

# 교육훈련이 개인 및 조직 차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향 연구: 국가공무원인재개발원 신입관리자 교육훈련 사례를 중심으로\*

김민영\*\* · 이효주\*\*\* · 유정모\*\*\*\* · 박성민\*\*\*\*\*

조직 경쟁력을 확보하기 위하여 조직 관리자들은 교육훈련에 많은 관심을 기울이고 있다. 조직 구성원들의 역량 개발과 훈련 효과가 성과로 연계되기 위해서는 훈련을 통해 학습한 내용을 현업에 적극적으로 적용하는 것이 중요하다. 본 연구에서는 역량-동기-기회 이론에 기반하여 국가공무원인재개발원에서 교육훈련을 받은 신입 공무원들을 대상으로 교육훈련 전이효과 기대감의 영향요인을 실증적으로 분석하였다. 구조방정식 모형을 통해 교육훈련의 역량, 동기, 기회부여가 개인과 조직차원의 전이효과 기대감에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 또한, 조절변수로서의 자기 효능감은 교육훈련이 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 것을 확인할 수 있었다. 특히, 혼합연구설계(Mixed Methods Design)를 활용한 연역적/양적분석결과를 바탕으로 현재 공직에 재직 중인 5급 사무관 10인과의 초점집단인터뷰를 실시하였다. 본 연구는 그동안 관심이 부족했던 공무원 교육훈련 전이효과를 이론적으로 조망할 뿐 아니라, 인사관리 실무자들에게 정책적 시사점을 제공할 것이다.

[주제어] 인적자원개발, 공무원 교육훈련, 전이효과, 역량-동기-기회 이론

## I. 서론

21세기에 들어서면서 ‘세계화’라는 경쟁 환경은 민간조직 뿐만 아니라 공공조직의 인적, 물적 자원 개발을 더욱 가속화하는 주된 요인이 되었다. 이에, 공공·민간조직들은 조직 경쟁력을 확보하기 위하여 업무와 관련된 교육훈련과 자기개발 등의 인적자원개발(Human Resource Development: HRD)에 많은 관심을 기울이고 있다. 인적자원

\* 본 연구는 한국연구재단의 연구지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A3A2924832)

\*\* 제1저자

\*\*\* 제2저자

\*\*\*\* 제3저자

\*\*\*\*\* 교신저자

(Human Resource)의 경쟁력을 조직의 원동력으로 인식하고 있는 대다수 조직은 자체 교육훈련 프로그램을 개발하여 신규직원에게 교육을 실시하고, 훈련에 기반을 둔 조직 사회화(Organizational Socialization) 과정을 통해 이들을 조직의 사회 자본(Social Capital)으로 육성하려는 노력을 기울이고 있다. 우리나라 공직사회에서도 개인의 역량과 조직의 성과 증대를 위해서 공무원들을 대상으로 교육훈련을 실시하고 있다. 앞서 제시한 바와 같이 조직에 긍정적인 결과를 제공하는 교육훈련을 우리나라 공직사회에서는 ‘공무원이 국민 전체에 대한 봉사자로서 공직가치가 확립되고 직무수행의 전문성과 미래지향적 역량을 갖춘 인재로 개발하는 것이다’라고 명시하고 있다(공무원 인재개발법, 제1조). 특히 신입 공무원들에게 실시하는 교육훈련은 그들이 공직에서 수행해야 하는 업무에 대한 기본지식과 공직가치 등의 훈련을 바탕으로 하여 공직자로서의 올바른 자세와 태도를 배양하는 역할을 수행하고 있다(이승모·손화정, 2016).

조직 구성원들의 역량을 개발하는 교육훈련의 효과가 조직성으로 연계되기 위해서는 교육훈련 참여자들이 훈련 시 학습한 내용을 실제 업무에 적용하는 것이 중요하다. Noe(2008)에 따르면 조직에서 교육훈련 투자비용에 비례하는 성과를 창출하기 위해서는 교육훈련 참여자들이 훈련을 통해 학습한 내용을 직무에 활용할 수 있는 환경 조성이 중요하다고 강조한다. 하지만 교육훈련에 참여하고 업무에 복귀한 참여자들의 90일 이후 교육훈련 전이수준을 측정한 결과, 50% 이상의 교육훈련 참여자들이 훈련을 통해 학습한 내용을 업무에 활용하지 않는 것으로 나타났으며(Berk, 2008), 대부분의 조직에서 교육훈련 참여자들이 훈련에서 습득한 지식을 직무에 활용한 경우는 10% 수준인 것으로 분석된다(Baldwin & Holton, 2003). 또한, Baldwin과 Ford(1988)의 연구에서도 조직 내 교육훈련의 전이효과에 대한 문제점을 지적한 바 있다. 즉, 교육훈련이 학습자들의 역량 향상에 기여하지 못하고 있으며, 나아가 조직성과 증대에도 이바지하지 못한다고 해석할 수 있다.

교육훈련의 효과는 교육훈련 참여자가 학습한 내용을 현업에 적용할 때 그 본연의 의미가 있다고 볼 수 있지만, 정작 조직에서는 교육훈련에 투자하는 노력에 비해 학습 내용의 현업 적용수준을 측정하는 ‘교육훈련 전이(Training Transfer)’에 대한 관심은 부족한 편이다. 교육훈련 전이는 경영학, 교육학, 조직 심리학 등의 분야에서 중요하게 다루어지는 연구 주제이며, 선행연구들은 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인들을 규명하는데 초점을 두고 있다(이찬 외, 2013). 교육훈련 전이에 미치는 영향을 규명한 연구들을 살펴보면, Baldwin과 Ford(1988)가 제시한 초기의 교육훈련 전이모형<sup>1)</sup>에 근거하

여 학습자 특성, 교육 프로그램 설계 및 개발, 업무 환경 특성 등의 3가지 유형을 선행 요인으로 탐색해 왔으며, 이러한 영향요인에 대한 다양한 문헌을 고찰한 통합적 분석이 꾸준히 진행되어 왔다(이찬 외, 2013:56). 교육훈련의 전이효과는 조직의 교육훈련 지원 및 조직 내 전이지원 수준에 따라 상이하게 나타나기 때문에 전이효과에 긍정적 혹은 부정적인 영향을 주는 요인을 규명하는 것은 교육훈련 연구의 중요한 과제 중 하나이다. 하지만, 교육훈련과 전이효과 간의 관계를 실증적으로 검증한 연구는 여전히 미흡한 실정이다. 이에 공공조직에 수요자 중심의 교육훈련을 설계하고 현재 공무원들을 대상으로 실시하고 있는 교육훈련의 취약점을 보완하기 위해서는 교육훈련 참여자들의 개인 특성과 그들이 속한 조직특성 등이 전이효과에 미치는 영향을 분석하는 것이 무엇보다도 중요하다.

선행연구들에서는 교육훈련 전이효과에 영향을 주는 변수들(조직의 학습지원, 전이 동기, 전이 기대, 상사의 전이 지원 등)이 다양하게 제시되었고(이찬 외, 2013; 이승모·손화정, 2016; Blume et al., 2010; Egan, Yang, & Bartlett, 2004), 본 연구에서는 역량-동기-기회 이론(Ability, Motivation, Opportunity Theory: AMO Theory)을 적용하여 교육훈련의 역량증진(개인의 업무 능력 향상), 동기부여(학습 동기 및 전이 동기 부여), 기회제공(학습 환경 및 교육지원 수준) 수준이 교육훈련 전이효과 기대감에 미치는 영향을 분석하는 것에 초점을 맞추고 있다. 앞서 제시한 바와 같이 선행연구들에서 교육훈련 전이효과와 선행 변수에 대한 탐색은 꾸준히 이루어졌으나, AMO 이론에 기반을 두어 교육훈련의 역량증진, 동기부여, 기회제공의 변수로 구분하여 제시하거나, 개인 및 조직 차원의 교육훈련 전이효과 간의 관계를 검증한 연구는 진행되지 않았다. 따라서 본 연구에서는 국가공무원인재개발원에서 교육훈련을 받은 신입 공무원들을 대상으로 교육훈련의 전이효과 기대감의 선행 요인을 실증적으로 검증하고, 연구 결과를 바탕으로 신입 공무원 교육훈련 체계 개선 및 전이효과 증대를 위한 실무적, 정책적 함의를 제시하였다. 또한, 교육훈련 전이효과 기대감을 간접적으로 증대시킬 수 있는 요소로 교육훈련 참여자들의 자기 효능감을 제시하고, 교육훈련과 전이효과 간의 조절효과를 검증하였다. 아울러, 본 연구는 서구적 관점에서 조직효과성을 설명하는 AMO 이론을 중심으로 대한민국 공무원들이 인지하는 교육훈련 전이효과를 설명하고자 한다는

1) Baldwin과 Ford(1988)는 훈련자 특성(능력, 개인특성, 동기), 교육훈련 설계(학습원리, 학습절차, 학습내용), 업무 환경(조직의 지원 및 활용 기회 제공) 등의 교육훈련 투입요인과 교육훈련 결과(학습과 기억), 교육훈련 전이(일반화와 유지) 간의 교육훈련 전이 과정(Transfer Process) 모델을 제시했다.

점에서 탐색적 연구에 해당된다. 즉, 기존 서구이론이 한국의 맥락적 특수성을 어떻게 소화해 낼 것인가에 대한 검증이 필요한 연구로서, 연역적/양적 분석결과의 실제 현상 반영 여부를 연구대상에게 질적으로 확인(Validation)하는 과정(Cresswell & Clark, 2007:48; 권향원, 2011:293)을 통해 이론의 맥락적 정교화를 추구하였다. 이에, 혼합 연구설계(Mixed Methods Design)를 활용한 연역적/양적분석결과를 바탕으로 현재 공직에 재직 중인 5급 사무관 10인과의 초점집단인터뷰를 실시하였다. 본 연구는 그동안 관심이 부족했던 공무원 교육훈련 전이효과를 이론적으로 조망할 뿐 아니라, 인사관리 실무자들에게 정책적 시사점을 제공할 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공공인적자원개발의 개념과 의의

공공인적자원개발(Public Human Resource Development: Public HRD)은 인적자본과 사회 자본을 바탕으로<sup>2)</sup> 지식을 창출하고, 축적된 지식을 사회 전반에 공유·확산하면서 국민 개개인의 역량을 증대시키고 국가 경쟁력을 강화시키는 활동을 의미한다(장창원 외, 2006). 지난 20년간 우리나라는 국가주도의 인적자원개발을 통해 인적자본의 지식과 노동력의 질을 향상시켰고, 생산성을 증대시킴과 동시에 기술 및 제도 혁신을 기반으로 국가 경쟁력 제고에 기여하고 있다(김적교, 2012). 우리나라의 국가주도형 인적자원개발의 목적은 국가 경쟁력 제고에 있으며, 궁극적인 목표를 달성하기 위해 국내·외 환경 변화에 따라 인적자원개발 모델을 발전시켜왔다(김형만, 2005).

인적자본의 역량과 지식은 사회 인프라를 구축하거나 국가 경쟁력의 원천이 되는 중요한 요소이다. 하지만 인적자본 형성과 함께 특허권, 기술 등의 지적자본(Intellectual Capital)과 규범, 신뢰와 같은 사회자본의 확충이 담보되지 않는다면 자본과 노동의 양적투입만으로는 지속가능한 발전을 도모하기 어렵다. 지식 창출과 공유의 근간을 마련하고 국가 성장 동력을 확보하기 위해서는 교육훈련을 통해 개개인의 기술력을 증진시킴과 동시에 민간부문의 협력을 통한 미래 노동 공급 및 수요 변화에 대한 대응, 요구

2) 인적자본은 개인이 보유한 지식을 바탕으로 경제활동을 통해 재화를 획득하거나 축적할 수 있는 능력이며, 사회자본은 사회규범, 도덕성 등과 같이 신뢰를 구축할 수 있는 무형자본을 의미한다(장창원 외, 2006).

역량 개발, 축적된 자본을 통한 사회 인프라를 구축하는 등의 선순환적 인적자원개발 모델이 필요하다. 특히 세계경제질서의 변화, 기술혁신의 고도화, 노동시장 구조의 변화 등이 인적자원개발 전략에 영향을 미치면서, 정부가 인력을 공급하거나 규제 정책을 집행하는 기관에서 산업·노동·교육정책을 연계하는 촉매제 역할을 하면서(한국직업능력개발원, 2001) 공공인적자원개발의 중요성이 더욱 부각되었다.

인적자원개발의 중요성은 개인, 조직, 사회 수준으로 구분되어 논의된다. 구체적으로 개인의 역량 강화와 지식 및 기술 개발을 통해 인적자본으로 성장할 수 있게 하며, 조직에 새로운 성장 동력을 창출하여 성과를 극대화시킨다. 뿐만 아니라 우수한 인적자원이 경제적, 사회적 가치를 창출하면서 국민의 삶의 질을 개선하고 국가 발전에 기여한다. 공공인적자원개발은 범국가적 차원에서 인적자원관리정책이 시행되기 때문에 다음과 같은 사회적 함의를 내포하고 있다. 우선, 국민 개개인, 지역 사회, 교육기관, 민간기업 등이 소유한 다양한 자본(인적, 지적, 사회자본 등)을 고도화 하고 지식을 공유하는 등의 긍정적 효과를 제시할 수 있다. 아울러 취약계층을 대상으로 교육훈련 기회를 제공하면서 사회 통합과 균형 있는 국가 발전에 기여한다. 마지막으로 사회 신뢰 구축과 시민 의식 제고를 통해 보다 넓은 범위에서 사회 자본을 확충할 수 있다.

## 2. 교육훈련 전이: 인적자원개발론적 관점에서

지식과 기술, 역량의 조직 내 중요성이 증대되면서 인적자원의 효과적인 개발전략과 실행은 조직성과에 핵심적인 요인으로 자리매김하고 있다. 특히, 공공영역의 특수성에 기인한 공공인재개발정책의 양적, 질적 발전 수준은 개인의 역량제고 뿐만 아니라 조직 성과와 혁신에 영향을 주는 주요 요인으로 작용하고 있다. 즉, 인적자원개발이 지니는 중요한 인사정책적 목표는 조직 내 사회자본을 구축하고, 이를 기반으로 공식적, 비공식적 조직 사회화를 이루어 긍정적 네트워크를 형성하면서 조직 발전을 도모하기 때문이다. 이처럼 교육훈련을 통해 인적자본을 양성하고 이를 바탕으로 조직 내 사회자본을 확산시키는 것은 인적자원개발론 관점에서 매우 중요한 담론이라 할 수 있겠다. 이와 같이 교육훈련의 궁극적인 목표는 개인역량과 조직성과 향상 그리고 조직 내 사회자본 형성에 있기 때문에 교육훈련 연구에서 교육훈련 전이의 중요성이 강조되고 있다(이유진·김진모, 2010). 조직 구성원을 투자할 가치가 있는 자본(Capital)으로 인식하고 있는 상황에서 조직은 교육훈련에 상당한 비용을 투입하고 있으며, 교육훈련 시 습득한

지식 적용에 대한 관심이 날로 증대되고 있다(Kim & Lee, 2001). ‘전이’라는 용어는 연구 분야에 따라 다양하게 해석되고 있지만, 교육훈련에서의 전이는 일반적으로 학습전이, 교육훈련 전이, 훈련전이 등의 용어로 사용되고 있다(이진화, 2009). 본 연구는 공무원 신입관리자 교육훈련 프로그램을 연구 대상으로 설정했기 때문에 ‘교육훈련 전이’라는 용어를 사용한다.

교육훈련 전이에 대한 체계적인 시각의 필요성을 최초로 제시한 Nadler(1971)는 기업 내 교육훈련 효과성을 제고하기 위해서 조직 내 관리자들과의 행동의 중요성을 강조했다. 특히 구성원들의 교육훈련을 지원하는 관리자들과의 긍정적인 행동을 교육훈련 지원체제의 하나의 영역으로 구분하면서 조직의 전체 시스템과 연계되는 지원체제의 구축이 필요함을 지적하였다. 즉, 교육훈련에 참여한 구성원들이 교육훈련의 내용을 조직 내에서 활용할 수 있도록 관리자들이 지원한다면 신입 혹은 부하직원들의 행동이 변할 수 있음을 시사한다.

교육훈련의 전이효과는 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있으나, 일반적으로 “잘 정의된 교육훈련 과정을 통해 개인의 성과가 개선된다는 가정 하에서 교육훈련 참가자가 교육훈련을 통해 획득한 지식과 기술, 태도를 자신의 실제 업무에서 지속적이고 효과적으로 적용하는 것”으로 정의된다(이승모·손화정, 2016:116). 또한, 김진모(1997)는 Kirkpatrick(1994)의 4단계 교육훈련 평가모형<sup>3)</sup>에 근거하여 “교육을 통해서 학습된 지식 및 정보를 현업에서 적용하여 변화된 행동 및 태도를 평가하는 것”(p.12)으로 교육훈련 전이의 개념을 제시했다. 교육훈련 전이는 교육훈련이 실시되는 장소에 따라 그 효과가 상이하게 나타난다. 즉, 직장훈련(On the Job Training: OJT)에서는 업무를 수행하면서 교육을 받는 형태로 훈련에서 습득한 지식을 바로 실무에 활용할 수 있기 때문에 전이효과가 높은 편이다. 반면, 교육원 훈련(Off the Job Training: Off JT)은 특정한 장소에서 훈련이 실시되어 훈련에만 몰입할 수 있지만, 훈련에서 습득된 지식이 실무에 그대로 반영되지 못한다는 한계가 존재한다(유민봉·박성민, 2014). 또한, 교육훈련 전이의 개념을 근전이와 원전이<sup>4)</sup>로 구분하여 제시한 이진화(2009)의 연구에 따르

3) Kirkpatrick(1994)이 제시한 교육훈련 4단계 평가모형은 교육훈련 참여자의 훈련에 대한 만족도를 측정하는 반응(Reaction)평가, 참여자가 교육훈련을 통해 얻은 사실, 자료, 기술 등의 자료를 수집하는 학습(Learning)평가, 참여자가 직무수행 과정에서 훈련에서 습득한 내용을 통해 행동 변화를 판단하는 행동(Behavior)평가, 비용 절감, 이직률 감소, 생산성 증대와 같은 가시적인 성과를 측정하는 결과(Result)평가로 구분된다.

4) 근전이(Near Transfer)는 특정 교육 프로그램에 참여한 학습자가 현업 복귀 후, 교육훈련 프로그램을 통하여 학습한 내용을 변화 없이 교육훈련 프로그램에서 제시한 수행상황과 동일한 직무 상

면, 교육훈련 전이를 “형식적 혹은 비형식적 교육훈련 프로그램 등의 다양한 형태의 교육에 참여하여 지식, 기술, 태도를 획득하고, 이를 현업에 적용하여 변화된 행동으로 나타내고, 이를 보다 넓은 직무 상황에 확대, 적용하고, 변화를 유지하는 정도”(p.15)로 정의하고 있다.

교육훈련 전이와 관련하여 앞서 제시한 Kirkpatrick(1994)의 평가모형 중 행동평가가 교육훈련 전이 측정에 가장 적합한 개념이다. 교육훈련 전이를 측정하는데 있어서 훈련 참여자들의 행동 변화가 척도로 제시되고 있으며, 행동평가가 교육훈련 전이평가의 모체로 인식된다(현영섭, 2004). 또한, 교육훈련 전이에 대한 결정적인 연구로 평가되는 Baldwin과 Ford(1988)의 연구에서는 교육훈련 전이를 학습 내용을 일반화하고 유지하는 것으로 정의하고, 교육훈련 전이에 영향을 주는 요인으로 학습자 개인 특성, 교육형태, 조직 상황 등을 제시함으로써 교육훈련 연구에 상당한 영향력을 미치고 있다. 특히, 교육훈련 전이를 근전이와 원전으로 구분하는데 있어서 근본적인 아이디어를 제공하는 연구로 평가되고 있다(Lynn, 1994). 이상의 언급된 교육훈련 전이에 대한 개념을 종합하여 살펴보면, 교육훈련 전이는 교육훈련에 참여한 훈련자가 훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 태도를 직무에 적용하면서 행동의 변화를 꾀하고, 보다 다양한 상황에 훈련자의 지식을 활용하면서 변화된 행동을 유지하는 정도를 의미한다고 볼 수 있다. 이러한 교육훈련 전이는 교육훈련 효과성을 측정하는 중요한 잣대이기 때문에 조직 내 교육훈련의 효과성을 제고하기 위해서는 교육훈련 전이를 제고시키기 위한 방안에 대해 보다 심도 있는 논의가 필요하다.

교육훈련 전이에 대한 기존의 연구들을 살펴보면 교육훈련 전이의 선행 및 결과 요인을 검증하는데 초점을 맞추고 있었다. 즉, 교육훈련 전이의 선행 요인이 무엇이며, 이러한 선행적 영향 요인들과 전이효과 간의 인과관계를 살펴보는 것이 교육훈련 전이 연구의 주된 내용이었다. 또한, 교육훈련 전이의 범주를 한정하거나 하나의 동일한 현상 혹은 일차원적 관점에서 해석하는 연구들에 대한 비판이 제기되었다(Holton & Baldwin, 2003; Ottonson, 1997; 금혜진, 2005; 이동배, 2007; 현영섭, 2004). 이러한 비판이 제기되는 이유는 교육훈련 전이가 하나의 현상이 아닌, 습득된 지식의 유형과 활용 방안, 시기 등에 따라서 다양한 형태로 발현된다는 인식에 기초하기 때문이다. 이는 교육훈련

---

황에 적용하는 행동을 의미한다. 원전이(Far Transfer)는 특정 교육훈련 프로그램에 참여한 학습자가 현업 복귀 후, 교육훈련 프로그램을 통하여 학습한 내용을 내재화, 추상화 등 변화의 과정을 통해 재생산하고 교육훈련 프로그램에서 제시한 수행 상황과 다른 직무 상황에 적용하는 행동을 의미한다(이진화, 2009:8).

전을 분석하는데 있어서 개인 능력 증진, 업무성과 및 조직성과 향상 등의 차원의 다양한 준거에 기반을 두어 통합적, 체계적, 입체적으로 접근하는 것이 보다 유효한 연구가 될 수 있다는 것을 의미한다. 본 연구에서는 기존의 연구에서 제시하는 것과 같이 전이효과를 직접적으로 측정하기보다는 훈련자들의 전이효과 기대감을 검증하고자 한다. 구체적으로 1) 교육훈련 전이를 학습한 내용을 직무에 활용하여 개인 태도 및 행태에 영향을 주는 개인차원의 전이효과 기대감과 2) 훈련에서 습득한 지식을 개인차원은 물론 조직 발전과 성과에 기여할 수 있는 조직차원의 전이효과 기대감으로 구분하였다.

### 3. 역량-동기-기회(Ability, Motivation, Opportunity: AMO) 이론 관점의 교육훈련과 전이효과 간의 관계

#### 1) 역량-동기-기회(Ability, Motivation, Opportunity: AMO) 이론

본 연구의 이론적 근거로 제시되는 역량-동기-기회 이론은 조직성과의 선행요인으로 역량, 동기부여, 기회의 함수를 제시한다(Lepak et al., 2005; Jiang et al., 2012; 김민영, 이효주, 박성민, 2016). 즉, 역량증진, 동기부여, 기회제공의 세 가지 요소가 충족된다면 개인 및 조직의 성과가 증대될 수 있음을 가정하는 이론이다(Boxall & Macky, 2009). 선행연구들에서는 역량, 동기부여, 기회는 상호보완적 관계이며, 적절한 조화를 이루며 성과 증진에 기여함을 주장한다(Jiang et al., 2012; 김민영, 이효주, 박성민, 2016). 조직연구에서 역량-동기-기회 이론은 주로 고성능작업시스템(High Performance Work Systems:—HPWSs)의 관점에서 모집 및 선발, 성과급 및 보상, 교육훈련 등과 같은 다양한 인적자원관리 제도를 설계하거나 집행하는 방안을 제시하는데 활용되어왔다. 본 연구에서는 교육훈련 전이효과 기대감을 검증하기 위해서 역량-동기-기회 이론을 교육훈련에 적용하였다. 구체적으로, 개인의 업무 능력 향상을 역량 증진으로, 학습 및 전이 동기부여를 동기부여로, 학습 환경 및 교육지원 수준을 기회제공으로 해석하였다. 또한, 상기된 이론에 근거하여 교육훈련 전이효과 기대감을 역량, 동기부여, 기회의 함수의 결과변수로 치환하였다. 즉, 교육훈련의 역량증진, 동기부여, 기회제공 수준이 높을수록 교육훈련 전이효과 기대감이 극대화될 것으로 가정한다.

#### (1) 역량증진(Ability): 개인의 업무 능력 향상

역량-동기-기회 이론의 하나의 구성요소인 역량증진은 성과를 증진시킬 수 있는 조

직 구성원의 업무 능력을 향상 시키는 것을 의미하며(김민영, 이효주, 박성민, 2016), 본 연구에서는 역량증진을 교육훈련의 업무 관련성 및 경력개발 유용성 및 전이설계 수준으로 조작화 하였다.

교육훈련 참여자들은 교육훈련이 본인의 업무와 연계되거나, 업무 역량을 개선할 수 있는 학습 내용을 제공할 때 훈련에 적극적으로 참여한다. 이에 신입관리자들에게 제공되는 교육훈련은 신입관리자들의 업무 수행에 직접적인 도움을 주며, 훈련을 통해 개인의 능력을 향상시킬 수 있음을 전제해야 한다. 즉, 업무 수행에 직접적으로 도움을 주는 교육훈련은 생산성 향상, 업무오류 감소, 문제해결기술 습득과 같이 업무 능력을 촉진시키며, 이러한 인지는 학습자들의 적극적인 훈련참여, 동기부여, 훈련 노력 유지 등에 영향을 준다(Holton et al., 1997). 또한, Vroom(1964)의 기대이론 관점에서 학습 내용을 업무에 정확하게 반영하고, 교육훈련이 업무 목표를 달성하는데 유용하다고 인지하는 학습자들이 교육훈련 전이에 더욱 적극적으로 반응한다고 해석할 수 있다.

Alliger et al.(1997)의 연구에서는 훈련에서 학습한 내용이 직무에 직접적인 영향을 미치는 것에 대한 학습자들의 인지를 실용적 반응으로 정의하면서, 그들의 실용적 반응이 교육훈련 전이에 직접적인 영향을 미치고 있음을 주장하였다. 또한, Chiaburu와 Lindsay(2008), Velada et al.(2007)은 학습자들의 교육훈련 유용성에 대한 인식이 교육훈련 전이에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 국내 연구들을 살펴보면 강여진·정재화(2010)는 교육 내용 유용성이 전이성장에 긍정적인 영향을 미치는 것을 실증적으로 검증하였다. 또한 정영애(2006), 임영재·임현경·김찬중(2013)의 연구에서도 교육훈련의 직무 관련 수준과 교육훈련 전이가 정(+ )의 관계에 있음을 주장하였다. 이승모·손화정(2016)의 신입 공무원들의 교육훈련 전이효과를 분석하는 연구에서 교육훈련을 통한 전문적 직무수행능력 향상, 실무 능력 배양에 대한 기대는 전이효과에 긍정적인 효과를 주는 것으로 나타났다.

역량증진의 하위변수로 설정된 교육훈련의 전이설계 수준은 학습내용을 업무에 적용할 수 있는 방법이나, 전이 기회부여 등 교육훈련이 학습자들에게 전이방법을 제공하는 것을 의미한다(이승모·손화정, 2016:116-7). 즉, 교육훈련에서 습득한 새로운 지식 및 기술을 실제 업무 환경에 적용할 수 있는 방법을 설명하는 실습이 제공된다면 학습된 지식이 직무상황에 효과적으로 전이될 수 있음을 설명한다. 이에 김재훈(2002)은 학습자들의 교육훈련 전이를 증대시키기 위해서 1) 교육훈련 전이의 시점, 2) 학습자들의 학습 내용 전이를 위한 전략, 3) 교육훈련 전이를 발생시키는 조력자 등의 세 가지 핵심 요

소를 제시하면서, 체계적이고 전략적인 전이설계가 교육훈련 전이를 촉진시킨다고 주장했다. 이에 본 연구에서는 전략적 전이설계 관점을 바탕으로 전이효과를 시간적, 구조적 차원에서 이원화하면서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1: 교육훈련의 역량증진 수준이 높을수록 개인차원의 전이효과 기대감에 긍정적인 영향을 제공할 것이다.

가설 1-2: 교육훈련의 역량증진 수준이 높을수록 조직차원의 전이효과 기대감에 긍정적인 영향을 제공할 것이다.

## (2) 동기부여(Motivation): 학습 동기 및 전이 동기부여

역량-동기-기회 이론의 구성요인인 동기부여(Motivation)를 본 연구에서는 학습 및 훈련전이를 위한 동기부여의 개념으로 조작화 하였다. 기본적으로 역량-동기-기회 이론에서 제시하는 동기는 성과평가, 보상, 복리후생, 교육훈련 등의 개념을 포함하며, 조직에서 제공되는 다양한 혜택들이 구성원들의 동기를 향상시킬 수 있음을 가정한다(김민영, 이효주, 박성민, 2016). 본 연구에서 동기부여의 하위변수로 다루고 있는 학습 동기는 교육훈련 및 과정에 충분한 관심을 가지며 학습에 적극적으로 참여하려는 행동, 전이 동기는 학습을 통해 습득한 지식을 현업에 활용하여 업무 성과를 증진시킬 수 있다는 기대감을 의미한다.

Noe와 Schmitt(1986)는 조직행동과 교육훈련에 대한 선행연구들을 검토하면서 교육훈련 전이에 영향을 주는 요인들을 학습자의 개인특성과 동기요인으로 구분하고, 이들 요인과 전이효과 간 관계의 전이모형을 제시했다. Noe와 Schmitt(1986)가 제시한 전이모형은 교육훈련 참여자의 학습동기와 새로 습득한 지식을 직무 현장에 적용하려는 전이동기에 영향을 미치는 훈련 참여자의 태도와 속성을 발견하는데 주목적을 두고 있으며, 개인적 혹은 조직적 변인에 의해 영향을 받은 학습 및 전이동기가 교육훈련 결과에 미치는 영향력을 연구하였다. 종합하면, Noe와 Schmitt(1986)가 제시하는 전이모형이 본 연구에서 검증하고자 하는 교육훈련의 동기부여와 전이효과 간의 관계를 적절하게 설명할 수 있을 것으로 판단한다.

이진화(2009:16)는 학습 동기는 교육훈련에서 제공하는 지식과 기술의 학습에 직접적인 영향을 주며, 교육훈련 내용 및 훈련 강사에 대한 만족도가 학습에 영향을 준다고 주장한다. 학습은 행동변화로 연계되며, 이때 습득한 지식과 기술을 직무에 적용하도록

동기 부여될 때 행동변화가 극대화된다고 밝히고 있다. 또한, 교육훈련에서 습득한 지식을 업무에 적용하려는 전이 동기는 조직 구성원(상사 혹은 동료)들의 지원이나 조직의 물질적 지원이 원활하게 제공될 때 더욱 활성화된다. 훈련자들의 행동변화는 교육훈련의 결과, 즉 전이로 연계된다. Colquitt et al.(2000)도 훈련자의 인지 능력이 높다하더라도, 동기 수준이 낮으면 훈련 성과가 창출되지 않음을 지적하였다. 이에 훈련 참여자들의 인지 능력과 동기가 동시에 발현될 때 교육훈련 성과가 증대된다고 주장하였다(Chiaburu & Marinova, 2005). 또한, 다수의 국외 연구에서 학습 동기 혹은 전이 동기와 교육훈련 전이 간 긍정적인 관계를 실증적으로 검증하였다(Blume et al., 2010; Burke & Hutchins, 2007; Chiaburu & Lindsay, 2008; Kirwan & Birchall, 2006). 국내에서도 다수의 연구에서 학습자의 학습 동기가 전이효과에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 검증하였다(강여진, 2005; 강여진·정재화, 2010; 강여진·최호진, 2003; 박영용·김진모, 2006; 홍길표·임효창, 2006).

학습 동기 및 전이 동기에 관한 선행연구들을 살펴보면, 주로 교육훈련 전이효과와 선행변수 간 관계를 매개하는 변수로 활용되어 왔다(이찬 외, 2013). 특히, Chiaburu와 Lindsay(2008)는 교육훈련 전이에 영향을 미치는 변수로 학습 동기와 전이 동기를 구분하여 제시하면서 전이 동기가 학습 동기와 교육훈련 전이 간 관계를 매개함을 검증하였다. 하지만, 본 연구에서는 선행연구들에서 검증하였던 학습 및 전이 동기의 매개변수로서의 영향력보다는, 교육훈련 전이의 선행변수로서의 영향력을 검증하고자 하며, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2-1: 교육훈련의 동기부여 수준이 높을수록 개인차원의 전이효과 기대감에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2-2: 교육훈련의 동기부여 수준이 높을수록 조직차원의 전이효과 기대감에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

### (3) 기회제공(Opportunity): 학습 환경 및 교육지원 수준

역량-동기-기회 이론의 마지막 구성요인인 기회제공(Opportunity)을 본 연구에서는 교육훈련 시 학습 환경 및 교육지원 수준으로 조작화 하였다. 기본적으로 역량-동기-기회 이론에서 제시하는 기회증진은 조직 구성원들의 역량과 동기를 충분히 발휘할 수 있도록 조직에서 다양한 지원을 제공하는 것을 의미한다(김민영, 이효주, 박성민,

2016).

Baldwin과 Ford(1988)는 교육훈련 참여자의 개인특성 요인(능력, 성격, 동기), 훈련 설계(학습원리, 절차, 훈련내용), 조직 환경(상사지원, 조직풍토) 등의 3가지 범주로 교육훈련 전이에 영향을 주는 요인을 제시하면서 교육훈련의 투입 요소들이 교육훈련 전이(학습과 파지 및 일반화 유지)에 미치는 과정을 포괄적으로 설명하고 있다. Baldwin과 Ford(1988)가 제시한 전이모형에 근거하여 본 연구에서도 교육훈련의 설계 환경(학습 환경 및 교육지원 수준)이 교육훈련 전이에 영향을 줄 것으로 가정하였다.

선행연구들을 살펴보면 본 연구에서 제시하고 있는 기회요인인 교육훈련 프로그램에 대한 설계가 교육훈련 전이에 유의미한 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다(Holton et al., 2000; 강여진·정재화, 2010; 박기관·홍관웅, 2014; 박영용·김진모, 2006; 박지환·김연희, 2014; 류현숙·이혜운, 2011; 정영애, 2006, 홍길표·임효창, 2006). 선행연구들에서는 교육과정 설계 요인을 교과목과 강사수준, 교육환경, 수요자 요구를 반영한 교육훈련 프로그램 설계 등의 하위변인으로 구분하거나, 교육과정 설계에 대한 만족도를 통해 영향력을 검증하였다. 본 연구에서는 학습 환경 및 교육지원 수준을 기회제공 변수로 측정하였다. 설정된 변수들은 교육훈련 기관에서 제공하는 것으로 교육훈련의 체계성 수준을 의미한다. Noe(1986)는 교육환경에 대한 연구에서 교육훈련에 필요한 적절한 도구와 장비, 교재, 시설 등과 같은 외적인 요인들이 훈련자가 훈련과정에서 지식을 습득하거나 업무 현장에 적용하는 수준을 결정짓는 요소임을 밝혔다. 또한, 이승모·손화정(2016)의 연구에서도 교육과정 설계(교과목, 강사수준, 교육 환경 및 시설, 프로그램 수요자 요구반영 정도)에 대한 만족도가 전이효과에 일정 수준의 영향력을 미칠 것이라는 가설을 검증하였다. 이에 본 연구에서도 교육훈련 기회제공 수준이 높을수록 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감에 긍정적인 영향력을 행사할 것이라는 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 3-1: 교육훈련의 기회제공 수준이 높을수록 개인차원의 전이효과 기대감에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 3-2: 교육훈련의 기회제공 수준이 높을수록 조직차원의 전이효과 기대감에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

#### 4. 자기 효능감(Self-efficacy): 긍정적 강화요인

자기 효능감은 특정한 업무를 수행하는데 있어서 필요한 동기 혹은 인지능력 및 업무를 원활하게 수행할 수 있는 역량에 대한 믿음이다(Gist & Mitchell, 1992). Bandura (1997)는 자기 효능감이 성공에 대한 경험, 대리적 경험, 긍정적 언어, 생리적 혹은 정서적 상태 등에 영향을 받아 형성되며, 제시한 요인 중 성공에 대한 경험이 개인의 효능감 형성에 가장 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 자기 효능감은 지속적인 학습을 통해 형성되는 지식과 숙련과정에서 형성되는 것으로 학습효과와 상당한 연관성이 있다(이만표, 2009). 이에 자기 효능감이 높은 사람은 본인에게 주어진 과업이 어렵거나 과업 수행에 실패하더라도 난관을 헤쳐 나갈 수 있는 역량을 보유하고 있다고 가정하며, 효능감이 높은 사람의 성과가 더욱 두드러지게 나타난다고 주장하였다(Bandura, 1997; 최중숙, 2006).

교육훈련에서의 자기 효능감은 크게 두 가지 유형으로 구분된다(Thayer & Teachout, 1995). 첫 번째는 교육훈련 참여자가 훈련 내용을 학습할 수 있는 능력에 대한 확신을 의미하는 교육훈련 전 자기 효능감(Pre-training Self-efficacy)이며, 두 번째는 교육훈련을 마친 후 업무에 복귀하여 학습한 지식이나 기술을 현업에 적용할 수 있는 능력에 대한 자신감을 의미하는 것으로 교육훈련 후 효능감(Post-training Self-efficacy)을 의미한다(곽재덕·김진모, 2010). 본 연구에서는 두 번째 유형인 교육훈련 후 효능감으로 교육훈련에서 습득한 내용을 성공적으로 현업에 적용할 수 있다는 자신에 대한 믿음으로 정의하고자 한다.

Holton(1995)이 제시한 교육훈련의 통합적 평가 모형을 살펴보면, 학습자 준비도, 상사지원, 훈련 내용 활용 기회, 전이설계, 상사 및 동료의 지원, 긍정적 혹은 부정적인 개인성과, 변화 가능성, 교육내용의 유효성 등의 요인이 구인타당화 과정을 통해 전이 효과에 영향을 주는 변수임을 검증하였다. Holton(2005)은 자기 효능감이 전이효과에 미치는 영향력을 실증적으로 검증하지는 못했지만(이진화, 2009), 전이효과와의 영향을 주는 중요한 선행변수임을 밝히고 있다. 금혜진(2005)의 연구에서는 자기 효능감이 근전이(1차 전이효과)에는 긍정적인 영향을 미치지만, 원전이(2차 전이효과)에는 영향을 미치지 않음이 입증되었다. 또한, 이진화(2009)의 연구에서도 자기 효능감과 근전이의 관계에서 정(+)의 효과가 있음이 검증되었다. 이와 같이 전이 효과에 대한 자기 효능감의 영향력을 실증적으로 검증한 국내 연구들이 다수 존재하지만(박영용·김진모, 2006;

윤현석, 2017; 주영주·김나영·조현국, 2008), 일부 연구들은 자기 효능감이 통계적으로 유의미한 영향력을 제공하지 않는다는 결과를 제시하고 있다(김재훈, 2002; 남기찬·임효창·황국재, 2002; 정경수·김경준, 2006). 하지만, 행동선택, 목표, 지속성 등과 관련된 연구에서는 교육훈련 전이효과에 자기 효능감이 중요한 잠재적 영향력을 가지고 있다고 주장한다(Holton et al., 2000). 이러한 선행연구의 주장을 바탕으로 자기 효능감이 유의미한 조절효과를 가질 것을 가정하고(Ford et al., 1992), 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 4: 자기 효능감은 교육훈련의 역량-동기-기회제공 수준이 개인 혹은 조직차원의 전이효과 기대감에 미치는 긍정적인 영향을 조절하여 보다 강화시킬 것이다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구모형

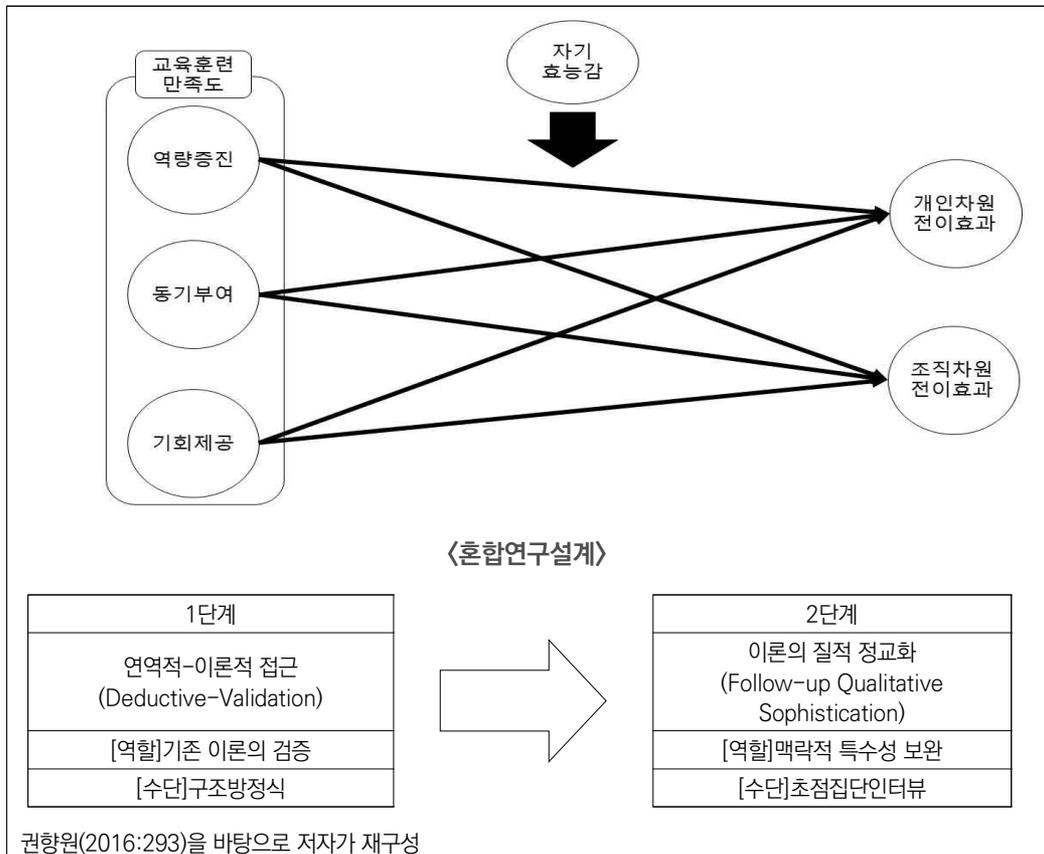
본 연구는 AMO 이론에 기반을 둔 역량증진, 동기부여, 기회제공에 대한 교육훈련이 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향관계를 경험적으로 분석한다. 연구의 독립변수로 역량증진, 동기부여, 기회제공에 대한 교육훈련을 제시하였고, 개인 및 조직차원 전이효과 기대감을 종속변수로 설정하였다. 또한 본 연구는 독립변수인 역량증진, 동기부여, 기회증진에 대한 공무원 교육훈련과 종속변수인 개인 및 조직차원 전이효과 기대감 간의 관계에서 자기 효능감의 조절효과를 분석한다. 이상의 변수를 활용하여 다음의 <그림 1>과 같은 연구모형을 구성하였다. 또한, 본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형을 이용한 양적분석을 실시하였고, 양적분석 결과를 보다 심층적으로 분석하고자 교육훈련에 참여한 공무원을 대상으로 인터뷰를 실시하는 질적 분석을 병행하였다.

아울러, 본 연구에서는 Cresswell과 Clark(2007)이 제시한 혼합연구설계(Mixed Methods Design)를 채택하여 가설을 검증하였다. 혼합연구설계는 양적연구와 질적연구를 병행하는 연구방법으로서 각 연구방법의 단점 보완을 기대할 수 있다.<sup>5)</sup> 제시된 가

5) 가설-연역적 접근은 기존의 이론적 전통의 기반을 필요로 하여, 연구에 정통성과 정당성을 부여한다. 하지만, 이 방식에만 단독적으로 의지하면 기존의 이론적 틀 밖에 놓여있는 개념들을 포착하는

설을 검증하기 위한 첫 번째 단계로 연역적-이론적 접근방식인 양적 분석을 실시하였다. AMO 이론으로 조작화한 연구설계에 따라 서베이 데이터를 수집하여, 구조방정식을 이용한 통계적 검증을 진행하였다. 이후, 이론의 관계적 구조에서 누락될 수 있는 맥락적 부분을 파악하기 위해(Rogers, Day, Randall & Bentall, 2003), 근거이론 방법을 바탕으로 교육훈련에 참여한 공무원 대상 심층 인터뷰를 실시하였다.

〈그림 1〉 연구모형



데에는 한계를 가지고 있다(권향원, 2016:187). 한편, 질적연구방법은 1) 질적 연구자료의 방대함, 2) 코드 유형화의 어려움, 3) 연구자 자신의 인식주관 통제의 어려움 등의 난점이 있다(권향원, 2016:201). 이에 본 연구에서는 두 연구방법의 단계적 접근을 통해 단독 분석의 단점을 보완하고자 하였다(〈그림 1〉 참조).

## 2. 변수구성

본 연구를 위한 설문항목 및 변수구성은 국내·외 문헌검토를 통해 검증된 이론적 논의와 경험적 연구 결과들을 바탕으로 설정되었다. 먼저, 교육훈련을 통한 역량증진은 업무관련성, 경력개발 유용성 및 전이설계 등의 문항을 통해 측정하였다. 또한, 교육훈련을 통한 동기부여는 학습동기와 전이동기의 변수로 설정하였으며, 마지막으로 학습 환경과 교육지원을 교육훈련의 기회제공 변수로 설정하였다. 한편, 종속변수인 전이효과 기대감의 경우 개인 및 조직차원으로 세분화하여 측정하였으며, 조절변수인 자기 효능감의 경우 3개의 관측변수를 통하여 측정하였다. 본 연구의 설문문항은 리커트(Likert) 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)를 활용하여 측정하였고, 문항 구성은 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구변수

구분	문항구성	Cronbach'α	연구자	
독립 변수	역량 증진	이수하고 있는 교육 프로그램은 나의 경력개발에 도움이 될 것이다.	.879	주영주 외 (2008); Holton et al. (1998)
		교과목은 실습과 참여의 기회가 많아서 교육을 통해 배운 것을 실제 업무에 활용하는데 많은 도움이 될 것이다.		
		교과목은 교육에서 배운 것을 구체적으로 업무에 어떻게 적용할 것인지 그 실천계획이 충분히 다루어졌다.		
		교과목은 실제 업무에 활용 가능한 구체적인 사례나 예시가 제공되었다.		
	동기 부여	나는 이 교육과정을 통해 많은 것(지식, 기술)을 배울 것이라고 생각했다.	.854	박영모 & 김진모 (2006); Noe & Schmitt (1986)
		내가 이 교육과정에서 배운 지식과 기술을 활용한다면 나의 업무성과는 향상될 것이라고 생각한다.		
		내가 이 교육과정에서 배운 지식과 기술은 앞으로 나의 업무와 관련된 문제를 해결하는데 도움이 될 것이다.		
	기회 제공	나는 이 교육과정을 통해 습득한 지식과 기술을 나의 일상 업무에 활용할 수 있을 것이라 생각한다.	.857	Alliger et al. (1997)
		강의실(실습장) 환경은 학습(실습)에 적절하였다.		
		교육과정 담당자의 운영 및 지원은 만족스러웠다.		
		교육과정은 계획에 따라 순조롭게 진행되었다.		
	조절 변수	자기 효능감	나는 업무에 새로운 지식과 기술을 사용할 수 있는 나의 능력을 믿는다.	.910
나는 업무에 새로운 지식과 기술을 사용하는 것을 방해하는 장애물을 극복할 자신이 있다.				
나는 어려운 상황에 직면하더라도 교육에서 배운 것을 잘 활용할 수 있으리라라는 자신감이 있다.				
종속 변수	전이 효과 기대감	이번 교육과정은 내 자신이 효과적으로 정책을 입안하고 집행해 나가는데 도움을 줄 것으로 생각한다.	-	금혜진 (2005); 현영섭 (2004); Kirkpatrick (1994)
		이번 교육과정은 내가 속한(속하게 될) 부처(조직)의 생산성과 효율성 향상에 도움이 될 것으로 생각한다.		
		이번 교육과정은 내가 속한(속하게 될) 부처(조직)의 서비스와 성과 향상에 도움이 될 것으로 생각한다.		

### 3. 표본 추출 및 분석 방법

#### 1) 양적 연구

본 연구는 공무원의 교육훈련과 그에 따른 전이효과를 분석하기 위한 연구이다. 따라서 국가공무원인재개발원 신입관리자 교육훈련 참여자를 대상으로 2016년 8월 3일에서 4일까지 총 265명의 공무원에게 설문조사를 실시하였다. 설문항목은 앞서의 <표 1>에서 제시된 바와 같이 국가공무원인재개발원 교육을 실시하기 이전의 훈련대상자 개인의 상태, 국가공무원인재개발원의 교육과정 내용과 교수법, 교육과정과 관련된 제반 사항들에 대한 몰입도 및 전이효과 등으로 구성되었다.

측정된 변수들의 타당도, 신뢰도 및 가설 검증의 분석을 위해 SPSS 20.0과 AMOS 18.0을 활용하였으며, 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 추출한 표본의 인구통계학적 분포 및 측정된 변수들의 수준을 확인하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 둘째, 본 분석에 앞서 확인적 요인분석을 실시하여, 측정된 변수들이 구조방정식 모형으로 분석하기에 적합한지를 검증하였다. AMO 이론에서 설명하는 역량증진, 동기부여, 기회제공에 수준이 개인, 조직차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향을 분석하기 위해 구조방정식 분석을 실시하였다. AMO 이론이 설명하는 역량증진, 동기부여, 기회제공과 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감 간의 관계에 있어 자기 효능감의 조절효과를 분석하기 위해 곡선추정 그래프를 활용하여 조절효과 분석을 실시하였다.

#### 2) 질적 연구: 초점집단인터뷰(Focused Group Interviews: FGI)

본 연구에서는 설문조사의 한계를 보완하고 분석결과의 풍부한 이해를 도모하고자 신입관리자 과정 수료자를 대상으로 인터뷰를 실시하였다.<sup>6)</sup> 인터뷰는 2017년 2월 10일부터 2월 16일까지 중앙부처 사무관 10인을 대상으로, 온라인 이메일을 통해 진행되었다. 인터뷰 대상자의 표집은 ‘눈덩이 표집’(Snow-ball Sampling)을 통해 구성되었다.

6) 가설-연역적 통계연구는 기존의 연구들을 바탕으로 연구가설을 도출하기 때문에 현실의 실제 상황에 대한 맥락적 민감성을 누락하거나, 탁상공론의 연구결과를 양산할 수 있다(Gioia & Thomas, 1996; 권향원, 2017:54 재인용). 일반적으로 양적연구에서 분석 결과 값이 통계적 유의미성이 낮은 경우, 연구자가 임의적으로 연구모형, 데이터, 하위변수 등 구성을 수정하여 기교적으로 분석을 반복하는 것이 일반적이다(권향원·최도림, 2011:293). 이에, 본 연구는 질적연구와 양적연구를 서로 유기적으로 연계, 활용하여 이러한 문제를 완화하고자 하였다.

인터뷰는 양적분석결과를 토대로 “교육프로그램 이수 시, 교육 프로그램이 업무와 관련이 있을 것이라고 생각하셨습니까? 또한, 교육프로그램이 경력개발에 도움이 된다고 생각하셨습니까? 그렇다면 교육프로그램이 업무와 어떤 측면에서 관련이 있다고 생각하셨는지, 경력개발에 어떤 도움이 된다고 생각하셨는지 구체적으로 답변 부탁드립니다.”, “교과목은 실습과 참여의 기회가 많아서 실제 업무 활용에 도움이 되었습니까? 혹은 교육에서 배운 것을 구체적으로 업무에 어떻게 적용이 가능한지 그 실천 계획이나 예시가 충분히 전달되었는지요?” 등의 AMO 이론에 기반을 둔 8개의 개방형 질문(Open Question)으로 구성하여 수행되었다. 일대일 진행방식과 답변의 익명성 보장으로 보다 편안한 분위기에서 개인적인 경험에 근거한 견해와 교육훈련프로그램의 개선사항 등이 제시되었다. 아울러, 인터뷰 과정에서 자세한 사례가 요구되는 경우에는 ‘깔때기 기법(Funneling Method)’을 통해 추가적으로 유선 인터뷰를 수행하였다. 결과적으로, 인터뷰를 통해 교육대상자가 인식하는 교육과정의 역량증진, 동기부여, 기회제공 측면이 개인, 조직, 국가의 전이효과에 미치는 영향과 이들 사이에서의 자기 효능감의 조절효과 등에 대해 보다 심층적이고 다면적인 내용들을 얻을 수 있었다.

## IV. 분석결과

### 1. 표본의 특성

#### 1) 양적 연구 표본

국가공무원인재개발원 신입관리자 과정의 공무원들을 대상으로 진행한 설문 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음의 <표 2>와 같다. 우선, 남성(57.7%)이 여성(40.4%)보다 많았고, 연령의 경우 26~30세(68.7%)가 가장 많고, 그 다음으로 31~35(14%), 21~25(6.4%), 36~40(1.1%) 순으로 나타났다. 응답자의 대부분은 미혼(94.7%)이었다. 마지막으로 최종학력은 대학교 졸업(92.8%)이 다수를 차지하였으며, 그 다음으로 고등학교 졸업(4.5%), 석사는 한명(0.4%)으로 조사되었다.

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도	변수	구분	빈도
성별	남	153(57.7%)	결혼여부	미혼	251(94.7%)
	여	107(40.4%)		기혼	6(2.3%)
	무응답	5(1.9%)		무응답	8(3%)
연령	21 ~ 25	17(6.4%)	최종학력	고졸	12(4.5%)
	26 ~ 30	180(68.7%)		대졸	246(92.8%)
	31 ~ 35	36(14%)		석사	1(0.4%)
	36 ~ 40	3(1.1%)		무응답	6(2.3%)
	무응답	26(9.8%)			

## 2) 질적 연구 표본

본 연구에서 활용된 질적 연구 표본의 인구사회학적 특성을 제시하면 〈표 3〉과 같다. 심층인터뷰를 위한 표본은 10명으로 구성하였으며, 조직 전이효과 측정을 고려하여, 소속 부처의 다양성을 확보하고자 하였다. 이하 본문에서는 응답자의 개인정보 보호를 위해 실명 대신 알파벳 A~J를 사용하여 인터뷰 내용을 수록하였다.

〈표 3〉 질적 연구 표본의 인구사회학적 특성

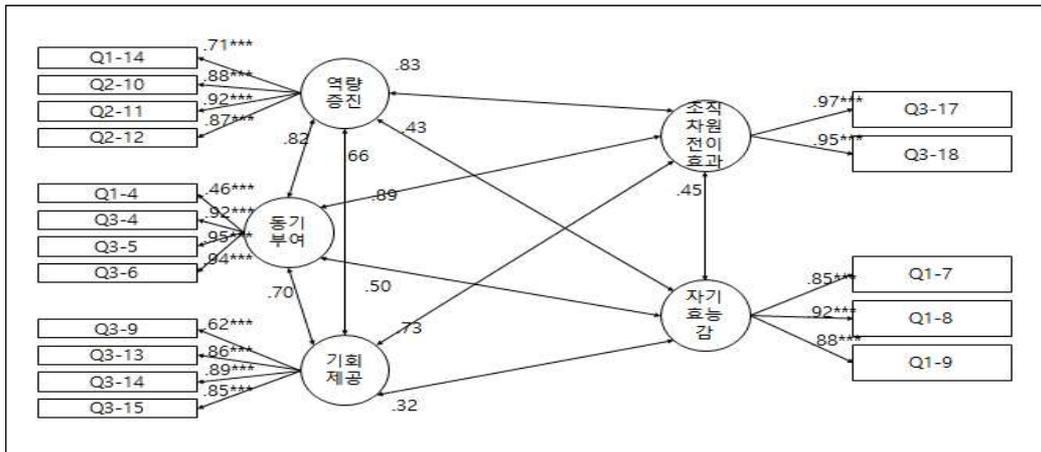
구분	소속 부처	연령	성별
A	인사혁신처	30	남
B	통일부	37	남
C	행정자치부	32	남
D	고용노동부	30	여
E	교육부	29	남
F	식품의약품안전처	29	여
G	기획재정부	33	남
I	기획재정부	34	남
H	감사원	31	남
J	보건복지부	28	여

## 2. 연구의 타당도

본 연구는 공무원 교육훈련의 역량증진, 동기부여, 기회제공 수준이 학습자의 개인

및 조직차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향을 구조방정식 모형을 활용하여 검증하였다. 또한, 가설 검증을 실시하기에 앞서 측정된 관측변수들이 이론에서 설명하는 잠재변수인 역량증진, 동기부여, 기회제공 수준과 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감 및 자기 효능감에 부합여부를 확인하기 위해 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다. 확인적 요인 분석은 기존에 제시된 잠재변수와 관측변수 간 관계를 검증하는 분석방법이다. 이와 같은 분석방법을 활용하여, 이론적 논의를 통해 조작적으로 정의된 잠재변수인 역량, 동기부여, 기회제공, 자기 효능감, 전이효과 기대감에 대한 설문문항의 적합도를 확인하였다. 본 연구는 확인적 요인분석의 방법 중 잠재변수 표준화법을 사용하였고, 측정모형과 적합도 결과는 다음의 <그림 2>와 <표 4>와 같다.

<그림 2> 확인적 요인분석 모형분석 결과



<표 4> 확인적 요인분석 모형 적합도

변수	CMIN/DF	CFI	NFI	IFI	RMSEA
기준치	< 3	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≤ 0.1
검정치	2.926	.943	.916	.943	.085

확인적 요인 분석의 모형적합도의 검정기준은 CMIN/DF, CFI, NFI, IFI, RMSEA 값을 활용하였고, 모형적합도의 모든 값이 검정기준을 충족하였다. 또한, 잠재변수와 측정변수 사이의 관계에서 모든 검정 값이 유의하게 나타났다. 따라서 본 연구의 변수가 분석에 적합함을 확인할 수 있었다.

### 3. 구조 방정식 모형 분석

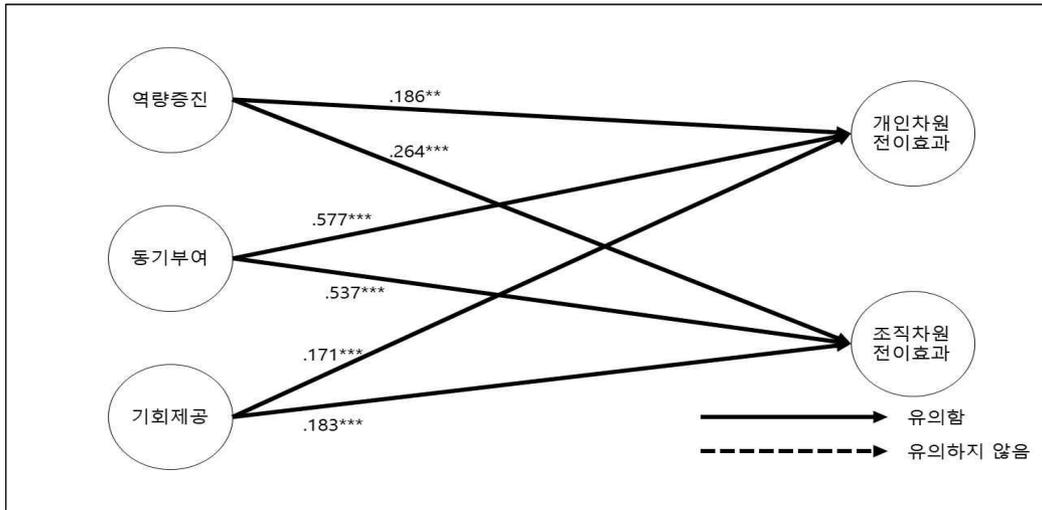
본 연구는 교육훈련의 역량증진, 동기부여, 기회제공 수준이 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위해 구조 방정식 모형을 이용하여 분석을 실시하였다. 모형의 적합도 결과를 살펴보면 다음의 <표 5>와 같다. CMIN/DF 값은 2.379로 검정기준은 3보다 작았으며, CFI, NFI, IFI의 값 역시 0.9 이상으로 기준을 충족하였다. 마지막으로 RMSEA 값이 0.1보다 작은 0.079로 나타나 본 연구의 모형이 분석에 적합함을 확인하였다.

<표 5> 구조방정식 모형 적합도

변수	CMIN/DF	CFI	NFI	IFI	RMSEA
기준치	< 3	$\geq 0.9$	$\geq 0.9$	$\geq 0.9$	$\leq 0.1$
검정치	2.342	.969	.948	.970	.071

가설 검증을 위한 공분산 구조 분석(Covariance Structure Analysis)의 결과는 다음의 <그림 3>과 같다. 종속변수인 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감에 독립변수인 역량증진, 동기부여, 기회제공에 대한 공무원의 인식은 모두 정(+의 영향을 미친다. 이때, 역량증진에 대한 공무원의 인식은 개인차원 전이효과 기대감에 .186( $p < .01$ ), 조직차원 전이효과 기대감에 .264( $p < .001$ )의 영향을 주며, 동기부여에 대한 공무원의 인식은 개인차원의 전이효과 기대감에 .577( $p < .001$ ), 조직차원의 전이효과 기대감에 .537( $p < .001$ )의 영향을 미친다. 또한, 기회제공에 대한 공무원의 인식은 개인차원의 전이효과 기대감에 .171( $p < .001$ )의 영향을 미치며, 조직차원의 전이효과 기대감에 .183( $p < .001$ )의 영향을 미친다.

〈그림 3〉 구조방정식 모형 분석 결과



앞서 제시된 분석결과는 연구변수 간의 직접효과가 있음을 나타내는 결과이며, 모든 변수 간의 인과관계가 있음이 확인되었다. 따라서 역량증진, 동기부여, 기회제공에 대한 공무원의 인식과 개인, 조직차원의 전이효과 기대감 간의 관계에 대해 설정되었던 모든 가설이 채택되었음을 확인하였다(〈표 6〉 참조).

〈표 6〉 연구가설 검정

구분	연구가설	Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
H1-1	역량증진 → 개인차원 전이효과 기대감	0.186	0.076	2.929	0.003	채택
H1-2	역량증진 → 조직차원 전이효과 기대감	0.264	0.067	4.622	***	채택
H2-1	동기부여 → 개인차원 전이효과 기대감	0.577	0.076	8.631	***	채택
H2-2	동기부여 → 조직차원 전이효과 기대감	0.537	0.066	8.518	***	채택
H3-1	기회제공 → 개인차원 전이효과 기대감	0.171	0.055	3.367	***	채택
H3-2	기회제공 → 조직차원 전이효과 기대감	0.2183	0.048	4.396	***	채택

#### 4. 조절효과분석

독립변수인 교육훈련의 역량증진, 동기부여, 기회증진 수준과 개인 및 조직차원 전이효과 기대감 간의 관계에 있어 자기 효능감의 조절효과를 분석하기 위해 곡선 추정 그래프를 활용하였다. 분석결과 유의값이  $p < .001$ 로 역량증진, 동기부여, 기회증진과 개

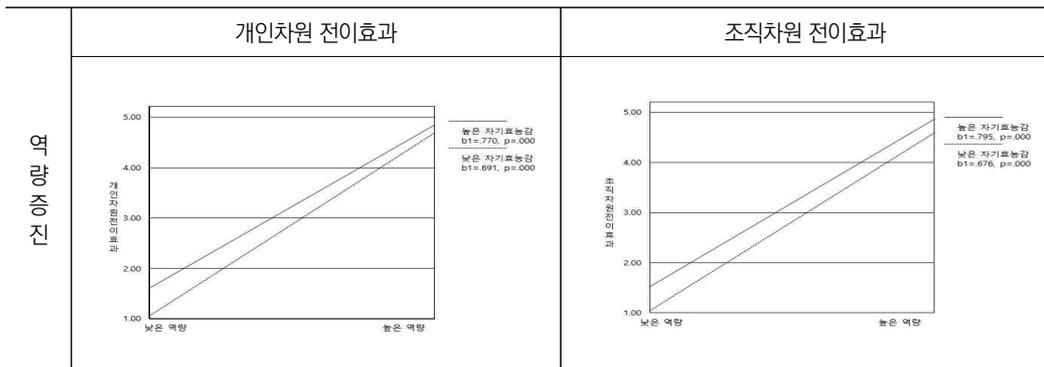
인, 조직차원 전이효과 기대감 간의 관계에 있어 자기 효능감이 조절효과를 가지고 있음을 확인할 수 있다.

먼저, 역량증진과 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감 간의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 만약, 공무원이 역량증진에 대해 같은 수준의 인식을 가질 경우, 높은 자기 효능감을 가진 공무원이 낮은 자기 효능감을 가진 공무원보다 높은 수준의 개인, 조직차원의 전이효과 기대감을 가지는 것을 확인하였다. 다만, 역량수준이 높아질수록 전이효과 기대감의 격차는 감소함을 알 수 있었다(〈그림 4〉 참조).

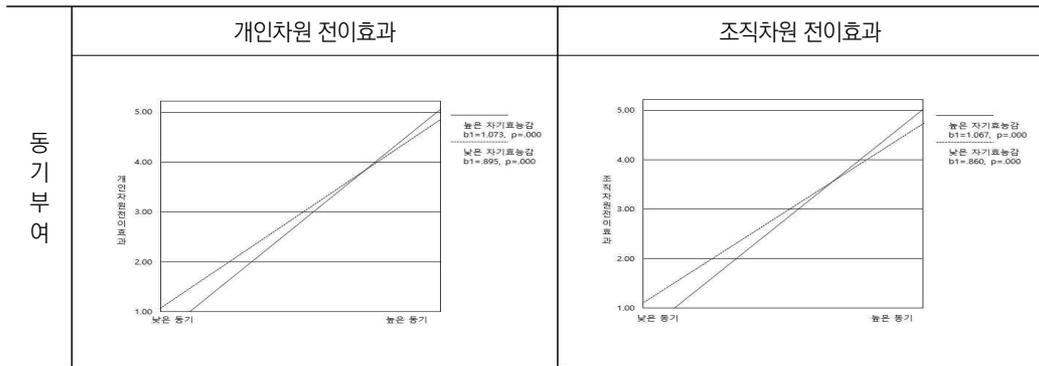
동기부여에 대한 공무원의 인식과 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감과의 관계는 역량증진 수준과는 다른 형태를 나타냈다. 동기부여 수준이 낮을 경우 낮은 자기 효능감을 가진 공무원이 높은 자기 효능감을 가진 공무원보다 높은 수준의 전이효과 기대감을 가지는 것으로 나타났다. 그러나 동기부여 수준에 대한 인식이 일정 수준이 이상이면, 자기 효능감이 높은 공무원이 낮은 자기 효능감을 가진 공무원보다 높은 수준의 전이효과 기대감을 가지는 것을 확인하였다(〈그림 5〉 참조).

동기부여에 대한 공무원의 인식과 개인 및 조직차원의 전이효과 기대감과의 관계는 역량증진 수준과는 다른 형태를 나타냈다. 동기부여 수준이 낮을 경우 낮은 자기 효능감을 가진 공무원이 높은 자기 효능감을 가진 공무원보다 높은 수준의 전이효과 기대감을 가지는 것으로 나타났다. 그러나 동기부여 수준에 대한 인식이 일정 수준이 이상이면, 자기 효능감이 높은 공무원이 낮은 자기 효능감을 가진 공무원보다 높은 수준의 전이효과 기대감을 가지는 것을 확인하였다(〈그림 5〉 참조).

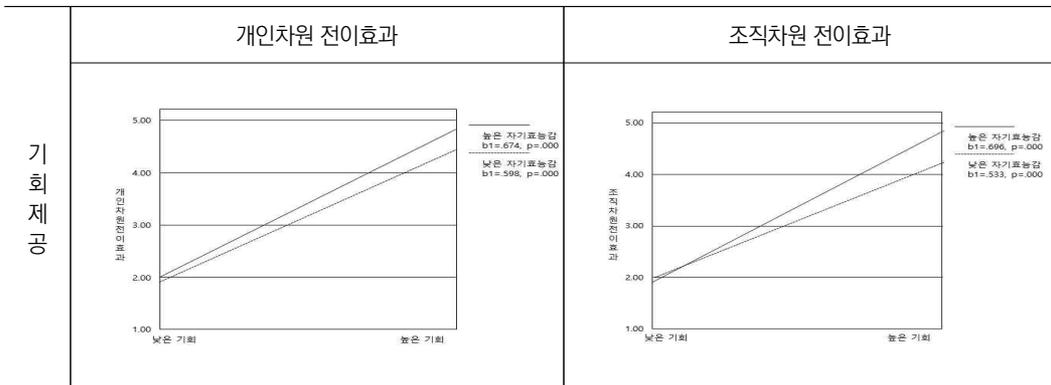
〈그림 4〉 역량증진과 전이효과 기대감 간 자기 효능감의 조절효과 분석



〈그림 5〉 동기부여와 전이효과 기대감 간 자기 효능감의 조절효과 분석



〈그림 6〉 기회제공과 전이효과 기대감 간 자기 효능감의 조절효과 분석



## 5. 심층 인터뷰 내용 종합

### 1) 역량증진(Ability): 전이설계를 통한 개인의 업무 능력 향상

응답자A: 보고서작성 및 정보화 교육은 업무관련성이 가장 높다고 생각한 학습과정 이었습니다. 공무원은 흔히 보고서로 자신의 생각을 표현한다고 말할 정도로 보고서 작성이 생명입니다. 그러나 수험과정에서는 보고서 작성을 체계적으로 배울 시간이 전혀 없다시피 하였고, 그나마 3차 시험을 준비하면서 주먹구구식으로 배운 것이 전부였습니다. 따라서 국가공무원인재개발원에서 초빙한 전·현직 공직자 분들로 부터 노하우를 전수받고, 부여받은 과제를 여러 방면에서 고민하고, 작성해보고, 추 후에 피드백까지 받으면서 내가 부족한 점을 보충할 수 있는 시간들이었습니다. 이러한 과목들은 배치 받은 부처에서 제가 직무를 수행할 때 직접적으로 도움을 주는

유익한 수업이었습니다.

응답자F: 실제로 중요한 것은 실제 업무현장에서 교육과정에서 배운 것을 쓸 수 있느냐, 관련이 있는 내용이나 하는 것입니다. 업무현장에서 처음 보는 내용은 신입공무원으로서 위축되기 마련인데, 교육과정에서 접했던 내용은 조금 더 편한 마음으로 접근할 수 있고, 배경지식이 조금이나마 있어야 동료직원에게 질문하기도 용이하기 때문입니다.

다수의 응답자들이 역량증진측면이 전이효과에 미치는 영향에 대해 역설하였다. 예컨대, <정책기획>과목의 경우 업무관련성이 높아, 실제 사회문제에 대한 현황 파악과 그에 따른 대안제시 등 직접 정책 수립을 경험할 수 있도록 설계되어 있으며, 전문가 자문을 구하거나 관련 법령, 예산 등을 고려하고 이해관계자의 의견을 청취하는 등 실제 업무 수행의 예행연습으로서의 기능을 충분히 했다는 긍정적인 평가가 주를 이루었다. 뿐만 아니라, <보고서 작성 및 정보화교육> 등은 실제 업무로의 적용가능성이 크다고 하였다. 또한 <헌법>과목의 경우 직접적으로 업무에 적용하기는 어려워도, 향후 정책입안에 있어 정파적 이익에 경도되지 않고 헌법정신에 따를 수 있는 방향을 제시할 수 있으므로 넓은 의미에 있어서 업무와 관련이 있다고 보는 의견이 있었다. 특히, 교육과정의 경력개발 및 업무 관련성은 학습자로 하여금 학습몰입과 동기를 유발하여 전이효과를 가져온다는 측면에서 다른 차원보다 중요하게 인식되는 것을 파악할 수 있었다. 실습과 같은 경험은 교육과정 특성 때문에 기대하지 않은 학습자들이 주류였고, 소속부처가 정해지지 않은 상황에서 교육과정을 이수하였기에, 조직차원의 전이효과까지 자세히 답한 응답자는 많지 않았다.

## 2) 동기부여(Motivation): 동기부여를 통한 학습 및 훈련전이

응답자D: 동기부여가 없는 경우 피상적인 교육에 그치는 경우가 있기 때문에 교육훈련이 체화되기 위해서는 동기부여가 가장 필요하다고 생각합니다.

응답자G: 공무원의 경우 Maslow의 5단계 욕구설에 따를 때 하위욕구는 기본적으로 충족되는 경우가 많으므로, 업무를 잘 하여 인정받고 싶은 욕망이 크게 작용합니다. 본인의 현재 업무 또는 미래업무에 직접적으로 해당 교육훈련이 크게 기여한다고 믿는다면 전이효과 of 중요한 선행요인으로 작용할 수 있습니다.

응답자H: 가장 중요한 것은 동기부여라고 생각합니다. 교육원에서 교육 커리큘럼이 정교하게 설계되어 실제 부처에 배치되었을 때 적용 가능한 역량을 증진시키는 데에는 분명한 한계가 있다고 생각합니다. 사회에서 아무리 똑똑한 사람도 군대 이등병일 때는 어느 정도 어리버리할 수밖에 없는 것과 같은 맥락입니다. 배치되는 부처마다 보고서 쓰는 스타일이 다르고 크기는 만나는 과장, 국장마다 다른 스타일을 요구할 수 있습니다. 보고서의 핵심 역량에 큰 차이는 없겠지만 어쨌든 교육원에서 자기 업무라는 절실함 없이 쓰는 보고서는 실제 업무에 큰 도움이 되기는 어려울 거라고 생각합니다. 그래서 그런 기술적인 측면보다는 동기부여가 중요하다고 생각합니다.

양적 분석결과에서 다른 요소보다 동기부여의 측면이 전이효과 기대감에 가장 큰 영향을 미치는 변수로 밝혀진 것과 같이, 인터뷰에서도 대체적으로 학습자의 학습동기, 전이동기가 전이효과에 미치는 영향력에 대해 진술한 경우가 많았다. 하지만, 실제 응답자들의 학습동기와 전이동기의 수준은 비교적 높지 않았던 것으로 답변하였다. 그 원인은 교육과정 시작 전에 선배사무관들로부터 교육프로그램이 실제 업무와의 관련성이 낮다는 평을 들어, 신입관리자 과정을 통해 본업에 적용할 수 있는 KSA를 함양하기보다, 인맥을 형성하는 등 네트워크 구축의 계기로 생각하게 되었기에, 비교적 학습동기가 낮다는 것이었다. 또한, 소속 부처가 정해지지 않은 상황은 실제 어떤 업무를 맡게 될지 예측이 불가하므로, 전이동기도 낮을 수밖에 없다는 진술이 있었다. 그럼에도 불구하고, 전이효과를 증진시킬 수 있는 필수적 요소는 개인이 학습하고자 하는 자발적인 동기, 의욕, 적극적인 태도라는 답변이 대다수였다.

### 3) 기회제공(Opportunity): 불만족스러운 학습 환경 및 교육지원 수준

응답자A: 강의가 집중적으로 이루어진 5월에서 7월까지의 기간은 너무 더워서 학습에 방해가 될 정도였으며, 국가공무원인재개발원 측에서도 그러한 교육생들의 불만사항을 접수하였지만 이번에는 엉뚱하게도 너무 추웠기 때문에 학습에 방해가 되는 불상사가 발생하였습니다. 그리고 주말에는 청사보안 문제로 인해 국가공무원인재개발원 내부개방이 잘 되지 않았기 때문에 주말을 맞이하여 밀린 과제를 수행하려는 팀들은 낭패를 보기도 하였습니다. 이렇듯 교육생들이 언제든지 이용할 수 있는 환경이 조성되는 것이 교육몰입에 큰 요소임에도 불구하고 그러한 제반환경들이 제대로 구축되지 못했다고 생각합니다.

응답자F: TED 같은 경우 작년에도 제대로 운영되지 못한 걸로 알고 있는데, 올해도 목표는 모든 교육생이 한 번씩 발표하는 것이었으나 완료하지 못했습니다. 이외에도 한주 시간표가 전날 나온다던지(이 경우 학습내용을 미리 파악할 수 없음), 교육생들이 가장 관심 있는 사항인 부처 TO 등 또한 너무 늦게 안내되어 불만이 있었습니다. 전문적이라는 느낌은 들지 않았고 그때그때 만들어내는 과정이라는 생각이 들었습니다. 교육과정 담당자가 교육생과 끊임없이 소통하려고 했던 점(반영이 되었건 되지 않았건)은 만족합니다.

응답자J: 교육과정 담당자조차도 신입관리자 과정을 휴식기간으로 여기거나 충돌을 꺼려하는 느낌을 많이 받았습니다. 수업시간임에도 연수원 내를 배회하거나 출석체크만 하고 이탈하는 인원이 종종 있었는데, 담당자가 해당 인원들을 발견했을 때에도 별다른 손을 쓰지 않고 방치한 것 때문인지 교육과정이 진행될수록 분위기가 많이 흐트러졌습니다.

양적 분석결과에서 다른 측면에 비해 기회제공의 측면이 전이효과 기대감에 미치는 영향력이 가장 작은 변수로 밝혀졌듯이, 인터뷰에서도 대체적으로 물리적 학습환경, 교육지원, 행정적 절차 등을 전이효과의 선행요인으로 진술한 경우는 많지 않았다. 한편, 만족도 수준에 있어서도 대체로 그 수준이 낮은 것으로 나타났다. 물리적 학습환경과 교육지원 측면에 대해서는 만족한다는 답변도 있었지만, 인원수에 비해 협소한 강의 공간과 분임실, 노후 된 컴퓨터 및 기자재 등에 대한 불만이 컸고, 행정적으로 급작스럽게 강의계획이 바뀌거나 공지사항 전달이 인사혁신처와 중복되는 등 전문성이 비교적 부족한 교육지원에 대해 불만사항이 많았다. 이로 인한 개인과 조직에 미치는 영향요인은 응답자들로부터 거의 나타나지 않았지만, 구체적인 불만사항과 함께 개선방향이 제시되는 것으로 보아 추후 보완 및 개선하여 교육과정의 전이효과에 긍정적인 영향요인으로 기대할 수 있을 것이다.

#### 4) 자기 효능감의 조절효과: 자기 효능감의 구성요인

응답자B: 아마 고시 붙은 직후라 모두 자기 효능감은 최상의 상태일 것입니다. 하지만, 이 안에서도 바꿀 수 없는 차이는 존재하지요. 출신학교를 직접 묻지만 동문회로 인해 어느 정도 다 드러난다고 봐요. 특히, 행사에서 높은 성적을 받은 사람들은 이미 소문이 다 나 있거든요. 교육훈련을 잘 받아서 부처에서 우수한 성과를

낼 수 있다는 것보다, 행시 성적으로 알짜배기 부처에 들어갈 수 있을 것이고, 역량 발휘는 학연으로 뒷받침될 거라고 생각해요.

양적 분석 결과에서는 교육훈련의 역량증진, 동기부여, 기회제공 수준과 개인 및 조직 전이효과 기대감 간에 자기 효능감이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 인터뷰에서는 자기 효능감을 새로운 지식과 기술의 활용감에 대한 자신감 보다는 입직시험인 5급 공개경쟁채용시험의 성적과 출신학교의 평판을 근거로 생각하는 답변이 주를 이루었다. 즉, 교육훈련 내용의 학습과 활용에 대한 본인의 절대적인 효능감보다는 교육과정에서 통제할 수 없는 시험 성적, 출신학교 등과 같은 측면에서 동기들과 견주어 본인의 능력을 상대적으로 인식하는 답변이 주를 이루었다. 부처에서 역량을 발휘하는데 있어 입직시험 성적과 학연이 적지 않은 영향을 미칠 것으로 예측하는 솔직한 답변으로 이해할 수 있다. 이는 조직차원으로서의 전이효과 기대감에도 같은 맥락으로 나타났다는데, 교육훈련을 통해 익힌 본인의 지식이나 역량이 소속될 부처에 큰 도움이 되기 위해서는 자신의 학연이 영향을 미칠 것으로 예상하는 답변이었다.

## V. 결론

본 연구는 AMO 이론을 바탕으로 공무원 교육훈련이 개인, 조직차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향관계를 경험적으로 분석하였다. 오랜 시간 동안 인적자원개발연구에서는 교육훈련의 효과성을 높일 수 있는 요인들을 검증하려는 노력을 부단히 기울였다(Blume et al., 2010; Burke & Hutchins, 2007; Chiaburu & Lindsay, 2008; Holton et al., 2000; Velada et al., 2007; 강여진·정재화, 2010; 박기관·홍관웅, 2014; 박영용·김진모, 2006; 박지환·김연희, 2014; 류현숙·이혜윤, 2011; 정영애, 2006, 홍길표·임효창, 2006). 하지만, 국가의 역량 제고를 위해 많은 비용이 투입되는 공공조직 내 교육훈련의 전이효과에 대해서는 관심과 연구가 부족한 실정이다. 이에, 본 연구에서는 보다 체계적으로 선행요인을 규명하기 위해, 조직성과 함수로 일컬어지는 AMO 이론을 차용하여 교육훈련의 역량, 동기, 기회제공 수준이 개인과 조직 전이효과 기대감에 미치는 영향을 살펴보았다. 구조방정식 모형을 통해 5급 신입관리자 과정에서 교육훈련의 역량, 동기, 기회부여 수준이 개인과 조직 전이효과 기대감에 긍정

적인 영향을 주는 중요한 선행요인임을 확인할 수 있었다. 뿐만 아니라, 자기 효능감이 교육훈련 전이효과에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 것을 알 수 있었다. 이러한 양적 분석으로 전이효과 기대감의 선행요인이 '무엇(What)'인지를 규명하였고, 양적분석결과에 대한 심도 있는 이해를 위해, 질적 분석을 진행하였다. 즉, 인터뷰를 통해 선행요인이 '어떻게(How)' 전이효과 기대감에 영향을 미치는지 검증함으로써 교육훈련 참여자들의 인식을 이해할 수 있었다. 본 연구의 가설 검증 결과를 기반으로 교육훈련과 개인 및 조직 전이효과 기대감 간의 관계에 있어서 도출된 이론적, 관리적 시사점은 다음과 같다.

먼저 본 연구의 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존의 AMO 이론은 조직성과 함수로 조직의 효과성, 고성과 작업시스템 등의 설명근거로 연구되어왔다. 하지만, 본 연구에서는 교육훈련의 요인을 세부적으로 분류하는 근거로 적용되어, 어떻게 역량, 동기부여, 기회제공 수준이 개인과 조직의 전이효과 기대감에 영향을 미치는지 분석하는 설명함수로 다뤄졌다. 즉, 조직성과 이론인 AMO 이론을 교육훈련의 전이효과 분석에 적극 시도했다는 의미가 있다고 하겠다. 특히, 본 연구에서는 AMO 이론에 기반을 두어 교육훈련의 구성 요소를 역량, 동기, 기회로 세분화하였고, 각 요소별 수준을 측정함으로써 교육훈련 자체의 완결성 외에 교육훈련에 대한 훈련자들의 인식 또한 교육훈련 전이효과 기대감에 주요한 영향을 줄 수 있음을 발견한 부분도 중요한 이론적 기여라고 할 수 있다.

둘째, 교육훈련과 전이효과 기대감 간의 관계에 있어서 자기 효능감이 조절변수역할을 하고 있음을 확인함으로써, 자기 효능감 증진에 대한 정당성과 중요성을 보다 이론적, 논리적으로 설명해 줄 수 있는 근거를 마련했다는 데 그 의의가 있다. 또한, 양적분석에서 측정된 자기 효능감과 상이한 요인을 자기 효능감 구성요인으로 인식하고 있다는 것을 인터뷰를 통해 발견하였다. 시험성적, 출신학교에 근거한 자신감이 자기 효능감으로 작용할 수 있다는 사실은 교육훈련이 전이효과로 이어지는데 다른 오염요인이 존재할 수 있다는 것을 보여준다. 즉, 교육훈련 프로그램 내부에서 통제할 수 없는 요인들이 전이효과에 긍정적 혹은 부정적 영향요인을 줄 수 있다는 사실로 인해, 교육훈련 이전의 요인들에 대한 추가적인 분석의 필요성을 확인하게 되었다는 점 또한 본 연구가 제공하는 중요한 이론적 시사점이라 할 수 있다.

셋째, 전이효과 기대감의 선행요인을 분석하는데 있어 양적분석과 질적분석을 병행하였다. 교육훈련의 전이효과를 검증하는 연구는 기존에 많이 진행되었지만(Nadler

1971, Alliger et al.1997, Chiaburu&Lindsay 2008, Velada et al. 2007, 강여진·정재화 2010, 정영애 2006, 임영재·임헌경·김찬중 2013), 주로 자기응답식 설문자료에만 근거하여 측정되었기 때문에, 공통방법분산(Common Variance Method)과 단일방법 오류(Mono-method Bias)의 문제에서 자유롭지 못했다. 이에 본 연구에서는 상기한 방법론상의 오류를 극복할 수 있는 직접적인 대안은 아니지만, 설문문항만으로 분석할 수 없는 감정적 측면과 개별 교과목에 대한 만족도를 인터뷰를 통해 규명하고자 하였다. 또한, 이러한 혼합연구설계를 통해 서구에서 조직성과 함수로 개발된 AMO 이론을 우리나라의 교육훈련 전이효과에 적용하는데 있어서 맥락적 적실성을 검증 및 보완하고자 하였다는 점에서 이론적 시사점이 있다.

다음으로 본 연구 결과에 의한 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 교육훈련의 역량증진, 동기부여, 기회부여 측면이 충실히 수행된다면 전이효과 기대감을 증진시킬 수 있다는 것을 발견하였다. 이러한 결과는 교육훈련을 설계함에 있어, 교육훈련 수혜자의 인식의 중요성과 고려의 당위성을 제시하였다는 점에서 시사한 바가 크다고 할 수 있다. 앞으로 수요자가 맡게 될 직무 혹은 소속될 조직에서 요구되는 역량에 대한 고려 없이, 일방적인 공급자 관점에서 교육훈련 내용을 구성하기보다, 교육훈련 참여자가 역량증진, 동기부여, 기회제공에 대한 측면에서 높은 수준으로 만족할 수 있도록 교육훈련을 구성해야할 필요가 있다. 또한, 비교적 장기간 진행되는 교육과정의 경우, 교육훈련 중간에 정기적으로 교육훈련 참여자의 기대와 현실적 만족도 간의 GAP 분석을 진행하여, 환류 과정을 거쳐 교육 훈련 도중에도 즉각적으로 반영 및 보완되는 제도적 노력이 필요하다. 특히, 교육훈련 동기부여 수준이 전이효과 기대감에 가장 크게 영향을 미치는 선행요인으로 밝혀진 것을 고려했을 때, 훈련생들의 동기관리에 대한 관리적 관심과 노력이 필요하다. 개인의 학습동기 및 전이동기를 증진시키기 위해서는 개인의 자율성, 역량성, 관계성의 증진을 통해 내재적 동기의 제고를 설명하는 SDT(Self-Determination Theory)에 근거하여, 구체적인 방안을 고안할 수 있다. 예컨대, 학습에 있어서 훈련생의 자율성을 상당 수준 확보하는 방법이 유용한 대안일 수 있다. 일괄적으로 동일한 과목과 방식으로 교육훈련이 이루어지는 현재 시스템에서 교육훈련 참여자 개개인이 스스로 교과목, 교육방법, 진도 등을 탄력적으로 선택할 수 있는 범위를 넓힌다면 높은 동기수준을 기대할 수 있을 것이다. 아울러, 교육훈련이 동료들과의 경쟁이 아닌 협업의 구도로 진행될 수 있도록 관계성을 증진시키는 것도 유의미한 방안이 될 수 있다. 마지막으로, 역량성을 높임으로써 동기수준을 제고시키는 방법을 고려

할 수 있다. 즉, 현재 훈련생의 수준에 비해 높거나 낮은 수준의 내용으로 교육훈련이 이루어진다면 역량성 제고에 방해가 될 수 있다. 개별적으로 현재 수준을 측정하고, 이에 적합한 교육훈련 수준을 설정하여 점진적으로 난이도가 증가하는 교육훈련을 설계한다면, 단계적인 성취감을 바탕으로 동기부여가 가능할 것이다.

둘째, 교육훈련생들의 자기 효능감이 교육훈련과 전이효과 기대감 간의 관계에 미치는 영향력을 적극 고려하여야 한다. 이에, 교육훈련 과정 중에 훈련생의 자기 효능감을 높은 수준으로 유지할 수 있는 방안을 모색하는데 초점을 두어야 한다. 자기 효능감을 중심으로 긍정심리자본(Positive Psychology Capital)을 교육훈련생이 유지할 수 있도록 멘토-멘티 프로그램이 교육훈련과 병행되는 것이 실질적인 대안일 수 있다. 구체적으로, 같은 교육과정을 이수한 이전 기수의 선배 훈련생들이 본 교육과정에서 익힌 어떠한 역량과 기술이 부처 배치 후 개인과 조직차원에서 어떻게 전이되고 있는지에 대한 경험을 공유할 수 있는 홈커밍데이와 같은 교류의 장을 마련하는 것도 유익한 방안일 것이다. 또한, 심층인터뷰 결과를 고려하여, 교육훈련 이전의 요인들이 교육훈련의 전이효과에 부정적인 영향을 미치지 않도록 통제할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 예컨대, 입직시험의 성적보다는 연수원에서의 교육훈련 성적이 부처배치에 더 큰 영향을 미치도록 하는 등 제도적으로 보완되어야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 교육훈련이 개인과 조직차원의 전이기대가 궁극적으로 국가차원으로 확산될 것을 가정하고 분석하였으나, 국가차원에서의 전이효과에 대해서는 실질적으로 분석이 이루어지지 않았다. 교육훈련이 개인차원의 전이효과 기대감에 영향을 미치지만, 개인차원의 역량발전이 국가의 경쟁력 제고에 직접적으로 영향을 미치는지는 검증하지 못한 것이다. 따라서 후속연구에서는 국가인적자원개발(NHRD: National Human Resource Development)관점에서 국가차원 전이효과에 대한 추가적인 분석이 필요하며, 실무적 관점에서 또한 관심이 요구된다.

또한, 본 연구는 단년도 데이터를 구성하여 분석을 진행하였다. 분석결과의 일반화를 위해서 다년도 데이터를 분석할 필요가 있다. 특히, 단일시점에서 인식을 통해 전이효과 기대감을 측정하였다는 점에서 본 연구의 한계가 있다. 즉, 실질적으로 전이효과를 측정하기 위해, 교육훈련생들의 부처 배치 이후 업무 수행 시, 교육훈련 내용이 어떻게 영향을 미치는지 분석하는 것이 후속 연구의 몫일 것이다.

## 참고문헌

- 강여진·정재화. (2010). 공무원 사이버 교육훈련의 학습 및 전이성과에 미치는 영향. 「한국사회와 행정연구」, 21(3), 353-384.
- 강여진·최호진. (2003). 지방자치단체 공무원 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 조사. 「행정논총」, 41(2), 85-116.
- 강여진. (2005). 경찰공무원의 교육훈련 학습 및 전이성과에 미치는 영향요인에 관한 실증적 연구. 「한국행정연구」, 14(2), 159-197.
- 공무원 인재개발법, (개정 2015. 12.29, 법률 제13696호).
- 곽재덕·김진모. (2010). 기업 교육훈련 참여자의 학습동기와 자기 효능감, 유인가, 직무몰입 및 상사지원의 관계. 「직업교육연구」, 29(2), 91-112.
- 권향원. (2016). 근거이론의 수행방법에 대한 이해. 「한국정책과학학회보」, 20(2), 181-216.
- 권향원·최도림. (2011). 근거이론적 방법의 이론화 논리에 대한 이해. 「한국행정학보」, 45(1), 275-302.
- 금혜진·정재삼. (2005). 기업교육에서 학습의 근전이 (near transfer) 와 원전이 (far transfer) 의 예측변인 규명을 위한 논의: 문헌조사를 중심으로. 「기업교육과 인재연구」, 7, 5-25.
- 금혜진·정재삼. (2007). 기업교육 프로그램에서 자기 효능감, 초인지, 학업성취도, 전이풍토와 학습의 근전이 (near transfer) 및 원전이 (far transfer) 간의 관계 규명. 「교육공학연구」, 23(3), 1-30.
- 금혜진. (2005). 「기업의 e-Learning 프로그램에서 학습의 근전리와 원전리의 예측변인 규명」. 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원.
- 김민영·이효주·박성민. (2016). AMO 에 기반한 고성작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활의 질 (QWL) 을 매개변인으로. 「한국인사행정학회보」, 15(3), 269-304.
- 김재훈. (2002). 「우리나라 기업교육에 있어 교육훈련 전이 모형 타당화 연구」. 석사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 김적교. (2012). 「한국의 경제 발전」. 서울: 박영사.
- 김진모. (1997). 「직무교육훈련의 유효성과 그 영향요인」. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김형만. (2005). 「인적자원정책의 전개」. 김장호 편저. [한국의 인적자원]. 서울: 법문사
- 남기찬·임효창·황국재. (2002). 온라인(on-line) 교육훈련의 효과성에 관한 연구. 「한국경영과학회지」, 27(1), 75-94.
- 류현숙·이혜윤. (2011). 공무원 교육훈련 프로그램의 효과에 관한 영향요인 연구. 「한국사회와 행정연구」, 22(1), 27-51.
- 박귀찬. (2010). 기업 교육훈련 프로그램에 따른 근전리와 원전리의 영향요인: 한국의 P 기업 사

- 례를 중심으로. 「산업교육연구」, 21, 69-87.
- 박기관·홍관웅. (2014). 교육프로그램과 교육효과성 관계에 관한 실증적 분석. 「한국지방자치학 회보」, 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 and Emergency Management」, 10(2), 45-62.
- 윤현석. (2017). 「법무부 공공직업훈련의 학습전이 기대에 관한 연구」. 건국대학교 대학원 박사학 위논문.
- 이동배. (2007). 「기업교육에서 근전이와 원전이의 영향요인에 관한 연구: 기간경과에 따른 차이 분석을 중심으로」. 경희대학교 박사학위논문.
- 이만표. (2009). 중소기업 핵심직무능력 향상교육의 요구조사와 학습동기가 직무성과에 미치는 영향. 「평생교육·HRD 연구」, 5(2), 1-30.
- 이승모·손화정. (2016). 지방자치단체 신규공무원 교육훈련 전이효과 영향요인 분석. 「지방행정 연구」, 30(4), 114-144.
- 이유진·김진모. (2010). 대기업 직무교육훈련 참여자의 교육훈련전이와 전이동기 및 업무환경의 관계. 「농업교육과 인적자원개발」, 42(4), 249-274.
- 이진화. (2009). 「기업 리더 교육훈련의 근전이 및 원전이와 관련 변인간의 인과적 모형」. 서울대 학교 박사학위논문.
- 이찬·최영준·박혜선. (2013). 교육훈련 전이 촉진 및 저해요인에 관한 연구: 성공 사례 기법 (Success Case Method) 을 중심으로. 「HRD 연구」, 15(3), 53-84.
- 임영재·임현경·김찬중. (2013). 조직의 교육훈련이 교육훈련전이와 종사원의 역할행동에 미치는 영향. 「글로벌경영학회지」, 10, 189-216.
- 유민봉·박성민. (2014). 「한국인사행정론(개정5판)」. 서울: 박영사.
- 정경수·김경준. (2006). 기업의 e-Learning 에 대한 학습효과 및 전이에 영향을 미치는 요인. 「정 보시스템연구」, 15(2), 1-29.
- 정영애. (2006). 기업교육훈련 전이 영향요인에 관한 연구. 「HRD 연구」, 8(2), 89-109.
- 장창원·조은상·강일규·김환식. (2006). 「인적자원개발 정책의 이해: 이론과 실제」. 서울: 도서출 판 범한.
- 주영주·김나영·조현국. (2008). 사이버대학생의 학업적 자기 효능감, 자기조절학습능력 및 온라 인과제가치와 만족도 및 성취도간의 관계 분석. 「교육정보미디어연구」, 14(3), 115-135.
- 최중숙. (2006). 「한국 청소년의 학업성취과정에 대한 중단연구: 사회적 지원, 자기 효능감, 생활 만족도를 중심으로」. 인하대학교 대학원 박사학위논문.

- 한국직업능력개발원. (2001). 「국가 인적자원개발의 비전과 전략」.
- 현영섭. (2004). 「Kolb 의 경험학습모형을 적용한 기업교육 학습전이 모형」. 고려대학교 박사학위논문.
- 홍길표·임효창. (2006). 공무원 교육훈련 프로그램의 효과성 결정요인에 관한 연구. 『산학경영연구』, 19(2), 95-116.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341-358.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Baldwin, T. T., & Holton III, E. F. (2003). *Improving learning transfer in organizations*. John Wiley & Sons.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Berk, J. (2008). The manager's responsibility for employee learning. *Chief Learning Officer*, 7(7), 46-48.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- Chiaburu, D. S., & Lindsay, D. R. (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11(2), 199-206.
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 110-123.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. 85(5), 678-707.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P.. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301.
- Ford, J. K., Quiñones, M. A., Segó, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45(3), 511–527.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211.
- Holton III, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37–54.
- Holton III, E. F., & Baldwin, T. T. (2003). *Improving learning transfer in organizations*. John Wiley & Sons.
- Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.
- Holton III, E. F. (1995). In search of an integrative model for HRD evaluation. In *Proceedings of the 1995 Academy of Human Resource Development Annual Conference* (pp. 4–2).
- Holton III, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95–113.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85.
- Kim, J. H., & Lee, C. (2001). Implication of near and far transfer of training on structured on the job training. *Advances in Developing Human Resource*, 3(4), 442–451.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluation, Training Programs: the four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 36–48.
- Kirwan, C., & Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. *International Journal of Training and*

- Development, 10(4), 252-268.
- Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 1(3), 209-223.
- Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159.
- Lynn, C. S. (1994). An analysis of the determinants of near transfer and far transfer of training in a management training program. Wayne State University Doctoral Dissertation.
- Nadler, G. (1971). The effect of design strategy on productivity. *The International Journal of Production Research*, 9(1), 83-94.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
- Noe, R. A. (2008). *Employee training and development*. New York: McGrawHill.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523.
- Ottoson, J. M. (1997). Beyond transfer of training: using multiple lenses to assess community education programs. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 75(Fall), 87-96.
- Rogers, A., Day, J., Randall, F., & Bentall, R.. (2003). Patients' understanding and participation in a trial designed to improve the management of anti-psychotic medication. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 38(12): 720-727.
- Thayer, P. W. and Teachout, M. S. (1995), A climate for transfer model, Brooks Air Force Base, TX: Technical Training Research Division, Armstrong Laboratory.
- 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.
- Vroom, V. (1964). *Expectancy theory*. Work and motivation. New York: Wiley.

- 
- \* **김민영:** 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정을 수료하고, 현재 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 NGO 조직인사관리, 전략적 인적자원관리(SHRM), 등이다. 최근 논문으로는 “Probing and Testing Antecedents and Outcomes of Nonprofit Motivation (NPSM): With a Focus on Formative and Summative Approaches(2016)”, “Probing the Antecedents and Outcomes of Acceptance of a Performance Appraisal System: The Korean NGO Case(2017)” 등이 있다(minimum19@gmail.com).
  - \* **이효주:** 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정에 재학 중이며, 현재 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 공직봉사동기(Public Service Motivation), 국가 간 비교연구, 조직혁신, 조직행태 등이다. 최근 논문과 저서로는 “AMO에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활의 질(QWL)을 매개변인으로(2016)”, “입법부 공무원의 성과평가제도 수용성에 미치는 영향요인 연구(2017)”, “한국형 인재양성 모델과 경험(I) –공공부문편(2017)”이 있다(ddolmang@skku.edu).
  - \* **유정모:** 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 거버넌스 이론이며, 최근 논문과 저서로는 “한국 장기이식 거버넌스의 변화: 협력적 거버넌스의 가능성(2017)”, “한국형 인재양성 모델과 경험(1)–공공부문편(2017)”이 있다(jungmo@skku.edu).
  - \* **박성민:** The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대행정학과/국정전문대학원에서 부교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사혁신, 행정관리, 정책 PR 등이다. 최근 논문으로는 “중앙행정기관 인사혁신 가치의 포변성과 특수성에 관한 연구(2017)”, “입법부 공무원의 성과평가제도 수용성에 미치는 영향요인 연구(2017)” “Do Reform Values Matter? Federal Worker Satisfaction and Turnover Intention at the Dawn of the Trump Presidency(2017)” 등이 있으며, 최근 저서로는 “인사혁신론: 이론과 실제(2017)” 등이 있다(sm28386@skku.edu).

투고일: 2018.2.13 심사일: 2018.2.15 게재확정일: 2018.3.20