

## 중소병원의 교육훈련 프로그램 특성 및 조직상황적 특성이 직무전이에 미치는 영향에 관한 연구

김 용 혁

초당대학교 의약관리학과

### <Abstract>

### A Study on the influence of job transfer in E&T programs characteristics & organizational situational characteristics of the medium and small-sized hospitals

Young-Hyuk Kim

*Department of Medical Management, Chodang University*

The purpose of this study was 1) to understand the job transfer in education & training(E&T) programs & organizational situational characteristics, and 2) to analyze the effects of the E&T programs & organizational situational characteristic groups on each of the levels of job transfer.

There is intimate relationship between E&T programs characteristics & organizational situational characteristics and job transfer, so we can't think of them separately. With this point of view the most frequently discussed problem is how to apply the theory in actual job, but in reality it's true that the improvement of job transfer can't reach the expectations of the E&T programs.

In literature view study, the concepts of job transfer in E&T, the general

---

\* 투고일자 : 2011년 10월 10일, 수정일자 : 2011년 11월 24일, 게재확정일자 : 2011년 12월 10일

‡ 교신저자 : 김 용 혁, 초당대학교 의약관리학과 전화 : 010-2247-1546 , E-mail : yhkim@chodang.ac.kr

theory on E&T, and the actual condition and points at issue of the existing E&T practices in the medium and small-sized hospitals were defined.

As the results from empirical analysis, we could find followings:

First, in evaluation of the job transfer, demographic characteristics (seniority, occupational category, position) variables have a significant different.

Second, in degree of the job transfer, E&T programs characteristics (contents of E&T, design of E&T, conditions of E&T, teaching ability of lecturer, methods of E&T) variables have a different influence upon each of the evaluation levels of E&T.

Third, support of CEO variables have a different influence on the job transfer according to contents, design, conditions of the E&T programs.

Fourth, support of co-works variables have a different influence on the job transfer according to design, conditions, method of the E&T programs.

Fifty, support of organizational atmosphere variables have a different influence on the job transfer according to contents, design, conditions of the E&T programs.

*Keywords : job transfer, demographic characteristics, E&T programs characteristics, organizational situational characteristics*

## I. 서 론

### 1. 연구의 배경 및 목적

인적자원은 조직체의 가장 중요한 자원이며 조직의 장기적인 성과는 인적자원을 효과적으로 활용하느냐에 달려있다 해도 과언이 아니기 때문에 조직체는 인적자원의 잠재능력을 최대한 발휘하도록 해야 한다.

모든 조직에서 인적자원개발의 중요한 요소인 교육훈련의 필요성을 강조하고 있지만 그 효과가 즉각적이기 보다는 지속적인 축적과정을 거쳐 나타나는 분야이고, 개개인이 능력 있는 인재로 양성되기까지 많은 시간이 걸리고 교육훈련에 대한 투자가 요구되기 때문에 경영여건이 어려운 소규모 조직일수록 교육훈련에 대한 투자가 우선순위에서

뒤쳐지고 있는 것이 현실이다. 특히, 중소병원과 같은 의료업계의 경우 인적자원개발을 위한 교육훈련에 투자비가 선진국에 비해 대단히 열악한 실정이다.

일반적으로 교육훈련은 구성원의 현재 또는 미래 직무와의 연관성이 많기 때문에 교육훈련의 전이효과는 생산성 증대와 밀접한 관련이 있다. 따라서 교육훈련을 통해 학습된 내용을 어떻게 실질적인 경영성과로 연계시키느냐가 교육훈련의 요체이다.

현대 병원조직에서 교육훈련은 병원의 조직문화 개선뿐 아니라 구성원의 업무역량 향상으로 무한경쟁시대에 생존하기 위한 핵심적 과제로서 인식되고 있는데, 이는 국내 병원간의 경쟁체제가 심화되고 개방화에 따른 외국의 선진병원의 국내진출로 상대적으로 비교우위를 확보하기 위한 역량개발이 요구되기 때문이다.

또, 병원이 지니고 있는 특성인 다양한 직종간의 원활한 소통을 위해 조직 활성화 교육, 고도의 서비스 정신과 인간애 정신, 윤리의식을 함양하기 위한 윤리 및 서비스 교육, 환자와 보호자간의 원활한 의사소통을 위한 커뮤니케이션 향상교육 등이 중요하게 인식되고 있다.

특히, 중소병원은 종합병원에 비해 인력, 시설, 장비, 주변여건이 취약하고 교육 기회도 상대적으로 미흡한 실정이기 때문에 경영의 경쟁력을 확보하기 위한 교육훈련의 필요성과 담당업무 교육에 대한 요구가 많아 구성원 스스로에 대한 업무역량 강화와 업무현장에서 도움이 될 수 있는 교육훈련이 필요하다.

병원조직의 인적자원은 직종별로 의사직, 간호직, 약무직, 영양직, 의료기사직, 사무기술직, 고용 및 기타 등으로 분류되어 있고 이들 중 사무기술직을 제외하고는 국가의 관련법에서 요구되는 각종 자격 및 면허를 소지한 전문 인력으로 구성되어 있다. 그래서 병원조직은 일반 기업과는 다른 인사관리상의 특성을 지니고 있기 때문에 병원 구성원들에 대한 교육훈련방향도 다르게 수행되어야 할 필요가 있다.

본 연구는 급변하고 있는 병원경영 환경 속에서 특히 어려움을 겪고 있는 지방 중소병원을 대상으로 경영활로를 모색하는데 중요한 단서가 될 수 있는 교육훈련 직무전이에 관한 실증적인 조사 분석을 실시하여 궁극적으로 인적자원개발을 위한 효과적인 교육훈련 방안을 모색하는데 목적을 두고 있다.

이를 위해 기존의 교육훈련전이에 관한 연구들 -(Noe(2002), Baldwin & Ford(1998), Richey(1995), Holton(2003), Mathieu, et al.(2002), Goldstein(2003)- 이 직무전이 결정요인으로 교육훈련참가자의 개인적 특성에 초점을 두었는데 본 연구에서는 교육훈련 프로그램의 특성과 조직상황적 특성이 교육훈련 직무전이에 미친 영향을 실증 분석하여 향후 교육훈련 프로그램 구성과 운영상의 바람직한 시사점을 도출하고자 하는 것이 본 연구의 핵심이다.

본 연구의 대상은 광주전남지역 소재 20개 중소병원에 근무하는 의사를 제외한 중사

자료 하였으며 자료 수집은 직접방문을 통해 이루어졌으며, 조사기간은 2011년 3월 17일부터 4월 7일까지 거의 동시에 설문지를 배포하였다. 분석방법으로는 SPSS통계 패키지를 이용하여 빈도분석, 분산분석, t-검증, 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 교육훈련 직무전이 개념과 선행연구

#### 1) 교육훈련 직무전이

교육훈련 직무전이란 교육훈련을 통해서 습득한 지식, 기술, 태도를 실제 직무에 활용하는 과정이다. 직무전이의 성패는 교육훈련이 조직의 경영성과에 얼마나 기여하고 있는가를 판단해 볼 수 있는 중요한 기준이 되고 있다. 따라서 교육대상자, 교육프로그램, 그리고 조직상황적 특성을 잘 고려하여 교육훈련을 어떻게 실행하면 보다 효과적으로 직무전이를 할 것인가가 인적자원개발 분야의 중요한 관건이다.

Baldwin & Ford(1988)는 교육훈련의 직무전이를 교육훈련 참가자가 교육훈련을 통해 얻은 지식, 기술 태도 등을 자신의 업무에 적용하고 특정기간에 걸쳐 지속적으로 유지하는 것이라고 했으며, Tracey(2001)는 교육훈련 참가자가 교육훈련에서 얻은 지식, 기술 및 태도를 실무에 효과적으로 적용하는 것으로 정의하였다.

Luthans & Kreitner(2002)는 교육훈련의 효과에 영향을 미치는 직무환경 요소들을 통합한 교육훈련관련 조직상황에 대한 개념화를 시도하여 교육훈련 직무전이 상황을 교육훈련을 통해 학습한 내용이 직무현장에서 전이하도록 촉진하거나, 방해하는 상황신호와 결합물로 분류하여 연구하였는데, 긍정적인 교육훈련 직무전이 상황에 속한 참가자들이 미온적인 교육훈련 참가자들보다 교육훈련의 전이가 효과적임을 발견하였다.

Holton(2003)은 교육훈련과정을 통해 습득된 학습은 어떤 형태로든 실제 직무과정에서 전이가 효과적으로 이루어져야 하며, 그렇지 않으면 교육훈련을 통해 습득한 학습은 조직의 성과에 별의미가 없는 것으로 보고 교육훈련의 직무전이를 강조하였다

Robinson(2005) 역시 교육훈련 직무전이를 훈련프로그램 중에 획득한 지식, 기술, 태도를 현장에 적용하는 중요함을 강조하면서 이와 같은 직무전이에 대한 개념 정의는 이후 많은 연구에서도 일반화되고 있다.

최근 들어 직무전이에 대한 연구가 활발하게 진행되면서 직무전이의 영향요인에 대한 많은 논의가 전개되고 있다. Mosel(2007)도 직무전이가 이루어지기 위한 조건으로

서 교육훈련의 내용이 직무에 활용도가 높아야 되고, 교육훈련의 내용을 참가자가 확실히 이해하고 인식하도록 하며, 참가자는 자신이 습득한 교육훈련의 내용을 직무에 적극적으로 활용하려는 동기부여가 되어야 한다는 직무전이의 조건이 교육훈련의 내용과 학습자의 특성에 초점을 맞추고 있다.

이상의 개념을 종합해보면 교육훈련 직무전이란 교육훈련을 통해서 얻은 지식과 기술 및 태도를 실제 현장 직무수행 과정에서 얼마나 효과적으로 적용하는가 하는 정도를 의미한다. 그래서 직무전이가 효과적으로 영향을 끼쳤는가는 교육훈련 프로그램이 기업의 경영성과에 얼마나 기여하고 있는가를 통해 판단해 볼 수 있다.

## 2) 교육훈련 전이에 관한 선행연구

교육훈련 직무전이에 대한 규명을 위해 여러 연구들은 직무전이에 영향을 미치는 다양한 요인들을 설정하고 이들 요인과 직무전이와의 관계를 가설화하는 모형들을 제시하였다.

기존 교육훈련 직무전이와 관련된 연구자들의 모형에 대해 살펴보면 다음과 같다.

Noe(2008)는 교육훈련 참가자의 특성요인과 조직의 환경요인들이 훈련참가자의 동기에 미치는 영향, 나아가서 교육훈련 직무전이에 미치는 영향에 대한 연구모형을 제안하였다. 여기에서 교육훈련 참가자 개인이 지니고 있는 교육훈련에 대한 기대, 자기 유능감, 그리고 직무에 대한 태도는 학습동기에 영향을 미쳐 학습 성과로 이어지고, 그 성과는 조직의 상황에 대한 지각으로부터 생성된 직무전이 동기와 상호작용하여 직무전이 성과를 결정한다고 하였다. 이 모형은 교육훈련 효과성 평가수준인 교육훈련 참가자의 태도, 직무경력, 작업환경이 학습과 행동변화, 그리고 바람직한 조직적 성과의 달성에 미치는 영향관계를 다루고 있다. 이에 포함된 변수들은 조직행동과 교육훈련에 관한 이론적 배경을 근거로 선정된 것이다. 그래서 교육훈련 참가자의 학습동기와 새로 습득한 기술을 직무현장에 적용하려는 직무전이 동기에 영향을 주는 교육훈련 참가자의 태도와 속성을 파악하고자 한 것이다.

Baldwin & Ford(1998)도 교육훈련과정을 교육훈련 투입요인, 교육훈련 성과요인, 그리고 직무전이 상태요인으로 구분한 전이모형을 제시하였다. 이 모형에서 교육훈련 결과와 직무전이 상태에 미치는 교육훈련 투입요인 등으로 구분하여 이의 범주로 교육훈련 참가자의 특성은 능력이나 기술, 성격요인 및 동기수준들로 구성하였으며, 교육훈련 참가자의 특성은 능력이나 기술, 성격요인 및 동기수준들로 구성하였다. 교육훈련 설계요인에는 교육훈련 내용, 내용의 절차, 학습원리 등을 포함시켰으며, 작업환경에는 조직의 풍토, 상사나 동료의 지원, 직무에서 학습된 기술을 사용하는 기회와 업무의 압박, 자원의 부족 등의 요인들을 포함시켰다.

Richey(1995)가 제시한 모형에서도 교육훈련 성과에 영향을 미치는 교수훈련 설계의 개념을 확장한 것으로 교육훈련참가자에 미치는 영향요인에 대해 보다 체계적이고 포괄적인 관점에서 접근하였다. 즉, 교육훈련참가자의 인적요인과 배경요인 즉, 나이, 이전 교육경험, 작업환경 등은 학습자의 태도와 교육훈련 성과에 영향을 미치며, 학습자의 태도요인인 교육훈련 태도, 전달체제 요인인 강사, 컴퓨터, 비디오 등은 교육성과에 영향을 미치며, 교육성과 요인이라 할 수 있는 지식, 태도, 행동의 측정은 교육 전후의 평가를 비교하여 직무전이어부를 확인하기 위한 것이며, 조직풍토요인인 관리자 및 동료의 행동, 학습자의 권한, 작업조건은 교육훈련 참가자의 태도와 교육성과에 영향을 미친다고 제시하였다. 아울러 교육훈련 프로그램설계와 교육방법도 교육성과에 영향을 미치는 것으로 가정하여 분석하였다.

Robert(2011)는 교육훈련 참가자가 교육훈련 성과에 영향을 미치는 요인에 대해 체계적이고 통합적인 관점에서 연구하였는데 학습자의 개인적인 인적사항 및 작업환경과 관련된 배경요인과 교육훈련에 대한 태도, 전달체제도 교육훈련의 성과에 영향을 미친다고 가정하여 연구하였다. 이것은 본 연구의 조직상황적 특성변수인 조직분위기가 교육훈련의 직무전이에 미친다는 가설의 이론적 근거가 되고 있다.

Mathieu et al.(2002)의 모형에서도 교육훈련 동기와 효과성에 대한 개인적 특성 및 상황특성 변인의 영향을 연구하였다. 이 모형에서 교육훈련 동기의 선행변인을 개인적 특성 변인과 상황적 특성변인으로 구분하고, 개인성 특성변인에는 직무몰입과 경력계획, 상황적 특성변인에는 상황적 제약과 교육훈련의 참가 선택자유도를 포함시켰다. 개인 및 상황적 특성 변수가 교육훈련 학습동기에 미치는 영향과 교육훈련 동기, 학력 및 반응이 학습에 미치는 영향, 그리고 교육훈련 이전의 사전검사 결과가 사후검사 결과에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 그 결과, 개인적 특성변수인 교육훈련 동기에 영향을 주지 않으나 상황적 특성 변수 중 상황적 제약만이 학습동기에 부정적인 영향을 미치고 또, 교육훈련 동기에 대해서는 학습에 유의한 영향을 주었으며, 교육훈련에 대한 반응은 동기와 학습간의 관계를 조절하는 변수로서의 역할을 하는 것으로 제시하였다.

그러나 Goldstein(2003)은 교육훈련에 관한 기존 연구들이 교육훈련 프로그램의 설계 및 실행에서 교육훈련 실시자의 역할과 관련된 사항들을 주로 다루어 왔으나, 교육훈련 프로그램의 특성과 교육훈련을 실시하는 상황적 특성에 대해서는 미흡하다는 점을 지적하였다.

이상에서 살펴본 교육훈련 직무전이와 관련된 연구에서 보듯이 직무전이에 영향을 미치는 요인은 매우 다양하다. 이 중 교육훈련 참가자의 개인적 특성, 교육훈련 프로그램의 특성 그리고 조직 상황적 특성은 매우 중요한 결정요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

## 2. 교육훈련 직무전이 결정요인

### 1) 교육훈련프로그램 특성요인

#### (1) 교육훈련의 내용

교육훈련의 내용이란 교육훈련 프로그램의 목적을 달성하기 위해 사용한 지식과 기술 및 정보를 말한다. Alliger et al.(1997)는 교육훈련의 내용이 직무전이에 큰 영향력이 있음을 확인하고 교육훈련 내용이 직무에 활용될 수 있도록 구성될 때 직무전이 효과를 높일 수 있기 때문에 교육훈련 내용이 직무 효율을 충분히 높여줄 수 있도록 구성해야 하며, 직무와 관련된 학습량을 증가시키면 교육훈련의 직무전이도 높일 수 있다고 하였다. 또, 교육훈련 참가자가 교육훈련의 내용에 대해 실용적이라고 지각할 때 훈련된 지식과 기술을 보다 실무에 응용하게 되어 직무전이의 효과가 크다고 주장하였다.

Baldwin & Ford(1998)는 교육훈련의 내용이 학습과 능력유지에 관련되어 직무전이에 영향을 미치는 것으로 보고 교육훈련의 내용과 직무전이 간에 있어서 교육훈련의 내용이 밀접하게 관련되어 있어 학습과 유지에 영향을 주고, 학습량에 따라 직무전이에 영향을 미치는 것으로 파악함으로써 교육훈련 내용과 직무전이 간에 있어서 학습량이 매개 역할을 한다고 제시하였다.

Alliger et al.(1997)은 교육훈련의 내용에 대해 실용성 반응과 정서적 반응의 두 가지로 구분하여 교육훈련 참가자의 반응을 측정하였다. 여기에서 교육훈련전이와 교육훈련 내용의 직무관련 성과간의 유의적 관계가 있음을 제시하였다.

이와 같이 본 연구에서는 중소병원에서도 교육훈련의 내용이 직무전이에 중요한 변수로 역할을 하고 있다는 판단 하에 그 측정내용으로서 직무와 관련성정도, 직무수행에 도움정도, 교육훈련의 동기유발수준, 교육훈련 내용에 대한 기대수준 등을 포함시켰다.

#### (2) 교육훈련의 설계

교육훈련의 설계는 교육훈련의 계획에서부터 실행과정, 평가과정 및 피드백과정 등 일련의 절차가 해당된다.

Baldwin & Ford(1998)의 연구에 의하면 교육훈련 설계는 학습에 직접적인 효과를 미치며, 이는 직무전이에 영향을 미치고 있음을 제시하였다. Noe(2008) 역시 교육훈련 프로그램 설계가 교육훈련 성과에 미치는 영향을 직접적이지는 않지만, 교육훈련에 대한 효과가 교육훈련 프로그램 설계로부터 기초한다고 보고 연구하였는데 이 가정은 교육훈련의 설계가 교육훈련성과에 미치는 효과와 관련되어 있음을 유추한 것이다.

Locke & Latham(1994)은 교육훈련의 첫 단계인 계획수립 시 분명하고 구체적인 목표설정이 있어야 효과를 기대할 수 있다고 하여 구체적이고 도전적인 목표가 에너지

와 추진 방향을 제시하고, 실행에 대한 의지와 노력을 동원시키며, 개인으로 하여금 목표달성에 관련된 전략을 개발하도록 동기유발시킴으로서 교육훈련 수행과정에 영향을 미친다고 하였다.

Cascio(2001)는 교육훈련의 필요성을 분석하기 위한 통합적인 모델로서 3가지 측면을 제시했는데 즉, 조직 내 훈련이 필요하다고 인식하는데 초점을 둔 조직분석, 훈련의 내용 즉, 종업원이 능숙하게 직무를 수행할 수 있는가를 파악하는 직무분석, 개개의 종업원이 맡은 바 자기의 직무를 어떻게 잘 수행하는가를 결정하는 개인분석이 그 주된 내용이다.

Rynes & Rosen(1995)도 교육훈련 성공에 영향을 미치는 것으로 가정되어온 변수들은 크게 두 가지로 분류했는데 그 하나는 교육훈련 프로그램 설계자체와 관련된 요인이며, 다른 하나는 교육훈련 직무전이를 위한 지원적 환경과 관련된 것들이다. 교육훈련의 설계관련 요인을 학습 및 직무전이에 큰 영향을 주는 요인으로 제안하였다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 중소병원에서 운영하는 교육훈련도 그 설계내용이 직무전이에 중요한 변수로 역할을 하고 있다는 판단 하에 그 측정내용으로서 교육훈련의 목표수준, 교육훈련의 필요성정도, 직무수행관련 자료제공정도, 교육훈련결과의 활용정도 등을 포함시켰다.

### (3) 교육훈련의 여건

교육훈련 실시와 관련된 여건이 어떤 상황이나에 따라 교육훈련에 대한 직무전이의 효과는 달라질 수 있다. 교육훈련의 여건과 관련된 요인은 다양하지만 이 여건들은 교육훈련 참가자들의 학습효과를 높이고 교육훈련 내용과 목적에 적합하게 조성되어야 한다.

Flechsigt(2002)는 교육훈련이 수행되는 환경적 여건은 학습효과에 영향을 미치는데 일상생활과 분리된 인위적인 환경으로서 그 자체가 실제생활과 관련된 일부분이 되어 환경과 교육훈련참가자 사이에 상호작용이 일어나므로 교육훈련의 효과에 중요한 요소가 된다고 주장했다.

대형병원에서는 사이버 교육훈련에 대한 이용이 증가하고 있는데 시간과 장소에 구애받지 않고 현업의 직무를 수행하면서 교육수강이 가능하다는 점에서 조직이나 학습자 모두가 선호하고 있어 사이버강의를 위한 여건조성도 필요하다. 그러나 지방의 중소병원의 경우 규모의 영세성과 투자의 한계로 사이버 교육에 대한 운영이 미흡한 실정이다.

Wexely & Baldwin(2001)도 교육훈련의 여건은 훈련의 내용, 목적에 적합하고 교육훈련 참가자가 안락하게 교육훈련을 받을 수 있는 환경이 조성되었을 때 학습효과를



기대할 수 있고, 적절하지 못한 교육매체나 낙후된 기자재, 불충분한 교육자료 등은 효과적인 교육훈련에 저해요인이 될 수 있다고 지적하였다.

위에서 살펴본 바와 같이 교육훈련의 여건과 관련하여 본 연구에서 수행한 측정내용으로는 교육훈련의 시설 조성정도, 교육훈련자의 환경수준, 최신기자재 활용정도, 교육훈련 예산반영정도 등을 포함시켰다.

#### (4) 교육훈련자의 교수능력

교육훈련자는 교육훈련 프로그램을 실제 교육훈련 참가자에게 전달하는 역할을 담당하는 교육진행자를 의미한다. 교육훈련 성공여부의 큰 비중은 교육훈련자에게 달려있기 때문에 교육훈련 진행시 필요한 여러 가지 지식, 정보 및 기술 등 다양한 자질과 능력을 소유해야 한다.

Buckley and Caple(2002)는 교육훈련자의 역할은 시대와 상황에 따라 다르게 인식하고 있는데 기존의 연구들은 교육훈련자의 역할을 학습효과 증진에 중점을 두고 연구하였지만 최근에는 교육훈련자의 역할을 실무전이에 관한 유효성 측면에서 보는 연구가 주류를 이루고 있다고 하여 교육훈련자의 교수능력에 따라 교육훈련의 직무전이에 미치는 영향이 다르다고 강조하였다.

Randall(1998)은 교육훈련자의 기본적 자격요건은 교육과정 전반에 관한 개요전달, 전문지식의 명확한 개념이해, 교육훈련 내용의 전달, 사전의 충분한 준비로 교육훈련 참여자들이 쉽게 교육훈련 목표를 달성할 수 있도록 격려하는 능력이라고 지적하였다.

Wexley & Latham(2001)도 교육훈련자의 능력으로 세부적인 교육훈련 모형제시, 성인들의 학습 원리에 대한 이해, 효과적인 의사소통능력, 명확한 교재 제시능력, 효과적인 교육방법을 선택해야 한다고 하여 교육훈련자의 전문성을 강조하였다.

이와 같이 교육훈련자의 교수능력은 교육훈련의 직무전이 정도에 영향을 미치는 중요한 요인으로 제시하고 있다. 본 연구에서는 교육훈련자의 교수능력이 직무전이에 중요한 변수로 역할을 한다는 근거 하에 그 측정내용으로서 강의준비의 충실성, 전문지식 수준정도, 강의기술수준, 강의열정과 활력정도 등을 포함시켰다.

#### (5) 교육훈련의 방법

교육훈련을 효과적으로 수행하기 위해서는 어떠한 방법을 활용하느냐가 대단히 중요하다. 어떤 교육훈련 방법을 선택하여 실시하느냐에 따라 교육훈련의 직무전이 정도가 다르게 나타나기 때문이다.

Goldstein(2003)은 학습 성과를 높이기 위해서는 교육훈련 프로그램 설계 시 사용가능한 여러 가지 교육방법을 조사하여 교육훈련 참가자들에게 가장 적절한 교육훈련 방법을 적용하는 것이 중요하며, 그 방법으로 훈련 참가자가 조직 내에서 일상 업무와 관련

하여 실시하는 OJT방식과 업무 외 집합교육 형태로 이루어지는 Off JT를 제시하였다.

Hugh(2001)는 업무가 다양화, 세분화, 전문화되어가는 추세가 뚜렷해짐에 따라 집합교육 등의 훈련의 기회보다 자기개발의 경향이 확대되어가고 있기 때문에 자기개발의 기회를 확대해야 한다고 강조하였다. 자기개발이 자발적이고 종업원 스스로가 여유를 가지고 실시하기 때문에 능동적인 자극효과를 주는 방법이기 때문이다.

이처럼 교육훈련 방법이 다양하므로 종업원 수가 많지 않은 중소병원의 교육훈련대상자와 조직상황을 고려해 적절한 교육훈련 방법을 적용해야 한다. 본 연구에서는 교육훈련의 방법이 직무전이에 중요한 변수로 역할을 하고 있다는 근거 하에 그 측정내용으로서 교육훈련 방법의 적절성, 교육훈련 방법의 다양성, 교육훈련 방법의 최신성, 자기개발 수준 등을 포함시켰다.

## 2) 조직상황적 특성

### (1) CEO의 지원

CEO의 지원이란 교육훈련의 학습 및 직무전이에 대해 체계적인 지원과 평가 및 보상시스템 등의 공식적 시스템을 실행하는데 있어 역할수행에 영향력을 의미한다.

CEO의 지원변수의 경우 지방의 중소병원과 같이 규모가 작은 조직은 특성상 대형병원의 조직시스템에 비해 그 체계가 미흡하고, 의사결정에 지대한 영향력을 미치는 점을 고려해 볼 때 CEO의 지원정도에 따라 교육훈련 실시 후 직무전이 영향에 중요한 조절변수가 될 수 있다.

Wexley & Latham(2001)도 교육훈련 참가자가 훈련내용에 대한 학습에 대해 공식적인 책임을 지각하게 되거나 또는 평가를 받게 될 때 훈련에서의 학습 및 훈련내용을 직무에 적용하는 것에 대해 보다 더 강력한 동기유발이 된다고 주장하였다. 이러한 사실은 교육훈련에서 제시되는 지식과 기술의 획득에 대해 CEO가 교육훈련 참가자들에게 공식적인 책임을 부여하도록 함으로써 교육훈련의 중요성을 인식하게 만들고, 교육훈련에서 획득한 내용을 직무에 적용할 것을 조직이 기대하고 있다고 인식하기 때문이다.

Tracey(2001) 역시 교육훈련 참가자들이 교육훈련의 성과와 보상간의 연계를 인식하게 된다면 교육훈련에서 제시되는 지식과 기술 등을 획득하고자 하는 노력을 증진시키게 됨으로써 교육훈련 참가자의 학습동기에 영향을 미치고, 또 직무전이에도 영향을 미치게 될 것이라고 제기하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 규모가 작은 중소병원의 경우 CEO의 영향력이 보다 더 크므로 교육훈련과정에서 CEO의 지원이 직무전이에 중요한 조절변수로 역할을 하고 있다는 근거 하에 그 측정내용으로서 교육훈련 참여 독려정도, 교육훈련 여건조성에 적극성정도, 교육훈련결과 평가의 적용정도, 교육훈련의 피드백수준 등을 포함시켰다.

김용혁 : 중소병원의 교육훈련 프로그램 특성 및 조직상황적 특성이 직무전이에 미치는 영향에 관한 연구

## (2) 동료의 지원

동료의 지원은 교육훈련 참가자가 교육훈련에 참여하는 것에 대해 지지해주고, 교육훈련에서 학습한 것을 직무에 적용하는데 있어서 지원해 주고 강화해 주는 것을 뜻한다.

Noe(2008)는 교육훈련의 직무전이결정요인으로서 동료의 지원이 중요한 영향을 미친다고 보고 동료의 태도나 동기부여 요인들이 교육훈련 전이에 미치는 영향을 설명하고 있는데, 이 연구에서 직무전이의 효과는 동료의 지원에 대한 인식에 따라 훈련과정에서의 학습동기와 전이과정에서의 전이동기를 형성한다고 가정하고 조직의 상황적 특성요인으로서 동료의 지원 변수를 추출하였다.

Ali & Banu(2004)는 교육훈련 참가자들이 교육과정에서 얻은 지식, 기술, 태도 등을 업무현장에 전이하는 과정에서 동료의 지원이 조직에서 행동, 생산성, 효과 및 업무만족에 미치는 영향을 조사하였다. 연구결과 동료의 지원을 받은 그룹에서 보다 오랜 기간 지속적으로 긍정적인 행동변화가 증가한 것으로 나타났다.

Weiner(2001)의 연구에서도 동료의 지원과 직무전이 관계에 대한 실증적인 연구에서 동료의 지원이 직무전이와의 정적인 상관관계에 유의미한 변인임을 발견하였고, Robert, E. P.(2011) 역시 동료의 지원행동은 실제 업무현장에서 직무전이에 중요한 역할을 하는 하위변인임을 강조하였다.

특히, 중소병원의 경우 동료들 간의 유기적인 관계가 큰 규모의 조직에 비해 밀접하기 때문에 동료의 지원이 교육훈련의 직무전이에 영향을 주는 중요한 요인이 되고 있다. 본 연구에서 측정내용으로는 동료들 간 정보에 대한 교환정도, 교육내용의 수용정도, 개인적인 배려수준, 교육훈련 내용의 공유정도 등을 포함하였다.

## (3) 조직의 분위기

Schneider W.(1990)는 조직의 분위기관 조직의 환경 또는 상황의 현저한 특징들에 대한 개인의 인식이라고 하였다. 이러한 조직분위기는 객관적이고, 관찰가능한 조직의 환경요소들과 조직구성원들의 인식과정들 간의 상호작용에 기초한다고 하여 조직구성원들이 조직의 운영방향, 정책, 보상시스템, 관리행동 등과 같은 조직의 특징적인 요인에 관심을 가질 때 이러한 요인들을 개인의 가치관과 신념, 필요 그리고 다른 개인적인 특성들에 기초하여 의미를 부여한다는 것이다.

Rouiller & Goldstein(1995)는 조직의 교육훈련 직무전이에 영향을 미치는 조직상황적 특성요인에 대한 새로운 시각으로 조직의 분위기를 도출하고 이를 전이풍토의 개념을 활용하여 교육훈련 직무전이가 발생하는 직무상황에 대한 이해와 측정에 대해 연구하였다.

Kirkpatrick(1997) 역시 조직의 환경적 요인에 조직분위기를 강조한 직무전이 조건

을 제시하였다. 그가 제시한 조직분위기의 요인으로 변화에 대한 욕구로서 조직의 구성원들이 변화에 대한 욕구가 강할수록 직무전이는 쉽게 일어나며, 지식과 기술요인으로 실제 직무수행에 필요한 지식과 기술을 교육훈련을 통하여 경험하고 습득하였다면 직무전이는 용이하게 일어난다고 지적하였다.

이상과 같이 조직의 분위기는 교육훈련의 직무전이에 영향을 주며 특히, 규모가 작은 중소병원은 조직의 분위기에 보다 더 민감하다고 볼 때 그 영향이 클 수 있다. 본 연구에서 측정내용으로는 능력발휘를 위한 평가시스템도입, 신기술 습득의 공유수준, 팀 학습 분위기 조성정도, 교육훈련 실행의 공유비전 등을 포함시켰다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 대상

본 연구의 대상은 광주·전남지역 소재 20개 중소병원에 근무하는 의사를 제외한 종사자로 하였으며 자료 수집은 직접방문을 통해 이루어졌으며, 조사기간은 2011년 3월 17일부터 4월 7일까지 거의 동시에 설문지를 배포함으로써 조사시점 차이로 인한 오차발생을 최소화하였다.

#### 2. 분석 방법

분석방법으로는 SPSS통계패키지를 이용하여 빈도분석, 분산분석, t-검증, 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

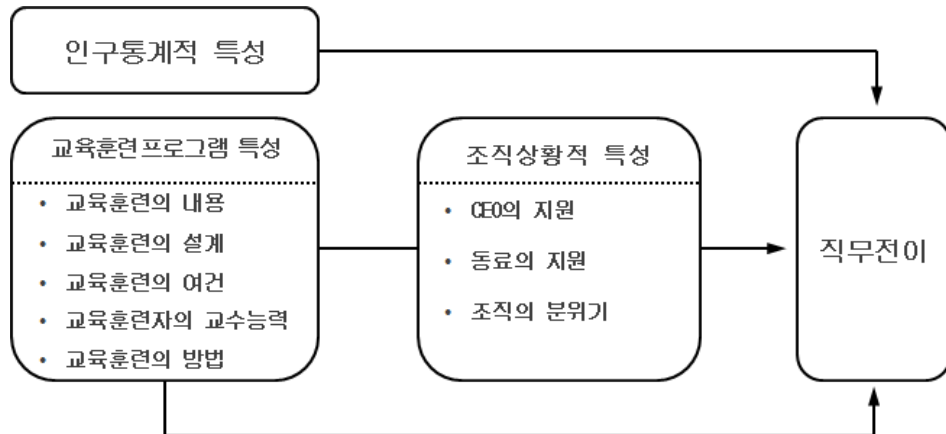
배포한 설문지 320부중 275부를 회수하였으며 이중 응답내용이 부실하거나 신뢰성이 저조하다고 판단되는 설문지를 제외한 총 237부를 유효 표본으로 삼았다.

분석방법으로는 SPSS통계패키지를 이용하여 빈도분석, 분산분석, t-검증, 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

#### 3. 연구의 모형 및 가설의 설정

교육훈련의 직무전이와 관련된 요인으로서 교육훈련프로그램 특성과 조직상황적 특성 등 다양한 요인에 대해 고찰한 바 있다. 즉, 교육훈련의 특성요인인 교육훈련의 내용, 교육훈련의 설계, 교육훈련의 여건, 교육훈련자의 교수능력, 교육훈련의 방법에 따라 교육훈련의 전이에 영향을 미치고, 조직의 상황적요인인 CEO의 지원, 동료의 지원, 조직분위기 등에 따른 교육훈련 전이정도가 다르다는 것을 제시했다.

본 연구에서는 이러한 이론적 배경을 바탕으로 기존연구에서 거의 다루지 않은 지방의 중소병원을 대상으로 교육훈련 직무전이와 관련하여 <그림 1>과 같은 연구모형으로 실증적 조사 연구를 실시하였다.



<그림 1> 연구 모형

이론적 배경에서 살펴본 교육훈련의 내용과 관련된 연구로는 Alliger G. M. et al.(1997), Baldwin & Ford(1998), Ford & Wroten(1984), Bramley H. (1995), Wexley K.N. et al.(2001) 등이 있고, 교육훈련의 설계관련 연구는 Baldwin & Ford(1998), Locke & Latham(1994), Campbell J. P.(2001), Cascio W. F.(2001), Komacki, K.J.(1999), Wexely & Baldwin(2001), Rynes & Rosen(1995), Bramley P.(1995) 등이고, 교육훈련의 여건관련 연구는 Flechsig E.A.(2002), Wexely & Baldwin(2001), 교육훈련자의 교수능력 관련연구는 Buckley and Caple(2002), Randall J. S.(1998), Bartlee D. A.(2001), Broad & Newstorm(2002), Wexley & Latham(2001), Baldwin & Ford, (1998), 교육훈련의 방법관련 연구는 Goldstein I. L.(2002), Wexley & Latham(2001), Desimon D.J.(1998), Bramley H.(1995), Holton J. K.(2003), Hugh W. D.(2001) 등으로 이러한 내용을 바탕으로 교육훈련프로그램 특성이 교육훈련의 직무전이에 미치는 영향을 파악하기 위해 다음과 같은 <가설 1>을 설정하였다.

<가설 1> 중소병원 내 교육훈련은 교육훈련 프로그램 특성에 따라 교육훈련의 직무전이 정도에 영향을 미칠 것이다.

교육훈련의 직무전이와 관련된 조직상황적 특성으로 CEO의 지원, 동료의 지원, 조직

의 분위기 등을 제시했다. 이러한 내용을 근거로 직무전이에 영향을 미치는 조직상황적 특성변수들의 조절효과를 파악하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

CEO의 지원과 관련된 연구로는 Baldwin & Magjuka(1999), Wexley & Latham(2001), Tracey(2001), Baldwin & Ford,(1998), Ford, Segó & Quinones(1998) 등으로 이러한 내용을 근거로 <가설 2>를 설정하였다.

<가설 2> 중소병원 내 교육훈련 프로그램특성이 교육훈련 직무전이에 미치는 영향은 CEO의 지원정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

동료의 지원과 관련된 연구로는 Noe R. A.(2002), Ali H. J. & Banu, A. C.(2004), Holton J. K.(2003), Richey.W.(1995) 등으로 이러한 내용을 근거로 <가설 3>을 설정하였다.

<가설 3> 중소병원 내 교육훈련 프로그램특성이 교육훈련 직무전이에 미치는 영향은 동료의 지원정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

조직의 분위기와 관련된 연구로 Schneider W.(1990), Rouiller & Goldstein (1995), Mathieu, Tannenbaum & Salas (2003), Tracey, Tannenbaum & Kavanagh(2001), Kirkpatrick D. L.(1997), Senge C.(1998), 등으로 이러한 내용을 근거로 <가설 4>를 설정하였다.

<가설 4> 중소병원 내 교육훈련 프로그램특성이 교육훈련 직무전이에 미치는 영향은 조직의 분위기에 따라 다르게 나타날 것이다.

#### 4. 변수의 설정과 정의

본 연구의 측정변수와 관련된 조작적 정의는 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수의 조작적 정의

변 수 명		조 작 적 정 의
교육훈련	교육훈련의 내용	교육훈련 내용의 적절성과 질적 수준의 정도를 측정
	교육훈련의 설계	교육훈련 설계에 대한 체계성 정도를 측정
프로그램 특성	교육훈련의 여건	교육훈련의 시설 및 여건관련 조성정도를 측정
	교육훈련자의 교수능력	교육훈련프로그램을 계획하고 실행하는 강사진의 능력을 측정
조직상황 적 특성	교육훈련의 방법	교육훈련 방법의 적절성과 다양성에 대한 선택의 정도측정
	CEO의 지원	교육훈련의 관심과 기회제공 및 평가시스템 활용정도를 측정
직무전이	동료의 지원	교육훈련에 대한 도움과 독려수준 정도를 측정
	조직의 분위기	교육훈련을 지원하는 조직의 학습 및 문화풍토를 측정
		교육훈련참여자가 교육훈련을 통해 습득한 내용 즉, 지식과 기술을 직무에 적용하는 정도를 측정

## IV. 분석 결과

### 1. 대상자의 일반적 특성

표본의 인구통계학적 특성을 구체적으로 살펴보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 인구 통계학적 특성

구 분	사례수 (명)	비 율 (%)
성 별	남	47.3
	여	52.7
연 령	20세미만	17.3
	20-29세	32.1
	30-39세	26.6
	40-49세	19.0
	50세이상	5.1
학 력	고졸	25.7
	전문대졸	32.5
	대졸	40.5
	대학원졸	1.3
근무년수	2년 미만	13.5
	2-4년	32.9
	5-9년	43.0
	10년 이상	10.5
근무직종	간호직	34.6
	의료기사직	17.7
	행정사무직	35.9
	기술직	11.8
직 책	일반사원	36.7
	주임	28.3
	대리	20.7
	과장	9.7
	부장이상	4.6

### 2. 신뢰성과 타당성분석

본 연구에서 사용된 척도의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach  $\alpha$  를 이용하여 내적 일관성을 조사하였다. <표 3>과 같이 신뢰성분석 결과에서 Cronbach  $\alpha$  계수가 0.7이상을 나타내고 있어 본 연구의 모형을 구성하고 있는 요인들의 측정항목에 대한 신뢰성은 비교적 높다고 할 수 있다.

〈표 3〉 연구변수의 신뢰성 및 타당성분석결과

변 수	항 목	요인 적재량	eigen value	분 산 설명력	Cronbach $\alpha$ 값
교육훈련의 내용	직무와 관련성정도	.678	2,357	16.357	0.757
	직무수행에 도움정도	.567			
	교육훈련의 동기유발수준	.786			
	교육훈련내용에 대한 기대수준	.635			
교육훈련의 설계	교육훈련 목표수준	.814	2,052	10.986	0.832
	교육훈련의 필요성정도	.567			
	직무수행관련 자료제공정도	.623			
	교육훈련결과의 활용정도	.577			
교육훈련의 여건	교육훈련 시설조성정도	.712	2,529	17.328	0.725
	교육훈련장외의 환경수준	.518			
	최신 교육기자재 활용정도	.625			
	교육훈련의 예산반영정도	.598			
교육훈련자의 교수능력	강의준비의 충분성	.549	2,432	13.793	0.753
	전문지식 수준	.603			
	강의기술수준	.713			
	강의의 열정과 활력정도	.756			
교육훈련의 방법	교육훈련 방법의 적절성	.608	2,561	18.125	0.825
	교육훈련 방법의 다양성	.662			
	교육훈련 방법의 최신성	.673			
	자기개발 수준	.615			
직무전이	실제 업무에 적용정도	.714	2,389	17.321	0.673
	업무수행에 향상정도	.559			
	문제집해결에 도움정도	.667			
	교육훈련 만족도수준	.591			
CEO의 지원	교육훈련 참여도려정도	.753	2,121	13.253	0.678
	교육훈련 여건조성에 적극성	.618			
	교육훈련결과 평가의 적용정도	.665			
	교육훈련의 피드백 수준	.573			
동료의 지원	정보에 대한 교환정도	.647	1,923	10.012	0.881
	교육내용의 수용정도	.653			
	개인적인 배려수준	.783			
	교육훈련내용의 공유정도	.626			
조직의 분위기	능력발휘 평가시스템도입	.632	2,327	15.593	0.765
	신기술습득의 공유수준	.618			
	팀학습분위기 조성정도	.634			
	교육훈련실행의 공유비전	.697			



타당성분석을 위해 측정도구가 측정목적에 어느 정도 충실히 측정되었는가를 파악하기 위하여 요인분석을 이용하여 판별 및 개념타당성을 검증하였다. 요인수의 결정은 고유값(eigen value)이 1이상인 요인을 선택하였으며, 요인적재량(factor loading)을 0.5 기준으로 유의정도를 판단하였는데, 그 결과 타당성은 충분히 확보되고 있다.

### 3. 측정변수의 상관관계 분석

측정변수들 간의 상관관계(correlation)분석을 위하여 각 변수들의 측정변수 평균을 계산하여 변수들의 상관관계를 분석하였다. <표 4>에 제시된 바와 같이 변수들 간의 상관관계가 유의수준  $p < .01$ 에서 유의한 상관관계를 가지고 있다. 특히, 교육훈련의 내용과 직무전이간의 상관관계는 가장 높은 상관관계 ( $r = .593$ )를 보이고 있고, 동료의 지원과 CEO의 지원간의 상관유의수준에서 상관관계는 가장 낮은 상관관계 ( $r = .206$ )를 나타내고 있다.

변수들 간의 상관관계는 0.8이상인 변수는 없는 것으로 보아 다중공선성의 가능성은 없는 것으로 판단된다. 특히, 변수들 간의 상관관계에서 교육훈련의 내용과 교육훈련자의 교수능력이 직무전이에 높은 정(+ )의 상관관계를 보여주고 있다.

<표 4> 변수들간의 상관관계 분석결과

	교육훈련의 내용	교육훈련의 설계	교육훈련의 여건	교육훈련자의 교수능력	교육훈련 방법	직무전이	CEO의 지원	동료의 지원	조직의 분위기
교육훈련의 내용	1								
교육훈련의 설계	.357**	1							
교육훈련의 여건	.503**	.423**	1						
교육훈련자의 교수능력	.437**	.583**	.214**	1					
교육훈련 방법	.425**	.427**	.325**	.313**	1				
직무전이	.593**	.503**	.427**	.563**	.501**	1			
CEO의 지원	.331**	.325**	.513**	.225**	.234**	.325**	1		
동료의 지원	.503**	.231**	.325**	.437**	.235**	.378**	.206**	1	
조직의 분위기	.419**	.345**	.367**	.375**	.312**	.312**	.453**	.327**	1

주:\*  $p < .05$ , \*\*  $< .01$  수준에서 통계적으로 유의함

#### 4. 인구통계적 특성에 따른 차이분석

조사대상자의 인구 통계적 특성에 따른 교육훈련 직무전이에 관한 차이를 분석한 결과, <표 5>에서 본 바와 같이 성별, 연령, 학력에 따른 직무전이는 의미 있는 차이가 없고, 근무연수, 근무 직종, 직책에 따라 의미 있는 차이를 보이고 있다.

즉, 근무연수( $p=.042<.05$ )가 낮을수록 직무전이가 높고, 근무 직종( $p=.013<.05$ ) 중 행정사무직( $M=4.32$ ), 간호직( $M=4.18$ )이 직무전이가 높음을 알 수 있고, 직책( $p=.003<.01$ )은 낮을수록 즉, 일반사원( $M=4.25$ ), 주임( $M=4.05$ )이 직무전이가 높은 것으로 나타났다.

<표 5> 인구 통계적 특성에 따른 교육훈련 직무전이의 차이

구 분		M	SD	T(F)	p
성별	남	3.92	0.54	2,458	.213
	여	3.72	0.75		
연령	20세미만	3.80	0.51	2,078	.083
	20-29세	3.67	0.72		
	30-39세	3.53	0.84		
	40-49세	3.62	0.62		
	50세이상	3.19	0.88		
학력	고졸	3.47	0.51	2,231	.115
	전문대졸	3.64	0.53		
	대졸이상	3.58	0.55		
근무연수	2년 미만	4.25	0.85	5.325*	.042
	2-4년	4.15	0.81		
	5-9년	3.92	0.75		
	10년 이상	3.51	0.52		
근무직종	간호직	4.18	0.52	4.865*	.013
	의료기사직	3.85	0.45		
	행정사무직	4.32	0.75		
	기술직	3.53	0.53		
직책	일반사원	4.25	0.75	3.925**	.003
	주임	4.05	0.65		
	대리	3.95	0.58		
	과장	3.56	0.67		
	부장이상	3.22	0.54		

주:\*  $p<.05$ , \*\* $<.01$  수준에서 통계적으로 유의함

## 5. 가설검증

### 1) 직무전이에 대한 교육훈련프로그램 특성변수의 실증분석

<가설 1>의 ‘중소병원 내 교육훈련은 교육훈련프로그램 특성에 따라 교육훈련의 직무전이 정도에 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설에 대한 분석결과는 <표 6>에 나타난 바와 같이 교육훈련의 내용( $p=.000<.01$ ), 교육훈련의 설계 ( $p=.001<.01$ ), 교육훈련의 여건( $p=.033<.05$ ), 교육훈련자의 교수능력 ( $p=.000<.01$ ), 교육훈련의 방법( $p=.002<.01$ ) 등 모든 요인에서 교육훈련 직무전이에 유의한 영향을 미친 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

즉, 교육훈련의 내용이 좋을수록( $B=.401$ ), 교육훈련설계가 잘 될수록( $B=.153$ ), 교육훈련여건이 긍정적일수록( $B=.161$ ), 교육훈련자의 교수능력이 탁월할수록( $B=.293$ ), 교육훈련의 방법이 적절할수록( $B=.460$ ) 교육훈련 직무전이가 높은 것으로 나타났다. 교육훈련 프로그램특성이 교육훈련 직무전이를 설명하는 설명력 정도는 52.3%로 나타났다으며, 교육훈련의 방법( $\beta=.412$ ), 교육훈련의 내용( $\beta=.375$ ), 교육훈련자의 교수능력( $\beta=.298$ ), 교육훈련의 설계( $\beta=.250$ ), 교육훈련여건( $\beta=.153$ )순으로 직무전이에 영향을 미친 것으로 나타났다.

<표 6> <가설 1>에 대한 실증분석결과

	B	SE	$\beta$	T	p
(상수)	.442	.201		1.793	.023
교육훈련의 내용	.401	.056	.375	3.525**	.000
교육훈련의 설계	.153	.071	.250	2.353**	.001
교육훈련의 여건	.161	.076	.153	2.406*	.033
교육훈련자의 교수능력	.293	.062	.298	4.213**	.000
교육훈련의 방법	.460	.080	.412	3.321**	.002
R <sup>2</sup> =.523		F=65.325	p=.000		

주:\*  $p<.05$ , \*\* $<.01$  수준에서 통계적으로 유의함

### 2) 직무전이에 대한 조절변수(조직상황적 특성변수)의 실증분석

#### (1) 직무전이에 대한 CEO지원의 조절효과

<가설 2>의 교육훈련 프로그램특성이 교육훈련 직무전이에 미치는 영향에 대한 CEO 지원의 조절효과는 <표 7>에서 본 바와 같이 직무전이에 대해 교육훈련 내용의 설명력은 0.8%이고, CEO의 지원을 추가로 투입했을 때 설명력이 15.3%로 증가하였다. 그리고 교육훈련의 내용과 CEO의 지원의 상호 작용항을 투입한 결과 15.9%로 증

가하였으며, 이러한 증가분은 유의수준(p<.05)에서 통계적으로 유의하였다.

마찬가지로 교육훈련의 설계, 교육훈련의 여건에 대해서도 CEO의 지원변수가 교육훈련 직무전이를 설명해주는 정도를 통계적으로 유의하게 나타내고 있다

그러나 교육훈련자의 능력과 교육훈련의 방법에 대해 직무전이에 미치는 영향이 CEO의 지원에 의해 조절되는가를 분석한 결과, 통계적으로 유의적이지 않다. 따라서 조직상황적 특성변수인 CEO의 지원은 교육훈련자의 능력과 교육훈련의 방법의 지원변수는 유의수준(p<.05)에서 통계적으로 유의하지 않아 가설이 기각되었으나 교육훈련의 내용, 교육훈련의 설계 그리고 교육훈련의 방법에 대한 검정은 통계적으로 유의하게 나타나 가설이 채택되고 있다.

<표 7> <가설 2>에 대한 실증분석결과

	투입순서	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F값	p
1	교육훈련의 내용	.095	.008	.008	4.701	.030
2	CEO의 지원	.379	.153	.145	8.429	.003
3	교육훈련의 내용 × CEO의 지원	.074	.159	.006	5.329**	.001
투입순서						
1	교육훈련의 설계	.427	.189	.189	62.329	.000
2	CEO의 지원	.329	.332	.143	82.329	.000
3	교육훈련의 설계 × CEO의 지원	.418	.490	.158	76.231**	.000
투입순서						
1	교육훈련의 여건	.189	.032	.032	18.235	.001
2	CEO의 지원	.423	.177	.145	76.329	.000
3	교육훈련의 여건 × CEO의 지원	.092	.192	.015	9.253**	.041
투입순서						
1	교육훈련자의 교수능력	.423	.057	.057	89.623	.000
2	CEO의 지원	.566	.310	.253	85.251	.023
3	교육훈련자의 교수능력 × CEO의 지원	.238	.313	.003	.098	.762
투입순서						
1	교육훈련의 방법	.427	.210	.210	98.125	.001
2	CEO의 지원	.392	.302	.092	25.516	.000
3	교육훈련의 방법 × CEO의 지원	.009	.305	.003	.028	.628

주:\* p<.05, \*\*<.01 수준에서 통계적으로 유의함

(2) 직무전이에 대한 동료지원의 조절효과

<가설 3>의 교육훈련 프로그램특성이 교육훈련 직무전이에 미치는 영향에 대한 동료 지원의 조절효과는 <표 8>에서 본 바와 같이 직무전이에 대해 교육훈련 내용의 설명력

은 0.8%이고, 동료의 지원을 추가로 투입했을 때 설명력이 6.0%로 증가하였다. 그리고 교육훈련의 내용과 동료의 지원의 상호 작용항을 투입한 결과 6.8%로 증가하였으며, 이러한 증가분은 유의수준( $p < .05$ )에서 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

그러나 교육훈련의 설계, 교육훈련의 여건, 교육훈련의 방법에 대해서는 동료의 지원 변수가 교육훈련 직무전이를 설명해주는 정도를 통계적으로 유의하게 나타내고 있다. 교육훈련자의 교수능력에 대한 직무전이에 미치는 영향이 동료의 지원에 의해 조절되는가를 분석한 결과는 통계적으로 유의적이지 않다. 이와 같이 조직상황적 특성변수인 동료의 지원은 교육훈련의 내용과 교육훈련자의 교수능력의 지원변수는 유의수준 ( $p < .05$ )에서 통계적으로 유의하지 않아 가설이 기각되었으나 교육훈련의 설계, 교육훈련의 여건 그리고 교육훈련의 방법에 대한 검정은 통계적으로 유의하게 나타나 가설이 채택되고 있다.

<표 8> <가설 3>에 대한 실증분석결과

투입순서		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	F값	p
1	교육훈련의 내용	.095	.008	.008	4.701	.030
2	동료의 지원	.155	.060	.052	22.428	.000
3	교육훈련의 내용 × 동료의 지원	.005	.068	.008	.015	.723
투입순서						
1	교육훈련의 설계	.427	.189	.189	62.329	.000
2	동료의 지원	.155	.224	.035	22.428	.000
3	교육훈련의 설계 × 동료의 지원	.052	.226	.002	.308**	.002
투입순서						
1	교육훈련의 여건	.189	.032	.032	18.235	.001
2	동료의 지원	.155	.067	.035	22.428	.002
3	교육훈련의 여건 × 동료의 지원	.259	.070	.003	11.532**	.003
투입순서						
1	교육훈련자의 교수능력	.423	.057	.057	89.623	.000
2	동료의 지원	.155	.092	.035	22.428	.000
3	교육훈련자의 교수능력 × 동료의 지원	.623	.113	.021	6.321	.521
투입순서						
1	교육훈련의 방법	.427	.210	.210	98.125	.001
2	동료의 지원	.155	.245	.035	22.428	.000
3	교육훈련의 방법 × 동료의 지원	.126	.286	.041	19.623**	.000

주:\*  $p < .05$ , \*\*  $< .01$  수준에서 통계적으로 유의함

(3) 직무전이에 대한 조직의 분위기 조절효과

<가설 4>의 교육훈련 프로그램특성이 교육훈련 직무전이에 미치는 영향에 대한 조직 분위기의 조절효과는 <표 9>에서 본 바와 같이 직무전이에 대해 교육훈련 내용의 설명력은 0.8%이고, 조직분위기를 추가로 투입했을 때 설명력이 4.3%로 증가하였다. 그리고 교육훈련의 내용과 조직분위기의 상호 작용항을 투입한 결과 6.4%로 증가하였으며, 이러한 증가분은 유의수준(p<.05)에서 통계적으로 유의하였다.

마찬가지로 교육훈련의 설계, 교육훈련의 여건에 대해서도 조직분위기변수가 교육훈련 직무전이를 설명해주는 정도를 통계적으로 유의하게 나타내고 있어 가설이 채택되었으나, 교육훈련자의 교수능력과 교육훈련의 방법에 대해 직무전이에 미치는 영향이 조직분위기에 의해 조절되는가를 분석한 결과, 통계적으로 유의적이지 않아 가설이 기각되었다.

<표 9> <가설 4>에 대한 실증분석결과

	투입순서	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F값	p
1	교육훈련의 내용	.095	.008	.008	4.701	.030
2	조직의 분위기	.192	.043	.035	19.259	.000
3	교육훈련의 내용× 조직의 분위기	.091	.064	.021	11.629*	.026
투입순서						
1	교육훈련의 설계	.427	.189	.189	62.329	.000
2	조직의 분위기	.192	.224	.035	19.259	.000
3	교육훈련의 설계× 조직의 분위기	.452	.262	.038	28.209**	.000
투입순서						
1	교육훈련의 여건	.189	.032	.032	18.235	.001
2	조직의 분위기	.192	.067	.035	19.259	.000
3	교육훈련의 여건× 조직의 분위기	.423	.282	.215	23.252**	.003
투입순서						
1	교육훈련자의 교수능력	.423	.057	.057	89.623	.000
2	조직의 분위기	.192	.092	.035	19.259	.000
3	교육훈련자의 교수능력× 조직 분위기	.125	.098	.006	.523	.123
투입순서						
1	교육훈련의 방법	.427	.210	.210	98.125	.001
2	조직의 분위기	.192	.245	.035	19.259	.000
3	교육훈련의 방법× 조직의 분위기	.159	.247	.002	.423	.569

주:\* p<.05, \*\*<.01 수준에서 통계적으로 유의함

## V. 고 찰

중소병원은 대형병원에 비해 재정상의 제약이 심각하고, 인력과 시설이 열악할 뿐만 아니라 질적인 측면에서 고객의 신뢰를 받지 못하는 실정에 있다. 특히, 지방 중소병원의 경우 지역적 한계로 인한 의료접근성 저하, 양질의 의료서비스 제공곤란, 인건비상승, 이용자들의 경제수준 저하 등 다각적인 어려움에 처해 있다. 그럼에도 불구하고 중소병원은 지역의료서비스제공과 병원산업발전에 중추적인 역할뿐만 아니라, 지역 주민사회에 적합한 의료제공 등 중요한 부분을 담당하고 있다.

지방의 중소병원이 생존하고 발전하기 위해서 구성원의 효율적인 관리는 매우 중요하다. 이는 근거하에 교육훈련에 관한 직무전이를 실증분석을 통해 나타난 결과는 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 인구 통계적 특성에 따른 교육훈련 직무전이에 관한 차이를 분석 결과 근무연수가 많은 구성원이 업무에 타성에 젖고 새로운 업무관련 정보를 얻고자 하는 동기부여가 부족하고, 근무 직종 분야의 의료기사직과 기술직 분야의 종사자도 교육훈련에 대한 필요성을 느끼지 못하거나 여건조성이 미흡하며, 직책에 있어서도 상급자일수록 교육훈련에 등한시하고 열의도가 떨어짐을 알 수 있다. 따라서 이들에 대한 교육훈련의 적극적인 참여와 동기유인이 가능하도록 조직의 역할과 지원이 증대되어야 할 것이다.

둘째, 중소병원 내 교육훈련은 교육훈련프로그램 특성에 따라 교육훈련의 직무전이 정도는 교육훈련의 내용이 좋을수록, 교육훈련의 설계가 잘 될수록, 교육훈련의 여건이 긍정적일수록, 교육훈련자의 교수능력이 탁월할수록, 교육훈련의 방법이 적절할수록 교육훈련 직무전이가 높은 것으로 나타났다. 이로 보아 교육훈련 프로그램 특성의 모든 요인이 그 충실성에 따라 직무전이에 대한 효과가 상이하다는 것을 알 수 있다. 따라서 교육훈련의 내용에 있어서 우리나라 병원의 교육훈련은 재교육적 성격을 띠고 있으므로 단순한 정신교육이나 피상적인 업무지식, 기술적인 수준에 국한시키지 말고 급속하게 변화하고 있는 업무와 경영환경에 적응하거나 도전할 수 있도록 전문성 있고 다양한 내용을 포함시키고, 개인의 욕구와 부합되며 직무수행과 연계성 및 경영의 목표와 일치성을 고려하여 교육훈련프로그램을 설계해야 한다. 교육훈련의 방법은 구성원의 욕구에 적합하고 만족할 수 있는 방법을 선택하여 전통적인 교육방법을 지양하고 디지털시대에 알맞은 온라인 또는 e-learning 등 학습방법을 다양화할 필요가 있다. 교육훈련자 역시 교육훈련과 관련된 충분한 지식과 정보, 열정, 동기유발 등 다

양한 능력, 매체전달능력, 문제해결능력, 프로젝트관리능력, 전략적인 수립능력, 조사설계능력 등을 지속적인 학습과 자기개발을 통하여 전문가가 되어야 한다. 교육훈련의 여건에 있어서도 병원운영을 장기적인 경영전략으로 시설과 투자를 통해 구성원들이 자발적이고 적극적으로 참여할 수 있도록 조성하는 것이 직무전이의 효과를 높일 수 있다.

셋째, 교육훈련 프로그램특성과 직무전이에 대한 CEO지원의 조절효과에서 CEO의 지원은 교육훈련의 내용을 결정하고 설계하는데 있어 여건조성에 큰 영향력을 미치기 때문에 교육훈련의 직무전이효과를 높이기 위해서는 CEO의 역할이 매우 중요함을 알 수 있다. 따라서 CEO는 병원의 교육훈련에 많은 관심을 가지고 적극적으로 지원하여 조직구성원의 교육훈련에 대해 능동적인 참여 동기를 부여할 필요가 있다.

넷째, 교육훈련 프로그램특성과 직무전이에 대한 동료지원의 조절효과에서 동료의 지원은 교육훈련의 설계, 여건, 그리고 방법에 영향력을 미치기 때문에 교육훈련의 직무전이효과를 높이기 위해서는 동료들의 상호관계가 원만하고 교육훈련 과정을 통해 쌓은 기술과 지식을 업무에서 활용될 수 있도록 협조와 지원이 적극적으로 필요하다.

다섯째, 교육훈련 프로그램특성과 직무전이에 대한 조직분위기의 조절효과에서 조직의 분위기는 교육훈련의 내용, 설계 그리고 여건에 영향력을 미치기 때문에 교육훈련의 직무전이효과를 높이기 위해서는 조직의 분위기를 교육훈련에 적극 참여하고 관심을 갖도록 제도적 장치가 필요하다. 즉, 조직적 차원에서 평가 및 보상시스템을 도입하고 인센티브 제도를 실시하여 조직의 문화가 학습할 수 있는 분위기 조성이 이루어지도록 해야 한다.

## VI. 결 론

본 연구는 지방의 중소병원이 많은 어려운 여건 속에서도 생존하고 발전하는데 중요한 영역을 차지하고 있는 인적자원개발의 핵심적인 분야인 교육훈련의 효과성과 관련된 직무전이에 대한 접근을 시도하였으며, 구체적으로 중소병원 내 교육훈련 직무전이에 대한 영향정도를 파악하기 위해 교육훈련프로그램 특성변수와 조직상황적특성변수에 대한 이론적 검토를 거쳐 실증 연구를 실시하였다.

이러한 연구를 위해 인구 통계적변수의 직무전이에 미친 영향에 대해 분석하였으며, 종속변수인 직무전이에 영향을 미친 교육훈련 프로그램특성변수를 독립변수로 설



정하고, 조직상황적 변수 등을 조절변수로 설정하여 이들에 대한 분석을 실시하였다.

실증분석을 통해 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 인구 통계적 특성에 따른 교육훈련 직무전이에 관한 차이를 분석한 결과, 성별, 연령, 학력에 따른 직무전이는 의미 있는 차이가 없고, 근무연수, 근무 직종, 직책에 따라 의미 있는 차이를 보이고 있다.

즉, 근무연수가 낮을수록 직무전이가 높고, 근무 직종 중 행정사무직(M=4.32), 간호직(M=4.18)이 직무전이가 높음을 알 수 있고, 직책은 낮을수록 즉, 일반사원(M=4.25), 주임(M=4.05)이 직무전이가 높은 것으로 나타났다.

둘째, ‘중소병원 내 교육훈련은 교육훈련프로그램 특성에 따라 교육훈련의 직무전이 정도에 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설에 대한 분석결과는 교육훈련의 내용(p=.000<.05), 교육훈련의 설계(p=.001<.05), 교육훈련의 여건(p=.033<.05), 교육훈련자의 교수능력(p=.000<.05), 교육훈련의 방법(p=.002<.05) 등 모든 요인에서 교육훈련 직무전이에 유의한 영향을 미친 것으로 나타나 <가설 1>은 채택되었다.

셋째, 교육훈련 프로그램특성과 직무전이에 대한 CEO지원의 조절효과를 파악하기 위해 실증분석을 실시한 결과, 교육훈련의 내용(p=.001<.05), 교육훈련의 설계(p=.000<.05), 교육훈련의 여건(p=.041<.05)에 대해서는 CEO의 지원변수가 교육훈련 직무전이를 설명해주는 정도를 통계적으로 유의하게 나타내 가설이 채택되었으나 교육훈련자의 교수능력과 교육훈련의 방법의 지원변수는 유의수준(p<.05)에서 통계적으로 유의하지 않아 가설이 기각되었다.

넷째, 교육훈련 프로그램특성과 직무전이에 대한 동료지원의 조절효과에 관한 분석결과, 교육훈련의 설계(p=.002<.05), 교육훈련의 여건(p=.003<.05), 교육훈련의 방법(p=.000<.05)에 대해서는 동료의 지원변수가 교육훈련 직무전이를 설명해주는 정도가 통계적으로 유의하게 나타내 가설이 채택되었으나, 교육훈련의 내용(p=.723<.05)과 교육훈련자의 교수능력(p=.521<.05)과 관련된 분석결과는 통계적으로 유의적이지 않아 가설이 기각되었다.

다섯째, 교육훈련 프로그램특성과 직무전이에 대한 조직분위기의 조절효과 분석결과, 교육훈련의 내용(p=.026<.05), 교육훈련의 설계(p=.000<.05), 교육훈련의 여건(p=.003<.05)에 대해서는 조직분위기의 변수가 교육훈련 직무전이를 설명해주는 정도를 통계적으로 유의하게 나타내 가설이 채택되었으나, 교육훈련자의 교수능력(p=.123<.05)과 교육훈련의 방법(p=.569<.05)에 대해서는 통계적으로 유의적이지

않아 가설이 기각되었다.

본 연구의 한계점은 직무전이의 영향변수로 교육훈련프로그램특성과 조절변수로서 조직상황적 특성을 선정하였다는 것이다. 이러한 요인들은 다양하게 연구된 요인들을 단순화하고 일부 요인만을 선정하여 직무전이에 영향을 미칠 수 있는 여러 요인들을 배제하므로 측정과정에서 많은 외생변수들이 영향을 미칠 수 있다. 그러나 측정도구의 신뢰도와 타당도 분석결과 높은 것으로 나타나 이러한 한계점은 어느 정도 보완될 수 있다고 고려된다. 또, 응답자가 교육훈련에 참여한 시기나 횟수의 차이로 교육훈련 후 직무전이에 대한 충분한 반영이 이루어지지 않은 상황에서 설문응답이 행해질 수 있어 경우에 따라 문항에 대한 응답이 왜곡될 가능성이 있고, 지방의 한 지역을 대상으로 실시한 설문의 실증분석결과는 연구결과의 일반화에 제한이 따를 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 김종인(1997), 업무환경이 교육훈련의 전이에 미치는 영향, 인사관리 추계 논문집, 87-108.
- 박준서(2007), 중소기업의 교육훈련전이에 관한 연구, 인하대학교 박사논문.
- 이도형(1995), 조직내 교육훈련의 학습 및 전이효과, 성균관대 박사논문.
- 임창희(2011), 경영학원론, 경기도, 학현사, 334-337.
- 정기선 외(2010), 신병원인사관리, 서울, 현문사, 360-365.
- 최만규 등(2008), 병원인사관리, 서울, 메디시안, 213-246.
- Alliger, G . M. and E. A. Janak(2004) "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later,"Personnel Psychology, Vol. 42, 331-342.
- Ali, G. M., et al.(1997) "A meta -Analysis of the Relations Among Training Criteria,"Personnel Psychology, Vol. 50, 1997, 341-358.
- Arnold, H. J.(1982) "Moderator Variables ; A clarification of conceptual, nalytic, and psychometric Issues," Organizational Behavior and Human erformance, Vol. 29, 143-174.
- Arvey, R, D., S. E. Maxwell, and E. Salas(1992), "The Relative Power of Training Evaluation Designs Under Different Cost Configurations,"

Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No. 2, 155-160.

Baldwin, T. T. & Ford B. T.(1998), " The Perils of Participation : Effects of Choice of Training on Trainee Motivation and Learning," Personnel Psychology, Vol. 44, 51-66.

Baldwin, P. M. & D. G. Magjuka(1999), "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures." Psychological Bulletin, Vol. 88, 88-606.

Barlee, D. J., & K. R. Darrell(1992), The Training Education Process : Practical Approach to Evaluating corporate Training Program, Northwell : Kluwer Academic Publishers, 157-189.

Barmley. H., & F. Jeanpierre(1995), "Applying New Knowledge in the Back-Home Setting " A Study of Indian Manager's Adoptive Efforts," Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 8, No. 6, 674-694.

Beer, V., & A. C. Bloomer(1986), "Levels of Evaluation, Educational Evaluation and policy analysis," Vol. 8, 335-345.

Beach, D. S. & Personnel(2003) : The Management of People at Work(2nd d.), London : MacMillan, 133-145.

Brinkerhoff & Montesino(1995)., Improving Trainer Effectiveness, Gower Publishing Company, Aldershot, 107-132.

Buckley, B.(2002), "Professional Competencies and Certification in the Instructional Technology Field," in G. J. Anglin(ed.) Instructional Technology(2nd ed.), Englewood, CO : Libraries Unlimited, 393-397.

Broad, M. L., & J. W. Newstrom(2003), Transfer of Training : Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investment, Reading, MA : Addison-Wesley, 321-335.

Campbell, J. P.(1982), "Training Design for Performance Improvement," in J. P. Jossey-Bass, 177-216.

Campbell, J. P., et al.(2001), "Training and Development : Methods and Techniques,"in Kenneth Pearlman, Frank L. Schmidt, W. Clay Hammer, ed., Contemporary Problems in Personnel, John Wiley & Sons,

182-198.

- Cascio, W. F., & E. M. Award(2001), Human Resource Management : an Information on Systems Approach, Virginia : Reston, 67-86.
- Desimon, D. J.(1998), Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance(2nd ed.), Allyn and Bacon, 201-242.
- Eddy, W. B., et al.(1999), "Organizational Effects on Training," Training and Development Journal, Vol. 22, No. 2, 36-43.
- Feldman, D.(1981), "The Multiple Socialization of Organization, Members," Academy of Management Review, Vol. 6, No. 2, 1981, 309-318.
- Flehsig, E. A.(2002), "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior," Personnel Psychology, Vol. 6, 205-222.
- Ford, J. K., et al.(1998), "Impact of Task Experience and Individual Factors on Training-Emphasis Ratings," Journal of Applied Psychology, Vol. 78, 583-590.
- Gilad C., et al.(2010), "Investigation of the Moderating Role of Subsidiary support and Cultural Distance", The Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 5, 1110-1127.
- Goldstein, I. L.(2003), "Training in Work Organizations," in M. D. Dunner, and L. M. Hough(eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, CA : Consulting Psychologists Perss, 123-137.
- Holton, J. K.(2003), Expectancy, Role Perceptions, Achieving Tendency, and Locus of Control in a Managerial Context, Unpublished Doctoral Dissertation, George Washington University, 38-40.
- Hugh. W. D.(2001), "Entry into Training Outcomes : A Field Experiment," Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 3, 542-552
- Kirkpatrick, D. L(1997), "Effective Supervisory Training and Development : responsibility, needs, and Objectives," Personnel, Nov.-Dev., 101-119.
- Luck & Lutham (1994), A Control Theory Perspective on Training Motivation, Unpublished Dissertation, Michigan State Univ., 138-147.

- Luthans & Kreitner(2002), "Effects of Conceptions of Ability on Anxiety, Self-Efficacy, and Learning in Training," *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, 819-825
- Mosel, J. N.(2007), "Why Training Programs Fail to Carry Over," *Personnel*, 56-64.
- Nadler, L. I.(2005), *Designing Training Programs : The Critical Events Model*, Addison-Wesley Publishing Inc., 7-11.
- Noe, R. A., et al.(2008), *Employee Training and Development*, McGraw-Hill Book Company, New York, 125-135.
- Noel, J. L., & R. Charan(2002), "Leadership Developing at GE's Crotonville," *Human Resource Management*, Vol. 27, No.4, 433-447.
- Robert, E. P.(2011), "Acquiring and Development Human Capital in Service Context : The Interconnectedness of Human Capital Resources", *The Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 2, 353-366.
- Robinson, K. A.(2005), *Handbook of Training Management*, London, Kogan Page, 123-132.
- Rochey, J. Z., & I. L .Godstein(1995), "The Relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training," *Human esource Development Quarterly*, Vol. 4, 377-390.
- Rynes, W., & B. Rosen(1995), "A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training, " *Personnel Psychology*, Vol.48, 247-270.
- Schester, W.(1990), "Training High Performance Skills : Fallacies and Guidelines," *Human Factors*, Vol. 27, No. 3, 285-300.
- Seuge, C.(1998), "Contracting io Ensure Training Transfer,"*Training & Development*, June, 10-11.
- Singer(1990), M. G. *Human Resource Management*, Boston, PWS-KENT, 231-243.
- Sleezer(2001), C. M., "Traning Needs Assessment at Work: a Dynamic Process," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 4,

247-264.

Tracey, J. B., et al.(2001), "Applying Trained Skills on the Job : The Importance of the Work Environment," Journal of Applied Psychology, Vol.

Weiner, B.(2001), Human Motivation, Holt, Rinehart and Winston, 202-227.

Wexley, K. N., & T. T. Latham(2001), "Post training Strategies for Facilitating Positive Transfer : An Empirical Exploration," Academy of Management Journal, Vol. 29, 503-520.