



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

컨설팅 교육의 학습전이에 대한
영향요인 연구

2017년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

원 지 혜

석사학위논문
지도교수 유연우

컨설팅 교육의 학습전이에 대한 영향요인 연구

On the Determinants of Learning Transfer of Training &
Education in Consulting

2017년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

원 지 혜

석사학위논문
지도교수 유연우

컨설팅 교육의 학습전이에 대한 영향요인 연구

On the Determinants of Learning Transfer of Training &
Education in Consulting

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

원 지 혜

원지혜의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2017년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

컨설팅 교육의 학습전이에 대한 영향요인 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅 학과
매니지먼트 컨설팅 전공
원 지 혜

지속적으로 확산되는 컨설팅 시장으로 인해 전문적 지식을 함양한 컨설턴트에 대한 필요성도 확대되었고 그에 따라 전문 컨설팅 인력을 양성하는 대학들은 저마다의 경쟁력을 갖추기 위하여 다양한 노력을 기울이고 있다. 이에 본 연구는 컨설팅교육이 학습 성과에 미치는 영향을 밝히는데 목적을 갖고 있다. 교육훈련과 학습 성과에 대한 선행연구 고찰을 토대로 하여 컨설팅 교육의 학습 성과로 학습전이를 설정하였으며 어떤 요인들이 유의미한 영향을 미치는가를 파악함으로써 향후 컨설팅교육과정 설계 및 운영에 유념해야 할 요인들을 확인하고 교육에 대한 개선 방안을 제시함에 목적이 있다.

먼저 주요영향 변수로 개인적 특성, 교육프로그램, 조직 환경으로 구분하여 분석하였다. 개인적 특성의 하위요인으로서는 자기효능감과 학습동기가 교육훈련 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 또한 교육프로그램은 직무연관성, 강사능력, 학습의 실제성이 교육성과에 미치는 영향을 분석하였다. 마지막으로 조직 환경의 하위요인으로 조직원의 지원과 변화가능성, 전이기회가 교육성과에 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구의 결과는 컨설팅 교육 후 학습전이에 유의미한 영향을 미치는 요

인으로는 개인특성의 학습동기, 교육프로그램의 교육내용과 직무의 연관성과 학습의 실제성, 마지막으로 조직 환경의 조직원의지원과 전이기회가 중요한 영향을 미치는 요인임을 알 수 있었다.

연구의 결론을 바탕으로 한 시사점은 다음과 같다.

개인적 특성의 학습동기가 학습전이에 유의적인 영향을 미치고 있음을 확인하였으며 교육기관은 학습자가 사전 학습이 이루어 질 수 있도록 교육의 목적 및 진행계획을 제공함으로써 학습자의 학습동기부여가 고취되도록 지원할 필요성이 있다.

교육프로그램의 요인에서는 교육 내용의 직무연관성과 교육 방법 및 내용에 대한 학습의 실제성이 학습전이에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이는 컨설팅 교육기관이 교육과정 개발 시 학습전이설계를 위해 컨설팅직무나 학습자의 특성이 감안하며, 학습자의 교육 니즈가 고려되고 현장 사례가 적용된 실용할 수 있는 교육의 내용과 방법으로 교육 설계가 이루어져야 한다는 것이다.

조직 환경의 요인에서는 조직원의 지원과 전이기회가 학습전이에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습자가 학습한 것을 현업에 적용하는 학습전이에 있어서 업무환경에 대한 두 요인은 큰 영향력을 행사하지만 교육기관에서 통제할 수 있는 수단이 아니다. 그러나 조직 차원에서 전이 문제를 학습자 개인의 문제로 보기 보다는 조직환경의 전이 풍토의 중요성을 인식하고 환경 조성을 위하여 노력한다면 이는 개인 역량향상을 넘어 조직성과 향상을 기인할 것으로 여겨진다.

【주요어】 컨설팅교육, 교육훈련, 학습전이, 컨설팅, 교육프로그램

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 방법	2
II. 이론적 배경 및 선행연구	3
2.1 교육 훈련	3
2.2 컨설팅 교육	8
2.3 학습전이	13
III. 연구설계	28
3.1 연구모형	28
3.2 가설의 설정	29
3.3 변수의 조작적 정의와 설문지 구성	33
3.4 자료수집 및 분석방법	36
IV. 연구결과	37
4.1 표본의 일반적 특성	37
4.2 요인 분석	39
4.3 신뢰도 분석	44
4.4 기술통계 및 상관관계 분석	46

4.5 연구가설의 검증	48
 V. 결 론	 53
5.1 결론 및 시사점	53
5.2 연구의 한계 및 제언	56
 참고문헌	 57
부 록	65
 ABSTRACT	 72

표 목 차

<표 2-1> Kirkpatrick의 4단계 평가모형	4
<표 2-2> 교육훈련 유형 분류	5
<표 2-3> 교육훈련 평가모형	6
<표 2-4> 학습전이의 정의 비교표	14
<표 2-5> 학습전이에 영향을 미치는 주요요인	20
<표 2-6> 학습전이에 영향을 미치는 요인	21
<표 3-1> 연구모형에 의한 가설설정	32
<표 3-2> 설문문의 구성	33
<표 3-3> 변수의 조작적 정의	35
<표 3-4> 자료의 분석방법	36
<표 4-1> 표본의 일반적 특성	38
<표 4-2> 개인적 특성에 대한 요인분석	39
<표 4-3> 교육프로그램에 대한 요인분석	40
<표 4-4> 조직환경에 대한 요인분석	42
<표 4-5> 학습전이에 대한 요인분석	43
<표 4-6> 측정변수의 신뢰성 검증	45
<표 4-7> 변수들의 기술통계	46
<표 4-8> 측정변수간의 상관관계	47
<표 4-9> 개인적 특성의 학습전이에 대한 다중회귀분석 결과	48
<표 4-10> 개인적 특성의 학습전이에 대한 가설검증 결과	49
<표 4-11> 교육프로그램의 학습전이에 대한 다중회귀분석 결과 ...	50
<표 4-12> 교육프로그램의 학습전이에 대한 가설검증 결과	50
<표 4-13> 조직환경의 학습전이에 대한 다중회귀분석 결과	51
<표 4-14> 조직환경의 학습전이에 대한 가설검증 결과	51
<표 4-15> 연구가설 검증 결과	52

그림 목 차

<그림 2-1> 매니지먼트컨설팅 커리큘럼	11
<그림 2-2> 컨버전스컨설팅 커리큘럼	12
<그림 2-3> Noe의 전이 모형	15
<그림 2-4> Baldwin과 Ford의 전이 과정 모형	16
<그림 2-5> Holton의 통합적 평가모형	17
<그림 2-6> Holton(1998)의 수정된 전이모형	19
<그림 3-1> 연구모형	28

I. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

컨설팅 산업은 지식기반의 고부가가치 산업이자 산업전반에 대한 전후방 연쇄 효과가 큰 산업으로 인식되고 있는바, 컨설팅 산업에 대한 중요도 및 수요가 확대되고 있는 추세이다. 컨설팅 시장은 기업의 필요성과 경영환경의 변화로 인해 수요가 증가하는 추세를 보이고 있으며, 특히 컨설팅 산업의 성장률은 서비스 산업 16개중 네 번째로 높은 성장률을 보이고 있다(중소기업기술정보진흥원, 2011). 지속적으로 확산되는 컨설팅 시장으로 인해 전문적 지식을 함양한 컨설턴트에 대한 필요성도 확대되었고 그에 따라 전문 컨설팅 인력을 양성에 대한 요구도 증가하는 추세이다. 이에 대학들은 적절한 실무능력을 갖춘 전문 인력 육성과 컨설팅 방법론 연구 개발을 위하여 컨설팅 교육 & 연구기관 양성하는 등 저마다의 경쟁력을 갖추기 위하여 다양한 노력을 기울이고 있다.

교육훈련의 학습 성과는 실제 직무수행 과정에서 학습한 내용을 활용하는 학습전이로 나타난다. 그러나 교육훈련에 대한 학습전이는 10%~20%에 지나지 않는다고 보고된다(이진희,2009; Holton & Baldwin,2000). 이는 교육훈련의 성과에 대한 미흡함을 나타낸다. 교육훈련에 대한 학습전이의 중요성은 높게 인식되고 있지만 실제 직무현장에서 학습한 내용이 활용되지는 못하고 있는 것이다.

본 연구는 컨설팅 교육훈련의 학습전이에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 밝히려는데 목적이 있다. 이를 위해 교육훈련과 학습 성과에 대한 선행연구 고찰을 토대로 하여 학습 성과에 미치는 영향요인으로 개인적 특성, 교육 프로그램, 조직 환경을 설정하였으며, 지식서비스 & 컨설팅학과 학생들을 대상으로 학습의 성과에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다. 이는 향후 컨설팅교육과정 설계 및 운영에 유념해야할 요인들을 확인하고 교육에 대한 개선 방안을 제시할 수 있음을 기대해 본다.

1.2 연구의 방법

본 연구는 이론적 고찰과 실증연구로 나누어 연구를 병행하였다. 먼저 교육훈련과 교육훈련의 성과평가에 대한 기존의 선행이론 고찰을 통해 교육훈련의 성과지표인 학습전이 관련 이론들을 정리하였다. 동시에 컨설팅 교육의 교육내용과 교육운영체계를 전반적으로 고찰하고 이를 체계적으로 정리하였다. 실증 연구로는 기존의 학습전이 모형을 수정하여 연구모형을 제시하고, 설문조사 분석을 통하여 가설을 검정하였다. 설문은 유의미한 결과를 위하여 지식서비스 & 컨설팅학과 재학생과 1년 이내 졸업자를 대상으로 리커트 5점 척도를 이용하였다. 가설검정을 위한 통계분석은 1차적인 기술통계에 이어 요인분석과 회귀분석 등의 방법을 이용하였다.

II. 이론적 고찰 및 선행연구 검토

2.1 교육훈련

2.1.1 교육훈련의 개념

교육훈련에 관한 대부분의 선행연구들은 훈련, 교육, 개발에 대해 개념간의 관계를 구분하여 설명하고 있다.

Nadler(1989)는 교육을 피교육자의 업무와 적용하여 그 목적이 현재 수행하는 특정업무 성과향상에 있는 학습을 훈련(Training), 미래에 수행하게 될 업무 수행을 위한 개인이 준비하는 학습을 교육(Education), 현재나 미래의 업무와 상관없이 일반적인 성장을 위한 학습을 개발(Development)로 구분하였다. 박내회(1998)는 구성원의 지식, 기능, 태도 등의 능력개발 하는 학습인 교육과 특정 업무를 수행에 필요한 지식 향상을 위한 훈련을 구분하였다. 교육과 훈련은 어떤 관점에서 살펴보느냐에 따라 다르게 구분될 수 있으나 이들은 모두 목표달성을 위한 것이며 관련된 사항 및 교수과정을 평가하는 절차가 비슷하므로 교육과 훈련은 동일한 의미로 사용되고 있다(일본능률협회, 1989). 교육훈련에 대한 개념 정의로 Cascio(1981)는 교육훈련을 ‘직무요구에 일치시키기 위해 필요한 기술 및 지식을 습득하는 과정’이라고 정의 하였고, Noe(1986)는 교육훈련을 ‘학습자의 지식, 기술, 태도에 변화를 위해 설계 및 계획 된 학습경험’이라 정의하였다. 본 연구에서는 교육과 훈련의 개념을 구분하지 않고 교육과 훈련을 합한 교육훈련의 개념으로 ‘개인의 능력을 향상을 위하여 지식, 기술, 태도 변화를 위해 설계되고 계획된 학습’으로 정의한다.

2.1.2 교육훈련 평가

교육훈련에 대한 개발, 실행, 평가는 필수적인 순환과정으로 유기적인 관계가 이루어져야 한다. 교육훈련 평가 모형은 성과에 영향을 미치는 중요 요

인들을 통하여 측정할 수 있다. Kirkpatrick, Alliger, Holton 등 많은 학자들의 연구에서 교육훈련 평가모형을 제시하였다.

2.1.1.1 Kirkpatrick(1994)의 평가모형

일반적으로 많이 사용되는 평가방법으로 1단계 반응(reaction), 2단계 학습(learning), 3단계 행동(behavior), 4단계 결과(result)로 구성되어 있다. Kirkpatrick의 평가모형은 평가기준 개념 및 유형을 제시하고 있으나 각각의 평가기준에 대한 측정을 어떻게 할 수 있는지에 대한 한계점이 있다(<표2-1> 참조).

<표 2-1> Kirkpatrick의 4단계 평가모형

단계	개념	평가내용	평가방법	평가조건	
1단계	반응 (reaction)	참가자들이 프로그램에 어떻게 반응하는가를 측정하는 것으로 고객만족도 측정	교육내용, 강사 등	설문지, 인터뷰 등	교육목표
2단계	학습 (learning)	프로그램 참여 결과 얻어진 태도변화, 지식증진, 기술향상의 정도를 측정	교육목표 달성도	- 사전 / 사후 검사 비교 - 통제 / 연수 집단 비교 - 지필검사/ <u>체크리스트</u> 등	-반응검사 <u>-구체적목표</u> -교육내용과 목표의 일치
3단계	행동 (behavior)	프로그램 진행 결과 얻어진 직무행동 변화를 측정하는 것	학습내용의 현업 적용도	- 통제 / 연수 집단 비교 - 인터뷰, 설문지, 실행계획, 관찰 등	-반응, 성취도 평가의 긍정적 결과 -습득한 기능에 대한 정확한 기술 -필요한 시간, 자원

4단계	결과 (result)	훈련 결과가 조직의 개선에 기여한 정도를 투자회수율에 근거하여 평가	교육으로 기업이 얻은 이익	-통제/연수 집단 비교 사전/사후 검사 비교 -비용/효과 고려	이전 3단계에서의 긍정적 결과
-----	----------------	---------------------------------------	----------------	--	------------------

출처: 김선희, 박성민, 권정언 (2011), p.234

2.1.1.2 Alliger등의 4단계 확장 모형

Alliger et al.(1997)은 기존의 Kirkpatrick 모형을 구체적으로 측정 가능하도록 아래 <표 2-2>와 같이 재정립 했다.

기존의 반응 측정에 대한 연구는 대부분 정서적 반응측정 위주였다. Alliger 등은 정서적 반응과 실용적 반응을 구분하여 측정하였다. 정서적 반응 측정은 교육훈련 실시 자와 교육방법 등에 대한 피 훈련자의 호의도를 측정하는 것이며, 실용성 반응 측정은 교육 훈련 내용과 현업의 연관성 혹은 실용성을 측정하는 것이다.

<표 2-2> 교육훈련 유형 분류

Kirkpatrick	Alliger 등의 확장 모형
반응(reactions)	반응 - 정서적 반응(affective reactions) - 실용적 반응(utility judgement)
학습(learning)	학습 - 지식/기술/행위의 학습량
행동(behavior)	전이(transfer)정도
결과(result)	결과

출처: Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). p.343

Holton(1996)의 평가모형은 kirkpatrick(1994)의 평가모형을 바탕으로 재정립한 통합적 평가모형으로 교육 훈련은 참가자의 행동변화를 가져오며 이는 다시 조직성과 결과로 나타난다고 설명한다. 이 모형은 영향요인으로 개인적 특성, 학습동기, 학습능력, 직무태도, 학습전이 등을 제시하였으며 요인들의 관계를 설명하고 있다.

이밖에 학습 성과를 평가하기 위한 다양한 평가모형이 제시되고 있다(<표 2-3>참조).

<표2-3> 교육훈련 평가모형

모형	훈련평가 기준
Kirkpatrick (1994)	4단계: 반응, 학습, 직업행동, 결과
CIPP (1983)	4단계: 내용, 입력, 과정, 생산
Brinkerhoff (1987)	6단계: 목표세우기, 프로그램 디자인, 프로그램 실행, 즉각적인 결과, 사용결과, 영향
Kraiger, Ford, & Salas (1993)	3개의 카테고리 측정(인지, 기술, 정서)
Holton (1996)	5개의 카테고리의 관계로 파악(2차 영향, 동기요소, 환경요소, 결과, 능력요소)
Phillips (1997)	5단계: 반응과 계획, 학습, 적용, 결과, ROI

출처: Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011)

2.1.2 교육훈련 성과

Miller(1990)는 교육훈련이 끝난 후 학습자의 태도와 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 가설 검증을 통해 교육훈련의 유효성을 측정 가능하다고 말했다. Delay(1983)는 교육훈련은 개인의 업적을 향상시킬 뿐만 아니라 조직의 생산성을 제고시킬 수 있다고 말했다. 서균석(1988)은 성과를 직무수행개선, 업무

태도 개선 및 인간관계 등으로 제시했다.

교육훈련의 성과는 학습자 개인의 업적 증대와 학습자 조직의 생산성 제고를 위한 업무성으로 정의할 수 있다. 즉 업무성이라 교육훈련을 통하여 학습자의 직무수행방법이나 인간관계가 개선되고, 자기개발 욕구가 고취되어 직무수행능력이 향상되는 개인의 업무성과를 달성함으로써, 궁극적으로 조직의 생산성과 업무의 질적 향상이 실현되는 조직의 업무성과를 달성하는 것을 의미한다고 할 수 있다(이목상, 2008).

본 연구의 종속변수는 조직의 업무성과와 개인의 업무성과를 측정은 상당한 기간이 경과되며 필요 자료 또한 조직의 정보로 자료 습득에 한계를 고려하여 개인의 업무성과만을 교육훈련의 성과로 한정한다. 교육훈련을 통한 자기 개발의욕고취(매개변수)되고 이를 통해 직무수행능력(종속변수)이 향상되는 것을 구체적인 교육훈련 성과로 한정하며, 이는 교육훈련에 대한 학습자의 인식을 기준으로 측정하고자 한다.

2.2 컨설팅 교육

2.2.1 컨설팅의 정의

경영컨설팅의 정의를 살펴보면 경영에 관한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치 있는 질문을 던져 보고 그 해결책을 제안하고 조언하며 문제를 해결하기 위해 조직의 변화를 관리함으로써 네트워크를 구축하고 그 대가로 돈을 받는 활동이며 더 나아가 지식 창출과 지식 나눔이라는 사회적 책임을 지는 활동이다(Iansti & Levien, 2004). 조영대(2005)는 “특정분야에 대해 전문적인 지식이나 정보, 전문성 등을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동” 또는 “특정대상에 대하여 해당 분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여 제기된 문제점을 분석하고 구체적인 해결방안을 제시하는 것”이라고 말했다.

박춘래, 황서진&이충섭(2011)은 경영컨설팅을 특별한 훈련과 경험을 쌓은 전문가들이 기업이 직면한 경영상의 문제점들에 대해 실질적인 해결방안을 제시하고 이를 수행할 수 있도록 도와주는 전문적인 컨설팅 서비스로 규정했다.

컨설팅을 다양하게 정의하고 있으나 그 기본 틀은 다르지 않음을 볼 수 있다. 컨설팅이란 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표달성을 위하여 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립적인 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하고 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적을 달성하기 위한 전문적인 자문서비스 활동이라고 정의한다(김광용 외, 2008).

2.2.2 컨설팅 교육의 필요성

한국컨설팅 시장은 90년대 중반 이후 서비스산업 개방화로 외국계 컨설팅사가 국내에 진출함으로써 민간 컨설팅사 또한 증가하고 컨설팅에 대한 수요 또한 IMF 외환위기 후 은행권을 중심으로 증가하며 컨설팅시장의 성장을 위

한 계기가 마련되었다(신태호 외, 2006). 컨설팅 시장은 90년대 이후 매년 20% 이상의 성장률을 보이며 2005년 2만 7천여 명의 고용창출, 2조 7천억원 매출의 시장을 형성(한국컨설팅협회, 2005), 2012년 컨설팅 시장의 규모는 19조원으로 추정될 정도로 지속적으로 성장하고 있는 추세이다(중소기업기술정보진흥원, 2011).

최근 들어 컨설팅 산업의 발전과 국내 중소기업의 경쟁력 제고를 위한 정부의 강력한 지원정책으로 중소기업에서도 컨설팅 서비스를 받을 수 있는 지원 사업이 진행되고 있으며, 이를 통해 산업은 꾸준히 성공하고는 있으나, 국내 컨설팅 시장은 아직까지는 질적으로 매우 열악한 것이 사실이며, 국내 컨설팅 시장을 형성하고 있는 많은 중소형 컨설팅사와 컨설턴트들도 질적인 서비스 제공을 통한 성장보다는 정부의 지원에 의존한 경영유지정도의 현실에서 벗어나지 못하고 있다(신동주, 2012).

국내 경영컨설팅 산업의 문제점으로는 컨설팅도 R&D라는 인식의 부족, 전문컨설턴트 양성시스템의 부족, 컨설팅 수행업무의 표준화 미비, 컨설턴트와 컨설팅 기업에 대한 인증제도의 미비, 세제혜택과 중소기업 컨설팅 지원 부족, 국내 컨설팅 업체의 영세성으로 인한 낮은 인지도, 해외진출 기반여건 미비, 컨설팅 지식의 공유부족과 지식재생산의 어려움 등이 제시되고 있다(김광용 외, 2008). 따라서 체계적인 컨설턴트 양성시스템의 구축과 컨설턴트의 재교육을 통하여 컨설팅 품질의 질적인 향상을 도모하고 컨설팅서비스를 대상으로 하는 다양한 연구가 활성화될 필요가 있다(박춘래 외, 2011). 컨설팅 산업에서의 경쟁력을 높이기 위한 방안으로서 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설턴트의 역량 향상의 중요성은 우선시 된다. 그동안 정부 지원 컨설팅 사업의 파이를 키우는 시기였다면 이제는 컨설팅 고객들의 만족도와 충성도를 높이기 위해 컨설팅 서비스품질 개선과 이를 위한 컨설턴트의 역량 관리 체계가 절실히 요구되는 시점이며 체계적인 컨설턴트 양성시스템의 구축과 컨설턴트의 재교육을 통한 컨설팅 품질의 질적인 향상의 도모가 필요하다(박춘래 외, 2011).

2.2.3 지식서비스 & 컨설팅 교육 프로그램

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원(<http://kscon.hansung.ac.kr>)은 지식정보사회의 리더 학과가 되는 것을 비전으로 2008년 중소기업청의 지원을 받아 설립되었다. 지식서비스 & 컨설팅학과는 실무자형 교과과정을 중심으로 이수과목을 편성하고 현직 컨설턴트 등의 전문가가 강의를 전담하는 지식서비스&컨설팅(Kscon)프로그램을 강의하며, 중소기업 전문컨설턴트 양성을 목표로 한다.

지식서비스 & 컨설팅학위과정은 2년 4학기제이며, 전공분야는 매니지먼트 컨설팅과 컨버전스 컨설팅으로 학생들의 관심사에 맞게 강의를 선택하여 실무스킬을 익힐 수 있다. 대학원 석사 과정생의 경우 총 30학점 이상 이수과 졸업 논문을 작성해야 졸업이 가능하다. 지식서비스 & 컨설팅 학과의 커리큘럼은 공통과정(컨설턴트 기본역량, 중소기업이해)과 매니지먼트(전략, 생산, HRM&D)컨버전스(CSR, R&D, 프랜차이즈, 디자인, IT, MDB, 기업회생)으로 구성되며, 각 과정은 Theoretical study → Methodologies for Basic Skill-up Course → Methodologies for Advanced Course → Methodologies for Adaption Case Course 의 체계로 이론연구부터 사례를 중점으로 한 방법론 학습 통해 실무역량을 강화하고 궁극적으로 컨설팅시행이 가능하도록 체계화 하였다.

구 분	컨설턴트 기본역량	중소기업 이 해	Management Consulting				
			STRATEGY		OPERATION		
Theoretical Study	컨설팅 조사 연구 컨설팅 이론	중소 기업 접근 컨설팅 방법론 연구	전략 수립 컨설팅 연구	전략적 VBM 컨설팅 연구	전략적 PM 컨설팅 연구	생산성 혁신 컨설팅 방법론 연구	전략적 HRM&D 컨설팅 연구
Methodologies for Basic Skill-up Course	동계 분석 컨설팅 방법론 문제 해결 컨설팅 방법론	벤처창업 컨설팅 방법론	전략 수립 컨설팅 방법론	프로젝트 파이낸싱 전략 컨설팅 방법론	BPR/PI 컨설팅 방법론	공정 혁신 컨설팅 방법론	전략적 직무 관리 컨설팅 방법론
Methodologies for Advanced Course	SCI 논문 작성 컨설팅 방법론 수행	기업가 정신 컨설팅 방법론 수행	NM/NP 전략 컨설팅 수행	프라이싱 전략 컨설팅 수행	SEM 컨설팅 수행	TRIZ 컨설팅 방법론 수행	HRM&D 컨설팅 수행
Methodologies for Adaption Case Course	전공연구 (논문지도 or 현장학습 실무 지도)	지식 서비스 컨설팅 사례연구	전략 컨설팅 사례 연구	M&A · PMI 컨설팅 사례 연구	EMS 컨설팅 사례 연구	6시그마 컨설팅 사례 연구	HRM&D 컨설팅 사례 연구

출처: 한성대학교 KSCon 홈페이지

<그림 2-1> 매니저먼트컨설팅 커리큘럼

구 분	컨설턴트 기본역량	중소기업 이 해	Convergence Consulting								
			CSR	MOT/R&D	IP	Franchise	Design	IT융합/IT혁신	MDB	기업활성	
Theoretical Study	컨설팅 조사 연구	컨설팅 이론	중소기업 접근 컨설팅 방법론 연구	CSR SCM 전략 컨설팅 연구	기술전략/사업화 컨설팅 연구	IP 경영 컨설팅분석 연구	FC 전략 컨설팅 연구 (점포운영과 슈퍼마켓포함)	디자인/광고 기획 컨설팅 연구	Business Data 컨설팅 연구	ODA 컨설팅 방법론 연구	기업/개인/법인/법인화 컨설팅 연구
Methodologies for Basic Skill-up Course	통계 분석 컨설팅 방법론	문제 해결 컨설팅 방법론	벤처창업 컨설팅 방법론	CSR 국제표준 대응 컨설팅 방법론	기술가치/ 예측평가/마케팅 컨설팅 방법론	IP 실무 분석 컨설팅 방법론	FC 마케팅/ 상품분석 및 매출예측 컨설팅 방법론	디자인/광고 전략 컨설팅 방법론	Business Data Modeling 컨설팅 방법론	MDB 컨설팅 방법론	기업/개인/법인/법인화 컨설팅 방법론
Methodologies for Advanced Course	SCI 논문 작성 컨설팅 방법론 수행		기업가정신 컨설팅 방법론 수행	CSR 보고서 작성 및 검증 컨설팅 수행	R&D 기획 컨설팅 방법론 수행	IP 리스크 관리/사업화 컨설팅 수행	FC 시스템 개발/ 물류구축 컨설팅 수행	디자인/광고 마케팅 컨설팅 수행	ISP 컨설팅 방법론 수행	EDCF 정책 개발 컨설팅 수행	기업/개인/법인/법인화 컨설팅 실무 컨설팅 수행
Methodologies for Adaption Case Course	전문연구 (논문지도 or 현장역할 실무 지도)		자식 서비스 컨설팅 사례연구	CSR 컨설팅 사례 연구	R&D 컨설팅 사례 연구	IP 권리/ 시스템 구축 컨설팅 사례 연구	FC 산업대 개발 컨설팅 사례 연구	디자인/광고 성과평가 컨설팅 사례 연구	IT 성과평가 컨설팅 사례 연구	ODA/MDB/EDCF 개발 프로젝트 컨설팅 사례 연구	기업/개인/법인/법인화 컨설팅 사례 연구

출처: 한성대학교 KSCon 홈페이지

<그림 2-2> 컨버전스 컨설팅 커리큘럼

2.3 학습전이

2.3.1 학습전이의 개념과 정의

교육훈련의 목적은 학습자들이 개인과 조직의 성과향상을 위해 새로운 지식 및 기술 태도 등을 학습하여 실제 직무에 적용하는 것이며 학습전이란 교육훈련을 받은 후 학습한 내용을 유지하여 현업에 복귀하였을 때 이를 적용하여 실행하는 것을 의미하며 전이를 통한 궁극적 목적은 개인과 조직의 성과 향상이다. Nadler(1971)전이에 대한 체계적인 시각의 필요성을 지적하며 교육훈련의 효과성 향상을 위해 관리자의 행동 지원체계 구축의 필요성을 강조하였다. 현영섭·권대봉(2003)은 조직차원을 통한 교육훈련의 전이가 직무수행 향상을 발생시키는 중요한 요인으로 인정된다고 보았다.

Kirkpatrick(1994)의 4단계 평가모형은 교육훈련 전이에 있어서 체계적 관점을 제공한 모형으로 성과 평가에 가장 많이 활용되고 있다.

학습전이의 정의에 대해 살펴보면 Royer(1979)는 학습전이를 ‘교육을 통해 학습한 것을 바로 적용할 수 있는 행동의 정도’인 근 전이와 ‘학습한 것을 바탕으로 응용 가능한 행동의 정도’인 원 전이로 구분하였고, Baldwin과 Ford(1988)은 학습에서 습득한 지식, 태도, 기술을 학습자가 직무에 일정기간 동안 일반화하고 유지하는 것, Noe(2005)는 학습자들이 교육훈련에서 학습한 지식, 기술, 태도를 업무에 효과적이고 지속적으로 적용하는 것이라 정의했다. 연구자들의 학습전이에 대한 다양한 개념을 종합(<표2-4> 참조)하여 본 연구에서는 학습전이를 ‘교육훈련 후 학습자가 직무현장으로 복귀한 뒤 학습한 지식이나 스킬, 태도 등을 업무상황에 적용하여 변화된 행동으로 나타내는 것으로 정의한다.

<표2-4> 학습전이의 정의 비교표

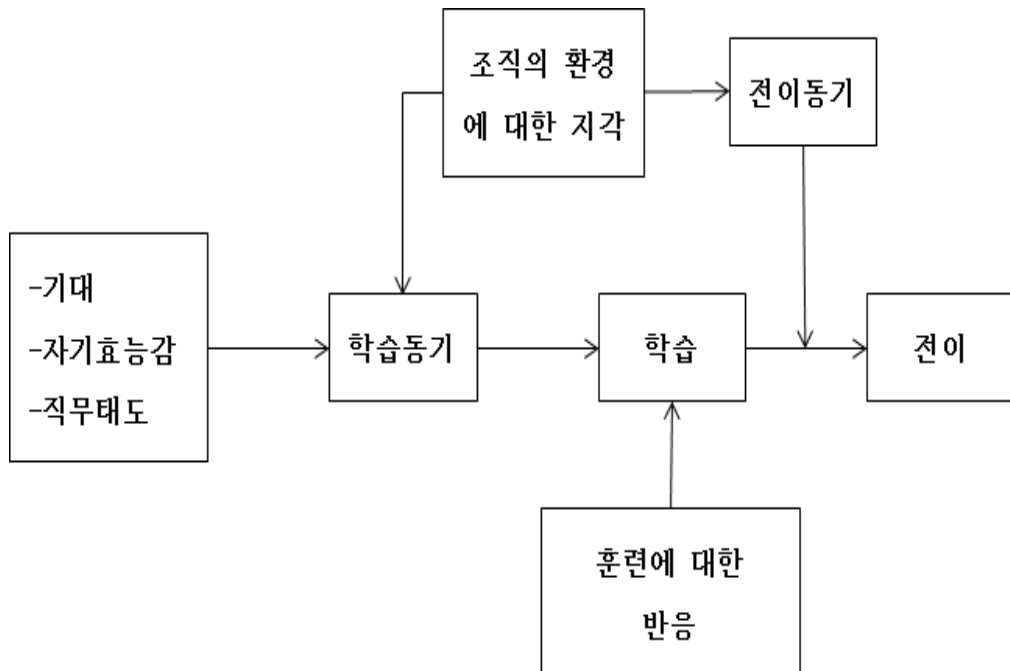
연구자	전이내용	전이상황	전이행동
Wexley & Latham(1981),	학습자가 교육에서 습득한 지식, 기술, 태도를	직무상황에	효과적으로 적용하는 정도
Baldwin & Ford(1988)	교육훈련 프로그램에서 학습되고 파지된 것을		일반화하고 유지하는 것
Tannenbaum & Yukl(1992)	교육훈련 참가자가 훈련에서 얻은 지식, 기술 및 태도를	실무에	효과적으로 적용하는 것
Ford & Weissbein(1997)	참가자가 훈련상황에서 획득한 지식, 기술을	직무상황에	일정기간 동안 일반화하고 유지하는 것
Noe(2005)	학습자들이 훈련에서 배운 지식, 기술, 행동 및 인지적 전략을	업무에	효과적이고 지속적으로 적용하는 것
이도형(1995)	학습자들이 학습한 내용을	직무수행에	적용하는 행동
현영섭,권대봉(2003)	교육을 통해서 학습한 지식, 기술, 태도를	자신의 직무에	적용하는 정도

출처: 이창수 (2011), p.12

2.3.2 학습전이 모형

2.3.2.1 Noe의 전이모형

Noe와 Schmitt(1986)는 교육훈련에 대한 학습자의 기대와 자기효능감, 직무태도가 학습 동기에 영향을 미쳐서 학습 결과를 결정하고, 조직 환경에 대한 지각으로부터 생겨난 전이동기와 상호작용 과정을 통해 행동의 변화하고 이를 통해 학습전이가 발생한다는 동기 영향 모형을 연구하였다.([그림 2-3] 참조). Noe와 Schmitt(1986)의 연구는 본 연구의 개인적 특성인 개념화한 요인들 중 자기효능감, 학습동기, 조직 환경 등의 이론적 근거가 되었다.

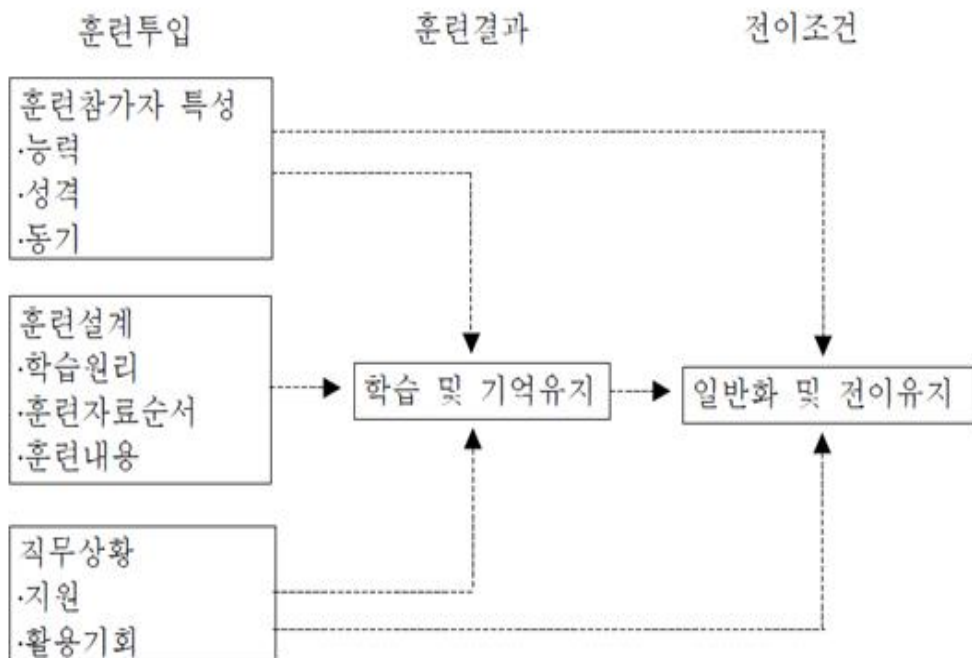


출처: Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). 497-523.

<그림2-3> Noe의 전이 모형

2.3.2.2 Baldwin과 Ford의 전이과정 모형

Baldwin과 Ford의 전이과정 모형은 교육훈련전이 모형 가운데 많은 관련된 연구에 인용되는 대표적인 모형으로 기존 연구들을 분석하여 관련변인을 정리하고 이를 바탕으로 모형을 구축한 것이다. Baldwin과 Ford(1988)는 교육훈련을 훈련투입), 훈련결과, 전이 상태의 과정으로 구분하였으며, 이를 통해 교육훈련의 전이과정을 설명하는 모형을 제시하였다(<그림2-4>참조). Baldwin과 Ford의 전이 과정 모형은 교육훈련의 투입요소들(피 훈련자의 특성, 교육훈련 설계 및 작업환경)이 각기 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 과정에 대한 상호작용적이고 포괄적인 설명을 가능하게 해준다(이도형, 1995).

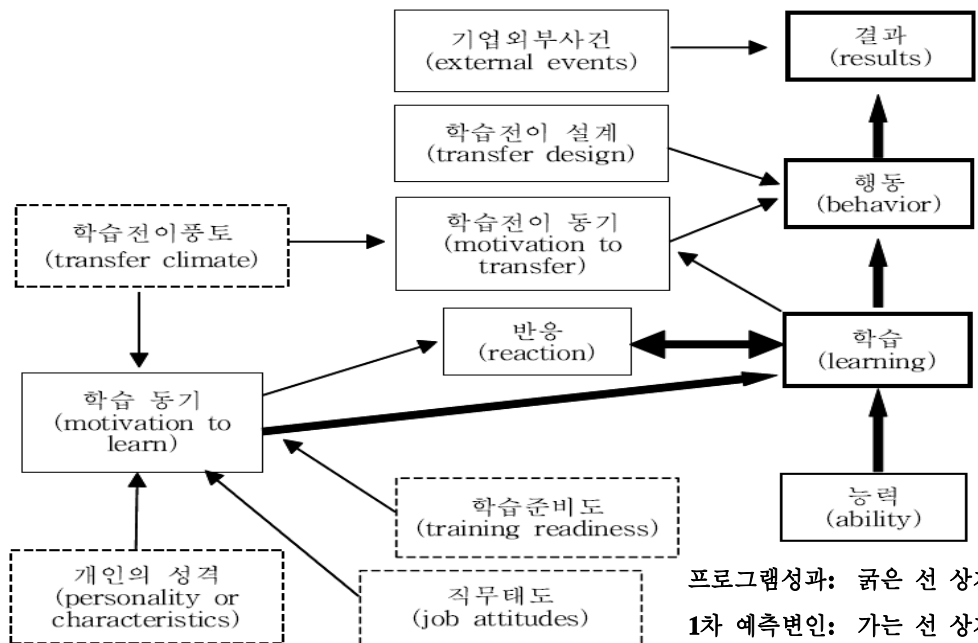


출처: Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988) 63-105.

<그림2-4> Baldwin과 Ford의 전이 과정 모형

Baldwin과 Ford(1988)는 훈련성과에 영향을 미치는 주요변인으로 학습자의 특성, 교육훈련 설계 및 조직 환경을 가정하고, 이들 변인이 교육훈련의 성과(학습전이)에 영향을 미치는 관계를 설정하였다. 훈련투입변인을 크게 학습자의 특성, 훈련 설계, 직무상황 세 가지로 구분하고 있으며, 첫째, 훈련참가자 특성은 능력, 성격, 동기를 포함하고 둘째, 훈련설계는 학습원리, 훈련자료순서, 훈련내용을 포함, 마지막으로 직무상황은 지원과 활용기회를 포함하고 있다. 훈련결과는 교육훈련을 통해서 학습된 양과 파지양이 포함된다. 전이 상태변인에는 학습의 일반화와 유지가 포함된다. 이 모형은 훈련투입요인이 각기 교육의 성과에 영향을 미치는 과정에 대한 상호작용적이고 포괄적인 설명을 가능하게 해준다(현영섭, 2005). 본 연구에서는 Baldwin과 Ford(1988)의 전이관련 변인인군을 근거하여 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 개인 특성, 교육프로그램, 조직 환경을 독립변수로 구성하였다.

2.3.2.3 Holton(1995)의 통합적 평가모형



출처: Holton, E. F. (1995), p.42.

<그림2-5> Holton의 통합적 평가모형(Holton, 1996)

1990년 후반부터 학습전이를 통합적으로 이해하고자 하는 노력이 시작되었으며 Holton(1995)의 통합적 평가모형은 기업교육의 성과를 평가하는데 대표적 인용되는 Kirkpatrick의 결과 평가모형이 구성개념들을 충분히 밝혀내지 못하게 되고 반응(reaction), 학습(learning), 행동(behavior), 결과(result)의 인과관계를 밝히기 어렵다는 점을 비판하며 훈련전이의 과정과 그 영향요인들에 대한 포괄적인 이해가 가능하도록 통합적 평가모형을 제시하였다.

이 모형은 교육훈련 성과(굵은 선 상자)로 학습(learning), 학습자 행동의 변화(behavior), 수익성 향상(result)을 제시하고 있으며, 성과에 1차적으로 영향을 미치는 예측변인(실선상자)으로 학습자의 능력(ability), 학습동기(motivation to learn), 반응(reaction), 학습전이 동기(motivation to transfer), 학습전이설계(transfer Design), 기업외부사건(external events)을 제시했다. 또한 1차적 예측변인에 영향을 미치는 2차 예측변인(점선상자)으로 학습전이풍토(transfer climate) 개인의 성격(personality of characteristics), 학습준비도(training readiness), 직무태도(job attitudes)을 설정하고 있다.

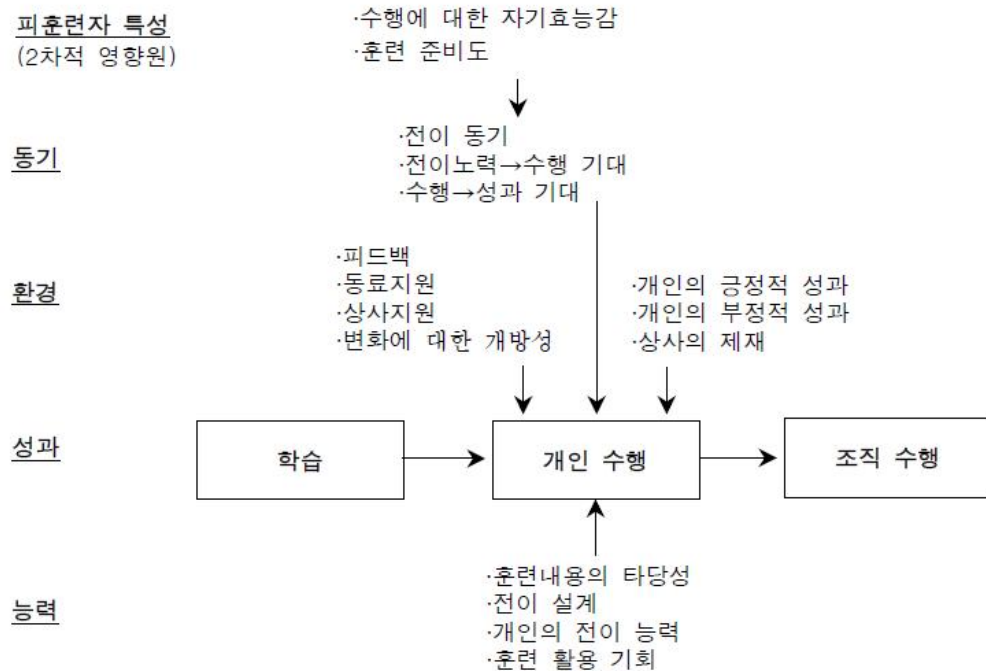
Holton의 통합적 평가모형은 변인 내에 포함된 하위 요인과 준거 및 변인들 간의 관계에 대한 세부적인 가정을 제공하지 않다는 점과 모형에 대한 실증적 연구에 필요한 측정도구를 제공하고 있지 못하다는 제한점을 가지고 있다(이도형, 1995). 또한 각 평가 준거에 영향을 미치는 여러 요인에 대한 포괄적인 이해가 가능하도록 모형을 구성하였다. 특히 교육훈련의 일련의 과정 속에서 학습전이가 어떻게 관여되는지에 대해 체계적인 접근을 제시하였다. 그러나 많은 변인들로 인해 모형이 복잡하고 변인들 간에 개념적으로 중복되어 있어 실증적 연구에 어려움이 있다(김성환, 김재환, 2003).

본 연구는 종속변수로 사용한 학습전이를 개념화하는데 Holton(1996)연구를 이론적 근거로 삼았다.

2.3.2.4 Holton의 수정된 전이모형

Holton(1998)의 수정된 전이모형은 Noe 모형의 거시적 구조를 따라 개념화한 것이다(<그림2-6>참조). 이 모형은 교육훈련에서의 학습이 개인의 수

행으로 전이되는데 영향을 미치는 요인들만을 포함한 하위모형으로 학습자의 능력, 동기, 환경의 구성요소들을 포괄적으로 규명하고 이 요인들이 개인의 수행에 어떤 영향을 미치는지 설명하였다(김재훈, 2002). 본 연구에서는 이모형을 통하여 독립변인인 개인특성의 자기효능감, 학습동기, 조직 환경의 상사와 동료의 지원, 변화가능성을 개념화 하는데 이론적 근거로 삼았다.



출처: Holton, E. F., Bate, R. A., Ruona, W. E., & Leimbach, M. (1998).

<그림 2-6> Holton(1998)의 수정된 전이모형

2.3.3 학습전이 영향요인

선행 연구에서 살펴본 학습전이 모형들을 통대로 주요 전이요인을 정리하였다(<표2-5>참조)(김한주, 2015).

<표2-5> 학습전이에 영향을 미치는 주요요인

연구자	전이요인
Noe(1986)	학습, 학습동기, 기대, 자기효능감, 직무태도, 기술평가에 대한 피드백, 조직환경(조직학습문화)에 대한 지각
Baldwin과 Ford(1988)	학습자의 능력(자기조절학습능력), 학습자의 성격, 학습자의 동기, 교육훈련설계(강사능력, 학습의 실제성), 학습원리, 교육내용(직무연관성), 조직의 지원, 기회(전이풍토), 조직환경(조직학습문화), 학습과 파지
Holton(1996)	학습, 자기효능감, 직무태도, 학습준비도, 학습동기, 전이환경, 외부사건

출처: 김한주(2015)

본 연구에서는 학습전이에 대한 대표적인 평가모형을 근간으로 학습전이에 영향을 미치는 것으로 나타난 변인들을 정리하여 추출한 결과를 <표2-6>와 같이 정리하였다.

크게 개인적 특성, 교육프로그램, 조직 환경으로 구분하였다. 개인특성의 하위 변인으로 자기효능감, 학습동기, 자기조절 학습능력을 제시하였으며, 교육프로그램의 하위변인으로는 교육내용의 직무연관성, 강사능력, 학습의 실제성을 제시하였으며, 조직 환경의 하위변인으로 상사와 동료의 지원, 변화가능성, 전이기회를 선정하였다.

<표 2-6> 학습전이에 영향을 미치는 요인

변수	하위변수
개인적 특성	자기효능감 학습동기 자기조절 학습능력
교육프로그램	교육내용의 직무연관성 강사능력 학습의 실제성
조직환경	조직원의 지원 변화가능성 전이기회

2.3.4 학습전이 영향요인에 대한 선행연구 분석

2.3.4.1 자기효능감

자기효능감은 특정과제를 성공적으로 수행해 내는 능력이 자신에게 있다는 신념을 말한다. Bandura(1986)는 자기효능감을 특정 형태의 목적을 달성을 위해 요구되는 일련의 행동을 계획하고 실행하는 스스로의 능력에 대한 평가라고 정의하며 자기효능감이 높을수록 교육훈련에 더 노력을 기울이게 되고 훈련의 효과도 커지게 된다고 말했다. Noe(1986)는 자기효능감이 학습자의 학습동기에 영향을 미치며 행동의 변화와 학습전이를 일으키는 요인이라고 말했다. Gist 등(1989)도 자기효능감이 높을수록 학습자들이 교육 후 더 높은 학습 성과를 보였다고 확인하며 교육훈련 성과에 있어 자기효능감의 중요성을 강조하였다.

자기효능감의 효과는 최근 광범위하게 연구되어 왔으며, 자기 효능감이 피훈련자의 동기(Quinones, 1995), 훈련 프로그램에서의 수행(Gist, 1987), 훈련 후의 행동변화(Mathieu, Tannenbaum, & Salas, 1992), 전이동기(Ford, smith, Weissbein, Gully, & Salas, 1998), 기술의 유지 등과 정적인 상관이 있다는 것이 입증되어 왔다(금혜진, 2005).

선행연구 결과 자기효능감이 학습과 직무에 상관관계가 있음을 확인하며 본 연구에서는 자기효능감을 개인적 특성의 하위 변수로 선정하였다.

2.3.4.2 학습동기

학습동기는 학습에 대한 행동을 유발시키고 이를 유지시키며, 목표를 지향하는데 영향을 미치는 것을 의미한다(McCormick & Ilgen, 1983). 교육훈련에서 학습이 이루어지고 학습한 내용이 직무로 전이되기 위해서는 학습자들이 새로운 기술과 지식을 습득하고 적용할 수 있는 능력과 동기를 가지고 있어야 한다는 점은 널리 받아들여지고 있는 개념이다(Wexley & Latham, 1991).

Noe(1986)는 학습자의 특성에 대한 연구하였고 학습자의 학습동기가 교육내용을 더 열정적으로 배우게 하며 교육 참여율을 높인다고 하였고, Robertson과 Downs(1979)는 학습동기와 조직환경에 대한 인식이 15%~20%의 설명력을 갖는다고 주장하였다. Ryman과 Biersner(1975)도 학습동기가 교육훈련 성과를 예측하는데 유의미하다는 연구를 제시하였다. 본 연구에서도 선행연구 결과를 토대로 학습동기가 교육훈련 성과에 영향을 보았다.

2.3.4.3 자기조절학습능력

Zimmerman(1990)은 학습자가 학습과정에서 목표를 설정하고 목표달성을 위해 메타인 지적, 동기적, 행동적으로 학습에 참여하는 것을 자기조절학습이라고 하였다. 양명희(2000)는 학습자가 자신의 학습상태를 파악하여 목표를 설정하고 본인의 학습속도에 맞춰 조절하며 목표달성을 잘 이루어지는지 점검하고 평가하는 학습의 과정이라고 말했다. 박승호(2003)는 학습자가 학습목표를 설정한 후 목표 달성을 위해 자신의 인지, 동기 및 행동을 모니터링-조절-통제 하는 적극적 과정 이라고 말했다. 즉 자기조절학습 능력이란 학습자 스스로 자신의 능력을 파악하여 학습활동을 통제하고 학습의 목표 및 계획을 설정하며 자신에게 걸 맞는 학습 방법을 이용하여 자기 주도적 학습을 할 수 있는 능력을 말하며 학업 성취도와 상관관계가 있는 요인으로 본 연구에서는 학습전이에 영향을 미치는 변수로 제시하였다.

2.3.4.4 직무연관성

직무연관성은 교육내용이 실제 직무상황을 잘 반영하는지 학습자가 판단하는 것이며 교육에서 배운 지식과 기술이 개인의 업무 수행을 효과적으로 하는데 필요한지에 대한 판단과 수행기대와 부합하는지도 포함된다(이창수, 2011).

Balwin과 Ford(1988)은 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 교육내용을 제시했으며 직무에 연관된 교육내용이 학습전이에 영향을 준다고 보았다.

Alliger외(1997)는 교육 내용이 업무능력을 향상 시킬 수 있는 내용인가를 확인하는 유용성 판단이 교육내용이 직무와 연관성이 있을 경우 높게 나타났다고 하였다. 본 연구에서는 직무연관성은 학습전이에 영향을 미치는 변수로 선정하였다.

2.3.4.5 강사능력

Broad& Newstorm(1992)은 강사의 자질과 학습전이의 관계를 강조하였는데, 강사의 자질이란 교육훈련을 준비하고 실시하는 교육자가 가진 능력을 의미하는 것이라고 하였다. 정재삼과 한여진(2004)은 강사의 자격요건과 행동에 따라 교육훈련의 성공이 결정된다고 말했다. 임효창과 박경규(1999)도 강사능력에 대한 학습자의 평가와 교육훈련 전이와의 관계는 유의한 정의 관계가 있다고 말했다. 김재훈은 동일한 교육설계에서 동일한 내용으로 교육을 해도 강사의 자질에 따라 학습자에게 교육내용이 전달되고 학습되는 정도에 차이를 가지게 된다는 점에서 강사 능력은 교육훈련성장에 중요한 영향을 미친다고 하였다.

2.3.4.6 학습의 실제성

학습의 실제적인 활동이 학습자에게 필요한 지식 기술태도를 통합시키고 학습한 내용을 실제 직무에 응용성을 높인다(Rule, 2006). 따라서 학습의 실제성을 활용하여 실질적인 직무 문제를 해결할 수 있도록 교육프로그램을 설계해야 한다(임철일, 1998). 학습의 실질성은 활동의 실제성, 과제의 실제성, 자원의 실제성, 평가의 실제성으로 구성된다(강명희 외, 2008).

과제의 실제성은 전문성이 포함된 과제이며, 학습자의 직무와 관련된 과제로서, 학습자에게 과제의 가치를 부여할 수 있도록 제공되어야 한다(Gulikers 외, 2004). 강명희(2008)는 학습자가 실제로 직면하게 될 것 같은 문제가 제공되어 이에 대한 해결안을 모색하는 과정에서 의미 있는 학습경험이 이루어진다고 했다. 본 연구에서는 학습의 실제성을 하위변수로 설정하였다.

2.3.4.7 조직원의 지원

조직원 지원은 “교육훈련 받는 것을 직무에 적용 및 활용할 수 있도록 상사 및 동료의 지원해주는 정도에 대한 학습자의 인식”을 말한다. Baldwin과 Ford(1988)는 조직의 지원 풍토를 업무환경 요인에 포함시켰으며 상사의 지원은 이를 구성하는 가장 중요한 요인이며, 상사가 학습자가 학습한 것을 업무상황에 응용하도록 지원하는 것을 의미한다(한안나, 1999). Rouillier와 Goldstein(1993)은 동료, 상사, 조직의 지원이 학습전이를 촉진하거나 제한하는 요인이라고 하였다. 동료의 지원은 상사의 지원과 함께 조직환경에서 학습과 학습전이에 대한 중요한 변수로 제시되었다. 학습자가 학습 후 현업에서 학습전이를 나타내기 위해서는 상하 구성원들의 지원을 필요로 한다(Holton, 1996). Noe & Schmitt(1986)은 동료와 상급자의 피드백 강화가 학습전이에 중요하다고 강조하였으며, 김종인(1997)은 연구에서 상급자 및 동료들의 적극적인 지원이 전이에 학습전이에 가장 큰 영향을 미치는 것을 보여주었다.

이상의 선행연구를 종합하여 상사의 지원 그리고 동료의 지원을 조직원의 지원으로 통칭하며 이를 교육훈련 성과의 변수로 설정하였다.

2.3.4.8 변화가능성

변화가능성은 새로운 기술을 직무에 사용하는 것에 대한 조직의 반응을 개인이 지각하는 정도로 새로운 변화에 대한 조직구성원의 태도와 조직의 목적과 가치가 새로운 변화를 수용하고 지원하는지에 대한 학습자의 인식으로 구성된다(현영섭, 권대봉, 2003). 학습자가 학습한 것을 직무에 적용할 때 조직구성원들이 이를 거부하고 기존의 직무수행방식을 고수한다면 그 조직의 변화가능성은 낮은 것이다(양지영, 2011).

Holton(1996)은 변화를 잘 수용하는 조직일수록 학습전이가 더 잘 일어날 수 있는 업무 환경일 가능성이 높다고 했다. Ford Quinones & Sorra(1992)는 변화가능 요인으로 변화를 위한 조직의 의지, 변화에 대한 조직의 반대, 학습자의 학습한 바를 적용하는 것에 대한 조직의 지원이 있으며 이런 요인

에 대한 실증적 연구를 통해 변화가능성과 학습전이 간의 유의미한 영향관계를 밝혔다.

이상에서 살펴본 바와 같이 조직의 변화에 대한 태도가 학습자의 학습전이에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 조직이 새로운 것을 받아들이고 조직구성원들에게 변화의 유연성을 익히게 할수록 전이가 활발히 일어날 수 있다(김한주, 2015). 따라서 변화가능성은 교육훈련 성과에 영향을 미치는 중요 변수로 고려된다.

2.3.4.9 전이기회

전이기회란 학습한 것을 직무현장에 사용할 수 있는 기회를 의미하는데 교육훈련에서 습득한 기술을 직무에 적용하는데 필요한 자원이 제공되는 것과 새로운 기술을 적용할 수 있는 있는 직무가 제공되는 것을 말한다(Ford외, 1992).다시 말해서 학습자가 교육훈련 후 현업에서 학습한 내용을 적용할 수 있는 과업이 제공되는지에 대한 인식을 말한다(Ford, Quinones, Sego & Sorra, 1992).

Baldwin & Ford(1988)은 조직환경 변수 중 전이기회를 중요한 변수로 제시하였다. Holton(1996)의 모형에서도 학습한 것을 활용 할 수 있는 기회가 성과에 직접적인 영향을 미친다고 말했다.

선행연구들을 통해 조직환경의 하위변수로 전이기회는 유의미한 영향을 미치는 변수로 고려된다.

2.3.4.10 조직학습문화

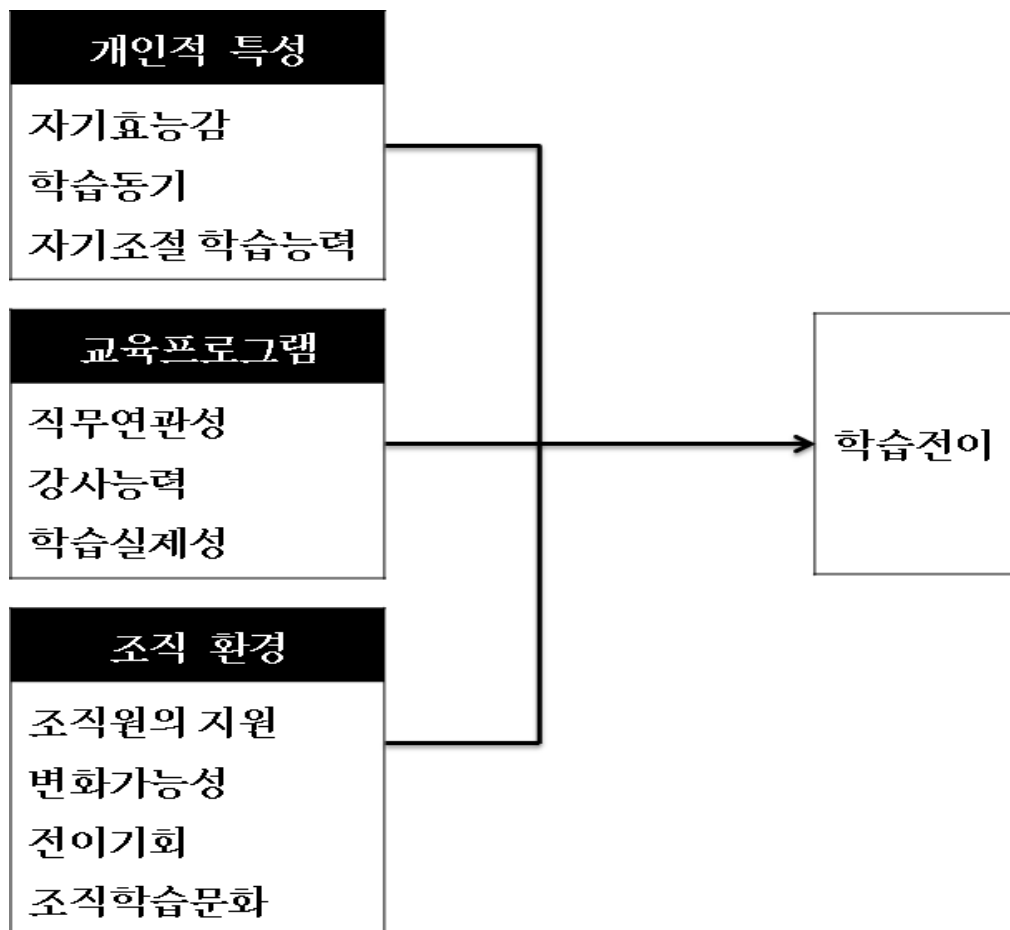
Baldwin & Ford(1988)는 교육훈련에 조직환경이 영향을 주며 교육의 효과를 높일 수 있다고 하였다. Tannenbaum와 Yukl(1992)은 교육훈련 후 조직으로부터 제공되는 보상이나 직무, 혹은 필요장비의 확보 등은 학습자가 현업에 돌아와서 교육받은 지식 및 기술 적용 하는 것을 촉진하거나 저해시킬 수 있다고 말했다. Tracey외(1995)는 교육훈련 전이에 대한 작업환경의 영향

에 대하여 연구하여 교육훈련 전이에 영향을 미치는 조직문화 특성으로 지속적인 학습문화 요인을 제안했다. 조직 내 지속적인 학습문화에 대해 문헌으로 정의되지는 않았으나, 조직특성과 업무에 대해 많은 선행연구가 있었고 이를 통하여 조직 내 학습문화가 갖는 특성을 살펴보자면 다음과 같다. 조직 내 작업환경에서 지식 및 기술을 습득하는 것은 모든 직원들이 해야 할 책임이며 (Rosow & Zager, 1988) 이를 위해 조직원들은 주어진 업무에 대해 변화를 수용하고 향상시키기 위해 노력하는 환경이 조성되어야 한다. 또한 조직 내 작업환경에서 지식과 기술의 지원은 사회적 상호작용과 일에 대한 관계에 의해 이루어지며 조직 내 작업환경에서 개인의 발전을 위한 기회가 제공되며 성취감을 강화할 수 있는 시스템이 개발 되어야 한다는 것이다(장윤정, 2002).

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형

이론적 배경에 대한 탐색과 선행연구 결과를 기초로 하여 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다. 본 연구는 컨설팅 교육이 수행되는데 개인적 특성, 교육프로그램, 조직환경 등의 변수가 학습자의 학습효과를 나타내는 학습전이에 영향을 미치는 요인들의 유의성을 분석하기 위한 실증연구이다.



<그림 3-1> 연구모형

3.2 가설의 설정

3.2.1 개인적 특성과 학습전이의 관계

많은 선행연구들에서 개인적 특성이 학습전이에 유의미한 영향을 미치는 중요한 변수임을 증명하였다. Noe(1986)는 자기효능감이 학습자의 학습동기에 영향을 미치며 행동의 변화와 학습전이를 일으키는 요인이라고 말했다. Baldwin과 Ford(1988)는 자기효능감이 학습전이에 미치는 직접적 효과와 간접적 효과를 제시하였다. Holton(1996)은 자기효능감이 학습전이에 직접적으로 영향을 미치지 않는지만 자기 효능감을 포함한 학습동기가 전이동기를 거쳐 학습전이로 나타난다고 하였다. 김한주(2015)는 학습자의 자기조절학습능력은 학습과정과 학습결과에 영향을 미친다고 하였다. 자기효능감은 임효창 & 박경규(1999), 금혜진(2005), 박영용과 김진모(2006) 연구에서 학습전이에 유의미한 설명력을 가지는 변수로 나타났다. Hicks & Klimoski(1987), Noe(1992), 임효창 & 박경규(1999), 박영용과 김진모(2006) 연구 학습동기가 학습전이와의 관계에 설명력 있는 요인으로 분석되었다. Zimmerman & Matinez-Pons(1990)과 송인섭과 박성윤(200)의 연구에서는 자기조절학습이 학업성취도에 강한 영향을 미치는 변인임을 도출하였다.

이러한 선행 연구 결과를 근거로 개인적 특성을 학습전이에 중요한 영향을 미치는 독립변수로 설정하였으며 하위요인으로 자기효능감과 학습동기, 자기조절학습능력을 제시하고 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설<1-1> 자기효능감은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

가설<1-2> 학습동기는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

가설<1-3> 자기조절 학습능력은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 교육프로그램과 학습전이의 관계

이도형(1995), 한안나(1999)등의 연구에서 교육내용은 학습전이에 영향을

미치는 요인으로 분석되었다. 이러한 결과들을 근거로 본 연구에서는 교육프로그램이 학습전이에 영향을 미치는 주요 요인으로 설정하였으며 하위요인으로 설정한 요인은 교육 내용의 직무연관성과 강사능력, 학습의 실제성 이다.

Baldwin & Ford(1988)는 강사에 의해 이뤄지는 학습의 원리들이 학습효과를 높인다고 하였다.

Alliger(1997)는 교육훈련 내용이 학습전이에 영향을 미치며 내용은 명확한 목표를 제시하고 실제 직무와 연관성을 지니며 학습자의 기대에 부응할수 있어야 하고 내용의 타당성이 있어야 한다고 말했다.

한안나(1999)는 교육프로그램이 업무에 필요한 것을 잘 반영하였는지, 교육과정에서 실습이나 경험학습 또는 시뮬레이션 등이 잘 활용되고 있는지에 대한 중요성을 말했다.

이목상(2008)은 교육프로그램을 교육기관의 입장의 공급자 측면의 요인으로 강사의 수준, 실무적인 교육내용, 효율적인 교육 방법 등 교육과정을 운영하는 필수 요소들의 집합이며 교육 후 학습성과에 다른 요인보다 더 영향을 미칠 것이라고 하였다.

이러한 선행연구 결과를 근거로 하여 교육프로그램을 학습의 전이효과를 결정하는 중요한 요소로 인식하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설<2-1> 직무연관성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

가설<2-2> 강사능력은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

가설<2-3> 학습의 실제성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 조직환경과 학습전이의 관계

조직환경 요인은 학습전이와의 관계에서 관련도가 높은 변인으로(김종인, 2002; 이도형,1996) 그 하위요인으로서는 조직원의 지원, 변화가능성, 조직의 전이기회, 조직학습문화가 있다.

김종인(1997)은 연구에서 상사 및 동료의 적극적인 협조가 학습전이에 가장 큰 영향을 미친다는 분석 결과를 보여주었다.

현영섭과 권대봉(2003)은 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 전이풍토를 제시하였으며 다시 하위 요인으로 상사의 지원, 동료의 지원, 변화가능성, 전이 기회, 조직보상을 제시하였다. 이들 하위요인과 학습전이의 관계에 대한 조사 분석 결과 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김진모, 이진화, 길대환(2006)은 학습전이와 전이풍토와의 관계를 살펴본 연구 결과 전이풍토의 하위 요인 중 변화가능성이 학습전이를 유의하게 예측하는 요인으로 증명되었다.

Tracey외(1995)는 학습전이에 지원적인 직무환경이 제공될 때 긍정적인 학습전이를 가져온다고 주장하였다. 여기에는 조직의 인적 자원이 제공해주는 관리적 측면의 지원과 더불어 새로운 학습을 직무에 적용하기 위해 필요한 기술적 지원 및 시스템적 지원, 조직차원의 보상과 평가 시스템과의 연계가 포함된다(이창수, 2011)

이상의 선행연구를 바탕으로 조직환경이 학습전이에 영향을 미칠 것이라는 기대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설<3-1> 조직원의 지원은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

가설<3-2> 변화가능성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

가설<3-3> 전이 기회는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

가설<3-4> 조직의 학습문화는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

<표3-1> 연구모형에 의한 가설설정

변인	가설
개인적 특성	가설 1-1 자기효능감은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.
	가설 1-2 학습동기는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.
	가설 1-3 자기조절학습능력은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.
교육프로그램	가설 2-1 직무연관성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.
	가설 2-2 강사능력은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.
	가설 2-3 학습의 실제성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.
조직환경	가설 3-1 조직원의 지원은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.
	가설 3-2 변화가능성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.
	가설 3-3 전이기회는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.
	가설 3-4 조직의 학습문화는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의와 설문문의 구성

본 연구의 검증을 위해 사용된 변인의 측정도구는 선행연구에서 사용된 문항을 발췌하여 본 연구의 목적에 맞도록 변안 및 수정되어 활용되었다. 측정변수는 독립변수로 개인적 특성(자기효능감, 학습동기, 자기조절학습능력), 교육프로그램(직무연관성, 강사능력, 학습의 실제성), 조직환경(조직원 지원, 변화가능성, 전이기회, 조직학습문화)를 종속변수로 학습전이를 설정하였다.

<표 3-2> 설문문의 구성

변수	설문의 구성	문항수
자기효능감	자기효능감 측정을 위해 Holton(1997)의 선행연구를 토대로 한안나(1999)가 사용한 설문 문항을 보충 및 수정하여 제시	2문항
학습동기	Hick와 Klimoski(1987)의 선행연구를 바탕으로 성지수(2003)의 연구에서 사용한 문항중 본 연구에 적합한 문항을 수정 및 보완하여 제시	3문항
자기조절학습능력	Zimmerman와 Martinez-Pons(1986)의 선행연구를 바탕으로 이인숙(2003)의 연구에서 사용한 설문문항을 수정하여 제시	3문항
직무연관성	Aliiger 외(1997)의 선행연구를 바탕으로 김주영(2006)의 연구에 사용된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 제시	3문항
강사능력	Grove와 Ostroff(1991)의 선행연구를 바탕으로 김주영(2006)의 연구에 사용된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 제시	6문항

학습의 실제성	Gulikers 외(2004), 강명희와 김나리(1999)의 선행연구를 바탕으로 김선화(2009)의 연구에서 사용된 문항을 수정하여 제시	8문항
조직원의 지원	Holton(1997)의 선행연구를 바탕으로 한 안나(1999)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 제시	4문항
변화의 가능성	Holton(1997)의 선행연구를 바탕으로 한 안나(1999)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 제시	3문항
전이기회	Holton(1997)의 선행연구를 바탕으로 한 안나(1999)의 연구에서 사용한 문항 중 전이기회에 대한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 제시	3문항
조직학습문화	Tracey et al(1995)의 선행연구를 바탕으로 장윤정(2001)의 연구에서 사용한 설문 문항을 수정 보완하여 제시	3문항
학습전이	서균석(1998)과 임효창(1999), 김웅(2003)이 사용한 설문 문항과 이도형(1996)이 Kirkpatrick(1998)의 학습성과 및 분류개념과 관련된 연구 결과를 바탕으로 개발한 학습전이 측정도구를 수정하여 제시	6문항

<표 3-3> 변수의 조작적 정의

구분	측정변수	하위변수	정의
독립변수	개인적 특성	자기효능감	본인이 원할 때 자신의 직무 수행을 변화시킬 수 있다고 생각하는 일반적인 개인의 신념
		학습동기	교육훈련의 내용을 배우려는 학습자의 구체적인 욕구
		자기조절학습능력	학습자 스스로 학습목표 및 계획을 설정하여 학습활동을 통제할 수 있는 능력
	교육 프로그램	직무연관성	교육내용과 실제 업무 내용의 관련성
		강사능력	교육프로그램을 준비하고 실행하는 강사의 능력
		학습의 실제성	학습 활동동 및 과제, 제원의 실제성
	조직환경	조직원의 지원	학습한 내용을 적용하려고 할 때 동료와 상사의 지원
		변화가능성	새로운 변화를 시도하려 할 때 조직이 긍정적으로 받아들이는 정도
		전이기회	학습한 내용을 실제 업무에 적용할수 있는 기회
		조직학습문화	학습을 촉진하는 직무배치, 보상시스템, 혁신과 경쟁의 분위기
종속변수	학습전이		학습한 내용을 실제 업무에 적용하는 정도

3.4 자료수집 및 분석방법

본 연구는 컨설팅교육의 학습성과에 영향을 미치는 요인을 검증함으로 교육의 성과 제고 및 개선방안을 제시하는데 목적이 있으므로 지식서비스 & 컨설팅 대학원 재학생 및 최근 1년 이내 졸업생을 대상을 한정하여 설문을 배포하였다.

설문지 문항은 4문항으로 구성되어 있으며, 일반적인 통계분석을 위한 문항을 제외한 모든 문항은 5점 Likert 척도를 사용하여(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다) 구성된 자기보고식 형태의 문항이다.

설문지 배포는 구글(Google)의 온라인 설문지 양식을 활용하여 105부를 회수하여 분석을 진행하였다.

데이터의 통계분석을 위하여 분석방법으로써 SPSS 통계 22를 활용하여 데이터 코딩 기술 통계량 산출, 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하여 연구가설을 검증하였다(<표 3-4> 참조).

<표 3-4> 자료의 분석방법

구 분	내용	통계기법
기초자료	인구통계학적 특성	빈도분석
	변수 특성(평균, 표준편차)	기술통계 분석
신뢰도와 타당도	측정도구의 신뢰도	Cronbach's Alpha
	측정동구의 타당도	요인분석
	전체 변수의 상관관계	상관분석
가설검증	독립변수와 종속변수 간의 가설검증	회귀분석

IV. 연구결과

4.1 표본의 일반적 특성

본 연구의 조사는 지식서비스&컨설팅학과 재학생 및 1년 이내 졸업자를 대상으로 하였으며, 조사 응답자들의 일반적인 특성은 <표4-1>과 같다. 조사 응답자의 일반적인 특성을 살펴보면, 성별 분포는 남성과 여성이 각각 81.9%와 18.1%로 나타났고, 연령대 분포는 40~49세 이하가 42.9%로 가장 많았으며, 50세 이상이 27.6%, 30~39세 이하가 26.37%, 29세 이하가 2.9%의 순으로 나타났다. 학기별 분포는 졸업자가 41.9%, 1학기 재학생이 28.6%, 3학기 재학생이 15.2%, 4학기 재학생 8.6%, 2학기 재학생이 5.7%의 순서로 나타났다. 끝으로 소속 기관별 분포는 중소기업이 39%, 공기업 및 공공기관이 20%, 기타 17.1%, 대기업 15.2%, 중견기업 8%로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

구분		빈도	비율
성별	남성	86	81.9
	여성	19	18.1
합계		105	100.0
연령	29세이하	3	2.9
	30~39세	28	26.7
	40~49세	45	42.9
	50세이상	29	27.6
합계		105	100.0
학기	1학기	30	28.6
	2학기	6	5.7
	3학기	16	15.2
	4학기	9	8.6
	졸업	44	41.9
합계		105	100.0
소속기관	공기업 및 공공기관	21	20.0
	중소기업	41	39.0
	중견기업	9	8.6
	대기업	16	15.2
	기타	18	17.1
합계		105	100.0

4.2 요인분석

연구가설을 바탕으로 연구모형의 타당성을 검증하고자 독립변수와 매개변수, 종속변수들에 대해 그룹별로 각각 사전적 요인분석을 실시하였으며 결과는 다음과 같다.

4.2.1 개인적 특성의 요인분석

<표 4-2> 개인적 특성에 대한 요인분석

요인	자기효능감	학습동기	자기조절	공통성
자기효능감 1	.939			.890
자기효능감 2	.725			.791
학습동기 1		.852		.740
학습동기 3		.841		.733
자기조절 3			.913	.843
자기조절 2			.672	.651
고유치	1.614	1.605	1.430	
분산비율	26.896	26.752	23.855	
누적비율	26.896	53.648	77.483	
KMO	0.698			
Bartlett	153.857			
유의수준	0.000			

요인추출방법: 주성분 분석
회전방법: 카이저 정규화를 사용한 베리맥스
a. 5 반복에서 회전이 수렴되었음.

개인적 특성에 대한 요인분석 결과 요인간의 공통성이 존재함을 확인하였다. 이들의 고유치는 각각 1.614, 1.605, 1.430로 나타났으며 이들 요인의 기

여도는 77.48%의 설명력을 보이고 있다. 공통성이 떨어지는 자기조절1과 학습동기2는 분석에서 제외하였으며 이외의 요인들의 공통성은 모두 0.5를 상회한다. KMO 값은 0.698, Bartlett의 구형성 검정치가 153.857로 유의확률 0.000로 나타난다. 요인분석의 사용이 적합하며 각 요인 간에는 공통요인이 존재하는 것으로 해석된다.

4.2.2 교육프로그램의 요인분석

교육프로그램에 대한 요인분석 결과 요인 간의 공통성이 존재함을 확인하였다. 강사능력의 경우 고유치가 4.717, 학습의 실제성은 3.655, 직무연관성은 2.086으로 나타나고 있으며 이들 요인은 69.71%의 설명력을 가지고 있다. 이 가운데 공통성이 무의미한 학습의 실제성7과 직무연관성 3은 분석에서 제외되었다. 이외의 요인의 공통성은 모두 0.4 이상이다. KMO 값은 0.887로 양호하게 나왔으며, Bartlett의 구형성 검정치가 1044.641로 유의확률 0.000로 나타나고 있어 요인분석의 사용이 적합하며 각 요인 간에는 공통요인이 존재하는 것으로 해석된다.

<표4-3> 교육프로그램에 대한 요인분석

요인	강사능력	학습의 실제성	직무연관성	공통성
강사능력3	.849			.761
강사능력2	.834			.760
강사능력4	.798			.802
강사능력6	.769			.764
강사능력1	.759			.670
강사능력5	.744			.719
학습의실제성2		.819		.711
학습의실제성3		.744		.766

학습의실제성1		.738		.633
학습의실제성6		.632		.585
학습의실제성4		.601		.655
학습의실제성8		.554		.492
학습의실제성5		.517		.584
직무연관성1			.884	.800
직무연관성2			.818	.754
고유치	4.717	3.655	2.086	
분산율	31.433	24.364	13.906	
누적비율	31.443	55.808	69.713	
KMO	.887			
Bartlett	1044.641			
유의수준	0.000			

요인추출방법: 주성분 분석
회전방법: 카이저 정규화를 사용한 베리맥스
a. 5 반복에서 회전이 수렴되었음.

4.2.3 조직환경의 요인분석

조직환경에 대한 요인분석을 실시한 결과 조직원의 지원, 전이 기회, 조직 학습문화, 변화가능성 총 4개 요인으로 추출 되었으며, 요인분석 결과는 <표 4-4>에서와 같이 요인적재량을 보여주고 있다. 공통성이 무의미한 변화가능성3과 전이 기회3은 분석에서 제외하였으며 요인으로 묶인 문항들의 요인 적재량은 모두 0.5 이상으로 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 분석되어 조직환경의 구성개념에 대한 타당성이 증명된다. KMO 값이 0.744, Bartlett의 구형성 검정치가 434.694로 유의확률 0.000로 나타나고 있어 요인분석의 사용이 적합하며 전체 분산의 72.44%를 설명하는 것으로 나타났다.

<표4-4> 조직환경에 대한 요인분석

요인	조직원의 지원	조직학습문화	전이기회	변화가능성	공통성
조직원지원1	.842				.780
조직원지원2	.817				.752
조직원지원3	.808				.760
조직원지원4	.710				.625
전이기회1		.854			.799
전이기회2		.829			.752
조직학습문화3			.922		.874
조직학습문화1			.646		.654
조직학습문화2			.550		.580
변화가능성1				.809	.694
변화가능성2				.801	.698
고유치	2.848	1.848	1.839	1.435	
분산율	25.889	16.798	16.714	13.044	
누적비율	25.889	42.687	59.401	72.444	
KMO	.744				
Bartlett	434.694				
유의수준	.000				

요인추출방법: 주성분 분석
회전방법: 카이저 정규화를 사용한 베리맥스
a. 5 반복에서 회전이 수렴되었음.

4.2.4 학습전이의 요인분석

본 분석의 종속변수인 학습전이성과에 관하여 요인회전의 방법으로 요인 분석을 실시한 결과, 학습전이의 고유치가 3.570으로 나타났다. 이들 요인의 기여도는 59.502로 전체의 약 59.5%를 설명하고 있다. 요인분석 결과 요인분석의 사용이 적합하며 각 요인 간에는 공통요인이 존재하는 것으로 해석된다.

<표 4-5> 학습전이에 대한 요인분석

요인	학습전이	공통성
학습전이3	.835	.698
학습전이4	.830	.689
학습전이5	.816	.665
학습전이6	.768	.590
학습전이2	.731	.534
학습전이1	.627	.393
고유치	3.570	
분산율	59.502	
누적비율	59.502	
KMO	.791	
Bartlett	293.022	
유의수준	0	

요인추출방법: 주성분 분석
추출된 1요인

4.3 신뢰도 분석

본 연구에서 다루고 있는 개념은 가설적인 개념으로서 응답자들의 주관적인 평가에 의해 측정되었다. 따라서 이들 개념들이 어느 정도 응답자들에 의해 신뢰성 있게 측정되었는지를 살펴보기 위하여 독립변수와 종속변수 전체에 대하여 신뢰성 분석을 하였다. 연구모형의 가설적 개념들이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보기 위한 내적 일관성을 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 값에 의해 신뢰성을 분석하였다. Cronbach's Alpha 계수의 절사율은 학자들의 견해나 연구목적에 따라 다르게 적용되는데 일반적으로 조직 수준에서는 Cronbach's Alpha 계수가 0.6이상, 개인수준에서 0.58 이상이면 신뢰도에 문제가 없는 것으로 인정되고 있다(채서일, 2004).

이에 본 연구에서는 연구과제가 조직 수준의 분석을 목적으로 하고 있다는 것을 감안하여 Cronbach's Alpha 계수 기준치가 0.6 이상이면 합당한 수준이라고 인정하였다. 측정 변수 별 신뢰성 검증결과는 <표 4-6>와 같이 나타났다. 개인적 특성을 구성하는 자기효능감의 Cronbach's Alpha 계수는 0.757, 학습동기는 0.653으로 나타났으나, 자기조절의 Cronbach's Alpha 계수 값은 0.574로 기준치에 미치지 못하는 값으로 신뢰도가 떨어지는 문항으로 판단되어 추후 분석에서 제외하고자 한다. 교육프로그램을 구성하는 직무 연관성과 강사능력, 학습의 실제성 항목에서 Cronbach's Alpha 계수가 각각 0.765, 0.929, 0.869으로 높은 수치를 나타내고 있다. 조직환경의 하위변수인 조직원의 지원과 전이기회, 조직학습문화의 Cronbach's Alpha 계수는 0.843, 0.726, 0.75을 나타냈으나, 변화가능성의 Cronbach's Alpha 계수는 0.512로 낮은 수치를 나타낸다. 따라서 해당변수 또한 추후 분석에서 제거하여 진행하였다. 마지막으로 학습전이는 0.862로 높은 신뢰도 수준을 나타낸다.

<표 4-6> 측정변수의 신뢰성 검증

변수		항목수	Cronbach's Alpha
개인특성	자기효능감	2	.757
	학습동기	2	.653
	자기조절 학습능력	2	.574
교육프로그램	직무연관성	2	.765
	강사능력	6	.929
	학습의 실제성	7	.869
조직환경	조직원 지원	4	.843
	변화가능성	2	.512
	전이기회	2	.726
	조직학습문화	3	.75
학습전이		6	.862

4.4 기술통계 및 상관관계 분석

4.4.1 기술통계

본 연구에서 사용된 각 변수의 기술통계가 <표 4-7>와 같이 제시되었다. 개인적 특성의 자기효능감과 학습동기의 평균값 각각 4.1762, 4.1905로 높게 나타났으며, 교육프로그램에 대해서는 강사능력(3.90)과 학습의 실제성(3.88)이 비교적 높은 평균값을 나타내고 있다. 또한 조직환경의 전이기회의 평균값이 3.9762로 높게 나타났다.

<표 4-7> 변수들의 기술통계

변수	하위변수	문항수	평균값	표준편차
개인적 특성	자기효능감	2	4.18	0.60
	학습동기	2	4.19	0.71
교육프로그램	직무연관성	2	3.53	0.77
	강사능력	6	3.90	0.67
	학습의 실제성	7	3.88	0.60
조직환경	조직원의 지원	4	3.58	0.69
	전이기회	2	3.98	0.66
	조직학습분화	3	3.43	0.76
학습전이		6	3.92	0.58

4.4.2 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 전체 변수들 간의 기초적인 관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 진행하였다. 본 연구의 변수들 간의 상관관계는 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 측정변수간의 상관관계

	A1	A2	B1	B2	B3	C1	C3	C4	D
자기효능감	1								
학습동기	.374**	1							
직무연관성	-.026	.166	1						
강사능력	.116	.508**	.396**	1					
학습의 실제성	.112	.376**	.392**	.706**	1				
조직원의 지원	.326**	.279**	.187	.415**	.271**	1			
전이기회	.143	.230*	.500**	.266**	.178	.283**	1		
조직학습문화	.195**	.100	.262**	.154	.139	.521**	.457**	1	
학습전이	.202*	.526**	.619**	.540**	.566**	.273*	.493**	.178	1

** 상관이 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽).

* 상관이 0.05 수준에서 유의합니다(양쪽).

상관관계의 평가정도는 0에서 ± 1 사이로 표시되며, ± 1 에 근접할수록 상관관계는 높아지고 0에 근접할수록 상관관계는 낮아진다. 변화의 강도는 절대 값이 1에 가까울수록 높고, 변화의 방향은 + 는 정의 방향, -는 음의 방향이라고 한다(송지준, 2015). $\pm 0.4 \sim 0.7$ 미만은 다소 높은 상관관계, $\pm 0.7 \sim \pm 0.9$ 미만은 높은 상관관계를 뜻한다.

상관관계 분석 결과 대부분의 변수들은 통계적으로 유의미한 상관관계가 확인된다.

4.5 연구가설의 검증

본 연구는 컨설팅 교육의 학습성과를 규명하고자 하였다. 이를 위해 교육 훈련에 영향을 주는 요인들이 학습전이에 미치는 영향을 분석하였다. 학습전이에 대한 영향요인으로는 개인적 특성(자기효능감, 학습동기), 교육프로그램(직무연관성, 강사능력, 학습의 실제성), 조직환경(조직원의 지원, 전이 기회, 조직학습능력)으로 구분하여 다중회귀분석을 실행하였다.

4.5.1 개인적 특성이 학습전이에 미치는 영향

다중회귀분석을 통해 개인적 특성의 학습전이에 대한 영향력과 통계적 유의성을 분석한 결과 회귀모형은 F 통계 값이 $p=.000$ 에서 19.522의 수치를 보이며 개인적 특성은 학습전이 총 변량의 27.7%를 설명력을 보인다. Durbin-Watson은 2.039로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 개인적 특성의 하위요인과 학습전이의 영향관계를 분석한 결과 학습동기는 $t=5.768$, $p<0.01$ 로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자기효능감은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 자기조절학습능력은 신뢰도가 낮은 문항으로 분석에서 제외됨으로 가설이 기각되었다.

<표 4-9> 개인적 특성의 학습전이에 대한 다중회귀분석 결과

독립변인		비표준화계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
개인	자기효능감	.006	.088	.007	0.73	.942	.860	1.162
	학습동기	.429	.074	.524	5.768	.000***	.860	1.162
모형	$R=.526$, $R^2=.277$, $R^2_{adj}=.263$, Durbin-Watson=2.039							
분산	$F=19.522$, $p=.000$ ***							

*** $p<.001$

<표 4-10>개인적 특성의 학습전이에 대한 가설검증 결과

가설		검증결과
가설 1-1	자기효능감은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2	학습동기는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	자기조절학습능력은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각

4.5.2 교육프로그램이 학습전이에 미치는 영향

교육프로그램의 학습전이에 대한 회귀분석 결과 교육프로그램은 학습전이 총 변량의 52.1%를 설명하며, R값이 0.722로 강한 상관관계를 나타내고 있다. Durbin-Watson=1.966으로 2에 근접하여 잔차 간의 상관관계가 없어 회귀 모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. F 통계 값이 $p=.000$ 에서 36.621 수치를 보인다. 교육프로그램의 하위요인과 학습전이와의 영향관계를 분석한 결과 직무연관성($t=5.837$, $p=0.000$)과 학습의 실제성($t=2.722$, $p=0.008$)으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 강사능력은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이에 ‘가설 2-2 강사능력은 학습전이에 영향을 미칠 것이다’는 기각되었다. 학습전이에 대한 교육프로그램 특성의 영향력은 직무연관성 ($\beta=.444$), 학습의 실제성 ($\beta=.269$) 순으로 직무연관성이 학습전이 성과를 결정하는 중요한 요인으로 판단된다.

<표 4-11> 교육프로그램의 학습전이에 대한 다중회귀분석 결과

독립변인		비표준화계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
교육	직무연관성	.337	.058	.444	5.837	.000***	.818	1.223
	강사능력	.152	.086	.174	1.761	.081	.485	2.062
	학습의실제성	.261	.096	.269	2.722	.008**	.487	2.054
모형	R=.722, R ² =.521, R ² adj=.507, Durbin-Watson=1.966							
분산	F=36.621, p=.000***							

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

<표 4-12> 교육프로그램의 학습전이에 대한 가설검증 결과

가설		검증결과
가설 2-1	직무연관성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	강사능력은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-3	학습의 실제성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택

4.5.3 조직환경이 학습전이에 미치는 영향

조직환경의 학습전이에 대한 회귀분석 결과 회귀모형은 F 통계 값이 p=.000에서 13.105의 수치를 보이며 R값이 0.529로 뚜렷한 상관관계를 나타내고 있다. 또한 조직환경은 학습전이 총 변량의 28%를 설명하며 Durbin-Watson도 2.012로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 조직환경의 하위변위요인과 학습전이의 영향관계 분석 결과 조직원의 지원(t=2.185, p=0.031)과 전이기회(t=5.346, p=0.000)로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 조직학습문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나

타났다. 학습전이에 대한 조직환경의 영향력은 전이기회($\beta=.508$)가 조직원의 지원이 ($\beta=.217$) 으로 전이기회가 학습전이 성과에 많은 영향을 주는 것을 알 수 있다.

<표 4-13> 조직환경의 학습전이에 대한 다중회귀분석 결과

독립변인		비표준화계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
조직	조직원의 지원	.182	.083	.217	2.185	.031*	.726	1.378
	전이기회	.449	.084	.508	5.346	.000***	.788	1.268
	조직학습문화	-.128	.082	-.167	-1.561	.122	.624	1.602
모형	$R=.529, R^2=.280, R^2_{adj}=.259$							
분산	$F=13.105, p=.000^{***}$							

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

<표 4-14> 조직환경의 학습전이에 대한 가설검증 결과

가설		검증결과
가설 3-1	조직원의 지원은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-2	변화가능성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-3	전이기회는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-4	조직의 학습문화는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각

<표 4-15> 연구가설 검증 결과

가설		검증결과
가설 1-1	자기효능감은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2	학습 동기는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	자기조절학습능력은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-1	직무연관성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	강사능력은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-3	학습의 실제성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-1	조직원의 지원은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-2	변화가능성은 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-3	전이기회는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-4	조직의 학습문화는 학습전이에 영향을 미칠 것이다.	기각

V. 결 론

5.1 결론 및 시사점

본 연구는 컨설팅교육의 학습효과를 분석하기 위한 실증적 연구이다. 먼저 국내•외 관련 문헌과 업계의 자료 등을 정리하여 교육훈련 및 교육성과, 학습전이에 대한 기본내용을 체계화 하였으며, 실증적 연구를 위하여 컨설팅교육을 받는 지식서비스 & 컨설팅학과 재학생 및 졸업생을 연구대상으로 하여 연구를 진행하였다.

실증분석에서 교육훈련에 영향을 미치는 요인들이 학습전이에 어떤 영향을 미치는가에 대해 가설을 설정하고 이를 SPSS를 이용하여 분석하였다. 먼저 주요영향 변수로 개인적 특성, 교육프로그램, 조직 환경으로 구분하여 분석하였다.

개인적 특성의 하위요인으로는 교육훈련 후 학습한 내용을 업무수행에 적용할 수 있다는 신념인 자기효능감과 학습자들의 학습동기 마지막으로 자기 조절 학습능력이 교육훈련 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 교육프로그램은 교육내용과 업무의 연관성에 대한 직무연관성, 강사능력, 학습자가 실제로 직면하게 될 것 같은 문제가 제공되는지를 살펴보는 학습의 실제성이 교육성과에 미치는 영향을 분석하였으며, 마지막으로 조직 환경의 하위요인으로 학습한 것을 업무에 적용하는 것에 대한 조직원의 지원과 새로운 기술을 직무에 사용하는 것에 대한 조직의 반응을 나타내는 변화가능성, 학습한 것을 직무현장에 사용할 수 있는 기회를 의미하는 전이기회 그리고 조직 내 지속적인 학습문화가 교육성과에 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

컨설팅 교육 후 학습전이에 유의미한 영향을 미치는 요인으로는 개인특성의 학습동기, 교육프로그램의 교육내용과 직무의 연관성과 학습의 실제성, 마지막으로 조직 환경의 조직원의지원과 전이기회가 영향을 미치는 중요한 요인임을 알 수 있었다.

개인적 특성에서 자기조절 학습능력은 신뢰도가 낮은 문항으로 분석에서 제외되었으며, 자기효능감은 본 연구에서 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 학습동기가 높은 학습자가 교육에 적극적으로 참여함으로써 교육효과가 높으며(Noe, 1986), 학습자의 학습동기가 높을수록 학습한 내용을 실무에 적용하여 직무성과가 높게 나타날 것이다(장운정, 2001)는 기존의 이론과 같이 본 연구에서도 학습 동기는 유의미한 결과를 보였다. 컨설팅 교육에 대한 의욕과 기대는 학습전이에 영향을 미치는 것으로 나타난다.

교육프로그램의 직무연관성은 컨설팅 교육의 학습전이에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 강사 능력은 학습전이에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 강사의 역할은 교육전달에는 중요하지만 교육에 대한 학습 전이에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인된다. 학습의 실제성 요인도 기존의 선행연구 결과와 동일하게 본 연구에서도 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 교육프로그램과 학습전이의 관계에 대한 연구 결과 직무에 연관된 교육 내용과 현업에서 실제로 발생하는 문제 등을 해결하기 위한 지식 및 기술 또는 태도를 습득할 수 있는 활동과 과제를 제공하는 것은 학습전이에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설팅 교육 후 학습전이가 이뤄지는 데에는 강사의 능력보다 교육의 내용이 업무능력을 향상시킬 수 있는 지, 실제 직무 상황과 연관이 있는 내용인지 그리고 학습자의 직무상황과 관련된 가치 있는 과제와 자원이 제공되는 지가 중요하다는 것을 시사하며, 두 요인 중 직무연관성이 학습전이에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직환경의 조직원의 지원은 학습전이에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 변화가능성은 신뢰도가 낮은 문항으로 분석에서 제외되어 연구가설(3-2)은 기각 되었다. 기존의 연구에서 조직의 지속적인 학습문화가 교육 훈련 전이에 영향을 미친다(Tracey,1995)고 하였으나 본 연구에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로 전이기회는 학습전이에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 확인되었다. 학습자가 학습한 것을 본인의 업무에 적용할 때에 전이할 수 있는 기회를 확보하는 것은 중요한 변인인 것이다. 조직이 학습자의 전이수행을 위해 기회와 자원을 제공한다면 학습자는 학습한 내용

을 실무에 적용함으로써 직무성과 및 조직성과의 향상할 수 있으며 학습의 효과도 극대화 할 수 있을 것이다.

본 연구의 결론을 바탕으로 한 시사점은 다음과 같다.

컨설팅 교육이 직무현장에서 활용되고 있는지 규명하고자 학습전이에 미치는 영향을 분석하였으며 분석 결과 개인적 특성의 학습동기가 학습의 성과인 학습전이에 유의적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 교육기관은 학습자로 하여금 사전 학습과정이 이루어 질 수 있도록 학습자가 교육의 목적과 진행계획을 이해할 수 있도록 하며 교육에 대한 사전 준비를 통하여 스스로 학습 동기부여를 부여할 수 있도록 지원할 필요성이 있다.

교육프로그램의 요인에서는 교육 내용의 직무연관성과 교육 방법 및 내용에 대한 학습의 실제성이 학습전이에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이는 컨설팅 교육을 운영하는 교육기관의 교육훈련 체계와 운영방식에 다음과 같은 시사점을 제공한다. 먼저 교육 기관은 교육과정 개발 시 학습전이가 이루어지기 위해 직무나 학습자의 특성이 감안되어야 하며, 교육내용에 타당성과 현실을 반영한 교육 설계가 이루어져야 할 것이다. 다시 말해서 컨설팅에 대한 구체적 분석과 현장사례의 적극적 발굴을 통한 과정개발이 필요하다는 것이다. 교육 커리큘럼 개발 단계에서 교육 니즈를 파악하며, 교육에 활용되는 교재 및 과제는 이론적 교재 수준을 벗어나 업무 현장에서 즉시 참고하여 활용할 수 있는 교육 보조 자료의 제공이 필요하다.

조직 환경의 요인에서는 조직원의 지원과 전이기회가 학습전이에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습자가 학습한 것을 현업에 적용하는 학습전이에 있어서 업무환경에 대한 두 요인은 큰 영향력을 행사하지만 교육기관에서 통제할 수 있는 수단이 아니다. 그러나 조직 차원에서 전이 문제를 학습자 개인의 문제로 보기 보다는 조직 환경의 전이 풍토의 중요성을 인식하고 환경 조성을 위하여 노력한다면 이는 개인 역량향상을 넘어 조직성과 향상을 기인할 것으로 여겨진다.

5.2 연구의 한계 및 제언

본 연구는 교육훈련에 대한 일반 이론과 실증모형을 활용하여 컨설팅교육의 학습전이 효과를 분석하고자 하였다. 이를 위해 학습전이에 영향을 미치는 요인들을 설정하고 분석하고자 하였으나 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있다.

조사의 편의성을 고려하여 컨설팅 교육을 받은 표본의 대상을 현재 지식서비스&컨설팅대학원 석사과정 재학 중이거나 1년 이내 교육받은 학생을 대상으로 한정함으로 표본의 수가 부족하였으며, 설문조사의 어려움으로 인해 세부적인 설문사항보다는 변수별로 대표적인 문항만으로 이루어진 설문으로 실증분석의 자료로서는 부족함이 있다. 또한 본 연구는 선행연구를 기반으로 일반적으로 학습전이에 영향을 미치는 요인들을 설정하여 컨설팅교육에 있어서 학습효과에 어떠한 요인이 영향을 미치는 살펴본바, 세부 교육과정의 교육효과성 및 교육내용 적합성, 학습 성과에 대한 세분화된 분석 등이 요구된다. 따라서 향후 연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 교육프로그램의 하위요인인 직무연관성, 강사능력, 그리고 학습의 실제성에 대한 보다 많은 실증적인 연구가 필요하다. 교육의 주체와 교육내용, 교육방법 등에 대한 고찰로 교육프로그램의 요인에 대한 세분화된 분석이 필요하다.

둘째, 학습전이 수준의 정확한 분석이 필요하다. 본 연구에서는 교육에 대한 관찰 추적이 아닌 재학생과 1년 이내 졸업생에게 설문하였다. 정확한 분석을 위해서는 교육 전과 후의 구분된 분석이 이루어져야만 할 것이다.

셋째, 학습전이 성과에 대한 세분화가 필요하다. 컨설팅 교육에 대한 학습전이와 아울러 이를 통한 컨설턴트 역량향상에 대한 연구를 제안한다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강명희, 윤희정, 김지심, 김혜선. (2008). 『웹기반 프로젝트 학습에서 학습실제성, 학습 동기, 성취도 간의 관계 규명』. 교육공학연구, 24(3), 23-51.
- 금혜진. (2005). 『기업의 e-Learning 프로그램에서 학습의 근 전이와 원 전이의 예측변인 규명』. 이화여자대학교 박사학위논문
- 김광용, 김명섭, 이채언, & 이용희. (2008). 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』. 도서출판 청람.
- 김선화. (2009). 『기업교육 프로그램에서 학습의 실제성, 성취도, 학습전이 간의 관계규명』. 이화여자대학교 석사학위논문
- 김선희, 박성민, 권정언. (2011). 『기업교육 프로그램 개발의 실제』. 경기: 서현사.
- 김성완, 김재훈. (2003). 『기업 교육훈련에서의 학습 및 전이 모형 개발을 위한 탐색적 연구』. 기업교육연구 6월호, 15(1), p.83-105
- 김웅. (2003). 『중국 국유기업의 교육훈련 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』. 인천대학교 박사학위논문.
- 김종서, 이영덕, 황정규, & 이홍우. (1997). 『교육과정과 교육평가』. 서울: 교육과학사.
- 김종인. (1997). 『기업의 환경변화에 대응한 개인의 새로운 경력 개발 과정』. 노동문제 논집 12월호, p.1-16
- 김주영. (2006). 『개인 특성변인, 교육과정 특성변인, 조직상황적 특성변인과 학습전이 간의 관계: SKC&C의 직무역량 교육을 중심으로』. 고려대학교 석사학위논문
- 김재훈. (2002). 『우리나라 기업교육에 있어 교육훈련 전이 모형 타당화 연구』. 연세대학교 석사학위논문
- 김한주. (2015). 『기업교육에서 개인, 교육프로그램, 조직 환경요인이 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향: 학습전이의 매개효과를 중심으로』. 건국대학교 박사학위

논문

- 박내희. (1995). 『관리자 개발을 통한 리더십 역량 향상 방안』. 서강경영논총, 제6집, 서강대학교
- 박승호. (2003). 『자기조절학습의 발달을 위한 동기적 요인의 역할』. 교육심리연구, 17(1), 55-70.
- 박영용, 김진모. (2006). 『기업 리더십교육 프로그램 참여자의 학습전이와 영향요인』. 농업교육과 인적자원개발, 38(4), 215-239.
- 박춘래, 황서진, 이충섭. (2011). 『컨설턴트역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향과 컨설팅 의뢰기업 조직특성의 조절효과 분석』. 재무와회계정보저널, 11(4), 91-116.
- 서균석. (1988). 『한국기업의 인적자원 개발에 관한 연구:기업내 교육훈련을 중심으로』 건국대학교 박사학위논문
- 성지수. (2003). 『교육훈련 참가자의 개인 및 조직환경의 특성이 학습동기에 미치는 영향』. 이화여자대학교 석사학위논문
- 송인섭, 박성윤. (2000). 『목표지향성, 자기조절학습, 학업성취와의 관계 연구』. 교육심리연구, 14(2), 29-64.
- 신태호, 신성원, 곽홍주 (2006) 『한국의 컨설팅산업 현황과 컨설팅 시장의 발전을 위한 향후 추진방안』 서비스경영학회지, 7(2), 171-200. 18
- 양명희. (2000). 『자기조절학습의 모형탐색과 타당화 연구』. 서울대학교 박사학위 논문
- 양지영. (2011). 『개인적 특성, 교육훈련 프로그램 및 조직환경 특성요인이 은행서비스 교육훈련 전이에 미치는 영향』. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 윤성환. (2008). 『컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 숭실대학교 석사학위 논문
- 이도형. (1995). 『조직내 교육 훈련의 학습 및 전이효과』. 성균관대학교 박사학위 논문
- 이목상. (2008). 『국방직무교육이 업무수행결과에 미친 영향에 관한 연구』. 국민대학교 박사학위 논문

- 이인숙. (2003). 『e-Learning 환경에서의 자기조절학습전략, 자기효능감과 e-Learning 학습전략 수준 및 학업성취도 관련성 규명』. 교육공학연구, 19(3), 41-68.
- 이진화. (2009). 『기업 리더 교육훈련의 근전이 및 원전이와 관련 변인간의 인과적 모형』. 서울대학교 박사학위 논문
- 이창수. (2011). 『학습전이가 역량에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 박사학위 논문
- 임철일. (1998). 『"문제해결 시나리오" 교수학습환경설계 모형에 관한 형성적 연구. 교육공학 연구』. 14(2), 137-165.
- 임효창, 박경규. (1999). 『교육훈련 프로그램 구성요소가 교육훈련 전이에 미치는 영향』. 인사관리연구, 23(2), 107-138.
- 장윤정. (2002). 『기업 내 교육훈련 전이의 영향요인에 관한 연구』. 이화여자대학교 석사학위논문
- 정재삼, & 한영진. (2004). 『고객만족 교육프로그램의 학습전이 영향에 대한 요인분석』. 占기업교육연구, 6(2), 127-148.
- 한안나. (1999). 『기업교육에서 학습의 직무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』. 서울대학교 석사학위논문
- 현영섭. (2005). 『Baldwin 과 Ford 의 전이모형을 적용한 웹기반 기업훈련 전이모형.』. HRD 연구 (구 인력개발연구), 7(1), 21-39.
- 현영섭, 권대봉. (2003). 『판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계』. 교육학연구, 41(1), 299-327

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.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988) Transfer of training :Review and directions for future research. *Personal Psychology*, 41(2), 63–105.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Princeton–Hall.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action–Packed Strategies To Ensure High Payoff from Training Investments*. Corporate and Professional Publishing Group, Addison–Wesley Publishing Co., One Jacob Way, Reading, MA 01867 (discount on quantity orders).
- Cascio, W. F., & Awad, E. M. (1981). *Human Resources Management: An Information System Approach*. Reston Publishing Company.
- Daley, D. (1983). Performance appraisal as a guide for training and development: A research note on the Iowa performance evaluation system. *Public Personnel Management*, 12(2), 159–166.
- Ford, J. K., Quiñones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel psychology*, 45(3), 511–527.

- Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., & Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of applied psychology*, 83(2), 218.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- Gist, M. E., Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of applied psychology*, 74(6), 884.
- Grove, D. A., & Ostroff, C. (1991). *Program evaluation. Developing human resources*. BNA Books.
- Gulikers, J. T., Bastiaens, T. J., & Kirschner, P. A. (2004). A five-dimensional framework for authentic assessment. *Educational technology research and development*, 52(3), 67-86.
- Hicks, W. D., & Klimoski, R. J. (1987). Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment. *Academy of management journal*, 30(3), 542-552.
- Holton, E. F. (1995). In search of an integrative model for HRD evaluation. In *Proceedings of the 1995 Academy of Human Resource Development Annual Conference* (pp. 4-2).
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
- Holton, E. F., Bate, R. A., Ruona, W. E., & Leimbach, M. (1998). Development and variation of a generated learning transfer climate questionnaire: Final report. In *Academy of Human Resources Development Annual Meeting*.

- Holton, E. F., & Baldwin, T. T. (2000). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 1–6.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68–81.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs : The four levels*. Berrett–Koehler, San Francisco.
- Nadler, L. (1971). Support Systems for Training. *Training and Development Journal*, 25(10), 2–7.
- MacCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1983). *Industrial psychology*. Allen & Unwin.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of management journal*, 35(4), 828–847.
- Miller, S. G. (1990). Effects of a municipal training program on employee behavior and attitude. *Public Personnel Management*, 19(4), 429–442.
- Nadler, L. and Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource*(3rd ed.). Sanfrancisco, CA: Josset–Bass
- Noe, R. A. (205). *Employee training & development*. San Francisco: Jossey–Bass
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology*, 39(3), 497–523.
- Pintrich, P. R., & De Groot, E. V. (1990). Motivational and self–regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of educational psychology*, 82(1), 33.
- Quinones, M. A. (1995). Pretraining context effects: Training assignment as feedback. *Journal of applied psychology*, 80(2), 226.

- Robertson, I., & Downs, S. (1979). Learning and the prediction of performance: Development of trainability testing in the United Kingdom. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 42.
- Rosow, J. M., & Zager, R. (1988). *Training—the competitive edge: Introducing new technology into the workplace*. Jossey–Bass.
- Royer, J. M. (1979). Theories of the transfer of learning. *Educational Psychologist*, 14(1), 53–69.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), 377–390.
- Rule, A. C. (2006). The components of authentic learning.
- Stevens, C. K., & Gist, M. E. (1997). Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: what are the mechanisms?. *Personnel Psychology*, 50(4), 955–978.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399–441.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of applied psychology*, 80(2), 239.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*. Cengage Learning.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. Harper Collins Publishers.
- Zimmerman, B. J., & Pons, M. M. (1986). Development of a structured interview for assessing student use of self–regulated learning strategies. *American educational research journal*, 23(4), 614–628.

Zimmerman, B. J. (1990). Self-regulated learning and academic achievement: An overview. *Educational psychologist*, 25(1), 3-17.

【설 문 지】

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에 귀중한 시간을 내 주신데 대하여 진심으로 감사의 말씀 드립니다.

본 설문지는 "한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 수업의 학습전이에 대한 영향 요인 분석" 과 관련된 연구를 위해 작성된 것입니다.

설문은 무기명으로 실시되며, 통계 처리된 결과는 연구 목적 이외에는 어떠한 목적으로도 사용되지 않을 것을 약속 드립니다. 설문에 귀하의 솔직한 답변 부탁드립니다.

귀하의 도움에 다시 한 번 감사드립니다.

2017년 5월

지도교수 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 유 연 우

연구자 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 원 지 혜

A. 개인별 특성에 대해 알아보기 위한 질문입니다. 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내는 곳에 V표 하시면 됩니다.

문항		전혀 그렇지 않다	<u>그렇지 않다</u>	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
A1.1	나는 나의 업무에 새로운 기술을 사용할 수 있는 나의 능력을 믿는다.	①	②	③	④	⑤
A1.2	나는 업무에 새로운 지식과 기술을 사용하는 것을 방해하는 장애물을 극복할 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
A2.1	나는 업무의 질이나 향상 여부를 스스로 점검한다.	①	②	③	④	⑤
A2.2	나는 업무를 잘하기 위해 업무 자료를 나름대로 머릿속 또는 실제 행동으로 재구성해 본다.	①	②	③	④	⑤
A2.3	나는 스스로 업무목표를 정하고 이를 달성할 수 있도록 업무활동의 순서나 일정, 달성에 필요한 계획을 세운다.	①	②	③	④	⑤
A3.1	나는 재학기간 동안 내가 할 수 있는 한 최대한 배우려고 열심히 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
A3.2	나는 재학 도중에 그만두고 싶은 생각이 들었다.	①	②	③	④	⑤
A3.3	나는 언제나 지금보다 일을 더 잘해야겠다고 다짐하며, 대학원 수업이 이를 위한 좋은 기회였다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

B. 지식서비스&컨설팅 강의 특성에 대해 알아보기 위한 질문입니다. 귀하가 수강한 강의들에 대한 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내는 곳에 V표 해 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
B1.1	수업에서 다루어진 세부 주제들은 나의 업무와 직접적으로 관련이 있는 것들이었다.	①	②	③	④	⑤
B1.2	수업은 직무수행에 도움이 되는 구체적인 자료들이 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
B1.3	수업내용은 교육 시작 전 나의 기대에 부합하였다.	①	②	③	④	⑤
B2.1	강사는 교육 목표를 분명하게 제시하였다.	①	②	③	④	⑤
B2.2	강사의 강의준비는 충실했다.	①	②	③	④	⑤
B2.3	강사의 교육내용에 대한 전문지식은 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤
B2.4	강사는 참여자들을 교육에 적극적으로 참여하도록 동기를 유발시켰다.	①	②	③	④	⑤
B2.5	강사는 교육내용을 이해하기 쉽게 설명하고자 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
B2.6	강사는 수업에 충분한 활력과 열정을 보였다.	①	②	③	④	⑤
B3.1	과제를 해결할 때, 다른 교육생들의 의견을 존중하며 의견을 나누었다.	①	②	③	④	⑤
B3.2	과제를 해결하는 동안 교육생들은 각자 자신의 맡은 과제를 책임감 있게 수행하였다.	①	②	③	④	⑤
B3.3	과제를 해결할 때 다른 교육생들과의 합의를 통해 합리적인 결과를 도출하였다.	①	②	③	④	⑤

B3.4	제공된 과제는 의미 있고 가치 있는 내용이었다고 <u>생각한다</u>	①	②	③	④	⑤
B3.5	제공된 과제는 향후 현업에서 직면할 가능성이 있는 상황이다.	①	②	③	④	⑤
B3.6	과제 해결을 위해 다양한 자료를 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
B3.7	과제 <u>평가</u> 시 결과 평가뿐만 아니라 과정에 대한 평가도 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
B3.8	과제가 처음 주어질 때, 평가에 대한 기준도 함께 제시되었다.	①	②	③	④	⑤

C. 조직환경 특성에 대해 알아보기 위한 질문입니다. 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내는 곳에 V표 해 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	<u>그렇지 않다</u>	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
C1.1	나의 상사는 직원의 능력개발을 적극적으로 지원한다.	①	②	③	④	⑤
C1.2	나의 상사는 내가 교육에서 배운 것을 직무에 적용하는 것을 충분히 지원해준다.	①	②	③	④	⑤
C1.3	내가 교육에서 배운 것을 직무에 적용하는 것에 대해 위 동료들은 긍정적인 관심을 가져주었다.	①	②	③	④	⑤
C1.4	주위 동료들은 내가 배운 새로운 지식과 기술을 직무에 적용하는 과정에서 생기는 실수는 허용하되, 잘못된 것은 분명히 지적해 준다.	①	②	③	④	⑤

C2.1	내가 속한 조직의 사람들은 어떤 일을 할 때 새로운 것을 시도하거나 시도해보려는 노력을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
C2.2	우리 회사 사람들은 어떤 사람이 교육에서 배운 새로운 기술을 직무에 활용하는 것을 비웃는다.	①	②	③	④	⑤
C2.3	내가 속한 조직의 사람들은 직무수행을 향상시킬 수 있는 변화에 대해서 열려있다.	①	②	③	④	⑤
C3.1	나는 현업에서 교육에서 배운 것을 적용해볼 기회가 있을 것이라고 생각했다.	①	②	③	④	⑤
C3.2	이 교육을 통해 얻은 지식, 기술, 태도를 실제 직무에 활용하는 과정에서 나에게 도움을 주는 많은 사람들이 있다.	①	②	③	④	⑤
C3.3	나는 교육에서 배운 내용들을 실제 업무에서 많이 사용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
C4.1	내가 속한 회사는 종업원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해 준다.	①	②	③	④	⑤
C4.2	내가 속한 회사는 나의 능력을 향상시킬 수 있는 직무를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
C4.3	내가 속한 회사는 남다른 기술이나 능력을 발휘했을 때 보상받을 수 있는 성과평가제도가 있다.	①	②	③	④	⑤

D. 다음은 귀하가 현재 교육과정 전반에 대한 질문입니다. 느끼신 대로 해당되는 번호에 V표 해주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
D1	교육을 통해 과거에 해오던 업무방식에서 탈피 새로운 업무방식으로 변화해야 할 필요성을 느꼈다.	①	②	③	④	⑤
D2	나는 교육에서 배운 내용들을 실제 업무에 적용해 보려고 시도하였다.	①	②	③	④	⑤
D3	나는 교육에서 배운 내용 덕분에 업무 수행이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
D4	교육에서 배운 내용들은 실제 업무에서 발생하는 문제들을 해결하는 데 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
D5	교육을 통해 자신에게 요구되는 자기개발을 어떻게 할 것인가를 인식하게 되었다.	①	②	③	④	⑤
D6	교육을 통해 자신의 업무수행 능력 향상을 위해 무엇을 해야 하는지를 인식하게 되었다.	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

On the Determinants of Learning Transfer of Training & Education in Consulting

Won, Jee-Hye

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service &

Consulting Hansung University

As the consulting market continues to expand, the need for consultants with cultivated professional knowledge has expanded. Accordingly, universities that train professional consulting experts are making various efforts to get competitiveness on their own.

The purpose of this research is to clarify the effects of consulting education on learning outcomes. Based on the advanced researches on education training and learning outcomes, learning transfer has been set up as learning outcomes of consulting education and the significant effects of factors have been identified to check which factors should be kept in mind when designing and operating the consulting curriculum so that the improvement plan can be suggested for education.

Above all, as for the main variables to influence, the analysis has been conducted by classifying into personal characteristics, educational programs and organizational environment. As for the sub-factors of the

personal characteristics, the effects of self-efficacy and learning motivation to the education training outcomes have been investigated. And also, as for the education programs, the effects of job relevance, instructors' ability and actuality of learning to the education training have been analyzed. Lastly, as for the sub-factors of organizational environment, the supports of organization members, possibilities of change and transfer opportunities to the educational outcomes have been analyzed.

The results of this research suggest as follows. As for the factors of significant effects to the learning transfer after consulting education, the learning motivation, the educational contents of education training, job - relevance, actuality of learning and transfer, the support and opportunity of organizational members are the main factors for influence.

The implications based on the research results are below.

It has been confirmed that the learning motivation of the personal characteristics have significant effects to the learning transfer. It is necessary that the educational institutions should provide the purpose and progress plan of the education for advanced learning of learners to support the learning motivation of the learners.

As for the factors of education program, the job relevance, education method and the actuality of the learning have influence on the learning transfer.

And, this means that the consulting educational institutions should consider the characteristics of consulting jobs and learners for designing the learning transfer when developing the educational curriculum so that the learners' educational needs are considered and the educational contents and method can be designed that can be applied to the actual field of the education.

As for the factors of the organizational environment, it has been suggested that the support and transfer opportunities of organization members have influence on the effects of learning transfer.

The two factors on the working environment in terms of the learning transfer what the learners have learned to the work place have a high influence but they are not the means of the control by the educational

institutions. However, if the importance of the learning transfer environment is recognized and the efforts for the creation of the environment are highlighted rather than the problems of transfer is recognized as the learner's personal problem in terms of the organization, it is thought that it will lead to the improvement of the organizational performance beyond the improvement of individual capacity.

[Keywords] Consulting education, Educational training, Learning transfer, Consulting, Educational program