

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.2.201602.65>

## Case Study on Critical Success Factors and Unexpected Consequences of Structured OJT S-OJT 성공요인과 예기치 않은 성과에 관한 사례연구

Jae-Seung Moon(문재승)\*, Hee-Joong Hwang(황희중)\*\*

Received: January 11, 2016. Revised: January 19, 2016. Accepted: February 15, 2016

### Abstract

**Purpose** – Recently on-the-job training (OJT) has become the most preferred training and development method with the emergence of the concept that workplace is the best place where learning take place. But many researchers argue that OJT is not helpful for the performance of organization because OJT is not systematic and mostly depend on quality of trainer. Since Jacobs & McGriffin introduced S-OJT (structured OJT), there has been plenty of researches. But most of the researches have focused mainly on employee's attitude and organizational performance caused by S-OJT and neglected a holistic approach of S-OJT as a system. S-OJT need to be analyzed comprehensively to understand training performance because S-OJT is operated as a system consist of input, process, and organizational context. Although S-OJT may create unintended consequences, there were few researches to explore them. Thus, the purpose of this study is to identify the critical success factors for S-OJT and to find unintended consequences of it.

**Research design, data and methodology** – We conducted a case study on M business unit of A company which developed and has been implementing S-OJT program for years. We designed and prepared the process, collected and analyzed data for the study. We set the theoretical framework to analyze the case after reviewing theories and previous studies on S-OJT. We collected and analyzed internal reports and interview results of the employees of the M business unit. We tried to collect as many information as possible to secure the validity of the research results.

**Results** – The critical success factors identified in the study are as follow. First, it is important to select and train proper trainers for S-OJT. Second, it is needed to develop structured training module. Third, organization have to use effective communication system like on-line community. Forth, trainer should have proper skills for training such as facilitating skill, coaching skill, and delivering skill etc. Fifth, proper learning place is needed. Sixth, organizational support is important especially, immediate supervisor support and concern is critical. Eleventh, it is needed to consider situational contexts. Among them, overload to the trainer will affect the effectiveness of S-OJT.

In this study, we found an additional unintended consequence. "To teach is the best way to learn." Experience as a trainer give employee an opportunity to organize one's knowledge and skill and to attain facilitation skill, coaching skill, and relation skill. Thus, organization may use S-OJT to train the potential talent.

**Conclusions** – Many organizations introduced S-OJT to train the newcomers because S-OJT drew attention as an important tool to develop employees. Following this trend, there has been increasing number of researches to find the results of S-OJT and identify the determinants of S-OJT success. However, most of the researches concentrated on finding effects of some factors neglecting holistic approach. This study tried to identify critical success factors affecting effectiveness of S-OJT by using case study and find additional unintended consequence. The results of the study will be useful for organizations which have a plan to adopt S-OJT.

**Keywords:** S-OJT, Critical Success Factor, Unintended Consequences, Case Study.  
**JEL Classifications:** D21, M12, M53.

**Keywords:** S-OJT, Critical Success Factor,  
 Unintended Consequences, Case Study.  
**JEL Classifications:** D21, M12, M53.

### 1. 서론

최근 일터가 바로 학습의 장이라는 개념이 부상하면서 현장직 무교육훈련(OJT : on-the-job training)은 다양한 산업과 조직에서 선호되는 교육훈련방법으로 인식되어왔다. 그러나 그간의 OJT는 비계획적이고 비체계적으로 진행되기 때문에 교육훈련의 성과가 교육훈련 교사의 특성에 지나치게 좌우된다는 단점을 가지고 있다. 교육훈련 전달 방식, 전달 내용 등이 교육훈련교사 마다 차이가 있어 어떤 교육훈련교사를 만나느냐에 따라 학습자의 학습효과에 큰 차이가 발생할 수 있다. 따라서 교육훈련을 통해 조직이 요구하는 역량수준에 도달하지 못할 가능성이 높다(Jacobs &

\* First Author, Assistant Professor, Department of Business Administration, Daejeon University, Korea, Tel: +82-42-280-2332, E-mail: moonjs@dju.kr

\*\* Corresponding Author, Department of International Trade, Korea National Open University, Korea, Tel: +82-2-3668-4683, E-mail: ygodson@knou.ac.kr

Hruby-Moore, 1998). 이에 따라 보다 체계적인 OJT의 필요성이 제기되었고 Jacobs & McGriffin(1987)이 비체계적 OJT와 구분되는 체계적 OJT (S-OJT : structured on-the-job training)의 개념을 제시한 이래 많은 연구가 이어졌다(Jacobs, 2003; Noe, 2008; Rothwell & Kazanas, 1990). S-OJT는 숙련된 직원이 초보 또는 신입 직원의 역량개발을 위해 업무현장 또는 이와 유사한 장소에서 교육훈련을 시키는 사전에 계획된 프로세스라 정의된다(Jacobs, 2003). S-OJT는 교육훈련 내용과 평가내용, 일정을 사전에 매뉴얼로 만들어 계획함으로써 비체계적 OJT에 비해 더 짧은 시간 내에 학습을 진행할 수 있고 조직성과에도 효과적인 방법이다(Jacobs, Jones, & Neil, 1992).

이에 따라 S-OJT 이론을 적용한 과정개발(Rha & Shim, 2014), S-OJT가 성과에 미치는 영향 예를 들면, 훈련전이(Lee, Choi, & Paek, 2013), 조직성과(Cho & Yoon, 2011; Jacobs, Jones, & Neil, 1992), 조직몰입(Jeon, Song, & Lee, 2011; Park & Lee, 2011), 직무몰입(Park & Lee, 2011), 이직의도(Jeon et al., 2011) 등에 미치는 영향이 연구되었다. 하지만, 선행연구들은 S-OJT 시스템의 일부만을 사용하여 연구하였고, S-OJT 효과성을 높이는 데 필요한 요인의 다각적인 검토는 미흡했다. S-OJT는 교육훈련 투입, 프로세스, 그리고 조직상황의 맥락 속에서 이루어지기 때문에 교육훈련의 성과를 파악하기 위해서는 이들을 모두 포함하는 통합적 관점에서 살펴보아야 한다(Lee et al., 2013).

따라서 본 연구는 이러한 관점에서 투입, 프로세스, 그리고 조직의 지원 등과 교육훈련 성과와의 관계를 통합적으로 분석하여 S-OJT의 성과에 영향을 미치는 요소를 파악하고자 한다. 또한 S-OJT의 추가적인 성과를 탐색하는 연구도 필요하다. Jacobs(2003)는 S-OJT를 실시하는 과정에서 예기치 않은 성과(unintended consequences)가 발생할 수 있다고 했다. 앞서 제시한 조직몰입, 직무몰입, 이직의도 등을 제외하고도 다른 추가적인 예기치 않은 성과가 가능할 수 있다. 따라서 본 연구는 S-OJT의 효과성에 영향을 미치는 요인을 심층적으로 파악하고 S-OJT의 예기치 않은 성과를 추가적으로 탐색하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 사례연구 방법을 적용하고자 한다. 사례연구는 '어떻게'에 해당하는 문제를 탐색하는 데 사용되는 방법론이므로, S-OJT의 도입과 실행 프로세스를 분석하고, 효과적인 실행에 영향을 미치는 요인을 파악하는 데 유용한 방법론일 것이다. 또한 사례연구는 '무엇'에 관련한 탐색적 문제에도 적절히 사용할 수 있다(Yin, 2009). 즉, S-OJT의 성과를 탐색하는 데도 유용하게 사용될 수 있다. 본 연구의 대상이 되는 A기업의 M사업부<sup>1)</sup>는 해마다 대규모로 채용되는 신입사원의 육성을 위해 S-OJT를 도입하여 실시하고 있는 조직이다. 또한 M사업부는 본사 HRD팀과 사업부 기획팀이 공동으로 설계에서 실행까지 S-OJT를 체계적으로 추진하고 있으므로 시스템으로서의 S-OJT를 살펴볼 수 있다. 또 팀에 따라 S-OJT가 활발하게 추진되어 그 효과가 높다고 평가되는 팀이 있었던 반면, 그렇지 못한 평가를 받은 팀이 동시에 존재한다. 따라서 S-OJT의 효과성을 높이기 위해 필요한 요소를 탐색하기 위한 본 연구의 목적에 적합한 조직이라 할 수 있다.

## 2. 선행연구 고찰

### 2.1. S-OJT의 개념과 성공요인

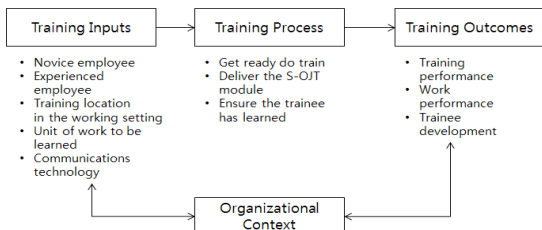
Jacobs(2003)에 따르면 S-OJT란 “숙련된 직원이 초보 직원에게 업무수행 방법에 관한 역량개발을 위해 근무현장 또는 이와 유사한 장소에서 교육훈련을 시키는 계획된 프로세스”로 정의된다. 그에 따르면 S-OJT의 정의에는 다음의 네 가지 속성을 지니고 있다. 첫째, S-OJT는 교육훈련 목적을 쉽게 예측할 수 있다. 둘째, S-OJT는 특정한 업무를 수행하는 데 필요한 능력을 전수하기 위해 사용된다. 셋째, S-OJT는 일대일 교육훈련을 기본으로 한다. 넷째, S-OJT의 교육훈련은 실제 업무가 일어나는 장소 또는 그와 유사한 환경에서 발생한다.

S-OJT가 비체계적 OJT와 구별되는 점은 계획적인 프로세스를 사용한다는 점이다(Jacobs, 2003). 시스템으로서의 S-OJT는 두 가지 의미를 지닌다. 첫째, S-OJT는 공동의 목표달성을 위해 유기적으로 작용하는 다양한 요소들로 구성되어 있다. 둘째, S-OJT는 시스템적으로 설계되고 실행되어야 한다. 즉, S-OJT는 시스템으로서 다양한 요소들이 결합되어 성과에 기여하는 상호작용 체계라 할 수 있다. 시스템으로서 S-OJT는 교육훈련 투입, 교육훈련 프로세스, 교육훈련 산출, 그리고 이 모든 요소들과 상호작용하는 조직의 상황 등으로 구성되어 있다(Jacobs, 2003).

교육훈련 투입은 교육훈련가(숙련된 직원), 초보 직원, 교육훈련 장소, 학습에 필요한 업무단위, 그리고 지식경영 시스템과 같은 정보전달 기술 등이 포함된다. 교육훈련 프로세스는 교육훈련가가 초보 직원에게 교육훈련을 전달하는 과정을 의미한다. 이 과정에는 교육훈련가가 교육을 준비하는 활동, S-OJT 모듈을 실시하는 활동, 그리고 교육훈련생의 학습결과를 확인하는 활동 등으로 구성된다. S-OJT 시스템의 산출물은 교육훈련 목표의 달성이다. 교육훈련 목표 달성은 S-OJT의 효과성과 효율성, 그리고 조직성과 기여도를 의미한다. S-OJT는 동일한 목표를 달성하는 데 일반적으로 비체계적 OJT에 비해 4~6배 적은 시간을 사용하고, 2~8배의 재무적 이익을 가져다주는 것으로 주장되고 있다(Jacobs, 2003). 마지막으로 S-OJT 시스템은 조직내외의 다양한 상황에 영향을 받는다. S-OJT에 영향을 미치는 요인들에는 당면한 비즈니스 이슈, 조직변화, 감독자와 경영자의 지원, 조직문화 등이 있다.

본 연구에서는 시스템 관점에서 S-OJT의 산출을 일차적 성과로 간주한다. 그리고 S-OJT 시스템에서는 투입과 조직의 환경은 산출에 영향을 미치는 요인으로 설명된다. 즉, 투입과 환경에 따라 산출의 수준이 달라질 수 있다. 선행연구에서도 투입과 조직환경이 산출에 미치는 영향을 실증하기 위한 연구가 다수 진행되었다. Lee et al.(2013)은 훈련모듈의 체계성과 경영진의 지원이 훈련전이에 긍정적 영향을 미친다는 점을 실증했고, Jeon et al.(2011)도 교육훈련환경, 체계적 시스템 구축, S-OJT 지원 등의 요인이 조직몰입과 이직의도 등의 성과에 미치는 영향을 실증했다. Park & Lee(2011)의 연구에서도 S-OJT 프로그램 실행과 조직의 지원이 교육훈련 성과에 미치는 영향을 실증했는데, 모든 독립변인이 교육훈련 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이들 연구는 S-OJT 시스템의 투입과 조직환경 중 일부를 독립변인으로 하여 성과와의 관계를 실증하였다. 본 연구에서는 <Figure 1>과 같이 시스템으로서의 S-OJT를 구성하는 요소를 전체적으로 조망하고자 한다.

1) 해당 기업 관계자의 요청에 따라 기업명과 사업부 명을 각각 A기업, M사업부로 표시하였음.



Source : Jacobs (2010).

<Figure 1> The S-OJT System

## 2.2. S-OJT의 프로세스

S-OJT를 효과적이고 효율적인 시스템으로 만들기 위해서 1) S-OJT 사용여부 결정, 2) 교육훈련 대상 업무 분석, 3) S-OJT 교육훈련자 양성, 4) S-OJT 모듈 제작, 5) S-OJT 실시, 그리고 6) S-OJT 평가 및 문제해결의 과정을 거치는 것이 가장 적절한 방법으로 알려져 있다(Jacobs, 2010). S-OJT가 많은 경우에 유용한 교육훈련 방법이지만 모든 경우에 적합하지는 않다. 교육훈련 상황에서 S-OJT가 적절한지 판단하기 위해서 업무의 특성, 가용자원, 작업환경, 재무적 상황, 개인적 차이 등이 고려된다. 업무의 특성상 긴급성이 낮은 경우, 업무가 수행되는 빈도가 낮은 때는 S-OJT가 적절하지 않다. 또한 실수의 결과가 중요하고 난이도가 낮은 상황에서 S-OJT가 적합하다. S-OJT 실행을 위해서는 숙련된 직원이 필요하고 시간확보가 되어야 한다. 또한 교육훈련을 위한 적절한 장소가 필요하고 방해요인이 없어야 한다. 학습자의 선수학습 수준이나 학습자 수 등도 고려사항이 될 수 있다. S-OJT에서 모듈(module)이란 S-OJT 프로그램 실행에 수반되는 일련의 자료를 말한다. S-OJT를 실시하는 데 필요한 모든 정보를 담고 있는 교육훈련 자료 패키지인 셈이다. 이 모듈은 S-OJT가 실시되는 동안 교육훈련가와 교육훈련생이 함께 활용하게 된다. S-OJT 모듈은 일반적으로 제목, 교육훈련 필요성, 교육훈련 목표, 교육훈련을 위한 선행요건, 교육훈련을 위한 자원목록, 교육훈련의 내용, 교육훈련 실행방법, 성과테스트 및 피드백 양식, 기타 추가정보 등이 포함된다. S-OJT의 기본적인 형태는 숙련된 직원이 신입 직원에게 일대일로 직무관련 정보를 제공하는 것이다. 따라서 S-OJT의 성공여부는 - 다른 프로세스들이 적절히 수행되었다는 전제하에 - 해당 직무와 관련된 교육훈련을 담당하는 숙련된 선임직원의 능력과 태도에 영향을 받을 수 있다. 그러므로 S-OJT 교육훈련가를 양성하기 위한 적절한 선정기준을 정하고, 이 기준에 따라 교육훈련가를 선발하고, 필요한 교육을 통해 양성해야 한다(Jacobs, 2010). S-OJT의 실행은 교육훈련생을 준비시키고, 교육훈련을 실시하고, 훈련생이 직접 실행해보도록 하고, 피드백을 제공하고, 훈련성고를 평가하는 단계로 진행된다. 마지막으로 평가 단계는 다양한 산출물과 프로세스, 그리고 투입요소를 평가하는데, 미처 예상하지 못한 결과도 평가의 대상이 된다. 평가를 통해 S-OJT 시스템의 효율성과 효과성을 점검하고 피드백을 통해 전체 시스템을 개선하게 된다.

## 3. 연구방법론

### 3.1. 연구방법

사례연구는 현실사회에 존재하는 복잡한 사건들의 전체적이고

의미 있는 특징을 담아내는 데 적절한 연구접근방법이다. 즉, 사례 연구는 복잡한 사회현상을 기술하거나 설명하는 데 적절한 연구전략이다. 사례연구방법은 탐색적 연구, 기술적 연구, 그리고 설명적 연구 등 다양한 목적으로 사용할 수 있다. Yin(2009)은 사례연구가 적합한 경우를 구체적으로 제시하고 있는데, 사례연구는 '어떻게'와 '왜'의 문제를 해결하는 데 적합하다. 이들 문제들은 현상의 발생 자체 또는 빈도보다 시간에 따른 추적을 필요로 하는 조직적 관계를 다루기 때문이다. 본 연구는 이론적 틀을 바탕으로 '어떻게'하면 S-OJT가 효과적으로 실행될 수 있는지 살펴보고, 그 과정에 관계되는 변수를 확인하는 것을 목적으로 하고 있으므로 사례 연구방법이 적절한 연구전략이라 할 수 있다.

본 연구는 단일 사례분석방법을 택한다. 단일 사례연구는 잘 알려진 이론을 검증하는 데 사용될 수 있고, 이 때 그 이론이 적절하지 아니면 또 다른 설명이 필요한 지 확인하는 데도 사용될 수 있다(Yin, 2009). 또한 단일 사례연구는 동 사례에 대한 풍부한 설명이 가능하다(Park, 2015). 단일사례연구는 그 사례가 전형적인 사례인 경우면 좋다. 본 연구의 대상인 A기업 M사업부는 시스템 관점에서 접근한 S-OJT의 요소들을 대체적으로 잘 갖추고 있기 때문에 전형적인 사례로 볼 수 있다.

한편 사례연구에 앞서 S-OJT의 효과성에 영향을 미칠 수 있는 요인에 대한 이론적 검토를 실시하여 이론적 틀을 구축하였다. 그 다음 S-OJT 프로그램을 기획하고 실행을 담당할 HRD팀 구성원을 포함한 관계자 인터뷰와 보고서 등 관련 자료를 수집하여 분석하였다.

### 3.2. 연구대상 및 자료수집 방법

본 연구에서는 S-OJT 프로그램을 사업부 전체에 도입하여 실시한 A기업 M사업부를 연구대상으로 하였다. M사업부에서는 HRD팀의 지원을 받아 모듈개발과 교육훈련자 선발 및 양성, 실행, 평가까지의 S-OJT 전 프로세스를 운영하였기 때문에 S-OJT 성과를 확인하고 여기에 영향을 미치는 요인을 파악하기에 적합한 사례라 할 수 있다. 즉, S-OJT 시스템의 각 요소들이 교육훈련 성과에 어떤 영향을 미치는 지 확인하기 위해 시스템으로서의 S-OJT를 전체 관점에서 포착하는 데 적합한 조직이라 할 수 있다.

사례연구를 위해 설계, 준비, 자료수집, 분석 단계를 거치게 된다(Yin, 2009). 본 연구에서는 선행연구 검토를 통해 S-OJT의 성공요인을 파악하여 이론적 틀을 구축하고 자료를 수집하였다. 자료 수집을 위해 M사업부 현장 인터뷰를 실시하고 사내 보고서 등을 수집하였다. 인터뷰에는 S-OJT 프로그램을 설계하고 실행에 직접 참여한 HRD팀 직원과 M사업부의 팀장, 교육훈련가, 그리고 교육참가자(학습자) 등이 포함되었다. 현상을 보다 객관적으로 포착할 수 있고 연구의 타당성을 높이기 위해 가능한 다양한 유형의 직원 인터뷰, 그리고 내부자료 등 다양한 자료를 수집하여 분석하도록 하였다.

## 4. A사 M사업부의 S-OJT 도입 및 실행과정

### 4.1. A사 M사업부 현황

A사의 M사업부는 LCD와 OLED 등 소형 디스플레이 패널을 개발, 생산하는 사업부로 B2B 방식으로 사업을 수행한다. S-OJT 도입을 검토하던 당시 M사업부는 특히 OLED 사업의 적극적인 투자에 따라 매년 약 300여 명의 신규 채용이 이루어지고 있었다.

신규 인력은 연초에 100여 명, 중반에 100여 명, 그리고 연말에 나머지 100여 명이 투입되고 있었다. 대규모 신규인력 투입 결과, 2010년 중반 현재 입사한지 1년 미만의 신규인력이 전체 인력의 약 20%를 차지하고 있었다. 그러나 단순히 인력이 많다고 해서 제품개발이나 생산이 대규모로 이루어지는 것은 아니다. 원활한 사업수행을 위해서는 조직의 운영방식에 익숙하고 관련 기술과 지식을 갖춘 인력을 필요로 한다. 따라서 M사업부는 쏟아져 들어오는 신규직원의 조기전력화라는 시급한 과제에 직면하게 되었다. 전략수행에 필요한 신규제품의 설계와 안정된 품질수준을 갖춘 제품을 생산해 내기 위해서는 신입 인력이 빠른 시간 내에 조직에 적응하고 필요한 기술을 습득해야 할 필요가 있었다.

## 4.2. S-OJT 도입 과정

S-OJT 도입 및 실행은 Jacobs(2010)가 제안한 여섯 단계 즉, 1) S-OJT 사용여부 결정, 2) 교육훈련 대상 업무분석, 3) S-OJT 교육훈련가 양성, 4) S-OJT 모듈 제작, 5) S-OJT 실시, 그리고 6) S-OJT 평가 및 문제해결 순으로 이루어졌다. 각 단계에서 설명할 내용은 S-OJT시스템을 구성하는 내용을 포함하는 데, 본 연구에서 다루어질 주요 요소는 <Table 1>과 같다. 이후부터는 여섯 단계에서 실행한 내용을 상세히 기술한다.

<Table 1> Major components of analysis

S-OJT system factor	Components
Training input	Unit or work to be learned Experienced employee(Trainer) Communication technology
Training process	S-OJT module S-OJT Implementation
Organizational context	Leader support
Training outcomes	Trainee development

### 4.2.1. S-OJT 사용여부 결정

S-OJT 실시에 앞서 M사업부의 신입사원에 대한 OJT 현황을 파악하고자 HRD팀 주관으로 일주일 동안 M사업부 팀장과 신입사원을 대상으로 설문조사와 현황파악을 실시했다. 현황파악 결과를 요약하면 다음과 같다. 당시 M사업부는 신입사원이 입사하게 되면 1주일 과정의 신입사원 교육과 조직단위별로 각각 3일에서 10일 정도의 기술교육에 참여한다. 또 부서에 배치되면 팀별로 신입사원 1~2명에 선임자 1명이 배정되어 자체적인 OJT가 실시되고 있었다. OJT는 도제 방식으로 이루어지고 있으며 대부분의 팀에서 선임자가 보유하고 있는 지식과 스킬을 전달하는 방식으로 OJT가 진행되고 있었다. 학습범위와 내용이 미리 계획되어 프로세스에 따라 학습이 이루어지는 팀도 있으나, 선임자가 시간적인 여유가 있을 때 신입 직원을 지도하거나 과제의 보조역할을 수행하도록 하면서 업무를 익히도록 하고 있었다. 연구개발 조직에서는 기술관련 도서를 스스로 학습하게 한 뒤 세미나에서 발표를 하도록 하는 곳도 있었다. 그러나 대부분은 선임자와 함께 업무를 수행-엄밀히는 보조역할-하면서 일을 배우고 필요한 경우 스스로 학습을 하는 형태로 OJT가 진행되고 있었다. 또한 전산시스템 활용방법 등 일부 업무에 대해서는 매뉴얼이 제작되어 있었으나, 대부분 매뉴얼 대신 업무수행 결과 자료를 활용하거나 구두로 설명해 주는 방식으로 OJT가 이루어지는 경우가 많았다. OJT실시 후, 성과측정이 실시되는 조직은 없었다. OJT의 기간도 6개월에서 1년까지 다양했다. 사전 조사에서 OJT기간이 특별히 정해져 있지

않다는 답변에서부터 2주, 3주, 3개월, 6개월, 최장 1년까지 매우 다양하게 진행되고 있었다.

일부 부서에서는 사전 계획된 학습계획표에 따라 자체적인 OJT가 실시되고 있었지만, 대부분 M사업부의 OJT는 사전 계획에 따라 체계적으로 진행된다기보다 배정된 선임자의 보유역량 수준이나 관심에 따라 좌우되고 있는 상황이었다. 이 때문에 신입사원에게 관심을 가지고 적극적인 선임자를 만난 신입사원의 역량은 체계적으로 육성될 수 있었지만 그렇지 않은 선임자에게 배정된 신입사원의 역량향상은 기대에 미치지 못하는 상황이 반복되었다. 다시 말해 선임자의 역량과 관심 정도에 따라 신입사원 OJT의 성과에 편차가 크게 발생하고 있었다.

또한 설문조사 결과에 따르면, 신입사원이 조직적응에 가장 어려움을 겪고 있는 점은 업무지식과 관련 경험부족으로 나타났다. 현재 실시되고 있는 OJT의 문제점으로 선임자가 맡고 있는 업무가 과중하여 OJT 실시를 위해 시간을 낼 수 없다는 응답이 가장 많았고, 지도를 한다고 하더라도 사전에 정해진 내용이 없고 진행 중인 과업에서 신입사원이 감당할 수 있는 정도의 업무를 간단히 알려주는 수준에 그친다는 등의 의견이 그 뒤를 이었다. 요약하면, 사전에 계획된 학습 내용 또는 정형화된 매뉴얼에 의해 OJT가 진행되는 것이 아니라 선배와 후배 간 간헐적인 의사소통에 의해 업무수행에 필요한 지식과 기술의 전달이 이루어진다고 할 수 있었다. 이는 실태조사 결과와도 맥락을 같이하고 있는 결과였다. 한편, 현재 진행 중인 OJT의 개선점을 묻는 질문에 대해, 팀장계층과 신입사원에서 모두 직무수행 능력 향상을 위한 체계적인 OJT의 제공(22.2%), 사업부 차원의 공통 집합교육(22%) 등의 응답이 다수를 차지했다. 또한 신입사원이 직무수행능력 향상을 위해 필요한 교육내용에 대해, 신입사원들은 현장의 이해와 실습 등을 포함한 체계적인 OJT(42.9%)를, 팀장들은 기술교육(23.8%)과 소양교육(19%)을 꼽았다.

HRD팀에서 이상과 같은 설문조사와 OJT 실시 현황조사 결과를 M사업부 주요 조직책임자가 모인 회의석상에서 보고하였고, HRD에서 제시한 대안(S-OJT)을 도입하기로 의사결정이 내려졌다. M사업부장은 이 자리에서 체계적인 OJT 도입과 실행을 위해 각 단위조직책임자들이 적극 협조해 줄 것을 당부했다. 또한 매월 진행현황을 M사업부 주요조직책임자 회의에서 보고해 줄 것을 요청했다.

### 4.2.2. 교육훈련 대상 업무분석

S-OJT 대상 업무 분석을 위해 HRD팀 실무자가 주관하고 M사업부 기획팀 실무자 그리고 사전에 선발된 각 조직별 대표자가 참여하는 워크숍을 실시하였다. 조직별 대표자는 팀의 규모에 따라 팀별로 2~3명씩 선발되었으며, 선발된 인원을 유사한 성격의 업무를 수행하는 담당자별로 그룹이 만들어졌다. 각 그룹에서는 팀에서 2년차 신입사원이 수행하는 업무 목록을 만들어 업무특성, 작업환경 등을 기준으로 교육훈련 대상 업무를 선정하였다. 워크숍에서 1차로 선정된 교육훈련 대상 업무는 HRD팀에서 정리하여 각 팀의 팀장과 관리자에게 e-mail로 송부하였고, 그들의 피드백을 받아 최종 확정하였다.

### 4.2.3. S-OJT 모듈 제작

Jacobs(2010)의 S-OJT 실행모델에서는 교육훈련가 양성이 먼저 실행되는 것으로 되어 있지만, 모듈 제작과 교육훈련가 선발은 거의 동시에 진행되었고, 교육훈련가 양성교육은 S-OJT 모듈 제작이 완료된 이후에 실시되었다. 이는 교육훈련가 양성교육에서 S-OJT 모듈과 매뉴얼 활용방법을 설명할 때 제작된 모듈을 활용

하기 위한 의도였다.

S-OJT 모듈 제작을 위해 각 팀별로 선발된 교육훈련가들이 참석하는 8시간으로 계획된 워크숍이 실시되었다. HRD팀 전문가가 워크숍을 진행했다. 워크숍의 첫 번째 세션에서는 S-OJT의 개념과 실행 프로세스, 그리고 각 프로세스에 포함된 주요 활동을 설명했다. 두 번째 세션은 각 팀별로 S-OJT 모듈을 제작하는 단계로 구성되었다. 그러나 8시간 워크숍을 통해 전체적인 모듈을 완성하기에는 무리가 있다. 따라서 본 워크숍에서는 S-OJT의 목표 수립, 학습내용 결정 및 위계화, 레슨 플랜, 그리고 평가전략 등의 작성 방법을 습득하기 위해 작성 방법을 안내하고, 각각 하나씩 실습하는 방식으로 진행되었다. 각 그룹별로 제작한 모듈을 전체 참가자에게 발표하였고 HRD전문가가 피드백을 제공하였다. 이를 바탕으로 자료를 수정하여 다시 공유 하였다. 당초 8시간 정도 계획하였으나 발표와 공유를 거듭한 결과 실제로는 거의 12시간 정도 소요되었다.

실제 모듈의 작성은 워크숍 참석자들이 현업에 복귀하여 한 달간 제작하는 것으로 하였다. 워크숍 마지막에 모듈 작업 일정 계획을 안내하였고 필요한 경우 조정을 거쳐 확정하였다. 한편, 사내 인트라넷에 온라인 커뮤니티를 구축하여 교육훈련가들이 모듈 개발 시 참고할 수 있는 자료를 공유하였다. 이후 HRD팀에서 매주 모듈 개발 일정을 점검하여 필요시 지원필요사항을 파악하여 지원하고, 진척도가 미흡한 교육훈련가는 독려하였다.

S-OJT 모듈이 1차 개발 완성되었을 때 자료를 해당 팀장 및 관리자에게 송부하여 검토 요청하였다. 최종 완성된 모듈은 온라인 커뮤니티에 등록하였고(보안이 요구되는 자료는 암호화하여 등록) 책자로도 제작하여 각 팀에 배포하였다.

#### 4.2.4. S-OJT 교육훈련가 양성

M사업부는 Jacobs(2010)가 제시한 기준 중에서 1) 업무에 대한 적절한 역량, 2) 동료들로부터 존중, 3) 인간관계 기술 등 세 가지 요건을 교육훈련가 선정기준으로 하였다. 기본적으로 S-OJT 교육훈련가는 해당 분야의 전문 지식과 기술을 보유하고 있어야 하고, 이들이 지닌 경험과 역량, 리더십 능력, 문제해결기술, 조직에 대한 태도 등의 측면에서 존중받아야 하며, 그리고 동료, 후배들과 적절한 상호작용을 할 수 있어야 S-OJT를 효과적으로 수행할 수 있을 것이라는 판단에서였다.

HRD팀에서는 선정기준을 설정한 다음 각 팀장에게 전자문서를 통해 상기 요건을 갖춘 인력 중 해당 조직 경력이 3년 이상인 직원을 추천해 달라는 요청을 하였고, 일주일 이내에 각 팀별로 후보를 통보받았다. HRD팀에서는 통보받은 후보들의 인사평가결과를 확인하여 적정수준 이하의 인력을 제외한다는 계획을 가지고 있었으나 추천된 후보자들은 모두 그 기준을 초과하였다.

선정된 인력을 대상으로 이들간의 오프라인(off-line) 교육훈련가 양성교육이 실시되었다. 주요 교육내용은 S-OJT의 개념과 프로세스, 각 프로세스에서 필요한 주요 활동과 교육훈련가의 역할, 그리고 역할 수행에 필요한 주요 기술(skill)들로 구성되었다. 역할수행에 필요한 주요 기술은 대인관계 기술, 대화법(코칭 기술), 교육훈련 기술 등이 포함되었다. 전반부에 해당하는 S-OJT의 개념과 프로세스는 HRD팀의 전문가가 교육을 실시하였고, 주요 기술은 외부 전문가를 초빙하여 교육을 진행하였다. 단 한 번의 교육으로 교육훈련가를 완벽하게 양성했다고 할 수는 없다. 하지만 M사업부에서 선발된 교육훈련가 후보들은 기본 요건을 갖춘 직원들이라는 평가를 받는 인력들이었으므로 최소한의 교육이 제공되었다.

#### 4.2.5. S-OJT 실시

본격적인 실시에 앞서 각 팀별로 S-OJT 실시계획을 수립하여 조직책임자에게 보고하고 HRD팀에도 전달하도록 했다. 이후 각 팀별 교육훈련가의 주도하에 학습계획서에 계획된 일정에 맞추어 교육훈련이 실시되었는데, 효율적인 S-OJT활동의 관리를 위해 사내 인트라넷에 별도의 게시판을 구축하여 활용했다. 이를 활용하여 매일 S-OJT 실시 후 교육훈련참가자에게 OJT 내용에 대한 학습 결과보고서를 작성 하여 각 팀별 OJT 게시판에 업로드 하도록 했다. 이 학습결과보고서는 이후 학습모듈을 보완하는 데 활용되기도 했다. S-OJT 실행계획은 각 조직의 상황에 따라 수정 가능하도록 했는데, 교육훈련 참가자의 성취도에 따라서 또는 팀의 업무진행 상황에 따라 계획이 수정될 경우 계획서를 수정하여 온라인 게시판에 업로드 하도록 하였다.

한편, HRD팀에서 주기적인 S-OJT 실시현황을 모니터링 하였다. 많은 팀에서 계획에 맞추어 결과보고서가 작성되어 온라인 게시판에 업로드 되고 있었지만, 일부 팀에서는 계획대비 실행이 늦어지거나 실행이 미흡한 모습이 포착되었다. HRD팀에서는 온라인 게시판을 통해 파악한 실시현황을 근거로, 계획대로 실행되고 있는 팀과 실행이 부진한 팀을 각각 3개씩 선정하였다. 그런 다음 해당 팀을 방문하여 팀장, 교육훈련가, 그리고 신입사원을 각각 면담하였다.

실행이 부진한 팀의 경우 처리해야 할 당면 업무가 너무 많아 교육여력이 없다는 답변이 많았다. 심지어 일주일 동안 교육훈련가가 신입사원 얼굴을 한 번도 보지 못하는 상황까지 있었다고 했다. 한 신입사원은 학습계획서를 작성하기 위해 학습교재와 자료를 가지고 스스로 공부하기는 하지만 잘 이해되지 않는 부분이 있다는 이야기를 들려주었다. 그는 또 "팀장님이 가끔 팀 회의에서 선임자들이 S-OJT에 신경을 써 달라는 당부를 하시기는 하지만 심각하게 챙기시는 것 같지는 않고, 선임자들도 매일 발생하는 문제해결과 긴급 업무처리로 인해 후배 교육할 여력이 없어 보인다."는 말을 했다. 월 1회 선임자(교육훈련가)가 평가보고서를 작성하여 팀장에게 보고하면, 팀장은 신입사원(학습자)과 면담을 통해 육성현황을 확인하고, 신입사원에게 격려해 줄 것을 장려하고 있는데 이들 팀에서는 단 한 번도 팀장과 신입사원의 육성면담이 이루어지지 않았다고 한다. 그러나 S-OJT가 계획대로 잘 실행되고 있는 팀 역시 비슷한 업무강도를 가지고 있었는데, 이 팀의 인터뷰 결과는 달랐다. 한 마디로 "바쁘지만 시간계획을 세운다." 이었다. 부서의 상황에 따라 약간씩 차이가 있기는 하지만, 개인별 주간 업무일정표를 작성할 때 선임자(교육훈련가)는 S-OJT시간을 별도로 설정하고 이에 따라 교육을 실시한다고 했다. 또한 일부 팀에서는 팀장이 교육훈련가(선임자)의 성과평가 요소에 후배육성 성과를 5% 반영하겠다고 선언했다고 한다.

#### 4.2.6. S-OJT 평가 및 문제해결

S-OJT 평가는 중간평가와 최종평가 등 두 단계로 실시되었다. 중간평가는 4주마다 각 팀별로 S-OJT 계획대비 실행정도를 평가하여 계획대로 실시되지 않는 팀에 대해서 원인을 파악하고 실행을 독려하는 활동으로 구성된다. 이 때 별도의 팀장 미팅을 통해 S-OJT 활동의 취지와 중요성을 강조함으로써 실행력을 높이도록 했다. 12주가 지나 S-OJT가 마무리 되는 시점에는 HRD팀에서 OJT의 성과를 취합하고, 팀장, 교육훈련가, 그리고 신입사원 인터뷰 결과를 M사업부장과 조직책임자가 참석하는 회의에서 보고했다.

## 5. 연구결과 및 시사점

### 5.1. M사업부 S-OJT 성공요인

M사업부의 S-OJT 프로그램 평가는 Jacobs(2010)가 제시한 시스템 관점에서 교육훈련의 산출물, 교육훈련 프로세스, 교육훈련 투입물, 그리고 조직의 상황 등에 관한 검토를 통해 이루어 졌다.

#### 5.1.1. S-OJT 성과

S-OJT의 성과는 교육훈련의 산출물 특히, 효과성과 효율성의 관점에서 평가되었다. 교육훈련의 산출물은 투입, 프로세스, 조직의 상황의 결과로서 발생하기 때문에(Jacobs, 2010), S-OJT의 성과는 산출물로 평가할 수 있을 것이다.

S-OJT의 효과성을 평가하기 위해 비체계적 OJT 즉, 기존의 OJT와 비교하여 교육훈련의 성과물이 어떻게 차이가 있는지를 분석하였다. 일부 팀을 제외하고는 당초 예상했던 목표를 달성 한 것으로 파악되었다. 기존의 OJT에서는 1년간 교육훈련을 통해 도달할 수 있는 정도의 지식과 기술을 M사업부의 신입사원들은 12 주 동안의 집중적이고 체계적인 S-OJT를 통해 습득할 수 있었다. S-OJT 프로그램은 학습 직후 평가, 매월 평가를 통해 학습성취도 평가를 할 수 있도록 설계되어 있었고, 이를 통해 신입사원들의 지식과 기술 습득 정도를 확인할 수 있었다. 또한 사업부의 팀장 및 교육훈련가 인터뷰를 통해서도 S-OJT의 효과를 확인할 수 있었다. 인터뷰에 참여한 한 팀장은 다음과 같은 말을 통해 S-OJT의 효과를 평가했다.

“ S-OJT는 매뉴얼을 통해 매주 어느 정도 학습이 이루어지고 있는지 확인할 수 있기 때문에 신입사원들의 지식과 기술 향상 정도를 눈으로 파악할 수 있었다.”

S-OJT의 효율성을 평가하기 위해서는 기존의 비체계적 OJT에 비해 S-OJT가 더 빨리 목표를 달성했는지의 여부를 분석할 수 있다. 기존의 OJT에서는 선임자(교육훈련가)의 열의와 능력에 따라 천차만별로 지식과 기술의 전수가 이루어졌고, 통상 1년 정도의 기간이 소요된 반면, S-OJT 프로그램은 12주간의 집중적이고 체계적인 교육훈련이 이루어지기 때문에 거의 9개월 정도의 교육훈련 시간 단축이 이루어졌다고 볼 수 있다. Jacobs(2003)도 S-OJT는 비체계적 OJT에 비해 4-6배 적은 시간을 투입한다고 주장하고 있다. S-OJT를 실시하기 위해 모듈을 제작하고, 교재를 제작하는 데 비용이 투입되기는 했지만 단축된 교육훈련 기간을 감안한다면 그 비용은 미미한 수준일 것이다.

그리고 예상치 못한 효과(unexpected consequences)를 파악하기 위해 인터뷰를 실시했다. S-OJT는 당초 목적으로 한 교육훈련 성과 이외에 긍정적이든 부정적이든 예상치 못한 효과를 초래할 수도 있다(Jacobs, 2010). 본 사례에서 주목할 만 한 점은 교육훈련가(선임자)에 대한 재발견이다. 팀의 교육훈련가로 선정된 선임자는 교육훈련가로 선정되었다는 점 자체를 HRD팀과 팀장으로부터의 인정과 동일시했다. S-OJT에서 선임자의 역할은 조직에서 필요한 지식과 기술의 전수에만 국한되지 않는다. 조직에 적응하는 데 필요한 태도와 행동을 전달하는 역할도 수행하여 교육훈련 참가자(신입사원)에게 영향을 미칠 수 있는데, 이들은 대체로 조직의 긍정적인 측면을 강조하는 것으로 나타났다. 또 한편으로 가르치는 경험이 직원육성의 수단이 될 수 있음을 발견했다. S-OJT 프로그램에 참여한 한 교육훈련가(선임자)의 말을 통해 이를 확인할 수 있다.

“ 후배를 가르치기 위해서는 제가 가진 경험과 지식을 체계적으로 정리해야 했습니다. 또 정확히 모르는 부분은 자료를 찾아 공부를 해야 했기 때문에 오히려 저의 지식과 기술이 체계화 되는 듯한 느낌을 받았습니다.”

따라서 향후 조직 성장에 필요한 핵심인력을 육성하는 한 방편으로서 잠재력 있는 인력을 S-OJT 교육훈련가로 활용할 수 있을 것이다.

#### 5.1.2. S-OJT 성과요인분석

A사 M사업부의 사례를 투입-프로세스-산출, 조직의 상황으로 구성된 S-OJT의 시스템 관점에서 성공요인을 파악해 볼 수 있을 것이다. M사업부는 Jacobs(2010)가 제안한 프로세스를 충실히 준수하고 있다. 다만, 앞서 살펴본 것과 같이 M사업부에서는 전체적인 S-OJT의 순서를 따르면서도 모듈설계와 교육훈련가 양성의 순서를 변경하여 운영하는 등 조직의 상황에 맞게 일부 수정하였지만 전체적인 프로세스를 따라 운영하였다. S-OJT의 시스템 관점에서 산출물은 성과라 할 수 있을 것이고, 나머지 요소는 성과에 영향을 미치는 요인으로 파악할 수 있다. 이 섹션에서는 투입, 프로세스, 그리고 조직의 상황 등을 중심으로 M사업부의 사례를 통해 S-OJT의 성공요인을 분석해 본다.

첫째, S-OJT를 위한 적절한 투입물이 전제되어야 한다. S-OJT 프로그램에서 많은 문제들은 꼭 투입되어야 하는 요소가 투입되지 않았기 때문에 발생할 수 있다(Jacobs, 2010). 투입 중 교육훈련가의 중요성은 선행연구에서도 강조되고 있다. S-OJT의 실행에 적합한 교육훈련가의 선발과 양성이 중요하다는 것이다(Zolingen et al., 2000). M사업부에서는 적절한 교육훈련가를 선발하기 위해 선정기준을 정하고 이에 부합하는 인력을 각 팀의 팀장으로부터 추천받았다. M사업부는 추천받은 인력의 인사기록을 확인하여 적정성을 다시 검증하는 절차를 거치는 등 적절한 교육훈련가를 선정하는데 주력하였다. 또한 S-OJT의 효과를 높이기 위해서는 체계성을 갖춘 모듈개발도 필요하다(Lee et al., 2013; Rha & Shim, 2014). M사업부에서는 선발된 교육훈련가 중 팀장의 추천을 받은 인력을 모듈개발자로 투입하였다. 그리고 이들의 효율적이고 효과적인 모듈개발을 지원하기 위해 12시간의 워크숍을 실시하여 이론과 실습을 병행하였다. 약 한 달간의 모듈개발을 마치고 각 팀 관리자와 조직책임자의 검토를 거치도록 하여 개발된 S-OJT 모듈의 완성도를 높이도록 하였다. 이를 통해 M사업부의 S-OJT 모듈의 효과성은 높은 평가를 받았다. 또한 커뮤니케이션 시스템을 적절히 활용할 필요가 있다. M사업부는 사내 인트라넷의 게시판을 활용하여 실행의 효율성과 효과를 높였다. 온라인 게시판에 각 팀별 S-OJT 매뉴얼(학습모듈 포함)과 계획서를 사전에 업로드 하여 관련자들이 확인할 수 있도록 하였다. 또 학습이 종료된 후 학습 결과보고서를 업로드하고, 신입사원(학습자) 평가결과도 업로드 하여 관리하였다.

둘째, 교육훈련의 과정이 적절하게 실행되어야 한다. 교육훈련 과정이 실행되는 과정에서는 교육훈련가의 역할이 중요하다. 교육훈련가가 교육을 실시한 준비가 되어 있어야 하고, 교육훈련과정에 적절한 스킬을 활용할 수 있어야 한다. 또한 교육훈련가와 학습자 간에 원활한 의사소통도 중요하다. M사업부는 교육훈련가가 적절한 스킬을 확보할 수 있도록 S-OJT의 중요성, 내용, 프로세스에 대한 이해뿐만 아니라 이를 실시하는 데 필요한 스킬교육을 실시하였다. 이를 통해 교육훈련가의 S-OJT에 대한 인식을 제고하고 원활한 교육진행을 위한 자질을 확보하는 데 도움을 제공했다. 또한 S-OJT는 현장에서의 실습을 강조하고 있다(Jeon et al.,

2011). M사업부는 S-OJT를 실시하기 위해 회의실과 실험실, 작업현장 등을 골고루 활용할 수 있는 여건을 갖추고 있었기 때문에 효과적인 S-OJT가 실시될 수 있었다.

셋째, 조직의 지원이 중요한 요인으로 작용한다. 선행연구에서도 조직지원(Jeon et al., 2011; Lee et al., 2013)이 S-OJT의 효과성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 조직지원 중에서 특히 리더의 관심과 지원이 가장 중요한 문제라고 했다. M사업부의 사례에서도 S-OJT 도입 초기에 사업부장이 신입사원의 육성에 관심을 표명하고 S-OJT 실시에 적극적으로 지시하여 하부 조직에서 보다 적극적으로 참여하게 된 계기가 되었다고 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서 일선 팀장의 역할이 특히 중요하다는 점을 확인했다. M사업부장의 관심표명에도 불구하고, 일선 팀장의 관심에 따라 S-OJT 실행정도에 차이가 발생했다는 점은 가장 가까이 있는 리더의 영향력이 더 중요함을 의미한다. 물론 M사업부장이 강력한 의지를 가지고 매월 팀장을 독려했다면 사정은 달라질 수 있을 것이다. 그러나 동일한 상황에서도 S-OJT가 예정대로 실행되는 팀과 그렇지 못한 팀이 있다는 점에서 단위 조직 책임자의 역할이 직접적인 영향을 미친 것으로 파악된다.

넷째, 상황요인의 중요성을 염두에 두어야 한다. 그 중에서 교육훈련가에게 과도한 시간부담이 될 경우 S-OJT의 효과성에 영향을 미칠 수 있다. M사업부의 경우에도 교육훈련가도 선발된 선임자들은 거의 매일 야근을 해야 하는 상황에서 S-OJT는 또 하나의 추가적인 업무로 여겨지고 있었다. 이 경우 선임자는 대부분 업무를 우선시하게 되고 S-OJT는 형식적으로 실시하게 되어 교육훈련의 질이 떨어지게 될 수 있다. M사업부의 사례에서 일부 팀에서는 S-OJT수행을 교육훈련가의 성과평가의 일부로 포함하도록 하여 책임감을 부여하고 있으나, 이 경우에도 기존의 업무 일부를 조정해 주어야 의미가 있을 것이다.

## 5.2. 시사점

본 연구는 S-OJT의 효과에 영향을 미치는 요인을 살펴보았는데 다음과 같은 이론적 의의를 지닌다. 첫째, 시스템적 관점에서 S-OJT는 투입, 프로세스, 산출, 그리고 조직적 상황으로 구성된다. 이 중 산출을 S-OJT의 성과라고 할 때 투입과 프로세스, 그리고 조직적 상황은 효과에 영향을 미치는 요인이 된다. 본 연구는 이러한 시스템 관점에서 S-OJT의 성공요인을 확인했다는 데 의의를 지닌다. S-OJT가 효과적인 신규인력의 조기전력화 수단으로 주목받으면서 우리나라에서도 실무적으로 도입이 증가하고 있고, 이론적으로도 그 효과를 검증하거나 S-OJT의 효과성에 영향을 미치는 요인을 탐색하기 위한 연구가 증가하고 있다. 그러나 많은 연구들이 S-OJT를 적용한 프로그램을 개발하거나 일부 변수의 효과를 검증하는 데 그치고 있어 종합적인 관점에서 파악하려는 노력이 필요하다. 이런 관점에서 본 연구는 사례연구를 통하여 시스템 관점에서 S-OJT를 포괄적으로 살펴보았는데 의의를 가진다. 둘째, 예기치 않은 성과를 추가적으로 발견했다. Jacobs(2010)는 그의 저서에서 다양한 S-OJT의 예기치 않은 성과를 제시하고 있다. 본 연구를 통해 교육훈련가의 역할을 재조명할 수 있게 되었다. '가르치는 것이 가장 좋은 학습방법'이라는 격언처럼 교육훈련가로서의 역할은 자신이 지닌 지식과 경험을 체계화할 수 있는 좋은 방법이 될 수 있을 뿐만 아니라 퍼실리테이션 기술, 코칭기술, 관계기술 등을 습득할 수 있는 기회도 된다. 따라서 조직에서는 잠재력을 지닌 직원육성에 교육훈련가 제도를 활용할 수 있을 것이다.

본 연구는 실무적으로도 효과적인 S-OJT를 실시하기 위해서

어떻게 해야 하는지 방향을 제시해 준다는 점에서 의미를 가진다. 첫째, 자질을 갖춘 교육훈련가의 선발과 육성이 필요하다. S-OJT는 기본적으로 교육훈련가와 훈련생의 일대일 관계를 가진다. 이런 관점에서 교육훈련가의 역할이 매우 중요하다. 따라서 조직의 상황에 적절한 교육훈련가 선발 기준을 마련하고 이 기준에 부합하는 직원을 선발하여 활용할 필요가 있다. 둘째, 체계적인 모듈개발이 필요하다. 모듈은 S-OJT에서 무엇을 어떻게 가르칠 것인지의 핵심 내용을 담고 있으므로 체계적으로 개발될 필요가 있다. 이를 위해 모듈개발자를 대상으로 별도의 교육이나 워크숍을 실시하고, 개발된 모듈은 조직책임자의 검토를 거치도록 하여 전체적인 수준을 높일 필요가 있다. 이에 못지않게 개발된 모듈의 최신성 유지 또한 필요할 것이다. 업무의 내용은 시간의 흐름에 따라 또는 기술 등의 상황변화에 따라 얼마든지 바뀔 수 있다. 따라서 이러한 변화를 반영하여 학습모듈의 유지개선이 필요하다. 셋째, 실행관리의 효율성을 향상시킬 수 있는 시스템 활용이 필요하다. S-OJT의 실행을 관리하기 위해서는 여러 가지 행정적 뒷받침이 요구된다. 본 사례에서와 같이 사내 인트라넷을 이용한 팀별 온라인 게시판 구축 및 활용을 통해 관리의 효율성을 도모할 수 있을 것이다. 또한 교육훈련 참가자가 작성한 학습결과보고서는 이후 S-OJT 학습모듈을 보완하는 데 활용되어 일석이조의 효과를 거두기도 했다는 점을 참고할 수 있다. 넷째, 조직책임자의 실행의지와 지원이 무엇보다 중요하다. 조직에서 실시되는 제도나 관행의 실행은 무엇이나 조직책임자의 지원이 중요하듯 S-OJT 역시 마찬가지다. 그러나 한 가지 주목해야 할 것은 최고 경영자의 관심도 중요하지만 가장 가까운 곳에 있는 단위 조직 책임자의 관심이다. 실무자 입장에서 최고경영자보다는 직속상사의 관심과 지원이 더 체감하기 쉽기 때문이다. 다섯째, 향후 조직 성장에 필요한 핵심인력을 육성하는 한 방편으로서 잠재력 있는 직원을 S-OJT 교육훈련가로 활용할 필요가 있을 것이다. 교육훈련가로 선정되었다는 점 자체가 조직으로부터 인정받았다는 느낌을 줄 수 있다. 또한 교육훈련가로 역할을 수행하기 위해서는 다양한 인간관계 기술을 활용해야 하므로 훌륭한 학습의 기회가 될 수 있기 때문이다. 마지막으로, 교육훈련가의 시간부족에 대한 준비 또한 필요하다. 교육훈련가로 활동하는 직원은 S-OJT를 자신의 업무를 가중시키는 추가적인 업무로 인식할 수 있다. 따라서 조직책임자는 교육훈련가의 업무 조정과 더불어 S-OJT를 공식적인 직무로 부여하여 성과평가에 반영하는 것도 한 방법일 것이다.

## 5.3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 이론적 시사점과 실무적 유용성을 가지고 있지만 방법론 측면에서 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구는 S-OJT의 효과성에 영향을 미치는 요인을 살펴보기 위해 사례연구 방법을 활용하였다. 사례연구가 복잡한 현상을 분석하는 데 유용한 방법이지만, 연구자의 능력과 주관에 따라 해석과 결과가 달라질 수 있는 한계가 있다(박노윤, 2015). 또한 본 연구는 단일 사례 연구로 이미 잘 알려진 이론을 검증하는 데 사용될 수 있지만 다양한 상황에서 일반화 하는 데는 한계가 있다. 따라서 다양한 조건에서 실증적 연구를 통해 연구결과의 타당성을 입증할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 S-OJT를 시스템 관점에서 접근하였지만 이들 관계에 영향을 미칠 수 있는 상황요인에 대한 고려는 미흡했다. 시간적 압박 등이 상황요인으로 발견되기는 하였지만, 추가적인 상황요인을 탐색하기 위한 후속 연구가 요구된다. 셋째, S-OJT 실시시점과 연구시점의 차이에 따른 한계가 있을 수 있다. 본 연구는 S-OJT가 시작된 시점부터 1회기가 종료된 시점까지의 전 과정을 연구대상으로 하였기 때문에 S-OJT를 추진했던 인력과 관련

인의 기억에 의존하여 연구를 진행했다. 본 연구는 이런 한계를 극복하기 위해 관련 자료를 적극 활용하여 사실을 반영하기 위해 노력했지만 관련인의 기억에 한계는 있을 수 있다.

## References

- Bae, Hyun-Kyung, Cho, Dae-Yeon, Yoon, So-Kyum, & Lee, Yun-Soo (2013). A study on path analysis of Kolb's experiential learning process in the structured OJT. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 45(4), 125-143.
- Cho, Sei-Hyoung, & Yoon, Dong-Yeol (2011). The effect of structured on-the-job training on organizational performance. *Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 1-19.
- Jacobs, R. L. (2003). *Structured on-the-job training: Unleashing employee expertise in the workplace* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Jacobs, R. L. (2010). *Structured on-the-job training* (Lee, Chan translation). Seoul, Korea: Cedu.
- Jacobs, R. L., & Hruby-Moore, M. T. (1998). Learning from failure: A cost-benefit analysis study which resulted in unfavorable financial outcomes. *Performance Improvement Quarterly*, 11(2), 93-100.
- Jacobs, R. L., Jones, M. J., & Neil, S. (1992). A case study in forecasting the financial benefits of unstructured and structured on-the-job training. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 133-139.
- Jacobs, R. L., & McGriffin, T. D. (1987). A human performance system using a structured on-the-job training approach. *Performance and Instruction*, 25(7), 8-11.
- Jeon, Eun-Ji, Song, Young-Sun, & Lee, Hee-Su (2011). The influence of the characteristics of S-OJT programs on organizational commitment and turnover intention. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 33(4), 177-199.
- Lee, Chan, Choi, Young-jun, & Paek, Jee-Yon (2013). The relationship between training transfer and the related variables of the S-OJT trainees in small-medium sized enterprises. *Journal of Vocational Education Research*, 32(5), 47-68.
- Noe, R. A. (2008). *Employee training development*(4th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Park, Han-Kyu, & Lee, Chan (2011). The moderating effect of organizational support on the relationship between S-OJT delivery action and organizational commitment, S-OJT delivery action and job involvement. *Journal of Employment and Skills Development*, 14(2), 107-126.
- Park, Rho-Yun (2015). Determinants of social entrepreneur's absorptive capacity: Focusing on experience and social network. *Korean Journal of Human Resource Development*, 18(3), 109-145.
- Rha, Hyun-Mi, & Shim, Ji-Hyun (2014). Development of S-OJT training program for a software company based on national competency standards(NCS): A case of firm A. *Journal of the Korean Institute of Industrial Educators*, 39(2), 81-100.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1990). Structured on-the-job training (SOJT) as perceived by HRD professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 3(3), 12-26.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). London, UK: Sage.
- Zolingen, S. J., Streumer, J. N., DeJong, R., & Klink, M. R. (2000). Implementing on-the-job training: Critical success factors. *International Journal of Training and Development*, 4(3), 208-216.