

KRIVET Issue Brief

2023

259호

발행인 류장수 | 발행일 2023년 6월 15일 | 발행처 한국직업능력연구원

체계적 일터 교수·학습 경험과 경력개발 효과성

일터 무형식 학습이 경력개발에 효과적임을 보여준 연구들이 다수 이루어졌으나, 형식 학습과 교수자 역할 수행의 이점에 관한 연구는 미비함. 이 글은 개인의 일반적 특성과 경력 만족 수준을 통제할 상황에서, 일학습병행 참여자(기업현장교사, 이수자)와 미참여자를 비교하여 체계적인 일터 교수·학습을 경험한 근로자들의 개인-직무 적합성, 경력에 대한 진정성과 도전적 성향이 높다는 것을 확인함. 이러한 분석 결과는 체계적인 일터 교수·학습이 근로자들의 경력개발에 도움을 준다는 것을 의미하므로 조직은 조직 구성원의 경력개발을 위해 체계적이고 지속적인 인적자원개발 활동을 계획, 실행할 필요가 있음.

01 분석의 목적 및 분석 자료

경력개발에 대한 체계적 일터 교수·학습 경험의 효과 검토 필요

- 성공적인 경력개발을 위해서는 개인의 요구와 능력에 부합하는 업무를 수행하고, 긍정적 경력 태도를 형성하며, 지속적인 일터 학습을 하는 것이 중요함. 특히 일터 학습은 개인의 수행·성과를 개선하고 자신의 경력을 지속적으로 추구하게 하는 원동력이 됨
- 이 글에서 체계적인 일터 교수·학습이라 칭하는 형식 학습(formal learning)은 의도적인 계획이 먼저 이루어져 학습의 구조화 수준이 높고, 대개 학습 경험을 제공하는 주체가 학습의 통제권을 보유함¹⁾
- 이 글은 체계적 일터 교수·학습 장면에서 공식적으로 타인을 가르치는 경험, 그리고 학습하는 경험이 경력개발 측면에 주는 효과를 분석하고자 함

분석 자료: 한국직업능력연구원의 일학습병행 이수자 및 중소기업 초기 경력자 대상 경력개발 현황 조사(2018), 한국산업인력공단·한국직업능력연구원의 기업현장교사 등급제 운영 방안 및 경력개발 현황 조사를 통해 수집된 원자료(2020)

- 체계적인 일터 교수·학습으로 사내 전문가를 교수자로 활용하여 신규 인력에게 1년 이상의 장기 교육훈련을 개발 및 실시하는 일학습병행을 선정
 - 일학습병행은 조직의 인적자원개발을 위한 체계적이고 지속적인 노력의 효과를 확인하는 데 적합한 프로그램이라고 판단할 수 있음
- 분석 대상 : 종업원 수 300인 미만인 기업에 재직 중인 만 60세 미만의 근로자
 - 집단①(N=179) : 일학습병행에 참여하지 않은 일반 중소기업 초기 경력자(만 34세 이하)
 - 집단②(N=306) : 조사 시점으로부터 1년 이내에 일학습병행을 이수하고 중소기업에 재직 중인 초기 경력자(만 34세 이하)
 - 집단③(N=465) : 일학습병행에 참여하여 1년 이상 기업현장교사로 활동한 중소기업 근로자

[각주]

1) 형식 학습과 달리, 무형식 학습(informal learning)은 근로자(학습자)의 의식적인 노력에 기초하여 일터에서의 경험을 추론, 해석하고 의미를 창출하는 과정을 거치므로 학습의 구조화 수준이 낮고, 학습의 통제권은 근로자에게 있음



KRIVET 모바일홈

● 응답자의 일반적 특성

〈표 1〉 응답자의 일반적 특성

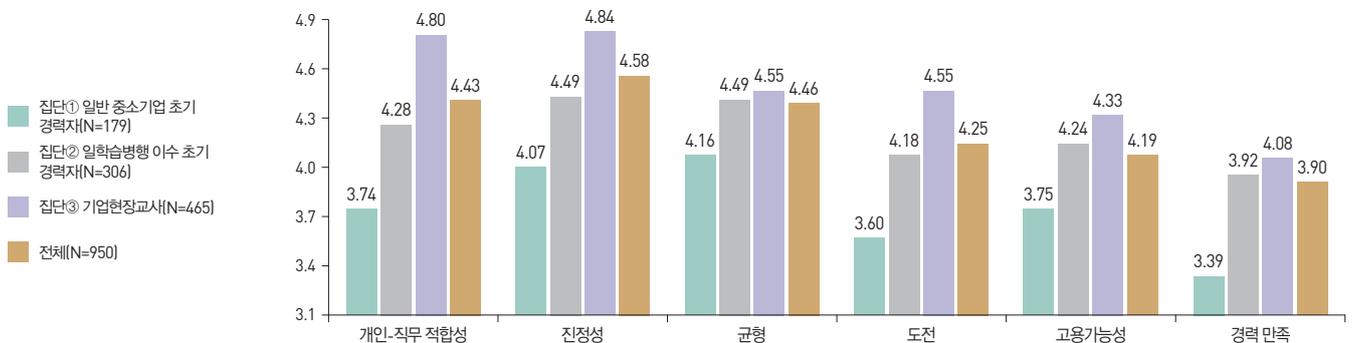
구분		집단① 일반 중소기업 초기 경력자	집단② 일학습병행 이수 초기 경력자	집단③ 일학습병행 기업현장교사	전체	
빈도 (비율)	성별	남성	85 (47.5%)	223 (72.9%)	395 (84.9%)	703 (74.0%)
		여성	94 (52.5%)	83 (27.1%)	70 (15.1%)	247 (26.0%)
	최종 학력	고졸	84 (46.9%)	94 (30.7%)	69 (14.8%)	247 (26.0%)
		전문학사	-	33 (10.8%)	103 (22.2%)	136 (14.3%)
		학사	95 (53.1%)	162 (52.9%)	208 (44.7%)	465 (48.9%)
		석·박사	-	17 (5.6%)	85 (18.3%)	102 (10.7%)
합계	179 (100.0%)	306 (100.0%)	465 (100.0%)	950 (100.0%)		
평균 (표준편차)	연령(만)	27.9 (3.73)	25.6 (4.20)	43.7 (7.58)	34.9 (10.57)	
	월 급여(만원)	194.8 (53.66)	213.1 (34.90)	401.1 (140.26)	301.7 (141.68)	
	종업원 수(명)	34.0 (41.44)	63.9 (60.36)	62.9 (59.00)	57.8 (57.68)	

- 경력개발 수준은 6개 변인(개인-직무 적합성, 진정성, 균형, 도전, 고용 가능성, 경력 만족)을 자기보고식 설문으로 측정하였으며, 각 관측 변수를 6점 척도로 측정하였음(1=전혀 그렇지 않다~6=매우 그렇다) 각 변인의 신뢰도(McDonald's ω)는 0.806~0.912로 양호 또는 우수하였음
 - 개인-직무 적합성은 개인의 특성, 능력이 담당 직무에 부합하고 조화롭다고 인식하는 정도(Saks & Ashforth, 2002), 진정성은 자신의 가치관과 진정성을 반영하여 경력을 선택하고, 균형은 일과 삶의 다양한 변화 속에서 일과 삶의 균형을 추구하며, 도전은 자신의 발전 가능성을 기쁘고 분야 전문성을 확보하기 위해 노력함(Mainiero & Sullivan, 2006)을 의미함. 고용 가능성은 내·외부 노동시장에서 능력을 인정받고 고용될 수 있다고 인식하는 수준(Johnson, 2001)을 경력 만족은 자신의 경력 역할을 통해 얻은 누적된 결과에 대한 만족 수준(Greenhaus et al., 1990)을 의미함

02 집단별 개인-직무 적합성, 경력 태도 및 경력개발 효과성 인식 수준

| 체계적인 일터 교수·학습을 경험한 집단은 그렇지 않은 집단보다 개인-직무 적합성, 진정성, 균형, 도전, 고용 가능성, 경력 만족을 모두 높게 인식

- 일학습병행 이수자(집단②)와 기업현장교사(집단③)는 모든 변인에 대해 일반 중소기업 초기 경력자(집단①)보다 긍정적으로 인식하였으며, 집단 간 차이는 모두 통계적으로 유의함($p < 0.001$)
 - 특히, 기업현장교사(집단③)는 자신의 개인-직무 적합성, 진정성, 도전에 대해 일학습병행 이수자(집단②)보다 유의하게 높게 인식함



[그림 1] 집단별 개인-직무 적합성, 경력 태도 및 경력개발 효과성 인식 수준

03 체계적 일터 교수·학습 경험의 경력개발 효과성 검토

체계적인 일터 교수·학습을 경험하는 것은 응답자의 일반적 특성과 경력 만족을 통제된 상황에서 개인-직무 적합성, 진정성, 균형, 도전, 고용 가능성에 긍정적 영향

- 개인의 경력 태도와 미래 경력에 대한 예측은 개인이 현재 처한 상황과 과거로부터 현재까지의 경력에 대한 반추 또는 성찰을 토대로 형성된다는 점에서, 개인의 일반적 특성과 경력 만족 수준을 통제된 상황에서 각 집단의 인식을 비교할 필요 있음
- 다음의 <표 2>는 성, 연령, 학력(고졸 기준 더미변수), 월급여(ln), 종업원수(ln)와 '경력 만족' 변인을 통제하고 집단을 독립 변수로 투입한 다변량 공분산 분석 결과임
 - 집단의 Wilks의 람다(λ)가 유의하므로, 집단에 따라 종속 변수들에 차이가 있다고 판단할 수 있음. 보다 구체적으로, 집단에 따른 각 종속 변수의 차이는 모두 통계적으로 유의함
 - 이를 표준화된 효과 크기 중 하나인 Cohen의 d 로 환산하면, 최소 0.174, 최대 0.334임²⁾. Cohen의 d 가 0.2 이상 0.5 미만인 개인-직무 적합성, 진정성, 도전이 집단에 의해 받는 영향은 작은 효과 크기라 판단할 수 있음. 반면, 0.2에 미달하는 균형, 고용 가능성은 비록 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었지만, 현실적으로 그 차이는 미미한 것으로 볼 수 있음
 - 외생 변수인 경력 만족 역시 모든 종속 변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 효과 크기는 집단 변수에 비해 더 큰 것을 알 수 있음. 특히 개인-직무 적합성, 도전, 고용 가능성에 큰 효과 크기($0.8 \leq d$)를 갖는 것으로 확인됨

<표 2> 응답자의 일반적 특성과 '경력 만족' 변인을 통제한 집단 간 효과 검정 결과

예측 변수 및 Wilks' λ	종속 변수	F	p	η^2	Cohen's d
집단 $F=4.295$ ($p<.001$)	개인-직무 적합성	12.252	<.001	.025	.324
	진정성	10.446	<.001	.022	.299
	균형	4.028	.018	.009	.185
	도전	13.091	<.001	.027	.334
	고용 가능성	3.541	.029	.007	.174
경력 만족 $F=121.750$ ($p<.001$)	개인-직무 적합성	248.805	<.001	.208	1.025
	진정성	80.102	<.001	.079	.586
	균형	47.240	<.001	.048	.449
	도전	298.963	<.001	.242	1.130
	고용 가능성	429.557	<.001	.314	1.353

각주

2) 이 글에서 제시한 Cohen의 d 는 이일현(2020)의 Excel 시트(Retrieved from: <http://www.statedu.com/EFS/263747>)를 이용하여 다변량 공분산 분석 결과 산출된 에타 제곱(η^2)을 변환하거나, 대응별 비교 결과 확인된 p -value와 집단별 사례 수를 토대로 산출하였음. " $0.2 \leq d < 0.5$ "는 작은 효과 크기(small effect size), " $0.5 \leq d < 0.8$ "은 중간 효과 크기(medium effect size), " $0.8 \leq d$ "은 큰 효과 크기(large effect size)로 판단함

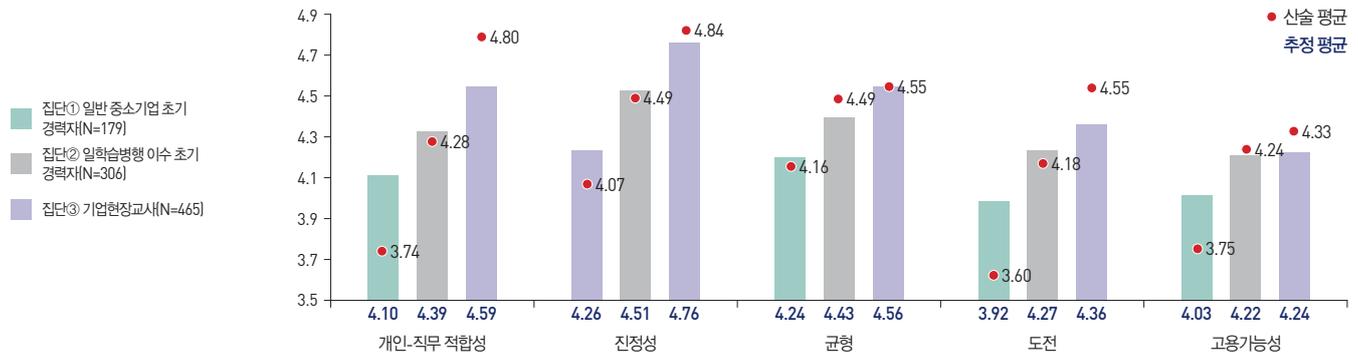
주

1) 성, 연령, 학력(고졸 기준), 월급여(ln), 종업원수(ln), 경력 만족을 공변량으로 투입하였음. 지면 관계상 경력 만족을 제외한 공변량, 절편 및 오차 등에 관한 정보는 생략함

2) 투입된 변수들의 각 종속 변수에 대한 설명력(R^2)은 개인-직무 적합성 0.375, 진정성 0.191, 균형 0.085, 도전 0.370, 고용 가능성 0.364임

- 다음의 <그림 2>는 다변량 공분산 분석 결과 추정된 집단별 각 변인의 평균을 제시한 것임

• 성, 연령, 학력, 급여, 종업원 수, 그리고 경력 만족이 같은 조건이라고 가정하였을 때, 위 <그림 1>과 비교해보면, 일반 중소기업 초기 경력자(집단①)의 평균은 다소 상승하고, 일학습병행 이수자(집단②)와 기업현장교사(집단③)는 비슷하거나 다소 하락하는 것을 확인할 수 있음



[그림 2] 집단별 각 변인의 산술 평균 및 다변량 공분산 분석을 통해 추정된 평균

- 다음의 <표 3>은 다변량 공분산 분석 결과 추정된 집단별 각 변인의 평균, 그리고 집단별 비교 결과를 제시한 것임
 - 성, 연령, 학력, 급여, 종업원 수, 그리고 경력 만족이 같은 조건이라고 가정하였을 때, 개인-직무 적합성, 진정성, 도전에 대해 일학습병행 이수자(집단②)와 기업현장교사(집단③)가 일반 중소기업 초기 경력자(집단①)보다 높게 평가하는 것으로 확인됨
 - 균형에 대해서는 기업현장교사(집단③)가 일반 중소기업 초기 경력자(집단①)보다, 고용 가능성에 대해서는 일학습병행 이수자(집단②)가 일반 중소기업 초기 경력자(집단①)보다 긍정적으로 인식함

<표 3> 추정 평균(신뢰 구간) 및 대응별 비교 결과

구분	개인-직무 적합성	진정성	균형	도전	고용 가능성						
집단① 일반 중소기업 초기 경력자	4.101 (3.962~4.240)	4.261 (4.114~4.408)	4.236 (4.073~4.400)	3.921 (3.783~4.059)	4.032 (3.897~4.168)						
집단② 일학습병행 이수 초기 경력자	4.388 (4.264~4.513)	4.507 (4.375~4.639)	4.434 (4.287~4.580)	4.272 (4.148~4.396)	4.220 (4.099~4.342)						
집단③ 기업현장교사	4.586 (4.477~4.695)	4.755 (4.639~4.870)	4.561 (4.433~4.690)	4.358 (4.250~4.466)	4.239 (4.133~4.345)						
대응별 비교 결과	집단② 집단③										
p-value	집단①	<.01	<.001	<.05	<.001	.114	<.05	<.001	<.001	<.05	.138
	집단②	-	.183	-	.080	-	.911	-	.999	-	.999

주 | 괄호 안의 수치는 95% 신뢰구간임

- 다음의 <표 4>는 대응별 비교 결과 확인된 p-value와 집단별 사례 수를 이용하여 표준화된 효과 크기(Cohen's d)를 산출한 것임
 - 개인-직무 적합성, 진정성, 도전에 대한 집단①과 ②, 집단①과 ③의 차이는 모두 작은 효과 크기(0.2≤d<0.5)임
 - 한편, 균형에 대한 집단①과 ③의 차이는 0.1923이고, 고용 가능성에 대한 집단①과 ②의 차이는 0.1851로 나타남. 따라서 비록 균형과 고용 가능성에 대한 집단 간 차이는 대응별 비교 결과에서 통계적으로 유의하였지만, 현실적으로 그 차이는 미미한 것으로 해석할 수 있음

<표 4> 집단 간 차이의 표준화된 효과 크기(Cohen's d)

구분	개인-직무 적합성		진정성		균형		도전		고용 가능성	
	집단②	집단③	집단②	집단③	집단②	집단③	집단②	집단③	집단②	집단③
집단①	.3079	.3801	.2383	.3649	.1492	.1923	.3913	.3411	.1851	.1306
집단②	-	.0982	-	.1291	-	.0082	-	<.0001	-	<.0001

04 시사점

- 체계적인 일터 교수·학습이 경력개발에 효과적이라는 이상의 분석 결과는, 일학습병행이 직업능력개발사업 내의 여타 훈련 프로그램과 다르게 비교적 장기간에 걸쳐 사내 직무 전문가가 교수자 역할을 하며 후배를 직접 육성하고, 조직과 직무에의 적응을 지원하는 특성을 지니고 있기 때문이라고 판단됨
- 사내 인력의 교수 활동이 그들의 경력개발에 효과적이라는 본 자료 분석 결과에 착안하여, 조직의 경영자 또는 관리자들은 조직 구성원에게 사내 교수자 또는 후보군을 대상으로 본업과 교수자 역할을 병행하는 것에 대해 수당, 인사평가 가점과 같은 인센티브를 제공할 뿐만 아니라, 그 경험이 성공적인 경력개발에 도움이 된다는 확신을 제공함으로써 그들의 사내 교수자 역할 수행에 대한 내적동기를 강화할 수 있을 것임
- 한편, 체계적 일터 교수·학습 경험에 따른 집단 구분보다 경력 만족 수준이 개인-직무 적합성, 진정성, 균형, 도전, 고용 가능성에 더 큰 영향을 미친다는 점을 고려하여 조직 구성원의 경력 만족 증진 방안을 고민하는 것도 중요함

김 대 영 | 한국직업능력연구원 연구위원