

# e-Learning의 학습효과 및 실무전이에 관한 연구 : 학습조직의 조절효과를 중심으로

정 윤<sup>a</sup> and 서 병 민<sup>b</sup>

<sup>a</sup> 한국외국어대학교 대학원 경영학과  
130-791, 서울특별시 동대문구 이문동 270번지  
Tel: +82-2-2173-3179, Fax: +82-2-2173-3179, E-mail: ychung@hufs.ac.kr

<sup>b</sup> 한국외국어대학교 대학원 경영학과  
130-791, 서울특별시 동대문구 이문동 270번지  
Tel: +82-2-2173-3179, Fax: +82-2-2173-3179, E-mail: lightsalt@hufs.ac.kr

## Abstract

본 연구는 기존의 전통적인 교육훈련의 전이(transfer of training)모델을 e-Learning상황으로 재해석하여 기업이 e-Learning을 도입하고 운영함에 있어서 보다 실질적인 성과를 높일 수 있는 방향을 제시하며, 또한 오늘날 지식 정보화 사회에서 기업 경쟁력의 원천인 지식자본의 확대를 목적으로 하는 e-Learning이 되기 위해서 학습조직 요인의 중요성을 확인하고, 앞으로 기업이 학습조직의 향상 방향으로 e-Learning을 도입하고 운영할 수 있도록 시사점을 제시하고자 하는 것을 목적으로 한다.

이를 위해 먼저 기존의 전통적 교육훈련의 전이모델과 e-Learning의 성과에 관한 선행연구를 바탕으로 기업에서의 e-Learning의 학습효과 및 실무전이에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 추출하는 연구모형을 통해 각 요인들 간의 상호관계와 실무전이에 대하여 학습효과를 매개로 하는 관계를 분석함으로써 e-Learning의 학습효과 및 실무전이에 관한 영향 관계를 보다 체계적이고 포괄적으로 밝히고자 하며, 다음으로 e-Learning이 기업 교육훈련의 학습효과와 실무전이에 영향을 미칠 때 학습조직이 상황적 요인으로 추가되면 e-Learning의 학습효과와 실무전이 성과를 Leverage할 수 있는지 각 요인별 조절효과를 검증하고자 하여 실증연구를 수행 중에 있다.

## Keywords:

e-Learning, 기업교육훈련, 실무전이, 학습조직

## 1. 서론

### A. 본 연구의 배경

20세기 산업사회에서 21세기 지식 정보화 사회로의 전환은 기업교육에 있어서도 패러다임 시프트(Paradigm shift)를 요구하고 있다. 왜냐하면 20세기

산업사회에서는 기업의 직접적인 이익증대를 목적으로 참여자를 통제하며 결정하는 디스임파워먼트(Disempowerment)의 상황에서 시행하는 Teaching 중심의 교육훈련을 실시하였다면, 21세기 지식 정보화 사회에서는 평생학습을 전제로 각자의 행복과 편익을 위해 개인이 교육훈련을 선택하는 임파워먼트(Empowerment) 상황에서의 Training 중심으로 변화되었기 때문이다. 따라서 이와 같은 상황적 변화에 따른 효과적인 수단으로 e-Learning이 급부상하고 있다. 특히 기업에서 조직원들의 인적자원개발을 위한 중요한 학습형태로 자리잡고 있는 것이 사실이다(이수경, 2003).

그럼에도 불구하고 기업에서의 e-Learning이 효과적으로 활용되고 있다고 단정할 수 없으며, 특히 그 성과에 대한 기업 입장에서의 확신이 미흡한 실정이다. 지금까지의 e-Learning의 성과와 관련된 선행연구의 사례를 보면 첫째, 일반적인 정보시스템 성과 측정의 관점에 치우친 개별 사용자 만족 등을 중심으로 하는 영향요인에 집중된 측면이 있었고 둘째, 교육적인 관점에서의 접근과 학습 효과를 중심으로 하는 e-Learning의 영향요인에 집중된(Piccoli et. al., 2001; Wang, 2003) 측면이 있었다. 따라서 e-Learning이 기업의 인적자원개발을 위한 중요한 수단이 되기 위해서는 개별 사용자의 만족도나 학습 효과가 교육훈련으로서의 조직에 대한 직접적인 유효적 기여와 어떠한 관련이 있는지 깊이 있게 통찰해 볼 필요가 있다. 다시 말해 기업환경에서의 e-Learning에 대한 연구는 조직원들의 학습 결과가 실제로 직무에 어떻게 적용되는지가 중요하므로 이를 함께 고려해야 한다는 것이다. 그래야만 점차 보편화되고 있는 e-Learning을 기업이 수용할 때 보다 효과적인 활용과 실제적인 성과를 위한 접근이 가능하리라 본다.

한편, 교육훈련을 통해 배운 내용을 실제로 직무에 적용하는 정도를 '실무전이(transfer of training)'라 말한다(박내희, 1997). 이것은 교육훈련의 유효성 평가 중 하나에 해당된다. 따라서 기업에서 e-Learning을 통한 조직원 학습의 성과를 측정하기 위하여 학

습효과와 함께 실무전이를 함께 고려하는 모형을 제시할 필요가 있으며, 본 연구에서도 전이에 관한 선행 연구들을 e-Learning의 상황으로 재해석하여 e-Learning을 통한 학습의 효과와 실무전이에 영향을 미치는 요인이 무엇인지에 확인해 보고자 한다.

또한, 불확실한 오늘의 기업들에게 있어서 지속적인 경쟁우위를 위한 원천으로 학습을 통한 지식의 획득과 창출 및 활용과 확산이 강조되고 있다(Yeung et al., 1999). 학습이란 일차적으로 개별 학습자들의 인지와 행위에 의해서 이루어지는 것이며, 이러한 개인레벨의 학습이 조직레벨로 확산되고 공유될 때 조직학습이 일어나는 것이다. 이러한 조직학습이 집단적 열망으로 지속되는 수준에 이르러 지식을 획득, 창출, 확산하는데 능숙한 조직을 학습조직(learning Organization)이라 한다(Garvin, 1993). 따라서 교육훈련의 성과에 대한 학습조직과의 관련성을 파악할 필요가 있다.

특히 임파워먼트(Empowerment) 상황에서 효과적인 학습수단으로 자리잡고 있는 e-Learning에 학습조직이 전제되어야 하는 이유는 가치현실이 불확실한 상황, 즉 지식의 모호성이 허용(ambiguity tolerance)된 환경에 대처할 수 있는 학습 행동 능력으로 시스템 사고(system thinking), 공유 비전(shared vision), 팀 학습(team learning), 사고 모형(mental model) 등을 생각할 수 있는데 이는 학습조직(learning Organization)의 요인에 들어있기 때문이다(Senge, 1990). 이들 학습조직의 요인들은 내면의 동기유발과 외부로 표출되는 비전강화를 통해 학습 행동에 연계되어 개인의 부담감은 줄여주면서 반대로 전이 효과를 높이는 요인이 된다(고기순 & 김인호, 2002). 그러나 학습조직이 기업의 교육훈련 특히, e-Learning과 연계될 때 구체적으로 어떤 요인들이 관련성을 갖는지는 연구가 부족하여 본 연구를 실시하게 되었다.

## B. 본 연구의 목적 및 범위

본 연구의 목적은 기존의 전통적인 교육훈련의 전이(transfer of training)모형을 e-Learning상황으로 재해석하여 기업이 e-Learning을 도입하고 운영함에 있어서 보다 실질적인 성과를 높일 수 있는 방향을 제시하며, 또한 오늘날 지식 정보화 사회에서 기업 경쟁력의 원천인 지식자본의 확대를 목적으로 하는 e-Learning이 되기 위해서 학습조직 요인의 중요성을 확인하고, 앞으로 기업이 학습조직의 향상 방향으로 e-Learning을 도입하고 운영할 수 있도록 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구의 범위는 다음과 같다.

첫째, 기존의 전통적 교육훈련의 전이모델과 e-Learning의 성과에 관한 선행연구를 바탕으로 기업에서의 e-Learning의 학습효과 및 실무전이에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 추출하는 연구모형을 제시하고 검증한다.

둘째, 각 요인들 간의 상호관계와 실무전이에 대하여 학습효과를 매개로 하는 관계를 분석함으로써 e-Learning의 학습효과 및 실무전이에 관한 영향 관계를 보다 체계적이고 포괄적으로 밝힌다.

셋째, e-Learning이 기업 교육훈련의 학습효과와 실무전이에 영향을 미칠 때 학습조직이 상황적 요인으로 추가되면 e-Learning의 학습효과와 실무전이 성과를 Leverage할 수 있는지 각 요인별 조절효과를 검증한다.

## 2. 이론적 배경

### A. 기업의 인적자원개발과 교육훈련

교육훈련(educational training)의 정의는 학자에 차이가 있으나 대체적으로 직무요구에 필요한 지식 습득 과정으로 교육(education), 훈련(training), 개발(development)의 개념을 포함하며, 기업의 생존과 성장을 위해 필요로 하는 지식(knowledge), 기능(skill), 태도(attitude) 등의 훈련을 말한다(Gluck, 1979; Gomez-Mejia, 1995).

일반적으로 기업의 교육훈련 목적은 학습성과의 실무적용에 의한 경영성과의 향상에 있다고 할 수 있다. 그러나 실제로 기업에서 인적자원개발을 위한 교육훈련에 많은 비용을 투자하고 있으면서도 비용 대비 약 10%정도만이 업무에 적용(apply) 또는 전이(transfer)되고 있다고 한다(Baldwin & Ford, 1988). 이는 많은 교육훈련 프로그램들이 실제 업무로 전이(transfer)되는데 실패하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 사실은 기업의 교육훈련에 있어 학습자의 학습 성과와 함께 실무적용 정도 즉, '실무전이'의 파악을 통한 교육훈련의 효과평가의 중요성을 시사한다.

본 연구에서는 최근 기업에서 인적자원개발을 위한 중요한 교육훈련 형태로 도입, 운영되고 있는 e-Learning에 있어서도 개별 학습자의 학습성과가 조직에 대한 직접적이고 유효적 기여를 의미하는 '실무전이'를 살펴보고자 한다. 따라서 '교육훈련(educational training)'을 "기업에서 실무전이를 목적으로 하는 e-Learning에 의한 지식(knowledge), 기능(skill), 태도(attitude) 등의 훈련"으로 정의한다.

### B. 교육훈련의 학습성과와 전이

기업들은 조직의 성과향상을 위하여 조직원의 교육훈련에 많은 비용을 투자하고 있으나 교육의 효과에 대한 평가는 미비한 실정이며(Saari, Johnson, McLanghlin and Zimmerle, 1988), 평가하는 경우에도 대부분은 학습자의 반응이나 학습효과에 중점을 두고 있는 것으로 나타났다(Goldstein & Ford, 2002).

개별 학습자가 교육훈련을 통해 얻은 학습성과는 실무에 적용이 된 후에야 비로소 조직의 발전에 기여하게 된다(Gilley, Egglund, and Maycunich, 2002). 교육학이나 인사조직 분야에서 기업 구성원이 교육을 통해 학습한 내용을 업무에 활용하는 정도를 '전이

(transfer of training)'라고 표현한다. 따라서 교육훈련의 효과를 평가함에 있어서 피훈련자들이 학습하는 것과 이를 업무에 적용하는 것을 서로 다르게 구분하여 학습의 효과와 전이의 정도를 다르게 측정할 필요가 있다(Noe, 1996).

그러나 e-learning에 관한 기존연구들을 살펴보면 e-learning을 통한 교육훈련의 성과를 측정하기 위해 e-learning 학습에 대한 개인의 만족도나 태도를 측정하거나, 학습자의 몰입과 참여도, 학습량의 향상과 학습의 지속성 등을 측정하였다. 따라서 본 연구에서는 기존의 e-learning을 통한 교육훈련의 성과를 측정에서 간과되어온 교육훈련의 전이(transfer of training) 개념을 도입하고자 한다.

교육훈련의 전이(transfer of training)란 교육훈련의 유효성 평가 관련 연구에서 자주 사용되는 개념으로 본 연구에서는 전이(transfer of training)란 용어를 교육훈련을 통한 기업 성과의 enhance 측면을 강조하기 위해 '실무전이'로 사용하고, 그 정의를 Tannenbaum & Yukl(1992) 등의 표현을 빌려 "학습자가 교육훈련에서 학습한 지식(knowledge), 기능(skill), 태도(attitude) 등을 직무상황에서 효과적으로 적용하는 정도"라고 한다(Baldwin & Ford, 1988; Robinson & Robinson, 1989; Tannenbaum & Yukl, 1992).

Baldwin과 Ford(1968)는 교육훈련의 전이과정을 교육훈련의 투입요인과 성과요인 그리고 전이상태의 3개 범주로 구분한 뒤, 투입요인이 훈련의 성과요인과 전이 상태에 영향을 미친다고 주장하였다. 훈련의 투입요인에는 피훈련자의 특성(능력, 성격, 동기), 훈련설계(학습원리, 교육훈련의 절차와 내용구성), 조직환경(상사나 동료의 지원, 조직의 지지적 풍토, 학습된 행동을 직무에 적용할 수 있는 기회와 제약들) 등이 포함된다. 훈련의 성과에는 훈련기간 동안에 획득한 학습의 양과 교육훈련 후의 파지량으로 정의되고, 전이상태는 훈련을 통한 학습이 직무에서도 적용되는 정도와 기간으로 구성된다. 이 모형은 교육훈련의 성과에 영향을 미칠 수 있는 주요 선행변인으로서의 훈련 투입요인들(피훈련자 특성, 훈련설계, 조직환경)이 각각 교육훈련의 성과와 전이에 미치는 영향 과정을 직접적이고 포괄적으로 설명하였다.

본 연구에서는 Baldwin과 Ford(1968)의 이론적 체계인 교육훈련의 전이과정 3개 범주인 '교육훈련의 투입요인'을 'e-Learning의 투입요인으로, '성과(학습)요인'을 '학습효과'로 그리고 '전이상태'를 '실무전이'로 구분하여 연구를 진행하였다.

### C. e-Learning의 성과에 대한 영향요인

앞에서 살펴보았듯이 기존의 전통적 교육훈련의 전이모형에서는 피훈련자(학습자) 특성, 교육 훈련(프로그램) 특성, 조직(지원) 환경 특성 등 3가지를 학습과 전이에 영향을 미치는 투입요인으로 들 수 있다고 하겠다.

### 가. 학습자 특성

Davis(1989)는 원격교육시스템을 사용하여 자신의 학습성과를 향상시킬 수 있다고 믿는 지각된 유용성과 학습자가 적은 노력으로 원격교육시스템을 사용할 수 있다고 믿는 정도에 따라 교육효과에 영향을 주고 있다고 하였다.

Seddon and Kiew(1997)도 DeLone & McLean(1992) 모형을 수정하여 지각된 유용성과 지각된 사용용이성을 채택하였다.

한편 Noe and Schmitt(1986)에 의하면 학습동기는 교육훈련의 내용을 학습하고자 하는 학습자의 의지 정도로서 교육훈련의 효과에 직접적인 영향을 미친다고 주장하고 있다. 학습자의 동기는 참여와 상호작용이 증진되면 능동적이고 자율적인 학습을 이룰 수 있어 높은 학습효과를 이룰 수 있다.

본 연구에서는 학습자의 특성요인으로 자기학습 동기, 지각된 유용성, 지각된 용이성을 채택하였다.

### 나. 시스템 특성

Holton(1998)은 교육훈련 설계의 중요성을 강조하면서 학습 내용이 직무상황에 잘 전이되도록 촉진하는 설계가 되어야 한다고 하였으며 서현주 외(2004)는 학습 내용의 업무 연관성은 기업 교육의 훈련성과에 영향을 주는 요인이라고 하였다.

한편, 학습 콘텐츠의 특성을 DeLone & McLean의 모형에서 보듯이 정보품질을 측정하기 위해 사용된 항목으로 학습 콘텐츠에 대해 측정할 수 있으므로 시스템품질의 요소로 성과를 측정할 수 있다.

뿐만 아니라, Daft, Lengel and Trevino(1987)은 매체의 풍부성에 대한 중요성을 강조하며 그 평가 기준으로 즉각적인 피드백 제공, 정보전달 단서의 다양성(multiple cues), 개인화(personal focus), 언어의 다양성(language variety)을 제시하였다. 그리고 권영호(2000)는 하이퍼텍스트나 하이퍼미디어를 적절히 사용하여 소리, 그래픽, 정지영상, 동영상, 애니메이션 등의 요소 표현에 있어 시각정보와 청각정보를 적절히 결합하여 사용함으로써 학습효과를 높일 수 있음을 밝혔다.

본 연구에서는 e-Learning의 선행연구에서 밝혀진 피드백제공, 시스템품질 등(예: 김효근, 2004; 정경수 외, 2006)은 제외하고 내용의 적절성, 화면 구성, 매체의 풍부성 등 3개요인을 시스템적 특성으로 채택하였다.

### 다. 조직지원특성

Noe(1986)는 조직적인 환경, 상사의 지원이나 조직 풍토 등이 학습자가 학습한 것을 직무에 실제로 활용하는 정도에 영향을 미친다고 주장하였다.

Rouiller와 Goldstein(1993)은 그의 연구를 통해 교육 훈련과 연관된 조직 분위기 등 의미 있는 조직환경(work environment)이 전이에 매우 중요한 역할을 하고 있는 것을 확인하였다.

이와 같은 맥락에서 Haris와 DeSimone(1994)는 교육 훈련의 효과를 향상시키는 방법으로서 조직은 교육훈련 참가자가 학습한 내용을 실무에 전이하는 것에 대하여 승진, 급여인상, 인정 등의 보상체계를 조장할 것을 제안한다.

본 연구에서는 조직 특성에 있어서 e-Learning에 대한 직접적인 지원특성인 경영층 지원과 보상 체계를 채택하였다.

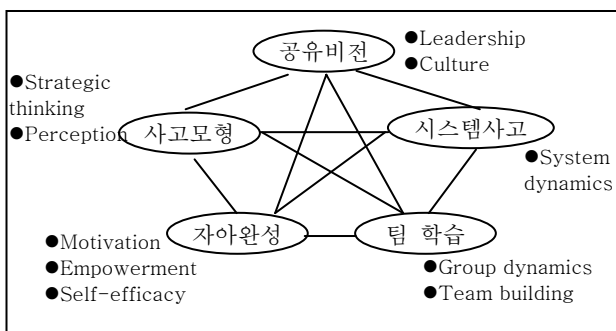
#### D. 상황적 요인으로서의 학습 조직

##### 가. 학습 조직의 의미

학습 조직(learning organization)이란 ‘종업원이 원하는 욕구와 비전을 끝없이 자극하여 집단 열망으로 가득 찬 조직, 또는 종업원과 함께 학습하는 조직’ 또는 ‘조직 구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 능력을 확대시키고, 새롭고 포괄적인 사고력을 함양하며, 집단적 열망을 자유롭게 표출하며, 지속적으로 배우는 조직’이다 (Senge, 1990). 학습 조직을 실천하여 성공을 거둔 대표적인 예는 미국의 GM, Motorola, Xerox 등이 있다 (Gephart, 1996). 다양한 조직의 비전을 제시함으로써 노사문제나 인종 갈등 해소의 기법으로 활용되었고, 병원이나 행정기관, 교육기관 같은 비영리조직체의 조직 혁신을 위해서도 학습 조직이 적용되고 평가되었다. 학습 조직과 관련된 학자들은 Argyris(1978), Dodgson(1993), March와 Olsen(1976)이 있지만 조직이론과 학습조직을 연계하고 구체화시킨 이론에는 Senge(1990)이론이 있다(고기순, 2002).

##### 나. Senge의 학습 조직 구성 요인

Senge(1990)은 학습 조직의 구축 요인을 시스템 사고(system thinking), 팀학습(team learning), 공유비전(Shared vision), 사고모형(mental model), 자아 완성(personal mastery)으로 본다. 이 다섯 가지 요인은 환경 적응의 탁월성, 학습 능력 향상, 조직 변화의 혁신 수단으로 사용된다(Dodgson, 1993).



본 연구에서는 자아 완성에 나머지 4개의 요소가 포함될 수 있다고 보아 4개의 요인을 중심으로 설명한다.

#### 다. 학습조직 이론과 교육훈련 전이와의 연계

Praharad와 Hamel(1994)은 동태적 환경에서 발생하는 문제의 해결책으로 ‘ 학습조직 구성 요인’ 을 제시했다. 서구 산업계에서는 1990년대 초반부터 학습 조직을 구축하여 성과를 입증했고, 국내에서도 학습 조직의 시스템 측면, 기술 혁신과 생산 관리의 중요성, 조직 개발의 입장, 기업의 교육 훈련, 경영 관리론적 입장, 학습 방법과 연계, 지식 창출과 관리 분야 등에서 많은 논의가 있었다(박광량, 1996).

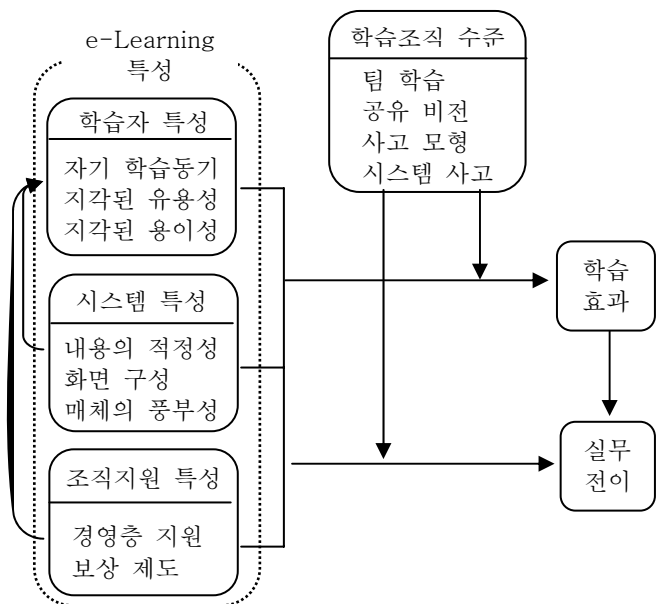
유영만(1996)은 교육 훈련의 입장에서 학습 조직을 연구하였다. 그는 Senge(1994)의 학습조직 구축 5요소를 수련 개념의 진단 도구로 사용하여 학습 동기의 효과성에 관해 실증연구를 실시한 결과, 학습 조직 구축 요인이 동기 유발 요인으로 활용될 수 있음을 확인했다. Senge(1995)는 학습 구축의 구성 요인과 구성원 만족도에 관해 연구를 했다.

본 연구에서도 학습조직이 기업의 교육훈련 특히, e-Learning과 연계될 때 구체적으로 어떤 요인들이 관련성을 갖는지는 확인함으로써 기업 경쟁력의 원천인 지식자본의 확대를 목적으로 하는 e-Learning의 도입과 운영을 위한 시사점을 제시하고자 한다.

### 3. 연구 가설의 설정

#### A. 본 연구의 연구 모형

앞에서 살펴본 기존 연구에 기초하여 본 연구에서는 기업에서의 e-Learning이 기업 교육훈련의 학습효과와 실무전이에 미치는 영향요인의 e-Learning 특성을 확인하고, 이에 대해 학습조직 수준이라는 상황적 요인이 어떤 조절효과가 있는지를 보고자 한다.



본 연구에서는 학습효과와 실무전이라는 기업 교육훈련 성과에 미치는 e-Learning 특성요인을 학습자 특성, 시스템 특성, 조직지원 특성으로 구분하여 구성하였으며, 학습효과와 실무전을 높일 수 있는 학습조직 구성요인을 조절효과로 보기 위해 Senge(1990)의 학습조직 구축요인 중 시스템 사고(system thinking), 팀 학습(team learning), 공유비전(shared vision), 사고모형(mental model)을 선정하여 연구모형을 설정하였다.

**B. 변수에 대한 조작적 정의 및 측정**

**가. 독립변수에 대한 정의 및 측정**

본 연구에서는 기업의 e-Learning의 성과측정과 관련한 선행연구들에서 그 영향요인으로 제시된 e-Learning의 특성과 부합하는 변수들을 다음 표와 같이 정의 하였다.

[표1] 독립변수의 정의 및 측정

연구변수	조작적정의	측정항목	관련연구자
학습자 특성	자기 학습 동기	*학습참가 의지 *학습내용 수용의지 *학습내용 현업적용 의지 *학습내용 직무활용 의지	*McComick & Ilgen(1980) *Noe & Schmitt(1986) *Holton(1998) *정경수 외(2006)
	지각된 유용성	*직무성과 향상을 위해 e-Learning 시스템을 사용한다고 믿는 정도	*Davis et al.(1989) *Adams(1992) *Segars and Grover(1993) *Hendrickson et al.(1993, 1996) *Seddon & Kiew(1997)
	지각된 용이성	e-Learning 시스템을 사용하는 개인이 용이하다고 믿는 정도	*사용법 숙지의 용이성 *시스템 사용의 용이성 *수강 절차의 용이성
시스템 특성	내용의 적절성	*업무관련 내용의 반영 정도 *직무 관련 최신정보의 제공 *내용수준의 적절성 *내용 표현(개념, 원리)의 명확성	*Holton(1998) *서현주 외(2004) *김효근 외(2004)
	화면 구성	사이트와 학습 콘텐츠 배치의 일관성	*Smith(1997) *Bachiochi et

매체 풍부성	초의 구조와 디자인 요소의 적절성	학습 경로, 탐색의 용이성 *색상, 서체의 일관성 화면상의 가독성 정도	al.(1997) *김효근 외(2004)	
	학습 전달 매체의 다양성	*학습 내용과 관련한 동영상, 텍스트, 그래프 등 전달 매체 자료의 다양성 *학습관련 상호 작용을 위한 다양한 매체 제공	*Daft & Lengel(1986) *권영호(2000) *김효근 외(2004)	
조직 지원 특성	경영층 지원	e-Learning 학습에 대한 경영층의 긍정적 인식 및 태도	*Noe(1986) *Baldwin & Ford(1988) *김효근 외(2004)	
	보상 제도	e-Learning 학습에 대한 업무 적용에 대한 인센티브 지원 보상 적 지원	*e-Learning 학습 지지 *업무적용 지지 *업무적용 기회 제공	*e-Learning 학습 및 전이에 대한 평가 반영 정도 *e-Learning 학습 및 전이에 대한 물질적 보상 *e-Learning 학습 및 전이에 대한 비물질적 보상

**나. 조절변수에 대한 정의 및 측정**

본 연구에서 e-Learning 교육훈련의 상황적 요인으로 Senge(1990)의 모형으로부터 팀 학습(team learning), 공유비전(shared vision), 사고모형(mental model), 시스템 사고(system thinking) 등 4 개 항목을 채택하여 다음과 같이 측정한다.

팀 학습(team learning)는 대화나 토론의 빈도, 팀 학습의 개인 능력개발 기여, 부서의 운영 개방성 정도로 측정한다.

공유비전(shared vision)은 비전에 대한 실현 가능성 정도, 비전 달성을 위한 조직원간의 개방성 정도, 타 부서와의 의사소통 정도를 측정한다.

사고모형(mental model)은 사고 전환을 위한 탐구 정도, 인사 관리상의 체계성 등을 측정한다.

시스템 사고(system thinking)는 자신의 업무가 조직에서 차지하는 중요성 정도, 타인과의 연계성 정도, 목표달성 기여도 등을 Senge(1990)의 설문을 일부 활용하여 측정한다.(고기순, 2002)

**다. 종속변수에 대한 정의 및 측정**

본 연구에서는 기업의 e-Learning의 성과측정과 관련한 결정요인으로 전통적인 교육훈련과 e-Learning 선행연구를 근거로 채택한 학습효과와 실무전이에 대해 다음과 같이 정의하고 측정하고자 한다.

[표2] 종속변수의 정의 및 측정

변수	조작적정의	측정항목	관련연구자
학습 효과	학습자가 e-러닝을 통해 학습한 지식, 기술의 정도, 태도의 변화와 만족도 수준	*학습량 *파지량 *태도의 변화 *학습 만족도	*이도형(1995) *김효근 외(2004)
실무 전이	학습자가 e-러닝을 통해 학습한 지식, 기술, 태도를 실제 업무상황에 적용하는 정도와 기간	*실무전이 의도 *실무전이 경험 *실무전이 수준 *실무전이 기간	*Baldwin & Ford(1988) *Machin & Fogarty(2003) *김효근 외(2004)

### C. 연구 가설

H1: 학습자 특성 요인들이 긍정적일수록 기업의 e-Learning 학습효과와 실무전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 시스템 특성 요인들이 긍정적일수록 기업의 e-Learning 학습효과와 실무전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 조직지원 특성 요인들이 긍정적일수록 기업의 e-Learning 학습효과와 실무전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 기업의 e-Learning 학습효과가 긍정적일수록 교육훈련 실무전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5: 기업의 학습조직 구성요인들의 수준이 높을수록 e-Learning 특성요인들이 e-Learning 학습효과와 실무전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6: 시스템 특성요인은 학습자 특성요인에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H7: 조직지원 특성요인은 학습자 특성요인에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 실증 연구를 위하여 e-Learning을 도입, 활용하고 있는 서울, 경기지역 기업체를 대상으로 설문조사(Survey)를 실시하여 진행한다. 설문조사 데이터(Survey Data)에 대한 실증 분석을 위하여 빈도 분석과 분산 분석을 통하여 인구 통계학적 특성을 파악하고, 측정도구의 타당성과 신뢰도를 검증하기 위하여 신뢰도 분석(scale reliability)와 요인분석(factor analysis)을 실시하며, 제시한 가설 검정을 위하여 회귀분석(regression) 등의 통계적 기법을 사용한다.

### 4. 참고 문헌

[1] 고기순 & 김인호, 교육훈련의 실무전이에 관한 연구, 인사관리연구, 제 26집 3권, 2002.

[2] 金能鎭 韓仁洙 鄭相喆, 情報化 社會에 있어서의 人材育成方案 (1992), 경영논집 (충남대학교 경상대학부설 경영경제연구소)

[3] 김효근 곽소아 서현주, 기업의 e-Learning 교육효과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증 연구 (2004), 춘계학술대회(경영정보학회)

[4] 유영만, “지식경영과 e-learning의 통합 방안 모색,” 한국 교육 공학회, 2001.5.19

[5] 이수경, “기업 e-Learning정책의 추진 실적 및 성과 분석,” 기업교육연구, 제5권, 제2호, 2003, P.43-62

[5] 이도형, 1995, 조직내 교육 훈련의 학습 및 전이효과, 미간행 박사학위 논문, 성균관대학교 대학원

[6] Baldwin, T. T., and J. K. Ford(1988). Transfer of Training: A Review and Direction for Future Research, Personal Psychology, 41:63-105.

[7] Baldwin, T. T., & Magjuka, R. J. (1991) Organizational training and signals of importance: Linking pretraining perceptions to intentions to transfer. Human Resources Development Quarterly, 2, 25-36.

[8] Goldstein, I. L., Ford Kevin(2002), Training in Work Organization: Needs, Assessment, Development, and Evaluation 4th Edition Thomson Learning

[9] Goldstein, I. L.(1992), Training in Work Organization in M. D. Dunnet and L. M. Hough. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. CA Consulting Psychologists Press: Needs, Assessment, Development, and Evaluation 4th Edition Thomson Learning

[10] Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. Academy of Management Review, 11(4), 736-749.

[11] Seddon, P. and Kiew, M. Y., “A Partial Test and Development of the DeLone and McLean Model of Is Success,” The Proceeding of International Conference of Information Systems, Vancouver, Canada, 1997, pp. 99-110

[12] Senge, P. M(1990), The fifth Discipline, The Art and Practice of Building learning Organization, NY.

[13] \_\_\_\_\_(1994), “The fifth Discipline, The Art and Practice of Building learning Organization,” Public Administration Review, Nov-Dec. Vol.54 No.6 p.577-579

[14] \_\_\_\_\_(1992), “Creating the Learning Organization,” The McKinsey Quarterly, Wntr n1. (<http://www.solonline.org/index.html>)

[15] \_\_\_\_\_(1995), On Schools as Learning Organizations, Loyola University Educational Leadership Alexandria.

[16] \_\_\_\_\_(2001), “Schools that Learn, “Harvard Education Review Summer, p.592.