



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 석사 학위논문

중소기업 근로자가 인식한 직무수행과
학습조직화 및 개인역량의 관계

The Relationship along Job Performance, Learning
Organization and Competency in Small-Medium Sized Enterprises

2014년 2월

서울대학교 대학원

농산업교육과

이 지 윤

국문초록

중소기업 근로자가 인식한 직무수행과 학습조직화 및 개인역량의 관계

교육학 석사학위 논문

서울대학교 대학원, 2014년

이 지 윤

이 연구의 목적은 우리나라 중소기업의 학습조직화 수준과 직무수행의 관계를 구명하는데 있었다. 이를 위한 구체적인 연구목표는 우리나라 중소기업의 학습조직화와 직무수행 수준을 구명하고, 학습조직화와 직무수행의 상관관계를 구명하고, 학습조직화의 직무수행에 대한 영향력을 구명하는데 있었다. 또한, 중소기업근로자의 직무수행과 학습조직화의 관계에서 개인역량의 매개효과를 구명하는데 있었다.

이 연구의 모집단은 국내 중소기업 근로자 전체이나 기업 근로자 개인에 대한 정보가 공개되지 않고, 모든 중소기업이 학습조직화를 운영하고 있지 않다고 판단되었기 때문에, 고용노동부와 한국산업인력공단이 실시하고 있는 중소기업 학습조직화 사업에 참여하고 있는 기업 239개를 목표모집단으로 선정하였다. 또한 조사대상에 대한 접근의 한계로 인해 이 연구에서는 비확률표집방법 중 유의표집방법을 활용하여 설문에 참여하고자 하는 40개의 기업을 선정하였고, 기업당 10명의 응답자를 표집하였다.

자료수집을 위한 조사도구로는 질문지가 사용되었으며, 질문지는 학습조직화 척도, 직무수행 척도, 개인역량 척도로 구성되었다. 학습조직화 척도에는 지속적 학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십이, 직무수행 척도에는 과업수행과 맥락수행이 포함되었다.

또한, 개인역량에는 지식, 기술역량이 포함되었다. 학습조직화 척도는 Watkins와 Marsick(1993)이 개발한 DLOQ(Dimensions of the Learning Organization Questionnaire)가 사용되었다. 이 DLOQ는 지속적학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요인으로 구성되는 학습조직화 수준은 7가지 요인에 대한 합의 평균으로 측정되었다. 직무수행 수준은 Williams와 Stella(1991)의 과업수행 측정도구와 Borman과 Motowidlo(1994)의 맥락수행 측정도구를 연구자가 우리나라 근로자에게 적합도록 수정·보완한 장현진(2012)의 직무수행 측정도구를 사용하였다. 직무수행은 크게 과업수행과 맥락수행으로 나누어진다. 개인역량은 공탁(2004)이 개발한 도구를 수정·보완하여 사용하였으며, 지식과 기술역량으로 구성되었다.

자료 수집은 질문지를 이용하여 우편조사 및 e-mail, 방문설문을 통해 40개의 중소기업체 총 504부가 배포되었고, 이로써 29개의 중소기업으로부터 324부가 회수되었다. 수집된 자료는 Window SPSS 19.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석되었고, 통계적 유의 수준은 5%로 설정하였다.

이 연구로부터 얻는 결론은 다음과 같이 요약될 수 있었다.

첫째, 우리나라 중소기업 직무수행은 5점 만점에 3.77로 보통이상이다. 또한, 과업수행보다는 맥락수행이 더 높았다. 이는 중소기업이 규모가 작은 만큼 근로자간의 지식의 공유나 활용이 활발하게 이루어지고 체계적인 성과평가체계 안에서 평가되기보다는 조직 맥락적인 관점에서 성과가 평가되어 이루어지기 때문이라고 사료된다.

둘째, 우리나라 중소기업 학습조직화 수준은 6점 만점에 3.86점으로 나타났으며, 요인별로는 대화와 질의, 팀학습, 지속적 학습, 체제연계, 리더십, 권한부여, 체제구축 순으로 나타났다. 규모별로는 규모가 클수록 학습조직화수준이 높은 편이며, 제조업 및 건설업의 학습조직화 수준이 가장 높았다.

셋째, 중소기업 근로자의 개인역량은 5점 만점에 3.58로 평균이상인 것으로 나타났으며, 요인별로는 기술역량보다는 지식역량이 높은 것으로 나타났다. 이는 중소기업근로자들이 상대적으로 핵심기술을 기반으로 수행하는 지식보다는 업무에 지속적인 노하우축적을 통한 지식조직 내 규모가 작고, 구성원 간 친밀도가 높고, 체계적인 시스템보다는 구성원간의 교류에 의해 직무수행이 많은 경향이 있음을 알 수 있다. 또한, 그러나 중소기업마다 학습조직화 수준 편차가

넷째, 중소기업 학습조직화는 직무수행과 정적인 상관관계가 있었다. 또한, 학습조직화에 대

한 직무수행 설명력은 25.8%로 나타났다. 이는 중소기업 학습조직화의 수준이 높을수록 근로자들의 직무수행 수준이 높아지는 경향이 있음을 알 수 있다. 따라서 조직 내에서는 학습조직화를 통해 구성원간의 지속적인 학습을 유도하고, 대화와 질의, 팀학습, 지속적학습, 체제연계, 리더십, 권한부여, 체제구축을 증진시켜 업무에 필요한 지식이 공유되고 이를 통해 직무수행수준을 높일 수 있는 개입이 필요할 것으로 보인다.

다섯째, 중소기업 근로자의 개인역량은 중소기업 학습조직화와 직무수행의 관계에서 불완전 매개효과를 가진다. 즉, 학습자의 개인역량은 학습조직화와 직무수행간의 관계에 직접적인 영향을 끼치지 않지만 간접적으로 영향을 미친다. 따라서 조직 내에서 개인역량 강화프로그램을 통하여 직무수행을 높일 수 있는 다양한 개입이 필요할 것으로 보인다.

이상과 같은 연구 결론을 토대로, ① 정부의 학습조직화 지원을 위한 체계적인 체제구축의 필요 ② 다양한 측면에서 직무수행을 측정도구 개발, ③ 학습을 증진시키는 개인역량 강화, ④ 정부의 중소기업 학습조직화 지원 방안에 영향을 미치는 보다 다양한 변인들에 대한 연구를 후속연구로 제안하고자 한다.

주요어: 중소기업 근로자, 학습조직화, 직무수행, 개인역량

학 번: 2012-21081

목 차

| | |
|---------------------------------|-----------|
| I. 서론 | 1 |
| 1. 연구의 필요성 | 1 |
| 2. 연구 목적 | 4 |
| 3. 연구 문제 | 4 |
| 4. 용어의 정의 | 6 |
| 5. 연구의 제한 | 7 |
| | |
| II. 이론적 배경 | 8 |
| 1. 중소기업과 학습 | 8 |
| 2. 직무수행 | 13 |
| 3. 학습조직화 | 16 |
| 4. 개인역량 | 27 |
| 5. 직무수행과 학습조직화 및 개인역량의 관계 | 32 |
| | |
| III. 연구 방법 | 34 |
| 1. 연구 모형 | 34 |
| 2. 연구 대상 | 35 |
| 3. 조사 도구 | 37 |
| 4. 자료 수집 | 42 |
| 5. 자료 분석 | 45 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| VI. 연구 결과 | 48 |
| 1. 직무수행과 학습조직화 및 개인역량의 수준 | 48 |
| 2. 기업특성에 따른 직무수행과 학습조직화 수준의 차이 | 50 |
| 3. 직무수행과 학습조직화 및 개인역량의 상관관계 | 57 |
| 4. 직무수행에 대한 학습조직화의 영향 | 60 |
| 5. 학습조직화와 직무수행의 관계에서 개인역량의 매개효과 | 63 |
| 6. 연구결과에 대한 논의 | 64 |
| | |
| V. 요약, 결론 및 제언 | 67 |
| 1. 요약 | 67 |
| 2. 결론 | 69 |
| 3. 제언 | 70 |
| | |
| 참고문헌 | 72 |
| 부록 | 77 |

표 차례

| | |
|--|----|
| <표 II-1> 중소기업의 범위 | 9 |
| <표 II-2> 중소기업 근로자 교육형태 | 11 |
| <표 II-3> 역량의 정의 | 28 |
| <표 II-4> 조직역량과 개인역량의 정의 | 29 |
| <표 II-5> 학자들의 지식의 정의 | 31 |
| <표 II-6> 학습조직화와 직무수행, 개인역량의 관계 선행연구 종합 | 33 |
| <표 III-1> 조사도구(설문지)구성 | 37 |
| <표 III-2> 학습조직화 측정도구의 신뢰도 계수 | 39 |
| <표 III-3> 직무수행 측정도구 신뢰도 계수 | 40 |
| <표 III-4> 개인역량 측정도구의 신뢰도 계수 | 41 |
| <표 III-5> 응답자의 일반적 특성 | 44 |
| <표 III-6> 연구문제에 따라 적용된 통계기법 | 45 |
| <표 III-7> 피어슨 상관계수(r)에 대한 상관정도 판단기준 | 46 |
| <표 III-8> 중다회귀분석을 이용한 매개효과 검증 기법 | 47 |
| <표 IV-1> 중소기업 근로자가 인식한 직무수행 수준 | 48 |
| <표 IV-2> 중소기업 근로자가 인식한 학습조직화 수준 | 49 |
| <표 IV-3> 중소기업 근로자가 인식한 개인역량 수준 | 50 |
| <표 IV-4> 업종에 따른 직무수행 수준차이 | 51 |
| <표 IV-5> 규모에 따른 직무수행 수준차이 | 52 |
| <표 IV-6> 업종에 따른 학습조직화 수준차이 | 54 |
| <표 IV-7> 규모에 따른 학습조직화 수준차이 | 56 |

| | |
|---|----|
| <표 IV-8> 학습조직화 수준과 직무수행, 개인역량의 상관관계 | 57 |
| <표 IV-9> 학습조직화 요인과 직무수행요인과의 상관관계 | 59 |
| <표 IV-10> 직무수행에 대한 다중공선성 진단 | 60 |
| <표 IV-11> 직무수행 수준에 대한 학습조직화 수준의 중다회귀분석 | 60 |
| <표 IV-12> 과업수행에 대한 학습조직화 수준의 중다회귀분석 | 61 |
| <표 IV-13> 맥락수행에 대한 학습조직화 수준의 중다회귀분석 | 62 |
| <표 IV-14> 중소기업 학습조직과 직무수행의 관계에서 개인역량의 매개효과 검증결과 | 62 |

그림 차례

| | |
|---|----|
| [그림 II-1] Senge(1990)의 학습조직 구축요인과 상호연관성 | 19 |
| [그림 II-2] Marquardt(1996)의 학습조직 구축요인 | 23 |
| [그림 II-3] Watkins와 Marsick의 학습조직 특성과 모형 | 26 |
| [그림 II-4] 위계적 학습조직 구축요인과 성과산출물의 관계 | 27 |
| [그림 III-1] 연구모형 | 35 |

I. 서론

1. 연구의 필요성

기업은 대내외적으로 빠른 환경변화를 겪고 있다. 외부 환경의 변화를 살펴보면, 급속한 기술의 변화, 고객요구의 다양화, 시장 내의 치열한 경쟁, 정보기술의 급속한 발달, 그리고 경쟁우위의 요소의 빠른 변화, 불확실성의 증가 등을 들 수 있다. 또한, 내부적으로는 고용불안의 가속화, 조직구성원의 전통적인 가치관의 변화, 근로자의 삶의 질 향상 추구, 조직의 팽창과 관리비용의 증대, 계층적 조직구조의 병리심화현상 등을 겪고 있다. 이러한 조직 내·외부의 급변하는 경영환경의 불확실성에 대처하고 지속가능한 경쟁우위를 확보하고자 다각도의 노력을 기울이고 있다(정홍인, 2008). 이러한 노력의 일환으로 기업은 성공한 기업의 사례를 기반으로 벤치마킹하거나 단기 훈련 및 교육을 통해 성과를 증진시키고자하는 많은 기법을 도입하여 왔으나 성공보다는 실패사례가 더 많이 노출되었다. 그 원인은 모든 경영혁신 기법의 실행에 있어 가장 중요한 요소인 지속적인 개선의 부족이라고 할 수 있다. 지속적인 개선은 구성원들의 의식, 문화를 개선하려는 노력에서부터 출발하여 새로운 목표를 도달하기 위해 끊임없이 학습하는 것에서부터 시작한다. 즉, 과거의 성공과 실패에 대한 경험으로부터 끊임없이 피드백을 받아 개선시켜나가는 지속적인 학습이 가장 중요하게 된 것이다(유상진, 이선영, 1999). 지속적인 학습을 위해 기업의 노력이 다양한 방법을 강구하고 있는 가운데, 21세기의 바람직한 교육 형태는 추상적인 인지학습 보다는 현장 중심의 경험학습, 실제상황, 또는 실천적 맥락에서의 학습이 강조된다(나승일, 2005). 따라서 조직은 실천적 맥락에서의 학습을 촉진하고 이러한 학습의 성과가 조직의 성과로 이어지도록 하는 노력이 필요하다.

이에 따라 기업에서는 학습에 대한 중요성을 인식하고 지식경영의 차원에서 학습조직화를 구축하기 위해 노력하고 있다. 그러나 우리나라 중소기업 경영자들의 높은 교육요구에도 불구하고 중소기업의 여러 가지 열악한 환경요인에 의하여 인적자원개발 활동을 활발히 하기 힘든 상황이다(이찬, 2009). 많은 대기업이 체계적인 형식학습을 위한 교육프로그램을 갖추고 있는 반면, 중소기업들의 경우 비용과 자원 투자의 제약으로 인하여 형식학습에 기반 한 교육체계가

상대적으로 부실한 실정이다(문세연, 2010; Ghobadian & Gallear, 1996; Roweden, 2002). 이에 따라 고용노동부와 한국산업인력공단은 2006년부터 중소기업학습조직화사업을 추진해왔다. 이 사업은 중소기업이 학습활동을 통해 조직 구성원간의 비전공유와 정보교환 및 상호협력, 기업 내 원활한 의사소통과 활발한 업무관련 노하우의 전파와 공유를 통한 기업성장의 밑거름으로 추진되고 있다.

학습조직에 대한 선행연구를 살펴보면, 학습조직이 갖는 중요성에도 불구하고 국내에서의 학습조직에 대한 실증적인 연구는 매우 부족할 뿐만 아니라, 학습조직이 기업 활동에 미치는 실증연구는 매우 부족한 실정이다(김수원, 2002). 학습조직 관련 연구를 구체적으로 살펴보면, 크게 두 종류로 분류될 수 있는데, 하나는 학습조직 관련요인에 관한 연구이며, 다른 하나는 학습조직의 성과에 관한 연구이다. 특히, 학습조직의 성과에 관한 여러 연구들에서 성과측정지표는 정량적인 지표와, 정성적인 지표로 나눌 수 있다. 정량적인 지표는 자기자본 이익률, 자산이익률, 단기순이익, 수익성, 매출액 성장률, 시장 점유율 신제품 출시 기간 등이 사용되고 있으며, 정성적인 지표는 조직몰입, 직무만족, 상사 만족, 제도만족, 조직 문화만족, 적응성, 조직혁신, 경영혁신, 팀 학습 성과, 조직학습 기여도, 핵심역량 구축, 고객만족도, 작업효율증대, 환경변화에 대한 대처 등이 이용되고 있다. 그러나 학습조직의 성과에 대한 연구들 대부분이 정량적인 성과에 치우쳐 있어, 정성적 성과를 간과하는 경향이 있으며, 학습조직과 성과와의 상관관계를 살피는 것에만 그친다는 문제점을 지적하고 있다(Davis, 2005; Elinger 외, 2002). 또한, 정성적인 지표에서도 학습조직의 성과지표로 가장 많이 사용된 변인은 조직몰입 및 직무만족을 포함하는 조직유효성과의 관계에 대한 연구이다. 여러 연구들에서 조직몰입 및 직무만족을 이용해 조직유효성을 측정하였으며, 학습조직 구축이 조직유효성을 증진시킨다고 발표하고 있다.(권재범, 2002; 나병선, 2002; 정태영, 2001; 권혁영, 2000; 이선, 2000; 온혜영, 1999; 윤여표, 1998; 이한검, 진성봉, 1997; 손태원, 전상길, 1997; 정한규, 1996). 그러나, 조직몰입과 직무만족은 심리적인 요인을 측정하는 개념으로 학습조직화가 직무에 객관적으로 어느 정도 영향을 미치는지를 측정하지 못한다. 따라서 학습조직화 활동이 직무수행에 미치는 영향을 실증적으로 분석할 필요가 있다.

한편 학습조직에 관한 여러 선행연구에 따르면, 학습조직의 효과는 조직 구성원의 개인특성이 매우 중요한 역할을 한다. 특히, 학습조직이라는 특성을 감안하여 볼 때, 학습의 주체로서 학습자 개인의 역량은 학습의 결과를 적극적으로 받아들이고, 재구조화하며, 활용하는 개인 역

량의 변인은 직무수행에 대한 선행변인으로서 매우 중요하게 취급될 필요가 있음을 의미한다.

이러한 관점에서 본 연구는 우리나라 중소기업 근로자가 인식하는 기업의 학습조직화 수준이 근로자의 직무수행에 얼마나 영향을 미치는지를 검증하고, 학습조직화 직무수행의 관계에서 근로자들의 개인역량이 미치는 영향관계를 구명하고자 한다. 이를 통하여 대기업에 치중되었던 학습조직화 연구에서 벗어나고, 학습조직화와 구조적인 특성을 제시해왔던 그동안의 연구결과에서 나아가 우리나라 중소기업 학습조직화 수준이 직무수행에 미치는 영향력에 대한 실증적인 연구결과를 제시할 수 있을 것이다. 또한, 근로자들의 개인역량의 중요성을 밝힘으로써 조직의 학습조직화 활용목적에 대한 설명을 제시할 수 있고, 궁극적으로 기업의 경영자 및 인적 자원개발 담당자들에게 조직구성원들의 학습조직화 활동과 직무수행의 향상방안에 대한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

2. 연구목적

이 연구의 목적은 중소기업 근로자가 인식한 학습조직화 수준과 중소기업 근로자의 직무수행의 관계를 구명하는 데 있었다. 이 연구를 수행하기 위한 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 중소기업 근로자가 인식한 직무수행 수준과 학습조직화 수준 및 개인역량 수준을 구명한다.

둘째, 기업특성에 따른 학습조직 수준 및 직무수행 수준의 차이를 분석한다.

셋째, 중소기업 학습조직화 수준에 대한 직무수행의 상관관계를 구명한다.

넷째, 중소기업 학습조직화 수준에 대한 직무수행의 설명력을 구명한다.

다섯째, 중소기업 근로자가 인식한 학습조직화와 직무수행간의 관계에서 개인역량의 매개효과를 구명한다.

3. 연구문제

연구목표를 달성하기 위해서 이론적 고찰을 통해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 중소기업 근로자가 인식한 직무수행, 학습조직화, 개인역량의 수준은 어떠한가?

연구문제 1-1: 중소기업의 근로자가 인식한 학습조직화(지속적 학습, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십)수준은 어떠한가?

연구문제 1-2: 중소기업 근로자의 직무수행(과업수행, 맥락수행)의 수준은 어떠한가?

연구문제 1-3: 중소기업 근로자가 인식한 개인역량(지식역량, 기술역량)의 수준은 어떠한가?

연구문제 2. 기업특성에 따른 직무수행과 학습조직화 수준 인식의 차이는 어떠한가?

연구문제 2-1: 기업특성(업종, 규모)에 따른 직무수행 수준의 차이는 어떠한가?

연구문제 2-2: 기업특성(업종, 규모)에 따른 학습조직화 수준의 차이는 어떠한가?

연구문제 3. 중소기업 근로자가 인식한 학습조직화와 직무수행의 상관관계는 어떠한가?

연구문제 3-1: 중소기업 근로자의 학습조직화를 구성하고 있는 지속적 학습, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요소와 직무수행 수준의 상관관계는 어떠한가?

연구문제 3-2: 중소기업 근로자의 학습조직화를 구성하고 있는 지속적 학습, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요소와 직무수행을 구성하고 있는 과업수행, 맥락수행의 상관관계는 어떠한가?

연구문제 4. 중소기업 근로자가 인식한 학습조직화와 직무수행의 영향관계는 어떠한가?

연구문제 4-1: 중소기업 근로자의 학습조직화를 구성하고 있는 지속적 학습, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요소와 직무수행 수준의 설명력은 어떠한가?

연구문제 4-2: 중소기업 근로자의 학습조직화를 구성하고 있는 지속적 학습, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요소와 직무수행을 구성하고 있는 과업수행, 맥락수행의 설명력은 어떠한가?

연구문제 5. 중소기업 근로자의 학습조직화 수준과 직무수행의 관계에서 개인역량이 매개효과를 가지는가?

연구문제 5-1: 중소기업 근로자의 학습조직화 수준과 직무수행의 관계에서 개인역량이 매개역할을 하는가?

4. 용어의 정의

가. 중소기업

중소기업은 상시 종업원 수, 자산총액, 매출액 등이 대기업에 비해 상대적으로 적은 기업으로 중소기업기본법에 규정된 업종별 기준에 준하는 기준이다. 이 연구에서 중소기업은 중소기업 제 2조 1조 제 1항에 규정된 중소기업을 기준으로 중소기업청의 중소기업현황정보시스템에서 파악하고 있는 중소기업을 의미한다.

나. 직무수행

직무수행(Job performance)은 기업 근로자가 자신의 직무와 관련하여 나타내는 바람직한 행동을 의미한다(Cravens, Ingram, LaForge, & Young, 1993; Law, Cravens, Grant, & Moncrief, 2001). 직무수행은 근로자의 직무역할 내 행동 측면의 과업수행(task performance)과 역할 외 행동 측면의 맥락수행(contextual performance)으로 구분된다. 이 연구에서는 Williams와 Stella(1991)의 과업수행 측정도구와 Borman과 Motowidlo(1994)의 맥락수행 측정도구를 장현진(2012)이 우리나라 근로자에게 적합도록 수정·보완한 도구의 직무수행 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

다. 학습조직화

학습조직화란 조직에서 조직의 목적 달성을 위하여 지식의 공유를 기반으로 하는 조직수준 학습을 위해 장기적인 안목을 가지고 학습활동을 지속적으로 전개시켜 나갈 수 있도록 조직의 구조를 변경시켜 나가는 ‘과정’ 혹은 ‘상태’를 의미한다. 이 연구에서는 Watkins와 Marsick(1993)이 개발한 DLOQ(Dimensions of the Learning Organization Questionnaire)의 7가지 학습조직 구축요인에 중소기업 근로자가 반응한 점수의 합계평균을 의미한다.

라. 개인역량

개인역량(competency)이란 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 지식, 기술을 의미한다. 이 연구에서 개인역량을 측정하는 도구는 공탁(2004)이 개발한 도구에 근로자들이 응답한 점수의 평균을 의미한다. 지식영역은 노하우에 대한 인식, 업무지식 활용, 지식 향상, 업무인식, 업무진행도 작성, 필요한 지식의 인식 6개 문항으로 구성되어있으며 기술영역은 지식습득, 기술습득 의지, 기술개발 목표, 기술의 효율적 관리, 보유기술의 연계성, 핵심기술 보유정도, 다양한 기술 보유정도, 지속적인 기술습득 7개 문항으로 구성되어 있다.

5. 연구의 제한

이 연구의 대상은 우리나라 중소기업이다. 그러나 현실적으로 우리나라 중소기업 모두가 학습조직화를 추구한다고 보기 어렵기 때문에, 고용노동부와 한국산업인력공단의 ‘중소기업 학습조직화 지원사업’에 참여한 239개 중소기업으로 한정하였다. 또한, 분석단위를 개별 근로자가 인식한 것으로 측정했기 때문에 실제 중소기업의 학습조직화 수준과는 차이가 있을 수 있다.

II. 이론적 배경

1. 중소기업과 학습

가. 중소기업의 개념 및 현황

일반적으로 중소기업(Small and medium-sized enterprises: SEMs)이란 대기업에 비해 상대적으로 규모가 작은 기업을 말하며 그 기준은 국가 및 산업별로 상황에 따라 다르게 적용하고 있다. 따라서 국제적으로 통일된 중소기업의 정의는 얻기 힘들며, 실제로 미국의 경우 500인 미만(SBA, 2012), 그리고 일본의 경우 300명 미만(産業能率大學, 2012)을 중소기업으로 분류하고 있다.

현재 우리나라에서 정한 중소기업 범위 설정기준은 미국의 질적 기준을 기본 원칙을 따르고 있으며, 여기에 양적 기준을 더하여 적용하고 있다. 다시 말하면 중소기업을 정의 할 때는 종업원 수, 총자산, 자본금, 매출액 등의 양적 기준과 경제 지원정책, 기업의 사업 활동 형태, 생산품의 라이프 사이클, 기업경영의 동기 등과 같은 질적 기준이 이용되고 있는 것이다(박성범, 2001).

이렇게 중소기업에 대한 정의는 그 기준에 따라 매우다양하게 규정될 수 있으며, 세계 여러 나라에서도 중소기업을 법률로서 정의하기보다는 동업자간, 업계 또는 학계의 관습적인 구분에 따라 정의하는 경우가 대부분이다(한덕기, 2009).

현행 우리나라 중소기업의 정의는 2009년 3월 개정된 중소기업기본법 제 2조 1항 및 시행령 3조에서 중소기업자는 업종의 특성과 상시 근로자 수, 자산규모, 매출액 등을 참작하여 그 규모는 대통령령이 정하는 기준 이하이고, 그 소유 및 경영의 실질적인 독립성이 대통령령이 정하는 기준에 해당되는 기업을 영위하는 자로 정의하고 있다.

또한, 중소기업의 규모를 분류할 때에는 업종별로 차이를 두고 있는데 제조·광업·건설·운수업은 상시근로자 수 또는 자본금을 기준으로하고, 농업·서비스업·금융·임대업·전기, 가스 및 수도 사업 등은 상시 근로자 수 또는 매출액 중 택일하여 정하도록 하고 있다. 업종별 상시근로자 수, 자본금 또는 매출액 규모기준은 다음 <표II-1>과 같다.

<표 II-1> 중소기업 범위

| 해당업종 | 규모기준 |
|--|------------------------------------|
| 제조업 | 상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억원 이하 |
| 광업, 건설업, 운수업 | 상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 30억원 이하 |
| 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스, 사업시설관리 및 사업지원서비스업, 보건 및 사회복지사업 | 상시근로자수 300명 미만 또는 자본금 300억원 이하 |
| 농업, 임업 및 어업, 도매 및 소매업, 전기, 가스, 증기 및 수도사업, 숙박 및 음식점업, 금융 및 보험업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 예술, 스포츠 및 여가관련산업 | 상시 근로자수 200명 미만 또는 자본금 200억원 이하 |
| 하수처리, 폐기물 처리 및 환경 복원업, 교육 서비스업, 수리 및 기타서비스업 | 상시 근로자수 100명 미만 또는 자본금 100억원 이하 |
| 부동산업 및 임대업 | 상시근로자 수 50명 미만 또는 자본금 50억원 이하 |

자료 : 중소기업중앙회(2012). 2012년 중소기업현황.

우리나라 중소기업체수는 2009년 기준 3,066,484개로서 전체 사업체 수 대비 3,069,400개 대비 99.9%를 차지하고 있고, 2,916개(0.1%)의 대기업체수와 비교해 볼 때 우리나라 전체 사업체의 대부분이 소기업체이다(중소기업중앙회, 2011). 유럽 기업의 경우에도 전체 기업체 가운데 중소기업체의 비중은 99.8%에 이르러(EC,2010) 우리나라와 거의 동일한 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 중소기업은 경영자는 곧 소유주로서 소유와 경영이 분리되지 않은 경우가 많고, 경영 방식도 경영자의 개인적인 경험이나 직관에 의한 판단에 따라 임의적으로 실시되는 경향이 있다(공민영, 2012; 한덕기, 2009; Willand, Krueger & Feesr, 1992). 이에 따라 중소기업 최고 경영진은 기업의 비전 등 전략적 요인을 비롯한 핵심요인들에 대해 지배적인 영향을 미치며, 중소기업의 수평적 조직구조특성에 따라 경영진은 근로자 및 이해관계자 집단과 밀접한 관계를 맺고, 원활한 커뮤니케이션을 유지한다(Mintzber, 1979). 이를 통해 중소기업은 문제 해결을 위한 의사결정 시 탄력적이면서 신속하게 대응할 수 있고, 개방적이다(Hall, 2003). 중소기업 규모의 특성상 노동 집약적 사업의 특성이 강했으나, 최근에는 새로운 지식과 기술 및 정보의 획득, 활용을 통한 기술 집약적 사업으로의 진입이 활발해 지는 추세에다. 하지만 여전히 중소기업은 우수인력의 확보가 어렵고(김미숙, 오영훈, 이 성, 김수원, 2006). 근로자의평균 근속 연수도 대기업 근로자에 비해 약 2.2배 짧으며(한국노동연구원, 2010). 기업의 생존기간 역시 대기업에 비해 짧은 편이다. 중소기업

중앙회에 따르면 2009년 기준 사업체조사결과 전체 중소기업 가운데 약 41.1%가 5년 미만의 기업이고 30년 이상의 기업의 비중은 2.2%로 30년 이상 대기업 비중의 21.3%와 현저한 차이를 나타냈다. 이러한 현황은 인적자원의 손실에 따라 기업 노하우 등 지적자원이 축적되지 못하는 문제점을 유발하고, 국가적으로도 중소기업의 경쟁력이 위축되는 결과를 초래할 수 있다.

나. 중소기업의 학습

중소기업은 대기업에 비해 다양한 작업 상황에서의 업무능력에 요구되어 현장성있는 학습이 필요하다. 또한, 중소기업은 상대적으로 외부로부터 우수 인력의 확보가 어려우므로 이들의 내부적 육성을 위한 지속적인 인적자원개발 활동이 필요하다. 그러나 이러한 필요성에도 불구하고 업무 공백에 따른 직무수행 차질에 대한 우려, 소요되는 비용 및 시간 활용의 제한 등을 이유로 인적자원개발 활동에 소극적인 경우가 많다. 고용노동부(2010)가 상시 근로자 30인 이상 표본기업체 3,500개를 대상으로 실시한 직업훈련실태조사 결과에 따르면 2009년 기준 중소기업의 직업훈련 실시율은 48.8%인데 비해 대기업은 80.5%로 약 1.6배 이상 차이가 발생하는 것으로 나타났다. 이와 같이 중소기업에서 직업훈련 실시율이 낮은 원인으로는 현재 근로자들이 필요한 숙련이나 역량을 갖추고 있다는 의견이 44.9%, 근로자의 업무가 직업훈련이 필요한 수준이 아니어서 44.8%, 근로자의 업무분담 및 가용시간 제한 32.8% 등의 의견이 있었다. 또한, 중소기업의 교육훈련에 대한 시간 투자나 재정적인 지원도 대기업에 낮은 실정이며, 2009년 기준 한 해 1인당 훈련시간은 중소기업의 경우 26.0시간으로 대기업이 61.8시간에 비해 2.4배 낮은 것으로 나타났고, 1인당 투입된 훈련비용 역시 중소기업의 경우 262,000원으로 대기업의 47,000보다 약 1.8배 낮은 것으로 조사되었다(고용노동부, 2010).

또한, 중소기업의 근로자 학습형태를 구체적으로 살펴보면 중장기적인 시장에서 경쟁력확보를 위해 학습중요성이 강조되나 대기업과 다르게 형식적 지원을 힘들기 때문에 무형식 학습이 주로 진행되며, 신규채용인력에 대한 교육훈련은 일터에서 이루어지는 교육의 비중이 가장 높음을 알 수 있다(서요한, 2009). 중소기업 가운데 60.9%가 신규채용 인력에 대한 교육을 실시하고 있으며, 교육훈련 형태는 OJT가 55.0%로 대부분을 차지하고 있다(이민욱, 2008).

이처럼 중소기업 근로자가 우리나라 경제에서 차지하는 비중이 상당하며, 이들의 학습이 주

로 무형식으로 일어나는 것으로 판단되므로 중소기업의 일터학습에 대한 연구를 수행해야 할 필요성이 커지고 있다.

〈표 II-2〉 중소기업 근로자 교육형태

| 구분 | 전체 | OJT | 외부전문 가 초빙 | 교육전문 기관 위탁 | 직업훈련 기관 위탁 | 선진외국 기업 위탁 | 실시하지 않음 |
|----------|-------|------|--------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 전국 | 100.0 | 55.0 | 0.6 | 0.5 | 2.4 | 0.0 | 39.1 |
| 5-19인 | 100.0 | 50.1 | 0.4 | 0.4 | 1.7 | 0.0 | 44.8 |
| 20-49인 | 100.0 | 67.5 | 0.7 | 1.2 | 3.4 | 0.1 | 24.9 |
| 50-99인 | 100.0 | 70.6 | 1.8 | 0.4 | 7.0 | 0.0 | 17.4 |
| 100-299인 | 100.0 | 77.8 | 1.3 | 0.5 | 4.9 | 0.4 | 12.3 |

자료 : 중소기업청(2006). 중소기업인력실태 조사 보고서. P.67

2. 직무수행

가. 직무수행의 개념

Job Performance는 Performance를 ‘결과’에 초점을 맞추는지 ‘과정’에 초점을 맞추는지에 따라 ‘직무성과’ 또는 ‘직무수행’으로 해석 될 수도 있다(장현진, 2012). Performance에 대한 최근 연구에서는 행동으로서의 ‘수행’과 결과로서의 ‘성과’를 모두 포함해야 하는 개념으로 정의되는 경향이 있지만(장현진, 2012; 정재삼, 2000; Brethower & Smalley, 1988; Stolovitch & Keep, 1999), 본 연구에서는 기업의 근로자들을 대상으로 학습자 관점에서 접근하고 있어 행동과 결과적인 측면을 모두 고려하는 것이 적절하지만, 교육학적 측면에서의 측정을 고려하여 ‘직무수행’ 이르는 용어를 사용하였다.

직무수행에 관한 초기 연구들은 대부분 직접적인 직무활동인 과업수행에 초점을 두고 연구가 진행되었다(윤정호, 2013). 그 이유는 전통적으로 직무수행이 조직에 대한 개인의 행동이 지는 경제적 관점에 초점을 두어왔고(Turbre et al, 1996), 이러한 경제적 손익의 관점이 구성원의 직무관련성을 판단하는데 우선기준이 되어왔다.

Performance에 대한 최근 연구에서는 행동으로서의 ‘수행’과 결과로서의 ‘성과’를 모두 포함해야 하는 개념으로 정의되는 경향이 있지만(장현진, 2012; 정재삼, 2000; Brethower & Smalley, 1988; Stolovitch & Keep, 1999), 전자는 행위자의 노력이나 행위 자체적인 측면으로

서의 직무수행을 강조하는 입장이며 후자는 직무수행 뿐 아니라 생산성이나 결과물 등과 같이 업무실적의 측면까지 바라보는 경을 나누어 볼 수 있다.

직무수행을 맡은 바 업무 내 에서만 바라보되, 근로자의 노력이나 행위적인 측면만을 강조하는 입장은 직무수행을 해당 직무나 업무 내에서만 바라보는 것으로 행위자의 수행 측면을 강조하는 개념이다(이명훈, 2006; 현안상, 1996; Miller, 1990; Cambell, Duntette, Lawler& Weick, 1990; Tett & Meywe,1993).

직무수행을 맡은 바 업무 내에서의 행동 외에도 역할 외의 행동까지 포함하는 개념으로 보는 입장은 직무개념을 확장한 것으로 해당업무 내 성과 측면 뿐 아니라 업무와 관련된 역할 외 행동까지를 직무수행에 포함 할 수 있 것으로 보였다.(Brief & Motowidlo, 1986; Katz, 1964 Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ, 1988; Van Dyne & LePine, 1998; Welbourne, Johnson, & Erez, 1998).

나. 직무수행 요인

1) 과업수행

과업수행이란 조직 구성원들이 수행하는 활동에 대한 숙련도를 말한다. Borman과 Motowidlo(1993)는 과업수행이란 조직의 핵심 기능 자체를 처리하기 위하여 직접적으로 해당 업무를 실행함으로써 조직 효과성에 기여하는 활동을 하거나, 핵심 기능에 필요한 재료나 서비스를 간접적으로 제공하여 조직 효과성에 기여하는 활동을 수행하는 것이다라고 정의하였다. 즉, 과업수행은 직접적으로 혹은 간접적으로 기술의 핵심을 공헌하며 동일한 조직 내에서 서로 다른 다양한 직무를 수행하는 것이 가능한데 각 구성원들의 역할이 정해져 있는 것이 특징이다(Borman & Motowidlo, 1993). 과업수행은 직무수행에 대한 초기 연구들에서 많이 연구되었다. Motowidlo & Scotter(1994)에 의하면 과업수행은 2가지 범주를 포함한다고 하였다.

첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활동들로 구성된다. 소매점에서 상품을 판매하는 활동, 제조공장에서 생산기기를 작동시키는 활동, 학교에서 학생들을 가르치는 활동 등이 그 예가된다.

둘째, 과업수행의 범주는 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분, 중요한 계획의 제공, 조정·감

독·스텝기능 등과 같은 기술적 핵심활동을 지원하고 유지하는 활동 등이 포함된다. 따라서 과업수행은 조직의 기술적 프로세스를 실행하거나, 또는 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방법을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적인 관련성을 지니고 있다고 할 수 있다(이경근, 2005).

2) 맥락수행

맥락수행에 대한 관심은 직장 조직 내에서 인적자원의 중요성이 강조되면서 개인의 업무수행에 대한 연구의 필요성이 높아지게 되면서 시작되었다. 즉, 맥락수행은 과업수행과 같은 역할 내 행동 뿐 아니라 역할의 행동 범주에 속하는 다양한 행동을 포괄해야할 필요가 있다는 지적에 의해 확장된 개념으로 직무기술서에 제시된 과업수행과 재화나 용역의 창출과 같은 핵심기능에 직접적으로 기여하지는 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어질 수 있도록 조직 사회적 또는 심리적 지원을 해주는 행동들을 말한다(Borman & Motowidlo, 1993).

미 육군 신병선발과 배치에 관한 장기간의 연구를 한 Campbell(1990)은 “프로젝트 A”를 통하여 직무수행이 여러 개의 차원으로 구성되어 있으며 직원들의 직무수행은 과업 숙련성과 같이 조직의 효과성에 직접적으로 관련된 직무 수행요인들 외에 해당 직무에서의 역할에 구체적으로 규정되어 있지 않지만 여러 직무에 걸쳐 공통적으로 관련 되어 있는 요인들이 있다는 것을 밝혀내므로 서 맥락수행에 관한 연구의 근간을 마련하였다(Campbell, 1990).

맥락수행은 다음의 네 가지 측면에서 과업수행과 구분된다(Borman & Motowidlo, 1993). 첫째, 과업수행은 직접 혹은 간접적으로 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능에 기여하는 반면, 맥락수행은 과업수행이 이루어지는 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원한다. 둘째, 동일한 조직 내에서 맡고 있는 직무에 따라 과업수행은 서로 다르지만, 맥락수행은 직무에 관계없이 공통적인 성격을 지닌다. 셋째, 과업 수행에 영향을 미치는 중요한 요인들은 개인의 지식, 기술, 능력들이지만 맥락수행에 영향을 미치는 요인은 개인의 의식나 성격과 같은 개인적 성향이다. 넷째, 과업수행이 조직에서 개인이 해야 할 역할에 규정되어 있고 보수와 직접적으로 관련된 행동인 반면에, 맥락수행은 규정된 역할과는 관련이 없고 일반적으로 이러한 행동과 보수는 직접적으로 관련되어 있지 않다.

다. 직무수행의 측정

직무수행측정에 대한 연구는 꾸준히 진행되어 오고 있다. 왜냐하면 기업은 조직구성원의 생산성을 높이고 능력발휘와 사기진작을 위하여 개인 직무성과를 조직적으로 측정하기를 원하기 때문이다(정수진, 고종식, 2004)

직무수행의 측정은 누구로부터 측정 할 것인지에 따라서 여러 방식으로 나눌 수 있는데, 측정 대상 스스로의 인식을 측정하는 방식과 상사나 동료 등 외부의 평가로 측정하는 방식, 그리고 개인과 외부인의 평가 모두를 활용하는 방법으로 구분할 수 있다(이찬, 임재원, 강두천, 2010). 이 연구에서는 근로자 스스로가 인식한 직무수행의 측정에 초점을 두어 살펴보았다.

개인의 인식에 근거하여 직무수행을 측정하는 경우에도 측정하는 내용에 따라서 간접적으로 측정하는 방식과 직접적으로 측정하는 방식을 고려할 수 있다. 전자는 직무성과 자체를 측정하기는 어렵기 때문에 이와 관련 있을 것으로 보이는 다른 지표를 통하여 간접적으로 측정하게 된다. 이는 직무만족과 직무에착 그리고 헌신과 같은 개념에 대한 측정도구를 활용하여 간접적으로 측정하는 방식이다(Porter외, 1974). 반면에 직접적으로 직무성과를 측정하는 도구는 업무의 질, 업무의 양, 업무에 대한 지각, 의존성, 전체적인 성과, 회사에서 받은 피드백 등과 같은 내용으로 직무성과를 측정하는 것이다(Porter, Lawler, 1976; Holley et al., 1976). 이와 같이 직무성과의 다양한 측정방식을 고려하여 개인의 인식을 측정하는 도구 가운데 주요하게 사용되는 측정도구를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

Holly et al.(1976)은 직무성과를 측정할 수 있는 기준으로 의존성, 업무의 질, 의사소통능력, 호의적 직무태도, 작업의 정확도, 대인관계, 학습의욕, 작업시간 등 8개의 영역으로 구분하여 측정하였다. Porter&Lawler(1976)는 직무성과의 하위요인으로 업무의 질, 업무의 양, 업무에 대한 지각, 의존성, 전체적인 성과에 대한 5점 리커트 척도로 측정할 수 있는 문항을 개발하여 직무성과를 측정하였다. 또한, Charles와 Woodruff(1980)은 직무성과 측정을 위한 평가영역을 작업의 양, 작업의 질, 직무지식 및 기술, 판단력, 직무자발성, 적응성, 협조성, 혁신성 등 8개 영역으로 구분하였으며 Inkson(1980)은 업무의 질, 업무의 노력, 협동을 직무성과 측정기준으로 활용하였다.

Welcoume, Johnson, & Erez(1998)는 직무와 관련된 성과만을 측정했던 기존의 연구에서 나

아가 근로자들의 역할에 기반한 직무성과 측정도구를 개발하였다는 점에서 기존의 연구와의 차이점을 나타낸다. 역할이론(role theory)과 정체성이론(identity theory)에 기반한 것으로 6개 의기업체 근로자들을 대상으로 자기가 인식하는 성과측정도구를 개발하였다. Role-Based Performance Scale(RBPS)로서 5영역에 총 20문항으로 이루어졌다. 각 영역은 모두4문항으로 구성되며 직무(Job), 경력(Career), 혁신(Innovator), 팀(Team), 조직(Organization)이다. 전통적인 직무관련 성과측정과는 다르게 역할이론과 정체성이론에 기반하여 도구를 개발하였다는 점이 특징이다.

Lubberts, et al(2005)의 연구에서는 도구(Welbourne et al, 1998)가운데 직무와 관련된 것들에 대하여 잘 수행하는지(예, “일한 결과의 양”)에 대하여 측정하는 직무역할성과척도의 4문항과 경력성공을 위해 필요한 능력을 얼마나 잘 획득하는지(예, “자신의 경력에서 잘 수행해나감”)에 대하여 측정하는 경력역할성과척도의 4문항을 활용하였다. 측정은 ‘매우 개선이 요구됨’(needs much improvement, 1점)에서부터 ‘매우 잘함’(excellent, 5점)dp 응답하도록 하여 합으로 계산하였다.

Sparrow, Liden, Wayne, & Kraimer(2001)은 기업종사자의 사회 네트워크와 개인 및 조직의 성과의 관계를 분석한 연구에서 개인의 직무성과를 측정하였다. 개인의성과는 크게 과업 내에서의 성과와 과업 외에서의 성과로 구분하였다. 모두 5점 리커트 척도로 이루어졌으며, 점수의 합(영역별 합)을 통해 활용할 수 있도록 하였다. 업무 내 성과는 일반적으로 업무의 질, 업무의 양, 주도성, 타 구성원과의 협력, 납기준수, 전반적인 성과 등으로 측정하였다. 맥락적 성과는 Smith, Organ & Near(1983)에 의해 개발된 이타성(altruism) 7문항을 5점 척도로 측정하였다.

라. 직무수행에 대한 학습조직의 영향

학습조직이 활발하게 운영되면 개인역량이 향상되고, 그에 따라 직무수행 또한 향상될 것을 예상할 수 있다. 대부분의 선행연구에서도 학습조직을 통해 지식을 공유하거나 창출하고 개인의 역량에 향상될 경우 이를 통해 해당 직무와 관련한 수행이 향상되거나 성과가 증대되는 것으로 보고되고 있다. 즉, 조직 내 학습 조직 활동을 한사람이 그렇지 않은 사람에 비하여 직무수행이 높은 것으로 보고되고 있다(온세현, 2012; 신태호, 2010; 최백현, 2010; 구기현, 2010; 유

정훈, 2008; 최유리, 2006).

Wilkinson(1993)의 연구에 의하면 학습조직에 참여한 사람은 학습조직이 개인학습을 향상시킴으로서 개인과 조직 모두의 욕구를 동시에 충족시키는 것을 검증하며 다양한 사례를 들고 있다. 또한, 2007년 학습조직 중소기업 기업경영 성과 경진대회 보고서에 따르면, 중소기업들 대부분이 학습조직 구축 이전보다 구축 이후에 재무적이고 가시적인 성과가 나타났다고 보고하고 있으며, 조직몰입의 한 요소인 근속적 몰입도의 지수인 이직률이 현저히 떨어졌다는 결과도 보고하고 있다.

이와 같이 국내·외 모든 연구에서 조직 내 학습조직활동은 해당 분야의 직무수행에 긍정적인 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 또한, 대부분이 직장에 근무하는 재직자들을 대상으로 한 실증연구에서 해당 분야 직무에 대한 만족도가 높아지거나 몰입의 향상을 가져와 조직의 성과에 기여하는 것으로 나타났다.

3. 학습조직

가. 학습조직의 개념

학습조직과 관련한 많은 논의가 이루어졌음에도 불구하고 아직까지 합의된 정의는 이루어지지 않은 상황이다. 또한 학습조직의 개념은 조직학습의 개념과 혼용되어 사용되는데, 두 가지 개념은 명확한 차이가 있다. 조직학습(Organizational Learning)은 학습에 중심을 두고 있는 개념이다. 다시 말해 팀 학습, 개인학습과 같이 수많은 학습방법 중의 하나로 조직을 선택한 것을 지니며, 학습에 중심을 두는 조직이라는 의미를 지니고 있다. 즉 학습조직은 조직이 학습이라는 목적을 지니고 활동하는 시스템으로 이해가 가능하다. 학습조직은 조직학습과 마찬가지로 조직 전체가 학습의 주체가 되며, 집단적인 학습이 조직차원에서 발생한다는 점에서는 공통적이지만, 조직학습이 학습과정에 대한 기술적인 개념인 반면 학습조직은 그것을 기초로 한 처방적인 개념인 것이다.

학습조직이라는 용어는 Garratt(1987)와 Hayes, Wheel-Wright와 Clar(1988)등이 처음으로 소개하였고, 학습조직이 빠르게 변화하는 시대에 이상적인 조직 태도로써 자리 잡게 된 것은

Senge(1990)가 그의 저서 'The fifth discipline'을 통해 학습조직의 개념적 틀을 제공하면서부터 라고 할 수 있다. 그 이후에 지속적으로 학습조직의 개념을 정의하고자하는 학자들의 노력은 계속되었으나 아직 학계에서 공통적으로 사용하고 있는 개념 정의는 이루어지지 않고 있다(주현미, 2007). 학습조직에 대한 정의는 학자에 따라 다양하지만 학습조직의 개념은 다음과 같이 크게 네 가지 관점 즉 시스템적 사고 관점, 학습 지향적 관점, 전략 지향적 관점, 통합 지향적 관점에서 살펴볼 수 있다(Yang, Watkins & Marsick, 2004).

첫째, 시스템적 사고 관점은 시스템적 사고를 학습조직과 연계함으로써 근본적인 사고와 상호작용의 양상을 변화시켜나가는 조직임을 강조하는 입장이다(Senge, 1990). Senge(1990)는 학습조직을 조직원들이 진정으로 바라는 결과를 이루어낼 수 있는 능력을 지속적으로 확대하는 곳이고 새롭고 확장적인 사고능력을 기르는 곳이며, 집단적인 열망이 자유롭게 펼쳐지고 사람들이 함께 학습하는 방법을 계속해서 학습하는 곳이라고 정의한다. 이 관점은 조직학습에 대한 이론적인 논의를 기업현장의 학습조직 논의로 전환시키는 결정적 역할을 했으나, 학습조직화 실천을 위한 구체적인 실천방안을 제시하지 못한다는 점에서 추상적인 개념이라는 한계를 지닌다.

둘째, 학습 지향적 관점에서는 단순히 지식을 생성하고 공유하는 것뿐 만 아니라 지식을 활용하는 측면까지 강조한다. 대표적으로 학습지향적 관점에서 학습조직을 개념화한 Pedler, Burgoyne과 Boydell(1991)은 학습조직을 새로운 조직의 이념으로 규정하고 모든 조직 구성원들의 학습 활동을 촉진하여 조직 전체에 대한 근본적 변화(transformation)를 촉발하는 조직으로 정의하였다. 이들은 학습조직이라는 용어보다 학습기업(learning company)이라는 용어를 사용하는데, 이는 조직이 갖는 생명력 없는 이미지 대신에 일단의 조직 구성원들이 공동목표달성을 위해 헌신적으로 참여하는 살아 숨쉬는 이미지를 강조하기 위한 것이다. 따라서 학습기업이라는 용어는 결국 전체적인 의미에서 학습조직과 크게 다르지 않다고 볼 수 있다(유영만, 1995). 이 관점은 지식의 획득과 공유를 통한 학습과 학습 결과의 활용을 강조하는 장점이 있지만, 여전히 학습조직화를 위한 구체적 실천 지침은 제공하지 못했다는 비판을 받는다.

셋째, 전략 지향적 관점은 학습조직의 실행 가능성, 즉 조직 수준의 지식 창출 및 관리를 통한 조직 성과에의 기여를 강조한다(Garvin, 1993). 이 관점은 기존의 학습조직 관련 이론들이 '학습'자체에만 초점을 둔 한계를 벗어나 학습과 수행증진, 성과개선을 연계하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 그러나 전략 지향적 관점은 지나치게 거시적 차원에 초점을 맞추으로써 개

인학습이나 공유된 비전과 같은 학습조직의 기본적인 개념을 소홀히 했다는 지적을 받고 있다 (장영철,허연,2005).

마지막으로 통합지향적 관점으로 학습조직을 조망한 Watkins와 Marsick(1993)은 학습조직을 도전과제에 대한 대응방식을 변화시키기 위해 지식을 획득하고, 공유하며, 활용하는 조직이라고 정의하였다. 위의 논의를 발전시켜 Yangetal.(2004)은 지속적인 학습과 변화를 창출할 수 있도록 '사람'과 '구조'를 통합시키는 역량을 갖춘 조직이라고 새롭게 정의하며 학습조직을 구축하기 위한 개인, 팀, 조직 차원의 학습과 함께 조직의 구조와 시스템의 지원이 필요함을 강조한다. 이 관점은 학습조직의 구축을 위한 인적 자원과 물적 자원을 통합하여 고려했다는 점에서 통합지향적 관점으로 분류된다.

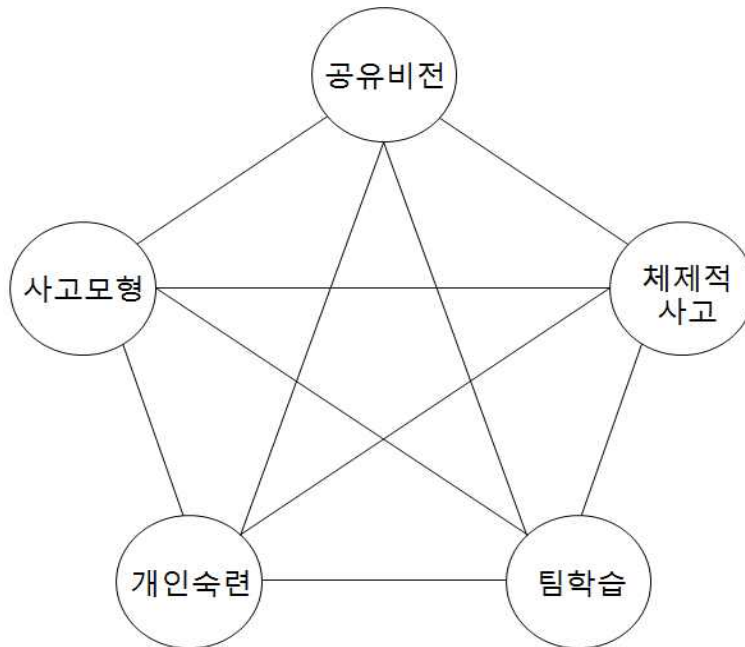
이처럼 학습조직은 관점에 따라 여러 가지로 정의되고 있지만, 대체로 단기적인 문제해결보다는 개인 및 조직수준의 일상적인 학습을 통해 지식의 창출, 공유, 활용을 가속화하며 궁극적으로는 급변하는 환경에 신속하고 성공적으로 적응하고성장할 수 있는 조직을 의미한다. 기업 내 학습조직화 수준에 따른 조직구성원의 개인역량과 직무수행의 관계를 분석하고자 하는 본 연구에서는 학습조직을 업무활동 속에서 지식을 신속하고 효과적으로 창출, 공유, 활용하여 이를 바탕으로 지속적으로 성과를 향상시키고 조직구성원의 학습능력을 높여가는 조직으로 정의한다. 또한 일련의 프로세스로서 학습의 주체인 근로자의 개인역량을 강조함으로써 학습의 주체자에 주안점을 두었으며, 직무수행과의 관계를 구명함으로써 학습조직의 지향점이 단순히 학습에만 한정되는 경향성(Gilley& Hoekstra,2003)을 벗어나고자 한다.

나. 학습조직화 요인

학습조직화란 조직에서 조직의 목적달성을 위하여 지식의 공유를 기반으로 하는 조직수준 학습을 위해 장기적인 안목을 가지고 학습활동을 지속적으로 전개시켜 나갈 수 있도록 조직의 목적 달성을 위하여지식의공유를 기반으로 하는 조직수준 학습을 위해 장기적인 안목을 가지는 과정 혹은 상태를 의미하기 때문에 결과의 개념이 강조된 학습조직 구축요인의 의미보다는 하나의 조직이 학습조직으로 바뀌는 것을 의미하는 학습조직화 요인이라는 용어를 사용하고자 한다. 학자들의 다양한 관점에서 본 학습조직화 요인을 살펴보면 다음과 같다.

1) Senge의 학습조직화 요인

Senge(1990)는 학습조직 구축요인으로 5가지 주요 구성요인을 제시하고 있다. Senge는 기존의 조직이 학습조직으로 변화하려면 기존의 선입견을 버리고(사고모형, mental mastery), 열린 생각을 할 수 있게 스스로 노력하며(개인숙련, personal mastery), 조직의 시스템에 대한 완벽한 이해를 바탕으로(체제적 사고, systems thinking), 누구나 동의할 수 있는 비전을 이룩하기 위해 (공유비전, shared vision), 함께 노력해야한다(팀 학습, team learning)고하였다. Senge는 다섯 가지 가운데 어느 하나라도 결여되면 학습조직은 불가능할 것이라는 총체적 사고를 강조하였다. 이는 부분보다 전체를 보고, 전체에 포함된 부분들 사이의 순환적 인과관계 또는 역동적 관계를 이해하며 변화과정을 보고자 하는 사고 양식이자, 이를 바탕으로 문제를 해결하려는 수단이라고 할 수 있다(유영만, 1995).



[그림 II-1] Senge(1990)의 학습조직 구축요인과 상호연관성

자료 : Senge, The fifth discipline. (1996). p. 183

개인적 숙련(personal mastery)은 개인의 비전을 명확하게 정리하여 지속적으로 심화 확장시키고 힘을 집중시키며 인내심을 기르고, 현실을 객관적으로 보는 것이다. Senge(1994)에 따르면 어떠한 조직도 학습에 대해 몰입하고 그것을 받아들이는 능력은 그 조직의 구성원들이 가지고 있는 것보다는 클 수가 없다고 하였다(주현미, 2007). 개인적 숙련도가 높은 사람들은 자신들이 진정으로 찾고 있는 결과를 만들어내는 능력을 계속적으로 키워가고 있으며, 바로 이러한 계속적인 학습에 대한 추구로부터 학습조직의 정신이 나올 수 있다는 것이다.

두 번째 요인은 사고모형(mental model)이다. 사고모형은 우리가 세상을 이해하고 행동을 취하는 방법에 의식적, 무의식적으로 영향을 미치는 인식체계로 학습조직을 위한 철학적 기반이다. 사고모형은 인간의 내면에 깊이 자리 잡고 있기 때문에, 우리는 그것을 뚜렷이 의식하지 못할 경우가 많지만 우리의 생각과 행동의 결정에 근본적인 영향을 미친다. 따라서 사고모형을 관리하는 원리들은 학습조직을 수립하는데 있어 중요한 해결책이 될 수 있다. 정신모형을 관리하는 기본전략에는 추상화(Abstraction)의 비약 인식(관찰에서 일반화로의 비약인식), 좌측란(Left-hand column)노출(대가 말하지 않는 것의 명확화), 질의와 주장의 조절(진술한 조사를 위한 기술), 실제 말하는 이론과 사용되는 이론 간의 구별화 등이 포함된다.

세 번째 요인은 공유비전이다. 공유비전이란 조직이 달성하고자 하는 미래의 이미지와 목표, 사명을 설정하고 거기에 도달하기 위한 조직 구성원 모두의 공감대를 형성하는 것을 말한다. 이러한 공유비전은 학습에 있어 초점과 에너지를 제공하기 때문에 학습 조직 형성에 매우 중요한 요소라고 할 수 있는데, 여기서 ‘비전’이란 오늘날 기업에서 통용되어지는 대부분의 비전들처럼 한 개인이나 한 그룹이 조직 전체에 부여하는 비전이 아니다. Senge가 여기서 말한 공유비전이란 조직구성원들이 진실로 합의하고 공감대를 형성한 비전으로써, 구성원들이 각각 자신의 개인의 비전을 반영한 것이라고 할 수 있다. 비전의 공유를 위해서는 통보(Telling), 설득(Selling), 검증(Testing), 자문(Counseling), 공동창조(Co-creating) 등과 같은 인력의 단계가 필요한데(김상락, 2006), 이러한 일련의 단계들은 조직구성원들과 리더들의 부단한 대화를 통해 수행되어야 한다.

네 번째 요인은 팀학습(Team Learning)이다. 이는 조직구성원들이 진정으로 원하는 결과를 만들기 위하여 의도적이며 체계적으로 지속하는 학습행위를 말한다. 조직공동의 목적을 달성하기 위해서는 구성원 모두가 개인적인 전문성을 갖추어야 할 뿐 만아니라 이를 조화시켜 조직에 기여해야한다. 이에 따라, 현대조직에서는 팀이 기본적인 학습의 단위가 되어가고 있는 추세

이다. 따라서 무엇보다도 팀 학습 핵심 요소인 대화와 토론 문화의 정착을 통해 조직 구성원이 함께 생각할 수 있는 능력을 키우고 한 방향으로 이끌어 나가기 위해 팀학습을 활성화시키는 것이 요구된다.

다섯 번째 요인은 체계적 사고(system thinking)이다. 이는 현상이나 사물을 부분적으로 이해하거나 설명하지 않고 각 부분들로 구성된 전체를 인지하고 전체와 부분들 간의 관계를 인과적, 순환적이며 상호의존·상호작용적인 시각에서 설명하는 것이다(곽명순, 1999). Senge는 체계적 사고를 토대로 다른 원칙을 통합 및 융해시켜야 한다고 하였다.

2) Peddler, Burgoyne과 Boydell의 학습조직화 요인

Peddler, Burgoyne과 Boydell(1991)은 생명력이 없는 정적 이미지의 학습조직이라는 말 대신에 살아 숨쉬는 동적 이미지의 학습기업(learning company)이라는 용어를 사용하였다. 이 용어를 사용한 이유는 조직이라는 용어가 추상적이고 생동감 없는 표현임에 비해서 기업이라는 용어는 공동목표를 달성하기 위해 팀 구성원들이 서로 협력해서 프로젝트를 추진하는 생명력 있는 유기체임을 강조하기에 적합하다는 판단에서 비롯된 것으로, 이는 전체적인 의미에서 학습조직과 같다. Peddler, Burgoyne과 Boydell(1991)은 학습기업을 구축하기 위한 전략, 학습기회, 조직내부, 조직외부차원들에 대한 하위 요인을 제시하고 있다. 전략, 학습기회, 조직내부, 조직외부의 요인은 각각의 하위요인을 토대로 구축되며 이들은 유연한 수평조직구조의 구축에 기여함으로써 학습기업의 구축에 기여하게 된다. 각 차원들의 하위 요인들을 살펴보면, 다음과 같다.

먼저 전략 차원의 하위 요인은 ‘전략에 대한 학습적 접근(the learning approach to strategy)’과 ‘참여 지향적 정책형성(participative policy making)’으로 구성된다. ‘전략에 대한 학습적 접근’은 조직의 정책과 전략을 짜고, 이를 실행 평가하며 평가 결과를 토대로 수정 보완하는 일련의 과정을 의식적인 학습과정으로 보아 학습기업의 정책과 전략을 질적으로 향상시키고자 하는 것이며, ‘참여지향적 정책형성’은 조직의 정책과 전략형성 과정에 모든 조직구성원들을 적극적으로 참여시켜 그들의 다양한 관점과 시각을 반영할 수 있는 기회를 제공함으로써 전략이나 정책의 형성과정이 조직구성원 전체의 공동책임임을 인식을 시키고자 하는 것이다. 학습기회 차원의 하위요인은 학습분위기의 조성(learning climate)과 자기개발기회의 확대

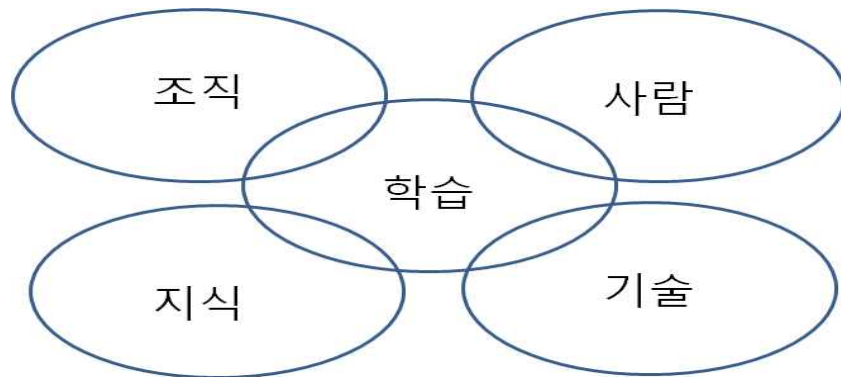
(self-development opportunities for all)로 이루어져 있다. 학습기업은 직원들이 일상적으로 업무활동이나 경험으로부터 배울 수 있는 학습분위기 조성을 통해서 조직구성원 모두에게 자기개발의 기회를 부여받을 수 있도록 제도적 장치를 마련한다.

둘째, 조직내부 차원의 하위요인은 정보공유를 촉진(informing), 형성적 회계와 관리(formative accounting and control), 조직 커뮤니케이션 촉진(internal exchange)과 융통성 있는 보상구조(reward flexibility)로 이루어져 있다. 학습기업은 첨단 테크놀러지를 활용하여 다양한 정보를 공유할 수 있는 시스템이나 채널을 구축하여 정보 공유를 촉진하며, 형성적 회계와 관리가 학습활동을 촉진할 수 있도록 재구성하며 더 나아가 금융이나 재무 담당자가 조직내부의 회계 관련 컨설턴트 역할을 수행할 수 있도록 한다. 또한 학습기업은 부서 구성원들이 지속적으로 커뮤니케이션 활동을 촉진시켜 상호간의 요구, 기대사항, 갈등 요인 등을 스스로 해결하려는 분위기를 만들어 나가며, 조직 구성원들의 창의성과 혁신적인 아이디어의 실천정도에 따라 그에 상응하는 효과적이고 다양한 보상체계를 구축한다.

셋째, 조직외부 차원의 하위요인은 정보채널의 구축(boundary workers and environmental scanners)하고 기업 간 상호학습(inter-company learning)하는 활동으로 구성된다. 학습기업은 조직 외부와의 공식적 혹은 비공식적인 정보채널을 구축하여 조직내부에 새로운 정보가 계속적으로 유입되도록 한다. 더불어 학습기업은 다른 기업과 상호간에 배울 수 있는 학습기회를 지속적으로 형성하는 활동을 이와 같이 학습기업을 구성하는 전략, 학습기회, 조직내부, 조직외부 각 차원들의 하위요인들을 구축하면 유연한 수평 조직구조를 형성하여 학습기업으로 나아갈 수 있다. 이러한 조직구조에서는 의사결정이 신속하게 이루어지고 외부환경에 능동적으로 대처할 수 있다는 점에서 유연한 수평조직구조는 학습기업 구축의 토대가 된다. Peddler, Burgoyne과 Boydell(1991)은 열한가지 학습조직 구축요인을 통해서 기존의 전통적인 조직의 구조와 기능이 갖는 한계를 간접적으로 지적하고, 이를 극복할 수 있는 대안적인 조직의 모습을 제시했다는 점에서 그 의미가 있다(김준희, 2003).

3) Marquardt의 학습조직화 요인

Marquardt(1996)는 학습조직을 하나의 체제로 보고 구성요소를 학습, 조직, 사람, 지식, 기술 등 5개의 하위체제와 상호관련성과의 보완적인 관계를 제시하였다. 특히, 조직 외부환경의 급격한 변화에 따라 조직이 지속적으로 생존하기 위한 가장 이상적인 조직의 형태가 학습조직이라 주장하며 개인, 그룹, 조직차원에서 학습조직이 이루어질 수 있다고 하였다. Senge(1990)가 제시한 학습조직의 5가지 원칙은 조직학습을 극대화하기 위해 필요한 요소라고 하면서, 체계적 학습조직모형을 구축하기 위한 학습조직 하부요소를 학습, 조직, 사람, 지식, 기술 등의 5가지로 제시하였다. 또한, 이러한 하부요소들은 별개로 존재하는 것이 아니라 상호 영향을 미치는 보완적인 관계라고 하였다.



[그림 II -2] Marquardt(1996)의 학습조직 구축요인

자료 : Marquardt(1996). Building the Learning organization. p.24

첫째, 학습요소는 Marquardt(1996)의 학습조직 모형에서 가장 핵심적인 요소이다. 이는 말 그대로 학습자체를 말하는데 나머지 하부요인인 조직, 사람, 지식 기술을 지원하고, 육성하며, 원활하게 작용하도록 하는 기반을 형성하는 역할을 한다. 학습요소는 학습의 수준, 유형, 기능을 기준으로 다시 분류할 수 있는데, 먼저 학습의 수준은 개인차원, 그룹 차원, 조직차원에서 발생할 수 있다. 다음으로 학습의 유형은 수렴적 학습/생성적 학습, 단일고리 학습/이중고리 학습, 성찰학습 등으로 나타날 수 있으며, 학습의 기능은 조직의 학습을 최대화하기 위해 필요한 기능으로 의미한다.

둘째, 조직요소는 개인, 그룹, 조직 차원에서 학습이 발생하는 장소나 구조 등을 총괄하는 의미이다. 조직요소는 4개의 구성요소로 이루어졌는데, 여기에는 가치와 신념, 의식, 관습등을 의미하는 문화, 바람과 목적, 미래 방향등을 의미하는 비전, 행동계획, 방법론, 전술등을 의미하는 전략, 그리고 부서, 수준 배치 등을 의미하는 구조가 포함된다. 학습조직을 육성하기 위해서 조직은 이러한 4가지 구성요소에 관심을 갖고 조직 틀을 변형하려는 노력을 해야한다(김은성, 2003).

셋째는 사람요소인데 결국 학습의 주체자는 사람이기 때문에 이 요소는 조직학습에서 중추적인 역할을 한다고 볼 수 있다. 사람요소는 조직에서 학습하는 사람 모두를 의미하며, 조직학습이 효과적으로 이루어지기 위해서는 사람에게 학습동기를 부여하고 사기를 신장시켜야하며, 학습이 가능하도록 여건을 조성해 주어야한다.

네 번째 요소는 지식이다. 조직 내에서 업무를 수행하는데 사용되는 주요자원이라고 할 수 있으며, 조직의 전통, 문화, 기술, 운영, 시스템, 절차들은 모두 지식과 전문성을 기반으로 하고 있다. 지식 요소는 지식의 획득, 새로운 지식 창출, 정보 문서화 및 저장, 지식의 전이 및 활용을 포함하며, 조직의 지식을 획득하고 확산하는 방향을 제시해 준다.

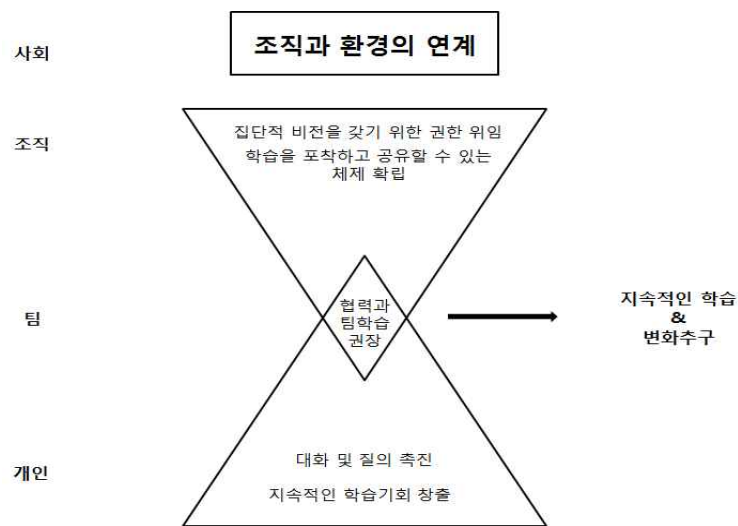
다섯 번째 요소는 기술인데 이는 정보와 학습에의 접근, 혹은 정보와 학습을 교환하기 위해 필요한 기술적인 네트워크를 의미한다. 학습조직은 정보와 학습에 접근하고, 정보와 학습을 저장하고, 공유하며, 교환하는 일련의 활동이 용이하게 일어나도록 하기 위한 기술을 필요로 한다.

4) Watkins와 Marsick의 학습조직화 요인

Watkins와 Marsick(1993)은 학습조직의 특징이 개인, 팀, 시스템 수준에서 상이한 모습을 보일 수 있기 때문에 학습조직 구축요인도 조직의 하위수준별로 차별적으로 영향을 미칠 수 있으며, 따라서 학습조직 구축요인은 개인수준, 팀수준, 시스템 수준의 요인 등 다양한 수준을 반영할 수 있는 틀로 구축되어야 한다고 주장하였다. 따라서 이들은 효과적인 학습조직 구축요인으로 3가지 수준에 따른 7가지 요인을 제시하였다. 첫 번째 개인수준은 지속적 학습과 대화와 질의로 구성된다. 두번째 팀 또는 그룹 수준으로는 팀 학습과 협력으로 구성되며, 마지막으로 조직수준으로는 체화된 시스템, 시스템 연계, 권한위임, 학습을 위한 리더십제공으로 구성된다. 따라서 Watkins와 Marsick이 조직을 3가지 수준으로 반영하여 7가지 학습조직구축요인을 제시한 이론은 조직의 다양한 수준을 모두 포괄할 수 있는 이론으로 평가되고 있다.(Yang, Watkins & Marsick, 2004).

7가지 학습조직 구축요인에 대해서 살펴보면, 지속적 학습은 일하는 동안 조직구성원의 문제, 도전과 실수로부터 배울 수 있도록 하는 작업의 계획과 학습기회 등 다양한 활동을 지원하기 위한 인센티브를 포함하는 학습기회의 제공이 중요하다는 것을 의미한다. 두 번째, 대화와 질의는 효과적인 학습에 필수적인 기술로, 자신의 생각을 타인에게 분명히 전달하는 능력과 표면적인 현상의 근본원인에 대한 탐구에 필요한 능력을 말한다. 세 번째 팀워크와 협력은 팀 혹은 기능별 조직의 구분을 넘어 정보 공유의 지원과 가치를 부여하는 것을 말한다. 네 번째, 체화된 시스템이란 다양한 수준의 기술이 체계화되어 학습을 지원하고 조직을 지식화하며, 지식화된 결과를 업무에 적용시키는 체계수립과 그에 대한 효과적인 운영체계를 의미한다. 권한위임이란 공동의 비전을 갖기 위해 개인에게 실험과 도전을 할 수 있는 자유와 의사결정에서의 자유증대와 이러한 실수를 통한 학습 등의 실험과 시도의 결과를 통한 인간능력의 증대를 위한 것이다. 여섯 번째, 시스템 연계란 조직의 내외를 연결시키는 다양한 채널, 환경의 변화에 대해 올바르게 해석하기 위한 것으로 구성원들은 자신의 직무가 조직전체에 미치는 영향을 확인할 수 있고 직원들은 조직을 둘러싸고 있는 환경을 탐색하고 확인하며 이를 통하여 조직은 환경 변화에 민감하게 반응할 수 있다. 마지막으로 학습을 위한 리더십 제공은 학습조직에서의 리더의 역할이 중요함을 암시하며 그들은 조직전체에 걸쳐 best practice를 발견하고 전파하여 바람직한 변화를 지원할 수 있으며 따라서 조직의 성과향상을 위한 전략으로 활용될 수 있다.

이들의 모형은 두 개의 삼각형이 중첩되어 있는 형태고 제시되었는데, 여기서 아래쪽에 위치한 삼각형은 조직을 구성하는 사람들을, 그리고 위쪽에 위치한 삼각형은 조직의 구조와 문화를 의미한다. 학습은 아래에 위치한 삼각형, 개인의 학습으로부터 시작되어 위쪽에 위치한 삼각형, 생산한 지식을 더 넓은 환경으로 전파하는 조직으로 흘러가는 것이라고 할 수 있다. 그들은 모형을 통해 학습은 개인, 팀, 조직, 그리고 글로벌 차원에서 이루어질 수 있다고 하였다.

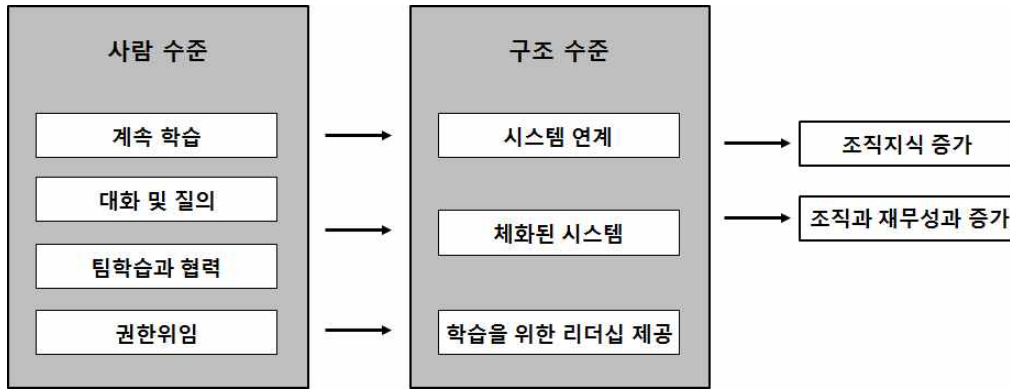


[그림 II-3] Watkins와 Marsick의 학습조직 특성과 모형

자료 : Watkins K. e. & Marsick V. J. (1993)

한편 Yang, Watkins와 Marsick(2004)은 기존에 그들이 연구하던 학습조직 모형에서 개인과 그룹 수준 중 개인이 먼저 학습이 이루어져야한다는 가정을 하면서, 개인의 학습이 먼저 일어나고 조직의 변화하는 환경 속에서 학습한 개인이 모여 클러스터, 팀, 네트워크 등 보다 더 큰 단위의 학습으로 확대된다고 주장하였다. 이는 결국 구조적 수준의 학습활동이 개인과 그룹의 학습을 정제시키고 통합시켜 조직의 미션 혹은 궁극적인 성과물로 이어지도록 하는 개선된 기능을 제공한다고 하였다. 즉, 사람은 그들의 학습의 결과로써 변화를 시작하지만, 조직은 개인의 학습이 조직의 미션으로 이어질 수 있도록 도와줄 수 있는 촉진적인 구조를 창조해야 한다는 것이다. 특히 이들은 구조적 수준의 요인을 시스템 연계, 체계화된 시스템, 학습을 위한 리

더십 제공 등 3가지를 들면서 이 요인들이 개인수준의 학습활동과 조직의 성과를 연결시키는 중재자 역할을 한다고 하였다.



[그림 II -4] 위계적 학습조직 구축요인과 성과산출물의 관계

자료 : Yang, Watkins & Marsick(2004). The Construct of Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. Human Resource Development Quarterly. 15(1). p.41.

4. 개인역량

가. 역량의 개념

1973년 Harvard 대학의 사회심리학자인 David McClelland(1973, 1993)에 의해 처음 제시되었다. 그 이후 역량(competency)의 개념에 대한 논의와 연구는 여러 학문 영역의 학자들과 실무 담당자들에 의해 활발히 논의되어져 왔다. David McClelland는 기존의 적성검사나 지능검사가 개인의 삶에서 이루어지는 중요한 성취를 예언하지 못한다고 비판하면서, 인간의 능력을 측정하는 타당한 검사는 특정한 자극에 반응하는 능력뿐 아니라 상황에 자발적으로 대처하는 능력을 측정해야하며, 삶 속에서 성공과 실패를 예언할 수 있고, 학습자가 배움의 과정을 통해 성장하고 변화하는 것을 반영할 수 있어야하며, 개인의 삶 속에서 이루어지는 중요한 성취와 관련된 역량을 평가하는 것이어야 한다고 주장하였으며, 이러한 역량을 도출하기 위한 구체적인 방법론을 개발하기 위해 노력하였다(윤정일, 2007). 또한, Corbin은 역량이란 특정역할을 성공적으로 수행하는데 결정적인 역할을 주는 지식, 기능, 가치, 태도로 개인이 바람직한 성과나

목표를 달성하기 위해 알아야 하는 것과 할 수 있어야 하는 것을 포함하는 능력이며 역량의 구성요소라고 정의하였다. Boyatzis(1982)에 의하면 역량은 어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인결과를 가져오는 그 개인이 가지고 있는 내재적 특성이라고 하였다. McLagan(1989)은 역량은 직무나 역할 수행에서 뛰어난 수행자와 관련된 개인의 능력 특성으로 규정하였으며, Spener & Spencer(1993)은 역량은 직무나 상황에서 뛰어난 수행이나 준거 관련 효과와 연관된 개인의 특성에 기초를 두었다. Green(1999)은 역량이란 직무목표 달성에 사용되는 측정 가능한 업무 습관 및 개인적 기술에 대한 증거자료로 규정하고 있다(이흥민 외, 2003). Spencer & Spencer(1993)는 McClelland(1973), Boyatize(1982), McLagan(1989) 등의 연구를 통합적이고 포괄적으로 받아들이고 체계적으로 재구성하며, 역량을 ‘특정한 상황이나 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성’으로 보았다. <표II-3>은 다양한 학자들이 정의한 역량의 정의를 종합하여 제시하였다.

<표 II -3> 역량의 정의

| 학자 | 정의 |
|-------------------------|--|
| McClelland(1973) | 평범한 성과를 내는 직무수행자와 우수한 성과를 내는 수행자를 구분짓는 행동의 특성에 초점을 맞춤 |
| Boyatize(1982) | 성공적인 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 사회적 역할의 한 부분 지식체계로 직무수행과 관련 |
| McLagan(1989) | 특정 분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역 |
| Spencer & Spencer(1993) | 특정한 상황이나 직무 중에서 준거에 따르는 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 내적인 특성 |
| Dubois(1993) | 조직 환경 속에서 직무의 질적 목표를 달성해 낼 수 있는 조직 구성원의 능력 |
| 권대봉(1998) | 조직의 핵심 사업을 수행하기 위해 절대적으로 필요한 인재들만이 발휘하고 있는 고유한 역량으로써 창의성과 전문성을 바탕으로 한 자질 |
| Schippmann(1999) | 역량은 측정가능하고, 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력 |
| Green(1999) | 직무목표에 달성에 사용되는 측정 가능한 업무습관 및 개인적 기술에 대한 증거자료 |
| 강순희 외(2002) | 수많은 역량요소들 가운데 발전이나 성과도출에 결정적인 기여를 하는 역량 |
| 홍지숙(2004) | 특정한 상황 혹은 직무 준거에 따라 고성과자와 평균 혹은 저성과자를 구분해주는 개인의 내적 특질 |
| 김진모(2005) | 조직 환경 속에서 직무의 질적 성과나 목표를 달성해 낼 수 있는 조직구성원의 능력(지식, 기술, 태도의 총체) |
| 현영섭 외(2008) | 직무를 효율적으로 수행하고 우수한 성과를 창출하는 개인의 내적인 특성과 능력 |
| 조대연 외(2008) | 직무에서 우수한 성과를 내게 하는 개인의 힘과 능력 및 특성 관련된 개념, 조직의 성과나 개인의 성공을 위해 필수적임. |

이처럼 역량의 정의는 다양하지만, 크게 조직차원의 역량과 개인차원의 역량으로 구분될 수 있다(송영수, 2000). 조직 역량과 개인역량에 대한 정의를 학자별로 정의하면 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 조직역량과 개인역량의 정의

| 구분 | | 정의 |
|-----------|--|--|
| 조직역량 | Hamel&Prahalad(1990) | 타 기업들이 단기간에 쉽게 모방할 수 없는 여러 경쟁력 있는 제품이나 기술, 서비스를 만들어 낼 수 있는 원천 능력 |
| | 송영수(2000) | 다른 조직과 차별화되는 Best Practice, 혹은 벤치마킹해야 할 정도로 우수한 성과를 내는 특이한 조직의 능력, 독자성, 강점, 특기 |
| 개인역량 | Paddock, Lloyd & Miller(1979) | 특정한 직무나 역할을 만족스러운 수준으로 수행할 수 있는 능력 |
| | Klemp(1980) | 효과적이고 탁월한 수행을 가져오는 개인의 내적인 특성 |
| | Boyatzic(1982) | 직무에서 효과적이고 탁월한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성 |
| | Cuion(1991) | 개인의 내적인 특성으로서 다양한 상황 하에서 일반적으로 나타나면서 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고 방식 |
| | Spencer & Spencer (1993) | 특정한 상황이나 직무 중에 준거에 따르는 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 내적인 특성 |
| | Lucia & Lepsinger (1999) | 업무에서 효과적이거나 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성 |
| | Herling(2000) | 최소한도로 효율적이고 동시에 결과에서 효과적인 개인에의 일관되게 보여준 행동 |
| | Schippmann et al (2000) | 특정 과업이나 활동에서의 성공적 수행 또는 특정한 지식이나 기술에서의 적절한 지식 |
| 송영수(2000) | 우수한 성과를 내고 있는 수행자가 보통 이하 수준의 사람들과 차별화되는 공통된 특성 | |

조직역량 및 개인역량 모두 평균적인 성과를 초과하는 우수한 성과를 내도록 하는 조직이 내 개인이 보여주는 중요한 특질이나 능력으로 정의하고 있다는 점에서 공통점을 보이고 있다(박우성, 2002). 특히 개인역량은 다양한 정의를 종합하여 볼 때, 개인의 행동 및 특성들이 그 개인의 역할 또는 성과에 영향을 주거나 우수한 성과의 원인이 됨을 알 수 있다.

나. 개인역량의 요인

1) 지식

지식은 조직의 다른 자원들에 비하여 무형적이고, 가변적이며, 그것의 사용자들에게 체화되어 있다. 무형적이란 의미는 조직의 다른 자원과는 달리 암묵적인 요인들까지도 포함하고 있어 측정이 어려움을 의미하며, 가변적이라는 의미는 조직이 처해진 상황 및 시기에 따라 그 형태 및 내용이 달라짐을 뜻한다. 또한 지식은 조직구성원들에게 체화되어 있기 때문에 그것의 직접적인 관리보다는 조직구성원들의 효과적인 관리를 통해 가능함을 나타내고 있다.

지식은 활용 목적과 범위에 따라 다양한 의미로 해석되고 있는데, Wing(1997)은 지식을 진실, 전망, 개념, 판단, 기대, 방법, 노하우 등으로 이루어진 것으로, 특정한 상황과 문제해결에 적용하기 위해 축적, 구성, 통합되어 오랜 기간 보유하고 있는 것이라고 하였다. Davenport& Prusk(1998)은 지식을 새로운 경험 및 정보를 평가하고 구성하기 위한 프레임워크를 제시하는 개인의 경험, 가치, 정보 전문적 통찰력의 유동적 결합체로 정의하였다. 이처럼 지식은 다양한 의미로 해석되고 있는데 연구자에 따른 지식의 재 정의를 살펴보면 <표II-5>와 같다.

〈표 II -5〉 여러 학자들의 지식의 정의

| 연구자 | 지식의 정의 |
|------------------------------|--|
| Davenport(1981) | 지식은 실제적인 의사결정이나 행동에 즉각적으로 활용될 수 있는 고부가가치의 정보이다. |
| Beers, Davenport, Long(1998) | 지식은 경험, 상황, 판단, 사상과 결합된 정보이다. |
| Leonard&Sensiper (1998) | 지식은 당면한 문제와 연관되고 즉시 활용할 수 있는 정보로 경험에 준거한 것이다 |
| wiig | 지식은 진실, 믿음, 전망, 개념, 판단, 기대 방법 노하우로 이루어진 것으로 특정한 상황과 문제해결에 적용하기 위해 축적, 구성, 통합되어 오랜 기간 보유하고 있는 것이다. |
| Krogh(1998) | 지식은 인지적인 관점과 구조적인 관점으로 나누어 설명하며 인지적인 관점에서 보는 지식은 분명하고 쉽게 코드화 되어 다른 사람에게 이전될 수 있는 형태의 지식이며, 구조적이 관점으로 보는 지식은 이전의 경험, 기분, 느낌 등을 통하여 표현되는 독창적인지식이다. |
| Brooking(1996) | 지식은 진실과 믿음, 판단과 예상, 방법론과 노하우로 구성된다. |
| Leibeskind(1996) | 지식은 증명과정을 통해 타당성이 입증된 정보이다. |
| Nonaka(1996) | 지식은 기억하고 있는 것에서부터 개념, 법칙이론, 가치관, 세계관에 이르기까지 추상적인 것이다. |
| Davenport(1981) | 지식은 실제적인 의사결정이나 행동에 즉각적으로 활용될 수 있는 고부가가치의 정보이다. |

자료 : 권동인, 박호환(2003). 고물입 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 연구. 인사관리연구

2) 기술

기술은 조직 내에서 투입물 산출물로 전환시키는 과정 또는 방법으로 정의된다(최경진, 2006). 기술에 대한 개념은 기술의 수준과 일상성을 기준으로 구분한다. 기술의 수준은 개인수준, 기능수준, 조직수준으로 나뉘며, 개인수준 기술은 조직 내의 개인들이 소유하고 있는 개인적인 기술과 지식을 말하고 기능 수준 기술은 조직 내 집단들이 그들의 작업수행을 위해 사용하는 기술, 즉 절차 및 기법을 말한다. 기술에 대한 개념으로 기술의 수준과 일상성을 기준으로 한 기술의 분류로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기술의 수준은 조직의 내부로 들어가면 개인수준, 기능수준, 조직수준의 세 가지 수준의 기술이 존재한다. 개인수준 기술은 조직 내의 개인들이 소유하고 있는 지식을 말하며, 기능수준의 기술은 조직 내의 집단들이 그들의 작업수행과 가치창출을 위해서 사용하는 절차 및 기법을 말한다. 조직수준의 기술은 조직이 투입물로 전환시키는 방법을 말한다.

둘째, 일상성을 기준으로 분류하면 조직기술은 연구자의 시각에 따라 서로 다른 분류기준에 의해 다양하게 분류되고 있다. Woodward(1965)는 생산기술의 복잡성에 따라 단위소량 생산기

술, 대량생산기술, 연속공정 생산기술 의 복잡성에 따라 단위소량 생산기술, 대량 생산기술, 연속공정 생산기술 등 세 가지 유형으로 기술을 분류하였으며, Perrow(1967)는 과업다양성 차원과 문제분석가능성차원을 이용하여 일상적 기술, 장인기술, 공학적 기술, 비일상적 기술로 기술을 분류하였다.

5. 직무수행 및 학습조직화, 개인역량의 관계

조직에서의 학습은 변화의 시기에 환경에 적응하기 위해 적응력을 향상시키기 위해 필요하다. 심리학자들은 적응의 가장 좋은 형태로서, 그리고 빠르게 변화하는 환경에서 생존의 가능성을 높이는 것으로서 개인이나 조직 모두 학습이 그 해결책이며 여러 가지 다른 접근법들 역시 적응을 하기 위해 가장 중요하고 필요한 것이 학습이라고 역설하고 있다(홍은경, 2007). 학습은 불확실한 상황에서 기업의 생산성 향상을 위해 의도적으로 추구되어야 하는 대상으로 보아야 한다는 것이다. 학습이 기업의 생산성을 높임을 증명하는 다양한 연구가 수행되었다. Arrow(1962)는 기업의 생산성은 '실행에 의한 학습'을 통해 도움을 받는다고 주장하였으며, Alder(1990)은 생산 기업을 대상으로 한 연구에서 공동문제를 제시하고 지식의지속적인 공유에 의한 지식과 학습의 축적을 한 기업이 그렇지 않은 기업보다 생산성향상에 미친다는 것을 실증적으로 구명하였다.

미국의 남가주대학의 조직연구센터(The Center for Effective Organization)는 학습조직이 회사의 실질적 재무성과에 긍정적 효과를 미치며, 구성원의 고객중심사고와 몰입, 지속적 업무개선 및 전반적 업무성과 등과 같은 조직 구성원들의 성과 측면에서도 상당한 효과가 있다고 보고하였다(정석희, 2003). 또한, 손태원과 전상길(1997)은 한국의 특정 건설업체의 154개의 팀을 조사하여 학습조직의 효과를 검증하였으며, 한 조직 내의 유사한 학습패턴을 지닌 학습군이 공존하고 있었으며, 이러한 학습군이 그렇지 않은 팀보다 조직성과가 높은 것으로 드러났다. 정태용(2001)의 연구에서는 정부출연 연구기관의 정규직직원 직원 210명을 대상으로 학습조직과 조직만족과 상사 만족을 높임으로써 조직의 생산성향상에 기여한다고 하였다.

이와 같이 그동안의 연구는 학습조직의 효과를 입증하려는 연구는 학습조직과 재무적인 성과의 관계를 구명하거나, 학습조직과 조직유효성에 관계를 구명하는 연구중심으로 진행되어왔다. 또한, 선행연구들은 조직만족, 직무만족 등의 심리적 요인에 대한 학습조직의 영향을 강조하며 그 효과를 입증하고자 하였다. 즉, 학습조직이 성공적으로 활성화되면 개인 업무 측면에서 효과가 발생하게 된다. 학습조직이 활성화 되면 조직 내 구성원들의 직무에 대한 지식을 습득, 지식 공유, 활용함으로써 업무개선이 이루어지고 개인의 직무 생산성이 향상되며, 직무 수

행에 대한 확신이 높아진다. 즉, 학습조직이 활성화되면 조직 구성원들의 업무 효율이 높아지고, 상호업무에 대한경험과 지식을 교류함으로써 업무를 수행하는 과정에서 발생하는 시행착오를 감소시킬 수 있으며 업무의 능률을 가져오게 되어 개인 직무수행이 향상된다고 볼 수 있다.

또한, 학습조직화활동은 구성원의 개인역량에 긍정적인 효과를 나타낼 수 있다. 학습조직은 새로운 지식창출을 유도하고 구성원들과의 직무에 대한 의견을 공유함으로써 각종 아이디어를 창출하는 등 종업원들이 개인역량 신장에 결정적인 효과를 나타내어 조직의 구성원들의 개인 역량향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

개인이 지닌 역량은 직무수행에 정적으로 영향을 미친다. 이에 대한 선행연구로는 역량이 성공적인 직무수행 및 성과를 예측하는 변인이라는 이론적 가정(전영옥, 김진모, 2005; Boyatzis, 1982; Jacobs, 1989; McClelland, 1973; Mucinsky, 1983; Rothwell, & Lindholm, 1999; Spencer, & Spencer, 1993), 실제로 직무역량이 직무수행을 가져온다는 실증연구(장신재, 김희수, 2006; Barker, 1991; Cambell et al., 1970; Hunter, 1983; Maierm 1955; Porter et al., 1975; Sutermeister, 1976; Vroom, 1964)가 있다.

이상의 사례에서 보는 바와 같이 학습조직은 조직에 직무 향상에 영향을 미치고 있다. ‘지식과 무관한 어떤 창조적인 행동도 인지하기 어렵다’는 주장(Stein, 1989)처럼, 새로운 아이디어는 지식의 전파/공유를 통해 창출되는 것이므로 학습조직은 구성원의 직무수행향상에 중요한 역할을 담당한다고 할 수 있는 것이다(진대선, 2007).

〈표 II-6〉 직무수행과 학습조직화 및 개인역량의 관계 선행연구 종합

| 관계 | 선행연구 | |
|--------------|--|--|
| 학습조직화 → 개인역량 | 정석희(2003), 홍은경(2007), 김정자(2011) | |
| | 유사관계 | [조직학습 → 역량] 김상석(2009), 정영혜(2013) [학습 → 역량] 김영원(2003), 천학도(2008), |
| 개인역량 → 직무수행 | Boyatzis(1982), Jacobs(1989), McClelland(1973), Mucinsky(1983), Rothwell & Lindholm(1999), Spencer & Spencer(1999) | |
| | 유사관계 | [직무역량 → 직무수행] 장신재, 김희수(2006), Barker(1991), Cambell et al.(1970), Hunter(1983), Maierm(1955), Porter et al(1975), Sutermeister(1976), Vroom(1964) |
| 학습조직화 → 직무수행 | Arrow(1962), Alder(1990), 온세현(2012), 신태호(2010), 최백현(2010), 구기현(2010), 유정흔(2008), 최유리(2006), 진대선(2007) | |
| | 유사관계 | [학습조직 → 조직유효성] 온세현(2012), 신태호(2010), 최백현(2010), 구기현(2010) 유정흔(2008), 최유리(2006) |

III. 연구방법

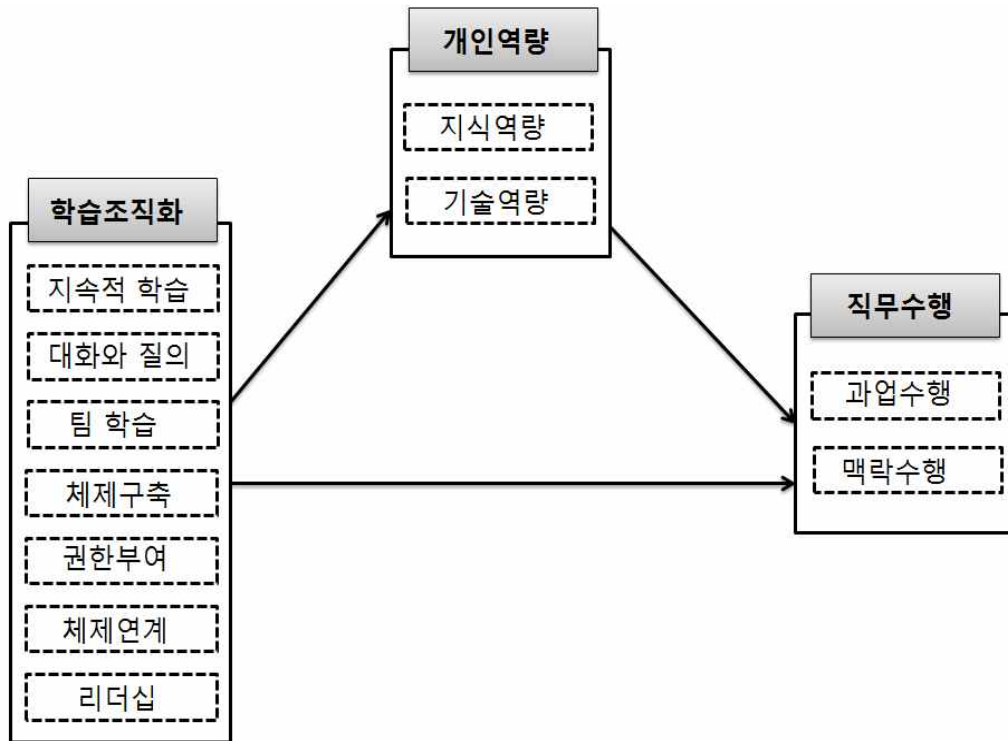
1. 연구모형

이 연구의 목적은 우리나라 중소기업의 학습조직화 수준과 직무수행의 관계를 구명하고, 근로자들의 개인역량이 어떠한 영향을 미치는지를 구명하는 것을 목적으로 한다. 연구의 목적에 따라 변인간의 관계를 구명하기 위하여 [그림III-1]과 같은 연구 모형을 설정하였으며, 학습조직화를 독립변인으로, 직무수행을 종속변인으로, 근로자의 개인역량을 매개변인으로 각각 설정하였다.

학습조직화 변인은 조직 구성원이 인식하는 학습조직화 요인별 수준에 대한 합계의 평균값으로 조직전체의 학습조직화 수준을 측정하였다. 이 연구에서는 학습조직화 요인은 Watkins와 Marsick(1997)이 제시한 지속적 학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십으로 설정하였다.

직무수행은 자신의 업무와 관련하여 나타내는 바람직한 수행이나 조직 맥락적 활동으로서 과업수행과 맥락수행변인으로 설정하였다.

중소기업 근로자들의 개인역량은 중소기업 학습조직화와 근로자들의 직무수행의 관계에 있어서 근로자들의 개인특성에 따라 두변인의 관계가 변화할 수 있기 때문에 이에 대한 매개효과를 검증하기 위해 매개변인으로 구성하였으며 하위변인으로는 기술역량, 지식역량으로 구성하였다.



[그림 Ⅲ-1] 연구모형

2. 연구대상

이 연구의 대상은 우리나라 모든 중소기업 근로자 전체이다. 중소기업 전체 사업체 수는 2009년 기준으로 2,976,646개이며, 근로자 수는 12,612,692명이다(중소기업중앙회, 2009). 그러나 중소기업 근로자의 전체 수만 보고되고 있을 뿐, 개인에 대한 정보는 공개되고 있지 않으므로 모집단을 대상으로 표집하기에는 한계가 있다 (문세연, 2009).

따라서 이 연구에서는 연구대상을 학습조직화를 추구하고 있다고 판단되는 고용노동부와 한국산업인력공단의 ‘중소기업 학습조직화’ 사업에 2013년에 현재 참여하고 있는 기업 239개 중소기업으로 한정하였다. 구체적으로 살펴보면 2011년부터 참여한 기업이 84개 기업, 2012년부터 참여한 기업이 93개 기업, 2013년부터 참여한 기업이 62개 기업이다.

학습조직화 지원사업의 참여한 기업에 대해 보다 구체적으로 살펴보면, 이 사업의 지원을

받는 대상 중소기업은 고용보험법 시행령 제 12조 규정에 의한 상시 사용 근로자수 500명 이하, 광업, 건설업, 운수업 등 300명 이하, 도매 및 소매업 등 200명 이하인 기업으로 2013년도 현재 중소기업 학습조직화 지원 사업에 참여하고 있는 239개의 중소기업이다. 239개의 중소기업을 업종별로 살펴보면 제조업 관련회사가 181개로 가장 많은 비중을 차지하고 있었으며, 58개 회사의 경우 서비스업, 통신업, 도매업 및 소매업, 건설업 관련회사였다. 239개 중소기업에서 학습조직화 지원사업에 참여하고 있는 인원은 학습조직화 지원 사업을 담당하고 있는 인적자원개발 담당자에게 전화를 통해 문의해본 결과 5-7명으로 조직된 학습조가 850여개 운영되어 4200여명 정도가 참여하고 있었다.

이 후 239개 중소기업에 대하여 산업인력공단 관계자의 협조를 얻어 협력자를 섭외하고 방문 및 전화연락을 통해 응답가능한 부수를 파악하였으며, 설문 가능한 40개 기업의 학습조직화 지원 사업에 참여하는 400명의 관계자들을 최종적으로 조사대상자로 선정하였다.

3. 조사도구

이 연구는 우리나라 중소기업의 학습조직화 수준을 측정하고 직무수행과의 관계를 구명하기 위하여 <표 III-1>과 같은 조사도구를 사용하였다. 질문지는 학습조직화 척도, 직무수행 척도, 중소기업근로자의 개인역량 척도, 중소기업 및 학습조직화 관계자의 일반적 특성 척도 영역으로 구성되었다.

<표 III-1> 조사도구(설문지)구성

| 영역 | | 문항수 | 문항번호 |
|----------------------------|--|-----|---|
| 직무수행 | 과업수행 | 5 | II-1, II-2, II-3, II-4, II-5 |
| | 맥락수행 | 9 | II-6, II-7, II-8, II-9, II-10, II-11, II-12, II-13, II-14 |
| 학습조직화 | 지속적 학습 | 7 | I-1, I-2, I-3, I-4, I-5, I-6, I-7, |
| | 대화과 질의 | 6 | I-8, I-9, I-10, I-11, I-12, I-13, |
| | 팀학습 | 6 | I-14, I-15, I-15, I-16, I-17, I-18, I-19 |
| | 체제구축 | 6 | I-20, I-21, I-22, I-23, I-24, I-25 |
| | 권한부여 | 6 | I-26, I-27, I-28, I-29, I-30, I-31 |
| | 체제연계 | 6 | I-32, I-33, I-34, I-35, I-36, I-37 |
| | 리더십 | 6 | I-38, I-39, I-40, I-41, I-42, I-43 |
| 개인역량 | 지식역량 | 6 | III-1, III-2, III-3, III-4, III-5, III-6, |
| | 기술역량 | 7 | III-7, III-8, III-9, III-10, III-11, III-12, III-13, |
| 중소기업 및 학습조직화 관계자의 일반적 특성척도 | 성별, 연령, 학력, 회사업종, 회사규모, 근무년수, 담당업무, 직위 | 8 | IV-1, IV-2, IV-3, IV-4, IV-5, IV-6, IV-7, |

가. 직무수행 척도

이 연구에서 직무수행(Job performance)이란 기업근로자가 자신의 업무와 관련하여 나타내는 바람직한 수행이나 조직 맥락적인 활동을 의미한다(Cravens, Ingram, LaForge, and Young, 1993; Law, Cravens, Grant & Moncrief, 2001). 이 연구에서 직무수행은 업무 내 행동과 업무 외 행동측면 모두를 고려하였다. 이에 따라 변인을 과업수행과 맥락 수행으로 설정하였다.

이 연구에서 사용된 직무수행의 측정도구는 과업성과의 경우 William, & Stella(19914)가 개발하고 Sparrowe, Liden, Wayne 및 Kraimer(2001)가 활용한 직무수행 측정도구와 맥락성과는 Borman과 Morowidlo(1983)가 개발한 문항과 김도용과 유태용(2002)이 우리나라 근로자들의 맥락성과를 측정하기 위해 개발한 도구를 함께 활용하여 구성된 장현진(2012)의 도구를 활용하였다.

한편, 직무수행 인식 수준의 조사도구는 예비조사를 통해 검증과정을 거쳐 본조사에 사용하였다. 1단계 예비조사는 개발 및 구성된 설문지에 대해 산업교육전공 전문가인 교수 1명, 박사 과정 2명에게 예비조사(field test)를 실시하여 중소기업 학습조직화 수준을 측정하는데 적절한지, 중소기업 근로자가 응답하기에 적절한 문항인지 내용이 이해하기 쉽고 응답하는데 어려움이 없는지를 검토 받았다. 검토결과를 반영하여 수정한 2단계 예비조사(pilot test)에서는 실제로 중소기업 학습조직화 사업에 참여하고 있는 기업 30개를 상대로 설문조사를 실시하였다. 예비조사 결과 내적 합치도 계수(Cronbach's Alpha)가 로 나타났으며, 이는 비교적 신뢰할 만한 수준이라고 할 수 있다(Nunnally, 1978). 이러한 결과에 따라 예비조사 시 활용한 도구로 본 조사를 시행하였다. 본 조사 결과, 내적 합치도 계수가 .821~.876로 나타나 예비조사 결과보다 다소 낮게 나타났으나 Yang, Watkins와 Marsick(2004)에서 나타난 내적합치도 계수 .68~.83과 비교해볼 때, 이 연구에서 신뢰도가 높은 수준임을 알 수 있다.

〈표 III-2〉 직무수행 측정도구 신뢰도 계수

| 직무수행 요인 | 문항수 | 예비조사 신뢰도 (N=30) | 본조사 신뢰도(N= 324) |
|---------|-----|--------------------|---------------------|
| 직무수행 | 14 | .880 | .875 |
| 과업수행 | 5 | .876 | .858 |
| 맥락수행 | 9 | .821 | .891 |

나. 학습조직화 척도

이 연구에서는 조직의 다양한 수준을 포괄할 수 있는 이론을 평가(Reidding, 1997; Yang, Watkins & Marsick, 2004)하고 있는 Watkins와 Marsick의 DLOQ(Dimension of the Learning Organization Questionnaire)를 국내 중소기업에 맞게 변안하여 사용하였다. DLOQ는 개인, 팀, 시스템 수준 등 조직의 다양한 수준에서 존재하는 학습조직의 특징을 반영할 수 있는 틀로 평가받고 있으며(Reidding, 1997), 학습조직의 특성과 다른 조직적인 변인들의 관계를 살펴보고자 하는데 중요한 도구로 인정받고 있다(Yang, 2003; 주현미, 2006; 이민욱, 2008). DLOQ는 200개 이상의 기업들을 대상으로 지속적인 실험을 거치면서 변수를 조정하여 왔으며, 특히 초기의 연구에서는 타당도에 초점을 맞추어 연구를 시작하였으며, 많은 활용을 위해 DLOQ를 여러 논문에 게재 및 활용함으로써 신뢰성도 인정받고 있다(Marsick & Watkins, 2003; 강동운, 2006).

또한, Yang, Watkins와 Marsick(2004)의 연구에서는 7개 영역의 내적합치도 계수가 각각 .68-.83의 범위에 해당되어 양호한 것으로 나타났다. DLOQ를 활용한 국내연구로는 국내기업체의 학습조직 구축요인과 학습전이와의 관계를 살펴본 김준희(2003)의 연구가 있는데, 그녀의 연구에서는 내적합치도계수가 .73-94로 상당히 양호한 것으로 나타났으며, 국내 대기업의 학습조직구축요인과 일터학습자 역량과의 관계를 살펴본 주현미(2007)의 연구에서는 .81-.90, 중소기업의 학습조직화와 조직구조의 특성의 관계를 본 이민욱(2008)의 연구에서는 .85-.92로 나타나 도구의 신뢰도는 상당히 양호한 것으로 나타났다. 또한, DLOQ를 사용한 학습조직 연구에 (120개 연구) 대한 통합적인 문헌고찰을 한 Song 과 동료들의 연구(2013)에서는, DLOQ가 다양한 문화에서도 충분히 적용되어 그 유용성(utility)을 입증하였다.

학습조직화 인식 수준의 조사도구는 예비조사를 통해 검증과정을 거쳐 본조사에 사용하였다. 1단계 예비조사는 개발 및 구성된 설문지에 대해 산업교육전공 전문가인 교수 1명, 박사과정 2명에게 예비조사(field test)를 실시하여 중소기업 학습조직화 수준을 측정하는데 적합한지, 중소기업 근로자가 응답하기에 적절한 문항인지 내용이 이해하기 쉽고 응답하는데 어려움이 없는지를 검토 받았다. 검토결과를 반영하여 수정한 2단계 예비조사(pilot test)에서는 실제로 중소기업 학습조직화 사업에 참여하고 있는 기업 31개를 상대로 설문조사를 실시하였다. 예비조사 결과 내적 합치도 계수(Cronbach's Alpha)가 .886~.980로 나타났으며, 이는 비교적 신뢰할 만한 수준이라고 할 수 있다(Nunnally, 1978). 이러한 결과에 따라 예비 조사 시 활용한 도구로

본 조사를 시행하였다. 본 조사 결과, 내적 합치도 계수가 .854~.919로 나타나 예비조사 결과보다 다소 낮게 나타났으나 Yang, Watkins와 Marsick(2004)에서 나타난 내적합치도 계수 .68~.83과 비교해볼 때, 이 연구에서 신뢰도가 높은 수준임을 알 수 있다.

〈표 III-3〉 학습조직화 측정도구의 신뢰도 계수

| 학습조직화 요인 | | 문항수 | 예비조사 신뢰도 (N=30) | 본조사 신뢰도(N=324) |
|-----------------|--------|-----|--------------------|--------------------|
| 학습조직화 수준 | | 43 | .980 | .979 |
| 학습 조직화 요인 | 지속적 학습 | 7 | .884 | .854 |
| | 대화과 질의 | 6 | .931 | .897 |
| | 팀학습 | 6 | .901 | .900 |
| | 체제구축 | 6 | .866 | .908 |
| | 권한부여 | 6 | .905 | .894 |
| | 체제연계 | 6 | .898 | .898 |
| | 리더십 | 6 | .939 | .919 |

다. 개인역량 척도

중소기업 근로자의 개인역량에 대한 인식수준을 조사하기 위한 항목은 지식, 기술 2가지 요인으로 구성되어있다. 지식과 기술에 관한 구성요소의 반영정도를 측정하기 위해서는 공탁(2004)의 연구를 이용하였다.

지식영역은 노하우에 대한 지식, 업무지식 활용, 지식향상, 업무인식, 업무진행도 작성, 필요한 지식의 인식 등 6개 문항으로 구성되어있다.

기술영역은 지속적인 지식습득, 기술습득 의지, 기술개발 목표, 기술의 효율적 관리, 보유기술의 연계성, 핵심기술 보유정도, 다양한 기술 보유정도, 지속적인 기술습득 등 7개 문항로 구성되어있다.

한편, 개인역량 인식 수준의 조사도구는 예비조사를 통해 검증과정을 거쳐 본조사에 사용하였다. 1단계 예비조사는 개발 및 구성한 설문지에 대해 산업교육전공 전문가인 교수 1명, 박사과정 2명에게 예비조사(field test)를 실시하여 중소기업 학습조직화 수준을 측정하는데 적정한지, 중소기업 근로자가 응답하기에 적절한 문항인지 내용이 이해하기 쉽고 응답하는데 어려움이 없는지를 검토 받았다. 검토결과를 반영하여 수정한 2단계 예비조사(pilot test)에서는 실제

로 중소기업 학습조직화 사업에 참여하고 있는 기업 30개를 상대로 설문조사를 실시하였다. 예비조사 결과 내적 합치도 계수(Cronbach's Alpha)가 로 나타났으며, 이는 비교적 신뢰할 만한 수준이라고 할 수 있다(Nunnally, 1978). 이러한 결과에 따라 예비 조사 시 활용한 도구로 본 조사를 시행하였다. 본 조사 결과, 내적 합치도 계수가 .601~.821로 나타나 예비조사 결과 보다 다소 낮게 나타났으나 Yang, Watkins와 Marsick(2004)에서 나타난 내적합치도 계수 .68~.83과 비교해볼 때, 이 연구에서 신뢰도가 높은 수준임을 알 수 있다.

〈표 III-4〉 개인역량 측정도구의 신뢰도 계수

| 개인역량 요인 | 문항수 | 예비조사 신뢰도 (N=30) | 본조사 신뢰도(N=324) |
|---------|-----|-----------------------|-------------------|
| 지식역량 | 6 | .859 | .821 |
| 기술역량 | 7 | .888 | .601 |

라. 중소기업 및 학습조직화 관계자의 일반적 특성 척도

중소기업의 일반적 특성은 회사업종에 따라 제조업, 건설업, 도매 및 소매업, 통신업, 서비스업, 전기·가스·수도 사업, 기타로, 규모에 따라 300인 이상, 200인 이상, 100인 이상, 50인 이상, 50인 미만으로 범주화하였다.

학습조직화 관계자의 일반적 특성은 성별, 연령, 학력, 근무년수, 담당업무, 직위에 대한 문항을 각 1개씩 6문항으로 구성하였으며, 중소기업의 일반적 특성 변인으로 회사업종, 회사규모를 각 1개씩 문항으로 구성하였다. 학습조직화 관계자의 일반적 특성 중 성별은 남/여로, 학력은 고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원 이상, 기타로, 담당업무는 판매·영업, 생산·기술, 재무·회계, 인사·기획, 교육, 기타로, 직위는 사원, 대리, 과장, 차장, 부장이상, 기타로 나누어 제시하였다. 연령과 근무년수는 개방형문항으로 제시하였으며, 이는 자료 분석 시 20대(20-29세), 30대(30-39세), 40대(40-49세), 50대 이상(50세-)으로, 1년 이상 5년 미만, 5년 이상 10년 미만, 10년 이후로 범주화하였다.

4. 자료수집

자료 수집은 2013년 10월 26일부터 11월 30까지 우편조사 및 이메일을 통하여 이루어졌으며, Dillman(2000)이 제시한 자료 수집방법을 활용하였다.

먼저 한국산업인력공단 중소기업 학습조직화 지원 사업 담당자의 협조를 통해 2013년 중소기업 학습조직화 지원 사업에 선정된 239개 중소기업의 주소와 연락처를 파악하였다. 그리고 10월 20일부터 26일까지 239개 모든 중소기업 인적자원개발 담당자와 전화통화를 시도하여 설문조사 협조를 요청하였다.

설문조사는 40개 중소기업별로 중소기업 학습조직화 지원사업의 '학습조 도입'에 참여한 사람 중 최소 10명 이상을 선정하도록 하였다. 그 후 해당하는 부수만큼 설문지를 협력자에게 우편발송하거나 이메일을 통해 전달하였다. 조사도구를 우편 발송한 경우 설문지, 설문협조문, 반송용 봉투를 동봉하였다. 설문협조문에는 설문지 회수만료일을 명시하고, 해당 중소기업에서 중소기업 학습조직화 지원 사업에 참여하는 사람으로 직급과 직무를 다양하게 할 것을 부탁하였다.

응답자의 일반적인 특성은 <표 II-5>과 같다 다음과 같다.

먼저 성별 분포는 남자가 응답자의 79.0%(256명), 여자가 21.0%(68명)로 남자 비율이 여자 비율의 약 4배에 달하는 것으로 나타났다. 응답자의 연령은 30대의 응답자가 전체의 52.5%(170명)으로 가장 많았으며, 다음으로 20대 22.5%(73명), 40대 22.0%(71명), 50대 이상이 3.0%(10명)의 비중으로 차지하는 것을 알 수 있었다.

학력은 대졸이 51.9%(168명)으로 가장 많았으며, 다음으로 전문대졸이 26.8%(87명), 고졸이하가 17.0%(55명), 대학원 이상이 4.3%(14명) 순 이었다.

업종은 제조업이 69.4%(225명)으로 가장 많은 비중을 차지하고 있었으며, 다음으로는 건설업이 13.3%(43명), 전문, 과학 및 기술 서비스업이 7.1%(23명), 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스 4.9%(16명), 도매 및 소매업 과 교육 서비스업이 각각 1.9%(6명), 광업이 1.2%(4명), 전기, 가스, 증기 및 수도 사업이 0.3%(1명) 순 이었다.

직급은 사원이 38.3%(134명)로 가장 많았고, 다음으로 대리 23.8%(77명), 과장이 21.6%(70

명), 차장이 5.6%(18명), 부장이상이 10.8%(35명)이었다.

직무는 구매·자재가 26.5%(86명)으로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 연구개발이 18.4%(59명), 생산이 14.5%(47명), 영업·마케팅과, 재무·회계가 각각 10.2%(33명), 기획·총무가 12.7%(41명), 인사·교육이 7.7%(25명)을 차지하였다.

근속년수는 1년 이상 5년 미만이 39.5%(128명)으로 가장 많았으며, 10년 이상 20년 미만이 33.0%(107명), 5년 이상 10년 미만이 18.0%(26명), 20년 이상이 3.5%(12명)이었다.

회사규모는 100인 이상 300인 미만이 34.3%(111명)으로 가장 많았으며, 50인 미만이 32.4%(105명), 50인 이상 100인 미만이 17.6%(57명), 300인 이상 500인 미만이 15.7%(51명)을 차지하였다.

〈표 Ⅲ-5〉 응답자의 일반적 특성

| 구분 | | 빈도(명) | 백분율(%) |
|------|--------------------------|-------|--------|
| 성별 | 남자 | 256 | 79.0 |
| | 여자 | 68 | 21.0 |
| 연령 | 20대 | 73 | 22.5 |
| | 30대 | 170 | 52.5 |
| | 40대 | 71 | 22.0 |
| | 50대 | 10 | 3.0 |
| | | | |
| 학력 | 고졸이하 | 55 | 17.0 |
| | 전문대졸 | 87 | 26.8 |
| | 대졸 | 168 | 51.9 |
| | 대학원 이상 | 14 | 4.3 |
| 업종 | 제조업 | 225 | 69.4 |
| | 건설업 | 43 | 13.3 |
| | 광업 | 4 | 1.2 |
| | 도매 및 소매업 | 6 | 1.9 |
| | 전문, 과학 및 기술 서비스업 | 23 | 7.1 |
| | 협회 및 단체, 수리 및 기타개인서비스 | 16 | 4.9 |
| | 교육서비스업 | 6 | 1.9 |
| | 전기, 가스, 증기 및 수도사업 | 1 | 0.3 |
| 직급 | 사원 | 134 | 38.3 |
| | 대리 | 77 | 23.8 |
| | 과장 | 70 | 21.6 |
| | 차장 | 18 | 5.6 |
| | 부장이상 | 35 | 10.8 |
| 직무 | 기획·총무 | 41 | 12.7 |
| | 인사·교육 | 25 | 7.7 |
| | 재무·회계 | 33 | 10.2 |
| | 구매·자재 | 86 | 26.5 |
| | 영업·마케팅 | 33 | 10.2 |
| | 연구개발 | 59 | 18.4 |
| | 생산 | 47 | 14.5 |
| 근무년수 | 1년 이상 5년 미만 | 128 | 39.5 |
| | 5년 이상 10년 미만 | 77 | 22.0 |
| | 10년 이상 20년 미만 | 107 | 33.0 |
| | 20년 이상 | 12 | 3.5 |
| 회사규모 | 50인 미만 | 105 | 32.4 |
| | 50인 이상 100인 미만 | 57 | 17.6 |
| | 100인 이상 300인 미만 | 111 | 34.3 |
| | 300인 이상 500인 미만 | 51 | 15.7 |
| | 전체 | 324 | 100.0 |

5. 자료분석

이 연구에서는 자료 분석을 위해 SPSS 19.0 for Window 프로그램을 사용하였으며, 모든 결과는 5%의 유의 수준을 기준으로 처리하였다. 이 연구에서 적용한 통계방법을 연구문제 중심으로 구체적으로 제시하면 <표 III-6>과 같다.

<표 III-6> 연구문제에 따라 적용된 통계기법

| 연구문제 | 통계방법 |
|---|------------------------------|
| 1. 우리나라 중소기업 학습조직화 수준, 직무수행의 수준, 개인역량 수준 1-1. 우리나라 중소기업의 학습조직화(지속적 학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십)의 수준 1-2. 우리나라 중소기업 근로자의 직무수행(과업수행, 맥락수행)의 수준 1-3. 우리나라 중소기업 근로자의 개인역량(지식역량, 기술역량)의 수준 | 평균, 표준편차 |
| 2. 기업특성에 따른 학습조직화 수준과 직무수행 수준의 차이 2-1. 기업특성(업종 및 규모)에 따른 학습조직화 수준의 차이 2-2. 기업특성(업종 및 규모)에 따른 직무수행 수준의 차이 | 빈도분석, 평균, 표준편차 t-검증, F검증 |
| 3. 중소기업 근로자가 인식한 학습조직화와 직무수행의 상관관계 3-1: 중소기업 근로자의 학습조직화를 구성하고 있는 지속적 학습, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요소와 직무수행 수준의 상관관계는 어떠한가? 3-2: 중소기업 근로자의 학습조직화를 구성하고 있는 지속적 학습, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요소와 직무수행을 구성하고 있는 과업수행, 맥락수행의 상관관계는 어떠한가? | 상관관계 |
| 연구문제 4. 중소기업 근로자가 인식한 학습조직화와 직무수행의 영향관계는 어떠한가? 4-1: 중소기업 근로자의 학습조직화를 구성하고 있는 지속적 학습, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요소와 직무수행 수준의 설명력은 어떠한가? 4-2: 중소기업 근로자의 학습조직화를 구성하고 있는 지속적 학습, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요소와 직무수행을 구성하고 있는 과업수행, 맥락수행의 설명력은 어떠한가? | 회귀분석 |
| 5. 우리나라 중소기업 근로자의 개인역량은 학습조직화 수준과 직무수행의 상관관계에서 매개변인의 역할여부 | Baron과 Kenny가 제시한 3단계 중다회귀분석 |

이 연구에서 적용할 주요 통계방법은 첫째, 우리나라 중소기업의 학습조직화 수준과 직무수행 수준을 구명하기 위하여 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계를 활용하였다.

둘째, 기업특성에 따른 학습조직화 수준과 직무수행의 차이를 규명하기 위하여 t검증과 검증을 실시하였다. F검증의 경우 구체적으로 각 변인의 어느 수준 간에 차이가 있는지 알아보기 위해 Scheffe의 사후검증을 실시하였다.

셋째, 중소기업의 학습조직화 수준과 직무수행의 상관관계를 구명하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 이 연구에서는 상관분석을 통해 피어슨의 적률 상관계수를 분석하는데 있어 Davis(1971)가 제시한 상관계수 해석기준을 따랐다(<표III-7> 참조).

<표 III-7> 피어슨 상관계수(r)에 대한 상관정도 판단기준

| 피어슨 상관계수(r) | 상관정도의 해석 |
|-------------|----------------------|
| 1.0 | 완전한 상관(perfect) |
| 0.77-0.99 | 매우 높은 상관(very high) |
| 0.50-0.69 | 높은 상관(substantial) |
| 0.30-0.49 | 중간 상관(moderate) |
| 0.10-0.29 | 낮은 상관(low) |
| 0.01-0.09 | 매우 낮은 상관(negligible) |

자료 : Davis. (1971). Elementary survey analysis. Englewood, NJ: Prentice Hall

넷째, 중소기업 직무수행에 대한 학습조직화의 설명력을 구하기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 중다회귀분석에 사용한 변수투입방식은 입력(enter)이며, β 계수에 의한 각 변인의 유의수준은 0.05로 하여 분석하였다.

다섯째, 학습조직화에 참여한 중소기업근로자의 개인역량이 직무수행과 학습조직화 수준 간에 매개변인으로 작용할 것인가를 확인하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 중다회귀 분석을 이용한 매개효과 검증기법을 사용할 것이다. Baron과 Kenny가 제시한 매개효과 검증기법의 구체적인 방법은 <표 III-8>과 같다.

<표Ⅲ-8> 중다회귀분석을 이용한 매개효과 검증 기법

| 회귀방정식 | 통계 분석 방법 | 조건 |
|---------------------------------|---|---|
| (1) $M = \beta_1 X$ | 매개변인을 종속변인으로 하고, 선행요인을 주로 독립변인으로 하는 회귀분석을 실행한다. | 주 독립변인은 매개변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다 (β_1 가 통계적으로 유의해야함). |
| (2) $Y = \beta_2 X$ | 종속변인에 대한 주 독립변인만의 회귀분석을 실행한다. | 주 독립변인은 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다 (β_2 가 통계적으로 유의해야함). |
| (3) $Y = \beta_3 X + \beta_4 M$ | 종속변인에 대하여 각각의 주 독립변인과 매개변인을 동시에 회귀분석을 한다. | 매개변인은 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야한다 (β_4 가 통계적으로 유의해야 하고, 이와 동시에 β_3 은 감소되고 유의하지 않을 때 완전한 매개효과가 있다. 그러나 β_3 이 유의 할 때에는 불완전한 매개효과가 있다.) 즉, 종속변인에 대한 주 독립변인의 영향력이 두 번째 회귀식보다는 세 번째 회귀에서 적게 나타나야 한다. 또한 위의 식에서 β_4 에 비하여 크다고 판정되는 경우 매개효과의 존재를 검증하게 된다. |

주 : X는 주 독립변인, Y는 종속변인, M은 잠재적 매개변인, β_1 은 회귀식 (1)에서의 X표준화 회귀계수, β_2 는 회귀식 (2)에서의 X표준화 회귀계수, β_3 은 회귀식 (3)에서의 X표준화 회귀계수, β_4 는 회귀식 (3)에서의 M표준화 계수를 의미함.

<표Ⅲ-9>의 조건이 충족되면, 종속변인에 대한 주 독립변인의 영향력은 회귀식(2)보다는 회귀식(3)에서 더욱 작아진다($\beta_2 > \beta_3$). 따라서 회귀식(3)에서 매개변인이 투입됨으로써 주 독립변인이 종속변인에 미치는 영향력이 더 이상 통계적으로 유의하지 않다면, 이는 매개변인이 주 독립변인과 종속변인의 관계를 강하게 매개하는 것으로 볼 수 있다. 특히, 주 독립변인의 효과가 0에 가까울수록 매개효과가 큰 것이며, 0이 되면 완전한 매개효과가 나타난다고 할 수 있다 (박윤희, 2003; 이중희, 2006).

IV. 연구결과

1. 직무수행 및 학습조직화, 개인역량의 수준

가. 직무수행 수준

중소기업 근로자가 인식한 직무수행 수준은 <표 IV-1>과 같다. 이 연구에서 사용한 직무수행 도구는 전체 14문항이며, 5점 Likert 척도로 구성되어 있어 직무수행 수준의 반응 가능범위는 14~70점이다. 직무수행의 두 가지 하위영역에 대한 반응범위는 과업수행은 수준은 5점 리커트 척도로 전체 14문항으로 구성되어있다. 과업수행의 가능 반응 범위는 5점~25점이며, 맥락수행은 9~45점이다.

전체 직무수행 수준은 최소값이 33점, 최대값이 70점이고 총점 평균은 52.93으로 나타났으며, 이를 5점으로 환산한 결과 3.77이었다. 이는 우리나라 중소기업의 직무수행 수준이 보통 이상임을 의미한다.

직무수행 하위 영역별 수준은 과업수행은 평균 18.58점, 5점 환산평균 3.71점이고 맥락수행은 평균 34.25점, 5점 환산평균 3.80이었다. 이를 통해 볼 때 우리나라 중소기업 근로자가 인식한 직무수행 수준은 과업수행보다는 맥락수행이 더 높은 것을 알 수 있다.

<표 IV-1> 중소기업 근로자가 인식한 직무수행 수준

| 구분 | 평균 | | 표준편차 | 최소값 | 최대값 | 문항수 |
|------|-------|---------|------|-----|-----|-----|
| | 총점평균 | 5점 환산평균 | | | | |
| 직무수행 | 52.82 | 3.77 | 6.93 | 33 | 70 | 14 |
| 과업수행 | 18.58 | 3.71 | 2.72 | 12 | 25 | 5 |
| 맥락수행 | 34.25 | 3.80 | 4.91 | 21 | 45 | 9 |

주 1) 반응가능범위- 직무수행 : 14-70점, 과업수행: 5-25점, 맥락수행: 9점-45점

주 2) 5점 환산평균은 5점 척도로 이루어진 직무수행 평균을 문항수로 나눈 수치

주 3) 표준편차는 총점 평균에 대한 표준편차

나. 학습조직화 수준

중소기업 근로자가 응답한 학습조직화 수준은<표 IV-2>와 같다. 이 연구에서 사용한 학습조직화 수준 측정도구는 전체 43문항이며, 6점 Likert척도로 구성되어 있어 학습조직화 수준의 반응 가능범위는 43~258점이다. 학습조직화요인별 가능범위는 지속적 학습의 경우 7점~42점이며, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십은 6점~36점이다. 전체 학습조직화 수준은 최소값 43점, 최대값 258점이고 총점평균은 174.33점으로 나타났으며, 이를 6점으로 환산한 결과 3.86점이었다. 이는 중소기업의 학습조직화 수준이 보통 이상임을 의미한다.

학습조직화 요인별 수준은 지속적 학습은 6점 환산 3.89점, 대화와 질의는 6점 환산 평균 4.06점, 팀 학습은 6점 환산평균 3.98점, 체제연계는 6점 환산평균 3.56점, 권한부여는 6점 환산 평균 3.78점, 체제연계는 6점 환산평균 3.35점, 리더십 제공은 6점 환산평균 3.95점이었다. 이를 통해 볼 때 중소기업의 학습조직화를 구성하고 있는 각 요인 중 지속적 학습, 대화와 질의, 팀 학습, 리더십제공이 체제구축, 체제연계보다 약간 높다는 것을 알 수 있다.

<표 IV-2> 중소기업의 학습조직화 수준

| 구분 | 평균 | | 표준편차 | 최소값 | 최대값 | 문항수 | |
|-----------------|--------|---------|-------|------|-----|-----|---|
| | 총점평균 | 6점 환산평균 | | | | | |
| 학습조직화 수준 | 174.33 | 3.86 | 42.77 | 43 | 258 | 43 | |
| 학습 조직화 요인 | 지속적 학습 | 27.29 | 3.89 | 7.45 | 7 | 42 | 7 |
| | 대화과 질의 | 28.41 | 4.06 | 6.97 | 6 | 36 | 6 |
| | 팀학습 | 27.89 | 3.98 | 7.19 | 6 | 36 | 6 |
| | 체제구축 | 24.93 | 3.56 | 7.67 | 6 | 36 | 6 |
| | 권한부여 | 22.67 | 3.78 | 3.61 | 6 | 36 | 6 |
| | 체제연계 | 20.13 | 3.35 | 5.46 | 6 | 36 | 6 |
| | 리더십 | 23.74 | 3.95 | 6.75 | 6 | 36 | 6 |

주 1: 반응가능범위: 학습조직화 수준 43-258점, 지속적 학습 7-42점, 팀학습 6-36점, 체제구축 6-36점, 권한부여 6-36점, 체제연계 6-36점, 리더십 6-36점

주 2: 6점 환산평균은 학습조직화 수준은 합계평균을 43문항수로 나눈 것이며, 지속적 학습의 경우 7문항, 그 외 나머지는 6문항으로 나눈 것 임.

주 : 표준편차는 총점평균에 대한 표준편차

다. 개인역량 수준

중소기업 근로자들의 개인역량에 대한 인식수준을 조사하기 위한 항목은 기술, 지식으로 구성되어 있다. 조사 대상자의 개인역량에 대한 인식의 정도를 살펴본 결과 기술역량의 평균은 5점 척도로 환산하여 3.32, 지식역량은 평균이 3.68로 나타났다. 개인역량 전체 평균은 3.579로 나타나 조사대상자들이 인식하는 개인역량은 전반적으로 높은 편이었다. 중소기업 근로자들이 개인의 역량에 대한 인식수준은 상당히 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 개인 역량의 개발에 대한 중요성을 강조하고 있다고 보여진다. 개인역량에 대한 인식수준의 분석결과는 다음의 <표 IV-3>과 같다.

<표 IV-3> 중소기업 근로자가 인식한 개인역량 수준

| 구분 | 평균 | | 표준편차 | 최소값 | 최대값 | 문항수 |
|------|-------|---------|------|-----|-----|-----|
| | 총점평균 | 5점 환산평균 | | | | |
| 개인역량 | 124.4 | 3.58 | .532 | 22 | 75 | 31 |
| 기술역량 | 29.88 | 3.32 | .674 | 13 | 45 | 9 |
| 지식역량 | 22.08 | 3.68 | .743 | 9 | 30 | 6 |

주 1) 반응가능범위- 기술역량 : 9-45점, 지식역량: 6-30점,

주 2) 5점 환산평균은 5점 척도로 이루어진 직무수행 평균을 문항수로 나눈 수치

주 3) 표준편차는 총점 평균에 대한 표준편차

2. 기업특성에 따른 직무수행과 학습조직화 수준의 차이

가. 기업특성에 따른 직무수행 수준 차이

1) 업종에 따른 직무수행 수준 차이

중소기업의 직무수행 수준이 업종에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위하여 F검증을 실시한 결과는 <표IV-4>와 같다. 직무수행은 도매 및 소매업이 21.70으로 가장 높고, 제조업이 17.23으로 가장 낮게 나타났으며, 과업수행은 통신업이 25.89로 가장 높고, 기타를 제외하고 건설업이 23.40으로 가장 낮게 나타났으며, 맥락수행은 통신업이 18.87로 가장 높고, 건설업이 15.00으로

로 가장 낮게 나타났다. 이러한 집단 간 차이는 유의미한 것으로 나타났다. 한편 구체적으로 차이가 발생하는 집단이 어느 것인가를 확인하기 위하여 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 과업수행은 제조업이 도매 및 소매업, 서비스업과 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 맥락수행은 통신업이 제조업과 서비스업과 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 해당 중소기업의 업종이 도매 및 소매업일수록 구성원의 직무수행 정도가 높게 나타났다. 이는 회사업종에 따라 과업의 특성이 다르고, 때문에 직무수행 수준도 이에 따라 달라질 수 있음을 시사한다.

<표 IV-4> 업종에 따른 직무수행 수준 차이

| 구분 | 업종 | 평균 | 표준 편차 | F | Scheffe | | | | | | |
|------------|------------|------------|-------|--------|---------|---|---|---|---|---|--|
| | | | | | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | |
| 직무수행 | ① 제조업 | 17.23 | 3.294 | 7.636* | | | | | | | |
| | ② 건설업 | 20.00 | 2.739 | | | | | | | | |
| | ③ 도매 및 소매업 | 21.70 | 2.058 | | | | | | | | |
| | ④ 통신업 | 18.89 | 2.207 | | | | | | | | |
| | ⑤ 서비스업 | 18.82 | 2.864 | | | | | | | | |
| | ⑥ 기타 | 15.75 | 2.630 | | | | | | | | |
| 직무수행 요인 | 과업수행 | ① 제조업 | 24.36 | 4.611 | .827 | | | | | | |
| | | ② 건설업 | 23.40 | 1.827 | | | | | | | |
| | | ③ 도매 및 소매업 | 25.60 | 2.757 | | | | | | | |
| | | ④ 통신업 | 25.89 | 3.366 | | | | | | | |
| | | ⑤ 서비스업 | 24.30 | 4.921 | | | | | | | |
| | | ⑥ 기타 | 23.00 | 6.880 | | | | | | | |
| | 맥락수행 | ① 제조업 | 16.39 | 3.115 | .6459* | | | | | | |
| | | ② 건설업 | 15.00 | 2.227 | | | | | | | |
| | | ③ 도매 및 소매업 | 16.00 | 2.828 | | | | | | | |
| | | ④ 통신업 | 18.81 | 1.861 | | | | | | | |
| | | ⑤ 서비스업 | 15.21 | 2.787 | | | | | | | |
| | | ⑥ 기타 | 15.25 | 1.893 | | | | | | | |

2) 규모에 따른 직무수행 수준 차이

중소기업의 직무수행 수준이 규모에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위하여 F검증을 실시한 결과는 <표 IV-5>과 같다. 직무수행은 50인 미만이 19.44로 가장 높고, 300인 이상이 16.95로 가장 낮게 나타났으며, 과업수행은 50인 미만이 가장 높고, 50인 이상이 23.76으로 가장 낮게 나타났으며, 맥락수행특성은 200인 이상이 가장 높고 50인 미만이 15.64로 가장 낮게 나타났다. 이러한 집단간 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 한편, 구체적으로 차이가 발생하

는 집단이 어느 것인가를 확인하기 위하여 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 직무수행의 경우 50인 미만의 기업이 300인 이상, 100인 이상, 50인 이상의기업과 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 과업수행의 경우 200인 이상이 50인 미만과 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-5〉 규모에 따른 직무수행 수준 차이

| 구분 | 업종 | 평균 | 표준편차 | F | Scheffe | | | | |
|------------|-----------|-----------|-------|--------|---------|---|---|---|---|
| | | | | | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 직무수행 | ① 300인 이상 | 16.95 | 2.094 | 7.068* | | | | | |
| | ② 200인 이상 | 18.06 | 2.851 | | | | | | |
| | ③ 100인 이상 | 17.18 | 2.793 | | | | | | |
| | ④ 50인 이상 | 17.47 | 3.542 | | | | | | |
| | ⑤ 50인 미만 | 19.44 | 3.170 | | | | | | |
| 직무수행 요인 | 과업수행 | ① 300인 이상 | 24.63 | 3.004 | 1.174 | | | | |
| | | ② 200인 이상 | 24.94 | 2.756 | | | | | |
| | | ③ 100인 이상 | 24.44 | 4.125 | | | | | |
| | | ④ 50인 이상 | 23.76 | 5.430 | | | | | |
| | | ⑤ 50인 미만 | 25.19 | 4.651 | | | | | |
| | 맥락수행 | ① 300인 이상 | 15.95 | 2.614 | 3.675* | | | | |
| | | ② 200인 이상 | 17.65 | 2.484 | | | | | |
| | | ③ 100인 이상 | 15.85 | 2.734 | | | | | |
| | | ④ 50인 이상 | 16.77 | 3.230 | | | | | |
| | | ⑤ 50인 미만 | 15.64 | 3.222 | | | | | |

나. 기업특성에 따른 학습조직 수준 차이

1) 업종에 따른 학습조직 수준 차이

중소기업 학습조직화 수준이 근로자가 속한 업종에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위하여 F 검증을 실시한 결과는 <표 IV-6>과 같다. 학습조직화 수준의 평균은 제조업 166.40, 건설업 191.40, 도매 및 소매업이 198.20, 통신업 174.48, 서비스업 181.20, 기타 145.50으로 나타났다. 이는 중소기업의 업종에 따라 도매 및 소매업의 학습조직화 수준이 가장 높고, 제조업의 학습조직화 수준이 가장 낮음을 알 수 있다.

학습조직화 요인의 경우, 도매 및 소매업이 지속적 학습 32.70, 팀학습 28.70, 체제구축 28.10, 권한부여 26.60, 리더십 30.10으로 가장 높게 나타났으며, 건설업이 체제연계 26.60으로 가장 높게 나타났다. 반면, 제조업이 지속적 학습 27.45, 팀학습 23.28, 체제구축 22.28, 권한부여 23.07, 체제연계 23.21, 리더십 23.54로 가장 낮게 나타났으며, 대화와 질의 23.48로 통신업이 가장 낮게 나타났다. 그러나 구체적으로 발생하는 집단이 어느 것인가를 확인하기 위해 Scheffe의 사후검증을 한 결과 집단 간 차이는 없는 것으로 나타났다.

전반적으로 중소기업의 학습조직화 수준은 도매 및 소매업과 건설업이 제조업과 통신업에 비해 높은 것으로 나타났다. 이는 중소기업의 업종에 따라 근로환경이나 업무의 성격이 차이가 나기 때문인 것으로 판단할 수 있다. 따라서 학습조직화 지원사업 대상 중소기업 선정 시 업종을 고려해 볼 필요성이 있음을 시사한다.

〈표 IV-6〉 업종에 따른 학습조직화 수준 차이

| 구분 | 업종 | 평균 | 표준편차 | F | Scheffe | | | | | | |
|-----------|------------|------------|--------|--------|---------|---|---|---|---|---|--|
| | | | | | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | |
| 학습조직화 수준 | ① 제조업 | 166.40 | 33.134 | 4.495* | | | | | | | |
| | ② 건설업 | 191.40 | 44.708 | | | | | | | | |
| | ③ 도매 및 소매업 | 198.20 | 6.957 | | | | | | | | |
| | ④ 통신업 | 174.48 | 26.021 | | | | | | | | |
| | ⑤ 서비스업 | 181.20 | 33.916 | | | | | | | | |
| | ⑥ 기타 | 145.50 | 54.958 | | | | | | | | |
| 학습 조직화 요인 | 지속적 학습 | ① 제조업 | 27.45 | 5.466 | 6.163* | | | | | | |
| | | ② 건설업 | 29.80 | 5.947 | | | | | | | |
| | | ③ 도매 및 소매업 | 32.70 | 1.889 | | | | | | | |
| | | ④ 통신업 | 30.81 | 4.170 | | | | | | | |
| | | ⑤ 서비스업 | 30.20 | 5.942 | | | | | | | |
| | | ⑥ 기타 | 22.50 | 5.689 | | | | | | | |
| | 대화와 질의 | ① 제조업 | 23.57 | 4.959 | 3.323* | | | | | | |
| | | ② 건설업 | 28.80 | 5.762 | | | | | | | |
| | | ③ 도매 및 소매업 | 25.90 | 2.025 | | | | | | | |
| | | ④ 통신업 | 23.48 | 3.807 | | | | | | | |
| | | ⑤ 서비스업 | 25.53 | 5.196 | | | | | | | |
| | | ⑥ 기타 | 21.00 | 6.782 | | | | | | | |
| | 팀 학습 | ① 제조업 | 23.28 | 5.281 | 3.959* | | | | | | |
| | | ② 건설업 | 25.80 | 6.380 | | | | | | | |
| | | ③ 도매 및 소매업 | 28.70 | 2.406 | | | | | | | |
| | | ④ 통신업 | 24.59 | 3.165 | | | | | | | |
| | | ⑤ 서비스업 | 25.50 | 5.903 | | | | | | | |
| | | ⑥ 기타 | 21.00 | 7.616 | | | | | | | |
| | 체제구축 | ① 제조업 | 22.28 | 5.424 | 3.846* | | | | | | |
| | | ② 건설업 | 27.20 | 8.484 | | | | | | | |
| | | ③ 도매 및 소매업 | 28.10 | 2.961 | | | | | | | |
| | | ④ 통신업 | 22.85 | 5.201 | | | | | | | |
| | | ⑤ 서비스업 | 23.87 | 5.297 | | | | | | | |
| | | ⑥ 기타 | 19.75 | 7.848 | | | | | | | |
| 권한부여 | ① 제조업 | 23.07 | 5.205 | 2.134 | | | | | | | |
| | ② 건설업 | 25.20 | 8.012 | | | | | | | | |
| | ③ 도매 및 소매업 | 26.30 | 2.914 | | | | | | | | |
| | ④ 통신업 | 23.22 | 4.464 | | | | | | | | |
| | ⑤ 서비스업 | 24.46 | 4.963 | | | | | | | | |
| | ⑥ 기타 | 19.50 | 9.306 | | | | | | | | |
| 체제연계 | ① 제조업 | 23.11 | 8.264 | 2.486* | | | | | | | |
| | ② 건설업 | 26.60 | 8.654 | | | | | | | | |
| | ③ 도매 및 소매업 | 26.10 | 1.964 | | | | | | | | |
| | ④ 통신업 | 24.07 | 3.945 | | | | | | | | |
| | ⑤ 서비스업 | 24.97 | 5.209 | | | | | | | | |
| | ⑥ 기타 | 20.00 | 9.201 | | | | | | | | |
| 리더십 | ① 제조업 | 23.54 | 5.177 | 7.402* | | | | | | | |
| | ② 건설업 | 28.00 | 5.949 | | | | | | | | |
| | ③ 도매 및 소매업 | 30.10 | 2.131 | | | | | | | | |
| | ④ 통신업 | 25.44 | 4.345 | | | | | | | | |
| | ⑤ 서비스업 | 26.67 | 4.935 | | | | | | | | |
| | ⑥ 기타 | 21.75 | 9.232 | | | | | | | | |

2) 규모에 따른 학습조직 수준 차이

중소기업의 학습조직화 수준이 회사규모에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위하여 F검증을 실시한 결과는 <표 IV-7>과 같다. 학습조직화 수준의 평균은 300인 이상이 153.89, 200인 이상이 173.35, 100인 이상이 167.03, 50인 이상이 162.03 50인 미만이 195.09로 나타났다. 이는 50인 미만의 작은 규모의 중소기업 일수록 학습조직화 수준이 가장 높고, 일정 규모 이상으로 커질수록 학습조직화 수준도 높아지지만, 300인 이상 중소기업일수록 학습조직화 수준이 낮음을 알 수 있다.

학습조직화 요인의 경우, 지속적 학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제구축, 리더십 등 모든 요인에서 50인 미만의 기업이 높게 나타났다. 반면, 지속적 학습 25.79, 대화와 질의 21.58, 팀학습 21.68, 체제구축 50인 미만 20.42, 권한부여 21.21, 체제구축 21.32의 요인에서 300인 이상이 가장 낮게 나타났다.

한편, 구체적으로 차이가 발생하는 집단이 어느 것인가를 확인하기 위하여 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 학습조직화 수준, 대화 및 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며 지속적 학습과 리더십제공도 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

전반적으로 중소기업 학습조직화 수준은 50인 미만의 소규모 기업일수록 높게 나타났으며, 200명 정도의 일정 규모까지는 인원수가 많을수록 학습조직화 수준도 높아지지만 300인 이상의 대규모 중소기업일수록 낮게 나타나는 것을 알 수 있다. 이는 소규모 조직일수록 지소적인 학습을 위한관리가 수월하며, 팀단위의 학습이 이루어지기가 용이하기 때문인 것으로 판단된다.

<표 IV-7> 규모에 따른 학습조직화 수준 차이

| 구분 | 업종 | 평균 | 표준 편차 | F | Scheffe | | | | |
|-------------------------|---------------|-----------|----------|---------|---------|---|---|---|---|
| | | | | | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 학습조직화 수준 | ① 300인 이상 | 153.89 | 24.417 | 12.691* | | | | | |
| | ② 200인 이상 | 173.35 | 30.869 | | | | | | |
| | ③ 100인 이상 | 167.03 | 26.557 | | | | | | |
| | ④ 50인 이상 | 162.03 | 36.831 | | | | | | |
| | ⑤ 50인 미만 | 195.09 | 30.831 | | * | | * | * | |
| 학습 조직 화 요 인 | 지속적학습 | ① 300인 이상 | 25.79 | 5.593 | 11.626* | | | | |
| | | ② 200인 이상 | 27.11 | 5.594 | | | | | |
| | | ③ 100인 이상 | 27.46 | 4.161 | | | | | |
| | | ④ 50인 이상 | 27.67 | 5.177 | | | | | |
| | | ⑤ 50인 미만 | 31.93 | 5.949 | | * | * | * | * |
| | 대학 및 질의 | ① 300인 이상 | 21.58 | 2.131 | 8.728* | | | | |
| | | ② 200인 이상 | 24.77 | 4.345 | | | | | |
| | | ③ 100인 이상 | 23.61 | 4.935 | | | | | |
| | | ④ 50인 이상 | 22.92 | 5.177 | | | | | |
| | | ⑤ 50인 미만 | 26.59 | 5.949 | | * | | * | * |
| | 팀 학습 | ① 300인 이상 | 21.68 | 2.131 | 8.973* | | | | |
| | | ② 200인 이상 | 24.35 | 4.345 | | | | | |
| | | ③ 100인 이상 | 23.63 | 4.935 | | | | | |
| | | ④ 50인 이상 | 22.67 | 5.177 | | | | | |
| | | ⑤ 50인 미만 | 26.86 | 5.949 | | * | | * | * |
| | 체제 구축 | ① 300인 이상 | 20.42 | 2.131 | 11.908* | | | | |
| | | ② 200인 이상 | 24.26 | 4.345 | | | | | |
| | | ③ 100인 이상 | 22.10 | 4.935 | | | | | |
| | | ④ 50인 이상 | 21.22 | 5.177 | | | | | |
| | | ⑤ 50인 미만 | 25.99 | 5.949 | | * | | * | * |
| | 권한 위임 | ① 300인 이상 | 21.21 | 2.131 | 9.994* | | | | |
| | | ② 200인 이상 | 22.68 | 4.345 | | | | | |
| | | ③ 100인 이상 | 23.03 | 4.935 | | | | | |
| | | ④ 50인 이상 | 22.03 | 5.177 | | | | | |
| | | ⑤ 50인 미만 | 26.30 | 5.949 | | * | | * | * |
| 체제 연계 | ① 300인 이상 | 21.32 | 2.131 | 8.651* | | | | | |
| | ② 200인 이상 | 24.52 | 4.345 | | | | | | |
| | ③ 100인 이상 | 23.44 | 4.935 | | | | | | |
| | ④ 50인 이상 | 22.63 | 5.177 | | | | | | |
| | ⑤ 50인 미만 | 26.27 | 5.949 | | * | | * | * | |
| 리더십 | ① 300인 이상 | 21.89 | 2.131 | 13.638* | | | | | |
| | ② 200인 이상 | 24.61 | 4.345 | | | | | | |
| | ③ 100인 이상 | 23.79 | 4.935 | | | | | | |
| | ④ 50인 이상 | 23.31 | 5.949 | | | | | | |
| | ⑤ 50인 미만 | 23.31 | 2.131 | | * | * | * | * | |

3. 직무수행과 학습조직화 및 개인역량의 상관관계

가. 학습조직화와 직무수행의 상관관계

중소기업 학습조직화 수준과 직무수행 수준과의 상관관계는 <표 IV-8>과 같다. 학습조직화 수준은 직무수행 수준과 유의미한 상관을 가지고 있었으며, 세부적으로는 구체적으로 살펴보면, 지속적 학습이 .910로 매우 높은 정적상관으로 나타났으며 체제구축이 .501로 높은 상관관계로 나타났다.

〈표 III-8〉중소기업 수준과 직무수행, 개인역량의 상관관계

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----|
| 1. 학습조직화 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2. 지속적학습 | 0.900** | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 3. 대화와질의 | 0.854** | 0.791** | 1 | | | | | | | | | | | |
| 4. 팀학습 | 0.916** | 0.789** | 0.737** | 1 | | | | | | | | | | |
| 5. 체제구축 | 0.912** | 0.758** | 0.703** | 0.839** | 1 | | | | | | | | | |
| 6. 권한부여 | 0.915** | 0.786** | 0.706** | 0.817** | 0.815** | 1 | | | | | | | | |
| 7. 체제연계 | 0.944** | 0.786** | 0.800** | 0.857** | 0.857** | 0.872** | 1 | | | | | | | |
| 8. 리더십 | 0.916** | 0.759** | 0.716** | 0.810** | 0.832** | 0.848** | 0.875** | 1 | | | | | | |
| 9. 직무수행 | 0.513** | 0.492** | 0.455** | 0.469** | 0.469** | 0.425** | 0.508** | 0.482** | 1 | | | | | |
| 10. 과업수행 | 0.429** | 0.394** | 0.364** | 0.421** | 0.421** | 0.326** | 0.422** | 0.438** | 0.828** | 1 | | | | |
| 11. 맥락수행 | 0.486** | 0.477** | 0.440** | 0.428** | 0.428** | 0.149** | 0.483** | 0.437** | 0.950** | 0.612** | 1 | | | |
| 12. 개인역량 | 0.498*** | 0.452*** | 0.416*** | 0.581*** | 0.401*** | 0.603*** | 0.810*** | 0.527*** | 0.508** | 0.598** | 0.657** | 1 | | |
| 13. 지식역량 | 0.460*** | 0.417*** | 0.384*** | 0.589*** | 0.417*** | 0.604*** | 0.815*** | 0.493*** | 0.464*** | 0.494*** | 0.946*** | 0.589*** | 1 | |
| 14. 기술역량 | 0.424*** | 0.358*** | 0.390*** | 0.667*** | 0.554*** | 0.632*** | 0.649*** | 0.533*** | 0.415*** | 0.524*** | 0.845*** | 0.418*** | 0.941*** | 1 |

나. 학습조직화 요인과 직무수행 요인과의 상관관계

중소기업 근로자의 직무수행 수준과 학습조직화 요인과의 상관관계는 <표 IV-9>와 같다. 전반적으로 보았을 때, 학습조직화 요인 6개는 직무수행 수준과 유의 수준 0.01에서 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지고 있다.

먼저 지속적 학습은 과업수행, 맥락수행의 요인들과 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 세부적으로 지속적 학습은 과업수행 .394, 보다 맥락수행은 .477로 과업수행보다 맥락수행에 더 높은 상관을 가지고 있었다.

대화과 질의 역시 과업수행과 맥락수행에 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 세부적으로 과업수행은 .401, 맥락수행은 .465로 과업수행보다 맥락수행에 더 높은 상관을 가지고 있었다.

팀학습 역시 과업수행과 맥락수행에 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 세부적으로 과업수행은 .364, 맥락수행은 .440으로 과업수행보다 맥락수행에 더 높은 상관을 가지고 있었다.

체제구축 역시 과업수행과 맥락수행에 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 세부적으로 과업수행은 .421, 맥락수행은 .428로 과업수행보다 맥락수행에 더 높은 상관을 가지고 있었다.

권한부여 역시 과업수행과 맥락수행에 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 세부적으로 과업수행은 .326, 맥락수행은 .419로 과업수행보다 맥락수행에 더 높은 상관을 가지고 있었다.

체제연계 역시 과업수행과 맥락수행에 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 세부적으로 과업수행은 .422, 맥락수행은 .483로 과업수행보다 맥락수행에 더 높은 상관을 가지고 있었다.

리더십 역시 과업수행과 맥락수행에 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 세부적으로 과업수행은 .438, 맥락수행은 .437로 크게 차이는 나지 않지만, 맥락수행보다 맥락수행에 더 높은 상관을 가지고 있었다.

<표 IV-9> 학습조직화 요인과 직무수행 요인과의 상관관계

| | 과업수행 | 맥락수행 |
|--------|--------|--------|
| 지속적 학습 | .394** | .477** |
| 대화와 질의 | .401** | .465** |
| 팀학습 | .364** | .440** |
| 체제구축 | .421** | .428** |
| 권한부여 | .326** | .419** |
| 체제연계 | .422** | .483** |
| 리더십 | .438** | .437** |

4. 직무수행에 대한 학습조직화의 영향

가. 직무수행 수준에 대한 학습조직화의 설명력

직무수행에 대한 학습조직화수준의 영향력을 구명하고 직무수행과 학습조직화의 관계에서 개인역량의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하기 전에 독립변인들 간의 다중공선성(multicollinearity)이 존재하는지를 살펴보았다. 다중공선성은 종속변인에 대한 독립변인 간에 강한 상관관계가 있는 것을 의미하며, 회귀분석에서 독립변인 간에 상관이 지나치게 높으면 부분회귀계수의 표준오차가 커져 종속변인을 설명하는 개별 변인들의 변량을 해석하는 것이 모호해지며, 변인의 투입 순서에 따라 종속변인을 설명하는 변량에 큰 차이가 있다. 다중공선성을 계산하는 여러 가지 방법이 있는데 가장 간단한 방법은 피어슨 상관계수를 이용하여 독립변인간의 높은 상관관계를 판단할 수 있지만, 각 변수의 다중공선성을 정확히 판단하기 위해서는 공차한계(tolerance)와 변량팽창계수(VIF: Variance Inflation Factor)를 통하여 도출할 수 있다. 공차한계는 특정 변수의 표준오차 크기를 설명하는 것이며 값이 작을수록 그 독립변수가 다른 독립변수들에 의해 설명되는 정도가 크다는 의미이므로 다중공선성이 높다는 것을 나타내며, 공차가 1.0에서 중다상관제곱을 빼주기 때문에 공차가 1.0에 근접할수록 다중공선성이 없는 것으로 판단한다. 변량팽창계수는 공차한계치의 역수로서 값이 클수록 독립변수들 간의 다중공선성이 높음을 의미하므로, 독립변인간의 다중공선성 진단 시 공차한계가 0에 가깝고 변량팽창계수가 10 이상이면 다중공선성이 있는 것으로 간주한다(양병화, 2006). 이에 먼저 직무성과에 대한 사회적 네트워크 특성 및 지식공유 그리고 네트워크 접근성, 직급과 경력의 다중공선성을 진단하였으며, 그 결과는 <표 IV-10>과 같다.

<표 IV-10> 직무수행에 대한 다중공선성 진단

| 변인 | 공차한계(Tolerance) | 변량팽창계수(VIF) |
|--------|-----------------|-------------|
| 지속적 학습 | 0.240 | 4.173 |
| 대화와 질의 | 0.297 | 3.367 |
| 팀학습 | 0.209 | 4.783 |
| 체제구축 | 0.202 | 4.942 |
| 권한부여 | 0.193 | 5.174 |
| 체제연계 | 0.124 | 8.071 |
| 리더십 | 0.196 | 5.106 |

중소기업 학습조직화 수준이 중소기업 근로자의 직무수행 수준에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보기 위해 학습조직화 하위요인인 지속적 학습, 대화 및 질의, 팀 학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계를 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-11>과 같다. 이 회귀모형의 $F_{(3,116)}$ 값은 41.955로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며, 설명량(ΔR_{adj}^2)은 25.7%였다.

독립변인으로 투입한 학습조직화 요인 중에는 체제구축, 권한부여, 체제연계가 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-11> 직무수행 수준에 대한 학습조직화 수준의 중다회귀분석

| 변인 | B | β | t | p |
|--------|-------|---------|--------|------|
| 지속적 학습 | .064 | .139 | 1.416 | .158 |
| 대화와 질의 | .063 | .129 | 1.462 | .145 |
| 팀학습 | -.015 | -.031 | -.296 | .767 |
| 체제구축 | .109 | .244 | 2.283 | .023 |
| 권한부여 | -.104 | -.220 | -2.007 | .046 |
| 체제연계 | .065 | .140 | 1.028 | .305 |
| 리더십 | .071 | .164 | 1.510 | .132 |
| (상수) | 2.780 | - | 26.428 | .000 |

나. 직무수행 요인별 학습조직화의 설명력

1) 과업수행에 대한 학습조직화의 설명력

중소기업의 학습조직화가 중소기업 근로자의 직무수행 중 과업수행에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보기 위해 지속적학습, 대화와 질의, 팀학습, 체구축, 권한부여, 체제연계, 리더십을 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과는 <표IV-12>와 같다. 이 회귀모형의 $F_{(3,116)}$ 값은 24.019로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며, 설명량(R_{adj}^2)은 22.6%였다.

독립변인으로 투입한 학습조직화 요인 중에는 체제구축, 권한부여, 체제연계 리더십이 과업수행에 대해 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-12> 과업수행에 대한 학습조직화 수준의 중다회귀분석

| 변인 | B | β | t | p |
|--------|-------|---------|----------|------|
| 지속적 학습 | .061 | .117 | 1.153 | .250 |
| 대화과 질의 | .059 | .106 | 1.168 | .244 |
| 팀학습 | -.073 | -.135 | -1.238 | .217 |
| 체제구축 | .139 | .276 | 2.495** | .010 |
| 권한부여 | -.199 | -.373 | -3.301** | .014 |
| 체제연계 | .080 | .423 | 2.614** | .009 |
| 리더십 | .162 | .330 | 2.945** | .003 |
| (상수) | 2.828 | - | 23.177 | .000 |

$R=0.493$, $R^2=.244$, $R_{adj}^2=.226$, $F_{3,116}=24.019$

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

2) 맥락수행에 대한 학습조직화의 설명력

중소기업의 학습조직화가 중소기업 근로자의 직무수행 중 맥락수행에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보기 위해 지속적 학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십을 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과는 <표IV-13>과 같다. 이 회귀모형의 $F_{(3,116)}$ 값은 24.019로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며, 설명량(R_{adj}^2)은 22.8%였다.

독립변인으로 투입한 학습조직화 요인 중에는 지속적 학습, 대화와 질의, 팀 학습이 맥락수행에 대한 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-13> 맥락수행에 대한 학습조직화 수준의 다중회귀분석

| | B | β | t | p |
|--------|-------|---------|---------|------|
| 지속적 학습 | .066 | .132 | 1.983** | .010 |
| 대화와 질의 | .066 | .123 | 2.354** | .009 |
| 팀학습 | .017 | .033 | 3.306** | .002 |
| 체제구축 | .093 | .191 | 1.734 | .084 |
| 권한부여 | -.051 | -.099 | -.879 | .380 |
| 체제연계 | .057 | .122 | .798 | .425 |
| 리더십 | .021 | .044 | 2.394 | .008 |
| (상수) | 2.752 | - | | .000 |

R=0.493, R²=.244, Radj²=.226, F_{3,116}=24.019

*p<0.05, **p<0.01

5. 학습조직과 직무수행의 관계에서 개인역량의 매개효과

중소기업근로자들의 학습조직화 수준과 직무수행의 관계에서 근로자의 개인역량이 두 변인 간의 관계를 매개하는지를 알아보기 위하여 학습조직화 수준을 독립변인으로 설정하고, 근로자의 개인역량을 매개변인으로, 직무수행수준을 종속변인으로 설정하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 방법에 따라 매개효과검증을 실시하였고 결과는 다음 <표 IV-14>와 같다.

<표 IV-14> 학습조직화 수준과 직무수행의 관계에서 개인역량의 매개효과 검증결과

| 독립변인 (A) | 매개변인 (B) | 종속변인 (C) | 단계 | 분석경로 | β | t | p | R2 | |
|----------|----------|----------|----|-------|-----------|---------|--------|------|------|
| 학습조직화 수준 | 개인역량 | 직무수행 | 1 | A → B | β_1 | .488*** | 8.450 | .000 | .238 |
| | | | 2 | A → C | β_2 | .520*** | 9.197 | .000 | .271 |
| | | | 3 | A → C | β_3 | .206*** | 4.213 | .000 | .585 |
| | | | | B → C | β_4 | .643*** | 13.114 | .000 | |

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개효과검증의 조건을 충족시키려면 먼저 1단계 회귀식에 서 독립변인(A)은 매개변인(B)에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, 표준화 회귀계수 β_1 이 유의해야 하는데 <표 IV-14>에서 보여주듯이 β_1 값이 .488*** 으로 나타나 매개변인인 근로자의 개인특성 수준에 대해 학습조직화 수준요인이 통계적으로 유의미한 영향을 미치고

있음을 알 수 있다.

2단계 회귀식에서는 독립변인(A)은 종속변인(C)에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, 표준화 회귀계수 β_2 가 유의해야 하는데 <표 IV-14>에서 보여주듯이 β_2 값이 .520*** 으로 나타나 종속변인인 직무수행 수준에 대해 중소기업 학습조직화 수준은 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

다음으로 3단계 회귀식에서는 독립변인(A)과 매개변인(B)을 동시에 투입하여 종속변인(C)에 회귀시킬 때 매개변인(C)의 표준화회귀계수 β_4 는 유의해야 하고, 독립변인(A)의 표준화회귀계수 β_3 의 값은 유의하지 않거나 2단계 회귀식의 표준화회귀계수 β_2 보다 작아질 때($\beta_2 > \beta_3$) 매개변인이 독립변인과 종속변인의 관계를 매개하는 것으로 볼 수 있다. 이 조건에 따라 <표 IV-10>을 살펴보면, β_3 β_4 의 값 모두 유의하게 나타났기 때문에 매개변인에 의한 완전한 매개 효과가 나타난다고 볼 수 없으나, 이 중 β_3 의 값이 .206*** 으로서 β_2 값인 .520***보다 작게 나타나 매개변인인 근로자의 개인역량 수준이 중소기업 학습조직화와 직무수행 수준의 관계를 부분매개하고 있음을 알 수 있다.

6. 연구결과에 대한 논의

중소기업 근로자의 학습조직화 수준과 직무수행 수준 관계에 대한 분석 결과를 토대로 논의를 전개하면 다음과 같다.

다. 직무수행, 학습조직화 및 개인역량 수준

첫째, 중소기업 근로자의 직무수행수준은 5점 환산평균 3.77점이며, 과업수행은 3.71점, 맥락수행은 3.80점으로 나타났다. 이는 중소기업은 대기업에 비해 규모가 작고, 체계적인 시스템 내에서 업무습득이 이루어지기보다는 기업 내의 상황에 맞는 행동이나 조직 구성원간의 의사소통을 더 중요하게 생각한다고 볼 수 있다.

둘째, 중소기업 학습조직화 수준은 6점 환산평균은 3.86점이며, 학습조직화 요인수준은 3.35~4.06으로 이론적으로는 보통이상에 해당하지만 접이며, DLOQ를 사용한 학습조직 선행연구들(Watkins & Marsick, 1997; Lien, Yang & Li 2002, Heranadez)에 비해 상대적으로 낮게

나타났다. 또한, 학습조직 중소기업의 학습조직화 요인수준이 Yang(2003)이 구조적으로 분류한 구성원 수준의 요인(지속적학습, 대화 및 질의, 팀학습)이 구조수준의 요인(체제구축, 권한부여, 체제연계)보다 높게 나타났다. 이는 중소기업 학습조직화가 팀단위로 지속적인 학습이 이루어지고 소규모로 대화와 질의가 활발하게 이루어지는 반면에 대기업에 비해 체계적인 시스템을 구축하지 않기 때문인 것으로 나타났다.

셋째, 중소기업의 개인역량 수준은 5점 환산평균이 3.32로 보통수준보다 다소 높은 것으로 나타났다. 이는 홍용표(2007)의 선행연구에서 직무역량 수준이 높을수록 직무성과가 높으며, 또한, 인성수준이 높을수록 직무만족도가 높은 것으로 나타난 것과 같이 본 연구의 조사대상자들도 전체적인 개인역량과 성격역량, 도덕성역량, 지식역량에 대하여 높은 인식수준을 보여주고 있다고 보여진다.

라. 기업특성에 따른 직무수행과 학습조직 수준차이

첫째, 직무수행의 경우, 기업의 업종 및 특성에 따라 수준차이가 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 해당 중소기업의 업종이 도매 및 소매업일수록 구성원의 직무수행 정도가 높게 나타났다. 이는 회사업종에 따라 과업의 특성이 다르고, 때문에 직무수행 수준도 이에 따라 달라질 수 있음을 시사한다.

둘째, 학습조직화 수준역시 기업의 업종 및 특성에 따라 수준차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 중소기업의 업종에 따라 근로환경이나 업무의 성격이 차이가 나기 때문인 것으로 판단할 수 있다. 따라서 학습조직화 지원사업 대상 중소기업 선정 시 업종을 고려해 볼 필요성이 있음을 시사한다. 또한, 대규모 중소기업일수록 학습조직화 수준이 낮게 나타나는 것 소규모 조직일수록 지소적인 학습을 위한관리가 수월하며, 팀단위의 학습이 이루어지기가 용이하기 때문인 것으로 판단된다.

마. 학습조직화와 직무수행의 상관관계

첫째, 직무수행 중 과업수행에 대해 학습조직화 수준은 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 학습조직화가 특히, 기업은 과업수행을 높이기 위해 단순 교육을 강조하는 수동적인 모습에서 벗어나 구성원 모두가 지속적인 학습을 위해 힘쓰고 이를 공유하고 지속적으로 발전시켜 나갈 때 과업수행이 더 용이해진다는 것을 알 수 있다.

둘째, 직무수행 중 맥락수행에 대해 학습조직화의 수준은 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 과업수행에 미치는 영향보다 더 큰 영향을 미치는데 학습조직화의 특성이 대화와 질의, 지속적 학습을 유도함으로써 과업수행자체보다는 구성원과의 교류 및 공유를 강화함으로써 맥락적인 상황에서의 직무수행을 유도하게 하는 것으로 사료된다.

바. 직무수행에 대한 학습조직화의 영향

첫째, 직무수행 중 과업수행에 대해 학습조직화 수준은 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 학습조직화가 특히, 기업은 과업수행을 높이기 위해 단순 교육을 강조하는 수동적인 모습에서 벗어나 구성원 모두가 지속적인 학습을 위해 힘쓰고 이를 공유하고 지속적으로 발전시켜 나갈 때 과업수행이 더 용이해진다는 것을 알 수 있다.

둘째, 직무수행 중 맥락수행에 대해 학습조직화의 수준은 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 과업수행에 미치는 영향보다 더 큰 영향을 미치는데 학습조직화의 특성이 대화와 질의, 지속적 학습을 유도함으로써 과업수행자체보다는 구성원과의 교류 및 공유를 강화함으로써 맥락적인 상황에서의 직무수행을 유도하게 하는 것으로 사료된다.

사. 직무수행과 학습조직화의 관계에서 개인역량의 매개효과

중소기업근로자의 학습조직화와 직무수행의 관계에서 근로자의 개인역량이 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 근로자의 개인역량이 강화될수록 학습조직화 수준이 높아지며 일어나며, 이는 곧 직무수행의 향상으로 이어질 수 있다는 의미를 가지게 된다. 본 연구 결과는 많은 선행연구들에서 직무수행을 촉진시키는 다양한 영향변인들이 개인역량강화를 통해 직무수행에 긍정적인 영향을 미친다는 의견을 지지하는 것으로 나타났다(박희서, 임병춘, 2001; 김구, 2002; 강여진, 2005; 이홍재, 차용진, 2006). 그러나 직무수행의 선행변수로서 학습조직화와 결과변인인 직무수행의 관계에서 개인역량의 매개효과를 검증한 실증연구가 매우 부족한 편이기 때문에 본 연구결과를 일반화하기 위해서는 보다 지속적이고 반복적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구의 목적은 중소기업의 학습조직화와 근로자의 직무수행과의 관계를 구명하고, 근로자의 개인역량의 매개효과를 구명하는데 있다. 연구의 목적에 따른 구체적인 연구문제는 첫째, 중소기업 근로자가 인식하는 학습조직화 수준, 직무수행 수준, 개인역량 수준은 어떠한가? 둘째, 기업특성(규모 및 업종)에 따른 학습조직화 수준 및 직무수행 수준의 차이는 어떠한가? 셋째, 중소기업 근로자의 학습조직화수준과 직무수행의 영향관계는 어떠한가? 넷째, 중소기업 근로자의 개인역량은 중소기업 학습조직화와 직무수행의 관계에서 매개역할을 하는가? 로 설정하였다.

이 연구의 모집단은 국내 중소기업 근로자 전체이나 기업 근로자 개인에 대한 정보가 공개되지 않고, 모든 중소기업이 학습조직화를 운영하고 있지 않다고 판단되었기 때문에, 고용노동부와 한국산업인력공단이 실시하고 있는 중소기업 학습조직화 사업에 참여하고 있는 기업 239개를 목표모집단으로 선정하였다. 또한 조사대상에 대한 접근의 한계로 인해 이 연구에서는 비확률표집방법 중 유의표집방법을 활용하여 설문에 참여하고자 하는 40개의 기업을 선정하였고, 기업 당 10명의 응답자를 표집하였다.

자료수집을 위한 조사도구로는 질문지가 사용되었으며, 질문지는 학습조직화 척도, 직무수행 척도, 개인역량 척도로 구성되었다. 학습조직화 척도에는 지속적 학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십이, 직무수행 척도에는 과업수행과 맥락수행이 포함되었다. 또한, 개인역량에는 지식, 기술역량이 포함되었다. 학습조직화 척도는 Watkins와 Marsick(1993)이 개발한 DLOQ(Dimensions of the Learning Organization Questionnaire)가 사용되었다. 이 DLOQ는 지속적학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십요인으로 구성되는 학습조직화 수준은 7가지 요인에 대한 합의 평균으로 측정되었다. 직무수행 수준은 Williams와 Stella(1991)의 과업수행 측정도구와 Borman과 Motowidlo(1994)의 맥락수행 측정도구를 연구자가 우리나라 근로자에게 적합도록 수정·보완한 장현진(2012)의 직무수행 측정도구를 사용하였다. 직무수행은 크게 과업수행과 맥락수행으로 나누어진다. 개인역량은 공탁(2004)

이 개발한 도구를 수정·보완하여 사용하였으며, 지식, 기술역량으로 구성되었다.

자료 수집은 질문지를 이용하여 우편조사 및 e-mail, 방문설문을 통해 40개의 중소기업체 총 504부가 배포되었고, 이로써 29개의 중소기업으로부터 324부가 회수되었다. 수집된 자료는 Window SPSS 19.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석되었고, 통계적 유의 수준은 5%로 설정하였다.

이 연구를 통해 얻어진 결과를 연구문제를 중심으로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 우리나라 중소기업 학습조직화 수준은 6점으로 환산한 평균에서 3.86이었으며, 세부적으로는 지속적 학습은 6점 환산 3.89점, 대화와 질의는 4.06점, 팀 학습은 3.98점, 체제연계는 3.56점, 권한부여는 3.78점, 체제연계는 6점 환산평균 3.35점, 리더십 제공은 6점 환산평균 3.95점으로 대체로 보통 이상인 것으로 나타났다.

둘째, 우리나라 중소기업의 직무수행 수준은 3.77이었으며, 세부적으로는 과업수행 3.71, 맥락수행 3.80으로 대체적으로 보통이상인 것으로 나타났다.

셋째, 우리나라 중소기업 근로자들의 개인역량은 3.58이었으며, 세부적으로는 기술역량이 3.78, 지식역량이 3.42으로 대체적으로 보통이상으로 나타났다.

넷째, 우리나라 중소기업의 학습조직화 수준은 기업특성(규모 및 업종)에 따라 다음과 같이 나타났다.

① 업종에 따른 학습조직화 수준차이는 유의미한 차이가 없었지만, 도매 및 소매업의 학습조직화 수준이 가장 높고, 제조업의 학습조직화 수준이 가장 낮음을 알 수 있었다.

② 규모에 따른 학습조직화 수준은 50인 미만 기업이 가장 높았으며, 모든 요인에서 집단 간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 우리나라 중소기업의 직무수행 수준은 기업특성(규모 및 업종)에 따라 다음과 같이 나타났다.

① 업종에 따른 직무수행 수준은 도매 및 소매업이 가장 높고, 제조업이 가장 낮게 나타났으며, 과업수행과 맥락수행 모두 통신업이 가장 높고 건설업이 가장 낮은 것으로 나타났다. 또한, 집단 간에도 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

② 규모에 따른 학습조직화 직무수행은 50인 미만이 가장 높고 300인 미만이 가장 낮게 나

타났으며, 집단 간에도 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

여섯째, 중소기업 학습조직화와 직무수행의 설명력은 다음과 같다.

① 직무수행 전체에 대해 학습조직의 지속적 학습, 대화와 질의, 팀 학습 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십을 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과 의 $F_{(3,116)}$ 값은 41.955로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며, 설명량(ΔR_{adj}^2)은 25.7%이었다.

② 직무수행 요인 중, 과업수행에 대한 지속적 학습, 대화와 질의, 팀학습, 체구축, 권한부여, 체제연계, 리더십을 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과, 이 회귀모형의 $F_{(3,116)}$ 값은 24.019로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며, 설명량(R_{adj}^2)은 22.6%였다.

③ 직무수행 요인 중, 맥락수행에 대한 지속적 학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십을 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과, 이 회귀모형의 $F_{(3,116)}$ 값은 24.019로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며, 설명량(R_{adj}^2)은 22.8%였다.

일곱 번째, 중소기업 근로자의 개인역량이 학습조직화 수준과 직무수행의 수준 관계에 있어 불완전한 매개효과를 나타내는 것으로 나타났다.

2. 결론

첫째, 중소기업의 학습조직화 수준은 평균 이상인 것으로 나타났다. 그러나 중소기업마다 학습조직화 수준 편차가 크고 업종에 따라 도매 및 소매업과 건설업의 학습조직화 수준이 높은 반면 제조업은 학습조직화 수준이 상대적으로 낮고, 회사규모에 큰 기업이 작은 기업보다 높다. 즉, 학습조직화 수준은 기업의 일반적 특성에 따라 차이가 크다고 할 수 있다.

둘째, 중소기업 근로자의 직무수행 수준은 평균 이상인 것으로 나타났다. 직무수행 변인 중에는 과업수행보다는 맥락수행이 높게 나타났다. 이는 중소기업근로자들이 상대적으로 조직 내 규모가 작고, 구성원 간 친밀도가 높고, 체계적인 시스템보다는 구성원간의 교류에 의해 직무수행이 많은 경향이 있음을 알 수 있다. 또한, 그러나 중소기업마다 학습조직화 수준 편차가 크고 업종에 따라 도매 및 소매업과 건설업의 직무수행이 높은 반면 제조업은 직무수행 학습조직화 수준은 기업의 일반적 특성에 따라 차이가 크다고 할 수 있다.

셋째, 중소기업 근로자의 개인역량은 평균이상인 것으로 나타났다. 이는 중소기업근로자들이 상대적으로 조직 내 규모가 작고, 구성원 간 친밀도가 높고, 체계적인 시스템보다는 구성원간의 교류에 의해 직무수행이 많은 경향이 있음을 알 수 있다. 또한, 그러나 중소기업마다 학습조직화 수준 편차가 크고 업종에 따라 도매 및 소매업과 건설업의 직무수행이 높은 반면 제조업은 직무수행 학습조직화 수준은 기업의 일반적 특성에 따라 차이가 크다고 할 수 있다

넷째, 학습조직화요인 중 지속적 학습, 대화와 질의, 팀학습, 체제구축, 권한부여, 체제연계, 리더십 모두 직무수행에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원들이 인식하는 중소기업 학습조직화의 수준이 구성원들의 직무에 정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 따라서 중소기업에는 단순히 업무를 수행하기 위한 매뉴얼을 구성하고 개별적인 교육방식을 수행하는 것도 중요하지만, 기업전체가 지속적인 학습을 하기 위한 문화를 조성하고 이를 조직 구성원이 공유할 필요가 있다. 즉, 단순히 지식적인 측면만을 받아들여서 상황마다 적용하는 것이 아닌, 지속적인 학습유도, 팀 단위 학습 유도, 체제를 구축하고 연계, 대화와 질의의 상호 교류 문화조성, 리더십 등과 같은 포괄적인 학습조직화 방안이 구축되어야 조직 구성원의 직무수행 향상을 유도할 수 있다. 따라서 중소기업은 직무수행을 높이기 위해 모든 근로자가 참여할 수 있는 학습조직화의 기회를 마련할 필요가 있으며, 개인별, 팀별 등 관계없이 모든 구성원이 기업의 가치를 공유하고 직무관련 활동을 할 수 있는 기회를 마련해야한다.

다섯 째, 중소기업 근로자의 개인역량은 중소기업의 학습조직화수준과 근로자의 직무수행의 관계에서 불완전한 매개효과를 가진다. 이는 학습조직화 지원사업 참여자의 개인역량이 두 변인과의 관계에 직접적인 영향을 끼치지 않지만 간접적으로 영향을 미친다는 것을 의미한다. 그러므로 중소기업 근로자의 직무수행을 촉진하기 위해서는 지원사업의 개인역량을 고려해야 하며 특히, 지식과 기술역량을 고려해야함을 의미한다.

3. 제언

첫째, 정부의 중소기업 학습조직지원사업은 근로자들의 개인역량이나 직무수행수준에 대한 명확한 규명을 토대로 지원할 필요가 있다. 근로자들의 직무수행과 개인역량은 학습조직활동을 향상시켜 나갈 수 있음이 나타났다. 따라서 정부가 중소기업 학습조직화구축을 지원할 때 근로

자들의 개인역량이나 직무수행기준을 명확히 도출하고 이에 근거하여 학습조직화구축을 지원할 필요가 있다.

둘째, 중소기업 학습조직을 지원하는 정부는 학습조직사지원업에 대해 장기적 안목을 갖고 근로자 인적자원개발을 위한 수단으로 활용될 필요가 있다. 학습조직은 조직문화를 포함하여 기업의 전 부문의 혁신적인 변화를 요구하기 때문에 기업 내에서 가시적인 성과를 거두기까지는 상당한 시일이 요구된다. 현재는 지원받을 수 있는 기간을 3년으로 제한하고 있고, 또한 학습조직지원을 받았던 기업에 대한 사후관리가 이루어지지 않고 있다. 장기적인 안목을 갖고 지원기간을 늘리거나 지원을 받았던 기업에 대한 사후관리가 필요하다. 이러한 사후관리를 통해서 학습조직이 유지·활성화 될 수 있는 요인을 파악한다면, 사업을 체계적으로 진행하는데 도움이 될 것이다.

셋째, 근로자의 직무수행을 측정하기 위해 다양한 측면에서 직무수행을 측정해야한다. 중소기업 근로자의 학습조직화수준과 직무수행에 영향을 미치는 다양한 변인을 탐색할 필요가 있다. 이 연구에서는 과업수행과 맥락수행으로 제한하여 측정하였다. 그러나 실제로 직무수행을 설명할 수 있는 변인들은 이외에도 다양하다고 할 수 있다. 또한, 직무수행을 측정 시 자가 진단보다는 상사나 동료들의 평가가 더 객관적일 수 있으므로, 측정의 객관성을 확보한 연구가 필요하다고 할 수 있다.

넷째, 중소기업 학습조직화 참여 근로자의 개인역량 강화방안에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다. 현재 학습조직화를 위한 연구는 대부분 대기업을 중심으로 이루어져있다. 즉, 대기업을 입사자가 체계적인 시험을 통해 비슷한 능력을 갖추고 입사하는 반면, 중소기업은 채용시스템도 제대로 구축되어 있지 않은 경우가 많고, 학력과 전공도 매우 다양하다. 따라서 중소기업 근로자의 역량강화를 통해 조직구성원들의 직무수행을 높이기 위해 활용되어야 한다.

다섯째, 정부의 중소기업 학습조직화 지원 방안은 업종별로 다르게 지원되어 할 것이다. 연구결과로 미루어 보아 학습조직화수준이 업종별로 차이가 컸으며, 실제로 많은 기업을 방문하며 설문한 결과 현 사업이 제조업에 특화되어있다는 것을 알 수 있었다. 따라서 중소기업의 학습조직화를 촉진하기 위해 업종별로 필요한 요소는 무엇이 있으며, 저해하는 요소에는 무엇이 있는지에 대한 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

- 공민영. (2012). 중소기업에서의 조직학습과 변혁적 리더십, 학습문화 및 사회관계망의 인과적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 공탁. (2004). 개인역량이 개인성과와 고객만족에 미치는 영향 분석. 중앙대학교 산업경영대학원 석사학위논문.
- 김미숙, 이의규, 주용국. (2004). 기업 내 인적자원개발 평가모형 연구 : 정부사업 참여 중소기업을 중심으로. 한국직업능력개발원
- 곽명순. (1999). Peter M. Senge의 학습조직에 관한고찰. 공주문화대학 논문집, 26, 371-392
- 김동영, 한인수. (2004). 개인적, 조직적 영향요인에 관한 연구. 지식경영연구, 5(1), 83-99.
- 김은성. (2003). 조직문화유형과 학습조직 구축의 상관성에관한 연구. 연세대학교 석사학위논문
- 김수원. (2002). 생산부문의 학습조직 구축을 위한 학습성과 분석에 관한 연구. 강원대학교 박사학위 논문.
- 김진모. (2001). 기업의 인적자원 개발을 위한 역량중심의 교육과정 개발. 직업교육연구. 20(2). p109-128
- 나승일. (2005). 중소기업의 학습조직화와 조직구조특성의 관계. 농업교육과 인적자원개발. 40(4). 225-250.
- 문세연. (2010). 중소기업근로자의 무형식학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무특성의 인과적 관계. 서울대학교 박사학위논문
- 박우성. (2002). 역량중심의 인적자원관리. 한국노동연구원.
- 박호득. (2008). 중소기업 근로자의 개인역량이 직무만족에 미치는 영향. 동의대학교 대학원, 평생교육과 석사학위논문
- 안주리. (2012). 중소기업 근로자의 적응수행과 변혁적 리더십, 학습지향성, 자기존중감

- 및 변화몰입의 인과적 관계. 서울대학교 석사학위 논문 인적자원개발.45(1). 51-73
- 유상진, 이선영(1999). 학자들의 관점에서 본 학습조직의 주요성공요인(csf)에 관한 연구. 경영교육논총, 19, 233-256.
- 윤정호. (2013). 조직공정성이 조직구성원의 사회정체성과 직무수행에 미치는 영향. 순천대학교 박사학위논문
- 이영현, 정택수, 이의규, 김수원.(2001). 기업의 학습조직화 촉진방안. 한국직업능력개발원
- 이민욱(2008).중소기업의 학습조직화와 조직구조 특성의 관계. 서울대학교 석사학위논문
- 이찬, 나승일, 박신운 민상기, 임재원. (2009). 정부주관 중소기업 근로자 지원사업 수행기관 심사지표 개발: 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업을 중심으로. 산업교육연구, 산업교육연구, 41-62.
- 이찬, 임재원, 강두천. (2010). 공공부문의 BSC 기반 성과관리시스템의 개선전략. 농업교육과 인적자원개발, 42(2). 243-262.
- 이형우. (2011). 중소기업근로자의 무형식학습활동과 학습전이의 관계에서 사회적 네트워크 접근성의 조절효과. 인하대학교 석사학위논문.
- 이창엽. (2000). 지식경영. LG경제 연구원 주간 경제, 552호.
- 이홍민. (2009). 역량평가-인적자본 역량모델 개발과 역량평가 p.24 리드출판
- 임재원. (2010). 중소기업 근로자의 일터학습과 경력몰입 및 조직몰입의 관계
- 설현수. (2013). E기업의 조직학습 역량구축요인이 변화몰입에 미치는 영향. 중앙대학교.석사학위논문
- 채리. (2012). 중국 대기업 중간 관리자가 인식한 학습조직 구축과 환경 불확실성, 변혁적 리더십 및 조직구조 집권화의 인과 관계. 농산업교육과, 박사학위논문
- 주현미. (2007). 대기업 근로자가 인식한 학습조직 구축요인과 일터학습자 역량의 관계. 서울대학교 석사학위논문
- 장현진. (2012). 기업 사내자격 소지자의 자격 취득 동기와 인적자원개발 효과 변인의 인과적 관계. 서울대학교 박사학위논문.

- 정홍인. (2008). 팀 내 무형식학습과 사회적 자본이 팀 효과성에 미치는 영향. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 2013년도 중소기업 학습조직화 지원사업 홍보자료. 한국산업인력공단.
- Borman, R. & Motowidlo, S. J.(1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in Schmitt, N. & Borman, W. C.(eds.), *Personnel Selection in Organizations*, CA: Jossey-Bass.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchange ability of objective and subjective measures of employee performance. *Personnel Psychology*, 48(3), 587-605.
- Brass, D. J. (1995). Creativity: It's all in your social network. In C. M. Ford, & D. A. Gioia (Eds.). *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices* (pp. 94-99). CA: Sage.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-819.
- Buckley, P. & Carter, M. (1999). Managing cross-border complementary knowledge. *International Studies Of Management & Organization*, 29, 80-84.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, R. S., Hogarth, R. M., & Michaud, C. (2000). The social capital of French and American managers. *Organization Science*, 11, 123-147.
- Butler, J. (1999). Trust expectations, information sharing climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organization Management*, 24(2), 217-248.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. & Young, C. E. (1993).

- Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(October), 47-59.
- Cross, R. & Cummings, J. N. (2004). Ties and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47, 928-937.
- Cross, R., & Prusak, L. (2002). The people who make organizations go-or stop. *Harvard Business Review*, 80(6), 104-112.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge Environment*. New York: Oxford University Press.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Seibert, S., Kraimer, M. L., & Liden, R. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline: The art and Pracrive of the learning organization*. New York: Doubleay/Currency.
- de, Geus A, (1997, March-April). The living company. *Harvard Business Review*, 51-99.
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline: The art and Pracrive of the learning organization*. New York: Doubleay/Currency.
- Song, J.,& Chermack.T., (2008). A Theoretical Approach to the Organizational Knowledge Formation Process: Integrating the Concept of Individual Learning and Learning Organizational Culture. *Human Resource Review*.7(4). 424-442.5.

- Song, J., & Chermack, T. (2013). An Analysis and Synthesis of DLOQ-Based Learning Organization Research. *advances in Developing Human Resources*, 15(2), 222-239.
- Stasser, G., Stewart, D. D. & Wittenbaum, G. M. (1995). Expert roles and information exchange during discussion: The importance of Knowledge who knows what. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 244-265.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Wang, X. (2005). Relationship among organizational learning culture, job satisfaction, and organizational commitment in Chinese state-owned and privately owned enterprises, Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Ere, A. (1997). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure (CAHRS Working Paper #97-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- William, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 527.

중소기업 근로자의 학습조직화수준과 직무수행, 개인역량에 대한
질문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

저는 우리나라 중소기업 근로자분들이 인식하는 학습조직화 정도가 어느 수준인지를 조사하고, 이러한 학습조직이 직무수행에 영향을 주는지를 연구하고 있습니다. 근로자 여러분이 조직 생활 내에서 자신이 느끼고 생각하는 것에 응답해 주시기 바랍니다.

질문지는 총 6면이며, 응답하는데 걸리는 소요시간은 약 15분입니다. 조사결과는 통계법 제8조에 의거하여 익명으로 처리되므로 특정한 개인이나 기업의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항이라도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의 사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락하여 주시기를 바랍니다. 끝으로 늘 건강과 행복이 가득하시기를 기원하며, 바쁘신 와중에도 불구하고 소중한 시간을 내어 주셔서 거듭 감사의 말씀을 드립니다.

2013년 10월 16일

서울대학교 대학원 농산업교육과 교수 이찬

서울대학교 대학원 농산업교육과 연구원 이지윤

[연구자 연락처]이지윤(전화 : 02-880-4839, 핸드폰 : 010-8299-3374. e-mail : hrdestiny@snu.ac.kr)

I. 다음은 귀하 회사의 **학습조직화 정도**에 관한 문항입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하께서 평소에 생각하시는 바와 일치하는 정도에 **✓**표를 하시기 바랍니다.

| 응답예시 | |
|--|----------------------------|
| <p>각 문항에 대한 응답번호는 동의 수준을 의미합니다. 각 문항에 대해 동의하는 수준이 높을수록 높은 번호를, 동의하는 수준이 낮을수록 낮은 번호에 ✓를 하시면 됩니다. 예를 들어 '우리 회사에서는 직원들에게 별도의 학습시간을 제공한다.'라는 항목에서</p> <p>⇒ '매우 그렇다' 라고 생각하신다면, ⑥번에 ⇒ '그렇다' 라고 생각하신다면, ⑤번에 ⇒ '다소 그렇다' 라고 생각하신다면, ④번에 ⇒ '다소 아니다' 라고 생각하신다면, ③번에 ⇒ '아니다' 라고 생각하신다면, ②번에 ⇒ '전혀 아니다' 라고 생각하신다면, ①번에 ✓하시면 됩니다.</p> | |
| 문항 | 전혀 아니다 ←————→ 매우 그렇다 |
| 우리 회사는 직원들에게 별도의 학습시간을 제공한다 | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |

| | 전혀 아니다 ←————→ 매우그렇다 |
|--|----------------------------|
| 1) 우리 회사 직원들은 실수로부터 배우기 위해, 실수에 대해 허심탄회하게 이야기한다. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| 2) 우리 회사 직원들은 앞으로 주어질 업무에 필요한 스킬을 알고 있다, | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| 3) 우리 회사 직원들은 서로의 학습을 도와준다. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| 4) 우리 회사는 직원들의 학습을 돕기 위해 재정적 혹은 다른 방법으로 지원한다. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| 5) 우리 회사는 직원들에게 별도의 학습시간을 제공한다. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| 6) 우리 회사 직원들은 업무와 관련한 문제가 발생한 경우, 이를 학습할 수 있는 기회로 여긴다. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| 7) 우리 회사 직원들은 학습에 대한 보상을 받는다. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |
| 8) 우리 회사 직원들은 서로 피드백을 주고받는데 거리낌이 없다. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ |

| | | | | | | |
|---|---------------------|---|---|---|---|---|
| 9) 우리 회사 직원들은 자신의 의견을 내세우기 전에 다른 사람의 의견을 경청한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 10) 우리 회사 직원들은 직급에 관계없이 의문사항에 질문을 하도록 장려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| | 전혀 아니다 ←————→ 매우그렇다 | | | | | |
| 11) 우리 회사 직원들은 자신의 생각을 말할 때, 다른 사람의 생각은 어떤지도 물어본다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 12) 우리 회사 직원들은 서로에게 존경심을 갖고 대한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 13) 우리 회사 직원들은 서로 신뢰를 쌓기 위해서 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 14) 우리 회사 부서들은 필요에 따라 부서의 목표를 수정할 수 있는 자율권이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 15) 우리 회사의 부서들은 직원들을 차별하지 않고 평등하게 대우한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 16) 우리 회사의 부서들은 부서의 업무뿐만 아니라 부서가 얼마나 잘 운영되는 과정도 중시한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 17) 우리 회사의 부서들은 토의나 정보 수집을 통해 부서의 방향을 수정한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 18) 우리 회사는 성과를 많이 낸 부서에 대한 보상을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 19) 우리 회사는 우리 부서가 제안한 것들을 잘 수용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 20) 우리 회사는 제안제도, 전자게시판, 자유로운 모임을 통해 양방향 의사소통을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 21) 우리 회사에서는 언제든지 쉽고 빠르게 필요한 정보를 얻을 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 22) 우리 회사는 직원들의 스킬에 대한 최신 데이터베이스(DB)가 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 23) 우리 회사는 현재의 업무성과와 기대되는 성과간의 차이를 측정하는 시스템이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 24) 우리 회사에서는 학습한 내용을 모든 사람들과 공유한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 25) 우리 회사는 교육훈련에 투자한 시간과 자원의 결과를 측정한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 26) 우리 회사는 직원들이 솜씨수범할 수 있도록 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 27) 우리 회사는 직원들에게 자신의 업무를 선택할 수 있는 권한을 부여하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |

| | | | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|---|---|
| 28) 우리 회사는 직원들이 회사의 비전을 달성하는데 공헌하도록 권장한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 29) 우리 회사는 직원들이 업무를 완수하는데 필요한 자원들을 자유롭게 이용하도록 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 30) 우리 회사는 승진이 있는 모험을 하도록 지원해 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 31) 우리 회사는 다른 부서와 직급의 비전이 연계 되도록 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 32) 우리 회사는 직원들이 직장 외 가정생활에서 균형을 이루도록 도와준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 33) 우리 회사는 직원들이 폭넓은 시각을 가지도록 장려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| | 전혀아니다 ←————→ 매우그렇다 | | | | | |
| 34) 우리 회사는 직원들이 의사결정을 할 때, 고객의 입장을 고려하도록 장려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 35) 우리 회사는 직원들의 사기를 고려하여 의사결정을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 36) 우리 회사는 지역사회와 상호 요구를 충족시키기 위해서 로 협력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 37) 우리 회사는 서로에게 조언을 구해 문제를 해결한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 38) 우리 회사 경영진들은 학습할 기회나 교육훈련을 지원해 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 39) 우리 회사 경영진들은 경쟁업체나 산업 동향, 회사의 방향에 대한 최신 정보를 직원들과 공유한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 40) 우리 회사 경영진들은 회사의 비전을 실현하도록 직원들에게 권한을 위임한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 41) 우리 회사 경영진들은 직원들의 멘토(조언자)나 코치의 역할을 수행한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 42) 우리 회사 경영진들은 계속해서 학습할 수 있는 기회를 가진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 43) 우리 회사 경영진들은 회사의 가치에 업무활동이 부합되도록 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |

II. 다음은 귀하가 느끼는 자신의 직무수행에 대한 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표시해 주시기 바랍니다.

| | 전혀 그렇 지 않다 | 그렇 지 않다 | 보통 이다 | 그렇 다 | 매우 그렇 다 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------|----------|---------|---------------|
| 1) 나는 내게 주어진 업무를 잘 완료해낸다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 나는 직무명세서에 제시된 책임업무를 다한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 나는 조직에서 기대하는 과업을 잘 수행한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 나는 업무수행 시 요구되는 목표를 잘 달성한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 나는 인사과과에 영향을 주는 활동을 잘 수행한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 나는 업무수행 시 문제해결을 위해 동료와 잘 협력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 나는 필요한 업무를 스스로 찾아서 적극적으로 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 나는 맡은 업무가 아니어도 회사에 도움이 되는 일이라면 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 나는 동료의 업무가 과중할 때 돕고 함께 협력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 나는 부서에 보탬이 될 수 있는 건설적인 제안을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 나는 다른 사람에게 미치는 영향을 생각하고 행동한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 나는 상사가 없더라도 맡은 업무를 평소대로 수행한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13) 나는 어려움에 처한 동료를 지원하고 격려하여 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14) 나는 과업수행시 문제해결을 위해 능동적으로 대처한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅲ. 다음은 **개인역량**에 관한 사항입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타낸 것에 **✓** 표시해 주시기 바랍니다.

| | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|-----------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 1) 나는 나의 노후유가 무엇인지를 잘 알고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 나는 지금하고 있는 업무에 지식을 활용하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 나는 일을 통하여 지식을 향상 시킬 수 있다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 나는 내가 하는 업무를 정확하게 설명할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 나는 나의 업무에서 가장 핵심적으로 필요한 지식이 무엇인지를 알고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 나는 업무에 필요한 지식습득을 지속적으로 하는 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 나는 기술습득 의지가 높다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 나는 기술개발 목표가 명확하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 나는 나의 기술 및 도입기술을 효율적으로 관리한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 나는 나의 보유기술과 업무와의 연계성이 높다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 나는 혁신적인 핵심기술을 보유하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 나는 다양한 기술을 충분히 보유하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13) 나는 업무에 필요한 기술습득을 지속적으로 하는 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

V. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당되는 것을 골라 √표시해 주십시오(해당하는 곳 하나에만 표시해 주십시오).

1. 귀하의 성별은? ①남성() ②여성()

2. 귀하의 연령은? (만) 세

3. 귀하의 학력은?

①고졸 () ②전문대졸 () ③대졸 () ④대학원 이상 ⑤기타(구체적으로:)

4. 귀하가 재직하시는 회사의 업종은?

①제조업() ②건설업() ③광업() ④도매 및 소매업 ()

⑤전문, 과학 및 기술 서비스업()

⑥출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업()

⑦협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업() ⑧교육 서비스업()

⑨전기, 가스, 증기 및 수도사업() ⑩기타(구체적으로:)

5. 귀하의 회사 규모는?

① 50인 미만 ② 50인 이상~100인 미만 ③ 100인 이상~300인 미만

④ 300인 이상~500인 미만 ⑤ 500인 이상~1000인 미만

6. 귀하의 직장생활 경력은? (만) 년 개월

7. 현재 직장에서 담당하는 업무는?

- ① 기획·총무() ② 인사·교육() ③ 재무·회계()
④ 구매·자재() ⑤ 영업·마케팅() ⑥ 연구개발()
⑦ 기타(구체적으로:)

8. 귀하의 직위는?

- ①사원() ②대리() ③과장() ④차장() ⑤부장 이상() ⑥기타()

바쁘신 가운데 끝까지 응답해주셔서 대단히 감사합니다.

Abstract

The Relationship along Job Performance, Learning Organization and Competency in Small-Medium Sized Enterprises

by Ji Yun Lee

Thesis for the Master of Philosophy in Education
in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2014

Major Advisor: Chan Lee, Ph. D.

The purpose of this study was to investigate the relationship between the level of building learning organization and performance in South Korea's small firms. Detailed research goal for this is to investigate the level of performance and building learning organization of South Korean small firms, investigate the relationship between performance and building learning organization, and investigate the influence of building learning organization to performance. Also, it was to investigate the mediator effect of individual capacity in building learning organization's relation to small firm worker's performance

Population of this study is the whole national small firm worker. However, because it is judged that individual information of workers are not available and not all small firms are operating learning organization,

selected 239 firms that are participating in small firm learning organization plan of the Ministry of Employment and Labor and Human Resources Development Service of Korea as aiming population. Also, because of the limit in approaching the research group, this study used purposeful sampling method among nonprobability sampling and selected 40 firms that wanted to participate in the survey and sampled 10 respondents from each firm.

As a means of collecting data, the questionnaire was used, and the questionnaire was composed of level of learning organization, level of performance and level of individual capability. In the level of learning organization, continuous learning, conversation and question inquiry, team study, system construction, grant of authority, system connection and leadership, for level of performance included achievement of task and contextual performance. Also, individual capability included knowledge, skill, ability, characteristics and morality.

To measure the level of learning organization used DLOQ(Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) developed by Watkins and Marsick.(1993) DLOQ is measured by total average of 7 factors of continuous learning, conversation and question inquiry, team learning, system construction, grant of authorization, system connection and leadership. Level of performance was measured using Hyunjin Jang(2012)'s performance measuring tool which is modification of William and Stella(1991)'s task achievement measurement and Borman and Motowidlo(1994)'s contextual performance measurement to fit South Korean workers. Performance is largely divided into task achievement and contextual performance. Individual capability was measured using the measurement developed by Tak Gong(2004) after modification and it is comprised of knowledge, skill, ability, characteristics and morality.

Data collecting was done using questionnaire through mail and e-mail survey and visit survey, distributing 504 survey paper to 40 small firms and collected 324 from 29 small firms. Collected data was analyzed using Window SPSS 19.0 statistical package program and statistical significance level set on 5%.

The result from this study can be summarized as following.

First, the level of learning organization of South Korea's small firms were generally above average, and component significance was in order of conversation and question inquiry, team learning, continuous learning, system connection, leadership, grant of authority, and system construction. As for the size, the level of learning organization was high as the size of the firm was big. Also, the level of learning organization for manufacturing and construction firms was highest.

Second, performance of South Korean small firms was in 3 out of 5 point in average, which is above ordinary. Also, contextual performance was higher than task achievement. This is because the size of small firm is small and sharing and application of knowledge between workers is more active, and it is evaluated group's contextual viewpoint rather than systematic performance evaluation scheme.

Third, small firm learning organization has positive correlation. Also explanation power of performance on learning organization was 22.8%. This means as the level of learning organization in small firms is higher the level of performance tends to be high. Therefore, within the group, it is necessary to intervene to enhance conversation and question inquiry, team learning, continuous learning, system connection, leadership, grant of authority and system construction through learning organization, sharing knowledge needed for work and improve performance level

through this.

Forth, small firm work's individual performance has incomplete mediating effect within relationship to small firm learning organization and performance. In other words, learner's individual performance does not affect the relationship between learning organization and performance, but indirectly. Therefore, various interventions that could improve performance through individual performance enhancing program within the group would be necessary.

Based on such study results would like to suggest as a follow-up study, ① tool for measuring the level of learning organization in different groups, ② developing measurement for measuring performance in various aspects, ③ reinforcing individual performance that would enhance learning, and ④ different factors that affect the government's plan of support for small firm learning organization.