

職業能力開發研究  
第21卷(2), 2018, 7, pp. 59~87  
© 韓國職業能力開發院

## 일학습병행 기업현장교사 선정의 적절성, 현장 훈련 실행 및 학습 전이의 관계에 대한 학습 전이 풍토의 조절된 매개효과\*

김대영\*\*·박상오\*\*\*

이 연구는 일학습병행 기업현장교사 선정의 적절성, 그리고 기업현장교사의 현장 훈련 실행과 학습근로자의 학습 전이의 관계에 대한 학습 전이 풍토의 조절된 매개 효과를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 일학습병행에 참여하는 기계·로봇, 전기·전자, 정보통신 분야의 기업현장교사와 학습근로자를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 기업현장교사에게는 기업현장교사 선정의 적절성과 현장 훈련 실행에 관한 것을, 학습근로자에게는 학습 전이와 학습 전이 풍토에 대해 질문하였다. 총 349쌍의 자료를 분석에 활용하였다. 주요 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 일학습병행 기업현장교사 선정의 적절성, 기업현장교사의 현장 훈련 실행 수준, 학습근로자의 학습 전이 및 학습 전이 풍토는 상호 정적인 상관 관계를 갖는 것으로 나타났다. 둘째, 기업현장교사의 현장 훈련 실행은 기업현장교사 선정의 적절성과 학습근로자의 학습 전이의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 셋째, 학습 전이 풍토의 조절된 매개 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 일학습병행 현장 훈련의 효과성 향상을 위한 몇 가지 시사점을 제시하였다.

- 주제어: 일학습병행, 기업현장교사, 현장 훈련 실행, 학습 전이, 학습 전이 풍토

투고일: 2018년 2월 19일, 심사일: 2018년 3월 14일, 게재확정일: 2018년 3월 29일

\* 본 논문은 김대영 외(2017)의 '기업현장교사 양성 및 관리 체계 구축 방안' 연구를 위해 수집된 데이터 중 일부를 활용하여 추가 연구를 실시하였음.

\*\* 제1저자, 한국직업능력개발원 부연구위원(hrdkdy@krivet.re.kr)

\*\*\* 교신저자, 인하대학교 교육학과 박사과정(sango923@naver.com)

## I. 서론

우리나라는 청년 고용 확대 및 능력 중심 사회 구현을 위해 2013년 하반기부터 한국형 도제제도인 일학습병행을 추진해 오고 있다. 일학습병행은 능력 중심 사회 구현이라는 기치 아래 청년의 조기 노동시장 진입, 현장 실무 중심의 중·고등 단계 직업교육 실현, 실무형 인재 육성, 일학습병행에 참여하는 기업(이하 학습기업)의 확산, 능력에 부합하는 자격 및 학위 인정을 목표로 삼고 있다(고용노동부·한국산업인력공단, 2017; 김대영·전승환·박상오, 2017). 일학습병행은 도입 이후 빠른 속도로 확산되고 있고, 2017년 12월 기준으로 11,655개의 기업과 57,386명의 학습근로자가 참여하고 있으며, 다수의 학습기업과 학습근로자들이 일학습병행의 성과를 긍정적으로 인식하고 있다(전승환·강경중·이한별·전성준·정재호·정지운, 2016). 일학습병행 훈련과정은 현장 훈련(On the Job Training: 이하 OJT)과 현장 외 훈련(Off the Job Training: 이하 Off-JT)으로 구성된다. OJT는 사내 트레이너인 기업현장교사 주도 하에 기업 내에서 이루어지며, Off-JT는 기업 내 기업현장교사 또는 공동훈련센터 교수자의 주도로 이루어진다(고용노동부·한국산업인력공단, 2017; 김대영·장주희·이한별·내은영·전성준·황향하·최수정·박상오, 2017).

대부분의 전통적 OJT는 구체적인 계획 수립과 체계적인 실행을 담보하지 못하고, 교수자 또는 트레이너 개인의 대인관계 스킬, 업무 전문성 등에 따라 그 효과가 상이하게 나타난다(Filipczak, 1993; Jacobs, 2003). 이에 따라 전통적 OJT의 대안으로 구조화된 현장 훈련(Structured On the Job Training: 이하 S-OJT)이 등장하였다. S-OJT는 전통적 OJT와 달리 교육훈련 계획 수립과 트레이너 양성에 많은 노력을 투입함으로써 구조화된 교육훈련을 체계적으로 실시하고 비교적 균질하고 예측 가능한 결과를 초래할 수 있다(김대영·배을규, 2012; 박한규·이찬, 2011; 조세형·윤동열, 2011; Jacobs & Osman-Gani, 2005). 일학습병행 훈련 과정의 OJT는 사전에 준비된 훈련 계획을 강조하고 트레이너인 기업현장교사들에게 양성 교육과 심화 교육을 제공하며, OJT의 체계적 실행 여부와 학습근로자의 능력 성취 수준을 관리한다는 점에서 전통적인 OJT보다는 S-OJT에 더욱 부합하는 것으로 이

해할 수 있다(김대영 외, 2017; 전승환·김대영·오호영·이수정·이한별, 2017). 한편 일학습병행 OJT는 전체 훈련과정 중 50% 이상을 편성하도록 되어 있어(고용노동부·한국산업인력공단, 2017) 일학습병행 OJT의 효과성은 일학습병행 훈련과정과 일학습병행 제도 자체의 성공 여부를 판단하는 핵심 준거라 할 수 있다(전승환·황성수·김대영·이한별·정동열, 2016).

일학습병행 OJT의 효과성은 학습근로자가 OJT를 통해 학습한 것을 실제 업무에 얼마나 유용하게 지속적으로 활용하는지 확인함으로써, 즉 학습 전이 수준을 측정함으로써 판단할 수 있다(김대영·배을규, 2012; Eddy & Tannenbaum, 2003; Rouiler & Goldstein, 1993). 그리고 효과적인 일학습병행 OJT가 이루어지기 위해서는 적절한 기업현장교사, 다시 말해 OJT를 계획·실행하는 데 적합한 능력을 갖춘 기업현장교사를 선발하고(박윤희, 2011; 조세형·윤동열, 2011; Choi, Lee, & Jacobs, 2015), 그들에게 전문화된 교육을 제공하여 OJT가 사전에 계획된 바에 따라 이루어지고 그 내용이 학습근로자에게 체계적이고 효과적으로 전달되도록 해야 한다(박한규·이찬, 2011; Ahadi & Jacobs, 2017; Huang & Jao, 2016; Jacobs, 2003). 또한 조직의 학습 전이 풍토는 조직 구성원들의 학습 전이에 직·간접적으로 영향을 미치기 때문에(배을규·유지영·김대영, 2017; Hatala & Fleming, 2007; Snoek & Volman, 2014) 학습기업들은 학습근로자의 학습 전이를 더욱 촉진하기 위해서 조직의 긍정적인 학습 전이 풍토를 조성할 필요가 있다.

다양한 능력을 고려하여 기업현장교사를 적절히 선정하는 것이 중요하다는 것은 상기한 바와 같이 Jacobs(2003) 등 선행 연구들에서 공통적으로 강조되었다. 그리고 박한규·이찬(2011), 전은지·송영선·이희수(2011), 조세형·윤동열(2011), Cho(2004), Huang & Jao(2016), Jacobs & Osman-Gani(2005), Walter(2002) 등은 S-OJT 실행 수준이 S-OJT 효과성(학습 전이, 직원 이직률, 조직 몰입, 직무 몰입, 조직성과 등)에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 그러나 기업현장교사 선정의 적절성이 실제 기업현장교사의 OJT 실행 수준과 학습근로자의 학습 전이에 어떤 영향을 미치는지에 대해 살펴본 연구는 찾아보기 힘들다. 그리고 조직 구성원의 학습 경험과 조직의 학습 전이 풍토의 상호작용 효과가 학습 전이에 영향을 미칠 수 있음을 강조하는 Noe와 Schmitt(1986)의 학습 전이 모형, Holton(2005)의 통합적 전이 모형 등은 기업현장교사가 아무리 높은 수준의 OJT를 실시할지라도, 조직의 학습 전이 풍토가 긍정적이지 않다면 기업현장교사의 OJT 실행 수준이 학습근로자

의 학습 전이에 미치는 영향력은 감소될 가능성이 있음을 시사한다. 반면 학습 전이 풍토가 S-OJT 실행과 S-OJT 전이의 관계뿐만 아니라 일반적인 학습 경험과 학습 전이의 관계에 영향을 미친다는 것을 실증하는 연구들(진수현, 2014; 최은혜, 2014)은 극히 제한적으로 이루어졌다. 더욱이 일학습병행 맥락에서 OJT 실행 수준, 학습 전이, 학습 전이 풍토의 관계를 살펴 본 연구는 전무하다.

요컨대 일학습병행은 학습근로자의 능력을 개발하고, 학습기업의 생산성 및 조직 효과성 향상에 기여하기 위한 것이며, 효과적인 OJT 실행은 그러한 목적 달성의 핵심 기제이다(강경중·김대영·전승환·오혁제·이한별·김태호, 2017; 김대영 외, 2017). 그리고 효과적인 OJT가 이루어지기 위해서는 적절한 기업현장교사를 선정하고, 학습기업의 긍정적인 학습 전이 풍토를 구축하는 것이 필요하다. 이러한 맥락에서 이 연구는 일학습병행 기업현장 교사 선정의 적절성(기업현장교사 선정 시 다양한 능력을 고려하는 수준), 기업현장교사의 OJT 실행 수준, 학습근로자의 학습 전이 수준을 조사하여 이들의 영향 관계를 확인하고, 나아가 학습 전이 풍토가 이 변인들의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 그리고 선행 연구 고찰 및 설문 조사 분석 결과를 토대로 연구 변인들의 관계에 대한 학술적 논의와 일학습병행 OJT의 효과성 증진을 위한 실천적 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 선행 연구 고찰 및 연구 가설 설정

### 1. 일학습병행<sup>1)</sup>

일학습병행은 산업현장의 실무형 인재 양성을 위해 기업이 취업을 원하는 청년 등을 학습근로자로 채용하여 맞춤형 체계적 훈련을 제공하고, 훈련 종료 후 학습근로자 역량평가 및 자격 인정을 통해 노동시장의 통용성을 확보하기 위한 제도이다(고용노동부·한국산업인력공단, 2017). 일학습병행은 기업 모집 및 지정, 인프라 구축, 훈련

1) '일학습병행 매뉴얼(고용노동부·한국산업인력공단, 2017)'의 주요 내용을 토대로 작성하였음.

과정 개발, 훈련과정 인정, 훈련실시, 평가, 자격부여, 일반근로자 전환의 절차로 이루어진다. 그리고 이 과정에 한국산업인력공단, 공동훈련센터, 학습기업, ISC, RC, 한국기술교육대학교, 한국직업능력개발원, 한국폴리텍대학, 고용노동부 등의 다양한 관계 기관들이 참여하고 있다.

일학습병행 훈련과정의 기간은 12개월 이상 48개월 이하이며, 연간 최소 300시간 이상 최대 1,000 시간 미만으로 구성된다. 이 중 OJT는 50% 이상 편성되어야 하며, 1일 최대 5시간, 1주 최대 15시간의 OJT 실행이 가능하다. 일학습병행 훈련과정의 OJT는 사전에 준비된 훈련 계획을 강조하고, 기업현장교사들에게 전문화된 양성 교육과 심화 교육을 제공하며, OJT의 체계적 실행 여부와 학습근로자의 능력 성취 수준을 관리한다는 측면에서 전통적인 OJT보다는 S-OJT의 개념에 더욱 부합하는 것으로 이해할 수 있다(김대영 외, 2017; 전승환 외, 2017). 실제로 일학습병행 도입 초기부터 체계적인 OJT가 이루어질 수 있도록 S-OJT의 개념과 특징을 제도 설계에 반영하였다(강경중·정재호·이한별·김한나·최수정, 2016).

일학습병행에 참여하는 학습근로자는 훈련생인 동시에 「근로기준법」에 의한 근로자 신분을 동시에 갖는다. 따라서 학습근로자는 업무를 수행하면서 일정 기간 동안 학습기업 또는 공동훈련센터, 기타 교육훈련기관 등이 제공하는 일학습병행 훈련과정(프로그램)에 참여한다. 이를 위해 학습기업과 학습근로자는 일학습병행의 목표 및 방법, 일학습병행의 기간, 일일 근로시간, 임금, 휴일 및 휴가에 관한 요건을 모두 포함하여 학습근로계약을 체결해야 한다.

기업현장교사는 「근로자직업능력개발법 시행령」 제27조에 따른 직업능력개발훈련교사 또는 그 밖의 해당 분야에 전문 지식이 있는 사람으로 학습근로자를 대상으로 일학습병행 OJT, Off-JT의 계획과 실행을 담당할 수 있는데, 실제 현장에서는 대부분 OJT를 주로 담당하고 있다. 기업현장교사로 선정된 인력은 학습기업으로 지정된 1개월 이내에 기업현장교사 양성 교육을 이수하여야 한다. 또한 기업현장양성 교육은 15시간의 온라인 교육, 3박 4일 간의 집체교육으로 이루어지며 일학습병행의 개요, 일학습병행 훈련과정 개발 방법, OJT 설계 및 실행 방법, 교수학습 및 평가 방법, 학습근로자 상담 및 코칭 방법 등의 내용을 다룬다. 그리고 단기간의 기업현장교사 양성 교육을 통해 기업현장교사 역할 수행에 필요한 지식이나 기술을 충분히 습득하는 것이 어렵다는 실정을 고려하여 2017년도 하반기부터 교육훈련 평가, 학습근로자 상담 등에 대한 직무심화과정이 개설되어 운영 중이다.

## 2. 기업현장교사 선정의 적절성, OJT 실행 수준 및 학습 전이의 관계

일학습병행 OJT의 개념적 토대인 S-OJT는 숙련된 직원이 초보 직원에게 업무 단위에 관한 능력 개발을 위해 실제 일터 현장 또는 그와 유사한 환경에서 교육훈련을 실시하는 계획된 프로세스로 정의된다(Jacobs, 2003). 일반적으로 S-OJT는 훈련생 준비시키기, 트레이너의 시범 보이기, 훈련생이 직접 실행하기, 피드백 제공하기, 학습 성과 평가 및 관리하기의 절차로 실행된다(김대영·전승환·박상오, 2017; 박한규·이찬, 2011; Jacobs, 2003). S-OJT의 성공적인 실행 여부는 훈련생 지도에 적절한 능력을 갖춘 양질의 트레이너를 선발, 육성하였는가에 달려 있기에(김대영·배을규, 2012; 박윤희, 2011; 조세형·윤동열, 2011; Choi et al, 2015; Johnson & Leach, 2001) 적합한 기업현장교사를 선정하기 위해 다양한 요소를 고려할 필요가 있다. Jacobs(2003)가 제안한 S-OJT 트레이너 선정 시 고려해야 할 능력과 자질은 다음과 같다(p.75~76).

- 업무 능력 : 기대에 부응하거나 기대 수준 이상의 업무 수행 및 성과를 창출함
- 공유 의지 : 자신의 경험과 능력을 공유하려 타인의 능력을 개발하는 것에 관심을 지님
- 동료의 존중 : 업무 능력, 리더십, 문제해결 등의 측면에서 동료들로부터 존중을 받음
- 인간관계 스킬 : 자신의 생각을 명확하고 종합적으로 표현하는 능력을 갖추
- 문해 능력 : 업무 관련 자료를 이해하고 업무와 관계된 계산을 수행하는 능력을 갖추
- 조직 성과 개선 의지 : 조직 성과를 향상시키는 것에 관심을 갖고 행동함
- 업무 기대 : S-OJT 트레이너가 되기 위해 필요한 업무 기대나 과제를 보유함
- 전문화된 교육훈련 : S-OJT 트레이너 역할 수행에 관한 전문화된 교육훈련을 경험함

특히 중소기업이 대부분인 학습기업에서 이루어지는 OJT는 학습근로자의 개인 특성보다 기업현장교사의 능력 또는 OJT 실행 인프라 및 환경으로부터 더 큰 영향을 받기 때문에(전은지 외, 2011), OJT를 효과적으로 실시하기 위해서는 사전에 위와 같은 다양한 능력을 고려하여 적절한 기업현장교사를 선정하는 것이 중요하다(김대영·배을규, 2012; Jacobs, 2003). 이러한 맥락에서 이 연구는 기업현장교사 선정의 적절성을 '기업현장교사 선정 시 다양한 능력을 고려하는 수준'으로 정의한다. 그런데

현재 학습기업에서는 사업주의 일방적 권유에 의하거나 근속 기간 또는 업무 능력만을 고려하여 기업현장교사를 선정하는 경우가 많으며, 이로 인해 OJT의 효과성에 대해 의문이 제기될 수 있다(김대영 외, 2017; 전승환 외, 2017). 따라서 일학습병행 기업현장교사의 선정이 적절히 이루어진다면, 다시 말해 기업현장교사 선정 시 업무 능력뿐만 아니라, 의사소통 스킬, 대인관계 스킬, 조직 성과 개선 의지, 타인 육성 의지 등 다양한 요소를 종합적으로 고려하여 능력 있는 기업현장교사를 선정한다면 보다 효과적인 OJT 실행이 가능할 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

*가설1. 기업현장교사 선정의 적절성은 기업현장교사의 OJT 실행 수준에 정적인 영향을 미칠 것이다.*

S-OJT에 관한 선행 연구들은 전술한 S-OJT의 절차가 체계적·효과적으로 이루어질수록, 즉 트레이너의 S-OJT 실행 수준이 높을수록 훈련생들의 학습 전이가 촉진되고(이찬·최영준·백지연, 2013; 최은혜, 2014) 직무 성과가 개선되고(이계정, 2012) 직무 만족 및 조직 몰입이 증대되며(박한규·이찬, 2011; 정지인·김성훈, 2017), 조직 성과 향상에도 도움이 된다(조세형·윤동열, 2011)는 것을 실증하였다. 이 가운데 특히 학습 전이는 교육훈련의 효과를 확인할 수 있는 유용한 지표로 널리 활용되고 있다(배을규·김대영, 2008; Eddy & Tannenbaum, 2003; Roulier & Goldstein, 1993). 또한 김대영·배을규(2012)는 중소기업 S-OJT 이해관계자들(경영진, S-OJT 트레이너, 인사교육 담당자)이 S-OJT로 인해 ‘훈련생의 직무 또는 조직 관련 태도가 변화하였는가’ 또는 ‘조직의 생산성이 향상되었는가’보다 ‘훈련생들이 S-OJT에서 학습한 내용을 실제 업무에서 유용하게 지속적으로 활용하는가’에 대해 더 많은 관심을 갖고 있음을 확인한 바 있다. 따라서 이 연구는 일학습병행 OJT 효과성을 대변할 수 있는 변수로 학습 전이를 사용하고자 한다.

학습 전이는 학습한 내용을 실제 업무 수행에 적용하고, 직무 수행자의 행동과 가치관에 항구적인 변화를 일으킨다는 측면에서 인적자원개발 분야의 중요한 변수로 다루어지고 있다(배을규 외, 2017). 일반적인 교육훈련의 학습 전이 관련 연구들은 교육훈련 내용의 타당성, 전달 방법의 적절성과 같은 요인들이 교육훈련 전이에 영향을 미친다는 것을 공히 제시한다(예: 배을규·장민영·김대영, 2009; Lim & Morris,

2006, Wick, Pollock, & Jefferson, 2010). 따라서 일학습병행의 OJT 역시 체계적·효과적으로 실행된다면, 다시 말해 OJT 실행 시 학습근로자에게 충분한 사전 정보를 제공하고, 기업현장교사가 적절한 시범과 설명을 제공하고, 학습근로자들이 직접 실행 및 설명해보도록 하고, 그에 대해 적절한 피드백을 제공하고, 학습근로자의 학습 성과를 평가하여 체계적으로 관리한다면 학습근로자들이 OJT에서 학습한 것을 실제 업무에 적용하는 수준이 더욱 증진될 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설2. 기업현장교사의 OJT 실행 수준은 학습근로자의 학습 전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

전술한 바와 같이 이 연구는 선행 연구 고찰을 통해 ‘기업현장교사 선정의 적절성(다양한 능력을 고려하는 수준)은 기업현장교사의 OJT 실행 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것’(가설 1), ‘기업현장교사의 OJT 실행 수준은 학습근로자의 학습 전이에 긍정적인 영향을 미칠 것’(가설 2)이라는 가설을 수립하였다. 한편, 기업현장교사 선정이 적절하다는 것, 다시 말해 다양한 능력을 고려하여 기업현장교사를 선정한다는 것 그 자체로 학습근로자의 학습 전이를 보장한다고 할 수는 없을 것이다. 적합한 능력을 갖춘 기업현장교사에 의해 OJT가 체계적·효과적으로 이루어져야 학습근로자의 학습 전이가 발생할 수 있다. 물론 일반적인 교육훈련의 전이에 관한 연구들, 특히 교수설계 요인 중 교수자에 초점을 둔 연구들(Broad & Newstorm, 1992; Goldstein, 1992)은 교수자의 전문성 또는 능력이 교육훈련생의 전이에 영향을 미친다고 하지만 이 역시 교수자의 교수·학습 활동 또는 행위를 통해 확인된 교수자의 능력이 전이에 영향을 미친다는 의미이므로 교수자의 능력 자체가 교수·학습 활동을 매개하지 않고 교육훈련생의 학습 전이에 직접 영향을 미친다고 하는 것은 무리가 있을 것이다. 이러한 측면에서 이 연구는 기업현장교사 선정의 적절성은 기업현장교사의 OJT 실행 수준에 반영되어 학습근로자의 학습 전이 촉진에 간접적인 영향을 미칠 것으로 예측하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 기업현장교사의 OJT 실행 수준은 기업현장교사 선정의 적절성과 학습근로자의 학습 전이의 관계를 완전 매개할 것이다.



### 3. 기업현장교사 선정의 적절성, OJT 실행 수준 및 학습 전이의 관계에 대한 학습 전이 풍토의 조절된 매개효과

학습 전이는 개인의 학습 동기, 인지 능력, 전이 능력 등과 같은 개인적 특성, 학습의 내용 및 학습이 이루어지는 절차 등과 같은 학습 장면의 특성, 그리고 변화 가능성, 상사 및 동료의 지원, 전이 기회 및 전이 결과에 대한 보상 제공 등과 같은 조직 환경적 특성의 영향을 받는다(Holton, Bate, & Ruona, 2000; Yamnil & McLean, 2005). 이 가운데 조직 환경적 특성은 개인의 전이 노력을 촉진 혹은 방해하는 조직 내 조건과 절차에 대한 개인의 인식을 의미하는 학습 전이 풍토로 개념화되어 왔다(배을규 외, 2009; 현영섭·권대봉, 2003; Holton, Bate, Seyler, & Carvalho, 1997). 학습 전이 풍토에 관한 선행 연구들은 그 하위 요인을 상사의 지원, 동료의 지원, 변화 가능성, 전이 기회, 조직 보상으로 제시하고 있으며, 이러한 요인들이 학습 전이에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증하였다(배을규·김대영, 2008; 배을규 외, 2017; 배을규·정보라·이민영, 2013; 이승현·윤성현, 2017; Cromwell & Kolb, 2004; Holton et al., 2000). 따라서 학습근로자들의 학습 전이를 촉진하기 위해 학습기업이 조직 내 긍정적인 학습 전이 풍토를 구축할 필요가 있음을 알 수 있다.

학습 전이 풍토는 학습 전이에 직접적으로 영향을 미치지만, 학습 활동 또는 경험과 학습 전이의 관계를 조절하는 역할을 수행할 수도 있다. 이를 실증한 연구를 찾아 보기는 힘들지만, Noe와 Schmitt(1986)의 학습 전이 모형은 학습이 실제 전이로 연계되기 위해서는 조직 환경에 대한 긍정적 지각으로 인해 발생된 전이 동기가 수반되어야 한다는 것을, Holton(2005)의 통합적 전이 모형은 학습이 개인의 수행과 조직의 성과에 영향을 미치기 위해서는 상사와 동료의 지원, 학습한 것의 사용 기회가 제공되고, 변화에 대한 개방적인 조직 문화가 뒷받침 되어야 한다는 것을 강조하고 있다는 점을 주목할 필요가 있다. 이는 아무리 교육훈련 활동이 체계적·효과적으로 이루어진다고 해도 실제 학습 전이에 미치는 영향력은 조직의 학습 전이 풍토에 의해 가변적일 수 있다는 것이다. 다시 말해 학습 전이 풍토가 학습 전이 촉진에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 학습 활동 또는 경험 관련 변수와의 상호작용을 통해 그 영향력이 증대될 수 있음을 의미한다.

따라서 학습기업의 긍정적인 학습 전이 풍토는 기업현장교사의 OJT 실행 수준이

학습근로자의 학습 전이에 미치는 영향을 더욱 강화할 수 있을 것이다. 또한 앞서 제시한 가설 3을 고려한다면 학습 전이 풍토는 기업현장교사 선정의 적절성이 기업현장교사의 OJT 실행 수준을 매개로 학습근로자의 학습 전이에 미치는 간접 효과에도 영향을 미칠 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 학습 전이 풍토 수준이 높을수록 기업현장교사의 OJT 실행 수준과 학습근로자의 학습 전이의 정적 관계는 더욱 강화될 것이다.

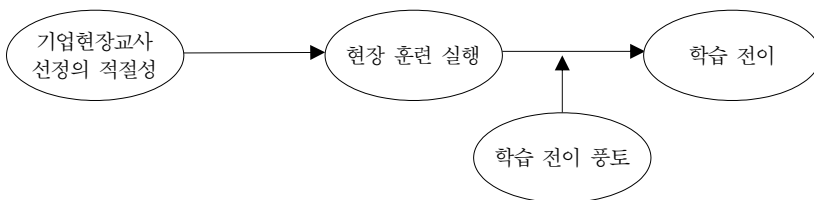
가설 5. 학습 전이 풍토 수준이 높을수록 기업현장교사의 OJT 실행 수준이 학습근로자의 학습 전이에 미치는 영향, 그리고 기업현장교사 선정의 적절성이 기업현장교사의 OJT 실행 수준을 매개로 학습근로자의 학습 전이에 미치는 영향이 증대될 것이다. 다시 말해, 학습 전이 풍토는 조절된 매개 효과를 가질 것이다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 모형

본 연구는 상기한 선행 연구 고찰 및 가설 설정 결과를 토대로 다음과 같은 연구 모형을 설정하였다.

[그림 1] 연구 모형



## 2. 연구 대상 및 자료 수집

이 연구는 기계·로봇, 전기·전자, 정보통신 분야의 재직 단계 일학습병행에 참여한 지 3개월 이상 경과된 학습근로자와 이들을 지도하고 있는 기업현장교사를 대상으로 2017년 7월 10일부터 8월 31일까지 웹 기반 설문조사(web-based survey)를 실시하였다. 조사 대상자를 위와 같이 선정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 학습기업 중 위 3가지 분야의 비율이 높고, 여타 분야 학습기업의 사례 수가 상대적으로 적기 때문이다(전승환·황성수 외, 2016). 둘째, 일학습병행은 산학일체형 도제학교, 유니테크, IPP 등 재학 단계에서도 이루어지고 있지만 이 유형들은 학교가 중심이 되기에 기업현장교사들의 역할이 재직 단계에 비해 상대적으로 미미하다(전승환 외, 2017).

한국고용정보원의 협조를 얻어 HRD-Net 자료를 확인한 결과, 2017년 6월 기준 훈련과정이 시작된 지 3개월이 경과되었고 현재 진행 중인 기계·로봇, 전기·전자, 정보통신 분야 학습기업은 총 3,314개로 확인되었다. 학습기업 1개당 기업현장교사, 학습근로자 각 1명을 표집할 계획 하에, 신뢰 수준 95% 허용 오차  $\pm 5\%$ 를 기준으로 필요한 최소 표본 수를 산출한 결과 344개의 샘플이 필요한 것으로 확인되었다. 그리고 업종 및 운영 유형에 따른 비율층화표집을 실시하고 학습기업 1개당 1명의 기업현장교사를 무선 표집하여 먼저 접촉하고 설문 조사 참여 여부에 관한 동의를 얻은 후, 그 기업현장교사에게 지도를 받고 있는 학습근로자 1명을 무선 표집하고 학습근로자에게도 조사 참여 여부에 관한 동의를 얻어 자료를 수집하였다. 총 358쌍의 응답 자료가 수집되었고, 불성실한 응답으로 판단되는 것을 제외하고 349쌍의 응답 자료를 분석에 활용하였다. 업종, 운영 형태에 따른 모집단, 최소 필요 표본, 응답자 수는 <표 1>과 같다. 유효 데이터의 수가 필요 표본 수와 정확히 일치하지는 않지만, 대체적으로 기준을 충족하고 있으며 이 연구가 업종, 운영 유형에 따른 변수 간 차이 검증을 위한 것은 아니므로 자료 분석 및 결과 해석에 문제가 없다고 판단된다.

<표 1> 업종, 운영 유형별 모집단, 필요 표본, 유효 자료

구 분		모집단	필요 표본	수집된 자료	유효 자료
업종	기계	1,774	184	173	167
	전기·전자	729	76	95	94
	정보통신	811	84	90	88
운영유형	단독기업형	739	77	90	86
	공동훈련센터형	2,575	267	268	263
합계		3,314	344	358	349

다음의 <표 2>는 설문에 응답한 기업현장교사, 학습근로자의 일반적 특성이다.

<표 2> 기업현장교사, 학습근로자의 인구통계학적 특성

기업현장교사		N	%	학습근로자		N	%
성별	남자	326	95.0	성별	남자	287	83.7
	여자	17	5.0		여자	56	16.3
연령	20대	5	1.5	연령	20대	242	70.6
	30대	100	29.2		30대	67	19.5
	40대	148	43.1		40대	25	7.3
	50대	81	23.6		50대	9	2.6
	60대	9	2.6		60대	1	0.3
최종 학력	인문계 고졸	22	6.4	최종 학력	중졸	2	0.6
	전문계 고졸	39	11.4		인문계 고졸	42	12.2
	2~3년제 대졸	82	23.9		전문계 고졸	124	36.2
	4년제 대졸	157	45.8		2~3년제 대졸	52	15.2
	대학원졸	43	12.5		4년제 대졸	119	34.7
현 직장 재직 기간	3년 미만	54	15.7	현 직장 재직 기간	대학원졸	4	1.2
	3~5년 미만	65	19.0		1년 미만	82	23.9
	5~10년 미만	91	26.5		1~2년 미만	153	44.6
	10~20년 미만	112	32.7		2~3년 미만	69	20.1
	20년 이상	21	6.4		3년 이상	39	11.4
합계		343	100.0	합계		343	100.0

먼저 기업현장교사의 일반적 특성은 다음과 같다. 성별로는 남성 95.1%, 여성 4.9%이고, 연령별로는 40대 43.0%, 30대 29.2%, 50대 23.8%, 60대 2.6%, 20대 1.4%의 순이었다. 최종 학력별로는 4년제 대졸 45.6%, 2~3년제 대졸 23.8%, 대학원졸 12.9%, 전문계 고졸 11.5%, 인문계 고졸 6.3%였다. 현 직장 재직 기간별로는 10년 이상 20년 미만 33.0%, 5년 이상 10년 미만 26.4%, 3년 이상 5년 미만 18.6%, 3년 미만 15.8%, 20년 이상 6.3%였다.

다음으로 학습근로자의 일반적 특성은 다음과 같다. 성별로는 남성 83.7%, 여성 16.3%이고, 연령별로는 20대 71.6%, 30대 19.1%, 40대 7.2%, 50대 이상 2.6%였다. 최종 학력별로는 전문계 고졸 36.4%, 4년제 대졸 34.7%, 2~3년제 대졸 14.9%, 인문계 고졸 12.3%, 대학원졸 1.1% 등이었다. 현 직장 재직 기간별로

는 1년 이상 2년 미만 44.1%, 1년 미만 24.1%, 2년 이상 3년 미만 20.3%, 3년 이상 11.5% 이었다.

### 3. 변수의 측정 및 타당성 및 신뢰성 분석

이 연구의 설문 도구는 ① 기업현장교사 선정의 적절성, ② 기업현장교사의 OJT 실행 수준, ③ 학습근로자의 학습 전이 수준, ④ 학습기업의 학습 전이 풍토를 측정하였다. 횡단 연구 설계이고 자기보고식 설문을 실시한다는 점에서 동일 방법 편향의 (common method bias)의 문제가 발생하는 것을 방지하기 위해 ①과 ②는 기업현장교사로부터, ③과 ④는 학습근로자로부터 자료를 수집하였다(Podsakoff, Mackenzie, Podsakoff & Lee, 2003). 해외의 측정 도구는 연구자들이 원문을 국문으로 번역하고, 번역 과정에서 발생할 수 있는 의미 변형을 방지하기 위해 해당 측정 도구를 사용한 국내 선행 연구의 설문 도구와 비교하여 보완하였다. 그리고 원 측정 도구의 의미를 훼손하지 않는 범위에서 일학습병행 맥락에 맞는 적합한 단어를 사용하였다. 또한 HRD 학계 전문가 3인과 현장 전문가 2인의 검토를 거쳐 수정·보완하였다. 모든 문항은 집중 경향성을 방지하고자 6점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않음~6=매우 그러함). 6점 척도는 질문 항목에 대한 중립적 응답을 방지하고 설문 응답자의 정확한 변별이 가능하도록 생각을 촉진할 수 있다는 장점을 지니고 있다(Nunnally, 1978). 각 측정 도구의 구성 방식 및 내용은 다음과 같다.

첫째, 기업현장교사 선정의 적절성(기업현장교사 선정 시 다양한 능력을 고려) 수준을 측정하기 위해 Jacobs(2003)의 적절한 S-OJT 트레이너 선정을 위해 고려해야 할 요소를 참고하여 설문 문항을 개발하였다. Jacobs는 8가지 요소를 제시하였지만, 김대영·배을규(2012)를 참고하고 전문가들의 검토를 거쳐 유사한 내용이 중복되는 것을 통합하여 6개의 측정 문항으로 구성하였다(업무 능력, 지식 및 경험 공유 의지, 대인관계 스킬, 인간관계 스킬, 조직 성과 개선 의지, 기업현장교사 양성 교육 경험). 보다 구체적으로 업무 기대와 문해 능력은 업무 능력으로 통합하고, 동료의 존중과 인간관계 스킬을 통합한 후 다시 대인관계 스킬과 인간관계 스킬로 구분하였다. 측정 문항의 예시는 다음과 같다. 기대 수준 또는 그 이상의 업무 수행 능력을 갖추고 있는지를 고려한다(업무 능력). 사람들과 우호적인 관계를 형성하고 좋은 평판을 받고 있는지를 고려한다(대인관계 스킬). 신뢰도 분석 결과, 이 측정 도구의 내적 일치

도 계수(cronbach  $\alpha$ )는 .899이었다.

둘째, 기업현장교사의 OJT 실행 수준을 측정하기 위해 Jacobs(2003)가 제시한 S-OJT 절차를 바탕으로 박한규·이찬(2011)이 개발한 측정 도구를 이 연구의 목적과 맥락에 맞게 수정하여 사용하였다. 이 측정 도구는 5개 요인, 24개 문항으로 구성된다. 구체적으로 훈련생 준비, 트레이너의 시연, 훈련생의 실행, 피드백 제공 각각 5개 문항, 학습 성과 평가 및 관리 4개 문항이다. 훈련생 준비는 '학습근로자가 훈련을 원활히 받을 수 있도록 준비시키는 것', 트레이너의 시연은 '기업현장교사가 훈련에 필요한 내용을 직접 시연하는 것', 훈련생의 실행은 '학습근로자가 제시된 내용을 직접 실행해보는 것', 피드백 제공은 '기업현장교사가 학습근로자에게 필요한 정보를 정확하게 제공하는 것', 그리고 학습 성과 평가 및 관리는 '기업현장교사가 학습근로자의 훈련 성과를 판단하고 관리하는 것'을 의미한다. 신뢰도 분석 결과, 내적 일치도 계수(cronbach  $\alpha$ )는 훈련생 준비 .915, 트레이너의 시연 .927, 훈련생의 실행 .931, 피드백 제공 .916, 학습 성과 평가 및 관리 .867, 전체 .970이었다.

셋째, 학습근로자들의 학습 전이 수준을 측정하기 위해 Rouiller와 Goldstein(1993)의 도구를 이 연구의 맥락에 맞게 수정하여 사용하였다. 이 측정 도구는 단일 요인이며 총 5개 문항으로 구성된다. 측정 문항의 예시는 다음과 같다. 나는 일학습병행 OJT를 통해 배운 내용들을 실제 업무에 사용하고 있다. 일학습병행 OJT에서 배운 내용들은 실제 업무 수행 중 발생하는 문제점들을 해결하는 데 도움이 된다. 신뢰도 분석 결과, 내적 일치도 계수(cronbach  $\alpha$ )는 .956이었다.

넷째, 학습기업의 학습 전이 풍토를 측정하기 위해 Rouiller와 Goldstein(1993)의 전이 풍토 측정 도구와 Holton 외(1997)을 토대로 구성된 배을규·김대영(2008)의 측정 도구를 이 연구의 목적과 맥락에 맞게 수정하여 활용하였다. 이 측정 도구는 5개 요인, 15개 문항으로 구성된다. 구체적으로 상사의 지원, 동료의 지원, 변화 가능성, 활용 기회, 조직 보상 각 3개 문항씩 총 15개 문항이다. 상사의 지원은 '상사가 학습자가 학습한 것을 업무 상황에 적용할 수 있도록 지원해주고 강화해주는 정도에 대한 인식 수준'을, 동료의 지원은 '학습자가 학습한 것을 업무 상황에 적용하는 과정에 동료가 지원해주고 강화해주는 정도에 대한 인식 수준'을, 변화 가능성은 '새로운 기술을 업무 상황에 사용하는 것에 대한 조직의 반응이나 규범을 개인이 지각하는 정도'를 의미한다. 그리고 전이 기회는 '학습한 것을 업무 상황에 적용하는데 필요한 자원 또는 학습한 내용을 적용해볼 수 있는 과업이 제공되는가에 대한 인식 수준'을, 조

직 보상은 ‘학습자들이 학습한 내용을 활용하는 데에 있어 조직이 적절한 보상을 제공할 것인지 말 것인지에 대한 인식 수준’을 의미한다. 측정 문항의 예시는 다음과 같다. 나의 상사는 내가 일학습병행 OJT를 통해 배운 것을 업무에 적용하도록 지원해준다. 주위의 동료들은 내가 일학습병행 OJT를 통해 배운 것을 업무에 잘 적용할 수 있도록 지원하고 격려해준다. 우리 회사 사람들은 일하는 방법을 변화 시키는 것에 대해 호의적이다. 나는 일학습병행 OJT를 통해 배운 것들을 실제로 활용해볼 수 있는 업무 상황과 기회를 많이 겪는다. 내가 일학습병행 OJT를 통해 배운 것을 업무에 활용하면 회사에서 인정받는 지원이 될 수 있을 것이다. 신뢰도 분석 결과, 내적 일치도 계수(cronbach α)는 상사의 지원 .929, 동료의 지원 .955, 변화 가능성 .940, 활용 기회 .895, 조직 보상 .904, 전체 .973이었다.

측정 도구의 타당도 및 신뢰도 검증을 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다. OJT 실행 수준과 학습 전이 풍토는 하위 요인을 갖고 있으므로 2차 요인 모형으로, 기업 현장교사 선정의 적절성과 학습 전이는 단일 요인이므로 1차 요인 모형으로 설정하여 모든 측정 변인과 잠재 변인을 투입한 전체 측정 모형 검증을 실시하였다. 분석 결과는 다음의 <표 3>과 같다.

<표 3> 전체 측정 모형 검증 결과

잠재 변인	측정 변인	비표준화 계수	표준화 계수	측정변인 오차	기각비	개념 신뢰도	분산추출 지수
OJT 실행	훈련생 준비	1.000	.922	.010	-	0.997	0.983
	트레이너의 시연	1.126	.973	.008	16.030***		
	훈련생의 실행	1.055	.930	.010	15.611***		
	피드백 제공	.962	.913	.010	14.616***		
	학습 성과 평가 및 관리	.942	.764	.032	11.144***		
학습 전이 풍토	상사의 지원	1.000	.942	.015	-	0.996	0.980
	동료의 지원	.988	.924	.015	21.850***		
	변화 가능성	.989	.883	.023	20.913***		
	활용 기회	.909	.960	.012	19.256***		
	조직 보상	1.093	.926	.024	19.878***		
기업현장 교사 선정의 적절성	업무 능력	1.000	.647	.023	-	0.993	0.959
	지식, 경험 공유 의지	1.291	.761	.021	12.257***		
	대인관계 스킬	1.788	.878	.020	13.666***		
	의사소통 스킬	1.786	.892	.019	13.822***		
	조직성과 개선 의지	1.679	.808	.027	12.843***		
전문 교육 경험	1.547	.681	.046	11.191***			

잠재 변인	측정 변인	비표준화 계수	표준화 계수	측정변인 오차	기각비	개념 신뢰도	분산추출 지수
훈련생 준비	준비_1	1.000	.795	.020	-	0.995	0.976
	준비_2	1.000	.770	.023	15.947***		
	준비_3	1.064	.864	.014	18.630***		
	준비_4	1.098	.877	.014	19.015***		
	준비_5	.980	.830	.015	17.633***		
트레이너 의 시연	시연_1	1.000	.842	.016	-	0.996	0.979
	시연_2	.897	.825	.014	19.267***		
	시연_3	1.061	.852	.017	20.312***		
	시연_4	1.023	.861	.015	20.688***		
	시연_5	1.053	.858	.016	20.556***		
훈련생의 실행	실행_1	1.000	.852	.015	-	0.955	0.978
	실행_2	1.045	.869	.014	21.397***		
	실행_3	1.105	.881	.014	21.949***		
	실행_4	1.145	.837	.021	20.034***		
	실행_5	1.103	.842	.019	20.233***		
피드백 제공	피드백_1	1.000	.813	.017	-	0.995	0.977
	피드백_2	1.084	.863	.014	19.220***		
	피드백_3	1.016	.831	.015	18.210***		
	피드백_4	1.031	.839	.015	18.449***		
	피드백_5	1.063	.800	.020	17.232***		
학습 성과 평가 및 관리	평가_1	1.000	.714	.042	-	0.988	0.955
	평가_2	.941	.821	.022	14.282***		
	평가_3	1.062	.791	.033	13.799***		
	평가_4	.980	.838	.022	14.536***		
학습 전이	전이_1	.901	.887	.018	27.994***	0.996	0.980
	전이_2	.917	.912	.015	30.533***		
	전이_3	.888	.872	.020	26.650***		
	전이_4	.888	.902	.015	29.493***		
	전이_5	1.000	.935	.014	-		
상사의 지원	상사지원_1	.921	.892	.017	27.933***	0.993	0.980
	상사지원_2	.929	.880	.018	26.856***		
	상사지원_3	1.000	.934	.014	-		
동료의 지원	동료지원_1	1.077	.942	.013	30.987***	0.995	0.985
	동료지원_2	1.078	.961	.011	32.900***		
	동료지원_3	1.000	.907	.016	-		
변화 가능성	변화가능성_1	.953	.896	.019	27.968***	0.993	0.979
	변화가능성_2	1.030	.920	.019	30.210***		
	변화가능성_3	1.000	.931	.016	-		



잠재 변인	측정 변인	비표준화 계수	표준화 계수	측정변인 오차	기각비	개념 신뢰도	분산추출 지수
활용 기회	활용기회_1	1.152	.896	.021	20.805***	0.990	0.970
	활용기회_2	1.054	.873	.021	19.991***		
	활용기회_3	1.000	.820	.027	-		
조직 보상	조직보상_1	.873	.902	.019	23.166***	0.988	0.964
	조직보상_2	.998	.849	.035	20.730***		
	조직보상_3	1.000	.864	.032	-		
모형 적합도	$\chi^2=2260.357(p<.001)$ , $df=1159$ , $Q=1.950$ , $RMR=.032$ , $GFI=.793$ , $NFI=.881$ , $TLI=.935$ , $CFI=.938$ , $RMSEA=.052(.049\sim.055)$						

\*\*\*:  $p < .001$

분석 결과, 모든 측정 변인의 표준화 회귀계수는 .6이상( $p<.001$ ), 모형적합도는 Anderson & Gerbing(1988), Arbuckle(2006)이 제안한 권장 수준인 Q값 5.0 미만, RMR과 RMSEA 0.1 미만, NFI, TLI, CFI 0.8 이상에 부합하였다. 다만, GFI가 .8에 다소 못 미치지만 다른 적합도 지수를 고려하여 본 모형을 적절한 모형이라고 판단하였다. 또한 모든 잠재 변인의 신뢰도는 .7이상 양호한 수준으로 나타나 측정 도구의 구인 타당성 및 내적 일관성이 확보되었다(김계수, 2007; 이학식·임지훈, 2009; Hair, Anderson, Thadam, & Black, 2006). 또한 기업현장교사 선정의 적절성, 현장 훈련 실행, 학습 전이 풍토, 학습 전이 간의 판별 타당도(discriminant validity)를 검증하기 위하여 각 잠재 변수 간 상관 계수의 제곱값과 분산추출지수를 비교하였다. 분석 결과, 잠재 변수 간 상관계수는 기업현장교사 선정의 적절성과 현장 훈련 실행은 .53, 기업현장교사 선정의 적절성과 학습 전이 풍토는 .20, 기업현장교사 선정의 적절성과 학습 전이는 .27, 현장 훈련 실행과 학습 전이 풍토는 .29, 현장 훈련 실행과 학습 전이는 .32, 학습 전이 풍토와 학습 전이는 .89로 나타나 모든 상관계수의 제곱값(.040~.792)이 분산추출지수(.964~.985)보다 낮게 나타났다. 따라서 잠재 변수 간 판별 타당도가 확보되었다.

## IV. 연구 결과

### 1. 기초 통계치 및 상관관계

먼저 측정 도구 타당화를 통해 검증된 데이터의 정규성을 검증하기 위해 왜도와 첨도를 분석한 결과, 왜도는  $-1.042 \sim -.051$ , 첨도는  $-.699 \sim 1.998$ 로 나타나 정규분포를 따르고 있는 것으로 확인되었다(이일현, 2014; Tabachnick, Fidell & Osterlind, 2001). 다음의 <표 4>는 각 변수들 간의 기본적인 관계를 살펴보기 위해 Pearson 적률 상관관계 분석을 실시한 결과이다. 분석 결과, 기업현장교사 선정의 적절성, OJT 실행, 학습 전이, 학습 전이 풍도는 모두 상호 정적인 관계를 갖는 것으로 확인되었다( $r = .190 \sim .775$ ,  $p < .01$ ).

<표 4> 변인 간 상관관계

변 수	M	SD	X	Me	Mo
X. 기업현장교사 선정의 적절성	5.00	.72	1		
Me. 현장 훈련 실행	4.94	.63	.511**	1	
Mo. 학습 전이 풍도	4.90	.86	.201**	.269**	1
Y. 학습 전이	5.02	.90	.190**	.267**	.775**

\*\* :  $p < .01$

### 2. 가설 검증

이 연구는 연구 가설 검증을 위해 Cole, Walter와 Bruch(2008), Hayes(2015), Preacher와 Hayes(2008)가 제안한 분석 방법을 사용하였다. 먼저 다음의 <표 5>는 가설 1, 2, 3을 검증한 결과이다. 첫째, 기업현장교사 선정의 적절성은 기업현장교사의 OJT 실행 수준에 정적인 영향을 미치는 것( $B = .447$ ,  $t = 11.077$ ,  $p < .001$ )으로 나타나 가설1은 지지되었다(모델 2). 둘째, 기업현장교사 선정의 적절성을 통제할 상태에서 기업현장교사의 OJT 실행 수준은 학습근로자의 학습 전이에

정적인 영향을 미치는 것( $B = .329, t = 3.828, p < .001$ )으로 나타나 가설 2 역시 지지되었다(모델 3). 셋째, 모델 1을 보면 기업현장교사 선정의 적절성은 학습근로자의 학습 전이에 정적인 영향( $B = .238, t = 3.606, p < .001$ )을 미치지만 기업현장교사의 OJT 실행 수준을 통제 한 모델 4에서는 그 효과가 통계적으로 유의하지 않으므로( $B = .091, t = 1.203, p > .05$ ) 기업현장교사의 OJT 실행 수준은 기업현장교사 선정의 적절성과 학습근로자의 학습 전이의 관계를 완전 매개하는 것으로 판단할 수 있다(Baron & Kenny, 1986). 그리고 소벨(Sobel)의 Z검증을 실시한 결과, Z값이 3.605( $p < .001$ )로 나타났고, 부트스트래핑 분석 결과 간접효과의 신뢰구간이 0을 포함하지 않기 때문에 기업현장교사 선정의 적절성과 학습 전이의 관계에 대한 현장 훈련 실행의 매개 효과가 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다(Hayes, 2015; Preacher & Hayes, 2008). 따라서 가설 1, 2, 3은 모두 지지되었다.

<표 5> 가설 1, 2, 3 검증 결과

변인	B	SE	t	p
기업현장교사 선정의 적절성(X) → 학습근로자의 학습 전이(Y)	.238	.066	3.606	.000
기업현장교사 선정의 적절성(X) → 기업현장교사의 OJT 실행(Me)	.447	.040	11.077	.000
기업현장교사의 OJT 실행(Me) → 학습근로자의 학습 전이(Y) [X 통제]	.329	.086	3.828	.000
기업현장교사 선정의 적절성(X) → 학습근로자의 학습 전이(Y) [Me 통제]	.091	.075	1.203	.230
정규분포를 활용한 간접효과의 유의성	Value	SE	z	p
Sobel	.2413	.1300	3.605	.0003
간접효과의 부트스트래핑 결과	M	SE	LL 95% CI	UL 95% CI
Effect	.1472	.0463	.0668	.2477

다음의 <표 6>은 가설 4와 5를 검증한 결과이다. 첫째, 기업현장교사의 OJT 실행 수준과 학습 전이 풍토의 상호작용항은 통계적으로 유의하지 않으므로( $B = -.002, t = -.040, p > .05$ ) 가설 4는 기각되었다. 둘째, 기업현장교사 선정의 적절성과 기업현장교사의 OJT 실행 수준, 학습근로자의 학습 전이의 관계에 대한 학습 전이 풍토의 조절된 매개 효과(조건부 간접효과)를 검증하기 위해 SPSS Process Macro의

Model 14를 이용하여 부트스트래핑(5,000회)을 실시한 결과, '-1 SD', 'Mean', '+1 SD' 모두 신뢰 구간에 0을 포함하고 있어 현장 훈련 실행의 조절된 매개 효과 (조건부 간접 효과)가 통계적으로 유의하지 않았다(Hayes, 2015; Preacher & Hayes, 2008). 즉 가설 5는 기각되었다.

<표 6> 가설 4-1, 4-2 검증 결과

종속 변인	예측 변인	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
OJT 실행	상수	.000	.046	.000	.999
	기업현장교사 선정의 적절성	.447	.040	11.077	.000
학습 전이	상수	.003	.032	0.010	.992
	OJT 실행	.086	.058	1.487	.138
	학습 전이 풍토	.792	.037	21.473	.000
	현장 훈련 실행 × 학습 전이 풍토	-.002	.058	-.040	.859
학습 전이 풍토의 조건부 간접 효과		Effect(b)	S.E.	95% Boot LLCI(b)	95% Boot ULCI(b)
+1SD		.0391	.0380	-.0371	.1134
Means		.0382	.0287	-.0135	.0995
-1SD		.0374	.0332	-.0228	.1094

## V. 논의 및 결론

이 연구의 결과를 토대로 다음과 같은 논의 및 결론을 제시할 수 있다.

첫째, 연구 가설 1, 2, 3 검증 결과 기업현장교사 선정의 적절성 수준이 높을수록 기업현장교사의 OJT 실행 수준이 향상되고, OJT 실행 수준이 높을수록 학습근로자들의 학습 전이가 증대된다는 것을 확인하였다. 이러한 분석 결과는 효과적인 S-OJT 실행을 위해 적합한 능력을 갖춘 트레이너를 선발하는 것이 중요하다는 선행 연구들 (김대영·배을규, 2012; 박윤희, 2011; 조세형·윤동열, 2011; Choi et al., 2015; Jacobs, 2003)의 주장을 실증하고, S-OJT 실행 수준이 높을수록 교육훈련생들의

학습 전이가 향상된다는 선행 연구들(이찬 외, 2013; 최은혜, 2014)의 결과가 일학습병행 맥락에도 적용된다는 것을 입증하였다는 의의를 지닌다. 따라서 학습기업의 사업주 또는 HRD담당자는 현행과 같이 기업현장교사 선정 시 업무 능력 또는 근무 기간만을 고려하는 한계를 벗어나 후보자들의 업무 능력뿐만 아니라 지식·경험 공유 의지(타인 육성 의지), 조직 성과 개선 의지, 대인관계 및 의사소통 스킬, 트레이너 관련 전문적인 교육 경험 등 다양한 요소를 종합적으로 고려해야 할 것이다. 그리고 이 연구의 가설 3 검증 결과를 통해 알 수 있듯이, 다양한 능력을 고려하여 기업현장교사를 선정하는 것 자체가 학습근로자들의 학습 전이의 촉진을 직접적으로 보장하는 것은 아니므로 기업현장교사 선정 시 고려한 다양한 능력들이 OJT 실행에 반영되어 기업현장교사의 교수·학습 행위로 나타나야 할 것이다. 다시 말해 기업현장교사들은 OJT 실행 시 학습근로자들에게 충분한 사전 정보 및 기업현장교사의 적절한 시범과 설명을 제공하고, 학습근로자들이 직접 실행하고 관련 내용을 설명해보도록 하며, 그에 대해 적절한 피드백을 제공하고 OJT 후 학습근로자의 학습 성과를 평가하여 체계적으로 관리한다면 학습근로자들이 OJT을 통해 학습한 것을 실제 업무에서 유용하게 활용할 수 있게 될 것이다.

둘째, 상기한 바와 같이 가설 1 검증 결과, 기업현장교사의 OJT 실행 수준을 높이기 위해서는 다양한 능력을 고려하여 적절한 기업현장교사를 선정하는 것이 중요함을 알 수 있다. 그리고 기업현장교사들의 OJT 실행 수준을 높이기 위해서는 학습근로자들을 지도하는 데 몰입, 헌신할 수 있도록 동기부여 및 강화 방안을 마련하고 실행해야 한다(김대영 외, 2017; 전승환 외, 2016; Jacobs, 2003). 예를 들면, 기업현장교사는 본래 수행하던 업무와 학습근로자 지도를 병행하므로 기존 업무를 경감시키고 학습근로자 대상 OJT 실행 결과에 따라 인센티브를 제공함으로써 기업현장교사 역할 수행에 대한 동기를 부여할 수 있을 것이다. 이때 직접적으로 금전적 인센티브를 제공하는 것은 다른 직원들과의 불화, 갈등을 유발할 수 있으므로 인사평가 시 가점, 표창, 전문성 개발 기회 제공 등의 비금전적 방법을 활용하는 것이 적절하다(Jacobs, 2003). 이러한 기업현장교사 동기 부여 방안 계획을 학습기업들이 사전에 구체적으로 수립한 후 일학습병행에 참여하도록 유도하고, 그 계획을 체계적으로 실행하는 학습기업들에게 일학습병행 우수사례 경진대회 심사 시 가점을 부여하는 것도 방안으로 고려해볼 수 있을 것이다. 그리고 기업현장교사들에게 일학습병행과 관련된 제도의 변경 사항, 우수 사례 등을 뉴스레터 형식으로 배포하여 지속적으로 정보를 제공하고,

다양한 산업 및 직종과 관련된 계약학과(대학 및 대학원)를 개설·운영하거나 인근 지역 내 유사 직종의 기업현장교사들이 학습공동체를 자발적으로 형성·운영할 수 있도록 지원함으로써 기업현장교사의 지속적 전문성 개발 및 동기 강화에 도움을 줄 수 있을 것이다.

셋째, 연구 가설 4, 5 검증 결과 학습 전이 풍토는 기업현장교사 선정의 적절성, OJT 실행 및 학습 전이의 관계에서 조절된 매개 효과를 갖지 못하는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 살펴보면, 학습 전이 풍토는 학습 전이에 통계적으로 유의한 직접 효과를 미치지만, OJT 실행과 학습 전이의 관계를 조절하지 못하고, 선행 변인인 기업현장교사 선정의 적절성에 대한 조건부 간접 효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 Noe와 Schmitt(1986)의 학습 전이 모형을 실증하지 못하고, 학습 전이 풍토가 학습 전이에 직접적인 영향을 미친다는 선행 연구들(공민영·김진모, 2008; 배을규·김대영, 2008; 배을규 외, 2009; 배을규 외, 2017; 신은경, 2012; 이승현·윤성현, 2017; 현영섭, 2007; Cromwell & Kolb, 2004; Holton et al., 2000; Yamnil & McLean, 2005)의 결과를 재입증한 것이다. 비록 이 연구에서 가설 4와 5가 기각되긴 하였지만 학습 전이 풍토가 학습근로자들의 학습 전이에 지대한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 학습기업은 학습근로자들의 상사와 동료들이 훈련생들의 학습과 전이에 관심을 갖고 적극적인 지원과 건설적인 피드백을 제공하고, 학습한 것을 실제 업무에 활용할 수 있는 기회, 물리적 지원과 합리적 보상을 제공하는 등 긍정적인 학습 전이 풍토 구축에도 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

넷째, 이 연구는 위와 같은 의의와 시사점에도 불구하고 일학습병행에 참여하는 기계·로봇, 전기·전자, 정보통신 분야 기업의 기업현장교사와 학습근로자를 대상으로 하였기 때문에 본 연구의 결과를 전체 일학습병행 학습기업으로 일반화하는 것에는 주의를 요한다. 그리고 동일 방법 편의의 문제가 발생하지 않도록 응답의 출처를 기업현장교사와 학습근로자로 설정하였으나 응답 주체가 두 집단으로 한정되어 있고 동일한 시점에 자료를 수집·분석한 횡단 연구라는 한계를 지닌다. 따라서 향후에는 학습기업의 주요 이해관계자인 사업주(CEO), HRD담당자 등을 연구 대상에 포함시키고 각 변인 간 측정의 시점을 달리하는 연구 설계가 필요할 것이다. 또한 이 연구는 기업현장교사 선정의 적절성을 위해 고려해야 할 능력들에 초점을 두었는데, 탁월한 수준의 수행·성과를 지속적으로 창출하는 우수한 기업현장교사들의 특성, 즉 역량(competency)을 규명하는 연구도 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강경중·정재호·이한별·김한나·최수정(2016). 『일학습병행제 OJT 운영 모델 및 학습 도구 활용방안』, 한국직업능력개발원.
- 강경중·김대영·전승환·오혁제·이한별·김태호(2017). 『일학습병행제 성과진단 및 성과 관리』, 한국직업능력개발원.
- 고용노동부·한국산업인력공단(2017). 『일학습병행 운영 매뉴얼』, 고용노동부.
- 공민영·김진모(2008). 『기업 e-Learning 프로그램 참여자의 학습전이와 자기주도성, 전이풍토, 학습과의 관계』, 『농업교육과 인적자원개발』, 제40권 제3호, 223~246쪽, 한국농업교육학회.
- 김계수(2007). 『구조방정식모형 분석』, 한나래.
- 김대영·배을규(2012). 『중소기업 구조화된 현장훈련(SOJT) 프로그램에 대한 이해관계자 집단의 평가 요구 비교 분석』, 『KBR』, 제16권 제4호, 203~230쪽, 한국경영학회.
- 김대영·장주희·이한별·내은영·전성준·황향하·최수정·박상오(2017). 『기업현장교사 양성 및 관리 체계 구축방안』, 한국직업능력개발원.
- 김대영·전승환·박상오(2017). 『다양한 평가 접근법을 활용한 일학습병행제 교육훈련 평가 체제 설계: 입직단계 일학습병행제를 중심으로』, 한국인력개발학회 춘계학술대회, 단국대학교(성남), 289~316쪽.
- 박윤희(2011). 『학습전이 촉진 전략: 교육훈련 관련자의 역할과 교육훈련 단계를 중심으로』, 『Andragogy Today』, 제14권 제1호, 151~185쪽, 한국성인교육학회.
- 박한규·이찬(2011). 『체계적 현장직무교육훈련(S-OJT)실시 수준과 조직몰입 및 직무몰입과의 관계에서 조직지원의 조절효과』, 『직업능력개발연구』, 제14권 제2호, 107~126쪽, 한국직업능력개발원.
- 배을규·김대영(2008). 『기업체 인적자원개발 담당자의 학습 방식, 학습 전이, 전이풍토의 관계 연구』, 『HRD연구』, 제10권 제2호, 23~46쪽, 한국인력개발학회.
- 배을규·유지영·김대영(2017). 『보험설계사의 학습 전이 풍토, 학습 전이, 직무 성과

- 의 관계: 긍정 심리 자본의 조절된 매개효과», 『Andragogy Today』, 제20권 제3호, 77~99쪽, 한국성인교육학회.
- 배을규·장민영·김대영(2009). 『학습전이 요인 및 수준의 조직 간 비교연구』, 『Andragogy Today』, 제12권 제2호, 29~60쪽, 한국성인교육학회.
- 배을규·정보라·이민영(2013). 『조직의 학습전이풍토가 기술사의 학습전이에 미치는 영향-계속전문교육(CDP) 참여 동기의 매개효과를 중심으로』, 『공학교육연구』, 제16권 제2호, 11~23쪽, 한국공학교육학회.
- 신은경(2012). 『기업내 무형식학습의 구성요소, 결과, 학습전이동기 간의 구조적 관계』, 『HRD연구』, 제14권 제3호, 25~59쪽, 한국인력개발학회.
- 이계정(2012). 『중소기업의 체계적 현장직무교육훈련 프로그램 구성요인이 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구』, 대한안전경영과학회 학술대회논문집, 한국산업인력공단, 279~29쪽.
- 이승현·윤성현(2017). 『해양경찰공무원의 학습전이풍토가 교육훈련의 전이효과에 미치는 영향』, 『한국경호경비학회지』, 59~78쪽, 한국경호경비학회.
- 이일현 (2014). 『EasyFlow 회귀분석』. 한나래.
- 이찬·최영준·백지연(2013). 『중소기업 S-OJT 훈련생의 훈련전이와 관련 변인의 관계』, 『직업교육연구』, 제32권 제5호, 47~68쪽, 한국직업교육학회.
- 이학식·임지훈 (2009). 『구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0』. 법문사.
- 전승환·강경중·이한별·전성준·정재호·정지운(2016). 『일학습병행제 참여자·이수자 및 기업현장교사 실태조사』. 한국직업능력개발원.
- 전승환·황성수·김대영·이한별·정동열(2016). 『일학습병행 학습근로자의 노동시장 적응실태 및 정착성과 분석』. 한국직업능력개발원.
- 전승환·김대영·오호영·이수정·이한별(2017). 『일학습병행제의 지속가능성 제고를 위한 제도 개선 방안』. 한국직업능력개발원.
- 전은지·송영선·이희수(2011). 『중소기업의 체계적 현장직무교육훈련(S-OJT)프로그램 특성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향』, 『중소기업연구』, 제33권 제4호, 177~199쪽, 한국중소기업학회.
- 정지인·김성훈(2017). 『일학습병행제의 OJT 특성이 참여 근로자의 직무만족에 미치는 영향: 기업규모의 조절효과』, 『생산성논집』, 제31권 제3호, 251~277쪽, 한국생산성학회.



- 조세형·윤동열(2011). 「구조화된 현장훈련(Structured OJT)과 조직성과의 관계에 대한 연구」, 『HRD연구』, 제13권 제2호, 1~19쪽, 한국인력개발학회.
- 진수현(2014). 『HRD 기업 구성원의 무형식학습 활동과 학습전이의 관계에서 학습 전이풍토의 조절효과 분석』. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최은혜(2014). 『신입사원 S-OJT프로그램 특성요인과 학습전이의 관계에서 학습 전이풍토의 조절효과 분석』, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 현영섭(2007). 「조직풍토가 학습전이에 미치는 영향」, 『HRD연구』, 제9권 제2호, 45~60쪽, 한국인력개발학회.
- 현영섭·권대봉(2003). 「판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계」, 『교육학연구』, 제41권 제1호, 299~327쪽, 한국교육학회.
- Ahadi, S. & Jacobs, R. L.(2017). “A Review of the Literature on Structured On-the-Job Training and Directions for Future Research”, *Human Resource Development Review*, Vol.16 No.4, pp. 323~349.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W.(1988). “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach”, *Psychological Bulletin*, Vol.103 No.3, pp. 411~423.
- Arbuckle, J. L.(2006). *AMOS(Version 7.0)*, IL: SPSS.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51 No.6, pp. 1173~1182.
- Broad, M. L. & Newstrom, J. W.(1992). *Transfer of training: Action packed strategies to ensure high payoff from training investment*, MA: Addison-Wesley, Reading.
- Cho, D. Y.(2004), “*Unintended consequences among trainers delivering structured on the job training in a Korean organization*,” Unpublished Doctoral Dissertation of Ohio State University.
- Choi, Y., Lee, C. & Jacobs, R. L.(2015). “The hierarchical linear relationship among structured on-the-job training activities, trainee characteristics, trainer characteristics, training environment characteristics, and organizational

- characteristic of workers in small and medium-sized enterprises”, *Human Resource Development International*, Vol.18 No.5, pp. 499~520.
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H.(2008). “Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93 No.5, pp. 945~958.
- Cromwell, S., & Kolb, J.(2004). “An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.15 No.4, pp. 449~471.
- Eddy, E. R., & Tannenbaum, S. I.(2003). “Transfer in an e-learning context”, in E. F. III. Holton & T. T. Baldwin(eds.), *Improving learning transfer in organizations*, CF: Jossey-Bass.
- Filipczak, B.(1993). “Frick teachers frack”, *Training*, Vol.30 No.6, pp. 30~36.
- Goldsstein, I. L.(1992). Training in work organizations. In M. SD. Dunnet & L. M. Hough(Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.(2006). *Multivariate data analysis*, NJ: Prentice-Hall.
- Hatala, J. P. & Fleming, P. R.(2007). “Making transfer climate visible: Utilizing social network analysis to facilitate the transfer of training”, *Human Resource Development Review*, Vol.6 No.1, pp. 33~63.
- Hayes, A. F.(2015). “An index and test of linear moderated mediation”, *Multivariate Behavioral Research*, Vol.50, pp. 1~22.
- Holton, E. F. III.(2005). “Holton’s evaluation model: new evidence and construct elaboration”, *Advances in Developing Human Resource*, Vol.7 No.1, pp. 37~54.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., Seyler, D., & Carvalho, M.(1997). “Toward construct validation of a transfer climate instrument”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.8 No.2, pp. 95~114.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., & Ruona, W.(2000). “Developing generalized learning transfer system inventory”, *Human Resource Development Quarterly*,

Vol.11 No.4, pp. 333~360.

- Huang, W. R. & Jao, Y. J.(2016). "Comparison of the influences of structured on-the-job training and classroom training approaches on trainees' motivation to learn", *Human Resource Development International*, Vol. 19 No.2, pp. 116~134.
- Jacobs, R. L.(2003). *Structured on the job training: Unleashing employee experience in the workplace*, SF: Berrett-Koehler.
- Jacobs, R. L., & Osman-Gani, A.(2005). *Case studies in workplace training and learning: Across-cultural perspective*. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, S. D., & Leach, J. A.(2001). *Needs assessment for organizational success*, VA: American Society for Training and Development.
- Lim, D. H., & Morris, M. L.(2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.17 No.1, pp. 85 ~115.
- Nunnally, J.(1978). *Psychometric theory*(2nd ed.), NY: McGraw-Hill.
- Noe, R. A. & Schmitt, N.(1986). "The influence of trainee attitudes on training effectiveness", *Personnel Psychology*, Vol.39, pp. 497~523.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P. & Lee, J.(2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88 No.5, pp. 879~903.
- Preacher, K., Rucker, D., & Hayes, A.(2007). "Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods and prescriptions", *Multivariate Behavioral Research*, Vol.42 No.1, pp. 185~227.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L.(1993). "The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.4 No.4, pp. 377~390.
- Snoek, M. & Volman, M.(2014). "The impact of the organizational transfer climate on the use of teacher leadership competences developed in a

post-initial Master's program", *Teaching and Teacher Education*, Vol.37 No.1, pp. 91~100.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J.(2001). *Using multivariate statistics*(4th ed.), MA: Allyn & Bacon.

Walter, D.(2002). *Training on the job*, Alexandria. VA: ASTD.

Wick, W., Pollock, R. & Jefferson, A.(2010). *Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Result*, CA: John Wiley & Sons International Right, Inc.

Yamnil, S., & McLean, G. N.(2005). "Factors affecting transfer of training in Thailand", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.16 No.3, pp. 323~348.

## Abstract

---

Appropriateness of in-company on-the-job trainer selection for a work-learning dual system and the moderated-mediating effect of learning transfer climate on on-the-job-training and learning transfer

Daeyoung Kim  
SangO Park

This study aims to examine several things. First, it examines the appropriateness of designating in-company trainers for a work-learning dual system. Next, it examines the moderated-mediating effect of learning transfer climate (LTC) on the in-company trainer's on-the-job training, and the correspondent work-learner's learning transfer (LT). Subjects were small and medium-sized Korean businesses in mechanical and robotics industries, electrical and electronic industries, and information technology sectors. Trainers were asked about the appropriateness of their selection criteria, including consideration for various competencies and aspects of on-the-job training. Learners were asked about LT and LTC. A total of 349 data set points were collected from the trainers and learners and used for data analysis. Analyses found several things. First, appropriate trainer selection criteria, on-the job training performance levels, learner's LT and LTC are positively correlated. Second, a trainer's OJT performance fully mediates trainer selection criteria and the corresponding learner's LT. Third, the moderated mediating effect of LTC was not statistically significant. Implications of the study and directions for future research propose points to improve the effectiveness of work-learning dual system OJT.

**key words:** Korean SMB, in-company trainer, appropriate selection criteria, on-the-job training, OJT, learning transfer climate

