

공무원교육의 현업적용도 영향요인과 정책적 제고방안

김정원* · 김동철**

〈요 약〉

본 연구는 강원도 공무원에 대한 교육의 현업적용도에 영향을 미치는 요인을 실증분석을 통해 찾아내고, 현업적용도를 높일 수 있는 정책적 방안을 도출하여 공무원교육의 양적·질적 개선을 도모하는 것을 목적으로 하였다. 이에 공무원 교육 후 현업적용에 영향을 미치는 요인을 크게 학습자 내적특성, 교육내용 및 설계, 직무수행환경 등 3가지로 구분하여 분석하고, 각 영향요인을 도움(촉진)요인과 방해요인으로 구분하여 도움요인들은 더욱 활성화시키고 방해요인은 제거하는 방식으로 교육과정 설계에 적용할 수 있는 대응방안을 설계하였다. 강원도 공무원교육 현업적용도 제고를 위한 제언으로 역량모델링에 따른 교육설계, 강원도 자체 교육프로그램 설계 및 교육 후 관리제도의 강화를 제시하였다.

핵심주제어: 공무원 교육, 현업적용도, 학습전이, 교육훈련전이

논문접수일: 2013년 07월 11일 수정일: 2013년 08월 27일 게재확정일: 2013년 09월 02일

* 강원대학교 경영학과 교수(제 1저자), jwkim25@kangwon.ac.kr

** 강원대학교 행정학과 시간강사(교신저자), kdch87@hanmail.net

I. 서론

많은 조직들은 교육훈련이 조직 구성원의 업무수행 능력과 조직의 생산성을 향상시킬 것이라는 믿음 하에 막대한 자본을 교육훈련에 투자한다. ASTD의 2006년 Industry Report에 의하면 100명 이상의 종업원을 고용하고 있는 미국기업들이 2006년도에 사용한 교육훈련 경비는 558억 달러에 달하고 있다(ASTD, 2006). 조직이 교육훈련을 실시하는 이유는 학습한 내용을 직무수행에 활용하여 업무성과를 향상시키고, 이를 통하여 조직의 성과를 창출하는데 있다(박희동·박민생, 2012; 강주선·고윤정, 2013). 그러나 교육훈련에 대한 투자와 실시 그 자체가 조직구성원들의 능력 향상으로 이어지는 것은 아니다. 즉 많은 조직들이 교육훈련의 실시 그 자체에 관심을 갖고 노력을 기울이는 반면, 조직구성원들이 교육훈련에서 습득한 지식과 기능을 일선 업무에 어느 정도로 적용하고 있는지에 관한 교육훈련의 전이에는 상대적으로 관심을 덜 쏟고 있는 실정이다(박윤희·장주희, 2011).

교육훈련의 실시에서 중요한 것은 교육훈련을 통해 학습된 지식과 기술들이 어떻게 효과적으로 직무수행에 활용될 것인가와 관련되어 있다(Bae, 2002). 조직구성원들이 교육훈련 참여 후에 자신의 직무로 돌아갔을 때 교

육훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 행동, 태도 등이 활용되지 않고 시간이 지나는 동안에 유지되지 않는다면 교육훈련의 가치는 거의 없다할 것이다. 교육훈련에 아무리 많은 투자를 하더라도 조직구성원의 직무수행이 변화하지 않는다면 교육훈련에 투자된 비용은 회수될 수 없다. 이처럼 학습전이 문제는 교육훈련과 관련된 의사결정에 크게 영향을 미치기 때문에 현업적용도를 높이기 위한 도구로서 활용가치가 높다.

이러한 관점에서 최근 지방정부조직에서 강조되고 있는 지방공무원 교육에 대한 논의가 필요하다. 행정환경 및 행정수요의 변화는 기존의 공무원 교육훈련제도의 한계를 극복하고 시대적 요구에 부응하는 새로운 교육훈련제도로의 전환을 요구하고 있음에도 불구하고, 현재의 지방공무원 교육은 공무원의 능력과 사회적 수요 간의 역할을 충족시키지 못하고 있다(고승희 외, 2008). 현재의 지방공무원 교육은 기본교육, 전문교육, 장기교육 및 시책·전문·기타교육 등 다양한 교육을 실시하고 있다. 그러나 이러한 교육체제는 지방공무원의 직무수행을 위한 능력을 보충해주는 수준에 머물러 있으며, 교육성과에 대한 명확한 분석이나 피드백이 매우 부족한 실정이다. 또한 이와 같이 다양한 형태와 기관을 통해서 실시되고 있는 지방공무원 교육이 현업에 적절하게 적용되

는가에 대한 구체적인 평가가 이루어지지 못하고 있다. 지방공무원 교육훈련에 대한 시간적·재정적 투자가 헛되지 않고 지방 공무원의 직무능력향상 및 조직의 성과 향상과 연결될 수 있도록 하기 위해서는 교육훈련의 전이효과에 대한 실태분석을 바탕으로 교육훈련의 현업적용도를 제고할 수 있는 방안 모색이 필요하다. 이를 통해 지방공무원들로 하여금 사회변동에 능동적으로 대처하고 합리적 업무결정을 내리는데 필요한 능력을 배양시켜, 창조적 정책결정이 가능한 인력양성을 실현해 나가야 할 것이다.

본 연구의 목적은 강원도 공무원교육의 현업적용도에 영향을 미치는 요인을 실증분석을 통해 찾아내고, 현업적용도를 높일 수 있는 정책적 방안을 도출하여 공무원교육의 양적·질적 개선을 도모하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 공무원 교육 후 현업적용에 영향을 미치는 요인을 크게 학습자 내적특성, 교육내용 및 설계, 직무수행환경 등 3가지로 구분하여 분석하고, 각 영향요인을 도움(촉진)요인과 방해요인으로 구분하여 도움요인들은 더욱 활성화시키고 방해요인은 제거하는 방식으로 교육과정 설계에 적용할 수 있는 대응방안을 제시하고자 한다. 본 연구에 적용된 연구방법은 문헌연구와 설문조사를 통한 실증분석이다.

II. 이론적 배경

1. 지방공무원 교육훈련

1.1 지방공무원 교육훈련의 의의

지방공무원의 인적역량강화는 지방자치의 실질적 발전을 견인할 수 있으며, 임용과정을 통해 선발된 지방공무원의 직무에 대한 능력을 제고하고 전문성을 강화할 수 있는 방안으로 교육훈련이 주로 활용된다.

공무원의 교육훈련은 개인의 행태, 지식, 동기, 그리고 잠재능력을 개발하기 위한 전략이며, 조직의 목표달성에 기여할 수 있어야 한다. 지방공무원 교육훈련은 업무능력의 향상, 근무의욕과 사기를 양양하며, 개인능력의 개발을 통한 조직목표 달성에 기여하고 개인능력개발에 기여하며, 더 나아가 국가 또는 지방발전에 기여할 수 있다.

공무원 교육은 직무에 대한 전문성 제고와 함께 공무원의 삶의 질 향상 및 직무 만족도를 제고하기 위한 평생교육이 시행되고 있으며, 이러한 교육훈련이 공무원의 사기와 연계될 수 있는 대안으로 검토되어야 한다.

지방공무원 교육의 필요성은 지방자치단체의 목표와 공무원의 역량 간 관계에서 교육훈련의 수요가 결정되며, 현재의 수요뿐만 아니라 미래에 예상되는 수요 및 가치 그리고 생산

성 기대치 등이 제시되고 있다.

이러한 공무원에 대한 직무수행능력은 신규 채용자에게는 채용시험과 직무와의 관계에서 교육훈련수요를 예측하였으며, 현직에 근무하고 있는 공무원에게는 현재까지 가지고 있던 능력과 사회변화에 따른 요구수준을 고려하여 교육수요를 측정하였다. 그러나 공무원의 교육수요는 공무원의 평균적 역량에서 벗어나서 공무원의 역량이 행정기관의 효율성과 생산성을 측정하는 척도가 되며, 민간부문과 비교하여 공직의 유용성을 제고하는데 있다고 볼 수 있다. 공무원에 대한 교육훈련의 수요는 공무원의 역량부족보다는 교육훈련수요가 변화하면서 공무원이 수요를 계속적으로 충족하는 과정으로 이해되어야 한다.

1.2 지방공무원 교육훈련 체계 및 내용

현재 우리나라 지방공무원 교육훈련의 실시체계를 보면 <표 1>과 같

이 지방자치단체 공무원을 전문적으로 교육하는 기관은 안전행정부 소속 지방행정연수원과 각 시·도에 있는 15개 지방공무원교육원이며 필요에 따라 민간교육훈련기관 또는 국내외 기관에 위탁교육을 실시하고 있다. 이외에도 지방공무원을 교육시키는 기관으로 소방학교가 있으며 지방공무원이 교육을 받을 수 있는 중앙정부의 교육기관으로는 중앙공무원교육원과 특별한 과정의 경우 통일교육원, KDI 등에서 교육을 실시할 수 있다 (이권상, 2005).

안전행정부는 지방공무원 교육훈련에 관한 기본정책의 수립, 지침시달 등 교육훈련에 관한 정책적 사무를 담당하고 있으며, 지방행정연수원은 지난 2005년 1월부터 5급 이상 관리자교육과 각 부처의 업무 중에서 지방과 관련한 전국적 통일을 요하는 교육을 실시한다.

또한 지방행정연수원의 경우 행정

<표 1> 지방공무원 교육훈련 구분 및 실시기관

구분	개념	실시기관
기본교육	신규채용자 또는 승진자에 대하여 공직자로서 필요한 기본소양과 자질 및 기본능력을 함양하기 위한 교육	공무원 교육원
전문교육	공통 또는 전문분야별 직무능력을 제고하기 위한 교육	중앙행정기관, 지방자치단체, 공무원 교육원, 정부투자기관, 민간기관 등
장기교육	지방자치단체에 대한 전문행정인을 양성하기 위하여 포괄적인 전문지식 및 관리기법의 습득	공무원 교육원, 국내외 위탁기관
기타교육	국정운영방향, 현안시책, 일반소양 및 기타 각종 정신교육	공무원 교육원, 자체기관, 민간기관 등

자료 : 이권상(2005)

안전부의 기본정책을 교육·지도·지원하는 업무를 맡고 있다 그리고 시·도 공무원교육원의 경우 6급 이하의 기본교육과 전문교육 그리고 지역적 특성을 반영한 교과를 중심으로 교육을 실시하고 있으며, 주로 담당직무의 능력을 배양하는데 초점을 두고 있다. 교육방식에 있어서는 교육원교육, 직장교육, 특별교육으로 분류되어 있다. 해당 지방자치단체에서 실시하는 직장교육은 기관에 따라 다양한 형태를 띠고 있으나 일반적으로 정기적 또는 부정기적으로 실시하는 직무관련 교육 및 정신교육이 주를 이루고 있다.

지방공무원 교육훈련과 실시기관을 살펴보면 그 성격에 따라 신규채용자, 승진자 또는 승진 후보자를 대상으로 하는 기본교육, 담당직무 수행능력을 제고하기 위한 전문교육, 포괄적인 전문지식 및 관리기법 습득을 위한 장기교육, 현안시책 소개 및 일반소양 함양 등을 목적으로 하는 기타교육으로 나눌 수 있다

2. 학습전이 및 교육훈련전이

2.1 학습전이

하나의 학습이 성립된 경우 그 결과가 다음 학습을 촉진하거나 지체시키는 것 즉, 다음의 학습에 영향을 미치는 것을 학습효과의 전이 또는 연습효과의 전이(Transfer of Learning)라고 한다. 이와 같은 경우 제1의 학

습효과가 제2의 학습을 촉진할 때 이것을 적극적 전이(Positive Transfer)라고 하며, 반대로 제1의 학습이 제2의 학습을 방해하고 금지하는 것을 소극적 전이(Negative Transfer)라고 한다.

학습전이와 관련한 주요 연구모형들을 살펴보면, Noe와 Schmitt(1986)는 개인의 능력과 교육에 대한 기대, 자기효능감, 직무태도와 같은 다양한 요인들이 학습동기에 영향을 미쳐서 학습이 일어나게 하고, 이러한 학습이 전이동기와 결합하여 학습전리로 이어진다고 설명하고 있다. Baldwin과 Ford(1988)는 교육훈련의 결과에 영향을 미치는 요인으로 교육훈련의 투입요인(Training Input), 교육훈련의 결과요인(Training Output), 전이의 상태(Transfer Condition)로 구성된 전이과정에 대한 포괄적인 모형을 제시하고 있다. Lim과 Morris(2006)는 한국기업을 대상으로 한 연구에서 학습전이에 영향을 미치는 요인을 학습자 특성(trainee characteristics), 교수적 요인(instructional factor), 조직의 요인(organizational factor)으로 구분하였다.

이러한 학습전이에 대한 논의를 종합하는 측면에서 학습전이의 효과는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 전이의 내용은 전혀 다른 것 사이에는 절대 일어나지 않으며 유사한 교과목의 경우에도 직접 그것을 학습하는

<표 2> 학습전이에 대한 다양한 개념

학 자	정 의
Baldwin & Ford(1988)	학습자가 교육이나 훈련을 통해서 학습한 지식, 기술, 태도를 학습 상황과는 다른 상황에서 활용하고 적용하는 행동 또는 그 결과
Noe et al.(2005)	학습자들이 훈련에서 배운 지식, 기술, 행동 및 인지적 전략을 업무에 효과적이고 지속적으로 적용하는 것
이도형(1996)	교육에 참가한 학습자들이 학습한 내용을 자신의 직무수행에 적용하는 행동
현영섭·권대봉(2003)	교육을 통해서 학습한 지식, 기술, 태도를 자신의 직무에 적용하는 정도
Wexley & Latham(1991)	업무 상황에서 교육훈련 프로그램 중에 획득한 지식을 다른 형태로 적용하는 능력
Holton et al.(2008)	교육훈련에서 학습한 지식, 기술, 능력이 업무에 적용된 정도

것에 비하면 그 진보정도가 극히 적기 때문에 교육기관에서는 매우 현실적인 문제를 많이 지도하도록 해야 한다. 둘째, 학습지도를 할 때 단지 지식이나 기능만을 가르칠 것이 아니라 일반화된 방법 원리의 적용방법 및 태도 등을 지도해야 한다. 셋째, 되도록 완전한 학습을 해야 한다. 넷째, 지능이 높은 학생일수록 전이가 잘 일어나므로 학습자의 능력을 고려하여 지도하는 것이 중요하다.

2.2 교육훈련전이

일반적으로 조직의 교육훈련 목적은 학습 성과를 실무에 적용하여 조직성과 향상으로 나타나도록 하는데 있다고 할 수 있다. 따라서 교육훈련 참가자는 교육훈련에서 학습한 지식, 기술 등을 자신의 업무에 적용하고 활용하는 것이 바람직하며, 이러한 과

정을 교육훈련전이라고 한다(Baldwin & Ford, 1998).

Robinson과 Robinson(1989)은 교육훈련전이(Transfer of Training)란 “교육훈련참가자가 훈련과정 중에 얻은 지식, 기술, 태도를 현업에 적용하는 것”으로 정의하였고, Baldwin과 Ford(1988)는 “교육훈련 참가자가 교육훈련을 통해 얻은 지식, 기술, 태도 등을 자신의 업무에 적용하고 특정기간에 걸쳐 지속적으로 유지하는 것”이라고 했으며, Tannenbaum과 Yukl(1992)은 “교육훈련참가자가 훈련에서 얻은 지식, 기술, 태도를 실무에 효과적으로 적용하는 것”으로 정의하였다.

그런데 보통 조직에서는 이러한 교육훈련전이의 효과가 매우 미흡한 것으로 나타나고 있다. 미국 기업조직 사례에서도 종업원들은 교육훈련과정을 통해 학습한 내용의 10~15%정도

만을 자신들의 업무에 적용하고 있는 것으로 나타나고 있어 기업교육훈련의 실무적용 정도 즉, 효과성이 대단히 저조한 수준임을 알 수 있다 (Georgenson, 1982; Sevilla & Wells, 1998).

이러한 사실은 교육훈련에서 교육훈련 후 피교육자의 학습정도 평가뿐만 아니라 교육훈련이 조직성과에 기여할 수 있도록 하기 위한 학습내용의 실무적용 정도 즉, ‘전이’ 정도의 파악을 통해 교육훈련 효과성 평가도 해야 한다는 교육훈련전이의 중요성을 시사하고 있다.

그러므로 교육훈련 후 교육훈련전이가 얼마나 효과적으로 일어났는지의 여부는 곧 교육훈련프로그램이 조직성과에 얼마나 기여했는지를 판단해 볼 수 있는 중요한 기준이 된다. 따라서 교육대상자들에게 어떻게 하면 교육을 잘 시킬 것인지도 중요하지만, 교육훈련을 통해 어떻게 전이효과를 갖도록 할 것인가도 매우 중요하다고 할 수 있겠다.

3. 교육현업적용도 영향요인

교육현업적용 영향요인은 학습자 내적특성, 교육내용 및 설계, 직무수행환경 등으로 구성되며, 구체적인 내용은 다음과 같다(Baldwin & Ford, 1988; Holton, 1996; 주영주·김소나, 2008). 첫째, 학습자 내적특성은 학습전이에 영향을 미치는 요인 중 개인적인 특성에 관련된 요인이다. 학습자의 학습관련 능력 즉, 인지적 능력에 대한 고려는 자연스러우나 아직까지 인지적 특성이 학습전이에 미치는 영향에 관한 실증연구는 부족한 실정이다(Bates, 2003). Tannenbaum과 Yukl(1992)은 능력요인을 제외한 피교육자의 특성을 구성하는 주요 요인들로 학습동기와 과정에 대한 성과기대, 자기효능감 등을 제시하였다(이도형, 1996).

둘째, 교육 내용 및 설계는 학습을 일으키는 직접적인 요인으로서 학습전이에 영향을 미치는 요인 중 학습하는 내용과 교수설계와 같이 교육훈련 프로그램 자체가 가지고 있는 특

<표 3> 교육훈련에 대한 다양한 개념

학 자	정 의
Robinson & Robinson(1989)	교육훈련참가자가 훈련과정 중에 얻은 지식, 기술, 태도를 현업에 적용하는 것
Baldwin & Ford(1988)	교육훈련 참가자가 교육훈련을 통해 얻은 지식, 기술, 태도 등을 자신의 업무에 적용하고 특정기간에 걸쳐 지속적으로 유지하는 것
Tannenbaum & Yukl(1992)	교육훈련참가자가 훈련에서 얻은 지식, 기술, 태도를 실무에 효과적으로 적용하는 것

성과 관련된 요인이다. 교육훈련 분야에서의 경험적 연구들은 대부분 교육훈련 프로그램의 설계적 측면에 집중되어 있으며(이도형, 1996), 특히 1970년대 초반까지는 교육훈련의 설계에 다양한 학습 원리를 적용하는 연구들이 주로 이루어졌다.(양은하·정재삼, 2006). Baldwin과 Ford(1988)는 교육훈련 설계는 학습에 직접적인 효과를 미치며, 이 영향이 학습전이에 간접적으로 전달되는 과정을 가정하였다.

셋째, 직무수행 환경은 실제적으로 학습자의 학습전이가 일어나는 물리적인 공간의 특성에 관련된 요인이다. 업무환경은 학습전이에 직접적인 영향을 줄 수 있으며(이도형, 1996), 훈련 이후 전이 정도에 유의미한 영향을 미칠 수 있다(김종인·박성준, 2002; 양은하·정재삼, 2006)는 점에서 학습전이에 있어서 매우 중요한 요인이다. 학습자가 교육훈련의 성과를 보이기 위해서는 직무수행 환경에서 상하 구성원들의 지원을 필요로 하며, 조직의 제도적 지원과 더불어 심리적 지원 또한 고려되어야 한다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 교육현업적용도 영향요인 분석도구

본 연구에서 활용된 교육현업적용

도 영향요인 분석도구는 주영주와 김소나(2008)가 개발한 ‘기업 사이버 교육생의 학습전이 영향요인 측정도구’를 활용하였다. 이는 사이버교육을 대상으로 하여 개발되었지만 일반 집합교육의 이론을 그대로 적용하였기에 변형하여 적용하였다. 구체적으로 주영주와 김소나(2008)의 측정도구의 질문항들에서 공무원 교육과 관련하여 부적합한 용어들을 수정 또는 삭제하였다.

이 측정도구는 학습전이를 설명하는 Noe(1986)의 훈련과 성과에 대한 동기의 영향모델, Baldwin과 Ford(1988)의 학습전이과정 모델, Holton(1996)의 교육훈련성과 통합모델을 기반으로 학습전이 영향요인에 관한 국내외 연구들을 분석하여 개발된 도구로, 국내기업 사이버교육 이수자 595명을 대상으로 한 설문 자료를 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석 및 문항변별도 분석을 통해 타당도, 적합도 및 변별도가 검증되었다.

본 연구에 적용된 구체적인 교육현업적용도 영향요인 분석도구는 다음 <표 4>와 같다. 첫째, 학습자 내적특성은 통제의 소재, 준비도, 경력계획, 성취욕구, 전이동기, 자기효능감, 기대 등으로 구성되어 있다(Noe, 1986; Holton, 1996; 이도형, 1996; Holton, Bates & Ruona, 2000; 현영섭, 2005; 양은하·정재삼, 2006). 이는 학습 전이에 영향을 미치는 요인 중 개인적

인 특성에 관련된 요인이다. 둘째, 교육내용 및 설계는 내용 관련성, 교육훈련 설계, 환경 유사성, 피드백 등으로 구성되어 있다(Noe, 1986; Baldwin & Ford, 1988; 이도형, 1996; Holton, Bates & Ruona, 2000; 현영섭, 2005; 양은하·정재삼, 2006). 이는 학습을 일으키는 직접적인 요인으로 학습전이에 영향을 미치는 요인 중 학습하는 내용과 교수설계와 같이 교육훈련 프로그램 자체가 가지고 있는

특성과 관련된 내용이다. 셋째, 직무수행환경은 전이 기회, 동료의 지원, 상사의 지원, 조직의 지원, 조직 문화 등으로 구성되어 있다(Noe, 1986; Baldwin & Ford, 1988; Holton, 1996; 이도형, 1996; Holton, Bates & Ruona, 2000; 현영섭, 2005; 양은하·정재삼, 2006; 김성은, 2012). 이는 실제적으로 학습자의 학습전이가 일어나는 물리적인 공간의 특성에 관련된 요인이다.

<표 4> 교육현업적용도 영향요인 분석도구

구분	하위 요인
학습자 내적특성	통제의 소재, 준비도, 경력계획, 성취욕구, 전이동기, 자기효능감 기대
교육내용 및 설계	내용 관련성, 교육훈련 설계, 환경 유사성, 피드백
직무수행환경	전이 기회, 동료의 지원, 상사의 지원, 조직의 지원, 조직문화

2. 설문조사 개요 및 분석 방법

공무원교육의 현업적용도 영향요인 분석을 위한 설문조사는 다음 <표 5>와 같이 이루어졌다. 설문조사의 모집단은 강원도 인재개발원을 통해 교육받은 강원도 공무원이며, 분석에 적용된 표본은 221부이다. 조사지역은

강원도 18개 시군 전 지역이며, 구조화된 설문지를 온라인을 통해 배포·회수하였다. 또한 응답자의 성별, 연령, 직급, 근무연수 등을 조사하였다.

설문조사를 통해 수집된 자료는 통계패키지 SPSS 20.0v를 통해 입력 및 분석을 수행하였다. 분석에 적용된 방법은 평균분석이며, 도출된 평균을 100점 기준으로 환산하였다.

<표 5> 설문조사 개요

구분	내용
모집단	강원도 인재개발원을 통해 교육받은 강원도 공무원
표본크기	221부
설문배포·회수	온라인
조사내용	학습자 내적특성, 교육내용 및 설계, 직무수행환경, 인구통계학적 특성

IV. 분석결과

1. 설문분석 결과

공무원교육의 현업적용도 영향요인에 대한 설문분석 결과는 다음 <표 6>과 같이 나타났다. 첫째, 학습자 내적 특성 분석결과 요인 평균은 75.5점이었으며, 전반적으로 통제의 소재 부분에 대한 평가가 높게 나타났으나 자기 효능감 부분이 낮게 나타났다.

둘째, 교육내용 및 설계는 요인 평균 63.9점이었으며, 내용관련성과 교육훈련설계 부문은 만족스럽게 나타났으나 이후의 피드백이 부족하다고 인식하는 것으로 분석되었다. 셋째, 직무수행환경은 요인 평균 66.9점이었으며, 동료의 지원과 상사의 지원은 다른 항목에 비해서 점수가 현저히 낮게 나타나 조직문화에 대한 개선방안이 필요한 것으로 분석되었다.

<표 6> 교육현업적용도 영향요인 분석 결과

구분		결과 값
학습자 내적 특성	통제의 소재	80.1
	준비도	75.5
	경력계획	76.5
	성취욕구	74.6
	전이동기	77.7
	자기효능감	70.6
	기대	74.0
	요인 평균	75.5
교육 내용 및 설계	내용 관련성	67.8
	교육훈련 설계	66.9
	환경 유사성	62.8
	피드백	58.3
	요인 평균	63.9
직무 수행 환경	전이 기회	69.3
	동료의 지원	58.4
	상사의 지원	61.6
	조직의 지원	66.0
	조직 문화	66.1
	요인 평균	64.3
전체 평균		66.9

2. 영향요인과 대응방안 설계

공무원교육 현업적용도 영향요인에 따른 대응방안 설계를 위해 전체 설문문의 평균을 기준으로 평균보다 높으면 촉진(도움)요인으로 평균보다 낮으면 방해요인으로 구분하였다. 이는 설문문결과를 촉진요인과 방해요인으로 구분하는 기준을 50점의 중간점수를 기준으로 하기 보다는 설문응답자의 관대화 경향을 감안하였다. 관대화 경향은 평가 또는 응답 결과의 분포가 우수한 쪽에 집중되는 경향으로서 본 연구의 설문조사 경우 철저하게 익명으로 실시되었으나, 응답자인 공무원들이 교육훈련 결과에 이해관계가 존재한다고 인식하거나 응답결과에 따른 문제나 말썬이 나지 않도록 하기 위해 관대하게 응답할 가능성이 존재한다는 점으로 고려하였다.

전체 응답평균 66.9점을 기준으로 학습자 내적특성은 75.5점으로 촉진요인으로 구분되며 교육내용 및 설계는 63.9점, 직무수행 환경은 64.3점으로 방해요인으로 구분되어지며 이를 하위요인 개별 점수들과 비교하여 세부적으로 구분 지었다.

첫째, 학습자의 내적특성의 모든 하위요인들 즉 통제의 소재, 준비도, 경력계획, 성취욕구, 전이동기, 자기효능감, 기대 등이 모두 현업적용의 촉진(도움)요인으로 나타났으며, 이는 공

무원 개인적으로 교육훈련 후 현업적용에 대해 긍정적으로 임하고 있음을 나타내며 이를 더욱더 활성화 시키는 방안으로 강원도 공무원의 '역량모델링에 따른 교육설계'로 공무원 개개인의 성취욕구 및 경력계획과 기대감을 높일 수 있으며 통제의 소재 및 준비도를 강화할 수 있는 방안으로 제시될 수 있다.

둘째, 교육 내용 및 설계의 요인들은 하위요인을 구분하였을 때 촉진요인과 방해요인이 섞여져 있었다. 이중 촉진(도움)요인으로 내용관련성이 나왔으며 이는 앞서 제시한 공무원 역량모델링 설계로 더욱 강화될 것이며 특히 환경유사성과 피드백 부분이 점수가 낮게 나와서 이에 대한 요인 제거 방안으로 환경유사성에 관한 요인은 강원도(권역별)자체 교육프로그램 설계 및 운영을 통하여 강원도 자치단체가 추진하는 업무에 대해 적합한 공무원 교육프로그램이 진행될 것이며, 피드백 관련 방해요인은 교육관리 프로세스 개선을 통하여 각 공무원별 교육 후 지속적인 피드백 설계를 통하여 방해요인이 제거될 것이다.

셋째, 직무수행환경 요인들은 중 특히 동료의 지원점수가 58.4점으로 전체 하위요인 점수 가운데 가장 낮게 나온 부분으로 이에 대한 개별적인 대응방안이 요구되며 직무수행환경 전체에 대한 대응방안도 필요하다. 먼저 동료의 지원에 대한 부분은 팀위

크관련 교육의 주기적 실시, 팀 교육 이수점수의 팀 평가 지표화 및 반영, 팀장의 평가요소에 팀원평가점수화 등이 요구되며 이에 대한 가장 현실적인 방안으로 팀워크 교육프로그램의 실시를 제안하며 직무수행환경에 대한 구체적인 대응방안으로 교육 후 관리제도의 강화를 제시한다.

이러한 분석결과를 바탕으로 공무원교육 현업적용도 영향요인에 대한 구체적인 대응방안을 다음 <표 7>과 같이 연계하여 설계하였다.

본 연구의 목적은 강원도 공무원의 교육 후 현업적용도에 영향을 미치는 요인을 찾아내 도움요인과 방해요인으로 구분하고, 촉진요인들은 더욱 활성화 시키고 방해요인은 제거 하는 방안을 모색하여 이를 교육과정 설계에 적용할 수 있는 방안을 제시하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 공무원 교육 후 현업적용도에 영향을 미치는 요인을 크게 학습자 내적특성, 교육내용 및 설계, 직무수행환경 등 3가지로 구분하고, 설문조사를 통한 실증분석을 통해 구체적인 대응방안을 설계하였다(김정원, 2010).

V. 결 론

<표 7> 영향요인과 대응방안 설계

교육현업적용도 영향요인			대응방안 설계
구분	촉진(도움) /방해요인		
학습자 내적 특성	통제의 소재	도움요인	1. 역량모델링에 따른 교육 설계 방안
	준비도	도움요인	
	경력계획	도움요인	
	성취욕구	도움요인	
	전이동기	도움요인	
	자기효능감	도움요인	
	기대	도움요인	
교육내용 및 설계	내용관련성	도움요인	2. 강원도 자체 교육프로그램 설계 강원도 핵심가치 운영 자체 교육프로그램 개발 팀워크 교육프로그램 운영
	교육훈련 설계	방해요인	
	환경 유사성	방해요인	
	피드백	방해요인	
직무수행 환경	전이기회	도움요인	3. 교육 후 관리제도의 강화피드백 프로세스 도입
	동료의 지원	방해요인	
	상사의 지원	방해요인	
	조직의 지원	방해요인	
	조직문화	방해요인	

이러한 강원도 공무원교육의 현업 적용도 제고를 위한 제언을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 역량모델링에 따른 교육설계 방안이 요구된다. 현재 공무원교육훈련의 운영과정은 일반적으로 교육훈련 수요조사, 교육훈련 계획수립, 교육훈련의 실시, 마지막으로 교육훈련의 결과를 평가하는 단계로 이루어진다. 이중 교육훈련 수요조사는 단순한 교육 요구 파악 수준이며, 중앙기관의 요구가 많이 반영되어 강원도에서 필요한 교육과목이 부족하고 기존 교육의 답습이 많은 수준이었다. 또한 현재 행정전략과의 연계성이 부족하며, 교육훈련프로그램의 다양화의 부재와 공무원이 요구하는 일반적인 교육훈련의 대량 공급형 교육체제를 제공함으로써 인해 공무원의 개별 직무에 맞는 요구되는 전문성에 부합하지 못하고 있다.

역량모델링에 따른 강원도 공무원 교육설계를 위해서는 먼저 조직 내에서 요구되는 핵심역량을 파악하고 이에 부합하는 ‘핵심인재상’을 정의하고 육성전략을 수립하여야 한다. 또한 각 공무원의 해당역량을 진단하여 부족한 역량을 도출하고 개인에 필요한 역량개발 계획을 수립하며, 수립된 계획에 따라 코칭(Coaching) 및 멘토링(Mentoring)을 통해 역량개발 과정을 관리하고 교육훈련 과정을 통한 교육훈련대상자의 역량개발 정도를 평가해야 한다. 아울러 역량개발 후 평가

결과에 따라 차기 교육훈련대상자 선정 또는 역량개발을 위한 교육훈련의 방향성을 재정립하여야 한다.

둘째, 강원도 자체 교육프로그램 설계가 필요하다. 공무원 교육의 방향은 수요자 특성에 맞는 맞춤형 교육과정의 운영이 필요하다. 각 자치단체에서 특수 시책이나 긴급히 필요로 하는 교육수요에 부응하는 주제를 선정함으로써 지역특성에 맞는 교육프로그램을 운영할 필요가 있다. 각 지방공무원 교육원의 교육프로그램을 분석해 보면 거의 유사한 내용의 교육프로그램이 운영되고 있다. 강원·경기·충남의 공무원교육원에서 공무원을 대상으로 제공하는 교육훈련 프로그램의 기본적인 틀에서 큰 차이점은 나타나지 않고 있다. 현재 강원도 공무원 교육과정은 중앙기관의 이슈 및 요구에 따른 교육과정이 주를 이루어 설계되어 있으며, 각 강원도 권역별 특별 교육은 역점시책 교육과정인 ‘강원도 성장동력산업의 이해과정’과 ‘2018평창동계 올림픽 유치전략 과정’ 등 2개 과정을 제외하면 전무한 상태로 강원도만의 교육과정의 재설계는 향후 강원도의 교육전략 방향과 매치 후 각 권역별 특색을 반영한 교육을 참가하는 과정으로 설계해나가야 한다. 또한 강원도의 핵심가치를 정립하고 이를 바탕으로 한 공무원 교육을 추진하고, 아울러 팀워크 교육 프로그램의 운영이 요구된다.

셋째, 교육 후 관리제도의 강화가 요구된다. 현재의 강원도 공무원 교육은 교육 후 피드백 없이 단순한 설문 조사를 실시하고 있으며, 그 내용 또한 만족도 조사로 향후 교육의 과정 및 교육 환경 시설에 국한되어 있다. 이에 공무원 교육에 대한 일회성 교육에서 탈피하여 시스템을 통한 체계적이고 지속적인 관리가 요구된다. 교육 후 관리제도는 교육생들이 교육 후 습득된 지식을 현업에서 어떻게 효과적으로 실행할 것인가에 초점을 두는 제도이다. 또한 교육생들의 교육 현황에 대해 상사가 정보를 공유하고 현업에서 실행에 도움을 줄 수 있는 피드백 기능과 업무활용도나 업무효과에 대한 평가 기능을 포함한다. 이러한 교육 관리의 체계적인 제도 도입을 통해 현재 교육 후 현업적용도의 낮은 부분을 일정수준 이상으로 끌어 올리는 것이 가능하며, 피드백 및 코칭기능이 강화로 교육에 대해 교육생뿐만 아니라 상사 및 조직이 함께 하는 교육을 해야 한다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 연구의 한계점은 공무원 교육의 현업적용도 영향요인에 대한 평균분석의 결과만을 제시하고 있어 영향요인들 간의 인과관계를 밝히지 못하였다는 점이다. 또한 설문 조사·분석 대상이 강원도 공무원 교육에 한정되어 연구결과에 대한 일반화의 한계가 존재한다. 향후 연구방향

은 교육현업적용도 영향요인 간의 인과관계 분석 및 실제 직무성과와의 상관관계 분석 등의 보완 연구가 요구되며, 실증분석의 대상 및 범위는 한정된 지역이나 기관 사례에서 벗어나 보다 포괄적인 분석이 필요하다.

참고문헌

1. 강주선·고윤정(2013). 조직내 지식 이전 프로세스의 영향요인과 인센티브의 조절효과에 관한 비교연구: 비영리조직과 영리조직을 중심으로, 경영과 정보연구, 32(2), 259-287.
2. 고승희·최호택·김원겸(2008). 지방공무원 교육훈련체계실태 및 개선방안, 충남발전연구원.
3. 김성은(2012). 상사신뢰의 매개효과에 따른 팀장의 감성지능이 부하의 태도 및 행동에 미치는 영향력 분석, 경영과 정보연구, 31(2), 199-230.
4. 김정원(2010). 공무원교육의 현업적용도 제고방안, 강발연.
5. 김종인·박성준(2001). 업무환경이 교육훈련의 전이에 미치는 영향, 인사조직연구, 9(1), 23-42.
6. 박윤희·장주희(2011). 기업 교육훈련 전이 실태와 개선 방안 연구, 한국직업능력개발원.
7. 박희동·박민생(2012). 경력 닷의 유형이 경력만족과 경력몰입에 미치는 영향 연구, 경영과 정보연구, 31(3), 97-116.
8. 양은하·정재삼(2006). 학습전이의 진단도구를 추구하고, 기업교육연구, 8(2), 101-122.
9. 이권상(2005). 지방공무원 교육훈련 발전방향, 지방공무원 경쟁력 이대로 좋은가? 토론회, 대한민국 국회.
10. 이도형(1996). 조직 내 지난 분기에 이수한 사이버과정의 학습 및 전이 효과 모델 검증 연구, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 9(1), 59-88.
11. 주영주·김소나(2008). 기업사이버교육생의 학습전이 영향 변인 측정도구 개발 및 양호성 검증, 직업능력개발연구, 11(2), 121-141.
12. 현영섭(2005). Baldwin과 Ford의 전이모형을 적용한 웹기반 기업훈련 전이모형, 인력개발연구, 7(1), 21-39.
13. 현영섭·권대봉(2003). 판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계, 교육학연구, 41(1), 299-327.
14. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M.(2005). Fundamentals of human resource management, Irwin/McGraw-Hill.
15. ASTD.(2006). Industry report 2006: Training magazine's 25rd annual comprehensive analysis of employer-sponsored training in the United States, Training, 43(12), 20-32.
16. Bae, E. K.(2002). A neglected dimension in training evaluation: Training transfer, International Journal of Adult and Continuing Education, 5(2), 89-105.

17. Baldwin, T. T. and Ford, J. K.(1988). Transfer of training: A review and direction for future research, *Personal Psychology*, 41(1), 63-105.
18. Bates, R.(2003). Transfer training process and prospects, in Gilley, A. M., Callahan, J. L. & Bierema, L. L.(eds), *Critical Issues in HRD*, MA: Perseus Publishing.
19. Georgenson, D. L.(1982). The problem of transfer calls for partnership, *Training and Development Journal*, 36(10), 75-78.
20. Holton, E. E.(III)(1996). The flawed four-level evaluation model, *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
21. Holton, E. F. and Yamkovenko, B.(2008). Strategic intellectual capital development: A defining paradigm for HRD, *Human Resource Development Review*, 7(3), 270-291.
22. Holton, E. F.(III), Bates, R. A. and Ruona, W. E.(2000). Development of a generalized learning transfer system inventory, *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360.
23. 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), p. 93.
24. Noe, R. A.(1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness, *Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
25. Noe, R. A. and Sckmitt, N.(1986). The influence trainee attitudes on training effectiveness test of a model, *Personal Psychology*, 39(3), 497-523.
26. Robinson, D. G. and Robinson, J. C.(1989). *Training for impact*, Jessey-Bass.
27. Sevilla, C. and Wells, T. D.(1998). Contracting to ensure training transfer, *Training & Development*, June, 10-11.
28. Tannenbaum, S. I. and Yukl, G.(1992). Training and development in work organization, *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.

Abstract

A Study on Enhancing Transfer Effect of Learning on Education for Local Public Service Personnel

Kim, Jung-Won* · Kim, Dongchul**

The most important thing in training of organization is that how effectively it can be made most of the performance among the staff. It will be useless if the knowledge which gaining after training can not be applied. Therefore the transfer of learning is studied since it is important for decision of training.

We studied the factors of transfer of learning and carried out a survey targeting the public officials of Gangwon province with the factors we made a study. We define the factor of both promoted and interrupted in training and suggest the way of improving it.

The first, the modeling of competency can stimulate the desire of achievement and complete a course of training among staff of organizations. The second, the construction of training program and organizational culture just for Gangwon province can increase the satisfaction of training among the learners. The third, the establishment of management system after training can reinforce the capability making use of train. The sharing of each information with boss at the office can help to stimulate the function of feedback after training as well.

Key Words : Education for Public Official, Transfer of Effect of Learning,
Transfer of Learning

* Professor, Dept. of Business Administration, Kangwon National University, jwkim25@kangwon.ac.kr

** Lecturer, Dept. of Public Administration, Kangwon National University, kdch87@hanmail.net