 등의 다양한 역량 및 기량, 즉 글로벌 마인드셋에 미치는 효과성을 분석하고자 한다. 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수

업은 조별 과제 및 다양한 워크숍을 통해 커뮤니케이션 능력, 문제해결능력 등의 역량이 발전될 수 있는 기회를 제공할 수 있을 것이다.

가설 2: 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 수업 전후 개인의 기량에 차이가 있을 것이다. 즉, 수업 전보다 수업 후 기량의 수준이 증가할 것이다.

### 2.2.3 태도

글로벌 마인드셋 문헌들은 문화적 관심 및 변화에 대한 개방성 등의 글로벌 지향적인 태도를 글로벌 마인드셋의 하나의 구성요인으로 받아들였다(Gupta and Govindarajan, 2002; Levy *et al.*, 2007; Rhinesmith, 1992; 1995). 경영자의 심리상태가 반영되는 태도가 어떻게 형성되는지에 대한 이해를 통해, 이는 변화 가능한 것인지 판단할 수 있을 것이다. 태도는 특정 대상을 긍정적 혹은 부정적으로 평가하는 성향이며(Sarnoff, 1960), 글로벌 마인드셋의 구성요소로서의 태도는 문화적 다양성 및 글로벌 이슈에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적인 성향(predisposition)으로 볼 수 있다(Rhinesmith, 1992). 이러한 성향 및 태도는 경영자가 원하는 정보를 흡수하고, 원하지 않은 정보를 차단하는 필터(filter)를 통해 얻은 자료를 바탕으로 해서 형성된 주관적 상태로 이해할 수 있다(Gupta and Govindaranjan, 2002; Rhinesmith, 1992).

태도 형성을 고전적 조건형성 이론(classical conditioning theory)으로 설명할 수 있는데(Olson and Fazio, 2001), 이는 무조건자극(unconditioned stimulus)과 조건자극(conditioned stimulus)이 반복되었을 때, 일정한 시간이 지나면 조건자극만으

로 반응(response)을 유발할 수 있다는 것이다(Pavlov, 1927; 1960). 이러한 논리로 글로벌 마인드셋의 태도 형성을 이해한다면, 다양성 및 글로벌 사업 경영 등의 글로벌 업무(무조건자극)가 업무를 수행하면서 겪게 되는 좋은 경험(조건자극)과 결합되어, 결국 다양한 글로벌 업무를 수행하는 동안 수 많은 좋은 일들을 경험하게 되었을 때, 글로벌 지향적 태도(반응)가 형성된다고 할 수 있다. 개인적 경험으로 형성되는 태도는 주관적 또는 암묵적 편견으로 이해할 수 있으며, 이는 글로벌 마인드셋을 한 시점에서 형성된 정적인 상태(way of being)(Rhinesmith, 1992; 1995)로 이해한 연구들과 일치되는 관점으로 볼 수 있다. 또한, 글로벌 환경에 대한 긍정적/부정적 태도 및 성향은 암묵적일수록 변화되기 어려울 것이다(Na, 1999). 앞서 논의한 바와 같이, 본 연구는 태도를 암묵적이고 정적인 개념으로 이해하였으며, 단기간 학습(수업)으로 인해 변화되기 어려운 것으로 예상하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3: 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 수업 전후 개인의 태도에 차이가 없을 것이다. 즉, 수업 전후 태도에 변화가 없을 것이다.

### 2.2.4 글로벌 마인드셋

앞서 논의한 바와 같이, 글로벌 마인드셋은 광범위한 개념으로서 변화되기 어려운 정적인 측면과 발전될 수 있는 동적인 측면이 공존하는 개념으로 이해해야 할 것이다. 환경적 요인으로부터 영향을 받는 인지적 지식과 행동적 기량이 변화 가능한 동적인 특성을 지니고 있는 반면 개인의 내부 마인드에서 생겨난 성향, 태도 등의 심리적인 측면은 변화되

기 어려운 정적인 개념으로 이해할 수 있을 것이다. 본 연구에서 글로벌 마인드셋의 구성요인으로 분류한 인지, 기량과 태도의 특성을 고려한다면, 글로벌 마인드셋은 동적으로 변화 가능한 측면이 차지하는 비중이 크기 때문에, 본 연구는 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업의 효과성을 기대하여, 수업 후 전반적인 글로벌 마인드셋 수준은 증가할 것으로 예상된다.

가설 4: 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 수업 전후 개인의 글로벌 마인드셋에 차이가 있을 것이다. 즉, 수업 전보다 수업 후 글로벌 마인드셋의 수준이 증가할 것이다.

### 2.3 글로벌 동기부여의 조절효과

글로벌 마인드셋을 단기간 학습(수업)을 통해 변화될 수 있는 역동적인 개념으로 가정한 본 연구는 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업의 효과성이 어떠한 상황에서 더 강하게 발현되는지를 살펴봄으로써 글로벌 마인드셋 함양에 대한 구체적인 이해를 얻고자 한다. 기존 연구에서는 글로벌 마인드셋에 영향을 미치는 변수로 나이, 직급, 구사할 수 있는 언어의 수, 해외경험 등의 변수들이 고려되어 그 주효과가 분석되었으나(Arora *et al.*, 2004; Nummela *et al.*, 2004; Story *et al.*, 2014), 조절변수의 영향력을 분석한 연구는 진행되지 않았다. 본 연구는 학습(수업)과 글로벌 마인드셋의 관계에서 글로벌 동기부여와 해외경험, 두 변수의 조절효과를 찾고자 실증분석을 시도하고자 한다.

본 연구는 자기결정이론(self-determination theory)이 제시한 내재적 동기의 개념을 바탕으로(Deci, Connell, and Ryan, 1989; Ryan and Deci,

2000) 글로벌 동기부여를 정의한다. 이에 따라 글로벌 동기부여는 글로벌 환경에 대한 개인적인 관심, 호기심으로 인해 발생한 내재적 동기로 정의될 수 있으며(Vallerand, 2000), 이는 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업의 효과를 긍정적으로 강화시킬 수 있다. 기존의 동기부여와 관련된 연구들에서 동기부여가 학습효과를 높이는 결과가 밝혀졌으며(Colquitt *et al.*, 2000; Kyndt *et al.*, 2011), 최근 메타분석 연구에서도 내재적 동기부여와 학습 간 긍정적인 관계를 보이는 결과를 확인할 수 있다(Bauer *et al.*, 2016). 예를 들어, 글로벌 동기부여가 높은 경영자는 글로벌 환경에 대한 지식, 이에 대응하는 기량을 발전시키기 위해 학습에 많은 시간과 노력을 투자할 것이다(Chen, Kirkman, Kim, Farh, and Tangirala, 2010). 글로벌 동기부여는 반복적인 학습을 유발할 수 있으며(Andresen and Bergdolt, 2017; Javidan and Bowen, 2013), 이는 인지적 단위를 발달시켜 인지 지식을 증가시킬 수 있고, 또한 다양한 팀 프로젝트에 적극적으로 참여하게 격려함으로써 개인의 기량을 발전시킬 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 글로벌 동기부여가 학습(수업)과 상호작용하여, 글로벌 마인드셋의 역동적인 구성요인으로 고려했던 인지적 그리고 행동적인 측면을 더욱 발전시킬 수 있는 효과가 나타날 것을 예측하여, 다음과 같은 가설을 도출한다.

가설 5: 글로벌 동기부여가 낮은 집단보다 높은 집단에서, 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 수업 후 글로벌 마인드셋의 수준이 증가할 것이다. 즉, 글로벌 동기부여가 수업을 통한 학습이 글로벌 마인드셋에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.

## 2.4 해외경험의 조절효과

글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업의 효과성을 향상시키는 변수로 개인의 해외경험을 고려할 수 있으며, 본 연구는 그 조절효과를 분석하고자 한다. 해외경험이 다양한 문화적 이슈를 이해시키고, 새로운 환경에 어떻게 적응할 수 있는지에 대한 암묵적 지식(tacit knowledge)을 형성시킨다(Grant, 1996). 또한 경영자는 개인적 경험을 통해 글로벌 환경에 대한 선행지식(prior knowledge)을 이미 가지고 있을 것이다. 선행지식이 글로벌 마인드셋의 역동적인 구성요소인 인지 지식의 증가, 그리고 기량의 발전에 중요한 기초적인 지식이며(Ertmer and Newby, 1993), 이는 글로벌 마인드셋 향상에 도움이 될 수 있을 것이다. 기존 실증연구에서도 해외 경영교육, 해외 체류경험, 해외 업무경험, 유학경험 등의 다양한 해외경험이 글로벌 마인드셋에 긍정적인 영향을 미치는 결과들이 밝혀졌다(Arora *et al.*, 2004; Nummela *et al.*, 2004; Story *et al.*, 2014). 이러한 논리적, 실증적 근거를 바탕으로 하여, 본 연구는 해외경험이 학습효과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 점을 감안하여, 학습(수업)이 글로벌 마인드셋을 향상시키는 데에 해외경험의 조절효과를 분석하고자 한다.

가설 6: 해외경험이 적은 집단보다 많은 집단에서, 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 수업 후 글로벌 마인드셋의 수준이 증가할 것이다. 즉, 해외경험이 수업을 통한 학습이 글로벌 마인드셋에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.

## III. 연구방법

### 3.1 연구표본

본 연구는 가설검정을 위해 2017년 봄학기(2017년 3월~6월)에 학부생 290명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 국제경영 관련 분야 수업 전후 글로벌 마인드셋의 차이를 비교 분석하기 위해 수업이 시작한 2017년 3월 첫 수업에 설문조사를 통해서 수업 전 데이터를 수집하였다. 수업 후 데이터를 수집하기 위해서 수업이 끝나가는 2017년 6월 말에 같은 응답자에게 같은 설문지에 답변하도록 하였다. 같은 응답자의 수업 전후 값을 비교 분석할 수 있도록 데이터 매칭을 하였다. 중간에 수업을 철회하거나 매칭이 안 되는 응답을 제외하여, 총 269명의 응답결과를 활용해서 분석하였다. 응답률이 상당히 높은 것으로 나타났다(92.76%). 문헌을 바탕으로, 우선 설문지를 영어로 작성한 후 한국어로 번역하여, 영어로 다시 역번역 하는 절차를 거쳐 번역상 불일치로 인해 발생할 수 있는 오류를 감소시켰다(Brislin, 1970; Harkness, 2003). 설문지에 주요변수인 인지, 기량, 태도, 글로벌 동기부여, 해외경험(해외 체류기간)과 응답자의 개인정보인 성별, 나이, 국적, 유학경험의 변수들을 측정하는 문항들이 포함되었다. 연구표본에 남학생 133명과 여학생 136명, 한국인 학생 160명과 외국인 교환학생 109명이 포함되었다. 표본에 포함된 학부생들의 평균 나이 23.58세, 평균 해외체류기간은 1년이다. 이들 중에 179명은 유학경험이 있고, 90명은 유학경험이 없는 것으로 나타났다.

### 3.2 변수의 측정

#### 3.2.1 인지

글로벌 마인드셋의 인지적 측면은 변화에 대한 의식, 새로운 환경 및 사람에 대한 호기심 등의 개인의 인지 지식으로 정의된다(Andresen and Bergdolt, 2017; Gupta and Govindarajan, 2002; Lovvorn and Chen, 2011). 본 연구는 이러한 문헌을 바탕으로 인지의 개념인 새로운 문화와 환경에 대한 개인적 인식이 반영되는 6개의 문항의 평균값으로 인지를 측정하였다(Arora *et al.*, 2004; Story *et al.*, 2014). 예를들어, 응답자들은 “나는 다른 문화적 환경에 처할 경우, 문화적 차이를 민감하게 느낀다; 나는 선진국(G7국가)의 새로운 문화적 환경을 접하는 것이 즐겁다; 나는 신흥국가 출신의 사람에 대해 호기심을 느낀다” 등의 문항들을 6점 척도(1=전혀 동의하지 않는다, 6=매우 동의한다)로 응답하도록 설문지를 구성하였다. 문항들 간 신뢰도(Cronbach’s  $\alpha$ ) 값은 0.65이다(부록 참고).

#### 3.2.2 기량

기량(skills)은 글로벌 마인드셋의 행동적인 측면을 나타내는 변수로서, 글로벌 마인드셋을 측정하는 문항들 중에서 해외 환경에 대응하는 개인의 능력(예: 다양성 관리, 글로벌 커뮤니케이션, 해외 적응 능력 등)을 묻는 4문항을 문헌에 근거하여 측정 문항으로 활용하였다(Adler and Bartholomew, 1992; Arora *et al.*, 2004). 문항들이 6점 척도(1=전혀 동의하지 않는다, 6=매우 동의한다)로 구성되었으며, 구체적으로 “나는 문화적 배경이 다른 사람들과 조화를 이루어 효과적으로 일 할 수 있다; 나

는 다른 사람의 다양한 의견을 수렴하여 합의를 도출해낼 수 있는 능력을 가지고 있다; 나는 다양성(diversity)을 나의 팀/조직/회사의 장점으로 활용한다; 나는 외국 환경에 적응해본 경험이 있다” 등의 문항들의 평균값으로 기량을 측정하였다. 신뢰도를 분석한 결과, Cronbach’s  $\alpha$  값이 0.75로 나왔다(부록 참고).

#### 3.2.3 태도

글로벌 마인드셋의 태도적인 측면은 다른 문화에 대한 열린마음(Gupta and Govindarajan, 2002; Lovvorn and Chen, 2011)과 불확실한 상황에 편하게 대응하는 태도(Kedia and Mukherji, 1999; Nummela *et al.*, 2004; Rhinesmith, 1992) 등의 글로벌 환경에 대한 개인의 태도가 나타나는 4개의 문항으로 측정하였다. 글로벌 마인드셋 문항을 개발한 Arora *et al.* (2004)의 문항 중에서 글로벌 마인드셋의 태도적인 측면이 반영되는 문항들에 근거하여 설문지를 작성하였다. 응답자들에게 6점 척도(1=전혀 동의하지 않는다, 6=매우 동의한다)의 문항들을 응답하도록 설문지를 구성하였으며, 총 4개 문항의 평균값을 사용하였다. 태도를 측정하는 문항의 예로 “나는 다른 문화권 사람과 함께 있으면 불안함을 느낀다(역코딩); 나는 예상하지 못한 일이 발생해도 불안함을 느끼지 않는다” 등을 들 수 있으며, 문항들 간 신뢰도(Cronbach’s  $\alpha$ ) 값은 0.71이다(부록 참고).

#### 3.2.4 글로벌 마인드셋

본 연구는 인지, 기량과 태도를 글로벌 마인드셋의 하위 구성요인으로 고려하였다. 따라서 이 세 변



수를 측정할 때 사용했던 문항들의 평균값으로 글로벌 마인드셋을 측정하였다. 글로벌 마인드셋 문항으로 인지를 나타내는 6개의 문항(Arora *et al.*, 2004; Story *et al.*, 2014), 해외 환경에 대응하는 능력이 반영되는 4개의 문항(Adler and Bartholomew, 1992; Arora *et al.*, 2004)과 글로벌 환경에 대한 개인의 태도를 측정할 때 활용했던 4개의 문항(Arora *et al.*, 2004), 총 14개의 문항을 사용하였다. 문항들 간 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ ) 값은 0.79이다(부록 참고).

### 3.2.5 글로벌 동기부여

글로벌 동기부여는 해외 문화와 정보를 자발적으로 학습하려는 개인의 내재적 동기이며(Deci *et al.*, 1989; Ryan and Deci, 2000; Vallerand, 2000), 글로벌 환경에 대해 적극적으로 배우고 새로운 문화와 정보를 습득하려는 열정을 묻는 문항들을 고려하여 글로벌 동기부여를 측정하였다. 구체적으로 “나는 해외 문화에 대한 공식적인 교육을 자주 받는다; 나는 해외 문화에 대한 다큐멘터리 프로그램을 자주 시청한다; 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” 등의 글로벌 지향적인 동기부여가 나타나는 총 5개의 문항에 응답하게끔 설문지를 구성하였다(6점 척도: 1=전혀 동의하지 않는다, 6=매우 동의한다). 문항들의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ ) 값은 0.78이다(부록 참고).

본 연구는 글로벌 동기부여가 높은 집단과 낮은 집단 간의 수업 전후 글로벌 마인드셋 차이를 비교하기 위해 하위집단 분석(subgroup analysis)을

실시였다(Arnold, 1982; Sharma *et al.*, 1981). 글로벌 동기부여를 측정하는 총 5개의 문항의 평균값을 기준으로 평균값(3.86) 이하의 응답자는 동기부여가 낮은 그룹으로, 평균값 이상의 응답자는 동기부여가 높은 그룹으로 집단을 나누어 비교 분석을 하였다.

### 3.2.6 해외경험

본 연구는 해외경험에 의한 하위집단 분석을 실시하였는데, 해외경험을 해외체류기간으로 측정하였다(Arora *et al.*, 2004; Story *et al.*, 2014). 집단 비교 분석을 위해, 해외경험이 많은 집단과 경험이 적은 집단을 구분해서 이들의 수업 전후 글로벌 마인드셋 수준 변화를 비교하였다. 해외체류기간의 평균값(1년)을 기준으로 1년 이하인 응답자와 1년 이상인 응답자를 나누어, 집단 간 수업 전후 글로벌 마인드셋 변화를 살펴보고자 비교 분석을 실시하였다.

## 3.3 분석방법

본 연구는 수업 전후 글로벌 마인드셋과 그의 하위 구성요인인 인지, 기량과 태도의 평균치의 차이를 검정하기 위해 대응표본 t-검정(paired t-test) 방법을 사용해서 분석하였으며, 통계적 분석을 위해 SPSS 24 소프트웨어를 사용하였다. 글로벌 동기부여와 해외경험에 의해 집단을 나누어서 집단 간 수업 전후 글로벌 마인드셋 수준의 차이를 비교 분석하기 위해서도 대응표본 t-검정을 실시하였다.



#### IV. 연구결과

본 연구는 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업 후 글로벌 마인드셋과 그의 하위 구성요인인 인지, 기량과 태도의 수준이 발전되었는지를 분석하였다. 분석결과는 <표 1>에서 제시되어 있다. 먼저, 분석에 포함된 인지, 기량, 태도와 전반적인 글로벌 마인드셋, 모든 변수들에 대해 수업 전후 동일한 응답자에서 추출된 두 개의 관측값들이 상관관계를 갖는 결과가 유의하게 나타났다(인지,  $r = .49$ ; 기량,  $r = .58$ ; 태도,  $r = .64$ ; 글로벌 마인드셋,  $r = .67$ ). 이는 응답자가 수업 전후 설문문을 동일하게 답변했다는 의미이며(Beck, Steer, Ball, and Ranieri, 1996), 이러한 결과를 통해 변수들의 측정문항들에 대한 내적일관성신뢰도(internal consistency reliability)를 확인할 수 있었다(Hendrickson, Massey, and Cronan, 1993).

수업 전과 후의 인지 수준의 차이를 분석한 결과,

수업 전 인지 수준(평균=4.37, 표준편차=.70)이 수업 후 인지(평균=4.48, 표준편차=.67)와 차이가 있는 결과가 나타났으며, 이는 통계적으로 유의하였다( $t = -2.75, p < .01$ ). 수업 후 인지 수준이 증가한 결과가 나타났다(차이의 평균=-.11, 표준편차=.69, 차이의 95% 신뢰구간=-.20~-0.03). 따라서 가설 1이 지지되었다. 본 연구의 가설 2를 검증한 결과, 예상했던 바와 같이 수업 후 기량 수준이 높아지는 결과가 밝혀졌다(차이의 평균=-.10, 표준편차=.79, 차이의 95% 신뢰구간=-.19~-0.00). 수업 전 기량 수준(평균=4.60, 표준편차=.90), 수업 후(평균=4.70, 표준편차=.84)로 나왔으며, 수업 전후 기량 수준이 유의한 차이가 나는 결과를 확인할 수 있었으며( $t = -1.98, p < .05$ ), 가설 2는 지지되었다. 가설 3을 검증하기 위해, 수업 전후 태도의 차이를 분석하였는데, 수업 전 태도(평균=4.02, 표준편차=.90), 수업 후 태도(평균=4.01, 표준편차=.84)로 통계적으로 유의한 차이가 나지 않은 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 가설 3은 지지되었다. 수업 전후 전반적인 글로벌 마인드셋의 변화

<표 1> 대응표본 t검정결과: 수업 전후 인지, 기량, 태도와 글로벌 마인드셋의 차이분석

변수	수업 전	수업 후	수업전-수업후		r	t
	평균 (표준편차)	평균 (표준편차)	차이의 평균 (표준편차)	차이의 95% 신뢰구간 하한 상한		
인지 (Cognition)	4.37 (.70)	4.48 (.67)	-.11 (.69)	-.20 -.03	.49***	-2.75**
기량 (Skills)	4.60 (.90)	4.70 (.84)	-.10 (.79)	-.19 -.00	.58***	-1.98*
태도 (Attitudes)	4.02 (.90)	4.01 (.84)	.01 (.74)	-.08 .10	.64***	.21
글로벌 마인드셋	4.34 (.63)	4.41 (.62)	-.07 (.51)	-.14 -.01	.67***	-2.41*

N= 269

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

에 대한 분석한 결과(가설 4), 수업 후에 글로벌 마인드셋이 함양되는 결과가 확인되었다(차이의 평균 = -0.07, 표준편차 = .51, 차이의 95% 신뢰구간 = -.14 ~ -.01). 수업 전 글로벌 마인드셋(평균 = 4.34, 표준편차 = .63), 수업 후(평균 = 4.41, 표준편차 = .62)이며, 이러한 차이는 통계적으로 유의하였으며( $t = -2.41, p < .05$ ), 가설 4는 지지되었다.

본 연구는 글로벌 동기부여가 높은 집단과 낮은 집단의 수업 전후 글로벌 마인드셋 변화에 대한 비교 분석을 실시하였는데, 분석결과는 <표 2>에서 나타나 있다. 글로벌 동기부여의 조절효과를 분석한 결과, 글로벌 동기부여가 낮은 집단에서 수업 전후 글로벌 마인드셋 차이가 유의하지 않았다. 반면, 글로벌 동기부여가 높은 집단에서는 유의한 차이를 확인할 수 있었는데, 수업 전 글로벌 마인드셋(평균 = 4.53, 표준편차 = .60)에서 수업 후(평균 = 4.65, 표준편차 = .51)로 증가한 차이(차이의 평균 = -.12, 표준편차 = .53, 차이의 95% 신뢰구간 = -.22 ~ -.03)가 보였으며, 이는 유의한 결과를 보여주고 있음에 따라( $t = -2.68, p < .01$ ), 가설 5는 지지되었다. 이러한 결과는 글로벌 동기부여의 긍정적 조절효과를 지지한 결과라고 할 수 있다. 글로벌 동기부여의 조절효과는 <그림 1>에서도 나타나 있는데, 동기부여가

높은 집단에서는 수업 전후 글로벌 마인드셋 차이의 95% 신뢰구간이 0을 포함되지 않아 유의한 차이를 확인할 수 있는 반면, 동기부여가 낮은 집단에서는 차이의 신뢰구간이 0을 포함되어 있으므로 수업 전후 글로벌 마인드셋의 유의미한 차이가 나지 않는 결과를 보였다.

해외경험이 적은 집단과 경험이 많은 집단, 즉 해외체류기간이 1년 이하인 집단과 1년 이상인 집단을 구분해서 집단 별 수업 전후 글로벌 마인드셋 수준의 차이를 분석한 결과가 <표 3>에서 제시되어 있다. 해외경험의 조절효과를 분석한 결과, 해외체류기간이 1년 이하인 집단에서는 수업 전후 글로벌 마인드셋의 차이가 발견되지 않았으나, 해외체류기간이 1년 이상인 집단에서는 수업 전 글로벌 마인드셋 수준(평균 = 4.48, 표준편차 = .57)과 수업 후 글로벌 마인드셋 수준(평균 = 4.55, 표준편차 = .62) 간 차이(차이의 평균 = -.07, 표준편차 = .44, 차이의 95% 신뢰구간 = -.14 ~ -.00)가 있는 결과가 유의하게 나타났다( $t = -1.92, p < .10$ ). 이러한 결과를 통해 해외경험의 긍정적인 조절효과가 확인되었으며, 따라서 가설 6이 지지되었다. 해외경험의 조절효과의 패턴을 <그림 1>에서도 확인할 수 있다. 해외체류기간이 1년 이상의 집단에서는 수업 전후 글

<표 2> 하위집단 분석결과: 글로벌 동기부여의 조절효과

(종속변수: 글로벌 마인드셋)

그룹	수업 전	수업 후	수업전-수업후	차이의 95% 신뢰구간		r	t
	평균 (표준편차)	평균 (표준편차)	차이의 평균 (표준편차)	하한	상한		
글로벌 동기부여(하)	4.16 (.61)	4.19 (.62)	-.03 (.49)	-.11	.05	.68***	-.71
글로벌 동기부여(상)	4.53 (.60)	4.65 (.51)	-.12 (.53)	-.22	-.03	.56***	-2.68**

N = 140 (글로벌 동기부여 하); 129 (글로벌 동기부여 상)

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

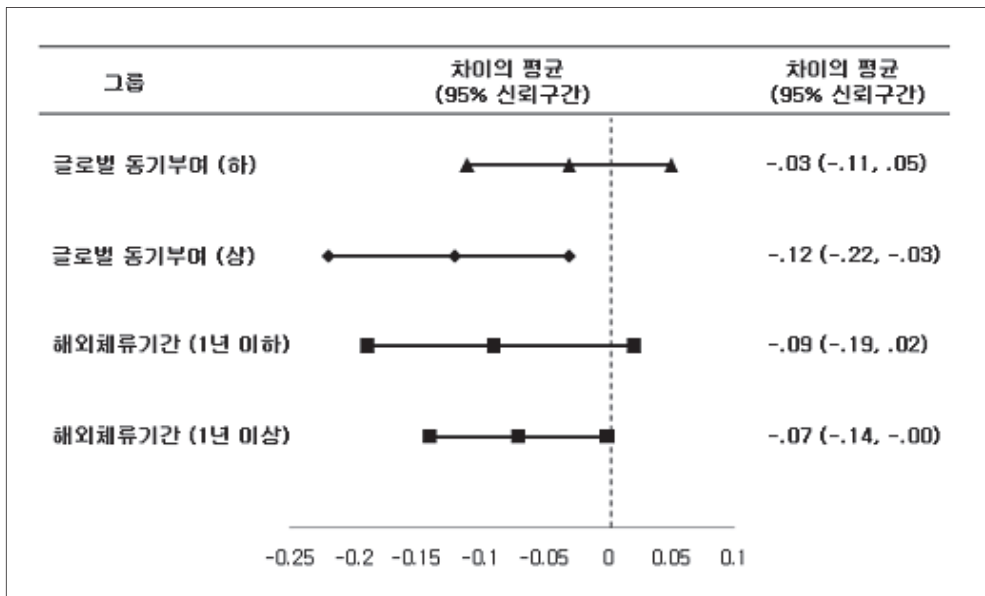
〈표 3〉 하위집단 분석결과: 해외경험의 조절효과

(종속변수: 글로벌 마인드셋)

그룹	수업 전	수업 후	수업전-수업후	차이의 95% 신뢰구간		r	t
	평균 (표준편차)	평균 (표준편차)	차이의 평균 (표준편차)	하한	상한		
해외체류 기간 (1년 이하)	4.16 (.65)	4.25 (.57)	-.09 (.58)	-.19	.02	.56***	-1.63
해외체류 기간 (1년 이상)	4.48 (.57)	4.55 (.62)	-.07 (.44)	-.14	-.00	.73***	-1.92 <sup>+</sup>

N= 122 (해외체류기간 1년 이하); 146 (해외체류기간 1년 이상)

<sup>+</sup>p < .10, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001



〈그림 1〉 글로벌 동기부여와 해외경험의 조절효과

로별 마인드셋 차이의 95% 신뢰구간이 0을 포함되지 않는 혹은 유의한 차이가 있는 결과가 나타났다. 반면, 해외체류기간이 1년 이하의 집단에서는 차이의 신뢰구간이 0을 포함되어 있어, 수업 전후 글로벌 마인드셋의 차이가 유의하게 나타나지 않는 결과를 확인할 수 있다.

## V. 결론 및 논의

본 연구는 글로벌 마인드셋이 변화되기 어려운 정적인 상태인지 혹은 변화 가능한 역동적인 역량인지에 대해 분석하였다. 먼저, 글로벌 마인드셋의 하위

구성요소로 고려된 인지, 기량과 태도의 변화 가능성을 분석한 결과, 인지와 기량은 학습을 통해 단기간에 변화 가능한 동적인 특성을 지닌 것으로 나타났다. 태도는 변화되기 어려운 정적인 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 글로벌 마인드셋에 정적인 측면과 동적인 측면이 공존한다는 점을 시사한다. 수업 전후 전반적인 글로벌 마인드셋(인지+기량+태도)의 차이를 분석한 결과, 예상한 바와 같이 수업 후 글로벌 마인드셋 수준이 수업 전보다 높은 결과가 나타났다. 글로벌 마인드셋의 개념에 변화되기 어려운 요인이 포함되어 있으나, 변화 가능한 요인들이 차지하는 측면이 크기 때문에, 결국 글로벌 마인드셋은 동적으로 변화한 것으로 이해해야 할 것이다. 또한, 본 연구는 글로벌 동기부여와 해외경험의 조절효과를 분석하였는데, 예상한 바와 같이 이 두 변수의 긍정적 조절효과를 확인할 수 있었다. 글로벌 동기부여가 높을 때, 그리고 해외경험이 많을 때 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 국제경영 관련 분야 수업의 효과가 강화된 결과가 밝혀졌다.

본 연구는 한국기업의 국제화 활동이 활발하게 진행되고 있는 오늘날, 기업의 성공요인으로 글로벌 마인드셋의 중요성을 인식하여, 글로벌 마인드셋의 함양 과정을 이해하고자 하였다. 지금까지 국내 국제경영 분야에서 관심을 받지 못했던 글로벌 마인드셋에 주목하여 그 함양 과정을 분석한 본 연구는 국내 국제경영 분야에서 글로벌 마인드셋과 관련된 기초 연구가 될 것으로 기대한다. 이제 한국 다국적기업의 인사관리는 직원들의 글로벌 마인드셋 함양을 중요하게 고려해야할 시점이라는 것을 제시하여, 국내에서 글로벌 마인드셋과 관련된 다양한 후속연구들의 진행을 격려했다는 점에서 학문적 의미를 가질 수 있을 것이다. 또한, 본 연구는 글로벌 마인드셋과 관련된 해외 문헌들이 다양하게 제시해왔던 글로벌 마

인드셋의 구성요인들에 대한 종합적인 이해를 통해, 글로벌 마인드셋의 하위 구성요인으로 인지, 기량과 태도, 세 가지로 분류하여, 글로벌 마인드셋의 구성요인을 규명하였다. 이로 인해 본 연구는 글로벌 마인드셋의 개념(concept), 구인(construct) 등의 이론적 개발에 도움이 되는 문헌이 될 수 있을 것이다.

또한 본 연구는 글로벌 마인드셋을 향상시키는 학습(수업)의 효과가 어떠한 상황조건 하에서 더 강하게 나타나는지에 대한 분석을 시도하였다. 글로벌 동기부여와 해외경험의 긍정적인 조절효과를 확인한 본 연구는 한국 다국적기업에게 구체적인 시사점을 제시해줄 수 있을 것이다. 직원들의 글로벌 마인드셋 함양을 위해 교육 및 훈련과 더불어 다른 상황적 요인들을 함께 고려해야 한다는 것이다. 이는 기업의 글로벌 마인드셋 교육 시행 여부도 중요하지만, 교육을 받는 직원들의 열정, 배움에 대한 적극성 등의 동기부여의 역할도 중요하게 고려되어야 한다는 의미이며, 글로벌 마인드셋 교육의 효과가 더욱 강하게 나타나기 위해서는 직원들의 동기부여를 격려해줄 필요가 있다는 것이다. 또한, 개인의 해외경험이 교육 효과에 미치는 긍정적 영향을 밝힌 본 연구의 결과는 기업이 해외 출장, 단기간 해외 파견 등의 다양한 프로그램을 운영함으로써 직원들이 새로운 문화 및 글로벌 시장을 직접적으로 경험하고 접할 수 있는 기회를 제공해야 할 필요성도 시사해주고 있다는 점에서 그 실무적 의미를 가질 수 있을 것이다.

본 연구는 한국 국제경영 분야에서 다뤄진 적이 없는 글로벌 마인드셋의 함양에 대해 국내 대학의 학부생 데이터를 활용해서 분석하였다. 데이터의 한계, 비교 대상 연구의 부족으로 인해 한국과 서구의 상황을 비교하지 못하였으나, 한국의 상황에 집중하여 분석한 본 연구의 결과는 글로벌 마인드셋과 관련하여 맥락이론(contextual theory)의 개발에 도

움이 될 수 있다. 예를 들어, 본 연구에서 글로벌 마인드셋의 구성요인 중 하나인 태도가 수업 전과 후에 차이가 나지 않는 결과가 나타났는데, 이는 상황/맥락(context)에 의존한 결과라고 할 수 있다. 태도의 암묵적인 혹은 변화되기 어려운 정도에 한국과 서구의 상황적인 차이가 존재할 수 있기 때문이다. 글로벌 마인드셋 함양과 관련해서 한국의 상황에서 실증적으로 분석하고 그 결과를 제공한 본 연구는 향후 상황적 비교 연구에 도움이 되는 자료가 될 수 있고, 글로벌 마인드셋에 대한 맥락이론들의 개발에 풍부한 이론적, 실증적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구는 글로벌 마인드셋과 관련해서 진행할 수 있는 향후 연구 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구에서는 글로벌 마인드셋 함양에 대해 실증적으로 분석하였으나, 향후 연구에서는 글로벌 마인드셋의 개념적 정의 정립을 집중적으로 다루는 연구의 진행이 필요하다. 그동안의 학자들이 글로벌 마인드셋을 다양한 관점에서 이해하고 그에 관해서 다양한 정의를 내렸는데, 이를 체계적으로 정리해서 정확한 글로벌 마인드셋의 정의를 정립하는 연구가 진행되어야 한다. 둘째, 향후 연구는 글로벌 마인드셋에 영향을 미치는 변수들을 찾아낼 필요가 있다. 기존 실증연구에서는 나이, 직급, 해외경험 등의 개인수준의 변수들의 효과성이 밝혀졌고(Arora *et al.*, 2004; Nummela *et al.*, 2004; Story *et al.*, 2014), 본 연구에서도 학습(수업)이 글로벌 마인드셋을 함양한 결과가 나타났으나, 글로벌 마인드셋을 향상시키는 다양한 변수들을 탐색할 필요가 있다. 산업/기업/개인수준의 변수들이 글로벌 마인드셋에 미치는 영향력을 찾는 다층분석(multi-level analysis)의 연구가 진행될 수 있다. 셋째, 글로벌 마인드셋의 효과성을 분석하여, 글로벌 마인드셋이 영향을 미칠 수 있는 종속변수를 탐색하는 연구가 진행되어야 한

다. 예를 들어, 창의성, 직무 만족 등의 개인 성과와 재무성과 등의 기업성과에 글로벌 마인드셋이 어떠한 영향을 미치는지, 그 효과성을 분석하는 연구가 진행될 수 있을 것이다.

국내 국제경영 분야에서 글로벌 마인드셋과 관련된 실증적 분석을 시도한 본 연구는 몇 가지의 한계점을 갖고 있는데, 향후 연구에서 이를 보완하고 극복할 수 있는 가능성이 있을 것이다. 먼저 본 연구는 두 가지의 조절변수인 글로벌 동기부여와 해외경험에 주목하여, 그 조절효과를 분석하였는데, 향후 연구에서는 글로벌 마인드셋을 함양할 수 있는 수업의 효과를 강화 혹은 약화시키는 다른 조절변수들의 효과를 분석할 수 있다. 조절변수로 성별, 직급, 언어능력, 개인의 성격(personality) 등의 개인수준의 변수들을 고려할 수 있고, 기업의 전략(예: 글로벌 전략, 현지화 전략 등), 산업의 특성 등의 조직수준과 산업수준의 변수들의 조절효과를 분석할 필요가 있을 것이다. 본 연구는 연구디자인 상 조절효과 검정을 위해 하위집단 분석방법(subgroup analysis)을 실시하였는데, 추후 연구에서는 다른 분석방법(예: 회귀분석 등)의 사용이 가능할 것이다. 본 연구는 국내 국제경영 분야에서 최초 글로벌 마인드셋과 관련된 실증분석을 시도한 탐색연구(pilot study)로서 제한된 샘플(학부생 269명)을 활용하여 분석하였으나 추후 연구에서는 연구결과의 일반화 가능성을 확보하기 위해, 직장인 대상으로 대규모 데이터를 활용해서 분석할 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서 참여한 응답자 수의 제한으로 인해, 실험집단의 분석결과를 통계집단과 비교하지 못하였는데, 이 또한 한계점으로 지적할 수 있다. 향후 연구는 실험집단과 통계집단이 포함된 연구 설계를 통해 이를 극복할 수 있을 것이다. 본 연구는 한 학기 동안의 국제경영 관련 분야 수업을 통해, 수업 전후 글로벌 마인

드셋과 그 하위 구성요인들의 수준에 차이가 나는지를 분석하였는데, 실험처치(experimental treatment)인 수업의 기간이 글로벌 마인드셋 변화에 충분하지 않을 수 있다. 예를 들어, 본 연구에서 글로벌 마인드셋의 하위 구성요인 중 하나인 태도의 수준이 변화하지 않는 결과가 나타났는데, 이는 한 학기(사 개월)라는 시간이 태도 변화를 위해 충분한 시간이 아닐 수도 있다. 향후 연구에서는 보다 긴 기간을 설정해서 글로벌 마인드셋 변화를 분석하여, 이러한 한계점을 보완할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- Adler, N. J., and S. Bartholomew(1992), "Managing Globally Competent People," *The Executive*, 6(3), 52-65.
- 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.
- Arnold, H. J.(1982), "Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues," *Organizational Behavior and Human Performance*, 29(2), 143-174.
- Arora, A., A. Jaju, A. G. Kefalas, and T. Perenich (2004), "An Exploratory Analysis of Global Managerial Mindsets: A Case of U.S. Textile and Apparel Industry," *Journal of International Management*, 10(3), 393-411.
- Barlett, C. A., and S. Ghoshal(1990), "Matrix Management: Not A Structure, A Frame of Mind," *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145.
- 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.
- Beck, A. T., R. A. Steer, R. Ball, and W. F. Ranieri (1996), "Comparison of Beck Depression Inventories-IA and -II in Psychiatric Outpatients," *Journal of Personality Assessment*, 67(3), 588-597.
- Bowen, D. E., and A. C. Inkpen(2009), "Exploring the Role of 'Global Mindset' in Leading Change in International Contexts," *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.
- Chen, G., B. L. Kirkman, K. Kim, C. I. Farh, and S. Tangirala(2010), "When Does Cross-cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance," *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Clapp-Smith, R., and G. V. Lester(2014), "Defining the 'Mindset' in Global Mindset: Modeling the Dualities of Global Leadership," in *Advances in Global Leadership*, Emerald Group Publishing Limited, 205-228.
- Cliffe, S.(2015), "Companies Don't Go Global, People Do," *Harvard Business Review*, 82-85.
- Colquitt, J. A., J. A. LePine, and R. A. Noe(2000), "Toward An Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-analytic Path Analysis



- of 20 Years of Research," *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Dale, H. S.(1991), *Learning Theories: An Educational Perspective*, New York: Macmillan.
- 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.
- Ertmer, P. A., and T. J. Newby (1993), "Behaviorism, Cognitivism, Constructivism: Comparing Critical Features from An Instructional Design Perspective," *Performance Improvement Quarterly*, 6(4), 50-72.
- Flavell, J. H.(1979), "Metacognition and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive - developmental Inquiry," *American Psychologist*, 34(10), 906-911.
- Fodor, J. A., and Z. W. Pylyshyn(1988), "Connectionism and Cognitive Architecture: A Critical Analysis," *Cognition*, 28(1), 3-71.
- Govindarajan, V., and A. K. Gupta(1988), "Success Is All in the Mindset," *Financial Times*, February 27, p. 2.
- 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," *The Academy of Management Executive*, 16(1), 116-126.
- Hamilton, R., K. D. Vohs, A. L. Sellier, and T. Meyvis (2011), "Being of Two Minds: Switching Mindsets Exhausts Self-regulatory Resources," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 13-24.
- Harkness, J. A.(2003), "Questionnaire Translation," in J. A. Harkness, F. J. Van de Vijver, and P. P. Mohler (Eds.), *Cross-cultural Survey Methods*, Vol.325, New York, John Wiley & Sons, 35-56.
- Hendrickson, A. R., P. D. Massey, and T. P. Cronan (1993), "On the Test-retest Reliability of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Scales," *MIS Quarterly*, 17(2), 227-230.
- Javidan, M., and D. Bowen(2013), "The 'Global Mindset' of Managers," *Organizational Dynamics*, 42(2), 145-55.
- Kedia, B., 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.
- Kyndt, E., F. Dochy, K. Struyven, and E. Cascallar (2011), "The Direct and Indirect Effect of Motivation for Learning on Students' Approaches to Learning Through the Perceptions of Workload and Task Complexity," *Higher Education Research & Development*, 30(2), 135-150.
- 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), 231-58.
- Lovvorn, A. S., and J. S. Chen(2011), "Developing A Global Mindset: The Relationship Between An International Assignment and Cultural Intelligence," *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275-283.
- Lücke, G., T. Kostova, and K. Roth(2014), "Multi-

- culturalism from A Cognitive Perspective: Patterns and Implications," *Journal of International Business Studies*, 45(2), 169-190.
- Murtha, T. P., S. A. Lenway, and R. P. Bagozzi (1998), "Global Mind-sets and Cognitive Shift in A Complex Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, 19(2), 97-114.
- Na, E. Y.(1999), "Is Biased Processing of Strong Attitudes Peripheral? An Extension of the Dual Process Models of Attitude Change," *Psychological Reports*, 85(2), 589-605.
- 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.
- Olson, M. A., and R. H. Fazio(2001), "Implicit Attitude Formation through Classical Conditioning," *Psychological Science*, 12(5), 413-417.
- Pavlov, I. P.(1927), *Conditional Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex*, H. Milford.
- Pavlov, I. P.(1960), *Conditional Reflexes*, Dover.
- Reynolds, R. E., G. M. Sinatra, and T. L. Jetton (1996), "Views of Knowledge Acquisition and Representation: A Continuum from Experience Centered to Mind," *Educational Psychologist*, 31(2), 93-104.
- 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), 35-43.
- Ryan, R. M., and E. L. Deci(2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions," *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sarnoff, I.(1960), "Psychoanalytic Theory and Social Attitudes," *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 251-279.
- Sharma, S., R. M. Durand, and O. Gur-Arie(1981), "Identification and Analysis of Moderator Variables," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300.
- Siemens, G.(2005), "Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age," *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3-10.
- Smith, E. R(1996), "What Do Connectionism and Social Psychology Offer Each Other?," *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 893-912.
- Story, J. S., and J. E. Barbuto(2011), "Global Mindset: A Construct Clarification and Framework," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 377-384.
- Story, J. S., J. E. Barbuto, F. Lutans, and J. A. Bovarird(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.
- Vuong, Q. H.(2016), "Global Mindset as the Integration of Emerging Socio-cultural Values Through Mindsponge Processes: A Transition Economy Perspective," in J. Kuada (Ed.), *Global Mindsets: Exploration and Perspectives*, Routledge, London, UK.

## 〈부 록〉

### 변수의 설문문항 및 신뢰도 분석

변수	설문문항	Cronbach's $\alpha$
인지 (Cognition)	나는 현대에서 국가의 국경선은 의미없다고 생각한다	.65
	나는 다른 문화적 환경에 처할 경우, 문화적 차이를 민감하게 느낀다	
	나는 선진국 (G7국가)의 새로운 문화적 환경을 접하는 것이 즐겁다	
	나는 선진국 (G7국가) 출신의 사람에 대해 호기심을 느낀다	
	나는 선홍국가의 새로운 문화적 환경을 접하는 것이 즐겁다	
기량 (Skills)	나는 선홍국가 출신의 사람에 대해 호기심을 느낀다	.75
	나는 문화적 배경이 다른 사람들과 조화를 이루어 효과적으로 일 할 수 있다	
	나는 다른 사람의 다양한 의견을 수렴하여 합의를 도출해낼 수 있는 능력을 가지고 있다	
	나는 다양성 (diversity)을 나의 팀/조직/회사의 장점으로 활용한다	
태도 (Attitudes)	나는 외국 환경에 적응해본 경험이 있다 (예: 유학)	.71
	나는 다른 문화권 사람과 함께 있으면 불안함을 느낀다 (R)	
	나는 상황을 통제할 수 없어도 불안함을 느끼지 않는다	
글로벌 동기부여 (Global Motivation)	나는 예상하지 못한 일이 발생해도 불안함을 느끼지 않는다	.78
	나는 기존과는 다른 새로운 방식을 쉽게 받아들인다	
	나는 해외 문화에 대한 공식적인 교육을 자주 받는다 (예: 세미나, 강의 등)	
	나는 해외 문화에 대한 다큐멘터리 프로그램을 자주 시청한다 (예: TV, 라디오 등)	
	나는 글로벌 이슈를 다루는 서적 및 출판물을 자주 읽는다 (예: The Economist)	
	나는 해외 국가들에 관한 자료를 제공하는 웹사이트를 자주 방문한다	
	나는 최신 글로벌 이슈에 대한 정보를 얻기 위해 국제 뉴스를 자주 본다	

글로벌 마인드셋 측정은 인지, 기량과 태도의 총 14문항의 평균값을 사용함

글로벌 마인드셋: Cronbach's  $\alpha$  (.79)

R: 역 코딩

G7국가: 미국, 캐나다, 영국, 독일, 프랑스, 이탈리아, 일본

선홍국가: 브라질, 인도, 중국, 인도네시아, 베트남, 터키, 이집트, 러시아 등