

해외취업 출발 전 교육훈련 유용성이 현지적응에 미치는 영향: 교육훈련전이의 매개효과와 문화지능의 조절효과*

임종진** 윤동열*** 김재영****

| 목 차 |

I. 서론	IV. 실증분석 결과
II. 이론적 배경	V. 결론 및 제언
III. 연구모형 및 가설 설정	

| 논문요약 |

세계 경제의 급속한 글로벌화와 우리 기업의 국제경쟁력 강화를 위해 정부에서는 해외취업을 희망하는 청년들에게 해외진출에 필요한 역량을 교육하여 해외기업 근무경험과 글로벌 인재로 성장할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 본 연구에서는 청년들에게 제공하는 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성이 현지적응에 미치는 영향과 이들 변인 간에 교육훈련전이의 매개효과와 문화지능의 조절효과를 검증하였다. 검증을 위해 교육훈련 참가자 중 해외취업자를 대상으로 자기보고식 설문을 통해 133부의 설문지를 분석에 활용하였다.

분석결과 첫째, 해외취업자의 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 현지적응과 교육훈련전이에 각각 정(+)의 영향을 나타내는 것으로 확인되었고, 둘째, 해외취업자의 교육훈련전이는 현지적응에 정(+)의 영향을 나타내는 것으로 확인되었으며, 셋째, 해외취업자의 교육훈련전이는 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성과 현지적응 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 확인되었고, 넷째, 해외취업자의 문화지능도 현지적응을 높일 수 있는 것으로 확인되어 향후 해외취업 출발 전

* 본 논문 심사에 도움되는 조인을 아끼지 않으신 심사위원님께 감사드립니다.
 ** 제1저자: 한국산업인력공단 이사장
 *** 교신저자: 건국대학교 경영학과 부교수
 **** 공동저자: 한국산업인력공단 부장

교육훈련의 프로그램 구성과 운영에 중요한 시사점을 제시하고 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

▪ 주제어: 교육훈련 유용성, 현지적응, 교육훈련전이, 문화지능, 이문화

I. 서론

최근 경제적 글로벌화의 가속화는 인적자원의 국가 간 이동을 촉진시키고(문헌태·윤동열 2016), 기업들은 세계 경쟁력 강화와 유지를 위해 해외 사회를 효과적으로 운영하고 관리할 수 있는 유능한 인재를 발굴하는 데 전력을 다하고 있다(Ko & Yang 2011). 이에 우리 정부에서도 국내기업들의 국제 경쟁력 강화와 청년들의 해외일자리 창출, 향후 글로벌 인재로 성장할 수 있도록 청년들에게 일정기간 동안 교육훈련을 실시하고 해외진출의 기회를 지원하고 있다. 이러한 해외취업 출발 전 교육훈련은 해외진출을 희망하는 청년들에게 해외기업의 모집요건에 부합되는 직무 교육, 현지어 교육, 이문화 교육 등을 제공하는 프로그램으로 해외취업 직종으로는 국가별로 차이가 있으나 IT, 비즈니스, 사무 및 서비스 직종 등 다양하게 구성되어 있다. 교육훈련 방식은 해외진출을 희망하는 청년들에게 다양한 문화에서 직업적인 성공을 위하여 인지적(cognitive), 정서적(affective), 행동적(behavioral) 역량을 함양하기 위하여 다국적 기업에서 해외파견 직원에게 실시하는 학습 형태인 이문화 학습(Cross-cultural learning activities)을 제공하고 있다(Yoon 2011).

Caligiuri et al.(2005)는 이문화 교육의 목표는 해외로 파견되는 직원들이 파견국에서 편안하게 생활하고 일을 할 수 있도록 지원함으로써 이문화 적응을 강화하고 다양한 문화적 관점을 이해하고 인식하는 능력을 강화하는 것이라고 하였다. 그리고 주재원 파견의 성공을 높이기 위하여 Bennett et al.(2000)은 이문화 교육프로그램은 주재원들 개개인의 직업 전환, 문화적 차이, 다양한 문화적 환경의 변화에서 주재원의 적응을 지원한다고 강조한다. 실제 이문화 교육은 주재원들이 외국에서 효과적으로 업무를 수행하는 데 필

요한 역량을 함양하는 데 중요한 수단으로 간주되어 왔고(Scullion & Collins 2006), 다수의 선행연구에서 이문화 교육은 이문화 상호작용에 중요하고(Bhawuk & Brislin 2000; Littrell & Salas 2005), 해외에서 이문화 역량 개발을 지원하며(Scullion & Collings 2006), 전반적으로 성과 창출에 기여한다(Morris & Robie 2001).

해외취업자의 출발 전 교육훈련은 이들이 현지에 적응하고, 업무성과를 달성하는 데 중요한 역할을 수행한다. 특히 이문화 관련 현지적응은 해외주재원의 다양한 현지국가의 문화에 대하여 느끼는 심리적 편안함의 정도라 할 수 있으며 현지에서의 직무성과에 영향을 미친다(Black 1988). 선행연구를 통해 해외주재원 적응은 상호작용적응, 업무적응, 일반적응 등으로 설명하기도 하는데 상호작용적응은 직장 내·외에서 현지인과 교류함에 있어 편안함의 정도를 말하고(Black & Stephens 1989), 업무적응은 해외근무자가 새로운 직무, 역할, 환경에 적응하는 것으로 만약 모국의 본사와 현지 자회사의 업무절차, 정책, 과업요구 조건이 유사한 경우 업무적응은 훨씬 수월하다(Black & Stephens 1989). 일반적응은 외국에서 생활하기 위한 전반적인 적응으로 주재하고 있는 국가나 지역 문화에 익숙해지는 것을 말한다(Black 1988).

한편 해외주재원이나 취업자들의 출발 전 교육훈련 전이 수준은 현지적응 수준에 영향을 미친다. 교육훈련전이는 학습자가 학습에서 배운 지식, 기술이 다른 사람, 다른 상황에 적용되는 정도와 학습자가 학습 경험으로 인한 변화가 시간의 흐름에 따라 유지되는 정도이다(Blume et al. 2010). Huczynski & Lewis(1980)는 교과과정 내용, 학습자 동기, 업무환경의 상호작용을 설명하는 교육훈련전이 모델을 제시하고 있는데, 이는 해외에서 업무를 수행하는 인력들의 출발 전 교육훈련을 통해 학습한 내용을 어떻게 현장에서 적용하는가와 연관이 있다. Baldwin & Ford(1988)은 교육훈련 투입요소, 교육훈련 결과, 훈련전이를 제시하고 있는데, 해외취업자의 전이에 영향을 주는 교육훈련 설계 특성, 학습자 특성, 업무환경 특성에 따라서 미치는 영향이 다를 수 있다(Geilen 1996).

문화지능은 새롭고 익숙하지 않은 문화 환경에서 성공적으로 적응할 수 있는 개인의 능력과 문화적 다양성이 특징인 상황에서 쉽고 효과적으로 기능할 수 있는 능력을 나타내는 개념이다(Earley & Ang 2003; Ang et al.

2007). 특히 자국이 아닌 해외에서 근무하게 되는 주재원이나 해외취업자들은 경험에 대한 개방성과 문화적으로 다양한 상황에 효과적으로 대처할 수 있는 능력이 무엇보다도 중요한 역량이다(Ang et al. 2006). 문화지능은 한 국가의 문화 환경에서 다른 문화 환경으로 전환할 수 있는 능력을 요구하고(Brislin et al. 2006; Thomas 2006), 국제적인 업무를 수행하는 개인의 태도와 행동을 예측할 수 있는 중요한 문화 간 역량이다(Alon & Higgins 2005). 이에 문화지능이 상대적으로 높고 낮음에 따라서 파견국에서 근무하는 개인의 적응수준도 차이가 있을 것이다.

해외취업 출발 전 교육훈련은 해외진출을 희망하는 청년들에게 해외기업 근무경험, 외국어 실력 향상 등 글로벌 역량 함양으로 국내 다국적 기업, 양질의 일자리로 재취업에 유리한 장점이 있다(문현태·윤동열 2019). 그러나 해외취업 출발 전 교육훈련의 성과로 수료 후 해외취업 여부, 고용유지율, 임금수준 등 양적인 측면에서만 평가에 집중하고 있어 교육훈련 내용이 실제 해외에서 생활하고 현지인들과의 상호작용, 현지적응 지원, 교육훈련 내용은 잘 전이되어 기업에서 활용되고 유지되고 있는지 등에 대한 평가는 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 해외취업 출발 전 교육훈련에 참여하여 해외진출에 성공한 청년들을 대상으로 교육훈련 프로그램의 유용성과 현지적응 간의 관계와 이들 간에 교육훈련전이의 매개효과와 문화지능의 조절효과를 살펴보고자 한다. 이를 통해 교육훈련 프로그램의 효과성 제고를 위한 방안을 마련하고 향후 연구를 위한 이론적, 실무적 시사점도 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성

해외취업은 개인이 자국의 영토를 벗어나 해외에서 소득을 목적으로 해외에 있는 기업에 고용되어 일하는 자발적이고 일시적인 이동이다. 출발 전 교육훈련(pre-departure training)은 일반적으로 기업에서 직원을 외국으로 파견하기 전에 파견국의 문화, 언어, 실무에 대한 교육훈련으로 글로벌 인적

자원관리 분야에서 이문화 학습(cross-cultural learning), 출발 전 이문화 학습(pre-departure cross-cultural learning)으로 불리기도 한다(Yoon 2011; Selmer 2001). 이러한 이문화 학습의 목적은 사람들이 새로운 문화에서 예측하지 못한 상황에 대처할 수 있도록 하고 다양한 문화에서 현지인들과 상호작용하는 데 필요한 정서적, 행동적, 인지적 역량을 향상시키는 데 이용되는 교육과정으로 정의한다(Littrell et al. 2006). 또한, 이문화 학습은 해외파견 직원의 임무를 성공적으로 수행하는 데 중요한 요소이고, 파견 직원들이 다양한 문화에서 직업적인 성공을 위하여 다국적 기업에서 실시하는 현장학습의 한 형태로 정의하였으며, 이문화 훈련은 해외파견 직원이 자국을 출발하기 전 또는 파견국에 머무는 동안 실시한다(Mendenhall & Oddou 1991; Yoon 2011).

해외취업 출발 전 교육훈련의 교육내용으로는 현지어 교육, 이문화 교육, 직무 교육이 있으며, 이와 관련된 교육훈련방법으로 현지어 교육은 언어 훈련(language training)으로 개인이 외국어를 구사하는 데 유창하지 못하여도 현지어로 소통하는 능력을 가지고 있다면 현지인들에게 문화 전반에 대한 관심을 보여줄 것이다. 만약, 자국어에만 의존할 경우 현지어로 작성된 각종 문서를 처리하는 데 속도가 늦어 현지어로 작성된 정보의 중요한 부분을 놓칠 수 있으므로 파견국의 언어를 배우는 것이 중요하다(Ashamalla & Crocitto 1997).

이문화 교육방법으로 귀인훈련(attribution training)은 해외주재원들이 현지주민과 유사한 방식으로 행동을 귀속하여 현지주민과 비슷한 방식으로 행동을 하는 것이며, 문화인식훈련(culture awareness training)은 현지문화와 자국문화의 차이를 이해할 수 있도록 주재원에게 자신의 문화에 대해 교육하는 훈련으로 자신의 문화에 대해 더 잘 이해하고 있는 주재원이 해외 근무에 더 효과적일 것이라고 판단을 하는 것이다. 문화동화(culture assimilator) 훈련은 개인이 이문화의 중요한 사건들을 읽은 후 자신의 의견이나 하고 싶은 행동을 답변한 후 전문가로부터 적절한 의견을 제공받는 것으로 개인이 실질적인 이문화 상황에 대응하는 연습을 함으로써 현지적응의 문제를 감소시킨다(Bhawuk 2001; Brislin & Bhawuk 1999).

직무 교육 방법으로는 상호작용 훈련(interaction training)은 신입주재원이 해외 조직의 동일 직위에서 근무한 선배 주재원으로부터 가장 잘 배운다는 가정을 기반으로 직장 내 훈련(on the job training)으로 가장 일반적인

형태의 상호작용 훈련이고, 경험적 훈련(experiential learning)은 실제 행동을 통하여 학습하는 것으로 현지인과 효과적으로 일하고 상호 작용하는 데 필요한 기술을 개발하는 데 중점을 두는 것으로 방문학습, 역할극, 문화 간 워크숍, 시뮬레이션과 같은 다양한 학습 기술이 사용된다(Kealey & Protheroe 1996; Morris & Robie 2001).

유용성(usefulness)은 특정 시스템을 사용하면 자신의 업무수행 능력을 향상시킬 수 있다고 믿는 정도로 유리하게 사용되어질 수 있는 유용(useful)이라는 단어에서 비롯되었으며, 조직 내에서 사람들은 일반적으로 승진, 급여인상, 보너스, 보상에 의해 좋은 성과를 내기 위해 노력하므로 유용성을 높게 지각하는 것은 사용자가 긍정적인 사용-성과 관계의 존재를 믿는 시스템이다(Davis 1989). 따라서 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 해외취업 출발 전 교육훈련에 참가하여 교육훈련 받은 내용이 해외 구인기업 취업, 현지 적응, 기업에서 개인의 과업성과 향상에 유용하게 적용될 수 있을 것이라고 믿는 정도라 할 수 있다.

2. 현지적응

주재원 파견과 관련하여 이문화에 대한 현지적응은 주재원 성공을 결정하는 가장 중요한 요인으로 여겨지고 있고, 일반적으로 문화적 맥락의 심리적 수용과 이와 관련된 행동 기술을 개발하는 과정이다(Friedman et al. 2009). 심리적 관점에서 보면 적응에 가장 보편적으로 적용하는 정의는 스트레스와 압박을 줄여가는 과정으로 현지인과 상호작용하는 것을 포함하여 익숙하지 않는 환경에 접촉하였을 때 개인이 경험하는 심리적 편안함과 친숙함의 정도이다(Black & Mendenhall 1990).

Black과 그의 동료들이(1999) 제시한 문화적 적응은 주로 일반적응, 상호작용적응, 업무적응 3개의 차원으로 구성된다. 일반적응은 주택, 음식, 쇼핑, 건강, 교통과 같은 일반적인 생활 조건의 파견국 문화에 익숙 하는 것이고, 상호작용적응은 현지주민들과 어울릴 때에 느끼는 편안함의 정도이다. 업무적응은 특별한 현지 업무 문화, 기대, 성과기준에 적응하는 것과 관련된다(Harrison & Shaffer 2005). 연구결과 일반적으로 잘 적응한 해외주재원은

높은 수준의 만족감과 성과를 나타내고 있으며 주재원 임무를 포기하는 사례가 감소한다고 주장한다(Hechanova et al. 2003). 반대로 심리적으로 또는 행동적으로 위축되어 잘 적응하지 못한 경우는 해외파견 실패의 주요 원인으로 지적되기도 한다(Holopainen & Bjorkman 2005). 또한, 선행연구들은 해외주재원의 심리적 위축은 자회사 성과와 주주에게 심각한 부정적인 영향을 미치는 것으로 부적응은 조기 귀환보다 훨씬 더 큰 손해를 초래한다고 주장하고 있다(Harrison & Shaffer 2005).

일반적으로 학자들에 의해 널리 인정되는 적응 이론으로 U-curve이론은 허니문, 문화충격, 적응, 숙달의 4단계로 진행되며(Black 1988), 종적인 접근을 활용한 메타분석 연구에서는 4년의 적응기간 동안 문화적응은 넓어지고 평평한 옆으로 누운 S자 형태의 비선형 모양을 나타내는 것으로 주장한다(Bhaskar-Shrinivas et al. 2005). 이 적응 패턴은 체류기간과 주재원 적응은 더 높은 수준의 긍정적인 상관관계를 보여주는 것으로 체류기간이 길면 문화적 적응을 강화하는 요인으로 사회적 학습의 중요성을 강조한다.

3. 교육훈련전이

교육훈련전이의 광의의 의미는 이전에 학습한 지식을 다양한 수준으로 적용하거나 수정을 하여 과업을 완수 또는 문제를 해결하는 과정이며, 지식이나 기술을 적용하거나 수정함에 있어 필요성의 정도에 따라 지식적용, 지식근전이, 지식원전으로 나누어질 수 있으며 복합적인 인지과정으로 이루어진다(Schunk 2004). 비록 학습자의 지식습득, 지식적용, 지식전이는 순차적이고 자연스럽게 일어나지만, 학습자의 비활성화된 지식을 적용할 수 있고 전이할 수 있는 지식으로의 전환은 일련의 복합적인 인지과정뿐만 아니라 상황적 지식, 전략적 지식, 고차원의 인지기술과 같은 부가적인 지식이 필요하다(Hung 2006). 해외취업자의 지식근전이는 출발 전 교육에서 학습한 지식을 원래 배운 방법과 동일하거나 매우 유사한 방식으로 직접 적용하는 것을 의미하며 직무의 형식이나 구조, 복잡성, 맥락에 있어 변경의 정도가 낮은 것을 의미한다. 한편, 지식원전이는 해외취업자의 현지에서의 인지과정이 지식근전이와 유사하지만, 지식을 적용함에 있어 난이도와 복잡성의 수

준이 상당히 증가한다는 것을 의미한다(Schunk 2004).

한편 Jonassen(1991)은 전통적인 교수 방법은 학습자에게 이론과 원칙을 가르치는 것이 학습자들이 연구 중인 주제에 대한 기본 개념 지식을 얻는 가장 직접적이고 효율적인 방법이라고 주장한다. 그러나, 실제 해외사업장에서 지식의 적용은 단지 지식의 습득과 이해 이상의 것을 필요로 한다. 따라서 교육과 학습의 초점이 추상적인 이론적 개념과 원리에 있을 때 지식이 실생활에서 어떻게 나타나는지 또는 실생활 문제를 해결하는 데 사용되는 방법을 간과할 수 있으므로 해외취업자에 대한 출발 전 교육훈련은 파견국에서 예측될 수 있는 문제점을 사전에 충분히 학습할 필요성을 가지는 것이다(Lecoutre et al. 2004).

인지주의 관점에서 학습자의 학습효과는 강사의 충분한 지원 또는 직접적인 학습에 좌우된다. 이는 해외취업을 준비하는 학습자들에게 이론에는 충실하지만 학습자들이 문제해결을 위해 이론을 수정, 재구조화 및 탐구할 기회를 제공해야 한다는 것을 의미한다. 학습환경의 지원이 충족된 상황에서 학습자들은 인지적, 심리적으로 강사에게 의존할 가능성이 높아지며, 이러한 의존성은 완전히 지원되는 직접 교육을 기대하는 학습습관을 초래할 가능성이 있다. 다만 이러한 학습습관은 독립적이고 자기 주도적 학습기술과 사고방식의 발달을 약화시킬 수 있으므로 주의가 필요하다(Kirschner et al. 2006).

4. 문화지능

문화지능(cultural intelligence)은 문화적으로 다양한 환경에서 효과적으로 작동하기 위한 개인의 역량으로 문화지능의 개념은 문화적 다양성이 특징인 상황에서 효과적으로 파악하고 추론하고 행동하는 능력에 초점을 맞춘 특정 형태의 지능이다(Imai & Gelfand 2010). 문화지능은 다차원 개념으로 인지적(cognitive), 초인지적(meta-cognitive), 동기적(motivational), 행동적(behavioral) 문화지능으로 구성되어 있다. 인지적 문화지능은 새로운 문화 환경에서 특정 규범, 관행 및 관습에 대한 개인의 지식과 관련이 있고, 초인지적 문화지능은 문화적 배경이 다른 사람들과 상호작용하는 동안 개인의 문화적 인식으로 정의되며, 동기적 문화지능은 문화적으로 다양한 상황에서 더 많이 배

우고 효과적으로 기능하려는 사람의 추진력으로 정의되며, 행동적 문화지능은 문화적 배경이 다른 사람들과 상호 작용할 때 적절한 행동을 보여주는 개인의 유연성으로 개념화된다(Ang et al. 2007). 따라서 높은 문화지능을 가진 사람들은 혼란스런 상황에 대처하는 능력과 무슨 일이 일어날 것인지 아닌지를 깊게 생각하고, 서로 다른 문화적 맥락 속에서 이해하고, 관련시키고, 이끌어가는 방식에 대해 적절한 해석과 적응을 한다(Crown 2013).

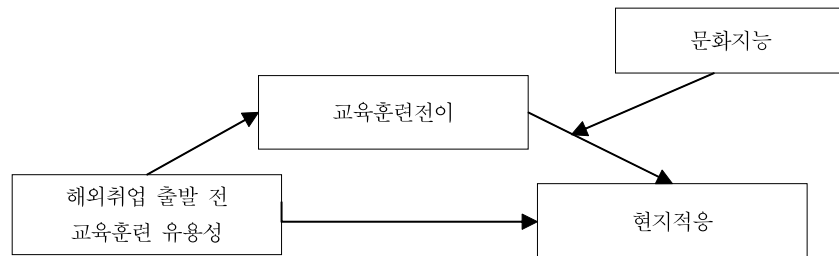
사회분석이론에 따르면 문화지능의 개념화는 다른 사람과의 개인적 상호 작용 및 상황적 맥락과 같은 다른 정체성을 포함하므로(Shaffer & Miller 2008), 문화지능이 높은 사람들은 그렇지 못한 사람들에 비해 익숙하지 않은 문화에 더 용이하게 탐색하고 이해하기 때문에 문화적 적응과 효과를 이끌어내는 데 중요한 역할을 한다(Ang et al. 2007). 그리고 글로벌 환경에서 자신의 문화적 배경의 영향을 인식할 줄 아는 자격이 있는 사람들은 이문화 차이에 더 잘 민감하고 행동을 잘 적응할 줄 알 것이다(Lee et al. 2013).

Ⅲ. 연구모형 및 가설 설정

1. 연구모형

본 연구의 목적은 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성이 현지적응에 미치는 영향과 이들 간의 관계에서 교육훈련전이의 매개효과와 문화지능의 조절 효과를 확인하고자 한 것으로 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1 연구모형>



2. 가설의 설정

(1) 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성과 현지적응

이문화 훈련의 목적은 다른 문화의 사람들과 효과적으로 상호작용할 수 있도록 교육훈련을 수행하는 것으로 다른 문화를 접하는 사람들에게 새로운 문화에 빨리 적응할 수 있도록 하는 것이다(Waxin & Panaccio 2005). 또한, 이문화 훈련은 주재원들이 현지에서 불확실성을 감소시켜 현지에 더 잘 적응할 수 있도록 강화시켜 주는 것이다(Black & Mendenhall 1990; Deshpande & Viswesvaran 1992).

출발 전 교육훈련과 주재원 적응 간의 관계에서 해외주재원을 파견하기 전에 교육훈련을 실시하지 않을 경우, 주재원 파견은 실패로 이어질 수 있고, 파견국과의 문화적 거리가 클수록, 파견국에 과거 주재 경험이 없는 경우에는 특별히 출발 전 교육훈련 프로그램을 실시해야 한다고 하였다(Martins & Tome 2015). 그리고 또 다른 연구에서 다양한 형태의 이문화 교육은 현지적응에 긍정적인 영향을 주며(Okpara & Kabongo 2011), 다수의 연구자들이 이문화 훈련은 이문화 적응을 강화시켜 준다고 하였다(Lee & Liu 2006; Osman-Gani & Rockstuhl 2009). 국내연구에서도 해외로 파견되는 인턴생들을 대상으로 파견 전 교육훈련은 이들이 해외 현지에 적응하는 데 유의한 것으로 밝혀졌으며, 특히 교육훈련 프로그램 중 외국어 교육은 현지적응에 가장 핵심적인 역할을 하는 것으로 밝혀졌다(문헌태·윤동열 2016)

이상의 이문화 훈련의 목적과 국내외 연구자들의 선행연구를 바탕으로 해외취업을 위하여 외국으로 나가는 사람들을 대상으로 이문화 적응을 촉진시키기 위해 실시하는 교육훈련프로그램에 대해 유용하다고 느끼는 해외취업자의 경우 현지적응에 유의미한 영향을 미칠 것으로 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 현지적응에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

(2) 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성과 교육훈련전이

Baldwin & Ford(1988)은 훈련전이 모델에서 훈련투입요인으로 훈련생 특성, 교육훈련 설계, 작업환경을 제시했고, 훈련 결과요인으로 교육훈련동안 지식과 기술의 습득을 제시하였으며, 교육훈련전이 요인은 직무에 대해 교육훈련기간 동안 습득한 지식과 기술의 일반화와 해당 직무에 대한 시간의 경과에 따른 학습내용의 유지라고 했다. 훈련생 특성은 능력, 기술, 동기, 성격과 같은 요인이고, 교육훈련설계 요인은 훈련 목적, 방법, 다중훈련기법, 연습과 같은 학습 원칙의 통합이고, 작업환경 요인은 전이 환경, 상사 및 동료의 지원, 직무에 대한 학습된 행동, 수행의 제약 또는 기회이다.

교육훈련전이의 영향요인으로 다양한 과업과 맥락에서 교육훈련전이에 영향을 미치는 예측인자인 훈련생 특성, 작업환경, 훈련 개입을 연구한 89개 실증연구에서 교육훈련전이와 인지적 능력, 성실성, 동기, 후원적인 작업환경과 같은 예측인자 사이에 긍정적인 관계가 있다고 하였고(Blume et al. 2010), 학습효과에 관한 학습자 태도의 영향 연구에서 직무참여와 경력계획은 학습과 행동변화의 선행요인이라고 하였다(Noe & Schmitt 1986). 교육훈련 유용성과 관련하여 훈련기준 간의 상관관계의 메타분석에서 유용성 반응 척도가 정서적 반응 척도보다 학습 또는 학습전이와 더 밀접한 관련이 있고, 더욱이 유용성 반응 척도는 즉각적인 학습 척도 또는 유지학습 척도보다 전이에 더 강한 상관관계가 있다고 하였다(Aliger et al. 1997). 훈련생 특성과 개방형 학습 결과에 관한 연구에서 학습점수는 일반적인 학습태도, 분석 학습 전략 사용, 연령에 의해 중요하게 독립적으로 예측되었는데, 학습 이후 반응은 즐거움, 유용성, 어려움의 3가지 유형으로 확인되기도 하였다(Warr & Bunce 1995).

이와 같은 교육훈련전이에 대한 내용과 선행연구 결과를 바탕으로 해외취업 출발 전 교육훈련에 대한 유용성이 높다고 인식할 경우 교육훈련전이가 높게 나타날 것으로 기대되어 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 교육훈련전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 교육훈련전이와 현지적응

기업에서 실시하는 교육훈련은 가장 일반적인 인적자원개발전략과 성과 향상을 위한 해결책으로 인식되어 왔기(Dean et al. 1996) 때문에 일터에서 종업원의 지식, 기술, 태도를 향상시키는 데 직접적으로 개입하고 있다. 교육훈련의 활용은 개인과 직무에서 요구하는 조건의 적합성을 이루는 것이므로(Awoniyi et al. 2002), 해외취업 출발 전 교육훈련에 참가하는 참가자들도 교육훈련 프로그램을 통해 해외진출에 필요한 역량을 습득하여 글로벌 환경에서 성장할 수 있는 기회를 가지고자 한다. 하지만, 이들이 교육훈련의 효과를 기대하며 많은 시간과 비용을 지불하여 교육훈련에 참가하였다더라도 교육훈련에서 얻은 지식, 기술, 태도 등이 얼마나 잘 전이되어 활용되고 있는지는 미지수이며, 기존의 교육훈련전이에 관한 다수의 연구에서도 교육훈련전이를 결과변인으로 다루고 있어 교육훈련전이와 성과 간의 관계를 다룬 연구는 미흡한 실정이다. 이는 교육훈련의 실시는 개인의 행동변화를 가져오고 이는 결국 성과로 연결될 것으로 귀결된다고 볼 수 있기 때문이다.

교육훈련이 기업성과에 미치는 영향에서 교육훈련전이는 인적자원성과인 직무수행능력과 타 회사로의 이직 방지 등과 기업성과인 근로자 일인당 노동생산성, 매출액에 정(+)의 영향을 미치며(김민경·나인강 2012), 훈련동기의 통합이론을 위해 20년간의 연구결과를 메타경로분석을 한 연구에서 훈련전이는 직무성과에 정(+)의 영향을 준다고 하였다(Colquitt et al. 2000). 따라서 이상의 선행연구를 바탕으로 해외취업 출발 전 교육훈련 내용인 현지어 교육, 직무 교육, 이문화 교육은 참가자에게 전이되어 교육훈련의 성과인 해외취업자의 현지적응에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 해외취업자의 교육훈련전이는 현지적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(4) 교육훈련전이의 매개효과

교육훈련의 영향은 교육훈련 프로그램 내용과 과정에 대한 훈련 참가자의 반응, 학습을 통한 지식과 기술의 습득, 지식과 기술 습득에 의한 행동변화, 행동변화에 따른 이직율 감소, 생산성 향상과 같은 개인이나 조직의 성과 향상과 같이 4단계로 구성되어 있으며(Noe & Schmitt 1986), 교육훈련에서 실시한 내용은 참가자들의 교육훈련전이를 통하여 행동의 변화를 가져오고 이는 결국 직무수행의 향상을 가져온다.

교육훈련과 성과 간의 연구에서 이탈리아의 교육훈련, 생산성, 임금 간의 관계 연구에서 1996년부터 1999년까지 모든 산업부문의 개인 수준의 교육훈련과 기업 수준의 생산성, 임금의 데이터를 활용하여 몇 가지의 모델과 다양한 패널 데이터 기술을 사용하여 분석한 결과, 교육훈련이 생산성을 크게 향상시키는 것으로 나타났다(Conti 2005) 또한 교육훈련 효과 측정에 관한 개인과 상황적 특징의 영향 연구에서 대학 직원을 대상으로 교정기술 향상을 위한 교육훈련에서 교육훈련과 성과 간의 관계에서 정(+)적인 관계가 나타났다(Mathieu et al. 1992). 또한, 교육훈련과 조직수준의 성과에 관한 67개의 기존 연구들을 메타 분석한 결과에서는 교육훈련은 인적자원성과와 조직성과 사이에 긍정적인 관계가 있다고 하였다(Tharenou et al. 2007).

교육훈련이 기업성과에 미치는 영향에서 교육훈련전이의 매개효과를 검증한 선행연구에서 교육훈련은 교육훈련전이에 긍정적인 영향을 주고, 교육훈련전이는 인적자원 성과와 기업성과에 정(+)의 영향을 주어, 교육훈련전이가 매개역할을 한다고 하였다(김민경·나인강 2012). 이문화 훈련에서도 다수의 연구에서 이문화 훈련은 현지적응에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Black & Mendenhall 1990). 이는 결국 이문화 훈련에서 배우는 내용들이 참가자에게 전이되고 최종적으로 현지적응에 도움을 주고 있다고 볼 수 있다. 따라서 교육훈련 영향의 구성 단계와 선행연구를 근거로 해외취업자의 교육훈련전이는 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성과 현지적응 간의 관계를 매개할 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 해외취업자의 교육훈련전이는 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성

과 현지적응 간의 관계를 매개할 것이다.

(5) 문화지능의 조절효과

문화지능(cultural intelligence)은 문화적 다양성으로 특징되는 상황에서 효과적으로 기능할 수 있는 개인의 수용력으로 정의되며(Earley & Ang 2003), 문화적 수용력으로서 문화지능은 다양한 관계에서 조절역할을 하는 것으로 밝혀져 왔다. 문화지능은 글로벌 리더 간의 국제적인 업무수행 경험과 경험학습 프로세스의 조절역할로서 작용하였고(Ng et al. 2009), 해외 유학생을 대상으로 해외 현지적응에 있어 심리적, 사회문화적 적응을 함에 있어 문화적 충격을 감소시키는 조절역할을 하였다(Presbitero 2016).

또한, 해외주재원 적응과 성과에 관한 사회적 후원과 변혁적 리더십의 영향에 대해 문화지능은 변혁적 리더십과 주재원 적응 간의 관계를 긍정적으로 조절하고, 특히 문화지능이 높을 때 이 둘의 관계는 더 강하게 조절되며(Lee et al. 2013), 문화적 지향과 갈등관리 스타일 사이의 관계에서 개인의 문화적 지향과 갈등에 대한 회피, 강압, 문제해결관리 스타일 간에 문화지능의 일부 차원은 조절효과를 갖는 것으로 나타났다(Caputo et al. 2018). 국내 선행연구로서는 파견 관리자의 정치적 기술과 문화지능의 효과 연구에서 관리자의 문화지능은 정치적 기술과 부서 내 과업갈등, 관계갈등, 침묵에 조절하는 것으로 확인되었고, 관리자의 문화지능이 높을 경우 정치적 기술과 과업갈등, 관계갈등, 침묵 간 부(-)의 관계가 강화됨을 알 수 있다(강대석 외 2017).

이상의 문화지능 개념과 조절역할의 선행연구에서 살펴보았듯이 이문화 환경에서 문화지능은 다양한 변수들 간의 관계를 조절하고 있으므로, 해외 취업자의 문화지능도 해외취업 출발 전 교육훈련 프로그램의 내용을 습득하여 해외에서 적용시키는 교육훈련전이와 현지적응 간의 관계를 조절할 것으로 예상하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 5. 해외취업자의 문화지능은 교육훈련전이와 현지적응 간의 관계를 조절할 것이다.

3. 자료수집

본 연구는 2014년부터 2019년까지 A공공기관에서 실시한 해외취업교육 훈련에 참가하여 해외취업 경험이 있는 사람을 대상으로 조사를 하여 가설 검증에 사용하였다. 총 267부의 설문지를 확보하여 불성실한 응답 20부를 제외한 247부 중에서 현지어, 직무, 이문화 교육을 모두 받은 133부를 분석하였다. 성별은 남성이 75명(56.4%), 여성이 58명(43.6%)이고, 연령은 25세 이상 30세 미만이 68명(51.1%), 30세 이상 35세 미만이 38명(28.6%), 20세 이상 25세 미만이 21명(15.8%), 35세 이상 40세 미만 6명(4.5%)으로 나타났다. 학력은 대졸 105명(78.9%), 전문대졸 22명(16.5%), 대학원 이상 4명(3.0%), 고졸 2명(1.5%)이다. 교육훈련 기간은 8개월 이상이 74명(55.6%), 6개월 이상 8개월 미만이 27명(20.3%), 4개월 이상 6개월 미만 19명(14.3%), 4개월 이하 13명(9.8%)이고, 교육훈련 지역은 국내 59명(44.4%), 해외 50명(37.6%), 국내외 병행 24명(18.0%)이다.

4. 변수의 측정

해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 해외취업자가 교육훈련 받는 내용이 해외취업, 현지적응, 성과에 유용하게 적용될 수 있을 것이라고 믿는 정도이다. 본 연구에서는 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성을 측정하기 위하여 Yoon(2011)이 사용한 설문문항을 수정하여 활용하였다. 문항은 교육훈련 내용에 따라 현지어, 직무, 이문화 교육 3가지 항목으로 세분화하였고, 응답자는 각 항목에 대한 유용성 정도를 5점 리커트 척도로 '전혀 유용하지 않다'에서 '매우 유용하다'까지로 응답하게 하였다.

현지적응은 새로운 환경에서 개인이 느끼는 심리적 편안함과 친밀감의 정도로 정의하고(Black & Mendenhall 1990), 본 연구에서는 현지적응을 측정하기 위하여 Yoon(2011)이 사용한 설문문항을 활용하여 응답자로 하여금 본인이 얼마나 일치한다고 생각하는지에 대해 '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'의 5점 척도로 응답하게 하였다.

교육훈련전이는 학습자가 교육훈련 중에 얻는 지식, 기술, 태도를 업무에

적용하는 것(Baldwin & Ford 1988)으로 김상민·차민석(2013)이 활용한 문항을 본 연구에 맞게 조정하여 활용하였으며, 응답자로 하여금 각 항목에 대해 본인이 얼마나 일치한다고 생각하는지에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 응답하게 하였다.

문화지능은 문화적 다양성으로 특징되는 상황에서 효과적으로 작동할 수 있는 개인의 능력으로(Ang et al. 2007), 본 연구에서 문화지능을 측정하기 위하여 Ang et al.(2007)의 측정도구를 논문의 목적에 맞게 구성하여 응답자로 하여금 각 항목에 대해 본인이 얼마나 일치하는지에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 응답하게 하였다.

본 연구에서는 현지적응에 영향을 미칠 것으로 판단되는 통제요인으로 성별, 연령, 학력, 교육훈련 기간, 교육훈련 지역을 설정하였다. 성별은 여성 0, 남성 1로 하였고, 연령은 19세 이하, 20세 이상 29세 이하, 30세 이상 39세 이하, 40세 이상으로 구분하였고, 학력은 고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원 이상으로 구분하였고, 교육훈련 기간은 4개월 미만, 4개월 이상 6개월 미만, 6개월 이상 8개월 미만, 8개월 이상으로 구분하였으며, 교육훈련 지역은 국내, 해외, 국내·외 병행으로 구분하여 연구를 하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 자료분석

본 연구는 SPSS 26.0, AMOS 26.0을 활용하여 가설을 검증하였으며, 가설검정 전에 모형 적합도와 관련 변수들의 타당도 확인을 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였고, 추출된 변수들의 신뢰도 검정을 위해 Cronbach's α 값을 이용하여 측정하였다. 이를 확인한 결과 요인적재치가 측정모델 적합도를 저해하는 현지적응 3개, 교육훈련전이 3개, 문화지능 3개 항목을 제거하였고, 해외취업 출발 전 교육훈련의 유용성은 현지어 교육, 이문화 교육, 직무 교육의 평균, 현지적응은 5문항, 교육훈련전이는 4문항, 문화지능은 11문항을 활용하였다.

각 문항들의 요인 적재치는 대부분 .70 이상을 확보하였고, 개념신뢰도 (construct reliability)값은 0.7보다 높고, 평균분산추출(average variance extracted)값도 0.5보다 상회하여 측정문항별 개념에 대한 대표성을 확보하였다. 일반적으로 Cronbach's α 값이 0.7 이상이면 높은 신뢰도를 갖는 것으로 볼 수 있는데(Nunnally & Bernstein 1994), 현지적응 0.785, 교육훈련전이 0.922, 문화지능 0.885로 신뢰도를 확보하였다. 측정모델 적합도는 $\chi^2=218.579$, $\chi^2/df=1.293(p>0.005)$, RMSEA=0.047, RMR=0.037, GFI=0.865, IFI=.967, TLI = .957, CFI = 966으로, χ^2/df 값은 2 이하, RMSEA값은 0.1이하 IFI, TLI, CFI값은 0.9 이상으로 모형이 적합하다고 볼 수 있으며, <표 1>과 같다.

<표 1> 확인적 요인분석 결과

변수	측정문항	요인 적재치	S.E	Cronbach's α 값	개념 신뢰도 (CR)	평균 분산추출 (AVE)
해외취업 출발 전 교육훈련	유용성	1.000				
현지적응	업무적응1	1.000		0.785	0.902	0.652
	업무적응3	1.013	.200			
	문화적응6	1.000				
	문화적응7	.924	.098			
	문화적응8	.697	.088			
교육훈련전이	훈련전이3	1.000		0.922	0.920	0.742
	훈련전이4	1.075	.073			
	훈련전이5	.996	.093			
	훈련전이6	1.128	.076			
문화지능	초인지2	1.000		0.885	0.954	0.654
	초인지3	1.025	.110			
	초인지4	1.027	.119			
	동기적5	1.000				
	동기적6	1.229	.151			
	동기적7	.973	.139			
	동기적8	1.358	.154			
	동기적9	1.009	.128			
	행동적10	1.000				
	행동적11	1.158	.174			
행동적12	1.014	.150				
측정모델 적합도	$\chi^2 = 218.579$, $\chi^2/df = 1.293$, $p > 0.005$, RMR = .037, GFI = .865, IFI = .967, PCFI = .777 TLI = .957, CFI = 966, RMSEA = .047					

2. 기술통계, 상관관계 분석

가설 검증을 위해 변수 간의 연관성을 사전에 파악하기 위하여 평균, 표준편차, 상관관계 분석을 실시하였으며 <표 2>와 같다. 상관관계 분석에는 본 연구에서 활용한 4개 변수와, 응답자의 개인적 특성인 통제변수 5개에 대하여 분석을 실시하였다.

<표 2> 변수들 간 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	.56	.50	-								
2. 연령	3.22	.76	.392***	-							
3. 학력	2.83	.48	.203*	.431***	-						
4. 교육훈련 기간	3.22	1.02	.232**	.162	.274**	-					
5. 교육훈련 지역	1.74	.75	-.107	-.045	-.080	.006	-				
6. 교육훈련 유용성	3.62	.88	.027	-.169	-.103	.107	-.058	-			
7. 현지적응	4.02	.58	.114	-.023	-.200*	-.089	-.180*	.262**	-		
8. 교육훈련전이	3.63	.93	.013	-.121	-.071	.136	-.038	.666***	.356***	-	
9. 문화지능	3.87	.55	.065	.021	-.043	.033	-.059	.177*	.621***	.271**	-

▪ N=133, *p<.05, **p<.01, ***p<.001(양측)

- 1. 성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2. 연령: 19세 이하(1), 20세 이상 25세 미만(2), 25세 이상 30세 미만(3), 30세 이상 35세 미만(4), 35세 이상 40세 미만(5), 40세 이상(6), 3. 학력: 고졸(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 교육훈련 기간: 4개월 미만(1), 4개월 이상 6개월 미만(2), 6개월 이상 8개월 미만(3), 8개월 이상(4), 5. 교육훈련 지역: 국내(1), 해외(2), 국내·해외 병행(3)

통제변수 중 성별은 더미변수로 전환하여 측정하였다. 학력과 현지적응($r=-.200, p<.05$)은 유의한 부(-)의 상관관계를 나타내고, 교육훈련 지역과 현지적응($r=-.180, p<.05$)과도 유의한 부(-)의 상관관계가 나타났다. 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성과 현지적응($r=.262, p<.01$) 간의 상관관계는 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났고, 교육훈련전이($r=.666, p<.001$)도 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며, 교육훈련전이와 현지적응($r=.356, p<.001$)도 유의한 정(+)의 상관관계를 보이므로 이는 전반적으로 본 연구에서 제시한 가설들과 같은 모양을 보인다고 확인할 수 있다.

3. 가설 검증

해외취업 출발 전 교육훈련 유용성이 교육훈련전이를 통해 현지적응에 영향을 미치는지 확인하기 위하여 성별, 연령, 학력, 교육훈련 기간, 교육훈련 지역을 통제하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 주 효과와 매개효과와 가설을 함께 검증하고자 Baron & Kenny(1986)의 분석방법을 사용하였고, 표준화된 회귀계수를 이용하여 가설 채택 여부를 결정하였다.

해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 현지적응에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상한 가설 1에 대한 검증 결과, 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 현지적응에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=.248, p<.01$). 따라서 가설 1은 채택되었다. 다음으로 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 교육훈련 전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증한 결과, 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 교육훈련 전이에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=.654, p<.001$). 그래서 가설 2도 채택되었다.

마지막으로 교육훈련전이는 현지적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3의 검증 결과, 교육훈련전이도 현지적응에 유의한 영향을 주는 것으로 확인되어($\beta=.343, p<.01$) 가설 3도 채택되었다.

다음으로 해외취업자의 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성과 현지적응과의 관계에서 교육훈련전이의 매개효과를 예상한 가설 4를 검증하기 위해 가설 1과 같이 종속변수가 독립변수에 의해 유의미한 영향을 받고, 가설 2와 같이 매개변수가 독립변수에 의해 유의미한 영향을 받는지를 검증한 후 최종적으로 가설 3과 가설 4처럼 독립변수와 매개변수를 함께 투입하여 매개변수와 종속변수와의 관계와 독립변수와 종속변수와의 관계에서 영향을 미치는지 확인하는 과정이 필요하다. 따라서 이상의 절차에 따라 분석한 결과인 <표 3>을 살펴보면, 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 결과, 교육훈련전이는 현지적응($\beta=.343, p<.01$)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 모델 3에서의 교육훈련 유용성의 β 값이 .248($p<.01$)이었던 것이 모델 4에서 매개변수인 교육훈련전이가 개입되면서 β 값이 .024($p>.05$)로 유의하지 않은 것으로 나타나 완전매개효과가 나타나는 것으로 검증되었다. 따라서 가설 4도 채택되었다.

<표 3> 교육훈련전이의 매개효과 분석

변수	모델1 (현지적용)		모델2 (교육훈련전이)		모델3 (현지적용)		모델4 (현지적용)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.147	1.576	-.016	-.218	.128	1.405	.133	1.519
연령	.023	.233	-.009	-.111	.071	.721	.074	.780
학력	-.238	-2.483*	-.018	-.232	-.218	-2.337*	-.212	-2.356*
교육훈련 기간	-.060	-.674	.076	1.068	-.095	-1.091	-.121	-1.432
교육훈련 지역	-.182	-2.143*	-.004	-.062	-.166	-2.006*	-.164	-2.062*
교육훈련 유용성			.654	9.580***	.248	2.946**	.024	.225
교육훈련전이							.343	3.232**
R2/R2adj	.319/.102		.669/.448		.400/.160		.474/.225	
F 통계량	2.885*		17.054***		3.996**		5.174***	

▪ N=133, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

- 1. 성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2. 연령: 19세 이하(1), 20세 이상 25세 미만(2), 25세 이상 30세 미만(3), 30세 이상 35세 미만(4), 35세 이상 40세 미만(5), 40세 이상(6), 3. 학력: 고졸(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 교육훈련 기간: 4개월 미만(1), 4개월 이상 6개월 미만(2), 6개월 이상 8개월 미만(3), 8개월 이상(4), 5. 교육훈련 지역: 국내(1), 해외(2), 국내·해외 병행(3)

<표 4> 문화지능의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.147	1.576	.135	1.544	.109	1.547	.122	1.750†
연령	.023	.233	.071	.761	.038	.499	.053	.710
학력	-.238	-2.483*	-.213	-2.376*	-.180	-2.472*	-.205	-2.833**
교육훈련 기간	-.060	-.674	-.120	-1.429	-.116	-1.701†	-.136	-2.014*
교육훈련 지역	-.182	-2.143*	-.165	-2.083*	-.140	-2.182*	-.143	-2.265*
교육훈련전이			.358	4.458***	.210	3.104**	.225	3.370**
문화지능					.544	8.203***	.563	8.566***
교육훈련전이 × 문화지능							-.150	-2.305*
R2/R2adj	.102/.067		.224/.187		.496/.468		.516/.485	
F 통계량	2.885*		6.074***		17.558***		16.557***	

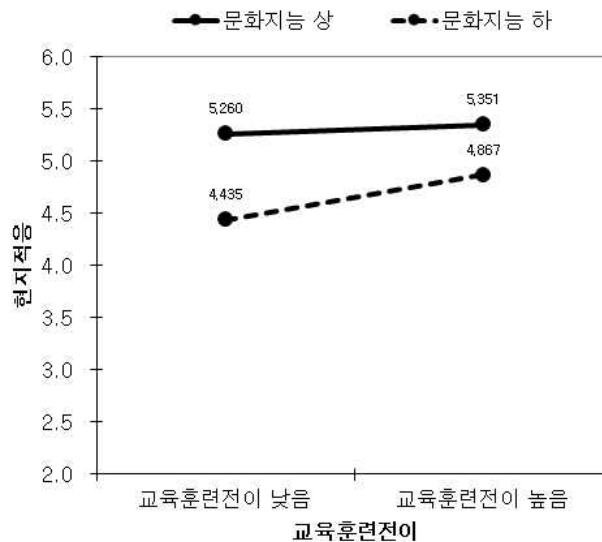
▪ N=133, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

- 1. 성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2. 연령: 19세 이하(1), 20세 이상 25세 미만(2), 25세 이상 30세 미만(3), 30세 이상 35세 미만(4), 35세 이상 40세 미만(5), 40세 이상(6), 3. 학력: 고졸(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 이상(4), 4. 교육훈련 기간: 4개월 미만(1), 4개월 이상 6개월 미만(2), 6개월 이상 8개월 미만(3), 8개월 이상(4), 5. 교육훈련 지역: 국내(1), 해외(2), 국내·해외 병행(3)

가설 5는 문화지능이 해외취업자의 교육훈련전이와 현지적응 간의 관계를 조절할 것이라고 예측하였다. 조절효과의 가설 검증을 위해 다중공선성의 문제 해소가 필요하여 독립변수인 교육훈련전이와 조절변수인 문화지능을 표준화하여 각각 상호작용항을 만들었다. 가설 5의 검증결과는 <표 4>의 위계적 회귀분석을 활용하여 확인할 수 있다. 검증의 마지막 4단계에서 교육훈련전이와 문화지능의 상호작용항이 통계적으로 유의한($\beta = -.150, p < .05$) 것을 확인하였다. 따라서 교육훈련전이와 현지적응 간에 문화지능이 조절효과를 갖는 것으로 검증되어 가설 5도 채택되었다.

Aiken et al.(1991)의 단순 기울기 검증(simple slope test) 회귀방정식을 활용하여 조절효과를 도식화하면 <그림 2>에서 확인할 수 있다. 그림에서 문화지능이 높은 집단이나 낮은 집단 모두 교육훈련전이가 높아질수록 현지적응은 정(+)의 관계로 높아지는 것을 볼 수 있다. 그리고 문화지능이 낮은 집단의 기울기가 더 높게 우상향하는 것을 확인할 수 있다. 이것은 문화지능이 높은 집단보다 문화지능이 낮은 집단에서 교육훈련전이에 의한 현지적응의 정(+)의 관계가 더 강화되는 것으로 볼 수 있다.

<그림 2> 교육훈련전이와 현지적응 간의 문화지능의 조절효과 그래프



V. 결론 및 제언

1. 연구결과 요약 및 해석

본 연구는 A공공기관의 해외취업 교육훈련 프로그램에 참가하여 해외취업을 한 사람들을 대상으로 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성이 현지적응에 미치는 영향과 이들 변인 간의 교육훈련전이의 매개효과와 문화지능의 조절효과에 대한 영향을 규명하였다. 실증분석을 통한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성은 현지적응에 긍정적인 영향을 나타내고 있다. 이는 해외로 파견하는 기업에서 실시하는 출발 전 교육훈련이 현지적응에 긍정적인 영향을 준다(Okpara & Kabongo 2011; Yoon 2011; 문현태·윤동열 2016)는 다수의 선행연구를 지지하는 것과 같으며, 교육훈련 프로그램 참가자가 교육내용이 향후 유용하게 활용될 것으로 믿을 경우 해외의 현지적응에 기여한다고 볼 수 있다.

둘째, 해외취업자의 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성이 교육훈련전이에 긍정적인 영향을 나타내고 있다. 이는 기업에서 성과 향상을 위해 종업원에게 실시하는 교육훈련에 대해 유용하다고 느낄 경우 교육훈련전이에 긍정적인 영향을 미치는 것과 같으며(Aliger et al. 1997), 해외취업자가 해외취업을 위한 교육훈련의 내용이 유용하다고 판단할 경우 교육훈련전이가 더 잘 된다고 할 수 있다. 셋째, 해외취업자의 교육훈련전이는 현지적응에 긍정적인 영향을 나타내고 있다. 이는 해외취업 출발 전 교육훈련 프로그램의 내용들을 해외취업자가 학습하여 해외에서 적응하는 데 도움이 된다는 것으로 일반적으로 교육훈련전이가 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Colquitt 2000)는 연구결과를 뒷받침한다고 볼 수 있다.

넷째, 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성과 현지적응 간의 관계에서 교육훈련전이는 완전 매개하는 것으로 나타났다. 이는 교육훈련과 성과 간의 관계에서 교육훈련전이의 매개효과를 연구한 선행연구들의 결과를 지지한다(김민경·나인강 2012)고 볼 수 있으며, 해외취업자의 문화지능은 교육훈련전이와 현지적응 간의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 즉, 해외취업자의 문화지능은 교육훈련전이가 잘 될수록 현지적응을 높여주는 기능을 하는 것

으로 볼 수 있으며, 주재원의 문화지능이 높을수록 현지적응을 더 강하게 조절한다(Lee et al. 2013)는 선행연구를 지지한다고 볼 수 있다.

2. 연구결과의 시사점 및 한계점

본 연구의 결과를 통해 이론적 시사점으로 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 이문화 훈련의 필요성에 대해 주로 기업에서 해외로 파견하는 주재원을 대상으로 실증연구를 실시한 경우는 많았지만, 해외취업자를 대상으로 실증 연구가 미흡한 상태에서 이문화 환경에서 생활하는 해외취업자를 통해 해외취업 출발 전 교육훈련과 현지적응 간의 관계를 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 일반적으로 기업에서 종업원 대상의 교육훈련과 성과간의 관계에 대해 교육훈련전이의 매개효과를 분석하였는데, 이를 해외취업 출발 전 교육훈련과 현지적응 간의 관계에서 해외취업자의 교육훈련전이의 매개효과를 검증함으로써 선행연구의 이해를 확장하였다는 데 의의가 있다고 할 수 있다. 셋째, 해외취업 출발 전 교육훈련의 교육훈련전이와 현지적응간의 관계에서 문화지능의 조절효과에서 문화지능이 높은 집단과 낮은 집단을 비교분석한 결과, 문화지능이 낮은 집단에서 교육훈련전이에 따라 현지적응에 미치는 영향이 크므로 문화지능이 높고 낮음에 따라 결과변인에 미치는 영향이 다르게 나타날 수 있다는 사실을 발견한 것에 의의가 있다.

아울러 실무적 시사점으로 정부부처, 공공기관, 지방자치단체, 민간기관 등 다양한 기관에서 해외취업프로그램을 운영하고 있다. 하지만 실제 이런 프로그램에 참가하여 해외로 진출하는 참가자들이 해외에서 잘 적응하고 생활할 수 있는 프로그램을 운영하고 있는지, 이들 교육훈련 내용이 잘 전이되어 적용되고 있는지, 참가자의 문화지능에 따라 어떤 영향을 미치는지에 대한 실증적인 연구가 미흡한 상황에서 본 연구가 다양한 해외취업 교육훈련 기관에 참가자 선발, 교육훈련프로그램 내용 구성, 교육훈련방법 등에 도움이 될 수 있는 이론적 틀과 실천적 방법을 제시할 수 있는 근거를 제공하였다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 해외취업자의 문화지능이 높고 낮음에 의해 교육훈련전이가 현지적응에 미치는 영향이 다르므로 해외취업 프로그램을 운영하는 기관들은 해외취업 희망자를 모집하고 선발할 경우 문화지능을 선

발기준으로 활용하고 문화지능이 높고 낮음에 따라 해외취업 프로그램 구성을 구분할 필요가 있다.

본 연구가 해외취업자를 대상으로 해외취업 출발 전 교육훈련의 유용성과 현지적응, 교육훈련전이, 문화지능의 관계를 검증하였으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구의 변인들 측정이 해외취업자에 의한 자기보고식 평가로 실제보다 과장되어 나타날 수 있다. 즉, 동일방법편의로 왜곡 현상이 발생할 수 있다. 해외취업자가 해외에 체류한다는 한계가 있어 동일한 응답자로부터 설문조사를 하였지만, 향후 연구에서는 응답자를 분리하여 설문조사를 하여 변수들 간의 인과관계를 보다 명확히 하는 것이 필요하다. 둘째, 해외취업자의 해외취업 출발 전 교육훈련에 한정하여 횡단적인 설문조사를 하였다. 조사시점에서 해외취업자의 교육훈련 기간, 교육훈련 지역을 통제하였으나, 기업체 근무기간, 체류국가, 기업문화, 그리고 해외취업 이후의 현지 교육훈련 등 다양한 통제변수 설정에 한계가 있었다. 따라서 향후 변수 간 인과관계의 정확성을 높이기 위해 다양한 통제변수와 조사시점을 달리하는 종단적 연구 분석이 필요하다. 셋째, 본 연구에서 해외취업 출발 전 교육훈련의 교육훈련전이와 현지적응 간의 문화지능의 조절효과를 분석하여 문화지능이 현지적응에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 얻었다. 하지만, 향후 개인의 성격특성, 자기 효능감, 자기 정체성, 문화적 거리, 과거 해외체류 경험 등 다양한 변인들을 가지고 조절효과를 연구할 필요가 있다. 마지막으로 해외취업 출발 전 교육훈련에 참가한 해외취업자 133명을 대상으로 해외취업 출발 전 교육훈련 유용성이 현지적응에 미치는 영향과 교육훈련전이의 매개효과와 문화지능의 조절효과를 분석한 연구로 이 연구결과를 모국을 떠나 해외에서 활동하는 기업의 주재원, 해외유학생, 외국인근로자, 해외 선교사, 해외파견 군인 등에 일반화하기에는 한계가 있으므로 향후 연구에서는 해외에서 활동하는 다양한 집단들을 대상으로 연구할 필요가 있다.

| 참고문헌 |

- 강대석·제단화·김재철 (2017). “파견 관리자의 정치적 스킬과 문화지능의 효과: 중국 진출 한국기업들에서의 입증.” 『인사조직연구』 제25권, 제1호, pp. 29-52.
- 김민경·나인강 (2012). “교육훈련이 기업성가에 미치는 영향: 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로.” 『대한경영학회지』 제25권, 제4호, pp. 2047-2064.
- 김상민·차민석 (2013). “교육훈련전이의 영향요인에 관한 연구.” 『대한경영학회 학술 발표대회 발표논문집』 제11권, pp. 65-91.
- 문현태·윤동열 (2016). “글로벌 인턴십 파견 전 학습이 현지적응에 미치는 영향.” 『생산성논집』 제30권, 제4호, pp. 157-187.
- _____ (2019). “해외 인턴십의 현장지향성과 경력개발지원이 고용가능성에 미치는 영향: 글로벌 역량의 매개효과를 중심으로.” 『생산성논집』 제33권, 제1호, pp. 99-128.
- Aiken, L. S., S. G. West and R. R. Reno (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Aliger, G. M., S. L. Tannenbaum, W. Jr. Bennett and H. Traver (1997). “A meta-analysis of the relations among training criteria.” *Personnel Psychology*. Vol. 50, pp. 341-358.
- Alon, I. and J. Higgins (2005). “Global Leadership Success Through Emotional and Cultural Intelligences.” *Business Horizons*. Vol. 48, pp. 501-512.
- Ang, S., L. Van Dyne and S. K. Koh (2006). “Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence.” *Group and Organization Management*. Vol. 31, pp. 100-123.
- Ang, S., L. Van Dyne, C. Koh, K. Y. Ng, K. J. Templer, C. Tay and N. A. Chandrasekar (2007). “Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance.” *Management and Organization Review*. Vol. 3. No. 3, pp. 335-371.
- Ashamalla, M. H. and M. Crocitto (1997). “Easing entry and beyond: Preparing Expatriates and patriates for foreign assignment success.” *International Journal of Commerce and Management*. Vol. 7, pp. 106-114.
- Awoniyi, E. A., O. V. Griego and G. A. Morgan (2002). “Person-environment fit and transfer of training.” *International Journal of Training and Development*. Vol. 6. No. 1, pp. 25-35.

- Baldwin, T. T. and J. F. Ford (1988). "Transfer of training: A review and directions for future research." *Personnel Psychology*. Vol. 4. No. 1, pp. 63-105.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986). "The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of personality and social psychology*. Vol. 51. No. 6, pp. 1173-1182.
- Bennett, R., A. Aston and T. Colquhoun (2000). "Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments." *Human Resources Management*. Vol. 39. No. 2/3, pp. 239-250.
- Bhaskar-Shrinivas, P., D. A. Harrison, M. A. Shaffer and D. M. Luk (2005). "Input-based and Time-based models of international adjustment: meta-analytic evidence and theoretical extensions." *academy of management journal*. Vol. 48. No. 2, pp. 257-281.
- Bhawuk, D. P. S. (2001). "Evolution of culture assimilators: Toward theory-based assimilators." *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 25, pp. 141-163.
- Bhawuk, D. P. S. and R. W. Brislin (2000). "Cross-cultural training: A review." *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 49. No. 1, pp. 162-191.
- Black, J. S. (1988). "Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan." *Journal of International Business Studies*. Vol. 19. No. 2, pp. 277-294.
- Black, J. S., H. B. Gregersen, M. E. Mendenhall and L. K. Stroh (1999). *Globalizing people through international assignments*. New York: Addison Wesley.
- Black, J. S. and M. E. Mendenhall (1990). "Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research." *Academy of Management Review*. Vol. 15, pp. 113-136.
- Black, J. S. and G. K. Stephens (1989). "The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments." *Journal of Management*. Vol. 15, pp. 529-544.
- Blume, B. D., J. K. Ford, T. T. Baldwin and J. L. Huang (2010). "Transfer of Training: A Meta-Analytic Review." *Journal of Management*. Vol. 36. No. 4, pp. 1065-1105.

- Brislin, R. W. and D. P. S. Bhawuk (1999). "Cross-cultural training: Research and innovations." J. Adamopoulos and Y. Kashima (Eds.). *Social psychology and cultural context*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 205-216.
- Brislin, R., R. Worthley and B. MacNab (2006). "Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals." *Group and Organization Management*. Vol. 31, pp. 40-55.
- Caligiuri, P., M. Lazarova and I. Tarique (2005). "Training, learning, and development in multinational organizations." Hugh Scullion and Margaret Linehan (Eds.). *International human resources management: A critical text*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 71-90.
- Caputo, A., O. B. Ayoko and N. Amoo (2018). "The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles." *Journal of Business Research*. Vol. 89, pp. 10-20.
- 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*. Vol. 85. No. 5, pp. 678-707.
- Conti, G. (2005). "Training, Productivity and Wage in Italy." *Labor Economics*. Vol. 12, pp. 557-576.
- Crown, K. A. (2013). "An empirical analysis of three intelligences." *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 45. No. 2, pp. 105-114.
- Davis, F. D. (1989). "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of information Technology." *MIS Quarterly*. Vol. 13. No. 3, pp. 319-340.
- Dean, P. J., M. R. Dean and R. M. Rebalsky (1996). "Employee Perceptions of Workplace Factors that Will Most Improve their Performance." *Performance Improvement Quarterly*. Vol. 9, pp. 75-89.
- Deshpande, S. P. and C. Viswesvaran (1992). "Is cross-cultural training of expatriate managers effective: A meta analysis." *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 16, pp. 295-310.
- Earley, P. C. and S. Ang (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. California: Stanford University Press.
- Friedman, P. A., L. S. Dyke and S. A. Murphy (2009). "Expatriate adjustment from the inside out: An autoethnographic account." *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20. No. 2, pp. 252-268.

- Geilen, E. W. (1996). "Transfer of Training in Corporate Setting: Testing a Model." E. F. Holton, III (ed). *Proceedings of the 1996 Academy Human Resource Development Annual Conference*. Austin, TX: Academy of HRD.
- Harrison, D. A. and M. A. Shaffer (2005). "Mapping the criterion space for expatriate success: Task and relationship-based performance, effort and adaptation." *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16. No. 8, pp. 1454-1474.
- Hechanova, R., T. A. Beehr and N. D. Christiansen (2003). "Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment: A Meta-analytic Review." *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 52. No. 2, pp. 213-236.
- Holopainen, J. and I. Bjorkman (2005). "The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and an empirical investigation." *Personnel Review*. Vol. 34. No. 1, pp. 37-50.
- Huczynski, A. A. and J. W. Lewis (1980). "An Empirical Study into the Learning Transfer Process in Management Training." *Journal of Management Studies*. Vol. 17, pp. 227-240.
- Hung, W. (2006). "The 3C3R model: A conceptual framework for designing problems in PBL." *Interdisciplinary Journal of Problem-based Learning*. Vol. 1. No. 1, pp. 55-77.
- Imai, L. and M. J. Gelfand (2010). "The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence on negation sequence and outcomes." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 112, pp. 83-98.
- Jonassen, D. H. (1991). "Objectivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm." *Educational Technology Research & Development*. Vol. 39. No. 3, pp. 5-14.
- Kealey, D. J. and D. R. Protheroe (1996). "The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue." *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 20. No. 2, pp. 141-165.
- Ko, H. C. and M. L. Yang (2011). "The effects of cross-cultural training on expatriate assignments." *Intercultural Communication Studies*. Vol. 20.

No. 1, pp. 158-174.

- Kirschner, P. A., J. Sweller and R. E. Clark (2006). "Why minimal guidance during instruction does not work: An analysis of the failure of constructivist, discovery, problem-based, experiential, and inquiry-based teaching." *Educational Psychologist*. Vol. 41. No. 2, pp. 75-86.
- Lecoutre, M. P., E. Clement and B. Lecoutre (2004). "Failure to construct and transfer correct representations across probability problems." *Psychological Reports*. Vol. 94. No. 1, pp. 151-162.
- Lee, H. W. and C. H. Liu (2006). "Determinants of the adjustment of expatriate managers to foreign countries." *International Journal of Management*. Vol. 23. No. 2, pp. 302-311.
- Lee, L., S. Veasna and W. Wu (2013). "The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance." *Career Development International*. Vol. 18. No. 4, pp. 377-415.
- Littrell, L. N. and E. Salas (2005). "A review of cross-cultural training: Best practices, guidelines, and research needs." *Human Resource Development Review*. Vol. 4, pp. 305-334.
- Littrell, L. N., E. Salas, K. P. Hess and S. Riedel (2006). "Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research." *Human Resource Development Review*. Vol. 5. No. 3, pp. 355-388.
- Martins, D. and E. Tome (2015). "The Influence of Predeparture Training on Expatriate Adjustment: An Empirical Investigation with Portuguese International Assignees." *International Human Resources Management*. pp. 53-73.
- Mathieu, J. E., S. L. Tannenbaum and Salas (1992). "Influence of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness." *Academy of Management Journal*. Vol. 35. No. 4, pp. 828-847.
- Mendenhall, M. and G. Oddou (1991). "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives." *Academy of Management Review*. Vol. 16. No. 2, pp. 291-317.
- Morris, M. A. and C. Robie (2001). "A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment." *International Journal of Training and Development*. Vol. 5. No. 2, pp. 112-125.

- Ng, K. Y., L. Van Dyne and S. Ang (2009). "From experience to experiential learning: cultural intelligence as a learning capability for global leader development." *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 8, No. 4, pp. 511-526.
- Noe, R. A. and N. Schmitt (1986). "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model." *Personnel Psychology*. Vol. 39, pp. 497-523.
- Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein (1994). "The assessment of reliability." *Psychometric Theory*. Vol. 31, No. 3, pp. 248-292.
- Okpara, J. O. and J. D. Kabongo (2011). "Cross-Cultural Training and Expatriate Adjustment: A Study of Western Expatriates in Nigeria." *Journal of World Business*. Vol. 46, pp. 22-30.
- Osman-Gani, A. and T. Rockstuhl (2009). "Cross-cultural training, expatriate self-efficacy and adjustments to overseas assignments: an empirical investigation of managers in Asia." *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 33, pp. 277-290.
- Presbitero, A. (2016). "Culture shock and reverse culture shock: The moderation role of cultural intelligence in international students' adaptation." *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 53, pp. 28-38.
- Schunk, D. H. (2004). *Learning theories: An educational perspective (4th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Scullion, H. and D. Collings (2006). "International recruitment and selection." Hugh Scullion and David G. Collings (Eds.). *Global staffing*. London & New York: Routledge, pp. 68-86.
- Selmer, J. (2001). "The preference for predeparture or post arrival cross-cultural training: An exploratory approach." *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 16, No. 1, pp. 50-58.
- Shaffer, M. A. and G. Miller (2008). "Cultural intelligence: a key success factor for expatriates." Ang, S. and Van Dyne, L. (Eds). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, Armonk, NY: M.E Sharpe, pp. 107-125.
- Tharenou, P., A. M. Saks and C. Moore (2007). "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes." *Human Resource Management Review*. Vol. 17, pp. 251-273.

- Thomas, D. C (2006). "Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness." *Group & Organization Management*. Vol. 31, pp. 78-99.
- Warr, P. and D. Bunce (1995). "Trainee characteristics and the outcomes of open learning." *Personnel Psychology*. Vol. 48, pp. 347-376.
- Waxin, M. F. and A. Panaccio (2005). "Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works!" *Personnel Review*. Vol. 34. No. 1, pp. 51-68.
- Yoon, Dong-Yeol (2011). "The relationships among the extent of participant involvement in cross-cultural learning activities, individual differences of participant, and adaptation of expatriate managers to the host country in a korean multinational corporation." Ph. D. Diss., The Ohio State University.

| 논문투고일 : 2020년 11월 19일 |

| 논문심사일 : 2020년 12월 18일 |

| 게재확정일 : 2021년 01월 20일 |

| ABSTRACT |

**The Effects of Usefulness of Overseas
Pre-Departure Training on Adaption:
The Mediation Effect of Learning Transfer and The
Moderation Effect of Cultural Intelligence**

Im, Jong-Jin

(Human Resources Development Service of Korea)

Yoon, Dong-Yeol

(College of Business Administration, Konkuk University)

Kim, Jae-Young

(Human Resources Development Service of Korea)

For the reinforcement of international competitiveness of domestic companies amid a rapid globalization of the world economy, the government has provided young people who seek overseas employment with training programs for capabilities required by employers, which helps them to work abroad and to grow into a global talent. In this study, we verified the effects of usefulness of training prior to the departure of overseas employment on the local adaption, as well as the mediation effect of learning transfer and the moderation effect of cultural intelligence among these variable factors. For verification, a survey was conducted among overseas employees who had participated in training and 133 questionnaires were used for analysis through self-reporting surveys. First, the usefulness of training prior to the departure of overseas employment of overseas employees has a positive effect on the both local adaptation and the learning transfer, respectively according to the analysis. Secondly, it has been confirmed that the learning transfer of

overseas employees has a positive influence on local adaptation. Third, it has been confirmed that the learning transfer of overseas employees fully mediated the relationship between the usefulness of pre-departure training of overseas employment and the adaptation. Fourth, it has been confirmed that the cultural intelligence of overseas employees regulates the relationship between learning transfer and adaptation. According to the research, the usefulness of pre-departure training of overseas employment can strengthen adaptation, and cultural intelligence of overseas employees can also increase adaptation. The significance can be found in that it offers important implications for the composition and operation of pre-departure training programs of overseas employment.

- Key words: Training Usefulness, Adaptation, Learning Transfer, Cultural Intelligence, Cross-Culture