

공무원 교육훈련 프로그램의 효과성 결정요인에 관한 연구

홍길표

백석대학교 경상학부 부교수

E-mail : kphong@bu.ac.kr

임효창

백석대학교 경상학부 조교수

E-mail : lhc6688@chol.com

공무원 조직에 있어 교육훈련은 구성원의 역량을 개발함으로써 조직 역량을 강화하는 효과가 있으며, 이는 국가행정역량의 강화로 이어진다. 교육훈련의 효과성을 결정하는 요인에 대한 연구가 민간 부문에서 많이 이루어진 반면, 공공부문을 대상으로 한 연구는 상대적으로 많지 않았다. 본 연구는 공무원 교육훈련 프로그램에 참여한 피훈련자들을 대상으로 설문조사를 실시하고 그 결과를 분석함으로써 공무원 교육훈련의 효과성 결정요인을 규명하는 데 연구목적이 있다. 연구결과, 교육기획, 교육내용, 강사 자질, 학습동기 등이 교육효과성을 결정하는 중요한 요인으로 나타났다. 이는 민간부문에서의 교육훈련 연구와 맥을 같이하는 결과로 볼 수 있다. 논문의 마지막 부분에 연구결과에 대한 토론과 연구한계, 향후 연구방향에 대한 제안을 제시하였다.

<색인어> 교육훈련 프로그램, 교육훈련 성과, 사회적 지원, 공공부문

1. 문제제기 및 연구목적

오늘날 공무원 교육훈련은 국가인적자원개발 측면에서 그 중요성이 더해가고 있다. 그러나 그간의 공무원 교육훈련에 대해 교육기관 중심의 교육프로그램 운영, 교육훈련의 획일성 및 전문성 부족, 교육훈련기관 및 기능의 비체계성, 교육훈련과 타 인사제도와의 연계성 부족 등으로 공무원 교육훈련의 효과성에 대한 회의적인 평가가 많은 편이다. 또한 공무원 교육훈련이 양적으로는 확대되었으나, 양에 비해 내실을 기하지 못하고 있다는 비판을 자주

받아왔다. 또한 교육훈련이 내용적 타당성에 관심을 기울이지 못하고 형식화하고 있다는 지적도 있다(김영평, 1997)

이에 공무원의 전문성 및 역량 강화를 위해 요구되는 새로운 공무원 교육훈련 패러다임의 변화에 부응하는 교육훈련 체계 및 프로그램 개발이 필요하다는 주장이 제기되고 있다. 그러나 교육훈련, 특히 교육훈련 프로그램의 효과성을 한 두 가지의 개선방안을 가지고 제고 시키기는 쉽지 않다.

실제로 기업에서 실시하고 있는 많은 교육훈련 프로그램이 교육 후 종업원들의 행동을 변화시켰는가에 대해서는 의문시되는데, 미국기업의 경우, 교육훈련 내용의 약 10-15% 정도만 직무에 적용되는 것으로 알려져 있다(Sevilla & Wells, 1998). 이러한 데이다는 교육훈련에 참가한 피훈련자의 학습성과를 향상시키고 또한 향상된 학습효과가 업무수행에 전이될 수 있도록 하는 체계적인 교육훈련 프로그램 설계가 중요한 이유를 입증하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 전통적인 소집형 교육훈련을 대상으로 한 선행 연구들은 대부분 교육훈련을 통해서 얻어지는 종업원들의 반응과 학습량에만 관심을 두었으며 상대적으로 교육훈련의 실무적 가치에 관한 연구는 많지 않은 편이었다. Alliger와 Janak(1989)는 이와 관련하여 교육훈련 평가와 관련된 연구들 중 단지 4%만이 교육훈련 후 변화에 대해 다루고 있을 뿐이라고 지적한 바 있다.

한국 공무원 교육훈련에 대한 평가 역시 거의 대부분의 기관에서 설문지에 의존하고 있으며, 기관에 따라서는 면접, 좌담회, 평가회 등 다양한 방법을 활용하고 있으나, 교육훈련성과의 직무수행반영도에 대한 평가는 연례행사처럼 형식에 그치는 경우가 많은 것 같다(김신복, 1999)

본 연구는 공무원 교육훈련의 효과성에 연구초점을 두고 효과성을 두 가지로 분류하여 살펴 보았는데, 하나는 교육훈련이 끝난 직후 교육훈련참가자로부터 얻게 되는 반응(reaction) 및 학습성과(learning performance)이고 다른 하나는 교육훈련이 끝난 후 일정기간 지난 뒤에 나타나는 실무적용성과인 전이성과(transfer performance)이다. 공무원 교육훈련의 목적은 일차적으로는 교육훈련 참가자의 학습성과 향상이라고 할 수 있지만, 궁극적으로는 조직 구성원이 종업원이 교육훈련을 통해서 얻은 지식과 기술, 태도를 활용하여 업무성과를 향상시키고 대민업무 및 조직적 성과에 기여하는 것이다.

공무원 교육훈련 효과성에 영향을 미치는 요인들을 규명하고, 이를 바탕으로 효과성의 제고방안을 모색하는 것이 본 연구의 목적인데, 영향요인은 크게 세 측면으로 분류해 볼 수 있다. 첫째, 교육프로그램 준비단계에서 결정되는 요인들로서 교육기획 및 일정계획, 기간 및 장소 등이며 둘째, 교육프로그램이 진행되는 과정에서 나타나는 효과성 결정요인으로 강사의 자질, 피교육자의 학습동기, 교육내용 등이다. 셋째 요인은 교육이 끝나고 교육받은 것을 현업에서 활용하기 위해서 필요한 상사 및 동료의 지원이다. 본 연구에서는 3 기간(교

육이전, 교육과정중, 교육이후)에 발생할 수 있는 효과성 결정요인들과 교육효과성간의 관계를 실증적으로 분석하고, 이를 바탕으로 교육훈련의 효과성을 제고할 수 있는 개선방안을 모색하는 것을 연구목적으로 하고 있다.

II. 선행연구 검토 및 가설 도출

1. 교육훈련 효과성 평가

교육훈련 효과성(training effectiveness)은 교육훈련 효율성(training efficiency)과 구분되는데, 교육훈련 효율성이 교육훈련 과정 중 교육훈련 프로그램이 합리적이고 경제적인 방식으로 목적을 달성하였는가의 문제인 반면에 교육훈련 효과성은 교육훈련이 궁극적으로 기업의 성과에 기여하였는가에 초점을 두기 때문에 교육훈련 프로그램이 잘 수행되었는가를 살펴보는 것뿐만 아니라 실제적으로 종업원의 능력이 향상되어 조직이 지원할 만한 가치가 있는가와 같은 근본적인 문제를 다루고 있다(Bramley, 1991). 그런데, 교육훈련을 연구한 많은 학자들은 교육훈련 효과성 평가의 중요성을 강조하면서(Goldstein, 1991; Rynes & Rosen, 1995) 동시에 평가의 어려움을 지적하고 있다(Carnevale & Schulz, 1990, Alliger et al., 1997).

대부분의 선행연구들은 피교육자의 교육훈련프로그램에 대한 반응(reaction)과 교육훈련으로부터 얻어진 학습(learning)의 정도를 측정하는 데 집중되어 있다(Tracey et al., 1995). 교육훈련에 대한 반응이란 교육훈련프로그램의 내용, 기법, 강사진 등에 대한 피훈련자들의 태도를 측정하는 것이며, 학습이란 교육훈련의 결과 피훈련자의 능력(지식, 기술, 태도)이 향상된 정도로서 학습량을 말한다.

반응과 학습이 교육훈련평가의 주요측정치로서 연구되고 있지만, 이들 평가측정변수들이 교육훈련프로그램의 궁극적인 목적이라고 할 수 없다. 왜냐하면, 교육훈련에 대한 평가는 교육훈련목적이 달성되었는가와 관련된 학습이슈뿐만 아니라 이들 목적의 달성이 직무성과의 확장결과를 가져오는가에 대한 전이를 측정함으로써 이루어지기 때문이다(Kreiger et al., 1993). 교육훈련프로그램의 실시는 결국 기업조직의 성과창출에 기여해야 하는데, 교육에 참여한 종업원들이 교육훈련 받은 기술이나 지식 등을 현장에 적용하고자 하는 의지를 가지고 있지 않거나, 적용을 방해하는 조직적 요인으로 인하여 적용성과를 높일 수 없다면, 그 교육훈련프로그램의 시행은 실패했다고 볼 수 있다. 따라서 기업 교육훈련 담당자는 교육훈련의 일차적 목적인 반응성과와 학습성과뿐만 아니라 교육훈련의 궁극적인 목적인 교육훈련 전이성과에 대한 평가를 통하여 교육훈련의 효과성을 파악하여야 한다.

2. 교육훈련 기획 및 진행

교육훈련프로그램의 사전 기획 및 진행은 교육훈련의 효과성에 다양한 경로를 통해 영향을 미친다. 교육훈련 프로그램에 대한 사전 준비가 충실했는지, 최근 공무원 사회의 변화추세를 잘 반영하고 있는지 하는 교육훈련 기획의 중요성이 커지고 있다. 또한 교육프로그램의 진행과 관련해 교육장소와 일정, 휴식 등의 교육진행 여건도 교육훈련 참가자들의 만족과 반응도에 영향을 미칠 수 있다. 그리고 교육기간과 관련해 일률적으로 평가할 수는 없지만 유사한 과정과 교육방법을 가지고 진행된다면 통상 교육기간이 길수록 학습이나 전이 등 효과성에 긍정적으로 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다.

가설 1 : 교육훈련프로그램 기획에 대해 교육훈련참가자가 긍정적으로 평가할수록 그의 교육훈련 효과성(반응, 학습, 전이)은 높을 것이다.

가설 2 : 교육진행에 대해 교육훈련참가자가 긍정적으로 평가할수록 그의 교육훈련 효과성(반응, 학습, 전이)은 높을 것이다.

가설 3 : 교육기간이 길수록 교육훈련참가자의 교육훈련 효과성(반응, 학습, 전이)은 높을 것이다.

3. 교육훈련 구성요소와 교육성과

(1) 강사의 자질

교육훈련프로그램의 성공여부는 교육훈련 실시자가 갖추고 있는 자격요건과 그의 행동에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 교육훈련 실시자는 교육훈련의 성공을 위해서 교육진행의 기본방향은 물론 교육진행시 필요한 여러 가지 지식 및 기술들을 완전히 터득하여야 한다. Leuduchwicz(1982)는 교육훈련 실시자 개인의 능력 이외에 그의 직무행위, 과업역할, 권력 및 영향력 그리고 조직의 특성 등이 복합적으로 교육훈련 실시자의 유효성(trainer effectiveness)에 영향을 준다고 주장하였다.

교육훈련 실시자에 대한 선행연구들은 교육훈련 실시자의 특성과 교육훈련유효성과의 직접적 관계를 밝히는 노력이 미흡한 반면, 주로 교육훈련프로그램의 설계 및 실행에서 교육훈련자의 역할과 관련된 사항들을 다루어왔다(Goldstein, 1993).

Bartlett(1982)과 Randall(1978)은 교육훈련 실시자가 갖추어야 할 자격요건을 제시하였는데, 여기에는 과정에 대한 전반적인 개요를 제공하고, 개념적 이해를 강조하며, 교육훈련의 내용을 이해하기 쉽게 전달하고, 사전에 충분히 준비를 하며, 참여자들을 성인으로 대우하고, 피훈련자의 질문에 명확하게 답변하며, 피훈련자들이 교육훈련의 목표를 달성할 수 있도록 격려하는 것 등이 포함되었다.

본 연구에서는 선행연구에서 제안된 바와 같이 교육훈련 실시자의 자질이 교육훈련 효과성에 영향을 줄 것으로 보고 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4 : 교육훈련 실시자의 자질이 높을수록 교육훈련참가자의 교육훈련 효과성(반응, 학습, 전이)은 높을 것이다.

(2) 교육참가자의 학습동기

교육성과는 단순히 교육중에 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.

교육훈련의 성공을 위해서는 교육훈련프로그램에 참여하는 피교육자의 학습동기 및 교육내용의 유용성에 대한 피교육자의 태도가 무엇보다 중요하며(Rossett, 1997), 이러한 교육훈련 동기에 대한 연구는 최근 들어 교육훈련 참가자의 능력이나 성격보다도 더 많은 관심을 끌고 있다(Mckellin, 1994).

교육훈련 상황에서 동기는 “학습자가 교육훈련과 자신의 직무성과를 높이기 위해 기꺼이 노력하고자 하는 정도”(Robinson, 1985) 혹은 “교육훈련 프로그램의 내용을 학습하고자 하는 교육훈련 참가자의 특수한 열망”으로 정의할 수 있다(Noe & Schmitt, 1986).

교육훈련 참가자들의 동기부여전략의 하나로서 Hicks와 Klimoski(1987)는 교육훈련 참가자가 특정 교육훈련프로그램을 선택할 수 있는 재량권을 갖도록 해야 함을 지적하였다. 그들은 교육훈련프로그램을 선택할 수 있는 재량권을 가짐으로써 프로그램 참여로 인한 효과에 대한 현실적인 정보를 사전에 얻는 경우, 학습정도가 높을 것이라고 주장하였다. 이러한 그들의 주장은 만약 교육훈련 참가자로 하여금 교육훈련 프로그램의 선택에 대한 참여를 허용했을 경우 그들의 선택의사가 반드시 반영되도록 하여 참가자들의 학습에 대한 동기부여를 높이는 것이 중요하다는 점을 의미하기도 한다(Baldwin, Magjuka, and Loher, 1991).

교육훈련의 성공 조건 중 하나는 교육훈련이 가능한 사람을 뽑아 교육훈련에 참여시키는

것이다. 즉 교육훈련가능성(trainability)을 갖춘 사람을 선택하여 적절한 교육훈련프로그램에 참가시키는 것이다. 교육훈련가능성은 피훈련자의 능력수준과 학습동기에 의해서 결정되는데(DeSimone & Harris, 1998), Mathieu et al.(1992)의 연구에서는 교육훈련 학습동기가 높을수록 교육훈련에 대한 정서적 반응이 긍정적으로 나타났으며, 이는 다시 교육훈련 후 업무성과의 개선과 정(+)'의 관계가 있었다. 따라서 교육참가자의 학습동기와 교육훈련효과성간의 정(+)'의 관계에 대해 다음과 같이 가설화하였다.

가설 5 : 교육참가자의 학습동기가 높을수록 교육훈련효과성(반응, 학습, 전이)은 높을 것이다.

(3) 교육내용

미국 기업의 교육내용을 유형별로 조사한 연구에 의하면 컴퓨터 교육이 극적으로 증가하였고, 관리기능과 기술적 지식/기능 교육이 주류를 이루었다(Milkovich & Boudreau, 1997). 국내 기업의 교육내용을 다룬 연구에 의하면, 직무와 관련된 일반지식(약 40%)이나 회사이념에 관한 정신교육(27%)이 주종을 이루고 있으며, 반면 직무에 관련된 전문지식(25%)에 대한 교육은 미비한 실정이다(백필규, 엄동욱, 1998).

본 연구에서 교육훈련 프로그램의 구성요소중 교육훈련 내용은 교육훈련 내용의 직무관련성과 관련하여 다루어지고 있는데, Ford와 Wroten(1984)은 교육훈련 내용에 대한 내용타당도 분석을 통해 교육훈련 프로그램의 직무관련성을 평가하여 이를 다시 교육훈련 프로그램의 재설계에 활용할 것을 제안하였다. 이러한 방법을 활용해서 조직은 교육훈련참가자들의 동기부여 수준을 높여 교육훈련 성과를 높일 수 있다는 것이다.

Bramley(1991)는 훈련의 성공을 위하여 직무상황과 비슷한 환경에서 교육하는 것이 바람직하며, 교육과 직무간 공통요소가 많을수록 교육훈련 후 업무성과가 향상된다고 하였다. 그는 교육훈련 도중에 피훈련자에게 현재 교육받고 있는 내용을 현업에서 어떻게 활용할 수 있는지를 스스로 찾아보도록 질문을 던지는 것이 효과적이라고 주장하였다. Alliger 등(1997) 역시 피훈련자가 교육훈련의 내용에 대해 실용적이라고 지각할 때 훈련된 지식 및 기술을 보다 실무에 응용하게 된다고 하였다.

이상의 선행연구에서 언급된 바와 같이 교육내용은 공무원 교육의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6 : 교육내용에 대해 교육참가자가 만족할수록 교육훈련효과성(반응, 학습, 전이)은 높을 것이다.

4. 교육훈련 전이 분위기와 교육성과

교육훈련의 성공 여부는 일차적으로 교육훈련 프로그램의 설계 자체에 의해 결정되지만, 아무리 잘 설계된 교육훈련 프로그램이라고 해도 교육훈련 참가자에 대한 조직적 지원이 없다면 그 효과는 반감될 것이다. 특히 교육훈련의 현업적용성과(전이성과)에 있어 조직적 특성의 역할에 대해 Noe(1986)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.

Baldwin과 Ford(1988)는 상사의 지원과 조직 풍토가 피훈련자의 학습성과 및 전이성과에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 그들은 상사의 지원과 교육훈련 관련 조직풍토가 피훈련자의 학습성과에 영향을 주고, 학습성과가 전이성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 상사의 지원과 조직풍토가 전이성과에 직접적인 영향을 준다고 주장하였다. 공무원 교육훈련이 이루어진 뒤 교육받은 내용을 현업에서 활용함으로써 전이성과를 높이기 위해서는 조직적 지원(상사의 지원, 동료의 지원)이 필요할 것으로 추론할 수 있으며, 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 7 : 상사의 지원이 많을수록 교육훈련 전이성과는 높을 것이다.

가설 8 : 동료의 지원이 많을수록 교육훈련 전이성과는 높을 것이다.

III. 연구방법

1. 변수의 조작적 정의

교육기획 : 본 연구에서 교육기획은 교육실시 주체의 적절성과 사전 준비의 충실도, 사회의 변화추세를 반영한 교육준비여부 등을 측정하였는데, 여기에 포함된 설문항목에는 “교육의 성격상 실시 주체가 적절하다고 생각한다” “교육훈련에 대한 사전 기획이 잘 이루어졌다고 생각한다” “이 교육프로그램은 최근의 공무원 사회의 변화 추세를 잘 반영하고 있다고 생각한다” 등이 포함된다.

교육진행 : 본 연구에서 교육진행은 교육실시 주체가 교육프로그램을 준비하는 단계에서 교육장소와 일정, 휴식 등을 제공한 것에 대해 교육참가자가 어떻게 평가하는가에 의해 측

정하였다. 여기에 포함된 설문항목에는 “교육시설 및 여건은 교육 이수에 적절하게 제공되었는가”, “교육 중 휴식시간과 휴식공간이 적절하게 제공되었는가”, “진행 일정은 적절하였는가” 등이 포함되었다.

교육기간 : 본 연구에 포함된 교육프로그램들의 교육기간은 크게 두 가지 유형이었다. 하나는 3일 기간의 교육프로그램이고, 다른 하나는 1주 기간의 교육프로그램이었다. 본 연구에서는 3일 기간의 교육을 0, 1주 기간의 교육을 1로 코딩하여 분석에 활용하였다.

강사의 자질 : 강사의 자질이란 교육을 직접 실시하는 교육훈련 실시자가 교육을 준비하고 교육내용을 전달하는 것과 관련된 능력을 말하며, 여기에는 강의기술을 포함하여 강의열의와 교육참가자에 대한 동기유발 정도 등을 포함된다. 본 연구에서는 Buckley & Caple(1995)이 개발한 설문항목 중 6개의 항목을 사용하였으며, 사용된 설문항목에는 “교육내용에 대한 강사들의 준비는 충분하였다”, “교육과정에 대해 강사들은 충분한 활력과 열정을 보였다” 등이 있다.

교육훈련 참가자의 학습동기 : 교육훈련 참가자의 학습동기란 교육훈련의 내용을 배우려는 교육훈련 참가자의 구체적인 욕구를 말하는데, 이에 대한 측정은 Hicks와 Klimoski (1987)가 개발한 5개의 설문항목을 사용하였으며, 5점 척도로 측정하였다. 학습동기 설문문항에는 “이번 교육훈련이 나의 능력향상을 위한 좋은 기회라고 생각한다”와 “교육기간동안 내가 할 수 있는 한 최대한 배우려고 열심히 하였다” 등이 포함되어 있다.

교육내용 : 교육훈련 내용이란 교육훈련 참가자에게 무엇을 학습시킬 것인가를 의미하는데, 본 연구에서는 교육훈련 내용을 교육훈련 내용의 업무관련성으로 측정하며, 이 때 업무관련성이란 교육훈련 내용이 실제로 직무와 연관되어 있으며, 직무수행에 직접적으로 도움을 주는 것을 말한다. 본 연구에서 교육훈련의 내용에 대한 측정은 Grove와 Ostroff(1991)가 개발한 5개의 설문항목을 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 교육내용 설문문항에는 “내가 하는 업무에서 필요한 것들이 이 교육에 잘 반영되어 있다”와 “교육내용이 나의 일상 업무수행에 도움이 되는 내용이었다” 등이 포함되어 있다.

상사의 지원 : 상사의 지원은 부하가 교육훈련 받은 내용을 현업에 적용할 수 있도록 조직의 상사가 기회를 제공하고, 적용방법을 지도해주고, 적용정도를 촉진하기 위한 평가 및 피드백을 해 주는 것을 말한다. Tracey 등(1995)이 사용하였던 설문항목을 사용하였으며, 총 4개의 항목을 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 설문문항에는 “상사는 부하의 능력을

개발하도록 교육훈련에 참여하도록 배려하는가”와 “상사는 부하가 교육받은 것을 직무에 적용하도록 지도해 주는가” 등이 포함되어 있다.

동료의 지원 : 동료의 지원은 교육훈련과정을 통해서 얻은 교육훈련 참가자의 새로운 지식과 기술에 대하여 조직내 동료들이 관심을 가지고 지식 및 기술을 활용할 수 있도록 도와주는 것을 말한다. 본 연구에서는 동료의 지원을 측정하기 위하여 Tracey et al.(1995)이 제시한 3개의 설문항목을 사용하였다. 동료의 지원 설문문항에는 “동료들은 새로운 아이디어를 기꺼이 받아들일 준비가 되어 있다”와 “동료들은 새로운 지식과 기술을 활용하도록 도와준다” 등이 포함되어 있다.

교육에 대한 반응 : 본 연구에서 교육훈련에 대한 반응이란 ‘교육내용의 유용성과 학습량에 대한 교육생의 만족도, 그리고 교육에 대한 전반적인 태도’를 말한다. 반응에 대한 측정은 Wexley & Baldwin(1986)의 연구에서 사용된 5개의 설문항목을 사용하였다. 여기에는 “나는 동료들에게 이 교육프로그램에 참가할 것을 권하고 싶다”와 “이 교육훈련은 시간과 노력을 투자할 만한 충분한 가치가 있다” 등이 포함되어 있다.

학습성과 : 학습성과는 피훈련자가 교육훈련프로그램에 참가함으로써 지식, 기술, 태도가 향상된 정도를 의미하는데, 본 연구에서는 이도형(1995)이 사용한 5개의 설문항목을 사용하였으며, 피훈련자가 스스로 응답하는 인지된 학습성과를 5점 척도로 측정하였다. 측정을 위해 사용된 설문항목에는 “나는 이번 교육훈련을 통해서 새로운 것을 배웠다”, “나는 교육훈련에 참여한 다른 사람들보다 더 많은 것을 배웠다고 생각한다” 등이 있다.

전이성과 : 전이성과는 교육훈련 참가자가 교육훈련을 통해 학습한 지식과 기술을 현업에서 적용하는 정도를 의미한다. 전이수준을 측정하는 설문은 Ruiller & Goldstein의 연구(1993)와 전이관련 선행연구를 토대로 설문항목을 개발한 이도형의 연구(1995)를 기초로 7개의 설문항목을 사용하였다. 여기에는 “교육에서 배운 내용 덕분에 나의 업무수행능력이 향상되었다”와 “교육과정을 통해서 많은 것을 배웠지만, 실제 업무에 적용할 것은 별로 없었다(역척도)” 등이 포함되었다

2. 표본의 선정과 자료수집방법

본 연구는 공무원 교육훈련의 효과성 및 이에 영향을 미치는 요인들을 조사하기 위해 공무원 대상 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 중앙공무원교육원과 국가전문행정연수원에서 진행된 각 10개 교육과정 이수생 중 현직 주소가 확인된 485명을 대상으로 우편설문조사방식으로 진행되었다. 회수율은 50.5%(245명)로 응답자 분포는 아래와 같다.

3. 측정도구의 신뢰성 및 타당성

본 연구에서는 Nunnally(1978)가 제시한 측정타당화 과정(measure validation process)을 바탕으로 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 즉 측정항목과 항목모집단간 상관관계계수값과 항목을 제거하였을 때 신뢰도 계수값이 상승하는 항목을 제거하는 정화절차를 실시하였고, 그 결과 교육실시주체 1문항, 교육내용 1문항, 상사의 지원 1문항, 교육에 대한 반응 1문항, 학습성과 1문항, 전이성과 1문항 등 총 6문항을 제거하였다. 제거되지 않은 측정항목에 대해서 탐색적 요인분석을 통해 개념별 단일차원성을 확보하기 위하여 회전시키지 않은 요인분석을 실시하여 하나의 요인으로 묶이는가를 확인한 결과 제거되는 문항은 없었다. 다음으로 측정도구로서 사용된 설문항목들이 얼마만큼 일관성을 지니고 있는지를 밝혀내기 위해 내적 일관성을 측정한 결과, Cronbach's α 값은 교육기획이 .7115, 교육진행이 .8448, 학습동기가 .8376, 강사의 자질이 .8931, 교육내용이 .8267, 상사의 지원이 .7839, 동료의 지원이 .8440으로 나타났다.

구성개념의 판별타당성 확보를 위하여 직각회전에 의한 주성분분석을 실시하였다. 요인분석 결과 다른 요인과 함께 묶인 세 문항(실시주체 1문항, 교육내용 1문항, 상사의 지원 1문항)을 제외하고 요인분석을 다시 실시하였으며, 요인들의 누적 설명비율은 68.96%로 나타났다.

<표 3-1> 설문조사 응답자 분포

	교육과정	빈도(명)	비율(%)
중앙 공무원 교육원	행정 혁신과정	11	4.5
	여성관리자 능력 발전과정	25	10.2
	조직문화발전과정	13	5.3
	재정경제 정책과정	3	1.2
	리더십 향상과정	14	5.7
	스피치 및 인터뷰과정	12	4.9
	9기 정책형성 관리과정	6	2.4
	10기 정책형성 관리과정	7	2.9
	1기 토론문화발전과정	5	2.0
	2기 토론문화발전과정	4	1.6
	기타 교육과정	4	1.6
국가 전문행정 연수원	창조적 사고 혁신과정	12	4.9
	리더십 혁신과정	13	5.3
	NGO 협력과정	12	4.9
	갈등 협상과정	12	4.9
	인사조직관리과정	13	5.3
	기획력 개발과정	3	1.2
	양성평등과정	5	2.0
	감사 관리과정	18	7.3
	복식부기 전문과정	10	4.1
	5급 승진자 과정	40	16.3
	기타 교육과정	3	1.2
합 계		245	100.0

IV. 실증분석 결과

가설 검증에 앞서 본 연구에서 다루고 있는 제 변수들의 평균 및 표준편차와 각 변수간 상관관계를 파악하기 위하여 기술통계량 분석과 상관관계분석을 실시하였는데, 분석의 결과는 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 변수의 평균, 표준편차 및 변수간 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준 편차	교육 기획	교육 진행	교육 기간	강사 자질	학습 동기	교육 내용	상사 지원	동료 지원	반응	학습 성과	전이 성과
교육기획	3.73	.568	-										
교육진행	3.55	.581	.539**	-									
교육기간	0.57	.500	.063	-.095	-								
강사자질	3.86	.552	.574**	.348**	.001	-							
학습동기	4.02	.587	.358**	.194**	.254**	.457**	-						
교육내용	3.53	.646	.484**	.335**	.155*	.580**	.549**	-					
상사지원	3.36	.656	.291**	.295**	.103	.307**	.345**	.369**	-				
동료지원	3.49	.623	.172**	.257**	.188**	.207**	.340**	.313**	.516**	-			
반응	3.79	.712	.708**	.559**	.053	.638**	.407**	.597**	.294**	.199**	-		
학습성과	3.53	.627	.567**	.419**	.225**	.583**	.568**	.724**	.352**	.359**	.663**	-	
전이성과	3.11	.574	.427**	.313**	.154*	.503**	.548**	.673**	.456**	.361**	.528**	.706**	-

주 1) *는 $p < .05$, **는 $p < .01$ 을 의미함.

주 2) 교육기간은 3일 교육을 0, 1주 이상 교육을 1로 코딩함.

주 3) 교육기간을 제외한 모든 변수는 5점 척도로 측정함.

<표 4-1>에서 보는 바와 같이 변수들에 대한 기초통계분석 결과, 공무원 교육에 대한 피교육자의 반응은 평균 3.79로 비교적 높은 편이었으나, 전이성과의 경우 3.11로 비교적 낮은 편이었다. 즉 교육참가자들은 교육 자체에 대해서는 긍정적인 태도를 가지고 있지만, 실제 현업적용성과는 낮게 나타났다.

상관관계 분석결과를 살펴보면 교육훈련효과성(반응, 학습성과, 전이성과)과 대부분의 독립변수간 상관관계값이 통계적으로 유의하게 나타났다. 교육기간을 제외한 독립변수들간의 상관관계값 역시 유의한 것으로 나타남으로써 가설검증과정에서 다중공선성을 체크해야 할 필요성을 확인하였다.

공무원 교육의 효과성 중에서 교육참가자의 정서적 반응에 영향을 미치는 제 요인들을 규명하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 교육참가자별 개인차에 의한 영향력을 통제하기 위하여 반응에 대한 회귀식에 인구통계적 변수(성별, 연령, 근속년수, 소속(중앙공무원/지방공무원), 직급, 직종)를 통제변수로 투입한 뒤, 독립변수를 투입하였다. 분석의 결과를 아래 <표 4-2>에 제시하였다.

<표 4-2> 교육에 대한 반응 결정요인에 관한 분석결과

모형	종속변수 : 교육에 대한 반응				
	모델 1		모델 2		
	β	t	β	t	VIF
통제변수 :					
성 별	.208	3.237**	.065	1.499	1.286
연 령	.056	.755	-.007	-.161	1.453
근속년수	.110	1.472	.045	.938	1.548
소속(중앙/지방)	.108	1.570	.021	.419	1.684
직 급	.137	2.082	.086	2.051	1.215
직 종	.154	2.415*	.091	2.224*	1.148
독립변수 :					
교육기획			.356	6.681**	1.938
교육진행			.207	4.434**	1.484
교육기간			.004	.077	1.979
강사의 자질			.210	3.909**	1.983
학습동기			.006	.114	1.741
교육내용			.199	3.800**	1.880
	$R^2 = .125$ adj $R^2 = .102$ F = 5.476		$R^2 = .492$ adj $R^2 = .655$ $\Delta F = 62.406**$		

<표 4-2>에서 보는 바와 같이 교육에 대한 반응을 종속변수로 하고 인구통계적 변수를 통제변수로 설정하고 교육 실시이전과 교육 실시과정상의 제 요인들을 투입하였다. 그 결과 반응에 대하여 교육기획, 교육진행, 강사의 자질, 교육내용 등이 99% 신뢰수준 하에서 통계적으로 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 교육참가자들은 교육프로그램을 준비하는 실시주체에 대하여 그들의 전반적인 기획과 교육진행에 대해 긍정적일수록 반응이 좋게 나타났다. 교육훈련 프로그램 구성요소 중에서는 학습동기를 제외하고 강사의 자질과 교육내용이 반응 결정요인으로 나타났다. 즉 강사의 자질이 뛰어날수록, 교육내용의 업무관련성이 높을수록 교육참가자의 반응이 긍정적으로 나타났다.

학습동기는 자발적이고 의욕적으로 학습하려는 의지로서 정서적 반응에 대하여 정(+의 영향을 주는 것으로 알려져 있으나(Mathieu et al., 1992), 본 연구에서는 인과관계가 검증되지 않았다.

<표 4-3> 학습성과 결정요인에 관한 분석결과

종속변수 : 학습성과					
모형	모델 1		모델 2		
	β	t	β	t	VIF
통제변수 :					
성 별	.006	.086	-.092	-2.028	1.285
연 령	-.026	-.340	-.052	-1.082	1.455
근속년수	.120	1.555	-.003	-.066	1.552
소속(중앙/지방)	.186	2.606*	.060	1.168	1.676
직 급	.058	.848	.017	.379	1.204
직 종	.104	1.575	-.006	-.129	1.152
독립변수 :					
교육기획			.135	2.422*	1.936
교육진행			.127	2.597**	1.498
교육기간			.051	.920	1.960
강사의 자질			.156	2.768**	1.983
학습동기			.196	3.711**	1.740
교육내용			.407	7.426**	1.878
	$R^2 = .072$ adj $R^2 = .047$ F = 2.929		$R^2 = .647$ adj $R^2 = .628$ $\Delta F = 60.040^{**}$		

이러한 결과는 불일치이론(discrepancy theory)에서 제안하는 바와 같이 실제 현상이 자신이 기대했던 것과 불일치할 경우 개인들은 불만족할 수 있는데, 교육참가자가 자신의 교육에 대한 기대와 실제 교육간의 괴리에 의해 정서적 반응이 낮게 나타날 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

다음으로 학습성과 결정요인을 살펴보기 위하여 학습성과를 종속변수로 한 다중회귀분석을 실시하였는데, 그 결과가 <표 4-3>에 제시되어 있다.

<표 4-3>에서 보는 바와 같이 인구통계적 변수를 통제된 뒤 학습성과에 대하여 교육관련 제 요인들을 회귀식에 투입한 결과, 교육기간을 제외한 모든 요인(교육기획, 교육진행, 강사의 자질, 학습동기, 교육내용)이 학습성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 교육참가자는 교육실시주체가 교육기획과 교육진행을 잘 했다고 생각할수록, 강사의 자질과 교육내용에 대해 긍정적일수록, 자신의 학습동기가 높을수록 학습성과를 높게 지각하는 것으로 나타났다. 특히 학습성과에 대해서 학습동기의 표준회귀계수값이 3.711로서 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하게 나타났는데 이는 교육에 대한 반응의 경우 학습동기가 결정요인으로 나타나지 않았다는 점에서 차이를 보이고 있다.

다음으로 전이성과의 결정요인을 규명하기 위하여 분석을 실시하였으며, 그 결과가 <표 4-4>에 나타나 있다.

전이성과를 종속변수로 하고, 1단계로 인구통계학적 변수들을 투입한 뒤, 2단계로 교육관련 제 요인들을 투입하였다. 분석결과, 전이성과에 대하여 학습동기, 교육내용, 상사의 지원 등이 유의한 변수로 나타났다. 즉 교육참가자가 학습동기가 높을수록, 교육내용에 대해 만족할수록, 상사의 지원이 많을수록 전이성과가 높게 나타났다. 학습동기가 높은 사람은 자기개발욕구 혹은 경력개발욕구가 크다고 볼 수 있으며, 이러한 동기부여요인은 교육내용을 현업에서 적극적으로 활용하고자 하는 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 교육내용을 교육내용의 현업관련성으로 조작적 정의하였기 때문에 교육내용에 대해 긍정적으로 평가하는 것은 교육내용이 실무에 도움되는 내용이었다는 평가로 볼 수 있다. 따라서 교육내용이 실무적인 도움이 되는 내용일수록 교육이 끝난 후 일정기간이 지난 이후에 실제 현업에서 도움이 되는 것으로 나타났다. 아무리 교육실시주체가 교육기획과 진행을 잘 하고, 훌륭한 강사가 좋은 내용으로 효과적으로 교육하였다고 하더라도, 교육이후 현업에서 조직적 지원이 이루어지지 않는다면 학습내용을 현업에 적용하는 데에는 어려움이 있을 것이다. 분석 결과, 상사의 지원이 전이성과에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 상사가 부하의 교육훈련 참여에 관심이 있고, 부하가 교육받은 지식과 기술을 업무에 적용하도록 권장할수록 부하의 전이성과는 높게 나타났다.

<표 4-4> 전이성과 결정요인에 관한 분석결과

종속변수 : 전이성과					
모형	모델 1		모델 2		VIF
	β	t	β	t	
통제변수 :					
성 별	.034	.504	-.028	-.544	1.278
연 령	-.057	-.737	-.056	-.992	1.468
근속년수	.196	2.487*	.066	1.149	1.561
소속(중앙/지방)	.117	1.609	-.004	-.059	1.684
직 급	-.061	-.884	-.062	-1.218	1.213
직 종	.110	1.630	-.001	-.016	1.156
독립변수 :					
교육기획			.034	.540	1.902
교육진행			.048	.830	1.561
교육기간			.006	.085	1.968
강사의 자질			.087	1.359	1.922
학습동기			.187	3.020**	1.789
교육내용			.405	6.367**	1.887
상사지원			.148	2.541*	1.593
동료지원			.055	.970	1.494
	R ² = .059 adj R ² = .034 F = 2.323		R ² = .540 adj R ² = .510 $\Delta F = 28.069**$		

이상의 가설검증결과를 요약하면 아래 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 가설검증 결과 요약

가설 번호	인과관계	표준회귀 계수	t	가설채택 여부
1	교육기획 → 교육에 대한 반응	.356	6.681**	○
	교육기획 → 학습성과	.135	2.422*	○
	교육기획 → 전이성과	.034	.540	×
2	교육진행 → 교육에 대한 반응	.207	4.434**	○
	교육진행 → 학습성과	.127	2.597**	○
	교육진행 → 전이성과	.048	.830	×
3	교육기간 → 교육에 대한 반응	.004	.077	×
	교육기간 → 학습성과	.051	.920	×
	교육기간 → 전이성과	.006	.085	×
4	강사의 자질 → 교육에 대한 반응	.210	3.909**	○
	강사의 자질 → 학습성과	.156	2.768**	○
	강사의 자질 → 전이성과	.087	1.359	×
5	학습동기 → 교육에 대한 반응	.006	.114	×
	학습동기 → 학습성과	.196	3.711**	○
	학습동기 → 전이성과	.187	3.020**	○
6	교육내용 → 교육에 대한 반응	.199	3.800**	○
	교육내용 → 학습성과	.407	7.426**	○
	교육내용 → 전이성과	.405	6.367**	○
7	상사의 지원 → 전이성과	.148	2.541*	○
8	동료의 지원 → 전이성과	.055	.970	×

V. 결 론

1. 토론

본 연구는 공무원 교육효과성에 영향을 미치는 요인들을 규명하고, 이를 바탕으로 효과성의 제고방안을 모색하는 것을 목적으로 이루어졌다. 연구목적 달성을 위하여 선행연구를 검토한 뒤 가설을 설정하고 이를 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 중앙공무원

교육원과 국가전문행정연수원에서 이루어진 공무원 교육프로그램에 참가한 253명을 대상으로 설문조사하였으며, 회수된 설문지를 토대로 가설검증을 실시하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교육을 기획하고 진행하는 교육프로그램 실무담당자의 역할이 교육효과성에 직접적인 영향을 미치는가를 살펴본 결과 교육담당자의 교육기획이나 교육진행은 교육참가자의 반응 및 학습성과에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 교육기획 및 교육진행이 교육후 현업성과에 미치는 영향은 유의하게 나타나지 않았으며, 교육훈련 기간과 교육효과성 간의 관계 역시 나타나지 않았다. 따라서 교육훈련 기간의 길고 짧음이 교육효과성에 영향을 준다고 할 수 없으며 교육의 기획과 진행을 맡은 실무담당자의 역할이 교육효과성에 부분적으로 영향을 준다고 할 수 있다.

둘째, 강사의 자질, 교육참가자의 학습동기, 교육내용 등 교육프로그램 구성요소와 교육효과성간의 관계를 분석한 결과, 이들 제 요인들이 교육효과성에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 우선 강사의 자질의 경우, 강사의 자질이 높다고 응답한 교육참가자일수록 교육프로그램에 대해 호의적인 반응을 보였고, 학습성과 역시 높은 것으로 나타났다. 그러나 강사의 자질이 높다고 해서 실무적용성과인 전이성과가 높아질 것이라는 가설은 입증되지 않았다. 교육참가자의 학습동기의 경우, 학습동기가 높은 교육참가자일수록 교육효과성 중에서 학습성과와 실무적용성과가 높은 것으로 나타났다. 그러나 학습동기가 높다고 해서 교육에 대한 정서적 반응이 긍정적으로 나타날 것이라는 가설은 기각되었다. 이는 열심히 하고자 하는 의지와 교육프로그램에 대한 태도간 직접적인 인과관계가 없음을 의미한다. 본 연구에서는 교육내용을 업무관련성으로 측정하였는데, 교육참가자의 교육내용에 대한 평가가 교육효과성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 교육내용이 자신의 업무 및 직장생활에 도움이 된다고 판단될 때 교육참가자들은 교육프로그램에 대해 정서적으로 긍정적인 반응을 보이고, 학습성과와 전이성과 모두 높게 나타났다. 이상의 연구결과를 토대로 공무원 교육효과성은 교육실시자, 교육참가자, 교육내용 등 교육훈련프로그램 구성요소에 의해 결정된다고 할 수 있다.

셋째, 상사의 지원은 교육의 전이성과에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구는 궁극적인 교육효과성 변수로서 전이성과를 설정하고 이에 영향을 미치는 상황변수를 탐색하고자 하였다. 선행연구 검토를 통해 전이성과 결정요인으로 동료의 지원과 상사의 지원을 도출하여 이들 요인이 공무원 교육훈련의 전이성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 그 결과 동료의 지원과 전이성과간의 유의적인 관계는 나타나지 않은 반면 상사의 지원과 전이성과간의 유의적인 정(+)의 관계를 발견하였다. 이러한 연구결과는 교육참가자가 공무원 교육프로그램을 이수하고 현업에 돌아간 뒤 상사의 지원 정도가 상대적으로 높을 때 교육받은 내용을 실제 현업에 활용할 수 있음을 의미한다. 교육효과성이 단지 교육프로

그램을 기획하고 진행하는 실무담당자의 역할이나 교육프로그램 구성요소에 의해서만 결정되는 것이 아니라 교육참가자의 상사의 관심과 지원 정도에 의해 결정될 수 있다는 본 연구의 결과는 교육효과성 연구에 있어 교육설계 요인 이외에 조직적 상황변수를 반드시 고려할 필요가 있음을 제안하는 것이다.

2. 연구한계 및 향후 연구제안

첫째, 본 연구에서는 교육효과성 세 가지를 병렬로 가정하였다. 즉 반응과 학습, 전이성 결과가 모두 교육훈련의 결과물이라는 점에서 이들 교육효과성 변수들을 종속변수군으로 가정하였으나, Kirkpatrick(1976)이나 Baldwin & Ford(1988)의 경우, 학습을 전이성과의 선행변수로 가정한 바 있다. 시간상으로 학습이 이루어진 후 전이가 이루어진다는 측면에서 향후 연구에서는 공무원 교육을 대상으로 하여 교육기획 및 교육프로그램 구성요소 → 반응 및 학습 → 전이성과의 경로모형을 다룬 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다.

둘째, 교육훈련의 효과성 평가에는 두가지 방법이 있다. 하나는 거시적 평가법이고, 다른 하나는 미시적 평가법이다. 거시적 평가법이란 교육프로그램에 투입되는 비용분석과 투입 비용 대비 효과 분석 등을 말하는데, 본 연구에서는 거시적 평가법을 다루지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 비용분석과 비용 대비 효과 분석과 같은 거시적 평가에 의한 교육효과성 평가 연구가 진행될 필요가 있다고 생각한다.

셋째, 교육효과성 측정방법상의 문제점을 지적할 수 있다. 먼저 반응의 경우, 교육이 끝나고 일정기간 지난 후에 기억에 의존하여 과거 교육에 대한 반응평가를 함으로써 정확한 평가가 이루어지기 어려웠다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 교육이 끝나는 시점에 반응평가를 하고 일정 기간 지난 후에 현업적용성과를 측정하는 종단적 연구가 필요할 것이다. 이와 같이 기억에 의존한 응답의 문제점은 피교육자의 학습동기와 교육내용, 강사에 대한 평가 등에서도 나타난다. 또한 학습성과에 대한 평가의 경우, 자기 스스로 자신의 학습성과를 응답하도록 하였는데, 보다 객관적인 학습성과의 평가를 위해서는 교육이 끝나는 시점에 실시한 교육이수점수를 확보하여 이를 학습성과로 활용할 필요가 있다.

넷째, 모든 변수들에 대한 측정을 피훈련자의 자기 보고 방식으로 하였기 때문에 동일인 응답에 의한 오류(Common method variance)의 문제를 야기할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 피훈련자의 학습성과 및 전이성과에 대한 측정을 교육훈련 담당자와 현업의 직속상사에게 의뢰함으로써 보다 객관적인 데이터를 확보할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 교육효과성 결정요인과 교육효과성간의 직접적인 인과관계를 살펴보았다. 그러나 현실에서는 이러한 단선적인 관계에 영향을 미치는 상황요인들이 존재할 수 있

다. 향후 연구에서는 개인의 성격특성이나 경력관련 요인, 혹은 조직환경 특성 등의 상황요인들이 교육효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴볼 필요가 있다고 생각한다.

참고문헌

- 김신복, "공무원 교육 50년 평가와 발전방향," 「행정논총」, 37(2), 1999, pp. 119-149.
- 김영평, "공무원 교육훈련의 새로운 패러다임," 「행정과 정책」, 3, 1997, pp. 33-69.
- 백필규, 엄동욱, 「무한경쟁시대의 화이트칼라 인력개발」, 삼성경제연구소, 1998.
- 이도형, 「조직내 교육훈련의 학습 및 전이효과」, 성균관대 박사논문, 1995.
- Alliger, G. M., S. I. Tannenbaum, W. Bennett, Jr., H. Traver, and A. Shotland, "Analysis of the Relations Among Training Criteria," *Personnel Psychology*, Vol. 50(1997), pp. 341-358.
- Baldwin, T. T., and J. K. Ford, "Transfer of training : A Review and Directions for Future Research," *Personnel Psychology*, Vol. 41(1988), pp. 63-105.
- 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*, Vol. 44(1991), pp. 51-66.
- Bramley, P, *Evaluating Training Effectiveness-Translating Theory into Practice*, London : McGraw-Hill Book company, 1991.
- Carnevale, A. P., and E. R. Schulz, "Evaluation Practices," *Training and Development Journal*, Vol. 44(1990), pp. 23-29.
- DeSimone, R. D., and D. M. Harris, *Human Resource Development(2nd.)*, Dryden, 1998.
- 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, 1993.
- Grove D. A., and C. Ostroff, "Program Evaluation," In K. N. Wexley(ed.), *Developing Human Resources*, Washington, DC. BNA Books, 1991.
- Hicks, W. D., and R. J. Klimoski, "Entry into Training Outcomes : A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, Vol. 30(1987), pp. 542-552.
- Kirkpatrick, D. L., "Evaluation of Training," in R. L. Craig(ed.), *Training and Development Handbook(2nd ed.)*, McGraw-Hill(1976), pp 18-27.
- Kreiger, K., J. K. Ford, and E. Salas, "Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78(1993), pp. 311-328.

- Leduchwicz, T., "Trainer Role and Effectiveness : A Review of the Literature," *International Journal of Manpower*, Vol. 3(1982), pp. 2-9.
- Mathieu, J. E., S. I. Tannenbaum, and D. Salas, "Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness," *Academy of Management Journal*, Vol. 35(1992), pp. 828-847.
- McKellin, D. B., *A Control Theory Perspective on Training Motivation*, Unpublished Dissertation, Michigan State Univ., 1994.
- Milkovich J. W., Boudreau, Human Resource Management(8th), Irwin Chicago, 1997. Mosel, J. N., "Why Training Programs Fail to Carry Over," *Personnel*(1957), pp. 56-64.
- Noe, R. A., and N. Schmitt, "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness : thst of a Model," *Personnel Psychology*, Vol. 39(1986), pp. 497-523.
- Noe, Raymond A., "Trainees' Attributes and Attitudes : Neglected Influences on Training Effectiveness," *Academy of Management Review*, Vol. 11(1986), pp. 736-749.
- Nunnally, J. C. *Psychometric Theory(2nd)*, New York : McGraw-Hill, 1978.
- Randall, J. S., You and Effective Training," *Training and Development Journal*, Vol. 32(1978), pp. 10-19.
- Robinson, K. A., *Handbook of Training Management*, London, Kogan Page, 1985.
- Rossett, A., "That Was a Great Class, But," *Training & Development*(1997), pp. 19-24.
- Rouiller, J. Z., and I. L. Godstein, "The Relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 4(1993), pp. 377-390.
- Rynes, W., and B. Rosen, "A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training," *Personnel Psychology*, Vol. 48(1995), pp. 247-270.
- Sevilla, C., and T. D. Wells, "Contracting to Ensure Training Transfer," *Training & Development*, June(1988), pp. 10-11.
- 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*, Vol. 80(1995), pp. 239-252.
- Wexley, K. N., and T. T. Baldwin, "Posttraining Strategies for Facilitating Positive Transfer : An Empirical Exploration," *Academy of Management Journal*, Vol.29(1988), pp. 503-520.

A Study on Determinants of Training Effectiveness in Public Sector

Hong, Kil-Pyo Hong · Lim, Hyo-Chang

Abstract

The purposes of this study are to understand the relationship between training program components and training performance in public sector. Training program components(training planning, trainer's teaching ability, trainee's motivation to learn, training contents) and the social support(superior's support, peer's support) that are supposed to affect the training performance were chosen by the literature review. There are 20 hypotheses based on literature reviews and tested by the data from questionnaires. It is turned out to be partly significant positive relationship between the training program components and training performance. The contribution and limitations of this research were discussed, and the future researches were mentioned.

<Key Words> training program, training performance, social support,
public sector