

교육콘텐츠 특성과 조직 특성이 학습전이 및 조직효과성에 미치는 영향 : 프랜차이즈 기업을 중심으로

권민희¹, 유연우^{2*}

¹한성대학교 스마트융합컨설팅학과 학생, ²한성대학교 스마트융합컨설팅학과 교수

The Effects of Educational Contents and Organizational Characteristics on Learning Transfer and Organizational Effectiveness: Targeting Franchise Companies

Min-Hee Kwon¹, Yoo-Yeon Yoo^{2*}

¹Student, Dept. of Smart Convergence Consulting, Hansung University

²Professor, Dept. of Smart Convergence Consulting, Hansung University

요약 실제 교육훈련의 실적에 대한 기대가 충족되지 못하며 조직의 생산성을 향상시키기 위한 연구의 필요성이 대두되는 상황에서 본 연구는 학습전이모형을 바탕으로 교육콘텐츠 특성 요인과 조직 특성 요인에 따라 학습전이에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고 학습전이를 통해 조직효과성인 조직몰입과 업무성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 한다. 이를 위해 선행연구고찰을 기반으로 이론적 연구 및 실증연구를 병행하였으며, 교육콘텐츠, 조직특성, 학습전이 및 조직효과성 각각의 요인에 대한 영향관계를 검증하였다. 연구 결과, 과제가치, 직무연관성, 조직보상이 학습전이에 유의한 영향을 미쳤으며 학습전이는 조직몰입과 업무성과에, 조직몰입은 업무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구를 통하여 학습전이가 조직효과성에 영향을 미치며 기업의 성과로 확장시킬 수 있음을 확인하였다. 또한 직무연관성을 구체화하고 보상시스템을 강화해야 조직몰입과 업무성과로 연결되어 기업의 교육훈련성과를 높일 수 있을 것이다. 본 연구는 특정 산업을 모집단으로 설정한 한계점이 존재하므로 보다 대표성을 지닌 표본 집단을 추출하여 학습전이와 조직효과성에 대한 영향관계를 세밀히 파악할 수 있을 것이다.

키워드 : 기업경영, 교육훈련, 교육특성, 조직특성, 교육전이, 조직효과성, 교육융복합

Abstract Because of the need of actual performance of education, this study aims to understand how the factors of educational content and organizational characteristics affect organizational commitment and work performance, which are organizational effects, through learning transfer. As a result, task value, job relevance, and organizational compensation had a significant effect on learning transfer, learning transfer had a significant effect on organizational commitment and work performance, and organizational commitment had a significant effect on work performance. In order to increase the learning transfer of education, when specifying the connection with the actual job and strengthening the compensation system of the members, the learning transfer can be increased and eventually connected to performance. Since limited variables are considered, a more representative sample or professional group should be extracted through future research. In future studies, it will be possible to closely grasp the relationship between learning transfer and organizational effectiveness by setting representative samples and specifying variables.

Key Words : Corporate management, Education and training, Educational characteristics, Organizational characteristics, Educational transfer, Organizational effectiveness, Educational convergence

*Corresponding Author : Yoo-Yeon Yoo(threey0818@hansung.ac.kr)

Received March 9, 2022

Revised April 4, 2022

Accepted May 20, 2022

Published May 28, 2022

1. 서론

4차 산업 혁명으로 인하여 기업이 내외부에서 발생하는 불확실성과 이에 대한 빠른 조직환경 변화에 대한 대응을 위하여 조직은 구성원에게 혁신적 성과를 강조함과 동시에 개인의 성과를 지속적으로 요구하고 있다[1]. 또한 코로나19(COVID-19)로 인한 팬데믹 사태가 장기화됨에 따라 사회 전반의 불안과 함께 제조업을 포함한 노동 집약적 서비스 산업 전체가 사업 운영에 직격탄을 받으며 각 산업군의 대응책으로서 조직역량 전환 및 사업영역 변화에 대한 노력이 요구되고 있다[2]. 변화에 대응하기 위해 조직 또한 구성원에게 혁신적 성과를 요구하고 있으며 조직 내부 및 외부와의 경쟁이 심화될수록 개인의 능력에 대한 차별화가 요구되고 있다[1]. 이러한 조직의 성과 및 경쟁력을 높이기 위해 필수적인 요소 중 하나가 교육훈련(Education and Training)이며, 교육훈련은 개인이 지닌 수행능력을 향상하여 성과를 극대화하기 위한 방법으로 기업 입장에서 한정적으로 보유한 인적자원을 효과적으로 활용하고 교육훈련이 성과와 연계될 것이라는 기대를 바탕으로 교육훈련에 투자하고 있다[3]. 그러나 교육훈련에 대한 투자가 증가하고 있는 반면에 실제 기업에서 교육을 시행한 후 조직원의 변화 및 성과로 연결되었는지에 대한 반응은 회의적이다[4]. 결국 변화하는 기업 내외부 환경에 조직의 효과를 극대화하고 성과를 창출하고자 교육훈련을 실시하고 있으나, 기업 입장에서 교육훈련이 비효율적임을 의미하기 때문에 교육훈련과 조직원의 행동 변화 및 일련의 성과를 연결할 수 있는 연구가 필요한 실정이다[5]. 이에 본 연구는 선행연구를 바탕으로 교육훈련을 구성하는 교육콘텐츠의 특성과 해당 교육을 이수하는 조직의 특성이 조직원의 행동변화에 영향을 줄 수 있는 학습전이 및 조직효과성에 미치는 영향을 파악하면서 교육훈련과 조직원의 변화 및 성과의 효과관계를 규명하고자 한다.

본 연구의 목적은 교육훈련이 조직효과성에 미치는 영향을 검증하여 기업으로 하여금 교육훈련을 유의미하게 실시할 수 있는지에 대한 방향을 제시하는 것이다. 이를 위해 선행연구의 고찰을 통한 이론적 연구와 설문분석을 기반으로 실증연구를 병행하였으며, 교육콘텐츠의 요인, 조직특성의 요인, 학습전이 요인 및 조직효과성의 요인에 대한 영향관계를 검증하였다.

본 연구를 통해 교육콘텐츠의 특성요인과 조직특성

요인이 학습전이와 조직효과성에 미치는 영향관계를 규명하며 기존의 한계점에 대한 이론적 근거와 시사점을 제공할 수 있을 것이며, 또한 기업이 실제 교육훈련을 효과적으로 진행하기 위한 전략적인 접근을 제공할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 교육훈련

교육훈련의 일반적인 개념은 조직 구성원 개인에게 부여된 직무를 효율적으로 수행할 수 있게끔 업무 능력을 향상시키고 자기 개발과 함께 조직성과 및 발전의 도모를 목적으로 기업에서 실시하는 일체의 교육활동과 훈련을 의미한다[6]. 교육훈련은 교육과 훈련 2가지 개념을 포괄하는 개념으로서 인적자원관리의 전략적 수행의 핵심 도구이며 교육훈련을 통해 조직의 목표달성을 위한 조직원의 능력 개발 및 향상과 함께 조직원의 능력에 대한 태도 및 가치관의 변화가 가능하다[7]. 즉, 교육훈련을 조직적이고 체계적으로 실행함으로써 직원의 역량을 개발하고 향상하여 기업의 경쟁력을 향상시키고 이를 통해 기업가치 달성을 이뤄 기업의 핵심 전략이 될 수 있다.

2.2 학습전이

학습전이란 교육의 전후를 비교하여 교육 이후 기대되는 결과에 대한 반응이 긍정적인지에 대한 여부와 실제 업무 능력이 향상되었는지에 대한 여부를 확인하는 것이다[8]. 처음 제시된 교육전이의 개념은 학습전이, 교육훈련전이, 훈련전이와 같은 다양한 용어로 사용되었으며, 교육을 받는 당사자가 교육 과정을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도 등을 효과적으로 적용하는 것을 의미한다[9]. 즉, 학습전이의 효과성은 교육훈련을 바탕으로 기업성과에 어떠한 영향을 미쳤는지가 기준이므로 교육을 담당하는 기업의 부서에서는 교육과정에 대한 단순개발 및 관리에서 교육훈련이 끝나는 것이 아닌 실제로 학습전이가 조직원으로 하여금 발생하였는지를 중점으로 확인해야 한다[10].

학습전이와 관련된 선행연구에서 초기 연구의 경우 교육전이를 단일 현상으로 보는 경향을 가지고 있었으나 최근 단순 현상에서 확대되어 다양한 개념으로서 분류되고 전이에 대한 효과를 밝히고 있다[11]. 교육콘텐츠

츠가 교육의 만족을 바탕으로 교육전이에 유의한 영향을 미치며[12], 교육콘텐츠가 교육전이의 선행 변수로서 영향을 주는 것 또한 선행연구를 통해 밝혀졌다[13]. 전반적인 학습전이에 대한 모형은 학습전이가 종속변수 또는 매개변수로서의 역할 상으로는 개인의 성과 측면에서의 관점이 다수였으나[14], 본 연구는 학습전이에 영향을 미치는 요인들과 교육훈련을 통한 학습전이와의 관계를 검증하여 개인의 성과차원을 넘어서 조직효과성을 극대화할 수 있는 교육과정을 설계하는 것을 목적으로 한다.

2.3 교육콘텐츠 특성

앞선 학습전이 모델에서의 영향요인과 관련하여 선행연구에서는 학습자의 학습동기가 학습성과를 높이고, 학습성과가 높을수록 활용도가 높다고 하였으며[15], 이에 본 연구에서는 기존의 연구를 바탕으로 교육콘텐츠 특성으로서 과제가치와 직무연관성을 도출하였다.

과제 가치란 외적으로 과제를 수행한 결과에 대한 보상의 제공이자 학습 동기를 유발하는 요소로 이를 위해 학습자는 과제를 수행하는 필요성을 인식하고 과제가 가치 있음을 인지하여야 한다[16]. 또한 내적으로는 과제를 수행하는 것 자체가 즐거운 가치를 유발하는 것으로 인식하는 것을 의미하며 과정 자체로 학습자가 의미 있다고 경험하는 것이다[17]. 과제가치는 과제의 내용이 스스로에게 유용하다고 판단하는 주관적 인식이며 과제의 흥미, 중요도, 유용성을 느끼는 정도를 아우르는 개념이다[18]. 결론적으로 과제가치는 학습을 수행하는 그 과정 및 과제 자체에 대한 흥미와 과제가 지닌 유용한 가치를 인식하는 학습의 동기로서 학습자가 이를 느낄 때 의지 및 욕구가 발생하며 이러한 동기가 학습과정에 영향을 주고 결국 결과로도 연결된다[19].

직무연관성이란 교육내용이 직무와 직접적으로 연관되어 교육 효과를 통한 성과의 기대에 부합하는 정도[20]를 의미하며 교육내용이 직무와 공통요소가 많을수록 교육효율성이 높아지며 실제 직무가 이루어지는 환경과 유사한 환경에서 교육을 수행할 시 업무성고가 높아질 수 있다. 이러한 직무 연관성과 교육전이에 대한 선행연구에서도 직무환경이 교육내용 및 교육프로그램에 반영될수록 교육전이가 높은 것으로 나타났으며 즉, 교육훈련의 내용은 직무수행 시 활용될 수 있도록 직무연관성이 높아야 함을 의미할 수 있다[21]. 따라서 앞선

선행연구를 기반으로 본 연구 또한 직무연관성을 교육콘텐츠를 구성하는 요인으로 설정하였다.

2.4 조직특성

조직의 환경을 이루는 요소가 교육훈련을 수행하는 학습자의 교육전이에 중요한 영향을 미친다는 연구를 기반으로[22] 조직 환경에 대한 다양한 연구가 진행되었다[23]. 조직 환경에 따라 교육훈련을 수행한 학습자가 해당 내용을 실무에 적용하는 정도가 달라진다[24].

선행연구를 바탕으로 조직환경 요인으로는 공통적으로 조직의 변화가능성, 교육전이의 기회, 기대성과, 보상, 상사 및 동료와 관련된 변인 등이 존재하며[25] 조직환경 요인은 직접적으로 학습자의 교육전이에 영향을 미친다기보다는 조직환경에 대한 학습자의 지각과 인식이 교육전이에 영향을 미치는 것으로 나타났다[26]. 따라서 본 연구는 조직환경 요인으로 상사지원과 조직보상을 설정하여 해당 조직환경 요인이 학습전이에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

2.5 조직효과성

조직효과성에 대한 선행 연구에서 조직효과성은 조직 구성원에게 조직에 대한 공헌 이상의 의미를 제공하여 동기부여를 주는 조직의 능력이며[27], 한정된 자원을 획득하기 위해 조직 내외부의 환경을 개척하는 능력이다[28]. 결국 조직 효과성은 조직의 존재 이유이자 궁극적 산출물이기 때문에 경영학 중 조직행동론에서 중요한 요인이며 조직의 형태, 성격 등에 따라 조직효과성은 다양하게 정의되었다[29]. 본 연구에서는 교육훈련이 어떻게 조직목표에 잘 반영되고 운영되는지에 대한 관계를 규명하기 위하여 3가지 모델 중 목표모델 관점을 기반으로 조직효과성의 요인으로 조직몰입과 업무성고를 선정하였다.

3. 연구모형 및 연구가설

3.1 연구모형

본 연구는 기업이 실행하는 교육훈련의 콘텐츠 특성과 조직 특성이 학습전이와 조직 효과성에 미치는 영향을 확인함으로써 교육훈련이 조직의 효과성에 영향을 미치는지 검증하고, 조직몰입과 직무성고를 이루기 위하여 기업으로 하여금 교육 콘텐츠와 조직 특성을 어떻

게 반영하여야 하는지에 대한 정보를 제공하고자 한다. 본 연구의 목적을 바탕으로 선행연구를 기반으로 아래 Fig. 1의 연구모형을 설정하였다.

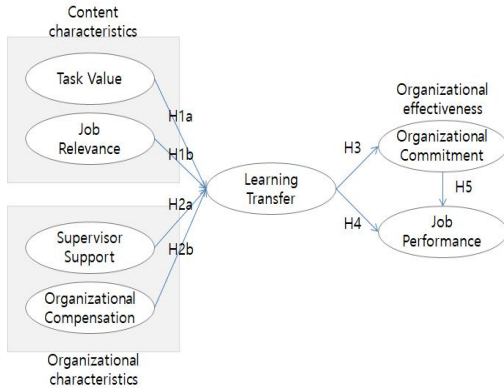


Fig. 1. Research Model

3.2 교육콘텐츠특성과 학습전이의 관계

교육훈련 콘텐츠의 특성이 구성되는 요인인 직무연관성은 교육성과에 영향을 주는 주요 변수로 선행연구에서 다루어져왔으며 같은 교육 프로그램일지라도 직무와 연관성이 어느 정도 있느냐에 따라 교육성과가 달라지며 두 요인 간 유의한 영향관계가 있음이 확인되었다[30]. 또한 교육훈련 과제에 대해 학습자가 흥미와 유용성과 같은 과제가치를 느끼면 과제에 대한 욕구가 발생하고 결국 학습과정과 결과에 영향을 주는 것으로 나타났다[31].

따라서 선행연구를 통해 본 연구는 기업의 교육콘텐츠 특성인 과제가치와 직무연관성이 학습전이에 유의한 영향을 미칠 것으로 다음의 연구가설을 설정하였다.

가설 1-1(H1a). 교육훈련 콘텐츠 특성인 과제가치는 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2(H1b). 교육훈련 콘텐츠 특성인 직무연관성은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 조직특성과 학습전이의 관계

선행연구를 통해 상사 지원이 학습전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 상사의 후원적인 협조를 받은 집단이 타 집단보다 학습전이의 효과가 크다는 것으로 나타났다[32]. 상사가 학습자의 훈련에 있어 명확하게 지지할 경우 학습자로 하여금 자기효능감과

학습동기를 향상시켜 결과적으로 학습전이 효과를 높일 수 있다[33]. 또한 조직보상은 교육훈련의 전이에 영향을 주는 주요 변인으로[34], 교육훈련을 통해 습득한 지식 및 기술태도를 직무에 적용하는 바에 있어서의 보상체계를 학습자가 인식할 경우 학습자에게 강한 동기부여가 되어 교육전이효과를 더욱 높일 수 있다[35].

앞선 선행연구를 바탕으로 본 연구는 조직특성을 구성하는 요인으로서 상사지원과 조직보상을 설정하여 각 요인이 학습전이와 영향관계가 있을 것으로 판단하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2-1(H2a). 조직특성인 상사지원은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2(H2b). 조직특성인 조직보상은 학습전이에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.4 학습전이와 조직효과성의 관계

선행연구를 통해 학습전이는 직무성과의 간접 변수 중 하나인 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[36]. 학습자의 학습전이 요인은 조직원의 직무만족을 향상시켜 이직률을 낮추는 것으로 나타났다[37]. 즉 조직구성원의 학습전이는 구성원 개인의 직무에 적용됨으로써 조직몰입이 향상되며 조직몰입을 향상시키는 요인인 규정에 대한 인식정도, 감독관의 특성, 사기 등을 높여주며 동시에 조직유효성을 향상시키는 주요한 요인이다[38].

또한 학습자가 받은 교육훈련이 직무수행과 연관이 높다고 판단하고 교육훈련의 교육가치를 높게 판단할수록 업무에 대한 적용도가 향상되는 것으로 나타났다[39]. 또 다른 선행연구에서는 교육훈련 전이가 직무성과에 직접적으로 유의한 영향을 미치며 직무수행의 개선에도 또한 유의한 관계를 미치는 것으로 나타났다[40].

따라서 본 연구에서는 학습전이가 조직효과성에 해당하는 조직몰입과 업무성과에 유의한 영향을 미친다는 아래의 연구가설을 설정하였다.

가설 3(H3). 학습전이는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4(H4). 학습전이는 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.5 조직몰입과 업무성과의 관계

업무성과란 조직구성원의 업무성취 정도 및 업무에 대한 조직원의 만족도로 정의되며, 조직원의 직무몰입을 자극하는 것은 업무 성과에 유의한 영향을 미친다 [41]. 또한 조직몰입이 높을수록 직무성과가 높으며 결혼율, 근무태만 등의 업무에 대한 헤이가 낮은 것으로 나타났다[42].

이에 본 연구는 조직몰입과 업무성과 간에 유의한 영향관계가 있을 것으로 가정하여 연구가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 5(H5). 조직몰입은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법 및 연구결과

4.1 연구방법

본 연구의 측정도구 구성을 위하여 이론적 배경을 바탕으로 타당성 및 신뢰성이 확보된 변인으로 설문문 구조화하였으며 조사대상자의 일반적 특성 외 변수는 리커트 5점 척도를 구성하여 진행하였다.

본 연구는 기업이 속해있는 업종 및 시장 상황에 따른 교육형태 및 교육유형이 상이할 것으로 판단하여 특정 업종을 기준하기 위해 프랜차이즈 기업을 대상으로 재직중인 임직원 중 최근 교육과정을 이수한 이수자를 표본으로 설정하였다. 본 연구를 실시하기 위한 설문내용은 선행연구를 바탕으로 부합되게 수정 및 추가하여 구성하였으며, 조사기간은 2021년 11월 15일부터 12월 8일까지 진행하였으며 총 298명을 대상으로 설문을 수행하였으며, Table 1과 같이 유의한 표본 264명을 대상으로 분석을 실시하였다.

본 연구는 수진 표본과 특성을 확인 후 설정한 가설 검증을 위하여 우선적으로 자료 타당성확보를 목적으로 예비조사 실시 후, 표본의 일반적 특성파악을 위한 빈도분석을 수행하였으며 기술통계를 함께 분석하였다. 또한 신뢰도분석을 기반으로 내적 일관성을 확인하였으며 항목간 판별을 수행하였다. 타당성 검증을 위해서는 확인적 요인분석을 수행하였으며 각 요인별로 적재되는 요인 적재값을 검토하고 평균 분산 추출값 및 합성신뢰도를 파악하여 연구가설모형을 기반으로 구조방정식 모형을 검증하였다. 다음의 분석은 SPSS Win ver. 20.0과 함께 AMOS 20.0를 활용하였다.

Table 1. Demographic Profile of the Respondents

	Category	n	%
Gender	Male	172	65.2
	female	92	34.8
Age	20s	22	8.3
	30s	98	37.1
	40s	99	37.5
	over 50	45	17.0
Grade	staff	58	22.0
	assistant manager	74	28.0
	manager	45	17.0
	deputy general manager	38	14.4
	director	28	10.6
	CEO	21	8.0
Job tenure	under 1 year	9	3.4
	1~2 year	28	10.6
	2~3 year	64	24.2
	3~5 year	78	29.5
	5~7 year	36	13.6
	7~10 year	20	7.6
	over 10 year	29	11.0
Volume of Profit	under 1,000 mil	18	1.7
	1,000~5,000 mil	27	25.0
	5,000~10,000 mil	20	18.5
	10,000~20,000 mil	18	16.7
	20,000~30,000 mil	4	3.7
	30,000~50,000 mil	7	6.5
	over 50,000 mil	14	13.0

4.2 확인적 요인분석

본 연구에서 측정한 변수들이 이론변수를 지지하고, 구조가 타당한지를 검증하기 위하여 측정모델의 적합도를 검증하는 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과, χ^2 값은 665.489(df=329, p=0.000)로 나타났고, 또 다른 적합도 지수인 Q값은 2.023, GFI = 0.849(AGFI = 0.813), CFI = 0.945, RMR = 0.035로 대부분의 값이 기준치를 충족하거나 그 기준치와 가까운 값을 보여주고 있어 측정모델은 적합한 모형이라고 할 수 있다.

다음은 본 연구의 개념별로 집중타당성을 살펴보기 위하여 평균분산추출 값(AVE), 합성신뢰도(CCR)를 산출하였다. 각 값의 적합도에 대해 AVE는 0.5이상, 합성신뢰도는 0.7 이상이 바람직한 것으로 알려져 있으며 [43] 본 연구를 위한 측정도구의 연구 개념별 AVE는 0.603 이상, 합성신뢰도는 0.858 이상으로 나타나 측정변수들의 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다.

각 측정변수에 대한 표준화 적재량, Estimate, S.E., C.R. 값, AVE 그리고 CCR 값은 아래의 Table 2와 같다.

Table 2. Measurement items and validity assessment

Constructs		Est.	C.R.	AVE	CCR
Task value	a2	0.956	21.171***	0.816	0.946
	a3	0.982	25.16***		
	a4	1.023	27.444***		
	a5	1			
Job relevance	a7	1.014	18.375***	0.759	0.926
	a8	1.108	19.238***		
	a9	0.998	17.899***		
	a10	1			
Supervisor support	b2	0.984	13.721***	0.701	0.903
	b3	1.188	16.399***		
	b4	1.169	17.316***		
	b5	1			
Organizational compensation	b6	1.04	13.488***	0.656	0.884
	b7	1.032	13.21***		
	b8	1.067	13.066***		
	b9	1			
Learning transfer	c1	1		0.713	0.908
	c3	1.355	13.568***		
	c4	1.286	13.79***		
	c5	1.242	13.79***		
Organizational Commitment	d1	1		0.643	0.877
	d2	1.053	16.19***		
	d3	0.836	13.161***		
	d4	0.955	13.583***		
Job performance	d5	1		0.603	0.858
	d6	1.077	14.42***		
	d7	0.802	11.882***		
	d9	1.095	13.043***		

다음은 측정항목에 대한 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성은 측정도구들이 서로 다른 요인을 측정하기 위해 사용되는 것을 검증하기 위한 것으로, 판별타당성의 검증은 일반적으로 분산추출검증 (variance extracted test)을 통해 확인한다[43]. 분산추출검증은 각 요인의 분산추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우에 판별타당성이 입증된다[38]. 분산추출검증은 Table 3에서 나타난 바와 같이 AVE의 최소값은 0.603으로 상관계수의 제곱값의 최대치인 0.564보다 크게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들이 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다.

Table 3. Correlations of the constructs

	1	2	3	4	5	6	7
Task value	0.816	0.434 ²	0.118	0.123	0.449	0.258	0.252
Job relevance	0.659 ²	0.759	0.161	0.151	0.579	0.210	0.240
Supervisor support	0.344	0.401	0.701	0.397	0.231	0.186	0.216
Organizational compensation	0.35	0.389	0.63	0.656	0.332	0.151	0.299
Learning transfer	0.67	0.761	0.481	0.576	0.713	0.198	0.318
Organizational Commitment	0.508	0.458	0.431	0.388	0.445	0.643	0.564
Job performance	0.502	0.49	0.465	0.547	0.564	0.751	0.603

1 AVE value 2 R²

4.3 연구가설 검증

본 연구에서 설정한 이론모형을 검증하기 위해 구조방정식 모형을 분석하였다. 구조방정식 기반의 모형 분석 시 경로계수를 통해 가설을 검증하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 모형 적합도 평가가 우선 진행되어야 한다[43]. 설정된 모형의 대한 적합도 분석 결과, χ^2 값이 715.022(df=337, p=0.000)로 나타나 통계적으로 유의한 수치를 보였으며, 적합도 지수의 경우 Q=2.121, GFI= 0.841, AGFI= 0.808, CFI=0.938, RMR=0.052로 분석되어 구성개념 간 영향관계를 설명하기에 만족할 만한 모형으로 나타났다.

Table 4. Fit measurement of Research Model

	χ^2	p	GFI	AGFI	CFI	RMR
Research Model	715.022	0.000	0.841	0.808	0.938	0.052

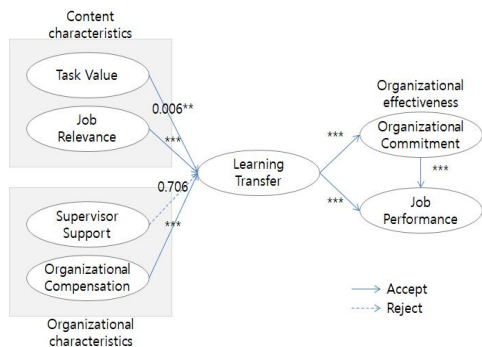


Fig. 2. Verification of Research Model

Table 5. Measurement model

	Estimate	C.R.	P	Result
H1-1	0.137	2.734	0.006**	Adpotion
H1-2	0.37	6.249	***	Adpotion
H2-1	-0.022	-0.377	0.706	Rejected
H2-2	0.275	4.64	***	Adpotion
H3	0.501	6.734	***	Adpotion
H4	0.241	4.444	***	Adpotion
H5	0.703	10.473	***	Adpotion

연구가설에 대한 검증 결과 Table 4와 같이 교육콘텐츠 특성인 ‘과제가치’와 ‘학습전이’의 관계는 표준화 계수 0.137, C.R. 2.734($p < 0.1$)로 나타났으며, 교육콘텐츠 특성인 ‘직무연관성’은 ‘학습전이’와의 관계에서 표준화 계수 0.37, C.R. 5.249($p < 0.000$)으로 교육콘텐츠 특성 모두 ‘학습전이’에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1, 가설 1-2가 채택되었다.

조직특성이 ‘학습전이’에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과, ‘상사지원’은 ‘학습전이’와의 표준화 계수가 -0.022, C.R. -0.377($p < 0.706$)으로 분석되어 기각되었으며, ‘조직보상’의 경우 표준화 계수 0.275, C.R. 4.64($p < 0.000$)으로 채택되어 가설2-2만이 채택되었다.

‘학습전이’가 ‘조직몰입’과 ‘업무성과’에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과, ‘조직몰입’과의 관계에서 표준화 계수 0.501, C.R. 6.734($p < 0.000$)으로 분석되었으며, ‘업무성과’에 대하여는 표준화 계수 0.241, C.R. 4.444($p < 0.000$)으로 분석되어 가설 3, 가설 4가 모두 채택되어 ‘학습전이’가 ‘조직효과성’ 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 ‘조직몰입’과 ‘업무성과’와의 영향관계의 경우 표준화 계수 0.703, C.R. 10.473($p < 0.000$)으로 나타나 가설 5 또한 채택되어 유의한 영향으로 나타났다.

5. 결론

기업은 조직을 구성하는 직원으로부터 업무의 효과성을 높이고 조직이 지닌 경쟁력을 유지하기 위해 교육훈련에 대한 투자를 진행하고 있으나, 실제로 교육훈련의 유효성을 증명하기 위한 근거로서 교육훈련을 통해 조직원의 몰입 또는 성과에 미치는 영향에 대한 평가 수준은 다소 미흡한 실정이다. 이에 선행연구에서 지적된 학습전이 및 조직효과성과 관련된 요인을 바탕으로 하위요인을 추출하여 교육훈련을 이수한 직원

을 대상으로 교육훈련의 콘텐츠 특성, 조직특성, 조직효과성과의 관계를 규명하고자 하였다.

위의 연구 목적을 달성하기 위하여 프랜차이즈 기업 임직원을 대상으로 하여 설문조사방법을 진행, 회수된 표본을 통하여 실증분석을 진행하였으며, 연구 결과는 아래와 같이 요약된다.

첫째, 교육훈련의 콘텐츠 특성은 학습전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 하위 변인인 ‘과제가치’는 학습자가 느끼는 교육에 대한 흥미요소이며 ‘직무연관성’이란 교육이 직접적으로 직무와 연관되어 학습자의 기대에 부응하는 정도로 학습자가 교육 자체에 흥미를 느끼도록 유발시키고 직접적으로 업무에 활용될 수 있도록 함으로써 학습에 직접적인 효과를 볼 수 있음을 의미한다.

둘째, 조직특성 중 ‘상사지원’은 ‘학습전이’에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, ‘조직보상’만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 ‘상사지원’이 ‘학습전이’에 유의한 영향을 미친다는 선행연구와 상반된 결과로 학습자가 속하여 있는 기업 환경이나 조직의 특성 등을 더욱 심도있게 구분하여 연구분석이 필요할 것으로 사료된다.

셋째, ‘학습전이’는 조직효과성인 ‘조직몰입’과 ‘업무성과’에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되어 ‘학습전이’를 통해 조직의 목표를 달성하고 ‘학습전이’를 향상 시킴으로써 조직의 성과 또한 높아질 것이다. 또한 ‘조직몰입’은 ‘업무성과’에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 조직원의 조직몰입을 향상시키는 것만으로도 개인의 성과를 향상시키고 결국 조직의 성과를 높일 수 있을 것이다.

연구결과에 따른 본 연구의 시사점은 학문적 시사점과 실무적 시사점으로 구분할 수 있으며, 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기존 해외에서 다수 진행되던 교육훈련모형에서는 학습전이가 종속변수로서 연구가 진행되었으나, 본 연구는 학습전이가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 검증하여 학습전이가 다른 요인에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였으며, 기업의 성과로 확장시킬 수 있음을 확인하였다.

둘째, 일반적인 교육훈련모형은 기업체를 대상으로 포괄적 표본을 설정하였으나, 본 연구에서는 프랜차이즈 기업을 대상으로 연구를 진행하였다. 이는 산업 환

경에 따라 교육훈련의 형태 및 조직의 특성이 다른 것임을 인지하여 교육훈련에 대한 연구를 보다 명확히 규명하고자 시도하였기에 차별성을 갖고 있다. 기존의 연구에서 채택되던 가설이 본 표본에서는 기각되는 점을 고려하였을 때, 다른 성격을 가진 표본을 대상으로 비교함으로써 향후 해당 연구를 확장할 수 있을 것이다.

본 연구를 통한 실무적 시사점으로는 첫째, 교육의 학습 전이를 위해서는 교육콘텐츠 특성과 조직특성은 중요한 요인으로서 교육을 진행하는 기업은 교육콘텐츠의 특성으로서 직무에 대한 연관성을 강화하고 과제에 대한 구체적인 가치를 제공함과 동시에 그 구성원들이 평가제도 중 전이행동에 대한 보상 부분 즉 물질적 보상과 심리적 보상 등에 대하여 인지할 수 있도록 사전에 충분히 제시하여 교육전이에 대한 동기를 활성화해야 한다. 이때 단순히 상사로부터 지원은 받는다는 인지 수준을 넘어서 직무로의 연계성을 위한 구성원의 노력과 성과 등을 평가하여 보상할 수 있는 시스템을 구성하여 관리하여야 할 것이다. 또한 교육훈련 과정에 대한 운영 내용을 조직을 구성하는 다양한 직군 및 직무 체계와 연계하여 매칭함으로써 교육내용이 현업에서 이루어지는 직무에 직접적으로 연관되고 활용될 수 있도록 유지하여야 하며 이를 위한 지속적인 모니터링이 필요하다. 이를 위해서는 교육 이수자 및 예정자로부터의 현업에서 발생하는 요구에 대한 신속한 대응을 바탕으로 전이 촉진을 유도해야 한다.

두 번째, 학습전이는 조직효과성을 이루는 조직몰입과 업무성과에 유의한 영향을 미치며, 조직몰입은 업무성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었다. 조직 몰입은 구성원이 조직과 자신을 동일하게 여기며 조직에 몰두하는 경향을 갖고 조직을 수용하는 태도이며 업무성과란 업무속도, 정확성 등에 대한 업무의 성취도이자 달성도를 의미한다. 따라서 기업은 교육훈련 학습전이를 통하여 구성원의 조직 몰입을 증대시키고 업무 효율성과 효과성을 함께 향상시킬 수 있다. 즉, 교육훈련을 통해 조직목표달성을 구체화할 수 있으며 이 때 학습전이를 높일 수 있도록 교육콘텐츠 및 조직특성을 알맞게 강화한다면 이러한 효과가 더욱 향상될 것이다.

본 연구의 한계점과 이에 따른 향후 연구 방향성은 다음과 같다. 첫 번째, 본 연구는 프랜차이즈 기업을 모 집단으로 설정하였으므로 다른 성격의 조직 및 전체 조직에 대한 연구로 일반화하기에는 다소 어려움이 있다.

이후 연구의 경우 대표성을 지닌 표본 또는 보다 전문적인 직종에 대한 집단을 추출하여 연구결과를 적용하는 과정이 필요할 것이다.

두 번째, 교육콘텐츠의 속성이나 조직의 특성에 대한 다양한 변인의 검증이 이루어지지 못하였기 때문에 향후 연구에서는 보다 추가된 다양한 변인을 바탕으로 세분화하여 학습전이 및 조직효과성에 대한 영향관계를 연구할 필요성이 보여 지는 바이다.

REFERENCES

- [1] J. U. Kwon & S. J. Kwon. (2015). A Mediation Effect of Self-Efficacy between Empowering Leadership and Innovative Behavior. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 17(1), 83-103.
- [2] J. Y. Choi. (2020). *Impact of social risk by COVID-19 on consumption psychology and consumption behavior*. Yonsei University, Seoul.
- [3] W. Y. Jeong. (2016). *Mediating Effect of Training Transfer and Moderating Effect of Perceived Organizational Support in the Relationship between Training and Job Performance: Focusing on the Financial and Insurance Business*. Doctoral dissertation. Chung-buk University, Chung-buk.
- [4] J. Y. Kim. (2014.11.05.). *Now, companies must strengthen their disaster management capabilities: 100% government education expenses for training professionals in corporate disaster reduction activities*. land and transportation. http://ltm.or.kr/2009/board.php?board=kkkmagazine&config=1&category=7&search=OPINION&shwhere=user_add22&command=body&no=2361&HPSESSID=342215ee6b8f85bc4a5a51c61e04ecbc
- [5] Y. J. Hur, J. H. Yoon & S. B. Cha. (2007). Relationships among Training Program Components, Characteristics of Organizational Situations, and Training Transfer: The Case of Family Restaurant. *Journal of Tourism Sciences*, 31(6), 53-74.
- [6] A. Y. Ko. (2013). *The Effects of Task-Value on Career Orientation and Types of Corporate Education and Training*. The Graduate School. Ewha Womans University, Seoul.
- [7] B. Y. Jung. (2020). *A Study on the Effect of Education on Organizational Performance : In the Public and Private Organizations*. The

- Graduate School. Seoul National University, Seoul.
- [8] Ostroff, C. (1991). Training effectiveness measures and scoring schemes: A comparison. *Personnel Psychology*, 44(2), 353-374.
- [9] Nadler, L. (1986). *Designing Training Programs: The Critical Events Model*. Addison-Wesley Publishing Co., Inc. 7-11.
- [10] G. H. Kim. (2008). *Learning motivation, job relevance of content, organizational support, and relationship between learning transfer: Focusing on corporate e-learning*. The Graduate school. Korea University, Seoul.
- [11] Y. S. Park & J. Y. Ko. (2012). A study on the effect of the psychological characteristics and surrounding environment of restaurant founders on the learning transfer effect. *Culinary Science & Hospitality Research*, 18(1), 228-245.
- [12] S. H. Joo & M. G. Seo. (2020). A Study on the Effect of Franchise Professional Education Program on Education Satisfaction and Education Transition. *Journal of Franchising*, 5(3), 39-57. DOI: 10.22985/kasof.2020.5.3.002
- [13] E. K. Sung, M. M. Kim & M. G. Seo. (2019). Effect of the characteristics of franchise educational institutions and educational contents on educational transfer. *Korea Society of Franchise Management*, 10(3), 43-52. DOI: 10.21871/KJFM.2019.12.10.4.43
- [14] S. G. Jo. (2017). *A Study on the Influence of Characteristics of Educational Contents and Organizational Characteristics on Learning Transfer and Organizational Effectiveness*. The Graduate school. Han-sung University, Seoul.
- [15] H. J. Kim. (2003). *A Empirical Research on motivation for effective d-learning performance in organization*. The Graduate school. Ewha Womans University, Seoul.
- [16] Brophy, J. (1983). Conceptualizing student motivation. *Educational Psychology*, 18(3), 200-215. DOI: 10.1080/00461528309529274
- [17] H. S. Jung. (2005). *Effects of Self-Directedness, Task Value, and Learning Types on Learner Satisfaction and Achievement*. The Graduate school. Ewha Womans University, Seoul.
- [18] M. H. Cho. (2011). *A study on the search relations learner's factors(work experience as a teacher, ICT utilization ability, task value) and learning outcomes in Online Teacher Training*. The graduate school. Ewha Womans University, Seoul.
- [19] J. E. Kim. (2013). *Predictability of Learning Transfer by the task value, organizational support, job relatedness in Corporatee-Learning*. The graduate school. Ewha Womans University, Seoul.
- [20] Bramley, P. (1991). *Evaluating training effectiveness: Translating theory into practice*. London : McGraw-Hill Companies.
- [21] Holton, E. E. III. (1996). The flawed four-level evaluation model, *Human Resource Development Quarterly*, 7, 5-21. DOI: 10.1002/hrdq.3920070103
- [22] Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x
- [23] Foxon, M. (1997). The influence of motivation to transfer, action planning, and manager support on the transfer process. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 42-63. DOI: 10.1111/j.1937-8327.1997.tb00048.x
- [24] Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, 11(4), 736-749. DOI: 10.5465/amr.1986.4283922
- [25] J. M. Kim, J. H. Lee & D. H. Kil. (2006). Relationship between learning transfer and transfer climate of rural guidance leader education program. *Agricultural education and human resource development*, 38(1), 27-52.
- [26] Y. S. Hyun & D. B. Kwon. (2006). Case Study about HRD System and Training Programs of a Korean Company. *The Korean Journal for Human Resource Development*, 8(1), 1-24.
- [27] Georgiou, P. (1973). The Goal Paradigm and Notes Toward a Counter Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 291-310. DOI: 10.2307/2391665
- [28] Yuchtman, E. & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American sociological review*, 32(6), 891-903. DOI: 10.2307/2092843
- [29] W. I. Joung. (2006). *public organizational theory : comparison of construction organizations*. Park Young Sa.
- [30] Y. B. Jo. (2015). *Effect of online education participants and program characteristics of hospital employees on effectiveness, self-efficacy, and moderating effect of organizational support*. The thesis of master's degree, Inje University, Inje.

- [31] J. E. Kim. (2013). *Predictability of Learning Transfer by the task value, organizational support, job relatedness in Corporatee-Learning*. The graduate school. Ewha Womans University, Seoul.
- [32] Brinkerhoff, B. O. & Montenino, M. U. (1995). Partnerships for training transfer: Lesson from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263-274. DOI: 10.1002/hrdq.3920060305
- [33] Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S. I. & Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 5-23. DOI:10.1002/1532-1096(200101/02)12:1%3C5::AID-HRDQ2%3E3.0.CO;2-J
- [34] Elangovan, A. R. & Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: An exploratory Framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5), 268-275. DOI: 10.1108/01437739910287180
- [35] E. M. Chang. (2008). *A Study on Influence of organizational transter climate on transfer of traning*. The graduate school. Chung-ang University, Seoul.
- [36] H. J. Kim. (2000). *The Effects of Personal Characteristics, Educational Programs, and Organizational Environment on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Corporate Training :Focused on the Mediating Effects of Learning Transfer*. Doctoral dissertation. Konkuk University. Seoul.
- [37] Buckley, R. & Caple, J. (1995). The Training and Development Audit Evolves: Is Your Training and Development and Development Budget Wasted. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 68-79.
- [38] Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett Jr, W., Traver, H. & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, 50(2), 341-358. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x
- [39] S. Y. Chang. (2015). *Effects of Education Training Factors on Transfer, self-efficacy and job performance for Airline Cabin Crews. : Organizational characteristics is moderating variables*. The graduate school. Kyonggi University, Kyonggi.
- [40] Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis*. Exploratory factor analysis.

- [41] Y. S. Hyun. (2011). *The Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Job Involvement*. The graduate school. Sung Kyung-kwan University, Seoul.
- [42] S. B. Cho & H. S. Kwon. (2007). Effect of transformative leadership on empowerment, job satisfaction, and organizational commitment of hotel employees. *Korean Society of Hotel and Restaurant Tourism Management*, 16(5), 63-76
- [43] Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute. DOI: 10.1080/00401706.1996.10484524

권 민 희(Min-Hee Kwon)

[정회원]



- 2017년 3월 : 경희대학교 외식경영학과(경영학사)
- 2020년 2월 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과(석사)
- 2020년 3월~현재 : 한성대학교 스마트융합학과 박사과정

- 관심분야 : 컨설팅, 경영, 프랜차이즈
- E-Mail : minhee104382@gmail.com

유 연 우(Yoo-Yeon Yoo)

[정회원]



- 1995년 6월 : 숭실대학교 산업경영학과(산업경영학, 이학석사)
- 2007년 2월 : 한성대학교 행정학과(행정학 박사)
- 1981년 7월~2002년 1월 : 해외건설협회(기획, IT, 금융, 전략/IT컨설팅)

- 2002년 2월~2008년 8월 : 중소기업기술정보진흥원(컨설팅, 경영혁신, CSR, IT 서비스 R&D, 기술혁신)
- 2009년 9월 ~ 현재 : 한성대학교 스마트융합공학부 교수
- 관심분야 : 컨설팅(전략, PM, 성과평가, MOT), 기술&경영 혁신, 서비스 R&D, 프랜차이즈, 지식재산
- E-Mail : threey0818@hansung.ac.kr