



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

2021년도 2월

석사학위논문

일터혁신이 일터학습과 기업성과에 미치는 영향

- 학습지향성의 조절효과 검증을 중심으로 -

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

김 준 배

일터혁신이 일터학습과 기업성과에 미치는 영향

- 학습지향성의 조절효과 검증을 중심으로 -

The effects of Workplace Innovation
on corporate performance

- The Moderating Effects of Learning Orientation -

2021년 2월 25일

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

김 준 배

일터혁신이 일터학습과 기업성과에 미치는 영향

- 학습지향성의 조절효과 검증을 중심으로 -

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출합니다.

2020년 10월

조선대학교 경영대학원

경영학석사학위과정

김 준 배

김준배의 석사학위 논문을 인준함.

심사위원장 조선대학교 교수 장 용 선 (인)

심사위원 조선대학교 교수 조 윤 형 (인)

심사위원 조선대학교 교수 윤 중 록 (인)

2020년 11월

조선대학교 경영대학원

목 차

ABSTRACT

I. 서 론	1
1.1 문제제기 및 연구의 목적	1
1.2 연구의 방법 및 범위	3
1.3 논문의 구성	5
II. 이론적 배경	6
2.1 일터혁신	6
2.1.1 일터혁신의 개념	6
2.1.2 일터혁신의 필요성	8
2.1.3 해외 일터혁신의 사례	9
2.1.4 일터혁신과 일터학습의 관계	15
2.2 일터학습	15
2.2.1 일터학습의 개념	15
2.2.2 일터학습의 구성요소	16
2.2.3 일터학습의 모형	19
2.2.4 일터학습과 기업성과	26
2.3 학습지향성	27
2.3.1 학습지향성의 개념	27
2.3.2 학습지향성과 기업성과와의 관련성	29
2.4 기업성과	30

III. 연구 모형의 설계 및 가설의 설정	31
3.1 연구모형의 설계	31
3.2 가설의 설정	32
3.2.1 일터혁신과 일터학습	32
3.2.2 일터학습의 매개효과	32
3.2.3 학습지향성의 조절효과	33
IV. 연구방법	35
4.1 표본의 선정 및 분석방법	35
4.1.1 표본의 선정 및 자료수집	35
4.1.2 표본의 특성	35
4.2 변수의 조작적 정의 및 측정	37
4.2.1 일터혁신	37
4.2.2 일터학습	37
4.2.3 학습지향성	37
4.2.4 기업성과	38
4.3 설문지 구성 및 측정	38
V. 연구결과	40
5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증	40
5.2 상관관계 분석	42
5.3 가설의 검증	43
5.3.1 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향	43
5.3.2 일터학습이 기업성과에 미치는 영향	45
5.3.3 일터학습의 매개효과 분석	46
5.3.4 일터학습과 기업성과와의 관계에서 학습지향성의 조절효과	47
5.4 가설 검증 결과 요약	50

VI. 결 론	52
6.1 연구결과의 요약	52
6.2 연구의 시사점 및 한계	54

참고문헌

설 문 지

표 목 차

<표 2-1> 기업 내 인적자원개발(HRD)의 변화 추세	18
<표 4-1> 표본의 특성	36
<표 4-2> 설문지의 구성	39
<표 5-1> 요인 및 신뢰성 분석	41
<표 5-2> 상관관계분석	42
<표 5-3> 일터혁신과 기업성과의 다중회귀분석	44
<표 5-4> 일터학습과 기업성과의 회귀분석	45
<표 5-5> 일터학습 매개효과의 유의도 검증 결과	47
<표 5-6> 일터학습과 기업성과와의 관계에서 학습지향성의 조절효과	48
<표 5-7> 가설 검증표	50

그림 목 차

[그림 1-1] 연구의 체계도	5
[그림 2-1] 일터패러다임의 변화	6
[그림 2-2] 일터혁신의 개념	7
[그림 2-3] Willam Rothwell의 ‘HRD 패러다임의 변화’	17
[그림 2-4] Watkins & Marsick의 일터학습 모형	20
[그림 2-5] Rothwell의 전문가 일터학습 과정	21
[그림 2-6] Rylatt의 일터학습 체제적 모형	22
[그림 2-7] Ralatt의 일터학습 상호작용 모형	23
[그림 2-8] Matthews의 일터학습 총체적 모형	25
[그림 3-1] 연구의 모형	31

ABSTRACT

The effects of Workplace Innovation on corporate performance

– The Moderating Effects of Learning Orientation –

Jun bae – Kim

Advisor : prof. Jong–rok Yoon, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

In recent years, due to the development of advanced technologies such as the 4th Industrial Revolution and the development of information technology, competition among companies is becoming more and more fierce, and the importance of workplace innovation of small and medium-sized enterprises is becoming more prominent. The basic unit in which the industrial application of innovative technology takes place and the specific space where technology, people, and organizations interact is the workplace.

The strategic importance of workplace innovation is growing even more in the 4th industrial revolution with hyperconnectivity and superintelligence as the core. In Korea, workplace innovation policies and projects have been promoted since the mid-2000s. However, the level of workplace innovation is still low, and it is difficult to say that policies and projects have been systematically conducted.

Therefore, this study aims to present the introduction and operation of workplace innovation, and the direction according to it, when the need for business management innovation of SMEs emerges.

Therefore, in this study, we investigate how workplace innovation affects workers' workplace learning and corporate performance for workers engaged in domestic SMEs, and analyzes the moderating effect of learning orientation in the relationship that learning orientation affects workplace learning's corporate performance. I wanted to.

The survey was conducted for 45 days from August 10, 2020 to September 24, 2020 for workers engaged in SMEs. A total of 250 copies were distributed and 241 copies were collected. Out of 241 copies, 235 copies were used for empirical analysis, excluding 6 copies with poor responses. The results of the research are as follows.

First, it was found that workplace innovation had a significant effect on workplace learning and corporate performance.

Second, it was to confirm the mediating effect of workplace learning in the relationship between workplace innovation and corporate performance.

Third, in this study, the results of regression analysis to find out the moderating effect of learning orientation, which is a modulating variable, were found to have a modulating effect of learning orientation in the relationship between workplace learning and corporate performance as a dependent variable.

Investment and implementation of workplace learning is also important in improving corporate performance, but in particular, the learning orientation, that is, efforts to provide services from the customer's point of view, to grasp the interests and needs of customers,

and to respond faithfully to customer needs, etc. It can be seen through empirical analysis that it is a very important factor in improving performance, and this learning orientation regulates the level of impact of workplace learning on corpora. Based on such research results, it was verified through empirical analysis that SMEs are in workplace innovation in recent uncertain business environments. In order to achieve competitive advantage in competition with other companies and achieve organizational goals, technology, information, and knowledge.

It provided an opportunity to recognize the importance of workplace learning and learning orientation that can be retained performance.

I. 서 론

1.1 문제제기 및 연구목적

최근 들어 4차 산업혁명 등의 첨단 기술의 발전과 정보기술의 발달로 인해 기업의 경쟁이 더욱더 치열해 지고 있으며 그에 따른 고객들의 요구와 수준이 다양하고 높아졌으며 그에 따른 중소기업의 일터혁신의 중요성이 더욱 부각되고 있다

기술의 급속한 변화와 고령사회로의 진입, 세계화 등은 노동세계에 영향을 미치는 중요한 요인들이다. 4차 산업혁명 혹은 디지털화라 불리는 급격한 기술변화로 지식 및 기술의 수명이 짧아지고, 직업 및 직무의 변화와 이동이 빠르게 진행되고 있다. 역사적으로 신기술의 등장에 따라 기술로 대체되는 일자리가 발생하지만 동시에 새로 출현한 신기술과 보완 관계에 있는 직업 및 직무와 이전에 없었던 새로운 일자리가 지속적으로 창출되었다.

기술과 산업의 융·복합화가 촉진되면 새로운 기술과 제품, 산업의 등장이 활발해지고, 이를 통해 신규 일자리가 창출되며 직업구조도 변화되는 것이다. 최근 몇 년간 세계적으로 4차 산업혁명 혹은 디지털화가 경제 및 사회적 화두로 부각되고 있다. 21세기 정보통신기술의 발전은 이전의 기술발전과 비교하여 속도, 범위, 영향력 측면에서 큰 차이를 보일 것으로 예측되고 있다.

현재 각 산업현장에서 진행되고 있는 고용감축적인 디지털화, 자동화는 4차산업혁명에 대한 우려와 공포를 증폭시키고 있다. 제조업에서 디지털화·자동화를 통한 인력감축, 금융업에서 금융과 IT의 융합에 기초한 핀테크 확산에 따른 비대면 거래 확대와 오프라인 점포 축소, 이에 따른 대규모 인력감축, 그리고 판매 서비스업에서 인터넷 판매 급증에 따른 오프라인 매장 축소와 챗봇 등 인터넷 안내, 자유키오스크·무인계산대·무인매장·터치스크린으로 주문하는 키오스크 등의 확산과 판매노동자의 정보통신기기로의 대체가 급속히 진행되고 있다.

또한 우리나라의 경우 2014년부터 제조업과 IT의 결합을 통한 제조업 성장을 목표로 하는 「제조업 혁신 3.0」 정책이 추진되고 있고, 이의 핵심정책의 하나로 스마트공장 보급·확산 사업이 실시되고 있는데, 기술혁신에 중점을 두면서 노동을 배제한 채 진행되고 있다. 혁신 기술의 산업적 응용이 이루어지는 기초 단위이자 기술·인간·조직이 상호작용하는 구체적 공간은 일터(작업장)이다. 초연결·초지능을 핵심으로 하는 4차 산업혁명 속에서 일터 혁신의 전략적 중요성은 더욱 커지고 있다. 우리나라는 2000년대 중반 이후 일터혁신 정책과 사업이 추진되어 왔다. 하지만 아직까지 일터혁신 수준은 낮은 편이며, 정책과 사업도 체계적으로 진행되어 왔다고 보기 어렵다.

일터혁신은 고용을 유지하기 위해 조직의 혁신이 필요하다는 전제를 가진다. 사람을 통한 생산성 제고가 일터혁신에서 중요하다. 사람이 기계보다 가치 있는 노동을 하기 위해선 적극적 몰입이 필요하고 정교한 문제해결 역량을 키워야 한다. 그와 관련하여 일터학습에 대한 관심도 함께 증대되고 있다.

중소기업 구성원들의 업무역량을 강화하기 위해 일터에서의 학습 활동에 관심을 갖고 활성화시킬 수 있는 방안에 대한 일터학습에 대한 중요성이 강조되고 있다. 4차 산업혁명은 단순한 생산 혁명을 넘어선 비즈니스 전반에 걸친 경영패러다임의 혁명으로 기존의 산업 구조를 재구성하고 있다.

최근 주 52시간 근무제 도입은 기업의 HR뿐만 아니라 직장인들의 근무유형을 변모시키고 있으며, 이런 변화는 HRD에도 단기적·장기적 큰 변화를 요구하는 실정이다. 일터학습의 개념에 대해서는 우리나라에서는 이를 일터학습, 작업장학습, 산업교육, 기업교육, HRD 교육, 크게는 평생 직업학습이란 다양한 이름으로 사용하고 있다. 즉, 일터학습을 일터에서 이루어지는 모든 학습활동으로 파악하거나, 비형식적 학습에 한정하거나, 일터내의 다양한 자원이나 주변사람과의 상호작용을 강조하거나 혹은 일터학습을 통하여 얻을 수 있는 성과 등의 결과를 강조하여 정의내리고 있다. 중소기업의 구성원들은 기업의 전체 방향성보다는 개인 업무에 대한 관심이 높기 때문에, 이에 대한 전이수준을 높이기 위해 동료와 업무수행에 관련된 지원을 활발하게 해준다면 업무성과를 높이는 데 도움이 될 것이다.

그러나 국내 중소기업의 일터혁신이 기업성과에 미치는 연구가 부족하고 미흡한 실정이다. 최근까지 진행된 국내 중소기업 관련 선행 연구들은 일터 혁신에 대해서는 고려하지 않고, 단순히 생산성에 초점을 맞추거나 기술적 특성과 연관된 연구가 대부분 이었다. 이에 본 연구에서는 중소기업의 경영 관리 혁신의 필요성이 대두되는 시점에서 일터혁신의 도입과 운영, 그로인한 방향 설정을 하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 국내 중소기업에 종사하고 있는 근로자를 대상으로 일터혁신이 종사자의 일터학습과 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 일터학습이 기업성과에 미치는 영향관계에서 학습 지향성의 조절효과를 분석하고자 하였다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구는 중소기업의 일터혁신과 일터학습의 결정요인에 관한 실증연구로서 기존 연구들에 대한 고찰을 통하여 일터혁신에 대해 정의하고, 일터학습에 영향을 미치는 선행요인들과의 관계, 기업성과에 미치는 영향에 대하여 실증하고자 한다.

지금까지 수행된 다양한 선행 연구들에 의하면, 일터혁신의 구성요소에 대한 다양한 의견이 존재하나, 본 연구에서는 한국기업의 여건을 가장 넓게 반영한 선행 연구들을 바탕으로 일터혁신을 정의하고, 일터학습에 미치는 영향과 일터학습이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

특히, 본 연구는 일터혁신에 대한 연구로서 어떠한 일터혁신이 직무성과를 창출하는지와 일터학습이 기업성과에 미치는 영향관계에서 학습지향성에 따라서 어떻게 달라지는지를 밝히는데 목적을 가지고 있는바, 다중회귀분석을 통한 검증을 중요한 연구범위로 포함시켰다. 수집된 자료 분석은

첫째, SPSS 21.0을 이용하여 종사원의 인구통계학적 특성을 분석하였다.

둘째, 중소기업 일터혁신이 일터학습에 영향을 미치는 연구모형을 개발하였다.

셋째, 연구 모형의 가설을 검증하기 위해 SPSS 21.0을 이용한 요인분석, 상관관계분석차이분석, 다중회귀분석 방법을 선택하였다.

본 연구는 제시된 가설을 검증하기 위해 중소기업 제조업에서 근무하고 있는 노동자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 직접 방문하여 설문을 배포, 회수하였다. 설문조사는 2020년 8월 10일부터 2020년 9월 24일까지 약 45일간 실시되었다. 총 250부의 설문을 수집 하였으며, 이중 불성실한 답변이 포함된 6부를 제외한 235부의 설문지가 자료 분석에 사용되었다. 설문응답의 단순화를 위해 모든 측정항목에 단일 균형 리커트 5점 척도를 사용하였고 설문은 익명으로 실시되었다.

본 연구의 구성은 총 6장으로 되어있다.

제1장 서론에서는 연구배경 및 목적, 그리고 연구범위 및 방법에 대하여 기술하였다.

제2장은 이론적 배경 부분으로서 일터혁신의 개념과 특성 그리고 선행연구, 일터학습의 개념과 특성 그리고 선행연구, 학습지향성의 개념과 기업성과와의 관계, 기업성과 개념을 기술하였다.

제3장은 연구모형의 설계 및 가설의 설정에 관한 내용을 기술하였다.

제4장에서는 사전 설계된 분석방법에 따라 표본의 특성을 분석하고 변수의 조작적 정의와 측정, 표본의 선정 및 분석방법을 기술하였다.

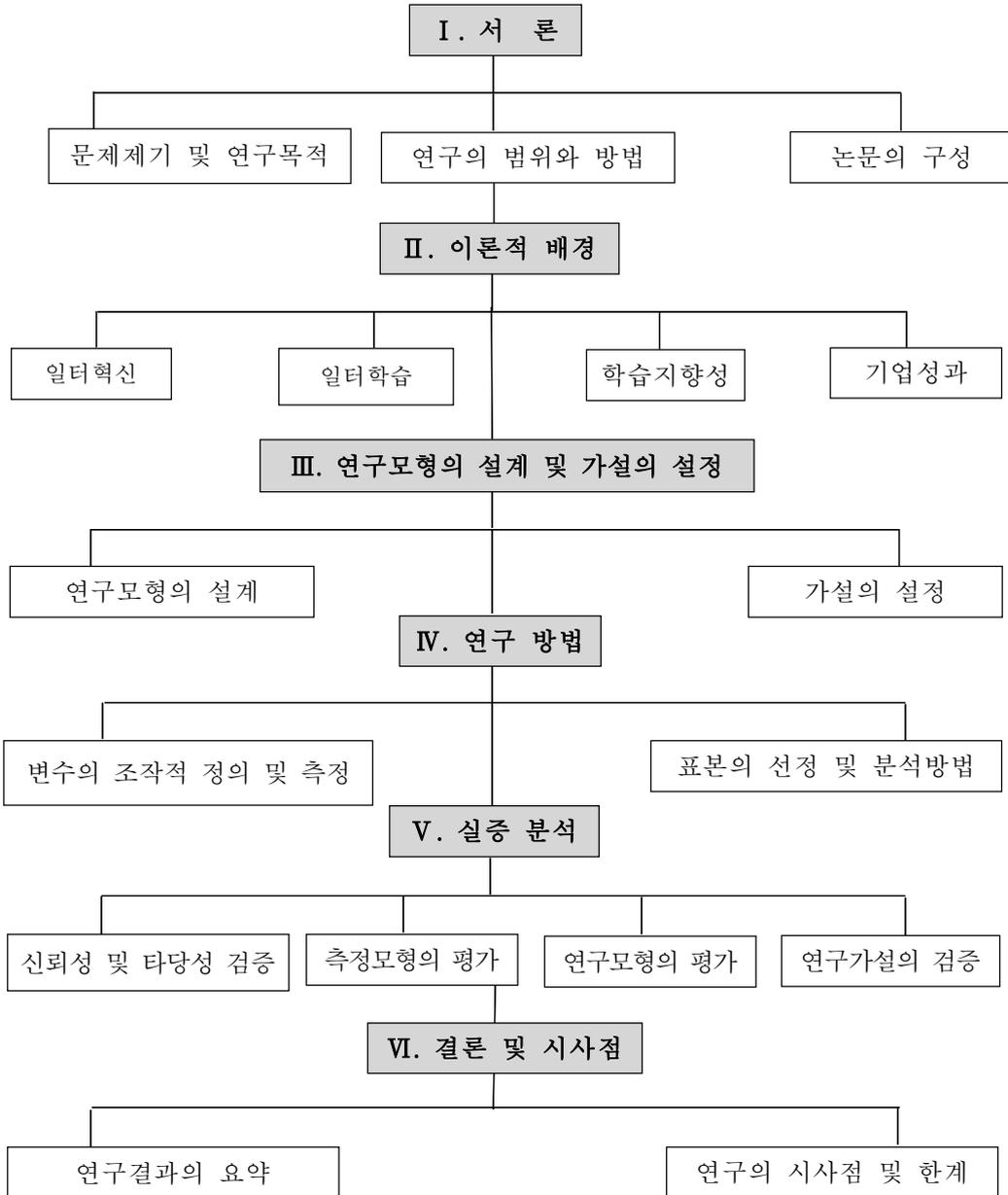
제5장에서는 측정항목의 타당성 및 신뢰도 분석과 함께 연구모형의 연구가설 검정 결과를 기술하였다.

제6장에서는 연구의 요약 및 시사점, 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

연구의 흐름도는 다음과 같다.

1.3 논문의 구성

본 연구의 논문은 다음과 같이 구성되었다.



<그림 1-1> 연구의 체계도

II. 이론적 배경

2.1 일터혁신

2.1.1 일터혁신 개념

일터 개념은 일을 하는 장소 및 직무에 따라 제조업, 금융업, 건설업, 서비스업 등 업종과 사무실, 공장, 연구소, 금융기관, 병원 등 장소에 따라 나뉠 수 있지만 모든 곳을 포함해서 일터라고 할 수 있다. 즉 건설현장에서 이루어지는 모든 현장 등도 일터라고 할 수 있다. 또한, 가족 및 본인의 생계를 위해서 노동을 제공 하거나 자신의 미래를 위해 행복을 찾는 공간이라고도 말할 수 있다.

행복한 일터란 자신의 능력과 노력을 통해 성취할 수 있는 일이 있고, 자신의 보이지 않는 노력과 성과를 인정해 주며, 자신의 문제와 고민을 함께 들어주고 우리는 한 배를 탄 공동체라는 정신이 살아 숨 쉬는 공간이다.

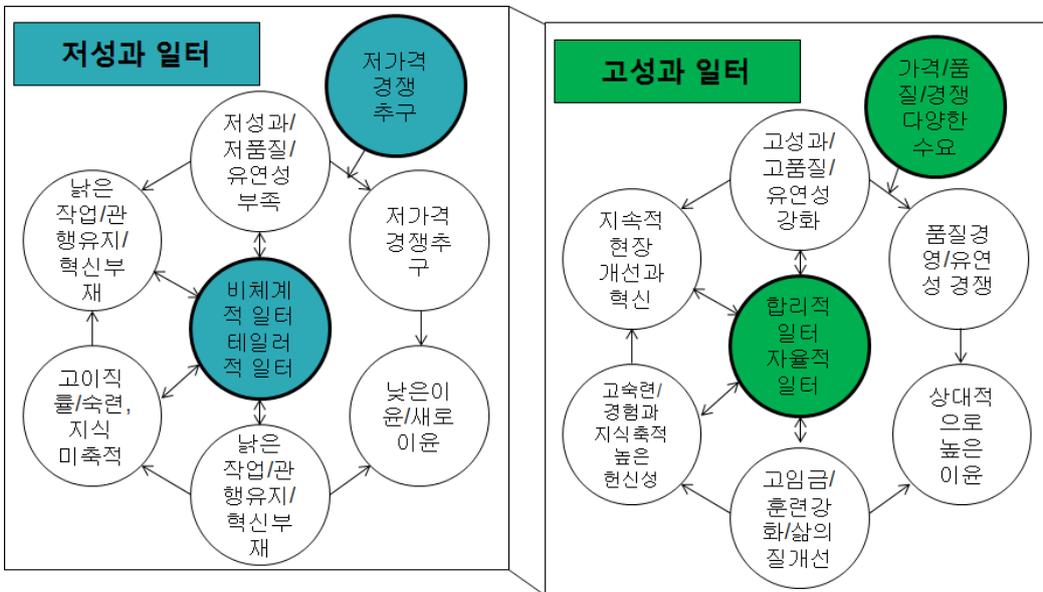
항목	기존일터	고성과 일터
기본원리	요소투입 위주의 일터	부가가치 증가형 일터
생산방식	생산자 중심의 비체계적, 표준화된 일터	고객중심의 유연한 고성과 일터
유연성	외부적 유연성 의존	내부적 유연성 중심
참여와 능력개발	소외	지식화, 엔지니어화
생활의 질	배려가 부족한 일터	생활의 질이 보장되는 일터
변화혁신	현상유지, 간헐적 개선	지속적 개선과 혁신지향
성과	표준적 성과	차별적 성과
고용관계관리	기존의 인사관리 (Personnel management)	인적자원관리(HRM)
중소기업	의존적 하청기업, 생존형	독자적 능력을 갖춘

자료: 한국생산성 본부, 일터혁신의 이해. 2014

<그림 2-1> 일터패러다임의 변화

“일터혁신이란 기업이 외부환경에 대응하기 위해 작업장 수준에서 일하는 방식 및 사람관리 방식이라는 사회 시스템 변화와 관련한 혁신 활동을 의미” 하는 것으로 인식한다(이영호, 2010).

또한, 일터혁신은 작업조직의 변화를 의미하며, 작업조직의 업무분담과 업무수행활동 전체”를 의미하며 “창의성 및 의지 등을 갖춘 존재로서 지식 기반경제의 담지자가 될 인간 노동의 잠재적 능력을 이끌어내고 적절히 활용 하며, 그에 따른 알맞은 보상 등을 통하여 경제적 효율성 및 사회적 정당성 까지 확보하는 전략적 요충”으로 이해할 수 있다(조성재, 2013).



자료: 일터혁신의 이해. 고용노동부. 2010.

<그림 2-2> 일터혁신의 개념

2.1.2 일터혁신의 필요성

일터혁신은 글로벌 시대에 생산성 및 품질수준을 향상시켜 기업의 경쟁력을 높이고 이로 인한 종업원 만족은 물론 고객만족으로 기업의 위상을 증진시켜 노사간에 안정을 줄 수 있다.

기업이 타사와의 경쟁에서 우위를 선점하기 위해서는 조직의 각 분야별로 체계적인 시스템을 도입하여 생산성 향상 및 업무 효율성을 높이는 게 중요하다.

일터혁신은 근로자 삶의 질 제고와 기업의 경쟁력 향상을 양립시킬 수 있는 노사관계의 전략적 요충이다. 전후 황금기를 장식했던 테일러-포디즘적 생산방식이 한계에 봉착, 1980년대 제조업에서는 린생산인 도요타 생산방식과 같은 새로운 작업 조직이 확산, 미국에서는 비제조업을 포괄하는 일터혁신모델로서 고성과 작업조직, 유럽 선진국에서는 사회기술체계로 대두되고 있다.

일터혁신은 과학자들의 실험실, 엔지니어들의 연구개발실이 아니라 제품 및 서비스를 창출하는 작업장에서 만들어지는 혁신을 의미하기도 한다.

일터혁신은 작업현장에서 형성되는 현장의 다양한 경험, 노하우를 체계화하고, 근로자들의 능력을 개발하고, 숙련도를 높여서 제품과 서비스 생산능력을 향상시키는 것이다. 또한 일터에서 배운 지식을 활용하여 현장의 작업조직을 새로운 방식으로 변환하여 경쟁력을 제고 하는 것이다. 한국의 일터는 린 방식 8가지 기법 중 5가지 이상을 사업장에 적용한 것을 말한다.

본 연구는 8가지 요소 중 ‘업무 자율성’, ‘작업방법 자율성’, ‘고성과 창출 기여’ 3가지 부분을 요약하여 작업장을 대상으로 선행연구와 사례연구를 진행하였다.

첫째, 일터에서는 근로자들이 업무를 하는데 있어서 얼마나 자율적으로 업무를 결정해서 하고 있는지, 둘째, 일터에서 작업을 진행할 때의 작업방법은 근로자들이 얼마나 자율적으로 결정하고 있는지, 셋째, 일터에서 배운 기술을 근로자들은 고성과 창출에 어떻게 기여하고 있는지를 선행연구와 사례연구를 통해서 확인하였다.

일터혁신은 제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서 이루어지는 혁신을 의미한다. 일터혁신의 주체는 제품 및 서비스를 창출하는 노동자들이며 혁신 능력을 갖기 위해서는 교육훈련 및 학습을 전제로 하기 때문이다.

2.1.3 해외 일터혁신의 사례

1) 독일의 일터혁신 사례

독일 제조업의 다양한 부문에 걸쳐 진행 중인 디지털화는 다소 단편적인 특징을 보이고 있다. ‘Industrie 4.0’은 일회성으로 생산 기술에 혁명을 가져 오거나 기존 기술이나 조직 구조를 방해하는 것이 아니라, 개별 기계에서 갱신, 교체가 일어나거나 새로운 제어 소프트웨어를 장착하면서 점진적으로 발전하고 있다. 이 때문에 ‘Industrie 4.0’이 언제 시작되었는지, 이것의 가장 초기 특징이 무엇이었는지에 대해 정확히 파악하기가 어렵다.

‘Industrie 4.0’을 가장 가시적으로 볼 수 있는 부분은 아마도 앱과 태블릿, 데이터 안경(data glasses), 기타 시각화 장치의 사용일 것이다. 이와 별개로 이미 많은 공장에서 적용하고 있는 새로운 소프트웨어나 제어 시스템의 도입에서 보듯이 일반적으로 디지털화는 초기에는 가시성이 낮다. 또한 디지털화는 단계별 프로세스이며 여러 부서에 퍼져 있는 수많은 서브 프로젝트에서 다양한 발전 수준을 보이고 있다.

디지털 전환이 고용과 직원의 근무 상황에 주는 영향은 세 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 고용 수준이 낮아질 것이라는 기대를 아직까지는 하지 않고 있다. 실제로 사례 연구 대상 기업은 물론 일반적으로 독일 제조업에서 고용은 제조에서 관리 역할로 이동하고 있긴 하지만 최근 몇 년간 증가하고 있다. 직접 생산에서의 고용 감소는 분명 제조업체의 자동화 증가로 인한 결과 중 하나이지만 작업 조직의 변화와 작업의 아웃소싱이나 이전 때문이기도 하다. 또한 고용 증가에는 R&D 활동의 전략적 확장, 기업 다수의 우호적인 비즈니스 상황과 같은 수많은 요인에 기인한다. 또한 IT 부서들은 확장을 하고 있다. 그러나 고용 상황이 경기후퇴, 미래의 자동화(관리 부서에서 AI의 사용

확대 등), 추가적인 기업 구조조정으로 급격한 변화를 가져올 수 있다. 고용 안정이 ‘Arbeit 2020’ 프로젝트에서 핵심적인 직장평의회 우선순위로 남아 있는 것도 우연이 아니다.

또한 설문조사들과 ‘Arbeit 2020’ 사례 연구 결과에서 보고된 것처럼 직원들에 대한 스킬과 역량 요건이 증가하고 있다. 이는 또한 수많은 요인의 산물이다. 혁신적 기술의 구현은 새로운 요구를 창출하고 있다. 예를 들어, 린 생산과 IPS 같은 제조 프로세스와 조직적 배치의 변화, 보다 큰 스킬을 필요로 하는 새로운 제품의 요구이다. ‘Arbeit 2020’에서 얻은 한 가지 중요한 연구 결과는 기업들이 이러한 새로운 그리고 증가하는 요구에 대응하기 위해 필요한 스킬을 개발해야 하는 상황에 적절하게 대응을 못하고 있다는 것이다.

또 다른 분명한 연구 결과는 근로조건 분야, 특히 업무량에 관한 것이다. 직원 설문조사와 ‘Arbeit 2020’ 사례 연구 모두 업무량 증가를 보여주고 있다. 부분적으로 이는 디지털화와 자동화 수준의 증가와 관련이 있을 수 있다. 적절한 교육 없이 새로운 소프트웨어 사용, 정확하게 작동하지 않는 프로그램이나 기술 프로세스와의 부실한 통합으로 인한 초과 근무에 대한 필요성, 그리고 어쩌면 증가된 소프트웨어 복잡도 원인의 예로 들 수 있다. 소통과 가용성에 있어 개인의 자율영역이 취약해져 긴장이 증가할 수 있을 것이다. 이와 동시에, 지나치게 타이트한 인력배치, 과다한 비용과 예산의 압박, 빈번한 초과 근무로 인해 근로조건은 악화되고 있다.

이로 인해 노동조합과 직장평의회는 어려운 입장에 놓였다. 한편으로는 엄청난 변화가 대응을 필요로 한다. 이와 동시에 지난 20년 동안 단체 교섭의 범위 감소와 직장평의회 발생 축소는 적절한 대응을 할 수 있는 노동조합과 직장평의회 역량을 약화시키고 있다.

이 때문에 노동조합은 직장평의회를 활성화하기 위해 프로젝트를 포함하는 새로운 전략을 개발해야 한다. ‘Arbeit 2020’은 주목할 만한 예로서 디지털화 지도를 통해 새로운 정책 영역을 발굴하면서 변화의 진행과 구현 방식에 영향을 주도록 직장평의회 범위를 확대하는 협약을 도출하기 위해 노력하고 있다. 이러한 맥락에서 부서별로 작성한 디지털화 지도는 사업장마다 디지털화의

실제 진행 상황과 디지털화의 도전과제에 대한 투명성 확보 수단으로 검증되고 있다. 직장평의회는 이런 쟁점과 목표에 대해 전략적 관점을 도입해야 한다. 이러한 전략적 관점의 개발은 두 가지 요소를 갖는다. 첫 번째는 직장평의회 자체가 조직되고 운영되는 방식의 급진적인 개선이다.

‘Arbeit 2020’은 이러한 도전과제를 다루는 데 있어 유용한 기회를 제공하고 있다. 두 번째 요소는 참여적 접근방식이다. 직원의 전문가 지식을 활용하고 설문조사와 부서 회의 같은 수단을 통해 이들의 참여를 증진시키는 것은 직장평의회를 위해 중요한 새로운 자원이 된다. 사업장에서 직장평의회 디지털화에 대한 지식과 그 결과를 확대함으로써 직원 전문성과 참여는 향후 행동을 안내하는 데 있어 유용한 지식 자원이 된다. 또한 직장평의회가 자신의 구성인력을 유지하는 데 도움을 주기 때문에 정당성을 높이는 자원이기도 하다. 그리고 마지막으로, 직원 전문성과 참여는 경영진 대비 직장평의회 입장을 강화할 수 있는 강력한 자원이다.

독일 노사 관계의 이중적 특징, 즉 사업장 차원에서 직장평의회와 노동조합 간 협력은 현재의 도전과제와 변혁에 대응하는 데 있어 더욱 중요한 역할을 하고 노동자 대표제에 활력을 주기 위한 기반으로 작용할 것이다. 독일 노동조합의 입장에서 보면 이는 사업장 활동을 발전시키고 가능하다면 직장평의회 활성화를 노동조합 조직력 강화와 연결한다는 것을 의미한다.

‘Arbeit 2020’은 이에 대해 매우 유망한 수단을 제공한다. 이 상황은 직장평의회가 존재하지 않는 많은 사업장에서 차이가 있다. 이 경우 아무것도 존재하지 않은 곳에 우선 직장평의회를 설립해야 하기 때문에 노동조합은 훨씬 더 힘든 과제에 직면하게 된다. 이러한 의미에서 노동조합 결성과 직장평의회 활성화는 노동조합의 전체 전략에서 상호 보완적 과제로 보아야 할 것이다.

2) 핀란드 일터혁신 사례

핀란드는 1990년대 초 ‘국가적 혁신 시스템(national innovation system)’이라는 개념을 처음으로 과학기술 정책의 틀로 채택한 국가 중 하나이다. 이는 1990년대와 2000년대 기업 및 정부의 연구개발 부문에 대한 지출을

지속해서 증가시키는 데 기여하였다. 기록적인 해였던 2009년에 전체 GDP 중 연구개발에 대한 지출이 차지하는 비율은 1989년의 1.78%에서 두 배 이상 증가한 3.75%였다. 그러나 2010년대 들어 그 비율은 감소하였다. 2018년 추정치는 2.7%이다. 이러한 하락세는 노키아 모바일 사업의 종말과 장기적 경기침체 상황에서의 공공재정 관련 문제에 따른 핀란드 정부의 공공 지출 감축으로 설명될 수 있다. 이러한 악재에도 불구하고 핀란드는 2019년에도 여전히 유럽혁신지수(European Innovation Scoreboard)로부터 유럽에서 제일가는 혁신주도 국가로 평가받고 있다.

1996년 초 경제협의회(the Economic Council)는 1995년 여름에 집권하기 시작한 리포넨(Lipponen) 정부 프로그램의 일환으로 작업장개발 프로그램(TYKE 프로그램)을 도입했다. 노동부와 노사단체가 공동으로 준비한 이 프로그램은 본래 4년간 실시될 예정이었지만 2000년 초에 이르러 리포넨 2기 정부 프로그램의 일환으로 4년 더 실시되었다. 양 기간 동안 TYKE 프로그램의 3대 주요 활동은 핀란드 작업장 내 생산성과 노동 생활의 질적 향상을 위한 작업방식 변화 추진, 작업장 개발에 관한 정보 확산 및 작업장 개발에 대한 전문성 강화였다.

이 프로그램은 1996년부터 2003년까지 약 670개의 사업에 대한 지원금을 제공했고 총 135,000명의 인원과 약 1,600개의 작업장이 사업에 참여했다. 양 기간 동안 프로그램 예산이 증가함에 따라 몇 년 동안 사업 건수 또한 증가하였다. 다음은 사업 활동에 초점을 맞춘 프로그램에 대한 간략한 설명이다. 사업의 대부분이 각 작업장의 요구사항에 기초한 개발 사업이었으며 사업 기간은 1년에서 3년 사이였다. 사업의 가장 기본적인 목적은 작업공정, 노동 공동체의 기능, 인력관리, 팀 기반의 작업조직, 외부 네트워킹, 개발 전문지식, 노동능력과 일터에서의 복리 등을 개선하는 것이었다. 이러한 사업 외에도 프로그램은 단기간의 소규모 기초 분석(몇 달간 진행되는 개발 사업의 타당성 조사)을 지원했으며, 몇몇 기업으로 구성된 조직적 혁신 창출과 장기적 고용 증가를 목표로 하는 광범위한 네트워크 사업도 지원했다.

프로그램 지원은 사업에 투입된 전문가들의 전문지식 투입에 역점을 두었다. 전체 지원금 가운데 약 45%가 컨설턴트 모집 비용에 할애되었으며 대학,

연구기관 등의 전문가는 전체 지원금의 35%를 차지했다. 이외에도 다른 교육기관과 작업장에서 온 개발자들도 전문가로서 사업에 참여했다. 작업장도 자체적으로 사업에 이바지했는데 주로 노동자들이 직접 의견을 제공하거나 전문가 비용을 일정 부분 부담하는 형태로 이루어졌다.

2004년 초 노동부는 TYKE 국가 생산성 프로그램(더 적은 자원으로 TYKE 프로그램과 함께 실시되었던)의 연장선상에서 TYKES 프로그램을 출범시켰다. TYKES 프로그램은 6년간 시행될 예정이었지만 1년 연장되어 2010년 말에 종결되었다. 2008년에 TYKES의 관리책임이 노동부로부터 핀란드 최대의 연구개발 지원조직인 TEKES(the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation, 핀란드 기술혁신지원청)로 이관되었다.

TYKES 프로그램은 2009년까지 ‘핀란드 내에 작업 조직 개발을 위한 전문가 네트워크를 형성하여 국가적 경쟁력을 형성하고 질적으로 지속 가능한 생산성 성장을 효과적으로 도모하겠다’는 야심 찬 비전을 지니고 있었다. 질적으로 지속 가능한 생산성 성장은 노동 생활의 질을 개선하며 직원들이 노동 생활을 유지하게끔 하는 방식으로 생산성이 향상하는 것을 뜻한다.

노동생산성과 노동 생활의 질적 개선은 제로섬 게임으로 여겨질 것이 아니라 양 부분에서의 문제들을 작업장의 현대 작업 방식의 결점으로써 검토하고 유사한 혁신 방식으로 보완되어야 한다는 것이 근본적인 생각이었다.

TYKE 프로그램과 비교했을 때 중소기업과 서비스 산업에 할당되는 자금의 비중은 TYKES 프로그램에서 증가했다. 중소기업은 TYKES 프로그램의 전 기간 동안 중요한 대상이었다. 프로그램의 기업 개발 사업에 제공된 총 지원금 중 중소기업 개발 사업이 차지하는 비중은 77%였다. 산업과 건설 부문의 작업장은 전체 개발 사업 지원금 중 35%를 차지했다. 민간 서비스 부문은 거의 30% 수준에 달했다. 자치단체가 차지하는 비율은 24%로 지원금 중 약 절반이 공공복지와 의료보건 서비스를 제공하는 데 집중되었다. 노동 생활 발전 전략의 일환으로 TEKES는 2012년 여름에 ‘Liideri - 비즈니스, 생산성, 즐거운 일터 프로그램’을 새롭게 시행하였다. Liideri 프로그램의 목적은 광범위한 혁신 정책, 즉 2008년에 새롭게 채택된 국가혁신전략을 따르는 접근법을 대표하는 ‘차세대’ 일터혁신 개발 프로그램이 되는 것이었다.

Liideri 프로그램의 목적은 비즈니스 활동과 노동 생활을 혁신하는 경영 및 조직 관행을 만드는 것이었다. 본 프로그램은 초반에 두 가지 분야에 초점을 맞추었다. 첫 번째는 직원 참여 혁신이었다. 이는 아이디어를 내고 고객에게 부가가치를 선사하는 새로운 솔루션을 창출해 내는 관점으로 제품과 서비스를 새롭게 만들고 생산하는 과정에 직원들이 적극적이고 체계적으로 참여할 수 있게끔 하는 개념이다. 두 번째 분야는 새로운 형태의 작업 조직 및 비즈니스 활동 일신을 위한 참여에 관한 연구와 개발에 관련된 것이다.

Liideri 프로그램은 시행되는 과정에서 다른 많은 변화를 겪기도 했다. 가장 중요한 변화는 2015년에 일어났는데 TEKES가 R&D 사업 지원금을 비즈니스 활동을 일신하고 확장하여 국제 시장에서 성장하고자 하는 기업들에게 전면적으로 제공하기로 한 것이다. 이로 인해 TEKES 지원금을 받을 수 있는 기업 수는 상당히 줄었으며 Liideri 프로그램에 제출되는 지원서 또한 현저히 줄어들었다(전략의 변화가 있기 전에 프로그램으로부터 지원금을 받던 기업들은 국내에서만 운영되고 성장을 추구했다). Liideri 프로그램으로부터 지원받는 사업들의 입장에서 국제적 성장은 점차 더 중요한 요소가 되었다. TEKES의 새로운 전략에 따라 2016년에 이루어진 또 다른 중요한 변화는 작업 재편성에서 디지털기술이 차지하는 역할이 더욱 강조되었다는 점이다.

초기에 Liideri 프로그램은 전반적인 성장을 추구하는 기업들에 중점을 두었지만, TEKES의 전략이 변화함에 따라 프로그램의 지원금은 온전히 국제 시장에서 성장을 추구하는 기업들에 초점이 맞춰졌다. Liideri 프로그램은 공공기금으로 운영되기 때문에 경제 전반에 가장 큰 혜택을 가져다주고, 특히 핀란드 수출 규모를 확대할 수 있는 잠재력을 지닌 분야에 자원을 제공하는 것이 당연하다고 볼 수 있다. 그러나 동시에 평균 이상의 기업들만 겨냥하는 것은 전반적으로 기업들 사이의 간극을 넓힌다는 리스크를 안고 있다.

따라서 본 연구에서는 작업의 자율성 및 작업방법 자율성에 대해서 중점적으로 연구를 진행 하였으며, 일터혁신이 일터학습에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

2.1.4 일터혁신과 일터학습의 관계

개인의 학습은 학습자가 처한 환경에서 발생하는 경험을 기반으로 이루어진다. 즉, 일터학습은 개인과 조직 환경이 상호작용하는 과정에서 일어나는 것이다. 일터혁신은 “작업장에서 작업조직, 생산과 관련하여 형성되는 경험, 노하우, 지혜, 진단능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 어떻게 조직화하여 근로자들로부터 이끌어내고, 체계화하여 이용하는가에 있다(배규식, 2008). 일터학습은 개인특성뿐 아니라 개인을 둘러싼 조직의 사회문화적 특성에 대한 이해를 필요로 한다. 또한 조직 내에서의 학습은 조직의 비전이 구성원들에게 공유될 때 가능해진다.

기존 ‘학습자’중심의 일터학습 연구는 개인의 경험을 학습 자원으로 중시하며, 지식이 생성되고 학습하는 과정을 설명하고자 한다. 이러한 선행연구를 바탕으로 종합해보면 일터학습은 개인적 요인 뿐 아니라 일터혁신이라는 보다 거시적 차원의 요인에 의해 많은 영향을 받는다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 일터혁신이 일터학습에 유의한 영향을 미치게 될 것이라 생각하고 그에 따른 가설을 설정하여 실증적으로 분석해 보고자 한다.

2.2 일터학습

2.2.1 일터학습의 개념

일터학습의 개념은 ‘일터에서 일을 하면서 배운다’라고 설명할 수 있다. 사실 ‘일을 하면서 배운다’라는 말은 생활영역에서는 너무 자연스러워 별반 새로울 것이 없지만 인적자원개발 분야에서는 그리 주목 받지 못해 왔다. 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, 일터학습이 일터로부터 발생하는 학습활동 전부를 파악하거나, 비형식적 학습에 한정하거나, 일터내의 다양한 자원이나 주변사람과의 상호작용을 강조하거나 혹은 일터학습을 통하여 얻을 수 있는 성과 등의 결과를 강조하여 정의내리고 있다. 그러나 이러한 정의들은 모두 일터학습이 훈련의 관점이 아닌 학습의 관점으로 일터에서 이루어지는 활동들을 파악한다는 점에서 공통점을 가진다.

일터 학습의 특징을 정리하면 다음과 같다,

첫째, 일터학습은 집단적 학습을 중시한다. 일반적으로 일터학습은 개인학습을 중요시하면서도 새로운 학습의 관점인 조직학습이나 학습조직에 더 관심이 높다. 조직의 학습은 실제적으로 조직 내부의 업무 수행 가치 방법이나 관점을 새롭게 정교화하고 유지할 때 일어난다.

둘째, 일터학습은 능동적인 학습을 지향한다.

일터 학습은 교육을 통해 얻을 수 없는 노하우나 암묵적인 지식 습득, 변화된 일터에 대한 적응성 등 장점이 있다.

일터 학습은 실제적이고 문서화된 형식지 뿐만 아니라 개인적이며 과정 중심인 암묵지를 체득할 수 있는 중요한 경로가 된다.

셋째, 일터학습은 형식적이 아닌 무형식적인 학습과 관련성이 깊다.

일터학습 중 형식학습과 무형식적학습의 기여도를 비교하면 무형식적 학습이 형식적 학습에 비해 더 큰 비중을 차지한다고 설명하고 있다. 이것은 일터 학습에서 무형식적학습의 중요성을 인지하게 해 주는 까닭이 된다.

2.2.2 일터학습의 구성요소

일터학습은 학교 및 가정에서 일어나는 학습처럼 일터 및 작업장에서 일어날 수 있는 학습이다. 20세기 초기 인적자원개발의 형태는 산업혁명 영향으로 대량 생산을 할 수 있는 체제가 갖춰지고, 분업화로 변화 되면서 작업효율성이 높아지게 되면서 다수의 노동자에게 기업이 필요로 하는 지식 및 기능이 강조

되었다. 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, 이를 방지하기 위한 일부 기업의 경력개발 인력시스템 도입은 향후 본격적인 산업교육의 계기로 작용하게 되었다. 이러한 흐름은 여러가지 문제점을 갖는 기존 전통교육 방법에서 현장교육으로 단점을 보완하기 위해서 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 되었다. 이에 대한 해결책으로 체계화된 현장교육이 등장하게 되었다. 체계화된 현장교육은 현장교육을 실시하기 전에 훈련에 대한 계획을 세운다는 점에서 비체계화된 현장교육과 차별되며, 현재는 대부분의 기업에서 OJT라는 것은 체계화된 OJT를 의미하게 되었다.

인적자원개발 분야에도 훈련을 중시한 패러다임으로 변화가 이루어졌는데 Rothwell(2002)은 인적자원개발 변화 흐름을 6세대에 걸쳐서 발전해 왔다고 설명하였다.

- 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(2002). Models for workplace learning and performance. VA: American Society for Training and Development. 8-13.

[그림 2-3] Willam Rothwell의 'HRD 패러다임의 변화'

제 1세대는 훈련활동에 초점을 맞춘 세대, 제 2세대는 훈련과 함께 조직개발 및 경력개발이 활용되는 시기 이다. 제 3세대인 HPI(Human Performance Improvement)는 인간 수행문제에 대한 원인과 해결책을 연구하는 과정이며, 4세대인 WLP는 조직과 개인의 욕구를 만족시키기 위해 학습과 다른 개입들을 통합하여 사용하는 것이라고 설명 하였고, 제 5세대인 일터학습자는 조직에서 학습을 통해서 개인변화에 초점이 맞춰 졌으며, 마지막 6세대는 무형 식적 학습 등을 포함한 전방위적 학습전략에 초점이 맞춘 개념이다.

최근 기업 내 인적자원개발에 대한 변화가 많이 거론되고 있으며 변화 추세는 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 기업 내 인적자원개발(HRD)의 변화 추세

구 분	전통적 관점	최근 동향
주요 영역	· 교육훈련 (training & development; T&D)	· 일터학습 및 성과중심
	· 조직개발 (organization development; OD)	· 학습조직구축 · 지식경영
	· 경력개발 (career development; CD)	· 인재경영
HRD 부서의 역할	· 조직 구성원 개인차원의 역량개발 · 전통적 교육훈련부서	· 전략적 파트너 · 퍼포먼스 컨설턴트 · 차세대 리더양성
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

출처: 송영수(2013). "ASTD 역량모델을 기반으로 한국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구", 한국인력개발학회 『HRD연구』, 15(4), 125-156.

기업 내 HRD의 역할이 기존의 교육훈련, 조직개발, 경력개발의 기본축인 관리차원에서 벗어나 끊임없이 학습하고, 창조하며, 글로벌 경쟁력 및 도덕성을 갖춘 인재를 발굴하고 육성하고 개발하는 것이 기업의 잠재역량을 끌어내는 방법이라고 송영수(2013)는 주장한다. 이것은 변화에 적응하고 학습하는 미래를 준비하는 전략적 인적자원개발로 기능과 역량이 확대되고 전환되고 있음을 의미한다.

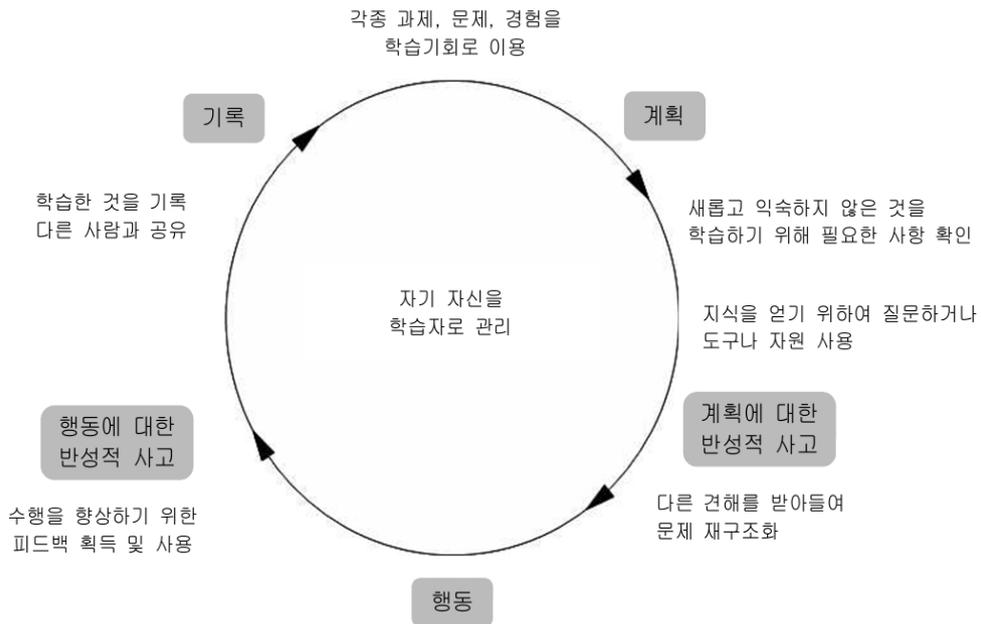
<표 2-1>는 전통적 인적자원개발과 최근동향을 비교하여 인적자원개발의 변화추세를 제시하고 있다. 이렇듯 기업 내 인적자원개발 분야는 경영환경의 변화와 함께 전통적 관점에서 변화하여 일터학습 및 성과중심, 학습조직 구축, 지식경영, 인재경영의 방향으로 전환되어 가고 있는 실정이다.

2.2.3 일터학습의 모형

일터학습이 이루어진 과정을 표현하는 틀로 일터학습 모형은 일터학습을 구체적으로 설명하는 모형과 일터학습의 구성요소들을 상호작용으로 강조하는 모형으로 나눌 수 있다.

1) Watkins와 Marsick의 모형

일터에서 이루어지는 학습을 Watkins와 Marsick(1996)는 개인적, 집단적, 조직, 전문가 집단 수준 등을 포함한다고 본다. 이들은 4가지 수준의 학습 중에서 전문가들이 자신의 학습을 미리 검토하고, 예상하며, 계획하는 것을 도와주기 위하여 아래의 <그림 2-4> 같은 모형을 개발하였다(Watkins & Marsick, 1996).



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

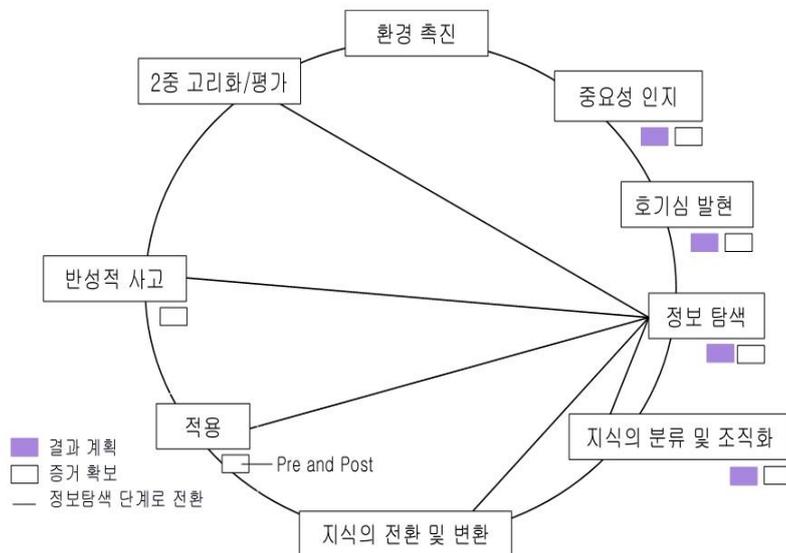
<그림 2-4> Watkins & Marsick,의 일터학습 모형

<그림 2-4> 모형을 살펴보면 먼저 1단계로 새롭고 익숙하지 않은 것을 학습하기 위해 필요한 사항을 먼저 확인한 후 지식을 얻기 위해 질문하거나 도구나 자원을 사용한다. 2단계는 계획에 대한 반성적 사고로 다른 견해를 받아 들여 문제를 재구조화하는 과정이다. 2단계가 형성되면 행동으로 옮기게 되며 그 다음은 수행을 향상하기 위한 피드백 획득 및 사용으로 행동에 대한 반성적 사고 과정으로 가서 학습한 것을 기록 다른 사람과 공유하게 되고 다음에 각종 과제, 문제 등 학습계획을 세우는데 도움 및 영향을 줄 수 있다.

2) Rothwell의 모형

일터학습이 이루어지는 과정에 대한 모형을 고안함에 있어 Rothwell (2002)은 먼저 문헌 고찰에 기초하여 착안하였고, 현장에서 학습자들에게 시범 적용한 다음 이들과의 논의를 통하여 다음 <그림 2-5>와 같이 제작하였다.

Rothwell(2002)이 개발한 모형은 Watkins와 Marsick(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.



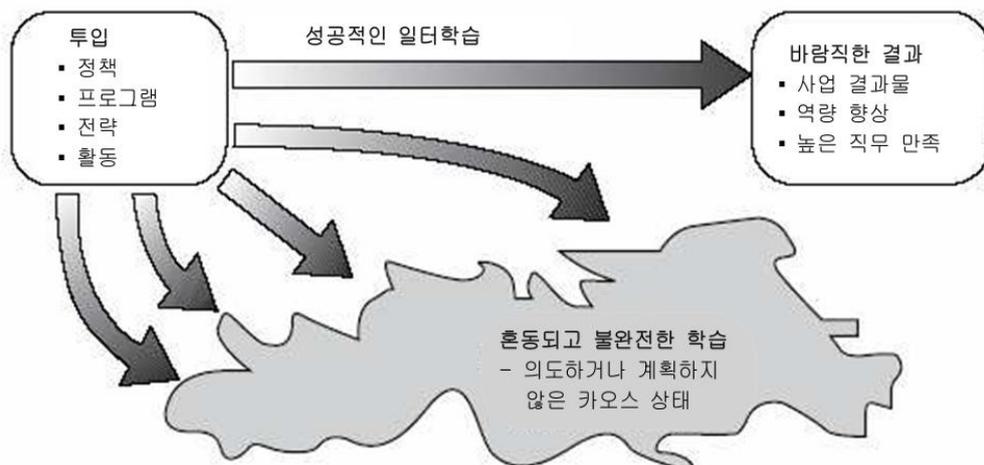
출처 : Rothwell, W.(2002). The workplace learner. American Society for Training and Development, 407-425.

<그림 2-5> 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

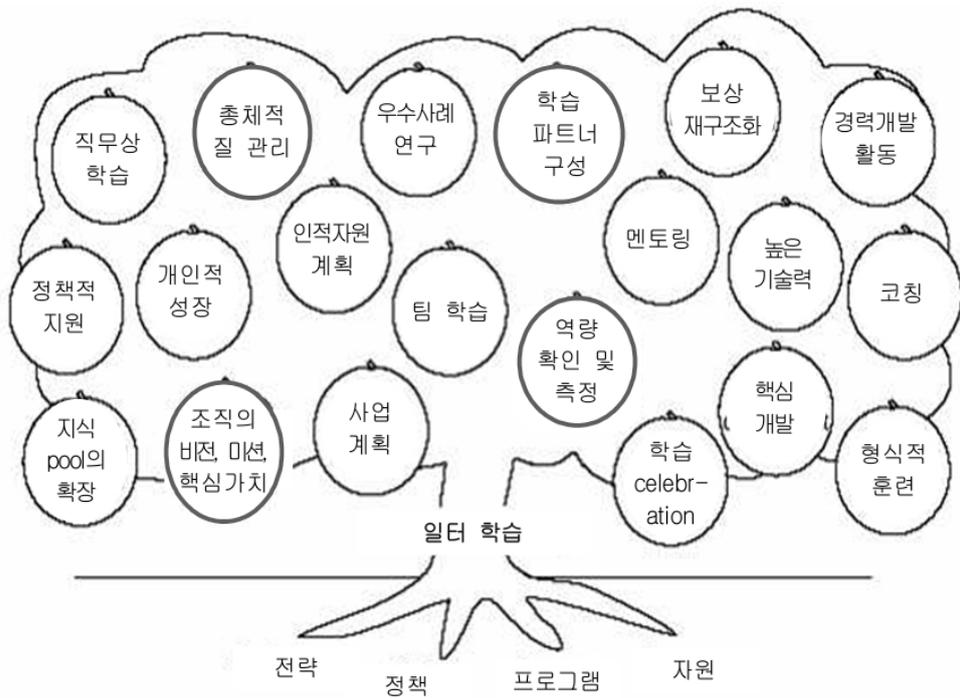
일터학습의 모형은 체제적이 되어 변화가 더 이상 위협적이지 않을 만큼 상호작용적으로 되어야 한다고 주장한다. 또한 일터학습은 사업 결과물, 역량 증가, 높은 직무만족이 성취되기 전에 상호적이며 체제적인 과정으로서 많은 영향요인을 고려하여야 하며, 이에 따라 상호작용 모형과 체제적 모형으로 일터학습 모형을 구분하여 제시한다.



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

<그림 2-6> Rylatt의 일터학습 체제적 모형

<그림 2-6>은 Rylatt의 일터학습 체제적 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 체제적 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. 체제적 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.

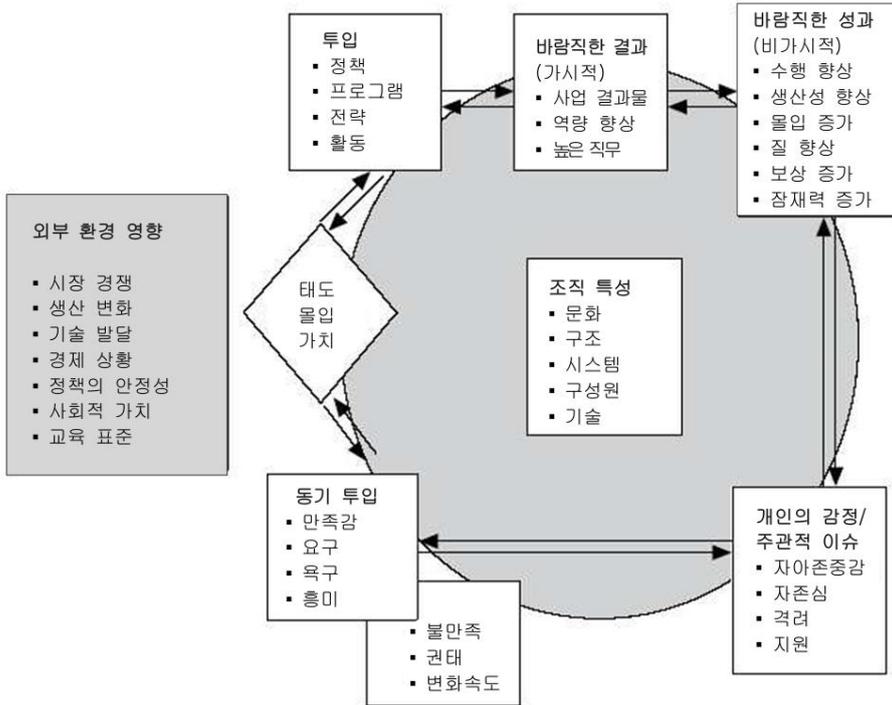
<그림 2-7> Rylatt의 일터학습 상호작용 모형

그의 일터학습 모형은 <그림 2-7>에서 보이는 것처럼 일터학습을 20개의 하위 구성요소로 구성하고 있다. 먼저 일터학습의 구성요소 중에서 조직의 전략적 측면으로 조직의 전략, 미션, 핵심가치 등을, 정책적 측면에서는 사업 계획, 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 생각에 문제의식을 가지고 출발 하였다. 조직의 요구가 일터학습 유형 선호에 영향을 끼칠수는 있지만 종사자 개인의 요구 및 흥미 등 개인적인 특성 또한 중요한 변수가 되어 가능한 한 다양한 변인들을 고려하였으며, 이에 따라 <그림 2-8>과 같은 총체적(holistic) 모형을 제시하였다.

이 모형은 일터학습 환경의 발달에 대한 해답을 해줄 수는 없지만, 고려할 수 있는 유용한 다른 요소들을 제공한다.



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

<그림 2-8> Matthews의 일터학습 총체적 모형

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, 개인특성으로는 호기심, 태도, 자아상 등과 같은 학습자 특성이, 조직특성으로는 기업의 전략, 프로그램, 각종 활동 등이 중요한 투입요소가 될 수 있는 것으로 나타났다.

2.2.4 일터학습과 기업성과

일터학습 관련 연구가 학교교사나 일부 HRD 전문가를 대상으로 수행된 것이다. 기업체 근로자를 대상으로 한 연구들 대부분이 질적 연구방법을 사용한 사례연구들이어서 개별 기업수준을 벗어나 전체 기업수준으로 일반화가 어렵다는 제한이 있다. 최근 일터학습을 촉진하는 영향요인을 구명하고자 하는 목적으로 양적 연구가 수행되었으나(문세연, 2006), 절대적인 수가 부족한 실정이다. 한편 일터학습에 대한 연구 가운데 업무상황에서 학습자의 주도하에 비구조적으로 시행되는 무형식적 학습에 대한 관심이 높아지고 있다. 기업 내 학습이 형식학습보다는 무형식적 학습의 비중이 실제로 더 크다는 주장이 제기되고 있는데, 이는 일터에서 활용하는 지식의 90%는 무형식적 학습을 통해 발생한다고 하였고 직무를 통해 아는 지식의 70%는 동료와 선배로부터 무형식적으로 습득한 것이라고 하였으며, Watkins와 Marsick(1996)은 작업장 학습의 약 80% 정도까지가 무형식적으로 이루어지고 있다고 하였다. 일터에서의 학습은 무형식적으로 일어난다고 보고 있으며, 일터에서 업무를 수행하는 과정에서의 학습이 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. 또한 318명의 HRD 전문가를 대상으로 한 설문조사를 통해 무형식적 학습에 대한 저해요인으로 학습시간의 부족, 학습자원과의 근접성 부족, 금전적, 비금전적 보상의 결여와 같은 요인들 외에 비지원적 조직문화, 타인의 비공식학습에 대한 참여의지 부족, 해당 주제의 전문가에 대한 접근의 어려움 등을 발견하였다. 또한 무형식적 학습 몰입에 영향을 주는 학습동기를 제고하는 인적 특성으로 주도성, 자기효능감, 학습에 대한 애착, 전문성 개발에 대한 관심, 성숙함, 사교적 성격 등을 발견하였다.

Van Woerkom et al(2002)은 직무활동에 대한 영향요인을 규명하기 위해서 개념적 모형을 수립하고 <그림 2-8>과 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, 과업명료성, 정보, 참여, 협력, 의사소통, 코칭, 조직의 학습문화), 그리고 3개의 인적 특성(동기 자기효능감, 경험의 다양성)을 중심으로 개념적 모형을 구성하였다. 이 연구의 분석결과 가장 중요한 요소는 자기효능감인 것으로 나타났다.

2.3 학습지향성

2.3.1 학습지향성의 개념

학습지향성은 직무를 원활하게 이끌어가기 위하여 자신의 능력을 향상시키고 지식과 정보 그리고 기술을 학습하기 위한 개인의 관심과 노력의 정도를 의미한다. 학습지향성은 과거의 경험을 통해서 새로운 지식 및 기술을 배워서 익히고 행동하는 성향이다. 기능지식을 의식적으로 습득하는 행동으로 연습이나 경험의 결과에서 생기는 지속적인 행동 발전이나 새로운 기술과 정보를 습득해서 내면화시키는 작업의 하나이다. 행동이 변화한다는 것은 사람이나 동물이 그 변화에 의해 환경상태에 적응한다는 것을 뜻한다.

학습지향성의 연구에 있어서 중요한 기여를 한 연구들을 중심으로 학습지향성의 개념과 다른 논의 내용들을 정리해 보고자 한다.

선행연구들의 논의를 바탕으로 해서 학습지향성이 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. 3가지의 가치관이 학습하고자 하는 성향에 일상적으로 영향을 주는데 그 세 가지는 학습에 대한 몰입, 개방성, 그리고 공유된 비전이다.

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.

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. 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 개방성이 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. 조직이 취하는 방향에 대한 동의와 몰입이 없는 학습에 대한 동기부여가 적어지기 마련이다. 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. 이러한 맥락에서 Calantone과 그의 동료들(2002)은 학습지향성을 ‘경쟁우위를 제고시키기 위해 지식을 창조하고 활용하는 조직 전반에 걸친 활동’이라고 설명하고 있다. 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 학습지향적인 조직이 고객의 욕구를 이해하고 예측할 수 있는 능력과 지식을 보유하기 때문에 시장에서 실패할 가능성이 낮아지게 된다고 주장하는 학자도 있다.

2.3.2 학습지향성과 기업성과와의 관련성

중소기업이 학습지향성을 높여 기대하는 궁극적인 목표는 기업성과를 올리는 것이다.

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.

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 성과 지표에서 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.

이상 고찰의 결과로 볼 때 대부분의 연구들에서 학습지향성이 중소기업의 기업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났음을 알 수 있었다.

2.4 기업성과

Kaplan과 Norton(1992)은 기업성과의 측정을 위해서 내부프로세스 성과, 혁신 및 학습성과, 고객만족성과, 재무성과 등을 동시에 고려하여야 한다고 주장하고 있으며, 이러한 주장은 실무적으로나 학문적으로 인정을 받고 있다.

기업성과의 첫 번째 유형으로 종업원 만족을 들 수 있다. 종업원 만족의 개념에 대한 측정은 주로 직무만족에 의해 측정되고 있으며, 종업원의 직무에 대한 만족이 직무에 대한 몰입이나 이직의도 등에 미치는 영향뿐만 아니라 고객만족성과나 재무성과 등에 대해 미치는 영향을 규명하고자 한 연구들이 활발하게 진행되어왔다.

두 번째 유형으로 고객만족을 들 수 있는데, 고객만족은 제품 및 서비스에 대한 고객의 구매 후 평가라고 할 수 있는데, 제품 및 서비스가 기대수준 이상일 때 고객은 만족하게 되고, 기대가 성과를 초과할 때 불만족하게 된다는 기존 연구를 볼 때, 고객만족에 대한 측정은 고객에 의해 인지된 성과를 측정하는 것이 더 일반적이다.

세 번째 유형으로 재무성과를 들 수 있는데 재무성과란 기업의 생존 및 수익성, 장기적 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 기업성과이다.

본 연구에서는 기업성과를 고객만족, 매출액, 순이익, 시장점유율을 측정하였다.

Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설의 설정

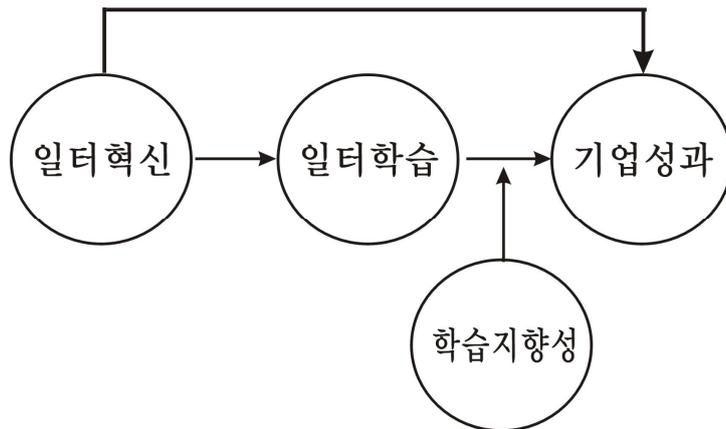
3.1 연구모형의 설계

본 연구는 중소기업에 종사하는 근로자를 대상으로 일터혁신이 일터학습과 기업성과에 미치는 영향을 파악하는데 목적이 있다.

본 연구 모형은 이론 모형 및 측정 모형으로 설정 하였으며, 이론모형은 내생개념과 외생개념과의 선형관계를 말하는 것이며, 측정모형은 각 잠재변수가 어떤 측정변수들에 의해 측정되는가를 보여준다.

본 연구는 중소기업에서 근무하는 근로자를 대상으로 일터혁신이 일터학습과 기업성과와의 영향관계를 살펴보고 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향 관계에 있어서 일터학습의 매개효과를 확인하고자 한다. 또한 일터학습이 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 학습지향의 조절효과를 검증하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구를 통해 고찰한 여러 가지 변수들을 근거로 도출한 연구모형은 다음 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구의 모형

3.2 가설의 설정

3.2.1 일터혁신과 일터학습

개인의 학습은 학습자가 처한 환경에서 발생하는 경험을 기반으로 이루어진다. 즉, 일터학습은 개인과 조직 환경이 상호작용하는 과정에서 일어나는 것이다. 일터혁신이란 기업이 외부환경에 대응하기 위해 작업장 수준에서 일하는 방식 및 사람관리 방식이라는 사회 시스템 변화와 관련한 혁신 활동을 의미하는 것으로 인식한다(이영호, 2010). 일터혁신을 “제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서 이루어지는 혁신”을 의미한다고 하면서, 혁신은 “작업장에서 작업조직, 생산과 관련하여 형성되는 경험, 노하우, 지혜, 진단능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 어떻게 조직화하여 근로자들로부터 이끌어내고, 체계화하여 이용하는가에 있다”고 설명한다(배규식, 2008).

이와 같이 조직이 가진 구조, 문화, 풍토 등은 조직의 고유한 특성을 구성하며 이는 학습이 일어나는 일터에 종합적으로 작용하여 학습장의 역할을 수행한다. 따라서 일터학습은 개인특성뿐 아니라 개인을 둘러싼 조직의 사회문화적 특성에 대한 이해를 필요로 한다. 또한 조직 내에서의 학습은 조직의 비전이 구성원들에게 공유될 때 가능해진다. 따라서 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 일터혁신은 일터학습에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 일터학습의 매개효과

일터혁신은 “작업장에서 작업조직, 생산과 관련하여 형성되는 경험, 노하우, 지혜, 진단능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 어떻게 조직화하여 근로자들로부터 이끌어내고, 체계화하여 이용하는가에 있다(배규식, 2008). 이와 같이 조직이 가진 구조, 문화, 풍토 등은 조직의 고유한 특성을 구성하며 이는

학습이 일어나는 일터에 종합적으로 작용하여 학습장의 역할을 수행한다. 따라서 일터학습은 개인특성뿐 아니라 개인을 둘러싼 조직의 사회문화적 특성에 대한 이해를 필요로 한다. 또한 조직 내에서의 학습은 조직의 비전이 구성원들에게 공유될 때 가능해진다.

Zarraga와 Garcia(2003)는 조직 내에서 공유된 비전을 통해 구성원들은 공동의 목표에 대한 통합된 행동을 나타내고 이는 함께 학습하고 성장하고자 하는 강한동기를 부여한다고 이야기한다. 따라서 조직 구성원에게 공유되며 기업이 외부 환경에 대응하기 위해 작업장 수준에서 일하는 방식 및 사람 관리 방식이라는 사회 시스템 변화와 관련한 혁신활동을 의미하는 것은 구성원들의 사고방식과 행동에 영향을 미쳐 일터학습의 효과에 차이를 가져오게 된다.

일터에서 일터학습에 영향을 주는 환경 요인에 대한 사례연구를 실시하였으며 이 연구 결과 일터혁신 대한 참여의지 부족, 해당 주제의 전문가에 대한 접근의 어려움 등을 발견하였다. 이와 같이 이론 관점에서 살펴보면 기업의 지속적인 경쟁우위의 원천은 해당기업이 보유하고 있는 내부자원 중에서 중요 자원이라 할 수 있는 인적자원역량에서 비롯된다고 할 수 있으며 이와 같이 중소기업에서의 인적자원의 역량을 높이기 위해서는 일터학습을 통한 중소기업 인력의 역량을 높이는 것이 매우 중요하다 할 수 있다. 따라서 일터혁신과 기업성과 간의 관계에서 일터학습의 매개효과를 검증하고자 한다.

가설 2: 일터학습은 일터혁신과 기업성과간의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다.

3.2.3 학습지향성의 조절효과

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. 또한 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 학습진이를 더욱 촉진시킬 수 있다고 볼 수 있다.

중소기업이 학습지향성을 높여 기대하는 궁극적인 목표는 기업성과를 올리는 것이라고 할 수 있다.

가설 3: 일터학습이 기업성과에 미치는 영향에 학습지향성은 조절효과를 나타낼 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본의 선정 및 분석방법

4.1.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 중소기업에 종사하는 근로자를 대상으로 일터혁신이 일터학습과 기업성과와의 영향관계를 살펴보고 학습지향성의 조절효과를 파악 하는데 주목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 관련 대상자를 중심으로 설문조사를 실시하였으며 2020년 8월 10일부터 2020년 9월 24일 까지 45일간에 걸쳐 중소기업 제조업에서 근무하고 있는 노동자를 대상으로 이루어졌으며 총 250부를 배포하여 241부를 회수하였다. 241부중 응답이 부실한 6부를 제외한 235부를 실증분석에 이용하였다.

4.1.2 표본의 특성

본 연구 분석에 사용 되었던 표본의 일반적 특성은 <표 4-3>과 같다. 성별로는 남자가 68.9%, 여자가 31.1%로 남성 비율이 여성보다 높게 조사되었으며 연령별로는 30대가 119명(50.6%)으로 가장 많았으며, 40대가 69명(23.9%)으로 나타났으며 20대가 28명(11.9%), 50대 이상이 19명(8.0%)로 나타났다. 설문대상 중에 기혼은 127명으로 조사대상 중 54%로 나타났으며 미혼은 108명(46.0%)로 나타났다. 담당업무별로 살펴보면 생산직 분야는 86명(36.9%)로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며 현장직이 64명(27.2%), 서비스직이 35명(14.8%), 사무원이 11.4%로 조사결과 나타났다. 조사대상의 학력을 살펴보면 대졸이 142명(60.4%)로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며 고졸이 46명(19.8%), 전문대졸이 39명(16.5%), 대학원졸이 8명(3.4%)로 조사결과 나타났다.

근무년수를 살펴보면 조사대상 중 5년이상 - 10년 미만의 근무자가 112명으로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 특성

구 분		빈 도	백분율(%)
성별	남	162	68.9
	여	73	31.1
연령	20대	28	11.9
	30대	119	50.6
	40대	69	23.9
	50대이상	19	8.0
결혼	기혼	127	54.0
	미혼	108	46.0
학력	고졸	46	19.5
	전문대졸	39	16.5
	대졸	142	60.4
	대학원	8	3.4
담당 업무	생산직	86	36.9
	현장직	64	27.2
	서비스	35	14.8
	영업직	23	9.7
	사무원	27	11.4
근무 년수	5년미만	63	26.8
	5년이상-10년미만	112	47.6
	10년이상-20년미만	57	24.2
	20년이상	3	1.2
계		235	100.0

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 기존 연구들에서 사용된 측정변수들을 사용하도록 하며, 기존의 측정변수들이 없거나 부적절한 경우에는 기존 연구들을 근거로 개념을 가장 잘 측정할 수 있는 측정변수를 개발하였다. 본 연구 구성 개념에 대한 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

4.2.1 일터혁신

일터혁신이란 작업장 수준에서 일하는 방식 및 사람관리 방식이라는 사회 시스템 변화와 관련한 혁신 활동의 정도를 의미하며 이영호(2010)의 연구를 토대로 담당업무와 관련한 적극적인 문제해결, 새로운 기술도입에 따른 업무 개선활동에 참여, 의사결정에 대한 참여정도, 담당업무에 대한 자율적인 권리에 대한 보장, 근로자의 자율성 강화, 근로자 참여를 통한 지속적인 작업 혁신 등으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4.2.2 일터학습

일터학습은 일반적으로 ‘일터에서의 학습을 말하며, 기본적으로 업무현장에서 이루어지는 다양한 학습활동을 포함한다. 본 연구에서의 일터학습은 종업원들의 업무수행 과정에서 발생하는 학습’이라고 정의하면 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4.2.3 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 문항을 사용하였다.

4.2.4 기업성과

기업성과란 이영호(2010)의 선행연구를 토대로 고객만족수준, 회사의 서비스, 매출액, 순이익, 시장점유율, 전반적인 경영성과 등으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4.3 설문지 구성 및 측정

본 연구 설문지 질문의 범위는 연구목적에 맞게끔 선행연구를 통해 추출한 일터혁신, 일터학습, 학습지향성, 기업성과, 일반현황 5가지 부류로 구분하고자 한다. 설문지 항목은 선행연구에서 검토된 것으로서 신뢰성 및 타당성이 검증된 사항을 선별적으로 본 연구목적에 맞도록 보완하여 측정하고자 한다.

첫번째 부류는 일터혁신에 관한 질문으로 7개 항목으로 구성하고자 하였으며 평가에 사용된 척도는 리커트 평가척도를 이용하였고 “매우낮다”, “낮다”, “보통이다”, “높다”, “매우 높다”의 5점 척도를 사용하였다.

두번째 부류는 일터학습에 관한 질문으로, 7개 문항으로 구성되어 있다.

세 번째 부류는 학습지향성에 관한 질문으로 6개 문항으로 구성되어 있다.

네 번째 부류는 기업성과에 관한 질문으로 6개 문항으로 구성되어 있다.

다섯 번째 부류는 일반적인 현황에 관한 질문으로 성별, 연령, 학력, 결혼, 담당업무, 근무년수 6개 문항으로 구성되었다.

본 연구의 설문지 구성은 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 설문지의 구성

변 수	문 항 수	문항번호
일터혁신	7	I-1 ~ I-7
일터학습	7	II-1 ~ II-7
학습지향성	5	III-1 ~ III-6
기업성과	7	IV-1 ~ IV-6
성별	1	V-1
연령	1	V-2
학력	1	V-3
결혼	1	V-4
담당업무	1	V-5
근무년수	1	V-6

V. 연구결과

5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 가설검증에 앞서 가설검정에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성 및 타당성을 갖고 합리적으로 측정되었는지 분석하였다. 또한, 변수들 간의 판별 타당성과 개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출에 있어서 구해진 자료의 손실을 최소화하면서 요인의 수를 적절히 줄이기 위한 주성분 요인분석방식을 사용하였고, 요인의 회전으로는 직각회전방식을 선택하였다. 외생변수에 대한 요인 분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같이 27개 문항 중 6개 문항을 제외한 나머지 21개 문항이 5개 요인으로 구분되었다. 각 요인별로 적재치(Factor Loading)를 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 일터학습, 학습지향성, 일터혁신, 기업성과 요인으로 도출되었다.

일터학습을 설명해주는 설명 분산은 18.90%, 학습지향성을 설명해주는 설명 분산은 15.288%, 일터혁신을 설명해주는 설명 분산은 13.30%, 기업성과를 설명해주는 설명 분산은 11.80%로 도출되었다. 전체적인 누적 분산 설명 비율은 67.16%로 나타났다.

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 일터학습은 $\alpha=0.906$, 학습지향성은 $\alpha=0.882$, 일터혁신은 $\alpha=0.841$, 기업성과는 $\alpha=0.836$ 로 나타났다.

<표 5-1> 요인 및 신뢰성 분석

변수	일터학습	학습지향성	일터혁신	기업성과
일터학습7	<u>.878</u>	.205	.038	.237
일터학습3	<u>.878</u>	.205	.038	.237
일터학습6	<u>.711</u>	.284	-.078	.343
일터학습4	<u>.669</u>	.290	.033	.347
학습지향성1	.310	<u>.803</u>	.100	.128
학습지향성2	.267	<u>.795</u>	.125	.203
학습지향성5	.325	<u>.760</u>	.189	.241
학습지향성4	.261	<u>.741</u>	.276	.217
일터혁신1	.010	.098	<u>.888</u>	.059
일터혁신2	.063	-.031	<u>.871</u>	.035
일터혁신3	.042	.135	<u>.852</u>	.058
기업성과2	.277	.200	.053	<u>.798</u>
기업성과4	.234	.207	.087	<u>.782</u>
기업성과1	.334	.235	.117	<u>.718</u>
고유치	4.134	3.959	3.720	3.585
설명분산(%)	18.900	15.288	13.308	11.805
누적분산(%)	18.900	34.188	47.496	61.301
Cronbach's Alpha	.906	.882	.841	.836

5.2 상관관계 분석

본 연구에서는 모형에 사용된 변인들 간의 연관성을 알아보기 위해 상관분석을 파악하고자 통제변수들의 피어슨(Pearson) 상관관계 분석을 <표 5-2>와 같이 실시하였다. 이는 종속변수에 대해 관계가 있는 설명변수가 무엇인지를 검토하고, 설명변수 간 상관정도를 확인하여 모형이 적합한지 검증하기 위한 것이다.

상관관계 분석 결과, 일터혁신은 모든 변수들과 정적 상관관계를 보였다. 결과를 구체적으로 살펴보면 일터혁신은 일터학습과 정적상관($r=.326$)을 보였으며, 학습지향성과 $r=.428$, 기업성과와는 $r=.313$ 의 정적 상관을 보였다.

다음으로 일터학습은 학습지향성과($r=.332$)을 보였으며, 기업성과와 정적상관($r=.374$)을 보였다.

다음으로 학습지향성은 기업성과($r=.378$)와 유의미한 정적상관을 가지고 있었다.

<표 5-2> 상관관계분석

	평균	표준 편차	일터혁신	일터학습	학습지향성	기업성과
일터혁신	3.21	.674	1			
일터학습	3.37	.682	.326**	1		
학습지향성	3.85	.711	.428**	.332**	1	
기업성과	3.53	.693	.313**	.374**	.378**	1

** $p<.01$

5.3 가설의 검증

5.3.1 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향

본 연구는 일터혁신이 일터학습과 기업성과에 미치는 영향관계를 분석하였다. 독립변수인 일터혁신과 기업성과 간의 인과관계를 규명하기 위해 다중회귀분석 (multiple regression analysis)으로 분석한 결과 <표 5-3>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형 1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형 2는 모형 1의 변수와 일터혁신을 추가한 모형이다.

모형 1은 유의하였고($p < .05$) 설명력은 34.2%였다. 조사대상의 개인특성 변수 중에서는 근속연수(근속 5년~10년 미만)에서 유의한 정적 영향($B = .282, p < .001$)을 받는 것으로 나타났다. 또한 생산지에서 유의한 정적 영향($B = .231, p < .01$)을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 근속 5년~10년 미만인 구성원이 일터혁신에 대한 인식 수준이 높은 것으로 나타났으며 생산직에 종사하는 근로자의 경우 일터혁신을 통한 기업성과에 유의한 영향관계가 있음을 알 수 있다.

즉, 작업장 수준에서 일하는 방식과 관련한 혁신 활동이며 직무수행활동에서 근로자의 잠재적 능력을 끌어내는 일터혁신은 직무수행과정에서 신속하고 효율적인 일 처리 방법을 찾기 위해 노력을 하게 되며 관련 제품과 관련된 기술과 지식을 충분히 보유하는 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2는 28.19%의 설명력을 보이며, 모형 2는 모형 1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 28.4% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다($F = 39.884, p < .001$). 이는 일터혁신의 도입은 기업의 경쟁력을 향상시켜 기업성과에 기여하는 것으로 나타나 기존의 선행연구와도 일치하는 결과라 할 수 있다. 오늘날 일터혁신을 통하여 일자리의 성격을 질적으로 강화시키는 방안은 전반적으로 근로자들의 근로의욕을 고취하는 측면에서뿐 아니라 개별기업 및 국민경제 전반의 경쟁력을 강화시키는 데에 있어서도 중요한 요인으로 간주되고 있다는 기존의 연구와 일터혁신은 근로자 삶의 질 제고와

기업의 경쟁력 향상을 양립시킬 수 있는 방안이라는 연구와도 일치한다. 따라서 중소기업에서 일터혁신은 기업의 경쟁력향상과 함께 기업의 성과를 높이는데 매우 중요하다 할 수 있다

<표 5-3> 일터혁신과 기업성과의 다중회귀분석

측정변수 중속변수	기업성과			
	모형1		8모형2	
	β	SE	β	SE
(상수)		.076		.069
학력(대졸)	.024	.126	.028	.122
연령(30대)	.216	.111	.192	.125
근속 5년~10년 미만	.282***	.274	.124	.122
생산직	.231**	.212	.214*	.172
일터혁신			.288*	.256
R ²	.043		.342	
Adjusted R ²	.042		.263	
추정 값의 표준오차	.453		.533	
F	3.227*		28.219***	

N=235, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

β : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

5.3.2 일터학습이 기업성과에 미치는 영향

일터학습이 기업성과에 미치는 영향 관계를 다중회귀분석(multiple regression analysis)으로 분석하였다. 일터학습과 종속변수인 기업성과를 분석한 결과 <표 5-4>와 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형 1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형 2는 모형 1의 변수와 일터학습을 추가한 모형이다. 모형 1은 유의하였고($P < .05$) 설명력은 2.6%였다. 개인특성 변수 중에서는 근속(5년~10년 미만)에서 유의한 정적 영향($B = .318, p < .001$)을 받는 것으로 나타났다. 또한 영업직에서 유의한 정적 영향($B = .266, p < .05$)을 미치는 것으로 나타났다.

<표 5-4> 일터학습과 기업성과의 회귀분석

측정변수	종속변수		기업성과	
			모형1	모형2
	β	SE	β	SE
(상수)		.064		.051
성별	.026	.115	.033	.047
학력(대졸)	.132	.122	.115	.111
근속(5년~10년 미만)	.318**	.312	.133	.139
영업직	.266*	.236	.283	.221
일터학습			.329***	.150
R^2	.026		.276	
Adjusted R^2	.021		.321	
추정 값의 표준오차	.341		.429	
F	2.712**		32.224***	

N=235, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

β : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차.

이와 같은 결과는 일터학습이 기업성과에 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. ($F = 32.224, p < .001$).

중소기업은 학습을 통한 인재양성에 집중하고 있는 실정이다. 본 연구는 중소기업 내의 일터학습이 현실적으로 업무수행에 필요한 기술, 지식, 태도 등의 습득에 효과적이라는 것을 증명하고 있다. 또한, 일터학습을 통한 일터에서 즉각적인 요구에 대한 대응이 가능하며, 업무수행으로의 전이수준도 높일 수 있다. 이는 기존의 선행연구들(Scott & Bruce, 2002)의 결과와 일치한다. 이러한 결과를 토대로 제언을 하고자 한다. 즉 시장에서 높은 경쟁우위를 갖게 할 수 있으며 시장점유율을 지속적으로 향상시키며 전반적인 기업성과를 높이는 데 유익한 영향을 주는 것을 밝혀졌다.

5.3.3 일터학습의 매개효과 분석

본 연구에서는 중소기업의 근로자를 대상으로 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향관계에서 일터학습의 매개효과의 검증을 위해 bootstrapping을 사용하였다. 매개효과를 검증하는 데 있어서, 현재 가장 적합한 방법으로 적극적으로 권장되고 있는 절차가 바로 bootstrapping이다. bootstrapping 외에 Sobel 검증이 매개효과의 유의도 검증에 자주 쓰이고 있는데, 이는 매개효과의 정규분포를 기본 가정으로 요구한다는 점에서 매개효과의 검증에 부적절하다는 비판을 받고 있다. 경험적으로 매개효과의 표집분포는 대개 정규분포의 형태를 나타내지 않기 때문이다. 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.

본 연구에서는 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향관계에서 일터학습의 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.

고성과 작업시스템유형과 기업성과 간의 인적자원역량의 매개효과를 검증하기 위해 부스트래핑을 통해 인적자원역량을 매개변수로 고성과 작업시스템에 따른 기업성과에 대한 매개효과 검증을 위해 bootstrapping을 실행한 결과, 매개효과에 대한 95% 신뢰구간이 모두 0을 포함하지 않는 것으로 나타났다. <표 5-5> 결과 일터학습이 일터학습을 거쳐 기업성과에 영향을 미치는 매개효과 분석을 실시한 결과 매개효과가 있음이 증명 되었다.

<표 5-5> 일터학습 매개효과의 유의도 검증 결과

경로	□95% CI]	SE	t	□
일터혁신 → 일터학습 → 기업성과	.294 [.061, .311]	.284	3.736***	.230

*** p < .001.

이와 같은 연구결과는 조직 내에서 공유된 비전을 통해 구성원들은 공동의 목표에 대한 통합된 행동을 나타내고 이는 함께 학습하고 성장하고자 하는 강한동기를 부여한다고 이야기한다.

따라서 중소기업에서의 인적자원의 역량을 높이기 위해서는 일터학습을 통한 중소기업 인력의 역량을 높이는 것이 매우 중요하다.

5.3.4 일터학습과 기업성과와의 관계에서 학습지향성의 조절효과

본 연구에서는 일터학습과 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 값에서 이 평균을 빼주는 것을 의미한다. 조절회귀분석의 구체적인 방법은 우선, 조절변인 없이 회귀분석을 실시한 후 조절변인을 포함하여 추가적인 회귀분석을 실시한다. 그리고 세 번째는 곱모형으로 독립변인과 조절변인을 곱한 값을 다음 항목으로 추가하여 회귀분석을 실시한다. 이 연구에서는 1단계에 통제변수, 2단계에 독립변수와 조절변수를 투입하고, 3단계에 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 함께 투입된 변수들을 삽입하였다.

<표 5-6> 일터학습과 기업성과와의 관계에서 학습지향성의 조절효과

측정변수 \ 종속변수	기업성과							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
통제변수								
학력(대졸)	.311***	.152	.038	.139	.021	.149	.039	.129
근속 5~10년 미만	.022	.128	.067	.127	.034	.098	.115	.098
연령(40대)	.113	.137	-.065	.131	.083	.133	-.085	.128
독립/조절변수								
일터학습(B)			.329**	.062	.315***	.049	.382***	.045
학습지향성(D)					.324***	.042	.354***	.042
상호작용항								
일터학습X 학습지향성(B×D)							.105*	.041
R ² (Adj R ²)	.038(.021)		.331(185)		.356(.278)		.372(.326)	
·ΔR ²			.188		.132		.011	
F	2.866*		11.772***		42.527***		6.219**	

N=235, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

β: 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

일터학습과 기업성과와의 관계에서 조절변수인 학습지향성의 조절효과를 분석한 결과는 <표 5-6>과 같다. 독립변수와 조절변수가 투입된 모형 3에서 통제변수인 대학졸업의 학력($\beta=.311, p<.01$)과 함께 일터학습($\beta=.329, p<.001$)과 조절변수인 학습지향성($\beta=.351, p<.001$)은 기업성장에 유의한 영향을 주는 요인으로 나타났다. 모형 3은 35.6%의 설명력을 보였고, 회귀모형도 적합하였다 ($F=42.527$). 그리고 모형 4의 상호 작용항을 포함한 모델의 모형적합도인 F값은 6.219로 유의미하였으며 모델의 설명력은 .372로 35.6%인 모델 3보다 모델 4의 설명력이 1.6% 증가 하므로써 상호 작용항이 투입된 모델의 설명력이 더 높음을 보여주고 있다. 즉, 학습지향성의 상호작용항($\beta=.105, p<.05$)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 구성원의 학습지향성이 일터혁신과 기업성과와의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 이는 중소기업에 종사하고 있는 업무의 특성 상 학습지향성은 기업성장을 높이는 데 중요한 요인이며 종업원의 학습지향성을 높이기 위해 많은 노력이 필요할 것으로 사료된다.

기업의 성과를 높이는 데 있어서 일터학습에 대한 투자와 실행도 중요하지만 특히 학습지향성 즉 고객의 입장에서 서비스를 제공하고 고객의 관심과 요구를 파악하고 고객의 요구에 성의 있게 응대하는 노력 등이 기업의 성과를 높이는 데 매우 중요한 요인이라는 것을 실증분석을 통해 알 수 있으며 이러한 학습지향성은 일터학습이 기업성장에 미치는 영향의 수준을 조절한다는 것이다.

5.4 가설 검증 결과 요약

본 연구는 일터혁신에 영향을 미치는 선행요인들과의 관계, 기업성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하였다. 가설검증에 따른 가설검증결과를 정리하면 다음과 같다.

<표 5-7> 가설 검증표

	가설	결과
1	일터혁신은 기업성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
2	일터학습은 일터혁신과 기업성과의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다	지지
3	학습지향성은 일터학습과 기업성과의 관계에서 조절효과를 나타낼 것이다	지지

첫째, 일터혁신은 일터학습과 기업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 중소기업에서 이루어지고 있는 일터혁신이 작업장 수준에서 일하는 방식과 관련한 혁신 활동이며 직무수행활동에서 근로자의 잠재적 능력을 끌어내는 일터혁신은 직무수행과정에서 신속하고 효율적인 일 처리 방법을 찾기 위해 노력을 하게 되며 관련 제품과 관련된 기술과 지식을 충분히 보유하는 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 중소기업에서 일터혁신은 기업의 경쟁력향상과 함께 기업의 성과를 높이는데 매우 중요하다 할 수 있다.

둘째, 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터학습의 매개효과를 확인하고자 하였다. 따라서 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터학습의 매개변인의 효과를 알아보기 위해 본 연구에서는 bootstrapping 를 통해 매개효과를 검증하였다, 검증결과 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향 관계에 있어서 일터학습은 매개변인의 효과를 나타냈다. 이와 같은 연구결과는 조직 내에서 공유된 비전을 통해 구성원들은 공동의 목표에 대한 통합된

행동을 나타내고 이는 함께 학습하고 성장하고자 하는 강한동기를 부여한다고 이야기한다.

따라서 중소기업에서의 인적자원의 역량을 높이기 위해서는 일터학습을 통한 중소기업 인력의 역량을 높이는 것이 매우 중요하다 할 수 있다. 따라서 일터혁신과 기업성과 간의 관계에서 일터학습의 매개효과는 검증 되었다.

셋째, 본 연구에서는 일터학습과 종속변인인 기업성과와의 관계에서 조절 변수인 학습지향성의 조절효과를 알아보기 위한 회귀분석을 하였다. 조절변인인 상호작용 효과를 검증하기 위해서는 위계적 회귀분석을 사용하여 분석 하였다.

분석결과 학습지향성의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 중소기업에 종사하고 있는 업무의 특성 상 학습지향성은 기업성과를 높이는 데 중요한 요인이며 종업원의 학습지향성을 높이기 위해 많은 노력이 필요할 것으로 사료된다.

기업의 성과를 높이는 데 있어서 일터학습에 대한 투자와 실행도 중요하지만 특히 학습지향성 즉 고객의 입장에서 서비스를 제공하고 고객의 관심과 요구를 파악하고 고객의 요구에 성의 있게 응대하는 노력 등이 기업의 성과를 높이는 데 매우 중요한 요인이라는 것을 실증분석을 통해 알 수 있으며 이러한 학습지향성은 일터학습이 기업성과에 미치는 영향의 수준을 조절한다는 것이다.

VI. 결 론

6.1 연구결과의 요약

최근 들어 4차 산업혁명 등의 첨단 기술의 발전과 정보기술의 발달로 인해 기업 경쟁이 날로 치열해 지고 이에 따른 일터혁신의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 혁신 기술의 산업적 응용이 이루어지는 기초 단위이자 기술·인간·조직이 상호작용하는 구체적 공간은 일터(작업장)이다. 초연결·초지능을 핵심으로 하는 4차 산업혁명 속에서 일터혁신의 중요성은 더욱 증가하고 있다. 우리나라는 2000년대 중반 이후 일터혁신 사업이 추진되어 왔다. 하지만 아직까지 일터혁신 수준은 낮은 편이며, 일터혁신 사업도 체계적으로 진행되어 왔다고 보기 어렵다.

이에 본 연구에서는 중소기업 경영관리 혁신의 필요성이 대두되는 시점에서 일터혁신의 도입과 운영, 이에 따른 방향을 설정하고자 한다.

본 연구에서는 국내 중소기업에 종사하고 있는 노동자를 대상으로 일터혁신이 종사자의 일터학습과 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 학습지향성이 일터학습이 기업성과에 미치는 영향관계에서 학습지향성의 조절효과를 분석하고자 하였다. 이를 위해 일터혁신의 결정요인에 관한 실증연구로서 기존 연구들에 대한 고찰을 통하여 일터혁신의 구성요소를 정의하고, 일터학습에 영향을 미치는 선행요인들과의 관계, 기업성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하였다. 이를 위해서 중소기업에서 종사하고 있는 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문조사는 2020년 8월 10일부터 2020년 9월 24일 까지 45일간에 걸쳐 중소기업 제조업에 근무하고 있는 노동자를 대상으로 이루어졌으며 총 250부를 배포하여 241부를 회수하였다. 241부중 응답이 부실한 6부를 제외한 235부를 실증분석에 이용하였다.

연구결과는 다음과 같다.

첫째, 일터혁신은 일터학습과 기업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 중소기업에서 이루어지고 있는 일터혁신이 작업장 수준에서 일하는 방식과 관련한 혁신 활동이며 직무수행활동에서 근로자의 잠재적 능력을 끌어내는 일터혁신은 직무수행과정에서 신속하고 효율적인 일 처리 방법을 찾기 위해 노력을 하게 되며 관련 제품과 관련된 기술과 지식을 충분히 보유하는 역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 중소기업에서 일터혁신은 기업의 경쟁력향상과 함께 기업의 성과를 높이는 데 매우 중요하다 할 수 있다.

둘째, 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터학습의 매개효과를 확인하고자 하였다. 따라서 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터학습의 매개변인의 효과를 알아보기 위해 본 연구에서는 bootstrapping을 통해 매개효과를 검증하였다, 검증결과 일터혁신이 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 일터학습은 매개변인의 효과를 나타냈다. 이와 같은 연구결과는 조직 내에서 공유된 비전을 통해 구성원들은 공동의 목표에 대한 통합된 행동을 나타내고 이는 함께 학습하고 성장하고자 하는 강한동기를 부여한다고 이야기한다. 따라서 조직 구성원에게 공유되며 기업이 외부 환경에 대응하기 위해 작업장 수준에서 일하는 방식 및 사람 관리 방식이라는 사회 시스템 변화와 관련한 혁신활동을 의미하는 것은 구성원들의 사고방식과 행동에 영향을 미쳐 일터학습의 효과에 차이를 가져오게 된다는 Zarraga와 Garcia(2003)의 연구와도 결과가 일치한다고 할 수 있다.

따라서 중소기업에서의 인적자원의 역량을 높이기 위해서는 일터학습을 통한 중소기업 인력의 역량을 높이는 것이 매우 중요하다 할 수 있다. 따라서 일터혁신과 기업성과 간의 관계에서 일터학습의 매개효과는 검증 되었다.

셋째, 본 연구에서는 일터학습과 종속변인인 기업성과의 관계에서 조절변수인 학습지향성의 조절효과를 알아보기 위한 회귀분석을 하였다. 조절변인인 상호작용 효과를 검증하기 위해서는 위계적 회귀분석을 사용하여 분석하였다. 분석결과 학습지향성의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 중소기업에 종사하고 있는 업무의 특성 상 학습지향성은 기업성과를 높이는 데 중요한 요인이며 종업원의 학습지향성을 높이기 위해 많은 노력이 필요할

것으로 사료된다.

기업의 성과를 높이는 데 있어서 일터학습에 대한 투자와 실행도 중요하지만 특히 학습지향성 즉 고객의 입장에서 서비스를 제공하고 고객의 관심과 요구를 파악하고 고객의 요구에 성의 있게 응대하는 노력 등이 기업의 성과를 높이는 데 매우 중요한 요인이라는 것을 실증분석을 통해 알 수 있으며 이러한 학습지향성은 일터학습이 기업성과에 미치는 영향의 수준을 조절한다는 것이다.

이와 같은 연구결과를 토대로 최근 들어 불확실한 경영환경에서 중소기업의 일터혁신을 실증분석을 통해 검증하였으며, 다른 기업과의 경쟁에서 경쟁우위를 달성하고 조직의 목표 달성을 위해서 기술, 정보, 지식을 보유할 수 있는 일터학습과 학습지향성의 중요성을 다시 한번 인식할 수 있는 계기를 마련하였다.

6.2 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 최근 경영환경이 날로 악화되고 있는 중소기업의 성과 향상을 위해 최근 중요시 되고 있는 일터혁신을 기업 내에 정착시키고 이를 통해 기업에 적합한 일터혁신을 통한 일터학습의 중요성을 밝히고자 하였다. 이는 경영여건이 지속적으로 어려워짐에 따라 일터혁신이 체계적이고 성과지향적인 경영관리의 바탕이 되기 위해서는 중소기업 근로자에 대한 일터학습의 실행과 함께 기업성과를 높임으로써 궁극적으로 기업의 성과를 향상시키고자 하였다. 따라서 본 연구의 따른 분석결과를 바탕으로 실무적·학문적인 측면에서 다음과 같은 시사점을 제시하면 다음과 같다. 본 연구를 통해 기업의 성과 향상을 위하여 중요한 요인인 일터혁신이 기업의 경쟁력 확보에 중요성과 그에 따른 결정요소를 밝혔으며 기존의 일터학습이 중소기업 노동자에게 필요하다라는 사실을 제시하였다.

따라서 기존의 일터혁신과 일터학습에 대한 구체적이고 실증적인 접근을

통해 불확실한 경영환경에서 중소기업의 경쟁력 확보를 위해서는 일터혁신이 필요하고 노동자가 단순히 생산만이 아닌 일터에서 배우고 적용해볼 수 있는 일터학습에 있음을 실증분석을 통해 검증하여 밝혔으며 기업은 다른 기업과의 경쟁에서 경쟁우위를 달성하고 조직의 목표 달성을 위해서 중소기업에서 일터혁신과 일터학습의 중요성을 다시 한번 인식할 수 있는 계기를 마련하였다. 특히 본 연구에서 제시한 바와 같이 중소기업에서 보다 체계적이고 지속적인 일터혁신을 기업 내에 전파하고 중소기업은 국가의 중요한 근간을 이루는 분야로 산업 정책의 건전한 구축과 기업성과 향상과 경쟁력 확보를 담당하는 정부에서도 이에 대한 관심이 필요하다 하겠다.

이러한 연구결과의 중요한 의의에도 불구하고 본 연구가 가지는 한계점은 첫째, 일터혁신이나 일터학습이 개인의 태도나 행위에 영향을 미치는 과정에서 다양한 개인 변수와의 관계를 살펴볼 수 있지만, 연구의 한계로 인하여 기업성과만을 살펴보았다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 현재 이론적으로만 밝혀지고 있는 내부사회구조라든지 재량권이나 임파워먼트 등과의 관계를 살펴봄으로써 고성과 작업시스템과 기업성과간의 관계를 연결하는 메커니즘이 무엇인지에 대한 다양한 탐구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 기업의 성과를 측정하기 위해 좀 더 다양한 측정변인을 적용하지 못하고 있다. 즉, 성과에 있어서 비재무적인 성과와 함께 재무적 성과 측정을 세분화 한 뒤 이를 종합적으로 측정하지 못하고 있다. 향후 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위하여 재무적성과 측정에 대한 연구할 필요가 있을 것으로 판단된다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 중소기업에서의 일터혁신에 대한 관심을 유도하고 기존의 사례와 선행연구를 바탕으로 실증분석을 통해 기업에서의 일터혁신과 일터학습의 필요성을 검증해 주었다는데서 그 의의를 찾을 수 있으며 이 연구를 바탕으로 향후에 이와 관련한 다양한 연구가 지속되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강원진·이병헌·김정식(2011), “참여적 작업관행이 협력적 노사관계와 기업성과에 미치는 영향: 혁신 전략의 조절적 효과” 『조직과 인사관리연구』, 35(2), 183-215.
- 강은미·안종태(2015), “일터혁신과 조직성과간의 관계에 있어서 노조지원의 조절효과” 『기업경영연구』, 22(1), 43-59.
- 강용석·송경수(2007), “일터혁신의 내용과 방향에 관한 탐색적 연구: 일터혁신 사례 분류를 중심으로” 『한국인적자원관리연구』, 14(3), 29-49.
- 강정석·권오성 외(2005), 정부혁신의 이해: 참여정부의 혁신전략과 실천논리, 한국행정연구원.
- 고용노동부(2010). 일터혁신의 이해.
- 김동원 (2008), 한국 우량기업의 노사관계 DNA, 서울, 박영사.
- 김민영·이효주·박성민(2016), “AMO에 기반한 고성과 작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 일터혁신을 매개변인으로”, 『한국인사행정학회보』, 15(3), 269-303.
- 김윤호·윤희상·김종진(2016), “경영진의 인적자원중시가치와 기업성과가 고성과 작업시스템변화에 미치는 영향” 『인사조직연구』, 24(3), 101-126.
- 나인강(2014), “일터혁신과 기업성과: 인적자원성과의 매개효과”, 『인적자원관리연구』, 21(1), 41-61.
- 노병직·김동배(2002), “노사관계특성이 고성과 작업조직에 미치는 영향”, 『인사관리연구』, 26(3), 55-77.
- 류성민, 김성수 (2007). “인사부문의 전략적 참여가 인사시스템과 인사관리효과성과의 관계에 관한 연구”, 『인사조직연구』, 15(1), 1-44.
- 류성민(2010), “몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향: 노사관계특성의 조절 효과를 중심으로” 『산업경제연구』, 23(5), 2609-2634.
- 문세연(2006). “중소제조업 종사자의 일터학습과 관련변인” 서울대학교 대학원 석사 학위논문. 32-54.
- 박정호·이도식(2015), “공공조직 성과분석을 위한 다차원지표 활용의 딜레마” 『한국행정학회보』, 49(2), 93-117.

- 박재춘(2013), “절차 및 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 긍정심리 자원의 매개효과와 분배공정성의 조절효과”, 『교육행정학연구』, 31(3), 97-130.
- 박준성(2011), “고성과작업시스템의 측정지표에 대한 탐색적 연구”, 『산업관계 연구』, 21(1), 33-63.
- 배규식(2018), “작업장혁신과 혁신 촉진 정책” 『한국노동연구원』, 6(11), 1-3.
- 심영보(2012), “고성과작업체계가 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 경영 전략과 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로” 『연세경영연구』, 49(2), 139-167.
- 손성기(2016), “작업장혁신과 노사파트너십간의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 노사협의회 활성화의 조절효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 20(2), 77-96.
- 송영수(2013). ASTD “역량모델을 기반으로 한국내 대기업 HRD 담당자의 필요 역량 인식 및 수행수준에 관한 연구”, 한국인력개발학회, 『HRD연구』, 15(4), 125-156.
- 신현호(2010), “공기업을 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향” 『노동연구』, 19, 127-169.
- 이목화·문형구(2014) “국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향”, 『조직과 인사 관리연구』, 38(2), 143-221.
- 이영호(2010), “일터혁신이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과와 심리적 계약위반의 조절효과” 『인적자원개발연구』, 17(2), 89-112.
- 이설빈·김상명(2016). “프로젝트 담당자의 개인역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 관리적 역할의 매개효과 중심으로”, 『경영컨설팅연구』, 16(1), 137-142.
- 박종선·김진모(2011). “일터학습 관련 조직특성 변인의 이론적 고찰”, 『산업 교육연구』, 23, 27-52.
- 장용석·정장훈·조승희(2014), “인적자원제도 운영의 딜레마: 효율성과 책임성의 공존에 고나한 공·사부문 비교분석”, 『한국행정학보』, 48(2), 27-53.
- 전병무(2014), “성과주의 HRM에서 공정성의 관철 가능성에 관한 이론적 고찰”, 『산업경제연구』, 27(1), 457-476.

- 전인·오선희(2012), “고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 운영성과의 매개효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 19(3), 151-172.
- 전정호·설현도(2016), “절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 개인주의성향과 권력거리성향의 조절효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 23(5), 27-47.
- 조민수·김중화(2017), “한국적 맥락에서 종업원들의 조직몰입을 통한 고성과 작업 시스템의 활용: 인사기능 효과성의 조절효과를 중심으로”, 한국인사관리 학회춘계학술발표논문집, 108-126.
- 조성재(2013), “중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도와의 관계”, 『인적자원관리연구』, 20(3), 285-3000.
- 한국생산성본부(2014). 일터혁신의 이해.
- 홍권표(2016), “상호작용 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 리더신뢰의 매개효과와 서번트 리더십의 조절효과를 중심으로”, 『대한경영학회지』, 719-734.
- 황승철·손승연(2015), “고성과 작업시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향: 상사(리더)의 비인격적 행동의 조절효과를 중심으로”, 『리더십연구』, 6(2), 199-215.
- ASTD(2002). Models for workplace learning and performance. VA: American Society for Training and Development. 8-13.
- Bae, J & Lawler, J(2000). “Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy”. *Academy of Management Journal*, 43 : 502-517.
- Barney, J. B(1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17 : 99-120.
- Becker & Huselid(1998). “The performance effect so pay dispersion on individuals and organizations”. *Academy of Management Journal*, 42(1):25-40.
- Brief(2002). “Organizational behavior : Affectin the work place”. *Annual Review of Psychology*, 53(1):279-308.

- Buck, J. M. & Watson, J. L. (2002). "Retaining staff employees : the relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3): 175-193.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). "Knowledge exchange and combination : The role of human resource practices in the performance of high-technology firms". *Academy of Management Journal*, 49: 544-560.
- Combs, J. & Ketchen, D. (2006). "How Much Do High-performance Work Practices Matter? A Meta-analysis of Their Effects on Organizational Performance". *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- Datta (2005). "Human resource management and labor productivity : Does industry matter", *Academy of Management Journal*, 48: 135-145.
- Delery, J. E. & Shaw, J. D. (2001). "The strategic management of people in work organizations : Review, synthesis, and extension". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 165-197.
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005). "High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal structure". *Journal of Management*, 31: 758-775.
- Fulmer (2003). "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance". *Personnel Psychology*, 56: 965-993.
- Gallie, D. & Green, F. (2001). "Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-1997". *Journal of Management Studies*, 38(8): 1081-1197.
- Gelade, G. A. & Ivery, M. (2003). "The impact of human resource management and work climate on organizational performance". *Personnel Psychology*, 56: 383-404.

- Guthrie, J. P(2001). “High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity : Evidence from New Zealand”. *Academy of Management Journal*, 44(1):180–190.
- Horgan, J & Mühlau. P(2006). “Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis”, *International Journal of Human Resource Management*,17(3):414–439.
- Huselid, M. A & Becker, B. E(2000). “Comment on measurement error in research on human resource sand firm performance : How much erroris there and how does it influence effect estimates ?” *Personnel Psychology*,53:835–854.
- Judge(2001). “The job satisfaction–job performance relationship : a qualitative and quantitative review.” *Psychological Bulletin*, 127(3): 376–407.
- Mathieu .E & Zajac, D. M(1990). “A review and meta–analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, 108(2):171–194.
- Mattews, P.(1999). “Workplace learning: developing an holistic model”. *The Learning Organization*, 6(1), 18–29.
- MacDuffie ,J. P(1995). “Human resource bundle sand manufacturing performance”. *Industrial and Labor Relations Review*, 48:197–221.
- Meyer, J. P & Allen, N .J(1997). “Commitmentin the workplace : Theory, research, and application”, Sage publications.
- Osterman, P(1987). “Choice of employment systems in internall abormarkets”. *Industrial Relations*, 26:46–67.
- Ostroff, C(1992). “The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 77(6) : 963–974.
- Pfeffer(1998). “Work–family Human Resource Bundles and perceived organizational performance”. *Academy of Management Journal*, 43(6) : 1107–1117.

- Rothwell, W.(2002). The workplace learner. American Society for Training and Development, 407-425.
- Rylatt, A.(1994). "Learning unlimited: Practical strategies and techniques for transforming learning in the workplace". Business and Professional Publishing. Sydney, 18, 89
- Saks, A. M & Ashforth, B. E(1997). "A longitudinal investigation of the relationships between job performance, applicant perceptions of fit, and work outcomes". *Personnel Psychology*, 50(2): 395-426.
- Shore, L. M & Wayne, S. J(1993). "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organization support". *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 774-780.
- Spector, P. E(1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*, 13(6) : 693-713.
- Truss, C & Gratton, L(1994). "Strategic human resource management : A conceptual approach", *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 663-686.
- Tsang, M. C(1987). "The impact of underutilization of education on productivity : A case study of the U.S. Bell companies". *Economics of Education Review*, 6 : 239-254.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J.(1996). *In action: creating the learning organization.*(I). VA: ASTD, 29.
- Wright(1998). "high commitment"human resource practice affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, 27:515-535.
- Yang, H & Klaas, B. S(2007). "Pay dispersion and organizational outcomes, Manuscript". *Journal of Managerial Issues*, 16(3) : 337-360.
- Zatzick, C. D & Iverson. R. D(2006). "High-involvement management and workforce reduction : competitive advantage or disadvantage ?" *Academy of Management Journal*, 49(5) : 999-1015.

설 문 지

안녕 하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 참여해 주셔서 감사드립니다.

본 설문지는 “일터혁신이 일터학습과 기업성장에 미치는 영향”의 석사논문자료를 수집하기 위해 작성된 설문입니다.

설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계 처리되기 때문에
본 설문에 기재되는 사항은 비밀이 보장됨은 물론, 무기명으로
처리되며, 본 연구 이외의 어떠한 목적으로도 사용하지 않을 것을
약속드립니다.

여러분의 성의 있는 답변이 매우 중요하므로 성실하게 답변해
주시면 대단히 감사하겠습니다.

2020년 9월

연 구 자 : 조선대학교 경영대학원
김 준 배

지도교수 : 조선대학교 경영대학원
교 수 : 윤 중 록



조선대학교

CHOSUN UNIVERSITY

I. 다음은 일터혁신에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	일터에서 업무를 자율적으로 결정한다.					
2	일터에서 작업방업을 자율적으로 결정한다.					
3	일터의 작업은 새로운 기술을 필요로 한다.					
4	일터의 작업은 기술 중심의 작업방식이다.					
5	일터에서 배운 기술은 고성과 창출에 기여한다.					
6	교육훈련 프로그램은 현장업무 관련 지식의 창출에 기여한다.					
7	교육훈련 프로그램은 노동생산성 향상에 크게 기여한다.					

II. 다음은 일터학습에 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. 업무수행에 필요한 훈련비용을 지원하고 있다.					
5. 나의 업무와 관련된 다양한 전문적인 활동을 회사에서는 지원해준다.					
6. 내가 여러 가지 업무를 배울 수 있는 기회를 회사에서는 지원해준다.					
7. 나는 업무와 관련하여 상사와 비공식적인 토론을 자주 한다.					

III. 다음은 학습지향성에 관한 질문입니다.
 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
	1	2	3	4	5
1. 나는 학습을 통해 기업경쟁력을 강화할 수 있다고 생각한다.					
2. 나는 회사발전을 위한 수단 중 학습에 우선 순위를 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 새로운 지식을 학습하고 실험, 적용하는 것을 중요하게 생각한다.					

IV. 다음은 기업성과에 관한 질문입니다.
 귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

항 목	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1. 우리 회사를 이용하는 고객의 만족수준은 높은 편이다.					
2. 우리 회사의 서비스는 높은 경쟁우위를 갖고 있다.					
3. 우리 회사의 매출액은 지속적으로 증가하고 있다.					
4. 우리 회사의 순이익은 지속적으로 증가하고 있다.					
5. 우리 회사의 시장점유율은 지속적으로 증가하고 있다.					
6. 우리 회사는 전반적으로 경영성과가 좋아지고 있다.					

V. 다음은 일반적인 특성에 관한 질문입니다.
 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

1. 성 별	① 남 ② 여
2. 연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 50대이상
3. 학 력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 졸
4. 결 혼	① 기혼 ② 미혼
5. 담당업무	① 생산직 ② 현장직 ③ 서비스 ④ 영업직 ⑤ 사무직
6. 근무년수	① 5년 미만 ② 5년 이상 - 10년 미만 ③ 10년 이상 - 20년 미만 ④ 20년 이상

☞ 대단히 감사합니다. ☞