

산업체 교육훈련부서의 전향적 활동에 대한 효과성 모형검증

유석인·남궁준재·이순묵

전통적 교육훈련을 넘어 훈련효과를 높이기 위한 기업교육훈련부서의 전향적 활동들(예, 변화관리)이 효과가 있는지를, Kirkpatrick의 4준거(반응, 학습, 행동변화, 성과) 모형의 관점에서 알아보았다. 이런 활동들은 종업원들에게 훈련부서의 적극적 개입으로 인식되고 변화관리자로서 기여할 수 있으므로, 훈련 성과에 대한 4개 준거와 관련하여 일정한 관계를 보일 것으로 기대되었다. 연구결과는 대체로 가설과 일치하는 결과를 보였다. 첫째, 훈련부서의 전향적 활동과 교육서비스는 전이동기에 효과를 가지고 있으나, 반응과 학습을 중개변수로 하는 모형이 지지되었다. 둘째, 전이동기와 전이환경은 행동변화에 직접적 효과를 보였다. 그러나 전이동기가 행동변화에 미치는 효과에 대하여 전이환경의 조절효과는 나타나지 않았다. 또한 반응과 학습은 전이동기와 전이환경의 효과를 통제하였을 때 행동변화에 미치는 효과는 없었다. 그러나 본 연구는 성과를 분석에 포함하지 않고 있고, 반응과 학습의 관계를 알아보지 않은 한계를 가진다. 또한 현장조사의 한계상 개인차변수를 충분히 다루지 못한 한계를 가지나, 교육적 개입의 여러 활동들에 대한 평가의 가능성을 제공한다는 측면에서 새로운 기여를 하였다고 할 수 있다.

■ 주제어: 훈련, 훈련성과모형, 훈련부서

I. 서론

인적자원이 기업 경쟁력의 주요 요소라고 인식되면서 현업에 대한 교육훈련의 기여를 높이기 위하여 조직은 여러가지 활동을 시도하고 있다. 이런 활동들에는 교육내용의 변화, 조직분위기의 변화, 그리고 조직의 구조적 변화를 시도하는 활동 등이 포함된다. 교육훈련은 궁극적으로 학습¹⁾과 성과향

1) 학습(훈련장에서의 지식/기술 획득)과 비교되는 개념으로, 반영구적인 행동변화를 의미함

상을 목표로 한다. 기업에서 교육훈련을 전담하는 부서는 대체로 시대에 부합하는 교육훈련의 내용구성 및 실시에만 급급한 경향이 있어왔다(Goldstein & Ford, 2002). 그에 대비해서, 교육훈련이 학습과 성과향상에 기여하는지에 대한 평가에는 소홀하였다. 또한 교육훈련의 효과에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 조직내 환경요소(예, 조직분위기, 상사의 지원 등)의 의미 및 그것을 감안한 개입방향에 대하여 교육훈련부서는 부서밖의 업무내지 권한으로 여겨 왔다.

그러나 최근 기업간 경쟁이 격화됨에 따라 기업의 모든 부서에서 전략적, 체계적(systematic) 접근이 이루어지고 있고 교육훈련부서도 예외는 아니다. 즉, 회사의 전략적 목표에 기여하기 위해 어떤 내용의 교육훈련이 제공되어야 하는지 뿐만 아니라, 훈련의 효과를 극대화하기 위하여 전향적(proactive) 접근(예, 변화관리 등)과 활동이 요구되고 있다. 특히 훈련성과의 하나인 전이(transfer)와 관련하여 조직차원의 노력이(예: 학습문화 또는 전이분위기 제고) 중요하다는 것이 인식됨에 따라, 교육훈련부서가 조직차원에 대해서까지 전향적 활동을 확대하는 노력이 요구되고 있다.

본 연구는 교육훈련부서의 전향적인 활동을 기존의 훈련성과모형에 적용하여 효과성검증을 시도하고자 한다. 본 연구에서 조사된 한 기업에서는 지금까지 운영되어오던 교육훈련실시부서의 모습을 탈피하고 전향적으로, 현업부서에 직원을 파견하여 현업의 요구를 파악하고, 문제해결에 교육적 개입을 검토하며, 훈련내용을 업무에 적극 활용하도록 고무하는 구조적 변화를 단행하였다. 교육훈련에 관련된 지금까지의 선행연구들은 훈련부서의 수동적인 역할에 국한해서 훈련모형이 검증되었으며, 준거의 4수준간(반응-학습-행동변화-전이) 관계가 불확실함을 보였다. 그러나 과거의 수동적 맥락을 벗어나고자 하는, 교육훈련부서의 적극적인 시도는 종업원들의 의식에 변화를 가져올 수 있고 나아가, 행동변화를 주도하는 변화관리자로서의 역할까지도 수행하게 되어 교육훈련의 전이라고 할 수 있는 행동변화에 긍정적 역할을 할 것으로 기대된다.

II. 훈련 효과성 검증의 이론 배경

교육 훈련적 개입의 효과를 검증하기 위한 여러 방법이 이미부터 제기되어 왔다(Goldstein, 1980). 조직내 훈련이나 개발 프로그램에 대한 최근의 평가연구는 보다 정교한 방향으로 발전해 가고 있다. 관계자들은 훈련부서나 프로그램을 평가해야 한다고 인식하고 있고, 평가를 위한 적절한 방법론을 설계하는 것에 관심을 가지고 있다. 즉 평가를 할 것인가 아닌가의 논의가 아니라 어떻게 해야 질적 수준을 확보하는 평가가 될 것인가가 문제이다. 평가를 할 때는 체계적 절차를 사용하고, 가능한 많은 외적 변수들을 통제하는 것은 물론, 사용되는 평가설계의 한계를 인식하는 것이 중요하다(이순목, 2004).

훈련효과의 평가에는 세가지 모형 즉, 내용모형, 실험모형, 그리고 개인차모형이 있다(Goldstein & Ford, 2002). 내용모형은 적절한 요구분석의 결과로 파악된 KSA(Knowledge, Skill, Ability)가 훈련 프로그램에 충실히 반영된 정도를 의미한다. 요구분석이 적절하게 수행되고 훈련프로그램의 내용이 KSA를 나타내도록 설계되면 그 프로그램은 내용타당도를 가지고 있다고 판단될 것이다. 즉, 훈련프로그램은 요구분석자가 파악하기에 학습되어야 할 직무상 KSA영역을 나타내고 있어야 한다. 즉, 훈련프로그램이 정말로 필요한 KSA를 핵심내용으로 하고 있는지를 의미한다. 내용이 충실할 때 프로그램은 직무상 요구와 적절하게 연결되어 있다는 확신을 준다. 구체적으로는 요구분석에서 중요하다고 파악된 부분이 훈련 프로그램에서 강조되어야 하며, 중요하지 않은 것으로 파악된 내용이 훈련에서 강조되어서는 안된다. 중요한 것을 강조하는 것은 쉬우나, 중요하지 않은 것을 훈련 프로그램에서 제거하는 것은 쉽지 않다. 중요하지 않은 것을 유지하는데 대한 문제제기가 쉽지 않고, 많은 이해관계 그리고 구조자체가 가지는 관성이 있기 때문이다.

실험모형은 훈련개입을 실시한 집단에서 과연 업무수행에 유의한 변화가 있었느냐를 확인하는 것인데 정확하게 하자면 통제집단과의 비교를 통해서 식별된다. 실제 현장에서 실험적 접근의 사용은 무선적 할당의 어려움, 참여자들로부터 프로그램 내용에 대한 거부반응, 그리고 위약효과 등의 문제점 등에 직면할 수 있다(Goldstein, 2004). 따라서 통제집단이 없는 가운데 사전수준과 사후수준을 비교함으로써 그 차이를 훈련효과로만 보아야할지, 훈련

중 일어나는 역사(history), 사전평가에의 노출, 통계적 회귀 등의 효과가 혼입되어 있는지를 판단하기 어렵게 되는 것이 일반적이다.

훈련개입의 효과를 검증하는 또 하나의 접근은 개인차 모형이다. 이 모형에서는 학습자가 훈련받은 후 성공적인 업무수행을 할 것인지를 예측하기 위한 방법으로서 훈련점수의 사용을 강조해왔다. 이는 훈련에서도 잘한 사람은 직무상에서도 잘할 것이라는 논리에 기초한다. 또한 훈련에서 못한 사람은 직무상에서도 못할 것이라는 것이다. 이 모형에서는 훈련점수가 미래의 수행에 대한 타당화된 예측치 역할을 하는 것으로 나타날 때 훈련효과가 있다고 할 수 있다. 그러나 이런 모형이 훈련개입의 평가로서 사용되기 위해서는 주의가 필요하다. 이 모형은 훈련프로그램이 적절하게 설계되었다거나(내용타당도 모형), 피훈련자들이 훈련에서 학습한 결과로(실험모형), 직무에 돌아가서 업무수행의 향상을 보인다는 가정이 성립해야 한다. 즉, 훈련개입의 내용이 원래의 목적을 반영하지 못하거나, 피훈련자에게 충분한 학습이 없는 가운데 개인차이가 나타나면 훈련효과에 의한 것은 아니다.

본 연구는 훈련개입의 효과를 검증하고자 하는 측면에서 위에 언급한 내용모형, 실험모형, 개인차모형 중 개인차모형을 중심으로 하고 있다. 그러나 요구분석을 하여 현장에 대한 교육훈련서비스가 실시되고, 훈련에서 배운 결과에 대한 반응 및 훈습도 측정하므로 내용모형과 실험모형을 전혀 도의시하는 것은 아니다. 즉, 적절한 HRD서비스의 부분으로서 제공된 훈련에(내용모형적인 부분) 대하여, 반응 및 훈습이 높은 개인이(실험모형적인 부분) 그렇지 않은 개인과 비교하여 높은 행동변화를 보이는 지를 확인하여 훈련서비스의 효과를 검증하고자 한다. 검증의 논리는 Kirkpatrick의 4개 준거 모형을 따른다. 즉, 반응, 훈습, 행동변화, 결과를 훈련의 네가지 준거라고 할 때 비교적 자료수집이 용이한 반응, 훈습, 및 행동결과를 중심으로 가설을 세우고 검증한다.

Ⅲ. 연구가설

1. HRD역량 및 교육서비스가 반응과 학습에 미치는 효과

교육훈련의 기여가 일어났는지에 대한 여부는 1차적으로는 훈련에 대한 반응과 학습여부를 통해서 확인하고 궁극적으로는 직무행동의 변화를 통해서 확인할 수 있다. 이같은 단계적 접근의 배경은 Kirkpatrick의 훈련 4수준 모형에 기초한다²⁾. 그러나 Kirkpatrick의 모형이 제안된 이후 각 요소의 관계성에 관한 연구가 이루어져 왔으나 그 관계가 명확히 드러나지는 않고 있다(Clement, 1982). 특히 초기 연구들은 학교장면에서 실험연구를 통해 접근한 것인데 이는 학교를 벗어난 실생활장면에 일반화될 수 없는 부분을 가질 수가 있다. 또한 Kirkpatrick의 훈련효과성에 대한 첫번째 준거인 반응이 감정반응으로만 측정되었을 때, 행동변화나 결과와 같은 후속적인 준거수준에 미치는 효과가 적거나 없었다. Alliger와 Janak(1989)의 상위분석(meta-analysis)에서 밝혀진 반응-학습간의 약한 상관은($r=.07$)은, 반응척도를 단지 즐거움과 전반적 만족도 등의 감정적 요소만을 중심으로 구성해온 관행 때문으로 볼 수 있다.

그러나 효용반응으로 측정되었을 때 준거에 미치는 긍정적 효과가 있음을 선행연구들은 보이고 있다(Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver, & Shotland, 1997). 효용반응은 참가자들이 볼 때 그 훈련이, 직무복귀 후 업무수행 역량의 증진에 관련이 있고, 실질적 가치가 있는 것으로 보느냐 하는 것이다. Warr와 Bunce(1995)의 연구에서 업무관련유용성과 전이동기간에 정적($r=.59$)인 관계가 밝혀졌고, Aliger 등(1997)의 상위분석결과에서도 업무관련유용성과 전이 간에는 정적인 상관($r=.18$)이 보고되었다.

2) Kirkpatrick(1959a, 1959b, 1960a, 1960b)의 평가의 4수준 분류모형을 살펴보면, 훈련효과에 대해서 반응(reaction), 학습(learning), 행동변화(behavior change) 및 결과(results)로 분류될 수 있다. 반응은 훈련 참가자들이 이수한 훈련프로그램에 대해서 좋아하는 것 또는 싫어하는 것으로 개념화된다. 둘째, 학습은 강사가 전달한 스킬, 지식, 태도에 대한 이해이다. 정확한 (인지심리적) 의미에서의 학습은 '반영구적 행동변화'를 가리키지만, 학습을 학습으로 부르는 경우도 있다. 셋째, 행동은 학습한 내용(스킬, 지식, 태도)을 실제 직무에 전이하여 사용하는 것이다. 넷째, 결과는 학습한 내용의 사용으로 인해 발생하는 이직/불평/결근의 감소, 생산품의 질 향상, 업적 증대 등의 최종적인 성과물이다.

특히 효용반응과 관련하여 Morgan과 Casper(2000)는 요인분석을 사용하여 반응측정치가 6가지로 분류되는 것을 발견하였다. 여기에는 강사에 대한 만족, 훈련관리과정에 대한 만족, 시험과정, 사용된 자료, 과정의 구조, 피훈련자에 대한 프로그램의 유용성 등이 포함된다. 이같은 효용반응의 범주는 Alliger 등(1997)이 밝혀낸 효용요인과 매우 유사하고, 훈습 및 전이행동의 예측변수가 될 가능성이 있다. 그런데 효용반응의 내용을 보면 훈련프로그램의 질적수준 및 운영과 관련된 것들이다. 즉, HRD부서의 역량에 관련된 내용들이 대부분이라고 할 수 있다(예, 훈련관리 및 행정사항에 대한 만족, 시험에 대한 만족, 과목의 구조에 대한 만족 등). 이렇게 효용반응의 상당부분이 HRD역량과 관계된다. 그 역량을 구비함은 물론 그에 기초한 교육서비스 제공이 HRD활동으로 나타난다. 그러한 활동이 효용에 대한 인식을 가져올 것이므로(그림1 참조) 가설 1을 세워보았다.

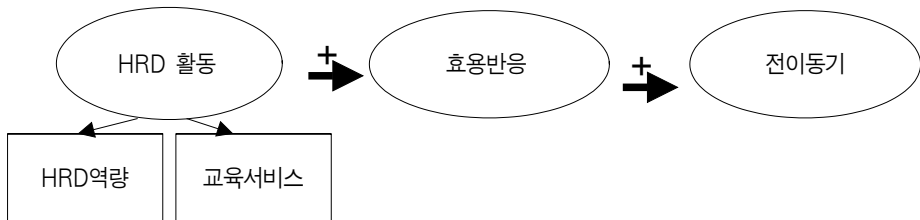
가설 1. HRD역량과 교육서비스는 효용반응에 긍정적 효과를 미칠 것이다.

더불어 Alliger와 Janak(1989)의 주장에 비추어 볼 때, 종업원들의 효용반응은 교육훈련내용을 업무에 적용하려는 동기에 효과를 미칠 수 있으므로 반응과 전이동기간에도 추가적으로 가설 2를 세울 수 있을 것이다.

가설 2. 효용반응은 전이동기에 긍정적 효과를 미칠 것이다.

위 가설 1과 2를 나타내는 도형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> HRD활동이 반응을 중개변수로 하여 전이동기에 미치는 효과모형



훈습과 관련하여 전이동기와의 관계를 보면, 훈습이라는 개념의 정의상 교육의 내용을 대상으로 하므로, HRD역량을 배제한 교육서비스하고만 연계

지위 모형을 검증하는 것이 타당할 것이다. 그러면 가설 1, 2와 유사하게 가설 3과 4를 세울 수 있을 것이다

가설 3. 혼습에 대하여 교육서비스는 긍정적 효과를 미칠 것이다.

가설 4. 전이동기에는 혼습이 직접적으로 긍정적 효과를 미칠 것이다.

가설 3과 4를 도형으로 나타내면 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 교육서비스가 혼습을 중개변수로 하여 전이동기에 미치는 효과모형



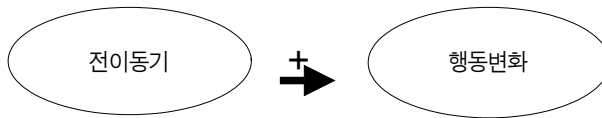
2. 전이동기가 행동변화에 미치는 효과

동기이론에서 볼 때 동기부여는 모든 행동의 선행변수이므로, 전이동기는 행동변화에 긍정적 효과를 가진다는 가설 5를 세울 수가 있다.

가설 5. 전이동기의 높고 낮음은 행동변화를 크거나 적게 가져올 것이다.

가설 5를 도형으로 나타내면 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 전이동기가 행동변화에 미치는 직접효과



3. 조직내환경이 행동변화에 미치는 효과

직무행동에서의 변화는 전이라고 불리워진다. Tannenbaum과 Yukl(1992), 그리고 Wexley와 Latham(1991)은 “교육훈련 전이란 피훈련자가 교육훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 태도 등을 직무상황에서 효과적으로 적용하는 정도를 의미한다”고 정의하였다. 또한 Baldwin과 Ford(1988)는 “피훈련자가 교육훈련에서 학습한 지식, 기술 등을 자신의 업무에 적용하고 활용하는 것이

가장 바람직하며, 이러한 과정을 교육훈련의 전이”라고 정의하고 있다. 직무 상황 또는 업무에 적용함은 곧 반영구적인 행동변화를 의미하며, 인지 심리적 관점에서는 이러한 전이가 되어야 “학습”이 되었다고 할 수 있다 (Goldstein & Ford, 2002). 이 글에서도 같은 관점을 취한다. 전이와 관련한 연구들에서는 교육훈련의 궁극적 목표인 전이를 높이기 위한 원인변수 및 매개변수들을 찾고자 시도하여 왔다. 학습전이에 영향을 미치는 요인은 훈련자 또는 훈련설계 관련요인, 학습자와 관련된 요인, 그리고 조직차원의 요인과 같은 세 가지로 구분된다(김진모, 1997; 정재삼 & 한영진, 2004; 금혜진 & 정재삼, 2005).

교육훈련의 전이에 대한 초기연구들의 대부분은 전이효과를 높여주는 훈련방법과 학습원리에 초점을 맞추어서, 훈련자나 훈련설계와 관련된 요인들에 관심을 기울였다(Baldwin & Ford, 1988). 그러나 최근의 연구들은 학습자의 태도나 동기부여, 나아가 조직의 상황요인 등이 교육훈련의 전이에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는데 중점을 두고 있다(Brinkerhoft & Montesino, 1995; Gist, Bavetta, & Stevens, 1990; Rouiller & Goldstein, 1993).

또한 조직차원의 요인들이 강력한 영향을 미치는 것으로 밝혀짐에 따라 조직차원의 요인들에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다(김진모, 2006). Noe (1986)의 지적처럼, 많은 수의 연구에서 전이 풍토가 학습전이에 영향을 미칠 수 있다는 것이 지적되어 왔다(Bates, 2003). Benett, Lehman, 및 Forst(1999)는 품질향상 교육프로그램을 받은 학습자들이 변화에 대한 저항으로 인해서, 그리고 관리자들의 명확한 훈련목표 제시능력의 부족 및 배운 기술의 적용에 대한 보상 부족 등으로 인해 학습내용을 직무에 적용하는데 실패한다고 보고하고 있다. 따라서 이러한 교육훈련의 전이에 대한 장애를 극복하고 효율성을 높이기 위해서는 조직에서 환경적 지원을 제공할 수 있는 전략의 개발이 중요하다고 볼 수 있다(Broad & Newstrom, 1992).

Rouiller와 Goldstein(1993)은 교육훈련과 관련된 구체적인 조직분위기를 나타내는 업무환경(work environment)이 교육훈련의 전이에 매우 중요한 역할을 하고 있음을 밝혔다. 이들이 개발한 조직분위기 개념은 교육훈련참가자의 교육훈련이 전이행동에 영향을 주는 구체적인 차원의 조직분위기를 의미한다. 즉, 교육훈련 참가자에게 목표를 설정해주거나, 상급자들이 교육훈련을 통해 학습한 내용을 적용하도록 후원해 주는 일 등의 업무환경은 교육훈

련참가자들의 전이정도에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 또한 교육훈련 참가자들이 학습한 내용을 업무에 효과적으로 적용하는 행동을 보일 때, 이에 대한 상급자나 동료들, 그리고 조직차원의 칭찬이나 격려, 그리고 물질적 보상 등은 전이 분위기를 고무하며 교육훈련 참가자들이 교육훈련이후 학습한 내용을 실제 업무에 적용하는데 영향을 미친다.

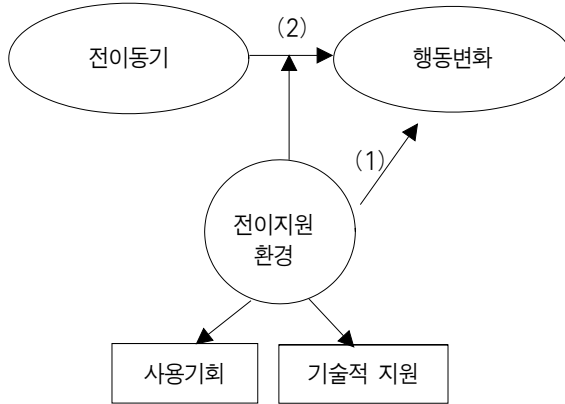
한편, HRD부서의 활동 역시 조직차원으로 확대되면서 교육훈련의 전이에 대한 환경변수로 작용할 수 있다. 즉, HRD부문은 전통적인 교육실시와 관리 외에, 전향적으로 전이를 고무시킬 수 있는 활동을 전개할 수 있다. 예로서 훈련의 직접적 실시와 관련하여서는 원인변수(혹은 독립변수)로서, 그리고 사용기회와 기술적 지원이라는 환경제공은 전이를 촉진하는데 조절변수로서의 역할을 할 것으로 기대된다. 본 연구가 실시된 해당기업에서는 이와 관련하여 현업부서에 교육훈련부서의 직원을 상주케하여 현업의 요구를 분석하고, 교육훈련적 개입을 지원하고 있었다. 이것은 교육의 내용을 충실히 함으로써(내용모형적인 활동) 학습을 높이거나 교육에 대한 좋은 반응을 가져올 수 있는 예측변수의 역할(실험모형적인 활동)을 할 것이다. 또한 교육과 관련된 상담을 제공하는 등의 구조적 변화를 단행하였는데, 이런 활동은 조직에 대한 변화관리에서 변화촉진자의 역할과 유사하다고 볼 수 있으며, 간접적으로 전이지원환경을 제공한다고 볼 수 있다. 이런 간접적인 전이지원활동은 전이동기를 가진 학습자는 물론 현업부서장을 자극할 수 있다. 즉, 전이동기가 같은 사람들이라면 전이환경이 전이를 자극하는 직접효과가 있을 것이고, 전이동기가 낮은 사람보다는 높은 사람들에게 전이환경의 효과가 두드러질 것이므로 이때는 조절변수의 역할도 가능하다. 이에 따라 가설 6을 세웠다.

가설 6-1. 전이환경은 전이동기를 감안하고서도 행동변화에 정적인 직접효과가 있다.

가설 6-2. 전이동기를 가진 학습자들에게 전이지원환경(사용기회와 기술적 지원)은 행동변화를 가져오는 정적인 조절변수로 작용할 것이다.

가설 6을 도형으로 나타내면 <그림 4>와 같다.

〈그림 4〉 전이지원환경이 행동변화에 미치는 정적 직접효과(1) 및 정적 조절효과(2)



4. 반응 및 훈습이 행동변화에 미치는 효과

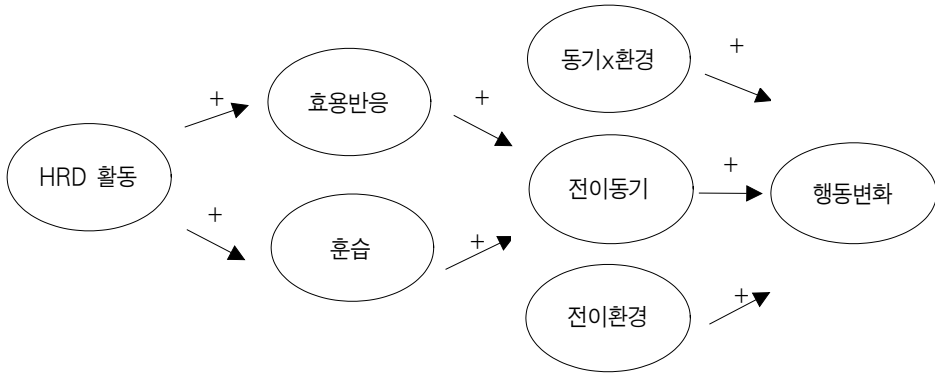
Newstrom(1978)은 Kirkpatrick의 모형이 다음의 세가지 가정을 전제로 한다고 하였다. 첫째 후속단계에서의 준거는 이전단계의 준거보다 더 많은 정보를 가진다. 둘째, 각 단계는 인과적인 관계를 가진다. 셋째, 단계간에는 정적인 상관을 보인다. 그러나 앞절에서도 논의되었듯이 Kirkpatrick의 모형에 대한 실증적 검증은 다양한 결과를 보였다. 즉, 반응이 동기에 미치는 영향이 유의한 경우와 그렇지 않은 경우를 보여왔다. 이는 반응을 감정반응과 효용반응으로 구분하지 않은 데 원인이 있는 것으로 규명되었으므로 반응을 효용반응으로 제한할 경우, 반응은 전이동기에 영향을 미칠 수 있고(가설 1, 2), 또한 효용있는 내용이라면 훈습을 높이고, 훈습은 전이동기에 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대할 수 있다(가설, 3, 4). 고무적인 전이환경은 전이동기가 행동변화에 미치는 효과를 매개할 것으로 기대되는 상황에서 반응과 훈습이 행동변화에 미치는 효과는 전이동기를 통해서 일어날 것이고 직접적 효과는 없거나 있다고 해도 작을 것이다. 이런 측면을 반영하여 다음과 같이 가설 7과 8을 세울 수 있을 것이다.

가설 7. 반응이 행동변화에 미치는 효과는 전이동기와 전이환경이 미치는 효과를 통제하면 유의하지 않을 것이다.

가설 8. 훈습이 행동변화에 미치는 효과는 전이동기와 전이환경이 미치는 효과를 통제하면 유의하지 않을 것이다.

이상의 여러 가지 가설을 종합하면 [그림 5]와 같은 모형이 된다.

〈그림 5〉 전체 가설을 반영하는 모형



끝으로 이 연구에서 효용반응과 훈습의 관계는 검증하지 않았다. 전체모형을 검증함에 있어서 표본크기(107명)의 제한으로 복잡한 모형을 검증하는 것이 무리가 되는 것은 물론 “반응 → 훈습”인지 “반응 ← 훈습”인지, 아니면 상호(reciprocal) 반응적인지에 대해서 충분한 연구가 되어있지 않은 상태여서 다음 연구의 몫으로 남겨두었다.

IV. 연구방법

본 연구는 국내 L기업이 HRD활동의 기여도를 구체적으로 평가하기 위한 모형을 설계하고, 기여도를 측정하기위한 문항을 도출하려는 실무적 목적에 병행하여 훈련효과에 대한 이론적 모형이 실무에서 효용있는지를 확인하고자 이루어졌다. 먼저 훈련모형내의 이론적 변수들을 측정하기 위한 문항들을 선행연구들과 관련 문헌, 그리고 현장 면접을 통하여 작성하고(1차 문항도출), 이에 대한 예비검사를 거쳐 본 문항을 만들고, 응답자들에게 연구의 목적을 제시하지 않고 회사가 실시하는 실제 의견조사의 형태로 이루어졌다. 실제 의견조사에서는 현업실무자들이 많은 문항에 거부감을 느껴 최소한 거부감을 느끼지 않는 선에서 전체 문항수가 결정되었기에 모형이 요구하는 모든 변수들을 다루는데 어려움이 발생하였고, 그에 따라 충분한 문항

수를 사용하지는 못하였다. 연구순서는 먼저 1차 문항도출에서 시작되었다. 1차적으로 작성된 문항들을 소수 협력적인 실무자들에게 실시하고 문항의 양호도를 평가하는 예비검사를 거쳤다. 예비검사에서 선별된 문항들은 본조사에서 사용되었고 본조사 결과를 분석함으로써 연구가 종결되었다.

1. 1차 문항도출

반응, 학습, 전이동기, 조직분위기(사용기회와 조직적 지원) 등은 선행연구를 참조하여 작성하였고, HRD역량, 교육서비스, 그리고 행동변화와 관련된 문항은 회사 실무부서의 의견과 구성원들의 의견을 반영하여 작성하였다.

2. 예비조사

문항선정에 있어 산업심리 전문가 2명, 대학원생 2명, 그리고 실무자 1명이 논의하여 1차 문항을 확정하였지만 유사한 개념을 재는 문항, 신뢰도를 저하시키는 문항, 그리고 원래 가설적으로 설정된 요인을 구성하지 못하는 문항 등을 가려내기위하여 예비조사를 실시하였다.

예비조사는 본조사와 동일한 모집단을 대상으로 하고 있으나 표본수집에 필요한 인원은 분석에 필요한 최소한의 수효로 하였다. 본조사에만 포함된 조절변수나 인구통계변수 등은 예비조사에 포함시키지 않았고, L기업의 이슈와 관련하여 개발된 문항만 포함되었다³⁾. 그러나 모형에서 외생변수로 포함시킨 HRD역량 및 교육서비스와 관련하여 답변할 수 있는 요건을 갖춘 종업원의 수는 많지 않고, 차후 본조사에서 더 많이 포함해야하므로 대리과 과장 가운데 24명만 예비조사 설문에 참여하였다. 사례수가 적은 관계로 문항간 상관을 참조하여 개념적으로 동일한 의미를 갖고 있는 문항들을 제외하였다.

3) 실제 issue로 연구되었던 문항들에는 본 연구분석에서는 제공되지 않는 다른 문항들(조직문화, 의사소통, 핵심인재 관련 문항들)이 포함되어 있었다.

3. 본조사

본 조사에 참여한 인원은 135명이었으나 부실응답지를 제거한 후 실제 분석에 포함된 인원은 107명이었다. 참여자들에 대한 인구통계적 정보, 측정변수의 요약 및 본조사에 사용된 문항 및 출처는 각각 <표 1>, <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 1> 연구 참여자들의 인구통계적 정보

	분류	인원	%
1. 직군	생산	107	100.00
	연수 / 개발	13	12.15
	영업 / 마케팅	41	38.32
	관리 / 지원	16	14.95
		37	34.58
2. 직위	임원	107	100.00
	부 / 차장	50	46.73
	과장	22	20.56
	대리	22	20.56
3. 근속 연수	1년 이하	13	12.15
	1 ~ 3년	2	1.87
	3 ~ 5년	17	15.89
	5 ~ 10년	21	19.63
	10년 이상	22	20.56
	45	42.06	

<표 2> 측정변수의 요약

번호	변수 ^a	M	SD	신뢰도 α 값	상관계수 ^b								
					1	2	3	4	5	6	7	8	
1	HRD역량	3.41	.64	.84	1.00								
2	교육서비스	3.30	.62	.88	.83	1.00							
3	사용기회	3.52	.62	.78	.50	.58	1.00						
4	기술적지원	3.33	.59	.73	.59	.71	.47	1.00					
5	효용반응	3.58	.57	.87	.62	.64	.69	.59	1.00				
6	훈습	3.59	.59	.77	.52	.53	.64	.44	.64	1.00			
7	전이동기	3.76	.61	.80	.48	.51	.69	.44	.76	.64	1.00		
8	행동변화	3.29	.70	.88	.78	.88	.57	.69	.52	.52	.54	1.00	

a 모든 변수에서 N=107

b 모든 상관계수에서 $p < .05$

〈표 3〉 조사문항 및 문항출처

개념	측정변수	문항	문항출처
HRD	HRD 역량	① 사업부의 질문에 대응할 수 있는 HRD 전문지식을 갖추고 있다. ② 사업부의 문제에 대해 HRD 관점에서의 전문적인 의견을 제시한다. ③ 사업부 관리자들에게 구성원 교육/훈련에 대한 상담/조언을 제공한다. ④ HRD 프로그램의 운영 및 진행은 전문성이 있다.	현업부서와 협의도출
	HRD 활동	① 사업부의 구성원들 대부분이 수용할 수 있는 HRD 해결안을 제공한다. ② 사업부의 피드백을 반영하여 HRD 프로그램을 수정/보완한다. ③ HRD 프로그램의 구성은 매우 체계적이다. ④ HRD 프로그램은 적절한 시기에 개발, 실시된다. ⑤ HRD는 현업 중심의 맞춤형 Solution을 개발하고 운영하고 있다. ⑥ HRD는 조직 내 협력관계를 강화할 수 있는 프로그램을 개발/운영하고 있다.	현업부서와 협의도출
전이 지원 환경	사용 기회	① 교육을 통해 얻은 지식이나 스킬을 사용해야 하는 일이 있다. ② 교육받은 원리나 지식을 사용할 것을 요구하는 상황이 발생한다. ③ 교육훈련에서 학습되거나 배워온 스킬을 사용할 것을 부서에서는 기대한다.	신규제작
	기술적 지원	① 회사는 직무수행에 필요한 장비나 도구를 적절히 제공한다. ② 회사는 직무수행에 필요한 물품이나 자료 등을 충분히 제공한다. ③ 효과적인 직무수행을 위한 충분한 재정적 지원을 회사는 제공한다.	김진모(1997)에서 수정
준거 변수	효용 반응	① 회사가 제공하는 교육훈련은 그만큼 시간과 노력을 투자할 가치가 있는 것이다. ② 기회가 주어진다면, 나는 본 연수원에서 실시되는 또다른 프로그램에 참가하는 것을 주저하지 않겠다. ③ 회사가 제공하는 교육훈련을 같은 업무를 하고 있는 모든 동료들에게 추천하고 싶다. ④ 교육은 흥미있게 진행된다. ⑤ 교육내용은 고객의 흥미를 유발하게끔 구성되어 있다. ⑥ 교육시간은 전혀 지루하지 않다.	김진모(1997)에서 수정
	훈습	① 훈련에서 배운 내용들을 상사나 동료들에게도 잘 설명할 수 있을만큼 충분히 습득한다. ② 교육훈련에 참가시 배운 내용을 직무에 잘 적용할 수 있을만큼 충분히 습득한다. ③ 훈련프로그램에서 배운 내용들을 전반적으로 잘 이해하고 있다.	신강현(1996)

(다음 쪽에 계속)

개념	측정변수	문항	문항출처
	전이 동기	① 교육훈련에서 배운 스킬을 활용한다면, 나의 업무성과는 향상될 것이라고 생각한다. ② 교육훈련을 통해 배운 스킬들은 앞으로 나의 업무와 관련된 문제들을 해결하는데 도움이 될 것이라고 생각한다. ③ 교육훈련을 통해 익힌 스킬들은 일상업무에 활용할 수 있다고 생각한다.	김진모(1997)
	행동 변화	① 교육/훈련이외 다양한 HRD Solution을 통해 사업부 문제해결에 도움을 주고 있다. ② 사업부 지원을 위해 제공된 프로그램은 내용이 충실하고 업무 수행에 도움이 된다. ③ HRD 프로그램에 대해 사업부 구성원들의 몰입도가 높다. ④ HRD 프로그램으로 사업부 내 육성 및 변화관리활동에 대한 관심이 높아졌다.	현업부서와 협의도출

V. 분석결과

분석은 각 가설별로 회귀분석을 하였다. 그림 5를 보면, 구조방정식 모형이 분석방법으로써 적절할 것으로 보이지만 표본크기가 작고, 동기*환경의 상호작용을 현재의 소프트웨어에서 검증하기에 용이하지 않은 점이 있어서 회귀분석으로 분석하기로 하였다.

1. 분석 1 : HRD활동, 반응, 전이동기의 관계분석

여기서는 “HRD활동 → 반응 → 전이동기”의 관계가 검토되었다. 회귀분석을 통해 검증된 결과는 <표 4>에 제시하였다. HRD활동은 <표 3>에서와 같이 HRD역량과 교육서비스라는 두 개의 측정변수가 사용되었다.

〈표 4〉. HRD활동이 반응 및 전이동기에 미치는 효과에 대한 회귀분석(분석 1)

모형	종속변수	N	예측변수	b	R ²	ΔR ²	해석
1	효용반응	107	HRD역량 교육서비스	.24* .39*	.43*		HRD활동이 반응에 미치는 효과가 유의함(가설 1 지지).
2	전이동기	107	HRD역량 교육서비스	.17 .36*	.27*		전이동기에 대한 HRD활동의 전체효과가 유의함.
3	전이동기	107	HRD역량 교육서비스 효용반응	-.02 .06 .78*	.57*		HRD 활동을 통제하고서도, 반응은 전이동기에 유의한 효과를 지님.
4	전이동기	107	효용반응	.81*	.57*		
3 vs 4						.00(ns)	전이동기를 설명하는데 있어서 반응을 통제한 후의 HRD활동이 가지는 효과는 유의하지 않음. 반응은 HRD활동을 완전매개하고 있음.

* p<.05

결과를 보면 HRD의 역량(직접개입)과 교육서비스는 전이동기에 유의한 효과를 가지는 것으로 나타나 가설 1이 지지된다(R²=.27). 또한 효용반응은 전이동기에 직접효과를 가질 가능성이 있다(표 2, 모형 4). 그런데 모형 3과 4를 비교해보면 HRD활동(HRD역량과 교육서비스)이 전이동기에 가지는 독자적인 효과는 유의하게 감소되었고, 반응이 전이동기에 직접적인 효과를 가지는 것으로 나타났다(가설 2 지지). 즉, 전이동기를 설명하는데 있어서 반응이 HRD활동을 전적으로 매개하고 있다. 가설 1과 2를 포함한 [그림 1]의 모형이 검증되었다. 연구가설에서 언급한 것처럼 HRD활동은 효용반응에, 효용반응은 바로 전이동기에 효과를 가지며 HRD 활동은 전이동기에 효용반응을 통해서 전달되는 간접효과를 가지고 있다.

2. 분석 2 : HRD활동 중 교육서비스, 훈습, 전이동기의 관계분석

분석 2에서는 “교육서비스 → 훈습 → 전이동기”의 관계가 검토되었다. 회귀분석을 통해 검증된 결과는 표 5에 제시하였다.

〈표 5〉. HRD활동(교육서비스)이 혼습 및 전이동기에 미치는 효과에 대한 회귀분석(분석 2)

모형	종속변수	N	예측변수	b	R ²	ΔR ²	해석
1	혼습	107	교육서비스	.51*	.28*		HRD활동 효과 중 교육서비스가 혼습에 미치는 효과는 유의함. 가설 3이 지지됨.
2	전이동기	107	교육서비스	.51*	.26*		전이동기에 대한 HRD활동(교육서비스)의 총효과는 유의함. 그러나 이것이 직접효과인지 간접효과인지는 아직 불분명
3	전이동기	107	교육서비스 혼습	.24* .53*	.45*		중개변수인 혼습이, 교육서비스를 통제하 고서도 전이동기에 유의한 효과를 지님.
4	전이동기	107	혼습	.66*	.40*		
3 vs 4						.05*	혼습의 효과를 통제한 후에도 HRD의 활동(교육서비스)효과는 작기는 하나 유의 함. 그러나 교육서비스 효과의 대부분은 혼습을 통해서 간접적으로 전달되고 있음.

* p<.05

모형 1에서 가설 3이 지지되고 있다. 모형 3에서 혼습이 전이동기에 유의한 영향을 미쳤으나, 교육서비스가 전이동기에 미치는 직접적 효과도 약하지만 유의하게 나타났다(모형 3, 4 비교). 그러나 교육서비스가 전이동기에 미치는 직접적 효과는 실질적인 의미가 없고 대부분이 혼습을 매개로하여 나타난다고 할 수 있다. 즉, 가설 4는 지지되었다.

교육서비스가 전이동기에 미치는 효과를 좀 더 자세히 보기로 한다. 앞서 표 4의 모형 3에서 반응을 통제하면 교육서비스가 전이동기에 가지는 효과는 유의치 않았다. 표 5에서 교육서비스가 전이동기에 가지는 전체설명력 .26의 대부분은 혼습을 통한 것이다. 따라서 교육서비스가 전이동기에 가지는 효과는 반응(표 4, 모형 4) 또는 혼습(표 5, 모형 4)을 통한 간접효과이다.

3. 분석 3 : 전이동기와 전이환경이 행동변화에 미치는 효과분석

분석 3에서는 전이동기와 전이환경이 행동변화에 미치는 관계를 검토하였다(전이동기와 전이환경 → 행동변화). 회귀분석을 통해 검증된 결과는 표 6에 제시하였다.

〈표 6〉. 전이동기와 전이환경이 행동변화에 미치는 효과에 대한 회귀분석(분석 3)

모형	종속변수	N	예측변수	b	R ²	ΔR	해석
1	행동변화	107	전이동기	.61*	.29*		행동변화에 대한 전이동기의 효과가 유의함.
2	행동변화	107	전이동기 사용기회 기술적지원	.19 .23* .62*	.57*		환경을 통제하면 전이동기가 유의하지 않은 듯 보이나, 동기없이 환경은 의미가 없다. 따라서 동기에서 환경이 통제되는 수리적 과정(전이동기의 b가 ns) 이 단계에서 관심의 대상이 아님.
1 vs 2						.28*	행동변화에 대한 전이동기의 효과를 감안하고도 전이환경의 추가적 설명력이 유의함.
3 ^a	행동변화	107	전이동기x사용기회 전이동기x기술적지원		.58*		
2 vs 3						.01	상호작용효과 즉, 환경이 가지는 조절효과는 유의하지 않음.

* p<.05

^a 모형 3에서는 상호작용에 관련되는 3개 변수 모두 편차점수 사용(centering)을 하였다.

먼저 전이동기가 행동변화에 미치는 효과를 알아보았다. 전이동기의 행동변화에 대한 설명력은 높게 나타났다($R^2=.29$). 그러나 반응, 훈습, 환경 등의 변수들과 경쟁해서도 유의한지를 검토해야 한다. 그래서 전이에 중요한 요인으로 밝혀진 전이환경이 행동변화에 전이동기와는 독립적으로 효과를 가지는지 알아보았다. 결과는 행동변화에 대한 전이동기의 효과를 감안하고도 전이환경의 추가적 설명력이 유의함을 보였다($R^2=.28$). 표 6의 모형 2에서, 환경이 유의한데(가설 6-1 지지), 모형 2와 3의 비교를 보면, 환경이 조절변수 역할까지 하지는 못한다(가설 6-2 기각). 이것으로써 가설 5가 지지될 가능성은 높아졌으나, 아직 반응과 훈습을 통제해야 확실한 검증이 된다.

4. 분석 4 : 반응과 훈습이 전이동기와 전이환경을 통제된 후에 행동변화에 미치는 효과

분석 4에서는 전이동기와 전이환경에 추가하여 반응과 훈습을 예측변수로 하였을 때 행동변화에 미치는 독자적인 효과가 있는지를 검토하였다. 분석 결과는 <표 7>에 제시하였다.

〈표 7〉 전이동기와 전이환경에 추가된 반응과 혼습이 행동변화에 미치는 효과에 대한 회귀분석(분석 4)

모형	종속변수	N	예측변수	b	R ²	ΔR ²	해석
1	행동변화	107	전이동기 사용기회 기술적지원	.19 .23* .62*	.57*		
2	행동변화	107	전이동기 사용기회 기술적지원 반응	.01 .18 .56* .25	.58*		
1 vs 2						.01	행동변화에 대한 반응의 추가적 설명력이 유의하지 않음. 즉, 행동변화에 대한 반응의 직접효과는 없음을 의미함.
3	행동변화	107	전이동기 사용기회 기술적지원 혼습	.14 .19 .61* .13	.57*		
1 vs 3						.00	행동변화에 대한 혼습의 추가적 설명력은 유의치 않음. 즉, 행동변화에 대한 혼습의 직접효과는 없음을 의미함.

* p<.05

Kirkpatrick의 모형의 위계성을 고려하면 반응과 혼습은 전이동기에 영향을 미치고, 전이동기가 행동변화에 영향을 미치는 함수적 관계를 기대할 수 있다. 표 7에서 보면 전이동기와 전이환경을 감안할 때, 반응이 행동변화에 미치는 효과가 유의하지 않다(가설 7 지지)(모형 1, 2 간 비교). 또한 모형 1, 3 간 비교는 전이동기와 전이환경을 통제하고서 혼습이 행동변화에 독자적인 효과를 갖지 못함을 보여주고 있다(가설 8 지지).

표 7의 분석 결과, 반응과 혼습이 행동변화에 직접효과가 없으므로 가설 5가 온전하게 지지되었다. 즉, 전이동기는 여타의 선행 변수들을 통제하고서도 행동변화에 유의한 직접효과를 가진다.

이상에서 제시된 분석 1~분석 4의 결과를 보면, 전체 가설 중 6-2만 기각되었으며, <그림 5>에서 동기x환경을 제외한 모든 경로의 유의성 및 정적 방향을 지지하고 있다.

VI. 논의

인재육성에 대한 관심은 높은 교육적 개입으로 나타나고 있고, 교육적 개

입이 실제로 성과로 연결되는지에 대한 관심이 높아지고 있는 상황에서 HRD의 활동을 기존의 반응적 차원에서가 아니라 능동적 차원에서 요구를 찾아내고, 요구에 직접적으로 반응하려는 노력으로 폭넓게 해석하는 것은 또 하나의 시도라고 볼 수 있다. 본연구는 이같은 적극적 개입을 훈련모형에 적용시켜 이런 활동이 종업원의 행동변화와 연결되는지를 Kirkpatrick의 4수준 모형을 적용시켜 알아보았다.

<그림 5>를 가지고 결과를 설명하자면, 가설에서 제시하는 대로 효용반응은 전이동기에 정적인 효과를 미치고, 학습 역시 전이동기에 정적인 효과를 보였다. 전이(행동변화)와 관련지워 선행연구들은 지원환경의 중요성을 언급하고 있다(김진모, 2006). 지원환경으로는 상사의 지원, 사용기회의 제공, 그리고 기술적 지원 등이 거론되어 왔다. 본 연구에서는 전이지원환경으로서 사용기회와 기술적 지원을 조사하였다. 연구결과는 가설과 같이 전이동기의 효과를 통제하고도 전이지원환경이 행동변화에 미치는 직접적 효과가 유의하였다. 연구결과는 전이지원환경의 중요성을 다시 확인시키고 있는데, 본연구의 조사대상인 L기업의 경우 HRD 직원의 부서과전을 통한 고무적 환경의 조성은 전이에 긍정적 결과를 미칠 것으로 기대할 수 있을 것이다. 그러나 동기와 환경간의 상호작용은 유의하지 않았다. 즉, 전이동기의 높고 낮음에 따라 전이환경의 효과가 좌우되지는 않았다.

연구결과가 Kirkpatrick의 4수준모형의 수준에 따른 관계가 있는지를 확인하기 위하여, 전이동기와 전이지원환경의 효과를 통제하고서도 반응과 학습이 행동변화에 유의한 효과를 가지는지 검증하였다. 가설에서 제시하는대로 반응과 학습의 직접적 효과는 거의 없었다. 이는 반응과 학습은 전이동기로 연결된다는 Kirkpatrick의 주장을 지지하는 결과로 볼 수 있으며, 특히 반응이 감정적 반응이 아니라 효용반응에 기초할 때 이같은 관계를 보일 것으로 기대할 수 있다.

본 연구는 성과에 대해서까지는 분석하지 못하고 있는데 이는 예측변수인 교육훈련부서의 개입이 시도된지 얼마되지 않았고(1년 미만), 성과에 관련된 다른 변수들의 영향에 대해서 통제하는 것은 현실적으로 현장 조사이기에 불가능하다고 할 수 있다. 그러나 본 연구는 교육훈련부서의 새로운 시도는 종업원들에게 긍정적 반응을 유도하고, 요구에 부응하는 교육의 제공, 그리고 현장에서의 즉시 지원 및 분위기 조성 등을 통해 교육적 개입의 긍정적

효과를 보일 것이라는 것을 개인차모형을 통해서 부분적으로 확인하였다는 점에서 연구의 가치를 가진다고 할 수 있다.

그러나 본 연구가 현장조사이기에 많은 문항들을 포함시키지 못한 점, 그리고 충분한 대상자들을 확보하지 못하였기에(N=107), 연구결과의 신뢰성이 높지 않다는 점이 제한점으로 보여진다. 또한 실제 교육에 대한 설문이 아니라 일반적 교육서비스에 대한 질문이었기에 종업원별로 동일한 교육에 대한 응답이 아니라는 점, 그리고 이런 교육서비스에 대한 질문과 훈련을 연결시킨 것은 실제 시험점수가 아니었기에 반응에 가까울 수 있다는 점이 문제점으로 지적될 수 있다.

또한 개인차변수(태도, 성취동기, 경력몰입 등)가 전이에 영향을 미친다는 선행연구들이 있다(Gist, Bavetta, & Stevens, 1990; Rouiller & Goldstein, 1993) 기업조직의 경우에 전이에 영향을 미칠 것으로 확인된 개인차변수가 있다면 그러한 변수에서 충실한 수준의 구성원을 확보하거나, 환경을 조성해야할 것이다. 그렇지 않으면 확보되지 못한 개인차변수에 의해서 전이에 미칠 수 있는 불리한 효과를 사전 차단하는 것이 바람직 할 것이다. 또는 승진이나 배치 등을 통해 개인차변수의 효과를 통제할 수 있을 것이다. 본 연구에서 개인차변수의 효과 등에 대해서도 조사하여 연구의 모형을 더욱 정교하게 하는 것도 바람직하나, 설문문항의 수에서 제한을 받는 등 현실적 제약에 부딪혀 개인차 변수를 배제하였다. 차후 연구에서는 전이 또는 훈련의 각 수준에 미치는 개인차 변수들의 식별도, 훈련모형을 확인하고 훈련효과를 높이는데 필요할 것으로 보인다.

하지만 교육의 중요성이 부각되고 있는 현실에서 교육적 개입의 효과에 대해 분석을 시도한 것은 교육적 개입의 여러 활동들에 대한 평가의 가능성을 열어보인다는 측면에서, 그리고 교육부서는 교육의 효과를 제고할 수 있는 다양한 활동들을 고려해볼 수 있다는 점에서 긍정적 측면을 제시하였다고 할 수 있겠다.

참고문헌

- 금혜진·정재삼. (2005). 기업교육에서 학습의 근전이(near transfer)와 원전이(far transfer)의 예측변인 규명을 위한 논의: 문헌조사를 중심으로. 기업교육연구, 7(1), 5-25.

- 김진모. (1997). 직무교육훈련의 유효성과 그 영향요인. 서울대학교 박사학위논문.
- 김진모·이진화·길대환. (2006). 농촌지도리더 교육프로그램의 학습전이와 전이풍토의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 38(1), 27-52.
- 신강현. (1996). 사무직 훈련프로그램의 학습에 미치는 훈련투입변수의 상호작용효과. 성균관대학교 석사학위논문.
- 이순목. (2004). 산업훈련(역서). 서울: 시그마프레스.
- 이영석·오인수. (2003). 핵심역량과 학습조직: 성공적 역량기반 학습프로그램 구축전략 (역서). 서울: 시그마프레스.
- 정재삼·한영진. (2004). 업무환경이 교육훈련의 전이에 미치는 영향. 인사조직연구, 9(1), 23-41.
- Alliger, G. M., Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria; Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42, 331-342.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, J., & Shotland, A. (1997). A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Bates, R. A. (2003). Training Transfer: Progress and Prospects. In A. M. Gilly, J. C. Callahan, & L. L. Bierena (Ed). *Critical Issue in HRD*, 179-197. Cambridge: Perseus Publishing Company.
- Benett, J. B., Lehman, W. K., & Forst, J. K. (1999). Change, transfer, climate, and customer orientation: A contextual model and analysis of change driven training. *Group and Organization Management*, 24(2), 188-216.
- Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. U. (1995). Partnership for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263-274.
- Broad, M. L., Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training*. New York: Addison-Wesley.
- Clement, R. W. (1982). Testing the hierarchy theory of training evaluation: An expanded role for trainee reactions. *Public Personnel Management Journal*, 11, 176-184.
- Gist, M. E., Bavetta. A. G., & Stevens, C. K. (1990). Transfer training method: Its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level. *Personnel Psychology*, 43, 501-523.
- Goldstein, I. L., Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*(4th Ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Kirkpatrick, D. L. (1959, 1960). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 3-9, 21-26; 14, 13-18, 28-32.
- Morgan, R. B., & Casper, W. (2000). Examining the factor structure of participant reactions to

- training: A multi-dimensional approach. *Human Resources Development Quarterly*, 11, 301-317
- Noe, R. A. (1986). Trainee attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness: *Academy of Management Review*, 4, 736-749.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of Psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Warr, P., & Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, 48, 347-375.
- Wexley, K., & Latham, G. P. (1981). Developing and training human resources in organizations. Glenview, IL: Scott, Foresman.

이순묵(李舜默): 미국오하이오주립대학교(Ohio State University)에서 심리학박사학위(1987)를 취득하였으며 Fordham University 심리학과 교수, 충북대학교 심리학과 교수를 거쳐 현재 성균관대학교 사회과학부 교수로 재직 중이다. 한국 산업 및 조직심리학회장, 한국 심리학회 부회장, 한국심리학회지: 일반 편집위원장을 역임하였으며 현재 미국 심리학회 “예술 및 창의성 심리” 분과 학회지(Psychology of Aesthetics, Creativity, and Arts) 편집위원으로 활동 중이다. 주요전공분야는 심리측정 및 평가로서 심리측정분야로는 심리검사이론, 요인분석, 구조방정식모형을, 평가분야로는 HRD 평가, 지능·창의성·역량 평가, 임상심리평가, 프로그램평가를 주 연구분야로 하고 있다. 주요 연구논문으로는 “A general application of Just-Identification to the derivation of equivalent models in structural equation modeling”(In Press, *New Trends in Psychometrics*), “Comment on Reliability and Validity of Uniqueness Scoring in Creativity Assessment”(2008, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*), “Assessing Problem Solving in Context”(2005, *Handbook of Understanding and Measuring Intelligence*), “산업조직에서의 창의성에 대한 개념적 및 경험적 접근”(2008, 한국심리학회지: 산업 및 조직), “산물창의성 검사에서의 창의성 요인과 영역효과: 다특질다방법 접근”(2007, *교육심리연구*) 등이 있으며 저서로는 “사회과학을 위한 측정의 원리”(2002), “요인분석의 기초”(2000) 등이 있다(smlyhl@chol.com).

유석인(柳錫仁): 성균관대학교 경영학과에서 경영학 박사학위(논문: 요인분석방법을 이용한 전기자료의 구성개념추출 및 타당화 검증, 2007)를 취득하고, 현재 성균관대학교 경영학과, 사이버외국어대학교 경영학과, 대전대학교 심리학과 등에서 강사로 활동 중이다(gooddad@paran.com)

남궁준재(南宮竣在): 성균관대학교 일반대학원 인재개발학과에서 석사 과정에 재학 중이다. 주요 연구 관심분야는 인재의 선발 및 평가, 검사의 개발 및 타당화 등이다(traces20@naver.com).