

지방자치단체 공무원 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 조사

강여진* · 최호진**

〈目 次〉

I. 서 론	IV. 조사결과 분석
II. 교육훈련 전이에 관한 이론적 배경	V. 결 론
III. 조사방법	

〈요 약〉

본 연구에서는 교육훈련 전이에 영향을 미치는 제 요인들을 국내·외 선행연구의 문헌검토를 통해 도출하여 지방자치단체의 공무원들을 대상으로 실증적으로 규명하였다. 선행연구 검토 결과 본 연구에서는 교육훈련 전이에 영향을 미치는 제 요인들로 크게 두 가지 요인, 즉 교육훈련 프로그램의 설계요인으로서 강사의 자질, 교육내용, 피훈련자의 개인적 특성(학습동기, 성취욕구, 자기유능감)과 조직적 환경요인으로 상사 및 동료의 지원, 지속적 학습문화로 설정한 뒤, 설문조사를 실시하였고 조사결과를 요인분석과 회귀분석을 통해 분석하였다.

분석결과, 교육훈련 프로그램의 설계요인과 조직적 환경요인이 공무원 교육훈련 전이에 대해 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 얻었다.

【주제어 : 교육훈련 전이, 교육훈련 프로그램의 설계요인, 조직적 환경】

* 명지대학교 리서치아카데미 책임연구원, 행정학박사(제1저자)

** 명지대학교 대학원 박사과정 수료(공동저자)

I. 서 론

오늘날 한국 사회는 복잡하면서도 급격하게 변화하는 국·내외적 환경변화의 소용돌이에 처해 있고, 이러한 환경변화에 대한 대응에 있어서 정부부문이 선도자 혹은 조정자로서 앞장을 서야한다는 데에는 이론의 여지가 없다. 그러나 정작 모든 부문의 앞에 나서서 적극적인 역할을 수행해야 할 정부의 역량은 여러 가지 차원에서 의문시되고 있다. 한국의 공공부문은 다른 나라들의 그것에 비해 경쟁력이 뒤쳐져 있을 뿐만 아니라, 민간부문보다도 생산성이 낮다는 평가를 받고 있기 때문이다.

한국정부의 경쟁력과 생산성이 이처럼 낮은 데에는 여러 가지 원인이 있겠지만, 무엇보다도 정부의 인적 자원인 공무원들의 능력이 미흡하다는 데 큰 원인이 있다고 할 수 있을 것이다. 실제로 관련 연구 문헌들을 살펴보면, 공무원들의 직무 수행능력과 근무의욕에 대한 국민의 시각은 매우 부정적이며, 공무원들 스스로도 행정서비스의 전문성과 효율성을 상당히 낮게 평가하는 것을 파악할 수 있다(박천오, 1999; 오성호, 1997).

그러나 오늘날 정부부문에 생산적인 인력을 확보·유지해야 할 전략적 중요성이 과거 어느 때 보다도 큰 것이 현실이며, 현시점에서 공무원의 능력을 제고시킬 수 있는 효과적이고도 현실적인 방안 가운데 하나는 공무원 교육훈련의 실효성을 높이는 일이다. 교육훈련은 공무원들에게 직무수행에 필요한 지식, 기술, 정보력을 향상시키고 공복으로서의 올바른 가치관과 태도를 지니게 하는 데 적지 않게 기여할 수 있기 때문이다(Van Wart, 1998: 276). 직업공무원제 하의 신분보장 장치에 의해 인력의 대체성을 제한 받는 한국의 경우 공무원 교육의 필요성은 더 크다고 볼 수 있다(정하경, 1992: 1; 오성호, 1997: 23; 박천오·최호진, 2002: 940). 이러한 교육훈련의 필요성의 중요함에도 불구하고 기존의 연구들은 주로 교육훈련 현황과 문제점 파악 및 개선에 집중되어 왔으며, 공무원 교육훈련의 효과성에 대한 선행연구는 미흡한 실정이다(오성호, 1990; 정하경, 1992; 세계화추진위원회, 1993; 유재원, 1994; 진재구, 1995; 박경효·하태권, 1996; 김영평, 1997; 임승빈, 1997; 하태권·이진규, 1999). 따라서 교육훈련의 효과성을 높이기 위해서는 교육훈련의 전이에 영향을 주는 제 요인들에 대한 체계적인 연구가 필요하다¹⁾.

1) 이러한 연구들은 공무원 교육훈련 전반에 걸친 실태조사가 가장 많았고, 교육훈련 전체의 현상을 깊이 있게 조사하지도 못하였으며, 그 문제점과 개선방안도 구체적이지

따라서 본 연구는 공무원 교육훈련 효과성에 대한 충분한 연구결과물들이 축적되지 못하고 있다는 인식 하에 공무원 교육훈련 전이에 영향을 미치는 제 요인들을 지방자치단체 공무원의 인식을 토대로 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 구체적으로 국내·외 선행연구의 문헌검토를 통해 교육훈련의 전이에 영향을 미치는 제 요인들을 도출하여 이들 요인들이 우리나라 지방자치단체 공무원들의 교육훈련 전이에 실제로 영향을 미치고 있는지를 인식조사를 통해 경험적으로 규명해보고자 하는 데에 그 목적이 있다.

II. 교육훈련 전이에 관한 이론적 배경

1. 교육훈련 전이의 의의

Tannenbaum & Yukl(1992) 그리고 Wexley & Latham(1991)은 “교육훈련 전이 (transfer of training)란 피훈련자가 교육훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 태도 등을 직무상황에서 효과적으로 적용하는 정도를 의미한다”고 정의하였다. 그리고 이들은 교육훈련의 전이정도가 높을수록 조직은 실제로 교육훈련을 통해서 의도했던 효과들을 기대할 수 있게 되며, 반대로 교육훈련의 전이정도가 낮은 경우 조직은 실제 직무현장에서 교육훈련의 효과를 얻기가 어렵게 된다고 주장하였다.

또한 Baldwin & Ford(1988)는 “피훈련자가 교육훈련에서 학습한 지식, 기술 등을 자신의 업무에 적용하고 활용하는 것이 가장 바람직하며, 이러한 과정을 교육훈련의 전이”라고 정의하고 있다. 그리고 이들은 전이를 훈련된 기술과 행동들이 직무상황에서 적용되는 정도인 ‘일반화’와 훈련된 기술과 행동이 직무에서 계속 사용되는 기간을 의미하는 ‘유지’로 구분할 것을 강조하기도 하였다.

그리고 Robinson & Robinson(1989)은 교육훈련 전이를 “훈련프로그램 중에 획득한 지식, 기술, 태도를 현장에 적용하는 것”으로 정의하고 있다. 이와 같은 전이에

못했다. 최근에는 교육훈련 평가 및 효과와 관련된 연구들이 경영학뿐만 아니라 다른 인접학문분야에서 증가하고 있음을 알 수 있다. 그러나 인접학문분야인 경영학의 연구도 교육훈련 종료 후 참가들로부터의 반응을 측정하거나 교육훈련이 직무만족에 미치는 정도를 분석하고 있는 수준으로, 교육훈련 유효성에 대한 영향요인을 체계적으로 분석하거나 교육훈련 유효성의 평가수준을 행동변화나 결과까지 끌어올린 연구는 거의 없는 실정이다(김진모, 1997: 9-10).

대한 개념정의는 이후 몇몇 연구에서도 그대로 받아들여지고 있다(Gordon, 1989; Wexley & Latham, 1991; Milheim, 1994).

한편 Teslusk et al.(1995)은 교육훈련 전이를 교육훈련의 일반화 개념과 분리하여 제시하였다. 이들은 교육훈련 전이는 특정 목적을 위한 교육훈련이 의도된 상황 내에서 활용되는 정도에 초점을 맞추고 있는 반면, 교육훈련 일반(training generalization)은 특정 목적을 위해 학습된 내용이 원래 목표로 했던 상황과는 전혀 다른 상황에 적용되는 정도에 초점을 맞추고 있다고 주장하였다.

이상에서 살펴본 개념정의를 종합하면, 교육훈련 전이란 “교육훈련을 통해서 습득한 지식, 기술, 태도를 실제 직무에 효과적으로 적용하는 과정”을 말하며, 이를 촉진시키는 제반 전략을 전이전략(*transfer strategy*)이라고 할 수 있다. 교육훈련 전이가 효과적으로 일어 났느냐의 여부는 곧 교육훈련 프로그램이 공공부문의 직무성과에 얼마나 기여하고 있는가를 판단해 볼 수 있는 중요한 기준이 된다. 따라서 교육대상자를 대상으로 어떻게 하면 교육훈련을 잘 시킬 것인지도 중요하지만, 교육을 통해 어떻게 하면 교육훈련의 전이효과를 제공할 것인지도 역시 중요한 문제라고 할 수 있다.

2. 교육훈련 전이에 관한 선행연구 검토

교육훈련의 효과는 교육훈련 프로그램을 이수함으로써 교육훈련 참가자의 지식, 기술, 태도를 변화시켜 궁극적으로는 조직의 생산성과 유효성을 향상시키는데 있다. 그러므로 공무원을 대상으로 한 교육훈련의 궁극적인 학습목표는 학습된 교육훈련의 실무적용성과, 즉 교육훈련 전이의 정도를 높이려는 것이다. 이러한 과정에 대하여는 많은 연구자들에 의해 논의된 바 있다.

Noe(1986: 738-739)의 모델은 Kirkpatrick(1976)이 제시한 교육훈련 유효성의 평가기준인 교육훈련 참가자의 태도, 직무경력, 작업환경이 학습과 행동변화, 그리고 바람직한 조직성과의 달성을 미치는 영향관계를 나타내고 있다. 이 연구의 목적은 교육훈련 전이에 영향을 미치는 피훈련자의 학습동기의 측면과 새로 습득한 기술을 작업현장에 적용하려는 전이동기에 영향을 주는 피훈련자의 태도와 속성을 밝히는 두 가지 측면을 제시하고 있다. 다시 말하면, 이 모델은 변화과정에 초점을 두어 개인적이고 조직적인 변인이 어떻게 피훈련자의 동기에 영향을 주고 이것이 다시 교육훈련 결과인 전이에 어떤 영향을 미치는지 초점을 둔 연구이다. 이 연구에서 먼저 학습동기는 교육훈련에서 제공하는 지식과 기술의 학습에 직

접적인 영향을 주며, 교육훈련의 내용 및 교육훈련 강사에 대한 만족은 학습에 영향을 준다. 학습은 다시 행동변화로 이어져 교육훈련에서 습득한 지식과 기술을 현업에서 적용하도록 동기부여 될 때 행동변화는 극대화된다. 교육훈련에서 배운 지식과 기술을 직무에 적용하려는 전이동기는 동료나 상관이 교육훈련을 매우 중요하게 생각하고, 학습한 내용을 직무에 활용하려는 기회의 지원과 필요한 장비나 정보, 재정적 지원이 원활히 제공될 때 교육훈련의 성과가 높아지게 된다. 행동변화는 교육훈련의 결과로 이어지고 이 때 경력과 직무에 대한 태도가 교육훈련 결과에도 영향을 주게 된다. 다시 말하면, Noe의 모델은 개인이 가지고 있는 교육훈련에 대한 기대, 직무에 대한 태도가 학습동기에 영향을 미쳐서 학습을 결정짓고, 이러한 학습은 조직의 환경에 대한 지각으로부터 생겨난 전이 동기와 상호작용 하여 직무에서의 행동변화, 즉 전이를 가져온다고 가정한다.

Noe & Schmitt(1986: 497-523)는 현장연구를 통해 이 모델의 타당성을 검증하였다. 그러나 이들은 피훈련자의 태도요인들이 교육훈련의 유효성 즉, 반응, 학습, 행동변화, 그리고 업무성과 향상에 미치는 효과를 검증하였을 뿐, 이 모델에서 가정하였던 교육훈련의 성과에 영향을 미칠 수 있는 교육훈련의 설계, 조직환경의 효과는 검증하지 못하였다.

Hicks & Klimoski(1987: 542-552)는 기존의 교육훈련에 관한 연구들이 조직적 관점에 치우친 점을 지적하면서, 교육훈련 시작 전에 교육훈련 참가자에게 주어진 사전 정보의 구체성 정도와 선택의 자유도에 초점을 두고 연구하였다. 연구결과, 교육훈련 전에 교육훈련에 대해 상세한 정보를 제공받고 난 후 참가를 스스로 결정한 사람들이 학습동기가 높았으며, 교육훈련으로부터 많은 이익을 얻었던 것으로 나타났다. 또한 교육훈련 참가 선택의 자유도가 학습에 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 자신의 의사결정 하에서 교육훈련에 참가한 사람들이 교육훈련에 더 만족하며, 검사점수도 높고, 교육훈련에 배운 지식과 기술에 대한 자기 평가수준도 높은 것으로 나타났다.

Baldwin & Ford(1988)는 교육훈련 프로그램 구성요소와 교육훈련 결과 얻어지는 학습성과 및 전이과정에 대하여 최초로 통합적인 전이과정 모형을 제시하였다. 이들은 연구모형에서 전이과정이 교육훈련 투입요인(training input)과 교육훈련 성과(training output), 그리고 전이상태(transfer condition)로 구성된다고 보았다. 여기에서 교육훈련 투입요인에는 교육훈련의 설계, 피훈련자의 특성 및 작업환경이 포함되고, 교육훈련 성과는 교육훈련기간 동안 일어난 학습의 양과 훈련 후 훈련

성과의 유지정도로 정의된다. 그리고 교육훈련 설계요인들에는 학습원리들, 훈련 자료의 구성 및 훈련내용의 직무관련성 등이 포함되며, 피훈련자의 특성은 능력이나 기술, 동기 및 성격요인들로 구성되고, 작업환경에는 조직의 지원적인 풍토, 상사나 동료의 지원 및 학습된 행동을 직무에서 수행하는 기회와 직무에서의 여러 가지 제약(예컨대, 업무의 압박, 자원의 부족)과 같은 요인들이 포함된다.

이들의 연구모형에서 제안된 훈련설계요인이 교육훈련 성과 향상에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 간주되어 왔다. 교육훈련 설계요인의 분류와 관련하여 박경규(1997)는 교육훈련프로그램 구성요소로서 교육훈련 실시자, 교육훈련 참가자, 교육훈련 내용 등을 제안하였는데, 이들 교육훈련 프로그램 구성요소와 교육훈련 성과간의 직접적 관계는 이 많은 학자들에 의하여 연구된 바 있다.

Campbell(1988)은 교육훈련을 실시하는 사람(교수)들이 참가자의 역량을 제대로 발휘하게 할 것, 정확하고 신뢰가 있으며, 시기 적절하고 건설적인 피드백을 줄 것, 참가자의 자기유능감과 기대를 증가시킬 것 등을 교수가 갖추어야 할 자격요건으로 강조하였다.

또한 Leuduchwicz(1982)는 교육훈련 실시자 개인의 능력 이외에 그의 직무행위, 과업역할, 권력, 영향력, 조직의 특성 등이 복합적으로 교육훈련 실시자의 유효성에 영향을 준다고 주장하였다.

Mathieu et al.(1992: 828-847)은 교육훈련 동기와 유효성에 대한 개인적 특성 및 상황적 변인의 영향을 연구하였다. 이들은 교육훈련 동기의 선행변인을 개인적 특성 변인과 상황적 특성 변인으로 구분하고, 개인적 특성 변인에는 직무몰입과 경력계획, 상황적 특성 변인에는 상황적 제약과 교육훈련의 참가 선택 자유도를 포함시켰다. 그리하여 개인 및 상황적 특성 변인이 교육훈련 동기에 미치는 영향과, 교육훈련 동기, 학력 및 반응이 학습에 미치는 영향, 그리고 학습과 사전검사 결과가 사후 검사 결과에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 그 결과, 개인적 특성 변인은 교육훈련 동기에 영향을 주지 않고, 상황적 특성 변인 중 상황적 제약만이 동기에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 교육훈련 동기는 학습에 유의한 영향을 주었으며 교육훈련에 대한 반응은 동기와 학습간의 관계를 조절하는 변인으로서의 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 그리고 학력은 학습에, 사전검사 점수는 사후검사 점수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Al-ammar(1994)는 학습동기와 교육훈련 유효성에 영향을 미치는 요인으로 크게 개인적 특성과 작업조직 특성, 그리고 교육훈련 제공자(training provider)의 특성으

로 구분하여 연구하였다. 그 결과, 우선 개인적인 특성에 영향을 미치는 요인인 교육훈련 동기($R^2=.26$)와 학습($R^2=.20$), 전이($R^2=.32$)에 대해서 설명하는 요인이 가장 큰 변수요인으로서 교육훈련 동기와 전이에 대해서는 직무를 보다 잘 수행하는 데 필요한 새로운 기술을 배우기 위해서라는 교육훈련 참가이유가 가장 큰 영향을 미치고 있었고, 학습에 대해서는 학력이 가장 중요한 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

Buckley & Caple(1995)은 교수의 역할에 대한 변화 추세를 언급하였는데, 첫째 교육훈련의 커뮤니케이션에 있어서 과거의 수동적인 태도에서 능동적으로, 둘째 교육훈련 참가자의 성과평가에 있어서 반응평가만이 아닌 다양한 평가를 실시하는 추세로, 셋째 보조적인 위치에서 핵심적인 존재로, 넷째 단순한 훈련 실시자에서 전략적 역할을 담당하는 위치로 변화하고 있다고 주장하였다. 이와 같이 교육훈련 실시자의 역할을 시대와 상황에 따라 변화하고 있으며, 교육훈련의 성공여부에 중요한 변수로 강조되고 있다.

교육훈련 전이에 영향을 미치는 피훈련자의 개인적 특성은 크게 세 가지로 구분되는데, 즉 교육훈련 참가자의 인구통계학적 특성과 성격특성, 그리고 동기부여 요인 등이다. 그런데 인구통계적 특성과 교육훈련전이간의 관계를 다룬 선행연구들에서는 대부분 양자간의 유의한 관계를 발견하지 못하였으며(Baumgartel & Jeanpierre, 1972; Baumgartel et al., 1984), 성격특성과 동기부여특성에 대해서만 이를 개인적 특성이 교육훈련 전이와 의미 있는 관계가 있는 것으로 분석되었다 (Baumgartel et al., 1984; Wexley & Baldwin, 1988; Ford et al., 1992). Baldwin & Ford(1988)는 성취욕구가 학습과 전이에 직접적 혹은 간접적인 영향을 준다는 것을 입증하였으며, Hicks & Klimoski(1987)의 관리기술에 관한 교육훈련 프로그램 연구에서는 교육훈련참가들의 교육훈련 참가에 대한 선택재량권 정도에 관한 인식 차이가 학습에 대한 동기부여는 물론 교육훈련에서의 학습성취 정도에 대해서도 영향을 주는 것으로 분석되었다.

교육훈련 내용은 교육하고자 하는 교육훈련 목표의 구체적 표현이므로, 설정된 교육목표를 충실히 반영할 때 교육훈련 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다. Bramley(1991)는 교육훈련의 성공을 위해서는 직무상황과 비슷한 환경에서 교육하는 것이 바람직하며, 교육과 직무간 공통요소가 많을수록 교육훈련 후 업무성과가 향상된다고 하였으며, Alliger et al.(1997)은 참가자가 교육훈련의 내용에 대해 실용적이고 지각할 때 훈련된 지식 및 기술을 보다 실무에 적절히 응용하게 된다

고 주장하였다. 또한 국내 기업의 관리자들을 대상으로 한 조사에서도 종업원 본인이 종사하고 있는 업무와 관련된 교육훈련을 받았을 때 실무복귀 후 교육훈련 적용성과가 높게 나타난 것으로 밝혀진 바 있다(박경규·임효창, 1999). 이러한 연구결과들은 교육훈련의 유용성 및 성과향상을 위해서는 교육훈련 내용의 직무관련성이 매우 중요함을 시사하고 있다. 즉 교육훈련의 내용은 참가자가 접하고 있는 현실과 근접한 것이어야 하고, 참가자의 학습동기를 불러일으킬 만한 내용이어야 한다.

이상의 선행연구들에서 보여지는 바와 같이, 교육훈련 전이과정에 영향을 미치는 요인은 교육훈련프로그램 설계 자체와 관련하여 교육훈련 내용과 교육훈련 실시자에 의해 채택되는 학습원리 및 절차 등이 있으며, 교육훈련 참가자의 학습동기 및 성격특성과 같은 개인적 특성이 있다(Baldwin & Ford, 1988; Goldstein, 1992; Tannenbaum & Yukle, 1992, 이도형, 1995; 박경규·임효창, 1999; 김민주·임효창, 2000; 김종인·박성준, 2001; 고기순·김인호, 2002). 그리고 교육훈련 실시 후의 조직적 상황특성 역시 교육훈련의 성공적 전이에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, Baldwin & Ford(1988)는 조직적 특성과 교육훈련 전이간의 직·간접적인 관계를 개념적 모형으로 제시하였으며, Rouiller & Goldstein(1993)은 이들의 관계에 대한 실증적 분석을 통해서 교육훈련의 성공적 전이에 대한 조직적 특성의 중요성을 제안하였다.

3. 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인

1) 교육훈련 프로그램의 설계요인

교육훈련 프로그램은 조직의 목표, 교육훈련의 필요성, 교육훈련의 목표설정, 내용확정, 교육훈련 참여자 선정²⁾, 교육훈련 기법의 선정, 교육훈련 실시자의 선정³⁾, 교육훈련 결과의 평가과정으로 구성되어 있다. 이하에서는 교육훈련 프로그램의 설계시 고려해야 하는 강사의 자질, 교육훈련 내용, 피훈련자의 개인적 특성을 중심으로 살펴보고자 한다.

(1) 강사의 자질

강사의 자질이란 교육훈련프로그램을 준비하고 실행하는 교육훈련 실시자의 능

2) 이하에서는 교육훈련 참여자를 ‘피훈련자’라는 용어로 통일하여 사용하기로 한다.

3) 이하에서는 교육훈련 실시자를 ‘강사’라는 용어로 통일하여 사용하기로 한다.

력을 말한다. 교육훈련 프로그램의 성공여부는 강사가 갖추고 있는 자격요건과 그의 행동에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 강사는 교육훈련의 성공을 위해서 교육진행의 기본방향은 물론 교육진행시 필요한 여러 가지 지식 및 기술들을 완전히 터득하여야 한다(DeSimon & Harris, 1998). Leuduchwicz(1982)는 강사 개인의 능력 이외에 그의 직무행위, 과업역할, 권력 및 영향력, 그리고 조직의 특성 등이 복합적으로 강사의 유효성(*Trainer effectiveness*)에 영향을 준다고 주장하였다.

강사에 대한 선행연구들은 강사의 특성과 교육훈련 유효성과의 직접적 관계를 밝히는 노력이 미흡한 반면, 주로 교육훈련프로그램의 설계 및 실행에서 강사의 역할과 관련된 사항들을 다루어왔다(Goldstein, 1993).

Bartlee(1982)와 Randall(1978)은 강사가 갖추어야 할 자질로서 교육훈련의 내용을 이해하기 쉽게 전달하고, 사전에 충분한 준비를 하며, 피훈련자의 질문에 명확하게 답변하며, 피훈련자들이 교육훈련의 목표를 달성할 수 있도록 격려하는 등을 제시하였다.

Campbell(1988)은 기존의 교육훈련의 설계에 관한 대부분의 연구들은 단순한 과제를 대상으로 하고 있기 때문에 훈련의 원리들에 관한 지금까지의 연구 결과들은 훈련의 설계에 대한 올바른 이해를 제공하지 못하고 있다고 주장하고, 훈련방법들이 학습의 속도를 가져오는데 적절한 것, 교육훈련을 실시하는 강사들이 피훈련자의 역량을 제대로 발휘하게 할 것, 정확하고 시기 적절하며 건설적인 피드백을 줄 것 및 피훈련자의 자기 효능성과 기대를 증가시키는 것 등을 제시하고 있다. 여기에서도 교육훈련 전이에 대한 강사의 자질에 대한 역할이 강조되고 있음을 알 수 있다.

Leuduchwicz(1982)는 강사의 능력뿐만 아니라 그의 직무 행위, 과업 역할, 권력 및 영향력 등이 복합적으로 강사의 유효성(*trainer effectiveness*)에 영향을 준다고 주장한 바 있다. 그리고 Buckley & Caple(1995)은 강사의 능력을 측정하기 위한 체크리스트를 개발하였는데, 평가의 대상은 강사의 준비사항과 교재, 강의목표에 대한 설명, 교육진행 등의 교육구조, 그리고 강의기술과 시청각자료의 활용 등 네 가지로 구성되어 있다.

그러나 강사에 대한 선행 연구들은 주로 교육훈련 프로그램의 설계 및 실행에 관련된 강사의 역할에 초점을 맞추어 왔기 때문에 강사의 특성과 교육훈련 유효성간의 직접적 관계를 밝히는 노력이 미흡하였다라는 평가를 받고 있다(Goldstein, 1993).

(2) 교육훈련 내용

교육훈련 프로그램의 구성요소 중 교육훈련 내용은 직무관련성과 관련하여 다루어지고 있는데, Ford & Wrotten(1984)은 교육훈련 내용에 대한 내용타당도 분석을 통해 교육훈련 프로그램의 직무관련성을 평가하여 이를 다시 교육훈련 프로그램의 재설계에 활용할 것을 제안하였다. 이러한 방법을 활용해서 조직은 피훈련자들의 동기부여 수준을 높여 교육훈련 성과를 높일 수 있다는 것이다(남기찬·임효창·황국재, 2002: 79).

Bramley(1991)는 훈련의 성공을 위하여 직무상황과 비슷한 환경에서 교육하는 것이 바람직하며, 교육과 직무간 공통요소가 많을수록 교육훈련 이후 업무성과가 향상된다고 하였다. 그는 교육훈련 도중에 피훈련자에게 현재 교육받고 있는 내용을 현업에서 어떻게 활용할 수 있는지를 스스로 찾아보도록 질문을 던지는 것이 효과적이라고 주장하였다. Alliger et al.(1997) 역시 교육훈련 내용이 직무에 활용될 수 있도록 구성될 때 교육훈련의 실무에 대한 전이효과를 높일 수 있다고 하였다.

(3) 피훈련자의 개인적 특성

교육성과는 단순히 교육 중에 교육담당자의 노력만으로, 혹은 양질의 교육훈련 내용만으로 달성되는 것은 아니다. 때로 피훈련자는 교육훈련에 임하기 전에 교육의 취지나 배경, 그리고 목적을 분명하게 인식하지 못하는 경우가 있는데, 교육의 필요성을 별로 느끼지 못하는 이들에게 아무리 좋은 교육내용을 훌륭한 강사가 전달한다고 할 지라도 교육효과를 얻는다는 것은 쉬운 일이 아니다. 피훈련자의 개인적 특성이란 성격, 동기부여, 교육훈련 성취욕구, 자기유능감 등을 말하며, 이런 요소들을 변수로 하는 실증적 연구가 최근에 대두되고 있다(Tesluk et al., 1995).

Mckellin(1994)은 교육훈련의 성공을 위해서는 교육훈련프로그램에 참여하는 피교육자의 학습동기 및 교육훈련내용의 유용성에 대한 피교육자의 태도(성취욕구)가 무엇보다 중요하다고 하였다(Rossett, 1997). 교육훈련 상황에서 학습동기는 “학습자가 교육훈련과 자신의 직무성과를 높이기 위해 기꺼이 노력하고자 하는 정도”(Robinson, 1985) 혹은 “교육훈련 프로그램의 내용을 학습하고자 하는 피훈련자의 특수한 열망”으로 정의할 수 있다(Noe & Schmitt, 1986). 개인특성을 파악할 때 필요에 맞는 태도와 욕구충족을 유도하여 교육훈련의 효과를 높일 수 있다. 최근

에는 이러한 교육훈련 동기에 대한 연구가 피교육자의 능력이나 성격보다는 더 많은 관심을 끌고 있다(Mckellin, 1994).

피교육자들의 동기부여전략의 하나로써, Hick & Klimoski(1987)는 피훈련자가 특정 교육훈련 프로그램을 선택할 수 있는 재량권을 갖도록 해야한다고 지적하였다.

이들은 피훈련자가 교육훈련 프로그램을 선택할 수 있는 재량권을 가짐으로써 프로그램 참여로 인한 효과에 대한 현실적인 정보를 사전에 얻는 경우, 학습정도가 높을 것이라고 주장하였다. 이러한 주장은 피훈련자로 하여금 교육훈련 프로그램의 선택의사가 반드시 반영되도록 하여 학습에 대한 동기부여를 높이는 것이 중요하다는 점을 의미한다(Baldwin et al., 1991).

교육훈련의 성공 조건 중 하나는 교육훈련이 가능한 사람을 뽑아 교육훈련에 참여시키는 것이다. 즉 교육훈련 가능성(trainability)을 갖춘 사람을 선택하여 적절한 교육훈련 프로그램에 참가시키는 것이다. 교육훈련 가능성은 피훈련자의 능력 수준과 학습동기에 의해서 결정되는데(DeSimone & Harris, 1998), Mathieu et al.(1992: 828-847)의 연구에서는 교육훈련 학습동기가 높을수록 교육훈련에 대한 정서적 반응이 긍정적으로 나타났으며, 이는 다시 교육훈련 이후 업무성과의 개선과 정(+)의 관계가 있었다. 또한 피훈련자의 성격 특성 중 하나는 자기유능감이다. 자기유능감(self-efficacy)이란 자신의 업무수행능력에 대한 개인적인 판단으로서 이는 개인이 소유하고 있는 구체적인 기술을 의미하는 것이 아니라, 요구되는 성과를 달성할 수 있느냐, 없느냐에 대한 주관적인 판단을 말한다(Bandura, 1977). 교육훈련이 끝난 이후 피훈련자는 현업에서 자신이 배운 지식과 기술을 활용하고자 하지만, 때로는 직장 내에서 어려운 상황을 겪게 되는데 이 상황을 넘을 수 있는가를 결정하는 것은 피훈련자의 의지에 달려있다(Bramley, 1991). 이러한 자기유능감은 기존에 익숙한 타성을 극복하고 새로운 지식을 받아들여 실천할 수 있는 용기로, 교육훈련 전이에 영향을 준다(Gist et al., 1991) 또한 Mathieu et al.(1993)은 교육이 끝나는 시점에서의 자기유능감은 교육 이후 전이와 실제 직무 성과에 유의한 영향을 준다고 하였다.

2) 조직적 환경

교육훈련의 성공 여부는 일차적으로 교육훈련 프로그램의 설계 자체에 의해 결정되지만, 아무리 잘 설계된 교육훈련 프로그램이라고 해도 피훈련자에 대한 조직적 지원이 없다면 그 효과는 반감될 것이다. 특히 교육훈련의 현업적용성과(전

이성과)에 있어 조직적 특성의 역할에 대해 Noe(1986: 736-749)는 작업환경이 피훈련자가 학습한 것을 직무에 실제로 활용하는 정도에 영향을 미친다는 주장을 하였다. 즉 일단 학습이 일어났다고 하더라도 작업환경, 즉 상사의 지원이나 조직풍토가 나쁘다면 직무상황에서 활용되지 못할 수 있다는 것이다.

Baldwin & Ford(1988)는 상사의 지원과 조직풍토가 피훈련자의 학습성과 및 전이성과에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이들은 상사의 지원과 교육훈련관련 조직풍토가 피훈련자의 학습성과에 영향을 주고, 학습성과가 전이성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 상사의 지원과 조직풍토가 전이성과에 직접적인 영향을 준다고 주장하였다.

또한 Tracey et al.(1995: 239-252)은 지속적 학습환경에 대한 선행연구(Dubin, 1990; Noe & Ford, 1992: 345-384)를 토대로 지속적 학습문화의 개념을 제안하였는데, 지속적 학습문화(continuous learning culture)란 직무배치가 도전적이고 종업원 개발을 촉진하는 방향으로 이루어지며, 종업원의 자기개발노력에 대해 적절한 보상이 이루어지고, 작업방식의 개선노력과 혁신을 강조하는 작업분위기를 말한다. 이들은 지속적 학습문화가 학습과 전이에 영향을 준다는 연구결과를 얻었다. 기업의 조직환경 요인의 교육훈련 효과성에 영향을 준다는 연구는 국내에서 실증적으로 검증된 바 있다(이도형, 1995; 김종인, 1997).

최근에도 전이에 영향을 미치는 환경적 요인을 다루는 시도가 이루어지고 있으며(Awoniyi et al., 2002; Holton & Leimbach, 1997; Richman-Hirsch, 2001), 교육훈련 환경과 전이의 환경을 분리하여 이를 간의 상호작용과 전이의 단계를 규명하려는 시도도 이루어지는 등(Ford & Weissbein, 1997) 전이에 관한 연구가 이전 단계보다 한 차원 높은 단계에서 이루어지고 있다.

III. 조사방법

1. 조사대상 및 범위

본 연구의 실증적 조사는 공무원 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인에 대한 충분한 연구결과물들이 축적되지 못하고 있다는 인식 하에 이러한 요인들을 지방자치단체 공무원의 인식을 토대로 실증적으로 규명하는 데 초점을 맞춘다.

본 연구의 경험적 조사는 광역자치단체와 기초자치단체 공무원들을 대상으로

한 설문조사를 통해 이루어졌다. 설문조사는 2002년 12월 말부터 본격적으로 연구 조사를 시작하여 2003년 1월초까지 실시되었으며, 광역자치단체와 기초자치단체 공무원을 대상으로 무작위표본추출방법을 사용하여 표본을 추출하였다. 설문지는 총 850부를 배부하여 743부가 회수(회수율은 87.4%)되었으며, 이 중 활용 가능한 설문은 702부였다⁴⁾.

광역자치단체로는 경기도청, 서울시청을 대상으로 하여 359부를 회수하였으며, 기초자치단체로는 동두천시, 포천군, 양주군, 서대문구, 마포구, 영등포구, 강남구의 7개 시·군·구를 대상으로 하여 384부를 회수하였다. 연구대상자의 기본적 특성을 살펴보면, 전체응답자 중 남성이 436명으로 전체의 62.1%이며, 여성은 266명으로 37.9%를 차지하고 있다. 이 외 응답자의 인구통계학적 특성은 다음<표 1>과 같다.

<표 1> 응답자의 특성

표본의 특성		빈도(%)	표본의 특성		빈도(%)
성별	남	436(62.1)	근무년수	5년 이하	72(10.3)
	여	266(37.9)		6-10년	180(25.6)
연령	30세 이하	76(10.8)	근무년수	11-15년	228(32.5)
	31-40세	358(51.0)		16-20년	112(16.0)
	41-50세	244(34.8)		21년 이상	110(15.7)
	50세 이상	24(3.4)			
직급	9급	108(15.4)	근무지	경기도청	178(25.4)
	8급	122(17.4)		동두천시청	64(9.1)
	7급	262(37.3)		포천군청	58(8.3)
	6급	182(25.9)		양주군청	51(7.3)
	5급	28(4.0)		서울시청	162(23.1)
학력	고등학교졸업	244(34.8)		서대문구청	46(6.6)
	전문대졸업	166(23.6)		마포구청	54(7.7)
	대학교졸업	270(38.5)		영등포구청	42(6.0)
	대학원이상	22(3.1)		강남구청	47(6.7)

4) 본 설문 문항의 일부 또는 전체에 대해 응답을 하지 않은 41부의 설문지는 자료로서의 가치가 없다고 판단되어 분석대상에서 제외시켰다.

2. 가설설정

본 연구에서는 위의 선행연구들을 이론적 기초로 하여 교육훈련 전이과정에 영향을 주는 것으로 알려진 여러 변수들과 전이와의 관계를 실증적으로 검증해보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 교육훈련 프로그램 구성요인(강사의 자질·교육훈련 내용·피훈련자의 개인적 특성)에 대한 피훈련자의 평가가 긍정적일수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

1-1: 강사의 자질에 대한 피훈련자의 평가가 긍정적일수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

1-2: 교육훈련 내용에 대한 피훈련자의 평가가 긍정적일수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

1-3: 피훈련자의 학습동기가 높을수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

1-4: 피훈련자의 성취욕구가 높을수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

1-5: 피훈련자의 자기유능감이 높을수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

가설2: 피훈련자가 속한 조직의 분위기(상사의 지원, 동료의 지원, 지속적 학습문화)가 호의적일수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

2-1: 피훈련자에 대한 상사의 지원이 많을수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

2-2: 피훈련자에 대한 동료의 지원이 많을수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

2-3: 피훈련자가 속한 조직의 분위기가 지속적 학습문화를 가진 분위기일수록 교육훈련 전이정도가 높을 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정항목⁵⁾

1) 교육훈련 프로그램의 구성요인(독립변수)

(1) 강사의 자질

강사의 자질이란 교육훈련프로그램을 준비하고 실행하는 교육훈련 강사의 능력

5) 질문에 대한 응답을 구함에 있어서는 Likert의 5점 척도(전혀 그렇지 않다(강한부정)-1점, 전적으로 그렇다(강한 긍정)-5점)의 방식을 이용하였다. 통계분석은 SPSS 10.0 for Windows프로그램을 활용하였다.

을 말한다. Buckley & Caple(1995)은 강사의 능력을 측정하기 위한 체크리스트를 개발하였는데, 평가의 대상은 강사의 준비사항과 교재, 강의목표에 대한 설명, 교육진행 등의 교육구조, 그리고 강의기술과 시청각자료의 활용 등 네 가지로 구성되어 있다. 본 연구에서는 시청각자료의 활용을 제외한 세 가지의 평가요소를 대표하는 측정항목으로 “교육내용에 대한 강사의 준비는 충분하였는지”, “강사의 교과내용에 대한 전문지식은 뛰어났는지”, “교육과정에 대해 강사는 충분한 활력과 열정을 보였는지”, “강사는 참여자들이 교육에 적극적으로 참여하도록 동기유발을 시켰는지”, “강사의 교육과정 진행속도는 적절하였는지”, “강사의 강의기술은 뛰어났는지” 등이 포함되어 있다.

(2) 교육훈련의 내용

교육훈련 내용이란 피훈련자에게 무엇을 학습시킬 것인가를 의미하는데, 본 연구에서는 교육훈련 내용을 연구 주제와 부합되도록 업무관련성으로 측정하였다. 업무관련성이란 교육훈련 내용이 실제로 직무와 연관되어 있으며, 직무수행에 직접적으로 도움을 주는 것을 말한다. 본 연구에서는 Grove & Ostroff(1991)와 Alliger et al.(1997)이 개발한 설문문항을 중심으로 “이 교육에서는 분명한 교육목표가 제시되었는지”, “교육에서 다루어진 세부 주제들은 나의 업무와 직접적으로 관련이 있는 것인지”, “교육내용이 교육시작 전에 내가 가졌던 기대에 부합하였는지”, “내가 하는 업무에서 필요한 것들이 교육에 잘 반영되어 있는지”, “교육에서는 직무수행에 도움이 되는 구체적인 자료들이 제공되었는지”, “교육에서는 다양한 기법들(역할연기, 분임 토론, 질의응답 등)이 사용되었는지” 등을 중심으로 교육훈련 내용을 측정한다.

(3) 피훈련자의 개인적 특성

① 학습동기

학습동기란 교육훈련의 내용을 학습하려는 피훈련자의 구체적인 욕구를 말한다. 본 연구에서는 Hick & Klimoski(1987)가 개발한 설문문항을 사용하였다. 학습동기 설문문항에는 “교육훈련이 나의 능력향상을 위한 좋은 기회라고 생각하는지”, “교육기간동안 내가 할 수 있는 한 최대한 배우려고 열심히 하였는가”, “교육훈련을 통해 기술과 지식을 더 배워서 남들보다 업무에 뛰어난 사람이 되고 싶어서”, “다른 사람이 교육훈련을 통해 지식과 기술이 향상되고 업무도 더 잘 수행하는 것을

보고, 나도 교육훈련을 열심히 받아야겠다는 생각하는지” 등이 포함되어 있다.

② 성취욕구

성취욕구는 설정한 목표를 달성하기 위하여 적극적으로 자신의 기술과 지식을 활용하려는 욕구를 말하는데, 본 연구에서는 Steer & Braunstein(1976)과 Happer(1976)가 개발한 설문문항을 사용하였다. 사용된 설문문항은 “나는 조직에서 내가 굳이 하지 않아도 될 일까지 기꺼이 떠맡으려고 하는지”, “나는 일이 성사가 될 때까지 포기하지 않는지”, “나는 감독자가 없어도 스스로 알아서 일을 해 나가는지”, “나는 업무성과를 높이기 위해서라면 어지간한 위험은 감수하는지”, “나는 업무성과를 전보다 더 향상시키려고 노력하는지”, “나는 동료들보다 업무를 더 잘 수행하려고 노력하는지” 등이 포함되어 있다.

③ 자기유능감(self-efficacy)

자기유능감은 바람직한 결과를 얻기 위해서 각 개인이 얼마나 성공적으로 요구되는 행동을 할 수 있는가에 대한 스스로의 기대 정도를 의미한다. 본 연구에서는 Jones(1986)의 측정문항을 토대로 부분적으로 수정·보완을 한 후 사용하였다. 측정문항으로는 “나는 현 직무를 수행하는데 충분한 자격을 갖추고 있다고 생각하는지”, “내게 주어진 직무는 모두 내 능력으로 처리가 가능한지”, “나는 내 능력과 지식이 동료들과 비교할 때 대등하거나 우월하다고 느끼는지”, “나는 내가 하는 업무에 의해 내 능력이 뒤진다고 생각하는지”, “나는 내가 맡은 새로운 직무를 처리하는데 필요한 모든 기술적 지식을 가지고 있다고 생각하는지” 등이 포함된다.

2) 조직적 환경(독립변수)

(1) 상사의 지원

상사의 지원은 피훈련자가 교육훈련 받은 내용을 현업에 적용할 수 있도록 조직의 상사가 기회를 제공하고, 적용방법을 지도해 주고, 적용정도를 촉진하기 위한 평가 및 피드백을 하는 것을 말한다(Holton et al., 2000). 본 연구에서는 Tracey et al.(1995)과 이도형(1995)이 사용한 설문문항으로 측정하였다. 사용된 설문문항은 “나의 상사는 부하들이 교육받은 지식과 기술을 업무에 적용하도록 지원하는지”, “나의 상사는 부하가 자신의 전문능력을 개발하도록 교육훈련에 참여시키는지 여부”, “나의 상사는 부하들이 교육훈련 받는 것을 중요하게 생각하는지”, “나

의 상사는 교육에서 받는 것을 직무에 적용하는 방법을 지도해 주는지”, “나의 상사는 교육에서 배운 내용을 직무에 적용하는지를 평가하고 그에 대한 피드백을 주는지”, “나의 상사는 교육 후에 내가 교육받은 내용과 그 적용에 대해 자유롭게 상담을 해주는 정도” 등이 포함되어 있다.

(2) 동료의 지원

동료의 지원이란 교육훈련과정을 통해 얻은 피훈련자의 새로운 지식, 기술, 태도 등에 대하여 조직 내 동료들이 관심을 가지고 지식 및 기술을 활용할 수 있도록 도와주는 것을 말한다. 본 연구에서는 Tracey et al.(1995)과 Feldman(1981)이 사용한 설문문항을 부분적으로 수정·보완한 후 측정하였다. 사용된 설문문항은 “직무성과를 높일 수 있는 새로운 정보에 대해 동료들끼리 서로 이야기를 하는지”, “동료들은 새로운 아이디어를 기꺼이 받아들일 준비가 되어 있는지”, “나의 동료들은 내가 교육에서 배운 것을 직무에 적용하는 것에 대해 관심을 보이고 격려해 주는지”, “대부분의 동료들은 나를 개인적으로 지원해 주고 있는지”, “동료들은 내가 고민하고 있는 문제의 대안이 될 수 있는 그들의 개인적인 경험을 이야기 해주는지”, “동료들은 교육 후에 내가 교육받은 내용과 그 적용에 대해 자유롭게 상담을 해주는 정도” 등이 포함되어 있다.

(3) 지속적 학습문화(continuous learning culture)

지속적 학습문화란 직무배치가 도전적이고 조직구성원의 개발을 촉진하는 방향으로 이루어지며, 조직구성원의 자기개발노력에 대해 적절한 보상이 이루어지고, 작업방식의 개선노력과 혁신을 강조하는 조직분위기를 말한다(Tracey et al., 1995: 241). 본 연구에서는 Tracey et al.(1995)이 개발한 설문문항을 사용한다. 설문항목으로는 “내가 속한 조직은 조직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해 주는지”, “남다른 기술이나 능력을 발휘했을 때 보상을 받을 수 있는 성과평가제도가 있는지”, “내가 속한 조직은 새로운 기술이나 지식을 지속적으로 얻을 수 있도록 직무배치를 하고 있는지”, “내가 속한 조직은 나의 능력을 향상시킬 수 있는 직무를 제공하고 있는지”, “조직의 분위기가 나로 하여금 더 열심히 일하게 만드는지”, “내가 속한 조직은 지위나 계급과 무관하게 조직원들이 평등하게 대접받는 분위기” 등이 포함되어 있다.

3) 교육훈련 전이(종속변수)

교육훈련 전이는 피훈련자가 교육훈련을 통해 학습한 지식과 기술을 실무에 활용하는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 전이수준을 측정하기 위해서 Ruiller & Goldstein(1993)과 이도형(1995)의 설문문항을 사용하였다. 설문문항의 구체적 내용은 교육훈련을 받은 이후 현업에 근무하면서 교육훈련에서 습득한 지식과 기술을 “직무에 사용하고자 얼마나 노력했는지”, “현재 직무에 얼마나 많이 사용하고 있는지”, 그리고 “직무에 활용함으로써 직무성과가 향상되었는지” 등을 포함하고 있다.

IV. 조사결과 분석

본 연구의 실증적 분석을 위해서 첫 번째 단계로 실증연구에서 사용된 조사항목의 신뢰도를 측정하기 위하여 Cronbach's Alpha(α) Test를 실시하였으며 신뢰도 분석결과는 <표 2>과 같다.

<표 2> 측정항목의 신뢰도 분석

	변 수 명	항목 수	Cronbach's alpha 값
독립변수	교육훈련프로그램의 설계요인		
	· 강사의 자질	6	.9018
	· 교육훈련내용	6	.9103
	피훈련자의 개인적 특성		
	· 학습동기	5	.8975
	· 성취욕구	7	.8882
	· 자기유능감	4	.8840
	조직적 환경		
	· 상사의 지원	6	.9176
	· 동료의 지원	6	.9139
	· 지속적 학습문화	6	.8640
종속변수	교육훈련의 전이성과	5	.8981

<표 2>에 나타낸 바와 같이 당초 변수의 구성 설문항목들의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's Alpha(α) 계수가 0.8이상으로 나타나 모든 변수들이 강한 응집력을 갖기 때문에 집단화하더라도 신뢰성이 충분하다고 볼 수 있다⁶⁾.

다음으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향의 유무는 회귀분석을 통한 인과 관계의 검증으로 파악할 수 있다. 이를 위해서는 요인분석을 통해 독립변수들을 몇 개의 요인으로 유형화하여 분석하는 것이 보다 합리적이다. 44개의 독립변수에 대하여 요인분석을 실시하여 아이겐값이 1.0 이상인 요인⁶⁾을 추출하였다. 요인추출방법은 주성분분석방법(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인회전은 베리맥스(Varimax)회전방식을 사용하였다. 독립변수들에 대한 요인분석의 적절성 검증 결과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 척도값이 .937로 매우 높으며, Barlett의 구형성 검증에서도 유의확률이 .000으로 $p < .05$ 보다 작아 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, 요인분석을 할 말한 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다(배일섭·정영숙, 1998: 224-242).

요인분석 결과 독립변수들은 <표 2>와 같이 통계적으로 서로 독립적인 8개의 동질적 요인으로 묶여졌다. 이 중 요인 1을 ‘강사의 자질’, 요인 2를 ‘상사의 지원’, 요인 3을 ‘동료의 지원’, 요인 4를 ‘교육훈련 내용’, 요인 5를 ‘자기유능감’, 요인 6을 ‘학습동기’, 요인 7을 ‘성취욕구’, 요인 8을 지속적 학습문화이라고 명명하였다. 독립변수로서 설정하였던 변수 가운데 교육훈련프로그램의 설계차원은 강사의 자질과 교육훈련 내용이라는 2가지 요인으로, 피훈련자의 개인적 특성차원은 학습동기, 성취요구, 자기유능감이라는 3가지 요인으로, 조직적 환경차원은 상사의 지원, 동료의 지원, 지속적 학습문화라는 3가지 요인으로 묶이게 되었다.

이들 8개 요인이 공무원 교육훈련 전이에 미치는 영향을 분석하기 위하여, 각 요인의 요인점수(factor score coefficient)를 새로운 변수로 저장하고, 이를 독립변수로 설정하였다.

한편 종속변수로 설정한 교육훈련 전이에 대한 설문문항들이 동질적인 하나의 요인으로 형성되는지를 파악하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 그 결과 각 문항에 대한 요인 적재량은 .809 - .879 사이에 분포하며, 이들 문항들은 모두 하나의 요인으로 묶여졌고, 이를 통해 얻은 요인점수를 종속변수로 설정하였다.

-
- 6) 연구변수들의 측정도구가 신뢰성을 확보하기 위한 절대적인 기준은 없지만, 일반적으로 신뢰계수 값이 .5이상일 때 신뢰성이 확보된 것으로 보고 있다(Nunnally, 1978; Van de Ven & Ferry, 1980; Andreassen, 1995; 박철민, 2001: 206 재인용).
 - 7) 요인추출의 요인수를 결정하는 방법으로 아이겐값을 기준으로 하였다. 아이겐값은 요인이 설명해 줄 수 있는 분산의 정도를 의미하는 것으로 아이겐값이 1이라는 것은 변수하나 정도의 분산을 축약하고 있다는 것이다(채서일, 1999: 561).

<표 3> 요인분석 결과(Varimax 회전후의 요인적재량과 아이겐값)

요인 변수	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8
	강사의 자질	상사와 지원	동료의 지원	교육훈련 내용	자기유능감	학습동기	성취욕구	지속적 학습문화
질문1.3	.768	.145	.103	.173	.101	.201	.145	-.004
질문1.6	.754	.121	-.030	.238	.104	-.083	-.083	.003
질문1.5	.752	-.027	.120	.165	.133	-.071	-.058	.016
질문1.1	.750	.121	.202	.200	-.054	.199	.152	-.021
질문1.2	.735	-.028	.184	.123	.129	.239	.170	-.018
질문1.4	.655	.182	-.061	.318	.151	.150	-.028	.116
질문3.4	.136	.801	.235	.149	-.020	.080	-.069	.192
질문3.2	.164	.781	-.102	.125	-.060	.168	.255	.145
질문3.3	.146	.758	.193	-.089	-.052	.172	.168	.174
질문3.1	.172	.750	.214	.172	-.006	.130	.145	-.101
질문3.6	.232	.733	.180	.149	-.018	.114	-.135	.307
질문3.5	-.044	.723	.227	.196	.089	.009	-.175	.324
질문4.5	.140	.194	.765	.137	.172	.123	.016	.179
질문4.2	.110	.151	.761	-.059	.018	.195	.246	.139
질문4.3	.238	.190	.760	.176	.149	.018	.112	.167
질문4.4	.218	.202	.746	.223	.014	.069	.164	.185
질문4.6	-.069	.300	.679	.216	.018	.140	.025	.248
질문4.1	.157	.219	.677	.112	.174	.195	.207	.116
질문1.16	.230	.185	.169	.790	-.025	-.119	.046	.165
질문1.17	.241	.159	.129	.758	.268	.193	-.014	.183
질문1.15	.397	.125	.128	.726	.250	.138	.007	.039
질문1.14	.171	.130	.190	.709	.112	.295	.147	-.063
질문1.18	.161	.113	.179	.694	.263	.155	.135	.135
질문1.13	.333	.166	.102	.563	.170	.374	.075	.136
질문6.11	-.061	.036	.140	.131	.823	.017	.381	.108
질문6.9	.131	-.010	-.031	.109	.797	-.019	.187	-.018
질문6.8	.206	-.018	.112	-.044	.768	.150	.279	-.009
질문6.7	.172	-.009	-.042	.012	.729	.124	.382	-.018
질문6.12	.145	.016	.154	.163	.607	.107	.433	.110
질문1.11	.178	.187	.168	.170	.130	.786	.216	-.021
질문1.10	.281	.144	.128	.280	.115	.742	.227	-.016
질문1.12	.170	.213	.101	.290	.145	.693	.154	-.016
질문1.8	.241	-.049	.195	.271	.133	.667	.127	.104
질문1.7	.398	-.097	.153	-.043	.144	.615	.245	.184
질문6.4	-.022	-.018	.123	.209	.199	.375	.703	.166
질문6.3	.194	.025	.134	-.055	.335	.260	.707	.015
질문6.5	.140	.007	.196	-.021	.384	.287	.691	-.011
질문6.2	.020	.141	.182	.215	.244	.195	.673	.297
질문6.6	.019	.007	.164	.118	.451	.292	.635	-.011
질문5.3	-.051	.219	.180	.227	.030	.043	-.051	.302
질문5.4	-.015	.201	.279	.127	-.021	-.025	.025	.755
질문5.6	.145	.136	-.110	-.047	.014	.088	.153	.578
질문5.5	.118	.321	.148	.150	-.033	.102	.165	.711
질문5.2	-.013	.186	.230	.185	.015	.134	-.077	.593
아이겐값	15.475	4.992	3.159	1.880	1.750	1.669	1.408	1.029

다음은 <가설 1> 및 <가설 2>와 관련된 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인

들을 검증하기 위하여 <표 3>의 요인분석결과를 토대로 회귀분석(regression)을 실시하였다. 회귀분석 결과를 보면, 8개의 독립변수를 동시에 투입한 결과 종속변수에 대한 전체 설명력은 60.6%로 매우 높은 편이다. 분산분석표를 보면 F값이 135.549이고 유의확률이 $p < .001$ 이므로 회귀방정식이 통계적 유의성을 가져 설명력은 매우 크다고 볼 수 있다.

<표 4>의 분석결과를 보면, 회귀방정식의 회귀계수의 중요도를 나타내는 Beta 계수의 부호가 모두 양(+)이어서 모든 독립변수들이 교육훈련 전이에 대하여 정(正)의 인과관계를 보이고 있다. 또한 각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 t값의 유의확률을 보면, 모두 $p < .05$ 수준에 해당되고 있어 모든 독립변수들의 통계적으로 유의미하다고 볼 수 있다. 따라서 요인분석을 통해 묶여진 8개 독립변수 모두 광역자치단체와 기초자치단체의 공무원 교육훈련 전이에 긍정적인 영향력을 미치고 있다고 평가할 수 있다.

개별 독립변수들의 상대적 중요도를 비교하기 위하여 각 독립변수의 Beta계수를 비교해 보면, 교육훈련 내용 및 기법에 대한 Beta값이 .540으로 가장 크며, 그 다음이 상사의 지원(.329)과 동료의 지원(.274) 순이다. 그리고 독립변수 중 강사의 자질에 대한 Beta값(.147)이 가장 적어 상대적 중요도가 가장 낮은 편이라고 볼 수 있다.

<표 4> 교육훈련 전이결정요인에 대한 회귀분석 결과

독립변수	비표준화계수	표준화계수	t	유의확률
	b	Beta값		
강사의 자질	.147	.147	6.203	.000
상사의 지원	.329	.329	13.852	.000
동료의 지원	.274	.274	11.551	.000
교육훈련 내용	.540	.540	22.756	.000
자기유능감	.131	.131	5.520	.000
학습동기	.214	.213	8.975	.000
성취욕구	.152	.152	6.418	.000
지속적 학습문화	.169	.169	7.111	.000
상 수		3.050		
R ²		.610		
수정된 R ²		.606		
F값 (유의확률)		135.549**		

** $p < 0.001$

이러한 조사결과를 통해 볼 때, 공무원 교육훈련 프로그램 설계차원 중 교육훈련 내용이 잘 구성되어 있을수록 교육훈련 전이의 정도가 높다고 볼 수 있다. 분석결과를 보면, 첫째, 교육훈련 내용이 전이에 가장 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다. 이러한 결과는 선행연구에서 지적하고 있는 바와 같이(Alliger et al., 1997; Grove & Klimoski, 1987; 함성득 외, 2000; 유민봉, 1999; 김신복, 1999; 하태권, 1998; 오성호, 1997), 교육훈련 프로그램의 내용측면에서 제기된 문제점들을 지양하고⁸⁾, 보다 합리적인 방안으로서 분명한 목표 제시, 업무와의 관련성 제고, 기대충족의 정도에 대한 부응, 내용의 적실성 함양, 강의일변도의 주입식 교육방식에 대한 참여식 교육방법⁹⁾으로의 전환, 다양한 교육기법의 개발 및 활용 등이 공무원 교육훈련 전이 향상을 위해 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 상사의 지원이 교육훈련 전이에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 선행연구결과(Baldwin & Ford, 1988; Ford et al., 1993; Mathieu et al., 1992; Rouiller & Goldlstein, 1993; Rossett, 1997; Tracey et al., 1995; 김종인, 1997)는 피훈련자들이 교육훈련을 받은 내용을 실제 직무에서 사용하는 것을 상사가 지원해 주거나, 공무원들이 새로운 교육훈련 받은 지식을 적극적으로 활용하도록 고취시키는 경우, 직무에서의 전이가 높다는 것이다. 즉 상사의 적극적인 지원이 이루어지지 않는다면 직무상황에서 활용되지 못할 수 있다는 것이다. 따라서 공무원 교육훈련의 전이를 높이기 위해서는 상사가 교육받은 지식과 기술을 업무에 적용하도록 지원하고, 부하의 교육훈련 참여를 적극적으로 유도해야 한다. 그리고 교육훈련의 중요성을 인식하고, 교육에서 배운 것을 직무에 적용하는 방법을 지도해 주어야 한다. 또한 교육에서 배운 내용을 직무에 적용하는지를 사후에 적절한 평가와 환류를 해야 하며 교육내용 및 적용에 관한 자유로운 의사소통이 이루어져야

-
- 8) 먼저 교육훈련 내용 측면에서는 제기된 문제점으로는 체계성과 적실성을 결여하고 있는 경우가 많고(유민봉, 1999: 307), 다양한 교과목을 백화점식으로 나열하고 개인적 선택의 여지를 부여하지 않은 채 모든 교과목에 대하여 강제적인 교육을 실시하고 있으며(김신복, 1999: 133), 공무원에게 필요한 자질과 능력의 함양을 위한 교육보다는 일반적인 소양교육에 지나치게 편중되어 있어 피상적인 교육이 되고 있고(하태권, 1998: 9-10), 직무분야별 전문교육의 비중이 낮다(오성호, 1997: 32)는 점을 들 수 있다. 다음으로 교육훈련의 기법 측면에서 제기된 문제점으로는 근래 들어 점차 피교육자가 직접 참여할 수 있는 교육으로 전환되고 있으나, 아직도 강의식 교육이 상당부분 채택되고 있고, 이와 함께 정보화시대임에도 불구하고 가상교육이나 개별통신교육과 같은 첨단기법의 교육형태는 이루어지지 않고 있으며, 여전히 집합교육이 주를 이루고 있다(함성득 외, 2000: 9; 유민봉, 1999: 308)는 점을 들 수 있다.
- 9) 참여식 교육방법으로는 세미나, 사례연구, 집단토의, 프로젝트교육 등을 들 수 있다.

만 한다.

셋째, 동료의 지원이 교육훈련 전이에 영향을 미친다는 조사결과(Baldwin & Ford, 1988; Feldman, 1981; Ford et al., 1993; Mathieu et al., 1992; Rouiller & Goldstein, 1993; Rosett, 1997; Tracey et al., 1995)는 교육훈련과정을 통해서 얻은 피훈련자의 새로운 지식, 기술, 태도 등에 대하여 조직 내 동료들이 관심을 가질 때 이들을 활용할 수 있다고 한다. 따라서 이를 수행하기 위해서는 직무성과 향상을 위한 새로운 정보의 교환이 이루어져야 하며, 새로운 아이디어의 수용에 대한 동료들간의 준비가 이루어져야 한다. 또한 교육훈련을 통해 습득한 지식과 기술을 활용할 수 있도록 동료 간의 지원이 필요하며, 교육받은 이후 교육내용과 직무에의 적용에 대해 자유로운 의사소통이 이루어질 수 있도록 유도할 필요가 있다고 하겠다.

넷째, 학습동기가 교육훈련의 전이효과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 피훈련자가 교육훈련과 자신의 직무성과를 높이기 위해서는 특정교육훈련 프로그램을 선택할 수 있는 재량권 여부가 교육훈련 전이에 영향을 미친다는 조사결과는 선행연구(Hick & Klimoski, 1987; Baldwin et al., 1991; Mathieu et al., 1992; DeSimone & Harris, 1998)의 주장을 확인해 주고 있다. 따라서 피훈련자로 하여금 교육훈련 프로그램의 선택의사가 반드시 반영되도록 하여 학습에 대한 동기부여를 높이는 것이 광역자치단체나 기초자치단체 공무원의 교육훈련 전이성과를 높이기 위해 필요하다고 볼 수 있다.

다섯째, 조직의 분위기(지속적인 학습문화)가 교육훈련 전이에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 선행연구결과(Baldwin & Ford, 1988; Dubin, 1990; Noe & Ford, 1992; Rosow & Zager, 1988; Tracey et al., 1995)는 교육훈련 이후에 효과적인 전이가 이루어지기 위해서는 피훈련자의 상사나 조직의 교육훈련에 대한 협조적인 분위기 조성이 매우 중요하다는 점을 시사한다. 또한 이는 Tannenbaum & Yukl(1992)이 주장한 교육훈련 이후 조직으로부터 제공되는 보상이나 직무배치, 필요장비의 확보 등이 현업으로의 신기술 또는 신지식 적용을 촉진하거나 저해시킬 수 있다는 연구결과를 지지한다고 볼 수 있다. 따라서 공무원 교육훈련 전이가 보다 합리적인 방향으로 이루어지기 위해서는 조직원의 변화를 높이 평가해 주는 조직분위기와 남다른 기술이나 능력을 발휘했을 때 적절한 보상 및 성과평가제도가 존재해야 하며, 지속적인 기술 및 지식을 습득을 위한 직무배치의 탄력성이 보장되어 한다. 또한 공무원의 능력향상을 위한 직무의 제공이 이루어져야 하고, 업무 촉진적 분위기 및 평등한 분위기가 조성될 필요가 있다고 하겠다.

이 밖에 피훈련자의 성취욕구, 강사의 자질, 피훈련자의 자기유능감도 지방자치

단체 공무원의 교육훈련 전이에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 단지 다른 독립변수들에 비하여 상대적인 중요도가 낮을 뿐이다. 이러한 조사결과는 피훈련자의 성취욕구의 긍정적인 영향에 대한 선행연구(Gist et al., 1989; Tannenbaum et al., 1991)들과 유사하다고 볼 수 있으며, 강사의 자질의 긍정적인 효과에 대한 선행연구(Buckley & Caple, 1995; Broad & Newstrom, 1992; Campbell, 1988)의 연구성과를 뒷받침한다고 해석할 수 있다. 또한 비록 상대적으로 중요도는 낮으나 피훈련자의 자기유능감도 교육훈련 전이에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있어 피훈련자는 교육훈련이 끝난 후 협업에서 자신이 배운 지식과 기술을 활용하고자 하지만, 때로는 직장 내에서 어려운 상황을 겪게 되는데 이 상황을 넘을 수 있는가를 결정하는 것은 피훈련자의 의지에 달려 있다고 하겠다.

V. 결 론

본 연구는 지방자치단체 공무원의 교육훈련 전이에 영향을 미치는 제 요인들에 관한 선행연구의 검토를 통하여 교육훈련 프로그램의 설계요인과 조직적 환경요인을 설정하고 이를 요인들이 교육훈련 전이에 어느 정도 영향을 미치는지를 설문조사를 통해 실증적으로 분석하였다. 분석결과 교육훈련 전이에 가장 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 교육훈련 내용, 상사의 지원, 동료의 지원, 학습동기 등으로 나타났다. 이러한 연구결과는 교육훈련 프로그램 내용의 직무관련성이 높으면 높을수록 피훈련자가 교육내용을 협업에 전이하는 정도가 높고, 상사 및 동료가 피훈련자들을 대상으로 교육훈련 이전과 이후에 목표를 세우게 하고 교육훈련 이후에 목표설정 정도를 확인하도록 하는 후원적인 역할을 강조하면 피훈련자가 학습한 내용을 업무에 적용하는 정도를 높이는 데에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여준다. 또한 교육훈련 이전 혹은 교육훈련 중에 피훈련자의 학습동기가 높으면 높을수록 협업에서의 교육훈련 내용의 전이정도가 높은 것으로 나타났다. 따라서 교육훈련 관련 의사결정자는 교육훈련의 성공적 전이를 위해서는 교육훈련 참가자의 학습동기를 향상시키기 위한 체계적인 노력을 기울여야 할 것이다.

이 밖에 피훈련자의 지속적 학습문화, 성취욕구, 강사의 자질, 그리고 자기유능감 등의 교육훈련 전이에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 통해 교육훈련의 전이효과를 극대화하기 위한 정책적 시사점을 도출하면 다음과 같다. 첫째, 현재 정부에서 행해지고 있는 교육훈련 프로그램에 대한 평가의 시기는 주로 교육훈련이 끝난 시점이다. 즉, 교육훈련 프로그램이

끝나는 시점에서의 피훈련자의 교육훈련 프로그램에 대한 반응평가와 피훈련자에 대한 학습량 측정으로 교육훈련의 성공과 실패를 가름하는 경우가 있다. 이 경우 피훈련자는 나름대로의 기준으로 교육훈련 프로그램을 평가하게 되지만, 자신이 학습한 내용과 교육방식이 현업에서 얼마나 활용될지 그리고 직무성과 창출에 어떠한 도움을 주게 될 지는 미처 알 수 없는 경우가 있다. 그럼에도 불구하고, 교육 훈련 프로그램 종료시의 피훈련자의 반응 평가에 의해 교육훈련 프로그램의 질을 결정하는 것은 문제가 있다고 판단된다. 따라서 특정 교육훈련 프로그램에 대한 현업에서의 적용성과를 높일 수 있도록 설계되었는가에 대한 효과적인 측정대안은 교육훈련이 종료되고 교육훈련 받은 것을 피훈련자가 현업에서 활용한 다음, 자신이 참여한 교육훈련 프로그램 내용의 실용성을 평가하는 방식이다. 이러한 평가를 기초로 하여 교육훈련 의사결정 담당자는 특정 교육훈련 프로그램의 성공과 실패를 판단할 수 있으며, 향후 교육훈련 프로그램을 개선·보완해 나갈 수 있을 것이다. 둘째, 상급자가 교육훈련에 참가하는 피훈련자들에게 교육받은 내용을 적용 또는 사용하도록 목표를 설정해 주고, 이러한 것들을 후원해 주는 분위기가 이루어질 때 이는 교육훈련 이후 피훈련자의 전이에 가장 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 연구 결과는 Wexley & Baldwin(1986)과 Wexley & Newmeroff(1975) 등의 연구결과와 유사한 것으로, 상사가 피훈련자들을 대상으로 교육훈련 이전과 이후에 목표를 세우게 하고 교육훈련 이후에 목표설정 정도를 확인하도록 하는 후원적인 역할을 강조하는 것이 피훈련자가 학습한 내용을 업무에 적용하는 정도를 높이는 데에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여준다. 한편 조직의 전략수행을 위한 교육훈련을 계획하고 실시함에 있어서, 피훈련자의 상사와 주위 모든 동료들이 피훈련자가 효과적인 전이를 할 수 있도록 긍정적인 역할을 수행할 수 있게 구비시키는 것 또한 매우 중요한 활동임을 시사한다고 볼 수 있다. 또한 피훈련자의 상급자 및 주위 동료, 부하직원 모두가 피훈련자가 교육훈련 받은 내용을 모두 잘 인지하고 있을 때 서로가 교육받은 내용을 업무에서 적용하는 것을 격려하고 협조하게 되며, 이러한 조직 분위기의 특성이 교육훈련 이후 전이효과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 따라서 교육훈련의 효과가 업무에서 제대로 적용되도록 하기 위해서는 조직전체의 차원에서 교육훈련 내용을 인지하도록 하고, 교육훈련이 목표하는 바를 위해 서로 협조하도록 격려하는 분위기를 조성하는 것이 필요하다는 것을 시사한다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 표본추출의 대표성과 관련하여 설문대상이 서울을 포함한 수도권 일부 지방자치단체 공무원만으로 한정하여 분석하였기 때문에

조사방법론상의 한계를 내포하고 있다. 따라서 본 연구의 결과가 일반화되기 위해서는 중앙 및 지방자치단체를 대상으로 보다 다양하게 설문조사 하여 충분한 연구가 되도록 할 필요가 있다. 둘째, 교육훈련 전이란 교육훈련 이후 혼업에 돌아와서 시간의 경과에 따라 일어나는 것이므로 전이과정에 관한 체계적인 이해를 위해서는 무엇보다 종단적인 연구가 필요하다. 특히 피훈련자의 학습동기나 강사에 대한 평가 등에 대해서 본 연구에서는 교육훈련이 실시후 일정기간이 지난 이후 측정하였으나, 교육훈련 실시 이전 혹은 직후에 측정하는 것이 보다 바람직할 것이다. 따라서 이러한 연구의 한계를 극복하고 추가적인 시사점을 얻을 수 있는 보다 다양한 후속연구들이 본 연구를 토대로 이루어지기를 기대한다.

참 고 문 헌

- 고기순·김인호, “교육훈련의 실무전이에 관한 연구: 학습조직 조절효과를 중심으로,” 「인사관리연구」 26(3): 25-54, 2002.
- 김민주·임효창, “관광산업의 교육훈련 전이에 관한 연구,” 「호텔경영학연구」 13: 327-344, 2000.
- 김신복, “공무원교육 50년 평가와 발전방향,” 「행정논총」 37(2): 119-145, 1999.
- 김영평, “21세기 공무원교육훈련 발전방안: 교육훈련의 새로운 패러다임을 중심으로,” 「공무원교육훈련발전 세미나」, 중앙공무원교육원, 1997.
- 김종인, “업무환경이 교육훈련의 전이에 미치는 영향,” 「한국인사관리학회 추계 논문집」, pp.: 87-108, 1997.
- 김종인·박성준, “업무환경이 교육훈련 전이에 미치는 영향,” 「인사조직연구」 9(1): 23-41, 2001.
- 김진모, “직무훈련의 유효성과 그 영향요인,” 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1997.
- 박경규, “기업내 교육훈련의 전이결정요인에 관한 연구: 사무직군을 중심으로,” 박사학위논문, 서강대학교 대학원, 1999.
- 박경규·임효창, “교육훈련 프로그램 구성요소가 교육훈련 전이에 미치는 영향,” 「인사관리 연구」 23(2): 97-117, 1999.
- 박경효·하태권, “지방공무원 교육훈련제도의 정책적 과제 및 방안,” 「연구논

- 총」, 서울시립대학교 수도권개발연구소, 22: 37-49, 1996.
- 박천오, “정부 인력관리의 효율화 방안: 직업공무원제의 개혁을 중심으로,” 「한국 인간관계 학보」 4(1): 97-117, 1999.
- 박천오·최호진, “한국 공무원 교육훈련의 효과성에 관한 실증 조사: 공무원의 인식을 중심으로,” 「한국행정논집」 14(4): 939-959, 2002.
- 박천오 외, 「인사행정의 이해」, 서울: 법문사, 2001.
- 박철민, “장애인의 취업촉진 영향요인 분석: 부산광역시 동래구지역 지체장애인들의 인식을 중심으로,” 「한국정책학회보」 10(2): 189-214, 2001.
- 세계화추진위원회, “세계화를 위한 공무원 교육훈련제도 개선방안,” 「세계화추진 위원회 내부자료」, 1993.
- 오성호, “한국공무원의 능력발전에 관한 연구,” 박사학위논문, 연세대학교 대학원, 1990.
- _____, “공무원 교육훈련체계와 그 개선,” 「한국행정연구」 6(3): 23-40, 1997.
- 유민봉, 「인사행정론」, 서울: 문영사, 1999.
- 유재원, “관리직 공무원의 교육훈련수요측정,” 「한국행정연구원 연구보고서」, 1994.
- 이도형, “조직내 교육훈련의 학습 및 전이효과,” 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1995.
- 임승빈, “지방화 속에서 21세기의 공무원상 정립을 위한 교육훈련의 발전방향,” 「공무원교육훈련발전 세미나」, 중앙공무원교육원, 1997.
- 정하경, 「공무원 교육훈련체계의 발전방향」, KIPA 연구보고서 92-11, 1992.
- 진재구, “행정의 전문성과 공무원 교육훈련제도,” 「한세정책」 15: 25-37, 1995.
- 채서일, 「사회과학 조사방법론」, 서울: 학현사, 1999.
- 하태권, “21세기를 대비한 교육훈련 경쟁력 제고방안,” 「'98년도 교육훈련발전세미나 자료」, 중앙공무원교육원, 1998.
- 하태권·이진규, “공무원 교육훈련 경쟁력 제고방안,” 「지식기반사회와 정부인력 자원관리」, 한국행정연구원·미래인력연구센터 국제학술 심포지움자료, pp: 129-149, 1999.
- 함성득 외, 「공무원 교육훈련 개선방안」, CSC 정책연구보고서, 2000.
- Al-ammar, S. A., “The Influence of Individual and Organizational Characteristics on Training Motivation and Effectiveness,” *Unpublished Dissertation, the State Univ. of New York at Albany*, 1994.

- Alliger, G. M., S. I. Tannenbaum, W. Bennett, Jr. H. Traver, and A. Shotland, "A Meta-Analysis of the Relations among Training Criteria," *Personnel Psychology* 50: 341-358, 1997.
- Andreassen, T. W., "(Dis)Satisfaction with Public Services: The Case of Public Transportation," *Journal of Business Research* 24, 1995.
- Awoniyi , E. A, O. V. Griego, and G. A. Morgan, "Person-Environment Fit and Transfer of Training," *International Journal of Training and Development* 6: 25-35, 2002.
- Baldwin, T. T. and J. K. Ford, "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research," *Personnel Psychology* 41: 63-105, 1988.
- Baldwin, T. T., R. J. Magjuka, and B. T. Loher, "The Perils of Participation: Effects of Choice of Training on Trainee Motivation and Learning," *Personnel Psychology* 44: 51-66, 1991.
- Bandura, A., "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency," *American Psychology* 37: 122-127, 1977.
- Baumgartel, H., F. Jeanpierre, "Applying New Knowledge in the Back-home Setting: A Study of Indian Manager's Adoptive Efforts," *Journal of Applied Behavioral Science* 8(6): 674-694, 1972.
- Baumgartel, H., M. Reynolds, and R. Pathan, "How Personality and Organizational Climate Variables Moderate the Effectiveness of Management Development Programs: A Review and Some Recent Research Findings," *Management and Labour Studies* 9: 1-16, 1984.
- Bramley, P., *Evaluating Training Effectiveness-Translating Theory into Practice*, London: McGraw-Hill Book Company, 1991.
- Broad, M. L. and J. W. Newstrom, *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investment*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- Buckley, R. and Jim Caple, *The Theory and Practice of Training*, 3rd ed., Kogan Page, 1995.
- Campbell, J. P., "Training Design for Performance Improvement," in J. P. Campbell, R. J. Campbell, and Associates(eds.), *Productivity in Organizations*, Jossey-Bass, 177-216, 1988.
- Desimon, R. D. and David M. Harris, *Human Resource Development*, 2nd ed., Dryden, 1998.
- Dubin, S. S, "Maintaining Competence through Updating," in S. L. Willis and S. S.

- Dubin(eds.), *Maintaining Professional Competence*, San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Feldman, D., "The Multiple Socialization of Organization Members," *Academy of Management Review* 6(2): 309-318, 1981.
- Ford, J. K., M. A. Quinones, D. J. Sego, and J. S. Sorra, "Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on the Job," *Personnel Psychology* 45: 511-527, 1992.
- Ford, J. K., E. M. Smith, D. J. Sege, and M. A. Quinones, "Impact of Task Experience and Individual Factors on Training-Emphasis Ratings," *Journal of Applied Psychology* 78: 583-590, 1993.
- Ford, J. K. and D. A. Weissbein, "Transfer of Training: An Updated Review and Analysis," *Performance Improvement Quarterly* 10: 22-41, 1997.
- Galanter, M., "Psychological Induction into the Large Group," *American Journal of Psychiatry* 137: 1574-1579, 1980.
- Gist, M., C. K. Stevens, and A. G. Bavetta, "Effects of Self-Efficacy and Post-Training Intervention on the Acquisition and Maintenance of Complex Interpersonal Skills," *Personnel Psychology* 44: 837-861, 1991.
- Goldstein, I. L., "Training in Work Organizations," in M. D. Dunnet and L. M. Hough(eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.
- Grove, D. A. and C. Ostroff, "Program Evaluation," in K. N. Wexley(ed.), *Developing Human Resources*, Washinton, D.C.: BNA Books, 1991.
- Hicks, William D., and Richard J. Klimoski, "Entry into Training outcomes: A Field Experiment," *Academy of Management Journal* 30(3): 542-552, 1987.
- Holton, E. F. III., R. A. Bates, and W. E. A. Ruona, "Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory," *Human Resource Development Quarterly* 11: 333-360, 2000.
- Holton, E. F. III. and W. L. Leimbach, "Development and Validation of a Generalized Learning Transfer Climate Questionnaire: A Preliminary Report," *Paper presented for presentation at the annual Academy for Human Resource Development Conference*, Atlanta, GA, March 1997.
- Jones, G., "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomer's Adjustment to Organization," *Academy of Management Journal* 29: 262-279, 1986.

- Kirkpatrick, Donald L., "Evaluation of Training," in Robert L. Craig(ed.), *Training and Development Handbook*(2nd ed.), New York: McGraw-Hill, 1976.
- Leuduchwicz, T., "Trainer Role and Effectiveness: A Review of the Literature," *International Journal of Manpower* 3: 2-9, 1982.
- Mathieu, J. E., J. W. Martineau, and S. I. Tannenbaum, "Individual and Situational Influences on the Development of Self-Efficacy: Implications for Training Effectiveness," *Personnel Psychology* 46: 125-147, 1993.
- Mathieu, J. E., S. I. Tannenbaum, and D. Salas, "Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness," *Academy of Management Journal* 32: 828-847, 1992.
- McKellin, D. B., "A Control Theory Perspective on Training Motivation," *Unpublished Dissertation*, Michigan State Univ, 1994.
- Milheim, W. D., "A Comprehensive Model for the Transfer of Training," *Performance Improvement Quarterly* 7(2): 95-104, 1994.
- Mowday, R., L. Porter and R. Steer, *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- Noe, R. A., "Trainee's Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness," *Academy of Management Review* 11: 736-749, 1986.
- Noe, R. A. and J. K. Ford, "Emerging Issues of New Directions for Training Research," in G. R. Ferris and K. M. Rowland(eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 1992.
- Noe, R. A. and N. Schmitt, "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model," *Personnel Psychology* 39: 497-523, 1986.
- Nunnally, J., *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill Book, 1978.
- Pinder, Craig C., *Work Motivation*, Glenview: Scott, Foresman and Co., 1984.
- Randall, J. S., "You and Effective Training," *Training and Development Journal* 32: 10-19, 1978.
- Richman-Hirsch, W. L., "Post-training Interventions to Enhance Transfer: The Moderating Effects of Work Environments," *Human Resource Development Quarterly* 12: 105-120, 2001.
- Robinson, K. A., *Handbook of Training Management*, London: Kogan Page, 1985.
- Robinson, D. G. and J. C. Robinson, *Training for Impact*, Jossey-Bass Inc., 1989.

- Romzek, Barbara S., "Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind," *Public Administration Review*, 50(3): 374-382, 1990.
- Rosow, J. M. and R. Zager, *Training: The Competitive Edge*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.
- Rosett, A., "That was a Great Class, But," *Training & Development*, July, 19-24, 1997.
- Rouiller, J. Z. and I. L. Goldstein, "The Relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training," *Human Resource Development Quarterly* 4: 377-390, 1993.
- Steers, R. M. and D. N. Braunstein, "A Behaviorally-based Measure of Manifest Needs in Work Setting," *Journal of Vocational Behavior* 9: 251-266, 1976.
- Tannenbaum, Scott, I. and Gary Yukl, "Training and Development in Work Organizations," *Annual Review of Psychology* 43: 399-441, 1992.
- Tesluk, R. E., J. I. Farr, J. E. Mathieu, and R. J. Vance, "Generalization of Employee Involvement Training to the Job Setting: Individual and Situational Effects," *Personnel Psychology* 48: 607-632, 1995.
- Tracey, J. B., S. I. Tannenbaum, and M. J. Kavanagh, "Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment," *Journal of Applied Psychology* 80: 239-252, 1995.
- Van De Ven, A. H. and D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organization*, N.Y., 1980.
- Van Wart, Montgomery, "Organizational Investment in Employee Development," in Stephen E. Condrey ed., *Handbook of Human Resource Management in Government*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Wexley, K. N. and T. T. Baldwin, "Post-training Strategies for Facilitating Positive Transfer: An Empirical Exploration," *Academy of Management Journal* 29: 503-520, 1988.
- Wexley, K. N. and G. P. Latham, *Developing and Training Human Resources In Organizations*, IL: Scott, Foresman, 1991.
- Wexley, K. N. and W. Newmeroff, "Effectiveness of Positive Reinforcement and Goal Setting as Methods of Management Development," *Journal of Applied Psychology* 64: 239-246, 1975.

Abstract

An Empirical Study on Training Transfer of the Civil Servants in Korea Local Government

Yea-Jin Kang · Ho-Jin Choi

The purpose of this study were to find the relationship between training components and training transfer, and to analyze the effects of the training program components and the organizational support on the training transfer. First, training program components made trainer's teaching ability, training contents, and trainee's personal characteristics(motivation to learn, need for achievement, and self-efficacy) that were supposed to affect the training transfer were chosen by the literature review. Second, organizational support made superior's support, peer's support, and continuous learning culture.

Also, this study examines the four hypotheses based on the literature reviews by way of conducting questionnaire surveys to the sample of about 702 local government's civil servants.

The result from empirical tests showed that training components were correlated to the training transfer positively. Specially, the higher superior's support, peer's support, training contents, trainee's motivation to learn, and continuous learning culture were related. Trainer's teaching ability, trainee's self-efficacy, and trainee's need for achievement were accepted partially.

【Key Words: training transfer, training program components, organizational support】