

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.5.201605.39>

## OJT Characteristics and OJT Outcomes in a Domestic Travel Industry: Moderating Effect of Tie Strength\*

OJT 특성요인과 OJT 성과 간 관계에서 훈련자-피훈련자 관계강도 조절효과 분석:  
국내 여행서비스업 초기 경력자를 대상으로

Chan-Joo Park(박찬주)\*\*, Ji-Hyun Chang(장지현)\*\*\*

Received: March 17, 2016. Revised: March 29, 2016. Accepted: May 15, 2016.

### Abstract

**Purpose** – The purpose of this study was to substantiate the relationship between on-the-job training (OJT) characteristic factors and OJT outcomes and the moderating effect of the tie strength between a trainer and a trainee on the relationship. OJT characteristic factors were composed of a unit of work to be learned, trainee's motivation, trainer's ability, OJT design, and OJT support. OJT outcomes included job satisfaction and organizational commitment in the research. The tie strength means a sense of intimacy with a trainer. All of the OJT characteristic factors, OJT outcomes, and the tie strength were defined operationally as the perceived ones by a trainee.

**Research design, data, and methodology** – This study analyzed the data of 302 employees in a domestic travel agency as early career for seven years or less. The main methods for the analysis were multiple linear regression analysis and moderating effect analysis. The whole process of the data analysis was conducted using the SPSS 21.0 for windows.

**Results** – The results of the study are as follows: First, every five element of OJT, including unit of work to be learned, trainee's motivation, trainer's ability, OJT design, and OJT support, showed positive influence on OJT outcomes - job satisfaction and organizational commitment. Second, the tie strength between a trainer and a trainee was positively related with OJT outcomes. Finally, the strength of ties between the

trainer and the trainee was found positively to moderate the relationship of a unit of work to be learned, OJT design, or OJT support, with OJT outcomes. However, the moderating effect of the tie strength was not significant statistically between the trainee's motivation or the trainer's ability, and OJT outcomes.

**Conclusion** – In the study, it was demonstrated that every OJT characteristic factors have a positive contribution to job satisfaction and organizational commitment for early career employees. In addition, the study showed the need to pay attention to improve the quality of relationships between trainers and trainees, in order to increase the impact of a unit of work to be learned, OJT design, and OJT support. These findings suggest the implications in the three factors as external factors that constitute OJT. The three factors are made by HRD practitioners who are involved in design and operation of the program as well as their interventions to improve the quality of the relationship between trainers and trainees. On the other hand, it was demonstrated in the research that trainee's motivation and trainer's ability, regardless of their tie strength, have a direct impact on OJT outcomes by itself. Moreover, the trainee's motivation and trainer's ability are intrinsic characteristics, rather than external factors that constitute OJT. Therefore, they are unlikely to be changed by HRD practitioners' interventions. In conclusion, it was argued in the research that the trainee's motivation and trainer's ability should be a consideration in selecting and matching partners in OJT participants before starting OJT.

\* This paper was modified and developed from the unpublished thesis of the first author.

\*\* First Author, Master and assistant manager of Human Resource Development team, Hana Tour Inc., Korea. Tel: +82-2-2127-1339, E-mail: s1flow@naver.com

\*\*\* Corresponding Author, Ph.D. and director of FMASSOCIATES BUSINESS ACADEMY, Korea. Tel: +82-2-720-6336, E-mail: jchang0305@gmail.com

**Keywords:** Early Careers, OJT Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Tie Strength.

**JEL Classifications:** D23, J28, O15, Z31.

## 1. 서론

정보 과학 기술의 발달과 함께 다품종 소량 생산의 체제가 되면서 기업은 점점 더 창조와 혁신을 통해 생존을 위한 경주를 하게 되었다. 이를 위해 기업은 계속적으로 우수한 인재를 발굴하고 유지하는 것에 노력을 기울이고 있다. 그러나 직원들의 잠재력을 개발하고 그들의 잠재력을 잘 활용할 수 있는 조직을 구축하는 것이 그보다 더 중요하다(O'Reilly & Pfeffer, 2000). 이렇듯 인적자원 개발의 필요성이 강조되는 가운데, 전략적으로 제공되는 현장 중심의 훈련과 개발 활동이야말로 조직의 미션과 목적을 연계시킴과 동시에 직원의 역량도 향상시킬 수 있는 방법이라고 주장된다(Harrison, 1992).

특히 이 연구에서 주목하는 여행서비스업은 인력중심산업으로서 경쟁력 강화를 위해 전문화, 세분화가 이루어지고 있다. 이에 따라 여행서비스업 종사자에게 요구되는 지식, 기술, 태도 등의 변화가 요구되며 인력개발을 위한 교육 및 훈련이 강조되고 있다. 여행서비스업 종사자들은 관광에 대한 제반 지식을 가지고 있어야 함은 물론 고객의 요구를 읽고 어떠한 대화도 나눌 수 있어야 하며, 고객의 삶에 귀 기울이며 생활설계사로서의 능력도 갖추어야 한다(Lee, 2002). 왜냐하면, 여행은 삶의 질을 향상시키기 위한 하나의 수단으로 여겨지기 때문이다(Lee, 2000).

이에 따라 여행 기업들은 종사자들의 능력 개발을 위해 현장 중심 교육인 OJT(On-The-Job Training, 이하 OJT)를 시행하고 있다. 실제로 공급자 중심의 주입식 교육과 현장과 분리된 교육환경은 학습 성과와 유용성에 한계가 있다고 지적되고, 일과 학습이 동시에 선 순환적으로 이루어지는 현장 중심의 OJT가 더 효과적이라고 주장된다(Cha, 1987; Jacobs, 2003; Park & Lim, 2000).

그러나 OJT의 효과성은 단순히 시행 여부로 판단할 것이 아니라 조금 더 구체적으로 OJT의 어떤 요인이 성과에 긍정적으로 작용하는지에 대한 보다 더 면밀한 검토가 요구된다. OJT 성과에 영향을 미치는 특성요인으로는 OJT에서 제공되는 업무내용 및 업무량과 난이도로서 업무특성, OJT 설계와 지원, 훈련자의 학습동기, 피훈련자의 능력 등을 포함한다(Kwak & Jyung, 2014). 여기서 업무특성과 OJT의 설계 및 지원은 OJT의 훈련 내용 및 환경 요인으로 볼 수 있고, 훈련자의 학습동기와 피훈련자의 능력은 OJT 참여자들의 내적 특성에 해당한다. Jeon et al. (2011)은 교육훈련 환경, 체계적 시스템 구축, OJT 지원이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과를 제시함으로써 OJT의 업무특성, 설계, 지원이 OJT 성과에 긍정적 요인임을 보여주었다. Park & Lim (2000)이 상사나 동료 등의 조직적 지원이 없다면 피훈련자가 훈련을 통해 학습한 것을 현장에서 적용하고자 할 때, 훈련으로 인한 성과 향상은 기대하기 어렵다고 주장한 점이나, Baldwin & Ford (1988)이 교육훈련의 전이모델 연구에서 훈련의 투입으로서 훈련설계(training design)가 새로운 학습과 기억(learning & retention)에 긍정적인 영향을 준다고 제시한 점도 OJT의 설계 및 지원의 긍정적 효과를 지지한다. 다른 한편, 훈련자의 능력과 피훈련자의 학습동기 등 참여자의 내적 요인들 또한 OJT 훈련 성과에 긍정적일 것이라 기대할 수 있다. Jacobs (2003)는 훈련자의 능력에 따라 OJT 성과가 영향을 받는다고 하였다. Lee (2004)도 피드백과 훈련자 교육 등 훈련자 능력과 관련된 요인이 피훈련자의 직무만족 수준을 높인다고 보고하였다. Lee (2004)는 또한 피훈련자의 성취욕구와 직무효능감과 같은 피훈련자의 심리적 동인이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

이렇듯 OJT의 성과를 결정짓는 다양한 투입 요인들이 있지만, 그동안 선행연구들은 단순히 OJT의 참여여부의 효과를 검토하거

나(Park & Lim, 2000) 개인특성과 직무기술 등 일반적인 영역 또는 일부 투입요인들의 효과를 탐색하는데 그쳤다(Baldwin & Ford, 1988; Cho & Kwon, 1998; Jeon et al., 2011; Lee, 2004). 최근에 와서야 OJT 특성요인들을 파편적으로 탐색했던 국내 연구들을 대상으로 조직몰입 및 직무만족에 대한 OJT의 다양한 특성요인들의 효과를 메타분석한 시도가 있었다(Kwak & Jyung, 2014). 그러나 아쉽게도 이 연구는 연구결과에 대한 해석이 다소 일관적이지 못했다.

다른 한편, 조직에서의 직무기술 향상뿐만 아니라 조직에서의 적응과 몰입을 위해서는 구성원들 간의 관계 역시 매우 중요하다. 일터 조직은 학습과 성과 향상을 위해 신뢰를 바탕으로 한 인간관계와 상호작용이 장려되는 공동체가 되도록 노력할 필요가 있다(Kofman & Senge, 1993; Wenger et al., 2002). 초기 경력자는 공식적이거나 형식화된 정보만으로는 조직문화, 직무 요령, 직무 상황별 적절한 태도 등 암묵적 요소들을 인지하고 습득하는데 한계가 있기 때문이다(Chang, 2006). 따라서 초기 경력자들은 일과 직장 생활에 대해 학습하고 적응하는 과정에서 기존 구성원들과의 대인관계에 많이 의존할 수밖에 없다.

특히 직무 환경에서 일을 하는 방식과 요령 등을 배우는 암묵지의 획득에는 일을 가르쳐주는 사람과 배우는 사람 간의 관계의 질, 친밀도가 매우 중요하다(Kim et al., 2007). 끈끈한 관계에서는 기꺼이 도움을 주려는 동기 수준이 높기 때문이다(Coleman, 1987). 또한 많은 연구들이 초기 경력자가 다른 사람들과 상호작용하면서 일에 필요한 지식, 기술, 태도를 학습하고 조직과 직장생활에 적응하는 과정을 강조한다(Chang et al., 2009; Chang & Chang, 2011; Fisher, 1986; Morrison, 2002; Ostroff & Kozlowski, 1992). 그러므로 종사자가 OJT 훈련 과정에서 훈련자와의 관계의 질은 학습의 효과를 촉진하여 훈련 성과를 증진시킬 것이다.

이에 이 연구는 OJT 성과로서 직무만족과 조직몰입에 대한 다양한 OJT 특성요인들의 효과와, 훈련자와 피훈련자 간의 관계의 질이 특성요인들의 효과를 촉진하는지를 살펴보고자 다음과 같은 연구문제들을 실증적으로 검토하였다. 첫째, 일을 수행하면서 배우는 OJT 특성요인들이 성과에 어떻게 영향을 미치는가? 둘째, OJT를 수행하는 훈련자와 피훈련자 간의 관계강도가 OJT 특성요인들의 효과를 촉진하는가?

## 2. 이론적 배경

### 2.1. OJT 특성요인

OJT는 업무수행 중에 이루어지는 교육훈련으로서 직무와 관련한 지식이나 기술을 습득하는 주요한 방법 중 하나이다. 이것은 일터 현장과 분리된 교육시설에서 실시되는 Off-JT와는 다르다. OJT는 주로 직무현장에서 상사나 동료에 의해 이루어지며, 초기 경력자는 OJT가 이루어지는 동안 상사나 동료가 일을 수행하는 것을 보면서, 그러한 가운데 수시로 궁금한 점들을 질문하고 해결하면서 교육을 받는다(Chang, 2011). 즉, 일터 현장에서 상사나 선배사원이 부하 직원에게 일을 하는데 필요한 지식, 기술, 태도 등을 일상적으로 가르쳐주고 보여줌으로써 부하 직원의 업무능력 향상을 꾀하는 교육훈련 방법이다(Park & Lim, 2000).

OJT를 설계하고 운영하는 기업들은 OJT를 개시하기 전에 다양한 투입요인들을 고려할 필요가 있는데, 선행연구들은 이러한 다양한 투입 요인들을 OJT 특성요인이라 구분하면서 조직 성과와의 관련성을 연구하였다. OJT 특성요인은 업무특성, 피훈련자 학습

동기, 훈련자 능력, OJT 설계, OJT 지원을 포함한다.

첫째, 업무특성은 OJT 수행에 주어지는 직무의 내용, 업무량, 업무의 질적 난이도 등의 적절성을 의미한다. 이것은 OJT를 설계하고 운영하기 위해 반드시 고려해야 할 특성요인 중 하나로 간주된다. OJT에서 다루어야 할 내용은 철저히 피훈련자가 향후 수행해야 할 업무를 근간으로 구성되어야 한다. 그래서 OJT 설계자는 피훈련자에게 부여할 업무의 질적, 양적 적절성을 모두 고려해야 한다. Jacobs (2003)는 OJT를 통해 학습되는 직무는 비교적 작은 단위로 이루어져야 하며, 이러한 직무단위는 OJT에 적정하게 선정되고 훈련목표 및 다른 중요내용들과도 연결 가능해야 한다고 하였다.

둘째, 피훈련자 학습동기 또한 OJT의 중요한 특성요인이다. 어떠한 방식과 형태의 훈련이든 간에 훈련의 성과를 높이기 위해서는 피훈련자의 학습준비와 학습동기화가 요구된다(Goldstein & Ford, 2002). 피훈련자의 학습에 대한 준비 자세와 의지가 없다면 OJT 목표 달성과 성과 기대는 어렵기 때문이다.

셋째, OJT 특성요인은 훈련자 능력이다. 훈련자의 능력도 OJT 성과를 좌우할 수 있는 매우 중요한 요인으로 간주된다(Jacobs, 2003). Goldstein & Ford (2002)는 OJT가 성공적이기 위해서는 신입사원을 훈련시키는 것에 동기화되어 있고 잘 훈련시킬 수 있는 훈련자를 선발하는 체계가 필요하고, 효과적인 훈련자로 만드는 훈련이 필요하다고 주장하였다. 그리고 훈련자를 적절히 지원해주는 조직의 노력도 필요하다고 덧붙였다.

넷째, OJT 설계도 OJT를 구성하는 주요 특성요인 중 하나이다. 효과적인 OJT 개발을 위해서는 체계적이고 계획적인 접근이 필요하다(Goldstein & Ford, 2002). 그렇지 않을 경우 훈련 목표 달성의 가능성이 낮아지는 등 훈련 성과가 떨어질 수 있다(Jacobs, 2003).

다섯째 특성요인은 OJT 지원이다. OJT는 다른 교육훈련과는 달리 직무현장에서 일을 수행하는 동시에 진행되기 때문에 적절한 자원과 지원이 제공되지 않는다면 긍정적인 OJT 성과를 기대하기 어렵다. 그러므로 OJT가 성공적이라면 피훈련자의 학습 동기와 목표 설정을 위해 도움을 주고, 학습한 것을 적용할 수 있도록 환경을 마련해주는 등의 지원책을 고려해야 한다(Jeon et al., 2011).

## 2.2. OJT 특성요인과 직무만족 및 조직몰입 간 관계

초기 경력자의 부적응은 기업 입장에서 채용과 훈련 비용뿐만 아니라 인력의 손실을 의미한다. 개인 측면에서도 사회생활 초기의 잦은 이직은 사회 적응 능력에도 문제를 일으킬 수 있다(Kim et al., 2007). 그러므로 초기 경력자를 대상으로 실시되는 교육훈련의 궁극적 목표와 성과는 해당 직무와 조직에 대한 적응이라고 볼 수 있다.

많은 선행연구에서 직무만족과 조직몰입은 초기 경력자 적응의 준거 변수로 다루어져왔다(Bauer et al., 2007; Kim & Kim, 2004; Kim et al., 2009). 직무만족은 자신의 일과 직장생활에 대한 긍정적인 감정이다(Locke, 1976; Smith et al., 1983). 조직몰입은 조직 구성원이 자신의 가치와 조직의 가치를 동일시하고 자신이 속해 있는 조직에 계속적으로 있기를 바라는 감정적이고 이성적인 애착으로 정의된다(Mowday & Porter, 1979; Mueller et al., 1992). 직무만족과 조직몰입은 조직 구성원에게 기대되는 태도로서 조직에서의 적응과 안착의 지표로 여겨진다. 왜냐하면, 이러한 태도가 비효과적으로 형성되면 이직의도의 증가, 낮은 성과, 불만족, 부정적 직무 태도로 이어질 수 있기 때문이다(Ostroff & Kozlowsky, 1992; Van Maanen & Schein, 1979).

다른 한편, 초기 경력자의 적응을 돕기 위해 형식적 교육훈련보

다는 일터 맥락에서의 실천을 통한 학습의 필요성이 제기된다. OJT는 현장에서 직원들이 실제 하게 될 일을 수행하면서 이루어지는 교육이기 때문에 새로운 직무에 대한 학습에 매우 효과적이라고 평가된다(Cha, 1987; Park & Lim, 2000; Jacobs, 2003). 또한 자신의 업무에 숙련이 되기까지의 시간과 비용을 줄일 수 있고 직무수행에서 실수를 줄일 수 있다(Cha, 1987; Kim, 2005). 게다가, OJT를 실시하면서 피훈련자들은 훈련자들이 기본적으로 갖고 있는 기술에 대한 정보를 직접적으로 파악할 수 있고, 훈련자인 숙련 직원은 지도행위를 통해 더 나은 작업방법에 대한 모색을 가능하게 한다고 주장된다(Rothwell, 2004).

선행연구는 업무수행과 교육훈련이 동시에 이루어지는 OJT가 초기 경력자의 직무 관련 학습과 조직 적응에 긍정적이라는 근거를 제시하였다. Park & Lim (2000)은 OJT와 Off-JT의 성과 차이를 분석하기 위한 연구에서 OJT를 받은 집단의 학습 성과가 Off-JT를 받은 집단보다 더 높은 수준의 성과를 나타냈다는 연구 결과를 제시함으로써 OJT가 Off-JT교육보다 더 유익할 수 있음을 보여주었다. 그러나 OJT의 효과성은 단순히 참여 여부로 판단해서는 안 된다. Jacobs (2003)는 OJT가 효과적이기 위해서는 전략적 목적에 따라 설계, 운영, 평가 등이 체계적으로 이루어지도록 미리 계획되고 관리되어야 한다고 주장하였다. 이에 따라 구체적으로 OJT의 어떤 요인이 성과에 긍정적으로 작용하는지에 대한 면밀한 검토가 요구되었다.

초기 경력자의 학습과 적응에 대해 OJT의 투입 요인들의 효과를 실증적으로 검토한 연구결과들을 정리하면 다음과 같다. 먼저, OJT의 업무특성, 설계와 지원 등 OJT의 내용과 환경 요인들은 OJT 피훈련자들이 조직에 잘 몰입할 수 있도록 이끄는 것으로 보인다. Jeon et al. (2011)의 연구에서는 교육훈련환경, 체계적 시스템 구축, OJT 지원이 정서적 몰입에 대해 긍정적인 것으로 나타났다. 또한 OJT 훈련자의 능력과 피훈련자의 심리적 동인 등 참여자 요인도 OJT를 긍정적 성과로 이끌 것이라 기대할 수 있다. Cho & Kwon (1998)의 연구는 학교조직 내 신입교사가 경력교사들로부터 지도를 받거나 조언, 정보 제공 등의 지원을 많이 받은 경우 역할 적응을 잘 하고 직무만족도가 높다고 제시하였다. 또한 업무를 수행하는 자신감도 높게 나타났다. Lee (2004)도 피드백, 훈련자 교육 등 훈련자 능력과 관련된 요인이 피훈련자의 직무만족 수준을 높이고, 피훈련자의 성취욕구와 직무효능감 등 피훈련자의 심리적 동인이 직무만족에 대해 긍정적 효과를 나타냈다는 연구 결과를 제시하였다. 이러한 선행연구 결과들로 미루어볼 때 OJT의 업무특성, 설계와 지원 등 OJT의 내용 및 환경 요인들과 훈련자 능력, 피훈련자 동기 등 참여자 요인들은 OJT 성과에 대해 대체로 긍정적인 효과로 이끌 것이라 기대할 수 있다.

그러나 상기 연구들은 OJT의 다양한 요인들을 동시에 검토하지 않았다. OJT에서 다루어지는 훈련 내용과 OJT설계 및 지원에 해당하는 외적인 요인은 물론 OJT의 참여 주체인 훈련자와 피훈련자의 내적 요인 모두가 OJT 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이기 때문에 이러한 요인들에 대한 포괄적인 검토가 필요하다. 이에 따라 최근에 와서야 그동안 파편적으로 이루어져왔던 OJT 특성요인들에 대한 실증적 검토를 통합적으로 검토하기 위한 노력이 이루어진 바 있다. 분석결과에 대한 해석이 명확성과 일관성에 있어서 다소 혼란스러운 부분들이 있지만 Kwak & Jyung (2014)의 연구에서 제시된 분석결과들에 의하면, OJT의 업무특성, 설계, 지원, 훈련자의 능력과 피훈련자의 학습동기는 조직몰입과 직무만족에 대해 대체로 긍정적 효과가 있는 것으로 나타났다. 그러므로 다음과 같은 가설이 제시될 수 있다.

<가설 1> OJT 특성요인으로서 업무특성, OJT 설계, OJT 지원, 피훈련자의 학습동기, 훈련자의 능력은 OJT 성과로서 직무만족과 조직몰입에 대해 긍정적 영향을 미칠 것이다.

### 2.3. OJT와 직무만족 및 조직몰입 간 관계에서 훈련자-피훈련자 관계강도의 조절효과

일터 관계는 초기 경력자에게 일터와 일터에서 요구되는 역할과 태도에 대해 명확한 정보를 제공해주는 역할을 한다. 공식적인 멘토나 같은 부서의 상사 또는 동료들과의 와 같은 주변인들과의 상호 작용은 초기 경력자들에게 역할 및 소속에 대한 불확실성과 모호성을 줄여줌으로써 적응을 돕는다(Chang & Chang, 2011; Morrison, 2002).

더욱이 멘토 또는 일을 가르쳐주는 훈련자와의 관계가 상호 신뢰와 친밀함으로 끈끈하다면 프로테제 또는 피훈련자는 질적으로 우수한 정보 획득과 자원 접근성을 확보할 가능성이 높다(Chang & Chang, 2011; Morrison, 2002). 이러한 관계에서는 상호 돕고자 하는 의지와 동기 수준이 높고 상대방이 필요로 하는 정보 및 자원을 기꺼이 제공하게 되기 때문이다. 다시 말해, 긴밀한 관계로부터 필요한 정보와 자원 획득이 좀 더 수월하게 이루어진다.

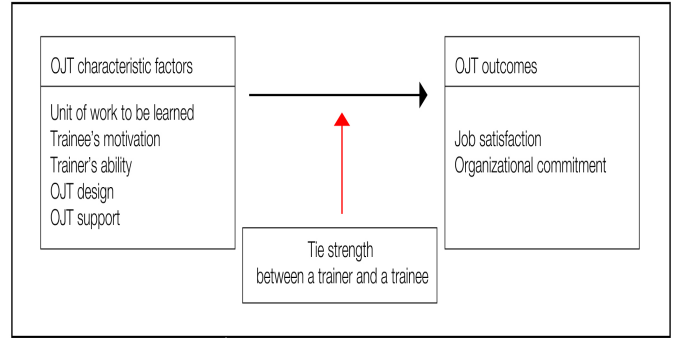
이러한 사실은 일을 수행하는 동시에 일과 일을 하는 방식을 가르치고 배우는 OJT 과정에서도 동일하게 적용된다. 끈끈한 관계에서 훈련자의 피훈련자를 돕고자 하는 높은 의지와 동기 수준은 양질의 정보와 지식 전달을 가능하게 하고(Coleman, 1987), 피훈련자는 좀 더 편안하고 수월하게 일과 일터 맥락에 대해 배울 수 있게 된다. 나아가 훈련자와 피훈련자는 단순 정보 교환을 넘어 상호 의미형성의 과정을 통해 공유된 해석과 이해를 얻게 되며 일에 대한 만족과 조직에 대한 애사심을 높일 수 있다(Chang & Chang, 2011; Fisher, 1986; Morrison, 2002; Ostroff & Kozlowski, 1992). 그러므로 훈련자와 피훈련자 간의 강하고 친밀한 관계는 OJT 목표 달성을 위한 투입요인들의 효과를 강화하여 OJT 성과인 조직몰입과 직무만족 향상으로 이끌 가능성이 높다. 다시 말해 훈련자와 피훈련자 간의 관계가 더 강하고 친밀할수록 OJT 특성요인들의 효과를 더욱 촉진될 것이다. 정리하면, 다음과 같은 가설로 제시할 수 있다.

<가설 2> 훈련자와 피훈련자 간의 관계강도는 직무만족 및 조직몰입에 대한 OJT 특성요인들의 긍정적 효과를 강화할 것이다.

## 3. 연구방법

### 3.1. 연구모형

이 연구는 OJT 프로그램 특성요인(업무특성, 피훈련자 학습동기, 훈련자 능력, OJT 설계, OJT 지원)이 OJT 성과(직무만족, 조직몰입)에 미치는 효과와 그 효과가 훈련자와의 관계강도에 의해 조절되는지를 실증적으로 살펴보고자 하는 것이다. 앞서 제시한 가설들을 바탕으로 이 연구가 검증하고자 하는 연구모형을 도식화하면 다음 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Theoretical Model

### 3.2. 표본 선정과 자료수집

이 연구의 분석대상은 국내 여행업을 선도하는 대표적인 기업인 H사의 초기 경력자들이다. 이들은 이 기업에 입사하여 OJT에 참여한 사람들로, 근속연수 7년 이하의 초기 경력자 310명이다. 자료 수집을 위해 이 연구는 설문 조사를 하였으며, 조사기간은 2014년 8월 20일부터 8월 26까지 7일간이었다. 유효 응답자는 302명이었다(회수율 97.4%).

분석 대상의 일반적인 특성은 다음과 같았다. 전체 302명 중 남성과 여성은 각각 111명(36.8%), 191명(63.2%)이었다. 학력은 4년제 대학 졸업자가 194명(64.2%)로 가장 많았고, 2-3년제 전문대 졸업 이하의 학력을 가진 사람은 99명(32.8%), 석사 이상 졸업자는 9명(3%)이었다. 경력은 6개월 이하가 70명(23.2%)이었고, 7~12개월 이하는 49명(16.2%), 13~24개월 이하와 25~36개월 이하는 각각 64명(21.2%), 44명(14.6%)이었다. 37개월 이상도 75명(24.8%)이었다.

### 3.3. 측정도구의 구성과 타당도 및 신뢰도

이 연구에서의 독립변인인 OJT 특성요인은 Jacobs (2003)에 의해 제시된 OJT 투입요인 5가지(훈련환경, 업무특성, 훈련자의 능력, 피훈련자 학습동기, 훈련 관련 정보를 저장, 공유, 관리하는 통신기술 지원) 중 업무특성, 훈련자 능력, 피훈련자 학습동기 3개 요인과 Jeon et al. (2011)이 수정·보완한 OJT 지원과 OJT 설계, 2개 요인을 OJT 특성요인으로 선정하였다. 업무특성은 OJT 수행 시 피훈련자에게 부여된 업무의 질적, 양적 적정성으로 이에 해당하는 문항은 'OJT 수행 시 주어진 업무량은 적절하였다'를 포함한 4개 문항을 사용하였다. 피훈련자 학습동기는 OJT에 참여한 피훈련자의 자기효능감, 성취욕구 등의 학습동기로서 'OJT 성공여부는 나 스스로에게 달려있으며, 난 잘해 낼 수 있다고 믿었다'를 포함한 3개 문항을 사용하였다. 훈련자 능력은 OJT 훈련자로서 갖추어야 할 업무 전문성, 교육에 대한 열정, 훈련가로서의 능력으로 '훈련자는 학습내용을 이해하기 쉽게 잘 전달했다'를 포함한 7개 문항을 사용하였다. OJT 설계는 OJT를 계획하고 실행하여 평가하는 일련의 활동에 대한 체계적인 설계로 'OJT 운영기간은 학습 목표를 달성하기에 적절하였다'를 포함한 4개 문항을 사용하였다. OJT 지원은 OJT에 필요한 조직 차원의 인적 물적 지원으로 OJT 설계와 운영지원을 전담하는 조직이 있었다'를 포함한 6개 문항이었다. 요인 분석 결과는 <Table 1>에 제시한 바와 같이, OJT 특성요인은 5개의 요인으로 나뉘었고 각 요인의 부하량 평균은 .5 이상으로 높은 타당도를 나타냈다. 그리고 각 요인의 신뢰도인

Cronbach's  $\alpha$ 계수는 모두 .8 이상이었다.

이 연구에서 OJT 성과는 직무만족과 조직몰입이다. 직무만족은 Chang et al. (2007)이 사용한 7개 문항을 선정하였다. 적응 결과 변수인 직무만족과 조직몰입이 2개의 요인으로 나뉘는지를 살펴보기 위해 탐색적 요인 분석이 실시하였다. 분석 결과(<Table 1>),

직무만족은 7개 중 1개 문항을 제외하고 6개 문항, 조직몰입은 7개 문항 모두를 채택하였다. 직무만족과 조직몰입의 신뢰도는 각각 .844, .916으로 내적 일관성이 있는 것으로 확인되었다.

<Table 1> Results of Exploratory Factor Analysis and Reliability

Independent variables										
		Factor Loading				Eigen value	Variance	Cronbach's $\alpha$		
Unit of work to be learned	1 - 1	.769				2.675	11.147		.802	
	1 - 2	.766								
	1 - 3	.782								
	1 - 4	.472								
Trainee's motivation	1 - 5		.628			2.388	9.951		.797	
	1 - 6		.871							
	1 - 7		.868							
Trainer's ability	1 - 8			.725		4.801	20.003		.916	
	1 - 9			.772						
	1 - 10			.789						
	1 - 11			.815						
	1 - 12			.793						
	1 - 13			.676						
OJT design	1 - 14			.714		2.948	12.281		.844	
	1 - 15				.715					
	1 - 16				.764					
	1 - 17				.547					
OJT support	1 - 18				.696	3.162	13.177		.833	
	1 - 19									.502
	1 - 20									.623
	1 - 21									.566
	1 - 22									.657
	1 - 23									.798
1 - 24					.733					
Dependent variables										
		Factor Loading				Eigen value	Variance	Cronbach's $\alpha$		
Job satisfaction	2-26		.623			3.32	25.558		.844	
	2-27		.693							
	2-28		.723							
	2-29		.790							
	2-30		.681							
	2-31		.595							
Organizational commitment	2-33			.794		4.83	37.179		.916	
	2-34			.826						
	2-35			.793						
	2-36			.861						
	2-37			.717						
	2-38			.71						
	2-39			.696						

이 연구의 조절변수인 훈련자-피훈련자 관계강도는 양자 관계에서의 연결 강도로 친밀도를 의미하는 관계 특성이다(Kim, 2003). 관계강도는 Higgins & Thomas (2001), Chang & Chang (2011)의 연구에서 사용된 1개의 문항으로 측정하였다. 이 문항은 '1=전혀 친밀하지 않다'에서 '5=매우 친밀하다'까지 5-Likert scale 이 적용되었다.

그리고 이 연구는 통제 변수로 성별, 학력, 직무, 주당 평균 근로시간, 근무기간을 포함하였다. 먼저 성별은 '0=여자', '1=남자', 학력은 고졸과 2~3년제 대학 졸업자와 4년제 대학 이상 졸업자로 구분하여 4년제 대학 이상 졸업자가 1인 더미 변수로 사용하였다. 직무는 경영관리, CR전략, 인사 및 교육, 마케팅, 재무, IT를 '관리직군', 영업은 '영업직군'로, 지역본부와 항공본부를 '상품기획직군'으로 나누었다. 이 중 영업직군을 참조집단으로 하고, 관리직군과 상품기획직군을 각각 더미 변수로 사용하였다. 근무기간의 경우 정규 분포를 이루지 않아 재직기간을 1년 단위로 구간을 나누어 더미 변수로 변환하였다. 근무기간의 참조집단은 1년 이하로 하였다. 주당 평균 근로시간은 연속변수로 분석에 그대로 사용하였다.

### 4. 연구결과 및 논의

#### 4.1. 기술 통계 및 상관분석 결과

이 연구는 먼저 기술통계분석을 통해 변수들의 평균과 표준편차 등을 확인하여 분석하고자 하는 자료의 특성을 파악하였다. 그리고 종속변수와 상관관계가 있는 독립변수가 무엇인지 탐색하고, 독립변수들 간의 상관 정도를 확인하기 위해 Persons 상관관계 분석을 하였다. 분석 결과는 <Table 2>와 같다.

분석 결과, 독립변수들(업무특성, 피훈련자 학습동기, 훈련자 능력, OJT 설계, OJT 지원)의 평균은 3.10에서 3.94까지 척도의 중간 점수보다 다소 높게 나타났다. 종속변수들(직무만족, 조직몰입)도 각각 평균이 3.52와 3.39로 나타났다. 훈련자-피훈련자 관계강도는 3.65점으로 평균적으로 약간 친밀한 정도였다. 그리고 독립변수들은 종속변수들과 모두 정의 상관관계가 있었다. 조절변수인 훈련자-피훈련자 관계강도도 종속변수와 정의 상관관계를 나타냈다.

<Table 2> Descriptive Statistics and Correlations

	Mean	SE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Job satisfaction	3.52	.597	1.000																	
2 Organizational commitment	3.39	.707	.664**	1.000																
3 Tie strength	3.65	.913	.263**	.296**	1.000															
4 Unit of work to be learned	3.35	.733	.430**	.346**	.335**	1.000														
5 Trainee's motivation	3.94	.618	.423**	.405**	.311**	.447**	1.000													
6 Trainer's ability	3.75	.684	.319**	.273**	.609**	.554**	.426**	1.000												
7 OJT design	3.17	.715	.344**	.399**	.382**	.596**	.263**	.569**	1.000											
8 OJT support	3.10	.712	.309**	.399**	.445**	.492**	.300**	.477**	.684**	1.000										
9 Gender	.37	.483	.282**	.185**	.166**	.130*	.149**	.143*	.138*	.117*	1.000									
10 Educational level	.67	.470	.191**	.057	-.014	-.021	.046	-.023	-.042	-.089	.415**	1.000								
11 Sales	.31	.462	.006	.155**	.233**	.003	.042	.117*	.103	.245**	.176**	-.008	1.000							
12 Managers	.26	.438	.106	-.017	-.105	.045	.083	.015	.019	-.015	.115*	.251**	-.394**	1.000						
13 Merchandisers	.43	.496	-.099	-.129*	-.125*	-.042	-.112	-.122*	-.113	-.214**	-.265**	-.214**	-.584**	-.516**	1.000					
14 Working hours	49.8	5.965	-.081	-.064	-.133*	-.078	-.058	-.088	-.112	-.152**	-.007	-.113*	-.136*	-.010	.135*	1.000				
15 Tenure(years)- less than 1	.39	.489	.174**	.269**	.199**	.267**	.156**	.198**	.216**	.201**	.060	-.274**	.108	-.120*	.005	.026	1.000			
16 Tenure(years)- 1 to less than 2	.21	.409	-.096	-.097	-.014	-.078	-.111	-.076	-.060	-.043	-.042	-.069	-.012	-.065	.069	.043	-.418**	1.000		
17 Tenure(years)- 2 to less than 3	.15	.353	-.054	-.078	-.068	-.139*	-.020	-.026	-.021	.009	.016	.208**	-.011	.057	-.040	.007	-.333**	-.214**	1.000	
18 Tenure(years)- more than 3	.25	.433	-.062	-.149**	-.157**	-.115*	-.055	-.132*	-.171**	-.194**	-.041	.205**	-.101	.151**	-.039	-.076	-.464**	-.298**	-.237**	1.000

\*\*p< .01, \*p< .05

4.2. 회귀 분석 결과

직무만족 및 조직몰입에 대해 OJT 특성요인 중 업무특성의 효과와 훈련자-피훈련자 관계강도 조절효과 분석을 위한 회귀분석 결과는 <Table 3>와 같다. 분석결과(model 2), 업무특성은 직무만족과 조직몰입에 대하여 모두 통계적으로 유의미한 수준(p<.001)에서 각각 .225과 .198의 회귀계수를 나타냄으로써 정(+)의 관계를 나타냈다. 이러한 결과는 OJT에서 부여된 업무의 난이도와 양의 적정성이 높아질수록 직무만족과 조직몰입 수준이 높아짐을 의미한다.

그리고 업무특성과 훈련자-피훈련자 관계강도의 상호작용 효과를 분석한 결과, 직무 만족의 경우 훈련자-피훈련자 관계강도 상호작용이 추가된 Model 4의 설명력은 29.9%로 상호작용항이 추가되기 전인 Model 3에 비해 2.5% 증가하였고, F변화량이 11.265(p<.001)로 통계적으로 유의한 것으로 나타나 Model 4가 Model 3보다 더 타당한 Model임을 확인하였다. 조직몰입의 경우도 Model 4의 설명력이 23%로 Model 3에 비해 2.1% 증가하였고, F변화량이 7.875(p<.001)통계적으로 유의하게 나타나 조직몰

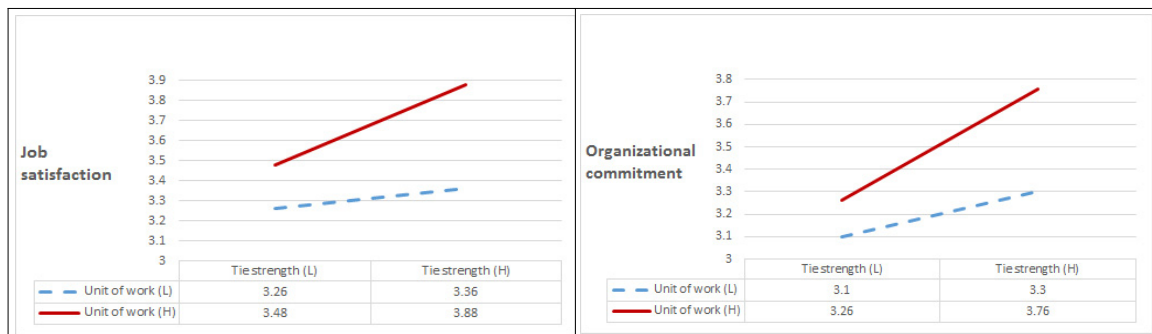
입에 대한 분석에서도 Model 4가 Model 3보다 더 타당한 모형임을 확인하였다. 그리고 업무특성과 훈련자-피훈련자 관계강도의 상호작용항은 직무만족에 대한 분석에서 회귀 계수가 .88, 조직몰입에 대한 분석에서는 .96으로 유의미한 수준(p<.01)에서 정(+)의 효과를 나타냈다.

훈련자-피훈련자 관계강도 조절효과를 보다 더 구체적으로 확인하기 위하여 <Figure 2>와 같이 도식화하였다. 이 그래프는 훈련자-피훈련자 관계강도의 평균을 높고 낮은 집단을 설정하여 업무특성을 X축, 직무만족과 조직몰입을 Y축으로 구분하여 나타낸 것이다. <Figure 2>에서 확인할 수 있는 바와 같이 업무특성은 직무만족과 조직몰입 각각과 정(+)의 관계를 가지고 있으며, 훈련자-피훈련자 관계강도가 낮은 집단과 비교하여 관계강도가 높은 집단이 직무만족과 조직몰입 수준이 더 높다는 것을 나타낸다. 이와 같은 결과는 훈련자-피훈련자 관계강도가 업무특성과 직무만족 및 조직몰입과의 관계를 정(+)적인 방향으로 조절하고 있다는 것을 보여주는 것이다. 즉 현장직무 적정성이 높아짐에 따라 직무만족과 조직몰입의 수준이 높아지는 정도가 훈련자-피훈련자 관계강도가 높아짐에 따라 강화된다고 볼 수 있다.

<Table 3> The effect of unit of work to be learned and the moderating effect of tie strength on OJT outcomes

	Job satisfaction								Organizational commitment							
	Model1		Model2		Model3		Model4		Model1		Model2		Model3		Model4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Gender	.260**	.077	.204**	.072	.189**	.072	.184**	.071	.163	.093	.114	.089	.092	.089	.086	.088
Education	.183*	.084	.188*	.078	.190*	.077	.176*	.076	.124	.101	.127	.097	.130	.096	.116	.095
Managers	.129	.089	.082	.083	.114	.084	.104	.082	-.118	.106	-.159	.103	-.111	.103	-.123	.102
Merchandisers	.053	.080	.034	.074	.060	.074	.050	.073	-.166	.095	-.183*	.092	-.144	.092	-.155	.091
Working hours	-.007	.006	-.004	.005	-.003	.005	-.003	.005	-.006	.007	-.003	.006	-.001	.006	-.001	.006
Tenure(1 to 2)	-.239**	.088	-.134	.083	-.129	.082	-.103	.081	-.353**	.105	-.261**	.103	-.252**	.102	-.224*	.101
Tenure(2 to 3)	-.289**	.105	-.136	.099	-.125	.099	-.121	.097	-.409**	.125	-.274*	.123	-.257*	.122	-.253*	.121
Tenure (more than 3)	-.263**	.089	-.137	.084	-.117	.084	-.105	.083	-.438**	.106	-.328**	.104	-.298**	.104	-.285**	.103
Unit of work (A)			.225***	.032	.205***	.033	.198***	.032			.199***	.039	.168***	.041	.161***	.040
Tie strength (F)					.069*	.033	.082**	.033					.103**	.041	.117**	.041
Unit of work * Tie strength (A*F)							.088**	.027							.096**	.034
R <sup>2</sup> (Adj R <sup>2</sup> )	.135(.112)		.263(.241)		.274(.249)		.299(.273)		.120(.096)		.191(.167)		.209(.181)		.230(.201)	
F	5.728***		11.595***		10.990***		11.265***		5.016***		7.681***		7.673***		7.875***	

\*p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001



<Figure 2> The moderating effect of tie strength between unit of work to be learned and OJT outcomes

<Table 4> The effect of a trainee's motivation and the moderating effect of tie strength on OJT outcomes

	Job satisfaction								Organizational commitment							
	Model1		Model2		Model3		Model4		Model1		Model2		Model3		Model4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Gender	.260**	.077	.205**	.072	.190**	.072	.190**	.072	.163	.093	.101	.087	.082	.087	.082	.087
Education	.183*	.084	.182*	.078	.185*	.077	.183*	.078	.124	.101	.123	.094	.126	.093	.122	.094
Managers	.129	.089	.098	.083	.130	.083	.129	.083	-.118	.106	-.154	.099	-.115	.100	-.117	.100
Merchandisers	.053	.080	.070	.074	.093	.074	.092	.074	-.166	.095	-.147	.089	-.118	.089	-.121	.089
Working hours	-.007	.006	-.005	.005	-.004	.005	-.004	.005	-.006	.007	-.004	.006	-.002	.006	-.002	.006
Tenure(1 to 2)	-.239**	.088	-.155	.082	-.147	.082	-.144	.082	-.353**	.105	-.258**	.099	-.248**	.099	-.242*	.099
Tenure(2 to 3)	-.289**	.105	-.232*	.097	-.211*	.097	-.212*	.097	-.409**	.125	-.343**	.117	-.318**	.117	-.319**	.117
Tenure (more than 3)	-.263**	.089	-.195*	.083	-.168*	.083	-.167*	.083	-.438***	.106	-.361***	.099	-.329**	.100	-.327**	.100
Trainee's motivation (B)			.219***	.031	.199***	.032	.201***	.032			.250***	.037	.226***	.038	.229***	.039
Tie strength (F)					.072*	.033	.069*	.034					.088*	.040	.082*	.041
Trainee's motivation * Tie strength (B*F)							.013	.032							.024	.038
R <sup>2</sup> (Adj R <sup>2</sup> )	.135(.112)		.262(.112)		.274(.249)		.274(.247)		.120(.096)		.238(.215)		.251(.225)		.252(.223)	
F	5.728***		11.516***		10.970***		9.961***		5.016***		10.140***		9.729***		8.863***	

\*p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<Table 5> The effect of a trainer's ability and the moderating effect of tie strength on OJT outcomes

	Job satisfaction								Organizational commitment							
	Model1		Model2		Model3		Model4		Model1		Model2		Model3		Model4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Gender	.260**	.077	.217**	.075	.210**	.075	.213**	.075	.163	.093	.125	.091	.112	.091	.116	.091
Education	.183*	.084	.202**	.081	.200**	.081	.191*	.081	.124	.101	.140	.099	.137	.098	.122	.098
Managers	.129	.089	.134	.086	.154	.087	.155	.087	-.118	.106	-.114	.104	-.073	.105	-.072	.105
Merchandisers	.053	.080	.083	.077	.096	.078	.099	.078	-.166	.095	-.139	.094	-.114	.094	-.109	.094
Working hours	-.007	.006	-.005	.005	-.004	.005	-.005	.005	-.006	.007	-.004	.007	-.002	.007	-.003	.007
Tenure(1 to 2)	-.239**	.088	-.184*	.086	-.183*	.085	-.188*	.085	-.353**	.105	-.305**	.104	-.302**	.103	-.310**	.103
Tenure(2 to 3)	-.289**	.105	-.247*	.101	-.236*	.101	-.241*	.101	-.409**	.125	-.371**	.123	-.349**	.123	-.357**	.123
Tenure (more than 3)	-.263**	.089	-.193*	.087	-.183*	.087	-.180*	.087	-.438***	.106	-.377***	.105	-.356**	.105	-.352**	.105
Trainer's ability (C)			.160***	.032	.130**	.040	.136**	.040			.141***	.040	.082	.048	.091	.048
Tie strength (F)					.052	.041	.058	.041					.104*	.049	.113*	.050
Trainer's ability * Tie strength (C*F)							.031	.026							.050	.031
R <sup>2</sup> (Adj R <sup>2</sup> )	.135(.112)		.202(.177)		.206(.179)		.210(.180)		.120(.096)		.157(.132)		.170(.142)		.177(.146)	
F	5.728***		8.200***		7.562***		7.014***		5.016***		6.064***		5.969***		5.682***	

\*p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

둘째로 OJT 특성요인 중 피훈련자 학습동기의 효과와 훈련자-피훈련자 관계강도의 조절효과를 검토하기 위한 회귀분석 결과는 <Table 4>와 같다. 분석결과, 피훈련자 학습동기는 직무만족, 조직몰입 각각에 대해 .219, .250의 회귀계수를 나타내었다(p<.001). 이러한 결과는 피훈련자의 학습동기 수준이 높을수록 직무만족과 조직몰입 수준도 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 피훈련자 학습동기와 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에서 훈련자-피훈련자

관계강도의 조절효과를 분석한 결과, 피훈련자 학습동기와 훈련자-피훈련자 관계강도 상호작용항은 직무만족과 조직몰입 어느 것에 대해서도 유의미한 효과를 나타내지 않았다. 즉, 훈련자-피훈련자 관계강도는 직무만족 및 조직몰입에 대한 피훈련자 학습동기 효과를 조절한다고 볼 수 없다.

세 번째 OJT 프로그램 특성요인 중 훈련자 능력의 효과와 훈련자-피훈련자 관계강도 조절효과를 분석한 결과는 <Table 5>에 제



시한 바와 같다. 훈련자의 능력은 직무만족과 조직몰입 각각에 대하여 모두 통계적으로 유의미한 수준( $p < .001$ )에서 .160과 .141의 회귀계수를 나타냄으로써 정(+)의 효과를 나타냈다. 이러한 결과는 OJT 프로그램을 수행하는 훈련자의 능력이 높을수록 피훈련자의 직무만족과 조직몰입 수준이 높아진다고 해석할 수 있다. 그러나 Model 4에서 확인할 수 있는 바와 같이, 훈련자 능력과 훈련자-피훈련자 관계강도 상호작용항은 통계적으로 유의한 효과를 나타내지 않았다. 즉, 훈련자-피훈련자 관계강도는 훈련자 능력과 직무만족 및 조직몰입 간 관계를 조절하지 않는 것으로 볼 수 있다.

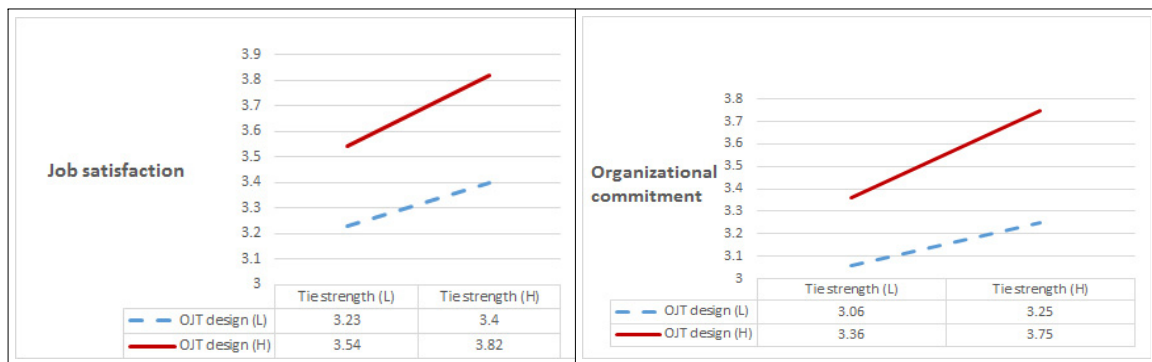
넷째, OJT 프로그램 특성요인 중 OJT 설계와 직무만족 및 조직몰입 간 관계 분석과 훈련자-피훈련자 관계강도 조절효과를 분석한 결과는 <Table 6>과 같다. 분석결과, OJT 설계는 직무만족과 조직몰입에 대해 통계적으로 유의미한 수준( $p < .001$ )에서 각각 .177, .239의 회귀 계수를 나타냄으로써 정(+)의 효과를 나타냈다. 이러한 결과는 OJT가 체계적으로 설계될수록 피훈련자의 직무만족과 조직몰입 수준이 높다는 것을 보여준다. 그리고 훈련자-피훈

련자 관계강도 조절효과를 분석한 결과, 훈련자-피훈련자 관계강도는 직무만족과 조직몰입에 대한 OJT 설계의 효과를 조절하는 것으로 나타났다. 직무만족의 경우 훈련자-피훈련자 관계강도 상호작용항이 들어간 Model 4의 설명력은 24.6%로 상호작용항이 들어가지 않은 Model 3에 비해 1.6% 증가하였고, F변화량이 8.595( $p < .001$ )로 통계적으로 유의하여 상호작용항이 들어간 Model 4가 Model 3보다 보다 더 타당한 분석 Model임이 입증되었다. 조직몰입의 경우도 Model 4의 설명력이 25.8%로 Model 3에 비해 2.3% 증가하였고, F변화량이 9.145( $p < .001$ )으로 통계적으로 유의하여 Model 4가 보다 더 타당한 분석 Model임이 확인되었다. 그리고 OJT 설계와 훈련자-피훈련자 관계강도의 상호작용항이 직무만족과 조직몰입에 대해 유의미한 수준( $p < .01$ )에서 각각 .66과 .92의 회귀 계수를 나타냄으로써 훈련자-피훈련자 관계강도가 OJT 설계의 효과를 정(+)의 방향으로 조절한다는 것을 알 수 있었다.

<Table 6> The effect of OJT design and the moderating effect of tie strength on OJT outcomes

	Job satisfaction								Organizational commitment							
	Model1		Model2		Model3		Model4		Model1		Model2		Model3		Model4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Gender	.260**	.077	.211**	.074	.195**	.074	.188**	.074	.163	.093	.097	.088	.081	.088	.070	.087
Education	.183*	.084	.211**	.081	.210**	.080	.198**	.079	.124	.101	.161	.095	.159	.094	.143	.093
Managers	.129	.089	.124	.085	.157	.086	.150	.085	-.118	.106	-.125	.100	-.091	.101	-.099	.100
Merchandisers	.053	.080	.079	.076	.103	.076	.097	.076	-.166	.095	-.131	.090	-.106	.090	-.114	.089
Working hours	-.007	.006	-.004	.005	-.003	.005	-.004	.005	-.006	.007	-.001	.006	.000	.006	-.002	.006
Tenure(1 to 2)	-.239**	.088	-.180*	.085	-.171*	.084	-.164*	.084	-.353**	.105	-.274**	.100	-.265**	.099	-.254**	.098
Tenure(2 to 3)	-.289**	.105	-.242*	.100	-.220*	.100	-.229*	.099	-.409**	.125	-.345**	.118	-.322**	.118	-.334**	.117
Tenure (more than 3)	-.263**	.089	-.169*	.086	-.147	.086	-.141	.086	-.438**	.106	-.313**	.102	-.289**	.102	-.281**	.101
OJT design (D)			.177***	.032	.152***	.034	.149***	.034			.239***	.038	.212***	.040	.208***	.040
Tie strength (F)					.080*	.035	.100**	.035					.083*	.041	.111**	.041
OJT design * Tie strength (D*F)							.066**	.026							.092**	.031
R <sup>2</sup> (Adj R <sup>2</sup> )	.135(.112)		.216(.191)		.230(.203)		.246(.217)		.120(.096)		.224(.200)		.235(.209)		.258(.229)	
F	5.728***		8.914***		8.674***		8.595***		5.016***		9.382***		8.950***		9.145***	

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



<Figure 3> The moderating effect of tie strength between OJT design and OJT outcomes

훈련자-피훈련자 관계강도 조절효과를 보다 더 구체적으로 확인하기 위하여 훈련자-피훈련자 관계강도의 평균을 높고 낮은 집단으로 나누어 OJT 설계를 X축, 직무만족과 조직몰입을 Y축으로 구분하여 <Figure 3>과 같이 도식화하였다. 그림에서 확인할 수 있는 바와 같이 OJT 설계는 직무만족과 조직몰입에 대해 정(+)의 효과를 나타내고 있으며, 훈련자-피훈련자 관계강도가 높은 집단이 낮은 집단에 비해 효과의 기울기가 보다 더 가파르다는 것을 보여준다. 이것은 훈련자-피훈련자 관계강도가 OJT 설계와 직무만족 및 조직몰입 간 긍정적 관계를 강화한다고 볼 수 있다.

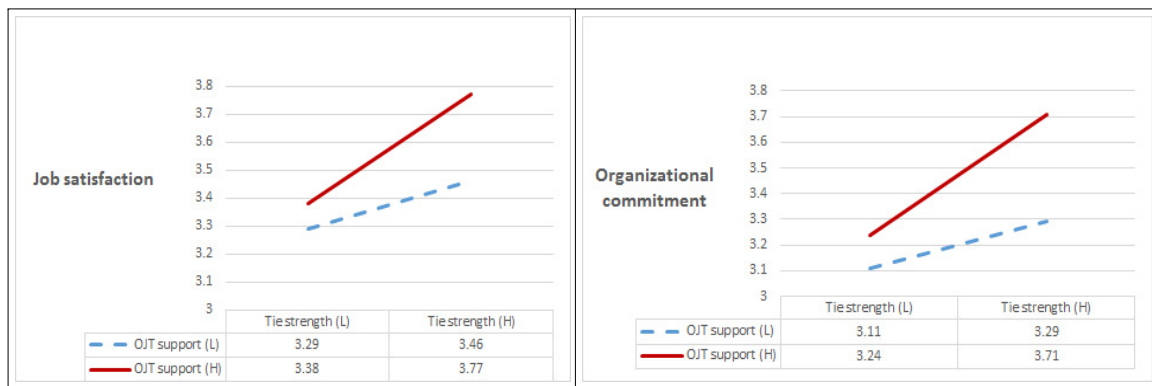
마지막으로 OJT 지원의 효과와 훈련자-피훈련자 관계강도 조절효과를 분석하였다(<Table 7>). 분석결과, OJT 지원의 회귀 계수는 통계적으로 유의미한 수준(p<.001)에서 직무만족과 조직몰입 각각에 대해 .178, .248로 나타나 두 종속변인들에 대해 정(+)의 효과가 있다는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 조직차원에서 OJT에 필요한 자원과 지원을 적극적으로 할 때 피훈련자의 직무만족과 조직몰입 수준을 높다는 것을 의미한다. 그리고 Model 4

에서 확인할 수 있는 바와 같이, 훈련자-피훈련자 관계강도가 직무만족과 조직몰입에 대한 OJT 지원의 긍정적 효과를 조절하고 있는 것으로 나타났다. 직무 만족의 경우 Model 4의 설명력은 24.3%로 Model 3에 비해 2% 증가하였고, F변화량이 8.485(p<.001)로 통계적으로 유의하였다. 조직몰입의 경우도 Model 4의 설명력은 25.6%로 Model 3에 비해 2.2% 증가하였고, F변화량이 9.094(p<.001)로 이 역시 통계적으로 유의하였다. 이로써 상호작용항이 들어간 Model 4가 상호작용항이 들어가지 않은 Model 3 대비 보다 더 타당한 분석 Model이라는 것을 확인하였다. 그리고 OJT 지원과 훈련자-피훈련자 관계강도 상호작용항은 직무만족과 조직몰입에 대해 각각 유의미한 수준에서 정(+)의 효과를 나타냈다. 이러한 결과는 직무만족과 조직몰입에 대한 OJT 지원의 긍정적 효과를 훈련자-피훈련자 관계강도가 강화한다는 것을 의미한다.

<Table 7> The effect of OJT support and the moderating effect of tie strength on OJT outcomes

	Job satisfaction								Organizational commitment							
	Model1		Model2		Model3		Model4		Model1		Model2		Model3		Model4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Gender	.260**	.077	.221**	.074	.206**	.074	.199**	.074	.163	.093	.109	.087	.095	.088	.085	.086
Education	.183*	.084	.234**	.081	.229**	.081	.219**	.080	.124	.101	.195*	.095	.189*	.095	.177	.094
Managers	.129	.089	.168*	.086	.192*	.086	.201*	.085	-.118	.106	-.063	.100	-.041	.101	-.029	.100
Merchandisers	.053	.080	.142	.078	.153*	.078	.153*	.077	-.166	.095	-.042	.092	-.031	.092	-.032	.090
Working hours	-.007	.006	-.003	.005	-.002	.005	-.002	.005	-.006	.007	.000	.006	.001	.006	.001	.006
Tenure (1 to 2)	-.239**	.088	-.195*	.085	-.186*	.084	-.190*	.083	-.353**	.105	-.292**	.099	-.283**	.099	-.288**	.098
Tenure (2 to 3)	-.289**	.105	-.270**	.100	-.246*	.100	-.268**	.100	-.409**	.125	-.382**	.118	-.359**	.118	-.386**	.117
Tenure (more than 3)	-.263**	.089	-.177*	.086	-.158	.086	-.166	.085	-.438***	.106	-.319**	.101	-.300**	.102	-.311**	.100
OJT support (E)			.178***	.034	.149***	.036	.142***	.036			.248***	.039	.221***	.042	.213***	.042
Tie strength (F)					.074*	.036	.102**	.036					.071	.042	.105**	.043
OJT support * Tie strength(E*F)							.077**	.027							.096**	.032
R <sup>2</sup> (Adj R <sup>2</sup> )	.135(.112)		.211(.187)		.223(.196)		.243(.215)		.120(.096)		.226(.202)		.234(.207)		.256(.228)	
F	5.728***		8.685***		8.346***		8.485***		5.016***		9.476***		8.871***		9.094***	

\*p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001



<Figure 4> The moderating effect of tie strength between OJT support and OJT outcomes

<Figure 4>는 훈련자-피훈련자 관계강도 조절효과를 보다 구체적으로 확인하기 위하여 도식화한 것이다. 관계강도의 평균을 높고 낮은 집단으로 나누고, OJT 지원을 X축으로, 직무만족과 조직몰입을 Y축으로 하였다. 그림에서 확인할 수 있는 바와 같이, OJT 지원은 직무만족과 조직몰입에 대해 정(+)의 효과를 나타내고 있으며, 효과의 기울기는 훈련자-피훈련자 관계강도가 높은 집단에서 보다 더 가파르게 나타나고 있다. 이와 같은 결과는 훈련자-피훈련자 관계강도가 OJT 지원과 직무만족 및 조직몰입 간 관계를 정(+)적 방향으로 조절하고 있다는 것을 보여준다.

## 5. 논의 및 결론

이 연구는 국내 여행기업 H에 근무하는 초기 경력자들을 대상으로 OJT 특성요인과 OJT 성과 간의 관계와, OJT 특성요인과 OJT 성과 간 관계에서 훈련자-피훈련자 관계강도의 조절효과를 실증적으로 검토하였다. OJT 특성요인은 업무특성, 피훈련자 학습동기, 훈련자 능력, OJT 설계, OJT 지원을 포함하고, OJT 성과는 직무만족과 조직몰입이다.

분석 결과에 대한 결론 및 논의는 다음과 같다. 첫째, OJT 특성요인인 업무특성, 피훈련자 학습동기, 훈련자 능력, OJT 설계, OJT 지원은 OJT 성과인 직무만족과 조직몰입 각각에 대해 긍정적인 결과를 가져올 것이라 예측할 수 있다. 이러한 분석 결과는 직무만족과 조직몰입에 대한 OJT 특성요인의 긍정적 효과를 제시한 선행연구(Cho & Kwon, 1998; Jeon et al., 2011; Kwak & Jyung, 2014; Lee, 2004)를 지지한다. 이로써 OJT 수행 시 부여된 업무의 내용과 난이도 및 양의 적절성, 피훈련자의 학습동기와 훈련자의 능력, OJT의 체계적 설계 및 관리, OJT 지원의 수준을 높이는 것이 초기 경력자의 직무만족과 조직몰입에 긍정적 결과를 가져올 수 있다는 것을 재차 확인하였다.

둘째, OJT 특성요인과 OJT 성과 간의 관계에서 훈련자-피훈련자 관계강도의 조절효과를 분석한 결과, 훈련자-피훈련자 관계강도는 OJT 프로그램 특성요인 중 업무특성, OJT 설계, OJT 지원 각각과 OJT 성과 간의 관계를 조절한다는 것을 확인하였다. 구체적으로 훈련자와 관계강도가 높은 초기 경력자는 업무특성, OJT 설계, OJT 지원 요인의 직무만족, 조직몰입에 대한 증분효과가 훈련자와의 관계강도가 낮은 사람의 증분효과보다 더 높게 나타났다. 이와 같은 결과는 훈련자와 피훈련자 간 관계를 조금 더 긴밀하게 함으로써 OJT 프로그램 외적 요인인 업무특성, OJT 설계, OJT 지원의 효과를 조금 더 촉진, 강화할 수 있는 가능성을 보여주는 것이다. 다시 말해, OJT를 시행하고자 할 때 업무특성, OJT 설계와 지원과 같은 OJT 프로그램의 외적 특성요인 자체를 잘 다져놓는 것도 OJT 성과에 긍정적 기여를 하겠지만, 이러한 요인의 효과를 촉진하기 위해서는 OJT의 주체인 훈련자와 피훈련자 간 관계를 보다 더 돈독하고 끈끈하게 해주는 것이 필요하다는 것을 시사한다.

반면에, 이 연구는 OJT의 특성요인 중 훈련자의 능력, 피훈련자의 학습동기와 같이 참여 주체의 내재적 특성요인은 그 자체로 OJT 성과에 기여한다는 것을 확인하였다. 이 요인들은 OJT 프로그램을 구성하는 외적 요인이라기보다는 참여 주체들의 내적 특성으로서 이미 주어져있는 투입 요인에 해당한다. 다시 말해, 전자인 업무특성, OJT 설계와 지원은 OJT 프로그램 개발자와 운영자에 의해 계획되고 수정될 수 있는 프로그램의 외적 요인인 반면, 후자인 훈련자 능력과 피훈련자 학습동기는 프로그램 개발자와 운영자에 의해 계획, 수정될 수 없는 투입 요인이다. 또한 이 연구는

전자의 경우 계획, 수정 가능성과 함께 훈련자와 피훈련자 참여 주체 간 관계 강화를 통해 OJT 성과를 촉진할 수 있는 반면, 후자의 경우는 프로그램에 앞서 이미 주어진 요인으로서 OJT가 시행되는 동안 주체들 간 관계와 상호작용에 의해 촉진할 수 있는 것이 아니라 그 자체로서 순수하게 성과에 기여하는 요인이라는 것을 확인할 수 있었다.

이 연구는 OJT 특성요인 모두가 각각 초기 경력자의 직무만족과 조직몰입에 대해 긍정적 기여를 하고 있다는 점을 증명함으로써 현장 HRD 전문가들이 OJT의 설계와 운영에서 고려해야 하는 다양한 요인들의 중요성을 확인시켜주었다. 더 나아가 이러한 요인들의 효과를 증대시키기 위해서는 훈련자와 피훈련자 간 관계형성과 관계의 질 향상에 관심을 기울여야 할 필요성을 보여주었다. 훈련자의 능력이나 훈련자의 학습동기와 같은 참여자 투입 요인들은 그 자체로 OJT 성과에 직접적 영향을 미치고, HRD 현장 실무자의 개입과 처치로 변화할 가능성의 여지가 적다. 그러나 업무특성, OJT 설계와 지원 등은 OJT의 프로그램을 구성하는 외적 요인들로서 프로그램의 설계와 운영에 관여하는 HRD 전문가에 의해 만들어질 뿐만 아니라, 훈련자와 피훈련자 주체들 간 관계의 질을 높여줌으로써 그 효과를 증대시킬 수 있다는 연구 결과는 현장에 주는 시사점이 매우 크다.

이 연구는 초기경력자의 OJT 특성요인과 OJT 성과 간의 관계와 두 관계 간 훈련자-피훈련자 관계강도의 조절 효과를 실증적으로 규명하였다는 점에서 의의를 갖지만 몇 가지 제한점이 있다. 첫째, 이 연구는 국내 특정 여행기업인 H사를 대상으로 하였기 때문에 이 연구 결과를 다른 기업 종사자들에게 일반화할 수 없다는 한계가 있다. 그럼에도 불구하고 여행업이 어떠한 산업보다도 인적자원의 중요성이 강조되고, 현장 중심의 OJT 훈련을 통해 초기 경력자의 학습과 적응을 중요시하고 있다는 점에서 이 연구가 주는 실제적 가치는 크다. 둘째, 이 연구는 OJT 성과를 직무만족과 조직몰입으로 제한하고 있는데, OJT 성과는 직무만족, 조직몰입과 같은 태도 결과 뿐만 아니라, OJT를 통해 얻게 되는 학습 결과를 포함한다. 그러므로 후속 연구를 통해 보다 더 OJT의 직접적 결과라 할 수 있는 학습 결과에 대한 OJT 특성요인의 효과와 훈련자와의 관계강도 조절효과가 검토될 필요가 있다. 셋째, 일터에서의 관계를 통한 학습에서 활발한 사회적 상호작용이 정보 및 자원의 교환과 해석이 이루어지는 학습의 과정을 촉진하여 보다 더 긍정적인 학습 결과로 이끌 것이라는 점(Chang & Chang, 2011; Morrison, 2002)에서 훈련자와 피훈련자 간의 관계강도가 OJT 성과에 대한 OJT 특성요인들의 효과를 증진할 것이라는 가능성은 충분히 지지받을 수 있었다. 실제로 이 연구는 이러한 가능성을 실증적으로 지지하였다. 그러나 OJT 특성요인들 각각이 참여자들 간 관계강도에 의해 조절되는지에 대한 논의 및 실증적 검토는 그동안 충분히 이루어지지 않았기 때문에 이에 대한 검토는 탐색적으로 이루어졌다. 그러므로 후속 연구를 통해 이에 대한 반복적이고 심층적인 검토가 요구된다.

## References

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Cha, Dae-Woon (1987). A Study on OJT for the Development

- of Employee's Ability. *Silla University Publication*, 22, 299-348.
- Chang, Ji-Hyun, & Chang, Won-Sup (2011). The Effects of Developmental Network Characteristics on Proximal Socialization Outcomes and Distal Socialization Outcomes in the Early Careers. *Journal of Vocational Education*, 30(3), 373-403.
- Chang, Joo-Hee, Chang, Won-Sup, & Jacobs, R. (2009). Relationship between participation in communities of practice and organizational socialization in the early careers of South Korean IT employees. *Human Resource Development International*, 12(4), 407-427.
- Chang, Won-Sup (2006). *Education of work*. Seoul, Korea: Hakjisa Publishing.
- Chang, Won-Sup, Kim, Hyung-Man, Kim, So-Young, Jang, Suh-Young, Chang, Ji-Hyun, Lee, Soo-Yong, Kim, Min-Young, & Kim, Keun-Ho (2007). *Research to improve the ability to adapt work for young people who graduated university or college*. Seoul, Korea: KEIS.
- Chang, Won-Sup (2011). *Human resource development: Theory and practice*. Seoul, Korea: Hakjisa Publishing.
- Cho, Dae-Yeon, & Kwon, Dae-Bong (1998). Structured-OJT for New teachers. *Journal of Educational Research*, 36(1), 93-115.
- Coleman, J. S. (1987). Families and Schools. *Educational Researcher*, 6, 32-38.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management Review*, 4, 101-146.
- Goldstein, I. L., & Ford, K. (2002) *Training in Organizations: Needs assessment, Development and Evaluation* (4th ed.). Belmont: Wadsworth.
- Higgins, M. C., & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 223-247.
- Jacobs, R. L. (2003). *Structured on-the-job training : Unleashing employee expertise in the workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 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. *Journal of Small Business Studies*, 33(4), 177-199.
- Kim, Min-Soo, Jun, Hee-Son, Lee, Eun-Hye, & Shin, Yu-Hyung (2009). The Effects of Goal orientation on newcomer's Organizational Socialization: The Mediating Effect of socialization Tactics. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 22(2), 209-231.
- Kim, Sang-Pyo, & Kim, Tae-Yeol (2004). Organizational Socialization Tactics, Proximal Socialization Outcomes, and Distal Socialization Outcomes. *Journal of Business Administration*, 33(6), 1781-1808.
- Kim, Soo-Won (2005). Companies' OJT Condition and Policy Promotion Task. *Journal of the HRD Review*, 8(4), 168-177.
- Kim, So-Young, Chang, Won-Sup, & Kim, Min-Young (2007). Canonical correlations analysis between organizational adaptation variables and individual characteristics, structural, learning experiences at work variables for college graduate early careers. *Journal of Korean Education*, 4(4) 105-129.
- Kim, Yong-Hak (2003). *Social Network Theory*. Seoul, Korea: Parkyoungsa Publishing.
- Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Analysis*, 3, 10-23.
- Kwak, Mi-Sun, & Jyung, Chyul-Young (2014). A meta-analysis on the Relationships between organizational commitment, job satisfaction and OJT factors. *The Society of Korean Agricultural Education*, 46(3), 159-179.
- Lee, Hye-Lim (2004). The Effect of On The Job Tanning Education and Tanning on Employee's Job Satisfaction. Seoul, Korea: Master's thesis in Kyunghee University.
- Lee, Joo-Hyeong (2002). *Tourism*. Seoul, Korea: Baeksan Publishing.
- Lee, Sun-Hee (2000). *Encyclopedia for successful start up of Travel Agency*. Seoul, Korea: Daewangsa Publishing.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction*. Chicago: McNally.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment, resolving some issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211-236.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Park, Kyung-Kyu, & Lim, Hyo-Chang (2000). Effectiveness of the On-the-Job Training: Focused on Comparison with the Off-the-Job Training. *Journal of KLERIA*, 10(2), 95-125.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program*. IN: Pfeiffer.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In Staw, M. B. (ed.). *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.