

## 해양경찰공무원의 학습전이풍토가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향

이 승 현\* · 윤 성 현\*\*

### 〈요 약〉

이 연구는 해양경찰 조직의 학습전이풍토가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향을 경험적으로 검증하고 이를 바탕으로 전이효과를 높이기 위한 정책적 제언을 목적으로 수행되었다. 이를 위해서 해양경찰교육원의 협조를 받아 해양경찰교육원에 입교한 해양경찰 공무원 526명을 대상으로 설문을 실시하였다. 먼저 선행연구를 바탕으로 학습전이풍토의 하위요인 상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 변화가능성을 독립변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 상사의 지원이 높을수록, 동료의 지원이 높을수록, 조직의 변화가능성이 높을수록 교육훈련의 전이효과가 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 교육훈련 설계에 있어 실무자와 감독자의 참여, 장기적인 교육계획의 수립 등을 교육훈련의 전이효과를 높일 수 있는 방안으로 제시하였다. 이 연구는 판단적 표집을 사용하여 연구결과를 전체 해양경찰관에 대해 일반화하는데 일정한 한계가 있으나 해양경찰을 대상으로 조직의 학습전이풍토가 교육훈련에 미치는 영향에 대하여 최초로 경험적 연구를 수행하였고 교육훈련의 전이효과를 높이기 위한 정책적 제언을 했다는 점에서 연구의 의의가 있다고 할 것이다.

**주제어 :** 학습전이풍토, 교육훈련의 전이효과, 해양경찰, 상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 변화가능성

\* 동국대학교 일반대학원 경찰행정학과 박사수료: 서울 (제1저자)

\*\* 국민안전처 제주해양경비안전본부장(경찰학박사): 서울 (교신저자)

목 차
I. 서 론 II. 이론적 배경 III. 연구방법 IV. 분석결과 V. 결 론



## I. 서 론

현대 사회에서 다양한 조직들은 자신들의 조직경쟁력을 높이기 위한 방안으로 조직구성원에 대한 교육훈련에 주목하고 있다(McLagan, 2003). 과거에는 조직원의 양적 교육훈련에 집중하였다면 최근에는 교육훈련에 대한 질적 효과성에 대한 논의들이 나타나고 있다(배을구·정보라·이민영, 2013). 이러한 논의들의 대부분은 교육훈련이 실제로 실무현장에서 활용가능한가, 실제로 조직원의 실무능력을 향상시키는가와 같은 교육훈련의 실무에서의 전이효과에 초점이 맞추어져 있다(김종웅·이상철, 2008; 이영석·방환복·최진혁, 2008; 최은하·유영재·이상빈, 2008).

교육훈련의 전이효과는 조직구성원의 교육훈련을 통하여 학습한 내용을 실무에 효과적으로 적용함을 의미한다(최창환, 2008). 이러한 교육훈련의 전이효과의 중요성 때문에 이를 높이기 위한 다양한 연구들이 보고되고 있다. 최근의 연구들에서는 교육훈련의 전이효과에 영향을 미치는 요인 중 조직의 학습전이풍토가 주목받고 있다. 학습전이풍토란 교육훈련을 받은 조직의 구성원이 새로운 지식을 실무에 적용시킬 경우 이에 대한 조직 차원의 지원과 수용을 의미하는 것으로 정의되고 있다. 조직의 구성원이 교육훈련을 통해서 습득한 지식과 기술을 실무에 적용하려는 경우 이에 대해 상사와 동료들이 회의적인 시각을 가진 조직의 풍토가 조성될 경우 교육훈

련의 전이효과에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 이처럼 교육훈련이 현장에서 전이효과를 제고하기 위해서는 조직의 학습전이풍토에 대한 연구가 필요할 것이다. 그간 다양한 직업군을 대상으로 학습전이풍토와 교육훈련 전이효과에 대한 경험적 연구가 시행되었고 그 영향력이 검증되었다(박진환·김상순·이춘우, 2014; 배을규·정보라·이민영, 2013). 하지만 해양경찰공무원을 대상으로 한 연구의 경우 학습전이에 대한 연구는 제한적으로 시행되었으나(김종선, 2013) 여타 선행연구들은 교육훈련의 내용, 국외교육프로그램의 도입과 같은 연구에 집중되었고, 학습전이풍토에 대한 경험적 연구의 경우 찾아보기 힘든 실정이다. 국민안전처 소속의 해양경비안전교육원은 그간 시설규모나 전임교수, 교육 프로그램 등 양적인 측면에서는 많은 발전이 있었으나, 실제로 교육훈련이 과연 실무에서 얼마나 효과적으로 적용되고 있는지에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다.

이에 이 연구에서는 해양경찰공무원을 대상으로 학습전이풍토의 실태를 확인하고 학습전이풍토가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향을 경험적으로 파악함으로써 해양경찰의 교육훈련의 전이효과를 제고하기 위한 정책적 제언을 연구의 목적으로 설정하였다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 교육훈련 전이효과의 의미

조직에서 운영하고 있는 교육훈련의 궁극적 목적은 조직효율성과 생산성의 향상이며 교육훈련의 전이효과는 오늘날 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(이유진·김진모, 2010). 이러한 교육훈련의 전이효과는 해양경찰조직에서도 예외일 수는 없으며, 해양경찰공무원의 업무능력 향상을 목적으로 실시되는 교육훈련이 실무에 적용될 때 그 소기의 목적을 충족한 것으로 볼 수 있을 것이다(Robinson & Robinson, 1989; 김수정, 2010), 교육훈련 전이효과는 학습전이, 실무전이, 현업적용도 등과도 유사하게 사용되고 있으나, 일반기업, 공공기관, 공무원집단 등에서도 전이효과가 가장 널리 통용되고 있으나, 학자마다 정의에 있어 약간의 차이를 보이고 있다.

Robinson & Robinson(1989)의 연구와 Goldstein & Ford(2002)의 연구에서는 교

육훈련을 통하여 습득한 기술을 현업에서 적용하고 이를 활용하는 것을 의미하며, 통상 학습자가 교육훈련을 통해 학습한 기술과 지식을 자신의 직무에 적용하는 정도로 정의한다.

Baldwin & Ford (1988)는 교육훈련의 전이효과를 학습자가 교육훈련을 통해 학습한 것을 실무에 적용하는 것으로 규정하고 있으며, 학습한 내용을 실무에 적용하는 일반화(generalization)와 변화된 행위를 직무에서 지속적으로 활용하고 유지(maintenance)하는 것으로 구분한다.

최근 국내의 연구에서는 교육훈련에 참여한 학습자가 현업 복귀 후, 교육훈련의 내용을 교육훈련의 내용(content)을 현업과 유사한 상황에서 소극적으로 적용하는 것이 아니라 적극적으로 교육훈련의 결과를 새로운 상황에 적용하는 적응성(adaptability)이 강조되고 있다(박진환 외, 2014; 윤성현, 2017).

이상의 선행연구 결과를 바탕으로 이 연구에서는 교육훈련의 전이효과에 대해 '학습자가 교육훈련 과정에서 학습한 내용을 실무에서 적극적으로 적용하고 계속해서 유지하는 정도'로 정의한다.

## 2. 학습전이풍토

학습전이풍토는 교육훈련기간 동안 습득한 기술과 지식을 일반 상황에 적용하고 지속적으로 보유하는데 영향을 미치는 직무 환경(Machin & Fogarty, 1997)을 의미하는 것으로 교육훈련의 궁극적 목표는 교육훈련의 내용이 실무현장에 효과적으로 도입되어 실무성과를 높이는 데 주요한 영향을 미치는 요소로 인식되어 활발하게 연구되고 있다. 특히, 학습전이풍토의 하위요인을 구성하고 경험적인 영향력을 검증하는 연구들이 최근 활발하게 진행되고 있다. 먼저 학습전이풍토의 하위요인을 구성하는 연구로 Baldwin과 Ford(1988)는 전이과정모형을 제시하면서 주 요인 중 하나로 작업환경을 제시하였고, 작업환경의 하위요인으로 상사나 동료의 지원, 직무수행 기회, 직무환경 등을 제시하였다. Holton 외(1997)은 선행연구를 바탕으로 학습전이풍토의 구성요인을 도출하고 요인분석을 통하여 7가지 요인을 제시하였다. 구체적으로 상사지원, 동료지원, 수행기회, 상사제제, 개인의 긍정적 결과, 개인의 부정적 결과, 저항 등이며 상사지원과 동료지원의 경우 교육훈련의 교육내용을 실무에서 상사와 동료가 적극적으로 지원하는 것을 의미한다. 다음으로 수행기회는 교육

훈련을 통하여 학습된 내용을 실무에 적용할 기회의 제공함을 의미한다. 상사제재는 교육내용을 실무에 적용하지 않을 경우에 상사가 부정적인 반응을 보이는 것, 개인의 긍정적 결과는 교육훈련의 실무전이를 통하여 승진, 급여인상의 결과의 발생을 의미하고, 개인의 부정적 결과는 교육훈련의 실무전이가 징계로 이어지는 반대 경우를 의미한다. 저항의 경우 교육훈련의 실무적용에 대하여 동료가 부정적인 태도를 보이는 것을 의미한다.

이 연구에서는 선행연구들에서 공통적으로 하위요인으로 설정한 상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 변화가능성을 학습전이풍토의 하위요인으로 설정하였다.

### 3. 학습전이풍토와 교육훈련의 전이효과 관계

학습전이풍토는 교육훈련의 전이효과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 기업, 공무원 등을 대상으로 한 경험적 연구를 통하여 검증되고 있다. 국내의 연구에서는 기술사를 대상으로 한 배을규 외(2013)의 연구에서는 학습전이풍토(변화가능성, 전이 기회)가 학습전이에 정(+ )적인 영향을 미치며, 한국의 전자산업분야 대기업종사자를 대상으로 연구한 현영섭(2007)의 연구에서는 조직의 변화가능 성과 조직보상이 교육훈련의 전이효과에 정(+ )적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국외의 연구들에서는 상사의 지원이 교육훈련에 영향을 미치는 핵심적인 요인으로 주장되고 있고(Axtell & Maitlis, 1997; Baldwin & Ford, 1988; ; Broad, 2003), 변화에 대한 조직수용도, 변화의 반영의지, 신기술을 활용하는 개인의 지원정도가 현업적용도 간의 유의미한 정적인 영향을 미친다는 연구가 보고되고 있다(Ford 외., 1992). 해양경찰공무원과 유사 조직인 군과 경찰에 대한 연구와 관련된 연구의 경우 국외연구자들을 통하여 활발하게 이루어지고 있다. 공군을 대상으로 한 Ford 외 연구에서는 상급자들의 교육에 대한 태도와 동료들의 지원이 교육훈련의 전이에 정적 영향을 미치는 것을 확인되었고, Machin & Fogarty(2004)의 연구에서는 호주의 퀸즈랜드 경찰관을 대상으로 학습전이풍토와 교육훈련을 검증하였는데 조직의 부정적인 인식이 교육훈련에 전이효과에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해 해양경찰 공무원의 학습전이풍토가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향을 확인한 연구는 전무한 실정이고, 국내의 유사조직인 육상경찰에 대한 연구 역시 매우 미진한 실정이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료와 표본

이 연구에 활용된 자료는 연구자가 직접 설문을 실시하여 수집하였다. 설문에 앞서 선행연구 검토를 통하여 잠재적인 설문문항을 1차적으로 작성하였고 경찰학 박사(1명), 해양경비안전교육원 교수(2명), 경력 10년 이상의 해양경찰공무원(2명)을 대상으로 인터뷰를 거쳐 사전 설문조사(pilot test)의 설문문항을 확정하고, 해양경비안전교육원 50명을 대상으로 사전 설문조사(pilot test)를 실시한 후 설문을 수정 보완하여 최종설문지를 완성하였다.

연구의 모집단은 2015년 10월부터 2016년 3월 까지 해양경비안전교육원에서 교육을 이수한 해양경찰공무원이다. 표집은 판단적 표집방법(judgement sampling method)을 사용하여 표본을 추출하였다. 설문은 해양경비안전교육원의 협조를 받아 2015년 10월부터 2016년 3월까지 진행하였고 총 563부의 설문지가 수집되었다. 이중 결측치가 많은 설문지와 신뢰성이 떨어지는 설문지를 제외한 37부를 제외한 526부의 설문을 연구에 활용하였다.

#### 2. 변수의 측정

이 연구에서는 교육훈련의 전이효과를 종속변수로 하였으며, 이도형(1995), Holton(2008)의 설문을 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 교육훈련의 전이효과 “나는 교육훈련에서 배운 것(지식, 기술, 태도)을 현재 업무에 적용하고자 노력하였다”, “나는 교육훈련에서 배운 것을 현재 업무에 적용하였다”, “나는 교육훈련에서 배운 것으로 실제 업무성고가 향상되었다”, “교육훈련에서 배운 것이 실제 업무에서의 문제점들을 해결하는 데 큰 도움이 되었다”, “나는 상사 혹은 직원들로부터 교육훈련에서 배운 것에 의해 업무수행이 향상되었다는 이야기를 들었다” 총 5문항으로 구성하였다. 설문의 측정은 “전혀 그렇지 않다”부터 “매우 그렇다”까지 1-5점으로 구성되어 있는 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 설문에서의 높은 응답치는 교육훈련의 학습전이 높은 것으로 해석할 수 있다.

종속변수의 타당도의 경우 기존의 연구들을 통하여 교육훈련의 학습전이에 대한

타당도를 충분히 확보하는 하고 있으므로 신뢰도 분석만을 실시하였다. 신뢰도 분석의 경우 항목이 삭제된 경우 Chronbach's  $\alpha$  값이 가장 높은 것이 .934로 모든 항목을 사용한 경우 .938에 비하여 낮게 나타나 모든 문항이 신뢰할 수 있음을 확인하였다.

〈표 1〉 종속변수의 신뢰도분석 결과

문항	항목이 삭제된 경우 Cronbach' $\alpha$	Chronbach' s $\alpha$
전이효과1	.934	.938
전이효과2	.923	
전이효과3	.916	
전이효과4	.916	
전이효과5	.931	

독립변수인 학습전이풍토는 선행연구의 검토를 통하여 상사의 지원, 동료의 지원, 조직변화가능 3가지 하위요인으로 설정하였다. 설문은 출처는 Tracey 외 (1995), Holton 외 (1998), 김진모 외 (2010), Tracey 외 (1995)의 연구의 설문 내용을 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 구체적인 설문내용의 경우 상사의 지원은 “나의 상사는 교육받은 지식과 기술을 업무에 적용하도록 권장한다”, “나의 상사는 소속직원이 자신의 전문능력을 개발하도록 교육훈련에 참여시킨다”, “나의 상사는 소속직원이 교육받은 것을 직무에 활용하도록 지원한다”, “나의 상사는 소속직원들이 교육받은 것을 중요하게 생각한다”, “나의 상사는 교육훈련에서 배운 것을 직무에 적용하는 방법을 지도해준다”, “나의 상사는 교육받은 것을 적용하기 위한 구체적인 목표를 제시한다”, “나와 나의 상사는 내가 교육받은 것을 적용하는 방법에 대해 토론한다”, “나의 상사는 내가 교육받은 것을 제대로 적용했는가에 대해 말해준다”, “나의 상사는 내가 교육받은 것을 제대로 적용하지 않았을 경우 지적해준다”, “나의 상사는 내가 교육받은 내용을 직무에 적용할 때 나에게 칭찬을 한다” 총 10문항으로 구성하였다.

동료의 지지는 “직원들은 내가 교육훈련에서 배운 것을 현업에 적용하는 것을 보고 나를 평가한다”, “직원들은 내가 교육훈련에서 배운 것을 직무에 잘 적용할 수 있도록 지원과 격려를 해 준다”, “직원들은 내가 교육훈련에서 배운 것을 직무에 잘

적용하는 것에 대해 긍정적인 관심을 가져준다”, “직원들은 내가 배운 새로운 지식과 기술을 직무에 적용하는 과정에서 생기는 실수는 허용하되, 잘못된 점은 지적해준다”의 4문항으로 구성하였다. 조직의 변화가능성은 “직원들은 교육훈련에서 배운 새로운 방법을 업무에 적용하려고 시도한다”, “직원들은 일하는 방법의 변화에 대해서 호의적이다”, “직원들은 업무에 새로운 방법을 시도하는 것을 선호한다”, “직원들은 직무수행을 향상시킬 수 있는 변화에 대해서 받아들일 준비가 되어 있다”의 4문항으로 구성하였다. 설문지의 측정은 “전혀 그렇지 않다”부터 “매우 그렇다”까지 1-5점으로 구성되어 있는 리커트 5점의 척도로 측정하였으며, 설문에서의 높은 응답치는 학습전이풍토가 높은 것으로 해석할 수 있다. 학습전이풍토의 타당도의 경우 기존의 연구들을 통하여 타당도를 충분히 확보하고 있으므로 신뢰도 분석만을 실시하였다. 신뢰도 분석의 경우 모든 하위요인들이 항목이 삭제된 경우 Chronbach's  $\alpha$  값보다 모든 항목을 사용한 경우가 높게 나타나서 모든 항목을 사용하는 것에 문제가 없음을 확인하였다(상사의 지원=.965, 동료의 지원=.953, 조직의 변화가능성=.936).

〈표 2〉 독립변수의 신뢰도분석 결과

문항	항목이 삭제된 경우 Cronbach' $\alpha$	Cronbach' $\alpha$
상사의 지원1	.962	.964
상사의 지원2	.961	
상사의 지원3	.960	
상사의 지원4	.961	
상사의 지원5	.958	
상사의 지원6	.958	
상사의 지원7	.960	
상사의 지원8	.959	
상사의 지원9	.961	
상사의 지원10	.960	
동료의 지원1	.941	.953
동료의 지원2	.929	
동료의 지원3	.937	
동료의 지원4	.947	
조직의 변화가능성1	.934	.936
조직의 변화가능성2	.908	
조직의 변화가능성3	.913	
조직의 변화가능성4	.908	



통제변수는 성별, 연령으로 성별의 경우 여성=0, 남성=1로 더미처리하여 연속변수로 사용하였다. 연령의 경우 연 단위로 측정되었으며 변수처리 없이 원 자료를 활용하였다.

### 3. 분석방법

해양경찰공무원의 학습전이풍토가 교육훈련에 미치는 영향에 대한 실증분석은 다음의 절차에 따라 진행되었다. 첫째, 자료의 특성을 확인한다. 수집된 설문지의 성실도와 결측을 확인하고 연구대상의 인구사회학적 특성을 확인하기 위하여 기술분석을 실시하였다. 둘째, 측정도구의 신뢰도를 확인하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하고, 마지막으로 독립변수가 종속변수의 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하고 표준화회귀계수값의 제시를 통하여 학습전이풍토 중 어떠한 하위요인이 가장 큰 영향을 미치는지 확인하고자 하였다. 위에서 제시된 모든 통계처리는 STATA 13.0이 사용되었다.

## IV. 분석결과

### 1. 연구대상의 인구사회학적 특징

조사대상의 일반적 특성을 파악하기 위하여 기술통계분석을 하였다. 조사대상의 일반적 특성은 < 표 3> 과 같다. 분석대상에 포함된 총 526명의 해양경찰공무원 중 먼저 성별은 남성이 93.2%, 여성의 경우 6.8%를 차지하는 것으로 나타났다. 남성보다 여성의 비율이 현저하게 낮은 것으로 보이나 이는 연구의 모집단인 해양경찰공무원 남녀의 비율이 각각 8,740명(93.9%)과 573명(6.1%)인 것을 고려할 때, 비교적 연구대상의 특성이 잘 반영된 것으로 판단된다. 다음 연령의 분포를 살펴보면 30대가 전체의 42.2%인 222명으로 나타나 가장 높은 비율을 차지하였고 40대의 경우 25.1%, 20대 이하는 18.3%로 나타났고 50대 이상은 14.5%로 가장 낮은 비율을 차지하는 것으로 나타났다. 다음 재직기간 분포의 경우 10년 이하가 314명(59.7%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 11년 이상 15년 이하 81명(15.4%), 21년 이상 73명(13.9%), 16년 이상 20년 이하 58명(11.0%)순으로 나타났다. 조사대상자의 계급을 살

해보면, 순경이 147명(27.9%)로 가장 높은 비율을 차지하였고, 경사 133명(25.3%), 경위 124명(23.6%), 경장 93명(17.7%), 경감이상 30명(5.7%) 순으로 나타났다. 마지막으로 학력의 경우 4년제 대학 졸업이 335명(63.7%)로 가장 높은 비율을 차지하였고, 이어서 2년제 대학 졸업 87명(16.5%), 고등학교 졸업 76명(14.5%), 대학원 이상 28명(5.3%) 순으로 나타났다.

〈표 3〉 연구대상의 인구사회학적 특징

변 수	구 분	빈도(명)	백분율(%)
성 별	남 성	490	93.2
	여 성	36	6.8
연령대	20대 이하	96	18.3
	30대	222	42.2
	40대	132	25.1
	50대 이상	76	14.5
학 력	고졸 이하	76	14.5
	2년제 대졸	87	16.5
	4년제 대졸	335	63.7
	대학원 이상	28	5.3
근무기간	10년 이하	314	59.7
	11년~15년	81	15.4
	16년~20년	58	11.0
	21년 이상	73	13.9
근무기관	본청/지방본부	38	7.2
	해양경비안전서	111	21.1
	안전센터	134	25.5
	경비합정	104	19.8
	기타(교육원등)	139	26.5
계 급	순경	147	27.9
	경장	93	17.7
	경사	133	25.3
	경위	124	23.6
	경감 이상	30	5.7

## 2. 다중회귀분석결과

< 표 4 > 는 학습전이풍토가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 우선 Model 1은 통제변수가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향을 확인한 결과로 해당 모형이 유의미하게 신뢰할 수 있고 ( $F=16.34^{***}$ ), 종속변수에 대한 설명력( $R^2=0.058$ )을 알 수 있었다. 각 변수들의 분석결과의 경우 성별은 교육훈련의 남성일수록 교육훈련의 전이효과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다( $\beta = .07, n.s.$ ). 다음으로 연령은 교육훈련의 전이효과에 정(+ )적인 영향을 미치는 것을 확인하였고 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .21, p < 0.001$ ). 즉, 연령이 증가하는 경우 교육훈련의 전이효과가 높아지는 것으로 해석할 수 있다. 학력의 경우 학력이 높아질수록 교육훈련의 전이효과에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다( $\beta = -.06, n.s.$ ).

〈표 4〉 다중회귀분석결과

변 수	구 분	Model1			Model2		
		B	t	$\beta$	B	t	$\beta$
통제변수	성 별 (기준: 남성)	.21	1.65	0.07	0.14	1.48	0.05
	연 령	.02	4.98 <sup>***</sup>	0.21	0.01	3.79 <sup>***</sup>	0.12
	학 력	-.06	-1.34	-0.6	.00	0.53	.00
독립변수	상사의 지원	-	-	-	0.25	4.03 <sup>***</sup>	0.27
	동료의 지원	-	-	-	0.21	3.34 <sup>***</sup>	0.24
	변화가능성	-	-	-	0.17	3.23 <sup>***</sup>	0.19
상 수		2.77	16.86 <sup>***</sup>	-	1.04	6.91 <sup>***</sup>	-
결정계수( $R^2$ )			5.8%			47.3%	
결정계수변화량( $\Delta R^2$ )			-			41.5%	
F			16.34 <sup>***</sup>			97.05 <sup>***</sup>	
사례수(N)			526			526	

Model 2는 성별과 연령, 학력을 통제한 상태에서 조직의 학습전이풍토가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향을 확인한 결과로 해당 모형이 유의미하게 신뢰할 수 있고( $F=97.05^{***}$ ), 종속변수에 대한 설명력( $R^2=0.473$ )도 알 수 있었다. -결정계수의 변화량은 41.5%로 나타나 학습전이풍토의 하위요인인 상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 변화가능성의 교육훈련의 전이효과에 대한 설명력이 매우 높은 것으로 확인하였다. 각 변수들의 분석결과 성별은 남성일수록 교육훈련 전이효과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다( $\beta = .05, n.s.$ ). 다음으로 연령은 교육훈련의 전이효과에 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였고 통계적으로 유의한 것으로 나타났( $\beta = .12, p < 0.001$ ). 즉, 연령이 증가하는 경우 교육훈련의 전이효과가 높아지는 것으로 해석할 수 있다. 학력의 경우 학력이 높을수록 전이효과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다( $\beta = .001, n.s.$ ). 다음으로 학습전이풍토의 하위변수중 상사의 지원은 교육훈련의 전이효과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 통계적으로 유의하였다( $\beta = .27, p < 0.001$ ). 기존의 연구결과들과 같이 상사의 지원이 높아질수록 교육훈련의 전이효과가 높아지는 것(Axtell & Maitlis, 1997; Baldwin & Ford, 1988; ; Broad, 2003)으로 나타났으며 표준화 회귀계수값이 가장 높게 나타나 모든 변수 중에서 교육훈련의 전이효과에 가장 큰 영향을 미치는 것을 확인하였다. 동료의 지원도 교육훈련의 전이효과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 통계적으로 유의하였다( $\beta = .24, p < 0.001$ ). 즉, 동료의 지원이 높아 질수록 교육훈련의 전이효과가 높아지는 것으로 기존의 연구결과를 지지하는 것으로 나타났(Baldwin & Ford, 1988; Holton 외, 1997). 마지막으로 조직의 변화가능성의 경우 교육훈련의 전이효과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 통계적으로 유의하였다( $\beta = .19, p < 0.001$ ). 조직의 변화가능성이 높아질수록 교육훈련의 전이효과가 높아지는 것으로 이는 선행연구들의 결과를 지지하는 것으로 나타났(Ford 외., 1992; Machin & Fogarty, 2014). 종합하면, 학습전이풍토의 모든 하위변수가 교육훈련의 전이효과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 기존의 연구결과를 지지하는 것을 확인하였고 교육훈련의 전이효과에 대한 설명력 역시 41.3%으로 높은 것으로 나타났다.

## V. 결 론

이 연구는 해양경찰공무원 조직의 학습전이풍토가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향을 경험적으로 검증하여 교육훈련의 전이효과를 높이기 위한 정책적 방안의 제시를 목적으로 시행되었다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 해양경찰교육원의 협조를 받아 해양경찰교육원의 입소한 경찰공무원을 대상으로 설문을 실시하여 다음과 같은 결과를 도출하였다. 연구결과 학습전이풍토의 하위요인 모두가 교육훈련의 전이효과에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 상사의 지원, 동료의 지원, 조직의 변화가능성이 높을수록 교육훈련의 전이효과가 높아지는 것으로 이는 기존의 연구결과를 지지하였다(Axtell & Maitlis, 1997; Baldwin & Ford, 1988; Broad, 2003; Holton 외, 1997; Machin & Fogarty, 2014). 교육훈련의 전이효과를 높이기 위해서는 해양경찰공무원이 교육 수료 후 실무에 복귀하는 경우에 상사들이 교육훈련의 내용을 실무에 잘 적용시킬 수 있도록 지원과 격려, 적절한 보상을 제공하여야 할 것이다. 또한 직장 내 동료들 역시 새로운 지식의 적용을 긍정적으로 받아들이고 조직의 생산성을 높이는 수단으로 인식하고 협력하여야 한다. 해양경찰조직 차원에서도 교육훈련의 성과물을 근무현장에서 잘 적용할 수 있도록 변화가능성을 수용하는 조직분위기 형성이 중요하다고 할 것이다.

이러한 학습전이풍토를 높이기 위한 방안으로 첫째, 교육 설계 시 실무자와 조직 관리자의 의견을 충분히 반영하여 실무적용도를 높일 수 있도록 설계되어야 할 것이다. 이를 통해서 실무자, 감독자 모두 교육훈련에 대한 긍정적 인식을 확보하고 이는 교육훈련에 대한 지지로 이어 질 것이다. 둘째, 교육내용을 실무에서 활용하기 위한 장기적인 계획과 조직 수용도 제고가 필요하다. 교육내용에서 습득한 결과를 바로 적용시킬 경우 도입 초기에 발생할 수 있는 미숙함과 같은 문제로 인하여 기존의 방식에 비해서 좋은 결과가 나타나지 않을 수도 있고, 이러한 결과에 대한 우려로 즉각적으로 새로운 기술을 도입하는데 직원들이 주저할 수 있다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 통하여 구성원이 자유롭게 새로운 기술을 도입 할 수 있는 장기적인 계획이 필요할 것이다. 이 연구는 조직의 학습전이풍토가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향에 대하여 경험적으로 검증을 통하여 전이효과를 높일 수 있는 정책적 방안을 제안했으나 다음과 같은 한계가 있다. 먼저 연구의 물리적 한계로 인하여 연구

대상이 해양경찰공무원 일부 교육생에 한정 되었다는 점에서 해양경찰공무원 전체에 일반화하기에는 한계가 있다. 또한 자기보고식(self-report)설문을 통한 주관적 평가 오류 즉, 교육생 스스로가 학습효과에 대해 인지한 것을 응답할 경우 발생할 수 있는 오류를 내포하고 있는데, 실제 효과보다 과장된 응답을 할 가능성이 높은 '동일방법 오차(common method bias)'의 발생 가능성이 있다(Podsakoff 외, 2003). 마지막으로 교육훈련의 전이효과를 정밀하게 측정하기 위해서는 교육훈련 후 실무현장에서 적용의 정도를 확인하기 위한 시차적 종단연구 설계가 필요하나 해당 연구의 경우 연구대상에 대한 추적조사의 어려움으로 인하여 횡단연구를 실시하였다. 그럼에도 최근 해양경찰에 대한 국민적 인지도와 기대치가 높아지고 있는 가운데, 갈수록 중요시되고 있는 해양경찰 교육훈련이 실제 실무에서 얼마나 효과적으로 적용되고 있는가에 대해 조직 관련 요인인 학습전이풍토에 대해 실증적으로 분석하여 정책적 방향을 제시하였다는 점에 이 연구의 의의가 있다고 하겠다.

## 참고문헌

- 김종웅·이상철 (2008). 특수경비원 전문화를 위한 교육훈련제도 개선방향, 한국경호경비학회지, 17권, 69-89.
- 김수정 (2010). 신입순경 교육훈련의 전이효과에 관한 연구, 박사학위논문, 동국대학교 대학원.
- 김종선 (2013). 교육훈련 특성이 실무전이에 미치는 실증연구: 해양경찰 직무교육을 중심으로, 한국해양경찰학회보 제3권 제2호, 한국해양경찰학회.
- 김진모·이유진 (2010). 대기업 직무교육훈련 참여자의 교육훈련전이와 전이동기 및 업무환경의 관계, 농업교육과 인적자원개발, 249-274.
- 박진환·김상순·이춘우 (2014). 중소기업 임직원 교육의 학습내용 현업 적용도 결정요인 연구, 대한경영학회지 제27권 제5호, 725-750.
- 배을규·정보라·이민영 (2013). 조직의 학습전이풍토가 기술사의 학습전이에 미치는 영향: 계속전문교육(CPD) 참여 동기의 매개효과를 중심으로-, 공학교육연구 제16권 2호, 11-23.
- 이도형 (1995). 조직내 교육훈련의 학습 및 전이효과, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1995.
- 이영석·방환복·최진혁 (2008). 민간 시큐리티 종사자의 신입 교육에 따른 전이효과 분석, 한국경호경비학회지, 16권, 1-19.
- 최은하·유영재·이상빈 (2008). 특수경비원 교육훈련의 개선방안에 관한 연구, 한국경호경비학회지, 16권, 1-13.
- 최창환 (2008). 연구소 기술교육훈련 참여자의 학습전이와 영향요인”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 현영섭 (2007). 조직풍토가 학습전이에 미치는 영향, HRD연구 제9권 2호, 45-60.
- Allinger, G. M., (1997). Tannenbaum, S. I., Bennett Jr, W. & Traver, H. A meta-analysis of the relations among training criteria, *Personnel Psychology* 50(2).
- Axtell, C. M., Maitlis, S., & Yearta, S. K. (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training, *Personnel Review* 26(3).
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1998) Transfer of training :A review and directions for

- future research, *Personnel Psychology* 41.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological review* 84(2),
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management* 36(4).
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-Packed Strategies To Ensure High Payoff from Training Investments*. Corporate and Professional Publishing Group, Addison-Wesley Publishing Co..
- Broad, M. L. (2003). *Managing the organizational learning transfer system: A model and case study*. In E. F. Holton III & T. T. Baldwin(Eds.), *Improving learning transfer in organizations* (pp. 97-116), San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1988). *Training design for performance improvement, Productivity in organizations*, SF: Jossey-Bass.
- Ford, J. L., Quinones, M. A., Sego, D. J. & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job, *Personnel Psychology* 45.
- Goldstein, A. P., Glick, B., Reiner, S., Zimmerman, D., Coultry, T. M., & Gold, D. (1986). Aggression Replacement Training: A comprehensive intervention for the acting-out delinquent, *Journal of Correctional Education* 37(3).
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations* Belmont, CA: Wadsworth.
- Holton, E. F. III. (1998). *In search of an interactive model for HRD evaluation, Academy of Human Resource Development, Conference Proceedings*, chap. 42.
- Holton, S. A. (1995). *Mending the Cracks in the Ivory Tower: Strategies for Conflict Management in Higher Education*, Anker Publishing Company, Inc.,
- Holton, E. F. III et al.(1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument., *Human Resource Development Quarterly*, 8(2): 95-113.
- Kirwan, C. (2009). *Improving learning transfer: A guide to getting more out of what you put into your training*. Gower Publishing, Ltd.
- McLagan, P. (2003). *New organizational forces affecting learning transfer: Designing for impact*, In E.F. Machin, M. A., & Fogarty, G. J. (1997). The Effects of Self-Efficacy, Motivation to Transfer, and Situational Constraints on Transfer Intentions and Transfer of Training. *Performance Improvement Quarterly* 10(2).



- Noe, R. A. (1986). Trainee's attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness, *Academy of Management Review* 11(4).
- Noe, R. A. & Schmitt, N. The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model, *Personnel Psychology* 39, 1986.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man (agement) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly* 14(6).
- Quinones, M. A., Ford, J. K., Segó, D. J. & Smith, E. M. (1995). The effects of individual and transfer environment characteristics on the opportunity to perform trained tasks, *Training Research Journal* 1.
- Robinson, D. G. & Robinson, J. C. (1989). *Training for Impact*, SF: Jossey-Bass. Inc.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of applied psychology* 80(2).
- Van Velsor, E., & Musselwhite, W. C. (1986). The timing of training, learning, and transfer, *Training & Development Journal* 40(8).
- Wexley, K. N. & Latham, G. P. (1991). *Developing and Training Human Resources in Organizations*, IL: Scott, Foresman,
- Yamill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training, *Human resource development quarterly* 12(2).

【Abstract】

## The Effect of the Learning Transfer Climate of Korea Coast Guard on the Learning and Learning Transfer

Lee, Seung-Hyun · Yoon, Sung-Hyun

This study aims to empirically validate the relationship between organizational learning transfer climate and the transfer of training and to enhance the transfer of training among South Korean coast guards.

The empirical data was collected through 526 South Korean coast guards admitted to the institute, and support by managers and peers, and potential for organizational change were selected as independent variables for multiple regression.

As a result, the transfer of training is positively correlated with support of managers and peers, and potential for organizational change, thus suggesting factors like supervisor participation and long-term educational planning as policy implications for the effective transfer of training to work environment.

Though findings from research cannot be generalized to the broader population due to limitations of sampling, this study does find its significance in that organizational learning transfer climate was considered as a key factor influencing the transfer of learning for the first time.

**Keywords:** Learning Transfer Climate, Learning and Learning Transfer, Korea Coast Guard, manager's support, partner's support, Organizational change possibility