

KRIVET Issue Brief

2019

162호

발행인 나영선 | 발행일 2019년 3월 18일 | 발행처 한국직업능력개발원

일학습병행 기업현장교사 선정과 육성 시 고려 사항

- 기업현장교사와 학습근로자를 대상으로 조사·분석한 결과, 기업현장교사 선정 시 다양한 요소를 고려할수록, 기업현장교사의 능력 수준이 높을수록 학습근로자의 현장훈련(OJT) 전이에 긍정적인 영향을 미침.
- 따라서 기업현장교사 선정 시 업무 능력, 의사소통 스킬, 지식·경험 공유 의지, 조직성과 개선 의지, 대인관계 스킬 등 다양한 요소를 고려하고, 기업현장교사 양성 교육 및 보수 교육을 통해 교육훈련 체계 수립, 요구 분석, 프로그램 기획 및 설계, 프로그램 평가 계획 및 실행 능력 등 다양한 HRD 관련 능력들을 개발할 필요가 있음.
- 우선순위 분석 결과, 기업현장교사 선정 시 의사소통 스킬, 지식·경험 공유 의지를 우선적으로 고려할 필요가 있으며, 기업현장교사 대상 교육은 교육훈련 체계 및 계획 수립, 교육훈련 실행 및 전달, 교육훈련 요구 분석 능력을 향상시키는 데 초점을 두어야 할 것으로 판단됨.

주

이 글은 '김대영 외(2017), 「기업 현장교사 양성 및 관리 체계 구축 방안, 한국산업인력공단·한국직업능력개발원」의 일부를 발췌한 것임.

각주

- 1) 일학습병행 현장훈련(OJT)을 통해 학습한 내용을 실제 업무에 효과적으로 활용하는 것
- 2) Jacobs, R. L. (2003). Structured on the job training: Unleashing employee experience in the workplace. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 3) 김대영·배을규(2012). 중소기업 구조화된 현장 훈련(SOJT) 프로그램에 대한 이해관계자 집단의 평가 요구 비교 분석: 논리 지향 평가 모형을 중심으로. KBR, 16(4), 203-230.
- 4) Goldstein, I. (1993). Training in Organizations: Needs assessment, development, evaluation. Monterey, Brooks-Cole.

01 분석의 필요성 및 분석 자료

일학습병행 정책 목적 달성을 위해 효과적으로 기업현장교사를 선정·육성할 필요가 있음.

- 기업현장교사는 학습근로자에게 현장훈련(OJT)과 상담을 제공하여 학습근로자의 직무 수행 능력 개발, 노동 시장 적응과 지속적 경력 개발을 조력하는 등 중요한 역할을 담당하고 있음.
- 일학습병행 실태 조사(2018)에 따르면 학습기업 사업주의 75.7%와 기업현장교사의 52.0%는 업무 능력과 근무 경력을 고려하여 기업현장교사를 선정하고 있다고 인식함.
- 현재 기업현장교사 양성 교육(기본과정 및 심화과정)은 훈련과정 개발, 교수·학습 방법, 학습근로자 능력 평가, 상담 스킬 등에 초점을 두고 있음.
- 이 글은 기업현장교사 선정 시 고려할 필요가 있는 사항과 기업현장교사의 성공적 역할 수행을 위해 필요한 능력들에 대한 '기업현장교사의 인식 조사 자료', 그리고 일학습병행 현장훈련(OJT)의 전이¹⁾ 수준에 대한 '학습근로자의 인식 조사 자료'를 분석하여 기업현장교사 선정 및 육성에 관한 시사점을 도출하고자 함.

분석 자료: 한국산업인력공단·한국직업능력개발원의 「기업현장교사 양성 및 관리 체계 구축 방안 도출을 위한 설문조사」

- 분석 대상: 2017년 6월 현재, 재직 단계의 기계(로봇), 전기·전자, 정보통신 분야 일학습병행 훈련과정에 참여한 지 3개월 이상이 경과된 학습근로자 358명과 그들을 지도하고 있는 기업현장교사 358명(1개 기업당 학습근로자 1명, 기업현장교사 1명 표집)
- 조사 내용
 - 기업현장교사 선정 시 고려 사항: Jacobs(2003)²⁾, 김대영·배을규(2012)³⁾를 참고하여 6가지 항목으로 구성
 - 기업현장교사 필요 능력: 한국기술교육대학교의 기업현장교사 직무 모형, 기업현장교사 양성 교육 내용 및 관계자 요구를 참고하여 13가지 항목으로 구성
 - 학습근로자의 OJT 전이: Goldstein(1993)⁴⁾의 5가지 항목으로 구성



각주

- 5) 조대연(2009). 설문조사를 통한 요구 분석에서 우선순위결정 방안 탐색. 교육문제연구, 35, 165-187.
- 6) 요구도 계수 = (각 응답자가 인식한 필요 수준 - 현재 수준) × 응답자들이 인식한 필요 수준의 평균 ÷ 응답자 수
- 7) 필요 수준의 평균, 필요 수준과 현재 수준의 차이(gap)의 평균을 기준으로 4사분면으로 구분한 후 각 항목의 위치를 확인하는 방법임. 각 분면에 속하는 항목의 의미는 다음과 같음.
 - ① HH분면: 필요 수준이 높고 필요 수준과 현재 수준의 차이(gap)가 큼, ② HL분면: 필요 수준은 높고 gap은 작음, ③ LH분면: 필요수준은 낮고 gap은 큼, ④ LL분면: 필요 수준은 낮고 gap은 작음.
- 8) LfFM의 HH분면에 속하는 항목이 N개일 때, Borich 요구도 계수에 따른 1순위부터 N순위까지의 항목과 LfFM의 HH분면에 속하는 항목이 무엇인지 확인하고, 두 가지 요건에 모두 해당하는 항목을 '최우선', 두 가지 요건 중 한 가지에 해당하는 경우 '차순위'로 판단함.

주

- 1) *: p < .05
- 2) 독립변수는 <표 1>과 <표 2>에 제시된 하위 항목들의 실제 고려수준 및 현재수준의 평균임.
- 3) 독립변수는 기업현장교사로 부터, 종속변수는 학습근로자로부터 수집한 자료임.

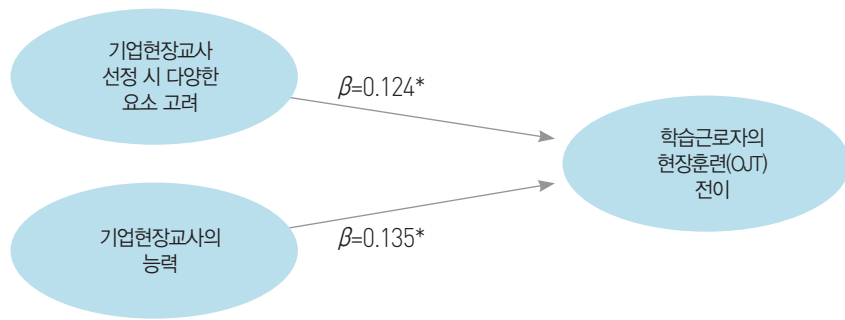
● 분석 방법

- 회귀분석: 기업현장교사 선정 시 다양한 요소를 고려하는 수준과 기업현장교사의 능력 수준이 학습근로자의 현장훈련(OJT) 전이에 미치는 영향 분석
- 우선순위 분석: 기업현장교사 선정 시 고려 사항, 기업현장교사 필요 능력의 항목별 기술통계 분석 및 대응 표본 t-test를 실시하고, 조대연(2009)⁵⁾의 제안에 따라 항목별 Borich 요구도 계수⁶⁾ 산출 결과와 The Locus for Focus Model(이하 LfFM)⁷⁾에 따른 우선순위 분석 결과를 종합하여 항목별 우선순위를 산출함.⁸⁾

02 다양한 요소를 고려한 기업현장교사 선정 및 능력 개발의 중요성

기업현장교사 선정 시 다양한 요소를 고려할수록, 기업현장교사의 능력 수준이 높을수록 학습근로자의 현장훈련(OJT) 전이에 긍정적인 영향을 미침.

- 기업현장교사 선정 시 업무 능력, 지식·경험 공유 의지, 대인관계 스킬, 의사소통 스킬 등 다양한 요소를 종합적으로 고려할수록, 기업현장교사의 HRD 관련 능력(교육훈련 요구 분석, 교육훈련 체계 및 계획 수립, 교육훈련 실행 및 전달 능력 등) 수준이 높을수록 학습근로자의 현장훈련(OJT) 전이에 긍정적인 영향을 미침.
 - 따라서 일학습병행 현장훈련(OJT)의 효과성을 높이기 위해서는 기업현장교사 선정 시 다양한 요소들을 종합적으로 고려하고, 기업현장교사 역할 수행에 필요한 HRD 관련 능력들을 개발할 필요가 있음.



[그림 1] 학습근로자 현장훈련(OJT) 전이에 미치는 영향

03 기업현장교사 선정 시 고려 사항의 우선순위

기업현장교사 선정 시 의사소통 스킬, 지식·경험 공유 의지를 우선적으로 고려할 필요가 있음.

- 우선순위 분석 결과, 의사소통 스킬(HH, 1순위)과 지식·경험 공유 의지(HH, 2순위)가 최우선 고려 사항으로 확인되었음.
 - 그 외 항목들의 우선순위는 Borich 요구도 계수를 고려하여 조직성과 개선 의지(LH, 3순위), 업무 능력(HL, 4순위), 대인관계 스킬(LL, 5순위), 기업현장교사 관련 교육 경험(LL, 6순위) 순으로 판단할 수 있음.

<표 1> 기업현장교사 선정 시 고려 사항의 우선순위

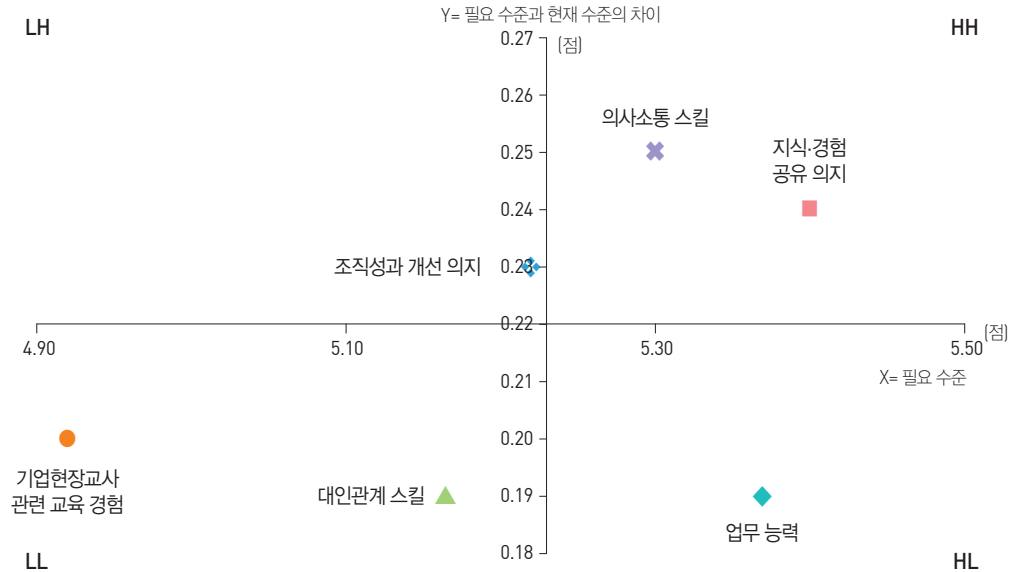
(단위: 점)

기업현장교사 선정 시 고려 사항	고려 필요 수준	실제 고려 수준	차이	t-value	Borich 요구도		LfFM	비고
					계수	순위		
[업무 능력] 기대 수준 또는 그 이상의 업무수행 능력을 갖추고 있는가	5.37	5.18	0.19	6.293***	1.07	4	HL	
[지식·경험 공유 의지] 자신의 경험과 능력을 타인과 공유하고자 하는 의지를 갖고 있는가	5.40	5.16	0.24	6.959***	1.31	2	HH	최우선
[대인관계 스킬] 사람들과 우호적인 관계를 형성하고 좋은 평판을 받고 있는가	5.16	4.97	0.19	5.453***	1.01	5	LL	
[의사소통 스킬] 타인의 의견을 경청하고 이해하며 자신이 뜻하는 바를 분명하게 전달하는가	5.30	5.05	0.25	5.927***	1.32	1	HH	최우선

주

- 1) *** : p < .001
- 2) 각 항목의 고려 필요 수준 및 실제 고려 수준은 6점 척도로 측정하였음 (고려 필요 수준: ①전혀 필요하지 않음~⑥매우 필요함; 실제 고려 수준: ①전혀 고려하지 않음~⑥매우 고려함).

기업현장교사 선정 시 고려 사항	고려 필요 수준	실제 고려 수준	차이	t-value	Borich 요구도		LfFM	비고
					계수	순위		
[조직성과 개선 의지] 회사의 목표 달성과 지속적 발전을 위해 헌신하고자 하는 의지가 있는가	5.22	4.99	0.23	6.083***	1.20	3	LH	
[기업현장교사 관련 교육 경험] 기업현장교사 역할 수행에 필요한 전문적인 교육을 이수하였는가	4.92	4.72	0.20	4.836***	0.98	6	LL	
전체 평균	5.22	5.01	0.22	-	-	-	-	



[그림 2] LfFM을 활용한 기업현장교사 선정 시 고려 사항의 우선순위

04 기업현장교사 필요 능력의 우선순위

기업현장교사 대상 교육훈련은 교육훈련 체계 수립, 교육훈련 실행 및 전달, 교육훈련 요구 분석 능력 개발에 최우선적으로 초점을 둘 필요가 있음.

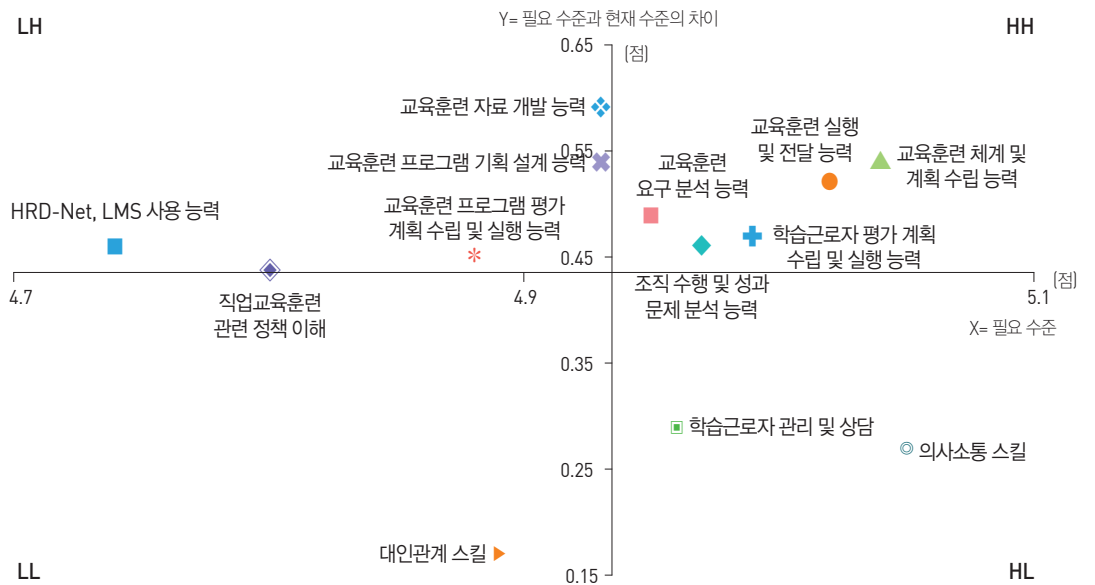
- 우선순위 분석 결과, 최우선적으로 개발이 필요한 능력은 교육훈련 체계 및 계획 수립 능력(HH, 2순위), 교육 훈련 실행 및 전달 능력(HH, 4순위), 교육훈련 요구 분석 능력(HH, 5순위)임.
 - 차순위 개발 필요 능력은 교육훈련 자료 개발 능력(LH, 1순위), 교육훈련 프로그램 기획 및 설계 능력(LH, 3순위), 학습근로자 평가 계획 수립 및 실행 능력(HH, 6순위), 조직 수행 및 성과 문제 분석 능력(HH, 7순위)으로 확인되었음.

〈표 2〉 기업현장교사 필요 능력의 우선순위

기업현장교사 필요 능력	필요 수준	현재 수준	차이	t-value	Borich 요구도		LfFM	비고
					계수	순위		
조직 수행 및 성과 문제 분석 능력	4.97	4.51	0.46	10.615***	2.29	7	HH	차순위
OJT, Off-JT 등 교육훈련 요구 분석 능력	4.95	4.46	0.49	10.934***	2.42	5	HH	최우선
교육훈련 체계 및 계획 수립 능력	5.04	4.50	0.54	11.051***	2.70	2	HH	최우선
교육훈련 프로그램 기획 및 설계 능력	4.93	4.39	0.54	10.259***	2.66	3	LH	차순위
교육훈련 자료(교안, 학습도구, PPT 등) 개발 능력	4.93	4.34	0.59	10.296***	2.89	1	LH	차순위
교육훈련 실행 및 전달 능력	5.02	4.50	0.52	9.638***	2.61	4	HH	최우선
학습근로자 평가 계획 수립 및 실행 능력	4.99	4.52	0.47	9.541***	2.34	6	HH	차순위
교육훈련 프로그램 평가 계획 수립 및 실행 능력	4.88	4.43	0.45	9.342***	2.18	8	LH	

주 | (단위: 점)
 1) *** : p<.001
 2) 각 능력의 필요 수준 및 현재 수준은 6점 척도로 측정하였음 (필요 수준: ①전혀 필요하지 않음~⑥매우 필요함; 현재 수준: ①매우 미흡한 수준임~⑥매우 우수한 수준임).

기업현장교사 필요 능력	필요 수준	현재 수준	차이	t-value	Borich 요구도		LfFM	비고
					계수	순위		
학습근로자 관리 및 상담	4.96	4.67	0.29	5.537***	1.44	11	HL	
직업교육훈련 관련 정책 이해	4.80	4.37	0.44	8.848***	2.09	10	LH	
HRD-Net, LMS 사용 능력	4.74	4.28	0.46	8.743***	2.17	9	LH	
대인관계 스킬	4.89	4.72	0.17	3.594***	0.82	13	LL	
의사소통 스킬	5.05	4.78	0.27	5.886***	1.34	12	HL	
전체 평균	4.94	4.50	0.44	-	-	-	-	



[그림 3] LfFM을 활용한 기업현장교사 필요 능력의 우선순위

05 시사점

- 일학습병행 기업현장교사 선정 시 다양한 요소를 고려할수록, 기업현장교사의 능력 수준이 높을수록 학습 근로자의 현장훈련(OJT) 전이에 긍정적인 영향을 미침.
- 일학습병행 학습기업 사업주는 기업현장교사 선정 시 업무 능력뿐만 아니라 다양한 요소들을 함께 고려하고, 특히 의사소통 스킬, 지식·경험 공유 의지에 우선적으로 초점을 둘 필요가 있음.
- 기업현장교사의 능력 개발을 위한 교육훈련은 교육훈련 체계 수립, 교육훈련 실행 및 전달, 교육훈련 요구 분석 능력 개발에 우선적으로 초점을 두어야 함.
 - 우선순위 분석 결과, 현행 기업현장교사 양성 교육(기본과정 및 심화과정)의 주요 내용과 관련된 교육훈련 실행 및 전달 능력뿐만 아니라 교육훈련 체계 수립 능력, 요구 분석 능력 개발에 대한 우선순위가 가장 높았고, 차순위 개발 필요 능력은 교육훈련 자료 개발, 교육훈련 프로그램 기획 및 설계, 학습근로자 평가 계획 수립 및 실행, 조직 수행 및 성과 문제 분석에 관한 능력으로 확인됨.
- 한편, 상대적으로 우선순위가 낮은 것으로 확인된 기타 항목들의 필요 수준도 높은 편이라 할 수 있음(기업현장교사 선정 시 관련 교육 경험 필요 수준 4.92점, 기업현장교사 HRD-Net, LMS 사용 능력 필요 수준 4.74점).
 - 따라서 기업현장교사 선정 시 고려사항과 기업현장교사 필요 능력으로 언급된 모든 항목을 종합적으로 살펴봐야 함.

김 대 영 (한국직업능력개발원 연구위원)