



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](#)

교육학 박사 학위논문

**중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와
관련변인, 개인 및 조직성과와의 영향관계**

**The Relationships among the Transfer of Training and
Selected Variables, Individual and Organizational Performance
of Participants in Job Training Programs for Small and
Medium-sized Enterprises**

2017년 2월

서울대학교 대학원

농산업교육과

최 희 숙

국 문 초 록

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인 및 조직성과와의 영향관계

교육학 박사학위 논문

서울대학교 대학원, 2017년

최 희 숙

이 연구의 목적은 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인성과 및 조직성과와의 영향관계를 구명하는데 있었다. 연구목적을 달성하기 위하여 첫째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성을 구명하고, 둘째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성이 현업적용도에 미치는 영향을 구명하고, 셋째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도가 개인성과 및 조직성과에 미치는 영향을 구명하며, 넷째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과를 구명하는 것으로 연구 목표를 설정하였다.

연구의 모집단은 정부가 지원하는 중소기업을 위한 교육훈련사업 중 참여인원과 투입예산이 가장 많고, 소속 근로자를 위한 교육시스템 및 인력이 부족한 중소기업에게 지속적이고 체계적인 교육훈련을 제공하기 위한 목적으로 시행되는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자를 목표 모집단으로 설정하였다. 조사대상은 2015년에 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 근로자이며, 조직성과를 조사하기 위하여 2015년에 최소 5인 이상이 교육에 참가한 기업의 근로자만을 조사대상으로 설정하였다. 표집은 2015년도에 재직자 향상훈련과정에 참가한 근로자를 대상으로 참가인원이 많은 상위 7개 훈련분야를 선정하여 선정된 분야별로 비율표집 하여 총 500명의 표본을 선정하여 설문조사를 실시하였다.

조사도구는 현업적용도와 개인성과, 조직성과 및 개인, 프로그램, 조직특성을 측정하는 문항으로 구성된 질문지를 활용하였다. 현업적용도와 개인성과 및 조직성과 측정도구는 선행연구 고찰을 바탕으로

중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 특성을 분석하여 문항을 개발하였으며, 예비조사를 통해 내적일치도, 탐색적 요인분석을 실시하여 신뢰도 및 타당도를 검토한 후에 본조사에 활용하였다. 그리고 현업적용도에 영향을 미치는 변인으로 설정한 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성, 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경, 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상의 측정도구는 이 연구의 목적에 적합하다고 판단되는 기존 도구를 예비조사와 본조사를 통해 신뢰도를 확보하여 사용하였다.

자료수집은 2016년도 10월 31일부터 11월 24일까지 이메일 및 우편 조사를 통하여 이루어졌으며, 500부를 배포하여, 230부가 회수되어 회수율은 45.6%였다. 이중 불성실 응답 자료 17부를 제외하고 213부(유효자료율 42.6%)를 분석에 활용하였다. 자료분석은 SPSS 20.0 프로그램을 이용하여 평균과 표준편차 등 기술통계와 차이분석, 단순 회귀분석, 위계적 회귀분석 및 매개변인 분석을 실시하였다.

주요 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도에 영향을 미치는 관련변인 중 개인특성인 자기효능감, 경력계획 및 인지된 유용성의 수준은 평균 3.39~3.92로 모두 보통 이상인 것으로 나타났다. 프로그램 특성인 교육훈련 내용과 강사의 교수능력, 그리고 교육훈련 환경의 수준은 3.73~4.00으로 비교적 높게 나타났으며, 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상으로 측정된 조직특성의 수준은 3.31~3.60으로 개인특성과 프로그램 특성보다 약간 낮은 것으로 나타났다. 둘째, 변인들 간의 상관관계를 분석한 결과 현업적용도는 인구통계학적 특성을 제외한 모든 관련변인과 유의한 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 개인성과($r=.744$)와 교육훈련 내용($r=.677$), 인지된 유용성($r=.630$)과 높은 정적인 상관을 보였으며, 그 뒤를 이어 동료지원($r=.594$), 자기효능감($r=.575$), 상사지원($r=.517$) 순으로 정적 상관이 있었고, 교수능력($r=.448$)과 교육훈련 환경($r=.441$) 및 경력계획($r=.396$)이 중간정도의 정적 상관을 보였다. 조직특성 중 조직보상($r=.332$)과 변화가능성($r=.283$)은 비교적 약한 상관관계를 나타내었고, 현업적용도와 조직성과 간의 상관계수 값은 .282로 나타났다. 현업적용도와 관련변인 간의 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 개인특성은 현업적용도를 49.2% 설명하는 것으로 나타났고, 개인특성 중에서 인지된 유용성($\beta=.180$)이 현업적용도에 미치는 영향력이 통계적으로 가장 큰 변인으로 나타났으며, 다음으로 유의한 영향을 미치는 변인은 자기효능감($\beta=.164$)으로 나타났다. 경력계획($\beta=.156$)도 유의한 영향을 미쳤다. 프로그램 특성을 추가로 투입한 모형의 설명력은 55.3%이었으며, 프로그램 특성 중에서는 교육훈련 내용만이 유의한 영향을 미치는 변인으로 나타났는데, 영향력의 크기($\beta=.313$)는 가장 컸다. 조직특성을 추가로 투입한 모형에서는 설명력이 58.8%로 나타나 전체 모형은 매우 큰 설명력을 보였다. 조직특성에서는 동료지원($\beta=.236$)이 유의한 영향을 미치는 변인으로 나타났다. 셋째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 현업적용도는 개인성과와 조직성과에 직접적으로

정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 개인성과와 조직성과의 관계에서 개인성과는 조직성과에 직접적인 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개 효과는 유의하게 나타나지 않았다.

이 연구의 결과를 토대로 결론을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 중소기업 직무교육훈련 참가자는 자기 효능감이 대체로 양호하며, 직업생활에서 경력에 대한 계획을 가지고 있는 비율이 응답자의 약 68%정도이며, 직무교육훈련에 대한 유용성을 잘 인지하고 있다. 중소기업 컨소시엄 교육훈련 내용의 적합성을 다소 높은 수준으로 인식하고 있으며, 강사의 교수능력도 우수하다고 인식하고 있다. 또한, 교육훈련 환경에 대해서도 높은 수준이라고 평가하고 있다. 한편, 중소기업의 조직지원 특성에 대해서는 상사지원과 동료지원에 비해, 변화가능성과 조직보상을 상대적으로 더 낮게 인식하고 있다. 이는 조직원간의 상호작용을 나타내는 변인인 상사지원과 동료지원을 조직의 환경적인 부분이라고 할 수 있는 조직보상과 변화가능성 수준보다 높게 인식하고 있다는 것을 시사한다. 둘째, 현업적용도 관련변인으로 개인특성, 훈련 프로그램 특성과 조직특성의 세 가지 차원이 모두 중요한 영향을 미치는 변인이며, 현업적용도를 높이기 위해서는 이 세 가지 차원의 변인들이 모두 고려되어야 한다. 셋째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 현업적용도는 개인성과와 조직성과에 직접적으로 정적인 영향을 미치는데, 이것은 Kirkpatrick의 교육훈련의 4단계 평가모형에서 3단계 행동평가가 4단계 결과평가로 이어지는 영향관계를 검증한 것이다. 즉, 중소기업 직무교육훈련에 참가한 근로자가 교육에서 배운 것을 현업에 적용함으로써, 개인성과와 조직성과가 함께 나타나며, 교육훈련의 성과가 조직의 성과로 이어지기 위해서는 현업적용도를 높여야한다는 것을 의미한다. 넷째, 직무교육훈련 참가 근로자는 교육훈련에 참가한 후 교육에서 배운 지식, 기술 등을 현업에 적용함으로써 개인성과가 향상된다고 인지하고 있으며, 중소기업의 관리자는 소속 근로자들이 직무교육훈련에 참가한 후 현업적용을 통하여 조직의 성과가 나타난다고 인식하고 있으므로 현업적용도가 개인성과와 조직성과에 영향을 미치지만, 개인성과를 매개로 조직성과에 영향을 주지는 않는다.

이와 같은 결론을 바탕으로 후속 연구 및 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련사업의 제도 개선을 위한 제언은 다음과 같다. 후속연구를 위한 제언으로는 첫째, 중소기업 직무교육훈련은 연간 약 285만명의 근로자가 참여하고 있고(고용노동부, 2015), 훈련을 실시하는 업종과 직종이 매우 다양하며, 정부가 지원하는 훈련사업도 다양하다. 따라서 직무교육훈련의 성과와 현업적용도에 대한 연구가 업종별, 직종별, 또는 직무별로 대상을 세분화하여 이루어질 필요가 있다. 둘째, 이 연구에서는 현업적용도와 개인성과, 조직성과를 교육훈련 종료 후 6개월~2년이 경과한 직무교육 참가자와 중소기업의 관리자를 대상으로

1회만 조사를 실시함으로써, 교육훈련을 마친 후 시간의 경과에 따라 현업적용도와 개인 및 조직성과에 미치는 영향의 변화는 확인하지 못하였다. 따라서 향후에는 단계에 따라 현업적용도와 성과를 측정하는 장기적인 연구가 필요하다. 셋째, Kirkpatrick의 3단계 행동평가와 4단계 결과평가의 관계에서 선행연구의 평가모형에는 있지만 교육훈련 평가연구에서 많이 다루지 않고 있는 개인성과와 조직성과간의 관계 연구를 지속적으로 시도할 필요가 있다.

제도개선 측면에서는 첫째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 현업적용도에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 개인특성인 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성을 높이기 위한 방안과 프로그램 특성인 교육훈련 내용, 조직특성인 상사지원과 동료지원 등을 종합적으로 연계하여 현업적용도를 높이는 방안을 사업에 반영할 필요가 있다. 둘째, 공동훈련센터의 평가에 있어서 현업적용도 평가를 강화하고, 교육훈련의 유효성을 평가할 수 있는 체계를 만들어야 한다. 셋째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 과정에 대하여 현업적용도 측정을 위한 도구를 개발할 필요가 있다. 중소기업 컨소시엄 공동훈련센터에서 협약기업의 수요조사를 통하여 교육과정을 개발할 때, 현업적용도 도구도 같이 만들도록 하여, 이를 평가에 반영하거나 교육훈련과정 선정 심사 시에 우대하는 방식을 통하여 사전에 현업적용도 도구를 개발한다면, 교육훈련 종료 후 현업에 돌아갔을 때 현업적용도 평가가 수월하고, 현업적용을 강화하는 데에 활용할 수 있을 것이다.

주요어 : 중소기업 직무교육훈련, 현업적용도와 관련변인, 개인성과, 조직성과, Kirkpatrick의 평가모형

학 번 : 2012-30296

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구목적	5
3. 연구문제	5
4. 용어의 정의	6
5. 연구의 제한	9
II. 이론적 배경	10
1. 직무교육훈련과 평가	10
2. 직무교육훈련의 현업적용도와 관련변인	33
3. 직무교육훈련 현업적용도와 개인성과 및 조직성과의 관계	60
III. 연구방법	77
1. 연구모형	77
2. 연구대상	78
3. 조사도구	80
4. 자료수집	96
5. 자료분석	99

IV. 연구결과 및 논의	101
1. 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성	101
2. 직무교육훈련 참가자의 현업적용도, 개인성과 및 조직성과	102
3. 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인의 관계	110
4. 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 개인성과 및 조직성과의 관계	116
5. 현업적용도와 조직성과의 관계에 대한 개인성과의 매개효과	118
6. 연구결과에 대한 논의	120
V. 요약, 결론 및 제언	129
1. 요약	129
2. 결론	132
3. 제언	134
참고문헌	137
부 록	151
[부록 1] 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참여기업 우수사례	151
[부록 2] 개발도구 전문가 검토의견 및 수정사항	154
[부록 3] 예비조사용 질문지(근로자용)	158
[부록 4] 예비조사용 질문지(관리자용)	166
[부록 5] 본조사용 질문지(근로자용)	168
[부록 6] 본조사용 질문지(관리자용)	176
Abstract	178

표 차례

<표 II-1> 중소기업 컨소시엄훈련 연도별 추이	15
<표 II-2> 우선지원 대상기업의 상시 사용하는 근로자 기준	16
<표 II-3> 유형별 공동훈련센터 역할	17
<표 II-4> 국가인적자원개발 컨소시엄 사업 참여기관별 역할	17
<표 II-5> 2015년도 국가인적자원개발 컨소시엄 훈련실적	19
<표 II-6> 2015년도 훈련시간별 훈련생수	19
<표 II-7> 2015년도 직종별 훈련실적	20
<표 II-8> 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 일반적 특성	21
<표 II-9> 교육훈련 평가의 접근방법에 따른 분류	22
<표 II-10> CIPP 모형의 세부내용	24
<표 II-11> CIRO 모형의 세부내용	25
<표 II-12> Kirkpatrick 평가모형과 CIRO 모형의 비교	26
<표 II-13> Kirkpatrick의 4수준 평가 모형	27
<표 II-14> Alliger et al이 수정한 Kirkpatrick의 4수준 평가	28
<표 II-15> Kirkpatrick과 Phillips의 평가모형 비교	30
<표 II-16> 국가인적자원개발 컨소시엄 공동훈련센터 평가항목 및 기준	32
<표 II-17> 전이 모형별 장단점 비교	42
<표 II-18> 학습전이 측정 행동지표	45
<표 II-19> 영업사원 능력개발 교육훈련 전이평가 문항	46
<표 II-20> 공통 현업적용도 조사항목	46

<표 II-21> 이원석과 주동범의 직무성과 측정문항	69
<표 II-22> 직무성과 측정도구 종합	70
<표 II-23> 개인성과 측정도구 구성요인	71
<표 II-24> 조직성과 측정도구 구성요인	73
<표 III-1> 2015년도 기업규모별 참여실적	78
<표 III-2> 목표 모집단 및 표본	80
<표 III-3> 조사도구 구성	81
<표 III-4> 도출된 현업적용도 측정문항	83
<표 III-5> 현업적용도 측정문항 탐색적 요인분석 결과	85
<표 III-6> 현업적용도 측정도구의 신뢰도계수	85
<표 III-7> 도출된 개인성과 측정문항	86
<표 III-8> 개인성과 측정문항 탐색적 요인분석 결과	87
<표 III-9> 개인성과 측정도구의 신뢰도계수	88
<표 III-10> 도출된 조직성과 측정문항	89
<표 III-11> 조직성과 측정문항 탐색적 요인분석 결과	90
<표 III-12> 조직성과 측정도구의 신뢰도계수	90
<표 III-13> 자기효능감 측정도구의 신뢰도계수	91
<표 III-14> 경력계획 측정도구의 신뢰도계수	91
<표 III-15> 인지된 유용성 측정도구의 신뢰도계수	92
<표 III-16> 교육훈련 내용 측정도구의 신뢰도계수	92
<표 III-17> 강사의 교수능력 측정도구의 신뢰도계수	93
<표 III-18> 교육훈련 환경 측정도구의 신뢰도계수	93

<표 III-19> 상사지원 측정도구의 신뢰도계수	94
<표 III-20> 동료지원 측정도구의 신뢰도계수	94
<표 III-21> 변화가능성 측정도구의 신뢰도계수	95
<표 III-22> 조직보상 측정도구의 신뢰도계수	95
<표 III-23> 분야별 자료수집 결과	96
<표 III-24> 응답기업의 일반적 특성	97
<표 III-25> 연구대상의 일반적 특성	98
<표 III-26> 연구문제별 통계분석 방법	99
<표 IV-1> 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성의 수준	101
<표 IV-2> 현업적용도 문항별 응답현황	103
<표 IV-3> 성별에 따른 현업적용도 수준의 차이	104
<표 IV-4> 연령에 따른 현업적용도 수준의 차이	104
<표 IV-5> 학력에 따른 현업적용도 수준의 차이	105
<표 IV-6> 직위에 따른 현업적용도 수준의 차이	106
<표 IV-7> 근무기간에 따른 현업적용도 수준의 차이	106
<표 IV-8> 업종에 따른 현업적용도 수준의 차이	107
<표 IV-9> 상시근로자 수에 따른 현업적용도 수준의 차이	107
<표 IV-10> 개인성과 문항별 응답현황	108
<표 IV-11> 조직성과 문항별 응답현황	109
<표 IV-12> 측정변인들 간의 상관관계 분석결과	112
<표 IV-13> 공차한계의 변량팽창계수 분석 결과	113
<표 IV-14> 현업적용도에 대한 개인, 프로그램 및 조직 특성의 위계적 회귀분석	115

<표 IV-15> 개인성과에 대한 현업적용도의 회귀분석 결과	116
<표 IV-16> 조직성과에 대한 현업적용도의 회귀분석 결과	117
<표 IV-17> 조직성과에 대한 개인성과의 회귀분석 결과	118
<표 IV-18> 조직성과에 대한 현업적용도의 관계에서 개인성과의 매개효과 분석	119

그림 차례

[그림 II-1] Goldstein(1986)의 교육훈련 과정 모형	11
[그림 II-2] 직업능력개발 사업체계	12
[그림 II-3] Noe와 Schmitt(1986)의 훈련효과에 대한 동기의 영향 모형	37
[그림 II-4] Baldwin과 Ford(1988)의 전이과정 모형	38
[그림 II-5] Richey(1992)의 학습전이 모형	39
[그림 II-6] Holton(1996)의 통합적 평가 모형	40
[그림 II-7] 수정된 HRD 평가연구 모델(2005)	41
[그림 II-8] Gould(1979)의 경력계획의 모형	51
[그림 II-9] 훈련에서 조직성파로 연결되는 이론적 모델	62
[그림 II-10] 나인강(2010)의 연구 모형	65
[그림 II-11] 김기태(2008)의 연구 모형	66
[그림 II-12] 교육훈련, 개인성과, 조직성과의 관계	75
[그림 III-1] 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인 및 조직성과의 영향관계 모형 ..	77
[그림 III-2] 현업적용도 구인화 모형	83
[그림 III-3] 개인성과 구인화 모형	86
[그림 III-4] 조직성과 구인화 모형	88

I. 서론

1. 연구의 필요성

기업 내 근로자의 지식과 기술이 조직의 성과에 많은 영향을 미친다는 명제는 갈수록 심화되는 경쟁적 기업환경 하에서 그 중요성이 더 크게 인식되고 있다(Tharenou et. al., 2007). 이에 따라 전 세계적으로 기업들이 직원들의 교육 및 훈련에 엄청난 자금을 투자하고 있으며, 기업 교육관련 산업 역시 점차 그 규모가 확대되고 있다.

그러나 우리나라 중소기업은 자체적으로 교육훈련을 제공하는데 있어 어려움을 겪어 왔는데, 특히 재정과 전문 교육인력이 부재하고, 교육 훈련시설이나 장비 확보가 미진하여 인적자원개발을 위한 노력을 적극적으로 추진하기 어려웠다(교육인적자원부, 2007; 김주섭, 임상훈, 박성재, 고영우, 2007; 유석인, 남궁준재, 이순목, 2008). 더 나아가 중소기업이 필요로 하는 다양한 직무내용에 적합한 소규모, 소수의 전문인력 양성 훈련 역시 그 실행이 쉽지 않은 일이었다(윤석천, 이철기, 이재원, 2009; 이영민, 최영섭, 홍성민, 2009).

우리나라에서 1960년대 초부터 1980년대 초까지의 경제개발 시기에는 정부의 정책적 초점이 대기업 육성을 통한 급속한 경제성장에 맞추어져 있었다. 이에 따라 우리나라의 중소기업들은 대기업에 비해 상대적으로 성장이 부진하였다. 그러나 1980년대 이후 산업구조의 고도화, 기술혁신의 가속화, 급속한 국제화 등 경제 환경이 급변하면서 중소기업의 중요성이 점차 강조되어 오고 있다(문세연, 2010). 더구나 2013년말 기준 우리나라 전체 사업체수 3,418,903 중에서 중소기업의 수는 3,415,863 으로 전체 기업의 약 99.9%를 차지하며, 종사 근로자수는 전체 15,344,860명 중에 13,421,594명으로 전체 고용의 87.5%를 차지한다(중소기업중앙회, 2015). 이는 중소기업이 우리나라 경제나 산업에 있어서 얼마나 중요한 역할을 담당하고 있는지를 보여주는 것이며, 국민 삶의 근간이 되는 고용문제에 있어서도 매우 중요한 위치를 차지하고 있다.

우리나라의 교육훈련 투자의 패턴은 기업 규모에 따라 매우 상이하게 나타나고 있다. 고용노동부의 2015년 기업직업훈련 실태조사에 따르면, 재직근로자의 평균 집체훈련 시간과 교육훈련비는 상시근로자 300인 미만의 중소기업은 18.7시간, 21만 5천원인데 반해, 300인 이상인 기업의 경우, 35.4시간, 50만 8천원으로 큰 차이를 보였다. 특히 상시 근로자 1,000인 이상인 대기업

은 1인당 평균 집체훈련시간이 42.1시간, 1인당 교육훈련비는 55만원으로 그 차이는 더 크게 벌어진다. 중소기업의 미비한 교육훈련 투자는 훈련을 통해 숙련된 인력을 타기업에서 중개료 없이 선취하거나, 교육훈련을 통해 숙련된 인력에 대해 충분한 보상을 제대로 하지 못할 뿐 아니라, 개별 중소기업 상황에 맞는 기업특수적인 교육훈련이 부족하기 때문이다(강순희, 김미란, 김안국, 류장수, 2002).

정부는 이러한 문제의식을 기반으로 중소기업에 중점을 둔 인적자원개발을 기획하고 중소기업 근로자의 훈련 기회를 확대하기 위하여 다양한 사업을 추진해 왔다. 그 중에서도 2007년 노동부를 중심으로 관계부처 합동으로 평생직업능력개발 기본계획이 마련되어 직업능력개발 체제 정비를 포함한 5대 추진 전략을 실행하는 등 직업능력개발 사업이 확대되었고(노동부, 2007), 이러한 계획의 일환으로 정부와 함께 대기업, 대학, 사업주단체가 협력하여 중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업을 확대하게 되었다(노동부, 한국산업인력공단, 2010). 중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업은 훈련 운영기관이 자체적으로 보유한 장비와 인력을 활용하여 중소기업 재직 근로자의 직무능력 향상, 혹은 현장인력 육성을 위하여 훈련을 실시하고, 정부는 훈련에 필요한 비용과 시설을 지원하는 협력체제에 기반을 둔 직업능력개발사업이다(노동부 외, 2007).

중소기업 컨소시엄 훈련사업의 목적은 지속적이고 체계적인 인적자원을 개발하는 것으로, 소속 근로자를 위한 교육시스템 및 인력이 부족한 중소기업에게 교육훈련 운영시스템을 갖추고 있는 대기업 및 사업주단체 등을 활용하여 체계적 인적자원개발, 대중소기업 상생을 위한 인력 양성 생태계를 구축하는 데에 있으며, 또한 이를 통하여 중소기업의 생산성을 증대시키고 경쟁력 강화를 지원하는 데에 있다(한국산업인력공단, 2016).

중소기업 컨소시엄 훈련사업은 2001년 7월 대한상공회의소 부산인력개발원 등 6개 운영기관에서 시범사업으로 시작된 후 지속적으로 확대되어 2015년 12월 현재 212개 운영기관에서 정부의 지원을 받아 중소기업의 신규인력 양성 및 재직근로자 향상훈련을 제공하고 있으며, 지원예산은 2001년도에 32억원이던 것이 계속 증가하여 2015년도말 기준 2,296억원으로 그 규모가 70배 이상 증가했다. 중소기업 컨소시엄 훈련사업이 이렇게 크게 확대된 것에 대하여, 이 사업이 중소기업의 훈련참여 기회를 확대하고, 대기업, 사업주단체, 대학 등 상대적으로 우수한 훈련제공자에 의해 기업수요에 적합한 훈련이 제공되었으며, 시장의 실패를 보완한다는 차원에서 긍정적인 평가가 있으나(김수원, 김미숙, 장화익, 김세종, 2007; 변무장, 2011), 한편으로는 막대한 예산의 투입과 양적확대에 비하여 사업의 평가는 훈련참여자들의 만족도 조사와 훈련기관의 운

영실태 점검 등 사업개선을 위한 평가활동에 머무르고 있다는 비판이 제기되어 왔다(김소영, 이영민, 최영섭, 홍성민, 2011; 이찬외 2014). 따라서, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자가 훈련에서 배운 내용을 현업에 적용하고, 그 결과가 교육훈련의 최종 목적인 조직의 성과로 연결되는지를 구명하여 사업의 발전방안을 찾는 것이 더욱 필요한 시점이라고 할 수 있다.

중소기업 컨소시엄 훈련사업의 평가는 컨소시엄 공동훈련센터의 평가를 통하여 이루어지는데, 컨소시엄 공동훈련센터의 성과평가 영역은 사업투입, 사업운영, 사업결과의 항목으로 구성되어 있으며, 정성평가와 정량평가로 나누어져 있다. 그러나 이 성과평가는 교육훈련이 정부정책 방침에 따라 충실히 이루어졌는지를 평가하는 것에 가까우며, 교육훈련의 궁극적인 목적인 개인의 성과와 조직의 성과를 향상시켰는지를 평가하기에는 무리가 있다. 따라서, 교육훈련의 유효성을 확인할 수 있도록 적절한 설계를 통한 실증적인 연구가 필요하다. 또한, 중소기업의 경우, 기업의 규모나 CEO의 교육에 대한 관심과 의지에 따라 교육훈련에 대한 지원과 조직의 특성은 크게 차이가 난다. 이러한 중소기업을 대상으로 하는 근로자의 직무교육훈련 성과에 관한 연구는 매우 부족한 실정이며, 중소기업은 국민경제적 비중이 매우 높고, 사회, 경제적으로 중요한 역할을 수행하고 있으며, 우리나라 대부분의 중소기업이 업종, 지역에 관계없이 인력, 기술 등의 경영활동에 어려움을 겪고 있는 것을 상기한다면 국내 중소기업을 대상으로 한 직무교육훈련의 개인성과 및 조직성과 등 종합적인 성과 분석은 더욱 필요하다고 할 것이다.

교육훈련의 유효성에 대하여는 그동안 수많은 연구가 이루어져왔지만, 교육훈련에 대한 투자가 기업의 성과로 이어지는지는 여전히 논란의 여지가 있다. 조직에서의 교육훈련이 조직원의 직무행동을 변화시켰는가에 대해서 많은 연구자들이 의문을 갖고 있으며, 실제 연구결과에서 Bates(2003)는 훈련을 받은 후 업무 현장으로 복귀했을 때 훈련에서 배운 지식, 기술, 능력을 많이 활용하고 있지 않다고 보고하고 있고, Holton과 Baldwin(2003) 역시 조직의 교육훈련 투자비용의 10%만이 업무성과로 전이되고 있다고 보고하고 있다(김진모, 이진화, 길대환, 2006).

Kirkpatrick의 4단계 평가모형은 1959년 처음 발표된 이후 교육훈련 프로그램의 성과를 확인하지 않고 지나치거나 훈련의 진정한 목적을 고려하지 않고 평가를 진행해왔던 관행들을 극복하도록 이끌면서 학습 및 수행과 직접 관련된 평가를 실행하기 위한 논리적 모형으로 자리잡아왔다(이덕로, 김소영, 2009). 1단계 반응(reaction)평가로부터 2단계 학습(learning)평가, 3단계 행동(behavior)평가, 4단계 결과(result)평가로 구성된 Kirkpatrick의 모형은 기업교육 평가의 가장 기본적이고도 핵심적인 개념으로 정착되어 대부분의 평가활동에 직접적인 영향을 끼쳐왔다.

무엇보다도 Kirkpatrick의 모형은 교육프로그램이 완료된 시점에서 훈련의 성과를 파악하는 하나의 전형적인 방식으로 교육훈련 담당자들에게 각인되어 왔다(이덕로, 김소영, 2009).

직무교육훈련의 성과를 Kirkpatrick의 4가지 단계를 기준으로 구분하였을 때, 4단계 결과(Result) 평가는 교육훈련이 끝난 후 질의 향상 및 양의 증가, 비용절감 등과 같은 측면에서 어떠한 향상된 결과가 있었는가와 같은 질문을 통해 교육훈련 프로그램의 조직에 대한 기여도를 측정할 수 있고(Kirkpatrick, 1959), 직무교육훈련에 참가한 근로자의 현업적용도는 3단계 행동(Behavior) 평가로 측정할 수 있는데, 이는 교육훈련 프로그램을 통해서 학습한 지식, 기술 및 태도를 실무에 효과적으로 적용하여 행동의 변화로 나타나는 것을 말한다.

한편, 교육훈련의 효과성과 그 영향요인을 밝히는 연구에서 Noe(1986)는 교육훈련 프로그램 특성 뿐 만 아니라, 교육훈련 참가자의 개인적 특성과 그가 속한 조직의 특성이 학습동기 및 교육훈련 성과에 많은 영향을 미친다고 주장하였고, 이후 어떠한 변인들이 교육훈련 효과성에 영향을 미치는가에 관한 연구(Baldwin & Ford, 1988; Richey, 1992; Holton, 1996; 이도형, 1996; 김진모, 1997; 현영섭, 2004)는 꾸준히 발전되어 왔다. 그러나 우리나라 중소기업을 대상으로 교육훈련의 효과성을 밝히는 연구는 부족한 실정이며, 또한, 많은 연구가 전이를 종속변인으로 설정하여 연구를 하였으나, 교육훈련을 통해 배운 것이 현업적용을 통하여 개인 및 조직의 성과로 연결되는지를 구명한 연구는 찾아보기 어렵다.

따라서 중소기업을 대상으로 전이에 미치는 영향요인을 구명할 필요가 있으며, Kirkpatrick의 4단계 평가모형 중 첫째, 3단계 행동평가에 영향을 미치는 변인들의 영향력의 크기와 관계를 분석하고, 둘째, 4단계 결과평가를 개인성과와 조직성과로 나누어서 그 영향관계를 구명하는 것과 아울러 3단계 행동평가인 현업적용도가 4단계 평가결과인 개인 및 조직성과에 미치는 영향 관계를 구명함으로써, 중소기업 근로자의 직무교육훈련이 조직성과에 더욱 효과적으로 영향을 미치도록 하기 위해서는 무엇을 먼저 고려해야 하는지, 정부지원의 우선순위는 무엇인지, 또 어떠한 방향성을 가지고 정책수립을 해야 하는지 등 정부 정책수립에 활용할 수 있을 것이라 생각된다.

2. 연구목적

이 연구의 목적은 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인성과 및 조직성과와의 영향관계를 구명하는데 있다. 이를 위한 세부 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성을 구명한다.

둘째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성이 현업적용도에 미치는 영향을 구명한다.

셋째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도가 개인성과 및 조직성과에 미치는 영향을 구명한다.

넷째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계에 있어서 개인성과의 매개효과를 구명한다.

3. 연구문제

연구목표 달성을 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성은 어떠한가?

- 1-1. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인 특성(자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성)의 수준은 어떠한가?
- 1-2. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 프로그램 특성(프로그램 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경)의 수준은 어떠한가?
- 1-3. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 조직 특성(상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상)의 수준은 어떠한가?

연구문제 2. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성에 따른 현업적용도는 어떠한가?

- 2-1. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인 특성(자기효능감, 경력계획, 인지된 유용

- 성)에 따른 현업적용도는 어떠한가?
- 2-2. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 프로그램 특성(프로그램 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경)에 따른 현업적용도는 어떠한가?
- 2-3. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 조직 특성(상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상)에 따른 현업적용도는 어떠한가?

연구문제 3. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도가 개인성과 및 조직성과에 미치는 영향은 어떠한가?

- 3-1. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도가 개인성과에 미치는 영향은 어떠한가?
- 3-2. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도가 조직성과에 미치는 영향은 어떠한가?

연구문제 4. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계에 있어서 개인성과의 매개효과는 어떠한가?

- 4-1. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인성과가 조직성과에 미치는 영향은 어떠한가?
- 4-2. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계에 있어서 개인성과의 매개효과는 어떠한가?

4. 용어의 정의

가. 중소기업 직무교육훈련 (Job Training Programs for SMEs)

중소기업 직무교육훈련이란 근로자의 직무능력향상을 위하여 실시하는 직무교육훈련 중 중소기업 근로자를 대상으로 고용노동부가 지원하는 직무교육훈련을 의미한다. 이 연구에서는 기업현장에서의 요구를 반영하여 중소기업 근로자에게 맞춤형으로 훈련을 제공하는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 가운데 채용예정자 훈련을 뺀 재직자훈련만을 대상으로 하였다.

나. 현업적용도 (Transfer of Training)

현업적용도는 직무교육훈련 참가자가 교육훈련에서 배운 것을 실제 업무에 적용하여 나타나는 행동상의 변화를 평가하는 것(Kirkpatrick,1994)으로서, 이 연구에서는 직무교육훈련에서 배운 것을 업무에 적용하기 위한 노력과 실제 현업에 적용하는 정도로 정의하였다. Kirkpatrick의 4수준 평가모형 중에서 3단계 행동(Behavior) 평가에 해당되며, 연구자가 개발한 측정도구에 직무교육훈련에 참가한 중소기업 재직자가 응답한 점수를 의미한다.

다. 개인성과 (Individual Performance)

개인성과란 근로자 개인의 속성과 노력, 조직의 지원을 통해 직무를 얼마나 성공적으로 수행했는지를 측정하는 것(정완영, 2016)이다. 이 연구에서는 중소기업 직무교육훈련에 참가한 근로자가 교육훈련에서 학습한 것을 현업에 적용함에 따라 개인에게 나타나는 긍정적인 변화를 말한다. 개인의 직무능력 향상과 직무수행의 향상으로 구성되며, 연구자가 개발한 측정도구에 직무교육훈련에 참가한 중소기업 재직자가 응답한 점수를 의미한다.

라. 조직성과 (Organizational Performance)

조직성과란 조직의 목표를 효과적으로 달성하는 것이다(Tharenou et al.2007). 이 연구에서 조직성과는 직무교육훈련에 참가한 근로자가 교육훈련에서 학습한 것을 현업에 적용함에 따라 나타나는 조직의 긍정적인 변화를 의미한다. 조직의 목표달성과 일하는 방식의 개선 및 학습조직화를 의미하며, 연구자가 개발한 측정도구에 직무교육훈련에 참가한 근로자가 재직하고 있는 중소기업의 관리자가 응답한 점수를 의미한다.

마. 자기효능감 (Self efficacy)

자기효능감은 학습을 통해 습득한 지식 및 기술을 직무상황에 적용하기 위한 일련의 행동을 수행할 수 있는 능력에 대한 자기 인식을 의미한다(Bandura, 1982, 2004; Baumeister, Campbell, Krueger & Vohs, 2003). 이 연구에서는 Holton(1998)이 개발한 LTSI(Learning Transfer System Inventory)를 번안하여 사용한 한안나(1999)의 조사도구를 최창환(2008)이 재구성한 도구에 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 수료자가 응답한 점수를 의미한다.

바. 경력계획 (Career Development Plan)

개인이 직업생활에서 자신의 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 실천계획을 수립한 정도를 의미한다(Gould, 1979; Hackman et al., 1983). 이 연구에서는 Gould(1979)의 경력계획 도구를 정동열(2014)이 번안한 측정도구에 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 수료자가 응답한 점수를 의미한다.

사. 인지된 유용성 (Recognized Utility)

인지된 유용성은 교육훈련 내용이 직무와 관련성이 높으며, 교육훈련을 받고 새로 배운 것을 적용하면 수행이 향상될 것이라고 믿는 정도이며, 훈련의 유용성과 가치에 대한 믿음을 가지고 있을 경우 학습된 기술을 적용할 가능성이 더 높다(Baumgartel, Reynolds & Pathan, 1984).

이 연구에서는 Burke & Hutcins(2007)이 Alliger et al.(1997)의 연구 등 선행연구들에서 발췌한 5개의 도구에 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 수료자가 응답한 점수를 의미한다.

아. 상사지원 (Supervisor Support)

상사의 지원은 훈련생이 훈련을 통해 습득한 지식 및 기술을 업무 현장에 활용하는 것에 대한 인지적 측면에서의 상사의 목표 설정 활동 지원, 강화 활동 지원, 행동 모델링 활동 지원을 의미한다. 이 연구에서는 이도형(1995)의 조사도구와 Tracey et al.(1995)의 조사도구를 번안·활용한 장윤정(2001)의 조사도구 및 Rouiller와 Goldstein(1993)의 연구를 바탕으로 Enos(2001)가 개발한 조사도구를 발췌하여 활용한 이진화(2009)의 조사도구 중 박경란(2014)이 구성한 조사도구에 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 수료자가 응답한 점수를 의미한다.

자. 동료지원 (Peer Support)

동료지원은 훈련생이 훈련을 통해 습득한 것을 직무현장에 적용하는 과정에서 동료가 이를 지원하고 강화를 제공하는 정도를 말한다(현영섭, 권대봉, 2003). 이 연구에서는 Holton(1998)이 개발한 LTSI(Learning Transfer System Inventory)를 번안하여 사용한 한안나(1999)의 조사도구를 최창환(2008)이 재구성한 도구에 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 수료자가 응답한 점수를 의미한다.

5. 연구의 제한

이 연구는 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인 및 조직성과와의 영향관계를 구명하기 위한 것으로, 2015년에 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 근로자들과 참여기업의 관리자를 대상으로 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 개인성과, 그리고 참여기업의 조직성과에 관한 연구를 수행하였다. 또한, 질문지 500부를 배포하였으나 회수율이 저조하여 213부(유효자료율 42.6%)만이 분석에 사용되었다. 따라서 이 연구 결과를 모든 중소기업에 일반화시키는 데에는 신중을 기할 필요가 있다.

II. 이론적 배경

1. 직무교육훈련과 평가

가. 직무교육훈련의 개념

먼저, 교육훈련의 개념을 살펴보면, 선행연구들은 주로 교육과 훈련, 그리고 개발의 개념 간의 관계를 구분하여 설명하고 있다. Nadler(1986)는 피교육자가 실제로 수행하고 있는 업무에의 적용과 관련시켜 훈련, 교육 그리고 개발의 측면으로 구분하고 있다. 여기서 훈련(training)은 현재 수행하고 있는 업무의 성과향상을 목적으로 한 학습이고, 교육(education)은 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무수행을 위한 학습으로서 개인이 준비하고 있는 한정된 업무와 관련된 학습이며, 그리고 개발(development)은 현재나 미래의 특정업무와 무관한 개인이나 조직의 일반적 성장을 위한 학습을 뜻한다.

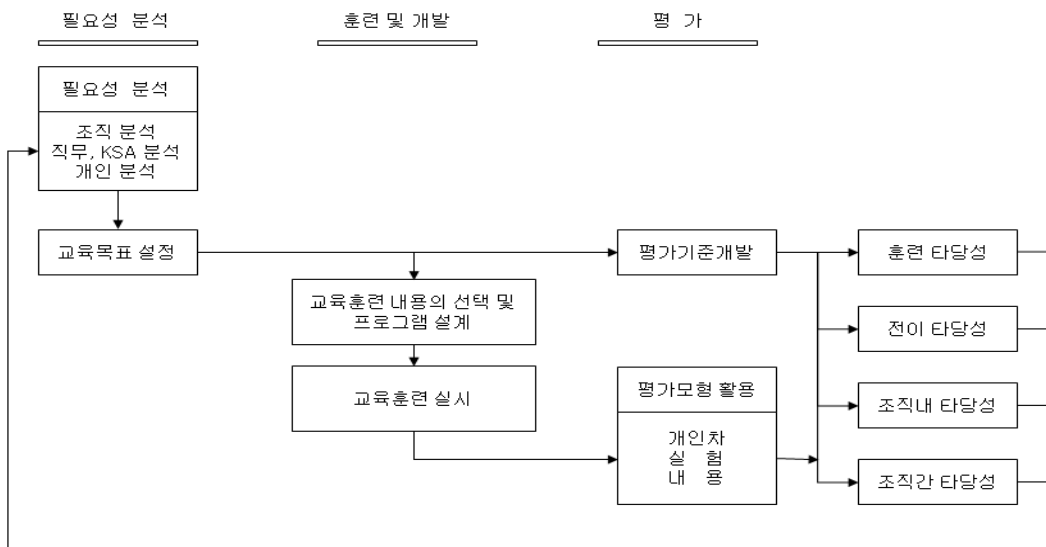
교육훈련에 대한 개념정의는 많은 학자들에 의해 다양하게 이루어져왔다. Noe(1986)는 ‘교육훈련이란 개인의 지식, 기술, 태도 등의 영구적인 변화를 가져오기 위해 설계되고 계획된 학습 경험’이라고 정의하였다. Cascio와 Award(1981)에 의하면, 교육훈련이란 직무요구에 일치하기 위해서 필요한 기술과 지식을 개인이 습득하는 과정이라고 정의하였으며, 또한 Beach(1980)는 정해진 목적을 위해서 지식 혹은 기술을 학습하는 조직화된 절차라고 정의하였다. 또한, 김진모(1997)는 교육훈련은 기업조직의 성장, 발전과 종업원 개개인의 자기실현을 목적으로 고용주가 종업원에게 의도적이고 계획적이며 가치 지향적인 학습경험을 주는 하나의 과정이라고 정의하였는데, 이는 기업교육, 즉 직무교육훈련이라는 관점에서의 정의라고 할 수 있다.

직무교육훈련은 특정 직무와 관련된 일반적인 지식이나 이론을 학습하고, 기술을 익혀 직무수행을 원활하게 촉진하는 것으로 이해된다(이기섭, 조은정, 조용현, 2008). 안영면과 박봉규, 윤정형(2002)은 직무교육훈련이 조직의 필요성에 입각하여 계획되고 실행되기 때문에 조직구성원들은 교육훈련을 통해 자신의 직무를 보다 효과적으로 수행할 수 있게 되고, 구성원들의 성취동기와 사기증진, 근로의욕고취 등으로 인해 조직 활성화, 이직 감소, 기업의 이익 향상 등의 여러 부수적인 효과도 나타난다고 하였다.

게다가 직무교육훈련은 조직구성원들이 현장에서 실제로 수행해야 할 일들과 그 맥락을 같이하고 있기 때문에, 학습 후 그것을 업무에 적용하는 것이 비교적 쉽다(Haskell, 1998). 즉, 직무교육훈련은 그 특성상 직무수행에 요구되는 특정 역량을 기르기 위해 구체적으로 설계되고 실행되기 때문에, 다른 교육훈련보다 직무 연관성이 높고, 그 적용도 쉽다. 따라서 직무교육훈련은 현업에서 직접적으로 활용될 가능성이 높다는 점에서 매우 중요한 의미를 지닌다.

직무교육훈련은 기업 교육훈련으로서 조직의 목적달성에 기여해야하기 때문에 그 교육훈련 과정은 조직의 필요에 의해 개발되고 실행되어야 한다. 교육훈련활동은 조직의 목표아래 교육훈련 필요성 분석, 교육훈련 목표의 설정, 교육훈련의 내용 확정, 교육훈련 참가자의 선발, 교육훈련 기법의 선정, 교육훈련 실시자의 결정, 그리고 교육훈련을 실시한 결과를 평가하는 과정 등으로 구성되어 있다(박경규, 1998).

아래 [그림 II-1]은 Goldstein(1986)의 교육훈련과정 모형이다. 교육훈련의 궁극적인 목적을 이루고 효율적인 운영을 위해서는 다음과 같은 체계적인 시스템이 필요하다. Goldstein의 시스템적 접근방법은 교육훈련의 필요성분석, 프로그램개발단계, 평가단계의 3단계로 구성되어 있다.



[그림 II-1] Goldstein의 교육훈련 과정 모형

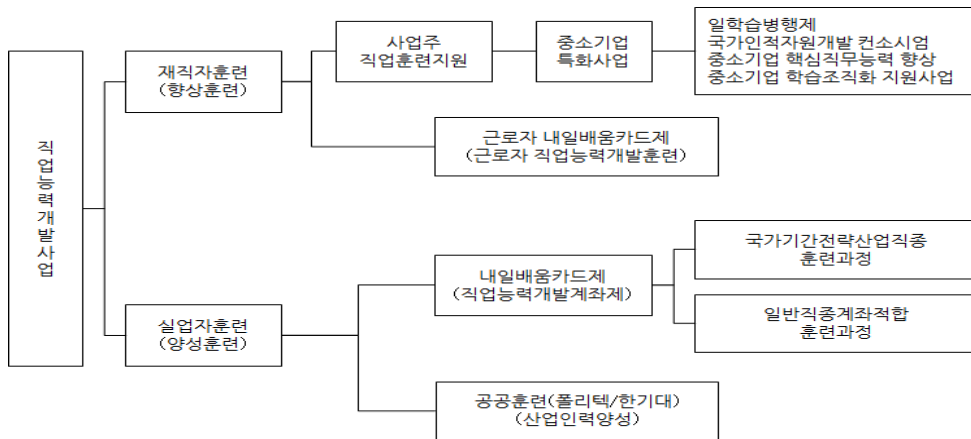
출처 : Goldstein, I. L. (1986). Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation, California : Brooks Cole Publishing Company, p. 16.

교육훈련이 이루어진 다음에는 교육훈련 평가가 이루어지는데, 평가기준은 교육훈련 프로그램

램이 끝난 시점에서 훈련 참가자를 평가하는 것과 현업에 대한 적용성과를 평가하는 두 가지 형태로 구분된다. Goldstein의 평가기준은 4가지 타당성으로 구성되는데, 교육훈련을 통해서 학습자가 어느 정도 학습 성과를 올렸는가를 알아보는 훈련타당성, 학습된 내용이 현업의 업무성과에 어느 정도 영향을 미쳤는가를 알아보는 전이타당성, 교육훈련에 참가한 종업원들이 다른 종업원과 비교하여 어느 정도 성과향상을 이루었는가를 알아보는 조직 내 타당성, 한 기업에서 타당성이 있는 특정 교육훈련 프로그램이 다른 기업에도 성공적으로 활용될 수 있는가를 알아보는 조직간 타당성이 그것이다.

나. 중소기업 재직자의 직무교육훈련

직업능력개발훈련은 「근로자직업능력개발법」 제2조에 따라 실업자 및 근로자에게 직업에 필요한 직무수행 능력을 습득·향상시키기 위하여 실시하는 훈련으로, 학교교육 이후에 취업이나 직업능력 향상을 위해 이루어지는 모든 교육훈련을 의미한다(김강호, 2009). 정부에 의해 제공되는 직업능력개발훈련은 직업에 필요한 기술·기능의 부족을 빈곤의 원인들 중에서 중요한 하나의 요소로 보고, 정부가 직업에 필요한, 시장에서 통용될 수 있는 기술 및 기능을 개발할 수 있도록 기회를 제공하는 것을 목표로 하고 있다(유경준, 이철인, 2008). 직업능력개발훈련은 크게 훈련 대상자에 따라서 실업자훈련과 재직자훈련으로 나뉘는데, 직업능력개발 사업체계는 아래 그림과 같다.



[그림 II-2] 직업능력개발 사업체계

출처: 고용노동부. (2015). 직업능력개발사업현황. p. 3.

재직자훈련은 근로자의 직무능력 향상을 위하여 사업주가 근로자에게 훈련을 실시하거나 근로자 스스로 훈련을 받는 경우 정부가 비용을 지원하는 사업으로서, 이는 다시 사업주 직업훈련지원사업과 근로자 직업능력개발훈련사업으로 나뉘며, 사업주훈련은 사업주가 근로자에게 훈련을 실시하거나 훈련기관에 위탁하여 훈련을 실시하며, 근로자 내일배움카드제는 근로자 스스로 훈련을 받는 경우를 말한다. 재직자훈련 중 중소기업을 위한 특화사업으로 일학습병행제, 국가인적자원개발 컨소시엄, 중소기업핵심직무능력향상, 중소기업 학습조직화 지원사업이 있다

일학습병행제는 스위스, 독일의 도제제도, 영국 및 호주의 견습제를 우리나라의 실정에 맞게 도입한 것으로 기존의 학교중심의 직업교육훈련의 패러다임을 기업중심으로 전환하여 청년에게 장기간의 체계적인 현장훈련을 제공하고, 이를 국가나 해당 산업분야에서 자격(또는 학력) 등으로 인정하는 제도이다. 일주일에 3~4일은 기업에서, 1~2일은 학교에서 실무를 배우는 독일의 듀얼시스템처럼 일터 기반 학습(Work based learning)을 한국의 현실에 맞게 설계한 것이다. 고용노동부는 2014년도에 1천개 기업을 시범적으로 운영하고 이를 연차적으로 확대하여 2017년도 1만개 참여기업으로 확대 할 계획이다. 참여기업 선정 → 일학습병행 프로그램 개발 및 현장훈련 인프라 구축 → 학습근로자 선발.계약 → 현장훈련(OJT) 및 현장외훈련(Off-JT) → 학습근로자 교육훈련 성과평가 → 해당기업 일반근로자로 전환(또는 관련기업 취업지원)의 프로세스로 진행된다.

국가인적자원개발 컨소시엄사업은 중소기업 재직 근로자를 대상으로 정부가 지원하는 직업훈련사업 중 대기업, 사업주단체 등이 다수의 관련 중소기업과 공동훈련협약을 맺고, 자신이 보유한 훈련시설을 활용하여 참여 중소기업 근로자들에게 맞춤형 훈련을 제공할 수 있도록 정부가 공동훈련에 필요한 훈련인프라와 훈련비 등을 지원하는 사업이다. 국가인적자원개발 컨소시엄사업은 2001년에 도입되었는데, 이 사업의 목적은 첫째, 맞춤형 양성훈련을 통해 중소기업이 필요로 하는 신규인력의 원활한 공급이며, 둘째, 중소기업이 필요로 하는 직무교육훈련 프로그램의 개발 및 실시를 핵심으로 하는 주문식 향상훈련을 통해 수요자 중심의 중소기업 재직근로자 직무능력향상 훈련을 제공하는 것이며, 셋째, 중소기업 근로자들에게 정보화기술능력을 제고함으로써 대기업과 중소기업 근로자간의 지식정보 격차를 완화하는 것이었다(이영현, 오영훈, 장홍근, 2002). 즉, 중소기업의 신규인력 양성 및 재직근로자 향상훈련을 통해 이 중소기업 재직자에게 인적자원개발 기회를 부여하고, 중소기업 사업주에게는 안정적인 인력을 공급하며, 이를 통한 중소기업의 생산성 향상으로 국가경제발전에도 기여한다는 것이다.

중소기업핵심직무능력향상 지원사업은 중소기업 근로자의 핵심역량 제고에 필요한 우수한 훈련과정을 선정. 제공함으로써 중소기업 근로자의 핵심역량 제고를 통한 중소기업의 경쟁력 강화를 목표로 하는 사업이다. 2014년도에는 공모를 통해 34개 기관 267개 과정을 선정하여 훈련에 참여한 61,613명의 중소기업 근로자의 훈련비를 지원하였다(고용노동부, 2015).

중소기업학습조직화 지원사업은 근로자의 평생학습과 중소기업의 다양한 직업능력개발 활동을 촉진하고 지원함으로써 근로자의 직무능력향상을 통한 기업의 경쟁력을 강화하는 데 그 목적이 있다. 지원대상은 학습조직화 실시에 대하여 근로자 대표와 협의를 거쳐 학습조직화 실시 계획을 수립하여 학습조직화 조치를 실시하는 고용보험법시행령 제12조의 규정에 의한 우선지원대상기업의 사업주 또는 사업주단체이며, 지원내용으로는 학습조 활동지원, 우수학습 활동 지원, 학습네트워크 지원, 체계적 현장훈련(S-OJT) 지원, 외부전문가 지원 등이 있다. 2014년도에는 205개 중소기업의 학습조직 활동 등을 지원하여 중소기업 학습체제 구축이 확대되었다. 2014년도 학습조직화 지원기업 사업성과평가에 의하면 학습조직화 지원사업이 중소기업의 직업능력개발 참여율 증대에 기여하고, 특히 출원 등 기업 내 지식의 증가 및 활용성을 높이고, 경영성과 제고에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(고용노동부, 2015).

본 연구에서는 고용노동부에서 지원하는 재직자훈련 중 기업현장에서의 요구를 반영하여 중소기업 재직자에게 맞춤형으로 훈련을 제공하는 국가인적자원개발 컨소시엄사업에서 실시하는 직무교육훈련을 연구 대상으로 하였다.

다. 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련

1) 중소기업 컨소시엄 훈련사업 특성

중소기업 컨소시엄 훈련사업은 중소기업 근로자를 대상으로 정부가 지원하는 직업훈련사업 중 대기업, 사업주단체 등이 다수의 관련 중소기업과 공동훈련협약을 맺고, 자신이 보유한 훈련시설을 활용하여 참여 중소기업 근로자들에게 맞춤형 훈련을 제공할 수 있도록 정부가 공동 훈련에 필요한 훈련인프라와 훈련비 등을 지원하는 사업이다.

중소기업 컨소시엄 훈련사업은 2001년 7월 대한상공회의소 부산인력개발원 등 6개 운영기관에서 시범사업으로 시작된 후 지속적으로 확대되어 2015년 12월 현재 212개 운영기관에서 정부

의 지원을 받아 중소기업의 신규인력 양성 및 재직근로자 향상훈련을 제공하고 있다(<표Ⅱ-1 참조>).

<표 Ⅱ-1> 중소기업 컨소시엄훈련 연도별 추이

구분	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
운영기관(개소)	69	83	96	102	134	158	168	180	212
훈련인원(천명)	295	281	231	231	252	272	223	209	214
참여중소기업 (천개소, 중복산정)	134	122	111	106	121	115	99	105	109
지원금액(억원)	744	702	783	737	1,225	1,397	1,704	2,086	2,296

출처 : 고용노동부, 2016년판 고용노동 백서(2016)

중소기업 컨소시엄 훈련사업의 목적은 첫째, 지속적이고 체계적인 인적자원을 개발하는 것으로, 소속 근로자를 위한 교육시스템 및 인력이 부족한 중소기업에게 역량 있는 공동훈련센터가 가진 체계적 교육훈련 운영시스템과 우수한 훈련 인프라를 활용하여 중소기업에게 지속적이고 체계적인 인적자원개발 등 인력관리시스템을 제공하기 위한 것이며, 둘째, 중소기업을 위한 공동 교육훈련 인프라를 구축하는 것으로서, 컨소시엄 사업은 단순히 단편적인 교육훈련 과정만을 제공하는 것이 아니라 참여 중소기업에게 필요한 인력관리 및 교육훈련 시스템을 제공하여 중소기업을 위한 공동 교육훈련장을 마련하는 사업으로 이를 위해 타 훈련사업과 달리 참여 공동훈련센터에게 교육훈련 인프라 및 운영인력도 함께 지원하는 사업이다. 셋째, 대.중소기업 상생을 위한 인력양성 생태계를 구축하는 데에 있다. 컨소시엄 사업은 중소기업의 기술 및 인력양성을 위해 대기업이 보유하고 있는 연수원을 중소기업을 위한 공동연수원으로 제공하며, 컨소시엄 사업을 통해 업계에 필요한 인력을 중소기업과 함께 양성하여 상생의 인력양성 생태계를 조성하는 사업이다(한국산업인력공단, 2016).

중소기업 컨소시엄 훈련사업의 대상은 고용보험법 시행령 제12조에 명시하고 있는 고용안정, 직업능력개발사업을 위한 우선지원 대상기업이며, 상시 사용하는 근로자수 기준은 <표 Ⅱ-2>와 같다.

<표 II-2> 우선지원 대상기업의 상시 사용하는 근로자 기준

산업분류	분류기호	상시 근로자 수
1. 제조업	C	500명 이하
2. 광업	B	300명 이하
3. 건설업	F	
4. 운수업	H	
5. 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	J	
6. 사업시설관리 및 사업지원 서비스업	N	
7. 전문, 과학 및 기술 서비스업	M	
8. 보건업 및 사회복지 서비스업	Q	
9. 도매 및 소매업	G	
10. 숙박 및 음식점업	I	
11. 금융 및 보험업	K	
12. 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	R	
13. 그 밖의 업종		100명 이하

※ 업종의 구분 및 분류기호는 「통계법」 제22조에 따라 통계청장이 고시한 한국표준산업분류에 따른다.

2) 중소기업 컨소시엄 훈련사업 운영체계

중소기업 컨소시엄 훈련사업은 2008년 컨소시엄 허브사업단을 발족함으로써 본격적으로 실시하게 되었으며, 2010년에는 각 부처 인력양성 사업을 통합, 특성화 하면서 국가인적자원개발 컨소시엄으로 사업 명칭을 개정하여 실시되고 있으며, 이에 따라 과거 기업형, 대학형, 사업주 단체형으로 운영되던 컨소시엄 사업은 2012년부터는 대중소상생형, 전략분야 인력양성형, 지역 공동훈련형으로 분류하여 시행하고 있다. 대중소상생형은 운영기관이 중소기업과 협약을 체결하여 이들 중소기업에 대한 체계적이고 지속적인 직업능력개발 지원을 목적으로 컨소시엄 사업을 운영하는 형태이며, 전략분야 인력양성형은 특정 산업이나 직종에 대한 체계적인 인력양성 및 근로자의 직업능력개발을 목적으로 해당 산업 및 직종과 관련된 기업과 협약을 체결하여 운영하는 형태이다. 2011년까지 타 부처에서 운영되던 사업들은 전략분야 인력양성형으로 편입되어 운영 중에 있다. 지역 공동훈련형은 지역 내 기업의 원활한 인력수급과 근로자의 직업능력개발을 위하여 해당 지자체 및 기업과 협약을 체결하여 해당 지역의 기업, 사업주단체 또는 지방고용노동관서, 지방자치단체 등이 공동으로 컨소시엄 사업을 운영하는 형태이다(<표 II-3>참조).

<표 II-3> 유형별 공동훈련센터 역할

유형	역할 및 기능
대중소상생형	중소기업과 협약을 체결하여 이들 중소기업에 대한 체계적이고 지속적인 직업능력개발 지원을 목적으로 컨소시엄 사업을 운영하는 기관
전략분야형	주로 특정 산업이나 직종에 대한 체계적인 인력양성 및 근로자의 직업능력개발을 목적으로 해당 산업 및 직종과 관련된 기업과 협약을 체결하여 컨소시엄 사업을 운영하는 기관
지역형	지역 단위에서 기업의 교육훈련 수요조사 결과를 토대로 기업과 협약을 체결하여 교육훈련을 실시하기 위하여 지역 인적자원개발위원회가 선정한 기관

출처 : 한국산업인력공단, 국가인적자원개발컨소시엄 업무매뉴얼(2015)

국가인적자원개발 컨소시엄 사업의 운영체계를 기반으로 고용노동부, 한국산업인력공단, 컨소시엄 허브사업단, 운영기관 및 파트너기관, 협약기업 등 관련 기관별로 업무체계 및 주요 역할이 구분되어 있으며, 각 기관별 주요 역할은 다음 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 국가인적자원개발 컨소시엄 사업 참여기관별 역할

구분	주요역할
고용노동부	사업추진계획 승인 및 컨소시엄 관련 법규(운영규정 등) 제·개정 지방고용관서에서 훈련과정 운영과 관련한 지도·감독 등을 수행
한국산업인력공단	컨소시엄 공동훈련센터 선정 사업계획 심사 및 사업성과 평가에 관한 사항 컨소시엄사업과 관련된 지원금의 지급 및 정산 허브사업단, 공동훈련센터의 협의체에 대한 지원
컨소시엄 허브사업단	컨소시엄 사업에 관한 조사·연구 사업 공동훈련센터의 컨설팅 사업 컨소시엄 직업훈련전담자 직무역량 강화사업
공동훈련센터	컨소시엄 사업계획서 작성 및 제출 훈련수요조사 및 과정개발 협약기업 훈련인원 모집 및 훈련실시 파트너 훈련센터 연계
파트너 훈련센터	공동훈련센터와 약정된 사업계획에 따라 위탁 교육훈련 진행 공동훈련센터에 대한 교육훈련 결과보고
협약기업	컨소시엄 사업(교육훈련) 참여

자료: <http://www.c-hrd.net/>

컨소시엄 사업 운영기관의 유형별 특징은 사업의 세부 성격을 잘 드러내고 있다. 먼저 대기업형 운영기관들은 협력업체의 훈련수요에 따라 신규인력 양성훈련이나 재직자 향상훈련을 실행하고 있다. 이중 양성훈련은 협력업체의 요구에 따른 맞춤형 훈련으로 취업성고가 높은 편이며, 향상훈련은 대기업의 중소 협력업체의 기술력 향상과 생산성 증대를 직접 지원하는 상생 모델 역할을 하고 있다(이영민 외, 2009). 사업주단체형도 양성훈련과 향상훈련의 두 가지 유형으로 구분되는데, 양성훈련의 경우, 관련 중소기업의 해당 산업분야에 숙련된 인력을 공급하는 역할에 중점을 두고 있으며, 향상훈련에서는 기업의 요구를 반영하여 실무 중심의 전문 직무교육훈련 과정을 운영하고 있다(노동부 외, 2009).

한편, 컨소시엄 사업은 일관된 운영 프로세스를 갖고 있는데, 우선 운영기관인 대기업과 사업주 단체, 대학이 훈련 수요를 파악한 후 현장기술에 기반을 둔 교육과정을 개발하여 현업에서 실제 사용 중인 시설, 장비와 함께 프로젝트 실습과정을 개설한다. 이와 함께 실무역량을 갖춘 강사를 섭외하여 교육훈련을 진행한 뒤, 강의평가를 통해 강사의 질을 관리하고 있으며, 훈련 프로그램에 대해서도 참여 중소기업별 만족도 조사를 실시하는 등 사후관리를 시행하고 있다(노동부, 한국산업인력공단, 컨소시엄 허브사업단, 2010).

훈련과정의 적정성 심사의 기본방향은 협약기업의 수요와 요구를 근거로 판단하며, 타 훈련기관 등이 충분히 공급하고 있지 않거나, 타 훈련기관 등의 훈련 내용과 질이 협약기업의 요구를 잘 반영하고 있지 못하는 훈련과정을 우선적으로 인정하는 것이다. 훈련과정의 적정성을 심사하는 기준은 첫째, 노동시장의 전반적인 인력수급이나 협약기업의 인력수요 등을 고려하여 신규인력 양성 및 재직자 향상훈련의 수요가 있는지 여부로 판단하고, 둘째, 협약기업의 관점에서 지리적 여건 등을 고려하여 인정하는데, 특히 민간훈련기관이 유사한 훈련을 제공하고 있다고 하더라도 고품질 훈련을 제공하는 민간 훈련기관이 인근에 없어서 협약기업들이 고품질 훈련에 접근하기 어려운 경우 운영기관이 제공하는 훈련의 품질을 고려하여 인정 여부를 결정하며, 셋째는 직무관련성으로서 질적인 측면에서 운영기관의 노하우 등이 접목된 경우로 타 훈련기관보다 경쟁력이 있다고 판단되는 경우이다. 넷째는 우수한 인프라(시설, 장비, 훈련프로그램, 강사)가 구축되어 있어 고급과정 개설이 가능하면서 수요가 확인된 과정으로서 컨소시엄 지원금으로 시설 및 장비를 기 구축하여 동 시설, 장비의 활용이 필요하다고 판단되었을 때도 인정이 가능하다. 마지막으로 연계훈련 가능성을 보는데, 타 훈련과정과 연계하여 개설할 경우 시너지 효과가 기대될 때이다.

3) 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 실적

2015년을 기준으로 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 실적을 보면, 아래 <표II-5>과 같다.

<표II-5> 국가인적자원개발 컨소시엄 훈련실적 (개, 명, %)

구분	훈련과정(비율)	훈련시간				훈련실적				
		평균	최대값	최소값	표준편차	실시인원	수료인원	수료율	취업인원	
2015 계	2,628					185,796	166,607	89.7	4,489(57.0)	
훈련대상	재직자	2,445(92.9)	24	600	8	26	176,802	158,893(95.4)	89.9	-
	채용예정자	187(7.1)	534	1,600	16	370	8,994	7,714(4.6)	85.8	4,489(57.0)

출처 : 한국산업인력공단, 2015년도 훈련 모니터링 추진 실적보고서(2016).

실시인원 18만 5천명 중 16만 6천명이 수료하여 수료율은 89.7%로서, 훈련의 내용을 보면 재직자가 전체 훈련실적의 95.4%를 차지하며, 재직자의 수료율은 89.9%이며, 훈련방법은 전체 훈련과정의 95.9%가 집체과정으로 이루어졌다. 재직자의 훈련과정 평균훈련시간은 24시간으로 최소 8시간에서 최대 600시간으로 나타났다. 이를 좀 더 구체적으로 분석해본 결과는 <표II-6>에 나타나 있다. 2015년 컨소시엄 향상훈련 참여 재직자 158,893명 중 16~24시간 과정이 70,231명(44.2%)으로 가장 많았고, 8시간 과정 참여자가 38,452명으로 24.2%를 차지했으며, 25시간~40시간 과정이 20,656명(13.0%), 40시간이하가 전체의 90.5%를 차지하였다.

<표II-6> 2015년도 훈련시간별 훈련생수

훈련시간	훈련과정수	참여인원	비율	누계(인원)	누계(비율)
8시간	280	38,452	24.2%	38,452	24.2%
9 ~ 15시간	174	14,459	9.1%	52,911	33.3%
16 ~ 24시간	1,357	70,231	44.2%	123,142	77.5%
25 ~ 40시간	347	20,656	13.0%	143,798	90.5%
41시간 이상	287	15,095	9.5%	158,893	100%
계	2,445	158,893			

출처 : 한국산업인력공단, 2015년도 훈련 모니터링 추진 실적보고서(2016).

2015년도 컨소시엄 훈련 참여기업은 22,191개로 평균 3.1회 참여하였고, 300인 이하 중소기업의 훈련참여 실적이 전체의 89.9%이며, 업종별로 보면, 제조업이 39.8%, 도매 및 소매업 12.3%, 출판영상방송통신 및 정보서비스업이 11.5%순이었다. 참여 순 인원 106,975명 중 101~300인 이하 규모 중소기업 근로자가 30,674명으로 가장 높아 컨소시엄 사업에 가장 활발하게 참여하고 있는 것으로 나타났다.

2015년 직종별 훈련실적을 살펴보면, 수료인원 기준 사무관리 분야의 실적이 57,315명으로 가장 많고, 기계장비(22,489명), 정보통신(21,275명), 전기(10,806명), 전자(10,512명), 화학제품 및 요업(7,872명), 운송장비제조(6,493명)순이었다(<표II-7> 참조).

<표II-7> 2015년도 직종별 훈련실적

구 분	훈련과정수			목표 인원	수료 인원	수료율
	순과정	실시	횟수			
2015 계	2,628 (100.)	8,255	3.1	185,796	166,607	89.7%
01농림·농업·광업분야	75 (2.8)	171	2.3	3,793	3,603	95.0
02섬유분야	106 (4.0)	223	2.1	3,716	3,536	95.2
03화학제품 및 요업분야	172 (6.5)	383	2.2	8,947	7,872	88.0
04금속분야	20 (0.7)	67	3.4	4,259	3,317	77.9
05기계·장비분야	441 (16.8)	1,495	3.4	25,446	22,489	88.4
06건설분야	88 (3.3)	232	2.6	6,119	5,537	90.5
07전기분야	155 (5.7)	445	2.9	12,052	10,806	89.7
08전자분야	152 (5.7)	709	4.7	11,163	10,512	94.2
09정보·통신분야	452 (17.2)	1,593	3.5	23,478	21,275	90.6
10운송장비제조	163 (6.2)	425	2.6	7,310	6,493	88.8
11산업응용분야	85 (3.2)	180	2.1	3,005	2,548	84.8
12공예분야	3 (0.1)	11	3.7	78	73	93.6
13서비스분야	84 (3.1)	190	2.3	4,584	3,908	85.3
14사무관리분야	478 (18.2)	1,730	3.6	62,980	57,315	91.0
15금융·보험분야	4 (0.1)	12	3.0	307	300	97.7
16의료분야	39 (1.4)	133	3.4	2,608	1,926	73.8
17환경분야	111 (4.2)	256	2.3	5,951	5,097	85.6

출처 : 한국산업인력공단, 2015년도 훈련 모니터링 추진 실적보고서(2016).

직무교육훈련 참가자의 특징을 살펴보면, 전체 실적 166,607명 중 1인 평균 1.56회 훈련에 참여하여 중복참여를 제외한 순 인원은 106,696명으로 나타났으며, 남자가 86.0%, 여자가 14.0%를 차지하였고, 20~40대가 전체의 87.2%를 차지하였으며, 평균연령은 37.4세였다. 고용형태는 정규직이 99.8%인 것으로 나타났다(<표II-8> 참조).

<표II-8> 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 일반적 특성

구 분		수료인원	비 율	비고
계		166,607	100	
훈 련 수료인원	순 참여훈련생	106,696	64.0	1인 평균 1.56회 참여
	(중복참여)	59,911	36.0	
성 별	남	143,333	86.0	
	여	23,274	14.0	
연 령	20대미만	1,292	0.8	-평균연령: 37.4세 -표준편차:9.3
	20대	35,241	21.2	
	30대	68,966	41.4	
	40대	40,999	24.6	
	50대	17,646	10.6	
	60대	2,389	1.4	
	70대이상	74	0.0	
고용형태	정규직	166,272	99.8	
	비정규직	335	0.2	
훈련대상	재직자	158,893	95.4	
	채용예정자	7,714	4.6	

출처 : 한국산업인력공단, 2015년도 훈련 모니터링 추진 실적보고서(2016).

라. 교육훈련 프로그램 평가의 모형

배호순(1994)의 프로그램 평가론에 따르면, 일반적으로 교육훈련 평가를 통하여 달성할 수 있는 다음과 같은 사항은 평가의 이로운 점과 평가를 정당화하는 근거가 된다. 첫째, 교육 목표의 달성 정도를 확인할 수 있다. 둘째, 교육 활동의 효과를 확인하고 명료화 할 수 있다. 셋

제, 교육의 효과 증대와 질적 수준 향상을 기할 수 있다.

교육훈련이 개인과 조직의 발전에 기여하기 위해서는 교육훈련의 성과에 대한 구체적인 증거를 제시할 수 있어야 하며, 동시에 향후 변화에 대처할 수 있는 정보를 도출할 수 있어야 한다. 평가활동 없이 이러한 정보를 수집하는 것은 불가능하다. 즉, 교육훈련의 평가에서 중요한 관심사항은 교육훈련의 효과를 어떻게 측정하느냐와, 교육훈련 프로그램의 특성과 교육의 효과와의 관계를 구명하여 교육훈련 개선을 위한 시사점을 찾아내는 것이다(배호순, 1994).

많은 선행연구들은 교육훈련 유효성 평가야말로 교육훈련 프로그램의 효과적 수행을 위해 필수 불가결한 것으로 제시하고 있다. 실제 기업에서 교육훈련 프로그램 평가에 대한 개념이 점차 중요해지면서 교육훈련 프로그램의 다양한 효과를 측정하기 위한 많은 평가모형들이 제시되어 왔다. 이러한 다양한 평가모형들은 크게 과정 지향적 평가모형과 결과 지향적 평가모형으로 나누어 볼 수 있다. 과정 지향적 평가모형은 교육의 전 과정을 평가하는 모형으로서 CIRO(상황-투입-반응-산출) 모형, CIPP(상황-투입-과정-산출) 모형 등이 대표적이다. 결과 지향적 평가 모형은 교육의 결과를 평가하는 모형으로서 Kirkpatrick의 4단계 평가모형, Phillips의 5단계 평가모형 등이 있다. 다음<표 II-9>는 교육훈련 평가의 접근방법에 따른 대표적인 평가모형을 나타내고 있다(이찬 외, 2012).

<표 II-9> 교육훈련 평가의 접근방법에 따른 분류

접근방법	대표적인 평가 모형
과정 지향적 평가모형	. CIPP모형 (Context - Input - Process - Product)
	. CIRO모형 (Context - Input - Reaction - Outcome)
결과 지향적 평가모형	. Kirkpatrick의 4단계 모형 (Reaction - Learning - Behavior - Result)
	. Phillips의 5단계 모형 (Reaction - Learning - Job Application - Business Impact - ROI)

출처: 이찬 외.(2009). 교육프로그램 평가단계 분류기준 및 평가도구 개발. 천안: 지식경제공무원교육원. p. 24.

1) CIPP 모형

Stufflebeam의 CIPP 평가모형은 의사결정권자의 의사결정을 돕기 위해서 훈련을 평가하는 목적과 역할에 의의를 두는 평가 관점이다(이용환 외, 2010). C는 상황평가(Context

evaluation), I는 투입평가(Input evaluation), P는 과정평가(Process evaluation), 마지막 P는 산출평가(Product evaluation)를 의미한다. 모형의 중심을 이루는 이러한 네 가지 평가형식은 교육훈련 프로그램의 국면마다 요구되는 의사결정의 성격과 내용이 다르다는 점에 착안하여 고안되었으며, 각 국면에서 의사결정자의 평가목적에 부합되는 정보를 제공하려는 특성을 갖고 있다(Reiser & Demsey, 2002; 김소영, 이영민, 최영섭, 홍성민, 2011).

상황평가는 프로그램의 상태를 점검하는 가장 기본적인 단계로서 훈련의 바람직한 상황 설정과 달성되지 않은 잠재된 기회 파악, 충족되지 않은 요구사정, 요구의 충족과 기회의 활용을 저해하는 장애물 파악 등을 목적으로 한다. 프로그램 실행의 정당성, 가능성, 조건을 탐색하는 등 가장 근본적인 내용을 점검하기 때문에 평가방법으로 환경분석, 조사, 기록물 고찰, 청문 및 심의, 면담, 진단검사, 델파이기법 등이 다양하게 활용될 수 있다(Stufflebeam, 2000; Reiser & Demsey, 2002). 투입평가는 훈련목표를 달성하는 데 어떠한 자원들이 어떻게 투입되고 활용되는지를 파악하기 위한 단계이다. 따라서, 훈련기관의 역량과 잠재력 점검, 사업목표 달성을 위한 전략 수립, 선정된 전략의 실천방안 확인과 같은 작업이 이루어지게 된다. 구체적으로 활용 가능한 인적 및 물적 자원, 문제해결 전략과 절차를 제시하는 데 중점을 두며, 전략 실천에 필요한 활동과 자원을 체계화하는데 필요한 정보를 제공하기 위하여 실시된다(Stufflebeam, 2000; Reiser & Demsey, 2002).

과정평가는 훈련을 실행하는 과정 및 절차의 현황, 성공요인, 문제점, 장애요인을 파악하고 이를 개선할 수 있는 절차를 도출해가는 단계이다. 운영 절차에서의 문제요소와 실제 운영과정을 기록하고 의사결정자들과 지속적으로 의사소통을 하면서 사업에 대한 계획과 운영 절차를 개선할 수 있게 해준다(Stufflebeam, 2000; Reiser & Demsey, 2002). 마지막으로 산출평가는 교육훈련 프로그램 종료 후, 혹은 실행 중 한 국면에서 결과를 측정하고 평가, 해석하기 위한 목적으로 이루어진다. 이때 교육훈련 결과는 목표에 비추어 측정하며, 측정 결과는 다시 사전에 결정된 준거와 비교하면서, 상황, 투입, 과정평가 단계의 결과와 연관하여, 해당 훈련의 최종적인 효과성을 판단할 수 있는 정보를 제공한다. 또한 교육훈련 사업 활동의 지속, 종료, 수정 혹은 강화 여부를 결정하는데 필요한 정보를 제공하기도 한다(Stufflebeam, 2000; Reiser & Demsey, 2002). CIPP 평가모형은 교육훈련 과정에 대한 합리주의적 평가모형으로 상황적 요인을 가장 적극적으로 고려하는 모형이며, 따라서 교육훈련 과정의 개발과 평가 현장에서 활용도와 유용성이 높다(Lien & McLean, 2007, 김소영 외, 2011).

<표 II-10> CIPP 모형의 세부내용

구분	상황평가 (Context)	투입평가 (Input)	과정평가 (Process)	산출평가 (Product)
목적	·프로그램의 목표를 결정하기 위해 정당한 근거 제공	·자원을 어떻게 활용할 것인가 정보 제공	·실행단계에서 절차, 방법 상의 문제점 파악하고, 교육담당자에게 주기적인 피드백 제공	·프로그램 실행단계와 종료단계에 걸쳐 산출, 획득된 결과를 측정하고 해석
평가 내용	·적절한 환경의 규정 ·요구분석 ·문제점 진단	·운영조직의 역량과 잠재력 점검 ·프로그램 목표달성 전략 확인 및 사정 ·예산 및 스케줄 확인	·절차나 실행과정 탐색 및 예견 ·결정된 프로그램에 대한 정보 제공 ·실행절차에 대해 지속적으로 기록 및 판단	·산출결과에 대한 판단과 기술자료 수집 ·산출결과를 목표 및 상황, 투입, 과정 정보와 연결 ·산출결과의 가치와 장점 해석
관련 의사 결정	·의도된 목표 결정	·의도된 수단 결정 (절차적 설계)	·프로그램의 효과적인 실행여부 결정 및 개선 ·실제적 수단 결정	·프로그램의 지속, 종료, 수정 및 강화 여부 결정 ·실제적 목적 결정
평가 방법	·체제분석 ·진단검사 ·자료검토 ·델파이기법 ·의견조사 ·의견청취	·투입할 수 있는 자원, 시간, 예산에 비추어 여러 대안을 고려하고, 평가과정에서 발생할 수 있는 문제점을 검토함	·참여 관찰 ·토의 ·설문조사	·측정된 결과와 미리 설정된 프로그램 목표를 비교하고, 상황-투입-과정평가서 얻은 결과 및 정보를 상호 비교하여 프로그램의 최종 효과를 파악

출처: 이용환 외(2009), 정재삼(2004)에서 재구성

2) CIRO 모형

CIRO모형은 영국의 Warr, Bird, Rackham(1970)에 의해 개발되었으며, 프로그램이 도입된 상황과 투입 및 후속되는 프로그램 전 과정을 포괄적으로 평가하는데 특징이 있다(Tennant, Boonkrong & Roberts, 2002), 총 4단계로 이루어져 있으며, 상황(Context)에 대한 평가, 투입(Input)에 대한 평가, 반응(Reaction)에 대한 평가, 산출(Outcomes)에 대한 평가로 구성되어 평가를 실시한다(이용환, 정철영, 나승일, 김진모, 이찬, 2009).

상황평가는 프로그램의 요구와 목표가 무엇인가를 결정하기 위한 단계이다. 자료를 수집하는데 중점을 두며, 수행상의 결핍에 관한 정보를 수집하고, 요구 설정에 필요한 자료를 사정하며 목표를 설정하는 일 등이 상황평가를 구성하는 활동이 된다. 조직 내의 결함 제거 및 극복, 목표달성을 위한 조직 구성원의 변화유도, 조직구성원의 행동변화를 위한 지식, 기능, 태도의 습

득을 목표로 한다. 투입평가는 교육목표를 달성할 수 있는 최대한의 가능성을 확보하기 위한 교육자원 및 교육방법을 결정하기 위한 단계로서, 바람직한 목표를 성취할 최대한의 가능성을 어떻게 확보할 것인가에 관한 가용한 자원을 분석하고 그것들을 전개 및 활용하는 방법을 결정하는 데에 중점을 둔다. 반응평가는 교육 프로그램 참가자가 해당 교육의 실시과정에서 가지고 있던 반응에 관한 정보를 수집하고 활용하는 것이다. 교육이 종료될 무렵이나 종료 직후에 교육생이 프로그램의 내용, 강사진, 시설, 교육진행 등에 대하여 어떤 견해를 가지고 있는가를 발견하고자 시도된다. 분석된 결과로 프로그램의 교육효과나 차후 프로그램의 수정 및 보완에 활용하려는 목적으로 활용된다. 산출평가는 프로그램의 목표에 얼마나 부합하였는지를 평가하는 것이다. 교육훈련 직후에 참가자의 지식, 기술 및 태도의 변화를 평가하는 직접적 성과평가, 참가자가 직무행위를 어떻게 변화시켰는지 파악하는 중간평가 단계, 훈련 참가자가 직무행위를 어떻게 변화시켰는지 측정하는 단계로 나뉜다. 이를 위해 목표에 적합한 측정 방법의 선정 및 개발, 프로그램의 측정시기, 산출물 평가결과의 프로그램 개선에 대한 활용방법 등이 신중히 고려되어야 한다(이용환, 정철영, 나승일, 김진모, 이찬, 2009). 산출평가는 미래 프로그램의 향상을 위해 교육훈련의 결과에 대한 정보를 획득하고 이용하는 것과 관련되며, 이것은 평가의 가장 중요한 부분이라 할 수 있다.

<표 II-11> CIRO 모형의 세부내용

구분	상황평가 (Context)	투입평가 (Input)	반응평가 (Reaction)	결과평가 (Outcomes)
목적	· 교육 요구 파악 및 목표 수립	· 교육목표를 달성할 수 있는 최대한의 가능성을 확보하기 위한 교육 자원 및 교육방법 결정	· 교육프로그램에 대한 학습자의 반응 평가	· 프로그램 결과가 상황평가에서 설정한 목표와 얼마나 부합되는지를 평가
평가 내용	· 프로그램의 목표 설정 · 프로그램 도입의 필요성 확인 등	· 프로그램에서 사용되는 방법에 대한 장점 분석 · 실시 시간 분석 · 프로그램 시행에 관련된 각 기관들의 상하관계나 조직구조 분석 · 발생할 수 있는 문제에 대한 해결점들을 모색	· 프로그램에 참여한 사람들이 프로그램의 실시 과정에서 가지고 있었던 반응들을 수집하고 분석함 (프로그램의 교육효과나 차후 프로그램의 수정 및 보완에 활용하려는 목적)	· 프로그램의 실시 결과 획득된 산출물들이 프로그램의 목표에 얼마나 부합되는지를 평가 · 목표에 적합한 측정 방법의 선정 및 개발 여부 · 산출물 평가결과의 프로그램 개선에 대한 활용 방법 등

출처: 이용환 외(2009)에서 재구성

CIRO 모형과 Kirkpatrick 평가 모형을 비교해 보면 다음 <표 II-12>와 같다.

<표 II-12> Kirkpatrick 평가 모형과 CIRO 모형의 비교

구분	Kirkpatrick	CIRO
초점 영역 (Focused area)	반응, 학습, 행동, 결과	상황, 투입, 반응, 산출
강점 (Strengths)	능력과 직무적용에 있어서 행동변화를 확인	훈련의 목표가 달성되었는지를 확인하기 위해 사전, 사후 측정
약점 (Weaknesses)	훈련목표에 초점을 맞추지 않고, 오로지 훈련사후만 측정	더 많은 훈련자원의 요구와 행동에 초점을 맞추지 않음

출처: Tennant, C., Boonkrong, M., & Roberts, P. A. B. (2002), The design of a training programme measurement model, Journal of European Industrial Training, 26(5), p235

3) Kirkpatrick 모형

일반적으로 가장 많이 사용되고 있는 평가모형은 Kirkpatrick(1959, 1977, 1979)의 반응(reaction), 학습(learning), 행동(behavior), 결과(result)로 이어지는 4단계 모형이다. 반응평가는 교육이 잘 이루어졌다면 교육에 대한 반응도 좋을 것이라는 가정 하에 프로그램에 대한 참가자들의 반응인 만족도를 측정하는 것이다. 학습평가는 교육훈련 프로그램 참가의 결과로 얻어진 참가자들의 지식 획득, 기술 향상, 태도 변화 정도를 평가하는 것을 말한다. 행동평가는 교육 프로그램에 참여한 결과 얻어지는 교육 참가자들의 직무 행동 변화를 측정하는 것으로써 교육훈련에서 습득한 지식과 기술이 그들의 직무 현장에서 얼마나 잘 전이되었는가에 초점을 둔다. 마지막 결과평가는 교육훈련에 참여함으로써 얻어지는 최종 결과를 측정하는 것이다. 최종 결과는 생산성 향상, 질 개선, 경비 절감, 안전사고 빈도나 심각성 감소, 판매량 증가, 퇴직률 감소, 높은 투자회수율(ROI), 고객 만족도 등이 포함된다.

평가모형을 각 단계별로 살펴보면, 1단계는 반응평가로 참여자가 얼마나 행복했느냐를 평가하는 개인적인 차원의 'Happiness Sheet'이다. 교육의 효과 또는 성과를 판단하기 보다는 교육의 과정과 운영상의 문제점을 수정·보완함으로써, 교육의 질을 향상하는데 사용되기 때문에 총괄적인 측면보다는 형성적인 측면이 가깝다. 평가방법 및 절차로는 교육 직후 설문지, 인터뷰, 관찰 등을 활용하여 프로그램에 대한 만족감을 모든 참여자로부터 수집하여 종합적으로 분석하고 평가함으로써 과정개선 및 감사 피드백, 감사평가, 보상 등에 활용된다.

2단계 학습평가는 학습자의 학습목표(지식, 기술, 태도)가 얼마나 달성되었는지를 측정하는

개인적인 차원의 평가로, ‘학업성취도 평가’라고도 하는데, 프로그램이 끝난 후에 전체적 교육효과를 목표달성 중심으로 평가하기 때문에 보다 총괄적이고, 프로그램의 효과성과 유효성을 결정할 수 있다. 평가방법 및 절차로는 교육 전/중/직후에 행동유형에 따라 인지적/정의적/심동적 영역을 고려하여 지필검사, 체크리스트, 역할연기, 시뮬레이션, 실기검사 등을 통하여 교육목표 달성도를 측정함으로써 과정개선 및 학습대상 선정기준 선정, 시험난이도 조절 등에 활용된다.

3단계 행동평가는 교육장에서 배운 지식, 기술, 태도가 현업에서 얼마나 활용되는지를 평가하는 것으로, ‘현업적용도 평가’로 불린다. 현업에서 학습전이가 이뤄졌는지를 평가하기 때문에 직무환경의 영향을 받고, 학습자 외에도 동료나 상사로부터 학습자의 행동변화에 대한 자료를 수집·활용하기에 총괄적인 평가가 된다. 평가방법 및 절차로는 교육 종료 3~6개월 이후에 학습자의 자기보고식 평가와 강사, 상사, 부하직원, 동료 등 주위 사람들의 인터뷰, 관찰, 설문지 등을 통하여 교육이수자가 학습내용을 실제 현업에서 얼마나 적용하고 있는지 실제 행동변화를 측정함으로써 과정개선이나 과정성과를 확인할 수 있다.

4단계 결과평가는 교육결과가 조직의 개선에 기여한 정도를 평가하는 것으로, 조직기여도 평가 또는 교육 투자회수효과라고도 불린다. 참여 학습자가 프로그램을 활용한 이유로 나타나게 된 최종 결과를 평가하므로 매우 총괄적인 평가가 된다. 평가방법 및 절차로는 교육종료 6~12개월 후에 평가전문가가 비용-효과를 고려한 사전-사후 검사비교를 통하여 교육으로부터 기업이 얻은 이익이 무엇인지 교육과정을 평가함으로써 연수기관이나 사업부서에 대한 지원과 위상을 결정하게 된다.

<표 11-13> Kirkpatrick의 4수준 평가모형

평가수준	평가내용
1단계 반응(Reaction)	교육훈련에 대한 만족도
2단계 학습(Learning)	지식과 기술의 습득, 태도 변화정도
3단계 행동(Behavior)	교육훈련에 대한 직무현장의 적용정도
4단계 결과(Result)	조직의 사업성과에 대한 기여도

또한, Alliger et, al.(1997)은 Kirkpatrick의 모델이 너무 단순하여 쉽게 적용할 수는 있지만 훈련평가에 대하여 잘못이해하게 하고 지나치게 일반화하는 문제가 있음을 지적하였다. 그들은 Kirkpatrick의 모델을 기반으로 한 문헌연구를 통하여 Kirkpatrick의 4단계 분류를 확장한

<표 II-14>과 같은 수정된 모델을 제안하였다.

<표 II-14> Alliger et al.이 수정한 Kirkpatrick의 4수준 평가

훈련평가 분류	
Kirkpatrick의 분류	확장된 분류 틀
반응(Reactions)	반응(Reactions) 정서적 반응(Affective reactions) 유용성 판단(Utility judgments)
학습(Learning)	학습(Learning) 즉각적인 지식(Immediate knowledge) 지식의 파지(Knowledge retention) 행동/기술의 시범(Behavior/skill demonstration)
행동(Behavior)	전이(Transfer)
결과(Results)	결과(Results)

출처: Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, Jr. W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A Meta-Analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, p. 343.

1단계 반응은 두 개의 기본적인 구성으로 나누었는데, 정서적으로 느끼는 것과 유용성 관점에서의 평가가 그것이다. 2단계 학습은 훈련 직후의 즉각적인 지식의 증가와 시간이 지난 후에 보유하고 있는 학습, 그리고 훈련 후 현장에 돌아가서 나타나는 행동(하는 것)과는 구별되는 훈련 상황에서 시범을 보일 수 있는 행동(할 수 있는 것)을 의미한다. 3단계 전이는 현업에서의 적용을 강조하기 위해 전이라고 표현하였다. 4단계 결과는 생산성 향상, 고객만족도, 비용 절감, 근로자의 사기진작, 수익성 등이다. 그러나 4단계 결과의 데이터를 수집하는 것은 대단히 제한적이다. 기업교육훈련의 목적은 교육프로그램의 참가자들이 자신의 조직에 대한 성과 향상 및 개인의 발전을 위해 필요한 새로운 지식, 기술, 태도 등을 학습하여 현업에서 적용 및 활용할 수 있도록 하는데 있다. 그리고 교육훈련에서 학습한 지식, 기술, 태도를 현업에 적용하는 이 과정을 학습의 전이라고 한다(Baldwin & Ford, 1988).

4) Phillips 모형

Phillips의 평가모형은 Kirkpatrick의 4단계 평가모형에서 5단계로 발전된 모형으로

ROI(Return on Investment)에 초점을 두어, Kirkpatrick의 4단계 결과(Result) 평가를 교육훈련의 사업성과에 대한 기여도(Business Impact)와 ROI로 분리한 것이라고 할 수 있다. 즉, 1단계는 반응 및 실천계획(Reaction and Planned Action)으로 교육훈련 프로그램에 대한 학습자의 반응을 측정하고 결과를 실행하기 위한 구체적인 계획을 수립하는 단계이며, 2단계 학습(Learning) 평가는 학습자의 지식, 기술, 태도 변화를 측정하는 단계이며, 3단계 현업적용도(Job Application) 평가는 교육훈련 프로그램 결과에 대한 현업의 행동변화를 측정하고, 4단계 사업 결과(Business Impact) 평가단계에서는 교육훈련의 결과가 사업에 미치는 영향을 측정하며, 마지막 5단계 투자회수율(ROI) 평가에서는 교육훈련 프로그램에 대한 재정적인 결과의 가치와 소요된 비용을 측정하는 단계이다(Phillips, 1998, 2007).

조직에서 Phillips 평가모형을 활용하는 이유는 개별 교육훈련의 기여도를 제시하고 교육훈련 예산의 정당화 논리를 제공하기 때문일 뿐 아니라 개선 및 폐기가 필요한 비효율적인 교육훈련에 대한 확인이 가능하며 학습과 조직 요구를 연계하고 경영층의 신뢰 획득, 교육훈련 프로젝트에 대한 지지확보, 설계 및 실행과정의 개선, 다른 곳에도 적용할 수 있는 성공 사례 확인, 전략적 파트너 자리 확보, 평가결과가 교육훈련 개선과 교육훈련에 대한 예산을 확보하는데 활용될 수 있기 때문이다(Phillips, 2007, 전제필, 2015에서 재인용).

Phillips(1998)는 ROI 산출에 필요한 절차를 단계별로 접근하여, 교육훈련 효과를 측정하는 ROI 프로세스 모델을 제시하였다. Phillips 방법론 프로세스는 평가계획 단계, 자료수집 단계, 프로그램 효과 분리 단계, 자료의 금전적 가치 환산 단계, 프로그램 비용 산출 단계, ROI 산출 단계, 무형의 이익 확인 단계로 분류할 수 있다. Phillips는 평가단계를 개별적으로 보지 않고 진정한 교육효과가 일어나기 위해서는 일련의 단계를 순서적으로 거쳐야 한다고 주장하였으며. Phillips의 평가모형은 교육훈련 프로그램에 대한 성과를 강조함으로써, 교육훈련 프로그램의 경제적 효과를 증명하지 못한 기존의 모형을 보완한 모형으로 평가 받고 있으나, 기업현장에서 적용하기에는 어려움이 많아 대부분의 기업에서는 Phillips의 모형보다는 Kirkpatrick의 모형을 보편적으로 활용하고 있다(길대환 외, 2012). Phillips 모형과 Kirkpatrick 평가 모형을 비교해 보면 다음 <표 II-15>와 같다.

<표 11-15> Kirkpatrick과 Phillips의 평가모형 비교

Kiripatrick의 4단계	Phillips의 5단계 평가모형	
	ROI	· 교육과정에 대한 재정적인 결과의 가치와 소요된 비용을 %로 측정
Result	Result	· 교육결과가 사업에 미치는 영향 (생산성, 품질, 비용절감 등)
Behavior	Job Application	· 훈련결과에 대한 현업의 행동변화를 측정
Learning	Learning	· 학습자의 지식, 기술, 태도변화 측정
Reaction	Reaction & Planned action	· 학습자들의 반응 측정, 결과를 실행하기 위한 계획 수립

출처: 길대환 외(2012)에서 재구성

마. 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 평가

기존 컨소시엄 사업의 성과평가 모형 및 지표는 고용노동부와 산업인력공단의 위탁에 의한 연구를 중심으로 활용되어 왔다. 전반적으로 선행연구에서는 컨소시엄 훈련에 투입된 프로그램, 시설, 장비, 전담자와 훈련의 참여율과 수수료율 등 효율성에 초점을 맞추어 성과지표를 적용하였다(나영선, 2007, 이윤식, 2007). 권순원, 장홍근, 김성재(2008)는 2008년과 2009년 컨소시엄 운영기관 평가시스템 개발연구를 통하여 컨소시엄 훈련 평가를 '선정평가-중간평가-최종평가'로의 단계적 구성을 제안하였다. 특히, 성과측정과 관련된 지표로는 사업 및 훈련실적, 사업결과의 효과성 및 사업운영의 적정성을 실제적인 지표를 통해 파악하고자 하였다.

김수원 외(2007)는 중소기업훈련 컨소시엄 운영실태 분석, 평가 연구를 통하여 중소기업훈련 컨소시엄 사업(정책)의 평가와 컨소시엄사업의 비용-편익 분석을 실시하였는데, 평가영역을 효과성, 효율성, 적절성, 효용성과 지속가능성, 비용-편익 지표로 구분하여 분석을 실시하였다. 김수원 외(2007)는 이 연구에서 컨소시엄훈련 사업의 성과를 수요자중심으로 훈련수요를 조사하고 산업현장에 맞는 훈련프로그램을 개발하여 훈련을 실시하였다는 점, 중소기업의 훈련을 가로막는 장애였던 행.재정적 부담을 크게 덜어줬다는 점, 다양한 훈련과정의 운영으로 중소기업 근로자에게 훈련참여의 기회가 확대되었다는 점과 훈련시설 및 장비 등 인프라 지원을 통한 수요자의 만족도를 높였다는 점을 들었다. 또한, 비용-편익 분석에서 재직근로자의 이직률

감소효과를 산정하였는데, 운영기관 설문조사를 통하여 매년 제조업 기능직 근로자의 이직률을 기준으로 평균 10%정도 이직율이 감소하는 것으로 분석하였다.

이영민, 최영섭, 홍성민(2009)은 중소기업훈련 컨소시엄 사업성과를 질적인 측면에서 분석하였다. 특히, CIPP 평가모형을 활용하여 훈련의 상황, 투입, 과정, 성과 요인에 대한 질적 평가를 실시하였다. 연구진이 제안한 성과평가 지표는 직무만족도, 업무몰입도, 업무참여도, 업무숙련도, 수행정도, 현업적용도, 학습 분위기를 포함한 사회심리적 지표와 1인당 생산량과 불량률 감소를 포함한 정량적 지표로 모두 참여기업 조사를 통해서 확인할 수 있는 지표를 활용하였으며, 설문조사, 현장 FGI, 참여기업 HR담당자 면담 등의 방법을 이용하였다. 분석결과에 따르면, 컨소시엄 참여 훈련생은 훈련 전에 비하여 직무만족도, 업무몰입도, 업무숙련도, 현업적용도와 학습 분위기가 상승하였으며, 이러한 경향은 기업형에서 높다는 연구결과를 도출하였다.

이찬(2010)은 컨소시엄사업의 지원제도 분석 및 효율적 제도개편 방향에 관한 연구에서 지원금 유형별 효율성, 사후관리기관의 한시적 지원제도, 훈련과정별 심사제도 성과 및 Bridge형 운영기관의 사업성과 등에 대한 분석을 통하여 효율적인 컨소시엄사업의 제도개편 방향을 제시하였다. 연구는 운영기관의 전담자들을 대상으로 설문조사와 심층인터뷰, FGI를 통하여 이루어졌으며, 도출된 의견을 종합하여, ① 공정한 성과관리를 위한 평가시스템 구축, ② 사업의 효율성을 극대화할 수 있도록 지원제도 재편성, ③ 컨소시엄으로 연결된 대기업과 중소기업의 시너지 창출을 위한 네트워크 구축 등을 제안하였다.

이찬, 정철영, 최영준, 문예원(2012)은 논리모형을 활용한 국가인적자원개발컨소시엄 사업 성과분석을 통하여 컨소시엄 훈련의 성과를 논리모형(Logic Model)에 따라 투입, 활동, 산출, 결과 등 4단계로 나누어 측정하였다. 성과측정을 위하여 컨소시엄 운영기관 및 훈련참여자를 대상으로 설문조사 실시 및 사업결과보고서 자료를 활용하였다. 분석결과, 대체적으로 투입단계에서는 기업형, 활동 및 산출단계에서는 대학형, 결과단계에서는 기업형의 성과가 다른 훈련 유형에 비하여 다소 높은 것으로 나타났으며, 결과단계에서 교육훈련생의 만족도가 4.21, 현업적용도가 4.08로 교육훈련의 효과성 측면에서 높은 성과를 보이는 것으로 나타났다.

이러한 여러 연구를 통하여 지속적으로 개발 및 수정, 보완 되어온 2015년도 국가인적자원개발 컨소시엄 공동훈련센터 성과평가 지표는 다음 <표II-16>와 같다. 국가인적자원개발사업 성과평가의 목적은 사업의 추진 목적과 방향성을 점검하기 위한 것으로서, 국가인적자원개발 컨

소사업 공동훈련센터의 효과성, 효율성 및 적절성을 평가함으로써, 컨소시엄 사업의 차년도 예산지원 규모, 정책방향 및 개선 등에 활용하기 위함이다.

<표II-16> 중소기업 컨소시엄 공동훈련센터 평가항목 및 기준

영역	항목	지표	배점		평가문항(목적)	방법
			항상	항상+채용 예정자		
계			100	100		
1. 사업 투입 (13)	1.1 협약기업 확보 및 지원 (4)	1.1.1 협약기업 발굴 및 확보	2	2	목표달성을 위한 신규 협약기업 발굴 및 확보 노력	정성
		1.1.2 협약기업 지원	2	2	목표 달성을 위한 협약기업 관리 노력	정성
	1.2 전담조직 및 인력 구성 (6)	1.2.1 전담조직 구축 및 고용안정성 확보	3	3	사업 전담조직 구성과 고용안정성 확보 노력, 전담인력의 역할 분담 등 체계적 조직운영에 대한 노력	정성
		1.2.2 전담인력 역량 강화를 위한 지원활동	3	3	사업 전담인력의 역량강화를 위한 역량분석 활동 및 개선을 위한 지원 활동에 대한 노력	정성
	1.3 인프라 구축 및 유지관리 (3)	1.3.1 시설 및 장비 구축 및 관리	3	3	목표 달성을 위하여 훈련시설.장비의 확충 및 활용계획이 적절하게 관리되었는지에 대한 노력	정성
2. 사업 운영 (12)	2.1 훈련 운영 (12)	2.1.1 수요조사 연계	5	5	훈련계획(훈련과정, 훈련방법 등)의 협약기업 수요 연계를 위한 노력	정성
		2.1.2 과정설계 및 개발	2	2	훈련과정 설계 절차 수행여부 및 교강사 확보 노력	정성
		2.1.3 과정운영	3	3	고속권 훈련시설 비중을 높이기 위한 노력	정성
		2.1.4 과정평가 활용	2	2	훈련과정 수수료 후 평가 수행여부 및 활용 노력	정성

영역	항목	지표	배점		평가문항(목적)	방법
			항상	항상+채용 예정자		
3. 사업 결과 (75)	3.1 협약기업 훈련참여 및 확산 (10)		5	5	신규 협약기업 확보 실적	정량
			5	5	비협력업체(비회원사) 또는 소기업(50인 미만)의 협약 참여율	정량
	3.2 훈련 성과 및 달성률 (40)		20	16	목표 대비 훈련실적 달성률(연인원, 평균 훈련인원)	정량
			10	8	훈련실적(수료율, 훈련참여율)	정량
			-	6	채용예정자 훈련실적(취업률, 고용유지율)	정량
			10	10	참여기업 및 훈련생 만족도	정량
	3.3 전담인력의 전문성 확보 (10)		5	5	전담자 1인당 교육훈련 참여 시간	정량
	3.4 훈련시설, 장비의 활용 성과 및 효율성 확보		15	15	시설 및 장비(자체 보유 포함) 활용률	정량
	3.5 사후 관리 체계 구축 및 성과 (5)	3.5.1 협약기업의 사후 관리 체계	2	2	훈련 종료 후 협약기업(훈련생)의 피드백 반영 및 사후관리를 위한 노력	정성
		3.5.2 지원금 관 리 및 집행	3	3	투명한 지원금 집행을 위한 노력	정성

출처 : 직업능력심사평가원, 2015년도 국가인적자원개발 컨소시엄 공동훈련센터 성과평가(2016).

표에서 볼 수 있는 바와 같이, 컨소시엄 공동훈련센터의 성과평가 영역은 사업투입, 사업운영, 사업결과의 항목으로 구성되어 있으며, 정성평가와 정량평가로 나누어져 있다. 그러나 이 성과평가는 교육훈련이 정부정책 방침에 따라 충실히 이루어졌는지를 평가하는 것에 가까우며, 교육훈련의 궁극적인 목적인 개인의 성과와 조직의 성과를 향상시켰는지를 평가하기에는 무리가 있다. 따라서, 교육훈련의 유효성을 확인할 수 있도록 적절한 설계를 통한 실증적인 연구가 필요하다.

2. 직무교육훈련의 현업적용도와 관련변인

가. 현업적용도의 개념

현업적용도는 교육참여자가 배운 것이 직무현장에 적용되어 나타나는 행동상의 변화를 평가하는 것(Kirkpatrick,1994)으로서, 일반적으로 현업적용도는 교육훈련 프로그램 참가자가 그들이 학습한 것을 효과적으로 적용하는 것을 말한다(Broad & Newstrom, 1992; Ottoson, 1997; Taylor, 2000). 이와 비슷한 개념으로 학습전이(transfer of learning), 훈련전이(transfer of training), 혹은 적용 프로세스(applications process) 등이 있으며, 또 다른 표현으로는 지식활용(knowledge utilization), 응용(application), 확산(diffusion), 실행(implementation) 등이 있다(Ottoson, 1997). 이러한 용어는 연구 분야에 따라, 또는 연구 관점에 따라 사용되는 의미가 조금씩 다르지만, 일반적으로 기업교육 상황에서는 학습전이, 교육훈련전이, 훈련전이, 현업적용도 등의 용어를 사용하는 것이 일반적이다. 그러나, 일반적으로 쓰는 전이의 개념은 수행의 향상으로 발생하는 개인의 성과를 포함하고 있기 때문에 이 연구에서는 개인성과와 현업적용도를 분리하여 분석하기 위해 현업적용도라는 용어를 사용하였다.

이러한 현업적용도에 대하여 최초로 체계적인 시각의 필요성을 지적한 연구자는 Nadler(1971)이다. Nadler(1971)는 기업교육의 효과성을 진작시키기 위해서 기업교육을 지원하는 관리자들과의 행동의 필요성을 강조하였다. 그는 이런 관리자들과의 행동을 지원체제(support system)의 한 부분으로 설명하고 지원체제의 구축의 필요성을 강조하였다. 즉, 관리자의 지원 행동을 통해서 교육을 받은 부하직원들의 행동이 달라질 수 있다는 점을 지적하면서, 이런 관계성을 조직의 전체 시스템과 연결하여 관리자들과의 행동은 조직에서 부하직원에게 제공되는 하나의 지원이 된다는 점을 강조하였다(현영섭, 2004).

Nadler(1971)의 지원체제 개념은 기업 조직 전체의 체제와 인적자원개발이 연계되어, 보다 거시적 관점에서 인적자원개발의 체제에 대한 체계적인 시각으로 발전하였다. 즉, 조직원의 수행에 긍정적인 영향을 주기 위해서 조직은 보상체제의 변화, 조직문화의 개선, 인적자원개발 활동의 변화, 상사와 부하간의 관계의 변화 등 다양한 차원에서 지원을 하여야 한다는 것이다.

교육훈련의 현업적용도에 대한 또 하나의 중요한 시각을 제공한 연구는 Kirkpatrick(1994)의 기업교육 유효성 평가모형이다. Kirkpatrick의 평가모형에서 행동평가(behavior evaluation)는 기업교육 참가자가 교육 참여를 통해서 발생한 행동상의 변화의 정도를 평가하는 것으로 정의된다. 이런 정의에 기반하여 기업에서는 교육훈련 프로그램의 평가에서 교육훈련 현업적용도 평가를 행동평가와 동일하게 간주하고 있다. 또한 교육훈련 전이 관련 학자들도 교육훈련 전이의 개념을 행동평가와 연계하여 설명하고 있다. 따라서, Kirkpatrick의 평가모형 중 행동평가가

바로 현업적용도 평가의 모체라고 할 수 있다.

이런 두 학자의 기여로 인하여 교육훈련 전이에 대한 연구들은 많은 발전을 하면서 다양한 결과와 시사점들을 제공하고 있다. Holton(1995, 1996)은 다양한 연구들을 기반으로 Kirkpatrick의 평가수준에 대한 통합적 모형을 제시하고 더 나아가 교육훈련 전이에 대한 일반화된 모형을 제시하였다(Holton, Bates, & Ruona, 2000), 한편, 교육훈련 전이에 있어서 기념비적인 연구로 평가되는 연구를 수행한 Baldwin과 Ford(1988)는 10년 동안의 전이와 관련된 연구들을 분석하여 종합적인 시각을 제시하였다. 그들의 연구에서는 전이를 기업교육 프로그램을 통해서 학습되고 파지된 것을 일반화(generalization)하고 유지(maintenance)하는 것이라고 정의하고 있다. 여기에서 일반화란 학습한 내용을 실제생활 또는 직무수행 상황에서 실제로 적용하여 변화를 가져오는 것을 의미하였고, 유지라는 것은 이런 행동 또는 적용을 지속적으로 발생시키는 것을 의미한다(이진화, 2009). 이들의 연구는 이후 교육훈련 전이 연구에 다양한 영향을 미쳤는데, 교육훈련 전이의 개념과 관련하여 근전이(near transfer)와 원전이(far transfer)의 개념 구분에 있어 기초적인 아이디어를 제공하였다(Richey, 1992).

Laker(1990)는 기업교육 학습전이의 종류는 근전이와 원전이 두 가지의 형태로 존재한다고 하였다. 근전이는 학습이 발생하던 상황과 유사한 상황에 학습을 적용하는 것을 의미하고, 원전이는 원래의 학습이 발생하였던 상황과 유사하지 않은 상황에 학습을 적용하는 것이라고 정의하였다. Holton과 Baldwin(2003)은 학습전이시스템의 관리를 위한 개념적 틀을 제시하고 전이거리개념모형(transfer distance conceptual model)을 제시하면서 근전이와 원전이를 구분하였다. 근전이는 기업교육 프로그램의 결과로 학습이 발생한 직무상황과 유사한 직무상황에서 학습된 내용을 활용하는 것을 의미하고, 원전이는 기업교육 프로그램의 결과로서 학습된 내용을 새로운 상황에서 일반화하여 적용하는 것을 의미한다. 즉, 원전이는 학습상황과 전이상황이 상이한 경우로, 학습내용을 원래 학습내용이 관련되는 직무의 범위를 넘어서서 다양한 상황의 직무에 적용하는 것을 의미한다.

Ford와 Weissbein(1997)은 Baldwin과 Ford(1988)의 연구 이후 10년 동안의 전이 관련 연구들 중 20개를 선별하여 분석하였다. 이 연구 결과에서도 전이는 기업교육 참가자가 기업교육 상황에서 획득한 지식과 기술이 직무상황에서 일정기간 동안 일반화되고 유지되는 것으로 정의하였다.

그 밖에 교육훈련 전이에 대한 연구로 많은 기여를 한 것으로 평가되는 Tracey, Tannenbaum과 Yukl(1995), Trannenbaum과 Yukl(1992), Wexley와 Latham(1991), Broad와 Newstrom(1992)도 학습전이(transfer of learning) 또는 교육훈련 전이(transfer pf traomomg) 라는 용어를 사용하면서, 이것을 학습자가 교육에서 습득한 지식, 기술, 태도를 직무 상황에서 효과적으로 적용하는 정도 또는 피훈련자가 교육훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 태도 등을 직무상황에서 효과적으로 적용하는 정도를 의미한다고 정의하였다(현영섭, 2004). 이들은 교육훈련의 전이정도가 높을수록 조직은 실제로 교육훈련을 통해서 의도했던 효과들을 기대할 수 있게 되며, 반대로 교육훈련의 전이정도가 낮은 경우 조직은 실제 직무현장에서 교육훈련의 효과를 얻기가 어렵게 된다고 주장하였다. 이런 정의 역시 교육훈련 전이가 기업교육을 통해서 학습한 내용을 직무상황에서 직무에 적용하는 것을 의미한다는 것을 보여준다.

국내에서는 Kirkpatrick의 4단계 교육평가모형에 근거하여 행동평가의 관점에서 ‘교육을 통해서 학습된 지식 및 정보를 현업에서 적용하여 변화된 행동 및 태도를 평가하는 것’으로 정의한 김진모(1997)의 연구와 이도형(1995), 한안나(1999), 현영섭(2000, 2004)의 연구에서도 기업교육 학습전이의 개념을 기업교육 참가자가 교육을 통해서 학습한 지식, 기술, 태도를 자신의 직무에 적용하는 정도로 정의하고 있다.

이상과 같은 다양한 연구를 종합하면, 기업에서는 기업교육 프로그램을 평가하는 중요한 항목으로 행동 평가 또는 기업교육 현업적용도 평가가 인정되고 있다. 즉, 기업교육 프로그램에 참가한 학습자가 현업으로 복귀한 후, 교육훈련 프로그램을 통해서 학습한 지식, 기술, 태도를 현업에 적용하여 변화된 행동으로 나타내고 이를 보다 넓은 직무영역에 확대 적용하는 것으로 정의할 수 있다.

많은 연구자들이 교육훈련의 학습 및 현업적용 과정을 보다 포괄적으로 이해하고자 전이(Transfer of Training) 과정에 대한 모형을 제시하고 있다.

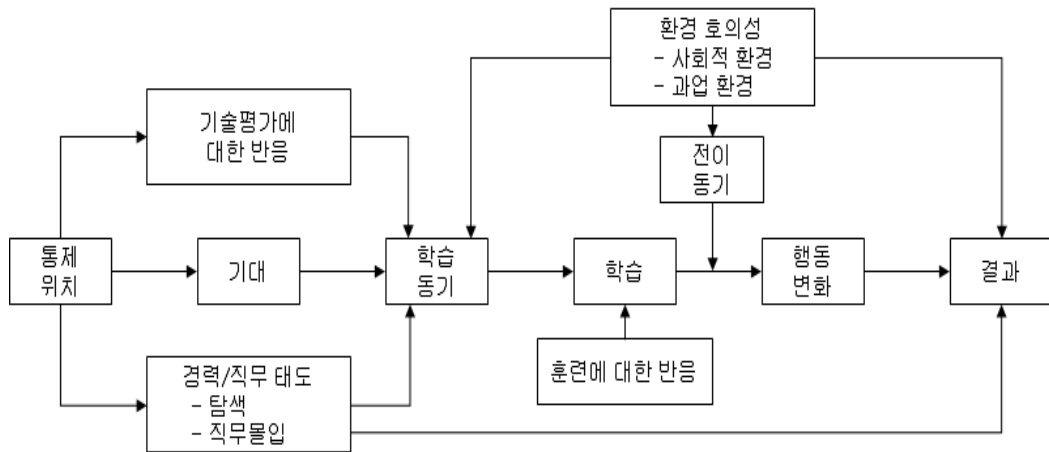
나. 현업적용도 평가모형

1) Noe와 Schmitt의 모형

Noe(1986)는 그간의 선행연구들이 주로 학습자의 학습 능력(ability)에 관한 연구에 중점을 두어왔으며, 동기적(motivational) 및 환경적(environmental) 영향에 관한 연구는 거의 진행되지

못한 점을 문제점으로 제기하며, 학습자의 동기적 요인 및 환경적 요인이 학습전이에 미치는 영향에 관한 모형을 제시하였다. 이 모델에 의하면, 개인이 가지고 있는 교육에 대한 기대, 자기효능감 및 직무에 대한 태도는 조직환경에 대한 개인의 지각과 함께 개인의 학습동기를 결정짓고, 이러한 학습동기는 교육훈련에 대한 반응과 함께 개인의 학습을 결정지으며, 학습은 조직의 환경에 대한 지각을 통해 형성된 전이동기와 상호작용하여 전이를 결정짓게 된다고 보았다. 다시 말하면, 이 모형은 변화과정에 초점을 두어 개인적이고 조직적인 변인이 어떻게 교육훈련 참가자의 동기에 영향을 주고 이것이 다시 교육훈련 결과에 어떤 영향을 미치는가를 연구하는 것이었다(김진모, 1997).

Noe와 Schmitt(1986)는 현장연구를 통해 이 모형의 타당성을 검증하였는데, 교육훈련 참가자들의 태도 요인들이 학습과 전이에 미치는 효과는 검증하였지만, 모형에서 가정하였던 조직환경에 대한 지각의 효과는 검증하지 못했다. 특히, 학습, 행동변화, 업무성과 향상 간의 관계성을 살펴보면, 학습은 행동변화에 실제적으로 영향을 주지 못했으나, 업무성과 향상에 대해서는 유의한 영향을 미치고 있었다. 그리고 행동변화와 업무성과 간에도 통계적 유의성이 검증되었다(최창환, 2008).



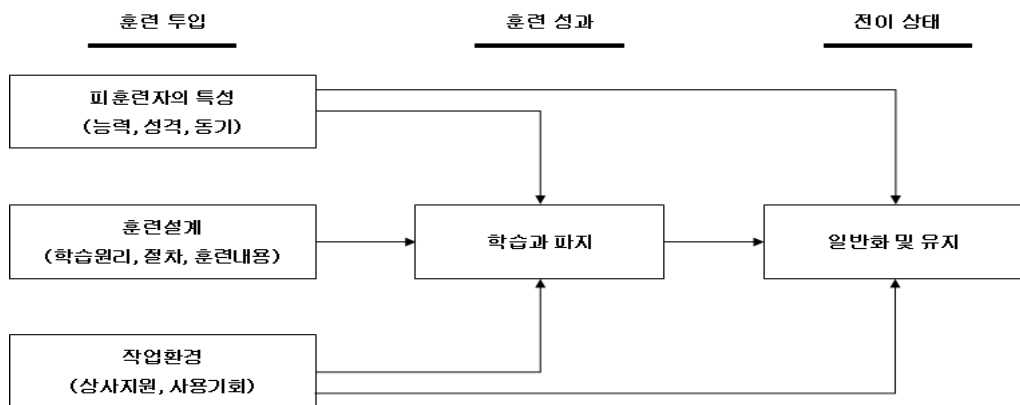
[그림 II-3] Noe와 Schmitt의 훈련효과에 대한 동기의 영향 모형(1986)

출처 : Noe, R. A. & Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of Model. *Personnel Psychology*, 39(3), p. 500.

2) Baldwin과 Ford의 모형

Baldwin과 Ford(1988)가 제안한 모형[그림 II-4]은 전이 연구 초창기의 대표적 모형으로서 훈련 투입(training input)과 훈련 성과(training output) 및 전이 상태(transfer condition)로 구분된다. 교육훈련 투입요인은 다시 세 가지 유형으로 나누어지는데, 피훈련자의 특성, 훈련설계, 작업환경이 포함된다. 훈련 성과는 교육훈련 기간 동안 일어난 학습의 양과 교육훈련 후 학습한 내용의 파지 정도로 정의된다. 이러한 훈련성과 이후 전이 상태가 일어난다. 훈련 투입요인 중 피훈련자의 특성은 능력, 성격, 동기 요인들로 구성되고, 훈련설계는 학습원리, 절차, 훈련내용 요인을 포함하고 있다. 작업 환경의 하위요인으로는 상사나 동료의 지원 및 조직의 지원적 풍토, 학습된 행동을 수행하는 기회와 직무에서의 여러 가지 조건과 같은 요인들이 포함된다.

훈련 성과와 훈련 투입 변인들이 전이 상태에 직접 효과와 간접 효과를 미치는 것으로 가정하였다. 즉, 피훈련자의 특성, 학습과 파지, 작업환경은 전이에 직접적인 효과를 미치고, 피훈련자 특성, 훈련설계 및 작업환경은 학습과 파지를 통해 전이에 간접효과를 미치는 것으로 가정하였다. 즉, 피훈련자의 학습동기, 자기효능감 및 능력이 높으면 직무의 전이도 높을 것이라는 직접효과와 이러한 피훈련자의 특성이 먼저 학습에 영향을 미친 다음 학습을 통해 전이에 영향을 준다는 간접효과를 아울러 가정하고 있다. Baldwin과 Ford의 전이 과정 모형은 조직 내 교육훈련 전이 과정을 설명하는 대표적인 모형으로서 교육훈련의 투입 요소들이 학습과 전이에 영향을 미치는 과정을 포괄적으로 제시하였고, 현재까지 검증작업이 이루어지고 있다.



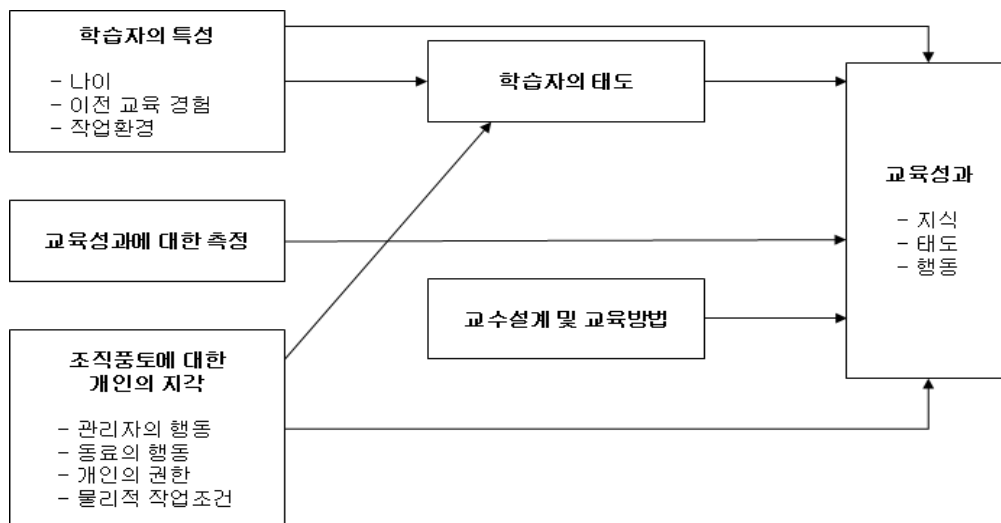
[그림 II-4] Baldwin과 Ford의 전이과정 모형(1988)

출처 : Baldwin, T. T. & J. F. Ford. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 65.

3) Richey의 모형

Richey(1992)는 학습자의 교육성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하기 위하여 교수설계를 좀 더 확장한 체계적인 모형을 수립하였다.

Richey의 모형에서는 학습자의 배경 변인으로 나이, 학습자의 이전 교육경험, 작업환경 등이 포함되어 있으며 학습자의 기존 교육경험은 학교나 작업현장에서의 경험을 포함하는 것으로 학습자의 태도나 교육성과에 영향을 미친다고 하였다. 작업환경은 교육훈련을 통해서 습득한 새로운 지식, 기술, 태도가 기존에 보유하고 있었던 지식, 기술, 태도와 결합하는데 중요한 영향을 미치며, 교육성과에 대한 측정은 교육 전과 교육 후의 평가를 비교하기 위한 것으로서, 이러한 비교를 통해서 직무수행 과정에서 전이가 이루어졌는지 알아볼 수 있도록 하였다.



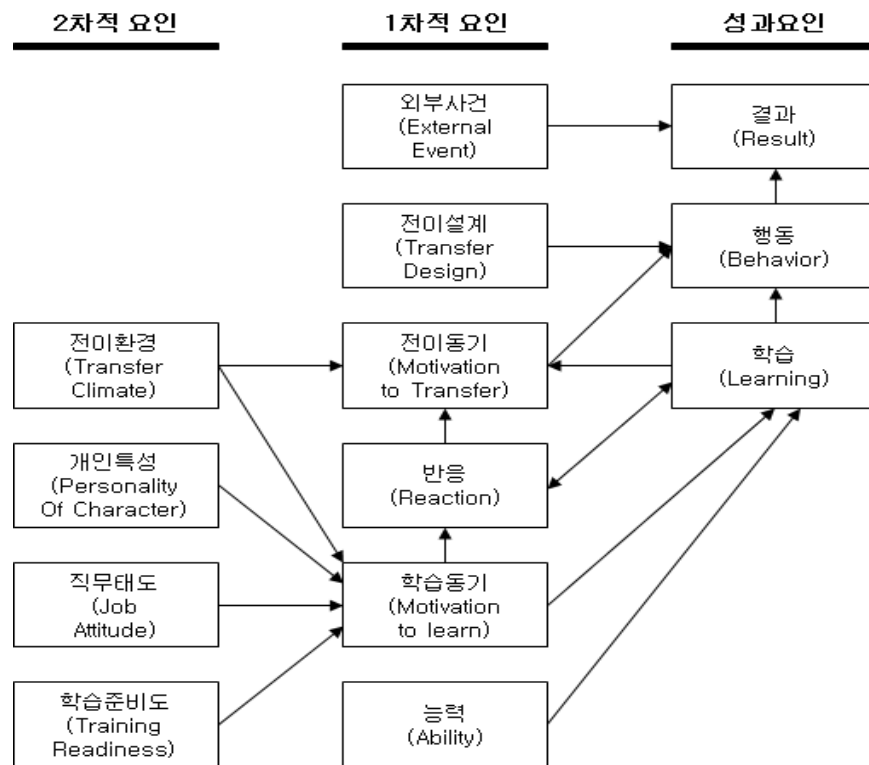
[그림 II-5] Richey의 학습전이 모형(1992)

출처 : Richey, R. C. (1992). Designing Instruction for the Adult Learner. London: Kogan Page Ltd. p71.

4) Holton의 통합적 평가 모형

Holton(1996)은 Kirkpatrick의 결과 평가 모형에서 나타나는 단점을 비판하면서 교육훈련 전이를 보다 통합적으로 이해하고자 하는 노력을 하였다. 교육훈련의 성과요인을 학습, 행동, 결

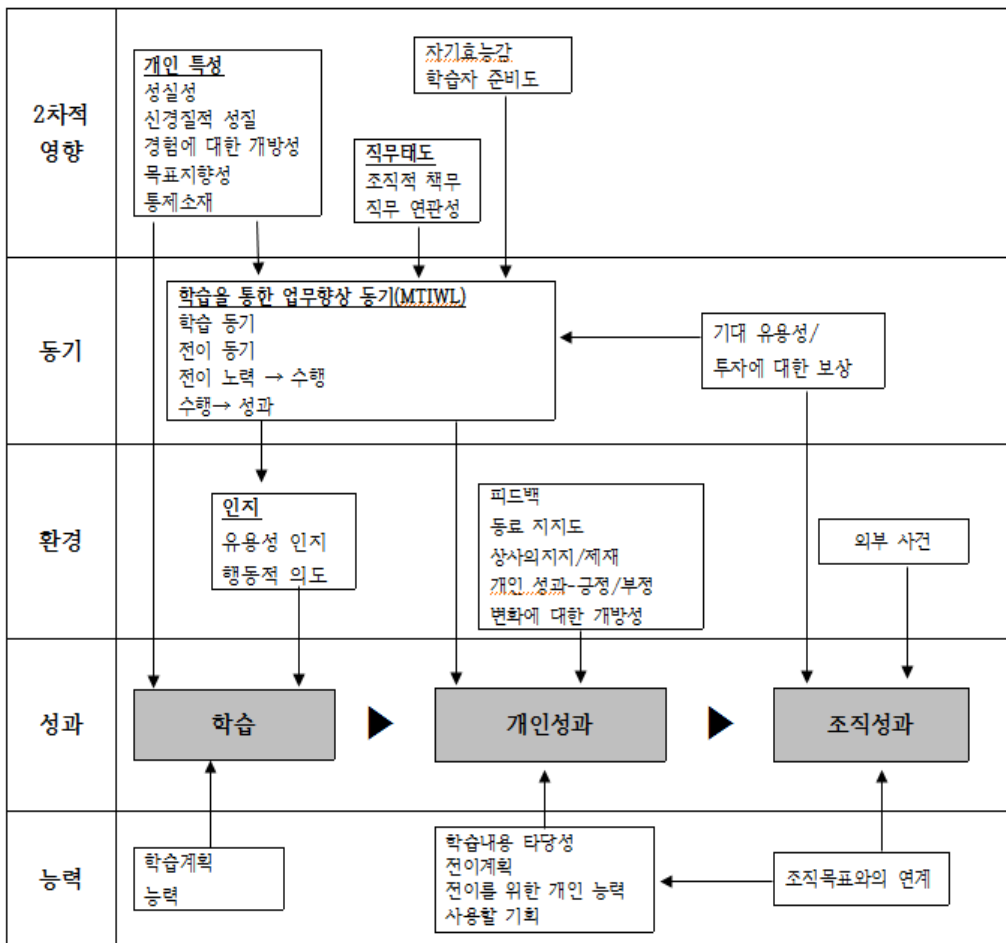
과로 구분하고, 이에 영향을 미치는 1차적 요인으로 기업외부 사건, 전이 설계, 전이 동기, 반응, 학습 동기, 능력을, 그리고 1차적 요인에 영향을 주는 2차적 요인으로 전이풍토, 학습자 준비도, 학습자의 직무태도, 개인적 특성으로 구분하였다. 즉, Holton은 통합적 평가모형에서 교육 훈련 전이에 영향을 미치는 1차적 요인은 학습결과, 전이동기, 전이설계이고, 2차적 요인은 전이풍토로 설명하고 있다. 이러한 세 가지 프로그램의 성과에 영향을 미치는 1차적 요인과 2차적 요인 간의 영향력 방향은 그림에서 화살표로 나타나 있다. Holton의 통합적 평가모형은 기업교육의 평가과정에 대해 보다 논리적인 접근을 하였고, 직무수행의 전이과정에서 영향을 미치는 요인들에 대해 포괄적인 이해가 가능하도록 모델을 구성하였다는 점에서 큰 의의가 있으나, 모형의 복잡함으로 인해 실증적 연구가 어렵다는 단점을 가지고 있다(최창환, 2008).



[그림 II-6] Holton의 통합적 평가모형(1996)

출처 : Holton, E. F. III. (1995). In search of interactive model for HRD evaluation. Academy of Human Resources Development 1995 Conference Proceeding, p.4.(최창환, 2008, 재인용)

Holton은 통합적 모형의 개념들의 정의를 완벽하게 하여 수정된 모형을 보여주었다. 이 연구에서는 학습과 개인수행 성과 영역은 물론 조직성과 영역도 포함되었다. 이 모형에서는 직무수행의 전이과정에 영향을 미치는 16개 요인들을 추출하였고, 이들 요인 중에는 다른 모형과는 달리 교육훈련의 학습과 전이를 촉진시키는 변인들 뿐 아니라 저해하는 요인들을 함께 모형에 설정하고 있다는 점에서 교육훈련 전이에 대한 보다 포괄적인 이해를 제공하고 있다(Holton, et al. 2005). 또한 LTSI(Learning Transfer System Inventory)라는 도구를 개발하여, 모형에 대한 실증적 연구를 가능케 한 것이 또한 이 모형의 큰 장점이라 할 수 있다.



[그림 II-7] 수정된 HRD 평가 연구 모델(2005)

출처 : Holton, E. F. III. (2005). Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaboraations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), p. 51.

이상에서 살펴본 전이모형별 장단점을 비교하여 보면, 다음 <표 II-17>과 같다.

<표 II-17> 전이 모형별 장단점 비교

구 분	장 점	단 점	연구모형 설계 시 고려사항
Noe 모형 (1986)	<ul style="list-style-type: none"> · 학습자 특성 변인의 학습과 전이에 미치는 영향 강조 · 교육훈련성공에 미치는 동기적 과정 설명 가능 	<ul style="list-style-type: none"> · 교육훈련성공에 중요한 영향을 미칠 수 있는 교육훈련 설계변인, 조직환경변인 등을 고려하지 않거나 검증 못함 	<ul style="list-style-type: none"> · 교육훈련 설계변인, 조직 환경변인 등 다양한 변인의 구체적인 고려 필요
Baldwin & Ford 모형 (1988)	<ul style="list-style-type: none"> · 학습자의 개인특성, 교육훈련설계 및 작업환경 등 교육훈련 투입요소들이 교육훈련성공에 영향을 미치는 과정에 대한 상호작용적/포괄적 설명 가능 	<ul style="list-style-type: none"> · 교육훈련 투입요소별 하위 변인간의 관계 및 이들 변인이 교육훈련 성과(학습, 전이)에 미치는 과정을 단순히 개념적으로 설명 · 실증분석 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> · 학습 및 전이 영향변인간의 상호작용 등 영향관계에 대한 세부적인 설정 필요
Richy모형 (1992)	<ul style="list-style-type: none"> · 교수설계의 개념을 확장한 모형으로 학습자의 성과에 영향을 미치는 변인들에 대해 보다 체계적, 통합적인 관점 접근 	<ul style="list-style-type: none"> · 학습전이 영향변인에 대한 상호작용 제시 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> · 학습전이 영향변인간의 상호작용 등 영향관계에 대한 세부적인 설정 필요
Holton모형 (1998, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> · 이전 연구에 비해 포괄적으로 교육훈련의 학습과 전이과정 설명 · 16개의 전이요인 제시 및 측정도구 개발 	<ul style="list-style-type: none"> · 학습 및 전이영향요인 분류시 다소 개념적으로 불명확하고 중복되어 있음 	<ul style="list-style-type: none"> · 타당성 검증 등 지속적인 모형 정립과정 필요

출처: 최창환. (2008). 연구소 기술교육훈련 참여자의 학습전이와 영향요인. 서울대학교 박사학위논문. p. 26. 재구성.

다. 현업적용도의 측정

현업적용도와 관련된 프로그램 차원, 개인차원, 그리고 조직환경 차원에서 현업적용도의 영향요인들을 파악하여 전이 증진을 위한 전략을 도출하려는 연구들이 국내외에서 많이 이루어졌다. 최근, 전이 관련 연구에서 활용된 전이 측정방법은 크게 세 가지로 분류될 수 있다(조일현, 최세리, 한애리, 김선희, 2011). 첫째, 배운 내용을 실제 업무에서 사용하고 있는지를 학습자

본인에게 설문을 하여 측정하는 방법이다. 이는 학습전이의 주체인 학습자가 인식하는 학습전이의 정도를 측정하는 방법으로 일반적인 학습전이를 측정하기 위한 방법으로 자주 활용되었다. 국내 연구에서 가장 빈번히 활용되고 있는 측정도구는 이도형(1995, 1996)이 연구에서 사용한 자기보고 설문형태의 전이 측정도구이다. 둘째, 학습내용, 목표, 역량으로부터 구체적인 전이행동지표를 추출하여 개발한 척도(Behaviorally Anchored Rating Scales: BARS)로 전이 정도를 보다 객관적으로 판단하게 하는 방법이 시도되고 있다(Ford & Weissbein, 1997, 박영용, 2006, 이성, 2006, 이찬 외, 2012). 마지막으로 전이에 영향을 주는 예측변수에 대한 설문을 통해 전이를 간접적으로 측정하는 방법이 있다(Bates, Kauffekl, & Holton, 2007; 이지은, 박아람, 2012에서 재인용).

이지은과 박아람(2012)은 1996년부터 2011년까지 15년간 발표된 조직맥락 실증연구를 대상으로 학습전이 측정에 대한 국내연구의 분석을 실시하였다. 검색에 활용된 키워드는 학습전이, 교육전이, 훈련전이, 현업적용이었다. 연구의 대상은 1)조직에서의 학습전이 연구일 것, 2)이론이나 모델개발과 같은 연구가 아닌 학습전이를 실제로 측정한 연구일 것, 3)학술진흥재단 등재 후보지 이상에 출판된 논문일 것이라는 세 가지 준거를 가지고 59개의 논문을 선정하였다.

설문조사 측정도구는 다음과 같은 몇 가지 유형으로 분류할 수 있다. 첫째, 일반적인 학습전이에 대한 진술을 제공하고, 이에 대한 동의정도를 평정척도로 제시한 후, 응답자의 기억에 의존해 동의 정도를 표시하게 하는 것으로 가장 일반적이다. 이러한 유형에 해당하는 연구 중 많은 연구들이 전이를 측정하기 위한 연구 도구로 이도형(1995, 1996)의 연구에서 활용한 4-5개의 설문문항을 그대로 혹은 맥락에 맞게 조금씩 수정하여 사용하고 있었다(이지은, 박아람, 2012). 이도형의 1995년 박사학위 논문에서는 Ruiller와 Goldstein(1993)이 개발한 연구도구를 기반으로 한 5점 척도의 5개 문항을 사용하였다. 전이 측정에 활용된 문항은 다음과 같다.

- ① 나는 내가 이수한 교육훈련 프로그램에서 배운 것을 현재 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.
- ② 나는 내가 이수한 교육훈련 프로그램에서 배운 것을 현재 나의 업무에 적용하고 있다.
- ③ 내가 이수한 교육훈련 프로그램에서 배운 것에 의해 업무성고가 실제로 향상되었다.
- ④ 내가 이수한 교육훈련 프로그램에서 배운 것이 실제 업무에서 겪게 되는 문제점들을 해결하는 데 큰 도움이 되었다.

⑤ 나는 내가 이수한 교육훈련 프로그램에서 배운 것에 의해 업무수행이 향상되었다는 이야기를 상사 혹은 동료로부터 들었다.

한편, 이도형의 1996년 학술지에 출판된 연구의 경우, Baumgarrel 외(1984)와 Huczynski와 Lewin(1980)이 활용한 4개의 설문 문항을 활용하고 있다고 하였고, 그 구체적인 전이 측정 문항은 다음과 같다(이도형, 1996, p71).

- ① 나는 교육에서 배운 내용들을 실제 업무에서 많이 사용하고 있다.
- ② 교육에서 배운 내용 덕분에 나의 업무수행이 향상될 수 있었다.
- ③ 교육을 받고나서 상사나 동료들로부터 업무 수행이 더 향상되었다는 얘기를 듣는다.
- ④ 나는 교육에서 배운 내용들을 실제 업무에 적용해 보려고 시도해 왔다.

연구기간 동안 국내에서 이루어졌던 연구의 전이측정은 이도형(1995, 1996)의 전이 측정 문항에 의존해왔다고 해도 과언이 아니다. 총 59편의 연구 중 32편의 연구(55%)에서 이도형의 연구에서 사용한 도구나 원전에 해당하는 도구를 사용하고 있었다(이지은, 박아람, 2012).

그밖에 근전이와 원전이를 개념적으로 구별하여 측정하고 있는 연구가 증가하였고, 2007년 김혜진과 정재삼(2007)의 연구 이래로 근전이와 원전이를 구별하여 측정하는 연구가 증가하고 있으며, 이러한 연구의 도구를 연구 맥락에 맞게 연구자 스스로 개발하거나, Holton(1995)의 LTSI(Learning Transfer System Inventory)에서 사용한 문항을 수정 및 보완하여 사용하는 경우가 있었다(박귀찬, 2010, 현영섭, 2011). 또한, 일부 연구는 전이 동기를 측정한 후 전이에 미치는 변인들의 영향력을 추정한 경우도 있었다. 이러한 연구의 경우, 전이 동기와 실제 전이가 다르므로, 전이에 미치는 영향력을 측정하는 데에 한계가 있다(이지은, 박아람, 2012).

2000년 이후에 수행된 몇몇의 연구들은 교육훈련 현업적용에 영향을 주는 프로그램의 내용적 속성 또는 학습의 근전이와 원전이를 바탕으로 기대행동을 규명하여 행동관찰척도의 형태로 개발하여 활용하고 있다(이진화, 2009). 박영용(2006)의 연구에서는 연구대상 프로그램에서 강조되는 프로그램 목표, 학습목표 및 학습내용의 분석을 통하여 전이행동 측정지표를 개발한 후 이 지표들에 대해 교육훈련 참여자들이 응답하도록 하였다. 박영용의 학습전이 측정 행동지표는 <표 II-18> 과 같다.

<표 II-18> 학습전이 측정 행동지표

과목	학습전이 측정 행동지표	문항수
경영환경이해	나는 회사의 경영위기요인에 대해 직원들에게 전파한다. 나는 회사의 경영전략과 연계된 부서단위의 전략을 수립한다. 나는 회사의 경영위기상황에 대한 부서의 대응방안을 마련한다.	3
혁신마인드	나는 혁신의 필요성에 대해 직원들에게 지속적으로 전파한다. 나는 부서내의 업무에 경영혁신 기법을 적극적으로 적용한다. 나는 부서 내 업무프로세스의 문제점을 발굴하고 개선한다..	3
조직관리	나는 직원들의 건전한 노사관 함양을 위해 적극적으로 노력한다. 나는 직원들과의 신뢰구축을 위하여 지속적으로 노력한다. 나는 직원들의 다양한 의견을 수렴하여 업무에 적극 반영한다. 나는 직원들과 대화할 때 적극적으로 경청한다.	4
기업윤리	나는 윤리규범의 준수를 위해 솔선수범 한다. 나는 부서의 업무특성에 맞게 윤리실천 지침을 수립한다. 나는 부서내의 윤리적 위기상황을 예상하고 대응방안을 수립한다. 나는 직원들의 윤리의식을 고취시키기 위해 적극적으로 노력한다.	4
정보보안	나는 부서의 정보자산을 등급별로 분류하여 관리한다. 나는 부서의 중요 정보자산에 대한 취약점을 파악하여 보호한다. 나는 직원들이 보안수칙을 준수하는지 점검하고 지도한다.	3
공정평가	나는 부서의 업무목표 및 평가기준을 설정하여 직원들에게 설명한다. 나는 직원들의 업무실적을 평가자료로써 수시로 축적한다. 나는 직원들의 업무추진 현황을 모니터링하고 지원해 준다. 나는 직원들의 업무실적을 공정하게 평가하여 수용력을 높인다.	4

출처: 박영용(2006). 기업 리더십교육 프로그램 참여자의 학습전이와 영향요인. 서울대학교 석사학위논문. p223.

이찬 외(2012)는 중소기업근로자를 대상으로 한 교육훈련프로그램의 전이 측정을 위한 도구 개발 및 교육훈련전이를 평가하기 위하여 중소기업연수원에서 실시한 4개 교육프로그램(영업사원 능력개발, Auto CAD, 현장혁신의 기초 5S 활동, PLC 제어 기초)을 선정하여, 교육훈련전이 행동지표 개발 방식을 활용하여 ① 학습목표 및 필수학습요소 도출, ②전이평가가 필요한 필수 학습요소 도출, ③ 교육훈련 전이 행동지표 개발, ④교육훈련 전이 행동지표의 검증 및 확정 의 절차로 전이측정도구를 개발하였다. 개발된 교육훈련 전이평가문항 사례는 아래 <표II-19>와 같다. 이 연구에서는 교육훈련 프로그램의 학습목표와 학습내용 특성을 반영한 맞춤형 도구를 개발함으로써 공통적인 내용을 측정하는 기존의 도구에 비해 현업에서 활용된 교육훈련의 효과성을 실질적이고 구체적으로 평가할 수 있었다.

<표 II-19> 영업사원 능력개발 교육훈련 전이평가 문항

구분	교육훈련 전이평가 문항
1	영업사원으로서의 현재 자신의 역량을 진단한다.
2	영업사원으로서의 사명서를 작성하고 목표를 가지고 있다.
3	영업 활동을 하는데 있어 자신의 이미지 메이킹을 한다.
4	고객의 유형에 따라 적절한 커뮤니케이션을 한다.
5	영업프로세스 따라 체계적인 영업활동을 한다.
6	자사를 효과적으로 홍보할 수 있는 PPT를 제작한다.
7	재무제표 관련 용어 및 개념을 이해하고 읽는다.
8	고객 및 경쟁사의 재무제표를 통해 고객 및 경쟁사의 기업경영 및 재무 상황을 파악한다.
9	고객 및 경쟁사의 재무제표를 통해 다양한 경영비율을 분석한다.
10	거래처 개설요령 및 부실거래처 정리 요령에 따라 거래처를 관리한다.
11	거래처 활성화를 위한 10대 원칙을 거래처 관리에 활용한다.
12	예방적 채권관리의 중요성을 인식하고 자사의 채권관리 정책과 규정을 준수한다.

출처: 이찬외(2012). 중소기업 교육훈련 프로그램 전이측정도구개발 및 평가. 농업교육과 인적자원개발, 44(1), p. 175.

박병식과 전오진(2015)은 청소년지도자 교육훈련의 현업적용도 평가와 개선방안 연구에서 청소년지도자 전문연수 9개 과정의 현업적용도를 평가하기 위해 공통 현업적용도 측정도구를 개발하였다. 현업적용도 조사항목은 크게 교육목적과 가치의 수준, 교육내용의 현업 적용, 교육내용의 학습전이의 세분류로 나누어 13개의 문항으로 구성하였다(<표 II-20> 참조).

<표 II-20> 공통 현업적용도 조사항목

분류기준	문항
교육 목적과 가치의 수준	교육훈련 내용은 전체적으로 볼 때 받을 만한 충분한 가치가 있었다.
	교육훈련 내용은 직무와 관련하여 기본소양을 높이는 계기가 되었다.
	본 교육훈련 과정을 동료들에게 추천할 것이다.
교육 내용의 현업 적용	교육훈련 내용은 직무수행에 도움이 되는 내용이 많이 있었다.
	교육훈련 내용은 현재 내가 맡은 직무와 직접적으로 관련이 있었다.
	교육훈련 내용은 현재 나의 직무와 직접적이지 않지만 향후 업무 수행에 도움이 될 것이다.
	교육훈련 내용 중 현업적용에 대한 구체적인 사례를 제시할 수 있다.

교육 내용의 학습전이	교육훈련 이수 후 이전에 비해 업무에 대한 안목과 이해력이 높아졌다.
	교육훈련에서 배운 내용을 현장 업무에 많이 사용한다.
	교육훈련 이수 후 이전에 비해 스스로의 업무처리 능력이 향상되었다.
	교육훈련 이수 내용을 동료와 부하직원과 업무 수행시 활용하고 있다.
	교육훈련 이수 내용 중 알게 된 새로운 지식과 정보 중 관심부분이 있어 좀 더 자세히 알고자 노력하였다
	교육훈련 내용에서 배운 내용을 실제 업무에 적용해 보려고 시도해왔다.

출처: 박병식의(2015). 청소년지도자 교육훈련의 현업적용도 평가와 개선방안. 한국인사행정학회보, 14(1), p. 169.

이상에서 살펴본 현업적용도의 측정도구는 크게 두 종류로 나눌 수 있는데, 하나는 일반적인 학습전이에 대한 진술을 제공하고, 이에 대한 동의정도를 평정척도로 제시하는 것이고, 다른 하나는 각각의 교육훈련 프로그램에 대하여, 교육훈련 프로그램의 학습목표와 학습내용의 특성을 반영하여 맞춤형 도구를 개발하는 것이다.

라. 현업적용도의 영향요인

훈련 연구에서의 “전이문제”에 대해 매우 인정받는 Baldwin과 Ford(1988)의 리뷰 이래로, 많은 연구들이 어떻게 하면 학습과 현장에서의 지속적인 수행 사이의 격차를 줄일 수 있는가에 초점을 맞추어 왔다(Burke & Hutcins, 2007).

Burke & Hutcins(2007)은 다양한 분야에서 훈련전이에 영향을 미치는 요인들에 대한 통합적이고 분석적인 리뷰를 제공하고 있는데, Ford와 Weissbein(1997)의 종합적인 문헌 리뷰이후 10년간 발표된 전이관련 연구들을 Torraco(2005)의 가이드를 활용하여 통합적인 문헌연구를 수행하였다. 그들은 전이에 영향을 주는 주요 개념적인 요인들을 현장에서의 개념적인 모형으로써 세 가지 주요 요인-학습자 특성, 인터벤션 설계와 전달, 업무환경 영향력-들에 대해 검토하였다. 검토결과 그들의 연구에서 훈련전이에 영향을 미치는 학습자 특성은 실증적 연구들이 풍부하며, 인지적 능력, 자기효능감, 훈련 전 동기, 부정적 정서, 인지된 유용성, 조직몰입 등은 상당히 연구가 잘 정립되어 있으며, 성실성, 내재적 vs 외재적 동기요소, 외적 vs 내적 통제 소재와 같은 또 다른 개인 수준의 변인들은 연구 결과들이 다소 상충되고 있었다. 학습에 영향을 줌

로써 전이에 직·간접적으로 영향력을 미치는 두 번째 그룹은 개입 설계와 전달이었다. Burke & Hutcins(2007)는 학습 요구분석, 학습목표, 내용 관련성, 교수전략과 방법, 자기관리 전략 및 기술적 지원이 인터벤션 설계에 중요하다고 보았다. 마지막으로 연구환경 영향에 관한 분석에서는 전이풍토, 상사지원 및 동료지원, 수행기회를 주요한 요인으로 결론 내렸고, 전략적인 연계과 책무는 결론 명확화를 위한 추후 논의가 필요하다고 보았다.

김진모 등(2010)은 2000년에서 2010년 사이 국내·외 주요 학회지에 게재된 기업 교육훈련 전이 관련 실증연구 26편을 대상으로 통합적 문헌 고찰을 실시하였다. 교육훈련 관련 변인을 교육훈련 담당자 및 교수자 요인, 학습자 요인, 조직 요인으로 유형화하여, 각 변인들 간의 관계와 영향력을 고려하여 기업 교육훈련 전이 촉진을 위한 모형을 설계하였다. 연구결과, 기업 교육훈련 전이의 촉진 전략을 프로그램 운영전 단계에서는 수단성과, 자기효능감, 자기조절학습 능력을 촉진시키기 위한 전략이 필요하며, 상사나 동료의 지지를 포함하는 조직지원도 중요하다고 보았다. 프로그램 운영 단계에서는 교육훈련 내용이 직무와 업무 환경에 적합하게 설계되어야 하며, 교육훈련 전이를 저해하는 방해물을 제거하기 위해서 교육훈련 전이 요구 분석을 실행할 필요가 있으며, 교육훈련에서 사용되는 교재 및 실무사례들을 학습자들의 업무에 실제 필요한고 연관성이 높은 것들로 구성하는 것이 중요함을 강조하였다. 마지막으로 프로그램 운영 후 단계에서는 조직지원의 요인이 중요하며, 이를 위하여 조직의 보상과 창의성을 존중하는 환경과 학습자의 상사 또는 동료의 지원이 대단히 중요하다고 보았다.

선행연구 검토결과 교육훈련이 현업적용에 영향을 미치는 영향으로서 공통적으로 나타나는 요인은 학습자특성과 교육훈련 프로그램 특성, 그리고 조직의 환경 및 특성을 알 수 있다. 첫째, 학습자 특성은 현업적용도에 영향을 미치는 요인 중 개인적인 특성에 관련된 요인이다. 이러한 학습자 특성으로는 학습동기, 성격, 인지된 유용성, 자기효능감, 경력계획, 직무몰입 등이 있으며, 훈련 프로그램 특성으로는 교육훈련 내용의 직무관련성, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경 등을 들 수 있으며, 조직 환경의 특성으로 가장 많이 논의 되고 있는 요인은 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상, 지속적 학습문화 등이 있다. 즉, 학자 간에 다소의 차이는 있으나, 교육프로그램의 참가자들이 자신의 조직에 대한 성과 향상 및 개인의 발전을 위해 필요한 새로운 지식, 기술, 태도 등을 학습하여 현업에서 적용 및 활용하는 매커니즘을 구명하기 위해서는 학습자 개인특성과 교육훈련프로그램 특성, 조직환경 특성을 반영하여 실증적 연구를 하여야 한다는 것을 알 수 있다.

마. 현업적용도와 개인특성의 관계

직무교육훈련 성과에 영향을 주는 개인 특성은 개인의 능력, 성격, 동기, 그리고 직무와 관련된 것으로서, 선행연구에서는 능력, 성격 및 동기와 관련된 변인으로는 자기효능감, 성취욕구, 학습동기, 통제의 소재, 인지된 유용성 등이 있으며, 직무와 관련된 학습자특성 변인으로는 직무만족, 직무몰입, 직무효능감, 경력계획 등이 연구되었다.

이 연구에서는 선행연구에서 나타난 여러 변인 중 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 가장 적합하다고 판단되는 변인으로 자기효능감, 경력계획과 인지된 유용성을 선택하였다. 많은 연구에서 영향력이 있다고 논의되어진 학습동기의 경우 중소기업 컨소시엄 훈련의 특성상 근로자의 자발적인 동기보다는 회사의 필요나 요구에 의해서 참여하는 경우가 많기 때문에 선택하지 않았으며, 직무관련 변인들과 교육이 유용할 것이라는 인식은 이 연구에서 보고자 하는 개인의 성과와 조직의 성과와 밀접한 관련이 있다고 판단되었기 때문이다.

1) 자기효능감

자기효능감(self-efficacy)은 심리학자 Albert Bandura가 1980년대 처음 만든 이래로, 일상생활에서 익숙하게 사용되어온 자신감(self-confidence)이라는 용어 보다 학술적 측면에서 선호되어 사용되고 있다(Thomas, 2013). 자기효능감(self-efficacy)이란, 개인의 수행 및 통제 불가능, 예측하지 못한 사건의 여파로 인해 발생된 환경적 요구사항들을 관리하기 위해 개인이 가지고 있기를 요구되는 사전에 인지된 능력을 의미한다(Bandura, 2004). 즉, 발생 가능한 상황을 처리하기 위해 요구되는 일련의 행동을 수행할 수 있는 능력을 의미한다(Bandura, 1982). 이와 유사개념으로, 자아존중감(self-esteem)은 자기 자신의 가치에 대한 인식(Baumeister, Campbell, Krueger & Vohs, 2003)으로 정의된다. 구체적으로, 자기효능감은 네 가지(수행 성취(performance accomplishments), 간접 경험(vicarious experience), 언어적 설득(verbal persuasion), 생리학적(감정적) 자극(physiological(emotional) arousal)) 주된 정보의 원천을 통해 생성되는 심리적 상태이다(Bandura, 1977). 첫 번째 수행 성취(performance accomplishment)는 반복된 성공 경험을 통해 형성되는 개념으로, 성공 경험이 증대될수록 개인이 가지는 자아효능감에의 인식은 보다 강력해지고, 간헐적으로 겪게 되는 실패의 경험이 개인에게 미치는 부정적 영향은 감소하게 된다. 두 번째 간접 경험(vicariouys experience)은 직접 경험을 상징하는 수행 성취(performance accomplishment)와 더불어 개인이 자아효능감을 형성하는 주된 방법 중 하

나로서, 타인의 성공 경험을 바탕으로 자신의 성공 가능성을 예측하되, 개인이 본래 가지고 있는 능력(capabilities) 수준에 덜 민감한 경향이 있다. 즉, 수행 성취(performance accomplishment)는 자신의 능력 수준을 직접적으로 대변하는 반면, 간접 경험은 자신의 현재 능력 수준에의 정확한 인지 없이 타인의 행동을 모방할 수 있으므로 예측된 결과가 발생하지 않을 가능성이 있다. 세 번째 언어적 설득(verbal persuasion)은 행동 변화를 위해 폭넓게 사용되는 방법으로 설득을 통해 할 수 있다는 믿음을 심어주는 방법이다. 하지만 수행 성취에 비하여 형성된 자아효능감의 심리적 강도가 약하기 때문에 곤경에 빠지거나 누적된 실패의 경험을 가지게 될 경우 쉽게 무너지는 경향이 있다. 네 번째 감정적 자극(emotional arousal)은 스트레스를 받거나 신체적으로나 정신적으로 힘든 상황에서 자기 스스로를 긴장(anxiety)하게 만드는 방법으로 이를 통해 두려움으로부터 벗어날 수 있음을 의미한다(Bandura, 1977). 이러한 네 가지 정보의 원천 중 보다 일관된 자아효능감 형성에 영향을 주는 변인은 수행 성취(performance accomplishment)이다(박경란, 2014).

Gist, Schwoerer 및 Rosen(1989)은 컴퓨터 사용법을 배운 기업의 관리자들을 대상으로 한 연구에서 높은 자기효능감을 가진 학습자들이 교육 후 컴퓨터 과제에서 더 높은 수행을 보였음을 밝혔으며, Reyman과 Biersner(1975)는 해군 다이빙 훈련을 성공적으로 마치는 것에 대한 피훈련자의 확신과 그 후의 훈련 통과율 간의 유의한 관계가 있음을 밝혔고, 또한 Eden(1990)의 연구에서는 피훈련자 자신이 훈련을 수행해낼 수 있을 것이라는 기대를 높임으로써 훈련에서의 성과를 높일 수 있음을 보여주었다(한안나, 1999).

그밖에도 자기효능감과 현업적용도 간에 정적인 상관관계가 있음을 입증한 연구는 많이 있는데, 임효창(1999)의 연구와 박영용(2006)의 연구, 박경란(2014)의 연구 등에서 자기효능감이 학습전이와 매우 높은 상관관계를 가진다는 것을 구명하였다.

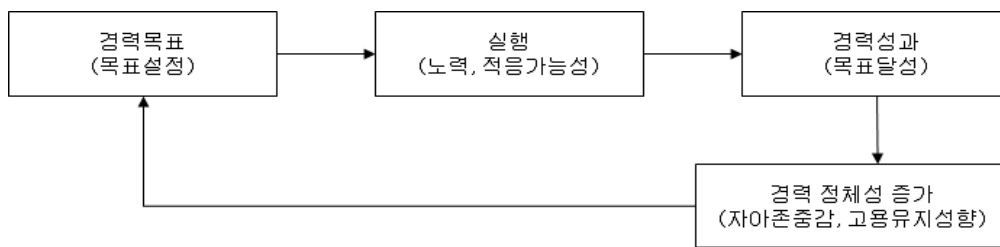
2) 경력계획

경력계획이란 자아, 기회, 제약, 선택, 결과를 인식하고 경력과 관련된 목표를 설정하며, 직업, 교육, 개발경험을 계획하는 과정으로써 특정 목표 달성에 필요한 방향, 시간관리, 일련의 단계를 제공하기 위한 의도적인 과정이다(Gutteridge & Otte, 1983). 이는 개인적으로 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력경로를 구체적으로 선택하는 과정을 의미하며(나윤기, 1999), 조직 내에서 인적자원개발을 보다 효과적으로 실천할 수 있도록 돕는 기제로서 조직에

서 요구하는 인적자원과 조직구성원이 희망하는 목적을 통합하여 구성원의 경력경로를 체계적으로 계획, 조정하는 과정이다(김준식, 2001).

한편, Burack(1979)은 개인측면의 경력계획과 조직측면의 경력계획을 구분하였다. 조직은 개인이 능력을 발휘할 수 있도록 경력경로를 밝혀주고 지원해 주어야 하며, 개인의 능력을 충분히 활용해야 한다. 또한 개인은 성취개발 욕구를 성장시킬 수 있는 경력기회를 얻어야 한다. 이러한 측면에서 개인과 조직은 공동의 만족을 추구할 수 있는 경력계획 모형이 필요하다(정동열, 2014).

Gould(1979)는 Hall and Foster(1979) 목표설정의 심리적인 성공모델을 이용하여 경력계획의 과정에 관한 모형을 제시하였다([그림 II-8] 참조). 모형에 따르면 경력계획을 마친 후에는 계획을 실행하기 위한 노력이 뒤따르며, 이러한 노력은 높은 경력성으로 나타나게 되며, 이는 자아존중감과 경력몰입과 같은 경력과 관련된 정체성을 증가시키게 되며, 이는 또한 경력계획 기능을 강화시키게 된다는 것이다.



[그림 II-8] Gould(1979)의 경력계획의 모형

출처: 정동열(2014). 중소기업 특성화고졸 초기경력자의 경력몰입과 개인 및 조직 특성의 위계적 관계. 서울대학교 박사학위논문. p. 31.

경력계획의 대표적인 측정도구를 보면 Gould(1979)는 경력계획은 경력목표의 결정, 경력계획의 존재, 경력목표 달성을 위한 전략의 보유, 경력목표 달성을 위한 방법의 인지, 경력목표의 명확성, 경력목표의 변경 등의 6개 문항으로 측정된다. 이 밖에도 Steers(1975)는 경력계획을 구체성, 도전성, 자율성으로 구분하였으며, 총 10문항으로 측정하였다.

경력계획과 직무교육훈련 성과의 관계에 관한 연구는 별로 알려져 있지 않다. Noe와 Schmitt(1986)는 경력계획과 사전 학습동기간의 관계를 조사한 결과, 통계적으로 유의하지는 않지만 정적인 관계가 있음을 밝혀냈다. Mathieu 등(1992)의 연구에서는 경력계획이 학습동기에 유의한 영향을 보이지 않는 것으로 나타났다. 그러나 손지연(1993)의 연구에서는 경력계획

과 학습동기간에 통계적으로 유의한 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 김진모(1997)의 연구에서도 경력계획과 학습동기 및 전이동기가 각각 $0.36(p < .01)$ 과 $0.20(p < .01)$ 으로 두 변인들간에 유의한 상관관계가 있었다.

3) 인지된 유용성

직무교육훈련 현업적용도는 훈련과 연계된 인지된 유용성(Perceived Utility)이나 가치에 의해 영향을 받을 수 있다. Baumgartel, Reynolds, & Pathan(1984)는 훈련에 대한 유용성이나 훈련이 제공하는 결과의 가치에 대한 믿음을 가지고 있는 관리자들은 훈련에서 학습된 기술을 적용할 가능성이 더 높다고 보았다. Axtell et al.(1997)은 훈련에 대해 연관성을 인식한 학습자들은 즉각적인 기술 전이의 수준이 높다는 것을 확인하였다(Burke & Hutcins, 2007).

Burke & Hutcins(2007)은 다양한 분야에서 훈련전이에 영향을 미치는 요인들에 대한 통합적이고 분석적인 리뷰를 제공하고 있는데, 전이에 영향을 미치는 주요 학습자특성 중에 대표적인 것으로 인지적 능력, 자기효능감, 동기, 성격, 인지된 유용성, 경력/직무 변인과 통제의 소재를 분석하였다. 훈련에 대한 지각된 가치나 유용성은 학습자의 다음과 같은 평가에 영향을 받을 수 있다: (1) 수행 향상을 위한 새로운 기술에 대한 신뢰, (2) 그들의 업무수행 향상을 위해 지각된 요구, (3) 새로 배운 것을 적용하면 수행이 향상될 것이라는 믿음, (4) 전이의 용이성을 위한 새로운 기술의 실용성(Ruona et al., 2002, Warr & Bunce, 1995, Yelon, Sheppard, Sleight, & Ford, 2004), 즉, 전이를 극대화하려면, 학습자는 새로운 지식이나 기술이 그들의 업무 수행에 있어서 연관된 측면을 향상시킬 것이라고 인식해야만 한다(Baldwin & Ford, 1998, Clark, Dobbins, & Ladd, 1993).

또한, Alliger et al(1997)는 훈련준거의 메타분석에서 학습자가 훈련이 그들의 업무수행 향상을 돕는 데에 유용하다고 느끼는 정도인 유용성 반응이 학습자의 정서적, 감정적 반응보다 학습의 전이와 보다 연계되어 있다고 보았다. 그러나 또 다른 연구에서는 전이에 대한 인지된 유용성이 가지는 의미에 의문이 제기되었다. Ruona et al(2002)은 유용성 반응이 전이동기의 예측변수로써는 최소한의 영향력만 가진다는 것을 확인하였고, 훈련에 대한 인지된 유용성이 전이를 예측하는데 있어서 미미한 가치만을 제공한다고 주장하였다.

바. 현업적용도와 프로그램 특성의 관계

직무교육훈련 성과에 영향을 주는 훈련프로그램 특성은 훈련설계와 밀접한 관계가 있다. 교육훈련 활동은 조직의 목표, 교육훈련 필요성 분석, 교육훈련 목표의 설정, 교육훈련의 내용 확정, 교육훈련 참가자의 선발, 교육훈련 방법의 선정, 교육훈련 실시자의 결정, 그리고 교육훈련을 실시한 결과를 평가하는 과정 등으로 구성되어 있다(박경규, 1998), 즉, 교육훈련 활동은 교육훈련의 내용, 교육훈련의 방법, 참가자와 교수자의 4가지 요소가 투입되어 이루어지며, 교육훈련 프로그램은 이 4가지 요소를 고려하여 설계되어야 하며, 이에 더하여 설계된 프로그램의 목표를 달성하기 위해서는 교육훈련 환경도 고려되어야 한다.

1) 교육훈련 내용

교육훈련 내용은 실제의 직무와 연관되어 있으며, 직무수행에 직접적인 도움을 주는 것을 말한다. Bramley(1991)는 교육훈련의 성공을 위하여 직무상황과 비슷한 환경에서 교육하는 것이 바람직하며, 교육과 직무 간 공통요소가 많을수록 교육훈련 후 업무성과가 향상된다고 하였다. Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver와 Shortland(1997)는 학습자가 교육훈련의 내용에 대해 실용적이라고 지각할 때 훈련된 지식 및 기술을 보다 더 실무에 적절히 응용하게 된다고 하였다. 또한, Ford와 Wroten(1984)은 교육훈련 내용에 대한 내용타당도 분석을 통해 교육훈련 프로그램의 직무관련성을 평가하여 이를 다시 교육훈련 프로그램의 재설계에 활용할 것을 제안하였다. 이러한 방법 등을 통하여 조직은 교육훈련 학습자의 동기부여 수준을 높여 교육훈련의 학습성과를 높일 수 있다는 것이다(이재형, 2005).

김국희(2010)는 기업 집체교육훈련의 유효성에 대한 메타분석을 통하여 교육훈련 프로그램 관련 선행연구에서 공통적으로 포함된 가장 많은 변인은 교육훈련내용의 직무관련성임을 밝혔으며, 전체 분석논문 45편 중 30편이었고, 독립변수별 기업 집체교육훈련의 효과에 대한 메타분석을 실시한 결과 교육내용의 직무관련성의 평균 효과크기는 .469($p < .001$)로 나타났다.

위와 같이 여러 선행연구에서 교육훈련 내용의 직무관련성을 강조하고 있으며, 아울러 교육훈련이 바람직한 효과를 수반하기 위해서는 그 내용의 직무관련성이 중요한 요인으로 작용한다고 한다. 교육훈련의 목적은 교육훈련에 참가한 학습자들의 지식, 기술, 태도를 향상시킴으로써, 개인과 조직의 목표달성에 기여하는 것이며, 교육훈련의 유효성을 높이기 위해서는 직무와

의 관련성이 높아야 한다는 것은 당연한 일일 것이다.

2) 강사의 교수능력

강사의 교수능력이란 교육훈련프로그램을 준비하고 실행하는 교육훈련 강사의 교수능력을 말한다. 기업 교육훈련에 있어서 강사는 일반적으로 학습자들의 학습 활동에 대한 조정자 역할을 한다. 즉, 교육훈련 학습자인 학습자들을 고무시키고, 학습동기를 유발시키고, 학습에 대한 두려움을 제거시켜 주는 역할을 함과 동시에 학습주제에 대한 관심을 일깨워 주는 역할을 수행하는 것이다(김민기, 1987). 즉, 강사들은 학습자의 교육 필요성에 최대한 부응할 수 있는 교육환경을 만들어내는 일을 해야 하는 사람들이다(Sims, 1992). 이러한 이유로 강사는 교육훈련 프로그램의 성공에 중요한 요인이 된다(이재형, 2006).

Burtlett(1982)와 Randall(1978)은 강사가 갖추어야 할 요건으로 다음과 같은 사항들을 제시하였다. 과정에 대한 전반적인 개요를 제공하고, 개념적인 이해를 강조하며, 교육훈련의 내용을 이해하기 쉽게 전달하고, 사전에 충분히 숙지를 한 후 수업에 임하며, 교육훈련 학습자들을 성인으로 대우하고, 학습자의 질문에 명확하게 답변하며, 학습자들이 교육훈련의 목표를 달성할 수 있도록 격려하는 것 등이 그것이다. 또한, Buckley와 Caple(1995)은 교육훈련 강사의 능력을 측정하기 위한 체크리스트를 개발하였는데, 평가의 대상은 교육훈련 강사의 준비사항과 교재, 강의목표에 대한 설명, 교육진행순서 등의 교육구조, 그리고 강의기술과 시청각자료의 활용 등 네 가지로 구성되어 있다(임효창, 1999).

강사의 교수능력에 대한 선행연구들은 강사의 특성과 교육훈련 유효성과의 직접적 관계를 밝히는 노력은 미흡한 반면, 주로 교육훈련프로그램의 설계 및 실행에서 강사의 역할과 관련된 사항들을 다루어왔다(Goldstein, 1993).

3) 교육훈련 환경

교육훈련 환경이란 교육장, 교육매체, 교육방법과 같은 전반적인 교육지원환경을 의미한다. 교육훈련 환경은 훈련의 내용 및 목적과 적합하여야 하며, 교육훈련에서의 학습효과를 증진시킬 수 있어야 한다. Flechsig(1989)는 교육환경 자체가 실제 생활의 한 부분이 되어 환경과 교육훈련 참가자 사이에 상호작용이 이루어지게 되므로 교육훈련의 유효성 증대에 중요한 관건이 된다고 지적하였다(김동숙, 1999).

특히, 국가인적자원개발 컨소시엄사업의 경우, 훈련 인프라가 열악한 중소기업 지원을 위해 대기업이나 사업주단체 등이 보유한 훈련시설을 활용하여 중소기업에게 지속적이고 체계적인 인적자원개발을 지원한다는 사업 목적에 비추어볼 때, 교육훈련 환경은 교육훈련 효과성을 높이는 데에 매우 중요한 요소라고 할 수 있다.

사. 현업적용도와 조직 특성의 관계

교육훈련 프로그램과 관련된 요인들 이외에 많은 연구자들은 피훈련자가 학습한 것을 현업에 적용함에 있어 조직적 지원 없이는 교육훈련의 성과는 기대하기 어렵다고 주장하고 있다(Baldwin & Ford, 1988; Goldstein, 1991; Morrison, 1992; Tannenbaum & Yukl, 1992, Tracey et al, 1995). Eddy 등(1967)은 교육훈련 성과에 있어 조직적 특성의 중요성을 개념적으로 제시한 바 있으며, 그들은 피훈련자의 작업환경에 의한 긍정적 전이가 좌우된다고 주장하였다.

조직특성 변인은 조직의 환경 또는 상황의 현저한 특징들에 대한 개인의 인식이라고 규정할 수 있으며(Schneider,1990), 이러한 조직특성은 객관적이고, 관찰 가능한 조직의 환경요소들과 조직구성원들의 인식과정들 간의 상호작용에 기초한다고 한다. 즉, 조직구성원들이 조직의 정책, 보상시스템, 관리행동 등과 같은 조직의 현저한 특징에 주의를 기울일 때, 그들은 그러한 특징들을 그들 개인의 가치관과 신념, 필요, 그리고 다른 개인적인 특성들에 기초하여 의미를 부여한다는 것이다. 따라서 조직분위기란 조직의 상황의 주요한 특징들에 대해 개인들이 공유하는 의미부여의 패턴과도 같다고 볼 수 있다(Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995, 임효창, 1998에서 재인용). Cromwell과 Kolb(2004)에 따르면 교육훈련 종료 후에 이루어지는 활동으로 상사나 동료로부터의 지지와 교육훈련에 대한 다양한 관점에서의 조직의 지지가 매우 중요하다고 언급하고 있다.

Burke & Hutcins(2007)은 다양한 분야에서 훈련전이에 영향을 미치는 요인들에 대한 통합적이고 분석적인 리뷰를 제공하고 있는데, 전이에 영향을 미치는 주요 요인들 중에 조직환경 특성으로는 전략적 연계성, 전이풍토, 상사지원, 동료지원, 수행기회, 책무에 대하여 분석하였다.

김진모 등(2010)은 2000년에서 2010년 사이 국내.외 주요 학회지에 게재된 기업 교육훈련 전이 관련 실증연구 26편을 대상으로 통합적 문헌 고찰을 실시하였다. 선행연구에서 주로 나타난 조직특성요인으로는 조직지원, 상사지원, 동료지원, 전이기회, 전이보상, 학습문화 등이었다.

그러나 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 조직성과에 대한 관련 자료의 분석결과, 학습문화는 조직성과에 영향을 미치는 변인이기도 하지만, 직무교육훈련의 결과로 나타나는 효과가 더욱 큰 것으로 나타났고, 이 연구에서는 상사지원, 동료지원, 변화가능성과 조직보상을 관련 변인으로 선정하여 분석하고자 한다.

1) 상사지원

상사 지원은 근로자들이 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식, 기술, 태도를 직무현장에 전이할 수 있도록 직·간접적인 도움을 제공하는 정도(Baldwin & Ford, 1988) 또는 그러한 지원에 관한 훈련생의 인식 수준(현영섭, 권대봉, 2003)으로 정의될 수 있다. 상사는 직접적으로 종업원들에게 새롭게 습득한 지식, 기술, 태도와 일치되는 행동을 보임으로써 사회적 학습을 조장할 수 있고, 강화 또는 보상 등을 통해 종업원들의 행동을 촉진 할 수 있다. 반면 근로자들로 하여금 학습에 참여하는 것을 방해할 수도 있다. 예를 들어, 부서 내의 문제로 인해 훈련 참여를 언어적 또는 비언어적 전달체계를 통해 허락하지 않을 수도 있다(Baldwin & Ford, 1988). 궁극적으로, 훈련 참여를 독려하고, 훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 태도를 직무현장에서 활용하도록 보상을 제공하는 등의 상사의 지원은 직무에서의 근로자의 행동을 변화시킨다(Holton, 1996).

상사지원은 학습 참여 장려(encouragement or attend), 목표 설정 활동(goal-setting activities), 강화 활동(reinforcement activities), 행동 모델링(modeling of behaviors) 등의 다차원적 구인(constructs)을 포함한다(Baldwin & Ford, 1988). 목표 설정(goal-setting)과 관련하여 상사는 학습 프로그램의 내용과 이점에 관하여 훈련생들과 토의하면서 훈련 참여에 앞서 목표를 설정하도록 장려할 수 있다. 강화(reinforcement)는 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식, 기술, 태도의 활용을 장려하기 위한 보상이다. 상사는 훈련생이 직무로 복귀한 뒤 새롭게 습득한 기술을 사용할 수 있는 기회를 제공하고, 새롭게 습득한 기술을 사용하였을 경우 칭찬하거나, 더 나은 업무를 부여하거나, 외적 보상을 부여할 수 있다. 반면에 상사가 무관심한 경우 훈련생의 행동은 소멸될 수 있다. 훈련생은 권한과 권력을 가진 상사의 행동을 모방하는 경향이 있으므로, 행동 모델링(modeling)은 훈련생의 행동 변화에 강력한 영향을 줄 수 있다. 따라서 학습의 목적과 일치하는 상사의 행동은 학습전이에 가장 강력한 영향을 미칠 수 있다(Baldwin & Ford, 1988).

상사지원은 Baldwin과 Ford(1988)의 연구를 바탕으로, 학습 참여 장려(encouragement or

attend), 목표 설정 활동(goal-setting activities), 강화 활동(reinforcement activities), 행동 모델링(modeling of behaviors) 등 4가지 요인으로 구인화 할 수 있다. 이와 관련하여, 장윤정(2001)은 최근에 직무교육을 받은 훈련생을 대상으로 훈련생 개인적 특성(학습동기, 경력계획), 교육 훈련 설계(강사 능력, 교육훈련 내용의 업무관련성), 조직 상황적 특성(상사 지원, 지속적 학습 문화)이 교육훈련 전이에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하는 과정에서, 상사 지원을 측정하기 위해 이도형(1995)이 사용한 5개의 설문과 Tracey et al.(1995)이 사용한 2개의 설문을 번역하여 조사도구로 활용하였다. 장윤정(2001)의 상사 지원 조사도구는 Baldwin과 Ford(1988)가 강조한 상사지원의 4가지 하위요인 중 학습 참여 장려와 강화 활동(피드백 제공을 제외하고, 새롭게 습득한 기술을 사용할 수 있는 기회 제공 활동에 한정), 행동 모델링 요인만을 포함하고 있다(이진화, 2009). 총 7개 문항의 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 0.9396으로 보고되고 있다.

이진화(2009)는 장윤정(2001)의 연구에서 사용된 문항에는 Baldwin과 Ford(1988)가 강조한 목표설정과 피드백 제공에 대한 항목이 포함되어 있지 않음을 비판하며, Baldwin과 Ford(1988)의 학습 참여 장려와 강화 활동(피드백 제공을 제외하고, 새롭게 습득한 기술을 사용할 수 있는 기회 제공 활동에 한정), 행동 모델링 요인으로 구성된 장윤정(2001)의 5개 문항과 더불어 목표설정과 강화활동(피드백) 요인으로 구성된 Enos(2001)의 5개 문항을 추가하여 조사도구로 활용하였다. 총 10개 문항의 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 0.899로 보고되고 있다.

대기업 직무교육훈련 참여자의 교육훈련전이와 전이동기 및 업무환경(상사 지원, 동료 지원, 조직변화개방성, 활용기회, 지속적인 학습 문화) 간의 관계를 구명한 이유진과 김진모(2010) 또한 이진화(2009)의 상사 지원 조사도구를 활용하였으며, 내적일치도 계수는 0.938로 매우 높은 신뢰도를 나타냈다.

한편, 장윤정(2001)의 상사지원 조사도구와 마찬가지로 박준서(2007) 또한 중소기업관리자 대상 교육훈련 특성(교육훈련 실시자의 교수능력, 교육훈련 내용의 질적 수준), 학습자 지원환경 특성(CEO의 지원, 동료 지원, 조직의 지원), 학습자 개인특성(학습자 자기주도성)이 교육훈련 전이에 미치는 영향에 관한 연구에서 CEO 지원 조사도구로 이도형(1995) 및 Tracey et al.(1995)가 사용한 조사도구를 번안하여 활용하였다. 총 4개 문항의 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 0.790으로 보고되고 있다.

2) 동료지원

동료지원은 훈련생이 훈련을 통해 습득한 것을 직무현장에 적용하는 과정에서 동료가 이를 지원하고 강화를 제공하는 정도를 말한다(현영섭, 권대봉, 2003). Noe(1986)는 이와 유사하게 훈련을 통해 습득한 지식과 기술을 직무에 적용하는 행위에 관하여 동료로부터 받은 강화 및 피드백에 대한 훈련생의 믿음으로 정의하였다.

Feldman(1981)은 보다 구체적으로 동료지원의 역할을 정보제공의 역할 및 감정적 지원 역할이라는 두 가지 측면에서 제시하였다. 첫 번째로, 동료들 간에는 직무관련 정보, 상사 관련 정보, 기타 회사의 규범 등의 정보가 공유된다. 동료는 회사의 업무를 보다 잘 수행하기 위한 직무관련 핵심 정보를 제공하는 역할을 수행한다. 하지만 이 또한 신뢰관계가 형성된 동료들 간에 한하여 공유되는 정보로서, 동료의 두 번째 역할인 감정적 지원의 역할과도 연관되어 있다. 즉, 친밀감이 형성된 동료들 간에만 회사에 적응하기 위한 필수 정보를 제공받을 수 있다. 그 밖에 회사의 규범, 분위기, 비공식적 네트워크 관련 정보 또한 동료들 간에 공유되는 정보의 유형이다. 두 번째로 동료들 간에는 친밀감, 동조의 집단이 형성된다. 즉, 동료들은 조직의 억압적 조치에 대해 방어 하고, 정서적 지원을 하며, 직무상의 문제를 해결하고, 상호간에 행동 모델로서의 역할 등을 수행한다. 이러한 동료 지원은 근로자들의 조직 내 적응 즉, 조직 사회화를 도와 보다 완벽한 직무 수행을 돕는 것으로 밝혀졌다(Feldman, 1981, 박경란, 2014에서 재인용).

동료에 의한 지원은 학습자의 전이에 있어서 감독자의 지지보다 더 일관되게 증명되고 있다(Facteau et al. 1995). 전이를 위한 개인적이고 조직적인 지원에 관한 모델을 검증했을 때, 모형관계에서 동료지원만이 지술전이와 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 동료지원 행동이 전이에 가장 큰 영향을 미쳤다는 질적연구에서, Hawley and Barnard(2005)는 코스 내용에 관한 동료들간의 네트워킹과 의견의 공유가 훈련 6개월 후의 기술전이를 촉진하도록 하였다고 밝혔다(Burke & Hutcjins, 2007).

임효창 외(2004)는 e-learnng 교육 참여자의 반응 및 학습성도가 개인특성(경력계획, 자기유능감) 및 조직환경(동료지원, 지속적 학습문화)에 따라 전이성파에 미치는 영향에 관한 연구에서 동료지원 측정을 위해 Tracey et al.(1995)와 Feldman(1981)의 동료지원 조사도구를 활용하였다. 총 5개 문항으로 측정하였으며, 신뢰도는 0,794로 보고되고 있다.

A기업의 리더 교육훈련 참여자를 대상으로 교육훈련 종료 후 경과 시간, 교육훈련 경험, 직무경험, 메타인지, 자기효능감, 전이설계, 교육내용의 직무관련성, 상사지원, 동료지원이 근전이 및 원전이에 미치는 영향을 조사한 이진화(2009)는 동료지원 조사도구로 Tracey et al(1995)와 Feldman(1981)의 동료지원 조사도구 중 일부를 발췌한 임효창(2004)의 조사도구 및 Enos(2001)의 조사도구 중 일부를 발췌, 활용하였다. 5점 척도를 활용하여 총 4개 문항을 측정하였으며, 신뢰도는 0,716으로 보고되었다.

박경란(2014)은 사업주 직업능력개발 프로그램 참여 훈련생의 학습전이와 초인지, 자아효능감, 상사지원 및 동료지원과의 관계를 조사하면서, 동료지원 조사도구를 이진화(2009)의 조사도구를 일부 수정한 4개의 문항을 사용하였으며, 내적 일치도 계수는 0.882로 높은 신뢰도를 나타냈다.

3) 변화가능성

변화가능성은 교육훈련을 통해 배운 내용을 적용함에 있어 조직 차원에서의 개방적인 반응의 정도를 말한다(Holton, 1996). 개인이 교육을 통해 습득한 새로운 지식이나 기술을 사용하는 것에 대해 조직이 지원을 하고 격려를 하는 풍토인가를 측정한다. 이 요인에는 변화에 대한 조직의 반대, 변화를 위해 노력을 투자하려는 의지, 교육에서 배운 기술을 사용하는 개인에게 지원을 하는 정도 등이 포함된다. 변화에 잘 적응하고 혁신적인 조직풍토일수록 전이를 잘 할 수 있는 작업환경 요인임을 예상할 수 있다(한안나, 1999).

Tesluk, Farr, Mathieu 및 Vance(1995)의 연구에서 조직의 변화 가능성은 교육전이와 유의미한 정적인 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났으며, Tracey, Tannenbaum 및 Kavanagh(1995)의 연구에서도 조직의 변화가능성이 교육전이와 유의미한 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다(현영섭, 2003).

한안나의 연구에서는 변화에 대한 가능성을 새로운 기술을 업무상황에 사용하는 것에 대한 조직의 반응이나 규범을 개인이 지각하는 정도라고 정의하고, 이를 측정하기 위한 도구로는 Holton의 LTSI(Learning Transfer System Inventory)를 한국어로 변안하여 사용하였으며, 4개 문항을 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 0.5482로 나타났다.

4) 조직보상

조직보상에 대하여 Holton et al.(1998)은 교육을 통해 습득한 기술을 업무에 적용하였을 때 개인이 거둔 긍정적 성과와 부정적 성과라고 하였는데, 긍정적 성과에는 승진이나 보너스, 임금 상승 등이 포함되며, 부정적 성과에는 징계, 벌점, 승진의 방해 등이 포함된다(김진모, 이진화, 길대환, 2006). 이러한 보상은 외적 강화와 내적 강화로 구분되기도 하는데, 외적 강화는 학습자들이 교육에서 얻은 기술과 행위를 사용하는 것에 대해 임금 인상 등 외부로부터 보상을 받는 것을 의미하며, 내적 강화는 학습전이에 대하여 내부적 인정이나 높은 평가 등 내부로부터의 보상을 의미한다(Tracey, 1998).

Elangovan & Karakowsky(1999)는 교육훈련 전이에 영향을 미치는 상황적 변인 중에 하나로 보상체제에 대한 교육훈련 참가자들의 인식을 지적하고 있다. 조직이 새로이 습득한 지식, 기술, 태도를 적용하는 것에 보상을 제공하고 인정을 한다면 교육훈련 참가자들이 교육훈련을 통해 학습한 내용인 지식과 기술을 전이하는 데 더욱 강한 동기부여가 될 것이라는 것이다(나영신, 2004). 이런 보상체제는 교육훈련 참가자들의 만족정도 즉, 교육훈련 참가자들이 이전의 경험을 통해서 조직이 보상을 줄 것인지 아니면 주지 않을 것인지에 대한 인식으로 교육훈련 참가자들의 전이에 영향을 미친다(Facteau, Dobbins, Russell, Ladd & Kudisch, 1995; Xiap, 1996). 이러한 연구들에서 조직의 보상은 학습전이와 유의미한 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

3. 직무교육훈련 현업적용도와 개인성과 및 조직성과의 관계

가. 개인성과 및 조직성과의 개념

직무교육훈련의 성과를 연구한 선행연구들에서 개인성과와 조직성과를 명확하게 구분하여 정의한 연구들은 찾아보기 어렵다. 조직성과의 연구에 있어서 가장 어려운 문제는 조직성과의 개념정의와 측정에 관한 것이다. 조직성과의 개념정의의 어려움으로 인하여 조직성과와 관련된 선행연구들은 조직성과에 대해 다양한 개념들을 제시하고 있다. 조직성과의 다양한 개념을 분류해보면 효과성의 관점에서 목표의 달성도를 보는 견해(Rainey & Steinbauer, 1999; Price, 1986; Geogopolous & Tannembaum, 1975), 능률성과 효과성을 포함하는 개념으로 보는 견해

(Rogers, 1990; Epstein, 1992; 김광웅, 1977), 능률성과 효과성, 공정성으로 보는 견해(Brewer & Seldon, 2000; 박천오외, 2001) 등으로 나눌 수 있다(임정빈, 2015).

직무교육훈련 성과와 관련된 조직성과 변인은 재무적 성과와 비재무적 성과로 나눌 수 있고, 근로자의 태도와 동기, 직무만족, 조직몰입 등과 같은 인적자원성과 관점과 조직의 수행 관점 및 생산성 향상, 매출 증대, ROI와 같은 재무성과 관점 등으로 다양하게 논의되고 있다. 교육훈련의 유효성을 다루는 많은 연구들은 1959년 Kirkpatrick의 4단계 평가모형이 발표된 이후 1단계 반응(reaction)평가로부터 2단계 학습(learning)평가, 3단계 행동(behavior)평가, 4단계 결과(result)평가 중 학습을 통한 수행평가 또는 교육 프로그램의 전이 평가에 관심을 가져왔다.

교육훈련과 조직성과의 관계에 대한 이론적, 논리적 근거는 전략적 인적자원관리 연구에서 찾아 볼 수 있다. 일찍이 Wright & McMahan(1992)은 전략적 인적자원관리 연구를 위한 여섯 개의 이론적 모델(행동주의 관점, 사이버네틱 시스템 모델, 대리인/거래비용이론, 자원기반이론, 자원의존이론, 제도화이론)을 제시하였다. 특히, Tharenou et al.(2007)은 6가지 모형 중 행동주의관점, 사이버네틱 시스템 모델, 자원기반이론의 세 가지가 교육훈련이 조직성과를 유발하는 과정을 설명하기에 적절한 이론적 근거가 된다고 하였다(김기태, 2008).

행동주의관점(behavioral perspective)에서 볼 때 인적자원관리 제도는 조직의 전략적 목표달성을 위해 필요한 행동을 도출하고 강화시키는 역할을 하는 것으로 설명할 수 있는데, 특히 전략과 기업성과 간에 매개변수로서 근로자의 역할 행동을 강조하고 있다(Wright & McMahan, 1992). 이 모형의 핵심은 행동을 인사제도와 성과의 매개변수로 파악하는 데 있다. 그래서 인적자원관행들(HR practices)은 조직의 전략에 요구되는 행동들을 이끌어내고 강화시켜 주어야 한다는 것이다. 이런 맥락으로 볼 때 훌륭한 역할행동은 조직의 성과를 이끌어 주기 때문에 역할 행동을 이끌어내는데 가장 효과적일 것이라는 인적자원 관행들을 알아보는 것이 필요하다. 훈련에 행동주의적 관점을 적용해 보면 훈련이란 조직의 전략수행을 위해 요구되는 근로자의 행동을 도출시킨 결과로 긍정적인 조직성과를 발생시킨다(Tharenou et al.2007).

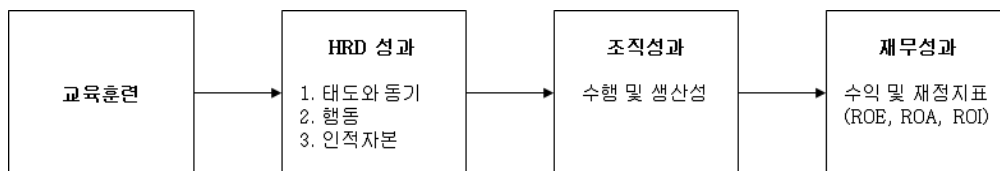
자원기반관점(resource-based view)에 따르면, 기업의 경쟁력 확보를 위해서는 독특하고 모방 불가능하며, 대체가 불가능한 자원의 확보가 필요한데 여러 가지 자원 중에서 인적자원이 기업이 보유한 가장 중요한 핵심자원이 될 수 있다는 것이다. 자원기반 관점에서는 인사제도가 아닌 인적자원 자체를 경쟁우위의 원천으로 가정하고, 인적자원의 역량을 강화하는 핵심 방안

으로 인사제도를 파악하고 있다(배종석, 2006). 훈련에 자원기반관점을 적용하면 훈련이란 회사에 가치를 더해주어 조직목표를 달성 하는데 요구되는 활동들을 완성할 수 있기 때문에 조직수준의 성과에 긍정적인 결과를 초래하는 독특한 지식과 기능 및 능력을 갖춘 근로자들을 육성해 주기 때문에 인적자본에 대한 투자로 간주된다(Ostroff & Bowen, 2000).

사이버네틱스 모형(cybernetic system model)은 투입-과정-산출의 과정적 측면을 기반으로 하고 있는데, Wright & McMahan(1992)은 투입요소에는 근로자의 지식, 기술, 능력이 포함되며, 과정적 측면으로 근로자의 행동, 그리고 산출은 생산성, 직무만족, 이직으로 정의하고 있다. 사이버네틱스 접근법을 교육훈련에 적용해보면, 교육훈련은 조직성과 창출의 핵심적 투입요소인 구성원의 역량을 향상시키며, 이러한 역량을 통하여 조직성과가 향상될 수 있다는 것이다.

한편, 인적자본이론(human capital theory)에서는 인사제도 → 인적자본 → 성과의 매커니즘을 가정하고 있는데, 근로자의 역량이 조직의 경제적 가치를 결정짓는 인적자본의 핵심요소이며, 인적자본의 가치를 증가시킬 수 있는 인사제도(채용, 훈련, 개발)의 실행을 강조하고 있다(배종석, 2006). 인적자본이론을 교육훈련에 적용시켜 볼 때, 교육훈련을 통해 구성원의 역량이 향상되고, 향상된 역량이 그 조직의 주요한 인적자본이 되며, 결국 이러한 인적자본을 통해 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 것으로 요약된다(양혁승, 2002).

요약하자면, 조직수준의 성과에 대한 훈련의 효과는 훈련이 근로자의 태도, 행동 및 KSAs에 미치는 직접적인 효과를 통해 매개된다는 것이다. 따라서 HR관행들과 조직성과를 연결시켜 주는 이론에 근거하여 [그림 II-9]과 같이 훈련이 조직성과와 연결되는 이론적 체계를 보여준다. 기업의 훈련 및 인적자원개발 프로그램에 대한 투자는 훈련 투자가 근로자의 지식, 기술, 직무수행을 향상시켜, 궁극적으로 기업성과의 향상을 가져온다는 것이다.



[그림 II-9] 훈련에서 조직성과로 연결되는 이론적 모델

출처 : Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, p. 254.

직무수행(Job Performance)은 조직의 성과를 달성하고자 하는 노력인 구성원의 과업행동이며, 조직 구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 일련의 활동으로, 이것은 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며, 조직 내에서 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 활동이다(Campbell, 1990). 그러나, 이때 수행(Performance)의 의미를 어떻게 이해하느냐에 따라 직무수행은 다양하게 정의된다. London 과 Mone(1999)은 수행을 지속적인 자기주도 훈련과 관련한 숙련도(proficiency)로 정의하고 있으며, 기술숙련도(technical proficiency)는 산업조직 심리학에서 직무수행의 주요 요소로 제시되고 있다(Barrick & Mount, 1991; Campbell, 1999, Chan & Schmitt, 2002). 국내 선행연구에서도 직무수행을 주어진 직무의 수행정도 및 행동실천의 수준으로 정의하고 있으며(박혜정, 김미주, 김영미, 2009; 이명훈(2006) 이와 유사하게 Motowidlo(2003)는 직무수행을 조직구성원이 일정기간 조직에서 개별적으로 수행하는 행동들에 대한 종합적인 기대가치로 정의하였다. 이 정의는 직무행동에 대한 조직의 기대가치로서 직무수행을 직무행동 결과에 대한 기대수준으로 설명하고 있다(김미영, 2015).

기업에서의 직업교육훈련의 성과에 대한 연구는 2000년대 중후반 이후 급격히 증가한다. 2005년을 전후로 국내 기업교육에서는 투자한 교육훈련에 대한 결과와 평가를 실질적으로 확인하고자 하는 요구와 교육훈련의 성과에 대한 관심이 급격히 높아졌다. 이 시기에 해외 인적자원 및 기업교육 관련학회에서도 수행(performance) 및 성과의 측정이 화두가 되었다. 2003년~2005년 사이의 ASTD(American Society for Training and Development)의 국제컨퍼런스의 슬로건과 주제를 보면 조직에서의 수행향상 및 성과측정을 중요하게 다루고 있음을 알 수 있다(ASTD Annual Report, 2003, 2004, 2005), 이러한 흐름에 맞추어 국내의 인적자원개발 및 기업교육 분야에서도 성과향상을 위한 교육훈련, 교육훈련의 효과성에 대한 관심이 증대되었던 것으로 보인다(이지은, 박아람, 2012). 훈련이 유효성을 가지기 위해서는 적절한 기술과 지식의 향상, 나아가 생산성, 제품의 질, 서비스의 질 등 기업 성과의 향상으로 이어져야 한다는 인식이 증대된 것이다.

일반적으로 기업 내 교육훈련이란 내부 구성원의 직무수행을 향상시켜, 기업의 성과 향상과 구성원 개인의 성장을 위하여 기업에서 실시하는 직무교육훈련이라 할 수 있다. 교육훈련이 기업의 조직성가로 나타나기 위해서는 교육훈련 성과에 대한 구체적인 증거를 제시할 수 있어야 하며, 동시에 향후 변화에 대처할 수 있는 정보를 도출할 수 있어야 한다. 그러므로 평가

없이 이러한 정보를 도출하기란 어렵다. 즉, 교육훈련 평가에서 중요한 관심 사항은 교육훈련의 효과를 어떻게 측정하느냐 하는 것이다. 교육훈련 유효성은 교육훈련 프로그램 실시로 인한 교육 참가자의 단기적 학습 성과 향상 뿐 만 아니라 교육 후 교육 참가자의 장기적인 적용성과 향상을 포함하는 개념이라고 할 수 있다(박준서, 2007).

이러한 교육훈련 유효성 평가는 교육훈련 계획단계에 세웠던 목적이 달성되었는지에 대한 정보를 경영진에게 제공하고, 교육 참가자 및 교육 담당자에게 교육의 결과를 피드백하며, 교육 시스템 중 취약한 분야를 밝혀 그 개선을 위한 자료를 제공함으로써 기업 내에서 좀 더 나은 교육훈련 활동을 하는 것에 목적이 있다. 그러나, 교육훈련을 연구한 많은 학자들은 교육훈련 유효성 평가의 중요성을 강조하면서도 동시에 평가의 어려움을 지적하고 있다(Alliger et al, 1997).

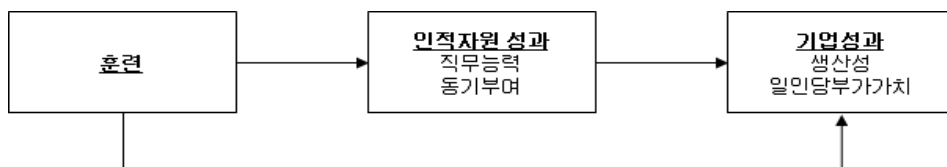
직업교육훈련을 통한 성과평가 관련 선행연구를 살펴보면, 먼저 거시적인 차원에서 고용과 임금효과를 다룬 연구들이 있는데, 이는 일반균형적 접근으로서 직업훈련이 노동공급과 수요에 영향을 미쳐 국가적으로 고용과 임금수준에 어떠한 영향을 미치는지를 다룬 연구이다(한국직업능력개발원, 2008). 그러나 자료의 제약 등으로 국내외적으로 거시적 평가 작업은 많이 이루어지지 않았다.

직업교육훈련 정책평가는 주로 미시적, 개별적 차원에서 이루어지고 있다. 즉, 직업훈련이 기업이나 개인에게 어떤 효과를 미쳤는가 하는 것으로서, 기업에게는 생산성, 인당 매출액, 이윤, 이직률, 직무만족 등등의 효과에 대하여 주목하고 있으며, 개인 측면에서는 미취업자의 경우에는 직업훈련의 취업효과와 고용의 질, 임금효과에 대한 연구가 주로 이루어졌다. 또한, 직업훈련 이수자 실태조사를 통한 성과평가는 대부분 미시적 측면에서 직업훈련을 받은 개인에게로의 효과에 주목하였는데, 이 경우에도 실업자와 취업자(재직자)에 따라 다른 성과평가를 할 수가 있다. 재직자의 직무교육훈련 성과 관련 연구를 살펴본 결과 훈련이 기업 성과에 전반적으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 기업 성과로는 생산성, 매출액(또는 성장률), 주관적 조직성과 등으로 측정할 수 있다.

기업성과 중 대표적인 생산성을 기준으로 기존 실증 분석 결과들을 살펴보면, 훈련이 생산성에 미치는 영향은 연구에 따라 혼재적 결과를 보고하고 있다. 훈련이 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고된 연구들을 살펴보면, 훈련이 노동생산성, 생산성 증가 그리고 일인당 부가가치 등에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 보고한 연구들을 들 수 있다(Ballot et al., 2001,

2006; Paul & Anatharaman, 2003; Ely, 2004; Mabey & Ramirez, 2005; Bartel, 1994; Boon & Van der Eiken, 1998). 반면 상당수의 문헌들이 훈련과 기업 성과 간의 관계를 발견하지 못하였다(Guerrero & Barraoud-Didier, 2004; Cappelli & Neumark, 2001; Freeman & Kleiner, 2000; 나인강, 2010에서 재인용).

나인강(2010)은 HCCP 1, 2차 자료를 이용하여, 기업의 훈련이 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향을 패널분석을 사용하여 실증 분석하였다. 세부적으로는 훈련이 직무능력, 동기부여 등의 인적자원성과에 미치는 영향, 그리고 훈련이 생산성, 일인당 부가가치 등의 기업성과에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 인적자원성과의 훈련과 기업성과간의 매개 역할을 실증 분석하였다. 연구 결과, 다양한 훈련을 실시하는 기업 혹은 일인당 훈련비가 많은 기업일수록 근로자의 직무능력이 향상되며, 보다 높은 동기부여가 형성되는 것으로 나타나고 있다. 기업성과에서도 훈련을 많이 실시하는 기업일수록 근로자의 생산성이 증가하며, 일인당 부가가치가 높아지는 것으로 나타나고 있다. 그리고 인적자원성과가 훈련과 주관적 기업성과인 생산성간의 관계에 완전 매개 역할을 수행하고 있으나, 객관적 기업성과인 일인당 부가가치에는 매개 역할을 수행하지 않는 것으로 나타났다. 훈련과 기업 수준 성과에 대한 연계 모형은 [그림 II-10]과 같이 제시되고 있다. 훈련은 HR 결과에 직접적으로 영향을 미치며, 그리고 HR 결과의 매개 작용을 통하여 기업성과에는 간접적 영향을 미친다는 것이다.



[그림 II-10] 나인강의 연구모형(2010)

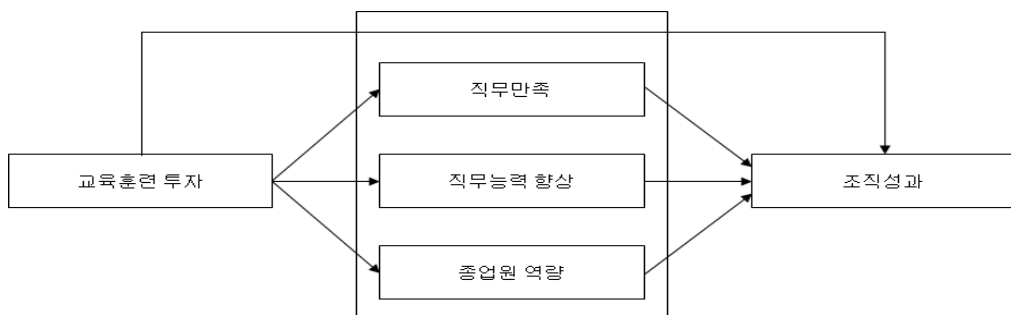
출처: 나인강(2010). 기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향. 인적자원관리 연구, 17(1). p. 44.

이 연구에서 독립변수인 훈련은 집체식 사내 교육훈련, 집체식 사외 교육훈련, 인터넷학습(e-learning) 등 3항목의 실시 여부를 합한 변수이며, 종속변수로는 직무능력향상, 동기부여, 그리고 이직방지 세 변수를 인적자원 성과로 설정하였다. 실증분석 결과는 다양한 훈련을 시행할

수록 직무능력이 향상되며, 동기부여가 강화되고, 이직방지의 효과가 나타났다.

김기태(2008) 역시 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널(HCCP) 1, 2차 조사자료를 활용하여 교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그는 교육훈련 투자가 어떠한 과정을 거쳐 기업의 최종적인 재무성과에 영향을 미치는지를 살펴보았다. 연구의 주요 내용은 교육훈련 투자가 인적자원과 관련된 성과에 영향을 미치는가, 인적자원성과가 조직의 재무성과에 영향을 미치는가, 그리고 교육훈련 투자와 조직성과 간의 관계에서 직무만족, 직무능력향상, 종업원 역량의 매개 효과가 존재하는가의 세 가지로 구성되었다.([그림 II-11] 참조).

실증분석 결과 교육훈련 투자는 직무만족과 직무능력 향상에 정(+)에 영향을 미치지만 종업원의 역량과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났으며, 인적자원성과는 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한, 교육훈련에 대한 투자와 조직성과 간에는 직접적인 정(+)의 관계가 있을 뿐 아니라, 종업원의 직무만족, 직무능력 향상이라는 인적자원 관련 변수가 교육훈련에 대한 투자와 조직성과의 관계를 적어도 부분적으로 매개하는 것으로 밝혔다. 교육훈련 투자와 조직성과 간의 관계를 직접효과와 간접효과로 구분하여 분석한 결과 전체적으로 인적자원성과는 교육훈련과 조직성과 간의 관계 중 47.4%를 설명하는데, 직무만족이 27.2%, 직무능력향상이 14.6%, 종업원 역량이 5.6%를 설명하는 것으로 나타나, 직무만족의 설명력이 가장 강하고, 종업원 역량이 가장 약한 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여 연구자는 교육훈련과 종업원 역량 간의 시간차이가 6개월에 불과하여 단기적으로 효과를 나타낼 수 없었을 것으로 해석하였다. 즉, 교육훈련을 통해 역량 수준이 향상되기까지는 시차가 존재할 것이라는 것이며, ‘교육훈련 투자 → 직무능력향상 → 역량수준 향상’의 매개 과정을 거친다고 보았다.



[그림 II-11] 김기태의 연구모형(2008)

출처: 김기태(2008). 교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향. 인사관리연구, 32(4). p. 33.

노용진과 채창균(2009)은 기업 내 교육훈련의 경영성과 효과를 밝히는 연구를 수행하였다. 기업의 교육훈련투자 행위를 이해하기 위하여 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널(HCCP)을 이용하여 기업 교육훈련의 생산성 및 수익성 효과에 관한 실증분석을 실시하였다. 생산성 지표로서는 매출액 외에 부가가치를, 수익성으로는 영업이익을 사용하였으며, 교육훈련 변수로는 1인당 교육훈련비를 사용하였다. 설문조사 문항들은 인적자원개발 활동이 직무능력향상, 노동생산성, 회사 이미지, 직원의 의욕제고, 이직 방지 등에 어느 정도 긍정적 영향을 미쳤는지를 정성적으로 물었다. 그 결과를 보면, 교육훈련의 효과성에 대해서 긍정적인 응답이 다소 우세하지만, 통상적인 기대치만큼 높지는 않았다. 즉, 직무능력 향상이나 직원의 의욕 제고 등에 대한 교육훈련의 효과성은 상대적으로 높은 점수들을 받고 있지만, 노동생산성이나 이직 방지, 회사이미지 제고 등에 대해서는 상대적으로 부정적인 응답의 비율이 더 높게 나타났다. 또한 교육훈련비가 매출액에는 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있지만, 부가가치와 영업이익에 대해서는 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있지 않다. 이러한 결과는 교육훈련의 수익성 효과를 지지하지 않고 있으며, 생산성 효과는 부분적으로만 지지하고 있음을 보여 주며, 이 결과의 해석은 신중해야한다고 연구자는 주장하였다. 즉, 연구의 분석결과를 기업 교육훈련의 재무성과 효과가 원천적으로 존재하지 않는 것으로 단순하게 해석해서는 안 되며, 기업 교육훈련의 효과성이 높은 조건을 찾아내는 노력이나 기업교육 훈련의 효과성을 높이는 교육훈련 방법에 대한 탐구가 필요하다는 것이다. 또한, 정부의 직업능력개발지원사업에 대해서도 기업들에게 교육훈련을 실시하게 만드는 데 초점을 맞추고 있음을 지적하면서 효과적인 교육훈련을 실시할 수 있도록 하는 정책방안이 요청되고 있음을 피력하였다.

직무교육훈련의 성과를 Kirkpatrick의 4가지 단계를 기준으로 구분하였을 때, 4단계 결과(Result) 평가는 교육훈련이 끝난 후 질의 향상 및 양의 증가, 비용절감 등과 같은 측면에서 어떠한 향상된 결과가 있었는가와 같은 질문을 통해 교육훈련 프로그램의 조직에 대한 기여도를 측정할 수 있으므로(Kirkpatrick, 1959), 위의 선행연구에서 살펴본 인적자원 성과와 조직성과는 결과평가의 범위에 들어갈 수 있다. 즉, 직무교육훈련에 참가한 근로자의 현업적용도는 3단계 행동(Behavior) 평가로 측정할 수 있고, 4단계 결과평가는 직무교육훈련 결과 직무수행 향상, 직무만족, 조직몰입, 생산성 향상, 조직의 목표달성, 업무프로세스 개선 등으로 측정할 수 있다.

나. 개인성과 조직성과의 측정

1) 개인성과의 측정

직무교육훈련을 통한 성과는 보통 직무성과(Job Performance)로 정의되며, 직무성과를 측정하는 도구는 관점에 따라 매우 다양하다. 직무성과는 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분되는데, 재무적 성과는 수익성, 생산성, 매출액, 성장 등의 계량적인 분석이 가능하다는 점에서 신뢰성이 높다. McComick & Ilgen(1980)은 직무성과의 측정단위를 생산성, 과실 발생률, 불만을, 정확도 등으로 들었으며, Carroll & Schneier(1985)는 성과를 산출이나 결과와 깊은 관련이 있으며 수익성, 비용, 판매량, 이직률, 고객서비스와 같은 내용에 대한 산출결과로 정의하였다(유명희, 2013).

Campbell(1977)은 직무성과의 측정단위를 심리적 단위, 경제적 단위, 관리적 단위로 구분하였다. 심리적 단위에는 직무만족, 동기부여, 갈등과 응집성, 유연성, 사기, 적응성, 조직목표에 대한 구성원의 동조성, 조직목표의 내면화 등이 포함되고, 경제적 단위에는 유효성, 생산성, 수익성, 품질, 성장, 능력, 인적자원 가치, 목표달성 여부 등이 포함되며, 관리적 단위에는 이직률, 통제, 결근율, 관리능력, 정보관리와 의사전달, 계획과 목표달성, 조직구성원의 의사결정 참여여부, 훈련과 개발의 강조 등이 포함된다(유명희, 2013).

Williams & Anderson(1991)은 지역대학의 MBA야간과정에 다니는 여러 조직의 정규직근로자를 대상으로 직무성과를 측정하는 도구를 21개의 문항으로 제작하였는데, 측정도구는 임무수행, 목표달성, 동료협조, 의사소통 등으로 이루어졌으며, 조직시민행동(Organizational Citizenship Behaviors)과 역할부합행동(In-Role Behaviors)과 관련된 것들이었다.

Chan & Schmitt는 직무성과를 3개의 차원으로 구분하였는데, 핵심기술 숙련도(core technical proficiency), 직무헌신(job dedication), 대인관계 촉진(interpersonal facilitation)의 성과 구성요인을 통하여 전반적인 직무성과를 예측하였다. 조사의 대상은 싱가포르 시 공무원 160명이었으며, 총 9개의 문항으로 이루어졌고, 각 문항은 1-5점 Likert 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 0.76 ~ 0.82 사이였다.

Pincus(1986)는 의사소통 만족(communication satisfaction)과 직무성과(job performance)의 관계를 구명하기 위하여 327명의 간호사를 대상으로 직무성과를 측정하였다. 직무성과의 측정도구는 업무의 양, 업무의 질, 지식, 판단력, 팀웍, 의사소통, 감정조절의 7문항으로 이루어졌고,

각 문항은 Likert 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 0.93이었다.

이원석과 주동범(2013)은 중소기업 재직근로자의 직무교육훈련을 통한 직무성과를 측정 가능한 직원 개인의 조직을 위한 활동능력과 동기의 결과로 정의하고, 측정도구를 교육훈련 후 업무에의 적극적 참여수준(4문항), 업무수행능력 및 자신감 향상(4문항), 전문지식 향상(2문항)으로 구성하였고, 각 문항은 1-5점 Likert 척도로 측정하였으며, 구체적인 설문문항은 <표II-21>와 같다. 신뢰도는 전체가 0.944, 적극적 참여가 0.893, 업무수행능력 및 자신감 향상이 0.872, 전문지식 향상이 0.813이었다.

<표II-21> 이원석과 주동범의 직무성과 측정문항

하위변인	교육훈련이 끝난 후에 나는 이전과 비교해서 ~
적극적 참여	이전에 비해 더 높은 수준의 직무성과를 달성하였다.
	내 직무에 더 적극적으로 참여하게 되었다.
	조직의 이익달성에 기여하였다.
	직무수행을 더욱 열정적으로 하게 되었다.
업무수행능력 및 자신감 향상	더 나은 회사를 위해 열심히 일하게 되었다.
	내 일에서의 실수를 줄이게 되었다.
	상사나 동료로부터 직무수행능력이 향상되었다는 소리를 듣는다.
전문지식 향상	나는 내 일을 더욱 활동적으로 수행하게 되었다.
	나의 직무에 관련된 전문적인 지식과 기술이 향상되었다.
	내가 몰랐던 분야에 대한 새로운 지식을 갖게 되었다.

출처: 이원석, 주동범(2013). 근로자가 인식한 교육훈련 프로그램 특성이 조직유효성 및 직무성과에 미치는 영향. 수산해양교육본부, 25(2), p.356.

이원석과 주동범의 도구는 하위변인명으로 볼 때 개인의 성과 중 직무능력 향상에 초점을 맞춘 듯 보이나 도구의 내용을 보면, 직무능력향상 뿐 아니라, 직무능력향상을 통한 직무수행의 향상도 포함되어 있음을 알 수 있다.

유명희(2007)는 직무성과를 기업구성원의 행동적 차원에서 정의하고 조직구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도 혹은 할당받은 과업에 대한 구성원의 성취도로 정의하였다. 또한 직무성과를 개인성과와 단체성과로 구분하고, 개인성과는 기업구성원이 과업을 능숙하고 원활하

게 진행시키는 정도로 보고, Martin, Price & Mueller(1981), Milkovich & Boudreau(1991), Cascio(1992)등이 언급하고 있는 개인의 업무성과 평가척도 내용을 기초로 개인성과를 업무지식, 업무수행의 주도성, 업무관련 의사소통, 업무수행의 신뢰성으로 측정하였다. 단체성과의 측정은 Van de Van & Ferry(1980)의 연구를 기초로 업무방법 혁신정도, 업적우월성, 목표달성도, 효율성으로 규정하여 측정하였다. 개인성과와 단체성과는 각 4문항으로 구성되어 있고, 각 문항의 반응형식은 1-5점 Likert 척도이며, 신뢰도는 개인성과는 0.8026, 단체성과는 0.8063이었고, 전체 신뢰도는 0.8233으로 보고되었다.

<표II-22> 직무성과 측정도구 종합

구분	Williams & Anderson(1991)	Chan & Schmitt(2002)	Pincus(1986)	유명희(2007)	이원석, 주동범(2013)	
조사대상	정규직근로자 (01년 MBA 참석자)	시 공무원	간호사	국제회의 참가직원	중소기업 재직자	
도구의 구성	명칭	Performance	Job Performance	Job Performance	직무성과	직무성과
	구성 요인	임무수행 목표달성 동료협조 의사소통 성실성 책임감	핵심기술 숙련도 직무헌신 대인관계 원활 종합적인 목표달성	양 질 지식 판단력 팀웍 의사소통 감정조절	직무수행의 주도성 의사소통 업무지식 업무수행의 신뢰성 목표달성도 효율성 업적 우월성 혁신성	적극적 참여수준 직무목표 달성 업무수행능력 및 자신감 향상 타인의 인정 전문지식 향상
	문항 구조	21문항	9문항	7문항	8문항	8문항
	응답 범위	1-5점 (Likert Scale)	1-5점 (Likert Scale)	1-5점 (Likert Scale)	1-5점 (Likert Scale)	1-5점 (Likert Scale)
도구의 신뢰도	0.78~0.71	0.82~0.76	0.93	0.88~0.69	0.944	

개인성과의 개념을 직무교육훈련에 참가한 근로자가 교육훈련에서 학습한 것을 현업에 적용함에 따라 개인에게 나타나는 긍정적인 변화로 정의하고, 도구의 구성은 선행연구의 종합과 이 연구의 대상인 중소기업 컨소시엄 훈련사업의 목적에 맞도록 개인성과는 아래 <표II-23>과

같이 직무교육훈련을 통한 직무능력 향상과 직무수행 향상으로 구성하고자 한다.

<표 II-23> 개인성과 측정도구 구성요인

연구자		Williams & Anderson (1991)	Pincus (1986)	Chan & Schmitt (2002)	유명희 (2007)	이원석, 주동범 (2013)	본연구
개인성과 (하위요소)							
직무능력 향상	자신감				○	○	●
	책임감	○			○	○	●
	지식			○	○	○	●
	기술		○	○		○	●
	의사소통	○	○	○	○		●
직무수행 향상	정확성				○	○	●
	신뢰성	○			○		●
	주도성				○	○	●
	업무의 질		○	○	○		●
	목표달성	○	○	○	○	○	●
기타	타인의 인정					○	
	동료협조	○	○				
	감정조절		○				
	직무헌신			○			

2) 조직성과의 측정

조직성과는 선행연구의 검토결과(Campbell, 1977; Van de Van & Ferry, 1980; 유명희, 2007; 노용진 & 채창균, 2009)와 이 연구의 대상인 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 사업의 특징에서 도출한 측정도구를 종합하여 본 연구의 목적에 맞도록 구성하였다. 고용노동부와 한국산업인력 공단은 2010년부터 중소기업 컨소시엄 사업의 우수사례를 발굴하여 시상하고 있다. 공동훈련센터, 참여기업, 수료생의 3개 부분에 대하여 우수사례를 선정하고 있는데, 이 중 참여기업의 우수사례 내용을 보면 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련을 통한 조직성과를 알 수 있다. 참여기업의 심사항목은 컨소시엄 사업 동기(20점) 및 배경, 우수사례 내용의 우수성(35점)과 성과 및 효

과(생산성, 품질향상, 표준화, 제도개선, 사업참여에 따른 참여기업의 변화정도)(45점)으로 구성되어 있다. 2010년부터 2015년까지 6년간 선정된 20개 기업의 우수사례의 내용을 조직성과의 차원에서 측정지표별로 구분하여 보면, 가장 많은 기업에서 기업의 생산성 향상과 매출액 증가와 생산하는 제품의 품질향상을 보고하였다. 또한, 참여기업의 근로자가 컨소시엄 직무교육훈련에 참가함으로써 일하는 방식이 개선되었다는 사례가 많이 있었는데, 업무의 효율성 증가, 창의적인 아이디어의 도출, 직원 간 또는 경영진과 종업원간의 의사소통이 강화됨으로써 직원의 사기가 진작되었다는 내용도 다수 포함되었으며, 이러한 일하는 방식의 개선을 통하여 협력사와의 상생효과가 있었고, 이를 계기로 회사의 인지도가 제고되었다는 사례도 많았다. 또한, 많은 컨소시엄 훈련참여 우수기업에서 조직성과로 강조한 것이 학습모임의 활성화와 학습조직화 사례였는데, 자율적인 학습문화의 구축을 통하여 평생학습의 장 마련, 학습활동을 통한 개선활동, 실무문제의 해결, 비용절감 및 불량률 감소, 신제품 개발 기간의 단축, 다수의 특허등록, 직원들의 자격증 취득을 통한 사기진작 등을 보고하였고, 교육훈련 참여를 통한 선진 스타 기업과의 교류를 통한 사업 확장의 기회를 얻었다는 사례도 있었다([부록1] 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참여기업 우수사례 참조).

Van de Van & Ferry(1980)은 조직성과 평가의 측정도구로 업무량, 업무의 질, 정확성, 혁신적이고 창의적인 아이디어의 생산, 업무탁월도에 대한 평판, 팀 업무결과물 또는 서비스 목표에 대한 평가, 팀 업무 이행의 효율성과 직원 사기에 대한 평가를 사용하였다.

유명희(2007)는 직무성과를 기업구성원의 행동적 차원에서 정의하고 조직구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도 혹은 할당받은 과업에 대한 구성원의 성취도로 정의하였다. 또한 직무성과를 개인성과와 단체성과로 구분하고, 단체성과의 측정은 Van de Van & Ferry(1980)의 연구를 기초로 업무방법 혁신정도, 업적우월성, 목표달성도, 효율성으로 규정하여 측정하였다.

노용진과 채창균(2009)은 기업 내 교육훈련의 경영성과 효과를 밝히는 연구에서 생산성 지표로서는 매출액 외에 부가가치를, 수익성으로는 영업이익을 사용하였으며, 교육훈련 변수로는 1인당 교육훈련비를 사용하였다. 설문조사 문항들은 인적자원개발 활동이 직무능력향상, 노동생산성, 회사 이미지, 직원의 의욕제고, 이직 방지 등에 어느 정도 긍정적 영향을 미쳤는지를 정성적으로 물었다.

선행연구 검토결과와 중소기업 컨소시엄 참여기업의 우수사례에서 공통적으로 나타나는 조직성과 관련변인을 유목화한 결과는 아래 <표 II-24>와 같다.

<표 II-24> 조직성과 측정도구 구성요인

참여기업 (부록 참조) / 연구자	학습조직화		일하는 방식 개선				목표달성		
	학습 동아리 구축	자율적인 학습문화	효율성 증가	직원사 기 진작, 의사소 통 강화	창의적 아이디 어 도출	협력사와 상생, 인지도 제고, 평판	품질 향상	생산성 향상	매출액, 수익증 가
1	○	○	○					○	
2				○			○		○
3		○	○	○				○	○
4	○		○	○				○	
5			○	○				○	○
6			○	○	○			○	○
7			○	○		○	○	○	○
8	○		○			○	○	○	
9					○		○	○	○
10		○		○				○	○
11	○			○		○		○	○
12				○		○		○	○
13				○		○	○		○
14		○	○					○	
15	○				○	○			○
16				○					○
17			○	○			○	○	○
18		○	○				○	○	
19					○	○	○		○
20				○		○	○	○	○
Van de Van & Fey, 1980			○	○	○	○	○	○	○
노용진, 채 창균, 2009				○		○		○	○
유명희, 2007			○	○			○	○	○

다. 현업적용도와 개인성과의 관계

교육훈련과 개인성과 간의 관계에서 현업적용도가 매개변수로서 영향을 미치고 있는지에 대한 이론적 근거는 Kirkpatrick(1998)의 4수준 평가모형에서 찾을 수 있다. 이 모형에서 교육훈련이 현업적용을 통해서 교육훈련 참가자의 행동변화를 가져오고, 행동변화의 결과로 직무수행의 향상을 가져오기 때문이다. Baldwin과 Ford(1988)가 전이모형을 제안한 이래 많은 연구자들이 다양한 분야에서 이를 연구하였으나, 대부분 현업적용도를 종속변수로 설정하여 현업적용도에 영향을 미치는 요인들을 학습자특성, 교육훈련 프로그램특성, 또는 조직환경의 특성으로 구분하여 영향관계를 구명하였고, 현업적용도와 개인성과의 관계를 실증적으로 구명한 연구는 많지 않다. 일부 전이연구에서 교육훈련의 현업적용이 직무성과에 긍정적으로 영향을 미친다는 연구 결과가 제시되고 있는데, Colquitt, LePine & Noe(2000)은 메타분석 결과 교육훈련 전이가 직무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다.

최유환과 이희수(2013)는 중소기업의 영업직 근로자를 대상으로 직무능력향상 교육프로그램을 이수한 학습자의 교육프로그램과 업무환경이 현업적용도를 매개로 개인성과에 미치는 영향을 측정하였다. 종속변수인 개인성과는 직무역량과 직무만족도 및 개인매출로 측정하였다. 이 연구에서 현업적용도는 개인성과인 직무역량에 정적인 영향을 미쳤고, 개인매출에도 정적인 영향을 미쳤다. 즉, 현업적용도가 개인성과에 정적인 영향을 미친 것이다.

이은용, 황정현, 이수범(2011)은 교육훈련 전이가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하였는데, 외식업체와 호텔 식음료 업장에 종사하는 근로자를 대상으로 교육훈련과 현업적용도, 그리고 직무성과에 대한 선행연구를 통하여 이론적 모델을 설정하여 설문을 실시하였다. 직무성과의 설문문항은 업무수행 능력과 업무수행 성과로 구성되었으며, 연구결과 현업적용도가 직무성과에 이르는 경로는 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 분석되었다.

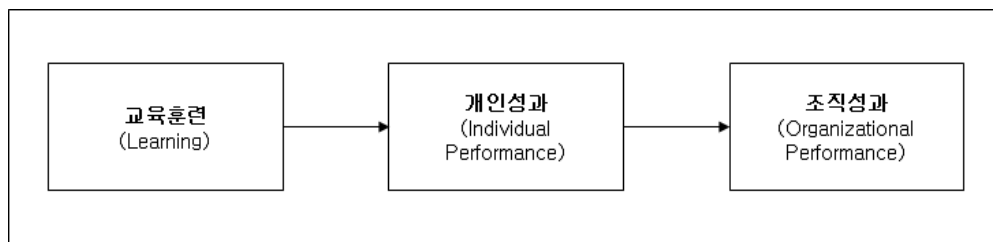
정완영(2016)은 금융업에 종사하는 기업의 조직 구성원을 대상으로 교육훈련이 직무성과에 미치는 영향을 검증하고, 이들 변수 간 관계에서 교육훈련 전이의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 검증하였는데, 교육훈련이 교육훈련 전이에 정(+)의 영향을 미치고, 교육훈련 전이가 직무성과와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 교육훈련 요인과 직무성과의 관계에서 교육훈련 전이의 매개효과를 검증한 결과 역시 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

라. 현업적용도와 조직성과의 관계

교육훈련과 조직성과 간의 관계에서 현업적용도가 매개변수로서 영향을 미치고 있는지에 대한 이론적 근거는 Kirkpatrick(1998)과 Philips(2007)의 교육훈련 효과 평가 모형을 통하여 살펴볼 수 있다. 이들의 연구모형에서는 교육훈련이 현업적용을 통하여 교육훈련 참가자들의 행동변화를 초래하고, 행동변화의 결과 비용절감, 업무의 질 개선, 산출량의 증가, 투자수익률의 증대 등과 같은 조직의 성과에 영향을 미친다고 하였다(2015, 전제필).

Noe & Schmitt(1986)는 교육훈련 효과에 대한 동기의 영향모형을 통하여 학습, 행동변화(현업적용), 조직성과 간의 관계를 밝히고 있다. 즉, 학습은 행동변화를 유발하고, 행동변화는 조직의 성과로 나타난다는 것이다. Noe와 Schmitt(1986)는 현장연구를 통해 이 모형의 타당성을 검증하였는데, 학습, 행동변화, 업무성과 향상 간의 관계성을 살펴보면, 학습은 행동변화에 실제적으로 영향을 주지 못했으나, 업무성과 향상에 대해서는 유의한 영향을 미치고 있었다. 그리고 행동변화와 업무성과 간에도 통계적 유의성이 검증되었다(최창환, 2008),

Holton(1996, 2002)은 통합적 모형에서 학습, 현업적용, 성과 간의 관계를 밝혔으며, [그림 II-12]와 같이 교육훈련과 개인성과, 조직성과의 인과관계를 도식화 하였다. Alvarez 등(2004)은 통합적 교육훈련 효과 평가모형을 통해서 학습과 경영성과 간 관계를 현업적용이 매개함을 이론적으로 주장하고 있다.



[그림 II-12] 교육훈련, 개인성과, 조직성과의 관계

출처 : Ruona, W. E. A., Leimbach, M., Holton E. F. III. & Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. International Journal of Training and Development, 6(4). p. 221. 재구성

전제필(2015)은 교육훈련 투자수익률에 관한 실증적 연구에서 Phillips 방법론을 활용하여 교육 훈련의 현업적용과 투자수익률과의 관계를 구명하였는데, 교육훈련의 현업적용도는 교육훈련 투자수익률에 정(+의 영향을 미칠 것이며, 무형의 성과(직무만족도, 조직몰입도, 스트레스 감소정도)에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설을 세우고 이를 검증하였다. 실증분석 결과 교육훈련의 현업적용도는 투자수익률과 무형의 성과 간의 관계에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

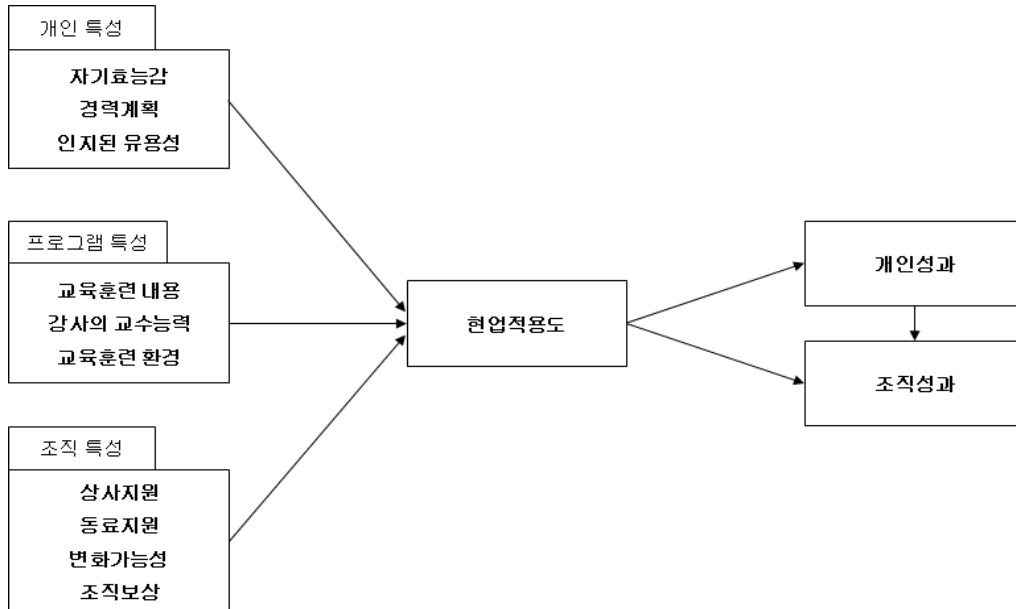
김민경(2012)은 교육훈련과 조직성과(일인당 매출액, 노동생산성) 간의 관계에서 현업적용이 부분 매개함을 실증 연구로 밝혔고, 이전, 권선진, 임정기(2014)는 사회복지무요원에 대한 직무교육성과를 평가하기 위한 목적으로 Kirkpatrick의 4단계 모형의 틀을 적용하여 실증적으로 검증한 결과 각 단계별 과정이 순차적으로 영향을 미치며, 3단계 행동의 변화를 매개로 4단계 조직 성과로 이어진다는 것을 실증적으로 검증하였다. 김한주(2015) 역시 기업교육에서 개인특성과 교육프로그램 특성, 조직 환경요인이 현업적용도를 매개로 직무성과(직무만족과 조직몰입)에 부분적으로 영향을 미친다고 보고하였다.

Kozlowski et al.(2000)은 훈련 관련 문헌에서 나타나는 미시적-거시적 격차(micro-macro gap)를 메꾸기 위한 훈련효과성의 다수준 모델(multilevel model of training effectiveness)을 개발하기 위한 이론적 체계를 제공하면서 훈련효과성은 미시적 훈련성과와 높은 조직수준에서의 거시적 목표 사이의 결합을 수반한다고 제안하고 있다. 따라서 이들은 훈련전이(training transfer)에 초점을 맞추고 있는데, 이는 훈련전이야말로 훈련이 조직효과성에 영향을 미칠 수 있는 기본적인 전환점이기 때문이라고 했다.

III. 연구방법

1. 연구모형

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인성과 및 조직성과와의 영향관계 연구모형은 [그림 III-1]과 같다. 이 모형은 직무교육훈련 성과 관련이론 및 선행연구 고찰에 근거하여 설정되었다. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성을 포함하는 개인특성, 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경을 포함하는 프로그램 특성, 그리고 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상을 포함하는 조직특성을 현업적용도 관련변인으로 설정하였다. 이러한 근로자의 현업적용도는 개인성과와 조직성과에 각각 직접적으로 영향을 미칠 수 있을 것이다. 또한 근로자의 현업적용도는 개인성과를 매개로 하여 조직성과에 영향을 미칠 것이다. 한편, 근로자의 직무교육훈련 현업적용을 통한 개인성과는 조직성과에 직접적으로 영향을 미칠 것이다.



[그림 III-1] 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인 및 조직성과와의 영향관계 모형

2. 연구대상

이 연구의 모집단은 중소기업 직무교육훈련 참가자이다. 중소기업 종사 근로자수는 전체 근로자 15,344,860명 중에 13,421,594명으로 전체 고용의 87.5%를 차지하며(중소기업중앙회, 2015), 중소기업의 근로자 직업능력개발 참여율은 2014년 기준 21.2%(고용노동부, 2015)이므로 연간 약 285만명이 직무교육훈련에 참가하는 것으로 파악된다. 그러나, 중소기업 근로자가 참여하는 직무교육훈련 프로그램 전체를 구체적으로 파악하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서, 연구의 현실화를 위해 목표 모집단을 설정할 필요가 있다. 정부가 지원하는 중소기업을 위한 교육훈련사업 중 참여인원과 투입예산이 가장 많고, 소속 근로자를 위한 교육시스템 및 인력이 부족한 중소기업에게 지속적이고 체계적인 교육훈련을 제공하기 위한 목적으로 시행되는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자를 목표 모집단으로 설정하였다.

조사대상은 국가인적자원개발 컨소시엄 직무교육훈련에 참여하고 있는 중소기업에서 직무교육훈련을 이수한 후 6개월 이상 경과하고 수료 후 2년 이내인 중소기업의 근로자를 추출하여 100개 기업 500명을 무선표집하였다. 기업별 교육참가자 중 6개월 이상 경과하고 수료 후 2년 이내인 직무교육 참가 근로자를 추출하는 것은 현실적으로 어려움이 있어, 편의상 2015년에 교육에 참가한 근로자를 대상으로 표집하였다. 2015년의 경우 전체 참여 승인원은 106,695명이고, 이 중 500인 이하 기업의 참여인원수는 80,705명이다. 기업규모별 참여인원은 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 2015년도 기업 규모별 참여실적

범 위	기업수(A)	상시 근로자수(B)	참여 승인원(C)	훈련참여 비율(C/B)	기업당 참여인원 (C/A)
2015 계	22,191	7,234,273	106,695	1.5	4.8
10인 이하	8,149	30,789	10,139	32.9	1.2
11-50인 이하	7,898	186,750	19,695	10.5	2.5
51-100인 이하	2,709	206,013	13,678	6.6	5.0
101-300인 이하	2,712	518,374	30,674	5.9	11.3
301-500인 이하	501	264,037	6,519	2.5	13.0
501-1000인 이하	425	439,422	5,294	1.2	12.5
1000인 초과	366	5,588,888	20,696	0.4	56.5

중소기업 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련사업의 대상은 고용보험법 시행령 제12조에 명시하고 있는 고용안정, 직업능력개발사업을 위한 우선지원 대상기업이나, 전략분야 훈련센터의 경우 일부 500인 이상 기업이 참여하고 있다.

Krejcie와 Morgan(1970)에 따르면, 목표 모집단의 수가 2015년 기준 80,705명임을 감안하여 표본크기가 384명 이상이면 모집단을 대표하기에 충분하다고 하며, 일반적으로 사회과학에서는 300명 이상이면 신뢰할만한 표본집단으로 보고 있다(류근관, 2005). 표본의 크기가 많아질수록 모집단을 대표할 가능성이 높아지지만, 사례수가 너무 많아지면 통계적으로 변인 간의 다중상관이 과대평가되는 결과를 가져 올 수 있다(양병화 2006). 따라서 각 연구에서 사용되는 통계 분석에 적절한 표본크기를 설정하는 것이 정확성과 효율성 측면에서 바람직한 방법이 될 것이다. 이 연구에서는 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 주요 분석방법으로 사용하고 있다. 다중회귀분석에서 어느 정도의 사례수가 필요한가에 대해서 일치된 견해는 없으나 대체로 독립변인과 사례수의 비율이 약 1:20 정도가 되어야 예측 검증력이 낮아지지 않는다(Tabachnick & Fidell, 1989). 이 연구의 경우 독립변인이 10개이므로 최소 200개 이상의 표본이 필요하다. 통계적 검증에 필요한 표본의 크기와 회수율 및 불성실 응답률을 고려하여 목표 표집 수를 500부로 하고 2015년에 재직자 향상교육에 참가한 근로자를 대상으로 목표 모집단을 대표할 수 있도록 참가인원이 많은 상위 7개 분야를 선정하여 비율 표집하였다. 또한, 설문은 관리자와 수료자로 나누어서 실시하였고, 종속변인인 조직성과는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 근로자가 5인 이상인 참여기업 100개를 선정하여 기업 당 관리자 1명을 대상으로 조직성과에 대한 설문을 실시하고, 나머지 종속변인인 개인성과와 독립변인인 개인 특성, 프로그램 특성, 조직 특성 및 현업적용도는 직무교육훈련에 참가한 근로자를 대상으로 설문을 실시하였다.

<표 III-2> 목표 모집단 및 표본

구 분	목표 모집단				표본		비고
	훈련과정수		향상과정 순인원		조사대상 인원		
2015 계	2,628	100%	106,149	100%	500	100.0%	
01농림·농업·광업분야	75	2.8	3,022	2.8			
02섬유분야	106	4.0	2,132	2.0			
03화학제품 및 요업분야	172	6.5	6,394	6.0	50	10.0	
04금속분야	20	0.7	2,800	2.6			
05기계·장비분야	441	16.8	12,150	11.4	100	20.0	
06건설분야	88	3.3	4,822	4.5	25	5.0	
07전기분야	155	5.7	7,391	7.0	75	15.0	
08전자분야	152	5.7	6,011	5.7	50	10.0	
09정보·통신분야	452	17.2	13,946	13.1	100	20.0	
10운송장비제조	163	6.2	1,968	1.9			
11산업응용분야	85	3.2	1,247	1.2			
12공예분야	3	0.1	69	0.1			
13서비스분야	84	3.1	2,575	2.4			
14사무관리분야	478	18.2	35,918	33.8	100	20.0	
15금융·보험분야	4	0.1	288	0.3			
16의료분야	39	1.4	1,648	1.6			
17환경분야	111	4.2	3,768	3.5			

3. 조사도구

이 연구의 목적 달성을 위한 조사도구로는 질문지를 사용하였다. 질문지는 현업적용도, 개인 성과 및 조직성과, 독립변인 중 개인특성 변인인 자기효능감, 경력계획 및 인지된 유용성, 프로그램특성 변인인 교육내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경과 조직특성 변인인 상사지원, 동료 지원, 변화가능성, 조직보상 인구통계학적 특성으로 구성하였다. 측정도구 가운데, 현업적용도와 개인성과 및 조직성과는 직접 개발하였으며, 이 외 관련변인들은 선행연구에서 사용된 도구를 사용하였다. 응답양식은 5점 리커트 척도 및 선택형 문항을 활용하였다.

<표 III-3> 조사도구 구성

변인명		연구자	문항번호	문항수
현업적용도		직접 개발	I. 1~8	8
개인성과			II. 1~9	9
조직성과			I. 1~10 (관리자용)	10
인구통계학적 특성		-	VI. 1~6	6
개인 특성	자기효능감	Holton et al.(1998) 최창환(2008)	IV-1. 1~4	4
	경력계획	정동열(2014)	IV-2. 1~6	6
	인지된 유용성	Ruona et al.(2002)	IV-3. 1~5	5
프로그램 특성	교육훈련 내용	Grove & Ostroff(1991) 이재형(2005)	III. 1~5	5
	강사의 교수능력	Buckley & Caple (1995) 이재형(2005)	III. 6~11	6
	교육훈련 환경	Alliger et al.(1997) 김재훈(2002)	III. 12~17	6
조직 특성	상사지원	박경란(2014)	V-1 1~8	8
	동료지원	최창환(2008)	V-2. 1~4	4
	변화가능성	한안나(1999)	V-3. 1~6	6
	조직보상	Holton et al.(1998) 나영신(2005)	V-3. 7~12	6

가. 현업적용도 측정도구

이 연구에서는 중소기업컨소시엄 훈련참가자의 현업적용도 측정도구를 개발하여 관련 변인과의 관계를 분석하였다. 현업적용도란 직무교육훈련 참가자가 교육훈련 프로그램을 통해서 학습한 지식, 기술 및 태도를 업무에 적용하기 위해 노력하고 그 결과로서 현업에 적용하는 정도를 의미하며, 이러한 개념 정의를 바탕으로 하위 영역을 설정하고 이에 대한 예비문항을 작성하였다. 작성된 문항(안)은 전문가 집단의 내용타당도 검토결과에 따라 수정하였고, 예비조사로 문항을 검증 한 뒤, 본조사를 실시하였다.

1) 구인화

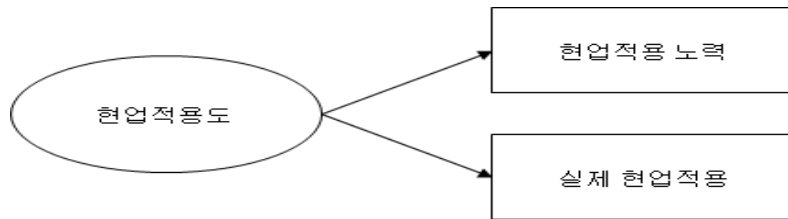
현업적용도의 구인화 모형은 직무교육훈련 현업적용도의 측정도구에 관한 선행연구의 고찰(이도형, 1995, 1996, 박영용, 2006, 이진화, 2009, 박병식 등, 2015, 이찬 등, 2012)과 컨소시엄 직무교육훈련 교육과정에서 몇 개의 사례를 추출하여 프로그램 목표, 학습목표 등의 분석을 통하여 현업적용도를 구성하는 주요 요인들을 도출하였다.

이 연구에서는 현업적용도를 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 재직자가 직무교육훈련을 이수하고 현업으로 복귀한 뒤, 교육훈련 프로그램을 통해서 학습한 지식, 기술 및 태도를 업무에 적용하기 위해 노력하고, 그 결과로서 현업에 적용하는 정도로 정의하고, 선행연구에서 적합한 도구를 탐색하였다. 선행연구 분석결과, 불특정 프로그램의 참여자를 대상으로 하거나, 복수 프로그램 참여자를 대상으로 할 경우, 구체적인 전이 측정방법 대신 일반적인 수준의 단순한 전이 측정도구가 사용될 수밖에 없었다. 이 연구의 대상인 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련은 연간 약 10만명의 근로자가 참여하고 있고, 훈련과정의 수도 약 2,600여개에 달한다. 따라서, 중소기업의 재직근로자 직무교육훈련의 현업적용도를 측정하기 위해서는 기업의 재직자를 대상으로 측정한 여러 선행연구(임효창, 1999, 2009, 정재삼과 한영진, 2004, 박지훈과 김진모, 2007, 최창환과 정철영, 2008, 정완영, 2016)에서 타당도와 신뢰도를 검증받은 이도형(1995)의 현업적용도 도구를 활용하고자 하였다.

그러나 이도형의 연구는 현업적용도 측정내용에 개인성과를 측정하는 항목이 포함되어 있어, 그대로 사용하기 어려웠다(③ 내가 이수한 교육훈련 프로그램에서 배운 것에 의해 업무성과가 실제로 향상되었다, ⑤ 나는 내가 이수한 교육훈련 프로그램에서 배운 것에 의해 업무수행이 향상되었다는 이야기를 상사 혹은 동료로부터 들었다). 여러 선행연구에서 현업적용도의 측정을 현업적용과 변화된 결과, 즉 개인성과를 측정하는 문항이 혼재되어 있어, 현업적용도와 개인성과 및 조직성과를 분리하여 영향관계를 구명하는 본 연구에 사용하기에는 적합하지 않았다.

김진모(1997)는 교육훈련을 통해 학습한 지식과 기술에 대한 전이수준을 측정하는 설문을 교육훈련을 받고 난 지 3개월이 지난 후에 프로그램에서 배운 지식과 기술을 '직무에 사용하고자 얼마나 노력했는지'와 현재 직무에 얼마나 많이 사용하고 있는지'로 구분하여 측정하였다. 본 연구에서도 현업적용도를 선행연구 검토 결과와 본연구의 대상인 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 과정내용의 검토를 통하여 도출된 결과로서 '현업적용 노력'과 '현업적용'으로 하위요인을

구성하여 측정하였다. 이 연구에서의 현업적용도의 개념정의와 선행연구의 검토, 그리고 본 연구의 대상인 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 프로그램 사례에 근거하여 선행연구에서 도출한 구인화 모형은 아래 [그림 III-2] 와 같다.



[그림 III-2] 현업적용도 구인화 모형

2) 예비문항 작성

구인화 모형을 토대로 현업적용도 측정을 위한 예비문항을 작성하였다. 예비문항 작성에는 구성요인별로 몇 개의 문항을 작성할 것인지가 먼저 논의되어야 하는데 일반적으로 최종검사에 구성요인별로 3~15개 정도의 문항을 구성할 것을 제안하고 있다(Crocker & Aligina, 1986; Wash & Betz, 1995). 이에 이 연구에서는 연구자가 구인화한 현업적용도의 구성요인이 기존 현업적용도 측정도구에 포함되어 있지 않아, 이 연구의 개념정의에 따라서 이 연구에 맞게 문항을 개발하였다. 측정도구의 반응양식은 현업적용도에 대한 자기보고식 측정도구를 개발한 선행 연구들의 측정도구를 근거로 하여 “전혀 그렇지 않다(1)”, “그렇지 않은 편이다(2)”, “보통이다(3)”, “그런 편이다(4)”, “매우 그렇다(5)” 등의 5단계 리커트 척도로 구성하였다.

<표 III-4> 도출된 현업적용도 측정문항

분류기준	문항
현업적용 노력	나는 교육훈련 프로그램에서 배운 지식을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.
	나는 교육훈련 프로그램에서 배운 기술을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.
	나는 교육훈련 프로그램에서 배운 새로운 지식과 정보를 나의 업무에 적용하기 위하여 좀 더 자세히 알고자 노력하였다.

실제 현업적용	나는 교육훈련 프로그램에서 배운 사례를 나의 업무에 적용하였다.
	나는 교육훈련에서 배운 내용을 토대로 업무프로세스의 문제점을 발굴하고 개선하였다.
	나는 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 토대로 업무에서의 실수를 줄이는데 활용하였다.
	나는 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원들에게 전파하였다.
	나는 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원 등과 같이 업무에 활용하고 있다.

3) 내용타당도 검증

연구자가 선행연구를 통하여 개발한 예비문항이 실제로 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 현업적용도를 측정하기에 타당한지에 대한 내용타당도를 검토 받았다. 내용타당도는 직업교육을 전공하고 직업교육훈련 관련 연구 경험이 있는 대학교수 1인(교육학 박사) 및 국책연구원의 교육학 박사 2인과 중소기업 컨소시엄 훈련 사업에 참여하고 있는 기업의 HR 담당자 2인 및 한국산업인력공단에서 중소기업 컨소시엄 사업을 담당하고 있는 실무자 1인(경영학 석사 학위 소지자) 등 총 6인을 대상으로 검토를 받았다.

검토 결과, 중복되는 문항과 현업적용을 측정하기에 적절치 않은 문항 3개를 삭제하였고, 한 개의 문항은 측정하고자 하는 내용을 명확히 하기 위해 두 문항으로 분리하는 것이 좋겠다는 의견에 따라 두 문항으로 분리하여 구성하였다. ‘현업’이라는 표현보다는 ‘나의 업무’로 표현하는 것이 이해하기 쉽다는 의견에 따라 용어를 수정하였고, 이밖에 ‘한다’ -> ‘하였다’, 또는 ‘하고 있다’ 로 교육훈련에 참가하고 일정시간이 지났으므로 시제를 일관성 있게 수정하였다. 최종 수정 후 도출된 결과는 <표 III-4>와 같이 8개로 구성하였다.

4) 예비조사 및 본조사

연구자가 개발한 8개 문항의 구인의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 현업적용도 측정도구 8개 문항의 내적일치도 계수는 0.911으로 높은 신뢰도를 나타냈으며, 문항 삭제 시 내적일치도 계수가 증가하는 것은 없었다. 또한, 하위요인의 내적일치도 계수 역시 현업적용노력이 0.901, 현업적용이 0.892로 높은 신뢰도를 나타냈으며, 문항 삭제 시 내적일치도 계수가 증가하는 것은 없었다. 그 결과는 <표 III-5>와 같다.

<표 III-5> 현업적용도 측정문항 탐색적 요인분석 결과

분류기준	문항번호	공통성	요인	
			1	2
현업적용도	1	.857	.891	
	2	.885	.888	
	3	.769	.803	
	4	.629		.680
	5	.692		.804
	6	.717		.785
	7	.723		.805
	8	.761		.830

주) 요인추출방법: 주성분분석, Kaiser 정규화가 있는 베리맥스,

예비조사와 본조사의 신뢰도는 <표 III-6>와 같다. 예비조사의 내적일치도 계수는 현업적용도 .911로 나타났고 본조사는 .914로 다소 높게 나타났다.

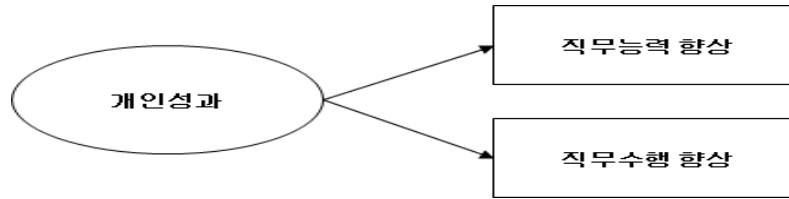
<표 III-6> 현업적용도 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
현업적용도	8	.911	.914
현업적용 노력	3	.901	.886
실제 현업적용	5	.892	.898

나. 개인성과 측정도구

1) 구인화

종속변수인 개인성과의 구인화 모형은 직무교육훈련 성과의 측정도구에 관한 선행연구 고찰(Williams & Anderson, 1991, Chan & Schmitt, Pincus, 1986, 이원석과 주동범, 2013, 유명희, 2007)을 통하여 개인성과를 구성하는 주요 요인들을 도출하여, [그림 III-3]과 같이 개인성과의 구인화 모형을 설정하였다.



[그림 III-3] 개인성과 구인화 모형

2) 예비문항 작성

이 연구에서의 개인성과의 개념정의에 근거하여 선행연구에서 도출한 문항은 아래 <표 III-7>와 같다.

<표 III-7> 도출된 개인성과 측정문항

분류기준	문항
직무능력 향상	나의 업무에 대한 자신감이 향상되었다.
	나의 업무에 대한 책임감이 강화되었다.
	나의 직무지식이 향상되었다.
	나의 직무기술이 향상되었다.
	나의 업무관련 의사소통능력이 더욱 원활하게 되었다.
직무수행 향상	직무수행의 정확도가 높아졌다.
	나의 직무수행에 대한 신뢰도가 높아졌다.
	직무수행에 더욱 주도적이 되었다.
	직무수행의 질적인 수준이 높아졌다.
	나의 업무 목표 달성률이 높아졌다.

3) 내용타당도 검증

연구자가 선행연구를 통하여 개발한 예비문항이 실제로 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 현업적용도를 측정하기에 타당한지에 대한 내용타당도를 검토 받았다. 내용타당도는 직업교육을 전공하고 직업교육훈련 관련 연구 경험이 있는 대학교수 1인(교육학 박사) 및 국책연구원의 교육학 박사 2인과 중소기업 컨소시엄 훈련 사업에 참여하고 있는 기업의 HR 담당자 2인 및 한국산업인력공단에서 중소기업 컨소시엄 사업을 담당하고 있는 실무자 1인(경영학 석사 학위 소지자) 등 총 6인을 대상으로 검토를 받았다.

검토결과, 도출된 문항이 대부분 적절하다는 의견이었으며, 일부 어휘를 좀 더 명확하게 수정하라는 의견을 반영하여 '의사소통'을 '의사소통 능력'으로 '직무수행의 신뢰도'를 '직무수행에 대한 신뢰도'로, 그리고 "업무목표를 달성할 수 있었다"를 향상의 의미를 부여하여 '나의 업무 목표 달성률이 높아졌다'로 수정하였다.

4) 예비조사 및 본조사

예비조사 실시 이후, 탐색적 요인분석을 실시하였고 그 결과는 <표 III-8>과 같다. 10개 문항 중 5번을 제외하고 두 개 요인으로 묶였으며, 1,2,3,4가 요인1, 문항 6,7,8,9,10이 요인2로 묶였다. 5번 문항은 '나의 업무관련 의사소통능력이 향상되었다'로 개인성과 다른 문항들과 성격이 조금 다르다. 또한 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 중소기업 근로자들의 업무 환경 내에서 의사소통능력을 개인성과로 인식하지 못하는 것으로 판단되어 이 문항을 제거하였다. 따라서 본조사에서는 이를 제외한 총 9개 문항으로 조사를 실시하였다.

<표 III-8> 개인성과 측정문항 탐색적 요인분석 결과

분류기준	문항번호	공통성	요인	
			1	2
개인성과	1	.751	.788	
	2	.724	.796	
	3	.843	.824	
	4	.744	.626	
	5	[제거] 나의 업무관련 의사소통능력이 향상되었다.		
	6	.757		.814
	7	.814		.815
	8	.671		.690
	9	.806		.828
	10	.641		.582

주) 요인추출방법: 주성분분석, Kaiser 정규화가 있는 베리맥스,

개인성과 측정도구의 예비조사와 본조사의 신뢰도 계수는 <표 III-9>과 같다. 내적일치도계수를 확인한 결과, 예비조사는 .940이고, 본조사는 .941로 조금 더 상승한 수치를 확인할 수 있었다.

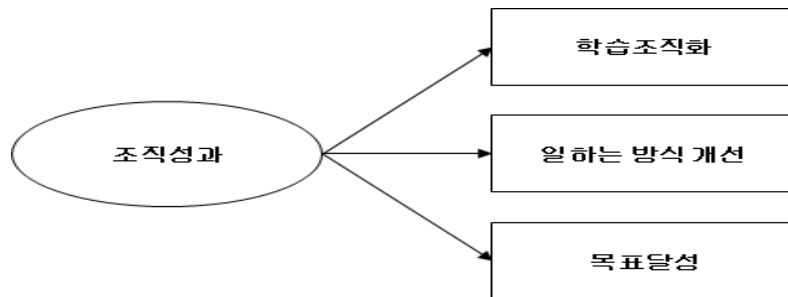
<표 III-9> 개인성과 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
개인성과	9	.940	.938
직무능력 향상	4	.897	.881
직무수행 향상	5	.908	.909

다. 조직성과 측정도구

1) 구인화

종속변수인 조직성과의 구인화 모형은 선행연구의 검토(Campbell, 1977, Van de Van & Ferry, 1980, 유명희, 2007, 노용진 & 채창균, 2009)결과와 이 연구의 대상인 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참여한 기업들 중에서 2010년부터 2015년까지 6년간 우수사례로 선정된 20개의 참여기업들이 직무교육훈련의 결과로 보고한 조직성과를 정리하여 조직성과를 구성하는 주요 요인들을 도출하여, 2010년부터 2015년까지 6년간 20개의 참여기업들이 보고한 조직성과를 목표달성과 일하는 방식 관점 및 학습조직화 관점으로 구인화 하였다.



[그림 III-4] 조직성과 구인화 모형

2) 예비문항의 작성

구인화 모형을 토대로 조직성과 측정을 위한 예비문항을 작성하였다. 예비문항 작성은 선행 연구에서 검토된 문항과 컨소시엄 직무교육훈련 우수사례에서 도출된 문항으로 측정도구를 구성하였다.

<표 III-10> 도출된 조직성과 측정문항

분류기준	문항
학습조직화	학습 모임이 새로 만들어지거나 활성화 되었다.
	자율적인 학습문화가 조성되었다.
일하는 방식 개선	업무의 효율성이 증가하였다.
	창의적인 아이디어의 도출이 많아졌다.
	원청회사, 고객사 등 협력사와의 협력관계가 좋아졌다
	우리 회사의 인지도가 높아졌다.
	직원의 사기가 진작되었다.
목표달성	우리 회사에서 생산하는 제품의 품질이 좋아졌다.
	우리 회사의 생산성이 향상 되었다.
	우리 회사의 매출액 또는 수익이 증가하였다.

3) 내용타당도 검증

연구자가 선행연구를 통하여 개발한 예비문항이 실제로 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 현업적용도를 측정하기에 타당한지에 대한 내용타당도를 검토 받았다. 내용타당도는 직업교육을 전공하고 직업교육훈련 관련 연구 경험이 있는 대학교수 1인(교육학 박사) 및 국책연구원의 교육학 박사 2인과 중소기업 컨소시엄 훈련 사업에 참여하고 있는 기업의 HR 담당자 2인 및 한국산업인력공단에서 중소기업 컨소시엄 사업을 담당하고 있는 실무자 1인(경영학 석사 학위 소지자) 등 총 6인을 대상으로 검토를 받았다.

검토결과 개인성과에서 직무수행의 향상을 측정하는 문항 중 자기평가 문항은 현업적용도의 문항과 중복된다는 의견에 따라 삭제하였고, 직무능력향상을 측정하는 문항 중 직무헌신에 관한 문항은 적절치 않다는 의견에 따라 역시 삭제하였다. 조직성과에 대해서는 목표달성 문항 중 고용증대 항목과 사업영역 확대에 관한 문항은 조직의 목표가 기업에 따라 차이가 있어 공통적인 문항으로 적절치 않다는 의견에 따라 삭제하였고, 학습조직화 문항이 일하는 방식 개선의 하위요인으로 적절치 않다는 의견에 따라 관련문항을 묶어 별도의 하위요인으로 재구성하였다. 또한 전체적으로 문구를 명료화해야 한다는 의견에 따라 도구의 표현을 수정하였다. 최종적으로 도출된 조직성과 측정도구는 <표 III-11> 과 같다.

4) 예비조사 및 본조사

내용타당도 검정을 통해 최종적으로 개발된 예비조사 문항을 가지고 예비조사를 실시하였으며, 예비조사는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 기업 10개를 선정하고 기업당 직무교육을 이수한 근로자 4-5명씩을 선정하게 하여 총 44명을 표집하여 실시하였다. 개인성과 및 조직성과 측정도구의 문항의 신뢰도, 문항-전체 상관분석을 실시하였다. 신뢰도는 문항 간 내적일치도 계수를 산출하여 측정도구의 전체 신뢰도를 확인하였고, 본조사 단계에서는 확인적 요인분석 결과 내적일치도 분석을 실시하여 최종적인 신뢰도와 타당도를 분석하였다.

<표 III-11> 조직성과 측정문항 탐색적 요인분석 결과

분류기준	문항번호	공통성	요인		
			1	2	3
조직성과	1	0.763			.870
	2	0.730			.630
	3	0.781	.707		
	4	0.788	.774		
	5	0.801	.803		
	6	0.825	.868		
	7	0.817	.839		
	8	0.858		.887	
	9	0.913		.944	
	10	0.789		.858	

주) 요인추출방법: 주성분분석, Kaiser 정규화가 있는 베리맥스,

조직성과 측정도구의 신뢰도 계수는 <표 III-12>와 같다.

<표 III-12> 조직성과 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
조직성과	10	.874	.902
학습조직화	2	.545	.753
일하는 방식 개선	5	.896	.884
목표달성	3	.900	.877

라. 자기효능감

자아효능감은 훈련을 통해 습득한 지식 및 기술을 직무상황에 적용하기 위한 일련의 행동을 수행할 수 있는 능력에 대한 자기 인식을 의미한다(Bandura, 1982, 2004; Baumeister, Campbell, Krueger & Vohs, 2003). 이 연구에서는 Holton(1998)이 개발한 LTSI(Learning Transfer System Inventory)를 번안하여 사용한 한안나(1999)의 조사도구를 최창환(2008)이 재구성한 도구를 활용하였다.

최창환의 측정도구는 총 4문항으로 이루어져 있다. 이 도구의 내적일치도는 .86으로 높은 신뢰도 수준을 나타내었다. 응답범위는 1-5점 Likert 척도로 이루어졌다. 예비조사 결과 .890, 본 조사는 .897로 높은 수치를 나타내었다.

<표 III-13> 자기효능감 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
자기효능감	4	.890	.897

마. 경력계획

경력계획(Career Planning)은 개인이 직업생활에서 자신의 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 실천계획을 수립한 정도를 의미한다(Gould, 1979; Hackman et al, 1983). 이 연구에서는 Gould(1979)가 개발하여 미국의 모바일 회사 직원을 대상으로 조사한 연구에 사용된 경력계획 도구를 정동열(2014)이 번안한 도구를 활용할 것이다.

Gould(1979)의 도구는 총 6문항으로 구성되어 있으며, 내적일치도는 .80이었다. 한편, 응답범위는 1-5점 Likert scale 로 이루어졌으며, 예비조사 결과 .721, 본조사는 .776으로 적정한 수치를 나타내었다.

<표 III-14> 경력계획 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
경력계획	6	.721	.776

바. 인지된 유용성

인지된 유용성은 교육훈련 내용이 직무와 관련성이 높으며, 교육훈련을 받고 새로 배운 것을 적용하면 수행이 향상될 것이라고 믿는 정도이며, 훈련의 유용성과 가치에 대한 믿음을 가지고 있을 경우 학습된 기술을 적용할 가능성이 더 높다(Baumgartel, Reynolds & Pathan, 1984).

이 연구에서는 Burke & Hutcins(2007)이 Alliger et al.(1997)의 연구 등 선행연구들에서 발췌한 5개의 도구를 번역하여 사용하였다. 이 도구는 선행연구에서 높은 신뢰도를 나타냈다고 보고되어 있으며, 이 연구에서는 예비 조사를 통해 문항의 내적일치도, 문항전체 상관 등을 통해 신뢰도를 확보한 후 조사에 활용하였다. 예비조사 결과 .925, 본조사는 .920으로 높은 수치를 나타내었다.

<표 III-15> 인지된 유용성 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
인지된 유용성	5	.925	.920

사. 교육훈련 내용

교육훈련이 조직과 개인의 요구를 적절히 반영하여 직무와의 관련성이 높은 정도를 말하며, 본 연구에서는 교육훈련 내용의 실제 업무와의 관련성으로 측정한다. Grpve와 Ostroff(1991)와 Alliger 등(1997)이 교육훈련 특성과 교육훈련 유효성 간의 상관 및 영향관계 분석을 위해 개발한 문항을 이재형(2005)이 수정하여 사용한 도구를 사용하였다. 이재형의 연구에서 내적일치도는 .884였으며, 5점 Likert 척도를 사용하였다. 예비조사 결과 .857, 본조사는 .854로 적절한 수치를 나타내었다.

<표 III-16> 교육훈련 내용 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
교육훈련 내용	5	.857	.854

아. 강사의 교수능력

교육훈련 프로그램을 준비하고 실행하는 교육훈련 강사의 능력(교육훈련 강사의 준비 정도, 강의기술, 전문지식, 열의, 학습자에 대한 동기유발 정도, 교육진행 속도 등을 포함)으로서, 이 연구에서는 Buckley & Caple이 개발한 도구를 이재형(2005)이 수정하여 6개 문항으로 구성하여 5점 Likert 척도로 사용하였고, 내적일치도는 .916 이었다. 이 연구에서는 예비조사 결과 .883, 본조사는 .908로 높은 내적일치도를 보였다.

<표 III-17> 강사의 교수능력 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
강사의 교수능력	6	.883	.908

자. 교육훈련 환경

교육훈련 환경이란 교육장, 교육매체, 교육방법과 같은 전반적인 교육지원환경을 의미한다. Allieger(1997)가 만든 도구를 김재훈(2002)이 수정하여 6개 문항으로 구성하여 5점 Likert 척도로 사용하였고, 내적일치도는 .892 이었다. 이 연구에서는 예비조사 결과 .893, 본조사는 .878으로 적절한 수치를 나타내었다.

<표 III-18> 교육훈련 환경 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
교육훈련 환경	6	.893	.878

차. 상사지원

상사 지원 수준은 근로자가 훈련을 통해 습득한 지식과 기술을 업무 현장에 적용하는 것에 대한 인지적 측면에서의 상사의 목표 설정 활동 지원, 강화 활동 지원, 행동 모델링 활동 지원

을 의미한다. 이 연구에서는 이진화(2009)의 상사 지원 조사도구(총 10개 문항) 중 박경란(2014)이 8개 문항으로 발췌·수정하여 사업주 직업능력개발 프로그램 참여 훈련생을 대상으로 한 연구에서 사용한 도구를 활용하였다.

박경란의 측정도구의 내적일치도는 0.921로 높은 신뢰도 수준을 나타내었다. 응답범위는 1-5점 Likert scale 로 이루어졌으며, 이 연구에서도 예비조사 결과 .953, 본조사는 .943으로 높은 내적일치도를 나타내었다.

<표 III-19> 상사지원 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
상사지원	8	.953	.943

카. 동료지원

동료지원은 훈련생이 훈련을 통해 습득한 것을 직무현장에 적용하는 과정에서 동료가 이를 지원하고 강화를 제공하는 정도를 말한다(현영섭, 권대봉, 2003). 이 연구에서는 Holton(1998)이 개발한 LTSI(Learning Transfer System Inventory)를 번안하여 사용한 한안나(1999)의 조사도구를 최창환(2008)이 재구성한 도구를 활용하였다.

최창환의 측정도구는 총 4문항으로 이루어져 있다. 이 도구의 내적일치도는 .90으로 높은 신뢰도 수준을 나타내었다. 응답범위는 1-5점 Likert 척도로 이루어졌다. 이 연구에서는 예비조사 결과 .904, 본조사는 .907로 높은 내적일치도 수치를 나타내었다.

<표 III-20> 동료지원 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
동료지원	4	.904	.907

타. 변화 가능성

변화에 대한 가능성은 교육훈련을 통해 배운 내용을 적용함에 있어 조직 차원에서의 개방적인 반응의 정도를 말한다(Holton, 1996). 개인이 교육을 통해 습득한 새로운 지식이나 기술을 사용하는 것에 대해 조직이 지원을 하고 격려를 하는 풍토인가를 측정한다. 이 연구에서는 Holton의 LTSI(Learning Transfer System Inventory)를 한안나(1999)가 한국어로 번안하여 사용한 6개 문항을 활용하였다. 이 연구에서는 예비조사 결과 .746, 본조사는 .736으로 적정한 수치를 나타내었다.

<표 III-21> 변화가능성 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
변화가능성	6	.746	.736

파. 조직보상

새로운 지식과 기술을 직무에 적용함으로써 조직으로부터 부여되는 보상에 대한 교육훈련 참가자의 기대정도 혹은 인식을 의미한다(현영섭, 2003). 이 연구에서는 Holton et al.(1998)의 연구에서 사용한 개인의 긍정적, 부정적 성과 측정을 위한 11개의 문항을 나영신(2004)이 수정하여 사용한 6개의 문항을 활용하였다. 나영신의 측정도구의 내적일치도는 0.78로 응답범위는 1-5점 Likert scale 로 이루어졌으며, 이 연구에서는 예비조사 결과 .881, 본조사는 .873로 적절한 수치를 나타내었다.

<표 III-22> 조직보상 측정도구의 신뢰도 계수

분류기준	문항 수	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=44)	본조사(n=213)
조직보상	6	.881	.873

4. 자료 수집

자료 수집은 2016년도 10월 31일부터 11월 24일까지 이메일 및 우편 조사를 통하여 이루어졌다. 표집을 위한 대상으로 국가인적자원개발 컨소시엄 훈련에 참여한 중소기업의 교육담당자의 협조를 얻어 진행하였다. 훈련에 참여한 기업 중 2015년도에 최소 5명이상이 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 각 협약기업의 담당자들의 연락처를 구한 후 각 기업의 담당자에게 전화를 통하여 연구의 취지를 설명하고, 협조를 구한 후 이메일로 설문지를 발송하였다. 이메일에는 2015년도에 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 근로자가 응답할 설문지와 조직성과에 대하여 판단하고 설문 응답할 가장 적절한 관리자를 추천받아 설문을 받아 회수할 수 있도록 연구의 취지와 설문 응답방법 및 유의사항 등을 최대한 자세하게 설명하고, 회수 후 협약기업의 담당자에게는 유명 프랜차이즈 커피 상품권으로 사례를 할 것임을 알렸다. 설문지는 총 100개 기업의 협약기업 교육 담당자에게 보냈으며, 기업 당 5부씩 총 500부를 목표로 회수를 부탁하였다. 그리고 일주일 후 설문 진행이 지연되고 있는 회사에 다시 전화를 걸어 설문조사 진행을 독려했다. 설문지는 대부분 이메일을 통하여 회수되었고, 일부는 우편이나 팩스로 회신을 받았다.

회수 결과는 50개 기업의 230개의 설문지가 회수(회수율 45.6%)되었다. 2015년도에 교육에 참가한 인원은 5명이상이나 이 중 퇴직한 직원이 있는 경우, 원거리 현장에서 근무 중이라 응답이 불가능한 경우 등이 있어 일부 기업에서는 3-4개의 응답지만 회수된 경우가 있었다. 이 중 17개의 설문지는 불성실 응답자로 제외하고, 213개의 설문지가 분석에 사용되어 42.6%의 유효자료율을 보였다. 분야별 회수현황과 훈련과정 현황은 아래 <표 III-23>과 같다.

<표 III-23> 분야별 자료수집 결과

구 분	조사대상	자료수집		유효응답	
		회수인원	회수율	유효응답 인원	유효 회수율
2015 계	500 (100.0)	230	46.0%	213	42.6%
화학제품 및 요업분야	50 (10.0)	12	24.0	8	16.0
기계·장비분야	100 (20.0)	27	27.0	23	23.0
건설분야	25 (5.0)	5	20.0	4	16.0
전기분야	75 (15.0)	70	93.3	68	90.0
전자분야	50 (10.0)	15	30.0	15	30.0
정보·통신분야	100 (20.0)	29	29.0	28	28.0
사무관리분야	100 (20.0)	72	72.0	67	67.0

응답기업의 일반적 특성은 <표 II-24>과 같다. 한국표준산업분류에 따르면 응답기업인 50개 기업 중에 제조업이 31개(62.0%)로 가장 많았고, 다음으로는 전문, 과학 및 기술 서비스업 7개(14.0%), 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업과 사업시설관리 및 사업지원 서비스업이 각각 5개(10.0%)로 나타났고, 건설업이 2개(4.0%) 순이었다. 상시근로자 수를 기준으로 본 규모면에서는 50인 이하인 기업과 51-100명 기업이 각각 13개(26%)로 나타났고, 101-300명인 기업이 20개(40%)로 가장 많았으며, 301-500명인 기업이 4개(8%)였다.

응답기업 관리자의 직위는 부장, 센터장, 실장 등 팀장급이 26명(52.0%)로 가장 많았고, 다음으로 과장이하가 18명(36.0%)이었으며, 이사, 전무 등 임원급이 6명(12.0%)로 나타났다.

<표 III-24 > 응답기업의 일반적인 특성

구분		빈도(개)	백분율(%)
산업분류	제조업	31	62.0
	건설업	2	4.0
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	5	10.0
	사업시설관리 및 사업지원 서비스업	5	10.0
	전문, 과학 및 기술 서비스업	7	14.0
규모 (상시근로자 수)	50명 이하	13	26.0
	51-100명	13	26.0
	101-300명	20	40.0
	301-500명	4	8.0

n=50

응답자의 일반적인 특성은 <표 II-25>와 같다. 응답자의 대부분은 남성으로 82.6%를 차지했다. 전체 응답 근로자의 평균 연령은 만34.4세였으며 20~40대가 197명으로, 전체의 92.4%를 차지했다. 학력은 대졸이 54.5%로 반 이상을 차지했고, 전문대졸 27.2%, 고졸이하 11.7% 순이었다. 근무기간은 3년 미만이 83명, 39.7%로 가장 많았으며, 3년 이상 5년 미만이 62명(34.1%)으로 뒤를 이어, 5년 미만이 전체의 73.8%를 차지했으며, 5년 이상 10년 미만이 37명(17.7%), 10년 이상 근로자가 27명(12.9%)으로 나타났다. 직위는 주임과 사원이 51.2%로 가장 많았고, 대리과 과장이 72명으로 34.1%인 것으로 나타났으며, 부장이상이 31명으로 14.7%로 나타났다.

이렇게 수집된 응답자의 특성과 2015년도 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 근로자의 특성(<표Ⅱ-8> 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 일반적 특성 참조)을 비교해보면, 남자의 비중(86.0%)이 월등히 높고, 20~40가 매우 높은 비중(86.0%)을 차지하고 있으며, 평균 연령은 37.4세로 두 집단에 공통성이 나타나고 있어, 분석에 활용된 응답자의 특성이 2015년도 직무교육훈련 참가자의 특성을 대표한다고 볼 수 있다.

<표 III-25> 연구대상의 일반적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남자	176	82.6
	여자	37	17.4
연령 (평균 만 34.4세)	20대 이하	68	31.9
	30대	90	42.3
	40대	39	18.3
	50대 이상	12	5.6
최종학력	고졸이하	25	11.7
	전문대졸	58	27.2
	대졸	116	54.5
	대학원졸 이상	12	5.6
직위	사원, 주임	108	51.2
	대리, 과장	72	34.1
	부장 이상	31	14.7
근무기간 (평균 5년 1개월)	3년 미만	83	39.7
	3년 이상 5년 미만	62	29.7
	5년이상 10년 미만	37	17.7
	10년 이상	27	12.9
업종	제조업	127	59.6
	비제조업	86	40.4
상시근로자 수	50명 이하	47	22.1
	51~100명	38	17.8
	101~300명	108	50.7
	301~500명	20	9.4
계		213	100.0

5. 자료 분석

이 연구에서 중소기업 컨소시엄 훈련 참가자의 직무교육훈련 성과와 개인, 프로그램 특성 및 조직 특성 변인의 설명력을 구명하기 위해 SPSS for Windows 20.0 프로그램을 이용하여 기술 통계(평균, 표준편차, 빈도, 백분율) 분석과 회귀분석 방법을 사용하였다. 또한, 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)이 제시한 위계적 회귀분석 전략에 따라 실시하였고, 모든 분석에서 통계적 유의수준은 0.05로 설정하였다. 위계적 회귀분석법은 단계적 회귀분석법의 하나로 어떤 준거 변인을 설명하는 몇 개의 설명 변인들 간의 이론적 관계를 밝히고자 할 때 사용되는 방법이다. 여기에는 간명의 원칙(principle of parsimony)이 사용되는데, 연구자는 먼저 가장 선행적인 영향력을 미칠 것으로 가정되는 변인을 방정식에 넣어 보고 그것이 설명하는 정도, 즉 R^2 이 낮으면 버리고 높으면 그 변인을 유지한다. 다음 단계에서는 전 단계의 변인들의 설명력이 통제되었다고 가정하고, 전 단계에서의 변인들에 이론적으로 다음 순위의 변인을 추가하여 R^2 을 구해 본다. 전 단계의 변인들이 유의할 경우 전 단계의 변인들에 이와 같이 단계적으로 변인들을 추가하여 회귀분석을 진행하게 된다(이도형, 1995). 연구에 적용한 분석방법을 연구문제별로 제시하면 <표 III - 26>과 같다.

<표 III-26> 연구문제별 통계분석 방법

구분	연구문제	통계분석 방법
기초통계	대상자의 일반적인 특성	빈도, 백분율, 평균, 표준편차
연구문제 1	중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성은 어떠한가?	빈도, 백분율, 평균, 표준편차, 차이분석
연구문제 2	중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성에 따른 현업적용도는 어떠한가?	회귀분석 위계적 회귀분석
연구문제 3	중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 개인성과, 조직성과는 어떠한가?	회귀분석
연구문제 4	중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계에 있어서 개인성과의 매개효과는 어떠한가?	위계적 회귀분석

첫째, 변인별 특성을 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술적 통계방법을 사용하여 분석하였다. 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 개인특성인 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성, 프로그램특성인 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경, 조직특성인 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상의 수준을 파악하였다. 또한 현업적용도(현업적용 노력, 현업적용), 개인성과(직무능력 향상, 직무수행 향상), 조직특성변인(학습조직화, 일하는 방식 개선, 목표달성)의 수준을 파악하였다.

둘째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 결과변인인 현업적용도에 대한 개인, 프로그램 및 조직특성의 설명력과 영향력을 구명하기 위해 각각 회귀분석을 실시하였다. 또한 개인특성, 프로그램특성, 조직특성을 순차적으로 '입력'방법을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

셋째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 결과변인인 조직성과에 대한 개인성과의 설명력과 영향력을 구명하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

넷째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 결과변인인 조직성과에 대한 현업적용도의 관계에 있어서, 개인성과의 매개효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

결과변인인 조직성과에 대한 현업적용도의 관계에서 개인성과의 매개효과를 분석하기 위해 다음과 같은 세부 단계를 거쳤다. 첫 번째 단계로 현업적용도가 개인성과에 유의미한 영향을 미치는지 표준화된 베타값들의 p값을 검증하고 여기서 유의미한 설명변수를 판별하였다. 두 번째로 현업적용도가 조직성과에 유의미한 효과가 있는지 분석하고 개인성과에 대해 유의미한 설명력이 있는 독립변수들이 조직성과에도 유의미한 효과가 있는지 보았다. 마지막으로 현업적용도와 개인성과를 독립변수로 두되, 위계적 회귀분석 방식으로 '입력' 방법을 사용하여, 현업적용도를 투입하고, 이후 개인성과를 투입하였다. 다음으로 유의한 효과가 있었던 변수의 표준화된 베타값이 마지막 단계의 표준화된 베타값보다 작는지 비교하였다. 이때 세 분석모형의 R^2 값이 갈수록 유의미하게 커지고, 두 번째 단계에서 유의미했던 변수의 표준화된 베타값이 세 번째 단계의 그것보다 크다면 매개효과가 있다고 할 수 있다. 다음으로 조직성과에 미치는 매개효과도 위와 같은 절차인 1단계 현업적용도→개인성과, 2단계 현업적용도→조직성과, 3단계 현업적용도+개인성과→조직성과와 같은 절차를 거쳐 분석하여 매개효과를 검증하였다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성

직무교육훈련 참가자의 개인특성, 프로그램특성, 조직특성의 수준을 살펴보았다. 개인특성은 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성으로 측정하였다. 그 결과 자기효능감의 평균은 3.74, 경력계획은 3.39, 인지된 유용성은 3.92로 나타났다. 즉, 자기효능감과 경력계획은 대체로 양호한 수준이며, 인지된 유용성은 높은 편인 것으로 확인되었다.

프로그램특성은 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경으로 측정하였다. 그 결과 교육훈련 내용(3.73), 강사의 교수능력(3.98)과 교육훈련 환경(4.00)에 대하여 모두 높은 수준으로 인식하는 것으로 확인되었다. 조직특성은 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상으로 측정하였다. 상사지원의 평균은 3.60, 동료지원의 평균은 3.38, 변화가능성은 3.37, 조직보상은 3.31로 나타났다. 모두 대체로 양호한 수준으로 나타났지만 상사지원에 비해 동료지원, 변화가능성, 조직보상은 더 낮게 인식하고 있었다.

<표 IV-1> 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성의 수준

구분	문항 수	평균	표준 편차	반응 범위	최소값	최대값	5점환산		
							평균	표준편차	
개인 특성	자기효능감	4	14.94	2.425	4-20	8.0	20.0	3.74	0.606
	경력계획	6	20.32	3.456	6-30	6.0	30.0	3.39	0.576
	인지된 유용성	5	19.62	3.598	5-25	8.0	25.0	3.92	0.720
프로그램 특성	교육훈련 내용	5	18.67	3.236	5-25	7.0	25.0	3.73	0.647
	강사의 교수능력	6	23.91	3.786	6-30	12.0	30.0	3.98	0.631
	교육훈련 환경	6	23.99	3.559	6-30	14.0	30.0	4.00	0.593
조직 특성	상사지원	8	28.78	5.570	8-40	12.0	40.0	3.60	0.696
	동료지원	4	13.53	3.101	4-20	4.0	20.0	3.38	0.775
	변화가능성	6	20.23	3.587	6-30	10.0	30.0	3.37	0.598
	조직보상	6	19.85	4.102	6-30	7.0	30.0	3.31	0.684

2. 직무교육훈련 참가자의 현업적용도, 개인성과 및 조직성과

가. 현업적용도

1) 현업적용도 수준

직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준을 살펴본 결과, 현업적용도는 평균 3.77로 나타났다. 현업적용 노력은 평균 4.07로 대체로 높음(4.00) 이상 수준을 보였으나 실제 현업적용은 3.59로 노력은 하고 있으나 실제 적용에 대한 수치는 다소 낮은 것을 확인할 수 있었다.

현업적용도의 문항별 응답현황은 <표 IV-2>와 같다. 이를 구체적으로 살펴보면, 현업적용도의 하위요인인 현업적용노력 3문항은 모두 문항별 평균 4.0 이상의 높음 수준을 나타냈으며, 1점 '전혀 그렇지 않다'에 응답한 응답자는 한명도 없었다. 1번 문항. '배운 지식을 현업에 적용하고자 노력하였다'와 2번 문항. '기술 적용 노력', 3번 문항. '현업적용을 위한 추가학습 노력'에서 4점 이상(4~5점)으로 응답한 빈도가 1번 178명(83.9%), 2번 168명(79.2%), 3번 168명(79.2%)으로 나타나 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가 근로자가 직무교육훈련에서 배운 지식, 기술 등을 현업에 적용하기 위하여 많은 노력을 하고 있음을 알 수 있었다.

다른 하나의 하위요인인 실제 현업적용에 관한 5문항에 대해서는 현업적용 노력에 비하여 다소 낮은 수준을 보였다. 4번 문항 '훈련 프로그램에서 배운 사례를 업무에 적용'에 대하여는 보통이하(1~3점)에 응답한 인원이 78명(36.8%), 4점 이상(4~5점)에 응답한 인원이 134명(63.2%)으로 긍정적인 응답이 훨씬 많았고, 5번 문항 '현업적용을 통한 업무 프로세스의 문제점 발굴 개선'은 보통이하(1~3점)에 응답한 인원이 108명(50.9%)으로 4점 이상(4~5점)에 응답한 104명(49.1%) 보다 근소한 차이로 더 많았다. 6번 문항 '현업적용을 통하여 업무의 실수를 줄이는 데 활용'에 대한 응답으로는 보통이하(1~3점)에 응답한 인원이 79명(37.3%), 4점 이상(4~5점)에 응답한 133명(62.7%)으로 4번 문항과 비슷한 분포를 보였다. 7번과 8번 문항은 교육에서 배운 내용을 동료 또는 부하 직원에게 전파하고 같이 업무에 활용하였는지를 묻는 문항으로 보통이하 (1~3점)에 응답한 인원이 7번은 107명(50.4%), 8번은 102명(48.1%), 4점 이상(4~5점)에 응답한 응답자가 7번은 105명(49.6%), 8번은 110명(51.9%)로 비슷한 결과를 나타냈으며, 문항 평균점수는 7번 3.48, 8번 3.52로 현업적용도의 다른 문항에 비해 가장 낮은 수준을 보였다.

이상의 문항 분석을 통하여 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자는 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 현업에 적용하기 위하여 높은 수준의 노력을 보이고 있으며, 실제 현업에 적용하는 수준은 약간 낮았고, 특히, 훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료와 부하 직원에게 전파하고, 확산 및 협업하는 데에 활용하는 수준은 비교적 낮은 것을 알 수 있었다.

<표 IV-2> 현업적용도 문항별 응답현황

문항내용	1	2	3	4	5	합계	5점 환산		
							평균	표준 편차	
현업 적용 노력	1. 나는 교육훈련 프로그램에서 배운 지식을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.	0 (0)	2 (0.9)	32 (15.1)	117 (55.2)	61 (28.8)	212 (100)	4.12	0.682
	2. 나는 교육훈련 프로그램에서 배운 기술을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.	0 (0)	2 (0.9)	42 (19.8)	112 (52.8)	56 (26.4)	212 (100)	4.05	0.707
	3. 나는 교육훈련 프로그램에서 배운 새로운 지식과 정보를 나의 업무에 적용하기 위하여 좀 더 자세히 알고자 노력하였다.	0 (0)	10 (4.7)	34 (16.0)	107 (50.5)	61 (28.8)	212 (100)	4.03	0.799
실제 현업 적용	4. 나는 교육훈련 프로그램에서 배운 사례를 나의 업무에 적용하였다.	3 (1.4)	14 (6.6)	61 (28.8)	91 (42.9)	43 (20.3)	212 (100)	3.74	0.905
	5. 나는 교육훈련에서 배운 내용을 토대로 업무 프로세스의 문제점을 발굴하고 개선하였다.	2 (0.9)	22 (10.4)	84 (39.6)	81 (38.2)	23 (10.8)	212 (100)	3.48	0.857
	6. 나는 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 토대로 업무에서의 실수를 줄이는데 활용하였다.	1 (0.5)	16 (7.5)	62 (29.2)	96 (45.3)	37 (17.5)	212 (100)	3.72	0.857
	7. 나는 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원들에게 전파하였다.	6 (2.8)	20 (9.4)	81 (38.2)	77 (36.3)	28 (13.2)	212 (100)	3.48	0.936
	8. 나는 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원 등과 같이 업무에 활용하였다.	6 (2.8)	20 (9.4)	76 (35.8)	77 (36.3)	33 (15.6)	212 (100)	3.52	0.961
계	18 (1.1)	106 (6.2)	472 (27.8)	758 (44.7)	342 (20.2)	1696 (100)	3.77	0.663	

1) 1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않은 편이다, 3: 보통이다, 4: 그런 편이다, 5: 매우 그렇다.

2) 현업적용도의 차이분석

가) 성별

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 성별에 따라 차이가 있는지 알아보기 위해 t-검증을 실시한 결과는 <표 IV-3>와 같다.

현업적용도 수준의 평균은 남자 3.82, 여자 3.50으로 나타났으며, 양측검증에서 t값은 2.762이고 유의확률은 0.01로 나타나 남자가 여자보다 현업적용도 수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다.

<표 IV-3> 성별에 따른 현업적용도 수준의 차이

종속 변수	성별	빈도	평균	표준편차	t / p
현업적용도	남자(=1)	176	3.82	0.656	2.762** / .008
	여자(=2)	37	3.50	0.641	
	전체	213	3.77	0.663	

나) 연령

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 연령대에 따라 차이가 있는지 알아보기 위해 F-검증을 실시한 결과는 <표 IV-4>와 같다.

각 연령대별 수준을 살펴보면, 20대 이하가 3.65, 30대 3.66, 40대 4.06, 50대 이상은 4.09로 나타났으며, 연령대별 차이를 비교한 결과 F값이 4.818이고 유의확률은 0.001로 나타나 연령대에 따른 현업적용도는 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-4> 연령에 따른 현업적용도 수준의 차이

종속 변수	연령	빈도	평균	표준편차	F / p	사후검증			
						a	b	c	d
현업적용도	20대 이하(a)	68	3.65	0.527	4.818** / 0.001			*	
	30대(b)	90	3.66	0.739				*	
	40대(c)	39	4.06	0.573					
	50대 이상(d)	12	4.09	0.544					
	전체	209	3.76	0.656					

구체적으로 40대는 20대 이하와 비교하여 현업적용도 수준이 0.41점 높은 것으로 나타났으며, 30대와 비교에서도 0.40점 높은 것으로 나타났다.

다) 학력

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 학력에 따라 차이가 있는지 알아보기 위해 F-검증을 실시한 결과는 <표 IV-5>과 같다.

학력에 따른 현업적용도의 수준 차이를 살펴보면, 현업적용도 수준의 평균은 고졸이하가 3.76, 전문대졸 3.82, 대졸3.72, 대학원졸 이상은 3.81로 나타났으며, F값이 0.294이고 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 IV-5> 학력에 따른 현업적용도 수준의 차이

종속 변수	학력	빈도	평균	표준편차	F / p	사후검증			
						a	b	c	d
현업 적용도	고졸이하(a)	25	3.76	0.599	0.294 / 0.830				
	전문대졸(b)	58	3.82	0.616					
	대졸(c)	116	3.72	0.705					
	대학원졸 이상(d)	12	3.81	0.550					
	전체	211	3.76	0.659					

라) 직위

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 직위에 따라 차이가 있는지 알아보기 위해 F-검증을 실시한 결과는 <표 IV-6>과 같다.

직위에 따른 현업적용도의 수준 차이를 살펴보면, 사원은 3.80, 주임 3.65, 대리 3.64, 과장 3.73, 부장 4.24, 임원은 4.08로 나타났으며, 직위별 차이를 비교한 결과 F값이 1.978이고, 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 IV-6> 직위에 따른 현업적용도 수준의 차이

종속 변수	직위	빈도	평균	표준편차	F / p	사후검증		
						a	b	c
현업 적용도	사원,주임(a)	108	3.77	0.566	1.843 / 0.161			
	대리,과장(b)	72	3.67	0.698				
	부장 이상(c)	31	3.94	0.835				
	전체	211	3.76	0.660				

마) 근무기간

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 근무기간에 따라 차이가 있는지 알아보기 위해 F-검증을 실시한 결과는 <표 IV-7>과 같다.

선행연구에서 신입사원의 범위를 3년(조영아, 2008; 주홍석, 2014) 또는 5년(채창균 외, 2004; 한국경영자총협회, 2007)으로 설정한 연구가 많고, 직업현장에서 신입사원의 조기전력화 기간을 약 3년으로 잡고 있다는 점(주홍석, 2014)과 초기경력자를 5년으로 보는 연구(정동열, 2014) 등을 토대로 근무기간을 3년 미만, 3년 이상 5년 미만, 5년 이상 10년 미만, 10년 이상으로 분류하여 차이검증을 실시하였다. 근무기간에 따른 현업적용도의 수준 차이를 살펴보면, 3년 미만 이 3.69, 3년 이상 5년 미만이 3.68, 5년 이상 10년 미만이 3.86, 10년 이상이 4.02로 나타났으며, 근무기간별 차이를 비교한 결과 F값이 2.474이고 유의확률은 0.063으로 나타나 근무기간에 따른 현업적용도의 수준은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 근무기간에 따른 현업적용도 수준의 차이

종속 변수	근무기간	빈도	평균	표준편차	F / p	사후검증			
						a	b	c	d
현업 적용도	3년 미만(a)	83	3.69	0.585	2.474 / 0.063				
	3년 이상 5년 미만(b)	62	3.68	0.684					
	5년 이상 10년 미만(c)	37	3.86	0.674					
	10년 이상(d)	27	4.02	0.711					
	전체	209	3.76	0.655					

바) 업종

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 업종에 따라 차이가 있는지 알아보았다. 설문에 응답한 기업은 50개 기업으로 업종의 분포는 제조업이 31개 기업으로 62%를 차지했고, 건설업이 2개, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업 5개, 사업시설관리 및 사업지원 서비스업이 5개, 전문, 과학 및 기술 서비스업이 7개로서, 이를 크게 제조업과 비제조업으로 분류하여 t-검증을 실시한 결과는 <표 IV-8>와 같다.

<표 IV-8> 업종에 따른 현업적용도 수준의 차이

종속 변수	업종	빈도	평균	표준편차	t / p
현업적용도	제조업(=1)	127	3.66	0.638	-2.745** / 0.007
	비제조업(=0)	86	3.92	0.675	
	전체	213	3.77	0.663	

현업적용도 수준의 평균은 제조업이 3.66, 비제조업이 3.92로 나타났으며, 양측검증에서 t값은 -2.745이고 유의확률은 0.01로 나타나 비제조업이 제조업보다 현업적용도 수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 즉, 제조업 종사자보다 건설업 및 서비스업 종사자의 현업적용도 수준이 높다는 것을 알 수 있다.

사) 상시근로자 수

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 기업규모에 따라 차이가 있는지 알아보기 위해 F-검증을 실시한 결과는 <표 IV-9>과 같다.

<표 IV-9> 상시근로자 수에 따른 현업적용도 수준의 차이

종속변수	상시근로자 수	빈도	평균	표준편차	F / p	사후검증			
						a	b	c	d
현업적용도	50명 이하(a)	47	3.82	0.602	0.563 / 0.640				
	51~100명(b)	38	3.73	0.683					
	101~300명(c)	108	3.78	0.685					
	301~500명(d)	20	3.61	0.662					
	전체	213	3.77	0.663					

기업규모에 따른 현업적용도의 수준 차이를 살펴보면, 상시근로자수 50명 이하인 기업의 현업적용도 평균은 3.82, 51명 이상 100명 이하가 3.73, 101명 이상 300명 이하 3.78, 301명 이상 500명 이하가 3.61로 나타났으며, 기업규모별 차이를 비교한 결과 F값이 0.563이고 유의확률은 0.640으로 나타나 기업규모에 따른 현업적용도의 수준은 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

나. 개인성과

개인성과의 문항별 응답현황은 아래 <표 IV-10>과 같다. 개인성과의 수준은 전체 3.79로 나타났다. 하위요인인 직무능력 향상 4문항의 평균이 3.87로 직무수행 향상 5문항의 평균 3.72보다 다소 높았다. 응답자 213명 중 개인성과 모든 문항에 대하여 1점 ‘전혀 그렇지 않다’라고 답변한 응답자는 한 명도 없는 것으로 나타나, 교육훈련을 통한 개인성과에 대하여 긍정적인 평가를 하고 있는 것을 알 수 있다. 문항 평균점수가 가장 높은 문항은 3번, ‘직무지식 향상’이 평균 3.98로, 4점 이상(4~5점)에 응답한 인원이 165명으로 77.8%로 나타났다. 다음으로 높은 점수는 2번 문항 ‘책임감 향상’이 평균 3.90, 다음으로는 4번 문항 ‘직무기술 향상’이 3.81, 1번 문항 ‘자신감 향상’ 3.80과 거의 같은 점수로 나타났다. 직무수행 향상 하위변인에 대해서는 평균 점수 3.62~3.77로 모든 문항이 비슷하게 평균이상의 수준을 나타냈으며, 표준편차도 0.710~0.819로 큰 차이가 없었다.

<표 IV-10> 개인성과 문항별 응답현황

문항내용	1	2	3	4	5	합계	5점 환산		
							평균	표준편차	
직 무 능 력 향 상	1. 나의 업무에 대한 자신감이 향상되었다.	0 (0)	6 (2.8)	66 (31.0)	106 (49.8)	35 (16.4)	213 (100)	3.80	0.741
	2. 나의 직무에 대한 책임감이 강화되었다.	0 (0)	6 (2.8)	52 (24.4)	112 (52.6)	43 (20.2)	213 (100)	3.90	0.743
	3. 나의 직무지식이 향상되었다.	0 (0)	4 (1.9)	44 (20.7)	118 (55.4)	47 (22.1)	213 (100)	3.98	0.710
	4. 나의 직무기술이 향상되었다.	0 (0)	4 (1.9)	66 (31.0)	109 (51.2)	34 (16.0)	213 (100)	3.81	0.715

직 무 수 행 향 상	5. 직무수행의 정확도가 높아졌다.	0 (0)	9 (4.2)	58 (27.2)	121 (56.8)	25 (11.7)	213 (100)	3.76	0.710
	6. 나의 직무수행의 신뢰도가 높아졌다.	0 (0)	8 (3.8)	63 (29.6)	113 (53.1)	29 (13.6)	213 (100)	3.77	0.728
	7. 직무수행에 더욱 주도적이 되었다.	0 (0)	15 (7.0)	82 (38.5)	85 (39.9)	31 (14.6)	213 (100)	3.62	0.819
	8. 직무수행의 질적인 수준이 높아졌다.	0 (0)	8 (3.8)	70 (32.9)	104 (48.8)	31 (14.6)	213 (100)	3.74	0.749
	9. 나의 업무목표 달성이 높아졌다.	0 (0)	10 (4.7)	67 (31.5)	106 (49.8)	30 (14.1)	213 (100)	3.73	0.758
계		0 0	70 (3.7)	568 (29.6)	974 (50.8)	305 (15.9)	1917 (100)	3.79	0.605

1) 1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않은 편이다, 3: 보통이다, 4: 그런 편이다, 5: 매우 그렇다.

다. 조직성과

조직성과는 전체 3.42로 나타났으며, 학습조직화는 2.97로 보통(3.0)보다 약간 낮았고, 일하는 방식 개선은 3.75로 다소 높았다. 목표달성은 3.47로 보통보다 조금 높은 수준이었다. 이는 직무교육훈련 참가자의 일하는 방식이 개선되었고, 목표달성이 다소 높아졌으나 학습조직화 수준은 보통 정도(2.97)로 다소 낮게 인식하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

조직성과의 문항별 응답현황은 다음 <표 IV-11>과 같다. 하위요인인 학습조직화 수준이 비교적 낮게 나타났는데, 1번 문항 ‘학습모임의 구축 또는 활성화’가 평균 2.61점으로 가장 낮았으며, 보통이하(1~3점)로 응답한 빈도가 179명으로 전체의 84.4%로 나타났다. 2번 문항 ‘자율적인 학습문화 조성’도 평균 3.21로 1번 문항의 뒤를 이은 가장 낮은 결과이다. 가장 점수가 높은 문항은 3번 ‘업무의 효율성 증가’와 10번 ‘매출액 증가’ 문항으로 평균점수 3.88로 동일하였다. 그 뒤를 이어 8번 ‘품질 향상’(3.63), 9번 ‘생산성 향상’(3.52)이 높은 점수를 나타냈다.

<표 IV-11> 조직성과 문항별 응답현황

문항내용		1	2	3	4	5	합계	5점환산	
								평균	표준편차
학습 조직화	1. 학습 모임이 새로 만들어지거나 활성화 되었다.	16 (7.5)	88 (41.3)	75 (35.2)	31 (14.6)	3 (1.4)	213 (100)	2.61	0.876

	2. 자율적인 학습문화가 조성되었다.	8 (3.8)	44 (20.7)	82 (38.5)	53 (24.9)	26 (12.2)	213 (100)	3.21	1.027
일하는 방식 개선	3. 업무의 효율성이 증가하였다.	0 (0)	2 (.9)	63 (29.6)	107 (50.2)	41 (19.2)	213 (100)	3.88	0.716
	4. 창의적인 아이디어의 도출이 많아졌다.	0 (0)	20 (9.4)	125 (58.7)	48 (22.5)	20 (9.4)	213 (100)	3.32	0.772
	5. 원청회사, 고객사 등 협력사와의 협력관계가 좋아졌다.	0 (0)	20 (9.4)	100 (46.9)	83 (39.0)	10 (4.7)	213 (100)	3.39	0.722
	6. 우리 회사의 인지도가 높아졌다.	0 (0)	15 (7.0)	95 (44.6)	85 (39.9)	18 (8.5)	213 (100)	3.50	0.750
	7. 직원의 사기가 진작되었다.	0 (0)	24 (11.3)	127 (59.6)	47 (22.1)	15 (7.0)	213 (100)	3.25	0.745
목표 달성	8. 우리 회사에서 생산하는 제품의 품질이 좋아졌다.	0 (0)	8 (3.8)	90 (42.3)	88 (41.3)	27 (12.7)	213 (100)	3.63	0.751
	9. 우리 회사의 생산성이 향상 되었다.	0 (0)	32 (15.0)	76 (35.7)	67 (31.5)	38 (17.8)	213 (100)	3.52	0.955
	10. 우리 회사의 매출액 또는 수익이 증가하였다.	2 (0.9)	19 (8.9)	36 (16.9)	102 (47.9)	54 (25.4)	213 (100)	3.88	0.924
계		26 (1.2)	272 (12.8)	869 (40.8)	711 (33.4)	252 (11.8)	2130 (100)	3.42	0.604

1) 1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않은 편이다, 3: 보통이다, 4: 그런 편이다, 5: 매우 그렇다.

3. 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인의 관계

가. 변인 간 상관관계

중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자가 인식한 현업적용도와 개인성과, 조직성과 및 개인 특성, 프로그램 특성, 조직특성 변인들 간의 상관관계는 <표 IV-12>과 같다.

먼저, 현업적용도는 인구통계학적 특성을 제외한 모든 관련변인과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히, 현업적용도는 개인성과($r=.744$)와 높은 정적인 상관을 보였고, 다음으

로 프로그램 특성인 교육훈련 내용($r=.677$)과 높은 정적인 상관을 보였으며, 그 뒤를 이어 개인특성인 인지된 유용성($r=.630$), 조직특성인 동료지원($r=.594$), 개인특성인 자기효능감($r=.575$) 순으로 정적 상관이 있었으며, 조직특성인 상사지원($r=.517$), 프로그램 특성인 강사의 교수능력($r=.448$)과 교육훈련 환경($r=.441$) 및 개인특성 중 경력계획($r=.396$)이 중간정도의 정적 상관을 보였다. 조직특성 중 조직보상($r=.332$)과 변화가능성($r=.283$)은 비교적 약한 상관관계를 나타내었고, 현업적용도와 조직성과 간의 상관관계수 값은 .282로 나타났다. 인구통계학적 특성인 성별과는 약한 부적 상관관계($r=-.184$)를 나타냈으며, 연령($r=.241$), 직위($r=.154$), 근무기관($r=.212$)과는 낮은 정적 상관관계가 있었다.

개인성과는 현업적용도($r=.744$)와는 높은 정적인 상관을 보였고, 조직성과($r=.192$)와는 약한 정적인 상관관계를 나타냈으며, 개인특성 중에는 자기효능감($r=.696$)과 인지된 유용성($r=.643$)과 높은 정적 상관을, 경력계획($r=.339$)과는 비교적 약한 정적 상관을 나타냈다. 프로그램 특성인 교육훈련 내용($r=.658$), 강사의 교수능력($r=.503$), 교육훈련 환경($r=.541$)과는 모두 비교적 높은 정적인 상관관계를 나타냈다. 개인성과와 조직 특성과의 상관관계는 동료지원($r=.591$)이 가장 높았고, 상사지원($r=.491$)과도 비교적 높은 정적 상관이 있었으나, 조직보상($r=.342$)과 변화가능성($r=.226$)과는 비교적 낮은 정적 상관을 보였다.

조직성과는 현업적용도($r=.282$)와 개인성과($r=.192$)와 비교적 낮은 정적인 상관관계를 나타냈고, 개인특성인 자기효능감($r=.184$)과 인지된 유용성($r=.160$), 프로그램 특성인 교육훈련 내용($r=.124$), 교육훈련 환경($r=.141$), 조직 특성인 상사지원($r=.242$), 동료지원($r=.256$)과 비교적 약한 정적 상관이 있었다.

<표 IV-12> 측정변인들 간의 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.조직성과																		
2.개인성과	.192**	1																
3.현업적용도	.282**	.744**	1															
4.자기효능감	.184**	.696**	.575**	1														
5.경력계획	.022	.339**	.396**	.268**	1													
6.인지된유용성	.160**	.643**	.630**	.600**	.261**	1												
7.교육훈련내용	.124*	.658**	.677**	.560**	.297**	.677**	1											
8.강사의교수능력	.112	.503**	.448**	.425**	.169**	.656**	.647**	1										
9.교육훈련환경	.141*	.541**	.441**	.483**	.188**	.620**	.610**	.740**	1									
10.상사지원	.242**	.491**	.517**	.400**	.230**	.518**	.519**	.434**	.448**	1								
11.동료지원	.256**	.591**	.594**	.403**	.316**	.497**	.522**	.382**	.364**	.652**	1							
12.변화가가능성	.045	.226**	.283**	.185**	.136*	.282**	.349**	.269**	.321**	.217**	.258**	1						
13.조직보상	.101	.342**	.332**	.296**	.093	.288**	.359**	.225**	.192**	.372**	.512**	.176**	1					
14.성별	-.086	-.198**	-.184**	-.159*	-.162**	-.180**	-.177**	-.214**	-.203**	-.105	-.215**	-.036	-.074	1				
15.연령	.170**	.215**	.241**	.186**	.191**	.143*	.148*	.025	.127*	.088	.137*	.100	.061	-.289**	1			
16.학력	-.166**	-.075	-.025	-.003	.157*	-.083	-.027	-.088	-.056	-.122*	-.064	.036	-.108	.062	-.076	1		
17.직위	.161**	.142*	.154*	.062	.106	.149*	.123*	.117*	.063	.124*	.191**	.007	.018	-.258**	.125*	-.042	1	
18.근무기간	.120*	.181**	.212**	.099	.067	.096	.112	-.003	.045	.041	.050	.096	-.007	-.146*	.438**	-.145*	.024	1

*p<0.05, **p<0.01,

나. 변인들 간의 다중공선성(multicollonearity) 진단

중소기업 컨소시엄 훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성과 현업적용도의 관계를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하기 전에 다중공선성(multicollonearity)이 존재하는지를 점검할 필요가 있다. 다중공선성은 독립변인들 간의 상관이 지나치게 높은 경우에 발생하는 것으로, 다중공선성이 존재하게 되면 종속변인을 설명하는 개별 독립변인의 변량을 해석하는 것이 모호해진다(최동선, 2003). 이 연구에서 측정된 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성, 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경, 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상은 통계적으로 유의미한 정적 상관관계를 가지는 것으로 나타나, 현업적용도에 대한 영향관계를 구명하기 전에 반드시 독립변인들 간의 다중공선성을 진단할 필요가 있다.

다중공선성을 진단하는 방법은 여러 가지가 있으나, 이 연구에서는 다중회귀분석을 통한 공차한계(Tolerance)와 변량팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF)를 사용하였다. 일반적으로 공차한계가 1에 가까울수록, 변량팽창계수가 10미만일수록 다중공선성이 없는 것으로 판단하고 공차한계가 0에 가까울수록, 변량팽창계수가 10이상일수록 다중공선성이 있는 것으로 간주된다(김두섭, 강남준, 2000; 양병화, 1998, 최동선, 2003). 이 연구에서 각 변인의 공차한계는 0.286~0.850이며, 변량팽창계수는 1.176~3.498로 나타나, 독립변인들은 어느 정도의 상관관계를 가지고 있으나, 심각한 다중공선성은 존재하지 않은 것으로 판단할 수 있다(<표 IV-13> 참조).

<표 IV-13> 공차한계와 변량팽창계수 분석 결과

변량	공차한계(Tolerance)	변량팽창계수(VIF)
현업적용도	.333	3.003
개인성과	.286	3.498
자기효능감	.461	2.171
경력계획	.812	1.231
인지된 유용성	.363	2.755
교육훈련 내용	.346	2.893
강사의 교수능력	.361	2.770
교육훈련 환경	.376	2.656
상사지원	.501	1.995
동료지원	.388	2.580
변화 가능성	.850	1.176
조직보상	.705	1.418

다. 현업적용도에 대한 개인, 프로그램 및 조직 특성의 위계적 회귀분석

중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성에 따른 현업적용도를 확인하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 단계선택 방식으로 모형1에는 통제변인을 투입하였다. 통제변인은 차이분석에서 유의한 결과가 나타난 성별, 연령, 근무기간, 업종을 분석에 사용하였다. 모형2에서는 독립변인으로 개인특성에 해당하는 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성을 투입하였고, 모형3에서는 프로그램 특성에 해당하는 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경을 추가로 투입하였고, 모형4에서는 조직특성에 해당하는 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상을 추가로 투입하여 회귀시킨 결과이다. 현업적용도에 대한 위계적 회귀분석 결과는 <표 IV-14>와 같다.

먼저 현업적용도에 대한 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성의 설명력을 살펴보면, 개인특성이 현업적용도를 49.2%($R^2 = 0.492$) 설명하는 것으로 나타났고, 자기효능감($\beta = .260$, $p < 0.001$), 경력계획($\beta = .217$, $p < 0.001$), 인지된 유용성($\beta = .382$, $p < 0.001$)이 모두 유의수준 0.001에서 현업적용도에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 영향력의 크기는 인지된 유용성 > 자기효능감 > 경력계획의 순이었다. 모형2에 프로그램특성에 해당하는 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경을 추가로 투입한 모형3에서는 모형의 설명력이 55.3%($R^2 = 0.553$)로 나타났다. 이것은 모형2와 비교하여 볼 때, 6.1% 더 설명하고 있다. 프로그램특성에서 현업적용도에 유의미한 영향을 미치는 변인은 교육훈련 내용($\beta = .382$, $p < 0.001$)인 것으로 나타났다. 교육훈련 내용이 현업적용도에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 개인특성의 인지된 유용성보다는 약간 낮지만 자기효능감과 경력계획 보다 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 모형3에 조직특성인 상사지원, 동료지원, 변화가능성 및 조직보상을 추가로 투입한 모형4에서 모형의 설명력은 58.8%($R^2 = 0.588$)로 나타났다. 이것은 모형3과 비교했을 때, 3.5% 더 설명하고 있는 것을 나타낸다. 조직특성 중 현업적용도에 유의미한 영향을 미치는 변인은 동료지원($\beta = .236$, $p < 0.01$)인 것으로 나타났다. 동료지원이 현업적용도에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직특성 중 다른 변인은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 한편, Durbin-Watson은 2.120으로 기준값인 2에 매우 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계는 없는 것으로 판단된다. 따라서 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

위계적 회귀분석에서 검정할 수 있는 가장 중요한 요소인 상대적 영향력의 평가는 최종 모

형인 모형4를 기준으로 하며 모형4에서 표준화 계수인 베타(β)값의 절대치를 보고 판단한다(송지준, 2012). 여기서 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 변수들만 상대적 영향력을 평가하므로, 현업적용도에 가장 큰 영향을 미치는 변인은 프로그램 특성인 교육훈련 내용($\beta=.313$)임을 알 수 있다. 두 번째로 영향을 미치는 변인은 조직특성인 동료지원($\beta=.236$)으로 나타났고, 개인특성은 인지된 유용성($\beta=.180$)이 영향력이 가장 높게 나타났으며, 다음으로 자기효능감의 베타 값이 .164로 나타났다. 마지막으로 근소한 차이로 경력계획($\beta=.156$)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 IV-14> 현업적용도에 대한 개인, 프로그램 및 조직 특성의 위계적 회귀분석

변인		현업적용도							
		모형1		모형2		모형3		모형4	
		β	t	β	t	β	t	β	t
상수			17.385**		1.217		1.006		.404
통제 변인	성별	-.132	-1.851	-.013	-.238	-.010	-.201	.013	.255
	연령	.143	1.761	.044	.730	.054	.940	.045	.809
	근무기간	.050	.647	.066	1.142	.042	.776	.057	1.085
	업종(제조업)	-.161	-2.355**	-.075	-1.475	-.064	-1.328	-.038	-.814
개인 특성	자기효능감			.260	4.116***	.192	3.141**	.164	2.751**
	경력계획			.217	4.022***	.182	3.541**	.156	3.125**
	인지된 유용성			.382	6.073***	.251	3.389**	.180	2.456**
프로 그램 특성	교육훈련 내용					.382	5.359***	.313	4.374***
	강사의 교수능력					-.028	-.354	-.022	-.286
	교육훈련 환경					-.090	-1.204	-.084	-1.155
조직 특성	상사지원							.040	.640
	동료지원							.236	3.429**
	변화가능성							.013	.265
	조직보상							-.015	-.280
R^2		.090		.510		.576		.616	
수정된 R^2		.071		.492		.553		.588	
F / p		4.884** / 0.001		28.958*** / 0.000		26.038*** / 0.000		21.567*** / 0.000	

Durbin-Watson=2.120

주1) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주2) 업종 더미 기준: 제조업(제조=1, 비제조업=0)

4. 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 개인성과 및 조직성과의 관계

가. 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 개인성과의 관계

현업적용도가 개인성과에 직접적으로 영향을 미치는 요인을 검증하기 위해 먼저 성별, 연령, 근무기간, 업종을 통제한 상태에서 현업적용도를 독립변인으로, 개인성과를 종속변인으로 하여 회귀분석을 실시하였다(<표 IV-15> 참조). 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 개인성과에 대한 현업적용도의 영향관계를 분석한 결과, 현업적용도($\beta=.725$, $p<.001$)는 개인성과에 유의미한 정적인 영향을 미치며 현업적용도가 개인성과를 53.1%($R^2 =0.531$) 설명하는 것으로 나타나 매우 높은 설명력을 나타냈다($F=47.685$, $p<.001$).

<표 IV-15> 개인성과에 대한 현업적용도의 회귀분석 결과

구 분		종속변인 : 개인성과			
		모형 1		모형 2	
		β	t	β	t
(상 수)			19.037***		5.847***
통제변인	성별	-.156	-2.189**	-.062	-1.227
	연령	.139	1.700	.027	.467
	근무기간	.028	.358	-.014	-.259
	업종(제조업)	-.056	-.818	.057	1.166
독립변인	현업적용도			.725	14.467***
R^2		.066		.543	
수정된 R^2		.048		.531	
F / p		3.586** / 0.008		47.685*** / 0.000	

주1) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

주2) 더미변수 업종 기준: 제조업(제조=1, 비제조업=0)

나. 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계

현업적용도가 조직성과에 직접적으로 영향을 미치는 요인을 검증하기 위해 먼저 성별, 연령, 근무기간, 업종을 통제한 상태에서 현업적용도를 독립변인으로, 조직성과를 종속변인으로 하여 회귀분석을 실시하였다(<표 IV-16> 참조).

<표 IV-16> 조직성과에 대한 현업적용도의 회귀분석 결과

구 분		종속변인 : 조직성과			
		모형 1		모형 2	
		β	t	β	t
(상 수)			16.895***		8.767***
통제변인	성별	-.022	-.313	.002	.021
	연령	.159	1.942	.130	1.603
	근무기간	-.009	-.119	-.020	-.259
	업종(제조업)	-.187	-2.742**	-.159	-2.328**
독립변인	현업적용도			.184	2.604**
R^2		.066		.096	
수정된 R^2		.047		.074	
F / p		3.555** / 0.008		4.282*** / 0.001	

주1) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주2) 더미변수 업종 기준: 제조업

현업적용도가 조직성과에 미치는 영향을 분석해본 결과, 현업적용도($\beta = .184$, $p < .01$)는 조직성과에 유의미한 정적인 영향을 미치며 현업적용도가 조직성과를 7.4%($R^2 = 0.074$) 설명하는 것으로 나타났다($F = 4.282$, $p < .001$). 따라서 현업적용도가 조직성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 것이 구명되었다.

5. 현업적용도와 조직성과의 관계에 대한 개인성과의 매개효과

가. 직무교육훈련 참가자의 개인성과의 조직성과의 관계

중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 조직성과에 대한 개인성과의 회귀분석을 검증한 결과는 <표 IV-17>과 같다. 분석 결과, 개인성과($\beta=.192$, $p<.01$)는 조직성과에 유의미한 정적인 영향을 미치며 개인성이가 조직성과를 3.2%($R^2 =0.032$) 설명하는 것으로 나타났다($F=8.101$, $p<.01$).

<표 IV-17> 조직성과에 대한 개인성과의 회귀분석

구 분		종속변인 : 조직성과	
		β	t
(상 수)			10.403***
독립변인	개인성과	.192	2.846**
R^2		.037	
수정된 R^2		.032	
F / p		8.101** / 0.005	

주1) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

나. 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계에 대한 개인성과의 매개효과

중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과를 검증한 결과는 <표 IV-18>와 같다.

1단계분석에서 현업적용도가 개인성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의하였다. $\beta=.744$ ($p<0.001$)로 높은 영향력이 있는 것으로 나타나고, 2단계 현업적용도가 조직성과에 유의미한 영향을 미치며($\beta=.282$, $p<0.001$), 3단계에서도 현업적용도가 조직성과에 유의미한 영향을 미쳤으나($\beta=.307$, $p<0.01$) 개인성과의 관계는 유의하지 않았고, 현업적용도가 조직성과에 미치는 영향력이 2단계보다 3단계에서 감소하지 않았으므로 매개효과는 나타나지 않았다는 것을 알 수 있다.

<표 IV-18> 조직성과에 대한 현업적용도의 관계에서 개인성과의 매개효과 분석

변인		종속변인: 개인성과		종속변인: 조직성과			
		1단계		2단계		3단계	
		β	t	β	t	β	t
(상수)			7.615***		10.680***		9.589***
독립 변인	현업적용도	.744	16.141***	.282	4.267***	.307	3.093**
매개 변인	개인성과					-.033	-.0333
R^2		.554		.080		.080	
수정된 R^2		.552		.075		.071	
F / p		260.548*** / 0.000		18.211*** / 0.000		9.123*** / 0.000	

주1) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Durbin-Watson=1.370

6. 연구결과에 대한 논의

이 연구는 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인성과 및 조직성과와의 영향관계를 구명하기 위하여, 개인특성(자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성), 프로그램 특성(교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경), 조직특성(상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상)이 현업적용도에 어떠한 영향을 미치는지, 현업적용도가 개인성과 및 조직성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하였다. 연구결과에 따르면, 개인특성 변인인 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성은 모두 현업적용도에 직접적으로 정적인 영향을 주었다. 그리고 프로그램 특성 변인 중에서는 교육훈련 내용만이 현업적용도에 직접적인 정적인 영향을 주었으며, 조직특성 변인 중에서는 동료지원이 현업적용도에 직접적으로 정적인 영향을 미쳤다. 또한, 현업적용도는 개인성과와 조직성과 모두에 직접적인 정적인 영향을 미쳤다. 한편, 조직성과에 대한 개인성과의 단순 회귀분석 결과 직접적인 정적인 영향을 미쳤으나, 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과는 나타나지 않았다.

가. 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직특성의 수준

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도 관련변인을 개인특성, 프로그램특성, 조직특성으로 나누어 수준을 살펴보았다. 개인특성은 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성으로 측정하였다. 그 결과 자기효능감의 평균은 3.74, 경력계획은 3.39, 인지된 유용성은 3.92로 나타났다. 응답결과로 볼 때, 중소기업 근로자의 개인특성은 자기효능감은 대체로 양호하였고, 인지된 유용성은 비교적 높은 편이었다. 이는 컨소시엄 직무교육훈련에 대한 유용성이 근로자들에게 비교적 잘 인식이 되어 있어서, 직무교육훈련에 적극적으로 참여하고 있다는 것을 시사한다. 그러나 경력계획의 수준은 다른 변인에 비하여 비교적 낮았으며, 이로써 중소기업의 직원들이 체계적인 경력계획을 수립하지 못하고 있는 것으로 판단되며, 중소기업에서 경력개발경로 등을 지원하거나 관리하고 있지 않기 때문인 것으로 유추할 수 있다.

프로그램 특성은 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경으로 측정하였다. 교육훈련 내용(3.73), 강사의 교수능력(3.98)과 교육훈련 환경(4.00)에 대하여 모두 높은 수준으로 인식하는 것으로 확인되었다. 이는 중소기업 컨소시엄사업의 특성을 반영한 것으로 보이는데, 공동훈련센터에서 컨소시엄 직무교육훈련의 과정을 개발할 때, 협약기업의 수요조사를 필수적으로 하

고 있으며, 이들 협약기업의 요구를 반영하여 직무교육훈련 과정을 설계하고 있으므로, 교육훈련 내용이 중소기업의 업무와 관련성이 높으며, 교육훈련 강사에 대해서도 모든 과정에 대하여 훈련참여자를 대상으로 만족도 조사를 실시하고 있기 때문에, 강사의 관리도 잘 되고 있는 것으로 보인다. 2015년의 경우 공동훈련센터 만족도 조사 결과에서 훈련수료생이 응답한 교강사에 대한 만족도 응답 결과는 5점 만점에 평균 4.53으로 매우 높게 나타난 것(한국산업인력공단, 2015)과 일치하는 결과이다. 또한, 컨소시엄 훈련 사업은 여타 중소기업 지원사업과는 달리, 훈련 시설 및 장비 등 훈련 인프라를 지원하고 있기 때문에, 교육훈련 시설 등 환경이 우수하므로 그에 대한 응답 점수가 높게 나타났다고 유추할 수 있다.

조직특성으로는 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상으로 측정하였다. 그 결과 상사지원의 평균은 3.60, 동료지원의 평균은 3.38, 변화가능성은 3.37, 조직보상은 3.31의 순으로 나타났다. 모두 보통 이상의 수준으로 나타났지만 상사지원과 동료지원에 비해, 변화가능성과 조직보상은 상대적으로 더 낮게 인식하고 있었다. 이는 조직원간의 상호작용을 나타내는 변인인 상사지원과 동료지원을 조직의 환경적인 부분이라고 할 수 있는 조직보상과 변화가능성 수준보다 높게 인식하고 있다는 것을 시사한다.

나. 현업적용도와 개인성과, 조직성과의 수준

직무교육훈련 참가자의 현업적용도, 개인성과 및 조직성과의 수준을 살펴본 결과, 현업적용도는 평균 3.77, 개인성과는 3.79, 조직성과는 3.42로 보통(3.00)보다 높은 수준을 보였다. 이러한 응답결과는 직무교육훈련 참가자가 보통 이상으로 현업 적용을 하고 있고, 특히 하위변인별로 보면, 현업적용 노력은 평균 4.07로 높음(4.00) 이상 수준을 보였으나 실제 현업적용은 3.59로 노력은 높은 수준으로 하고 있으나 실제 적용에 대한 수치는 다소 낮은 것을 확인할 수 있었다. 개인성과는 전체 3.79로 하위변인인 직무능력 향상은 3.87로 직무수행 향상 3.72보다 다소 높은 것을 확인할 수 있었다. 조직성과는 전체 3.51로 나타났으며, 하위변인 별로 보면, 학습조직화는 2.97로 보통보다 약간 낮았고, 일하는 방식 개선은 3.75로 다소 높았다. 목표달성은 3.47로 보통보다 조금 높은 수준이었다. 이는 직무교육훈련 참가자의 일하는 방식이 개선되었고, 목표달성이 다소 높아졌으나 학습조직화 수준은 보통 정도(2.97)로 다소 낮게 인식하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

이 연구에서 성별에 따른 현업적용도의 차이는 통계적으로 유의하게 나타났는데, 남자가 여

자보다 현업적용도 수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이는 성별에 따른 학습수준 및 학습 종료 이후 전이 수준에 차이가 없음을 밝힌 선행연구 결과(Feinberg & Halperin, 1978; Birdi, Allan & Warr, 1977; 박경란, 2014)와는 다른 결과이며, 기계, IT, 컴퓨터와 같이 성별에 따른 선호도가 확연하게 차이를 나타내는 직종에서는 성별에 따른 전이결과의 차이가 나타날 수 있다는 일부 선행연구(Collis, 1985; Webster & Martocchio, 1995)는 지지하는 결과라고 할 수 있다. 이는 이 연구의 대상의 훈련 직종의 특성과 관련지어 해석될 수 있다. 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가하는 대상은 제조업, 현장 기능직 근로자가 많으며, 훈련에 참여하는 인원의 성별이 남자가 86.0%를 차지하고 있어, 현업적용도의 수준도 남성이 높게 나타난 것으로 추정된다.

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 연령대에 따라 차이가 있는지 알아보기 위해 F-검증을 실시한 결과는 20대 이하가 3.65, 30대 3.66, 40대 4.06, 50대 이상은 4.09로 나타났으며, 연령대별 차이를 비교한 결과 F값이 4.818이고 유의확률은 0.01로 나타나 연령대에 따른 현업적용도는 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 40대는 20대 이하와 비교하여 현업적용도 수준이 0.41점 높은 것으로 나타났으며, 30대와 비교에서도 0.40점 높은 것으로 나타났다. 연령과 현업적용도와의 관계를 분석한 선행연구에서는 유의한 차이가 나타나지 않은 연구(현영섭, 2004; 노동원 & 송영수, 2010)와 유의한 차이가 있는 상반되는 연구가 있다. 박경란(2015)의 연구에서는 연령대에 따른 학습전이의 수준이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났는데, 30대와 40대는 각각 10대와 20대와의 비교에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 이러한 결과는 선행연구에서 나이와 직무수행능력과의 관계를 정적 관계로 제시한 결과(Colquitt, LePine & Noe, 2000; Dalton & Thompson, 1971)와도 관련이 있다고 볼 수 있다. Dalton과 Thompson(1971)은 연구를 통해, 일정 연령대(40대)까지는 나이가 증가할수록 직무수행능력이 향상되는 것을 실증적으로 입증하였다. 연구 결과 엔지니어에 대한 사회적 관념과는 다르게 직무수행의 정점을 보이는 연령대는 40대 중.후반인 것으로 나타남으로써, 실제 40대 중.후반까지 직무수행능력이 향상될 수 있음을 알 수 있다.

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 학력에 따라 차이가 있는지 알아보기 위해 F-검증을 실시한 결과, 학력에 따른 차이는 유의하게 나타나지 않았다. 또한, 근무기간에 따라 차이가 있는지 알아보기 위해 F-검증을 실시한 결과, 근무기간별 차이는 유의하게 나타나지 않았다. 이는 선행연구 중 현영섭(2004)의 연구와 같은 결과이다. 현영섭은 경험학습과 근

전이 및 원전이간의 관련성을 검증하기 위한 경험학습 모형을 적용한 기업교육 학습전이 모형을 구축하고 A기업의 고객센터 교육프로그램 참여자를 대상으로 실증분석 하였는데, 인구통계학적 변인 가운데, 학력에 따른 근전이와 원전이의 차이는 유의하지 않았으며, 근속기간을 20개월을 기준으로 차이검정을 실시한 결과도 유의하지 않았다. 한편, 직업교육 CEO과정 참여자의 학습전이 수준을 구명한 나승일과 김기용(2007)의 연구에서는 관리직 경력에 따른 학습전이의 차이가 있었다. 즉, 관리직 경력이 가장 긴 10년 이상인 CEO의 학습전이 수준이 관리직 경력이 1-3년인 CEO보다 학습전이 수준이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이는 관리직 경력이 긴 CEO일수록 연수프로그램의 현업적용의 필요성을 더욱 절실하게 인식하고 현장에 더 효과적으로 적용하기 때문인 것으로 해석되었다. 즉, 근무기간의 경우, 단순히 근무기간별 차이보다는 경력의 내용에 따라 차이가 있는 것으로 판단된다.

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준의 직위에 따른 차이도 유의하게 나타나지 않았다. 이는 나승일 등(2007)의 연구와 현영섭(2004)의 선행연구와도 일치하는 결과이다. 나승일 등(2007)의 연구에서는 직업교육 CEO과정 참여자 중 교장, 장학관, 연구관 그룹과 교감, 장학사, 연구사 그룹의 학습전이의 차이가 거의 없었고, 현영섭(2004)의 연구에서도 평사원과 평사원 이상 보직자그룹의 근전이와 원전이의 차이가 유의하지 않았다.

중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도의 수준이 업종에 따라 차이가 있는지 알아보았다. 설문에 응답한 기업은 50개 기업으로 업종의 분포는 제조업이 31개 기업으로 62%를 차지했고, 건설업이 2개, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업 5개, 사업시설관리 및 사업지원 서비스업이 5개, 전문, 과학 및 기술 서비스업이 7개로서, 이를 크게 제조업과 비제조업으로 분류하여 t-검증을 실시한 결과는 양측검증에서 t값은 -2.745이고 유의확률은 0.01로 나타나 비제조업이 제조업보다 현업적용도 수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 즉, 제조업 종사자보다 건설업 및 서비스업 종사자의 현업적용도 수준이 높다는 것을 알 수 있었다.

다. 현업적용도와 관련변인의 관계

이 연구에서 개인특성 변인인 자기효능감($\beta=0.257, p<0.001$), 경력계획($\beta=0.214, p<0.001$), 인지된 유용성($\beta=0.382, p<0.001$)이 모두 유의수준 0.001에서 현업적용도에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영향력의 크기는 인지된 유용성이 현업적용도에 가장 큰 영향을 미치고 다음으로 자기효능감이 뒤를 이었으며, 그 다음으로 경력계획의 순이었다.

인지된 유용성은 선행연구에서 직무교육훈련 현업적용도에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Baumgartel, Reynolds, & Pathan, 1984; Axtell et al., 1997; Burke & Hutcjins, 2007). 국내연구에서는 인지된 유용성과 현업적용도의 관계를 구명한 선행연구를 찾기 어려웠으나, 이 연구의 결과에서 나타난 바와 같이 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 특성상 중소기업의 근로자가 조직의 필요에 의해서 의무적으로 직무교육훈련에 참여하는 경우가 많기 때문에, 직무교육훈련의 유용성을 인지한다면, 더욱 적극적으로 교육에 참여할 수 있고, 이를 현업에 적용하는 데에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다.

자기효능감은 전통적으로 여러 선행연구에서 현업적용도와 매우 높은 상관관계를 가진다는 것이 알려져 왔다(Gist, Schwoerer & Rosen, 1989; Reyman과 Biersner, 1975; Eden, 1990; Holton et al., 1998; 한안나, 1999; 임효창, 1999; 박영용, 2006; 최창환, 2008, 박경란, 2014). 자기효능감은 중소기업의 재직근로자를 대상으로 한 이 연구에서도 현업적용도에 직접적으로 정적인 영향을 미친다는 것이 확인되었다.

경력계획이 현업적용도에 미치는 영향에 대하여 알려진 연구가 많지는 않으나, Colquitt et al.(2000)의 메타분석에 따르면, 경력계획-전이의 상관계수는 0.30으로 정적인 상관을 보였다. 손지연(1993)의 연구에서는 경력계획과 학습동기간에 통계적으로 유의한 정적인 상관이 있는 것으로 나타났으며, 김진모(1997)의 연구에서도 경력계획과 학습동기 및 전이동기가 각각 0.36($p<.01$)과 0.20($p<.01$)으로 두 변인들 간에 유의한 상관관계가 있었다. 경력계획과 현업적용도에 직접적인 영향은 아닐지라도 전이동기 등을 통한 간접적인 효과를 확인하였다고 볼 수 있다. 이 연구에서의 영향력은 0.214($\beta=.214, p<.05$)로 나타났다. 즉, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 현업적용도를 높이기 위해서는 재직근로자에게 경력개발경로를 제시하고 경력계획을 수립할 수 있도록 지원하는 것이 효과가 있음을 시사하는 결과이다.

한편, 프로그램 특성에서 현업적용도에 유의미한 영향을 미치는 변인은 교육훈련 내용($\beta=.381, p<.001$)인 것으로 나타났다. 교육훈련 내용이 현업적용도에 직접적으로 정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 개인특성보다 더 큰 영향을 주는 것을 알 수 있었다. 이는 중소기업 직무교육훈련 과정을 설계할 때 의무적으로 협약기업의 수요를 반영하도록 되어있고, 많은 협약기업들이 협력회사의 요구에 부응하는 교육훈련에 참여하기 때문인 것으로 보인다. 즉, 교육훈련의 내용이 협약기업의 업무와 연관성이 많고, 즉시 활용 가능한 교과과정이 많기 때문이라는 것을 알 수 있다. 이는 선행연구(Bramley, 1991; Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver &

Shortland, 1997; Ford와 Wroten, 1984; 이재형, 2005; 김국희, 2010)와도 부합하는 결과이다.

그러나, 프로그램 특성 중 강사의 교수능력과 교육훈련 환경은 현업적용도와 통계적으로 유의미한 상관관계는 나타나지 않았다. 강사의 교수능력에 대한 선행연구들은 강사의 특성과 교육훈련 유효성과의 직접적 관계를 밝히는 노력은 미흡한 반면, 주로 교육훈련프로그램의 설계 및 실행에서 강사의 역할과 관련된 사항들을 다루어왔다(Goldstein, 1993). 이 연구에서도 직접적인 상관관계는 밝히지 못하였다.

조직특성 변인에서는 동료지원($\beta=.232, p<0.01$)이 유의수준 0.05에서 현업적용도에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 동료지원은 훈련생이 훈련을 통해 습득한 것을 직무현장에 적용하는 과정에서 동료가 이를 지원하고 강화를 제공하는 정도이며, 동료에 의한 지원은 학습자의 전이에 있어서 감독자의 지지보다 더 일관되게 증명되고 있다(Facteau et al. 1995). 이러한 연구결과는 김진모 외(2006), 박영용(2006), 한안나(1999), 현영섭과 권대봉(2003), Baldwin & Ford(1988), Bate(2003), Holton(1996), Holton et al(2000), 최창환(2008), 이진화(2009), 박경란(2015) 등의 많은 연구와 일치하는 것이다. Feldman(1981)은 동료의 역할 중 하나를 동료 간의 친밀감 및 동료 집단 형성으로 제시하면서 동료지원을 통해 조직의 억압적 조치로부터 보호받고 정서적 지원을 제공받을 수 있음을 밝혔다. 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가하는 근로자들은 대부분 현장에서 일하는 기능 분야 근로자들이며, 이들은 업무를 수행할 때 상사보다도 동료들과 더 밀접한 관계를 가지며 영향을 받는 것으로 해석할 수 있다. 따라서, 현업적용도를 촉진하기 위해서는 동료 간에 서로의 성과에 대한 지원과 조언을 제공해야 하며, 학습한 것을 활용할 수 있도록 동료들 간의 준비가 이루어져야 한다. 또한, 교육훈련 내용과 직무에의 적용에 대해 자유로운 의사소통이 이루어질 수 있도록 분위기를 형성할 필요가 있다.

많은 연구에서 현업적용도에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 상사지원은 이 연구에서는 현업적용도와 통계적으로 유의미한 상관관계를 보였으나, 현업적용도 관련변인을 단계적으로 투입하여 분석을 실시한 위계적 회귀분석 결과에서 통계적으로 유의한 영향이 나타나지 않았다. 이는 상사가 성공적인 현업적용을 지원한다는 선행연구결과(Baumgartel & Jeanpierre, 1972; Xiao, 1996; Tracey et al, 1995; Noe, 1986; 현영섭, 권대봉, 2003; 현영섭, 2004; 금혜진, 2005; 박영용, 2006; 이진화, 2009; 이유진 & 김진모 2010)를 지지하지 못하는 결과이다.

그러나 상사지원이 현업적용도에 유의한 정적인 영향을 미치지 못한다는 일부연구 결과(김

진모, 이진화, 길대환, 2006; 노동원, 송영수, 2010)를 지지하는 결과이기도 하다. 김진모 등(2006)은 농촌지도리더 교육프로그램인 혁신리더양성과정의 4개의 모듈별 학습전이를 종속변인으로 하여 상사의 지원, 동료의 지원, 전이기회 등 7개의 전이풍토 요인과의 관계를 분석하였는데, 연구결과 동료의 지원과 전이기회만이 통계적으로 유의미한 설명력을 가지는 전이풍토 변인으로 나타났고, 상사의 지원은 통계적으로 유의하지 않았다. 한편, 노동원 등(2010)의 연구에서는 다양한 기업 및 기관들이 참여하는 기업코칭교육 프로그램 수강자를 대상으로 근전리와 원전리에 영향을 미치는 8개의 학습전이 측정도구를 사용하여 학습전이의 영향요인을 분석하였다. 연구결과 상사지원은 근전리에 부적영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구자는 코칭교육을 받지 않은 상사가 일반적인 지시 및 관리 위주의 지원을 할 경우 오히려 코칭적용에 대한 거부감을 일으킬 수 있다고 해석하였다.

이상의 선행연구 중 상사지원이 현업적용도에 유의한 영향을 미친 국내연구는 대부분 대기업을 대상으로 한 연구(현영섭 등, 2003; 현영섭, 2004; 금혜진, 2005; 박영용, 2006; 이진화, 2009; 이유진 등, 2010)인 결과로 볼 때, 현업적용도에 영향을 미치는 상사지원 변인은 기업의 규모나 훈련참가자의 업종, 직무 또는 교육훈련 프로그램에 따라 다른 결과를 나타내는 것으로 판단할 수 있다. 특히, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가하는 근로자들은 제조업 생산현장에서 근무하는 근로자가 다수를 차지하고 있고, 응답자의 특성에서 나타난 바와 같이 근무기간이 5년 미만인 근로자가 전체의 73.8%를 차지하고, 연령은 30대 이하가 74.2%이며, 직위로는 사원과 주임이 51.2%인 것으로 볼 때, 훈련 참가자의 특성이 상사보다는 동료와의 친밀감이 크고, 동료들의 영향을 더 많이 받는 특징을 가진다고 볼 수 있다.

또한, 조직의 변화가능성과 조직지원은 이 연구에서 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 변화가능성은 교육훈련을 통해 배운 내용을 적용함에 있어 조직 차원에서의 개방적인 반응의 정도를 말하는 것으로서, 선행연구에서는 조직의 변화가능성이 현업적용도에 유의미한 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났으나(Tesluk, Farr, Mathieu & Vance, 1995; Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995; 한안나, 1999, 현영섭, 2003), 이 연구에서는 선행연구를 지지하지 못하였다. 조직보상 역시 선행연구에서는 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인이었다, 조직보상 체제는 교육훈련 참가자들이 이전의 경험을 통해서 조직이 보상을 줄 것인지 아니면 주지 않을 것인지에 대한 인식으로 교육훈련에 영향을 미친다고 하였으나(Facteau, Dobbins, Russell, Ladd & Kudisch, 1995; Xiao, 1996) 이 연구에서는 선행연구를 지지하지 못하였다. 이

는 이 연구의 대상인 중소기업의 경우 교육훈련에 대한 체계적인 조직보상시스템이 구축되어 있지 못한 경우가 많아 재직근로자들이 이를 인식하지 못하는 결과라고 할 수 있다. 우리나라 중소기업의 교육훈련실태조사에 따르면(고용노동부, 2009), 300인 미만의 중소기업의 경우 교육훈련 전담부서를 두고 있는 기업이 전체의 2.0%이고, 전담자를 두고 있는 기업도 2.7%에 불과한 것으로 조사되었고, 공식적인 교육훈련계획을 수립하고 있는 300인 미만의 중소기업은 16.9%로 나타난 것과 관련된 것으로 볼 수 있다.

위계적 회귀분석에서 검정할 수 있는 가장 중요한 요소인 상대적 영향력 크기의 분석 결과, 개인특성변인 중에서는 인지된 유용성($\beta=.182$)이 통계적으로 유의한 가장 영향력이 큰 변인으로 나타났으며, 다음으로 유의한 영향을 미치는 변인은 자기효능감으로 베타 값이 .162로 나타났으며, 경력계획($\beta=.156$)도 유의한 영향을 미쳤다. 프로그램 특성 중에서는 교육훈련 내용만이 유의미한 영향을 미치는 변인으로 나타났는데, 영향력의 크기($\beta=.315$)는 가장 컸다. 조직특성에서는 동료지원이 유의미한 영향을 미치는 변인으로 나타났고, 영향력의 크기인 베타 값은 .232로 나타나 비교적 높은 영향력이 있음을 나타냈다. 이러한 결과는 현업적용도 관련변인으로 개인특성, 훈련 프로그램 특성과 조직특성이 모두 중요한 영향을 미치는 변인이며, 현업적용도를 높이기 위해서는 이 세 가지 차원의 변인들이 모두 고려되어야 한다는 것을 확인하는 결과라 할 수 있다.

라. 현업적용도와 개인성과 및 조직성과의 관계

이 연구에서 현업적용도는 개인성과와 조직성과에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 현업적용도는 개인성과($\beta=.725$, $p<0.001$)에 유의미한 영향을 미치며 현업적용도가 개인성과를 53.2% 설명하는 것으로 나타나 매우 높은 설명력을 나타냈다($F=47.685$, $p<0.001$). 또한, 현업적용도는 조직성과($\beta=.184$, $p<0.001$)에 유의미한 영향을 미치며 현업적용도가 조직성과를 7.4% 설명하는 것으로 나타났다($F=4.282$, $p<0.001$). 이는 Kirkpatrick의 평가모형에서 3단계 행동평가 즉 현업적용도가 4단계 결과평가, 이 연구에서는 개인성과와 조직성과에 정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 구명한 것이다.

교육훈련의 현업적용도를 구명한 많은 연구에서는 교육훈련을 통한 학습전이, 또는 현업적용도를 종속변수로 설정하여 현업적용에 영향을 미치는 요인들을 학습자특성, 교육훈련 프로그램 특성, 또는 조직환경의 특성으로 구분하여 영향관계를 구명하였으나, 이 연구에서

는 영향관계를 세분화하여 현업적용을 통한 개인성과와 조직성과를 구명하였다는 데에 의미가 있다.

마. 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과

중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 조직성과에 대한 개인성과의 단순 회귀분석을 실시한 결과, 개인성과($\beta=.192, p<.01$)는 조직성과에 유의미한 정적인 영향을 미치며 개인성과가 조직성과를 3.2%($R^2 =0.032$) 설명하는 것으로 나타났다($F=8.101, p<.01$). 이 연구에서는 개인성과는 직무교육훈련에 참가한 근로자가 응답하였고, 조직성과는 참여기업의 관리자가 응답한 결과이며, 설명력은 약하지만 정적인 상관관계가 있다는 것을 확인할 수 있었다.

그러나, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 현업적용도가 개인성과와 조직성과에 직접적으로 정적인 효과를 미치는 것으로 나타났으나, 개인성과의 매개효과는 나타나지 않았다. 이는 교육훈련을 통한 개인의 성과가 조직의 성과로 이어지리라는 추측과 선행연구에서 주장한 이론(Holton의 LTSI, 1996, 2002)을 실증적으로 구명하지 못한 결과이다. 이 연구에서 직무교육훈련 참가 근로자는 교육훈련에 참가한 후 교육에서 배운 지식, 기술 등을 현업에 적용함으로써 개인성과가 향상된다고 인지하고 있었고, 조직의 관리자는 소속 근로자들이 중소기업 직무교육훈련에 참가한 후 현업적용을 통하여 조직의 성과가 나타났다고 인식하고 있었으므로 현업적용도가 개인성과와 조직성과에 영향을 미치는 변인이라는 것은 확인되었으나, 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과는 확인할 수 없었다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구의 목적은 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인성과 및 조직성과와의 영향관계를 구명하는데 있었다. 연구목적을 달성하기 위하여 첫째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성을 구명하고, 둘째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직 특성이 현업적용도에 미치는 영향을 구명하며, 셋째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도가 개인성과 및 조직성과에 미치는 영향을 구명하고, 넷째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 조직성과의 관계에 있어서 개인성과의 매개효과를 구명하였다.

연구의 모집단은 중소기업 직무교육훈련 참가자 전체이나, 중소기업 근로자가 참여하는 직무교육훈련 프로그램을 구체적으로 파악하는 것은 현실적으로 불가능하므로, 연구의 현실화를 위해 목표 모집단을 설정할 필요가 있었다. 목표 모집단은 고용노동부와 한국산업인력공단에서 지원하는 국가인적자원개발 컨소시엄사업으로 실시하는 직무교육훈련에 참가한 상시근로자 500인 이하 중소기업 근로자로 설정하였고, 연구의 목적을 달성하기 위하여 조사대상은 직무교육훈련을 이수한 후 6개월 이상 경과하고 수료 후 2년 이내인 근로자를 추출하기 위하여 2015년에 교육에 참가한 근로자를 대상으로 표집 하였다. 또한, 조직성과를 조사하기 위하여, 기업당 2015년에 최소 5인 이상이 교육에 참가한 기업만을 조사대상으로 설정하였고, 개인, 프로그램, 조직특성과 현업적용도 및 개인성과에 대한 설문문항은 직무교육훈련에 참가한 근로자에게, 조직성과에 대한 설문문항은 조직성과에 대하여 판단할 수 있는 조직 내 관리자에게 설문응답하도록 하였다.

조사도구는 현업적용도와 개인성과, 조직성과 및 개인, 프로그램, 조직특성을 측정하는 문항으로 구성된 질문지를 활용하였다. 현업적용도와 개인성과 및 조직성과 측정도구는 선행연구 고찰과 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 특성을 분석하여 문항을 개발하고, 예비조사에서 내적일치도, 탐색적 요인분석을 통해 신뢰도 및 타당도를 검토한 후에 본조사에 활용하였다. 본조사의 내적일치도 계수는 현업적용도 0.911, 개인성과 0.941, 조직성과 0.892로 나타났다. 그리

고 현업적용도에 영향을 미치는 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성, 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경, 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상의 측정도구는 이 연구의 목적에 적합하다고 판단되는 기존 도구를 활용하였다.

자료수집은 2016년도 10월 31일부터 11월 24일까지 이메일 및 우편 조사를 통하여 이루어졌으며, 500부를 배포하여, 230부가 회수되어 회수율은 45.6%였다. 이중 불성실 응답 자료 17부를 제외하고 213부(유효자료율 42.6%)를 분석에 활용하였다. 자료분석은 SPSS 20.0 프로그램을 이용하여 평균과 표준편차 등 기술통계와 차이분석, 단순 회귀분석, 위계적 회귀분석 및 매개변인 분석을 실시하였다.

연구결과 및 논의를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 근로자들의 개인특성인 자기효능감은 평균 3.74로 나타나 교육훈련을 통해 학습한 새로운 지식과 기술을 업무에 사용할 수 있다는 자신의 능력을 믿는 수준이 평균이상임을 알 수 있었다. 경력계획은 평균 3.39로 나타났는데, 이는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자는 대체로 직업생활에서 경력목표를 수립하고, 경력에 대한 계획을 가지고 있는 수준이 평균보다 약간 높은 정도임을 의미한다. 또한, 인지된 유용성은 교육훈련 참가자들이 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련이 유용하다고 인식하는 수준을 나타내는 것으로써, 평균 3.92로 나타나 컨소시엄 직무교육훈련에 대한 유용성이 중소기업 근로자들에게 비교적 잘 인식이 되어 있어서, 직무교육훈련에 적극적으로 참여하고 있다는 것을 시사한다

프로그램특성에 해당되는 교육훈련 내용, 강사의 교수능력, 교육훈련 환경을 측정된 결과는 우선, 그들이 받은 교육훈련 내용에 대한 응답 결과는 평균 3.73으로 나타나, 교육훈련 내용의 적합성을 보통보다 높은 수준으로 인식하고 있었으며, 강사에 대한 교수능력도 우수하다고 인식(3.98) 하였다. 또한, 교육훈련 교재, 기자재와 실습장비의 적절성, 숙소, 휴게실, 식당 등 제반 시설의 편리성 등으로 측정된 교육훈련 환경은 평균 4.0으로 나타나 비교적 높은 수준인 것으로 확인되었다. 이는 중소기업 컨소시엄사업에서 공동훈련센터가 교육훈련 과정에 대하여 협약 기업에 수요조사를 하고, 이를 반영하여 과정이 개설되므로 교육훈련의 직무관련성이 높기 때문인 것으로 판단되며, 교육훈련센터의 시설, 장비 등 훈련 인프라 비용을 정부가 지원하기 때문에 교육훈련 환경도 높은 수준으로 나타났다고 할 수 있다.

조직특성은 상사지원, 동료지원, 변화가능성, 조직보상으로 측정하였다. 그 결과 상사지원의

평균은 3.60, 동료지원의 평균은 3.38, 변화가능성은 3.37, 조직보상은 3.31로 나타났다. 모두 보통 이상의 수준으로 나타났지만 상사지원에 비해 동료지원, 변화가능성, 조직보상은 조금 낮게 인식하고 있었다.

둘째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 현업적용도, 개인성과 및 조직성과의 수준을 살펴본 결과, 현업적용도는 평균 3.77, 개인성과는 3.79, 조직성과는 3.42로 보통(3.00)보다 높은 수준을 보였다. 이러한 응답결과는 직무교육훈련 참가자가 보통 이상으로 현업 적용을 하고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 현업적용 노력은 평균 4.07로 높음(4.00) 이상 수준을 보였으나 실제 현업적용은 3.59로 노력의 수준은 높으나 실제 적용에 대한 수치는 다소 낮은 것을 확인할 수 있었다. 개인성과는 전체 3.79로서 하위변인인 직무능력 향상은 3.87로 직무수행 향상 3.72보다 다소 높은 것을 확인할 수 있었다. 조직성과는 전체 3.42로 나타났으며, 하위변인별로 보면 학습조직화는 2.91로 보통보다 다소 낮았고, 일하는 방식 개선은 3.65로 다소 높았다. 목표달성은 3.38로 보통 수준이었다. 이는 직무교육훈련 참가자의 일하는 방식이 개선되었고, 조직의 목표달성이 다소 높아졌으나 학습조직화 수준은 보통 이하로 다소 낮다고 인식하고 있다는 것을 시사하고 있다.

셋째, 현업적용도에 대한 응답자의 특성과 응답기업의 특성에 따른 차이분석을 실시한 결과, 응답자의 특성 중 성별과 연령에 따라 차이가 있었고, 학력, 직위, 근무기간에 따른 차이는 유의하지 않았다. 즉, 남자가 여자보다 현업적용도의 수준이 유의하게 높았으며, 연령은 40대가 20대 이하와 30대와 각각 유의하게 차이가 있는 것으로 나타났다. 응답기업의 특성 중 업종의 차이가 유의하게 나타났는데, 제조업이 비제조업보다 현업적용도가 유의하게 낮은 것으로 나타났으며, 상시근로자수에 따른 현업적용도의 차이는 유의하지 않았다.

넷째, 개인특성 변인인 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성은 모두 현업적용도에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인지된 유용성과 자기효능감이 더 큰 영향을 미치고 경력계획은 상대적으로 낮은 영향력을 가졌다. 프로그램 특성에서는 훈련프로그램 내용만이 직접적으로 현업적용도에 정적인 영향을 미쳤으며, 강사의 교수능력과 교육훈련 환경은 통계적으로 유의하지 않았다. 조직특성 중에서는 동료지원이 현업적용도에 정적으로 유의한 영향을 미쳤고, 상사지원과 변화가능성 및 조직보상은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다.

다섯째, 현업적용도는 개인성과와 조직성과에 직접적으로 통계적으로 유의미한 정적인 영향

을 미쳤다. 현업적용도가 개인성과를 53.1% 설명하는 것으로 나타나 매우 높은 설명력을 나타냈으며, 현업적용도는 조직성과를 7.4% 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 현업적용도가 개인성과와 조직성과에 각각 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 것이 구명되었다.

여섯째, 조직성과에 대한 개인성과의 관계에서 개인성과는 조직성과에 유의미한 정적인 영향을 미치며 개인성과가 조직성과를 3.2% 설명하는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 개인성과는 직무교육훈련에 참가한 근로자가 응답하였고, 조직성과는 참여기업의 관리자가 응답한 결과이며, 개인성과가 조직성과에 정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

일곱째, 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과는 나타나지 않았다. 즉, Kirkpatrick의 3단계 행동평가가 4단계 결과평가로 이어진다는 것은 실증적으로 구명되었으나, 개인성과를 매개로 조직성과로 연결된다는 이론은 실증적으로 검증되지 않았다.

2. 결론

연구결과 및 논의를 바탕으로 도출한 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 중소기업 직무교육훈련 참가자는 교육훈련을 통해 학습한 새로운 지식과 기술을 업무에 사용할 수 있는 자신의 능력을 믿는 수준인 자기효능감이 평균이상이며, 직업생활에서 경력 목표를 수립하고, 경력에 대한 계획을 가지고 있는 수준이 평균보다 약간 높은 정도이며, 직무교육훈련에 대한 유용성을 잘 인식하고 있었다. 이 연구의 대상인 중소기업 컨소시엄 훈련프로그램 특성에 대해서는 교육훈련 내용의 적합성을 보통보다 높은 수준으로 인식하고 있었으며, 강사의 교수능력도 우수하다고 인식 하였다. 또한, 교육훈련 환경에 대해서도 비교적 높은 수준으로 평가하고 있었다. 한편, 중소기업의 조직지원 특성도 모두 보통 이상의 수준인 것으로 나타났지만 상사지원과 동료지원에 비해, 변화가능성과 조직보상은 상대적으로 더 낮게 인식하고 있었다. 이는 조직원간의 상호작용을 나타내는 변인인 상사지원과 동료지원을 조직의 환경적인 부분이라고 할 수 있는 조직보상과 변화가능성 수준보다 높게 인식하고 있다는 것을 시사한다.

둘째, 중소기업 직무교육훈련 참가자의 개인, 프로그램 및 조직특성이 현업적용도에 미치는

영향을 구명한 결과, 개인특성 중에서는 인지된 유용성이 통계적으로 유의한 가장 영향력이 큰 변인으로 나타났으며, 다음으로 유의한 영향을 미치는 변인은 자기효능감으로 나타났으며, 경력계획도 유의한 영향을 미쳤다. 프로그램 특성 중에서는 교육훈련 내용만이 유의미한 영향을 미치는 변인으로 나타났는데, 영향력의 크기는 가장 컸다. 조직특성에서는 동료지원이 유의미한 영향을 미치는 변인으로 나타났고, 비교적 높은 영향력이 있음을 나타냈다. 이러한 결과는 현업적용도 관련변인으로 개인특성, 훈련 프로그램 특성과 조직특성이 모두 중요한 영향을 미치는 변인이며, 현업적용도를 높이기 위해서는 이 세 가지 차원의 변인들이 모두 고려되어야 한다는 것을 확인하는 결과라 할 수 있다.

셋째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 현업적용도는 개인성과와 조직성과에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, Kirkpatrick의 교육훈련의 4단계 평가모형에서 3단계 행동평가에서 4단계 결과평가로 이어지는 영향관계를 확인하였다. 이것은 중소기업 직무교육훈련에 참가한 근로자가 교육에서 배운 것을 현업에 적용함으로써, 개인성과와 조직성과가 함께 나타나며, 교육훈련의 성과가 조직의 성과로 이어지도록 하기 위해서는 현업적용도를 높여야한다는 것을 보여주는 결과이다. 교육훈련의 현업적용도를 구명한 많은 선행연구에서 현업적용도를 종속변수로 설정하여 현업적용도에 영향을 미치는 요인들을 학습자특성, 교육훈련 프로그램 특성, 또는 조직환경의 특성으로 구분하여 영향관계를 구명하였으나, 이 연구에서는 영향관계를 확장하여 현업적용을 통한 개인성과와 조직성과를 구명하였다는 데에 의미가 있다.

넷째, 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과는 확인할 수 없었다. 이는 교육훈련을 통한 개인성과가 조직성과로 이어질 거라는 믿음을 지지하지 못하는 결과이다. 이 연구에서 직무교육훈련 참가 근로자는 교육훈련에 참가한 후 교육에서 배운 지식, 기술 등을 현업에 적용함으로써 개인성과가 향상된다고 인지하고 있었고, 조직의 관리자는 소속 근로자들이 중소기업 직무교육훈련에 참가한 후 현업적용을 통하여 조직의 성과가 나타났다고 인식하고 있었으므로 현업적용도가 개인성과와 조직성과에 영향을 미치는 변인이라는 것은 확인되었으나, 개인성과의 매개효과는 확인할 수 없었다.

3. 제언

가. 후속연구를 위한 제언

첫째, 중소기업 직무교육훈련은 연간 약 285만명의 근로자가 참여하고 있고(고용노동부, 2015), 훈련을 실시하는 업종과 직종이 매우 다양하며, 정부가 지원하는 훈련사업도 매우 다양하다. 따라서 직무교육훈련의 성과와 현업적용도에 대한 연구가 업종별, 직종별, 또는 직무별로 대상을 세분화하여 이루어질 필요가 있다. 특히, 이 연구결과에서는 제조업과 비제조업은 현업 적용도에서 유의미한 차이가 있었다. 따라서, 향후 연구에서는 제조업과 비제조업 또는 서비스업 등의 현업적용도와 교육훈련 성과의 차이 등을 밝히는 연구가 필요하다.

둘째, 이 연구에서는 현업적용도와 개인성과, 조직성과를 교육훈련 종료 후 6개월~2년이 경과한 직무교육 참가자와 중소기업의 관리자를 대상으로 1회만 조사를 실시함으로써, 교육훈련을 마친 후 시간의 경과에 따라 현업적용도와 개인 및 조직성과에 미치는 영향의 변화는 확인하지 못하였다. 향후에는 단계에 따라 현업적용도와 성과를 측정하는 장기적인 연구가 필요하다.

셋째, Kirkpatrick의 3단계 행동평가와 4단계 결과평과의 관계에서 선행연구의 평가모형에는 있지만 교육훈련 평가연구에서 많이 다루지 않고 있는 개인성과와 조직성과간의 관계연구를 지속적으로 시도할 필요가 있다.

넷째, 이 연구에서는 현업적용도가 개인성과와 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 현업적용도와 조직성과의 관계에서 개인성과의 매개효과는 확인하지 못하였다. 이 연구에서는 현업적용도와 개인성과는 직무교육훈련 참가자에게, 조직성과는 관리자에게 분리하여 설문을 실시하였다. 그러나 향후 연구에서 교육훈련 참가자가 현업적용을 통하여 개인성과와 조직성과에 미치는 영향에 밝히기 위해서는 교육훈련 참가자와 관리자가 함께 응답하도록 하여 교차분석을 실시하거나, 양적분석과 질적분석을 병행하는 등 조사방법을 다양화할 필요가 있다.

나. 중소기업 직무교육훈련의 개선을 위한 제언

첫째, 중소기업 직무교육훈련 현업적용도에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타난

개인특성인 자기효능감, 경력계획, 인지된 유용성을 높이기 위한 방안과 프로그램 특성인 교육 훈련 내용, 조직특성인 상사지원과 동료지원 등을 종합적으로 연계하여 현업적용도를 높이는 방안을 사업에 반영하여 직무교육훈련의 성과를 높여야 한다. 예를 들어 중소기업에서 상사와 동료가 직무교육훈련을 현업에 적용할 수 있도록 지원하는 시스템이라든가 경력계획을 수립하고 관리할 수 있도록 경력개발경로 설계에 관한 컨설팅을 제공하는 것 등을 사업에 반영하여 교육훈련의 효과를 높이는 것이다. 즉, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련을 실시하는 공동훈련 센터와 협약기업이 협의하여, 재직근로자의 교육훈련 참여계획을 수준별, 또는 연관교육별로 순차적으로 참여할 수 있도록 맞춤형 경력개발계획을 수립하도록 하여야한다. 또한, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 인지된 유용성이 현업적용도에 정적인 영향을 미치므로, 직무교육훈련의 유용성을 효과적으로 알리는 것도 반드시 필요하다.

둘째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 조직성과 도구를 도출하기 위하여 우수사례를 분석한 결과, 우수사례로 선정된 다수의 기업에서 학습조직화와 학습모임의 활성화를 강조하고 있었다. 다수의 근로자가 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참가하고 현업에 복귀한 후 학습문화의 구축을 통하여 조직의 일하는 방식을 개선하고, 이를 토대로 조직의 경쟁력을 강화할 수 있었다고 보고되었다. 그러나 이 연구에서 직무교육훈련에 참가한 근로자가 인식한 학습조직화의 수준은 조직성과 도구의 하위요인 중 가장 낮게 나타났고, 실제 일반적인 중소기업에서는 현실적으로 작동하기 어려운 것으로 파악된다. 따라서, 정부가 지원하는 중소기업 학습조직화 사업과 중소기업 컨소시엄훈련 사업을 연계하여 직무교육훈련의 성과를 높이고 중소기업의 경쟁력을 제고 할 수 있도록 지원을 한다면, 정부지원사업간 시너지 효과를 낼 수 있을 것이다.

셋째, 공동훈련센터의 평가에 있어서 현업적용도 평가를 강화하고, 조직의 성과를 평가할 수 있는 체계를 만들어야 한다. 현재, 공동훈련센터의 평가지표는 사업투입과 사업운영 및 사업결과 등의 항목으로 구성되어 있으나, 평가의 내용이 교육훈련이 계획에 따라 이루어졌는지, 협약기업의 확대와 훈련참여 인원의 확보, 훈련실적 달성률 등에 치우쳐 있고, 교육훈련의 유효성에 대한 평가는 미흡한 실정이다. 교육훈련의 유효성을 평가하기 위해서는 현업적용도의 평가를 강화하여야 한다. 이를 위해서는 교육훈련에 참가한 근로자가 훈련종료 후 현업에 복귀한 이후 일정 시점에서 상사 및 동료가 행동평가자로 참여하는 현업적용도 평가 제도의 의무화를 사업에 반영하여야 한다.

넷째, 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 과정에 대하여 현업적용도 측정을 위한 도구를 개발

하는 것이 필요하다. 현업적용도 도구개발 방식에는 교육과정에 대한 행동지표 개발 방식이 있다. 행동지표 개발 방식은 ① 학습목표 및 필수학습요소 도출, ② 현업적용도 평가가 필요한 필수학습요소 도출, ③ 교육훈련 현업적용도 행동지표 개발, ④ 교육훈련 현업적용도 행동지표의 검증 및 확정의 절차로 현업적용도 측정도구를 개발하는 것인데, 이 방식을 활용하여 중소기업 컨소시엄 공동훈련센터에서 협약기업의 수요조사를 통하여 교육과정을 개발할 때, 현업적용도 도구도 같이 만들도록 하여, 이를 평가에 반영하거나 교육훈련과정 선정 심사 시에 우대하는 방식을 통하여 사전에 현업적용도 도구를 개발한다면, 교육훈련 종료 후 현업에 돌아갔을 때 현업적용도 평가가 수월하고, 현업적용을 강화하는 데에 활용할 수 있을 것이다.

다섯째, 성별에 따른 현업적용도의 차이분석 결과를 보면, 여성이 남성에 비해 현업적용도 수준이 유의하게 낮았다. 중소기업 직무교육훈련에서 여성의 참여율을 높이고, 현업적용도와 훈련성과를 높이기 위해서는 직무교육훈련의 설계와 참여방식 등에서 여성에 대한 고려가 필요한 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- 강두천. (2007). 기업교육 참가자의 개인적 특성과 교육훈련전이와의 관계. 한양대학교 석사학위논문.
- 강순희, 김미란, 김안국, 류장수. (2002). 교육훈련투자의 현황과 과제. 서울: 한국노동연구원.
- 고용노동부. (2015). 기업직업훈련 실태조사. 과천: 고용노동부.
- _____. (2015). 직업능력개발사업현황. 세종: 고용노동부.
- _____. (2016). 2016년도판 고용노동백서. 세종: 고용노동부.
- 곽재덕. (2010). 기업 교육훈련 참여자의 학습동기와 자기효능감, 유인가, 직무몰입 및 상사지원의 관계. 서울대학교 석사학위논문.
- 곽지훈, 김진모. (2007). 기업 e-Learning 프로그램 참여자가 인식하는 교수설계수준과 학습전이의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 39(3), 183-211.
- 금혜진. (2004). 기업의 e-Learning 프로그램에서 학습의 근전이(near transfer)와 원전이(far transfer)의 예측 변인 규명. 이화여자대학교 박사학위논문.
- 금혜진, 정재삼. (2005). 기업교육에서 학습의 근전이와 원전이의 예측변인 규명을 위한 논의: 문헌조사를 중심으로. 기업교육연구, 7(1), 5-25.
- 김강호. (2008). 중소기업에서의 학습지향성, 학습행동, 조직환경 및 학습성과의 인과관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 김기태. (2008). 교육훈련 투자가 조직성파에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력 향상, 종업원 역량의 매개 효과를 중심으로. 인사관리연구, 32(4), 29-57.
- 김기태, 조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직성파 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 인사.조직연구, 16(1), 115-157
- 김미영. (2015). 대기업 임원 비서의 직무수행과 성격 5요인, 상사-부하 교환관계(LMX) 및 임파워먼트의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 김민경. (2012). 교육훈련이 조직성파에 미치는 영향에 관한 연구. 인천대학교 박사학위논문.

- 김소영, 이영민, 최영섭, 홍성민. (2011). CIPP 평가모형과 Kirkpatrick 평가모형을 활용한 중소기업 훈련 컨소시엄 사업의 성과 평가연구. *직업교육연구*, 30(1), 51-74.
- 김수원, 김미숙, 장화익, 김세중. (2007). *중소기업 훈련 컨소시엄 운영실태 분석 평가*. 서울: 한국직업능력개발원.
- 김안국. (2009). 기업교육훈련에 대한 정부 개입과 그 효과. *노동경제논집*, 32(2), 125-150.
- 김연선. (2008). *셀프리더십이 팀웍과 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향*. 세종대학교 박사학위논문.
- 김우택. (1996). *조직구성원의 역량 제고를 위한 임파워먼트 과정에 관한 연구*. 서강대학교 박사학위논문.
- 김용혁. (1993). *교육훈련 유효성에 대한 조직구성원의 지각형태*. 전남대학교 박사논문.
- 김지하, 장지현. (2009). 기업의 교육. 훈련 투자가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 분석. *교육재정경제연구*, 18(4), 29-57.
- 김진모. (1997). *직무교육훈련의 유효성과 그 영향요인*. 서울대학교 박사학위논문.
- 김진모, 박재덕, 이유진. (2010). 기업 교육훈련 전이 촉진을 위한 모형 설계. *산업교육연구*, 21, 21-48.
- 김진모, 이진화, 길대환. (2006). 농촌지도리더 교육프로그램의 학습전이와 전이풍토의 관계. *농업교육과 인적자원개발*, 38(1), 27-52.
- 김진모. (2013). *임업훈련원 교육성과 평가 및 교육기능 개선방안*. 과천: 산림청.
- 김한주. (2015). *기업교육에서 개인, 교육프로그램, 조직 환경요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 학습전이의 매개효과를 중심으로*. 건국대학교 박사학위논문.
- 김현수. (1999). *인적자원개발 담당자의 직무능력과 역할수행에 관한 연구*. 서울대학교 박사학위논문.
- 김희경. (2005). *경력계획의 속성이 경력만족, 경력몰입에 미치는 영향에 관한 연구*. 서울대학교 석사학위논문.
- 나승일, 김기용. (2007). 서울대학교 직업교육 CEO과정 참여자의 학습 전이 수준. *농업교육과 인적자원개발*, 39(4), 111-141.
- 나영신. (2005). *개인적 특성과 상황적 특성이 역량기반 교육훈련프로그램 유효성에 미치는 영향에 관한 연구*. 연세대학교 석사학위논문.
- 나인강. (2010). *기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향*. 인적

자원관리연구, 17(1), 39-56.

- 나일주, 임철일, 이인숙. (2004). **기업교육론**. 서울: 학지사.
- 노동원, 송영수. (2010). 기업 코칭교육 프로그램 참여자의 근전이와 원전이의 영향요인에 관한 연구. **HRD연구**, 12(1), 161-185.
- 노용진, 채창균. (2009). 기업 내 교육훈련의 경영성과 효과. **노동정책연구**, 9(2), 67-93
- 문세연. (2010). **중소기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무특성의 인과적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.
- 민상기, 나승일. (2008). 기업체 팀장이 인식한 교육훈련 효과성과 조직성과의 관계. **산업교육연구**, 16, 1-27.
- 박경규, 임효창. (1999). 교육훈련 프로그램 구성요소가 교육훈련 전이에 미치는 영향. **인사관리연구**, 23(2), 97-117.
- 박경란. (2015). **사업주 직업능력개발 프로그램 참여 훈련생의 학습전이와 초인지, 자아효능감, 상사지원 및 동료지원과의 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 박병식, 전오진. (2015). 청소년지도자 교육훈련의 현업적용도 평가와 개선방안. **한국인사행정학회보**, 14(1). 155-183
- 박영용. (2006). **기업 리더십교육 프로그램 참여자의 학습전이와 영향요인**. 서울대학교 석사학위논문.
- 박윤희. (2003). **대학 부설 평생교육원 프로그램 개발 담당자의 직무수행과 관련 변인**. 서울대학교 박사학위논문.
- 박윤희. (2010). **중소기업 직업능력개발 실태와 활성화 방안. 2010 직업능력개발세미나 자료집**. 서울: 한국직업능력개발원.
- 박윤희, 최우재. (2011). 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향. **직업능력개발연구**, 14(3), 207-231.
- 박준서. (2007). **중소기업 교육훈련 전이에 관한 연구**. 인하대학교 박사학위논문.
- 배호순. (1999). **프로그램 평가론**. 서울: 원미사.
- 변무장. (2011). **중소기업직업훈련컨소시엄 교육훈련프로그램 성과에 관한 연구**. 건국대

학교 석사학위논문.

- 성지수. (2003). **교육훈련 참가자의 개인 및 조직환경의 특성이 학습동기에 미치는 영향**. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 송재준. (2013). **팀 협업과 정보교류체제가 성과에 미치는 영향-성숙도의 조절효과를 중심으로**. 가천대학교 박사학위논문.
- 송지준. (2012). **논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법**. 파주: 21세기사.
- 양은하, 정재삼. (2006). 학습전이의 진단도구를 추구하고. **기업교육연구**, 8(2), 101-122
- 엄민옥. (2014). **직무교육에 대한 만족도가 직무성공에 미치는 영향**. 인하대학교 석사학위논문.
- 오현석, 최윤미, 배진현, 위현진, 배형준, 권귀현, 선우형, 성문주, 이도엽, 이상훈. (2009). ASTD를 통해 본 인적자원개발의 최근 동향, **직업능력개발연구**, 12(1). 49-73.
- 유명희. (2007). **컨벤션 형태 기업회의의 참가가치와 직무성공간의 영향관계연구**. 경기대학교 박사학위논문.
- 이기은. (2008). 경력계획의 영향요인과 결과에 관한 연구. **산업경제연구**, 21(2), 783-803.
- 이덕로, 김소영. (2009). 기업 조직별 인적자원개발 성과 평가연구: 상대적 효율성과 판별요인 분석, **직업교육연구**, 28(3), 1-24.
- 이도형. (1996). **조직 내 교육훈련의 학습 및 전이효과**. 성균관대학교 박사학위논문.
- 이민옥. (2008). **중소기업의 학습조직화와 조직구조 특성의 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 이성석. (2004). **호텔기업 서비스교육 성과의 영향변인에 관한 연구**. 동아대학교 박사학위논문.
- 이영민. (2010). 중소기업 관리자의 유급휴가훈련 성과인식 분석. **농업교육과 인적자원개발**, 42(3), 173-192.
- 이영민, 이수영. (2008). 기업의 인적자원 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. **기업교육연구**, 10(2), 59-78.
- 이용탁. (2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 14(2), 143-160.
- 이용환, 정철영, 나승일, 김진모, 이찬. (2009). **산업인력개발론**. 파주: 교육과학사.

- 이유진. (2010). **대기업 직무교육훈련 참여자의 교육훈련전이와 전이동기 및 업무환경의 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 이원석, 주동범. (2013). 근로자가 인식한 교육훈련 프로그램 특성이 조직유효성 및 직무 성과에 미치는 영향. **수산해양교육연구**, 25(2), 349-363.
- 이일현. (2014). **EasyFlow 회귀분석**. 서울: 한나래출판사.
- 이정욱. (2012). **대기업 연구개발 인력의 직무성과와 자기효능감, 개인창의성 및 조직몰입의 인과적 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 이정은. (2008). **실행공동체 구조적 요인과 개인 및 조직성과의 관계**. 서울대학교 석사학위논문.
- 이지은, 박아람. (2012). 학습전이 측정에 대한 국내 연구 분석: 1996~2011년에 발표된 조직맥락 실증연구를 대상으로. **기업교육연구**, 14(1), 177-203
- 이진화. (2009). **기업 리더 교육훈련의 근전이 및 원전이와 관련 변인간의 인과적 모형**. 서울대학교 박사학위논문.
- 이찬, 나승일, 박신윤, 민상기, 임재원. (2009). 정부주관 중소기업 근로자 지원사업 수행기관 심사지표 개발: 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업을 중심으로. **산업교육연구**, 18, 41-62.
- 이찬, 박한규, 류현주, 여수경. (2012). 중소기업 교육훈련 프로그램 전이측정도구개발 및 평가. **농업교육과 인적자원개발**, 44(1), 161-184.
- 이찬, 전동원, 윤승원, 신재호, 정보영, 김준환. (2014). **운영기관 인프라 지원의 효율성 확보 및 심사 지표 개발 연구**. 천안: 한국기술교육대학교 컨소시엄허브사업단.
- 이화자. (2002). **광고인의 창의적 행동 및 직무성과 영향요인 연구**. 경희대학교 박사학위논문.
- 임정빈. (2015). 지방공기업의 조직문화와 조직성과 관계 연구: 경기도 지방공기업을 중심으로. **한국인사행정학회보**, 14(4), 177-203.
- 임정연, 이영민. (2010). 중소기업의 교육훈련 투자가 기업 성과에 미치는 영향 분석. **인적자원관리연구**, 17(2), 139-162.

- 임효창. (1999). 기업내 교육훈련의 전이 결정요인에 관한 연구. 서강대학교 박사학위논문.
- 임효창. (2009). E-learning의 정서적 반응 및 학습성도가 전이성도에 미치는 영향: 직무 몰입과 성취동기의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 22(3), 1469-1487.
- 장상윤. (2011). 중소기업 실행공동체 참여자들이 인식한 조직성과와 학습동기, 리더역량, 최고경영층의 지원 및 지식창출의 관계. 서울대학교 석사학위논문.
- 장현진. (2012). 기업 사내자격 소지자의 자격 취득 동기와 인적자원개발 효과 변인의 인과적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 전제필. (2015). 교육훈련 투자수익률에 관한 실증적 연구-Phillips 방법론에 의해 측정된 위험성평가 교육훈련의 현업적용과 투자수익률과의 관계를 중심으로-. 숭실대학교 박사학위논문.
- 정동열. (2014). 중소기업 특성화고졸 초기경력자의 경력몰입과 개인 및 조직 특성의 위계적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 정두진. (2012). 중소기업 근로자의 개인학습과 학습동기, 직무특성 및 조직문화의 인과적 관계. 서울대학교 석사학위논문.
- 정선정. (2014). 실업자 직업훈련생의 고용가능성과 훈련생의 사회심리적 특성, 훈련프로그램 특성, 학습몰입 및 경력계획의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 정영애. (2006). 기업교육훈련 전이 영향요인에 관한 연구. *인력개발연구*, 8(2), 89-110.
- 정완영. (2016). 교육훈련과 직무성과의 관계에서 교육훈련전이의 매개효과와 조직지원 인식의 조절효과-금융 및 보험업을 중심으로-. 충북대학교 박사학위논문.
- 정재삼. (2004). 교육프로그램 평가. 파주: 교육과학사.
- 정재연. (2013). 치과위생사의 직무능력향상을 위한 보수교육 프로그램 운영 평가 연구. 단국대학교 박사학위논문.
- 주홍석. (2014). 대기업 대졸 신입사원의 직업적용과 입사 전의 지식, 입사 후에 대한 기대, 선도적 행위, 조직사회화 전략 및 직장 내 사회적 지원의 관계. 서울대학교 박사학위논문.

- 최보인, 김중화. (2008). 기업 교육관련 특성이 직무능력 향상에 미치는 영향 연구. **대한경영학회지**, 21(1), 347-368.
- 최수연. (2010). **항공사 객실승무원의 교육훈련과 직무스트레스가 직무성공에 미치는 영향**. 세종대학교 석사학위 논문.
- 최영준. (2014). **중소기업 근로자의 체계적 현장직무 교육훈련(S-OJT) 활동과 개인 및 조직수준 변인의 위계적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.
- 최유환, 이희수. (2013). 중소기업 영업직근로자들의 직무향상프로그램과 업무환경이 개인성공에 미치는 영향관계에서의 학습전이의 매개역할. **중소기업연구**, 35(4), 165-191.
- 최창환. (2008). **연구소 기술교육훈련 참여자의 학습전이와 영향요인**. 서울대학교 박사학위논문.
- 한국노동연구원. (2004). **직업능력개발사업 효율성 평가분석**. 서울: 한국노동연구원.
- 한국산업인력공단. (2009). **중소기업직업훈련컨소시엄 사업성과의 질적 분석 연구**. 서울: 한국산업인력공단.
- _____. (2015). **국가인적자원개발컨소시엄 업무매뉴얼**. 울산: 한국산업인력공단.
- _____. (2016). **2015년도 훈련 모니터링 추진실적보고서**. 울산: 한국산업인력공단.
- 한안나. (1999). **기업교육에서 학습의 직무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구**. 서울대학교 석사학위논문.
- 한영진. (2004). **고객만족 교육의 전이 영향 요인 분석**. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 현영섭. (2004). **Kolb의 경험학습모형을 적용한 기업교육 학습전이 모형**. 고려대학교 박사학위논문.
- 현영섭. (2004). **훈련전이연구의 새로운 도전: 훈련전이의 하위범주와 전이거리모형**. **인력개발연구**, 6(2), 69-94.
- 현영섭, 권대봉. (2003). **판매교육 학습전이와 전이풍토 간의 관계**. **교육학연구**, 41(1), 299-327.
- 황성준, 김진모. (2009). **성과관리 이론에 기초한 기업교육 성과지표 탐색**. **농업교육과 인적자원개발**, 41(3), 259-278.

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, Jr. W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A Meta-Analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology, 50*, 341-358.
- Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology, 42*, 331-343.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness, *Human Resource Development Review, 3*(4), 385-416.
- Baldwin, T. T. & J. F. Ford. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*, 63-105.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215.
- _____. (1982). Self-efficacy: Mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147.
- _____. (2004). Social cognitive theory of post traumatic recovery: The role of perceived self-efficacy. *Behaviour Research and Theory, 42*(10), 1129-1148.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(5), 1017-1028.
- 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), 1173-1182.
- Bates, R. A. (2003). Managers of transfer agents. In E. F. III. Holton & T. T. Baldwin (eds.), *Improving learning transfer in organizations*. San Francisco, CA: Jowwey-Bass.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. New York: Addison-Wesley

Publishing Company.

- Buckley, R. & Caple, J. (2009). *The Theory and Practice of Training*(6th ed.). Kogan Page.
- Burke, L. A. & Hutchins, H. M.(2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review, 6*(3), 263-296.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmit & W. C. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). SanFrancisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1999). The Definition and Measurement of Performance in the New Age. In D.R. Ilgen, E. D. Pulakos (Eds), *The Changing Nature of Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chan, D. & Schmitt, N. (2002). Situational Judgement and Job Performance. *Human Performance, 15*(3), 234-254.
- Chang, Y. E. (2010). *An Empirical Study of Kirkpatrick's Evaluation Model in the Hospitality Industry*. FIU Electronic Theses and Dissertations.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 678-707.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Orlando, FL: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training of the workplace. *Human Resource Development Quarterly, 15*(4), 449-471.
- Eddy, W. B., Glad, D. D. & Wilkins, D. M. (1967). Organizational Effects on Training, *Training and Development Journal, 21*(2), 15-23.
- Feldman, D. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review, 6*(2), 309-318.

- Ford, J. K., Smith, E. M., Segó, D. J., & Quinones, M. A. (1993). Impact of Task Experience and Individual Factors on Training-Emphasis Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 583-590.
- Ford, J. K. & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: *An update review and analysis*, *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22-41.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A., Smith, E. M. & Gully, S. M. (1998). Relationships of Goal Orientation, Metacognitive Activity, and Practice Strategies With Learning Outcomes and Transfer, *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 218-233.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Glueck, W. F. (1982). *Personnel A Diagnostic Approach*. Plano, Texas: Business Publication. Inc.
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272.
- Gould. S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22(3), 539-550.
- Hand, H. H., Richards, M. D. & Slocum JR., J. W. (1973). Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program, *Academy of Management Journal*, 16(2), 185-195.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hicks, W. D. & Klimoski, R. J. (1987). Entry into training programs and its effects in training outcomes: A Field experiment. *Academy of Management Journal*, 30, 542-552.
- Holton, E. F. III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1). 5-25.
- Holton, E. F. III., Bates, R. A., Seyler, D. L. & Carvalho, M. B. (1997). Toward Construct

- Validation of a Transfer Climate Instrument, *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113.
- Holton, E. F. III, Hsin-Chih, C. & Sharon S. N. (2003). An examination of learning transfer system characteristics across organizational setting. *Human Resource Development*, 14(4), 459-482.
- Holton, E. F. III. (2005). Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elarations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37-54.
- Kirkpatrick, D. L.(1977). Evaluating training programs: Evidence vs. Proof. *Training and Development Journal*, 31(11), 9-12.
- Kirkpatrick, D. L.(1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and Development Journal*, 33(6), 78-92.
- Kirkpatrick, D. L.(1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. M. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 141-157.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD Practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-59.
- Mathieu, J. E., Tanneunbaum, S. I. & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35(4). 828-847.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Nadler, L. (1971). Support system for training. *Training and Development Journal*, 25(10), 2-7.
- Nadler, L. (1982). *Designing training programs: the critical events model*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Noe, R. A. (1986). Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences of Training Effectiveness. *Academy of Management Review*, 11, 736-749
- Noe, R. A. & Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.
- OECD. (2000). *From initial education to working life: Making transition work*. Paris: International Institute for Educational Planning.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of management Journal*, 39, 607-634.
- Ottoson, J. M. (1997). Beyond transfer of training: Using multiple lenses to assess community education programs. *New Directions for Adult Continuing Education*, 75(3), 87-96.
- Phillips, J. J. (2007). *The Value of Learning: How Organizations capture Value and ROI and Translate it into Support, Improvement, and Funds*. San Francisco: Pfeiffer.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). *The value of learning: How organizations capture value and ROI and translate it into support, improvement, and funds*. John Wiley & Sons.
- Phillips, J. J., Phillips, P., & Pulliam, A. (2014). *Measuring ROI in Environment, Health, and Safety*. Salem: Scrivener Publishing.
- Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance, *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Reiser, R. & Dempsey, J. (2002). *Trends and issues in Instructional Design and Technology*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Richey, R. C. (1992). *Designing instruction for the adult learner*. Lodon: Kogan Page.
- Rothwell, W. J. & Sredl, H. J. (2000). *The ASTD Reference Guide to workplace learning and performance: present and future roles and competencies* (3rd ed). Amherst, MA: HRD Press.

- 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.
- Ruona, W. E. A., Leimbach, M., Holton E. F. III. & Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. *International Journal of Training and Development*, 6(4), 218-228.
- Saleh, S. D. & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurement, *Academy of Management Journal*, 19(2). 213-214.
- Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan, (Eds.), *Evaluation models* (2nd ed.). (Chapter 16). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Tannenbaum, S. I. & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organization, *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.
- 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.
- Tseng, F. C. & Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on Knowledge Management. *Journal of Business Ethics*, 101, 325-342.
- Van de Van, A. H. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organization*, New York: Wiley & Jones.
- Walsh, W., & Betz, N. (1995). *Tests and assessment*(3rd ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Warr, P. & Bunce, D. (1995). Trainee Characteristics and the Outcomes of Open Learning, *Personnel Psychology*, 48, 347-375.

- Weinberger, L. A. (1998). Commonly Held Theories of Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 1(1), 75-93.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Webster, J., & Martocchio, J. J. (1995). The differential effects of software training previews on training outcomes. *Journal of Management*, 21(4), 757-787.
- Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55-73.

[부록 1] 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참여기업 우수사례

회사명	사업내용	교육훈련내용	조직성과	비고
1. 롤○○(주)	포스코 외주파트너 제철소의 열연, 후관, 선재부문 롤 (Roll) 가공 및 정비	관리감독자 리더십훈련 및 실무능력향상과정 QSS 맞춤형 훈련	학습동아리 구축 학습조직문화 생성, 워크숍 활동 및 제도개선, 조직문화 개선, 생산성 향상	2010 대상
2. 토○○수(주)	LCD, PDP, 게임기, 하이브리드 자동차 노트북에 들어가는 코어 및 인버터 생산	무역일본어, 품질관리, 공정관리, 생산관리, 전산응용기계 설계	일본인 경영진과 원활한 의사소통으로 장애와 갈등 해결, 생산능력 향상, 품질안정, 지속적인 내부혁신으로 경쟁력 강화, 직원사기 진작, 경상이익 흑자로 전환	2010 최우수상
3. (주)금○○기	해수담수화 플랜트 제작, 발전설비 제작	용접실무 초중급, KEPIC 공인검사원 원자력기계, 비파괴검사 실무, 도/포장 기술 및 검사 실무	자율적인 학습분위기 구축, 직원의 자신감 향상, 직원역량 강화, 각종 인증 및 자격취득, 불량률 감소, 생산량 및 매출액 증가, 고용창출	2011 대상
4. (주) MOC	포스코 외주파트너 바다생태계 보존을 위한 폐기물 처리 방법 특허출원 회사	관리감독자 리더십, 셀프리더십, 감성리더십 훈련 QSS Master 훈련, 개선리더 훈련	학습동아리 구축, 제품의 공정단축, 원가절감, 생산성 향상, 안전보건 경영시스템 인증 획득, 직원 사기 진작	2011 최우수상
5. (주)동○○크	IT 전문기업 네트워크 보안, 전산시스템 솔루션분야의 하드웨어 시스템, 네트워크, 소프트웨어 관련사업	신입사원부터 고급관리자까지 직급별 직무관련 맞춤형 훈련 실시, 오라클 DB과정, 시스템 엔지니어링 과정 등	직원 의식개혁, 직무능력 향상, 관련 자격증 취득 증가, 커뮤니케이션 활성화, 소속감 및 애사심 증대, 수주확대, 경쟁력 강화, 고용증대	2011 우수상
6. (주)진○ TBX	발전설비인 터빈 블레이드(Turbine Blade) 생산	고기술 가공 전문가, 품질검사 전문가, 공정전문가 과정	직원 의식개혁, 직무능력 향상, 자발적인 제안 증가, 각종 인증 및 자격 취득, 검사 소요기간 단축, 제품 불량손실 감소, 매출액 증대, 사업확장으로 고용증대	2012 대상

회사명	사업내용	교육훈련내용	조직성과	비고
7. (주)모○	(주)행남자기 제품, 본차이나 생활자기 생산	팀관리능력 향상, 생산성 향상 실무, 신입사원 직무개발, 전기기기, 전기공사, PLC제어	직원들의 근무자세 변화, 노사문화 개선, 이직률 감소, 기술력 향상, 생산성 향상, 상하수평의 소통하는 조직문화 생성, 매출액증가, 모기업과의 협력확대	2012 최우수상
8.(주)케○테크	포스코 광양제철소의 기계정비업무 담당 외주 파트너사	안전교육, 용접보수교육, 변화관리교육, QSS 맞춤형 훈련	직원역량 향상, 정비품질 향상, 학습동아리 구성 활동, 정비시간 단축, 생산성 향상, 각종 인증취득, 포스코 평가 최상급	2012 우수상
9. (주)알○유	임베디드 개발장비 및 의료진단기기 제조	차세대 통방융합 기술개발 훈련과정, 스마트 디바이스 통신기술과정	창의적인 아이디어 도출, 신제품 개발, 모바일 관련업계에서 인지도 제고, 해외시장 개척, 매출액 상승	2013 대상
10. (주)화○기기	포스코 포항 제철소 벨트, 기계 정비 외주 파트너	현장 관리 감독자 리더십교육, 신입사원 채용예정자 과정 진행후 신입사원 채용	자율적인 학습문화 구축 평생학습의 장 마련, 직장분위기 변화, 각종 수상, 매출성장, 노동생산성 증가	2013 최우수상
11. (주)보○크	주류분야의 토탈솔루션	RFID, NFC 등 통신기술 관련 과정	스터디그룹 운영, 직원 직무능력 향상, 매출증가, 수익증가, 직원 사기진작, 회사가치 향상, 새로운 사업 확대	2013 우수상
12. (주)낙○○	NI (Network Integration) 사업과 POS 사업	U-CAMP Java 전문가과정	직원 전문성 향상, 직원 사기진작, 생산성 2배증가, 공공기관 사업수주, 직원의 고용안정, 노사협력 성장발전, 대기업과 협업	2013 장려상
13.동○○(주)	현대, 기아 자동차 및 현대모비스 협력사 자동차부품 생산	수준별 자동차 부품분야 훈련프로그램	직원 업무능력 향상, 제품 품질향상, 협력사 제품 경연대회에서 최우수상 수상, 다수의 특허등록, 경쟁력 향상, 수주확대	2014 대상

회사명	사업내용	교육훈련내용	조직성과	비고
14. (주)건○	포스코 광양제철소 외주 파트너사 벨트 컨베이어 정비	변화관리 교육, QSS 맞춤식 훈련 셀프리더십과 관 리감독자 리더십 교육	워크숍 과정을 통해 조직의 신뢰증진, 자발 적인 동기부여, 학습활 동, 일하는 방식 변화, 정비요율 제고 및 원 가절감	2014 최우수 상
15. 거○ 커뮤 니케이션즈	시각 디자인, 편집, 포장, CI(Corporate Identity), BI(Brand Identity)	CMF(Color, Material, Finishing) 제품 디자인 프로세스 과정	신제품 디자인 수주, 차별화된 디자인과 재 질 차별화로 업체 만 족도 제고, 제품 양산 화, 창의적인 아이디어 도출, 학습 조직화	2014 우수상
16. 충○○○	섬유소재 원단 제품 생산 및 가공	세일즈마스터, 패 션MD, 색채&소 재기획, 온라인 유통&마케팅, 영 업MD, 생산MD, 패션메이킹 실전	매출액 증가, 사업확 장, 신규 고용인력 증 가, 좋은 일자리기업 선정, 직원 직무만족	2015 대상
17. 지○○○	여성의류수출 전문 회사	3D Apparel CAD 과정	단기간에 획기적인 업 무 프로세스 전환, 직 원 기술역량 강화, 직 원 사기진작, 원가절 감, 업무효율성 증대, 고용창출	2015 최우수 상
18. (주)다○	자동차부품 생산	자동차부품 설계, 해석, 생산, 품질 관리 교육	학습활동을 통한 자체 개선활동, 실무문제 해 결, 비용절감, 개발기 간 단축, 생산성 향상, 경영시스템 개선	2015 우수상
19. (주)예○	시각 디자인, 제품 디자인	BI/CI 실무과정, 감성디자인, 캘리 그래피 되기, 타 이포그래피 실무	선진 스타기업과의 네 트워크, 제품 디자인 수주 증가, 창의적 아 이디어 창출, 지식재산 권 획득, 매출액 상승	2015 우수상
20. (주)티○○	선박엔진 부품 제작	원청 기술회사가 운영하는 디젤스 쿨	직원간, 부서간 의사소 통 증대, 신규직원 조 기 전략화, 사업확장, 해외수주, 제품 국산화 성공, 매출액 증대, 고 객사와 협력사간 협업 증대	2015 장려상

[부록 2] 개발도구 전문가 검토의견 및 수정사항

■ 현업적용도

하위 변인	최초 설문문항	검토의견	수정 후 설문문항
	컨소시엄 직무교육훈련 참가 후 나는 ~		
현업적용 노력	나는 내가 이수한 교육훈련 프로그램에서 배운 것을 현재 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.	'프로그램에서 배운 것'을 지식과 기술로 나누어서 두 문항으로 기술	교육훈련 프로그램에서 배운 지식을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.
	교육훈련 내용 중 알게 된 새로운 지식과 정보를 현업에 적용하기 위하여 좀 더 자세히 알고자 노력하였다.		교육훈련 프로그램에서 배운 기술을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.
현업적용	교육훈련에서 배운 지식을 현업에 적용하였다.	지식, 기술 적용노력과 중복되는 의미로 이해하기 쉬우며, 적용은 종합적으로 이루어진다고 할 수 있음	삭제
	교육훈련에서 배운 기술을 현업에 적용하였다.		삭제
	교육훈련 중에 배운 사례를 현업에 적용할 수 있었다.	현업 -> 나의 업무	교육훈련 프로그램에서 배운 사례를 나의 업무에 적용하였다.
	교육훈련에서 배운 내용을 가지고 업무프로세스의 문제점을 발굴하고 개선한다.	한다 -> 하였다	교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 토대로 업무프로세스의 문제점을 발굴하고 개선하였다.

하위 변인	최초 설문문항	검토의견	수정 후 설문문항
	컨소시엄 직무교육훈련 참가 후 나는 ~		
현업적용	교육훈련에서 배운 내용을 현업에 적용함으로써 업무에서의 실수를 줄일 수 있었다.	현업적용 능력을 질문한 것인지 현업적용 사실을 질문한 것인지 불분명	교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 토대로 업무에서의 실수를 줄이는데 활용하였다.
	교육훈련 이수 내용을 부하직원과 업무 수행 시 활용하고 있다.	부하직원뿐 아니라 동료도 포함	교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원 등과 같이 업무에 활용하고 있다.
	교육훈련에서 배운 내용을 직원들에게 전파한다.	한다 -> 하였다	교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원 등에게 전파하였다.
	내가 이수한 교육훈련 프로그램에서 배운 것을 현재 나의 업무에 적용하고 있다.	현업적용 전체 문항들과 중복 의미	삭제

■ 개인성과(근로자용)

하위 변인	내용	설문문항	검토의견	수정 후 설문문항
		직무교육훈련을 받고 현업에 적용한 후 나는 ~		
직무능력 향상	자신감	담당업무에 대한 자신감이 향상되었다.	담당업무 -> 나의 업무	나의 업무에 대한 자신감이 향상되었다.
	책임감	나의 직무에 대한 책임감이 강화되었다.	나의 직무 -> 나의 업무	나의 업무에 대한 책임감이 강화되었다.
	지식	나의 직무지식이 향상 되었다.		나의 직무지식이 향상되었다.
	기술	나의 직무기술이 향상 되었다.		나의 직무기술이 향상되었다.
	의사소통	업무관련 의사소통이 더욱 원활하게 되었다.	의사소통 -> 의사소통 능력	나의 업무관련 의사소통능력이 향상 되었다.
직무수행 향상	정확성	직무수행의 정확도가 높아졌다.		직무수행의 정확도가 높아졌다.
	신뢰성	직무수행의 신뢰도가 높아졌다.	신뢰도의 대상을 분명히 할 필요	나의 직무수행에 대한 신뢰도가 높아졌다.
	주도성	직무수행에 더욱 주도적이 되었다.		직무수행에 더욱 주도적이 되었다.
	질 향상	직무수행의 질적인 수준이 높아졌다.		직무수행의 질적인 수준이 높아졌다.
	목표달성	나에게 부여된 업무목표를 달성할 수 있었다.	목표달성은 기존에도 되 고 있을 것이므로 향상의 의미를 넣어 '목표 달성률이 높아졌다'로 수정 필요	나의 업무 목표 달성률이 높아졌다.

■ 조직성과(기업 관리자용)

하위 변인	내용	실문문항	검토의견	수정 후 실문문항
		직무교육훈련을 받고 현업에 적용한 후 우 리회사는 ~		
일하는 방식 개선	학습동아리	학습 동아리가 구축 되었다.	학습관련 문항들은 일하는 방식 개선의 하위요인으로 적절치 않다는 의견에 따라 별도 하위요인으로 분류	학습 모임이 새로 만들어지거나 활성화 되었다.
	학습문화 조성	자율적인 학습문화가 조성되었다.		자율적인 학습문화가 조성되었다.
	혁신성	일하는 방식이 개선되었다.	전체 하위요인을 대표하는 내용으로 중복됨	삭제
	효율성	업무의 효율성이 증가하였다.		업무의 효율성이 증가하였다.
	의사소통 강화	직원들 간 또는 경영진과 직원 간의 의사소통 이 강화되었다.	직원 교육훈련의 결과로 경 영진과 의사소통 강화는 논 리적인 연관성이 없음	삭제
	창의성	창의적인 아이디어의 도출이 많아졌다.		창의적인 아이디어의 도출이 많아졌다.
	협력사와 상생	원청회사, 고객사 등 협력사와의 협력관계가 좋아졌다.		원청회사, 고객사 등 협력사와의 협력관계가 좋아졌다.
	인지도 제고	회사의 인지도가 높아졌다.		우리 회사의 인지도가 높아졌다.
	사기 진작	직원의 사기가 진작되었다.		직원의 사기가 진작되었다.
목표달성	품질 향상	우리 회사에서 생산하는 제품의 품질이 좋아졌다.		우리 회사에서 생산하는 제품의 품질이 좋아졌다.
	생산성 향상	생산성이 향상되었다.		우리 회사의 생산성이 향상 되었다.
	매출액, 이익 증가	우리 회사의 매출액 또는 이익이 증가하였다.		우리 회사의 매출액 또는 수익이 증가하였다.

[부록 3] 예비조사용 질문지(근로자용)

**중소기업 컨소시엄 훈련 참가자의 직무교육훈련
현업적용도, 개인성과 및 조직성과에 대한 질문지**

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

이 연구는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참여한 이후, 현업적용도, 개인성과 및 조직성과는 어느 정도 나타나며, 개인 및 조직의 어떠한 요인들이 직무교육훈련 성과에 영향을 미치는지를 탐구하고 있습니다.

이 연구는 2015년에 중소기업 컨소시엄 훈련에 참가하신 분들을 대상으로 합니다.

질문지는 총 8면이며, 응답하시는데 걸리는 소요시간은 약 10분 정도입니다. 조사결과는 통계법 제8조에 의거하여 익명으로 처리되므로, 개인의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 응답지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 간곡히 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주시면 고맙겠습니다.

끝으로 늘 건강하고 행복이 가득하시길 기원하며, 바쁘신 와중에도 불구하고 귀중한 시간을 내어 주셔서 거듭 감사의 말씀을 드립니다.

2016년 10월
서울대학교 대학원 농·산업교육과
지도교수 : 나 승 일
박사과정 : 최 희 숙

[연구자 연락처] 최희숙 (052-714-8600, 010-3298-6179, hschoi@hrdkorea.or.kr)

[귀하께서 2015년에 참여했던 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 대하여 작성하여 주시고, 만약 2회 이상 참여하셨다면, 참여한 교육을 종합적으로 판단하여 아래 설문에 응답하여주시기 바랍니다.]

훈련과정명	1차:	훈련 시간	시간
	2차:		시간
	3차:		시간
훈련센터명		참여횟수	회

I. 다음은 귀하가 참여한 직무교육훈련 내용을 실제 **현업에 적용**하였는지에 관한 질문입니다. 해당하는 번호에 표시(✓) 해 주시기 바랍니다.

나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 교육훈련 프로그램에서 배운 지식을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
2) 교육훈련 프로그램에서 배운 기술을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
3) 교육훈련 프로그램에서 배운 새로운 지식과 정보를 나의 업무에 적용하기 위하여 좀 더 자세히 알고자 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
4) 교육훈련 프로그램에서 배운 사례를 나의 업무에 적용하였다.	①	②	③	④	⑤
5) 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 토대로 업무프로세스의 문제점을 발굴하고 개선하였다.	①	②	③	④	⑤
6) 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 토대로 업무에서의 실수를 줄이는데 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
7) 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원 등에게 전파하였다.	①	②	③	④	⑤
8) 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원 등과 같이 업무에 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 직무교육훈련을 이수하고 현업에 적용한 후 귀하의 직무성과가 변화 되었는지에 관한 문항입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내는 곳에 표시(√)해 주십시오.

직무교육훈련을 받고 현업에 적용 후 나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 나의 업무에 대한 자신감이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
2) 나의 업무에 대한 책임감이 강화되었다.	①	②	③	④	⑤
3) 나의 직무지식이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
4) 나의 직무기술이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
5) 나의 업무관련 의사소통능력이 향상 되었다.	①	②	③	④	⑤
6) 직무수행의 정확도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
7) 나의 직무수행에 대한 신뢰도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
8) 직무수행에 더욱 주도적이 되었다.	①	②	③	④	⑤
9) 직무수행의 질적인 수준이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
10) 나의 업무 목표 달성률이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 문항은 **훈련프로그램 특성**에 대한 문항입니다. 귀하가 **참여한 직무교육 훈련프로그램과 가장 잘 일치되는 번호**에 표시(√)해 주십시오.

(만약 2회 이상 참여하셨다면, 참여 교육을 종합하여 아래 설문에 응답하여주시기 바랍니다.)

내가 수료한 교육훈련 프로그램에서 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 분명한 교육훈련 목표가 제시되었다.	①	②	③	④	⑤
2) 교육에서 다루어진 세부 주제들은 내가 맡게 될 업무와 직접적으로 관련 있는 것들이었다.	①	②	③	④	⑤
3) 이 교육에서는 직무수행에 도움이 되는 구체적인 자료들이 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
4) 교육내용이 교육시작 전 내가 기대했던 바에 부합하였다.	①	②	③	④	⑤
5) 내가 하는 업무에서 필요한 것들이 이 교육에 잘 반영되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
6) 교육내용에 대한 강사의 준비는 충분하였다.	①	②	③	④	⑤
7) 강사의 교육내용에 대한 전문지식은 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤
8) 교육과정에 대해 강사는 충분한 활력과 열정을 보였다.	①	②	③	④	⑤
9) 강사는 교육훈련 참가자들을 교육에 적극적으로 참여하도록 동기유발 시켰다.	①	②	③	④	⑤
10) 강사의 교육과정 진행속도는 적절하였다.	①	②	③	④	⑤
11) 강사의 강의기술은 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤
12) 교육훈련과정의 교재, 학습지원, 시청각자료 등은 그 내용을 전달하는데 용이하도록 구성되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
13) 교재나 학습도구 등이 해당 프로그램의 내용에 맞게 적절히 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
14) 교육훈련과정 운영에 필요한 기자재나 실습장비 등은 교육활동을 도와주는데 적절하였다.	①	②	③	④	⑤
15) 교육장소는 원활한 교육진행이 이루어질 수 있는 곳이었다.	①	②	③	④	⑤
16) 교육 참가중에 이용한 숙소, 휴게실, 식당 등 제반 시설들은 이용하는데 편리하였다.	①	②	③	④	⑤
17) 교육진행자는 문의 및 불편사항에 대해 친절하게 도와주었다.	①	②	③	④	⑤

IV-1. 다음은 귀하께서 직무교육훈련을 통해 습득한 지식 및 기술을 업무에 사용할 수 있는 능력에 대한 자기 인식에 관한 문항입니다. 해당하는 곳에 표시(√)해 주십시오.

나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 교육을 통해 학습한 새로운 지식과 기술을 업무에 사용할 수 있는 나의 능력을 믿었다.	①	②	③	④	⑤
2) 교육을 통해 학습한 새로운 지식과 기술을 업무에 활용할 수 있는 나의 능력에 대해 의심하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
3) 교육을 통해 학습한 새로운 지식과 기술을 업무에 사용하는 것을 방해하는 장애물을 극복할 자신이 있었다.	①	②	③	④	⑤
4) 어려운 상황에 직면하더라도 교육을 통해 학습한 것을 업무에 잘 활용할 수 있으리라는 자신감이 있었다.	①	②	③	④	⑤

IV-2. 다음은 귀하가 직업생활에서 경력계획을 얼마나 수립하였는가에 대한 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 잘 일치되는 번호에 표시(√)해 주십시오.

나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 경력목표를 아직 정하지 못하였다.	①	②	③	④	⑤
2) 경력에 대한 계획을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 경력목표를 분명히 설정하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 경력목표가 자주 변하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5) 경력목표를 달성하기 위한 전략을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6) 경력목표를 이루기 위해 무엇을 해야 할지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

IV-3. 다음은 귀하께서 생각하는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 유용성에 관한 문항입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내는 곳에 표시(√)해 주십시오.

나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 이 교육훈련을 받은 시간이 아깝지 않았다.	①	②	③	④	⑤
2) 이 교육훈련은 교육의 목적에 잘 부합하였다.	①	②	③	④	⑤
3) 이 교육을 우리 회사의 다른 직원들에게 추천할 의사가 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 이 교육에서 나의 일에 즉시 활용할 만한 것을 배웠다.	①	②	③	④	⑤
5) 이 교육은 나의 일에 적용할 새로운 방법을 제공하였다.	①	②	③	④	⑤

V-1. 다음은 귀하께서 직무교육훈련 과정에서 습득한 새로운 지식과 기술을 업무수행 현장에 적용 하였을 때, 귀하의 상사가 이를 어느 정도 지원해 주는지에 관한 질문입니다. 해당하는 번호에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

우리 회사에서 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 나의 상사는 나에게 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용하기 위한 구체적인 목표를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
2) 나의 상사는 내가 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용하도록 권장한다.	①	②	③	④	⑤
3) 나의 상사는 부하들이 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 활용하도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤
4) 나와 나의 상사는 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용하는 방법에 대해 토론한다.	①	②	③	④	⑤
5) 나의 상사는 나에게 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 제대로 적용했는가에 대해 말해준다.	①	②	③	④	⑤
6) 나의 상사는 내가 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 제대로 적용하지 않았을 경우 지적해 준다.	①	②	③	④	⑤
7) 나의 상사는 내가 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용할 때 나에게 칭찬을 한다.	①	②	③	④	⑤
8) 나의 상사는 나에게 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용하는 방법을 지도해 준다.	①	②	③	④	⑤

V-2. 다음은 귀하께서 직무교육훈련 과정에서 습득한 새로운 지식과 기술을 업무수행 현장에 적용 하였을 때, 귀하의 동료들이 이를 어느 정도 지원해 주는지에 관한 질문입니다. 해당하는 번호에 표시(✓) 해 주시기 바랍니다.

우리 회사에서 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 주위 동료들은 내가 교육에서 배운 것을 현업에 적용하는 것을 보고 나를 평가한다.	①	②	③	④	⑤
2) 내가 교육에서 배운 것을 직무에 잘 적용할 수 있도록 주위 동료들이 지원과 격려를 해준다.	①	②	③	④	⑤
3) 주위 동료들은 내가 교육에서 배운 것을 직무에 잘 적용하는 것에 긍정적인 관심을 가져준다.	①	②	③	④	⑤
4) 주위 동료들은 내가 배운 새로운 지식과 기술을 직무에 적용하는 과정에서 생기는 실수는 허용하되, 잘못된 점은 분명히 지적해준다.	①	②	③	④	⑤

V-3. 다음은 귀하께서 직무교육훈련 과정에서 습득한 새로운 지식과 기술을 업무수행 현장에 적용 하는 것에 대한 조직의 변화에 대한 수용 분위기와 조직의 보상에 관한 질문입니다. 해당하는 번호에 표시(✓) 해 주시기 바랍니다.

우리 회사에서 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 일반적으로 교육에서 배운 새로운 방법을 업무에 적용하려고 시도하기보다는 기존의 방법을 더 선호한다.	①	②	③	④	⑤
2) 직원들은 어떤 사람이 교육에서 배운 기술을 직무에 활용하는 것을 비웃는다.	①	②	③	④	⑤
3) 직원들은 일을 하는 방법의 변화와 혁신에 대해서 호의적이다.	①	②	③	④	⑤
4) 직원들은 어떤 일을 할 때 새로운 것을 시도하거나 기존의 것을 변화시켜보려는 노력을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5) 직원들은 업무에 새로운 방법을 시도하는 것을 꺼려한다.	①	②	③	④	⑤
6) 직원들은 직무수행을 향상시킬 수 있는 변화에 대해서는 열려 있다.	①	②	③	④	⑤
7) 나는 이 교육에서 배운 것을 업무에 실제로 적용한다면 많은 보상을 받을 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

[부록 4] 예비조사용 질문지(관리지용)

중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 조직성과에 대한 질문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

이 연구는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참여한 이후, 현업적용도와 개인성과 및 조직성과는 어느 정도 나타나며, 개인 및 조직의 어떠한 요인들이 직무교육훈련 성과에 영향을 미치는지를 탐구하고 있습니다.

질문지는 총 1면이며, 응답하시는데 걸리는 소요시간은 약 3분 정도입니다. 조사결과는 통계법 제8조에 의거하여 익명으로 처리되므로, 개인의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 응답지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 간곡히 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주시면 고맙겠습니다.

끝으로 늘 건강하고 행복이 가득하시길 기원하며, 바쁘신 와중에도 불구하고 귀중한 시간을 내어 주셔서 거듭 감사의 말씀을 드립니다.

2016년 10월
서울대학교 대학원 농·산업교육과
지도교수 : 나 승 일
박사과정 : 최 희 숙

[연구자 연락처] 최희숙 (052-714-8600, 010-3298-6179, hschoi@hrdkorea.or.kr)

I. 다음은 귀 회사의 직원들이 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련을 통해서 배운 내용을 현업에 실제로 적용하여 조직 수준에 일어난 변화를 알아보고자 만든 문항들입니다. 각 문항에 대해서 귀하의 생각과 가장 일치하는 항목(척도)에 표시(√)해 주십시오.

컨소시엄 직무교육훈련 내용을 현업에 적용한 후 우리 회사는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 학습 모임이 새로 만들어지거나 활성화 되었다.	①	②	③	④	⑤
2) 자율적인 학습문화가 조성되었다.	①	②	③	④	⑤
3) 업무의 효율성이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
4) 창의적인 아이디어의 도출이 많아졌다.	①	②	③	④	⑤
5) 원청회사, 고객사 등 협력사와의 협력관계가 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤
6) 우리 회사의 인지도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
7) 직원의 사기가 진작되었다.	①	②	③	④	⑤
8) 우리 회사에서 생산하는 제품의 품질이 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤
9) 우리 회사의 생산성이 향상 되었다.	①	②	③	④	⑤
10) 우리 회사의 매출액 또는 수익이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀사(귀하)의 일반적인 특성에 관한 문항입니다. 직접 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀 회사의 업종은? ()
2. 귀 회사의 상시근로자수는? ()명
3. 2015년도(1년간)에 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 근로자수는? ()명
4. 귀하의 직위는? ()

귀하의 협조에 감사드립니다.

[부록 4] 본조사용 질문지(근로자용)

중소기업 컨소시엄 훈련 참가자의 직무교육훈련 현업적용도, 개인성과 및 조직성과에 대한 질문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

이 연구는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참여한 이후, 현업적용도, 개인성과 및 조직성과는 어느 정도 나타나며, 개인 및 조직의 어떠한 요인들이 직무교육훈련 성과에 영향을 미치는지를 탐구하고 있습니다.

이 연구는 2015년에 중소기업 컨소시엄 훈련에 참가하신 분들을 대상으로 합니다.

질문지는 총 8면이며, 응답하시는데 걸리는 소요시간은 약 10분 정도입니다. 조사결과는 통계법 제8조에 의거하여 익명으로 처리되므로, 개인의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 응답지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 간곡히 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주시면 고맙겠습니다.

끝으로 늘 건강하고 행복이 가득하시길 기원하며, 바쁘신 와중에도 불구하고 귀중한 시간을 내어 주셔서 거듭 감사의 말씀을 드립니다.

2016년 10월
서울대학교 대학원 농·산업교육과
지도교수 : 나 승 일
박사과정 : 최 희 숙

[연구자 연락처] 최희숙 (052-714-8600, 010-3298-6179, hschoi@hrdkorea.or.kr)

[귀하께서 2015년에 참여했던 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 대하여 작성하여 주시고, 만약 2회 이상 참여하셨다면, 참여한 교육을 종합적으로 판단하여 아래 설문에 응답하여주시기 바랍니다.]

훈련과정명	1차:	훈련 시간	시간
	2차:		시간
	3차:		시간
훈련센터명		참여횟수	회

I. 다음은 귀하가 참여한 직무교육훈련 내용을 실제 **현업에 적용**하였는지에 관한 질문입니다. 해당하는 번호에 표시(✓) 해 주시기 바랍니다.

나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 교육훈련 프로그램에서 배운 지식을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
2) 교육훈련 프로그램에서 배운 기술을 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
3) 교육훈련 프로그램에서 배운 새로운 지식과 정보를 나의 업무에 적용하기 위하여 좀 더 자세히 알고자 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
4) 교육훈련 프로그램에서 배운 사례를 나의 업무에 적용하였다.	①	②	③	④	⑤
5) 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 토대로 업무프로세스의 문제점을 발굴하고 개선하였다.	①	②	③	④	⑤
6) 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 토대로 업무에서의 실수를 줄이는데 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
7) 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원 등에게 전파하였다.	①	②	③	④	⑤
8) 교육훈련 프로그램에서 배운 내용을 동료 또는 부하직원 등과 같이 업무에 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 직무교육훈련을 이수하고 현업에 적용한 후 귀하의 직무성과가 변화 되었는지에 관한 문항입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내는 곳에 표시(√)해 주십시오.

직무교육훈련을 받고 현업에 적용 후 나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 나의 업무에 대한 자신감이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
2) 나의 업무에 대한 책임감이 강화되었다.	①	②	③	④	⑤
3) 나의 직무지식이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
4) 나의 직무기술이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
5) 직무수행의 정확도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
6) 나의 직무수행에 대한 신뢰도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
7) 직무수행에 더욱 주도적이 되었다.	①	②	③	④	⑤
8) 직무수행의 질적인 수준이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
9) 나의 업무 목표 달성률이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 문항은 **훈련프로그램 특성**에 대한 문항입니다. 귀하가 **참여한 직무교육 훈련프로그램과 가장 잘 일치되는 번호**에 표시(√)해 주십시오.

(만약 2회 이상 참여하셨다면, 참여 교육을 종합하여 아래 설문에 응답하여주시기 바랍니다.)

내가 수료한 교육훈련 프로그램에서 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 분명한 교육훈련 목표가 제시되었다.	①	②	③	④	⑤
2) 교육에서 다루어진 세부 주제들은 내가 맡게 될 업무와 직접적으로 관련 있는 것들이었다.	①	②	③	④	⑤
3) 이 교육에서는 직무수행에 도움이 되는 구체적인 자료들이 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
4) 교육내용이 교육시작 전 내가 기대했던 바에 부합하였다.	①	②	③	④	⑤
5) 내가 하는 업무에서 필요한 것들이 이 교육에 잘 반영되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
6) 교육내용에 대한 강사의 준비는 충분하였다.	①	②	③	④	⑤
7) 강사의 교육내용에 대한 전문지식은 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤
8) 교육과정에 대해 강사는 충분한 활력과 열정을 보였다.	①	②	③	④	⑤
9) 강사는 교육훈련 참가자들을 교육에 적극적으로 참여하도록 동기유발 시켰다.	①	②	③	④	⑤
10) 강사의 교육과정 진행속도는 적절하였다.	①	②	③	④	⑤
11) 강사의 강의기술은 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤
12) 교육훈련과정의 교재, 학습지원, 시청각자료 등은 그 내용을 전달하는데 용이하도록 구성되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
13) 교재나 학습도구 등이 해당 프로그램의 내용에 맞게 적절히 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
14) 교육훈련과정 운영에 필요한 기자재나 실습장비 등은 교육활동을 도와주는데 적절하였다.	①	②	③	④	⑤
15) 교육장소는 원활한 교육진행이 이루어질 수 있는 곳이었다.	①	②	③	④	⑤
16) 교육 참가중에 이용한 숙소, 휴게실, 식당 등 제반 시설들은 이용하는데 편리하였다.	①	②	③	④	⑤
17) 교육진행자는 문의 및 불편사항에 대해 친절하게 도와주었다.	①	②	③	④	⑤

IV-1. 다음은 귀하께서 직무교육훈련을 통해 습득한 지식 및 기술을 업무에 사용할 수 있는 능력에 대한 자기 인식에 관한 문항입니다. 해당하는 곳에 표시(√)해 주십시오.

나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 교육을 통해 학습한 새로운 지식과 기술을 업무에 사용할 수 있는 나의 능력을 믿었다.	①	②	③	④	⑤
2) 교육을 통해 학습한 새로운 지식과 기술을 업무에 활용할 수 있는 나의 능력에 대해 의심하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
3) 교육을 통해 학습한 새로운 지식과 기술을 업무에 사용하는 것을 방해하는 장애물을 극복할 자신이 있었다.	①	②	③	④	⑤
4) 어려운 상황에 직면하더라도 교육을 통해 학습한 것을 업무에 잘 활용할 수 있으리라는 자신감이 있었다.	①	②	③	④	⑤

IV-2. 다음은 귀하가 직업생활에서 경력계획을 얼마나 수립하였는가에 대한 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 잘 일치되는 번호에 표시(√)해 주십시오.

나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 경력목표를 아직 정하지 못하였다.	①	②	③	④	⑤
2) 경력에 대한 계획을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 경력목표를 분명히 설정하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 경력목표가 자주 변하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5) 경력목표를 달성하기 위한 전략을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6) 경력목표를 이루기 위해 무엇을 해야 할지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

IV-3. 다음은 귀하께서 생각하는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련의 유용성에 관한 문항입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내는 곳에 표시(✓)해 주십시오.

나는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 이 교육훈련을 받은 시간이 아깝지 않았다.	①	②	③	④	⑤
2) 이 교육훈련은 교육의 목적에 잘 부합하였다.	①	②	③	④	⑤
3) 이 교육을 우리 회사의 다른 직원들에게 추천할 의사가 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 이 교육에서 나의 일에 즉시 활용할 만한 것을 배웠다.	①	②	③	④	⑤
5) 이 교육은 나의 일에 적용할 새로운 방법을 제공하였다.	①	②	③	④	⑤

V-1. 다음은 귀하께서 직무교육훈련 과정에서 습득한 새로운 지식과 기술을 업무수행 현장에 적용 하였을 때, 귀하의 상사가 이를 어느 정도 지원해 주는지에 관한 질문입니다. 해당하는 번호에 표시(✓) 해 주시기 바랍니다.

우리 회사에서 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 나의 상사는 나에게 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용하기 위한 구체적인 목표를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
2) 나의 상사는 내가 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용하도록 권장한다.	①	②	③	④	⑤
3) 나의 상사는 부하들이 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 활용하도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤
4) 나와 나의 상사는 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용하는 방법에 대해 토론한다.	①	②	③	④	⑤
5) 나의 상사는 나에게 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 제대로 적용했는가에 대해 말해준다.	①	②	③	④	⑤
6) 나의 상사는 내가 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 제대로 적용하지 않았을 경우 지적해 준다.	①	②	③	④	⑤
7) 나의 상사는 내가 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용할 때 나에게 칭찬을 한다.	①	②	③	④	⑤
8) 나의 상사는 나에게 훈련을 통해 새롭게 습득한 지식과 기술을 업무에 적용하는 방법을 지도해 준다.	①	②	③	④	⑤

V-2. 다음은 귀하께서 직무교육훈련 과정에서 습득한 새로운 지식과 기술을 업무수행 현장에 적용 하였을 때, 귀하의 동료들이 이를 어느 정도 지원해 주는지에 관한 질문입니다. 해당하는 번호에 표시(√) 해 주시기 바랍니다.

우리 회사에서 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 주위 동료들은 내가 교육에서 배운 것을 현업에 적용하는 것을 보고 나를 평가한다.	①	②	③	④	⑤
2) 내가 교육에서 배운 것을 직무에 잘 적용할 수 있도록 주위 동료들이 지원과 격려를 해준다.	①	②	③	④	⑤
3) 주위 동료들은 내가 교육에서 배운 것을 직무에 잘 적용하는 것에 긍정적인 관심을 가져준다.	①	②	③	④	⑤
4) 주위 동료들은 내가 배운 새로운 지식과 기술을 직무에 적용하는 과정에서 생기는 실수는 허용하되, 잘못된 점은 분명히 지적해준다.	①	②	③	④	⑤

V-3. 다음은 귀하께서 직무교육훈련 과정에서 습득한 새로운 지식과 기술을 업무수행 현장에 적용 하는 것에 대한 조직의 변화에 대한 수용 분위기와 조직의 보상에 관한 질문입니다. 해당하는 번호에 표시(√) 해 주시기 바랍니다.

우리 회사에서 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 일반적으로 교육에서 배운 새로운 방법을 업무에 적용하려고 시도하기보다는 기존의 방법을 더 선호한다.	①	②	③	④	⑤
2) 직원들은 어떤 사람이 교육에서 배운 기술을 직무에 활용하는 것을 비웃는다.	①	②	③	④	⑤
3) 직원들은 일을 하는 방법의 변화와 혁신에 대해서 호의적이다.	①	②	③	④	⑤
4) 직원들은 어떤 일을 할 때 새로운 것을 시도하거나 기존의 것을 변화시켜보려는 노력을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5) 직원들은 업무에 새로운 방법을 시도하는 것을 꺼려한다.	①	②	③	④	⑤
6) 직원들은 직무수행을 향상시킬 수 있는 변화에 대해서는 열려 있다.	①	②	③	④	⑤
7) 나는 이 교육에서 배운 것을 업무에 실제로 적용한다면 많은 보상을 받을 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

[부록 6] 본조사용 질문지(관리자용)

중소기업 컨소시엄 직무교육훈련 참가자의 조직성과에 대한 질문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

이 연구는 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련에 참여한 이후, 현업적용도와 개인성과 및 조직성과는 어느 정도 나타나며, 개인 및 조직의 어떠한 요인들이 직무교육훈련 성과에 영향을 미치는지를 탐구하고 있습니다.

질문지는 총 1면이며, 응답하시는데 걸리는 소요시간은 약 3분 정도입니다. 조사결과는 통계법 제8조에 의거하여 익명으로 처리되므로, 개인의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 응답지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 간곡히 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주시면 고맙겠습니다.

끝으로 늘 건강하고 행복이 가득하시길 기원하며, 바쁘신 와중에도 불구하고 귀중한 시간을 내어 주셔서 거듭 감사의 말씀을 드립니다.

2016년 10월
서울대학교 대학원 농·산업교육과
지도교수 : 나 승 일
박사과정 : 최 희 숙

[연구자 연락처] 최희숙 (052-714-8600, 010-3298-6179, hschoi@hrdkorea.or.kr)

I. 다음은 귀 회사의 직원들이 중소기업 컨소시엄 직무교육훈련을 통해서 배운 내용을 현업에 실제로 적용하여 조직 수준에 일어난 변화를 알아보고자 만든 문항들입니다. 각 문항에 대해서 귀하의 생각과 가장 일치하는 항목(척도)에 표시(√)해 주십시오.

컨소시엄 직무교육훈련 내용을 현업에 적용한 후 우리 회사는 ~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1) 학습 모임이 새로 만들어지거나 활성화 되었다.	①	②	③	④	⑤
2) 자율적인 학습문화가 조성되었다.	①	②	③	④	⑤
3) 업무의 효율성이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
4) 창의적인 아이디어의 도출이 많아졌다.	①	②	③	④	⑤
5) 원청회사, 고객사 등 협력사와의 협력관계가 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤
6) 우리 회사의 인지도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
7) 직원의 사기가 진작되었다.	①	②	③	④	⑤
8) 우리 회사에서 생산하는 제품의 품질이 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤
9) 우리 회사의 생산성이 향상 되었다.	①	②	③	④	⑤
10) 우리 회사의 매출액 또는 수익이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀사(귀하)의 일반적인 특성에 관한 문항입니다. 직접 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀 회사의 업종은? ()
2. 귀 회사의 상시근로자수는? ()명
3. 2015년도(1년간)에 컨소시엄 직무교육훈련에 참가한 근로자수는? ()명
4. 귀하의 직위는? ()

귀하의 협조에 감사드립니다.

Abstract

The Relationships among the Transfer of Training and Selected Variables, Individual and Organizational Performance of Participants in Job Training Programs for Small and Medium-sized Enterprises

by Choi, Heesook

Doctorate Degree Education Thesis

Graduate School of Seoul National University, Korea, 2017

Major Advisor: Seung Il Na, Ph. D.

The purpose of this research is to study the relationships among the transfer of training, selected variable and individual and organizational performance of participants in job training programs for small and medium-sized enterprises. To achieve this research purpose, the following research objectives were established. First, the trainees' individual, program and organizational characteristics were studied. Second, how individual, program and organizational characteristics influence the transfer of training was studied. Third, how the transfer of training influences individual and organizational performance was studied. Finally, mediating effect of individual performance on the relationship between the transfer of training and

organizational performance of trainees was studied.

The population of this study was the participants of job training programs for small and medium sized companies supported by government and the target population was the participants of job training consortium program. The program has the largest number of participants and amount of the budget and is implemented to provide continuous and organized job training programs for the employee of small and medium sized companies which lack organized training system and personnel. The target population was the participants of job training consortium programs for small and medium sized companies in 2015. To examine the organization performance, companies whose trainees are more than 5 were chosen. The sampling was conducted by selecting the top 7 training areas with a large number of participants for the employees who participated in the employee upgrading training in 2015 and a total of 500 samples were selected and surveyed.

The questionnaires composed of the items that measure transfer of training, individual performance and organizational performance and individual, program and organizational characteristics were used as the survey tool. As a measurement tool, the questions on the transfer of training, individual performance and organizational performance were developed by analysing preceding researches and characteristics of job training consortium programs for SMEs. In the preliminary survey, reliability and validity were investigated using inter-item consistency and exploratory factor analysis and finally the questions were utilized in the main survey. In addition, the measurement tool of influential factors to the transfer of training such as self-efficacy, career development plan, recognized utility, contents of training, instructors' teaching ability, training environment, supervisor support, peer support, changeability and organizational rewards were utilized by the existing tool suitable for this research purpose so the reliability of the tool was ensured through preliminary and main survey.

The questionnaires were distributed to, and collected from October 31, 2016 to November 24, 2016 by mail and email. Originally, 500 questionnaires were distributed and a total of 230 questionnaires were collected (collection rate: 45.6%) of which 17

questionnaires with defective responses were excluded and the remaining 213 questionnaires (effective collection rate: 42.6%) were used for the final analysis. On these collected data, descriptive statistics including mean and standard deviation, regression analysis, hierarchical regression analysis and mediation variable analysis were conducted using Window SPSS 20.0 program.

The results of this research are summarized as follows.

First, the level of individual characteristics of the trainees such as self-efficacy, career development plan and recognized utility were found to be 3.39 to 3.92, which is generally satisfactory among the related variables affecting the transfer of training. The levels of program characteristics such as contents of training, instructors' teaching ability and training environment were found to be 3.73 to 4.00, which is relatively high. The levels of organizational characteristics measured by supervisor support, peer support, changeability and organizational rewards were found to be 3.31 to 3.60 which is slightly lower than individual and organizational characteristics. Second, the influence of recognized utility($\beta=.180$) on the transfer of training was the greatest statistically followed by self-efficacy($\beta=.164$) among individual characteristics. Career development plan($\beta=.156$) had a significant impact. Among program characteristics training contents was the only statistically significant variable with the most influential power($\beta=.313$). In terms of organizational characteristics, peer support was found to be a significant variable. Third, it was found that the transfer of training had direct positive effect on both individual and organizational performance. Fourth, it was found that the individual performance had direct and positive effect on the organizational performance in the relationship between individual and organizational performance but the mediating effect of individual performance in the relationship between the transfer of training and organizational performance was found to be not significant.

The conclusion based on the results of this study is as follows.

First, participants in job training program for SMEs are generally good at self-efficacy level, believing their ability to use new knowledge and skills learned

through education and training. They establish career goals in career life and approximately 68% of the respondents have career plans, and are well aware of the usefulness of job training. It was found that they recognize that the suitability of training contents of job training consortium program for SMEs is somewhat high, and instructor's teaching ability is also excellent. In addition, the training environment is evaluated to be high. On the other hand, changeability and organizational rewards among SMEs' organizational support characteristics are perceived relatively low compared to supervisor support and peer support. This suggests that supervisor support and peer support, which are the variables that represent interactions among the organizational members, are perceived higher than organizational rewards and changeability, which are the environmental part of the organization. Second, the related variables such as individual, program and organizational characteristics were found to be important variables to the transfer of training. In order to increase the level of the transfer of training, all three variables should be considered. Third, the transfer of training of the job training consortium program for SMEs had direct and positive effect on both individual and organizational performance. This verified the influence relationship that behavior evaluation of the third level leads to the results evaluation of the fourth level in the Kirkpatrick's four-level evaluation model of education and training. In other words, it implies that employees who participated in job training for SMEs show their individual and organizational performance together by applying what they learned in the job training to their work and that the transfer of the training should be increased in order for the performance of education and training to lead to the organizational performance. Fourth, participants who participated in job training recognize that their individual performance improves by applying the knowledge and skills learned in the training after they participated in the training. The manager of SMEs recognizes that organizational performance was achieved by their employees who participated in the job training for applying the knowledge and skills to their work, however, it was found that the mediating effect of individual performance to the organizational performance was not relevant.

Based on the conclusion, the proposals for follow-up researches and the institutional improvement of the job training consortium programs of the SMEs are as follows.

First, annually approximately 2,850,000 employees participate in the job training program for SMEs (Ministry of Employment and Labor, 2015) and there are various type of training fields and various courses with government support. Therefore, the research on the departmentalization of the performance of job training and the transfer of training should be conducted by the types of business, training fields and job duties. Second, it was only conducted at one time that the transfer of training, the individual and organizational performance with the target of training participants whose training completed from 6 months within 2 years and managers of SMEs in this study so the change of the effect of the transfer of training, individual and organizational performance by the lapse of time after the training was not verified. Therefore, long-term research needs to be conducted to measure the transfer of training and performance by stage. Third, the research on the relationship between individual and organizational performance needs to be conducted. As it is shown in the evaluation model of preceding research but not in the education and training evaluation research in terms of Kirkpatrick's behavior evaluation at the third level and results evaluation at fourth level.

As the institutional improvement, first, the proposals how to enhance self-efficacy, career development plan and recognized utility as individual characteristics which had direct, positive effect on the transfer of training and how to enhance the transfer of training by synthetically linking training contents, supervisor and peer support should be reflected into the current training and development program and the performance of the program should be improved. Second, evaluation on the transfer of training should be strengthened in the evaluation of joint training center and the evaluation system of organizational performance should be established. Third, the measurement tool of the transfer of the job training consortium programs for SMEs should be developed. When developing the training course to meet the needs of the partnership

companies in the joint training center, measurement tool of the transfer of training should be developed together and it should be reflected in the evaluation or special treatment could be given when selecting the training course. Then, it makes it easier to evaluate the transfer of training after the completion of the training and it can be utilized for strengthening the transfer of training.

Keywords : Job Training Programs for SMEs, Transfer of Training and Selected variables, Individual performance, Organizational performance, Kirkpatrick's evaluation model

Student Number : 2012-30296