



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 박사학위 논문

일학습병행 프로그램 구성요소가 학습만족도  
및 교육훈련 전이성과에 미치는 영향:  
상사와 동료의 지원과 직무만족의  
조절효과를 중심으로

(The Effects of Work-Learning Dual System  
Program Components on Learning Satisfaction  
and Training Transfer Performance:  
Focusing on the Moderating Effect of Support  
from Supervisors and Colleagues and Job  
Satisfaction)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학전공

이 병 이

일학습병행 프로그램 구성요소가 학습만족도  
및 교육훈련 전이성과에 미치는 영향:  
상사와 동료의 지원과 직무만족의  
조절효과를 중심으로

지도교수 김 성 훈

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2024년 8월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학전공

이 병 이

이병이의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원 김해룡



심사위원 김성훈



심사위원 최현주



심사위원 안성익



심사위원 김병직



울산대학교 일반대학원

2024년 8월



## 감사의 글

2019년 학업은 마쳤지만 논문을 마무리하는 것이 어려워, 미뤄두었던 논문을 이제야 마치게 되어 너무 기쁘고 도와주신 모든 분들께 감사의 인사를 드립니다. 먼저 이 논문이 나오기까지 오랜 시간동안 부족한 제자를 한결같은 마음으로 격려를 아끼지 않고 따뜻하게 지도해주신 김성훈 교수님께 깊은 감사를 드립니다. 그리고 영광스럽게도 제 논문의 심사위원장님이 되어주시고 격려해주신 김해룡 교수님께도 깊이 감사드립니다. 귀한 조언으로 논문의 완성에 도움을 주신 안성익, 최현주, 김병직 교수님께도 진심으로 감사의 인사를 드립니다.

자료수집과정에서 많은 도움을 주신 김미경 부장님을 비롯한 많은 관계자 분들께 감사를 드립니다. 논문을 쓰는 과정에서 좌절의 시간도 많이 있었고, 업무에 부담이 된 적도 많았지만, 차질 없이 업무를 수행할 수 있도록 여러 가지 면에서 부족한 저에게 시간을 할애해 준 부서 직원들의 배려와 도움에 진심으로 감사드립니다. 아울러 직장에서도 논문 작성에 애로가 없도록 배려해 주시고 관심을 가져주신 천학기 본부장님께도 깊은 감사의 인사를 드립니다. 특히 논문 작성을 함께 고민하고 항상 용기를 북돋아 주신 김종수 부장님께도 깊은 감사의 인사를 드립니다.

지금의 제가 있도록 옆에서 아낌없이 지원을 해주고 격려해준 사랑하는 아내 박선화와 논문을 쓴다고 시간을 내어 많이 챙겨주지 못한 두 아들 강민이와 강현이에게 이 논문을 바칩니다. 많은 분들의 도움으로 오늘과 같이 결실을 맺게 되었기에 항상 감사한 마음을 가지고 이 논문이 기업의 일학습병행 교육훈련 프로그램 운영에 작으나마 도움이 되길 소망하며 감사의 인사를 글로써 대신 하고자 합니다. 도움주신 모든 분들께 진심으로 감사의 말씀을 전하면서 모두에게 건강과 행운이 가득하길 기원합니다.

2024년 8월 이 병 이

## 국 문 초 록

모든 것이 훨씬 빠르게, 동시다발적으로 변화하는 제4차 산업혁명 시대에 기업은 경쟁자 보다 더 빨리 변화하고, 학습하고, 인재를 양성하고, 능동적으로 행동하는 조직을 구축해야만 성공할 수 있게 되었다. 이에 기업들은 경쟁력 강화의 핵심적인 수단으로 인적자원개발에 많은 투자를 하고 있다. 정부와 한국산업인력공단은 2014년부터 일학습병행 사업을 시작함으로써 기업의 이러한 노력을 지원하고 있다. 기업교육에서는 단순한 학습을 넘어 성과 향상을 위해 실제로 실무에 전이되고 있는지가 매우 중요하다. 일학습병행 교육훈련을 통하여 업무능력이 향상될 수 있다 하여도 실무에 전이되지 않는다면 기업 입장에서는 교육훈련에 대한 투자를 꺼릴 수밖에 없다.

이에 본 연구는 일학습병행에 참가한 학습근로자의 학습만족도와 교육훈련 전이성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하여 교육훈련제도 개선을 위한 기초자료로 제공하고자 한다.

이를 위해서 선행연구와 일학습병행 프로그램의 특성을 기초로 설계된 일학습병행의 통합적 교육훈련전이 모델을 통해서 각 변인이 학습만족도와 전이성과에 미치는 영향을 규명하였다. 또한, 프로그램 특성과 전이성과의 관계에 대한 학습만족도의 매개효과와 프로그램 특성 및 학습만족도와 전이성과 간 관계에서 상사와 동료의 지원, 직무만족의 조절효과를 분석하였다. 실증분석을 위한 설문조사는 일학습병행에 참여한 부산, 울산, 경남지역의 참여기업과 공동훈련센터에서 일학습병행에 참여하고 있

는 학습근로자 618명을 대상으로 실시하였다. 이 중 활용이 어려운 98명을 제외한 520명의 응답을 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 일학습병행 프로그램 구성요소, 즉 학습자 특성과 프로그램 특성은 학습근로자 만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 일학습병행 프로그램 구성요소인 학습자 특성과 프로그램 특성은 모두 교육훈련 전이성과에 직접적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과 간의 관계에서 학습만족도의 매개효과를 확인한 결과, 프로그램 구성요소인 학습자 특성과 프로그램 특성은 모두 학습만족도를 통해 간접적으로 전이성과에 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

넷째, 일학습병행 프로그램 구성요소, 학습근로자의 학습만족도가 교육훈련 전이성과에 미치는 영향에 대한 상사와 동료의 지원의 조절효과를 분석한 결과, 학습자 특성이 전이성과에 미치는 영향과 학습만족도가 전이성과에 미치는 영향을 유의하게 강화하는 것으로 나타났다. 하지만 프로그램 특성이 전이성과에 미치는 영향에 대해서는 유의한 조절효과를 확인하지 못했다. 다섯째, 일학습병행 프로그램 구성요소, 학습근로자의 학습만족도가 교육훈련 전이성과에 미치는 영향에 대한 직무만족의 조절효과를 분석한 결과, 학습자 특성과 전이성과, 학습만족도와 전이성과의 관계를 유의하게 강화하는 것으로 나타났다. 그러나 프로그램 특성과 전이성과 간의 관계에서는 유의한 조절효과를 확인하지 못했다.

본 연구는 이론적, 실무적으로 다음과 같은 시사점을 제시한다. 먼저,

이론적으로는 기업주도의 한국형 교육훈련모델인 일학습병행 교육훈련에 대한 통합적 교육훈련 실무전이 모델을 설정하여 실증하였다. 특히 업무현장에서 직무수행과 학습이 병행되는 일터학습의 맥락에서, 일학습병행 학습근로자를 대상으로 상사와 동료의 지원과 직무만족의 역할을 검증한 것에 의의가 있다.

본 연구의 결과는 실무적으로도 중요한 시사점을 제시한다. 기존의 연구와 마찬가지로 본 연구의 결과에 따르면, 학습자의 개인적 특성인 지식, 기술, 태도 등과 프로그램의 특성인 교육내용, 교육방법, 강사의 능력 등은 학습만족도와 전이성과에 유의한 영향을 미친다. 하지만 상사와 동료가 얼마나 지원하는지, 학습자가 자신의 직무에 대해 어떠한 감정적 태도를 갖는지가 이러한 과정에 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 주목할 필요가 있다. 인적자원개발 또는 인적자원관리 담당자들은 교육훈련 프로그램에 적합한 직무배치와 상사와 동료들이 자발적으로 학습근로자들을 지원할 수 있도록 조직 분위기를 조성함으로써 교육훈련 실무전이를 통한 기업의 성과와 경쟁력 향상에 기여할 수 있음을 이해할 필요가 있다.

**주제어 : 일학습병행, 교육훈련 전이성과, 직무만족, 상사와 동료의 지원, 학습만족도**



# 목 차

제1장 서 론 .....	1
제2장 이론적 배경 .....	5
제1절 기업 교육훈련 .....	5
1. 기업 교육훈련 개념 .....	5
2. 국내 기업 교육훈련 현황 .....	7
제2절 교육훈련 실무전이 .....	10
1. 교육훈련 실무전의 개념 .....	10
2. 전이모형 .....	11
제3절 일터학습 .....	18
1. 일터학습의 개념 .....	18
2. 현장훈련(On-the-Job Training) .....	19
3. 현장외훈련(Off-the-Job Training) .....	21
제4절 일학습병행 교육훈련 .....	23
1. 일학습병행 교육훈련 도입배경 .....	23
2. 일학습병행 교육훈련 개념 .....	24
3. 일학습병행 교육훈련 운영 유형 및 절차 .....	27
4. 일학습병행 교육훈련 운영 현황 .....	30
제3장 연구가설 및 모형 .....	34
제1절 선행연구 .....	34

1. 교육훈련 프로그램 구성요소 .....	34
2. 학습만족도 .....	39
3. 교육훈련에서 상사와 동료의 지원 .....	41
4. 직무만족 .....	43
제2절 연구가설 .....	45
1. 일학습병행 프로그램 구성요소와 학습만족도 .....	45
2. 일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과 .....	46
3. 학습만족도의 매개효과 .....	49
4. 상사와 동료의 지원의 조절효과 .....	50
5. 직무만족의 조절효과 .....	52
제3절 연구모형 .....	55
<b>제4장 연구방법과 실증분석 .....</b>	<b>56</b>
제1절 연구방법 .....	56
1. 변수의 조작적 정의와 측정 .....	56
2. 설문지 구성 .....	62
제2절 실증분석 .....	63
1. 응답자의 일반적 특성 .....	63
2. 자료처리 및 분석 .....	67
3. 신뢰도와 타당도 분석 .....	67
4. 변수간의 상관관계 분석 .....	71
5. 가설의 검증 .....	73

제5장 결론 .....	90
제1절 연구결과의 요약 .....	90
제2절 연구결과의 시사점 및 한계점 .....	92
참고문헌 .....	96
Abstract .....	110
설문지 .....	114

## 표 목 차

<표1> 교육, 훈련, 개발의 의미 구분 .....	5
<표2> 재직자 직업능력개발사업 실적 .....	9
<표3> 교육훈련 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 선행연구 요약 .....	17
<표4> 일터학습에 관한 국내 주요 연구 .....	19
<표5> OJT의 정의에 관한 국내 주요 연구 .....	21
<표6> 일학습병행 운영 유형 .....	28
<표7> 일학습병행 참여 현황(누적) .....	30
<표8> 일학습병행 학습기업 훈련 유형별 현황(누적) .....	31
<표9> 일학습병행 학습기업 훈련 직종별 현황(누적) .....	31
<표10> 일학습병행 학습기업 규모별 현황(누적) .....	32
<표11> 일학습병행 학습근로자 연령별 참여 현황(누적) .....	32
<표12> 일학습병행 학습근로자 학력별 참여 현황(누적) .....	32
<표13> 일학습병행 학습근로자 연령별 고용유지 현황(누적) .....	33
<표14> 학습만족도의 구성요소에 관한 국내 주요 연구 .....	40
<표15> 가설요약 .....	54
<표16> 측정변수 .....	62
<표17> 응답자의 일반적 특성 .....	65
<표18> 변수들의 신뢰도 검증 결과 .....	69
<표19> 주요(독립·조절·종속)변수에 대한 타당성 검증 결과 .....	70
<표20> 매개변수에 대한 타당성 검증 결과 .....	71
<표21> 변수간의 상관관계 분석 결과 .....	72
<표22> 프로그램 구성요소가 학습만족도에 미치는 영향 .....	74
<표23> 프로그램 구성요소가 전이성과에 미치는 영향 .....	76
<표24> 프로그램 구성요소와 전이성과간의 학습만족도의 매개효과 .....	78
<표25> 학습만족도의 매개효과 검증을 위한 Sobel Test 결과 .....	79
<표26> 프로그램 구성요소와 전이성과의 관계에서 상사/동료지원의 조절효과 .....	81

<표27> 학습만족도와 전이성과의 관계에서 상사/동료지원의 조절효과 ....	83
<표28> 프로그램 구성요소와 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과 ...	85
<표29> 학습만족도와 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과 .....	87
<표30> 연구결과의 정리 .....	89

## 그림 목 차

<그림1> Noe의 전이모형 .....	11
<그림2> Baldwin & Ford(1988)의 전이모형 .....	14
<그림3> Richey의 전이모형 .....	15
<그림4> Holton의 수정 전이모형 .....	16
<그림5> 일학습병행 운영 절차 .....	29
<그림6> 연구모형 .....	55
<그림7> 학습자특성과 전이성과의 관계에서 상사/동료지원의 조절효과 ..	82
<그림8> 학습만족도와 전이성과의 관계에서 상사/동료지원의 조절효과 ..	84
<그림9> 학습자특성과 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과 .....	86
<그림10> 학습만족도와 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과 .....	88

## 제1장 서론

제4차 산업혁명의 저자 클라우스 슈밥(Klaus Schwab) 세계경제포럼 회장은 4차 산업혁명을 주장하며 “모든 것이 훨씬 빠르게, 동시다발적으로 변화할 것”이라 전망했다(클라우스 슈밥, 2016). 현재 산업사회의 전반적인 경영환경은 인공지능, 사물인터넷, 자율주행, 가상현실 등 4차 산업혁명의 시대로 변화하면서 이에 맞는 사회의 변화에 맞추어 기업이 발 빠르게 변화하지 못한다면 지속적인 기업 간의 경쟁 속에서 생존을 보장받기 어렵게 되었다(전병철, 2022).

오늘날 글로벌화와 정보기술의 발달로 인해 경영환경은 엄청난 속도로 변화하고 있어서 기업은 예측가능성이 낮고 동태적인 환경에 직면하고 있다. 이에 따라 기업은 경쟁기업보다 더 빨리 변화하고, 학습하고, 행동하는 조직을 구축해야만 성공할 수 있게 되었다(이찬·박한규, 2011). 특히 직무환경에서 일어나는 새롭고 복잡한 상황에 적절히 대응하기 위해서는, 작업현장에서 이루어지는 학습을 통해 습득되는 지식과 기술을 수정하고 적용할 수 있는 능력이 요구된다는 점에서 최근 일터에서 이루어지는 학습활동이 강조되고 있다(박윤희, 2012).

정부의 정책적 측면에서는, 최근 세계적으로 기업과 노동인력수급 불일치, 졸업 후 안정적인 노동시장 진입 실패 등의 문제점이 대두되면서 현장수요에 부응하는 직무관련 교육훈련의 필요성이 크게 증대되고 있다(전승환, 2014). 2013년 유럽연합 정상회의에서도 “몇몇 국가들은 청년실업률이 유례없이 높은 수준에 도달했다”고 발표하며 ‘긴급대책’이 논의되기도 하였다(최수정, 2014). 우리나라 역시 청년층의 낮은 고용률, 고학력화, 노동시장 진입연령 증가, 졸업인력과 직무의 미스매치 등의 문제 해결을 위한 방안 마련이 시급해졌다(강경중, 2014).

이에 2014년부터 우리나라 정부와 한국산업인력공단은 ‘학력주의 사회를 능력중심 사회로 전환’하고, ‘일과 학습이 연계된 직업·평생교육 체제 구축’을 위해 일학습병행 교육훈련 제도를 도입하여 기업체의 체계적 교

육훈련을 지원하고 있다. 이 제도는 독일과 스위스 등에서 실시하고 있는 도제식 교육을 우리나라의 실정에 맞게 도입한 것으로 “산업현장에서 요구하는 실무형 인재를 기르기 위해 기업을 중심으로 근로자에게 학교 등 교육기관과 함께 일터에서 체계적인 교육훈련을 제공하고, 교육훈련을 마친 자의 역량을 국가(또는 해당 산업계)가 평가하여 자격(또는 연계학교 학력)등으로 인정하는 제도”이다. 현장훈련(OJT)과 현장외훈련(Off-JT)이 가능하도록 개별 기업 맞춤형 프로그램을 개발(훈련모듈 포함)해주고 그에 필요한 훈련비 등을 지원하는 사업이다(고용노동부, 2014).

이후 일학습병행 사업은 안정적으로 정착되고 있다. 중소기업의 우수 인력 확보와 역량개발 측면에서 가시적인 성과를 창출하고 있는데, 양적인 측면에서 2023년 12월 기준으로 일학습병행 수혜기업은 20,412개, 수료 학습근로자 수도 145,302명에 이르고 있다(한국산업인력공단, 2024).

일학습병행 사업은 정부의 대표적인 인적자원개발사업 중 하나로 자리 잡고, 기업체의 직업능력개발에 실질적으로 도움을 주는 것으로 평가되고 있다. 하지만 정부에서 일학습병행 사업에 보다 관심을 갖고 필요한 예산 투자를 장기적으로 확충하기 위해서는 본 사업에 대한 효과를 객관적이고 과학적으로 증명하려는 연구가 필요하다. 하지만 이에 대한 체계적인 연구는 여전히 매우 미흡한 실정이다(정지인·김성훈, 2017). 일학습병행 사업이 양적으로 확대되면서 관련 연구도 점차 늘어나며 일학습병행 교육훈련에 중요한 시사점을 제공하고 있지만 다양한 관점에서의 이론적 연구나 실증연구는 여전히 부족한 것이다. 특히, 일학습병행의 특성을 반영한 통합적 교육훈련 평가모델에 대한 연구는 찾아보기 힘들다(권영선, 2020).

이러한 연구의 부족은 이 제도의 도입 또는 유지를 고민하는 기업들의 의사결정에도 영향을 미칠 수 있다. 기업에서 이루어지는 모든 투자는 그 투자의 효과가 명확히 증명되어야 투자의 정당성이 입증된다. 이와 마찬가지로 기업에서 실시하는 교육훈련 역시 그 투자의 정당성을 입증



받기 위해서는 평가활동이 필요하고, 특히 교육훈련 유효성에 대한 평가는 학습자의 단기적인 학습 성취뿐만 아니라 교육 후 학습자가 직무에 학습내용을 적용하여 얻게 되는 장기적인 관점의 성과 향상 정도를 평가하는 것을 포함한다(정영애, 2006).

본 연구의 목적은 일학습병행 사업의 정책고객인 기업의 학습근로자를 통해 본 사업의 교육훈련 프로그램 성과요인을 도출하고 검증하는데 있다. 특히 교육훈련을 받은 학습근로자의 실무전이 성과는 생산성 향상과 직결되므로 기업에서 교육훈련 실무전이 성과가 가지는 중요성은 크다고 할 수 있다. 본 연구는 일터학습에서 중요한 위치를 점하고 있는 학습자, 교육훈련 프로그램, 교육현장인 일터의 특성을 중심으로, 학습자 개인특성, 교육훈련 프로그램 특성, 상사와 동료의 지원, 학습근로자의 직무만족의 변수가 학습근로자의 학습만족도와 교육훈련 전이성과에 미치는 영향을 연구하여, 일터학습인 일학습병행의 영향변수를 확장하고 검증하고자 한다.

구체적으로, 본 연구에서는 현재 일학습병행 참여기업에서 실시하고 있는 일학습병행 교육훈련의 성공적인 실무전이에 영향을 미치는 일학습병행 프로그램 구성요소를 알아보려고 한다. 또한, 상사와 동료의 지원과 학습근로자의 직무만족이 일학습병행 프로그램 구성요소와 학습근로자의 학습만족도, 교육훈련 전이성과 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 검증함으로써 그 중요성을 살펴보고자 한다.

본 연구에서는 첫째, 일학습병행 교육훈련에 대한 이론적 체계를 위하여 기업의 교육훈련, 교육훈련 실무전이, 일터학습, 일학습병행 교육훈련 등의 개념과 관련된 선행연구를 검토하여 이론적 기반을 제시하고자 한다. 둘째, 이러한 이론적 기반을 토대로 일학습병행 프로그램 구성요소, 학습만족도, 교육훈련 전이성과, 상사 및 동료의 지원, 직무만족 간 관계를 실증분석 하고자 한다. 구체적으로, (1)일학습병행 프로그램 구성요소가 학습만족도에 미치는 영향, (2)일학습병행 프로그램 구성요소가 교육훈련 전이성과에 미치는 영향, (3)일학습병행 프로그램 구성요소와 전이

성과간의 관계에 대한 학습만족도의 매개효과, (4)일학습병행 프로그램 구성요소와 학습만족도가 전이성과에 미치는 영향에 대한 상사 및 동료의 지원과 직무만족의 조절효과를 집중적으로 살펴보고자 한다. 셋째, 이러한 실증연구 결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 기업 교육훈련

#### 1. 기업 교육훈련 개념

기업현장에서는 교육(education), 훈련(training), 개발(development)이라는 단어가 구분 없이 혼용되는 경우가 많다. 이들에 대한 개념적 구분을 위해 Nadler(1979, 1986)는 “교육(education)이란 개인의 능력을 신장시키기 위한 중장기적인 변화에 초점을 맞추는 활동이며, 훈련(training)은 현 직무와 관련된 학습으로 단기적 변화에 초점을 맞추고, 개발(development)은 현재 직무와 직접적인 관계는 없지만 향후 직무능력 발휘에 영향을 미칠 수 있는 능력을 개발하는 활동이다”라고 정의하였다. 또한 Noe(1986)는 교육훈련이란 개인의 지식, 기술, 태도 등의 영구적인 변화를 가져오기 위해 설계되고 계획된 학습경험이라고 정의하였다. 한편, Gomez-Mejia 등(1995)은 교육과 훈련을 구분하지 않았으며, 그 대신 개발과 훈련을 엄격히 구분하였다. 이들은 전사적인 차원에서 조직이 미래에 필요한 능력을 종업원에게 제공하는 노력의 과정을 개발(development), 현재 수행하고 있는 직무와 관련된 구체적인 직무수행 기술이나 지식을 종업원에게 제공하거나 직무수행 상의 부족한 점을 수정 보완하는 과정을 훈련(training)이라 정의하였다. 아래의 <표1>은 교육, 훈련, 개발의 개념을 정리한 것이다.

<표1> 교육, 훈련, 개발의 의미 구분

구분	교육(education)	훈련(training)	개발(development)
차이점	<ul style="list-style-type: none"> <li>-미래직무의 수행 성과를 개선하기 위한 학습활동</li> <li>-개인목표가 중시됨</li> <li>-보편적이며 비교적 장기적 목표달성 추구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-현재 직무의 수행 성과를 개선하기 위한 학습활동</li> <li>-조직목표가 강조됨</li> <li>-제한적이며 단기적 목표 달성 추구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-현재 또는 미래직무와 상관없이 개인의 성장과 발전을 위한 학습활동</li> </ul>

구분	교육(education)	훈련(training)	개발(development)
기대 결과	-학습대상이 다양함 -반응의 폭이 다양함	-특정직무 기능습득 -반응의 폭이 제한적임	-조직의 변화 및 성 과와 조화되도록 능력개발
주된 교육 대상	-감독직급에 있거나 속련된 직급에 있는 자	-공원, 사무원, 판매 원 등 주로 실무자	-주로 경영, 관리 직급에 있는 자
공통점	-조직구성원의 태도 및 행동의 변화와 학습에 관계됨 -학습이론이 적용됨		

출처: 이재호, “인적자원관리”, 일신사, 1994. p.329

이와 같은 구분이 있지만, 일반적으로 기업에서 교육훈련(education & training)이란 조직의 목적을 달성할 수 있도록 구성원들이 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술 그리고 능력을 배양시키는 프로세스로 넓게 정의된다(Mathis & Jackson, 2003). 기업에서 교육훈련은 직무요구에 필요한 지식습득 과정으로 교육(education), 훈련(training), 개발(development)을 포괄하며, 기업의 목적과 성장을 위해 필요한 지식, 기술, 태도 등의 계획된 학습과정인 것이다(정재삼·한영진, 2004; 신정하, 2006).

기업에서의 교육훈련은 학교교육에 비해 학습자의 수준이 다양하고, 현실적인 내용을 다루며, 기업의 성과개선을 목적으로 하는 차이가 있다. 특히 기업에서 교육훈련은 기업의 성과개선이 주목적이며 교육훈련의 결과는 단지 학습이 아닌 성과가 수반되어야 한다(Holton 등, 1998; Swanson, 1995). 이와 유사하게 Kuchinke(1995)는 학습은 하나의 수단이며, 조직의 주된 결과는 아니고 학습은 내면적인 행위인 반면, 성과는 일반적으로 보다 외면적인 것 중의 하나라고 주장하였다. 따라서, 교육훈련의 결과는 단지 학습이 아닌 성과가 강조되어야 한다(Yamnill & Mclean, 2001).

교육훈련은 기업과 종업원 개인에게 모두 의미 있는 활동으로 받아들

여진다. 교육훈련을 통해서 개인은 자기개발 욕구를 충족시키고, 잠재능력을 개발할 수 있으며, 조직은 생산성 및 유효성의 향상, 종업원 능력개발로 인한 인력배치의 유연성 확보, 다양한 환경변화에의 적응, 조직문화의 형성 등을 달성할 수 있다(임효창·박경규, 1999). 즉, 기업의 교육훈련을 통해 첫째, 자신에게 부여된 직무의 수행에 있어 필요한 기능의 숙련도를 높일 수 있는 개인 수준의 효과와 둘째, 특정 직무와 직무요건 측면에서 부족했던 부분의 개선을 가져올 수 있는 직무수준의 효과, 셋째로 새로운 충원인원이 없이도 기존의 인력에 대한 교육훈련으로 조직을 유지하고 조직 전체 또는 부분적인 문제점에 대한 유효성 개선에 기여하는 조직 수준의 효과를 가져오며, 교육훈련을 통해 분위기 쇄신 및 가치관을 바람직하게 할 수 있는 등의 다양한 효과가 있다(Personal, 1982).

이렇듯 교육훈련의 개념에 대한 정의는 학자에 따라 다양하지만, 기업내 교육훈련은 기업의 목표달성과 미래성장을 위해 체계적으로 설계되고 계획된, 조직구성원의 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude) 등을 증진시키기 위한 학습과정으로 볼 수 있다.

## 2. 국내 기업 교육훈련 현황

국제노동기구(ILO)는 ‘직업능력개발훈련’을 생산적이고 만족스러운 직장생활을 위해 인간의 능력을 개발하고, 발전시키며, 개인적으로나 집단적으로 근무조건과 사회환경에 영향을 미칠 수 있는 능력을 신장시키는 것으로 정의하였다(최흥기, 2018). 우리나라의 직업훈련은 1998년까지 [직업훈련기본법]에 의한 직업훈련의무제와 [고용보험법]의 직업능력개발사업으로 양분되어 있었다. 직업훈련의무제도는 1976년 도입된 이래 고도경제성장기, 특히 중화학공업 발전기에 필요한 기능인력을 양성 및 공급하는데 중요한 역할을 해왔으나, 경제, 사회, 환경 및 산업구조의 급격한 변화에 따라 산업수요에 유연하게 부응하는 인력개발체계로서는 한계에 부딪히게 되었다. 이에 따라 1995년 7월부터 시행되고 있는 [고용보험법]의 직업능력개발사업은 민간자율의 수요자 중심의 직업훈련을 지향

하게 되었고, 이러한 두 가지 직업훈련체제의 상충에 따른 문제를 해결하기 위하여 1998년 11월에 [근로자직업훈련촉진법]이 제정되어 [고용보험법]의 직업능력개발사업으로 일원화되었다(김민정, 2023).

고용노동부에 따르면, 우리나라에서 ‘직업능력개발’의 개념은 근로자에게 직무에 필요한 직무수행능력을 습득 및 향상시키기 위해 실시하는 훈련으로 개념화할 수 있으며, 현재 2022년 1월 11일에 개정되어 시행되고 있는 [국민평생직업능력개발법]과 그 맥을 함께한다. 해당 법에서는 기존 직업능력개발의 대상을 모든 국민으로 확대하여, 국민의 평생에 걸친 직업능력개발을 촉진 및 지원하고 산업현장에서 필요한 인력을 양성하며 산학협력 등에 관한 사업수행을 통해 국민의 고용창출, 고용촉진, 고용안정 및 사회, 경제 발전에 이바지하는데 목적을 두고 있다. 이는 미시적 직업과 관련한 지식, 기술에 대한 교육과 훈련뿐 아니라 생애 전체의 직업능력개발의 폭과 내용을 거시적 차원으로 넓히기 위한 노력으로 이해할 수 있다(박민주, 2023).

직업능력개발사업은 민간훈련과, 공공훈련, 기업지원으로 구분하고, 세부적으로 그 대상과 사업의 특성에 따라 분류된다. 민간훈련에 해당하는 직업능력개발사업은 그 지원의 대상에 따라, 사업주에 대한 지원, 개인에 대한 지원으로 나누어진다. 사업주에 대한 사업으로는 사업주 직업훈련 지원과 국가인적자원개발 컨소시엄, 지역-산업맞춤형훈련, 일학습병행이 있다. 민간훈련 중 개인에 대한 지원에는 국민내일배움카드, 국가기간전략산업직종훈련, 고용보험 미적용자 등에 대한 능력개발지원 등이 있다. 공공훈련에 있어서 다기능기술자양성훈련과 전문기술(기능사)양성훈련, 하이테크 및 신중년특화과정 등이 진행되고 있으며, 기타 기업지원으로 중소기업의 학습조직화 지원과 자격검정 지원이 이루어지고 있어, 형평성 제고를 위한 각종 제도적 장치 또한 마련되고 있다(김민정, 2023).

고용부(2023)의 「직업능력개발사업 현황」에 따르면, 전체 직업능력개발사업 예산 중 재직자 훈련사업 예산이 절반에 육박하며, 이 중에 일확

습병행사업 예산은 대략 21%에 이르고, 훈련인원 1인당 지원금이 가장 많은 고용보험 직업능력개발사업의 핵심 사업이라고 할 수 있다. 한편 재직자 훈련사업 예산의 60%, 훈련인원의 82%를 차지하는 사업주 직업능력개발사업은 크게 훈련 주체에 따라 자체훈련과 위탁훈련으로 나뉘고, 훈련대상에 따라 초기 입직자를 대상으로 하는 양성훈련, 현재 재직자를 대상으로 하는 향상훈련, 전직을 앞두고 있는 학습자를 대상으로 하는 전직훈련으로 나누어진다. 또 훈련방법에 따라 집체훈련, 현장훈련, 원격훈련, 혼합훈련으로 구분된다(한국산업인력공단, 2023). 고용노동부에서는 연도별 실적관리를 위해 직업능력개발사업 현황을 차기년도 7월경에 발표하고 있는데, 아래의 <표2>는 재직자 직업능력개발사업 실적을 나타낸 것이다.

<표2> 재직자 직업능력개발사업 실적

(단위 : 개소, 명, 백만원)

구분	사업주 직업 능력개발 (유급휴가 제외)	유급휴가 훈련	국가인적자 원개발 컨소시엄	일학습 병행	국민내일배 움카드 (재직자)	시설·장비 대부	고용보험미 적용자 등 능력개발 지원	
'17	사업장	153,654	5,451	214	-	-	20	-
	훈련인원	3,439,373	18,861	261,730	-	261,934	-	-
	지원금	562,345	14,891	231,264	-	82,015	13,075	-
'18	사업장	157,161	5,285	215	-	-	17	-
	훈련인원	4,583,150	19,676	252,159	-	311,401	-	1,958
	지원금	566,038	19,272	236,492	-	95,137	8,670	873
'19	사업장	139,369	5,285	209	-	-	종료사업	-
	훈련인원	3,440,629	24,333	186,662	-	505,991		2,586
	지원금	453,957	23,751	155,500	-	154,998		873
'20	사업장	105,706	3,471	212	6,874	-	종료사업	-
	훈련인원	2,057,338	26,954	183,012 (전략량62,557)	34,339	286,661		2,999
	지원금	205,269	26,413	112,353	146,208	103,843		786
'21	사업장	112,312	4,140	212	6,601	-	종료사업	-
	훈련인원	2,128,901	29,562	198,871 (전략량62,478)	32,662	377,888		2,694
	지원금	218,222	50,157	99,086	157,011	115,344		366
'22	사업장	154,320	4,221	285	6,474	-	종료사업	-
	훈련인원	2,860,990	28,899	212,368 (전략량63,811)	31,565	353,100		2,536
	지원금	251,548	35,409	131,650	141,733	119,370		348

출처: 고용노동부(2023). 직업능력개발사업 현황

## 제2절 교육훈련 실무전이

### 1. 교육훈련 실무전이의 개념

기업 교육훈련의 목적은 교육프로그램의 참가자들이 기업의 성과창출을 위해 필요한 새로운 지식, 기술, 태도 등을 학습하여 현업에서 적용 및 활용할 수 있도록 하는 것이다. 따라서 교육훈련 참가자가 교육훈련에서 학습한 지식, 기술, 태도 등을 자신의 업무에 적용 및 활용하는 것이 가장 바람직하며, 이러한 과정을 교육훈련 전이라고 한다(Baldwin & Ford, 1988). Robinson(1989)은 교육훈련 전이를 훈련프로그램 중에 획득한 지식, 기술, 태도를 현장에 적용하는 것으로 정의하였는데, 이러한 전이의 정의는 이후 연구에도 그대로 받아들여지고 있다(Wexley & Latham, 1991).

Tesluk(1995)은 교육훈련 전이를 교육훈련의 일반화(training generalization)의 개념과 분리하여 제시하였다. 그에 따르면 교육훈련 일반화는 특정 목적을 위해 학습된 내용이 원래 목표로 했던 상황과는 전혀 다른 상황에 적용되는 정도에 초점을 맞추는 반면, 교육훈련 전이(transfer)는 특정 목적을 위한 교육훈련이 의도된 상황 내에서 활용되는 정도에 초점을 맞춘다.

교육훈련 전이의 유효성 여부는 곧 교육프로그램이 기업의 경영성과에 얼마나 기여하는가를 판단하는 중요한 기준이다. 따라서 교육대상자에게 교육을 잘 시키는 것도 중요하지만, 교육을 통해 어떻게 하면 전이효과를 제공할 것인지 역시 중요하다(류중현, 1996).

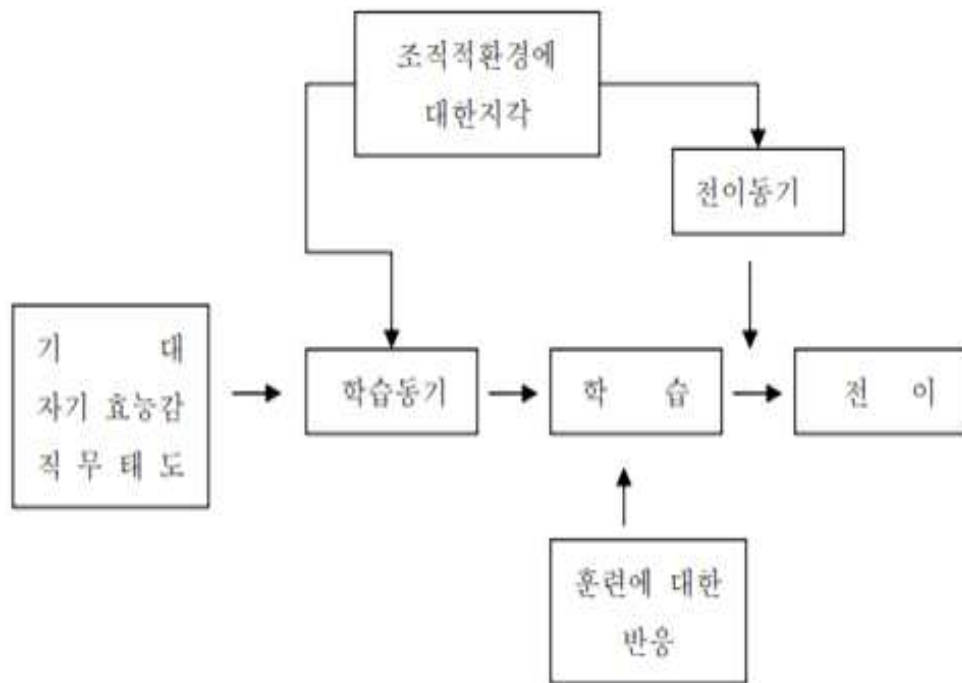
이와같이 전이란 교육을 통해서 습득한 지식, 기술, 태도를 실제 직무에 효과적으로 적용 및 활용하는 과정을 말한다. 전이가 효과적으로 일어났느냐 하는 것은 교육훈련 프로그램이 기업의 실무현장에서 얼마나 적용되고, 경영성과에 기여하는가를 통해 판단할 수 있다. 따라서 교육훈련을 통해 습득된 역량을 어떻게 하면 실무에서 전이효과를 극대화할 수 있을지에 대한 조직 차원의 검토와 지원이 매우 중요하다.



## 2. 전이모형

### 2.1 Noe의 전이모형

Noe(1986)는 학습의 전이에 영향을 미치는 학습자의 성격과 동기적 요인들을 밝히고 이들 요인과 전이 간의 관계를 설명하는 교육훈련 전이 평가모형을 개발하였다. 교육훈련에 참여하는 학습자의 기대, 자기효능감, 직무태도는 조직환경에 대한 개인의 지각과 함께 개인의 학습동기를 결정짓고, 이러한 학습동기는 교육훈련에 대한 반응과 함께 개인의 학습 성과를 결정하며, 조직환경에 대한 개인적 지각을 통해 형성된 전이 동기와 상호작용하여 전이 성과를 나타내게 된다고 하였다. Noe의 전이모형은 <그림1>과 같다.



<그림1> Noe의 전이모형

출처: Noe & Schmitt(1986)

Noe(1986)의 모델을 보면, 개인의 통제위치는 기술평가 피드백에 대한 조직구성원의 반응, 노력을 통한 수행에 대한 기대와 수행으로 인한 결과(보상)에 대한 기대, 경력과 직무태도에 직접적인 영향을 주고 이들 요

소는 교육훈련 참가자의 학습동기에 영향을 주며, 이때 조직의 과업 및 사회적 환경에 대한 조직구성원의 지각도 동기에 영향을 주게 된다.

Noe의 모델에 있어서 학습동기는 교육훈련에서 제공하는 지식과 기술의 학습에 직접적인 영향을 주며, 교육훈련의 내용 및 교육훈련 강사에 대한 만족은 학습에 영향을 준다. 학습은 다시 행동변화로 이어지는데, 이때 교육훈련에서 습득한 지식과 기술을 직무에 적용하려는 전이동기는 동료나 상사와 같은 다른 조직구성원들이 지원적이고, 필요한 장비나 정보, 재정적 지원이 원활히 제공될 때 더욱 커지게 된다.

Noe의 모델에 의하면 참가자의 자기효능성과 기대가 낮으면 프로그램의 설계 시 문제가 될 수 있다는 것이다. 또한 교육훈련에서 배운 지식과 기술을 실제 작업상황에 적용 및 활용하는데 있어 과업 및 사회적 환경이 호의적이라고 느끼는 조직구성원의 지각과 직무와 경력에 대한 몰입정도, 교육훈련 프로그램과 교육훈련 필요성 분석에 대한 반응이 교육훈련 유효성에 영향을 주는 요인들의 측정에 많은 노력을 기울일 필요가 있다.

## 2.2 Baldwin & Ford의 전이모형

교육훈련 전이의 또다른 대표적 모델로 Baldwin & Ford(1988)가 제안한 전이모형이 있다. 이 모형은 전이과정을 훈련투입(training input) 요인, 훈련성과(training output) 요인, 전이상태(transfer condition) 요인 등 세 가지 범주로 구분하여 각 요인들 간의 관계를 규명하였다.

훈련투입 요인과 성과 요인은 전이상태에 직·간접적 효과를 미치는 것으로 가정하고 있다. 즉, 훈련투입 요인인 참가자의 특성(능력, 성격, 동기), 조직환경(상사지원과 동료지원)과 성과요인인 학습과 보유는 전이에 직접적인 효과를, 그리고 훈련투입 요인인 훈련설계(학습원리, 절차, 훈련내용)는 성과요인인 학습을 통해 전이에 간접적 효과를 미치는 것으로 가정하고 있다(이창수, 2011).

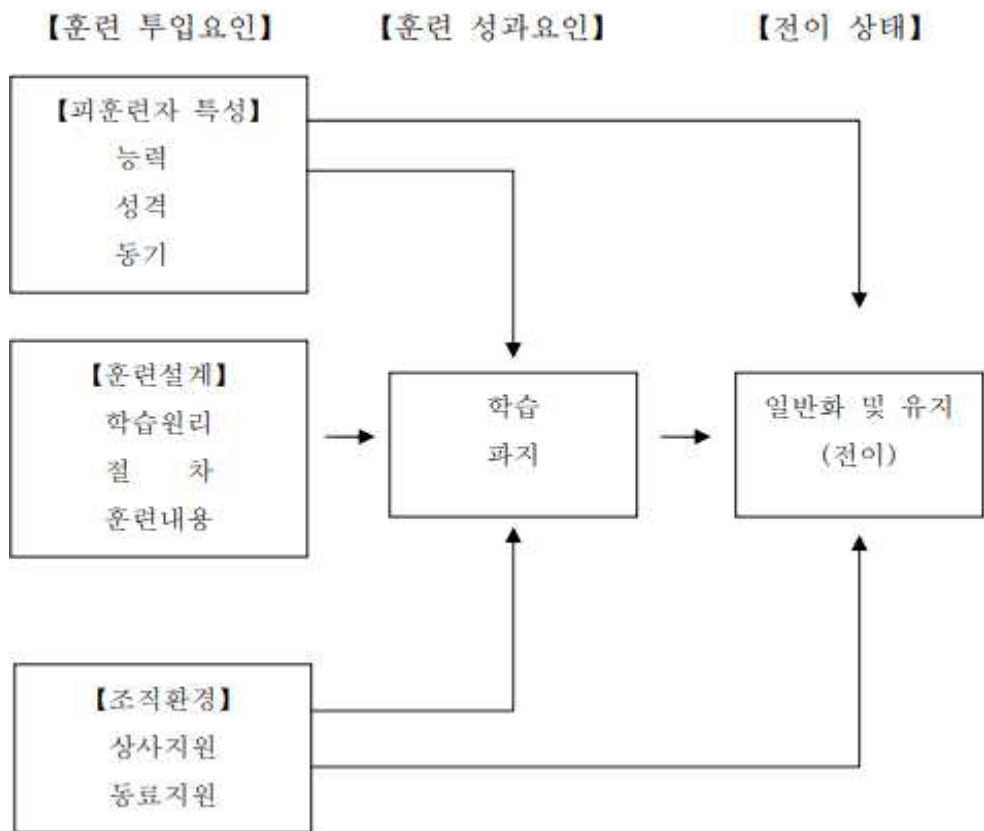
Baldwin & Ford의 모형은 문헌연구를 통한 개념적 모형으로 실증적

으로 확인되지 않았으며, 변인 내에 포함되어 있는 하위요인과 준거 간의 관계에 대한 세부적인 가정은 못하고 있다(한안나, 1999). 그러나 이 모형에서 전이과정에 있어서 세 범주의 요인들의 관계를 살펴볼 수 있는데, 교육훈련 투입요인들과 교육훈련 성과요인은 교육훈련 전이에 직접 효과와 간접효과를 모두 가지는 것으로 가정된다. 모형에서 학습과 파지는 전이에 직접적 효과를 갖는 것으로 설명되므로, 훈련된 기술이 전이되기 위해서는 먼저 교육내용이 학습되고 파지되어야 한다.

학습자 특성과 조직환경 또한 각각 전이에 직접적 효과를 갖는 것으로 기대된다. 즉 학습자의 학습동기, 성과기대, 자기효능감 및 능력이 높으며, 배운 것을 활용할 수 있는 기회가 많고 지원적 환경일수록 직무에서의 전이도 높게 일어날 수 있다.

또한 학습자 특성 및 교육훈련 설계, 작업환경 특성이 먼저 학습에 영향을 미친 다음, 학습을 통해 전이에 영향을 준다는 간접효과도 아울러 가정된다(유성희, 2012).

Baldwin & Ford의 모델은 교육훈련의 성과에 영향을 미칠 수 있는 주요 선행변인(교육훈련 투입요인)으로서 교육훈련 참가자의 특성과 교육훈련 설계 및 조직환경을 확인하고, 이들 변인이 교육훈련 성과 즉, 학습과 전이에 영향을 미치는 관계를 설정하였다. 따라서 Baldwin & Ford의 모델은 교육훈련의 투입요소들(교육훈련 참가자의 특성, 교육훈련 설계 및 작업환경)이 각기 교육훈련의 성과와 전이에 영향을 미치는 과정을 직접적이고 포괄적으로 설명하였다. Baldwin & Ford(1988)의 전이모형은 <그림2>와 같다.



<그림2> Baldwin & Ford(1988)의 전이모형

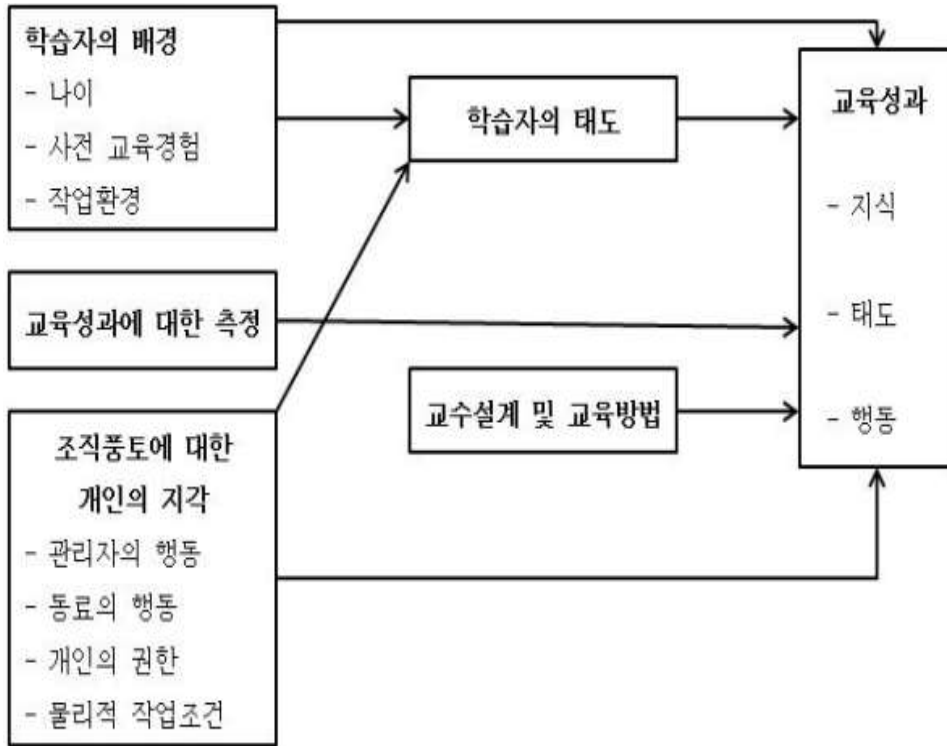
출처: Baldwin & Ford(1988)

### 2.3 Richey의 전이모형

Richey(1992)는 학습자의 배경(교육훈련 참가자의 나이, 이전 교육에 대한 경험, 소속 작업장 환경)과 조직풍토에 대한 개인적 지각(관리자의 행동, 동료의 행동, 개인의 권한, 물리적 작업조건)은 학습자의 태도에 직접적인 영향을 미치며 이는 지식, 태도, 행동과 같은 교육성과에도 직접적으로 영향을 미친다. 또한 교수설계 및 교육방법 요인도 교육성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 가정하고 있다. 교육성과에 대한 초기평가는 교육 이전과 교육 이후의 평가를 비교하기 위한 것이다. 이 비교는 직무수행 과정에서 전이가 이루어졌는가를 알아보기 위한 것이다.

Richey의 연구는 본 연구에서 학습자의 특성에 속하는 요인과 조직풍

토 요인들에 대한 이론적 근거가 된다. Richey의 전이모형은 <그림3>과 같다.



<그림3> Richey의 전이모형

출처: Richey(1992)

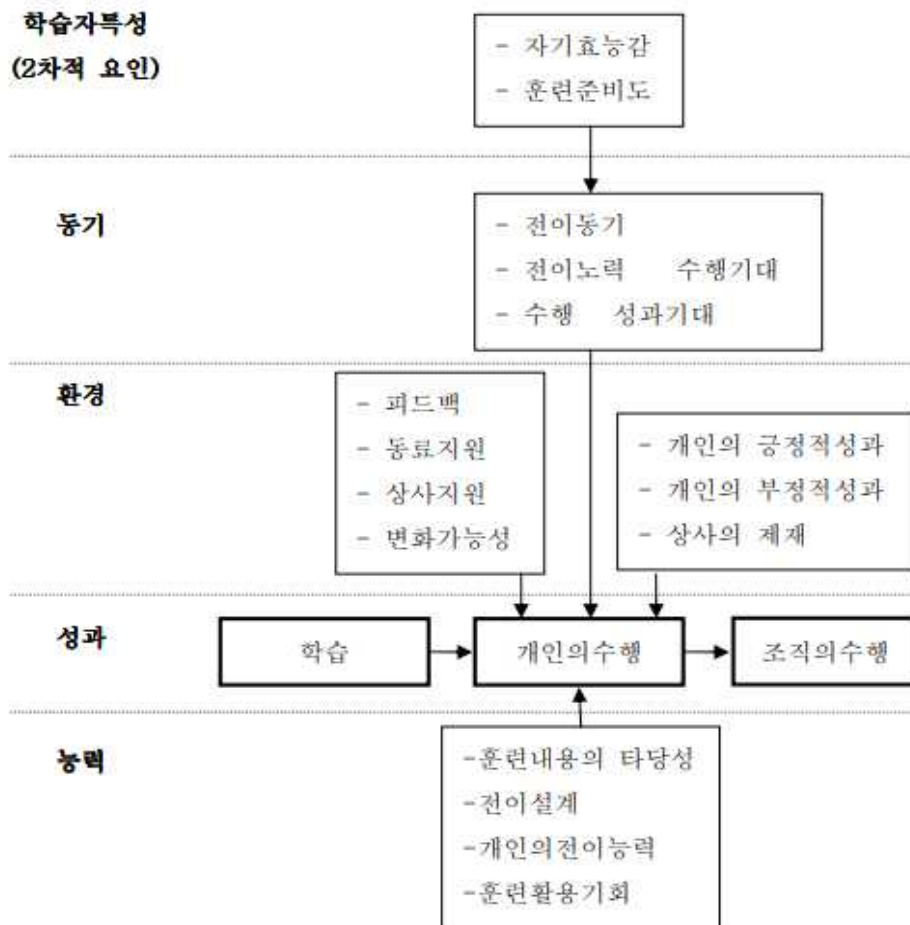
## 2.4 Holton의 수정 전이모형

Holton(1995)은 Kirkpatrick(1967)의 모델을 수정하여 통합적 평가모형을 제시하였다(김민경·나인강, 2012). 학습, 개인의 수행, 조직의 수행을 교육훈련의 성과로 설정하고, 이러한 성과에 영향을 미치는 요인들을 1차적 요인으로 규정하였다. 이는 동기요인, 환경요인, 능력 요인을 의미한다. 또한 1차적 요인에 영향을 미치는 2차적 요인을 자기효능감, 훈련준비도로 규정하여 분석하였다(한대길, 2009).

Holton(1995)은 학습자 준비, 상사의 지원, 교육받은 것을 활용할 수 있는 기회, 전이설계, 동료의 지원, 상사의 제제, 개인적인 성과(부정적,

긍정적), 변화에 대한 가능성, 교육내용의 타당성 등 10개의 요인을 구인 타당화의 과정을 거쳐서 실제로 검증하여 추출하였다.

그런 다음, 문헌연구를 통해 아직 측정되지 않은 다른 구인들을 찾아내었다. 중요한 구인들 중 하나는 수행에 대한 자기효능성(Gist, 1987), 구인과 관련된 기대(전이노력-수행, 수행-성과), 전이를 위한 개인적 능력(Ford, Quinones, Segó & Sorra, 1992), 피드백-수행지도, 그리고 전이하고자 하는 일반적인 동기 등 6개의 요인을 추가로 선정하여 Noe모델의 거시적 구조에 따라 새로운 모형을 개념화 하였다(Holton, Bates & Ruona, 1998).



<그림4> Holton의 수정 전이모형

출처: Holton, Bates, Ruona & Leimbach(1998)

Holton은 이 모형을 통해 피훈련자가 전이능력, 전이동기, 전이환경의 구성요소들을 포괄적으로 밝혀내고 각각의 요인들이 개인수행에 어떠한 영향을 미치는지 구체적으로 모델화하였다. Holton의 수정 전이모형은 위의 <그림4>와 같다.

이와 같은 연구들을 바탕으로 교육훈련 성과에 미치는 영향을 미치는 요인에 대한 선행연구 결과를 요약하면 다음의 <표3>과 같다.

<표3> 교육훈련 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 선행연구 요약

연구자	교육훈련 성과에 관한 선행연구자들의 영향 요인들
Noe	학습에 대한 기대감, 자기효능감, 직무태도, 환경에 대한 지각, 반응
Baldwin & Ford	개인적 특성 : 능력, 성격, 동기 교육훈련 설계 : 학습원리, 절차, 교육훈련내용 작업환경 : (상사 또는 동료의)지원, 조직풍토, 사용기회
Richey	학습자 배경 : 나이, 교육훈련 경험, 작업환경 조직풍토 지각 : 관리자행동, 동료행동, 개인권한, 물리적 작업조건
Holton	학습자 특성 : 자기효능감, 훈련준비도 동기적 특성 : 전이노력, 수행기대, 성과기대 환경적 특성 : 동료, 상사의 기대와 제제, 변화가능성, 개인의 성과 기술적 특성 : 내용의 타당성, 전이설계, 개인의 전이능력, 활용기회

출처: 한대길(2009)의 내용을 토대로 재구성

### 제3절 일터 학습

#### 1. 일터 학습의 개념

일터 학습(workplace learning)은 일반적으로 ‘일터에서의 학습’을 총칭하는 말이며, 인류가 일을 시작한 시점부터 인류역사와 더불어 존재해 왔다. 일과 학습은 분리된 개념이 아니며, 사람은 일을 수행하면서 끊임 없이 학습해왔기 때문이다(Gray, 2001).

인류가 수렵을 시작할 때부터 사냥을 통한 경험과 다른 사람에 대한 모방은 새로운 학습을 창조했고, 농경사회에서도 계속되었으며, 중세시대에도 도제제도를 통해 오랜 세월 동안 이어져 왔다. 그러나 산업혁명을 통해 나타난 대량 생산 체제로 인해 공식적인 학교기관 교육이 중시되면서 일터 학습의 비중이 상대적으로 줄어들었다. 그런데 지식이 부가가치 생산의 원천이라고 일컬어지는 지식기반경제로 이동하면서 지식의 습득이자 생산 활동인 학습은 노동의 중요한 요소가 되었으며, 일터 학습은 현재의 수행 향상을 위해서뿐만 아니라 미래를 위한 일반 능력향상을 위해서도 중요한 활동이 되고 있다(정연순, 2005).

일터 학습의 개념에 대해서는 많은 학자들이 정의를 내리고 있지만 명확히 정의내리기 어려우며, 다양한 활동들을 포괄하는 개념이다(Matthew, 1999). 이에 Marsick & Watkins(1990)는 일터 학습을 일터에서 이루어지는 모든 학습활동으로 일터에서의 업무 경험과 동료와의 상호관계에서 직무수행에 필요한 지식을 얻게 되는 학습과정으로 정의하였다. Rothwell 등(1999)은 일터 학습은 일반적으로 ‘일터에서의 학습’을 말하며, 기본적으로 업무현장에서 이루어지는 다양한 학습활동을 포함한다고 하였다. 이외에도 일터 학습은 현재와 미래에 필요한 역량을 개발하는 학습(Boud & Garrick, 1999), 동료들과의 협동과정 및 사회적 상호작용을 통한 학습(Billet, 1994) 등으로 정의되어 왔다.

다음의 <표4>는 일터 학습에 관한 국내 주요 연구를 정리한 것이다.



<표4> 일터학습에 관한 국내 주요 연구

연구자 (연도)	독립변수	성과변수	연구결과	비고
전병철·김명희 (2022)	일터학습	창의성, 혁신행동	정(+) 의 유의한 관계 검증	서울과 인천에 소재한 8개 호텔 종업원들을 대상으로 연구
송달영·차민석 (2019)	학습자특성, 교수특성, 조직특성	개인성과, 조직성과	정(+) 의 유의한 관계 검증	부산, 울산, 경남, 광주, 전남, 전북 등에 소재 한 165개 중소기업 종 업원을 대상으로 연구
정완영·장철영 (2017)	교육훈련, 교육훈련전 이	직무성과	정(+) 의 유의한 관계 검증	11개 금융기업에서 교 육훈련프로그램을 이수 한 집단을 대상
김형철 외 (2016)	일터학습	교육훈련 전,이, 경영성과	정(+) 의 유의한 관계 검증	광주광역시에 소재한 중소기업 종업원들을 대상으로 연구
차유석·이기은 (2014)	일터학습	직무만족, 조직몰입	정(+) 의 유의한 관계 검증	서울, 대전, 대구, 경북 등에 소재한 19개 중 소기업 종업원을 대상 으로 연구
김민경·나인강 (2012)	교육훈련, 교육훈련전 이	기업성과	정(+) 의 유의한 관계 검증	한국직업능력개발원의 HCCP 3차년도 자료 분석
조세형·윤동열 (2011)	구조화된 현장훈련	조직성과	정(+) 의 유의한 관계 검증	자동차부품 등 5개 산 업의 155개 기업을 대 상으로 연구
정연순 (2005)	질적 사례연구	실행공동 체 참여	일터학습의 새로운 대안	신입사원들이 일터학습 을 통해 능력을 갖춘 개인으로 성장하는 과 정 분석

## 2. 현장훈련(On-the-Job Training)

연구자에 따라 일터학습의 분류는 다양하다. 예를 들어, Jacobs & Park(2009)은 세 가지 변수인 학습이 일어나는 장소, 계획의 정도, 학습 과정에서 담당자·실무자의 역할에 따라 일터학습을 나눌 수 있다고 주장했다. 학습이 작업장과 떨어져 있는지 아니면 작업장에서 일어나는지, 제도적인 지원이 있는지 없는지, 담당자와 실무자가 학습 과정에서 수동적인지 능동적인지에 따라 서로 다른 학습이 일어난다고 보고 일터학습을

8가지로 분류하였다. 일반적으로, 교육훈련이 실시되는 장소에 따라 현장 훈련(on-the-job training), 집체훈련(off-the-job training), 원격훈련(distance learning & training)으로 구분할 수 있다(손근 외, 2014).

이 중 현장훈련은 OJT 라는 약칭으로 주로 불리며, 업무에 종사하면서 하는 훈련, 업무를 시키면서 또는 업무를 진행하면서 가르치는 것이라고 할 수 있다(박경규·임효창, 2000). 즉, 직장 수준에서의 능력개발이라고 할 수 있으며, 조직이 체계적인 현장훈련 프로그램을 가지고 있을 때 높은 조직성과를 창출할 수 있다(조세형·윤동열, 2011).

OJT는 직무현장에서 현장 작업자가 작업하는 방법 등을 지켜보거나, 실습으로 보여줌으로써 작업자의 부족한 부분을 교정하거나 재교육을 실시하여 훈련하는 것을 말하며, 감독자와 작업자가 일대일로 직무의 숙련도를 높이는 활동이다(강순희 외, 2002). 직장에서의 업무수행을 위해 요구되는 업무 관련 지식, 기술, 태도에 관련된 영역들에 대해서 계획적으로 상사가 부하 혹은 신입사원에게 행하는 교육훈련인 것이다(이병준·황규홍, 2015). OJT는 부하를 육성한다는 목표를 가지고 작업을 부과하고, 책임을 맡기며, 적절한 지도를 함으로써 부하의 능력을 향상시키고자 하는 의식적인 관리활동이므로 직무수행능력의 중심이 기능이나 태도일 때에는 필수적일 수 있으나, 체계적 지식의 교육에는 그다지 효과적이지 않을 수 있다(김종표, 2006). OJT는 근무현장에서 실시되는 훈련으로 별도의 교육훈련 시설을 이용하거나 훈련을 위한 시간을 투자할 필요가 없기 때문에 비용측면에서 매우 경제적이다. 또한 근로자의 현장에서의 실질적인 업무능력을 향상시킬 수 있다는 점에서 기업에서 가장 많이 사용하고 있는 기업교육 방식 중 하나이다(정지인, 2017; 정지인·김성훈, 2017). 한국산업인력공단(2023)은 OJT를 일학습병행 프로그램의 교육훈련 중 실제로 직무를 수행하는 기업현장(사업주가 지정한 외부장소를 포함)에서 진행되는 현장훈련으로 정의한다. 다음의 <표5>는 OJT의 정의에 관한 국내 주요 선행연구를 정리한 것이다.

<표5> OJT의 정의에 관한 국내 주요 연구

연구자	OJT 정의
황수정 (2024)	업무를 수행하며 동시에 교육훈련을 진행하기 때문에 실무역량은 효과적으로 향상시킬 수 있지만, 체계적인 훈련프로그램에 대한 계획과 시설·장비가 구축되지 않은 상태에서 실시되므로 전문적이고 수준급의 지식, 기술 및 태도를 학습하기에는 한계가 있는 교육훈련방식
정지인 (2017)	상사가 일을 하면서 초보직원에게 일을 하는데 필요한 지식, 기술, 태도 등을 알려주고 보여줌으로써 근로자가 시행착오를 겪으면서 모방할 수 있도록 하고 이에 대한 피드백을 통해 직무능력을 향상시키는 교육훈련방식
이병준·황규홍 (2015)	직장에서의 업무수행을 위해 요구되는 업무 관련 지식, 기술, 태도에 관련된 영역들에 대해서 계획적으로 상사가 부하 혹은 신입사원에게 행하는 교육훈련
손근 외 (2014)	직무수행 장소에서 실시되는 교육으로 경력사원의 지도 아래 신입사원이나 직무순환에 의해 처음 업무를 접하는 구성원들에게 제공하는 교육훈련
김혜미·이형룡 (2012)	직무에 임하여 직속상사가 부하에게 또는 선배직원이 후배 직원에게 직접적으로 개별지도를 하고 교육을 시키는 교육훈련방식
김종표 (2006)	부하를 육성한다는 목표를 가지고 작업을 부과하고, 책임을 맡기고, 적절한 지도를 함으로써 부하의 능력을 향상시키고자 하는 의식적인 관리활동
강순희 외 (2002)	현장 작업자가 작업하는 방법 등을 지켜보거나, 실습으로 보여 줌으로서 작업자의 부족한 부분을 교정하거나 재교육을 실시하여 훈련하는 것을 말하며, 감독자와 작업자가 일대일로 직무의 숙련도를 높이는 활동
박경규·임효창 (2000)	직속상사나 선배사원이 부하(동료) 직원에 대해서 일상적인 직무 현장에서 주어지는 모든 기회와 장소를 이용하여 계획적으로 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등에 대한 교육훈련방식

### 3. 현장외훈련(Off-the-Job Training)

집체훈련은 Off-JT(off-the-job training)라는 약칭으로 주로 불리며, OJT가 라인중심의 훈련을 의미하는 반면 Off-JT는 스태프중심의 현장외 훈련을 말한다. 주로 종업원들이 현재 수행하고 있는 직무를 떠나 기업

의 연수원 등과 같은 특정 교육훈련 시설을 이용하거나 그 외 전문적인 교육훈련 기관에 위탁하여 실시한다(김종표, 2006).

Off-JT는 기업주가 근로자의 채용이나 역량개발을 위해 생산현장을 벗어나 특정 기간 동안 동일 기업의 근로자나 타 기업의 근로자와 공동으로 모여서 교육훈련을 진행하는 방법이다. 또한 개별 근로자가 스스로의 인적자본 축적 혹은 사회적 네트워크 형성을 위해서 일정 기간 동안 집합식으로 교육훈련에 참여하는 형태도 있다(이영민, 2013).

Off-JT는 매일의 업무스트레스에서 벗어나 회사제공 훈련센터, 호텔, 회의장, 학교 등의 시설에서 기술과 지식을 습득할 수 있다. 또한 외부의 준비된 전문가로부터 역량을 흡수할 수 있다는 장점도 지니고 있다.

OJT 교육자는 자신이 경험하고 학습한 특정 영역의 지식과 기술에 능하지만, 외부 전문가들은 전 영역에 걸쳐서 지식과 기술을 확보하고 있고 이와 더불어 새롭게 발전한 부분에 대해서도 많이 노출되어 있어서 이들로부터 더 많은 지식과 기술을 습득할 수 있다는 장점이 있다.

하지만 강의실에서 직무현장으로의 교육훈련 전이는 Off-JT의 잠재적 한계가 될 수 있다. 많은 경우 학습자들은 강의와 회의 등에서 어떻게 그들이 학습한 것을 업무현장에 적용할지는 모른 채 새로운 사실과 원칙을 학습하기 때문이다(Wexley & Latham, 1991).

한편, 한국산업인력공단(2023)은 Off-JT를 일학습병행 프로그램의 교육훈련 중 별도의 공간에서 이론 및 이론관련 실습으로 진행되는 현장외 훈련으로 정의하고 있다.

## 제4절 일학습병행 교육훈련

### 1. 일학습병행 교육훈련 도입배경

세계적인 경제 불황이 지속적으로 이어지면서 우리나라에서도 경제 저 성장과 경제회복 지연으로 인해 청년층의 실업률이 악화되고 있는 실정이다. 기업은 원하는 능력을 갖춘 사람을 찾기 어렵고, 청년들은 원하는 직장을 찾기 어렵다(최수정, 2014).

구직자들은 고학력과 기업에서 요구하는 스펙을 쌓고 있지만, 여전히 기업에서는 채용된 근로자의 재교육에 많은 비용을 지출하고 있다. 국내 청년 일자리 부족의 주요원인은 일자리 자체의 부족보다는 일자리 미스매치에 있는 것으로 분석되고 있다(한국산업인력공단, 2014).

우리나라 고등학교 졸업자의 대학 진학률이 70% 이상이고, 대학졸업 후 취업을 위해 필요이상의 스펙, 즉, 자격증 취득이나 시험점수 등의 획득을 위해 많은 시간과 비용을 투입하고 있다(김권필, 2015).

또한, 이러한 스펙 취득을 위해 많은 시간적 금전적 부담에도 불구하고, 기업체에서는 입사한 신입사원들에게 필요한 직무교육에 연간 13조 원 이상을 투입하고 있는 현실이다(나영돈, 2013).

청년실업 문제를 해소하기 위한 다양한 방안이 초점이 맞춰지고 있으며, 그 중에서도 도제훈련이 주목받고 있다. 도제훈련이 주목받는 배경은 독일, 스위스, 오스트리아 등이 갖고 있는 도제훈련 듀얼시스템(dual system)이 기업 주도형 직업교육훈련을 하는 시스템이며, 이 시스템을 갖고 있는 국가들은 그렇지 않은 국가들에 비해 실업률이 크게 낮기 때문이다(최수정, 2014).

이와 같은 학력 및 스펙 중심사회를 개선하고 청년 실업률, 일자리 미스매치, 미래 고용 가능성, 직업교육의 비효율성 등의 문제해결을 위한 방안이 시급한 문제로 대두됨에 따라 문제를 해결하기 위한 정책의 일환으로 일학습병행 교육훈련 제도가 2014년부터 도입되었다.

일학습병행은 산업현장의 실무형 인재를 육성하기 위해 기업이 채용한

학습근로자를 일과 함께 국가직무능력표준(NCS) 기반의 체계적 교육훈련을 제공하여 학위 및 NCS기반 자격 등을 부여하는 사업이다. 이를 통해 기업 간 인력 미스매치를 줄이고 불필요한 비용 발생을 막기 위해 도입된 제도로 독일·스위스식 도제제도를 우리나라 실정에 맞게 설계한 교육훈련지원 제도이다(강경중, 2014).

일학습병행 사업이 우리나라에서 성공적으로 정착·운영된다면, 기업은 인력수급 미스매치 문제를 해소할 수 있고 학습자는 학력이나 스펙에 관계없이 기업에 조기 채용·정착이 가능하며, 국가는 입직연령을 단축하여 궁극적으로 능력중심사회 구현이 가능할 것으로 기대하고 있다(한국산업인력공단, 2014).

한편, 정부는 2019년부터는 민간 일자리 창출을 위해 지속적으로 일학습병행 사업을 추진하되 양적 성장중심에서 질적 사업추진을 통해 지속 가능한 사업으로 조기에 정착할 수 있도록 사업을 추진하고 있다.

특히 2019년 8월 27일에는 산업현장 일학습병행 지원에 관한 법률이 제정됨에 따라 일학습병행 사업을 지속적이고 안정적으로 추진할 수 있는 법적 기반을 마련하게 되었다.

일학습병행 사업은 안정적으로 정착되어, 중소기업의 우수인력 확보와 역량개발 측면에서 가시적인 성과를 창출하고 있다. 2013년 9월 제도 기본계획이 발표된 이후 양적 측면에서 크게 확대되어 2023년 12월 기준으로 일학습병행제 수혜기업은 20,412개, 수료 학습근로자 수도 145,302명에 이르고 있다(한국산업인력공단, 2024).

## 2. 일학습병행 교육훈련 개념

일학습병행 교육훈련의 개념은 독일·스위스식 도제제도를 한국에 맞게 설계한 도제 교육훈련 제도로서 사업주가 근로자를 고용하여 주로 해당 근로자의 근무장소 또는 해당 기업의 생산시설·장비를 활용하여 기업 내의 전문적인 기술·지식이 있는 자로 하여금 해당 근로자의 직무수행에 필요한 지식, 기술, 소양 등을 전수하는 도제식 현장교육훈련(OJT)과

이를 보완하기 위하여 근무장소 또는 생산시설과 분리된 시설이나 교육훈련기관에서 실시되는 사업장 외 교육훈련(Off-JT)을 함께 제공하고, 그 결과에 따라 자격 또는 학력 등으로 인정받도록 하는 교육훈련제도를 말한다(한국산업인력공단, 2023).

일학습병행 사업은 정부에서 추진하는 여타 직업훈련정책 사업과 마찬가지로, 참여하는 기업에게 재정적인 혜택을 제공하여, 기업에서 필요로 하는 인재의 육성·확보를 통해 장기근속을 유도하고, 기업의 생산성 향상을 도모하며, 국가적 측면에서는 대학 진학률 감소, 교육·노동 미스매치 해소를 통한 능력중심사회 구현 등을 목적으로 추진되었다(김병주, 2020).

일학습병행 교육훈련 과정 중 기업에서 실시하는 현장훈련(OJT)은 실무적인 부문을 담당하고, 공동훈련센터(특성화고/전문대학/대학교/기타 직업훈련기관)에서 실시되는 현장외훈련(Off-JT)은 작업수행의 기본이론을 담당한다(전성준·조한진·박준명, 2022).

일학습병행에 참여하는 구성원은 일학습병행을 실시하는 ‘학습기업’, 학습기업의 사업주에게 일학습병행을 제공하는 ‘학습근로자’ 및 학습기업의 학습근로자에게 직무수행에 필요한 기술, 지식 및 소양 등을 전수하도록 지정받은 ‘기업현장교사’이며, 일학습병행 교육훈련으로 구성되기 위한 필수적인 요건은 다음과 같다(한국산업인력공단, 2023).

첫째, 학습기업은 학습근로자와 고용계약을 맺고 현장훈련(OJT)을 담당하고 있는 기업이다. 학습기업의 사업주는 학습근로자의 모집 및 채용, 교육훈련 프로그램 개발 및 인증 신청, 소속 직원 중 기업현장교사 위촉 및 현장훈련(OJT) 실시, 교육훈련과정 종료 후 특별한 사유가 없는 한 학습근로자를 해당 기업의 일반 근로자로 전환하는 등의 의무를 부담하게 된다.

둘째, 기업현장교사는 직업능력개발훈련교사 또는 그 밖에 해당 분야의 전문지식 및 기술을 갖춘 사람으로서 학습기업의 학습근로자에게 직무수행에 필요한 지식, 기술 및 소양 등을 전수하도록 지정받은 사람을

말하며, 기업현장교사의 자격은 다음 요건 중 하나에 해당하여야 한다.

- ① 고등교육법에 따른 학교에서 일학습병행 과정과 관련된 분야에서 교육과정을 졸업했거나 이와 같은 수준 이상의 학력을 인정받은 후 해당 분야에서의 교육훈련 경력이 1년 이상인 사람
- ② 정부출연연구기관, 과학기술분야 정부출연연구기관, 기업부설연구소 등의 기관에서 일학습병행 과정과 관련된 분야에서 연구경력이 1년 이상인 사람
- ③ 직업능력개발 훈련교사 중 일학습병행 과정과 관련된 사람
- ④ 일학습병행 자격 취득후 같은 분야의 실무경력이 1년 이상인 사람
- ⑤ 국가가 관리·운영하는 자격을 취득한 후 같은 분야의 실무경력이 1년 이상인 사람
- ⑥ 일학습병행 과정과 관련된 분야의 실무경력이 3년 이상인 사람 등이다.

셋째, 학습근로자는 근로기준법에 따른 근로자로서 학습기업의 사업주에게 일학습병행을 제공받는 사람이다. 따라서 학습근로자는 훈련생인 동시에 근로기준법에 따른 근로자 지위를 가지며 관련 법률에 따라 임금, 휴가 등 근로조건과 산업안전, 4대 사회보험 등에 대한 사항이 보장된다. 또한, 학습근로자는 학습기업과 학습근로자 간의 근로계약을 체결하여야 하며, 훈련 실시일 이전 1년 이내 채용된 근로자이어야 한다.

넷째, 교육훈련 참여 대상자는 학력수준, 나이, 성별 등에 무관하게 기업이 채용을 원하는 자이면 누구나 참여가 가능하며, 기업이 근로자를 고용한 상태에서 교육훈련을 받는 것이 원칙이나, 재학생 단계는 기업체 채용을 전제로 운영된다.

다섯째, 교육훈련 평가는 교육훈련 기간중에는 내부평가를 실시하고, 내부평가 합격자에 한하여 교육훈련 종료후 외부평가를 실시하고, 평가결과가 일정수준 이상이 되면 수료증, 자격, 학위 등을 부여하며, 해당 기업은 그에 합당한 인사·처우 등 대우를 하여야 한다.



### 3. 일학습병행 교육훈련 운영 유형 및 절차

일학습병행 운영은 참여 단계에 따라 재직자 단계와 재학생 단계로 구분되며, 참여유형에 따라 재직자 단계는 단독기업형, 공동훈련센터형, P-TECH으로 나뉘고, 재학생 단계는 산학일체형 도제학교, 전문대 재학생, IPP형(대학)으로 나누어진다(한국산업인력공단, 2023).

재직자 단계는 첫째, 단독기업형은 전적으로 기업이 주도하여 훈련과정개발 및 인정된 훈련과정을 토대로 현장훈련(OJT)과 현장외훈련(Off-JT)을 기업이 주관하여 기업내에서 자체적으로 실시하나, 현장외훈련(Off-JT)은 외부교육기관에 위탁하여 훈련을 진행할 수도 있다.

둘째, 공동훈련센터형은 기업이 자체적으로 현장외훈련(Off-JT)을 실시할 여건이 어려운 경우 외부전문기관 등과 협약을 체결하여 공동으로 현장외훈련(Off-JT)을 실시하는 형태로서, 공동훈련센터는 인정받은 학습기업의 훈련과정이 원활하게 운영되도록 관리하고 지원한다.

셋째, 고교 단계의 일학습병행을 마친 취업자가 재직 상태에서 일학습병행을 위한 유형이 P-Tech(Pathways in Technical Education, oriented Convergent High-technology)이다. P-Tech은 고교 단계의 일학습병행을 졸업한 취업자를 대상으로 전문대학(폴리텍대학 포함)과 연계하여 실시하는 중·고급 기술수준의 융합형 기술 교육훈련 프로그램으로, 도제학교 졸업생이 일학습병행 기업에 취업하여 주간에는 학습기업에서 도제식 현장훈련(OJT)을 실시하고, 주말이나 야간에는 인근 공동훈련센터를 활용하여 사업장외 교육훈련(Off-JT)을 병행하는 제도이다.

재학생 단계는 고교, 전문대, 대학교의 공동훈련센터로 구성된다.

첫째, 고교 단계는 산학일체형 도제학교로, 특성화고 및 일반계 고교의 직업계열 2·3학년 학생들이 학교(Off-JT, 기초실습 및 이론)와 기업(OJT, 심화실습)을 오가며 교육훈련을 실시하는 현장중심의 직업교육훈련 모델이다.

둘째, 전문대 단계는 NCS 학사 체계를 바탕으로 대학교육(Off-JT)과 도제식 현장훈련(OJT)을 병합하여 전문대 재학생의 조기취업을 유도하

고자 하는 실무형 맞춤형 맞춤형 인재육성 모델이다.

셋째, 대학교 단계는 IPP(Industry Professional Practice)형으로, 대학과 기업 간의 고용 미스매치에 의한 청년 실업문제 해소를 위한 산학협력 교육훈련제도이다.

IPP형은 4년제 대학교가 IPP형 일학습병행 운영대학으로 참여하여 대학 소속 3·4학년 재학생이 대상인 장기현장실습 유형과 4학년 재학생이 대상인 일학습병행 유형으로 구분된다.

IPP형 장기현장실습은 대학 3·4학년 학생이 기업에서 현장실무 기반의 실습을 실시하고, 전공 기반의 산업현장 역량을 강화하는 현장실습 제도이며, IPP형 일학습병행은 4학년 학생이 기업에 학습근로자로 채용되어 대학에서 전문교과(Off-JT)를 배우고, 기업에서 도제식 현장훈련(OJT)을 병행하는 직업교육훈련 모델이다.

일학습병행 운영 유형은 다음의 <표6>과 같다.

<표6> 일학습병행 운영 유형

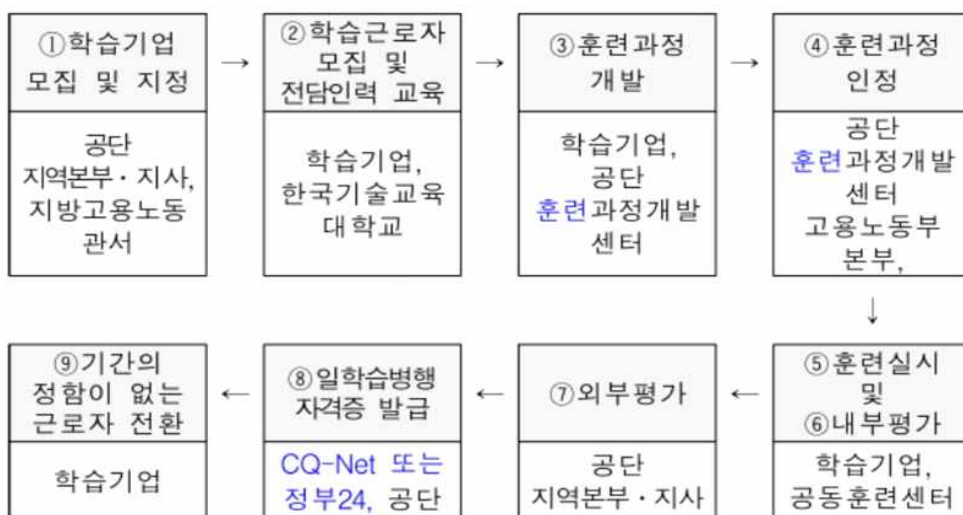
구분	유형 및 대상		내용
재직자 단계	단독기업형	재직자 (기업 전체관리)	단일 기업이 해당기업에서 사용할 인재를 직접양성
	공동훈련센터형	재직자 (기업, 공동훈련센터 병행관리)	기업에서 현장훈련(OJT)을 실시하고, 외부전문기관에서 현장외훈련(Off-JT)를 제공
	P-TECT	도제학교 졸업생	도제학교 졸업생에게 신기술 고속 훈련 후 학위취득
재학생 단계	산학일체형 도제학교	고교 (2 ~3학년)	학교와 기업을 오가며 직업교육과 도제훈련 병행
	전문대	전문대학 (2학년)	학사체계를 기반으로 전문대 교육과 도제훈련 병행
	IPP	대학교 (3 ~4학년)	3·4학년 학기제 방식의 장기 현장실습과 일학습병행으로 운영

출처: 한국산업인력공단(2023)

기업이 정부의 지원을 받으며 일학습병행에 의한 교육훈련 프로그램을 운영하려면 다음과 같은 요건을 모두 충족하여 한국산업인력공단으로부터 일학습병행 프로그램으로 인증을 받아야 하며, 일학습병행 운영 절차는 다음의 <그림5>와 같다(한국산업인력공단, 2023).

- ① 기업이 주도하여 교육훈련 프로그램을 설계·운영하여야 함
- ② 교육훈련 후 담당할 직무가 전문적·기술적 직무로서 이를 정상적으로 담당하기 위해서는 상당한 시간(또는 기간)의 교육훈련을 필요로 하는 직무에 대한 교육훈련이어야 함
- ③ 일과 학습을 병행하되 명확히 구분되고, 체계적으로 연계가 되어야 함
- ④ 교육훈련 참여 대상자는 학력수준 등에 관계없이 기업이 고용을 원하는 자이면 누구나 참여 가능하나, 근로자로 채용된 상태에서 교육훈련을 받는 것을 원칙으로 함
- ⑤ 양성훈련의 일종이므로 재직자 향상훈련을 일과 학습을 병행하는 형태로 실시하는 경우에는 지원대상에서 제외됨
- ⑥ 15세 미만자, 고용보험 피보험자가 아닌 근로자, 법령에 의해 고용할 수 없는 근로자 등을 대상으로 하는 교육훈련은 지원 대상에서 제외됨

<그림5> 일학습병행 운영 절차



출처: 한국산업인력공단(2023)

#### 4. 일학습병행 교육훈련 운영 현황

2013년 9월 기본계획이 발표되고, 2014년부터 시작된 일학습병행은 2014년 학습기업 1,897개, 학습근로자 3,154명이었던 것이 꾸준한 참여로 2023년 12월 기준으로 20,412개의 기업에서 145,302명의 학습근로자가 훈련에 참여 중이거나 완료하여 빠른 양적 성장을 하였다. 하지만 2017년 이후 신규 학습기업 참여 증가 속도는 다소 감소하였으나 이미 진입한 학습기업의 지속적인 참여로 학습근로자 규모는 유지되고 있다.

<표7> 일학습병행 참여 현황(누적)

'23. 12월 기준(단위 : 개, 명)

연도 구분	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
학습기업	1,897	5,212	8,492	11,688	14,110	15,369	16,603	17,936	18,830	20,412
학습근로자	3,154	14,318	34,378	57,423	76,076	91,195	104,967	118,155	129,305	145,302

출처: 한국산업인력공단(2024)

일학습병행 관련 가장 최근의 통계자료는 한국산업인력공단에서 2022년 9월 기준으로 작성된 것으로서, 이 자료에는 P-TECH이 빠져있는 대신 유니텍이 유형에 포함되어 있으나, 2023년부터는 재학생 단계인 유니텍이 없어지고 P-TECH이 재직자 단계의 유형으로 분류되고 있다. 한국산업인력공단에서 조사한 일학습병행 사업의 통계현황은 다음과 같다.

훈련 유형별 현황은 단독기업, 공동훈련센터 유형으로 구성되는 재직자 단계가 57.0%, 도제학교, 유니텍, 전문대 재학생, IPP 유형인 재학생 단계가 43.0%를 차지하고 있다.

이는 2015년 ‘능력중심사회 조기 조성을 위한 일학습병행 확산방안(관계부처합동, 2013)’에 따라 재학생 단계 훈련과정이 차지하는 비율이 사업 초기보다 지속적으로 증가해 왔다. 세부적으로는 공동센터 유형이

47.9%이고, 도제학교 32.4%, 단독기업 9.1%, IPP형 7.9%, 전문대 1.4%, 유니텍 1.3% 순이다.

<표8> 일학습병행 학습기업 훈련 유형별 현황(누적)

'22. 9월 기준(단위 : 개, %)

구 분	학습기업	합계 (중복)	재직자		재학생			
			단독 기업	공동훈 련센터	도제 학교	유니 텍	전문대 재학생	IPP
학습기업	18,830	45,054	4,073	21,568	14,614	598	647	3,554
구성비	-	100.0	9.1	47.9	32.4	1.3	1.4	7.9

출처: 한국산업인력공단(2022)

훈련 직종별 분야는 기계 28.0%, 전기전자 13.9%, 경영회계사무 12.9%, 정보통신 12.4%, 재료 5.1%를 각각 차지하고 있으며, 건설 등 기타 분야는 27.6%이다.

<표9> 일학습병행 학습기업 훈련 직종별 현황(누적)

'22. 9월 기준(단위 : 개, %)

구분	계	기계	전기전자	경영/사무	정보통신	재료	기타
학습기업	18,830	5,274	2,623	2,426	2,334	967	5,206
구성비	100.0	28.0	13.9	12.9	12.4	5.1	27.6

출처: 한국산업인력공단(2022)

학습기업 규모별 현황은 상시근로자 수가 300인 미만의 중소기업이 대다수인 18,117개로 96.2%를 차지하고, 나머지는 713개로 3.8%가 300인 이상의 기업이 참여하고 있다.

<표10> 일학습병행 학습기업 규모별 현황(누적)

'22. 9월 기준(단위 : 개, %)

구분	계	20인 미만	20~ 49	50~ 99	100~ 299	300~ 999	1000 이상
학습기업	18,830	6,291	6,429	3,155	2,242	583	130
구성비	100.0	33.4	34.1	16.8	11.9	3.1	0.7

출처: 한국산업인력공단(2022)

학습근로자의 연령별 참여 현황은 10대 30.7%, 20대 41.7%로 10대와 20대의 비율이 높고, 40대와 50대의 중장년층도 일부 일학습병행에 참여하고 있다.

<표11> 일학습병행 학습근로자 연령별 참여 현황(누적)

'22. 9월 기준(단위 : 개, %)

구분	계	10대	20대	30대	40대	50대 이상
학습근로자	129,305	39,721	53,943	18,297	9,857	7,487
구성비	100.0	30.7	41.7	14.2	7.6	5.8

출처: 한국산업인력공단(2022)

또한, 학력면에서는 고교 재학이나 졸업한 학습근로자가 53.2%로 가장 비중을 많이 차지하고 다음으로는 대졸이상이 27.0%를 차지하고 있다.

<표12> 일학습병행 학습근로자 학력별 참여 현황(누적)

'22. 9월 기준(단위 : 개, %)

구분	계	고교 재학	고졸	전문대 졸	대졸	대학원 이상	기타 (외국 등)
학습근로자	129,305	30,234	38,516	20,114	33,562	1,376	5,503
구성비	100.0	23.4	29.8	15.5	26.0	1.0	4.3

출처: 한국산업인력공단(2022)

학습근로자의 고용유지 현황은 수료자의 62.0%가 동일 기업에 6개월 이상 고용을 유지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 훈련종료 후 1년 동안의 고용유지는 50%대 전·후이고, 2년 이상 고용유지 현황은 40%대 전·후이다.

<표13> 일학습병행 학습근로자 연령별 고용유지 현황(누적)

'22. 9월 기준(단위 : 개, %)

구분 (종료일 기준)	6개월 고용유지		1년 고용유지		2년 고용유지	
	대상자	유지자	대상자	유지자	대상자	유지자
계	78,890	48,951 (62.0)	70,204	37,002 (52.7)	59,814	24,591 (41.1)
2014년	8	7 (87.5)	8	7 (87.5)	8	7 (87.5)
2015년	1,929	1,452 (75.3)	1,929	1,213 (62.9)	1,929	883 (45.8)
2016년	7,413	5,675 (76.6)	7,413	4,927 (66.5)	7,413	3,884 (52.4)
2017년	11,527	8,705 (75.5)	11,527	7,387 (64.1)	11,527	5,262 (45.6)
2018년	12,711	9,396 (73.9)	12,711	7,090 (55.8)	12,711	5,441 (42.8)
2019년	15,053	8,258 (54.9)	15,053	6,926 (46.0)	15,053	5,406 (35.9)
2020년	12,859	6,950 (54.0)	12,859	5,870 (45.6)	12,859	3,708 (33.2)
2021년	11,439	6,149 (53.8)	8,704	3,582 (41.2)		
2022.9월	5,951	2,359 (39.6)				

\* 대상자 ; 훈련 종료후 기준시점(6, 12, 24개월)이 지난 근로자 수

\* 고용유지자 : 기준시점이 지난 후 해당 기업에 계속 고용보험이 가입된 근로자 수

\* 고용유지율 : 고용유지자/대상자 × 100(%)

\* 1~2년 고용대상자 수는 2년 경과 후 6개월 고용대상자 수(훈련 종료자)로 고정됨.

출처 : 한국산업인력공단(2022)

## 제3장 연구가설 및 모형

### 제1절 선행연구

#### 1. 교육훈련 프로그램 구성요소

##### 1.1 학습자 특성

훈련 효과에 영향을 미치는 학습자의 특성을 종합적으로 다룬 연구는 Noe & Schmitt(1986)의 연구이다. 이 연구에서는 학습자의 능력 이외에 훈련 효과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들(통제위치, 동기, 태도, 기대)을 제시하였다. 이와 더불어, Baldwin & Ford(1988)는 학습자의 특성으로서 학습동기, 학습능력, 성격 등을 제시하였고, Kanfer & Ackerman(1989) 또한 학습자의 능력과 동기에 대한 이론적인 틀을 제시하였다. 이들 연구자들의 한 가지 공통점은 학습자의 특성이 높을수록 학습이 증가한다는 것이었다.

학습자 개인의 특성은 신체적인 특징은 물론 지적 능력과 정서적 기질을 포함하는 개념으로 다른 사람과 구별되는 독특한 특성을 의미하는 것이다(오선희, 2012). 이러한 개인의 특성은 교육훈련 측면에서 기억력, 판단력, 문제해결력 등 지적 능력에서도 차이를 보이기 때문에 매우 중요한 의미를 가지게 된다. 학습은 학습자를 중심으로 일어나며 학습전이 성과는 학습자의 행동변화에 의해 나타나기 때문에, 학습자 특성은 교육훈련 효과에 영향을 미치는 가장 중요한 변인 중의 하나라고 할 수 있다. 선행연구자들의 연구결과를 종합하여 보면, 학습자 특성은 교육의 여러 요소들과의 복합적으로 작용하여 교육의 결과에 영향을 주는 개인적인 차이라고 정의할 수 있다(권난주, 2000).

많은 연구자들은 주요 학습자 특성 요인으로 성격 특성에 집중하였다. 이영희 등(2008)은 학습효과에 영향을 미치는 학습자 특성요인으로 학습자 성격을 제시하고 있는데, 성격(personality)은 한 사람의 독특한 사람됨을 의미하는 것으로서 개인이 가지는 특유한 혹은 선호하는 행동, 사



고, 감각, 방식 등을 의미한다. 성격특성은 학습자의 심리·사회적 활동저변의 핵심요소로서, 동기, 관심, 가치, 태도 등을 결정하는 요소이며 학습성과에 영향을 미친다고 주장하였다.

유태용(1998)은 웹기반 학습성과와 관련한 실증적 연구결과를 토대로, 외향성이 성취도와 정적 관계를 가지고 있다고 하였다. O'Connor & Paunonen(2007)은 수용성 성격특성이 학습자의 학습성과와 유의한 정적인 관계가 있다고 하였다. Busato 등(2000)은 성실성이 학습자의 학업성취를 예측하는 중요요인이라고 하면서 성격요인 중에서 가장 일관적인 결과를 보이는 변인이라고 하였다. Costa & McCrae(1992)는 불안정성이 불쾌하고 혼란스러운 정서를 경험하는 경향성으로 정의하면서 이는 학습의 성과 변인과 부(-)적인 관계를 보여주고 있다고 하였다. 또한 개방성이 학습성과와 정(+)-적인 관계를 가지고 있다고 하면서, 개방성이 높은 사람은 지적 자극을 좋아하고 창의적이며 자유로운 사고에 능하다고 하였다.

학습자 성격 뿐 아니라 여러 특성이 교육훈련 성과에 영향을 미친다고 주장하며 다양한 요인들을 포괄하고자 하는 연구도 이루어졌다. 예를 들어 권난주(2000)는 학습자 특성의 구성요인으로 지능, 인지수준, 성적, 인지양식, 성격, 태도 등 6가지 구성요인을 제시하였고, 심재운(2003)은 학습자 특성변인으로서 일반 정신능력, 인지양식, 인성, 성별, 나이, 사회적 신분, 가치, 태도, 선호성, 동기 등 10가지 요인을 제시하였다.

한편 교육훈련에서 학습이 이루어지고 학습한 내용이 직무로 전이되기 위해서는 학습자들이 새로운 기술과 지식을 습득하고 적용할 수 있는 능력과 동기를 가지고 있어야 한다는 점은 널리 인정받고 있다(Wexley & Latham, 1991; Noe, 1986). 예를 들어 박성준(1997)은 학습자의 학습능력이 학업성취 및 교육훈련의 전이에 영향을 미친다고 보고하였다.

Robertson & Downs(1979)는 훈련성과에 대해 학습자의 능력이 15%의 설명력을 갖는데 비해, 학습동기와 조직환경에 대한 인식은 15%에서 20%의 설명력을 갖는다고 주장하였고, 학습동기는 내재적인 부분과 외

부 요인인 강사에 의해서도 연관되어 발생된다고 하였다. 학습을 시작한 지 몇 분내에 강사와 학습자가 일체감을 느낄 때 흥미유발, 자신감의 생성, 집중력 향상으로 학습에 대한 동기유발을 가져온다(김상남, 2002).

학습자의 교육훈련에 대한 기대는 전이성과 및 교육훈련 만족도와 같은 성과에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 학습동기를 거쳐 간접적으로 영향을 미치는 요인이다. 이러한 맥락에서 Feldman(1989)은 교육훈련의 성과를 달성하는데 교육훈련에 대한 학습자의 기대는 중요하고, 교육훈련 성과에 미치는 기대의 효과에 대한 체계적인 연구가 필요하다고 주장하였다. Vroom(1964)에 따르면 이러한 효과는 기대이론에 바탕을 둔 것으로, 기대는 “특정의 행위가 특정의 성과를 가져올 가능성에 대한 개인의 신념”이라고 정의되는데, 개인의 노력은 특정의 결과에 대해 개인이 부여하는 가치와 그러한 결과를 달성할 수 있다는 개인의 기대에 의해 결정된다. 이러한 흐름에 따라 Baumgartel, Reynolds & Pathan(1984), Axtell, Maitlis & Yeara(1997) 등은 교육훈련의 성과를 믿고 훈련에 대해 더 많은 기대를 갖는 학습자들이 훈련에서 학습한 기술들을 자신의 직무에서 더 잘 적용함을 실증적으로 밝혀냈다.

교육 성과와 동기에 있어서 자기효능감 또한 중요한 요인으로 연구되어 왔다. Bandura(1986)는 사람들이 자신의 능력에 대한 정보를 처리하고 이를 기초로 하여 어떤 상황에서의 자신의 행동 및 노력의 정도를 선택하게 되고, 그로 인해 높은 자기효능감을 가지고 있는 사람들이 낮은 자기효능감을 가지는 사람들보다 뛰어난 수행을 보이는 경향이 있게 된다고 주장하였다. 즉 개인의 훈련에서 주어지는 정보를 숙달할 수 있다고 믿는 정도가 클수록 훈련과정에 보다 더 노력을 기울이게 되고, 또한 훈련의 효과도 커지게 되는 것이다. 따라서 학습자의 자기효능감이 높을수록 교육훈련의 실무전이를 높이게 된다.

이와 유사하게, Gist, Schwoerer, & Rosen(1989)은 컴퓨터 사용법을 가르치는 기업의 관리자들을 대상으로 한 연구에서, 높은 자기효능감을 가진 학습자들이 교육 후 컴퓨터 과제에서 더 높은 수행을 보임을 밝혔

으며, Eden(1982)은 두 개의 군대 연구에서 자신에 대한 기대가 높을수록 높은 훈련 수행을 보이게 됨을 보여 주었다.

일학습병행 교육훈련의 맥락에서 이루어진 국내 연구 중 김은수·임상호(2016)는 중소기업의 자격부여형 일학습병행제 참여가 근로자의 직무능력 향상에 미치는 영향에 관한 연구에서 자격부여형 일학습병행제가 학습근로자의 기대와 학습동기를 높이고, 학습진이를 촉진시켜 직무능력 향상에 기여한다고 하였다. 윤재연(2022)은 일학습병행 훈련프로그램 및 개인특성이 고용가능성에 미치는 영향에 관한 연구에서 일학습병행 학습근로자의 개인특성인 자기효능감, 자기주도적 학습능력이 고용가능성에 직접적으로 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 특히 학습동기에 의한 지속적인 학습활동과 자기효능감이 중요한 것으로 나타났다.

## 1.2 교육훈련 프로그램 특성

Baldwin & Ford(1998)는 교육훈련 프로그램 과정에서 학습원리, 훈련절차, 교육내용을 교육설계 변인으로 설정하였으며, 이러한 변인들이 학습에 영향을 미치고, 다시 이 학습을 통해 조직성과에 영향을 미친다는 관계를 설정하였다.

선행 연구자들이 가장 많이 선택한 프로그램 특성의 하위변인으로 직무관련성과 교육강사를 들 수 있다. 예를 들어 김정은(2009)은 교육훈련 프로그램 특성 요인의 하위변인으로 직무관련성과 교육강사를 구성하고 분석한 결과 두 변인 모두 교육훈련 전이에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신정하(2006)와 장윤정(2001)의 연구에서도 직무관련성, 교육강사 부분으로 구성하고 실증분석 하였는데, 이 중 장윤정(2001)의 연구에서는 직무관련성만 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Ford & Wroten(1984)은 교육훈련 내용에 대한 내용타당성 분석을 통해 교육훈련 프로그램의 직무관련성을 평가하여 이를 다시 교육훈련 프로그램의 재설계에 활용할 것을 제안함으로써 직무관련성의 중요성을 강조하였고, Bramley(1991)는 교육훈련의 성공을 위하여 직무상황과 비슷

한 환경에서 교육하는 것이 바람직하며, 교육과 직무 간 공통요소가 많을수록 교육훈련 후 업무성과가 향상된다고 하였다.

교육강사의 경우, Lcuduchwicz(1982)는 교육훈련실시자 개인의 능력 이외에 그의 직무행위, 과업역할, 권력 및 영향력 그리고 조직의 특성 등이 복합적으로 교육훈련실시자의 교육성과인 교육훈련 유효성에 영향을 준다고 하였다. 이도형(1996)은 교육훈련자(강사)란, 교육훈련 프로그램을 실제 학습자에게 전달하는 역할을 담당하는 교육진행자를 말하고, 교육훈련 프로그램의 성공여부는 교육훈련자에게 달려있다고 해도 과언이 아니며, 교육훈련자의 자질과 교육방법이 실무전이에 영향을 미친다고 주장하였다.

직무관련성(교육내용), 교육강사와 함께 교육방법 또한 중요한 하위변인으로 주목받고 있다. 이희옥·정동섭(2012)은 교육훈련 프로그램 특성의 하위변인으로 직무관련성과 교육방법, 강사의 자질로 구분하였으며, 하위변수 모두 교육훈련 전이에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Ellis(1965)는 관련 있는 다양한 훈련자극들이 사용될 때 전이가 최대화된다고 제안하였다. 즉 학습할 한 개념에 대해 여러 가지 예들이 학습자들의 이해를 강화시킬 뿐 아니라, 새로운 상황에서 학습한 개념의 적용가능성을 높여줄 것이라고 하였으며, Komackim 등(1980)은 피드백은 학습자에게 자신의 과제수행에 대한 정보를 알려 주는 것을 말하며, 학습을 촉진하는 중요한 요소로서 피드백의 효과는 그 시기와 구체성에 의해 결정된다고 주장하였다.

한편 일학습병행 교육훈련의 맥락에서 이루어진 국내 연구로 권기승(2021)의 연구와 최규덕(2023)의 연구를 들 수 있다. 권기승(2021)은 일학습병행 교육훈련 만족도와 훈련 효과성에 관한 연구에서 자기효능감의 조절효과를 확인하였는데, 훈련만족도와 훈련성과 간에 기대와 달리 유의한 완화된 조절기능을 하는 것으로 확인되었으며, 이에 대하여 학습자가 훈련프로그램이 자신의 주관적인 능력수준보다 낮거나 적합하지 않다고 반응한다면 오히려 학습의지를 떨어뜨리는 결과를 초래할 수 있다고

하였다. 최규덕(2023)은 일학습병행 교육훈련 프로그램 특성이 학습성공에 미치는 영향에 관한 연구에서 일학습병행의 무형식학습 활동과 긍정적인 학습분위기가 학습전이를 촉진하여 학습성공을 높인다고 하였다.

## 2. 학습만족도

Shin & Chan(2004)은 학습만족도를 학습자가 학습경험에 대해 긍정적으로 인식하고 있는 정도로 정의하였다. 이와 유사하게 최윤지·한송희·공민재(2015)는 귀농 교육의 만족도, 성취도, 효과성 분석에서 학습만족도를 교육을 구성하는 영역에 대한 학습자들의 주관적인 반응이라고 하였다. Kirkpatrick(1994)과 Phillips(1996)에 따르면 긍정적 반응이 반드시 학습의 향상을 보장하는 것은 아니지만 부정적 반응은 학습향상의 가능성을 감소시킨다.

학습만족도를 구성하는 하위변인으로는 다양한 주장이 존재한다. Caffarella & O'donnell(1991)은 교육훈련 만족에 대한 주요 내용으로서 교육방법에 대한 만족과 교육내용에 대한 만족으로 나누어 설명했다. 한편 Smith & Offerman(1989)은 교육훈련에 대한 만족에 있어서 학습자의 다양한 요구에 초점을 맞추어 교육내용과 교육방법에 대한 만족 외에도 교육환경이나 담당직원에 대한 만족에 대하여 강조하였다.

Astein(1993)은 교육훈련 만족도를 학습자들의 교육경험에 대한 반응을 조사하는 것이라고 하였고, 투입·환경·결과란 분석모형을 설정한 후 교육현장 전반을 환경변인으로 정의하고 그것과 만족도와의 관계를 분석하였다. LeBlanc & Nguyen(1999)은 학습자들의 자발적 동기와 태도 그리고 교육훈련 환경이 교육만족도에 더 많은 영향을 미칠 것이라 가정하며 학습자들의 동기와 태도를 중심으로 만족도를 측정하였다.

일학습병행 교육훈련의 맥락에서 이루어진 국내 연구로 도은영(2018)은 일학습병행제 학습근로자 인식수준에 따른 기업현장교사 역량이 학습만족도, 현업적용도, 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구에서 일학습병행 사업참여 기업의 기업현장교사의 역량은 학습만족도에 정(+의 영향

을 미친다고 주장하였다. 또한 남성열(2019)은 일학습병행 교육훈련 특성 중 교육훈련과정 충실성, 강사 전문성, 상사지원, 동료지원이 교육훈련 만족도에 정(+)'의 영향을 미친다고 주장하였다.

학습만족도를 독립변수로 한 연구로 강원석(2019)은 일학습병행제의 교육훈련 만족도와 업무몰입, 이직의도의 구조적 관계에 대한 연구에서 학습만족도가 높을수록 업무몰입이 증가하고 이직의도가 낮아진다는 것을 확인하였는데, 형식학습 보다 비형식학습의 만족도가 더욱 큰 영향을 미친다고 하였다.

다음의 <표14>는 학습만족도의 구성요소에 관한 국내 주요 선행연구를 정리한 것이다.

<표14> 학습만족도의 구성요소에 관한 국내 주요 연구

연구자(연도)	학습만족도 구성요소
임상호(2023)	학습과정 만족도, 학습구성원 만족도
박윤주(2019)	교육내용 및 시간, 교육방법, 교육강사, 교육시설
도은영(2018)	교육내용, 교육강사, 교육환경, 교육방법
김춘애(2012)	교육내용, 교육강사, 교육시설 및 환경, 교육방법
변주성(2009)	교육내용만족도, 강사만족도, 작업시설만족도, 학습구성원 만족도
최원석(2006)	교육내용, 교수, 학습환경, 학습위생
허대중(2005)	교육과정, 강사의 자질과 강의기법
김기환(2003)	교육훈련 서비스 운용 측면, 인간관계 측면, 학습성과 측면
김익근(2001)	시설 및 기자재, 교수태도, 학생수업태도, 교육내용
임명광(2000)	교육내용, 시설, 강사, 교육서비스, 교육방법, 교육효과

### 3. 교육훈련에서 상사와 동료의 지원

#### 3.1 상사의 지원

Noe(1986)는 조직구성원들이 교육훈련을 통해 학습한 것을 현업에 적용하는 것이 조직환경 요인에 따라 크게 달라진다고 지적하며, 교육내용의 작업현장에서의 실행기회와 동료와 상급자로부터의 피드백과 강화가 교육훈련 전이에 특히 중요하다고 주장하였다.

교육훈련 전이에 대한 상사 지원의 중요성을 제기한 초기의 실증연구는 Fleishman(1965)에 의해 수행되었다. 그는 관리자들이 그들의 종업원에게 좀 더 관심을 가지도록 하는 교육훈련을 실시하였는데 후속조사에서 이러한 교육훈련의 효과가 사라졌음을 발견했다. 그런데 그 이유를 알아내기 위한 일련의 인터뷰를 통해 알게 된 것은 교육훈련에 참여했던 관리자들의 상급자가 그 교육훈련 프로그램의 목표에 대해 별로 후원하지 않았다는 것이었다.

Huczynski & Lewin(1980)은 교육훈련 이후의 상급자의 지속적인 후원 등 상급자의 관리스타일이 교육훈련 전이에 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타난다고 하였다. Baldwin & Ford(1988)는 교육훈련 이후에 효과적인 전이가 이루어지기 위해서는 교육훈련 참가자의 상급자나 교육훈련 참가자가 속한 조직의 교육훈련에 대한 협조적인 분위기 조성이 매우 중요하다고 언급하였다. Cohen(1990)은 자신의 훈련 참가에 대해 상사가 지지적이었던 학습자들은 그 교육훈련 프로그램이 자신의 직무수행에 매우 유용할 것이라는 기대와 확신을 가지고 훈련에 참가하게 되며, 따라서 훈련에 대한 학습동기가 높아지게 된다고 주장하였다.

Rotter(1994)는 교육훈련 참가자들이 교육훈련 받은 내용을 실제 직무에서 사용하는 것에 대한 상급자의 후원적 역할의 중요성을 시사하는 실험연구를 실시하였다. 실험결과 상급자들로부터 교육훈련의 사전과 사후에 후원적인 협조를 받은 집단의 교육훈련 참가자들의 경우 그렇지 못한 집단보다 교육받은 기술의 사용 빈도가 높음을 발견하였다.

Brinkerhoff & Montesino(1995)의 연구에서는 상사의 지원이 토의 및

토론 유형으로 교육참여자에게 주어질 경우 교육전이와 유의미한 영향을 미치는 것으로 제시되었다. 또한 교육훈련 참가자들이 교육받은 내용을 현업에서 사용하는 것에 대한 상사의 후원적 역할의 중요성을 시사하는 실험연구를 실시하였다. 실험결과 상사로부터 교육훈련 사전과 사후에 후원적인 협조를 받는 집단의 피훈련자들의 경우 그렇지 못한 집단보다 높은 후원적인 전이를 위한 격려 등을 인식하고 있음이 나타났다.

상사의 지원은 상사가 개인에게 교육 후에 수행에 대한 기대를 명확하게 제시해주는 것, 새로운 지식과 기술을 적용할 수 있는 기회를 만들어 주는 것, 교육받은 것에 근거한 현실적 목표를 제시해주는 것, 새로운 기술을 적용하는 과정에서 부딪히는 문제점들을 함께 논의하는 것, 새로운 능력을 성공적으로 잘 적용한 개인에게 피드백을 주는 상사의 일련의 관여 등이 포함된다(박영용, 2006; 최상전, 2008).

### 3.2 동료의 지원

Richey(1992)에 따르면 동료의 지원이란, 개인이 교육받은 것을 업무상황에 적용하는데 있어서 주위 동료가 지원해주고 강화해 주는 정도를 의미한다. 교육에 참여한 학습자들이 학습한 것을 현업에 적용함에 있어, 동료가 강화해 주는 것에 대한 인식정도를 의미하는 것이다(현영섭·권대봉, 2003; 임효창·이인석·박경구, 2004). Holton(1996)은 동료의 지원에는 주위의 동료가 교육에서 배운 지식과 기술을 적용할 수 있는 기회를 마련해주고, 새로운 기술을 적용하는 것을 격려해 주고, 어려움에 직면했을 때 도와주고, 새로운 기술을 잘 적용했을 때 인정을 표시해 주는 것 등이 포함된다고 하였으며, Xiao(1996)는 106명의 전자산업 종사자들을 대상으로 실증연구 결과, 동료의 지원이 상사의 지원보다는 상대적으로 교육훈련 전이와의 정적인 상관관계가 작지만 유의미한 관계를 맺고 있는 중요한 변인임을 밝혔다.

한편 김병주(2020)는 일학습병행제의 개인, 프로그램 및 조직특성이 학습 전이와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 상사지원과 동료지원으



로 각각 별개의 변수로 취급했던 기존의 선행연구와 달리 상사와 동료의 지원을 하나의 변수로 묶어서 측정하였는데, 상사와 동료의 지원이 학습전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

#### 4. 직무만족

많은 학자들이 직무만족에 대해 정의하였다. 직무만족에 관한 최초 연구자로 불리는 Hoppock(1935)은 직무만족은 구성원들의 심리적·생리적·환경적 상황의 결합상태로 정의하였다. Smith(1969)는 직무만족을 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 호·불호감의 총화, 또는 이러한 호·불호감의 균형 상태에서 기인되는 하나의 척도라고 정의하여, 직무만족을 직무수행에 대한 좋고 나쁜 감정적인 태도로 보았다.

Porter & Lawler(1968)는 직무만족이란 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의하면서 실제로 주어지는 보상이 기대하는 보상수준에 미달하면 미달할수록 현재 수행하는 직무에 대한 불만은 증가하고 만족도는 떨어진다고 하였다.

이후 Locke(1981)는 직무만족이란 정서적 반응이므로 그 정의를 외부가 아닌 내부 과정에서만 파악되고 발견될 수 있는 것으로서, 개인이 일을 통해서 얻은 경험을 평가한 결과로부터 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태라고 하였는데, 이 개념은 오늘날 가장 보편적으로 받아들여지고 있다.

한편 직무만족의 영향요인에 대한 국내 연구를 살펴보면, 먼저 조경호·주재복(2001)은 민간기업과 정부조직 종사자의 직무만족도에 대한 비교연구에서 두 조직 간의 공공성 수준 차이와 조직유형별로 직무만족에 영향을 미치는 요인이 다르게 나타났는데, 업무·보수·승진을 직무만족에 대한 영향요인으로 제시하였다. 최인섭·초의수(2002)의 연구에서는 직무환경, 능력, 개인 심리, 인간관계, 개인특성을 요인으로 제시하였고, 제갈돈(2002)은 조직만족과 동료와의 관계 외적보상을, 강홍구(2006)는 자기효능감과 직무특성을 영향요인으로 들었다. 이러한 기존 학자들의 영향

요인을 김승연(2012)은 직무수행 자체에서 발생하는 요인과 개인 심리적 요인, 그리고 조직에서 개인에게 제공되는 직무 외적 요인으로 다시 구분하였다.

교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관하여, 박경덕(2019)은 호텔 조리 종사원의 교육훈련이 조직 유효성과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔 조리 종사원의 교육훈련은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다. 이와 유사하게 장진호(2020)는 호텔레스토랑 서비스 교육훈련이 종사원의 직무만족 및 고객관계지향성 행동에 미치는 영향 연구에서 호텔레스토랑의 서비스 교육훈련은 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 서비스 교육훈련의 결과가 높게 인식될수록 직무몰입 또한 높아진다고 하였다.

일터학습의 맥락에서 직무만족을 연구한 선행연구로 유행석(2019)은 IT분야 일학습병행제 교육훈련 콘텐츠가 학습근로자의 업무효과에 미치는 영향에 관한 연구에서 교육훈련콘텐츠의 OJT교육과 Off-JT교육은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 송달영(2019)은 일터학습에서 학습자의 특성과 교수자의 교수능력이 학습성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 일터학습은 학습전이에 정(+)의 영향을 미치며, 일터학습의 학습전이는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다.

## 제2절 연구가설

### 1. 일학습병행 프로그램 구성요소와 학습만족도

앞서 선행연구에서 살펴본 바와 같이 학습만족도는 학습자가 학습경험에 대해 긍정적으로 인식하는 정도로 정의된다(Shin & Chan, 2004). 이와 유사하게 최윤지·한송희·공민재(2015)는 귀농 교육의 만족도, 성취도, 효과성 분석에서 학습만족도를 교육을 구성하는 영역에 대한 학습자들의 주관적인 반응이라고 하였다. 이러한 학습만족도를 조사함으로써 학습자의 교육훈련에 대한 반응을 알 수 있다(Astein, 1993).

기존 연구에 따르면 학습경험에 대한 학습자의 긍정적 인식에 영향을 미치는 요인은 다양하다. 먼저 교육훈련 프로그램의 특성에 초점을 둔 연구들로 Caffarella & O'donnell(1991)은 교육훈련 만족을 교육방법에 대한 만족과 교육내용에 대한 만족으로 나누어 설명했고, Smith & Offerman(1989)은 학습자의 다양한 요구에 초점을 맞추어 교육내용과 교육방법 외에도 교육환경이나 담당 직원 또한 학습만족도에 중요한 영향을 미친다고 강조하였다. Kirkpatrick(2007)은 교육훈련에 대한 반응평가의 요소로 교육내용 및 방법, 교육시간, 강사, 교육시설 및 환경, 교육자료, 교육지원 등을 제안하였다.

교육훈련 프로그램의 특성 뿐 아니라 학습자의 개인적 특성 또한 학습만족도를 포함한 교육훈련 성과에 영향을 미칠 수 있다. LeBlanc & Nguyen(1999)에 따르면 교육훈련 환경과 함께 학습자들의 자발적 동기과 태도가 교육훈련 만족도에 중요한 영향을 미친다. 그들은 이러한 주장을 바탕으로 학습자들의 동기와 태도를 중심으로 만족도를 측정하였다. 이와 유사하게 Edward(1985)는 내재적 동기부여와 자기결정권이 높은 학습자는 학습 과정에서 더 높은 만족도를 경험할 수 있다고 하였고, 임상호(2023)는 대학평생교육기관 학습자의 학업지속의도와 학습참여동기, 교육기관서비스품질, 자아효능감, 학습성과, 학습만족도에 관한 구조모형 분석에서 학습자의 자아효능감이 학습만족도에 유의한 영향을 미치

는 것으로 나타났다고 하였다.

이와 같은 논의를 바탕으로, 일학습병행 교육훈련의 맥락에서도 프로그램의 구성요소인 교육훈련 프로그램 특성과 학습근로자의 특성이 학습만족도에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있고, 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

**가설 1 일학습병행 프로그램 구성요소는 학습근로자의 학습만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

1-1 학습근로자의 학습자특성은 학습만족도에 유의한 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

1-2 일학습병행 프로그램특성은 학습만족도에 유의한 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

## **2. 일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과**

기업에서의 교육훈련과 성과와의 관계에서 교육훈련 전이는 핵심적인 개념이다. 교육훈련 전이(transfer of training)란 ‘교육훈련 참가자가 학습한 지식, 기술, 태도 등을 자신의 업무에 적용하고 계속 유지하는 과정’으로 정의된다(Baldwin & Ford, 1988). 교육훈련이 단순한 학습에 그치지 않고 근로자들이 실제 업무를 수행하는데 영향을 미쳐야 직무성과와 기업성으로 연결될 것이다. 이러한 논리에 따라 정완영·장철영(2017)은 11개 금융기업을 대상으로 연구하였고, 교육훈련 전이가 직무성과에 긍정적 영향을 미침과 동시에 교육훈련과 직무성과의 관계를 매개한다는 결과를 발표하였다. 김민경·나인강(2012) 또한 교육훈련 전이가 인적자원관리 측면에서의 성과인 직무능력, 동기부여, 이직방지와 기업수준의 성과인 노동생산성과 일인당 매출액에도 긍정적 영향을 미침을 검증하고, 교육훈련과 다양한 성과의 관계에서 교육훈련 전이의 매개효과를 발견하였다.

제2장 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 교육훈련 전이의 포괄적이고 대표적인 모델은 Baldwin & Ford(1988)가 제안한 전이모형이다. 이 모형은 전이과정을 훈련투입(training input), 훈련성과(training output), 전이상태(transfer condition)의 세 가지 범주로 구분하여 각 요인들 간의 관계를 규명하였다. 이 중 전이상태(일반화 및 유지)에 영향을 미치는 훈련투입 요인으로 참가자의 특성(능력, 성격, 동기), 작업환경(상사의 지원, 조직풍토), 훈련설계(학습원리, 절차, 훈련내용)를 주장하였다. 한편 또 다른 대표적 연구인 Noe(1986)의 모델에서는 피훈련자의 특성에 집중하여 교육훈련 전이에 영향을 미치는 동기적 요인을 밝히는데 기여하였다.

이러한 전이모형을 바탕으로 학습자 개인적 특성과 교육훈련 프로그램 특성이 전이성과에 주요한 영향을 미친다는 다수의 연구가 이루어져 왔다. 먼저 학습자 측면에서는 교육훈련에서 학습이 이루어지고 학습한 내용이 직무로 전이되기 위해 학습자들이 새로운 기술과 지식을 습득하고 적용할 수 있는 능력과 동기를 가지고 있어야 한다는 주장이 널리 인정받고 있다(Wexley & Latham, 1991; Noe, 1986). 예를 들어 박성준(1997)은 학습자의 학습능력이 학업성취 및 교육훈련의 전이에 영향을 미친다고 보고하였다.

학습자 특성에서 교육훈련에 대한 기대와 자기효능감 또한 학습동기를 높일 뿐 아니라 교육훈련 전이에 직접적인 영향을 미치는 요인으로 주목 받아왔다. 예를 들어 Baumgartel, Reynolds & Pathan(1984), Axtell, Maitlis & Yearta(1997) 등은 교육훈련의 성과를 믿고 훈련에 대해 더 많은 기대를 갖는 학습자들이 훈련에서 학습한 기술들을 자신의 직무에서 더 잘 적용함을 실증적으로 밝혀냈다. 또한 Bandura(1986)는 사람들이 자신의 능력에 대한 정보를 처리하고 이를 기초로 하여 어떤 상황에서의 자신의 행동 및 노력의 정도를 선택하게 되고, 그로 인해 높은 자기효능감을 가지고 있는 사람들이 낮은 자기효능감을 가지는 사람들보다 뛰어난 수행을 보이는 경향이 있다고 주장하였다. 즉 개인의 훈련에서 주어

지는 정보를 숙달할 수 있다고 믿는 정도가 클수록 훈련과정에 보다 더 노력을 기울이게 되고, 또한 훈련의 효과도 커지게 되는 것이다. 따라서 학습자의 자기효능감이 높을수록 교육훈련의 실무전이를 높이게 된다.

교육훈련 프로그램 특성이 전이성과에 영향을 미친다는 연구 또한 활발히 진행되고 있다(이병이·김성훈, 2019). 첫째, 기업에서 교육훈련 내용은 학습전이의 중요한 부분으로 근로자의 직무만족, 개인성과 및 조직 성과에 모두 영향을 미치게 된다(김명희 등, 2010). 교육훈련 내용이란 교육훈련의 목적 달성을 위해 활용한 지식을 말하는데(오선희, 2012), 선행연구에서 살펴본 바와 같이 직무관련성이 높을 때 교육훈련 전이에 더욱 긍정적인 영향을 미치게 된다(Ford & Wroten, 1984, Bramley, 1991).

둘째, 교육훈련 방법은 교육훈련 프로그램 진행 시 교육내용의 이해를 향상시키기 위해 사용하는, 워크시트, 역할연기, 분임토론, 질의응답 등의 방법을 의미하며, 실제 교육훈련에서 교육내용의 전달에 주요한 영향을 미친다(이희옥·정동섭, 2012). 한편 연구자에 따라 각 교육훈련 방법의 중요성에 대한 주장이 다른데, Komackim 등(1980)은 피드백의 중요성을 강조하였다. 피드백은 훈련자에게 자신의 과제수행에 대한 정보를 제공하는 것을 의미하며 학습을 촉진하는 중요한 요소로서 피드백의 효과는 그 시기와 구체성에 의해 결정된다고 주장하였다(Komackim 등, 1980). 한편 Holton 등(1998)은 적절한 연습의 중요성을 특히 강조하였다. 교육훈련 프로그램이 구체적 사례, 실제 현업에서 활용가능한 방법, 새로운 지식과 기술을 활용하고 적용하는 방법을 분명히 이해할 수 있도록 적절한 연습이 제공되어야 학습이 촉진되고 학습된 내용이 직무에 잘 전이된다고 주장하였다(Holton 등, 1998).

셋째, 교육훈련 프로그램의 성과는 교육훈련 프로그램을 학습자에게 실제로 전달하는 역할을 담당하는 교육진행자, 즉 교육훈련자에게 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 동일한 훈련설계나 내용을 가지고 훈련을 실행하여도 누가 교육하는가는 매우 중요한데, 교육훈련 내용이 교육생에게 전달되고 학습되는 동안에 강사에 따라 그 효과는 달라질 수 있다

(이은용 등, 2011). 특히 가성민·윤동열(2016)은 일학습병행제의 성공에 기업현장교사의 역할이 중요하며, 강사와 학습근로자의 정신적 교감이 교육에 대한 몰입에 큰 영향을 미친다고 주장하였다.

이와 같은 논의를 바탕으로 일학습병행 프로그램의 맥락에서도 교육 프로그램의 구성요소인 학습자 개인의 특성과 교육훈련 프로그램의 특성이 전이성과에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있고, 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

**가설 2 일학습병행 프로그램 구성요소는 교육훈련 전이성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

2-1 학습근로자의 학습자특성은 교육훈련 전이성과에 유의한 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

2-2 일학습병행 프로그램특성은 교육훈련 전이성과에 유의한 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

### **3. 학습만족도의 매개효과**

가설2에서 주장한 바와 같이 교육훈련 프로그램의 구성요소인 학습자 특성과 프로그램 특성은 교육훈련 전이에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 하지만 이와 동시에 교육훈련 프로그램 구성요소가 학습만족도를 거쳐 전이성과에 영향을 미치는 경로를 탐색할 필요가 있다. 학습만족도는 학습경험 전반에 대한 긍정적 인식의 정도인데(Shin & Chan, 2004), 교육훈련에 대한 긍정적 인식이 높을수록 실제 작업현장에 적용하려는 동기도 커지게 되고, 이는 실제 행동으로 이어질 수 있기 때문이다.

이에 따라 김소나(2010)는 학습자의 높은 참여도와 긍정적인 태도가 전이성과를 높이는 실증결과를 제시하였고, 한국산업인력공단(2021) 또한 프로그램 특성이 학습만족도를 높이고, 이를 통해 전이성과가 개선된다고 밝혔다. 이와 유사하게 권영선(2020)은 교육만족도가 교육훈련 프로그램과 전이성과 간의 관계에 미치는 영향 연구에서 교육만족도가 높

을수록 교육훈련 프로그램과 전이성과 간의 관계가 강화된다고 하였다.

기업에서 이루어지는 교육훈련에 대한 만족이 학습자의 긍정적인 태도와 행동, 성과로 이어진다는 연구도 이어지고 있다. 강원석(2019)은 일학습병행제의 교육훈련 만족도와 업무몰입, 이직의도의 관계에 대한 연구에서 학습만족도가 높을수록 업무몰입이 증가하고 이직의도가 낮아진다는 것을 확인하였다. 또한 이수비·안진우(2018)와 도은영(2018)은 교육훈련과 직무성과간 관계에서 교육만족도가 높아지면 그에 따라 직무성과도 높아진다고 주장하였다.

이상의 논의를 바탕으로 일학습병행 프로그램의 맥락에서, 교육훈련 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과와의 관계에서 학습만족도의 매개효과를 검증하기 위해 다음의 가설을 설정하였다.

**가설 3 학습근로자의 학습만족도는 일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과의 관계를 매개할 것이다.**

3-1 학습근로자의 학습만족도는 학습자특성과 교육훈련 전이성과의 관계를 매개할 것이다.

3-2 학습근로자의 학습만족도는 일학습병행 프로그램특성과 교육훈련 전이성과의 관계를 매개할 것이다.

#### **4. 상사와 동료의 지원의 조절효과**

기업 내 교육훈련 상황에서 상사의 지원이란 교육훈련 후 직무수행에 대한 기대를 명확히 제시하고, 새로운 지식과 기술을 적용할 기회를 마련해주며, 교육받은 것에 근거한 현실적 목표를 제시하고, 적용에서 부딪히는 문제를 함께 논의하고, 피드백을 제공하는 상사의 일련의 관여를 의미한다(박영용, 2006, 최상전, 2008). 이와 유사하게 동료의 지원은 지식과 기술을 적용할 기회를 마련해주고, 새로운 기술 적용을 격려해 주며, 어려움에 직면했을 때 도와주고, 새로운 기술을 잘 적용했을 때 인정해주는 등의 행동을 포함한다(Holton, 1996).



일학습병행 교육훈련에서 학습근로자는 입사 후 2년 이내 신입사원이다. 따라서 기본적으로 일과 학습을 병행하는 과정에서 물질적, 재무적, 시간적 자원이 부족할 것으로 예상할 수 있다. 그러므로 다른 교육훈련 참여자에 비해 일학습병행 학습근로자들은 동기부여의 원천이 되는 직무 자원의 부족에 시달릴 가능성이 더욱 크기 때문에, 이를 대신할 수 있는 심리적 자원(상사와 동료의 지원 혹은 조직의 지지 등) 공급 정도가 교육훈련 실무전이에 대한 동기부여에 큰 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 이에 따라 상사와 동료의 지원은 학습근로자의 동기부여 수준을 결정하는 주요 요인이라고 할 수 있고, 따라서 교육훈련 프로그램 구성 요소와 학습근로자의 교육훈련 전이성과간 관계를 강화하는 조절효과를 기대할 수 있다(이병이·김성훈, 2019).

이와 같은 논리로 장계훈(2015)은 금융기관 종사자의 개인 및 교육특성이 교육만족도와 학습전이에 미치는 영향에 관한 연구에서 상사와 동료의 지원이 학습자특성과 전이성과 간의 관계를 강화한다고 하였으며, 백승조(2018)는 보험설계사의 학습만족도가 조직사회화 결과에 미치는 영향 연구에서 무형식 학습만족도가 높아질수록 초기경력자의 직무만족과 조직몰입은 높아지고, 이직의도는 낮아지는 것으로 나타났으며, 무형식 학습인 타인과의 학습, 상사코칭, 동료지원, 비공식적 멘토를 회사 차원에서 지원하고 강화해야 한다고 주장하였다.

이상의 논의를 바탕으로 일학습병행 프로그램의 맥락에서도, 상사와 동료의 지원이 교육훈련 프로그램 구성요소 및 훈련만족도와 교육훈련 전이성과간의 관계를 강화할 것으로 예상할 수 있다. 이를 검증하기 위해 다음의 가설을 수립하였다.

**가설 4 상사와 동료의 지원은 일학습병행 프로그램 구성요소, 학습만족도와 교육훈련 전이성과와의 관계를 강화할 것이다.**

4-1 상사와 동료의 지원은 학습자특성과 교육훈련 전이성과와의 관계를 강화할 것이다.

4-2 상사와 동료의 지원은 일학습병행 프로그램특성과 교육훈련 전이 성과와의 관계를 강화할 것이다.

4-3 상사와 동료의 지원은 학습근로자의 학습만족도와 교육훈련 전이 성과와의 관계를 강화할 것이다.

## 5. 직무만족의 조절효과

직무만족은 한 개인이 경험한 직무를 바탕으로 평가한 결과로 나타나는 긍정적인 정서 상태이다(Locke, 1976). 구성원들이 직무와 직무환경에 대해 느끼는 만족의 정도를 뜻하며 개인의 특성과 조직의 환경 간의 상호작용의 결과로 생기는 것이다. 이러한 직무만족도는 이직 또는 퇴사 등 조직에 관련된 행동에 대한 근거나 기준으로 사용될 수 있으며, 삶의 만족과 긍정적인 관계를 갖는다. 특히 자신의 업무에 대한 긍정적인 태도를 의미하기 때문에 조직구성원의 근무 의욕을 북돋우고 개인뿐만 아니라 조직의 발전에까지 영향을 미친다는 점에서 매우 중요하다(김경의·정영실·이선경, 2014).

기업 내 교육훈련의 상황에서 직무만족과 전이성과의 관계에 대한 다양한 연구들이 이루어져 왔다. Kapp & Anderson(2010)은 직무만족이 높은 직원들은 다양성을 포함한 학습환경에서 더 효과적으로 학습하며, 이로 인해 전이성고가 개선될 수 있다고 주장하였고, Elangovan & Xie(1999)는 직무만족이 높은 조직구성원들은 교육훈련을 더 긍정적으로 평가하며, 이는 학습의 전이성고를 강화할 수 있다고 주장하였다. 또한 Judge 등(2001)은 직무만족이 높은 직원들은 효과적인 학습과 훈련을 보다 긍정적으로 받아들이고, 이를 통해 개인 및 조직의 성과를 향상시킬 수 있다고 주장하였다.

국내 연구 중 이성우·최영희(2018)는 직무만족과 교육훈련 전이성과의 관계에 대한 실증연구에서 직무만족이 높은 학습자는 교육훈련에서 배운 내용을 실무에 적용하려는 동기와 의지가 높아진다고 하였다. 이와 유사하게 박성철(2018)은 직무만족이 높은 조직구성원들은 교육훈련을 통해

배운 것을 조직에 적용하고, 이는 전반적인 조직성과 향상에 기여할 수 있다고 하였으며, 최종애(2003)는 직무만족이 높은 직원들은 교육훈련을 통해 새로운 아이디어를 적용하고, 문제해결 능력을 향상시키며, 이는 조직의 경영성과 향상에 기여할 수 있다고 하였다.

직무만족 수준이 높은 학습근로자는 자신의 직무에 대해 긍정적인 태도를 가지고 있다. 따라서 우수한 교육훈련 프로그램이 제공되었을 때 학습한 지식과 기술을 자신의 직무에 적용하여 개선하고자 하는 동기부여 수준이 높을 것이다. 반대로 직무만족 수준이 낮은 학습근로자의 경우 우수한 교육훈련 프로그램이 제공되어 교육훈련 자체에 대한 긍정적 감정을 가지더라도, 자신의 직무에 대한 비호감으로 인해 학습한 지식과 기술을 직무에 직접 적용하여 개선하는 데에는 소극적인 태도를 가질 것이다. 이러한 학습근로자의 태도는 행동으로 이어지게 되어, 직무만족이 교육훈련 프로그램 구성요소 및 학습만족도와 교육훈련 실무전이의 관계를 조절할 것으로 예상할 수 있다. 이와 같은 논리로 이동호(2015)는 직무만족, 학습자의 성취목표지향성, 학습전이 간 관계에서 직무만족이 학습자 개인 특성인 성취목표지향성과 학습전이의 관계를 조절한다고 하였고, 홍현(2013)은 신입사원 입문교육에서 직무만족이 높은 직원들은 교육훈련을 통해 습득한 지식과 기술을 조직 내에 전이시키는 능력이 뛰어나며, 이는 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장했다.

이상의 논의를 바탕으로 일학습병행 프로그램의 맥락에서 교육훈련 프로그램 구성요소 및 학습만족도와 교육훈련 실무전이 간의 관계에 대한 직무만족의 조절효과를 확인하기 위해 다음의 가설을 수립하였다. 또한 본 연구의 가설을 모두 정리하면 아래의 <표15>와 같다.

**가설 5 직무만족은 일학습병행 프로그램 구성요소, 학습만족도와 교육훈련 전이성과와의 관계를 강화할 것이다.**

5-1 직무만족은 학습자특성과 교육훈련 전이성과와의 관계를 강화할 것이다.

5-2 직무만족은 일학습병행 프로그램특성과 교육훈련 전이성과와의 관계를 강화할 것이다.

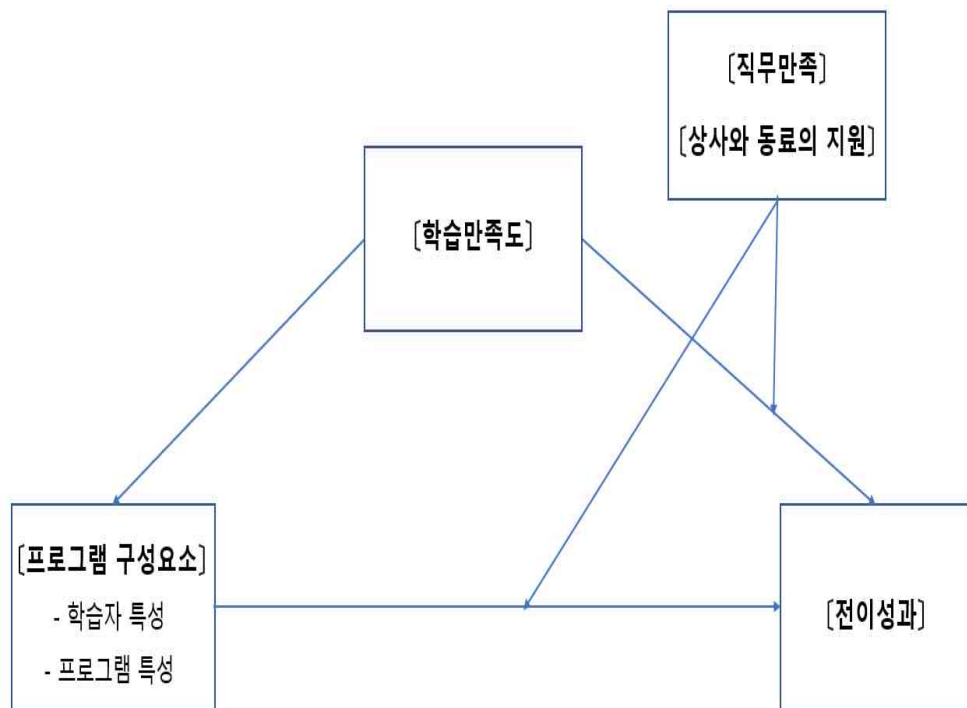
5-3 직무만족은 학습근로자의 학습만족도와 교육훈련 전이성과와의 관계를 강화할 것이다.

<표15> 가설요약

변수군	가설	관계	예상
〔일학습병행 프로그램 구성요소〕	가설1	일학습병행 프로그램 구성요소→학습만족도	+
	가설1.1	학습자특성→학습만족도	+
학습자특성 (독립변수 1)	가설1.2	프로그램특성→학습만족도	+
	가설2	일학습병행 프로그램 구성요소→교육훈련 전이성과	+
프로그램특성 (독립변수 2)	가설2.1	학습자특성→교육훈련 전이성과	+
	가설2.2	프로그램특성→교육훈련 전이성과	+
학습만족도 (매개변수)	가설3	일학습병행 프로그램 구성요소→학습만족도 →교육훈련 전이성과	+
	가설3.1	학습자특성→학습만족도→교육훈련 전이성과	+
	가설3.2	프로그램특성→학습만족도→교육훈련 전이성과	+
상사와 동료의 지원 (조절변수 1)	가설4	일학습병행 프로그램 구성요소→교육훈련 전이성과(조절효과)	+
	가설4.1	학습자특성→교육훈련 전이성과(조절효과)	+
	가설4.2	프로그램특성→교육훈련 전이성과(조절효과)	+
	가설4.3	학습만족도→교육훈련 전이성과(조절효과)	+
직무만족 (조절변수 2)	가설5	일학습병행 프로그램 구성요소→교육훈련 전이성과(조절효과)	+
	가설5.1	학습자특성→교육훈련 전이성과(조절효과)	+
	가설5.2	프로그램특성→교육훈련 전이성과(조절효과)	+
	가설5.3	학습만족도→교육훈련 전이성과(조절효과)	+

### 제3절 연구모형

본 연구는 앞서 기술하였듯이, 일학습병행 프로그램 구성요소가 학습만족도와 교육훈련 전이성과에 미치는 영향을 대해 검증하고자 한다. 또한 프로그램 구성요소와 전이성과 간 관계에서 학습만족도의 매개효과를 확인하고, 프로그램 구성요소 및 학습만족도와 전이성과 간 관계에서 상사와 동료의 지원과 직무만족의 조절효과를 검증하고자 한다. 이를 그림으로 나타내면 아래의 <그림6>과 같다.



<그림6> 연구모형

## 제4장 연구방법과 실증분석

### 제1절 연구방법

#### 1. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 교육훈련 프로그램 구성요소를 독립변수로 하고 상사와 동료의 지원과 직무만족을 조절변수로, 전이성과를 종속변수로, 학습만족도를 매개변수로 설정하였다.

##### 1.1 교육훈련 참가자 개인적 특성

학습자의 교육훈련 전이성과에 영향을 미치는 변수로 일반적으로 학습자의 개인적인 학습특성에 따라 교육훈련 전이성과가 다르다는 것을 전제로 학습자의 능력과 동기, 기대, 자기효능감을 살펴볼 수 있다.

학습자의 훈련을 받는데 필요한 능력과 기술은 교육훈련의 성과에 중요한 역할을 할것으로 가정되어 왔고, 이를 지지하는 여러 경험적 연구들이 있어 왔다. 학습자의 훈련 초기 단계에서의 성공이 훈련과제에서의 전이를 예언해 준다는 연구들이 있었다(Downs, 1970: Gordon & Cohen, 1973: McGehee, 1948: Robertson & Downs, 1979). 그리고, 여러 가지 능력 및 적성 검사에 대한 연구들 또한 능력 및 적성 측정치에서의 높은 점수가 훈련가능성(trainability)에 대한 예언 변인임을 보여주었다(Gordion & Kleiman, 1976: Robertson & Downs, 1979: Smith & Downs, 1975). 이러한 교육훈련에서의 학습자의 학습능력은 학습자가 스스로 교육목표를 달성할 수 있는 충분한 지식을 갖고 있는 것을 설명하고 있으며, 학습과제 수행능력, 교육을 위한 필요한 지식과 능력, 학습능력 우월성을 포함하고 있다. 학습에 대한 기대는 학습자가 훈련의 목표가 자신에게 얼마나 도움이 되고 필요한 것인지에 대한 지각으로 정의할 수 있으며, 직무수행의 변화가 개인적으로 가치 있는 성과를 가져다 줄 것이라는 기대를 의미한다. Baumgartel, Reynolds, 그리고 Pathan(1984)은 교육훈련의 성

과를 믿고 훈련에 대해 더 많은 기대를 갖는 학습자들이 훈련에서 학습한 기술들을 자신의 직무에서 더 잘 적용함을 밝혀냈다. 기대는 직무수행의 변화가 개인적으로 가치 있는 성과를 가져다 줄 것이라는 기대를 의미하며, 성과기대와 관련 Axtell, Maitlis & Yeara(1997)의 연구에서는 교육참가자가 교육훈련과 미래의 직무수행간에 관련성이 높다고 인식할수록 더 높은 수준의 교육훈련 전이를 나타냈다. 따라서 교육훈련에 대한 성과 기대가 높은 사람일수록 교육훈련의 참여 및 교육훈련의 전이성 과도 높게 나타날 것이다.

McCormick & Ilgen(1980)은 학습동기를 동기관 ‘특정의 행동을 유발시키고, 목표를 지향하도록 하며, 유발된 행동을 유지시키는데 영향을 미치는 조건들’이라 정의하였는데, Alammr(1994)는 학습동기와 교육훈련 유효성에 대한 영향변인을 크게 개인적 특성, 작업조직 특성, 교육훈련제공자 특성으로 구분하여 연구하였으며 교육훈련 참가자의 학습동기와 반응 간에 유의한 상관관계가 있다고 주장하였다. Robinson(1985)은 학습동기를 ‘학습내용을 학습하고자 하는 교육훈련 참가자의 특화된 열망과 이를 위해 스스로 노력하고 싶은 정도’로 정의하였다.

Baldwin과 Ford, Noe등이 교육훈련의 성과를 측정하는데 학습동기가 유용함을 주장하였다. 이와 같이 학습동기는 학습내용을 학습하고자 하는 교육훈련 참가자의 학습량의 증가와 교육훈련에 대한 열망을 통하여 교육훈련 전이성과 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다.

Bandura(1986)는 사람들이 자신의 능력에 대한 정보를 처리하고 이를 기초로 하여 어떤 상황에서의 자신의 행동 및 노력의 정도를 선택하게 되고, 그로 인해 높은 자기효능감을 가지고 있는 사람들이 낮은 자기 효능감을 가진 사람들보다 뛰어난 수행을 보이는 경향이 있게 된다고 주장하였다. 이상의 선행연구를 토대로 본 연구에서는 이러한 교육훈련 참가자의 개인적 특성을 측정하기 위해 Hicks & Klimoski(1987), Baldwin(1991), 오선희(2010), 유성희(2012)의 7문항을 선정하여 일학습 병행 학습근로자의 개인적인 특성을 측정하였다.

## 1.2 일학습병행 프로그램 특성

교육훈련 프로그램 특성은 교육훈련 프로그램을 개발, 설계, 실행, 평가하는 과정에 있어서 각 구성요인들의 특성과 기능에 대해 말하는 것인데, Baldwin과 Ford(1998)는 교육훈련 프로그램 과정에서 학습원리, 훈련절차, 교육내용을 교육설계 변인으로 설정하였으며, 이러한 변인들이 학습에 영향을 미치고, 다시 이 학습을 통해 조직성과에 영향을 미친다는 관계를 설정하였다.

Alliger(1997)는 교육훈련의 내용은 교육훈련 프로그램의 목적을 달성하기 위해 사용한 지식을 말하며, 교육하고자 하는 교육훈련 목표의 구체적 표현이므로, 설정된 교육목표를 충실히 반영할 때 교육훈련 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 하였다. 학습자들의 교육내용이 자신의 업무와 관련되어 있으며, 구체적인 내용뿐만 아니라 직무 상황에서 응용할 수 있는 기본적인 원리를 포함해야 한다는 것으로, 자신의 업무 수행에 도움이 되도록 구성되어 있다는 느낌이 드는 정도를 의미하는 것으로 교육내용의 타당성을 높이기 위해서는 교육과정 설계단계에서 학습자들의 요구사정을 거쳐 학습자들에게 필요한 역량과 수행도를 분석하여 중요하면서도 수행도가 떨어지는 역량들을 규명하고, 이러한 내용을 중심으로 학습내용을 설계하는 노력이 필요하다(유성희, 2012).

Ford & Wroten(1984)은 교육훈련 내용에 대한 내용타당성 분석을 통해 교육훈련 프로그램의 직무관련성을 평가하여 이를 다시 교육훈련 프로그램의 재설계에 활용할 것을 제안하였다. Bramley(1991)는 교육훈련의 성공을 위하여 직무상황과 비슷한 환경에서 교육하는 것이 바람직하며, 교육과 직무 간 공통요소가 많을수록 교육훈련 후 업무성과가 향상된다고 했다.

교육방법은 교육훈련 프로그램 진행시에 교육내용의 이해력을 높이기 위한 여러 가지 교육방법들로 워크시트, 역할연기, 분임토론, 질의응답 등 다양한 방법을 사용하고, 그것이 실제 교육훈련 내용을 전달할 때 영향을 미치는지에 대해서 설명하려고 한다(이희옥, 2008).



또한 교육과정의 시간계획, 토론 및 모의게임 등 교육훈련 참가자가 직접 참여하는가에 따라서 교육의 효과는 다르게 나타날 수 있을 것이고, 다양한 학습자료를 이용하거나 직접 실습할 수 있게 함으로써 교육훈련의 이해를 높일 수 있다. 이처럼 교육방법은 교육의 내용을 쉽게 교육훈련 참가자들에게 전달하고 이해할 수 있도록 역할을 함으로써 교육훈련 전이성과를 측정하는데 유용할 것으로 파악된다.

이도형(1995)은 교육훈련자(강사)란, 교육훈련 프로그램을 실제 학습자에게 전달하는 역할을 담당하는 교육진행자를 말하며, 교육훈련 프로그램의 성공여부는 교육훈련자에게 달려있다고 해도 과언이 아니고, 교육훈련자의 자질과 교육방법이 실무전이에 영향을 미친다고 하였다. 교육훈련 프로그램의 성공여부는 강사가 갖추고 있는 자격요건과 그의 행동에 달려있다고 볼 수 있으며 교육훈련의 성공을 위하여 교육진행의 기본방향은 물론 교육 시행 시 필요한 여러 가지 지식 및 기술들을 터득하여야 한다(Desimon & Harris,1988).

이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Grove & Ostroff(1991), Alliger(1997)가 제시한 내용을 일학습병행 교육훈련 내용에 적용하고 수정하여 측정하였고 설문내용은 직무와의 관련성, 직무에 도움이 되는 연계성, 교육과정의 적합성, 교육내용이 경영목표와의 일치성, 교육의 내용과 개인의 욕구와의 일치성을 포함하는 내용을 중심으로 박일규(2010)의 연구에서 제시한 설문항목 7문항을 선정하여 측정하였다.

### 1.3 학습만족도

학습근로자들의 학습만족도는 교육훈련에서 배운 내용을 이해하고 직무에 적용하기 위해서는 학습의 만족도가 높을 때 직무에 올바르게 적용할 수 있다고 설명할 수 있다. 또한, 학습만족도가 높을수록 이러한 교육훈련에서 배운 내용을 실무에 적용하려는 노력이 증가하는 등 전이성과에 영향을 미친다고 할 수 있다.

이를 측정하기 위해 Ruiller & Goldstein(1993)에서 제시한 항목을 기

초로 이도형(1995), 김민주(2001), 신정하(2006)의 연구에서 제시한 설문 항목 중 학습만족도 4문항을 항목으로 선정하여 측정하였다.

#### 1.4 상사와 동료의 지원

Baldwin & Ford(1988)는 교육훈련 이후에 효과적인 전이가 이루어지기 위해서는 교육훈련 참가자의 상급자나 교육훈련 참가자가 속한 조직의 교육훈련에 대한 협조적인 분위기 조성이 매우 중요하다고 언급하였다. Huczynski & Lewin(1980)은 교육훈련 이후의 상급자의 지속적인 후원 등 상급자의 관리스타일이 교육훈련 전이에 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타난다고 하였다.

Cohen(1990)은 자신의 훈련 참가에 대해 상사가 지지적이었던 학습자들은 그 교육훈련 프로그램이 자신의 직무수행에 매우 유용할 것이라는 기대와 확신을 가지고 훈련에 참가하게 되며, 따라서 훈련에 대한 학습동기가 높아지게 된다고 주장하였다.

Noe(1986)는 학습내용의 전이 결정요인으로서 상급자의 지원과 동료의 지원이 중요한 영향을 미친다고 하였으며, Richey(1992)의 연구에서도 동료의 행동은 작업환경을 구성하는 중요한 하위변인임을 밝히고 있다.

동료의 지원에는 주위의 동료가 교육에서 배운 지식과 기술을 적용할 수 있는 기회를 마련해주고, 새로운 기술을 적용하는 것을 격려해 주고, 어려움에 직면했을 때 도와주고, 새로운 기술을 잘 적용했을 때 인정을 표시해주는 것 등이 포함된다(Holton, 1996).

본 연구에서는 상사와 동료의 지원을 측정하기 위해 이도형(1995), Tracey 등(1995)이 제시한 설문항목 중 6문항을 선정하여 측정하였다.

#### 1.5 직무만족

Locke(1981)는 직무만족이란 정서적 반응이므로 그 정의를 외부가 아닌 내부 과정에서만 파악되고 발견될 수 있는 것으로서, 개인이 일을 통해서 얻은 경험을 평가한 결과로부터 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서

적 상태라고 하였다.

본 연구에서 학습근로자들의 직무만족은 본인의 업무를 수행하면서 직무에 대해 느끼는 감정적인 태도를 의미하며, 자신이 직무를 수행한 결과에 합당한 보상을 받음으로써 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태라 할 수 있겠으며, 직무만족이 높아질수록 긍정적인 심리상태로 학습동기가 높아지고 교육훈련 실무전이가 높아 성과향상을 가져올 것이다.

이를 측정하기 위해 Ruiller & Goldstein(1993)에서 제시한 항목을 기초로 이도형(1995), 김민주(2001), 신정하(2006)의 연구에서 제시한 설문항목 중 직무만족 5문항을 항목으로 선정하여 측정하였다.

## 1.6 교육훈련 전이성

교육훈련에 대한 전이성과를 측정하기 위하여 Tennenbaum & Yuki(1992)의 정의를 기초로 하여 정의하였다. 일학습병행 교육훈련의 전이성과는 학습근로자가 교육훈련을 통해 학습한 지식과 기술을 현업에서 실무에 적용하는 정도로 정의한다. 전이성과를 측정하는 항목으로 Ruiller & Goldstein(1993), 이도형(1995)의 연구를 기초로 일학습병행 교육훈련 후의 업무수행결과, 업무성과, 실제업무적용, 업무의사결정적용, 실제업무활용 등으로 나누어 5문항을 항목으로 선정하여 측정하였다.

## 1.7 통제변수

선행연구를 바탕으로 인구통계학적 특성과 상황적 특성을 고려하여 학습근로자들의 교육훈련 전이성과에 영향을 줄 수 있는 통제요인 역시 포함하여 설문을 진행하였다. 본 연구에서는 실무전이에 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 연령, 학력, 근무기간, 그리고 추가적으로 일학습병행 교육훈련 참여 유형을 통제변수로 실증모형에 투입하였다.

## 2. 설문지 구성

앞에서 설명한 변수의 조작적 정의를 기초로 가설 검증을 위한 실증분석을 위해 일학습병행 학습근로자를 대상으로 한 설문지를 구성하였다. 연구목적을 설명하고 협조를 구하는 인사말에 이어 본 연구의 독립변수인 학습자 특성과 프로그램 특성에 대한 각 7개의 문항을 제시하였다. 종속변수인 전이성과에 대해서는 5문항을 제시하였고, 매개변수인 학습만족도는 4개의 문항으로 질문하였다. 조절변수인 직무만족과 상사와 동료의 지원은 각각 5문항과 6문항으로 제시하였다. 이 외에도 실증분석에 사용되는 5개의 통제변수(성별, 연령, 학력, 근무기간, 일학습병행 참여유형)를 포함하여 기업의 현황과 참여동기 등을 묻는 총 14문항을 함께 제시하였다. 모든 변수는 Likert 5점 척도로 측정하였다(①=매우 그렇지 않다, ②=그렇지 않다, ③=보통이다, ④=그렇다. ⑤=매우 그렇다).

<표16> 측정변수

변수	변수명	문항수	출처
독립변수	학습자 특성	7	Hicks & Klimoski(1987) Baldwin(1991), 오선희(2010) 유성희(2012)
	프로그램 특성	7	Grouve & Ostroff(1991) Alliger(1997) 박일규(2010)
종속변수	전이성과	5	Ruiller & Goldstein(1993) 이도형(1995)
매개변수	학습만족도	4	이도형(1995), 김민주(2001) 신정하(2005)
조절변수	직무만족	5	이도형(1995) 김민주(2001), 신정하(2005)
	상사와 동료의 지원	6	Tracey등(1995) 이도형(1995)
일반적 사항	인구통계학적 특성	14	
전체		48	

## 제2절 실증분석

### 1. 응답자의 일반적 특성

본 연구는 설문지에 의한 방법을 이용하여 가설검증을 하였다. 설문조사 기간은 2016년 11월부터 2023년 11월까지 8년 동안 장기간에 걸쳐 실시하였으며, 이 기간 동안 부울경(부산·울산·경남)지역 일학습병행 참여기업과 공동훈련센터에서 일학습병행 교육훈련을 받고 있는 학습근로자들을 대상으로 실시하였다. 총 700부의 설문지를 배부하였고, 618부를 회수하여 회수율은 88.3%로 나타났으며, 이 중 불성실 응답 98부를 제외한 520부를 분석에 이용하였다.

설문에 참여한 **성별**은 남성이 83.5%(434명), 여성이 16.5%(86명)로 남성 학습근로자 훨씬 많았으며, **나이**는 20세~25세 미만이 39.2%(204명)로 가장 높은 비율을 보였고, 그다음으로 40세 이상 18.8%(98명), 25세~30세 미만이 18.5%(96명), 20세 미만이 9.4%(49명), 30세~35세 미만이 8.7%(45명), 35세~40세 미만 5.4%(28명) 순으로 나타났다. **학력**은 특성화, 마이스터 고등학교 졸업이 42.7%(222명)로 가장 많은 비중을 차지하였고, 그다음으로 일반계 고등학교 졸업 21.9%(114명), 전문대학교 졸업 17.5%(91명), 대학교 졸업 17.5%(91명), 대학원 졸업 0.4%(2명) 순으로 나타났다. 응답자들의 **직급**은 사원급이 91.0%(473명)로 가장 많았고, 그다음으로 대리급 5.0%(26명), 차장급 이상 2.3%(12명), 과장급 1.7%(9명) 순으로 나타났다. 근무형태는 정규직이 85.8%(446명)로 가장 높은 비율을 나타내었고, 그다음으로 비정규직 10.0%(52명), 시간제 4.2%(22명)로 나타났다. **이전 직장경험**이 있는지 여부에 대해서는 전혀 경험이 없는 응답자의 비율이 46.7%(243명)로 가장 높았고, 그다음으로 1년~5년 미만 22.1%(115명), 10년 이상 12.7%(66명), 1년 미만 10.6%(55명), 5년~10년 미만 7.9%(41명) 순으로 나타났다. 현재 근무하고 있는 기업의 **산업분야**는 기계가 36.7%(191명)로 가장 많았고, 그다음으로 보건 16.9%(88명), 전기전자 11.0%(57명), 건설 4.4%(23명), 화학 5.2%(27명), 재료

5.4%(28명), 기타가 19.6%(102명)의 순이었고, 기업의 규모는 ‘300인 이상’인 기업이 25.8%(134명)로 가장 많았고, 그다음으로 ‘100인~300인 미만’ 26.2%(136명), ‘20인~50인 미만’ 25.0%(130명), ‘50인~100인 미만’ 14.6%(76명), ‘20인 미만’ 8.5%(44명) 순이었다. 기업의 소재지는 경남지역이 234명(45.0%)로 가장 많았으며, 울산광역시 185명(35.6%), 부산광역시 101명(19.4%)로 나타났다. 한달 평균 급여는 ‘200만원~250만원 미만’이 32.5%(169명)로 가장 높은 비중을 차지하였고, 그다음으로 ‘150만원~200만원 미만’ 28.8%(150명), ‘100만원~150만원 미만’ 21.0%(109명), ‘250만원~300만원 미만’ 11.3%(59명), ‘100만원 미만’ 4.0%(21명), ‘300만원 이상’ 2.3%(12명) 순으로 나타났다. 일학습병행 참여 목적은 ‘자격(수료)증 취득’이 35.8%(186명)로 가장 많은 비율을 차지하였고, 그다음으로 ‘자기개발’ 29.6%(154명), ‘취업’ 14.8%(77명), ‘학교진학’ 6.7%(35명), ‘취미생활’ 1.2%(6명) 순으로 나타났으며, ‘기타’가 11.9%(62명)로 나타났다. 일학습병행 참여 기간에 대해서는 ‘3개월 이하’가 49.6%(258명)으로 가장 많은 비율을 차지하였고, 그다음으로 ‘7개월~12개월’ 35.2%(183명), ‘13개월~24개월’ 5.2%(27명), ‘4개월~6개월’, 7.7%(40명) 순으로 나타났다. 일학습병행 참여 유형으로는 공동훈련센터형이 56.0%(291명)으로 가장 많은 비율로 나타났으며, 그다음으로 단독기업형이 29.2%(152명), P-TECH 7.7%(40명), 도제학교 6.3%(33명), IPP 0.8%(4명) 순으로 나타났다. 일학습병행 참여 이유는 ‘본인의 선택’이 25.8%(134명)로 가장 많았고, 그다음으로 ‘선생님/ 교수님을 통해’ 18.5%(96명), ‘현장실습 나갔던 기업 등을 통해’ 17.9%(93명), ‘고용부, 산업인력공단 홍보자료, 관련 인터넷 홈페이지 등을 통해’ 9.2%(48명), ‘부모님, 친구를 통해’ 1.5%(8명) 순으로 나타났고, ‘기타’라고 응답한 비율은 27.1%(141명)로 나타났다. 상세한 내용은 <표17>에 제시하였다.

<표17> 응답자의 일반적 특성

	구분	빈도	퍼센트(%)
성별	남	434	83.5
	여	86	16.5
나이	20세 미만	49	9.4
	20세 ~ 25세 미만	204	39.2
	25세 ~ 30세 미만	96	18.5
	30세 ~ 35세 미만	45	8.7
	35세 ~ 40세 미만	28	5.4
	40세 이상	98	18.8
교육수준	특성화, 마이스터고 졸	222	42.7
	일반계 고등학교 졸	114	21.9
	전문대 졸	91	17.5
	대졸	91	17.5
	대학원 졸	2	0.4
직급	사원급	473	91.0
	대리급	26	5.0
	과장급	9	1.7
	차장급 이상	12	2.3
근무형태	정규직	446	85.8
	비정규직	52	10.0
	시간제	22	4.2
이전직장 근무경력	전혀 없음	243	46.7
	1년 미만	55	10.6
	1년 ~ 5년 미만	115	22.1
	5년 ~ 10년 미만	41	7.9
	10년 이상	66	12.7
산업분야	기계	191	36.7
	보건	88	16.9
	전기전자	57	11.0
	건설	23	4.4
	화학	27	5.2
	재료	28	5.4
	기타	102	19.6
기업 소재지	부산	101	19.4
	울산	185	35.6
	경남	234	45.0

	구분	빈도	퍼센트(%)
기업 규모	20인 미만	44	8.5
	20인 ~ 50인 미만	130	25.0
	50인 ~ 100인 미만	76	14.6
	100인 ~ 300인 미만	136	26.2
	300인 이상	134	25.8
월 임금	100만원 미만	21	4.0
	100만원 ~ 150만원 미만	109	21.0
	150만원 ~ 200만원 미만	150	28.8
	200만원 ~ 250만원 미만	169	32.5
	250만원 ~ 300만원 미만	59	11.3
	300만원 이상	12	2.3
참여 목적	자격(수료)증 취득	186	35.8
	학교진학	35	6.7
	취미생활	6	1.2
	취업	77	14.8
	자기개발	154	29.6
	기타	62	11.9
일학습병행제 참여 기간	3개월 이하	258	49.6
	4개월 ~ 6개월	40	7.7
	7개월 ~ 12개월	183	35.2
	13개월 ~ 24개월	27	5.2
일학습병행제 참여 유형	단독기업	152	29.2
	공동훈련센터	291	56.0
	도제학교	33	6.3
	P-TECH	40	7.7
	IPP	4	0.8
참여 이유	선생님/교수님을 통해	96	18.5
	부모님, 친구를 통해	8	1.5
	홍보자료, 인터넷 등을 통해	48	9.2
	현장실습 나갔던 기업 등을 통해	93	17.9
	본인의 선택	134	25.8
	기타	141	27.1



## 2. 자료처리 및 분석

본 연구에서 사용된 자료의 처리 및 분석은 SPSS 29.0 프로그램을 이용하였으며, 다음과 같은 분석을 하였다.

첫째, 주요 변수들의 구성요인 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)을 실시하였으며, 각 변수들의 설문 문항의 내적 일관성을 조사하기 위해 신뢰성 검증을 실시하였다.

타당성(Validity)이란 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성이 어느 정도 정확하게 측정하였는가를 나타내는 즉, 측정도구의 정확성을 의미하며, 신뢰성(Reliability)은 측정 대상을 얼마나 일관성 있게 측정하고 있는가를 나타내는 정도를 의미한다(조철호, 2015).

신뢰성은 내적 일관성 정도를 나타내는 Cronbach's alpha 값으로 측정하였으며, 타당성은 최소의 요인들을 추출하기 위한 목적으로 주성분 분석(Principle Component Analysis)을 사용하였다. 또한 요인 적재치의 단순화를 위하여 Kaiser 정규화가 있는 Varimax 회전법을 이용하였다.

둘째, 측정변수 간의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson 상관계수를 이용하여 변수 간 상관관계를 분석하였다.

셋째, 프로그램 구성요소와 전이성과의 관계에서 학습만족도의 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 위계적회귀분석과 Sobel-test를 실시하였다.

넷째, 프로그램 구성요소와 학습만족도 및 전이성과의 관계에서 조절변수인 직무만족, 상사 및 동료의 지원의 조절효과를 검증하기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 3. 신뢰도와 타당도 분석

본 연구의 요인분석은 각 구성개념별로 주성분 분석을 통하여 실시하였으며, 요인회전은 배리맥스(varimax) 회전법을 사용하였다. 그리고 요

인추출의 판단기준은 회전된 요인 혹은 단일요인에 대한 고유값이 1.0 이상으로 나타나는지를 평가하였다. 또한 본 연구에서의 요인분석은 다음과 같은 기준으로 변수를 정제하여 타당성과 신뢰성을 확보하고자 하였다.

첫째, 요인분석 결과 요인적재값이 0.5 이하인 문항들은 타당성이 결여된 항목으로 판단하고 이를 제거한다.

둘째, 0.5 이상의 요인적재값이 두 개 이상의 요인에 적재된 경우 개념적으로 불투명하고 판별타당성을 저해하는 항목으로 판단하고 이러한 항목들은 제거한다.

셋째, 각 요인의 신뢰성을 판단하기 위한 Cronbach's alpha 계수는 0.6 이상을 기준으로 한다.

넷째, 적재된 요인의 항목들이 이론적으로 정당성이 확보될 수 있는지를 검토한 후 이론적으로 정당성이 결여되고 적합하지 않은 항목들은 제거한다.

본 연구에서는 이러한 기준을 적용하여 측정항목을 정제하고 개념타당성을 확보하고자 하였으며, 요인분석 결과로 추출된 요인과 측정항목을 추후 가설검증을 위한 회귀분석의 변수로 활용하였다.

### 3.1 신뢰도 측정

측정하고자 하는 개념들의 정확성이 확보되고 일관성이 있는지를 측정하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7 이상이면 높은 신뢰도, 0.6 이상이면 타당한 신뢰도를 갖는 것으로 볼 수 있다. 변수의 신뢰도 검증 결과는 <표18>과 같은데, 분석 결과 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.8 이상으로 높은 신뢰도를 확보하였다.

<표18> 변수들의 신뢰도 검증 결과

변수	항목수	Cronbach's $\alpha$
학습자특성	7	0.915
프로그램특성	7	0.941
학습만족도	4	0.902
상사및동료지원	6	0.932
직무만족	5	0.878
전이성과	5	0.928

### 3.2. 타당도 검증

본 연구에서는 연구모형의 경로관계를 검증하기 위해 연구에 사용된 변수들에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 주성분 분석을 실시하였고, 요인 간의 독립성을 확보하기 위해 배리맥스 요인 회전을 실시하였다. 주요(독립·조절·중속)변수에 대한 요인분석 결과는 <표19>와 같이 나타났다.

고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 5개의 요인으로 구분되었으며 각각의 요인명은 ‘프로그램특성’, ‘학습자특성’, ‘상사 및 동료지원’, ‘직무만족’, ‘전이성과’로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 0.932로 나타났으며, 요인분석을 위한 변수들의 선정과 요인모형으로서 적합한지를 파악한 결과, Bartlett의 구형성 검정 유의확률은  $p < 0.001$ 로 나타나 수집된 데이터와 측정항목은 모두 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 또한 총 누적분산의 비율은 72.561%로 나타나 높은 설명력을 보이고 있다. 한편, 각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값에 대해 0.5 미만으로 나타난 문항은 제거하였으며, 이를 제외한 모든 문항의 요인적재값이 0.5 이상으로 나타났다. 따라서 본 연구의 탐색적 요인분석 결과를 통하여 주요(독립·조절·중속)변수에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분한 것으로 평가되었다.

<표19> 주요(독립·조절·종속)변수에 대한 타당성 검정 결과

항목	요인분석					
	프로그램 특성	학습자 특성	상사 및 동료지원	전이성과	직무만족	공통성
프로그램특성6	.894					.830
프로그램특성3	.865					.791
프로그램특성7	.852					.780
프로그램특성2	.852					.757
프로그램특성1	.833					.746
프로그램특성5	.797					.712
프로그램특성4	.762					.627
학습자특성4		.827				.718
학습자특성6		.798				.671
학습자특성3		.796				.692
학습자특성5		.792				.680
학습자특성2		.790				.667
학습자특성7		.767				.726
학습자특성1		.728				.581
상사및동료지원1			.791			.725
상사및동료지원3			.773		.318	.816
상사및동료지원2			.769			.811
상사및동료지원4			.687		.374	.735
상사및동료지원6			.683		.376	.723
상사및동료지원5			.662		.383	.706
전이성과1				.819		.862
전이성과5				.816		.850
전이성과2			.344	.705		.756
전이성과3				.692	.333	.734
전이성과4			.327	.653	.312	.698
직무만족4					.758	.729
직무만족3			.310		.758	.759
직무만족5					.700	.681
직무만족1				.314	.636	.624
직무만족2			.359		.618	.582
고유값	5.344	4.856	4.291	3.654	3.623	-
분산설명력(%)	17.815	16.187	14.303	12.179	12.078	-
누적설명력(%)	17.815	34.001	48.304	60.483	72.561	-

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도=0.932

요인추출방법 : 주성분 분석

Bartlett의 구형성 검정=p<0.001

회전방법 : 배리맥스

주) 요인적재량은 .3이상의 값만 표시하였음

아울러 본 연구의 매개변수인 학습만족도에 대한 요인분석 결과는 <표20>과 같이 나타났다. 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 1개의 요인으로 구성되었으며, 표본 적합도를 판단하는 KMO는 0.845로 나타났으며, 요인분석을 위한 변수들의 선정과 요인모형으로서 적합한지를 파악한 결과, Bartlett의 구형성 검정 유의확률은  $p < 0.001$ 로 나타나 수집된 데이터와 측정항목은 모두 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 또한 총 누적분산의 비율은 77.471%로 나타나 높은 설명력을 보이고 있다. 한편, 각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값은 모두 0.6 이상으로 나타났다. 따라서 본 연구의 탐색적 요인분석 결과를 통하여 매개변수에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분한 것으로 평가되었다.

<표20> 매개변수에 대한 타당성 검정 결과

항목	요인분석	
	학습만족도	공통성
학습만족도4	.907	.822
학습만족도1	.885	.784
학습만족도2	.885	.783
학습만족도3	.843	.710
고유값	3.099	-
분산설명력(%)	77.471	-
누적설명력(%)	77.471	-

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도=0.845      요인추출방법 : 주성분 분석  
 Bartlett의 구형성 검정= $p < 0.001$       회전방법 : 배리맥스

#### 4. 변수간의 상관관계 분석

본 연구에서는 측정변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 변수 간 공분산 계산에 의해 가장 폭넓게 사용되는 피어슨 상관계수를 사용하여 상관분석을 실시하였다. 그 결과는 <표21>과 같이 나타났다.

<표21> 변수간의 상관관계 분석 결과

변수	전이 성과	학습자 특성	프로그 램특성	학습 만족도	상사 및 동료지원	직무 만족	성별	연령	학력	근무 경력	참여 유형
전이 성과	1										
학습자 특성	.455**	1									
프로그 램특성	.371**	.278**	1								
학습 만족도	.708**	.446**	.382**	1							
상사 및 동료지원	.712**	.383**	.370**	.785**	1						
직무 만족	.687**	.360**	.324**	.792**	.764**	1					
성별	-.001	.052	.056	.016	.010	.003	1				
연령	.059	.184**	.135**	.104*	.067	.050	.240**	1			
학력	-.105*	-.036	.093*	-.004	-.055	-.067	.214**	.449**	1		
근무 경력	.019	.145**	.102*	.062	.066	.018	.173**	.780**	.309**	1	
참여 유형	-.036	.152**	.022	-.019	-.027	-.049	-.124**	-.184**	-.168**	-.064	1

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ ,  $N = 520$

상관관계 분석 결과를 보면 통제변수를 제외한 6개의 상관계수는 유의 수준 0.01로 통계적으로 유의미한 관련성을 나타내고 있다. 종속변수인 전이성과는 학습만족도( $r = .834$ ,  $p < 0.01$ ), 프로그램 특성( $r = .663$ ,  $p < 0.01$ ), 학습자 특성( $r = .492$ ,  $p < 0.01$ ) 순으로 각각 유의한 양의 상관관계가 있음을 나타내고 있으며, 조절변수인 상사 및 동료지원( $r = .819$ ,  $p < 0.01$ ), 직무 만족( $r = .796$ ,  $p < 0.01$ )과도 양의 상관관계가 있음을 나타내고 있다. 인구통계학적 변수 중에는 연령, 학력, 근무경력, 참여유형 등이 다른 연구변수들과 상관관계가 있음을 보여준다.

한편, 이러한 상관계수에서 0.90이상이면 두 변수가 거의 같다고 할 수

있고 다중공선성의 문제를 야기시킬 수 있는 가능성이 있기 때문에 변수의 제거를 심각히 고려해야 하는데, 본 연구에서 사용될 변수에 대한 상관관계 행렬에서는 이러한 변수가 없는 것으로 나타났다. 따라서 상관계수들이 통계적으로 유의한 수준이지만 0.9보다 작게 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다.

본 연구에서는 요인분석 및 신뢰도 분석, 상관분석을 실시하여 본 연구의 측정항목에 대해 개념타당성 및 신뢰성을 평가하였다. 그 결과, 모든 측정항목의 집중타당성과 내적일관성이 성립되었으며, 판별타당성 및 법칙타당성도 성립이 되어 제거된 항목을 제외한 본 연구의 측정항목은 개념타당성과 신뢰성이 충분한 것으로 판단할 수 있다.

## 5. 가설의 검증

### 5.1. 회귀분석 결과

일학습병행 프로그램 구성요소인 학습자특성과 프로그램특성이 학습근로자의 학습만족도와 교육훈련 전이성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다중회귀분석은 독립변수가 2개 이상일 때 사용하는 기법으로 독립변수들 간에 상당히 높은 상관관계를 가짐으로써 회귀식의 계수들이 부정확하게 추정되어 설명력을 떨어뜨리게 되며, 이를 다중공선성이라 한다. 다중공선성의 진단 방법으로 공차한계(Tolerance)는 1에 가까울수록, 분산확대지수(VIF: Variance Inflation Factor)는 10보다 작을 때 다중공선성으로 인한 문제는 없다고 판단한다(조철호, 2016).

본 연구에서는 다중회귀분석을 실행할 때 다중공선성을 진단하기 위해 공선성진단(collinearity diagnostics)과 Durbin-Watson을 측정하였으며, 회귀분석 자료를 확인한 결과 다중공선성 문제가 발생하지 않음을 확인하였다.

## 5.2. 가설 1의 검증(프로그램 구성요소와 학습만족도의 관계)

일학습병행 프로그램 구성요소인 학습자특성과 프로그램특성이 학습근로자의 학습만족도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 학습자특성과 프로그램특성을 독립변인으로 하고, 학습만족도를 종속변인으로 하는 다중회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표22>와 같다.

<표22> 프로그램 구성요소가 학습만족도에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준 오차	베타			공차	VIF	
(상수)	1.390	.216		6.449	<.001			
통제 변수	성별	-.053	.085	-.024	-.621	.535	.922	1.085
	연령	.011	.032	.023	.350	.727	.319	3.138
	학력	-.018	.030	-.026	-.603	.547	.761	1.314
	근무경력	-.019	.034	-.033	-.552	.581	.383	2.608
	참여유형	-.083	.037	-.088	-2.231	.026	.905	1.105
독립 변수	학습자 특성	.424	.045	.382	9.403	<.001	.852	1.173
	프로그램 특성	.357	.050	.282	7.163	<.001	.910	1.099

R=.752, R<sup>2</sup>=.565, 수정된 R<sup>2</sup>=.559,  
F=95.012, p<.001, Durbin-Watson=2.008

분석 결과 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>은 .565로 나타나 56.5%의 설명력을 보이고 있다. 회귀식에 대한 F값이 95.012로서 유의수준(p<.001)에서 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있다. 한편 Durbin-Watson을 이용하여 자기상관을 검정하였는데, Durbin-Watson 지수는 1보다 작거나 3보다 크면 회귀모형이 부적합하게 판단하는데, 이를 이용하여 자기상관을 검정한 결과, 그 값은 2.008로 모형의 변수들이 자기상관 없이 독립적이



므로 통계적으로 적합한 모형으로 분석할 수 있다. 또한 변수들 간의 공선성을 점검하는 지표로는 공차한계(Tolerance) 값 0.1 이하와 VIF 10 이상 값은 공선성 문제가 심각하다고 판단되는데, 모든 변수들의 값이 공차한계 0.1이상 VIF 10이하로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

프로그램 구성요소와 학습만족도에 대한 유의성을 살펴보면 프로그램 구성요소의 하위요인 중 학습자특성, 프로그램특성이 통계적으로 유의하게 나타났다. 구체적으로 살펴보면 학습자특성과 프로그램특성은 학습만족도에 대해 정(+)의 방향으로 영향을 미쳤으며, 학습자특성과 프로그램특성의 회귀계수에 대한 t값은 각각 5.910, 19.351로  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률은  $p < .001$ 로 통계적 유의수준 하에서 **가설1(가설 1-1, 1-2)은 채택되었다.** 이는 학습자특성과 프로그램특성에 대해 높게 지각하면 학습만족도가 높아지는 것으로 볼 수 있다. 그리고 통제변수들 중에서 통계적으로 유의한 항목은 없는 것으로 나타났다.

### 5.3. 가설 2의 검증(프로그램 구성요소와 전이성과의 관계)

일학습병행 프로그램 구성요소인 학습자특성과 프로그램특성이 교육훈련 전이성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 학습자특성과 프로그램특성을 독립변인으로 하고, 전이성과를 종속변인으로 하는 다중회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 아래의 <표23>과 같다.

분석 결과 설명력을 나타내는  $R^2$ 은 .494으로 나타나 49.4%의 설명력을 보이고 있다. 회귀식에 대한 F값이 71.438로서 유의수준( $p < .001$ )에서 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.777로 임계치인 2.000에 가까우므로 통계적으로 적합한 모형으로 분석할 수 있다. 또한 모든 변수들의 값이 공차한계 0.1이상 VIF 10이하로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표23> 프로그램 구성요소가 전이성과에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량		
	B	표준 오차	베타			공차	VIF	
(상수)	1.699	.194		8.738	<.001			
통제 변수	성별	-.045	.076	-.022	-.584	.559	.922	1.085
	연령	.016	.029	.036	.555	.579	.319	3.138
	학력	-.084	.027	-.131	-3.097	.002	.761	1.314
	근무경력	-.030	.031	-.059	-.986	.325	.383	2.608
	참여유형	-.107	.033	-.124	-3.202	.001	.905	1.105
독립 변수	학습자 특성	.401	.041	.395	9.880	<.001	.852	1.173
	프로그램 특성	.324	.045	.279	7.211	<.001	.910	1.099

R=.703, R<sup>2</sup>=.494, 수정된 R<sup>2</sup>=.487,  
F=71.438, p<.001, Durbin-Watson=1.777

프로그램 구성요소와 전이성과에 대한 유의성을 살펴보면 프로그램 구성요소의 하위요인 중 학습자특성, 프로그램특성이 통계적으로 유의하게 나타났다. 구체적으로 살펴보면 학습자특성, 프로그램특성은 전이성과에 대해 정(+)의 방향으로 영향을 미쳤으며 학습자특성, 프로그램특성의 회귀계수에 대한 t값은 각각 6.541, 15.642로서 p<.001의 수준에서 유의하여 **가설2(2-1, 2-2)는 채택되었다.** 이는 학습자특성과 프로그램특성에 대해 높게 지각하면 현업에서 전이성과가 높아지는 것으로 볼 수 있다. 마지막으로, 통제변수들 중에서 통계적으로 유의한 항목은 없는 것으로 나타났다.

#### 5.4. 가설 3의 검증(학습만족도의 매개효과)

일학습병행 프로그램 구성요소가 학습근로자의 학습만족도를 매개로 전이성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 3단계 회귀분석을 실시하였다. 3단계 회귀분석 중 1단계는 독립변인이 매

개변인에 미치는 영향을, 2단계는 독립변인이 종속변인에 미치는 영향을, 3단계는 독립변인과 매개변인이 동시에 종속변인에 미치는 영향을 분석하였다.

매개효과가 성립하려면 각 단계에서 p값이 유의하고 종속변인에 대한 독립변인의 영향력이 3단계보다 2단계에서 더 크면 매개효과가 있는 것으로 판단한다. 완전매개는 3단계에서의 독립변인이 종속변인에 미치는 영향력이 유의하지 않고 매개변수가 종속변인에 유의할 경우를, 부분매개는 각 단계의 회귀식은 유의하지만 3단계 영향력이 2단계보다 감소한 경우를 말한다. Sobel Test는 매개효과의 통계적 유의성을 검증하기 위한 분석방법이다. 매개회귀분석 1,2,3단계에서 2단계 검증은 하지 않고, 1단계와 3단계의 B값(비표준화계수)과 표준오차값으로 분석한다. 1단계 독립변수와 매개변수의 비표준화 계수(Ba)와 표준오차(SEa) 값을, 3단계 매개변수와 종속변수의 비표준화 계수(Bb)와 표준오차(SEb)값을 입력하여 공식에 의거 계산한다. Sobel Test 값이 +1.96 보다 크거나, -1.96 보다 작으면 매개효과가 유의하다고 본다(Baron & Kenny, 1986).

일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과 간의 관계에서 학습만족도의 매개효과를 검증하기 위해 학습자특성과 프로그램특성을 독립변인으로 학습만족도를 매개변인으로 전이성과를 종속변인으로 한 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 아래의 <표24>와 같다.

분석 결과 회귀모형은 1단계( $F=95.012$ ,  $p<0.001$ ), 2단계( $F=71.438$ ,  $p<0.001$ ), 3단계( $F=391.891$ ,  $p<0.001$ )에서 모두 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 1단계에서 56.5%, 2단계에서 49.4%, 3단계에서 71.4%로 나타났다.

한편 Durbin-Watson 통계량은 1.731로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor; VIF)도 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

<표24> 프로그램 구성요소와 전이성과간의 학습만족도의 매개효과

변수	독립 → 매개			독립 → 종속			독립, 매개 → 종속			
	B	t	P	B	t	P	B	t	P	
(상수)	1.390	6.449	0.000***	1.699	8.738	0.000***	.952	5.856	0.000***	
통제 변수	성별	-.053	-.621	.535	-.045	-.584	.559	-.016	-.267	.790
	연령	.011	.350	.727	.016	.555	.579	.010	.431	.667
	학력	-.018	-.603	.547	-.084	-3.097	.002	-.074	-3.406	0.000***
	근무 경력	-.019	-.552	.581	-.030	-.986	.325	-.020	-.817	.414
	참여 유형	-.083	-2.231	.026	-.107	-3.202	.001	-.063	-2.318	.021
독립 변수	학습자 특성	.424	9.403	0.000***	.401	9.880	0.000***	.174	4.912	0.000***
	프로그 램특성	.357	7.163	0.000***	.324	7.211	0.000***	.132	3.489	0.000***
매개 변수	학습 만족도						.538	16.783	0.000***	
F	95.012			71.438			391.801			
R	.752			.703			.845			
R <sup>2</sup>	.565			.494			.714			
수정된 R <sup>2</sup>	.559			.487			.709			
Durbin- Watson	2.008			1.777			1.731			
***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, †p<0.1										

회귀계수의 유의성 검증 결과, 1단계에서는 학습자특성(B=.199, p<0.001), 프로그램특성(B=.664, p<0.001)이 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 즉, 학습자특성, 프로그램특성이 높을수록 학습만족도가 높아지는 것으로 검증되었다.

2단계에서는 학습자특성(B=.246, p<0.001), 프로그램특성(B=.602, p<0.001)이 전이성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3단계에서는 학습만족도가 전이성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고(B=.738, p<0.001), 학습자특성(B=.246→.100)과 프로그램특성

( $B=.602 \rightarrow .111$ )이 미치는 영향은 2단계에서 보다 낮게 나타나, 학습자특성과 프로그램특성이 전이성과에 영향을 미치는 데 있어 학습만족도는 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

한편 3단계에서 학습자특성( $B=.100, p<0.001$ ), 프로그램특성( $B=.111, p<0.01$ )은 전이성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 학습자특성과 프로그램특성이 전이성과에 영향을 미치는 데 있어 학습만족도는 부분매개 역할을 하는 것으로 판단되었다.

또한 학습만족도의 유의확률이 0.000로 유의하므로 부분매개효과가 인정된다. 아울러 학습만족도의 부분적인 매개효과를 살펴보기 위하여 Sobel Test 검증을 실시한 결과는 다음의 <표25>와 같다.

<표25> 학습만족도의 매개효과 검증을 위한 Sobel Test 결과

변수		B	SE	Sobel-test	
				Z-value	p
독립변수	학습자특성	0.424	0.045	8.219	0.000
	프로그램특성	0.357	0.050	6.572	0.000
매개변수	학습만족도	0.538	0.032		

Sobel Test의 값(Z-value)이 1.96보다 크면 p값이 0.05 미만으로 나타나 매개효과가 유의한 것으로 인정되는데, 분석결과 학습자특성( $Z=8.219$ )과 프로그램특성( $Z=6.572$ )은 유의확률 0.000으로 모두 유의하게 나타나고 있어 매개효과가 인정된다. 한편 학습만족도와 전이성과에 대한 유의성을 살펴보면 학습만족도는 전이성과에 대해 정(+)의 방향으로 영향을 미쳤으며, t값은 19.794,  $p<.001$ 의 수준에서 유의하여 **가설3(가설 3-1, 3-2)는 채택되었다.** 이는 학습자 개인의 학습만족도가 높아질수록 현업에서 전이성과가 높아지는 것을 알 수 있다.

## 5.5. 가설 4의 검증(상사와 동료의 지원의 조절효과)

일학습병행 프로그램 구성요소인 학습자특성과 프로그램특성이 교육훈련 전이성과에 영향을 미치는 데 있어, 상사와 동료의 지원의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

1단계에서는 통제변수가 종속변수에 영향을 미치는지를 확인하였고, 2단계에서는 통제변수의 영향을 통제하고, 독립변수의 효과를 관찰하였다. 3단계에서는 통제변수와 독립변수의 영향을 통제 후, 조절변수의 효과를 검증하였으며, 마지막으로 4단계에서는 독립변수와 조절변수의 곱인 상호작용항 변수의 유의성을 통해 조절효과를 검증하였다.

다중공선성 문제를 해결하기 위해, 독립변수와 조절변수는 표준화 변환을 실시하여 분석하였고, 조절효과가 검증된 경우 분석 후 조절효과 양상을 시각적으로 알아보기 위하여 그래프를 작성하였다. 단, 이와 같은 분석은 가설 검증과 관련이 없으며 조절효과 방향 또는 크기를 대략적으로 파악하기 위한 것이다. 조절효과 양상 확인을 위하여 일반선형모형 일변량 분석을 실시하였다. 이는 표준화 변환된 독립변수와 조절변수의 평균이 0이기 때문에, 조절효과를 분석하기 위해 평균보다 작은 표본은 0(소), 평균보다 큰 표본은 1(대)로 분류하여 그래프를 그리는 방법이다.

일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과 간의 관계에서 상사와 동료의 지원의 조절효과를 검증하기 위해 학습자특성과 프로그램특성을 독립변인으로 상사/동료지원을 조절변인으로 전이성과를 종속변인으로 한 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표26>과 같다.

회귀모형은 1단계( $F=3.111$ ,  $p<.01$ ), 2단계( $F=100.321$ ,  $p<.001$ ), 3단계( $F=312.061$ ,  $p<.001$ ), 4단계( $F=8.837$ ,  $p<.001$ )에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 설명력은 1단계에서 2.9%, 2단계에서 30.3%, 3단계에서 56.7%, 4단계에서 58.2%로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.994로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로

로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor; VIF)도 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

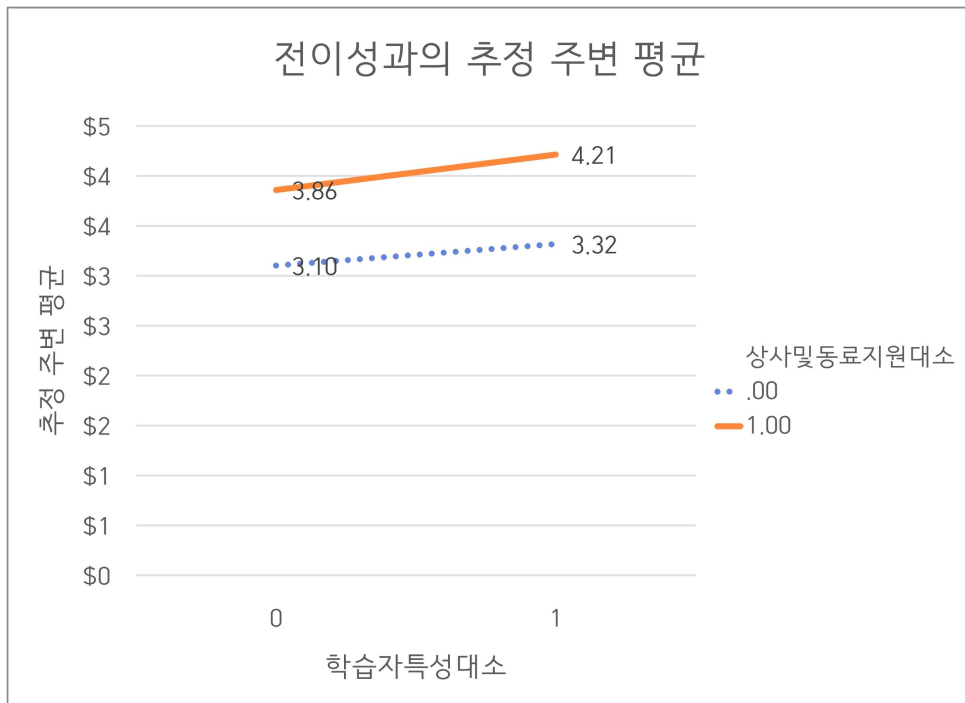
<표26> 프로그램 구성요소와 전이성과의 관계에서 상사/동료지원의 조절효과

종속변수 측정변수	전이성과							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.
(통제변수)								
성별	-.001	.090	-.045	.076	-.027	.060	-.009	.059
연령	.086*	.034	.016	.029	.028	.023	.020	.023
학력	-.111***	.032	-.084**	.027	-.055*	.021	-.053*	.021
근무경력	-0.42	.036	-.030	.031	-.044	.024	-.036	.024
참여유형	-.030	.039	-.107**	.033	-.056*	.027	-.061*	.026
(독립변수)								
학습자특성(A)			.291***	.030	.154***	.025	.167***	.024
프로그램특성(B)			.206***	.029	.078***	.024	.084***	.024
(조절변수)								
상사/동료지원(L)					.434***	.025	.441***	.025
(상호작용항)								
(A) × (L)							.086***	.022
(B) × (L)							.004	.019
모형적합도 (F)	3.111**		100.321***		312.061***		8.837***	
$R^2$	.029		.303		.567		.582	
수정된 $R^2$	.020		.293		.560		.573	
$R^2$ 변화량	.029		.273		.264		.015	
N	520							

$\beta$ : 표준화 계수; S.E.: 표준오차; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

회귀계수의 유의성 검증 결과, 통제변수가 투입된 1단계에서는 연령( $\beta = .086$ ,  $p < .05$ ), 학력( $\beta = -.111$ ,  $p < .001$ )이 유의하게 나타났다. 나이가 많을수록, 학력은 낮을수록 전이성과가 높게 나오는 것으로 판단된다. 2단계에서는 학습자특성( $\beta = .291$ ,  $p < .001$ ), 프로그램특성( $\beta = .206$ ,  $p < .001$ )이 정

(+)적으로 유의하게 나타났다. 즉 학습자특성과 프로그램특성이 높을수록 전이성고가 높아지는 것으로 검증되었다. 3단계에서는 상사/동료지원 ( $\beta=.434, p<.001$ )이 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 4단계에서는 학습자특성과 상사/동료지원간 상호작용 변수가 정(+)적으로 유의하게 나타났다( $\beta=.086, p<.001$ ). 즉 학습자특성이 전이성고에 영향을 미치는데 있어 상사/동료지원은 정(+)적으로 조절적인 역할을 하는 것으로 나타났으며, 상사/동료지원은 학습자특성이 전이성고에 미치는 정(+)의 영향을 높여주는 것으로 검증되었다. 따라서 **가설 4-1은 채택되었다**. 그러나 프로그램특성과 상사/동료지원간 상호작용 변수는 유의하지 않게 나타났으며, **가설 4-2는 기각되었다**. 다음의 <그림7>은 학습자특성과 전이성고의 관계에서 상사/동료지원의 조절효과를 나타낸 것이다.



<그림7> 학습자특성과 전이성고의 관계에서 상사/동료지원의 조절효과



일학습병행 학습근로자의 학습만족도와 교육훈련 전이성과 간의 관계에서 상사와 동료의 지원의 조절효과를 검증하기 위해 학습만족도를 독립변인으로 상사와 동료의 지원을 조절변인으로 전이성과를 종속변인으로 한 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표27>과 같다.

<표27> 학습만족도와 전이성과의 관계에서 상사/동료지원의 조절효과

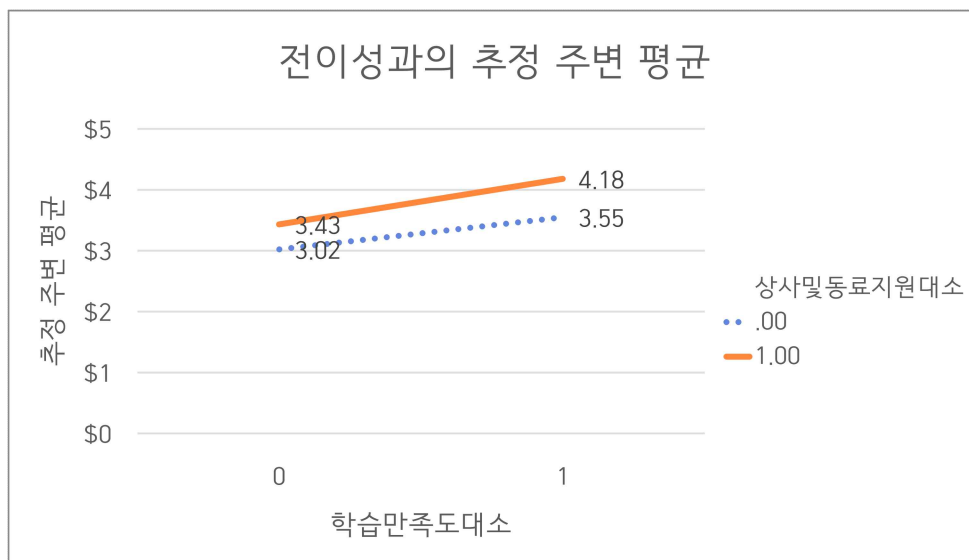
종속변수 측정변수	전이성과							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.
(통제변수)								
성별	-.001	.090	.003	.064	-.002	.059	.024	.057
연령	.086*	.034	.031	.024	.040	.022	.033	.021
학력	-.111***	.032	-.081***	.022	-.067**	.021	-0.50*	.020
근무경력	-0.42	.036	-.022	.026	-.036	.024	-.029	.023
참여유형	-.030	.039	-.030	.027	-.021	.026	-.007	.024
(독립변수)								
학습만족도(C)			.518***	.023	.286***	.035	.314***	.033
(조절변수)								
상사/동료지원(L)					.296***	.035	.320***	.033
(상호작용항)								
(C) × (L)							.119***	.016
모형적합도 (F)	3.111**		512.806***		73.331***		55.466***	
$R^2$	.029		.515		.575		.617	
수정된 $R^2$	.020		.509		.570		.611	
$R^2$ 변화량	.029		.485		.061		.042	
N	520							

$\beta$ : 표준화 계수; S.E.: 표준오차; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

회귀모형은 1단계( $F=3.111$ ,  $p < .01$ ), 2단계( $F=512.806$ ,  $p < .001$ ), 3단계( $F=73.331$ ,  $p < .001$ ), 4단계( $F=55.466$ ,  $p < .001$ )에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 설명력은 1단계에서 2.9%, 2단계에서 51.5%, 3단계에

서 57.5%, 4단계에서 61.7%로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 2.022로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor; VIF)도 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 통제변수가 투입된 1단계에서는 연령( $\beta = .086, p < .05$ ), 학력( $\beta = -.111, p < .001$ )이 유의하게 나타났다. 2단계에서는 학습만족도( $\beta = .518, p < .001$ )이 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 3단계에서는 상사/동료지원( $\beta = .296, p < .001$ )이 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 4단계에서는 학습만족도와 상사/동료지원 간 상호작용 변수가 정(+)적으로 유의하게 나타났다( $\beta = .119, p < .001$ ). 즉 학습만족도가 전이성과에 영향을 미치는데 있어 상사/동료지원은 정(+)적으로 조절적인 역할을 하는 것으로 나타났으며, 상사/동료지원은 학습만족도가 전이성과에 미치는 정(+)  
**가설 4-3은 채택되었다.** 다음의 <그림8>은 학습자특성과 전이성과의 관계에서 상사 및 동료지원의 조절효과를 나타낸 것이다.



<그림8> 학습만족도와 전이성과의 관계에서 상사/동료지원의 조절효과

## 5.6. 가설 5의 검증(직무만족의 조절효과)

일학습병행 프로그램 구성요소인 학습자특성과 프로그램특성이 교육훈련 전이성과에 영향을 미치는 데 있어, 직무만족의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과 간의 관계에서 직무만족의 조절효과를 검증하기 위해 학습자특성과 프로그램특성을 독립변인으로 직무만족을 조절변인으로 전이성과를 종속변인으로 한 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표28>과 같다.

<표28> 프로그램 구성요소와 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과

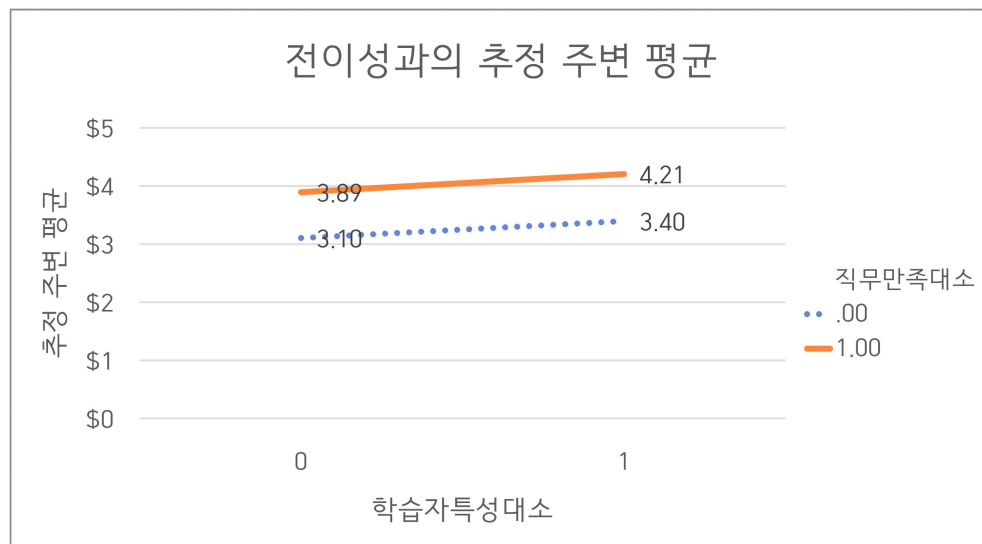
종속변수 측정변수	전이성과							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.
(통제변수)								
성별	-.001	.090	-.045	.076	-.024	.062	-.012	.061
연령	.086*	.034	.016	.029	.013	.024	.010	.023
학력	-.111***	.032	-.084**	.027	-.053*	.022	-.050*	.022
근무경력	-0.42	.036	-.030	.031	-.019	.025	-.013	.024
참여유형	-.030	.039	-.107**	.033	-.050*	.027	-.055*	.027
(독립변수)								
학습자특성(A)			.291***	.030	.166***	.025	.160***	.025
프로그램특성(B)			.206***	.029	.103***	.024	.109***	.024
(조절변수)								
직무만족(M)					.408***	.025	.418***	.025
(상호작용항)								
(A) × (M)							.077***	.023
(B) × (M)							.035	.021
모형적합도 (F)	3.111**		100.321***		273.073***		9.978***	
$R^2$	.029		.303		.546		.563	
수정된 $R^2$	.020		.293		.538		.554	
$R^2$ 변화량	.029		.273		.243		.017	
N	520							

$\beta$ : 표준화 계수; S.E.: 표준오차; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

회귀모형은 1단계( $F=3.111$ ,  $p < .01$ ), 2단계( $F=100.321$ ,  $p < .001$ ), 3단계( $F=273.073$ ,  $p < .001$ ), 4단계( $F=9.978$ ,  $p < .001$ )에서 모두 통계적으로 유의

하게 나타났으며, 설명력은 1단계에서 2.9%, 2단계에서 30.3%, 3단계에서 54.6%, 4단계에서 56.3%로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.844로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor; VIF)도 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 통제변수가 투입된 1단계에서는 연령( $\beta = .086, p < .05$ ), 학력( $\beta = -.111, p < .001$ )이 유의하게 나타났다. 2단계에서는 학습자특성( $\beta = .291, p < .001$ ), 프로그램특성( $\beta = .206, p < .001$ )이 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 3단계에서는 직무만족( $\beta = .408, p < .001$ )이 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 4단계에서는 학습자특성과 직무만족 간 상호작용 변수가 정(+)적으로 유의하게 나타났다( $\beta = .077, p < .001$ ). 즉 학습자특성이 전이성과에 영향을 미치는데 있어 직무만족은 정(+)적으로 조절적인 역할을 하는 것으로 나타났으며, 직무만족은 학습자특성이 전이성과에 미치는 정(+)의 영향을 높여주는 것으로 검증되었다. 따라서 **가설 5-1은 채택되었다**. 그러나 프로그램특성과 직무만족 간 상호작용 변수는 유의하지 않게 나타났으며, **가설 5-2는 기각되었다**. 다음의 <그림 9>는 학습자특성과 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과를 나타낸 것이다.



<그림9> 학습자특성과 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과

일학습병행 학습근로자의 학습만족도와 교육훈련 전이성과 간의 관계에서 직무만족의 조절효과를 검증하기 위해 학습만족도를 독립변인으로 직무만족을 조절변인으로 전이성과를 종속변인으로 한 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표29>와 같다.

<표29> 학습만족도와 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과

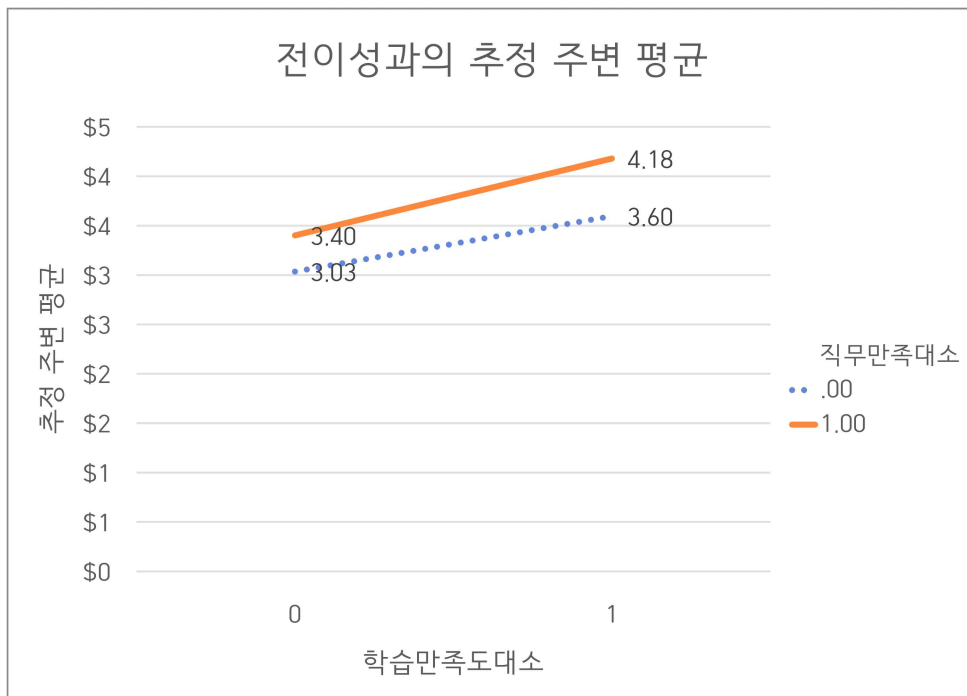
측정변수	종속변수		전이성과							
			모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.		
(통제변수)										
성별	-.001	.090	.003	.064	.002	.061	.029	.058		
연령	.086*	.034	.031	.024	.031	.023	.025	.022		
학력	-.111***	.032	-.081***	.022	-.067**	.022	-.049*	.021		
근무경력	-0.42	.036	-.022	.026	-.019	.025	-.013	.023		
참여유형	-.030	.039	-.030	.027	-.017	.026	-.006	.025		
(독립변수)										
학습만족도(C)			.518***	.023	.329***	.036	.365***	.035		
(조절변수)										
직무만족(M)					.239***	.036	.247***	.034		
(상호작용항)										
(C) × (M)							.120***	.016		
모형적합도(F)	3.111**		512.806***		44.034***		57.460***			
$R^2$	.029		.515		.553		.598			
수정된 $R^2$	.020		.509		.547		.592			
$R^2$ 변화량	.029		.485		.038		.045			
N	520									

$\beta$ : 표준화 계수; S.E.: 표준오차; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

회귀모형은 1단계( $F=3.111$ ,  $p < .01$ ), 2단계( $F=512.806$ ,  $p < .001$ ), 3단계( $F=44.034$ ,  $p < .001$ ), 4단계( $F=57.460$ ,  $p < .001$ )에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 설명력은 1단계에서 2.9%, 2단계에서 51.5%, 3단계에서 55.3%, 4단계에서 59.8%로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.865로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로

로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor; VIF)도 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 통제변수가 투입된 1단계에서는 연령( $\beta = .086, p < .05$ ), 학력( $\beta = -.111, p < .001$ )이 유의하게 나타났다. 2단계에서는 학습만족도( $\beta = .518, p < .001$ )이 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 즉 학습만족도가 높을수록 전이성과가 높아지는 것으로 검증되었다. 3단계에서는 직무만족( $\beta = .239, p < .001$ )이 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 4단계에서는 학습만족도와 직무만족 간 상호작용 변수가 정(+)적으로 유의하게 나타났다( $\beta = .120, p < .001$ ). 학습만족도가 전이성과에 영향을 미치는 데 있어 직무만족은 정(+)적으로 조절적인 역할을 하는 것으로 나타났으며, 직무만족은 학습만족도가 전이성과에 미치는 정(+)의 영향을 높여주는 것으로 검증되었다. 따라서 **가설 5-3은 채택되었다**. 다음의 <그림10>은 학습만족도와 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과를 나타낸 것이다.



<그림10> 학습만족도와 전이성과의 관계에서 직무만족의 조절효과

## 5.7. 연구결과의 정리

본 연구는 일학습병행 프로그램 구성요소가 학습만족도와 교육훈련 전이성과에 영향을 미치는 데 있어, 상사와 동료의 지원과 직무만족의 조절효과를 분석하였으며, 또한 프로그램 구성요소와 전이성과 간의 관계에서 학습만족도의 매개효과를 실증분석 하였다. 실증분석 결과를 정리하면 다음의 <표30>과 같다.

<표30> 연구결과의 정리

가설		채택여부
가설1	일학습병행 프로그램 구성요소는 학습만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설1-1	학습자특성은 학습만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-2	프로그램특성은 학습만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	일학습병행 프로그램 구성요소는 교육훈련 전이성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설2-1	학습자특성은 전이성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2-2	프로그램특성은 전이성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	학습만족도는 일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과의 관계를 매개할 것이다.	
가설3-1	학습만족도는 학습자특성과 전이성과의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설3-2	학습만족도는 프로그램특성과 전이성과의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설4	상사와 동료의 지원은 일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과의 관계를 강화할 것이다.	
가설4-1	상사와 동료의 지원은 학습자특성과 전이성과의 관계를 강화할 것이다.	채택
가설4-2	상사와 동료의 지원은 프로그램특성과 전이성과의 관계를 강화할 것이다.	기각
가설4-3	상사와 동료의 지원은 학습만족도와 전이성과의 관계를 강화할 것이다.	채택
가설5	직무만족은 일학습병행 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과의 관계를 강화할 것이다.	
가설5-1	직무만족은 학습자특성과 전이성과의 관계를 강화할 것이다.	채택
가설5-2	직무만족은 프로그램특성과 전이성과의 관계를 강화할 것이다.	기각
가설5-3	직무만족은 학습만족도와 전이성과의 관계를 강화할 것이다.	채택

## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약

본 연구는 산업현장의 미스매치를 해소하고 청년층의 고용률 향상과 능력중심사회 조성을 위해 실시되고 있는 일학습병행 교육훈련 프로그램이 실제 참여한 학습근로자의 학습만족도와 현업에서의 전이성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지 살펴보고자 하였다. 구체적으로, 일학습병행 프로그램 구성요소인 학습근로자 개인적 특성과 프로그램 특성이 학습근로자 학습만족도와 교육훈련 전이성과에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보고, 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과 간의 관계에 직무만족과 상사 및 동료지원이 어느 정도 조절하는가에 대해 살펴보고자 하였다. 또한 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과 간의 관계에서 학습만족도의 매개효과를 알아보고자 하였다. 이를 위해 기존의 선행연구들을 고찰하여 연구가설을 설정하였으며, 실증분석을 위해 선행연구에서 개발된 측정 도구를 이용하여 데이터를 수집하고 분석하였다. 이러한 분석을 통하여 얻어진 결과는 다음과 같다.

첫째, 가설 1의 일학습병행 프로그램 구성요소인 교육훈련 참가자 개인적 특성과 교육훈련 프로그램 특성이 학습근로자 만족도에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것을 확인하였다.

둘째, 가설 2의 일학습병행 프로그램 구성요소가 교육훈련 전이성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 이는 일학습병행 프로그램의 내용이 실제로 현업에 전이됨으로써 개인과 기업성과를 향상시킬 수 있음을 의미한다.

셋째, 가설 3의 학습만족도가 교육훈련 프로그램 구성요소와 교육훈련 전이성과 간의 관계를 매개함을 확인하였다. 학습자특성과 프로그램특성은 전반적인 훈련만족도에 영향을 미치고, 훈련만족도는 다시 교육훈련 실무전이에 영향을 미친다는 것을 의미한다.



넷째, 가설 4에서 상사와 동료의 지원의 교육훈련 프로그램 구성요소 및 학습만족도와 교육훈련 전이성과의 관계에 대한 조절효과를 분석한 결과, 학습자특성, 학습만족도와 전이성과와의 관계에서는 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 프로그램특성과 전이성과와의 관계에서는 조절효과가 나타나지 않았다.

다섯째, 가설 5에서 직무만족의 교육훈련 프로그램 구성요소 및 학습만족도와 교육훈련 전이성과의 관계에 대한 조절효과를 분석한 결과, 가설 4와 마찬가지로 학습자특성 및 학습만족도와 전이성과와의 관계에서는 유의한 긍정적 영향을 미치지만, 프로그램특성과 전이성과와의 관계에서는 유의한 조절효과가 나타나지 않았다.

선행연구를 통해 자주 나타났던 상사 및 동료의 지원과 직무만족의 조절효과(가설 4-2, 5-2)가 나타나지 않은 이유는 학습근로자라는 신분으로 학습과 일을 병행하는 일학습병행 교육훈련의 특징으로 해석할 수도 있지만, 측정 도구의 문제일 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 본 연구의 결과만을 놓고 일반화하여 사용하기 보다는 해석 시 주의가 요구되며, 향후 추가연구를 통해 이를 분명히 해야 할 필요성이 제기된다.

여섯째, 모델에 투입된 통제변수 중 주목할만한 것으로 학습근로자의 연령과 학력을 들 수 있다. 본 연구에서 학습근로자의 **연령**은 전이성과에 유의한 정(+)의 영향을, **학력**은 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 나이가 많을수록 직업능력에서 기술의 중요성을 자각하고 일학습병행을 통해 능력있는 전문 기술인이 되고자 하는 의지가 더욱 크다고 판단되고, 입사 당시 이미 고학력인 학습근로자는 유사수준이나 오히려 낮은 수준의 일학습병행 훈련에 참여한 경우 더이상 학위나 자격 취득이 학습동기가 되지 못하고 또 다른 부담으로 인식될 수 있기 때문에 그만큼 전이성과에 부(-)의 영향을 미칠 수 있다는 것을 암시한다. 바꾸어 말하면 학력이 낮은 학습근로자가 일학습병행을 통해 현재보다 나은 수준의 학위 또는 자격을 취득할 가능성이 높아진다면 훈련동기도 높아질 것이므로 전이성과에 정(+)의 영향을 줄 수 있을 것으로 해석할 수 있다.

## 제2절 연구결과의 시사점 및 한계점

본 연구의 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 이 연구모형은 일학습병행 교육훈련에서 프로그램 구성요소가 학습만족도와 교육훈련 전이성과에 미치는 영향에 대해 학습자특성과 프로그램특성, 그리고 적합한 직무배치에 따른 직무만족과 조직의 상사와 동료의 지원이 중요한 변수로 작용하고 있음을 시사하고 있으며,

학습근로자들이 긍정적인 태도를 보일수록 교육훈련 전이성과가 증진된다는 결론을 내릴 수 있다.

특히, 본 연구의 실증분석을 통하여 증명하였듯이 학습근로자들의 지식, 기술, 태도 등은 교육훈련의 내적요인으로 이러한 내적요인들은 직무만족, 상사나 동료 등 구성원의 지원에 의하여 영향을 받는다는 것을 주지하여야 할 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 일학습병행 교육훈련 학습근로자들의 개인적인 특성과 프로그램 특성이 전이성과에 미치는 영향 관계에서 학습만족도의 매개효과를 확인하였고, 이는 일학습병행 교육훈련 프로그램 개발과 학습근로자 동기부여에 조직차원에서 더 많은 관심과 노력을 기울일 필요가 있음을 시사하고 있다.

셋째, 직무만족이 학습자특성과 전이성과 간의 영향을 조절한다는 것은 학습근로자가 일학습병행 교육훈련 프로그램에 적합한 부서 또는 직무에 배치되어야 하는 것을 의미하며, 일학습병행 교육훈련과 맞지 않는 부서 또는 직무에 배치되어 있는 경우에는 적합한 일학습병행 교육훈련이 실시될 수 있도록 직무 전환 또는 프로그램 변경을 할 필요가 있다는 것을 시사한다.

넷째, 상사와 동료의 지원이 높은 집단에서는 우호적인 조직 분위기에서 우수한 강사가 선발되고, 또한 실무에 적용 시 조직구성원들의 협조까지도 지원할 수 있는 영향력을 발휘하였다고 여겨지며, 반면, 상사와 동료의 지원이 낮은 집단에서는 학습근로자가 교육훈련에서 배운 내용을

실무에 적용 시 애로가 있는 것으로 짐작할 수 있으며, 이것은 일학습병행 참여기업은 학습근로자 주변의 다른 구성원들에게도 일학습병행 교육훈련의 중요성을 인식시키고 조직분위기를 항상 협조적으로 유지할 필요성을 제기한다. 또한, 교육훈련 전이성과를 높이기 위해 학습근로자의 만족도와 강사의 능력을 높일 수 있도록 다양한 시도를 하여야 하며, 학습근로자와 강사 모두에게 경력개발 경로를 제시하고 합리적인 평가 및 보상을 제공하여 동기부여를 할 필요가 있다. 본 연구는 일학습병행 교육훈련의 유효성 검토를 위하여 프로그램 구성요소와 학습근로자 만족도, 교육훈련 전이성과, 조직지원 간의 관계를 실증적으로 검증하였다. 오늘날과 같이 실업문제 및 고용의 중요성이 부각되는 시대에 일학습병행 교육훈련의 인력개발 성과는 매우 의미가 있는 연구결과로 생각된다. 따라서 본 연구는 일학습병행 교육훈련이 학습근로자에게 만족감을 주고 전이성과로 발현되는 과정에서 직무만족과 상사와 동료의 지원의 조절효과를 실증적으로 검증했다는 점에서 의의를 지닌다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 본 연구의 결과를 적용하거나 향후 연구를 진행할 때 이러한 한계점을 고려할 필요가 있다.

첫째, 설문 대상자들이 지역적(부산, 울산, 경남)으로나 연령 및 학력에 있어 편중될 우려가 있어 모든 일학습병행제 참여 학습근로자들에게 확대하기에는 다소 무리가 있으며, 또한 교육훈련 전이성과를 평가할 수 있는 상사, 동료, HRD담당자와 기 수료자에게 폭넓게 적용하지 못한 것에 대한 한계점을 가지고 있다. 교육훈련 전이는 Kirkpatrick이 언급한 4단계의 교육훈련효과 측정 중 행동(Behavior)에 해당하는 것으로 훈련에서 배운 내용을 실제로 사용하고 있는지를 의미한다. 즉, 그러한 행동을 보이는 것은 교육훈련을 받은 자신이 측정한 것 보다는 훈련 후 행동의 변화가 있었는지를 주위의 평가를 통해 측정하는 것이 더 정확한 측정 방법일 수 있다. 하지만 현실적인 한계로 인해 그렇게 연구를 진행하지 못하고 응답자 자신이 인식한 교육훈련 전이의 정도를 측정한 한계를 가

지고 있다.

둘째, 일학습병행 교육훈련 전이성과와 학습만족도를 파악하여 일학습병행 교육훈련의 유효성을 검토하기 위해 직무만족, 상사 및 동료의 지원 등과 같은 내·외부적인 상황요인을 제시하였으나, 교육훈련 의도를 형성하고 전이성과에 영향을 미치는 여타의 선행변수를 폭넓게 적용하지 못한 것에 대한 한계점을 지니고 있다, 예를 들어 경영진의 공유비전, 조직문화, 성과관리 등과 같은 문제 인식이 선행변수가 될 수 있을 것이다.

셋째, 일학습병행 참여유형은 크게 구분하여 재직자 단계와 재학생 단계로 구분하여 볼 수 있고, 재직자 단계는 다시 단독기업형과 공동훈련센터형이 있으며, 재학생 단계는 도제학교, P-TECH, IPP 등 다양한 유형이 있다. 이들은 유형별로 주된 목적, 신분, 교육훈련내용, 연령층 등이 달라서 동일한 사항을 분석하더라도 다른 결과가 나올 수 있으며, 특히 재직자 단계와는 달리 재학생 단계는 학생 신분으로 일 보다는 교육이 주된 목적이라는 차이가 있다.

연구대상을 일학습병행 참여 학습근로자수준이 아닌 기업수준으로 검증할 필요가 있다. 일학습병행 참여기업에서 인식하는 일학습병행과 학습근로자가 인식하는 일학습병행은 차이가 발생할 수 있다. 따라서 향후에는 일학습병행 사업의 다양한 유형의 참여기업을 대상으로 추가적인 연구가 이루어진다면 일학습병행 교육훈련이 학습근로자 만족도와 실무 전이에 미치는 영향에 대한 보다 객관적인 성과의 파악이 가능할 것이다.

넷째, 교육훈련의 실무적 전이에 관한 영향변수와의 관계는 시간적 경과를 두고 달리 나타날 수 있는 현상이므로 교육훈련 전이성과에 가장 적합한 측정 통계분석 방법은 사전-사후분석(pretest-posttest analysis)으로 널리 알려져 있으나, 본 연구에서는 연구 제약으로 횡단적 실증연구에서 오는 한계점을 넘어서기 어렵다. 이러한 문제를 해결하기 위해 향후 연구들에 있어서는 종단적 실증연구 방법이 추가로 도입될 필요성이 존재한다.

마지막으로는 설문지 조사방법에서 오는 한계를 들 수 있다. 본 연구는 모든 변수의 측정을 자기보고식 설문에 의존하였다. 연구방법으로서 설문지법은 설문에 응답한 사람들 간의 이질성의 문제, 사회적으로 바람직해 보이는 방향으로 응답하는 것과 같은 문제 등을 안고 있다. 본 연구에서 사용한 측정 도구는 모두 자기보고 방식을 통한 주관적인 점수를 근거로 하였기 때문에 객관적인 데이터를 도출하는데 한계가 있다. 추후 연구를 통해 상사나 동료에 의한 평가 및 관찰이나 인터뷰 등의 질적 연구까지 범위를 넓혀 다각화한 연구를 수행할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

### 【 국내문헌 】

- 가성민·윤동열(2016). 참여 중소기업 재직자들의 심리적자본이 조직몰입에 미치는 영향. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, 41-59.
- 강경종(2014). 일학습병행제의 성공적 추진을 위한 과제. The HRD Review, 17(2), 8-21.
- 강순희·김미란·김안국·류장수(2002). 교육훈련투자의 현황과 과제. 서울: 한국노동연구원.
- 강여진·최호진(2003). 지방자치단체 공무원 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 조사. 행정논총, 41(2), 85-116.
- 강원석(2019). 일학습병행제의 교육훈련 만족도와 업무몰입, 이직의도의 구조적 관계에 대한 연구. 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원, 석사학위논문.
- 강흥구(2006). 사회복지사의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 한국사회복지학회, 58(2), 355-375.
- 고용노동부(2014). 일학습병행제 개념 및 확산.
- 고용노동부(2023). 직업능력개발 사업현황.
- 곽대영(2006). 조직의 환경특성과 교육훈련전이와의 관계에 관한 연구: 국내 여행업체를 중심으로. 관광연구저널, 20(1), 63-75.
- 권난주(2000). 인지갈등에 의한 중학생의 과학 개념변화에서 학습자특성의 영향. 한국과학교육학회지, 2000(1), 87-88
- 권영선(2020). 일학습병행 교육훈련이 교육만족도와 직무성과에 미치는 영향. 부산 카톨릭대학교 대학원 박사학위논문.
- 권윤하(2016). 교육훈련 특성이 교육성과 및 현장적응도에 미치는 영향. 금오공과대학교 박사학위논문.
- 권대성(2018). 일학습병행제 학습근로자의 조직지원인식, 직무만족, 경력몰입 및 정서적 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향. 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원, 박사학위논문.
- 김경의·정영실·이선경(2014). 유아교사의 사회적 지지와 직무만족도 및 조직몰입과의 관계. 한국어린이문학교육학회, 15(3), 323-341.
- 김권필(2016). 일터학습이 학습전이와 기업성과에 미치는 영향. 조선대학교 대학원, 박사학위논문.

- 김명희·이영환·전희준(2010). 공공서비스기관 교육훈련이 학습의 전이수준과 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구. 대한경영학회지, 23(5), 2523-2541.
- 김민정·나인강(2012). 교육훈련이 기업성과에 미치는 영향: 교육훈련 전이의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 25(4), 2047-2064.
- 김민정(2023). 혁신의 관점에서 기업의 교육훈련에 대한 정부지원과 성과의 관계. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김민주·임효창(2000). 관광산업의 교육훈련 전이에 관한 연구: 상사지원의 조절효과를 중심으로. 호텔관광학연구, 9(2), 327-344.
- 김병주(2020). 일학습병행제의 개인, 프로그램 및 조직 특성이 학습전이와 조직몰입에 미치는 영향. 서경대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김상남(2002). 한국공무원 교육훈련의 전이효과에 관한 실증적 연구. 경기대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김성완·김재훈(2003). 기업 교육훈련에서의 학습 및 전이모형 개발을 위한 탐색적연구. 기업교육연구 제5권 제1호, 83-105.
- 김소나(2010). 기업 이러닝에서 학습전이 관련변수 간의 구조적 관계 분석. 이화여자대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김승연(2012). 공무원 근속승진제도에 대한 고찰. 한국인사행정학회, 11(1), 87-110.
- 김은수·임상호(2016). 중소기업의 자격부여형 일학습병행제 참여가 근로자의 직무능력 향상에 미치는 영향. 산업진흥연구, 1(2), 95-101.
- 김정숙·박정희(2020). 일학습병행제의 학습자 만족도와 직무 만족도 간의 관계 연구. 인적자원개발연구, 23(3), 120-145.
- 김정우(2015). 중소기업의 일학습병행제 활성화 방안연구. 한국중소기업학회, 308-315.
- 김정은(2008). 한국 대학생 교육만족도의 구조적 분석. 고려대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김종인(1997). 업무환경이 교육훈련의 전이에 미치는 영향. 인사관리 추계논문집, 87-108.
- 김종표(2006). 『기업교육론』, 서울: 양서원.
- 김진모·곽재덕·이유진(2010). 기업 교육훈련 전이 촉진을 위한 모형 설계. 산업교육연구, 21, 21-48.
- 김춘애(2012). 병원조직 구성원의 교육훈련 만족도 결정요인에 관한 연구. 가천대학교 대학원, 박사학위논문.

- 김형철·윤종록·송충환(2016). 일터학습이 교육훈련전이와 경영성과에 미치는 영향. 경영컨설팅연구, 16(1), 1-15.
- 김혜미·이형룡(2012). 호텔 신입사원의 OJT(직장 내 교육)에 대한 만족이 직무몰입에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로. 관광연구, 27(2), 95-114.
- 나영돈(2013). 한국형 일학습 듀얼시스템 소개 및 정책방향. The HRD Review, 16(6), 114-118.
- 나인강(2010). 기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 17(1), 39-56.
- 남성열(2020). 일학습병행제의 교육훈련프로그램 특성이 조직몰입에 미치는 영향. 호남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 도윤경(1996). 전문직 여성비서의 교육훈련과 경력성공지각에 관한 연구. 비서학 논총, 4(1): 137-158.
- 도은영(2018). 일학습병행제 학습근로자 의식수준에 따른 기업현장교사 역할이 학습만족도, 현업적용도, 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 백석대학교 기독교전문대학원 박사학위논문.
- 도은진(2014). 승무원 교육훈련이 직무만족도 및 조직충성도에 미치는 영향. 한국항공대학교 항공경영대학원 석사학위논문.
- 류종현(1996). 기업교육 프로그램 평가에 관한 연구. 연세대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 박경규·임효창(1999). 교육훈련 프로그램 구성요소가 교육훈련 전이에 미치는 영향. 인사관리연구, 23(2): 97-117.
- 박경규·임효창(2000). OJT의 도입효과. Off-JT와의 비교를 중심으로, 산업관계연구, 10(2).
- 박경란(2015). 사업주 직업능력개발 프로그램 참여 훈련생의 학습전이와 자아효능감, 상사 지원 및 동료 지원과의 관계. 직업교육연구, 169-197.
- 박경덕(2019). 호텔 조리 종사원의 교육훈련이 조직 유효성과 이직의도에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 박경애(2005). 병원종사자의 직무만족에 관한 실증연구. 창원대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 박민주(2023). 사업주 직업능력개발사업 지속적 참여 집단의 특성 및 성과 분석 연구. 한국기술교육대학교 HRD전문대학원 박사학위논문.
- 박성철(2018). 협업 및 직무만족에 영향을 미치는 실천공동체 참여 요인. 공주대학교 교육대학원, 석사학위논문.



- 박성준(1997). 직무환경이 교육훈련의 전이에 미치는 영향에 관한 연구. 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 박영용·김진모(2006), 기업 리더십교육 프로그램 참여자의 학습전이와 영향요인. 농업교육과 인적자원개발, 38(4), 215-239.
- 박윤주(2019). Kirkpatrick의 4단계 평가모형에 기반한 서비스 교육효과 측정에 관한 연구. 기업과혁신연구, 42(2), 65-85.
- 박윤희(2012). 중소기업 근로자의 일터학습에 대한 인식 연구. *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 15(1), 87-115.
- 박일규(2010). 사회복지사의 교육훈련 전이성과에 영향을 미치는 요인 연구. 강남대학교 대학원 석사학위논문.
- 박찬준(2017). 일학습병행제 학습근로자의 중도탈락 의도에 영향을 미치는 요인분석. 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원, 석사학위논문.
- 배을규·김대영(2008). 기업체 인적자원개발 담당자의 학습방식, 학습전이, 전이풍토의 관계연구. 인력개발연구, 10(2), 23-46.
- 배을규·장민영·김대영(2009). 학습전이 요인 및 수준의 조직간 비교연구: 기업, 학교, 병원을 대상으로, *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 12(2), 29-60.
- 백승조(2018). 보험설계사의 학습만족도가 조직사회화 결과에 미치는 영향 연구. 연세대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 손근·장영철·김영생·이창욱(2014). 직장 내 현장훈련(OJT) 실시 여부가 근로자의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 직무능력향상의 매개효과. 기업교육연구, 16(1), 1-21.
- 송달영(2019). 일터학습에서 학습자의 특성과 교수자의 교수능력이 학습 전이와 성과에 미치는 영향. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 신정하(2006). 호텔 종사원 교육훈련의 학습특성과 전이특성이 전이성과에 미치는 영향: 조직의 학습지원 조절효과를 중심으로. 호텔관광연구, 21, 27-43.
- 신지윤(2009). 항공사 객실승무조직에서의 멘토링이 객실승무원의 직무태도에 미치는 영향. 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 양은하·정재삼(2006). 학습전이의 진단도구를 추구하며. 기업교육연구, 8(2), 101-122.
- 양지원(2013). 자산관리서비스 종사자의 직무만족이 서비스품질에 미치는 영향. 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문.

- 오선희(2012). 교육훈련 참가자특성이 직무능력 향상에 미치는 영향. 한국산업경영학회 발표논문집, 58-79.
- 유성희(2012). 카지노종사원의 교육훈련 특성이 전이성과에 미치는 영향에 관한 연구. 서비스산업연구, 9(2), 69-86.
- 유태용(1998). 웹기반 학습성과와 관련한 실증적 연구. 한국교육학회, 35(1), 123-145.
- 유행석(2019). IT분야 일학습병행제 교육훈련콘텐츠가 학습근로자의 업무효과에 미치는 효과. 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤재연(2022). 일학습병행 훈련프로그램 및 개인특성이 고용가능성에 미치는 영향. 서경대학교 일반대학원, 박사학위논문.
- 윤지환·허윤정(2005). 외식업체 교육훈련 프로그램이 교육훈련 전이에 미치는 영향. 한국관광학회 발표논문집, 207-218.
- 이경아(2004). 성인학습자의 자기효능감과 학습전략 간의 상관관계연구. 평생교육학회연구, 10(4), 1-4.
- 이도형(1996). 조직내 교육 훈련의 학습 및 전이 효과 모델 검증 연구. 한국심리학회지, 9(1), 59-88.
- 이동호(2015). 영업사원의 성취목표지향성과 학습전이에 대한 직무만족의 조절효과 연구. 연세대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 이병이·김성훈(2019). 일학습병행제에서 프로그램 특성이 교육훈련 전이에 미치는 영향: 상사지원의 조절효과. 생산성논집, 33(4), 239-263.
- 이병준·황규홍(2015). 문화센터 신입 담당자의 OJT를 통한 무형식학습에 관한 질적 연구. HRD연구, 17(2), 29-61.
- 이병철·윤관식(2010). K기업의 학습전이 요인 탐색. 기업교육연구, 12(1), 91-127.
- 이성우·최영희(2018). 교육훈련 전이성과와 직무만족도의 관계에 대한 실증 연구. 산업교육연구, 41(2), 90-115.
- 이수비·안진우(2018). 서비스산업 종사자의 교육훈련이 직무성과에 미치는 영향. 경영과정정보연구, 37(4), 93-108.
- 이영민(2013). 기업 근로자의 교육훈련 방법별 선택 영향요인 분석. 기업교육연구, 15(1), 155-178.
- 이영수·송영수(2008). 진성리더십이 자기주도학습 능력 및 조직유효성에 미치는 영향. 한국인력개발학회, 16(3), 81-112.
- 이영희·김병수·이영미(2008). 의예과 학생의 성격특성과 의사소통 능력 및 수업태도의 관계. 한국의학교육학회, 20(3), 177-187.

- 이은용·황정현·이수범(2011). 교육훈련요인에 따른 교육훈련 전이, 자기 효능감 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 관광연구, 25(6), 275-294.
- 이정민(2023). 상사와 동료의 지원이 프로그램 효과성과 전이성과에 미치는 영향. 인적자원관리학회, 4(5), 74-86.
- 이재호(1994). 『인적자원관리』, 서울: 일신사, 329.
- 이준헌(2017). 교육훈련 만족도가 교육전이와 직무만족에 미치는 영향. 한국기술교육대학교 IT융합과학경영산업대학원 석사학위논문.
- 이찬·박한규(2011). 체계적 현장직무교육훈련(S-OJT)실시 수준과 조직몰입 및 직무몰입과의 관계에서 조직지원의 조절효과. 직업능력개발연구, 4(2), 107-126.
- 이창수(2011). 학습전이가 역량에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 이혜순(2002). 보건행정서비스 만족도에 영향을 미치는 요인분석. 경성대학교대학원 박사학위논문.
- 이희옥·정동섭(2012). 교육훈련특성과 상사의 리더십 유형이 교육훈련 전이에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 19(2), 167-186.
- 임상호(2012). 중소기업 남성근로자의 교육훈련이 직무만족도에 미치는 영향. 한국산학기술학회, 13(2), 654-659.
- 임상호(2023). 대학평생교육기관 학습자의 학업지속의도와 학습참여동기, 교육기관서비스품질, 자아효능감, 학습성과, 학습만족도에 관한 구조모형 분석. 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 임영광(2000). 여성학습자의 특성에 따른 인터넷교육 프로그램 만족도의 학업성취도에 관한 연구. 서울대학교 대학원, 박사학위논문.
- 임인숙(2011). 호텔기업의 이러닝 환경에서 사회적 지원이 교육훈련 전이에 미치는 영향. 관광연구저널, 26(4), 97-116.
- 임효창·박경규(1999). 교육훈련 프로그램 구성요소가 교육훈련 전이에 미치는 영향, 인사관리연구, 23(2), 107-138.
- 임효창·이인석·박경규(2004). 기업 내 e-learning의 반응, 학습 성과 및 전이성과 간 관계. 교육 참가자의 개인특성 및 조직 환경의 조절효과를 중심으로, 『조직과 인사관리연구』, 제28권, 제3호, 1-32.
- 장계훈(2015). 금융기관 종사자의 개인 및 교육특성이 교육만족도와 학습전이에 미치는 영향. 중앙대학교 산업·창업경영대학원, 석사학위논문.
- 장운정(2001). 기업 내 교육훈련 전이의 영향요인에 관한 연구. 이화여자

- 대학교 대학원 석사학위 논문.
- 장진호(2020). 호텔레스토랑 서비스 교육훈련이 종사원의 직무만족 및 고객관계 지향성 행동에 미치는 영향 연구, 청운대학교 대학원, 석사학위논문.
- 전병철(2022). 호텔종사자의 일터학습과 창의성 및 혁신행동의 영향 관계 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 전성준·조한진·박준명(2022). 일학습병행 학습근로자의 사회적지지, 교육훈련 참여동기, 진로결정 자기효능감 및 교육훈련 만족도간의 구조적 관계. 한국직업자격학회, 11(1), 75-106.
- 전승환(2014). 스위스의 직업교육훈련 체제. *The HRD Review*, 17(2), 150-165.
- 정기범(2013). 퇴직자의 재취업 교육프로그램이 교육만족도와 학습성공에 미치는 영향. *HRD연구*, 15(3), 189-213.
- 정미숙(2008). 호텔기업의 서비스교육훈련이 직무만족도와 서비스지향성에 미치는 영향. 경희대학교 관관대학원, 석사학위논문.
- 정선정(2014). 실업자 직업훈련생의 고용가능성과 훈련생의 사회심리적 특성, 훈련프로그램 특성, 학습몰입 및 경력계획의 관계. 서울대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정연순(2005). 실행공동체 참여로서의 일터학습: 기업체 신입사원 및 초급관리자 사례를 중심으로. *직업교육연구*, 24(3), 99-121.
- 정영애(2006). 기업교육훈련전이 영향요인에 관한 연구. *인력개발연구*, 8(2), 89-110.
- 정완영·장철영(2017). 금융업종 종사자의 교육훈련과 직무성과의 관계에서 교육훈련 전이의 매개효과. *글로벌경영학회지*, 14(2), 233-257.
- 정재삼·한영진(2004). 고객만족 교육프로그램의 학습전이 영향에 대한 요인분석. *기업교육연구*, 6(2), 127-148.
- 정지인(2017). 기업규모가 국내기업의 현장훈련(OJT)과 직무만족의 관계에 미치는 영향에 관한 연구. 울산대학교대학원, 석사학위논문.
- 정지인·김성훈(2017). 일학습병행제 OJT 특성이 참여 근로자의 직무만족에 미치는 영향: 기업규모의 조절효과. *생산성논집*, 31(2), 251-277.
- 제갈돈(2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인. *한국행정학회*, 36(4), 263-281.
- 조경호·주재복(2001). 조직유형별 직업만족도 비교연구. *한국행정학회*, 35(3), 163-182.

- 조세형·윤동열(2011). 구조화된 현장훈련(Structured OJT)과 조직성과의 관계에 관한 연구. HRD연구, 13(2), 1-19.
- 지서현(2015). 일학습병행제 학습근로자의 일학습 상호작용이 학습 성과에 미치는 영향과 성취동기 매개효과. 충북대학교대학원 석사학위논문.
- 주홍석(2018). 사회초년생의 조직몰입과 선도적행위, 상사·동료지원의 관계에 있어 직무만족의 매개효과. 한국농·산업교육학회, 50(3), 111-127.
- 차소희(2016). 미용분야 일학습병행제 참여기업 근로자 만족도에 관한 연구. 성결대학교 대학원 석사학위논문.
- 차유석·이기은(2014). 중소기업 내 일터학습과 직무태도간의 관계에 관한 연구. 전문경영인연구, 17(3), 263-281.
- 최규덕(2023). 일학습병행 교육훈련 프로그램 특성이 학습성과에 미치는 영향. 명지 대학교 대학원 박사학위논문.
- 최병익(2006). 통합조직 교육훈련의 실무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최수정(2014). 일학습병행제 해외 동향과 시사점. The HRD Review, 17(2), 22-53.
- 최윤지·한송희·공민재(2015). 귀농 교육의 만족도, 성취도, 효과성 분석에 관한 연구. 농촌계획학회, 21(1), 51-61.
- 최원석(2006). 육군의 대학 전문학위과정 위탁교육 평가. 서울대학교 대학원, 석사학위논문.
- 최인섭·초의수(2002). 사회복지전담 공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 요인에 대한 연구. 한국사회복지정책학회, 13권, 282-311.
- 최종애(2003). 호텔종사원 음료교육의 직무만족과 경영성과에 관한 연구. 경기대학교 대학원, 석사학위논문.
- 최혜진(2008). OJT, OFF-JT, 온라인 교육훈련이 훈련전이에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 최홍기(2018). 직업능력개발훈련법제에 관한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 최희숙(2017). 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인 및 조직성과와의 영향관계. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 한국산업인력공단(2014). 능력중심사회를 위한 일학습병행 제도.
- 한국산업인력공단(2015). 2015년 일학습병행제 프로그램 개발 추진계획.
- 한국산업인력공단(2016). 일학습병행제 운영매뉴얼 프로세스편.

- 한국산업인력공단(2023). 일학습병행 운영매뉴얼.
- 한국산업인력공단(2024). 일학습병행 사업보고서.
- 한국직업능력개발원(2016). 일학습병행제의 경제·사회적 성과분석.
- 한대길(2009). 기업 내 교육훈련 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 전북대학교 대학원 석사학위논문.
- 한안나(1999). 기업교육에서 학습의 직무전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 현영섭·권대봉(2003). 판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계. 교육학연구, 41(1), 299-327.
- 홍현(2013). 기업 신입사원 입문교육에서 학습자의 학습전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한국방송통신대학교 대학원, 석사학위논문.
- 황보윤·양영석·김명숙(2018). 창업기업 QFD 교육훈련 학습자특성이 학습 전이의도에 미치는 조절효과에 관한 연구. 한국벤처창업학회지, 13(4), 35-48.
- 황수정(2024). 학습근로자 대상 체계적 현장직무교육훈련(S-OJT) 측정도구의 타당화 연구. 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원, 석사학위논문.

【 국외문헌 】

- Alammar, S. A.(1994). The Influence of Individual and organizationa Characteristicson Training Motivation and Effectiveness, Unpublishe dissertation, The Stte Univ. of New York at Albany.
- Aliger, G, M., Tannenbaum, S. I., Bennett, Jr., W., Traver,H, & Shotland, A.(1997). A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criter, Personnel Psychology, 50: 341-358.
- Astein, A, W.(1993). What matters in college: Four critical years revisited, San Francisco: Jossey-Bass.
- Baldwin. T. T.(1987). The effect of negative models on learning and transfer from behavior modeling: A test of stimulus variability. Presented at the 47th Annual meeting of the Academy of Management, New Orleans. L. A.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K.(1988). "Transferoftraining:A review and directions for future research", Personnel Psychology, 41, pp63-105.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R, J., & Loher, B. T.(1991). The perils of participation: Effects of choice of training on training motivation and learning. Personnel Psychology, 44: 51-66.
- Bandura, A.(1977). "Self-efficacy:Toward a unifying theory of behavioral change," Psychological Review. 84. pp.191-215.
- Bandura, A.(1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baumgartel, H., M. Reynolds R., Pathan R.(1984). How personality and Organizational-limate Variables Moderate the Effectiveness of Management Development Programs: A Review and Some Recent Research Findings, Management and Labour Studies, vol. 9. pp1-6.
- Barmley, P.(1991). Evaluating Training Effectiveness-Translating Theory into Practice.(London: McGraw-Hill Book company).
- Bartlett, C. J.(1982). Teaching scale developed for division of behavioral and social sciences. College Park, University of Maryland.
- Baumgartel, H. J., & Jeanpierre, F.(1972). Applying new knowledge in the back-home setting: A study of Indian managers'adaptive efforts. Journal of Applied Behavioral Science, 8, 6: 674-694
- Baumgartel, H., Retnolds, M., & Pathan, R.(1984). How Personality and Organizational-Climat Variables Moderate the Effectiveness of

- Management Development Programs: A Review and Some Recent Research Findings. *Management and Labour Studies*, 9: 1-16.
- Bramley, P.(1991). *Evaluating Training Effectiveness-Translating Theory into Practice*, London: McGraw-Hill Book Company, 1991
- Campbell, J. P.(1988). Training Design for Performance Improvement, in J, P. Caplow, T.(1964). *Principles of Organization*, New York Harcourt Brace and World, 121-124.
- Cohen, D. J.(1990). What motivate straines. *Training and Development Journal*, 91-93.
- Downs, S.(1970). Predicting training potential. *Personnel Management*. 2. 26-28.
- Eden, D., & Tavid, G.(1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor and selfexpectancy in trainee performance. *organizational Behavior and Human Performance*. 30. 351-364.
- Eden, D., & Shani, A. B.(1982). Psygmalion goes to boot camp: Expectancy leadership and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*. 67. 194-199.
- Feldman, D. C.(1989). Socoalization, resocialization, and training: Reframing the research agenda In Goldstein, I(ED). *Training and development in work Organizations: Frontier so find us trial and Organizational Psychology*, SanFrancisco, Jossey-Bass.
- Fleishman, E.(1965). *The transfer of learning*. New York: Macmillan.
- Ford, J. K., Quinones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. S.(1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45. 511-527.
- Ford, J. K., & Wroten, S. P.(1984). Introducing new methods for conducting training evaluation and for linking training evaluation to program redesign. *Personnel Psychology*, 37: 651-665.
- Gist. M., Stevens, C. K., & Bavetta, A. G.(1991), "effects of Self-Efficacy and Pots-Training Intervention on the Acquisition and Maintenance of Complex Inter personal Skills,"*Personnel Psychology*, Vol. 44: 837-861.
- Gomez-Mejia D. B. Balkin R., & Cardy. L.(1995), *Managing Human Resources*, Printice-Hall.12-29.
- Gray, D. A.(2001). *Briefing on Work-based learning*. York: Higher



- Education Academy, pp.14-18.
- Holton, E. F.(1995) In Search of an interactive model for HRD 76 evaluation, Academy of Human Resource Development 1995 Conference Proceedings, chap. 42.
- Holton, E. F. III(1996). The flawed four level evaluation model. Human Resource Development Quarterly, 7: 5 - 21
- Holton. E. F. III, Bates, R. A. Ruona, W. E., Leimbach. M.(1998). Development and validation of a generalized learning Transfer a limate questionnaire. Final report. Proceeding of the 1998 Academy of Human Resource Development Annual Meeting.
- Holton, E. F. III(2003). What's really wrong: Diagnosis for learning transfer system change. In E. F. Holton. III & T. T. Baldwin(Eds). Improving learning transfer in organizations(59-79). SanFrancisco: Jossey-Bass.
- Holton, E. F. III. Bates, R. A. & Ruona, W. E. A.(2001). Development of a generalized learning transfer system inventory. Human Resource Developmen tQuarterly, 11(4). 333-360.
- Holzer, H. J., Block, R. N., Cheatham, M., & Koott, J. H.(1993). Are training subsidies for firms effective: The Michigan experience, Industrial and Labor Relations Review. Vol. 46(4), 625-636
- Hoppock, R.(1935). Job satisfaction, New York: Harper.
- Huczynski, A. A, & Lewin, J. W.(1980), An Empirical Study into the Learning Transfer process in Management Training. Journal of Management. Studies, Vol. 17: 227-240
- Jacobs, H. H., & Borland, J. H.(1986). The Interdisciplinary Concept Model: Design and Implementation. Gifted child Quarterly,30(4), 159-163.
- Jacobs, H. H.(1989). Interdisciplinary Curriculum: Design and Implementation. Alexandria, VA: Association of supervision and Curriculum development.
- Kirkpatrick, D. L.(1967). Evaluation of training, In Craig & Bittel, L., R.(eds.), Training and Development Handbook (pp.87-112). New York: Mcgrow-Hill.
- Kirkpatrick, K. L.(1994). Evaluation, Training Programs: the four levels, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 262-283.

- Komackim J., Heinzemann, A. T., & Lawson, L.(1980). Effects of training and feedback: Component analysis of a behavior safety program. *Journal of Applied psychology*, 60, 550-555.
- Komackim J., Heinzemann, A. T., & Lawson, L.(1980). Effects of training and feedback: Component analysis of a behavior safety program. *Journal of Applied psychology*. 65: 261-270.
- Leuduchwicz, T.(1982). "Trainer Role and Effectiveness: A Review of the Literature," *International Journal of Manpower*2: 2-9
- Locke, E. A., Shaw, k. N., Saari, L. M. & Latham, G. P.(1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*. 90: 125-152
- Mandler, G.(1954). Transfer of training as a function of response over bearing. *Journal of Experimental Psychology*. 47: 411-417
- Mandler, G., & Heinemann, S. H.(1956). Effects of overbearing of a verbal response on transfer of training. *Journal of Experimental Psychology*. 52: 39-46.
- Nadler, L.(1979). *Developing Human Resources*(2mded). Austin, TX: Learning Concepts.
- Nadler, L.(1984). *The handbook of human resource development*, Jhon Wiley & Sonsm Inc, 1-16.
- Nadler, L. I.(1986). *Designing Training Programs: The Critical Events Model*. Addison-Wesley Publishing Inc. 7-11.
- Noe, R. A., & Schmitt, N.(1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model, *Personnel Psychology*. 39: 497-523.
- Phillips, J. J.(1996), *Handbook of Training Education and Management Measurement Method*, Houst on: Gulf, 35-36.
- Porter, L., & Lawler, E. E.(1968), The effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, Vol. 17(23), 101-123.
- Reynolds, B, & Bilodeau, I. M.(1952). Acquisition and retention of three psycho motor tests as a function of practice during acquisition. *Journal of Experimental Psychology*. 44: 19-26.
- Richey, R. C.(1992). *Designing Instruction for the Adult Leamer*. London: Kogan Page Ltd.
- Robertson, I., & Downs, S.(1979) .*Learning and the prediction of*

- performance: development of trainability testing in the United Kingdom, *Journal of Applied Psychology*, 64, 42-50.
- Shin, N. M., & Chan, J, K.(2004). Direct and indirect effects of online learning on distance education, In *Handbook of adult & continuing education*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Smith, M. C., & Downs, S.(1975). Trainability assessments for apprentice selection in ship building. *Journal of occupational psychology*. 48: 39-43.
- Tannenbaum, S. I., & Gary, Y.(1992). Training and Development in work Organization, *Annual Review of Psychology*. 43: 399-441.
- Taylor, C. W.(1952). Pretesting saves trainign costs. *Personnel Psychology*. 5: 213-239.
- Tesluk, R. E., Farr, F. L., Mathieum J. E., & Vance, R. J.(1995). Generalization of Employee Involvement Training to the job Setting: Individual and Situational Effects, *Personnel Psychology*. 48: 607-632.
- Tracey, J. B. M, Tannembaum, S. I., & Kavanagh, M. J.(1995). Applying Trained Skills on the job: The Importance of the Work Environment, *Journal of Applied psychology*. 80: 239-252.
- Tracey. J. B. Hinkin. T. R. Tannenbaum, S. & Mathieu, J. E.(2001). The influence of individual characteristic sand the work environment on vary in global of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 12(1):5-23.
- Tracy. W. R.(1984). *Designing training and development systems*. New York Anacorn.
- Wexley, K. N, & Baldwin, T. T.(1988). "Post-Training Strategies for Facilitating positive Transfer: An Empirical Exploration. "*Academy of Management journal* 29: 503-520.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P.(1991). *Developing and Training Human Resources in Organizations*, New York: Harper Collins.

**THE EFFECTS OF WORK-LEARNING DUAL SYSTEM  
PROGRAM COMPONENTS ON LEARNING SATISFACTION  
AND TRAINING TRANSFER:  
FOCUSING ON THE MODERATING EFFECT OF JOB  
SATISFACTION AND SUPPORT FROM SUPERVISORS AND  
COLLEAGUES**

**ABSTRACT**

In the era of the 4th Industrial Revolution, everything will change much faster. In the era of the 4th Industrial Revolution, companies can succeed only by establishing organizations that change, learn, cultivate talents, and act actively faster than competitors. In today's competitive corporate structure, companies are investing a lot in human resource development as a way to strengthen competitiveness. Accordingly, in 2014, the Korean government and the Human Resources Development Service of Korea introduced a work-learning dual system and have been supporting systematic corporate training.

They have a high interest in whether the content of education that employees receive from corporate training is being applied in the workplace, and whether it is being transferred to actual practices for performance improvement. Even though job performance can improve through a work-learning dual system, companies can not help being reluctant to invest in the training if it is not transferred to actual practices. Therefore, this study aims to identify the factors affecting the learning satisfaction and educational training transfer performance of learning workers who participated in the work-learning dual system and provide the derived results as basic data for improving the education and training system. To this end, the influence of each

variable on learning satisfaction and transfer performance was investigated through an integrated education and training evaluation model of work-learning dual system designed based on the characteristics of previous studies and work-learning dual system programs. In addition, the mediating effect characteristics of learning satisfaction, support from supervisors and colleagues, and the moderating effect characteristics of job satisfaction were analyzed.

The survey for empirical analysis was conducted on 618 learning workers participating in the work-learning dual system at joint training centers with participating companies in Busan, Ulsan, and Gyeongnam, and was analyzed through 520 responses, excluding 98 who were difficult to use, and the results are as follows.

First, the components of the work-learning dual system program were found to have a significant positive (+) effect on the satisfaction of learning workers, and the more positive the learning workers were, the higher their learning satisfaction was. Second, it was found that the components of the work-learning dual system program had a direct significant positive (+) effect on the transfer performance of education and training. Participants' learning motivation and self-efficacy are high, and the better the educational content and suitable for the practice, the more it seems to affect the transfer performance of education and training. Third, as a result of confirming the mediating effect of learning satisfaction in the relationship between the work-learning parallel program component and education and training transfer performance, it was confirmed that the program component indirectly affects transfer performance through learning satisfaction. Fourth, among the effects of work-learning dual system program components and learning

satisfaction of learning workers on educational and training transfer performance, the moderating effect of support from supervisors and colleagues was found to have a significant positive (+) effect on learner characteristics, but no significant effect was found on program characteristics. Fifth, among the effects of work-learning dual system program components and learning satisfaction of learning workers on educational and training transfer performance, it was confirmed that job satisfaction had a significant positive (+) effect on learner characteristics, but program characteristics did not have a significant effect. This study can find the following implications academically and practically. First of all, it is meaningful that it established and empirically analyzed an integrated education and training transfer model for work-learning dual system education and training, a company-led Korean-style education and training model, and confirmed existing studies that education and training positively affects the management performance of companies through transfer performance and empirically verified work-learning dual system learning workers. In addition, in practice, it was confirmed that knowledge, skills, and attitudes, which are personal characteristics of learning workers, are internal factors of education and training, and these internal factors are affected by the support of supervisors and colleagues and job satisfaction when education and training transfer and manifestation, Therefore, it was confirmed that job placement appropriate for the education and training program and the creation of an organizational atmosphere so that supervisors and colleagues can voluntarily support learning workers are very important. In particular, it suggests that it is necessary to change the job or change the program so that appropriate work-learning dual system education and

training can be conducted if the learning worker is placed in a department or job that is not suitable for the work-learning dual system program.

Keywords: Work-learning dual system, transfer performance, job satisfaction, support from supervisors and colleagues, learning satisfaction

## 설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 향후 기업내 일학습병행훈련의 실무전이에 관한 효과성을 분석하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 본 설문은 경우 정답이 있는 것이 아니므로 귀하께서 느끼시는 바를 그대로 선택하여 주시면 됩니다. 응답해 주신 설문지는 익명으로 통계 처리되며, 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것입니다. 오로지 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다. 귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
축구공은 둥글다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(√) 하여 주시기 바랍니다.

2016년 11월

연 구 자 : 울산대학교 일반대학원

이 병 이 연구원

김 성 훈 교수

연 락 처 : 010-3053-8326

E-mail : [yitwo@hrdkorea.or.kr](mailto:yitwo@hrdkorea.or.kr)



1. 다음은 일학습병행훈련 학습근로자 개인적 특성에 관한 문항입니다. 아래 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 가까운 곳의 해당번호를 선택란에 기재하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 일학습병행훈련의 목표를 달성할 수 있을만한 충분한 지식과 학습 능력을 가지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 일학습병행훈련을 받고 나면 업무를 수행하는데 도움이 되리라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 일학습병행훈련을 잘 받는 것이 내가 개인적으로 성장하는데 도움을 줄 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 일학습병행훈련에서 유익한 것들을 열심히 배워야겠다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 일학습병행훈련을 받는 동안에 다루어 지는 내용에 대해 높은 학습 의욕을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 일학습병행훈련에서 내가 마음먹기만 하면 무엇이든 배울 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 일학습병행훈련에서 배운 내용을 직무에 적용하는 것에 대해 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 일학습병행훈련 프로그램 특성에 관한 문항입니다. 아래 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 가까운 곳의 해당 번호를 선택란에 기재하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 하는 업무에서 필요한 것들이 일학습 병행훈련에 잘 반영되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
2. 일학습병행훈련에서는 직무수행에 도움이 되는 구체적인 경험 자료들이 제공되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 일학습병행훈련에서 배운 것을 구체적으로 직무에 어떻게 적용할 것인지 그 실천계획이 잘 다루어졌다.	①	②	③	④	⑤
4. 다양한 교육방법들(Ojt, Off-jt, 역할연기, 분임토의, 질의응답 등)이 교과내용에 맞게 사용되었다.	①	②	③	④	⑤
5. 전체적으로 일학습병행훈련과정은 전체내용과 맥락을 잘 파악할 수 있도록 진행되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 일학습병행훈련과정의 기업현장교사는 교육내용을 이해하기 쉽게 설명했다.	①	②	③	④	⑤
7. 학습근로자들이 일학습병행훈련에 참여하도록 동기유발 시키는 기업현장교사의 능력이 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 일학습병행훈련에 참가한 학습근로자의 직무만족에 관한 문항입니다. 아래 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 가까운 곳의 해당번호를 선택란에 기재하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무와 관련하여 미래에 나에게 생길 일에 대해 낙관적이다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 현재의 조직에서 은퇴할 때까지 근무를 한다면 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤
3. 현재 나는 열정적으로 나의 업무목표를 달성하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 관련된 업무상 일들의 전망이 불확실 할 때도 최선의 결과를 기대하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 현재 나의 업무에서 한 번에 여러 가지 일들을 처리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 일학습병행훈련에 대한 상사 및 동료의 지원에 관한 문항입니다. 아래 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 가까운 곳의 해당번호를 선택란에 기재하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 부하들이 일학습병행훈련 받는 것을중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 일학습병행훈련에서 배운 것을 직무에 적용하는 방법을 지도해 준다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 일학습병행훈련과정에서 교육 받은 것을 적용하기 위한 구체적인 목표를 제시한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 동료는 내가 일학습병행훈련과정에서 배운 것을 적용할 수 있게 도와준다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 동료는 내가 일학습병행훈련과정에서 배운 새로운 지식과 기술을 직무에 적용 하는 과정에서 잘못된 점을 지적해 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 동료들은 내가 고민하고 있는 문제에 대하여 대안을 제시해 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 일학습병행훈련 학습만족도에 관한 문항입니다. 아래 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 가까운 곳의 해당번호를 선택란에 기재하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 일학습병행훈련 프로그램에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 일학습병행훈련으로 업무상 어려움 해결에 도움이 되고 업무수행에 자신감이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 일학습병행훈련이 다른 동료나 후배사원들에게도 확대되어야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 일학습병행훈련 내용과 관련된 주변지식들이 폭넓게 제시되어 핵심사항들을 습득하는데 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤

6. 다음은 일학습병행훈련에 참가 후 실무에서의 전이성과에 관한 문항입니다. 아래 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 가까운 곳의 해당 번호를 선택란에 기재하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 일학습병행훈련에서 배운 내용을 실제 업무에 많이 활용한다.	①	②	③	④	⑤
2. 일학습병행훈련에서 배운 내용 덕분에 직무 수행능력이 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 일학습병행훈련에서 배운 내용들은 실제 나의 업무 문제들을 해결 하는데 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
4. 일학습병행훈련에서 배운 내용이 업무 의사결정에 도움이 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 동료와 상사는 일학습병행훈련을 통해 나의 직무 수행능력이 많이 향상되었다고 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤

7. 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 관한 질문입니다. 이는 본 설문자료의 통계 처리를 위해서만 사용되므로 개인적인 신상노출에 대해서는 걱정하지 않으셔도 됩니다. 아래 문항을 보고 해당 번호에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

일학습병행훈련 학습근로자 일반사항		
1	성별	① 남 ② 여
2	연령	① 20세 미만 ② 20~25세 미만 ③ 25~30세 미만 ④ 30~35세 미만 ⑤ 35~40세 미만 ⑥ 40세 이상
3	학력	① 특성화, 마이스터 고등학교 졸 ② 일반 고등학교 졸 ③ 전문대 졸 ④ 대졸 ⑤ 대학원졸
4	직급	① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 이상
5	근무형태	① 정규직 ② 비정규직 ③ 시간제(part-time)
6	이전에 직장생활 근무경력	① 전혀 없음 ② 1년 미만 ③ 1년~5년 미만 ④ 5년~10년 미만 ⑤ 10년 이상
7	현재 근무하고 있는 기업의 산업분야	① 기계 ② 재료 ③ 전기전자 ④ 정보통신 ⑤ 건설 ⑥ 화학 ⑦ 문화콘텐츠 ⑧ 보건 ⑨ 사업지원 ⑩ 기타
8	현재 근무하고 있는 기업의 소재지	( )시(도) ( )구(군)
9	현재 근무하고 있는 기업의 규모	① 20인 미만 ② 20인~50인 미만 ③ 50인~100인 미만 ④ 100인~300인 미만 ⑤ 300인 이상
10	현재 근무하고 있는 기업 에서 받는 월 임금	① 100만원 미만 ② 100만원~150만원 미만 ③ 150만원~200만원 미만 ④ 200만원~250만원 미만 ⑤ 250만원~300만원 미만 ⑥ 300만원 이상
11	일학습병행훈련 참여 목적	① 자격(수료)증 취득 ② 학교진학 ③ 취미생활 ④ 취업 ⑤ 자기개발 ⑥ 기타
12	일학습병행훈련 참여 기간	( )개월
13	일학습병행훈련 참여 유형	① 단독기업 ② 공동훈련센터 ③ 도제학교 ④ P-TECH ⑤ IPP
14	일학습병행훈련 참여 이유	① 선생님/교수님을 통해 ② 부모님, 친구를 통해 ③ 신문, 방송, 라디오 등의 매체를 통해 ④ 고용부, 산업인력공단 홍보자료, 관련 인터넷 홈페이지 등을 통해 ⑤ 현장실습나갔던 기업 등을 통해 ⑥ 본인의 선택 ⑦ 기타 :

♠ 바쁘신 와중에도 질문에 응답해 주신데 대해 진심으로 감사드립니다. ♠