

직무교육·훈련프로그램이 업무효율성 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 -청주지역 중견 및 대기업의 직무만족을 중심으로-

이지훈¹, 강준모^{2*}

서원대학교 생활경영학부 경영학전공 교수, 서원대학교 생활경영학부 경영학전공 재학

A Study on the Effects of Job Education and Training Program on task Efficiency and Job Satisfaction -Focused on job satisfaction of midsize and large businesses in Cheongju-

Ji-Hun Lee¹, Jun-Mo Kang^{2*}

¹Faculty of Life Management, the Department of Business Administration, Seowon University

²Student on the register, Faculty of Life Management, the Department of Business Administration, Seowon University

요 약 본 연구는 직무교육·훈련프로그램이 업무효율성 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 기업체에서 실시하는 직무교육 등의 효율성을 극대화하는데 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구는 청주지역 중견 및 대기업 직원들 300명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 수집된 설문지를 바탕으로 인과관계를 검증하였다. 검증결과 다음과 같은 연구 결과를 도출하였다. 첫째, 기업체들은 직원들의 교육 수요를 파악하여 직원들 중심의 교육프로그램 개발과 운영을 실시하여야 한다. 둘째, 기업체들은 사외 교육 프로그램 중 직원들이 직무수행에 도움이 될 수 있는 교육을 자발적으로 신청할 수 있도록 자율적 체계를 갖출 필요가 있다. 셋째, 기업체들은 다양한 방법을 통해 직원들의 요구를 최대한 파악하고, 나아가 최신 교육 자료 및 교육 환경 등을 구축하여 신지식과 학습의 여건을 갖추어야 할 것이다. 마지막으로 기업체들은 직원들을 동반자의 개념으로 인식하여, 직무활동에 자율성 및 재미가 있을 수 있도록 직원 각각의 역량을 존중해 주어야 할 것이다.

주제어 : 직무교육, 훈련프로그램, 직무수행능력, 기업체 적응력, 직무만족

Abstract The purpose of this study is to suggest the implications for maximizing the efficiency of job training conducted by companies through studying the effects of job education and training programs on job efficiency and job satisfaction. This study surveyed 300 employees of medium and large companies in Cheongju. The causality was verified based on the collected questionnaires. The results of the study are as follows. First, companies should understand the educational needs of their employees and develop and operate employee-centered education programs. Second, companies need to have an autonomous system in order to allow voluntary application of education that can help employees to perform their duties among the external education programs. Third, companies should uncover the needs of their employees in various ways and build up the latest educational materials and educational environment to establish new knowledge and learning conditions. Finally, companies should recognize their employees as a concept of their partners and respect each employee's capabilities so that they can have autonomy and fun in their work activities.

Key Words : Job training, Training program, Job performance, Business adaptability, Job satisfaction

*Corresponding Author : Ju-Mo Kang(kjmcarr@hanmail.net)

Received March 27, 2018

Accepted April 20, 2018

Revised April 11, 2018

Published April 30, 2018

1. 서론

오늘날 수많은 기업체들은 경쟁이 치열한 환경에서 살아남기 위해 끊임없이 조직의 발전을 꾀하고 있다. 교육·훈련은 급변하는 복잡한 환경에 적응하기 위한 지식, 기술, 태도, 습득 등을 직원들에게 전달함으로써 회사의 생산성을 증가시키는데 그 목적이 있다[1]. 기업체에서는 수요의 증가와 서비스 요구의 증가로 인해 직원에 대한 과도한 업무량과 예전에 경험하지 못했던 다양한 형태의 소비자 요구를 만족시키기 위해 지속적인 교육이 진행되고 있다[2]. 지식기반 사회를 살고 있는 근로자들은 새로운 기술의 습득과 교육이 중요한 과제가 되었다. 산업현장에서는 신입, 경력자들의 훈련이 무엇보다 중요한 과제가 된 것이다. 기업체 입장에서 신입, 경력자들을 우수한 인력으로 양성하는 것이 타 기업보다 유리한 고지를 선점하는 확실한 길이기 때문이다[3]. 인재 개발에 대한 일반적인 접근은 사회심리학, 행동과학 및 산업심리학을 중심으로 경영학, 교육학, 사회학 등에서 찾을 수가 있다. 인재개발에 대한 관심이 대두되어 조직과 학문적인 영역이 중시되고 있다. 기업사회에서는 생산성이거나 질적인 수준을 향상시키기 위해서 가장 중요한 부분으로 차지하고 있다[4]. 생애 첫 일자리를 2년 내에 30%가 자발적으로 퇴사를 한다고 한다. 높은 퇴사율 때문에 중소기업체에서는 훈련 및 근로복지 제공 등 근로자에게 인적 자본을 투자하기가 어렵다고 한다. 해당 기업에 적응할 만한 시기에 퇴사를 하니까 기업체 입장에서 관리적 손실일 수밖에 없다. 근로자에 투자를 했다가 손실을 적게 보기 위해서라도 투자에 주저할 수밖에 없는 것이다[5]. 교육·훈련을 통해 양성된 인력을 신뢰하지 못하여 연간 재교육 비용에만 약 13조원을 투자하고 있다[6]. 교육·훈련 후 현장 업무에 투입되어 회사의 경영성과에 일조를 못한다면 회사의 손실 및 유효성을 저해하는 요인이 된다.

이런 관점에서 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 갖는다.

첫째, 직무교육·훈련프로그램이 업무효율성 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구를 하고자 한다.

둘째, 연구결과를 토대로 실증분석을 하고자 한다.

셋째, 실증분석을 통해 기업체에서 실시하는 직무교육 등의 효율성을 극대화하는데 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경과 연구가설

2.1 훈련프로그램

기업의 경쟁력 제고를 위한 교육·훈련의 개발은 직원의 직무수행에 필요한 지식과 기술수준을 향상시키고 직무에 대한 태도와 행동을 변화시킨다[7]. 교육·훈련이 기업성과에 어떠한 형태로든 기여하지 못한다면 교육·훈련의 실시는 비용과 시간의 손실이다. 교육·훈련개발관리를 체계화하는 것은 무엇을, 누가, 어떻게 하느냐에 관점을 두고 훈련프로그램 개발의 구조적인 차원과 기술적인 차원을 잘 협력시키는 것이 관리체계를 체계화하는 가장 핵심이다[8]. 직원이 해당 업무를 위해 수행하는 직무와 관련된 적용과 관련하여 교육, 훈련, 개발의 측면으로 구분하였다. 훈련은 현재 하고 있는 업무의 효율성을 위해 수행을 하고 있지는 않지만 다가오는 미래에 수행하게 될 학습으로서 개인이 사전에 준비하고 있는 업무와 관련된 학습이다. 개발은 현재나 다가오는 미래의 업무와 상관없이 개인이나 기업체 조직의 발전을 위한 학습을 의미한다[9]. 교육·훈련을 통해 조직구성원들은 업무와 관련된 기본적인면서도 구체적인 업무수행 역량을 개발하고, 실제 업무수행에서의 문제점이나 부족한 점을 수정 보완할 수 있다. 이러한 과정을 통해서 조직구성원들은 보다 나은 업무수행을 보이고, 이는 궁극적으로 조직의 업무성과를 향상시키는 결과로 이어지게 된다[1]. 중견·중소기업의 일부분이 체계적인 교육·훈련을 실행하기 어려운 점을 인지하여 중견·중소기업 중에서 우수기업 또는 체계화된 훈련기관 등을 활용한 교육·훈련센터를 운영하는 방안을 생각해 볼 수 있다고 하였다[10]. 선행연구로는 김인수(2014)의 기업이 “어느 전문교육 기관과 비교해도 손색없는 교육프로세스를 구축하는데 노력을 기울여야 한다”고 보았다[11].

2.2 S-OJT 훈련

S-OJT(Structured-on-The-Job Training) 현장훈련은 기업현장 교사가 근로자를 대상으로 일선 현장 또는 일선 현장과 유사한 장소에서 미리 준비된 교육·훈련계획에 따라 실시하는 훈련을 말한다. 기업현장 교사는 기업체의 자체 인력 중에서 실력 및 자격요건을 갖춘 자로 선발을 하며, 산업 현장 교수 등의 전문인력(인력풀)을 활용할 수 있다[12]. OJT는 개인에게 너무 많이 의존하는 현상이 발생한다. 트레이너의 대부분이 교육·훈련 전

문가가 아니기 때문에 훈련내용의 체계화가 어려운 것이 현실이다. 소수의 트레이너들은 노하우를 공개하는 것을 주저한다. 자기의 노하우를 공개할 경우 향후 경쟁자로 나타날지도 모르기 때문이다[3].

OJT와 S-OJT의 특징을 비교하면 다음 Table 1과 같다.

Table 1. Characteristics of Unstructured OJT and Systematic OJT[13]

Sortation	OJT	S-OJT
Result Predictability	Unexpected and unpredictable results.	The results are predictable in advance, and the results can be measured.
Training highlights	It is important for the trainee to convey knowledge, information and know-how to the novice employee.	To be communicated after the trainer has planned the required training materials.
Intraparty role	Simple training programs in a partial way.	Used as a framework for performance management.
Planned strength	Responding to ad hoc needs rather than a systematic approach	Planning requires a lot of time and effort before it can be executed.
The position of the Trainer	The trainee takes over the role of the trainee with no Completion of the trainee course.	Leave the training to experienced trainers.

선행연구로 최정훈 & 홍성수(2014)는 트레이너를 실무에서 활용할 수 있도록 체계적으로 교육, 양성하는 것이 필요하다는 점을 강조했다. 숙련자들을 대상으로 현장학습 트레이너로서의 경력 개발, 체계적인 교육을 통한 트레이너 양성과 업무능력을 갖추었다고 판단되는 경우에만 일선에서 현장 교수로 활동할 수 있도록 해야 한다[14].

2.3 Off-JT 훈련

Off-JT(Off-the-Job Training)는 직장 외 훈련으로 OJT가 라인중심의 훈련을 의미한다면 Off-JT는 스텝중심의 직장 외 훈련을 말한다. 기업의 연수원 등과 같은 시설을 이용하거나 전문적인 교육·훈련기관에 위탁하여 실시한다. 이 교육은 주로 신입사원 교육, 전문기술 교육, 관리감독자 교육, QC교육 등에 유익하다[15]. 하지만 소위 강의실에서 직무현장으로의 학습전이는 Off-JT의 지체가 될 수 있다. 업무현장에 어떻게 적용할지는 모른 채 새로운 교육·훈련을 하기 때문이다[16]. Off-JT훈련의 장·단점을 비교하면 다음 Table 2와 같다.

Table 2. Advantages and Disadvantages of Off-JT[17]

Advantage	Weakness
Training subjects have a high educational effect as they can only concentrate on training.	The content of the training may be distant from the task.
Training specialists perform the training, so the learning effects are high.	It is difficult for training participants to adjust the progress according to their individual abilities.
It is possible to train multiple personnel at the same time.	Training is expensive.

선행연구로 김지은(2010)은 직장 동료 간의 이해 및 협동심을 향상시키고, 팀워크를 상승시키는 내용의 교육 훈련에 있어서 Off-JT가 많이 활용 되고 있다. 오늘날에는 Off-JT와 On-line교육을 결합한 Blended Learning 교육방법이 연구되고 있다[18].

2.4 직무수행능력

직무행동으로 나타나는 내적역량으로 개인의 역할수행을 위한 능력, 지식 또는 체계적 사고, 문제해결, 리더십과 같은 직무수행과 연관된 특성이라 할 수 있다[19]. 직무수행이란 조직 내 구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태, 목표 등을 달성하는 정도를 의미한다[20]. 직무수행능력을 직무의 수행을 위하여 필요한 소질 및 소양 항목에 정확성, 신속성, 창의력, 자율성 및 능동성, 리더십, 판단력, 대인관계능력, 컴퓨터 스킬, 업무처리의 질적 우수성 등을 포함하는 항목을 제시하였다[21]. 직무수행능력은 그 일을 하게 하여 더 나은 수행을 하게 하는 원인과 관련된다. 그리고 직무수행능력을 직업의 기능과 업무를 수행하기 위해 개인에게 나타나야 하는 인간의 기술과 행동의 집합체로 정의하였다[22].

선행연구로 박혜정(2002)은 외식업체의 서비스 교육·훈련 프로그램이 종사원의 업무수행 만족을 이끌어 낸다고 하였으며, 서비스 종사원의 지속적인 관리는 종사원이 주어진 업무를 수행함에 있어서 그 능력을 갖출 수 있는 잣대가 될 수 있다고 하였다[23].

이런 관점에서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H1 : S-OJT훈련은 직무수행 능력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3 : Off-JT훈련은 직무수행 능력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H5 : 훈련프로그램은 직무수행능력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 기업체 적응력

기업적응의 기본적인 전제는 개인이 자기 자신을 둘러싼 주변 환경과 긍정적으로 관계를 맺기를 추구하는 것이다[24]. 개인이 자신과 환경이 맺는 관계 속에서 조화롭지 않은 것을 받아들일 수 있는 범위라면 특별한 행동 없이 환경에 적응하게 된다. 반대의 경우라면 적응행동을 통해 대처해 나가게 된다[25]. 직무관련 지식·정보에 대한 적응력의 범위에서 공통적으로 강조되고 있는 요인으로 정보수집 및 분석 능력, 문서 작성 능력, 문제 파악 및 해결 능력, 수리 계산 능력, 그래프·그림 등의 해석 능력, 직무를 창의적 사고로 수행하는 능력, 전공 분야의 자료 이해 능력, 기기의 구조원리 및 작동의 이행 능력, 작업 공정에 대한 지식, 전공 분야의 지식·정보에 대한 활용 능력, 타인과 의사를 소통하는 능력, 의견 합의 및 의사 결정 능력, 상사의 업무지시나 의도를 이해하는 능력 등이다[26]. 조직 내 성공적인 적응에 있어서 직원이 상호 협력적인 생활에 잘 적응하고 업무적인 관계에 동참할 수 있는 사고능력을 필수요소로 보았다. 선행연구로 김준곤(1988)은 직무 만족은 노동자의 외적 요인은 물론 개인 내적 특성이나 요인에 의해서도 결정된다. 이러한 개인 내적 요인으로서 일반적으로 연령, 성별, 지능, 직무 경력 및 성격, 지위 등이 있다고 하였다[27].

이런 관점에서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H2 : S-OJT훈련은 기업체 적응력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4 : Off-JT훈련은 기업체 적응력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6 : 훈련프로그램은 기업체 적응력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.6 직무만족

직무만족도는 상사 및 동료와의 관계, 직무, 승진기회, 직업상의 안정성, 임금 등에 대해 만족하는 정도를 의미한다[28]. 직무만족의 개념은 조직구성원들의 직무를 수행하는 절차나 결과에서 사회적·심리적·환경적 상황의 여러 가지 작용요인들에 대한 욕구충족과 열정 그리고 호의의 제도라고 정의할 수 있다[29]. 조직에서 근로자의 직무만족이 충족 할수록 조직의 목표를 달성하기 위하여 스스로 협력하고, 조직과 상급자에 대해서 충성심을 보인다. 조직이 어려움에 직면할 때 이를 극복하기 위해 자

발적으로 노력하며, 자신의 직무에 더 깊은 관심을 갖게 되고, 사규와 규칙을 준수하며, 조직의 구성원으로서 자 긍심을 갖는다[30]. 성과가 좋은 회사일수록 인적자원의 개발을 중요시 하고, 경영을 이념화 하여 모든 종사자에게 중대함을 강조한다[31]. 직무만족은 직무내용, 임금상승, 승진기회 부여, 근무환경 등 여러 가지 요인에 의해 형성되며 나아가 경영성과에 중요한 작용을 하게 된다. 조직구성원들이 직무와 관련된 긍정적 반응을 지닐 수 있도록 이에 대한 동기부여가 필요하다[32]. 직무만족도가 높으면 높을수록 직무완수에 대한 동기유발이 용이하고 수준 높은 직무수행이 이루어지며 이직률의 감소와 생산성 증가를 가져온다[33]. 선행연구로 박은주(2013)는 직무 만족도는 개인이 직무를 대하는 심리적, 감정적 대응 행태이므로 대인관계와 태도에 해당하는 내면적 특질이 업무적 스킬보다 더 중요하다고 하였다. 이는 개인의 특성과 적성이 업무와 얼마나 대응되는가에 대한 문제를 생각하고 이러한 문제를 제기하는 것 보다 종사원 개개인의 입장에서 긍정적인 생각으로 업무에 임하도록 하는 것이 직무만족을 더욱 높일 수 있는 방법이라고 하였다[34].

이런 관점에서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H7 : 직무수행 능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H8 : 기업체 적응력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구 설계

3.1 연구 모형

본 연구의 실증분석을 실시하기 위해 직무교육·훈련

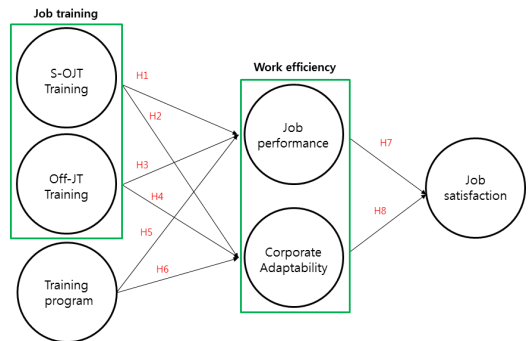


Fig. 1. Hypothetical Model

프로그램이 업무효율성 및 직무만족에 미치는 영향에 대해서 Fig. 1의 연구모형처럼 영향 관계에 대해 연구하고자 한다.

3.2 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 S-OJT훈련, Off-JT훈련, 훈련프로그램, 직무수행능력, 기업체 적응력, 직무만족을 측정하기 위해 다음의 선행연구들을 바탕으로 조작적 정의를 구성하였다.

S-OJT · Off-JT는 김재준(2016)[3], 훈련프로그램은 조순장(2013)[35], 직무수행능력은 남기은(2017)[36], 기업체 적응력은 백현석(2012)[37], 직무만족은 조선유(2013)[38], 일반적인 사항은 이지훈(2017)의 선행연구를 참고하여 연구에 적합하다고 판단되는 문항을 수정·보완하여 사용하였다[39]. 각 문항은 리커트 5점 척도를 사용하였고, ‘전혀 그렇지 않다.’를 1점, ‘그렇지 않다.’를 2점, ‘보통이다.’를 3점, ‘그렇다.’를 4점, ‘매우 그렇다.’를 5점으로 측정하였다. 일반적인 사항은 8문항으로 사용하였다.

3.3 자료의 수집 및 분석

자료 수집 및 분석 방법으로는 표본추출방법인 비확률 추출 방법(Non-Probability) 중 판단 표본 추출법(Judgement Sampling)에 의해 조사를 하였다. 따라서 조사 대상을 직무교육을 년 1회 이상 받아본 경험이 있는 사람을 대상으로 조사를 하였다. 예비조사는 2017년 9월 19일부터 9월 22일 까지 4일간 시행하였으며 30부를 배포하고 30부가 회수되었다. 회수된 설문지를 토대로 신뢰성 및 타당성 검증과 응답의 부자연스러운 부분 등을 반영하여 설문지를 수정하였다.

본 조사는 2017년 9월 26일부터 10월 10일까지 15일간 시행을 하였으며 350부를 배포하고 300부가 회수 되었다. 수집된 유효 표본은 신뢰성 검증을 Cronbach’s α계수로

확인하였으며, 판별 타당성과 수렴 타당성의 내적 타당성 확보를 위해 확인적 요인분석을 이용하여 타당성을 검증하였다. 그리고 조사 대상자에 대한 일반적인 특성은 빈도분석을 이용하였다. 그 다음 구조방정식 모형의 적합도와 각 개념에 대한 인과관계를 검증하였다.

4. 실증분석

4.1 조사 대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성은Table 3과 같다. 성별은 총 응답자 300명 중 성별 비율이 남자95명(31.7%), 여자 205명(68.3%)으로 나타나 여성이 남성보다 약 2배 정도 많았다. 연령은 20대 미만 1명(3%), 20대 97명(32.3%), 30대 70명(23.3%), 40대 94명(31.3%), 50대 이상 38명(12.7%)으로 20대와 40대가 높게 나타났다. 직업은 제조업 59명(19.7%), 유통업 16명(5.3%), 서비스업 137명(45.7%), 건설업 10명(3.3%) 기타 78명(26.0%)으로 서비스업 종사자가 137명(45.7%)으로 가장 높게 나타났다.

4.2 변수와 신뢰성 및 타당성 검증

실증분석에 앞서 본 연구에서 사용된 자료에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 이에 측정항목에 대한 Cronbach’s Alpha 계수와 탐색적 요인분석을 통해 신뢰성과 타당성을 측정하였다. Cronbach’s Alpha 계수가 0.6 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 인정된다[40].는 기준에 비추어 본 연구에서 사용된 측정항목들은 0.921로 나타나 Table 4와 같이 만족스러운 수준의 신뢰성을 보였다 (모형적합도 : $X^2=309.923$, $d.f=172$, $p=.000$, $X^2/d.f=1.802$, $RMR=.029$, $RMSEA=.052$, $GFI=.915$, $AGFI=.886$, $PGFI=.681$, $NFI=.941$, $RFI=.928$, $IFI=.973$, $TLI=.967$, $CFI=.973$). 구성개념들의 타당성을 분석하기 위해 확인

Table 3. General characteristics of participants

Category	Sortation	Frequency (persons)	%	Category	Sortation	Frequency (persons)	%	
Gender	Man	95	31.7	Age	20 old Less than	1	.3	
	Woman	205	68.3		20 to 29 old	97	32.3	
Occupation	Manufacturing	59	19.7		30 to 39 old	70	23.3	
	Distribution	16	5.3		40 to 49 old	94	31.3	
	Service	137	45.7		Over fifty	38	12.7	
	Construction	10	3.3					
	Guitar	78	26.0					
Sum						300	100.0	

적 요인분석을 수행하였다. 확인적 요인분석은 구성개념들의 집중타당성(Convergent Validity)과 판별타당성(Discriminant Validity)을 검증하기 위하여 측정모형을 분석하는 것이다. 요인 적재량이 0.4%이상이면 요인과 구성변수 간 상관관계가 높은 것으로 간주한다는 점에 있어서 본 연구에서 사용된 구성개념들의 개념 타당성은 Table 5와 같이 나타나 충분한 것으로 파악되었다 [41,42,43]. 또한 집중타당성도 있는 것으로 분석되었다. 그리고 평균분산추출값(AVE)도 약 0.5이상으로 나타나 질문항목들은 연구항목으로서의 대표성을 갖는 것으로 분석되었다. 확인적 요인 분석 후 본 연구에 사용된 변수들이 어떠한 방향과 관계를 갖는지 대략적으로 검토하기 위해 Table 6과 같이 상관관계 분석을 실시하였다. 전반적으로 변수들 간에 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다.

4.3 모형 분석과 가설검증

4.3.1 구조방정식 모형과 경로계수

구조방정식 모형을 분석하기 위해 훈련프로그램, S-OJT 훈련, Off-JT 훈련을 잠재외생변수로 설정하였으며, 직무수행 능력, 기업체 적응력은 매개 역할로 하는

내생변수로, 그리고 직무만족을 내생변수로 각각 설정하였다.

본 연구에서 제시한 모형의 전반적인 적합도 지수는 $X^2=359.909$, $d.f=176$, $p=.000$, $X^2/d.f=2.045$, $RMR=.047$, $RMSEA=.059$, $GFI=.902$, $AGFI=.871$, $PGFI=.687$, $NFI=.932$, $RFI=.918$, $IFI=.964$, $TLI=.957$, $CFI=.964$ 로 기준 값에 비교하였을 때 만족스러운 수치를 나타냈다. 즉, 적합도에서는 $X^2/d.f$ 는 3보다 적게 나타났고, GFI , $AGFI$, NFI , RFI , IFI , TLI , CFI 가 대부분 0.9보다 크고, RMR 도 0.05 보다 낮은 것으로 나타나 전체적으로 살펴볼 때 본 연구의 가설을 검증하는 데는 무리가 없는 모델로 판단할 수 있다.

4.3.2 연구가설의 검증

훈련프로그램, S-OJT훈련, Off-JT훈련, 직무수행능력, 기업체 적응력, 직무만족의 구조관계에서 설정한 전체 8개의 가설에 대한 검증 결과를 요약하면 Table 7과 같다. 전체 연구가설 중에 p-Value값이 0.05보다 낮게 나타나고, t-Value값이 정(+)의 방향으로 나타난 5개 가설이 채택되었다. 구조방정식을 통한 연구가설 검증결과는 다음과 같다.

Table 4. Reliability and validity checks

Questionnaire question	Ingredient						Cronbach
	1	2	3	4	5	6	
Our company is organizing and operating training programs that reflect the needs of the learners.						.843	.915
Our company allows learners to freely use materials, materials, and educational information provided at work.						.878	.914
Our company has a comfortable classroom and is immune to other education.						.754	.917
Our S-OJT training programs are varied.	.907						.915
The content of our S-OJT training program is suitable.	.885						.916
Our S-OJT training is conducive to business practice.	.884						.916
Our company has many opportunities for S-OJT hullyeonT training.	.879						.916
Our company has a professional knowledge of S-OJT instructors.	.843						.916
Our company has a variety of Off-JT training programs.		.905					.917
The content of our Off-JT training program is suitable.		.931					.916
Our Off-JT training is good for business practice.		.896					.916
Our company has many opportunities for Off-JT training.		.914					.916
Off-JT instructor has professional knowledge.		.847					.916
I have a good grasp of the job.			.794				.920
I have the necessary work skills within the organization.			.887				.920
I finish my work responsibly.			.762				.922
I can manage my work schedule and my schedule well.			.758				.921
I respect the company's culture, regulations, and management style.				.791			.919
I understand the way employees report and how they process tasks.				.784			.919
I'm satisfied with my current job at work.					.837		.918
I get a kick out of doing my job.					.729		.921

Table 5. Results of confirmatory factor analysis

Constructs	Question	Std. Loadings	Error Variance	t-value	p-value	CR	AVE
Training program	Training program 1	.834	.251	-	-	0.877	0.706
	Training program 2	.889	.194	17.950	***(.001)		
	Training program 3	.743	.405	14.265	***(.001)		
S-OJT Training	S-OJT Training 1	.871	.244	-	-	0.941	0.761
	S-OJT Training 2	.838	.286	27.057	***(.001)		
	S-OJT Training 3	.885	.225	21.264	***(.001)		
	S-OJT Training 4	.906	.183	22.246	***(.001)		
	S-OJT Training 5	.865	.257	20.324	***(.001)		
Off-JT Training	Off-JT Training 1	.904	.201	-	-	0.953	0.801
	Off-JT Training 2	.930	.128	26.965	***(.001)		
	Off-JT Training 3	.896	.195	24.445	***(.001)		
	Off-JT Training 4	.916	.169	25.860	***(.001)		
	Off-JT Training 5	.848	.309	21.439	***(.001)		
Job performance	Job performance 1	.803	.159	-	-	0.898	0.691
	Job performance 2	.929	.067	16.193	***(.001)		
	Job performance 3	.699	.261	12.783	***(.001)		
	Job performance 4	.694	.311	12.667	***(.001)		
Corporate Adaptability	Corporate Adaptability 1	.806	.213	-	-	0.857	0.750
	Corporate Adaptability 2	.800	.217	10.988	***(.001)		
Job satisfaction	Job satisfaction 1	.930	.102	-	-	0.826	0.707
	Job satisfaction 2	.694	.455	9.331	***(.001)		

Table 6. Correlation of matrix

Byun Soo Myung	S-OJT Training	Off-JT Training	Training program	Job performance	Corporate Adaptability	Job satisfaction
S-OJT Training	1.000					
Off-JT Training	.382** (.056)	1.000				
Training program	.737** (.056)	.524** (.053)	1.000			
Job performance	.187* (.030)	.193* (.033)	.349** (.029)	1.000		
Corporate Adaptability	.321** (.040)	.423** (.045)	.449** (.038)	.495** (.027)	1.000	
Job satisfaction	.389** (.050)	.297** (.051)	.497** (.046)	.477** (.033)	.631** (.043)	1.000

*p<.01, **p<.05
() Estimate Value Meaning

Table 7. Results of hypothetical path model

Hypothesis	Path	Path coefficient	Estimate	Standardized Estimate	t-value	p-value	Supported
H1	S-OJT Training → Job performance	-.19	-.114	-.185	-1.877	.061	Reject
H2	S-OJT Training → Corporate Adaptability	-.05	-.034	-.047	-.483	.629	Reject
H3	Off-JT Training → Job performance	.00	-.001	-.002	-.033	.974	Reject
H4	Off-JT Training → Corporate Adaptability	.23	.150	.227	3.150	.002	Accept
H5	Training program → Job performance	.51	.363	.512	4.423	***	Accept
H6	Training program → Corporate Adaptability	.42	.351	.422	3.727	***	Accept
H7	Job performance → Job satisfaction	.26	.394	.263	4.650	***	Accept
H8	Corporate Adaptability → Job satisfaction	.55	.702	.548	8.257	***	Accept

***p<.001

S-OJT 훈련과 직무수행능력($\beta=-.19, t=-1.877, p=.061$), 기업체 적응력($\beta=-.05, t=-.483, p=.629$)과의 관계는 통계적으로 유의하지 않아 가설 1, 2는 기각되었다. 또한 Off-JT 훈련과 직무수행능력($\beta=.00, t=-.033, p=.974$)과의 관계는 통계적으로 유의하지 않아 가설 3도 기각되었다.

하지만 Off-JT 훈련과 기업체적응력($\beta=.23, t=3.150, p=.002$)과의 관계는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계임으로 가설 4는 채택되었다. 훈련프로그램과 직무수행능력($\beta=.51, t=4.423, p=.000$), 기업체적응력($\beta=.42, t=3.727, p=.000$)과의 관계는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계임으로 가설 5, 6은 채택되었다.

마지막으로 직무수행능력과 직무만족($\beta=.26, t=4.650, p=.000$), 기업체적응력과 직무만족($\beta=.55, t=8.257, p=.000$)과의 관계는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계임으로 가설 7, 8은 채택되었다.

5. 결론

본 연구는 훈련프로그램, S-OJT훈련, Off-JT훈련, 직무수행능력, 기업체 적응력이 직무만족에 미치는 영향관계를 파악하고, 이를 통해 기업체에서 실시하는 직무교육 등의 효율성을 극대화하는데 시사점을 제시하고자 하였다. 따라서 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, S-OJT훈련과 직무수행능력, 기업체적응력과의 관계는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 S-OJT훈련이 직무수행능력과 연관성이 떨어지는 일반적이고 형식적인 교육을 한다고 볼 수 있으며, 또한 S-OJT 교육만으로 기업체적응력향상에 도움이 되지 않는다고 볼 수 있다. 따라서 기업체들은 직원들의 교육 수요를 파악하여 직원들 중심의 교육프로그램 개발과 운영을 실시하여야 한다. 또한 전문적인 지식을 겸비한 전문 강사를 초청하여 직원들의 편안한 시간에 교육을 받을 수 있도록 사내 자체 시스템을 구축해야 할 것이다.

둘째, Off-JT훈련과 직무수행능력과의 관계는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 기업체적응력과의 관계에서는 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 Off-JT훈련이 본인의 의지와 무관하게 참여함으로써 교육의 효율성이 저하된다고 볼 수 있으며 기업체적응력에 있어서는 외부교육이라는 특수성으로 인해 같이 참여한 동료들과의 정보교환 등을

통해 기업체적응에 도움이 되는 것으로 볼 수 있다. 따라서 기업체들은 사외 교육 프로그램 중직원들이 직무수행에 도움이 될 수 있는 교육을 자발적으로 신청할 수 있도록 자율적 체계를 갖출 필요가 있다.

셋째, 훈련프로그램은 직무수행능력, 기업체적응력과 관계에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 훈련프로그램이 형식적이지 않고 직무수행에 꼭 필요하고 효과를 극대화할 수 있는 내용위주로 편성이 잘 됐다고 볼 수 있으며, 또한 기업체적응력에도 부담감 없이 잘 적응할 수 있도록 구성이 잘 되었다고 볼 수 있다. 따라서 기업체들은 다양한 방법을 통해 직원들의 요구를 최대한 파악하고, 나아가 최신 교육 자료 및 교육 환경 등을 구축하여 신지식과 학습의 여건을 갖추어야 할 것이다.

마지막으로 직무수행능력과 직무만족, 기업체적응력과 직무만족과의 관계는 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 직무수행능력이 뛰어난 근로자가 직무만족 부분에서도 만족감을 느끼고, 기업체적응력은 회사 문화가 자율적이고 회사 규율이 모든 직원들이 공감할 수 있는 체계임으로 직무만족이 높게 나타났다고 볼 수 있다. 따라서 기업체들은 직원들을 동반자의 개념으로 인식하여, 직무활동에 자율성 및 재미가 있을 수 있도록 직원 각각의 역량을 존중해 주어야 할 것이다.

본 연구는 의미 있는 결과와 시사점을 제시하기 위해 많은 노력을 기울였음에도 불구하고 향후 해결해야 할 문제점 역시 존재하고 있다.

본 연구의 조사대상을 청주지역 중견 및 대기업을 대상으로 하였기에 연구의 결과를 일반화 하는데 무리가 있을 수 있다고 판단된다. 따라서 향후 충청북도 기업체 또는 전국의 기업체를 대상으로 다각적인 연구가 필요하다.

REFERENCES

- [1] I. W. Hwang. (2010). *Verifying the Effectiveness of Corporate Training Program and Effects of Learning Achievement and Transfer Climate on Learners' Transfer*. Department of Educational Technology The Graduate School of Ewha Womans University, Seoul. http://virtual.seowon.ac.kr/90a6552/_Lib_Proxy_Url/www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=d91dc54157fe6875ffe0bdc3ef48d419

- [2] E. S. Shin. (2015). Job Satisfaction and Relating Factors of Medical Record Technicians Working in General Hospitals. *Journal of the Korea Convergence Society*, 6(5), 338.
DOI : 10.15207/jkcs.2015.6.5.337
- [3] J. J. Kim. (2016). *Analysis of the Effects of S-OJT Characteristics and OJT teachers' Charismatic Leadership on Job Satisfaction*. Human Resources Development The Graduate School of Education Yonsei University, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=a6d9276b47f35f57ffe0bdc3ef48d419
- [4] H. S. Choi. (2008). *A study on the Human Resource Development in Small and Medium Firms*. The Graduate School of Hannam University Business Management Department, Daejeon.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=8a03fb009fd834f7ffe0bdc3ef48d419
- [5] M. U. Ji. (2017.4.12). *Industry Research Institute*. KBS1 Radio broadcast.
- [6] Y. D. Na. (2013). A Study on the Introduction and Policy Directions of the Korean One-School Dual System. *Korea Institute for Vocational Education and Training, THE HRD REVIEW*, 17(2), 114-118.
http://www.krivet.re.kr/ku/da/kuBDBVw.jsp?_notiNo=G520130006&_prdcNotiDetlNo=10
- [7] C. L. Shin. (2003). *Personnel management*. Seoul: Samyoungsa.
- [8] J. T. Choi. (2004). *Modern Human Resource Management*. Seoul: Pakyoungsa.
- [9] L. I. Nadler. (1996) *Designing training Programs: The Criticalevents Model*. Addison-Wesley Publishing Inc.
- [10] H. J. Lee. (1998). From Front-end Analysis to ISD : The Factors engaged in the ID Practitioner's Decision-making process. *Journal of Corporate Education*, 1(1), 157-181.
http://virtual.seowon.ac.kr/8f201d/_Lib_Proxy_Url/www.newnonmun.com/article=4173
- [11] I. S. Kim. (2014). A business-oriented, interdisciplinary program. *Korea Institute for Vocational Education and Training, THE HRD REVIEW* 7(2), 70-81.
http://www.krivet.re.kr/ku/da/kuBDBVw.jsp?_notiNo=G520140002&_prdcNotiDetlNo=5
- [12] S. H. Cha. (2016). *A study about the satisfaction of workers in companies participating in the 'work and learn' apprenticeship system in the beauty sector*. Sungkyul Graduate School of Education Beauty Education Major, Anyang.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=384cab2679fc5908ffe0bdc3ef48d419
- [13] H. K. Park. (2011). *The Moderating Effect of Organizational Support on the Relationship between S-OJT Delivery Action and Organization Commitment, S-OJT Delivery Action and Job Involvement of S-OJT trainers in Small-Midim sized Enterprises*. Thesis for Master of Science in Education in the Graduate School. Seoul National University, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=1070c21245ad54c8ffe0bdc3ef48d419
- [14] J. H. Choi & S. S. Hong. (2014). A Proposal for the Development of the Present Issues and the Establishment of the One-School System from a University Point of View. *Korea Institute for Vocational Education and Training, THE HRD REVIEW*, 17(2), 88-99.
http://www.krivet.re.kr/ku/da/kuBDBVw.jsp?_notiNo=G520140002&_prdcNotiDetlNo=6
- [15] J. P. Kim. (2006). *Introduction to Enterprise Education*. Seoul: Yangseowon.
- [16] J. S. Russell, K. N. Wexley & J. E. Hunter. (1984). Questioning the effectiveness of behavior modeling training in an industrial setting. *Personnel Psychology*, 37, 465-481.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=e21c2016a7c3498b&control_no=8a081152a133ae57ffe0bdc3ef48d419
- [17] G. Y. Park. (2006). *New Human Resource Management(3rd Edition)*. Seoul: Hongmoonsa.
- [18] J. E. Kim. (2010). *IPA Analysis of Off-Job Training Program Influencing Evaluation of the Food Service Industry*. Department of Hotel Management The Graduate of Tourism Sejong University, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=01380d46aaf427afffe0bdc3ef48d419
- [19] H. S. Kim. (1999). *A study on the Job Competency and Role Performance of Human Resource Development Practitioners in Korea*. A Dissertation for the Doctor of Philosophy Graduate School. Seoul National University, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=e35a96511ec91b3f
- [20] J. H. Park. (2013). *A Study on the Effects of Continuing*

- Education on the Performance of Social Workers.* Department of Social Welfare Graduate School of Policy. University Of Ulsan, Ulsan.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=9dc817fe231fa72cffe0bdc3ef48d419
- [21] M. O. Kim. (2007). The Effects of Computer Literacy on Job Performance Ability and Job Satisfaction of Office Professionals. *Journal of Secretarial Studies*. 16(2), 27-47.
http://virtual.seowon.ac.kr/90a6552/_Lib_Proxy_Url/www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=1a0202e37d52c72d&control_no=91f7e8c19faf4e2ffe0bdc3ef48d419
- [22] S. H. Kim. (2000). *A Study on Competency of First-Line Nursing Manager in Hospital setting.* Department of Nursing Science The Graduate School of Ewha Womans University, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=2f98ac12b2640f4b
- [23] P. H. Jeong. (2002). *Impacts of the training and human resource management on job performance of service employees and customer satisfaction in the restaurant settings.* Major in Foodservice Management The Graduate School of Human Environmental Sciences Yonsei University, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=405991878b23e49e
- [24] A. R. Brief. (1998). *Attitudes In and Around Organizations.* Thousand 62 Oaks, CA: Sage.
- [25] J. Y. Kim. (2014). *Work Adjustment process of professional school counselor in school.* Educational Counseling The Graduate School Seoul National University, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=f4c40a3a50e8e4f5ffe0bdc3ef48d419
- [26] Y. S. Lee. (2001). *The Effect Analysis of Adaptability to Workplace of Technical High School Graduates Educated under the '21+1 System'.* Department of Industrial Education, Graduate School Chungnam National University, Taejon.
<http://dcollection.cnu.ac.kr/jsp/common/DcLoOrgPer.jsp?sItemId=000000020132>
- [27] J. G. Kim. (1988). A Study on the Measurement and Related Variables of the Job Satisfaction. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*. 1(1), 55-78.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=1a0202e37d52c72d&control_no=e94774a890e2c1816aae8a972f9116fb
- [28] Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement.* Chicago: Rand-McNally.
- [29] K. H. Lee. (2015). *An Effect of the Job Characteristics and Organization Culture on the Job satisfaction.* Kyung hee school of management MBA, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=624436c8a50878c3ffe0bdc3ef48d419
- [30] S. D. Cheon. (2005). *A Study about Influence on Job Stress Factors with Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Inclination.* Graduate School of Kyung hee University, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=4ee10b569d3a102effe0bdc3ef48d419
- [31] H. J. Lee. (1998). *Human Resource Management.* Gyeonggi: Sekyungsa.
- [32] S. H. Lee. (2007). *The Impact of the Equity of the Personnel Management on Organizational Commitment.* Department of Public Administration Graduate School of the University, Seoul.
http://virtual.seowon.ac.kr/90a6552/_Lib_Proxy_Url/www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=6ff676a75fd617cbfffe0bdc3ef48d419
- [33] U. S. Lee & S. H. Lim. (2017). A Study on the Influence of Technology Improvement Education and Training of Korea Polytechnics on Job Satisfaction. *Journal of the Korea Convergence Society*, 8(3), 238-239.
http://virtual.seowon.ac.kr/a0efc4/_Lib_Proxy_Url/www.earticle.net/article.aspx?sn=299815
- [34] E. J. Park. (2013). *The Relationship between Individual Capabilities of a Hair Designer and Work Concentration through Work Training.* Department of Health Science The Graduate School of Health Medical Science. Catholic University of Daegu, Daegu.
http://virtual.seowon.ac.kr/90a6552/_Lib_Proxy_Url/www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=a49736e5fcaa67e8ffe0bdc3ef48d419
- [35] S. J. Jo. (2013). *The Effects of the Lifelong e-learning on Social Adaption.* Department of Business Administration Graduate School of Business Administration. Chosun

University, Gwangju.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=bca2e5bf7e5080deffe0bdc3ef48d419

[36] K. E. Nam. (2017). *A study on the level of awareness, utilization of customer management program and level of job ability on the National competency Standards(NCS) Bases*. Dongduk Women's University. Graduate School of Health Science, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=4e41c9376ca5e3dcffe0bdc3ef48d419

[37] H. S. Baek. (2012). *The Influence of the Local Adaptation Level of the Small and Medium Enterprises' Expatriates on the Behavioral Outcomes*. Department of Business Administration, Major in Human Resources Management Graduate School of Business Administration. Dong-A University, Busan.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=c7339dfb4174d89effe0bdc3ef48d419

[38] S. Y. Cho. (2013). *Structural Relationship among Education and Training Expense, Job Satisfaction, Turnover Rates, Key Competencies. Organizational Performance and Sales in Korean Companies*. Department of Educational Technology. The Graduate School of Ewha Womans University, Seoul.
http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=ea6a38904b6993b1ffe0bdc3ef48d419

[39] J. H. Lee. (2017). *A Study on the Effect of Character Story Originality, Character Attractiveness and Affinity on Character Product Preference*. Korea Entertainment Industry Association. 11(6), 47-56.
 DOI : 10.21184/jkeia.2017.08.11.6.47

[40] J. C. Nunnally. (1967). *Psychometric Theory*. New York: Mcgraw-Hill.
https://books.google.co.in/books/about/Psychometric_theory.html?id=WE59AAAAAAAJ

[41] R. P. Bagozzi & Y. Yi. (1998). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
 DOI : 10.1177/009207038801600107

[42] G. N. Challagalla & T. A. Shervani. (1996). *Dimension and Type of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction*. *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
 DOI : 10.2307/1251890

[43] J. Singh & G. K. Rhoads. (1991). Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 328-338.
 DOI : 10.2307/3172868

이 지 훈(Lee, Ji Hun)

[중신회원]



- 2004년 10월 ~ 2006년 2월 : 한국
계인산업개발원 연구원
- 2006년 3월 ~ 2008년 2월 : 계명대
학교 교수
- 2009년 3월 ~ 2012년 2월 : 청운대
학교 교수
- 2016년 3월 ~ 현재 : 서원대학교 교수
- 관심분야 : 문화정책, 문화마케팅, 예술경영, 문화기획,
문화창업, 스토리텔링
- E-Mail : 77spring@naver.com

강 준 모(Kang, Jun Mo)

[학생회원]



- 1994년 2월 : 충북보건과학대학교
전자과(전문학사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 서원대학교
생활경영학부 경영학 전공
- 관심분야 : 4차 산업, 게임, 문화정
책, 직무, 1인 가구
- E-Mail : kjmcar@hanmail.net