

한국 대기업 내 교육훈련특성, 전이동기, 학습전이와의 관계에서 업무성과-보상 기대가 미치는 조절된 매개효과 연구*

김준희**, 김은비***, 이윤수****

■ 요약 ■

본 연구의 목적은 국내 기업의 학습전이 제고를 위해 교육훈련특성(전이촉진적 교육 방법, 교육내용의 업무 연계성), 전이동기, 학습전이의 관계에서 업무성과-보상 기대가 갖는 역할을 규명하는 것이다. 연구목적 달성을 위해 H 그룹에서 교육훈련을 이수한 610명의 직원들을 유의표집하여 교육종료 3개월 후 설문조사로 자료를 수집하였고, SPSS PROCESS MACRO를 활용하여 조절된 매개모형을 분석하였다. 분석 결과 첫째, 전이촉진적 교육방법과 교육내용의 업무 연계성은 전이동기와 정(+)적인 관계가 있었다. 둘째, 전이동기는 학습전이와 정(+)적인 관계가 있었다. 셋째, 업무성과-보상 기대는 전이촉진적 교육방법과 전이동기의 관계를 조절했으나 교육내용의 업무연계성과 전이동기의 관계는 조절하지 않았다. 넷째, 교육훈련특성, 전이동기, 학습전이의 관계에서 업무성과-보상 기대의 조절된 매개효과는 나타나지 않았다. 연구결과를 토대로 인적자원 개발 관점에서 학습전이를 높이기 위한 실천 및 연구 측면의 시사점을 제공하였다.

[주제어] 교육훈련특성, 전이동기, 업무성과-보상 기대, 학습전이

* 이 연구는 2019학년도 고려대학교 사범대학 특별연구비 지원을 받아 수행되었음.

** 제1저자, 고려대학교 교육학과 조교수, jhkim7543@gmail.com

*** 공동저자, 고려대학교 HRD정책연구소 연구교수, silverrain@korea.ac.kr

**** 교신저자, 한양대학교 교육공학과 조교수, leoyunsoolee@gmail.com

I. 연구의 필요성 및 목적

한국은 조직과 국가경쟁력 제고를 위해 인적자원개발(human resource development: HRD)의 중요성을 강조하고, 교육훈련에 적극적으로 투자해왔다. 2015년 국내 기업들의 인당 직업교육 훈련비는 평균 285,600원으로 인당 인건비의 0.5%를 차지하였고, 한국 정부의 직업교육훈련을 위한 연간 예산액은 1조 3,120억원 이었으며(한국직업능력개발원, 2016), 2011년 교육훈련에 참여한 국내 직원들의 비율이 35.5%였던 것에 비해 2017년에는 56.6%로 21.1%가 상승하였다(한국직업능력개발원, 2018). 그럼에도 불구하고 기업 내 교육훈련으로 인한 직원들의 업무능력과 노동생산성 향상 정도는 미미한 수준이고, 관리자들의 직무역량과 리더십은 여전히 부족한 것으로 조사되었다(한국직업능력개발원, 2017). 이러한 통계지표들을 살펴보면 교육훈련의 효과성에 의문을 갖게 되고, 학습전이가 최적의 상태에서 활발하게 이루어지고 있는가에 대한 의구심을 품게 된다. 왜냐하면, 기업 상황에서 학습전이란 학습내용을 현업에 적용하여 역량(리더십, 직무역량 등)을 제고하고 업무성과를 개선하는 활동으로써 교육훈련 효과성을 결정하는 핵심 개념이기 때문이다. 이는 교육훈련 효과성을 제고하기 위해 학습전이 연구가 지속적으로 수행되고 발전되어야 하는 이유를 잘 보여준다.

이러한 요구에 대응하여 국내에서는 학습전이에 영향을 미치는 다양한 요인들을 밝혀왔는데, 그 요인들은 교육훈련특성, 개인특성, 환경특성으로 구분할 수 있다(Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010). 교육훈련특성 범주에서는 전이촉진적 교육방법 및 교육내용의 업무연계성과 학습전이의 관계가 중요하게 다뤄져 왔다(예를 들어 이영은, 이신복, 2020; 이진, 허희영, 2014; 채진, 2016). 이는 교육방법과 교육내용이 교육훈련특성의 대표적인 변인임을 시사하는 학습전이체제(Kim, Bates, & Song, 2019)의 관점과 일치한다. 개인특성 범주에서는 전이동기가 학습전이 정도를 결정할 것임을 시사하는 계획된 행동 이론(Ajzen, 1991)과 일관되게 전이동기가 중요한 선행요인으로 연구되었다(예를 들어 이재은, 박윤희, 2018; 이찬, 정보영, 이재은, 2013; 이정민, 이우정, 2012). 학습전이를 향상시키기 위해 교육훈련·개인특성 범주의 요인들을 체계적 관점에서 고려해야 할 필요가 있음에도 불구하고(Holton, 2005; Kim et al., 2019), 이들을 통합하여 교육훈련특성, 전이동기, 학습전이의 관계를 밝힌 국내 연구는 발견되지 않는다. 한편, 환경특성 범주에서는 주로 학습전이 풍토(예를 들어 배을규, 유지영, 김대영, 2017; 전정호, 2010)와 학습전이의 관계가 연구되어왔다. 흥미로운 사실은 환경특성과 관련된 중요한 변인인 업무성과-보상 기대와 학습전이의 관계를 규명한 국내 연구를 찾아보기가 힘들다는 점이다.

학습전이 제고를 위한 방안을 수립하기 위해서는 중요한 관련 변인들이 어떠한 관계를 통해 학습전이에 영향을 주는지 체계적 관점에서 먼저 확인할 필요가 있다(Holton, 2005; Kim et al., 2019). 여기서 기업 내 학습전이 지향점이 업무성과 제고라는 점에 주목하면(Kim & Callahan, 2013), 업무성과-보상 기대가 학습전이 제고를 위한 중요한 변인임을 알 수 있다. 왜냐하면 업

무성과-보상 기대는 업무성과가 높으면 보상을 받을 것이라는 직원의 기대감을 의미하기 때문이다(Kim et al., 2019). 1990년대 후반부터 포스코, LG, 삼성, 두산, SK 등 국내 대기업이 성과주의 보상제도를 도입하여 시행하고 있는데, 그 기본 원리는 높은 업무성과를 창출한 직원에게 더 많은 보상을 제공함으로써 직무동기를 극대화 하는 것이다(김경태, 2008; 유치연, 배준영, 2019). 국내 기업에서 성과주의 보상제도의 적용 추세는 현재도 꾸준히 증가하고 있으며, 앞으로도 계속 증가할 것으로 전망된다(유치연, 배준영, 2019). 이는 학습전이 상황에서 업무성과-보상 기대의 중요도가 계속 증가할 것이라는 것을 시사한다. 따라서 성과주의 보상 문화가 강하게 자리 잡은 국내 기업에서 효과적 학습전이 제고 방안을 모색하기 위해서는 교육훈련특성 범주의 중요 변인으로 강조된 전이촉진적 교육방법과 교육내용의 업무연계성, 개인특성의 중요 변인으로 밝혀진 전이동기, 환경특성 범주에서 그 중요도가 점차 증가하고 있음에도 불구하고 선행연구에서 간과되어온 업무성과-보상 기대, 그리고 학습전이 간 관계를 먼저 실증적으로 규명하는 것이 요구된다. 그러나 국내에서 교육훈련특성, 개인특성, 환경특성 범주의 학습전이 선행요인들 간 관계를 연구함으로써 기업 내 복잡한 학습전이 현상을 보다 구체적으로 설명하고 학습전이 제고 방안을 모색하고자 했던 노력은 부족했다.

이상의 논의를 토대로 본 연구의 목적은 교육훈련특성(전이촉진적 교육방법, 교육내용의 업무연계성), 전이동기, 학습전이의 관계에서 업무성과-보상 기대가 미치는 영향을 규명하는 것이다. 이 연구목적을 달성하기 위해 다음의 두 가지 연구문제를 설정했다. 첫째, 전이촉진적 교육방법, 교육내용의 업무연계성, 전이동기, 학습전이의 관계는 어떠한가? 둘째, 전이촉진적 교육방법, 교육내용의 업무연계성, 전이동기, 학습전이의 관계에서 업무성과-보상 기대는 어떤 역할을 하는가? 본 연구에서 밝혀진 결과를 토대로 HRD 관점에서 학습전이를 제고하기 위한 실천 및 연구 측면의 시사점을 제공하였다.

II. 이론적 배경

1. 전이동기와 학습전이의 관계

전이동기는 훈련 프로그램이나 업무상황에서 배운 기술과 지식을 활용하고자 하는 교육생의 동기로 정의할 수 있다(Kim et al., 2019). 전이동기의 개념은 Noe(1986)의 연구에서 처음으로 기초가 마련되어 시작되었으며, Noe와 Schmitt(1986)는 전이동기를 학습자가 교육훈련 또는 구조화되지 않은 OJT를 통해 얻은 지식과 기술을 활용하려는 열망으로 보았다. Maier(1973)의 연구에서 교육훈련 진행에 있어 학습자가 기술을 배우고 익히는데 필요한 역량을 갖추고 있더라도 동기부여가 낮으면 교육효과가 저조한 것으로 나타났다. 즉 동기가 높은 학습자는 성공적

으로 교육 프로그램을 이수할 수 있고 높은 업무성과를 내는 직원이 될 수 있다는 것이다 (Noe, 1986).

학습전이란 학습자가 교육이나 훈련을 통해 습득한 내용을 업무에서 일반화하며 이후 행동의 변화를 계속적으로 유지하는 것을 의미한다(Noe, 2005; Eddy & Tannenbaum, 2003; 강여진, 2011; 김현진, 2016). 여기서 일반화란 학습내용을 본인의 직무에 활용하여 변화를 일으키는 것을 의미하고, 유지란 교육을 통해 변화된 행동이나 활용을 지속적으로 일으키는 것을 의미한다(김준희, 하경태, 조대연, 2019). 학습전이는 근전이와 원전이(Royer, 1979)로 세분할 수 있는데, 근전이는 업무상황과 학습전이 상황이 비슷한 것으로 학습을 통해서 얻게 된 지식이 크게 달라지지 않고 본인의 직무에 바로 적용하는 것이다. 반면에 원전이는 학습상황과는 다른 업무 상황에 적용해야 하는 것으로 그만큼 지식의 변용이 크게 일어나면서 업무에 적용하는 행위나 수준이다(Laker, 1990; Salomon & Perkins, 1989). 근전이와 원전이는 상황의 유사정도를 넘어서 동시에 일어나기 때문에 교육 후 학습내용을 얼마나 본인의 업무에 적용하는가와 그 활용이 얼마나 효과적인지를 종합적으로 살펴야 한다(Abdullahi et al., 2013; Baldwin et al., 2017; Blume et al. 2010.; Facticeau et al., 1995).

한편 계획된 행동이론(Ajzen, 1991)에 따르면 인간의 행동을 직접적으로 결정하는 최근접 요인은 인간 내면의 동기와 의도이다. 따라서 학습한 내용을 본인의 업무에 적용하고자 하는 동기가 높은 학습자일수록 실제 실천을 통해 행동의 변화를 보이는 경향이 강할 것이라고 예측할 수 있다. 그동안 많은 선행연구(Hoffmann & Liebermann, 2008; 김진모, 1997; 이진화, 2009)에서 개인특성, 교육훈련특성, 환경특성 범주에 속하는 다양한 학습전이 영향요인을 언급했지만 전이동기는 직접적으로 다루지 않았다. 하지만 최근 연구들(예를 들어 이재은, 박윤희, 2018; 이찬, 정보영, 이재은, 2013; 이정민, 이우정, 2012)에서 전이동기와 학습전이 간 정적인 관계가 밝혀지고 있다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 수립했다.

가설 1. 전이동기는 학습전이와 정(+)적인 관련이 있다.

2. 전이촉진적 교육방법과 전이동기의 관계

전이촉진적 교육방법은 업무와 밀접한 교육방법, 예시 및 지침을 사용하여 업무 요구 사항과 연계되도록 구성한 교육방법을 의미한다(Kim et al., 2019). 직접적인 업무활용을 위한 구체적인 교육방법의 활용, 교육 후 즉각적으로 업무환경에서 적용 가능한 다양한 예제의 사용, 그리고 학습내용의 업무적용에 확신을 줄 수 있는 교육방법 등을 예로 들 수 있다. 즉, 업무상황에서 학습전이가 활발하게 일어날 수 있도록 교육훈련 상황과 업무에서의 적용상황이 유사하

고, 직무에서 활용되는 방법과 장소를 구체적으로 제시하는 절차적 특성이 강조되는 방법이다 (노혜란, 류완영, 2004).

한편, 최영준과 이찬(2011)의 연구에서는 전이동기에 영향을 미치는 요인이 강의법 중에서도 강사의 현장경험 공유노력 및 실제적인 교육 자료의 제공이었음을 시사하였으며, Veenman 외 (1994)의 연구에서는 학습자가 지식과 기술을 현업에서 실습하면서 습득할 때 본인의 직무에 지식을 적용하도록 동기부여 된다는 것을 보여주었다. 김준희, 하경태, 그리고 조대연(2019)은 문제중심학습 관련 연구를 통해 업무상황의 복잡하고 비구조화된 문제에 대해 그룹토론과 개별학습 등으로 관련 지식과 정보를 학습하고 재구조화하는 방법으로 전이동기가 높아질 수 있음을 시사하였다. 박소연과 이영희(2008)도 학습자들이 그들의 직무와 직접적으로 관련된 교육 방법과 예시 및 지침을 활용하는 방법으로 학습했을 때, 전이동기가 향상될 수 있음을 보여주었다. 이상의 선행연구 결과들은 학습자들이 교육방법을 전이촉진적이라고 인식할수록 전이동기가 높아진다는 것을 시사한다. 또한 앞 절(전이동기와 학습전이)에서 검토한 선행연구들(예를 들어 이재은, 박윤희, 2018)은 전이동기와 학습전이 사이의 정(+)적인 관계를 실증하였다. 이상을 종합하면, 전이촉진적 교육방법은 전이동기와 정(+)적인 관계가 있고, 전이동기는 학습 전이와 정(+)적인 관계가 있으며, 전이동기가 전이촉진적 교육방법과 학습전이의 관계를 매개할 것이라고 예상된다. 학습전이 향상을 위해서는 교육훈련특성 요인들과 개인특성 요인들을 종합하여 고려할 필요가 있음에도 불구하고(Holton, 2005; Kim et al., 2019), 전이촉진적 교육방법, 전이동기, 학습전이 간 관계를 실증했던 국내 연구는 발견되지 않았다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 수립하고 검증하고자 하였다.

가설 2-1. 전이촉진적 교육방법은 전이동기와 정(+)적인 관련이 있다.

가설 2-2. 전이동기는 전이촉진적 교육방법과 학습전이의 관계를 매개한다.

3. 교육내용의 업무연계성과 전이동기의 관계

교육내용의 업무연계성이란 학습자들이 교육훈련에서 습득한 지식, 기술이 본인의 업무에서 요구되는 지식, 기술과 일치한다고 인식하는 정도를 의미한다(Kim et al., 2019). 즉 교육훈련에서 사용된 자료들이 학습자의 실제 업무상황과 유사하며, 교육훈련의 내용이 학습자의 실제 업무상황을 반영하고 있는지에 대한 학습자의 판단을 의미한다(손규태, 2020). Mathieu, Tannenbaum, 그리고 Salas(1992)에 의하면, 교육훈련내용이 학습자의 직무와 경력 등에 높은 연관성을 가질 경우 즉, 업무의 실제에 바탕을 두고 있을 경우에 이는 학습전이 촉진에 있어 핵심적인 요소가 될 수 있다(Holton, 2003; Montesino, 2002).

이와 관련해서 Bramley(1991)는 교육내용과 업무의 공통요소가 많을수록 업무성고가 향상된

다고 보았으며, Alliger 외(1997)의 연구에서도 학습자가 교육내용이 실용적이라고 인식하면 이를 실무에 더욱 적절히 활용할 수 있음을 밝혀내었다. 선행연구들의 결과를 종합하면, 업무와 직접적으로 연계된 교육 내용들은 전이동기에 영향을 주어서 궁극적으로 학습전이에 정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한 임효창과 박경규(1999)에 따르면 교육훈련에 참여한 학습자가 열심히 교육에 참여하였다더라도 교육훈련에서 제공되는 내용이 본인의 업무와 연계성이 떨어진다면 교육훈련에서 성과는 그리 높지 않음을 알 수 있다.

한편 May와 Kahnweiler(2000)는 교육내용의 업무연계성이 높을수록 전이동기를 높일 수 있다고 보았다. 이상의 선행연구들을 앞서 전이동기와 학습전이 절에서 논의한 내용과 종합하면 교육내용의 업무연계성은 전이동기를 높여주고, 다시 전이동기는 학습전이를 촉진할 것이라고 예상된다. 같은 맥락에서 Liebermann과 Hoffmann(2008)도 교육훈련 내용이 실제 업무와 연계될 때 그에 대한 학습자들의 인식이 전이동기를 통해 학습전이에 영향을 줄 수 있다고 보았다. 이상을 종합하면, 교육내용의 업무연계성이 높을수록 교육훈련 참가자의 전이동기가 강해지고, 전이동기는 학습전이를 촉진하므로, 전이동기가 교육내용의 업무연계성과 학습전이의 관계를 매개할 것이라고 예상된다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 수립했다.

가설 3-1. 교육내용의 업무연계성은 전이동기와 정(+)적인 관련이 있다.

가설 3-2. 전이동기는 교육내용의 업무연계성과 학습전이의 관계를 매개한다.

4. 업무성과-보상 기대의 조절된 매개효과

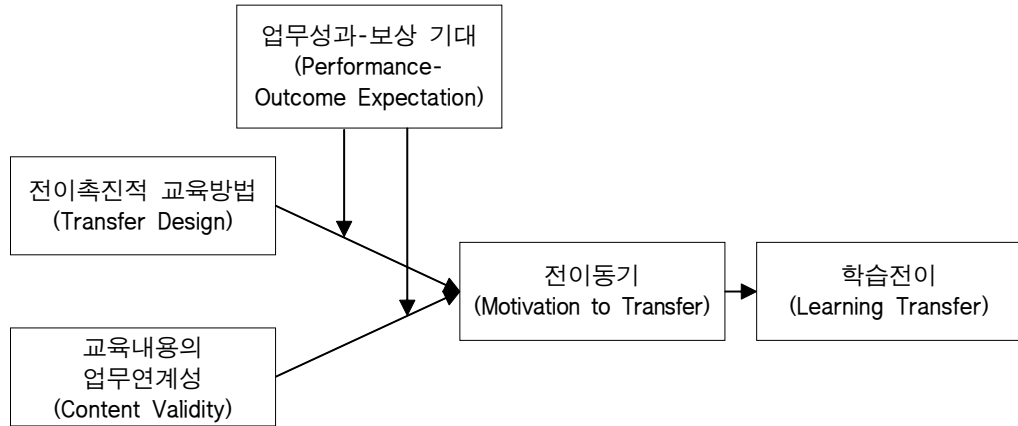
업무성과-보상 기대는 직원의 업무성과가 높아지면 조직이 가치 있고 의미 있는 보상을 제공할 것이라는 직원의 기대감을 의미한다(Kim et al., 2019). 따라서 이 개념은 성과주의 보상과 밀접하게 연관된다(김경태, 2008; 유치연, 배준영, 2019). 보상은 직원이 조직에서 수행한 업무에 대한 금전적·비금전적 대가를 뜻한다. 조직은 유능한 구성원들의 성과를 보상함으로써 그들의 행동과 조직의 목표를 일치시키고자 한다. 그동안 기업은 순이익, 만족도, 원가절감, 생산량 등의 요소와 보상제도를 연계시켜 왔다(구본학, 정희경, 한희섭, 2016). 한국의 경우, 1990년대 후반부터 포스코, LG, 삼성, 두산, 이랜드, KT, 대상, 한솔, SK텔레콤, 제일제당 등이 성과주의 보상제도를 도입하였으며, 경영목표, 성과평가, 보상기준 등과 연계하여 활용하고 있다(한국금융연구원, 2017). 그리고 보상에 대한 기대는 성과의 향상으로 나타나고 있다. 이는 성과주의 조직문화가 학습전이 발현 과정에도 영향을 줄 수 있다는 것을 시사하는데, 왜냐하면 학습전이의 지향점이 업무성과의 제고이기 때문이다(Kim & Callahan, 2013). 선행연구(김진모 외, 2006; 배을규, 정보라, 이인영, 2013; 손규태, 2020; Noe & Schmitt, 1986)에서 조직지원을 많이 받은 학습자들의 전이동기가 높게 나타난 것과 비슷한 맥락으로 해석된다.

또한 Eden과 Ravid(1982)는 교육훈련에서 보다 높은 성과에 대해 보다 많은 보상을 기대하는 학습자들이 낮은 기대를 가진 학습자들에 비해 더 나은 성과를 보인다고 하였다. 이러한 점에서 성과가 직접적인 보상으로 이어지는 성과주의 제도와 문화가 중요한 변인으로 고려될 필요가 있다. 이는 동일한 교육훈련에 참여한 직원들이라고 할지라도 높은 업무성과에 보상이 주어지는 정도에 대한 인식의 차이로 인해 학습한 내용을 실제 업무에 적용해보고자 하는 동기의 정도가 달라질 수 있기 때문이다. 예를 들어 교육훈련 참가자가 교육내용의 업무연계성이 높다고 인식하여 전이동기가 높아진다고 하더라도, 학습전이로 인한 업무성과에 보상이 제공되지 않는다면 전이동기가 덜 높아질 것이다. 반대로 동일한 조건에서 업무성과에 대한 보상이 주어진다면 전이동기는 상대적으로 더 높아질 것이다. 이는 성과주의 보상제도가 업무성과 창출을 극대화하기 위한 동기부여 전략이고(유치연, 배준영, 2019), 학습전이가 업무성과로 연결될 수 있기 때문이다(Bramley, 1991). 이상의 논의와 위 세 개의 절(전이동기와 학습전이의 관계, 전이촉진적 교육방법과 전이동기의 관계, 교육내용의 업무연계성과 전이동기의 관계)에서 수립된 가설들을 종합하면, 성과주의 보상이 전이동기에 직접적인 영향을 준다고보다는 전이동기의 독립변수들과 상호작용을 통해 전이동기에 영향을 미칠 것이라고 예상된다(그림 1 참조). 즉, 업무성과-보상 기대는 교육훈련특성과 학습동기의 관계를 조절하여 학습전이에 매개효과를 미칠 것이다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 수립했다.

- 가설 4-1. 업무성과-보상 기대는 전이촉진적 교육방법과 전이동기의 관계를 조절한다.
- 가설 4-2. 업무성과-보상 기대는 교육내용의 업무연계성과 전이동기의 관계를 조절한다.
- 가설 5-1. 전이촉진적 교육방법이 전이동기에 미치는 영향에서 업무성과-보상 기대의 조절 효과가 전이동기를 매개로 학습전이에 영향을 미친다.
- 가설 5-2. 교육내용의 업무연계성이 전이동기에 미치는 영향에서 업무성과-보상 기대의 조절 효과가 전이동기를 매개로 학습전이에 영향을 미친다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 모형



[그림 1] 연구모형

2. 연구 대상

모집단은 약 7,000명으로 구성된 H 그룹 정규직 임직원으로, 본 연구는 학습전이와 관련 변수의 관계를 분석하기 위해 H 그룹에서 교육훈련을 이수한 610명의 직원들을 유의표집(purposive sampling)하여 교육 종료 3개월 후 온라인 설문을 통해 자료를 수집하였다. 학습 대상자가 업무에 복귀하여 학습한 내용을 자신의 업무에 적용하기 위해서는 최소한 3개월 정도의 시간이 필요하다고 여겨지기 때문이다(Cheng & Ho, 2001). H 그룹 내 자동차, 건설, 기타(유통 및 지주회사) 사업부문에 속한 9개의 회사 인사담당자에게 제1저자가 안내문과 온라인 설문링크를 전달하였고, 각 회사의 인사담당자들이 사내 이메일 시스템을 통해 교육훈련 이수자들에게 설문링크를 배포하였다. 교육훈련을 이수한 610명 중 555명이 자발적으로 온라인 설문문에 응답하였고, 최종분석에 활용되었다.

설문에 응답한 연구 참여자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별은 남성 525명(94.6%), 여성 30명(5.4%)으로 남성이 대다수를 차지했는데, 이는 주로 자동차(342명, 61.6%)와 건설(178명, 32.1%) 사업에 종사하는 직원들이 설문에 참여했기 때문에 산업 특성이 반영된 결과로 보인다(지주, 유통 등에서는 35명[6.3%]이 설문에 참여함). 근속기간은 1년 미만 6명(1.1%), 1년 이상 5년 이하 123명(22.2%), 6년 이상 10년 이하 123명(22.2%), 11년 이상 15년 이하 88명(15.9%), 16년 이상 20년 이하 53명(9.5%), 21년 이상 162명(29.2%)이었다. 직책은 임원 10명(1.8%), 팀장 165명(29.7%), 부장 84명(15.1%), 차장 80명(14.4%), 과장 81명(14.6%), 대리 94명(16.9%), 사원 24명(6.1%), 기타 7명(3.1%)이었고, 담당 직무는 기술직 57명(10.3), 사무직 282명(50.8%), 연구직 148명(26.7%), 현장직 68명(12.3%)이었다.

응답자들이 참여한 교육훈련 프로그램은 경영자, 성과관리코칭, 업무효율화 과정 등이었다. 경영자 과정은 전략실행력을 강화하고 경영 기본지식을 향상시키기 위하여 8개월 동안 강의,

해외연수, 실습 등의 방법을 통해 운영되었다. 성과관리코칭은 16시간 동안의 집합교육을 통해 코칭방법을 학습하고, 현업에 복귀하여 3~4개월 업무에 적용하는 과정을 거친 후, 다시 4시간의 집합교육을 통해 학습내용 적용사례와 피드백을 공유하는 방식으로 운영되었다. 업무효율화 과정은 엑셀, 파워포인트, 시간관리 교육훈련으로 구분되었고, 전문강사 1인이 7.5시간 동안 강의와 실습을 통해 교육하는 방식이었다.

3. 측정 도구

학습전이에 영향을 주는 4개 요인(전이촉진적 교육방법, 교육내용의 업무연계성, 업무성과-보상 기대, 전이동기)은 Bates, Holton, 그리고 Hatala(2012)가 개발한 Learning Transfer System Inventory(LTSI) version 4를 한국어로 번안하여 한국에서 타당화한 Kim 등(2019)의 LTSI-K를 이용하여 측정하였다. 전이촉진적 교육방법은 “강사(들)는 내가 배운 것을 업무에서 어떻게 적용할 수 있는지를 보여주는 많은 예제들을 사용했다” 를 포함한 3문항으로 구성되었다. 교육내용의 업무연계성은 “그 교육의 내용은 실제 내 업무와 연계성이 높다” 를 포함한 3문항으로 구성되었다. 업무성과-보상 기대는 “내 업무 성과가 향상되면, 직장 내에서 나에게 보상이 주어진다” 를 포함한 3문항으로 구성되었다. 전이동기는 “그 교육을 마쳤을 때, 나는 업무로 복귀하여 내가 배운 것을 빨리 적용해보고 싶었다” 를 포함한 3문항으로 구성되었다.

학습전이는 모든 교육훈련과정에 공통으로 적용될 수 있는 일반화된 학습전이 측정도구(Abdullahi et al., 2013; Facticeau et al., 1995)를 사용하였다. 이 도구는 직원들이 학습내용을 어느정도 업무에 활용하는가(use)와 그 활용이 얼마나 효과적인 결과로 이어지는가(effectiveness)를 모두 측정할 수 있다(Baldwin et al., 2017; Blume et al., 2010). 학습전이는 “나는 그 교육 훈련을 받고 나서 나의 업무처리 방식이나 행동이 개선되었다는 얘기를 주변의 직원들이나 관리자로부터 들곤 한다”, “나는 그 교육훈련에서 배운 지식과 기술을 나의 업무에 적용한다”, “나는 그 교육훈련에서 배운 내용과 일관되게 나의 업무처리방식이나 행동을 변화시켜 왔다”, “내가 그 교육에서 배운 지식과 기술 덕분에 나의 업무생산성(양적인 측면)이 향상되어 왔다”, “내가 그 교육에서 배운 지식과 기술 덕분에 나의 업무성과(질적인 측면)가 향상되어 왔다”, “나는 그 교육훈련을 통해서 배운 지식과 기술을 활용하여 나의 업무를 보다 효율적으로 처리해 왔다” 의 6문항으로 구성되었다. 이상의 측정도구는 모두 전혀 그렇지 않다(1점)에서 매우 그렇다(5점)로 구성된 Likert 5점 척도로 측정되었다.

4. 분석 방법

본 연구는 SPSS를 사용하여 요인분석, 신뢰도 분석, 상관분석을 실시하였고, 조절된 매개효

과 모형 분석을 위해 SPSS PROCESS MACRO를 활용하였다. SPSS PROCESS MACRO의 장점으로는 limited information 추정을 사용하기 때문에 복잡한 모형의 경우에도 많은 샘플 사이즈를 요구하지 않는다. 또한 본 연구와 같이 조절효과 분석이 포함될 경우 Johnson-Neyman 방법을 사용할 수 있다는 장점이 있다. 일반적으로 조절효과 분석은 조절효과가 유의한지 여부만 검증하는데, Johnson-Neyman 방법은 조절변수 값에 따라 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의한 영역을 추정해준다. Johnson-Neyman 방법은 조절변수가 연속변수일 때 사용할 수 있는데, 독립변수가 종속변수에 미치는 조건부 효과의 p 값을 이용하여 임계치 값($p = \alpha$)을 갖는 조절변수 값을 찾는 방식이다(Hayes, 2013). 예를 들어, 본 연구에서 조절변수인 업무성과-보상 기대 점수에 따라 조절효과의 유의성을 알 수 있다.

그런데 SPSS PROCESS MACRO는 기본적으로 한 개의 독립변수만 사용할 수 있어 본 연구와 같이 독립변수가 2개 이상인 경우, 분석을 각각 해야 한다. 이때, 독립변수로 사용되는 변수를 제외한 나머지 독립변수를 공변수로 처리하면 다중회귀분석에서처럼 복수의 독립변수가 서로를 통제할 수 있다. 다시 말해, 독립변수가 2개일 경우 총 2번의 분석을 해야 하고, 첫 번째 분석에서 독립변수 중 하나는 독립변수로, 나머지를 공변수로 설정하여 분석하고, 두 번째 분석에서 공변수로 설정되었던 독립변수를 독립변수로, 원래 독립변수를 공변수로 설정하여 분석하면 된다. 다만, 두 차례 분석에서 동일자료를 바탕으로 부트스트래핑을 분석하기 위해 동일한 seed number를 부여해야 한다(Hayes, 2013). 자세한 분석 절차는 연구 결과 부분에서 설명하고자 한다.

IV. 연구 결과

1. 기술통계, 상관관계, 신뢰도 분석 결과

연구 변인(전이촉진적 교육방법, 교육내용의 업무연계성, 업무성과-보상 기대, 학습전이)의 기술통계, 상관관계, 신뢰도 분석 결과는 <표 1>과 같다. 분석에 앞서 연구 변인들은 AMOS를 활용하여 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시했고, 모든 문항의 요인 부하량이 0.5를 상회했다. 자료의 정상성 가정은 충족됐고(왜도 2 이하, 첨도 7 이하; West, Finch, & Curran, 1995), 연구 변인 간 상관관계는 모두 정(+)적으로 유의했으며, 다중공선성(multicollinearity)을 의심할 만한 높은 상관계수는 나타나지 않았다(>.90, Kline, 2011).

<표 1> 기술통계, 상관관계, 신뢰도 분석 결과

변수	1	2	3	4	5
1. 전이촉진적 교육방법	(.809)				
2. 교육내용의 업무연계성	.663**	(.811)			
3. 업무성과-보상 기대	.335**	.367**	(.829)		
4. 전이동기	.594**	.522**	.371**	(.834)	
5. 학습전이	.524**	.522**	.493**	.608**	(.923)
평균	3.55	3.36	3.26	3.82	3.31
표준편차	0.63	0.63	0.72	0.61	0.62
왜도	-0.271	-0.611	-0.483	-0.870	-0.735
첨도	0.602	0.927	0.438	2.291	1.131

괄호 = Cronbach's alpha, *** $p < .001$

2. 조절된 매개모형 분석

SPSS PROCESS MACRO를 사용하여 전이촉진적 교육방법과 교육내용의 업무연계성이 학습 전이에 미치는 영향에서 전이동기의 매개효과와 전이촉진적 교육방법과 교육내용의 업무연계성이 전이동기에 미치는 영향에서 업무성과-보상 기대의 조절효과를 분석하기 위해 다음 (1)과 (2) 명령어를 사용하였다.

$$\text{process } y=\text{NLT}/x=\text{TD}/m=\text{MT}/w=\text{POE}/\text{model}=7/\text{cov}=\text{CV}/\text{center}=1/\text{jn}=1/\text{seed}=860511. \quad (1)$$

$$\text{process } y=\text{NLT}/x=\text{CV}/m=\text{MT}/w=\text{POE}/\text{model}=7/\text{cov}=\text{TD}/\text{center}=1/\text{jn}=1/\text{seed}=860511. \quad (2)$$

명령어에서 y 는 종속변수인 학습전이(Learning Transfer; LT), x 는 독립변수인 전이촉진적 교육방법(Transfer Design: TD)과 교육내용의 업무연계성(Content Validity: CV), m 은 매개변수인 전이동기(Motivation to Transfer: MT), w 는 조절변수인 업무성과-보상 기대(Performance-Outcome Expectation: POE), model=7은 본 연구모형과 동일한 조절된 매개효과 모형의 모델 넘버 7을 의미한다. cov는 공변수를 의미하고, 첫 번째 분석(Model 1)에서는 교육내용의 업무연계성이, 두 번째 분석(Model 2)에서는 전이촉진적 교육방법이 투입되었다. center=1은 평균중심화를 실시한다는 의미로, 평균중심화란 변수의 측정된 점수에서 변수의 평균을 빼는 것을 뜻한다. 평균중심화는 다중공선성의 가능성을 줄여주고, 회귀 계수의 해석을 용이하게 한다는 장점이 있다.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3XZ \quad (3)$$

위의 조절효과 식(3)에서 조절효과가 유의할 때(b_3 이 유의할 때), b_1 과 b_2 는 조건계수로 b_1 은 Z가 0일 때 효과를, b_2 는 X가 0일 때 효과를 나타내게 된다. 그런데 X와 Z의 0점이 정의되지 않으면 추정된 계수를 제대로 해석할 수 없는데, 평균중심화를 할 경우 b_1 은 Z가 평균일 때 효과, b_2 는 X가 평균일 때 효과로 해석이 가능하다. jn=1은 Johnson-Neyman 방법을 적용한다는 의미이고, seed는 동일 자료로 부트스트래핑을 분석하기 위해 임의의 동일한 숫자를 사용하였다. 그러나 seed number를 동일하게 설정하더라도 조절효과 분석은 조건계수로 바뀌기 때문에 두 분석의 결과 값이 일치하진 않지만 공변수 처리된 독립변수를 통제한 결과를 얻을 수 있고, 각 조절효과에 대한 동일 자료 검증이 가능하다. 분석 결과는 다음 <표 2>와 같다.

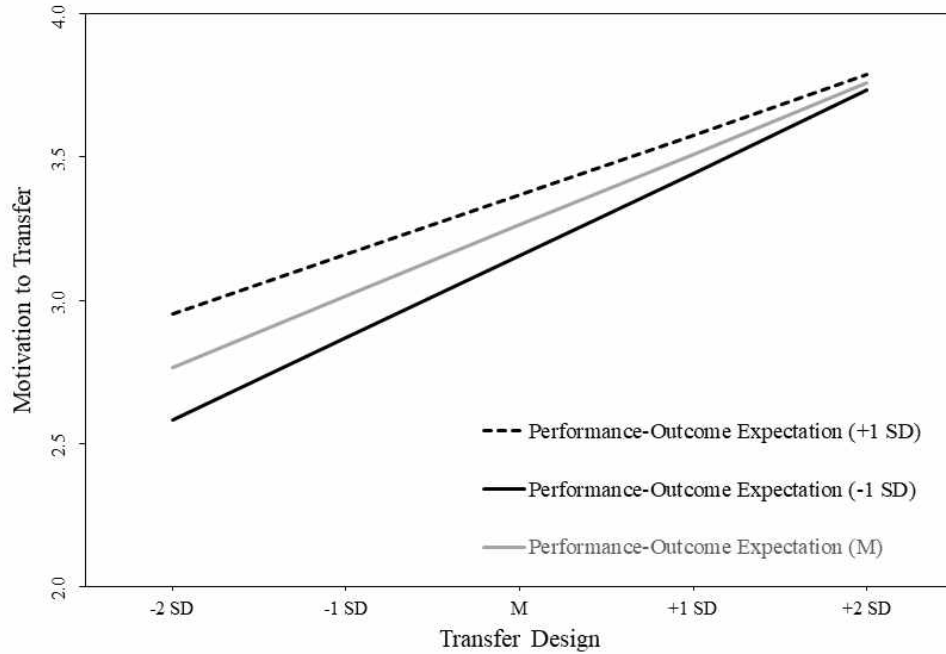
<표 2> 조절된 매개모형 분석

Model 1	DV = 전이동기		DV = 학습전이				
	b	SE	b	SE	IE	SE	95% CI
상수	3.263***	.149	.984***	.191			
전이촉진적 교육방법	.395***	.043	.131*	.046			
교육내용의 업무연계성	.169***	.044	.215***	.043			
업무성과-보상 기대/ModMed	.147***	.030			-.037	.021	[-.079, .004]
전이동기/Med			.422***	.041	.164***	.025	[.117, .216]
전이촉진적 교육방법 X 업무성과-보상 기대	-.087*	.037					
교육-업무연계성 X 업무성과-보상 기대							
Model 2	DV = 전이동기		DV = 학습전이				
	b	SE	b	SE	IE	SE	95% CI
상수	2.406***	.153	1.239***	.178			
전이촉진적 교육방법	.401***	.043	.131**	.046			
교육내용의 업무연계성	.164***	.045	.215***	.043			
업무성과-보상 기대/ModMed	.142***	.030			-.031	.022	[-.074, .011]
전이동기/Med			.422***	.041	.067**	.022	[.026, .111]
전이촉진적 교육방법 X 업무성과-보상 기대							
교육내용의 업무연계성 X 업무성과-보상 기대	-.074	.038					

참고 : SE = Standard Error, IE=Indirect Effect, CI = Confidence Interval, ModMed = Moderated Mediation, ***p < .001, **p < .01, *p < .05

분석 결과, 전이동기와 학습전이는 정(+)적인 관계($b=.422^{***}$)가 있어 가설 1이 지지되었다. 독립변수인 전이촉진적 교육방법($b=.395^{***}$ in Model 1, $b=.401^{***}$ in Model 2)과 교육내용의 업무연계성($b=.169^{***}$ in Model 1, $b=.164^{***}$ in Model 2)은 매개변수인 전이동기와 각각 정(+)적인 관계가 있어 가설 2-1과 3-1이 지지되었다. 독립변수(전이촉진적 교육방법, 교육내용의 업무연계성)와 학습전이 간의 관계를 전이동기가 매개(indirect effect $=.164^{***}$ in Model 1, indirect effect $=.067^{**}$ in Model 2)하는 것으로 나타났고, 이는 가설 2-2와 3-2를 지지한다. 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑 95% 신뢰구간을 확인했고, 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조절변수인 업무성과-보상 기대는 전이촉진적 교육방법과 전이동기의 관계를 조절하고($b=-.087^{***}$), 이는 가설 4-1을 지지한다. 그러나 업무성과-보상 기대는 교육내용의 업무연계성과 전이동기의 관계를 조절하지 않았고, 따라서 가설 4-2는 기각되었다. 가설 4-1과 관련하여 Johnson-Neyman 방법을 활용하여 조절변수 값에 따라 독립변수의 조건계수를 추정해본 결과, 조절변수가 .7127점보다 낮을 경우에만 유의하게 나타났다. 조절변수는 평균중심화되었고, 조절변수의 표준편차가 .72점이라는 것을 감안했을 때, 조절변수가 평균으로부터 1표준편차 이상 높은 경우부터 조절효과가 유의하지 않고, 그 이하에서는 유의함을 알 수 있다.

이처럼 Johnson-Neyman 방법은 단순히 조절효과가 통계적으로 유의한지 여부나 그래프를 통해 조절변수 값에 따른 추정선들이 평행한지 확인하는 데 그치는 것이 아니라 조절효과가 영향이 유의한 구간을 식별해주어 보다 구체적인 조절효과에 대한 정보를 제공해준다. Johnson-Neyman 방법은 조절효과가 유의한 영역에 속하는 응답자의 비율도 알려주는데, 조절효과가 유의한 영역에 속하는 응답자(업무성과-보상 기대가 $M + 1$ SD 이하인 경우)는 77.48%였고, 속하지 않는 응답자(업무성과-보상 기대가 $M + 1$ SD 이상인 경우)는 22.52%로 분석되었다. 다시 말해, 업무성과-보상 기대가 매우 높은 응답자가 과반수였고, 다음 [그림 2]와 같이 세 가지 조절효과 추정선이 좁혀지는 영역에 많은 사람들이 위치해 있음을 의미한다. 이는 지나친 업무성과-보상 기대의 부작용을 시사하는데, 업무성과-보상 기대가 높을수록 기울기가 낮기 때문이다. 이 결과에 대한 자세한 해석과 논의는 다음 장에서 다루기로 한다. 마지막으로 전이촉진적 교육방법과 교육내용의 업무연계성이 전이동기에 미치는 영향에서 업무성과-보상 기대의 조절효과가 학습전이로 조절된 매개효과는 통계적으로 유의하지 않아 가설 5-1과 5-2는 기각되었다.



[그림 2] 전이촉진적 교육방법이 전이동기에 미치는 영향에서 업무성과-보상 기대의 조절효과

V. 논의 및 결론

본 연구의 목적은 국내 (대)기업 근로자의 학습전이 제고를 위한 시사점을 제공하기 위해 전이촉진적 교육방법, 교육내용의 업무연계성, 전이동기, 학습전이의 관계에서 업무성과-보상 기대의 역할을 규명하는 것이었다. 본 연구의 주요 결과에 대한 논의는 다음과 같다. 첫째, 전이동기는 전이촉진적 교육방법, 교육내용의 업무연계성과 학습전이의 관계를 매개하였다. 이는 교육훈련 참가자들이 전이촉진적 교육방법으로 교육훈련을 받았을 때 학습전이에 대한 동기가 높아지고(Bramley, 1991; 배성은, 2014; 손규태, 2020), 교육훈련 내용과 상황이 현업의 업무 내용이나 상황과 유사할수록 학습한 내용을 자신의 업무상황에 적용하고자 하는 동기가 커짐을 시사한다(이찬, 정보영, 이재은, 2013; 정영애, 2006; 한안나, 1999). 또한 교육훈련 참가자들은 학습한 내용을 현업에 적용하고자 하는 동기와 의도가 높을수록 실제 실천을 통해 행동의 변화를 보였는데(이은용, 황정현, 이수범, 2011; 송인숙, 권상집, 2017; 손규태, 2020), 이를 종합해 보면, 학습전이는 교육훈련 참가자의 전이동기를 높이기 위한 선행요인들에 의해 간접적인 영

향을 받음을 알 수 있다.

둘째, 업무성과-보상 기대는 전이촉진적 교육방법과 전이동기의 관계를 조절하였다. 전이촉진적 교육방법을 사용할수록 실제 학습한 내용을 현업에 적용하고자 하는 동기가 높은 경향이 있었으나 성과주의 보상제도에 대한 인식 수준에 따라 그 경향성이 달라졌다는 것을 의미한다. 흥미로운 점은 업무성과-보상 기대가 높으면 그렇지 않은 상황보다 전이촉진적 교육방법과 전이동기 간 정(+)적인 관계를 감소시킨다는 것이다. Johnson-Neyman 방법을 통해 업무성과-보상 기대를 높게 인식하는 상위 약 30%의 직원에게서 이러한 현상이 나타남을 발견했고, 이는 지나치게 높은 업무성과-보상 기대는 오히려 전이동기를 완충시킬 수 있음을 시사한다. 실제로 보상에 대한 기대가 높은 교육 참가자들은 업무성과 향상에 천착한 나머지 학습 내용의 적용보다는 성과와 직결되는 중요하고 시급한 업무에 치중할 수 있다. 이러한 현상은 고성과자에게 더 가치 있는 보상이 주어지는 대기업의 성과 중심주의 문화와 시스템 안에서 더욱 두드러질 것으로 예상된다.

셋째, 교육내용의 업무연계성이 높을수록 전이동기가 높았으나 업무성과-보상 기대는 이 관계를 조절하지 않았고, 따라서 전이동기를 통해 학습전이에 영향을 미치는 교육내용의 업무연계성과 업무성과-보상 기대의 조절된 매개효과도 유의하지 않았다. 이는 교육내용의 업무연계성이 높고, 현업에 적용할 필요성이 높다고 느끼면 업무성과-보상 기대와 상관없이 전이동기가 높아지는 것으로 이해된다. 대기업에서는 교육훈련에 대한 보상이 아니라 업무성과에 대한 보상을 우선시하는 경향이 있는데, 교육훈련 및 학습 자체를 보상하는 시스템이 마련된다면 학습전이를 더 촉진시킬 수 있을 것으로 기대된다. 후속연구에서는 전이동기 및 학습전이를 촉진할 수 있는 교육훈련 보상과 같은 학습 관련 변인을 추가적으로 고려할 수 있을 것이다. 한편, 전이동기를 통해 학습전이에 영향을 미치는 전이촉진적 교육방법과 업무성과-보상 기대의 조절된 매개효과도 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 전이촉진적 교육방법은 전이동기를 높이고, 높아진 전이동기가 실제 학습전이로 이어지긴 하지만 교육과 유리된 업무성과-보상 기대는 이 관계를 조절하지 않은 것으로 이해된다. 본 연구에서는 업무성과-보상 기대가 학습전이를 촉진시키는 요인 중 하나라고 가정하였으나 실증연구를 통해서 학습과 연계되지 않은 성과 보상은 학습전이를 촉진시키지 못함을 방증했다는 데 의의가 있다.

이상의 논의를 토대로 학습전이 관련 실천, 연구 측면의 시사점 및 한계점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 실천적 측면에서 대기업 직원들이 교육훈련에서 학습한 내용을 현업에 적용하고자 하도록 동기를 부여하기 위해서는 직접적인 업무활용을 위한 구체적인 교육방법의 활용, 교육 후 즉각적으로 업무에 적용하기 위한 다양한 예제의 사용, 그리고 학습내용의 업무적용에 확신을 줄 수 있는 교육방법의 적용과 업무상황에서 경험할 수 있는 복잡하고 비구조화된 문제를 기반으로 한 그룹토론과 개별학습 등 전이촉진적 교육방법을 다양하게 활용할 필요가 있다. 또한 전이동기를 고취시키기 위해 교육 참가자들의 직무와 역할을 분석하고, 그들의 요

구를 파악하여 교육내용의 업무연계성이 확보된 교육훈련 프로그램을 설계해야 할 것이다. 한편, 다른 선행연구에서 전이동기를 높인다고 밝혀진 발견교육(김인숙, 2003), 토의교육, 협동교육, 개별화교육(최병석, 양석준, 2014) 등이 프로그램 개발 및 운영에 효과적으로 통합될 수 있도록 고려해야 할 것이다. 전이촉진적 교육방법과 전이동기의 관계에서 업무성과-보상 기대가 보여준 조절효과는 기업의 HRD 담당자들이 기업경영의 전략적 파트너로서 교육훈련이나 HRD의 당위성을 선언하는 차원에서 더 나아가, 그러한 전략적 중요성을 실제적으로 증명할 필요가 있다는 점을 시사한다. 그러한 점에서 업무 성과뿐만 아니라 교육훈련 자체 및 그로 인한 성과를 측정하는 시스템 구축 및 노력이 필요하고, 교육훈련과 학습전이가 업무성과를 높이기 위한 가치 있는 수단이라는 인식을 확산시킬 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 방법론적으로 조절된 매개모형을 활용하여 학습전이에 영향을 미치는 선행 변수들의 복잡한 메커니즘을 규명하는 데 일조했다는 의의가 있다. 즉, 본 연구는 교육훈련특성 범주의 전이촉진적 교육방법과 교육내용의 업무연계성, 개인특성 범주의 학습동기, 환경특성 범주의 개인이 인식한 조직 내 업무성과-보상 기대 변인을 종합적으로 고려했고, 학습전이와 관련하여 이들 간의 조절효과를 분석하였다는 점에서 선행연구의 한계점을 보완한 의의가 있다. 그러나 엄밀히 말해서 본 연구는 조직 수준 변인인 업무성과-보상 기대를 개인 수준에서 측정하여 다층 모형이 적용되지 못했다는 한계가 있다. 후속 연구에서는 대상 기업의 범위를 확대하고, 조직 수준의 변수는 리더나 HR 담당자의 응답을 활용하여 다층 모형을 적용할 필요가 있다. 이를 통해 학습전이에 영향을 미치는 개인 및 조직 수준의 변수 간 관계를 규명하고, 개인이 어떤 조직에 속하는지에 따라 어떤 차이를 발생시키는지 조직의 차이에 주목하는 연구를 수행할 수 있을 것이다.

셋째, 매개모형을 통한 인과관계 규명을 위해서는 종단 데이터가 필요한데, 본 연구는 엄밀한 의미에서 종단 데이터를 활용하지 못했다는 한계가 있다. 그러나 시간적인 선후 관계를 고려한 회고 데이터를 설계하였고, 학습전이가 충분히 일어날 수 있는 3개월의 시간을 두고 자료를 수집하여 이러한 한계점을 극복하려고 노력했다.

참고문헌

- 강여진(2011). 이러닝교육의 학습전이 영향변수간의 구조적 관계분석: 경찰공무원의 인식을 중심으로. *한국행정학보*, 45(2), 319-348.
- 구분학, 정희경, 한희섭(2016). 호텔 종사원의 보상이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 서울지역 특 1 급 호텔을 중심으로. *호텔경영학연구*, 25(3), 273-291.
- 김경태(2008). 근로조건 결정규범과 유리한 조건 우선의 원칙. *노동법학*, 27, 65-96.
- 김인숙(2003). 학습자 중심 수업의 성격과 적용방안. *광주교육대학교 초등교육연구*, 17(2), 125-151.
- 김준희, 하경태, 조대연(2019). 기업내 문제중심학습 (PBL) 에서 튜터의 인지적 역할과 학습전이의 관계. *HRD 연구*, 21(2), 177-200.
- 김진모(1997). 직무교육훈련의 유효성과 영향요인. 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 김현진(2016). 학습전이, 참여동기, 사회적 자본, 반성적 사고의 구조적 관계: 서울시교육청 초등학교 교원직무연수를 중심으로. *HRD연구*, 18(4), 81-117.
- 노혜란, 류완영(2004). 실천학습에서의 전이 수준과 전이 촉진 요인 규명에 관한 연구. *교육공학연구*, 20(3), 137-174.
- 박소연, 이영희(2008). 항공사 객실승무원 교육훈련 전이에 대한 조직특성 조절효과 연구. *한국항공경영학회지*, 1(1), 117-140.
- 배성은 (2014). 교육훈련내용의 직무연관성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조적 분석: 교육훈련전이와 직무만족도의 매개효과를 중심으로. *인적자본기업패널 학술대회논문*, 5, 699-722.
- 배을규, 유지영, 김대영(2017). 보험 설계사의 학습전이 풍토, 학습전이, 직무 성과의 관계: 긍정 심리 자본의 조절된 매개 효과. *Andragogy Today*, 20(3), 77-99.
- 배을규, 정보라, 이민영(2013). 조직의 학습전이풍토가 기술사의 학습전이에 미치는 영향. *공학교육연구*, 18(2), 11-23.
- 손규태(2020). 기업 리더십 교육 프로그램 참가자가 인식한 교육훈련설계 속성, 학습 유의미성, 전이효능감, 상사지원 및 교육훈련 전이의 관계. 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 송인숙, 권상집(2017). 교육훈련, 서번트 리더십, 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유 간의 구조적 관계 분석. *지식경영연구*, 18(4), 261-286.
- 유치연, 배준영(2019). 한국 제조기업의 성과급 수준이 직원들의 조직 몰입에 미치는 영향. 목표 설정 자율성과 평가 방법 다양성의 조절효과. *전문경영인연구*, 22(3), 245-259.
- 이영은, 이신복(2020). 재직자의 교육 훈련특성이 조직몰입을 통해 학습전이에 미치는 영향. *한*

- 국인터넷방송통신학회 논문지, 20(2), 215-225.
- 이은용, 황정현, 이수범(2011). 교육훈련요인에 따른 교육훈련 전이, 자기효능감 및 직무성공에 미치는 영향 연구. *관광연구*, 25(6), 275-294.
- 이재은, 박윤희(2018). 조직의 학습지원과 교육훈련 전이 간 관계에서 전이동기를 통한 경력계획의 매개된 조절효과. *HRD연구*, 20(1), 39-69.
- 이정민, 이우정(2012). 기업 이러닝에서 학습전이에 대한 이러닝효능감, 지속학습문화, 전이동기의 관계 분석. *기업교육과 인재연구*, 14(1), 21-38.
- 이진, 허희영(2014). 항공서비스 교육훈련 학습전이의 결정요인. *상품학연구*, 32(6), 87-95.
- 이진화(2009). 기업 리더 교육훈련의 근전이 및 원전이와 관련 변인간의 인과적 모형. 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 이찬, 정보영, 이재은(2013). 조직의 학습지원 전이동기, 전이기대, 상사의 전이지원이 교육훈련 전이에 미치는 영향. *기업교육연구*, 15(2), 55-80.
- 임효창, 박경규(1999). 교육훈련프로그램 구성요소가 교육훈련 이전에 미치는 영향: 상사 및 동료 지원의 조절효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 23, 107-138.
- 전정호(2010). 학습조직과 전이풍토가 학습전이에 미치는 다차원적 영향. *산업교육연구*, 20, 47-61.
- 정영애(2006). 기업교육훈련 전이 영향요인에 관한 연구. *인력개발연구*, 8(2), 89-110.
- 채진(2016). 재난관리 교육훈련의 전이효과에 영향을 미치는 요인분석: 경기도 소방공무원 인식을 중심으로. *한국화재소방학회논문지*, 30(3), 117-123.
- 최영준, 이찬(2011). Success Case Method를 활용한 직무 교육훈련 전이 핵심 성공요인 탐색. *직업교육연구*, 30(3), 303-326.
- 한국금융연구원(2017). *기업집단의 출자·부채구조와 사업재편에 관한 연구*. 서울: 한국금융연구원.
- 한국직업능력개발원 (2016). 2016년 한국의 인적자원 개발지표.
- 한국직업능력개발원 (2017). 2017년 한국의 인적자원 개발지표.
- 한국직업능력개발원 (2018). 2018년 한국의 인적자원 개발지표.
- 한안나(1999). 기업교육에서 학습의 직무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 석사학위논문. 서울대학교 대학원.
- Abdullahi, M., Ismail, I. A., Sakiru, O. K., & Abdullahi, S. A. (2013). Relationship between organizational climate and training transfer in small and medium enterprises in nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(7), 268-276.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology, 50*(2), 341-358.
- Baldwin, T. T., Kevin F J., & Blume, B. D. (2017). The State of transfer of training research: moving toward more consumer-centric inquiry. *Human Resource Development Quarterly, 28*(1), 17-28.
- Bates, R. A, HoltonIII, E. F., & Hatala, J. P. (2012). A Revised learning transfer system inventory: Factorial replication and validation. *Human Resource Development International, 15*(5), 549-569.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management, 36*(4), 1065-1105.
- Bramley, P. E. (1991). *Evaluating training effectiveness : translating theory into practice*. London: McGraw-Hill.
- Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review, 30*(1), 102-118.
- Eddy, E. R. & Tannenbaum, S. I. (2003). Transfer in an e-learning context. In E. F. Holton III & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations* (pp. 161-194). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Eden, D., & Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor- and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior & Human Performance, 30*(3), 351-364.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management, 21*(1), 1-25.
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Holton, E. F. & Baldwin, T. T. (2003). *Improving learning transfer in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Holton III, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources, 7*(1), 37-54.
- Hoffmann, S. A. & Liebermann, S. T. (2008). The impact of practical relevance on training transfer: Evidence from a service quality training program for German bank clerks. *International Journal of Training and Development, 12*(2), 74-86.
- Kim, J. H, Bates, R. A., & Song, J. H. (2019). Validation of the Learning Transfer System

- Inventory (LTSI) in the Korean corporate context. *Human Resource Development International*, 22(3), 217-234.
- Kim, J. H., & Callahan, J. L. (2013). Finding the intersection of the learning organization and learning transfer. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 183-200.
- Kline, R. A. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 1(3), 209-235.
- Maier, N. R. (1973). *Psychology in industrial organizations*. Houghton: Mifflin Press.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. A. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35(4), 828-847.
- May, G. L. & Kahnweiler, W. M. (2000). The effect of a mastery practice design on learning and transfer in behavior modeling training. *Personnel Psychology*, 53(2), 353-373.
- Montesino, M. U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: A post-training study. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 89-108
- Noe, R. A. & Schmitt, N. A. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-521.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *The Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
- Noe, R. A. (2005). *Employee training and development*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Royer, J. M. (1979). Theories of the transfer of learning. *Educational Psychology*, 14(1), 53-69.
- Salomon, G. N. & Perkins, D. N. (1989). Rocky roads to transfer: Rethinking mechanisms of a neglected phenomenon. *Educational Psychologist*, 24(2), 113-142.
- Veenman, S., Van T, M., & Voeten, M. I. (1994). The impact of inservice training on teacher behaviour. *Teaching and Teacher Education*, 10(3), 303-317.

논문접수 2020. 09. 30 / 수정 2020. 11. 20 / 게재확정 2020. 11. 25

- 김준희: Texas A&M University에서 HRD 박사학위를 취득하였고, 현재는 고려대학교 교육학과 조교수로 재직 중임. 주요 연구 관심분야는 글로벌 리더십과 HRD의 방향임.

- 김은비: 고려대학교에서 성인계속교육학 박사학위를 취득하였고, 현재 고려대학교 HRD 정책연구소 연구교수로 재직중임. 주요 연구 관심분야는 청년고용, 평생교육, 경력개발임.
- 이윤수: Pennsylvania State University에서 HRD/OD 박사학위를 취득하였고, 현재 한양대학교 교육공학과 조교수로 재직중임. 주요 연구 관심분야는 HRD, 경력개발, 조직행동, 심리측정임.

Abstract

A Research on the Mediated Moderation Effects of Performance–Outcome Expectation on the Relationships among Training Characteristics, Motivation to Transfer, and Learning Transfer in a Korean Conglomerate*

Kim, Junhee (Korea University)

Kim, Eunbee (Research Institute for HRD Policy, Korea University)

Lee, Yunsoo (Hanyang University)

The purpose of the current study was to identify the role of performance–outcome expectation on the relationships among training characteristics (transfer design, content validity), motivation to transfer, and learning transfer. Using the purposive sampling approach, we collected quantitative data via an electronic survey from 610 employees of H conglomerate in South Korea who had completed a training program at least 3 months before the data collection. We utilized SPSS PROCESS MACRO to analyze the hypothesized mediated moderation effects in our research model. As a result, we found the followings: (1) transfer design and content validity had positive relationships with motivation to transfer, respectively; (2) motivation to transfer had a positive relationship with learning transfer; (3) performance–outcome expectation moderated the relationship between transfer design and motivation to transfer, but did not between content validity and motivation to transfer; and (4) there were no mediated moderation effects on the relationships among training characteristics, motivation to transfer, and learning transfer. Based on the results, we provided implications for HRD in the practice and research area to improve learning transfer in companies.

[Keywords] Training Characteristics, Motivation to Transfer, Performance–Outcome Expectation, Learning Transfer

* This research was supported by the College of Education, Korea University Grant in 2019.