

# 지방자치단체 신규공무원 교육훈련 전이효과 영향요인 분석

## An Analysis on the Factors Affecting the Transfer of Training for New Public Officials in Local Governments

이 승 모\* · 손 화 정\*\*

Lee, Seung Mo · Sohn, Hwa Jung

### ■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 정책적 제언

최근 지방자치단체 신규공무원의 채용이 폭발적으로 확대되면서 신규자 교육의 중요성이 증가하고 있으나, 현실에서는 신규자 교육과정의 다양한 문제점이 제기되고, 관련 연구 또한 매우 미미한 실정이다. 이 연구의 목적은 지방자치단체 신규공무원 기본교육훈련의 전이효과에 영향을 미치는 요인들을 규명하고 정책적 제언을 제시하는 것이다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 교육훈련에 대한 신규공무원의 기대 중에서 지식과 능력 측면은 업무 전이효과에, 가치와 관계 측면은 태도 전이효과에 긍정적인 요인으로 나타났다. 둘째, 교육과정 설계에 있어서 교과목과 수요자 요구반영은 모든 전이효과에 긍정적인 요인으로, 교육환경 및 시설은 태도 전이효과에 긍정적인 요인으로, 강사는 유의미하지 않은 요인으로 나타났다. 셋째, 신규자 속성에서 7·8급 승진이후 신분을 가진 참가자와 수료이후 기간은 업무 전이효과에, 행정직군은 태도 전이효과에 부정적인 요인으로 나타났다. 넷째, 전이효과에 대한 영향력의 크기는 전체적으로 교육과정 설계요인, 기대 요인, 신규

\* 지방행정연수원 교수(주저자)

\*\* 한국지방행정연구원 수석연구원(교신저자)

논문 접수일: 2016. 11. 22, 심사기간(1, 2차): 2016. 11. 22~2016. 12. 28, 게재확정일: 2016. 12. 28

자 속성 요인 등의 순서로 나타났다. 특히, 업무 및 태도 전이효과 공히 수요반영 인식 변수의 영향력 크기가 가장 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 한 이론적·실천적 함의로 전이효과 개념의 다차원성 확인, 전이효과 영향요인으로서 기대요인의 내용적 구체화 및 신규공무원으로서의 개인적 속성 변수 고려 필요, 구체적인 사전 수요조사와 적정 교육시기 준수, 교육기대와 직렬 등을 고려한 맞춤형 교육과정 설계 등을 제시하였다.

□ 주제어: 신규공무원, 교육훈련 효과성, 교육훈련 전이효과

Recently, the recruitment of new public officials in local governments has expanded explosively and the importance of training for them has increased. Nevertheless, various problems have been raised in this training and related research is also very limited. The purpose of this study is to clarify the factors affecting the transfer of training of new public officials and to suggest policy alternatives. The results of the analysis are summarized as follows. First, expectation of knowledge-ability of new public officials was a positive factor for job transfer of training and expectation of value-relationship was positive factors for attitude transfer of training. Second, acceptance of customer needs and satisfaction with training content are positive factors for all types of transfer of training. Educational environment and facilities are only positive factors for attitude transfer, and teacher satisfaction was not significant. Third, the 7·8th grade promoters and the post-training periods were negative factor for job transfer. And the general administration service was negative factor for attitude transfer. Fourth, the magnitude of the influence on the transfer of training is reported in the order of training design, expectations, and the characteristics of new public officials. The theoretical and practical implications of this study are as follows. First, the multidimensionality of transfer was identified. Second, it is necessary to specify the contents of expectation and to consider the characteristics of new public officials as influential factors. Third, it is required to conduct demand-surveys and to adhere to appropriate training timing. Fourth, customized curriculum should be designed considering the expectation and position of the participants.

□ Keywords: new public officials, training effectiveness, transfer of training

## I. 서론

이 연구의 목적은 지방자치단체 신규공무원 기본교육훈련의 전이효과에 어느 요인들이 어떤 방향으로 어느 정도의 영향력을 미치고 있는지를 분석하고, 이를 바탕으로 현행 신규공무원 기본교육훈련의 개선을 위한 정책적 제언을 제시하는 것이다.

베이비부머 세대의 은퇴로 지방자치단체 신규공무원의 채용이 폭발적으로 증가하고 있다. 신규 지방공무원은 2011년 7,748명, 2012년 10,330명, 2013년 12,169명, 2014년 14,087명, 2015년 17,561명을 채용했으며, 2016년에는 20,186명을 채용할 계획이다. 연평균 증가율이 21.1%에 달하는 규모이다(행정자치부, 2016). 신세대 혹은 신규공무원들에 대한 일반적인 시각은 '무엇 하나 제대로 하지 못하는 아이들'이라는 부정적인 시각과 '기성세대가 도저히 따라갈 수 없는 영역을 개척하는 세대'라는 긍정적인 시각이 공존하고 있다(이맹주, 2012: 45).<sup>1)</sup> 신규공무원의 대규모 채용은 공직사회에 큰 변화를 가져올 것이다. 이 변화가 긍정적인 방향을 향할 것인지, 부정적인 방향을 향할 것인지를 결정하는 첫 번째 관문이 통상 '신규자 과정'으로 불리는 기본교육훈련이다.<sup>2)</sup> 신규 공무원들이 앞으로 공직에서 수행해야 할 업무에 대한 이해와 수행능력뿐만 아니라 공직자로서의 태도와 자세, 가치관 등을 정립하는 역할을 수행하기 때문이다.

신규자 과정의 중요성에도 불구하고, 현실에서는 신규공무원 교육훈련이 본연의 목적 달성에 실패하고 있다는 지적이 제기되고 있다. 특히 과중한 수업시간과 빡빡한 일정의 교육설계, 지나친 간섭과 통제로 인한 강압적 분위기의 교육운영, 교육을 운영하는 기성공무원과 신세대 교육생 간의 세대 차이와 갈등, 교육에 대한 상사와 동료의 낮은 정서적 지원, 교육생

1) 정성호(2006)는 신세대에 대한 기성세대의 시각으로 다양성 추구 및 개인중심적 의식, 네트워크를 통한 사회적 형성과 정보공유에의 적극성, 재미를 중시하고 도전적이며, 자유롭다는 긍정적인 시각과 개인 중심적이며, 철없는 세대, 책임전가적 태도와 즉흥적 행동, 그리고 재미없는 것에 대한 과도한 무관심 등의 부정적 시각을 동시에 제시한다(이맹주, 2012: 30).

2) 지방공무원교육훈련법 시행령 제4조는 공무원 교육훈련을 기본교육훈련과 전문교육훈련, 그리고 기타교육훈련으로 구분하고, 기본교육훈련을 신규임용후보자, 신규임용자, 승진후보자 및 승진한 사람에 대하여 공무원으로서 필요한 능력과 자질을 배양할 수 있도록 하기 위한 교육훈련으로 정의하고 있다. 이 연구의 대상인 신규임용후보자 및 신규임용자를 대상으로 하는 기본교육훈련은 통상 '신규자 과정'으로 불리며, 일부 연구(김신복, 1995; 이맹주, 2012)에서는 '직전교육(直前教育)'의 명칭을 사용한다. 신규공무원 교육훈련과정은 채용 후 보직 부여 이전에 의무적으로 실시해야 하며, 지방자치단체는 각 광역자치단체에 설치된 공무원 교육훈련기관을 통해 실시한다. 현재 울산과 세종시를 제외한 15개 광역자치단체가 자체 설치한 교육훈련기관을 통해 과정을 운영하고 있다. 각 지방공무원 교육기관에서 발행한 「교육운영계획」에 따르면, 2015년도에만 약 1만 명의 교육훈련을 계획하고 있다.

들의 요구 미반영, 그리고 주로 임용이후에 이루어지는 교육시기의 문제 등이 과정에 대한 교육생의 참여도와 만족도를 낮게 하는 원인으로 제시되고 있다(이맹주, 2012: 36-43; 김경애, 2012: 10-21). 현실에서 제기되는 다양한 문제에도 불구하고, 신규공무원 교육훈련에 관한 연구는 매우 미미한 실정이다. 공무원 교육훈련에 관한 기존 연구들은 대부분 재직자를 대상으로 하고 있으며, 신규공무원 교육훈련은 대체로 교육훈련 체계나 제도의 실태분석 및 개선방안을 제시하는 연구들에서 관련 내용이 일부 언급되는 정도에 불과하다.

이 연구와 같이 신규자 과정을 대상으로 하는 기존의 연구는 크게 중앙부처와 지방자치단체로 구분된다. 먼저 중앙부처를 대상으로 하는 연구로 이맹주(2012)는 지식경제부 9급 공무원 신규자 과정을 대상으로 교육만족도 설문자료와 교육운영 담당자 및 교수요원 대상 심층 인터뷰를 통해 교육만족도에 영향을 미치는 교육내적 불만요인(교육설계, 교육운영, 교수방법, 교육내적환경)과 교육외적 불만요인(세대특성, 교육평가, 교육외적환경)을 규명하고, 개선방안을 제시하였다. 홍원기(2014)는 중앙공무원교육원(현 국가공무원인재개발원)에서 운영하는 7급 공무원 신규자 과정을 대상으로 설문조사와 심층 인터뷰를 통해 임용상황, 교육기간, 교육내용이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하고, 정책적 함의를 제시하였다. 다음으로 지방자치단체를 대상으로 하는 연구로 김경애(2012)는 경남지방공무원교육원의 신입인재양성과정을 대상으로 설문조사와 심층 인터뷰를 통해 교육훈련 프로그램의 다양한 측면(정서적 지원, 제도적 지원, 환경적 측면, 프로그램 측면, 개인적 측면 등)을 진단하고 요구를 분석하여 개선방안을 제시하였다. 강선아(2009)는 경남 기초자치단체 공무원 전체와 2003년 이후 신규자 과정 이수자의 두 집단을 대상으로 한 설문조사를 통해 신규자 과정 교육의 필요성과 효과성, 교육내용과 프로그램, 문제점과 개선방안에 대한 인식을 조사·분석하고, 정책적 제언을 제시하였다. 장승호(2009)는 서울시 인재개발원의 8·9급 신입 실무리더과정 이수자를 대상으로 인구통계학적 특성(직렬, 경력)과 개인적 특성(학습기대, 자기효능감), 교육프로그램 특성(교육내용, 강사)이 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향을 규명하였다. 신규자 과정 대상 연구 중에서 전이효과를 논의에 포함하고 있는 연구를 살펴보면, 홍원기(2014)는 교육훈련 전이(지식, 기술, 태도, 응용)를 종속변수가 아닌 독립변수로 활용하여 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 직무만족에는 통계적으로 유의미한 정(+)의 효과를 보이는 데 비해, 조직몰입에는 통계적으로 유의미한 효과를 미치지 않는 것으로 나타났다. 보다 직접적으로 전이효과 영향요인을 규명한 장승호(2009)는 교육직후 영향요인에 관한 1차 설문을 실시하고, 교육이수 3개월 후 전이효과에 관한 2차 설문을 실시했다. 전이효과 평가의 경우, 교육종료 3~6개월 이후에 실시하는 것이 적합하다는 Kirkpatrick(1959, 1994)의 논의를 충실히 수용했다는 점에서 의의가 있다. 다만, 단일 기관의 단일 기수로 조사대상을 한정함으로써 표본의 대표성 확보가 다소 미흡하고, 교

육종료 이후 기간에 따른 영향력의 차이를 확인하기 어렵다는 문제점이 제기된다.

이 연구는 전이효과 영향 요인들을 교육훈련에 대한 기대요인, 교육과정 설계요인, 그리고 신규자 속성요인으로 구분하고, 각 요인을 구성하는 변수들의 유의미성과 영향력의 방향 및 정도를 확인함으로써 향후 신규공무원 교육훈련의 개선을 위한 정책적 제언을 제시한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 교육훈련 효과성 평가

교육훈련의 효과성은 교육훈련 참가자가 교육훈련을 통해 지식과 기술 등을 획득하고, 태도와 가치 등을 변화시켜 실제 업무에 적용함으로써 조직의 성과나 생산성을 향상시키는 것을 의미한다. Reeves(1994)는 교육훈련의 궁극적인 목적과 관련되는 교육훈련의 효과성 평가가 관련 프로그램의 강점과 약점, 개인과 조직에 대한 교육훈련의 영향을 이해하는 데 있어서 매우 중요한 부분이라고 강조하였다(Ali Abujazar, Samer Saleh, 2004: 10에서 재인용).

교육훈련의 효과는 단일 차원의 개념이라기보다는 다층적이고 다면적인 개념이다. 교육훈련 효과에 관한 논의에서 가장 널리 활용되는 연구자인 Kirkpatrick(1959, 1994)은 교육훈련 효과를 반응(reaction) - 학습(learning) - 행태(behavior) - 결과(results)의 네 가지로 구분하고, 각각이 계층적 인과관계에 따라 순차적으로 발생하는 것으로 가정한다(four-level training evaluation model). 반응평가는 교육 프로그램 전반에 대한 만족도를, 학습평가는 교육훈련을 통한 지식증진, 기술향상, 태도변화를, 행태평가는 교육훈련과정에서 획득한 지식과 기술, 태도 변화 등의 실제 업무에의 적용을, 그리고 결과평가는 조직의 성과나 생산성에의 기여정도를 조사하는 것이다.

Kirkpatrick이후, Goldstein(1980: 237-244)은 교육훈련의 효과를 개인 수준에서 지식, 기술, 능력, 태도, 행태 등의 변화를 의미하는 학습효과와 개인 수준에서의 변화가 직무 성과나 조직 생산성 제고로 연결되는 전이효과로 구분하였다. Alliger & Janak(1989: 337-340)은 Kirkpatrick이 제시한 각 차원간의 관계성에 관한 연구를 바탕으로 서로 강한 연관성을 보이는 학습, 행태, 결과를 통합하여 하나의 차원으로 설정하고, 다른 차원들과 뚜렷한 연관성을 보이지 않는 반응 차원을 구분하여 크게 두 개의 차원으로 재설정할 것을 주장하였다. Tannenbaum et al.(1993: 18-26)은 Kirkpatrick의 모형이 지닌 유용성과

강점에도 불구하고 다양한 교육훈련의 성과를 모두 포괄하지 못하고 있다는 비판을 제기하면서 교육훈련의 효과성을 반응, 태도변화, 학습, 훈련성과, 직무성과, 결과 및 조직효과성의 여섯 가지 범주로 재구성하였다. 특히 행태를 훈련성과(training performance)와 전이행태(transfer behavior)의 두 가지 범주로 구분하면서 전자는 전이환경에 앞선 행태변화를(피훈련자가 기존과 다르게 업무를 수행할 수 있는가?), 후자는 업무현장으로 복귀 이후의 행태변화(피훈련자가 업무현장 복귀 이후에 기존과는 상이하게 업무를 수행하는가?)를 평가한다. Holton(1996: 9-10)은 교육훈련의 효과를 교육훈련 내용 성취로서의 학습, 현장에 전이로서의 개인성과, 그리고 개인성과에서의 변화결과 도출되는 조직성으로 구분하였다. 그는 이들 간의 순차적 인과관계를 제시하면서도 연구자가 어떤 차원의 효과에 관심을 두는 지에 따라 평가기준과 영향요인들이 달라진다는 점을 강조하였다. 이 연구의 목적은 다양한 차원의 교육훈련 효과 중에서 특히 전이효과에 중점을 두고 그 영향요인을 규명하는 것이다.

## 2. 교육훈련의 전이효과 영향요인: 가설

교육훈련의 전이효과는 잘 정의된 교육훈련 과정을 통해 개인의 성과가 개선된다는 가정(Burke & Hutchins, 2007: 263-264)하에서 교육훈련 참가자가 교육훈련을 통해 획득한 지식과 기술, 태도를 자신의 실제 업무에서 지속적이고 효과적으로 적용하는 것이다(Robinson & Robinson, 1989; Baldwin & Ford, 1988: 63; Tannenbaum & Yukl, 1992; Broad & Newstrom, 1992; Wexley & Latham, 1991).

전이효과 영향요인에 관한 기존의 대표적인 연구들을 살펴보면, Noe(1986: 738-739)는 교육을 통해 습득한 지식 및 기술 등의 평가 환류에 대한 반응, 개인의 교육기대와 자기효능감, 직무몰입 등 직무·경력 태도 등에 의해 결정된 학습동기, 임무 및 사회의 환경적 지지 등에 의해 결정된 전이동기 등이 학습과 행동변화, 조직성과 달성에 미치는 영향을 중심으로 전이모형을 설계하였다. 이 모형을 검증한 Noe & Schmitt(1986: 511-517)의 연구결과에서 평가환류에 대한 반응과 직무몰입 등 개인적 태도 요인들의 유의미한 영향력은 확인됐으나, 조직 및 사회적 환경의 영향력은 검증되지 않았다.

Holton(1996: 12-15)은 개인적 성과로서 전이에 영향을 미치는 요인으로 전이동기, 전이조건(환경), 그리고 전이설계(능력)을 제시하였다. 전이 동기는 교육훈련이 피훈련자의 욕구에 부응할 것이라는 기대와 학습의 결과, 그리고 직무만족과 직무몰입 등과 같은 직무태도에 의해 영향을 받는다. 전이조건은 작업환경에서의 성과에 영향을 미치는 상황적 제약의 개념으로 전이에 대한 조직의 분위기나 상사 및 동료의 지지 등으로 구성된다. 전이설계는 학습내용을 업무 현장에서 적용할 수 있는 방법이나 전이의 기회부여 등 교육훈련이 피학습자

의 전이역량을 제공하는 지와 관련된다. Holton(1996)의 모형을 검증한 Kirwan & Birchall(2006: 265)의 연구는 전이설계가 성과에 대한 자기효능감에 영향을 미치고, 성과에 대한 자기효능감과 학습자 준비, 동료의 지지 등이 전이동기에 영향을 미치며, 전이동기와 관리자 지지, 활용 기회 등이 전이에 대한 개인적 역량에 영향을 미침으로써 전이가 이루어진다는 결과를 제시하였다.

Baldwin & Ford(1988: 64-66)는 교육훈련 투입요인과 교육훈련 결과(학습과 기억), 전이상태(일반화와 유지) 간의 영향에 관한 전이과정 모형을 제시하였다. 교육훈련 투입요인으로는 참가자의 특성(능력과 성격, 동기), 교육훈련설계(학습원리, 절차, 내용), 그리고 업무환경(지지 및 활용기회)을 제시하였다. Mathieu et al.(1992: 828-847)은 개인적 특성 변인(직무몰입, 경력계획)과 상황적 특성 변인(상황적 제약, 참가 선택의 자유)이 교육훈련의 동기에, 교육훈련의 동기와 학력 및 반응이 학습에, 그리고 학습과 사전검사 결과가 사후검사 결과에 미치는 영향 등을 중심으로 논의를 전개하였다. Blume et al.(2010: 1078-1089)은 교육훈련의 전이에 영향을 미치는 독립변수로 인지능력, 성실성, 동기, 그리고 지지적 업무환경의 긍정적 관계와 조절변수로 교육훈련 목표의 특성, 전이성고가 획득되는 상황의 특성 등의 긍정적 관계를 확인하였다.

이외에도 Hicks & Klimoski(1987: 542-552)는 교육훈련 이전에 교육훈련 참가자에게 주어지는 사전 정보의 구체성과 선택의 자유에 초점을 두고 논의를 전개했으며, Campbell(1988)과 Buckley & Caple(1995)는 강사의 자격요건과 역할 등을 중심으로 논의를 전개했다. Salas et al.(2006)은 업무환경과 교육환경의 유사성, 전이를 촉진하는 조직의 분위기, 상사 및 동료의 지지, 전이기회 및 후속조치 등을, Velada et al.(2007: 289-291)은 피훈련자의 인지능력, 자기 효능감, 교육훈련의 유용성에 대한 인식, 그리고 후속조치 등을, Chiaburu & Lindsay(2008: 202-203)는 자기효능감과 동기, 그리고 훈련 유용성에 대한 인식을 전이효과의 주요 영향요인으로 제시하였다.

특히 Burke & Hutchins(2007: 265-284)은 전이효과에 관한 기존 문헌의 통합적 검토를 통해 전이효과 영향요인을 학습자 특성과 교육훈련의 설계 및 전달, 그리고 업무환경으로 구분하여 체계적으로 제시하고 있다. 학습자 특성(learner characteristics)으로는 인지능력, 자기효능감, 교육전 동기, 학습동기, 전이동기, 내적·외적 동기, 불안 혹은 부정적 정서, 성실성, 경험에 대한 개방성, 외향성, 활용성 인식, 경력계획, 조직몰입, 통제의 소재(내부 혹은 외부) 등을 제시하였다. 교육과정의 설계 및 전달(intervention design and delivery)으로는 수요 분석, 학습목표, 내용 적절성, 실습과 환류, 반복학습, 인지과잉, 학습적극성, 전이전략에 기반한 학습, 자기관리 전략, 기술적 지원 등을 제시하였다. 업무환경 요인(work environment influences)으로는 전략적 연계, 전이 분위기, 상관 및 동료의 지지, 활용기회 및 책임성 등을

제시하였다. 전이효과 영향요인에 관한 국내의 연구들은 주로 위에서 제시한 전이모형들을 국내의 상황에서 검증하거나, 관련 요인들의 일부를 선별하여 그 영향을 확인하고 있다. 전이효과 영향요인에 관한 선행연구 검토 결과가 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 교육훈련 전이효과 영향요인 모형 및 선행연구 결과

저자	효과성	유의미한 영향요인 및 결과
Noe (1986)	행동변화	평가환류 반응, 교육기대와 자기효능감 및 직무태도, 학습동기, 조직환경과 전이동기
Baldwin & Ford (1988)	전이상태	학습능력, 학습동기, 성격, 학습원리, 학습절차, 교육내용, 조직의 지지 및 활용기회
Holton (1996)	개인성과 (전이)	전이동기(학습 기대·결과, 직무태도), 전이조건(지지), 전이설계(전이방법 교육 등)
Mathieu et al. (1992)	사후검사 (행태변화)	개인적 특성(직무몰입, 경력계획), 상황적 특성(참가선택 자유, 상황적 제약), 교육동기, 반응, 학습
Kirwan & Birchall (2006)	전이효과	전이설계, 성과 효능감, 학습자 준비, 동료·관리자 지지, 전이동기, 활용기회, 전이역량
Salas et al. (2006)	훈련 전이	업무환경과 교육환경의 유사성, 전이 분위기, 상사 및 동료 지지, 전이 기회, 후속조치
Burke & Hutchins (2007)	전이효과	학습자 특성: 인지능력, 효능감, 동기, 불안, 성실성, 외향성, 경력계획, 조직몰입 등 교육훈련 설계·전달: 수요분석, 학습목표, 내용적합성, 학습적극성, 기술적 지원 등 업무환경: 전략적 연계, 전이분위기, 상관 및 동료지지, 활용기회, 책임성 등
Velada et al. (2007)	훈련 전이	인지능력, 자기 효능감, 훈련 유용성 인식, 후속조치
Chiaburu & Lindsay (2008)	훈련 전이	자기 효능감, 동기, 훈련 유용성 인식,
Blume et al. (2010)	훈련 전이	인지능력, 성실성, 동기, 지지적 업무환경, 조절(교육목표의 특성, 전이성과 획득 상황)
류현숙·이혜윤 (2011)	전이기대	강사성의(+), 사전준비(-), 교육방식의 적절성(+), 합목적성(+), 반응성과(+), 학습성과(+)
박기관·홍관웅 (2014)	전이기대	교과편성(+), 강사선정(+), 기자재(+)
	전이지속성	교과편성(+), 친절도(+)
박지환·김연희 (2014)	전이효과	강사자질(+), 조직환경요인(+), 반응성과(+)
강여진·정재화 (2010)	전이성과	자기조절학습(+), 학습동기(+), 경력계획(+), 교육내용유용성(+), 강사-피훈련자 상호작용(+), 상사지원(+), 동료지원(+), 조직지원(+), 학습성과(+)

저자	효과성	유의미한 영향요인 및 결과
강여진·최호진 (2003)	전이성과	강사자질(+), 교육훈련내용(+), 자기유능감(+), 학습동기(+), 성취욕구(+), 상사지원(+), 동료지원(+), 지속적 학습문화(+)
강여진(2005)	전이성과	학습동기(+), 학습기대(+), 교육훈련내용(+), 강사자질(+), 상사지원(+), 동료지원(+), 조직지원(+)
강여진(2011)	학습전이	교육훈련설계(+), 조직환경(+), 학습몰입(+)
정영애(2006)	전이	직무관련성(+), 상사동료지원(+)
홍길표·임효창 (2006)	전이성과	학습동기(+), 교육내용(+), 상사지원(+)
김진모외 (2006)	학습전이	변화가능성(+), 전이기회(+), 동료지원(+)
박영용·김진모 (2006)	학습전이	자기효능감(+), 상사지원(+), 학습동기(+), 강사능력(+)

이 연구는 교육과정 설계 요인 이외에 신규공무원으로서의 특성이 전이효과에 미치는 영향을 보다 명확하게 확인하게 위해 신규자로서의 속성 요인을 포함하고, 교육훈련에 대한 기대를 교육훈련을 통해 획득하고자 하는 분야 혹은 내용으로 구체화하여 가설을 설정하였다.

### 1) 교육훈련에 대한 기대 가설

교육훈련에 대한 기대 요인은 지식과 능력 측면과 가치와 관계 측면의 변수로 구성된다. 교육훈련에 대한 기대는 참가자가 교육훈련을 통해 궁극적으로 획득하고자 하는 것이다. 이는 선행연구가 교육훈련의 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고한 학습동기 혹은 학습기대와 관련된다(Hick & Klimoski, 1987; Holton et al., 2000; Harper, 1976; Steer & Braunstein, 1976; 강여진·정재화, 2010; 홍길표·임효창, 2006; 박영용·김진모, 2006; 강여진, 2005; 강여진·최호진, 2003). 선행연구는 학습동기를 교육이나 학습에 대한 욕구나 의욕, 바램 등으로, 학습기대를 교육 혹은 교육내용의 개인적 성장이나 경력개발, 업무수행 등에 대한 도움 인식 등으로 규정하고 측정하였다. 이 연구는 교육훈련에 대한 기대를 보다 구체적으로 파악하고자 하였다. 학습 자체에 대한 욕구나 열망, 혹은 학습의 유용성 인식을 둘러싼 방향과 강도 보다는 교육훈련을 통해 구체적으로 획득하고자 하는 내용들로 교육훈련의 기대를 규정하였다. 신규공무원 입장에서 교육훈련이 필요하다고 판단하는 이유에 대한 항목들을 제시하고 이를 지식과 능력 측면과 가치와 관계 측면으로 구분하였다. 재직자는 대체로 공무원 교육훈련에 대한 경험과 사전 정보가 상대적으로 풍부하여 교육훈련을 통해 획득할 수 있는 것을 명확히 파악하고 있다. 대비적으로 신규공무원은 참가자에 따라 교육훈련을 통해 획득하고자 하는 개인적인 기대와 목표가 상이할 것이고, 그렇다면 교육훈련에 대한 기대 분야에 따라 교육 이후 현장에서의 적용이라는 전이효과에 대한 영향력의

정도 또한 상이할 것이다. 즉 교육훈련을 통해 지식과 능력 분야에서의 역량을 강화하고자 하는 기대는 업무 측면에서의 전이효과에 영향을 미치는 데 비해, 가치와 관계 분야에서의 역량을 강화하고자 하는 기대는 태도 측면에서의 전이효과에 영향을 미칠 것이다. 구체적인 가설은 다음과 같다.

가설 1-1: 교육훈련에 대한 지식과 능력 측면에서의 기대는 업무 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 교육훈련에 대한 가치와 관계 측면에서의 기대는 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

## 2) 교육과정 설계 가설

교육과정 설계 요인은 크게 교과목과 강사수준, 교육환경, 그리고 교육훈련 프로그램의 수요자 요구 반영 변수로 구성된다. 교육훈련의 효과성 영향요인 분석에 관한 기존 연구의 대부분이 교육과정 설계 요인이 효과성에 유의미한 영향을 미치고 있음을 보고하고 있다 (Holton et al., 2000; DeSimone & Harris, 1998; Alliger et al., 1997; Buckley & Caple, 1995; Goldstein, 1992; Baldwin & Ford, 1988; Noe, 1986; 박기관·홍관용, 2014; 박지환·김연희, 2014; 류현숙·이혜운, 2011; 강여진·정재화, 2010, 강여진, 2011, 2005; 김진모외, 2006; 정영애, 2006; 홍길표·임효창, 2006; 박영용·김진모, 2006; 강여진·최호진, 2003). 일부는 각각의 변수를 다시 하위변수들로 구성하기도 하고, 일부는 만족도를 통해 하나의 변수로 측정하기도 한다. 이 연구는 기존의 연구 중 일부를 수용하여 교과목과 강사수준, 그리고 교육환경에 대해서는 만족도를, 수요자 요구 반영은 동의 정도에 대한 인식정도를 통해 각각을 단일 항목으로 측정하였다. 교육과정 요인들을 구성하는 변수 각각은 교육과정의 상이한 측면을 대표한다. 수요자 요구반영은 교육훈련 프로그램의 설계과정에서 교육훈련 기관과 참가자 간의 관계에 해당한다. 교과목과 강사, 그리고 교육환경은 교육훈련 기관이 제공하는 것으로 교과목은 교육내용의 적절성과 함목적성 등에 관한 부분이다. 학습촉진자로서 강사의 수준은 강사의 자질과 전문성 등에 관한 부분이며, 교육환경은 교육에 필요한 기자재와 시설 등에 관한 부분이다. 특히, Lim & Morris(89-90)는 전이효과의 중요한 영향요인 중의 하나로 교육과정 설계를 언급하면서, 교육과정 설계를 구성하는 핵심적인 두 가지 범주로 교육내용과 강사를 제시하였다. 교육환경과 관련하여 Noe(1986: 745)는 적절한 도구와 장비, 교육교재, 시설 등과 같은 기술적인 사항들이 훈련과정에서 지식과 기술의 획득 및 업무 현장에서의 활용 혹은 제약의 정도를 결정한다고 하

였다. 최길수(2004: 3-4)는 교육훈련 수요조사의 의의를 지방공무원들이 실제 업무수행 과정에서 필요한 지식과 기술을 확인하고 효과적으로 적용하는 것으로 설명하며, Goldstein(1980: 232-237)은 수요조사의 범위로 조직과 임무, 그리고 개인 차원을 제시한다. 이 연구는 교육과정에 대한 만족 혹은 긍정적인 인식이 전이효과에 일정한 영향력을 행사할 것이라는 가설을 제시한다. 구체적인 가설은 다음과 같다.

- 가설 2-1: 교과목에 대한 만족도는 업무 및 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.  
 가설 2-2: 강사수준에 대한 만족도는 업무 및 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.  
 가설 2-3: 교육 환경 및 시설에 대한 만족도는 업무 및 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.  
 가설 2-4: 프로그램의 수요자 요구반영 정도는 업무 및 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

### 3) 신규자 속성 가설

교육대상자의 개인적 특성은 전이효과의 중요한 영향요인으로 제시되어 왔다(Baldwin & Ford, 1988; Noe & Schmitt, 1986; Mathieu et. al., 1992; Burke & Hutchins, 2007; Velda et. al., 2007; Chiaburu & Lindsay, 2008; Blume et. al., 2010; 강여진·최호진, 2003; 강여진, 2011; 홍길표·임효창, 2006). 신규공무원은 기존 재직공무원과는 몇 가지 측면에서 대비적인 속성을 지니며(이맹주, 2012; 김경애, 2012; 정성호, 2006; 홍원기, 2014; 강선아, 2009; 장승호, 2009; 김귀영, 2009), 동일한 유형의 속성이라 할지라도 그 의미가 상이하다는 점에서 신규공무원으로서의 속성이 전이효과에 미치는 영향을 분석할 의미가 있다. 신규자 속성 요인은 입교당시 신분과 직군, 수료 이후의 기간, 그리고 현재 근무처 변수로 구성된다.

첫째, 교육훈련 입교 당시의 신분은 재직 공무원과는 대비적으로 신규자만이 지니는 속성 중의 하나이다. 신규자 교육은 기본교육으로서 지방공무원 교육훈련법 시행령에 의거하여 '선교육 후보직' 원칙을 따르도록 하고 있다.<sup>3)</sup> 이는 신규공무원 교육훈련이 인력운용과 예산상의 문제 등으로 임용 후 3~4년이 지난 후에 교육을 받는 사례까지 등장한 데다 기본교육 훈련을 이수하지 않은 상태에서 보직을 부여받음에 따라 실무 적응이 늦어지고 업무 능률이 떨어지는 문제점을 개선하기 위한 것이었다(김귀영, 2009: 42). 그러나 현실에서는 여전히

3) 법 시행령 제12조 제1항은 "지방자치단체의 장 및 그 소속 기관의 장은 신규 임용된 지방공무원에 대해서는 그 직급과 직무분야에 상응하는 기본교육훈련과정을 이수하게 한 후에 보직하여야 한다."고 규정하고 있다.

기본교육을 이수하지 않은 상태에서 임용되고 보직을 부여받아 근무하는 경우가 빈번하게 발생하고 있으며, 심한 경우에는 직급 승진한 이후에 신규자 교육훈련을 위해 입교하는 상황까지 발생하고 있다. 결과적으로 신규공무원 교육훈련 입교자 집단이 그 신분에 있어서 단일성이 유지되지 못하고 있다는 것이다. 신규공무원 교육훈련 입교 당시의 신분에 따라 업무 관련 지식과 능력, 조직에의 적응 정도 등이 상이할 것이고, 그 결과 교육훈련의 효과로서 전이 효과에 미치는 영향 또한 상이할 것이다. 현재 신규자 교육훈련은 법적으로 임용 전 실무수습 근무자를 대상으로 설계되었기 때문에 임용 후 근무자나 7·8급 승진 이후 근무자의 전이 효과가 임용 전 실무수습 근무자에 비해 상대적으로 낮을 것으로 예상된다.

둘째는 직군이다. 일반적으로 행정직군은 비교적 넓은 범위의 일반적 업무를 수행하는 데 비해, 기술직군은 상대적으로 좁은 범위의 전문적 업무를 수행한다. 신규공무원의 경우, 기술직군은 실제 담당 업무가 어느 정도 예측·준비되어 있는 상태인데 비해, 행정직군은 실제 담당 업무에 대한 예측·준비가 용이하지 않고 낮은 상태에 있다. 직군에 따라 업무에 대한 예측·준비 등이 상이한 상태에서 모든 직렬에 공통적으로 요구되는 기본적 수준의 직무교육으로 구성된 기본교육을 경험하게 된다(장승호, 2009: 55-57). 신규공무원으로서 행정직군과 기술직군의 차이는 결과적으로 교육훈련의 전이효과에 상이한 영향을 미칠 것으로 예상된다.

셋째는 수료 이후의 기간이다. 교육훈련과정에서 습득한 지식과 태도 등의 현업 적용을 의미하는 전이효과는 수료 이후의 기간이 길수록 낮아질 것이다. 이는 인간의 기억용량의 한계에서 기인하기도 하지만, 신규공무원 대상 기본교육이 갖는 공통적으로 요구되는 기본적 수준의 직무교육의 유용성 측면에서 기인하기도 한다. 수료 이후의 기간이 갖는 함의는 신규자 교육훈련 내용의 한시성과 새로운 교육의 필요성에 관한 것이다.

넷째는 현재 근무처이다. 현재 근무처는 조직의 계층 혹은 수준이 리더십 혹은 조직의 행태에 있어서 중요한 영향요인 중의 하나이며, 조직의 규모와 역량, 그리고 실질적인 사무 및 업무수준 등이 상이하다는 데 그 의미가 있다(Mumford et al., 2007; 유재원, 2002). 근무처의 경우, 통상적으로 광역과 기초를 기본적인 유형으로 분류하나, 이 연구는 기초를 시군 본청(사업소 및 직속기관 포함) 근무자와 읍면동사무소 근무자로 구분하였다. 재직공무원의 경우는 순환보직 등의 이유로 기초 내에서의 업무 경력이 시군 본청과 읍면동사무소 모두를 경험한 경우가 많지만, 신규공무원의 경우는 현재 근무지가 최초인 동시에 유일한 근무지인 경우가 대부분이다. 신규공무원 중에서 시군 본청과 읍면동사무소 근무자 간에 조직의 행태나 업무수준 등을 인식하는 정도가 상이할 것이고, 이는 전이효과에 상이한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이 연구는 신규공무원으로서의 속성이 전이효과에 상이한 영향력을 행사할 것이라는 가설을 제시한다. 구체적인 가설은 다음과 같다.

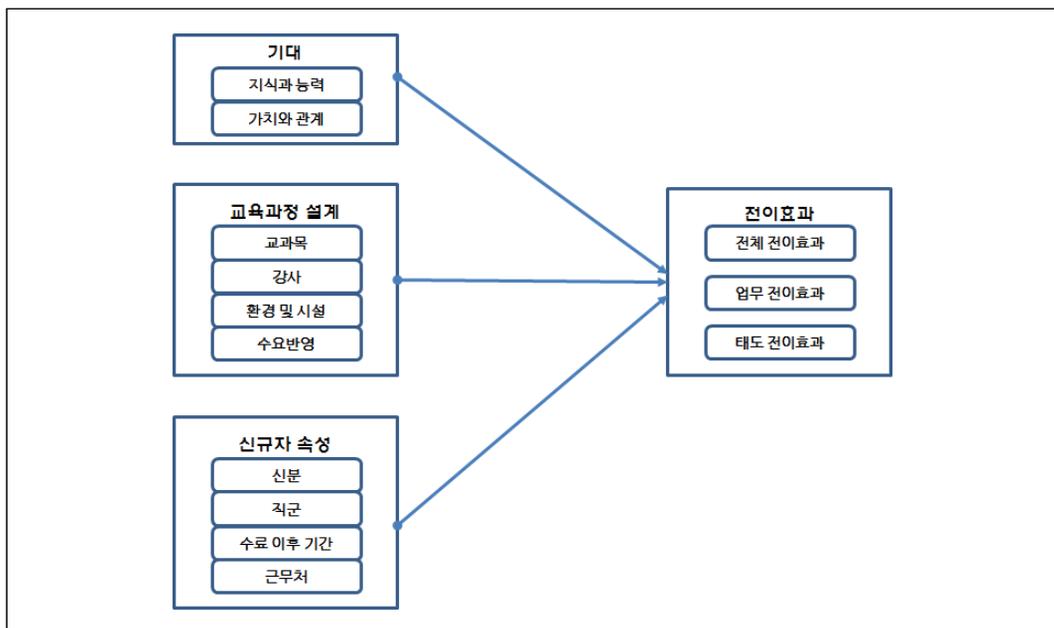
- 가설 3-1: 입교당시 신분은 업무 및 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.  
 가설 3-2: 직군은 업무 및 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.  
 가설 3-3: 교육훈련 수료 이후의 기간은 업무 및 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.  
 가설 3-4: 현재 근무처는 업무 및 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구의 분석틀

이 연구의 일차적인 목적은 신규공무원 교육훈련 전이효과 영향요인을 확인하고, 영향력의 정도와 방향을 확인하는 데 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 이 연구에서는 전이효과 영향요인을 교육훈련에 대한 기대 요인, 교육과정 설계 요인, 그리고 신규자 속성 요인으로 구성한다. 이를 바탕으로 연구의 분석틀을 구성하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 분석모형



## 2. 변수의 측정

### 1) 종속변수

이 연구가 설명하고자 하는 교육훈련의 효과로 채택한 종속변수는 전이효과이다. 전이효과는 연구목적에 따라 다양한 방식의 하위 유형으로 구분하여 활용된다. Barnard et al.(2001)은 기존 연구의 검토를 통해 이전에 획득한 지식·기술·태도와 새로운 지식·기술·태도 간의 관계에 관한 긍정적 전이(positive transfer)와 부정적 전이(negative transfer), 지식의 유형 및 훈련 상황과 적용상황 간의 관계에 관한 원전이(far transfer)와 근전이(near transfer), 상이한 맥락 간 적용에 있어서 의식적 추상화 노력의 필요성에 따른 저도전이(low-road transfer)와 고도전이(high-road transfer), 전이하고자 하는 지식·기술·태도의 활용범위에 관한 보편전이(general transfer)와 특수전이(specific transfer), 그리고 전이하고자 하는 문제의 복잡성에 관한 수평적 전이(horizontal transfer)와 수직적 전이(vertical transfer) 등으로 다양한 전이 유형을 정리하여 제시한 바 있다(Gyimah, 2015: 138에서 재인용). 이러한 유형 분류는 전이의 범위와 방식에 관한 것이다. 이 연구는 전이의 영역 혹은 내용을 기준으로 업무와 관련된 전이효과와 태도와 관련된 전이효과로 구분하고자 한다.

앞서 언급한 바와 같이, 일반적으로 전이효과는 교육훈련 참가자가 교육훈련을 통해 획득한 지식, 기술, 태도를 자신의 현장업무에 효과적으로 적용하는 것을 의미한다. 대부분의 기존 연구들이 전이의 내용으로서 지식 및 기술과 태도를 혼용하여 사용하고 있으며, 특히 지식과 기술의 현장업무 적용에 주목하고 있지만, 일부 연구들은 태도변화를 제시하기도 한다. 대표적으로 Kirkpatrick(2005: 6)은 전이의 핵심적인 질문으로 “교육 프로그램의 결과로서 현장에서 어느 정도 행태가 변화했는가?”를 제시한다. 나아가 행태 변화(behavior change)를 측정하는 것은 행태의 변화를 확인하는 것뿐만 아니라, 행태가 변화하지 않은 이유를 판단하는 것도 필요하다고 주장한다. 전이효과는 지식 및 기술이 적용되는 업무 영역과 행태가 변화되는 태도 영역으로 구분할 수 있다. 실제 공무원 교육훈련 과정의 구성도 대부분이 지식 습득을 위한 직무분야와 공직가치와 조직문화 적응 등 행태 변화를 위한 분야로 구분하고 있다. 이 연구는 업무 전이효과를 교육훈련 참여자가 교육훈련을 통해 습득한 지식과 기술을 현장 업무에 적용하여 보다 효율적으로 업무를 수행하는 것으로, 태도 전이효과를 교육훈련 참여자가 교육훈련을 통해 획득한 일정한 가치관이나 태도의 변화를 통해 조직 구성원과의 원활한 관계 형성 및 조직에 효과적으로 적응하는 것으로 개념화(conceptualization)한다.

업무 및 태도 전이효과의 개념을 측정하기 위해 각각 두 개씩의 설문 문항을 제시하였다.

업무 전이효과는 “귀하는 신규자 교육과정에서 습득한 전반적인 내용들을 현재 업무에 적용 및 활용하고 있습니까?”라는 설문과 “귀하는 신규자 교육과정 이수가 실제 업무의 효율적 수행에 도움이 되었다고 생각하십니까?”라는 질문에 대한 응답결과의 평균을 활용하였다. 태도 전이효과는 “귀하는 신규자 교육과정 이수 전에 비해서 이수한 후, 공직 입문에 대한 자부심이 증가했습니까?”라는 설문과 “귀하는 신규자 교육과정 이수가 실제 조직의 적응에 도움이 되었다고 생각하십니까?”라는 질문에 대한 응답결과의 평균을 활용하였다. 전체 전이효과는 네 가지 질문에 대한 응답결과의 평균을 활용하였다. 설문 응답은 리커트 5점 척도를 적용하였다.

## 2) 독립변수

독립변수와 각각에 대한 지표 및 척도가 <표 2>에 제시되어 있다. 첫째, 기대요인은 지식과 능력 변수와 가치와 관계 변수로 구성한다. 변수 도출과정은 다음과 같다. 먼저 신규공무원들이 신규자 과정에 어떤 기대를 갖고 있는지, 혹은 신규자 과정을 통해 무엇을 획득하고자 하는지를 확인하기 위해 먼저, 신규공무원 교육훈련의 필요성을 질문하였다(5점 척도). 응답분석 결과, 평균은 4.38(표준오차=0.50)으로 나타났으며, 특히 전체 응답자(n=213명)의 89.2%(190명)가 긍정적인 응답(매우 필요 + 대체로 필요)을 제시하였다. 다음으로, 교육훈련 필요성에 대한 긍정적 응답자들을 대상으로 필요성의 이유에 대한 여섯 가지 항목을 제시하고, 각각에 대한 인식의 정도를 조사하였다(5점 척도). 마지막으로 교육훈련 필요성의 이유에 대한 유형을 확인하기 위해 요인분석(주성분분석 기법과 직각회전 방법 활용)을 실시한 결과, 두 개의 요인이 도출되었다.<sup>4)</sup> 전문적 직무수행능력 향상과 행정의 이론적 지식 습득, 현장업무(실무)능력 배양 항목이 묶여 도출된 요인은 지식과 능력에 대한 기대로 명명하였다. 공직 기본가치 함양과 변화와 혁신역량 강화, 인적 네트워크 확대 항목이 묶여 도출된 요인은 가치와 관계에 대한 기대로 명명하였다.

4) 교육훈련에 대한 기대 항목의 요인분석 결과는 다음과 같다.

항목		성분	
		요인 1	요인 2
지식과 능력 기대	전문적 직무수행능력 향상	.903	.166
	행정의 이론적 지식 습득	.854	.115
	현장업무(실무)능력 배양	.868	.192
가치와 관계 기대	공직 기본가치 함양	.118	.796
	변화와 혁신역량 강화	.237	.820
	인적 네트워크 확대	.089	.734
고유값(eigenvalue)		2.950	1.348
분산 설명력(%)		49.17	22.47
누적 분산 설명력(%)		49.17	71.64

&lt;표 2&gt; 독립변수와 지표

요인	변수	지표	척도
기대 요인	지식과 능력	신규공무원 교육훈련 필요성의 이유 중 3개 항목(전문적 직무수행능력 향상, 행정의 이론적 지식 습득, 현장업무능력 배양) 응답 값의 평균	각 항목별 5점 척도 (전혀 그렇지 않다=1, 보통=3, 매우 그렇다=5)
	가치와 관계	신규공무원 교육훈련 필요성의 이유 중 3개 항목(공직기본가치 함양, 변화와 혁신역량 강화, 인적 네트워크 확대) 응답 값의 평균	각 항목별 5점 척도 (전혀 그렇지 않다=1, 보통=3, 매우 그렇다=5)
교육과정 설계 요인	교과목	교과목에 대한 만족도	5점 척도(매우 불만족=1, 보통=3, 매우 만족=5)
	강사	강사에 대한 만족도	5점 척도(매우 불만족=1, 보통=3, 매우 만족=5)
	환경 및 시설	환경 및 시설에 대한 만족도	5점 척도(매우 불만족=1, 보통=3, 매우 만족=5)
	수요 반영	교육훈련 프로그램의 수요자 요구 중심 설계에 대한 인식	5점 척도 (전혀 그렇지 않다=1, 보통=3, 매우 그렇다=5)
신규자 속성 요인	입교당시 신분	임용되어 근무, 7·8급 승진이후	임용되어 근무(임용되어 근무=1, 여타 신분=0) 7·8급 승진이후(7·8급 승진이후=1, 여타 신분=0)
	직군	행정직군	기술직군=0, 행정직군=1
	수료이후 기간	교육과정 수료이후 업무수행 기간	교육과정 수료 이후의 개월 수
	근무처	광역, 기초 읍면동	광역(광역=1, 여타 근무처=0) 기초 읍면동(기초 읍면동=1, 여타 근무처=0)
인구통계학적 요인	성별	응답자의 성별	여성=0, 남성=1
	연령	응답자의 연령	연령수치
	학력수준	응답자의 학력수준	고졸이하=1, 전문대졸=2, 대졸=3, 대학원재학 이상=4
	직급	응답자의 현재 직급	직급수치

둘째, 교육과정 요인은 교과목, 강사수준, 그리고 환경 및 시설과 수요 반영 변수를 포함한다. 교과목과 강사수준, 환경 및 시설은 각각의 항목에 대한 만족도에 5점 척도를 적용하였고, 수요 반영은 교육훈련 프로그램이 현장 수요자의 요구 중심으로 이루어지고 있었는지에 대한 인식을 대상으로 역시 5점 척도를 적용하였다.

셋째, 신규자 속성 요인은 입교당시 신분과 근무처, 직군과 수료 이후 기간 변수를 포함한다. 입교당시의 신분은 임용되어 근무와 7·8급 승진 이후를 각각 더미변수로 설정하였다. 더미변수의 준거집단은 “임용 전 실무수습 근무”로 하였다. 현재 근무처는 광역과 기초 읍면동

을 각각 더미변수로 설정하고 준거집단은 “기초 시군”으로 하였다. 직군은 기술직군은 0점을, 행정직군은 1점의 값을 부여하였다. 수료 이후 기간은 신규자 과정 수료 시점을 연도와 월 단위까지 기재하게 하고, 조사 시점에서 역산하여 개월로 측정하였다. 통제변수는 응답자의 인구통계학적 요인에 해당하는 성별과 연령, 학력수준 및 현재 직급을 포함하였다.

### 3. 자료수집 및 분석방법

자료 수집을 위해 구조화된 설문지를 이용한 설문조사를 실시하였다. 조사는 전북지방공무원교육원 신규자 과정 이수자(2013년 1월~2015년 5월)를 대상으로 2015년 6월에 실시하였다. 총 223부를 배포하여 전량을 회수했으며, 불성실 및 무응답 설문지 8부를 제외한 215부의 조사결과를 활용하였다. 수집된 설문자료는 SPSS를 활용하여 계량적 분석을 실시하였다. 구체적으로 기술통계 분석과 평균차이 분석(T-검증, ANOVA), 상관관계 분석 및 요인분석, 그리고 다중회귀분석 등의 기법이 활용되었다.

## IV. 분석결과

### 1. 응답자 특성 분석

응답자의 특성은 크게 인구통계학적 특성과 신규자로서의 속성으로 이루어진다(〈표 3〉 참조). 먼저 인구통계학적 특성으로 성별 분포에서는 여성이 남성보다 다소 많고, 학력에서는 전문대·대졸이 대다수를 차지하는 것으로 나타났다. 입직 이후 평균 공직근무기간은 1.83년이며, 그 범위는 1년 미만에서 5년까지로 다양하다. 3년 이상인 응답자의 비중도 전체의 22.3%에 달한다. 신규공무원이 보직을 부여 받고 2년 가까운 시간이 지난 상태에서 신규자 교육을 받고 있다는 것이다. 특히 직급에서는 9급이 다수를 차지하고 있으나, 8급(20.9%)과 7급(7.9%)의 분포도 상당한 비중을 차지하고 있다. 기초계급이 아닌 이미 직급 승진까지 한 공무원이 신규자 교육을 받는 현상이 발생한다는 것이다. 연령대에서는 30대가 가장 높은 것으로 나타났으며, 평균 연령은 31.8세이나, 40대 이상의 비중도 5.6%에 달한다. 신규공무원 교육훈련 대상자의 분포에 있어서 공직경험과 직급, 연령대에서 상당히 상이한 집단으로 구성되어 있음을 알 수 있다.

다음으로 신규자로서의 속성을 살펴보면, 교육훈련기관 입교당시 신분은 임용 전 실무수

습 근무가 전체의 19.2%, 임용 후 근무가 71.0%, 그리고 7·8급 승진 이후가 9.8%의 비중을 차지하는 것으로 나타났다.<sup>5)</sup> 법령상의 선교육 후보직 원칙이 현실에서 준수되지 못하고, 실제 신규공무원 교육훈련을 받는 대다수가 이미 근무상태에 있음을 의미한다. 직군의 분포는 행정직군(71.0%)이 기술직군(29.0%)보다 많고, 근무처는 광역(16.7%)에 비해 기초(83.2%)가 월등히 높다. 수료 이후의 기간은 평균 6.39개월이며, 모든 응답자가 20개월 이내에 분포하고 있다.

〈표 3〉 응답자의 특성

항목		빈도(%)	항목		빈도(%)
성별	남성	99(46.0)	공직근무 기간	평균(표준편차)	1.83년(0.898)
	여성	116(54.6)		범위	1년 미만~5년
학력	고졸 이하	11(5.1)	직급	7급	17(7.9)
	전문대·대졸	193(89.8)		8급	45(20.9)
	대학원재학 이상	11(5.1)		9급	153(71.2)
연령대 및 연령	20대 이하	74(34.4)	직군	행정직군	152(71.0)
	30대	129(60.0)		기술직군	62(29.0)
	40대 이상	12(5.6)	수료이후 기간 (개월)	평균(표준편차)	6.39(4.38)
	평균(표준편차)	31.8세(4.76)		범위	1개월~20개월
입교당시 신분	임용이전 근무	41(19.2)	현재 근무처	광역(도)	36(16.7)
	임용되어 근무	152(71.0)		기초(시군)	94(43.7)
	7·8급 승진이후	21(9.8)		기초(읍면동)	85(39.5)

## 2. 기술통계와 차이 및 상관관계 분석

독립변수와 종속변수들 간의 관계에 관한 구체적인 논의에 앞서 먼저, 종속변수인 전이효과(3.115)의 평균을 살펴보면, 업무 전이효과(3.115)에 비해 태도 전이효과(3.491)가 더 높은 것으로 나타났다. 이는 교육훈련 과정 이수자가 신규공무원들의 업무 수행보다는 태도변화에 보다 도움이 되었음을 의미한다.

5) 이와 관련하여 신규공무원 교육훈련과정 입교 전 근무기간을 살펴보면, 평균은 13.8개월이고, 범위는 최소 1개월에서 최대 4년 9개월까지 다양하게 나타났다. 구체적으로 1년 이하는 전체 응답자의 53.5%, 1~2년 이하는 33.0%, 2년 초과는 13.5%로 조사되었다.

## 1) 기대와 전이효과

신규공무원들의 교육훈련에 대한 기대내용 평균 분석결과를 살펴보면(〈표 4〉 참조), 개별 항목에서는 인적 네트워크 확대(4.287), 공직 기본가치 함양(4.170), 변화와 혁신역량 강화(3.941), 행정의 이론적 지식 습득(3.775) 등의 순서를 보고하였다. 요인에서는 가치와 관계 기대(4.12)가 지식과 능력 기대(3.72)에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 기대요인들과 전이효과와의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 상관계수 0.233~0.412에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 교육훈련에 대한 기대내용과 전이효과 간의 상관관계 분석결과

항목	평균 (표준오차)	요인	평균 (표준오차)	상관관계 분석	
				업무 전이효과	태도 전이효과
전문적 직무수행능력 향상	3.738(0.612)	지식과 능력 기대	3.72(0.53)	.412**	.267**
행정의 이론적 지식 습득	3.775(0.594)				
현장업무(실무)능력 배양	3.647(0.658)				
공직 기본가치 함양	4.170(0.508)	가치와 관계 기대	4.11(0.40)	.233**	.375**
변화와 혁신역량 강화	3.941(0.551)				
인적 네트워크 확대	4.287(0.503)				

주: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

## 2) 교육과정 요인과 전이효과

교육과정 요인은 크게 교육 이전의 수요자 요구반영과 교육과정 중의 교과목, 강사, 교육 환경에 대한 만족도로 구성된다(〈표 5〉 참조). 수요자 요구반영 정도의 평균은 2.940(표준 오차=0.064)으로 보통(3.0) 이하의 수준을 보고하였다. 교육과정에 대한 만족도 평균은 교육환경이 4.047로 가장 높고, 강사(3.488), 교과목(3.229)의 순서로 나타났다. 교육과정에 대한 만족도와 전이효과 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 수요자 요구반영의 경우, 업무 전이효과와는 상관계수가 .622, 태도 전이효과와는 상관계수가 .598로 상대적으로 높 으면서 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 교과목과 강사, 교육환경 등의 만족도는 업무 전이효과와는 상관계수 .369~.590에서, 태도 전이효과와는 상관계수 .462~.555에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 보고하였다.

〈표 5〉 교육과정 만족도와 전이효과 간의 상관관계 분석결과

항목	평균(표준오차)	상관관계 분석	
		업무 전이효과	태도 전이효과
현장 수요자의 요구 반영	2.940(0.064)	.622**	.598**
교과목	3.229(0.060)	.590**	.555**
강사	3.488(0.055)	.395**	.470**
교육환경	4.047(0.049)	.369**	.462**

주: \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

### 3) 신규자 속성과 전이효과

신규공무원 교육훈련 이수자의 신규자로서의 속성에 따른 전이효과의 평균차이를 분석하였다(〈표 6〉 참조). 첫째, 입교당시 신분에서는 전체와 태도 및 업무 전이효과의 세 유형 공히 7·8급 승진이후 응답자의 전이효과가 가장 낮게 나타났으나, 통계적으로 유의미한 차이를 보고하지는 않았다. 둘째, 현재 근무처에서는 전체와 태도 및 업무 전이효과 모두 광역자치단체 근무자가 가장 높고, 그 다음으로 기초 시군, 그리고 기초 읍면동의 순서를 보고하였다. 다만, 집단 간 차이에 따른 사후분석 결과, 전체와 태도 전이효과에 대해서는 광역이 기초 읍면동에 비해 통계적으로 유의미한 차이를 보이며, 업무 전이효과에 대해서는 기초 시군이 기초 읍면동에 비해 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 셋째, 직군에서는 전체와 태도 및 업무 전이효과 공히 행정직군에 비해 기술직군의 평균값이 보다 높은 것으로 보고되었으나, 전체와 태도 전이효과에 대해서만 행정직군과 기술직군의 평균 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 넷째, 교육과정 수료 이후 기간과 전이효과 간의 상관관계를 살펴보면, 상관계수가 전체 전이효과와는  $-.271(p=.000)$ , 업무 전이효과와는  $-.272(p=.000)$ , 그리고 태도 전이효과와는  $-.228(p=.001)$ 로 나타나 모두 통계적으로 유의미한 부(-)적 상관관계를 보고하였다.

〈표 6〉 신규공무원의 특성에 따른 전이효과 차이 분석결과

항목		집단	응답자수	평균(표준오차)	F 혹은 t
입교당시 신분	전체 전이효과	임용 전 실무수습	41	3.31(0.11)	.535
		임용 후 근무	151	3.33(0.76)	
		7·8급 승진이후	21	3.14(0.83)	
업무 전이효과	업무 전이효과	임용 전 실무수습	41	3.06(0.85)	.379

항목		집단	응답자수	평균(표준오차)	F 혹은 t
		임용 후 근무	151	3.15(0.86)	.958
		7·8급 승진이후	21	3.00(0.94)	
	태도 전이효과	임용 전 실무수습	41	3.56(0.69)	
		임용 후 근무	151	3.50(0.77)	
		7·8급 승진이후	21	3.29(0.82)	
현재 근무처	전체 전이효과	광역시(도)	36	3.51(0.83)	4.53* (광역시)기초읍면동)
		기초(시군)	93	3.38(0.63)	
		기초읍면동	85	3.12(0.81)	
	업무 전이효과	광역시(도)	36	3.28(0.91)	4.51* (기초시군) 기초읍면동)
		기초(시군)	93	3.25(0.71)	
		기초읍면동	85	2.90(0.96)	
	태도 전이효과	광역시(도)	36	3.75(0.86)	3.84* (광역시) 기초읍면동)
		기초(시군)	93	3.52(0.66)	
		기초읍면동	85	3.35(0.78)	
직군	전체 전이효과	행정직군	152	12.95(0.25)	-2.12*
		기술직군	61	13.85(0.34)	
	업무 전이효과	행정직군	152	6.11(0.15)	-1.86
		기술직군	61	6.56(0.19)	
	태도 전이효과	행정직군	152	6.84(0.12)	-2.07*
		기술직군	61	7.30(0.18)	

주 1) 현재 근무처에 따른 전이효과 차이의 사후분석 과정에서 등분산이 가정되지 않은 항목(임교당시 신분의 세 가지 전이효과와 현재 근무처의 태도 전이효과)은 Games-Howell 지수를, 등분산이 가정된 나머지 항목은 Scheffe 지수를 활용함.

2) \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

### 3. 전이효과 영향요인 분석

신규공무원 교육훈련의 전이효과를 전체 전이효과와 업무 전이효과, 그리고 태도 전이효과로 구분하고, 각각에 대해 교육훈련에 대한 기대, 교육과정 설계, 그리고 신규자 속성 요인이 미치는 독립적 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다(〈표 7〉 참조). 통제 변수는 성별, 연령, 학력수준, 그리고 직급이다. 세 개의 회귀분석모형은 모두 유의수준 .001에서 통계적으로 유의미하게 나타났으며(F값은 전체 전이효과 모형이 13.304, 업무 전이효과 모형이 10.435, 태도 전이효과 모형이 11.071임), 수정 R<sup>2</sup>값을 통한 설명력은 전체 전이효과가 0.513, 업무 전이효과가 0.447, 그리고 태도 전이효과가 0.463으로 나타났다. 이 연구의 목적이 종속변수 값의 정확한 예측보다는 독립변수와 종속변수 간의 관계 검증이

므로 설명력의 크기 자체를 중요한 문제로 접근하지는 않는다. 자기상관을 판단하는 Durbin-Watson의 값이 전체 전이효과는 2.075, 업무관련 전이효과는 1.985, 태도관련 전이효과는 2.115로서 자기상관 문제는 없는 것으로 나타났으며, 공차는 0.537~0.927, VIF는 1.079~1.862로서 다중공선성 문제 역시 제기되지 않았다.

<표 7> 전이효과 영향요인에 관한 회귀분석 결과

		전체 전이효과			업무 전이효과			태도 전이효과			
		b	s.e	beta	b	s.e	beta	b	s.e	beta	
상수		.077	.828		.961	1.043		-.807	.875		
독립 변인	기대	지식과 능력	.094	.055	.101	.240**	.069	218**	-.051	.058	-.055
		가치와 관계	.093	.073	.074	-.050	.092	-.034	.236**	.077	.187**
	교육 과정	교과목	.186**	.056	.227**	.219**	.070	.227**	.153*	.059	.185*
		강사	.054	.059	.059	.027	.074	.025	.082	.062	.089
		환경 및 시설	.163**	.060	.155**	.097	.076	.078	.229***	.063	.216***
		수요 반영	.288***	.048	.383***	.336***	.061	.378***	.240***	.051	.317***
	신규 자 속성	신분_임용되어 근무	-.131	.105	-.086	-.121	.133	-.068	-.141	.111	-.092
		신분_7·8급 승진이후	-.355*	.156	-.158*	-.407*	.196	-.153*	-.303	.164	-.134
		행정직군	-.080	.088	-.053	.036	.110	.020	-.197*	.093	-.129*
		수료이후 기간	-.019*	.009	-.124*	-.026*	.011	-.141*	-.013	.010	-.081
		근무처_광역 (도)	-.077	.126	-.041	-.294	.158	-.132	.140	.133	.074
		근무처_기초 (읍면동)	-.062	.089	-.044	-.163	.112	-.097	.039	.094	.027
통 제 변인	성별	-.007	.080	-.005	-.024	.101	-.014	.009	.085	.007	
	연령	.009	.008	.062	.013	.011	.073	.006	.009	.038	
	학력수준	.043	.065	.035	-.019	.082	-.013	.105	.068	.086	
	직급	.019	.074	.017	-.074	.093	-.056	.113	.078	.100	
R <sup>2</sup>		.555			.494			.509			
Adjusted R <sup>2</sup>		.513			.447			.463			
F		13.304***			10.435***			11.071***			

주: \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 1) 교육훈련에 대한 기대 가설의 검증

전체 전이효과에 대한 기대요인의 영향은 지식과 능력 측면의 기대와 가치와 관계 측면의 기대 공히 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하지 않는 것으로 나타났다. 그러나 이를 업무 전이효과와 태도 전이효과로 구분하여 분석한 결과를 살펴보면, 지식과 능력에 대한 기대변수는 업무 전이효과에( $p < .01$ ), 가치와 관계에 대한 기대변수는 태도 전이효과에( $p < .01$ ) 각각 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 통계적으로 유의미하지는 않지만, 지식과 능력 측면에서의 기대는 태도 전이효과에 부정적인 영향력을 행사하고, 가치와 관계 측면에서의 기대는 업무 전이효과 부정적인 영향력을 행사한다. 그 결과, 양자를 통합하여 산출한 전체 전이효과에 대해서는 개별 기대의 영향력이 상쇄됨으로써 통계적으로 유의미한 영향력이 확인되지 않은 것으로 판단된다. 피훈련자가 교육훈련을 통해 획득하고자 하는 기대 영역에 따라 영향력을 행사하는 전이효과의 분야가 상이하다는 분석 결과는 대부분의 선행연구가 취하고 있는 기대의 강도뿐만 아니라 기대의 구체적인 내용과 분야에 대한 관심을 요구한다. 이와 관련하여 고기순·김인호(2002: 28)는 교육훈련의 목표를 기술과 태도 분야(Heneman & Dyer, 1980; Sherman, 1996) 및 지식 활용능력 분야(Morrison, 1993)로 구분하면서, 교육훈련에 대한 평가는 교육훈련을 통해 달성하고자 하는 목표가 기준이 된다는 점을 강조한다. “교육훈련에 대한 지식과 능력 측면에서의 기대는 업무 전이효과에, 가치와 관계 측면에서의 기대는 태도 전이효과에 유의미한 영향을 미칠 것이다”라는 가설 1-1과 1-2는 지지되었다.

## 2) 교육과정 설계 가설의 검증

첫째, 교과목에 대한 만족 변수는 전체 전이효과( $p < .01$ ), 업무 전이효과( $p < .01$ ), 그리고 태도 전이효과( $p < .05$ )에 공히 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다(가설 2-1의 지지). 교육내용에 대한 긍정적 인식이 전이효과에 긍정적인 영향을 미친다는 대부분의 선행연구와 일치하는 결과이다. 둘째, 강사에 대한 만족 변수는 전체 전이효과, 업무 전이효과, 그리고 태도 전이효과에 공히 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하지 않는 것으로 나타났다(가설 2-2의 기각). 대부분의 선행연구와는 일치하지 않는 결과이다. 다만, 강사의 자질을 전문성과 성의, 사전준비, 그리고 종합적인 만족도로 구분하여 전이기에 대한 영향을 분석한 결과, 만족도는 유의미한 영향력을 행사하지 않는 것으로 나타난 연구(류현숙·이혜윤, 2011), 강사의 자질이 반응성과 학습성과에는 유의미한 영향을 미치지만, 전이성과에는 유의미한 영향을 미치지 않는다는 연구(홍길표·임효창, 2006: 110)

등과는 일정부분 일치하는 결과이다. 이처럼 전이효과에 영향을 미치는 강사 변수는 다소 혼재된(mixed) 결과를 보고하고 있어 향후 강사의 역할과 관련한 보다 구체적이고 체계적인 연구가 요구된다.

셋째, 교육환경 및 시설에 대한 만족 변수는 전체 전이효과( $p<.01$ )와 태도 전이효과( $p<.001$ )에 대해서는 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향력을 행사하는 데 비해, 업무 전이효과에 대해서는 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하지 않는 것으로 나타났다(가설 2-3의 일부지지). 먼저, 전이효과 영향요인으로서 교육환경 및 시설은 그 동안 소홀하게 다루어진 부분이다. 이 연구의 분석결과는 적어도 신규공무원의 가치관 정립과 조직 적응 등을 위한 태도 변화 교육의 효과적인 수행을 위해서는 교육환경과 시설에 대한 관심이 필요하다는 것을 보여준다. 주로 참여와 실습 등을 통해 이루어지는 태도 전이를 위한 교육이 보다 효과적으로 이루어지기 위해서는 소규모 집단별 실습과 토론 등이 가능한 교육환경 및 시설이 필요하다는 것이다. 다음으로, Bramley(1991)에 따르면, 피훈련자의 업무수행 상황과 비슷한 환경에서 교육하는 것이 교육 이후 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다(강여진·최호진, 2003: : 91에서 재인용). 이 연구의 분석결과는 현재의 교육 환경 및 시설 등이 신규자의 조직적응이나 공직 자부심 향상을 위한 교육에는 나름의 유의미성이 있으나, 구체적인 업무수행 상황과는 거리가 있음을 의미한다. 신규공무원들의 업무수행 상황을 구체적인 교육과정에 반영할 수 있는 교육환경의 조성 및 시설의 도입 등이 논의되어야 한다. 넷째, 교육과정 설계에 있어서 수요자의 요구반영 정도에 대한 긍정적 인식은 전체 전이효과( $p<.001$ )와 업무 전이효과( $p<.001$ ), 그리고 태도 전이효과( $p<.001$ )에 공히 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다(가설 2-4의 지지). 교육훈련 과정에 대한 피훈련자의 수요 반영이 참여 동기와 학습 적극성을 강화하여 전이효과에 긍정적인 영향을 미친다는 대부분의 선행연구와 일치하는 결과이다.

### 3) 신규자 속성 가설의 검증

재직자와 대비되는 신규자로서의 속성 혹은 동일한 속성이라도 상이한 의미를 지니는 부분의 교육 효과성에 대한 영향은 거의 다루어지지 않은 분야이다. 신규자 속성의 전이효과와의 관계 검증은 신규자를 획일적인(monolithic) 집단으로 보고 교육과정을 설계할 것인지 여부와 관련된다. 분석결과를 살펴보면, 첫째, 입교 당시의 신분에서는 법적 규정에 의한 임용 전 실무수습 신분의 참가자에 비해 임용 이후 신분의 참가자 모두(임용되어 근무 및 7·8급 승진 이후)가 전체 전이효과와 업무 전이효과, 그리고 태도 전이효과에 부정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 다만, 임용되어 근무 중인 신분의 참가자의 영향력은 통계적

으로 유의미하지 않으며, 7·8급 승진 이후 신분의 참가자의 경우, 전체 전이효과( $p < .05$ )와 업무 전이효과( $p < .05$ )에 대해서만 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하는 것으로 나타났다(가설 3-1의 일부 지지). 현행 법령의 '선교육 후보직'원칙의 실질적 적용 필요성을 시사한다. 둘째, 행정직군은 기술직군에 비해 태도 전이효과( $p < .05$ )에 대해서만 통계적으로 유의미한 부정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 다만, 업무 전이효과에 대해서는 통계적으로 유의미하지는 않지만 긍정적인 방향을 보고하고 있다(가설 3-2의 일부 지지). 행정직군에 비해서 기술직군이 교육훈련 과정에서 습득한 가치관이나 태도 변화 등을 보다 효과적으로 조직 적응에 적용했다는 것이다. 기술직군은 구성원들 간의 업무 전문성에 대한 공통기반을 보유한 상태에서 교육훈련을 통해 습득한 공공 조직의 문화나 가치 등의 추가적 적용으로 효과적인 조직 적응 등이 가능한 데 비해, 행정직군은 조직 구성원들이 수행하는 업무의 공통기반이 미약한 상태에서 공공 조직의 문화나 가치 등의 추가적 적용이 이루어져야 하는 차이 때문인 것으로 추론된다. 더불어 직군의 업무 전이효과에 대한 유의미하지 않은 영향력은 현재의 교육훈련 과정이 직군과 관계없이 신규공무원들이 현장에서 직접 수행해야 하는 업무를 제대로 반영하지 못하고 있음을 의미한다. 신규자 과정의 교육내용 구성에 있어서 실제 업무에의 활용 가능성과 직군별 맞춤형 접근의 필요성을 시사한다.

셋째, 수료 이후의 기간은 전체 전이효과( $p < .05$ )와 업무 전이효과( $p < .05$ )에 대해서는 통계적으로 유의미한 부정적인 영향력을 행사하는 데 비해, 태도 전이효과에 대해서는 부정적인 방향을 보고하기는 하나 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(가설 3-3의 일부 지지). 신규자 과정을 통한 교육의 지속성이 업무에 비해 태도가 상대적으로 더 높음을 의미한다.

넷째, 현재 근무처의 영향을 살펴보면, 기초(시군)에 비해 광역(도)과 기초(읍면동) 모두 전체 전이효과와 업무 전이효과, 그리고 태도 전이효과에 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하지 않는 것으로 나타났다(가설 3-4의 기각). 현재 근무처의 조직 계층이나 규모, 업무 수준 등이 상이하나, 신규공무원이 실제 업무수행 과정에서 접할 수 있는 영역에 있어서 큰 차이가 없기 때문인 것으로 판단된다.

#### 4) 종합적 분석

첫째, 전이효과에 대한 영향력의 크기를 표준화 회귀계수( $\beta$ )를 통해 살펴보면, 교육과정 설계 요인이 가장 크고, 그 다음이 기대 요인, 그리고 신규자 속성 요인 등의 순서로 나타났다. 구체적으로 전체 전이효과에서는 수요반영 인식( $\beta = .383$ ), 교과목( $\beta = .227$ ), 7·8급 승진이후 신분( $\beta = .158$ ), 환경 및 시설( $\beta = .155$ ), 수료이후 기간( $\beta = .124$ )의 순서를 보고

하였다. 업무 전이효과에서는 수요반영 인식( $\beta = .378$ ), 교과목( $\beta = .227$ ), 지식과 능력에 대한 기대( $\beta = .218$ ), 7·8급 승진이후 신분( $\beta = .153$ ), 수료이후 기간( $\beta = .141$ )의 순서로 영향력의 크기가 나타난 데 비해, 태도 전이효과에서는 수요반영 인식( $\beta = .317$ ), 환경 및 시설( $\beta = .216$ ), 가치와 관계에 대한 기대( $\beta = .187$ ), 교과목( $\beta = .185$ ), 행정직군( $\beta = .129$ )의 순서로 영향력의 크기가 나타났다. 업무 전이효과와 태도 전이효과 모두 수요반영 인식과 교과목 혹은 환경 및 시설 등의 교육훈련 설계 관련 변수의 영향력 크기가 상위를 차지하는 것으로 나타났다. 이는 결과적으로 전이효과의 제고를 위해서는 선행연구의 결과와 일관되게 피훈련자의 수요를 반영한 교육과정 설계가 중요함을 의미한다.

둘째, 전체 전이효과와 업무 전이효과, 그리고 태도 전이효과에 대한 영향요인이 다소 상이하다. 전체 전이효과에 대한 통계적으로 유의미한 영향요인을 살펴보면, 기대 요인에서는 확인되지 않으며, 교육과정 설계 요인에서는 교과목과 환경 및 시설에 대한 만족과 수요반영 인식의 긍정적 영향을 확인할 수 있고, 신규자 속성 요인에서는 7·8급 승진 이후의 신분과 수료이후 기간의 부정적 영향을 확인할 수 있다. 그러나 이를 업무 전이효과와 태도 전이효과로 구분하여 살펴보면, 교과목 만족과 수요반영 인식은 양자 모두에서 전체 전이효과와 동일한 방향의 영향이 확인되나, 환경 및 시설 인식은 태도 전이효과에만, 수료이후 기간과 78급 승진 이후 신분은 업무 전이효과에만 일정한 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 특히 기대요인의 경우는 전체 전이효과에 대해서는 일정한 영향력이 확인되지 않았음에도 업무 전이효과에 대해서는 지식과 능력에 대한 기대 변수가, 태도 전이효과에서는 가치와 관계에 대한 기대 변수가 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 행정직군의 경우도 전체 전이효과를 대상으로 한 분석에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 전이효과를 구분하여 분석하면, 태도 전이효과에 부정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 교육훈련의 전이효과를 다수의 선행연구와 같이 단일 변수로 측정하면 영향요인의 일부를 누락 혹은 왜곡할 가능성이 있음을 의미한다.

## V. 결론 및 정책적 제언

최근 지방자치단체 신규공무원의 채용이 폭발적으로 확대되는 상황에서 신규자 교육과정의 중요성 증가에도 불구하고 현실에서는 신규자 과정의 실패가 제기되고, 관련 연구는 매우 미미한 실정이다. 이 연구는 지방자치단체 신규공무원을 대상으로 기본교육과정 전이효과에 어느 요인들이 어떤 방향으로 어느 정도의 영향력을 행사하고 있는지를 분석하였다. 이러한

연구는 신규공무원 교육훈련에 대한 관심을 환기시키고, 향후 신규자 교육훈련의 궁극적인 목표 달성에 일정한 시사점을 제시한다. 먼저 종속변수에 해당하는 전이효과를 기존의 선행 연구와 같이 단일 차원에서 접근하기 보다는 업무와 태도라고 하는 두 차원에서 접근하였다. 다음으로 독립변수에 해당하는 영향요인은 기존의 선행연구 검토와 신규공무원의 기본교육이라는 측면을 고려하여 교육훈련에 대한 기대와 교육과정, 그리고 신규자 속성으로 구성하였다.

분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 교육훈련에 대한 신규공무원의 기대 중에서 지식과 능력 측면은 업무 전이효과에, 가치와 관계 측면은 태도 전이효과에 긍정적인 요인으로 나타났다. 둘째, 교육과정 설계에 있어서 교과목과 수요자 요구반영은 모든 전이효과에 긍정적인 요인으로, 교육환경 및 시설은 태도 전이효과에 긍정적인 요인으로, 강사는 유의미하지 않은 요인으로 나타났다. 셋째, 신규자 속성에서 7·8급 승진 이후 신분을 가진 참가자와 수료 이후 기간은 업무 전이효과에, 행정직군은 태도 전이효과에 부정적인 요인으로 나타났다. 넷째, 전이효과에 대한 영향력의 크기는 전체적으로 교육과정 설계요인, 기대 요인, 신규자 속성 요인 등의 순서로 나타났다. 구체적으로는 업무 및 태도 전이효과 공히 수요반영 인식과 교과목 혹은 환경 및 시설 등의 교육훈련 설계 관련 변수의 영향력 크기가 상위를 차지하였다.

이상의 분석결과에 따른 함의를 제시하면 다음과 같다. 먼저 이론적 측면에서의 함의를 살펴보면, 첫째, 교육훈련의 전이효과를 단일의 개념으로 접근하여 측정하는 것보다 다차원적인 개념으로 접근할 필요성이 있다. 업무 전이효과와 태도 전이효과가 동일한 개념이라면 각각에 대한 영향요인과 영향력의 정도 또한 유사하게 도출되었을 것이다. 이 연구의 분석결과는 업무 및 태도 전이효과 각각에 미치는 영향요인과 영향력의 정도가 상이한 것으로 판명되었다. Barnard et al.(2001)이 정리한 바와 같이 기존에도 전이효과의 다양한 하위유형에 관한 논의가 있으나, 이는 전이효과의 범위와 방식에 국한되었다. 교육훈련을 통해 업무 현장에 무엇을 전이할 것인가에 관한 내용적 구분도 필요하다. 전이효과의 내용적 구분은 교육훈련을 통해 무엇을 어떻게 개선할 것인가라는 교육훈련의 목표와 연결된다는 점에서 교육훈련의 체계성을 강화하는 데 기여할 것이다. 둘째, 교육훈련의 효과성 혹은 전이효과 영향요인으로 피훈련자 기대 요인의 구체화에 대한 고려가 필요하다. 대부분의 선행연구는 피훈련자의 기대를 교육훈련에 대한 욕구나 열망의 강도로 규정하고 측정해왔다. 이러한 접근은 교육훈련의 필요성에 대한 판단 기준은 제공할 수 있으나, 피훈련자가 교육훈련을 통해 획득하고자 하는 구체적인 분야가 무엇인가에 대한 함의를 제공하지는 못한다. 전이효과의 유형별로 기대 분야의 상이한 영향력을 보고한 이 연구의 결과는 향후 연구에서 기대 요인을 교육훈련의 영역 혹은 분야에 따라 구체화할 필요성을 제기한다. 셋째, 전이효과 영향요인으로서 피훈련자의 속성 요인에 대한 고려 필요성이 제기된다. 전이효과 영향요인으로서 개인적 특

성에 관한 선행연구의 대부분은 자기효능감, 학습동기, 직무 및 조직몰입 등 피훈련자의 인지적 특성을 중심으로 논의를 전개하며, 속성 변수를 다루고 있지 않다. 공무원 집단은 자신의 신분 및 소속(직군, 근무처 등)과 같은 현재 위치(position)에 따라 상이한 견해와 입장, 인식을 보유한다(Miles, 1978). 응답자의 신분과 직군 등에 따라 전이효과에 미치는 영향이 상이하다는 이 연구의 결과를 통해서도 이를 확인할 수 있다. 공무원 집단은 단일의 획일적인 집단이 아니므로 조직 내에서 획득하고 있는 다양한 속성의 교육훈련 효과성에 대한 영향을 고려할 필요성이 제기된다.

다음으로 실천적 측면에서의 함의를 살펴보면, 첫째, 신규자 과정의 설계에 있어서 구체적인 사전 수요조사가 필요하다. 현재의 신규자 과정은 수요조사 자체를 실시하지 않거나, 교육훈련기관이 미리 선정한 교과목 등에 선호를 체크하게 하는 방식으로 이루어지고 있다. 현재의 신규자 과정이 신규공무원을 공직사회의 이방인 혹은 초보자로 설정하고, 이들에게 공직사회에의 적응과 공직업무에 대한 이해를 일방적으로 제공하는 것을 목적으로 하고 있기 때문이다. 훈련 당사자들의 수요가 반영되지 않은 일방적인 교육훈련은 교육대상자의 교육에 대한 관심과 흥미를 감소시키고, 결과적으로 낮은 전이효과로 귀결된다. 이 연구는 업무와 태도 전이효과 공히 수요 반영에 대한 인식이 가장 큰 영향력을 행사하는 변수이며, 교과목 만족과 교육대상자들의 기대 변수가 전이효과에 상대적으로 높은 영향력을 행사하는 상위변수라는 분석결과를 제시한다. 교육대상자인 신규공무원들이 신규자 과정을 통해 획득하고자 하는 바가 무엇인지를 구체적인 기대 중심으로 구성하여 사전에 조사하고, 이를 교육과정에 적극적으로 반영할 필요가 있다. 둘째, 신규공무원 교육훈련 적정 시기에 대한 체계적 고려와 검토가 필요하다. 특히 7·8급 승진 이후 참가자들은 임용 전 실무수습 참가자들에 비해서 업무 전이효과가 부정적이라는 연구결과는 이들이 교육훈련 이수 전에 이미 현장에서 상당 기간 업무를 수행함으로써 기본교육이 제공하는 업무 관련 지식과 능력이 전혀 새롭지 않음을 의미한다. 통계적으로 유의미하지는 않지만, 임용 전 실무수습 참가자들에 비해서 임용 후 근무자들이나 7·8급 승진이후 참가자들 공히 나머지 업무 및 태도 전이효과가 부정적이라는 점에서도 신규공무원의 입교당시 신분을 규정하고 있는 현행 법령은 엄격하게 지켜져야 한다. 셋째, 신규공무원 교육훈련의 효과성을 극대화하기 위해서는 수행하는 업무나 교육훈련의 구체적인 목적에 따른 맞춤형 교육과정 구성이 이루어져야 한다. 신규자 과정의 경우, 업무 혹은 태도 관련 공통 교육과 직군 혹은 직렬에 따른 선택 교육 등으로 교육과정의 운영을 다양화할 필요가 있다. 교육과정 구성의 다양성은 참가자의 선택 가능성을 제고하여 자신의 기대와 필요에 부합하는 교육훈련을 통해 전이효과의 상승을 가져올 것이다.

한편, 이 연구는 특정 지역을 대상으로 하고 있기 때문에 연구결과의 일반화에 일정한 한계가 있다. 그러나 신규공무원 대상 교육훈련의 중요성이 높아지고, 현실에서 많은 문제점이

제기되고 있음에도 관련 연구가 미비한 상황에서 나름의 유의미성이 있다고 볼 수 있다. 더불어 이 연구의 일차적인 초점을 신규자 과정에 두고, 기존에 누락되었던 신규공무원으로서의 속성 및 기대 요인 등에 집중하는 과정에서 상사 및 동료의 지원, 리더와 구성원의 성향 및 조직문화 등 조직내적 요인과 교육 참여자의 자기효능감과 직무·조직 몰입 등 기존 연구의 주요 변수들이 연구에 포함되지 않았다. 향후 연구에서는 이 연구에서 새로이 제시된 요인과 기존 연구의 주요 변수들을 통합적으로 고려하여 분석할 필요가 있다.

## 【참고문헌】

- 강선아. (2009). 공무원 교육훈련 개선방안: 경남 지방신규공무원 교육훈련을 중심으로. 경상대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 강여진. (2005). 경찰공무원의 교육훈련 학습 및 전이성과에 미치는 영향요인에 관한 실증적 연구. 『한국행정연구』, 41(2): 159-197.
- 강여진. (2011). 이러닝교육의 학습전이 영향변수간의 구조적 관계분석: 경찰공무원의 인식을 중심으로. 『한국행정학보』, 56(2): 319-349.
- 강여진·정재화. (2010). 공무원 사이버 교육훈련의 학습 및 전이성과에 미치는 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 21(3): 353-384.
- 강여진·최호진. (2003). 지방자치단체 공무원 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 조사. 『행정논총』, 41(2): 85-116.
- 고기순·김인호. (2002). 교육훈련의 실무전이에 관한 연구: 학습조직 조절효과를 중심으로. 『인사관리연구』, 26(3): 25-54.
- 김경애. (2012). 교육훈련 프로그램의 재진단과 미래교육의 요구분석: 경상남도 공무원교육원의 신입인재양성과정을 중심으로. 『한국행정논집』, 24(4): 1065-1090.
- 김귀영. (2009). 지방공무원 교육훈련제도 개선방안: 서울시 교육훈련제도 사례의 함의를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 8(1): 31-54.
- 김신복. (1995). 5급 공무원 신규임용과 직전교육. 『한국행정학보』, 29(1): 319-334.
- 김진모 외. (2006). 농촌지도리더 교육프로그램의 학습전이와 전이풍토의 관계. 『농업교육과 인적자원개발』, 38(1): 27-52.
- 류현숙·이혜윤. (2011). 공무원 교육훈련 프로그램의 효과에 관한 영향요인 연구: KIPA 갈등조정·협상 교육 프로그램 참여자 인식을 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 22(1): 27-51.
- 박기관·홍관웅. (2014). 교육프로그램과 교육효과성 관계에 관한 실증적 분석: 지방공무원 교육 대상자를 중심으로. 『한국지방자치학회보』, 26(4): 173-192.
- 박영용·김진모. (2006). 기업 리더십교육 프로그램 참여자의 학습전이와 영향요인. 『농업교육과 인적자원개발』, 38(4): 215-239.
- 박지환·김연희. (2014). 지방자치단체의 재난안전분야 교육훈련 효과성에 관한 영향요인 연구. 『Korean Review of Crisis & Emergency Management』, 10(2): 45-62.
- 유재원. (2002). 지방관료제에 대한 외부행위자들의 영향력 분석. 『한국정책학회보』, 11(4): 23-45.
- 이맹주. (2012). 신세대 공무원 직전교육 불만족 요인: 9급 신규자과정 사례연구. 『한국인사행정학회보』, 11(2): 23-51.

- 장승호. (2009). 지방자치단체 공무원 교육훈련 전이효과의 영향요인에 관한 연구: 서울시 신규 채용자들의 인식을 중심으로. 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위논문.
- 정성호. (2006). 「20대의 정체성」. 파주: 살림출판사
- 정영애. (2006). 기업교육훈련 전이 영향요인에 관한 연구. 「인력개발연구」, 8(2): 89-110.
- 최길수. (2004). 지방공무원 교육훈련수요조사(TNA)를 위한 모형에 관한 연구. 「한국지방정부 연구」, 8(1): 1-18.
- 행정자치부. (2016). 2016년 지방공무원 2만명대(20,186명) 신규채용. 보도자료(2.3일자).
- 홍길표·임효창. (2006). 공무원 교육훈련 프로그램의 효과성 결정요인에 관한 연구. 「산학경영연구」, 19(2): 95-116.
- 홍원기. (2014). 신규공무원 교육훈련 실시여건이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 국가직 7급 공채자를 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- Ali Abujazar, Samer Saleh. (2004). Factors Affecting Transfer Of Training. Masters thesis, Universiti Sains Malaysia.
- Alliger, G. M. and Janak, E. A. (1989). 'Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2): 311-342.
- Alliger, G. M., S. I. Tannenbaum, W. Bennett, Jr., H. Traver, and A. Shotland. (1997). Analysis of the Relations Among Training Criteria. *Personnel Psychology*, 50: 341-358.
- Baldwin, T. T., and Ford, J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41: 63-105.
- Barnard, Y. F., Veldhuis, G. J., and van Rooij, J. C. G. M. (2001). Evaluation in practice: Identifying factors for improving transfer of training in technical domains. *Studies in Educational Evaluation*, 27(3): 269-290.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., and Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4): 1065-1105.
- Bramley, P. (1991). *Evaluating Training Effectiveness - Translating Theory into Practice*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Broad. M. L., and Newstrom. J. W. (1992). *Transfer of training: Action packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Buckley, R., and J. Caple. (1995). *The Theory and Practice of Training*. Kogan Page.

- Burke, L. A., and Hutchins, H. M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6(3): 263-296.
- Campbell, J. P. (1988). Training Design for Performance Improvement. in J. P. Campbell, and R. J. Campbell, and Associates(eds.). *Productivity in Organizations*. Jossey-Bass, 177-216.
- Chiaburu, D. S., and Lindsay, D. R. (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer, *Human Resource Development International*, 11: 199-206.
- DeSimone, R. D., and D. M. Harris. (1998). *Human Resource Development*(2nd.). Dryden.
- Goldestein, I. L. (1980). Training in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 31: 229-272.
- Goldestein, I. L. (1992). Training in Work Organizations. in M. D. Dunnet, and L. M. Hough(eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gyimah, E. (2015). The Effect of Organizational Climate on Transfer of Training. *European Journal of Business and Management*, 7(19): 137-146.
- Harper, J. K. (1976). *Expectancy, Role Perceptions, Achieving Tendency, and Locus of Control in a Managerial Context*. Unpublished Doctoral Dissertation, George Washington University.
- Heneman, S., and Dyer F.(1980), *Personnel / Human Resource Management*, New York : Richard D. Irwin.
- Hicks William D., and Richard J. Klimoski. (1987). Entry into Training outcomes: A Field Experiments. *Academy of Management Journal*, 30(3): 542-552.
- Holton, E. F. III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7: 5-21.
- Holton, E. F. III., Bates, R. A., and Ruona, W. E. (2000). Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory, *Human Resources Development Quarterly*, 11(4): 333-360.
- Kirkpatric, D. L., and Kirkpatrick, J. D. (2005). *Transferring Learning to Behavior*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 11: 1-13.

- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirwan, C., and Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. *International Journal of Training and Development*, 10(4): 252-268.
- Lim, D. H., and Morris, M. L. (2006). Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1): 85-115.
- Mathieu, J. E., S. I. Tannenbaum, and D. Salas. (1992). Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 32: 828-847.
- Miles, R. (1978). The Origin and Meaning of Miles' Law. *Public Administration Review*, 38(5): 399-403.
- Morrison, E. W. (1993), "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking in Newcomer Socialization," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp.173-183.
- Mumford, T. V., M. A. Campion., and F. P. Morgeson. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18: 154-166.
- Noe, R. A. (1986). Trainee's Attributes and Attitudes on Training Effectiveness: Neglected Influences on Training Effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4): 736-749.
- Noe, R. A., and Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39: 497-523.
- Reeves, Martha. (1994). *Evaluation of Training*, Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Robinson, D. G., and J. C. Robinson. (1989). *Training for Impact*. Jossey-Bass Inc.
- Salas, E., Wilson, K. A., Priest, H. A., and Guthrie, J. (2006). Training in Organizations: The Design, Delivery, and Evaluation of Training Systems, in *Handbook of Human Factors and Ergonomics* (3rd ed), G. Salvendy ED., John Wiley and Sons, Hoboken, NJ, pp. 472-512.

- Sherman, A.(1996), G. Bohlander, and S. Snell, *Managing Human Resources*, South-Western, pp.38-72.
- Steers, R. M., and D. N. Braunstein. (1976). A Behaviorally-based Measure of Manifest Needs in Work Setting. *Journal of Vocational Behavior*, 9: 251-266.
- Tannenbaum, S. I., and Gary Yukl. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43: 399-441.
- Tannenbaum, S. I., Cannon-Bowers, J. A., and Mathieu, J. E. (1993). Factors that Influence Training Effectiveness: A Conceptual Model and Longitudinal Analysis. Technical Report 93-011, Naval Training Systems Center, Orlando, FL.
- Velada R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4): 282-294.
- Wexley, K. N., and G. P. Latham. (1991). *Developing and Training Human Resources In Organizations*, IL: Scott, Foresman.

---

**이승모(李承謀)**: 한양대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고(한국 중앙-지방정부간 관계의 특성과 그 변이, 2009), 현재 지방행정연수원 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 정부간 관계와 거버넌스, 공공갈등관리, HRD 등이며, 주요 논문으로는 “한국의 중앙-지방정부간 관계의 특성: 거버넌스의 시각에서”, “정책융호연합모형(ACF)의 적용을 통한 정책변동 분석: 밀양 송전선로 건설 갈등사례를 중심으로”, “계층제, 시장, 네트워크: 서울시 구청조직의 거버넌스 실태에 대한 실증적 분석” 등이 있다(smyhee@gmail.com).

**손화정(孫和廷)**: 2012년 한양대학교에서 행정학 박사학위(논문: 한국지방정부 공공서비스의 효율성 측정 및 영향요인분석)를 취득한 후, 현재 한국지방행정연구원 수석연구원으로 재직 중에 있다. 관심분야는 조직 및 인사, 정책분석 및 평가, 행정계량분석 등이며, 논문으로는 “참여정부의 국가보안법 정책변동실패 사례분석”, 한국행정학보(단독, '11), 서울시 자치구간 재정불균형완화에 관한 정책변동분석, 한국정책학회보(단독, '11), “시군통합의 효과에 대한 경험적 분석”, 한국행정학보(공저, '09) 등이 있다(hsohn70@krila.re.kr).