

학습전이 촉진 전략에 따른 핵심역량교육의 효과성 연구 -H사 사례를 중심으로-

김영길
문경대학교 사회복지과

A study on the effectiveness of core competency courses according to facilitating strategy of learning transfer focusing H Corporation

Young-Kil Kim

Department of Social Welfare, Munkyeong College

요약 본 연구의 목적은 H사에서 실시한 핵심역량교육을 사전-사후검사설계 및 성공사례기법을 적용·분석하여 학습전이 및 경영성과에의 기여 등 효과성을 검증하고 시사점을 제시하는데 있다. 핵심역량교육에 참여한 학습자 본인, 관찰자 집단(상사, 동료, 부하)을 대상으로 설문을 실시하여 1,012명의 응답을 최종분석에 활용하였다. 주요 연구결과는 첫째, 핵심역량교육의 사전-사후검사 평균차이가 유의미하였다. 둘째, 관찰자들이 인식하는 학습자들의 역량수준이 학습자 본인이 인식하는 것보다 높은 것으로 나타났다. 셋째, 성공사례기법을 통한 검증 결과 핵심역량교육이 경영성과에 직·간접적으로 기여한 것으로 확인되었다. 본 연구의 결론은 다음과 같다. 첫째, 인재상 공유를 위한 핵심역량교육이 조직성과에 직·간접적으로 기여하기 때문에 조직구성원의 행동 변화를 위한 효과적인 개입방법으로 적극 활용해야 하겠다. 둘째, 핵심역량교육이 교육효과를 달성하기 위해서는 통합적 학습전이모형을 설계하고, 학습전이 촉진을 위한 학습자 개인과 조직의 협력적 분위기가 형성되어야 하겠다.

주제어 : 역량, 핵심역량, 학습전이, 성공사례기법

Abstract The purpose of this study is to demonstrate the effectiveness of core competency courses by scrutinizing H Corporation case. The primary data survey was taken from direct and indirect participants of H Corporation core competency courses. The findings from the study are as follow. Firstly, before-and-after average differences were significant in inspecting core competency courses. Secondly, participants' own expected core competency was comparatively lower than how observers evaluated the participants. Thirdly, Core competency courses directly and indirectly influenced on the business performance. Therefore, the conclusions of the study are firstly, core competency courses may work effectively for the goal of the company in changing employees' organizational behavior. Secondly, for the better result of the core competency courses, customized and integrated learning transfer model for the particular company should be designed from the beginning of the education.

Key Words : Competency, Core Competency, Learning Transfer, Success Case Method

Received 23 May 2014, Revised 30 June 2014
Accepted 20 August 2014
Corresponding Author: Young-Kil Kim(Munkyeong College)
Email: kyk1016@mkc.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

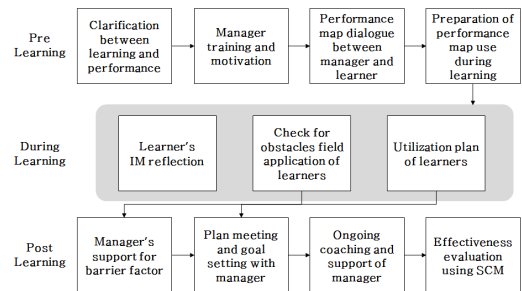
IMF라는 전대미문의 혼란기를 지나면서 기업들은 자발적 의지 또는 불가피한 사유로 사업 및 조직 등의 급격한 전환과 함께 인력의 이동이 심해지면서 전문인력의 확보 및 유지에 관심을 갖기 시작하였다. 이러한 전환기에 생존을 담보하기 위해 기업들은 역량이라는 개념에 관심을 갖기 시작했는데, 우리나라에서 역량이라는 개념이 회자되기 시작한 것은 1980년대 이후로 본다.

일반적으로 역량은 우수한 성과자에게서 일관되게 보이는 행동특성(Spencer & Spencer, 1993)으로 알려져 있는데, 이러한 역량은 업무성과와 밀접한 관련성이 있고 조직 내 성과기준에 의해 측정 및 평가가 가능한 것으로 발전되어 왔다[1]. 특히 각 기업들은 자신들만의 핵심역량(core competency)을 규명하여 조직구성원의 역량을 향상시키기 위해 노력해왔다. Hamel과 Prahalad(1990)는 이러한 핵심역량이 소비자에게 이익을 제공해야 하고, 경쟁자가 모방하기 어렵고, 새로운 제품과 이익의 극대화에 유용하게 사용되어야만 그 기업의 핵심역량이 될 수 있다고 주장하였다[2].

최근에는 핵심역량이 체계적으로 조직화되어 역량모델링이라고 불리고 있다. 역량모델은 채용, 배치, 교육, 평가, 승계(succession planning) 등 기업 활동 전반에 적극 활용되고 있다. 이러한 역량모델이 기업의 교육에 접목되면서 역량기반의 교육이 경영성으로 이어지는가가 화두로 떠올랐다. 사실 기존의 교육들이 대부분 일회성 행사나 이벤트처럼 실행되면서 성과를 내지 못하고 있다. 1994년 미국 기업들의 교육훈련 비용은 506억 달러이며 교육 참가자의 현업 공백에 따른 간접비용까지 포함한다면 연간 2천억 달러 이상에 이르는데 배운 것이 실제 수행 향상으로 전이(transfer)되는 것은 30% 미만에 그친다는 보고가 있었다(Broad & Newstrom, 1992)[3]. 결국 교육훈련에 대한 투자의 70%가 별다른 소득 없이 무용지물이 된다는 말이다(정재창, 2000)[4].

그렇다면 어떻게 학습전이를 촉진하여 성과로 이어질 수 있을까? Laughlin과 Bahl(2008)은 학습이전 단계, 학습경험, 후속조치 단계가 성과에 미치는 비율은 26:24:50이라고 주장하였다[5]. 즉 교육이 성과로 이어지려면 사전, 사후 조치가 이루어져야 한다는 것이다. 여기서 주목

할 점은 학습경험 그 자체보다 사전학습이나 후속조치가 성과에 미치는 영향이 더 크다는 것이다. 그런데 실제 각 학습과정에 투자되는 재원의 비율을 추정한 결과 사전학습과정에 10%, 학습경험 자체에 85%, 후속조치에 5%가 투자되고 있어서, 결국 재원이 효율적으로 집행되지 못하고 있음을 알 수 있다. Ball(2008)은 고성과를 창출하기 위한 학습과정을 [Fig. 1]과 같이 학습맵으로 제시하였다. 그는 이러한 고성과 학습맵 활용 교육이 학습전이도와 업무성과에 미치는 영향면에서 4배의 효과를 가져왔다고 주장했다. 고성과 학습맵의 핵심은 부하직원의 학습지원이 관리자의 중요한 역할이라는 것과 그 학습지원에 시간을 할애해야 한다는 것이다(오현석, 2009)[6].



[Fig. 1] High Performance Learning Process

앞서 언급한 것처럼 기업이 교육훈련에 투자하는 가장 큰 이유는 투자를 통해 개인과 조직의 효과성을 증진시킬 수 있다는 믿음에 기인한다. 기업교육 분야에서 광범위하게 활용되고 있는 교육성과 측정·평가모형은 Kirkpatrick(1998)과 Phillips(1991)의 모형이다[7][8]. 특히 최근 교육이 현장의 성과향상에 얼마나 기여하는 지 관심이 증가되면서 3단계 수준의 평가가 강조되고, 이를 정교화한 방법으로 성공사례기법(success case method: SCM)이 소개되어 점차 확산되고 있다(오현석, 2009).

본 연구는 H사에서 실시한 핵심역량교육을 사전-사후검사설계 및 성공사례기법을 적용·분석하여 핵심역량교육의 학습전이 및 경영성과에의 기여 등 효과성을 검증하고 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다.

1.2 연구문제

본 연구목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 핵심역량교육의 학습전이에 대해 학습자

본인과 관찰자들의 사전-사후 인식수준은 어떠한가?
연구문제 2. 핵심역량교육의 학습전이에 대한 인식은 집단간 어떠한 차이가 있는가?

연구문제 3. 성공사례기법을 통해 파악된 핵심역량교육 성과에는 어떠한 것들이 있는가?

2. 이론적 배경

2.1 역량, 핵심역량

역량은 White(1959)에 의해 처음으로 소개된 개념으로 그는 ‘환경과 효과적으로 상호작용하는 능력’으로 보았다[9]. McClelland(1973)는 역량을 ‘특정 조직이나 환경에서 필요로 하는 것을 이룰 수 있는 능력’이라고 하였다[10]. White와 McClelland는 역량을 자신이 둘러싼 환경과 효과적으로 상호작용하면서 형성된 능력, 즉 학습가능하고 구체적인 상황에서 효과적인 수행을 가능하게 하는 능력으로 보고, 기존의 동기나 능력구인과 다른 것으로 규정하고자 했다. Boyatzis(1982)는 역량을 우수한 성과와 결정적으로 관련되어 있는 동기, 특성, 기술, 자아상, 사회적 역할, 지식체계 등 특정 개인에게 내재된 특성으로, Spencer와 Spencer(1993)는 역량을 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로, McLagan(1989)은 특정 분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역으로 정의하였다[11][12]. 선행연구들을 중심으로 역량을 정의하면 ‘어떤 분야에 종사하는 사람으로 하여금 그 역할을 효율적으로 수행하여 성과를 창출하도록 하는 행동, 스킬, 지식의 종합’이라고 볼 수 있다(김영길, 2010)[13].

다양한 역량의 정의속에 나타난 역량의 특성은 총체성, 수행성, 맥락성, 학습가능성 등이다. 첫째, 총체성은 역량이 지식, 기술, 동기나 태도와 같이 다양한 특성을 포함하면서도 이 요소들이 유기적으로 연결되어 있다는 것이다. 둘째, 수행성은 역량을 이루는 요소들의 내용 그 자체보다는 구체적인 역량이 움직이고 작동되는 기제와 관련이 있다는 것이다. 셋째, 맥락성은 한 인간의 획득한 능력의 정태적인 상태가 아니라, 사회적 환경이나 맥락과 결부된 인간의 능력이며, 사회적 맥락내에서 내재되어 있는 가치와 기준을 고려하여 발휘된다는 점이다. 넷째,

학습가능성은 역량개념이 가지는 가장 중요한 특성으로서 경험에 의해 형성되고 학습을 통해 습득할 수 있는 능력이라는 인식이 전제가 된다(윤정일 외, 2007)[14].

Hamel과 Prahalad(1990)는 다양한 역량요인들에서 핵심역량의 개념을 도입하였다. 그들은 핵심역량을 ‘고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 달성되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법 및 능력’으로 보았다. 핵심역량의 특징은 크게 다섯 가지로, 첫째, 핵심역량은 특정 제품 또는 시장에 대한 것이 아니라 기업이 고객에게 특정한 이익을 제공하는 것을 가능하도록 하는 스킬과 기술의 집합이다. 둘째, 역량은 하나의 스킬 또는 기술이 아니라 스킬 또는 기술의 묶음(bundle)이다. 셋째, 조직의 역량의 구축은 축적된 학습을 필요로 하기 때문에 속성의 역량 구축은 어렵다. 넷째, 한 기업의 핵심역량의 수와 그 세부 수준은 그 조직의 사업의 수와 깊이에 따라 달라진다. 다섯째, 핵심역량은 조직이 가지고 있는 역량의 포트폴리오 중 가장 가치 있는 부분을 말한다.

본 연구의 사례가 되는 H사의 역량체계는 핵심공통역량, 리더십 역량, 직무역량의 세 가지 범주로 구성되었다. 첫째, 핵심공통역량(core competency)은 회사의 비전 및 전략을 달성하기 위해 전 직원에게 체화되기를 기대하는 역량(가치)을 말한다. 리더십 역량(leadership competency)은 관리자 역할을 수행하는 조직 리더들에게 요구되는 역량을 말한다. 직무 역량(job competency)은 직무의 성격에 따라 개인의 성공적인 직무 수행을 위해 요구되는 역량을 말한다. 세 가지 범주 중에서 특히 핵심공통역량에 관한 교육이 학습전이가 일어나 성과에 기여하고 있는가에 연구의 초점이 맞추어져 있다.

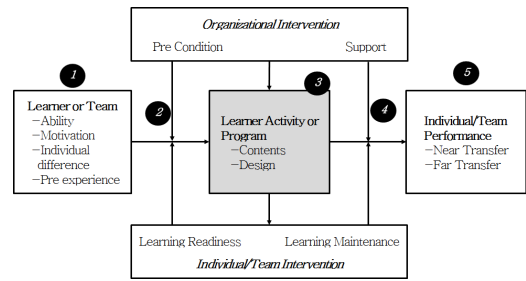
2.2 학습전이

학습전이를 이해하기 위해서는 우선 교육평가를 이해할 필요가 있다. Kirkpatrick(1998)은 4단계 평가모형을 제시하고, 1단계 반응평가, 2단계 학습성취도 평가, 3단계 행동평가, 4단계 결과평가 등 네 가지 수준으로 교육효과를 평가하도록 틀을 마련하였다. 특히 3단계 행동평가와 관련하여 나온 개념이 학습전이이다. 그런데 미국과 한국의 연구에 따르면 4단계 평가 단계 중 3단계 행동평가 실시비율에 각각 23%, 12%로 나타나고 있어 특히 3단계 평가에 대한 측정·평가방안에 대한 국내 연구의 확대가 필요함을 알 수 있다(고석진, 2011)[15].

학습전이는 학습과 적용의 관점에서 훈련효과 향상의 중요한 기제이다. Noe(2005)는 학습전이를 ‘학습자들이 훈련을 통해 배운 지식, 기술, 행동 및 인지전략을 업무에 지속적으로 효과적으로 적용하는 것’으로 정의하였다 [16]. Broad와 Newstrom은 훈련의 전이를 ‘학습자가 훈련을 통하여 습득한 지식과 기술을 효과적이고 지속적으로 자신의 직무에 적용하는 것’이라고 정의하였다(이기성, 2014)[17]. 학습전이를 연구한 대부분의 학자들(Robinson & Robinson, 1989; Tracey et al., 1995; Russ-Eft & Preskill, 2001; Eddy & Tannenbaum, 2003)의 정의도 이와 유사하다는 것을 알 수 있다 [18][19][20][21].

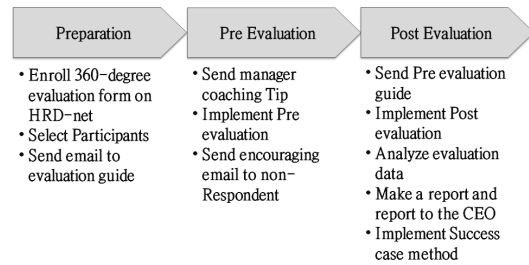
학습전이의 종류로는 근전이와 원전이(Royer, 1979; Stolovitch & Yapi, 1997), 정적 전이와 부적 전이(Cormier & Hagman, 1987), 고도전이와 저도전이(Salomon & Perkins, 1989) 등이 있다[22][23][24][25]. 본 연구에서는 특히 교육상황과 유사한 직무상황에서 활용되는 근전이와 광범위한 상황에서 일어나는 원전이를 중심으로 학습전이를 살펴볼 것이다.

학습전이 모형의 흐름은 크게 동기중심 모형(Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986)과 과정중심 모형(Baldwin & Ford, 1988), 통합모형(Richey, 1992; Holton, 1995, 1996, 2005; Holton & Baldwin, 2003)으로 구분할 수 있다 [26][27][28][29][30][31][32][33]. Noe(1986)의 모형은 학습자의 특성과 동기가 학습과 전이에 미치는 영향을 연구하였으나 교육의 특성 및 조직의 환경 측면을 고려하지 못한 한계가 있다. Baldwin과 Ford(1988)의 과정중심 모형은 교육 투입과 산출 변인, 전이상태 요인의 3가지 범주를 제시하였으나 경험적 결과 및 측정도구가 없다는 한계가 있다. Holton(1995)의 통합모형은 Kirkpatrick 평가모형의 단점을 보완하고 교육훈련의 전이과정과 그 영향요인을 포괄적으로 설명하고자 하였다. 이후 수정모형(1996)을 바탕으로 실증적인 연구를 통해 보완한 수정된 평가모형(2005)을 제시하였다. Holton과 Baldwin(2003)은 [Fig. 3]과 같이 학습전이체제모형은 예측변인으로서 학습자, 학습프로그램, 조직 환경의 세 영역의 틀을 유지하면서 학습이 실시되는 전체 과정을 학습 이전부터 전이까지 5개의 시점으로 구분하여 보다 세밀하게 훈련 프로그램의 진행과정을 분류한 후 각 시점별로 개인특성 변인과 조직 환경 변인의 예측관계를 설명하고자 했다.



[Fig. 3] Learning Transfer Systems Model

Holton과 Baldwin의 모형에 포함된 요소들은 기존의 학습전이모형에 공통적으로 제시되고 있지만, 학습자를 개인과 팀으로, 개인과 팀의 성과도 근전이와 원전이로 세분화한 특징이 있다. 또한 학습전이체제를 관리하고 변화를 추진하기 위해 조직의 개입이 필요하다는 시사점을 제공하였다. 이들의 모형은 [Fig. 4]와 같이 본 연구자가 실제 핵심역량교육의 학습전이 측정·평가모형과 유사한 면이 있다.



[Fig. 4] This researcher's Research Model

학습전이 촉진 전략을 구체적으로 살펴보면 학습자를 포함한 다면평가 실시, 입과전 학습자와 상사 간 상호 서약서 작성, 평가전 학습전이를 제고하기 위한 관리자의 코칭도구와 학습자의 교육내용 요약본 제공, 사후 평가 전 학습자에게 교육과정에서 다룬 내용에 대한 리뷰 이메일 제공, 교육후 학습전이 촉진을 위한 실행계획서 면담제도 운영 등이었다.

3. 연구방법

3.1 연구대상

본 연구의 1차 대상은 H사 핵심역량교육에 참가한 차

장급이다. 2차 대상은 교육에 참가한 차장급의 관찰자 그룹인 상사, 동료, 부하들이다.

<Table 1> General Characteristics of participants

Category	Pre Test		Post Test		
	Frequency	Ratio	Frequency	Ratio	
Learner	316	97.5	300	94.9	
Observer	Boss	249	78.1	238	95.6
	Colleague	256	82.3	249	97.3
	Subordinate	245	76.3	225	91.8

1차 대상인 차장급들은 사전평가에서 316명(97.5%)이, 사후평가에서 300명(94.9%)이 최종 응답하였다. 관찰자 그룹 중 상사는 사전평가에서 249명(78.1%)이, 사후평가에서 238명(95.6%)이 최종 응답하였다. 동료는 사전평가에서 256명(82.3%)이, 사후평가에서 249명(97.3%)이 최종 응답하였다. 부하는 사전평가에서 245명(76.3%)이, 사후평가에서 225명(91.8%)이 최종 응답하였다.

3.2 연구도구, 연구절차 및 자료분석방법

3.2.1 연구도구의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구의 사전설문지와 사후설문지는 동일하게 사용되었다. 설문지는 핵심역량교육의 학습전이도를 확인하고자 공통과정 영역 3개, 심화과정(협력) 영역 7개, 총 10개 문항으로 구성하였고, Likert 5점 척도를 사용하였다. 설문지 문항 구성을 살펴보면 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Questionnaire item configuration

Dimension	Items	N
Basic course	-Comprehension and explanation of talented individuals	3
	-Importance of shared talented individuals	
	-Execution of appropriate action as a talented individuals	
Advance course (cooperation)	-Understanding the role as a facilitator	7
	-Recognition of problems and causes related co-work in cooperation	
	-For troubleshooting, consideration of position as the relevant organization and departments	
	-Recognition of the value chain in whole H Corporation	
	-For troubleshooting, identification and involvement of stakeholders	
	-Design and operation of business meetings	
	-Promoting cooperation in using effective questions	
Total	10	

변인들의 문항 내적 일관성 측정을 위해 산출한 Cronbach's α 결과는 <Table 3>과 같이 나타났다. 공통과정 영역 3개 문항은 .835, 심화과정 영역 7개 문항은 .883로 나타나 본 연구에서 사용되는 설문지가 타당한 신뢰도가 있다고 판단하였다.

<Table 3> Cronbach's Alpha Coefficients

Dimension	Cronbach's Alpha
Basic course	.835
Advance course(cooperation)	.883

본 연구에서 사용한 설문지에서 측정하는 변수들의 수집된 자료에 대한 수렴타당도 및 분별타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인추출 방법은 주성분 분석을 이용하였고, 요인회전 방법은 베리맥스 방법을 이용하였다.

설문영역별 KMO 값은 공통과정이 .714, 심화과정이 .917로 나타나 변수 선정이 좋다고 볼 수 있다. 또한 Bartlett 검정에서 유의확률이 모두 .000으로 나타나 변수들간의 상관관계도 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<Table 4> KMO and Bartlett's Test

Dimension	Items	KMO	Bartlett's Test of Sphericity		
			Approx. Chi-Square	df	Sig.
Basic course	3	.714	1284.980	3	.000
Advance course	7	.917	3339.224	21	.000

설문문항의 요인부하량과 공통성은 <Table 5>와 같이 나타났다. 공통과정 3개 문항과 심화과정 7개 문항 모두 .50 이상의 의미있는 적재값을 보였기 때문에 10개 문항을 모두 측정에 사용하였다.

<Table 5> Factor Analysis for research variables

Dimension	Variable	Component		Communalities
		1	2	
basic course	Comprehension and explanation of talented individuals	.287	.831	.774
	Importance of shared talented individuals	.281	.829	.767
	Execution of appropriate action as a talented individuals	.372	.690	.614

advance course	Understanding the role as a facilitator	.557	.543	.605
	Recognition of problems and causes related co-work in cooperation	.641	.315	.511
	For troubleshooting, consideration of position as the relevant organizations	.756	.263	.641
	Recognition of the value chain in whole H Corporation	.687	.338	.586
	For troubleshooting, identification and involvement of stakeholders	.758	.294	.661
	Design and operation of business meetings	.777	.285	.686
	Promoting cooperation in using effective questions	.714	.411	.679
Eigenvalues	3.396	3.126		
% of Var.	65.221			

3.2.2 연구절차 및 자료분석 방법

본 연구의 설문조사는 H사의 핵심역량교육에 참석한 교육생과 그들의 상사·동료·부하들을 대상으로 실시하였다. 설문조사는 이메일을 통해 실시하였는데, 사전조사에 1,066부(83.6%), 사후조사에 1,012부(94.8%)가 최종 분석에 사용되었다.

자료분석을 위해서 SPSS Windows 21 통계프로그램을 활용하여 다음과 같이 분석하였다. 첫째, 설문도구의 신뢰도와 타당도를 검정을 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였고, 탐색적 요인분석을 실시하였다. 둘째, 평가 영역 10개 문항에 대해 빈도, 평균, 표준편차 등 기술통계량을 구하였다. 셋째, 사전-사후설문 결과 간의 평균 차이를 분석하기 위해 대응표본 t-검정(paired sample t-test)과 Scheffe 사후검정을 실시하였다.

4. 연구결과

4.1 핵심역량교육의 학습전이에 대한 인식 변화

H사의 핵심역량교육에 대한 학습전이에 대한 인식 변화를 분석하고자 <Table 6>과 같이 설문문항별 사전-사

후 평균 차이를 분석하였다.

첫째, 공통과정(인재상)의 평균은 사전조사 3.60, 사후조사 4.08로 0.48이 증가하였고, 심화과정(협력)은 평균은 사전조사 3.68, 사후조사 4.03로 0.35가 증가한 것으로 나타났다. 핵심역량교육을 통해 인재상의 개념과 중요성에 대한 이해가 확산되고, 인재상에 적합한 행동이 증가되었음을 알 수 있다.

둘째, '인재상 이해 및 설명 가능', '인재상 공유의 중요성', '차장으로서 협력촉진자 역할 이해', 'H사 전체의 가치사슬 인식' 등 4개 문항은 사전-사후 평균차이를 분석한 결과 본인 및 관찰자 집단 모두 유의수준 .001에서 유의미한 차이가 있었다. 즉 핵심역량교육이 회사의 인재상 이해 및 공유에 매우 유용했고, 그룹사 전반의 비즈니스 가치 사슬을 이해하고 자신의 역할이 무엇인지를 확실히 인식하는데 기여했다고 해석할 수 있으므로 교육내용이 체화되어 근전이 또는 원전이가 이루어졌음을 알 수 있다.

셋째, '의사소통 중 협력 촉진 질문의 효과적 활용' 문항은 사전-사후 평균차이를 분석한 결과 본인은 유의수준 .001에서, 관찰자 집단은 유의수준 .01에서 유의미한 차이가 있었다. 협력촉진자의 스킬 중 질문활용 스킬이 현장에 적용되어 근전이 또는 원전이가 이루어졌음을 알 수 있다.

넷째, '조직내 협력관련 문제점과 원인의 인지', '문제 해결시 필요 이해관계자의 파악과 참여', '업무수행 과정에서 미팅(회의)의 설계 및 운영' 등 3개 문항은 사전-사후 평균차이를 분석한 결과 본인은 유의수준 .001에서, 관찰자 집단은 유의수준 .05에서 유의미한 차이가 있었다. 협력촉진자로서 필요한 주요 스킬에 있어서도 자신은 물론 관찰자 모두 역량수준이 높아졌다고 인식하고 있어 교육내용이 현장에 적용되어 근전이 또는 원전이가 이루어졌음을 알 수 있다.

다섯째, '인재상에 맞는 행동 실천', '문제해결시 조직 및 유관 부서의 입장 고려' 등 2개 문항은 본인은 유의수준 .001에서, 관찰자 집단은 유의수준 .05에서 유의미한 차이가 있었다. 교육 후 협력단계에서 필요한 통합적 사고와 인재상에 맞는 행동을 하고 있다고 볼 수 있어 교육내용이 체화되고 현장에서 근전이 또는 원전이가 이루어졌음을 알 수 있다.

<Table 6> Perception's Change of Learning Transfer

Items	Category	Mean	SD	t	p	
Comprehension and explanation of talented individuals	Learner	Pre-score	3.42	.697	10.811	.000
		Post-score	4.00	.601	***	
	Observer	Pre-score	3.90	.754	3.417	.001
		Post-score	4.02	.692	***	
Importance of shared talented individuals	Learner	Pre-score	3.67	.697	10.000	.000
		Post-score	4.21	.558	***	
	Observer	Pre-score	4.01	.718	4.175	.000
		Post-score	4.16	.641	***	
Execution of appropriate action as a talented individuals	Learner	Pre-score	3.72	.673	5.989	.000
		Post-score	4.04	.619	***	
	Observer	Pre-score	4.03	.78	1.387	.167
		Post-score	4.07	.722		
Understanding the role as a facilitator	Learner	Pre-score	3.72	.734	11.427	.000
		Post-score	4.36	.668	***	
	Observer	Pre-score	4.05	.772	4.318	.000
		Post-score	4.21	.688	***	
Recognition of problems and causes related co-work in cooperation	Learner	Pre-score	3.74	.618	4.946	.000
		Post-score	3.97	.545	***	
	Observer	Pre-score	3.99	.689	2.11*	.035
		Post-score	4.07	.682		
For troubleshooting, consideration of position as the relevant organizations	Learner	Pre-score	3.88	.682	3.747	.000
		Post-score	4.08	.588	***	
	Observer	Pre-score	4.07	.776	1.546	.123
		Post-score	4.12	.722		
Recognition of the value chain in whole H Corporation	Learner	Pre-score	3.18	.788	10.589	.000
		Post-score	3.83	.712	***	
	Observer	Pre-score	3.73	.749	4.816	.000
		Post-score	3.91	.716	***	
For troubleshooting, identification and involvement of stakeholders	Learner	Pre-score	3.84	.598	3.739	.000
		Post-score	4.03	.583	***	
	Observer	Pre-score	4.05	.715	2.216*	.027
		Post-score	4.12	.695		
Design and operation of business meetings	Learner	Pre-score	3.80	.644	4.328	.000
		Post-score	4.04	.619	***	
	Observer	Pre-score	4.05	.725	2.091*	.037
		Post-score	4.13	.714		
Promoting cooperation in using effective questions	Learner	Pre-score	3.57	.667	6.296	.000
		Post-score	3.93	.629	***	
	Observer	Pre-score	3.97	.778	3.114	.002
		Post-score	4.09	.732	**	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

종합하면 핵심역량교육의 학습전이도에 대해 본인은 교육 사후에 확실히 교육내용의 적용도가 높아졌다고 인식하고 있다. 또한 집단간 평균을 볼 때 관찰자(상사, 동

료, 부하)들이 인식하는 역량 수준이 차장급 본인의 인식 수준보다 상대적으로 높은 것으로 나타났는데, 이는 차장급이 발휘하는 협력역량에 있어서 주변 동료들의 긍정적인 인정을 받고 있다는 것을 보여주는 것이다.

4.2 핵심역량교육 사전조사의 세부 집단별 인식 차이

H사의 핵심역량교육 사전조사에서 나타난 차장급의 핵심역량이 세부집단별로 어떤 차이가 있는지 확인하기 위하여 <Table 7>과 같이 Scheffe 사후검정을 실시하였다.

첫째, '인재상 이해 및 설명 가능', '인재상 공유의 중요성', '인재상에 맞는 행동 실천', '차장으로서 협력촉진자 역할 이해', '조직내 협력관련 문제점과 원인의 인지', 'H사 전체의 가치사슬 인식', '문제해결시 필요 이해관계자의 파악과 참여', '업무수행 과정에서 미팅(회의)의 설계 및 운영', '의사소통 중 협력 촉진 질문의 효과적 활용' 등 9개 문항을 분석한 결과 유의수준 .001에서 유의미한 차이가 있었다. 관찰자 집단인 상사, 동료, 부하들이 학습자 본인들이 인식하는 것보다 역량이 높다고 인식하고 있다.

둘째, '문제해결시 조직 및 유관 부서의 입장 고려' 문항을 분석한 결과 유의수준 .001에서 유의미한 차이가 있었다. 관찰자 집단 중 특히 동료들이 학습자 본인들이 인식하는 것보다 역량이 높다고 인식하고 있다.

<Table 7> Perception's differences between the groups in pre-test

Items	Category	Mean	SD	F	p	Scheffe
Comprehension and explanation of talented individuals	Learner	3.42	.693	30.807	.000	b>a c>a d>a
	Boss	3.87	.729			
	Colleague	3.90	.765			
	subordinate	3.92	.767			
Importance of shared talented individuals	Learner	3.67	.698	16.845	.000	b>a c>a d>a
	Boss	4.00	.666			
	Colleague	4.00	.733			
	subordinate	4.04	.756			
Execution of appropriate action as a talented individuals	Learner	3.72	.663	14.261	.000	b>a c>a d>a
	Boss	4.07	.707			
	Colleague	3.96	.806			
	subordinate	4.06	.815			
Understanding the role as a facilitator	Learner	3.72	.757	14.332	.000	b>a c>a d>a
	Boss	4.08	.723			
	Colleague	4.04	.710			
	subordinate	4.04	.872			
Recognition of problems and	Learner	3.74	.615	11.980	.000	b>a c>a
	Boss	3.94	.629			

causes related co-work in cooperation	Colleague	3.98	.645			d>a
	subordinate	4.05	.785			
For troubleshooting, consideration of position as the relevant organizations	Learner	3.88	.682	5.188 ***	.001	c>a
	Boss	4.02	.715			
	Colleague	4.07	.724			
	subordinate	4.11	.864			
Recognition of the value chain in whole H Corporation	Learner	3.18	.788	40.262 ***	.000	b>a c>a d>a
	Boss	3.66	.729			
	Colleague	3.71	.754			
	subordinate	3.82	.767			
For troubleshooting, identification and involvement of stakeholders	Learner	3.84	.591	7.789 ***	.000	b>a c>a d>a
	Boss	4.04	.643			
	Colleague	4.01	.728			
	subordinate	4.10	.775			
Design and operation of business meetings	Learner	3.80	.648	10.695 ***	.000	b>a c>a d>a
	Boss	4.05	.691			
	Colleague	4.00	.706			
	subordinate	4.11	.768			
Promoting cooperation in using effective questions	Learner	3.57	.665	22.242 ***	.000	b>a c>a d>a
	Boss	3.92	.699			
	Colleague	3.98	.794			
	subordinate	4.02	.834			

*** p<.001

핵심역량교육 사후에 핵심역량에 어떤 변화가 있었는지 확인하기 위하여 <Table 8>과 같이 Scheffe 사후검정을 실시하였다. 첫째, '차장으로서 협력촉진자 역할 이해' 문항을 분석한 결과 유의수준 .01에서 유의미한 차이가 있었다. 사전조사와는 반대로 관찰자 집단인 상사, 동료, 부하들보다 학습자 본인들이 인식하는 역량이 높은 것으로 나타났다. 이는 교육을 통해 차장급의 역할에 대한 충분한 이해를 하게 되었기 때문으로 해석할 수 있다.

둘째, 'H사 전체의 가치사슬 인식', '의사소통 중 협력 촉진 질문의 효과적 활용' 등 2개 문항을 분석한 결과 유의수준 .01에서 유의미한 차이가 있었다. 사전조사와는 달리 'H사 전체의 가치사슬 인식'에서 관찰자 집단 중 부하들이 학습자 본인과 상사의 인식보다, 그리고 '의사소통 중 협력 촉진 질문의 효과적 활용'은 부하들이 학습자 본인의 인식보다 차장급의 역량이 높다고 보았다. 이는 사전조사 시점과 달리 차장급들이 H사 전체의 비즈니스 가치사슬을 인식하고 통합적인 관점으로 업무를 수행한다고 판단한 것으로 보여 교육의 원점이 이루어졌다고 해석할 수 있다.

<Table 8> Perception's differences between the groups in post-test

Items	Category	Mean	SD	F	p	Scheffe
Comprehension and explanation of talented individuals	Learner	4.00	.601	.803	.492	-
	Boss	4.04	.652			
	Colleague	3.97	.734			
	subordinate	4.05	.686			
Importance of shared talented individuals	Learner	4.21	.558	.619	.603	-
	Boss	4.16	.625			
	Colleague	4.14	.664			
	subordinate	4.18	.632			
Execution of appropriate action as a talented individuals	Learner	4.04	.619	.876	.453	-
	Boss	4.10	.680			
	Colleague	4.02	.743			
	subordinate	4.10	.740			
Understanding the role as a facilitator	Learner	4.36	.564	4.077 **	.007	a>c
	Boss	4.25	.651			
	Colleague	4.18	.696			
	subordinate	4.21	.719			
Recognition of problems and causes related co-work in cooperation	Learner	3.97	.545	2.390	.067	-
	Boss	4.04	.632			
	Colleague	4.06	.705			
	subordinate	4.12	.706			
For troubleshooting, consideration of position as the relevant organizations	Learner	4.08	.588	.346	.792	-
	Boss	4.13	.684			
	Colleague	4.12	.740			
	subordinate	4.12	.746			
Recognition of the value chain in whole H Corporation	Learner	3.83	.712	4.009 **	.008	d>a d>b
	Boss	3.81	.695			
	Colleague	3.90	.716			
	subordinate	4.02	.726			
For troubleshooting, identification and involvement of stakeholders	Learner	4.03	.583	1.951	.120	-
	Boss	4.15	.609			
	Colleague	4.08	.734			
	subordinate	4.15	.735			
Design and operation of business meetings	Learner	4.04	.619	1.421	.235	-
	Boss	4.12	.698			
	Colleague	4.10	.716			
	subordinate	4.16	.731			
Promoting cooperation in using effective questions	Learner	3.93	.629	4.465 **	.004	d>a
	Boss	4.10	.677			
	Colleague	4.06	.760			
	subordinate	4.13	.756			

** p<.01

4.3 성공사례기법 활용 학습전이도 검증 결과

핵심역량교육의 학습전이도에 대한 사전-사후조사는 다면평가를 실시하였으나 자기보고식 평가라는 제한점

을 가지고 있다. 따라서 Brinkerhoff(1987)에 의해 개발되어 국내에서 점차 확산되고 있는 성공사례기법을 통해 교육의 효과성을 검증하였다[34]. H사의 6개 계열사 총 7명을 대상으로 인터뷰 대상자 사무실에 직접 방문하여 인당 50분 내외의 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 주요 질문은 첫째, 교육에서 배운 것을 언제, 어디서, 어떻게 적용했나?(What was used?), 둘째, 교육에서 배운 것을 통해 얻은 성과와 달라진 점은?(What results were achieved?), 셋째, 성과는 어떤 가치가 있고, 왜 그 성과가 중요한가?(What good did it do?), 넷째, 성공을 자극하는 우선순위나 여건, 관리자의 지원은?(What helped?), 다섯째, 직원들의 성공을 높일 수 있는 아이디어는?(Suggestions?) 등이었다.

이상 인터뷰 주요 질문 중 성공요인, 즉각적 성과, 경영성과를 중심으로 인터뷰내용을 종합하면 <Table 9>와 같다. 첫째, 핵심역량교육 사후 현업에서 차장 역할 수행시 성공요인 중 적용한 교육내용을 확인한 결과 협력 촉진자라는 역할 인식, 시스템사고, 이해당사자 파악·미팅 설계·질문 등 협력촉진 주요스킬 등이었다. 이는 핵심역량교육의 주요한 내용으로 핵심역량교육의 내용 설계와 전달이 적절했음을 확인할 수 있다.

둘째, 핵심역량교육에서 습득한 지식과 기술들이 학습 전이가 일어나 현장에서의 회전을, 공임율, 자체비용 절감 등이 일어났고, 유관부서와의 협업, 전직원 의식 제고, 모듈 납품, 최대 매출에 간접 기여 등의 효과들이 나타났다. Tannenbaum과 Yukl(1992)이 “학습을 직무수행에 전이하는 학습자는 별로 없다.”고 언급할 정도로 학습전이는 쉽지 않음에도 불구하고 차장들이 교육내용을 현업에 적용하고 그러한 결과 다양한 교육효과들을 발견할 수 있었다.

셋째, 경영성과는 고객만족도 향상, 협력업체와의 공제체제 구축, 브랜드 인지도 상승, 매출액 증가, 수익개선 창출 등 직·간접적인 경영성과가 있었다고 보고하고 있다. 경영진의 교육에 대한 의구심을 해소하고 신뢰로운 데이터를 제시하기 위한 노력이 강조되고 있는 상황에서 성공사례기법을 활용한 경영성과의 검증작업을 통해 매우 의미 있는 결과가 도출되었다.

<Table 9> Validation of learning transfer utilizing SCM

Dimension	Contents
Success factor	<ul style="list-style-type: none"> -Recognition of the role of the facilitator as Deputy manager -Understanding the value chain of service centers including cooperative centers and systems thinking for better business -Orientation a full optimization (organization, or company), not a partial optimization (individual, or team) -Understanding and participation of various stakeholders for the promotion of cooperation -Design and operation of business meetings for solving problems -Communication effectively through key questions what requires to solve the problem essentially
Immediate Performance	<ul style="list-style-type: none"> -Enhancement stall turnover of OO team and rising the wages per hour -The successful progression of the OO launch project preparation phase -Australia OOO's LM(A follow-up model) and PB(B follow-up models) approved by the audio module delivery -Rising of Team's performance, and Contribution partially of the greatest sale in Australia -The implementation of enterprise information security survey, and the improvement of the awareness level of all employees' information security -The successful advance decision making for International Aerospace and Defense Exhibition participation -During the rough estimate, Collaboration's improvement with relevant departments
Business Performance	<ul style="list-style-type: none"> -Improvement of customer satisfaction and building collaborative coordination system with cooperative centers -Enhance the department's Internal Customer focused mind, the confidence of advertisers, and brand awareness -Delivery the module of approved model for three years, and growth of revenue(\$2,000 million) -Establishment its own information security system -Preempt the exhibition booth in the desired location -Close cooperation between the relevant departments within the organization, and improve business performance speed -Creation of the improvement effect of profitability among the enterprise-wide activities

5. 결론 및 제언

지금까지 본 연구는 H사에서 실시한 핵심역량교육을

사전-사후검사설계 및 성공사례기법을 적용·분석하여 핵심역량교육의 학습전이 및 경영성과에의 기여 등 효과성을 검증하고 시사점을 제시하고자 하였다. 연구를 통하여 발견된 결과를 바탕으로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 핵심역량교육이 조직 구성원의 수행개선 및 조직성과 제고를 위한 효과적인 개입방법임이 확인되었으므로 향후 기업내 교육부서에서 이를 적극 활용하기를 기대한다. 최근의 추세 또한 핵심역량, 핵심가치, 인재상, 행동규범 등을 구체화하여 인사 및 인력개발 전반에 확대 적용하고 있다. 이는 노나카 이쿠지로 교수가 주장한 암묵지를 형식지화 하는 활동의 일환이기도 하다. 기업의 경영진에게 핵심역량이나 핵심가치 기반의 교육과정들이 그 성과를 증명해 보여야하는데 본 연구를 통해서 일부 그 효과가 검증되었다고 볼 수 있다. 핵심역량교육 참가 이전보다 이후에 핵심역량에 대한 인식 개선이 일어났고, 역할수행에 필요한 스킬과 태도를 현업이 적용하는 학습전이가 일어나고 있음을 통계적으로 확인하였다. 특히 다면평가방식을 적용하여 학습자 본인의 인식보다 부서내 상사, 동료, 부하들의 인식이 더 긍정적이라는 측면에서 교육프로그램의 효과성을 종합적으로 규명하였다. 또한 자기보고식 평가의 제한점을 극복하기 위해 성공사례기법을 추가 적용하여 핵심역량교육의 학습전이가 실질적인 경영성파로 이어졌음을 직·간접적으로 증명할 수 있었다.

둘째, 핵심역량교육이 교육효과를 달성하기 위해서는 통합적 학습전이모형을 설계하고, 학습전이 촉진을 위한 학습자 개인과 조직의 협력적 분위기가 형성되어야 하겠다. 고석진(2011)은 ‘다르게 교육하고 있으면서 똑같이 평가하고 있다.’고 주장하면서 특히 핵심가치교육의 성과 증명을 다른 각도에서 고민해야 한다고 언급했다. 물론 요구분석, 프로그램 목표와 내용, 평가활동이 상호 긴밀하게 연계되기 때문에 교육평가는 요구분석단계부터 고려되고 설계단계에서 구체화 되어야 한다. 더 나아가 교육프로그램 효과성 제고의 주체로서 학습자 본인과 HRD 전문가는 물론 거의 매일 함께 생활하는 상사의 역할과 책임을 부각시키고 학습전이과정에 적극 개입하도록 해야 한다. Lee(1997)의 연구에서 상사의 지원은 촉진 또는 저해요인으로 작동한다고 밝혀졌기 때문에 상사의 개입도 체계적으로 접근해야만 한다(이기성, 2014)[35].

H사의 핵심역량교육의 학습전이를 촉진하기 위해 연구자는 준비, 사전조사, 사후조사의 3단계로 모형을 설계하였다. 준비단계에 많은 노력을 기울였는데 특히 학습자의 상사를 위한 안내자료 제작에 집중하였다. 안내자료에는 학습전이와 상사 역할의 중요성, 핵심역량교육의 주요 내용, 교육사전-사후 미팅, 교육 전·중·후 코칭전략 등이 포함되었다. 이 외에도 학습자 교재 요약본과 입과 전 상호 서약서를 작성하도록 하였다. 학습자에게는 교육종료 시점부터 사후조사 전까지 약 3개월 동안 12회에 걸쳐 리뷰메일도 제공되었다. 이와 같은 통합된 학습전이모형을 구안하고 수행한 결과가 학습자의 수행개선 및 조직내 경영성과에의 기여로 이어진 것이다.

본 연구에서 H사에서 실시한 핵심역량교육을 사전-사후검사설계 및 성공사례기법을 적용·분석하여 핵심역량교육의 학습전이 및 경영성과에의 기여 등 효과성을 검증하고 시사점을 제시하였으나 몇 가지 제한점이 있다. 첫째, 본 연구의 대상을 H사로 한정하였기 때문에 연구 결과를 일반화하기에 무리가 있다. 따라서 향후 다양한 기업에서 좀 더 많은 표본추출을 통해 대표성을 높일 필요가 있겠다. 둘째, 실험연구인데 통제집단이 없다는 점에서 통계적 차이를 설명하기에는 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 실험집단과 통제집단을 포함하는 정교한 실험설계가 필요하겠다.

REFERENCES

- [1] Spencer, L. M., & Spencer, S. M., *Competence at work: Models for superior performance*. NY: Wiley, 1993.
- [2] Prahalad, C. K., & Hamel, G., *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 1990.
- [3] Broad, M. L., & Newstrom, J. W., *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. MA: Addison-Wesley, 1992.
- [4] J. C. Jung, *Competency based curriculum*. Hyundai HRD Journal, Seoul, 2000.
- [5] Laughlin, C., & Bahl, L., *Training is not the training: Getting business result from training*.

- TU117, ASTD 2008 International Conference and Exposition. CA: ASTD, 2008.
- [6] H. S. Oh, *ASTD HRD Trend*. Seoul: Hakjisa, 2009.
- [7] Kirkpatrick, D. L., *Evaluating training programs: The four levels*(2nd ed.). CA: Berrett-Koehler, 1998.
- [8] Phillips, J. J., *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Texas: Gulf Publishing company, 1991.
- [9] White, R., *Motivation reconsidered: The concept of competence*. *Psychological Review*, Vol 66, No. 5, pp. 297-333, 1959.
- [10] McClelland, D. C., *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, Vol 29, No. 1, pp. 1-14, 1973.
- [11] Boyatzis, A. S., *The competent manager: A model for effective performance*. NY: Wiley, 1982.
- [12] McLagan, P. A., *Models for HRD practice*(4th ed.). VA: ASTD, 1989.
- [13] Y. K. Kim, *The HRD consultants' perceptions of workplace learning and performance(WLP) competencies*. Ph.D. dissertation, SoongSil University, 2011.
- [14] J. I. Yoon, M. S. Kim, S. K. Yoon, M. J. Park, *The essential characteristics and dimensions of competence as human ability*. *Korean Journal of Educational Research*, Vol. 45, No. 3, pp. 233-260, 2007.
- [15] S. J. Go, *A study on the influence factors of learning transfer of the core-value education and mutual influences among them*. Master's thesis, JoongAng University, 2011.
- [16] Noe, R. A., *Employee training & development* (3rd ed.), IL: Irwin McGraw-Hill, 2005.
- [17] K. S. Lee, *Human resources development*. Seoul: Hakjisa, 2014.
- [18] Robinson, D. G., & Robinson, J. C., *Training for Impact: How to link training to business needs and measure the result*. CA: Jossey-Bass, 1989.
- [19] Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J., *Applying trained skills on the job: The importance of the work environment*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 80, No. 2, pp. 239-252, 1995.
- [20] Russ-Eft, D., & Preskill, H., *Evaluation in organizations*. MA: Perseus, 2001.
- [21] Eddy, E. R., & Tannenbaum, S. I., *Transfer in an e-learning context*. In E. F., III & T. T. Baldwin (eds), *Improving learning transfer in organization* (161-194). CA: Jossey-Bass, 2003.
- [22] Royer, J. M., *Theories of transfer of learning*. *Educational Psychologist*, Vol 14, No. 1, pp. 53-69, 1979.
- [23] Stolovitch, H. D., & Yapi, A., *Use of case study method to increase near and far transfer of learning*. *Performance Improvement Quarterly*, Vol 10, No. 2, pp. 64-82, 1997.
- [24] Cormier, S. M. & Hagman, J. D., *Transfer of learning: Contemporary research and applications*. NY: Academic Press, 1987.
- [25] Salomon, G., & Perkins, D. N., *Rocky roads to transfer: Rethinking mechanisms of a neglected phenomenon*. *Educational Psychologist*, Vol 24, No. 2, pp. 113-142, 1989.
- [26] Noe, R. A., *Trainees' attributes and attitude: neglected influences on training effectiveness*. *Academy of Management Review*, Vol 11, No. 4, pp. 736-749, 1986.
- [27] Noe, R. A., & Schmitt, N., *The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model*, *Personnel Psychology*, Vol 39, No. 3, pp. 497-523, 1986.
- [28] Baldwin, T. T., & Ford, J. K., *Transfer of training: Review and directions for future research*. *Personnel Psychology*, Vol 41, No. 2, pp. 63-105, 1988.
- [29] Richey, R. C., *Designing Instruction for the Adult Learner*. London: Kogan Page Ltd, 1992.
- [30] Holton, E. F. III., *In search of an interactive model for HRD evaluation*, *Academy of Human Resource Development 1995 Conference Proceedings*.
- [31] Holton, E. F. III., *The flawed four-level evaluation model*, *Human Resource Development Quarterly*,

Vol 7, No. 1, pp. 5-21, 1996.

- [32] Holton, E. F., Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, Vol 7, pp. 37-54, 2005.
- [33] Holton, E. F. III, & Baldwin, T. T., Making transfer happen: an action perspective on learning transfer systems In E.F. Holton, T. T. Baldwin (Eds.) *Improving learning transfer in organizations*. CA: Jossey-Bass, 2003.
- [34] Brinkerhoff, R. O., *Achieving results from training*. CA: Jossey-Bass, 1987.
- [35] K. S. Lee, The impact of superior reinforcement on training outcomes. Ph.D. dissertation, University of Minnesota, 1997.

김 영 길(Kim, Young Kil)



- 1997년 2월 : 연세대학교 산업교육 전공(교육학석사)
- 2010년 2월 : 숭실대학교 평생교육 학과(평생교육학박사)
- 2011년 9월 ~ 현재 : 문경대학교 사회복지과 교수
- 관심분야 : HRD, 평생교육
- E-Mail : kyk1016@mkc.ac.kr