

교육훈련, 서번트 리더십, 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유 간의 구조적 관계 분석¹

An analysis of structural relationships among employee training, servant leadership, self-efficacy, transfer behavior of training, and knowledge sharing

송 인 숙 (In-Sook Song)

동국대학교 일반대학원 경영학 박사과정

권 상 집 (Sang-Jib Kwon)²

동국대학교 상경대학 경영학부 교수

ABSTRACT

Key factors enhancing transfer behavior of training and knowledge sharing are of great interest to researchers and executives because training transfer and knowledge sharing activities are remarkable predictors of organizational growth. This study investigates the core motivations for boosting transfer behavior of training and knowledge sharing. To empirically test the impacts of employee training, servant leadership and self-efficacy, a survey was conducted in small-medium sized companies. The data (N=292) were analyzed using structural equation modeling analysis. The results indicate that higher employee training positively leads to self-efficacy and transfer behavior of training. Servant leadership is positively leads to self-efficacy, transfer behavior of training, and knowledge sharing. Self-efficacy of employees induces greater transfer behavior of training and knowledge sharing. Finally, transfer behavior of training encourages workers to increase knowledge sharing. This study represents an initial step to examine the psychological mechanism of improving employees' transfer behavior of training and knowledge sharing activities based on the employee training qualities and servant leaderships.

Keywords: Employee Training, Servant Leadership, Self-Efficacy, Transfer Behavior of Training, Knowledge Sharing

1. 서론

혁신이 기업의 생존을 좌우함에 따라 모든 기업은 이를 위해 새로운 지식을 필요로 하고 있다. 지식은 경

쟁 상황 속에서 조직에 다양한 이점을 제공하는 중요한 자원으로 인정받고 있기 때문이다. 이에 따라 새로운 지식 창출이 인적자원에 달려있다는 것을 인식한 기업들은 우수 인적자원 개발을 통해 조직의 경쟁력

¹ 논문접수일: 2017년 7월 31일; 1차 수정: 2017년 10월 9일; 게재확정일: 2017년 12월 12일

² 교신저자 (risktaker@dongguk.ac.kr)

을 높이기 위해 노력하고 있다. 이러한 노력의 일환으로 가장 보편적으로 활용하는 것이 바로 교육훈련이다(Huselid, 1995).

기업은 우수한 역량을 갖춘 인재를 양성하고, 조직경쟁력을 확보하기 위해 구성원들에게 체계적이고 다양한 교육훈련을 실시하고 있다. 교육훈련은 구성원들에게 직무가 요구하는 지식과 기술을 습득할 기회를 제공하여 보다 효율적으로 직무를 수행하게 하고, 급격한 외부환경 변화에 대응할 수 있는 조직 역량 강화에 도움을 준다. 그러나 인적자원 개발이 조직의 성장과 성과로 이어지기 위해서는 교육훈련과 함께 리더 역시 슬기롭게 서번트 리더십을 발휘해야 한다. 구성원들의 학력, 경험, 지식, 전문성이 높아짐에 따라 일방적인 리더의 명령과 권위는 더 이상 통하지 않기 때문이다. 더욱이 서번트 리더십은 구성원들의 성장을 적극적으로 돕는데 초점을 두고 있기에(Spears, 1995) 서번트 리더의 신뢰가 내재된 피드백은 조직 내 교육훈련 전이 효과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Noe, 1986).

이와 같이 교육훈련과 관련하여 서번트 리더십의 중요성을 인식하면서 그 동안 학계는 교육훈련, 서번트 리더십, 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유 등과 같은 관련 변수들 간의 관계를 설명하기 위해 노력해왔다. 하지만 많은 시도에도 불구하고, 교육훈련과 서번트 리더십이 어떤 요인을 걸쳐 교육훈련 전이와 지식공유에 영향을 미치는가에 대한 연구는 여전히 부족한 편이다. 교육훈련 전이와 지식공유에 대한 다양한 이해를 위해서는 교육훈련의 효과, 구성원의 개인 역량과 관련된 특성 및 리더의 리더십 스킬이 모두 고려되어야 하기 때문이다.

이러한 메커니즘을 밝히기 위한 개인적 특성에서 교육훈련 전이와 지식공유를 고취시킬 것으로 예상되는 변인으로는 자기효능감이 있다. 자기효능감은 구성원 스스로 생각하는 과업 수행 역량에 대한 자신의 믿음과 자신감을 의미하는데(Bandura, 1977), 이러한 자기

효능감은 교육훈련의 효과 또는 지식공유에도 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 선행 연구에서 나타나고 있다(Liu & Fang, 2010). 또한, 자기효능감은 구성원에게 요구되는 능력의 문제가 아니라 심리적인 동기부여와 밀접한 개념이기에 요즘과 같이 경쟁이 한층 더 치열한 산업환경에서 개인과 조직의 성장을 위해 모든 구성원에게 필요한 핵심 요소 중 하나이다(권정언, 권상집, 2014).

자기효능감은 특히 다양한 환경적 요인에 의해 영향을 받는데 그 가운데 하나가 바로 교육훈련과 서번트 리더십이다. 교육훈련이 직무와 연관성이 높고(Salanova, Grau, Cifre, & Llorens, 2000), 서번트 리더십의 긍정적인 요소가 구성원들의 리더에 대한 신뢰를 형성하고(배상욱, 윤영삼, 한나영, 2009), 신뢰를 통해 리더와의 협력 수준을 높일수록 구성원의 자기효능감은 높아진다는 결과도 제시되고 있다(오종철, 양태식, 2009).

아울러, 교육훈련 전이와 지식공유에 대한 관계에서 신선진, 공희경, 고준(2008)은 교육훈련은 지식공유를 촉진시키며 지식공유는 또 다른 학습을 유도한다고 주장하였다. 이것은 교육훈련이 지식공유를 촉진하기도 하지만 지식공유가 조직의 학습 분위기를 높이는데 영향을 미친다는 예측을 가능하게 한다. 또한, Nonaka(1994)와 O'Dell & Grayson(1998)은 지속적으로 학습활동을 전개하는 조직이 지식공유의 가능성이 높다고 하였는데, 이는 다른 관점으로 보면 교육훈련을 많이 실시하는 조직은 교육훈련 전이가 활발할 것이고, 교육훈련 전이는 지식공유를 촉진할 것이란 추론을 가능하게 한다.

조직 경쟁력은 인적자원 개발에 달려있고, 인적자원 개발에 대한 투자는 성과로 연결될 때 의미가 있다. 이런 상황에서 교육훈련 전이와 지식공유는 조직 경쟁력을 확보하는 매우 중요한 요인임을 알 수 있다. 그러나 지금까지 교육훈련 전이와 지식공유를 고취시키는 요인으로 교육훈련, 서번트 리더십, 구성원의 자기효능감

을 포괄적으로 다룬 연구는 없었다. 따라서 본 연구는 조직의 인적자원 개발 측면에서 교육훈련 전이와 지식 공유에 영향을 미치는 요인을 교육훈련, 리더의 서번트 리더십, 구성원의 자기효능감 등을 모두 고찰, 해당 변수들 간의 다양한 구조적 관계를 분석하고자 한다. 본 연구는 이를 위해 국내 세 곳의 중소기업을 방문, 구성원들을 대상으로 설문 연구를 진행하고 구조방정식(SEM)을 바탕으로 결과를 도출하여 본 연구가 미치는 학문적인 기여도와 실무적 시사점을 제안하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 교육훈련이 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유에 미치는 영향

교육훈련은 직무에 필요한 지식과 기술을 습득해 가는 과정으로, Noe(1986)은 직무에 대한 수행 능력과 적응 능력을 높일 수 있도록 구성원들에게 필요한 지식과 기술을 학습하게 하는 계획적이고 조직화된 학습경험이라고 교육훈련을 정의하였다. 즉, 교육훈련은 구성원의 지식, 기술, 능력을 강화하여 업무 수행능력을 향상시키기 위한 과정으로 학계는 간주하고 있다. 그러므로 교육훈련은 구성원들의 행동과 태도의 변화를 전반적으로 이끌어내는 과정이라고 쉽게 이해할 수 있다(김민경, 나인강, 2012).

교육훈련과 관련하여 교육훈련 성과에 미치는 영향 요인은 매우 다양하게 나타나고 있다. 교육받는 교육생 개인의 특성(Chiaburu & Marinova, 2005), 교육을 실시하는 조직의 상황적 특성(Baldwin & Ford, 1988; Schneider, 1990) 그리고 교육훈련의 진행 자체가 교육훈련 성과에 직접적인 영향을 미치기도 한다(Ford & Wroten, 1984; Randall, 1978).

따라서 교육훈련이 적절하게 기업 내에서 진행된다

면 교육훈련이 구성원에게 미치는 긍정적 성과는 한층 더 높아질 수 있다. 특히, 교육 기회가 많지 않고 여건이 부족한 중소기업에서 교육훈련을 실시할 경우 교육생들은 교육훈련 자체를 긍정적으로 인식할 수 있고 이에 따라 교육훈련 성과는 더욱 높이가 나타날 가능성이 높다(이희옥, 정동섭, 2012), 교육훈련은 구성원들의 역량이 효과적으로 발휘될 수 있도록 필요한 능력을 제공하는데 초점이 맞춰져야 하기에 중소기업의 성장을 위해 구성원들의 능력을 이끌어 내기 위해서는 무엇보다 교육훈련 실시 여부가 중요하다고 할 수 있다.

교육훈련이 미치는 긍정적인 영향은 실로 다양하다. Salanova et al.(2000)은 연구를 바탕으로 교육훈련이 학습자들의 과업 수행에 대한 자신감인 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 검증하였고 Zhao, Mattila, & Tao(2007)는 교육훈련이 어떤 일이나 행동에 대한 학습자의 처리 능력을 향상시켜 조직 구성원의 자기효능감 증진에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이러한 결과는 교육훈련을 통해 학습자가 업무 처리의 용이성과 만족감을 느껴 교육 전보다 우수한 업무성과를 달성해 낼 수 있음을 의미하며, 결과적으로 기존 연구는 교육훈련이 자기효능감 형성에 중요한 요인이라는 것을 보여주고 있다. 기존 연구를 통해 본 연구가 제시하는 첫 번째 가설은 다음과 같다.

가설 1: 교육훈련은 구성원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

교육훈련은 교육훈련 전이 효과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있는데, Bramley(1991)는 제공되는 교육훈련이 직무와 관련성이 높을수록 업무성과가 향상된다고 주장하였으며, Liebermann & Hoffmann(2008)은 교육훈련이 직무와 연관되어 있을수록 교육훈련 전이에 매우 긍정적인 영향을 준다는 사실을 실증 분석

으로 검증하였다. 특히, 국내 연구에서는 자원과 기회가 부족한 중소기업일수록 교육훈련에 대한 기업의 투자와 관심이 기업 성과 및 교육훈련 전이 등에 매우 중요한 영향을 미친다고 선행 연구는 강조하고 있다(이영민, 임정연, 2015; 임정연, 이영민, 2010). 또한, 이도형(1996)은 교육훈련을 진행할 경우, 이를 세밀하게 정립하여 효과적인 교육훈련을 학습자들에게 제공할수록 구성원의 학습 전이에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이를 바탕으로 본 연구가 수립한 두 번째 가설은 다음과 같다.

가설 2: 교육훈련은 구성원의 교육훈련 전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편, 교육훈련과 지식공유의 관계를 살펴보면 김호근, 최인영, 강소라(2000)는 지식공유와 관련하여 학습조직 차원에서 다양한 교육훈련을 통해 구성원들이 폭넓게 지식을 습득하고 새로운 지식을 창출하는 것이 가장 중요하다고 설명하면서 교육훈련이 지식공유와 깊은 관련이 있음을 강조하였다(Becker & Huselid, 1998). 국외 연구에서 Earl(1994)은 지식경영의 성공적 요인으로 학습조직의 중요성을 강조하였는데, 참고로 학습조직은 구성원들이 지식과 정보를 활발히 축적하고 공유하는 조직을 의미한다. 이와 같은 학습조직 구축 및 활성화를 위해서는 교육훈련이 매우 유기적으로 구성원들에게 제공되어야 한다(백보현, 황호영, 2015). 선행 연구 결과들은 일관되게 교육훈련이 지식공유를 촉진시키는데 매우 중요하다는 사실을 증명해주고 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 세 번째 가설을 수립하였다.

가설 3: 교육훈련은 구성원의 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 서번트 리더십이 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유에 미치는 영향

급격한 기술의 발전은 조직 구성원들에게 끊임없는 혁신과 창의성을 요구하고 있다. 이에 따라 조직에서는 구성원들의 혁신 또는 창의성을 북돋기 위해 리더십에 더욱 깊은 관심을 보이고 있다(권정연, 권상집, 2015). 최근 조직이 수평적인 의사결정과 상호 존중을 중시하면서 진정한 리더십은 외부가 아닌 내부에서 비롯되는 것이라는 인식이 점차 강해지게 되었고 그 결과 리더십은 다른 사람에게 권위와 통제, 지시를 실행하는 것이 아니라 구성원 스스로 동기부여 되고 자신감을 향상할 수 있도록 리더가 슬기로운 영향력을 행사하는 과정이라고 강조되는 초점 자체가 바뀌어 가고 있다(Manz & Sims, 1987).

따라서 리더는 무조건 따르도록 하는 것이 아닌 조직 구성원들이 스스로의 역량을 발휘할 수 있도록 도와주고 이끌어 주는 조력자로서의 역할을 하는 서번트 리더십을 발휘해야 한다(Spears, 1995). 서번트 리더십이란 조직 구성원들의 개별적인 입장을 고려하고 해당 구성원들에게 성장 방향을 제시해주고 구성원들을 존중과 신뢰로 이끌어가는 리더십을 말한다(Ehrhart, 2004; Hale & Fields, 2007; Van Dierendonck, 2011). 서번트 리더십이 중요한 이유는 구성원들에게 직무에 대한 의미를 부여하고 자신감과 동기부여 향상, 신념과 태도의 변화를 이끌어내기 때문이다(권상집, 2016; 배상욱 외, 2009). 그러므로 구성원의 자신감을 향상시키는데 포커스를 둔 서번트 리더십은 자기효능감에 긍정적인 영향을 준다고 추론할 수 있다.

국내 연구에서도 리더가 조직 구성원을 존중하고 창의성의 기회를 적극적으로 제공할수록 구성원들은 자신의 능력에 대해 더 높은 자기효능감을 형성할 수 있음을 제시하고 있으며(오종철, 양태식, 2009) 신뢰할 수 있는 리더의 피드백 역시 팔로워들의 직무에 대한 자신감을 높이는데 기여하는 것으로 나타났다(박

소연, 이영희, 2008). 상사의 피드백과 존중, 배려와 같은 서번트 리더십의 특성은 구성원들의 자기효능감을 높이는데 긍정적인 기여를 한다는 점에서(Thayer & Teachout, 1995) 서번트 리더십도 구성원들의 심리적 메커니즘인 자기효능감과 관련이 있음을 추론할 수 있다. 이를 토대로 본 연구가 수립한 네 번째 가설은 다음과 같다.

가설 4: 서번트 리더십은 구성원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편, 서번트 리더십과 교육훈련 전이와의 관계에 대한 연구를 살펴보면 Noe & Schmitt(1986)은 교육훈련 전이에 가장 중요한 요소로 리더의 진심 어린 피드백을 꼽으며 리더의 존중과 배려, 헌신 등과 같은 기본적 자질의 중요성을 강조하였다. Chiaburu & Tekleab(2005)은 리더의 역할이 교육훈련의 긍정적인 결과를 이끌어 내는 교육훈련 동기에 중요하다는 것을 연구를 통해 밝히고 있으며, 이외에도 교육훈련 전이와 관련하여 리더의 섬세한 지원이 긍정적인 영향을 미치고 있다는 선행 연구는 꾸준히 증가하고 있다(Huczynski & Lewin, 1980; Rouiller & Goldstein, 1993). Mazutis & Slawinski(2008)는 리더와 구성원과의 솔직하고 사려 깊은 대화는 조직의 학습을 촉진시킨다는 연구결과를 통해 리더가 구성원들에게 세심히 다가가고 조언해야 함을 주장하였다. 또한, Senge(1997)는 서번트 리더십을 민주주의적 개념으로 표현하면서 서번트 리더십이 학습 전이에도 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다. 그 결과 본 연구가 수립한 다섯 번째 가설은 다음과 같다.

가설 5: 서번트 리더십은 구성원의 교육훈련 전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편, 서번트 리더십이 구성원들의 지식공유 행위에 영향을 미칠 수 있다는 연구들도 늘어나고 있다(Cabrera & Cabrera, 2005). O'Dell & Grayson(1998)은 리더십과 지식공유에 대한 연구에서 지식공유를 위해서는 무엇보다 구성원들 간의 지식공유를 할 수 있는 환경 조성이 중요하며, 그 역할은 리더가 해야 한다고 주장했으며, Beckman(1997)은 구성원들의 지식공유 행위를 촉진하기 위해서는 관리자들의 리더십과 몰입의 선행을 주장하였다. 예를 들어, 국내 연구 중 김승용, 이병철, 김기홍(2013)을 살펴보면, 리더의 긍정적인 동기부여가 구성원들의 지식공유를 높이는데 도움을 준다고 강조하고 있으며, 권상집(2016)은 실증 분석을 통해 서번트 리더십의 긍정적인 요소들이 구성원의 지식공유 활성화에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치며, 조직 내에서 지식공유를 증폭시킬 수 있는 방안은 리더의 서번트 리더십이라고 주장하였다. 기존 연구결과들은 일관되게 서번트 리더십이 구성원들의 지식공유를 높이는데 중요하다는 사실을 강조하고 있다. 따라서 본 연구는 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 여섯 번째 가설을 수립하였다.

가설 6: 서번트 리더십은 구성원의 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유 간의 구조적 관계

자기효능감은 자신의 능력에 대한 판단과 신념, 자신감을 의미한다(권정연, 권상집, 2014). 그러므로 자기효능감은 업무 수행과 관련하여 구성원들이 높은 성과를 도출하는데 필요한 핵심 원동력으로 작용한다. 즉, 높은 자기효능감을 지닌 사람은 업무 몰입(권혁기, 박봉규, 2010), 혁신행위(권정연, 권상집, 2015), 고객지향성(오종철, 양태식, 2009), 직무성과(Stajkovic & Luthans, 1998), 교육훈련 전이(이은형, 황정현, 이수범,

2011)등에서 상대적으로 낮은 효능감을 지닌 사람에 비해 뛰어난 업무수행 능력을 발휘한다. 따라서 자기효능감을 가진 구성원들은 다른 이들보다 자신의 직무에 대해 성공할 것이라는 높은 신념을 갖게 되며(Gardner & Pierce, 1998), 고차원의 목표를 설정하기 위해 노력한다(Locke & Latham, 1984).

자기효능감과 교육훈련 전이에 관한 연구를 살펴보면 Martocchio & Hertenstein(2003)은 교육훈련이 자기효능감을 유발해서 좀 더 높은 성과를 발휘하는데 효과적이라고 주장하고 있다. 예컨대, 교육훈련을 통해 형성된 자기효능감은 자신의 업무처리에 대한 자신감과 만족감을 높여 학업 성과와 성취도에 긍정적인 영향을 미친다(Turner, Chandler, & Heffer; 2009). 결과적으로 자기효능감은 지식 습득과 교육훈련 전이에 긍정적 영향을 주며(Gist, Stevens, & Bavetta, 1991), 교육훈련의 긍정적인 영향을 받은 자기효능감은 교육훈련 전이와 직무성과에 유의한 영향을 미친다(Mathieu, Martineau, & Tannenbaum; 1993). Thayer & Teachout(1995)는 연구에서 교육훈련 내용을 학습할 수 있다는 자신감을 뜻하는 ‘교육훈련 전 자기효능감’과 교육훈련 후 업무현장에 효과적으로 적용할 수 있는 자신감을 의미하는 ‘교육훈련 후 자기효능감’에 대한 비교 모델을 제시하였는데, 실증 분석을 통해 교육훈련 후 형성된 자기효능감은 교육훈련 전이에 긍정적이라는 점을 증명하였다. 따라서 높은 수준의 자기효능감은 교육훈련 전이에 매우 중요한 영향 요인이라고 추론할 수 있다. 본 연구가 수립한 일곱 번째 가설은 다음과 같다.

가설 7: 자기효능감은 구성원의 교육훈련 전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편, 기업은 조직 내에 새로운 지식 창출과 창출된 지식을 구성원들이 공유함으로써 차별적 조직 역량과

경쟁력을 확보한다(Lin, 2008). 또한 학습을 통하여 습득한 지식을 실제 직무현장에 얼마나 잘 적용하고 활용할 수 있는가에 따라 구성원들의 지식공유는 조직의 성과로 연결된다(Muller, 2014). 따라서 구성원들 사이의 지식공유는 조직성과와 관련하여 새로운 혁신과 교육훈련, 지식 및 기술개발, 성과를 통한 경쟁력 유지 등에 필수적 요소로 조직으로부터 많은 관심을 받고 있다(장용선, 조대환, 2016).

조직 내에서 구성원들의 지식공유 활동은 다양한 요인들에 의해 영향을 받지만 그 중, 구성원들의 자기효능감이 지식공유 활동을 수행하는데 가장 중요한 요인이라고 선행연구는 주장하고 있다(Lin & Huang, 2008). 국내 연구에서 김성한, 이미림(2010)은 사회복지전담 공무원과 행정직 공무원을 대상으로 한 연구에서 자기효능감이 지식공유 의도에 긍정적인 영향을 준다는 점을 실증 연구를 통해 제시한 바 있으며, 강명희, 윤성혜(2015) 역시 조직 내에서의 지식공유 행동은 의도적인 노력을 필요로 하며 구성원들이 지식을 공유할 수 있다는 스스로에 대한 신념이 없으면 지식공유는 어렵기 때문에 구성원들의 지식공유를 위해서는 구성원들의 자기효능감 향상이 매우 중요하다고 주장하였다. 기존 연구들은 자기효능감이 구성원들 간의 지식공유를 활성화시키는데 필요한 중요한 요인이라는 점을 의미하는 중요한 근거가 되고 있다. 본 연구가 수립한 여덟 번째 가설은 다음과 같다.

가설 8: 자기효능감은 구성원의 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

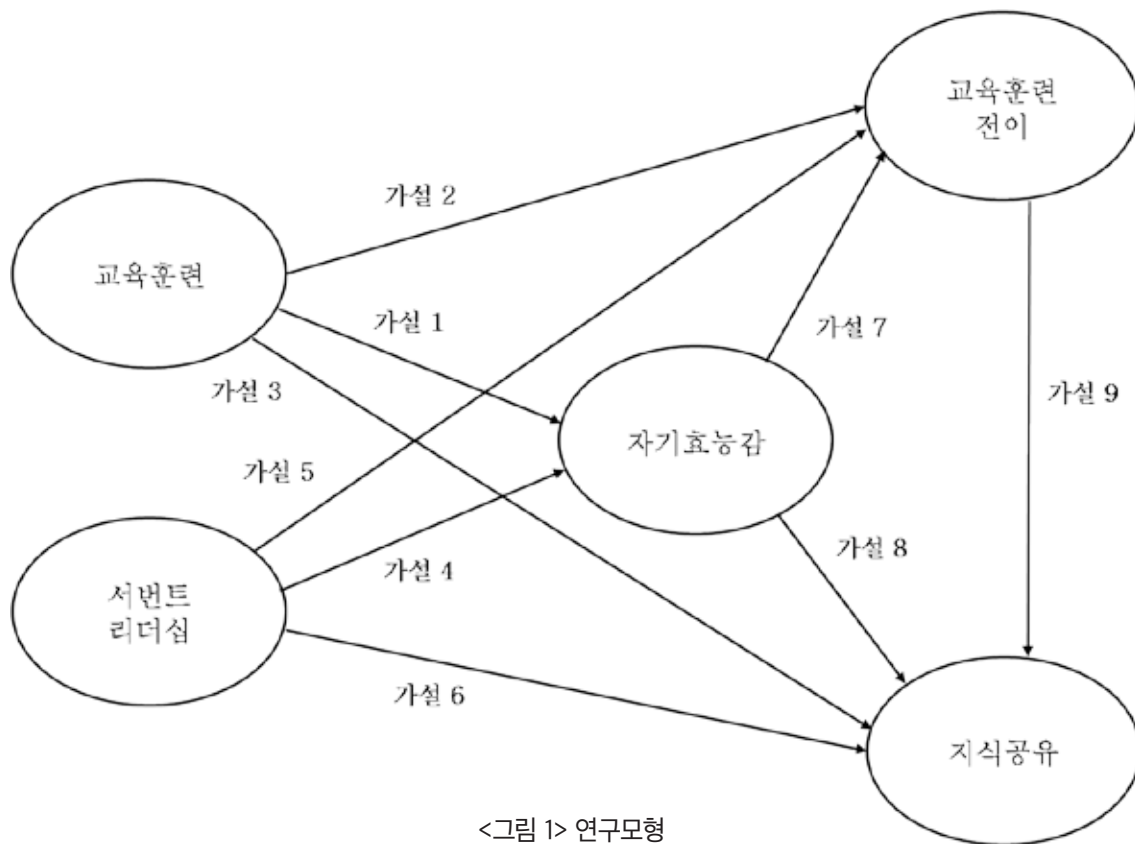
마지막으로 교육훈련 전이 역시 구성원의 지식공유에 밀접한 영향을 준다고 주장할 수 있다. 교육훈련 전이는 교육훈련 투자로부터 기대하는 보상으로 교육훈련을 통해 배운 것을 자신의 직무현장에 적용함으로써 과업수행에서 의미 있는 변화를 이끌어 내는 과정을 의

미한다(Goldstein & Ford, 2002). 기업이 교육훈련에 많은 투자를 하는 것은 교육훈련을 통해 구성원의 역량이 향상되고 궁극적으로 구성원들이 이를 조직에 전이시켜 조직의 성과 향상에 영향을 미칠 수 있다는 기대 때문이다(Salas & Cannon-Bowers, 2001). 따라서 교육훈련을 통해 습득한 지식을 구성원들이 자신의 실제 업무에 효과적으로 적용함으로써 업무성과를 증진시킬 수 있을 때 교육훈련은 의미가 있으며, 교육훈련 성과에 대한 평가는 피훈련자가 학습을 통해 습득한 지식과 기술이 자신의 업무에 전이되었을 때라고 할 수 있다.

교육훈련 전이에 관한 연구들을 살펴보면 팀 단위의 교육훈련은 교육훈련 내용에 대한 이해와 문제해결력 및 실무 적용 능력을 향상시킬 뿐만 아니라 팀워크를 향상시키는데도 효과적인 영향을 미치는 것으로 나타

났다(Helle, Tynjala, & Olkinuora, 2006). 또한, McDermott & O'Dell(2001)은 교육훈련이 지식공유에 긍정적 영향을 미치며 조직 내 학습공동체가 지식공유를 확산하는데 가장 효과적이라고 주장하였다. O'Dell & Grayson(1998) 역시 지속적으로 교육훈련을 실시하는 조직일수록 구성원들 간의 지식공유 활동이 활발하게 일어난다고 하였는데, 이것은 지식공유에 학습 친화적인 조직문화가 중요하다는 점을 의미한다(Ardichvili, Page, & Wentling, 2003).

지식공유의 의미 자체가 구성원들이 학습한 지식을 다른 구성원들과 상호작용을 통해 공유하는 과정이기에(강여진, 2005; 김승용 외, 2013) 높은 교육훈련 전이 활동은 자연스럽게 지식공유의 빈도 및 활성화를 높인다고 가정할 수 있다. 기존 연구들도 교육훈련으로 습득한 지식과 기술을 구성원들이 업무 현장에 적용하면



<그림 1> 연구모형

서 새로운 지식이 창출되고 구성원들 간의 새로운 지식 공유는 개인과 조직의 학습활동을 촉진시키는 중요한 요인이라는 점을 제안하고 있다(Riege, 2005). 이를 토대로 본 연구가 수립한 마지막 가설은 다음과 같다.

가설 9: 교육훈련 전이는 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 다양한 변수 간의 구조적 관계를 입증하기 위해 총 9개의 가설을 수립, 도출하였다. 실증 분석을 하기 전, 해당 변수들 간의 관계를 도식화해서 간략히 <그림 1>과 같이 표현하였다.

III. 연구방법

1. 연구대상 및 연구절차

본 연구는 구성원들에게 제공되는 교육훈련과 리더의 서번트 리더십이 조직 구성원들의 자기 효능감에 어떤 영향을 미치는지 그리고 본 연구의 결과변수인 교육훈련 전이와 지식공유 효과를 어떤 메커니즘으로 증진시키는지 분석하기 위해 국내 중소 및 중견기업을 대상으로 설문 조사를 진행하였다. 설문은 총 3개 제조업 기반 중소/중견기업을 대상으로 본 연구진이 직접 해당 기업에 방문, 재직 중인 구성원들을 토대로 설문지를 배포하고 회수하였다.

설문 대상으로 3개의 중소 및 중견기업을 선택한 이유는 한 곳만 기업을 선택해서 결과를 도출하는 것보다 연구 결과의 일반화를 정립하는데 보다 효과적이기도 하고 중소/중견기업에게 더 많은 교육훈련 체계 수립과 그 효과성을 증명해야 할 연구의 필요성도 국내에서 꾸준히 제기되고 있기 때문이다(김정주, 권양이, 2007; 이영민, 2011). 실제로, 국내 중소 및 중견기업의 경우 교육훈련 기회도 많지 않고 직무와 연관된 교육

훈련을 제공받는 기회도 평균적으로 대기업 대비 드물기에(백평구, 2016; 이찬, 박윤희, 2012) 본 연구는 이와 같은 상황을 감안, 국내 중소/중견기업을 연구 대상으로 선택하였다. 참고로, 해당 기업의 주요 실무진 및 경영진 일부에게는 본 연구의 필요성을 사전에 공지하여 원활하게 설문이 수집될 수 있도록 사내 협조를 받았다. 연구에 활용된 문항은 모두 기존 연구에서 검증된 문항을 토대로 사용하였으며 설문은 기업에서 교육훈련을 받은 경험이 있는 구성원들을 대상으로 총 330부를 배포하여 최종적으로 292부를 회수, 88.5%의 높은 회수율을 기록하였다. 설문 응답자는 남성이 여성보다 훨씬 많았지만 그 이외 연령, 학력, 직급 등의 인구통계적 특성은 비교적 고른 분포를 보이고 있었다.

2. 측정 도구

본 연구에서 측정한 주요 변수는 교육훈련, 서번트 리더십, 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유 총 5가지였으며 해당 문항은 모두 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다 ~ 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 해당 변수에 대한 구체적인 개념 및 측정 문항은 다음과 같다.

1) 교육훈련 (Employee Training)

본 연구의 첫 번째 독립변수인 교육훈련은 직무 수행 능력과 적응 능력 향상을 위해 구성원에게 필요한 지식과 기술을 제공하는 과정이라고 정의할 수 있다(Noe, 1986). 이를 측정하는 문항은 학습 내용, 교육 방법 강사 자질 등과 관련된 문항으로 이루어졌으며 Alliger et al.(1997) 및 이도형(1996), 이희옥, 정동섭(2012)의 문항을 토대로 설문을 구성하였다. 해당 설문 문항은 “우리 회사가 제공하는 교육훈련은 흥미 있게 진행된다.,” “우리 회사가 제공하는 교육훈련의 강사진은 충분하게 구성되어 있다.,” “우리 회사가 제공하는 교육훈련은 다양한 교육방법으로 구성되어 있다.” 등 총 10개 문항으로 구성되었다.

<표 1> 설문 응답자의 인구통계적 특성

인구통계학적 특성	분류	인원	비율
성별	남성	247명	84.6%
	여성	45명	15.4%
연령	20대	36명	12.3%
	30대	79명	27.0%
	40대	76명	26.1%
	50세 이상	101명	34.6%
학력	고졸	70명	23.9%
	초대졸	69명	23.6%
	대졸	110명	37.7%
	대학원졸 이상	43명	14.8%
직급	사원	56명	19.2%
	대리	104명	35.6%
	과장	49명	16.8%
	차장	24명	8.2%
	부장	59명	20.2%
근무 연수	1년 미만	8명	2.8%
	1년 이상 3년 미만	21명	7.2%
	3년 이상 5년 미만	37명	12.7%
	5년 이상 10년 미만	58명	19.8%
	10년 이상	168명	57.5%

2) 서번트 리더십 (Servant Leadership)

본 연구의 두 번째 독립변수인 서번트 리더십은 구성원들의 개인적 성장을 위한 리더의 인간적인 배려와 지원, 격려라고 정의할 수 있다(Ehrhart, 2004; Russell & Stone, 2002). 설문 문항은 Ehrhart(2004)이 개발, 활용한 문항을 토대로 측정하였다. 서번트 리더십의 문항으로는 “우리 팀의 리더는 업무 수행 과정에서 지원과 격려를 아끼지 않는다.”, “우리 팀의 리더는 구성원들

의 의견 및 관심사에 대해 애정을 기울인다.” 등 총 4개 문항으로 구성되었다.

3) 자기효능감 (Self-Efficacy)

자기효능감은 구성원들이 스스로 과업이나 직무를 잘 해낼 수 있다는 믿음 또는 자신감이라고 정의할 수 있다(Bandura, 1977). 본 연구의 주요 변수 간 구조적 관계를 살펴보면 핵심적 요소인 구성원의 자기효능

값은 Schwarzer & Jerusalem(1995) 및 권정언, 권상집 (2015)이 활용한 문항 6개를 토대로 측정하였다. 설문 문항은 “나는 비록 힘들더라도 어려운 문제를 슬기롭게 해결한다.”, “나는 예상하지 못한 상황에 직면해도 이를 효율적으로 처리할 수 있는 자신감이 있다.”, “나는 내 역량을 믿기에 어려운 문제에 직면해도 침착함을 유지할 수 있다.” 로 구성되었다.

4) 교육훈련 전이 (Transfer Behavior of Training)

교육훈련 전이는 교육훈련을 통해 학습한 지식과 기술을 과업 현장에서 얼마나 효과적으로 적용하는지 그 정도를 의미하는 변수이다(Goldstein & Ford, 2002). 교육훈련 전이는 Rouiller & Goldstein(1993)이 개발/제시한 항목을 토대로 활용했으며 실제 업무 적용 및 업무 도움이 되는지에 주된 초점을 두고 측정하였다. 설문 문항으로는 “나는 교육받은 지식을 업무에 적용한다.”, “내가 받은 교육 내용이 현재 나의 업무 일상이 될 정도로 내재화되었다.”, “내가 받은 교육은 우리 회사에게도 가치가 있다고 생각한다.” 등 8개 문항으로 구성되었다.

5) 지식공유 (Knowledge Sharing)

두 번째 결과변수인 지식공유는 구성원들이 학습한 지식 및 스킬을 다른 구성원과 상호작용을 통해 얼마나 잘 공유하는지를 설명해주는 변수이다(Hooff & Ridder, 2004). 지식공유는 Hooff & Ridder(2004) 및 Hooff & Weenen(2004)이 개발하고 활용한 문항 6개를 토대로 측정하였다. 설문 문항은 “나는 새로운 지식을 학습했을 때 부서 내 동료에게 이를 알려준다.”, “나는 부서 내 동료들에게 내가 보유한 스킬을 공유한다.”, “나는 부서 내 동료가 질문하면 보유한 정보를 상세히 알려준다.” 등으로 구성되었다.

IV. 연구결과

1. 문항의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구는 구조방정식(SEM)을 수행하기 전, 설문을 통해 수집한 문항의 타당성 및 신뢰성 검토를 위해 확인적 요인분석을 진행하였다. 이를 위해 문항의 Cronbach 알파 값과 복합신뢰도, 평균분산추출, 요인적재치, t값 등을 모두 살펴보고 선행 연구가 강조한 가이드라인을 넘어서는지 검토했다. 기존 연구에서는 구조방정식의 타당한 결과 분석을 위해 요인적재치 0.6 이상, t값 2.0 이상, Cronbach 알파 0.7 이상, 복합신뢰도 0.7 이상, 평균분산추출값 0.5 이상을 권고하고 있다(Anderson & Gerbing, 1988; Cronbach, Gleser, Nanda, & Rajaratnam, 1972; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2006). 확인적 요인분석을 통해 설문 문항을 검토한 결과 모든 변수의 문항이 기존 선행연구의 가이드라인을 넘어 안정적으로 문항의 신뢰성 및 타당성을 확보했다. 확인적 요인분석 결과는 <표 2>에 상세히 정리하였다.

설문 문항의 타당성 및 신뢰성을 확보한 이후 주요 변수들의 판별타당성을 검토하기 위해 각 변수들 간의 상관관계 값과 변수의 AVE 제곱근의 값을 비교했다. 해당 변수들이 판별타당성을 확보하기 위해서는 해당 변수의 AVE 제곱근의 값이 각 변수들 간의 상관관계 값보다 커야 한다(Fornell & Larcker, 1981; Park, Lee, Kwon, & Pobil, 2015). <표 3>을 통해 확인할 수 있듯이 각 변수들 간의 기본적인 상관관계 값은 매우 높은 편이었다. 그러나 <표 2>에서 제시된 각 변수의 평균분산추출(AVE)의 제곱근은 변수들 간의 상관관계 값보다 모두 높아 본 연구의 주요 변수들이 안정적으로 판별타당성을 확보했음을 최종적으로 판단할 수 있다.

2. 모형의 적합도 분석

측정 모형과 함께 본 연구의 주요 변수 간의 관계를 표현한 구조 모형이 적합도를 이루어야 타당한 구조방정식 결과를 도출할 수 있다. 본 연구에서는 수집된 자

<표 2> 확인적 요인분석 결과

변수	요인 적재치	t값	Cronbach Alpha	C.R	AVE	
교육훈련	문항 1	.781	12.879	.933	.940	.637
	문항 2	.718	11.850			
	문항 3	.728	12.009			
	문항 4	.803	13.241			
	문항 5	.737	12.162			
	문항 6	.770	12.700			
	문항 7	.825	13.586			
	문항 8	.773	12.724			
	문항 9	.778	12.830			
	문항 10	.708	-			
서번트 리더십	문항 1	.804	14.859	.896	.911	.720
	문항 2	.857	16.085			
	문항 3	.856	16.064			
	문항 4	.792	-			
자기효능감	문항 1	.657	-	.877	.914	.642
	문항 2	.672	10.142			
	문항 3	.801	11.733			
	문항 4	.805	11.775			
	문항 5	.809	11.820			
	문항 6	.695	10.439			
교육훈련 전이	문항 1	.801	-	.929	.950	.704
	문항 2	.805	15.614			
	문항 3	.799	15.481			
	문항 4	.827	16.225			
	문항 5	.818	15.978			
	문항 6	.797	15.405			
	문항 7	.726	13.629			
	문항 8	.747	14.137			
지식공유	문항 1	.751	-	.910	.938	.717
	문항 2	.824	14.503			
	문항 3	.830	14.611			
	문항 4	.805	14.125			
	문항 5	.779	13.611			
	문항 6	.769	13.414			

<표 3> 변수의 기술통계 및 판별타당성

주요 변인	평균	표준편차	교육훈련 특성	서번트 리더십	자기 효능감	교육훈련 전이	지식 공유
교육훈련	3.74	.83	.798				
서번트 리더십	3.70	.81	.518	.849			
자기효능감	3.75	.65	.629	.573	.801		
교육훈련 전이	3.71	.69	.634	.566	.690	.839	
지식공유	3.87	.68	.459	.570	.667	.711	.847

료와 모델이 부합되는 정도를 평가하는 절대 적합도 지수(Absolute fit index)로 χ^2/df 값과 GFI(분석된 데이터와 원래 데이터 간의 차이를 나타내는 비율), SRMR(연구모형을 표본이 아닌 모집단으로부터 추정할 경우의 적합도)을 살펴봤다. 그리고 구조방정식 모델과 변수 간 상관을 설정하지 않은 모델을 통해 얼마나 정확히 측정되었는지를 표현하는 중분 적합도 지수(Incremental fit index)값으로 CFI(모집단의 모수와 분포를 감안하여 NFI 값을 보완하기 위한 비율), RFI(상대 적합지수), TLI(Tucker와 Lewis가 탐색적 요인분석을 위해 발전시킨 값)를 검토했고 마지막으로 연구모델의 적합도 지수를 판단하는 간명 적합도 지수(Parsimonious fit index)값으로 AGFI(모델의 복잡도에 따라 GFI 값을 조정된 적합지수)를 살펴봤다.

측정 모형과 구조 모형의 적합도 검토는 선행 연구에

서 제시한 가이드라인을 토대로 검토했고(Anderson & Gerbing, 1988; Bentler & Bonett, 1980; Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006; Hoe, 2008; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996; Seyal, Rahman, & Rahim, 2002) 분석 결과 본 연구의 측정 모형과 구조 모형 대부분 모두 적합도 기준에 부합하여 모형의 적합도가 최종적으로 타당함을 확인할 수 있었다.

3. 가설 검증

본 연구의 가설 검증을 위해 구조방정식(SEM)을 진행, 각 변수 간의 주요 관계를 실증 분석했다. 분석 결과, 본 연구에서 수립한 논리를 토대로 도출한 가설 대부분이 타당한 것으로 나타났다. 교육훈련($\beta=0.482$, $CR=9.874$, $p<.01$)과 서번트 리더십($\beta=0.292$, $CR=4.703$, $p<.01$)은 모두 구성원의 자기효능감에 긍정

<표 4> 측정 모형과 구조 모형의 적합도

적합도 지수	측정 모형	구조 모형	적합도 기준
χ^2/df (Chi-Square/자유도)	1.950	.928	< 5.000
GFI	.826	.990	> 0.900
AGFI	.800	.963	> 0.900
TLI	.925	.960	> 0.900
CFI	.931	.960	> 0.800
RFI	.857	.960	> 0.800
SRMR	.047	.022	< 0.080

적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 교육훈련($\beta=0.339$, $CR=6.246$, $p<.01$), 서번트 리더십($\beta=0.113$, $CR=2.640$, $p<.05$), 자기효능감($\beta=0.395$, $CR=7.002$, $p<.01$)은 모두 구성원의 교육훈련 전이에 긍정적인 영향을 주는 것으로 드러나 교육훈련과 서번트 리더십의 긍정적인 효과를 확인할 수 있었다.

결과적으로, 구성원에게 제공하는 교육훈련의 내용 및 방법 등이 모든 면에서 적절하고 리더가 서번트 리더십을 발휘할수록 구성원들의 자기효능감은 향상되고 교육훈련을 다녀온 구성원들도 더 적극적으로 업무 또는 과업에 자신이 학습한 교육 내용을 적용하는 것으로 나타났다. 한편, 교육훈련과 서번트 리더십에 의해 영향을 받은 구성원들의 자기효능감 역시 교육훈련 전이에 정(+의 영향을 발휘하여 교육훈련 전이 효과를 높이기 위해서는 기업 차원에서 교육훈련 제도를 정밀히 계획, 실행하고 리더 역시 구성원들을 배려하고 지도할 수 있는 서번트 리더십을 적극적으로 발휘해야 함을 본 연구는 시사한다.

반면, 지식공유를 높이는데 있어서 교육훈련($\beta=-0.065$, $p=0.252$)은 유의수준을 초과하여 교육훈련 적용 여부만으로는 중소기업 구성원들의 지식공유를 높이는데 한계가 존재할 수 있다는 점을 확인

할 수 있었다. 대기업과 달리 교육 기회가 부족한 중소기업의 경우, 구성원들이 교육훈련을 통해 학습한 내용을 자신의 업무에는 효과적으로 적용하지만 그 자체만으로 다른 구성원과 이를 공유하는 건 무리가 있는 것이 사실이다. 교육훈련 기회가 부족한 경우, 구성원들은 이를 자신의 역량 또는 자산으로 고려할 수 있기에 다른 구성원과 학습한 내용을 공유하기 위해서는 교육훈련 실행 여부만으로는 부족하다는 점을 본 연구는 시사하고 있다.

다만, 서번트 리더십($\beta=0.161$, $CR=3.766$, $p<.01$)과 자기효능감($\beta=0.310$, $CR=5.168$, $p<.01$)은 구성원들이 지식공유를 높이는데 긍정적인 영향을 주고 있어 기존 연구(권상집, 2016; 권정연, 권상집, 2015) 등에서 입증한 서번트 리더십 및 자기효능감의 효과가 여전히 타당함을 본 연구 결과로 입증할 수 있었다. 아울러, 교육훈련 전이가 높을수록 지식공유의 효과 역시 증대된다($\beta=0.443$, $CR=7.690$, $p<.01$)는 점 역시 연구 결과로 입증되어 지식공유를 높이는데 있어서 리더의 서번트 리더십이 매우 중요하며 구성원들의 자기효능감과 교육훈련 전이의 활발함 역시 지식공유 활성화를 위해 매우 필요하다는 점이 분석 결과로 입증되었다. 결과적으로 가설 3(교육훈련 → 지식공유)을 제외한 다른 가설은

<표 5> 가설 검증 결과

가설	경로	경로계수	S.E	C.R	결과
1	교육훈련 → 자기효능감	.482	.049	9.874**	채택
2	교육훈련 → 교육훈련 전이	.339	.054	6.246**	채택
3	교육훈련 → 지식공유	-.065	.057	-1.147	기각
4	서번트 리더십 → 자기효능감	.292	.043	4.703**	채택
5	서번트 리더십 → 교육훈련 전이	.113	.043	2.640*	채택
6	서번트 리더십 → 지식공유	.161	.043	3.766**	채택
7	자기효능감 → 교육훈련 전이	.395	.056	7.002**	채택
8	자기효능감 → 지식공유	.310	.060	5.168**	채택
9	교육훈련 전이 → 지식공유	.443	.058	7.690**	채택

** $p<.01$, * $p<.05$

모두 채택되어 본 연구에서 수립한 가설 9개 중 8개가 타당한 것으로 나타났다.

한편 본 연구는 변수 간의 직접적 관계 외에 주요 변수 간의 구조적인 관계를 통해 직접효과 외에 매개변수를 통해서 간접효과를 주는 경우도 존재하기에 독립변수가 결과변수에 미치는 영향에 있어 매개변수를 거쳐 효과를 발휘하는 간접효과까지 고려, 해당 변수에 얼마만큼의 총 효과를 발휘하는지 추가적으로 분석을 시도했다.

예를 들어, 교육훈련과 서번트 리더십은 가설 2와 5를 통해 확인할 수 있듯이 교육훈련 전이에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만 매개변수인 자기효능감을 거쳐 교육훈련 전이에 영향을 미칠 수 있다. 또한, 서번트 리더십은 자기효능감을 바탕으로 지식공유에 간접적인 영향을 줄 수 있고 구성원들이 지각하는 자기효능감 또한 교육훈련 전이의 활동을 바탕으로 지식공유에 간접적인 영향을 발휘할 수 있다. 본 연구에서 수립한 연구모형의 변수 간 직접 및 간접효과를 정밀히 분석한 결과, 교육훈련과 리더의 서번트 리더십은 교육훈련 전이에 각각 .530, .193의 총효과를 발휘하는 것으로 나타났다. 즉, 직접효과 외에 해당 두 변수는 자기효능감이라는 매개변수를 토대로 구성원들의 교육훈련 전이에 .191, .080의 간접 효과도 미치고 있었다. 그러므로 본 연구 결과를 통해 교육훈련 → 자기효능감 → 교육훈련 전이, 서번트 리더십 → 자기효

능감 → 교육훈련 전이의 흐름 역시 타당함을 확인할 수 있었다.

또한, 서번트 리더십과 구성원들의 자기효능감은 가설 6과 8에서 입증된 직접효과 외에 각각 .148, .175 정도로 지식공유에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 서번트 리더십 → 자기효능감 → 지식공유, 자기효능감 → 교육훈련 전이 → 지식공유의 전반적인 연결 고리 역시 직접 및 간접효과를 상호 주고받고 있음을 확인했다. 본 연구의 변수 간 직접 및 간접효과 분해도 결과는 <표 6>에 상세히 제시했으며, 이로서 본 연구에서 수립한 가설 1~9 중, 가설 3을 제외한 나머지 가설 8개는 모두 타당함을 최종적으로 확인할 수 있었다. 본 연구의 주요 결과를 바탕으로 도출한 변수 간 구조적 관계는 <그림 2>를 통해 간략히 표현하였다.

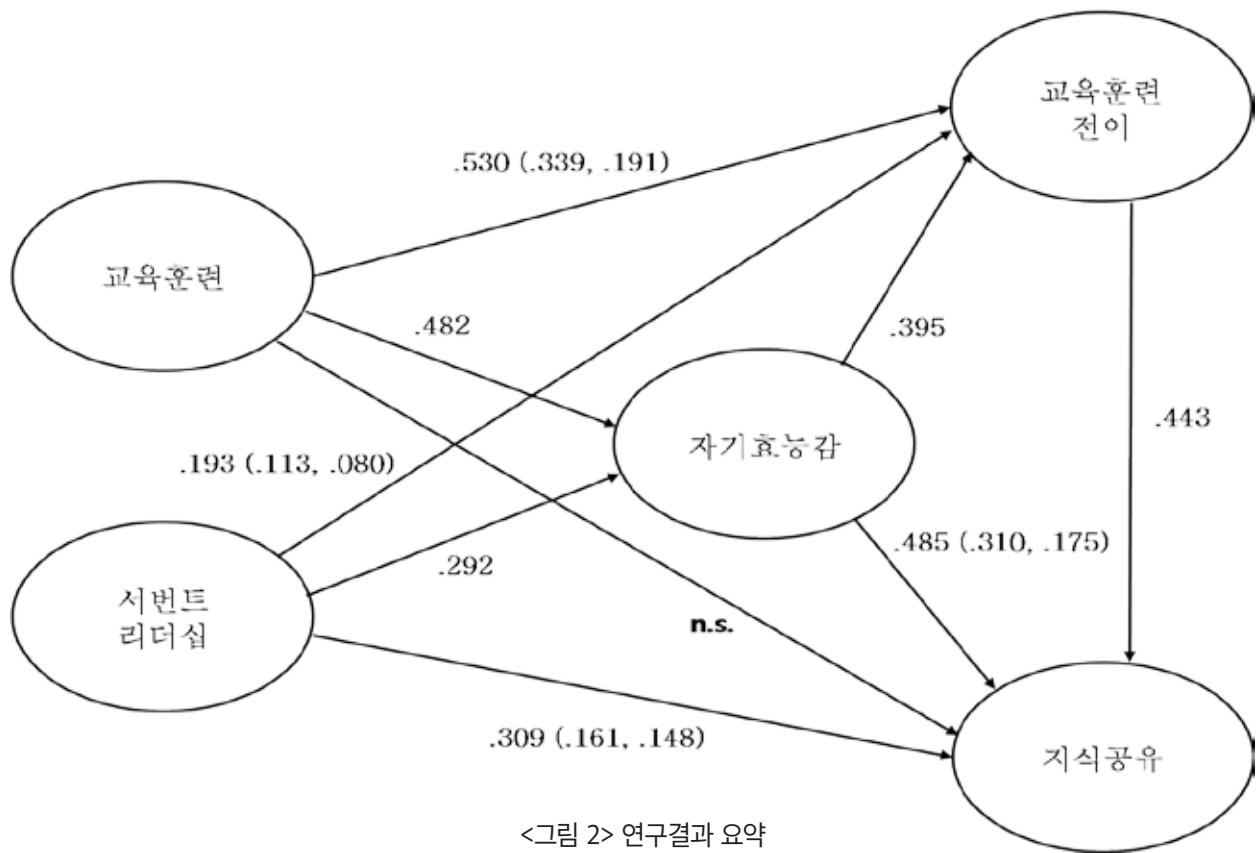
V. 결론

1. 연구의 요약 및 학문적 기여도, 실무적 시사점

본 연구는 교육훈련과 리더의 서번트 리더십 발휘 정도에 따라 교육훈련에 대한 긍정적인 전이 결과와 교육훈련을 통해 습득한 지식공유 정도가 다르게 나타날 수 있다는 전제 하에, 궁극적으로 기업의 교육 및 지식경영 활용에 있어서 교육훈련 전이를 증진시키고, 구성원들의 지식공유를 촉진시키기 위해서 구성원의 심리

<표 6> 가설 검증 결과

관계	표준화 계수		
	총 효과	직접 효과	간접 효과
교육훈련 → 교육훈련 전이	.530	.339	.191** (.002)
서번트 리더십 → 교육훈련 전이	.193	.113	.080** (.003)
서번트 리더십 → 지식공유	.309	.161	.148** (.007)
자기효능감 → 지식공유	.485	.310	.175** (.001)



<그림 2> 연구결과 요약

상태를 설명하는 자기효능감이 필요하다는 메커니즘을 살펴보기 위해 연구를 진행하였다. 연구결과를 요약/정리하면 다음과 같다.

본 연구에서 교육훈련과 서번트 리더십은 구성원들의 자기효능감과 교육훈련 전이에 긍정적인 영향을 미치며, 기업에서 제공하는 교육훈련과 서번트 리더십에 영향을 받은 구성원들의 자기효능감은 교육훈련 전이와 지식공유에 직/간접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 서번트 리더십은 구성원들의 지식공유에도 긍정적 영향을 미치고 있었다. 이와 같은 결과는 제공된 교육훈련이 긍정적일수록, 구성원들은 스스로에 대한 자신감을 높일 수 있으며 교육훈련 전이에 있어서 긍정적 성과로 이어지고 있음을 알 수 있다. 본 연구가 중소 및 중견기업이라는 점을 감안할 때, 해당 규모의 기업은 교육을 실시함에 있어서 교육훈련의

목적과 직무에 필요한 능력 등 조직이 요구하고 필요로 하는 내용을 체계적으로 포함해야 하며, 그와 관련된 커리큘럼을 개발하고 확장시켜야 한다. 또한 구성원들이 자신의 역량을 발휘할 수 있는 교육훈련 계획의 면밀한 실행을 통해 구성원 스스로 교육을 통해 높은 수준의 자기효능감을 인지할 수 있도록 해야 한다.

한편 서번트 리더십의 긍정적인 요소는 구성원들에게 자신에 대한 긍정적인 심리 상태를 고취시켜 높은 자기효능감을 갖게 할 뿐만 아니라, 교육훈련을 통해 습득한 지식과 기술을 직무에 보다 적극적으로 활용할 수 있도록 독려함으로써 교육훈련 전이와 구성원들 간의 지식공유에 긍정적으로 작용하는 촉매제로 작용한다고 할 수 있다. 따라서 조직의 리더는 지식공유를 활성화하기 위해서라도 서번트 리더십을 적극적으로 발휘해야 할 필요성이 있다.

그러나 교육훈련의 효과는 구성원들의 지식공유를 촉진시키는데 있어서 직접적인 영향을 미치지 않았으며, 구성원들의 자기효능감을 통해 지식공유에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 김성한, 이미림(2010)과 같은 연구결과를 도출하고 있다. 이러한 연구 결과는 중소기업 및 중견기업의 경우 교육훈련의 실행 여부만으로는 구성원들의 지식공유를 촉진시키기 어렵다는 점을 의미하고 있다. 대기업에 비해 교육 기회 및 경험 등이 부족한 중소기업 구성원들은 교육을 통해 학습한 역량을 자신의 핵심 스킬로 간주할 가능성이 높기에 이를 다른 구성원들과 적극적으로 공유하게 하기 위한 조직 차원의 노력이 필요하다. 그러므로 향후 교육훈련을 통해 구성원들의 지식공유를 촉진시키기 위해서는 조직의 경영진들은 학습한 지식을 적극적으로 사내에 공유할 경우 해당 구성원에게 인센티브 제공 또는 인사평가의 정성적 요소 부분에 이를 반영하여 교육훈련 제공이 조직의 지식경영 체계로 이어질 수 있도록 많은 노력을 기울여야 한다.

이상의 연구결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 기여도는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 서번트 리더십이 교육훈련 전이에 긍정적으로 영향을 미치고 있다는 점을 새롭게 입증하였다. 기존 선행연구에서는 서번트 리더십이 기업 성과, 조직시민행동, 직무몰입 등에 영향을 미친다는 내용이 대부분이었다(Peterson, Galvin, & Lange, 2012; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010). 이에 비해 교육훈련 전이와 관련하여 서번트 리더십을 연구한 논문은 여전히 부족한 실정이다. 본 연구는 서번트 리더십의 긍정적 요소인 구성원에 대한 이해와 배려, 정확한 피드백과 구성원들을 도와주고자 하는 조력자로서의 역할 등이 구성원의 교육훈련 전이 성과를 향상시킨다는 점을 실증 연구로 입증하였다. 따라서 본 연구는 새롭게 부상하는 서번트 리더십이 교육훈련 성과에 매우 중요한 요인이라는 점을 새롭게 밝히는데 기여했다.

둘째, 교육훈련 전이와 지식공유에 관련된 연구는 지금까지 국내외적으로 연구가 진행되지 않았다. 교육훈련 전이와 관련된 기존 선행연구는 교육훈련 전이가 직무만족, 조직성과, 팀워크 향상 등에 영향을 준다는 내용이 대부분이며(Helle et al., 2006; Salas & Cannon-Bowers, 2001), 교육훈련 전이가 지식공유에 미치는 영향에 대한 직접적인 연구는 거의 없다. 본 연구를 통해 구성원들이 교육훈련 참여를 통해 습득한 지식과 기술을 직무에 활용하고 적용함으로써 교육훈련 전이 성과를 향상시킬 뿐만 아니라, 구성원들과의 지식공유에 적극성을 발휘한다는 것을 새롭게 파악할 수 있었다. 본 연구는 지식경영 및 교육훈련 전이와 관련된 새로운 연구 영역을 지식공유 분야까지 확장하였다.

본 연구의 기업교육 및 지식경영에 미치는 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 교육훈련에 대한 투자가 교육훈련의 긍정적인 효과로 나타나기 위해서는 교육훈련 제도에 대한 심도 있는 설계가 필요하다는 것을 본 연구는 보여준다. 즉, 기업에서 제공되는 교육훈련이 직무와 연관성이 높고 자신의 업무에 활용 가능한 교육 내용이 포함되어야 교육훈련 전이 효과는 높게 나타난다는 점을 본 연구는 보여주고 있다. 또한 교육훈련 전이를 촉진시키는데 있어서 교육훈련 후 얻게 되는 자기효능감이 중요한 역할을 하고 있다는 점을 본 연구를 통해 확인할 수 있었다. 따라서 기업은 구성원들이 스스로에 대해 자신감을 가질 수 있도록 교육훈련 제도를 구성원의 과업에 관한 동기부여를 강화할 수 있는 방향으로 설계해야 한다.

둘째, 교육훈련의 긍정적 효과에 있어서 리더의 역할 또한 매우 중요하다는 점을 본 연구는 보여주고 있다. 교육훈련의 긍정적인 성과를 높이기 위한 가장 효과적인 요인은 서번트 리더십 발휘에 있다. 리더가 발휘하는 서번트 리더십은 구성원들로 하여금 자신의 역량에 대한 자신감을 갖게 함으로써 자기효능감을 높일 뿐만 아니라 교육훈련 전이 효과에 긍정적인 역할을 미치고 있

다는 것을 보여준다. 또한 서번트 리더십의 긍정적인 요소들은 조직 내 의사소통을 원활하게 함으로써 서로 간의 지식공유를 촉진시키는데 매우 중요한 역할을 하고 있다는 것을 보여주고 있다. 따라서 교육훈련 전이 성과와 구성원들 간의 지식공유를 촉진시키기 위해서 서번트 리더십이 발휘될 수 있도록 수평적 조직문화를 만들어 가는데 기업은 많은 노력을 기울여야 한다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 교육훈련과 서번트 리더십이 구성원들의 자기효능감과 교육훈련 전이 및 지식공유에 미치는 영향에 대한 실증적 연구결과를 제시하고 다양한 학문 및 실무적 시사점을 도출하였으나 다음과 같은 연구의 한계도 존재한다. 따라서 향후 연구는 이를 감안, 보완하여 후속 연구를 진행해야 할 것이다.

첫째, 설문 조사에 있어서 다양한 산업에 근무하는 구성원들을 대상으로 설문이 이루어지지 못했기에 연구 결과를 일반화하기에 다소 제한적이다. 본 연구는 3곳의 중소기업 및 중견기업을 대상으로 분석을 진행했으나 제조업에 국한하여 설문 대상을 선정했기에 또 다른 산업에 근무하는 구성원들에게도 동일한 연구결과가 나타날 수 있을지에 대해서는 조금 더 많은 고민이 필요하다. 후속 연구에서는 좀 더 다양한 산업과 기업 규모를 감안하여 설문 대상을 추가적으로 확장, 진행해야 할 것이다(윤선미, 권상집, 2017; Kwon, Park, Ohm, & Yoo, 2015).

둘째, 교육훈련 참여와 리더의 서번트 리더십을 경험한 후 구성원들이 느끼는 자기효능감과 교육훈련 전이 및 지식공유에 미치는 영향을 분석했으나 해당 프로세스의 최종 결과로 이어지는 기업성과와 관련된 분석을 진행하지 못했다. 본 연구 결과를 토대로 종단적인 관점에서 실제 교육훈련과 서번트 리더십의 효과가 개인의 지식공유 및 교육훈련 전이 효과를 넘어 실제 기업성으로 어떻게 연결되는지 그 경로를 자세히 분석한다면 좀

더 포괄적인 시사점을 기업교육 및 지식경영 현장에 제시할 수 있을 것이다.

셋째, 교육훈련 전이 및 구성원들의 지식공유에 미치는 좀 더 다양한 여러 요인들을 고려하지 못했다. 조직 문화 및 사내 분위기, 경영진의 교육훈련에 대한 관심과 지원 정도 등이 교육훈련 전이와 구성원들의 지식공유 활성화에 또 다른 영향을 미칠 수 있다. 본 연구는 구성원들의 심리적 메커니즘인 자기효능감을 토대로 살펴봤지만 조직의 체계적인 지원 정도를 함께 고민하여 살펴봤다면 더 의미 있는 결과로 본 연구를 확장시킬 수 있을 것이다. 그러므로 향후에는 교육훈련 전이와 지식공유 촉진을 위한 조직 내외의 다양한 핵심요인들을 고려해 다양한 관점으로 후속 연구를 진행, 지식경영 연구에 관한 새로운 시사점을 제시해야 할 것이다.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 강명희, 윤선혜 2015. “팀 프로젝트 학습에서 지식 공유 행동에 대한 자기효능감, 신뢰, 지식공유 의도의 예측력,” *학습과학연구* (9:3), pp. 22-46.
2. 강여진 2005. “지식공유 영향요인이 업무성과에 미치는 영향,” *한국행정논집* (17:2), pp. 431-460.
3. 권상집 2016. “서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과,” *지식경영연구* (17:1), pp. 91-111.
4. 권정언, 권상집 2014. “안정그룹 애착이 개인 창의성에 미치는 영향: 자아 효능감의 매개효과,” *지식경영연구* (15:2), pp. 43-66.
5. 권정언, 권상집 2015. “임파워링 리더십과 혁신 행위 간에 미치는 자기효능감의 매개효과,” *기업교육연구* (17:1), pp. 83-103.
6. 권혁기, 박봉규 2010. “변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향: 일 몰입과 조직몰입의 매개효과,” *인적자원관리연구* (17:2), pp. 203-218.
7. 김민경, 나인강 2012. “교육훈련이 기업성과에 미치는 영향: 교육훈련 전이의 매개효과를 중심으로,” *대한경영학회지* (25:4), pp. 2047-2064.
8. 김성한, 이미립 2010. “조직구조, 교육훈련이 사회복지전담공무원과 행정직공무원의 지식공유 의도에 미치는 영향 비교,” *한국사회복지행정학* (12:1), pp. 271-300.
9. 김승용, 이병철, 김기홍 2013. “임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰 매개를 중심으로,” *지식경영연구* (14:2), pp. 89-116.
10. 김정주, 권양이 2007. “중소기업의 재직자 교육훈련의 중요성 인식과 실행에서의 저해요인 탐색: 중소기업 간부들과의 면담 내용을 중심으로,” *직업교육연구* (26:3), pp. 1-23.
11. 김효근, 최인영, 강소라 2000. “지식경영 연구의 개관 및 향후과제,” *지식경영연구* (1:1), pp. 19-46.
12. 박소연, 이영희 2008. “항공사 객실승무원 교육훈련 전이에 대한 조직특성 조절효과 연구,” *한국항공경영학회지* (6:1), pp. 117-140.
13. 배상욱, 윤영삼, 한나영 2009. “서번트 리더십에 대한 지각이 상사에 대한 신뢰와 감정적 몰입을 매개로 추천의도, 이직의도, 그리고 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔산업을 중심으로,” *인사관리연구* (33:2), pp. 1-28.
14. 백보현, 황호영 2015. “교육훈련 방법이 지식이전 효과에 미치는 영향,” *인적자원개발연구* (18:1), pp. 1-34.
15. 백평구 2016. “강소기업 인적자원개발 연구에 대한 비판적 검토: 국내학술논문을 중심으로,” *기업교육과 인재연구* (18:1), pp. 267-299.
16. 신선진, 공희경, 고준 2008. “지식관리시스템에서의 지식공유에 대한 영향요인과 성과 간의 구조적 관계에 관한 연구,” *지식경영연구* (9:2), pp. 87-107.
17. 오종철, 양태식 2009. “상사의 서번트 리더십이 구성원의 자기효능감, 리더신뢰 및 서비스지향성에 미치는 영향,” *대한경영학회지* (22:3), pp. 1245-1268.
18. 윤선미, 권상집 2017. “국내 공기업의 GWP 조직문화가 직무 스트레스와 직무 열의에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과,” *기업교육과 인재연구* (19:1), pp. 23-51.
19. 이도형 1996. “조직 내 교육훈련의 학습 및 전이 효과 모델 검증 연구,” *한국심리학회: 산업 및 조직* (9:1), pp. 59-88.

20. 이영민 2011. “중소기업의 교육훈련 투자가 근로자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 중단연구,” *기업교육과 인재연구* (13:2), pp. 31-52.
21. 이영민, 임정연 2015. “중소 제조기업 근로자의 교육훈련 미참여 영향요인 분석,” *기업교육과 인재연구* (17:2), pp. 81-106.
22. 이은형, 황정현, 이수범 2011. “교육훈련 요인에 따른 교육훈련 전이, 자기효능감 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *관광연구* (25:6), pp. 275-294.
23. 이찬, 박윤희 2012. “강소기업 R&D 인력 교육훈련의 핵심성공요인,” *중소기업연구* (34:3), pp. 43-66.
24. 이희욱, 정동섭 2012. “교육훈련 특성과 상사의 리더십 유형이 교육훈련 전이에 미치는 영향,” *인적자원관리연구* (19:2), pp. 167-186.
25. 임정연, 이영민 2010. “중소제조기업의 교육훈련 투자가 기업 성과에 미치는 영향 분석,” *인적자원관리연구* (17:2), pp. 139-162.
26. 장용선, 조대환 2016. “조직사회화가 지식공유에 미치는 영향: 개인, 조직 적합성의 매개효과를 중심으로,” *인적자원관리연구* (23:2), pp. 25-46.
3. Ardichvili, A., Page, V., and Wentling, T. 2003. “Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice,” *Journal of Knowledge Management* (7), pp. 64-77.
4. Baldwin, T. T., and Ford, J. K. 1988. “Transfer of training: A review and directions for future research,” *Personnel Psychology* (41), pp. 63-105.
5. Bandura, A. 1977. “Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change,” *Psychological Review* (4), pp. 191-215.
6. Becker, B. E., and Huselid, M. A. 1998. “High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications,” *Research in Personnel and Human Resources Management* (16), pp. 53-102.
7. Beckman, T. 1997. *A methodology for knowledge management*. International Journal Association of Science and Technology for Development Conference, Banff, Canada.

[국외 문헌]

1. Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, Jr. H., and Shotland, A. 1997. “A meta-analysis of the relations among training criteria,” *Personnel Psychology* (50), pp. 341-358.
2. Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. 1988. “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach,” *Psychological Bulletin* (103), pp. 411-423.
8. Bentler, P. M., and Bonett, D. G. 1980. “Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures,” *Psychological Bulletin* (88), pp. 588-606.
9. Bramley, P. 1991. *Evaluating training effectiveness: Translating theory into practice*. London: McGraw-Hill Book Company.
10. Cabrera, A., and Cabrera, E. F. 2005. “Fostering knowledge sharing through

- people management practices,” *International Journal of Human Resource Management* (16), pp. 720-735.
11. Chiaburu, D. S., and Marinova, S. 2005. “What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation: Training self-efficacy and organizational supports,” *International Journal of Training and Development* (9), pp. 110-123.
 12. Chiaburu, D. S., & Tekleab, A. G. 2005. “Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness,” *Journal of European Industrial Training* (29), pp. 604-626.
 13. Cronbach, L. J., Gleser, G. C., Nanda, H., and Rajaratnam, N. 1972. *The dependability of behavioral measurements: Theory of generalizability for scores and profiles*. New York, NY: Wiley.
 14. Earl, M. J. 1994. Knowledge as strategy: Reflections on Skandia international and shorko films, In C. Ciborra & T. Jelassi (eds.), *Strategic information systems: A European perspective* (pp.53-69), Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
 15. Ehrhart, M. G. 2004. “Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior,” *Personnel Psychology* (57), pp. 61-94.
 16. Ford, J. K., and Wroten, S. P. 1984. “Introducing new methods for conducting training evaluation and for linking training evaluation to program redesign,” *Personnel Psychology* (37), pp. 651-665.
 17. Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error,” *Journal of Marketing Research* (18), pp. 39-50.
 18. Gardner, D. G., and Pierce, J. L. 1998. “Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination,” *Group and Organization Management* (23), pp. 48-70.
 19. Gist, M., Stevens, C. K., and Bavetta, A. G. 1991. “Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills,” *Personnel Psychology* (44), pp. 837-861.
 20. Goldstein, I. L., and Ford, J. K. 2002. *Training in organizations* (4th ed). Belmont, CA: Wadsworth.
 21. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. 2006. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
 22. Hale, J. R., and Fields, D. L. 2007. “Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA,” *Leadership* (3), pp. 397-417.
 23. Helle, L., Tynjala, P., and Olkinuora, E. 2006. “Project-based learning in post-secondary education-theory, practices, and rubber sling shots,” *Higher Education* (51),

- pp. 287-314.
24. Hoe, S. L. 2008. "Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique," *Journal of Applied Quantitative Methods* (3), pp. 76-83.
 25. Hooff, B., and Ridder, J. A. 2004. "Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC (computer mediated communication) use on knowledge sharing," *Journal of Knowledge Management* (8), pp. 117-130.
 26. Hooff, B., and Weenen, F. L. 2004. "Committed to share: Commitment and CMC (computer mediated communication) use as antecedents of knowledge sharing," *Knowledge and Process Management* (11), pp. 13-24.
 27. Huczynski, A. A., and Lewin, J. W. 1980. "An empirical study into the learning transfer process in management training," *Journal of Management Studies* (17), pp. 227-240.
 28. Huselid, M. 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal* (38), pp. 635-672.
 29. Kwon, S. J., Park, E., Ohm, J. Y., and Yoo, K. 2015. "Innovation activities and the creation of new employment: An empirical assessment of South Korea's manufacturing industry," *Social Science Information* (54), pp. 354-368.
 30. Liebermann, S., and Hoffmann, S. 2008. "The impact of practical relevance on training transfer: Evidence from a service quality training program for German bank clerks," *International Journal of Training and Development* (12), pp. 74-86.
 31. Lin, W. B. 2008. "The effect of knowledge sharing model," *Expert Systems with Applications* (34), pp. 1508-1521.
 32. Lin, T. C., and Huang, C. C. 2008. "Understanding knowledge management system usage antecedents: An integration of social cognitive theory and task technology fit," *Information & Management* (45), pp. 410-417.
 33. Liu, W. C., and Fang, C. H. 2010. "The effect of different motivation factors on knowledge sharing willingness and behavior," *Social Behavior and Personality* (38), pp. 753-758.
 34. Locke, E. A., and Latham, G. P. 1984. *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 35. MacCallum, R. C., Browne, M. W., and Sugawara, H. W. 1996. "Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling," *Psychological Methods* (1), pp. 130-149.
 36. Manz, C. C., and Sims, H. P. Jr. 1987. "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams," *Administrative Science Quarterly*

- (32), pp. 106-129.
37. Martocchio, J. J., and Hertenstein, E. J. 2003. "Learning orientation and goal orientation context: Relationships with cognitive and affective learning outcomes," *Human Resource Development Quarterly* (14), pp. 413-434.
38. Mathieu, J. E., Martineau, J. W., and Tannenbaum, S. I. 1993. "Individual and situational influences on the development of self-efficacy: Implications for training effectiveness," *Personnel Psychology* (46), pp. 125-147.
39. Mazutis, D., and Slawinski, N. 2008. "Leading organizational learning through authentic dialogue," *Management Learning* (39), pp. 437-456.
40. McDermott, R., and O'Dell, C. 2001. "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge," *Journal of Knowledge Management* (5), pp. 76-85.
41. Muller, J. 2014. "A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams," *European Management Journal* (32), pp. 190-202.
42. Noe, R. A. 1986. "Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness," *Academy of Management Review* (11), pp. 736-749.
43. Noe, R. A., and Schmitt, N. 1986. "The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model," *Psychological Psychology* (39), pp. 497-523.
44. Nonaka. I. 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science* (5), pp. 14-37.
45. O'Dell, C., and Grayson, C. J. 1998. "If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices," *California Management Review* (40), pp. 154-173.
46. Park, E., Lee, S., Kwon, S. J., and Pobil, A. P. 2015. "Determinants of behavioral intention to use South Korean airline services: Effects of service quality and corporate social responsibility," *Sustainability* (7), pp. 12016-12121.
47. Peterson, S. J., Galvin, B. M., and Lange, D. 2012. "CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance," *Personnel Psychology* (65), pp. 565-596.
48. Randall, J. S. 1978. "You and effective training," *Training and Development Journal* (32), pp. 10-19.
49. Riege, A. 2005. "Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider," *Journal of Knowledge Management* (9), pp. 18-35.
50. Rouiller, J. Z., and Goldstein, I. L. 1993. "The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training," *Human Resource Development Quarterly* (4), pp. 377-390.
51. Russell, R. F., and Stone, A. G. 2002. "A

- review of servant leadership attributes: Developing a practical model,” *Leadership and Organization Development Journal* (23), pp. 145-157.
52. Salanova, M., Grau, R. M., Cifre, E., and Llorens, S. 2000. “Computer training, frequency of usage and burnout: The moderating role of computer self-efficacy,” *Computers in Human Behavior* (16), pp. 575-590.
53. Salas, E., and Cannon-Bowers, J. A. 2001. “The science of training: A decade of progress,” *Annual Review of Psychology* (52), pp. 471-499.
54. Schneider, B. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
55. Schwarzer, R., and Jerusalem, M. 1995. Generalized self efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright & M. Johnson, *Measures in health psychology: A user’s portfolio. Casual and control beliefs* (pp.35-37), Windsor, UK: NFER-NELSON.
56. Senge, P. M. 1997. “Communities of leaders and learners,” *Harvard Business Review* (75), pp. 30-31.
57. Seyal, A. H., Rahman, M. N., and Rahim, M. M. 2002. “Determinants of academic use of the Interent: A structural equation model,” *Behaviour and Information Technology* (21), pp. 71-86.
58. Spears, L. C. 1995. *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf’s theory of servant leadership influenced today’s top management thinkers*. NewYork, NY: John Wiley.
59. Stajkovic, A. D., and Luthans, F. 1998. “Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis,” *Psychological Bulletin* (124), pp. 240-261.
60. Thayer, P. W., and Teachout, M. S. 1995. *A climate for transfer model* (No. AL/HR-TP-1995-0035). Book Air Force, Texas.
61. Turner, E. A., Chandler, M., and Heffer, R. W. 2009. “The influence of parenting styles, achievement motivation and self-efficacy on academic performance in college students,” *Journal of College Student Development* (50), pp. 337-346.
62. Van Dierendonck, D. 2011. “Servant leadership: A review and synthesis,” *Journal of Management* (37), pp. 1228-1261.
63. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., and Oke, A. 2010. “Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation,” *Journal of Applied Psychology* (95), pp. 517-529.
64. Zhao, X., Mattila, A. S., and Tao, L. E. 2007. “The role of post-training self-efficacy in customer use of self-service technologies,” *International Journal of Service Industry Management* (19), pp. 492-505.

<Appendix>

교육훈련 문항	
1	우리 회사가 제공하는 교육훈련 강사들은 해당 분야에 대해 전문지식을 보유하고 있다.
2	우리 회사가 제공하는 교육훈련은 흥미 있게 진행된다.
3	우리 회사가 제공하는 교육훈련은 참여 및 동기부여를 유발한다.
4	우리 회사가 제공하는 교육훈련의 강사진은 충분히 구성되어 있다.
5	우리 회사가 제공하는 교육훈련은 직접 실습할 수 있는 기회를 부여한다.
6	우리 회사가 제공하는 교육훈련은 질문할 수 있는 시간이 충분하다.
7	우리 회사가 제공하는 교육훈련은 다양한 교육방법으로 구성되어 있다.
8	우리 회사가 제공하는 교육훈련은 업무와 직/간접적으로 관련이 있다.
9	우리 회사가 제공하는 교육훈련은 나의 기대에 부합한다.
10	우리 회사가 제공하는 교육훈련은 전반적으로 업무와 연계성이 강하다.
서번트 리더십 문항	
1	우리 팀의 리더는 업무 수행 과정에서 지원과 격려를 아끼지 않는다.
2	우리 팀의 리더는 팀원들의 원만한 인간관계에 대한 관심이 많다.
3	우리 팀의 리더는 구성원들의 의견 및 관심사에 대해 애정을 기울인다.
4	우리 팀의 리더는 칭찬이나 적절한 보상을 구성원에게 제공한다.
자기효능감 문항	
1	나는 비록 힘들더라도 어려운 문제를 슬기롭게 해결한다.
2	나는 내 목적과 성취 달성을 고수하는 것이 비교적 쉽다.
3	나는 예상하지 못한 상황에 직면해도 이를 효율적으로 처리할 수 있는 자신감이 있다.
4	만약 내가 상당한 노력을 투자하면 나는 대부분의 문제를 해결할 수 있다.
5	내가 문제에 직면하면 나는 일반적으로 여러 가지 해결책을 생각한다.
6	나는 내 역량을 믿기에 어려운 문제에 직면해도 침착함을 유지할 수 있다.
교육훈련 전이 문항	
1	교육 내용을 업무에 활용함으로써 학습한 내용이 나의 지식의 일부가 되었다고 생각한다.
2	내가 받은 교육은 우리 회사에게도 가치가 있다고 생각한다.
3	나는 교육받은 지식을 업무에 적용한다.

4	내가 받은 교육 때문에 나의 업무 수행 역량이 향상될 수 있었다.
5	내가 받은 교육 내용이 현재 나의 업무 일상이 될 정도로 내재화되었다.
6	내가 받은 교육 내용은 나의 의사결정 과정에 활용되고 있다.
7	교육을 받고 나서 상사나 동료로부터 업무 수행 역량이 향상되었다는 이야기를 듣는다.
8	내가 받은 교육 내용과 관련하여 문제가 발생하더라도 적절히 해결, 대응할 수 있다.
지식공유 문항	
1	나는 새로운 지식을 학습했을 때 부서 내 동료에게 이를 알려준다.
2	나는 부서 내 동료들에게 내가 보유한 정보를 공유한다.
3	나는 부서 내 동료들에게 내가 보유한 스킬을 공유한다.
4	나는 부서 내 동료가 질문하면 보유한 정보를 상세히 알려준다.
5	우리 부서 동료들은 자신이 갖고 있는 최신 정보를 내게 알려준다.
6	우리 부서 동료들은 내가 물어보면 자신이 보유한 최신 스킬을 알려준다.

● 저 자 소 개 ●



송인숙 (In-Sook Song)

동국대학교 일반대학원 박사과정에서 현재 인사조직(HRM) 및 인적자원개발(HRD) 분야를 전공하고 있다. 주요 연구 관심 분야는 교육훈련 성과, 경영자의 코칭 및 리더십, 지식공유 등이다. 공기업 및 주요 대기업에서 리더십, 커뮤니케이션, 교육훈련, 조직문화와 관련된 강의 및 컨설팅을 진행하고 있다.



권상집 (Sang-Jib Kwon)

동국대학교 상경대학 경영학부에서 조교수로 재직 중이며, 인사조직을 가르치고 있다. 주요 관심 분야는 개인 및 조직 창의성, 경영혁신, 기업가정신과 리더십, 지식경영 등이다. 연구 성과로는 Journal of Business Research, Sustainable Development, Social Science Journal, Program, 지식경영연구, 기업경영연구, 중소기업연구, 기업교육연구 등에 다수의 논문을 게재했다.