



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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](#) 

2016년 2월  
박사학위논문

# 일터학습이 학습전이와 기업성과에 미치는 영향

조선대학교 대학원

경 영 학 과

김 권 필

# 일터학습이 학습전이와 기업성과에 미치는 영향

The Effect of the Workplace Learning and  
Learning Transfer on Business Performance

2016년 2월 25일

조선대학교 대학원

경영학과

김 권 필

# 일터학습이 학습전이와 기업성과에 미치는 영향

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학박사 학위신청 논문으로 제출함.

2015년 11월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

김 권 필

## 김권필의 박사학위 논문을 인준함.

위원장 서강대학교 교수 박 경 규 인

위 원 남서울대학교 교수 김 형 철 인

위 원 조선대학교 교수 정 진 철 인

위 원 조선대학교 교수 조 윤 형 인

위 원 조선대학교 교수 윤 중 록 인

2015년 12월

조선대학교 대학원

# 목 차

## Abstract

<b>I. 서 론</b> .....	<b>1</b>
1.1 문제제기 및 연구의 목적 .....	1
1.2 연구방법 .....	4
1.3 논문의 구성 .....	5
<b>II. 이론적 배경</b> .....	<b>7</b>
2.1 기업내 인적자원개발 패러다임의 변화 .....	7
2.2 일터학습 .....	11
2.2.1 일터학습의 개념 .....	11
2.2.2 일터학습의 모형 .....	14
2.2.3 일터학습의 유형 .....	21
2.2.4 일터학습에 관한 선행연구 .....	30
2.3 학습전이 .....	36
2.3.1 학습전이의 개념 .....	36
2.3.2 학습전이의 모형 .....	40
2.3.3 학습전이의 측정 .....	46
2.3.4 일터학습과 학습전이 .....	48
2.4 학습지향성 .....	49
2.4.1 학습지향성의 개념 .....	49
2.4.2 학습지향성과 경영성과와의 관련성 .....	52
2.5 기업성과 .....	53

<b>Ⅲ. 연구방법</b> .....	<b>60</b>
3.1 본 연구의 통합연구방법 .....	60
3.2 양적연구 설계 .....	63
3.2.1 연구모형 및 가설의 설정 .....	63
3.2.2 표본의 선정 및 특성 .....	68
3.2.3 변수의 조작적 정의 .....	71
3.2.4 설문지 구성 및 측정 .....	72
3.2.5 양적연구 분석방법 .....	74
3.3 질적연구 설계: 사례연구 .....	76
3.3.1 질적연구(사례연구)의 개념 .....	76
3.3.2 연구대상 .....	78
3.3.3 연구과정 .....	82
3.3.4 자료 분석 .....	86
3.3.5 타당도 검토 .....	87
3.3.6 윤리적 고려 .....	88
<b>Ⅳ. 연구 결과</b> .....	<b>90</b>
4.1 양적분석 결과 .....	90
4.1.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증 .....	90
4.1.2 요인 및 신뢰성 분석 .....	91
4.1.3 상관관계 분석 .....	93
4.1.4 다중공선성 검토 .....	94
4.1.5 차이분석 .....	95
4.1.6 가설검증 .....	100
4.2 질적연구 결과 .....	110
4.2.1 일터학습 영역 분석 .....	110
4.2.2 일터학습 관계양상 분석 .....	123

4.2.3	일터학습과 기업성과 .....	128
4.2.4	학습전이의 매개효과 분석 .....	134
4.2.5	질적연구 결과 해석 .....	135
<b>V.</b>	<b>결 론 .....</b>	<b>137</b>
5.1	연구결과의 요약 .....	137
5.2	연구의 시사점 및 한계 .....	139
참고문헌		
설 문 지		



## 표 목 차

<표 2-1> 기업 내 인적자원개발(HRD)의 변화 추세 .....	10
<표 2-2> 학습의 형식성과 무형식성 .....	21
<표 2-3> 무형식적 학습의 정의에 대한 국내외 연구 정리 .....	27
<표 2-4> 학습자 수준별 학습형태 .....	28
<표 2-5> 무형식적 학습의 유형 .....	29
<표 2-6> 일터학습과 영향요인에 관한 연구 동향분석 .....	32
<표 2-7> 경력단계별 학습양식의 변화 .....	34
<표 2-8> 학습전이의 개념 .....	39
<표 2-9> 학습전이 모형의 특징 .....	46
<표 2-10> 학습전이 측정도구 선행연구 종합 .....	47
<표 3-1> 인구통계학적 특성 .....	70
<표 3-2> 설문지의 구성 .....	73
<표 3-3> 연구 참여자의 개인적 특성 .....	79
<표 3-4> 면담 흐름표 .....	84
<표 3-5> 다각화 검증 실천 노력 .....	88
<표 4-1> 요인 및 신뢰성 분석 .....	92
<표 4-2> 상관관계분석 .....	94
<표 4-3> 변수의 다중공선성 검증 .....	94
<표 4-4> 성별에 따른 차이 분산분석 .....	96
<표 4-5> 학력별 차이 분산분석 .....	96
<표 4-6> 근속연수별 차이 분산분석 .....	98
<표 4-7> 업종별 차이 분산분석 .....	99
<표 4-8> 일터학습과 학습전이의 다중회귀분석 .....	101
<표 4-9> 학습전이와 기업성과의 다중회귀분석 .....	102

<표 4-10> 학습전이 매개효과의 유의도 검증 결과 ..... 104  
 <표 4-11> 무형식적 학습과 학습전이와의 관계에서 학습지향성의 조절효과 ... 106  
 <표 4-12> 학습전이와 기업성과의 관계에서 학습지향성의 조절효과 ..... 108  
 <표 4-13> 가설검증요약 ..... 110  
 <표 4-14> 기업별 도입교육 현황 ..... 114  
 <표 4-15> 기업별 형식적 학습 현황 ..... 117  
 <표 4-16> 기업별 무형식적 학습 현황 ..... 123

## 그림 목 차

<그림 1-1> 연구방법 .....	6
<그림 2-1> Willam Rothwell의 ‘HRD 패러다임의 변화’ .....	9
<그림 2-2> Watkins & Marsick의 일터학습 모형 .....	15
<그림 2-3> Rothwell의 전문가 일터학습 과정 .....	17
<그림 2-4> Rylatt의 일터학습 체제적 모형 .....	18
<그림 2-5> Ralatt의 일터학습 상호작용 모형 .....	19
<그림 2-6> Matthews의 일터학습 총체적 모형 .....	20
<그림 2-7> 직무활동의 영향요인에 관한 개념적 모형 .....	31
<그림 2-8> 무형식적 학습의 영향요인간의 관계도 .....	35
<그림 2-9> Neo와 Schmitt의 전이모형 .....	41
<그림 2-10> Baldwin과 Ford의 전이과정 모형 .....	42
<그림 2-11> Tessmer와 Richey의 전이모형 .....	43
<그림 2-12> Holton의 개념적인 평가모형 .....	44
<그림 2-13> Holton의 수정된 통합적 평가모형 .....	45
<그림 3-1> 본 연구의 통합연구방법 모형 .....	60
<그림 3-2> 통합연구방법 모형 .....	62
<그림 3-3> 연구모형 .....	64
<그림 3-4> 연구자료의 수집 및 과정설계 .....	83
<그림 4-1> 무형식학습과 학습전이와의 관계에서 학습지향성의 조절효과 .....	107
<그림 4-2> 학습전이와 기업성과의 관계에서 학습지향성의 조절효과 .....	109

## Abstract

### The Effect of the Workplace Learning and Learning Transfer on Business Performance

Kim Gwon-pil

Advisor : Prof. Jong-rok Yoon, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School Chosun University

The purpose of this study is to explore how knowledge and information acquisition through workplace learning(formal, informal) of small business employees affects the learning transfer and business performance which is widely used in actual business.

The study also aims at drawing empirical analysis of the mediating effects of learning transfer on the relationship between workplace learning and business performance and moderating effects of employees' learning orientation (within company) on the relationship between workplace learning and learning transfer, learning transfer and business performance.

First of all, the study examined the relationship between workplace learning, such as learning with others, self-reflection and external searching, of small business workers and learning transfer, business performance.

Second, The study showed how awareness level of small business employees toward learning orientation influenced learning transfer.

Third, the study analyzed moderating effects of learning orientation on the relationship between workplace learning and learning transfer. Based on above examinations, this thesis proposes vitalization of workplace learning

of small business employees, improvement of learning orientation, and enhancement of learning transfer. The research was conducted by surveying individuals working for small business.

In particular, in order to raise representativeness of certain sampling organizations, targeted companies were limited to members of the Korea small business Association, Employees of 20 different companies under were surveyed through both online and offline.

The survey was conducted from February 1 to 25, 2015. Out of total 700 respondents, 540 responses (validity rate at 77%) were examined for the research. The rest of 44 responses were excluded due to either insincerity or unreliability. The questionnaire was divided into three different categories measuring the following: level of workplace learning, learning transfer, learning orientation and business performance. With respect to questions on workplace learning, examination method developed by Lohman(2005) and revised by Choi(1995) was applied. Measurement method developed by Lee Do-Hyung(1995) based on the research from Rouiller and Godstein (1993) was applied in learning transfer related questions. Questions for learning orientation were excerpted from questions created by Holton(1997) and later revised by Bae Eul-Kyu(2012). Prior to distributing the whole questionnaire, five experts in academic and business fields corrected awkward expressions.

Using collected survey results, the study ran a frequency analysis in order to find out demographic characteristics. In addition, in order to verify validity of measuring tool, questions were extracted through factor analysis and created variables through reliability analysis. For the purpose of identifying how workplace learning impact on the learning transfer, multiple regression analysis was implemented. By looking into this relationship between workplace learning and learning transfer, the study further attempted to investigate moderating effects of learning orientation. Independent variable was workplace

learning while dependent variable was learning transfer. moderating variable was learning orientation .

The results of the research are as follows;

First, as a result of carrying out multiple regression analysis to see how workplace learning specially informal learning influence learning transfer, learning with others and self-reflection in informal learning showed meaningful positive correlation with learning transfer. However, external searching did not show any meaningful correlation with learning transfer.

Second, as a result of implementing multiple regression analysis to discover how learning orientation(moderating variable) among small business employees influence learning transfer, peer support and business performance support that are the lower variables of learning orientation showed positive correlation with learning transfer.

Third, as a result of running multiple regression analysis to explore learning orientation on the relationship between informal learning activities and learning transfer of small business employees, learning orientation plays moderating role in relationship between learning transfer and business performance.

In conclusion, learning with others and that are informal learning of small business employees provides positive influence to learning transfer. learning orientation also positively affects learning transfer. and learning orientation moderate relationship between informal learning and learning transfer.

In order to ramp up learning transfer through informal learning of small business employees, it is necessary to create an atmosphere that promotes self-reflection and cooperative learning with colleagues and supervisors in workplace. In addition, learning orientation should be well organized so that informal learning, including and external searching, can be well performed.

# I. 서 론

## 1.1 문제제기 및 연구의 목적

최근 한국노동시장은 청년들의 졸업 후 안정적인 노동시장 진입실패로 인해 청년실업률의 증가와 고용률 하락 현상이 나타나 이제는 현장수요에 부응하는 새로운 직업 학습방식의 변화가 필요한 때이다.

우리나라는 고등학교를 졸업한 학생들 중 70% 이상이 대학을 진학하고, 대학졸업 후 자신들이 원하는 좋은 직장에서 근무하고자 취업에 도움이 되지 않은 필요이상의 스펙을 취득하기 위해 많은 시간과 비용을 낭비하고 있다. 이런 스펙을 취득하는데 막대한 시간과 비용을 사용하고 있음에도 불구하고, 기업체에서는 신입사원들의 다양한 직무교육에 연간 13조원 넘게 사용하고 있는 현실이다(나영돈, 2013).

더욱이 한국근로자 1인당 연간 평균 근로시간은 2,163시간(2013년 기준)으로 미국(1,788시간), 일본(1,735시간), 독일(1,388시간) 등 OECD 국가평균의 1.3배에 달하고 있다. 그러나 한국근로자 노동생산성은 미국(60.2), 독일(55.8), 일본(41.6), 한국(29.9) 순서로 OECD 국가 중 매우 낮은 상황이다. 현 정부에서는 국민 행복과 국가 발전이 선순환하는 새로운 패러다임으로 고용률 70% 달성을 위한 방안으로 ‘한국형 일학습병행제를 도입하였다. 21세기 지식기반시대에서 한 분야에 대한 지식은 그 지식의 생애 주기가 갈수록 짧아지고 있으며, 기업과 종업원들은 지속적으로 변화하고 학습해야 하는 압박을 받게 되었다. 치열한 경쟁상황에 대처하기 위해서 인적자원을 개발하는 기업은 자신의 고유한 목적과 용도에 따라 설계된 학습프로그램을 갖는 것이 필요하며, 이를 통해 기업의 성장과 발전을 이루는 것이다(Nadler, Wiggs, & Smith, 1988). 학습활동을 통한 업무수행의 개선과 변화를 통해 업무능력을 향상시키고, 비용 절감을 통해 기업의 경쟁력을 강화시키는 것이다. 특히, 직무순환, 프로젝트 공동수행, 그리고 OJT 등과 같은 ‘업무경험에 의한 역량 개발’이 가장 효과적이며, 그다음으로 코칭, 피드백, 그리고 멘토링 등의 ‘인간관계에 의한 개발’로 나타나고 있다(Michaels, Withagen, Jacobs, Zaal & Bongers, 2001).

이와 같이 학습의 중요성이 부각됨에 따라 학습은 개인뿐만 아니라 기업조직의

중요한 주제가 되고 있다. 이러한 환경의 변화에 따라 집합식 학습중심의 전통적인 인적자원개발에서는 학습자를 수동적으로 인식함에 따라 학습전이가 적시에 이루어질 수 없고, 신속하게 문제를 해결할 수 없으며, 현장에서의 학습전이수준이 낮다는 한계를 지니게 되었다. 이러한 문제점들로 인하여 최근 인적자원개발 패러다임은 수동적 훈련에서 능동적 학습으로 전환되고 있는데, 주목할 것은 인적자원개발의 중요한 가치를 학습에 두고 있다는 점이다. 즉 모든 인적자원개발은 학습이라는 Tobin(2001)의 견해와 같이 인적자원개발의 모든 국면을 학습으로 이해하고 있는 것이다. 따라서 대부분의 기업에서는 개인들의 능력개발과 기업의 성과 향상을 위한 일터학습을 계획, 실행, 평가하고 있다.

일반적으로 일터학습은(Workplace Learning) 학습을 특정 장소와 연결시키면서 자연스럽게 등장한 말로 학교에서의 학습이나 가정에서의 학습처럼 일터에서 일어나는 학습이다. 따라서 일터는 업무활동 속에서 학습할 수 있는 환경이 형성되어야 하며 동료 혹은 리더와의 대화로도 학습 할 수 있어야 한다. 이렇게 일터가 학습하는 환경으로 변해야 한다. 일터학습에 대한 관심은 1990년 초부터 업무활동과 학습을 유기적인 관점에서 바라보는 ‘일터학습’이라는 연구에서 시작되었다(Fenwick, 2003).

이 말은 일터학습이 조직의 처방적 관점에서 일어나는 각종 학습활동뿐만 아니라, 학습자 중심으로 전개되는 경험적이고 일상적인 학습활동까지 포함하는 매우 포괄적인 의미로 업무와 관련된 학습, 일을 통한 학습, 일에 기반하여 일어나는 학습 등 ‘일’과 관련된 모든 학습을 포함하는 것이라 할 수 있다. 이러한 관점에서 보면 학습이 유기적이며, 역동적으로, 범생애적으로 점차 폭이 넓어지고 확장되어 가고 있다는 평생학습패러다임변화의 영향을 받은 것으로, 일터학습도 점차 일과 학습은 분리된 개념이 아니라 조직이나 조직내의 종업원을 포함하여 전개되는 전략적인 학습촉진 활동으로 변화하고 있다.

이와같이 기업성과를 높이기 위해 구성원들에게 체계적인 학습을 통해 업무성과를 높이고 필요한 지식이나 기술을 배우는 과정을 시행하고 있는 일터학습에 관한 연구가 계속되고 있으나 많은 연구들이 양적연구나 질적연구 등을 통해 단편적인 연구만을 진행해 왔다. 대부분의 대기업들은 체계적인 교육프로그램들이 구성되어 있어 형식적학습이 잘 이루어지지만 중소기업의 경우 학습의 기회가 대기업에 비해 부실할 수 밖에 없다.

Day(1998)의 연구에 따르면 대부분 일터에서의 학습은 형식적이라기보다 무형



식적으로 일어난다고 하였다. 중소기업 근로자의 학습이 주로 무형식적으로 일어나므로 중소기업의 일터학습에 대한 연구의 필요성이 더욱 커지고 있다. 일터학습에 대한 관심과 중요성이 증가하면서 관련 연구들이 증가하고 있지만 몇 가지 한계점도 있다.

첫째, 일터학습 방법의 적용수준을 기업성으로 직접 연결시키기 때문에, 일터학습에 대한 연구들은(윤태인,2012; 배을규·김대영, 2008; 안동윤, 2005) 기업성에게 영향을 줄 수 있다는 가정 하에 구성원의 직무만족, 학습전이, 역량간의관계를 분석하였다. 그러나 이런 연구들은 일터학습을 OJT, CoP, Action Learning 등과 같은 유형으로 무형식적학습을 측정하였다. 이는 일터에서의 자연스럽고 자발적인 무형식적학습 활동의 요인들을 규명하는데 한계가 있다.

둘째, 습득된 지식, 기술, 태도 등을 통한 행동의 변화로 이어지는 학습전이에 대한 연구가 기업의 훈련프로그램과 같은 형식적학습에 제한되어 연구되고 있다. 학습전이는 교육프로그램에서 획득된 지식, 기술, 태도를 업무에 효과적으로 활용하고, 이를 통한 행동의 변화의 수준으로(현영섭, 2001;2004), 학습이 기업의 업무수행과 얼마나 연결되는지를 학습전이를 통해 판단해 볼 수 있다. 그러나 실증연구에서는 학습전이의 발생 비율이 대략 10~20% 정도 발생하는 것으로 나타나고 있다(Holton & Baldwin, 2003). 이는 일터에서의 학습 중 70~90%가 무형식적학습으로 발생된다는 결과(Cross, 2007; Rowden,2007; Sorohanm, 1993; Marsick & Watkins, 1990)에도 불구하고 학습전이의 평가대상을 훈련프로그램과 같은 정형화된 형식적학습에 한정하여 연구가 진행되었다는 점에서 원인을 찾을 수 있다(Enos, Kehrhan, & Bell, 2003; Rouiller & Goldstein, 1993).

더욱 기업에서의 학습전이는 학습지향성과 긴밀한 연관성이 있다(Gilly & Hoekstra, 2003; Leslie, Aring, & Brand,1998; Stamps, 1998). 기업에서의 일터학습 활동이 학습전이로 이어지기 위해서는 학습지향성에 대한 세밀하고 실질적인 검토가 필요하다.

따라서 본 연구에서는 중소기업에 종사하는 종업원들을 대상으로 양적연구와 질적연구를 통해 일터에서 발생하는 일터학습유형을 살펴보고, 이런 학습이 학습전이와 기업성에게 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

이와 같은 연구를 통해 일터학습의 유형에 따른 종업원의 학습전이와 기업성에게 미치는 영향을 양적, 질적으로 분석하고, 일터학습과의 연계성을 알아보는데

주목적이 있다.

본 연구는 학습을 경쟁 우위의 원천으로 삼고자 하는 중소기업들에게 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째 중소기업종업원들이 지각하는 일터학습이 학습전이에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석하고자 한다. 본 연구에서는 일터학습의 유형(형식적 학습, 무형식적 학습)이 학습전이와 기업성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 분석하고자 한다.

둘째, 중소기업에서의 학습전이는 기업성과와 긴밀한 연관성이 있다. 따라서 일터학습과 기업성과 간의 학습전이의 매개효과를 실증적으로 분석하고자 한다.

셋째, 학습지향성은 선행연구에서 기업성과와 관련성이 깊은 것으로 나타났다.

본 연구에서 학습지향성의 조절효과에 대해 규명하고자 한다. 즉 중소기업종업원들이 지각하는 일터학습의 유형들과 학습전이와 기업성과간의 관계에서 학습지향성이 조절변수로서의 역할을 하는지에 대해 실증적으로 분석하고자 한다.

## 1.2 연구방법

본 연구는 일터학습이 학습전이와 기업성과에 미치는 영향을 알아보고, 일터학습의 경험과정에서 나타나는 학습전이와 기업성과의 영향관계 특성을 분석해보고자 한다. 이를 위하여 먼저 양적분석을 토대로 일터학습과 관련변인 간의 관계를 규명한 후 일터학습경험과정을 질적으로 확증하여 통합하는 통합연구방법론을 활용하였다. 통합연구방법론의 다양한 시나리오를 참고하여 통합연구 모형 중 특정 방법의 약점을 보완하기 위한 방법으로 질적·양적 방법 통합을 위한 시나리오 중 한 가지 방법을 선택하여 활용하고자 한다. 순차적 QUAN-QUAL 분석방법인 양적자료 분석 후 질적자료 수집 및 분석을 적용하는 전략을 활용하였다. 양적연구를 통하여 일터학습이 학습의 유형에 따라 학습전이, 학습지향성 그리고 기업성과와의 상호관계성을 분석하고자 하였다. 그 후 양적데이터를 통해서 밝혀내기 힘든 과정적이고 역동적인 관계에 대한 이해를 위하여 질적방법인 사례연구를 실시하

여, 일터학습의 학습과정에 대한 심층적인 고찰을 통해 일터학습이 유형별로 학습 전이와 기업성과에 어떻게 연관되어 있는지를 살펴보았다. 양적연구에서는 연구 표본에 대한 인구통계학적 특성, 신뢰도 분석, 요인분석, 확인요인분석을 실시하였고, 이를 토대로 연구가설의 검증과 논의, 실증분석 결과의 요약을 기술하였다.

본 연구는 광주광역시 중소기업에 근무하고 있는 근로자를 대상으로 연구 범위를 한정하였다. 자료수집을 위한 방법으로는 응답자로부터 정보를 체계적으로 수집하고자 설문지법을 적용하였다.

조사자료에 대한 분석방법은 SPSS Ver.21 통계패키지를 이용하여 연구 개념들에 대한 신뢰성 검증과 타당성 검증을 실시하였으며, 연구가설 검증을 위한 기초 분석으로 빈도분석, 기술분석, 요인분석, 신뢰성분석을 실시하였다. 마지막으로 연구가설을 위한 분석으로는 다중회귀분석과 학습전이의 매개효과의 검증을 위해 bootstrapping을 통해 인과관계를 실증적으로 검증하였다.

### 1.3 논문의 구성

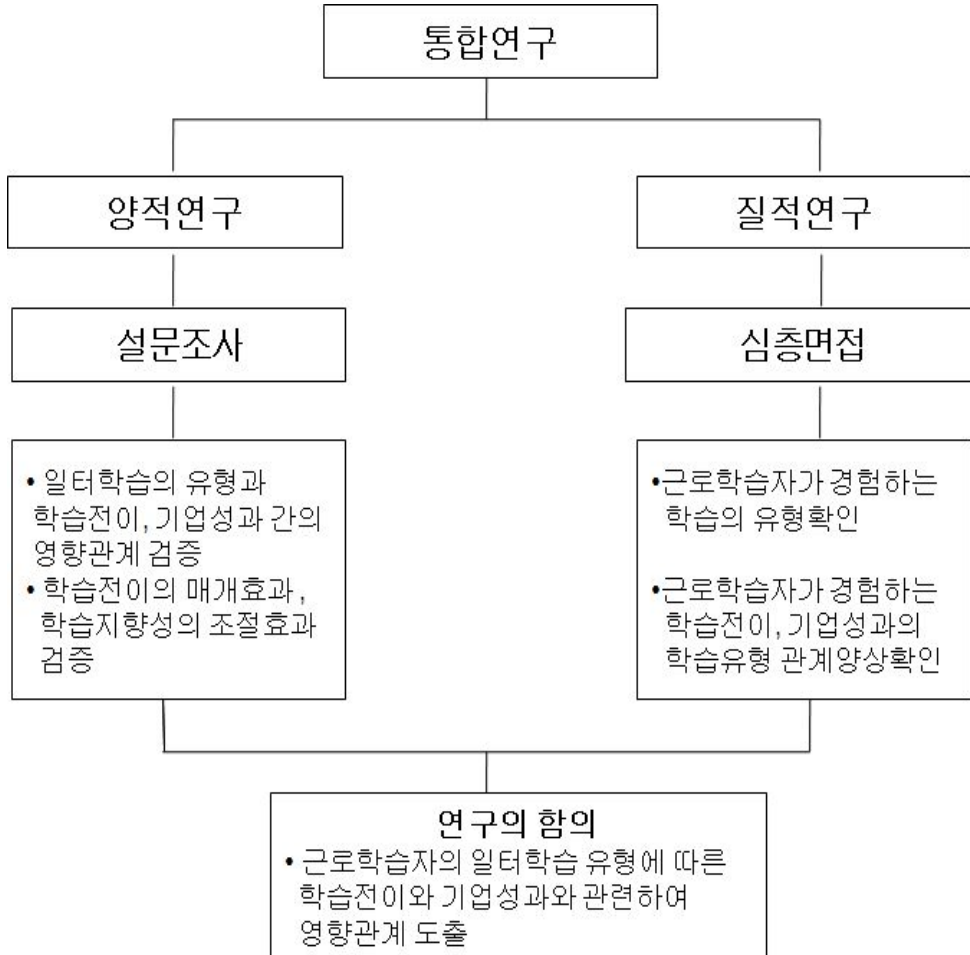
본 논문의 구성은 6개의 장으로 구성하였다.

제 I 장에는 문제제기 및 연구목적, 연구의 방법 및 논문의 구성에 대하여 서술하였다. 제 II 장은 일터학습, 학습전이, 학습지향성, 그리고 기업성과에 대한 이론적 배경을 고찰하고, 관련 개념연구와 이론의 발전 방향을 모색하고 본 연구의 실증분석의 기초 자료로 활용하였다. 제 III 장은 본 연구의 목적에 부합하는 문헌고찰을 토대로 양적, 질적 통합적 연구를 위한 연구의 이론적 모형을 제시하고, 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 관련성을 파악하기 위한 연구가설을 설정하였다.

제 IV 장은 양적연구를 위한 조사설계부분으로 변수의 조작적 정의 및 측정, 설문지의 구성과 측정, 표본의 선정 및 자료수집, 표본의 특성, 분석 방법을 기술하였으며 질적 연구를 위한 연구방법을 설계하였다.

제 V 장은 연구 가설에 대한 실증 조사 및 분석을 실시하여 가설의 타당성 여부를 검증, 조사 결과를 통계적 방법에 의거 분석, 검토함으로써 가설의 신뢰성을 검증하고 연구 결과에 따른 해석과 질적 연구 결과를 기술하였다.

마지막으로 제VI장에서는 결론부분으로 연구결과의 요약, 시사점, 그리고 연구 결과의 한계 및 향후연구 과제를 기술하였다.



<그림 1-1 연구방법>

## II. 이론적 배경

### 2.1 기업내 인적자원개발 패러다임의 변화

20세기 초기 인적자원개발의 형태는 산업혁명으로 인한 대량 생산 체제가 갖춰지고, 분업을 통한 효율성을 추구하게 되면서 다수의 노동자에게 기업이 필요로 하는 특정한 지식과 기능을 효과적으로 전달 할 수 있는 훈련 형태의 교육이 강조되었다. 미국의 경우 국가 차원에서 군과 산업체 공장, 노동조합의 훈련을 위한 프로그램으로 TWI(Training within Industry)가 개발되어 광범위하게 실행되었으나 이러한 훈련은 저급한 기술과 단순 노동으로 인해 노동자들의 사기를 떨어트렸고, 이는 방지하기 위한 일부 기업의 경력개발 인력시스템 도입은 향후 본격적인 산업교육의 계기로 작용하게 되었다. 이러한 흐름은 기업으로 하여금 여러 가지 문제점을 갖는 기존 전통교육 방법의 단점을 극복하기 위한 현장교육(OJT: On the Job Training)의 방법을 적극적으로 사용하게 하는 기류를 만들었다. 하지만 학습한 내용의 현업적용 또는 훈련전이를 강화하기 위한 OJT는 비체계성으로 인해 원래의 목적에 부합하는 효과를 발휘하지 못하는 것으로 평가를 받게 되었는데(권대봉, 2003), 이에 대한 해결책으로 체계화된 현장교육(structured OJT)이 등장하게 되었다. 체계화된 현장교육은 현장교육을 실시하기 전에 훈련에 대한 계획을 세운다는 점에서 비체계화된 현장교육과 차별되며, 현재는 대부분의 기업에서 OJT라는 것은 체계화된 OJT를 의미하게 되었다.

이처럼 인적자원개발 활동은 오랫동안 근로자의 현재 직무 수행에 적합한 지식, 기술, 태도를 향상시키기 위해서 많은 기업들은 체계적이고 구조적으로 훈련개발을 실시해 왔다. 그런데 21세기에 들어서 산업경제에서 지식경제 패러다임으로 변화가 이뤄짐에 따라 노동·자본의 중심의 산업사회에서 지식과 정보가 부가가치의 원천이 되는 지식사회로의 전환이 이루어졌다. 노동·자본의 투입량보다는 지식·정보의 축적과 효과적인 활용이 경제발전의 핵심역할을 수행하게 되었고(정재삼, 2000), 지식의 습득이자 생산 활동인 학습이 노동의 중요한 요소가 되었다(정연순, 2005). 지식 기반 사회의 도래로 지식·정보의 양이 폭발적으로 증가하였고, 정보통신기술의 발

달과 탈산업사회화, 그리고 세계화로 인해 국가와 기업, 그리고 개인은 지식과 정보의 창출, 축적, 활용능력을 획기적으로 향상 시킬 것을 요구받고 있다. 그로 인하여 기업의 경쟁력을 결정짓는 요소로써 비모방성의 특징을 지닌 인재가 주목받기 시작하였고(송영수, 2008), 기업에서 요구하는 ‘바람직한 구성원’ 즉 인재상과 필요 기술, 학습방식이 크게 변화하게 되었다(김영철, 1999).

Rothwell(2002)은 훈련중시 패러다임이 야기할 수 있는 문제점들을 언급하였는데, 첫째, 훈련이 항상 시기적절한 것은 아니며, 둘째, 훈련이 항상 옳은 해결책인 것은 아니고, 셋째, 많은 연구들이 모든 업무를 벗어나 실행되는 훈련의 8% 이하만이 실제로 업무에 전이 된다고 밝힌 것처럼 훈련이 항상 다시 업무로 전이 되는 것은 아니며, 마지막으로 훈련은 항상 개인적 차이에 민감한 것은 아니라는 점에서 문제를 가진다고 하였다(주현미, 2007). 또한 Billet(1995)는 전통적인 인적자원개발은 체계적이고 계획적인 방법들로 구조적으로 이루어짐에 따라 아니라 일상적인 업무수행과정에서, 혹은 동료나 상사등과 대화를 나누는 가운데 비공식적이고 우연적으로 이루어질 수 있음에도, 과거의 인적자원개발은 구조화한 훈련에 지나치게 의존함으로써 일상적인 직무수행 과정에서 자연스럽게 비공식적으로 이루어지는 학습을 간과하고 있다고 하였다. 실제로 2007~2008 ISPI와 ASTD의 사례들을 살펴보면 실제적으로 교육성과의 상대적인 효과는 off-line training & e-learning이 10%미만을 차지하고, Mentoring과 Coaching이 70%를 차지하고 있는 것으로 나타났다(최옥, 2008). 이러한 문제의식이 고조되면서 인적자원개발 분야에서도 훈련중시 패러다임에 전환이 일어나게 되었는데, Rothwell(2006)은 이러한 인적자원개발의 변화의 흐름을 Generation of HRD모형을 통해 제시하고 있다. 그는 인적자원개발 분야가 6세대를 거쳐서 발전해 왔다고 하였다.

- 1세대 : Training & Development (T+D)
- 2세대 : Human Resource Development (HRD)
- 3세대 : Human Performance Improvement (HPI)
- 4세대 : Workplace Learning and Performance (WLP)
- 5세대 : Workplace Learner
- 6세대 : Learning & Performance

출처: ASTD Models for workplace learning and performance.  
 VA: American Society for Training and Development. 8-13.

<그림 2-1> Willam Rothwell의 ‘HRD 패러다임의 변화’

제 1세대가 바로 훈련활동에만 초점을 맞춘 세대이며, 제 2세대는 경력개발과 조직개발이 훈련과 함께 통합적으로 활용되는 시기이다. 제 3세대인 HPI(Human Performance Improvement)는 인간 수행문제의 근본적인 원인과 그 해결책을 탐색하는 과정이며, 활동 보다는 결과에 더 초점을 맞춘다고 하였다(Rothwell, 2000). 4세대인 WLP는 인간수행 향상과 개인과 조직의 요구를 만족시키기 위해 학습과 다른 개입들을 통합하여 사용하는 것이라고 하였으며, 이는 일터학습의 다른 이름이기도 하며, 학습이 조직적인 상황에서 업무성적을 증진시키기 위한 도구로써 강조된다고 하였다. 제 5세대인 일터학습자는 훈련이 아닌 학습을 통한 개인의 변화에 초점을 맞춘 개념으로, 학습이 성과향상을 위한 수단으로 활용될 수 있다고 하였다. 마지막으로 6세대는 학습과 수행으로 이는 형식 학습과 무형식적 학습을 모두 포함하여 전 방위적인 학습전략에 초점을 맞춘 개념이라고 할 수 있다. Rothwell이 제시한 이러한 HRD의 흐름은 훈련에서 학습으로 패러다임이 전화되고 있음을 자세히 보여 주는 예이다. 최근 들어 인적자원개발에 대해 많은 변화가 이루어지고 있으며 그러한 변화는 <표 2-1>과 같다.



<표 2-1> 기업 내 인적자원개발(HRD)의 변화 추세

구 분	전통적 관점	최근 동향
주요 영역	· 학습 (training & development; T&D)	· 일터학습 및 성과중심
	· 조직개발 (organization development; OD)	· 학습조직(learning organization) 구축 · 지식경영(knowledge management)
	· 경력개발 (career development; CD)	· 인재경영(talent management)
HRD 부서의 역할	· 조직 구성원 개인차원의 역량개발 · 전통적 학습부서	· 전략적 파트너(strategic partner) · 퍼포먼스 컨설턴트(performance consultant) · 차세대 리더양성(succession plan)
주요 고객	· 종업원 중심	· CEO, 경영자, 리더, 종업원, 고객
주요 현안	· 능력개발, 생산성 향상	· 미래/글로벌 인재(리더) 육성 · 한 방향 조직문화(핵심가치) · 조직변화와 혁신
교육 방법	· 전통적 방식위주(off line 교육) · 이벤트적(간헐적)요소	· 혼합학습(blended-learning) · 지속적인 과정(過程)

출처: 송영수(2009b). “ASTD 역량모델을 기반으로 한국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구”

기업 내 HRD의 역할이 기존의 학습(Training & Development), 조직개발(Organization Development), 경력개발(Career Development)의 기본축인 관리차원에서 벗어나 끊임없이 학습하고, 창조하며, 글로벌 경쟁력 및 도덕성을 갖춘 인재를 발굴하고 육성하고 개발하는 것이 기업의 잠재역량을 끌어내는 방법이라고 송영수(2007)는 주장한다. 이것은 변화에 적응하고 학습하는 미래를 준비하는 전략적 인적자원개발로 기능과 역량이 확대되고 전환되고 있음을 의미한다. <표 2-1>는 전통적 인적자원개발과 최근동향을 비교하여 인적자원개발의 변화추세를 제시하고 있다. 이렇듯 기업 내 인적자원개발 분야는 경영환경의 변화에 함께 전통적 관점에서 변화하여 일터학습 및 성과중심, 학습조직 구축, 지식경영, 인재경영의 방향으로 전환되어 가고 있는 실정이다.



## 2.2 일터학습

### 2.2.1 일터학습의 개념

일반적으로 일터학습은 ‘일터에서의 학습’을 총칭하는 말이며, 학습을 특정장소와 연결시키면서 자연스럽게 등장한 말로 학교에서의 학습이나 가정에서의 학습처럼 일터에서 일어나는 학습이다. 일터학습은 인류가 일을 시작한 시점부터 인류역사와 더불어 존재해왔다. 일과 학습은 분리된 개념이 아니며, 사람은 일을 수행하면서 끊임 없이 학습해왔기 때문이다(Gray et al.,2004). 인류가 수렵을 통해 모방과 협동의 중요성을 학습한 원시시대 때부터 농경사회를 지나 중세시대의 도제제도를 통해 구체화되기까지, 일터학습은 여러 형태로 존재해 왔다. 하지만 산업혁명으로 인한 대량 생산체제가 분업을 통한 효율성을 추구하게 되면서 노동자에게 특정한 지식과 기능을 효과적으로 전달 할 수 있는 훈련 형태의 교육이 강조 되었고, 노동자의 지력이 일에 개입되는 것이 차단되거나 최소화되었다(정연순,2005).

일터학습의 개념은 가장 간단하게 ‘일을 하며 배운다’라고 표현할 수 있을 것이다. 사실 ‘일을 하면서 배운다’라는 말은 생활영역에서는 너무 자연스러워 별반 새로운 것이 없지만 인적자원개발 분야에서는 그리 주목 받지 못해 왔다. 학교의 담장을 넘어 학습의 시각으로 세상과 삶을 읽는 일은 성인 학습론이 학문적 담론으로 등장하면서 가능했던 일이다(정연순, 2005). 이는 학습이 점차 범 생애적으로, 유기적으로, 역동적으로 확장되고 연결되어 가고 있다는 평생학습 패러다임 변화의 흐름을 반영하고 있는 것이다(안동운, 2006). 일터학습의 개념에 대해서는 많은 학자들이 정의를 내리고 있지만, 일터학습에 대한 개념은 정의내리기 어려우며, 매우 다양한 활동들을 포함하는 개념이다(Matthew, 1999). 또한, 우리나라에서는 이를 일터학습, 작업장학습, 산업교육, 기업교육, HRD 교육, 크게는 평생 직업학습이란 다양한 이름으로 사용하고 있어 일터학습의 범위와 개념이 명확하게 정의되지 않고 있다. 이렇듯 일터학습을 학자에 따라 다양하게 정의내리는 것은 서로 다른 시각을 가지고 일터학습을 접근하기 때문이다. 즉, 일터학습을 일터에서 이루어지는 모든 학습활동으로 파악하거나, 비형식적 학습에 한정하거나, 일터내의 다양한 자원이나 주변사람과의 상호작용을 강조하거나 혹은 일터 학습을 통하여 얻을 수 있는 성과 등의 결과를 강조하여 정의내리고 있다. 그러나 이러한 정의들은 모두 일터학습이 훈련의 관점이 아닌 학습의 관점으로 일터에서 이루어지

는 활동들을 파악한다는 점에서 공통점을 가진다.

먼저 일터학습을 일터에서 이루어지는 모든 학습활동으로 파악하여 광의적이고 총체적인 의미로 정의하는 학자들이 있다. 대표적으로 Marsick(1987; 1994)은 일터학습을 광의로 이해하여 상호적이고 맥락적인 영향의 중요성을 강조하였다. 그녀에 의하면 일터학습이란 개인이나 집단이 어떠한 관련된 정보나 기술, 감정들을 획득, 해석, 조직, 변화하거나 동화하는 방식을 의미하며, 여기에는 개인의 생활이나 소속 집단의 생활에서 의미를 구성해가는 것을 포함한다. Rothwell, Sanders와 Soper(1999)는 학습이란 새로운 지식과 스킬을 습득하는 프로세스라고 할 수 있으며, 일터학습이란 업무환경 내에서만 한정적으로 이루어지는 학습을 의미한다고 하여 공간을 한정하였다. 많은 학자들이 이론적, 경험적 연구를 바탕으로 일터학습의 개념을 밝히기 위해 나름대로의 정의를 내리고 있다. 하지만 일터학습에 대한 개념은 정의내리기 어려우며, 다양한 활동들을 포함하는 개념이기 때문에(Matthew, 1999) 보편적으로 받아들여지고 있는 일터학습의 개념은 아직 까지 정해지지 않은 상태이다. 현재 우리나라에서도 일터학습, 직장학습, 산업교육, 기업교육, HRD 교육, 크게는 평생 직업학습이란 다양한 용어가 혼용되고 있어서 일터학습의 범위와 개념이 명확하게 정의되고 있지 않다. 일터학습에 대한 정의는 개념에 접근하는 시각차이, 즉 개념의 초점을 어디에 둘 것인가에 따라서 매우 다양하게 정의되고 있으며, 크게 세 가지 측면으로 분류될 수 있다.

먼저 학습이 일어나는 장소에 초점을 둔 경우이다. Boud와 Garrick(1999)은 일터를 학습의 장소로 보았으며, 일터에서 일어나는 학습을 통해 기업의 발전과 개인의 개발이 동시에 일어난다고 하였다. 그들은 일터학습을 근로자의 현재 직무수행에 필요한 역량 뿐 만 아니라 미래에 필요한 역량을 습득하기 위해 일터에서 이루어지는 학습이라고 정의하였다. 이러한 일터학습은 일반적인 작업에서 정밀한 기술에 이르기까지 능력을 습득하기 위해 지식과 기술이 필요한 곳에서 그것을 사용하는 학습으로 나타난다. Rothwell, Sanders, 그리고 Soper(1999)는 일터학습이란 업무 환경 내에서만 한정적으로 이루어지는 학습을 의미한다고 하여 학습이 일어나는 공간에 초점을 두었고, 유평준과 권혁일(2000)도 일터학습을 업무현장에서 이루어지는 모든 학습활동을 일컫는 총체적이고 종합적인 개념으로 정의하였다. 유평준과 권혁일(2000)은 업무현장에서 이루어지는 모든 학습활동을 일컫는 총체적이고 종합적인 개념과 업무와 관련하여 직면한 문제를 해결하기 위해서 일어나는 다양한 학습형태에 대한 연구를 바탕으로 업무의 성과향상을 위해 이루어지는 모든 학습의 형태

를 총칭한다고 하였다. 일터학습을 Watkins(1995)는 학습자의 관점에서 일터에서 일어나는 학습에 대해 기술해야 한다고 말했으며, Watkins의 입장을 수용하여 일터학습의 특징을 정리해 볼 수 있다.

첫째, 일터학습은 집단적 학습을 중시한다. 일반적으로 일터학습은 개인학습을 중요시하면서도 새로운 학습의 관점인 조직학습이나 학습조직에 더 관심이 높다. 조직에서 개인학습도 의미가 있지만, 조직학습은 단순히 개인학습의 총합을 넘어선 그 이상의 학습으로 볼 수 있다. 조직은 조직 내에 학습체제를 개발하고 유지하여 조직구성원의 학습에 영향을 주고, 조직의 규범과 역사에 따라 전혀 다른 모습으로 변화되고 계승된다(Earley, & Lituchy, 1991). 조직의 학습은 실제적으로 조직 내부의 업무 수행 가치 방법이나 관점을 새롭게 정교화하고 유지할 때 일어난다. 조직에서는 이런 변화를 어느 정도 지속화하기 위해 내재화 할 수 있는 체계적인 노력을 한다. 내재화란 조직의 기억이란 개념으로 조직의 과거에 대한 축적된 정보를 말하는 것으로, 과거 조직의 어떤 형태의 문제에 대한 대처 지식이라고 볼 수 있다.

둘째, 일터학습은 능동적인 학습을 지향한다.

일터 학습은 교육을 통해 얻을 수 없는 노하우나 암묵적인 지식의 습득, 시공간적 제한의 극복, 변화에 대한 적응성 등의 장점을 가지고 있다. 일터 학습은 실제적이고 문서화된 형식지 뿐만 아니라 개인적이며 과정 중심인 암묵지를 체득할 수 있는 중요한 경로가 된다. Nonaka(1995)가 제시한 암묵지의 개념을 Nonaka & Hirotake(1997)는 일반 기업에서 사용할 수 있는 개념으로 확장했다. 그는 합리적이고 이론적인 내용으로 구성된 형식지와 달리, 암묵지는 경험적이며 실용적인 특성을 지녔다고 생각했으며, 암묵적 지식은 구성원들 간의 상호작용과 공통 경험을 쌓아가는 과정에서 습득할 수 있다고 주장했다. 또한 기존의 강의 중심 학습은 제한된 공간과 정해진 특정시간에 학습자에게 제한된 지식을 전달하였으나, 일터학습은 시공간적 제한을 극복할 수 있다. 매일 새롭게 변하는 기술과 새로운 지식 정보 사회에 빠르게 적응하기 위한 지식을 습득하기 위해서는 형식적인 학습보다는 일터학습이 유용하다. 문제 상황을 체험하고 그것을 해결하는 과정을 통해 얻는 학습은 기존의 강의식 학습에서 얻을 수 없는 경험으로 살아있는 지식이다. 이러한 경험은 개인과 조직으로 하여금 지식을 축적하고 적응성을 쌓아 나갈 수 있게 해준다(Boud & Garrick, 1999).

셋째, 일터학습은 무형식적인 학습과 관련이 깊다.

기업 내 학습에 대한 기존의 다양한 연구에서 일터학습 중 형식적학습과 무형식

적학습의 기여도를 비교하면 무형식적 학습이 형식적 학습에 비해 더 큰 비중을 차지한다고 주장하였다(Zemke, 1985). 이것은 일터학습에서 무형식적학습의 중요성을 인지하게 해 주는 까닭이 된다. 이제 일터학습의 모습은 틀에 맞춰진 형식적인 모습이 아닌 일의 형태와 비슷해지고 있으며 학습의 책임 또한 특정교육조직의 역할에 두기보다는 기업 내 모든 사람들의 공동책임으로 분산되어지고 있다(Watkins, 1995: 15). 과거 훈련을 통한 직무와 관련된 지식 또는 기술의 전수에 초점을 두었던 인적자원개발과는 달리 현대적 인재상은 조직의 인적자원개발 기제에 의한 가치·동기·관점과 같은 기본적인 역량 증진에 초점을 두고 있다. 따라서 현대적 인재상의 육성을 위해서는 일터학습이 갖고 있는 속성 중의 하나인 무형식적성(Marsick, 1987)을 충분히 활용해야 할 것이다.

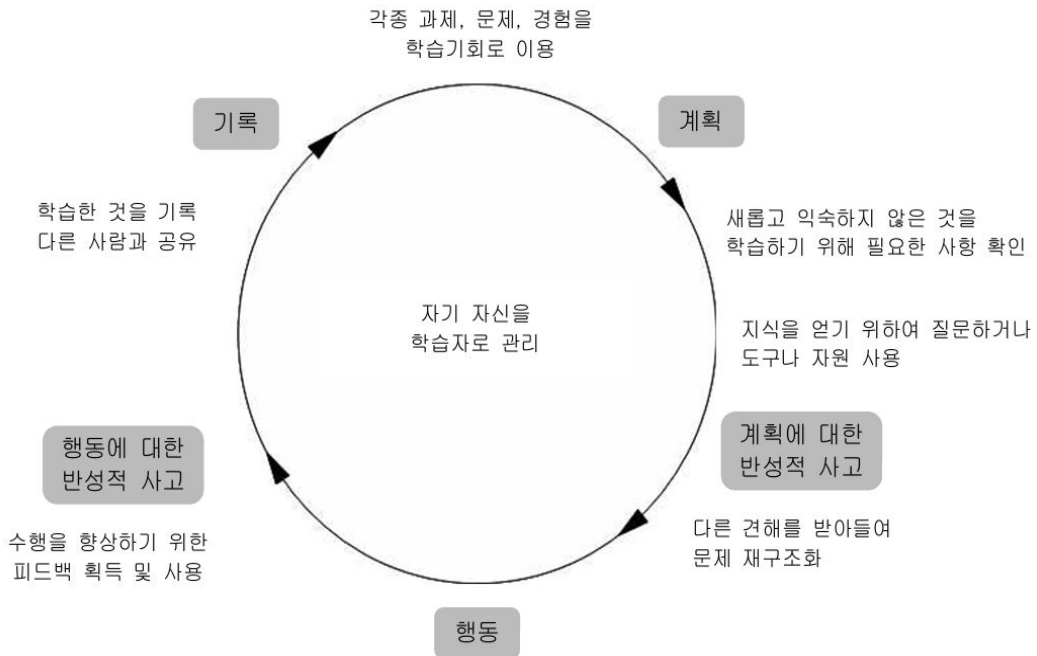
이외에도 비판적 성찰 타인과의 상호작용, 학습자의 주도성 등의 다른 일터학습의 속성들도 활용할 필요성이 있다(Sense, 2004). 이상의 논의를 종합하여 보면, 일터학습이란 개인, 팀, 조직이 일터에서 형식적, 비형식적 또는 우연적으로 이루어지는 자신과 주변 환경 및 다른 사람과의 지속적인 상호작용을 통하여 업무와 관련하여 직면한 문제들을 해결하거나 업무의 성과를 제고하는데 필요한 지식, 기술 및 태도를 습득하는 과정이다. 이러한 정의는 일터학습이 일차적으로 개인의 학습을 전제로 일어나는 것이지만, 개인과 주변 환경 및 다른 사람과의 지속적인 상호작용을 통해 발생한다는 점에서 조직 수준의 학습까지도 내포하고 있는 것이다.

## 2.2.2 일터학습의 모형

일터학습이 이루어지는 과정을 나타내는 틀로서 일터학습의 모형은 순환적 과정으로 일터학습을 설명하는 모형과 일터학습을 구성요소들의 상호작용을 강조하는 모형으로 나눌 수 있다. 전자는 Watkins와 Marsick(1996), Rothwell(2002)의 모형이 있고, 후자는 일터학습의 투입요소, 과정, 결과요소 등 전체적인 구성요소들의 상호작용을 강조하는 Rylatt(1994), Matthews(1999)의 모형 등이 있다.

## 1) Watkins와 Marsick의 모형

일터에서 이루어지는 학습을 Marsick와 Watkins(1996)는 4가지 수준의 학습인 개인적 수준, 집단적 수준, 조직 수준, 전문가 집단 수준 등을 포함한다고 본다.



출처: Watkins, K. E. & Marsick, V. J.(1996). *In action: creating the learning organization.* (1). VA: ASTD, 29.

<그림 2-2> Watkins & Marsick의 일터학습 모형

이들은 4가지 수준의 학습 중에서 전문가들이 자신의 학습을 미리 검토하고, 예상하며, 계획하는 것을 도와주기 위하여 아래의 <그림 2-2> 같은 모형을 개발하였다 (Watkins & Marsick, 1996).

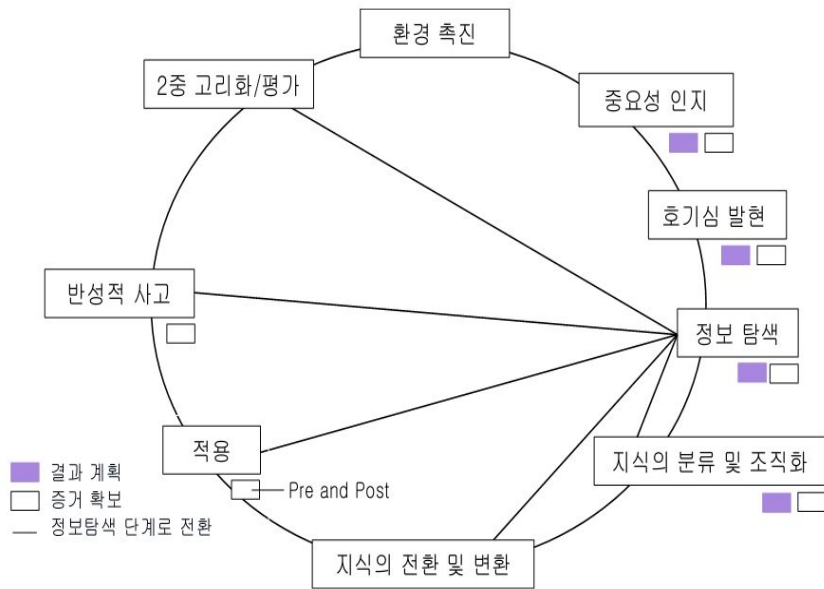
<그림 2-2>의 모형을 보면 전문가들은 학습 계획 단계에서 새롭고 익숙하지 않은 일을 해결하기 위하여 학습에 필요한 것을 확인하는 작업을 먼저 실시한 후, 지식을 얻기 위하여 질문, 도구, 자원을 사용한다. 다음 단계는 계획에 대한 반성적 사고를 하는 단계로 이전의 견해와 다른 견해를 받아들여 새로운 인식을 통하여 문제를 재구조화하는 과정이다. 재구조화하는 과정의 단계가 형성되면 학습자들은 행동으로

옮기게 되며, 수행을 형성하고 행동을 향상시키기 위하여 피드백을 통한 반성적 사고과정을 거치게 된다. 이렇게 해서 새롭게 형성된 결과물을 기록하고, 다른 사람과 공유하거나 학습하게 된다. 이런 과정들은 다음에 좀 더 좋은 학습계획을 세우는데 영향을 끼친다. 최종적으로, 전문가들은 이런 프로세스를 통하여 습득된 방법을 다른 학습 목표를 세우거나 학습 성취에 대한 피드백을 제공하는 등의 방법으로 다른 사람들의 학습과정에 도움을 줄 수 있다.

## 2) Rothwell의 모형

일터학습이 이루어지는 과정에 대한 모형을 고안함에 있어 Rothwell(2002)는 먼저 문헌 고찰에 기초하여 착안하였고, 현장에서 학습자들에게 시범 적용한 다음 이들과의 논의를 통하여 다음 <그림 2-3>과 같이 제작하였다. Rothwell(2002)이 개발한 모형은 Marsick와 Watkins(1996)의 모형과 같이 순환모형으로 일터학습이 이루어지는 과정은 학습자들이 학습을 촉진하는 환경을 경험하는 것에서부터 시작한다. 먼저 환경을 통하여 학습의 중요성을 인지하게 되며, 학습을 촉진하는 논점이나 환경에 관하여 호기심을 느끼게 된다. 호기심을 느낀 학습자들은 관련 정보를 탐색하고, 지식의 분류 및 조직화를 통하여, 자신에게 필요한 정보로 전환하여 단기 기억 및 장기 기억에 내면화하게 된다. 이런 단계를 거치면서 전환 및 변환되어 내면화된 지식은 후에 적용 단계를 거친 후, 반성적 사고를 통하여 새로운 상황에 적용할 수 있는 새로운 지식으로 활용할 수 있게 된다. 이런 경험은 학습자로 하여금 학습과정에 대해 2중의 고리를 수행할 수 있게 하는데, 학습자는 학습경험을 통하여 학습과정의 각 단계마다 반성적 사고 또는 앞에서 이루어진 학습과정을 평가한다.





출처: Rothwell, W.(2002). The workplace learner. American Society for Training and Development, 407-425.

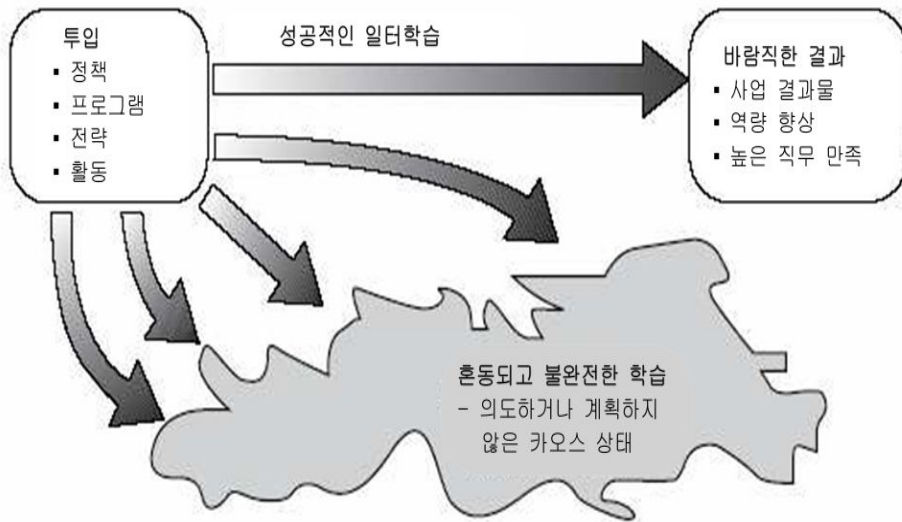
<그림 2-3> Rothwell의 전문가 일터학습 과정

이 일터학습 과정모형의 특징은 모든 학습상황에서 각각의 단계가 이루어지는 것이 아니며, 또한 각 단계들이 순차적으로 이루어지는 것도 아니라는 점이다. 또한, Watkins & Marsick(1996)의 모형과 비교하여 볼 때, 표면적으로 학습에 대한 계획을 나타내지 않으면서, 학습의 중요성은 인식하고 있으며 호기심을 가진다는 것을 특징으로 들 수 있다. 이런 차이에도 불구하고 Rothwell(2002), Watkins와 Marsick(1996)의 모형이 공통적으로 가지는 특징은 모두 반성적 사고를 중요시 한다는 것이다.

### 3) Rylatt의 모형

일터학습이 이루어지는 모형을 고안함에 있어 Rylatt(1994)는 일터학습의 투입요소인 설계, 진행, 평가 등 광범위한 범위를 통합할 수 있어야 하고, 사업 결과물을 다룰 수 있어야 한다고 말한다. 그리고 일터학습의 모형은 정교해져서 체계적이 되어 변화가 더 이상 위협적이지 않을 만큼 상호작용적으로 되어야 한다고 주장한다.

또한 일터학습은 사업 결과물, 역량 증가, 높은 직무만족이 성취되기 전에 상호적이며 체계적인 과정으로서 많은 영향요인을 고려하여야 하며, 이에 따라 상호작용 모형과 체계적 모형으로 일터학습 모형을 구분하여 제시한다.

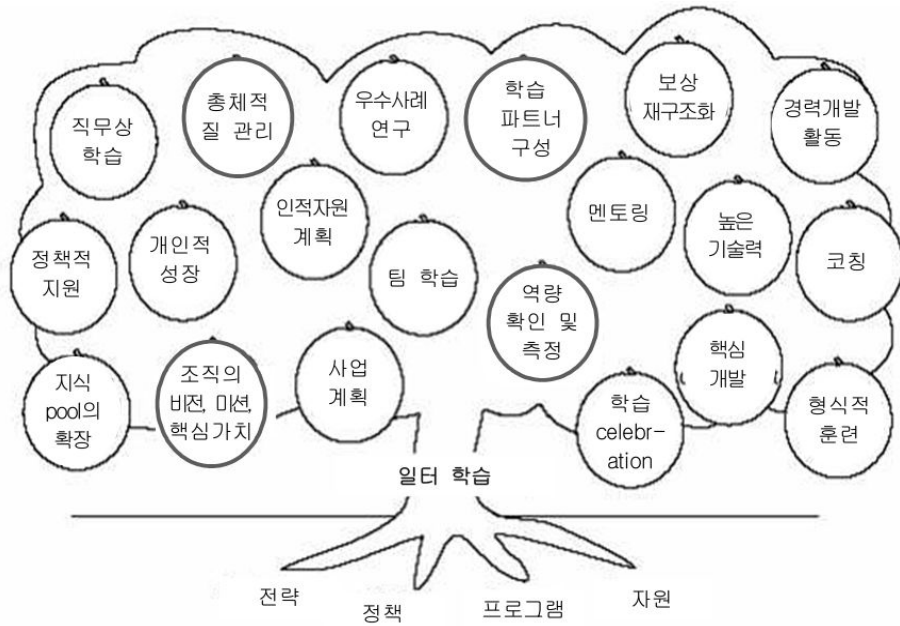


출처: Rylatt, A.(1994). *Learning unlimited: Practical strategies and techniques for transforming learning in the workplace*. Business and Professional Publishing, Sydney, 18.

<그림 2-4> Rylatt의 일터학습 체계적 모형

<그림 2-4>은 Rylatt의 일터학습 체계적 모형을 보여주는 것으로 정부의 정책, 프로그램, 전략이나 활동 등이 투입되면 성공적인 일터학습을 일어나게 되는데, 이것을 통해 바람직한 결과요소인 사업 결과물, 역량 증가, 높은 직무만족 등을 얻게 된다. 또한 체계적 모형의 모든 일터학습은 투입요소와 구체적인 결과요소가 긴밀하게 관련되어야 한다. 만약 투입요소가 구체적인 결과요소와 밀접하게 관련되어 있지 않으면, 불분명하고 혼란스러운 학습이 될 것이며 재정적인 낭비만을 초래할 것이다. 따라서 일터학습에 있어서 분명한 목적과 목표를 갖는 것이 중요하며, 확실한 목적과 목표는 긍정적인 학습을 이루는 요인으로 작용한다. 체계적 모형을 통해 Rylatt(1994)는 성공적인 일터학습은 조직의 전략, 정책, 프로그램과 자원을 기반으로 하위요소 간의 통합적인 결과임을 제시하고 있다.





출처: Rylatt, A.(1994). *Learning unlimited: Practical strategies and techniques for transforming learning in the workplace*. Business and Professional Publishing, Sydney, 89.

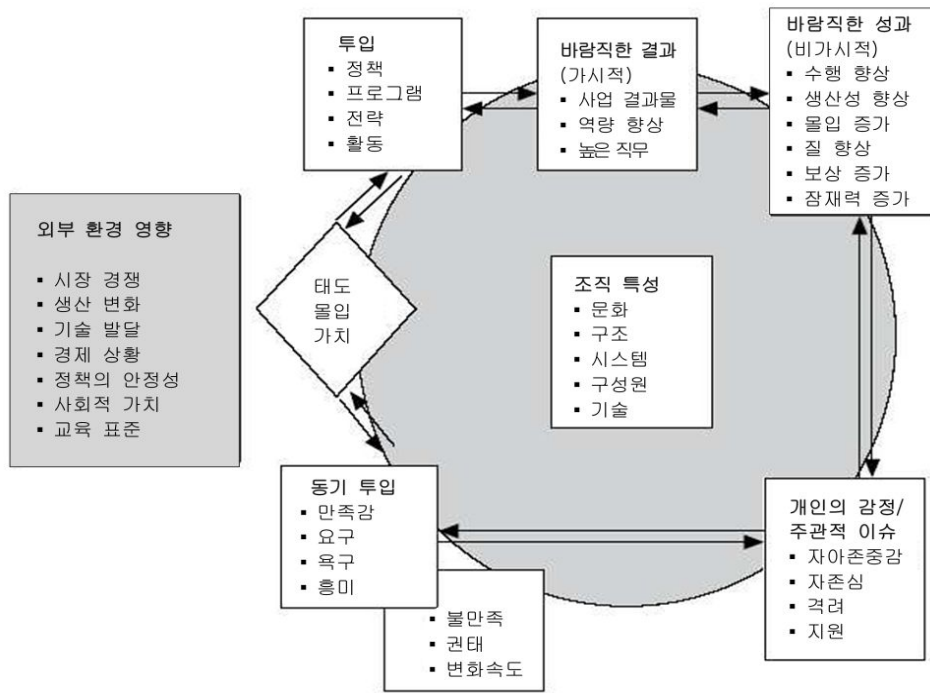
<그림 2-5> Rylatt의 일터학습 상호작용 모형

그의 일터학습 모형은 <그림 2-5>에서 보이는 것처럼 일터학습을 20개의 하위 구성요소로 구성하고 있다. 먼저 일터학습의 구성요소 중에서 조직의 전략적 측면으로 조직의 전략, 미션, 핵심가치 등을, 정책적 측면에서는 사업계획, 인적자원계획 등으로 분류한다. 다음으로 프로그램 측면에서는 코칭, 멘토링, 우수사례 연구 등을, 자원 측면에서는 핵심 개발, 높은 기술력 등으로 분류하고 있다. Rylatt는 상호작용 모델을 통해서 성공적인 일터학습이 이루어지려면 조직의 전략, 정책, 프로그램, 자원의 하위요소인 구성요소 간의 상호작용의 중요성을 강조하고 있다.

#### 4) Matthews의 모형

Matthews(1999)는 Rylatt의 모형이 단순하다는 문제의식에서 출발하고 있다. 그는 조직의 요구는 일터학습 유형의 선호에 영향을 줄 수는 있지만, 이 외에 요구나 흥미 등과 같은 종사자 개인의 특성도 중요한 변수가 된다고 하여 가능한 한 다양한 변인들을 고려하였으며, 이에 따라 <그림 2-6>와 같은 총체적 모형을 제시하였다.

이 모형은 일터학습 환경의 발달에 대한 해답을 해줄 수는 없지만, 고려할 수 있는 유용한 다른 요소들을 제공한다. 먼저, 성공적인 일터학습은 조직의 내·외적인 환경 변인에 의하여 결정된다. 그는 종종 정부의 정책과 같은 외부의 환경 요소가 일터학습의 특성에 영향을 미치기는 하지만, 성공적인 일터학습을 위해서는 조직의 학습 철학에 의해 결정되는 조직 내적인 환경요소를 반드시 고려하여야 한다고 한다. 이와 함께 사람들은 흥미가 있거나 유익할 때만이 새로운 아이디어, 지식, 기술에 적응을 하려고 하므로, 개인의 태도, 몰입, 동기화 및 자아상 등과 같은 이슈는 일터학습이 성공적으로 이루어지는데 중요하다고 한다. 결과적으로, 일터학습이 이루어지는 데는 조직 내·외적인 요소와 개인적인 요소에 의해 영향을 받아 투입물이 결정되며, 이러한 투입물은 사업 성과물, 역량 증가, 직무만족 증가 등의 직접적인 결과물을 만들고, 이는 성과 향상, 생산 향상, 태도 변화, 몰입 증가, 질적 향상 등의 성과물을 만들게 된다. 그런데, 이상의 과정은 서로 교류하게 되어, 성과물은 미래의 투입에 공헌을 하게 된다.



출처 : Matthews, P.(1999). Workplace learning: developing an holistic model. *The Learning Organization*, 6(1), 18-29.

<그림 2-6> Matthews의 일터학습 총체적 모형

이상의 모형에 대한 논의를 종합하여 볼 때, 일터학습과정은 학습자가 학습의 필요성을 느끼고, 계획하며, 실행하여 이를 반성적으로 사고하고 평가하여 다시 새로운 학습으로 연결되는 일련의 순환적인 프로세스이며, 이러한 일터학습과정에는 개인특성과 조직의 특성이 영향을 미치며, 영향요인에 따라 성공적인 일터학습이 일어날 때에 업무성과 등과 같은 바람직한 결과가 도출됨을 알 수 있다. 또한, 개인 특성으로는 호기심, 태도, 자아상 등과 같은 학습자 특성이, 조직특성으로는 기업의 전략, 프로그램, 각종 활동 등이 중요한 투입요소가 될 수 있는 것으로 나타났다.

### 2.2.3 일터학습의 유형

일터학습은 학자별로 다양하게 유형화하고 있으며, 이는 통제위치, 구조성, 의도성, 계획성 등 구분의 초점을 어디에 두느냐에 따라 달라진다.

가장 일반적으로 받아들여지는 구분은 구조성과 의도성을 기준으로 Marsick과 Watkins(1990; 2001)에 의한 형식적 학습, 무형식적 학습으로 구분으로 이는 <표 2-2>와 같이 형식적 학습에 대비하여 무형식적 학습 대해 논의하고 있다.

<표 2-2> 학습의 형식성과 무형식성

	형식성	무형식성
학습 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>구조화된 과업에서 발생</li> <li>교수자의 주도 및 통제</li> <li>평가가 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>일상 활동에서 우연적 발생</li> <li>학습자의 주도</li> <li>평가가 없음</li> </ul>
학습 장소와 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>장소: 학교, 대학</li> <li>시간제한, 교육과정, 사전에 정해진 학습목표가 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>장소: 일터, 집, 지역사회</li> <li>시간제한, 교육과정, 사전에 정해진 학습목표가 없음</li> </ul>
학습 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>학습이 우선이며 계획적임</li> <li>교수자의 요구를 충족하도록 설계된 학습 목표가 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>학습자체보다 학습으로 인해 귀결되는 결과에 목적이 있음</li> <li>학습자가 학습목적을 결정</li> </ul>
학습 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>전문지식의 이해</li> <li>실천방법의 습득</li> <li>명제적, 수직적 지식에 초점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>새로운 것의 개발</li> <li>일상의 실천 또는 일터에서 능숙함에 초점</li> </ul>

출처: Colley, Hodkinson, & Malcolm. (2003: p.20)의 내용을 연구자가 재구성함.

학습의 형식성과 무형식성을 구분하는 첫 번째 측면은 학습과정이다. 학습과정이 구조화된 과업에서 발생하고 교수자의 주도하에 통제되며 평가가 이루어지는 것을 형식성으로 보았다. 무형식성은 일상 활동에서 우연적으로 발생하고 학습자가 주도하며 평가가 없는 것으로 구분하였다.

두 번째 측면은 학습 장소와 환경이다. 학습장도사 학교 또는 대학인 경우 시간적 제한이 있고, 교육과정과 학습의 목표가 뚜렷한 것을 형식성으로 정의 하였다. 이에 반해 학습장소가 일터, 집, 지역사회인 경우 시간의 제한이 없고 교육과정과 학습의 목표가 뚜렷하지 않은 것은 무형식성으로 구분하였다.

세 번째 측면은 학습의 목적이다. 교수자의 요구를 충족하도록 설계된 학습 목표 및 계획적으로 결정하는 형식성과, 학습자체보다 학습으로 인해 귀결되는 결과에 따른 목적과 더불어 학습자가 주도하여 학습 목적을 달성하는 무형식성이 있다.

네 번째 측면은 학습의 내용이다. 학습의 내용이 전문 지식과 관련하고 그 내용이 명제적 지식에 초점을 두는 것은 형식성이다. 이와 반대로 무형식성은 일상의 실천 혹은 일터에서의 능숙함이 주를 이룬다. 또 다른 방식으로 Jacobs와 Park(2009)은 일터학습의 유형을 형식적학습, 무형식적학습, 형식적학습과 무형식적학습의 혼합 형태로 구분하였다. 이들은 일터학습의 유형을 구분함에 있어 학습장소, 계획의 정도, 훈련자 또는 지원자의 역할이라는 세 가지 기준으로 접근하여 제시하였다.

첫 번째는 기준은 학습 장소이다. 학습 장소를 학습이 실제 일하는 장소인 현장과 현장으로부터 떨어진 곳인 현장 외의 장소로 구분하였다. 형식적학습의 장소는 미리 계획된 학습 내용에 적합한 교실이나 강의장 또는 학습시설이다. 무형식적학습의 장소는 일터를 포함한 형식적학습의 장소를 제외한 곳에서 이루어지는 것으로 보았다.

두 번째는 계획의 정도이다. 계획의 정도는 체계적인 계획과 비체계적인 계획으로 분류된다. 체계적인 계획은 크게 투입, 과정, 결과로 구성된다. 이를 학습과정으로 연계시키면 학습을 위한 투입은 학습과 관련되는 사람, 학습의 장소, 학습할 업무에 대한 정보, 학습 시설 등이다. 학습 과정은 교수자가 학습자에게 학습 내용을 전달하는 것이며 학습 결과는 학습 투입과 학습과정을 결합한 결과물로 나타난다고 정의했다.

세 번째는 교수자 또는 지원자의 역할이다. 교수자 또는 지원자의 역할은 학습과정에서의 개입 정도에 따라 구분하였다. 학습과정에 직접적으로 개입하는 적극적인 형태와 제한적 역할을 행사하는 수동적인 형태로 제시된다. 이 두 가지 형태의 차이점은 교수자가 주도적으로 훈련자의 학습을 유도하는 것과 학습자가 학습과정을 이끌어

갈 수 있도록 지원하는 것의 차이가 있다.

선행연구들을 통해 살펴보면 형식적학습은 기준과 내용의 방향성이 일치하지만 형식적학습을 제외한 그 외의 우연적, 무형식, 비형식 학습은 학자에 따라 기준과 내용에 대한 차이가 있다. 과거 훈련을 통해 직무와 관련된 지식과 기술의 전수에 초점을 두었던 기업의 교육 방식과 달리 최근의 인재상은 가치 동기와 같은 기본적인 역량증진에 초점을 두고 있다(이정금, 2013). 이에 기업의 교육 방식은 새로운 패러다임에 발맞추어 비판적 성찰, 타인과의 상호작용, 학습자의 주도성 등의 속성들을 활용할 필요가 있다 (Sense, 2004)

이와 같이 일터학습의 학습유형은 얼마나 의도적이고 계획적이냐에 따라 일반적으로 형식적 학습, 무형식적 학습, 비형식적 학습으로 나뉜다. 하지만 과연 informal learning의 informal을 무형식적으로 해야 하는지, 비형식으로 해야 하는지에 대한 논의가 이어지고 있어, 이에 대한 명확한 정의를 내릴 필요가 있다.

## 1) 형식적 학습

형식적 학습은 조직의 의도가 포함된 계획적이고, 구조적이며, 집체적인 학습이다. 형식적 학습의 개념은 이와 상대되는 개념인 무형식적(informal) 학습과의 비교를 통해서 좀 더 명확해 진다. 형식적 학습과 무형식적 학습을 구분하는 합의된 기준은 아직 존재하지 않지만 대체적으로 장소(Watkins,1995), 학습설계의 계획성(Rothwell, 1999;) 및 구조성(Marsick & Watkins, 1990, 2001), 학습의 속성을 기준으로 구분 될 수 있다(문세연, 2010).

먼저 학습이 일어나는 장소로서 일터는 학습프로그램이 실행되는 형식적인 학습 장소와 무형식적 혹은 우연적 학습이 일어나는 업무 현장 모두를 포함한다. 이중 형식적 학습이 일어나는 장소는 주로 집체훈련이 가능한 교실이나 이와 비슷한 공간이다. 학습설계의 계획성에 있어서도 형식적 학습은 의도적/계획적으로 비의도적이고 비계획적인 무형식적 학습과 구분된다. Hodkinson(2004)은 일터학습의 유형을 계획적인 학습과 비계획적인 학습으로 구분하고, 계획적 학습을 현재의 역량을 밝히기 위한 학습으로 타인이 이미 알고 있는 새롭지 않은 내용을 계획적으로 학습하는 것이라고 하였다. 또한 학습설계의 구조성에 따라 일터학습은 형식적 학습과 무형식적 학습으로 구분된다. 일터학습을 형식적 학습, 무형식적 학습, 우연적 학습으로 분류한 Marsick과 Watkins(2001)는 형식적 학습을 대체로 제도적으로 지원되고, 교실상황에서 이루어

지며, 고도로 구조화된 학습이라도 정의하였다. 여기서 말하는 형식적 학습의 ‘학습’이란, “개인이나 집단이 일련의 정보, 기술, 느낌이나 태도를 획득, 해석, 재조직화, 흡수하여 어떤 상태로 변화하는 것”(Marsick, 1987)을 의미한다.

그동안 이러한 형식적 학습은 일반적으로 조직의 학습을 통해서 형식적 방법으로 수행되어왔다. 즉, 기업 내에서 근로자의 형식적 학습은 일터와 학습현장이 분리된 별도의 공간에서 기업이 제공하는 체계적이고 구조적인 교육프로그램을 사용하는 전통적인 기업 학습의 형태에 참여함으로써 일어났다. 우리나라에서 이러한 기업의 학습은 근로자 직업훈련촉진법상의 ‘집체훈련’에 주로 해당하며, 파견학습, 공공 직업훈련기관 및 모회사에의 위탁학습, 학교에의 위탁학습 등의 형태를 띠고 있다. 따라서 형식적 학습에 대한 이해는 기업의 형식적 학습에 대한 이해를 통해 이뤄질 수 있다.

형식적 학습에 대한 개념을 살펴보기 위하여 기업의 학습을 구체적으로 정의하고 있는 연구들을 먼저 살펴볼 필요가 있다. 먼저 국외 연구를 살펴보면, Frazis와 Horrigan(1995)은 형식적 학습을 정의된 교과과정, 강의실을 포함한 다양한 장치의 존재가 미리 계획된 학습이라고 정의했다. 그들은 일터에서의 작업에 대한 시범도 그것이 미리 계획되고 구조화되었던 것이라면 형식적 학습으로 간주하였다. Koike(1988)는 기업 내에서 체계화된 훈련프로그램에 의한 훈련을 형식적 내부숙련형성방식(학습)으로, 기업 내에서 경험에 의한 것을 무형식적 내부숙련형성방식(학습)으로 파악했다.

기업의 학습에 대한 국내 선행연구들을 살펴보면, 기업 내 학습이란 용어에서 교육은 종업원에게 객관적인 직무수행에 필요한 여러 가지 지식을 익혀 자기 것으로 하는 것이며, 훈련은 주관적인 경험을 습득하게 함으로써 직무수행에 필요한 기능과 태도를 익혀 자기 것으로 하는 것이라고 하였다(나병선, 2002). 함근배(1980)는 기업 내 학습은 지식, 기술의 학습을 통한 종업원의 전문적 능력 향상 이외에 태도의 변화를 통한 종업원의 성취동기를 형성시켜 노동의욕을 증진시키며, 조직의 활성화를 촉진시키는 요소라고 하였다. 신승호(1984)는 기업 내 학습이란 경영관리 활동의 일환으로써, 기업목적 달성을 위해 고용된 종업원들에게 기업 내·외적 환경변화와 직업 및 직무의 변화에 능동적으로 대처하고, 전 직업 생애를 통한 계속적 자기개신을 가능케 하는 직업적 측면에서의 직무능력제고와 아울러 급변하는 사회변화에 따른 가치의 혼란과 인간소외 현상을 극복하여 그들 개개인이 전인으로서 주



체적 자아를 실현하고 건전한 사회인으로서의 삶을 영위케 하는 교양적 측면에서의 형식, 비형식, 무형식적 교육의 총칭이라고 정의하였다. 권소연(1999)은 이러한 학자들의 정의를 바탕으로 기업 내 학습은 근로자가 갖는 잠재적인 능력을 발견하여 발전시키려는 교육, 훈련, 개발을 포괄하는 개념이며, 기업 내의 인적자원의 개발을 통하여 근로자의 능률향상과 자기만족 또는 직무만족을 불러일으키고 인간성 존중에 의한 근로자 개인의 자기 개발과 나아가 국가발전에 기여하는 교육활동이라고 하였다. 그녀는 기업의 학습은 기업의 이윤추구와 직결된 영리적 의도 외에 근로자 개개인의 전인으로서 주체적 자아를 실현하고 건전한 사회인으로 삶을 영위하기 위해서 필수적인 교육활동으로 사회교육의 한 부분으로 정립될 수 있다고 하였다. 김만국(2001)은 공식 학습을 기업이 명확하게 학습으로 기록하고, 그에 따라 명시적으로 학습비가 지출되는 것으로 파악하였다. 그는 또한 기존의 문헌에서 공식과 비공식 사이에서 혼란이 많았던 OJT(On-the-Job Training)를 구체적으로 나누어, 직무현장에서 이루어지지만 학습으로 명시되고 내용 및 비용이 기록되는 공식적인 학습을 현장훈련으로, 그렇지 않고 통상적으로 작업 중에 이루어지지만 공식학습으로 인정되지 않는 비공식적인 학습활동을 직무 중 학습으로 구분하였다. 그는 기업 내 학습을 기업의 효율적 경영을 위해 인적자원이 점점 중요시되고 있는 상황에서 인적자원을 효율적으로 개발하고 나아가 근로자의 행위에 바람직한 변화를 주기 위한 체계적인 노력이라고 하였다.

이상의 기업 내 학습에 대한 여러 논의들 또한 대체적으로 일터학습에서 형식적 학습과 무형식적 학습의 구분에 대한 논의와 크게 다르지 않은 것을 알 수 있다. 이 연구에서 형식적 학습은 조직의 의도가 포함된 계획적이고, 구조적이며, 집체적인 학습이라고 정의하였다.

## 2) 무형식적 학습

일터학습이 전례 없는 주목을 받게 되면서 무형식적 학습에 대한 관심이 높아지고 있다. 이는 일터학습 중에서도 무형식적 학습의 중요성이 상대적으로 부각되고 있기 때문이다. 특히, 중소기업은 형식적 학습이나 자격화에 대한 집중보다는 즉각적인 문제해결을 위한 학습기회를 중요시 하며, 종사자들 간의 지식과 기술이 무형식적으로 전이되는 경향이 있다(Garavan, 2002)는 점에서 기업에서 근로자의 무형식적 학습에 대한 관심이 커지고 있다.

일터학습에 대한 정의가 개념에 접근하는 시각 차이, 즉 개념의 초점을 어디에 둘 것인가에 따라서 매우 다양하게 정의되고 있듯이, 무형식적 학습에 대한 정의도 학자마다 다르게 제시되고 있다. Knowles(1950)는 무형식적 학습이란 용어를 처음 제시하였다. 그는 학습이 제공되는 장소를 기준으로 형식과 무형식적 학습을 나누었다. Knowles 이후에 많은 학자들이 무형식적 학습에 대한 정의를 내렸는데, 초기 무형식적 학습의 개념에 대한 연구는 주로 학습의 제도화를 기준에 두고 이루어졌다. (Boud & Garrick(1999)는 공식학습과 비공식 학습을 구분하는 기준으로 목적과 수단이라는 준거를 사용하였다. 이에 따르면 목적과 수단에 있어서 공식학습은 교수자 중심의 방법이며, 무형식적 학습은 학습자 중심의 방법이라 하였다.

무형식적 학습의 개념을 좀 더 포괄적으로 정의하고, 이에 대한 논의를 주도해 온 학자는 Marsick & Watkins이다. 1990년대 이후 많은 연구자들 사이에서 그들이 제시한 일터학습의 개념이 일반적으로 사용되고 있다(노용진·박용승, 2006). Marsick & Watkins(1990)는 형식적학습과 반대되는 개념으로 무형식적 학습과 우연적 학습을 제시하고 있다. 여기서 형식적학습이란 제도적으로 지원되고, 계획되고, 구조화된 학습형태를, 무형식적 학습은 구조화되지 않았고, 학습자 중심으로 통제 되는 학습형태를 말한다. 그들은 무형식적 학습을 경험적이고 비제도적인 학습이라고 정의 하였고, 이에 대한 예시로 자기주도 학습, 네트워킹, 코칭, 멘토링, 수행 계획, 시행착오 등을 제시하였다.

문세연(2006)은 이러한 학습 유형별 예시와 같은 획일적인 구분은 바람직하지 않다고 하였는데 그 이유는 상호간의 관계가 명확하게 구분될 수 있는 것이 아니고, 비형식적 학습의 예시로 제시한 학습활동들도 업무 실제에서의 목적, 활동 및 문화에 의해 형식화되고 구조화 될 수 있기 때문이다. 이에 문세연(2010)은 비형식적 학습에 대한 개념을 정의한 국내외 연구들을 종합하여 크게 다섯 가지 관점으로 구분하여 이러한 분석과정을 거쳐 제시하였으며, 이를 정리하면 <표 2-3>과 같다. 이 외에도 무형식적 학습을 다른 근로자들이 작업하는 것을 지켜보거나, 감독자나 동료 간에 1대 1로 배워나가는 것이라고 하였다. Rothwell(2002)은 작업장에서의 무형식적 학습을 학습부서의 내용과 방법을 계획하고 주관하여 교육하는 공식적 집체교육이 아닌 현장에서 근로자인 성인학습자들에 의해 이루어지는 업무와 관련된 학습, 일을 통한 학습이라고 보았다.



<표 2-3> 무형식적 학습의 정의에 대한 국내외 연구 정리

관점	연구자	무형식적 학습 정의
업무현장에서 이루어지는 모든 학습활동	Cofer(2000) Lohman(2000; 2005)	업무현장에서 이루어지는 학습으로 이를 통해 전문적인 지식과 기술을 개발할 수 있음
	Kremer(2006)	교실이나 세미나 장소가 아닌 곳에서 이루어지는 모든 학습활동
학습설계 측면에서 비의도성, 비계획성이 기준	Marsick & Watkins(1990; 2001)	주로 비구조적이고 경험적이며 비제도적인 학습으로 현장에서의 매일의 활동이나 삶의 영역에서의 학습
	Marsick & Volpe(1999)	일상생활과 통합된 의식적이지 않으며 우연적인 학습
	Rothwell(1999) & Hodkinson(2004)	비계획적 학습
학습속성이 기준	Malcom 외(2003)	형식적, 비형식적 학습을 구분하는 것 자체가 타당하지 않으며, 다만 학습의 속성이 비형식성을 가질 뿐임
	안동윤(2005)	학습요소들이 비형식성에 가까운 학습
학습자의 주도성을 강조	Kim 외(2004)	교수자가 없는 곳에서 지식이나 기술을 습득하기 위해 이루어지는 모든 활동
	Grolnic(2001)	학습과정이 조직에 의해 결정되지 않는 학습
	Ellinger(2005)	개인이 스스로의 학습을 통제할 때 개인의 업무활동에서 벌어지는 자연스러운 학습기회
	한승희(1997)	학습자의 일상적인 경험 속에서 학습자 주도에 의해 일어나는 학습
	문세연(2006)	일터에서 일상생활 중에 이루어지는 경험적이고 학습자 중심적인 학습
특정 학습 행동에 국한	Lynch & Black(1998)	관찰행동에 한정하여 정의

출처: 문세연, (2010). “중소기업 근로자의 무형식적 학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무 특성의 인과적 관계”, 36.

김안국(2001)은 기업의 형식적·무형식적 학습에 대한 구분의 기준을 교육비용으로 잡고 무형식적 학습을 기업이 학습으로 기록하지 않으며, 이에 학습비 지출이 명시적으로 이루어지지 않는 재반 학습활동을 포함하는 것으로 보았다. 이상의 논의를 종합해 볼 때, 무형식적 학습은 학습자의 주도 하에 일터 환경과의 상호작용 속에서 일터에 필요한 지식, 기술, 태도를 습득하는 비구조적이고 경험적인 학습이라고 정의할 수 있을 것이다.

Cross(2007)는 일터에서 구성원이 학습하는 방법을 학습자의 능력에 따라 세 가지 형태로 구분하고 있는데 초보학습자일수록 주로 형식적 학습 형태로 학습하며, 숙련된 학습자일수록 무형식적 학습 형태로 학습하게 된다고 하였다.

<표 2-4> 학습자 수준별 학습형태

미숙련 학습자	숙련 학습자	전문 학습자
강의 / 강좌 교사 시험 / 등급제 계획된 커리큘럼대로 학습 들으면서 수업 수업	발견학습 / 자료탐색 시행착오, 실수 / 질문 협동 / 협력 지식을 선별하여 학습 관찰하면서 학습 대화	코칭 / 멘토링 스토리텔링 / 피드백 성숙 / 양육 지식을 구성하여 학습 성찰하면서 학습 관계

출처: Cross, J. (2007). Informal learning: regarding the natural pathways that inspire innovation and performance. San Francisco: Pfeiffer, 121.

이성엽(2008)은 기업에서의 무형식적 학습에 대한 사례연구에서 무형식적 학습의 특징을 세 가지로 제시하며 그 중 한 가지로 경험과 성찰을 제시한다. 그는 주도적인 학습과 관련된 경험은 성인교육을 둘러싼 다양한 학문적 논의에서 가장 핵심적인 테마 중 하나라고 하였다. 무형식적 학습에서 경험은 중요한 학습의 방법이자 도구가 되며, 단순한 체험으로 끝나는 것이 아니라 학습경험이 되는 무형식적 학습이 일어나는 전체 조건이다. 따라서 무형식적 학습은 의미해석의 대상이자, 성찰활동을 촉발하는 출발점이 되며, '경험'과 경험에 대한 학습자의 인지적 활동으로서 '성찰'이 무형식적 학습의 개념을 이해하는 데에 매우 중요하다고 하였다.

Eraut(2004)는 무형식적 학습의 유형을 의도성 및 경험과 성찰의 기준으로 <표 2-4>와 같이 정의하고 있는데 이에 따르면 학습이 이루어지는 시간은 현재이지

만, 학습이 일어나는 시점은 과거, 현재, 미래가 될 수 있다. 즉 학습이 일어나는 것은 경험한 시점이 아니라 그 경험을 성찰한 시기라는 것이다. 따라서 경험에 성찰이 가미되어야 학습이 일어나기에 무형식적 학습에서 성찰은 중요한 요소가 된다(이성엽, 2008).

<표 2-5> 무형식적 학습의 유형

	암묵적 학습 (implicit learning)	반응적 학습 (reactive learning)	숙고적 학습 (deliberative learning)
과거 일화	과거의 기억과 현재의 경험을 암묵적으로 연결	과거 일화, 사건, 경험에 대한 거의 자발적인 짧은 숙고	과거 행위, 소통, 사건, 경험에 대한 논의와 검토
현재 경험	경험을 통한 선택이 일화적 기억에 입력됨	사실, 아이디어, 의견, 인상기록, 질문; 행동의 여과 관찰	의사결정, 문제 해결, 계획된 비형식 참여
미래 행동	무의식적인 기대	미래의 잠재 학습 기회 인식	학습 기회 계획 이래의 사건에 대한 예행연습

출처: Eraut, M. (2004a). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing education*. 26(2), 250.

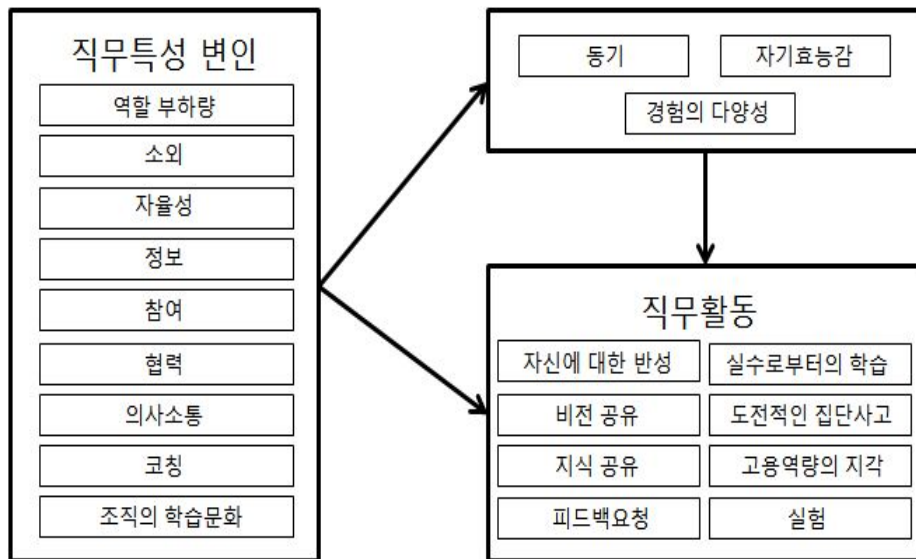
무형식적 학습에서는 동료, 상사와의 상호작용을 통하거나 최소한 동료, 상사의 행동을 관찰함으로써 학습이 일어나게 된다. 이처럼 학습자는 무형식적 학습 상황에서 인적, 물적 자원과 상호작용하게 되는데, 학습에 도움을 받을 수 있는 해당 분야 전문가나 멘토와 같은 사람과 상호작용은 강력한 무형식적 학습의 촉진 요인이며, 활용 가능한 학습 자원에 대한 접근 또한 무형식적 학습의 효과성을 높인다. 이러한 학습환경은 학습에 대한 조직의 지원적 분위기, 상사의 지원, 동료의 지원, 활용 가능한 학습자원의 활용 가능 여부 등 수많은 요인으로 구성되어 있으며, 이들과의 상호작용에 문제가 발생 시 무형식적 학습을 저해하는 영향요인이 될 수 있다. 실제로 Lohman(2000; 2005)이 318명의 교사들과 HRD 전문가를 대상으로 실시한 무형식적 학습의 영향요인에 대해 연구한 결과, 학습시간의 부족, 학습자원과의 근접성 부족, 금전적, 비금전적 보상의 결여, 비지원적 조직문화, 타인의 비공식학습에 대한 참여의지 부족, 해당주체의 전문가에 대한 접근의 어려움 등이 무형식적 학습에 대한 저해요인으로 도출되었는데 이러한 연구의 결과는 무형식적 학습에서 학습 환경 간의 상호작용의 중요성을 뒷받침해 주는 것이라고 할 수 있다.

## 2.2.4 일터학습에 관한 선행연구

일터학습 관련 연구가 본격적으로 이뤄진 것은 비교적 최근의 일로, 그나마 대부분의 연구도 교육학자의 주도하에 대부분이 학교교사나 일부 HRD 전문가를 대상으로 수행된 것이다(Lohman, 2000; 20003; Van Woerkom et al., 2002). 하지만 그 대부분이 질적 연구이며, 이러한 특징은 우리나라에서 더욱 두드러진다. 기업체 근로자를 대상으로 한 연구들(Skule, 2004; Barber, 2003; 2004; 진성미, 2002; 정연순, 2004; 이성엽, 2008) 또한 대부분이 질적 연구방법을 사용한 사례연구들이어서 개별 기업수준을 벗어나 전체 기업수준으로 일반화가 어렵다는 제한이 있다. 최근 일터학습의 관련변인을 밝히고, 일터학습을 촉진하는 영향요인을 구명하고자 하는 목적으로 일부 양적 연구가 수행되었으나(문진수, 2005; 문세연, 2006), 그 절대적인 수가 많이 부족한 실정이다. 한편 일터학습에 대한 연구 가운데 특히 제도적으로 지원되고 구조화된 형식적 학습이 학습한 내용을 업무에 전이하는데 한계가 있다는 문제가 제기됨에 따라, 업무상황에서 학습자의 주도하에 비구조적으로 시행되는 무형식적 학습에 대한 관심이 특히 높아지고 있다. 다양한 연구를 통해 기업 내 학습이 형식적학습보다는 무형식적 학습의 비중이 실제로 더 크다는 주장이 계속 제기되고 있는데(Zemke, 1985; Conlon(2004)은 일터에서 활용하는 지식의 90%는 무형식적 학습을 통해 발생한다고 하였고 직무를 통해 아는 지식의 70%는 함께 근무한 동료와 선배로부터 무형식적으로 습득한 것이라고 하였으며, Marsick과 Watkins(1990)는 작업장 학습의 약 80% 정도까지가 무형식적으로 이루어지고 있다고 하였다. 이 외에도 많은 연구들에서 일터에서의 학습은 무형식적으로 일어난다고 보고 있으며, Hales(1995)은 일터에서 업무를 수행하는 과정에서의 학습이 중요하며, 대부분 다른 사람의 일을 관찰하고 코칭, 멘토링 등을 통해 이루어지는 무형식적 학습으로 구성된다고하여 일터학습을 무형식적 학습을 중심으로 개념화하기도 하였다. Lohman(2000)은 22명의 학교 교사들을 대상으로 한 일터에서 무형식적 학습에 영향을 주는 환경 요인에 대한 사례연구를 실시하였다. 연구의 결과로 무형식적 학습을 저해하는 요인들로 학습시간의 부족, 학습자원과의 근접성 부족, 금전적, 비금전적 보상의 결여 등의 요인이 발견되었다. 또한 이러한 저해요인을 극복하는 인적 특성으로써 주도성, 자기효능감, 평생학습에 대한 몰입도, 학습내용에 대한 애착 등을 제시하였다. 또한 318명의 교사들과 HRD 전문가를 대상으로 한 설문조사를 통해 무형식적 학습에 대한 저해요인으로 그가 2000

년도에 수행한 연구에서 얻은 결과인 학습시간의 부족, 학습자원과의 근접성 부족, 금전적, 비금전적 보상의 결여와 같은 요인들 외에 부가적으로 비지원적 조직문화, 타인의 비공식학습에 대한 참여의지 부족, 해당 주제의 전문가에 대한 접근의 어려움 등을 발견하였다. 또한 무형식적 학습 몰입에 정적인 영향을 주는 학습동기를 제고하는 인적 특성으로 주도성, 자기효능감, 학습에 대한 애착, 전문성에 대한 관심, 전문성 개발에 대한 관심, 성숙함, 사교적 성격 등을 발견하였다.

Van Woerkom et al(2002)은 직무와 관계 속에서 직무활동과 이들 직무활동에 대한 영향요인을 구명하기 위해서 직무활동의 영향요인에 관한 개념적 모형을 수립하고 <그림 2-7>와 같이 이를 검증하기 위해 742명의 교사들에게 설문조사를 실시하였다. 그는 8개의 직무 활동(자신에 대한 반성, 실수로부터의 학습, 비전 공유, 도전적인 집단사고, 피드백 요청, 실험, 지식 공유, 고용역량의 지각)과 이들 직무 활동에 대한 영향요인으로 10개의 직무특성(역할 부하량, 소외, 자율성, 정보, 참여, 협력, 의사소통, 코칭, 조직의 학습문화), 그리고 3개의 인적 특성(동기 자기효능감, 경험의 다양성)을 중심으로 개념적 모형을 구성하였다. 이 연구의 분석결과 13개의 직무적 인적특성 중 가장 중요한 요소는 자기효능감인 것으로 나타났다.



출처: van Woerkom, M. Nijhof, W. J., & Nieuwenhuis, L. F. M. (2002), Critical Reflective Working Behavior: A Survey Research, *Journal of European Industrial Training*, 26(8), 375-83.

<그림 2-7> 직무활동의 영향요인에 관한 개념적 모형

<표 2-6> 일터학습과 영향요인에 관한 연구 동향분석

변인	Lohman (2000)	Lohman (2005)	Woerkom (2002)	Kwakman (2003)
자기주도성	○	○		
자기효능감	○	○	○	
학습몰입	○	○		
금전적/비금전적 보상		○		
조직문화		○	○	
학습동기		○	○	
학습내용에 대한 애착	○	○		
전문성에 대한 관심		○		
성숙함		○		
사회성		○	○	
역할 부하량			○	
소외			○	
자율성			○	
경험의 다양성			○	
직무압력				○
과업명료성				
직무 다양성				○
동료의 지원				○
의사소통			○	
전문가에 대한 접근성		○	○	
학습시간	○	○		
학습자원에 대한 접근성	○	○	○	

출처 : 임재원(2011), “중소기업 근로자의 일터학습에 관한 연구” 서울대학교 대학원, 43.

학교상황에서 일터학습에 관한 연구들과 더불어 최근 일반 기업조직을 대상으로 한 무형식적 학습의 영향요인에 관한 사례연구들이 주로 발표되고 있다.

Skule(2004)은 제조업 근로자들에 대한 사례조사와 설문조사를 병행 실시하여 일터에서 학습 환경의 질을 이해하고 평가하였다. 이를 위해 노르웨이 공공기관의 장을 대상으로 설문을 실시하여 작업장 내 학습의 조건으로 변화에 대한 노출 정도, 수요에 대한 노출 정도, 전문가와 접촉 정도, 우수한 피드백, 관리자의 학습 후원, 학습 결과에 대한 보상과 같은 일터에서 무형식적 학습에 상당한 영향을 주는 일곱 가지의 학습 상황으로 구성된 새로운 연구들이 개발되었다.

Barber(2003; 2004)는 스코틀랜드 중부의 자동차 정비업체를 대상으로 일터에서의 무형식적 학습에 대한 참여관찰연구를 수행하였다. 이 연구를 통해 정비공을 위한 산업교육 프로그램 개발에 도움이 될 수 있도록 무형식적 학습의 이익과 한계가 분석되었다. 연구자는 빠른 생산속도, 직무내용의 제한성, 암묵지 등이 무형식적 학습을 억제하고 공식 교육이 무형식적 학습을 촉진한다고 보고 있다.

정연순(2004)은 성인학습자들이 가지는 특성을 탐구하기 위해 일터를 학습의 맥락으로 상정하고 정보통신회사에서 근무하는 신입사원부터 과장까지의 성인학습자들을 연구대상으로 심층면담에 의한 질적 사례연구를 통해 그들의 직업능력 학습을 분석하였다. 이를 통해 지식노동자의 노동 특성이자 학습양식의 특성으로 네트워킹이 도출되었으며, 학습은 지식 및 정보의 교류와 지속적인 의사소통으로 이루어지는 것으로 나타났다.

진성미(2002)는 영업직 종사자들을 대상으로 그들의 주요학습 내용과 학습양식, 그리고 지식 순환에 관해 면담과 관찰 등의 방법을 사용하여 질적 연구를 수행하였다.

연구결과를 살펴보면 영업직 종사자들은 공식적인 프로그램을 통해 상품과 고객응대와 같은 기본지식은 주로 학습하게 되며, 직접적인 다양한 문제상황에서 구체적인 대응 방법과 암묵적 지식들은 멘토링을 통해 이루어진다는 것을 알게 되었다.

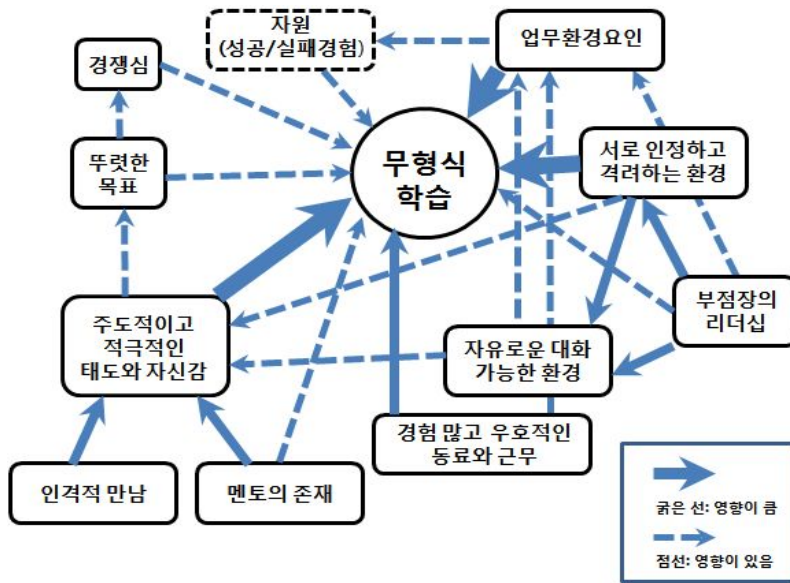
<표 2-7> 경력단계별 학습양식의 변화

경력단계 특성	입직기	신입사원기	경력사원기
학습양식	축적	적용	연결
능력요구	토대 갖추기	확장하기	전환하기
조직 내 위치	교육생	주변적 참여자	중심적 참여자
학습의 지향	“A그룹인”	독립적 수행자	전문가
주요학습 기제	학습	현장학습	네트워킹
학습지원 기제	“그룹입문교육” “신입기술교육”	OJT, 팀 내 세미나, 멘토링	직급별 학습 지식 네트워크
학습자 자율성	통제	제한	제한적 확장
주요 지식 유형	기술 지식	기술 지식 내용적 지식 절차적 지식	절차적 지식 소재적 지식

출처: 정연순. (2004). “경력변화에 따른 지식노동자의 직업학습능력 과정에 관한 사례연구”, 203.

이성엽(2008)은 기업에서의 무형식적 학습에 대해 은행직원들을 대상으로 사례연구를 실시하였다. 그는 연구를 통해 기업에서 성인학습자들이 어떻게 무형식적 학습을 하며, 기업체 성인학습자의 무형식적 학습에 영향을 주는 요인이 무엇인지 탐색하였다. 이성엽(2008)은 무형식적 학습의 영향요인을 크게 개인적 특성에 따른 개인적인 요인분야, 타인과의 관계에서 영향을 주고받게 되는 대인관계요인, 성인학습자가 속한 부서의 분위기, 그리고 업무특성과 관련된 업무환경요인 이렇게 네 가지로 분류하여 다양한 요인들이 서로 간에 영향을 미치는 생태학적인 관점에서 무형식적 학습에 영향을 미치는 상호요인 간의 관계를 살펴보았다. 그 결과 <그림 2-8>과 같이 각각의 요인들은 그 자체만으로 영향을 미치는 것이 아니라 두루두루 상호영향을 주고받고 있음을 알 수 있다. 한 요소가 다른 요소를 강화시키기도 하고 또 어떠한 요소는 또 다른 요소를 유발하기도 하면서 무형식적 학습에 긍정 혹은 부정적 영향을 끼치고 있었다.





출처: 이성엽. (2008). “기업에서의 무형식적 학습에 대한 사례연구”, 245.

<그림 2-8> 무형식적 학습의 영향요인간의 관계도

이처럼 일터학습의 영향요인과 관련하여 기업조직 내 근로자들을 대상으로 한 연구들은 대부분 질적 연구방법을 사용한 사례연구들이어서 일반화가 쉽지 않다. 따라서 기업 조직 내 근로자들을 대상으로 하여 수집된 통계자료를 이용한 일터학습의 영향요인에 관한 실증분석으로 일터학습의 영향요인을 질적으로 탐색한 기존 선행 연구들의 결과를 보완해 줄 수 있는 연구들이 늘어날 필요가 있다.

일터학습과 기업성과에 대한 선행연구를 살펴보면 미국 남가주대학의 조직연구센터는 학습이 조직의 실질적 재무성과에 긍정적 효과를 미치며, 조직구성원의 고객중심 사고와 몰입, 지속적 업무개선 및 전반적 업무성과 등과 같은 기업의 기업성과 측면에 상당한 효과가 있다고 보고했으며 학습에 대한 연구는 조직효과성이나 조직유효성과의 관계에 대한 연구(진규동, 2008; 장철영, 2008; 이환범, 이수창, 2007)위주로 이루어졌다. 그러나 본 연구에서는 그동안의 학습이라는 연구 틀에서 벗어나 일터학습, 그 중 일터학습의 유형(형식적 학습, 무형식적 학습,)에 따른 학습전이와 기업성과와의 관계에 대해서 연구하고자 한다. 사실 일터학습과 기업성과에 관한 연구는 그리 많지가 않다. 그러나 일터학습과 학습은 전혀 동떨어진 개념이라고 생각하지 않는다. 그래서 일터학습이 충실하게 이행되면 기업의 기업성과가 향상될 것이라고 본다.

## 2.3 학습전이

### 2.3.1 학습전이의 개념

학습전이는 어떤 영역에서든 모든 교육의 종국적 목표이다(이지은, 박아람, 2012). 인적자원개발 활동이 단지 기업교육이나 학습을 위해서 실행되는 것은 기업 내에 의미가 없다는 인식이 확장됨에 따라 인적자원개발이 실제 업무수행 또는 업무성과 향상에 얼마나 기여하고 있는가에 대한 관심이 증가하고 있기 때문이다(현영섭, 2004). 기업 내에서 학습의 종국적인 목적은 학습자들이 구성원 개인과 기업 내 조직의 성과향상을 위해 습득한 새로운 지식, 기술, 능력 등을 학습하여 실제 업무와 관련된 직무에 적용하도록 하는 것이며 학습에 있어서의 학습에 연계된 전이란 이러한 상태가 발생하는 과정을 의미한다(이창수, 2011). 최근에는 학습전이가 단지 기업에서 이루어지는 교육과정 또는 프로그램을 통하여 학습된 지식을 적용하는 것을 넘어서, 즉각 업무적용이 가능한 무형식적학습 활동을 통하여 획득된 지식이나 결과가 학습전이와 연결되는지를 확인하는 연구(신은경, 2012)가 시도 되었다. 또한 기업교육이 성과중심의 패러다임으로 전환되면서, 학습전이는 기업 교육프로그램을 통한 개인들의 향상된 수행을 발생시키며 핵심적인 개념으로 주목받고 있다(현영섭, 권대봉, 2003). 학습전이는 학습 중 획득한 지식, 기술, 태도를 업무현장에 적용하는 것을 말한다(Robinson & Robinson, 1989; Noe, 2005).

Baldwin과 Ford(1988)는 학습의 목적을 학습자들이 조직의 성과향상을 위해 필요한 새로운 지식, 기술, 능력을 학습하여 실제 직무에 적용하도록 하는 것으로 기술하였고, 따라서 학습전이는 학습 참가자가 학습한 지식, 기술, 태도 등을 자신의 업무에 적용하고 계속 유지하는 과정이라고 기술하였다.

Caffarella(2002)는 학습전이를 학습 프로그램 참여자가 그들이 학습한 것을 효과적으로 적용하는 것을 의미하는 것으로서, “그래서 학습의 의미는 무엇이며, 학습한 것을 나의 상황에서는 어떻게 적용할 수 있단 말인가”라는 질문을 야기하는 것이라고 기술하였다. Holton 등(2005)은 학습전이를 교육이나 훈련을 통해 획득한 지식을 업무상황에서 다른 형태로 적용하는 능력이라고 하였다.

Eddy와 Tannenbaum(2003)은 조직효과성을 향상시키고, 직무를 효과적으로

수행하기 위하여 직원이 새로 습득한 지식과 기술을 활용하는 것을 학습전이라고 정의하였으며, Noe(2005)는 학습참가자들이 학습에서 습득한 지식, 기술, 행동과 인지전략을 효과적이며 지속적으로 그들의 업무에 적용하는 것이라고 정의하였다. 일반적으로 학습전이란 새로운 지식과 기술을 적용, 일반화, 유지하는 것을 의미한다는데 동의한다(Ford & Weissbein, 1997).

국내 연구자들을 살펴보면, 이도형(1995)은 학습전이를 기업교육에 참가한 학습자들이 학습한 내용을 자신의 직무수행에 적용하는 행동으로 정의하였다. 김진모(2006)는 학습전이를 습득한 지식, 기술, 태도를 실제 업무에 효과적으로 적용하는 과정으로 정의하였다. 이와 같이 학습전이에 관한 다양한 정의들이 있지만 대부분의 연구자들은 학습전이가 새로운 지식과 기술에 대한 적용, 일반화, 유지와 관련이 있다는 것에 동의한다(Ford & Weissbein, 1997).

이상의 선행연구를 통해 학습전이에 관한 정의를 종합하면 조직에서 제공하는 학습 프로그램에 참가한 학습자가 자신이 습득한 지식, 기술, 태도를 직무환경에 적용하여 행동변화로 이끌어 내고 이를 유지하는 것으로, 학습전이란 학습을 통해서 습득한 지식, 기술, 태도를 실제 직무에 효과적으로 적용하는 과정을 의미한다. 학습전이는 훈련이나 교육을 통하여 학습한 내용을 직무상황에서 활용하는 것으로서 학습전이의 하위종류는 다양하게 구분되지만 학습전이의 개념은 기업 상황에서 어느 정도 통일된 개념으로 사용하고 있다. 학습전이는 Kirkpatrick(1975)의 4수준 평가모형 중 3번째인 ‘행동’ 단계에 해당하는 개념으로, 일터에서 학습한 지식, 기술, 능력이 실제 업무에 적용된 수준을 의미한다(강명희 외, 2009; Baldwin & Ford, 1988, 재인용). 학습전이는 기업의 업무성과 향상의 측정을 위한 중요한 개념으로 주목받고 있다(현영섭, 2004). 따라서 일터에서 발생하는 학습활동과 학습전이를 살펴보고 기업에서의 업무수행에 활용되는 정도를 측정해 보는 것은 의미가 있다. 학습전이는 학습자들이 일터에서 학습한 지식, 기술, 태도 등을 통한 행동의 변화를 통해 업무에 적용하고 활용하는 것을 의미한다. 최근에는 학습전이가 단지 기업에서 이루어지는 교육과정 또는 프로그램을 통하여 학습된 지식을 적용하는 것을 넘어서, 즉각 업무적용이 가능한 무형식적학습 활동을 통하여 획득된 지식이나 결과가 학습전이와 연결되는지를 확인하는 연구(신은경, 2012)가 시도 되었다.

최초로 전이에 대한 체계적인 시각의 필요성을 지적한 연구자는 Nadler(1971)이며, Nadler(1971)는 조직원의 수행을 증진하기 위해서는 다양한 조직차원의 지원에 대한 포괄적인 이해가 필요하다는 관점과 연계하였다. 그리하여 기업 내 조직 전체의 체제와 인적자원개발과 연계되어, 보다 거시적 관점으로 인적자원개발의 체제에 대한 체계적인 시각으로 발전하게 되었다. 최근에는 이런 경향이 직무수행개발체제의 개념으로 발전하였고, 비형식 성향을 가진 교육적 방법을 함께 고려해서 직무수행의 향상을 통한 업무성과를 측정하고 이것을 통해서 향상된 조직적 차원의 결과를 결과물로 판단한다(현영섭, 권대봉,2003).

Kirkpatrick(1994)는 교육심리학 분야의 학습전이에 대한 관점과는 달리 인적자원개발 분야에서는 기업교육 학습전이 또는 이러한 용어를 행동의 발생이라는 차원에서 제한을 두고 사용하였다. 지식 활용차원에서의 인적자원개발 분야에서의 학습전이를 표현하는 용어로는 지식활용, 응용, 확산, 실행 등이 있다(현영섭, 2004). 전이라는 용어는 학습전이, 훈련전이, 교육전이, 지식전이, 학습전이 등의 다양한 용어로 사용되고 있다.

한편, 기업에서의 e-learning에 대한 학습전이를 실증한 연구들의 경우에는 학습전이의 개념을 조직 내 공식적 또는 비공식적 학습을 통해 습득한 지식, 기술 및 태도의 전이 등으로 제시하고 있다(곽지훈, 김진모, 2006). 이는 학습전이의 연구 대상을 집합식 교육 프로그램의 범주에서 e-learning과 같은 비형식적 학습 프로그램의 범주로 확대하고자 하는 시도들로 볼 수 있다(이진화, 2009). 현영섭, 권대봉(2003)은 학습전이를 학습자가 습득한 지식, 기술, 태도를 다양한 업무 또는 업무상황에 적용하여 업무를 수행하는 행동으로 정의하였다. 또한 학습을 통해 학습한 내용을 다른 학습영역이나 업무활동 등에 적용하는 것, 학습의 지식이나 결과가 직장동료 또는 다른 매체 등에 이전 되는 것, 학습한 내용을 실생활이나 업무에서 활용하는 것 등 개념에 대한 다양한 의미를 가진다. 이처럼 선행연구들이 제시한 다양한 정의가 있지만 학습전이로 대표되는 보편적 정의는 없는 상황이다.

본 연구에서는 학자들에 따라 학습전이의 개념이 조금씩 차이를 보임에 따라 국내의 학위논문 및 학술지 논문을 중심으로 학습전이의 개념을 정리하였다.

이상을 바탕으로 정리한 내용을 다음의 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 학습전이의 개념

연구자 (연도)	개 념	구 분		
		전이내용	전이상황	전이행동
이병철, 윤관식 (2010)	훈련을 통하여 습득한 스킬, 지식, 그리고 태도를 현업에 적용하는 프로세스	훈련을 통하여 습득한 스킬 지식 태도	현업	적용
이수경, 변숙영, 권성연, 김소나 (2010a)	기업 구성원이 교육을 통해 학습 한 내용을 업무에 활용하는 정도 를 의미하는 것 또한 지금까지 학습효과 측정의 주류를 이루었 던 만족도나 학업성취도의수준을 넘어서 보다 실질적인 학습 성과 에 근접한 개념	교육을 통해 학습한 내용	업무	활용
이수경, 김소나, 변숙영, 권성연 (2010b)	기업 환경에서 학습자가 학습 한 지식,기술, 태도를 현업에 지속적이고 효과적으로 활용 및 유지하는것	기업환경에서학 습자가 학습한 지식 기술 태도	현업	지속적이고 효과적으로 활용 및 유지
이창수 (2011)	기업교육에서 학습자가 교육훈 련을 통해 학습한 지식이나 스 킬, 태도 등을 현장의 업무상 황에 적용하는 것	교육훈련을 통해 학습한 지식이나 스킬 태도	현장의 업무상황	적용
현영섭 (2010)	교육훈련 참여자인 학습자가 교육프로그램을 통하여 학습한 내용을 직무현장 에서 적용하 고 이를 통하여 보여주는 변화 된 행동의 수준	교육 프로그램을 통하여 학습한 내용	직무현장	적용 및 변화된 행동
이정민, 이우정 (2012)	교육훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 태도에서 관찰할 수 있 는 변화가 나타나는 것으로 교 육훈련 후 업무로 돌아가 학습 한 내용을 업무에 적용하여 수 행의결과로 나타나는 것	교육훈련을 통해 습득한 지식 기술 태도	업무	적용
이찬, 정보영, 이재은 (2013)	교육훈련을 통해 학습한 역량을 실제직무 또는 현업에 적용하여 행동을 변화시키고 유지하는 것	교육훈련을 통해 학습한 역량	실제 직무 또는 현업	적용하여 행 동을 변화시 키고유지하 는 것

최유환, 이희수 (2013)	기업교육에서 학습자가 교육훈련을 통해 학습한 지식이나 스킬, 태도 등을 현장의 업무 상황에 적용하는 것	교육훈련을 통해 학습한 지식이나 스킬 태도	현장의 업무상황	적용
박진환, 김상순, 이춘우 (2014)	기업교육 효과성을 높이기 위하여 학습자가 교육프로그램에서 학습한 내용을 업무현장에서 긍정적으로 발휘 하는 것	학습자가 교육프로그램에서 학습한내용	업무현장	긍정적으로 발휘

자료 : 연구자정리

<표 2-8>에서 정리한 선행연구의 개념을 공통적 특징을 중심으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 학습전이의 내용으로는 학습을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도(6회), 교육을 통해 학습한 내용 또는 역량(3회) 등이다. 둘째, 학습 전이 상황으로는 현업 및 업무 현장(9회)이다. 셋째, 학습전이 행동으로는 업무현장의 적용과 활용(6회), 유지(2회) 등이다. 따라서 본 연구에서는 학습전이를 ‘학습을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도를 현업 및 업무 현장에서 적용과 활용하려는 행동의 수준’으로 정의하고자 한다.

### 2.3.2 학습전이의 모형

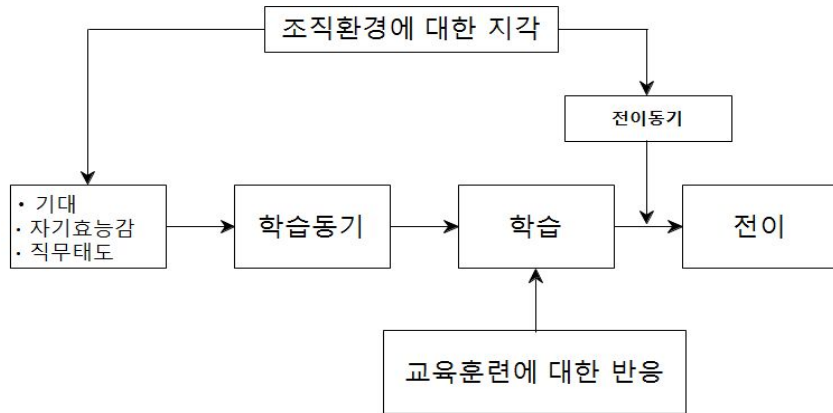
국내외 많은 연구자들이 학습과 전이에 대한 과정을 통합적인 전이모형을 통해 면밀하게 밝히고 있다. 대표적인 학습전이 모형으로는 Noe & Schmitt(1986), Baldwin & Ford(1988), Holton(1996;2005), Tesser & Richey(1997), Holton & Baldwin(2003)의 모형 등이 있다.

#### 1) Noe와 Schmitt의 전이모형

Noe와 Schmitt(1986)는 학습전이에 영향을 주는 요인들을 분석하고, 이 요인들과 학습전이와의 관계를 나타내는 모형을 개발하였다. 이모형은 학습자의 특성으로 분류될 수 있는 기대, 자기효능감, 직무태도가 학습의 동기가 되고, 이러한 학습 동기가 학습결과로 이어지게 된다는 것이다. 학습은 조직환경에 대한 지각에서 파생된 전이동기와의 상호작용을 통해 실제 업무에서 활용이 가능한 학습전이를 발생시킨다고 주장하였다. Noe와 Schmitt(1986)는 학습자 특성요인과 학습전이와



의 관계를 실증적으로 검증하였지만, 모형에서 제시된 조직환경에 대한 지각이 학습전이에 주는 영향은 밝히지 못하였다. 즉 학습동기에 대한 설명은 하였지만, 전반적인 업무수행에 영향을 주는 조직환경에 대한 요소를 설명하지 못하였다는 한계가 있다는 것이다(이주영, 2011).



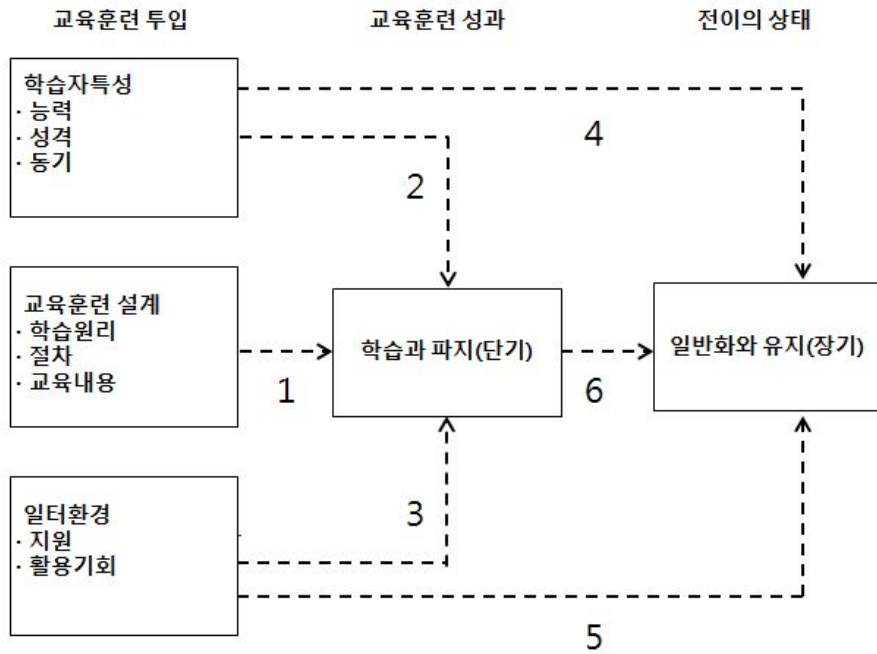
출처: Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, 11 (4), 738.

<그림 2-9> Noe와 Schmitt의 전이모형

## 2) Baldwin과 Ford의 전이모형

Baldwin과 Ford(1988)는 학습전이를 하나의 과정으로 보고 모형을 개발하였다. 이 모형의 과정은 학습 투입, 학습 성과, 전이 상태의 세 단계로 구분하였다. 이 모형은 학습자의 개인적 특성과 일터에서의 작업환경이 학습전이를 일반화시키고 유지하는데 직접적인 영향을 주며, 이 두 가지 요인과 학습 설계 요인은 단기적인 학습과 파지에 대한 간접적인 영향을 주어 학습전이를 발생시킨다고 가정하였다. Baldwin과 Ford의 전이모형은 학습 성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 학습자의 특성과 학습 설계 및 일터에서의 작업환경의 요인을 규명하고, 이들 요인과 학습전이와의 관계를 설명하였다. 이는 학습전이에 영향을 미치는 투입요인들의 규명을 통해 기업의 성과를 측정할 수 있는 학습전이와의 관계를 잘 설명하였으며, 기업 내 학습전이의 과정을 포괄적으로 설명했다는 데 의의가 있다. 그러나 Baldwin과 Ford의 전이모형은 문헌연구로서의 이론적인 근거가 되었으나 실증적으로는 거의 확인이 되지 않았으며, 투입요인

의 하위요소들 간의 관계에 대한 가설은 입증하지 못한다는 한계가 있다(이주영, 2011; 한안나, 1999).



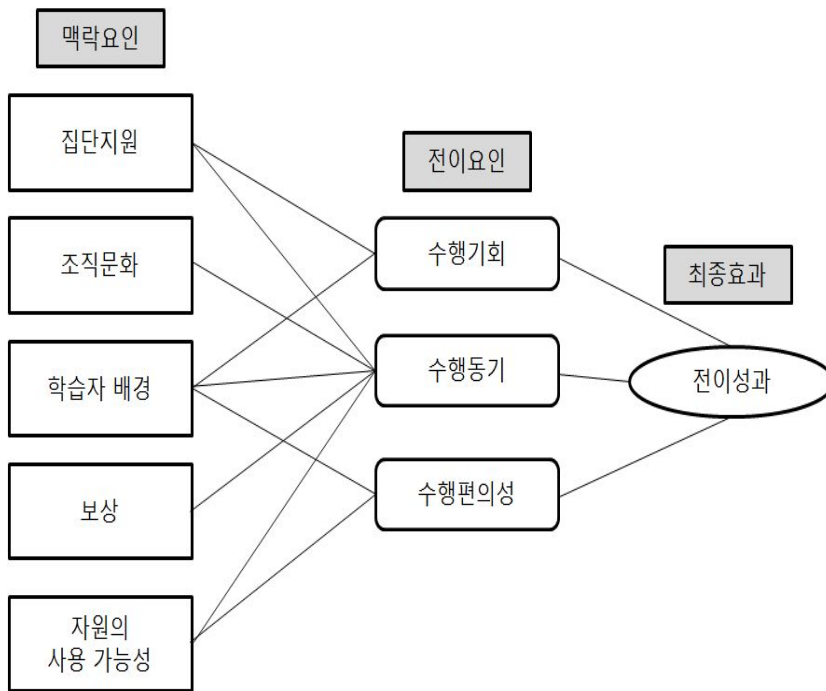
출처: Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41 (1), 65.

<그림 2-10> Baldwin과 Ford의 전이과정 모형

### 3) Tessmer와 Richey의 전이모형

Tessmer와 Richey의 전이모형은 학습전이에 미치는 전이요인을 규명하기 전에 학습에 대한 맥락요인을 밝히며 기업의 업무성과인 학습전이와의 관계를 설명하였다([그림 II-5]). Tessmer와 Richey(1997)는 모든 학습에는 맥락이 중요한 요인으로 작용한다는 가설 하에 학습전이에 이르기 위한 요인들을 분석하였다. 이 전이모형은 맥락요인인 집단지원, 조직문화, 학습자배경, 보상, 자원의 사용가능성이 전이요인인 수행기회, 수행동기 수행편의성에 영향을 미쳐서 최종적으로 학습전이로 연결하는 간접적인 역할을 한다는 것을 이론으로 한다.





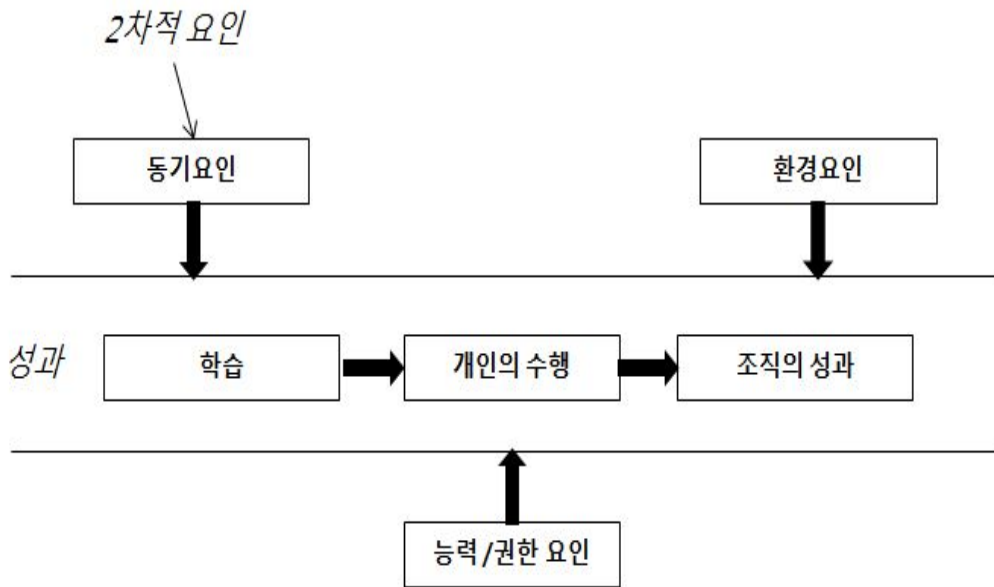
출처: Tessmer, M., & Richey, R. C. (1997). The role of context in learning and instructional design. *Educational Technology Research and Development*, 45 (2), 110.

<그림 2-11> Tessmer와 Richey의 전이모형

#### 4) Holton의 평가모형

Holton(1996)은 교육평가의 대표적인 이론인 Kirkpatrick(1975)의 4수준 평가 모형이 학습전이 과정에 대한 요소들을 충분히 밝혀내지 못한다는 한계를 보완하여 개념적인 평가모형을 제안하였다. Holton(1996)은 이 평가모형에서 4수준의 평가모형과 다른 점을 세 가지로 구분하였다. 첫째는 학습 반응에 대한 부재이며, 두 번째는 행동 대신 개인의 수행이 삽입되었다. 세 번째 차이점은 성과에 1차적요인과 2차적 요인이 포함되어 있다는 것이다.

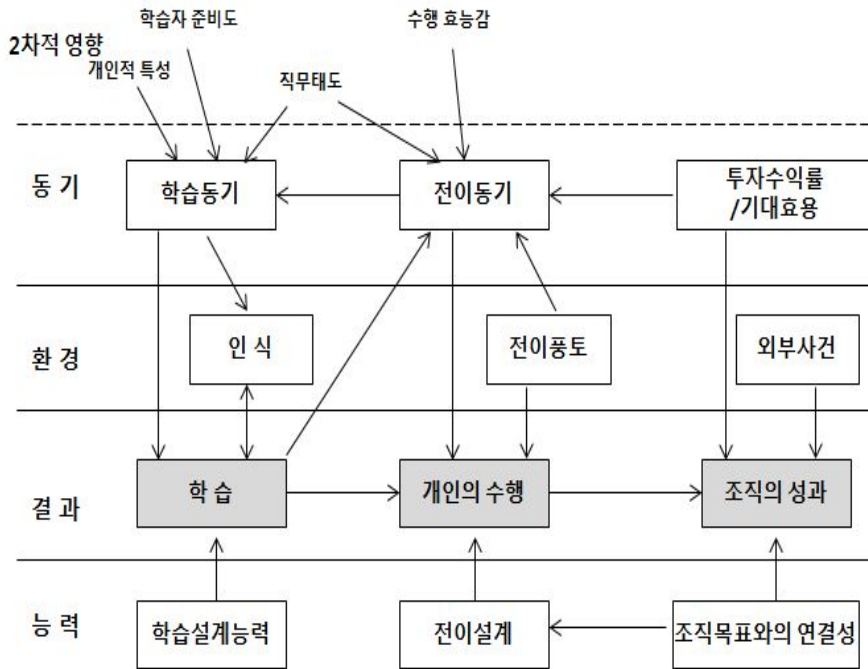
Holton(1996)의 개념적인 평가 모형은 성과에 영향을 주는 과정이 일련의 순서로 나타난다는 점을 밝혀냈다는 점에서 의의가 있으나, 전체적인 기업 구조 안에서는 적용이 어려울 수 있다는 한계가 있다.



출처: Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7 (1), 9.

<그림 2-12> Holton의 개념적인 평가모형

이후 Holton은 1996년 개념적인 평가모형을 수정 보완하여, HRD 평가연구 및 측정 모형을 개발했다(Holton, 2005). Holton(2005)의 수정된 평가모형과 초기모형과의 차이점은 전이풍토의 위치다. 초기모형에서는 2차적 요인에 분류가 되었지만, 수정된 모형에서는 1차적인 요인으로 나타나고 있다. 이는 전이요인 중 전이풍토가 학습전이에 미치는 영향이 보다 직접적이 되었음을 알 수 있다.



출처: Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: new evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 38.

<그림 2-13> Holton의 수정된 통합적 평가모형

위의 네 모형을 통해서 공통적으로 나타나는 부분은 일터에서의 환경적인 지원이 학습전이에 직접적 또는 간접적으로 영향을 미친다는 것이다. 기업의 조직지원문화 또는 전이풍토가 기업 구성원의 학습전이에 중요한 요인이 된다는 것은 Rouiller와 Goldstein (1993)의 연구에서도 실증적으로 검증되었다.

이와 관련하여 일터에서의 작업환경에 대한 지원과 학습전이와의 관계를 밝히는 연구가 증가하고 있다는 것은, 일터에서 전이에 미치는 요인으로 일터환경 및 전이풍토의 중요성이 수면 위로 드러나고 있는 것이라고 볼 수 있다(양은하·정재삼, 2006). 지금까지 제시한 학습전이 모형의 특징을 요약하면 <표 2-9>과 같다.

<표 2-9> 학습전이 모형의 특징

모형	기여점	한계점
Noe & Schimtt (1986)	학습자의 개인특성이 학습전이에 미치는 영향 설명 학습에 대한 동기가 학습전이에 미치는 과정 설명	학습 설계 및 조직특성 요인이 고려되지 않음.
Baldwin & Ford(1988)	학습자 개인특성, 학습 설계, 작업 환경의 상호작용에 대한 설명	학습 투입요소의 하위 요인간의 관계의 경험적 설명 미흡
Tessmer & Richey(1997)	전이요인에 영향을 주는 맥락요인의 설명 작업환경 및 전이풍도가 학습전이에 미치는 간접적인 영향설명	맥락요인이 학습전이에 미치는 직접적인 영향변인에 대한 상호작용 설명부족
Holton(1996; 2005)	환경적인 요소가 2차적 요인에서 1차적 요인으로 위치 변경됨	전이풍도에 대한 경험적, 실증적 검증 필요

자료 : 연구자정리

### 2.3.3 학습전이의 측정

학습전이는 일터 내 학습의 성과로 연결되어야 한다는 점에서 인적자원개발 차원에서 학습의 효과성을 측정해야 하는 중요한 척도 대상이다. 학습전이가 조직의 학습에 대한 유효성 측면에서 중요한 잣대로 작용하며, 따라서 일터에서 일어나는 어떠한 형식의 학습 유형이든 간에 유효성 제고하기 위해 어떻게 학습전이를 일으켜 제고할 것인가가 중요하다고 볼 수 있다(이진화, 2009). 이에 따라 국내 연구에서는 학습전이를 측정하기 위한 다양한 방법이 제시 되었다. 전이와 관련된 개인차원, 조직문화차원, 프로그램차원 등 다양한 활동 측면에서의 영향 변인들을 분석하여 전이 증진을 위한 체계적 전략을 도출하려는 연구들이 국내외에서 많이 이루어져 왔다. 학습전이 영향요인의 측정을 위한 대표적 연구는 전이 측정을 위한 도구개발과 도구의 타당화가 주제로 이루어진 연구이다. 국내 연구로는 이도형(1996)의 연구가 대표적이다. 또한 Holton, Bates, 그리고 Ruona(2000)의 LTSI 개발연구, 김성완과 김재훈(2003)의 학습전이 영향요인 측정문항의 타당성과 적합성 입증연구, 주영주와 김소나(2008)의 기업 이러닝에서 영향 변인을 측정하는 도구개발 및 타당화 연구 등이 있

다. 최근 전이 관련 연구에서 이용되어진 전이 측정방법은 다음의 <표 2-10>과 같이 크게 세 가지로 분류될 수 있다(이진화, 2009). 첫째, 실제 업무 적용 여부를 교육내용을 학습한 학습자에게 설문문을 받아 측정하는 방법이다. 학습자 즉, 학습전이의 추체가 되는 개인에게 직접 인식된 전이의 정도를 평정법을 사용하여 보고하게 하는 방식으로 국내외 연구에서 빈번하게 활용되었다. 국내 연구에서 빈번히 활용되고 있는 학습전이 측정도구는 이도형(1996)이 연구에서 사용한 설문형태의 자기보고 전이측정도구이다. 이러한 전이 측정의 경우, 교육프로그램의 내용과 관련이 없는 일반적인 문항을 활용하여 응답자의 인식 수준에서 전체적인 전이수준을 보고하게 한다. 둘째, 학습 목표, 학습내용, 학습자 역량으로부터 구체적인 전이행동지표를 도출하여 개발한 척도로 학습전이 정도를 보다 객관적, 실질적으로 판단하게 하는 방법(박영용, 김진모, 2006; 이성, 2006; 이수경 외, 2010)이 시도되고 있다. 마지막은 학습 전이에 영향을 주는 프로그램의 학습의 근전이와 원전이를 바탕으로 행동관찰 척도의 형태로 활용하는 방법(금혜진, 2005; 이동배, 2007, 현영섭, 2004)이다(이진화, 2009)이 활용되고 있다.

<표 2-10> 학습전이 측정도구 선행연구 종합

학습전이측정도구		활용 계
연구자	도구 특징	
이도형(1995), 최창환(2008), 한안나(1999) 등	일반화된 전이 평가도구 (5개 문항, 리커트 척도)	153
김진모 외(2006), 나승일 외(2007), 박영용(2006), 이성(2006) 등	학습프로그램의 학습목표와 기준을 바탕으로 추출한 행동관찰척도형 측정도구	10
금혜진(2005), 이동배(2007), 현영섭(2004) 등	학습의 근전이가 원전이가 개념을 바탕으로 구성된 행동관찰척도형 측정도구	8
계		178

자료: 이진화(2009). “기업 리더 학습 근전이가 원전이가와 관련 변인간의 인과적모형”.  
 서울대학교 박사학위논문. 34

이상의 내용을 종합해 보면 일반적으로 국내 학습전이 연구에서 주로 활용되고 있는 측정방법은 이도형(1995)이 처음 개발하여 사용하여 일반화된 전이 측정방법이다(최영준, 이찬, 2011). 이도형(1995)의 측정도구는 모든 프로그램에 동일하게 적용 가능하다는 부분에서 장점을 가지고 있으며, 포괄적이고, 일반화된 관점에서의 학습전이의 측정이 가능하다.

### 2.3.4 일터학습과 학습전이

지식이 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심요소 중 하나로 인식됨에 따라 조직 내 구성원들의 학습은 매우 중요하게 인식되고 있다. 이러한 기업 내 성과향상을 위한 자기 주도적 학습과 개인의 발달의 효능을 극대화하기 위한 합목적성을 추구하는 방법론으로 최근에 연구되고 있는 일터학습이 있다. 이전의 일터학습의 연구에서 일터학습 유형 중 무형식적학습은 기업 내 일상에서 이루어진다는 것이 밝혀져 왔다. 기업 내 조직 구성원들이 학습한 70% 이상이 타인 또는 직장동료들과 함께 일을 하는 도중에 학습한 소위 무형식적학습을 통한 것이라고 하며(EDC,1998), 심지어 기업 내 일터에서 일어나는 학습의 80%는 무형식적학습을 통해 이루어진다(이성엽, 2009; Colon, 2004). 배을규, 김대영(2008)은 기업체 인적자원개발 담당자의 역량 모형 11개 역량 중 8개의 역량이 주로 무형식적인 학습을 있는 것으로 보고하였다. 조직 내 학습전이풍토에 대한 인식 관계와 관련하여 직장 내의 상사와 동료의 지원이 활발할수록, 학습을 통해 직무수행 방식을 변화시키는 기회가 많아질수록 무형식적학습 활동 수행 정도가 촉진되며, 직장 상사와 동료의 지원이 활발하고 직무수행 방식 변화의 기회가 많아질수록, 무형식적학습 수행 정도가 증진될수록, 학습 및 학습전이에 대한 조직 보상이 체계적, 합리적일수록 학습전이가 촉진된다는 것을 확인하였다. 또한 김진수(2011)의 연구에 의하면 대학 행정직원의 역량은 3개 역량군, 8개 역량으로 나타났다. 그 중 대학 행정직원의 8개 역량에 대해서는 일터학습을 중심으로 이루어져 오고 있는 것으로 나타났다. 또한 일터 학습에서 주로 무형식적학습이 대체적으로 이루어지고 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 기업체 및 대학에서 집중하고 있는 교실 중심이 ‘타인과의 대화’, ‘타인과 자료 및 자원 공유’, ‘인터넷 검색’, ‘타인과 협동’, ‘시도와 실수’, ‘자신의 행위에 대한 성찰’, ‘타인관찰’, ‘전문 서적 및 잡지참고’등을 통하여 무형식적학습이 이루어지며 무형식적학습 활동으로 학습하는 집단이 형식적학습 집단에 비해 전이정도가 더욱 높음을 알 수 있다. 따라서 조직원의 역량을 개발하기 위한 무형식적학습이 학습전이를 촉진한다는 것을 제기하고 있다.

## 2.4 학습지향성

### 2.4.1 학습지향성의 개념

학습지향성은 개인의 경험의 결과로 나타나는 행동의 변화에 관심과 노력을 기울이는 정도이다. 하나의 유기체가 자신의 행동을 지각하고 변화시킬 수 있을 때 그것을 학습이라고 일컫고 학습지향성은 구성원들이 인식하는 개인 또는 집단에 내재된 학습에 대한 성향이다. 일관성 있는 학습에 대한 가치관을 말한다. 학습지향성은 직무를 원활하게 이끌어가기 위하여 자신의 능력을 향상시키고 지식과 정보 그리고 기술을 학습하기 위한 개개인의 관심과 노력의 정도를 의미한다.(Sujan, Weitz and Kumar, 1994).

우리나라는 중소기업이 학습에 소극적으로 참여하는 이유로 업무공백우려 49%, 적합한 교육과정부족 28.2%, 학습 비용부담 17.1% 등으로 나타났다(한국직업능력개발원조사, 2010). 학습지향성은 과거의 경험을 통해서 새로운 지식 및 기술을 배워서 익히고 행동하는 성향이다. 기능지식을 의식적으로 습득하는 행동으로 연습이나 경험의 결과에서 생기는 지속적인 행동발전이나 새로운 기술과 정보를 습득해서 내면화시키는 작업의 하나이다. 행동이 변화한다는 것은 사람이나 동물이 그 변화에 의해 환경상태에 적응한다는 것을 뜻한다. 학습은 적응행동의 습득, 보유, 숙달 등의 측면을 포함한다. 학습지향성은 개별적인 성향의 학습동기에 의한 개인학습과 조직의 가치와 필요에 의한 조직학습이 있다. 개인 학습지향은 개인이 가지고 있는 속성으로서 새로운 기술의 습득, 새로운 상황에 대한 숙달, 자신의 역량개선을 통한 자기개발에 대한 욕구(Walland Cummings, 1997)로 파악하고 있다. 또한 노력과 개선에 가치를 두고 자신의 역량을 개선하기 위하여 목표에 도전하는 개인의 성향(Dweck and Leggett, 1988)이다.

학습지향성의 연구에 있어서 중요한 기여를 한 연구들을 중심으로 학습지향성의 개념과 기타. 다른 논의 내용들을 정리해 보고자 한다. 관련된 주요 연구로서 Sinkula 등의 연구(1997)와 학습지향성을 연구한 다른 관련학자들의 연구로 나누어서 고찰한다.

학습지향성의 연구에 있어서 큰 기여를 한 연구는 Sinkula와 관련학자들이 한 연구라 볼 수 있다. 학습지향성과 그 관련성을 고찰함에 있어서 Sinkula 등(1997)의 연구를 인용하여 살펴보고자 한다. Sinkula 등은 시장에 근거하여 시장에서의 기업의 조직행동을 설명하기 위해 시장정보처리 행위를 선행변수로 고려하였고, 그러한 시장정보처리 행위의 선행변수로서 조직의 가치를 도입하였다. 본 연구에서는 개인의 가치를 학습



지향성이라는 개념으로 보았으며 그 이전의 관련 연구들의 논의를 바탕으로 해서 학습 지향성이 다시 학습 몰입, 공유된 비전, 개방성의 세 차원으로 이루어지는 것으로 정리하였다. 이러한 관점에서 학습지향성은 처리하거나, 해석하거나, 평가하거나, 그리고 궁극적으로 받아들이거나 또는 거부하는 정보에 영향을 준다.(Argyris and Schon 1978; Dixon 1992; Hedberg 1981) 3가지의 가치관이 학습하고자 하는 성향에 일상적으로 영향을 주는데 그 세 가지는 학습에 대한 몰입, 개방성, 그리고 공유된 비전이다. (Day 1991, 1994; Senge 1990, 1992; Tobin 1993)

### 1) 학습에 대한 몰입

학습에 있어서의 중심은 학습에 대해 개인이 가지고 있는 기본적인 가치이다. 이러한 가치는 학습활동을 열심히 하고자 하는가의 여부에 영향을 준다. 만약 학습에 대해 가치를 적게 둔다면 학습이 적게 일어날 가능성이 크다(Norman 1985; Sackmann 1991). 학습에 대한 몰입은 Senge(1990)의 학습원칙(즉 학습 행동에 주어진 가치가 당연한 것으로 여겨지는가의 여부)에 관한 논의, Tobin(1990)의 “사고 능력”(사고하거나 추론하는 능력이 조직에 있어서 당연한 기조가 되는가의 여부), 그리고 Galer와 Van der Heijden(1992)의 “학습을 수용할 수 있는 문화”가 시간의 흐름에 따른 조직 환경에 대한 이해를 증진시킬 수 있는 능력에 있어서 선행요인이라는 신념들과 관련되어 있다. Shaw와 Perkins(1991)는 학습-효율적 회사는 사려 깊다고 주장한다. 그것은 그 회사들의 행동의 인과를 이해하고자 하는 욕구에 가치를 두어야만 한다는 것이다.

### 2) 개방성

어떻게 세상이 움직이는가에 대한 생각을 깊이 가지고 있는 정신적 모형은 친근한 사고와 행동 방식으로 우리가 유도되는 것을 제한한다. 과거의 성공들과 실패들은 어떻게 시장이 움직이는가에 관한 정신적 모형의 형성을 지원한다. 시간이 흐름에 따라 이러한 모형들은 더 이상 진실로 남아 있지 못하지만 어떤 조직이 그 모형들에 의문을 제기하는 개방성을 가지지 못하면 계속 움직일 수 있다(Day 1994; Porac and Thomas 1990; Senge 1992; Sinkula 1994). 이러한 관점에서 개방성은 비학습(Nystrom and Starbuck 1984)의 견해와 연계된다. 조직이 오랫동안 유지하던 관행에 대해 적극적으로 의문시할 때, 가정들과 신념들은 비학습의 첫 단계로 들어가게 된다. 비학습은 조직 변화의 중심이며, 개방성은 비학습의 노력이 일어나게 하는데 필요한 조직적 가치이다.



### 3) 공유된 비전

학습에 대한 몰입과 개방성이 학습의 집중도에 영향을 주는데 비해 공유된 비전은 학습의 방향에 영향을 준다는 점에서 학습에 대한 몰입과 개방성과 다르다. 그것은 종합적인 학습 지향성의 구성을 구축하는 두 가지의 차원(방향과 집중도) 모두에 영향을 준다는 점에서 매우 중요한데 이는 기존의 이론이나 실무와도 일치하는 것이다. 비전이 학습의 방향 - 에너지, 몰입을 함양하고 조직 구성원들에 목표를 두는 학습에 대한 초점 - 을 제공하기 때문에 조직 학습에 관해 연구하는 대부분의 학자들은 비전의 개념을 적극적인 학습을 위한 결정적인 근간으로 생각한다(Day, 1994).

조직이 취하는 방향에 대한 동의와 몰입이 없이는 학습에 대한 동기부여가 적어지기 마련이다(McKee 1992; Norman 1985; Senge 1990). 더 나아가서 공유된 비전 없이 각 개인들은 어떤 조직의 기대가 존재하는지, 어떤 결과를 측정할 것인지, 또는 조직의 운영에 있어서 어떤 이론들이 기능하는지 등을 알기가 힘들다. 이러한 모호한 환경 하에서는, 비록 누군가가 학습의 동기를 가졌다 하더라도 무엇을 학습할 것인지 알기가 어렵다.

이 외에도 학습지향성에 대한 이론을 살펴보면 일반적으로 학습지향성은 조직에서 새로운 지식의 개발과 많은 관련성이 있다고 알려져 있다(Cohen and Sproull.1996). 즉 학습지향성이란 신제품 개발 활동을 비롯해서 고객의 욕구, 시장변화, 경쟁자 행동 등에 관한 유용한 정보들을 경쟁자 보다 먼저 획득하고 공유하는 활동이라고 할 수 있는 것이라 볼 수 있다(Moorman and Miner. 1998; Miner et al., 1998). 이러한 맥락에서 Calantone과 그의 동료들(2002)은 학습지향성을 ‘경쟁우위를 제고시키기 위해 지식을 창조하고 활용하는 조직 전반에 걸친 활동’이라고 설명하고 있다.

Huber(1991). Slater와 Narver(1995) 등은 학습지향성을 ‘조직문화에 내포되어 있는 가치와 신념을 통해 기업성과를 개선해 주는 행동에 영향을 주는 잠재력을 가진 새로운 지식이나 통찰력의 개발’이라고 하였다. 학습지향성이 미치는 영향에 관련해서 Damanpour(1991)와 Cahill(1996) 등은 학습지향적인 조직이 고객의 욕구를 이해하고 예측할 수 있는 능력과 지식을 보유하기 때문에 시장에서 실패할 가능성이 낮아지게 된다고 주장하였다.

## 2.4.2 학습지향성과 기업성과와의 관련성

중소기업이 학습지향성을 추구하면서 궁극적으로 기대하는 효과는 중소기업의 기업 성과를 제고하는 것이라고 할 수 있다. Baker와 Sinkula(1999)의 시장지향성과 학습지향성간의 시너지 효과가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서는 기업성과변수로 상대적 시장점유율 변화, 전반적 성과, 신제품 성공률을 사용했는데 학습지향성이 상대적 시장점유율 변화, 전반적 성과, 신제품 성공률 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Farrell(1999)은 이를 보다 구체적으로 접근하여 학습지향성의 선행요인 및 결과요인에 대해 연구하였다.

이 연구에서 조직성과는 조직몰입, 조직 혁신성, 종업원 단결력으로 측정하였는데, 연구결과 Baker와 Sinkula(1999)의 연구에서와 마찬가지로 학습지향성은 모든 성과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김명형(1996)은 조직학습 및 학습조직에 관한 경험에 관한 연구 결과에 있어서 기업성과변수로 기술적 효과, 학습효율성, 재무적 효과 등을 채택하였는데 분석 결과, 학습능력이 높은 조직에서 조직성과가 높게 나타남을 알 수 있었다. 손태원과 전상길(1997)은 조직내 집단을 몇 개의 학습군으로 구분하고 학습군들 간에 조직성과의 차이가 있는지에 대해 분석하였다. 분석 결과 전반적으로 학습역량이 높은 군집에서 직장생활에 대한 만족과 조직몰입이 높게 나타난다는 결과를 제시하였다. 신상문(1999)은 Nevis, DiBella & Gould(1995)가 제시한 7가지 학습성향 판단요인 및 10가지 학습촉진요인을 측정하여 조직성과와의 관계를 검증하였는데, 학습성향 판단요인과 조직성과간의 관계의 경우에는 거의 모든 성과지표에서 군집들의 성과가 일관성 있는 순위를 나타냄을 알 수 있었다. 이는 학습지향적인 군집일수록 기업성과가 높아진다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 반대로 학습지향성이 기업성과에 영향을 미치는가에 대한 다른 연구들에 있어서 일부의 다른 연구들에서는 유의적인 영향이 없는 것으로 나타나기도 하였다(Hult et al., 2004; Santos-Vijande et al., 2004). 이상 고찰의 결과로 볼 때 대부분의 연구들에서 학습지향성이 중소기업의 기업성과에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났음을 알 수 있었다.

## 2.5 기업성과

조직의 환경, 전략, 그리고 인적자원개발 사이의 적합성을 찾는데 초점을 두었으며 적합성이 기업성과에 영향을 미칠 것으로 전제하였지만, 기업성과를 높일 수 있는 전략적 인적자원개발 방안을 언급한 것은 아니었다(정재훈·김준성,2002). 인적자원개발 활동이 기업성과에 영향을 미친 기존 연구의 흐름을 정리하면, 첫째, 인적자원개발이 기업성과에 영향을 미치는 직접적인 관계에 대한 이론을 전개하는 연구. 둘째, 인적자원개발과 기업성과 사이에 매개변수를 설정하여, 인적자원개발이 어떻게 기업성과에 영향을 미치는지에 대한 연구들이 있다(이을터, 2006). 전자의 연구들은 자원기반이론, 인적자본 학습-동기부여이론, 통제이론 등이 있는데, 자원기반이론은 인적자원개발의 경로의존성, 사회적 복잡성, 그리고 인과모호성 때문에 기업성과에 관여한다고 하였다(Wright, Dunford, & Snell, 2001). 인적자본 학습-동기부여이론에서는 종업원들의 지식과 스킬 그리고 동기부여는 조직경쟁력의 원천이기 때문에, 종업원들의 지식·스킬·동기부여를 향상시키는 인적자원개발은 기업성과를 높일 수 있다는 것이다. 통제이론에서는 인적자원개발이 조직전략과 적합 또는 상호 조화를 할 경우 기업성과와 연관이 되기 때문에 조직전략에 적합한 인적자원개발을 강조하였다(Arthur, 1994; Snell & Youndt, 1995). 후자의 연구들은 순차적 인과에 의한 변수, 특정한 개인행동 변수, 조직수준 변수들을 중심으로 인적자원개발과 조직성과의 관계를 설명하고 있다. 순차적 인과에 의한 변수는 인적자원개발과 기업성과 사이에 개입할 수 있는 변수들을 인과관계로 설명하였다.

Dyer &Reeves(1995)는 인적자원개발의 결과변수로 결근, 전직, 개인 및 집단 성과가 조직성과, 재무성과, 주식 가격 및 주주 이익을 높인다고 하였다. 특정 개인행동 변수를 통해 전략적 인적자원개발과 기업성과를 설명하는 연구에서는 이직률(Batt, 2002), 조직몰입(Wright, Gardner & Moynihan,2003), 조직분위기(Bowen & Ostroff, 2004) 등을 통해 이론적 관계를 전개하였다. 조직수준 변수를 통해 인적자원개발과 기업성과의 이론을 전개하는 연구들에서는 정보의 질(Preuss, 2003), 조직문화(Den Hargot& Verburg, 2004), 지적자본(Youndt & Snell, 2004) 등을 매개변수로 제시하면서 인적자원개발과 기업성과 사이의 상관관계를 살펴보았다.

인사 실무자들은 인사부서의 인사관리 활동을 통해 기업성과에 어느 정도 기여하는지에 대한 요구를 받고 있다(Ulrich, 1997). 그리고 많은 연구분야에서 연구가 활발하게 진행되고 있지만, 기업성과를 높이는데 기여한다는 충분한 증거를 제공하지 못하고 있다(정권택, 2003). 그 이유는 첫째 교육훈련과 기업성과간 긍정적 관계에 대한 수많은 선행연구에도 불구하고 보편성과 일관성이 떨어진다는 것이다(Becker & Gerhart, 1996). 둘째, 기업성과를 어떻게 측정할 것인가에 대한 많은 논란이 여전히 있다. Rogers & Wright(1998)는 인적자원개발 연구에서 많은 연구들이 조직성과가 오늘날 조직 차원의 연구에서 가장 많이 사용되는 종속변수지만, 가장 모호하고 명확하게 정의되지 못한 개념이라고 지적하였다.

Dyer & Reeves(1995)는 조직효과성을 4가지 유형으로 정의하였다.

첫째, 인사관리성과(human resource outcomes)는 인사제도가 종업원의 태도나 행동에 미치는 영향을 측정하는 것으로 결근율과 이직률 또는 개인이나 집단성과가 대표적인 성과지표이다. 둘째, 조직성과(organizational outcomes)는 생산성과 품질 및 고객 만족도와 같은 성과지표이다. 셋째, 재무적 성과(financial outcomes)는 재무성과 지표로 매출액, 이익, 투자수익률, 비용 등이 대표적이다.

마지막으로, 시장성과(market-based outcomes)는 주가와 Tobin's q 등 시장가치를 반영한 성과지표이다. 직접적인 영향을 미치는 순서는 인사관리성과 조직성과 재무성과 시장성과의 순이며, 인적자원성과가 직접적 효과라고 강조한다.

Rogers & Wright(1998)는 인적자원개발 제도와 기업성과와의 관계에 관한 29편의 실증연구를 조사하여, 어떤 성과지표가 많이 사용되었는지를 파악하였는데, 이 연구들에서 활용된 성과지표의 종류는 총 80건(100%)이며 이중에서 생산성 및 품질과 고객만족 같은 조직성과지표는 34건(43%), 회계·재무 성과지표가 24건(30%), 자본시장 성과지표는 19건(24%)인데 비해 인적자원성과지표를 사용한 연구는 3건(4%) 이었다 그리고 모두 이직률을 측정하였다. 대부분의 선행 연구들은 인사제도의 효과성을 기업 경영의 최종성과에 가까운 조직성과와 재무성과를 사용하였다.

인사관리 성과는 인사제도와 가장 연관성이 높겠지만 회사수준에서의 관심은 떨어질 수 있는 반면, 재무성과와 시장성과는 회사수준에서 관심은 높지만 인사제도와 관계성은 약해질 것이다. 따라서 인사제도와 성과간의 연구에 있어서는 어떤 성과지표를 기업성으로 사용할 것인가의 문제가 발생하게 된다. 기업성과를 측정하

는 방법으로 설문조사 방법으로 주관적인 성과를 측정할 수도 있고, 기업자료나 공공 데이터베이스를 활용하여 객관적인 성과를 측정할 수도 있다. 인적자원성과와 조직성과의 경우 대부분 설문조사 방법을 통해 측정하고 있으며, 재무성과나 시장 성과는 주로 공공 데이터베이스를 활용하여 측정하였다(Rogers & Wright, 1998).

전략적 인적자원개발 분야의 많은 연구자들이 기업의 인적자원개발 관행과 성과와의 관계를 규명하려고 노력해 왔다. 그리고 이러한 연구들 중 교육훈련이 성과에 미치는 영향을 기업단위 수준에서 검증할 때 가장 많이 활용하는 성과지표는 재무성과 지표이다. 선행 연구들에서는 주로 노동생산성 지표인 인당 매출액과 이익지표인 인당 이익 그리고 총자산이익률 (ROA), 자기자본순이익율(ROE), 투자자본수익률(ROIC)과 같은 성과지표를 활용하고 있다.

이러한 재무성과 지표 중 인당 매출액은 기업수준에서의 생산성 지표로서 폭넓게 사용되어 왔는데, 교육훈련에 대한 투자수익으로서 금전적 가치 뿐 아니라 기업간 생산성을 비교할 수 있는 객관적 정보를 제공하기 때문이다. 이를 활용한 연구들은 자료를 표준화하기 위하여 로그값을 취하여 활용하였다.

Huselid(1995)는 교육훈련이 종업원의 기능과 조직구조차원과 동기부여차원으로 구분하여 인당 매출액에 미치는 영향을 분석하였는데, 기능과 조직구조 차원은 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났지만, 평가제도와 보상제도로 파악된 동기부여 차원에서는 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Guthrie(2001)도 교육훈련을 많이 활용 할수록 인당 매출액이 높아진다는 결과를 얻었다. 그러나 Black & Lynch(1997)과 Cappelli & Neumark(1999)는 사업장 수준에서 개별성과주의 인사제도와 인당 매출액과의 관련성을 입증하지 못했다.

한편, 재무성과지표로서 총자산이익률과 ROA, ROE, ROIC를 사용한 연구들은 Huselid(1995), Huselid & Becker(1996), Delery & Doty(1996)는 평가제도와 이익배분제가 ROA와 ROE 모두에 긍정적 영향을 미치며, 고용보장은 ROA에만 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 국내에서도 교육훈련과 기업성과에 대해 연구가 이루어졌다. 김동배·주낙선(2001)은 7개 산업 100인 이상의 규모를 가진 국내 제조업체를 대상으로 설문조사를 실시하였고, 교육훈련이 성과와 인당매출액에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 김재구·임상훈·김동배(2003)는 한국노동연구원의 2002년도에 실시한 설문조사자료를 바탕으로 교육훈련과 재무적 성과와의 관계를 분석하였는데, 특히 3개의 개별관행(숙련형성, 동기

부여, 참여기회)중 숙련형성과 참여기회는 인당매출액과 유의한 정의 관계가 확인되었으며, 3개의 관행을 교육훈련으로 지수화 하여 측정한 결과도 기업성과와 유의한 관계가 나타났다. 과거 인사관리는 개인의 성과에 초점을 맞춰 성과를 발휘하도록 하는 개인 특성이 무엇인지 관심을 가져왔기 때문에 개인수준의 직무역량에 집중했다 하지만 조직역량과 . 관리역량 역시 인사관리에 있어 중요한 역량을 제공한다. 조직역량과 관리역량이 바로 전략적 경쟁우위의 원천을 제공하기 때문이다 (박우성, 2002).

Ulrich(1991)는 경쟁우위의 원천으로 가장 기초적 수준에서 조직역량은 사람들을 관리하는 능력이고 이러한 토대에는 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 없는 인사정책과 제도가 포함된다고 주장하였다. 즉 인사제도를 성공적으로 개발하고 수행하는 인사부서의 역량은 가치를 창출하고 모방하기 힘든 무형자산이 된다. 이를 성공적으로 운영하는 능력이 기업성과에 영향을 미치게 되고 교육훈련을 성공적으로 운영하는 데 요구되는 조직의 정책과 관리역량들이 중요한 보완요소이며 경쟁우위의 기초로서 인과관계 모호성을 창출하는 중요한 특징이 된다.

Collis(1994)는 인적자원개발 제도의 성공적 수행을 지원함으로써 전략적 자산을 창출하는 조직의 관리역량이 기능적 숙련도와 수용성 및 전략적 통찰력이라고 하였다. 기능적 숙련도는 성과주의 인사제도를 수행하는 데 있어서 인사부서가 얼마나 효율적으로 기능을 하는가를 의미한다. 인사전략에 대한 수용성은 기업의 전사적 전략과 인사전략을 얼마나 적합하게 정렬하는가를 나타낸다. 전략적 통찰력은 인사전략의 수행을 지원하는 리더십 스타일의 제공등과 같이 고위관리자의 역할에 초점을 맞춘다. 인사부서원들이 적합한 역량을 가지고 있다면 인사관리를 효과적으로 수행할 가능성이 높을 것이다(Lawler, 1992). 즉, 높은 인사관리 역량은 인사관리의 효과성을 증진시킨다고 주장하였다. 인사관리 역량(HRMcapabilities)은 현재 인사부서원들이 직무수행에 필요한 능력이나 태도를 어느 정도 가지고 있는가를 의미한다.

Huselid, Jacson & Schuler(1997)는 인사관리 역량을 전문적 인사관리 역량과 경영관련 역량으로 구분하였다. 전문적 인사관리 역량(professional HRM capabilities)은 전통적인 인사부서 내에서 훌륭하게 일을 수행하는데 필요한 전문성과 기능을 의미한다. 전통적으로 인사관리 기능을 운영하는 전문적 인사관리 역량은 인사제도의 개발하고 효과적으로 실행하는데 필요한 역량이다. 경영관련 역량



(business-related capabilities)은 인사부서원의 인사기능에 대한 전문성 이외에 경영상 경험의 총량을 의미한다. 전략적 인적자원개발의 등장으로 전문적 인사관리 역량이 기능적 효과성을 높이는데 필요하지만 그것만으로는 충분하지 않고 경영관련 역량이 요구된다는 것이다. 이러한 인사부서의 역량은 기업의 규모, 전략, 구조 및 문화와 같은 기업의 특성에 적합한 인적자원개발 정책과 제도들을 보다 효과적으로 선택하고 실행할 수 있게 도와준다(Jackson & Schuler, 1995).

김재원·류성민·김성수(2004)에서는 교육훈련이 기업성장에 유의한 영향을 준다고 주장하였다. 자세히 살펴보자면, 인사부서의 전략적 참여가 높으면 환경의 불확실성에 대응하기 위해서 교육훈련을 도입할 가능성이 커진다는 것이다. 인사부서의 역량을 살펴볼 때, 전략수립에 있어서 참여도, 즉 역량이 높을수록 교육훈련을 도입할 가능성이 클 것이라는 논리적 전개를 하였다. 즉 인사부서의 전략적 참여를 교육훈련의 선행변수로 살펴보았다. 하지만 우리나라의 경우에 IMF로 인해 고성파 인사 제도 도입에 있어서 제도적 동형화와 같이 고성파 인사제도의 도입이 무분별하게 이루어졌다(유규창·박우성, 2007). 또한 제도 도입에 있어 많은 연구에서 알맞은 실행과 실시 후에 그 대한 평가를 피드백하고 다시 제도를 보완하는 과정을 필수적으로 중요한 요소로 다루었다(박우성·구자숙, 2006). 기업이나 조직에 있어서 성과측정은 소속 구성원의 급여 책정이나 승진, 이동, 문책, 해고 등의 기준이 되며 이에 기초하여 교육, 훈련 등 관리활동이 이루어지게 되므로 매우 중요하다(McGregor, 1979). 기업성장을 측정함에 있어서는 두 가지 중요한 이슈를 먼저 고려해야 한다. 기업성장에 대한 측정지표들은 다양한 관점과 방법에 따라 접근되고 있는데 크게 주관적 지표와 객관적 지표로 혹은 재무적 지표와 비재무적 지표로 나누어진다(고봉상, 2004).

Tsai(1991)은 기업성장을 보다 정확하게 측정하기 위하여 객관적 지표 외에 주관적 지표를 병행하여 활용할 것을 제안하고 실제 다수의 연구에서도 상대적 성과달성도, 직무성과 만족도, 만족도의 조직유효성 등 주관적 지표가 많이 사용되고 있다. 주관적 지표는 객관적 지표, 특히 재무적 정보가 갖는 즉시적인 재무자료의 확보의 어려움, 상이한 회계 기준 적용에 따른 비교 곤란, 시장특성과 규모의 차이 등으로 인하여 주관적 지표의 중요성이 꾸준히 인정되고 있다.

한편 전통적인 측정지표들은 투자 수익율(ROI), 매출액, 주당순이익, 자본이익율등 재무적 정보에 의존하여 왔다. 그러나 단기적인 재무적 성과가 급변하는 경쟁 환경하

에서의 미래 경쟁력을 평가하는 데에는 부적절하다는 지적을 받으면서 이와 병행하여 비 재무적 정보의 필요성이 지속적으로 제기되어 왔다(Roure & Keeley, 1990; Birely & Norburn, 1987).

Venkatraman & Ramanujam (1986)은 기업성과를 성과영역에 따라서 재무성과, 운영(사업)성과, 조직유효성의 세 가지로 구분하였다 또한 성과자료의 원천에 따라서 해당조직으로부터 자료를 직접구하는 경우의 1차 자료와 외부에 공표된 2차 자료로 구분하였다. 기업성과를 성과영역의 관점으로 볼 때 재무성과는 가장 협의의 개념이며 기업의 경제적 목표에 영향을 미치는 재무제표에 기초한다. 한편 사업(운영)성과는 재무성과에 비하여 다소 확장된 개념이며 재무성과 뿐만 아니라, 재무성과에 포함되지 않는 운영성과 지표에 대하여 강조한다. 즉 시장점유율, 신제품도입, 품질, 마케팅유효성, 제조부가가치의 기타 기술적 효율성 등의 지표를 다룬다. 운영지표는 재무제표 외에 블랙박스로 알려진 재무성과를 선도하는 핵심 운영 성공요소에 초점이 맞추어 진다. 가장 광의의 성과 개념이라고 볼 수 있는 조직 유효성은 조직목표들 간의 상충되는 특성과 다수의 내·외부 고객의 영향 등이 포함되어질 때 관심을 기울일 수 있다. 넓은 개념의 조직유효성의 개념이 환영받고 있음에도 불구하고 대부분의 경영전략 연구들은 사업(운영)성과까지로 제한하고 있다. 재무성과 중 특히 중요성이 강조되는 수익성에 대한 이론은 1919년의 듀퐁 차트에서 출발하여 ROI, ROA로 발전한 후 최근 들어 경제적 부가가치의 개념으로까지 발전되어 오고 있다. 또한 Kaplan의 경우 재무적 지표와 비재무적 지표를 종합하여 보다 종합적인 균형채점표의 개념으로 기업의 성과지표를 발전시키고 있다. 또한 Stuart & Abetti(1987)는 중소기업의 성공을 주관적 성공과 객관적 성공의 다양한 개념으로 표현할 수 있다고 주장하고 재무적 성공에 병행하여 종업원의 증가, 사회적 기여, 기업의 학습과정 등 비재무적 성공에 대한 측정을 제안하였다. 이에 따라 기업성과를 매출액, 고용성장율, 수익성 자기 자본 수익율, 종업원대비 매출액과 자산대비 매출액 등의 계량적 성과와 기대목표의 달성정도, 생존확률, 외부자본 조달능력, 종업원 만족도, 사회에서의 기여 등 주관적 성공을 통합·측정한 실증적 연구를 실시하였다.

Lumpkin & Dess(1996)는 기업가적 지향과 기업성과와의 관계모형연구에서 기업성과지표로 매출액, 시장점유율, 수익성, 전반적 성과, 이해관계자 만족도 등 다양한 개념을 도입하였으며 Baum et al.(2001)의 연구에서는 매출액, 이익, 종업원의 성장률을 성과 지표로 사용하였다.



Sink는 기업의 성과지표를 7가지 요소로 분해하여 설명하고 있으며, 7가지 기업 성과 지표는 능률성, 효율성, 품질, 생산성, 삶의 질, 혁신성, 수익성을 들고 있다.

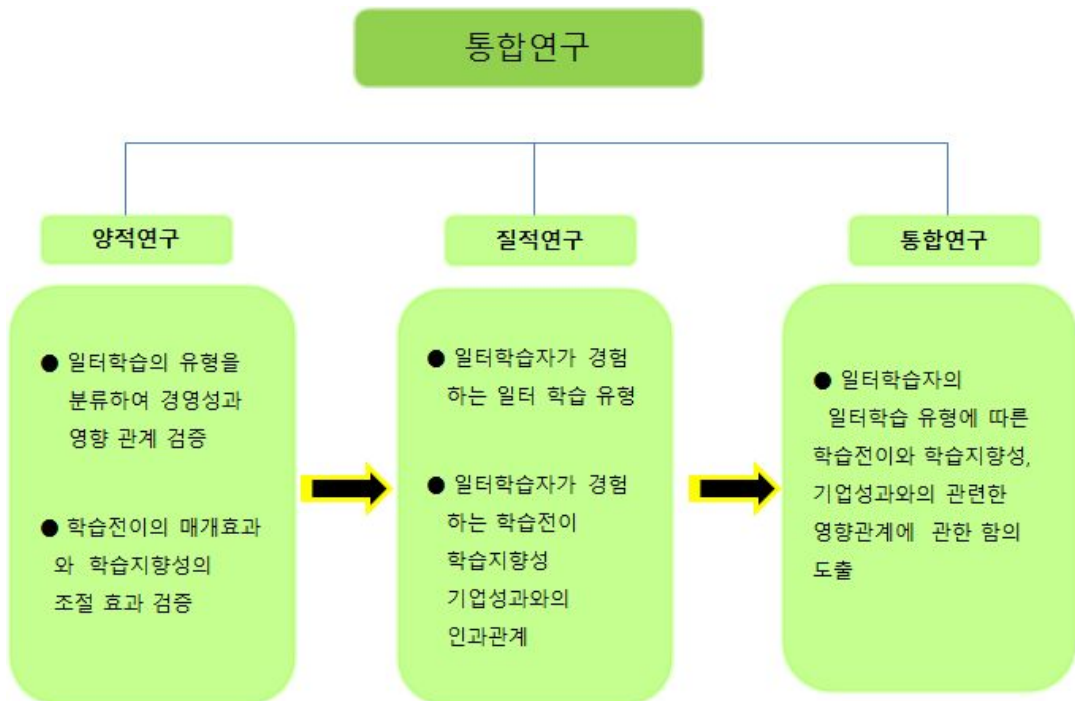
Banker, Chang, Majumdar(1996)는 전략적 업적평가 또는 전략방향 설정을 위한 기법에 활용 가능하도록 구성된 수익성 = 조업도+제품믹스+생산성+가격회복력의 개념을 주장하고 있다.

한편 국내의 선행연구는 대부분 주관적 지표에 의존하고 있는데 이는 재무적 지표에 대해 국내 기업이 공개를 꺼려하기 때문이다. 이러한 기업의 입장은 정확한 원천자료에 대한 이용·분석이 용이 하지 않아 결국 연구 결과에 심각한 오류를 발생시킬 수 있다. 따라서 기업의 입장 및 자료의 접근성 등의 상황을 고려하여 본 연구에서도 한국공공부분 인적자원개발 실태조사(2012)을 기초로 직무능력향상, 노동생산성향상, 직무만족증대 등을 기업성파로 측정하여 중소기업 종업원을 대상으로 설문조사하여 본 연구에 적용하고자 한다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 3.1 본 연구의 통합연구방법

본 연구는 일터학습이 학습전이와 기업성과에 미치는 영향을 알아보고, 일터학습의 경험과정에서 나타나는 학습전이와 기업성과의 영향관계 특성을 심층적으로 분석해보고자 한다. 이를 위하여 먼저 양적인 분석을 토대로 일터학습과 관련변인 간의 관계를 규명한 후 일터학습 경험과정을 질적으로 확증하여 통합하는 통합방법론을 활용하였다.



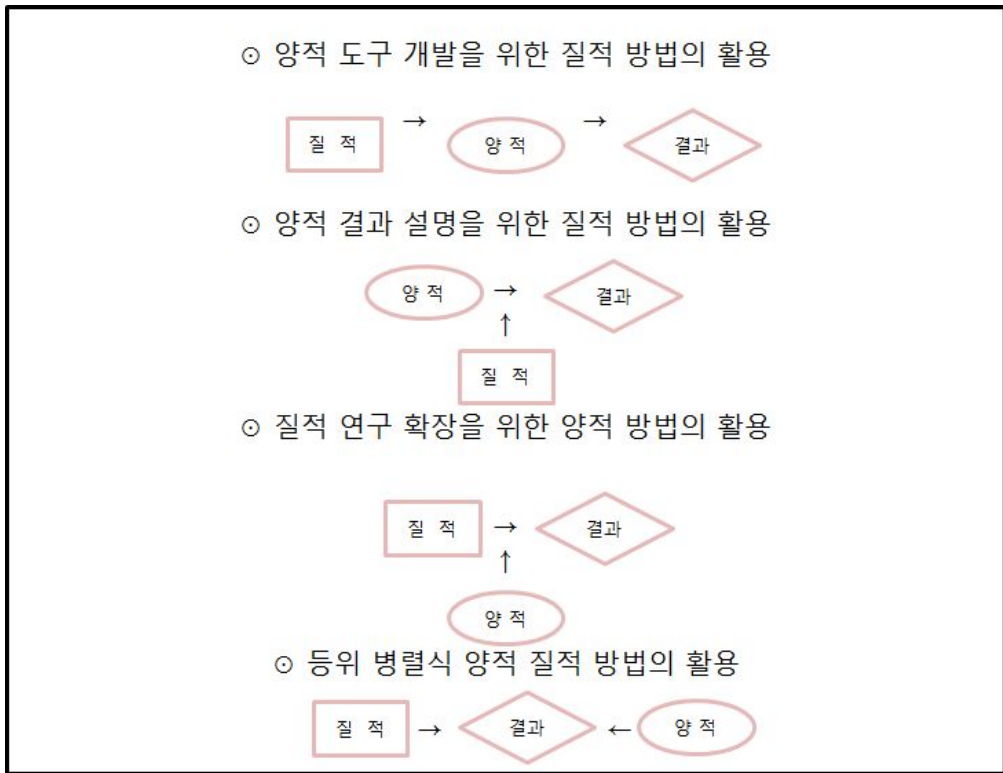
<그림 3-1> 본 연구의 통합연구방법 모형

방법론적으로 양적 연구방법과 질적 연구방법을 어떻게 통합하여 두 연구방법의 취약점을 보완할 것인가에 대한 논의는 그동안 연구자들에 의해 지속적으로 존재해 왔다. 그 결과 연구자들은 양적 연구방법과 질적 연구방법을 함께 진행하는 통합연구방법(mixed methodology)을 제시하여 귀납적 접근과 연역적 접근의 단점을 보완하기에 이르렀다. 이렇듯 두 가지의 상이한 연구방법을 통합하여 얻을 수 있는 장점을 살펴보면, 먼저 동일한 현상에 관해서도 다른 연구접근을 함으로써 유사점과 차이점을 서로 점검하고 확증할 수 있다는 것과, 둘째, 양적 연구방법과 질적 연구방법을 통해 얻은 결과의 상호비교를 통해 각각의 연구방법의 한계를 극복할 수 있다는 것이다. 그리고 셋째, 또 다른 새로운 관점을 제시할 수 있으며, 넷째, 순차적으로 연구를 진행하였을 경우 선행연구를 통해 얻는 연구결과는 후속 연구의 근거로 활용될 수 있다는 장점이 있으며, 마지막으로 서로 다른 연구방법을 통해 탐구하는 현상에 대해 새로운 이해의 폭을 넓힐 수 있다는 점에 있다(Green, Caracelli and Graham, 1989).

통합연구방법에 관한 철학적 패러다임과 관련하여 양적 및 질적 연구방법의 균형 잡힌 연구 설계와 자료수집, 자료 분석, 그리고 결과 해석에 관해서는 아직도 논란의 여지가 많다. 그럼에도 불구하고 통합연구방법이 선행연구자들의 난점해소에 도움을 줄 수 있는 점은 바로 좀 더 심층적 통찰에 의한 폭넓은 관점의 수용, 연구의 유연성과 타당성 향상이라는 새로운 패러다임을 제시했다는 것에 있다(Green, 1994).

Morse(1991)은 그동안 연구 패러다임이 단일연구 내의 하나의 패러다임과 방법이 지배적이지만, 전체 연구의 일부분에 대안적이 설계를 취한 여러 가지 예를 설명하였는데, 이러한 설계를 주-부 패러다임 통합설계(dominant-less dominant mixed method designs)라고 한다. 이러한 접근 방법은 일관된 패러다임의 면모를 보이면서도 연구의 한 부분을 자세히 들여다보기 위한 유익한 정보를 수집할 수 있다는 장점이 있다.

본 연구에서는 통합연구방법론의 다양한 시나리오를 참고하여 통합연구 모형 중 특정방법의 약점을 보완하기 위한 방법으로 질적·양적 방법 통합을 위한 시나리오 중 한 가지 방법을 선택하여 활용하고자 한다. 통합연구 모형을 제시하면 <표 III-1>와 같다.



<그림 3-2> 통합연구방법 모형

통합방법연구를 위한 대안적 분석전략은 연구자들이 동일 연구에서 두 가지 전통적인 분석 유형을 동시에 또는 어떤 순서에 따라 활용하기 위한 것이 목적으로 사용해왔다. 기존의 많은 연구자들은 사회과학과 행동과학 분야에서 여러 가지 기법들을 폭넓게 활용해오고 있다.

본 연구에서는 A.Tashakkori 와 C. Teddlie의 대안적 통합방법 자료분석 전략의 분류를 살펴보면, 동시적 통합분석(QUAL과 QUAN 자료의 동시분석), 순차적 QUAL-QUAN 분석(질적 자료 분석 후 확증적 양적 자료수집 및 분석을 적용하는 전략), 순차적 QUAN-QUAL 분석(양적 자료 분석 후 질적 자료수집 및 분석을 적용하는 전략) 등이 있다(A. Tashakkori & C. Teddlie, 통합연구방법론, 연시창(2001)). 본 연구는 이 중에서 순차적 QUAN-QUAL 분석방법인 양적 자료 분석 후 질적 자료수집 및 분석을 적용하는 전략을 활용하였다. 순차적 QUAN-QUAL 분석방법이 세 가지 있는데 그 중에서도 탐색전 구조방정식모형을

통해 QUAN 분석을 실시하여 인과성의 이론적 순서를 잡는다. 그런 다음, 산출된 순서대로 QUAL 자료인 개인별 관찰 및 면접을 실시한 후 그 자료의 분석을 시행하여 이를 확증하고 설명하는 방법을 사용하여 양적조사의 통계적 자료로 발견하지 못한 부분을 경험을 통해 설명한다.

즉 양적연구를 통하여 일터학습이 학습의 유형에 따라 학습전이, 학습지향성 그리고 기업성과에 미치는 실증적으로 확인하여 일터학습의 유형에 따라 조직시민행동의 상호관계성을 이해하고자 하였다. 그 후, 양적데이터를 통해서 밝혀내기 힘든 과정적이고 역동적인 관계에 대한 이해를 위하여 질적인 방법인 사례연구를 실시하여, 일터학습의 학습과정에 대한 심층적인 고찰을 통해 일터학습이 유형별로 학습전이와 기업성과에 어떻게 연관되어 있는지를 살펴보았다.

## 3.2 양적연구 설계

### 3.2.1 연구모형 및 가설의 설정

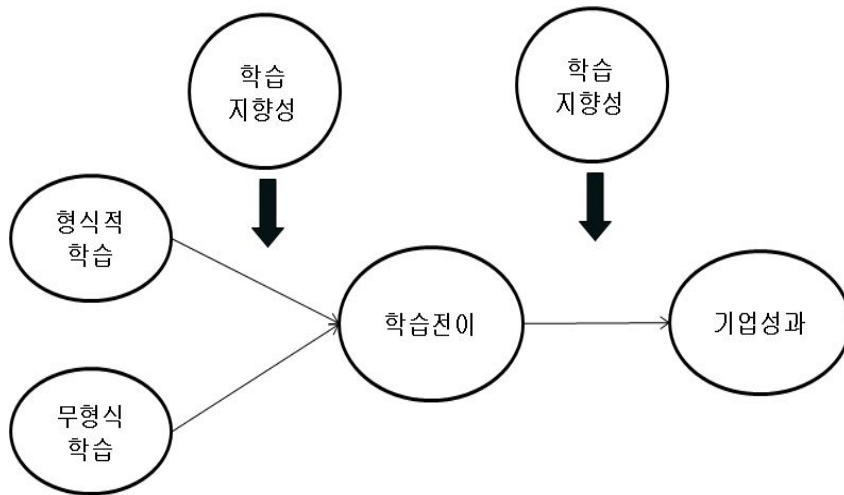
#### 1) 연구모형의 설계

본 연구에서는 중소기업의 근로자를 대상으로 일터학습과 학습전이, 학습지향성 그리고 기업성과와의 상호관계성을 실증 분석한다. 이를 위해 기존의 선행연구를 고찰하고 기업성과 영향 요인인 일터학습의 개념과 영향 그리고 일터학습 유형에 관해 살펴보았으며, 일터학습과 학습전이, 학습지향성 그리고 기업성과 변수간의 관계를 검토하였다.

교육훈련이 조직의 실질적 재무성과에 긍정적 효과를 미치며, 조직구성원의 고객 중심 사고와 몰입, 지속적 업무개선 및 전반적 업무성과 등과 같은 조직구성원의 성과 측면에 상당한 효과가 있다고 보고했으며, 학습에 대한 연구는 조직유효성이나 기업성과와의 관계에 대한 연구(진규동, 2008; 장철영, 2008; 이수창, 2007; 이환범, 2007)위주로 이루어졌다.

그동안의 학습이라는 연구 틀에서 벗어나 일터학습, 그 중 일터학습의 유형(형식적 학습, 무형식적 학습)에 따른 기업성과와의 관계에 대해서 연구가 매우 부족하다. 또 일터학습과 기업성과에 관련된 부분에 있어 구성원의 학습전이와 학습지향

성의 선행요인에 관한 연구 또한 많지 않다. 본 연구자는 이러한 선행연구를 바탕으로 일터학습이 충실하게 이행되면 학습전이가 이루어지고 더불어 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것 이라고 본다. 일터학습을 통하여 조직구성원들이 지식구성원으로 육성됨과 동시에 조직경쟁력을 제고하는 역할도 한다. 그리고 조직구성원들은 일터학습을 통해 업무에 대한 이해도가 높아지고 이에 따른 업무의 질적 향상뿐만 아니라 조직구성원의 개인이 발전하는 계기가 될 것이다. 결과적으로 일터학습이 충실히 이행된다면 조직구성원이 타율적으로 움직이지 않고 자발적으로 조직효율성 증진에 기여하는 행동을 하게 될 것이다. 따라서 일터학습 유형을 독립요인으로 구성하고 학습전이를 매개변수로 학습지향성을 조절변수로 구성하여 <그림 3-3>과 같은 연구모형을 설정하게 되었다.



[그림 3-3] 연구모형

## 2) 가설 설정

### 가설 I : 일터학습과 학습전이

일터학습과 학습전이의 인과관계 관한 연구 성향을 보면 학습전이는 일터 내 학습의 성과로 연결되어야 한다는 점에서 인적자원개발 차원에서 학습의 효과성을 측정해야 하는 중요한 척도 대상이다. 학습전이가 조직의 학습에 대한 유효성 측면

에서 중요한 잣대로 작용하며, 따라서 일터에서 일어나는 어떠한 형식의 학습 유형이든 간에 유효성 제고하기 위해 어떻게 학습전이를 일으켜 제고할 것 인가가 중요하다고 볼 수 있다(이진화, 2009). 이에 따라 국내 연구에서는 학습전이를 측정하기 위한 다양한 방법이 제시 되었다. 전이와 관련된 개인차원, 조직문화차원, 프로그램차원 등 다양한 활동 측면에서의 영향 변인들을 분석하여 전이 증진을 위한 체계적 전략을 도출하려는 연구들이 국내외에서 많이 이루어져 왔다. 학습전이 영향요인의 측정을 위한 대표적 연구는 전이 측정을 위한 도구개발과 도구의 타당화가 주제로 이루어진 연구이다. 국내 연구로는 이도형(1996)의 연구가 대표적이다.

또한 Holton, Bates, 그리고 Ruona(2000)의 LTSI 개발연구, 김성완과 김재훈(2003)의 학습전이 영향요인 측정문항의 타당성과 적합성 입증연구, 주영주와 김소나(2008)의 기업 이러닝에서 영향 변인을 측정하는 도구개발 및 타당화 연구 등이 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 I. 일터학습은 학습전이에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

가설 I-1. 형식적 학습은 학습전이에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2. 무형식적 학습은 학습전이에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

**가설 II : 학습전이와 기업성과**

학습전이와 기업성과와의 인과관계에 대한 기존의 연구경향을 보면 학습전이를 학습의 효과성과 관련지어 보면, 학습의 목적이 성과 향상에 있으므로 학습의 실시는 긍정적인 행동 및 성과의 변화를 이끌어내고, 유지하여야 한다(Awonity et al., 2002 김진모 등, 2006 이진화, 2009). 기존의 많은 학습전이에 관한 연구들이 학습전이를 결과변수로 연구하고 있어 학습전이와 기업의 기업성과 간에 영향에 대한 연구는 미흡한 상황이다. 이는 학습전이가 기업의 기업성과에 미치는 영향에 대해 목시적 가정을 택하고 있기 때문이라고 생각된다. 조직 내 근로자의 사회적 상호작용, 학습 등을 통한 학습과 기업성과의 관계에 관한 것들이 대부분이다.

Levinson(1998)은 기업의 경영에 있어 학습이 기업의 기업성과를 높이는데 매우 유효하게 작용한다고 밝혔으며, Douglas와 Schoorman(1988)은 학습의 전이가 기업성과와 정의 관계가 있다는 것을 간호사를 대상으로 삼아 확인하였다. 또한 학습전이가 조직몰입과 이직의도에 영향을 끼친다는 것에 관해서 경력성공을



고려한 Joiner 외(2004)의 연구에서 12개월 동안 다국적 기업의 직원들을 연구대상으로 삼아 학습을 실시한 결과 성공적인 학습전이가 근로자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 이직의도를 줄이는 것을 밝혀내었다.

문성애와 이영민(2009)은 선배·후배·동료들과의 상호작용을 통한 학습이나 이 외의 학습 등이 기업성과에 유의미한 영향을 미치는 것을 실증적으로 입증하였고, 이외 다른 연구에서도 학습전이가 기업성과에 유의한 정의 영향을 미친다는 것을 증명하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 II : 학습전이는 기업성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

**가설 III : 학습전이의 매개효과 검증**

학습전이가 기업성과에 미치는 영향관계의 매개요인에 대하여는 그동안 국내·외에서 다양한 방법으로 연구가 이루어져 왔다. 학습과 성과 간의 관계에 있어 학습전이가 매개변수로서 영향을 미치고 있는지에 대한 이론적 근거는 Kirkpatrick (1998)과 Phillips(2007)는 교육유효성 평가 모형을 통해 살펴 볼 수 있다. 이들의 연구 모형에서는 학습이 학습전이를 통해 학습참여자의 행동상 변화를 가져올 것이고, 교육결과비용절감, 업무의 질 개선, 산출의 증대, 투자수익률 등과 같은 조직의 기업성과에 영향을 준다고 하였다.

Chase(1997)는 기업훈련전이의 중요성을 제시한 이래 많은 연구자들이 다양한 분야에서 이를 응용, 연구하기 시작하였다. 하지만 학습전이 연구는 대부분 학습과 학습전이 간의 관계를 탐색하거나, 학습과 성과 간의 관계를 탐색하는 연구가 주 연구의 대상이었다. 학습전이가 기업의 기업성과에 영향을 미치는 것에 대한 연구는 있으나, 학습전이가 매개효과로 작용하는지에 대한 연구는 간과되고 있다. 이에 본 연구는 중소기업에서의 학습전이의 중요성을 고려해 볼 때, 묵시적으로 다루어지고 있는 학습전이의 매개효과를 명시적으로 다루어, 학습이 성과에 영향을 주는 과정에서 학습전이의 매개효과를 살펴보고자 한다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 III : 학습전이는 일터학습과 기업성과를 매개할 것이다.**

**가설 III-1. 학습전이는 형식적 학습과 기업성과를 매개할 것이다.**

**가설 III-2. 학습전이는 무형식적 학습과 기업성과를 매개할 것이다.**



## 가설 VI : 학습지향성의 조절효과 검증

학습지향성 3가지 구성요인을 중심으로 혁신행동과의 관계를 설명하면 학습몰입은 조직 외부의 환경 변화에 따른 새로운 지식 추구, 지식의 공유 및 창출 등을 위한 구성원의 학습 수용성을 의미하므로 학습전이에 영향을 미친다고 하였다(박영배, 박형권, 2003). 또한 조직 내에서 구성원 사이에 비전공유를 통해 구성원들의 이해가 바탕이 되면 학습의 방향성은 학습전이를 통해 구성원의 능력개발 중요한 역할을 할 수 있다고 하였다. 개방성 측면에서는 유연한 사고와 새로운 지식에 대한 개방적 태도를 가진 구성원들이 그렇지 않은 구성원보다 학습을 받은 내용을 더 잘 이해하고 현장에 적용하려는 노력이 일어난다고 하였다. Galer & Heijden (1992)은 학습지향성은 구성원이 환경에 대한 이해를 향상시키며 직무에 대해 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 따라서 구성원의 새로운 지식을 추구, 비전공유, 새로운 아이디어에 개방적인 학습문화를 나타내는 조직 학습지향성은 학습전이를 더욱 촉진시킬 수 있다고 볼 수 있다.

중소기업이 학습지향성을 추구하면서 궁극적으로 기대하는 효과는 중소기업의 기업성과를 제고하는 것이라고 할 수 있다. Baker와 Sinkula(1999)의 시장지향성과 학습지향성간의 시너지 효과가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서는 기업성과변수로 상대적 시장점유율 변화, 전반적 성과, 신제품 성공률을 사용했는데 학습지향성이 상대적 시장점유율 변화, 전반적 성과, 신제품 성공률 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Farrell(1999)은 이를 보다 구체적으로 접근하여 학습지향성의 선행요인 및 결과요인에 대해 연구하였다. 이 연구에서 조직성과는 조직몰입, 조직 혁신성, 종업원 단결력으로 측정하였는데, 연구결과 Baker와 Sinkula(1999)의 연구에서와 마찬가지로 학습지향성은 모든 성과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김명형(1996)은 조직학습 및 학습조직에 관한 경험에 관한 연구 결과에 있어서 기업성과변수로 기술적 효과, 학습효율성, 재무적 효과 등을 채택하였는데 분석 결과, 학습능력이 높은 조직에서 조직성과가 높게 나타남을 알 수 있었다. 손태원과 전상길(1997)은 조직내 집단을 몇 개의 학습군으로 구분하고 학습군들간에 조직성과의 차이가 있는지에 대해 분석하였다. 분석 결과 전반적으로 학습역량이 높은 군집에서 직장생활에 대한 만족과 조직몰입이 높게 나타난다는 결과를 제시하였다.

신상문(1999)은 Nevis, DiBella & Gould(1995)가 제시한 7가지 학습성향 판단요인 및 10가지 학습촉진요인을 측정하여 조직성과와의 관계를 검증하였는데, 학습성향 판단요인과 조직성과간의 관계의 경우에는 거의 모든 성과지표에 서 군집들의 성과가 일관성 있는 순위를 나타냄을 알 수 있었다. 이는 학습지향적인 군집일수록 기업성과가 높아진다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 반대로 학습지향성이 기업성과에 영향을 미치는가에 대한 다른 연구들에 있어서 일부의 다른 연구들에서는 유의적인 영향이 없는 것으로 나타나기도 하였다(Hult et al., 2004; Santos-Vijande et al., 2004).

이상 고찰의 결과를 볼 때 대부분의 연구들에서 학습지향성이 중소기업의 기업 성과에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났음을 알 수 있었다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 VI : 학습지향성은 일터학습이 학습전이에 미치는 영향과**

**학습전이가 기업성과 미치는 영향관계를 조절할 것이다.**

**가설 VI-1. 학습지향성은 일터학습이 학습전이에 미치는 영향관계를**

**조절 할 것이다.**

**가설 VI-2. 학습지향성은 학습전이가 기업성과에 미치는 영향관계를**

**조절 할 것이다.**

### 3.2.2 표본의 선정 및 특성

#### 1) 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 중소기업의 근로자들을 대상으로 하여 일터학습이 유형별(형식적 학습, 무형식적 학습)로 기업성과에 어떤 영향을 미치는지, 매개변수인 학습전이와 조절변수인 학습지향성이 어떤 관계가 있는지 알아보고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 선행연구를 고찰하여 기업성과의 영향요인으로 구분된 일터학습 유형 중 형식적 학습, 무형식적 학습 그리고 주 기업성과 및 학습전이, 학습지향성을 측정할 수 있는 항목으로 설문조사를 실시하였다. 인구통계적 변인에 있어서는 일터학습에 영향을 미칠 것이라 여겨지는 조직원의 성별, 연령, 근속년수, 종업원 수, 직급, 학력, 담당업무, 산업구분을 인구 통계적 변인으로 사용한다. 인구통계적 변

인을 이렇게 사용한 것은 성별과 연령, 근속년수, 직급, 학력 등에 따라 일터학습의 유형의 선호도나 기업성과에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이라 생각되기 때문이다. 먼저 설문내용 구성의 타당성과 조사의 현실성을 파악하기 위해 예비조사를 실시하였다. 예비조사의 자료 수집은 편의추출법을 이용하여 2015년 05월 20일부터 2015년 06월 27일까지 6개 중소기업의 근로자를 대상으로 100부의 설문지를 배포하여 93부의 설문을 회수하였으며, 유효한 설문지를 얻어 예비분석 자료로 사용하였다. 2015년 06월 30일부터 2015 07월 10일까지 설문지 수정 보완하였다. 예비조사는 초기 설문문항이 만들어진 후 문항과 척도에 대한 문제점을 파악하기 위해 실시되는 조사로서 실제연구에 참여하게 될 대상자와 유사하다고 판단되는 특성이 있으나 실제연구에 참여하지 않은 대상자로 구성되는 것이 바람직하다고 제언되고 있다. 예비조사 결과 측정항목간의 신뢰성과 타당성 검증을 통해 실증조사 시 사용될 설문에 대한 내적 일관성과 조작적 정의를 통한 질문 개념의 정확정도를 파악하여 문항구성이 적합하지 않거나 응답혼란이 예기되는 불필요한 문항은 삭제하거나 수정·보완하였다.

본 조사는 예비조사의 분석결과를 토대로 재구성한 설문지로 2015년 07월 18일부터 09월 15일 까지 총 27일간에 걸쳐 본 연구의 타당성을 높이기 위해 광주광역시 중소기업에 종사하는 사원, 팀장, 과장, 부장, 임원을 대상으로 총 700부를 배포하여 645부를 회수하였다. 총 645부 중 유효한 540부 만을 분석에 사용하였다.

## 2) 표본의 특성

본 연구의 분석에 사용된 표본기업의 일반적 특성을 살펴보면 <표 3-1>과 같다.

표본에 대한 연령별 특성을 살펴보면 25세 이하가 128명으로 전체인원 중 23.7%를 차지하였으며 26-30세 이하가 132명으로 24.4%, 31-40세가 162명으로 30.0%, 41-50세가 77명으로 14.2%, 51-60세가 38명으로 7.0% 60세 이상에는 0.5%로 나타났다.

학력을 살펴보면 고졸이하가 183명으로 33.8%, 전문대졸은 123명으로 22.7%, 대졸은 169명으로 31.2%, 대학원졸은 49명으로 9.0% 기타에는 3.5%로 나타났다.

근속연수를 살펴보면 2년 미만은 107명으로 19.8%를 차지하였으며 3-5년미만은 136명으로 25.1%이며 6-10년은 191명으로 35.3%이며 10-20년은 15.0%, 20년이상 근무는 25명으로 4.6%로 나타났다.

담당업무를 살펴보면 인사/총무는 31명으로 5.7%, 생산/제조는 335명으로 62.0  
 이며 영업/마케팅은 53명으로 9.9%, 회계/재무는 39명으로 7.2%, 연구개발은  
 8.4%, 기타는 7.0%로 연구대상 중 제조업이 가장 많은 비중을 차지하였다.

업종을 살펴보면 제조업에는 291명으로 53.8%이며, IT는 106명으로 19.6%이  
 며, 서비스에는 13.1%이며, 기타에는 13.2%로 나타났다. 종업원 수를 살펴보면  
 50명 미만은 114로 21.1%, 50-100명 31.1%, 101-200명은 34.2%, 200명이  
 상은 13.5%로 나타났다.

<표 3-1> 인구통계학적 특성

구분		명	%	구분		명	%
연령	25세 이하	128	23.7	성별	남자	384	71.1
	26-30세	132	24.4				
	31-40세	162	30.0		여자	156	28.8
	41-50세	77	14.2				
	51-60세	38	7.0				
	60세이상	3	0.5				
학력	고졸이하	183	33.8	근속 연수	2년미만	107	19.8
	전문대졸	123	22.7		3-5년미만	136	25.1
	대졸	169	31.2		6-10년	191	35.3
	대학원졸	49	9.0		10년-20년	81	15.0
	기타	19	3.5		20년이상	25	4.6
담당 업무	인사/총무	31	5.7	업종	제조업	291	53.8
	생산/제조	335	62.0		IT	106	19.6
	영업/마케팅	53	9.9		서비스	71	13.1
	회계/재무	39	7.2		기타	72	13.2
	연구개발	46	8.4				
	기타	38	7.0				
직급	사원/대리	389	72.0	종업원 수	50명미만	114	21.1
	과장/차장	94	17.4		50명-100명	168	31.1
	부장	57	10.5		101-200명	185	34.2
					200명이상	73	13.5
합계		540	100%	합계		540	100%

### 3.2.3 변수의 조작적 정의

#### 1) 변수의 조작적 정의

실증연구를 위해서는 현상에 대한 계량적인 측정이 요구되며 이러한 측정을 통해서 현상속에 내재되어 있는 특정변수의 상태와 변수들간의 관계를 분석 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 사용되는 주요 용어들이 다양한 의미를 포함하고 있을 뿐만 아니라 연구목적에 따라서도 학자들마다 다르게 정의하고 있기 때문에 여기에서도 본 연구목적에 맞도록 기존의 정의된 개념들을 보다 구체적으로 관찰 가능한 조작적 정의를 한다.

##### (1) 일터학습

일터학습(Workplace Learning)은 일반적으로 ‘일터에서의 학습을 말하며, 기본적으로 업무현장에서 이루어지는 다양한 학습활동을 포함한다(Rothwell, Sanders, & Soper, 1999). 일터에서 일어나는 학습의 특이한 성격을 반영하여 일터학습은 ‘경험적이거나 무형식적인 특징(Marsick, 1987)을 강조하고, 일상성이나 비공식성을 강조하여’작업 수행자들이 일상적으로 참여하는 학습(Spencer, 2001 : 32)이라고 말한다.

본 연구에서의 일터학습은 종업원들의 업무수행 과정에서 발생하는 학습이라고 정의하며, 일터학습의 유형으로 형식적 학습, 무형식적 학습으로 분류하여 측정한다.

다만, Rowden(2004)의 연구에는 미국의 근로자들을 대상으로 하였기에, 한국의 실정에 맞게 수정 및 보완하여 형식적 학습으로 학습에 대한 지원, 교육 프로그램 참여의 지원, 새로운 장비나 시설을 도입할 때 설명, 업무와 관련된 워크샵이나 연수 그리고 훈련비용에 참여와 훈련비용 지원을 측정하였으며 무형식적 학습은 문제가 발생했을 때 자주 토론한다, 업무와 관련된 전문가 모임에 참여에 대한 지원, 회의나 모임에서 유용한 정보를 나누는 정도, 업무와 관련된 다양한 전문적인 활동지원, 여러 가지 업무를 배울 수 있는 기회제공, 특정 업무와 관련하여 상사와 비공식적인 토론여부를 13개의 문항으로 재구성하여 측정하였다.

##### (2) 학습전이

학습과 기업성과 간의 관계를 매개하는 변수로 학습전이에 대한 실증적 연구, 특히나 HCCP 자료를 활용한 학습전이 관련 논문은 많지 않다. 본 연구에서는 학습

전이를 Holton(1996)의 LTSI (Learning Transfer System Inventory), 이도형 (1995)의 연구를 기초로 업무 중에 학습한 지식이나 노하우를 실제 업무에 사용 여부, 학습한 지식이나 노하우를 실제 업무에 적용해 보려는 노력, 학습한 지식이나 노하우를 습득한 후에 실제 업무 능력이 향상, 학습한 지식이나 노하우를 통한 직무성도가 향상, 배운 내용을 토대로 더 효율적인 업무수행 방법을 모색 등의 문항으로 설정하여 측정하였다.

### (3) 학습지향성

학습지향성이란 조직의 경쟁력 강화를 위하여 구성원이 새로운 지식을 개발하고 활용할 수 있도록 학습활동을 장려하고 학습문화를 구축 하는 것이다. 조직 내에서 구성원의 학습활동을 중요시 하고 학습촉진 활동을 강화하는 것을 의미하는 학습몰입과 얼마나 유연적 사고를 하고 새로운 지식과 아이디어 수용에 얼마나 개방적이고 적극적인지를 의미한다 등을 토대로 이환범, 이수창 (2008), 여은아(2009), Baker & Sinkula, 1999)의 연구를 기초로 학습을 통해 기업경쟁력을 강화할 수 있다고 생각한다. 발전을 위한 수단 중 학습에 우선순위를 두고 있다. 학습을 위한 비용을 투자로 인식, 학습을 통해 얻어진 지식을 공유하고 활용, 새로운 지식을 학습하고 실험·적용하는 것을 중요하게 생각한다. 등의 문항을 통해 학습지향성을 측정하였다.

### (4) 기업성과

기업성과는 조직구성원들이 학습에 참가함으로써 얻게 되는 최종적인 결과를 측정하는 것이며, 생산성, 품질개선, 비용감소, 사고발생률감소, 판매량 증가, 이직률 감소, 수익증가 등이 포함하며 Alliger, Tannenbaum, Banett, Traver & Scotland(1997)와 한국공공부분 인적자원개발 실태조사(2012)를 기초로 학습을 통해 직무능력이 향상, 학습을 통해 생산성이 향상. 학습을 통해 직무만족도가 향상, 학습을 통해 근로의욕이 증대된다 등을 문항을 토대로 기업성과를 측정하였다.

## 3.2.4 설문지 구성 및 측정

본 연구에서 사용할 설문지는 연구목적에 맞게 질문의 범위를 크게 선행연구를 통해 추출한 일터학습유형과 학습전이, 학습지향성 기업성과와 일반현황 8가지 부류로 구분하고자 한다. 설문항목은 선행연구에서 검토되어진 것으로서 신뢰

성이나 타당성이 검증된 사항을 선별적으로 본 연구목적에 맞도록 일부 수정 보완하여 측정하고자 한다.

첫 번째는 일터학습 유형에 관한 질문으로 형식적 학습 6개 문항, 무형식적 학습 7개 문항, 학습전이를 측정하기 위한 6개 문항, 학습지향성을 측정하기 위한 7개 문항, 기업성파에 관한 질문으로 직무능력향상, 노동생산성 향상, 직무만족도, 이직률감소, 회사의 영업이익 증대를 측정지표로 사용하였으며, 두 번째 부류는 중소기업에 종사하는 근로자의 일반현황에 관한 질문으로 성별, 연령, 학력, 근속연수, 직급, 업종, 담당업무 등 8개 문항으로 구성되었다.

본 연구의 설문지 구성은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 설문지의 구성

변 수	문항수	문항번호
일터학습 유형	13	I 1 ~ I 13
학습전이	6	II-1 ~ II-6
학습지향성	7	III-1 ~ III-7
기업성파	5	VI-1~VI-5
성별	1	V-1
연령	1	V-2
근속연구	1	V-3
종업원 수	1	V-4
직급	1	V-5
학력	1	V-6
담당업무	1	V-7
업종	1	V-8



### 3.2.5 양적연구 분석방법

본 연구의 자료 분석은 기술통계분석, 요인분석 및 신뢰도 분석, 상관관계분석에는 SPSS 21.0 KO for Windows를 사용하며 다음과 같은 분석절차를 거쳤다.

첫째, 개인특성 변수에 대한 빈도분석과 기술통계 분석을 실시하여 연구대상의 특성을 확인하였다.

둘째, 주요 변수들의 구성요인의 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 각 변수들의 설문문항들 간의 내적 일관성을 조사하기 위해 신뢰도 검증을 실시하였다.

셋째, 주요 변수들의 유의성을 측정하기 위해 피어슨(Pearson)의 적률상관 분석을 실시하였으며, 이러한 단계를 거친 후 회귀모형에 투입할 수 있는 변수들을 선정하였다.

넷째, 중소기업에 종사하는 근로자의 일터학습이 학습전이와 기업성파에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다섯 번째, 중소기업 근로자를 대상으로 일터학습이 기업성파에 미치는 영향관계에서 학습전이의 매개효과의 검증을 위해 bootstrapping을 사용하였다. 매개효과를 검증하는 데 있어서, 현재 가장 적합한 방법으로 적극적으로 권장되고 있는 절차가 바로 bootstrapping이다(Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002). bootstrapping 외에 Sobel 검증(Sobel, 1982, 1986)이 매개효과의 유의도 검증에 자주 쓰이고 있는데, 이는 매개효과의 정규분포를 기본 가정으로 요구한다는 점에서 매개효과의 검증에 부적절하다는 비판을 받고 있다(Cheung & Lau, 2008; Hayes, 2009; Shrout & Bolger, 2002). 경험적으로 매개효과의 표집분포는 대개 정규분포의 형태를 나타내지 않기 때문이다. (Bollen & Stine, 1990; MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Stone & Sobel, 1990). 이에 반해, bootstrapping은 표집분포의 형태와 관련된 특정 가정을 요구하지 않는다. 이처럼 정규분포의 가정에서 자유롭다는 점에서 bootstrapping은 매개효과의 유의도 검증에 있어서 Sobel 검증보다 훨씬 타당한 방법으로 인정받고 있다.

bootstrapping은 원자료부터 원자료의 표본 크기와 동일한 크기의 표본을 무작위로 복원 추출하는 절차를 수백 번 혹은 수천 번 반복함으로써 반복된 수만큼의 표본을 생성하는 방법이다. 이를 통해 각 표본에서 산출된 매개효과의 추정값들로

이루어진 경험적인 표집분포를 얻을 수 있는데, 이로부터 매개효과에 대한 통계적 유의도의 검증이 가능하다. 일반적으로 표집분포로부터 특정 비율의 신뢰구간을 산출하여 그 신뢰구간에 0이 포함되는지의 여부에 따라 매개효과의 유의도를 검증한다. 신뢰구간에 영가설의 값인 0이 포함되지 않을 경우, 영가설을 기각하여 매개효과가 유의한 것으로 해석한다.

본 연구에서는 일터학습이 기업성과에 미치는 영향관계에서 학습전이의 매개효과의 검증을 위해 Hayes(2009)의 권고에 따라 bootstrap 표본 10,000개를 얻었으며, 이로부터 95% 신뢰구간을 산출하였다. 신뢰구간은 Cheung과 Lau(2008), 그리고 MacKinnon 등(2004)의 제안에 따라, 편향이 수정된(bias corrected: BC) 신뢰구간을 사용하였다. 이 신뢰구간에 0이 포함되지 않을 경우, 매개효과가 유의한 것으로 해석하였다.

마지막으로, HRD 기업 구성원의 일터학습과 학습전이 그리고 학습전이와 기업성과와의 관계에서 학습지향성의 조절효과를 알아보기 위해 조절효과분석을 실시하였다. 본 연구에서는 독립변수인 일터학습 유형(형식적 학습, 무형식적 학습)과 종속변인인 기업성과와의 관계에서 조절변수인 학습지향성의 조절효과를 알아보기 위한 회귀분석을 하였다. 조절변인인 상호작용 효과를 검증하기 위해서는 위계적 회귀분석을 사용하는데, 독립변인과 조절변인은 직접 사용하기도 하지만, 상호작용 변인을 만들게 될 경우, 회귀분석의 특성상 다중공선성이 발생할 확률이 높기 때문에 이를 피하기 위해 독립변인과 조절변인을 Mean Centering(MC)을 한 후, 분석에 사용하였다. 여기서 평균중심화(Mean Centering)란 각 변수의 평균을 구한 다음, 각각의 데이터(data) 값에서 이 평균을 빼주는 것을 의미한다(Baron & Kenny, 1986). 조절회귀분석의 구체적인 방법은 우선, 조절변인 없이 회귀분석을 실시한 후 다음으로 조절변인을 포함하여 추가적인 회귀분석을 실시한다. 그리고 세 번째는 곱 모형으로 독립변인과 조절변인을 곱한 값을 다음 항목으로 추가하여 회귀분석을 실시한다. 이 연구에서는 1단계에 통제변수, 2단계에 독립변수와 조절변수를 투입하고, 3단계에 독립변수와 조절변수의 상호작용을 함께 투입된 변수들을 삽입하여 조절효과를 검증하고자 한다.

### 3.3 질적연구 설계: 사례연구

#### 3.3.1 질적연구(사례연구)의 개념

본 연구는 일터학습이 학습전이와 기업성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 양적연구 방법을 통해 일터학습 유형과 학습전이, 학습지향성, 기업성과와의 상호관계성을 양적연구 방법을 통해 실증 분석하였다. 그리고 추가로 질적 연구방법을 적용하여 양적연구의 결과를 좀 더 면밀하게 확인하고자 하였다.

Kenny & Grotelueschen(1980)은 연구를 통해 교육프로그램의 작동 구조에 대한 더 나은 이해를 추구하고, 역동적이며 전체적인 풍부한 정보를 제공하는 것이 필요할 때, 효과적인 연구방법이 사례연구라고 하였다. 특정 단체의 교육 실천을 위해 시작된 프로그램을 2년간 지속적으로 실행하는 과정에 대해 그 현상을 특징지우는 주요 인자들 간의 상호작용을 발견해내려는 연구를 실행할 때 일개 단위의 사례연구방법을 선택하였다. 특별한 상황 속에서 특정한 맥락의 인간(교사)의 행동 및 의미 구성 과정에 관한 일반적이고 종합적인 이해를 찾고 더 나아가 연구자 나름대로의 새로운 의미를 구성하기 위해(Guba & Lincoln, 2005), 교사와 학생의 대화와 행동을 서술적 언어로 기술하는 절차를 통해 상징적 의미 찾기를 실행하였다.

교육상황에서 일터학습에 관한 연구들은 최근에 일반 기업조직을 대상으로 한 무형식적 학습의 영향요인에 관한 사례연구들이 꾸준히 발표되어왔다. Skule(2004)은 제조업 근로자들에 대한 사례조사와 설문조사를 병행 실시하여 일터에서 학습 환경의 질을 이해하고 평가하였으며, Barber(2003; 2004)는 스코틀랜드 중부의 자동차 정비업체를 대상으로 일터에서의 무형식적 학습에 대한 참여관찰연구를 실시하였다.

일터학습에서 학습에 관한 질적 연구방법으로 사례연구는 그동안에 꾸준히 사용되어왔다. 정연순(2004)은 성인학습자들이 가지는 특성을 연구하기 위해 정보통신회사에서 근무하는 신입사원에게서부터 과장에 이르기까지 성인학습자들을 연구대상으로 삼아 심층면담에 의한 질적 사례연구를 통해 일터 학습의 맥락으로 그들의 직업능력 학습을 분석하였다.

또한 최근 우리나라의 일터학습에서의 질적 연구동향을 살펴보면, 생협에서의 일터학습에 관한 사례연구(이재준, 2010), 유통업체 문화센터 평생교육 담당자들의 무형식적 학습에 관한 사례연구(정미현, 2011), 외국인 사무직 근로자들의 적응과정과 일터에서의 학습에 관한 질적 사례연구(기유리, 2011) 등이 질적 사례연구 방법론을 사용한 연구들이다.

본 연구의 목적은 일터학습의 유형에 따라 학습전이와 기업성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 먼저 양적연구를 통해 상호 관계성을 실증 분석한 다음, 질적 연구방법 중 사례연구를 활용하여 한 개인의 사적인 활동을 통해 일터에 취업한 후 어떤 학습 또는 교육을 받았으며, 어떤 유형의 학습이나 교육이 자신의 직무에 가장 많은 영향을 끼쳤으며, 학습전이의 정도, 동료애, 학습을 하기위해 하는 노력, 그리고 기업성과에 이르기까지를 탐구해 보고자 이 방법을 이용하였다.

본 연구는 사례 연구방법 중에서도 심층면담을 사용하였다. 면담은 연구 참여자들의 감정과 내적의식을 이해하기 위한 가장 자연스러우면서 효과적인 연구방법이라고 할 수 있다(김연천, 2006). 따라서 연구자는 일터 중에서도 중소기업에 근무하는 일터학습자를 대상으로 심층 면담을 실시하여 이들이 일터에서 어떤 학습 유형을 통해 직무를 배웠으며, 현재 회사에서 참여하고 있는 형식적 학습과 무형식적 학습 중 일터학습자에게 가장 많은 영향을 주는 구체적인 학습 유형과, 학습전이 정도, 개인이 학습을 위해 노력하는 정도, 기업에서 일터학습자를 위한 지원, 기업성과에 이르기까지 깊이 있게 연구하고자 노력하였다. 연구자는 면담의 여러 형식 중, 구조화된 면담, 반구조화된 면담, 그리고 비구조화된 면담을 함께 사용하였다. 그 이유는 연구대상이 중소기업에서 늘 근무해야 하는 상황이라 만나기가 어려웠기 때문에, 면담을 실시하기 전에 미리 대상자를 정하여 구체적인 시간과 장소를 정하여 면담을 실시하였기에, 미리 구조화된 질문지를 준비하였으나, 중소기업의 특성 상 분위기에 따라 반구조화된 면담 방법을 활용하기도 하였으며, 편안한 분위기를 조성을 통해 참여자의 부담을 줄이고 종합적으로 필요한 정보를 얻기 위해 주로 비구조화된 면담방법인 대화방법을 활용하였다. 연구자는 현장에 들어가 직접 관찰학습을 할 수 없다는 단점을 보완하기 위해 최대한 참여자를 깊이 있게 심층면담을 실시하였다.

### 3.3.2 연구대상

#### 1) 연구 참여자 선정

본 연구에서 질적 연구방법을 활용하는 목적은 양적 연구결과를 좀 더 구체적으로 보완하기 위한 절충적 방법으로 실시하였다. 연구의 목적에 따라 연구 참여자를 선정하는 과정에도 양적연구에서 연구대상으로 삼았던 중소기업 근로자를 대상으로 삼았다.

연구 참여자 선정은 근거이론의 이론적 표본추출방법(theoretical sampling)을 활용하여 이론적으로 적합한 대상자를 표집하는 과정으로 이루어졌다. 질적 연구는 임의표본추출이 의미 있을 정도로 큰 모집단을 대상으로 연구하지 않으며, 일반화 도출이 질적 연구의 목표도 아니다(Glesne,2006). 따라서 목적성 있는 표본의 추출을 통해 대상자를 선정하였다.

#### 2) 연구 참여자의 특성

본 연구는 중소기업의 근로자를 대상으로 일터학습이 학습전이와 기업성과에 어떻게 영향을 미치는지, 학습지향성에 따라 어떤 차이가 있는지, 일터학습과 학습전이의 중요성과 학습지향성의 상호작용 등을 살펴보고자 한다. 이를 위해 참여자 선정의 첫째, 현재 중소기업에서 근무하는 근로자를 연구대상으로 선정하였다. 둘째, 근속연수 에서는 근속연수 2년 이내, 5년 이내, 10년 이내, 20년 이내 등 근속연수를 다양하게 선정하였다. 연구 설계를 구체화하기 위하여 2015년 6월 중소기업 근로자를 대상으로 예비면담을 실시하였다. 주로 입사 시 받았던 교육의 종류와 형태 근로현장에서의 일터학습의 유무, 형태, 방법, 일터학습의 유형, 등을 위주로 예비면담을 실시하였다. 면담 결과를 바탕으로 선정하였다. 셋째, 조직 내에서 일상 업무상황에서 자연스럽게 발생될 수 있는 무형식의 학습활동자체에 대한 이해가 부족하여 ‘학습’이라는 단어에 부담감 혹은 거리감을 느낄 수 있으므로 직무를 중심으로 학습동아리, 연구모임, 소그룹 활동 등을 구성하여 활동하고 있는 중소기업 근로자를 대상으로 의도적 표집방법을 사용하였다. 초기 연구 참여자는 의도적 표집방법을 통하여 섭외하였다. 면담 대상자는 주로 중소기업 내 인사담당자에게 연구의 목적과 연구 직종, 필요 경력기간 등에 적합한 대상자를 소개 받았다. 예비면접을 통해 질문문항을 재 수정하여 2015년 7월 6일부터 심층면담을 시작하여

2015년 9월 18일까지 실시하였다.

본 연구 참여자 전체의 개인적 특성은 <표 3-3>와 같다.

<표 3-3> 연구 참여자의 개인적 특성

구 분	성별	연령	최종 학력	근속 연수	직급	직무	비고
참여자1	남	27	대졸	2	사원	생산조립	대기업 부품하청 (제조업)
참여자2	여	24	고졸	4	사원	부품조립	
참여자3	남	40	고졸	15	사원	제조/자재	
참여자4	남	34	고졸	6	사원	생산/제조	부품조립 (IT)
참여자5	남	29	대졸	5	사원	생산/제조	
참여자6	남	36	대졸	9	조장	생산관리	
참여자7	여	26	고졸	3	사원	생산/제조	
참여자8	남	40	전문 대졸	15	과장	생산관리	금형
참여자9	남	34	대졸	27	대리	설비	
참여자10	남	42	전문 대졸	23	주임	품질관리	
참여자11	여	37	고졸	6	사원	부품조립	제조업
참여자12	남	30	고졸	15	사원	부품관리	

① 연구 참여자 1

27세의 남자로서 25세의 나이에 입사하였다. 자신의 맡은 직무에 대해 배워가는 일터학습자이다. 연구 참여자의 입사시기에는 형식적인 교육이 별로 없이 바로 현장으로 투입이 되어 그의 멘토인 선임을 통해 일을 배우고 있다.

② 연구 참여자 2

24세의 여자로서 21세에 입사하여 꾸준히 부품조립을 꾸준히 해 온 참신한 일터 학습자이다. 처음에 입사하여 기본적인 교육을 회사를 통해 1개월 정도 공식적으로 받았으며, 그 후 현장에 투입되어 멘토인 선임을 통해 구체적인 직무를 배웠다.

③ 연구 참여자 3

40세의 남자로 1999년도에 입사하여 현재까지 꾸준히 직무에 충실한 일터학습자이다. 이 연구 참여자가 입사할 당시 2개월가량 형식적인 교육프로그램에 참여하였으며, 그 후 현장에 투입되어 멘토를 통해 직무를 배운 사례자이다.

④ 연구 참여자 4

34세의 남자로 2009 에 입사하여 6년 동안 꾸준히 자신의 직무에 충실한 일터 학습자다. 이 연구 참여자가 입사할 당시에는 조직에서 하는 교육프로그램에 참여하여 교육을 받고 현장에 투입 되었으며 교육과정을 거친 후 현장에 투입되어 멘토로부터 직무를 배우고, 적성에 맞지 않아 중간에 직무를 바꾸어서 현재까지 근무하는 사례자이다.

⑤ 연구 참여자 5

29세의 남자로 2011년에 정보통신 계열 전문대를 졸업하고 해당 기업에 입사하였다. 전공에 관련된 업무이나 입사 초기에는 학교에서 배운 내용과 현장업무와의 괴리로 인해 어려움이 있었다고 한다. 그러나 현재 새로운 제품이나 생산라인이 도입될 때, 대기업 원청업체에 가서 신기술을 배워오는 역할을 담당할 정도로 조직 내에서 업무역량을 인정받고 있다.

⑥ 연구 참여자 6

36세의 남자로 2006년에 입사하여 근속연수 9년의 일터학습자이다. 입사 후 1주일 정도 회사 교육프로젝트를 통해 기본적인 소양교육을 받은 후 다른 사례자와 마찬가지로 조장이나 선임을 통해 직무를 배웠다. 현재 10명 정도의 사원을 관리하는 조장업무를 감당하면서 사원들이 모르는 것을 알려주는 멘토 역할을 감당하고 있다.

⑦ 연구 참여자 7

26세의 여성으로 2013년에 입사하여 생산현장에서의 근무경력 3년이 되었다. 초기에는 경리직에 근무하다가 참여자의 자원으로 생산현장에 투입되었다. 여성이라는 사회적 편견과 상고를 졸업함으로써 인해 생산현장에서의 낮은 용어로 많은 어려움이 있었다고 한다. 그러나 참여자의 적극적인 노력과 성실성, 친화력 등으로 현장 업무 및 분위기에 잘 적응하고 있었다.



⑧ 연구 참여자 8

40세의 남자로 1996년도에 입사하여 도입교육을 1주일 정도 받고 현장에 투입되어 교육담당으로 지정된 선임을 통해 1달 정도 현장 직무 교육을 받았다. 그 후에도 2인 1조나 3인 또는 4인 1조를 이루어 직무를 수행했으며, 직무 특성상 하나의 직무를 제대로 배우기 위해서는 최소 2~3년 정도의 기간이 소요된다고 한다. 현재 근속연수 15년의 경력자로 자신과 관련된 모든 분야의 전문가로 관리자가 되어 사원을 관리하는 일을 담당하고 있다.

⑨ 연구 참여자 9

34세의 남자로 2006년에 입사하여 적응을 위한 한 달 정도의 도입교육을 받았다. 그 후 현장에 투입되어 멘토를 통해 직무를 배우며 3개월 정도의 수습기간을 거쳤다. 설비를 담당하기 때문에 연수를 가는 경우도 종종 있으며, 경영세미나에도 참석한다. 새로운 설비가 들어올 경우 연수를 통해 배우며, 도면을 보고 스스로 학습하는 경우가 많다.

⑩ 연구 참여자 10

42세의 남성으로 2003년 입사하여 현 직장이 대학졸업 후 첫직장이다. 조직에 대한 자부심과 자신감이 충만하였으며, 본인이 속해 있는 식스시그마 학습동아리 활동에 대하여 충분히 공감하고 있었다. 금형공정에 근무하고 있으며, 본인의 의견이나 감정에 솔직하고 정확하게 표현하는 성향이였다.

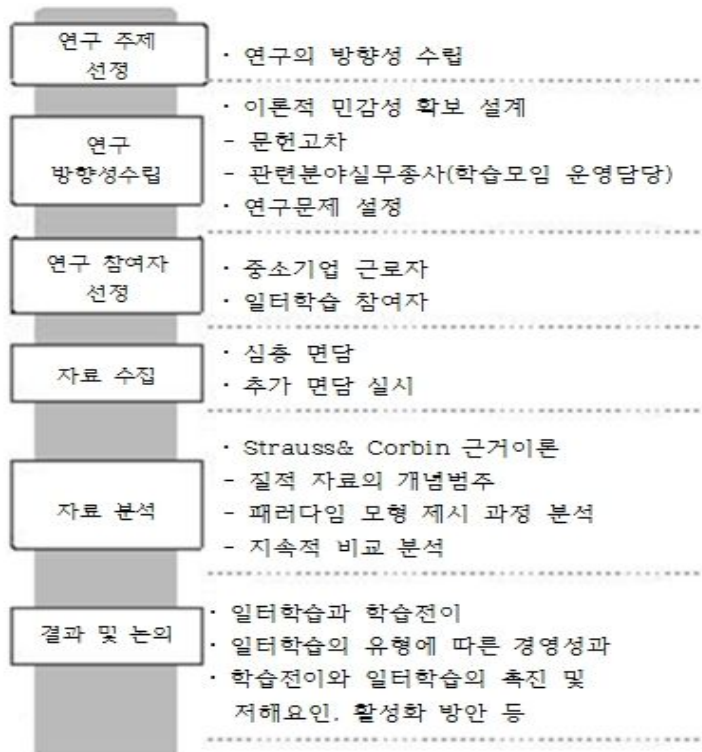
⑪ 37세의 기혼여성으로 2009년에 입사하여 현재 생산 공정에서 근무하고 있었다. 결혼 후 전 업주부로 생활하다가 자녀의 성장 이후 경제적인 도움과 시간 활용을 위해 주부사원으로 입사하였다. 유쾌하고 적극적인 성격으로 교육에 대한 호기심과 성취감이 높았다.

⑫ 36세 남성으로 2011년에 입사하였으며 고등학교 재학 시 실습기간까지 포함하여 오랜 근무경력을 보유하고 있었다. IT부품의 특성상 생산 공정의 잦은 변화가 있었다. 평소 업무공정에 대한 꾸준한 관심을 갖고 있으며, 개선하려는 의지도 높았다. 그러나 조직의 특수한 상황으로 인해 조직에 대한 애정이 큰 만큼 섭섭함과 불만이 많다고 표현하였다. 한 직장에서 오래 근무함으로 인해 다른 조직의 상황, 문화적 특성 등에 관심이 많았다.

### 3.3.3 연구과정

#### 1) 연구과정 설계

연구자료 수집은 2015년 7월부터 2015년 9월까지 2개월에 걸쳐 이루어졌으며, 1차 인터뷰는 주로 참여자의 근무지에서 실시하였다. 면담이전에 사전 생산직 근로자, 일터 학습등과 관련된 학술문헌과 신문 기사 등을 살펴보았다. 또한 조직 내 교육 및 학습 담당자를 통하여 연구 질문과 관련된 충분한 배경정보를 가질 수 있었다. 참여자를 섭외하고 비구조화된 개방형 질문을 사용하였다. 일터에서 이루어지는 학습활동의 맥락적 상호작용에 대한 이야기를 자연스럽게 이끌어내기 위하여 특별히 구조화된 질문을 사용하지 않았다. 예를 들면, ‘처음 현장에서 일은 어떻게 배우셨나요?,업무하시면서 가장 어려우신 점은 무엇인가요?’ 등의 질문이 인터뷰 초기에 던져졌다. 이는 인터뷰 대상자들이 보다 넓은 범위에서 자유롭게 자신의 경험과 느낌을 이야기 할 수 있도록 하기 위함이었다. 연구 자료를 수집하는데 있어서 녹음기를 활용한 심층 인터뷰에 의의해 자료를 수집하였다. 인터뷰 결과에 대한 필사작업(transcript)과 인터뷰 결과에 대한 분석 작업이 동시에 이루어졌다. 이러한 분석 작업을 바탕으로 추가적인 자료와 의미해석이 필요한 경우 2차 인터뷰를 실시하였다. 매회 인터뷰에 소요된 시간은 60분~90분 정도였으며 2차 인터뷰에 서는 평균 2시간 정도가 소요 되었다. 연구 참여자들에게 연구목적, 녹취기록의 사용계획, 익명성 보장 등 을 설명하였다. 각각의 인터뷰는 참여자의 양해를 구하고 휴대용 녹취기구를 통하여 녹취, 기록되었으며 현장에서 메모를 병행, 보완하였다. 연구자료의 수집 및 설계과정을 정리하면 다음의 <그림 3-4>과 같다.



<그림 3-4> 연구자료의 수집 및 과정설계

## 2) 자료수집

### (1) 면담질문지 작성

본 연구에서 연구자는 연구 참여자들과 면담을 일관성 있게 이끌어 가기 위해 자료 수집을 위한 심층면담을 실시하기 전에 미리 면담질문지를 작성하였다. 면담 이전에 중소기업 근로자, 일터 학습등과 관련된 학술문헌과 신문 기사 등을 살펴보았다. 또한 조직 내 교육 및 학습 담당자를 통하여 연구 질문과 관련된 충분한 배경정보를 가질 수 있었다. 참여자를 섭외하고 비구조화된 개방형 질문을 사용하였다. 일터에서 이루어지는 학습활동의 맥락적 상호작용에 대한 이야기를 자연스럽게 이끌어내기 위하여 특별히 구조화된 질문을 사용하지 않았다. 예를 들면, ‘처음 현장에서 일은 어떻게 배우셨나요?, 업무하시면서 가장 어려우신 점은 무엇인가요?’ 등의 질문이 인터뷰 초기에 던져졌다. 이는 인터뷰 대상자들이 보다 넓은 범위에서

자유롭게 자신의 경험과 느낌을 이야기 할 수 있도록 하기 위함이었다. 본 연구에서는 연구 참여자가 자연스럽게 자신의 일터학습의 과정을 회고할 수 있도록 개방형 면담을 실시하는 것을 원칙으로 삼아 면담질문지를 구성하였다.

<표 3-4> 면담 흐름표

<b>초점질문</b>
1. 회사 입사 했을 때 직무를 어떻게 배웠습니까?
2. 회사에서 직무를 하면서 업무가 바뀐 적이 있으셨나요?
3. 내 업무 외에 타 업무에 관심이 있었는지요?
4. 새로운 시설이나 장비가 들어오게 되면 그 때는 어떻게 배우셨나요?
5. 업무와 관련하여 회사는 교육지원을 어느 정도 하고 있나요?
6. 회사에서 하는 교육은 어떤 것들이 있을까요?
7. 직무와 관련된 연수프로그램은 어떤가요?
8. 제안활동은 어떻게 하고 계신가요?
9 회사가 어려울 때는 어떻게 돕나요?
<b>심층질문</b>
1. 실제적으로 직무를 수행할 때 어떻게 교육을 받은 것이 가장 도움이 되었나요?
2. 업무를 수행함에 있어서 무엇이 가장 어려웠나요?
3. 멘토(선임)으로부터 직무를 배울 때 힘들었던 점은 무엇이 있었나요?
4. 업무전환의 계기는 무엇 때문이었나요?
5. 제안활동을 하게 된 계기는 무엇 때문이었을까요?
6. 학습을 통해 배운 내용을 현업에서 사용하고 계신가요?
7. 회사에서 공식적으로 실시하는 교육과 선임으로 직무를 배운 것, 그리고 스스로 일을 터득해 하는 과정 중 어느 것이 가장 자신의 업무에 영향을 미쳤다고 생각하시나요?
10. 일터에서 이루어지는 학습을 통해 업무역량이 향상되었다고 생각하시나요?
11. 어떤 형태의 학습이 가장 효과적이라고 생각하시나요?
12. 학습을 통해서 일에 대한 자신감과 애사심이 생긴다고 생각하시나요?
13. 학습이 회사발전에 기여한다고 생각하시나요?

## (2) 면담 실시

본 연구에서는 연구 대상자를 ‘이론적 표본’을 삼기에 적당한 동질적인 표본을 찾아 자료 수집을 하는 방향으로 이루어졌다. 자료 수집은 심층면접을 통하여 이루어졌으며 부족한 부분은 전화면담을 실시하여 보충하였다. 총 12명의 연구 참여자들 중 4명은 지금까지 본 연구자와 지속적인 만남을 하고 있다. 자료 수집은 반구조화된 개방적인 질문을 통해 약 1시간에서 2시간 정도가 소요되었다. 휴대용 전화에 녹음기능을 이용해 면담내용을 녹취한 후 연구자가 직접 컴퓨터를 이용하여 녹음내용을 입력하였으며, 입력한 분량은 연구참여자 1인당 A4용지 4장에서 11장 내외였으며, 12인의 연구참여자 전사내용은 현재 56쪽분량이며, 전화면담 전사내용은 9장이며 총 전사내용은 65쪽이다.

초기면담은 반구조화된 면담질문지에 의거 개방형 질문으로 초점 질문을 실시한 후 일대일 심층인터뷰를 통해 이루어졌으며, 면담을 하기 전에 참여자에게 면담요청을 하여 동의를 받았으며, 면담시에는 참여자의 동의를 얻어 인터뷰 내용을 녹음한 후에 인터뷰내용을 직접 입력했다. 초기 면담 질문은 “회사에 입사한 후 직무를 어떻게 배웠습니까?”로 시작하였다. 면담이 진행됨에 따라 점점 구체적인 질문을 하여 일터학습을 통해 학습전이와 기업성과와의 관련성을 탐색할 수 있었다. 예로 “실제적으로 직무를 수행할 때 어떻게 교육을 받은 것이 가장 도움이 되었나요?”, “업무를 수행함에 있어서 무엇이 가장 어려웠나요?”, “멘토(선임)으로부터 직무를 배울 때 힘들었던 점은 무엇이 있었나요?”, “업무전환의 계기는 무엇 때문이었나요?”, “제안활동을 하게 된 계기는 무엇 때문이었을까요?”, “제안활동을 가장 활발하게 된 것은 회사에 입사한 후 어느 정도 기간이 지난 후였나요?”, “회사에서 공식적으로 실시하는 교육과 선임으로 직무를 배운 것, 그리고 스스로 일을 터득해 하는 과정 중 어느 것이 직무에 도움이 되었나요?”, 일터학습이 자신이 회사에 갖고 있는 소속감에 영향을 미친다고 생각하시나요?”와 같은 질문을 통하여 참여자들의 일터학습에 관한 경험의 종류와 과정을 조명할 수 있었다.

본 연구는 질적 연구의 필수 요소인 윤리적 고려 사항을 다음과 같이 준수했다. 연구자는 참여자들을 소개받은 후 전화를 사용하여 간단히 연구에 관한 설명을 한 후 참여자들의 연구에 대한 동의를 얻어 면담을 실시했다. 면담장소와 시간은 연구 참여자들이 정했으며, 면담장소는 주로 회사근처의 조용한 카페와 회사휴게실 등을

사용하였다. 연구자는 연구 참여자에게 면담을 시작하기 전 연구의 취지와 방법을 설명하였고, 또 참여자는 면담 질문에 대해 거부 의사를 표현할 수 있으며, 면담을 중지할 수 있는 사항 등을 포함하는 참여자의 권리에 대해 알려주었다. 이 외에도 면담참여자에게 면담 내용은 익명으로 처리되며 면담내용 중 인용하기 꺼려하는 부분이 있다면 인용하지 않을 것을 약속하였으며, 면담참여자의 비밀보장과 면담내용은 연구의 목적 외 사용되지 않는다는 점과 연구가 끝난 후 녹음내용을 폐기처분한다는 것을 약속하였다. 연구자는 면담을 시작하기 전 연구 참여자에게 이 같은 사실을 먼저 설명한 후 참여자의 동의를 얻어 면담을 실시했다. 반 구조화된 면담 질문지를 통해 편안한 분위기를 조성하면서 차분히 면담을 진행하였다. 또한 연구 참여자들 중 미리 면담내용이 무엇인지 궁금하여 미리 받아보기를 원하는 분들에게는 사전에 전화와 이메일을 통해 반 구조화된 질문지를 미리 알려주거나 보내주었다. 대부분의 참여자들은 충실히 면담에 임했으며, 자신의 면담이 연구에 도움이 되기를 원했으며, 연구에 적극 협조하려는 의지를 보였다.

### 3.3.4 자료 분석

질적 연구에서의 자료 분석은 본질적으로 어떤 것을 분해하는 것을 의미하며 자료들로부터 의미를 만들어가는 과정이다(Stake, 1995; Merriam, 1994). 질적 연구에서의 자료 분석은 어느 특정 시점에서 시작하는 것이 아니라 처음 면담을 할 때부터 혹은 관찰하거나 문서를 보면서 자료를 모으기 시작할 때부터 동시에 진행된다(고미영, 2009). 이렇기 때문에 연구자는 면담의 시작과 동시에 자료 분석을 시작하였다. 이연구의 자료 분석 과정은 다음과 같다.

첫째, 현장에서 면담을 하면서 정리하고 분석하였다. 질적 연구에서 자료의 수집과 분석은 유기적인데 수집되면서 바로 분석되어온 자료들은 꼭 필요한 것들이기 때문이다(Merriam, 1994). 연구자가 면담 내용을 이해하고 분석한 대로 즉시 기록하고 나중에 체계적으로 자료 분석할 때 참고할 만한 자료를 만들어냈다.

둘째, 구조화된 면담 이외의 모든 질적 자료들은 체계적으로 분류될 필요가 있기 때문에(이용숙·김영천, 1998) 연구자는 수집된 자료를 반복적으로 읽으면서 내용을 범주화하고 각 범주 간의 관계와 체계를 정리하였다. 연구 주제에 의해 소주제별로 자료를 범주화하였다. 소주제들을 어떻게 구분할 수 있을지, 서로 어떻게 연

결할 수 있을지, 각자 다른 의미를 생성해낼지, 그리고 전체적인 맥락을 어떻게 구성할 수 있을지 등의 고민과 함께 자료를 범주화시켰다. 유사한 개념들을 함께 묶어 분류를 실시하였고 전체적인 맥락과 연결시켜 최종 개념을 생성하였다.

셋째, 추상화 작업을 진행하였다. 범주화하는 과정에서도 전체적인 맥락을 고민하였으나, 추상화 작업에서 더 구체적으로 일터학습과 학습전이, 기업성과와 학습지향성 등의 유형들 간의 일관성과 범주들 간의 일치 및 조화를 분석하였다. 이 단계에서 자료로부터 본 것만을 다루는 것이 아니라 보지 못한 것까지도 다루어야 할 것이다(고미영, 2009). 읽으면서 귀납적인 사고방식과 민감성을 가지고 자료들의 상호 연결점을 찾았다. 분석한 자료를 어떠한 기성 이론과 연결할 수 있을지도 반복적으로 읽는 과정에서 민감하게 생각하였다. 이처럼 유형들 간에 연결점을 찾고 기성 이론과 연결하는 과정에서 연구에 가치가 있는 자연적인 의미를 생성해냈다.

### 3.3.5. 타당도 검토

질적 연구에서는 연구의 질을 검증하기 위해 검증의 적절한 도구와 절차에 관한 다양한 시각이 존재한다. 이것은 질적 연구에서 ‘신뢰성과 타당성을 어떻게 검증할 것인가?’라는 문제이기도 하다(Creswell, 2007). 신뢰성은 동일한 사례에 대해 어떤 관찰자가 관찰하여도 일관성 있는 결과를 나타내는 것에 관한 것이다. 즉 동일한 자료를 다른 연구자가 분석해도 동일한 결과가 나오는가의 문제이다.

타당성은 특정한 도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는지에 관한 것이다. 실험적 연구에서 주어진 실험처치가 정말로 실험효과를 가져 왔는가는, 즉 연구 자료와 결과가 어느 정도 실제에 가깝게 접근하고 있는가는 내적 타당도이고, 이 연구결과를 어느 정도 일반화 할 수 있는가에 대한 것이 외적 타당성이다(교육학 용어사전, 1995). 본 연구에서는 신뢰성과 타당성의 확보를 위해 Denzin(1978)의 다각화 검증을 적용하였다. Denzin(1978)의 다각화 검증은 연구 자료의 다각화, 연구자 다각화, 이론의 다각화, 방법의 다각화 등의 있다. 연구자가 본 연구에서는 다각화 검증을 위한 신뢰성과 타당성 확보방법은 다음과 같다.

첫째, 연구 자료의 다각화 검증을 적용하였다. 질문지, 심층면담자료, 전화면담자료 등 다양한 자료를 활용하였다.



둘째, 연구자의 다각화 검증을 적용하여, 심층 면담을 하기 전 면담의 기본예절에 관해 숙지하였고, 면담 질문지를 작성하였으며, 연구 참여자를 선정하여 사전에 연락하여 연구목적과 연구윤리에 대해 설명하였다. 또 일터학습에 관한 경험을 연구 참여자가 상세한 이야기로 표현하면 구술내용이 일탈되거나 왜곡되지 않도록 녹음하였다. 녹음된 내용은 정확히 전사하여 다시 한 번 확인과정을 거쳤다.

셋째, 이론의 다각화 검증을 적용하였다. 일터학습, 형식적 학습, 무형식적 학습, 학습전이, 학습지향성, 기업성과의 이론 등을 탐색하였다.

넷째, 연구방법의 다각화 검증을 적용하였다. 구조화된 연구 참여자를 선정하여 일차적으로 전화 상담을 한 후, 심층면담, 그리고 전화면담을 하였다. 이상과 같이 연구자가 신뢰성과 타당성을 확보하기 위한 방법으로 다각화 검증 실천 노력을 정리하면 <표 3-5> 과 같다.

<표 3-5> 다각화 검증 실천 노력

다각화 검증방법	다각화 내용
자료의 다각화	심층면담 자료, 전화면담자료, 메모 자료 등
연구자의 다각화	지도교수 및 동료, 연구 참여자 등
이론의 다각화	인적자원개발, 일터학습, 일터학습의 유형, 학습전이, 학습지향성, 기업성과, 근로학습자 등
방법의 다각화	심층면담, 전화면담 등

### 3.3.6 윤리적 고려

연구에 있어서 윤리 문제는 가볍게 생각하고 넘어가서는 안 되며, 연구자는 최대한 상식에 맞는 상황에 적절한 윤리적 규범을 세우고 이를 지켜가야 하는데 무엇보다도 참여자들의 보호에 대한 고려를 해야 한다(고미영, 2009). 하지만 이러한 고려는 상황에 따라 다르기 때문에 정해져 있는 절대적인 기준이 없으며 개인의 양심에 의거한 분별력 있는 판단에 따라야 한다(박순용, 2006).

연구의 윤리성 확보를 위해 이 연구는 박순용(2006)의 논문을 참조하여 다음과 같은 절차들을 거쳤다.

첫째, 연구 목적과 연구 진행 절차 및 범위에 관한 소개문을 작성하여 연구 참여자들에게 자세히 소개하였고 연구 참여 동의서를 작성함으로써 연구 참여자들로부터 서명으로 동의를 구하였다. 둘째, 질문을 하면서 민감한 질문들을 그만 하거나 다른 말로 다시 표하였다. 이렇게 함으로써 참여자들의 입장을 고려해주고 존중해주었다. 셋째, 참여자들의 이름을 포함한 소속 기관 및 직장명 등의 모든 사적인 정보를 가명으로 표기함으로써 익명성을 보장하고 정보 노출의 위험을 최소화하기 위해 노력을 기울였다. 또한 수집된 개인 정보는 연구 외에 다른 용도로 쓰지 않고 연구가 종료되는 시점 이후로 모두 폐기할 것이다.

넷째, 연구자와 연구 참여자가 위계적 관계에 놓이게 되면, 위계관계로 인해서 연구자가 본의 아니게 윤리적인 실수를 범할 수 있다. 때문에, 연구 참여자를 선정했을 때 위계적인 관계가 존재하는지를 확인함으로써 위계적인 관계를 가지지 않은 사람을 참여자로 선정하였다. 다섯째, 연구 참여자와 라포(rapport)를 구축하기 위해 노력을 기울였다. 라포 형성을 통해 연구자는 최대한 많이 배우고 유연하게 연구전략을 수정하고 보완해 나가며 연구의 밑그림을 그릴 수 있다. 면담 시간에 연구 참여자들과 친밀한 관계를 형성하기 위해 보다 조용한 분위기 속에서 면담을 하고 대화를 최대한 편하게 하게 하기 위해 노력했다. 또한 참여자와 단순히 면담을 위해 만나는 것이 아니라 시간이 있을 때 비공식적인 만남을 함으로써 라포를 형성하여 참여자에 대해 보다 총체적으로 이해해왔다. 여섯째, 보상 문제를 고려함으로써 면담을 할 때마다 선물을 준비하고 현장에 들어가서 감사의 마음을 표하였다. 이와 같이 절차들을 거치고 연구의 윤리문제를 고려하면서 연구를 진행하게 되었다.

## IV. 연구결과

### 4.1 양적 분석 결과

#### 4.1.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 가설 검정에 앞서 가설검정에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적 일관성 검정법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구 내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것이다. 일반적으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검정은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서도 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하였다. 타당성은 측정하려고 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다. 즉 특정개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다.

요인분석은 여러 변수들의 저변에 존재하는 하나의 혹은 여러 개의 요인들을 찾아내는 통계적 기법으로 여러 개의 변수들을 그 보다 적은 수의 요인으로 정리한다는 점에서 자료를 축소하고 요약하는 기능을 갖는다. 또한 변수들을 요인별로 정리한다는 점에서 분류의 기능도 가지고 있다.

따라서 본 연구에서는 요인분석을 통하여 이 과정에서 적절한 요인으로 묶이지 않거나, 전체 항목간의 상관관계를 검토한 결과 수정된 총 점수와와의 상관관계가 낮고 Alpha값을 상당히 개선시키는 항목은 최종분석에서 제외되었다.

#### 4.1.2 요인 및 신뢰성 분석

타당성은 그 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미하게 된다. 타당성의 평가는 그 방법에 따라 개념 타당성, 기준관련 타당성, 내용 타당성의 개념으로 나눌 수 있다. 일반적으로 내용 타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준 관련타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다.

또한 개념 타당성은 변수들의 특성 측정과 관련한 것으로서 측정자체의 정확성에 관련된 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법으로 흔히 요인분석(Factor Analysis)이 사용되고 있는데, 본 연구에서는 변수들 간의 개별 타당성과 개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출에 있어서는 구해진 자료의 손실을 최소화하면서 요인의 수를 적절히 줄이기 위한 주성분 요인분석(Principal Component Analysis) 방식을 사용하였고, 요인의 회전으로는 직각회전방식(Varimax)을 선택하였다. 외생변수에 대한 요인 분석결과는 <표 4-1>에서 나타난 바와 같이 31개 문항 중 5개 문항을 제외한 나머지 26개 문항이 5개 요인으로 구분되었다. 각 요인별로 적재치를 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 형식적 학습무형식적 학습, 학습지향성, 학습전이, 기업성과, 형식적 학습 요인으로 도출되었다.

일터학습의 유형 중 무형식적 학습을 설명해주는 설명 분산은 15.90%, 학습지향성을 설명해주는 설명 분산은 15.28%, 학습전이를 설명해주는 설명 분산은 14.30%, 기업성과를 설명해주는 설명 분산은 13.80%, 일터학습 유형 중 형식적 학습을 설명해주는 설명 분산은 11.10%로 도출되었다. 전체적인 누적 분산 설명비율은 70.34%로 나타났다.

<표 4-1> 요인 및 신뢰성 분석

변수	학습지향성	학습전이	무형식적학습	기업성과	형식적학습
학습지향성1	<b>.805</b>	.112	.279	.171	.073
학습지향성2	<b>.790</b>	.092	.341	.107	.107
학습지향성5	<b>.775</b>	.177	.305	.223	.055
학습지향성4	<b>.739</b>	.267	.285	.201	.101
학습지향성3	<b>.714</b>	.112	.194	.301	.011
학습전이1	.102	<b>.894</b>	-.005	.045	-.004
학습전이2	-.039	<b>.872</b>	.056	.004	-.031
학습전이3	.132	<b>.860</b>	.048	.035	.011
학습전이5	.115	<b>.843</b>	-.029	.015	.018
학습전이4	.251	<b>.729</b>	.033	.163	-.057
무형식적학습7	.231	.019	<b>.765</b>	.318	.029
무형식적학습3	.247	-.013	<b>.738</b>	.273	.034
무형식적학습6	.380	.067	<b>.696</b>	.184	-.031
무형식적학습4	.259	-.011	<b>.672</b>	.264	.123
무형식적학습1	.479	.053	<b>.623</b>	.203	.122
기업성과3	.178	.075	.194	<b>.828</b>	.076
기업성과2	.184	.032	.308	<b>.803</b>	.040
기업성과4	.214	.068	.198	<b>.783</b>	.049
기업성과1	.227	.087	.365	<b>.723</b>	.075
형식적학습5	.144	-.005	.040	.054	<b>.816</b>
형식적학습4	-.126	-.002	.163	-.009	<b>.774</b>
형식적학습3	.217	-.041	-.003	.083	<b>.757</b>
형식적학습1	-.180	.068	.128	.070	<b>.731</b>
형식적학습2	.243	-.077	-.136	.015	<b>.657</b>
고유치	3.925	3.715	3.235	3.053	2.887
설명분산(%)	16.354	15.480	13.480	12.722	12.029
누적분산(%)	16.354	31.834	45.314	58.036	70.066
Cronbach's Alpha	<b>.923</b>	<b>.904</b>	<b>.879</b>	<b>.845</b>	<b>.822</b>

또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 반복 유사한 질문은 각 항목간의 상관관계를 구해서 상관관계가 적은 값을 제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있다. Cronbach's Alpha 분석결과 학습지향성은  $\alpha=0.923$ , 학습전이는  $\alpha=0.904$ , 무형식적 학습은  $\alpha=0.879$ , 기업성과는  $\alpha=0.845$ , 형식적 학습은  $\alpha=0.822$ 로 나타났다.

### 4.1.3 상관관계 분석

#### 1) 변인들의 상관관계

본 연구에서는 모형에 사용된 변인들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관분석을 파악하고자 통제변수들의 피어슨(Pearson) 상관관계 분석을 <표 4-2>과 같이 실시하였다. 이는 종속변수에 대해 관계가 있는 설명변수가 무엇인지를 검토하고, 설명변수 간 상관정도를 확인하여 모형이 적합한지 검증하기 위한 것이다. 상관관계 분석 결과, 형식적 학습은 무형식적 학습과 정적상관( $r=.213$ )을 보였으며, 학습전이와는 정적상관을 보이지 않았다. 그리고 형식적 학습은 학습지향성과는  $r=.206$ , 기업성과와는  $r=.179$ 의 정적 상관을 보였다. 형식학습은 학습전이를 제외한 다른 변인들과는 유의미한 수준에서 정적상관을 보였다.

다음으로 무형식적 학습은 각각 학습전이( $r=.432$ ), 학습지향성( $r=.635$ ), 기업성과( $r=.613$ )과 모두 유의미한 정적상관을 가지고 있었다. 학습전이는 학습지향성  $r=.423$ 의 유의미한 정적상관을 보였으며 기업성과와는  $r=.485$  역시 유의미한 정적 상관을 보였다. 다음으로 학습지향성은 기업성과와  $r=.571$ 의 정적 상관을 보였다. 모형에 사용된 모든 잠재변인들은 형식학습과 학습전이를 제외하고 서로 유의미한 정적상관을 보여주었다.

<표 4-2> 상관관계분석

	평균	표준 편차	형식적 학습	무형식적 학습	학습 전이	학습 지향성	기업 성과
형식적학습	3.07	.715	1				
무형식적학습	3.61	.736	.185**	1			
학습전이	4.11	.763	.021	.232**	1		
학습지향성	3.53	.754	.203**	.674**	.378**	1	
기업성과	3.48	.723	.170**	.638**	.423**	.557**	1

\*\* $p < .01$

#### 4.1.4 다중공선성 검토

본 연구에서는 회귀분석을 통해 일터학습이 학습전이와 기업성과에 미치는 영향에 관한 가설을 검증하고자 한다. 따라서 변수들간의 상관성이 높은 변수들 간에 존재 할 수 있는 다중공선성을 확인해보기 위해 분산 증가 요인 (variance inflation factor; VIF)과 Tolerance을 검증하였다. 검증결과는 <표 4-3>와 같다

<표 4-3> 변수의 다중공선성 검증

	tolerance	VIF
형식적학습	.835	1.180
무형식적학습	.884	1.131
학습전이	.841	1.173
학습지향성	.832	1.190
기업성과	.864	1.134



변량의 선형성(linearity)을 알아 볼 수 있는 다중공선성은 분산 증가 요인 (variance inflation factor; VIF)의 점검을 통해 파악 할 수 있는데, 일반적으로 분산 증가 요인이 10이상이면, 심한 다중공선성이 존재하는 것으로 간주되어 변수 들을 제거하거나 조합하여 합성변수를 만들어야한다. 본 연구에서, 다중공선성을 검증한 결과 <표 4-3>에 나타난 바와 같이 다중 공선성에 있어 VIF(variance inflation factor)값이 10이하이며 Tolerance값은 1에 가깝기 크기 때문에 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 하는데 있어 문제가 없는 것으로 나타나 그대로 분석에 사용하였다.

#### 4.1.5 차이분석

##### 1) 성별차이분석

근로자의 성별에 따라 일터학습의 유형인 형식적 학습, 무형식적 학습, 그리고 학습전이와 학습지향성에 따른 변수 간에 차이 여부를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-4>에 제시하였다.

성별에 따라 일터학습의 유형인 형식적 학습, 무형식적 학습, 그리고 학습전이와 학습지향성에 따른 차이를 분석한 결과 무형식적 학습과 학습지향성에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 성별에서 유의한 차이를 나타낸 무형식 학습에 대한 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 3.460이고 이에 대한 P값이 0.00( $P < 0.01$ )으로 나타나 무형식 학습에서 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 구체적으로 어떤 집단 간에 차이가 있는지를 알아보기 위해 사후검증을 실시하였다. 각 집단의 평균을 살펴보면 남성이 3.72, 여성이 3.44로 나타나 남성이 무형식 학습에 대한 인식차이가 높다는 걸 알 수 있다.

학습지향성의 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 3.764이고 이에 대한 P값이 0.000( $P < 0.00$ )으로 유의한 것으로 나타나 학습지향성에서 차이가 있음을 알 수 있다. 사후검증결과를 바탕으로 각 집단의 평균을 살펴보면 남성이 3.46, 여성이 3.127로 나타나 남성근로자가 여성근로자에 비해 학습지향성이 높다는 걸 알 수 있다.

<표 4-4> 성별에 따른 차이 분산분석

변수별	남 자	여 자	F	P
	평균(Stb.)	평균(Stb.)		
형식적 학습	3.141 (0.833)	3.003 (0.651)	1.622	0.105
무형식적 학습	3.727 (0.790)	3.445 (0.660)	3.460	0.001**
학습전이	4.131 (0.717)	4.007 (0.896)	1.554	0.121
학습지향성	3.466 (0.873)	3.127 (0.743)	3.764	0.000***

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .000$

## 2) 학력에 따른 차이분석

근로자의 학력에 따라 일터학습의 유형인 형식적 학습, 무형식적 학습, 학습전이 그리고 학습지향성에 따른 변수 간에 차이 여부를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-5>에 제시하였다.

<표 4-5> 학력별 차이 분산분석

변수별	고졸이하	전문대졸	대졸	대학원졸	F	P
	평균(Stb.)	평균(Stb.)	평균(Stb.)	평균(Stb.)		
형식적 학습	3.729 (0.753)	3.272 (0.836)	3.028 (0.826)	2.800 (0.719)	6.095	0.000
무형식적 학습	3.590 (0.756)	3.589 (0.724)	3.619 (0.784)	3.923 (0.804)	7.953	0.000
학습전이	3.258 (0.760)	3.920 (0.706)	4.059 (0.735)	4.181 (0.870)	5.448	0.000
학습지향성	3.277 (0.812)	3.585 (0.863)	3.467 (0.844)	3.218 (1.132)	5.384	0.000

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .000$

학력에 따라 일터학습의 유형인 형식 학습, 무형식 학습, 학습전이 그리고 학습지향성에 따른 차이를 분석한 결과 형식 학습, 무형식 학습, 학습전이 그리고 학습지향성 모두에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 학력에서 유의한 차이를 나타낸 형식적 학습에 대한 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 6.095이고 이에 대한 P값이 0.00( $P < 0.00$ )으로 나타나 형식학습에서 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 구체적으로 어떤 집단 간에 차이가 있는지를 알아보기 위해 사후검증을 실시하였다. 각 집단의 평균을 살펴보면 고졸이하는 3.72, 전문대졸이상 3.27, 대졸 3.02, 대학원 이상은 2.80으로 나타나 학력이 낮을수록 형식적 학습에 대한 인식차이가 높다는 걸 알 수 있다.

무형식 학습의 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 7.953이고 이에 대한 P값이 0.000( $P < 0.00$ )으로 유의한 것으로 나타나 무형식 학습에서 차이가 있음을 알 수 있다. 사후검증결과를 바탕으로 각 집단의 평균을 살펴보면 고졸이하는 3.59, 전문대졸이 3.58, 대졸이 3.61, 대학원 이상 3.92로 나타나 학력이 높을수록 무형식적 학습에 대해 인식정도가 높다는 걸 알 수 있다. 학습전이의 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 5.448이고 이에 대한 P값이 0.000( $P < 0.00$ )으로 유의한 것으로 나타나 학습전이에서 차이가 있음을 알 수 있다. 사후검증결과를 바탕으로 각 집단의 평균을 살펴보면 고졸 이하는 3.258, 전문대졸이 3.92, 대졸이 4.05, 대학원 이상 4.18로 나타나 학력이 높을수록 학습전이에 대한 인식이 증가하는 것을 알 수 있다.

학습지향성의 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 5.384이고 이에 대한 P값이 0.000( $P < 0.00$ )으로 유의한 것으로 나타나 학력에 따른 학습지향성에서 차이가 있음을 알 수 있다. 사후검증결과를 바탕으로 각 집단의 평균을 살펴보면 고졸이하는 3.27, 전문대졸이 3.58, 대졸이 3.46, 대학원 이상 3.21로 나타나 전문대졸이나 대학졸업이 학습지향성에 대한 인식이 가장 높은 것을 알 수 있다.

### 3) 근속연수에 따른 차이분석

근로자의 근속연수에 따라 일터학습의 유형인 형식학습, 무형식학습, 학습전이 그리고 학습지향성에 따른 변수 간에 차이 여부를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-6>에 제시하였다.

<표 4-6> 근속연수별 차이 분산분석

변수별	2년미만	3-5	6-10	10-20	F	P
	평균(Stb.)	평균(Stb.)	평균(Stb.)	평균(Stb.)		
형식적학습	3.519 (0.718)	3.171 (0.739)	3.1125 (0.944)	3.039 (0.815)	7.503	0.000
무형식적학습	3.699 (0.783)	3.509 (0.689)	3.718 (0.770)	3.974 (0.885)	6.512	0.000
학습전이	4.164 (0.655)	4.068 (0.811)	4.034 (0.829)	4.187 (0.717)	1.195	0.311
학습지향성	3.279 (0.845)	3.484 (0.799)	3.481 (0.927)	3.124 (0.823)	6.506	0.000

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .000$

근속연수에 따라 일터학습의 유형인 형식적학습, 무형식적학습, 학습전이 그리고 학습지향성에 따른 변수 간에 차이를 분석한 결과 형식적학습, 무형식적학습, 학습지향성에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으나, 학습전이에는 유의한 차이를 나타내지 않았다. 근무연수에서 유의한 차이를 나타낸 형식학습의 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 7.503이고 이에 대한 P값이 0.000( $P < 0.00$ )으로 유의한 것으로 나타나 형식학습에서 근무연수에 따라 차이가 있음을 알 수 있다. 구체적으로 어떤 집단 간에 차이가 있는지를 알아보기 위해 사후검증을 실시하였다. 사후검증결과 각 집단의 평균을 살펴보면 2년 미만은 3.519, 3-5년이 3.17, 6-10년 미만은 3.11, 10-20년 미만은 3.09를 나타내는데 근속연수가 낮을수록 형식학습에 대한 학습효과가 높아지는 것을 알 수 있다.

무형식적 학습의 분산분석의 결과 F값이 6.512이고 P값이 0.000( $P < 0.00$ )인 것으로 나타나 근속연수에 따라 무형식 학습에서 차이가 있음을 알 수 있다. 사후검증을 실시한 결과 각 집단의 평균을 살펴보면 2년 미만은 3.69, 3-5년이 3.59, 6-10년 미만은 3.71, 10-20년 미만은 3.97를 나타내는데 근속연수가 높을수록 무형식적학습에 대한 학습효과가 높아지는 것을 알 수 있다.

학습지향성의 분산분석의 결과 F값이 6.506이고, p값이 0.000( $P < 0.000$ )으로 나타났으며 사후검증을 실시한 결과 각 집단의 평균을 살펴보면 2년 미만은 3.27, 3-5년이 3.48, 6-10년 미만은 3.48, 10-20년 미만은 3.12를 나타내는데 비교적 근속연수가 낮을수록 학습지향성이 높아지는 것을 알 수 있다.

#### 4) 업종에 따른 차이분석

근로자의 업종에 따라 일터학습의 유형인 형식적 학습, 무형식적 학습, 그리고 학습전이와 학습지향성에 따른 변수 간에 차이 여부를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-7>에 제시하였다.

<표 4-7> 업종별 차이 분산분석

변수별	제조	IT	서비스	F	P
	평균(Stb.)	평균(Stb.)	평균(Stb.)		
형식적학습	3.641 (0.837)	2.908 (0.624)	3.169 (0.765)	4.406	0.004
무형식적학습	3.683 (0.791)	3.313 (0.721)	4.057 (0.502)	8.283	0.000
학습전이	4.134 (0.754)	4.119 (0.787)	4.030 (0.567)	0.736	0.531
학습지향성	3.363 (0.870)	3.111 (0.729)	3.884 (0.699)	5.951	0.000

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .000$

업종에 따라 일터학습의 유형인 형식적 학습, 무형식적 학습, 학습전이 그리고 학습지향성에 따른 차이를 분석한 결과 형식적 학습, 무형식적 학습 그리고 학습지향성에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 업종에서 유의한 차이를 나타낸 형식적 학습에 대한 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 4.406이고 이에 대한 P값이 0.00( $P < 0.04$ )으로 나타나 형식적 학습에서 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 구체적으로 업종 간에 차이가 있는지를 알아보기 위해 사후검증을 실시하였다. 각 집단의 평균을 살펴보면 제조업에 종사하는 근로자는 3.64 IT에 종사하는 근로자는 2.90, 서비스업에 종사하는 근로자는 3.16으로 나타나 제조업에 종사하는 근로자가 형식적 학습에 대한 인식차이가 높다는 걸 알 수 있다.

무형식적 학습의 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 8.283이고 이에 대한 P값이 0.000( $P < 0.00$ )으로 유의한 것으로 나타나 무형식적 학습에서 차이가 있음을 알 수 있다. 사후검증결과를 바탕으로 각 집단의 평균을 살펴보면 제조업에 종사하는 근로자는 3.68 IT에 종사하는 근로자는 3.31, 서비스업에 종사하

는 근로자는 4.05으로 나타나 서비스업에 종사하는 근로자가 무형식적 학습에 대한 인식차이가 높다는 걸 알 수 있다.

학습지향성의 기술통계량을 살펴보면 분산분석의 결과 F값이 5.951이고 이에 대한 P값이 0.000( $P < 0.00$ )으로 유의한 것으로 나타나 학력에 따른 학습지향성에서 차이가 있음을 알 수 있다. 사후검증결과를 바탕으로 각 집단의 평균을 살펴보면 제조업에 종사하는 근로자는 3.36 IT에 종사하는 근로자는 3.11, 서비스업에 종사하는 근로자는 3.88로 나타나 서비스업에 종사하는 근로자가 학습지향성이 가장 높다는 걸 알 수 있다.

#### 4.1.6 가설검증

##### 1) 일터학습이 학습전이에 미치는 영향

중소기업 구성원의 일터학습 활동과 학습전이와의 관계를 분석하였다. 독립변수인 일터학습유형과 학습전이를 다중회귀분석으로 분석한 결과 <표 4-8>와 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형 1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형 2는 모형 1의 변수와 일터학습 유형의 변인인 형식적학습, 무형식적학습을 추가한 모형이다.

모형 1은 유의하였고( $p < .05$ ) 설명력은 3.7%였다. 개인특성 변수 중에서는 대학졸업( $B = .192, p < .001$ )이 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 대학졸업 이상의 학력을 보유한 구성원의 학습전이 수준이 높은 것으로 나타났다. 이는 고학력의 학습자들은 스스로가 학습을 통한 학습전이 수준을 높이고 있음을 알 수 있다.

모형 2에서는 개인특성 변수 중 대학졸업( $B = .131, p < .01$ )이 유의한 정의 상관관계를 보였다. 근속기간이 10~20년 미만( $B = -.105, p < .05$ )이 유의한 부적 상관관계를 나타냈다. 이는 10~20년 미만의 구성원들의 일터학습 활동이 학습전이에 미치는 영향이 5년 미만의 초기경력자들에 비해 낮은 수준을 보인다고 볼 수 있다. 이는 5년 미만의 초기 경력자들이 10~20년 미만의 학습자들에 비해서 학습에 대한 의지가 강하고 받아들이는 속도가 높음을 볼 수 있다. 반면에, 10~20년 미만의 학습자들은 학습에 대한 열의가 초기 경력자에 비해 상대적으로 낮게 나타났다. 직장생활 10년 이상의 학습자들은 초기 입사 때와는 달리 학습의지 수준이 낮아져 있고, 학습을 통한 전이 속도도 낮음을 알 수 있다.

독립변수인 일터학습 유형 중 형식적 학습은 학습전이에 유의한 영향을 미치지 않았다. 그렇지만 일터학습 유형 중 무형식 학습( $\beta=.353, p<.001$ )은 학습전이에 유의한 정적 상관관계를 보이고 있다. 즉, 타인과의 학습과 자기성찰을 통해 업무에 실제적으로 필요한 지식의 습득이 가능하고, 일터에서 그것의 활용도가 높음을 알 수 있다. 모형 2는 34.1%의 설명력을 보이며, 모형 2는 모형 1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 28.4% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다 ( $F=42.231, p<.001$ ). 그렇지만, 독립변수 중 이는 중소기업에서의 형식적인 일터학습 활동은 학습전이와의 관계에 큰 영향이 없음을 의미한다. 이러한 결과는 일터와 학습현장이 분리된 별도의 공간에서 기업이 제동하는 체계적이고 구조적인 교육프로그램을 사용하는 전통적인 기업 학습은 중소기업에 근무하는 근로자의 학습전이에는 영향을 미치지 않았음을 알 수 있다.

<표 4-8> 일터학습과 학습전이의 다중회귀분석

측정변수	종속변수		학습전이	
			모형1	모형2
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
(상수)		.082		.069
성별	.012	.107	-.044	.070
학력(고졸)	.043	.151	.067	.132
학력(대학졸업)	.212***	.131	.196**	.121
근속 10년 미만	.022	.104	.038	.128
근속 10~20년 미만	-.070	.132	-.105*	.138
직급	-.013	.231	-.001	.196
형식적 학습			.068	.047
무형식적 학습			.267***	.061
R <sup>2</sup>	.037		.353	
Adjusted R <sup>2</sup>	.024		.288	
추정 값의 표준오차	.914		.741	
F	3.431*		42.231***	

N=583, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

$\beta$ : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차



## 2) 학습전이가 기업성과에 미치는 영향

중소기업 근로자의 학습전이가 중소기업의 기업성과에 미치는 영향 관계를 다중 회귀분석(multiple regression analysis)으로 분석하였다. 학습전이와 종속변수인 기업성과를 분석한 결과 <표 4-9>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형 1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형 2는 모형 1의 변수와 학습전이를 추가한 모형이다. 모형 1은 유의하였고( $P < .05$ ) 설명력은 3.1%였다. 개인특성 변수 중에서는 직급(과장이상( $B = .211, p < .001$ ))이 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 직급이 높은 근로자가 기업성과에 미치는 영향이 높다는 것을 알 수 있다.

<표 4-9> 학습전이와 기업성과의 다중회귀분석

측정변수	기업성과			
	모형1		모형2	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
(상수)		.081		.069
성별	.012	.107	-.041	.081
학력(고졸)	-.070	.162	-.305*	.138
학력(대학졸업)	-.015	.234	-.001	.196
근속 5~10년 미만	-.031	.121	-.042	.112
근속 20년 미만	.043	.175	.077	.132
직급	.213***	.126	.184**	.127
학습전이			.354***	.052
R <sup>2</sup>	.034		.331	
Adjusted R <sup>2</sup>	.025		.345	
추정 값의 표준오차	.859		.827	
F	2.348*		40.173***	

N=583, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

$\beta$ : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

모형 2에서는 개인특성 변수 중 직급(과장이상)이 기업성과( $B = .184, p < 0.1$ )에 유의한 정적 상관관계를 보였다. 학력에서는 고졸이( $B = -.305, p < .05$ )이 유의한 부적 상관관계를 나타냈다. 이는 고졸의 구성원들의 학습전이를 통한 기업성과에 미치

는 영향이 낮음을 알 수 있다. 매개변수인 학습전이( $\beta=.354, p<.001$ )는 중소기업의 기업성가에 유의한 정적 상관관계를 보이고 있다. 즉, 중소기업 근로자들의 학습전이 수준이 높을수록 기업성가에 유의한 영향을 미치고 있음을 보여준다. 모형 2는 34.2%의 설명력을 보이며, 모형 2는 모형 1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 31% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다. ( $F=40.173, p<.001$ ). 회귀분석 결과, 학습전이는 기업성가에 유의한 영향을 주는 것을 밝혀졌다. 이는 중소기업에서 이루어지는 교육, 훈련에 따른 학습전이가 기업성가에 유의한 영향을 미치며 이러한 결과를 토대로 중소기업에서 근로자에 대한 교육, 훈련에 있어서 학습전이를 높이기 위한 다양한 노력이 필요할 것으로 사료된다.

### 3) 학습전이의 매개효과 분석

본 연구에서는 중소기업 근로자를 대상으로 일터학습이 기업성가에 미치는 영향관계에서 학습전이의 매개효과의 검증을 위해 bootstrapping을 사용하였다.

매개효과를 검증하는 데 있어서, 현재 가장 적합한 방법으로 적극적으로 권장되고 있는 절차가 바로 bootstrapping이다(Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002). bootstrapping 외에 Sobel 검증(Sobel, 1982, 1986)이 매개효과의 유의도 검증에 자주 쓰이고 있는데, 이는 매개효과의 정규분포를 기본 가정으로 요구한다는 점에서 매개효과의 검증에 부적절하다는 비판을 받고 있다(Cheung & Lau, 2008; Hayes, 2009; Shrout & Bolger, 2002). 경험적으로 매개효과의 표집분포는 대개 정규분포의 형태를 나타내지 않기 때문이다. (Bollen & Stine, 1990; MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Stone & Sobel, 1990). 이에 반해, bootstrapping은 표집분포의 형태와 관련된 특정 가정을 요구하지 않는다. 이처럼 정규분포의 가정에서 자유롭다는 점에서 bootstrapping은 매개효과의 유의도 검증에 있어서 Sobel 검증보다 훨씬 타당한 방법으로 인정받고 있다.

bootstrapping은 원자료부터 원자료의 표본 크기와 동일한 크기의 표본을 무작위로 복원 추출하는 절차를 수백 번 혹은 수천 번 반복함으로써 반복된 수만큼의 표본을 생성하는 방법이다. 이를 통해 각 표본에서 산출된 매개효과의 추정값들로 이루어진 경험적인 표집분포를 얻을 수 있는데, 이로부터 매개효과에 대한 통계적 유의도의 검증이 가능하다. 일반적으로 표집분포로부터 특정 비율의 신뢰구간을 산출하여 그 신뢰구간에 0이 포함되는지의 여부에 따라 매개효과의 유의도를 검증한

다. 신뢰구간에 영가설의 값인 0이 포함되지 않을 경우, 영가설을 기각하여 매개효과가 유의한 것으로 해석한다.

본 연구에서는 일터학습이 기업성과에 미치는 영향관계에서 학습전이의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2009)의 권고에 따라 bootstrap 표본 10,000개를 얻었으며, 이로부터 95% 신뢰구간을 산출하였다. 신뢰구간은 Cheung과 Lau(2008), 그리고 MacKinnon 등(2004)의 제안에 따라, 편향이 수정된(bias corrected: BC) 신뢰구간을 사용하였다. 이 신뢰구간에 0이 포함되지 않을 경우, 매개효과가 유의한 것으로 해석하였다.

일터학습유형과 기업성과 간의 학습전이에 대한 매개효과를 검증하기 위해 부스트래핑을 통해 학습전이를 매개변수로 학습유형에 따른 기업성과에 대한 매개효과 검증을 위해 bootstrapping을 실행한 결과, 매개효과에 대한 95% 신뢰구간이 모두 0을 포함하지 않는 것으로 나타났다. <표 4-10> 결과 무형식학습이 학습전이를 거쳐 기업성과에 영향을 미치는 매개효과 분석을 실시한 결과 매개효과가 있음이 증명 되었다. 그러나 형식학습이 학습전이를 거쳐 기업성과에 영향을 미치는 매개효과 분석을 실시한 결과 매개효과가 없음이 증명 되었다. 이는 무형식학습과 기업성과와의 관계에서 학습전이가 매개효과가 유의함을 의미한다.

<표 4-10> 학습전이 매개효과의 유의도 검증 결과

경로	[95% CI]	SE	t	
형식적 학습 → 학습전이 → 기업성과	.069 [.042, .133]	.234	1.422	.143
무형식적 학습 → 학습전이 → 기업성과	.133 [.094, .183]	.187	6.116***	.264

\*\*\* p < .001.

#### 4) 일터학습과 학습전이의 관계에서 학습지향성의 조절효과

본 연구에서는 독립변수인 일터학습 유형(형식적학습)과 종속변수인 학습전이와의 관계에서 조절변수인 학습지향성의 조절효과를 알아보기 위한 회귀분석을 하였다. 조절변수인 상호작용 효과를 검증하기 위해서는 위계적 회귀분석을 사용하는데, 독립변수와 조절변수는 직접 사용하기도 하지만, 상호작용 변인을 만들게 될 경우, 회귀분석의 특성상 다중공선성이 발생할 확률이 높기 때문에 이를 피하기 위해 독립변수와 조절변수를 Mean Centering(MC)을 한 후, 분석에 사용하였다. 여기서 평균중심화(Mean Centering)란 각 변수의 평균을 구한 다음, 각각의 데이터(data) 값에서 이 평균을 빼주는 것을 의미한다(Baron & Kenny, 1986). 조절회귀분석의 구체적인 방법은 우선, 조절변수 없이 회귀분석을 실시한 후 다음으로 조절변수를 포함하여 추가적인 회귀분석을 실시한다. 그리고 세 번째는 곱모형으로 독립변수와 조절변수를 곱한 값을 다음 항목으로 추가하여 회귀분석을 실시한다. 이 연구에서는 1단계에 통제변수, 2단계에 독립변수와 조절변수를 투입하고, 3단계에 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 함께 투입된 변수들을 삽입하였다.

##### (1) 일터학습과 학습전이와의 관계에서 학습지향성의 조절효과

독립변수인 일터학습 유형 중 무형식적 학습과 매개변수인 학습전이와의 관계에서 조절변수인 학습지향성의 조절효과를 분석한 결과는 <표 4-11>과 같다. 독립변수와 조절변수가 투입된 모형 3에서 통제변수인 대학졸업의 학력( $\beta = .124, p < .01$ )과 함께 독립변수인 무형식적 학습( $\beta = .356, p < .001$ )과 조절변수인 학습지향성( $\beta = .353, p < .001$ )은 학습전이에 유의한 영향을 주는 요인으로 나타났다. 모형 3은 34.5%의 설명력을 보였고, 회귀모형도 적합하였다( $F = 56.432$ ). 그리고 모형 4의 상호 작용항을 포함한 모델의 모형적합도인 F값은 6.225로 유의미하였으며 모델의 설명력( $R^2$ )은 .357로 34.5%인 모델 3보다 모형 4의 설명력이 1.0% 증가 하므로써 상호작용항이 투입된 모델의 설명력이 더 높음을 보여주고 있다. 즉, 학습지향성의 상호작용항( $\beta = -.104, p < .05$ )이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 구성원의 학습지향성이 무형식 학습과 학습전이와의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 중소기업 구성원의 학습지향성에 따라 무형식적 학습이 학습전이 수준에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

<표 4-11> 무형식적 학습과 학습전이와의 관계에서 학습지향성의 조절효과

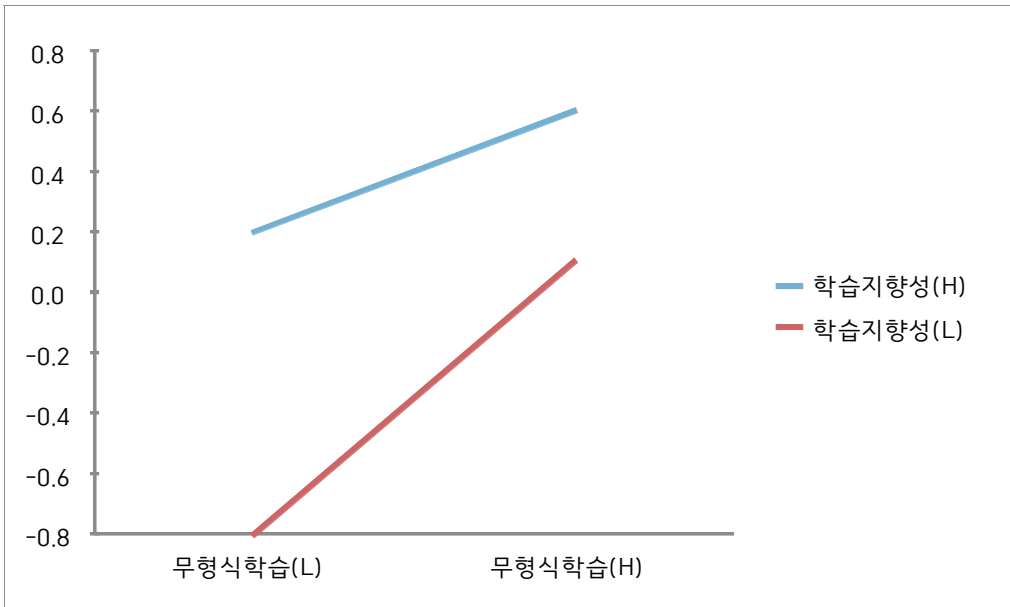
종속변수 측정변수	학습전이							
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제변수								
성별	.011	.107	.001	.092	.15	0.85	.015	.08
학력(고졸)	.043	.166	.039	.148	.035	.136	.056	.138
학력(대학원졸업)	.185***	.126	.164**	.118	.124*	.106	.112*	.104
근속 5~10년 미만	-.031	.119	-.047	.107	-.045	.98	-.051	.098
근속 10~20년 미만	-.072	.164	-.063	.141	-.083	132	-.081	.132
직 급	-.014	.228	-.016	.211	.011	.189	-.014	.187
독립/조절변수								
무형식 학습(B)			.442**	.044	.352***	.044	.355***	.043
학습지향성(D)					.351***	.044	.366***	.045
상호작용항								
무형식 학습X 학습지향성(B×D)							-.104*	.042
R <sup>2</sup> (Adj R <sup>2</sup> )	.034(.020)		.233(218)		.345(.332)		.357(.344)	
· $\Delta$ R <sup>2</sup>			.194		.123		.012	
F	2.152*		9.261***		56.432***		6.521**	

N=583, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

$\beta$ : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

구성원들이 인식하는 개인 또는 집단에 내재된 학습에 대한 성향이 높고 직무를 원활하게 이끌어가기 위하여 자신의 능력을 향상시키고 지식과 정보 그리고 기술을 학습하기 위한 개개인의 관심과 노력인 학습지향성은 무형식 학습을 통한 학습 전이의 수준을 조절한다는 것이다.

이러한 상호작용 효과를 해석하기 위해 무형식적 학습과 학습지향성의 평균을 기준으로 높고 낮은 집단을 설정하여 무형식적 학습을 X축으로 하고, 학습전이를 Y축으로 설정한 후 회귀선을 그리면 [그림 4-1]과 같다. 그림에서 보듯이 무형식 학습에 대한 인식이 낮은 사람은 학습지향성이 높아질수록 학습전이에 대한 증분효과가 학습지향성 인식이 높은 학습자의 증분효과보다 더 높게 나타났다.



<그림 4-1> 무형식적 학습과 학습전이와의 관계에서 학습지향성의 조절효과

다시 말해 무형식적 학습 수준이 낮은 집단은 학습지향성에 대한 인식 수준에 따라 학습전이에 대한 변화량이 크게 나타났고, 무형식적 학습이 높은 집단은 학습지향성 수준이 높아질수록 학습전이 수준의 증분효과가 작은 것을 알 수 있다. 결과적으로 증분효과의 차이가 나타나고 있음을 볼 때, 학습지향성은 일터학습 유형 중 무형식적 학습과 학습전이와의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

## (2) 학습전이와 기업성과와의 관계에서 학습지향성의 조절효과

매개변수인 학습전이와 종속변수인 기업성과와의 관계에서 조절변수인 학습지향성의 조절효과를 분석한 결과는 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 학습전이와 기업성과의 관계에서 학습지향성의 조절효과

측정변수	기업성과							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
통제변수								
성별	.011	.107	.001	.092	.15	0.85	.015	.084
학력(고졸)	.043	.166	.039	.148	.035	.136	.056	.138
학력(대학원졸업)	.142***	.115	.153**	.132	.121*	.108	.123**	.107
근속 5~10년 미만	-.031	.119	-.047	.107	.003	.104	.003	.103
근속 10~20년 미만	-.070	.162	-.065	.145	-.047	.139	-.047	.138
직 급	-.016	.231	-.013	.211	.015	.192	.011	.194
독립/조절변수								
학습전이(B)			.449**	.043	.321***	.046	.362***	.045
학습지향성(D)					.251***	.047	.291***	.046
상호작용항								
학습전이X								
학습지향성(B×D)							-.098*	.041
R <sup>2</sup> (Adj R <sup>2</sup> )	.032(.018)		.228(.221)		.284(.342)		.309(.349)	
·ΔR <sup>2</sup>			.193		.123		.011	
F	2.118*		90.553***		42.784***		4.231**	

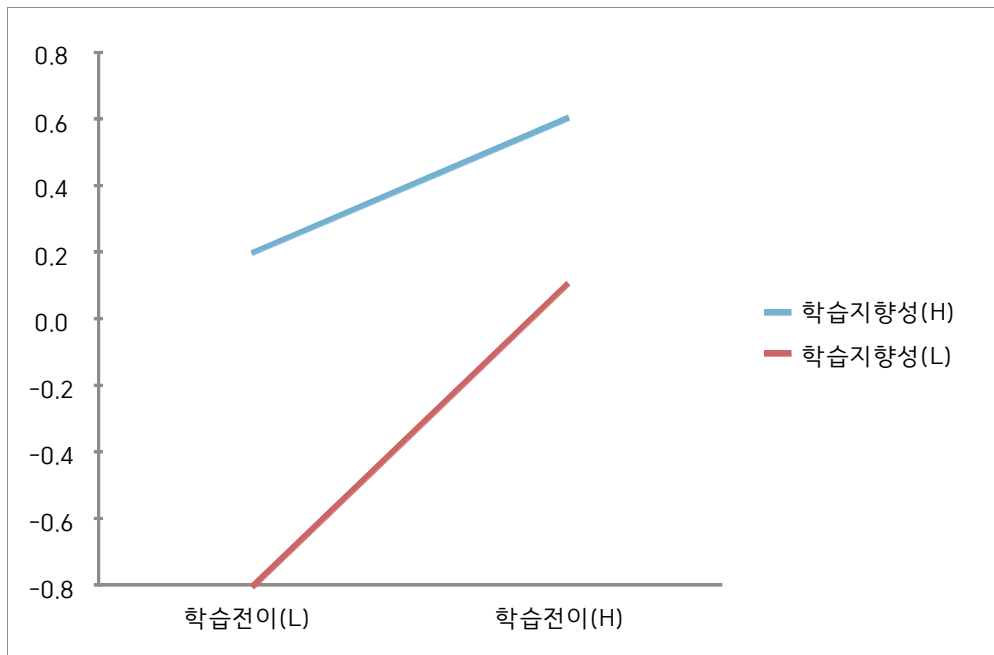
N=583, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001  
 β: 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

독립변수와 조절변수가 투입된 모형 3에서 통제변수인 대학졸업의 학력(β =.125 p<.05) 함께 매개변수인 학습전이(β=.321, p<.001)와 조절변수인 학습지향성(β=.251, p<.001)은 기업성과에 유의한 영향을 주는 요인으로 나타났다. 모형 3은 34.2%의 설명력을 보이며 회귀모형도 적합한 것을 나타냈다 (F=42.784, p<.001). 그리고 모형 4의 상호작용항이 추가된 모형에서는 학습지향성의 상호작용항(β=-.098, p<.05)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 4의 R<sup>2</sup>도 모형 3에 비해 설명력이 증가함에 따라 상호작용항이 투입된 모델의 설명력이 더 높음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 학습지향성이 학습전이와 기업성과와의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 중소기업에 종사하는 근로자의 학습전이에 있



어서 학습지향성이 따라서 중소기업의 기업성과에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 학습전이가 기업성과에 미치는 영향에 있어서 개인의 학습지향성에 따라 영향력이 달라 질 수 있음을 나타낸다.

이러한 상호작용 효과를 해석하기 위해 학습전이와 학습지향성의 평균과 분산을 삽입하여 학습전이를 X축으로 하고, 기업성과를 Y축으로 설정한 후 회귀선을 그리면 [그림 4-2]과 같다. 그림에서 보듯이 학습전이가 낮은 사람은 학습지향성이 높아질수록 기업성과에 대한 증분효과가 학습전이가 높은 근로자보다 증분효과보다 더 높게 나타났다



[그림 4-2] 학습전이와 기업성과의 관계에서 학습지향성의 조절효과

그림을 살펴보면 자기성찰 수준이 낮은 집단은 상사지원에 대한 인식 수준에 따라 학습전이에 대한 변화량이 크게 나타났다. 반면에 자기성찰 수준이 높은 집단은 상사지원 인식 수준이 높아질수록 학습전이 수준이 낮게 증가됨을 볼 수 있다. 이처럼 증가정도의 차이가 있는 것으로 보아 상사지원 인식은 자기성찰과 학습전이와의 관계를 조절한다고 생각할 수 있다.

양적연구결과를 요약하면 <표 4-13>과 같다

<표 4-13> 가설검증요약

가 설	내 용	채택유무
I-1	형식적 학습은 학습전이에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
I-2	무형식적 학습은 학습전이에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
II	학습전이는 기업성파에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
III-1	학습전이는 형식적 학습과 기업성파를 매개할 것이다.	기각
III-2	학습전이는 무형식적 학습과 기업성파를 매개할 것이다.	채택
VI-1	학습지향성은 일터학습이 학습전이에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	채택
VI-1	학습지향성은 학습전이가 기업성파에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	채택

## 4.2 질적연구 결과

### 4.2.1 일터학습 영역분석

#### 1) 형식적 학습

일반적으로 일터학습은 ‘일터에서의 학습’을 의미하며, 업무현장에서 일어나는 다양한 학습활동을 모두 포함한다. 형식적 학습은 조직의 계획적이고 구조적인 의도가 포함된 학습개념이다. 형식적 학습은 학습설계가 계획적이며 조직적으로 이루어진다. 기업 내에서 근로자들의 형식적 학습은 대부분 일터와 분리된 별도의 장소에서 진행된다. 그동안 대부분의 중소기업은 이런 학습을 파견학습, 공공직업훈련기관, 및 모회사에의 위탁학습, 학교에의 위탁학습 등의 형태로 수행되어왔다. 이렇게 기업에서 이루어지는 제도화되고 구조화된 집합식 교육형태가 형식적 학습이다. 기업에서 근무하는 근로자들을 상대로 학습에 대한 심층면담을 한 결과 기업에서

이루어지는 형식적 학습은 다음과 같았다. 특히 회사에 처음 입사했을 때 교육은 도입교육을 받는다. 도입교육 후에는 회사 인사과에서 배정해주는 곳으로 가서 직무 교육을 다시 실시한다. 그러나 회사에 인력이 급히 필요한 경우 도입교육도 제대로 이루어지지 않고 바로 현장에 투입되는 경우도 있었다.

**도입교육 유형 - 공식적인 교육 없었음,**

Q: 어쨌든 형식적으로 회사에서 공식적인 교육은 안 받았네요?

A: 그렇지요. 처음 입사했을 때 그래도 회사라 어느 정도 단계에 오르니까 그때부터는 사람도 많고 하니까 체계적으로 교육을 시켜야겠다 해서 한 거지요.

Q: 처음에는 어떻게 업무를 익히게 되었나요?

A: 처음에 가장 어려웠던 것은 업무가 익숙하지 않은 것이에요. 하지만 빨리 회사 분위기에 적응하고 싶어서 전 노트를 많이 했어요. 노트를 많이 해서 집에 가는 길에도 보곤 했어요. 그냥 혼자 있을 때 노력을 많이 했어요.  
(참여자6)

**도입교육 유형 -3개월 교육, 교육 담당, 안전교육, 직무, 공정에 관한 교육,**

Q: 그러면은 업무를 하기 전에 처음에 업무에 관련된 교육을 받았어요?

A: 받죠. 받죠. 일반적으로 직무하고 관련된 교육을 받고요. 교육을 한 3개월 정도 받아요.

Q: 교육을 시킬 때 주로 어떻게 하던가요?

A: 회사에서 주관을 해가지고 특별히 교육팀 같은 건 없었던 것 같아요.

Q: 지금은 교육팀이 있나요?

A: 있죠. 지금은 교육 담당 팀이 있어서 신청해가지고도 받고 받아야할 교육들은 의무적으로 받는 것이 있죠. 업무하고 관련된 것도 있고 안전교육도 있고 사원을 상대로 매년하고 있어요. 신입사원이나 그런 건 생산공정에 대한 교육을 받고요. 조직 생활 하는데 인간관계에 대해서 많이 받죠.

그것이 중요하거든요? 그것이 안 되면 현장일이 잘 안 돼요. (참여자3)

중소기업의 경우 초기에는 입사 후 공식적인 교육 없이 바로 현장에 투입되었다고 하고, 입사 시기가 거의 비슷한 경우에도 3월간 도입교육을 받았다고 한 사람도 있다. 초창기에 회사에서 인력이 급히 필요해서 현장에 바로 투입한 경우와 3개월 간 도입교

육을 하고 현장에 투입한 경우로 나뉜다.

**도입교육 - 안전교육, 6개월 연수, 직업훈련소**

- Q: 입사한지가 8년, 회사에 처음 들어왔을 때 업무에 대해서 교육을 받았죠?  
 A: 네. 일단 안전교육이라 해 가지고 저 같은 경우는 2개월 연수를 받았어요.  
 Q: 지금은 주로 집체교육으로 이루어 지나요?  
 A: 네. 그렇죠. 안전교육 차원에서 서너 시간씩 교육을 받아요. 매달 2시간씩 지금도 안전교육을 합니다. 뭘 일 생기면 공장장이나 팀장이 교육을 하죠.  
 Q: 교육을 받을 때 미리 어느 쪽으로 갈꺼다 해서 그쪽분야를 집중적으로 받고 그런 건 아니고요?  
 A: 예. 그전에 발령 받기 전에 6개월간 교육받고 지금은 직훈이 없어지고 한달이나 두달 교육받고 사원을 충족시키는 정도.(참여자3)

**도입교육 - 안전교육, 직업훈련소**

- Q: 회사에 처음 들어오셨을 때 업무에 관련한 어떤 교육을 받으신 적 있나요?  
 A: 어디나 마찬가지로겠지만 업무에 관한 교육은 다 받죠. 그리고 현장에 투입하기에는 거기에 관련된 거 안전이라든가 일에 관련된 이론적인 교육을 기본적으로 받습니다. 저는 입사는 99년도지만 그 때는 특별한 교육프로그램이 없어서 그냥 회사에 관련된 이론적인 교육을 받았죠. 1차적으로 배우고 나서 부서에 들어오면 부서에서 행정에 관련된 교육을 또 받죠.

**도입교육 - 연수원, 1달 연수, 사규, 정신교육**

- Q: 업무는 어떻게 배웠죠?  
 A: 회사 연수에서 교육을 받았죠.  
 Q: 어떤 교육을 받았죠?  
 A: 우리기수는 정확히 기억이 안 나는데... 한 달 가까이 연수를 받은 거 같아요. 그리고 현장에 배치된 것 같아요.  
 Q: 현장에 관련되고... 한 달 동안 현장에 관련된 일이 있었어요?  
 A: 몇%정도는 현장과 관련된 것이었고 나머지는 사규이나 정신교육이죠. 대부분 사규나 정신교육이었고...(참여자5)

**도입교육 - 전체적인 회사 흐름, 노동조합, 회사 소개, 교양교육, 회사에서 지켜야 기본적인 예절, 사규, 회사의 흐름 소개**

Q: 교육 받으셨어요?

A: 현장에서서는 받았어요.

Q: 합격통지를 받았죠?, 받고 난 뒤에 회사 프로그램은 어땠어요?

A: 글썄요. 처음에 입사를 했는데, 현장에서 모든 교육을 다 했어요. 그 뒤에 교육 프로그램이 생기면서, 그때는 현장에서 바로 투입되었어요. 지금은 체계적으로 바꿨는데... 입사를 하면은 1주일정도 회사 교육프로젝트 같은게 있어요. 그게 보통 작업에 대한 교육이 고 전체적인 회사의 흐름 회사 개 등 교양교육 회사에서 지켜야 될 것들 기본적인 것들 회사 사규 회사의 흐름 소개, 등 (참여자6)

### 도입교육 - 1주일 교육

Q: 입사한 지 14년이면 엄청 오래 되었네요. 들어가서 교육을 어떻게 받으셨죠?

A: 그때 우리 제품을 만드는데 바빴어요. 그래서 빨리 투입 되었어요. 그래서 1주일 받았어요. (참여자7)

각 입사시기에 따라 도입교육을 받은 기간이 각각 달랐다. 회사 입사시기가 빠를수록 1주일정도만 공식적인 교육을 받고 현장에 투입되었으며, 입사시기가 늦어질수록 공식적인 교육 일정이 더 길어져 1달 정도 도입교육을 받는 경우도 있었다. 교육내용은 회사사규나 정신교육, 전체적인 회사의 흐름, 노동조합, 회사소개, 회사의 흐름 등 회사에서 지켜야 될 기본적인 소양을 공식적인 프로그램을 통해 교육하였다. 그러나 형식적인 교육을 통해서 실제 직무와 관련된 내용은 전혀 실시하지 못한 채 현장에 투입된 경우가 대부분이었다.

### 도입교육 - 1주일 교육, 회사의 규범, 예의, 회사의 전반적인 사안 등

A: 맨 처음 입사했을 때~ 입사하고 나서는 도입교육을 받았어요. 신입사원들 회사의 전반적인 사안 그다음에 회사의 규범 예의 그런 부분들을 교육을 먼저 받죠. 그런 다음에 1주일정도 받아요. 받고나서 현장으로 투입되면 1달 정도 교육을 받아요. (참여자8)

### 도입교육 - 회사 룰, 3개월

A: 저희 같은 경우는 신입사원 도입교육이라 해서 한 달 정도 받거든요.

Q: 대체적으로 어떤 내용을?

A: 회사 경영부터 시작해가지고 적응할 수 있겠끔 해주는 거죠.

Q: 그게 현장에서 일하는데 도움이 되던가요?

A: 되죠. 그거 처음부터 일 할 수도 없는 건데 회사 룰이라던가, 조직을 알려주는 거니까.

Q: 업무관련된 것을 하셨어요? 그럼 현장에는 언제 투입하셨나요?

A: 바로 가서 투입했죠. 3개월 동안 근무하면.. 수습기간이라고 하죠. 그게 끝나면 투입 되는 거죠.

### 도입교육 - 1달 교육, 인성교육, 설립배경, 회사 비전

A: 우리회사에 입사하면 교육시스템이 있어요. 포스코 처음 들어가면 1달간 교육을 해요. 직무교육, 회사 창업부터 회사를 어떻게 설립했고, 회사 비전, 요즘은 3개월을 받아요.

각 기업별 도입교육 현황을 살펴보면 다음과 같다.

<표 4-14> 기업별 도입교육 현황

기 업	교육기간	교육내용
금형 P사	즉시투입(1주일), 1개월, 2개월(직업훈련)	직무 관련 교육, 안전교육, 기본직무교육
IT O 사	1주일, 1개월, 3개월	회사관련 사규, 정신교육, 전체적인 회사의 흐름, 직무관련, 회사소개, 회사에서 지켜야 될 기본적인 것, 교양교육 등
부품제조 L 사	2주, 1개월,	회사규범, 예의범절, 인성교육, 회사 창업 배경, 회사 자금, 회사 비전 등

회사에 입사한 후 처음 형식적 학습으로 도입교육을 받은 후에 현장에 투입되어 직무와 관련된 실제적인 직무관련 교육을 받게 된다. 직무와 관련된 교육이 진행되는 동안에도 형식적 학습은 끊임없이 이루어지는 것으로 보인다.

**형식적 교육 유형 - 자격증 프로그램, 안전, 환경, 소방**

A: 시키거나 그런 거는 없지 무슨 자격증 프로그램이나 그런 걸 하지요.

Q: 회사에서 하는 건가요? 그런 걸?

A: 회사에서 신청해서 학원을 다니거나 혼자서 하지요.

Q: 교육 장소도 제공하고? 강사료니 그런 거는요?

A: 예. 강사료도 주고 그런 거는 회사에서 다 해주지요. 젊은 친구들은 자격증에 관심이 많고 자격증이 우리 업무와도 관련이 많으니까요.

Q: 회사하고 관련된 자격증을 많이 가져 오겠네요?

A: 그렇지요. 또 따야 인사고과에 알려지고 수당도 주고 아무래도 없는 사람보다 있는 사람이 좀 낫지요. 자기개발을 열심히 한다는 것은 그만큼 내 능력을 키우면서 회사의 능력도 키우는 거니까요. (참여자7)

**형식적 교육 유형 - 직무 교육**

Q: 그런 교육도 회사에서 해 주나요? 동료들도 받는 게 많나요?

A: 일반적인 직무교육은 다 받아요. 이 후에도 현장에 배치 되어서도 선배들한테 교육받고 내가 신청해도 또 받을 수 있고 신청하면 받을 수 있고 교육을 시켜 줘요. 귀찮으니까 안할라하지 쯤이라도 더 알아놓으면 이로우니까 교육을 받아요. 예전에는 프로그램들이 없어서 교육을 받고 싶어도 못 받는 경우가 많았죠. (참여자2)

**형식적 교육 유형- 연수, 컴퓨터 프로그램 외 다수**

A: 회사에서 하는데 공부를 따로 해가지고 책이 있는데 그걸 시험을 보고 컴퓨터로 하는 거 있는데 품질 자격증 하듯이 하는 거 두 가지 시험 봐 가지고

Q: 그러니까 그런 거 배우는 프로그램이 있고 또 그런 프로그램에서 배우고 집에서 따로 공부를 해서 시험을 봐서? 노력을 많이 하시네요?

일반적으로 중소기업에서 직무를 하는 동안에도 형식적 학습을 실시한다고 한다. 여러 가지 프로그램을 열어놓고 직원들이 지원을 하는 경우에 그 학습을 직원들이 받을 수 있도록 지원하고 있다. 자격증 관련 프로그램 같은 경우에도 강사료를 지원해주고 있었다. 또한 회사 관련 자격증이나 회사에서 필요한 자격증을 많이 땀을 경우 인사고과 점수도 올라가고 수당과도 관련을 지어 직원들의 참여도를 높이고 있었다. 회사의 특성상 안전, 환경, 직무관련 교육을 많이 실시하고 있다.



형식적 교육 유형- 차수별 교육, 교양교육, 회사 관련교육, 일반교육, 기능직 교육, 중간관리자 교육, 고급관리자 교육, 예절교육, 안보교육 등

Q: 회사 업무 관련해서는 교육을 따로 실시하는 게 있나요? 회사 업무에 따라서 따로 교육받는 건 있나요?

A: 업무에 관해서는 교육은 차수별로 틀려요. 일반교육이 있고, 기능직교육, 중간관리자 교육, 관리자 교육이 다 틀려요. 세분화 되어 있어요. 관리 같은 것도 있고, 교육이 그 때에 따라 다릅니다.

Q: 어떤 교육 받아 보셨어요?

A: 12년 가까이 다니면서 교육은 많이 받았죠. 직무교육, 업무 교육, 예절교육, 안전교육, 교육은 많이 받았죠.

Q: 일하고 관련된 교육은?

A: 주로 일하고 관련된 내용을 많이 배우죠. (참여자5)

**형식적 교육 유형 - 연구팀과 셋팅 교육, 연수**

A: 정확히 교육을 하죠. 교육을 안 하고 이런 제품들이 나오겠어요.

Q: 누구에게 받아요?

A: 주로 조장들과... 생산제품과 관련해서 주로 선배분들이 투입돼요. 교육받아야 추가되는 거 추가되고, 1년에 3~4번 정도, 조장이시니까 교육받아온 것은 조원들에게 응용도 해가지고.. 알려주게 되죠.

Q: 아 그래요.

A: 제가 어떤 아이템을 가지고 끌고 가야 되니까요. 잘 따라오는 사람도 있을 것이고 못 쫓아오는 사람도 있을 것이고, 따라가도록 만들어줘야 해요. 도태를 시켜버릴 수도 없어요. 일반 사원도 1년에 제가 4~5회 정도, 일반사원은 1~3회 정도(참여자6)

직무가 진행되는 순간에도 형식적 학습은 계속 이루어지고 있었다. 직원을 위한 교양교육 프로그램과, 업무관련교육 프로그램으로 구분지어 이루어진다. 업무관련교육은 차수별로 다른데 기능직교육, 중간관리자 교육, 등으로 세분화되어 있다. 1년에 조장들은 4~5회 정도, 일반 사원들은 2~3회 정도 교육을 받을 수 있다.

**교육유형 - 기본교육, 회사경영관련 교육, 예절교육, 글로벌 교육, 교양교육, 해외교류**

Q: 현재 그럼 회사에서 지원하는 교육은 뭐가 있을까요?

A: 현재 회사에서 지원하는 교육은 하는 거는 회사에서 기본적으로 하는 교육, 그러니까 회사 경영에 관한 거, 전반적이고 안전교육이라고 하죠. 현장에서 하 지만은 회사 담당에서 하는 거는 주로 제품공정이나 품질관리와 같은 저희 같은 경우는 금형에 관한 거 기본적인 지식이라는 거 그렇게 구분이 되어 있어요.

Q: 만약에 내가 회사에 어떤 업무하고 상관없는 교육을 받고 싶다 그러면은?

A: 업무하고 관련 없는 교육도 있죠. 근데 여러 가지 부분을 고려 해야죠. 바쁠 때 는 받기 힘들지만 조금 회사가 한가해질 때는 따로 받을 수도 있어요. 근 데 필 수 교육 같은 거는 참여해야 하거든요. 일 년에 교육시간하고 프로그램은 정해져 있습니다. -(중략)-

**교육유형 - 경영세미나, 교양교육, 팀별 교육**

A: 경영 세미나 같은 교육도 가끔하고

Q: 제 예상엔 그런 교육은 찾아다니면서 해야 할 것 같아요. 그럼 다른 교육은?

A: 다른 교육 같은 경우는 한주에 한번정도 한 달에 한번 씩 조장이 모아놓고 하는 교육도 있죠.

Q: 조장이 구성원들 다 모아놓고 하는 것도 있군요 좀 약간 강제성 같은 건 없나요?

A: 그런 거는 강제성을 좀 띄죠. 출석체크를 하니까 (참여자9)

각 기업에서 실시하고 있는 형식적 학습 현황은 다음과 같다.

<표 4-15> 기업별 형식적 학습 현황

기업	교육 유형	교육내용
금형 P사	안전교육, 업무관련교육(강제성)	직무교육, 업무관련 교육, 자격증관련 교육, 안전교육, 환경교육,
IT O 사	업무관련교육(강제성) 연수(강제성)	업무관련 교육(기능직교육, 중간관리자 교육, 고급관리자 교육), 안전교육, 품질관리교육, 연구팀과 셋팅 교육, 연수
부품제조 L 사	일반교육(자율성) 기본교육(강제성) 연수(1개월, 3개월)	회사 기본교육(생산제품관련 교육), 회사경영관련 교육, 교양교육, 경영세미나, 팀별교육,

## 2) 무형식적 학습

일반적으로 지식사회는 의도된 공식적인 학습뿐만 아니라, 종사자들 간의 지식과 기술이 전이되는 학습에 대한 관심이 나날이 높아지고 있다. Conlon(2004)에 의하면 ‘대부분 일터에서 활용되는 지식의 90%는 무형식적학습에 의해 발생한다(1995).’는 미국 노동 통계국 설문자료를 참고해보더라도 기업에서 무형식적학습의 비중이 얼마나 더 큰 지 알 수 있다. 일터에서 이루어지는 학습 중 무형식적 학습은 직무를 수행하는 과정에서 선임이나 상사의 일을 관찰을 통해 학습이 일어나며, 그 외에는 코칭, 멘토링 등을 통해 일어난다. 형식적인 학습이 교수자 중심의 학습방법이라고 한다면, 무형식적학습은 학습자 중심의 학습에 해당되며, 자기주도 학습, 네트워킹, 코칭, 멘토링, 수행 계획, 시행착오 등이 있다.

중소기업의 일터학습 담당자를 만나 심층면담을 통해 발견한 직무와 관련된 학습은 직접 현장에 투입되어 하게 되는 관찰학습, 그리고 선임이나 상사의 지도하에 이루어지는 멘토, 코칭이 대부분이었다. 일터학습자들은 귀동냥, 관찰학습, 전문가, 팀장, 안전관리자, 조장, 반장 등의 교수자와 일대일 학습을 통해 직무와 관련된 학습을 수행하였다. 실제 현장에서 직무교육을 하는 교육자와 돈독한 인간관계를 형성해야 학습을 하는데 도움이 되며 인간관계가 적절치 못할 때는 업무를 배우는데 약간의 지장을 초래하기도 하는 단점이 있다. 장지현·장원섭(2009)는 초기 경력자의 멘토링 기능에 대한 멘토링 관계망 특성과 조직 요인 효과를 통해 초기 경력자들은 멘토 관계에 있는 사람들과 친밀할수록 제공받는 멘토링 기능에 있어서 더 좋은 결과를 얻을 수 있다고 밝혔다. 이밖에도 Allen et al.(2005)는 멘토링 일대일 관계에서 친밀도가 경력 및 심리사회기능에 대해 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인했으며, 김민정·오홍석·김민수(2006)는 멘토링 관계망의 특성으로서 관계 강도로 친밀도를 포함했다. 이런 점으로 미루어 보아 무형식적 교육이 주류를 이루는 일터학습의 특성상 인간관계가 친밀할수록 더 좋은 결과를 얻을 수 있음을 시사한다.

### 교수자 - 선배, 귀동냥

Q: 회사 처음 입사했을 때 자기업무를 배우게 되는데 어떻게 배웠나요?

A: 업무를 처음에 선배들 하는 거 보고 주로 눈으로 배웠지요. 그때는 주요 시스템이 갖춰져 있지 않았기 때문에 오로지 선배들 따라다니면서 귀동냥으로 배웠지요.  
(참여자 1)

**교수자 - 코치, 선배**

A: 3개월 정도 교육을 받고 교대근무를 하는 거죠. 들어가서도 선배사원하고 묶어서 어느 정도 같이 일을 할 수 있도록 하는 거죠.

Q: 코치네요. 결국?

A: 어느 정도 되면 혼자 맡아서 하고 이제 공정이 여러 가지가 있는데 처음에는 전체를 받지만 그쪽에 업무를 다 하게 되면 다른 쪽의 섹션은 받죠.

Q: 아 그래요? 그러면 내가하는 업무를 한 분야의 전문가가 되기 위한 것을 하고 다른 것도 하나요?

A: 혼자 일을 할 수 있어야 하니까 라인을 정확히 알아야 하니까 작업라인이 복잡하고 위험하니깐 부분적으로 받는 거죠. 내가 직접 일을 할 때는 부분적으로 교육을 받고 하는 거죠. 현장에 투입 되서도 선배랑 일하면서 배우고 혼자 할 수 있을 때 다른 파트를 배우는 거죠. 그러면서 전체적으로 다 배우는 거죠. 규모가 크고 프로세스가 어려운 데는 모르는데도 아는 척하는 사람이 있고 모르면 알 때까지 그것을 공부하는 사람이 있고 노력에 따라서 다르죠. 한 네 군데 다섯 군데 한다면은 어떤 문제가 터졌을 때 즉각적으로 처리를 해야 하잖아요. 그니까 공정을 확실히 알아야 한다는거죠. 모르면은 사고 날 수밖에 없고 위험하고 일을 잘 하지 못해요. 겁이 많아서가 아니고 못하니까 저는 그렇게 생각하거든요. 실제로 불이 났다 하면은 빨리 조치를 취해야 하니까 이거 모르니 지시받고 하면 늦어져버리니까요. (참여자 2)

**교수자 - 고참**

Q: 그럼 신입사원일 때는 나의 업무를 잘 모르잖아요. 그걸 누가 가르쳐주나요?

A: 그걸 바로위에 고참이나 가르쳐주고 설명해주고 원료가 뭐가 들어가고 하면서 저 같은 경우는 그러가면서 공부하고 생산 라인 따라가면서 공부를 했죠. (참여자 12)

**교수자 - 팀장, 상사**

A: 교육은 전문가.. 팀장이 교육시키고 안전관리 담당자들이 안전 관련된 것을 가르쳐 줘요.

Q: 상사가 그럼 개인적으로 지도해 준 거네요?

A: 그렇죠. 상사가 공정상의 위험요소 등 같은 거 다 알려주죠.

Q: 업무가 안 들어간 상태에서 따라다니면서 배우는 거네요.

A: 공장을 돌면서 설명을 해주고 나중에 나 스스로 돌아보라 하면 공장 관련된 부분을 가지고 숙제를 줘요. 그 숙제를 심사숙고 열심히 한사람은 그 공정을 빨리 습득하지만 아닌 사람은 느리게 되는 거죠. (참여자 4)

중소기업은 초창기에는 아무 자료도 없이 선배들을 통해 작업방법에 대한 직무학습이 이루어졌다. 작업방법에 대해 배우려면 선배나 선임들을 ‘하늘 같이 모시고’ 따라다니야 직무를 잘 터득할 수 있었다고 한다. 현재는 교육프로그램들이 체계적으로 잘 정리되어 있어서 많은 참고가 되지만 초창기에는 전문서적이거나 자료가 전혀 없었기 때문에 모든 것이 다 선임이나 상사의 지도하에 이루어지고 있다. 기업의 특성상 위험물이 많기 때문에 보안가스 위험물에 대한 설명, 원료와 라인에 관한 구체적인 직무교육을 상사나 선임, 멘토, 코치, 교육전문가, 팀장을 통해 받는다. 위험물을 다루고 관리하는 곳이라 특성상 상사를 따라다니면서 보고 배우며 혹시 모를 위험에 대처하는 방법까지 마스터해야 하므로 자신의 직무를 교육하는 교육자를 ‘하늘처럼 떠받들어’ 모시어야 할 만큼 인간관계가 중요함을 토로했다.

**교수자 - 반장, 조장, 멘토, 숙련공, 선임**

Q: 현장에서 투입되어서는 일을 처음 배울 때 일은 어떻게 배웠어요?

A: 현장에 취업이 되면 거기에 반장이나 조장이 있어요. 현장에 그 사람들이 작업을 처음부터 끝까지 알려주죠.

Q: 알려줘요? 계속 그 사람 따라다니는 거예요?

A: 그렇죠. 1:1 멘토로 내가 A의 작업을 해야 된다. 그러면 하면 내가 그 A의 작업을 일을 마스터 할 때까지 계속 일대일로 하는 거요. 계속 따라다니면서 일하는 거죠. 숙련이 되면 그때 빠지는 거죠. 선임이 계속 도와주고 제가 숙련공이 되면 빠지죠. (참여자 5)

**교수자 - 조장, 작업자**

Q: 회사선임들이 가르치는 거죠?

A: 그렇죠. 조장들이 해준다니까요. 조장이 다 관리 하는 건데. 조장 한명 당 10명 정도 관리를 해요. 알려 주는 것부터, 모르는 것은 교육을 시키죠.

Q: 신입사원이 들어왔어요?

A: 그것도 전부다 조장이 알아서 하는 거죠. 알려줘야지 일을 시킬 거 아닙니까?

모르면 일을 못시키죠. 업무상, 자기 부분이 있어요. 딱 자기만의 아웃프라이미.  
 그게 내 할 일이에요. 근데... 나이가 한2살 차이가 있잖아요. 그건 알아서 해  
 야 해요. 그러니까 제가 뭐라고 할 수가 없는 거예요. 그러니까 자기가 알아서  
 해야 되는 거예요.(참여자 6)

**교수자 - 작업조장, 반장, 선임**

Q: 그건 전체적으로 다 알아야 되는 것인데 교육을 어떻게 받아요?

A: 현장 투입되면 작업조장 있고 반장 있고, 선임 있잖아요. 따라다니면서 교육을  
 받아요. 회사에서 입사한 직원들 전체적으로 1주일 받았고, 또 1주일 받았지  
 요. 나중 1주일엔 선임에게 내가 투입된 작업에 대해서~ 이 부품은 어떻게 한  
 다. 이렇게~ 1주나 2주 정도는 걸쳐주고. 어쩔 수가 없어 바쁘니까~ 따라 다  
 니면서 배우고 바로 현장투입, 그때는 배울만한 시간이 없었어요. 너무 바쁘었으  
 니까 바로 현장에 투입되었어요. -(중략)-

Q: 일하시다가 이렇게 하면 더 잘할 수 있구나! 하는 것이 생기지요?

A: 그런 것을 노하우라고 하지요. 힘을 빼면서도 이렇게 하니깐 이렇게 되더라.  
 이렇게 하면 어떻게 되더라. 두 번 손대지 않고 한 번에 가는 것, 등

Q: 딴 사람에게 가르쳐주나요?

A: 후임이 왔을 때 가르쳐주지요. 미운 놈은 안 가르쳐주지요. 한 2틀 가르쳐주고.  
 그 외에는 알아서 해야지요. 가르쳐 준다고 다 하는 거 아니에요. 노하우까지  
 는 다 가르쳐줄 수 없어요. 노하우는 결국 자신이 만들어 가는 거여. 새로운  
 오다가 이어지면 이런 것도 있어요. 어쩔 수 없을 때는 해보는 때까지 해보는  
 수밖에 없어요.(참여자 7)

초창기에는 현장에 투입하여 작업조장과 반장과 선임을 따라다니면서 1주나 2주정  
 도 직무교육을 받은 다음에 즉시 자신의 일에 투입된다. 기업이 안정이 되면서 현장  
 에 투입되기 전 1:1 멘토를 통해 교육을 받은 후 멘토 없이 작업을 마스터하게 되면  
 선임이나 숙련공이 빠진다. 최근에 와서는 각 부서별로 조장들이 신입사원을 관리하  
 여 업무에 대한 교육을 전담하여 맡는다. 선임이나 상사, 멘토로부터 직무교육을 받게  
 될 경우 중요한 것은 인간관계로 보인다. 새로운 신입이 들어왔거나 타부서에서 부서  
 이동을 했을 때 숙련공을 통해 직무교육을 받을 때 숙련공과 인간관계가 원활할 경우  
 자신이 알고 있는 노하우까지 전수해주나 후임이나 신입사원이 맘에 들지 않았을 경  
 우 직무교육을 받는데 약간의 제한을 받게 된다.



**교수자 - 상관, 현장의 선배**

Q: 한 달 정도 교육을 받은 다음에? 교육은 그럼 아까 말한 선배님을 따라다니면서?

A: 그죠. 일단 혼자서는 못하게 해요. 위험하니까 혼자서는 못하죠. 2인 1조 또는 위에 상관이나 있으면 3명이나 4명에서 같이 다녔죠.(참여자 8)

**교수자 - 작업조장, 반장, 선임**

Q: 그건 전체적으로 다 알아야 되는 것인데 교육을 어떻게 받아요?

A: 현장 투입되면 작업조장 있고 반장 있고, 선임 있잖아요. 따라다니면서 교육을 받아요. 회사에서 입사한 직원들 전체적으로 1주일 받았고, 또 1주일 받았지요. 나중 1주일엔 선임에게 내가 투입된 작업에 대해서~ 이 부분의 수정은 어떻게 한다. 이렇게~ 1주나 2주 정도는 걸쳐주고.. 어쩔 수가 없어 바쁘니까~ 따라 다니면서 배우고 바로 현장투입, 그때는 배울만한 시간이 없었어요. 너무 바빴으니까 바로 현장에 투입되었어요.

Q: 한 달 정도 교육을 받은 다음에? 교육은 그럼 아까 말한 선배님을 따라다니면서?

A: 그렇죠. 일단 혼자서는 못하게 합니다. 위험하니까 혼자서는 못하죠. 2인 1조 또는 위에 상관이나 있으면 3명이나 4명에서 같이 다녔죠.(참여자 9)

**교수자 - 멘토, 파수 조수, 사수**

A: 그건 제 선배사원이 입사 오래된 사람들 조수라고 했어요. 지금으로 말하면 멘토라고 하죠. 멘토라고 많이 하죠, 그때는 조수라고 했어요. 그때는 인원이 여유가 좀 있었어요. 중소기업이다 보니 지금은 인원이 좀 부족하지만~ 그 사람들에게 어떻게든 따라잡아야 하니까 안하고 그때그때만 하면 밀리잖아요. 스스로 노력하면 쉽게 따라잡잖아요. 그래서 1년 동안 많이 노력했죠. 1년 동안 같이 일하는 시간 빼고 나머지 시간은 따로 스스로 1주일에 한 두 번씩 와 가지고 공부를 하고...(참여자 10)

직무교육에 있어서 형식적인 학습은 회사의 전반적인 부분과 안전교육, 일반교육이었다면 실제 현장에 적용되는 직무관련 교육은 현장에 직접 투입하여 관찰학습이나, 선임, 조수, 멘토, 작업조장, 반장 등을 통해 실시하고 있다. 제조업의 생산 작업의 특성



상 위험한 부분들의 관리가 많아서인지 처음에는 2인1조 또는 상관이 있으면 3명 또는 4명이 함께 다니면서 담당업무에 관한 지도를 하고 있다. 멘토로부터 직무교육을 받을 때 인간관계의 중요성을 언급하고 있다. 좋은 인간관계가 유지될 경우 서로 친근한 선 후배 사이가 되거나 친구가 되어 오랫동안 친목을 다지기도 한다.

각 기업별 무형식적 학습 현황은 다음과 같다.

<표 4-16> 기업별 무형식적 학습 현황

기업	교수자	교육내용
금형 관련	상사, 선임, 멘토, 코치, 교육전문가, 팀장 등	위험요소에 대한 설명, 라인에 관한 구체적인 내용, 직무교육, 원자재 관리 교육 등
IT 관련	작업조장, 반장, 선임, 멘토, 숙련공 등	작업환경, 1:1 직무교육 등
부품 제조 관련	선임, 멘토, 작업조장, 반장, 사수 등	관찰학습, 실제 현장에 적용되는 직무, 위험한 현장에 대한 학습 등

## 4.2.2 일터학습 관계양상 분석

### 1) 일터학습과 학습전이

본 연구에서는 중소기업 근로자를 대상으로 면담 참여자의 심층면담을 통해 일터학습과 학습전이의 관련성을 살펴보았다. 기업에서는 직무향상과 더불어 근로자들의 개발을 위해 형식적 학습 프로그램으로 단기교육이나 연수를 실시한다. 그리고 교육훈련이 실제 업무에 적용되어 활용되기를 기대하며 포상하여 일터학습자들이 학습전이가 이루어지도록 유도하기도 한다. 기업은 현장에서 직접 기술을 익힌 일터학습자가 가장 현장 상황을 잘 알기 때문에 직무를 원활하게 할 수 있는 최선의 방법을 찾아낼 수 있다는 것을 고려하여 일터학습자를 활용하여 학습전이를 통한 생산성 향상과 경영성과 등의 효과를 창출하는 것이다.

### ① 형식적 학습과 학습전이

연구 참여자들의 면담을 통해 형식적 학습과 학습전이의 관계에 대해 대부분 형식적 학습이 학습전이에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 연구 참여자의 성향에 따라 조금씩 차이가 나는 것으로 나타났다. 형식적 교육을 통해 학습전이가 이루어지며 그로 인해 업무가 개선되고 도움이 된다는 참여자도 있었지만 반면에 교육 후에 회사에서의 무관심이나 교육훈련이 크게 도움 되지 않는다는 일터학습자도 있었다.

#### 학습에 관심은 있는데 별로 학습 후에 적용이 어렵다는 일터학습자

A: 교육훈련에 관심이 있기는 있는데 그걸 적용하기까지는 쉽지가 않고 그렇게까지 노력은 안하지요. (참여자 1)

#### 교육이 다소 형식적이고 업무와 직접적인 관련성이 없을 때

A: 학습 같은 거는 교대근무하면서 하게 되어 있어요. 교육을 하고 하는데 일단 피곤하고 교육에 앞서 먼저 교육에 대해 힘들어 하는 것 같아요.

Q: 그러면은 형식적 교육은 별로 도움이 안된다고 봐야겠네요?

A: 전혀 도움이 안된다고 할 수는 없지만 일단 초기 교육에서는 그렇게 남는 게 없어요. 업무에서는 크게 도움이 된 건 없었는데, (참여자 2)

#### 형식적 교육을 통해 배운 내용이 실제 업무에 활용여부

Q: 형식적인 교육을 통해 배운 내용이 실제 업무에서 활용되고 있나요?

A: 실제로 활용 안 돼요. 왜냐면, 들었던 내용이 그렇게 활용도가 높지 않았던 것 같아요. 많이 기억이 안 남아요. 교육 들을 때만 기억에 남고 다시 업무환경으로 돌아오면 기억에 안남아. 일단 부딪쳐 해본 다음에 문제점을 발견해서 공부를 해야지 공부한 후에 업무를 하면 내가 뭘 모르는지 모르니까 잘 안 들어오더라고요.

A: 일단은 먼저 일을 해보고 부족한 점을 아는 게 중요한 거 같습니다. 아무것도 안 하고 매뉴얼이나 지침을 봤을 때는 이게 어디에 적용하는 건지, 무엇을 말하는 건지 하나도 모르겠더라고요.

### ② 무형식적 학습과 학습전이

연구 참여자들과의 심층면담 결과 무형식적 학습은 학습전이에 상당히 유의한 영향

을 미치는 것으로 나타났다. 참여자들은 아주 단순한 문제일지라도 현장근무자는 여러 가지 노하우나 경험을 통해서 일터에서의 문제를 쉽게 해결하게 된다고 말했다. 팀장의 주도하에 회의를 통하여 직무개선이나 여러 가지 경험 등을 서로 나누다보면 더 좋은 방법이 생기기도 하고 그러한 과정을 통해 일에 대해 정확히 익히는 경우가 더 많은 것으로 이야기 하고 이를 현장맞춤형 교육이란 표현을 쓴다.

**현장근무자들과의 학습을 통해 업무파악 및 문제해결**

A: 예를 들어서 단순한 거일지라도 현장근무자들에게 물어보면 이야기를 하다보면 그분들의 경험이나 노하우를 들을 수 있고 그러면 훨씬 더 업무에 대해 빨리 익히고 그러면서 배우게 되는 것 같아요. 또 그러면서 일이 빨리되고.. 그래서 이야기를 많이 해야 해요.(참여자 2)

A: 처음에는 전임자에게 거의 모든 것을 질문을 해서 습득을 했고, 전임자는 같이 근무해서 대면으로 했기 때문에 더욱 수월하게 궁금한 점을 물어보면 서 업무를 했던 거 같아요..... 전임자가 가장 컸던 거 같아요. 동기하고 연락은 했지만, 어떻게 하는 것을 파악하는 것이었고, 진짜 방법적인 것은 전임자에게 많이 물어 봤죠.

참여자들은 업무특성 상 모든 구성원들이 그 업무에 대해 자세히 알기 힘들다. 업무 자체가 각자의 고유 업무를 가지고 있다 보니 업무의 프레임이나 기본적인방법을 알 수 있더라도 자세한 사항을 알 수 없기 때문에 자신의 일을 했던 전임자와의 소통은 무엇보다 중요하다. 프로그램 사용하는 방법부터 단순히 업무메뉴얼을 습득하는데서 끝나는게 아니라 처리 못한 조직구성원들의 개인적인 사정까지의 디테일한 면까지 모든 것을 전해주는 부분이 중요하기 때문에 단순히 교육한번으로 끝나기보다는 지속적인 대화를 통해 업무를 습득하고 학습하는 부분이 학습전이와 직무향상에 더 많은 도움이 된다고 이야기 하고 있다.

중소기업 내에서 일터학습자는 단순한 것이라도 현장에서 일과 직접 부딪치지 때문에 연구소의 연구자들이 생각지도 못한 참신한 아이디어도 현장근무자들이 서로 논의를 통해 창출되는 경우가 있다. 이것은 현장맞춤 개선활동으로 연구소에서 개발한 아이디어보다 현장의 품질향상과 원가절감, 그리고 작업성에 탁월한 효과를 발휘하는 경우로 발전할 가능성이 많다.

**반원들과 무형식적 학습을 통해 제안활동을 하여 높은 등급을 받음**

Q: 그러니 방법 개발하신 것 있죠? 몇 개나 되나요?

A: 제가 1년에 반까지 하면 거의 1년에 두 세 개 씩 하죠 뭐.

Q: 분석방법을 1년에 두 세 개 씩 개발을 해요? 예 그래가지고 제안으로 하죠.  
(참여자 10)

**팀원들과 미팅을 통해 새로운 제안활동을 하여 전국대회까지**

A: 그런 것은 어떻게 해서 생각하게 됐냐는 거죠? 아! 개인적으로 하는 게 아니라 의논을 해서 미팅을 해요.

Q: 개인적으로 제안하는 것도 있고 동료들과 같이 제안 하는 게 있고요? 아! 그럼 단체로 하는 것은 선배랑 사람들이랑 같이 공통적으로 아 이런 것은 좀 불합리 하드라 좀 어떻게 했으면 좋겠다하고?

A: 그건 좀 큰 것이고 개인은 자기 제안이 반영되고 하니까 거기에 대한 포상도 좀 있고 하니까 제안을 내고 단체 같은 경우는 시험을 봐가지고 활동을 제안해 나가면서 6개월 정도 해서 반영하고 고치고 했던 것을 보완하고 보충하고 해서 나 중에 발표하고 해서 전국대회 나가고 그래요.

Q: 전국대회 나갈 때는 회사에서 밀어주기도 하나요?

A: 회사에 팀들이 있으니까 발표를 해가지고 전국대회를 출전시키고 하는 거죠.  
(참여자 8)

기업에서는 팀원들이나 선배들 그리고 반원들이 함께 학습을 하여 공동으로 창의적인 제안활동을 하는 것으로 나타났다. 팀원이나 선배들 그리고 반원들이 함께 무형식적 학습을 통해 제안활동에 함께 참여하는 것이다. 이런 경우 일터학습자들 서로 현장근무를 통해 갖게 된 애로사항을 토로하게 되고 그것이 현장에 적용하게 되면 품질향상이나 원가절감으로 이어지기도 한다. 이것을 현장맞춤식 학습이라고 부른다. 연구 참여자들의 면담결과 무형식적 학습은 학습전이에 유의미한 영향을 주는 것으로 보인다.

**새로운 공구를 손수 제작하여 일의 능률을 올리며 일을 쉽게 하는 요령 터득**

A: 선임 뒤에 따라다니면서 배우는 것이었죠. 처음에 투입되어서도 일은 못하고 1주일 정도 따라다니다가... 그때는 모든 작업은 손으로(수작업) 다했어. 일을... 십자도라이바 정도를 엑스자로 만들어 힘이 더 잘 들어갈 수 있게 용접해서 다시 만드는 거지요. 공구를 다시 만들어 썼어요. 엑스자로 만들어 다시 사용하

기 편하게 만들어 사용했지요.. 인벡트라고 아시나요? 자동으로 회전이 되는 거 그것이 옛날에는 없었어요. 뭐든 수작업이지요. 인벡트는 에어를 해 가지고 당기면 자동으로 회전이 되는 거예요. 그때는 인벡트가 많이 없었어요. 그래서 모든 작업은 수작업이었지요. (소략)

Q: 일하시다가 ‘이렇게 하면 더 잘할 수 있구나!’는 것 생기지요?

A: 그런 것을 노하우라고 하지요. 힘을 빼면서도 이렇게 하니깐 이렇게 되더라. 이렇게 하면 어떻게 되더라. 두 번 손대지 않고 한 번에 가는 것, 등 (참여자 7)

**긍정적인 사고를 가지고 ‘어떻게 더 쉽게 일할까?’라는 의문 제기, 직접 작업에서 생소한 것들 연구**

A: 그런데 신입사원이 처음에 오면 특별한 아이디어가 안 나와요. 저희들 선배들이 봤을 때는 선배들이 다 했던 거 이런 것들을 이야기를 해요. 근데 다 글더라고 머리가 아무리 좋은 사람이 입사를 한다고 해도 특별히 뭐 획기적인 부분이 나오고 이렇게는 안돼요. 처음에는 그러다가 경력이 좀 쌓이고 1년 2년 일하면서 자기 업무를 확실히 파악하고 나서 나중에 이제 사람마다 차이가 조금씩 나요. 그리고 좀 떨어지는 사람도 있고 얼마만큼 긍정적으로 살아가는가? 이런 거 하고 차이가 많이 나거든요. 이런 사람들은 집중을 하니깐 개설할 수 있는 방안이 있는가 생각을 많이 하니깐 근데 자기 바쁘다고 자기 일만 하고 하면 그런 생각을 못하잖아요. 저는 그러니까 자기가 일하면서 더 열심히 하려고 하고 이걸 어떻게 하면 개선할까? 내가 조금 더 쉽게 일할까? 이런 거를 다 경험에 의해서 연결이 되는 거 아니겠어요?(참여자 2)

일터학습자는 일터에서 업무를 수행하는 과정에서 고참직원들과의 대화를 통해서 노하우를 체득하여 업무 수행과정에 활용한다. 정해진 공구가 업무를 수행함에 있어 적절하지 못하다고 생각할 때 근로자들끼리 논의해서 업무환경에 맞는 공구를 개발하여 사용하는 수준에 이르게 된다. 일터에서 업무를 수행하면서 긍정적인 사고를 가지고 ‘좀 더 쉽게 일할 수 있는 방법, 개선할 수 있는 방법은 무엇일까?’를 자신에게 끊임없이 질문을 할 때, 그리고 웬만큼 숙련공이 되었을 때 새로운 아이디어로 연결된다.

**열심히 일하려는 사람일수록 일터학습 활동에 적극적**

A: 그래도 내가 이것을 어떻게 하면 더 빨리 잘할 수 있을까?하는 생각을 가진 사람이 있잖아요. 스스로 그런 생각을 가지고 하려는 사람일수록 더 제안활동에도 적극적이라 참신한 아이디어도 나오죠.

Q: 그러니까 자기 일에 스스로 어떻게 하면 잘할 수 있을까? 생각하는 사람일수록 더 잘할 것 같아서 그럼 이 제안활동을 하고 나서 얻을 수 있는 것은요?

A: 자기 성취감이나 보상감도 있고 큰 보상을 받은 경우는 계속 제안을 하죠. 그러나 제안활동을 했는데도 계속 채택이 안 되는 경우는 그 사람이 스스로 자신감을 상실하기도 해요. 그래서 다음에는 제안활동에 관심이 없어지기도 하지요.  
(참여자 8)

**4.2.3 일터학습과 기업성과**

연구 참여자를 통해 일터학습과 기업성과의 관계를 심층 면담한 결과 일터학습은 경영성과에 유의미한 영향을 주는 것으로 드러났다.

**① 형식적 학습과 기업성과**

형식적 학습을 통해 안전교육, 조직생활이나 인간관계에 관한 교육을 의무적으로 받는 경우 현장에서 직무를 수행함에 도움이 된다고 연구 참여자는 말했다. 현장에서 직무를 수행할 때 인간관계는 매우 중요하다. 특히 무형식적 학습을 통해 직무를 배울 때도 선임이나 멘토와의 관계가 완만할 때 직무를 익히는 속도도 빨라지고 동료들 간에도 사이가 좋아야 일의 능률이 오른다는 가정 하에 형식적 학습 시 인간관계와 관련된 학습을 의무적으로 실시한다고 한다. 연구 참여자는 면담을 통해 실제로 인간관계와 교양교육은 실무를 함에 있어 도움이 되며 인간관계가 원만하지 못하면 현장 직무를 수행함에 어려움을 겪을 수 있다고 말했다.

**안전교육이나 조직생활, 인간관계에 관한 교육을 받으면 현장 일을 수행할 때 인간관계에 도움이 됨**

A: 있죠. 지금은 교육 담당 팀이 있어서 신청해가지고도 받고 받아야할 교육들은 의무적으로 받는 것이 있죠. 업무하고 관련된 것도 있고 안전교육도 있고 사원을 상대로 매년하고 있어요. 신입사원이나 그런 건 안전관리 공정에 대한 교육



을 받고요. 조직 생활 하는데 인간관계에 대해서 많이 받죠. 그것이 중요하거든요? 그것이 안 되면 현장일이 잘 안 돼요. (참여자 2)

**교육을 통해 회사와 나의 상생관계에 대한 깨달음을 얻음**

A: 사내에서 강사를 불러서 성공 사례 같은 거... 뉘우치고 깨달을 수 있도록... 사례 같은 거 아프면 어떻게 해야 되는지. 현장 자체에서도 살아가는데 도움이 많이 돼요. 협력자체에서 해결이 될 수 있는... 내가 스스로 알게 되고, 회사가 나에게 관련된 일, 서로 상생하는 거죠. 일단은 회사가 살아야 내가 살고 서로 고맙죠. (참여자 6)

기업은 형식적 학습을 통해 일터학습자의 직무와 관련된 자격증을 취득할 수 있는 기회를 제공하고 있으며 이런 학습들은 일터학습자의 학습의 욕구를 만족시켜주며 조직에 대한 확신과 믿음을 갖게 하는데 일조를 한다. 또 교양교육을 통해 일터 학습자는 회사와 나의 상생관계에 대한 깨달음을 얻어 자발적으로 협력할 수 마음을 얻게 된다.

**회사의 교육프로그램은 포괄적인 소속감을 갖는 계기가 되기도 함**

Q: 회사에서 교육들이 나의 삶에 도움은? 어떤 것은 포괄적 회사에 소속감이나 그런 걸 갖게 하나요?

A: 소속감은 어느 집단이든지 갖고 있어요. 밖에 나가서는 여기서는 욕을 할망정 밖에 나가서는 '우리 회사가 최고다.'라는 생각 있어요. (참여자 7)

**회사의 교육은 사회적으로 소속감과 자부심을 갖는 계기가 됨**

A: 소속감은 어느 집단이든지 갖고 있어요. 밖에 나가서는 여기서는 욕을 할망정 밖에 나가서는 '우리 회사가 최고다.'라는 생각 있어요.

Q: 회사가 나에게 어떤 의미이죠?

A: 글썄요. 먹고사는 거, 사회적으로 소속감 자부심 갖게 하는 그런 거, 연구 참여자들은 기업에서 업무관련 회의에 관한 질문에 팀장 주재 하에 하는 업무관련회의는 한 달에 한번, 반원들은 매일 아침 회의를 통하여 그날 업무를 파악하고 반원들 간의 업무 협조를 한다고 한다. 이런 형식적 학습이나 연수는 대부분 일터 학습자에게 조직에 대한 협조 및 일체감, 동일시, 충성심, 소속감 등을 증가시키는 요인이 된다. 그러나 이러한 사내 교육이 꼭 애사심



을 항상시 키고 경영성과를 창출하는데 기여 한다고는 볼 수 없었다.

## ② 무형식적 학습과 기업성과

무형식적 학습은 조직에 호의적인 태도 및 열심히 일하려는 의지, 그리고 조직에 남아있으려는 마음에 긍정적인 효과가 있는 것으로 보인다. 연구 참여자는 동료가 아프거나 사정이 생겼을 때 서로 협조를 한다고 대답했다. 그러나 인간관계가 원만하지 못하면 협조를 구하기가 어려워질 가능성도 있다는 점을 시사했다. 조직몰입과 기업성과의 상계관계에 대한 연구를 보면 일부 기업들은 조직 내에서 구성원 간 상호작용과 유기적 관계를 강화시킴으로써 동료애 및 조직에 대한 충성심·애착심 등을 증진시키기 위한 경영전략으로 인간관계의 중요성을 강조하고 있다(윤석진, 2005). 일터에서의 학습과 직무수행을 함에 있어서 사회적 관계와 상호작용은 필수적 요소라고 볼 수 있다. 다른 사람들과의 상호작용을 통해 일을 배우게 되는 것이므로 일터에서의 학습과 실천은 사회적 상황으로부터 독립적일 수 없다(Colin & Valleala, 2005) 대부분 일터학습은 다른 사람들과 더불어 일을 배우고, 또 배운 것을 실천하는 과정에서 이루어지므로 공식적인 프로그램이나 과정을 통해 이루어지지 않으며, 비공식적으로 이루어지므로 사회적 관계를 통한 학습은 다른 사람의 학습과 연결되어 있다(Marsick & Watkins, 1999, 2001). 즉 관계를 통해서 상호간의 학습이 이루어지는 것이다. 본 연구를 수행하면서 연구 참여자의 면담을 통해 조직생활에서 다른 사람들과 상호작용은 조직몰입에 상당히 중요한 역할을 하는 부분임을 알 수 있었다. 이것은 곧 무형식적 학습의 중요성과도 관계가 된다. 무형식적 학습은 멘토나 선임, 코치, 숙련공이 교수자가 되어 초보 일터학습자에게 직무에 대해 직접 시범을 보이고 초보 학습자가 직무를 습득할 수 있도록 도와주는 역할을 한다. 이 경우 인간관계가 좋은 일터 학습자는 교수자로부터 직무를 습득하는 데 어려움이 없이 노하우까지도 전수받을 수 있다. 반면에 그렇지 못한 학습자는 직무를 습득하는데 상당한 어려움이 있으리라고 사려 된다.

### 동료가 아프면 거의 스스로 도와줌(인간관계도 중요)

A: 대근자가 들어오죠. 안 들어오면은? 예를 들어 몸이 아프다 하면은 저도하고 다른 사람들도 하고 그 사람이 인간관계를 어떻게 했느냐에 따라 다르죠. 다른 섹션도 도와주고 했으면 그렇죠. 미운 사람들은 안 도와 줄려고 하죠. 저는 이제 다 같이 하자고 그러죠. 그런 거는 교대계장이 컨트롤을 해야 하죠. 거의 스스로 도와줘요.(참여자 2)

**부서별로 아이디어를 찾아내고 개선활동으로 이어짐**

A: 학습 같은 거는 교대근무하면서 하게 되어 있어요. 교육을 하고 하는데 저희들이 아이디어를 찾아내고 개선활동으로 하는 게 많이 있어요. 작은 거라도 조금씩 하는 것 원가 절감 같은걸 계속하거든요. (참여자 2)

**선배를 통해 전체적인 공정을 배워 회사의 위기에 적극 대응 가능**

A: 혼자 일을 할 수 있어야 하니까 라인을 정확히 알아야 하니까 섹션이 워낙 크니까, 부분적으로 받는 거죠. 내가 직접 일을 할 때는 부분적으로 교육을 받고 하는 거죠. 현장에 투입 되서도 선배랑 일하면서 배우고 혼자 할 수 있을 때 다른 섹션을 배우는 거죠. 그러면서 전체적으로 다 배우는 거죠. 규모가 크고 프로세스가 어려운 데는 모르는데도 아는 척하는 사람이 있고 모르면 알 때까지 그것을 공부하는 사람이 있고 노력에 따라서 다르죠. 한 네 군데 다섯 군데 한다면은 어떤 에너지가 터졌을 때 즉각적으로 처리를 해야 하잖아요. 화학공장은 그니까 공정을 확실히 알아야 한다는 거죠. 모르면 사고 날 수밖에 없고 위험하고 현장에를 들어가지 못해요. 겁이 많아서가 아니고 못하니까 저는 그렇게 생각하거든요. 실제로 불이 났다 하면은 빨리 조치를 취해야 하니까 이거 모르니 지시받고 하면 늦어져버리니까요. (참여자 3)

일터학습은 특성상 인간관계의 중요성도 무시할 수 없다. 연구 참여자는 동료에게 일이 생겼거나 질병에 걸렸을 때 대부분은 동료들이 도와주어서 직무에 지장이 없도록 하지만 인간관계가 좋지 못한 경우 가끔은 도와주고 싶어 하지 않거나 도와주더라도 의무적으로 하게 될 가능성을 제기했다. 부서별로 교대근무를 하는 중에 학습을 하는데 이런 시간들을 이용해 아이디어를 찾아내고 개선활동에 참여하여 특허로 이어지거나, 회사대표로 전국 대회에까지 나가는 경우도 있다. 일터학습자는 한 분야의 전문가가 되기 위해 선배와 한조가 되어 일하면서 배우고 또 스스로 다른 섹션을 배워 전체적인 공정을 확실히 알아두어야 한다. 그래야 회사의 위기상황에 대처할 수 있는 능력을 갖출 수 있다.

**선임계장의 도움이 전문적인 조직원이 될 수 있게 함**

A: 선임계장들이 현장에 투입되면 설명을 해주고 숙제를 주지만 업무를 들어가야 하면 공장이 크고 넓으면 포인트가 별도로 있어요. 내가 A포인트에서 일을 해

야 한다 하면 거기서 일을 배우다가 B포인트를 배우고 C포인트를 배우면서 다 익히는 거죠. 또 와서 배우고 배워서 터득하게 되는 거죠. 전문적으로 이 공장을 해야 하는데 그니까 처음부터 사수가 설명 듣고 해주고 이해하고 관련된 업무를 하게 되면 사수가 가르치고 해봐라 레벨이 올라오면 니 혼자 해봐라 하는 거죠. (참여자 4)

**선배의 도움으로 숙련공이 되어 조직의 일에 열중할 수 있게 됨**

A: 현장에 취업이 되면 거기에 반장이나 조장이 있어요. 현장에 그 사람들이 작업을 처음부터 끝까지 알려주죠.

Q: 알려줘요? 계속 그 사람 따라다니는 거예요?

A: 그렇죠. 1:1 멘토로 내가 A의 작업을 해야 된다. 그러면 하면 내가 그 A의 작업을 일을 마스터 할 때까지 계속 일대일로 하는 거요. 계속 따라다니면서 일하는 거죠. 숙련이 되면 그때 빠지는 거죠. 선임이 계속 도와주고 제가 숙련공이 되면 빠지죠.(참여자 5)

일터 학습자들은 부서별로 아이디어를 찾아내고 개선활동에 적극적으로 참여하여 원가절감을 위해 노력하며, 선배를 통해 전체적인 공정을 배웠으며 기업의 전반적인 직무를 알게 되면서 기업의 위기에 적극적으로 대처하는 방법을 획득한다. 갑자기 직무현장에 위험이 생겼을 때 자신의 위험을 무릅쓰고 즉각적인 대처를 할 수 있는 것은 그동안 직무에 숙련되었기 때문이라고 한다. 회사의 위험에 대처하고 싶은 마음이 있다고 하더라도 잘 알지 못하면 대처하는 것이 불가능하다는 얘기다. 이런 과정들을 거치게 되면 회사를 사랑하는 마음이 더욱 커지고 밖에서는 자랑스럽다고 말한다. 선임들의 도움은 일터학습자가 숙련공이 되어 자신의 일에 열중하게 하는 역할을 하며 전문적인 조직원이 되게 하며 그것은 결국 조직에 대한 일체감, 애착, 관여, 충성, 소속감, 애정으로 나타난다고 볼 수 있다. 따라서 무형식적 학습은 기업성과에 긍정적인 영향을 끼친다고 볼 수 있다.

**실질적으로 필요한 담당이나 멘토를 통한 학습은 위험한 자발적 행동의 원동력이 됨**

A: 교육자체는 관련이 없죠. 근데 우리가 실질적으로 필요한 교육도 받거든요. 담당이 다 맡아서 교육을 받는데 생산 공장은 물론 다른 공장도 마찬가지로 정확히 알지 못하면 굉장히 위험하거든요. (참여자 2)

업무 외 시간에 자발적으로 남아서 조치해주고 조직이 정상화 할 수 있게 한 다.

A: 실험 끝나고 나면 앞에 사람들께 도와주고하고 그래요. 1시간씩 남아서~ 무슨 일 생기면 조치해주고 안가고 해요. 그렇게 해야지만 공장이 돌아가니까 정상화를 해야 하고 서로 힘든 거 뻔히 아니까 도와주는 거죠. (참여자 3)

**선배와 동료들 통한 학습은 회사에 급한 도움이 필요하면 보상 없이도 회사일이 최우선 순위**

A: 남아서 해야죠. 그리고 내가 진짜 뭘 일이 생기면 양해를 구하죠. 오늘 안 되면 내가 요청을 하고 안 되면 내 약속을 취소나 연기시키더라도 회사에 와야지 만약에 그 다음날 나 없이 다른 사람들끼리 하고 나오면 어떻게 봐 이런 협조가 이루어져야하는 거죠.

Q: 어쨌든, 동료 간에 이런 것들이나 선배들을 따라가는 건가요?

A: 그렇죠. 선배들이 좋은 점도 많이 따라가고 나쁜 점도 포함되면 그것도 포함돼서 같이 빙의 되서 하는 거죠. 선임을 좋은 사람 만나면... (참여자 4)

**업무적인 학습은 애사심을 갖게 하고 봉사정신을 유발(관리자일수록 더욱 강함)**

Q: 그렇죠. 부담이 되니까. 그럼 좋은 회사구나! 회사에 계속 남아 계실거죠?

A: 네. 퇴직할 때까지는... 더 다니라면 다닐 생각이예요. 체력이 될지는 모르겠는 데..

Q: 체력이 된다면? 오! 그래요. 돈하고 생각 없이 어떤 일이 생겼다면 나한테 일을 좀 더 하고 갈 수는 없나 했을 때는 어떨까요?

A: 저희는 관리자 측에 속하다 보니까 봉사하는 것도 뭐가 있어야 봉사를 하지. 봉사를 많이 하고 있습니다.

Q: 그니까 회사에서 일을 줄 때 나는 그 일을 하고 갈 수 있다는 거죠?

A: 그러죠. (참여자 8)

무형식적 학습인 업무적인 학습은 애사심을 갖게 하고 봉사정신을 유발하게 하는 속성이 있다. 연구 참여자는 그런 봉사정신은 관리자일수록 더욱 강하게 나타난다고 한다. 만약 불편한 동료가 있거나 직무 분량이 많아 동료에게 도움이 필요한 경우 대부분 함께 동참을 하며, 업무시간이 끝나거나 보상과 관계없이도 이런 행동들은 자연스럽게 이루어진다고 한다. 따라서 무형식적 학습은 기업성장에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

#### 4.2.4 학습전이의 매개효과 분석

일터학습과 기업성과에 대해 학습전이는 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타난다. 기업에서 이루어지는 무형식 학습에 참여하고 일터 학습자가 직무에 대해 익히고 그것을 현장에 적용하는 노력이 기업에서 성과로 인정하게 되고, 스스로에게 자긍심을 주게 된다. 기업성과는 보상으로 이어지고, 그로 인해 자신감을 얻고 보람을 느끼며, 이런 감정은 회사에 애착을 유발하며 보상 없이도 회사에 남으려는 긍정적인 마음으로 작용하게 된다. 물론 업무에 익숙하고 경험이 풍부한 사람이 참신한 아이디어를 창출하기는 하지만, 참신한 아이디어를 창안해 낸 사람들은 성향에도 차이가 난다. 직무에 적극적으로 참여하는 사람들이 소극적인 사람에 비해 아이디어 창안에도 열성적이라고 한다.

**학습으로 인해 직무능력이 향상되면 성취감과 보상감을 느껴 더 열심히 하게 됨**

*A: 학습을 통해 업무를 익히게 되고 그로 인해 주변으로부터 칭찬을 받게 되고 회사에서 인정 받게 되면 자기 성취감이나 보상감도 있고 보상을 받은 경우는 더욱더 열심히 학습하고 직무를 익히게 되죠 그러나 업무에 익숙하지 못한 직원들은 그 사람이 스스로 자신감을 상실하기도 해요. 그래서 다음에는 교육활동에 관심이 없어지기도 하지요. (참여자 8)*

**학습을 통해 업무능력이 향상되었을 때 회사의 비중이 커지며 애사심과 회사의 발전에 기여하고자 하는 마음이 더 커짐**

*A: 당연히 회사에 적극적으로 일하려는 마음과 회사를 사랑하는 애사심 같은 것을 커질 수 밖에 없죠. 회사에 대한 비중이 커지죠. 먹고사는 터전이 되니까 회사에서 적극적으로 행동을 하고 회사에 대한 감정도 더 좋아지고, 회사에서 더 열심히 해야겠다는 생각도 들고 그렇습니다.(참여자 11)*

일터학습을 통해 업무능력이 향상되고 이로 인해 칭찬을 받고 회사로부터 인정받아 보상을 받은 경우 성취감과 보상감을 느껴 계속 더욱 열정적으로 일터학습에 참여하게 된다. 반면에 업무가 향상되지 않았을 때는 자신감을 상실하여 일터학습에 관심이 없어지기도 한다. 연구 참여자는 면담을 통해 일터학습자는 무형식 학습

을 통해 업무를 익히고 이로 인해 자신감을 가졌을 때 회사의 비중이 커지며 애사심과 회사 발전에 기여하고자 하는 마음도 더욱 커진다고 언급했다.

#### 4.2.5 질적연구 결과 해석

분석결과를 살펴보면 일터학습의 유형 중 먼저 형식적 학습의 경우 일터학습자의 일터와 분리된 별도의 장소에서 진행되며, 모회사에의 위탁교육훈련, 학교에의 위탁교육훈련 형태로 시행되어왔다. 기업에서 근무하는 일터학습자를 상대로 심층 면담한 결과 기업에 처음 입사 후 대부분 일터학습자는 형식적 학습인 도입교육을 받았으며, 회사에 인력이 급히 필요한 경우 도입교육이 제대로 이행되지 않은 상태에서 현장직무에 바로 투입되는 경우도 있었다. 현장직무에 투입된 후에도 형식적 학습은 끊임없이 이루어지고 있었다. 대부분 기업의 형식적 교육 유형은 교양교육, 안전교육, 업무관련교육, 연수, 일반교육, 기본교육 등이 있으며 일반교육이나 교양교육의 경우는 자율적이었으나, 기본교육과 업무관련교육, 그리고 연수는 강제성을 띠고 있었다.

둘째, 일터학습의 유형 중 무형식적 학습을 살펴보면 대부분 일터 학습자의 직무교육은 무형식적학습을 통해 이루어진다. 일터학습자들은 귀동냥, 관찰학습, 전문가, 팀장, 안전관리자, 조장, 반장 등의 교수자와 일대일 학습을 통해 직무와 관련된 학습을 실시하였다. 실제 현장에서 직무교육을 하는 교육자와 돈독한 인간관계를 형성하는 것이 직무를 빨리 습득하는데 도움이 되며 인간관계가 적절치 못할 때는 직무를 배우는데 약간의 제한을 받기도 한다.

셋째, 일터학습과 학습전이의 관계를 살펴보았다. 먼저 형식적 학습과 학습전이의 관계에 대해서는 긍정적인 답변과 부정적인 답변이 참여자의 성향에 따라 약간의 차이가 나는 것으로 보인다. 이것으로 보아 형식적 학습과 학습전이 그리고 일터학습자의 성향과 학습전이의 관계는 향후 연구할 필요성이 있음을 시사한다. 다음으로 무형식적 학습과 학습전이의 관계를 살펴보면 무형식적 학습은 학습전이에 상당히 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 팀장의 주도하에 이루어지는 회의는 근무여건 개선이나 작업시간 단축, 그리고 원가절감에 혁신적인 방법을 발견하기도 한다. 기업에서는 선임에게 직무를 배우던 초보학습자는 쉽게 직무를 터득하는 방법을 선임들과의 대화나 함께 작업하는 과정에서 터득하게 된다.



다섯째 일터학습과 기업성과와의 관계를 살펴보았다. 형식적 학습을 통해 안전교육, 조직생활, 인간관계 교육을 받은 경우 현장에서 직무를 수행함에 도움이 된다고 한다. 다음으로 무형식적 학습은 기업성과 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 숙련공이나 선배를 통해 전체적인 직무를 알게 되면 회사에 갑작스런 위험이 감지되었을 때 자신의 위험을 감수하고 즉각적인 대처가 가능하다는 것이다. 선임을 통한 학습은 일터학습자에게 숙련공이 되어 자신의 일에 열중하게 하는 역할을 하며 그것은 결국 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다.

특히 멘토나 선임과 1:1 무형식적 학습은 기업에 위급한 일이 생겼을 때 기업을 위해 자발적으로 행동하게 되는 원동력이 된다고 한다. 선배나 동료들 통한 학습은 보상 없이도 기업의 일이 최우선이라는 인식을 갖게 하는 속성이 있다.

일곱째, 학습전이의 매개효과에 대한 분석이다. 학습을 통해 업무를 익히고 그것을 현장에 적용하고 이로 인해 능력을 인정받게 되면 회사에 더욱더 기여하게 되고 이는 결국 기업성으로 인정되어 보상이 주어진다. 자신이 업무능력이 향상되면 일터학습자는 뿌듯함과 보람을 느끼게 되고, 이런 감정은 회사에 애착을 유발하여 보상 없이도 회사에 남으려는 긍정적인 마음으로 연결된다. 따라서 학습전이는 일터학습과 기업성과를 효과적으로 매개한다.



## V. 결 론

### 5.1 연구결과의 요약

본 연구는 중소기업 구성원을 대상으로 일터학습 활동과 기업성과간의 관계를 규명하고, 일터학습 활동과 기업성과 간의 관계에서 학습전이의 매개효과와 학습지향성의 조절효과를 실증적으로 밝히고자 일터학습이 학습전이와 기업성과에 미치는 영향을 알아보고, 일터학습의 경험과정에서 나타나는 학습전이와 기업성과의 영향관계 특성을 심층적으로 분석해보고자 한다. 이를 위하여 먼저 양적인 분석을 토대로 일터학습과 관련변인 간의 관계를 규명한 후 일터학습 경험과정을 질적으로 확증하여 통합하는 통합방법론을 활용하였다.

본 연구의 대상은 중소기업에서 근무하고 있는 근로자를 대상으로 오프라인 설문지 및 심층상담 등을 통해 이루어졌다. 독립변수는 일터학습 활동으로 형식적 학습과 무형식적 학습으로 설정하였고, 매개변수로는 학습전이, 조절변수로는 학습지향성을 설정하였다. 통제변수로는 성별, 학력, 근속년수를 포함하였다.

먼저 양적연구 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중소기업 근로자의 일터학습 유형의 변수 중 무형식적 학습은 학습전이에 유의미한 정적 관계가 있음이 나타났다. 그러나 형식적 학습은 학습전이에 유의한 영향을 미치지 않았다.

둘째, 중소기업 근로자의 학습전이와 기업성과와의 관계를 분석한 결과 학습전이는 기업성과에 유의한 영향이 있음이 나타났다.

셋째, 중소기업 근로자의 일터학습 활동과 기업성과 간의 관계에서 매개변수로서 학습전이 매개효과를 검증하기 위하여 bootstrapping을 사용하였다. 그 결과, 일터학습 활동과 기업성과와의 관계에서 학습전이가 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

넷째, 중소기업 근로자의 일터학습과 학습전이 그리고 학습전이와 기업성과와의 관계에서 학습지향성의 조절효과를 검증하고 위하여 다중회귀방법으로 분석하였다. 그 결과, 학습지향성이 일터학습 활동과 학습전이와의 관계에서 그리고 학습전이와 기업성과와의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 양적인 연구와 더불어 질적인 연구를 위해 중소기업 근로자 12명을 대상으로 심층면담을 실시하였으며 그 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 일터학습과 학습전이의 관계를 살펴보았다. 먼저 형식적 학습과 학습전이의 관계에 대해서는 긍정적인 답변과 부정적인 답변이 참여자의 성향에 따라 약간의 차이가 나는 것으로 보인다. 이것으로 보아 형식적 학습과 학습전이 그리고 일터학습자의 성향과 학습전이의 관계는 향후 연구할 필요성이 있음을 시사한다. 다음으로 무형식적 학습과 학습전이의 관계를 살펴보면 무형식적 학습은 학습전이에 상당히 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 팀장의 주도하에 이루어지는 회의는 근무여건 개선이나 작업시간 단축, 그리고 원가절감에 혁신적인 방법을 발견하기도 한다. 기업에서는 선임에게 직무를 배우던 초보학습자는 쉽게 직무를 터득하는 방법을 선임들과의 대화나 함께 작업하는 과정에서 터득하게 된다.

둘째 일터학습과 기업성과와의 관계를 살펴보았다. 형식적 학습을 통해 안전교육, 조직생활, 인간관계 교육을 받은 경우 현장에서 직무를 수행함에 도움이 된다고 한다. 다음으로 무형식적 학습은 기업성과 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 숙련공이나 선배를 통해 전체적인 직무를 알게 되면 회사에 갑작스런 위험이 감지되었을 때 자신의 위험을 감수하고 즉각적인 대처가 가능하다는 것이다. 선임을 통한 학습은 일터학습자에게 숙련공이 되어 자신의 일에 열중하게 하는 역할을 하며 그것은 결국 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다.

특히 멘토나 선임과 1:1 무형식적 학습은 기업에 위급한 일이 생겼을 때 기업을 위해 자발적으로 행동하게 되는 원동력이 된다고 한다. 선배나 동료들 통한 학습은 보상 없이도 기업의 일이 최우선이라는 인식을 갖게 하는 속성이 있다.

셋째, 학습전이의 매개효과에 대한 분석이다. 학습을 통해 업무를 익히고 그것을 현장에 적용하고 이로 인해 능력을 인정받게 되면 회사에 더욱더 기여하게 되고 이는 결국 기업성장으로 인정되어 보상이 주어진다. 자신이 업무능력이 향상되면 일터학습자는 뿌듯함과 보람을 느끼게 되고, 이런 감정은 회사에 애착을 유발하여 보상 없이도 회사에 남으려는 긍정적인 마음으로 연결된다. 따라서 학습전이는 일터학습과 기업성장을 효과적으로 매개한다는 결과를 알 수 있었다.

## 5.2 연구의 시사점 및 한계

본 연구의 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 양적, 질적 통합연구이다. 본 연구는 그 동안의 연구에서 간과되어 왔던 일터학습을 유형별로 나누어 학습전이 등이 기업성과에 핵심요인으로 작용한다는 것을 실증적으로 밝혔다. 이것은 기존 연구의 일터학습에 대한 단편적인 관계 연구와 달리 학습전이의 요인이 지니는 매개적인 효과를 양적, 질적 연구를 통해 밝혀냄으로써, 일터학습 유형의 관계를 보다 총체적으로 규명하였음을 의미한다.

이는 지식기반 사회에서 학습을 경쟁 우위의 원천으로 삼고자 하는 기업의 교육 활동에 일터학습을 유형별로 적용할 수 있는 이론적 근거를 마련해 주었다.

둘째, 무형식적 학습의 중요성이다. 기업은 변화하는 경영 패러다임에 능동적으로 적절하게 대처하기는 쉽지 않고, 기업 내 교육을 통해 비용대비 효율적인 업무 성과에 대한 향상을 요구한다. 다시 말하면, 일터에서 동료와 상사들과 같은 주변인들과의 대화를 통해서 업무수행에 필요한 지식과 기술의 습득을 통해 업무성으로 이어지는 것을 원한다는 것이다. 또한, 스스로 경험했던 과거의 경험에 대한 반추인 자기성찰활동도 실제 업무수행을 함에 있어 실질적인 도움을 줄 수 있음을 보여준다. 이는 기존 기업들의 형식교육을 위한 투자에 대한 반증이라고 할 수 있다. 기업은 차별화된 경영전략의 일환으로 일터에서의 학습을 통한 인재개발양성에 집중하고 있다. 일터학습의 70~90% 이상이 무형식학습 활동을 통해 발생하기 때문에(Rowden, 2007; Lohman, 2000; Marsick & Watkins, 1990), 일터에서의 무형식학습 활동에 대한 관심도 급증하고 있다. 이 연구는 중소기업 내의 무형식학습 활동이 실제 업무수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등의 습득에 효과적이라는 것을 증명하고 있다. 또한, 무형식학습을 통해 일터에서의 즉각적인 요구에 대한 대응이 가능하며, 업무수행으로의 전이수준도 높일 수 있다. 이는 기존의 선행연구들(문세연, 2010; 이성엽, 2009; Scott & Bruce, 1994)의 결과와 일치한다.

이러한 연구결과를 토대로 제언을 하고자 한다.

첫째, 중소기업 구성원들의 업무역량을 강화하기 위해 일터에서의 무형식 학습 활동에 관심을 갖고 활성화시킬 수 있는 제도적인 방안이 마련되어야 한다.

기존의 기업들은 구성원들의 역량 강화와 유지를 위해 주로 형식적인 교육프로그램에 집중했었다.

하지만, 이러한 교육프로그램에 많은 시간과 비용을 투자하기에는 기업의 여건상 한계가 있다. 일터에서의 무형식학습 활동은 기본적인 개인의 학습과 태도의 변화 뿐 아니라 실제 업무 수행에 필요한 지식과 기술의 습득을 통한 활용으로 업무 성과에도 직결시킬 수 있는 방법이다. 기업은 구성원의 역량강화를 위한 차별화된 경쟁력의 방법으로 일터에서의 무형식학습 활동에 대한 적극적인 지원을 해야 한다. 또한 제도적인 방법으로 사내 소통 및 기업 구성원 간 교류가 활발히 이루어질 수 있는 온·오프라인 시스템을 개발하여 보다 자율적인 학습활동을 발생시킬 수 있도록 해야 한다. 중소기업의 인적자원개발 담당부서는 일터에서의 무형식학습이 활성화 될 수 있도록 하는 촉진자의 역할도 감당할 수 있어야 한다.

둘째, 학습전이에 대한 인식과 학습전이와의 관계에서 무형식적 학습에 대한 인식이 학습전이에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다.

중소기업은 인적자원개발에 필요한 프로그램을 직접 기획하고 개발하여 운영하는데 많은 어려움을 가지고 있다. 따라서 이러한 시스템 보다는 내부에서의 ‘타인과의 학습’을 통한 학습의 기회를 통해 구성원들의 학습에 대해 적극적으로 활용하고 노력할 필요가 있다. 배운 지식을 활용할 수 있는 기회가 있다는 것이 구성원들에게 도움이 된다는 것이다. 이는 학습 한 지식과 기술을 적용할 수 있는 기회를 주고, 신기술의 적용을 격려하며, 잘못된 부분을 지적해주고 잘된 부분에 대한 칭찬을 해주는 등의 행동이 학습전이와 관련이 높다는 선행연구들의 결과와 일치한다(Holton, 1996).

셋째, 중소기업 근로자의 일터학습 활동과 학습전이와의 관계에서 학습지향성의 조절효과가 있음이 실증적으로 밝혀졌다. 따라서 근로자의 학습지향성에 대한 관심과 노력이 매우 필요할 것으로 사료된다.

또한 기업의 환경조성에 대해서는 구성원의 학습지향성을 높이기 위한 노력이 뒷받침 되어야 한다. 중소기업의 구성원들은 기업의 전체 방향정보다는 개인 업무에 대한 관심이 높기 때문에, 이에 대한 전이수준을 높이기 위해 동료와 업무수행에 관련된 지원을 활발하게 해준다면 업무성과를 높이는 데 도움이 될 것이다.

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 연구 대상에 대한 확장이 필요하다. 이 연구는 광주광역시 중소기업의 근로자를 대상으로 진행되었다. 따라서 지역적, 업종별 등 좀 더 다양한 연구대상으로 넓혀서 폭 넓게 진행할 필요가 있다.

또한 기업의 형태에 따른 직군별, 고용형태별로 대상을 명확하게 하여 무형식학습 활동과 학습전이가 어떠한 영향을 미치는지 연구해볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 종속변인으로 주관적 기업성과를 측정하였다. 그러나 좀 더 명확한 결과를 얻기 위해 객관적인 기업성과를 측정하여 분석하는 방안에 대해 접근할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

### - 국내문헌 -

- 권재범(2002), “학습조직인지수준과 조직유효성에 관한 연구 : Knowledge management System 도입 기업 중심으로”, 한국외국어대학교 경영정보대학원
- 권소연(1999), “대기업 내 학습의 실태와 효율적 운영방안 탐색”, 이화여자대학교 석사학위논문,
- 기유리(2011), “외국인 사무직 근로자들의 적응과정과 일터에서의 학습에 관한 질적 사례연구”, 연세대학교 석사학위논문.
- 김민정·김민수·오홍석(2006), “조직 내 멘토링 네트워크 특성이 멘토와 프로테제의 조직기반 자긍심에 미치는 영향 연구”, 『한국심리학회지』, 19(3), 499-521.
- 김성수(2008), “조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, 조선대학교 박사학위논문.
- 김순석(2008), “직속상관의 영향력 행사 유형과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구”, 동국대학교 박사학위논문.
- 김신일 외(2005), 『학습사회의 교육학』, 학지사.
- 김안국(2001), “기업 학습의 경제적 성과와 분배”, 고려대학교 박사학위논문.
- 김인수(2002), 『거시조직이론 : 조직설계를 중심으로』, 무역경영사.
- 김영철 외(1999), “지식기반경제사회가 요구하는 인재양성 방안”, 한국교육개발원.
- 김용재·김종완 (2008), “리더십이 자기효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, 『인적자원개발연구』, 11(2), 1-23.
- 김윤성(2002), “조직시민행동, 조직몰입에 대한 지각된 조직적 지원의 선행요인과 매개효과에 관한 연구”, 영남대학교 박사학위논문.
- 김재휴(2002), “지방공무원의 일반시민정신이 조직시민행동에 미치는 영향”, 조선대학교 박사학위논문.
- 김중서 외(1987), 『평생교육원론』, 교육과학사.
- 김진관(1999), “학습조직과 조직성과의 관계에 관한 연구”, 고려대학교 석사학위논문.
- 김주환·김민규·홍세희(2009), 『구조방정식모형으로 논문쓰기』, 커뮤니케이션북스.
- 김주엽·김명수(2011), “긍정심리자본이 조직구성원의 직무 만족과 정서적 몰입에 미치는 영향”, 『경영교육논총』, 67, 117-148.
- 김진희(2007), “제도 내재화와 조직 냉소주의가 조직몰입과 혁신지향활동에 미치는 효과”, 『한국경영학회』, 36(4), 825-853.

- 김현태(2003), “공무원의 조직시민행동에 관한 연구 : 전라남도 공무원을 대상으로”, 조선대학교 박사학위논문.
- 나병선(2002), “대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계 분석”, 고려대학교 박사학위논문.
- 노용진·박승용(2006), “작업장 내 비공식학습 영향요인 : 작업조직 및 인사제도를 중심으로”, 『한국인사관리학회』, 30(4), 149-173.
- 마상진(2008), “농업인의 학습과 영농 실천의 관계”, 『농촌경제』, 31(3), 31-51.
- 문성애·이영민(2009), “기업 재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직몰입과 직무 만족에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 16(2), 55-67.
- 문세연(2006), “중소제조업 종사자의 일터학습과 관련변인”, 서울대학교 석사학위논문.
- 문세연(2010), “중소기업 근로자의 무형식직학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무특성의 인과적 관계”, 서울대학교 박사학위논문.
- 문진수(2005), “일터학습과 조직 특성 간의 상관성 연구”, 연세대학교 석사학위논문.
- 박우성·구자숙(2006). 『뉴패러다임 컨설팅 사업의 성과』, 뉴패러다임센터.
- 박정희·이은희(2008), “청소년의 자아정체성, 불안/우울 및 강박증과 진로미결정 : 자기통제력과 사회적지원의 매개역할”, 『한국심리학회지 : 상담 및 심리치료』, 20(1), 103-123.
- 박지현(2006), “심리적 요인, 연습, 환경적 측면이 기악 학습 지속 의지에 미치는 영향”, 『중등교육연구』, 54(1), 95-116.
- 배귀희(2007), “조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로”, 『한국행정논집』, 19(3), 473-500.
- 서재현(2002), “개인의 성향과 조직 내 경험이 경력몰입, 팀 몰입, 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인사관리연구』, 26, 61-87.
- 서울대학교 교육연구소(1995), “내적타당도와 외적타당도”, 교육학 용어사전.
- 손정귀(2002), 직업훈련기본법 시행령[시행 1991, 7, 15], [대통령령 제13396호, 1991, 6, 27, 일부개정], “사내직업훈련소 인력난 타개 큰 몫”, 동아일보 (1992), 4, 4:21.
- 송영수(2000), “21세기 지식/정보화사회에 대응하는 기업내 HRD(인적자원개발)의 방향과 전략”, 『기업교육연구』, 2(1), 53-69.
- 송영수(2007), “국내 대기업의 인적자원개발(HRD), 동향 : 대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로”, 『교육정보미디어연구』, 13(2), 139-160.
- 송영수(2009b), “ASTD 컨퍼런스 디브리핑 자료, KMA-ASTD 사무국 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구”, 『기업교육연구』, 11(1), 97-124.
- 신승호(1984), “기업내 교육과정 모형개발에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원



석사학위논문.

- 신희정(2010) “여성 가구주의 빈곤화 구조에 관한 연구 : 사회적 배제를 중심으로”, 한남대학교 박사학위 논문.
- 안동윤(2006), “기업에서의 무형식적학습에 대한 연구 : action learning의 사례를 중심으로”, 중앙대학교 박사학위논문.
- 염시창 윤희(2001), 「통합연구방법론 : 질적·양적 접근방법의 통합」, A, Tashakkori & C, Teddlie, 학지사.
- 오윤희(1989), “아동의 인지양식과 우연학습간의 관계 : 사려성, 충동성을 중심으로”, 이화여자대학교 석사학위논문.
- 유네스코 한국위원회(1973), “평생교육발전세미나 보고서”.
- 유영만(1996), “학습조직과 인력개발, 삼성 경제연구소 편, 학습조직의 이론과 실제”, 21세기 북스.
- 유영만(1998), “열린 교육의 학습이론적 기초와 기업교육의 미래”, 「산업교육연구」, 3, 59-82.
- 유지원(2006), “공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향 연구 : 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로”, 원광대학교 박사학위논문.
- 이재준(2011), “생협에서 일터학습에 관한 사례연구”, 서울대학교 석사학위논문.
- 이지은(2008), “지식창출 및 공유를 촉진시키는 비형식적학습 메커니즘 규명에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위논문.
- 유평준·권혁일(2000), “디지털 시대와 지식기반사회에서 Workplace learner의 역할 및 역량개발에 대한 소고”, 「산업교육연구」, 2000(7), 199-214.
- 윤석진(2005), “조직구성원의 커뮤니케이션 관련요인이 조직몰입에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 윤상돈(2006), “리더십유형에 대한 종업원의 지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 박사학위논문.
- 윤여각(2000), “교육연구에서 질적 접근의 논리와 방법”, 「교육학연구」 38(3), 133-158.
- 윤위석(2007), “조직혁신과 혁신확산에 영향을 미치는 상황적, 합리적, 제도적 관점의 비교연구”, 성균관대학교 박사학위논문.
- 이성엽(2008), “기업에서 무형식적학습에 대한 사례연구 ; A은행을 중심으로”, 고려대학교 박사학위논문.
- 이승일(2006), “임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향”, 조선대학교 박사학위논문.

- 이을터(2006). 전략적 인적자원관리와 기업성과: 이론들과 연구방향. 『인사관리연구』 30(3): 153-191.
- 이정주(2006), “지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 지하철공사의 사례”, 서울시립대학교 박사학위논문.
- 이재실(2011), “일터경험학습을 통한 명장의 성장과정 연구”, 아주대학교 박사학위논문.
- 이재준(2010), “생협에서의 일터학습에 관한 사례연구”, 서울대학교 석사학위논문.
- 이재훈·이도형·박태경(2006), “혁신성과 학습지향성의 선행변수 및 성과변수와의 관계”.
- 이지은(2008), “지식창출 및 공유를 촉진시키는 비형식 학습 매커니즘 규명에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위논문.
- 이환범·이수창(2007), “정부조직 운영성과 개선을 위한 학습조직화 방안 연구”, 『한국정책과학회보』, 11(1), 209-228.
- 이항우(2007), 『경찰행정학(제5판)』, 법문사.
- 임재원(2010), “중소기업 근로자의 일터학습과 경력몰입 및 조직몰입의 관계”, 서울대학교 석사학위논문.
- 임준철·윤정구(1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향 : 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로”, 『인사조직연구』, 7(1), 1-42.
- 장은미(1997), “경력몰입이 조직몰입과 이직의도에 미치는 이중조절효과에 관한 연구”, 『인사-조직연구』, 5(2), 217-253.
- 장원섭, 장지현, 김민영 편저(2012), 『일터학습-초기경력자의 멘토링 관계망 특성과 멘토링 기능』, 렉스미디어.
- 정재훈·김준성(2002), “전략적 인적자원관리의 이론과 실천: 한국기업의 SHRM 방향설정을 위한 탐색적 연구”. 『인사관리연구』, 26(3): 193-230.
- 장진호(1985), 『평생교육과 사회교육』, 대은출판사.
- 장철영(2008), “경찰조직의 학습구축이 조직유효성에 미치는 영향관계분석”, 『행정논총』, 46(3), 295-328.
- 정미현(2011), “유통업체 문화센터 평생교육 담당자들의 무형식적학습에 관한 사례 연구”, 중앙대학교 석사학위논문.
- 정연순(2004), “정보통신 분야 지식노동자의 직업능력 학습과정 연구”, 서울대학교 박사학위논문.
- 정환채(2007), “감성과 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향 : 병원조직을 중심으로”, 호남대학교 박사학위논문.
- 조용환(1995), “일상세계의 복잡성에 대한 이해”, 『초등교육연구논총』 7, 13-22.

- 진규동(2008), “기업의 학습조직 활동이 조직성과에 미치는 영향”, 숭실대학교 박사학위논문.
- 진성미(2002), “영업직 종사자의 일터학습에 대한 연구”, 서울대학교 석사학위논문.
- 조운형·최우재(2010), “조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향 : 조직신뢰의 매개효과”, 『인적자원관리연구』, 17(4), 403-430.
- 조형대(2011), “교육학 분야에서 구조방정식 활용”, 고려대학교 석사학위논문.
- 주현미(2007), “대기업 근로자가 인식한 학습조직 구축요인과 일터학습자 역량과의 관계”, 서울대학교 석사학위논문.
- 최금창(2006), “호텔 종사원 감성지능의 선행 및 결과변수에 관한 연구”, 경기대학교 박사학위논문.
- 최우성(2005), “호텔종사원에 있어 경력몰입의 선행변수와 결과변수에 관한 연구”, 경기대학교 박사학위논문.
- 최순영(2004), “학습지향성(Learning Orientation)이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 : 혁신능력, 시장기반능력, 경쟁력의 매개역할과 지식관리유형, 존속기간의 조절효과를 중심으로”, 강원대학교 박사학위논문.
- 평생교육진흥원(2009), 『2009 평생교육백서』 .
- 한승희(2007), 『평생교육론, 평생학습사회의 교육학』, 학지사.
- 함근배(1980), “기업의 체질 개선을 통한 경쟁력 강화방안-경쟁력 강화를 위한 종합 분석”, 『동아그룹』 63(80,4), 30-33.

- 국외문헌 -

- Abbey, S. R.(1999), "Organizational characteristics that create on environment for individual learning in the workplace", Doctoral dissertation of department of higher, adult, and lifelong education, Michigan State University.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management Journal*. 37: 670-687
- Aryee, S. \$ Tan, K. (1992), "Antecedents and Outcomes of Career Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305.
- Allen, N. J., Meyer, J. P.(1990), *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 1-17
- Allen, T. D., Day, R. & Lents, E. (2005), "The Role of Interpersonal Comfort in Mentoring Relationships", *Journal of Career Development*, 31(3), 155-169.
- Barber, J. (2003), "The Informally Trained Mechanic: Skill Acquisition Within the Workplace", *Journal of Vocational Education and Training*, 55(2), 133-148.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989), "Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making:", *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Baker & Sinkula(1999), "Organizational learning : The key to manangement innovation". *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1171-1182.
- Bateman Thomas S. & Organ, Dennis W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal* 26, 587-595.
- Bateman T. S. & S. Strasser(1984), "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*. 26, 587-595.

- Benson(1997), "The Building blocks of the learning organization", Milwaukee, Wisconsin.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779–801.
- Bierema, L. L. (2001), Practice of organizational learning. in Gilley, J. W., Dean, P. & Bierema, L.(eds.). *Philosophy and practice of organizational learning, performance, and change*. MA: Perseus Publishing.
- Billett, S. (1994), "Situation learning in the workplace – Having another look at apprenticeships", *Industrial and commercial training*. 26(11), 9–16.
- Billett, S.(2004), *Journal of Workplace Learning*. 16(6), 312–24.
- Blalock, Hubert M.(1971), *Causal Models in the Social Science*, Chicago: Aldine Publishing Co.
- Blau, P.(1964), "Exchange and Power in Social Life," *New York: Wiley*.
- Blau, Gary J.(1986), "The Measurement and Prediction of Career Commitment", *Journal of Occupational Psychology*. 58, 277–288.
- Blau, Gary J.(1988), "Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment", *Journal of Vocational Behavior*. 32, 284–297.
- Blau, Gary J.(1989), "Testing the Generalizability of a Career Commitment Measurement and its Impact on Employee Turnover", *Journal of Vocational Behavior*. 35, 85–103.
- Boud, D. & Garrick J. (Eds.)(1999), *Understanding learning at work*. UK: Routledge.
- Boud, D. & Middleton, H.(2003), "Learning from others at work: communities of practice and informal learning", *Journal of workplace learning*. 15(5), 194–202.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM Systems. *Academy of Management Review*, 29: 203–221.
- Burke Michael J., Chester C. Borucki, & Amy E. Hurley(1992), "Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment : a Multiple– stakeholder perceive", *Journal of Applied Psychology*. 77, 717–729.

- Calantone, R J., Cavusgil, S .T .& Zhao, Y.(2002), Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*. 31, 515-524.
- Caldwell(1991), "Organizational innovation and performance: The problem of organizaional lag", *Administrative science quarterly*. 29, 392-409.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G.(1994), "Career Commitment: Construction of a Measurement and Examination of its Psychometric Properties", *Journal of Vocational Behavior*. 44, 237-262.
- Chao, C. A.(2001), "Workplace learning as legitimate peripheral participation: A case study of newcomers in a management consulting organization", Doctoral dissertation of department of Instructional Systems Technology, Indiana University.
- Chay, Y. W., & Aryee, S.(1999), "Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the protean career era in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*. 20, 613-623.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. 1995. Competing on resources: Strategy for the 1990's, *Harvard Business Review*, 118-128.
- Cohen Q.(2000), "The relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of three models", *Human Relations*. 53(3), 387-417.
- Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000), "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain", *Human Resource Management Review*. 10(1), 25-44.
- Collin, K. & Valleala.(2005), "Interaction among Employees: How Does Learning Take Place in the Social Communities of the Workplace and How Might Such Learning Be Supervised?", *Journal of Education and Work*. 18(4), 410-420.
- Conlon, T. J.(2004), "A Review of Informal Learning Literature, Theory and Implications for Practice in Developing Global Professional Competence", *Journal of European industrial Training*. 28(2/3), 283-295.
- Cook, T. D., & Campbell, K. T. (1979), *Quasiexperimentation: Design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin(1989), "Strategic Management of Small Firms in

- Hostile and Benign Environments” , *Strategic Management Journal*. 10(1), 75–87.
- Creswill. J. W. and Plano Clark. V. L.(2007), p. 85.
- Cross(2007), Self-directed learning and its implications for workplace learning: A comparison of business student attitudes in Germany and the USA.
- Cunningham, I.(1998), *The Wisdom of strategic learning: the self managed learning solution*. Hampshire: Gower Publishing Company.
- Dave, R. H.(1976), *Foundations of Lifelong Education*. Pergamon Press.
- Day, N.(1998), "Informal learning gets results". *Workforce*, 77(6), 30–36.
- Derr, C. B.(1986), *Managing the new careerists*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denzin. N. K.(1978), The logic of naturalistic inquir. In N. K. Denzin(Ed.), *Sociological methods: A sourcebook*. New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. (1989), *The research act*. Englewood, NJ: Prentice Hall.
- Dewey, John.(1963), *Experience and education*. New York: Collier Books. (Original work published 1938).
- Dyer, L., & Reeves, T. 1995. Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 656–670.
- Earley, P. C., & Lituchy, T. R.(1991), Kelineating goals and efficacy effects: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*. 76, 770–780.
- Edwards, R.(1997), *Changing Places? Flexibility, Lifelong Learning and a Learning Society*. London: Routledge.
- Eisenberger. R. ,Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D.(1986), "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*. 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L.(2001), Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*. 86, 42–51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, R., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L.(2002), Perceived supervisor support: Contributions toperceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. 87, 565–573.
- Eraut, M.(2004), Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*. 26(2), 247–274.



- Feldman, Danuel C. and Weitz, Barton A.(1991), "From the Invisible Hand to the Gladhand; Understanding a Careerist Orientation to Work, *Human Resource Management*. 30(2), 237-257.
- Fenwick, T.(2006), Global software piracy: you can't get blood out of a turnip Countries. *Journal of Industrial Relations*. 48, (5) 691-706.
- Fiol, M. C. and Lyles, M. A.(1985), Organizational learning. *Academy of Management Review*. 10(4), 803-814.를 인용한 K. Watkins.(1996), Of course organizations learn. *Workplace learning: debating five critical questions of theory and practice*. 89-96. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frazis, H. Herz, D. & Horrigan, M.(1995), Employer-provided training: result from a New survey. *Monthly Labor Review*. May 1995.
- Gallagher, D., Ting,L., & Palmer, A.(2008), A journeyin to the unknown ; taking the fear out of structural equation modeling with AMOS for the first-time user. *The Marketing Review*. 8(3), 255-275.
- Garavan, T. N., Morley, M. and McGuire, D.(2002), Human resource development and workplace learning : emerging theoretical perspectives and organizational practices. *Journal of European Industrial Training*. 26(2/4), 60-71.
- Graham, J. W.(1986), "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay", In B. M. Staw & L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*. 8, 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greeberg, J. & Baron, R. A.(1995), Behavior in Organizations, 5th ed., Prentice-Hall, 181-182 Greene, J. C.(1994). Qualitative program evaluation. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln(Eds.), *Handbook of qualitative research*(pp.530-544). Thousand Oaks. CA: Sage.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F.(1989), Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and policy Analysis*. 11, 255-274.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G A., & Godshalk, V. M.(2000), *Career Management*, Chicago: Dryden Press.
- Greenhaus, J. H., S. Parasuraman and W. M Wormley.(1990), "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes". *Academy of Management Journal*. 133(1).
- Grolnic(2001), Learning about workplace learning and expertise from Jack: A

- discourse analytic study.
- Hales, B.(1995), Workplace learning. *New Zealand Management*. 51(7).
- Hodkinson(2004), Internet editorial Applying post-modernist perspectives to workplace learning
- Hutchins, R. M.(1968), *Learning Society*. New York: The New American Libtary Inc.
- Hutchison, S., & Garstka, M. L.(1996), Sources perceived organizational support: Goal setting and feedback, *Journal of Applied Psychology*. 26, 1351-1366.
- Hurley& Hurt(1998), Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substative and methodological analysis, *Journal of applied*.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Katz, D.(1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science* 9: 131-146.
- Katz, D. & Kahn, R. L.(1978), *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed, New York: John Wiley & Sons.
- Kirdwood & Oabgarjar(2003), "Organization Learning; The Contributing Process and Literature", *Organization Science*, 12.
- Knowles, M. S.(1950), *Informal Adult Education*. New York: Association Press.
- Koike(1988), "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment".
- Kwakman(2003), The knowledge-productive corporate university.
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A.(2001), Distinguishing between employees perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*. 59, 454-470.
- Lee, C., & Bobko, P.(1994), Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*. 79, 364-369.
- Lengrand, P.(1979), Prospects of Lifelong Education. in Copley, A. J.(ed.). *Lifelong Education: A Stocktaking*. Hamburg: UNESCO Institute for Education.
- Lent, R. W. & Hackett, G.(1987), Career Self-efficacy: Empirical status and future directions. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 301-317.

- Li, A. T.(2001), *Librarians's learning in the workplace*. Doctoral dissertation of education. the State University of New Jersey.
- Lohman, M. C.(2000), Environmental Inhibitors to Informal Learning in the Workplace: A Case Study of Public School Teacher. *Adult Education Quarterly*. 50(2), 83–101.
- Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M., Fetter, R.,(1993), The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance, *Journal of Marketing*. 57(1), 70–80.
- Marsick, V. J.(1987), *Learning in the workplace*. London, England: Croom Helm.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1987), Approaches to studying learning in the workplace. in Marsick, V. J.(ed.). *Learning in the workplace*. London: Croom Helm. 171–198.
- Marsick, V. J., & Watkins, K.. E. (1990), *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Marsick, V. J., & Watkins, K.. E. (1999), Theory and Practice of Informal Learning in the Knowledge Era. *Advances in Developing Human Resources*. 1, 80–95.
- Marsick, V. J., & Watkins, K.. E. (2001), Informal and incidental learning, *New Directions for Adult and continuing education*. 89, 25–34.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.(1990), Areview and meta–analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108, 171–194.
- Mattews, P.(1999). Workplace learning: developing an holistic model. *The Learning Organization*. 6(1), 18–29.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M.(1988), *The Lessons of experience; how successful executives develop on the job*. New York: Lexington Books.
- McLagan, P. A.(1989), Models for HRD practice. *Training & Development*. 53(9), 49–59.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1991), “A Three component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*. 1, 61–89 & N, J. Allen(1998), *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1996), A Three Commitment Conceptualization of

- Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61–98.
- Morrison, E. W.(1996), “Organizational Citizenship Behavior as a Critical between HRM Practices and Service Quality”, *Human Resource Management*. 35, 493–512.
- Morse, J. M.(1991), Approaches to qualitative–quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*. 40, 120–123.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979), *Employee–Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R.(1993), "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*. 36(3), 527–556.
- Nomake & Hirotake(1997), "Knowledge management tools". Butterworth–Heinemann.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.(1995), "The knowledge management in practice", *California Management Review*. 40, 80–89.
- OECD(1996a), *Measuring What People Know: Human Capital Accounting for the Knowledge Economy*. Paris: OECD.
- OECD(1996b), *Lifelong Learning for All*. Paris: OECD.
- OECD(2001), *Cities and Regions in the New Learning Economy*. Paris: OECD.
- OECD(2004), 「Ageing and Employment Policies, Korea」 . 47.
- OECD(2005), *The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning*. OECD.
- OECD(2008), 「Education at a Glance. S」 . 33. 37.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. A.(1989), "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 74(1), 157–164.
- O'Reilly III, C. A. & Chatman, J.(1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment The Effects of Compliance, Identification,

- and internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3), 492–499.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T.(1991), *The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw–Hill.
- Phillips, J. M.(1997), Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self–efficacy and goal–setting process, *Journal of applied psychology*. 82, 792–801.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*. 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.(2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*. 26, 513–563.
- Revenko, L. E.(2003), *A study of the nature of workplace learning for practitioners*. Unpublished doctoral dissertation. The University of San Francisco.
- Robbins.(1998), "Predictors of Success in New Technology based Venture", *Journal of Business*. 5(4), 201–220.
- Rogers, E. W. & Wright, P. M. 1998. Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311–331.
- Rothwell, W. J., Sanders, E. S., & Soper, J. G.(1999), *ASTD Models for workplace learning and performance*. VA: American Society for Training and Development.
- Rothwell, W.(2002), *The workplace learner*. American Society for Training and Development. 407–425.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S.(2001), Affective commitment of the organization: The contribution of perceived organization support, *Journal of Applied Psychology*. 86, 825–836.
- Riggs, M. L., & Knight, P. A.(1994), The impact of perceived group success–failure on motivational beliefs and attitudes: a causal model.

- Journal of Applied Psychology*. 79, 755–766.
- Rylatt, A.(1994), *Learning unlimited: Practical strategies and techniques for transforming learning in the workplace*. Business and Professional Publishing. Sydney. 18.
- Schein, E. H.(1978), "*Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*". Reading, Mass.: Addison–Wesley.
- Schnake, M.(1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda", *Human Relations*. 44, 735–759.
- Schnake, M. & Dumler, M. P.(1997), "Organizational Citizenship Behavior: The Impact of Rewards and Reward Practices", *Journal of Managerial Issues*. 9, 216–229.
- Scholl, Richard W.(1981), "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*. 6, 589–599.
- Schon, D. A.(1973), *Beyond the stable state. Public and Private Learning in a Changing Society*. Harmondsworth: Penguin.
- Senge, P. M.(1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Publishing.
- Sense A. J. (2004), An architecture for learning in projects? *Journal of Workplace Learning*. 16(3/4), 123–145.
- Skule, S.(2004), Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of training and Development*. 8(1), 8–20.
- Shook, C. L., Ketchen Jr(2004), An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*. 25(4), 397–404.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*. 68(4), 653–663.
- Spencer, B.(2001), Changing questions of workplace learning researchers. *New Directions for Adult and continuing Education*. 94(4), 31–40. San Francisco, Jossey–Bass.
- Spencer, B.(2001), Changing questions of workplace learning researchers. *New directions for adult and continuing education*. 1, 53–88.

- Sutherland, J.(2002), An approach to learning at, for and through the workplace: a trade union case study. in Evans, K, and Rainbird, H.(Eds.). Working to learn. UK: Kogan Page.
- Shipton, H., Dawson, J., West, M., & Patterson, M.(2002), Learning in manufacturing organizations: What factors predict effectiveness? *Human Resource Development International.* 5(1), 55-72.
- Steffen, Teresa M.(1992), *Determinant of service quality in health care organization.* The University of Wisconsin, Milwaukee.
- Tai.(2006), "Organizational learning : The key to manangement innovation". *Sloan Management Review.* 30(3), 63-74.
- Ulin. P., Waszak, C., & Pfannenschmidt, S. (1996, November), *Integrating qualitative and quantitative research.* Paper presented at Family Health International's Women's Studies Project Technical Advisory Group Annual Meeting, Raleigh, NC.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal.* 37, 765-802.
- Van Woerkom, M. Nijhof, W. J., & Nieuwenhuis, L. F. M.(2002), Critical Reflective Working Behavior: A Survey Research, *Journal of European Industrial Training.* 26(8), 375-83.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T.(2001), An examination of the crosscultural validity of multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology.* 32, 322-347.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F.(2004), Affective commitment to the orgnization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes, *Journal of Vocational Behavior.* 64, 47-71.
- Watkins, K., and Marsick, V.(eds., 1993), *Sculpting the Learning Organization. Lessons in the art and science of Systematic Change.* San Fransisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E.(1995), Workplace learning: changing times, changing practices. in Brockett, R. G & Knox, A. B.(eds.). *Workplace learning.* 3-16. San Francisco: Josset-Bass.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Linden, R. D.(1997), Perceived organizational



- support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*. 40, 82-111.
- Werther & Davis.(1989), *Human resources and parsonnel management*.(3rd ed), McGraw-hill International Ed.
- Watkins, K. E.(1995), Workplace learning: changing times, changing practices. in Brockett, R. G & Knox, A. B.(eds.). *Workplace learning*. 3-16. San Francisco: Josset-Bass.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J.(1996), *In action: creationg the learning organization*.( I ). VA: ASTD.
- Willam Rothwell(1999), ASTD Models for workplace learning and performance. VA: *American Society for Training and Development*. 8-13.
- Witt, L. A.(1991), "Exchange Ideology of Modera of Job Attitudes: Organizational Citizenship Behavior Relational", *Journal of Applied Social Psychology*. 21(18), 1490-1501.
- Woerkom, M.(2004), The concept of critical reflection and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*. 6(2), 178-192.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. 1991. Toward and integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1: 203-225
- Youndt, M., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., & Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.
- Zemke, R.(1985), The Honeywell studies: how managers learn to manage. *Training*. 22(8), 46-51.

## 설 문 지

안녕하십니까 ?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 참여해 주신데 감사드립니다.

본 설문지는 “**일터학습이 학습효과성에 미치는 영향**”의 박사학위논문 자료를 수집하기 위해 작성된 설문입니다.

설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계처리되기 때문에 본 설문에 기재되는 사항은 비밀이 보장됨은 물론 무기명으로 처리되며, 본 연구 이외의 어떠한 목적으로도 사용하지 않을것을 약속드립니다. 또한 분석결과가 높은 품질의 서비스와 고객만족을 제공하기 위한 자료로 쓰이게 될 것입니다.

여러분의 응답이 매우 중요하므로, 마지막까지 성실하게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2015 년 7 월

연 구 자 : 조선대학교 대학원 박사과정  
김 권 필  
kkp8385@naver.com  
H·P 010-3609-4515



지 도 교 수 : 조선대학교 대학원  
교수 윤 중 록  
H·P 010-6611-6824

I. 다음은 일터학습 유형에 관한 질문입니다.  
 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 나의 업무수행에 도움이 된다면 회사에서는 교육훈련에 지원을 아끼지 않는다.					
2. 내가 원하면 교육프로그램 참여를 지원해준다.					
3. 새로운 장비나 시설을 도입할 때, 어떻게 사용하는 지를 설명해준다.					
4. 나는 업무와 관련된 모임이나 워크샵에 가끔 참여한다.					
5. 내가 원하면, 교육훈련 및 연수에 대해 지원해준다.					
6. 업무 수행에 필요한 훈련비용을 지원하고 있다.					
7. 나는 어렵고 힘든 문제가 발생했을 때 상사와 자주 토론한다.					
8. 내가 업무와 관련된 전문가 모임에 참여하는 것을 회사에서는 적극 지원한다.					
9. 나는 정기적인 회의나 모임에서 유용한 정보를 얻는다.					
10. 나의 상사는 부하들이 업무를 효과적으로 수행하도록 돕는 것을 상사의 책임이라 생각한다.					
11. 나의 업무와 관련된 다양한 전문적인 활동을 회사에서는 지원해준다.					
12. 내가 여러 가지 업무를 배울 수 있는 기회를 회사에서 제공한다.					
13. 나는 업무와 관련하여 상사와 비공식적인 토론을 자주 한다.					

II. 다음은 학습전이에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지않 다	그렇지않 다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 나는 업무 중에 학습한 지식이나 노하우를 실제 업무에 많이 사용하고 있다.					
2. 나는 업무 중에 학습한 지식이나 노하우를 실제 업무에 적용해 보려고 노력하고 있다.					
3. 나는 업무 중에 학습한 지식이나 노하우를 습득한 후에 실제 업무 능력이 향상되었다.					
4. 나는 업무 중에 학습한 지식이나 노하우를 습득한 덕분에 나의 직무성과가 향상되었다.					
5. 나는 학습에서 배운 내용을 토대로 더 효율적인 업무수행 방법을 모색해 본 적이 있다.					
6. 내가 배운 내용들이 실제업무에서 부딪치는 문제점을 해결하는데 도움이 되고 있다.					

III. 다음은 학습지향성에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지않 다	그렇지않 다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 나는 학습을 통해 기업경쟁력을 강화할 수 있다고 생각한다.					
2. 나는 회사발전을 위한 수단 중 학습에 우선순위를 두고 있다.					
3. 나는 학습을 위한 비용을 투자로 인식한다.					
4. 나는 학습을 위한 환경을 제공한다.					
5. 나는 학습을 통해 얻어진 지식을 공유하고 활용한다.					
6. 나는 창의적인 사고를 중요시 여긴다.					
7. 나는 새로운 지식을 학습하고 실험·적용하는 것을 중요하게 생각한다.					

VI. 다음은 기업성과에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지않 다	그렇지않 다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 학습을 통해 나의 직무능력이 향상되었다.					
2. 학습을 통해 나의 노동생산성이 향상되었다.					
3. 학습을 통해 나의 직무만족도가 향상되었다.					
4. 학습을 통해 나의 이직의도가 감소되었다.					
5. 학습을 통해 나의 근로의욕이 증대되었다.					

V. 다음은 인적 사항에 관한 내용입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

1. 성별: ① 남 (     ) ② 여 (     )
  
2. 연령: ① 25세 이하(     ) ② 26-30세 이하(     ) ③ 31-40세 이하(     )  
 ④ 41-50세 이하(     ) ⑤ 51-60세 이하(     ) ⑥ 61세 이상(     )
  
3. 근속년수: ① 2년 미만(     ) ② 3 ~ 5년 미만(     ) ③ 6 ~ 10년 미만(     )  
 ④ 11 ~ 20년 미만(     ) ⑤ 20년 이상(     )
  
4. 종업원 수: ① 10명 이하 (     ) ② 11-50명 (     ) ③ 51-100명 (     )  
 ④ 101-300명 (     ) ⑤ 301명 이상 (     )
  
5. 직급: ① 사원/대리 (     ) ② 과장/차장 (     ) ③ 부장 (     )
  
6. 학력: ① 고졸 이하(     ) ② 전문대졸(     ) ③ 대학교졸(     ) ④ 대학원졸(     )
  
7. 담당업무: ① 인사/총무 (     ) ② 생산/제조/자재 (     ) ③ 영업/마케팅 (     )  
 ④ 회계/재무 (     ) ⑤ 연구/개발 (     ) ⑥ 기타 (     )
  
8. 업종구분: ① 제조업 (     ) ② IT (     ) ③ 서비스 (     ) ④ 기타 (     )

♡ 끝까지 성심성의껏 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.