

직장 내 현장훈련(OJT) 실시 여부가 근로자의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 및 직무능력향상의 매개효과

손 근 장 영 철[†] 김 영 생 이 창 욱
경희대학교 한국직업능력개발원 경희대학교

〈요약〉

본 연구는 인적자원개발 프로그램 중의 하나인 직장 내 현장훈련(이하 OJT) 실시여부가 종업원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향과, 이 과정에서 직무능력향상이 매개효과를 검증하는데 목적이 있다. 선행연구를 보면 HRD 프로그램이 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구들이 존재하였으나 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 많이 없는 상황이다. 따라서 이 연구를 하기 위해 한국직업능력개발원의 ‘인적자본 기업패널조사’(이하 HCCP) 4차(2011)년도 본사용과 근로자용 설문조사를 분석하였다. 또한 대기업과 중소기업의 차이를 검토해 보기 위해서 데이터를 나누어서 분석했다.

가설은 첫째, OJT 실시여부가 직무능력향상, 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 둘째, 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 셋째, OJT 실시여부가 직무능력향상을 높임으로써 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 넷째, 기업규모에 따라 분류하여 가설을 다시 검증한다. 분석 결과는 첫째, OJT 실시여부가 직무만족 및 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고 직무능력향상의 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 기업규모에 따라 분류하여 분석결과가 대기업 같은 경우에는 모든 가설이 채택되었으며 중소기업 같은 경우에는 OJT 실시여부가 직무능력향상과 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향이 있으나 직무능력향상의 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

주제어 : 인적자원개발, OJT, 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입

[†] 교신저자 : 장영철, 경희대학교 경영대학 교수, ycchang@khu.ac.kr

논문접수일 : 2013. 10. 29 / 게재확정일 : 2014. 01. 23

I. 서 론

비공식적 학습에 대한 연구는 지난 몇 년 전부터 문헌에서 광범위하게 탐험하기 시작하였다(Natalie F. Harp, 2012). Misko(2008)는 비공식 학습은 일상 업무와 생활을 통해 획득되는 학습으로 정의하였다. 기업에서 가장 많이 사용하고 있는 비공식적 교육훈련 방식 중 하나는 OJT(on the job training, 현장교육)이다. OJT는 교육훈련 현장과 업무 현장간의 교집합을 극대화시켜 교육훈련 전이가 활발히 일어나도록 유도하기 위해 설계된 교육방법이다(Jacobs, 2002). 실제 작업현장과 격리된 교육환경에서 실시된 공급자 중심의 주입식 교육방법은 일터학습보다 학습 성과 등 방면에 한계가 있기 때문에, 실무중심의 OJT(on the job training)를 Off-JT(off the job training)보다 중요시 하고 있고 효과성을 보다 높인다고 인식되고 있다(조대연, 2009). 뿐만 아니라, 업무지식이나 현장지식 등 다양한 실천 지식의 습득이 필요한 현장에서도 OJT 같은 교육훈련 방법이 널리 사용되고 있다.

본 연구에서 OJT를 연구하기 위하여 한국직업능력개발원에서 2011년에 실시한 인적자본기업패널(HCCP: human capital corporate panel) 4차 본사용 및 근로자용 설문자료를 분석하였다. 인적자본기업패널은 한국 기업의 인적자원 실태와 기업 내 지식 및 숙련형성의 기제를 밝히고 기업성과에 미치는 영향에 대한 분석이 가능하도록 시계열 자료를 구축하는 것에 목적이 있는 자료이다. 2011년 패널조사는 총 500개 기업 그리고 10,064명 근로자로 이루어졌으며 유일한 본사-근로자 연계 패널조사 자료로, 다양한 인사 관행 및 상황요인을 측정하고 있어 본 연구 과제를 탐색하는 데 유용한 자료로 판단된다.

그러나 교육훈련과 기업성과의 관계에 있어 이론적인 공감대가 형성되어 있어 많은 비용과 시간을 투자하고 있으나, 실증적으로 증명된 결과에 대한 논의는 많이 부족하다(김민경·나인강, 2012). 또한 HRD 프로그램이 직무능력향상, 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구들이 많이 존재하였으나 비공식 학습 방식인 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 또한 많이 없었다. OJT를 실시하는 것은 근로자의 직무능력을 향상시키는 데에 영향을 미치면 근로자 차원에서 좋은 점이 될 수 있으나 만약에 근로자의 직무만족이나 조직몰입을 높이지 못하면 조직을 위해 열심히 일하지 못할 것이며 기업에 떠날 가능성이 높다. 기업 차원에서 인재를 유지하며 보다 멀리 발전하고 싶으면 근로자의 직무만족 및 조직몰입을 무시하면 안 된다. 따라서 OJT를 실시하는 것은 근로자의 직무능력향상에 영향을 미칠 뿐만 아니라 그들의 직무만족 및 조직몰입에도 영향을 미칠 수 있는지를 검토해 보고 싶어서 본 연구를 하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 OJT에 대한 일반적인 이론들과 선행연구들을 검토하여 기업의 OJT 실시여부가 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입에 영향을 미치는지 실증 분석을 통해 검증하고자 한다. 또한 OJT 실시여부와 직무만족과 조직몰입간의 관계에서 직무능력향상을 통한 매개효과 여부 역시 살펴보고자 한다. 뿐만

아니라 OJT를 실시하는 것은 대기업과 중소기업의 차이가 있는지 없는지를 검토해 보기 위해서 기업규모에 따라 분석했다. 본 연구는 위의 연구목적과 관련되는 이론과 선행연구결과를 토대로 기존의 연구결과들을 검토하고, 이를 통해 구체적인 연구모형과 연구가설을 설정하였다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

교육훈련이 실시되는 장소에 따라 집합교육(off the job training), 현장교육(on the job training) 그리고 원격교육(distance learning & training)으로 구분할 수 있다. 그 중에서 현장교육은 직무수행 장소에서 실시되는 교육으로 경력사원의 지도 아래 신입사원이나 직무순환에 의해 처음 업무를 접하는 구성원들에게 제공하는 교육훈련을 의미한다. 모든 교육훈련이 업무현장과 떨어져서 이루어지는 것은 아니다. Jacobs(1999)는 사실 대부분 학습은 교실이 아니라 업무현장에서 진행되는 교육훈련의 결과라고 하였다. Watkins & Marsick(1990, 1992, 1997)은 사람들이 의식하고 있지 않음에도 거의 항상 일어난다고 무형식 학습을 정의하였다. 즉 무형식 학습은 의도적일 수도 있고 우발적일 수도 있다. 무형식 학습의 예로는 OJT, 멘토링, 코칭 등이 있다. 일터 학습의 가장 대표적인 형태인 OJT는 기업에서 가장 많이 사용하고 있는 기업교육 방식 중 하나이다. Jacobs(2010)는 OJT는 업무현장 또는 작업환경과 비슷한 장소에서 이루어지며, 종종 학습과 실천이 동시에 이루어지기도 한다고 하였다. 권대봉·조대연(2013)은 OJT는 직무현장에서 직무경험이 풍부한 선배사원이 신입사원이나 직무전환을 통해 배정된 초심자에게 직무관련 지식, 기술, 노하우 등을 전달하는 교육훈련 프로세스를 의미한다고 하였다. Swanson(2007)은 Frederick Winslow Taylor의 노동 관리방식 중 노동자들의 숙련을 제가 시킬 수 있는 방법으로 노동자들에 대한 직접적 교육에 대한 필요성이 증가 하였고 이를 바탕으로 OJT는 기업에게 경쟁우위를 제공해 주는 중요한 요소 중 하나라고 하였다.

미국정부에서 실시한 TWI(training within industry) 이후 체계적인 OFF-JT의 활성화와 동시에 OFF-JT의 단점들(예를 들면, 작업현장과 떨어져 있는 교육내용, OFF-JT 이후 낮은 학습전이 기능성, 추수지도의 어려움 등)을 극복하기 위해 OJT가 주목을 받았다. 권대봉(1998)은 OJT의 특징을 행동주의 학습의 철학적 기반 위에서 생생한 현장성 있는 교육이며 OJT 지도사원으로부터 빠른 피드백을 받을 수 있는 장점이 있다고 하였다. 또한 OFF-JT와 달리 학습전이 활성화, 교육경비 절감 등이 OJT에 주목했던 이유이다.

교육훈련의 목적은 종업원의 지식, 기술의 향상, 태도의 변화를 조직에서 요구하는 방향으로 유도하여 업무성과를 향상시키는 것이다. 이러한 교육훈련의 목적달성을 위한 유용한 학습 전략으로 OJT는 대부분의 기업에서 실시하고 있는 직장 내 교육훈련 방식이다. Flippo(2003)는

급격한 기업 환경의 변화에 대해 신속한 대응력을 갖추기 위해서는 조직 구성원의 실무능력 개발이 중요한데, 이러한 실무수행능력 향상은 직무수행을 통한 습득이 굉장히 직접적이고 효과적이라는 점에서 OJT가 매우 적절한 훈련방법이라고 하였다. OJT의 목적이 개인능력개발보다 조직능력개발을 긍정적인 목표로 해야 한다. 그러나 이러한 조직능력개발 목표를 달성하기 위해 조직 구성원 개인의 능력이 먼저 개발되어야 한다. 그러므로 OJT의 목적은 우선 개인의 능력향상에 두어야 한다. 그 다음에 개인의 능력향상이 조직의 능력을 향상시킬 수 있도록 조직 구성력을 갖추어야 한다(김해광, 2011).

직무능력과 관련하여 선행연구를 보면 Nijhof & Nieuwenhuis(2008)는 『일터학습의 잠재성(The Potential of Workplace Learning)』이란 책에서 일터학습은 직무성과에 보다 큰 영향을 미치는 것으로 지적하였다. 이용탁(2007)은 현장 HRD 방식이 직무 능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 나타냈다. 김기태(2008)는 교육훈련 투자가 직무만족, 직무능력향상, 그리고 종업원의 역량을 통해 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 권휘광(2010)은 직무능력향상 매개효과 하에서 인적자원개발이 조직유효성인 직무만족 및 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 도출하였다. 위 선행연구들을 통해서 직무능력향상과 조직성과 간에는 긍정적인 영향관계가 있음을 할 수 있다. OJT는 인적자원개발 방식 중의 하나이며 일터학습의 매우 대표적인 형태로서 조직성과인 직무능력향상에 대해 미치는 영향도 그만큼 크다고 할 수 있다. 결론적으로 인적자원개발 방식이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 그리고 직무능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구들이 존재하였다. 그러나 OJT 실시여부가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 직접적 영향, 그리고 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 미치는 간접적 영향에 대한 연구가 많이 없었다. OJT가 생생한 현장성이 있고 빠른 피드백을 받을 수 있고 또한 학습전이 활성화, 교육경비 절감 등 장점이 갖는 교육훈련 방법이기 때문에 OJT 실시여부가 직무능력향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 도출하였다.

H1: OJT 실시여부가 직무능력향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2: OJT 실시여부가 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3: OJT 실시여부가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H. M. Weiss & R. Cropanzano(2006)는 직무만족을 “직무의 특성에 대한 평가로부터 나오는 직무에 대한 긍정적 감정”이라는 매우 넓은 개념으로 정의하였고 이것은 인간의 심리적 상태를 나타내는 말이기 때문에 명확히 정의 내리기는 매우 어렵다. 직무는 동료 및 상사와의 상호작용, 조직 내 규칙과 정책준수, 성과 기준 달성, 이상적이지 않은 근무 환경에서의 생활 등을

요구한다. 이는 결국 자신의 직무에 얼마나 만족하느냐 또는 만족하지 못하느냐에 대한 종업원의 평가가 수많은 개별 직무 요건의 복잡한 총합으로 이루어진다는 점을 의미한다.

조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원의 작업태도 및 조직행동 개념을 설명하는 핵심 주제였다. 조직몰입 개념은 일반적으로 다차원 개념으로 인식되고 있다. 조직몰입의 다차원 개념모형 중에서 Meyer(1997)의 조직몰입 3요인 모형은 많이 인식되고 보편화된 모형이다. 조직몰입의 3요인은 조직 구성원의 조직에 대한 감정적 애착 및 일체감을 반영하는 정서적 몰입(affective commitment), 구성원이 한 조직을 위해 같은 이직하지 않거나 충성한다는 규범적 몰입(normative commitment), 구성원이 자기의 조직을 떠나면 손실을 당한다는 지속적 몰입(continuance commitment)이 있다. 정서적 몰입(affective commitment)은 조직을 정서적 애착이나 조직에 대한 감정적 유대감의 관점에서 조직몰입을 보는 것이다. 규범적 몰입(normative commitment)이란 조직몰입을 자신의 직장생활에 대한 의무라고 바라보는 관점이다. 지속적 몰입(continuance commitment)이란 조직 이직과 관련된 비용의 관점에서 몰입을 바라보는 것이다.

선행연구를 종합적으로 고찰한 결과는 직무만족, 조직몰입과 직무성과의 상관관계가 매우 강하다는 점을 보여준다(T. A. Judge 외, 2001; Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, 2000 등). 즉, 직무만족, 조직몰입 수준이 높은 구성원들로 구성된 조직이 조직몰입 수준이 낮은 조직보다 훨씬 효과적이라는 사실을 밝히는 것이다. 그러나 이러 연구들이 대부분 직무만족과 조직몰입이 생산성 등 직무성과에 미치는 영향에 초점을 두었으나 반대로 직무성과가 종업원의 직무만족에 영향을 미치느냐에 대해 많은 연구가 매우 드물다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 도출하였다.

H4: 직무능력향상이 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5: 직무능력향상이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

결론적으로 교육훈련, OJT, 성과를 향상시키기 위한 전문성, 조직몰입, 그리고 직무능력향상에 대한 이론적 배경을 살펴보았다. 선행연구를 통해 직무만족, 조직몰입과 직무성과의 상관관계에 대한 연구, 그리고 인적자원개발이 직무만족과 조직몰입 그리고 직무능력향상에 각각 영향을 미친다는 연구결과가 나오지만 직무만족과 조직몰입의 선행변수로서 OJT에 대한 연구가 부족하며 이들 관계에서 직무능력향상이 매개하는 관계를 살펴본 연구를 찾아보기 힘들다. 따라서 본 연구에서 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지를 확인해 보고자 한다.

H6: OJT 실시여부가 직무능력향상을 높임으로써 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H7: OJT 실시여부가 직무능력향상을 높임으로써 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Natalie(2012)은 조직적인 요소도 비공식 학습의 효과성에 영향을 미친다고 지적하였다. 따라서 본 연구에서 회귀식의 설명력이 보다 강력하게 나타나기 위하여 기업규모에 따라 데이터를 나누어 다시 분석을 하며 그 중에서 차이가 있는지 없는지 확인하고자 한다. 가설은 다음과 같다.

H1-1: 대기업이 중소기업에 비해 OJT 실시여부가 직무능력향상에 보다 큰 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 대기업이 중소기업에 비해 OJT 실시여부가 직무만족에 보다 큰 영향을 미칠 것이다.

H3-1: 대기업이 중소기업에 비해 OJT 실시여부가 조직몰입에 보다 큰 영향을 미칠 것이다.

H4-1: 대기업이 중소기업에 비해 직무능력향상이 직무만족에 보다 큰 영향을 미칠 것이다.

H5-1: 대기업이 중소기업에 비해 직무능력향상이 조직몰입에 보다 큰 영향을 미칠 것이다.

H6-1: 대기업이 중소기업에 비해 OJT 실시여부가 직무능력향상을 높임으로써 직무만족에 보다 큰 영향을 미칠 것이다.

H7-1: 대기업이 중소기업에 비해 OJT 실시여부가 직무능력향상을 높임으로써 조직몰입에 보다 큰 영향을 미칠 것이다.

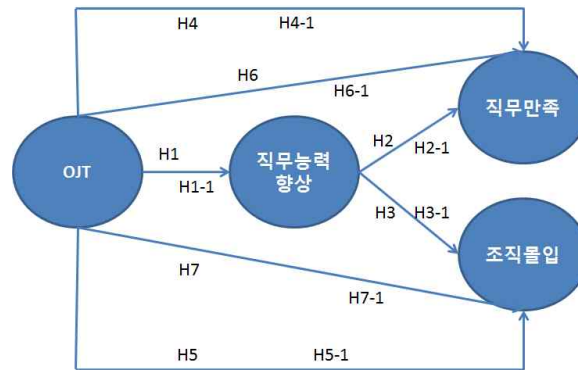
III. 연구모형 및 실증적 연구

1. 연구모형

OJT를 실시하는 것은 근로자의 직무능력을 향상시키는 데에 영향을 미치면 근로자 차원에서 좋은 점이 될 수 있으나 만약에 근로자의 직무만족이나 조직몰입을 높이지 못하면 조직을 위해 열심히 일하지 못할 것이며 기업에 떠날 가능성이 높다. 기업 차원에서 인재를 유지하며 보다 멀리 발전하고 싶으면 근로자의 직무능력 뿐만 아니라 그들의 직무만족 및 조직몰입에 대해 또한 무시하면 안 된다. 따라서 OJT를 실시하는 것은 근로자의 직무능력향상에 영향을 미칠 뿐만 아니라 그들의 직무만족 및 조직몰입에도 영향을 미칠 수 있는지를 검토해 보고 싶어서 본 연구를 하고자 한다. 본 연구에서는 독립변수인 OJT 실시여부가 종속변수인 조직몰입과 직무만족의 관계에서 매개변수인 직무능력향상을 활용하여 매개효과를 규명하기 위해 [그림 1]과 같은 연구 모형을 설계하였다.

2. 각 변수에 대한 설문지 문항

본 연구에서 사용되는 변수는 독립변수, 매개변수, 종속변수이다. 독립변수는 OJT 실시여부,



(그림 1) 연구모형

매개변수는 직무능력향상이며, 종속변수는 조직몰입과 직무만족이다.

1) OJT 실시여부

본 연구에서 OJT 실시여부는 조직 입장에서 실시여부 및 근로자 입장에서 실시여부를 통하여 측정하였다. 각 문항은 2점 척도로 측정되었으며, 1의 값은 ‘실시’ 그리고 2의 값은 ‘미실시’로 정의되고 있다. 실시여부는 선행연구를 보면 Jacobs(2002)는 OJT는 교육대상자가 일을 하는 중 상사나 선배의 행위를 모방하거나 시행착오를 겪으면서 자신의 능력 확대와 신장을 도모한다는 측면에서 체험학습을 보강 원조하는 특징을 가진다고 했다. 이 개념을 기초하여 본 연구에서 위와 같은 설문항목을 사용하였다.

2) 직무능력향상

본 연구에서 구성원의 직무능력과 노동의 생산성 두 문항으로 각 문항은 4점 척도로 측정되었으며, 1의 값은 ‘거의 향상되지 않았음’ 그리고 4의 값은 ‘많이 향상되었음’으로 정의되고 있다. 성과를 향상시키기 위해 전문성 측정할 필요성이 있다. Swanson(2007)은 전문성은 특정한 인간활동의 영역에서 개인이 수행할 수 있거나 수행할 것으로 기대되는 최적의 수준으로 정의된다. 이직까지 전문성을 측정할 수 있는 실질적인 방법은 없으나, 전문성 측정의 중요성은 오랫동안 인식되어 왔다. 학자들은 서로 다른 수준에서 전문성을 인식하고 측정하기 위해 초보자에서 전문가까지 전문성의 수준을 분류하였다(Jacobs, 2002; Hoffman 외, 1995; Bereiter & Scardamalia, 1993). 본 연구의 측정항목은 이 개념과 유사하기 때문에 사용하게 되었다.

3) 직무만족

직무만족은 Guest(1997)의 연구를 바탕으로 ‘현 직장의 인간관계에 대한 만족’, ‘현재 일에

대한 만족, '현재 임금에 대한 만족' 등 세 항목을 통하여 5점 척도를 측정하였으며, 1의 값은 '전혀 그렇지 않음' 그리고 5의 값은 '전적으로 그러함'으로 정의되고 있다. 직무만족을 측정하는 데에 많이 사용되는 방법으로는 수많은 직무의 단면들로 만들어진 직무요소합산법(summation of job facet) 등 두 가지를 들 수 있다. See. P. E. Spector의 연구에 따라 직무요소합산법은 우선 직무에 있어서 핵심 요소를 식별하고 각 요소에 대한 종업원의 감정을 묻도록 한다. 전형적인 요소로는 직무의 특성, 감독, 현재의 급여, 승진 기회, 동료와의 관계 등을 포함할 수 있다. 본 연구의 측정항목은 이 개념과 유사하기 때문에 사용하게 되었다.

4) 조직몰입

본 연구의 종속변수인 조직몰입은 Allen & Meyer의 정서적 몰입(affective commitment) 두 항목과 지속적 몰입(continuance commitment) 두 항목을 하나의 변수로 사용하여 분석하였다. 정서적 몰입 개념에 대한 측정 항목은 '나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다'와 '이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다' 두 문항이 사용되었다. 지속적 몰입도 '타 직장대안을 나타내는 '나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다'와 '이직비용'을 나타내는 '만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생은 너무 많은 것을 잃게 될 것이다' 두 문항으로 5점 척도를 측정하였으며, 1의 값은 '전혀 그렇지 않음' 그리고 5의 값은 '전적으로 그러함'으로 정의되고 있다. 이것은 Porter et al.(1974)의 조직몰입설문(OCQ: organizational commitment questionnaire)과 매우 유사하다고 볼 수 있다. OCQ는 조직몰입의 척도로서 많이 사용되어졌다.

3. 조사 절차 및 자료 처리

1) 표본의 특성

본 연구는 한국직업능력개발원의 제4차(2011)년도 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel) 본사용과 근로자용 두 가지 조사를 사용하였다. 인적자본기업패널은 한국 기업의 인적자원 실태와 기업 내 지식 및 숙련형성의 기제를 밝히고 기업성장에 미치는 영향에 대한 분석이 가능하도록 시계열 자료를 구축하는 것에 목적이 있는 자료이다. 본 연구를 실행하기 위해 총 500개 기업 그리고 10,064명 근로자로 이루어진 2011년 패널조사에서 OJT를 실시하는 기업에서 OJT를 참여하는 총 3294명 근로자를 대상으로 이루어졌다. 본 연구는 SPSS 19.0과 AMOS 17.0 프로그램을 이용하여 측정 자료를 전산처리하였고, 사용된 통계적 분석기법과 분석내용은 다음과 같다. 첫째, 각 구성요인별 일반적인 특성을 알아보기 위하여 평균과 표준편차, 그리고 비율을 산출하였다. 둘째, 직무능력향상, 직무만족, 그리고 조직몰입 등 측정척도의 구성 타당도와 내적일관성을 분석하기 위하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 신뢰도분석

(reliability analysis)을 실시하였다. 또한 본 연구 모형의 모형적합성을 검증하기 위한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)이 이루어졌다. 각 구성요인들 간의 상호관계를 알아보기 위해 단순상관관계 분석을 활용하였다. 셋째, 독립변수와 종속변수간의 영향관계에서 매개효과를 검증하기 위하여 구조방정식을 실시하였다. 넷째, 본 연구를 통하여 기업규모에 따라 독립변수와 종속변수간의 영향관계에서 매개효과 차이를 보이는지를 알아보고자 하였다. 이를 파악하기 위하여 회귀분석과 구조방정식을 실시하였다.

연구자가 본사용 조사지에 있는 OJT 실시여부와 근로자용 조사지에 있는 OJT 참여여부의

〈표 1〉 OJT를 참여한 기업 및 근로자의 인적사항

구분	세부 사항	빈도	백분율
기업규모별	300명 미만(1~299)	1247	37.9
	300명 이상(300~)	2047	62.1
	합계	3294	100.0
성별	남자	2783	84.5
	여자	498	15.1
	모름/무응답	13	0.4
	합계	3294	100.0
연령	20대	454	13.8
	30대	1428	43.4
	40대	1010	30.7
	50대 이상	328	9.9
	모름/무응답	74	2.2
	합계	3294	100.0
혼인 상태	미혼	1140	34.6
	기혼	2094	63.6
	이혼 혹은 사별	18	.5
	모름/무응답	42	1.3
	합계	3294	100.0
최종학력	고졸이하	607	18.4
	대졸	2340	71
	석사 졸 이상	302	9.2
	모름/무응답	45	1.4
	합계	3294	100.0

상황에 따라 필요한 데이터를 모아서 다시 통합하였다. 통합한 데이터의 기술통계량은 <표 1>과 같다. 첫째, 응답 기업의 일반적인 사항을 보면 기업 규모별로는 '300명 이상(62.1%)', '300명 미만(37.9%)'의 순으로 나타났다. 둘째, 근로자의 인적사항을 보면 근로자의 성별, 연령, 혼인상태, 최종학력, 전공을 살펴보면, 남자(84.5%)가 여자(15.1%)보다 5배 이상이 많았고, 20대에서 40대까지가 87.9%로 근로자의 대부분을 차지하고 있었으며, 기혼자(63.6%)가 미혼자(34.6%)보다 거의 2배가 많았다. 또한 최종학력은 대졸(71.0%)자가 다수의 비율을 차지했다.

2) 측정도구의 타당도와 신뢰도 검증

실증 분석에 앞서 연구변수들의 신뢰성과 타당성 분석을 실시하였다 이를 위한 방법으로 탐색적 요인분석 과 크론바하 알파(exploratory factor analysis) (Cronbach's Alpha)분석을 하였다. 본 연구에서 사용한 측정도구의 타당성을 검증하기 위해, 요인분석을 이용하였다. 본 연구에서는 주성분분석을 택하였고, 요인의 회전방식은 요인간의 독립성을 가정하는 직각회전 방식 중 하나인 베리맥스 방식을 이용하였으며 고유값(eigen value)이 1.0이상인 요인을 기준으로 그 요인의 수를 결정하였다.

<표 2>는 각 측정항목에 대한 요인분석, 신뢰성 분석의 결과표이다. 요인적재량에 대해 유의한 변수로 채택할 수 있는지를 결정할 수 있는 절대적인 기준은 없으며 일반적으로 요인적재량이 0.4이상 되면 유의한 변수로 보며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 간주한다(현승호, 2008). 변수들의 요인분석 결과를 보면, 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도 계수는 최저 0.669에서 최고 0.918사이에 분포하는 것을 알 수 있다. 따라서 측정도구의 개념타당성이 있음을 알 수 있다. 매개변수와 종속변수의 신뢰성을 검증한 결과 직무능력향상의 Cronbach's α 값이 .809, 직무만족의 Cronbach's α 값이 .734, 조직몰입의 Cronbach's α 값이 .728로 Nunnally와 Bernstein (1993)이 제시한 기준인 0.6~0.7을 상회하고 있기 때문에 측정변수들의 신뢰성이 입증되는 것으로 판단할 수 있다.

구성 개념들에 대한 수렴타당성을 검증하기 위하여 측정 항목들에 대하여 확인적 요인 분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 행하였다. 본 연구에서는 직무만족과 조직몰입만 3개 이상의 항목으로 측정된 변수니까 그 두 개의 변수를 가지고 확인 요인분석을 하였다. 확인적 요인분석의 측정모형에 대한 적합도 지수 결과는 <표 3>과 같다. 이와 같은 지수를 통해 모형 적합도를 판단한 결과 GFI는 0.984, CFI는 0.974, IFI는 0.974, TLI는 0.957, RMSEA는 0.065로 산출되다. 따라서 대부분의 지표 값들은 적합도 평가기준을 충족시키는 것으로 나타나 전체 측정모형의 적합도는 수용할만한 수준이다. 구성개념신뢰도(construct reliability: CR)와 평균분산 추출값(average variance extracted: AVE)은 Bagozzi와 Yi(1988) 제시한 기준(각각 0.7이상, 0.5이상)보다 높게 나타났다.

〈표 2〉 각 측정 항목에 대한 타당성과 신뢰성 검증결과

연구경로		1	2	3	Cronbach's α	공통성
직무능력 향상	직원의 직무능력	.918			.809	.842
	노동의 생산성	.918				.842
직무만족	현재 일에 만족		.842		.734	.709
	현재 받는 임금에 만족		.775			.601
	현 직장의 인간관계 만족		.823			.678
조직몰입	더 좋은 조건을 제시할 경우 이직을 고려함 (역코딩 했음)			.669	.728	.548
	회사의 문제를 내 문제처럼 느낌			.746		.556
	회사를 떠난다면 많은 것을 잃게 될 것임			.756		.572
	회사에 충성할 만한 가치가 있음			.827		.684
	고유치	1.703	1.988	2.260		
	% 분산	84.182	66.276	56.506		
	% 누적분산	84.182	66.276	56.506		

주: N=3294, ***p<.001, **p<.005, *p<.01

〈표 3〉 확인적 요인분석

구성 개념	측정항목 요인	표준 요인 적재치	S.E	t	P	AVE	CR
직무 만족	(3) 현 직장의 인간관계 만족	.695	.008	Fix		0.82	0.69
	(2) 현재 받는 임금에 만족	.629	.015	30.221	***		
	(1) 현재 일에 만족	.790	.009	34.814	***		
조직 몰입	(4) 회사에 충성할 만한 가치가 있음	.796	.010	Fix		0.79	0.59
	(3) 회사를 떠난다면 많은 것을 잃게 될 것임	.620	.016	32.184	***		

(계속)

구성 개념	측정항목 요인	표준 요인 적재치	S.E	t	P	AVE	CR
조직 몰입	(2) 회사의 문제를 내 문제처럼 느낌	.636	.009	32.946	***	0.79	0.59
	(1) 더 좋은 조건을 제시할 경우 이직을 고려함(역코딩 했음)	.547	.020	28.475	***		
적합 지수	$\chi^2=192.342$, $df=13$, $P=0.000$, $\chi^2/df=14.796$, $RMR=0.025$, $RMSEA=0.065$, $ECVI=0.068$, $GFI=0.984$, $AGFI=0.964$, $TLI=0.957$, $CFI=0.974$, $IFI=0.974$						

주: N=3294, ***p<.001, **p<.005, *p<.01

AVE : Average Variance Extracted; CR : Composite Reliability

3) 문항들의 기술 통계치

가설의 검증에 앞서 본 연구에서 사용된 모든 문항들의 기술 통계치, 즉 평균 및 표준편차, 비율을 분석하였다. 먼저 독립변수에 대한 기술 통계치를 보면, OJT 실시적인 활용정도와 OJT 실시여부가 직무능력에 미친 효과에 대한 평균과 표준편차를 살펴보면 OJT를 실시하는 기업이 387개 기업이며 참여하는 근로자는 3294명이다, OJT 실시적인 활용정도에 대한 평균값은 3.16이고 표준편차 값은 0.71이다. 다음으로, 직무능력향상에 대한 평균(거의 향상되지 않음=1, 많이 향상되었음=4) 및 표준편차를 살펴보면 ‘직원의 직무능력’이 2.56이었고 다음으로 ‘노동 생산성’이 2.48로 나타났다. 다음으로, 직무만족 각 문항에 대한 평균(거의 향상되지 않음=1, 많이 향상되었음=5) 및 표준편차에 대해 살펴보면 ‘현 직장의 인간관계에 대한 만족(3.86)’가 가장 높고, 다음으로 직원의 ‘현재 일에 대한 만족(3.82)’, 마지막으로 ‘현재 임금에 대한 만족(3.35)’으로 나타났다. 마지막으로, 조직몰입 각 문항에 대한 평균(거의 향상되지 않음=1, 많이 향상되었음=5) 및 표준편차에 대해 살펴보면, ‘회사의 문제를 내 문제처럼 느낌(3.76)’가 가장 높고, 다음으로 직원의 ‘회사가 충성할 만한 가치가 있음(3.63)’, 다음으로 ‘더 좋은 조건을 제시할 경우 이직을 고려함(3.26)’, 마지막으로 ‘이직할 경우 인생의 많은 것 잃게 됨(3.20)’ 등으로 나타났다.

4) 상관분석

본 연구는 가설을 검증하기에 앞서 Pearson 상관분석을 실시하여, 변수들 간의 연관성을 알아보았다. <표 4>는 구성개념들 간의 상관행렬을 나타낸 것이다. 전체적으로 살펴보면 각 변수들 간의 상관관계는 대체적으로 정적(+) 상관관계가 있는 것으로 나타났다. “*”이라는 표시

가 유의확률이 각 유의수준에 비해 유의미하게 나타나기 때문에 상관관계가 있다고 판단한다. 또한 Kline(1988)에 의해 확인적 요인 분석을 한 후에 도출된 요인들 간의 상관관계가 .85보다 적을 경우에 요인들 간의 판별 타당성이 입증된 것으로 간주할 수 있다 하였다. 분석 결과 요인들 간의 상관관계가 모두 0.593 이하로 나타나 구성 개념들 간에 판별 타당성이 확보되었다.

〈표 4〉 상관관계 분석

	M	SD	1	2	3	4	5	6
성별 (남=1; 여=0)	.81	.71	1					
기업규모 (대=1; 소=0)	.62	.49	-.023	1				
OJT 실시여부	3.16	.71	-.044*	.094**	1			
직무 능력향상	2.52	.65	-.043*	.235*	.321**	1		
직무만족	3.68	.64	.039*	.112**	.129**	.159**	1	
조직몰입	3.47	.65	.101**	.142**	.084**	.146**	.593*	1

주: N=3294, ***p<.001, **p<.005, *p<.01

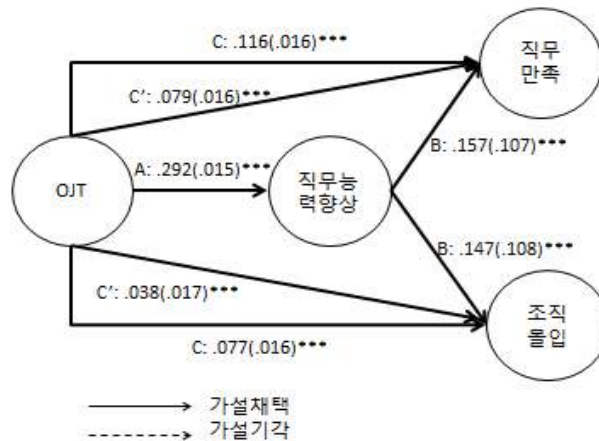
IV. 연구결과

첫째 가설1-7에 대한 검증결과는 [그림 2]에 제시하였다. OJT 실시여부가 직무능력향상과 직무만족 및 조직몰입에게 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났으며, 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에게 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 그리고 매개변수인 직무능력향상이 결과변수인 직무만족 및 조직몰입에 가지는 효과를 통제한 후에, OJT 실시여부가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향력이 OJT 실시여부가 직접 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향력보다 줄어진다(.079<.116; .038<.077). 그러므로 직무능력향상의 부분매개효과가 입증되었다. 따라서 가설 1~ 가설 7이 채택되었다.

그러나 수정된 R제곱을 볼 때 OJT 실시여부가 직무능력향상에 영향을 미치는 데에 수정된 R제곱만 10.3%이 되며 나머지 수정된 R제곱은 모두 다 10%가 안 된 상황이었다.

둘째, 기업규모에 따른 검증 결과는 [그림 3]과 같다. 대기업 같은 경우에는 모든 영향이 이

루어졌으나 중소기업 같은 경우에는 OJT 실시여부가 조직몰입에 영향을 미치지 않았다는 결과가 나왔다. 또한 중소기업 같은 경우에는 OJT 실시여부가 직무능력향상을 높임으로써 조직몰입에 영향을 미치지 않았다는 것으로 나타났다. 그리고 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 볼 때 대기업의 영향력이 중소기업의 영향력보다 낮다는 것으로 나타났다. 그러므로 대기업 같은 경우에 직무능력향상의 부분매개효과가 있으나 중소기업 같은 경우에 직무능력향상의 부분매개효과가 없다는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1, 가설 4-1~가설 7-1은 채택되었으나 가설 2-1 및 가설 3-1은 기각되었다는 것으로 나왔다.



(그림 2) 가설 1-7 검증결과

A: OJT 실시여부가 직무능력향상에 미치는 영향력

B1: 직무능력향상이 직무만족에 미치는 영향력

B2: 직무능력향상이 조직몰입에 미치는 영향력

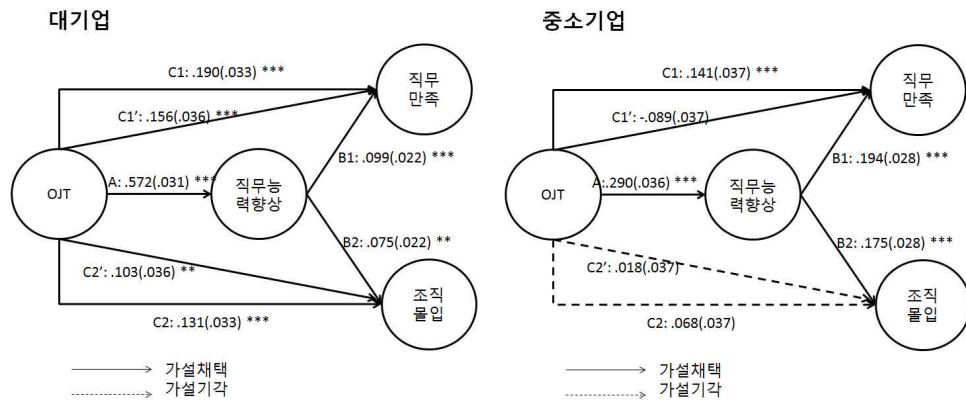
C1: OJT 실시여부가 직무만족에 미치는 영향력

C2: OJT 실시여부가 조직몰입에 미치는 영향력

C1': 직무능력향상이 직무만족을 가지는 효과를 통제 한 후, OJT 실시여부가 직무만족에 미치는 영향력

C2': 직무능력향상이 조직몰입을 가지는 효과를 통제 한 후, OJT 실시여부가 조직몰입에 미치는 영향력

N=3294, *** $p < .001$, ** $p < .005$, * $p < .01$



(그림 3) 기업규모에 따른 가설 검증결과

- A: OJT 실시여부가 직무능력향상에 미치는 영향력
- B1: 직무능력향상이 직무만족에 미치는 영향력
- B2: 직무능력향상이 조직몰입에 미치는 영향력
- C1: OJT 실시여부가 직무만족에 미치는 영향력
- C2: OJT 실시여부가 조직몰입에 미치는 영향력
- C1': 직무능력향상이 직무능력향상을 가지는 효과를 통제한 후에, OJT 실시여부가 직무만족에 미치는 영향력
- C2': 직무능력향상이 직무능력향상을 가지는 효과를 통제한 후에, OJT 실시여부가 조직몰입에 미치는 영향력

N=3294, ***p<.001, **p<.005, *p<.01

V. 결론 및 논의

선행연구를 통해 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 많이 없었다. 그래서 OJT를 실시하는 것이 근로자의 직무능력향상에 영향을 미칠 뿐만 아니라 그들의 직무만족 및 조직몰입에도 영향을 미칠 수 있는지를 검토해 봄으로써 OJT 실시여부가 자기개발/성장 기회로서 직무태도에도 영향을 미칠 수 있음을 살펴 보기 위해 본 연구를 실행하였다. 본 연구는 OJT 실시여부가 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입에 영향을 미치는지 여부를 분석하여 또한 OJT 실시여부와 직무만족과 조직몰입간의 관계가 직접적인 관계가 있는지 아니면 직무능력향상을 통하여 그 관계가 매개되는지 여부를 검토해 보는데에 그 목적이 있다.

위와 같은 목적하에 자료와 분석 도구를 이용하여 분석한 결과를 요약하면, 첫째, OJT 실시

여부와 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입의 직접적 관계 분석 결과 OJT 실시여부가 직무능력 향상, 직무만족, 조직몰입에 유의한 정(+)의 관계가 있었다. 그러므로 OJT의 실시가 많을수록 직무능력향상 수준이 높아지며, 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 OJT 실시여부가 실시여부가 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입에 직접적인 영향관계가 있다. 이러한 결과는 이용탁(2007), 김기태(2008), 그리고 권희광(2010)의 “OJT 실시여부가라는 현장 교육훈련 방법이 직무능력향상 및 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다”는 연구 결과와 일치한다고 본다.

둘째, 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 분석 결과 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 나타났다. 그러므로 직무능력향상이 높을수록 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이러한 연구결과가 T. A. Judge 외(2001), Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone(2000) 등 연구자들의 직무만족, 조직몰입과 직무성과의 상관관계가 매우 강하다는 연구 결과와 서로 맞는 것으로 나타난다.

셋째, OJT 실시여부와 직무만족과 조직몰입간의 관계에서 직무능력향상을 통한 매개효과에 대한 분석 결과 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다. 그러므로 OJT의 실시가 많을수록 직무능력향상을 높임으로써 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 알 수 있다. 따라서 OJT 실시여부와 직무만족과 조직몰입간의 관계에서 직무능력향상의 부분매개효과가 입증되었다.

넷째, 기업규모에 따라 가설을 검증하였을 때, 대기업 같은 경우에는 OJT 실시여부가 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미쳤으며 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미쳤다는 것으로 나타났다. 그러나 중소기업 같은 경우에는 OJT 실시여부가 조직몰입에 영향을 미치지 않았으며 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 조직몰입에 영향을 미치지 않았다는 것으로 나타났다. 또한 OJT 실시여부가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향력 및 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족에 미치는 영향력을 보았을 때 대기업이 중소기업보다 그 영향력이 강하지만 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향력을 보았을 때 중소기업이 대기업보다 더 강하다는 것으로 나왔다.

앞서 언급한 바와 같이, 인적자원개발 방식이 직무성과 및 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구들은 많이 존재하였으나 OJT 실시여부가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 없었다. 뿐만 아니라 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 또한 없는 상황이다. 본 연구는 작업현장학습 중 하나인 OJT 실시여부가 직무능력향상을 통해 직무만족 및 조직몰입에 어떤 영향을 미치는 지를 분석해 보았다는 데에 의의가 있다. OJT 실시여부가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 데에 직무능력향상의 부분매개효과가 입증되었고 기업규모나 성별에 따라 분석 결과의 차이가 있다고 제시하였다. 이러한 연구 결과는 OJT의 효과성에 관한 연구의 측면에서 의의를 갖는다. 그러므로 직무

성과와 조직의 유효성을 향상시키기 위해 OJT에 대한 투입과 보완이 필요하다.

또한 기업규모에 따라 대기업과 중소기업의 영향력의 차이를 검토했을 때 이런 결과가 나오는 이유는 다음과 같다. 대기업 같은 경우에는 작업 시스템이 보다 체계적으로 운영되고 있어 근로자들이 장기근속이 보편화 되어 있다. 반면에 중소기업은 작업 시스템의 취약성이라는 단점을 안고 운영되는 것이 일반적이다. 중소기업 근로자들이 근속년수가 상대적으로 짧고, 단기간의 직무능력향상에 초점을 맞추는 경우가 많다. 대기업과 중소기업의 영향력 차이가 근본적으로 인사제도의 차이라고 해도 과언이 아니다. 따라서 OJT 실시여부가 조직유효성에 미치는 영향력이 커지려면 작업 시스템의 체계화를 통한 장단기적 직무역량개발이 병행할 수 있는 여건이 구비될 필요가 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이에 따른 앞으로 관련된 연구를 진행하는데 보완할 필요가 있는 점을 제시한다. 첫째, 본 연구에서 사용된 「인적 자본기업패널조사」(HCCP)의 4차(2011년) 설문행목 중에서 OJT에 관한 설문 항목이 구조화된 OJT인지 비구조화된 OJT인지에 대한 설명이 없다. OJT를 구조적 OJT(Structured-OJT) 및 비구조적 OJT(Unstructured-OJT)로 구분하고 S-OJT가 비조적 OJT의 단점을 극복하기 위해 제안되었다(Jacobs, 2003). 앞으로 OJT에 관한 연구를 할 때, 비구조화된 OJT보다 S-OJT를 보다 깊게 연구할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 「인적 자본기업패널조사」(HCCP)의 4차(2011년) 조사지를 사용하여 횡단적 연구를 진행하기 때문에 설명력이 종단적 연구보다 그만큼 설명력을 따르지 못한다. 앞으로 인적 자원패널에서의 설문지를 활용할 때 보다 정규하게 연구하기 위하여 시간의 흐름에 따른 종단적 연구를 진행할 필요가 있다. 셋째, 연구에 사용된 대부분의 변수들을 측정된 문항들이 해당 변수를 설명할 만큼 충분히 확보되지 않았다. 예를 들어 OJT에 대한 설문항목은 1개, 직무능력향상에 대한 설문항목은 2개밖에 없기 때문에 확인요인분석을 하지 못하였다. 앞으로 연구를 진행할 때 각 변수를 측정할 문항이 보다 체계적으로 구성될 필요가 있다. 넷째, 본 연구가 사용하는 설문지 샘플 수가 상당히 많기 때문에 결과 분석에 있어 통계적 유의수준을 엄격히 적용하여 해석에 있어 한계점을 가진다.



참고문헌

- 김기태, (2008). 교육훈련 투자가 조직성장에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력 향상. 종업원 역량의 매개효과를 중심으로, 인사관리연구, 32(4), 29-57
- 김민경 · 나인강, (2012). 교육훈련이 기업성장에 미치는 영향: 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 25(4), 2047-2064
- 김영생 외, (2009). “체계적 현장훈련 표준 모델 및 매뉴얼 개발”. 한국직업능력개발원
- 김해광, (2011). 신입사원 OJT특성요인과 직무만족의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과. 고려대학교 교육대학원, 석사논문
- 민주홍 · 황승록, (2007), 한국 인적자본기업패널의 소개: 조사설계와 주요내용. The HRD Review, 10(1)
- 이용탁, (2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 14(2), 143-160
- 장영철 · 신창훈 · 이정용, (2010). 지식근로자 인적자원관리 및 개발. 경영사학, 25(4), 265-305
- 장홍근, (2010). 포스코의 직무훈련체계와 OJT. 노동리뷰, 2010(9), 17-30
- 최종태, (2004). 동북아 시대에 있어서 한국기업의 향후진로 -HRM의 변천과 쟁점 중심으로-. 경영사학, 19(3), 7-32
- Brache, A. (2002). How Organizations Work: Taking a Holistic Approach the Enterprise Health. New York: Wiley.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2). 678-732
- Daeyeon Cho (2009). The Impact of Structured On-the-Job Training (S-OJT) on a Trainer's Organizational Commitment. *Asia Pacific Education Review, Asia Pacific Education Review*, 10(4). 445-453
- Helena Worthen, Mark Berchman. (2010). Apprenticeships: What happens in On-the-Job Training (OJT)? *Professional and Practice-based Learning*, 222-239
- H. M. Weiss & R. Cropanzano (2006). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 18. 1-3
- Jacobs, R. L. (2003). Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace. *Berrett-Koehler Publishers, Inc.*
- Josie Misko (2008), Combining Formal, Non-Formal and Informal Learning for Workforce Skill. *National Centre for Vocational Education Research Ltd.*

- Klink, Marcel van der; Streumer, Jan N. (2006). The effectiveness of OJT in the context of HRD. *Dordrecht, Netherlands*, 369-392
- Kooij, Dorien T. A. M., Paul G. W. Jansen, Josje S. E. Dikkers and Annet H. de Lange. (2011). The Influence of Age on the Associations between HR Practices and both Affective Commitment and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8). 1111-1136
- Marsick, V. J., & Neaman, P. G., (2006). Individuals Who Learn Create Organizations That Learn. In R. Rowden (ed.). *New Directions for Adult and Continuing Education*, 72. 97-104
- Marsick, V. J., & Waskins, K. E. (2001). Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89. 25-34
- Mayer, J. P. (1997). Organizational Commitment. *International review of industrial and organizational psychology*, 12. 175-228
- McGehee, W., & Thayer, P.W. (1961). Training in Business and Industry. *New York: Wiley*.
- Moore, M. L., & Dutton p. (1978). Training Needs Analysis: Review and critique. *Academy of Management Review*, 3(3). 532-545
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). Developing Human Resources. *San Francisco: Jossey - Bass*.
- Natalie F. Harp (2012), Informal Workplace Learning: A Critical Literature Review. _____
- Patrick A. Pulley. (2006). On-The-Job-Training: Easy to Do If You Have the Right Program. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 2(2).
- Rayton, B. A. (2006). Examining the Interconnection of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1). 139-154
- Rothwell, W. J., & Kanas, H. C. (2004). Improving On-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program.
- Rummler & Brache (1996), Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart (2nd ed). *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Sleezer, C. M. (1991). Developing and Validating the Performance Analysis for Training Model. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4). 55-75
- Swanson, R. A. (1996), In Praise of the Dependent Variable. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 203-207
- Swanson, R. A (2007), Theory Framework for Applied Disciplines: Boundaries, Contributing, Core, Useful, Novel, and Irrelevant Components. *Human Resource Development Review*, 6(3), 321-339
- Swanson, R. A. (2008), Brief on the Foundations of Human Resource Development. Tyler, TX: *University of Texas at Tyler School of Human Resource Development and Technology*.
- T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton (2010). The Job Satisfaction- Job

- Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3). 376-407
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1995). The Case for Learning. In E. F. Holton III. (ed.), *Proceedings of the 1995 Academy of Human Resource Development Annual Conference*.
- Wexley, K. N. & Latham G. P. (1991), *Developing and Training Human Resource in Organizations. II: Scott, Foresman*.
- Y Georgellis, T Lange, (2007). Participation in Continuous, On-the-Job Training and the Impact on Job Satisfaction: Longitudinal Evidence from the German Labour Market. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6). 969-985

〈Abstract〉

The Influence of OJT on Job Satisfaction and Organization Commitment with Mediating Effect of Job competency improvement

Jin Sun Young-Chul Chang Young-Saing Kim Chang-Wook Lee
KyungHee University Korea Research Institute for KyungHee University
Vocational Education & Training

Using the Korea Research Institute of Vocational Education and Training's the Fourth Human Capital Corporate Panel data, the research model and hypotheses were set up to investigate the effects of one of the HRD programs named OJT in relationship affecting job satisfaction and organization commitment among the improvement of job ability. It analyzed the meaning and relationship of the OJT, job satisfaction and organizational commitment through previous research and empirical study, and it also tested if the improvement of job ability's mediated effects existed between OJT, job satisfaction and organizational commitment. In order to research the hypotheses more accurately, the survey is processed in accordance with gender and business scale. It shows that the OJT brings advantageous effect to job satisfaction and job commitment. It also shows that job ability improvement plays an indirect role. However, the effect is different depending on genders. All hypotheses apply to male, but for female, the OJT has direct effect on job satisfaction and job commitment, and job ability improvement also has no indirect effect. In addition, the results are different depending on company scales. For big companies, all the hypotheses are tenable. However, for small companies, OJT affects job satisfaction but has no effect on job ability improvement, and OJT does not affect job commitment both directly and indirectly by improving job ability.

Key words : HRD, OJT, The Improvement of Job Ability, Job Satisfaction, Organizational Commitment