

사람이 희망입니다.

KRIVET Issue Brief

2020

182호

발행인 나영선 | 발행일 2020년 4월 13일 | 발행처 한국직업능력개발원

일학습병행 현장 훈련(OJT) 운영 방식에 따른 훈련 성과 비교

- '실무 중심의 OJT'를 경험한 학습근로자들은 OJT를 통한 직무수행능력 향상, 일학습병행을 통해 학습한 것을 활용하는 수준에 대해 가장 긍정적으로 인식하고 있음.
- '자율적 방식의 OJT'를 경험한 학습근로자들은 다른 세 가지 유형의 OJT를 경험한 집단에 비해 OJT 운영 방식의 적절성, OJT를 통한 직무수행능력 향상, 일학습병행을 통해 학습한 것을 활용하는 수준, 일학습병행이 조직 몰입 및 경력 몰입 향상에 영향을 준 정도, 그리고 기업현장교사 만족 수준에 대해 부정적으로 인식하고 있음.
- 학습근로자들은 대부분 초기경력자들이므로 그들의 자율에 맡겨두기 보다는 강의 중심이든, 실무 중심이든, 과제 중심이든 기업현장교사가 OJT 목표 및 내용을 명확히 제시하고, 기업현장교사와 학습근로자의 상호작용을 높이는 것이 효과적이라는 것을 시사함.

01 분석의 필요성 및 분석 자료

일학습병행 OJT 운영 방식에 따른 훈련 성과를 분석, 비교하여 일학습병행 효과성 향상 방안 모색 필요

- KRIVET Issue Brief 118호는 일학습병행 OJT 운영 방식에 따라 학습전이, 직무수행능력 향상, 직무 만족, 조직 몰입, 경력 몰입 등에 차이가 있음을 확인하고, 강의 중심의 OJT보다 실무 중심의 OJT가 활성화 될 필요가 있음을 주장한 바 있음.
- 2016년부터 2019년까지 실시된 일학습병행 실태조사 자료 중 OJT 운영 방식의 변화를 살펴보면(학습근로자 응답 기준), 실무 중심 OJT는 ('16) 51.3% → ('17) 50.5% → ('18) 50.2% → ('19) 53.4%로 큰 변화를 보이지 않고 있음.
- 이 글은 2019년 일학습병행 실태조사 중 학습근로자 대상 응답 자료를 이용하여 OJT 운영 방식에 따른 훈련 성과를 비교함으로써 일학습병행 효과성 향상에 유용한 시사점을 모색해 보고자 함.

분석 자료: 한국산업인력공단·한국직업능력개발원(2019)의 「일학습병행 참여주체별 실태조사」(학습근로자)의 원자료

- 분석 대상 : 학습근로자 2,021명(훈련 실시 중 899명, 이수(수료)자 1,122명)¹⁾ 중 OJT 운영 방식 중 기타를 선택한 16명을 제외한 2,005개의 응답자료 → ① 강의 중심(주로 기업현장교사가 학습근로자에게 강의를 통해 지식, 스킬을 전달) 630명, ② 실무 중심(주로 기업현장교사와 학습근로자가 함께 업무 또는 유사 과업을 수행하며 지식, 스킬을 전수) 1,080명, ③ 과제 중심(주로 기업현장교사가 학습근로자에게 과제를 부여하고 주기적으로 확인) 205명, ④ 자율적 방식(주로 학습근로자 스스로 학습하도록 하고 기업현장교사가 그 결과를 확인) 90명
- 분석 방법 : OJT 운영 방식에 따른 ① OJT 운영 방식의 적절성, ② OJT가 직무수행능력 향상에 기여한 정도, ③ 일학습병행 훈련과정의 효과(직무수행능력, 조직 몰입, 경력 몰입 향상)에의 기여²⁾, ④ 기업현장교사 만족도, ⑤ 외부 평가 결과 비교 → 교차분석, 카이제곱(χ^2) 검정, 일원변량분석(one way ANOVA)

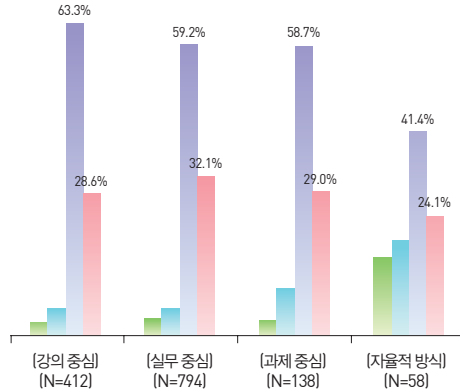
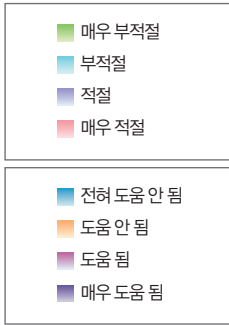
각주

- 1) 지면 관계 상, 보다 자세한 자료 수집 방법은 「김상호 외 (2019). 일학습병행 참여주체별 실태조사. 한국산업인력공단·한국직업능력개발원. 수탁사업 2019-15-5.」을 참고
- 2) 2019년 일학습병행 실태조사는 위 ①~④ 측정 시 리커트 5점 척도를 사용하고 '3'에 '보통'이라는 의미를 부여하였는데, 이는 응답자의 중립적 또는 유보적 답변으로 해석될 가능성이 있음. 따라서 본 분석에서는 보다 명확한 인식 비교를 위해 '3'을 결측 처리하고 각 항목에 대해 1, 2, 4, 5에 응답한 자료들을 분석하였음(각 1, 2, 3, 4로 Recode). 그리고 ④ 기업현장교사 만족도는 OJT 준비, 직무 전문성, OJT 태도, 시간 준수 등에 대해 6개 문항으로 측정된 것을 합산하고 평균을 산출하여 분석하였음.

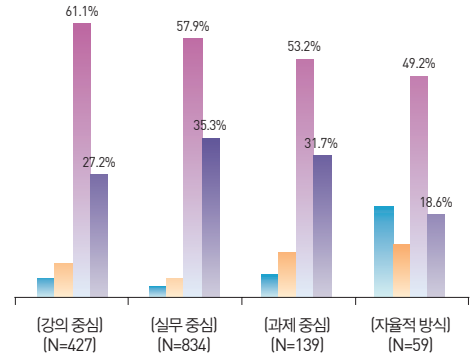


02 OJT 운영 방식의 적절성 및 OJT를 통한 직무수행능력 향상

학습근로자 스스로 학습하도록 하고 기업현장교사가 그 결과를 확인하는 방식(자율적 방식)의 OJT를 주로 경험한 학습근로자 집단은 OJT 운영 방식의 적절성 및 OJT를 통한 직무수행능력 향상에 대해 다른 유형의 집단들보다 부정적으로 인식하는 경향이 있음.



[그림 1] OJT 운영 방식의 적절성



[그림 2] OJT를 통한 직무수행능력 향상

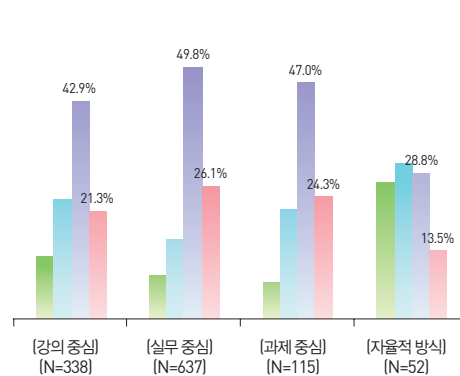
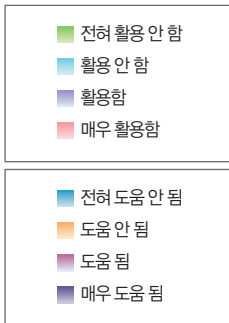
각주

3) '강의 중심'과 '실무 중심' 비교 시, 3개 집단(강의 중심, 실무 중심, 과제 중심) 비교 시에는 집단 간 응답 경향에 차이가 없지만(각 $\chi^2=2.463, df=3, p=.482$; $\chi^2=6.606, df=6, p=.359$), 4개 집단 비교 시 응답 경향에 유의한 차이가 나타남($\chi^2=48.986, df=9, p<.001$)
 4) 4개 집단의 응답 경향에 유의한 차이가 있으며($\chi^2=68.424, df=9, p<.001$), 3개 집단(강의 중심, 실무 중심, 과제 중심) 비교 시, 2개 집단 비교 시(강의 중심, 실무 중심)에도 유의한 차이가 확인됨(각 $\chi^2=20.396, df=6, p=.002$; $\chi^2=14.091, df=3, p=.003$).

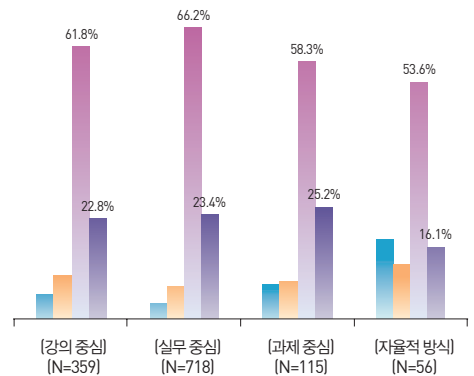
- OJT 운영 방식의 적절성에 대해 집단 간 응답 경향에 차이가 있음³⁾.
 - 긍정 응답(적절, 매우 적절)의 비율은 '강의 중심'(92.0%), '실무 중심'(91.3%), '과제 중심'(87.7%), '자율적 방식'(65.5%)의 순임.
- OJT를 통한 직무수행능력 향상에 대해 집단 간 응답 경향에 차이가 있음⁴⁾.
 - 긍정 응답(도움 됨, 매우 도움 됨)의 비율은 '실무 중심'(93.2%), '강의 중심'(88.3%), '과제 중심'(84.9%), '자율적 방식'(67.8%)의 순임.
 - 즉 OJT를 통한 직무수행능력 향상에 대해 실무 중심의 OJT 운영 집단이 가장 긍정적으로 인식하는 것을 알 수 있음.

03 일학습병행 훈련과정을 통한 학습 결과 활용 및 직무수행능력 향상

자율적 방식의 OJT를 주로 경험한 학습근로자들은 일학습병행 훈련과정을 통해 학습한 것을 활용하는 수준, 일학습병행이 직무수행능력 향상에 도움이 된 정도에 대해 다른 유형의 집단들 보다 부정적으로 인식하는 경향이 있음.



[그림 3] 일학습병행 학습 결과 활용

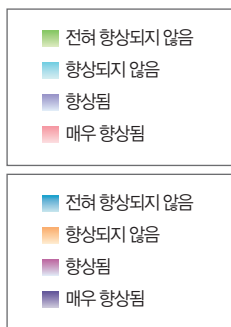


[그림 4] 일학습병행을 통한 직무수행능력 향상

각주

5) 4개 집단의 응답 경향에 유의한 차이가 있으며($\chi^2=40.250$, $df=9$, $p<.001$), 3개 집단(강의 중심, 실무 중심, 과제 중심) 비교 시, 2개 집단 비교 시(강의 중심, 실무 중심)에도 유의한 차이가 확인됨(각 $\chi^2=16.337$, $df=6$, $p=.012$; $\chi^2=14.825$, $df=3$, $p=.002$).

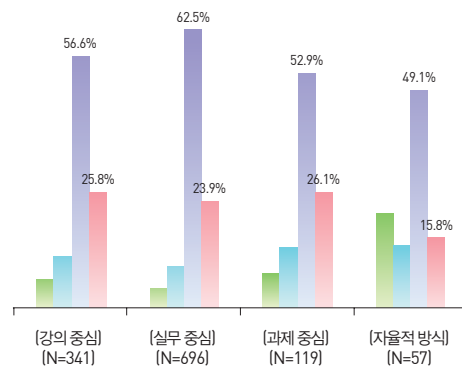
6) 4개 집단의 응답 경향에 유의한 차이가 있으며($\chi^2=32.228$, $df=9$, $p<.001$), 3개 집단(강의 중심, 실무 중심, 과제 중심) 비교 시, 2개 집단 비교 시(강의 중심, 실무 중심)에는 유의한 차이가 나타나지 않음(각 $\chi^2=10.055$, $df=6$, $p=.122$; $\chi^2=5.944$, $df=3$, $p=.114$).



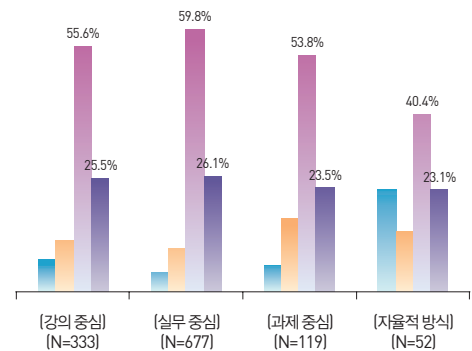
- 일학습병행을 통해 학습한 것을 활용하는 정도에 대해 집단 간 응답 경향에 차이가 있음⁵⁾.
 - 긍정 응답(활용함, 많이 활용함)의 비율은 '실무 중심'(75.8%), '과제 중심'(71.3%), '강의 중심'(64.2%), '자율적 방식'(42.3%)의 순임.
 - 즉 일학습병행에서 학습한 결과를 활용하는 정도에 대해 실무 중심의 OJT 운영 집단이 가장 긍정적으로 인식하는 것을 알 수 있음.
- 일학습병행을 통한 직무수행능력 향상 정도에 대해 집단 간 응답 경향에 차이가 있음⁶⁾.
 - 긍정 응답(도움 됨, 매우 도움 됨)의 비율은 '실무 중심'(89.6%), '강의 중심'(84.7%), '과제 중심'(83.5%), '자율적 방식'(69.6%)의 순임.

04 일학습병행을 통한 조직 몰입 및 경력 몰입 향상

자율적 방식의 OJT를 주로 경험한 학습근로자들은 일학습병행이 조직 몰입 및 경력 몰입 향상에 도움이 된 정도에 대해 다른 유형의 집단들 보다 부정적으로 인식하는 경향이 있음.



[그림 5] 일학습병행을 통한 조직 몰입 향상



[그림 6] 일학습병행을 통한 경력 몰입 향상

각주

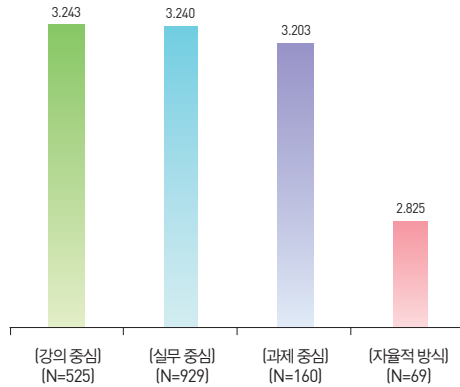
7) 4개 집단의 응답 경향에 유의한 차이가 있으며($\chi^2=34.766$, $df=9$, $p<.001$), 3개 집단(강의 중심, 실무 중심, 과제 중심) 비교 시, 2개 집단 비교 시(강의 중심, 실무 중심)에는 유의한 차이가 나타나지 않음(각 $\chi^2=8.140$, $df=6$, $p=.228$; $\chi^2=4.420$, $df=3$, $p=.220$).

8) 4개 집단의 응답 경향에 유의한 차이가 있으며($\chi^2=38.059$, $df=9$, $p<.001$), 3개 집단(강의 중심, 실무 중심, 과제 중심) 비교 시, 2개 집단 비교 시(강의 중심, 실무 중심)에는 유의한 차이가 나타나지 않음(각 $\chi^2=9.770$, $df=6$, $p=.135$; $\chi^2=5.192$, $df=3$, $p=.096$).

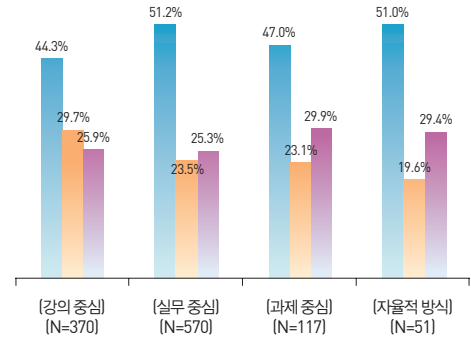
- 일학습병행을 통한 조직 몰입 향상에 대해 집단 간 응답 경향에 차이가 있음⁷⁾.
 - 긍정 응답(향상됨, 매우 향상됨)의 비율은 '실무 중심'(86.4%), '강의 중심'(82.4%), '과제 중심'(79.0%), '자율적 방식'(64.9%)의 순임.
- 일학습병행을 통한 경력 몰입 향상에 대해 집단 간 응답 경향에 차이가 있음⁸⁾.
 - 긍정 응답(향상됨, 매우 향상됨)의 비율은 '실무 중심'(86.0%), '강의 중심'(81.1%), '과제 중심'(77.3%), '자율적 방식'(63.5%)의 순임.

05 기업현장교사 만족도 및 외부 평가 결과

자율적 방식의 OJT를 주로 경험한 학습근로자들은 다른 유형의 집단들 보다 기업현장교사에 대한 만족 수준을 부정적으로 인식하는 경향이 있음. 반면 OJT 운영 방식에 따른 외부 평가 결과에는 유의한 차이가 없음.



[그림 7] 기업현장교사 만족도



[그림 8] 외부 평가 결과

각주

- 9) 자율적 방식 집단의 평균은 그 외 세 집단들의 평균보다 유의하게 낮음($F=9.537, p<.001$).
- 10) 4개 집단 비교 시, 3개 집단(강의 중심, 실무 중심, 과제 중심) 비교 시, 2개 집단 비교 시(강의 중심, 실무 중심) 모두 유의한 차이가 나타나지 않음 [각 $\chi^2=7.804, df=6, p=.253$; $\chi^2=6.792, df=4, p=.147$; $\chi^2=5.590, df=2, p=.061$].
- 11) 평가 결과 대기를 제외한 분석 결과, 합격은 '자율적 방식'(72.2%), '실무 중심'(68.5%), '과제 중심'(67.1%), '강의 중심'(54.9%)의 순으로 나타남. 4개 집단 비교 시와 3개 집단 비교 시에는 유의한 차이가 없는 반면, 2개 집단(강의 중심, 실무 중심) 비교 시 유의한 차이가 있음($\chi^2=5.546, df=1, p=.019$).
- 12) 참고로 일학습병행 실태조사(2016년)의 자료가 아닌 일학습병행 학습근로자의 노동시장 적응실태 및 정착성과 분석 연구를 위해 수집된 자료를 이용한 결과임. 기계, 정보·통신, 전기·전자 분야의 학습근로자 381명(실무 중심 OJT 196명, 강의 중심 OJT 185명)의 자료를 분석한 결과임.

- 자율적 방식의 OJT 운영 집단의 기업현장교사 만족도 수준이 가장 낮은 것으로 나타남⁹⁾.
 - 기업현장교사 만족도는 '강의 중심'(3,243), '실무 중심'(3,240), '과제 중심'(3,203), '자율적 방식'(2,825)의 순으로 나타남.
- OJT 운영 방식에 따른 외부 평가 결과에는 집단 간 차이가 있다고 볼 수 없음¹⁰⁾¹¹⁾.
 - 합격은 '실무 중심'(51.2%), '자율적 방식'(51.0%), '과제 중심'(47.0%), '강의 중심'(44.3%)의 순이고 불합격은 '강의 중심'(29.7%), '실무 중심'(23.5%), '과제 중심'(23.1%), '자율적 방식'(19.6%)의 순임.

06 시사점

- 비교적 소수이긴 하지만, 여전히 학습근로자 스스로 학습하도록 하고 기업현장교사는 그 결과를 확인하는 방식(자율적 방식)의 OJT가 이루어지고 있음.
- 3년 전(2016년) 자료 분석 결과(KRIVET Issue Brief 118호¹²⁾)와 달리 실무 중심 OJT와 강의 중심 OJT의 효과성에 큰 또는 많은 차이가 있다고 보기 어려움.
 - 본 자료 분석 결과, 두 집단의 차이가 유의한 것은 'OJT가 직무수행능력 향상에 기여한 정도', '일학습병행을 통해 학습한 것을 실제 업무에 활용하는 정도'이고, OJT 운영 방식에 대한 적절성, 전반적인 일학습병행을 통해 직무수행능력, 조직 몰입과 경력 몰입이 향상된 정도, 기업현장교사에 대한 만족도, 외부 평가 결과에는 유의한 차이가 없는 것으로 확인됨.
 - 일학습병행이 지속되면서 기업현장교사들의 OJT 실행 능력이 전반적으로 향상되었음에서 기인할 것이라 유추할 수 있는데, 물론 이에 대해서는 추후 면밀한 확인이 필요함.
- 자율적 방식의 OJT는 다른 세 가지 유형에 비해 비효과적임. 다만, 외부 평가 결과에는 유의한 차이 없음.
 - 비록 산학일체형 도제학교 재학생을 제외한 학습근로자들이 성인이라는 하지만, 학습근로자들은 대부분 초기경력자들이므로 그들의 자율에 맡겨두기 보다는 강의 중심이든, 실무 중심이든, 과제 중심이든 기업현장교사가 OJT 목표 및 내용을 명확히 제시하고, 기업현장교사와 학습근로자의 상호작용을 높이는 것이 효과적이라는 것을 시사함.
 - 그럼에도 불구하고 OJT 운영 방식에 따른 외부 평가 결과에 차이가 없다는 것은 어떤 유형의 OJT를 실행하던 기업현장교사들이 학습근로자의 외부 평가에 큰 관심을 기울이지 않고 있다는 것을 반증함.

김 대 영 (한국직업능력개발원 연구위원)