

석사학위논문

교육컨텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이
및 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 교육유형에 따른 비교 -

2018년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

조성길

석사학위논문
지도교수 서민교

**교육컨텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이
및 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구**
부제 : 교육유형에 따른 비교

A Study on the Influence of Characteristics of Educational Contents
and Organizational Characteristics on Learning Transfer and
Organizational Effectiveness
Subtitle: Comparison by type of education

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
조성길

석사학위논문
지도교수 서민교

**교육컨텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이
및 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구**
부제 : 교육유형에 따른 비교

A Study on the Influence of Characteristics of Educational Contents
and Organizational Characteristics on Learning Transfer and
Organizational Effectiveness

Subtitle: Comparison by type of education

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2017 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

조 성 길

조성길의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2017 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

교육컨텐츠의 특성과 조직특성이 학습전이 및 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 부제 : 교육유형에 따른 비교

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
조 성 길

본 연구는 N은행에 재직 중인 임직원을 대상으로 하여 기업 교육훈련의 교육컨텐츠의 특성과 조직특성이 학습전이 및 조직효과성에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하고자 실시되었다. 이러한 검증과정을 통하여 조직의 구성원에 대한 교육훈련의 전이효과와 학습전이를 통한 조직효과성 제고 효과를 확인하여 각 하위요인들이 학습전이 및 조직효과성에 미치는 인과관계를 이론화 하고 기업이 교육훈련을 통하여 조직효과성을 제고하기 위한 인적자원개발 전략을 수립하는데 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

연구결과를 요약해 보면, 첫째, 교육훈련의 컨텐츠의 특성을 구성하는 하위요소인 과제가치와 조직특성의 하위요인인 상사지원은 학습전이에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났으나 직무연관성과 조직보상 요인은 학습전이와 정(+)의 영향관계에 있는 것으로 나타났다.

둘째, 학습전이는 조직효과성의 하위변인인 조직몰입과 업무성과에 정(+)의

영향을 미치고 조직몰입 역시 업무성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

마지막으로, 학습전이와 업무성과 관계에서 교육의 유형은 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 오프라인 교육은 학습전이와 업무성과에서 영향관계가 있고 온라인 교육은 영향이 없다는 것을 검증하였다.

결론적으로 기업은 적절한 조직보상체계를 갖추고 직무와 연관성이 높은 교육훈련을 제공할 때 구성원의 학습전이 효과를 높일 수 있고 교육훈련의 학습전이를 통하여 구성원의 조직몰입도 향상은 물론 개인의 업무성과, 더 나아가서는 조직의 성과를 높인다는 연구결과를 확인할 수 있었다.

【주요어】 기업교육훈련, 직무연관성, 과제가치, 상사지원, 조직보상, 학습전이, 조직몰입, 업무성과, 교육유형

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	3
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 교육훈련	5
제 2 절 학습전이	10
제 3 절 학습전이의 영향요인	19
제 4 절 조직효과성	25
제 3 장 연구설계	33
제 1 절 연구모형	33
제 2 절 연구가설의 설정	34
제 3 절 측정도구 구성 및 조사방법	37
제 4 장 연구결과	40
제 1 절 조사대상자의 일반적 특성	40
제 2 절 확인적 요인분석	41
제 3 절 연구가설의 검증	44

제 5 장 결 론	52
제 1 절 연구결과 요약	52
제 2 절 연구의 시사점	54
제 3 절 연구의 한계 및 향후과제	55
참고문헌	56
부 록	70
ABSTRACT	75

표 목 차

〈표 2-1〉 기업의 교육훈련에 대한 학자들의 개념적 정의	6
〈표 2-2〉 e-learning에 대한 개념	8
〈표 2-3〉 학습전이의 정의	11
〈표 2-4〉 학습전이의 영향요인	19
〈표 2-5〉 조직효과성 선행연구의 측정지표	27
〈표 2-6〉 조직몰입의 정의	29
〈표 2-7〉 업무성과의 선행연구	31
〈표 3-1〉 변일별 출처	38
〈표 4-1〉 인구통계학적 특성	40
〈표 4-2〉 모형 적합도 종류 및 평가기준	42
〈표 4-3〉 이론적 모델에 대한 확인적 요인분석 결과	43
〈표 4-4〉 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값	44
〈표 4-5〉 이론 모형의 적합도 지수	45
〈표 4-6〉 연구가설 검증 결과	46
〈표 4-7〉 교육유형에 따른 집단 간 조절효과 검증효과	47
〈표 4-8〉 교육훈련의 콘텐츠의 특성이 학습전이에 미치는 영향	48
〈표 4-9〉 조직의 특성이 학습전이에 미치는 영향	49
〈표 4-10〉 학습전이가 조직효과성에 미치는 영향	50
〈표 4-11〉 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향	50

그림 목 차

〈그림 2-1〉 Noe의 전이모형	14
〈그림 2-2〉 Baldwin과 Ford의 전이 과정 모형	15
〈그림 2-3〉 Richey의 학습 전이 모형	16
〈그림 2-4〉 Holton의 수정된 전이 모형	18
〈그림 3-1〉 연구모형	33
〈그림 4-1〉 이론 모형의 표준화 경로계수	45

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1) 연구의 배경

4차산업혁명으로 인한 불확실성의 확대와 빠른 조직환경 변화에 대응하기 위해 조직은 그 구성원들에게 혁신적 성과를 강조하고 있으며, 경쟁이 가속화 될수록 개인의 차별화 된 능력을 지속적으로 요구하고 있다(권정언, 2015). 조직은 그 구성원의 경쟁력 강화를 통해 조직의 목표를 달성할 수 있으며, 이를 위해서는 조직구성원들의 조직효과성을 높이는 것이 중요하다(추재엽, 2017). 조직구성원들의 조직의 효과성 제고를 위한 다양한 요인들 중 특히 조직몰입, 직무만족, 업무생산성, 업무성과 등이 많은 선행 연구에서 제시되고 있다.

이렇게 조직효과성을 제고하고 경쟁력을 유지하기 위한 필수적 요소들 중 하나로 교육훈련(Education & Training)을 들 수 있는데, 기업은 이를 통해 전략과 목적을 중심으로 역량과 경쟁력을 향상시킬 수 있고, 인력 배치에 있어 유연성을 확보할 수 있다(김민경·나인강, 2013). 교육훈련은 인간의 수행력 향상을 통해 성과를 극대화하기 위해 설계된 것인데, 기업의 입장에서 인적자원에 대해 막대한 투자를 하는 이유는 교육훈련이 성과와 연계될 것이라는 믿음과 기대가 있기 때문이다(정완영, 2016).

그런데 기업은 교육훈련의 투자 규모를 지속적으로 증가시키고 있으나, 교육 실시 후 구성원의 행동 변화가 효과적으로 유도되었는지에 대해서는 일반적으로 회의적인 반응을 보이고 있다. 교육 실시 후 성과를 평가한 기업들 중 10%만이 교육 후에 구성원의 유의한 행동 변화가 있었다고 조사되고 있다(김진영, 2014). 교육훈련에 대한 투자 후 그 목적에 맞는 효과가 효율적이지 못하다면 영리를 목적으로 하는 기업의 입장에서 이는 매우 비효율적인 관리행동이 될 수밖에 없다. 따라서 교육 훈련 실시 후 이에 대한 일련의 성과를 평가할 수 있는 연구가 필요하다(윤지환·차석반·허윤정, 2007).

또한 IT기술의 급격한 발전은 교육 환경에도 커다란 변화를 가져왔는데, 특히 전통적인 학교교육의 대안으로 여겨지는 원격교육은 이전 보다 새로운 형태로 변화하고 있다.

컴퓨터와 네트워크 기반의 테크놀로지를 학습에 적극 활용하는 온라인 학습은 이제 주요 교육 형태로 자리 잡았다(노가운, 2016).

온라인 교육은 기업교육 뿐 아니라 평생교육, 학교교육 등 교육의 전 부분에서 빠르게 그 영역이 확장되고 있으나, 특히 빠른 변화에 신속하게 대응하고 신 성장 기회를 포착, 선점하여 경쟁 우위를 가져야 하는 기업의 교육 분야에서 많은 주목을 받고 있다. 온라인 교육은 소집행 교육이 가지고 있는 업무 중단, 고비용 유발 등의 비효율성 문제를 극복할 수 있다는 점뿐만 아니라 조직 및 개인의 접근성을 향상시키고, 비용수익성을 창출하며, 조직의 최신 이미지 유지 전략으로서의 효과 등 조직의 기대에 부합하기 때문이다(조영부, 2015).

이렇게 온라인 교육이 평생학습사회로의 허브 역할을 할 것으로 기대되고 있는 가운데, 그 학습 성과가 효과적인지에 대한 관심 역시 커지고 있다. 위와 같은 온라인 학습의 장점에 대비하여 그 효과성도 보장되는가에 대한 의문이 지속적으로 제기되고 있다. 그간 일부 연구들에서 온라인 학습과 교육효과 간의 관계를 규명하려는 시도가 이루어졌으나, 아직은 미흡한 실정이다(진선미, 정은정, 2015).

이에 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 N은행에 근무 중인 직원을 중심으로 교육의 직무연관성, 과제가치, 상사지원, 조직보상이 학습전이 및 조직효과성 제고에 어떤 영향을 미치는지를 온라인 교육과 오프라인 교육으로 구분하여 두 개의 차이를 통합적으로 분석해보고자 한다.

2) 연구의 목적

이상의 인식에 기초하여 본 연구가 달성하고자 하는 연구의 목적을 제시하면 다음과 같다.

즉, 본 연구는 교육훈련이 조직의 효과성에 미치는 영향을 검증하고, 이들 변수 간 관계에서 온오프라인 교육형태 구분의 조절효과를 검증함으로써 그 구성원에게 교육훈련을 제공하는 기업들에게 유용한 함의를 제공하는 데 그 목적이 있다.

위와 같은 연구 목적에 따라 수행되는 본 연구가 밝히고자 하는 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

- 첫째, 기업 교육훈련의 콘텐츠의 특성 요인들은 학습전이에 영향을 미치는가?
- 둘째, 조직의 특성요인은 학습전이에 영향을 미치는가?
- 셋째, 학습전이는 조직몰입에 영향을 미치는가?
- 넷째, 학습전이는 업무성과에 영향을 미치는가?
- 다섯째, 조직몰입은 업무성과에 영향을 미치는가?
- 여섯째, 온라인 교육, 오프라인 교육의 유형은 콘텐츠의 특성 요인과 조직의 특성 요인이 학습전이 및 조직효과성에 미치는 영향관계에서 조절효과를 갖는가?

이상의 6가지 연구문제가 원활히 검증된다면, 교육훈련 콘텐츠의 특성 하위요인과 조직의 특성 하위요인들이 학습전이 및 조직효과성에 미치는 인과관계를 이론화하는 데 필요한 이론적 근거 또는 시사점을 제공할 수 있을 것이고, 나아가 기업이 교육훈련을 통하여 조직효과성을 제고하기 위한 인적자원개발 전략을 수립하는 데 실무적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 기존 선행연구의 문헌 고찰을 통한 이론적 연구와 설문조사의 분석을 통해 실증적 연구를 병행하여 실시하였다. 폭넓은 참고문헌에 대한 고찰을 실시함으로써 교육훈련의 콘텐츠의 특성요인, 조직의 특성요인, 교육훈련전이, 온라인교육과 오프라인 교육 각각의 개념과 상호간의 영향관계에 대한 선행연구를 검토하였다. 이러한 문헌연구 결과를 토대로 기업의 교육훈련이 학습전이 및 조직효과성에 미치는 영향을 검증하고, 이들 변수 간 관계에서 온라인교육과 오프라인교육 형태의 조절효과를 실증하기 위해 N은행을 대상으로 자료를 수집한 뒤 측정도구의 타당도와 신뢰도를 통계적 기법에 따라 검증함으로써 분석의 토대를 세웠다. 이후 본 연구의 연구방법론에 따라 연구문제 해결을 위해 통계적 기법을 통해 가설을 검증하였다. 연구가설을 실증적으로 분석하기 위하여 N은행에 근무 중인 임직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문내용은 관련 서적과 국내외 선행연구를 통해 수집한 자료를 기초로 하여 교육훈련의 콘텐츠의 특성, 조직특성, 학습전이, 조직효과성 등을 중심으로 설문문항을 만들었으며, 응답자의 인구통계학

적 특성을 묻는 문항을 제외하고 각 설문문항은 Likert 5점 척도를 기준으로 설계하였다.

설문조사는 21일간 진행되었으며, 300부를 배포하여 이 중 292부를 회수하였고, 불성실한 응답으로 자료의 가치를 상실한 5부를 제외한 287부가 통계분석에 이용되었다. 수집된 자료는 SPSS 21.0과 AMOS 21.0 프로그램을 이용하여 자료의 일반적인 특성 분석을 위한 빈도분석, 신뢰도 및 타당도 분석, 변수들 간의 상관분석, 그리고 가설검증을 위한 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 교육훈련

1) 교육훈련의 개념 및 목적

지식기반 사회로의 변화는 기업의 중요한 자산이 비단 토지, 노동, 자본 뿐 아니라 지식을 가지고 있는 사람이라는 것을 인식하게 해 주었다(노무중 2011). 이에 기업은 기업의 교육훈련을 기업 경쟁력과 이익 창출의 중요 요소로 인식하고 교육훈련을 더욱 중요하게 여겨 왔다(고아영, 2013). 최근 4차 산업혁명으로의 전환은 이를 위한 경영 핵심 역량과 직무 교육의 중요성을 더욱 부각시킬 것으로 예상된다.

일반적으로 교육훈련이란 개별 조직 구성원에게 부여된 직무를 효율적으로 수행할 수 있도록 업무 능력을 향상시켜, 자기개발은 물론 조직의 성과와 발전을 도모하기 위해 기업에서 실시하는 일체의 교육활동 및 훈련이라고 할 수 있다(고아영, 2013).

Casio와 Award(1981)는 교육훈련에 대해서 “직무에 필요한 지식과 기술을 습득하도록 하는 과정”이라고 정의하였고, 고기순(2002)은 “직무에 필요한 지식을 습득 하는 과정으로 교육(education), 훈련(training) 그리고 개발(development)의 개념을 포함하고 기업의 목적과 성장을 위해서 필요로 하는 지식, 태도, 기능 등의 훈련”이라고 정의하였다.

기업교육을 통해 구성원은 자기개발 욕구의 충족과 잠재능력의 개발이 가능하고, 조직은 유효성 및 생산성의 향상, 구성원의 능력개발로 인한 유연한 인력배치, 환경변화에 적응, 조직문화 형성 등을 이룰 수 있으며(김동숙, 1999) 학습자의 수행능력과 태도를 변화시켜 자기 직무에 흥미를 느끼게 하고, 충실하게 근무할 수 있도록 함으로써 궁극적으로 기업의 생산성을 향상시킬 수 있다(어운태, 1992).

기업 내부 인력에 대한 효율적인 개발은 기업의 성과와 직결되는 기업의 경쟁력 강화에 반드시 요구되는 요인이기 때문에 기업은 경쟁력 강화의 필요성이 커질수록 직원에 대한 교육을 통하여 효율적으로 인력을 개발하고 활용하는데 보다 많은 노력과 투자를 하는 것이 필요하다(최종태, 1998). 또 교육은 단지 기술 또는 지식의 습득을 위한 전문적 능력 향상뿐만 아니라 태도의 변화를 통한 직원의 성취동기의 형성으로 근

로의욕을 증진시키며, 조직의 활성화를 촉진시키는 요소라고 하였다(최종태, 1998). 그러나 기업교육이 단순한 학습에 그치고, 실제 업무에 대한 적용으로 연결되지 못한다면, 교육훈련의 가치는 낮아지고, 조직전략의 달성과 구성원의 직무능력 향상 등을 기대하기는 어렵다. 기업교육이 목적하는 성과를 얻기 위해서는 조직 목표를 달성하기 위한 기업적 측면과 개인적 측면의 양자가 조화, 균형을 이룰 수 있도록 조직적이고 체계적인 교육훈련이 되도록 계획, 실시되어야 한다(이준호, 2011).

즉, 조직적이고 체계적으로 실시되는 교육훈련은 직원의 역량 개발 및 향상을 통해 기업의 경쟁력을 높이고 이를 통하여 기업의 가치를 달성하기 위한 핵심 전략이 될 수 있을 것이다.

〈표 2 -1〉 기업의 교육훈련에 대한 학자들의 개념적 정의

학 자	개념 정의	차원
Noe (1986)	개인의 지식, 기술 또는 태도 등에 대한 다양한 변화를 위해 계획된 학습경험	개인 차원
Walton (1999)	직무의 역할을 효과적으로 수행하기 위해 학습해야 하는 지식, 기술 및 태도를 짧은 시간 안에 획득하는 것	조직 차원
김귀현 (1986)	구성원이 현재 혹은 장래에 해야 할 직무를 보다 효과적으로 수행할 수 있도록 하는 조직적인 교육활동	
Casio & Award(1981)	직무에 요구되는 기술과 지식을 습득하게 하는 과정	
Hinrichs (1976)	조직효과성에 기여하도록 하기 위해 구성원들의 지식을 높게 하기 위한 조직적 계획과정	
Raymond (1994)	구성원이 직무를 원활하게 수행 할 수 있도록 하기 위한 기업의 계획된 노력	
Beach (1980)	정해진 목적을 위해서 지식 혹은 기술을 학습하는 조직화된 절차	개인 과 조직 차원

Hass (1991)	행동의 변화에 목표를 둔 하나의 과정으로 보고 바람직한 새로운 행동이 조직과 조직원 모두에게 가치 있어야 함	모두 포함
Nadler (1994)	직무성과 향상, 가능성 및 조직과 개개인의 성장 가능성 증대를 위해 제한된 시간 내에 실시하는 조직적인 학습활동	

출처 : 고아영(2013), 조직 구성원의 경력지향성이 과제가치에 미치는 효과, 석사학위 논문, 이화여자대학교 교육대학원 29-30p, 표4를 토대로 연구자가 재구성

2) 교육훈련의 종류

가) 온라인교육의 개념

정보통신 기술을 이용한 교육은 인터넷 활용 교육, 원격 교육, 웹기반 학습, 온라인 교육, ICT(Information and Comunication Technology) 활용 교육 등이 있다. 용어별로 강조하는 부분이 다르기는 하지만 유의어처럼 사용하며 최근에는 e러닝으로 많이 사용되고 있다.

e러닝은 가르치는 공간과 학습하는 공간이 분리된 상태에서 일어나는 학습으로 특수한 조직과 행정적 제도뿐 아니라 특수화된 교수설계와 교수방식, 통신방법이 필요한 계획된 학습이다(서주환, 2014). e러닝 교육은 면대면 교육과 구분되는 개념으로 학습자간에 물리적이거나 시간적으로 분리되어 있고, 독학이나 개인 학습과 달리 인쇄교재, 비디오, 컴퓨터 등의 매체를 매개로 하여 조직적인 지원을 받는 교육의 형태이다(Keegan, 1983). 또한 지식 및 수행능력 등의 향상을 위하여 발달된 인터넷 기술로 다양한 형태의 활동과 자원을 습득하는 학습활동이며(Rosenberg, 2001), 컴퓨터와 웹 기술을 기반으로 시 공간의 제약없이 온라인으로 이루어지는 학습을 말한다(이지연, 이재경, 2005).

이러한 e러닝은 시간적, 공간적 제약이 없어 오프라인 교육의 단점의 보완이 가능한 학습방법이 될 수 있지만 교육의 효과가 적절히 나타날 수 있는 지에 대한 문제가 있어 이러한 단점에 대한 지속적인 보완이 필요하다고 할 수 있다.

〈표2-2〉 e-learning에 대한 개념

기관 및 연구자	개념
CISCO (2000)	인터넷을 활용한 학습
송영수 (2000)	모바일이나 인터넷 등의 온라인 통신 방식을 이용하여, 시간 및 공간에 구애 받지 않고 학습할 수 있는 교육 방법으로 이러한 e 러닝은 기존 오프라인 교육과는 달리 인터넷과 정보기술을 이용하여 시간적, 공간적인 제약이 없이 필요한 사람이(right people), 필요한 장소에서(right place), 필요한 내용을(right contents), 필요한 시간에(right time) 얻을 수 있는 적시형(just in time)학습 방식
Jeremy (2001)	교육의 일부 또는 전체를 지원하거나 전달하기 위해 정보기술(IT)을 이용하는 교육 훈련 전체를 의미
Roradbent (2001)	컴퓨터나 네트워크를 이용하여 교육, 연수, 그리고 정보분야가 통합되어 정보나 교육을 제공하는 것
Rosenberg (2001)	지식과 성과를 향상시키는 다중 다양한 해결책을 전달할 목적으로 인터넷 기술을 이용하는 것
ASTD (2001)	인터넷, 인트라넷/익스트라넷, 오디오, 비디오, 위성방송, 양방향 TV, CD-ROM을 활용하는 교육
유영만 (2002)	디지털화된 정보를 매개로 학습주체의 적극적인 정보수집, 취사 선택, 편집 가공 및 평가판단의 과정을 통해서 자신에게 필요한 지식으로 전환하고, 이를 다른 학습자와 함께 공유하는 학습활동
김희경 남정현 임정훈 (2005)	인터넷을 활용하여 교육 정보를 제공하는 것을 의미하며, ‘인간을 교육시키는 경험을 만들기 위하여 인터넷과 디지털 기술을 사용하는 일’, ‘지식과 퍼포먼스를 향상시키는 다양한 해결책을 전달하기 위하여 인터넷 기술을 이용하는 일’, ‘네트워크를 중심

	<p>으로 학습내용을 전달하고 학습자와 상호작용하며 학습을 촉진시키는 일련의 과정’, 학습자 중심의 융통성 있고 상호작용적인 환경 속에서 정보와 교수내용을 전달하고 다양한 형태의 학습 경험과 활동을 지원하는 인터넷 기반의 교육 체계’</p>
--	--

출처 : 선행연구를 토대로 연구자가 재구성

나) 오프라인교육의 개념

기술의 발전과 교육환경 변화에 따라 그리고 편의성, 다양성 등 온라인 교육이 가지는 여러 가지 특징에 의해 오프라인 교육 비중이 많이 줄어들고 있지만 여전히 오프라인 교육도 실시되고 있다.

오프라인 강의는 학원 학습 등 학습자들이 지리적으로 한자리에 모여서 서로의 관심과 목적에 따라 상호 작용하는 집단으로 정의 한다. 오프라인 강의는 소수의 교수자가 교육 내용과 방식을 선택하고 그 내용을 전달하는 방법과 수단을 결정한다. 이러한 특성으로 인해 다수의 학습자들이 갖는 개별적인 특성에 맞게 진행되기는 어렵다고 볼 수 있다. 또한 사·공간적 제약으로 인해 교육 내용을 다시 접하기는 어렵다. 따라서 교육시간에 이해하지 못한 것에 대한 재학습이 어렵다. 하지만 교수자의 즉각적인 피드백이 가능하며 이 점은 오프라인 교육의 장점이라고 할 수 있다(이은해, 2017).

제 2 절 학습전이

1) 학습전이의 개념

기업의 교육훈련의 목적은 구성원들이 조직의 성과를 위하여 요구되는 지식이나 기술 또는 행동 등을 학습하여 실무에서 사용할 수 있도록 하는 것이다. 따라서 교육훈련의 참가자가 교육훈련 과정에서 학습한 지식, 기능, 태도 등을 자신의 업무에 적용 및 활용하는 것이 바람직하며, 이러한 과정을 교육훈련의 전이라고 한다.(Baldwin & Ford, 1998; 박영호, 2008). 즉 학습전이의 효과성 여부는 곧 교육훈련을 통해 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지가 그 기준이 된다. 따라서 교육담당부서에서는 교육과정에 대한 단순한 개발 및 관리에 그치는 것이 아니라, 실제 학습의 전이가 일어났는지에 대한 관심을 가져야 하는 것이다(김지현, 2008).

Wexely & Latham(1981)은 교육훈련 전이를 “학습자가 교육훈련에서 습득한 지식, 기술 및 태도를 직무상황에서 효과적으로 적용하는 것”이라고 정의한다. 또한 Baldwin & Ford는 “ 교육훈련의 목적은 참여자들이 조직의 성과 향상을 위해 필요한 새로운 지식, 기술, 능력 등을 학습하여 실제 직무에 적용하도록 하는 것이고 교육훈련 참여자가 교육훈련에서 학습한 지식, 기술 등을 자신의 업무에 적용하고 활용하는 것이 가장 바람직하며, 이러한 과정을 전이라 한다.”라고 정의한다.

이외에 Noe(2005)는 “학습자들이 훈련에서 배운 지식, 기술, 행동 및 인지적 전략을 업무에 효과적이고 지속적으로 적용하는 것”이라고 하였다.

위와 같이 학습전이에 관련되어서는 학습자가 배운 것이 직무수행에 전이되어 어떠한 변화를 가져왔는가에 대한 행동평가(behavior evaluation)가 학습전이와 매우 관련이 깊은 개념으로 받아들여지고 있다(박영용, 2006).

기업에서는 기업교육 프로그램을 운영하면서 행동평가 또는 학습전이 평가를 하는 경우는 많지 않다(김지현, 2008). 하지만 미래직업에 큰 변화가 일 것으로 예측되는 4차산업혁명 시대에 급변하는 다양한 직무에 대한 교육의 유효성에 대한 평가는 반드시 필요할 것이다.

〈표 2-3〉 학습전이의 정의

연구자	정의
Wexely&Latham (1981)	학습자가 교육훈련에서 습득한 지식, 기술 및 태도를 직무 상황에서 효과적으로 적용하는 것이다.
Robinson&Robinson (1985)	훈련 프로그램 중에 획득한 지식, 기술, 태도를 현장에 적용하는 것이다.
Newstorm (1986)	조직구성원들이 직무 밖(off-the-job)의 교육 훈련과정에서 습득한 지식 및 기술을 직무에 효과적으로 응용하는 정도이다.
Baldwin&Ford (1988)	교육훈련의 목적은 참여자들이 조직의 성과 향상을 위해 필요한 새로운 지식, 기술, 능력 등을 학습하여 실제 직무에서 적용하도록 하는 것이다. 교육훈련 참여자가 교육훈련에서 학습한 지식, 기술 등을 자신의 업무에 적용하고 활용하는 것이 가장 바람직하며, 이러한 과정을 전이라 한다.
Laker (1990)	근전이(Near transfer) 는 초기학습이 발생한 것과 유사한 상황에 대해 전이가 일어나는 것이다. 즉, 교육훈련의 상황 조건과 유사한 경우에 학습한 것을 직무에 적용하는 것이다. 원전이(Far transfer)는 교육훈련 시에 학습내용의 원리를 이해 시킴으로서 교육훈련에서의 상황과 다른 직무상황에서도 전이가 일어나는 것이다.
현영섭·김준희 (2005)	기업교육에 참여한 학습자가 현업으로 복귀한 뒤, 기업교육훈련을 통해서 학습한 지식, 기술, 태도를 현업에 적용하여 변화된 행동을 직무영역에 적용하고, 이런 행동상의 변화를 유지하는 것이다.

(2005)	한 지식, 기술, 태도를 현업에 적용하여 변화된 행동으로 나타내고 이를 보다 넓은 직무영역에 확대, 적용하고 이러한 행동상의 변화를 유지하는 것이라고 하였다.
Noe (2005)	학습자들이 훈련에서 배운 지식, 기술, 행동 및 인지적 전략을 업무에 효과적이고 지속적으로 적용하는 것
양은하·정재삼 (2006)	교육을 제공하는 기업환경에서 학습을 마친 학습자가 배운 지식, 기술, 태도를 현업에 지속적으로 활용하고 적용하면서 행동의 변화를 유지하는 것
김진모·이유진 (2010)	기업교육을 통해 학습한 지식과 기술을 직무에서 활용하고 그 외의 상황에서 응용하는 것
장원섭 (2011)	습득된 기술과 지식을 실제 업무현장에 적용하여 변화된 직무수행 행동의 정도를 측정하는 것
이관춘·김은경 (2012)	학습자가 교육과정 이수 후 현장에 복귀하여 직무활동에 대한 가치나 태도의 변화와 직무에 학습한 기술을 적용하는 능력을 평가하는 것
이찬 외 (2012)	기업환경에서 학습한 내용을 학습자가 효과적이고 지속적으로 사용하고 유지하는 것
주영주·임규연·박수영 (2014)	학습자가 교육훈련을 통해 습득한 지식과 기술을 직무상황에서 일정한 기간 동안 일반화시켜 유지하는 것
Hinrichs (2014)	학습한 내용을 직무상황에 적용하고 이를 지속적으로 유지하는 것
한수진·나기환 (2015)	교육훈련 프로그램에 의해 학습된 조직원의 직무현장에서의 행동변화
Carlson·Peters· Gilbert·Vance & Luse(2015)	학습을 통해 습득한 지식을 새로운 직무환경에 적용 하는 것

출처 : 선행연구를 토대로 연구자가 재구성

2) 학습전이의 과정

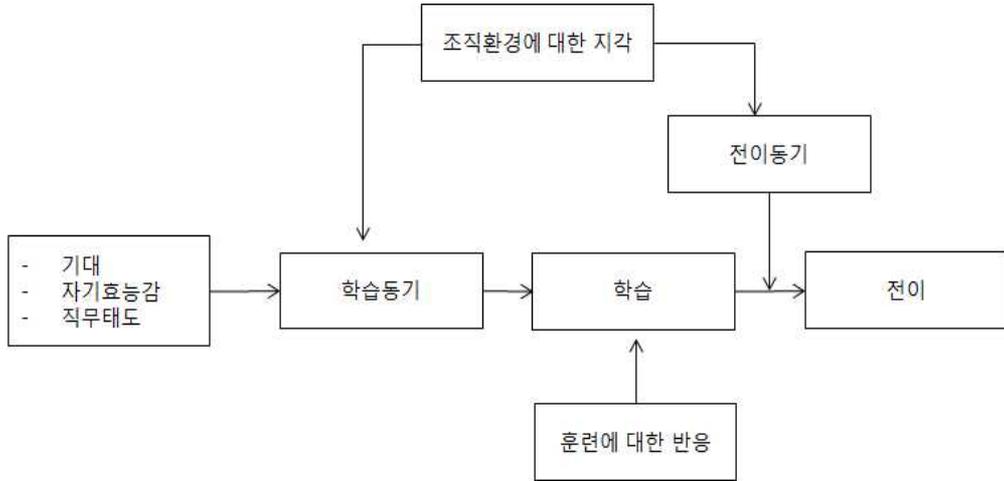
여러 연구를 통해 교육훈련의 학습 및 전이 과정의 포괄적 이해를 위한 전이 과정 모형이 제시되었다. 본 연구에서는 Noe(1986)의 학습전이 모형과 Baldwin & Ford(1988)의 학습전이 모형 그리고 Richey(1992) 그리고 Holton(1995)의 통합적 평가모형을 살펴보고자 한다. 이를 구체적으로 보면 다음과 같다.

가) Noe의 학습전이 모형

학습전이에 영향을 주는 학습자의 동기적 요인과 학습전이와의 관계를 설명하는 모형은 <그림2-1>과 같다(Noe, 1986).

이 모형에 따르면 학습자가 가지는 교육훈련에 대한 기대와 자기효능감 그리고 직무에 대한 태도가 학습동기에 영향을 미쳐서 학습의 결과를 결정하고, 학습은 조직환경에 대한 지각에서 생겨난 전이동기와 상호작용하여 직무에서의 행동변화 즉, 전이를 가져온다고 하였다(이창수, 2011).

Noe & Schmitt(1986)는 이 모형에 대한 실증연구를 통하여 학습전이에 미치는 태도요인들의 효과는 검증하였지만, 동 모형에서 가정한 조직환경의 효과는 검증하지 못했다. Noe의 모형은 전체 직무수행 전이 과정에 대한 전반적인 설명을 제시하지는 못했지만 자기 효능감, 기대, 동기, 조직풍토 등과 같은 요인들이 전이에 영향을 미친다고 하는 이론적 근거가 된다(이창수, 2011).



< 그림 2-1 > Noe의 전이모형

출처 : Noe & R A&Schmitt(1986). The influence of trainee's attitudes on training effectiveness : test of a model. Personnel Psychology. pp39 497-523.

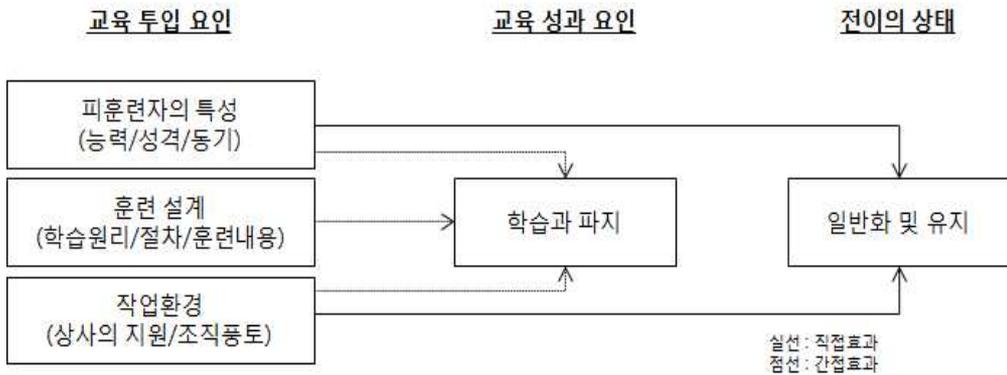
나) Baldwin과 Ford의 학습전이 모형

Baldwin과 Ford의 전이과정(transfer process) 모형은 교육훈련의 전이과정을 교육훈련의 투입요인과 성과요인 그리고 전이상태 3개 범주로 구분하고 투입요인이 교육의 성과 요인과 전이상태에 영향을 미치는 것으로 가정하였다(Baldwin & Ford, 1988). 교육 투입 요인은 피 훈련자의 특성, 훈련 설계, 작업환경으로 구성되는데 피 훈련자의 특성은 능력, 성격 동기요인이 포함되고, 훈련 설계는 학습원리, 절차, 훈련내용이 포함되며, 작업환경에는 상사의 지원, 조직풍토가 포함된다(김주영, 2005).

이 모형에서는 교육 투입과 교육성과 변인들은 전이상태에 직접효과 또는 간접효과를 미치는 것으로 가정한다. 즉 피 훈련자의 특성과 작업환경, 학습과 파지는 전이에 직접적인 효과를 미치고 피훈련자의 특성, 훈련 설계, 작업환경은 학습과 파지를 통해 전이에 간접 효과를 미치는 것으로 가정한다(장은미, 2008).

이 모형은 교육의 학습전이 과정을 설명하는 대표적인 모형으로 Baldwin과 Ford의 전이 과정 모형은 교육훈련의 투입요인이 각각 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 과정

에 대한 포괄적으로 설명할 수 있게 한다(이도형, 1995).



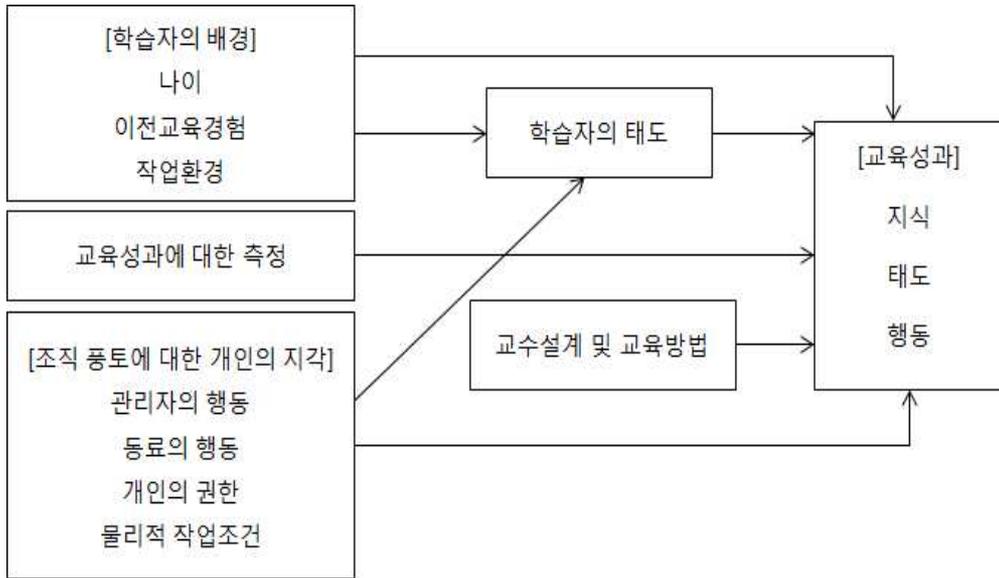
<그림 2-2> Baldwin과 Ford의 전이 과정 모형

자료 : Baldwin, T. T. & Ford, J.K.(1988). Transfer of training : A review and direction for reserch. Personnel Psychology,41, 63-105.

또한 전이의 예측 변인군으로서 피훈련자 특성, 훈련 설계, 학습과 파지, 작업 환경을 제시함으로써 이후 전이 예측 변인 연구의 개념적 틀을 열어주었다. 하지만 모형에 대한 실증적 연구에 필요한 측정도구를 제공하지 못한다는 점과 변인 내 포함된 하위요인과 준거 및 변인들 사이의 관계에 대한 세부적인 가정을 하지 않았다는 한계를 가지고 있다(양지영, 2011).

다) Richey의 학습전이모형

Richey의 전이모형은 교수설계의 개념을 확장한 것으로 학습자의 교육성과에 영향을 미치는 변인들에 대한 체계적인 모형이다(김지현, 2008). 이 모형은 교육훈련성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 보다 체계적이고 통합적인 관점에 강조점을 둔 모형으로(한안나, 1999) 학습자의 배경과 조직풍토에 대한 개인의 지각이 학습자의 태도에 영향을 미치고 학습자의 태도는 교육의 성과에 영향을 미친다고 하였다(김지현, 2008).



<그림 2-3> Richey의 학습 전이 모형

출처 : Richey, R.c (1992). Designing Instruction for the Adult Learner.
London : Kogen Page Ltd. (박용호, 2008). p45.

위<그림 2-3>에서 제시한 바와 같이 Richey의 전이모형에서 학습자의 배경요인 (Trainee Background)은 나이, 학습자의 이전 교육 경험, 작업환경 등이 포함된다. 나이는 학습자들이 갖는 경험을 통해 얻은 것을 설명하고자 하는 것이고, 이는 학습자의 태도와 교육성과에 영향을 미친다고 보았다. 학습자의 이전 교육경험은 다른 곳에서의 경험을 포함하는 개념으로 이후 학습자의 태도나 교육에 대한 성과에 영향을 준다. 작업환경은 학습자가 이미 보유하고 있는 지식, 기술, 태도와 교육훈련을 통해 습득한 새로운 지식, 기술 태도를 결합시키는 것과 학습자의 태도와 교육성과에 영향을 미친다 (창은미, 2008). 동료와 관리자의 행동, 구성원 개인의 권한, 물리적인 작업환경은 조직풍토에 대한 개인에 지각에 포함된다.

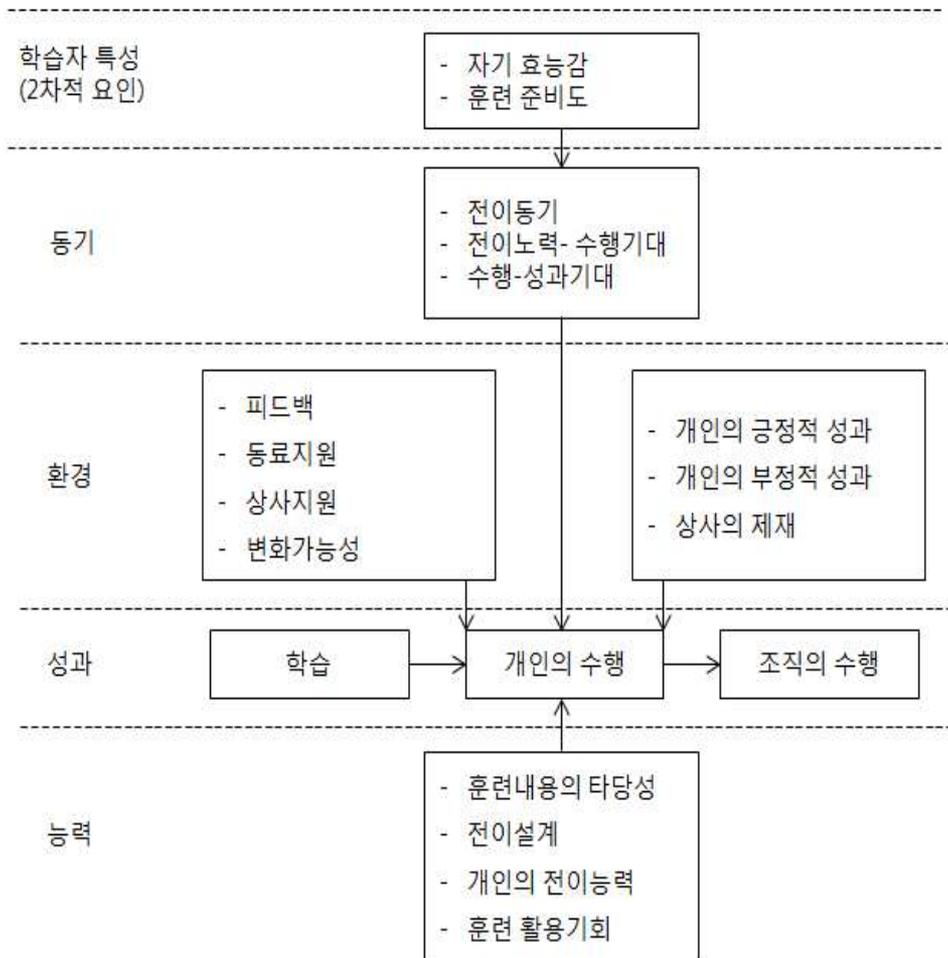
이와 같은 학습자의 배경요인과 조직풍토에 대한 개인의 지각에 영향을 받는 학습자의 태도는 교육훈련에 대한 태도뿐 아니라 전달 체계(delivery system : 교수자, 컴퓨터, 비디오 등)에 대한 수용성도 포함되며, 이는 교육성과에 영향을 미친다고 보았다(김지현, 2008). Richey(1992)는 가장 효과적인 교육은 습득된 지식이 태도를 그리고 태도가

행동을 변화시킨다고 하였다. 지식이 행동을 직접 변화시키지는 못한다고 하였다(현영섭, 2001).

라) Holton의 수정된 전이모형

Holton(1996)의 통합적 평가모델은 교육훈련 평가과정에 대한 포괄적 이해가 가능하도록 모델을 구성했으나 복잡하여 이를 실행하는 데 어려움이 있었다. 이에 보다 개인의 수행에 초점을 둔 단순화한 수정 모형을 제안하였다(Holton, 1998). Holton(1998)의 수정된 전이모형은 기존의 통합적 모형 중에서 교육훈련에서의 학습이 개인의 수행으로 전이되는 과정에 영향을 미치는 요인들만 포함한 하위모형으로 학습자의 특성과 교육과정을 통해서 경험하게 되는 환경과 성과 그리고 교육참여자의 능력을 포괄적으로 설명하고 있다(이동배, 2007).

<그림 2-4>과 같이 Holton(1998) 수정된 전이 모형은 학습자에게 나타나는 수행변화인 학습전이에 영향을 주는 요인으로 개인의 능력과 동기 그리고 환경으로 나누었으며 자기효능감과 훈련 준비도와 같은 학습자의 특성은 학습 동기에 영향을 주고 교육훈련의 학습전이에 영향을 준다고 설명한다. 특히 동기는 개인의 수행에 따르는 성과에 대한 기대를 포함하는 개념으로서 향후 기대되는 성과에 대한 기대감이 교육훈련의 전이에 영향을 준다고 설명한다(이우섭, 2009).



<그림 2-4> Holton의 수정된 전이 모형

출처 : Holton,E.F. Bate,R.A.,Ruona, W.E., & Leimbach,M.(1998). Development and variation of a generated learning transfer climate questionnaire : Final report. Proceedings of the 1998. Academy of Human Resources Development Annual Meeting, Chicago, IL.

제 3 절 학습전이의 영향요인

본 연구는 학습전이의 영향요인들이 교육훈련을 통한 학습전이와 어떠한 관계에 있는지를 검증함으로써 조직효과성을 극대화 할 수 있는 교육과정을 설계하는 데 그 목적이 있다. 선행연구를 살펴보면 기업의 교육효과에 영향을 주는 요인들은 크게 교육훈련특성, 개인특성 그리고 작업환경특성의 세가지로 나누어 볼 수 있다(이우섭, 2009). 김진모·곽재덕·이유진(2010)은 학습전이 촉진을 위한 모형 설계를 위해 국내외 학습전이 관련 실증 연구 통합적 문헌 고찰을 한 결과 학습전이 요인을 조직요인, 학습자 요인, 교수자와 교육담당자 요인으로 분류했다. 양은하, 정재삼(2006)은 학습전이 진단도구에 대한 연구에서 Noe(1986), Baldwin & Ford(1988), Holton(1996)의 전이 모형을 분석하여 학습전이 요인을 교육 프로그램 요인, 개인특성 요인, 조직요인으로 분류하였다(박기진, 2016).

〈 표2-4 〉 학습전이 영향요인

연구자	학습전이의 영향요인	분류
Holton (2005)	학습 설계	교육 프로그램 설계
Baldwin & Ford (1988)	교육설계(학습원리, 절차, 교육내용)	
Holton (1996)	학습	
Noe (1986)	학습	
Holton (2005)	개인특성, 직무태도, 학습준비도, 성과 자기 효능감, 학습동기, 전이동기	학습자 특성
Baldwin & Ford (1988)	학습자 특성(능력, 성격, 동기)	

Noe (1986)	기대, 자기효능감, 직무태도, 학습동기	조직환경
Holton (2005)	전이환경, 개인성과 결과반응, 외부사 건, 조직 성과 연관성	
Baldwin & Ford (1988)	작업환경(상사지원, 활용기회)	
Holton (1996)	전이환경, 외부사건, 조직 목표 연관성	
Noe (1986)	조직환경에 대한 지각	

출처 : 박기진(2016)

김희전(2003)은 학습자의 학습동기가 학습성과를 높이고, 학습성과가 높을수록 활용도가 높다고 하였다. 서은숙(2003)은 콘텐츠의 직무연관성, 학습, 조직환경 등이 전이에 영향을 미친다고 하였다. 그리고 서신석(2003)은 상사지원과 조직의 보상과 지원이 학습결과에 영향을 준다고 하였다. 이에 본 연구에서는 기존의 연구를 바탕으로 직무연관성, 과제가치, 상사지원, 조직보상을 전이요인으로 도출하여 이들 요인들과 학습전이와의 관계를 실증적으로 검증하고, 요인별 영향도에 관해 연구하여 학습전이를 보다 높일 수 있는 기업의 교육훈련에 대한 기준을 제안하고자 한다.

1) 콘텐츠의 특성

가) 직무연관성

Bramley(1991)은 직무연관성이란 교육내용이 직접적으로 직무와 관련되어 교육기대에 부합하는 정도라고 하였다. 직무연관성과 학습전이에 대한 연구를 살펴보면, Holton(1996)은 작업환경이 적극적으로 반영된 교육프로그램이 보다 유사한 교육환경을 제공하며 이들이 유사할수록 전이가 촉진된다고 하였다. 또한 Vermeulen (2002) 교육훈련에서 학습과 작업 환경의 차이로 인한 전이로의 차이는 교육훈련 내용을 실제와 유사하게 하는 정도에 따라 전이에 차이가 난다고 하였다. Bramley (1991) 역시 성공

적인 교육을 위해서는 실제 직무상황과 유사한 환경에서 교육을 제공하는 것이 바람직하고, 교육과 직무 간 동일한 요소가 보다 많을수록 교육 이후의 업무성과가 향상된다고 하였다. 박경규·임효창(1999)는 그들의 연구에서 학습자 본인이 종사하고 있는 업무와 관련된 교육을 받았을 때 교육 적용 성과가 높게 나타난다고 하였다(조영부, 2015).

권대봉(2004)은 성인학습자를 대상으로 하는 교육내용을 개발하고 실행하기 위해서는 성인학습자의 특성을 고려해야 함을 강조하였는데 성인학습자의 정신적 특성 중 하나는 교육훈련 시 학습한 내용을 현업에서 즉시 사용하기를 원한다는 것이다. 따라서 교육훈련의 내용은 현업에서 직무수행 시 활용될 수 있도록 직무연관성이 높아야 한다(이진영, 2012). 이에 본 연구에서도 직무연관성을 교육컨텐츠의 특성의 하위 변인으로 설정하고자 한다.

나) 과제가치

(1) 과제가치의 개념과 특성

과제가치란 학습하는 내용이 자신에게 유용하다고 느끼는 주관적인 판단을 말한다. 또한 과제가치는 과제의 흥미, 중요도 그리고 개인이 과제를 유용하게 느끼는 정도를 포함한다(조미현, 2010). Brophy(1983)는 과제가치를 외재적 측면과 내재적 측면으로 나누어 논의 하였는데 먼저 외적인 측면은 과제수행의 결과에 대한 보상의 제공과 학습동기 유발을 의미하고 이를 위해서는 과제의 필요성이 높고 가치로운 것임을 인식해야 한다는 것이다. 내재적 측면은 과제수행 자체가 즐겁고 가치 있는 것으로 인식하는 것, 즉 학습수행 과정 자체가 의미로운 것으로 경험되는 것이다(정혜승, 2005).

Eccles 등(1983)은 과제에 대한 가치를 달성가치, 내적가치, 효용가치, 비용의 네 가지 구인으로 나누어 설명하고 있는데, 능력에 대한 자기 믿음이나 수행에 대한 기대감은 학습자의 성취도에 영향을 주는 반면, 과제에 대한 가치는 학습지속의향에 영향을 주게 된다고 하였다(허보라, 2012).

(2) 학습동기 요인으로써의 과제가치

학업의 성취도와 관련하여 비중 있게 다루지는 학습자의 특성중 하나가 동기(motivation)이다. 동이란 학습이 일어나게 하는 원동력으로써 학습자로 하여금 과제를 선택하게 하고 과제의 해결을 위해 노력하게 하며 학습 중에 어려움을 느끼더라도 학습을 지속할 수 있도록 하는 것으로, 교수-학습 상황에서 매우 중요하게 고려해야 할 변인이다(정혜승, 2004).

한순미(2004)는 과제가치는 학습 활동 자체로 인한 흥미로 인해 학습을 스스로 유지하려는 동기인 내재적 동기와 밀접하다고 하였다. 학습동기 측면에서의 자기결정성이란 학습에 대한 결정을 할 때 본인의 의지가 반영되는 정도에 대한 것으로 자신이 학습하는 것이 본인 스스로의 선택에 기인하는 정도를 나타내는 것을 말한다.

또 한순미(2004)는 학습동기를 자기결정성 동기, 학업적 자기효능감, 과제가치로 구분하고 자기결정성 동기 유형들의 학업적 자기효능감과 과제가치와의 관련성을 검증하였다. 검증결과 과제가치와 정적상관관계가 가장 높은 것은 자기결정성의 내재적 동기였으며 확인된 동기에서는 정적 상관의 정도가 약간 줄어들었다. 외재적 동기는 상관이 없거나 부적 상관인 것으로 나타났다. 이 검증결과는 과제가치가 내재적 동기와 관계가 있다는 것을 의미한다. 또한, 학업적 자기효능감이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 내재적 동기, 확인된 동기, 과제가치에서 높은 점수를 보여주며, 외재적 동기와 무동기에서는 낮은 점수를 보여주었다(조미현, 2010).

결론적으로 과제가치란 학습과제를 수행하는 과정 자체를 즐겁게 생각하고, 과제에 대해 흥미를 느끼며, 과제가 유용하며 중요한 가치를 지닌 것으로 인식하는 학습동기로, 학습자가 과제가 중요하고 흥미로우며 유용하다고 느끼면 과제를 더욱 열심히 하고자 하는 욕구가 일어나고 이것이 학습 과정에 영향을 주고 학습결과로 이어지게 된다(김정은, 2012).

웹을 기반으로 하는 온라인 학습은 학습자의 학습에 대한 강제력이 다소 약하기 때문에 학습자의 집중력이나 학습에의 방향성을 잃기 쉽다(Picciano, 2002). 따라서 학습자에게 흥미를 부여하지 못하거나, 학습의 유용성을 지각시키지 못한다면 웹을 기반으로 한 학습 환경은 성공할 수 없게 된다(하영자, 2010).

주영주·김나영·조현국(2008)이 사이버대학생을 1298명을 대상으로 한 연구에서는 학

업의 만족도에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 온라인 과제가치인 것으로 규명되었고, 대학생 1005명을 대상으로 과제가치의 세 요소인 달성가치, 내적가치, 효용가치가 학습자의 성취도를 예측하는데 있어 학습노력, 즉 몰입이 매개역할을 할 것이라는 가정에 진행된 연구에서는 과제가치의 하위 요소 중 효용가치와 달성가치가 몰입과 성취도 모두를 유의미하게 예측했다는 결과를 나타냈다(Colem Bergin & Wittaker, 2008). 하지만 주영주·최혜리·이영희·이유경(2010)이 사이버대학생 583명을 대상으로 한 연구에서는 과제가치가 만족도와는 유의미한 관계에 있었으나, 학습지속의향과는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 이와 같이 과제가치가 학습 성과에 미치는 영향에 대해서 여러 연구가 있었지만 일관적이지 않은 결과가 있어 본 연구에서는 과제가치와 학습 성과와의 관계를 추가로 검증해보고자 한다.

2) 조직의 특성

조직환경 변인이 교육훈련에 참가한 학습자의 전이에 중요한 영향을 미친다는 지적(Baldwin & Ford, 1998)에 의해서 조직환경 변인에 대한 관심이 증가하기 시작했다(Foxon, 1997).

Noe(1986)는 조직환경 요인에 따라 교육훈련을 통해 구성원들이 학습한 것을 현업에 적용하는 것이 크게 달라진다고 주장한다. 선행연구에서 제시하는 공통적인 조직환경 영향요인에는 조직의 변화가능성, 전이 기회, 기대되는 성과 또는 보상 변인, 상사관련 변인, 동료관련 변인 등이 있는데(김진모·이진화·길대환, 2006) 이러한 조직환경 변인은 직접 학습자의 전이에 영향을 미치는 것 보다는 조직환경 변인들에 대한 학습자의 지식과 인식이 전이에 영향을 미친다고 할 수 있다(현영섭·권대봉, 2003).

본 연구에서는 상사의 지원과 조직보상을 조직환경특성의 하위변인으로 선정하여 학습전이와의 영향관계에 대해 살펴보고자 한다.

가) 상사지원

상사지원은 전이풍토를 조성하는 가장 중요한 요인으로(Broad, 2003) 학습자가 학습한 내용을 업무상황에 적용할 수 있도록 상사가 지원해 주고 강화해 주는 정도를 의미한다(한안나, 1999). 상사의 지원은 전이의 촉진에 있어 핵심적인 요소라고 할 수 있다(김진모·이진화·길대환, 2006). 또한 상사지원은 긍정적인 피드백을 주거나 강화를 제공하는 것, 구체적인 활용계획을 세우게 하는 것(목표설정), 잘 활용하고 있는 사람의 행동을 모방하게 하는 것(모델링), 적용하는 과정의 어려움을 예상해 보고 그에 대한 대비책을 세우게 하는 것(역행 방지)이라고도 할 수 있다(Baldwin & Ford, 1988).

Brinkerhoff와 Montesino(1995)는 교육훈련 받은 내용을 학습자들이 실제 직무에서 활용하는 것에 대한 상급자의 후원적 역할의 중요성을 시사하는 연구를 실시하였는데 상사의 후원적 협조를 받는 집단의 전이효과가 보다 크다는 결론에 이르렀다. 또한 상사들의 훈련에 대한 명확한 지지 표명은 교육훈련 참가자들의 자기효능감 및 학습동기를 높여주어 궁극적으로 전이효과를 높일 수 있다(Tracey · Hinkin · Tannenbaum & Mathieu, 2001).

김종인(1997)은 국내기업을 대상으로 상사의 지원에 대해 연구하였는데, 교육 이후의 학습전이에 조직 환경이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 중 상사 및 동료의 적극적인 지원과 상급자의 목표설정 등이 학습전이에 가장 밀접한 관계에 있는 것으로 나타났다. 이처럼 학습자의 교육훈련 프로그램을 학습한 후 현업에 복귀한 뒤 교육받은 내용을 성공적으로 적용하기 위해서는 상사의 지원이 매우 중요하다고 할 수 있다(양지영, 2011).

나) 조직보상

보상이란 고용계약에 근거하여 근로자들이 노동의 대가로 받는 모든 금전과 유형의 서비스 및 급부를 의미한다. 여기에는 임금과 승진 같은 외재적 보상 뿐 아니라 성취감, 육성, 격려와 인정 같은 화폐로 환산할 수 없는 내재적(intrinsic)인 보상까지 포함된다. 보상에 관한 관점은 이해관계자별로 다양하고 복합적인 의미를 가지는데 최근에는 동기부여의 원천으로써 종업원들의 작업행동과 근무태도에 영향을 주고 업무의 질과 고

객에 대한 서비스, 신기술 습득 노력과 조직의 성과로 연결되며, 노사 갈등의 원인이 되기도 한다. 이와 같이 보상이라는 제도가 가지고 있는 중요성으로 인해 많은 연구자들이 보상에 관한 다양한 연구를 수행하였다(이생룡, 2017).

교육훈련에 대한 보상은 외적 강화와 내적 강화로 구분되기도 하는데 외적 강화는 교육훈련에서 습득한 지식이나 기술을 활용하는 것에 대해 임금인상과 같이 외부로부터 보상을 받은 것이고, 내적 강화는 전이에 대하여 인정을 받거나 높은 수준의 평가를 인식하게 되는 등의 내부로부터의 보상을 의미한다(창은미, 2008).

Elangovan과 Karakowsky(1999)는 보상체제에 관한 조직 구성원들의 인식이 학습전이에 영향을 주는 주요한 변인으로 지적한다. 즉 조직이 교육훈련을 통해 습득한 지식, 기술 태도를 적용하는 것에 대해 보상을 제공하는 것을 참가자들이 인식한다면 이는 학습자들에게 강하게 동기부여가 된다는 것이다(창은미, 2008). 따라서 교육훈련 참가자들이 기존의 경험을 통해 가지고 있는 조직의 보상에 대한 인식은 참가자들의 전이에 영향을 미친다(Xiao, 1996).

제 4 절 조직효과성

1) 조직효과성의 개념

4차산업혁명은 빠른 변화의 흐름을 만들어 내고 있고 이러한 변화에 적극적으로 대처하지 못하면 도태될 수밖에 없는 시점에서 조직효과성을 극대화시키기 위한 기업의 고민과 혁신은 필수적이라고 할 수 있다. 조직효과성은 조직이론 및 조직 관리에서 핵심적 개념으로 지속적으로 연구 주제가 되어 왔다(이경호, 2014).

조직효과성은 이전에는 조직의 목표 성취도로 이해되었으나, 최근에는 그 중요성의 부각으로 개념이 보다 다양해 졌다. 기술적 효과성 추구가 조직의 목표라면 산출, 결과로 조직 및 그 구성원의 생존 및 욕구 충족이 목표라면 조직과 조직구성원의 생존과 발전 및 욕구충족으로, 환경적 대응력이 조직의 목표라면 조직의 문제해결 능력으로, 그리고 고객만족이 조직의 목표라면 외부고객 또는 이해관계자의 평가로 각각 다양하게 정의할 수 있다(김의용, 2009).

조직효과성에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, 조직효과성이란 조직 구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 줄 수 있는 조직의 능력이고(Georgiou, 1973), 희소 가치가 있는 자원을 획득하기 위해 환경을 개척해 나가는 조직의 능력이며(Seashore & Yuchtman, 1967), 조직의 효과성에서 능률은 일을 바르게 하는 것이며 유효성은 성공의 기초이고 올바른 일을 하는 것(Drucker, 1973)이 라고 하였다. Robbins(1983)는 조직효과성은 목표달성정도로서, 목표설정에 있어 전략적인 환경요소, 조직의 라이프 사이클 단계의 특성, 그리고 평가자의 이해관계가 반영되는 것이라고 정의하였다. 또 Etzioni(1964)는 조직의 실제적 유효성은 조직이 목표를 달성하는 정도에 따라 결정되며, 효율성을 한 단위의 산출을 생산하기 위해 사용된 자원의 양으로서 이 산출은 조직의 목표와 밀접하게 연관되어 있다고 정의하였다(추재엽, 2017).

경영학 조직론 분야에 있어 조직효과성은 궁극적인 종속변수라고 할 수 있다. 왜냐하면 조직효과성은 조직의 존재의 이유이자 궁극적인 산출물이기 때문이다. 따라서 조직의 성격, 형태는 물론 조직을 바라보는 시각 등에 따라 각 연구에서 조직효과성을 다양하게 개념화하고 정의하게 되는 것이며, 그 구성요소 역시 정해진 바가 없다(정우일, 2006).

1960년대 이후에 본격적으로 논의된 조직효과성 연구의 이론적 모델은 목표모델(goal model)과 시스템모델(system model) 그리고 고객만족모델(contitueny model) 세 가지 유형으로 구분되는데(김은덕, 2014) 본 연구는 교육훈련이 얼마나 조직의 목표를 위해 잘 운영되고 있는가에 대한 관계를 알아보기 위한 것이기에 목표모델의 관점을 취하여 조직효과성의 하위요인으로 조직몰입과 업무성과를 설정하였다.

〈표 2-5〉 조직효과성 선행연구의 측정지표

	조직 몰입	직무 만족	업 무 생산성	업무 성과	이윤	고객 만족	환 경 적응성	합리성
정준교외 (1996)	○	○	○		○			○
이창원외 (1998)				○				
이종열외 (2001)		○		○				
임정빈 (2002)				○				○
오을임외 (2002)							○	○
이창원, 임영제 (2004)	○	○						
정우일 (2005)		○	○	○	○			
김호정 (2009)	○	○			○			
허전 (2013)	○	○						
이경호 (2014)			○	○		○		

출처 : 김은덕(2014), 은행영업점단위 학습조직에서 지점장의 학습지원리더십이 조직효과성에 미치는 영향, 32p

가) 조직몰입

조직몰입은 종사자를 유지하고 그 성과를 향상시켜야 하는 경영자와 조직 내에서 인간의 행동을 연구하는 학자들로부터 많은 관심을 끌어왔지만 아직까지 조직몰입에 대한 일치된 견해는 없다(최상호, 2011).

일반적으로 조직몰입의 개념은 “조직에 대하여 조직구성원이 갖고 있는 정서적 애착” 이라고 한다. 조직몰입은 조직구성원의 업무행태를 이해하는데 매우 중요한 변수이면서 개인이 조직에 대하여 느끼는 소속감과 심리적 귀속감, 일체감, 충성심 등으로 정의하고 있다(주효진·권이주, 2015). 또한 조직 구성원들이 자신과 조직을 동일시하고 그 조직에 몰두하는 경향을 나타내고 조직목표와 가치를 신봉하고 수용하며 조직을 위해서 스스로 노력하려는 의지, 그리고 조직의 일원으로 남아 있으려는 욕구를 포함한다(김용학, 2010).

Moday, Porter, & Streers(1979)는 조직몰입을 “조직에 대해서 긍정적이고 적극적인 애착성향” 이라 정의하였고, Buchanan(1974)은 조직몰입을 “조직 가치관과 목표와 관련된 자신의 역할 및 조직체에 대한 열렬한 애착”이라 정의하였다(추재엽, 2017).

조직몰입은 정서적 몰입(affective commitment), 계속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 나눌 수 있다(Meyer & Allen, 1991). 정서적 몰입은 종사원들의 조직에 대한 애착으로 조직과의 일체감을 가지는 것을 말하며, 정서적으로 몰입된 개인은 조직 내에서 자신과 조직을 동일시하게 되고, 열중하게 되며 보다 긍정적인 유대감을 가지게 된다. 계속적 몰입은 개인이 조직을 떠나게 될 때 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃게 될 것이라는 손익관계에 기초하여 발생하는 몰입을 의미한다. 규범적 몰입은 도덕적 의무감으로 회사에 충직하고 의무를 성실히 수행해야 한다는 내적인 가치관이며, 조직의 목적달성을 위해 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다(석기현, 2003).

선행연구들은 조직몰입을 주로 정서적인 것으로 보고 조직구성원이 조직에 대하여 가지는 충성심의 한 형식으로 간주하며 조직에 대한 정서적 애착을 토대로 몰입된 구성원들은 조직과 일체감을 느껴 업무수행에 적극성을 띠고 조직의 운영 방침에 순응하게 되는 것으로 파악하였다(김용순·김종근, 2006).

조직몰입은 결론·이직·직무성과 등 조직원의 행동과 연관된 결과에 대한 잠재적인 결정요인으로서의 중요성이 확대되었다. 조직원의 조직몰입 수준이 높으면 그 조직의 효과성이 높다고 할 수 있다(장미영, 2016)

〈표 2-6〉 조직몰입의 정의

연구자	정의
Becker (1960)	개인이 조직에 근속하는 동안 부수적 투자(side-bets)에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 얽혀 구속되어 있는 상태
Grusky (1966)	시스템에 대한 구성원 관계의 본질
Kanter (1968)	사회적 행위자가 사회적 시스템에 그들의 노력과 충성심을 쏟으려는 의지이고 자기표현으로 보여 지는 사회적 관계에 대한 인성체계의 애착
Brown (1969)	구성원의 생각을 포함하고, 개인의 현재 지위를 반영하며, 성과, 업무에 대한 동기부여, 자발적 공헌 및 기타 관련 결과와 관계가 있는 것을 예측할 수 있도록 하며, 동기부여 요인의 의미 있는 차이를 제공하는 것
Sheldon (1971)	개인의 정체성(Identity)을 조직에 연결하거나 결부시키는 것으로 조직에 대한 태도나 지향성
Buchanan (1974)	조직의 목표 및 가치에 대하여, 또는 그러한 목표와 관련된 자신의 역할에 대하여, 그리고 조직 그 자체를 위하여 조직구성원이 가지는 정서적인 애착
Salancik (1977)	개인이 자신의 행위에 의하여 또는 자신이 행위를 통하여 자신의 활동 및 관여(Involvement)를 지속시키려는 신념이 구속되는 상태
Weiner (1982)	조직의 목표를 달성하기 위해 행동을 유발하도록 하는 내재화된 규범적 힘의 총체
김은덕 (2014)	학습조직의 구성원들이 본인이 소속된 조직에 대한 만족감과 애착심을 가지고 조직이 발전할 수 있도록 자발적인 노력을 하려는 태도

장미영 (2016)	자신이 소속되어 있는 조직에 대해 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 가지고 조직의 문제를 자신의 문제로 생각하고 헌신과 충성의사로서 조직에 헌신하고자 하는 정도
추재엽 (2017)	조직의 가치관과 목표에 대한 신뢰감 및 수용의사, 조직을 위한 열정, 조직의 구성원으로 남으려는 욕구 등의 조직구성원의 태도

출처 : 선행연구를 토대로 연구자가 재정리

나) 업무성과

업무성과는 조직의 목적과 목표에 대한 효과성 또는 효율성을 포함하는 개념으로 구성원의 직무수행 능력이나 효율성을 나타내는 업무처리 속도, 정확성과 같은 직무에 대한 성취도 또는 달성도를 의미한다(Williams & Anderson, 1991). 여기에서 효과성은 “바른 일을 하는 것(doing right things)”이며, 효율성은 “일을 올바르게 하는 것(doing things right)”을 의미한다(Schumann · Ransley · Prestwood, 1995).

업무성과에 관한 선행 연구를 보면 조직과 그 관리자에 있어서 관리, 훈련, 보상 등이 중요한 지표가 되고 성과측정 및 구성원의 능력을 향상시키는 중요한 정보를 제공하는 요소이며, 기업경영에서는 마케팅 및 인사조직분야에서 중요한 지표로 사용되어져 왔다(김성영 외, 2012). 또 업무성과는 종사자들의 보상과 훈련과 같은 관리상의 결정에 대한 기준이 되며, 생산성과도 직결되는 직무수행실적이나 업무실적으로도 이해되어 개인은 물론 집단이나 조직의 효과성을 판단하는 기준이 된다고 하였다(전희원 외, 2007).

김기영 외(2013)의 호텔 종사원의 교육훈련이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 조직에 적극적 참여와 관심을 가지는 종사원일수록 조직몰입과 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 연구되었다(하정수, 2016).

업무성과는 조직의 효과성과 효율성에 영향을 미치는 요인이므로 기업의 경영에 있어 중요하다. 이와 관련된 선행연구는 <표 2-7>과 같다.

〈표 2-7〉 업무성과의 선행연구

연구자	연구내용
Stumpf&Hartman (1984)	개인이 지각한 직무성과란 조직 구성원이 담당하고 있는 직무의 성과수준이 그 직무에서 요구하는 성과와 비교하여 어느 정도 수준인가를 인식하는 정도, 자신의 직무에 대해 최선을 다했다고 인식하는 정도
Baumgartel, Reynolds & Pathan (1984)	교육훈련과 직무수행은 밀접한 관련성이 있으며, 교육훈련에 대한 가치평가가 높을수록 습득하는 교육지식 정보를 실제 직무에 적용하는 정도가 높은 것으로 연구
Raymond (1985)	정보시스템의 궁극적인 목적은 개인의 의사결정 능력을 향상시키고 나아가 조직성과를 향상시키는 것이라고 정의
Williams & Anderson (1991)	업무성과는 조직의 목적과 목표에 대한 효과성 혹은 효율성 차원을 포함하는 개념으로 종사자의 직무수행 능력이나 효율성을 나타내는 업무처리 속도, 능력 정확성과 같은 직무에 대한 성취도 혹은 달성도를 의미
Kandarian (2004)	성취도가 높은 고성과자들은 새로운 분야로의 도전과 문제해결을 위해 친구나 동료 및 직장상사 등 주변 사람들을 통해 다양한 사항들의 정보를 수집하고 혁신적 성과와 높은 성취도를 이루는 것으로 조사
박정준 (2008)	교육훈련과 교육훈련 프로그램이 직무교육에 대한 만족도와 업무향상에 영향을 미치는 것으로 조사
정삼권 외(2010)	정보시스템에 대한 개인적 성과에 대해 정보시스템을 사용하면서 개인 자신의 업무에 어느 정도 기여하는지에 대한 긍정적 또는 부정적인 성과수준이라 정의

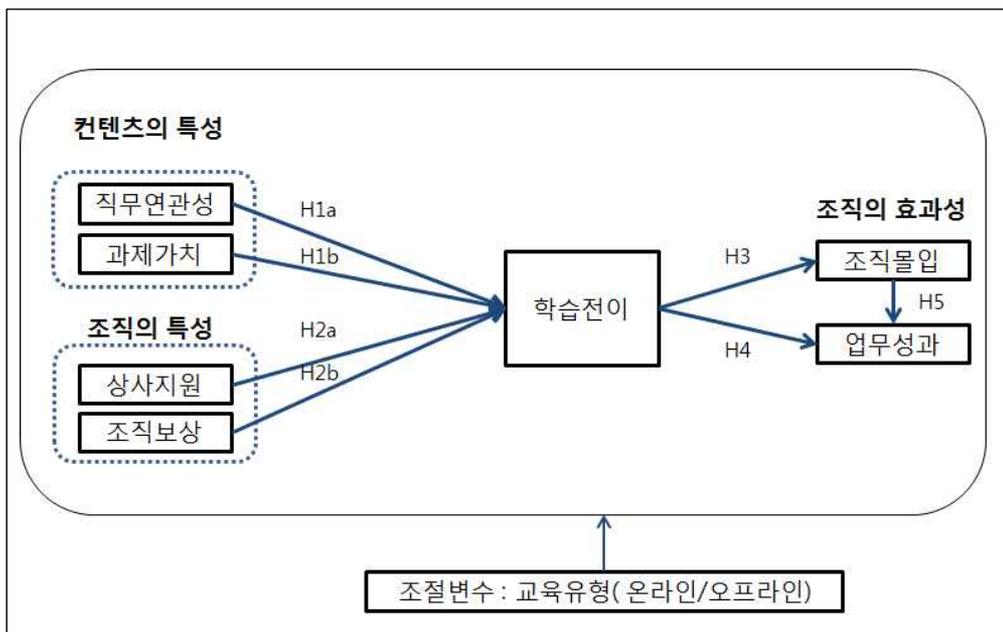
최경아 (2010)	업무성과를 개인, 집단, 기업이 활동과 작업 등을 수행하면서 생기는 성과물이며 구성원의 목적, 목표달성을 표현할 수 있는 개념으로 정의
송진구 (2011)	변혁적 리더십과 교육훈련제공이 조직성과에 미치는 영향 연구에서 조직후원인식은 조직성과와 유의미한 관계가 있는 것으로 연구
이세한 (2013)	기업경영측면에서 조직이 목표하는 포괄적 개념인 목표달성은 조직의 역할 수행을 통해 조직구성원들의 행동이 역동적이고 다면적인 행동을 하게 되는 개념으로 정의
이형룡 외 (2013)	조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지에 대한 지각의 정도로 보임
오상은 (2013)	업무성과 연구에서는 자신의 노력이 회사에서 인정될 때 솔선수범의 자세로 직무를 수행한다고 조사
김기영 외 (2013)	호텔 종사원의 교육훈련이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 조직에 적극적인 참여와 관심을 가지는 종사원일수록 조직몰입과 직무성과가 긍정적 영향을 미친다고 연구
이상희 외 (2015)	특정 업무를 수행할 수 있다는 자신감의 부여를 통해 직무성과를 창출할 수 있다고 연구

출처 : 하정수(2016), 직장인의 기술혁신이 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형

본 연구에서는 기업교육훈련의 콘텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이와 조직 효과성에 어떠한 영향을 주는가를 살펴봄으로써 교육훈련이 조직의 효과성에 미치는 영향을 검증하고, 교육유형의 조절효과를 검증함으로써 그 구성원에게 교육훈련을 제공하는 기업들에게 유용한 함의를 제공하는 데 그 목적이 있다. 이러한 본 연구의 목적을 달성하기 위해 살펴본 선행연구를 기준으로 하여 아래의 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.



<그림 3-1> 연구모형

제 2 절 연구가설의 설정

1) 콘텐츠의 특성과 학습전이와의 관계

교육훈련의 콘텐츠의 특성을 구성하는 직무연관성은 교육성과에 영향을 미치는 주요 변수로 선행연구를 통해 동일한 교육프로그램을 가지고 교육을 진행하더라도 직무연관성에 따라 그 효과가 달라지며, 교육성과에 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인하였다(조영부, 2015). 또한 과제가 중요하고 흥미로우며 유용하다고 느끼면 과제를 더욱 열심히 하고자 하는 욕구가 일어나고 이것이 학습 과정에 영향을 주고 학습결과로 이어지는 것으로 나타나고 있다(김정은, 2013).

위와 같은 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 기업의 교육훈련의 콘텐츠의 특성을 구성하는 직무연관성과 과제가치 요인이 학습전이와 유의한 관계에 있을 것으로 판단하고 아래와 같이 연구가설을 설정하였다.

H1. 교육훈련의 콘텐츠의 특성은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1a. 교육훈련의 콘텐츠의 특성 중 직무연관성은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1b. 교육훈련의 콘텐츠의 특성 중 과제가치는 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 조직의 특성과 학습전이와의 관계

Brinkerhoff와 Montesino(1995)는 상사의 지원은 학습전이에 영향을 준다는 것을 입증하였으며, 후원적 협조를 받는 집단의 전이효과가 보다 크다는 결론에 이르렀다. 또한 당사들의 훈련에 대한 명확한 지지 표명은 교육훈련 참가자들의 자기효능감 및 학습동기를 높여주어 궁극적으로 전이효과를 높일 수 있다(Tracey, Hinkin, Tannenbaum & Mathieu, 2001). 또 Karakowsky(1999)는 보상체제에 대한 교육 참가자들의 인식이

교육훈련 전이에 영향을 주는 주요한 변인이 된다고 지적한다. 즉 조직이 교육훈련을 통해 습득한 지식, 기술 태도를 적용하는 것에 대해 보상을 제공하는 것을 참가자들이 인식한다면 이는 학습자들에게 강하게 동기부여가 되어 전이효과를 높일 수 있다고 하였다(창은미, 2008).

위와 같은 선행연구의 결과를 바탕으로 하여 본 연구는 조직의 특성을 구성하는 상사지원과 조직보상 요인이 학습전이와 유의한 관계에 있을 것으로 판단하고 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H2. 조직의 특성은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2a. 조직의 특성 중 상사지원은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2b. 조직의 특성 중 조직보상은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 학습전이와 조직효과성과의 관계

교육훈련 내용을 적용할만한 것으로 인식하는 정도인 전이관련성은 조직몰입에 영향을 미친다(한애리, 2012). 또한 학습전이 역시 직무성과의 간접 변수인 조직몰입과 관계가 있는 것으로 나타났다(김한주, 2015). Buckley & Caple(1995)은 교육 참가자의 교육훈련 전이요인은 구성원들의 직무만족을 높이고, 이직률은 낮춘다고 하였다. 이에 조직구성원들은 교육훈련 전이가 구성원 개인의 직무에 적용되어 조직몰입이 높아지는 것이 확인되었다. 또한 교육훈련전이는 구성원의 조직몰입을 높여주는 요소인 규정의 인식정도, 감독자의 특성, 사기 등을 높여주고 구성원의 조직몰입과 조직유효성을 높여주는 중요한 수단이다(Alliger et al, 1997).

Baumgartel의 연구에서는 학습자들은 자신들이 받은 교육훈련이 직무수행과의 관련성이 높다고 인식하거나 교육훈련에 대한 가치를 높게 평가할수록 교육훈련을 통해 습득한 지식을 실제 업무에 적용하는 정도가 높은 것으로 나타났다.(장서운, 2015). Colquitt, LePine & Noe의 연구에서는 메타 분석 결과 교육훈련전이가 직무성과에 긍

정적인 영향을 미치며 교육훈련이 직무수행 개선에도 정의 관계가 나타난다고 하였다 (장서윤, 2015).

위와 같은 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 학습전이와 조직효과성 즉 조직몰입과 업무성과와 유의한 영향을 미치는 관계에 있을 것으로 판단하고 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H3. 학습전이는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 학습전이는 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 조직몰입과 업무성과의 관계

업무성과는 조직구성원들이 업무를 성취하는 정도 혹은 할당받은 업무에 대한 종업원의 만족도로 정의된다. Lawler(1992)와 Pfeffer(1994)도 직무 및 조직 재설계를 통하여 조직구성원의 직무몰입을 자극하는 일을 조직의 경쟁우위 확보를 위한 핵심이라고 지적하면서 직무몰입과 성과의 관계에 대해서 말하고 있다(용석현, 2011). 일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성과가 높고 근속년수가 길며 결근율, 이직율, 근무태만의 정도가 낮은 것으로 나타나고 있어 기업 종업원들의 조직 몰입도를 높이는 것은 매우 중요한 의미를 가진다(권형섭, 2007). 이에 본 연구에서는 이러한 선행연구의 결과를 바탕으로 조직몰입이 업무성과와 유의한 영향을 미치는 관계에 있을 것으로 판단하고 아래와 같이 연구가설을 설정하였다.

H5. 조직몰입은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5) 교육의 콘텐츠의 특성, 조직의 특성과 학습전이 및 조직효과성 사이 관계에 온라인 교육, 오프라인교육의 유형이 가지는 조절효과

인터넷의 보급이 일반화되고 다양한 응용기술이 발달함에 따라 교육환경 역시 급속하게 변화되어 왔고 이에 따라 온라인교육 시장은 양적으로 급속히 팽창하고 있다(박근희, 2011). 그러나 온라인과 오프라인 교육서비스의 만족도에 대한 비교연구는 미흡한 실정이다. 온·오프라인 대학교육 상황 하에서 학생의 지각된 교육서비스의 질을 측정하고 측정을 통한 온·오프라인 학생들의 지각차이를 검증하여 온라인대학의 교육서비스의 위치를 파악하고자 한 연구한 결과 온라인 교육을 수강하는 학생들이 서비스 질에 대해서 보다 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 만족도 차이 분석에서는 온라인 학생들의 전반적 만족도가 오프라인 학생들보다 높음을 밝혀냈다(박근희, 2011). 그러나 영어교사직무교육의 온라인과 오프라인과정을 비교 분석한 손순복(2008)의 연구에서는 성취도는 오프라인 과정에서 더 높게 나타났고 만족도는 온라인 과정에서 더 높게 나타났다. 이처럼 유의미한 영향을 주는 선행연구들에서도 온·오프라인 교육에 대한 결과를 다양하게 보여주었다. 이에 본 연구에서는 교육의 콘텐츠의 특성, 조직의 특성과 학습전이 및 조직효과성 사이의 관계에서 온·오프라인 교육의 유형이 갖는 조절효과에 대한 아래와 같은 가설을 설정하고자 한다.

H6. 온라인교육, 오프라인교육의 유형은 교육의 콘텐츠의 특성, 조직의 특성과 학습전이 및 조직효과성 사이의 관계를 조절할 것이다.

제 3 절 측정도구 구성 및 조사방법

1) 측정도구 구성

본 연구에서 사용된 측정도구는 직무연관성, 과제가치, 상사지원, 조직보상, 학습전이, 조직몰입, 업무성과 이렇게 7가지 영역으로 나뉜다. 각 영역에 대한 측정도구는 타당성과 신뢰성이 확보된 도구를 선정하고 연구자가 연구목적에 맞게 각 변인별로 수정,

보완하여 구조화된 설문지를 이용하였다. 본 연구는 최근 1년 이내 교육을 이수한 적이 있는 응답자에 대해서만 설문을 하여 가장 최근에 받았던 교육을 기준으로 응답하도록 함으로써 이후의 설문 내용에 대해서는 자신이 받은 그 교육훈련의 상황에서 느끼고 생각하는 바를 솔직하게 응답하도록 하였다. 조사대상자의 일반적 특성을 제외한 모든 변수는 Likert식 5점 척도(1=전혀 아니다, 2=아니다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우그렇다)로 구성하였고, 본 연구에서 사용된 측정도구의 변인과 그 변인별 문항의 수 그리고 측정도구의 출처는 <표 3-1>과 같으며, 설문지는 부록에 제시하였다.

<표 3-1> 변인별 출처

변인	문항수	출처
직무연관성	5	조영부(2015), 이진석(2014), 이진영(2012), 양지영(2011), 김지현(2008)
과제가치	5	고아영(2014), 이소은(2013), 허보라(2012), 조미현(2011)
상사지원	5	김은덕(2015), 권오식(2012), 김나영(2009), 김지현(2008)
조직보상	4	권오식(2012), 창은미(2008)
학습전이	4	이진영(2012), 김지현(2008)
조직몰입	4	하영훈(2015), 김은덕(2015), 권오식(2012)
업무성과	5	하정수(2016), 김은덕(2015), 연지영(2014)
총계	32	

2) 조사대상 및 조사방법

본 연구는 교육훈련의 컨텐츠의 특성과 조직의 특성과 학습전이 및 조직효과성과의 인과관계를 규명하는데 그 목적이 있다. 따라서 본 연구에서는 N은행에 재직 중인 임

직원 중에서 최근 교육과정을 이수한 임직원을 표본으로 설정하였다. 본 연구를 실시하기 위한 설문항목의 내용은 선행 연구의 내용들을 바탕으로 본 연구의 목적에 부합되도록 추가 또는 수정하여 구성하였다. 조사기간은 2017년 9월 27일부터 10월 17일까지 21일에 걸쳐 이루어졌으며, 총 292명을 대상으로 설문을 실시하였다.

3) 분석방법

본 연구에서는 수집된 표본과 관련된 특성을 확인보고 설정한 가설을 검증하기 위하여 아래와 같이 자료 분석을 실시하였다.

먼저, 내용의 타당성을 확보하기 위하여 예비조사를 실시 한 후, 표본의 일반적인 특징의 파악을 위해서 빈도분석을 실시하여 기술통계 결과를 제시하였다. 또한 신뢰도 분석을 통해 활용된 항목의 내적일관성을 확인하고 신뢰도를 떨어뜨리는 항목에 대해 판별하였다.

본 연구에서 사용된 측정도구의 타당성 검증을 위하여 확인적 요인분석을 통해 각 요인별로 적재되는 요인 적재값을 검토하고, 평균 분산 추출값(average variance extracted; AVE)과 합성신뢰도(composite construct reliability; CCR)를 확인한 후 연구가설과 모형을 토대로 구조방정식모형 검증을 실시하였다.

이상의 모든 분석은 SPSS Win Ver. 20.0 및 AMOS 20.0 을 이용하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 조사대상자의 일반적 특성

본 연구는 설문조사를 통해 회수된 287부의 설문지를 기준으로 응답자의 특성에 관하여 빈도분석을 통해 살펴보았다. 이를 각 구분별로 정리하면 아래의 <표 4-1>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성

	구분	빈도	퍼센트
성별	남자	127	44.3%
	여자	160	55.7%
연령	20대	25	8.7%
	30대	136	47.4%
	40대	108	37.6%
	50대이상	18	6.3%
학력	고졸	55	19.2
	전문대졸	84	29.3
	대졸	141	49.1
	대학원재학이상	7	2.4
직급	6급이하	58	20.2%
	5급	161	56.1%
	4급	51	17.8%
	3급이상	17	5.9%
근속 년수	5년 미만	48	16.7%
	5년~10년 미만	54	18.8%
	10년~15년 미만	80	27.9%
	15년~20년 미만	48	16.7%
	20년 이상	57	19.9%

담당 업무	수신	146	50.9%
	여신	54	18.8%
	관리	62	21.6%
	경제	25	8.7%
사무소 규모	30인 이하	39	13.6%
	30인 초과~50인 이하	74	25.8%
	50인 초과~100인 이하	95	33.1%
	100인 초과~200인 이하	49	17.1%
	200인 초과	30	10.5%
교육 횟수	5회 미만	103	35.8%
	5회 이상~10회 미만	84	29.3%
	10회 이상~20회 미만	60	20.9%
	20회 이상	40	13.9%
합계		287	100.0%

제 2 절 확인적 요인분석

본 연구에서 측정된 변수들이 이론변수를 지지하고, 구조가 타당한지를 검증하기 위하여 측정모델의 적합도를 검증하는 확인적 요인분석을 실시하였다.

확인적 요인분석은 모델의 전반적인 적합도 평가를 통해 척도의 신뢰성과 타당성 검증과 함께 측정모델의 적합도를 평가할 수 있다(배병렬, 2011). 일반적으로 모형의 적합도를 나타내는 것에는 기초부합치(GFI), 조정부합치(AGFI), 원소 간 평균차이(RMR), 표준적합지수(NFI), 비교적합지수(CFI) 등이 있는데(배병렬, 2011) 모형 적합도 종류 및 평가기준은 <표 4-2>와 같다.

〈표 4-2〉 모형 적합도 종류 및 평가기준

지수	의미	기준치
χ^2 , $\chi^2 / df(q)$	$-\chi^2$ 값이 작을수록 좋은 모형 $-\chi^2 / df(\text{normed chi square})$ 값	$1 < \chi^2 / df < 5$
절대 적합 도 지수	GFI	절대부합지수의 하나인 기초 부합치
	AGFI	조정부합지수
	RMSEA	많은 모수들을 포함하는 복잡한 모델에 의한 외견상의 적합도 상승을 조정한 지표
		보통 0.9 이상
		보통 0.9 이상
		0.1~0.08 ← 0.08~0.05 → 0.05이하 보통 ← 양호 → 좋음
증분 적합 도 지수	CFI	NFI를 보완하는 지표
	NFI	관측 변수간 상관을 0으로 가정한 독립 모델을 비교대상으로 하여 설정된 모형을 평가한 지표
		보통 0.9 이상
		보통 0.9 이상

분석 결과, χ^2 값은 999.285(df=443, p=0.000)로 나타났고, 또 다른 적합도 지수인 Q값은 2.256, GFI = 0.858(AGFI = 0.812), CFI = 0.924, RMR = 0.039로 대부분의 값이 기준치를 충족하거나 그 기준치와 가까운 값을 보여주고 있어 측정모델은 적합한 모형이라고 할 수 있다.

다음은 본 연구의 개념별로 집중타당성을 살펴보기 위하여 평균분산추출 값(AVE), 합성신뢰도(CCR)를 산출하였다. AVE는 0.5이상, 합성신뢰도는 0.7이상이 바람직한 것으로 알려져 있는데(Hair et al., 2006) 본 연구를 위한 측정도구의 연구 개념별 AVE는 0.578이상, 합성신뢰도는 0.953이상으로 나타나 측정변수들의 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다.

각 측정변수에 대한 표준화 적재량, Estimate, S.E., C.R. 값, AVE 그리고 CCR 값은 아래의 〈표 4-3〉과 같다.

〈표 4-3〉 이론적 모델에 대한 확인적 요인분석 결과

측정 변수	표준화	Estimate	S.E.	C.R.	AVE	CCR	
직무 연관 성	a6	0.721	0.853	0.062	13.782***	0.693	0.974
	a7	0.884	1.048	0.056	18.634***		
	a8	0.878	1.106	0.06	18.43***		
	a9	0.846	1.004	0.058	17.368***		
	a10	0.824	1				
과제 가치	a1	0.759	0.856	0.05	17.143***	0.761	0.978
	a2	0.856	1.108	0.046	22.11***		
	a3	0.907	1.006	0.039	25.791***		
	a4	0.911	0.998	0.038	26.152***		
	a5	0.921	1				
상사 지원	b1	0.711	0.873	0.066	13.153***	0.653	0.971
	b2	0.773	0.974	0.066	14.694***		
	b3	0.857	1.15	0.068	16.95***		
	b4	0.874	1.128	0.065	17.431***		
	b5	0.815	1				
조직 보상	b6	0.835	1.043	0.077	13.527***	0.644	0.954
	b7	0.813	1.037	0.079	13.185***		
	b8	0.832	1.108	0.082	13.493***		
	b9	0.725	1				
학습 전이	c1	0.723	1			0.708	0.961
	c2	0.856	1.323	0.092	14.317***		
	c3	0.886	1.263	0.085	14.818***		
	c4	0.889	1.22	0.082	14.87***		
조직 몰입	d1	0.801	1			0.639	0.953
	d2	0.856	1.102	0.063	16.058***		
	d3	0.752	0.841	0.062	13.652***		
	d4	0.785	0.978	0.068	14.423***		
업무 성과	d5	0.759	1			0.578	0.972
	d6	0.837	1.086	0.075	14.52***		
	d7	0.726	0.826	0.067	12.403***		
	d8	0.708	0.807	0.067	12.056***		
	d9	0.766	1.084	0.082	13.151***		

다음은 측정항목에 대한 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성은 측정도구들이 서로 다른 요인을 측정하기 위해 사용되는 것을 검증하기 위한 것으로, 판별타당성의 검증은 일반적으로 분산추출검증(variance

extracted test)을 통해 확인한다(Hatcher, 1994). 분산 추출검증은 각 요인의 분산추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우에 판별타당성이 입증된다(Hatcher, 1994). 분산추출검증은 <표4-4>에서 나타난 바와 같이 AVE의 최소값은 0.578로 상관계수의 제곱값의 최대치인 0.504보다 크게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들이 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다.

<표 4-4> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5	6	7
과제가치	(0.761) ¹)	0.504 ³)	<u>0.138</u>	<u>0.127</u>	<u>0.413</u>	<u>0.242</u>	<u>0.225</u>
직무연관성	(0.71) ²)	<u>(0.693)</u>	<u>0.162</u>	<u>0.153</u>	<u>0.466</u>	<u>0.190</u>	<u>0.190</u>
상사지원	0.371	0.403	(0.653)	<u>0.503</u>	<u>0.300</u>	<u>0.193</u>	<u>0.187</u>
조직보상	0.356	0.391	0.709	(0.644)	<u>0.421</u>	<u>0.150</u>	<u>0.279</u>
학습전이	0.643	0.683	0.548	0.649	(0.708)	<u>0.182</u>	<u>0.309</u>
조직몰입	0.492	0.436	0.439	0.387	0.427	(0.639)	<u>0.402</u>
업무성과	0.474	0.436	0.433	0.528	0.556	0.634	(0.578)

1) (AVE) 값 2) R 3) R2

제 3 절 연구 가설의 검증

1) 연구 모형의 검증

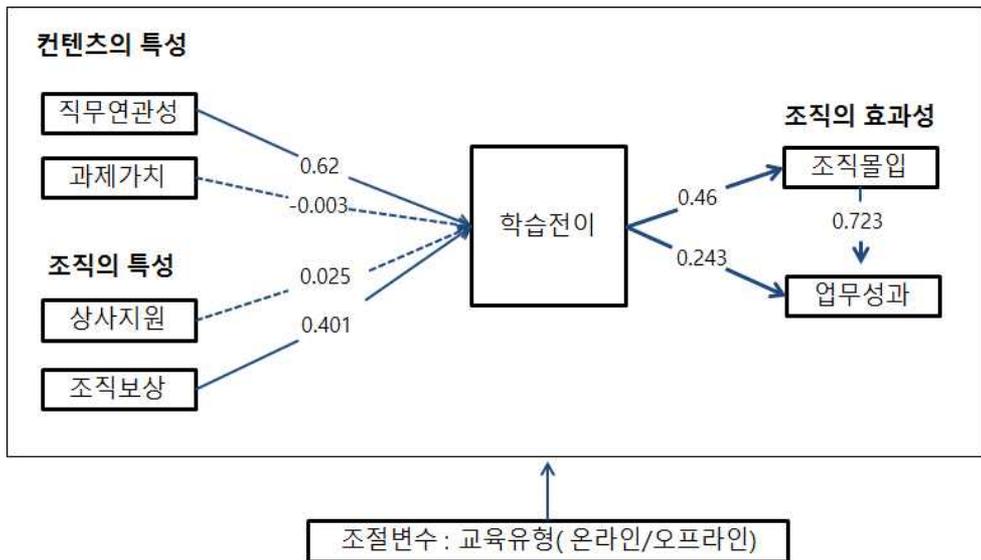
본 연구에서 설정한 이론모형의 검증을 위해 구조방정식 모형에 대한 분석을 실시하였다. 구조방정식 모형 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 모형의 적합도 평가가 선행되어야 한다(Hair, Black, Babin & Anderson, 2009).

[그림 4-1]은 본 연구의 측정변수인 과제가치, 직무연관성, 상사지원, 조직보상, 학습전이, 조직몰입, 업무성과 간의 영향관계에 대해서 검증한 경로모형을 나타낸다. 이론 모형에 대한 적합도 분석 결과 <표 4-5>의 χ^2

에 대한 p값은 0.000으로 통계적으로 유의하게 나타났으며 적합도 지수를 살펴보면 GFI= 0.858, AGFI= 0.812, RMR=0.039, CFI=0.924로 분석되어 적합도 지수를 기준으로 만족할 만한 모형으로 평가될 수 있으며 구성 개념들의 영향관계를 설명하는 데 좋은 모형으로 볼 수 있다. 이를 바탕으로 각 요인에 대한 경로계수를 살펴보면 <그림 4-1>, <표 4-6>과 같이 나타내 볼 수 있다.

<표 4-5> 이론 모형의 적합도 지수

	χ^2	p-value	GFI	AGFI	CFI	RMR
이론모형	999.285	p<0.000	0.858	0.812	0.924	0.039



<그림 4-1> 이론 모형의 표준화 경로계수

〈표 4-6〉 연구가설 검증 결과

가설			표준화	Estimate	C.R.	P
가설 1	1a	직무연관성 → 학습전이	0.62	0.491	7.294	0.000
	1b	과제가치 → 학습전이	-0.003	-0.002	-0.042	0.967
가설 2	2a	상사지원 → 학습전이	0.025	0.022	0.417	0.677
	2b	조직보상 → 학습전이	0.401	0.326	5.822	0.000
가설3		학습전이 → 조직몰입	0.46	0.474	6.803	0.000
가설4		학습전이 → 업무성과	0.243	0.243	4.676	0.000
가설5		조직몰입 → 업무성과	0.723	0.688	10.503	0.000

2) 조절효과

추가적으로, 본 연구에서는 집단 간 비교를 통해 교육유형(온라인, 오프라인교육)에 따른 잠재요인 간 관계에서 조절효과를 검증하기 위해 우선 조절변수 값을 기준으로 하여 집단을 분류하였다. 집단분류를 위해서는 조절변수의 평균(mean), 중앙값(median) 등을 사용할 수 있는데 본 연구에서는 교육이수유형에 따라 집단을 구분하고 두 집단의 각각의 경로를 free로 둔 비제약모형과 경로를 두 집단에 동일하게 제약한 제약모형을 분석한 후 산출된 값을 이용하여 χ^2 차이검증을 실시하였다.

본 연구에서 설정한 이론모형의 영향관계에서 위험감수성향에 따른 조절효과를 검증한 결과는 〈표 4-5〉와 같다.

교육원 교육이수자(n=125)와 온라인교육 이수자(n=162)의 경로계수가 동일하다는 제약모형을 설정하고 이를 비제약모형과 비교하여 집단 간 조절효과를 분석하였다.

교육훈련의 콘텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이에 그리고 학습전이가 조직효과성에 미치는 영향관계에서 교육유형에 따른 조절효과를 검증한 결과, 교육전이와 업무성과의 경로에서 비제약모형과 제약모형의 $\Delta \chi^2(1)$ 가 3.84보다 크게 나타나 교육유형에 따라 조절효과가 있다고 할 수 있다.

〈표4-7〉교육유형에 따른 집단 간 조절효과 검증결과

가설	교육원(n=125)		온라인(n=162)		비제약 모델 χ^2 (df=902)	제약 모델 χ^2 (df=903)	$\Delta \chi^2$ (df=1)
	β	P	β	P			
H1 a. 직무연관성 → 학습전이	-0.052	0.594	-0.03	0.764	1685.74	1685.77	0.03
H1 b. 과제가치 → 학습전이	0.683	***	0.579	***	1685.74	1688.46	2.72
H2 a. 상사지원 → 학습전이	0.02	0.825	0.06	0.475	1685.74	1685.89	0.15
H2 b. 조직보상 → 학습전이	0.483	***	0.385	***	1685.74	1685.74	0.00
H3 . 학습전이 → 조직몰입	0.403	***	0.47	***	1685.74	1686.84	1.11
H4 . 학습전이 → 업무성과	0.361	***	0.159	0.019	1685.74	1689.91	4.17
H5 . 조직몰입 → 업무성과	0.654	***	0.767	***	1685.74	1685.94	0.20

***P<0.001, *P<0.05

3) 가설의 검증 결과

본 연구에서는 기업교육훈련의 콘텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이와 조직의 효과성에 미치는 영향관계를 파악하고자 하였다.

가) 교육훈련의 콘텐츠의 특성이 학습전이에 미치는 영향

H1. 교육훈련의 콘텐츠의 특성은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1a. 교육훈련의 콘텐츠의 특성 중 직무연관성은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1b. 교육훈련의 콘텐츠의 특성 중 과제가치는 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

교육훈련 콘텐츠의 특성이 학습전이에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 교육훈련 콘텐츠의 특성 중 직무연관성 표준화 계수는 0.62, C.R. 7.294($P < 0.000$) 로 분석되어 직무연관성과 학습전이는 긍정적인 영향 관계가 있는 것으로 나타나 채택되었고 과제가치는 표준화 계수는 -0.003, C.R. -0.042 ($P < 0.967$)로 분석되어 과제가치는 학습전이와 긍정적인 영향 관계가 없는 것으로 나타나 기각 되었다.

〈표 4-8〉 교육훈련의 콘텐츠의 특성이 학습전이에 미치는 영향

측정 변수		표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H1a	직무연관성 → 학습전이	0.62	0.491	7.294	0.000	채택
H1b	과제가치 → 학습전이	-0.003	-0.002	-0.042	0.967	기각

나) 조직의 특성이 학습전이에 미치는 영향

H2. 조직의 특성은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2a. 조직의 특성 중 상사지원은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2b. 조직의 특성 중 조직보상은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직의 특성이 학습전이에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 조직의 특성 중 상사지원은 표준화 계수는 0.025, C.R. 0.417($P < 0.677$)로 분석되어 기각되었고 조직보상은 표준화 계수는 0.401, C.R. 5.822($P < 0.000$)로 분석되어 가설 2 채택되었다.

〈표4-9〉 조직의 특성이 학습전이에 미치는 영향

	측정 변수	표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H2a	상사지원 → 학습전이	0.025	0.022	0.417	0.677	기각
H2b	조직보상 → 학습전이	0.401	0.326	5.822	0.000	채택

다) 학습전이가 조직몰입과 업무성과에 미치는 영향

H3. 학습전이는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

학습전이가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 표준화 계수는 0.46, C.R. 6.803($P < 0.000$)로 분석되어 가설 3은 채택되었다.

H4. 학습전이는 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

학습전이가 업무성과에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 표준화 계수는 0.243, C.R. 4.676($P < 0.000$)로 분석되어 가설 4는 채택되었다. 따라서, 학습전이는 조직몰입과 업무성과 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

〈표 4-10〉 학습전이가 조직효과성에 미치는 영향

	측정 변수	표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H3	학습전이 → 조직몰입	0.46	0.474	6.803	0.000	채택
H4	학습전이 → 업무성과	0.243	0.238	4.679	0.000	채택

라) 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향

H5. 조직몰입은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직몰입이 업무성과에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 표준화 계수는 0.723, C.R. 10.503($P < 0.000$)로 분석되어 가설 5은 채택되었다.

〈표 4-11〉 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향

	측정 변수	표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H5	조직몰입 → 업무성과	0.723	0.688	10.503	0.000	채택

마) 교육유형의 조절효과

H6. 온라인교육, 오프라인교육의 형태는 교육의 콘텐츠의 특성, 조직의 특성과 학습전이, 학습전이와 조직의 효과성 사이의 관계를 조절할 것이다.

교육훈련의 콘텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이에 그리고 학습전이가 조직효과성에 미치는 영향관계에서 교육유형에 따른 조절효과를 검증한 결과영향관계에서 교육유형에 따른 조절효과를 검증한 결과, 교육전이와 업무성과 경로에서 비제약모형과 제약모형의 $\Delta \chi^2(1)$ 가 3.84보다 크게 나타나 교육유형에 따라 조절효과가 있다고 할 수 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

기업은 조직의 효과성을 제고하고 경쟁력을 유지하기 위해 교육훈련의 투자 규모를 지속적으로 증가시키고 있으나 교육훈련의 유효성을 증명하기 위한 근거를 제공하는 평가 수준은 이에 미치지 못하고 있다. 특히 정보통신기술의 급속한 발전과 확산은 이를 기반으로 한 온라인 학습시장의 성장을 가져왔는데 그 효과성에 대한 실증적 연구는 미흡한 실정이다.

이에 본 연구에서는 온·오프라인을 구분하여 교육훈련을 이수한 학습자의 인식을 토대로 교육훈련의 콘텐츠의 특성, 조직의 특성과 기업의 교육훈련 전이 및 조직효과성의 관계를 살펴보고 이를 바탕으로 교육훈련의 콘텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이에 미치는 영향과 학습전이가 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 하였다. 이를 위해 주요 선행연구에서 지적된 학습전이와 조직효과성과 관련된 변인 중에 실증적으로 그 관계가 증명되었거나 공통적으로 지적되는 변인을 중심으로 하위변인을 추출하였다. 그 결과 콘텐츠의 특성으로는 직무연관성과 과제가치, 조직의 특성으로는 상사지원과 조직보상을 그리고 조직효과성은 조직몰입과 업무성과를 각각 하위변인으로 구성하고 구체적으로 다음과 같은 하위연구문제를 설정하였다.

첫째, 직무연관성은 학습전이와 관계가 있는가? 둘째, 과제가치는 학습전이와 관계가 있는가? 셋째, 상사의 지원은 학습전이와 관계가 있는가? 넷째, 조직의 보상은 학습전이와 관계가 있는가? 다섯째, 학습전이는 조직몰입과 관계가 있는가? 여섯째, 학습전이는 업무성과와 관계가 있는가? 일곱째, 조직몰입은 업무성과와 관계가 있는가? 여덟째, 온·오프라인 교육의 유형은 기업 교육훈련의 콘텐츠의 특성과 조직의 특성과 학습전이 및 조직효과성 사이에 조절 관계가 있는가?

위와 같은 연구목적의 달성을 위해서 N은행의 임직원을 대상으로 설문지를 활용한 조사방법(survey reaseach method)을 사용하였고 이를 통해

회수된 설문표본을 활용하여 실증분석을 한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 콘텐츠의 특성과 조직의 특성 요인 중 교육훈련의 직무연관성과 조직보상은 기업교육훈련의 학습전이와 유의한 관계에 있는 것으로 확인되었다. 직무연관성이란 교육내용이 직접적으로 직무와 관련되어 교육기대에 부합하는 정도를 말한다. 또한 교육훈련에 대한 조직의 보상은 교육훈련에서 습득한 지식이나 기술을 활용하는 것에 대해 임금인상과 같이 외부로부터 보상을 받거나 전이에 대해 주변 동료나 상사로부터 받는 인정이나 우월한 평가 등을 인식하는 등의 내부로부터의 보상을 받는 것을 의미한다. 따라서 기업은 그 구성원들이 평가제도 중 전이행동에 대한 보상 부분 즉 물질적 보상과 심리적 보상 등에 대하여 인지할 수 있도록 사전에 충분하게 제시하여 전이동기를 활성화 시켜야 하며 학습 후 업무 수행 과정에서 자신의 능력을 최대한 발휘하여 효과적인 학습전이를 이끌어 낼 수 있도록 보상 시스템을 조성해야 한다. 단순히 교육 이수율 중시하는 분위기에서 탈피하여 실제 학습자가 실무에 적용하려는 노력과 그 성과 등을 평가하고 이를 통해 보상할 수 있는 시스템 지원을 통해 체계적으로 관리하여야 할 것이다. 그리고 교육훈련 과정 운영내용을 조직 내의 직군·직무 체계와 지속적으로 매칭하고 관리하여 교육의 내용이 현업의 교육니즈에 부합하여 직무와의 연관성이 적절하게 유지될 수 있도록 상시 모니터링하고 현업의 요구를 신속하게 반영해야 할 것이며 이를 통해 조직 구성원들의 학습 후 현업에서의 전이촉진을 유도해야 할 것이다. 그러나 과제 가치와 상사지원은 교육훈련의 학습전이에 대한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 선행연구와 상반된 결과가 나온 것에 대해서는 이후의 연구를 통해 보다 심도 있는 연구와 분석이 필요할 것이다.

둘째, 학습전이는 조직효과성의 하위변인인 조직몰입과 업무성과에 긍정적인 영향을 미치고 조직몰입은 업무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 조직몰입은 조직 구성원들이 자신과 조직을 동일시하고 그 조직에 몰두하는 경향을 가지고 조직목표와 가치를 신봉하고 수용하며 조직을 위해서 스스로 노력하려는 의지, 그리고 조직의 일원으로 남아 있으려는 욕구를 의미한다. 또한 업무성과는 구성원의 직무수행 능력이나 효율성을 나타내는 업무처리 속도, 정확성과 같은 직무에 대한 성취도 또는 달성도를 의미한다. 따라서 기업은 교육훈련의 학습전이를 통해서 구성원들의 조직몰입도를 높일 수 있을 뿐만 아니라 구성원의 업무에 대한 효율성

과 효과성을 제고 할 수 있다. 즉 기업은 교육훈련의 학습전이를 통하여 조직의 목표를 달성할 수 있으며 조직의 구성원들의 지속적인 교육훈련을 통한 학습전이를 높일 수 있는 문화가 정착된다면 조직의 효과성은 향상될 것이다. 또한 구성원의 학습전이를 통한 조직몰입도 향상은 개인의 업무성과 더 나아가서는 조직의 성과를 크게 향상시킬 것이다.

마지막으로, 학습전이와 업무성과 관계에서 교육의 유형은 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 오프라인 교육은 학습전이와 업무성과에서 영향관계가 있고 온라인 교육은 영향이 없다는 것을 검증하였다. 온라인 교육은 오프라인 교육이 가지고 있는 시간적, 공간적 단점 등을 극복할 수 있고 학습자의 접근성을 향상시키고 비용 대비 효과적이라는 등의 장점을 가지고 있다. 그러나 본연구의 결과를 통해 최근 대부분의 교육이 온라인 교육 위주로 편성되는 것이 과연 효과성이 보장되는가에 대한 점검이 필요하다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 기업은 보다 효율적인 교육훈련제도를 운영할 수 있도록 교육관련 부서의 기능을 통합하여 교육훈련과정에 대한 위탁 및 단순 수수료 확인에 그치는 것이 아니라 교육결과에 대한 지속적인 점검을 통한 적절한 조정으로 교육태도 불량 등의 온라인 교육이 가질 수 있는 단점을 보완하고 그 효과성을 최대화할 수 있는 새로운 형태로의 접근을 통해서 영리를 목적으로 하는 기업의 교육훈련에 대한 투자가 실제 기업의 성과로 연결될 수 있도록 해야 할 것이다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구는 다음과 같은 부문에서 차별화된 연구라고 할 수 있다.

첫째, 선행 연구에서는 주로 미국의 학자들을 중심으로 전개되어 왔던 교육훈련모형을 기준으로 하여 교육훈련전이는 일반적으로 최종 종속변수로 고려되어 학습전이의 예측변수들의 유의성을 검증했다. 그러나 본 연구에서는 더 나아가 학습전이가 조직효과성 즉 조직몰입과 업무성과에 어떤 영향을 미치는 지에 대한 검증을 통하여 학습전이가 영향을 미칠 수 있는 다른 변수들이 존재 한다는 점을 확인하고 기존의 교육훈련모형에서 기업의 궁극적인 목표인 성과까지 보다 확장시킬 수 있는 이론적 기반을 형성할 수도 있다는 점에서 본 연구의 의미를 찾아 볼 수 있다.

둘째, 기업 교육훈련에 관한 실증적 연구로서 그 대상을 N은행의 임직

일을 삼았다는 점이다. 이는 특정한 대상에 대한 교육훈련에 관한 매커니즘을 보다 명확히 규명하기 위한 시도라는 점에서 차별성을 가지고 다른 성격을 가진 표본을 대상으로 하는 연구의 결과와 비교 가능하다는 효용성이 존재하는 것에서 본 연구의 의미를 찾을 수 있다.

마지막으로, 기업 교육훈련의 콘텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이에 및 조직효과성에 미치는 영향관계에서 교육유형에 따른 조절효과를 검증대상으로 삼았다는 점이다. 교육유형의 형태에 따른 특성이 각 하위 변수와 학습전이와 및 조직효과성의 관계에서 어떤 영향을 미치는 가를 규명하기 위한 시도라는 점에서 본 연구의 의미를 찾아 볼 수 있다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구가 가지는 한계점과 이에 따른 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 N은행 임직원을 모집단으로 설정하였기 때문에 다른 직종의 기업교육훈련 학습자들에게 해당 연구의 결과를 획일적으로 일반화시키는 것은 주의가 필요하다. 이후 연구에서는 보다 대표성을 갖는 다양한 표본으로 형성된 집단을 추출하여 연구결과 적용의 일반화 가능성을 보다 높일 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 자기보고식 설문지를 통하여 정보를 수집하였는데, 설문 당시에 학습자 본인이 인식하는 교육훈련에 대한 학습전이 수준을 기준으로 하였다. 학습전이를 위한 자기평가 설문지를 활용할 때 학습자 자신 뿐만 아니라 직장 상사와 동료의 설문 또는 면담도 함께 수행해야 하는데 (Kirkpatrick, 1998) 이러한 관점에서, 본 연구의 수집 자료는 개별 학습자의 주관적인 생각을 근거로 하고 있어 사실을 반영하는 데에는 제한이 있을 수 있다. 또한 설문지법의 응답한 사람들 간의 이질성 문제, 통상적으로 보다 바람직해 보이는 쪽으로 설문에 답변하는 것과 같은 문제 등도 있어 한계점이 존재한다. 따라서 후속연구에서는 관찰, 학습전후 자기평가, 상사나 동료에 의한 다면평가 같은 보다 객관적인 여러 가지 방법을 통하여 위와 같은 문제를 줄여나가는 노력이 요구된다.

마지막으로, 기업 교육훈련의 학습전이와 관계있는 보다 다양한 변인들에 대한 검증이 이루어지지 못했다는 점이다. 향후 연구에서는 다른 변인들에 대해 좀 더 세분화 하여 학습전이 및 조직효과성과의 영향관계에 대해 연구해 볼 필요가 있다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 권정연, 권상집. (2015). “임파워링 리더십과 혁신 행위 간에 미치는 자기효능감의 매개효과”. 기업교육과 인재연구, 17, 83-103.
- 고기순, 김인호. (2002). “교육훈련의 실무전이에 관한연구”. 인사관리연구, 26(3), 25-54.
- 고아영. (2013). “조직 구성원의 경력지향성이 과제가치에 미치는 효과”. 이화여자대학교 대학원. 석사학위 논문
- 권대봉, 현영섭. (2006). “한국 기업의 인적자원개발 시스템과 교육프로그램-C 기업 사례 분석”. The Korean Journal for Human Resource Development, 8(1), 1-24.
- 권형섭, 조선배. (2007). “변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”. 호텔경영학연구, 16(5), 63-76.
- 금혜진. (2005). “기업의 e-Learning 프로그램에서 학습의 근전이와 원전이의 예측변인 규명”. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문
- 김귀현. (1986). “산업훈련론”.
- 김기영, 고미애. (2013). “호텔 종사원의 교육훈련이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향”. 관광연구저널, 27(4), 347-359.
- 김동숙. (1999). “기업의 교육훈련 학습성과 결정요인 : K은행의 신입행원을 중심으로”. 서강대학교 대학원 석사학위논문
- 김민경, 나인강. (2013). “기업의 교육훈련, 교육환경 및 교육훈련전이가 성과에 미치는 영향”. 한국경영교육학회 학술발표대회논문집, 1-19.
- 김성영, 이미래, 이수범. (2012). “호텔식음료 종사원의 조직 동일시가 조직시민행동 및 직무성과에 미치는 영향”. 관광연구저널. 26(5) : 149-164.
- 김용순, 김종근. (2006). “호궤기업에서 보상공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향”.

- 김용학. (2010). “서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과”. 영남대학교 대학원 박사학위논문
- 김은덕. (2015). “은행영업점단위 학습조직에서 지점장의 학습지원리더십이 조직효과성에 미치는 영향”. 한국교육공학회 학술대회발표자료집, 2015(1), 29-29.
- 김의용. (2009). “리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기 부여의 조절효과를 중심으로”. 고려대학교 경영정보대학원 석사학위 논문
- 김정은. (2013). “기업이러닝에서 학습전이에 대한 학습자가 인식하는 과제가치, 조직지원, 직무연관성의 예측력 규명”. 이화여자대학교대학원 석사학위 논문
- 김종인. (1997). “기업의 환경변화에 대응한 개인의 새로운 경력 개발 과정”. 노동문제.
- 김주영. (2005). “개인특성변인, 교육과정 특성변인, 조직상황적 특성변인과 학습전이간의 관계”. 고려대학교대학원 석사학위논문
- 김지현. (2008). “학습동기, 콘텐츠의 직무연관성, 조직적 지원과 학습전이와의 관계 : 기업 e-learning을 중심으로”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 김진모,곽재덕, 이유진. (2010). “기업 교육훈련 전이 촉진을 위한 모형 설계. 산업교육 연구”. 21, 21-48
- 이유진, 김진모. (2010). “대기업 직무교육훈련 참여자의 교육훈련전이와 전이동기 및 업무환경의 관계”. 농업교육과 인적자원개발, 42(4).
- 김진모, 이진화, 길대환. (2006). “농촌지도리더 교육프로그램의 학습전이와 전이풍토의 관계. 농업교육과 인적자원개발”, 38(1), 27-52.
- 김진영. (2014). “이제는 기업이 스스로 재난관리역량을 강화해야 : 기업재해경감활동전문인력양성 정부 교육비 100% 지원, 국토와 교통”, 31(11), 18-19.
- 김한주. (2015). “기업교육에서 개인, 교육프로그램, 조직 환경요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 학습전이의 매개효과를 중심으로”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 김희전. (2003). “기업 내 e-Learning 학습성과를 위한 동기유발요인에 관한 실증연구”.

이화여자대학교 대학원 석사학위논문

- 노가운. (2016). “A협회 온라인 직무교육 동영상 강의에서 성인학습자가 인식하는 교수 행동과 학습전이의 관계”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 노무중. (2011). “기업교육훈련의 효과와 영향요인에 관한 실증적 연구 : 중소기업 종업원을 중심으로”. 서경대학교 대학원 박사학위논문
- 임효창, 박경규. (1999). “교육훈련프로그램 구성요소가 교육훈련 이전에 미치는 영향: 상사 및 동료 지원의 조절효과를 중심으로”. 조직과 인사관리연구, 23, 107-138.
- 박근희. (2011). “대학교육서비스의 질이 학습동기와 만족도에 미치는 영향 : 온오프라인 교육서비스 비교를 중심으로”. 계명대학교 대학원 박사학위논문
- 박기진. (2016). “기업교육에서 학습자가 인식하는 학습의 실제성 수준과 성취목표 지향성이 학습전이에 미치는 영향”. 연세대학교 대학원 석사학위논문
- 박영용, 김진모. (2006). “기업 리더십교육 프로그램 참여자의 학습전이와 영향요인”. 농업교육과 인적자원개발, 38(4), 215-239.
- 박용호. (2008). “액션러닝 성공요인과 학습전이와의 관계 : 액션러닝 교육프로그램 참가자를 중심으로”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 박정준. (2008). “외식업체 종업원의 교육훈련프로그램을 통한 직무만족이 업무수행력에 미치는 영향에 관한 연구”. Tourism Research, 27 : 83-111.
- 서신석. (2003). “e-Learning 성과에 영향을 미치는 조직 요인들에 관한 연구”. 연세대학교 대학원 석사학위논문
- 서은숙. (2003). “기업의 e-Learning에서 개인의 학습 전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”. 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문
- 서주환. (2014). “e러닝 기반 자기주도학습 교원연수 프로그램의 효과 분석”. 숭실대학교 대학원 석사학위 논문
- 석기현. (2003). “리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 항공운송산업을 중심으로”. 세종대학교대학원 박사학

위논문

- 송순복. (2008). “영어교사직무교육의 온라인과 오프라인과정 비교 분석”. 성신여자대학교 대학원 박사학위논문
- 송영수. (2000). “디지털 시대의 인재양성 방향과 e-Learning 전략”. 산업 교육 연구, 아동학회지, 24(3), 109-134.
- 송진구. (2011). “변혁적 리더십과 교육훈련제공이 조직성가에 미치는 영향”. 한국콘텐츠학회논문지, 11(8), 274-288.
- 양은하, 정재삼. (2006). “학습전이의 진단도구를 추구하며”. 기업교육과 인재연구, 8, 101-122.
- 양지영. (2011). “개인적특성, 교육훈련 프로그램 및 조직환경 특성요인이 은행서비스 교육훈련 전이에 미치는 영향”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 어윤태. (1992). “기업경영의 생산성을 높이는 지적작업자를 위한 생산성 향상 시스템 이란”. 한국LCA
- 오상은. (2013). 研究論文 (연구논문): “직무의 자율성과 도전성이 항공사 종사원의 조직몰입에 미치는 영향-조직냉소주의의 조절효과”.
- 용석현. (2011). “변혁적 리더십이 조직구성원들의 직무만족, 직무몰입과 업무성가에 미치는 영향”. 성균관대학교 대학원 석사학위논문
- 유영만, 한양대. (2002). “학습 없는 e-Learning 과 지식 없는 지식경영: 지식생태학적 관점에서 다시생각해보는 e-Learning 과 지식경영의 본질과 지향성”. 교육정보 방송연구, 15-83.
- 허윤정, 윤지환, 차석빈. (2007). “조직상황적 특성과 교육훈련 프로그램 구성요소, 교육 훈련 전이 간의 관계 연구”. 관광학연구, 31(6), 53-74.
- 이경호. (2014). “중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성의 관계에 관한 연구”. 행정논총, 52(1), 1-34.
- 이관춘, 김은경. (2012). “기업교육론”. 학지사.
- 이도형. (1995). “조직 내 교육훈련의 학습 및 전이효과”. 성균관대학교 대학원 박사학

위논문

- 이동배. (2007). “기업교육에서 근전이와 원전이의 영향요인에 관한 연구 : 기간경과에 따른 차이분석을 중심으로”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 이상희, 전창대. (2015). “변혁적 리더십과 직무성과와의 관계에서 자기효능감 매개효과 연구”. 한국콘텐츠학회논문지, 15(1), 427-436.
- 이생룡, 이승계, 이의연. (2017). “성과주의 보상제도와 조직유효성 간의 관계에서 동기 부여의 매개효과”. 인적자원개발연구, 20(3), 73-102.
- 이우섭. (2009). “보험설계사의 교육훈련전이 영향요인에 관한 연구 : D손해보험사를 대상으로”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 이은혜. (2017). “미용교육의 온라인과 오프라인 병행교육에 대한 만족도 및 선호도조사”. 건국대학교 대학원 석사학위논문
- 이준호. (2011). “기업 내 교육훈련이 조직생활과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 이지연, 이재경. (2005). “이러닝의 개념화를 위한 일 고찰”. *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 8(3), 1-31.
- 이진영. (2012). “온라인 직무교육에서 자기효능감, 조직지원, 직무연관성에 의한 학습전이 예측”. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문
- 이찬, 최영준, 박혜선, 정보영, 전동원, 박연정. (2012). “전략적 인적자원개발 활동수준 진단준거 개발”. *기업교육과 인재연구*, 14, 155-178.
- 이창수. (2011). “학습전이가 역량에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 강재완, 이형룡. (2013). “호텔 직원의 직무불안정성과 직무스트레스 및 직무성과의 관계: 사내 동호회활동의 조절효과를 중심으로”. *호텔경영학연구*, 22(6), 59-78.
- 장미영. (2016). “학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 광주광역시 지방공기업을 중심으로”. 전남대학교 대학원 박사학위논문
- 장서윤. (2015). “항공사 객실승무원 교육훈련요인이 교육훈련전이, 자기효능감과 직무

성과에 미치는 영향 : 조직특성을 조절변수로”. 경기대학교 대학원 석사학위논문

장원섭. (2011). “인적자원개발 이론과 실천”. 서울: 학지.

전희원, 김영화. (2007). “호텔종사원의 집단응집력과 자긍심이 조직몰입, 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향”. 관광연구, 22(2), 285-307.

정삼권, 민혜성, 변정우. (2010). “관광산업에서 정보시스템 품질이 개인 및 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 호텔경영학연구, 19(3), 1-19.

정완영. (2016). “교육훈련과 직무성과의 관계에서 교육훈련전이의 매개효과와 조직지원 인식의 조절효과 : 금융 및 보험업을 중심으로”. 충북대학교 대학원 박사학위논문

정우일. (2006). “공공조직론: 공, 사조직의비교”. 博英社.

정혜승. (2005). “기업내 성인학습자의 자기주도성, 과제가치, 학습형태(집합교육, e-Learning, Blended Learning) 가 학습만족도와 학업성취도에 미치는 영향”. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문

조미현. (2011). “교원 원격교육연수에서 교사 경력, ICT 활용능력, 과제가치와 학습성과 간의 관계 규명”. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문

조영부. (2015). “병원종업원 온라인교육 참가자 및 프로그램 특성이 효과성에 미치는 영향과 자기효능감 및 조직지원”. 인제대학교 대학원 석사학위논문

주영주, 김나영, 조현국. (2008). “사이버대학생의 학업적 자기효능감, 자기조절학습능력 및 온라인과제가치와 만족도 및 성취도간의 관계 분석”. 교육정보미디어연구, 14(3), 115-135.

주영주, 임규연, 박수영. (2014). “교원 원격직무교육에서 시스템품질, 정보품질, 서비스 품질, 사용수준과 사용자만족도, 학습, 학습전이 간의 구조적 관계 분석”. 교육과학연구, 45(3), 45-67.

주영주, 최혜리, 이영희, 이유경. (2010). “사이버학습환경에서 온라인 과제가치, 학교의 지원, 만족도, 학습지속의향 간의 구조적 관계”. 한국정보교육학회논문지, 14(3),

341-354.

- 주효진, 권이주. (2015). “최고관리자의 갈등관리방식과 조직몰입에 대한 실증분석: 청주시 사회복지기관을 중심으로”. 한국인사행정학회보, 14(4), 149-175.
- 진선미, 정은정. (2015). “사이버교육이 학습전이 기대에 미치는 영향력 분석”. *Andragogy Today*, 18, 23-44.
- 창은미. (2008). “조직의 전이풍토가 교육훈련 전이에 미치는 영향”. 중앙대학교 글로벌 인적자원개발대학원 석사학위논문
- 최경아. (2010). “패션업체의 내부마케팅 요인이 판매사원의 직무만족, 고객지향성 및 직무성장에 미치는 영향”. 동덕여자대학교 대학원 박사학위논문
- 최상호. (2011). “리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 가전 및 IT 서비스 종사자를 중심으로”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 최종태. (1998), “현대인사관리론”. 무역경영사.
- 추재엽. (2017). “조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향 : 조직커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로”. 한양대학교 대학원 박사학위논문
- 하영자. (2010). “온라인 학습자의 과제가치와 학습전략이 학습만족도 및 학업성취도에 미치는 영향”. 학습자중심교과교육연구, 10(3), 577-598.
- 하정수. (2016). “직장인의 기술혁신이 업무성장에 미치는 영향에 관한 연구 : 개인성향을 기반으로 한 지각된 유용성 및 만족도 중심으로”. 호남대학교 대학원 박사학위논문
- 한수진, 나기환. (2015). “신입사원의 사회적 비공식/공식 네트워크가 개인의 흡수역량과 학습전이에 미치는 영향”. 대한경영학회지, 28(7), 1835-1857.
- 한순미. (2004). “학습동기 변인들과 인지전략 및 학업성취간의 관계”. 교육심리연구, 18(1), 329-350.
- 한안나. (1999). “기업교육에서 학습의 직무 전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”(Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).
- 한애리. (2012). “기업의 교육훈련비, 혁신성, 전이관련성, 조직몰입, 재무성과 간의 구

- 조직 관계 규명”. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문
- 허보라. (2012). “웹 기반 프로젝트 학습에서 과제가치의 과제실제성과 학습성과 간의 매개역할 규명”. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문
- 현영섭. (2001). “기업교육훈련 전이풍토가 실제 전이에 미치는 영향”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 현영섭, 권대봉. (2003). “판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계”. *교육학연구*, 41, 299-327.
- 현영섭, 김준희. (2005). “기업체의 학습조직 구축요인과 학습전이간의 관계: 학습조직 구축요인의 위계적 관계를 가정한 모형을 중심으로”.

2. 국외문헌

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, 50(2), 341-358.
- ASTD. (2012). State of the Industry report. Retrieved from <http://www.astd.org/publications/research-reports/2012/2012-state-of-the-industry>.
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Baumgartel, H. J., Reynolds, J. I., Pathan, R. Z. (1984). How personality and organisational climate variables moderate the effectiveness of management development programmes: A review and some recent research findings. *Management & Labour Studies*.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work*. Macmillan.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bramely, P.(1991) *Evaluation Training Effectiveness Training Theory into Practice* London : McGraw–Hill Book Company.
- Brinkerhoff, B. O., & Montenino, M. U. (1995). Partnerships for training transfer: Lesson from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263–274.
- Broad, M. L., Newstrom, J. W(1992). “Transfer of training: Action–packaged Strategies to ensure high payoff from training investments. Reading, MA:
- Brown, A. D.(1995). *Organizational Culture*. London: Pitman.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533–546.
- Buckley, R., Caple, J. (1995). The Training and Development Audit Evolves: Is Your Training and Development and Development Budget Wasted. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 68–79.
- Carlson, P., Peters, A., Gilbert, B. S., Vance, M. J., Luse, A. (2015). Virtual training: Learning transfer of assembly tasks. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 21(6), 770–782.
- Casio,W.F.& Award,E.M.(1981),“Human Resource Management:An Informationon System Approach,”Virginia:Reston.
- Peoples, R., Franke, Y., Wang, Y. K., Pérez–Jurado, L., Paperna, T., Cisco, M., & Francke, U. (2000). A physical map, including a BAC/PAC clone contig, of the Williams–Beuren syndrome–deletion region at 7q11. 23. *The American Journal of Human Genetics*, 66(1), 47–68.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Noe, R. A.(2000). Toward an integrative theory of

- training motivation : a meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, 85, 678–707.
- Drucker, P.(1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper, Row Publishers. New York, NY.
- Eccles, J. (1983). Expectancies, values and academic behaviors. In J.Spence(Ed.), *Achievement and motives*. San Francisco: Freeman.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations* (No. HM131 E8).
- Foxon, M. (1997). The influence of motivation to transfer, action planning, and manager support on the transfer process. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 42–63.
- Georgiou, P.(1973). “The Goal Paradigm and Notes Toward a CounterParadigm”. *Administrative Science Quarterly*. 18(3): 291–310.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488–503.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hass, P.J., 1991, "A Comparison of Training Priorities of Local GovernmentEmployeesandTheirSupervisors", *Public Personnel*
- Hinrichs, J. R. (1976). Personnel training. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2(8), 829–860.
- Hinrichs, C. A. (2014). Predictors of collateral learning transfer in continuing vocational training. *International Journal for Research in Vocational Education*.
- Holton, E. E. III. (1995). In search of on interactive model for HRD evaluation *Academy of Human Resource Development*. 1995
- Holton, E. E. III. (1996). The flawed four-level evaluation model, *Human Resource*

Development Quarterly, 7, 5–21.

- Holton, E. F., Bates, R. A. Ruona, W. E., & Leimbach, M (1998). Development and validation of a generalized learning transfer climate questionnaire: Final report. Proceedings of the 1998 Academy of Human Resource Development Annual Meeting, Chicago, IL.
- Swanson, R. A., Holton, E. F. (2005). Research in organizations: Foundations and methods in inquiry. Berrett-Koehler Publishers.
- Kandarian. F. (2004). Executive learning related to high performance in two companies. (Doctoral dissertation. Columbia University Teachers College. Proquest Digital Dissertation. Vol.65. No.6. 20–59.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American sociological review, 499–517.
- Elangovan, A. R., Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: An exploratory Framework. Leadership & Organization Development Journal, 20(5), 268–275.
- Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. Human Resource Development Quarterly, 1(3), 209–223.
- Lawler III, E. E. (1992). The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.
- Mowday,R.T.,Porter,L.W., Steers,R.M.(1982) "Employee OrganizationLinkages : The Psychology of Commitment.", Absenteeism Three-Component Conceptualization of eManagement Review, 1, pp.61~89.
- Nadler. L. (1986). Designing Training Programs: The Critical EventsModel. Addison-Wesley Publishing Co., Inc. 7–11.
- Newstrom, J. W., Davis, K. (1986). Human behavior at work. New York, NY.

- Noe, R. A., Schmitt, N. (1986), The Influence of Trainee Attitudes on Effectiveness : Test of a Model, *Personnel Psychology*, 39(3), 497–523.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, 11(4), 736–749.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9–28.
- Raymond, L. (1985). Organizational characteristics and MIS success in the context of small business. *MIS quarterly*, 37–52.
- Richey, R. (1992). *Designing Instruction for the Adult Learner: Systematic Training Theory and Practice*. Kogan Page, 120 Pentonville Road, London N1 9JN, England, United Kingdom.
- Tessmer, M., Richey, R. C. (1997). The role of context in learning and instructional design. *Educational technology research and development*, 45(2), 85–115.
- Organization theory: The structure and design of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, 1983.
- Robinson, D. G., Robinson, J. (1989). Training for impact. *Training & Development Journal*, 43(8), 34–43.
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age* (Vol. 9). New York: McGraw–Hill.
- Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1977). An examination of need–satisfaction models of job attitudes. *Administrative science quarterly*, 427–456.
- Schumann Jr, P. A., Ransley, D. L., Prestwood, D. C. (1995). Measuring r&D Performance. *Research–Technology Management*, 38(3), 45–54.
- Yuchtman, E., Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American sociological review*, 891–903.

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143–150.
- Sherman, A. G., G. Bohlander, and S. Snell, (1994). *Managing Human Resource*. South – Western.
- Stumpf, S. A. & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*. Vol.27. No.2. 308–329.
- Tracey, J. B. Hinkin, T. R., Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 5–23.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174–195.
- Walton, E. J., Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38, 173–199.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management review*, 7(3), 418–428.
- Wexley, K. N., Latham, G. P. (1981). *Developing and training human resources in organizations*. IL : Scott, Foresman.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizen and in-role behaviors, *Journal of Management*. Vol.17. No.3. 601–617.
- xiao, J (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Scenzhen, China. *Human Resource*

Development Quarterly.

Arrow, K. J. (1972). Gifts and exchanges. *Philosophy and Public Affairs*, 1(4): 343–62.

Azariadis, C. & Drazen, A. (1990). Threshold externalities in economic development. *The Quarterly Journal of Economics*, 105(2): 501–26.

Barker, D. & Cameron, C. (2000). Spirit of capitalism: Religious doctrine of values and economic attitude constructs. *Political Behavior*, 22(1): 1–27.

Florida, R. (2005a). *Cities and the creative class*. Oxford, Oxfordshire: Routledge.

(2005b). *The fight of the creative class: the new global competition for talent*. New York: Harper Collins.

부록

설문지

“교육 콘텐츠의 특성과 조직의 특성이 학습전이 및 조직의 효과성에 미치는 영향에 대한 연구”

안녕하십니까?

본 설문지는 농협에서 실시하고 있는 여러 교육 과정의 콘텐츠의 특성과 조직의 특성, 조직의 효과성 등의 관계를 실증적으로 밝히고, 향후 조직의 효과성 강화에 필요한 개선방안의 마련을 위한 연구를 하는 데 그 목적이 있습니다.

여러분이 주신 귀한 응답은 통계법 제 13조에 의거하여 학문적 목적 이외에는 절대로 사용할 수 없으며, 연구 윤리규정에 따른 철저한 비밀 보장을 약속드립니다.

설문지 또는 본 연구와 관련된 질문이 있으실 경우, 아래의 연구자에게 문의해 주시기 바랍니다. 여러분의 귀중한 의견은 향후 교육 정책에 매우 큰 도움이 될 것입니다. 적극적인 참여를 부탁드립니다.

감사합니다.

2017. 9

연구자	한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원 석사과정 조성길
지도교수	한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원 교수 서민교

최근에 수료하신 교육의 형태는 무엇입니까?

- ① 교육원교육 ② 온라인교육

위에 응답하신 최근 수료 교육과정을 떠올리며 응답해 주시길 바랍니다.

A. 수료하신 교육과 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V 표해주십시오.

과 제 가 치	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
나는 본 교육과정을 공부하는 것이 재미있었다.	①	②	③	④	⑤
나는 본 교육과 관련된 내용을 좀 더 알고 싶다.	①	②	③	④	⑤
나는 본 교육이 배울만한 가치가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
나는 본 교육에서 배운 지식이 앞으로 나에게 유용할 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
나는 본 교육에서 배운 내용들이 나에게 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

직무연관성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
교육 콘텐츠는 내가 담당하고 있는 업무와 관련이 있었다.	①	②	③	④	⑤
교육 콘텐츠는 나의 업무능력을 높여주는 내용으로 구성되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
교육 콘텐츠는 담당하고 있는 업무와 관련된 문제에 신속하게 대처하는데 유용하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
교육 콘텐츠는 업무와 관련된 정보나 기술을 제공해 주었다.	①	②	③	④	⑤
교육 콘텐츠는 업무에 도움이 되는 구체적인 자료들을 많이 제공했다.	①	②	③	④	⑤

B. 귀하의 조직과 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해 주십시오.

상 사 지 원	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
상사는 학습을 통해 조직의 경쟁력을 확보할 수 있다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
상사는 조직발전을 위한 수단 중 학습에 우선순위를 두고 있다.	①	②	③	④	⑤
상사는 구성원들의 학습을 위한 시간과 비용을 투자로 인식한다.	①	②	③	④	⑤
상사는 교육에서 배운 내용을 업무에 활용하는 데 적극적인 지원을 한다.	①	②	③	④	⑤
상사는 교육을 받을 수 있도록 지지해 주었다.	①	②	③	④	⑤

조 직 보 상	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
교육에서 배운 것을 업무에 적용하면 보상을 받을 수 있을 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
교육에서 배운 것을 업무에 적용하는 것이 인사고과에 반영된다.	①	②	③	④	⑤
남다른 기술이나 능력을 발휘했을 때, 보상받을 수 있는 성과평가제도가 있다.	①	②	③	④	⑤
우리 조직은 직무관련 자격증 취득비용을 지원하거나 인사상 우대한다.	①	②	③	④	⑤

C. 교육효과와 관련한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주십시오.

학 습 전 이	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
교육을 받고 나서 상사나 동료들로부터 업무수행이 향상되었다는 이야기를 듣는다.	①	②	③	④	⑤
교육에서 배운 내용들로 업무에서 발생하는 문제를 해결하는데 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
학습한 내용을 업무에 적용해 본 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤

6. 담당업무 ① 수신 ② 여신 ③ 관리 ④ 경제
7. 사무소규모 ① 30인 이하 ② 50인 이하 ③ 100인 이하 ④ 200인 이하
 ⑤ 200인 초과
8. 교육 횟수 ① 5회 미만 ② 5회 ~ 10회미만 ③ 10회 ~ 20회미만 ④ 20회 이상

ABSTRACT

A Study on the Influence of Characteristics of Educational Contents and Organizational Characteristics on Learning Transfer and Organizational Effectiveness

Subtitle: Comparison by type of education

Jo, Song Gil

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service &

Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

The purpose of this study is to verify empirically the effects of educational contents and organizational characteristics on learning transfer and organizational effectiveness of employees in N bank. Through this verification process, we confirmed the effect of transferring the education and training to the members of the organization and the effect of enhancing the organizational effectiveness through the learning transfer, theorizing the causal relationship between the subordinate factors and the learning transfer, And to provide practical implications for the development of human resources development strategies to enhance the quality of the workforce.

The results of this study are summarized as follows:

First, there is no effect of both task value, a sub-factor that constitutes

characteristics of contents of education and training, and supervisor support, a sub-factor of organizational characteristics, on the learning transfer. However, job relevance and organizational compensation factor are influenced by learning transition (+), Respectively.

Second, learning transfer has a positive effect on organizational commitment and job performance, which is a sub - variable of organizational effectiveness, and organizational commitment also has a significant effect on job performance.

Third, the type of education has a moderating effect in relation to learning transfer and work performance. Offline education has an effect on learning transfer and work performance, and online education is not affected.

In conclusion, firms can improve the learning transfer effect by providing appropriate training and training to their members with appropriate organizational compensation system, and improve the organizational commitment of members through training transition. In addition, we can confirm the results of the study to improve the performance of the organization.

In conclusion, firms can increase the effectiveness of the organizational reward system and the high relevance of job training to the members, and improve the organizational commitment of the members through the learning transition of education and training. In addition, The results of this study are as follows.

Keywords : Corporate education and training, job relevance, task value, supervisor support, organizational compensation, learning transfer, organizational commitment, performance, type of training