

기업 HRD 교육훈련 프로그램의 조직지원 특성에 따른 효과성

Effect of the Characteristics of Organizational Support on

Company HRD Education & Training Program

류석우, 양혜술

호서대학교 벤처전문대학원

Seok-Woo Ryu(rsw11155@naver.com), Hea-Sool Yang(hsyang@hoseo.edu)

요약

본 연구는 기업 HRD 교육훈련 프로그램에 대한 조직지원 특성이 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성에 미치는 영향을 검증하는데 목적이 있다. 이를 위해 상사지원, 직무지원, 회사지원으로 구성된 조직지원 특성을 독립변인으로 하고, 반응, 학습, 전이, 결과수준을 효과성의 종속변수로 하여 질적분석을 실시하였다. 본 연구의 자료 수집은 2011년 8월 16일부터 9월 9일까지 국내 상장 및 코스닥 등록 증권사 중 서울에 본사를 두고 상시 재직자 온·오프라인 교육훈련 프로그램을 운영하고 있는 5개 기업의 임직원에게 설문지를 이용하여 배포하였다. 설문지는 3차로 나누어 총 340부가 배포되었으며, 총 164부의 설문지가 최종분석에 활용되었다. 검증 결과, 가설 1. 조직지원 특성이 반응수준에 미치는 영향에서, 상사지원, 직무지원, 회사지원은 반응수준에 대해서 모두 $p < 0.01$ 수준에서 긍정적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 가설 2. 조직지원 특성이 학습수준에 미치는 영향에서, 상사지원, 직무지원, 회사지원은 학습수준에 대해서 $p < 0.05$, $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 가설 3. 조직지원 특성이 전이수준에 미치는 영향에서, 상사지원, 직무지원, 회사지원은 전이수준에 대해서 모두 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 가설 4. 조직지원 특성이 결과수준에 미치는 영향에서, 상사지원, 직무지원, 회사지원은 결과수준에 $p < 0.01$ 수준에서 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 연구결과를 통해 기업 교육훈련의 효과성은 교육훈련 프로그램의 내용과 질도 중요하지만, 교육훈련 과정에 대한 지지체계와 학습한 것을 실제 업무 현장에 적용할 수 있는 환경이 성과에 더 큰 영향을 미친다는 선행연구 결과를 재확인할 수 있었으며, 실제로 교육훈련 프로그램을 주관하고 실시하는 기업이나 전문가들은 교육훈련 프로그램 설계 특성도 중요하나, 조직지원 특성이 교육훈련 효과에 중요하게 작용함을 인식하여야 할 것이다.

■ 중심어 : | 교육훈련 | 조직지원 | 상사지원 | 직무지원 | 회사지원 | 교육프로그램효과성 |

Abstract

This study aims to verify how the characteristics of organizational supporting unit affect the effectiveness of company-wide HRD Education & Training program. To achieve this objective, we performed an empirical analysis, with the characteristics of organizational supporting unit comprising supervisor's support, job support, and company support as independent variables, and with the level of reaction stage, learning stage, transfer stage, and result stage as dependent variables. Empirical data was collected during the period from August 16, 2011 to September 9, 2011 by sending out questionnaires to employees of 5 securities firms listed on KOSDAQ where online and offline education & training program is running year-round with headquarter in Seoul. A total of 340 questionnaires were sent out three times for the survey, and total of 164 questionnaires were sampled for the final analysis. According to the outcome of the analysis, regarding the first hypothesis that tries to reveal how the characteristics affect the level of reaction stage, it is verified that all of supervisor's support, job support and company support have positive impact on the level of reaction stage with p value less than 0.01. In regard to the second hypothesis that tries to see how the characteristics affect the level of learning stage, it is confirmed that supervisor's support, job support and company support have significant impact on the level of learning stage with p value less than 0.05 or 0.01, respectively. Concerning the third hypothesis that aims to investigate how the characteristics affect the level of transfer stage, it is appeared that all of supervisor's support, job support and company support have positive impact on the level of transfer stage. And lastly, as for the fourth hypothesis that tries to see how the characteristics affect the level of result stage, it is analyzed that supervisor's support, job support and company support have positive impact on the level of result stage with p value less than 0.01. This study reconfirm the outcomes of previous research, which is that the effectiveness of company-wide education & training program depends not only on the contents and quality of education & training program, but also more importantly on the role of organizational supporting unit, and the working environment where what is learned in classroom can be applied to real business. Companies or experts that run education & training program in real world should recognize that the performance of training is dependent more significantly on the characteristics of organizational supporting unit rather than the design or features of education & training program.

■ keyword : | Education&Training | Organizational Support | Supervisor's Support | Job Support | Company Support | Effectiveness of Education Program |

I. 서론

한국, 일본 등 농업사회에서 공업사회로 성공적으로 변모한 국가들의 경우 인재를 육성하는데 기업교육훈련이 큰 이바지를 했다. 대한상공회의소[1] 보고서에 따르면 우수인력의 양성요인은 한국기업의 전체 10대 성공요인 중에서 가장 많은 비중을 갖는 성공요인으로 나타났다. 이러한 점으로 볼 때 한국의 성공기업들은 공통적으로 우수인력을 기업성공의 원동력으로 삼았다고 지적할 수 있다.

그러나 HRD의 중요성에 대한 인식이 점차 강조되고 있음에도 불구하고, IMF 관리체제하의 경제위기 속에서 HRD 부서는 구조조정의 우선 대상이 되어 인력의 대량 해고, 예산과 프로그램의 삭감에 이어 부서의 생존 자체가 불투명했던 상황도 있었다[2].

이와 함께 내용적인 측면에서 우리나라 인적자원개발의 현실은 회사의 비전과 전략에 따른 일상적인 교육과 능력개발을 위한 훈련중심의 프로그램과 직원 사기 진작의 역할에만 치중해 왔던 경향이 있다[3]. Robinson & Robinson[4]은 기존의 인적자원개발이 경영상의 니즈를 충족시키지 못하고 교육 니즈에만 초점을 맞추어 성과를 내지 못하였음을 지적하며 향후 인적자원개발의 역할은 성과향상을 추구하는 퍼포먼스 컨설팅이 되어야 함을 강조하였다. 이에 향후 인적자원개발은 조직 전체의 변화역량을 구축할 수 있어야 하며, 즉 조직문화의 변화를 통해 조직을 근본적으로 변혁시키는 역할을 공히 효과적으로 수행할 수 있어야 한다.

그러나 실제 인적자원개발 현장에서는 여전히 경영진과 HRD(Human Resource Development) 담당자의 판단에 의한 교육훈련 프로그램들이 시행되고 있으며 그 실효성에 대한 논의 역시 부족한 실정이다.

교육프로그램의 효과는 학습에 참여하는 개인의 특성과 교육프로그램 자체의 특성 그리고 조직적인 지원에 의해 영향을 받을 수 있다. 그러나 대부분의 기업에서는 교육프로그램을 제공한 후 학습자가 인식하는 프로그램에 대한 만족도, 학습 성취도를 통해 프로그램의 효과성을 측정하는 것에 그치고 있다. 따라서 프로그램 효과에 영향을 미칠 수 있는 조직지원 변인들을 고려하

여 체계적인 교육프로그램의 효과성 측정이 요구되고 있는 실정이다. 특히 기업에서 실시하는 HRD 차원의 교육훈련 프로그램이 보편화 되어 있지만 프로그램의 마련에만 급급할 뿐 조직차원에서 어떠한 지원과 배려를 하여야만 효과를 높일 수 있을지에 대한 고려는 이루어지지 않고 있다[5].

HRD 교육훈련에 대한 조직지원은 기업에서 실시한 교육프로그램을 통해서 습득한 학습 내용, 기술, 태도 등이 유지되고 직무에 적용될 수 있도록 기회를 제공하고 지원하는 것을 의미하며, HRD 교육훈련 효과의 결정적 요인이 될 수 있다.

이에 기업 HRD 교육훈련 프로그램의 조직지원 효과성에 영향을 미칠 수 있는 다차원적인 특성을 고려한 요인들에 대하여 실증적인 연구가 필요하다고 사료된다. 하지만 기존의 HRD 교육훈련 프로그램의 실효성 내지 효과성에 관한 연구들은 교육훈련 이후 조직구성원의 정의적 특성이나 만족, 기업성과 차원에서 효과를 다루고 있다[2][5]. 특히 교육훈련에 대하여 조직지원 평가에 관한 이론과 척도를 적용한 연구들은 부족한 실정이다. 또한 HRD 교육훈련 프로그램은 개인의 직무성과를 향상시키기 위해 계획적으로 설계된 프로그램이며 가장 대중적으로 사용되고 있는 인적자원개발을 위한 방법이라는 점에서 볼 때, 직무성과를 향상시키기 위해서 교육훈련 프로그램에서 습득된 내용이 일터로 전이가 가능하고 오랜 기간 동안 유지하여 일반화할 수 있는지에 대한 결과기대수준을 평가하는 것이 타당하다고 보여진다.

이에 본 연구에서는 기업 HRD 교육훈련 프로그램에 대한 조직적 지원이 지속적으로 이어질 때, 구성원의 업무역량 향상이라는 결과가 더욱 증대될 수 있다는 전제 하에, 기업의 조직지원 특성이 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

II. 이론적 검토

1. 교육훈련 프로그램의 조직지원

교육훈련 프로그램의 효과에 영향을 미치는 기업의

업무환경은 일반적으로 지속적인 업무환경, 구체적 가치를 반영한 업무환경, 전이풍토라 할 수 있는 기업의 분위기로 구분하여 개념화 된다[6]. 기업에서는 직무를 수행하는데 자유롭고 독립적인 환경을 제공하고 직무와 관련된 스케줄을 조정할 수 있도록 하며 직무의 자율성을 보장하는 업무환경을 제공해야 한다[7]. 기업구성원들은 업무를 통해서 지속적으로 자신이 맡은 일에 책임을 가지고 역할을 수행하면서 교육훈련 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술을 적용하기 위한 노력을 하기 때문이다.

조직의 풍토는 교육훈련 프로그램 결과의 현업 적용도를 증대·감소시킬 수 있는 업무적·환경적 요인이다[8]. 학습 그 자체와 학습에 의한 행동을 증진시키고 지원하는 심리적 풍토 또는 인적자원시스템은 학습한 내용을 직무에 적용할 수 있도록 촉진하는 역할을 한다[9].

상사나 동료의 지원과 같이 교육훈련 프로그램 학습 및 전이에 대한 조직의 체계적인 지원 및 평가, 보상시스템이 학습의 현업 적용도를 촉진하는 역할을 하는 것이다[10].

따라서 조직지원은 조직적 시스템을 의미하는 것으로 교육훈련 프로그램과 개발활동에 대한 노력이 중요하도록 습득한 새로운 지식 및 기술을 활용하고 적용하였을 경우 시스템에 의해 보상을 하는 것과 같은 기업의 정책, 절차 그리고 실천 정도에 대한 인식을 의미한다[11]. 또한 새로운 변화에 대한 학습자의 태도와 조직의 목적과 가치가 새로운 변화를 수용하고 지원하는지에 대한 인식을 의미하는 것이다[12]. 이에 본 연구의 조직지원 특성은 기업에서 실시한 교육훈련 프로그램을 통해서 습득한 학습 내용, 기술, 태도 등이 유지되고 직무에 적용될 수 있도록 기회를 제공하고 지원하였는지에 대하여 심리적으로 인식하거나 지각하는 정도를 의미하며, 하위변수로는 상사지원, 직무지원, 회사지원이 포함되었다[4][13-15].

첫째, 상사지원은 구성원들이 상사, 업무 그리고 유형적 교육훈련 프로그램과 무형적 교육훈련 프로그램 및 일련의 개발 활동 등에 대하여 지원받고 있는지에 대한 것을 의미한다. 따라서 본 연구에서의 상사지원은 상사

가 기업에서 교육훈련 프로그램, 개발활동, 전문성 신장의 가치를 일깨워주고 이러한 활동에 참여할 수 있도록 지원하고 격려하는 역할을 담당하는가에 대한 인식 정도를 의미한다[15].

둘째, 직무지원은 기업의 직무 관련 시스템 및 기술적 시스템의 일부로 직주가 지속적인 학습 촉진, 새로운 지식과 기술 습득을 위한 유연성 제공, 직무의 중요성 인식, 새로운 지식과 기술의 활용 기회를 제공할 수 있도록 설계되었는지를 의미한다. 따라서 본 연구에서의 직무지원은 직무를 통해 지속적인 학습이 가능하고 새로운 지식과 기술을 활용할 수 있는가에 대한 인식 정도를 의미한다[15].

셋째, 회사지원은 회사의 조직적 시스템을 의미하는 것으로 교육훈련 프로그램과 개발 활동에 대한 노력이 중요하도록 습득한 새로운 지식 및 기술을 활용하고 적용하였을 경우 시스템에 의해 보상을 하는 것과 같이 기업의 정책, 절차 그리고 실천 정도에 관한 사항으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서의 회사지원은 습득한 지식 및 기술을 활용하고 적용할 수 있도록 지원하는 기업의 시스템에 대한 인식 정도를 의미한다[15].

2. 교육훈련 프로그램의 효과성

교육훈련 프로그램은 개인의 생산성을 향상시키고 조직의 목적을 전달할 수 있는 가장 보편적인 방법 중에 하나이다[16]. 이러한 교육훈련 프로그램의 결과 또는 목적 달성여부를 판단하고 참여자가 평가하는 교육훈련 프로그램, 학습내용의 이해 수준, 시기적절한 교육훈련 프로그램 제공 등의 여부에 대해 판단하며 목적달성에 참여자의 반응을 토대로 프로그램의 질과 적합성을 판단하는 것을 교육훈련 프로그램의 효과성이라고 한다[17].

교육훈련 프로그램의 효과성에 대한 검증은 해당 교육훈련 프로그램의 존속 여부, 수정사항 결정, 강사에 대한 결정 등과 같은 교육훈련 프로그램 자체에 대한 사항뿐만 아니라 학습성취도, 현업 적용과 같은 학습자 차원의 효과, 조직성과 등과 같은 조직차원의 결과까지 포함하여 의사결정을 내리기 위한 정보를 수집하는 과정이다[18].

기업에서는 제공하는 교육훈련 프로그램에 의해 목표의 달성 정도를 측정하는 것과 같이 결과를 증시하는 접근방법에 중점을 두고 효과를 측정하기도 하며 교육훈련 프로그램을 통한 경험과 활동의 가치를 판단하는 것에 중점을 두고 측정하는 접근방법에 중점을 두고 효과를 측정하기도 한다. 이와 같이 교육훈련 프로그램 효과성을 측정하기 위한 접근방법에 따라 결과중심 접근모형과 과정중심 접근모형으로 구분된다[19].

이중 결과중심 접근모형은 기업에서 제공하는 교육의 목표가 교육훈련 프로그램을 통해 달성되는 정도를 측정하는데 중점을 두고 있어 목표지향적 평가의 성격을 보이고 있으며, 또한 의사결정에 필요한 다양한 정보를 규명하여 문제 해결의 정도를 파악하는 의사결정 지향적 평가의 성격을 보이고 있다[20].

결과중심 접근모형에서 가장 유용하게 사용되고 있는 모형은 Kirkpatrick의 4단계 평가 모형이다[21].

Kirkpatrick[22]의 4단계 평가 모형은 교육훈련 프로그램을 평가하기 위한 네 가지 준거를 제시하고 있다. 각각의 준거는 첫째, 반응평가(reaction evaluation), 둘째, 학습평가(learning evaluation), 셋째, 행동평가(behavior evaluation), 마지막으로 결과평가(result evaluation)이다. 각각의 준거에 해당하는 평가는 다음 수준의 준거 평가에 연쇄적으로 영향을 미치기 때문에 교육훈련 프로그램의 만족도가 행동 수정에 영향을 미칠 수 있으며 이로 인해 개인적 결과와 조직적 결과의 향상을 가져올 수 있다[23].

교육훈련 프로그램의 효과성은 기업에서 실시한 교육훈련 프로그램에 참여한 구성원들이 제공된 교육프로그램 내용에 대하여 심리적으로 인식하거나 지각하는 가치의 정도로 교육프로그램 내용에 대한 만족도, 학습된 정도, 현업에의 적용 정도, 기대하는 결과의 정도를 말한다. 그리고 교육훈련 프로그램의 목표인 업무역량의 향상 정도, 즉 교육훈련 프로그램 참여 후 실제적으로 전이가 일어나는 정도와 역량 향상으로 이어지는 결과의 정도가 교육훈련 프로그램의 효과성을 의미한다. 하위변수로는 앞서 언급한 바, 반응수준, 학습수준, 전이수준, 결과수준이 포함되어 있다[5][10].

첫째, 반응수준은 교육프로그램 자체와 유용성, 어려

움에 대한 인지적 반응과 같이 전반적인 교육프로그램에 대한 반응으로서, 교육프로그램의 참여자가 인식하는 교육프로그램 전반에 대한 만족도를 의미한다.

둘째, 학습수준은 교육프로그램이 종료된 후 주관적으로 인식하는 학습 정도로서, 교육프로그램 참여자의 교육프로그램 내용에 대한 학습정도를 점검하는 단계로 교육프로그램이 종료된 후 주관적으로 인식하는 학습의 정도를 의미한다.

셋째, 전이수준은 학습한 내용을 실제 업무에 적용하려는 동기와 실제 업무에 적용할 경우 적용이 될 전이 가능성에 대하여 인식하는 정도로서, 교육프로그램을 통해 학습한 내용을 직무현장에 적용정도를 의미한다.

넷째, 결과수준은 학습한 내용을 실제 업무에 적용할 경우 얻게 될 개인적인 결과에 대해 기대하는 정도로서, 교육프로그램을 통해 학습한 내용을 적용할 경우 발생하는 결과에 대한 기대 수준을 평가하는 단계를 의미한다.

III. 연구설계

1. 연구모형 및 가설의 설정

본 연구는 기업 HRD 교육훈련 프로그램의 조직지원 특성이 프로그램 효과성에 미치는 영향력을 실증적으로 검증하는 것에 목적을 두고 있다. 이와 같은 목적을 달성하기 위하여 상사지원, 직무지원, 회사지원으로 구성되어 있는 조직지원 특성을 독립변인으로 하고 반응수준, 학습수준, 전이수준, 결과수준을 효과성 측정의 종속변수로 하여 영향관계를 살펴보고자 한다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.

기업 교육훈련의 효과성은 교육훈련 프로그램의 내용과 질도 중요하지만, 교육훈련 과정에 대한 지지체계와 학습한 것을 실제 업무 현장에 적용할 수 있는 환경이 성과에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과가 있다[24]. 그러나 실제로 교육훈련 프로그램을 주관하고 실시하는 기업이나 전문가들조차 이러한 점에 대해서는 간과하고 있는 형편이다[25]. 따라서 기존에 조절변인으로

서의 역할로 인식되었던 조직지원특성을 독립변인으로 하여 교육훈련 효과성을 파악하는 연구가 이루어져야 할 시점이다.

또한, 조직지원 특성과 효과성 간의 관계를 살펴보기 위해 선행 연구물들을 살펴보면, 조직의 학습은 새로운 것을 시도하기 위해 조직의 능력을 변화시키는데 목적을 두고 있으며 기업에서 구성원에게 새로운 지식과 기술을 증진시킬 수 있는 교육훈련 프로그램의 제공으로 인한 결과일 수 있다[4]. 일반적으로 교육훈련 프로그램에 대한 기업의 지원풍토는 교육훈련 프로그램을 통한 결과가 조직효과성에 영향을 미칠 수 있도록 할 수 있는 변인이 될 수 있다[13]. Colquitt과 LePine 그리고 Noe[17]에 의하면 상황적 특성인 문화와 맥락적 요소들은 교육훈련 프로그램에 대한 결과와 산출물에 가장 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 조직의 학습을 지원하는 문화와 상황적인 요소들이 교육훈련 프로그램의 참여에 긍정적인 영향을 미칠 수 있고 이를 통한 성과를 창출하는 것에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 나타낸다. 이와 더불어 Tracey 등[15]의 연구에 의하면 상사의 지원이 교육훈련 프로그램의 효과를 향상시키는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 조직지원 특성이 교육훈련 프로그램의 효과성에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 선행연구들을 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 조직지원(상사지원, 직무지원, 회사지원) 정도가 높을수록 교육훈련 프로그램의 효과성인 반응수준이 높을 것이다.
- 가설 2. 조직지원(상사지원, 직무지원, 회사지원) 정도가 높을수록 교육훈련 프로그램의 효과성인 학습수준이 높을 것이다.
- 가설 3. 조직지원(상사지원, 직무지원, 회사지원) 정도가 높을수록 교육훈련 프로그램의 효과성인 전이수준이 높을 것이다.
- 가설 4. 조직지원(상사지원, 직무지원, 회사지원) 정도가 높을수록 교육훈련 프로그램의 효과성인 결과수준이 높을 것이다.

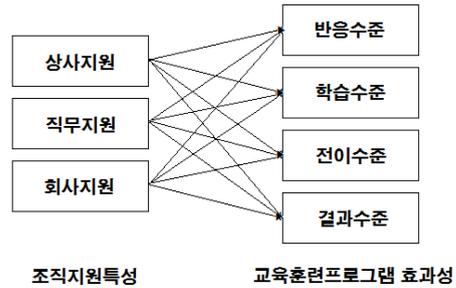


그림 1. 연구모형

2. 측정도구

2.1 조직지원 특성

조직학습지원 특성을 측정하기 위한 변수로 상사지원, 직무지원, 조직지원이 포함되었으며 이는 Tracey와 Tews(2005)가 개발한 General Training Climate Scale을 번안하여 사용하였다. GTCS는 일반적인 교육훈련 프로그램 풍토를 측정하는 도구로 상사지원, 직무지원, 회사지원에 대하여 개인들이 인식하거나 지각정도를 측정하는 도구이다. 상사지원은 ‘나의 상사는 새로운 지식과 기술을 업무에 적용할 수 있다고 인식하고 신뢰해준다’, ‘나의 상사는 개인개발과 전문성 개발을 위해 필요한 교육프로그램에 참여하는 기회를 연결해준다’, ‘나의 상사는 독립적이고 혁신적인 생각을 할 수 있도록 도와준다’ 등과 같은 5문항, 직무지원은 ‘우리 회사는 더욱 효율적으로 업무를 수행하기 위한 방법에 대하여 새로운 정보를 습득하는 것이 중요하다’, ‘우리 회사는 개인개발을 촉진할 수 있도록 직무가 설계되어 배정된다’, ‘우리 회사에서 새로운 업무 수행 방법을 학습하고 시도하는 것은 가치 있는 일이다’ 등과 같은 5문항, 회사지원은 ‘우리 회사의 성과보상시스템은 새롭게 습득한 지식과 기술을 활용하는 것에 대하여 금전적으로 보상하는 것과 관련되어 있다’, ‘우리 회사는 뛰어난 교육 프로그램을 제공한다’, ‘우리 회사는 새로운 지식과 기술을 습득하고 활용하는데 필요한 자원을 제공한다’ 등과 같은 5문항의 총 15문항을 통해서 측정하며 Likert 5점 척도(1: 매우 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 구성되어 있다.

2.2 교육훈련 프로그램의 효과성

기업 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성을 측정하기 위한 변수로 반응수준, 학습수준, 전이수준, 결과수준이 포함되었으며 이는 홍계훈과 김익성(2008)에 의해 개발된 도구를 활용하였다.

교육훈련 효과성의 4가지 측면은 시차성이 존재하는 것으로 알려져 있는데[5], 본 연구에서는 동일시점에 이러한 4가지 측면을 측정하고 있어 시차성 문제에 노출될 우려가 크다. 따라서 본 연구는 모든 문항을 현시점을 기준으로 지각하거나 기대하는 수준을 측정하는 것으로 조작하였다.

반응수준의 측정내용은 감정적 반응, 유용성, 어려움 등으로 구성되어 있으며, 총 9문항으로 측정한다. 학습수준의 측정내용은 주관적 학습을 측정하는 내용으로 구성되어 있으며, 총 8문항을 통해서 측정한다. 전이수준은 전이동기와 전이가능성 등의 측정내용으로 구성되어 있으며, 총 14문항을 통해서 측정한다. 결과수준은 학습자 자신이 기대하는 결과를 측정하는 내용으로 구성되어 있으며, 총 11문항을 통해 측정한다. 기업 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성을 측정하는 문항은 총 42 문항으로 각각의 도구는 모두 Likert 5점 척도(1: 매우 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)로 구성되어 있다.

3. 연구대상, 절차, 자료처리방법

본 연구에서는 필요한 자료 수집을 위해 2011년 8월 16일부터 9월 9일까지 국내 상장 및 코스닥 등록 증권사 중 서울에 본사를 두고 상시 재직자 온·오프라인 교육훈련 프로그램을 운영하고 있는 5개 기업을 선정하여, 이들 기업의 임직원에게 설문지를 방문 및 우편을 통해 배포하였다. 설문지는 3차로 나누어 총 340부가 배포되었는데, 관계자의 협조를 얻고 배포하였으나, 바쁜 업무여건에서 일면식도 없는 기업구성원들에게 설문지를 회수하기가 쉽지 않았다. 이에 3차 동안 회수된 설문지는 217부였으며, 이중 응답 누락이 있거나, 불성실하게 기재된 설문지를 제외하고 총 164부의 설문지가 최종분석에 활용되었다.

설문조사를 통하여 수집된 자료를 SPSS 18.0 통계 프로그램을 활용하여 다음과 같은 절차에 따라 분석을

실시하였다.

조사도구의 신뢰도와 타당도 검증을 위해서 Cronbach's α 계수를 활용하여 신뢰도검증을 실시하였고, 전문가를 활용한 안면타당도 검증과 베리맥스 직교회전 방법을 활용한 요인분석을 통한 구인타당도 검증을 실시하였다. 그리고 조직지원 특성 변수와 효과성 하위요인과의 영향관계를 통해 가설 검증을 하고자 다중회귀분석을 실시하였다.

IV. 분석결과

1. 타당도 및 신뢰도 검증

조직지원 특성을 측정하기 위한 조사도구 15문항의 타당도 및 신뢰도를 확보하기 위하여 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시한 결과는 아래의 [표 1]과 같다. 조직지원 특성과 관련한 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과 상사지원에서는 2문항(4, 5)이 삭제되어 3문항(1, 2, 3), 직무지원 역시 2문항(7, 9)이 삭제되어 3문항(6, 8, 10), 회사지원 5문항(11, 12, 13, 14, 15)으로 분류되었다.

신뢰도 분석 결과 Cronbach's α 계수가 상사지원 .811, 직무지원 .755, 회사지원 .907로 나타났다. 조직지원 특성 전체 문항에 대한 Cronbach's α 계수는 .884로 나타나 상당히 신뢰할만한 수준인 것으로 나타났다.

표 1. 조직지원 특성 조사도구에 대한 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분	문항 번호	성분		
		1	2	3
회사지원	14	.894	.169	-.002
	15	.891	.116	.176
	11	.871	.154	.084
	13	.722	.257	.254
	12	.687	.381	.195
상사지원	3	.171	.862	.031
	2	.222	.808	.269
	1	.241	.750	.242
직무지원	6	-.087	.154	.806
	10	.255	.126	.794
	8	.306	.191	.750
고유치		5.179	1.691	1.204
설명량(%)		73.404	15.369	10.949
Cronbach's α		.884	.907	.811

2. 변수간의 상관관계

변수간의 영향 관계의 유의성을 보장하기 위해서 상관관계분석을 실시하였다. 각각의 변수간의 상관관계를 살펴보면 다음 [표 2]와 같다. 상관관계 분석결과 모든 변수간의 관계가 유의수준 .01에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 수치에 있어서도 적절한 분포를 나타내어 다중공선성의 발생 가능성이 낮다는 것을 보여주고 있다. 일반적으로 다중공선성은 상관계수가 0.8 이상인 경우 발생한다[15].

표 2. 상관계수 행렬

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
반응수준	3.51	.72	1						
학습수준	3.57	.69	.342**	1					
전이수준	3.87	.73	.596**	.285**	1				
결과수준	3.49	.80	.484**	.309**	.673**	1			
상사지원	3.57	.65	.492**	.286**	.677**	.697**	1		
직무지원	3.35	.76	.285**	.302**	.329**	.410**	.322**	1	
회사지원	3.51	.63	.496**	.449**	.424**	.416**	.419**	.439**	1

3. 가설의 검증

조직지원 특성이 교육훈련 프로그램의 효과성에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 상사지원, 직무지원, 회사지원을 독립변수로 하여 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성인 반응수준, 학습수준, 전이수준, 결과수준 각각을 종속변수로 놓고 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 변수간 상관관계가 대체로 강하다는 결과에 따라 다중공선성이 의심되어 VIF(variance inflation factor) 값을 추가로 산출하였다. VIF 값은 10 이상일 때 심각한 다중공선성이 있는 것으로 파악한다.

가설 1. 조직지원 특성이 반응수준에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 상사지원, 직무지원, 회사지원은 반응수준에 대해서 모두 $p < 0.01$ 수준에서 긍정적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 따라서 연구 가설 1은 채택이 되었다.

표 3. 조직지원 특성이 반응수준에 미치는 영향

종속변수	독립 변수 요인	회귀 계수	표준 오차	t값	유의도	VIF
반응수준	상사 지원	.399	.050	8.046	.000**	4.762
	직무 지원	.217	.047	4.613	.000**	4.812
	회사 지원	.150	.030	5.022	.000**	4.062
R ² =.505 상수=1.083 수정R ² =.501 F=144.740 p=.000**						

**p(0.01)

다음으로, 가설 2. 조직지원 특성이 학습수준에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석한 결과, 상사지원, 직무지원, 회사지원은 학습수준에 대해서 $p < 0.05$, $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있음이 확인 되었다. 따라서 연구 가설 2는 채택이 되었다.

표 4. 조직지원 특성이 학습수준에 미치는 영향

종속변수	독립 변수 요인	회귀 계수	표준 오차	t값	유의도	VIF
학습수준	상사 지원	.347	.058	5.943	.000**	4.142
	직무 지원	.223	.055	4.025	.000**	4.781
	회사 지원	.009	.035	2.446	.015*	4.822
R ² =.352 상수=1.402 수정R ² =.347 F=77.090 p=.000**						

*p(0.05), **p(0.01)

가설 3. 조직지원 특성이 전이수준에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 상사지원, 직무지원, 회사지원은 전이수준에 대해서 모두 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났는데, 영향력의 정도는 상사지원, 직무지원, 회사지원 요인의 순으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌다. 따라서 연구 가설 3은 채택이 되었다.

표 5. 조직지원 특성이 전이수준에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수 요인	회귀 계수	표준 오차	t값	유의도	VIF
전이 수준	상사 지원	.552	.057	9.601	.000**	5.886
	직무 지원	.168	.055	3.077	.002**	6.114
	회사 지원	.107	.035	3.102	.002**	8.679
	R ² =.470 상수=1.001 수정R ² =.467 F=126.103 p=.000**					

**p<0.01

가설 4. 조직지원 특성이 결과수준에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 상사지원, 직무지원, 회사지원 요인의 순으로 p<0.01 수준에서 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 따라서 연구 가설 4는 채택이 되었다.

표 6. 조직지원 특성이 결과수준에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수 요인	회귀 계수	표준 오차	t값	유의도	VIF
결과 수준	상사 지원	.271	.055	4.919	.000**	6.560
	직무 지원	.213	.033	6.423	.000**	6.225
	회사 지원	.152	.052	2.911	.004**	5.619
	R ² =.372 상수=1.690 수정R ² =.368 F=84.101 p=.000**					

**p<0.01

이와 같은 분석을 통해서 조직지원 특성에 대한 인식 수준이 높을수록 기업 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성이 높을 것이라는 가설 1, 2, 3, 4를 검증한 결과, 모든 가설이 채택되어, 상사와 직무, 회사 차원에서 기업구성원에 대한 다차원적 교육훈련 지원이 이루어질 때 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성이 향상될 것이라는 알 수 있었다.

V. 결론

본 연구는 기업 HRD 교육훈련 프로그램에 대한 조직적 지원이 지속적으로 이어질 때, 구성원의 교육훈련 프로그램의 효과성 향상이라는 성과가 더욱 증대될 수 있다는 전제 하에, 기업의 조직지원 특성이 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성에 미치는 영향을 검증하였다.

연구목적은 달성하기 위하여 상사지원, 직무지원, 회사지원으로 구성되어 있는 조직지원 특성을 독립변인으로 하고, 반응, 학습, 전이, 결과수준을 효과성 측정의 종속변수로 하여 영향관계를 살펴보았다.

본 연구의 가설검증 결과를 정리하면 다음과 같다.

조직지원 특성이 교육훈련 프로그램의 효과성에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 상사지원, 직무지원, 회사지원을 독립변수로 하여 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성인 반응수준, 학습수준, 전이수준, 결과수준 각각을 종속변수로 놓고 다중회귀분석을 실시하였다.

검증 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직지원 특성이 반응수준에 미치는 영향에 대해 조직지원 특성의 하위요인인 상사지원, 직무지원, 회사지원 모두가 반응수준에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<0.01).

둘째, 조직지원 특성이 학습수준에 미치는 영향에 대해 조직지원 특성의 하위요인인 상사지원, 직무지원, 회사지원 모두가 학습수준에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<0.05, p<0.01).

셋째, 조직지원 특성이 전이수준에 미치는 영향에 대해 조직지원 특성의 하위요인인 상사지원, 직무지원, 회사지원 모두가 전이수준에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<0.01).

넷째, 조직지원 특성이 결과수준에 미치는 영향에 대해 조직지원 특성의 하위요인인 상사지원, 직무지원, 회사지원 모두가 결과수준에 정(+)적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(p<0.01).

이러한 결과는 HRD 교육훈련 프로그램의 효과성이 상사의 지원과 격려 역할, 직무의 교육훈련 활용가능성, 회사 차원의 교육훈련 성과에 대한 시스템적 지원에 따라 달라질 수 있다는 것을 의미한다.

개인의 직무성과를 향상시키기 위해 계획적으로 설계된 교육프로그램은 가장 대중적으로 사용되고 있는 인적자원개발을 위한 방법이다[26]. 하지만 Lim과 Morris[24]는 변화에 대한 보상, 교육지원, 전이 기회, 동료나 상사의 피드백과 같은 조직풍토가 학습과 전이 등의 교육훈련 효과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하여 본 연구의 결과와 맥락을 같이하고 있다.

기업에서 제공하는 교육훈련 프로그램은 단순히 참여자들이 교육훈련 프로그램에 만족하고 학습하는 것으로 끝나는 것이 아니라 습득한 지식 및 기술을 현업에 적용하고 성과 창출 가능성에도 관심을 두고 있다. 습득한 지식 및 기술을 현업에 적용하고 이를 결과로 기대할 수 있기까지는 학습자 개인 특성과 교육훈련 프로그램 설계 특성도 중요하나, 조직지원 특성이 복합적으로 적용되어야 한다는 것을 알 수 있었다. 따라서 기업에서 교육훈련 프로그램만을 제공하는데 그치지 않고 현업에서의 성과를 이끌어낼 수 있도록 학습에 대한 조직적인 지원을 아낌없이 할 때, 학습을 통해 습득한 내용이 성과로 이어지는 교육훈련 프로그램의 성공적인 효과를 기대할 수 있을 것이다.

하지만 본 연구는 교육훈련 프로그램의 질과 내용에 대한 통제가 이루어지지 못한 아쉬움이 있으며, 조직수준의 독립변수로 개인수준의 효과성 변수를 다루었다는 점에서 논리적 오류를 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 교육훈련 프로그램 설계에 대한 통제 상황에서의 연구가 수행되어야 할 것이며, 연구모형의 다수준 특성을 고려한 분석이 이루어져야 할 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

[1] 권대봉, *성인교육방법론*, 서울: 학지사, 2006.
 [2] 권용주, 신정하, 호텔종사원 교육훈련의 학습특성과 전이특성이 전이성과에 미치는 영향: 조직의 학습지원 조절효과를 중심으로, *호텔관광연구*, Vol.8, No.2, pp.27-43, 2006.
 [3] 양병화, *다변량 데이터 분석법의 이해*, 서울: 커뮤니케이션북스, 2006.

[4] D. G. Robinson and J. C. Robinson, *Performance consulting*, San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, 1995.
 [5] 김기태, 교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력향상, 종업원 역량의 매개효과를 중심으로, *인사관리연구*, Vol.32, No.4, pp.29-57, 2008.
 [6] 이화정, 양병찬, *변종업, 평생교육 프로그램 개발의 실제*, 서울: 학지사, 2003.
 [7] 주용국, HRD 전략수립을 위한 개발, 분석, 평가모델, *산업교육*, pp.74-77, 1999.
 [8] 한국능률협회, 제22회 한국인재개발대회: 2001년 한국기업의 HR실태조사 결과 발표, 서울: 한국능률협회, 2001.
 [9] 현영섭, 권대봉, 판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계, *교육학연구*, Vol.41, No.1, pp.299-327, 2003.
 [10] 홍계훈, 김익성, 훈련에 대한 개인수준에서의 반응평가 모델 개발: Kirkpatrick의 모델을 기초로 하여, *인사관리연구*, Vol.32, No.4, pp.1-27, 2008.
 [11] G. M. Alliger, S. I. Tannenbaum, W. Banett, H. Traver, and A. Shotland, A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, Vol.50, No.2, pp.341-358, 1997.
 [12] W. Arthur, W. Bennett, P. S. Edens, and S. T. Bell, Effectiveness of training in organizations: a meta analysis of design and evaluation features, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.2, pp.234-245, 2003.
 [13] E. Salas and J. A. Cannon Bowers, The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, Vol.52, pp.471-499, 2001.
 [14] O. A. Sogunro, Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program, *Evaluation Review*, Vol.21, No.6, pp.713-737, 1997.
 [15] J. B. Tracey and M. J. Tews, Construct

- validity of a general training climate. *Organizational Research Methods*, Vol.8, No.4, pp.353-374, 2005.
- [16] R. Bates and S. Khasawneh, Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in jordanian organizations, *International Journal of Training and Development*, Vol.9, No.2, pp.96-109, 2005.
- [17] J. A. Colquitt, J. A. LePine, and R. A. Noe, Towards an integrative theory of training motivation: A meta analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.678-807, 2000.
- [18] A. Giangreco, A. Sebastiano, and R. Peccei, Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.1, pp.96-111, 2009.
- [19] E. F. Holton, R. A. Bates, and W. E. A. Ruona, Development of a generalized learning transfer system inventory, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.11, No.4, pp.336-360, 2000.
- [20] D. L. Kirkpatrick, *Evaluating training program: the four levels*, San Francisco: BerrettKoebler, 1994.
- [21] K. Kraiger, K. J. Ford, and E. Salas, Application of cognitive, skill based, and affective theories of learning outcomes to methods of training evaluation, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, pp.311-328, 1993.
- [22] D. H. Lim and M. L. Morris, Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.17, No.1, pp.85-115, 2006.
- [23] R. A. Noe and J. A. Colquitt, Planning for training impact: Principals of training effectiveness. In K. Kraiger(Ed.), *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State of the art lessons for practice*. San Francisco: Jossey Bass, 2002.
- [24] M. L. Broad and J. W. Newstrom, *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- [25] 현영섭, 훈련전이연구의 새로운 도전: 훈련전이의 하위범주와 전이거리모형, *인력개발연구*, Vol.6, No.2, pp.69-94, 2004.
- [26] S. P. Robbins, *Organizational behavior (9theds.)*. NJ: PrenticeHall, 2001.
- [27] S. I. Tannenbaum, Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies, *Human Resource Management*, Vol.36, No.4, pp.437-452, 1997.
- [28] J. B. Tracey and M. J. Tews, Construct validity of a general training climate, *Organizational Research Methods*, Vol.8, No.4, pp.353-374, 2005.
- [29] J. B. Tracey, T. R. Hinkin, S. Tannenbaum, and J. E. Mathieu, The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.12, No.1, pp.5-23, 2001.
- [30] 송진구, “변혁적 리더십과 교육훈련제공이 조직 성과에 미치는 영향”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제 11권, 제8호, pp.274-288, 2011.
- [31] 고승희, 류상일, “지방공무원 사이버 교육훈련의 학습효과에 영향을 미치는 요인 분석”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제8권, 제9호, pp.166-171, 2008.
- [32] 대한상공회의소, *한국기업의 성공과 실패*, 1996.

저 자 소 개

류 석 우(Seok-Woo Ryu)

정회원



- 1995년 2월 : 호서대학교 사회체육학과(학사)
- 2008년 2월 : 중앙대학교 행정대학원(석사)
- 2012년 2월 : 호서대학교 벤처전문대학원(박사과정)

<관심분야> : 사회교육, 기업교육, 정보경영,

양 해 술(Hae-Sool Yang)

정회원



- 1975년 2월 : 홍익대학교 전기공학과 졸업(학사)
- 1978년 8월 : 성균관대학교 정보처리학과 졸업(석사)
- 1991년 3월 : 日本 오사카대학 정보공학과 S/W공학 전공(공학박사)

- 1975년 5월 ~ 1979년 6월 : 육군중앙경리단 전자계산실 시스템분석장교
- 1980년 3월 ~ 1995년 5월 : 강원대학교 전자계산학과 교수
- 1986년 12월 ~ 1987년 12월 : 日本 오사카대학교 객원연구원
- 1995년 6월 ~ 2002년 12월 : 한국소프트웨어품질연구소 소장
- 1999년 11월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수
- 2010년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 글로벌창업대학원 원장

<관심분야> : S/W공학(특히, S/W품질보증과 품질평가, 품질감리 및 컨설팅, SI), S/W프로젝트관리, 품질경영