

학습과 전이동기에 대한 훈련전/중 변인의 역할: 사전훈련동기, 강사자질, 업무관련 유용성을 중심으로

신 강 현[†]

성균관대학교
심리학과

오 인 수

University of Iowa
Department of Management and Organizations

본 연구의 주요목적은 훈련전 변인으로 사전훈련동기, 훈련중 변인으로 업무관련 유용성과 강사자질, 그리고 훈련후 변인(준거)으로서 학습과 전이동기가 시계열적 및 구조방정식 모형에서 어떠한 관계를 갖는지를 규명하는 것이었다. 재무관련 훈련 프로그램에 참가한 다양한 직급의 사무직 사원 252명을 대상으로 LISREL 8.30을 통해 이러한 관계성을 검증한 결과, 사전훈련동기가 업무관련 유용성에 정적인 영향(.37)을 미쳤고, 업무관련 유용성(.89), 강사자질(.33) 및 사전훈련동기(.19)는 순서대로 학습에 정적인 영향을 미쳤다. 또한 학습이 전이동기에 정적인 영향(.70)을 미쳤다. 하지만 가설과는 달리 업무관련 유용성은 전이동기에 직접적인 영향을 미치지 못했고, 단지 학습을 매개로하여 전이동기에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 훈련 프로그램에 대한 반응의 측정치인 업무관련 유용성과 강사자질이 학습에 모두 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 기존의 Alliger와 Janak(1989)의 통합분석에서 밝혀진 반응-학습간의 약한 상관($r=.07$)은 반응을 단지 즐거움과 전반적 만족도에 의존하여 반응을 측정해온 관행 때문인 것으로 추론할 수 있다. 이는 훈련효과 평가시 반응을 준거로 사용할 때, 업무관련 유용성이나 강사자질을 측정해야 한다는 시사점을 준다. 이러한 결과와 관련하여 훈련효과 측정과 관련한 개선방향이 제시되었으며, 더불어 본 연구의 제한점과 미래 연구방향이 논의되었다.

주요어 : 기업훈련, 사전훈련동기, 강사자질, 업무관련 유용성, 학습, 전이동기

[†] 교신저자 : 신강현, 성균관대학교 심리학과, khs9933@skku.edu 2-760-0491, 019-596-8664

급변하는 기술 개발 속도와 시장경제의 성숙화로 말미암아 생존을 위한 기업간의 경쟁은 어느 때보다 치열하다. 이외에도 IT 산업의 급 성장과 이를 통한 시공간의 붕괴, 일보다는 여가를 선호하는 근로의식의 변화, 구조조정으로 인한 전통적 충성심(loyalty)의 퇴색 등, 오늘날 기업을 둘러싸고 있는 경영환경은 거칠게 급변하고 있다. 1990년대 이후 가속화되기 시작한 이러한 변화에 대응하여, 많은 기업에서는 구조조정과 감량경영 등의 대대적인 조직개편을 통해 이에 적응하고 생존하고자 노력하고 있다. 그러나 새로운 혁신전략이나 조직개편도 조직구성원들의 의식이나 행동의 변화를 수반하지 않고서는 성공을 거둘 수 없다. 왜냐하면 기업의 전략과 변화를 실행하는 주체는 바로 인적자원이기 때문이다. 이런 관점에서 인적자원의 효과적인 활용과 개발을 담당하는 훈련(training)*의 중요성은 더욱 중요하다고 하겠다(이영석·오인수, 2003).

이렇듯 많은 연구자와 실무자가 훈련 프로그램의 필요성과 그 중요성에 대해서 동의하고 있지만, 현재까지도 체계적 산업훈련에 대한 연구는 부족한 실정이다. 특히, 요구분석(needs assessment)과 평가(evaluation)는 중요한 연구의 대상이 되지 못한 채, 형식적인 실행 수준에 머무르고 있다. 우리나라의 경우 훈련 프로그램에 대한 평가는 아직도 그 대부분이 훈련 참가자의 프로그램에 대한 만족도 위주의 반응을 주로 재고 있는 실정이다(권대봉, 1993). 미국의 경우에도 훈련 프로그램의 평가에 관한 논문의 대부분이 단일 수준(주로 반응이나 학습)의 평가만을 언급하고 있

다. 또한 평가의 준거 자체에 대한 타당성과 이들 간의 관계에 대해서, 최근까지 널리 사용되고 있는 Kirkpatrick 4단계 평가 모형의 현실적 타당성이 의심되고 있으며 많은 반박이 나오고 있다(이도형, 1995; Aliger, Tannenbaum, Bennett, & Traver, 1997).

훈련에 대한 평가활동에 임하기 위해서는 우선적으로 평가할 내용 또는 대상을 확인하고 이를 구체화할 필요가 있으며, 이런 활동을 통해서 추상적인 평가목적과 구체적인 평가활동을 연결하고 훈련평가의 준거(criteria)를 사전에 조심스럽게 설정하여야 한다. 이러한 훈련효과성 준거는 심리측정학적으로 신뢰롭고 타당해야 하고, 조직내 경영진을 포함한 의사결정자들이 공감할 수 있어야 하며, 조직의 여러 가지 제약 조건 안에서 수집될 수 있어야 한다(Tannenbaum & Woods, 1992).

지금까지 훈련효과성 준거로 가장 일반적인 것은 훈련 참가자의 반응(reaction)과 학습인데, 특히 반응은 교육장에서 측정이 가능하며 자료수집이 용이한 까닭에 훈련 평가에 대한 측정치로 자주 사용되어 오고 있다. 하지만, 반응의 측정치로서 전반적인 즐거움(enjoyment)만을 재는 것은 문제가 있으며, 최근에는 강사와 훈련 내용의 업무관련 유용성이 중요한 반응 측정치로서 연구되고 있다(Alliger & Janak, 1997; Warr & Bunce, 1995).

최근에 훈련효과성의 개념이 훈련 참가자의 개인차 변인까지 더 확대되어야 한다는 주장이 대두되고 있는데, Campbell(1988, 1989), Tannenbaum과 Yukl(1992) 등은 훈련전과 훈련중, 그리고 훈련후에 존재하는 훈련 참가자의 자기효능감이나 동기부여와 같은 변인들에 대해서 보다 포괄적인 연구가 필요하다고 제안하였다. 또한 그들은 훈련에 들어가기 전에 기본적인 스킬과 동기부

* Training은 연구자에 따라 교육, 훈련, 혹은 교육훈련으로 번역된다. 본 논문에서는 산업 및 조직심리학 분야에서 가장 흔히 쓰이는 번역어인 '훈련'으로 통일하고자 노력하였다.

여가 떨어지는 훈련 참가자는 훈련장소에 도착한 후 훈련을 시작하기 전에 부가적인 준비가 필요하다고 주장하였다. 더욱이, 훈련 프로그램을 학습한 이후에 훈련 참가자가 학습한 스킬과 지식을 실제 직무에 적용하려는 전이동기도 중요한 훈련동기 중 하나이다. 왜냐하면, 행동변화는 훈련장면에서 학습한 내용을 현재 업무에 전이시키고자 하는 동기부여가 충분할 때 나타나기 때문이다(Noe & Schmitt, 1986). 이는 훈련 참가자가 훈련 전에 가지는 훈련동기와 전이동기도 훈련의 효과를 결정하는 중요한 변인임을 말해주는 것이다. 이러한 훈련전의 동기와 훈련후의 전이동기가 학습 및 위에서 제시된 반응과 어떠한 관계성을 갖는지 탐색적인 및 확증적인 가설을 종합하여 실증적으로 검증하는 것은 의미있는 작업일 것이다.

따라서 본 연구에서는 훈련전 변인인 사전훈련(학습)동기, 훈련중 변인인 업무관련 유용성과 강사자질이 훈련후 변인인 학습과 전이동기가 시계열적으로 어떠한 구조적 관계를 갖는지 규명할 것이다.

이론적 배경 및 가설

훈련전 변인: 사전훈련동기

동기는 행동의 방향성(direction), 강도(strength), 및 지속성(persistence)으로 구성되어진 심리 과정이다. 방향성은 특정 행동의 선택 혹은 선호 등을 의미하며, 강도는 특정 행동에 투자되어지는 노력(effort)과 시간(time)을 의미하며, 지속스러운 장애물에 부딪혀도 굴하지 않고 견디는 정도를 의미한다(유태용 역, 2003; Naylor, Pritchard, & Ilgen, 1980). 여기서 시간은 특정 행동을 하는데 소요

되는 단위시간의 양을 나타내며, 노력은 단위 시간당 투입하는 노력을 의미한다. 동기를 측정하는데 있어서 노력이라는 개념에 시간이라는 개념이 포함되기 때문에 노력과 시간은 별개로 다룰 수 없다. 방향성은 개인이 노력을 투자하려고 하는 행동의 선택을 의미한다. 따라서 개인의 동기를 측정하는 것은 선택한 행동과 선택되어진 행동에 투자하는 노력의 양을 측정하는 것이라고 할 수 있다(Campbell, 1988).

훈련 프로그램에 참가시 적절히 동기부여된 훈련 참가자는 훈련초기부터 우수함이 밝혀졌다(Goldstein, 1993). 사전훈련동기는 훈련 참가자의 주의집중을 증가시켜 본격적 학습 이전에 준비상태(readiness)를 조성하여 새로운 아이디어나 사실에 대한 수용성을 증가시키기 때문이다. 본 연구에서는 Noe와 Schmitt(1986)의 분류를 따라서 훈련 참가자들이 훈련에 참가하기 전에 가지는 사전훈련동기와 훈련 프로그램을 학습한 후에 가지게 되는 전이동기로 분류하였다. 사전훈련동기는 훈련 프로그램의 내용을 학습하기 위해서 훈련 참가자들이 가지는 흥미, 훈련의 필요성 지각, 훈련의 완료 희망 등과 같은 특정한 욕구이다. 사전훈련동기가 다른 훈련효과성 지표와 가지는 관계를 살펴보면, 두 가지의 중요한 관계가 있음이 밝혀졌다.

첫째, 훈련 참가자가 가지는 사전훈련동기는 훈련 참가자의 수행과 관련된다는 것이다. Tubiana와 Ben-Sharkhar(1982)는 군인들을 대상으로 한 연구에서 훈련을 성공적으로 마치려는 동기는 그 훈련을 성공적으로 마치는 것과 유의미한 관계가 있음을 밝혔다. Baldwin과 Ford(1988)는 학습과 전이과정의 모형을 제시하면서 훈련투입변인이 훈련의 성과에 유의한 영향을 미칠 것을 가정하였는데 사전훈련동기는 그 투입변인들 중 하나이다. 또한 Noe와 Schmitt(1986)는 훈련효과에 대

한 훈련 참가자 특성중심의 모형을 검증한 결과 사전훈련동기가 학습에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지만 그 크기는 작았다. 그러나 Tubiana와 Ben-Sharkhar(1982)의 연구는 군인을 대상으로 한 연구이므로 본 연구의 기업 장면과는 다르며, Noe와 Schmitt(1986)의 연구는 연구에 사용된 표본의 수(N=60)가 일반화하기에는 너무 작다는 약점을 가지고 있다. 따라서 사전훈련동기가 학습에 미치는 영향에 대해서 보다 충실한 경험 자료에 의한 검증이 필요한 실정이다.

둘째, 훈련 참가자가 가지는 사전훈련동기는 훈련에 대한 업무관련 유용성과 관련된다는 것이다. 유용성에 대한 반응은 훈련 프로그램의 내용이 직무에서 사용될 수 있는 잠재적인 가능성에 초점을 맞추고 있다(Warr & Bunce, 1995). 이것은 훈련 상황에서 훈련 참가자들에게 제시되는 훈련 프로그램이 훈련 참가자의 직무 및 흥미와 일치되는 정도를 반영한다. Warr와 Bunce(1995)는 사전훈련동기와 업무관련 유용성 간에 정적인 상관이 있음을 가정하고 이에 대한 검증을 실시한 결과 유의한 관계가 있음을 보였다. Mathieu, Tannenbaum, 및 Salas(1992)의 연구에서도 회귀분석을 통해서 사전훈련동기와 업무관련 유용성 간에 정적인 관계가 있음을 밝혔다. 이상의 논의에 기초해서 아래의 가설을 설정해 본다.

가설 1. 훈련 참가자의 사전훈련동기는 학습에 직접적인 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 훈련 참가자의 사전훈련동기는 업무관련 유용성에 대한 반응에 직접적인 정적인 영향을 미칠 것이다.

훈련중 변인: 강사자질과 업무관련 유용성

Goldstein(1993)은 훈련에서 강사의 역할이 중요

함에도 불구하고 학습을 촉진시키는 강사의 특성을 규명하려는 연구는 미흡하다고 지적하였다. 전통적인 훈련 상황이 강사가 훈련내용을 훈련 참가자에게 전달하는 상황임을 고려할 때, 강사의 역할은 다른 훈련요소(훈련설계, 훈련환경 등)와 마찬가지로 중요하다. 산업훈련 장면에서 강사가 가져야 할 특성들에 대해서는 일반인의 생각보다 많은 연구가 이루어지지 않았다. Moskowitz와 Hayman(1976)은 효과적인 교사와 비효과적인 교사의 차이점을 교실상황에서 연구하였는데, 이들 연구에서 밝혀진 바에 의하면 효과적인 교사가 비효과적인 교사에 비해서 다양한 보상을 사용하고, 학생들이 보이는 행동/질문에 대해서 적절한 피드백을 주며, 수업시 발생하는 방해 행동을 잘 통제하며, 수업목표, 내용, 지시사항을 잘 조직화하여 명료화시키는 수업전략을 사용한다는 것이다. 비록 이러한 특성들이 모두 동일한 정도로 기업체의 훈련 상황에서 중요한 것은 아니지만, 이러한 특성을 가지고 있는 강사는 훈련 참가자의 학습과정에 정적인 효과를 보일 것이다. 이러한 점에서 볼 때 훈련 프로그램의 내용을 전달하는 강사에 대해서 훈련 참가자들이 갖게 되는 정서적 및 인지적 반응은 적절히 측정된다면 훈련 프로그램의 학습에 중요한 역할을 할 것이다.

강사의 질에 대한 또 다른 연구는 Randall(1978)에 의해서 이루어졌는데, 이 연구에서 강조하고 있는 것은 강사의 준비상태이다. 최근 들어 사전 조직자(advanced organizer)라는 개념이 교수설계에서 부각되고 있다. 이는 훈련 참가자에게 훈련을 시키기 전에 강사가 사전에 관련되는 정보, 그림, 및 도표 등을 준비하여 강의 도입부에 전달하는 방법이다. 사전 조직자의 효과는 Ford와 Kraiger(1995)가 수행한 컴퓨터 이용한 전략적 의사결정 과제 실험을 통해서 증명되었다. 이 실

험에서는 사전 조직자를 받은 실험집단이 통제 집단보다 구조적 분석능력 측면에서 더 우수한 수행을 보였다. 즉, 훈련전에 강의 내용에 대해 철저히 준비하는 강사는 훈련 참가자들의 학습에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 강사자질에 대한 반응은 학습에 직접적인 정적인 영향을 미칠 것이다.

반응을 평가하는 것은 소비자 만족을 측정하는 것과 같은 일이다. 만약 훈련이 효과적이라면 훈련 참가자의 반응이 호의적일 것이고, 특정 훈련에 참가한 훈련 참가자는 자신이 훈련 프로그램에 참가해서 느낀 반응을 다른 조직 구성원에게 이야기하게 될 것이다. 따라서 훈련 프로그램의 지속 여부와 훈련에 새로이 참가하는 사람의 동기부여에 영향을 미칠 것이기 때문에 중요한 정보가 된다.

Kirkpatrick(1994)은 반응에 대한 측정치가 다음과 같은 이유 때문에 중요하다고 지적하였다. 첫째, 훈련 프로그램과 훈련 참가자의 평가를 도와주는 기능뿐만 아니라 추후 훈련에 대한 개선의 방향을 제시해 주는 중요한 피드백이다. 둘째, 반응 질문지는 양적으로 표현된 정보를 주기 때문에 이것을 가지고 관리자나 훈련담당 의사결정자에게 피드백(보고)을 가능하게 한다. 셋째, 훈련 담당자에게 양적으로 표현된 정보를 주기 때문에 미래 훈련에 대한 향상된 기준을 설정할 수 있게 해준다.

이와 관련하여 Kirkpatrick(1959a, 1959b, 1960a, 1960b)의 평가의 네 수준 분류 모형을 간략히 살펴볼 필요가 있다. 이 모형은 훈련효과를 나타내는 준거들을 범주화하는데 있어서 현재까지 가장 널리 쓰이고 있는 것으로, 이 분류에 따르면 훈련 평가는 네 가지 수준, 즉 훈련 효과에 대해

서 반응(reaction), 학습(learning), 행동변화(behavior change), 및 결과(result)로 분류될 수 있다. 먼저, 반응은 훈련 참가자들이 이수한 훈련 프로그램에 대해서 좋아하는 것 또는 싫어하는 것으로 개념화된다. 둘째, 학습은 강사가 전달한 스킬, 지식, 태도에 대한 이해이다. 셋째, 행동은 학습한 내용(스킬, 지식, 태도)을 실제 직무에 전이하여 사용하는 것이다. 넷째, 결과는 학습한 내용의 사용으로 인해 이직, 불평, 결근의 감소, 생산품의 질 향상 등의 최종적인 성과물이다. Newstrom(1978)은 Kirkpatrick의 모형이 다음의 세 가지 가정을 전제로 한다고 하였다. 첫째, 후속 단계의 준거는 이전 단계의 준거보다 더 많은 정보를 가진다. 둘째, 각 단계는 인과적인 관계를 가진다. 셋째, 단계 간에는 정적인 상관을 보인다. 이것은 「반응, 학습, 행동변화, 결과」라는 경로모형에서 경로계수가 모두 '정적(positive)'인 경우를 의미한다. 이러한 Kirkpatrick의 분류는 훈련효과를 단순하지만 체계적으로 이해하는데 도움을 주기 때문에 이론가와 실무자 사이에서 많이 사용되었다(Shelton & Alliger, 1993).

Hamblin(1974)은 훈련 참가자들의 반응이 다른 준거들과 정적인 상관관이 있고, 다른 준거변인들에 대한 선행조건임을 실증적으로 밝혔다. Clement(1978)는 경로분석을 통해 훈련 참가자들의 반응은 학습에 인과적으로 정적인 영향을 미치고, 학습은 행동변화에 중요한 영향을 미친다는 사실을 보여주어 Kirkpatrick(1959a, 1959b, 1960a, 1960b)의 위계적 모형을 부분적으로 지지하였다.

그러나 최근 Alliger와 Janak(1989)은 훈련 효과에 대한 기존의 연구를 대상으로 통합분석(meta analysis)을 실시하여, 훈련반응과 다른 수준들(학습, 행동변화, 결과)과는 유의한 정적인 상관성이 없다는 것을 밝혔다($r_{\text{반응-학습}} .07$, $r_{\text{반응-행동변화}} .05$, r

반응-결과 .48). 물론 반응과 결과의 상관이 .48로 크지만, 위계적으로 반응과 보다 높은 상관을 보여야 할 반응과 학습 및 행동변화(전이) 간의 상관관계는 유의하지 않고, 또한 이는 영차상관(zero-order correlation)이므로 설득력이 부족하다. 반면 반응을 제외한 다른 수준 간에는 약간 정적인 상관관계가 있음을 밝혔다($r_{\text{학습-행동변화}} .13$, $r_{\text{학습-결과}} .40$, $r_{\text{행동변화-결과}} .19$). 이러한 분석을 통해서 반응은 다른 준거들과 직접적인 관련이 없음을 밝히고, Kirkpatrick의 모형의 타당성에 문제가 있음을 실증적으로 보여주었다.

그렇다면 반응은 훈련 효과에 대한 타당한 지표가 아니라는 것인가? 그렇지 않은 것 같다. 이는 기존의 훈련효과성 준거에 대한 연구에서 반응에 대한 측정이 단일차원, 즉 즐거움이나 호감으로 대변되는 만족도만을 측정했기 때문이다. 또한, 이는 반응을 측정함에 있어 만족도라는 단일준거만을 사용한 결과이다. 훈련내용의 학습에 대한 평가에 있어서 상사, 동료, 부하의 평가에 차이가 있는 것처럼 같은 수준에서 중다 측정치를 사용한다면 그 측정은 보다 견고해질 수 있다(Aliger & Janak, 1989). 태도 이론가들의 개념에 비추어 설명하자면, 대부분의 반응 측정은 태도의 구성요소(감정적, 인지적, 행동적 요소)중 감정적 요소만을 다루고 있는 것이다. 사고가 많이 개입되는 인지적 반응을 측정한다면 호감이라는 감정을 위주로 측정하여 나타난 반응의 측정치는 달라질 수 있을 것이다.

이에 대한 지지 증거는 훈련(교육)학 분야에서 Bartlett(1982)의 연구이다. 이 연구에서 훈련의 효과성을 측정하기 위해서 훈련 참가자들의 요구분석에 기초해서 반응 설문지를 작성하였다. 사용된 반응 측정치는 훈련과정에 대한 만족도 정도가 아니라 프로그램의 목적이나 내용에 대한 인지적 반응을 질문 한 것이었다. 이렇게 측

정되어진 반응은 훈련을 마치고 난 훈련 참가자들의 학점 및 출석결과 상관이 높았다.

Tannebaum과 Yukl(1992)은 반응과 다른 훈련효과성 준거의 관계성을 밝히는데 대해서 만족도에 초점을 둔 반응의 지표보다는 유용성(utility)에 초점을 둔 훈련반응이 다른 수준의 평가 준거와 어떤 관련성을 갖는지 연구해야 한다고 제안하였다. 최근 연구는 반응의 측정치가 세 가지로 분류되어 측정되어야 한다고 주장하였다(Warr & Bunce, 1995). 그것은 훈련이 주는 재미(enjoyment), 훈련의 유용성(usefulness), 훈련의 난이도 등이다.

먼저, 훈련이 주는 재미는 훈련에 대해서 전반적으로 느끼는 만족도(감정)이다. 훈련 참가자들이 훈련 프로그램을 재미있다고 느끼는 것이 주관적 평정에 있어서 핵심이 되지만 이것이 학습이나 행동변화와 관련되어진다는데 타당한 근거가 없다. 이는 감정 반응 자체는 훈련 참가자들이 훈련을 마치고 난 후 가지는 주관적인 감정으로 다른 훈련 효과성 지표들(학습, 행동변화, 결과)과는 관련되지 않음을 보여주는 것이다.

둘째로, 유용성에 대한 반응은 훈련 프로그램의 내용이 업무에 적용될 수 있는 잠재적인 가능성에 초점을 맞추고 있다. 이는 훈련 프로그램이 자신의 직무와 관련된다고 생각하는 훈련 참가자가 그렇지 않은 훈련 참가자들보다 학습된 것을 전이하려는 전이동기를 더 강하게 보이기 때문이다. Warr와 Bunce(1995)의 연구에서 업무관련 유용성과 전이동기간에 정적($r=.59$)인 관계가 밝혀졌고, Aliger와 Janak(1997)의 통합분석 결과에서도 업무관련 유용성과 전이간에 정적인 상관($r=.18$)이 보고되었다. 따라서 본 연구에서는 반응을 다른 훈련 효과성 지표들과 관련성이 있는 업무관련 유용성과 이미 위에서 설명된 강사자 질로 한정하여 연구하고자 한다.

가설 4. 업무관련 유용성에 대한 반응이 학습에 직접적인 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 업무관련 유용성에 대한 반응이 전이동기에 직접적인 정적인 영향을 미칠 것이다.

훈련후 변인: 학습과 전이동기

전이동기는 훈련 프로그램의 개발에 있어서 가장 중요하게 여겨지는 변인으로서 전이동기는 훈련 프로그램에서 숙달한 스킬과 지식을 직무에서 사용하려는 훈련 참가자가 가지는 특정한 욕구라고 정의된다(Noe, 1986). 행동변화는 일단 사전훈련동기가 높고 좋은 학습설계와 환경을 통해 충분한 학습이 발생한 후, 훈련 받은 내용을 현업에 적용하려는 전이동기가 수반되어야 일어나므로, 학습과 전이동기는 실제 행동변화에 매우 중요한 요소라고 하겠다(Baldwin & Ford, 1988). 이에 대한 연구는 두 가지 흐름으로 분류된다.

첫째, 현업에서의 작업환경이 훈련전이에 미치는 영향에 관한 것이다. 훈련 후 행동에 대한 전반적 조직 환경이 미치는 영향을 연구하는 것은 이론적인 면과 실제적인 면에서 산업훈련 연구에 다음과 같은 많은 시사점을 준다. 작업환경은 크게 상사나 동료의 지원과 조직 환경으로 분류된다. 먼저, 상사나 동료의 지원과 관련해 Baumgartel과 Jeanpierre(1972)는 관리자들이 훈련 참가자들로 하여금 새롭게 학습한 내용을 사용할 수 있게 해주는 지원적인 분위기는 훈련효과를 증대시킨다고 하였다. Noe(1986)는 그의 가설적 모형에서 훈련 참가자가 훈련 프로그램에서 강조하는 스킬과 지식을 직무에서 사용하면 할수록 학습한 스킬이 유지될 가능성이 커지고 직무성적이 향상될 수 있다고 제안하였다. 이 때 중요한 것은 상사나 동료의 인정(recognition)과 강

화(reinforcement)가 중요하다고 하였다. 조직 환경과 관련하여 환경의 제약성은 훈련 참가자들이 새로운 스킬을 현업에 학습하는데 있어서 시간과 자원, 장비 등에 제약을 받게 되면 불편한 감정을 느끼게 하고, 미래훈련에 대한 동기를 감소시킬 뿐만 아니라, 훈련 상황이 잘못되었다는 인식을 유도하여 학습과정에 부정적인 영향을 준다(Mathieu 등, 1992).

둘째, 훈련설계가 훈련전이에 미치는 영향에 대한 것이다. 훈련과 관련한 고전적인 연구들에서 훈련의 전이에 영향을 미치는 3가지 학습원리가 제안되었다. 이들은 동일원소(identical elements), 자극 다양/변산성(stimulus variability), 일반원리(general principle)이다. 최근에 Warr와 Bunc(1996)는 위에서 제시한 3가지 학습원리 이외에 훈련에 대한 유용성(usefulness) 반응이 전이동기에 영향을 미친다고 제안하였다. 위에서 제시한 작업환경이나 훈련 프로그램 내용이 전이동기에 미치는 영향을 제안하고 있는데 전이라는 것은 훈련에서 학습된 내용을 직무에서 사용한다는 점에서 학습이 선행되어야 한다. Baldwin과 Ford(1988)는 훈련효과에 영향을 미치는 변인들을 설정하고, 이들이 학습과 전이에 미치는 가설적인 모형을 설정하였다. 이 모형에서 학습은 전이에 직접적인 효과를 갖는 것으로 가정되었다. 이는 직무에서 학습한 스킬과 지식이 사용되기 위해서는 훈련 프로그램에 대한 학습이 충분히 이루어져서 선행되어야 함을 말한다. 최근 Aliger와 Janak(1989)의 기존 연구에서 다루어진 훈련 준거 변인들(반응, 학습, 행동변화, 결과)간의 관계에 대한 통합분석(meta-analysis)을 사용한 연구에서도 학습과 행동변화(전이)간의 상관은 정적($r=.13$)임을 증명하기도 하였다. 이상의 가설을 합쳐서 정리하면 <그림 1>과 같은 가설적 모형이 된다.

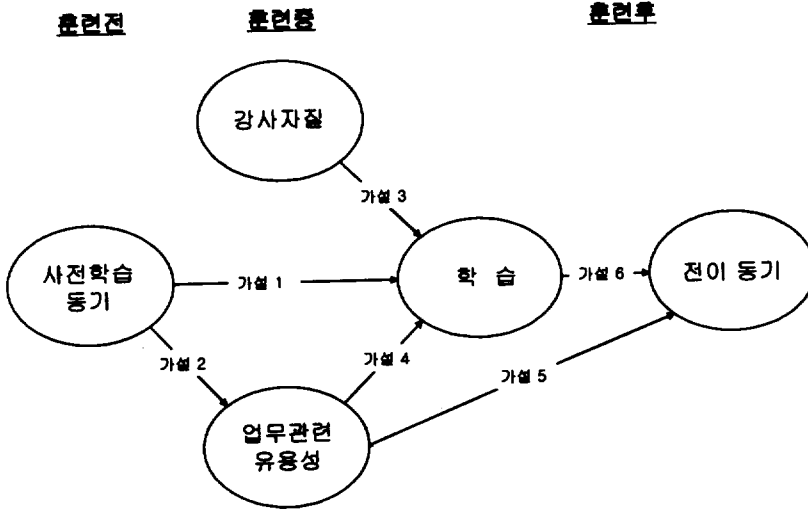


그림 1. 가설적 모형

가설 6. 훈련 프로그램의 학습은 전이동기에 직접적인 정적인 영향을 미칠 것이다.

일 학습 과정으로 기업재무회계 실무에 관한 총 4개 단위(관리회계, 원가회계, 경영전략과 경영분석, VBM(Value-Based Management)과 경영평가)으로 구성되었다. 전체 과정의 목표는 관리회계 부문에 대한 기초지식의 습득, 이론과 사례를 통한 의사결정능력의 함양, 경영자를 지원할 수 있는 경영관리 역량의 배양이었다. 각 단위별로 상이한 강사가 배정되어 8시간씩 강의를 하였다.

연구 방법

조사대상

본 조사의 대상은 2차에 걸쳐 L그룹의 재무관련 훈련 프로그램에 참가한 다양한 직급의 사무직 사원 252명이었다. 조사 대상자들의 성별은 남성 235명(93.2%), 여성 17명(6.8%)이었고, 연령은 평균 30.2세(표준편차 6.5)이었다. 학력정도는 대부분 대졸이었다(84.2%). 직군별로는 경리직군 156명(61.9%), 비경리직군 96명(38.1%)이었고, 직위는 과장 이상 78명(31.0), 대리 112명(44.4%), 사원 62(24.6%)이었다.

연구에 협조한 훈련 프로그램은 L그룹의 경리직군 사원과 대리급을 대상으로 한 필수과정으로(비경리직군 경우에는 선택과정) 설계된 4박 5

조사절차

본 연구의 조사대상 선정에 있어 국내기업 중 훈련에 대한 대표성을 가지고 있고, 훈련 실시수준이 상위에 있으며, 충분한 사례수의 조사대상자를 확보할 수 있는 기관으로서 L그룹 연수원을 정하였고, 연구결과의 일반화 가능성을 범위를 분명히 하고자 동일한 훈련과정만을 대상으로 하였다. 본 연구에 사용된 문항은 매우 부정(1)으로부터 매우 긍정(7)의 리커트식 7점 척도를 통해 측정되었다. 구체적 측정문항, 측정 시기와

방법에 관한 내용은 아래 측정도구와 <표 1>과 <표 2>를 참조하기 바란다.

먼저 확인적 분석단계에서 SAS 6.13판을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하여 각 문항들이 측정하고자 하는 요인들을 잘 대표하는지 알아 보았다. 이후 탐색적 요인분석을 통해 대표성이 검증된 문항들을 가지고 LISREL 8.30판 (Joreskog & Sorbom, 1993)을 이용하여 <그림 1>의 이론

모형을 검증하였다. 모형에 대한 통계적 검증을 위해 최대우도법(ML법)을 사용하였다.

측정도구

사전훈련동기

Noe와 Schmitt(1986)의 초기 연구, Wexley와 Latham(1991), 그리고 Al-ammar(1994)의 연구에서

표 1. 사전훈련동기와 전이동기의 요인분석 결과

문 항 내 용	I	II	h ²
훈련 프로그램에서 많은 것을 배우려고 한다.	.85	.00	.73
훈련 프로그램에 참가해서 최선을 다하려고 한다.	.84	.02	.71
훈련에서 가능한 한 많은 것을 배우도록 힘 쓸 것이다.	.78	.32	.72
훈련 프로그램을 성공적으로 마친다면 기분 좋은 일이다.	.75	-.11	.58
훈련 프로그램에 참가하는 기간중 많이 배우고자 꾸준히 노력할 것이다.	.74	-.02	.55
훈련에서 지식과 기술을 향상시키기 위해 상당한 노력을 기꺼이 할 것이다.	.70	.47	.71
훈련에서 강조되는 지식과 기술을 배우는데 동기화 되어 있다.	.68	.40	.63
훈련을 통해 지식과 기술을 향상시키고 싶다.	.66	.38	.59
훈련에서 이해할 수 없는 부분이 생긴다면 나는 더욱 더 열심히 노력할 것이다.	.66	.46	.65
훈련에서 대부분의 사람들보다 많은 것을 배울 것이다.	.64	.46	.62
훈련에 참가하기로 결정한 이유는 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 방법을 배우기 위함이다.	.56	.43	.50
훈련에 가능한 한 빨리 참가하고 싶었다.	.54	.36	.42
훈련을 통해 익힌 지식과 기술을 일상 업무에서 활용할 수 있다고 생각한다.	.09	.81	.66
훈련을 통해 배운 지식과 기술은 앞으로 나의 업무와 관련된 문제를 해결하는데 도움이 될 것이다.	.16	.80	.67
현업에 들어가 이번 훈련에서 강조되었던 지식과 기술을 사용한다면 상사나 동료들로부터 인정과 칭찬을 받을 것이다.	.06	.72	.52
훈련에서 습득한 지식과 경험은 내 경력을 쌓는데 도움이 될 것이다.	.16	.64	.43
훈련에서 강조되었던 지식과 기술을 내 직무에 적용하는 것이 비현실적이라고 생각한다.	.05	.55	.30

I. 사전훈련동기, II. 전이동기

사용된 문항 중 한국 기업장면을 반영한 내용타당도 측면에서 우수하다고 판단된 일부 문항만을 사용하였다. 이러한 내용타당도 판정에는 기업훈련을 10년 이상 담당한 훈련 담당자 3명이 도움을 주었고, 주연구자와 함께 전체 4명 중 3명(75%) 이상이 한국 기업훈련 장면에서 부합된다고 판정한 13문항을 사용하였고, 본 훈련과정이 실시되기 전에 훈련 담당자를 협조를 얻어 측정되었다. 구체적 문항은 <표 1>에 제시되어 있다.

업무관련 유용성

Warr와 Bunce(1995)의 연구를 참조하여 이도형(1995)의 척도 문항을 수정한 8문항을 사용하였다. 업무관련 유용성은 본 훈련과정에 참가한 강사 4명이 각자 맡은 강의를 마칠 때마다 측정된 것을 이후 분석에서 평균한 것이다. 본 연구에서 협조를 해준 훈련과정은 총 4개의 단원으로 구성되며, 각 단원별로 상이한 강사가 배정되었다. 구체적 문항은 <표 2>에 제시되어 있다.

강사자질

Bartlett(1982)의 좋은 강사의 특성에 관한 목록을 근거로 신강현(1997)이 사용한 10문항을 사용하였다. 강사자질은 본 훈련과정에 참가한 강사 4명이 각자 맡은 강의를 마칠 때마다 업무관련 유용성과 함께 측정된 것을 이후 분석에서 평균한 것이다. 구체적 문항은 <표 2>에 제시되어 있다.

학습

Kirkpatrick(1994)의 연구에서 개발된 문항 중 이도형(1995)의 연구를 참조하여 우리나라의 기업훈련 실정에 적합한 것으로 판단된 7문항을 선정하여 사용하였다. 학습은 각 단원이 마친 후

에 측정되지 않고 과정이 종료된 후 학습이해도를 평가하기 위한 총괄평가가 뒤면에 첨부한 자기보고식으로 측정되었다. 주석 2에 구체적 문항이 제시되어 있다.

전이동기

Noe(1986)가 개발한 전이동기를 측정 관련 5문항을 사용하였다. 전이동기는 훈련과정이 종료된 후 실시된 총괄평가에 첨부하여 자기보고식으로 측정되었다. 학습과 전이동기의 측정과 관련하여서는 훈련 담당자가 연구와 관련된 목적임을 밝혀주었고 솔직한 응답을 부탁하였다. 구체적 문항은 <표 1>에 제시되어 있다.

결 과

문항 선정을 위한 요인분석 결과

문항들을 다양한 출처에서 수집하였고 번안하여 사용하였기 때문에 문항을 선정함에 있어 그 문항들이 척도 내에서 동질성을 갖고 있는지 검토하기 위해 요인분석을 실시하였다. 각 척도의 타당도를 높이기 위해 요인부하량(loading)이 .30 이상인 문항들만을 선정하였다. 요인분석은 주축분해법을 사용하였고 요인구조의 회전은 Varimax 방식을 지정하였다. 문항 일관성은 Cronbach의 α 계수가 .60 이상인 척도들만 최종 모형 분석에 사용하였다.

먼저 사전 훈련동기와 전이동기에 대한 스크리 검사, 누적분산비율, 평행성 분석을 기준으로 하여 요인분석을 실행한 결과 2개 요인이 규명되었다. 이에 따라 요인 개수를 2로 지정하고 요인구조를 산출한 결과는 <표 1>과 같다. <표 1>에서 보듯이 요인 1은 훈련을 열심히 받으려

표 2. 강사자질과 업무관련 유용성의 요인분석 결과

문항내용	I	II	h ²
강사가 강의내용을 다른 부분과 잘 관련지어 설명하였다.	.84	.23	.76
강사는 자신의 지식을 잘 조직화하여 전달하였다.	.83	.19	.72
강사는 적절한 예를 사용해서 설명하였다.	.77	.28	.68
강사는 충분한 실무경험을 바탕으로 훈련을 진행하였다.	.66	.29	.52
강사는 어렵지만 가능한 목표를 설정하였다.	.65	.27	.50
강사는 훈련 참가자들이 훈련의 목표를 달성할 수 있도록 격려했다.	.65	.26	.50
강사의 강의 스타일은 듣는데 편안함을 주었다.	.65	.27	.49
강사는 학습한 내용이 얼마나 유용한 것인지를 알려주었다.	.62	.27	.47
강사는 질문에 대해서 명확하고 철저하게 답해주었다.	.59	.21	.39
강사의 진행속도는 적절하였다.	.49	.24	.38
본 단원에서는 직무수행에 도움이 되는 구체적인 경험 자료들이 제공되었다.	.47	.49	.46
본 단원에서 배운 내용을 업무와 관련된 많은 부분에서 유용하게 사용할 수 있었다.	.28	.80	.73
내가 하는 업무에 필요한 것들이 본 단원에 잘 반영되어있었다.	.23	.80	.70
훈련과정이 실제업무와 비슷한 상황에서 이루어졌다.	.23	.78	.66
본 단원에서 배운 것을 구체적으로 직무에 어떻게 적용될 것인지의 실천계획이 잘 다루어졌다.	.39	.76	.73
본 단원에서는 현실성 있는 직무관련 과제들이 주어졌다.	.36	.74	.68
본 단원의 내용은 현재 내가 맡고 있는 실제 업무의 내용과 일치하는 면이 많았다.	.21	.71	.56
본 단원의 내용은 미래에 내가 맡고 싶어 하는 업무의 내용과 일치되는 면이 많았다.	.27	.66	.51
I. 강사자질, II. 업무관련 유용성			

는 사전훈련동기이며, 요인 2는 학습한 스킬과 지식을 직무에 적용하려는 전이동기이다.

둘째, 강사자질과 유용성반응에 대하여 스크리 검사, 누적분산 비율, 평행성 분석을 기준으로 요인분석을 실행하여 2개 요인을 추출하였다. 따라서 요인 개수를 2로 지정하여, 요인구조를 산출한 결과는 <표 2>와 같다. <표 2>에서 보는 바와 같이 요인 1은 훈련 참가자들이 강사에 대해서 가지는 반응이며 요인 2는 훈련 프로그램이 자신의 직무와 관련하여 유용하다는 반응이

다.

셋째, 학습에 대해서 요인개수를 1로 지정하여 요인분석을 실행한 결과 모형개발을 위해서 사용한 문항들*(예를 들어, “훈련 프로그램에서 전

* 본 연구에서 사용된 학습에 대한 측정 문항을 전제 하면 아래와 같다.

1. 본 훈련 프로그램에서 전달하고자 한 내용(지식, 스킬, 태도)을 충분히 습득하였다.
2. 본 훈련 프로그램에서 훈련 받은 내용을 잘 이해하였다.

표 3. 변인들 간의 상관

변 수	M	SD	1	2	3	4	5
1. 사전훈련동기	5.72	.73	(.88)				
2. 강사자질	4.93	.82	.28	(.83)			
3. 업무관련 유용성	4.78	.99	.31	.63	(.80)		
4. 학습	5.03	.92	.43	.66	.80	(.78)	
5. 전이동기	5.34	.88	.37	.53	.67	.65	(.82)

(괄호)안은 각 변인의 Cronbach의 α 값, 모든 상관계수는 $p < .05$ 수준에서 유의함

달하고자 한 내용(지식, 스킬, 태도)을 충분히 습득하였다” 등)은 적절한 요인구조를 보여주었다.

최종 검증모형에 포함된 각 문항들의 일치성을 나타내는 Cronbach의 α 는 대부분 .80이상으로 모두 높게 나왔다. 이러한 변인간의 상관계수 행렬은 <표 3>에 제시되어 있다.

가설적 모형에 대한 결과

가설적인 모형에 대한 공분산 분석 검증결과, 부합도 지수는 <표 4>와 같이 나타났다. <표 4>의 부합도 지수에서 보듯이 RMR의 값은 .039로 좋은 값을 보였고, 다른 부합지수(AGFI, NFI, CFI, IFI)는 AGFI를 제외하고는 권장치인 .90 (Bentler & Bonett, 1980)을 넘는 수치를 보여주어 모형의 타당성을 전반적으로 지지해주고 있다.

- 3. 본 훈련에서 배운 내용들을 상사나 동료들에게도 잘 설명할 수 있을만큼 충분히 습득하였다.
- 4. 내 스스로 생각할 때 본 훈련 프로그램의 목표를 잘 달성하였다.
- 5. 본 훈련 프로그램에 참가해서 배운 내용을 직무에 잘 적용할 수 있을만큼 충분히 습득하였다.
- 6. 본 훈련 프로그램에서 사용된 다양한 예들을 충분히 습득하였다.
- 7. 본 훈련 프로그램에서 배운 내용들을 전반적으로 잘 이해하였다.

표 4. 가설적 모형에 대한 부합지수

부합지표	RMR	AGFI	NFI	CFI	IFI
지 수	.039	.87	.93	.93	.93

본 연구에서 가정한 세부적인 내용에 대한 결과는 다음과 같다. 가설적 모형에서 가정한 경로 중 가설 5를 제외하고는 모두 2이상의 T값을 보였고, 따라서 가설 5의 경로를 제외한 나머지 경로는 유의했다. 이러한 결과를 도식적으로 나타내면 <그림 2>와 같다.

가설 1. 사전훈련동기→학습의 경로는 지지되었다. 사전훈련동기가 학습에 정적인 영향을 주었다($r=.19, T=3.65$). 따라서 훈련에 임하기 전에 동기부여된 훈련 참가자들이 더 높은 수준의 학습을 한다고 볼 수 있다.

가설 2. 사전훈련동기→업무관련 유용성의 경로는 지지되었다. 사전훈련동기는 훈련 프로그램에 대한 업무관련 유용성에 정적인 영향을 주었다($r=.37, T=5.16$). 따라서 훈련에 임하기 전에 동기부여된 훈련 참가자들이 훈련 프로그램이 더 유용하다는 지각을 한다고 볼 수 있다.

가설 3. 강사자질→학습의 경로는 지지되었다. 강사자질이 학습에 정적인 영향을 주었다($r=.33,$

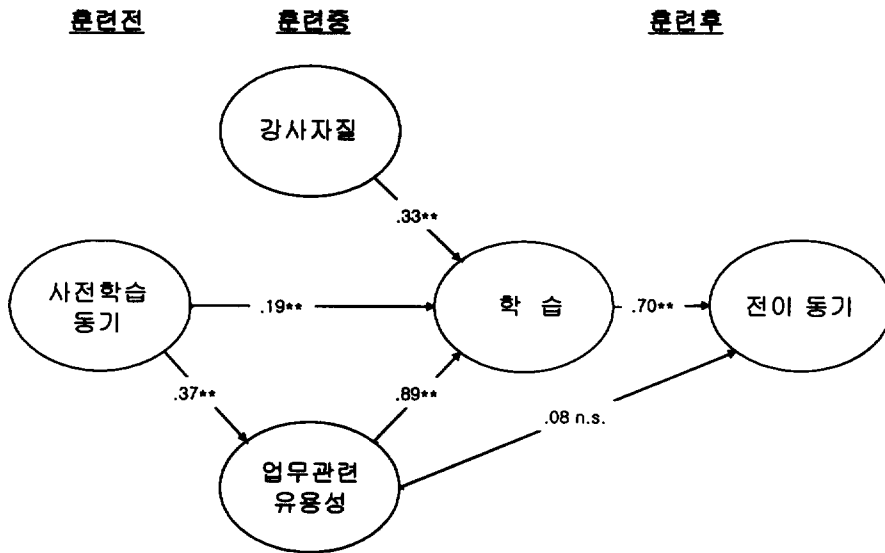


그림 2. 검증 모형

$T=6.77$). 따라서 강사자질이 긍정적일수록 학습이 잘 된다고 볼 수 있다.

가설 4. 업무관련 유용성→학습의 경로는 지지되었다. 훈련 프로그램에 대한 업무관련 유용성이 학습에 매우 강하게 정적인 영향을 주었다($\beta = .89, T=15.26$). 따라서 훈련 프로그램에서 학습한 내용이 직무와 관련해서 유용하고 사용가능하다는 훈련 참가자의 지각이 매우 중요하다고 하겠다.

가설 5. 업무관련 유용성→전이동기의 경로는 기각되었다. 훈련 프로그램에 대한 유용성반응이 전이동기에 정적인 영향을 주지 못했다($\beta = .08, T=.45$). 따라서 훈련 프로그램에서 학습한 내용이 직무와 관련해서 유용하고 사용가능하다는 교육참가자의 지각이 강할수록 전이동기가 높아진다고는 볼 수 없겠다.

가설 6. 학습→전이동기의 경로는 지지되었다. 학습은 전이동기에 정적인 영향을 주고 있음을 보여주었다($\beta = 0.70, T=4.17$). 따라서 학습량이 더

잘 될수록 이를 직무에 적용하려는 전이동기가 높아진다고 볼 수 있다.

본 연구에서 설정한 모형의 모든 경로는 유의한 것으로 나타났다. 이순목(1990)이 제안한 것처럼 경로계수의 크기는 T 값이 2.0이상일 경우 과대해석할 필요는 없다. 이와 같은 결과를 요약한 것이 <그림 2>에 제시되어 있다.

논 의

요약 및 시사점

본 연구의 주요목적은 훈련효과 평가시 준거변인으로 다루어진 강사자질과 업무관련 유용성으로 측정된 반응과 학습간의 관계성을 분명히 밝히고, 최종적으로 사전훈련동기와 전이동기를 포함하여 모형화를 시도하는 것이었다. 이를 위

해 요인분석을 통해 구성개념을 확인하고 모형 분석을 통해 가설적 모형을 검증하였다. <그림 2>에 요약된 결과를 요약하면, 사전훈련동기가 업무관련 유용성에 정적인 영향(.37)을 미쳤고, 업무관련 유용성(.89), 감사자질(.33) 및 사전훈련 동기(.19)는 기술된 순서대로 학습에 정적인 영향을 미쳤다. 학습이 전이동기에 정적인 영향(.70)을 미쳤다. 하지만 가설과는 달리 업무관련 유용성은 전이동기에 직접적인 영향을 미치지 못했고, 단지 학습을 매개로하여 전이동기에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

구체적으로 결과를 살펴보면, 먼저 사전 훈련 동기의 중요성에 관한 부분에 주목해야 된다. 본 연구에서 사전훈련동기는 업무관련 유용성과 학습에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 사전훈련동기는 훈련 프로그램의 학습에 가장 큰 영향을 주는 업무관련 유용성에 직접적인 영향을 주기 때문에, 훈련 참가자들이 훈련 프로그램에 참가하기 전에 최대한 동기부여 될 수 있도록 심리적 및 실제적 여건을 조성해주는 것이 필요하다. 무조건 훈련에 참가시키기 보다는 훈련 참가 전에 훈련 담당자와 직속상사가 공조하여 해당 훈련의 필요성과 참가 후 변화에 대해서 충분히 인식시켜주는 것이 필요하다고 하겠다. 이와 관련하여 훈련 담당자가 훈련 시작 전에 참가자들의 직속상사에게 협조 공문을 발송하여 훈련 참여를 독려하고 훈련 후 변화에 대해서 긍정적 기대를 전달할 수 있도록 지원해주는 것과 같은 구체적 커뮤니케이션 방안이 필요할 것이다. 훈련은 단순한 참가가 아니라 필요성을 인식하고 몰입이 될 때만이 본래의 목표를 달성할 수 있고, 이 과정에서 훈련 담당자의 역할은 단순한 프로그램 진행, 그 이상이어야 한다 (이영석·오인수, 2003 참조).

둘째로, 가설적 모형을 검증한 결과는 Alliger

등(1997)의 훈련효과 증거에 대한 통합분석(meta analysis)에서 훈련 프로그램에 대한 유용성이 학습에 정적인 상관($r=.18$)을 보였던 것과 마찬가지로 업무관련 유용성이 학습에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 Warr와 Bunce(1996)의 연구에서는 훈련 프로그램이 유용하다고 훈련 참가자들이 지각하는 것이 훈련의 전이에 중요한 역할($r=.59$)을 한다고 제안하였고, Alliger와 Janak(1997)의 통합분석 결과에서도 업무관련 유용성과 전이간에 정적인 상관($r=.18$)을 보고하였지만, 본 연구의 결과는 이를 확증하지 못했다. 이러한 결과는 다음과 같은 원인에 기인될 수 있다. 먼저 이전 연구와는 달리 본 연구에서는 전이동기가 훈련후 학습과 함께 교육장에서 측정되었다. 따라서 실제 업무로 복귀했을 때의 전이 수준보다 그 값이 부풀어졌을 가능성이 높다. 또한, 이전 연구는 학습의 매개적 역할을 고려하지 않고 유용성과 전이간의 영차 상관을 측정했던 것이었다. 따라서 학습의 매개적 역할을 고려하여 유용성과 전이간의 구조를 고려하여 측정한다면 본 연구의 결과가 보다 실제적일 수 있다. 요약하자면, 업무관련 유용성은 학습에 강하게 정적인 영향을 미쳤고, 또한 학습을 매개로 하여 전이동기에도 강한 간접적 영향을 미쳤다. 이는 기대이론의 관점에서 보면 훈련 참가자들이 훈련 프로그램이 실제 업무에서 유용하게 사용될 수 있다는 도구성(instrumentality)을 충분히 지각하여야 학습 수준이 극대화되고, 이는 다시 전이동기에 강한 영향을 미친다는 점을 제안한다. 이와 관련하여 실무적인 관점에서 시사점을 찾자면, 훈련 설계 전 요구분석이 얼마나 중요한 작업인지를 뒷받침 해주는 것으로, 훈련 참가자들의 요구와 제시되어진 훈련 프로그램의 부합도가 높아져서 유용성이 증가하게 되면 훈련의 효과는 매우 높아진다는 사실을 말해준다. 요구분석 단

계에서 투입되는 비용과 노력 때문에, 이를 소홀히 하게 되면 학습과 전이동기에 별 영향을 못 미치는 비효과적인 훈련이 될 수밖에 없다는 교훈을 주고 있다. 더욱이, 아직도 많은 기업에서의 훈련 반응 평가가 대부분 그 훈련에 대해서 전반적으로 얼마나 만족하는지를 즐거움(enjoyment) 위주로 묻고 있다. 물론 훈련 참가자를 만족시키는 것도 필요하다. 하지만, 이러한 전반적 만족도 위주의 평가가 훈련장소와 식사 등과 같은 부대시설에 대한 지나친 비용 증가 및 훈련 담당자의 지나친 서비스*로 이어질 수 있음을 경계해야 된다. 오히려 강사의 자질이나 업무관련 유용성 등의 반응 측정치가 학습이나 전이에 미치는 효과를 철저히 규명하여 이를 개선시키는 후속 개선작업이 더욱 요청된다고 하겠다.

셋째로, 기존의 연구에서 실증적으로 분석되지 않은 강사자질이 학습에 영향을 주는 것으로 나타났다. 정보 전달자로서의 강사의 태도와 적절한 피드백을 사용하는 강의 스킬 등으로 대표되는 강사의 긍정적 특성이 증가할수록, 훈련 참가자들이 훈련내용의 유용성을 인식하고 이를 학습하는데 도움을 받았다. 이는 강사자질도 훈련 프로그램의 반응 평가시 중요한 변인(훈련중 변인)으로 고려되어야 함을 말해주는 것이다. 따라서 Bartlett(1982)이 제안한 좋은 강사의 특성을 갖춘 강사의 선정이 중요하다고 하겠다. 이는 우리가 사내강사에 대한 정기적 훈련과 피드백, 외부 강사 초빙 시에도 가급적 검증된 강사를 선

정하여야 하는 이유를 증명해준다.

제한점

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다. 첫째, 본 연구에서 선행변인으로 다루어진 사전훈련동기는 훈련 첫날 측정된 동기이므로 훈련 참가자들이 훈련 전에 가지고 있는 훈련동기이다. 그러나 훈련 프로그램의 효과를 정확히 예측하기 위해서는 훈련 참가자들이 훈련중 가지는 훈련동기도 유용할 수 있는데, 본 연구에서는 이를 측정하지 못했다. 훈련중 동기는 산업훈련 관련 연구에서 훈련 참가자 특성에 포함해서 연구되어 왔던 훈련전 동기와 다른 종류의 동기이다. 훈련전 동기가 일종의 원격(distal) 동기라면, 훈련중 동기는 일종의 근접(proximal) 동기라고 할 수 있다. Kanfer(1992)에 따르면, 전자는 어떤 일의 참여의사 및 참여의 방향을 결정하는 것이고, 후자는 목표를 달성하기 위한 노력의 강도와 지속성을 결정하는 것이다. 훈련 효과성을 제고하기 위해서는 이 두 가지 동기가 모두 높아지는 것이 바람직하다. 이점에도 본 연구에서는 훈련 참가자들의 훈련전 동기만을 측정하였으므로 훈련중 동기가 학습에 미치는 영향에 대해서는 설명을 못하고 있다. 따라서 이러한 제한점에 대한 추가적 연구가 필요하다고 하겠다. 또한 본 연구에서는 학습에 영향을 미치는 훈련 참가자 변인으로서 사전훈련동기만을 포함하였지만, 추후 연구에서는 훈련전 학습관련 자기효능감, 학습능력, 기대 등 여러 다른 변인(김성완, 김재훈, 2003 참조)들도 측정하여 보다 포괄적인 연구가 시행되어, 각 변인의 개별적 영향력에 대한 상대적 비교를 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 사전훈련동기가 높을수록 훈련 프로그램의 업무관련 유용성에 대한 반응

* 본 연구에 협조해준 L그룹 훈련담당 전문가 24명(평균 훈련경력 12.4년)의 역할 인식에 대한 실태 조사에 따르면 훈련 담당자의 근무시간 중 훈련 진행과 분석에 사용되는 시간의 비율을 살펴보면, 훈련 진행에 39%, 요구분석 6%, 효과성 평가 6%, 나머지 39%는 기타 행정 업무 및 각종 보고에 사용되고 있다.

이 높아졌음을 보였으나, 사전훈련동기가 높아진 경우 오히려 훈련 프로그램의 질에 민감히 반응하여 해당 프로그램의 업무관련 유용성에 대한 반응이 더 낮아질 수 있는 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서 오직 하나의 훈련 프로그램 참가자를 대상으로 자기보고에 의존하였기 때문에, 사전훈련동기의 향상에 따른 β 변화 혹은 γ 변화의 가능성(서용원, 1998 참고)을 충분히 규명하지 못했을 수 있다. 따라서, 추후 연구에서는 훈련 프로그램 참가자 본인의 자기보고만이 아니라 다양한 보고 방법과 원천(multi source & methods)이 도입되어 연구될 필요가 있다.*

둘째, 학습을 측정하는데 사용된 총괄평가 점수가 변산성($SD=5.6$)이 낮고 전체적으로 점수가 상향 평준화($Mean=88.5$ 점, $Skewness=-.44$)되어 있었기 때문에, 본 연구에서는 학습 수준과 관련하여 자기보고식으로 측정된 문항을 학습에 대한 지표로서 사용하였다. 김종인과 박성준(2001)의 연구도 본 연구와 유사한 상향 평준화된 학습 수준($Mean=82.38$, $SD=6.51$)을 보여주었고, 이러한 경향 때문인지 학습은 여러 학습관련 변인들과 유의미한 관련성을 보이지 않았고, 단지 전이행동과만 유의미한 상관($r=.26$)을 보였을 뿐이다. 이는 매우 경쟁적인 상황 속에서 장기간에 걸쳐 매우 구조화된 형태로 진행되는 학교 장면의 학습과 달리 고작 며칠간에 걸쳐서 매우 상이한 사전학습 및 동기수준을 가진 사람들이 모여 진행되는 기업 훈련의 학습 목표가 새로운 개념에 대한 구체적 적용 보다는 단순 이해 수준에 머무는 것이 현실이기 때문이다. 기업 장면에서의 학습 목표가 주로 이전에 존재하는 기술의 사용을 고양시키기 위한 것이라면, 학교 장면의 학습 목표는 지식과 인지적 기술을 개발시키기 위한

것이다. 원래 기술을 개발하기보다 그것을 사용하도록 권장하는 것이 더 쉽다. 이처럼 이 두 장면의 사회적 역학은 사뭇 다르다(Zimmerman, B. J., Bandura, A., & Martinez-Pons, M, 1992). 더욱이 본 연구에서 협조한 훈련은 한 기업체에서 실시된 훈련이 아니라, 소위 그룹 산하 여러 기업에서 온 다양한 사람들을 모아서 실시한 훈련이었기 때문에, 평가시 열심히 최선을 다해서 시험을 보아야겠다는 동기수준이 낮았고 학교 장면의 평가와는 달리 시험 감독도 매우 미흡했다. 이도형(1995)의 기업훈련과 관련한 대규모 연구에서도 자기보고식으로 학습이 측정되었는데, 이는 기업훈련에서 실제적 학습 측정이 여러 제한점을 갖는 현실을 반영한 것이기도 하다. 이와 관련하여 제안하자면, 학습에 대한 평가가 보다 적절한 난이도를 통해서 공정하게 이루어져야 하며, 이러한 학습 수준은 반드시 직속상사에게 보고되어야 할 것이다. 그래야 학습 참가자들도 최선을 다해서 학습에 대한 평가에 임할 것이다. 따라서 교육 담당자는 이러한 학습 평가의 공정성과 정확성을 확보하기 위한 개선 방안을 시급히 강구해야 할 것이며, 이런 점에 관해서 미래 연구가 필요하다고 하겠다.

마지막으로, 본 연구에서는 훈련 참가자들이 각자의 현업으로 복귀한 후에 훈련과정에서 학습한 내용을 적용하고 있는 정도를 측정하여야 하지만, 현실적인 제약으로 훈련과정 종료후 전이동기만을 측정할 제한점이 있다. 전이동기와 실제 전이 사이에는 전이에 대한 보상 등과 같은 원격 변인으로서 조직의 지원과 보다 근접 변인인 상사와 동료의 지원과 같은 조직환경 특성과 전이 효능감, 전이 능력, 전이 동기, 전이 기대와 같은 훈련 참가자 특성이 매개 혹은 조절변인으로 작용하기 때문이다(김성완, 김재훈, 2003; 임효창, 박경규, 1999 참조), 추후 연구에서

* 이 점을 지적하여 주신 익명의 심사위원님께 감사드립니다.

는 훈련장에서의 전이동기가 아닌 현업에서의 전이를 실제로 측정한다면 보다 실제적인 시사점을 줄 수 있을 것이다.

참고문헌

- 권대봉 (1993). 납득할 수 있는 교육효과 측정방법, 인사관리, 43(3), 10.
- 김성완, 김재훈 (2003). 기업 교육훈련에서의 학습 및 전이 모형 개발을 위한 탐색적 연구. 기업교육연구, 3(1), 83-105.
- 김종인, 박성준 (2001). 업무환경이 교육훈련의 전이에 미치는 영향. 인사조직연구, 9(1), 23-41.
- 서용원 (1998). 조직 변화의 평가: 자기보고 반응과 효용성 분석. 한국심리학회지: 일반, 16(1), 120-138.
- 신강현 (1997). 사무직 훈련 프로그램의 학습에 미치는 훈련투입변수의 상호작용 효과. 성균관대학교 심리학과 석사학위 청구 논문.
- 유태용 (2003). 산업 및 조직심리학(역서). 서울: 시그마프레스.
- 이도형 (1995). 조직내 교육훈련의 학습 및 전이 효과. 성균관대학교 심리학과 박사학위 청구 논문.
- 이순목 (1990). 공변량구조분석. 서울: 성원사.
- 이영석 · 오인수 (2003). 핵심역량과 학습조직: 성공적 역량기반 학습프로그램 구축전략(역서). 서울: 시그마프레스.
- 임효창, 박경규 (1999). 교육훈련프로그램 구성요소가 교육훈련 전이에 미치는 영향, 인사관리연구, 23(2), 109-138.
- Al-ammar, S. A. (1994). *The influence of individual and organizational characteristics on training motivation and effectiveness*. Unpublished Doctoral Dissertation, the State Univ. of New York at Albany.
- Aliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's level of training criteria: Thirty years later, *Personnel Psychology*, 42, 331-342.
- Aliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W. Jr., & Traver, H. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria, *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J., & Loher, B. T. (1991). The perils of participation: Effects of choice of training on trainee motivation and Learning, *Personnel Psychology*, 44, 51-65.
- Bartlett, C. J. (1982). *UnTeaching scale developed for Division of Behavioral and Social Sciences*, College Park: University of Maryland.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Campbell, J. P. (1988). Training design for performance improvement. In J. P. Campbell, R. J. Campbell, & Associate (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 177-215). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1989). The agenda for theory and research. In I. L. Goldstein (Ed.), *Training and development in organizations* (pp. 469-486). San Francisco: Jossey-Bass.
- Clement, R. W. (1978). *An Empirical Test of the Hierarchy Theory of Training Evaluation*, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan

- State University.
- Ford, J. K., & Kraiger, K. (1995). The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems model of training: Implications for needs assessment, design, and transfer. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 1-48.
- Goldstein I. (1993). *Training in Organizations: Needs assessment, development, and evaluation*(3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Hamblin, A. (1974). *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw-Hill.
- Ilgen, D. R., & Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Kanfer, R. (1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), Vol 1. 76-170.
- Kaufman, R., & Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resources Development Quarterly*, 5(4), 371-380.
- Kirkpatrick, D. L. (1959a, 1959b, 1960a, 1960b). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 3-9, 21-26; 14, 13-18, 28-32.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- 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, 828-847.
- Moskowitz, G., & Hayman, J. L. (1976). Success strategies of inner-city teachers: A year-long study. *Journal of Educational Research*, 69(8), 283-289.
- Naylor, J. D., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organization*. Orlando, FL: Academic Press.
- Newstrom, J. W. (1978). Catch-22: The problems of incomplete evaluation of training. *Training and Development Journal*, 32(11), 22-24.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.
- Randall, J. S. (1978). You and effective training. *Training and Development Journal*, 32, 10-19.
- Shelton, S., & Alliger, G. M. (1993). Who's afraid of level 4 evaluation? A practical approach. *Training & Development Journal*, 47, 43-46.
- Stokking, K. M. (1996). Levels of evaluation: Kirkpatrick, Kaufman and Keller, and beyond. *Human Resources Development Quarterly*, 7(2), 179-183.
- Tannenbaum S. I., & Woods S. B. (1992). Determining a strategy for evaluating training: Operating within organizational constraints. *Human Resources Planning Journal*, 15, 63-82.
- Tannenbaum S. I., & Yukl G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 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), 239-252.
- Tubiana, J. H., & Ben-Sharkhar, G. (1987). An objective group questionnaire as a substitute for a personal interview in the prediction of

success in military training in Israel, *Personnel Psychology*, 35, 349-357.

Warr, P., & Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, 48, 347-376.

Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1981). *Developing and training human resources in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foreman.

Zimmerman, B. J., Bandura, A., & Martinez-Pons, M. (1992). Self-motivation for academic attainment: The role of self-efficacy beliefs and personal goal setting. *American Educational Research Journal*, 29(3), 663-676.

1차 원고접수 : 2004. 2. 25

2차 원고접수 : 2004. 5. 20

최종게재결정 : 2004. 7. 17

A study of antecedents of learning and transfer of training motivation

Kang-Hyun Shin

Sungkyunkwan University,
Department of Psychology

In-Sue Oh

University of Iowa,
Department of Management and Organizations

This study was implemented to look into a time-serial and structural relationship among pre-training motivation as a pre-training variable, instructor and usefulness reaction as during-training variables, and learning and transfer of training motivation as post-training variables. As a result of testing the relationship with 252 employees who participated in a corporate finance training course, it was found that pre-training motivation affected usefulness reaction, and usefulness, instructor reaction, and pre-training motivation positively influenced learning. Learning also had a positive impact on transfer of training motivation. In particular, usefulness reaction played an important role in learning, but usefulness did not have a direct influence on transfer of training motivation. Usefulness reaction only indirectly affected transfer of training with a positive mediation of learning. These findings revealed the inappropriateness of concurrent practices that generally measured the degree of enjoyment and happiness when gauging reaction instead of usefulness and instructor reaction. Other practical implications for corporate training were discussed along with research limitations.

key words : corporate training, pre-training motivation, usefulness reaction, instructor reaction, learning, transfer of training motivation