



### 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 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.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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](#)

2011년 2월

박사학위논문

중소기업의 학습조직 수련이  
조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

- Peter Senge의 이론을 중심으로 -

조선대학교 대학원

경 영 학 과

권 동 호

# 중소기업의 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

- Peter Senge의 이론을 중심으로 -

A Study on the Effects of Learning Organization  
Discipline in Small and Medium Enterprises on the  
Perceived Organization Effectiveness

2011년 2월 25일

조선대학교 대학원

경영학과

권동호

# 중소기업의 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

- Peter Senge의 이론을 중심으로 -

지도교수 이 강 옥

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함

2010년 10월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

권 동 호



# 권동호의 박사학위 논문을 인준함

위원장 동신대학교 교수 송 경 용 (인)

위 원 광주대학교 교수 임 몽 택 (인)

위 원 조선대학교 교수 장 용 선 (인)

위 원 조선대학교 교수 조 윤 형 (인)

위 원 조선대학교 교수 이 강 옥 (인)

2010년 12월

조선대학교 대학원

# 목 차

## ABSTRACT

<b>제 1 장 서 론</b> .....	1
<b>제 1 절 문제제기 및 연구의 목적</b> .....	1
<b>제 2 절 연구 범위와 방법</b> .....	4
<b>제 3 절 연구의 구성</b> .....	5
<b>제 2 장 학습조직의 이론적 배경</b> .....	6
<b>제 1 절 학습조직의 개념과 특징</b> .....	6
1. 학습조직의 정의 .....	7
2. 학습조직의 특징 .....	9
<b>제 2 절 학습조직의 이론</b> .....	15
1. Senge의 학습조직 이론 .....	15
2. Pedler, Burgoyne & Boydell의 학습조직 이론 .....	18
3. Garvin의 학습조직이론 .....	20
4. Watkins & Marsick의 학습조직 이론 .....	22
<b>제 3 절 선행연구 분석</b> .....	27
1. 국외 선행연구 .....	27
2. 국내 선행연구 .....	31
<b>제 4 절 학습조직 구축전략</b> .....	35
1. Willard의 구축전략 .....	35
2. Lewin의 구축전략 .....	35
3. 학습조직 구축의 리더십 역할 .....	36
4. 학습조직 구축의 장애요인 .....	38

<b>제 5 절 중소기업 학습조직 특성</b> .....	40
1. 중소기업 지식경영과 학습조직 .....	40
2. 중소기업 학습조직의 중요성 .....	42
3. 중소기업 학습특성과 학습조직 .....	46
4. 중소기업 학습조직화지원 .....	50
<b>제 6 절 조직유효성 이론</b> .....	55
1. 조직유효성 개념 .....	55
2. 조직유효성 접근방법 .....	56
3. 조직유효성 측정지표 .....	59
4. 조직유효성 구성요소 .....	60
5. 학습조직과 조직성과의 분석적 모델 .....	68
<b>제 7 절 직무특성모형</b> .....	70
<b>제 3 장 연구모형 및 가설 설정</b> .....	73
<b>제 1 절 연구모형 설계</b> .....	73
<b>제 2 절 가설의 설정</b> .....	74
<b>제 3 절 자료의 수집 및 표본의 특성</b> .....	83
1. 표본의 대상 및 자료의 수집 .....	83
2. 표본의 특성 .....	84
3. 변수의 조작적 정의 .....	84
4. 설문지 구성 및 측정 .....	88
5. 자료의 분석방법 .....	89
<b>제 4 장 실증분석 및 가설 검증</b> .....	90
<b>제 1 절 조사의 설계</b> .....	90
1. 표본의 구성 .....	90
2. 설문지의 구성 .....	91

3. 변수의 요인분석 .....	92
4. 변수의 신뢰성 및 타당성 분석 .....	94
<b>제 2 절 가설 검증 .....</b>	<b>96</b>
1. 학습조직 수련과 조직유효성 관계 .....	96
2. 학습조직 수련과 조직유효성 관계에 있어서 성장욕구강도 .....	99
3. 학습조직 수련과 조직유효성 관계에 있어서 직무특성 .....	101
4. 학습조직 수련과 조직유효성 관계에 있어서 관리자의 전략적 리더십 .....	103
5. 학습조직 수련이 조직성과에 미치는 영향에 대한 인구통계적 변수에 따른 차이 ..	105
<b>제 5 장 결 론 .....</b>	<b>125</b>
<b>제 1 절 연구결과 요약 .....</b>	<b>125</b>
<b>제 2 절 연구결과 시사점 .....</b>	<b>130</b>
참고문헌 .....	132
설 문 지 .....	145

# 표 목 차

<표 2-1> 학습조직에 대한 정의 .....	8
<표 2-2> 전통적 조직과 학습조직의 특징 .....	11
<표 2-3> 학습기업의 11가지 특징 .....	19
<표 2-4> Watkins & Marsick의 학습조직 모델 구성요소의 정의 .....	23
<표 2-5> 학습조직 형성에 있어서 개인의 책임과 조직의 책임 .....	25
<표 2-6> 경영성공요소의 역사 진화적 흐름분석 .....	40
<표 2-7> 지식경영과 학습조직 비교 .....	41
<표 2-8> 학습조직화사업 지원 내용 .....	51
<표 2-9> 학습조직화사업 지원 현황 .....	52
<표 2-10> 학습조직화사업 유형별 신청 현황 .....	52
<표 2-11> 학습조직화사업 신규기업 선정 현황 .....	53
<표 2-12> 학습조직화사업 지원금 지급 현황 .....	53
<표 2-13> 학습조직화사업 경영성과 평가 .....	54
<표 2-14> 조직유효성에 대한 정의 .....	55
<표 2-15> 이해관계자에 따른 유효성 판단기준 .....	58
<표 2-16> Campbell의 조직유효성 측정지표 .....	59
<표 2-17> 직무만족의 중요성 .....	62
<표 2-18> 조직몰입의 정의 .....	64
<표 3-1> 조직성과의 결정요인 .....	81
<표 3-2> 연구표본의 특성 .....	84
<표 3-3> 설문지의 구성 .....	88
<표 4-1> 연구표본의 구성 .....	90
<표 4-2> 설문의 구성 .....	91
<표 4-3> Bartlett의 단위행렬검증 결과 .....	92
<표 4-4> 학습조직 수련 요인분석 결과 .....	93
<표 4-5> 학습조직 수련과 조직유효성의 상관관계 .....	96
<표 4-6> 학습조직의 5가지 수련이 조직유효성에 미치는 영향 .....	97
<표 4-7> 학습조직의 5가지 수련이 조직유효성에 미치는 영향 : 성장욕구강도의 조절효과 .....	100
<표 4-8> 학습조직의 5가지 수련이 조직유효성에 미치는 영향 : 직무특성의 조절효과 .....	102
<표 4-9> 학습조직의 5가지 수련이 조직유효성에 미치는 영향 : 전략적 리더십의 조절효과 .....	104

<표 4-10> 학습자 개인적 특성에 따른 학습조직 수련 .....	107
<표 4-11> 학습자 개인적 특성에 따른 조직유효성 .....	108
<표 4-12> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(남자) .....	109
<표 4-13> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(여자) .....	109
<표 4-14> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(20대) .....	110
<표 4-15> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(30대) .....	111
<표 4-16> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(40대 이상) .....	111
<표 4-17> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(고졸) .....	112
<표 4-18> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(대졸이상) .....	113
<표 4-19> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(생산직) .....	114
<표 4-20> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(사무직) .....	114
<표 4-21> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(연구직) .....	115
<표 4-22> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(사원급) .....	116
<표 4-23> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(대리급) .....	116
<표 4-24> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(과장급) .....	116
<표 4-25> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(차장급 이상) .....	117
<표 4-26> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(5년 미만) .....	118
<표 4-27> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(5년~10년 미만) .....	118
<표 4-28> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(10년~15년 미만) .....	119
<표 4-29> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(15년 이상) .....	119
<표 4-30> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(50명 미만) .....	120
<표 4-31> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(50명~100명 미만) .....	121
<표 4-32> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(100명~200명 미만) .....	121
<표 4-33> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(200명 이상) .....	122
<표 4-34> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(학습 1년차) .....	123
<표 4-35> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(학습 2년차) .....	123
<표 4-36> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(학습 3년차) .....	124

## 그림 목 차

<그림 2-1> 학습 수준간 연계도 .....	9
<그림 2-2> Senge의 5가지 학습수련 .....	18
<그림 2-3> Pedler, Burgoyne & Boydell의 학습조직 모형 .....	20
<그림 2-4> Watkins & Marsick의 학습조직 구축 요인 .....	23
<그림 2-5> Watkins & Marsick의 학습조직 실천지침 모델 .....	24
<그림 2-6> 비형식학습 모형 .....	49
<그림 2-7> 학습 조직과 조직유효성과의 관계 .....	67
<그림 2-8> 학습조직과 조직성과의 개념적 모델 .....	68
<그림 2-9> Hackman & Oldham의 직무특성모형 .....	70
<그림 3-1> 연구모형 .....	73

# ABSTRACT

## **A Study on the Effects of Learning Organization Discipline in Small and Medium Enterprises on the Perceived Organization Effectiveness**

- Based on the theory of Peter Senge -

Kwon, Dong Ho

Advisor : Prof. Lee, Kang-Ok, Ph. D.

Department of Business Administration,

Graduate School of Chosun University

In this study, we have searched points how the learning organization training factor of Peter Senge affects on organization effectiveness, how it works on learner's job satisfaction, organizational commitment and organizational performance, also in relation learning organization training factors how learning organization training and learner's individual characteristics have an effect on organization effectiveness. Survey data from 165 small and medium enterprises(SM enterprises) of 315 enterprises participating in the learning organization supports promoted by HRD KOREA can be summarized as follows.

Hypothesis 1 is what the learning organization training have positive influence on organizational effectiveness. The first, the fact that all the learning organization training factors have significant correlation with job satisfaction means that higher level of learning organization training result in higher job satisfaction. In limitless competition society, workers build up their knowledge effectively by learning to enhance their competitiveness, and job satisfaction



created by high job performance based on new technologies and knowledge will maximize the competitiveness of individuals and business.

The second, the fact that all the learning organization training factors have significant correlation with organizational commitment means that higher level of learning organization training result in higher organizational commitment. Recently learning trend in SM enterprises prefer informal learning that can learn directly, easily and quickly by job-expert in work-site to formal learning that spend a lot of cost and time to invest in learning. Therefore learning efficiency is outstanding and organizational commitment is maximized in this informal learning.

The third, the fact that all factors of learning organization training have significant correlation with organizational performance means higher level of learning organization training result in higher level of organizational performance. So for making higher organizational performance, learning organization training must provide many chances of self-realization to help learner create fundamental values being aimed by individuals during ordinary job (individual learning). And learning organization must make environment or system that can communicate flexibly with each other by suggesting one's opinion and respecting another's opinion (group learning). Also learning organization should form a consensus of between individual and organization through communication between them, and make environment that can improve level of systemic thinking to enlighten cyclical cause-and-effect relationship within parts or dynamic relationship (organization learning). As learning effect turn up slowly, it is easy to be overlook importance of that, also it is so difficult to measurement objectively. Therefore learning activity should be evaluating, analysis, and feedback by performance indicators that can objectify organization performance.

Hypothesis 2 is what the positive influence for organization effectiveness affected by the learning organization training depends on strength level of growth desire of control variables. The result of investigation is follows;

The first, the relationship between learning organization training and job

satisfaction made the value of  $R^2$  increase to  $R^2=.5637$  that control variables and theory variables by learner's growth desire strength are reflected and  $R^2=.5692$  that these variables and interaction variables by learner's are reflected.

The second, the relationship between learning organization training and organizational commitment made the value of  $R^2$  increase to  $R^2=.5588$  that control variables and theory variables by learner's growth desire strength are reflected, and  $R^2=.5621$  that these variables and interaction variables by learner's are reflected.

The third, the relationship between learning organization training and organizational performance made the value of  $R^2$  increase to  $R^2=.4741$  that control variables and theory variables by learner's growth desire strength are reflected, and  $R^2=.4788$  that these variables and interaction variables by learner's are reflected.

To sum up, the value of  $R^2$  by regression analysis reflecting three variables(control variables, theory variables and interaction variables) is higher than the value of  $R^2$  by regression reflecting control variables and theory variables

Consequently, on the relations between learning organization training and organization effectiveness, we know that the learner whose growth desire strength is high has more positive influences than low.

Hypothesis 3 is what the positive influence for organization effectiveness affected by the learning organization training depends on the job characteristic. The result of investigation is follows;

The first, the relationship between learning organization training and job satisfaction made the value of  $R^2$  increase to  $R^2=.4638$  that control variables and theory variables by job characteristics are reflected and  $R^2=.4732$  that these variables and interaction variables by that are reflected.

The second, the relationship between the learning organization training and organizational commitment made the value of  $R^2$  increase to  $R^2=.5443$  that control variables and theory variables by job characteristics are reflected and  $R^2=.5559$  that these variables and interaction variables by that are reflected.

The third, the relationship between learning organization training and organizational performance made the value of  $R^2$  increase to  $R^2=.4702$  that control variables and theory variables by job characteristics are reflected and  $R^2=.4748$  that these variables and interaction variables by that are reflected.

To sum up, the value of  $R^2$  by regression analysis reflecting three variables(control variables, theory variables and interaction variables) is higher than the value of  $R^2$  by regression analysis reflecting control variables and theory variables

Consequently, on the relations between learning organization training and organization effectiveness, we know that the learner whose job characteristics is high has more positive influences than low.

Hypothesis 4 is what the positive influence for organization effectiveness affected by the learning organization training depends on strategic leadership level of administrator. The result of investigation is follows;

The first, the relationship between learning organization training and job satisfaction made the value of  $R^2$  increase to  $R^2=.4605$  that control variables and theory variables by strategic leadership level of administrator are reflected and  $R^2=.4701$  that these variables and interaction variables by that are reflected.

The second, the relationship between the learning organization training and organizational commitment made the value of  $R^2$  increase to  $R^2=.6368$  that control variables and theory variables by strategic leadership level of administrator are reflected and  $R^2=.6380$  that these variables and interaction variables by that are reflected.

The third, the relationship between learning organization training and organizational performance made the value of  $R^2$  increase to  $R^2=.4913$  that control variables and theory variables by strategic leadership level of administrator are reflected and  $R^2=.5013$  that these variables and interaction variables by that are reflected.

To sum up, the value of  $R^2$  by regression analysis reflecting three variables(control variables, theory variables and interaction variables) is higher than the value of  $R^2$  by regression analysis reflecting control variables and theory variables.

Consequently, on the relations between learning organization training and organization effectiveness, we know that the administrator whose strategic leadership level is high has more positive influences than low.

*key words : learning organization, organization effectiveness*

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제 제기 및 연구의 목적

미국 발 금융위기 속에서 각국은 뛰어난 위기극복능력을 보이며 벗어나고 있지만 이러한 상황은 늘 존재하는 불확실한 경영환경에서 경쟁적 우위를 확보 유지하기 위해 다양한 방법으로 조직의 변화와 혁신을 추구하고 있다.

급속한 환경변화 속에서 지속적이고 장기적인 조직경쟁력과 인적자원개발을 위해서는 학습에 대한 신념이 절대적으로 필요하다. 또한 조직구성원 측면에서도 고학력화와 고령화, 기술과 지식의 다양화, 전문화에 따른 평생학습사회의 이행으로 인하여 종업원 자신의 장래를 위해서도 자기개발의 요구가 높아지고 있고 국가 및 기업의 경쟁력을 향상하기 위해서는 지식을 창출하고 활용할 수 있는 능력을 갖춘 인적자원이 필요하기 때문에 인적자원개발의 필요성이 증대되고 있는 실정이다.

불확실한 오늘의 경제체제 하에서 지속적 경쟁우위의 유일한 원천은 학습을 통한 지식뿐이기 때문에 새로운 지식의 끊임없는 창조, 확산, 체화를 통해서만 성공을 보장받을 수 있다고 하였다(Yeung, 1994). 이와 같이 지식기반 경제사회의 핵심경쟁요인이 바로 지식이며 지식의 창출, 공유, 활용을 위한 조직적인 학습은 매우 중요한 의미를 갖는다. 또한 세계화·정보화·지식화로 특징지어지는 21세기 환경변화는 결국 기업에 막대한 영향을 미치게 되고 급변하는 환경에서 기업의 생존과 경쟁우위를 유지하기 위해서는 조직은 능동적으로 대처해 나갈 수 있는 능력이 요구되고 있어 부단한 자기쇄신을 요구하고 있는 것이다. 그래서 기업의 학습조직화를 통한 경쟁력확보와 기업의 학습조직화와 지식근로자 육성 등을 위해서는 기업에서의 학습조직 필요성이 제기되고 있는 실정이다.

오늘날 지식체계의 변화는 정보화 및 세계적 경쟁의 심화와 상승작용을 일으키면서 기술·조직·시장의 변화를 가속화하고 환경적 불확실성을 증대시킨다. 소용돌이치며 변화하는 환경 속에서 기업이 생존과 번영을 유지하기 위해서는 새로운 기술과 태도를 발전시켜 변화하는 환경과 조화를 이룰 수 있도록 자신을 빠르고 지속적으로 변화시킬 수 있는 역량을 갖춘 조직 즉 학습조직을 창출할 필요가 있다(Drucker, 1993).

학습조직 연구는 장기적으로 뛰어난 성과는 뛰어난 학습에 달려 있다고 전제하며 (Senge, 1990) 그 초점은 이상적으로 학습하는 조직의 모형이 무엇인가를 탐구하는 것과 이상적으로 학습하는 조직형태를 창출하는데 있다(Easterby-Smith, 1997).

기업의 경쟁요소의 초점이 양에서 질로, 설비에서 지식으로, 근면성에서 창의성으로 바뀌고 있다. 이러한 기업의 환경 변화에 있어서 조직과 구성원들에게 필요한 역량은 미래의 환경변화를 예견하고 이에 대처하는 미래지향적 대응능력이다. 이러한 조직의 미래지향적 대응능력을 위해서는 학습이 필수적이다. 이제 학습은 개인만이 아니라 조직수준에서도 이루어지는 것으로 인식된다. 학습조직은 산발적으로 진행되어 왔던 조직혁신이론을 포괄적이고 체계적으로 설명해 줄 수 있는 틀을 제공해주고 환경에 대한 주도 능력이 강조되는 기업 환경에 적절한 방향을 제시해 준다. 따라서 기업은 지식 자원을 체계적으로 축적하고 이를 조직전체로 확산시켜 구성원의 능력이나 기술을 향상시키고 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있는 학습조직으로 전환되어야 한다(박광량, 1996; 권석균, 1996).

외부환경 변화에 능동적으로 대처하고 핵심역량을 키우며 조직의 경쟁력을 갖출 수 있는 능력은 조직의 전 구성원이 학습할 수 있는 능력을 지니고 있느냐에 따라 결정된다. 때문에 조직이 어떻게 학습하고 어떻게 변화해 나가는지를 이해하는 것이 중요한 것이다.

세계 일류기업의 CEO들은 조직구성원들과 조직의 학습능력에 많은 관심을 두고 있다(Pfeffer, 2001). 학습조직에 대한 관심이 높아짐에 따라 학습조직의 유효성에 대한 관심도 함께 높아지고 있으며 국내에서도 연구들이 이루어지고 있지만 미약한 실정이다. 이와 같은 시대적인 요구에 따라 등장한 학습조직에 대하여 정의 자체가 모호하고 개념적 정체성이 명확하지 않기 때문에 많은 연구자들이 혼란을 겪으면서 연구하고 있는 실정이다.

따라서 본 연구는 Senge(1990)이후 학습조직에 대한 관심이 증폭되었고 한국산업인력공단에서 2006년부터 중소기업 학습조직화지원 사업을 실시하고 있으며 참여기업에 대한 조직의 경영성과 및 학습조직의 기여도에 대한 측정도 활발하게 진행되고 있다. 학습조직에 대한 논의가 크게 네 가지 측면에서 논의되고 있으나 Senge(1990)의 시스템 관점은 학습조직을 적용하는 능력뿐 아니라 대안적인 미래를 만들어 낼 수 있는 능력을 가진 조직으로 정의하고 있다. 이는 개인이 지속적으로 성과를 이루고자 하는 능력을 확장하고 창조하며 그 가운데 새롭고도 확산적인

사고형태를 배양하며, 자유롭게 전체적인 목표지향점을 공유하고 또한 지속적 학습의 방식을 통해서 어떻게 공동으로 학습할 것인가를 논의하는 조직으로 정의하고 있다. 따라서 본 연구는 Senge의 학습조직 5가지 수련활동인 자아완성, 공유비전, 사고모형, 팀 학습, 시스템사고 등이 조직 유효성과의 인과관계와 조절변수인 개인적 특성이 조직유효성에 어떤 영향을 주는지에 대하여 연구를 하고자 한다.

첫째, Senge의 학습조직 5가지 수련이 직무만족, 조직몰입, 조직성파로 구분한 조직유효성에 미치는 긍정적인 영향력은 규명하고자 한다. 이는 학습조직을 조직의 성과와 접목시킨 Senge의 이론에 대하여 5가지 수련 중 어떤 요인이 보다 많은 영향력을 주는지에 대하여 분석하고자 한다. 연구결과는 중소기업 학습조직화지원 사업에 대한 조직의 성과에 영향이 나타나는지를 확인할 수 있을 것이다. 둘째, Senge의 학습조직수련과 학습자의 개인적 특성으로 구분한 성장욕구강도가 직무만족, 조직몰입, 조직성파의 조직유효성에 조절변수로 영향력이 있는지와 영향력이 있을 경우 어떻게 작용하는가를 확인하여 기업의 학습활동과 인적자원개발에 도움을 주고자 한다. 셋째, Senge의 학습조직수련과 학습자의 개인적 특성으로 구분한 직무특성이 직무만족, 조직몰입, 조직성파의 조직유효성에 조절변수로 영향력이 있는지와 영향력이 있을 경우 어떻게 작용하는가를 확인하여 기업의 학습활동과 인적자원개발에 도움을 주고자 한다. 넷째, Senge의 학습조직수련과 학습자의 개인적 특성으로 구분한 관리자의 전략적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직성파의 조직유효성에 조절변수로 영향력이 있는지와 영향력이 있을 경우 어떻게 작용하는가를 확인하여 기업의 학습활동과 인적자원개발에 도움을 주고자 한다.

다섯째, 학습조직수련이 조직유효성에 미치는 영향은 인구 통계적 특성에 따라 다를 것이라는 추론을 기반으로 연구결과가 중소기업의 학습조직화 구축과 인재육성 전략을 수립하는데 도움을 줄 수 있을 것으로 예상하고 연구를 진행하였다. 이러한 연구의 결과가 유의미한 결과가 나온다면 기업의 학습활동은 경쟁력의 원천이며 인적자원개발은 기업경영활동에 있어서 필수적인 요소로 인식할 것으로 기대한다.

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 연구자는 연구모형과 가설을 설계하기 위한 문헌 연구를 실시하였다. 연구 모형과 가설을 설정한 후 가설검증을 통해 실증적 연구를 병행하였으며, 연구과정은 통계자료 수집을 통한 설문지법을 이용하였다. 우선 문헌연구에서는 학습조직에 대한 많은 학자들의 견해를 정리하였다. 그리고 기존의 연구이론을 종합적으로 검토하여 이론적 토대를 마련하고자 하였으며 실증 분석을 위한 변수로서 독립변수, 종속변수, 조절변수를 사용하였다.

독립변수로는 Peter Senge의 학습조직의 5가지 수련, 종속변수로 조직유효성(직무 만족, 조직몰입, 조직성과), 조절변수로 개인적 특성(성장욕구강도, 직무특성, 전략적 리더십)과 인구 통계적 변수가 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 연구 하고자 한다.

실증분석에서 사용된 설문지는 기존의 발표논문이나 연구자들의 연구논문을 참고하여 사용하였으며 표본의 인구통계학적 특성과 일반적 특성을 살펴보기 위해서 빈도분석을 실시하고 측정항목에 대해서 신뢰성과 타당성 검증을 하였다. 또한 구조방정식을 이용한 요인분석 독립변수와 종속변수와의 관계를 살펴보기 위한 회귀분석, 조절변수에 대한 효과를 살펴보기 위해서 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 본 논문의 실증연구를 위한 설문은 한국산업인력공단에서 추진하는 학습조직 화지원 사업에 참여하고 있는 전국 315개 기업 중에서 165개 기업이 설문에 참여 하였다.

연구는 현재 학습조직화지원 사업에 참여하고 있는 기업을 대상으로 하고 있기에 학습조직에 대한 이해도가 높으며 실제로 학습조직의 운영과 학습활동 과정에서 나타나는 조직의 성과를 분석하고 나아가 학습활동의 애로사항이나 개선사항 등에 대한 현실적인 문제를 해결해볼 수 있겠다는 의지에서이다.

본 연구는 학습조직에 대한 연구를 위하여 설문을 사용하였으며 학습조직화지원 사업에 참여하고 있는 중소기업의 학습리더와 기업에서 학습활동에 참여하거나 관리하고 있는 직원을 중심으로 하였다. 설문조사가 특정 기업의 의견에 치우칠 것을 염려하여 1개 기업에 6부 이내로 설문지 배포를 한정하였으며 회수방법도 학습리더와 한국산업인력공단 담당자의 도움을 받아 회수하였다.



### 제 3 절 연구의 구성

연구의 목적을 달성하기 위해 문헌 연구와 실증 연구를 병행하여 실시하였다. 문헌 연구에서는 학습조직의 개념과 학습조직수련을 하면서 나타나는 조직유효성의 개념과 조직유효성 요인을 추출하였다. 실증연구에서는 학습조직, 조직유효성 등의 이론적 고찰을 통하여 추출된 Senge의 학습조직의 5가지 수련과 직무만족, 조직몰입, 조직성과와의 관계, 학습자의 개인적 특성으로 성장욕구강도, 직무특성, 전략적 리더십의 조절역할에 대하여 살펴보았다.

본 연구의 구체적인 연구 과정과 구성 내용은 다음과 같다. 제1장 서론에서는 문제제기 및 연구의 목적, 연구범위와 방법, 연구의 구성에 대하여 정리하였다. 제2장 학습조직의 이론적 배경에서는 학습조직의 개념과 특징, 학습조직의 이론, 선행 연구 분석, 학습조직 구축전략, 중소기업 학습조직 특성, 조직유효성 이론, 직무특성 모형에 대하여 살펴보았다. 제3장 연구모형 및 가설검증에서는 연구모형 설계, 가설의 설정, 자료의 수집 및 표본의 특성에 대한 사항과 실증적 연구를 위하여 변수의 조작적 정의를 하였다. 제4장 실증분석 및 가설검증에서는 표본의 구성, 설문문의 구성을 제시하였고 조사결과의 통계적 처리 방법에 대해 기술하였으며 변수간의 관계를 알아보기 위해 요인분석을 통한 신뢰성 및 타당성 분석과 가설에 대한 검증을 실시하였다. 제5장의 결론에서는 분석결과에 대하여 결론을 도출하고 연구결과에 대한 시사점과 제언을 제시하여 학습조직화 활성화 방안에 대하여 정리하였다.

연구의 방법은 관련문헌에 대한 이론적 연구를 바탕으로 가설을 설정하고 가설검증을 위하여 실증분석을 하였다. 연구 자료는 학습조직화지원 사업에 참여하고 있는 기업을 대상으로 설문지에 의한 자료수집과 수집된 자료의 코딩과정을 거쳐 SPSS 16.0 으로 통계처리 하였으며 가설검증을 위하여 다양한 통계적 분석방법을 사용하였다.

## 제 2 장 학습조직의 이론적 배경

### 제 1 절 학습조직의 개념과 특징

학습조직에 대한 논의가 학계에서 본격화된 것은 1990년대 이후이지만 그 이론적 토대는 조직변화와 발전의 영역에서 1970년대 전후로 꾸준히 구축되었다. 그러한 토대는 Dewey & Lewin의 비형식학습 또는 Argyris & Schon의 조직학습이론 등에서 나타난다. 비형식 학습이란 문제의 발생, 분석, 전략의 선택, 새로운 학습의 과정에서 발생하는 개인과 조직차원의 학습과정을 의미한다. 비형식 학습개념은 학습이 발생하는 요소가 개인뿐만 아니라 조직을 포함하며 나아가서 환경의 변화 등 외부적인 요인과 복합적으로 작용한다는 점에서 학습조직의 토대가 된다. Argyris & Schon은 조직학습의 과정에서 유입되는 정보, 학습의 과정과 결과 등에 대한 내면적 외면적 특징들을 강조한다.

반면 조직에서의 학습을 보다 더 심도 있게 고찰한 연구들은 Senge(1990), Pedler et. al.(1991), Garvin(1993), 그리고 Marsick & Watkins(1993) 등에 나타나고 있다. Senge(1990)는 체계적 사고의 관점에서 적응뿐만 아니라 대안적 미래를 창조하는 능력 그리고 그러한 능력을 유발하는 중요한 요인들을 지적하고 조직적인 맥락에서 기본적인 조건들을 충족시킬 것을 강조한다. Pedler et. al.(1991)은 학습조직을 “모든 구성원의 학습을 지원하는 조직으로 또한 전략적인 목적을 달성하기 위하여 조직자체를 계속해서 변혁해 나가는 조직”으로 정의한다. 이들은 조직적인 수준에서 학습의 전망을 제공하고 권한부여의 구조, 환경탐색의 역할 그리고 정보의 공유, 보상체계의 유연성을 강조한다.(김영생·김미숙, 1997)

지식의 공유를 토대로 하는 조직의 학습행위가 생활화되어 언제라도 새로운 환경에 적합한 자기 혁신을 할 수 있는 조직이라고 할 수 있다. 학습조직화란 조직 내·외에서 조직 주체들 간에 조직의 기억을 효과적으로 창출할 수 있고, 누구나 쉽게 접근할 수 있으며, 의미 있는 수정·보완의 과정이 정착되어 조직의 역량을 끊임없이 제고시켜나가는 모습이라 할 수 있다.

따라서 구성원들의 지식 창출에 대한 실천적 의지(창조성)와 지식의 공유를

도모할 수 있는 자율적 학습 분위기 조성(자율성), 그리고 이 모든 활동이 가능하도록 유연한 조직의 모습(유연성)을 갖추게 될 때 학습조직의 실현을 기대할 수 있게 된다. 이렇게 학습조직의 개념을 정의해 볼 때 지식의 공유가 학습조직화의 핵심개념임을 알 수 있다. 지식의 공유라 함은 조직의 기억을 조직구성원들이 공유하는 의미의 틀이며 학습조직이 이루고자하는 바람직한 변화의 실현을 가져올 원동력이 되는 것이다.

## 1. 학습조직의 정의

학습조직은 개념적 포괄성과 추상성으로 인하여 학자들마다 다양하게 정의하고 있어 구체적인 방법에 어려움을 가져오는 요인이 되기도 한다. 이러한 다양한 정의를 체계적으로 정리함으로써 명확한 개념을 도출하고 피상적으로 하는 이해와 오해를 배제하면서 구체적 실천에 활용하고자 한다. 학습조직에 관한 정의를 살펴보면 <표 2-1>과 같다.

학습조직의 형태는 계층적 조직이나 매트릭스 조직과 같이 정해진 형태가 아니고 조직이 무엇이고 구성원의 역할이 무엇이나에 관한 태도와 철학이다. 학습조직은 변화의 대응과 창조, 조직차원의 학습의 일상화, 새로운 지식의 창출·공유·활용, 경쟁역량의 강화를 중심개념으로 하는 조직철학이며 경영전략이라고 할 수도 있다.

삼성경제연구소에서는 다소 규범적 측면이 강한 학습조직화 견해를 제시하였는데 업무와 학습이라는 측면에서의 다음과 같은 학습조직에 대한 정의를 피력하였다. 학습조직이란 일상적인 업무활동 속에서 지식과 지혜를 신속하게 효과적으로 창출·공유하여 이를 바탕으로 환경에 적응하고 더 나아가 환경을 주도함으로써 지속적으로 성과를 향상시키고 고객을 만족시키며 조직원의 삶의 질을 높여가는 조직을 말한다.

본 연구에서는 이러한 다양한 정의를 통하여 학습조직은 ‘개인, 팀, 조직의 다양한 경로를 통해 지속적으로 학습하는 분위기가 일상화되어 새로운 지식의 창출이 활성화 되는 열린 조직으로 개인학습, 팀 학습, 조직학습이 활발히 이루어짐으로써 학습결과를 지속적으로 성과에 연결시키는 한편 학습결과를 끊임없이 조직전체에 적용시킴으로써 학습하는 조직문화로 변화하고 조직의 경쟁력 확보가 이루어 졌으면 한다.

<표 2-1> 학습조직에 대한 정의

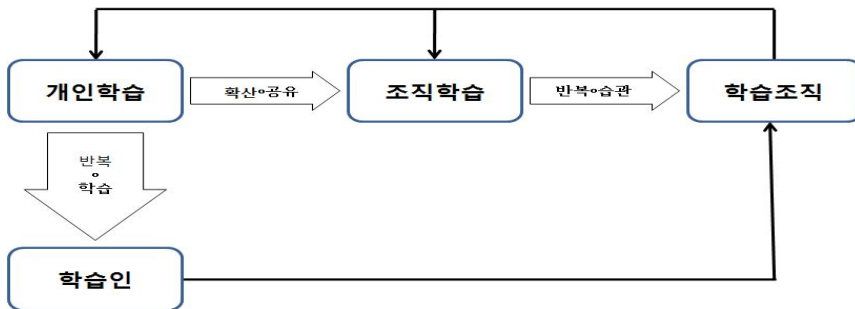
학 자	학습조직 정의
Senge(1990)	조직 구성원들이 자신들이 원하는 것을 창조할 수 있는 역량을 끊임없이 확장해 나갈 수 있고, 새로이 열려진 사고의 유형들이 존중되고 배양되며, 집단적 열망이 표출될 수 있는, 그리고 어떤 것이 학습인가를 지속적으로 함께 배워나가는 조직
Pedler, Burgoyne & Boydell(1991)	모든 구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로서 조직전체에 대한 근본적인 변화(Transformation)를 지속적으로 촉진시키는 조직. 학습조직보다는 학습기업(Learning Company) 이라는 용어를 사용하여 동태적이고 역동적인 의미를 강조하고 있다.
Beck(1992)	지속적으로 조직이 그 자신을 변화시키면서 조직 내 구성원의 학습과 개인적 발전을 촉진시키는 조직.
Garvin(1993)	학습조직이란 선행적으로 지식을 창조하고, 습득하고, 변환시키며 이렇게 얻어진 새로운 지식과 통찰력에 바탕을 두고 조직의 행동을 변화시켜나가는 조직
Watkins & Marsick(1993)	조직구성원에게 권한과 능력을 부여하고, 작업 생활의 질과 품질의 혁신 운동을 통합시킨다. 또한 학습을 위한 여유를 찾고, 협력과 이익 공유를 조장하고, 질의 및 연구를 촉진시키며, 지속적인 학습기회들을 창출하는 조직
Tobin(1993)	기업이 환경의 변화에 따른 상대적 우위를 확보하기 위하여 장기적인 목표로 학습을 조직화하고 조직의 모든 인적·물적 자원에 대한 학습행동을 습관화시킴으로서 지식을 축적하여 조직 전체의 유효성을 증대시키는 것을 목적으로 하는 조직혁신방안이다.
Marquardt(1996)	성공과 관련하여 설명하면서 학습조직을 강력하고 집합적으로 학습하며, 기업의 성공을 위해 보다 잘 수집하고 관리하여 이용할 수 있도록 지속적으로 변화하는 조직
박광량(1994)	새로운 학습을 일상적으로 되풀이함으로써 위기상황이든 아니든 관계없이 자기 변화가 신속하고 효과적으로 일어날 수 있는 상태에까지 이른 조직. 학습조직의 중요한 요소로서 조직학습의 습관화와 지속적 학습활동을 강조한다.
권석균(1996)	개인, 집단 및 조직 등 모든 차원에서 새로운 지식의 창출이 자유롭게 이루어질 뿐만 아니라, 나아가서 이들 개인, 집단, 조직 수준간의 다차원적인 지식이전(Knowledge Transfer)을 통한 이차적 지식창출이 활성화되어 있는 조직. 지식창출과 지식이전 활용이 구성원들의 창조욕구와 주인의식에 의해 지속적으로

	이루어지고 그 결과로서 조직 전체 차원에서 총체적인 경쟁역량이 증폭되는 조직. 즉 구성원들의 강한 공동체의식과 연대감 하에서 끊임없이 변화·발전하는 열린 조직.
신유근(1997)	조직을 하나의 학습시스템으로 보고 조직의 모든 구성원들이 지식, 기술, 정보를 획득하고 공유하면서 활용하는 것이다.

자료: 진규동(2007), p.16. 재구성

학습조직의 개념을 이론적 배경 연구를 통해 살펴본 개인학습, 조직학습, 학습조직, 학습인 등과 연결하여 파악하면 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 학습 수준간 연계도



자료 : 『학습조직의 이론과 실제』, 박광량(1996, p.81)

## 2. 학습조직의 특징

학습조직의 특성을 살펴보면 Hitt(1995)는 조직이 관료제 조직에서 성과 위주의 학습조직으로 발전한다고 하면서 전통적인 조직과 학습조직과의 비교를 하였다. Birker(1998)는 전통적인 관료 조직과 학습 조직을 구분하고 학습 조직을 임시변통의 해결책이 아니라 과정으로 전제하였다. 효과적인 학습 조직을 구축하기 위한 연구는 Senge(1990), Bennet & O'Brien(1994), Redding(1997)등의 외국학자들과 유영만(1994), 박광량(1996b), 권석균(1996)등 국내 학자들의 연구에 의해 수행 되었다.

학습조직의 특성에 대해 유영만(1995)은 연구결과에 대하여 다음의 사항을 제시하고 있는데 학습조직의 개념적 모호함이나 구체적 실천에 시사 하는바가 있다.

첫째, 학습조직은 성격이 다른 두 가지 학습활동인 적응적 학습(adaptive learning)과 생성적 학습(generative learning)의 의미를 동시에 내포한다. 학습조직이 구축되려면

외부자극과 주위환경에 반응하거나 적응하는 적응적 학습도 필요하지만 인간으로 하여금 무엇이든지 자발적으로 자기의 필요와 요구에 의해 학습하게 만드는 생성적 학습을 동시에 추구해야 한다는 점이다.

둘째, 학습조직은 자사나 타사의 경험과 시행착오를 통한 학습활동을 높게 평가한다는 점에서 기존의 기업조직과 구분된다는 점이다. 시행착오를 범하는 과정에서 특정 전략과 기술은 어떤 상황에서 효과적이고 어떤 상황에서 효과적이지 못한지에 대한 원인규명이 명확하게 규명된다면 같은 실수를 반복하지 않게 된다. 이 점이 바로 학습조직에서 학습이 발생하는 출발점이다. 또한 실수를 인정해주는 기업문화는 새로운 아이디어를 과감하게 적용하여 진취적으로 업무를 추진할 수 있는 여건을 조성해주는 효과를 가져 올 수 있다는 점이다.

셋째, 학습조직은 외부 특정 전문가를 중시하기보다는 조직구성원 모두가 맡은 분야의 전문가가 될 수 있도록 제도적 도움을 제공해준다는 특징을 가지고 있다. Weisboard(1992)에 따르면 세계는 특정 전문가가 모든 문제를 해결하는 시대에서 가능한 한 많은 사람이 문제해결과정에 참여하여 조직 전체의 효율성을 향상시킬 수 있는 시대로 돌입하고 있다고 하였다. 학습조직이 조직 내에 성공적으로 구축 되려면 모든 조직구성원이 학습을 통해 새로운 시각과 실천의 가능성을 확보하고 이를 토대로 실천-반성-검토-재창조라는 일련의 순환적 학습활동이 활성화되어야 한다고 본다.

넷째, 학습조직은 일정한 활동을 한 이후에 특정한 시점에서 종료되는 경영혁신 기법이 아니다. 학습조직은 끊임없이 학습과정을 통한 지속적 변화이므로 일정한 시점에서 “학습조직이 구축되었다” 라고 표현할 수 없다는 점이다.

다섯째, 학습조직은 공식적이거나 정규적으로 이루어지는 교육훈련 활동보다 비공식적이거나 비정규적으로 이루어지는 조직구성원들의 자발적인 학습활동을 강조한다. 정보화 사회, 또는 지식사회에서 생성되는 정보와 지식의 양을 공식적이고 정규적인 교육훈련 프로그램으로 소화해 내기에는 역부족일 뿐 아니라 비효율적이기 때문이라고 할 수 있다.

여섯째, 학습조직의 기본정신은 인간존중을 통한 생산성 향상에 있다. 학습조직은 인간의 잠재력을 인정하고 인간이 갖고 있는 다양한 관점과 시각을 대화를 통해 발휘하게 한다. 그리고 이것을 경영현장에서 실천함으로써 경쟁력을 확보하는 인간을 중시하는 경영혁신 전략이라고 할 수 있다.

일급제, 학습조직은 단기간의 투자를 통해서 당면문제에 대한 대증요법적 치료 효과를 목표로 하지 않는다는 특징을 가지고 있다. 학습조직은 조직 전체의 문화와 현실에 대한 인식의 문제를 바꿈으로써 기업의 경쟁력을 제고시키고 궁극적으로 조직의 성장발전 능력을 배가시킨다는 전략이다.

학습조직의 특징을 통해서 볼 때 기업자체는 이미 학습공동체적 성격을 가지고 있음에도 불구하고 그 속성이 약화-축소-사장되고 있기 때문에 이를 지속적으로 혁신하기 위하여 학습 분위기와 여건을 조성해야 한다는 관점에서 학습조직이 의의를 가진다고 하겠다. 학습조직은 시행착오를 인정하는 분위기에서 적극적·미래 지향적·지속적인 학습활동을 통해 효과적으로 지식을 창출·공유함으로써 모든 구성원을 전문가로 육성하는 인간존중의 정신에 바탕을 둔 경영혁신 철학이자 장기적인 경영전략이라고 할 수 있다(유영만, 1995). Hitt(1995)는 전통적인 조직과 학습 조직과의 비교를 통해 학습조직의 특징을 비교하였다<표 2-2> Hitt는 전통적 조직은 관료적 조직이지만 학습조직화 될수록 성과위주의 조직으로 변화한다고 하였다.

<표 2-2> 전통적 조직과 학습조직의 특징

구 분	전통적 조직	학습 조직
공유비전	효과성, 효율성	탁월성, 조직적 변화
리더십유형	통제자	촉진자
팀	작업집단	시너지 팀
전 략	안내지도(Road Map)	학습지도(Learning Map)
구 조	계층적 구조	역동적 네트워크
스 텝	알고 있는 집단	학습 집단
기 술	적응학습	생성학습
측정체계	재정보고	성과측정(BSC)

출처 : Hitt(1995). The learning organization some reflections on organizational renewal, leadership & organization development, 16(8), p.19.

학습조직은 개인 학습과 조직학습의 메커니즘을 모두 담고 있는 복잡한 조직체 라고 할 수 있다. 학습조직은 모든 구성원에게 경쟁력이 있다고 가정하며 또한 그 개인들이 최고의 잠재력을 발휘하여 일할 수 있도록 고안되어 있다. 조직 내의 개인학습에 있어서 자기주도 학습은 학습조직을 발전시키고 유지시키는데 핵심적인

역할을 한다. 한편, Nonaka & Takeuchi(1995)는 학습조직의 가장 중요한 특징으로 구성원들이 어떠한 수단이나 상황으로 많은 기회를 만들어 내고, 찾아낼 줄 아는 능력을 갖고 있어야 한다. 또 구성원들의 정보를 조직의 지식으로 전화시키면서 조직의 가치를 더해준다고 주장하였다(Confessore & Kops, 1998).

여러 학자들이 정의한 학습조직의 특징을 종합해 보면, 다음과 같이 7가지로 요약할 수 있다.

### **가. 지식의 창출, 공유 및 활용에 뛰어난 조직**

학습조직은 조직 내부의 상황과 외부환경을 선형적 혹은 경험적으로 지각하고 당면한 문제를 해결하기 위하여 지식을 창출하여 관련된 사람들과 집단이 공유하며 효과적으로 활용하는 데 뛰어난 조직이다. 따라서 이러한 지식을 활용하여 조직의 문제를 해결하거나 조직의 기존 행동패턴을 창조적으로 변화 시키는 숙달된 조직이다.

### **나. 창조적 변화 능력의 촉진 조직**

학습조직은 조직 내에 창조적인 변화능력을 확대하고 심화하는 학습을 유발하고 촉진하며 효율적으로 문제해결을 이끌어 나가는 조직이다. 어떤 개인이나 팀이 지식이나 정보를 얻는 행위를 학습이라고 말하는 것만으로는 학습의 목적에 비추어 볼 때 미흡하다고 할 수 있다. 학습을 통해서 조직구성원과 조직은 재창조 되어야 한다. 전에는 할 수 없었거나 비효율적으로 했던 일을 학습함으로써 할 수 있게 되거나 효율적으로 수행할 수 있어야 한다. 학습을 통해서 우리는 세계와 세계에 대한 우리의 관계에 대하여 재인식하여야 하며 학습을 통해서 우리의 창조능력을 향상시켜야 한다.

학습조직은 이와 같은 창조적인 변화가 이루어질 수 있도록 전략을 구상하고 그것을 실현하는 조직이다. 물론 조직에게는 현실적으로 적응하고 생존하기 위한 학습도 중요하다. 그러나 그와 같은 적응과 생존학습은 창조능력을 향상시켜 주는 창조적 학습과 결합되어야 하고 그것이 이루어지도록 촉진하는 것이 학습조직이다.

### **다. 탈 관료제 지향의 조직**

학습조직은 여러 가지 면에서 탈 관료제 지향적 성격을 지닌다. 첫째 관료제



조직에서는 공식적인 법 규정과 문서에 근거한 업무수행을 강조한다. 그러나 학습 조직은 조직의 효율성을 높일 수 있는 비공식적이고 현실적이며 신축성 있는 원칙도 중요시한다. 둘째 관료제 조직에서는 계층제적 권위에 의한 집권적 의사결정과 하향적인 지시, 명령에 의하여 조직을 관리하는 것이 특징이나, 학습조직은 분권과 참여와 구성원의 자율성을 토대로 하는 상향적 업무수행을 강조한다. 셋째 관료제 조직에서는 형식적, 수단적 합리성과 인간의 감정을 고려하지 않는 업무처리를 지향 한다. 그러나 학습조직은 실질적 합리성(Substantial rationality)과 인간주의적 조직관리 전략을 강조한다. 넷째 관료제 조직은 조직을 하나의 기계나 도구로 여긴다. 그러나 학습조직에서는 조직을 하나의 살아 있는 유연한 유기체로 본다.

### **라. 현실을 이해하고 현실의 변화방법을 탐구하는 조직**

조직은 하나의 현실로서 존재한다. 그것은 다양한 역할을 수행하는 개인과 집단들로 구성되며 유동적이고 복잡한 환경 속에 존재한다. 효율적인 조직은 성공과 실패 장점과 단점, 당면문제 등의 현실을 정확히 지각하고 이해하며 필요한 경우에는 적절한 비전을 설정하고 현실의 변화를 추구해야 한다. 그러나 조직이 자신의 현실을 정확히 지각하고 이해하는 것은 쉬운 일이 아니다. 조직구성원의 가치관, 동기 및 지식의 이질성이 심하고 환경변화의 유동성과 복잡성이 높은 경우에는 더욱 그렇다. 조직 내의 개인과 팀 그리고 조직 전체에 의미 있는 학습활동이 이루어짐으로써 조직구성원들은 조직의 현실에 대한 정확한 지각과 이해, 의미의 공유 및 상호 주관성(inter-subjectivity)을 형성하며 그것을 통해서 현실의 바람직한 변화방법을 설계하고 선택할 수 있는 것이다. 이와 같이 학습활동을 통하여 조직구성원이 조직의 현실을 바르게 지각하고 이해하며 현실의 변화방법을 설계하고 선택하며 실행하는 중심체가 학습조직이다.

### **마. 학습자의 주체성 · 자발성 · 참여성이 존중되는 조직**

학습조직은 학습자의 주체성 · 자발성 · 참여성이 존중되는 조직이다. 소수의 최고 관리자의 독단적 · 강제적 · 하향적 결정에 수동적으로 복종하여 학습하는 것이 아니라 학습자가 스스로 주체가 되어 자발적으로 참여함으로써 학습의 목표를 달성하는 것이다. 조직의 관리자들도 다만 조직에 개방적인 학습풍토를 조성하고 학습의 효과를 거둘 수 있는 제반 기반을 구축하고 지원하는 일을 한다.

## **바. 연속적인 학습이 이루어지는 조직**

학습조직에서의 학습은 일시적인 어떤 목표를 정해 놓고 그것에 도달하면 종료되는 것이 아니라 지속적·연속적으로 이루어지는 것이다. 마치 길 가는 사람이 자기 그림자와 더불어 계속 앞으로 가듯이 가야 하는 연속적 과정이다. 학습조직의 구축은 완료형 시제가 될 수 있는 것이 아니다. 물론 학습의 중간 목표가 달성되면 그 목표는 완료되는 것이지만 부단히 새로운 목표를 설정하여 학습활동을 진행하여야 한다.

## **사. 조직 · 조직구성원 · 고객을 만족시키는 조직**

학습조직은 조직이 지향할 새로운 가치를 창조하고 그것을 실행할 능력을 발전 시키며 구체적인 조직 활동의 성과를 통하여 조직과 조직구성원 및 조직의 고객 만족을 지향하는 조직이다. 학습조직은 조직의 질적 수준을 높이고 관리의 속도를 촉진하며 성과를 향상시킴으로써 조직의 만족을 달성한다. 또한 학습조직은 조직 구성원들에게 성취감과 자율성을 부여하고 창의성을 북돋우며 고객들에 대한 서비스를 개선함으로써 그들을 만족시키는 조직이 되려고 한다.

## 제 2 절 학습조직의 이론

### 1. Senge의 학습조직 이론

Senge(1990)는 학습조직의 핵심은 평생 연구하고 실행해야 할 다음과 같은 5가지의 '학습 수련(Learning Discipline)'에 기초하고 있는 요소로서 자아완성(Personal Mastery), 공유비전(Shared Vision), 사고모형(Mental Model), 시스템 사고(Systems Thinking) 팀 학습(Team Learning)을 제시하고 이에 집중함으로써 지속적으로 혁신하는 법을 학습한다고 주장한다. 또한 이 다섯 가지 원칙들(Fifth Discipline)을 완전히 정복할 수는 없지만 최고의 조직은 이 원칙들을 지속적으로 연습하는 데 있으며, 조직이 이 원칙들을 각각 따로 개발하다 보면, 각각의 존재는 학습조직 성공에 있어서 중요한 요소가 된다고 주장한다.

이러한 학습 수련은 평생 학습자가 최종적으로 행동으로 구현되어야 하는 일련의 기법이라 할 수 있다. 학습 수련을 거듭할수록 지각능력은 확장되어 세계를 바라보는 새로운 방법을 점차 체득하게 될 것이다. 어떤 사람들은 남들보다 학습 수련에 뛰어날 수도 있겠지만 타고난 능력이 전부라 할 수는 없다. 많은 사람들이 재주는 가졌으나 이를 지속적으로 다듬고 개발하지 않기 때문에 의미 있는 성과를 내지 못하고 있음을 우리는 알고 있다. 조직에 가장 큰 공헌을 하는 사람들이란 결국 자기 자신을 위하여 학습 수련을 거듭하는 사람들 즉 비전을 가꾸고, 성찰하고, 탐구하며, 공동능력을 함양하고, 시스템을 이해하는 자신들의 역량을 확장하는데 몰두하는 사람들이라고 할 수 있다. Senge의 5가지 학습조직 구축요인을 구체적으로 살펴보면, 다음과 같이 정리된다.

#### 가. 자아완성(Personal Mastery)

자아완성이란 개인이 진정으로 지향하는 근본적이면서도 본질적인 가치의 도출을 위하여 개인적 역량을 지속적으로 넓혀가고 심화시켜 나가는 행위를 의미한다. 조직구성원의 자아완성도를 성숙시키기 위해서는 패기(Self-Efficacy)에 근거한 개개인의 권한위임(Empowerment)이 이루어져야 하며, 일상 업무 속에서 경험하는 시행착오들에 의하여 축적된 지식(Know-how)과 사건의 밑바탕에 깔려있는 기본

적인 원리(Know-why)를 지속적으로 발견하고, 만들어내고, 개발할 수 있는 동기 부여가 있어야 한다. 이 구성요인의 이론적 배경은 조직 행동론의 미시영역인 동기부여, 권한위임, 패기이론들을 망라하고 있다.

## **나. 공유 비전(Shared Vision)**

비전은 특정 개인이나 소수 집단에 의하여 제시되는 것이 아니라, 전 사원 개개인의 비전과 리더의 비전 간에 끊임없는 대화를 통해 얻어지는, 모든 구성원이 공감대를 형성할 수 있는 공동의 비전을 의미한다. 그러므로 비전의 설정은 통보(Telling), 설득(Selling), 검증(Testing), 자문(Consulting), 공동창조(Co-creating) 등의 일련의 단계들을 필요로 한다. 이를 위해서는 모든 구성원을 동등하게 대우하며 그들의 의견과 이견을 조율, 수렴할 수 있는 참여적 조직문화의 정착이 필요하며, 동시에 비전적 리더십 또는 변혁적 리더십의 역량이 요구되는 영역이다. 이 구성요인의 이론적 배경으로는 조직행동론의 리더십 영역과 기업문화 등이 중심이 되고 있다.

## **다. 사고모형(Mental Model)**

사고모형이란 주변에서 발생하는 현상들을 이해하는 인식체계로서 학습조직을 위한 철학적 기반이다. 인식과 사고의 내면에 놓여 있는 준거의 틀이나 전제 또는 마인드 셋(Mind set)을 의미한다. 이는 개인과 조직의 사고체계와 행동양식에 직접적인 영향을 미치며, 이러한 철학적 기반을 부단히 성찰(Reflecting)함으로써 새로운 사고의 전환을 기할 수 있게 한다. 근본적으로는 인지적 이론(Perceptual Theories)에 바탕을 두고 있으며 전략적 계획 및 전략적 사고의 영역과 연계되어 새로운 변화관리를 주도할 수 있는 유용성을 지니고 있는데 그 의의가 있다.

## **라. 시스템 사고(Systems Thinking)**

시스템 사고란 현상을 이해하고 이를 바탕으로 문제를 해결하려는 수단이다. 이러한 사고는 선형적 관계를 전체로 변수와 변수간의 부분적 현상을 이해하거나 또는 이에 집착하는 것을 배제하는 한편, 전체를 인지하고 이에 포함된 부분들

사이의 순환적 인과관계 또는 역동적인 관계를 이해할 수 있게 하는 사고의 틀을 의미한다. 아울러 다양한 상황들에 대해 선행적으로 어떤 결과들이 도출될 것인가에 대한 지속적인 사고를 가능케 하는 시뮬레이션의 틀이기도 하다. 이 개념의 이론적 배경은 시스템 역학(System Dynamics)이다.

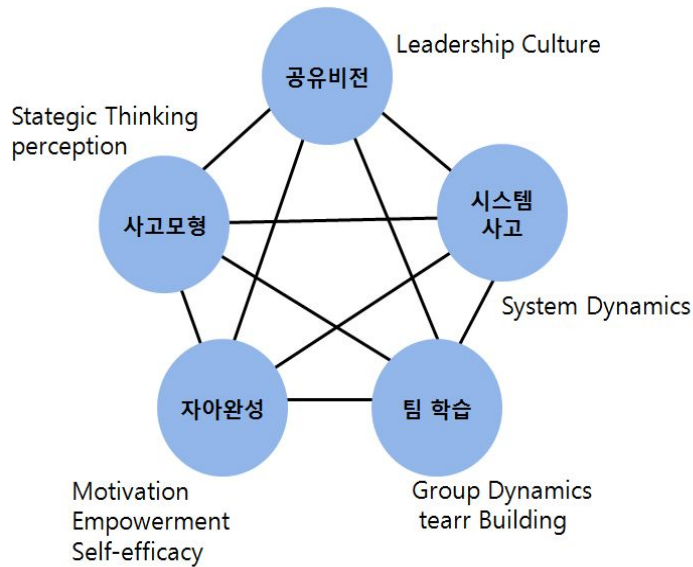
Senge(1990)는 시스템 사고를 다른 네 개의 원칙들이 일시적 유행이나 속임수가 되지 않도록 이들을 하나의 응집된 전체로 혼합시켜 준다고 하여 이를 제 5 경영으로 명명하였다. Senge(1990)이론은 학습조직 구축을 위한 다섯 가지 기반을 유기적으로 통합하여 각 기능이 상승효과를 발휘할 수 있도록 재조명 한 데에서 그 의미를 찾을 수 있다. 특히, 시스템 사고를 토대로 나머지 네 가지 기반을 유기적으로 연결시켰다는 점에 큰 의미를 둘 수 있다. 그러나 이러한 개념을 직접 확인하고 증명하기 위한 학습조직의 관찰 가능한 특징들은 아직까지 분명하게 정의되지 않았다. (유영만, 1995; Yang et al., 2004)

#### **마. 팀 학습(Team Learning)**

팀 학습을 위해서는 타인의 관점이나 의견을 존중하면서 자신의 의견을 밝히는 가운데 서로의 생각들이 유연하게 교감할 수 있는 대화(Dialogue)와 토론(Discussion) 문화의 정착이 필요하다. 기능전문화에서 비롯되는 벽을 해소하고 보다 신속한 혁신의 결과들을 가져오기 위해 다기능팀(Cross-functional Team)을 구성하여 학습능력을 증진시킬 필요성이 증대되고 있다. 팀학습 개념의 이론적 배경으로는 Group Dynamics에서의 문제해결과정(Problem-Solving Process)과 의사소통이론 등이 중심이며 이를 넘어서는 집단적 문제해결 내지 창의적 문제해결과정과 긴밀한 이론적 연계를 맺고 있다고 하겠다.

팀 학습의 핵심요소는 대화와 토론 문화의 정착으로, 대화와 토론은 팀 구성원의 생성적 학습활동을 촉진시킨다는 점에서 동질성을 갖지만, 시너지 효과를 창출하는 힘이라는 측면에서는 차이가 있다. 팀 학습이 효과적으로 이러나기 위해서는 대화와 토론 사이의 차이점을 구분하고 두 활동 간의 관계가 상호보완적(Complementary) 관계가 되어야 한다(유영만,1995).

<그림 2-2> Senge의 5가지 학습수련



출처 : 경영혁신을 위한 학습조직 활용방안, 이철희(2000)

## 2. Pedler, Burgoyne & Boydell의 학습조직 이론

Pedler, Burgoyne & Boydell(1991)은 학습조직이라는 개념 대신에 기업이라는 개념을 사용하여 학습기업(Learning Company)이라는 새로운 용어를 만들어 냈지만 전체적인 의미는 크게 다르지 않다. 조직이 추상적이고 생동감 없는 기계적인 뉘앙스를 풍긴다면 기업은 공동목표를 달성하기 위해 일단의 팀 구성원들이 서로 협력해서 프로젝트를 추진하는 생명력 있는 유기체를 의미한다. Pedler, Burgoyne & Boydell은 생명력이 없는 정적 이미지의 학습조직이라는 말 대신에 살아 숨 쉬는 동적이미지의 학습 기업이라는 말을 사용하였으며 학습조직 관련문헌을 검토하고 학습조직을 정착시키기 위해 현장 담당자들과의 인터뷰 한 결과를 바탕으로 다음과 같은 학습기업 11가지 특성을 추출해 냈다.

<표 2-3> 학습기업의 11가지 특징

특 징	내 용
전략에 대한 학습적 접근 (The Learning Approach to Strategy)	조직의 정책과 전략을 짜고 이를 실행, 평가하며, 평가결과를 토대로 수정, 보완함으로써 정책과 전략을 질적으로 향상시키는 일련의 과정
참여 지향적 정책형성 (Participative Policy Making)	정책과 전략형성 과정에 모든 조직 구성원을 적극적으로 참여시켜 구성원들의 다양한 관점과 시각을 반영할 수 있는 기회를 부여함으로써 전략이나 정책의 형성과정이 조직 구성원 전체의 공통책임임을 인식시킴
정보 공유의 촉진 (Information)	첨단 테크놀리지를 활용하여 다양한 정보를 공유할 수 있는 메커니즘이나 채널을 구축하는 것
지속적인 회계와 통제 (Formative Accounting and Control)	회계, 예산 및 보고 체계가 학습활동을 촉진시킬 수 있도록 재구성하고, 금유이나 재정 담당자가 조직 내부의 회계 관련 컨설턴트 역할을 수행함
사내 커뮤니케이션 촉진 (Internal Exchange)	구성원들에게 지속적인 커뮤니케이션 활동을 촉진시켜 상호간의 요구, 기대사항, 갈등 요인 등을 스스로 해결하는 분위기를 만들
보상구조의 융통성 (Reward Flexibility)	구성원들의 창의성과 혁신적인 아이디어의 실천 정도에 따라 그에 상응하는 효과적이고 다양한 보상시스템을 구축하는 것
유연한 수평조직구조 (Enabling Structures)	학습활동이 효과적으로 발생하기 위해서는 조직 구조가 전통적인 통제 중심의 관료적 조직 구조에서 의사결정이 신속하게 이루어지고 외부환경 변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 융통 적이고, 수평적인 조직 구조로 재편되어야 함
정보채널 구축 (Boundary Workers as Environmental Scanners)	조직 내부에 새로운 정보가 지속적으로 유입되기 위해서는 조직 외부와의 공식적, 비공식적인 정보채널이 구축되어야 함
기업 간 학습활동 (Inter-company Learning)	기업 상호간에 배울 수 있는 호혜적 학습기회를 지속적으로 형성해 나감
학습 분위기 조성 (Learning Climate)	관리자는 종업원들에게 일상적 업무활동이나 경험으로부터 배울 수 있는 기회와 여건을 제공해 줌으로서 실패에 대한 두려움 없이 새로운 아이디어를 과감하게 적용할 수 있도록 적극적으로 권장함
자기개발 기회의 확대 (Self-development Opportunities for All)	자기 학습 기회를 조직 구성원 모두에게 제공하여 필요한 시기에 필요한 장소에서 언제든지 자기개발을 할 수 있는 제도적 장치를 마련함

출처 : 유영만(1995), 지식 경제 시대의 학습조직, PP. 134-139, 재구성

이와 같이 Pedler et al. 은 학습기업의 11가지 기본특성을 분석하고 상호 간의 관계를 정립하여 <그림 2-3>과 같이 학습 기업에 대한 청사진을 도식화하였다.

<그림 2-3> Pedler, Burgoyne & Boydell의 학습조직 모형



출처: 유명만(1995), “지식경제시대의 학습조직” : Pedler, Burgoyne & Boydell의 학습조직 구축요인

유명만(1995)은 Pedler et al. 의 학습기업 모형은 학습기업과 관련된 핵심적인 개념이나 특성을 추출하여 상호간의 관계를 규명한 귀납적 모형 구성 방식을 취하고 있다. 이러한 결과는 기존의 전통적인 조직의 구조와 기능이 갖는 한계를 간접적으로 지적하고 이를 극복할 수 있는 대안적인 조직의 모습을 제시한 데 그 의미가 있다고 할 수 있다.

### 3. Garvin의 학습조직 이론

조직학습의 전략적 측면을 강조한 Garvin(1993)은 학습조직을 지식을 창출, 습득, 전달하는 능력을 갖춘 조직으로서, 새로운 지식과 통찰력을 반영하기 위해 조직의 행동을 변화시키는 능력을 갖춘 조직으로 정의하였다.

Garvin(1993)은 학습조직이 되기 위해서는 조직의 의미적 시험(Definitional test)에서 더 나아가 활동적으로 학습 프로세스를 관리해야 하며 이것은 기회보다는 기획에 의해 일어난다고 함으로서 관리의 중요성을 강조하였고 실제로 학습 결과물이



만들어졌는가를 확인하기 위해 조직이 학습조직인지를 평가하기 위해 Garvin et al. 에 의하여 1996년에 소개된 평가도구를 고안하였으며 Garvin(1993)은 새로운 아이디어를 향상된 조직 성과로 전환시키는데 필요한 다섯 가지 조직의 스킬을 학습조직의 구축요인으로 제안하였다.

## 가. 체계적 문제해결

질적 관리에 대한 철학과 방법론으로서 어떤 문제를 진단하는데 있어서 어렵잡아 추적하는 것이 아니라 과학적 방법에 의존하는 것이다. 의사결정을 하는데 가정 보다는 데이터에 근거하여 의사결정 하는 것과 데이터를 조직화하고 추론을 끌어 내기 위해 간단한 통계적 수단을 사용하는 것 등을 말한다.

## 나. 실험하기

실험하기에는 진행 중인 프로그램과 증명 프로젝트가 있는데, 진행 중인 프로그램은 지식의 점진적인 증가를 위해 설계된 일련의 작은 실험 들을 말한다. 이는 지속적 향상 프로그램의 초석이 되며, 작업 현장에서 더 일반적으로 활용한다. 이 활동은 새로운 지식의 검증을 위한 체계적인 탐구를 포함하며, 과학적 방법론을 사용하는 것은 필수적이라고 할 수 있다.

이와 다르게 증명 프로젝트는 진행 중인 프로젝트보다 더 넓고 복잡하여 전체론 적이고 시스템적인 변화를 포함하며, 새로운 조직의 역량을 개발할 때 수행된다고 할 수 있는 프로젝트를 말한다.

## 다. 과거 경험으로 부터의 학습

학습이란 조직문화에 내재되어 있는 역할모델과 성공과 실패 사례를 통하여 학습한다. 이를 위하여 기업들은 사례를 검토하고, 체계적으로 평가하여 직원들에게 개방적이고 접근 가능한 형태로 교훈을 남겨 놓는다. 이를 위한 수단은 사례연구, Santayana Review 가 있다. Santayana Review란 “과거를 기억하지 못하는 사람은 반복하여 같은 실수를 저지른다.”라는 말을 남긴 철학자 George Santayana의 이름을

따서 붙여진 이름으로 과거의 경험으로 부터의 학습의 중요성을 강조한 수단으로 이용하는데 활용할 수 있다.

## **라. 다른 사람으로 부터의 학습**

벤치마킹과 고객으로부터의 투입과 피드백을 말하며, 벤치마킹은 조사와 실행을 밝히고, 분석, 채택, 수행하는 것을 확인하는 학습경험이다. 고객은 최신 생활 정보에 대한 원천으로서 경쟁사 비교, 성과 변화를 위한 통찰력, 사용된 서비스와 패턴에 대한 즉각적인 피드백을 제공한다. 학습조직은 개방의 예술과 주의 깊은 듣기 능력을 키우는 것으로 매우 중요하다고 하겠다.

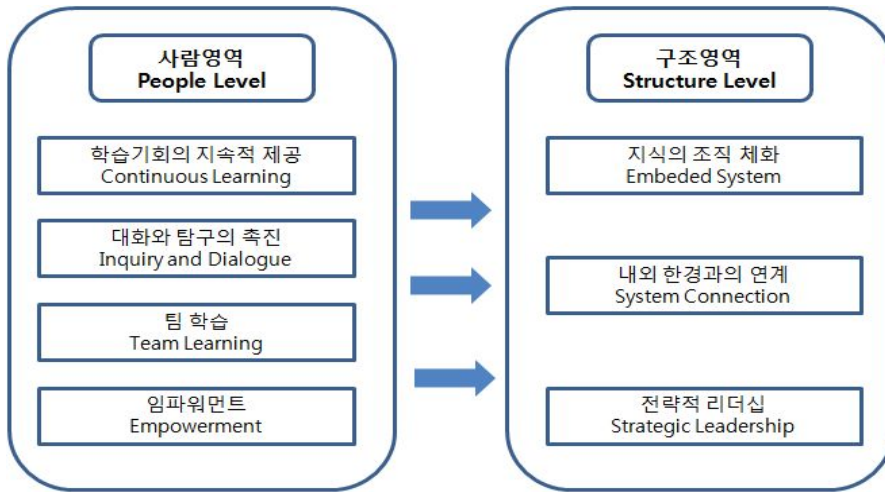
## **마. 지식이전과 실행**

지식이 조그마한 일상의 일 이상이 되려면, 지식은 빠르고 효과적으로 전체의 조직으로 확산되어야 하며, 아이디어가 많은 조직에 널리 공유되었을 때 최고의 영향력을 가진다고 할 수 있다. 각종 보고서나 현장 방문 및 투어를 활용하는 것과 인사 로테이션 프로그램과 교육훈련 프로그램, 그리고 표준화 프로그램 등의 매커니즘이 이 프로세스에 포함된다. (Garvin, 1993)

## **4. Watkins & Marsick의 학습조직 이론**

학습조직에 대한 통합적 관점을 제시한 Watkins & Marsick(1993, 1996, 2003)은 학습조직을 지속적 향상을 위해 지속적으로 학습하며 스스로 변형할 수 있는 역량이 있는 조직으로 정의하였다. 이들의 학습조직모형은 <그림 2-4>와 같이 사람수준과 구조수준의 두 가지 수준으로 구성되어 개인, 팀, 조직 수준에서 학습조직 구축을 위한 일곱 가지 구성요소를 포함하고 있으며 각 차원은 독립적이지만 상호 연관되어 있다. (Yang et al., 2004)

<그림 2-4> Watkins & Marsick의 학습조직 구축 요인



출처 : Yang, Watkins & Marsick(2004), The Construct of the Organization, p. 41

한편, Yang et al. (2004)은 실증연구를 통하여 사람수준 요인과 구조수준 요인 간의 관계를 입증하였고, 현영섭(2005)의 실증연구에서도 사람수준에서 구조수준으로 영향을 미치고 있음을 입증했다. 이는 구조를 구성하는 사람에 의해서 조직의 학습 문화가 형성되어 구조를 변화시키는 원리에 기초하고 있음을 보여주고 있다. Watkins & Marsick의 학습조직 모델 구성요소를 정의하면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> Watkins & Marsick의 학습조직 모델 구성요소의 정의

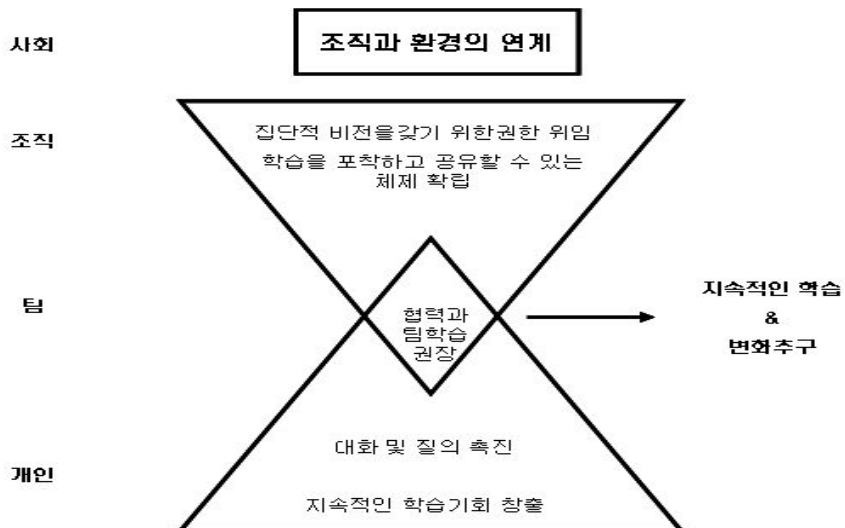
구성 요소	정 의
학습기회의 지속적 제공	학습을 업무에 도입시켜 구성원들이 직무에 임하여 학습할 수 있도록 하며, 지속적 교육과 성장을 위해 학습기회를 제공
대화와 탐구의 촉진	구성원들은 자신의 의견에 생산적인 이유를 댈 수 있으며, 다른 사람의 관점에서 이야기를 들어주고 질문하는 능력을 갖게 되며 기업문화는 질문, 피드백, 실험을 지원할 수 있도록 변화
협동과 팀 학습의 장려	각 그룹들이 서로 다른 사고방식에 접근할 수 있도록 업무가 짜여 지며, 그룹들은 함께 학습하고 함께 일하도록 기대되며, 협동은 문화와 보상에 의해 가치를 갖게 됨
학습을 포착하고 공유할 수 있는 시스템의 구축	학습을 공유하기 위한 고·저 기술력이 모두 형성되고 업무에 통합되며, 누구나 접근할 수 있으며, 시스템은 유지

구성원들에게 집단의 비전을 추구하도록 권한위임	구성원들은 공동의 비전을 설정, 소유, 수행하는 e 참여하며, 책임은 의사결정과 밀접하게 닿아있으며, 구성원들은 자신이 어떤 책임을 맡고 있는지를 배우기 위해 동기부여
조직과 주위 환경의 연결	구성원들은 기업 전체에 대한 각자의 업무를 가지고 중요성을 살피게 되며, 업무를 실행하기 위한 정보를 사용하고 환경을 살피며, 조직은 지역사회와 연결
리더들의 학습설계와 지원	리더들은 학습을 설계, 활용, 지원하며, 리더십은 기업의 성과를 위해 학습을 전략적으로 사용

출처 : “Watkins & Marsick(1999), Facilitating Learning Organization: Making Learning Count, p. 50

한편, Watkins & Marsick(1999)은 개인, 팀, 조직 수준에서의 시스템 수준의 계속적 학습, 지식 결과물을 창조하고 관리하기 위한 학습, 창출된 지식결과물의 활용을 학습조직 모델<그림 2-5>의 핵심구성요소로 제시하였고, 이의 결과물로서 궁극적으로 재정적 측면의 조직성과 향상과 비재무적 측면의 지적역량 확대를 이룰 수 있다고 주장하였다.

<그림 2-5> Watkins & Marsick의 학습조직 실천지침 모델



출처 : Watkins & Marsick (1999), Facilitating Learning Organezation: Making Learning, p. 11

한편, Watkins & Marsick(1999)은 생산적 학습시스템 개발을 위한 개인과 조직의 책임을<표 2-5> 주장하면서, 학습조직 형성에 있어서 개인과 조직의 파트너십을 강조했다. 특히, 개인들은 그들이 배운 것을 조직의 목표를 위해 공헌할 능력이나 기회를 항상 갖고 있는 것이 아니므로, 조직이 나서서 개인들의 관심사를 조직의 관심사와 매치시킬 수 있도록 개인의 노력을 도와야 한다고 주장했다.

<표 2-5> 학습조직 형성에 있어서 개인의 책임과 조직의 책임

전략	개인의 책임	조직의 책임
지속적 학습	향후 필요하게 될 기술을 학습하는 데 투자	학습자원, 자금, 자기주도 학습 훈련의 제공 및 향후 요구되는 스킬을 판단하고, 학습 결과물을 포착
빠른 변화	개인적 탄력성, 변화 과정의 지식을 개발	조직의 모든 구성원이 변화 관리법을 학습함을 확인, 환경을 살피고, 변화에 대한 조기경보 시스템 구축, 예고된 변화 공지
정보흐름의 증진	대화과 탐구, 정보 검색과 복원 기술 학습	정보공유를 위한 보안, 기술적·비기술적 시스템 문화 형성
진취성	개인 업무의 체계적 관점과 다른 사람 업무와의 교차서 개발, 개인의 안전구역을 밀어내고 행동 권위 재정의	구성원들에게 권한위임, 행동장벽 제거, 교차업무와 시스템적 사고 지원
미래 창조	고객 데이터를 추구하고, 프로세스 제품과 서비스, 독서, 경쟁자 벤치마킹을 향상시키기 위한 연구와 실험의 수행 등	제안과 아이디어에 대한 보상, 지식관리 인프라 구축, 환경검토 지원 시스템 개발 등

출처 : Watkins & Marsick(1999), Facilitating Learning Organization :Making Learning Count, p. 71

Watkins & Marsick(1993, 1996)의 학습조직 모형은 몇 가지 특징들 때문에 현재 이 분야의 이론적 기초가 되고 있다. 첫째, 학습조직 구축에 대한 명확하고 포괄적인 정의를 담고 있으며, 척도 설계에 필요한 적절한 측정범위를 제공하고 있다. 둘째, 조직 내의 모든 계층에서 학습조직 차원을 포함하고 있다. 이에 대하여

Redding(1997)은 학습조직 평가도구 연구 결과 Watkins & Marsick(1996)의 모델이 학습 정도(개인, 팀, 조직)와 시스템 분야를 다룬 모형들 중에서 가장 적합하다고 밝혔다. 셋째, 관련 문헌 속 학습조직의 주요 차원들을 정의하고, 그들 간의 관계를 규명함으로써 이론상의 프레임워크를 통합하고 있으며, 이러한 이론상의 틀은 측정도구의 개발과 유효성에 대한 유용한 가이드라인을 제공하고 있다. 넷째, 7가지 학습조직 구성요소는 실천지침(Action Imperatives)으로서 실용적인 시사점을 지니고 있다(Yang et al., 2004).

한편, Ortenblad(2002)는 학습조직 문헌연구에서 학습조직 개념을 이해하기 위한 4가지 유형을 제안했다. 첫째 유형은 조직 내의 지식 축적에 초점을 맞춘 전통적 조직학습 관점(Old Organizational Learning Perspective), 둘째 유형은 개인이 직장에서 학습하는 조직으로 바라 본 현장학습 관점(Learning at Work Perspective), 셋째 유형은 조직원들의 학습을 용이하게 해주는 곳으로 보는 학습 분위기 관점(Learning Climate Perspective), 넷째 유형은 유연한 실체로 본 학습구조 관점(Learning Structure Perspective)이다. Ortenblad(2002)는 Watkins & Marsick(1993)의 학습조직 모형이 유일하게 이 네 가지 학습조직의 개념들을 모두 포괄하는 이론적 틀을 가지고 있다고 밝혔다(Yang et al., 2004).

Watkins & Marsick(1996, 1999)은 학습조직의 영역별 행동증거(Behavioral Evidence)를 개인, 팀, 조직 단위로 규명하였고, 이를 측정하기 위한 진단 도구인 DLOQ(Dimensions of Learning Organization Questionnaire)를 개발하였다. 이 둘의 학습조직 모델은 다양한 학습조직 개념을 포괄하고 있을 뿐만 아니라 33개국의 100여개 기업에서 학습조직 개발과 진단도구로서 사용되고 있는 타당도와 신뢰도가 검증된 조사도구를 가지고 있다는 점에서 그 의의를 둘 수 있다(김영생 외, 2006).

## 제 3 절 선행연구 분석

### 1. 국외 선행연구

#### 가. Peter Senge의 이론

Peter Senge와 MIT의 조직학습센터가 중심이 되어, 학습조직구축을 위한 개인의 변화에 초점을 두고 시스템 전체의 변화를 겨냥한 이론이다. 1950년대 시스템역학(System Dynamics)이 일반인에게 널리 알려진 것은 1960년대 미래학자들의 그룹인 로마클럽이 낸 보고서인 '성장의 한계'라는 책이 출간되면서 하나의 계기가 마련되었다. 이 책에서는 지구의 환경과 자원을 한정된 것으로 보아야 한다는 점을 강조하고, 이대로 가다가는 지구는 멸망할 것이라고 주장하면서, 미래예측을 위한 도구로 시스템역학을 활용하여 설명하였다.

이 이론의 핵심용어인 시스템역학이란 시스템 구성요소간의 미세한 상관관계를 밝히고 그 관계를 전략적으로 연구하는 것으로 주장되었다. 또한 결과를 기본으로 하여 시스템에 대한 종합적 모델을 구성하고 시스템의 동적인 특성을 연구하는 학문으로 시스템의 효과성을 높여주기 위한 목적으로 이용될 수 있었다.

Peter Senge(1990a)는 모든 사람들은 학습조직을 통하여 자신이 진정으로 바라는 결과를 얻기 위하여 지속적으로 자신의 능력을 배양한다. 또한 사고의 영역을 확장하며, 함께 학습하는 방법을 배워 가는 조직을 구축할 수 있다고 주장한다.

Senge(1990a)는 학습조직 구축을 위한 다섯 가지 기반으로 공유비전(Shared Vision), 사고모형(Mental Model), 시스템사고(System Thinking), 자아완성(Personal Mastery), 팀 학습(Team Learning)으로 나누어 설명하고 있다.

시스템사고나 시스템역학이 학습의 관점, 특히 학습조직과는 무관하다고 볼 수 있으나, 다른 모든 분야에서와 마찬가지로 입체적인 사고인 시스템사고는 게임이 학습을 보다 원활히 할 수 있는 기반이 될 수 있다. 따라서 이 이론의 접근은 개인의 학습능력을 최대한 활용하려는 시도로 볼 수 있다. 개인의 역량을 향상시킴으로서 조직 전체의 학습능력이 높아진다고 보기 때문에 일반적 생산 제조업의 조직보다는 연구소와 같은 지식 노동자가 중심이 되는 조직에서 학습조직구축 시에 보다 유용한 이론이라고 말할 수 있다. 그러나 조직과 팀의 학습능력 향상 측면에는 다소 미흡

하다고 보는 측면도 있다.

학습조직을 구축하기 위한 다섯 가지 기반은 Senge에 의해 일종의 학문적 분야로 정립되었고, 학습조직을 만들려는 조직의 구성원들은 반복적인 연습과 원리의 이해를 통해 이러한 기반을 명확히 이해하고, 일상 업무 속에서 체질화해야 한다는 것으로 다음과 같은 학습조직의 5가지 기반원리(Discipline)를 제시하였다.

## 나. Marquardt & Reynolds의 글로벌 학습조직

Marquardt & Reynolds(1994)의 글로벌 학습조직 모형을 통해 학습을 크게 개인이나 집단차원의 학습과 조직차원의 학습, 글로벌 차원의 학습으로 대별하여 글로벌기업의 학습조직에서 고려하여야 할 11가지 필수적 요인과 글로벌 학습을 촉진시키는 6가지 요인을 지적하고 있다. 중간 구인 학습조직화 활동을 결정짓는 특징으로는 수평적 조직구조와 같은 적절한 구조, 기업학습문화, 권한과 능력의 함양, 주변 환경에 대한 대처능력, 지식창출과 이전, 학습공학과 정보기술, 질 위주의 경영, 학습전략, 지원 분위기, 팀워크와 네트워킹, 비전의 공유 등이 제시되고 있다. 다음으로 바깥 구인 조직 성공을 위한 글로벌 학습을 촉진시키는 요인으로서는 문화 변용, 국가간경계의식의 극복, 세계화, 언어 능력, 리더십, 노동력의 다양성 등을 밝히고 있다.

## 다. Redding의 측정요인

Redding(1997)은 학습조직의 측정단계를 제1단계 학습조직의 평가 목적규명, 제2단계 학습조직의 평가도구와 방법의 선택, 제3단계 학습조직의 평가시행과 결과분석, 제4단계 학습조직 실천 전략의 개발, 제5단계 학습조직의 현실적 실행 안 설계, 제6단계 학습조직의 현실적 실행안 시행으로 구분하였다. 학습조직의 현실적 실행 안을 학습의 수준과 조직의 시스템 2가지로 구분하였는데, 학습의 수준에는 개인학습, 팀 학습, 조직학습 등 3가지의 실행요인을 제시하였고 조직시스템은 비전과 전략, 리더십과 경영관리, 문화, 구조, 커뮤니케이션 정보, 지식시스템, 성과관리기술 등 7가지의 실행요인을 제시하였다.

학습조직의 운영성과 측정을 위한 지표로는 조직 혁신성, 조직몰입, 직원단결력, 직무만족, 조직구성원 만족, 조직만족, 고객만족, 직무능력, 서비스 질, 조직구성원



의 자발적 행동 등과 같은 조직구성원의 인지변화 수준에 초점을 둔 지표를 사용하고 있다. 반면 학습조직의 운영성과 측정을 재무적 지표, 지적자산, 가시적 성과 및 비가시적 성과, 균형성과 표와 같은 경제적·재무적 차원을 기준으로 하는 연구(Bierly & Chakraborti, 1996; Roos & Roos, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Wiig, 1997; Knight, 1999)가 이루어지기도 하였다.

그러나 위와 같은 기존 선행연구가 학습조직 구축요인을 학습조직의 조직구성원 측면 또는 시스템 측면의 어느 한 가지만을 반영하고 있는 문제점과 학습조직 구축요인 간 상호 중첩되는 문제점을 가지고 있다.(Yang, Watkins & Marsick, 2004). 한편 학습조직 구축에 따른 조직운영 성과는 조직 혁신성, 조직몰입, 직원단결력, 직무만족, 조직구성원 만족, 조직만족, 고객만족, 직무능력, 서비스 질, 조직구성원의 자발적 행동과 같은 질적 평가 평가측면에 초점을 둔 연구들이 주로 이루어졌다. 반면 학습조직의 운영성과에 관한 일부 선행연구(Bierly & Chakraborti, 1996; Roos & Roos, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Wiig, 1997; Knight, 1999)에서는 민간부문의 산업조직을 대상으로 경제적·재무적 지표에 의한 계량적 성과 측정 및 평가가 이루어지기도 하였다.

## 라. Watkins & Marsick의 학습조직

Watkins & Marsick(1993)은 학습조직의 일반적 특징을 반영하는 모형을 제시하고 있다. 윗부분의 역삼각형은 회사의 사회적 제도에 의해 창조되는 구조와 문화를 나타내고, 아래의 삼각형은 조직을 구성하는 사람들을 나타낸다. 개인들은 학습을 하고 조직은 학습을 지지하고 촉진하는 구조, 정책, 문화를 창조해 가는 것이다. Watkins & Marsick에 의하면 학습조직이란 개인, 집단, 조직, 사회적 수준에서 학습이 일어나는 것으로서, 이러한 각 수준에서 학습이 일어나기 위해서 요청되는 6가지 필수 행동을 제시하였다. 개인수준에서는 계속적인 학습기회를 창출하고, 대화와 탐구심을 촉진해야 하며, 집단수준에서는 협력과 팀 학습을 조장하여야 한다. 조직수준에서는 학습을 포착하고 공유할 수 있는 체제를 구축해야 하며, 공통된 비전을 가질 수 있도록 사람들에게 권한을 부여하여야 한다. 마지막으로 사회적 수준에서는 조직을 그 환경에 연결하여야 한다.

또한 Watkins & Marsick(1996, 1993)의 통합적 관점에서의 학습조직 구조에 대한

이론에 기초하고 있다. Watkins & Marsick은 이 이론적 구조를 통해서 학습조직 구축에 있어 명확하고 포괄적인 정의는 물론, 조직 문화적 관점의 구축을 위한 적절한 측정 영역을 제공한 바 있다. 또한 모든 조직 내 수준에서의 학습조직의 특징을 포함하고 있다.

### 따. Gould, DiBella & Nevis의 촉진요인

Gould, DiBella & Nevis(1995)도 학습조직 초기 연구자들이 제시한 핵심들은 그대로 유지하면서, 학습조직이 지나치게 이상주의적이라는 비판을 극복하기 위해서 조직들이 현재 수행하고 있는 학습활동 스타일들을 객관적으로 제시하고자 하였으며, 이들은 현재 기업체들이 수행하고 있는 학습활동 스타일을 지식의 출처(내부 대 외부), 제품 프로세스 초점(무엇을 대 어떻게), 지식의 소유 양태(사적 대 공적), 지식의 전파 형태(공식적 대 비공식적), 학습량의 초점(점진적 대 혁신적), 가치사슬 초점(설계 대 유통), 기술개발 주체(개인 대 집단) 등 7가지로 제시하였다. 또한 학습조직 촉진요인을 환경검색, 업무성과 격차, 측정에 대한 관심, 실험정신, 개방적 분위기, 지속적인 교육, 운영의 다양성, 다수의 주창자, 참여의 리더십, 시스템적 관점 등 10가지로 제시하였다.

### 바. Nonaka의 지식창출 모형

Nonaka(1994)는 인간의 지식은 암묵지와 형식지의 역동적인 상호작용을 통해 창조되고 확장된다고 주장하였다. 여기서 암묵지란 개인만이 알고 있는 지식으로 조직의 다른 사람들에게 공유되지 않은 지식이며, 형식지는 조직구성원에게 알려지고 서로 공유되는 지식을 말한다. 지식경영이 성공하기 위해서는 지속적인 지식전환 과정이 필요하며 지식 창조 과정은 나선형 프로세스(spiral process)로 다음의 4가지의 지식전환 형태가 역동적으로 상호작용하여 상승작용을 한다고 보았다. 즉 암묵지와 형식지라는 두 종류의 지식이 사회화(socialization) : 암묵지가 또 다른 암묵지로 변하는 과정, 외부화(externalization) : 암묵지가 형식지로 변환하는 과정, 종합화(combination) : 형식지가 또 다른 형식지로 변하는 과정, 내면화(internalization) : 형식지가 암묵지로 변환하는 과정으로 분류하였으며 Nonaka는 일본 기업 경쟁력의 주된 원천은 조직구성원들이 가지고 있는 암묵적 지식을 명시적 지식으로 전달하는 관계에

있다고 보았으며 형태화되어 있지 않거나 문서화되어 있지 않는 지식들이야말로 다른 회사나 다른 사람들이 모방할 수 없는 기업의 핵심능력에 해당된다는 점을 부각시켰다.

## 2. 국내 선행연구

박광량(1994b)은 학습조직 구축의 4개 주요 영역을 환경, 조직, 과업, 인간차원으로 보고 연구하였다. 환경차원에서 학습조직 구축의 핵심은 조직의 주요 환경변수들, 특히 고객과의 연결망을 그 질적, 양적 측면에서 증대시키는 것이며, 조직차원에서는 학습행위가 체계적으로 전개되고 학습내용이 전 조직에 확산, 공유되는 것이며, 과업차원에서는 부단한 혁신을 위하여 일상 업무과정에서 도전, 실험, 그리고 학습이 촉진되도록 하는 것이며, 인간차원에서는 조직원 개개인의 습관적 학습행위를 통해 인적자본 가치가 높은 학습인을 양성하는 것으로 주장하고 있다.

권석균(1996)은 학습공동체의 구현 모형에서 학습공동체의 핵심가치를 학습문화와 연계시키고 있다. 그는 학습공동체란 개인, 집단, 조직, 사회 등의 모든 차원에서 새로운 지식의 창출이 자유롭게 이루어질 뿐만 아니라, 더 나아가 이들 개인, 집단, 조직, 사회 수준간의 다차원적인 지식 이전을 통한 이차적 지식창출이 활성화되어 있는 기업의 모습이라고 정의하고 있다. 그리고 이와 같은 학습공동체의 구현방안으로서는 개인학습에 필요한 학습문화로서 열정의 부여, 창조성의 발휘, 전문능력의 강화를, 집단 학습에서는 신뢰기반 구축, 커뮤니케이션의 활성화, 팀워크 강화 문화를, 조직학습에서는 시스템 사고, 전략 공유, 권한 확대의 확산 문화가 필요함을 역설하고 있다.

유영만(1996)은 학습조직의 구축은 기업의 문화, 사람, 경영관리 테크놀로지의 4가지 차원에서의 총체적 노력이 필요하다고 하였다. 문화차원에서는 학습조직의 구축과정에서 기본적인 토대역할을 하는 학습문화의 구축이 필요하다. 즉, 일상적인 업무활동과 함께 하는 조직원의 학습활동이 적극적으로 권장되고 고무 될 수 있는 저변문화 조성작업과 정보공유의 문화 조성작업이 필요하다. 학습활동의 주체인 사람에 관한 차원에서는 학습의 필요성이나 중요성의 인식, 학습활동과 전체 경영활동의 연결 인식, 벤치마킹, 팀 학습, 실천적 성찰학습과 같은 각종 학습전략이 포함된다. 경영관리 차원에서는 팀제나 네트워크 조직 또는 가상조직 등 조직구조나 운영방식을 혁신하여 조직의 유연성을 확보하고 조직구성원의 창의력 촉발과 자율성 확대, 권한 위임들을

통해 학습의 가능성을 높이려는 전략이 포함된다. 또한 조직의 지식관리 측면의 전략이 필요하며 학습활동을 적극 권장하는 각종 제도의 확립 등이 필요하다. 마지막으로, 정보인프라와 각종 정보공유채널을 포함하는 테크놀로지 측면의 전략은 21세기형 기업조직을 구상하는 과정에서 필수적이다. 다양한 정보를 입수, 가공하고 지식을 창출하며, 이를 전파하고 보급하는 과정에서 컴퓨터와 네트워킹 기술을 도입하는 전략이 필요하다고 하였다.

나병선(2001)은 학습조직 구축을 위한 기본요인을 전략, 조직, 업무, 사람, 문화, 기술을 중심으로 기업집단에 따라 나타나는 조직문화 유형, 조직학습 수준, 조직학습유형, 학습조직 구축, 조직유효성 등의 모습을 비교하여 파악한다. 이어서 학습조직연계 개념들 사이의 영향력 관계를 파악하는데 주된 관심사는 조직문화와 학습조직구축이며, 또 하나의 관심은 학습조직의 구축정도에 따라 조직유효성에 미치는 영향력의 정도를 파악하는 것이다. 물론 조직문화와 긴밀한 관계가 있다고 여겨지는 조직학습에 대해서도 파악하지만 주된 관심사는 아니며, 조직학습과 조직유효성의 관계 또한 주요 관심영역이 아니기 때문에 직접적인 분석 대상에서는 제외 시켰으나, 조직 문화 및 학습조직 구축과의 관계를 통해 직접적으로 파악할 수 있다. 이론적 배경에서 선행연구의 고찰을 통하여 학습조직 연계개념들의 관계를 살펴본 바에 의하면, 연구의 대상인 우리나라 대기업 집단에 속하는 중소기업에서도 조직문화의 차이를 반영하여 조직 구성원이 지각하는 학습조직 연계개념의 수준, 유형, 구축 정도에 있어서 차이가 있을 것으로 예상하며, 학습조직 연계 개념들 사이에도 어느 정도의 영향력 관계가 있을 것이라고 유추할 수 있다고 하였다.

배용태(2002)에 의하면 조직이론과 조직형태 연구에서 학습과 변화에 초점을 두는 것은 현재 조직운영과 관리전략이 환경변화에 적응하지 못하거나 조직발전과 조직성과를 향상시키지 못하기 때문이다. 조직학습과 조직변화에 대한 전략과 새로운 방안의 탐구는 경영조직이나 공공조직에서 모두 해당되는 과제이다. 경영조직의 경우는 환경변화의 정도가 공공조직의 경우보다 급변하여 이에 대한 대응전략을 모색하는 연구와 실천방안들이 모색되어 온 것이 많지만 공공조직 차원에서 기존 관리전략 및 운영방법으로 급변하는 행정환경에 대응하고 행정의 성과를 달성하는데 많은 어려움이 있어 이에 대한 전략이 요구된다고 주장한다.

김수원(2002)에 의하면 기업 운영에 있어서 지식의 중요성이 부각됨과 동시에 경쟁력의 원천이 유형 자산에서 무형자산으로 바뀜에 따라, 21세기 정보화 사회에서는 지식, 정보력,

구성원의 창의성 및 열정들과 같은 무형자산에 의해 더욱 큰 영향을 받고 있다고 한다. 따라서 현대의 기업이 살아남기 위해서는 지식자원을 체계적으로 축적하고 이를 조직전체에 확산시켜서 구성원의 능력이나 기술을 향상시키고 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있는 조직, 즉 학습조직으로의 전환이 절실하다고 주장한다.

그러나 학습조직이 갖는 중요성에도 불구하고 국내에서의 학습조직에 대한 실증적 연구는 매우 부족할 뿐만 아니라, 제조업과 제조업 내 조직구성원의 다수를 구성하는 생산부문의 근로자를 주 대상으로 생산부문의 특성 및 여건을 고려한 연구가 미흡함을 지적하였다. 또한 학습조직은 기업의 규모 및 설립년도에 따라 적용되는 구성요인과 그 성과가 다를 수 있다고 하였다. 이러한 문제의식을 가지고 학습조직 구성요인과 학습 성과의 상호관계성을 알아보고, 효과적인 학습조직 구성요인을 파악하고자 하는 것이다. 이를 위하여 앞장에서 논의되어진 학습조직과 학습 성과 생산지식 학습에 관한 이론적 고찰을 통하여 추출된 학습조직 구축요인과 학습프로세스구축을 중심으로 연구모형을 설계하였다.

정석희(2003)의 연구에 의하면 간호사의 학습조직화가 조직유효성에 미치는 영향은 근무 기업 형태, 업종, 업무분야, 직무유형, 경력이나 재직기간, 직위나 계급등과 같은 개인의 직무관련 특성이나, 성별, 연령, 학력 등과 같은 개인의 인구사회학적 특성 등에 의하여 영향을 받는 것으로 여러 선행연구를 바탕으로 하고 있다.

또한 Senge(1990)의 다섯 가지 학습조직 구성요소의 충족을 통해 완성되는 학습조직은 개인, 집단 그리고 조직차원에 영향을 미쳐, 결국 조직의 성과에 영향을 주는데 많은 선행연구들이 학습조직화 정도가 조직유효성을 나타내는 지표인 조직몰입 및 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 보고하고 있다. 이를 바탕으로 진행한 연구에서 Senge(1990)의 학습조직이론은 간호사의 학습조직화는 조직유효성에 영향을 미치며, 이러한 간호사의 학습조직화는 간호사의 일반적 특성에 의해 영향을 받는다고 주장하였다.

최백연(2010)의 연구에서는 학습조직화 활동요인과 학습활동 프로세스 그리고 조직유효성의 상호관계성을 분석하였다. 기존의 선행연구를 고찰하고 중소기업의 조직유효성 영향 요인인 학습조직화 활동요인과 학습활동 프로세스 그리고 조직유효성 변수간의 관계를 검토하였는데 기업경쟁의 환경여건에 따라 학습조직을 수립, 도입하며 또한 경영 목표에 따라 기업이 보유하고 있는 지식자산을 중점 관리함으로써 기업의 조직유효성을 높일 수 있을 것이라고 주장하였다.

Senge(1990)가 제시한 5가지 학습조직 구축요인을 이용하여 조직운영 성과에 미치는 영향을 검증한 결과 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다는 사실을 확인하였다(손태원·전상길, 1997). 학습조직이 조직구성원의 자발적 행동, 조직몰입, 직무만족에 모두 유의미한 영향을 미친다는 사실을 검증하였다(이형룡 외, 2005). 학습조직과 조직운영 성과간의 구조적 인과관계를 탐색하는 연구에서 학습조직이 조직 혁신성, 조직몰입, 조직구성원의 단결력에 유의미한 영향을 미친다는 연구결과를 도출하였다(이관표·박형권, 2006). 학습조직화 구축요인과 조직운영 성과 간 영향관계를 검증한 연구에서 학습조직이 직무능력, 직장생활만족, 조직몰입, 생산성향상, 서비스 질 향상, 조직혁신 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(정규석·김수원, 2006).

학습조직 지원시스템은 조직 내 학습주체의 학습활동을 지원함으로써 조직운영 성과를 보다 빠르게 얻어 내도록 하는데 중요한 역할을 수행한다. 즉 학습조직 지원시스템은 개인·팀·조직차원의 학습을 직접적으로 지원한다. 학습조직 구축요인에 대한 선행연구(박성원, 1999; 유상진·이선영, 1999; 김영환, 2003; 남종해 외, 2004; 정규석·김수원, 2006)들은 리더십, 보상시스템, 그리고 조직구조를 학습조직 지원시스템의 구성변인으로 중요시 하였다. 의료기관을 대상으로 학습조직과 조직구성원의 직무능력, 직무만족, 조직몰입 간의 관계를 검증하였는데 학습조직 구축수준에 따라 직무능력, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향관계가 상이한 것으로 나타났다(남종해 외, 2004) 경찰조직을 대상으로 한 연구에서 학습조직이 조직구성원 및 고객만족, 조직유효성 제고에 유의미한 영향을 미친다고 주장하였다(김영환, 2003)

## 제 4 절 학습조직 구축 전략

### 1. Willard 의 구축전략

Willard(1995)는 학습조직의 구축을 의도적으로 하는지, 아니면 우연적으로 하는지, 만일 의도적일 경우는 구축의도가 얼마나 명백하게 드러나는가에 따라 다음과 같은 3가지 전략을 제시하고 있다. 첫째는 우연적 전략(Coincidental Strategy)이다. 이는 기업이 학습조직이 되고자 의도적인 목표를 갖고 시작한 것은 아니나, 시도한 것들이 학습조직의 틀에 일치되는 조직에 의해 사용된 전략이다. 학습조직이라는 용어나 개념에 대해 들어본 적이 없고 학습조직으로 만드는 일련의 일들을 하고 있는 것이다. 그런 조직들은 후에 학습조직의 개념을 알게 된 후, 학습조직의 가치를 인식하고 계속된 추진을 위해 뒤에 설명하는 막후 전략과 선언전략 중 하나를 선택하게 된다. 둘째는 드러나지 않게 추진하는 막후전략(Subversive Strategy)이다.

기업이 학습조직의 개념을 알고 있고 학습조직의 가치를 인식하여 학습조직이 되고자 하나, 그 의도와 노력을 공공연히 알리지 않고 학습조직 관련 용어도 쓰지 않는다. 학습조직의 구축을 목적이 아니라 하나의 수단으로 사용되며, 막후에는 의식적으로 구축하고자 하는 지원적 성격을 띤다. 셋째는 공공연하게 추진하는 선언전략(Declare Strategy)이다. 즉, 기업이 학습조직을 구축하려는 의도를 공식적으로 표명하며 학습조직 관련 용어를 쓰는 전략이다. 이러한 조직에서는 학습조직에 대한 구체적인 목표를 가지고 여러 가지를 계획한다.

Willard는 막후전략과 선언전략이 조직구성원들에게 공유된 비전을 갖게 함으로서 학습조직을 구축하기 위한 노력을 가속화시킨다는 점에서 우연적 전략보다 더 효과적이라고 한다.(이철희, 2000)

### 2. Lewin의 구축전략

#### 가. 준비단계

준비단계에서는 학습조직 구축을 위한 전사적 합의 도출이 필요하다. 경영환경의 변화에

따른 위기의식의 공감이나 단기 성과위주의 경영에서 벗어나 장기적인 성장 발전을 위하여서는 학습조직이 필요하다는 인식이 조직구성원 상호간에 확산되어야 한다.

이를 바탕으로 학습조직 구축에 필요한 제반여건 조성과 장기적인 마스터플랜 수립 및 구체적인 전략을 수립할 전담 태스크 포스를 구성하고 학습조직을 지속적으로 추구할 수 있는 핵심적인 변화 추진리더를 양성해야 한다. 태스크 포스의 역할을 전사적으로 인식을 공유할 수 있도록 학습조직 구축의 필요성과 장점에 대한 홍보를 실시함과 동시에 각종 세미나 및 워크숍 참가와 벤치마킹 활동을 전개하고 학습조직의 진행정도를 측정할 수 있는 방안을 개발한다.

## 나. 토대 형성 단계

자율적 학습과정 장려 및 학습활동을 실제업무와 유기적으로 연결하고 기존의 사고체계에 창조적 긴장관계를 유발하여 반복적인 학습활동이 습관화 되도록 함으로서 전 조직구성원이 학습인이 되도록 유도함과 동시에 기본적으로 갖추어야 할 자질과 소양을 중심으로 교육과정을 개발한다. 또한 학습전략에 대한 교육을 실시하고 조직원들이 적극적으로 참여 할 수 있도록 최고경영자의 강력한 리더십과 강한 신념의 표현이 요구된다.

## 다. 체질화 단계

학습활동을 위한 다양한 노력들이 의도적으로 추진하지 않아도 일상적 업무활동과 같이 자연스럽게 일어날 수 있도록 제도적, 문화적으로 정립되는 단계로 공식적인 교육보다는 비공식적으로 진행되는 자율학습의 다각적인 방안을 모색하고 첨단 테크놀로지를 활용하여 원격교육과 학습시스템을 활성화하며 비판적 성찰을 반복하여 실시함으로써 학습조직의 문화가 체질화 되도록 한다.

## 3. 학습조직 구축의 리더십 역할

Rolls(1995)는 변혁적 리더십의 일반화 사항으로서 다음과 같이 네 가지를 제시하였다. 리더와 부하 사이의 상징적 관계를 가진 공동체, 부하들의 니즈를 충족



시키는 권한위임, 도덕적인 면을 중시하고 향상시키는 것, 마지막으로 구성원들을 더 높은 의식세계로 인도하는 것이 그것이다. 그는 이 4가지 일반화 사항은 리더십이 변화의 개념과 밀접한 관련이 있다. 이 변화는 학습과정에 있어서 필수이므로 학습 조직의 원천은 변혁적 리더에 있다고 주장하였다. 또한, Posner & Brown(2001)은 조직 내의 학습자들은 주변 상황의 변화와 연계하여 학습방향을 설정하고 그들의 재능, 독창성, 에너지를 끌어내어 주위 사람들을 고무시켜야 하는데, 여기에 변혁적 리더십이 요구되며, 리더십 개발 또한 학습과정이라 주장함으로써 조직 내에서의 학습과 리더의 역할을 강조하고 있다.

한편, James(2003)는 학습조직에서 리더십은 지식 근로자로부터 임원진까지 다양한 지위에서 나오며, 거래적 이기보다 더 변혁적이고 비전적(Visionary)인 경향을 보이며, 리더십의 초점은 학습하기, 가르치기, 조직 변혁하기이며, 학습조직 내에서의 리더십은 거래나 과업의 효율성 보다는 조직 내 변화에 영향을 줄 수 있는지를 더 중시 여기므로 변혁적 리더는 조직을 변혁시킬 수 있는 강력한 비전을 활용하여 팀워크, 개인적 숙달, 시스템적 사고, 의사 결정을 촉진시키는 인센티브와 보상을 제공해야 함을 강조하고 있다.

Senge(1990)는 세계관을 형성하고 비전을 공유하기 위해서 구성원들이 끊임없이 그들의 능력을 확장시켜 나갈 수 있도록 학습조직의 리더는 디자이너, 교사, 지원자의 역할을 해야 한다고 주장하였고, 유상진과 이선영(1999)은 학습조직의 주요 성공요인(Critical success factors)으로 최고 경영자의 비전과 적극적 지원을 필수요인으로 밝힘으로서, 학습조직에 있어서 리더와 최고경영자의 변혁적 역할을 강조하고 있다. Watkins & Marsick(1999)은 학습조직에서의 리더의 역할을 구성원들이 새로운 행동을 취하고 현재 상황에 도전해야 함을 깨닫게 하는 것이며, 가장 이상적인 상황은 리더 스스로가 학습의 모범이 되는 것이며, 또한 학습조직의 리더들은 리더십에 대한 낡은 개념을 새로운 역할로 전이시켜야 하며, 조직이 나아갈 방향에 대한 장기적 비전을 세우고, 직원들을 이해하고 비전에 참여시키며 함께 일해 나갈 끈기를 갖추어야 하며 개인적 특성, 일련의 내재적 가치, 가치에 의해 형성되는 신뢰성을 보여주어야 한다고 주장했다. Yang et al.,(1998)은 기업의 재무성과를 향상시킨 전제는 리더의 전략적 리더십 활용여부에 있음을 밝혔고, Watkins & Ellinger(1998) 역시 학습을 조직의 결과로 바꾸는 데 있어 리더가 중추적 역할을 한다고 밝힘으로서 학습조직에 있어서 리더의 역할을 강조하고 있다.

#### 4. 학습조직 구축의 장애요인

조직은 개인의 학습을 방해하는 여러 가지 경향과 신념 및 체계적 제약을 가지고 있다. 이러한 것들은 기존의 조직이 학습조직으로 변모하고자 학습조직을 구축해 가는 과정에서 장애요인으로 작용한다.

먼저 인적차원의 장애요인으로 Senge(1990a)가 제시하고 있는 일곱 가지 학습 무능력 요인을 들 수 있다. 이는 특정 조직에서 학습이 일어나지 않는 원인을 설명하고 있는 것으로 다음과 같다. 첫째, 나는 내 역할만 하면 된다는 사고방식이다. 이것은 자신의 업무에만 열중하고 타인에게서 일어나고 있는 업무에 대해서는 무관심을 표명하는 사고방식이다. 이는 극심한 이기주의의 결과로 조직 전체의 방향과 목표에는 관심을 두지 않고 자신의 역할에만 관심을 가지는 태도 때문에 발생한다. 둘째, 적은 외부에 있다는 사고방식이다. 문제가 발생했을 때 문제나 잘못의 원인을 자신 또는 내부조직이 아닌 다른 사람들이나 조건, 조직 외부의 탓에 책임을 전가하는 것을 말한다. 이것은 첫 번째의 '나는 내 역할만 하면 된다. 라는 극단의 이기주의 부산물이며, 문제 상황을 총체적으로 보는 시스템사고가 결여되었기 때문에 발생한다. 셋째, 공격이 최선의 대응이라는 사고방식이다. 닦친 문제나 위기를 해결하는데 있어서 주의 깊게 전체 상황을 체계적으로 분석하고 문제를 어떻게 다루어야 할지 미리 살펴보고 능동적으로 대처해 나가야 하는데, 너무 성급하게 행동을 취하는 것을 말한다. 넷째, 당장의 성과에만 집착하는 사고방식이다. 사건의 이면에 숨겨진 근본적인 원인이나 전체 구조상의 문제를 간과하는 것을 말한다. 조직구성원의 사고가 눈앞에 나타난 단기적이고 가시적 결과에 의해 좌우된다면 조직 내부에서 창조적 배움의 활동이 일어날 수 없다. 다섯째, 끓는 물속의 개구리 우화와 같이 점진적 환경변화를 감지하지 못하다는 것이다. 서서히 끓이는 물속에 있는 개구리는 당장의 위협을 알지 못하고 마침내 죽게 된다는 우화처럼 조직은 점진적 환경변화에 둔감하여 심각한 위기에 빠질 수 있다. 여섯째, 경험을 통해서만 배울 수 있다는 착각이다. 인간은 경험을 통해서 가장 잘 배울 수 있지만 결과가 먼 미래에 나타나거나 문제의 성격자체가 복잡하여 직접 경험할 수 없을 때도 많다. 따라서 경험 이면에 있는 더 큰 과정들을 볼 수 있는 시각을 가져야 한다. 일곱째, 테스크포스팀이 알아서 할 것이라는 환상을 갖는 것이다. 조직이 직면하고 있는 다양한 문제들을 해결하기 위해 각 부서별로 전문적 지식이나 다양한

경험을 가지고 있는 리더들이 모여서 일종의 태스크포스팀을 구성하여 활동하는 경우가 많다. 그러나 태스크포스 팀은 팀 전체의 전략에 따르는 척하며 실제로는 자신의 영역을 지키기 위해 타부서와 빈번하게 갈등을 일으킴으로써 진정한 팀 학습이 어렵게 되는 경우가 있다.

다음으로 조직차원에서의 학습조직의 구축을 저해하는 요인으로는 Marquardt & Reynoles(1994)가 지적한 다음의 8가지 요인이 있다.

- ① 경직된 관료주의
- ② 경쟁적 조직 분위기
- ③ 권한 위임을 어렵게 하는 통제
- ④ 원활하지 못한 커뮤니케이션
- ⑤ 자신이 학습모델이 되며 조직원의 학습을 강화하고 촉진하는 리더십의 부족
- ⑥ 비효율적인 정보공유 등 자원의 부적절한 활용
- ⑦ 수직적 위계조직
- ⑧ 거대한 조직 규모

## 제 5 절 중소기업 학습조직의 특성

### 1. 중소기업 지식경영과 학습조직

경영성공요소들에 대한 연구를 역사 진화적으로 분석해보면 1990년대 초반 Taylor의 시간연구, 동작연구에서부터 논의가 시작되어 1960년대 전략경영, 1970년대 비교경영, 1980년대 TQC, 1990년대 정보지식 경영으로 논의가 이루어졌으며 2000년대 이후 학습조직과 조직문화가 경영성공요인의 중심으로 부각되었다.

<표 2-6> 경영성공요소의 역사 진화적 흐름분석

구 분	특 성	경 영 성공요인	경 영 사상가
1961~1970 전략의 이해	정태적 경영이던 경영이념이 전략이라는 다이내믹한 동태적 개념으로 무장한 시기라 할 수 있다. Drucker의 목표관리개념이 보편화 되었으며, Chandler는 전략을 “기업의 장기적 목표와 목표의 결정, 그리고 그런 목적을 실행하기 위해서 필요한 활동과정의 채택과 자원배분”이라 정의하였다	전략경영 목표관리	Drucker Chandler Ansoff
1971~1980 조직적 마비	50년대와 60년대를 거치면서 확립되었던 일반적인 경영환경들이 서서히 부정적으로 변화가 된 시기이다. Toffler에 의해 자본주의에 대한 강한 의문이 제기되었고, Mintzberg는 경영자의 부정적 이미지를 지적하였다	비교경영	Toffler Mintzberg Peters
1981~1990 뛰어난 모험	Deming은 미국 경영자들의 경영철학과 실천을 통한 품질개선으로 80년대 위기 상황을 극복하자고 주장하였다. Hayes와 Abernathy는 계량분석에 대한 집착보다는 실제적 훈련을 통한 경험의 중요성을 강조하였다	일본식 경영, TQC	Deming Hayes Abernathy Ouchi
1991~2000 새로운 권력의 균형	기업경영에서 Toffler가 지적한 제3의 물결이라 할 수 있는 IT혁명과 경영의 디지털화가 가속화된 시기에 해당된다. 본질적으로 자본보다는 사람, 물질보다는 지능의 승리가 이루어지며, 지적인 힘이 경쟁우위를 안겨준다.	정보지 식경영, TQM	Toffer Drucker
2000년 이후 경영의 현 정세	복잡한 환경변화에 안정적이며 능동적으로 대응하기 위해 기업은 경영철학과 실천이라는 양날의 검을 동시에 지닌 가치관의 확립이 필요하다. 그 첫째가 학습조직 구축이며, 둘째 기업문화의 가치체제이다	학습조직 조직문화	Senge

자료 : 정홍천 외(2006), pp.20-21 인용

따라서 우리나라의 중소기업들이 지식 집약적이고 전문성에 기초한 경쟁력을 바탕으로 세계시장에 진출함과 아울러 세계적 기업들과 네트워크를 구축하여 글로벌 기업으로 성장하기 위해서는 조직 자체를 학습조직 형태로 구축하여 기술혁신, 공정혁신, 관리혁신, 인적자원 혁신을 이룩해 내야 한다.

그러나 대부분의 중소기업은 노동집약적인 관계로 중소기업 종업원이 자기 개발을 하는데 많은 시간을 투자하기가 힘들다. 대기업, 공공기관에서는 종업원의 역량 향상을 위해 교육 투자와 교육을 위한 시간을 배려해주어 학습을 통한 지식경영이 자연스럽게 이루어지는 것이 가능하나 중소기업에서는 열악한 근무환경과 노동 강도로 인해 새로운 지식 습득은 엄두도 못 낼 뿐만 아니라 중소기업의 CEO들도 종업원들에게 지식경영이 가능하도록 투자하기가 쉽지 않다(박운호, 2008).

이러한 상황에서 정부에서 지원하는 중소기업 학습조직화 사업은 중소기업이 학습조직을 구축하고 지속적인 학습을 통해 지식역량을 강화하는데 크게 기여할 수 있을 것으로 판단된다. 지식경영과 학습조직을 비교하면 <표 2-7>과 같다(손태원, 2004). 지식경영은 지적자원을 가치로 전환하는 창조적 과정으로 지식의 획득 또는 창출, 확산, 공유, 재창출을 통해 기업의 생존력과 경쟁력을 제고 하려는 일련의 조직 과정을 말하며, 학습조직은 선행적으로 지식을 창조하고, 습득하고, 변환시키며, 이렇게 얻어진 새로운 지식과 통찰력에 바탕을 두고 조직의 행동을 변화시켜 나가는 조직을 의미한다. 따라서 지식경영을 위해서는 학습조직의 구축이 선행되어야 한다.

<표 2-7> 지식경영과 학습조직 비교

구 분	지식경영	학습조직
정 의	지적자원을 가치로 전환하는 창조적 과정으로 지식의 획득 또는 창출, 확산, 공유, 재창출을 통해 기업의 생존력과 경쟁력을 제고 하려는 일련의 조직과정	선행적으로 지식을 창조하고, 습득하고, 변환시키며, 이렇게 얻어진 새로운 지식과 통찰력에 바탕을 두고 조직의 행동을 변화시켜 나가는 조직
기본전제	창조적 지식을 창출하기 위해 구성원의 창조적 욕구를 자극하고, 감정에서 우러나는 원동력을 이끌어낼 공유비전이 제시되는 경영 (노나카, 지식경영(1998))	조직의 구성원들이 스스로 원하는 것을 창조할 수 있는 역량을 끊임 없이 확장해 나갈 수 있고, 서로의 열려진 사고의 유형들이 존중되고 배양되며, 집단적 열망이 표출될 수 있는, 그리고 어떤 것이 학습조직인가를 지속적으로 배워가는 조직 (Senge, 제5의 수련(1996))

핵심개념	형식지와 암묵지의 전환과정 사회화(Socialization) 외부화(Externalization) 중합화(Combination) 내면화(Internalization)	공유비전(Shared Vision) 사고모형(Mental Model) 자아완성(Personal Mastery) 팀 학습(Team Learning) 시스템사고(System Thinking)
핵심 성공요인	지식관리를 위한 정보인프라와 지식창조를 위한 기업문화 구축	시스템 사고를 통한 비전, 전략, 구조, 인적자원의 연계성과 통합을 위한 기업문화 구축과 변화관리
공통점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 학습과 지식창조는 동전의 양면 : 관리와 창의성 경영의 핵심기반</li> <li>· 학습조직의 역량구축에서 지식경영이 출발되어야</li> <li>· 개인, 팀, 조직 전반에서 학습이 공유될 때 지식경영이 성립됨</li> </ul>	

자료: 손태원, 『조직행동과 창의성』, 범문사, 2004

## 2. 중소기업 학습조직의 중요성

21세기는 중소기업의 시대라고 할 정도로 오늘날 중소기업은 세계 여러 국가에서 그 중요성을 인정받고 있다. 이처럼 중소기업에 대한 인식이 강조되고 있는 이유로는 먼저 중소기업의 양적 확대와 중소기업을 통한 새로운 사회·경제 시스템의 모색을 들 수 있다(이재훈 외, 2007). 중소기업의 양적 확대 측면에서 살펴보면 선진국에서는 이미 전체 기업 수에서 중소기업이 차지하는 비중이 대단히 높은 상태이고 지속적으로 그 비중이 증가하는 추세에 있다. 또한 전체 종업원 수에서 중소기업이 차지하는 비율도 증가 경향을 보이고 있다. 우리나라의 중소기업은 300만개의 사업장으로 99.9%를 차지하고 있으며 중소기업에 종사하는 1,146만 명은 전체 고용의 87.7%를 차지하고 있으며 국민 총생산의 50%를 중소기업 부문에서 이루어지고 있다. 우리나라 중소기업의 범위는 중소기업 기본법에 정의하고 있는데“중소기업자는 업종의 특성과 상시근로자수, 자산규모, 매출액 등을 참작하여 그 규모가 대통령령이 정하는 기준 이하이고 그 소유 및 경영의 실질적인 독립성이 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 기업을 영위하는 자”라고 정의하고 있다.

국민경제에서 중소기업의 중요성은 일자리 제공에서도 매년 0.7%의 일자리를 증가시키고 있으나 대기업은 매년 1% 이상 감소시키고 있다(중소기업연구원, 2007). 대기업은 지속적으로 일자리를 줄여나가고 있고 이러한 추세는 단기간에 변화되지 않을 것이다. 앞으로 중소기업은 새로운 대부분의 일자리를 제공하게 될 것이며 따라서 중소기업의 경쟁력 강화는 국민경제에 중요한 과제가 되고 있다.

사회의 양극화 현상을 극복하고 일자리를 지속적으로 늘려나가기 위해서는 중소기업의 건전한 발전이 반드시 필요하다. 하지만 중소기업과 대기업의 인적자원의 질적 수준의 격차가 확대되고 있으며 이는 중소기업에서 인적자원 개발이 원활하지 않기 때문이다. 중소기업의 경영자에게는 우수인력 확보와 활용이 가장 심각한 경영상의 문제로 제기되고 있다(2006, 심우일). 중소기업의 인적자원 개발이 원활히 이루어지지 않는 문제는 중소기업의 경쟁력을 약화시키고 국민 경제에 부정적인 영향을 끼치고 있다. 중소기업의 역할을 기업적 차원과 국가·사회적 차원에서 살펴보면 다음과 같다(이재훈 외, 2007). 먼저 기업적 차원의 역할은 첫째, 중소기업은 종종 대기업이 하지 못하거나 하기를 꺼리는 새로운 아이디어나 제품 및 서비스를 개발하기 때문에 중소기업은 중요한 혁신이 원천이라 할 수 있다. 둘째, 시장의 적정규모가 작은 산업에서 효율적인 기업형태는 중소기업이다. 대기업이 진입하기 어려운 틈새시장에서 중소기업은 일종의 규모 경제를 통하여 효율성을 달성함으로써 소비자에게 매우 다양한 재화와 서비스를 최적의 원가로 공급할 수 있다. 셋째, 중소기업이 소수의 대기업들이 지배하고 있는 독과점 시장에 참여하게 되면 이들에 의한 독과점 체제가 무너지고 경쟁이 강화되어 소비자는 선택의 폭이 넓어지고 보다 나은 품질의 제품을 보다 저렴한 가격으로 구입할 수 있게 된다. 넷째, 중소기업은 소비자에게 공급되는 제품과 서비스의 종류를 풍부하게 하여 소비생활의 질을 향상시킨다. 현대사회는 갈수록 다양화, 개성화, 전문화되어 가고 있다. 이러한 현대인의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 것은 규모의 경제를 기반으로 한 소품종 대량생산의 대기업보다는 다품종 소량생산의 중소기업이 적절하다.

성장하는 중소기업의 특성은 다음과 같다(이재훈 외, 2007). 첫째, 성장하는 중소기업의 가장 중요한 특성으로는 유연성을 들 수 있다. 기업의 성장과 발전은 항상 자신을 둘러싼 경영환경의 변화에 얼마나 효과적으로 적응하느냐가 관건이 된다. 둘째, 성장하는 중소기업은 기업가 정신이 충만한 기업이다. 기업가 정신은 진취적이며 개척자적인 자세, 창조적인 사고, 왕성한 용기 그리고 정열을 의미하는 것이다.

대부분의 성공 기업가들은 성공이 주는 만족감과 그 대가로 인해 기업가 정신이 더욱 강하게 된다. 셋째, 대부분의 성장하는 기업은 자신들이 핵심 역량을 바탕으로 특화된 제품과 서비스를 가지고 특화된 시장에서 활동하고 있다. 제한된 자원을 효과적으로 투자하려면 특정 시장에 침투하여 특정 소비자의 욕구를 충족시켜 줌으로써 수익을 창출하여야 한다. 넷째, 성장하는 중소기업은 종업원이 그리 많지

않고, 조직이 복잡하지 않기 때문에 조직 내에서 개인적인 접촉이 가능하고, 개인 간에 친밀한 관계를 유지할 수 있으므로 의사소통이 원활하여 개인 간의 신뢰구축이 가능할 뿐만 아니라 현대 기업의 가장 중요한 성공 요인인 협력과 협조가 원활하다. 다섯째, 성장하는 중소기업은 지역사회와 밀접하게 연결되어 있다. 중소기업의 가장 큰 특징 중의 하나는 지역시장을 기반으로 산업을 영위하고 있다는 점이다. 따라서 지역사회와의 관계가 밀착·원만하지 않고는 중소기업이 성공할 수가 없다.

중소기업의 과거와 현재의 모습이 노동집약적이고 대기업에 종속적인 수급기업의 역할을 하며, 기업 간 협력에서 소외되어 있는 내수위주의 기업이라면, 미래의 중소기업은 지식 집약적이고, 전문성 및 기술력에 기초하여 여타의 기업과 대등한 교섭력을 갖는 독립적인 기업임과 동시에 다른 기업들과 가치사슬로 네트워크를 이루고, 글로벌 시장에서 경영을 영위하는 그런 중소기업이 되어야 한다(김광희 외, 2006).

중소기업도 대기업만큼 인적자원 개발의 중요성을 인식하고 있으나 실제 교육훈련 참여 수준은 중규모 이상 기업에 비교하여 상당히 낮은 상태이다. 이 같은 패러독스는 중소기업의 인적자원 개발과 관련된 환경과 정책은 물론 중소기업의 특성에 대한 좀 더 심도 깊은 관찰과 이해의 필요성을 제시하고 있다. 사실 중소기업은 모든 면에서 대기업에 비교하여 불리한 입장이다. 같은 성능과 가격이라면 중소기업 제품이 더 좋은 품질일 때 소비자의 관심을 끌 수 있다. 이렇게 불리한 입장에 놓인 중소기업은 더 좋은 품질의 혁신적인 제품을 생산할 수 있어야만 시장에서 경쟁이 가능하다. 따라서 현재 중소기업들은 대기업보다 우수한 품질의 제품생산을 위해 높은 수준의 숙련기술을 가진 인적자원을 보유하고 있어야한다. 이러한 중소기업의 인적자원은 대기업과 같이 높은 학력과 체계적인 교육훈련으로 양성한 숙련 인력은 아닐 것이다. 이들은 중소기업의 학습특성인 현장 학습을 통해 숙련기술을 습득하고 현장의 지식을 활용하는 데 능숙한 인력이며, 이들의 숙련기술의 형성 과정은 대기업과 다른 특성을 지닌다.

중소기업에서 정책적으로 지원하는 교육훈련에 참여하지 않는 이유는 조업 차질에 대한 걱정과 해당 직원의 무관심이 큰 것으로 나타났다. 그리고 규모가 작으면 인적자원의 유출에 상당한 우려를 하고 있었다. 중소기업이 선호하는 인적자원 개발 방식은 집체교육보다는 현장학습이며 규모가 작을수록 현장학습을 선호하였다(심우일, 2006). 반대로 규모가 커질수록 형식적 교육훈련 선호도가 증가하고 현장학습 선호도가 감소하였다. 이것은 기업의 규모에 따라 숙련형성 방법이 다른 것과 관련이



있다. 대기업은 형식적 교육훈련에 대한 의존도가 높으나 규모가 작은 중소기업 일수록 형식훈련보다 현장학습에 대한 의존도가 큰 것으로 나타났다.

중소기업이 교육훈련을 통해 모든 기업에서 범용화가 가능한 고속련을 확보할 경우 다른 기업으로 유출될 가능성이 높기 때문이라는 문제는 우리나라뿐만 아니라 다른 나라에서도 발생하는 문제이다. 이 문제는 숙련에 투자한 기업이 손해를 보는 시장실패의 원인으로 저 숙련 균형의 악순환을 발생시킬 수 있다. 현재 우리나라에서도 이러한 저 숙련 균형에 대한 우려와 시장실패의 문제에 대한 지적이 증가하고 있다(김영생 외 2007). 중소기업이 양성한 인력이 규모가 큰 기업으로 이전되어 대기업은 숙련형성에 대한 투자 없이 우수한 숙련인력을 사용하는 한편 중소기업은 많은 인적자원을 양성하지만 인력유출로 숙련인력을 제대로 활용하지 못하는 악순환의 문제는 숙련형성을 위한 국가시스템 구축에 중요한 이슈이다. 시장실패 때문에 나타나는 숙련투자의 위험을 대비하기 위하여 중소기업은 다른 기업에서 활용도가 떨어지는 해당기업의 독특한 숙련체제를 구성하려 하기 때문에 표준화된 교육훈련보다는 현장중심의 학습에 의존하는 경향이 공통적으로 나타나는 문제와 관련이 있다(Ashton, 2001; 김영생 외, 2006, ; 2007) 또한 규모가 작은 중소기업이 현장 학습을 선호하는 경향이 높은 것은 소규모업체의 작업특성과 관련이 높으며 이는 대체적으로 여러 가지의 작업을 동시에 진행하기 때문에 분업화되고 전문화된 숙련인력양성에 적합한 표준화된 교육훈련은 적합성이 떨어진다.

중소기업에서의 인적자원 개발에 있어서 일반화되고 형식화된 교육훈련을 통한 숙련인력의 양성을 지원하는 방식은 규모가 작은 중소기업의 실정에 맞지 않기 때문에 현장중심의 다양한 학습이 숙련형성에 중요하다. 이러한 관점에서 중소기업의 숙련인력양성을 위한 인적자원 개발에 현장학습의 선호도가 높은 이유는 실제 중소기업에서 사용되는 방법과 유사하기 때문이라고 해석할 수 있다. 중소기업은 전통적으로 새로운 숙련인력 양성을 위해 현장학습에 절대적으로 의존하기 때문이다.

중소기업의 인적자원 개발은 이러한 현장중심의 학습을 강화하는 동시에 이를 효과적으로 진행하고 과학적으로 지원하는 체제를 구축해야 하고 이를 통해 중소기업의 인적자원 경쟁력을 강화해야 한다.

학습조직은 현장중심의 비형식적인 학습을 통해 인적자원을 효과적으로 개발하고 활용하는 새로운 패러다임을 제시하고 있다. 이러한 새로운 접근 방법을 중소기업에서 효과적으로 실행할 수 있는 지원제도로 제시된 중소기업 학습조직화 사업을

통해 중소기업의 인적자원 개발을 통한 경쟁력 강화를 위한 구체적인 대안이 제시 될 필요가 있다.

### 3. 중소기업 학습특성과 학습조직

중소기업은 대기업과 달리 경영특성상 재정 관리에 대한 높은 관심, 경영주와 종업원 간의 밀접한 대인관계, 생산성 유지에 대한 높은 관심 등에서 차이점을 가진다. 이러한 차별적인 경영특성은 중소기업이 생존과 경쟁력 제고를 위한 학습에 중요한 요인으로 작용하기 때문에 중소기업의 학습은 대기업의 학습과 본질적인 차이를 가지고 있다. 중소기업은 대기업과 달리 내적 환경 보다는 외적 환경의 불확실성이 매우 높은 특징이 있다(Westhead & Storey, 1997; Hill & Stewart, 2000). 중소기업의 경우 상대적으로 단순한 조직구조로 인해 내적 경영문제에 대한 관리, 즉 의사소통, 조직의 주요 이슈에 대한 대처, 효과적인 업무절차의 설정, 피드백 및 모니터링 등을 경영주 또는 관리자가 비교적 쉽게 관리할 수 있다. 반면에, 시장 변화에 대한 대처 능력은 상대적으로 불확실한 특성을 지니고 있다. 왜냐하면 중소기업이 조직을 둘러싼 환경을 통제하기 어려운 특성을 가지고 있기 때문이며, 자금의 흐름, 고객의 즉각적인 요구에 대한 대응, 일상의 생산성 또는 서비스 문제에 대한 해결 등 주로 단기적인 전략을 활용하는 데 더 높은 관심을 갖기 때문이다.

Storey(1994)는 외적 불확실성을 가진 중소기업은 종업원의 교육훈련에 대해서도 상반된 두 가지 특성을 나타낸다고 했다. 우선 외적 불확실성은 기업이 외부 환경에 대한 선택권이 없기 때문에 변화에 좀 더 잘 적응하도록 영향을 미치게 된다. 즉 시장에서 급격한 기술변화 등 환경의 불확실성으로 인해 기업의 생산품 및 서비스 또는 조직의 관심사 등의 영역에서 교육훈련과 숙련수요 간의 불일치가 발생할 수 있다.

이러한 경우에 교육훈련은 중소기업에서 중요한 관심사가 되지만 불확실한 환경이 중소기업으로 하여금 일시적인 관심만을 갖게 하고, 중장기적인 교육훈련에 대한 체계적인 계획은 비효율적인 것으로 인식하게 만드는 경우가 발생하게 한다. 즉 환경의 불확실성은 중소기업이 시장에 적응하기 위해 교육훈련에 대한 관심을 갖게 하지만 예측 불가능한 특성으로 인해 장기적 입장에서 교육훈련의 한계를 느끼게 만들 수 있다. 한편 중소기업의 중요한 특징 중 하나는 경영주와 종업원들

간의 관계라고 할 수 있다. 대체로 종업원 수가 적을 경우에는 비공식적인 관계 (informal relationships)가 형성되는 경향이 있기 때문에 조직의 문제 해결에 대한 절차가 종업원 수가 많은 대기업에 비해 상대적으로 수월한 면이 있다. 따라서 중소기업에서는 경영주와 관리자들이 모든 종업원에 대해 잘 알고 있고, 일상에서 다양한 의사소통 및 접촉을 통해 비가시적인 사항들까지도 확인이 가능하기 때문에 공식적인 규칙이나 규정을 설정할 필요가 더 적은 것이다. 따라서 중소기업은 규모가 작기 때문에 경영주뿐만 아니라 종업원들 모두 학습과 관련한 많은 역할을 수행할 필요가 있는데 중소기업에서는 구성원이 단일 업무 보다는 다양한 업무를 수행하게 된다. 이는 지식의 전이와 학습요구 파악이 공식적인 절차를 통해 이루어지기보다 일상적인 상호관계 및 신뢰를 통해 이루어진다. 이러한 현장학습은 성공적인 경영 전략을 위해 중소기업에서 중요하게 인식되고 있다.

중소기업의 교육훈련 및 학습의 중요한 특징은 크게 비형식적인 학습과정에 대한 선호와 형식적 교육훈련에 대한 잠재적 거부 의 대비로 표현할 수 있다. 앞서 제시된 바와 같이 인적자원 개발 투자의 시장실패와 중소기업의 숙련인력 유출의 문제는 형식적 교육훈련을 통한 범용화 된 숙련수준의 향상보다 기업의 특수한 숙련기술을 향상시켜 숙련인력 유출에 대한 대응방식과 연계된다. 중소기업이 대기업에 비해 형식적인 교육훈련에 관심이 적은 이유 중 하나는 기회비용이 대기업에 비해 더 크기 때문이다(Betcherman et al., 1997; Weathead & Storey, 1997) 종업원 수가 많은 대기업의 경우 전체 인원에 대해 투입되는 교육비용의 한계 수익점 (marginal cost)이 상대적으로 적어지는 반면, 근로자 수가 적은 중소기업의 경우에는 1인당 투입되는 비용에 따라 교육에 참가하는 종업원의 수에 전체 투입비용이 정비례해지기 때문이다.

중소기업은 대기업에 비해 형식적인 교육훈련에 종업원을 참여시킴으로써 발생하는 업무상의 손실 비용에 매우 민감하다. 그 이유는 조직규모가 작은 중소기업에서는 종업원이 맡고 있는 고유의 업무가 교육 참여로 인해 중단됨으로써 그와 관련된 업무가 동시에 중단되거나 또는 다른 사람이 그 업무를 담당함으로써 발생하는 손실이 크기 때문이다.

중소기업 경영주들은 외부의 형식적 교육훈련에 종업원들을 보내는 것을 꺼려하는 경향이 있다. 이는 종업원들이 교육훈련을 이수한 후에 다른 직장으로 이직하는 경우가 많기 때문이다. 특히 인증된 자격증을 부여하는 교육과정의 경우 교육 후 이직발생이 많다(Coleman & Keep, 2001). 하지만 모든 형식적 교육훈련이 중소

기업에 적합하지 않거나, 무관하다는 것은 아니다. 사실 중소기업에서 지식과 기술을 높이는 매우 중요한 방법 중의 하나는 기업에서 사용하는 장비를 판매한 주체가 제공하는 형식적·비형식적 교육훈련이다. 기업이 새로운 장비를 들여올 때 판매 기업은 그 장비를 사용한 사람들을 위해 형식적인 교육훈련을 조직화하고 운영하게 된다. 실제로 중소기업에서는 매우 많은 학습이 일어나고 있으며 중소기업의 특성상 형식적 학습보다는 비형식적 학습이 발생하는 경우가 많다(Brown et al., 2005) 이러한 관점에서 중소기업의 교육훈련 요구는 대기업과 분명한 차이가 있다는 점을 고려해야 할 것이다.

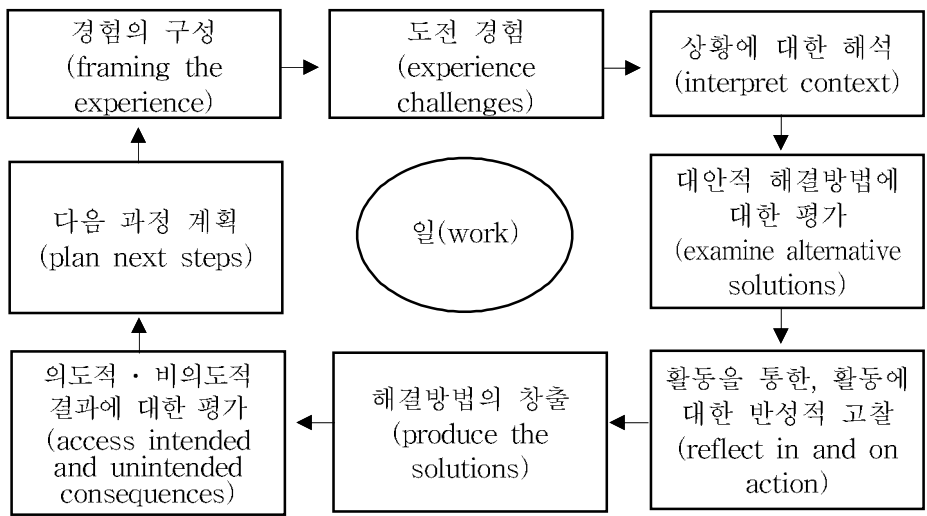
중소기업의 경우에는 대기업에 비해 공식적으로 정의된 역할이 매우 적고, 교육 훈련전문가를 채용하는 경우가 매우 적다. 따라서 기업 내부적으로 형식적인 교육 훈련과정 운영에 대한 체계를 갖추지 못한 경우가 많고, 더욱이 중소기업 대부분이 교육훈련과 관련한 예산, 계획, 정책과 같은 제도를 마련하는 경우가 적다(Sung et al., 2000). 하지만 형식적인 교육훈련이 적다고 해서 중소기업들이 고속련 인적자원 개발을 위한 활동을 하지 않는다는 의미는 아니다. 많은 중소기업들이 고속련 인력을 채용하여 활용하고 있으며, 일부 중소기업이 저 속련 인력을 채용한다고 해서 이들이 중소기업의 인력특성을 대표하는 것은 아니다. 중소기업이 형식적인 교육훈련을 실시하지 않는다는 것이 곧 인력개발에 대한 관심이 전혀 없다는 것을 의미하지 않는다. 중소기업이 가지는 학습특성은 학습의 결핍이 아니라 기술을 습득하는 방법, 구체적으로 비형식적 학습의 활용에 의한 것이다.

중소기업에서 이루어지는 비형식적 학습과정들은 비 구조화된 경우도 있지만, 구조화된 경우도 있다(Tillaart et al., 1998a, 1998b). 중소기업에서의 학습은 일상적인 업무상에서 나타나거나 우연적으로 발생하게 된다. 따라서 학습은 곧 일상 업무의 일부분이 되며, 종업원들의 경험이나 일터에서의 요구에 따라 활용되는 방법이 다양하다. 때로 이러한 기회 학습은 형식적 교육훈련뿐만 아니라 비형식적 학습에서도 발생하며, 경우에 따라 구조화되는 경우도 있고, 비 구조화된 경우도 있다.

비형식학습은 형식적 교육과는 달리 다양한 형태로 작업현장에서 실행되기 때문에 이를 관리하고 지원하는 체제는 형식교육과 근본적인 차이가 있다. 비형식학습을 중요한 속련형성을 위해 체계적으로 활용하기 위해 제시된 방법 중 하나가 학습조직이다. 학습조직은 비형식적 비계획적 학습을 설명하는 이론적인 개념인 동시에 이를 활용하는 구체적인 시스템으로 제시된다. 이러한 학습의 특성을 이론적으로 발전시킨

것이 조직학습(Organizational Learning)이고 이를 실천하기 위해 구체적인 방법으로 제시된 것이 학습조직(Learning organization)이다.

<그림 2-6> 비형식학습 모형



비형식 학습은 지식과 기술의 전달방식보다는 실제문제해결을 통한 지식과 기술의 활용과 새로운 지식의 창출과 전파에 적합하다. 따라서 직무와 관련된 기술과 지식의 적용 및 조직문화 전파에 적절하다. 중소기업에서 숙련인력 양성은 다른 동료와 협력적 학습을 통한 비형식 학습이 매우 중요한 역할을 하는데 이러한 비형식학습의 방법으로는 숙련된 인력과의 공동작업과 코칭, 시행착오를 통한 새로운 기술의 학습, 새로운 기술훈련을 받은 동료와의 공동작업과 전파, 업무순환을 통한 다기능화, 고 숙련자 및 전문가의 참여 학습과 조언 등이다. 또한 업무 중에 우연히 발견한 문제를 동료들과 공동으로 해결하면서 새로운 지식을 발견할 수 있다. 이와 같은 비형식 학습은 개인과 조직의 성과 향상에 필요한 학습내용의 현장적용에 유리하고 직무와 관련성이 높기 때문에 전파가 용이하다. 또한 무엇을 학습하고 어떻게 활용하고 전달하는지 현장에서 학습을 하기 때문에 효과적으로 지식과 기술을 해당기업의 풍토와 문화에 접합시켜 전파하기 때문에 기업의 특성을 반영한다. 그러나 학습자가 학습을 인식하지 못하는 경우가 많으며 비형식적인 암묵지 형태로 존재하기 때문에 형식교육으로 전파하기가 어려우며, 문제점이나 약점까지 쉽게 전파될 수 있다. 그리고 학습에 대한 책임자가 불분명하고, 근로자의 수준이

다양하기 때문에 수준 유지가 어렵다. 또한 학습이 기업에 특화되어 있기 때문에 실질적인 기술만을 강조하고 이론적 원리에 대한 이해가 부족하기 쉬우며, 다른 기업이나 분야에서 활용하기가 어렵다. 그리고 학습이 다양하고 동시에 발생하기 때문에 이를 관리하거나 확인하기가 어렵고, 종업원이 책임감 있게 교육 내용을 직무에 적용할 수 있도록 유도하는 다양한 지원이 필요하다.

비형식학습은 형식교육과 같이 공급자 중심의 체계적 통제가 불가능하며 학습자의 자발적인 학습참여가 중요하기 때문에 관리와 통제보다는 시스템적인 접근이 필요하다. 학습조직은 이러한 비형식학습을 조직적으로 강화하고 지원하는 것이다.

#### 4. 중소기업 학습조직화지원

21세기 지식기반의 글로벌 경제에서는 기업과 국가의 핵심 경쟁원천이 물질 자원에서 지식의 생산 및 활용주체인 인적자원으로 이행되고 있으며 미래의 생존을 위해서는 인적자원의 확보와 개발의 관심이 높은 시점에서 정부는 2005년 4월 『국가고용지원서비스 혁신보고회』를 통하여 고용지원서비스의 선진화와 직업능력 개발의 혁신을 골자로 하는 관련 제도의 개선방안을 마련하였다. 여기에서 직업능력 개발 제도는 노동시장 환경변화에 맞추어 경직된 훈련비 지원방식에서 벗어나 훈련제도 및 정책을 현장 중심으로 새롭게 개편하고 중소기업의 자발적이고 다양한 직업능력개발훈련 참여를 촉진하기 위한 다양한 지원 사업을 추진토록 하였다.

이러한 시대적 요구에 발맞추어 노동부는 직업능력개발 제도의 변화에 따른 구체적인 사업의 마련과 추진을 위해 2006년 3월에 「공공훈련 인프라 혁신」을 실시하였으며 한국산업인력공단은 직접 훈련을 실시하는 기능인력 양성기관에서 기업의 학습조직화, 근로자의 평생학습을 체계적으로 지원하는 평생능력개발지원 전문기관의 역할을 수행하게 되었으며 2010년 현재 공단은 직업능력개발 선진화를 통한 국가경쟁력 강화 지원을 경영목표로 하여 근로자의 평생학습 및 중소기업의 다양한 직업능력개발활동을 촉진·지원하고 근로자의 직무능력향상을 통한 기업의 경쟁력 강화에 기여하고 있다. 학습조직화 사업은 근로자직업능력개발법 시행령 및 고용보험법시행령에 근거하여 실시한다.

학습조직화 사업은 고용보험법시행령에 의한 우선지원대상기업의 사업주 및 사업주단체를 지원 대상으로 한다. 상시근로자 수가 제조업 500인 이하, 광업·건설업·

운수·창고 및 통신업 300인 이하, 그 밖의 산업에 대해서는 100인 이하인 기업에 대하여 우선지원을 실시한다. 하지만 ①선량한 풍속을 저해할 우려가 있는 업종 등 다음에 해당하는 업종의 사업주 또는 사업주단체와 ② 금융기관 불량거래로 규제 중인 사업주 및 사업주단체 ③ 허위 또는 부정한 방법으로 지원을 신청한 사업주 및 사업주단체 ④ 휴·폐업중이거나 고용보험료를 체납한 사업주 및 사업주단체 ⑤ 기타 이사장이 필요하다고 인정하는 단체의 경우에는 지원을 제한할 수 있다. 학습조직화사업지원 대상 기업은 학습조직화 조치 유형 중 학습조 도입을 반드시 포함하여 신청해야 하며 '고용보험법' 이외의 법령에 의하여 학습조직화 조치와 관련하여 정부로부터 유사한 지원을 받고 있는 사업주의 경우에는 지원이 제한된다. 학습조직화 사업의 지원기간은 1년이며 동일한 사업주는 사업평가 결과에 따라 최대 3년까지 지원받을 수 있다. 다만 학습조직화구축 컨설팅, 코칭, 학습공간구축은 1회에 한하여 지원이 가능하다.

<표 2-8> 학습조직화사업 지원 내용

지원대상	지원 내용	예산
학습조직화 실시하는 사업주  사업주단체	① 학습조 활동지원 : 기업당 2,600만원 한도 - 6개월 동안 조당 150만원 한도 - CEO·학습조장·학습리더 교육비 : 100만원 한도 - 학습리더 활동수당 : 기업이 지급한 수당의 70%(20만원 한도)	- 2006년 112 기업 (60억원)
	② 학습공간구축지원 : 기업당 1,500만원 한도(소요비용의 70%)	- 2007년 244 기업 (95억원)
	③ 우수학습활동지원 : 기업당 1,000만원 한도 - 경진대회 입상기업 포상(전국대회 최대 300만원, 지방대회 최대 100만원) - 사내 경진대회 포상(기업이 지급한 포상금의 70%, 매회 200만원 한도)	- 2008년 272 기업 (78억원)
	④ 학습네트워크기반지원 : 기업당 100만원 한도	- 2009년 310 기업 (86억원)
	⑤ 학습조직화 코칭 : 기업당 1,200만원 한도(소요비용의 70%)	
	⑥ 학습조직화를 위한 컨설팅 : 기업당 1,200만원 한도(소요비용의 70%)	
	⑦ 현장학습프로그램 : 기업당 1,200만원 한도(소요비용의 80%)→지원기간은 1년(최대3년), 학습공간구축, 학습조직화를 위한 코칭, 컨설팅은 1회에 한하여 지원	
[근거법령]		
- 근로자직업능력개발법시행령 제17조		
- 고용보험법시행령 제52조 제1항 제11호		
- 중소기업 직업능력개발지원사업 운영규정 제7조, 제8조		

※ 발췌 : 중소기업 학습조직화지원사업 (2010, 한국산업인력공단)

<표 2-9> 학습조직화사업 지원 현황

구 분		계	2006	2007	2008	2009
신청 기업	계	1,633	163	492	486	492
	신규	1,164	163	391	285	325
	계속	469	-	101	201	167
선정 기업	계	938	112	244	272	310
	신규	469	112	143	71	143
	계속	469	-	101	201	167
사업 실시	대상	946	111	244	284	307
	완료	920	111	242	262	305
지원금(백만원)		32,120	6,092	9,543	7,860	8,625
성과경 진대회	입상	52	10	18	12	12
	포상금	50	7	9.4	13.1	20.5
성과 평가 기업	대상	774	111	242	192	229
	계속	691	108	208	174	201
	탈락	83	3	34	18	28

<표 2-10> 학습조직화사업 유형별 신청 현황

년도	기업 체수	학습 조	학습 공간 구축	우 수 학 습 활 동	학 습 네 트 워 크	사 전 설 터 링	사 후 설 터 링	후 견 인	코 칭	OJT OJL	학 습 휴 가 제	전 담 자 채 용	지 식 공 유	
														신규
계	신규	1,164	1,164	1,021	897	287	300	14	181	123	159	158	233	293
	계속	469	469	31	454	192	69	24	81	0	131	127	185	52
2006	신규	163	163	120	94	-	62	14	42	-	48	49	64	119
	계속	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	신규	391	391	363	296	-	238	-	139	-	112	109	169	174
	계속	101	101	8	96	-	8	24	37	-	25	42	75	25
2008	신규	285	285	263	243	143	-	-	-	-	-	-	-	-
	계속	201	201	20	191	67	37	-	44	-	47	85	84	27
2009	신규	325	325	275	264	144	-	-	-	123	-	-	-	-
	계속	167	167	3	167	125	24	-	-	-	59	-	26	-

1. 2008년에는 사후관리컨설팅이 폐지되고 학습네트워크 구축이 신설되었으며, 2009년에는 후견인, 학습휴가제, 전담자채용, 지식공유 4개 유형이 폐지되고 학습조직화 코칭이 신설
2. 2006~2009년까지 신규기업(1,164개)은 필수유형인 학습조를 제외하고 학습공간구축(1,021개) 과 우수학습활동(897개) 유형을 많이 신청



<표 2-11> 학습조직화사업 신규기업 선정 현황

년도	구분	신청기업	현장심사기업	최종선정	선정율(%)
계		1,164	537	469	40.3
2006	신규	163	163	112	68.7
2007	계	391	156	143	36.6
	신규	391	118	109	27.9
	추가	-	38	34	-
2008	신규	285	74	71	24.9
2009	계	325	144	143	44.0
	신규	325	137	136	41.8
	추가	-	7	7	-

<표 2-12> 학습조직화사업 지원금 지급 현황

년도	예산	지원금(천원)	집행율(%)
계	35,110,000	32,119,813	91.5
2006	7,830,000	6,091,621	77.8
2007	10,000,000	9,542,822	95.4
2008	8,550,000	7,859,971	91.9
2009	8,730,000	8,625,399	98.8

<표 2-13> 학습조직화사업 경영성과 평가

평가지표	평가 결과
학습활동	학습조 참여인원은 2006년에서 2007년 사이 크게 증가하였다가 2008년에 감소된 것으로 나타났는데, 이것은 2008년부터 지원하는 학습조의 수를 5개로 제한하였기 때문이다. 반면 평균 학습 횟수는 2006년에 비해 무려 3배 정도가 증가한 것으로 나타났다.
지식성과	지식성과를 보면 상당히 빠른 증가를 볼 수 있는데, 자체지식 등록 수는 2007년 200건 정도 증가하였고, 2008년에는 100건 정도가 증가하였다. 자체 우수지식 등록 수는 2006년에 비해 무려 5배 정도가 증가한 것으로 나타났다. 반면, 신규특허 및 상표등록 건수는 2006년에 비해 증가하였지만, 다른 항목에 비해 상승폭은 크지 않았다.
조직효율성	조직의 효율성과 관련하여, 1주당 근무시간이 2006년에 비해 약 4시간 정도 감소하였으며, 산재발생률도 0.2%정도 감소하였다. 이는 지속적인 학습을 통해 생산의 효율성이 증가한 것으로 볼 수 있다. 반면, 연구개발비는 평균 1억 6천만원 정도가 감소하였다.
재무성과	재무성과는 총자산 이익금, 영업이익, 순이익이 모두 개선되고 있다고 판단된다. 특히 영업이익과 순이익이 2006년 대비 크게 향상되었는데, 현재 중소기업의 경제상황을 고려하면 그 성과가 매우 크다고 할 수 있다. 재무성과는 총자산 이익금, 영업이익, 순이익이 모두 개선되고 있다고 판단된다. 특히 영업이익과 순이익이 2006년 대비 크게 향상되었다.
삶의 질 개선	삶의 질 개선과 관련한 임금평균은 정규 관리직, 생산직, 임시 관리직, 생산직 모두 2006년에 비해 2008년이 증가한 것으로 나타났다.
일자리창출	일자리 창출과 관련하여, 정규직은 지속적으로 증가하는 것으로 나타났으나 비정규직은 약간 줄어드는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 참여기업이 비정규직을 줄이거나 정규직화 하는 것을 알 수 있다.
근속효과	근속효과와 관련하여, 관리직과 생산직 모두에서 정규직의 근속인수는 증가하는 것으로 나타났다. 비정규직의 경우도 약간씩 증가하는 것으로 나타났으나 정규직보다는 증가량이 적게 나타났다.
사회적 공헌	사회적 공헌의 경우, 사회봉사시간과 기부액이 지속적으로 증가하는 것으로 나타났다. 사회봉사(총시간)의 경우 2006년에 비해 2007년 2008년 모두 증가하였으나, 1인당 기부액은 2007년 증가하였다가 2008년 소폭 감소한 것으로 나타났다. 이는 현재의 경제상황이 반영된 결과라 볼 수 있다.

자료: 김영생 외(2008). 중소기업학습조직화 지원 사업 성과분석 및 만족도 평가. 한국직업능력개발원

2007년도 학습조직화 사업에 참여한 제조업 관련 52개 기업의 최종보고서를 활용한 학습조직화사업 성과분석에 의하면 1인당 학습재정 증가율 228,625원에서 498,621원으로 218% 증가, 1인당 학습시간 증가율 19.9시간에서 26.53시간으로 133% 증가, 주간 근무시간 감소는 주당 46.08시간에서 42.77시간으로 7.17% 감소, 산재발생 감소율은 0.67%에서 0.45%로 32.29% 감소, 제품 불량률의 감소는 2.20%에서 1.19%로 45.91%감소, 이직감소는 21.2명에서 17.7명으로 11.79% 감소, 지식의 증가는 427건에서 716건으로 167.68% 증가하는 결과를 학습조직화 활동의 최종보고서를 활용한 성과를 분석한 결과를 도출하게 되었다.

## 제 6 절 조직유효성 이론

### 1. 조직유효성 개념

조직이 얼마나 유효한가를 나타내는 조건을 규명하는 것이 조직연구의 중요한 관건이다. 전통 조직이론에서 현대 조직이론에 이르기까지 조직연구의 궁극적인 관심은 조직유효성을 극대화하고자 하는데 있다. 따라서 조직유효성은 조직연구의 가장 중심적인 주제가 되어왔다. 조직유효성을 논하는데 가장 어려운 문제는 조직유효성의 정의와 측정기준에 관한 것인데, 조직유효성에 대한 연구는 여러 가지 이론적 관점, 그리고 측정기준과 방법의 다양성으로 인해 통일된 모습을 보여주지 못하고 있다. 행동과학이론은 인간의 행위적 요소가 조직성적을 향상시킨다는 관점에서 조직구성원들의 직무만족, 사기, 조직몰입, 응집성 등 행위적 차원을 강조하는 반면, 시스템이론과 이에 영향을 받은 이론들은 개방 체계적 관점에서 외부환경에의 적응을 조직유효성의 결정 요인으로 강조하고 있다. 자원의존이론(Resource Dependence theory)은 중요 자원과 관련된 환경의 관리를 중시하고 있고, 조직생태학(Organizational Ecology)관점은 거시적 환경선택 관점에서 단기적인 성과보다는 장기적인 생존을 강조하고 있다. (Hunnan & Freeman, 1977). 그리고 제도화이론(Institutional Theory)은 사회적 정당화 과정(Meyer & Rowan, 1977)에 관심을 기울이고, 거래비용접근은 거래비용의 효율화에 초점을 둔다(Williamson, 1975).

<표 2-14> 조직유효성에 대한 정의

학 자	정 의
Gulick(1937)	조직을 능가하는 힘에 만족스러워 하는 조직
Georgopoulos & Tannenbaum(1957)	조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없이 구성원에 대한 부당한 강압을 하지 않고 조직목표 달성
Bennis(1962)	조직의 건강-적응력, 일체성의 의식, 현실 검증 능력
Haberstroh(1965)	조직의 목표달성 정도
Argyris(1964)	동일하거나 또는 절감되는 투입으로 같은 산출을 얻는 때
Barnard(1968)	협동행위가 지향하는 확인된 목표의 달성

Mott(1972)	조직의 권력중심을 활동, 생산, 적응에 동원시키는 조직의 능력
Perrow & Pennings(1975)	조직의 환경 적합성
Reimann(1975)	동기유발과 성취욕구 증가능력
Katz & Kahn(1978)	조직의 수익 극대화 정도
Robbins(1990)	장·단기 목표의 달성도

자료 : 관리자의 인지된 리더십 행태가 구성원의 동기유발과 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구, 장해익(2000. P 37) 재구성

조직유효성과 비슷한 개념으로 효율성 또는 능률성의 개념이 사용되고 있는데, 효율성이란 어떤 성과달성을 위한 투입과 산출의 비를 나타내고, 효과성은 이미 설정된 목표의 달성정도를 의미한다. 조직의 목표달성은 질과 양, 시간, 비용의 관점에서 검토되어야 하는데, 이 네 요소가 모두 포함된 목표달성 정도는 효과성이며, 이러한 목표달성을 위해 투입된 각 요소에 대한 성과의 비는 효율성이라고 할 수 있다. 효과성과 효율성 사이에는 다소 개념의 차이가 있지만 상호 배타적인 개념이 아니라 상호 보완적인 것으로서 조직이 계속 유지되고 존속하면서 성장하기 위해서는 조직의 효과성과 효율성이 동시에 이루어져야 한다고 하겠다. 이러한 관점에서 볼 때 효과성과 효율성은 상호 보완적인 개념으로서 효과성이 효율성보다 더 포괄적인 개념이라고 할 수 있다.

## 2. 조직유효성 접근 방법

### 가. 전통적 접근

지금까지 제시되었던 조직 유효성에 관한 전통적 접근 모형은 체제자원적 접근(System Resource Approach), 내부 과정적 접근(Internal Process Approach), 목표적 접근(Goal Approach)의 방법으로 조직유효성을 평가한다. 첫째 체제자원적 접근은 조직의 투입측면에서 유효성을 판단한다. 즉 높은 성과를 위한 필요한 자원의 획득이 유효성의 평가기준이 된다. 체제자원적 접근은 Cunningham(1978)에 의하여 그 판단기준이 제공되었으며 이는 다른 조직과의 비교를 위한 기틀을 마련해 주고

조직의 장기적인 건강성과 존속을 희생해서 눈앞에 보이는 단기적인 결과만을 노리는 결정을 내리지 않는다는 점에서 그 유효성이 크다고 하겠으나 측정수단을 찾아내기가 어렵다는 비판을 받는다. 둘째 내부 과정적 접근은 효과성을 조직 내부 활동 측면에서 다루고 있으며 조직 내부의 건강과 경제성으로 효과성을 평가한다.

내부 접근은 Bennis(1978), Likert(1967), Schein(1980), Argyris(1964)가 대표적인 연구자이며, 조직이 조직자체의 목적을 추구하기 위해 존재한다고 하기 보다는 궁극적으로 인간을 위해 존재한다고 가정한다. 즉 조직은 인간을 위한 수단적 역할을 할 뿐이며, 조직구성원들에게 동기를 부여하는 것이 필요하다고 본다. 조직효과성의 기준을 인간으로 보는 이 접근법은 산출이 서로 다른 조직의 경우에도 조직의 유효성 비교에 유용하다. 그러나 내부 효율성이 바로 조직 전체의 활동을 평가하는 유효성지표가 아니라는 점과 구성원의 인터뷰에서 얻어진 내부 건강정도는 조사자에 따라 주관적일 수 있다는 비판을 받는다. 셋째 목표적 접근은 산출측면에서 조직의 바람직한 산출이 나왔는가의 여부로 유효성을 평가한다. 목표적 접근의 기본 입장은 모든 조직은 하나 또는 그 이상의 목표들을 성취하기 위해 존재한다는 것이다. 모든 조직은 특정목표를 성취하기 위해 의도적으로 만들어진 시스템이라고 할 때, 조직 유효성은 목표성취의 기준에 따라 평가되어야 한다는 것으로 전통적으로 가장 널리 인정되는 이론이다.

## 나. 현대적 접근

조직유효성 측정에 관한 전통적 접근법은 모두 조직유효성의 일부밖에 설명하지 못하고 있다. 조직이 생존을 위해 자원을 많이 획득하여도 그것들을 생산에 연결시키지 않으면 무용지물이다. 또한 건강과 내부 시스템을 가지고 있는 조직이라도 그 조직의 상품이나 서비스를 소비자가 외면한다면 소용이 없다. 따라서 전통적 접근법은 이상적인 유효성지표라고 할 수 없다. 어떤 조직이라도 많은 일들을 동시에 수행하며 동시에 많은 결과물을 만들어 내기 때문에 단일의 유효성지표 보다는 복수의 유효성지표를 사용해야 한다.

이러한 조직의 다양한 업무를 인정하여 조직의 이해관계 집단들 간의 다양한 유효성 주장을 수용하고 유효성에 대한 가치차원을 조합하여 조직유효성을 설명하는 것이 이해 관계적 접근(constituency approach)과 경쟁가치 접근법(competing

approach)이다. 첫째 이해 관계적 접근은 조직이란 조직과 거래하는 외부와 내부의 구성요소들이 상호 교환의 고리로 연결된 종합체라는 것을 전제한다. 효과적인 조직이란 조직의 이해관계자 즉 소유주, 구성원, 고객, 금융기관, 일반대중, 공급자, 정부의 요구를 충족시킬 수 있는 조직이라고 보며, 이 때 제시하는 유효성 판단 기준은 <표 2-15>와 같다.

<표 2-15> 이해관계자에 따른 유효성 판단기준

이해 관계자	유효성 판단기준
소유주	재정적 수익
구성원	직무만족, 급여
고객	제품과 서비스의 질
은행	신용도
일반대중	사회공헌도
공급자	만족스러운 거래
정부	법률과 규제 준수

자료 : 장해익(2000, P42) 참조

둘째 경쟁적 가치 접근법은 Compbell(1977)이 제시한 30개의 조직유효성 기준들 중에서 서로 공통적인 기준을 찾는데서 출발하여, 세 가지 범주의 측정기준 즉, 유연-통제 차원, 구성원의 복지-조직번영 차원, 수단-목적 차원을 마련하였다. 조직내부에는 상충되는 목표를 만들어 내는 경쟁적 가치가 존재하고 목표에 대한 유일한 합의는 없다고 본다. 또한 상이한 목표의 근원이 관계자들의 가치와 이해관계라는 전제하에서, 조직유효성에 대한 준거의 틀을 모두가 인정하는 조직유효성 개념에 통합해야 한다는 입장을 취한다.

Robbins(1990)는 평가기준의 다양성을 인정하면서 통합적인 틀에 따라 인간관계 모형, 내부과정모형, 개방체제모형, 합리적 목표 모형 등 4가지 모형을 제시하였다. 이러한 4가지 모형은 조직에 따라 빠르게 혹은 느리게 통화하게 되는데, 각 단계는 서로 다른 행동을 강조하기 때문에 조직이 현재 어느 단계에 있느냐에 따라 어떤 모형을 적용할 것인가가 결정된다. 대체적으로 조직의 생성·기획 단계에서는 개방체제모형이, 집단화 단계에서는 인간관계모형이, 공식화 단계에서는 내부과정모형

및 합리적 목표모형이, 그리고 구조의 정치화단계에서는 다시 개방체제 모형이 적합하다는 것이다.

이상의 논의를 종합해 볼 때, 조직유효성은 조직이 목적인 바를 얼마나 효과적으로 달성하는가를 의미하며 조직구성원의 욕구충족과 조직관련 상황변수들이 얼마나 효율적으로 조정되었는가와 관련된다. 조직유효성은 어떤 모형에 의해 정의 하든지, 평가모형을 무엇으로 설정하든지 나름대로 중요성을 갖고 있다. 어느 모형을 선택 하느냐 하는 것은 가치차원의 문제이며, 일반적인 흐름은 조직자체에서 인간으로 옮겨가고 있다. 즉 조직 내부 상황에 따른 효율적인 인적자원의 관리로 구성원들의 잠재역량을 조직목표에 통합시키는데 연구의 관점이 집중되고 있다고 하겠다.

### 3. 조직유효성 측정 지표

조직유효성에 대한 측정기준 선정은 연구자들의 가치와 목적, 개념 정의에 따라 다양하나 조직유효성 측정에 일반적으로 이용되는 것은 조직의 과업달성도와 목표 달성도이다. 성과와 목표달성도의 객관적인 지표는 수익성, 판매량, 시장점유율, 생산성, 단위당 생산비용 등으로 이루어질 수 있고 주관적인 지표는 리더와 구성원 등 사람 사이에서 이루어질 수 있다. 기업의 경우 매출, 수익 등 객관적 지표를 파악할 수 있으나 정신적, 심리적 성과도 이에 못지않게 중요하다는 점에서 조직유효성의 개념 및 분석의 어려움이 있다고 할 수 있다.

이론적 관점이 이처럼 다양한 만큼 조직유효성은 무엇으로 측정할 것인지 그 측정지표도 다양하게 제시되었다. Campbell(1977)은 조직유효성에 관한 기존 연구들에서 1973년까지의 문헌조사를 통하여 조직유효성 지표로 제시된 변수들을 <표 2-16>과 같이 정리하였는데, 30가지나 제시하고 있는 것을 볼 때 조직유효성의 측정지표가 얼마나 다양한지를 알 수 있다.

<표 2-16> Campbell의 조직유효성 측정지표

지 표	내 용
심리적 지표	직무만족, 조직몰입, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동정성, 조직목표의 내면화

경제적 지표	전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도
관리적 지표	사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보의사전달의 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정 참가, 교육훈련과 개발의 강조

자료 : Campbell, 1977, p.19 참조

이와 같이 조직유효성은 다 수준·다 측면의 개념인데, 이를 크게 두 가지 즉 경제적·재무적 유효성 차원과 심리적·행위적 유효성 차원으로 나누어 볼 수 있다 (Dalton et al., 1980). 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 경제적 유효성 지표의 대표적인 예이고, 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 심리적 유효성 지표의 대표적인 예이다.

## 4. 조직유효성 구성요소

### 가. 직무만족

인간이 충족시키고자 하는 욕구의 만족은 첫째 직무를 떠나서(Off-the-Job), 둘째 직무주변에서(Around-the-Job), 셋째 직무를 통해서(On-the-Job / Through-the-Job) 추구될 수 있으며, 크게 보아 직무활동(Job Activities)을 통해서 또는 직무를 떠난 활동을 통해서 추구될 수 있다. 그러나 대부분의 사람은 일생을 통해 직장에서 일을 하고 대부분의 시간을 보내고 있다는 현실과 직무만족은 중요한 부분이 되고 있다는 점과 직무를 통한 만족이 업적에 이르는 동기유발 요인이 된다는 점에서 우리의 주된 관심은 직무만족이 된다(Herzberg et al., 1959)

직무만족을 조직구성원이 자신의 직무에 대한 가치를 성취하는 과정에서 얻게 되는 결과에 대한 만족정도, 현재 일한 만큼 개인적인 성장과 발전이 있다고 생각하며, 직무와 대인관계 등 회사생활 전반에 걸쳐 보람을 느끼는 정도로 측정된다. 조직구성원이 자신의 직무환경에 대한 만족 또는 불만족을 느끼는가에 따라 조직의 성패뿐만 아니라 구성원 자신에게도 상당한 영향을 끼치게 되므로 많은 학자들이 조직구성원의 직무만족에 관심을 갖게 되었다(Skidmore, 1990).



직무만족의 개념은 한마디로 명확하게 정의하기는 어렵다. 일반적으로 직무만족이란 임금이나 관리, 그리고 직무 내용 등 직무조건에 대한 정서적 반응으로 이야기 된다.

Smith는 직무만족이란 “각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화, 또는 이러한 감정의 균형 상태에서 기인하는 나의 태도” 라고 정의 하고 있다(Henry, 1955). McCormick은 직무만족이란 “어떤 직무에서 얻어지거나 경험되는 욕구만족의 함수” 라고 보면서 직무만족의 본질을 자신의 직무에서 얻어지는 자기실현의 감정과 직무에서 얻어지는 가치 있는 성취감으로 간주하고 있다(Emest, 1974).

Osborn (1972)은 직무만족이란 “직무과업, 작업조건, 동료관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적 느낌의 정도” 라고 하였다. 또한 Albanese & Van Fleet(1983)는 직무만족을 다음과 같이 정의 하였다. 첫째, 직무만족이란 구성원의 직무나 작업조건에 대한 태도 또는 여러 태도들의 집합이며, 직무의 다양한 차원에 대한 관련태도들의 집합처럼 생각될 수 있다. 둘째, 직무만족은 종종 직무에 있어서 기대된 것과 실제로 경험된 것 간의 비교로 인하여 결정된다. 셋째, 직무만족의 다차원적인 요인들 즉 직무 자체, 승진의 기회, 감독 및 동료와 같은 여러 가지 요소들에 의해 결정된다고 하였다.

전용득(1988)은 “개인의 태도와 가치, 신념과 욕구 등의 충족수준이나 정도에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 호·불호의 감정적 상태” 라고 하면서 직무만족이란 종업원이 자신의 직무와 관련된 임금, 승진기회, 작업조건 등 근로조건에 의하여 얼마나 만족하는 가하는 감정적 느낌이라고 하고 있다.

한편 신유근(1991)은 직무만족의 중요성은 조직원(조직구성원 혹은 종업원)과 조직의 측면에서 각각 살펴볼 수 있는데 종업원의 입장은 다음과 같다. 첫째, 가치판단 면에서 중요하다. 사람들은 일상생활의 대부분을 직장에서 보내며 직장은 생계를 위한 소득만을 얻기 위한 곳이 아니라 동시에 생활의 만족을 누리는 곳이다. 이런 점에서 일 자체나 직장생활을 통하여 만족할 기회가 없다면 삶의 기쁨은 맛볼 수 없을 것이다. 둘째, 정신건강 면에서 중요하다. 직무만족은 전반적인 심리적 조정과 생산적인 삶의 중요한 구성요소이기 때문이며, 직무만족에 실패한 사람은 좌절의 상태에 도달함으로써 그것이 전이효과를 가져와 타부분의 생활도 전체적으로 만족스럽지 못하게 되며, 가정생활이나 여가활동, 나아가 삶의 자체에 대한 불만으로 정신건강에 커다란 부작용으로 가져오는 경우를 흔히 볼 수 있다. 셋째, 신체적으로 건강에도 영향을 미친다.

직무 불만족에 의해서 발생하는 정서 상태와 부적응적 변화는 생리적, 심리적 스트레스를 쌓이게 하여 고혈압, 동맥경화, 소화불량 및 각종 정신질환을 유발한다.

결국, 조직의 입장에서 직무만족이 중요시 되는 이유는 다음과 같다. 첫째, 직무만족이 직무성과에 직접적인 영향을 준다는 것이다. 경영자들은 직무에 만족하는 사람은 만족하지 않는 사람보다 조직의 성과에 효과적이고 혁신적이며 사려 깊은 것으로 생각하고 있다. 둘째, 직무에 만족하는 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기 하게 되므로 대외적으로 조직을 홍보하게 되고 이런 기능에 대한 합법성의 취득과 조직유효성을 높일 수 있다. 셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직 밖에서만 아니라 조직 내에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다. 넷째, 조직의 입장에서 볼 때, 조직 만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 향상의 효과도 얻을 수 있다.

<표 2-17> 직무만족의 중요성

개인적 측면	조직적 측면
가치판단 측면 정신적 측면 신체적 측면	직무만족은 직무성과에 직접적 영향 대외적 홍보효과 조직구성원의 인간관계적 측면 이직율과 결근율의 감소

자료 : 신유근(1991)

직무만족에 영향을 미치는 요인들은 기대, 욕구, 가치등과 같이 개인이 갖고 있는 특성과 임금, 승진기회, 상사, 동료 직무자체 등과 같이 직무, 조직특성과 관련된 것으로 구분지어 볼 수 있으며, 이들은 서로 상호작용을 통해 직무만족의 정도를 결정하게 된다(백종훈, 2004).

## 나. 직무만족의 성과

조직의 성과와 직무만족과의 관계는 1932년 Kornjauser & Sharp이 처음으로 연구하였으며, 많은 경영자와 연구자들 사이에 논의되어져 왔으나 아직까지도 그 관계는 명확하게 밝혀지지 않았다.

Arther & Walter(1955)에 의하면 종업원의 만족과 성과와의 관련성에 대한 이론에는

두 가지가 있다. 첫째는 만족이 성과를 유도한다는 것이다. 즉, 종업원이 직무성공을 증진시키는 방법이 그들의 사기를 증가 시킨다는 이론이다. 이 접근법은 관리자가 사기를 증대시킴으로써 생산성을 증가시킬 수 있었던 인간관계 운동에 의해 확산되었다. 그러나 행복한 근로자가 보다 나은 근로자라는 사고에 대해 그것을 뒷받침할 만한 연구결과는 없다(Danis, 1977). 즉, 만족하고 있는 근로자는 어떤 때는 보다 나은 성과를 올리지만 어떤 때는 그렇지 못하기 때문에 사기를 양양시키는 조치를 위하는 것이 반드시 나은 성과를 가져오는 것은 아니라는 것이다. 둘째, 보상에 대한 만족감은 보상의 공정성에 대한 지각정도에 따라 달라지며, 이러한 만족감의 수준이 미래상황에 있어서 투여하고자 하는 노력의 크기에 영향을 미치게 된다고 하였다. 이와 같은 Porter & Lawler의 이론은 Vroom의 이론에 바탕을 두고 있는 것이지만, Vroom과의 중대한 차이점은 그 이전의 이론과 같이 만족이 성과를 낳는다고 보는 것이 아니라 거꾸로 성과에 따른 보상과 그 보상에 대한 지각이 만족을 낳는다고 보고 있는 것이다.

문서욱(1994)의 연구에 따르면 연령, 학력, 현 직장에서 근무기간, 결혼여부, 종교 등이 직무만족도와 관련이 있다고 하였다. 연령과 학력이 높을수록 현 직장에서 오래 근무할수록 직무만족도가 높은 것으로 나타났고, 기혼과 종교를 가진 경우의 직무만족도가 높은 것으로 나타났다.

Herzberg(1959)는 직무만족 요인으로 성취, 인정, 직무자체, 책임, 성과 등을 들고 있으며, 직무불만족 요인으로 조직의 운영방침, 및 관리방침, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위, 직무안정 등을 들고 있다.

#### 다. 조직몰입

한 조직이 성공하기 위해서는 “우수한 인재를 확보·유지 하여야 하며, 조직구성원 들은 주어진 역할을 훌륭히 수행하고 또한 자발적인 행위를 통하여 창의성을 발휘 하여야 한다.”(Katz & Kahn, 1969)고 강조하는데 이러한 행위상의 요구는 사실상 조직 구성원들의 조직에 대한 애착(Attachment)과 전념(Involvement) 그리고 행위적 규칙의 품질, 다시 말하면 ‘조직몰입(Organizational Commitment)의 정도에 관한 문제라고 할 수 있다.

조직몰입을 조직에 대한 개인의 동일시하고 내재화 하는 과정으로서 조직에

대한 긍정적이고 우호적인 감정이나 조직에 대한 충성도, 일체감, 조직의 문제를 자신의 문제처럼 생각하고 조직을 위해 최선을 다하는 정도로 측정된다. 조직몰입이라는 개념은 사회학, 산업 및 조직 심리학, 조직행동학 등 여러 학문 분야에서 조직을 분석하는데 사용되어 왔으며, 몰입의 개념에 대한 정의는 각기 다른 이론적 배경을 가진 여러 연구자들에 의해 저마다 나름대로의 정의를 내리고 있다. 조직몰입에 대한 연구자들의 대표적인 정의는 다음의 <표 2-18>와 같다.

<표 2-18> 조직몰입의 정의

학 자	정 의
Wiener (1982)	조직의 목표와 이익을 충족시키는 방향으로 행동하도록 만드는 내면화된 규범적 압력의 총체
Sheldon (1971)	개인의 정체성을 조직과 연계하는 조직지향적인 태도
Hrebiniak & Alutto (1972)	개인과의 거래 결과로서, 그리고 오랜 기간 투자를 통한 사이 대체물로서 나타나는 구조적 현상
Wiener & Vardi (1980)	충성심과 의무감에 기초하여 조직을 대하는 태도
Mowday, Poter & Steers (1982)	조직에 대한 개인의 동일시한 몰입의 상대적 정도로서, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 노력하려는 의사, 조직 구성원으로서 남으려는 강한 의욕 등의 요소가 내포된 것
Meyer & Allen (1990)	조직의 목표나 가치에 대한 강한 신념, 수용성이 내재화되는 것으로서 조직에 대한 노력을 자발적으로 수행하는 것
Hacket (1994)	만일 행동이 비연속적이면 잃게 되는 부수적 투자의 축적 때문에 개인이 계속적인 행동을 하게 되는 성향

글로벌 HR 컨설팅 업체인 Hewitt는 몰입을 ‘조직성과 향상을 위해 자발적이고 적극적인 노력을 기울일 정도의 유대관계를 형성하고 있는 것’이라고 정의 내리고 있다. 즉, 몰입은 단지 회사나 업무에 대한 조직구성원의 만족 또는 주어진 일에 대해서 최선을 다하는 헌신과 달리 조직성과 향상과 깊은 연계를 갖는다는 면에서 이들과 차이가 있다는 것이다. 이와 관련하여 미국 경영컨설턴트인 Edmond Mellina는 ‘조직 구성원이 만족한다고 생산성이 향상되는 것은 아니다.’ 라고 지적하면서 향후 HR은 단순히 조직구성원을 만족 시키는 데서 나아가 보다 성과 지향적으로 조직구성원들의 동기부여 해야 한다고 강조하고 있다.

실제로 Gallup의 2002년 조사 자료에 의하면 몰입도가 높은 조직 구성원일수록 더 많은 수익을 창출하고, 더 고객 중심적이며, 조직에 대한 충성도도 더 높다고 한다. 반대로 조직이나 일에 몰입되지 않은 조직구성원들이 많아질수록 조직의 매출이나 수익에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 조직구성원들은 일과 조직에 몰입할수록 업무에 집중하기 때문에 짧은 시간 안에 개인의 역량을 최대한 개발할 수 있다. 또한 일에 몰입할수록 높은 성과를 창출하여 더 많은 보상을 받게 되며, 몰입하지 않을 때보다 개인 시간을 더 많이 확보하여 일과 삶의 균형을 맞출 수 있다는 장점도 있다.

## 라. 조직몰입의 구성요소

조직몰입에 관한 요소로 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입을 제시한 조직몰입의 하위 요소를 참고하였다(Meyer & Allen, 1990). 이 중 정서적 몰입은 가장 널리 논의되고 증시되어 온 조직몰입의 한 형태인데, 정서적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대한 감성적인 느낌, 긍정적인 공감대, 높은 참여 의식을 반영하는 정신적인 상태를 의미한다(이한주, 2007).

근속적 몰입이란 타산적 몰입과 유사한 개념으로 조직 구성원들이 특정한 조직에 지속적으로 존속하고 있는 이유는 타산적으로 그렇게 하는 것이 자신들에게 유리하기 때문이라고 보는 것이다. 즉, 대체로 조직을 떠나지 않고 계속 근무하고자 하는 성향의 원인을 어떤 조직에 머물러 있는 편이 떠나는 편보다 더 많은 이득이 있기 때문이라는 내용을 바탕으로 한다. 자신이 속해 있는 조직에 대하여 이미 많은 투자를 했기 때문에, 또는 근무한 기간이 길었기 때문에, 만약 그 조직을 떠나게 되면 손해가 될 것이라는 것이다. 만약 근속적 몰입이 인간의 이성적인 판단을 바탕으로 형성된 몰입의 한 측면이라고 한다면 정서적 몰입은 감정에 바탕을 둔 몰입이라고 이해될 수 있다.

마지막으로 규범적 몰입이란 한 개인이 재직기간에 따른 지위상승이나 조직이 그에게 주는 만족에 상관없이 그 조직에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적으로 옳다고 믿기 때문에 나타나며, 조직에 대한 사명감·임무 또는 조직의 목표를 받아들이고 그것을 성취하기 위해 스스로 해야만 한다고 생각하는 의무감을 바탕으로 한 몰입상태를 뜻한다(이한주, 2007). 이 경우 조직 구성원은 개인에 대한 급여나 복리후생 등 보상이 뒤따르지 않아도 자신의 행동이 윤리적으로 맞다고

믿으면 조직에 몰입한다는 의미이며, 그에 따라 조직에 몰입한 개인은 조직이 추구하는 목표를 위하여 자신을 희생할 가능성이 크다는 것을 말한다.

## 마. 조직성과

학습조직은 조직의 대내외적 환경 변화에 대응하기 위한 조직 구성원들의 경쟁력 확보의 대안으로 연구의 대상이 되었으며 그러한 차원에서 이루어진 연구로는 Ellinger 외 (2002)와 Jashapara(2003)의 연구가 있다.

이 연구들은 학습조직과 조직성과 사이의 긍정적 관계를 발견했으며 학습조직과 조직성과 간의 관계를 실증적으로 확인하였다. Senge(1991)와 McGill 외(1993)는 학습조직의 특성을 논의하며, 혁신을 이끄는 발생적인 학습을 강조하였다. 그리고 그들은 혁신을 학습조직을 중요한 성과 혹은 효용으로 보았다(Porth et al., 1999; Teare & Dealty, 1998). 그 외의 연구에서는 혁신뿐만 아니라 모든 대응이 조직이 성공하는 데 필요한 성과라 주장하고 있다. (Appelbaum & Reichart, 1998; Fiol & Lyles, 1985; Armstrong & Foley, 2003). 그 밖에도 학습조직 활동과 조직성과 또는 유효성을 규명하려는 연구는 아직까지도 계속적으로 이루어지고 있다.

미국 남가주 대학의 효과적 조직연수센터(The Center for Effective Organization)는 학습조직이 회사의 실질적 재무성장에 긍정적 효과를 미친다는 조사 결과를 제시하였다. 학습조직이 고객 중심 사고, 조직 몰입, 업무 개성, 업무 성과와 같은 조직의 성과 향상에 기여하고 있음을 실증적 연구를 통해 밝혔다. 또한 김진관(1997)에 의하면 어떤 조직에서 학습 조직적 특징이 강하게 나타날수록 조직의 성과를 제고시키는 데 긍정적 영향을 미칠 것이며, 역으로 조직의 성과 증대는 학습조직화에도 간접적 효과를 미칠 것임을 유추할 수 있다고 언급하였다. 학습 조직화는 구성원들의 조직 몰입보다는 직장 생활의 만족도와 밀접한 관련성이 있다는 입장이다. Selden(1998)과 McHargue(1999)는 가족 기업들과 비영리 조직을 각각 평가하기 위해 DLOQ를 사용하였다. 이들 연구는 모두 DLOQ의 7가지 차원과 지식과 재무적 성과라는 종속변수 간의 의미 있고 긍정적인 관계를 입증하였다.

McHargue(1998)는 지식 성과 및 재무성과에 대한 인지적 측정 방법을 사용하였다. Baker 와 Sinkula(1990a, 1999b), Farrell 과 Oczkowski(2002)은 시장지향 및 학습지향 모두가 가지는 조직성과 및 혁신에 대한 영향을 연구하였다. 대체로 시장 지향과 학습은

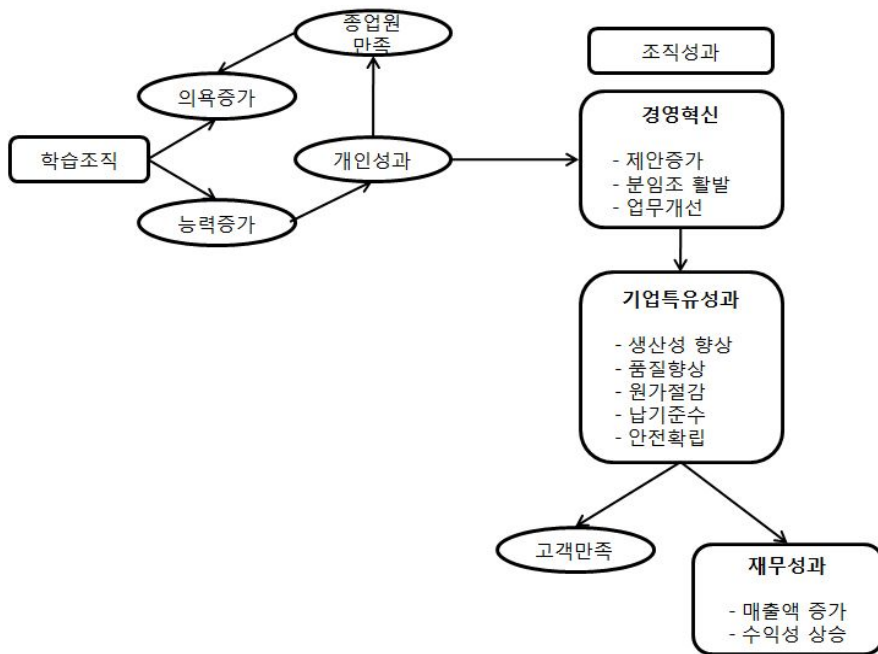
상호 의존적 개념들이고 두 개념들은 조직성과에 있어 중요한 의미를 지닌다. 이들은 학습 조직이 시장지향보다는 사업성공에 더 큰 영향과 의미가 있는 것으로 결론짓고 있다.

Ellinger 외(2002)는 학습조직과 재무적 성과 간의 관계를 평가하기 위해 DLOQ를 사용하였다. 그들은 이차적인 재무측정 방법인 자본 수익률, 자산 수익률, Tobin's q, 시장점유율을 사용하여 긍정적 연관을 주장하였다. Ayers(2002)는 학습조직으로서 조직에 대한 농업사업 전문가들의 인식도를 측정하였다. 그 결과 전반적인 DLOQ의 평균 점수는 조직의 상위 수준이었다. 학습을 획득하기 위한 시스템을 제외하고는 농업사업 전문가들은 다른 두 비교 조직보다 높은 행동 원칙 점수를 기록하였다.

Sorenson(2002)은 학습지향과 조직성과 관련하여 조직 문화와 관련된 개념들에 더욱 초점을 맞추었다. 그는 강한 문화를 가지 기업은 상대적으로 안정된 환경 속에서 더욱 믿을 수 있는 성과를 낸다고 결론지었다.

이와 같이 학습조직과 조직성과와의 관계에 대한 최근의 연구는 기업의 시장지향성, 최고 경영자의 리더십과 학습조직, 조직특성과 학습조직, 기업문화와 기업성과는 물론 전문가 집단을 대상으로 한 다양한 변인을 활용하여 이루어지고 있다. 최근의 경험적 연구에 대한 결과는 <그림 2-7>과 같다.

<그림 2-7> 학습 조직과 조직유효성과의 관계



출처: 김수철, 2002, p.58.

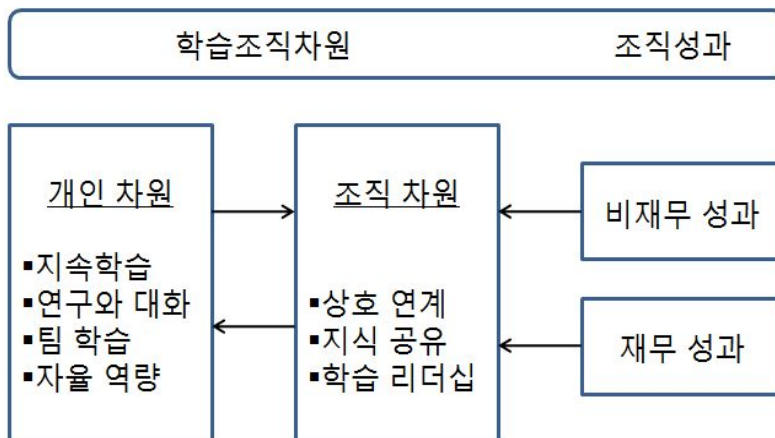
## 5. 학습조직과 조직성과의 분석적 모델

Watkins & Marsick(1993, 1996)의 논의는 최근의 학습조직 구조 연구의 이론적 기반을 제공했다. 이에 따르면 학습조직 모델은 두 가지 요소로 구성되어 있는데, 하나는 조직을 구성하는 사람이고 다른 하나는 조직의 사회적 기관에 의해 형성되는 구조와 문화이다. Watkins & Marsick은 먼저, 조직이 개인과 그룹 수준에서 일할 필요가 있다고 가정하였다. 개인차원에서 학습의 주도권을 가지기 위해서는 개인으로서 먼저 학습을 시작해야 하고, 이후 조직의 변화에 동참하면서 점차 큰 단위로 이동하면서 배우게 된다는 것이다. 그리고 조직차원의 학습은 개인과 그룹의 학습을 조직의 미션과 궁극적 성과로 연결시키는 정제 기능을 한다고 추론하였다.

조직은 조직의 미션을 향해 학습을 후원하며 지지하는 구조를 만들고 개인은 학습의 결과로 그들 자신의 변화를 만들어야 한다. 또한 조직차원의 세 가지 변인(지식공유, 상호연계, 전략적 학습리더십 활동)들이 개인차원의 학습활동을 통하여 조직성과를 매개한다고 가정하였다. <그림 2-8>에 제안된 모델은 학습조직 수준과 조직성과 변인의 관계에 대한 가정을 보여 주고 있다. 이 이론적 구조는 몇 가지 뚜렷한 특징을 갖고 있다.

첫째, 학습조직의 구축에 대한 명확하고 포괄적인 정의를 가지고 있다. 그것은 조직 문화적 관점에서의 구축을 정의하고 있어서 구축 단계를 위한 적절한 측정 영역을 제공한다.

<그림 2-8> 학습조직과 조직성과의 개념적 모델





둘째, 모든 조직 내 지위에서의 학습조직의 특징을 포함하고 있다. 이를 두고 Redding(1997)은 학습 조직에 대한 몇 가지 평가 도구를 고찰하면서 Watkins & Marsick(1996)의 구조가 모든 학습 수준과 시스템 영역을 포괄하고 있다고 평가했다.

셋째, 이 모델은 학습조직의 주요 특징을 파악할 뿐만 아니라 그 관계를 규정함으로써 이론적 구조 속에 그 특징을 통합하였다. 이러한 이론적 구조는 도구의 개발과 유용한 지침을 제공하고 나아가 조직적 연구를 제안한다.

마지막으로 이 접근은 행동 규범 관점에서 학습조직의 특징을 정의하여 실용적 의미를 제공한다. 학습조직에 대한 행동적 관점은 구축에 대한 일관된 문화적 관점을 제공하고 학습조직을 만드는 데 사용될 수 있는 몇 가지 행위들을 제시한다. 이때 도구 개발 과정에서는 필수적으로 도구를 형성하는 변인들을 구성해야만 한다.

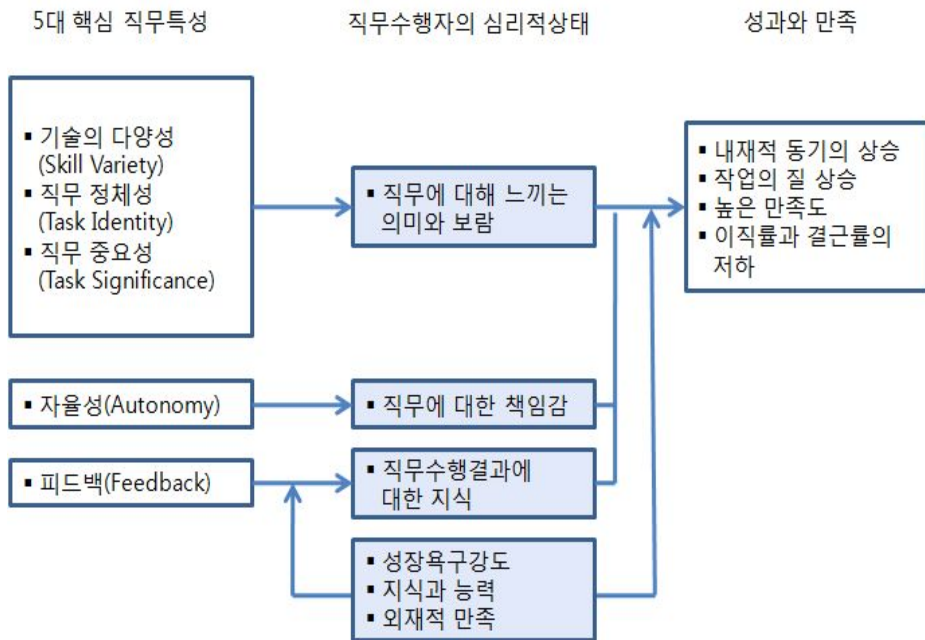
Ortenblad(2002)는 학습조직 아이디어와 관련하여 유형학적 입장을 취했으며 학습 조직 개념에 대한 네 가지 이해를 주장하고 있다. 첫째는 오래된 학습조직 관점으로 조직 마인드에 지식의 축적을 강조하고 있다. 이때 학습은 다양한 수준에서의 지식의 적용이라 할 수 있다.

둘째는 일하면서 학습하는 관점으로 개인이 자신이 일하는 곳에서 학습을 할 수 있는 조직을 의미한다. 셋째는 학습 분위기 관점으로 학습조직이란 조직원들의 학습을 가능하게 하는 조직을 뜻한다. 넷째는 학습 구조 관점으로 여기서 학습조직이란 유연한 개체를 의미한다. Ortenblad(2002)에 의해 평가된 12가지 관점 중에서 Watkins & Marsick(1997)의 모델만이 유일하게 이 네 가지 영역을 모두 포함하는 이론적 구조라고 볼 수 있다.

## 제 7 절 직무특성모형

헉크만 과 올드햄(Hackman & Oldham)이 제시한 직무특성모형은 직무설계를 통한 동기부여과정을 체계적으로 종합 정리하고 있다는 점에서 높이 평가되고 있는 이론이다. 직무 특성모형의 핵심은 일을 수행하는 사람의 내재적 동기(Intrinsic Motivation)를 유발시켜 성과와 만족을 유도해 낸다는 점이다. 내재적 동기유발 요인은 급여나 상급자의 인정 등과 같이 외부로부터 주어지는 것이 아니라, 흥미나 도전, 책임감, 전문성 발휘 등의 내적인 심리상태에 의해 스스로 유발되는 긍정적 요인들이다. 일로부터 얻는 의미와 가치, 결과에 대한 책임감, 목표 달성에 대한 정보와 지식 등 내적 심리상태가 긍정적으로 형성될 경우, 내재적 동기유발과 성장 요구에 대한 만족이 높아지며 높은 성과를 이끌어 낸다는 주장이다. <그림 2-9>에서 보는 바와 같이 이러한 내적인 심리상태는 다음과 같은 5가지의 핵심 직무특성들에 의해 결정된다고 주장한다.

<그림 2-9> Hackman & Oldham의 직무특성모형



참고자료: 조직행동과 창의성, 손태원, 2004, p.104 참조

## 1. 기술 다양성(Skill Variety)

개인이 직무를 수행하는데 얼마나 다양하고 수준 높은 기술과 능력을 필요로 하는가를 의미한다. 앞에서 논의한 직무확대와 유사한 개념으로 공정의 한 부분이나 단순 업무가 아닌 복합적인 부분에서 역량을 발휘할 수 있도록 직무를 설계하는 것이며, 기술 다양성이 높을수록 일로부터 의미 있는 경험을 더 많이 느끼게 되어 더욱 더 많은 노력을 유발하게 된다.

## 2. 직무 정체성(Task Identity)

개인이 맡은 직무의 내용과 범위는 물론 전체와의 연계성과 기여도 등을 명확히 알고 있는 정도를 의미한다. 직무 충실화와 유사한 개념으로 볼 수 있으며, 제품 공정이나 프로젝트의 시작부터 끝까지를 담당하여 가시적인 결과를 내도록 직무 설계가 이루어질 경우 직무 정체성이 높아질 것이며 일에 대해 높은 의미를 부여하게 된다.

## 3. 직무 중요성(Task Significance)

직무가 조직 내부는 물론 외부(경쟁자 또는 고객 등)의 다른 사람들이나 이들이 수행하는 일들에 미치는 영향력을 의미하며, 직무 중요성이 높을수록 자신의 일에 대한 의미부여나 자긍심이 높아진다. 돌은 다듬는 석공이 단순히 “돌을 쪼개고 있다”는 생각보다 “성전을 짓고 있다”고 느낄 때 보람과 자긍심을 지니게 된다. 직무의 내용과 방법뿐만 아니라 직무수행의 결과에 대해 의미를 부여할 수 있도록 설계하는 것이 필요하다.

## 4. 자율성(Autonomy)

직무수행의 절차와 방법 등에 대한 재량의 범위를 의미하며, 독립적으로 일을 수행할 수 있는 권한에 의해 결정된다. 독자적인 판단이나 의사 결정의 재량이 넓을수록 일에 대한 책임감이 높아지며, 높은 성장요구와 자아실현 욕구를 불러일으키게 된다.

## 5. 피드백(Feed back)

개인이 수행한 일의 결과에 대해 얼마나 잘 알고 있는가를 의미하며, 자주 그리고

정확하게 업무결과에 대한 정보가 알려지도록 직무를 설계하는 것이 중요하다. 이러한 정보의 피드백은 자기 스스로 감지할 수 있을 뿐만 아니라 상사와 동료 등 외부로부터 얻을 수 있게 설계되는 것이 바람직하다.

직무특성모형은 5가지 핵심 직무특성, 내적 심리상태, 성과와 만족의 결과로 이어지는 단계모형을 이루고 있지만, 5가지 직무특성이 모두 높게 설계되어 있다고 곧바로 높은 성과와 만족을 유발하는 것이 아니라고 주장한다. 핵심 직무 특성이 내적 심리상태를 유발하거나 높은 성과로 이어지는 데에는 성장욕구의 강도, 업무 지식과 기술, 외재적 만족 등 조절변수들(Moderators)에 의해 영향을 받는다. 5가지 핵심 직무특성을 아무리 높게 설계하더라도 직무수행자의 성장욕구 강도가 낮거나 지식과 기술을 겸비하지 못하고 있으며 급여 등 외재적 보상에 만족하지 못할 경우 내적 심리상태를 긍정적인 방향으로 이끌지 못하며, 높은 성과와 만족을 얻어내지 못하게 된다.

해크만 과 올드햄은 5가지 핵심 직무 특성요인들에 기반을 두고 잠재적 동기유발 지수(Motivating Potential Score:MPS)를 측정하는 방법을 아래와 같이 제시하고 있다.

$$MPS = (기술 다양성 + 직무 정체성 + 직무 중요성) / 3 \times 자율성 \times 피드백$$

MPS의 점수가 높은 경우 내재적 동기를 유발하는 잠재력이 크며, 이들 중 특히 자율성과 피드백이 기술 다양성이나 직무 정체성, 또는 직무 중요성에 비해 더 결정적인 역할을 한다고 가정하고 있다. 둘 중에 하나가 영(0)이 되면 공식의 특성상 MPS가 영(0)이 된다고 가정하는데서 이를 표방하고 있다.

직무특성이론이 직무설계를 통해 내재적 동기를 유발시킨다는 점을 강조하고 전통적인 욕구이론들의 개별적이며 단순한 욕구 충족의 과정을 보완하여 체계화 한 공로가 높이 인정받고 있다. 그러나 어느 정도의 내재적 욕구충족이 어느 정도의 성과를 가져오는가에 대한 설명이 결여되어 있다는 지적을 면하지 못하고 있다. 그럼에도 불구하고 많은 연구 결과들이 직무특성과 직무만족 간에 긴밀한 관계가 있음을 밝혀내고 있으며 전통적인 직무설계 방법들 보다 실무적으로도 아주 유용한 시사점들을 제시하고 있다. 특히 자율성과 피드백의 활성화를 위해 상사와 동료들과의 협력적 분위기와 참여적 환경의 조성이 중요하게 고려되어야 한다.

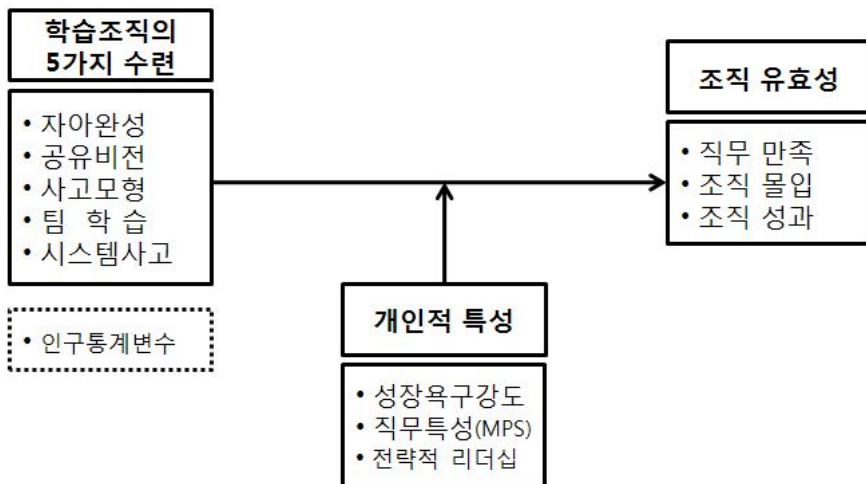
# 제 3 장 연구모형 및 가설 설정

이 장은 연구의 목적과 문제에 대한 결과를 얻기 위해서 사용된 연구방법을 기술한다. 주요내용은 연구모형의 설계, 가설의 설정, 자료수집 및 표본의 특성, 변수의 조작적 정의, 설문지 구성 및 측정, 자료의 분석방법 등이다.

## 제 1 절 연구모형 설계

본 연구는 Senge(1990)가 제시한 학습조직수련이 조직유효성에 어떤 영향을 미치는가를 분석하고 이를 바탕으로 중소기업 학습조직의 효과적인 구축과 운영 방안을 구체적으로 모색하는데 있다. 따라서 연구모형의 독립변수는 Peter Senge의 학습조직수련모형에 근거한 공유비전, 사고모형, 시스템사고, 자아완성, 팀 학습을 채택하였고 종속변수에 조직유효성으로 직무만족, 조직몰입, 조직성과를 채택하였다. 학습조직의 5가지 수련과 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 학습자의 성장욕구강도, 직무특성, 전략적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 확인하기 위하여 조절변수(Moderator)로 설정하였으며 또한 학습자의 인구 통계적변수가 조직유효성에 어떠한 영향과 차이를 확인하고자 하였다. 본 연구의 실증분석 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



## 제 2 절 가설의 설정

### 1. 가설 1 : 학습조직 수련과 조직유효성의 관계

우리나라의 경우 1990년대 학습조직의 개념이 도입되고 관심이 높아지면서 학습조직에 대한 연구가 활발히 진행되었는데 이것은 학습조직의 궁극적인 목표가 조직의 경쟁력을 강화해서 조직의 성과를 높이는데 효율적인 방법 중 하나였기 때문이다. Senge(1990)는 학습조직 요인이 직무만족과 조직몰입을 포함한 조직유효성 등 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구가 이루어졌다. 공유비전, 사고모형, 자아완성, 시스템적 사고, 팀 학습을 기반으로 한 학습조직화 활동이 기업 경쟁력을 향상시킬 수 있다고 주장하는 연구도 많이 이루어졌다.

국내에서는 Senge(1990)의 학습조직의 5가지 수련을 포함하여 주장한 학습조직화 활동요인을 바탕으로 조직유효성과 상관관계에 대한 많은 연구가 이루어졌다. 이러한 연구결과에 대하여 정리하면 다음과 같다.

손태원 과 전상길(1990)은 한국의 특정건설업체 154개 팀의 팀원 512명을 대상으로 학습조직의 성과를 검증하였는데, 한 조직 내에 서로 유사한 조직패턴을 지닌 학습군이 공존하고 있으며, 이러한 학습군 간에 조직유효성에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 정한규(1996)의 연구에서는 학습조직 구성요소 중 팀 학습이 조직몰입과 직방생활만족도에 가장 상관관계가 높은 것으로 나타났으며, 그 밖의 변수들도 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 권혁영(2000)의 대학행정조직 구성원을 대상으로 한 연구에서는, 개인숙련이 구성원의 직무만족과 가장 상관관계가 높았으며, 그 다음으로는 사고모형, 비전공유, 시스템 사고, 팀 학습의 순으로 나타났다. 윤여표(1998)의 육군 45개 소대를 대상으로 한 연구와 정태용(2001)의 정부출연 연구기관의 정규직 직원을 대상으로 한 연구에서도 학습조직 수련이 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 유의미한 것으로 나타났다.

이러한 연구를 종합해 볼 때 학습조직이 효율적으로 구축되고 높은 성과를 창출하는 조직이 되기 위해서는 학습조직화가 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 또한 국내의 많은 연구가 Senge(1990)의 학습조직 구축요인을 변수로 활용하여 시스템적 사고가 조직유효성에 미치는 영향에 대한 검증을 실시하였고 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 학습조직수련요인들이 학습자 개인적

특성에 따라 다를 것이라는 측면에 대한 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

Senge(1990)는 「제5의 수련」에서 학습조직으로서의 전환을 촉진시키는 5가지 구축 요인으로 공유비전, 사고모형, 자아완성, 팀 학습, 시스템 사고를 제시하고 있다. 한편 Bennet and O'Brien(1994)은 조직 현장에서의 학습조직의 적용가능성과 실천 가능성에 초점을 두고, 학습조직 활동 요인으로써 전략과 비전의 공유, 최고관리자·관리자·팀·개인의 학습실천, 작업 프로세스 개선, 개방성과 신뢰분위기, 학습지원 조직구조, 정보공유, 훈련과 교육, 개인과 팀 개발, 보상과 인정을 제시하였다.

조직유효성 구성요소 중에 심리적인 지표의 하나인 직무만족은 인간이 충족시키고자 하는 욕구의 만족은 직무를 떠나서, 직무주변에서, 직무를 통해서 추구될 수 있으며, 크게 보아 직무활동을 통해서 또는 직무를 떠난 활동을 통해서 추구될 수 있다. 그러나 대부분의 사람은 일생을 통해 직장에서 일을 하고 하루의 대부분의 시간을 보내고 있다는 현실에서 직무만족은 중요한 부분이 되고 있다는 점과 직무를 통한 만족이 업적성공에 이르는 동기유발 요인이 된다. 직무만족을 조직구성원이 자신의 직무에 대한 가치를 성취하는 과정에서 얻게 되는 결과에 대한 전반적인 만족정신, 현재 일한 만큼 만족스런 보수를 받고 있다고 생각하며 직무와 대인관계 등 조직생활 전반에 걸쳐 만족과 보람을 느끼는 정도를 측정하고자 한다. 이러한 선행연구를 정리하면 다음과 같다.

구민규(2002)는 학습조직 활동요인이 조직 유효성에 미치는 관한 연구에서 Senge의 5가지 중요 학습조직 활동 요인 중 자아의 완성도를 제외한 시스템 사고 등의 4가지 요인을 변수로 조직유효성을 측정하였다. 연구결과 학습조직 활동요인이 직무만족에 유효한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 시스템적 사고가 조직 몰입에 유의한 영향을 주고 있음을 실증 분석하였다. 또한 조직원 서로가 공유하고 있는 비전이 동일할 경우 팀워크가 향상되고, 정신적 안정감을 주어 직무만족을 증가시키는 것으로 판단하였다.

Lawless(1972)는 조직 유효성의 수준을 개인 집단 조직수준으로 분류하였으며, 개인 수준의 변수로 개인적 산출, 창조적 산출, 충성심-몰입, 개인적 개발, 적합-분리, 그리고 타인에의 영향을 들고 있다. 그리고 집단수준의 변수로는 생산성, 사기, 적합성, 적응성 그리고 제도화를 제시하였다. Dalton(1980)은 조직 유효성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하였고, 기존 선행연구자들이 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여 왔다고 주장하였다.

이와 같은 맥락에서 볼 때 사람들은 무수히 많은 태도를 가질 수 있다. 기업에서 직무수행과 관련되어 성과에 호의적 영향을 미치는 태도로서는 크게 직무만족과 조직몰입이 있다. 이러한 태도는 기업의 성과를 예측할 수 있는 주요한 심리적 변수이다. 종업원들의 조직유효성의 변화는 성과와 관련된 행도의 변화를 수반하기 때문에 그동안 이론적으로 중요한 연구의 대상이 되어 있다.

이러한 부분에 대한 선행연구 결과를 정리해보면 다음과 같다. 김보미(2003)는 학습조직에 대한 5가지 수련과 조직효과성에 대한 3가지 설명변수를 기초로 하여 공중 보건소의 학습조직과 조직효과성 사이의 관계를 연구하였다. 이 연구에서는 조직 구성원의 학습조직 활동요인과 조직몰입의 관계를 검증한 결과 시스템 사고를 포함한 다섯 가지 학습조직 활동요인들과 조직몰입은 상호 작용하여 조직성과에 긍정적인 영향을 끼친다고 하였다.

정석희(2003)는 간호사의 학습조직화가 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구에서 Senge(1990)의 학습조직 이론을 기초로 병원 간호사의 학습조직 구축정도 및 학습조직화 구축요인의 유형을 규명하고, 이들의 학습 조직화가 조직유효성에 미치는 영향을 파악하였다. 연구결과 시스템 사고는 조직몰입과 유의한 관계에 있음을 검증하였다.

본 연구에서는 Senge가 제시한 학습조직의 5가지 구성요소가 조직과 유기적으로 연결되어 조직유효성에 영향을 미칠 것이라는 선행연구를 통해 한국산업인력공단에서 실시하고 있는 중소기업 학습조직화지원 사업에 참여하고 있는 기업을 대상으로 Senge의 학습조직수련이 조직유효성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 가설1을 설정 하였다.

**가설 1 : 학습조직수련은 조직유효성에 긍정적 영향력을 보일 것이다.**  
1-1. 학습조직의 5가지 수련은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
1-2. 학습조직의 5가지 수련은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
1-3. 학습조직의 5가지 수련은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 가설 2 : 학습조직수련과 조직유효성 관계에 있어서 성장욕구강도

학습조직수련과 조직유효성의 측정기준 및 측정방법은 학자들에 따라 각기 다양하게 나타나고 있다. 학습조직수련이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 차이는 학습자의 개인적인 특성에 따라 다를 것이라는 측면에 대한 선행연구에 대하여 정리해보면



다음과 같다.

Watkins & Marsick(1996, 1993)의 학습조직 모형은 크게 사람 영역 및 구조영역의 두 가지 영역으로 구성되어 있다. 이들 두 영역은 개인, 팀 및 조직 수준에서 학습조직을 설명할 수 있는 7개 차원을 포함하고 각 차원은 독립적이지만 상호 연관되어 있다.

이와 같은 학습조직 모형을 근거로 하여 Watkins & Marsick은 학습조직을 ‘지속적인 학습과 변화를 창출할 수 있도록 사람과 구조를 통합시키는 역량을 갖춘 조직’이라 새롭게 정의하였다. Watkins & Marsick의 학습조직 모형은 다음과 같은 특징을 가지고 있다. 첫째, 학습조직에 대한 분명하고도 포괄적인 정의를 갖고 있다. 둘째, 조직 내 모든 계층에서의 학습을 설명할 수 있다. 이러한 특징은 후에 Redding(1997)에 의해 검증된 바 있다. 셋째, 학습조직을 구성하는 일곱 가지 차원으로 구성된 이론적 틀을 제시하고 각 차원간의 상관관계를 규명함으로써 학습조직의 수준을 측정하는 도구 개발에 유용한 근거를 제공한다. 넷째, 일곱 개의 차원은 기업 내 실무에 적용 가능한 실천 지침으로써 실제 활용도가 매우 높다는 점이다.

또한 학습조직에서의 리더들은 스스로의 지속적인 학습을 모델로 만들고 학습과 훈련 요구를 지지한다. 정보는 이러한 리더들에 의해 쉽게 공유되며 리더들은 회사 비전을 이행하는 다른 사람들에게 권한을 부여하고 조직 행동이 그 가치와 일치한다는 것을 확신하게 한다. 따라서 학습조직은 전략적 리더십을 발휘 할 수 있는 리더를 제공함으로써 학습을 경영성과 달성의 전략으로 활용하도록 해야 한다. 리더모델, 챔피언, 학습지원과 같이 리더들은 사업적 성과달성을 위해 학습을 전략적으로 활용할 수 있다.

선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 이러한 학습조직이 조직유효성에 영향을 미친다면 이러한 조직유효성 평가지표 중에서 직무만족과 조직몰입이 연구자들 간에 가장 일반적으로 사용되고 있는 지표로 사용되고 있는데 이러한 지표는 조직성공에 영향을 미칠 것으로 보았다. 개인의 심리적 특성은 조직에 속한 구성원 개개인이 조직에 대하여 일반적으로 가지는 태도나 성향을 말하는 것으로 개인 심리적 요소들이 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구는 선행연구를 통해 이루어졌다(Joffers, 1998; Mathieu and Hamel, 1989; Firestone and Rosenblum, 1988; Steers, 1977; Hackman and Oldham, 1976 등).

이러한 이론을 바탕으로 Senge의 다섯 가지 수련이 조직유효성에 영향을 미치는데 있어서 학습자 개인의 특성에 따라 차이가 있을 것으로 판단하였다. 따라서 본 연구는 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 성장욕구강도 수준에 따라

달리 나타날 것이다. 즉 성장욕구 강도가 높을 경우에 학습조직수련이 조직 유효성에 미치는 긍정적 영향력을 확인하기 위하여 가설2를 설정 하였다.

**가설 2 : 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 성장욕구강도 수준에 따라 달리 나타날 것이다.**

2-1. 학습조직수련과 직무만족간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따라 다를 것이다.

2-2. 학습조직수련과 조직몰입간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따라 다를 것이다.

2-3. 학습조직수련과 조직성과간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따라 다를 것이다.

### 3. 가설 3 : 학습조직수련과 조직유효성 관계에 있어서 직무특성

학습조직수련과 조직유효성의 측정기준 및 측정방법은 학자들에 따라 각기 다양하게 나타나고 있다. 학습조직수련이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 차이는 학습자의 개인적인 특성에 따라 다를 것이라는 측면에 대한 선행연구에 대하여 정리해보면 다음과 같다.

기업의 성과를 평가하는 것은 그다지 단순하지가 않다. 기업의 성과를 분명하게 나타내 줄 수 있는 간단한 방법은 없어 보인다. 전통적인 접근방법은 산출목표로 이윤율, 성장, 시장점유율, 사회적 책임, 종업원 복지, 제품의 질과 서비스, 연구개발, 다각화, 효율성, 재무적 안정성, 자원보전, 경영개발 등이 있다. 또한 자원획득에서는 교섭력, 환경인지도, 환경변화에 대한 적응력과 내부적 건강과 효율로 조직문화와 긍정적인 작업분위기, 팀워크, 신뢰, 커뮤니케이션, 경제적 효율성 등과 같은 지표를 사용하며 현대적인 접근법은 다양한 기준을 동시에 사용한다(Daft,1998).

SRIC(1997)는 연구개발 투자의 궁극적 효과를 측정하는데 시장점유율, 운영효율, 이윤율, 핵심역량, 신제품도입, 고객만족, 신제품 출시기간 단축 등의 7개 지표를 사용하였으며, Simonin(1997)은 제휴를 통한 학습의 성과를 측정함에 있어 가시적 성과인 이윤에 대한 기여도, 시장점유율에 대한 기여도, ROE, ROA와 비가시적성과인

기업 간 협력에 대한 학습, 제휴기업으로부터 학습한 역량과 기능, 제휴파트너와 상관없이 학습한 역량과 기능의 두 가지 지표를 사용하였다. 측정이 용이하고 가장 많이 사용하는 가시적 성과의 지표는 경제적 성과라고 할 수 있으며, 지식의 이전과 재무적 이득은 분명히 구별되어야 한다는 견해도 있다(Simonin, 1997). 그러므로 기업에 있어서 학습효과를 측정하고자 할 경우 가시적 성과와 비가시적 성과를 함께 측정할 필요가 있다.

본 연구에서는 Senge가 제시한 학습조직의 5가지 구성요소가 조직과 유기적으로 연결되어 학습 성과라고 제시한 많은 조직성과에 영향을 미칠 것이라는 선행연구를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

이러한 이론을 바탕으로 Senge의 다섯 가지 수련이 조직유효성에 영향을 미치는데 있어서 학습자 개인의 직무특성에 따라 차이가 있을 것으로 판단하였다. 따라서 본 연구는 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 학습자의 직무특성 수준에 따라 달리 나타날 것이다. 즉 학습자의 직무특성 수준에 따라 학습조직수련이 조직유효성에 미치는 영향력을 확인하기 위하여 가설3을 설정 하였다.

**가설 3 : 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 직무특성 수준에 따라 달리 나타날 것이다.**

3-1. 학습조직수련과 직무만족간의 관계는 학습자의 직무특성에 따라 다를 것이다.

3-2. 학습조직수련과 조직몰입간의 관계는 학습자의 직무특성에 따라 다를 것이다.

3-3. 학습조직수련과 조직성과간의 관계는 학습자의 직무특성에 따라 다를 것이다.

#### 4. 가설 4 : 학습조직수련과 조직유효성 관계에 있어서 관리자의 전략적 리더십

학습조직수련과 조직유효성의 측정기준 및 측정방법은 학자들에 따라 각기 다양하게 나타나고 있다. 학습조직수련이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 차이는 학습자의

개인적인 특성에 따라 다를 것이라는 측면에 대한 선행연구에 대하여 정리해보면 다음과 같다.

Senge의 학습조직 다섯 가지 수련이 조직유효성에 영향을 미치는데 개인차원, 팀차원, 조직차원에서 영향을 미치는 차이가 있을 수 있다는 가정이다. 사실 기업 현장에서 살펴보면 학습조직화 구축사업의 성공여부를 판단할 수 있는 중요한 변수가 CEO의 리더십이나 학습리더의 리더십과 열정에 따라 다른 결과가 나타나는 것을 볼 수 있었다.

이러한 이론을 바탕으로 Senge의 다섯 가지 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 영향은 관리자의 전략적 리더십 특성에 따라 차이가 있을 것으로 판단하였다. 따라서 본 연구는 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 관리자의 전략적 리더십 수준에 따라 달리 나타날 것이다. 즉 관리자의 전략적 리더십 수준에 따라 학습조직수련이 조직유효성에 미치는 영향력을 확인하기 위하여 가설 4를 설정하였다.

**가설 4 : 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 관리자의 전략적 리더십 수준에 따라 달리 나타날 것이다.**

- 4-1. 학습조직수련과 직무만족간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따라 다를 것이다.
- 4-2. 학습조직수련과 조직몰입간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따라 다를 것이다.
- 4-3. 학습조직수련과 조직성과간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따라 다를 것이다.

## **5. 학습조직수련과 조직유효성의 관계에서 인구 통계적 변수에 따른 차이점 설명**

Senge의 학습조직 다섯 가지 수련은 학습자의 개인적 특성에 따라 조직유효성에 미치는 영향은 차이가 있을 수 있다는 가정이다. 이러한 가정은 그동안 조직의 성과를 결정하는 요인들을 밝히고자 많은 연구들이 시도되었지만 연구결과에 따라 그 결과가

상의하게 나타나기도 하였다. 구체적인 조직성과 요인을 바탕으로 한 선행연구를 정리하면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 조직성과의 결정요인

요 인	선행연구	연구 결과
규 모	Gooding & wagner (1985)	조직 규모와 조직생산성은 유의미한 정적 관계
	성상현(2005)	비재무성과중 대외 이미지에 유의미한 정적 관계, 품질의 낮은 수준에서 유의미한 정적 관계
	박영배·박형권(2003)	재무적 성과와 조직 혁신성에 유의미한 관계
기업수명	Zaheer & Bell (2005)	시장 점유율에 유의미한 정적 관계
	성상현(2005)	유의미하지 않음
	박영배·박형권(2003)	재무성과에 유의미한 효과
	백윤정(2002)	유의미하지 않음
협력적 노사관계	이병훈·김동배(2002)	인식된 성과 향상과 인당 매출액에 간접적인 효과
이직률	Huselid(1995)	생산성과 유의미한 부적 관계
여성비율	성상현(2005)	여성 비율 : 생산성, 혁신성과 유의미한 부적 관계, 인당 매출액에 대해 유의미한 부적 관계
학력평균	백윤정 외(2002)	최고 경영자 집단의 학력 변수를 학력 평균으로 사용, 조직성과에 대해 유의미하지 않음
학 력 다양성	조봉순·조경순(2002)	최고 경영자 집단의 학력 다양성이 매출액 증가에 정적 효과
연 령 다양성	백윤정 외 (2002)	최고 경영자 집단에서 ROA, 환경 적응력, 주관적 성과에 유의미한 부적 관계
경 력 다양성	백윤정 외 (2002)	최고 경영자 집단에서 유의미하지 않음
	Reagans & Zuckerman (2001)	유의미하지 않음
업무지식 다양성	백윤정 외 (2002)	최고경영자 집단에서 환경 적응력과 주관적 성과에 유의미한 정적 관계

출처 : 진규동, 기업의 학습조직 활동이 조직성과에 미치는 영향, 2007. P.27. 재구성

이러한 연구를 바탕으로 학습자 개인적 특성에 따른 인구 통계적 변수가 중요한 역할을 할 것으로 가정하고 본 연구는 학습자의 성별, 연령, 학력, 부서, 직위, 근무기간, 회사규모, 학습조직 운영기간에 따라 학습조직 수련이 조직성과에 미치는 영향력의 차이가 있는지를 검증하여 보았다.

학습조직수련과 조직성과의 관계에서 인구 통계적 변수에 따른 차이점 검증

1. 학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향은 성별에 따라 다를 것이다.
2. 학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향은 연령에 따라 다를 것이다.
3. 학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향은 학력에 따라 다를 것이다.
4. 학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향은 근무부서에 따라 다를 것이다.
5. 학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향은 직위에 따라 다를 것이다.
6. 학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향은 근무기간에 따라 다를 것이다.
7. 학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향은 회사규모에 따라 다를 것이다.
8. 학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향은 학습조직 운영기간에 따라 다를 것이다.

## 제 3 절 자료의 수집 및 표본의 특성

### 1. 표본의 대상 및 자료의 수집

본 연구는 한국산업인력공단에서 추진하고 있는 중소기업 학습조직화 지원 사업에 참여하고 있는 기업을 대상으로 하여 학습조직 수련이 조직유효성과 조직성파에 미치는 영향을 규명하는데 그 목적을 두고 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 선행연구를 고찰하여 Senge의 학습조직의 5가지 수련인 공유비전, 사고모형, 자아완성, 시스템 사고, 팀 학습이 조직유효성의 직무만족, 조직몰입, 조직성파에 어떤 영향을 미치는지 또한 학습조직 수련이 학습자의 성장 욕구강도, 직무특성, 전략적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 측정할 수 있는 항목으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사 기간은 2010년 7월 15일부터 2010년 8월 31일까지 45일간에 걸쳐 이루어 졌으며 학습조직화 지원 사업에 참여하고 있는 중소기업 315개 기업 중 200개 기업의 학습리더 및 학습자 1,200명을 대상으로 설문조사가 이루어졌다. 학습조직화 지원 사업이 진행되는 가운데 이루어진 설문조사는 한국산업인력공단 24개 지부·지사 담당자 및 설문에 참여한 165개 기업체 학습리더의 협조와 도움으로 작성된 설문은 980명이 응답하여 81.6%의 회수율을 나타냈다. 회수된 설문은 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위해서 불성실한 자료와 편향된 설문을 제거한 810명의 82.6%의 데이터가 연구 분석에 활용 되었다.

Ding(1995)은 구조방정식모형 분석이 가장 보편적으로 사용하는 추정법인 최대우도법(Maximum Likelihood)에 적절한 최소한의 표본크기는 일반적으로 100~150개라고 주장하였고 Hoelter(1983)는 일반적으로 요구되는 표본크기는 200개가 적절하다고 주장하고 있다. 본 연구에서 활용된 표본은 한국산업인력공단에서 실시하고 있는 학습조직화 사업에 참여하고 있는 165개 기업의 전체 설문은 실제 학습조직 활동에 참여하고 있는 학습자를 대상으로 우편이나 메일을 통해 설문을 수거한 모집단이다.

## 2. 표본의 특성

본 연구의 분석에 사용된 학습조직화지원 사업에 참여하고 있으면서 설문에 협조한 기업의 일반적 특성을 살펴보면 <표 3-2>과 같다.

<표 3-2> 연구표본의 특성

기업체 분포	수도권	충청권	호남권	영남권	계
	113(14.0)	136(16.8)	365(45.0)	196(24.2)	810
종업원 수	50명 미만	50~100명	100~200명	200명 이상	계
	266(35.3)	224(27.7)	186(23.0)	114(14.1)	810
학습조직 운영기간	1년차	2년차	3년차	계	
	373(46.0)	255(31.5)	182(22.5)	810	

## 3. 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 앞으로 제시된 변수간의 연구 가설을 검증하기 위하여 변수들을 다음과 같이 조작적인 정의를 하였다. 조작적 정의는 실증연구를 위해서 현상에 대한 계량적인 측정이 요구되며 이러한 측정을 통해서 현상 속에 내재되어 있는 특정변수의 상태와 변수들 간의 관계를 분석 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 사용되는 주요 용어들이 다양한 의미를 포함하고 있을 뿐만 아니라 연구목적에 따라서도 학자들마다 다르게 정의하고 있기 때문에 본 연구에서는 연구목적에 맞도록 기존의 정의된 개념들을 보다 구체적으로 관찰 가능한 조작적 정의를 하였다.

### 가. 학습조직의 5가지 수련

#### (1) 공유비전(SV : Shared Vision)

조직이 추구하는 방향이 무엇이며, 그것이 왜 중요한 것인지에 대하여 모든 조직 구성원들이 공감대를 형성하는 것으로, 지속적인 학습활동을 전개할 수 있는 에너



지를 제공한다. 진정한 의미에서의 비전은 조직 구성원 개개인이 간직한 비전과 리더의 비전이 부단한 대화 속에서 통합되어 형성된 비전으로 비전의 정립과정이 리더와 조직구성원의 일체감속에서 이루어진다.

### **(2) 자아완성(PM : Personal Mastery)**

개인적인 비전을 지속적으로 명료화하고 심화시키며, 자신의 비전과 현재 상태 사이에 존재하는 갭을 줄이기 위해 지속적인 학습활동을 전개함으로써 업무 전반에 걸친 전문가적 수준이 되는 것을 말하는데 창조적 긴장이 유지될 때 형성되어진다.

긴장관계를 해결하는 방법에는 현재의 상태를 미래의 비전으로 상향조정하는 근본적인 해결책과 미래의 비전을 현재의 상태로 하향 조정하는 피상적인 해결책이 있다. 근본적 해결책과 피상적 해결책 사이에는 현재 상태를 고수하고자 하는 힘과 미래의 비전을 지향하고자 하는 힘 사이의 구조적 갈등이 존재한다. 이러한 구조적 갈등을 극복하기 위해서는 진리에 대한 몰입을 통한 인식과 발상의 전환이 필요하다. 자기 수련을 단순히 특정 직무를 수행하는데 필요한 정보와 지식을 습득하여 특정분야의 능력이나 기술이 남보다 월등해진 상태가 아닌, 평생학습의 차원에서 자신이 생성적 학습의 존재임을 확인하고, 삶의 전반에 걸쳐 전문가적 수준이 되는 것이다.

### **(3) 사고모형(MM : Mental Model)**

주변에서 발생하는 현상들을 이해하는 인식체계이며 학습조직 구축을 위한 철학적 기반이다. 현실인식과 행동양식에 영향을 미치는 기본과정, 일반화된 인식기반, 그리고 인지적 심층구조를 의미하며, 가치관이 달라지면 인간의 사고와 행위의 양식이 달라지고, 가치판단의 기준 또한 다르게 된다. 구성원에게 일종의 인식과 발상의 전환을 통한 가치관의 정립은 새로운 문제해결 능력을 지닐 수 있게 하여 현상과 문제를 새로운 관점에서 보게 된다. 가치관을 효과적으로 개선하는 다양한 방법과 기술이 개발되고 있는데, 이는 크게 개개인의 신념체계나 세계에 대한 가정이 어떻게 형성되고, 이것이 실천적 행위에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 차분하게 생각하게 하는 과정인 성찰기술과 다양한 관점을 타인과 공유하고, 타인의 가치관과 기본 가정 및 신념체계에 대해 이해를 촉진시키며, 복잡하고 갈등하는 상황에 대처하는 기술인 탐구기술로 구분된다.

#### **(4) 시스템 사고(ST : Systems Thinking)**

조직 내의 문제 파악이 전체적인 틀 안에서 하부구성요소들을 상호 연관시켜 생각하는 점으로 다시 말해 단편적인 사항에 대해 수동적으로 분석하는 접근방법이 아니라 행위 유형이 복잡하게 얽혀 있는 구조적 복잡성을 통찰할 수 있는 사고 양식이다.

#### **(5) 팀 학습(TL : Team Learning)**

조직 공통의 목적을 달성하기 위해서는 조직 구성원 모두가 개인적인 전문성을 갖추어야 할 뿐만 아니라 이를 조화시키고 한 방향으로 이끌어야 하는데, 이에는 팀 학습의 활성화가 무엇보다 요구되어진다. 팀 학습의 핵심적인 요소는 대화와 토론 문화의 정착으로 이의 성공적 추진을 위해서 자신의 생각보다는 남의 의견과 비판 등을 건설적이고 진지하게 들어주고, 대화에 참가하는 팀 구성원을 동료로 생각해주며, 대화과정이 원활하게 전개되기 위해서 촉진자가 확보되어야 한다.

### **나. 조직유효성**

#### **(1) 직무만족**

직무만족을 조직구성원이 자신의 직무에 대한 가치를 성취하는 과정에서 얻게 되는 결과에 대한 전반적인 만족정도, 태도, 가치, 신념, 욕구, 대인관계 등 자신이 수행하는 직무를 종합하고 긍정적으로 받아들이는 정도와 회사생활 전반에 걸쳐 만족과 보람을 느끼는 정도로 측정된다.

#### **(2) 조직몰입**

조직몰입을 특정조직에 대한 개인의 동일시 및 조직에 대한 긍정적이고 우호적인 감정이나 조직에 대한 충성도, 일체감, 조직의 문제를 자신의 문제처럼 생각하고 회사를 위해 최선을 다하는 정도로 측정된다.

#### **(3) 조직성과**

조직의 성과를 평가하는 것으로 심리적 지표, 경제적 지표, 관리적 지표로 분류되고 있는데, 경제적 지표인 전반적인 유효성, 생산성, 효율, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적 자원의 가치, 목표 달성도 등

으로 분류되는데 본 연구에서는 생산성 향상, 품질향상, 동료 간의 인화와 협력, 제안건수 등의 결과를 조직성파로 정의하고자 한다.

## 다. 개인적 특성

### (1) 성장욕구강도

성장욕구강도는 학습조직의 개인차원의 변인으로 개인의 자기계발을 추구하며, 자아정체성과 자아 존중감을 찾고자 부단히 노력하는 자로 주로 개인학습을 통하여 인정받고 성장하려는 욕구로 정의한다.

### (2) 직무특성

직무는 과업지향성, 과업정체성, 과업중요성, 과업자율성, 피드백 등의 5가지 특성을 가지고 있다. 이러한 직무특성을 통해 종업원들은 일에 대한 의미감, 책임감, 결과에 대한 지식, 등 3가지 중요한 심리적 상태를 경험하게 된다. 그 결과 높은 내적동기, 높은 질의 업무성과, 높은 직무만족, 낮은 이직률을 가져오게 되는데 이러한 측면의 직무특성을 의미한다.

### (3) 전략적 리더십

조직차원의 변인으로 CEO나 임원, 간부나, 팀장, 그리고 일반 사원에 이르기 까지 리더십을 발휘하여 팀이나 조직을 변화시키고, 나아가 그 조직에서 승진이나 보다 나은 대우와 안정적인 위치를 확보하며, 삶의 가치를 추구하여 자아실현 욕구를 충족하고자 하는 욕구가 강한 자로 조직차원의 리더십으로 정의한다.

## 라. 인구 통계적 변수

성별은 남성과 여성, 연령은 29세 이하, 30~39세, 40~49세, 50세 이상, 학력은 고졸과 대졸이상, 근무부서는 생산직, 사무직, 연구직, 직위는 사원, 대리, 과장, 차장 이상, 근무기간은 5년 미만, 5년~10년, 10년~15년, 15년 이상으로, 회사규모는 상시 근로자수를 기준으로 50명 미만, 50명~100명 미만, 100명~200명 미만, 200명 이상, 학습조직 운영기간은 1년, 2년, 3년 으로 구분하였다.

#### 4. 설문지 구성 및 측정

본 연구에서 사용할 설문지는 연구목적에 맞게 질문의 범위를 크게 선행연구를 통해 추출한 학습조직수련의 공유 비전, 사고 모형, 자아 완성, 시스템 사고, 팀 학습 등으로 구분하였다. 설문항목은 선행연구에서 검토되어진 것으로써 신뢰성이나 타당성이 검증된 사항을 선별적으로 본 연구목적에 맞도록 일부 수정 보완하여 측정하고자 하였다.

첫째로 “학습조직의 5가지 수련”의 항목을 위한 질문으로 공유 비전 3개 문항, 사고 모형 3개 문항, 자아 완성 3개 문항, 시스템사고 3개 문항, 팀 학습 3개 문항으로 구성하여 총 15문항을 사용하였으며 평가에 사용된 척도는 리커트 평가척도를 이용하여 1. 전혀 그렇지 않다 2. 별로 그렇지 않다 3. 보통이다 4. 대체로 그렇다 5. 매우 그렇다 형태의 5점 척도를 사용하였다. 둘째로 조절변수 개인적 특성 차원의 성장 욕구 강도 4개 문항, 직무특성 15개 문항, 전략적 리더십을 측정하기 위한 4개 문항으로 구성하였다. 셋째로 조직유효성에 관한 질문으로 직무만족 5개 문항, 조직몰입 3개 문항, 조직성과 4개 문항으로 총 12개 문항으로 구성되었다. 넷째로 인구사회학적인 일반현황에 관한 질문으로 연령, 학력, 근무부서, 직위, 근무기간, 학습조직 운영기간 등 8개 문항으로 구성되었다. 본 연구의 설문지 구성은 <표 3-3>와 같다.

<표 3-3> 설문지의 구성

구성 개념	문항내용	설문번호	출 처	
학습조직의 5가지수련	공유비전	1, 5, 6	Peter Senge이론 국내 선행연구(구민규, 김보미, 현준태)사용한 설문을 수정보완	
	사고모형	2, 9, 12		
	자아완성	17, 19, 21		
	팀 학습	4, 14, 24		
	시스템사고	3, 10, 15		
개인 차원	성장욕구강도	27, 29, 31, 33		
구조 차원	직 무 특 성	기술다양성	35, 40, 45	Hackman & Oldham
		과업일체성	36, 41, 46	
		과업중요성	37, 42, 47	
		자율성	38, 43, 48	
		피드백	39, 44, 49	
조직 차원	전략적 리더십	50, 51, 53, 55	Watkins	

조직 유효성	직무 만족	26, 28, 30, 32, 34	
	조직 몰입	52, 54, 56	Allen & Meyer
	조직 성과	57, 58, 59, 60	한국산업인력공단
인구사회학적 특성		61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68	

## 5. 자료의 분석방법

연구와 관련된 변수들을 측정하기 위해서는 인구 통계적 변수를 제외하고는 모두 5점 척도를 사용하였다. 설문지에 의해 수집된 자료는 SPSS를 이용하여 분석하였으며, 설정된 가설에 따라 검증에 적합하다고 판단되는 상관분석(Correlation Analysis), 요인분석(Factor Analysis), 회귀분석(Regression Analysis), 분산분석(Anova), 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis) 등의 기법을 사용하였다.

# 제 4 장 실증 분석 및 가설검증

## 제 1 절 조사의 설계

### 1. 표본의 구성

본 연구의 실증분석을 위해서는 중소기업 중 학습조직을 구축하고 있는 사업체 종사자들을 연구표본으로 선정하였다. 1차적으로 지역별 균형 할당을 통해 총 1,200 명의 표본을 무작위로 추출하였으나, 설문지의 회수 결과, 불성실한 응답자나 중심화 경향이 높은 응답자를 제외하고 실증분석에 유효하다고 판단되는 810명을 최종 연구표본으로 확정하였다. 연구표본의 인구 통계적 구성은 다음 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 연구표본의 구성

성별	남		여		계
	627(77.4)		183(22.6)		
연령	29세 이하	30세-39세	40세-49세	50세 이상	계
	189(23.3)	398(49.1)	175(21.6)	48(5.9)	810
학력	고졸	전문대졸	대졸	대학원졸	계
	152(18.8)	198(24.4)	398(49.1)	62(7.7)	810
부서	생산직		사무직	연구직	계
	147(18.1)		590(72.8)	73(9.0)	810
직위	사원급	대리급	과장급	차장이상	계
	328(40.5)	183(22.6)	158(19.5)	141(17.3)	810
근무 기간	5년 미만	5-10년 미만	10-15년 미만	15년 이상	계
	432(53.3)	218(26.9)	99(12.2)	61(7.5)	810
종업원 수	50명 미만	50-100명 미만	100-200명 미만	200명 이상	계
	266(35.3)	224(27.7)	186(23.0)	114(14.1)	810
학습조직 운영기간	1년차		2년차	3년차	계
	373(46.0)		255(31.5)	182(22.5)	810

## 2. 설문지의 구성

실증분석 자료의 설문은 학습조직 5가지 수련의 경우 구민규(2003), 김보미(2003), 현준태(2007) 등이 사용한 설문을 Peter Senge의 학습조직이론을 바탕으로 수정·보완하여 사용하였으며, 직무특성은 Hackman & Oldham의 JDS를 사용하였고, 리더십스타일은 Watkins & Marsick이 개발한 설문을 참조하였으며 이 밖에 직무만족, 조직몰입, 성장욕구강도는 이미 타당성이 검증된 기존의 설문을 사용하였다. 연구에 사용된 설문지의 구성은 다음 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 설문지의 구성

관련변수		설문내용	신뢰계수( $\alpha$ )
자아완성		자기개발, 조직과의 일체감, 변화지향	.7388
공유비전		명확성, 구성원참여, 구성원 공유	.7329
사고모형		관리시스템, 능력개발지원, 보상시스템	.6374
팀 학습		토론분위기, 네트워크, 지식공유시스템	.7357
시스템사고		상호관련성 이해, 시스템적 접근, 피드백	.6488
조직성과		팀워크, 품질, 생산성	.8825
직무만족		선호도, 적합성, 몰입도	.8298
조직몰입		자긍심, 충성도, 잔류의지	.7861
성장욕구강도		도전성, 자율성, 창조성	.7563
직무 특성	기능다양성	복잡성, 다양성	.7184
	과업정체성	과업의 비중, 과업의 범위	.7320
	과업중요성	회사 이익기여, 동료작업 기여	.6384
	자율성	독립성, 재량권	.7625
	피드백	수행과정, 수행결과	.6475
리더십 스타일		지원, 정보제공, 코칭	.8101
인구통계변수		성별, 연령, 학력, 부서, 직위, 근무기간 등	

### 3. 변수의 요인분석

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위해 먼저 Senge의 학습조직의 5가지 수련이 차별적으로 요인화 되는가를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 먼저 학습조직 수련을 요인분석하기 위해 수집된 자료가 요인분석에 합당한가의 여부, 즉 변수들의 상관행렬이 단위행렬(Identity matrix)인지, 아닌지를 검증하기 위해 Bartlett의 단위행렬검증을 한 결과는 다음 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> Bartlett의 단위행렬검증 결과

Bartlett Test of Sphericity = 4565.364, Significance = .000
---

분석결과 요인분석을 하기 위한 변수들이 단위행렬이 아니라는 충분한 증거( $p < .000$ )가 확보되었기 때문에 요인분석을 적용할 수 있게 되었다. 요인의 추출방법은 주대각선 요인추출법을 선택하였고, 요인의 수는 Senge의 이론에 따라 다섯 개의 요인으로 확정하였다. 요인의 회전은 요인의 해석을 단순화하기 위해 Varimax를 택하였다. 학습조직 수련을 요인 분석한 결과는 <표 4-4>와 같다.

분석결과, 자기개발, 조직일체감, 변화지향이 요인 1로, 비전명확성, 비전수립참여, 비전공유가 요인 2로, 관리시스템, 능력개발지원, 보상시스템이 요인 3으로, 토론 분위기, 부서간연계, 피드백이 요인 4로, 상호관련성, 시스템접근, 피드백이 요인 5로 구분 되었다. 따라서 Senge의 이론대로 요인 1은 자아완성, 요인 2는 공유비전, 요인 3은 사고모형, 요인 4는 팀 학습, 요인 5는 시스템사고로 명명하였다.

또한 <표 4-4>에 나타난 바와 같이 다섯 개의 수련차원 중에서 자아완성이 가장 중요한 수련으로 밝혀졌으며, 전체변수의 분산 중 41.4%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 이 밖에 공유비전, 사고모형, 팀 학습, 시스템 사고가 각각 전체변수의 분산 중, 8.5%, 6.2%, 4.7%, 4.6%를 설명함으로써 전체분산의 65.4%를 설명하고 있는 것으로 밝혀졌다.

이상의 요인분석 결과를 바탕으로 요인들의 신뢰성을 검증한 결과, 앞의 <표 4-2>에서 밝힌바와 같이, 자아완성의 Cronbach  $\alpha$ 는 0.7388, 공유비전은 0.7329, 사고모형은 0.6374, 팀 학습은 0.7357, 시스템사고는 0.6488로 밝혀졌다. 따라서 요인화된 학습조직 5가지 수련 차원들은 모두 신뢰성이 있는 것으로 밝혀졌다.



<표 4-4> 학습조직 수련 요인분석 결과

설문내용	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	공통 분산치
비전명확성	.304	<b>.721</b>	.058	.127	.188	.667
관리시스템	.448	.235	<b>.656</b>	.242	.146	.544
상호관련성	.137	.254	.225	.014	<b>.699</b>	.622
토론분위기	.084	.162	.475	<b>.642</b>	.131	.688
비전수립참여	.056	<b>.756</b>	.123	.134	.320	.710
비전공유	.268	<b>.719</b>	.260	.158	.066	.685
능력개발지원	.185	.178	<b>.672</b>	.251	.255	.646
시스템접근	.168	.180	.215	.066	<b>.671</b>	.562
보상시스템	.323	.146	<b>.733</b>	.125	.132	.696
부서간연계	.321	.115	.374	<b>.606</b>	.152	.646
피드백	.135	.099	.027	.441	<b>.703</b>	.717
자기개발	<b>.737</b>	.294	.158	.111	.136	.685
조직일체감	<b>.626</b>	.005	.330	.228	.242	.611
변화지향	<b>.682</b>	.147	.213	.328	.123	.655
지식공유	.354	.215	.070	<b>.701</b>	.096	.677
고유치	6.123	1.278	.927	.709	.684	
백분율	41.4	8.5	6.2	4.7	4.6	
누적백분율	41.4	49.9	56.1	60.8	65.4	

따라서 본 연구를 위해 설계한 모형상의 학습조직 수련차원들이 요인분석에 의해서 확인되었기 때문에 후속되는 가설검증에서는 학습조직 수련차원으로서는 다섯 개의 차원을 적용하였다.

#### 4. 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 검정은 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 검증하였으며, 알파계수가 0.6 이상이면 신뢰도가 높다고 보았다. 타당성은 측정하려고 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 반영하고 있는가를 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영하고 있는지를 확인하는 것이다.

요인분석(Factor Analysis)은 많은 변수들의 상호 관련성을 소수의 요인(Factor)으로 추출하여 전체 변수들의 공통요인을 찾아내 각 변수가 받는 영향의 정도와 그 집단의 특성을 규명하기 위하여 여러 개의 변수들을 그 보다 적은 수의 요인으로 정리한다는 점에서 자료를 축소하고 요약하는 기능을 갖는다. 또한 변수들을 요인별로 정리한다는 점에서 분류의 기능도 가지고 있다. 요인분석에는 탐색적 요인분석과 확증적 요인 분석이 있다. 탐색적 요인분석은 연구 대상의 저변에 존재하는 잠재요인을 찾아보거나, 자료를 요인으로 축소하여 살펴보는데 사용한다. 반면 확증적 요인분석은 잠재요인에 대한 가정을 계량적으로 확인하는데 사용한다. 그렇다고 이 둘 사이의 경계가 항상 명확한 것은 아니다. 다만 확증적 요인분석을 실행하기 위해서는 통상 연구 대상에 많은 사전적 지식을 갖고 있어야 한다(정충영·최이규, 2001).

따라서 본 연구에서는 탐색적 요인분석과 확증적 요인분석을 병용하였다. 이 과정에서 적절한 요인으로 묶이지 않거나, 전체 항목간의 상관관계를 검토한 결과 수정된 총 점수와의 상관관계가 낮고 Alpha값을 상당히 개선시키는 항목은 최종분석에서 제외하였다. 설문지의 신뢰성과 타당성은 설문지의 배포이전과 이후에 다각적인 방법을 통해 검토하였다. 먼저 설문내용의 타당성 여부는 연구대상자들과의 수차례에 걸친

접촉을 통해 특정문항의 질문내용에 대해서 연구대상자들의 지각과 연구자의 의도가 일치되는지의 여부를 검토하였으며 최종적으로 확정된 설문지의 내용타당성도 전문가에 의해 확인되었다.

설문의 신뢰성 여부는 사전조사 자료를 SPSS의 신뢰성 검증을 이용하여 분석한 결과, Cronbach의  $\alpha$  값이 상당히 높음을 확인하였으며, 최종 확정된 설문지를 통해 수집된 자료를 분석한 결과, 연구변수들의 신뢰계수는 앞의 <표 4-2>와 같다.

신뢰계수의 기준에 대해서는 아직까지 모든 연구자의 동의가 이루어지지 않는 않지만 일반적으로 사회과학에서는 0.60을 기준으로 한다는 점을 감안한다면, 설문의 신뢰성이 비교적 높게 확보되어 있음을 알 수 있다.

상관분석은 변수 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계기법으로 변수간 관계의 정도를 상관관계(Correlation)라 한다. 회귀분석(Regression Analysis)은 변수들 중 하나를 종속변수로 나머지를 독립변수로 하여 이들 변수들이 서로 인과관계를 가질 때 독립변수가 변화함에 따라 종속변수가 어떻게 변화하는가를 규명하는 통계기법으로 비선형관계의 분석이 가능하다.

## 제 2 절 가설 검증

### 1. 학습조직 수련과 조직유효성 관계

가설 1 : 학습조직수련은 조직유효성에 긍정적 영향력을 보일 것이다.  
 1-1. 학습조직의 5가지 수련은 직무만족에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.  
 1-2. 학습조직의 5가지 수련은 조직몰입에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.  
 1-3. 학습조직의 5가지 수련은 조직성과에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

#### 가. 학습조직의 5가지 수련은 직무만족에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

학습조직의 5가지 수련은 직무만족에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이라는 가설1-1을 검증한 결과는 <표 4-5>, <표 4-6>과 같다.

<표 4-5> 학습조직 수련과 조직유효성의 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	3.69	.591	1										
2	3.39	.735	.481**	1									
3	4.01	.642	.527**	.500**	1								
4	3.52	.647	.645**	.651**	.542**	1							
5	3.38	.726	.496**	.661**	.481**	.638**	1						
6	3.68	.728	.527**	.437**	.532**	.467**	.426**	1					
7	3.49	.772	.493**	.611**	.575**	.601**	.553**	.583**	1				
8	3.67	.770	.465**	.580**	.478**	.555**	.559**	.452**	.591**	1			
9	3.80	.655	.464**	.287**	.420**	.338**	.279**	.553**	.414**	.347**	1		
10	3.29	.443	.379**	.336**	.338**	.296**	.285**	.350**	.332**	.291**	.272**	1	
11	3.32	.775	.466**	.714**	.487**	.651**	.669**	.471**	.735**	.628**	.325**	.308**	1

주1) \* p < .05 \*\* p < .01

주2) 1. 시스템사고 2. 자아완성 3. 공유비전 4. 사고모형 5. 팀 학습 6. 직무만족  
 7. 조직몰입 8. 조직성과 9. 성장욕구강도 10. 직무특성 11. 전략적 리더십

<표 4-6> 학습조직의 5가지 수련이 조직유효성에 미치는 영향

종속변수 독립변수	직무만족		조직몰입		조직성과	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
(통제변수)						
성별	0.1441*	0.0292	0.1731*	0.0838	0.0880	0.0121
연령	-0.1109	0.1012	-0.2143	0.0373	0.0417	0.2332
학력	0.1379	-0.0205	-0.0356	0.0905	-0.2467	-0.1348
근무부서	-0.2252*	-0.1503	-0.0586	0.0024	0.0833	0.1188
직급	-0.3132**	-0.2043**	-0.2166*	-0.1091*	-0.1911*	-0.0921
근무기간	-0.1093	0.0458	-0.1940	-0.0332	-0.3641**	-0.2080*
회사종업원수	0.1356	-0.0583	0.1706*	-0.0180	0.33105**	0.1522*
학습조직 운영기간	-0.1296*	-0.0607	-0.0619	0.0572	-0.0735	0.0356
(이론변수)						
공유비전		0.3007**		0.2716**		0.1427**
사고모형		0.0857*		0.2469**		0.2230**
자아완성		0.1059**		0.2635**		0.2458**
팀 학습		0.0330		0.0808*		0.1485**
시스템사고		0.3010**		0.0740		0.1001*
R square	0.1201	0.4449	0.1175	0.5407	0.1002	0.4671
F value	5.6784	26.2171	5.5369	38.5129	4.6350	28.6757
p	.000	.000	.000	.000	.000	.000

주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

주2) 통제변수는 다음과 같이 더미변수 처리하였음(성별: 남:1 여:0, 연령: 20대:1 30대:2 40대 이상:3, 학력: 고졸:1 전문대졸:2 대졸 이상:3, 근무부서: 생산직:1 사무/연구직:2, 직급: 사원/대리:1 과장급 이상:2, 근무기간: 5년 미만:1 5~10년 미만:2 10~15년 미만:3 15년 이상:4, 회사종업원수: 50명 미만:1 50~100명 미만:2 100~200명 미만:3 200명 이상:4, 학습조직 운영기간: 1년차:1 2년차:2 3년차:3)

학습조직 수련요인 모두 직무만족과 유의적인 상관관계를 보이고 있으며 공유비전, 시스템사고, 사고모형, 자아완성, 팀 학습 순으로 상관관계가 높은 것으로 밝혀졌다( $p < .05$ ). 학습조직 수련 수준이 높을수록 직무만족도 수준이 높다는 것을 의미한다. 이러한 결과를 볼 때 학습조직 수련은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1은 채택되었다.

#### **나. 학습조직의 5가지 수련은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

학습조직 수련은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2를 검증한 결과 학습조직 수련요인 모두 조직몰입과 유의적인 상관관계를 보이고 있으며 자아완성, 사고모형, 공유비전, 팀 학습, 시스템사고 순으로 상관관계가 높은 것으로 밝혀졌다( $p < .05$ ). 이는 학습조직 수련 수준이 높을수록 조직몰입도 수준이 높다는 것을 의미한다. 이러한 결과를 볼 때 학습조직 수련은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2는 채택되었다.

#### **다. 학습조직의 5가지 수련은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

학습조직 수련은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-3을 검증한 결과 학습조직 수련요인 모두 조직성과에 유의적인 상관관계를 보이고 있으며 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 공유비전, 시스템사고 순으로 상관관계가 높은 것으로 밝혀졌다( $p < .05$ ). 이는 학습조직 수련 수준이 높을수록 조직성과 수준이 높다는 것을 의미한다. 이러한 결과를 볼 때, 학습조직 수련은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-3은 채택되었다.

## 2. 학습조직수련과 조직유효성 관계에 있어서 성장욕구강도

가설 2 : 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 성장욕구강도 수준에 따라 달리 나타날 것이다.

2-1. 학습조직수련과 직무만족간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따라 다를 것이다.

2-2. 학습조직수련과 조직몰입간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따라 다를 것이다.

2-3. 학습조직수련과 조직성과간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따라 다를 것이다.

학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 학습자의 성장욕구강도 수준에 따라 달리 나타날 것이라는 가설 2를 검증하기 위하여 학습자의 개인적 변수를 더미변수로 하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시한 결과는 <표 4-7>과 같다. 학습조직 수련과 직무만족간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따라 다를 것이라는 가설2-1을 검증한 결과 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.5637$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.5692$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다.

학습조직 수련과 조직몰입간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따라 다를 것이라는 가설2-2를 검증한 결과 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.5588$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.5621$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 학습조직 수련과 조직성과간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따라 다를 것이라는 가설2-3을 검증한 결과 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4741$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.4788$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다.

분석결과 통제변수와 이론변수를 투입하여 회귀 분석한 결과의 R square 보다 상호작용 변수까지 포함하여 회귀 분석한 결과의 R square 값이 더 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 학습조직 수련과 직무만족, 조직몰입, 조직성과간의 관계에 있어서 학습자의 성장욕구강도가 높은 사람이 낮은 사람에 비해 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-7> 학습조직의 5가지 수련이 조직유효성에 미치는 영향  
: 성장욕구강도의 조절효과

독립변수 (통제변수)	종속변수		직무만족		조직**몰입		조직성과	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6		
성별	-0.0441	-0.0418	0.0522	0.0524	-0.007	-0.0108		
연령	0.0663	0.0631	0.0946	0.0975	0.1536	0.1508		
학력	0.1424	0.1412	0.0603	0.0649	0.0176	0.0259		
근무부서	-0.0418	-0.0347	0.0301	0.0361	0.0342	0.0347		
직급	-0.1684*	-0.1705**	-0.1553**	-0.1613*	0.1359	0.1134		
근무기간	0.0623	0.0590	-0.0864	-0.0837	-0.0825	-0.1153*		
회사종업원수	0.0510	0.0497	0.0406	0.0334	0.1232*	0.1535*		
학습조직 운영기간	-0.1165**	-0.1173**	0.0331	0.0345	0.0532	0.0670		
(이론변수)								
공유비전	0.2228**	0.4851*	0.2382**	0.3662	0.1220**	0.3784		
사고모형	0.0625	-0.0916	0.2369**	0.4055	0.2169**	0.2010		
자아완성	0.0850*	0.2682	0.2544**	-0.2042	0.2403**	0.0148		
팀 학습	0.0432	0.2267	0.0852*	0.4126	0.1531**	0.2466		
시스템사고	0.1323**	-0.4477*	0.0012	-0.1879	0.0551	0.3829		
성장욕구강도	0.4680**	0.3688*	0.2019**	0.1929	0.1250**	0.6027**		
(상호작용)								
공유비전×성장욕구강도		-0.0736		-0.0342		-0.0711		
사고모형×성장욕구강도		0.0432		-0.0478		0.0020		
자아완성×성장욕구강도		-0.0482		0.1241*		0.0957		
팀 학습×성장욕구강도		-0.0479		-0.0878		-0.0243		
시스템사고×성장욕구강도		0.1548**		0.0515		-0.0860		
R square	0.5637	0.5692	0.5588	0.5621	0.4741	0.4788		
F value	40.4287	34.3121	39.7116	33.3343	28.2694	23.8510		
p	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

주2) 통제변수는 다음과 같이 더미변수 처리하였음(성별: 남:1 여:0, 연령: 20대:1 30대:2 40대 이상:3, 학력: 고졸:1 전문대졸:2 대졸 이상:3, 근무부서: 생산직:1 사무/연구직:2, 직급: 사원/대리:1 과장급 이상:2, 근무기간: 5년 미만:1 5~10년 미만:2 10~15년 미만:3 15년 이상:4, 회사종업원수: 50명 미만:1 50~100명 미만:2 100~200명 미만:3 200명 이상:4, 학습조직 운영기간: 1년차:1 2년차:2 3년차:3)



### 3. 학습조직수련과 조직유효성 관계에 있어서 직무특성

가설 3 : 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 직무특성 수준에 따라 달리 나타날 것이다.

3-1. 학습조직수련과 직무만족간의 관계는 학습자의 직무특성에 따라 다를 것이다.

3-2. 학습조직수련과 조직몰입간의 관계는 학습자의 직무특성에 따라 다를 것이다.

3-3. 학습조직수련과 조직성과간의 관계는 학습자의 직무특성에 따라 다를 것이다.

학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 학습자의 직무특성(MPS) 수준에 따라 달리 나타날 것이라는 가설 3을 검증하기 위하여 학습자의 개인적 변수를 더미변수로 하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시한 결과는 <표 4-8>과 같다. 학습조직 수련과 직무만족간의 관계는 학습자의 직무특성에 따라 다를 것이라는 가설3-1을 검증한 결과 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4638$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.4732$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 학습조직 수련과 조직몰입간의 관계는 학습자의 직무특성에 따라 다를 것이라는 가설3-2를 검증한 결과 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.5443$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.5559$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 학습조직 수련과 조직성과간의 관계는 학습자의 직무특성에 따라 다를 것이라는 가설3-3을 검증한 결과 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4702$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.4748$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다.

분석결과 통제변수와 이론변수를 투입하여 회귀 분석한 결과의 R square 보다 상호작용 변수까지 포함하여 회귀 분석한 결과의 R square 값이 더 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 학습조직 수련과 직무만족, 조직몰입, 조직성과간의 관계에 있어서 학습자의 직무특성(MPS)이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-8> 학습조직의 5가지 수련이 조직유효성에 미치는 영향  
: 직무특성의 조절효과

독립변수 (통제변수)	종속변수		직무만족		조직몰입		조직성과	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6		
성별	0.0572	0.0619	0.0973	0.0882	0.0245	0.0129		
연령	0.1194	0.1103	0.0461	0.0590	0.2413*	0.2421*		
학력	-0.0531	-0.0611	0.0748	0.0817	-0.1493	-0.1579		
근무부서	-0.1657	-0.1645	-0.0049	0.0130	0.1120	0.1368		
직급	-0.1766**	-0.1604**	-0.0958	-0.1014	-0.0799	-0.0903		
근무기간	-0.0480	0.0376	-0.0322	-0.0538	-0.2071*	-0.2128*		
회사종업원수	-0.0523	-0.0489	-0.0151	-0.0170	0.1548*	0.1526*		
학습조직 운영기간	-0.0578	-0.0642	-0.0586	0.0533	0.0369	0.0290		
(이론변수)								
공유비전	0.2719**	0.6122**	0.2580**	0.3209	0.1302**	0.5782*		
사고모형	0.0950*	0.0037	0.2514**	0.6622**	0.2271**	0.2027		
자아완성	0.0831*	0.1211	0.2525**	-0.6282*	0.2358**	-0.2347		
팀 학습	0.0292	0.6034*	0.0790*	0.8527**	0.1469**	0.2473		
시스템사고	0.2571**	-0.2541	0.0529	-0.3105	0.0808	0.2667		
직무특성(MPS)	0.2009**	0.5791**	0.0967*	0.0961	0.0887*	0.4344		
(상호작용)								
공유비전×직무특성		-0.1038		-0.0198		-0.1319		
사고모형×직무특성		0.0239		-0.1208		0.0064		
자아완성×직무특성		-0.0102		0.2556**		0.1348		
팀 학습×직무특성		-0.1684*		-0.2278**		-0.0286		
시스템사고×직무특성		0.1527*		0.1094		-0.0521		
R square	0.4638	0.4732	0.5443	0.5559	0.4702	0.4748		
F value	27.1293	23.3263	37.4637	32.5011	27.8306	23.4787		
p	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

주2) 통제변수는 다음과 같이 더미변수 처리하였음(성별: 남:1 여:0, 연령: 20대:1 30대:2 40대 이상:3, 학력: 고졸:1 전문대졸:2 대졸 이상:3, 근무부서: 생산직:1 사무/연구직:2, 직급: 사원/대리:1 과장급 이상:2, 근무기간: 5년 미만:1 5~10년 미만:2 10~15년 미만:3 15년 이상:4, 회사종업원수: 50명 미만:1 50~100명 미만:2 100~200명 미만:3 200명 이상:4, 학습조직 운영기간: 1년차:1 2년차:2 3년차:3)

#### 4. 학습조직수련과 조직유효성 관계에 있어서 관리자의 전략적 리더십

가설 4 : 학습조직수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 관리자의 전략적 리더십 수준에 따라 달리 나타날 것이다.

- 4-1. 학습조직수련과 직무만족간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따라 다를 것이다.
- 4-2. 학습조직수련과 조직몰입간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따라 다를 것이다.
- 4-3. 학습조직수련과 조직성과간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따라 다를 것이다.

학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 관리자의 전략적 리더십 수준에 따라 달리 나타날 것이라는 가설 4를 검증하기 위하여 학습자의 개인적 변수를 더미변수로 하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시한 결과는 <표 4-9>와 같다. 학습조직 수련과 직무만족간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따라 다를 것이라는 가설4-1을 검증한 결과 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4605$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.4701$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다.

학습조직 수련과 조직몰입간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따라 다를 것이라는 가설4-2를 검증한 결과 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.6368$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.6380$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 학습조직 수련과 조직성과간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따라 다를 것이라는 가설 4-3을 검증한 결과 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4913$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.5013$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다.

분석결과 통제변수와 이론변수를 투입하여 회귀 분석한 결과의 R square 보다 상호작용 변수까지 포함하여 회귀 분석한 결과의 R square 값이 더 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 학습조직 수련과 직무만족, 조직몰입, 조직성과간의 관계에 있어서 관리자의 전략적 리더십이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-9> 학습조직의 5가지 수련이 조직유효성에 미치는 영향  
: 전략적 리더십의 조절효과

독립변수	종속변수		직무만족		조직몰입		조직성과	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6		
(통제변수)								
성별	0.0123	0.0106	0.0374	0.0364	-0.0110	-0.0065		
연령	0.1431	0.1145	0.1522	0.1500	0.2908*	0.3190*		
학력	-0.0069	-0.0438	0.1276	0.1150	-0.1163	-0.0907		
근무부서	-0.1516	-0.1332	-0.0011	0.0074	0.1170	0.1306		
직급	-0.1944*	-0.1919**	-0.1343**	-0.1388**	-0.1173*	-0.0846		
근무기간	0.0660	0.0786	0.0220	-0.0218	-0.1803*	-0.2043*		
회사종업원수	-0.0848	-0.0894	-0.0905	-0.0922	-0.1158*	0.1330*		
학습조직 운영기간	-0.0565	-0.0637	0.0686	0.0649	0.0413	0.0215		
(이론변수)								
공유비전	0.2843**	0.7791**	0.2284*	0.3597*	0.1211**	0.1902		
사고모형	0.0201	-0.0393	0.0670	-0.0158	0.1329**	0.4801**		
자아완성	0.0405	-0.1744	0.0840	-0.0221	0.1559**	-0.4142*		
팀 학습	-0.0042	-0.1950	-0.0212	-0.0122	0.0974*	0.4717*		
시스템사고	0.3038**	0.2724	0.0916	0.1366	0.1039*	0.0027		
전략적 리더십	0.2032**	0.3317*	0.5571**	0.6077**	0.2789**	0.4152		
(상호작용)								
공유비전×전략적 리더십		-0.1513**		-0.0399		-0.0181		
사고모형×전략적 리더십		0.0187		0.0252		-0.1047*		
자아완성×전략적 리더십		0.0636		0.0325		0.1713**		
팀 학습×전략적 리더십		0.0605		-0.0020		-0.1156*		
시스템사고×전략적 리더십		0.0025		-0.0195		0.0279		
R square	0.4605	0.4701	0.6368	0.6380	0.4913	0.5013		
F value	26.773	23.0387	54.9884	45.7689	30.2960	26.1120		
p	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

주2) 통제변수는 다음과 같이 더미변수 처리하였음(성별: 남:1 여:0, 연령: 20대:1 30대:2 40대 이상:3, 학력: 고졸:1 전문대졸:2 대졸 이상:3, 근무부서: 생산직:1 사무/연구직:2, 직급: 사원/대리:1 과장급 이상:2, 근무기간: 5년 미만:1 5~10년 미만:2 10~15년 미만:3 15년 이상:4, 회사종업원수: 50명 미만:1 50~100명 미만:2 100~200명 미만:3 200명 이상:4, 학습조직 운영기간: 1년차:1 2년차:2 3년차:3)

## 5. 학습조직 수련이 조직성과에 미치는 영향에 대한 인구 통계적 변수에 따른 차이

### 가. 인구 통계적 변수에 대한 분산분석

학습조직 5가지 수련과 조직유효성에 대한 학습자 인구 통계적 특성 차이를 분석하기 위해 분산분석(Anova)을 실시한 결과 <표 4-10>, <표 4-11>과 같다.

학습자의 개인적 특성에 따라 학습조직수련에 차이가 있는가를 분석하기 위해 분산분석을 실시하였으며 비교대상 집단이 3개 이상인 경우 사후검증(Tukey HSD)을 실시한 결과 첫째 연령별 검증에서 자아완성은 1과 2는 유의적 차이가 없음, 1과 3, 2와 3의 경우 차이가 있음. 공유비전은 1보다는 2가 높고 2보다는 3이 높음. 사고모형은 1과 2는 유의적 차이가 없음, 1과 3, 2와 3의 경우 차이가 있음. 팀 학습은 2와 3의 경우에만 차이가 있음. 시스템사고는 1과 2, 2와 3, 1과 3 모두 차이가 있음. 둘째 학력별 검증에서는 모두 차이가 없음. 셋째 근무기간 검증에서는 자아완성은 1과 2, 1과 3, 2와 3, 3과 4는 유의적 차이가 없음, 1과 4, 2와 4만 차이가 있음. 공유비전은 1과 2, 1과 3, 1과 4만 차이가 있고 나머지 관계는 차이가 없음. 사고모형은 1과 3, 1과 4만 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 팀 학습은 1과 3, 1과 4만 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 시스템사고는 3과 4만 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 넷째 종업원 수 검증에서는 자아완성은 1과 2, 2와 3만 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 공유비전은 2와 3만 차이가 있고 나머지 관계는 차이가 없음. 사고모형은 2와 3만 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 팀 학습은 1과 2, 2와 3, 3과 4만 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 시스템사고는 1과 2, 1과 4, 2와 3, 3과 4만 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 다섯째 학습조직운영기간 검증에서는 자아완성은 1과 3만 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 공유비전은 모두 차이가 없음. 사고모형은 1과 3만 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 팀 학습은 모두 차이가 없음. 시스템사고는 모두 차이가 없음으로 검증되었다.

학습자의 개인적 특성에 따라 조직유효성에 차이가 있는가를 분석하기 위해 분산분석(Anova)을 실시하였으며 비교대상 집단이 3개 이상인 경우 사후검증(Tukey HSD)을 실시한 결과 첫째 연령별 검증에서 직무만족은 모두 차이가 있음. 조직몰입은 1과 2는 차이가 없음. 조직성과는 1과 2는 차이가 없음. 둘째 학력별 검증에서는 직무만족은 모두 차이가 없음. 조직몰입은 1과 2만 차이가 있음. 조직성과는 모두 차이가 없음. 셋째 근무기간 검증에서는 직무만족은 1만 2, 3, 4와 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 조직몰입은 1만 2, 3, 4와 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 조직성과는 1만 2, 3, 4와 차이가 있고 나머지는 차이가 없음. 넷째 종업원 수 검증에서는 직무만족은 모두 차이가 없음. 조직몰입은 2와 3, 3과 4만 차이가 있음. 조직성과는 1과 2, 1과 4, 2와 3, 3과 4만 차이가 있음. 다섯째 학습조직운영기간 검증에서는 직무만족은 모두 차이가 없음. 조직몰입은 모두 차이가 없음. 조직성과는 모두 차이가 없음으로 검증되었다.

<표 4-10> 학습자 개인적 특성에 따른 학습조직수련

개인적 특성		학습조직 수련	시스템 사고	자아 완성	공유 비전	사고 모형	팀 학습
성별	남(n=627)	3.7554	3.4189	4.0728	3.5550	3.4014	
	여(n=183)	3.4627	3.2933	3.8142	3.3843	3.3115	
	T	36.222	4.153	23.660	9.940	2.175	
	Sig T	.000	.042	.000	.002	.141	
연령	20대(n=189)	3.5203	3.3439	3.7584	3.4427	3.3704	
	30대(n=398)	3.6516	3.3090	4.0218	3.4891	3.3124	
	40대 이상(n=223)	3.3811	3.5755	4.2182	3.6278	3.5127	
	F	23.939	10.999	28.088	4.920	5.525	
	pr>F	.000	.000	.000	.008	.004	
학력	고졸(n=152)	3.6974	3.4846	3.9956	3.5241	3.4232	
	전문대졸(n=198)	3.6465	3.3098	3.9798	3.4411	3.2761	
	대졸 이상(n=460)	3.7051	3.3942	4.0355	3.5464	3.4123	
	F	.696	2.454	.601	1.845	2.763	
	pr>F	.499	.087	.548	.159	.064	
근무 부서	생산직(n=147)	3.7528	3.5170	3.9683	3.5261	3.4580	
	사무/연구직(n=663)	3.6752	3.3625	4.0246	3.5143	3.3640	
	T	2.075	5.341	.929	.040	2.021	
	Sig T	.150	.021	.335	.842	.156	
직급	사원/대리(n=511)	3.5917	3.3509	3.8917	3.4501	3.3098	
	과장급 이상(n=299)	3.8562	3.4582	4.2241	3.6299	3.5028	
	T	39.528	4.027	53.925	14.770	13.522	
	Sig T	.000	.045	.000	.000	.000	
근무 기간	5년 미만(n=432)	3.5772	3.3210	3.8819	3.4532	3.2886	
	5~10년 미만(n=218)	3.7171	3.3960	4.0994	3.5474	3.4128	
	10~15년 미만(n=99)	3.9360	3.4848	4.2222	3.6566	3.5421	
	15년 이상(n=61)	3.9636	3.7104	4.3115	3.7541	3.6612	
	F	17.073	5.783	16.085	6.856	7.290	
pr>F	.000	.001	.000	.000	.000		
종업원 수	50명 미만(n=286)	3.7354	3.4615	4.0373	3.5210	3.4627	
	50~100명 미만(n=224)	3.6012	3.2619	3.9449	3.3973	3.1845	
	100~200명 미만(n=186)	3.8190	3.4964	4.1183	3.6756	3.5448	
	200명이상(n=114)	3.5351	3.2924	3.9240	3.4795	3.2953	
	F	8.003	5.216	3.406	6.525	10.730	
pr>F	.000	.001	.017	.000	.000		
학습조직 운영기간	1년차(n=373)	3.6819	3.3199	4.0054	4.4736	3.3557	
	2년차(n=255)	3.7072	3.4288	4.0366	3.5085	3.4183	
	3년차(n=182)	3.6795	3.4817	4.0018	3.6154	3.3810	
	F	.171	3.483	.224	2.970	.563	
	pr>F	.843	.031	.799	.052	.570	

<표 4-11> 학습자 개인적 특성에 따른 조직유효성

개인적 특성	조직유효성	직무만족	조직몰입	조직성과
성별	남(n=627)	3.7329	3.5582	3.7085
	여(n=183)	3.4891	3.2441	3.5314
	T	16.173	24.091	7.548
	Sig T	.000	.000	.000
연령	20대(n=189)	3.4947	3.2875	3.5741
	30대(n=398)	3.6589	3.4280	3.6244
	40대 이상(n=223)	3.8666	3.7623	3.8274
	F	14.040	22.794	6.913
	pr>F	.000	.000	.001
학력	고졸(n=152)	3.7007	3.5833	3.6102
	전문대졸(n=198)	3.5985	3.3788	3.6124
	대졸 이상(n=460)	3.7043	3.5022	3.7120
	F	1.557	3.231	1.696
	pr>F	.211	.040	.184
근무 부서	생산직(n=147)	3.6667	3.5850	3.7279
	사무/연구직(n=663)	3.6802	3.4656	3.6554
	T	.042	2.884	1.067
	Sig T	.838	.090	.302
직급	사원/대리(n=511)	3.5514	3.3490	3.5660
	과장급 이상(n=299)	3.8938	3.7235	3.8436
	T	43.924	46.849	25.226
	Sig T	.000	.000	.000
근무 기간	5년 미만(n=432)	3.5411	3.3241	3.5428
	5~10년 미만(n=218)	3.7764	3.6070	3.7443
	10~15년 미만(n=99)	3.9040	3.7071	3.8611
	15년 이상(n=61)	3.9262	3.8579	3.9754
	F	12.466	16.412	10.159
	pr>F	.000	.000	.000
종업원 수	50명 미만(n=286)	3.6757	3.4767	3.7596
	50~100명 미만(n=224)	3.6529	3.4063	3.5089
	100~200명 미만(n=186)	3.7688	3.6505	3.8078
	200명 이상(n=114)	3.5833	3.4064	3.5263
	F	1.700	4.070	8.065
	pr>F	.165	.007	.000
학습조직 운영기간	1년차(n=373)	3.6347	3.4602	3.6300
	2년차(n=255)	3.7147	3.5333	3.7255
	3년차(n=182)	3.7143	3.4780	3.6676
	F	1.209	.094	1.164
	pr>F	.299	.500	.313



## 나. 인구 통계적 변수에 대한 회귀분석

학습조직 5가지 수련과 조직유효성에 대한 학습자 인구 통계적 특성 차이를 분석하기 위해 회귀분석(Regression Analysis)을 실시한 결과 <표 4-12>, <표 4-36>과 같다.

### (1) 학습자의 성별에 대한 차이

학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향력은 학습자의 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

학습조직 수련 요인들의 영향력은 학습자의 개인적 특성의 성별에 따라 차이가 있는가를 분석한 결과는 <표 4-12>, <표 4-13>과 같다.

<표 4-12> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(남자)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.288	.024	.368	12.156	.000
공유비전	.203	.204	.252	8.316	.000
사고모형	.236	.204	.299	9.869	.000
팀 학습	.223	.204	.282	9.309	.000
시스템사고	.182	.204	.229	7.582	.000
(Constant)	3.674	.024		153.237	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .427</b>		<b>F = 94.280</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-13> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(여자)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.281	.042	.394	7.252	.000
공유비전	.225	.039	.341	6.261	.000
사고모형	.211	.036	.305	5.650	.000
팀 학습	.246	.037	.360	6.633	.000
시스템사고	.180	.037	.245	4.527	.000
(Constant)	3.656	.042		88.062	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .471</b>		<b>F = 33.461</b>		<b>Sig F = .000</b>	

분석결과, 남자의 경우는 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 공유비전, 시스템 사고 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 여자의 경우는 자아완성, 팀 학습, 공유비전, 사고모형, 시스템 사고 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < .05$ ). 자아완성이 조직성과에 가장 큰 영향을 미치는 점에 있어서는 성별로 차이가 없으나 다음으로 영향을 미치는 변수가 남자의 경우에는 사고모형이 여자의 경우에는 팀 학습으로 나타난 것은 남자들은 현실인식과 행동양식에 영향을 미치는 기본과정, 일반화된 인식기반, 그리고 인지적 심층구조를 의미하는 사고모형에 더 관심을 갖는 반면, 여자들은 대화와 토론을 중시하는 팀 학습에 더 관심을 두고 있기 때문으로 생각된다. 또한 여성의 사회적 참여가 증대되고 있으며 인적자원개발에 대한 관심과 열정 그리고 여성이 가진 잠재력의 개발은 전문화 고도화 되는 정보화 사회에서 주체적이고 다양한 활동을 기대할 수 있으며 기업경쟁력의 원동력이 될 것이다.

## (2) 학습자의 연령에 대한 차이

학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향력은 학습자의 연령에 따라 차이가 있을 것이다.

학습조직 수련 요인들의 영향력은 학습자의 개인적 특성의 연령에 따라 차이가 있는가를 분석한 결과는 <표 4-14>, <표 4-15>, <표 4-16>과 같다.

<표 4-14> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(20대)

학습조직수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.268	.041	.358	6.606	.000
공유비전	.201	.039	.286	5.228	.000
사고모형	.213	.038	.302	5.581	.000
팀 학습	.222	.041	.288	5.360	.000
시스템사고	.247	.039	.347	6.332	.000
(Constant)	3.679	.045		82.444	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .464</b>		<b>F = 33.593</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-15> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(30대)

학습조직 수 련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.276	.027	.386	10.157	.000
공유비전	.236	.030	.296	7.818	.000
사고모형	.218	.028	.291	7.679	.000
팀 학습	.220	.028	.301	7.933	.000
시스템사고	.153	.030	.196	5.149	.000
(Constant)	3.662	.029		126.299	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .431</b>		<b>F = 61.259</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-16> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(40대 이상)

학습조직 수 련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.312	.047	.344	6.638	.000
공유비전	.186	.043	.223	4.293	.000
사고모형	.276	.045	.318	6.087	.000
팀 학습	.247	.043	.299	5.735	.000
시스템사고	.168	.044	.198	3.814	.000
(Constant)	3.683	.045		81.917	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .406</b>		<b>F = 31.395</b>		<b>Sig F = .000</b>	

분석결과, 20대의 경우 자아완성, 시스템사고, 팀 학습, 사고모형, 공유비전 순으로 조직성과에 영향력을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 30대는 자아완성, 공유비전, 팀 학습, 사고모형, 시스템 사고 순으로 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 40대 이상에서는 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 공유비전, 시스템 사고 순으로 영향력을 미치는 것으로 밝혀졌다(p< .05).

자아완성 요인이 조직성과에 영향력이 가장 높은 요인으로 모든 연령층에서 나타난 것은 매일 새로운 지식과 정보가 쏟아져 나오는 지식기반사회에서 피해갈 수 없는 학습을 통한 자아완성을 희망하며 또한 평생직장의 개념에서 평생직업의

시대로 전환되고 고용에 대한 유연성이 날로 심화되어 가고 있는 시점에서 누구나 자아완성에 대한 필요성을 실감하고 있기 때문인지도 모른다. 다음으로 영향을 미치는 요인으로 20대 에서는 시스템사고, 30대에서는 공유비전, 40대 이상에서는 사고모형으로 나타나고 있는 현상은 풍요 속에서 학습과정을 거친 20대의 경우 학습조직의 성과가 자신이 가지고 있는 지식과 기술보다는 조직에서 구축된 체계적인 관점의 시스템사고의 영향을 30대의 경우 구성원 개개인의 능력보다는 대화와 집단적인 토론을 통한 팀 학습의 영향을 40대 이상의 경우 주변에서 발생하는 현상들을 이해하고 조직에 적용할 수 있는 정신력이 강한 사고체계에 기인하는 것으로 볼 수 있다.

### (3) 학습자의 학력에 대한 차이

학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향력은 학습자의 학력에 따라 차이가 있을 것이다.

학습조직 수련 요인들의 영향력은 학습자의 개인적 특성의 학력에 따라 차이가 있는가를 분석한 결과는 <표 4-17>, <표 4-18>과 같다.

<표 4-17> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(고졸)

학습조직수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.234	.061	.255	3.816	.000
공유비전	.199	.052	.255	3.806	.000
사고모형	.258	.055	.324	4.689	.000
팀 학습	.228	.057	.272	4.030	.000
시스템사고	.115	.053	.145	2.172	.000
(Constant)	3.586	.055		65.763	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .342</b>		<b>F = 16.726</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-18> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(대졸이상)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.298	.021	.400	14.070	.000
공유비전	.212	.022	.277	9.732	.000
사고모형	.225	.022	.295	10.360	.000
팀 학습	.229	.021	.303	10.663	.000
시스템사고	.198	.022	.260	9.130	.000
(Constant)	3.690	.022		170.490	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .470</b>		<b>F = 117.491</b>		<b>Sig F = .000</b>	

분석결과, 고졸의 경우, 사고모형, 자아완성, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 대졸 이상의 경우는 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 공유비전, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(p < .05).

국내 기업체 교육훈련 담당자는 대학 졸업자가 대부분이며 석·박사 학위 소지자는 7% 미만이었으며 이들의 지속적인 전문성 향상을 위해 전문적인 교육을 실시하는 기업은 22.9%에 불과 했다. 그 결과 42.1%의 기업만이 자체적인 교육훈련 프로그램을 개발하고 있었고 교육훈련 담당자들이 회사의 인적자원개발 전략과 경영전략에 대한 이해가 부족하여 사업주의 경영 파트너로 위상을 얻지 못하고 있는 실정이다.(한국 직업능력개발원, 2006)

조직성과에 학습조직 수련이 학력수준에 따른 영향력 요인이 비슷하게 나타난 것은 중소기업의 재직자 역시 학력수준이 비슷하며 우리나라의 높은 교육열로 학력 간 격차가 크지 않으며 학습조 구성원 역시 동일한 직무를 수행하는 인원으로 많이 구성되어 있으며 여러 가지 현실적인 어려움은 있겠지만 현장중심 학습의 중요성을 감안한 교육훈련체계를 수립하는 노력과 다양한 학습방법을 통한 현장 학습이 이루어지고 있기 때문일 것이다.

#### (4) 학습자의 근무부서에 대한 차이

학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향력은 학습자의 근무부서에 따라 차이가 있을 것이다.

학습조직 수련 요인들의 영향력은 학습자의 개인적 특성의 근무부서에 따라 차이가 있는가를 분석한 결과는<표 4-19>, <표 4-20>, <표 4-21>과 같다.

<표 4-19> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(생산직)

학습조직수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.230	.068	.252	3.398	.000
공유비전	.156	.055	.207	2.856	.000
사고모형	.237	.060	.294	3.920	.000
팀 학습	.183	.066	.209	2.772	.000
시스템사고	.145	.059	.179	2.436	.000
(Constant)	3.684	.057		64.203	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .240</b>		<b>F = 10.243</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-20> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(사무직)

학습조직수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.303	.022	.401	13.634	.000
공유비전	.221	.023	.286	9.718	.000
사고모형	.244	.023	.314	10.676	.000
팀 학습	.235	.023	.304	10.315	.000
시스템사고	.195	.022	.260	8.821	.000
(Constant)	3.666	.023		161.850	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .492</b>		<b>F = 114.925</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-21> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(연구직)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.210	.067	.306	3.160	.000
공유비전	.215	.075	.273	2.889	.000
사고모형	.126	.066	.188	1.924	.000
팀 학습	.229	.060	.370	3.804	.000
시스템사고	.205	.085	.237	2.404	.000
(Constant)	3.704	.079		47.033	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .378</b>		<b>F = 9.737</b>		<b>Sig F = .000</b>	

분석결과, 생산직의 경우 사고모형, 자아완성, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사무직의 경우는, 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 연구직의 경우는 팀 학습, 공유비전, 자아완성, 시스템사고, 사고모형 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.( $p < .05$ )

조직성과에 학습조직 수련이 직종에 따라 다양하게 나타나고 있는 연구표본 생산직(18.1%), 사무직(72.8%), 연구직(9.0%) 설문 응답자의 인원을 고려하여 설문 결과를 그대로 해석하고자 한다. 다수를 차지하고 있는 사무직의 경우 자아완성 수련이 높을수록 조직성과가 높은 것으로 나타났으며 연구직의 경우 팀 학습이 영향력이 높은 것으로 나타난 것은 직무의 특성상 연구내용에 대한 상호 대화와 토론을 중시하는 일상적인 직무습관에서 팀 학습을 중시하기 때문인 것으로 판단된다.

### (5) 학습자의 직위에 대한 차이

학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향력은 학습자의 직위에 따라 차이가 있을 것이다.

학습조직 수련 요인들의 영향력은 학습자의 개인적 특성의 직위에 따라 차이가 있는가를 분석한 결과는 <표 4-22>, <표 4-23>, <표 4-24>, <표 4-25>와 같다.

<표 4-22> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(사원급)

학습조직 수 련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.259	.032	.344	8.033	.000
공유비전	.192	.032	.259	6.058	.000
사고모형	.195	.031	.270	6.326	.000
팀 학 습	.235	.033	.303	7.084	.000
시스템사고	.181	.033	.239	5.569	.000
(Constant)	3.630	.034		106.420	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .409</b>		<b>F = 46.236</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-23> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(대리급)

학습조직 수 련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.320	.043	.442	7.423	.000
공유비전	.236	.048	.294	4.917	.000
사고모형	.209	.046	.277	4.593	.000
팀 학 습	.179	.045	.244	3.989	.000
시스템사고	.126	.045	.171	2.803	.000
(Constant)	3.634	.047		77.537	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .357</b>		<b>F = 21.208</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-24> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(과장급)

학습조직 수 련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.274	.044	.375	6.243	.000
공유비전	.191	.049	.233	3.895	.000
사고모형	.262	.047	.337	5.636	.000
팀 학 습	.241	.044	.327	5.450	.000
시스템사고	.181	.048	.226	3.782	.000
(Constant)	3.690	.046		81.020	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .447</b>		<b>F = 26.373</b>		<b>Sig F = .000</b>	



<표 4-25> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(차장급 이상)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.281	.053	.316	5.261	.000
공유비전	.157	.049	.193	3.203	.000
사고모형	.317	.049	.390	6.408	.000
팀 학습	.229	.048	.287	4.783	.000
시스템사고	.222	.052	.257	4.302	.000
(Constant)	3.784	.054		70.238	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .511</b>		<b>F = 30.089</b>		<b>Sig F = .000</b>	

분석결과, 사원 급의 경우 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 공유비전, 시스템사고 순으로 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 대리급의 경우는 자아완성, 공유비전, 사고모형, 팀 학습, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 과장급에서는 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 차장급 이상에서는 사고모형, 자아완성, 팀 학습, 시스템 사고, 공유비전 순으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.( $p < .05$ ).

조직성과에 미치는 학습조직 수련의 자아완성이 모든 직위에서 가장 많은 영향을 주고 있으며 가장 영향이 적은 것은 시스템사고 이다. 직위가 높을수록 지식과 기술의 공유를 회피하는 의식이 강하게 나타났는데 이것은 경험과 노하우가 많은 상위 직위 일수록 자신이 습득한 지식이 많을수록 더 활발하게 공유가 있어야 하는데 오히려 공유가 부족한 현실의 개선을 위해 인적자원개발과 학습활동에 대한 관심과 중요성을 인식하고 인적자원개발에 소요되는 비용을 낭비라고 생각하지 말고 장기적인 투자와 전략이 수립되어야 하겠다.

학습조직화 사업에 참여하고 있는 중소기업의 인적자원담당자는 다양한 직무를 수행하고 있는 것이 현실이며 멀티플레이어의 직무를 수행하다보니 직무의 우선순위를 생각하게 되고 그러다 보니 교육과 학습은 우선순위에서 후순위를 차지하게 되는 악순환이 되풀이 되고 있기에 체계적인 인적자원관리를 위한 학습에 어려움이 따른다. 일반적으로 학습을 좋아 하지는 않겠지만 새로운 지식과 기술을 습득하여야 한다는 것은 인식하고 있기에 기업교육은 강제성을 수반하게 되는데 이러한 강제성이 수반되기

위해서는 학습조직의 학습리더는 기업 정서에 맞도록 중간관리자 이상의 직급이 업무를 수행하여야 학습활동을 통한 원활한 인적자원개발이 이루어질 수가 있다.

## (6) 학습자의 근무기간에 대한 차이

학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향력은 학습자의 근무기간에 따라 차이가 있을 것이다.

학습조직 수련 요인들의 영향력은 학습자의 개인적 특성의 근무기간에 따라 차이가 있는가를 분석한 결과는 <표 4-26>, <표 4-27>, <표 4-28>, <표 4-29>와 같다.

<표 4-26> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(5년 미만)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.316	.027	.410	11.560	.000
공유비전	.194	.028	.251	7.051	.000
사고모형	.258	.027	.335	9.468	.000
팀 학습	.217	.028	.278	7.844	.000
시스템사고	.169	.027	.220	6.230	.000
(Constant)	3.623	.029		125.848	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .463</b>		<b>F = 75.174</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-27> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(5년~10년 미만)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.247	.040	.330	6.228	.000
공유비전	.251	.040	.334	6.289	.000
사고모형	.195	.037	.275	5.214	.000
팀 학습	.227	.036	.334	6.306	.000
시스템사고	.180	.040	.237	4.508	.000
(Constant)	3.705	.038		98.300	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .407</b>		<b>F = 30.792</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-28> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(10년~15년 미만)

학습조직 수 련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.278	.055	.413	5.012	.000
공유비전	.179	.066	.222	2.707	.000
사고모형	.188	.059	.259	3.170	.000
팀 학습	.114	.068	.138	1.674	.000
시스템사고	.285	.068	.343	4.182	.000
(Constant)	3.702	.066		56.099	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .358</b>		<b>F = 11.912</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-29> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(15년 이상)

학습조직 수 련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.176	.098	.194	1.805	.000
공유비전	.055	.077	.077	.721	.000
사고모형	.199	.098	.224	2.024	.000
팀 학습	.401	.097	.461	4.120	.000
시스템사고	.149	.084	.191	1.763	.000
(Constant)	3.786	.089		42.478	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .324</b>		<b>F = 6.754</b>		<b>Sig F = .000</b>	

분석결과 5년 미만의 경우 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 5년 이상 10년 미만의 경우 공유비전, 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 10년 이상 15년 미만의 경우 시스템사고, 자아완성, 사고모형, 공유비전, 팀 학습 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 15년 이상에서는 팀 학습, 사고모형, 자아완성, 시스템사고, 공유비전 순으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다 ( $p < .05$ ).

조직성과에 미치는 학습조직 수련의 영향이 근무기간에 따라서 다양하게 나타나고 있다. 일반적으로 중소기업의 특성상 근속년수 5년 미만에서는 이직률이 높고 또한 직업에 대한 안정감이 결여되는 시기라고 할 수 있으며 한 직장에서 15년 이상 근속한 직원은 대다수가 관리자의 역할을 하게 되며 기업에서 중추적인 역할을 하게 된다. 분석결과에서도 역시 근무기간에 따라서 학습조직 수련요인이 현격한 차이를 나타내고 있으며 학습조직화를 구축하고 학습하는 목적으로서 개인학습, 팀 학습을 통하여 개인이 인지하고 있는 기술과 지식이 과연 올바른 지식과 기술인가를 검증하고 다양한 학습방법으로 검증된 올바른 지식과 기술을 공유하고 기업 내 직무표준으로 문서화 하여 기업의 경쟁력을 강화시키고자 할 것이다. 그런데 막상 현실은 아직까지도 자신의 지식과 기술을 공유 하는데 기업문화에 따라 차이가 있겠지만 활성화되지 못하고 있으며 최근 정보화 사회에서 수많은 지식이 생성되고 활용되고 공유되고 폐기되는 지식전달의 선순환과정에 많은 장애가 있는데 이러한 장애요인이 오히려 근무기간이 많은 직원일수록 더 심하다는 것이다.

### (7) 학습자의 회사규모에 대한 차이

학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향력은 학습자의 회사규모에 따라 차이가 있을 것이다.

학습조직 수련 요인들의 영향력은 학습자의 개인적 특성의 회사규모에 따라 차이가 있는가를 분석한 결과는 <표 4-30>, <표 4-31>, <표 4-32>, <표 4-33>과 같다.

<표 4-30> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(50명 미만)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.312	.032	.417	9.673	.000
공유비전	.239	.031	.334	7.747	.000
사고모형	.182	.030	.261	6.119	.000
팀 학습	.219	.031	.301	7.053	.000
시스템사고	.172	.031	.223	5.463	.000
(Constant)	3.718	.031		119.048	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .483</b>		<b>F = 54.212</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-31> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(50명~100명 미만)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.317	.043	.387	7.444	.000
공유비전	.213	.045	.245	4.689	.000
사고모형	.314	.040	.404	7.751	.000
팀 학습	.210	.045	.244	4.682	.000
시스템사고	.244	.043	.299	5.742	.000
(Constant)	3.635	.044		81.942	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .405</b>		<b>F = 31.365</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-32> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(100명~200명 미만)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.270	.042	.374	6.482	.000
공유비전	.172	.042	.234	4.105	.000
사고모형	.200	.043	.258	4.597	.000
팀 학습	.217	.040	.309	5.481	.000
시스템사고	.133	.042	.176	3.132	.000
(Constant)	3.705	.042		88.383	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .424</b>		<b>F = 28.202</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-33> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(200명 이상)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.222	.054	.304	4.080	.000
공유비전	.232	.053	.326	4.399	.000
사고모형	.188	.069	.202	2.707	.000
팀 학습	.287	.060	.356	4.774	.000
시스템사고	.151	.055	.204	2.740	.000
(Constant)	3.600	.058		62.182	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .391</b>		<b>F = 15.492</b>		<b>Sig F = .000</b>	

분석결과, 종업원 수가 50명 미만인 기업에 근무하는 근로자들의 경우 자아완성, 공유비전, 팀 학습, 사고모형, 시스템사고 순으로 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 50명 이상 100명 미만의 경우 자아완성, 사고모형, 시스템사고, 공유비전, 팀 학습 순으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 100명 이상 200명 미만의 경우 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 공유비전, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 200명 이상에서는 팀 학습, 공유비전, 자아완성, 사고모형, 시스템사고, 순으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(p< .05).

조직성과에 미치는 학습조직 수련의 영향이 회사의 상시근로자수에 따라서 다양하게 나타나고 있는 현상 또한 분석결과를 그대로 해석하고자 한다. 일반적으로 중견기업 이상의 기업에서는 기업의 규모에 따라서 인적자원개발 전담부서 및 전담인력을 구축하여 중장기 계획에 의하여 직무별 직책별 다양한 교육훈련 커리큘럼을 수립하여 직무에 필요한 공통역량과 직무별 전문역량을 강화하고 있지만 소규모 기업일수록 기업 활동에 필요한 법정교육 이수형태의 교육과 학습이 이루어지고 있으며 직업능력개발과 학습에 대한 투자와 참여율이 부족한 것은 인적자원에 대한 관심이 없거나 제도에 대한 이해가 부족한 것이 아니고 중요한 문제점은 중소기업의 숙련인력에 대한 스카우트에 대한 불안감이 팽배하기 때문일 것이다.

## (8) 학습자의 학습조직 운영기간에 대한 차이

학습조직수련이 조직성과에 미치는 영향력은 학습자의 학습조직 운영기간에 따라 차이가 있을 것이다.

학습조직 수련 요인들의 영향력은 학습자의 개인적 특성의 학습조직 운영기간에 따라 차이가 있는가를 분석한 결과는 <표 4-34>, <표 4-35>, <표 4-36>과 같다.

<표 4-34> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(학습 1년차)

학습조직수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.298	.029	.410	10.333	.000
공유비전	.160	.029	.222	5.585	.000
사고모형	.191	.029	.264	6.642	.000
팀 학습	.213	.030	.280	7.030	.000
시스템사고	.164	.029	.224	5.622	.000
(Constant)	3.666	.030		124.005	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .414</b>		<b>F = 53.584</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-35> 조직성과에 대한 회귀분석 결과(학습 2년차)

학습조직수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.285	.039	.358	7.322	.000
공유비전	.242	.041	.286	5.880	.000
사고모형	.266	.039	.336	6.831	.000
팀 학습	.219	.038	.281	5.783	.000
시스템사고	.211	.039	.264	5.343	.000
(Constant)	3.702	.039		95.030	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .402</b>		<b>F = 35.166</b>		<b>Sig F = .000</b>	

<표 4-36 > 조직성과에 대한 회귀분석 결과(학습 3년차)

학습조직 수련	B	SE B	Beta	T	Sig T
자아완성	.268	.043	.316	6.269	.000
공유비전	.270	.039	.346	6.874	.000
사고모형	.261	.043	.306	6.004	.000
팀 학습	.258	.038	.336	6.740	.000
시스템사고	.193	.040	.241	4.758	.000
(Constant)	3.635	.040		90.889	.000
<b>R<sup>2</sup>c = .558</b>		<b>F = 46.693</b>		<b>Sig F = .000</b>	

분석결과, 학습조직 운영기간이 1년차인 경우, 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 시스템 사고, 공유비전 순으로 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 2년차 에서는 자아완성, 사고모형, 공유비전, 팀 학습, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 3년차 에서는 공유비전, 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.( $p < .05$ ).

조직성과에 미치는 학습조직 수련의 영향에 대한 학습조직 구축기간에 따라서 다양하게 나타나고 있다. 한국산업인력공단에서 주관하는 학습조직화 지원 사업에 참여하여 사내에 학습조직을 구축하여 학습을 수행한 3년차 기업의 경우 공유비전 수련이 가장 우수한 영향으로 나타난 것은 학습조직 활동을 통해 기업에서 지식과 기술과 태도를 서로 공유하고 있다는 것이 얼마나 중요한 것인가를 확인할 수 있었으며 이러한 학습결과물의 공유는 궁극적으로 팀 학습을 통한 직무와 관련된 검증된 학습결과물의 공유라는 측면에서 매우 중요하다고 할 수 있다.

정부는 학습인프라가 부족한 중소기업을 대상으로 학습조직화 지원사업의 다양한 유형으로 학습활동에 최우선으로 지원하고 있지만 좀 더 세밀한 기업의 경영진단을 통해 학습방법과 학습조직 운영방식에 세밀한 지원을 수행해야 할 것이다.



# 제 5 장 결 론

## 제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 Peter Senge의 학습조직 5가지 수련 요인이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치며 학습조직 수련이 학습자의 직무만족, 조직몰입, 조직성과에 어떻게 작용하는지와 학습조직 5가지 수련 요인과 학습자 개인적 특성요인이 조직유효성 관계에서 조절변수 영향이 어떻게 작용하는가와 학습조직 수련이 학습자의 인구 통계적 특성에 따라 조직유효성에 미치는 영향에 대한 차이점을 살펴보았다. 한국산업인력공단에서 추진하는 중소기업 학습조직화지원 사업에 참여하고 있는 전국의 315개 기업 중에서 설문에 참여한 165개 기업 설문 데이터를 이용하여 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

가설 1 은 학습조직 수련은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것인데 첫째 학습조직의 5가지 수련은 직무만족에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라는 연구결과는 학습조직 수련요인 모두 직무만족과 유의적인 상관관계를 보이고 있으며 공유비전, 시스템사고, 사고모형, 자아완성, 팀 학습 순으로 상관관계가 높은 것으로 밝혀진 것은 학습조직 수련 수준이 높을수록 직무만족도 수준이 높다는 것을 의미한다. 날로 심화되는 지식정보화 및 노동시장의 유연성 증가는 근로자의 지속적인 학습 필요성을 강조하고 있으며 근로자들은 끊임없는 자기개발과 학습이 요구되는 무한경쟁사회에서 더욱 자신들의 경쟁력을 끌어올리기 위하여 학습을 통한 지식을 효과적으로 쌓아 고성과 기업으로 가기 위해 조직구성원의 직무만족도가 경영성과에 중요한 변수가 된다는 점을 주목하여 조직구성원이 원하는 것이 무엇인지 니즈를 파악하여 적극 지원하고 나아가 새로운 기술과 지식을 바탕으로 높은 직무성과 창출을 통한 직무만족은 개인과 기업의 경쟁력을 극대화 시킬 것이다.

둘째 학습조직 수련은 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라는 연구결과는 학습조직 수련요인 모두 조직몰입과 유의적인 상관관계를 보이고 있으며 자아완성, 사고모형, 공유비전, 팀 학습, 시스템사고 순으로 상관관계가 높은 것으로 밝혀진 것은 학습조직 수련 수준이 높을수록 조직몰입도 수준이 높다는 것을 의미한다.

조직에서 학습의 주된 목표는 조직의 효율성을 향상시키는 것이다. 하나는 어떤 성과 수준에 도달하고 그 수준을 유지하고 끊임없이 그 수준을 향상시키는 학습이고 다른 하나는 생산 잠재력 및 성과 생산물 또는 서비스의 단계적 변화를 더하는 학습이다. 최근 중소기업의 학습경향은 교육에 투자하는 비용과 시간의 강박관념이 있는 집합교육 등의 형식적 학습(formal learning) 형태 보다는 현업의 직무에 필요한 지식과 노하우를 다양한 학습매체와 학습방법으로 간편하고, 쉽고, 신속하게 현장에서 직무전문가에게 직접 배울 수 있는 현장 중심의 비형식 학습(informal learning) 방식이 학습 효율성이 우수하고 조직몰입이 극대화 되고 있다.

셋째 학습조직 수련은 조직성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라는 연구결과는 학습조직 수련요인 모두 조직성과에 유의적인 상관관계를 보이고 있으며 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 시스템사고, 공유비전 순으로 상관관계가 높은 것으로 밝혀진 것은 학습조직 수련 수준이 높을수록 조직성과 수준이 높다는 것을 의미한다.

학습조직 5가지 수련이 조직성과에 영향력이 높은 요인에 대한 결과를 토대로 조직성과를 높이기 위해서는 학습자가 일상적인 직무활동 중에도 개인이 진정으로 지향하는 근본적이면서도 본질적인 가치를 창출할 수 있도록 자아완성의 기회를 많이 제공하여야 하며(개인학습) 타인의 관점이나 의견을 존중하면서 자신의 의견을 밝히는 가운데 서로의 생각들이 유연하게 교감할 수 있도록 팀 학습을 활성화시킬 수 있는 분위기나 제도를 마련하고(집단학습) 주변에서 발생하는 현상들을 이해하고 개인과 조직이 가지고 있는 기존의 선입견을 달리하고자 하는 새로운 사고의 전환과 개인의 비전과 조직의 비전 간에 끊임없는 대화를 통해 모든 구성원이 공감대를 형성할 수 있는 공동의 비전을 공유하면서 부분적인 현상이나 집중화 보다는 전체를 인지하고 이에 포함된 부분들 사이의 순환적 인과관계 또는 역동적인 관계를 이해할 수 있게 하는 시스템사고 수준을 높일 수 있는 여건을 조성해야 한다(조직학습). 또한 기업에서 학습조직수련 요인이 미치는 영향과 성과는 다양하며 그 파급효과도 크다고 할 수 있다. 하지만 학습의 효과가 반영되는 데는 시간을 필요로 하며 실제로 학습에 대한 효과는 매우 서서히 나타나기 때문에 중요성을 인식하지 못하고 간과하기도 쉽고 학습의 효과를 객관적으로 측정하는데도 한계가 있다. 따라서 학습에 대한 조직성과를 객관화 할 수 있는 성과지표를 제시하여 학습의 결과가 기업의 경영성과에 직결될 수 있다는 것을 실증적인 자료로 제시할 수 있도록 학습활동에 대한 평가와 현업적용도 분석 및 피드백이 순환되어야 한다.

가설 2 는 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 성장욕구강도 수준에 따라 달리 나타날 것이라는 가설을 검증하였다. 그 결과 첫째 학습조직 수련과 직무만족간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따른 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.5637$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.5692$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 둘째 학습조직 수련과 조직몰입간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따른 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.5588$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.5621$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 셋째 학습조직 수련과 조직성과간의 관계는 학습자의 성장욕구강도에 따른 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4741$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.4788$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 분석결과 통제변수와 이론변수를 투입하여 회귀 분석한 결과의 R square 보다 상호작용 변수까지 포함하여 회귀 분석한 결과의 R square 값이 더 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 학습조직 수련과 조직유효성 간의 관계에 있어서 학습자의 성장욕구강도가 높은 사람이 낮은 사람에 비해 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

가설 3 은 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 직무특성에 따라 달리 나타날 것이라는 가설을 검증하였다. 그 결과 첫째 학습조직 수련과 직무만족간의 관계는 학습자의 직무특성에 따른 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4638$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.4732$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 둘째 학습조직 수련과 조직몰입간의 관계는 학습자의 직무특성에 따른 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.5443$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.5559$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 셋째 학습조직 수련과 조직성과간의 관계는 학습자의 직무특성에 따른 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4702$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.4748$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 분석결과 통제변수와 이론변수를 투입하여 회귀 분석한 결과의 R square 보다 상호작용 변수까지 포함하여 회귀 분석한 결과의 R square 값이 더 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 학습조직 수련과 조직유효성 간의 관계에 있어서 학습자의 직무특성이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

가설 4 는 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 긍정적 영향력은 관리자의 전략적 리더십에 따라 달리 나타날 것이라는 가설을 검증하였다. 그 결과 첫째 학습조직 수련과 직무만족간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따른 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4605$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.4701$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 둘째 학습조직 수련과 조직몰입간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따른 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.6368$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.6380$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 셋째 학습조직 수련과 조직성과간의 관계는 관리자의 전략적 리더십에 따른 통제변수와 이론변수를 투입한  $R^2=.4913$ , 상호작용 변수를 포함한  $R^2=.5013$  으로 R square 값이 증가 하는 것으로 나타났다. 분석결과 통제변수와 이론변수를 투입하여 회귀 분석한 결과의 R square 보다 상호작용 변수까지 포함하여 회귀 분석한 결과의 R square 값이 더 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 학습조직 수련과 조직 유효성 간의 관계에 있어서 관리자의 전략적 리더십이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

학습조직수련이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 인구 통계적 변수에 따른 차이를 검증한 결과 첫째 성별에 따른 차이로 남자의 경우 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 타나났으며 여자의 경우 자아완성, 팀 학습, 공유비전, 사고모형, 시스템사고 순서로 나타났다. 둘째 연령에 따른 차이분석의 경우 20대는 자아 완성, 시스템사고, 팀 학습, 사고모형, 공유비전 순으로 30대는 자아완성, 공유비전, 팀 학습, 사고모형, 시스템사고 순으로 40대 이상에서는 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 셋째 학력에 따른 차이로는 고졸의 경우 사고모형, 자아완성, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 대졸이상의 경우 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 공유비전, 시스템사고 순서로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째 근무부서에 따른 차이로는 생산직의 경우 사고모형, 자아완성, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 사무직의 경우 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 연구직의 경우 팀 학습, 공유비전, 자아완성, 시스템사고, 사고모형 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째 직위에 따른 차이로는 사원 급의 경우 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 공유비전, 시스템사고 순으로 대리급의 경우 자아완성, 공유비전, 사고모형, 팀 학습, 시스템사고 순으로 과장급의 경우 자아완성, 사고모형,

팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 차장급이상의 경우 사고모형, 자아완성, 팀 학습, 시스템사고, 공유비전 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여섯째 근무기간에 따른 차이로는 5년 미만의 경우 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 공유비전, 시스템사고 순으로 5년 이상 10년 미만의 경우 공유비전, 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 시스템사고 순으로 10년 이상 15년 미만의 경우 시스템사고, 자아완성, 사고모형, 공유비전, 팀 학습 순으로 15년 이상의 경우 팀 학습, 사고모형, 자아완성, 시스템사고, 공유비전 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일곱째 회사규모에 따른 차이로는 상시근로자수가 50인 미만인 기업의 경우 자아완성, 공유비전, 팀 학습, 사고모형, 시스템사고 순으로 50명 이상 100명 미만의 경우 자아완성, 사고모형, 시스템사고, 공유비전, 팀 학습 순으로 100명이상 200명 미만의 경우 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 공유비전, 시스템사고 순으로 200명 이상의 경우 팀 학습, 공유비전, 자아완성, 사고모형, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여덟째 학습조 운영기간에 따른 차이는 운영기간이 1년차인 경우 자아완성, 팀 학습, 사고모형, 시스템사고, 공유비전 순으로 2년차인 경우 자아완성, 사고모형, 공유비전, 팀 학습, 시스템사고 순으로 3년차의 경우 공유비전, 자아완성, 사고모형, 팀 학습, 시스템사고 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 제 2 절 연구결과 시사점

우리나라 중소기업은 전체 사업체의 99.9%를 차지하는 300만개 사업장에서 1,146만 명의 근로자는 전체의 87.7%를 차지하고 있고 국민 총생산량의 50%를 중소기업에서 담당하면서 21세기 우리 경제의 버팀목으로 일자리 창출뿐만 아니라 지역경제 활성화와 제조업기반의 기술혁신을 주도하고 있는 중소기업 근로자의 학습활동은 기업과 국가 경쟁력의 원천이 되고 있으며 성공적인 학습조직 구축을 위해서는 첫째, CEO의 강력한 의지와 학습에 대한 통합적 사고를 통한 시스템에 의한 인적자원의 관리와 인적자원 개발에 대한 중요성을 인식하고 장기적인 관점으로 투자가 이루어져야 한다. 둘째, 기업은 구성원 개개인의 성장욕구를 동기화 시키고 자신과 타인의 학습과 잠재능력에 대한 인식과 성취에 대한 강력한 학습마인드를 구축하여 스스로 문제해결에 대한 열의를 갖고 자기주도적인 학습능력을 배양하여야 하며 타인을 존중하고 존경하는 마음으로 집단 학습을 통해 조직이 고성과를 달성할 수 있도록 하여야 한다. 셋째, 사업장에서 업무수행 중 직무와 관계되는 기술·지식·태도 등을 전수하기 위해 현장 중심의 비형식학습(informal learning)이 활성화 될 수 있도록 기업 스스로 사내 강사 제도를 활성화하고 현장 중심의 자발적인 학습을 수행하는 근로자를 대상으로 보상 체계를 수립하여 기업의 지식자원을 체계적으로 축적하고 이를 조직전체에 확산시켜 구성원의 능력과 기술을 향상시키고 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있는 조직으로 성장 발전시켜야 한다. 넷째, 학습조직화 사업을 추진하는 기업의 학습리더는 기업 내에서 학식과 경력이 수반된 관리자를 선임하여 인적자원개발활동에 대한 지속적인 관리와 지원이 경영활동과 맞물려 이루어져야 한다.

끝으로 연구결과와 학습조직화지원 사업의 발전을 위한 제언으로 첫째, 학습조직화지원 사업의 운영과 지원시스템을 보완하여 현행 지원금 지원과 사후정산 방식의 직무 프로세스를 개선하여 지원금 정산은 지원금관리시스템의 전산망을 통해 관리하고 학습활동에 필요한 전문적인 지식과 새로운 학습방법 등을 수시로 기업에 제시하고 기업의 학습활동에 대한 구체적인 상담과 기업의 인적자원개발 활동의 모니터링과 조언을 통해 인적자원개발이 중·장기적인 관점에서 관리되고 실행될 수 있도록 현장 중심으로 지원되어야 한다. 둘째, 학습조직화지원 사업은 1년 단위로 사업 평가 결과에 따라 최대 3년간 지원이 가능한 사업으로 학습

조직화지원 사업에 참여하고 있는 기업의 우수한 학습사례 등을 지역사회 기업에 전파하여야 하고 우수사례를 발굴한 기업의 학습리더를 학습네트워크 활동에 적극 참여시켜 중소기업 인적자원개발의 전도사 역할을 수행할 수 있도록 제도적인 보완과 지원방안을 강구하여 실행하여야 한다. 셋째, 학습조직화사업 종료 기업에 대한 컨설팅 및 코칭을 수행하기 위하여 전문가를 발굴하고 양성하여 전문가로 하여금 중소기업 인적자원개발 활동에 대해 주기적인 컨설팅과 코칭의 수행으로 중소기업 스스로 인적자원개발 활동이 지속적으로 전개될 수 있도록 사후관리 지원시스템을 구축하여야 한다. 넷째, 기업은 인적자원의 효율적인 개발과 관리를 위해 정형화된 교육훈련 프로그램에만 의존할 것이 아니라 다양한 경로를 통한 현장학습을 촉진하고 장기적인 관점에서 인적자원개발에 대한 관심과 투자를 활성화 하여 지식기반 사회에서 생존과 번영을 위한 기업 학습문화를 발전시키고 학습을 통한 개인과 기업의 경쟁력을 강화 하여야 한다.

# 참고 문헌

## 1. 국내 참고문헌

- 강원, 한창수, 이원재(2006). 한국경영 20년 회고, 삼성경제연구소, CEO Information 561호, 1.
- 구자숙 (2007). 뉴패러다임사업의 성과 및 발전방향, 한국노동연구원 뉴패러다임센터.
- 권석균 (1996). "조직학습의 이론과 실제", 삼성경제연구소(편), 삼성경제 연구소.
- 권혁영 (2002). "학습조직의 구축요인과 구성원 만족에 관한 연구", 한양대학교 경영대학원
- 김미숙 (2007). "중소기업 학습조직구축 지원정책의 강화", 인재경영, 인쿠르트. 2007년 3월호, pp. 60-63.
- 김수원 (2002). "생산부문의 학습조직 구축을 위한 학습 성과 분석에 관한 연구", 강원대학교 대학원.
- 김영생, 김미숙 (2007). "중소기업 학습조직화 지원사업 성과 분석 연구", 한국산업 인력공단.
- 김영생, 김종우, 한상일 (2008). "중소기업 학습조직화 지원 사업성과 분석 및 만족도 평가", 한국산업인력공단.
- 김종철 (1999). "학습조직의 촉진 요인 및 실천요인 분석". 한양대학교 대학원.
- 김진관 (1997). "학습조직과 조직성과의 관계에 관한 연구". 고려대학교 대학원.
- 나병선 (2002). "대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석", 고려대학교 대학원.
- 박광량 (1994). "학습조직의 측정과 구축에 관한 연구", 경영연구, 18, pp.63-91.
- 박광량 (1996). "학습조직의 이론과 실제 : 조직학습, 학습조직 그리고 학습인", 서울 : 삼성경제 연구소, pp.71-101.
- 박성원 (1999). "학습조직화의 장애요인에 관한 경험적 연구 : 지방자치단체를 대상으로", 강원대학교 대학원
- 박인서 (2006). "HR BSC를 통한 전략적 인적자원관리와 조직성과의 관계에 관한 연구", 부산대학교 대학원
- 박현희 (1996). "인적자원개발을 위한 학습조직전략의 연구 : 학습조직요인, 학습분위기 및 학습능력간의 관계분석-", 상지대학교 경영대학원.



- 배용태 (2002). "조직학습이 조직변화와 조직성과에 미치는 영향 : 지방행정기관을 중심으로", 조선대학교 대학원.
- 손태원 (1996). "학습조직의 이론과 실제 : 학습조직과 시스템사고", 서울 : 삼성경제연구소. pp.181-210.
- 손태원, 전상길 (1997), "학습 군과 조직유효성의 관련성에 관한 탐색적 연구 : Senge의 학습조직모형에 대한 분류적 접근". 한양대경영연구, 4, 83-106.
- 손태원, 박광량(번역),(1996). 학습조직의 5가지 수련. 서울 : 21세기북스.
- 신상문 (1998). "지식경제시대 경영전략으로서의 학습조직 : 유용성검증과 국가수준으로의 확장", 서울대학교 대학원.
- 오병국 (2000). "군 조직학습에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구", 국방대학원.
- 오해진 (1999). 기업문화를 바꿔야 지식경영이 산다. 서울 : 21세기북스.
- 온혜영 (1999). "비서직 종사자의 학습화수준이 조직성과에 미치는 영향에 관한 분석", 이화여자대학교 대학원
- 유영만 (1995). 지식경제시대의 학습조직, 용인 : 삼성인력개발원.
- 유영만 (편역).(1997). 超 학습조직구축법, 안양 : 창현출판사.
- 유영만 (역).(1997). 살아있는 학습조직, David A. Garvin의 Learning in action. 서울 : 세종서적
- 윤여표 (1998). "Senge의 학습조직모형에 의한 학습조직화 정도가 군의 조직성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구 : 육군 수도기계화보병단의 소대를 중심으로". 국방대학원.
- 이 선 (2000). "학습조직 구축요인이 조직 유효성에 미치는 영향에 대한 연구". 고려대학교 대학원.
- 이정빈 (2006). "지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향", 경원대학교 대학원.
- 이한검, 전선봉 (1997). "은행조직의 학습조직화 수준과 조직유효성에 관한 실증적 연구". 명지대경제총론, 16, 109-129.
- 염규동 (2007). "기업의 학습조직 활동이 조직성과에 미치는 영향", 숭실대학교 대학원.
- 정석희 (2003). "간호사의 학습조직화가 조직유효성에 미치는 영향", 연세대학교 대학원.
- 정태용 (2001). "학습조직 구축요인이 구성원의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구", 창원대학교 경영대학원.

- 정한규 (1996). "학습조직 구축요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구", 한양대학교 대학원.
- 주용국 (2005). 평생학습의 새 패러다임과 기업, 한국직업능력개발원.
- 조경도 (2000). "병원 조직학습과 조직유효성에 관한 연구", 경희대학교 행정대학원.
- 진규동, 최은수 (2008), "학습조직화 활동과 조직성과에 관한 연구 : 제조업과 비제조업을 중심으로", 기업교육연구, 제 10권 제 1호 (2008. 6), p.1-26.
- 최백연 (2010). "중소기업의 학습조직화 활동이 조직유효성 지각에 미치는 영향에 관한 실증연구", 조선대학교 대학원.
- 최재윤 (2001). "경험된 환경이 학습조직유형과 기업성과에 미치는 영향 분석에 관한 연구", 중앙대학교 대학원.
- 최재영 (1998). "학습조직구성요인이 경영혁신과 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 한국외국어대학교 대학원.
- 한국산업인력공단 (2009), 중소기업 학습지원 사업 계획, 한국산업인력공단.
- 한용석 (1995). "학습조직의 효용성에 관한 연구". 연세대학교 대학원, 서울. pp.68-71.
- 허연 (2006). "기업의 전략적 인적자원개발이 학습조직 발전에 미치는 영향에 관한 연구", 경희대학교 대학원.
- 홍세희 (2007). "경영학 연구에서의 구조방정식 모형의 적용", 『경영학연구』

## 2. 국외 참고문헌

- Abetti, P. A., and Stuarter, R. W.(1987), "Product newness and market advantage", *High technology Market Review*, 1(2), pp.79-93.
- Aguinis. H. (2007). Performance management. Pearson Education LTD.
- Argyris, C., and Schon, D. A.(1978), "Organizational learning: A theory in action perspective", Redding, MA: Addison-Wesley
- Argyris, C.,(1991), "Teaching smart people how to learn", *Harvard Business Review*, May-June, pp.99-109.
- Armstrong, A. and Foley, P.(2003), "Foundations of a learning organization: organization learning mechanisms", *Learning organization*, pp.74~82.
- Altman, Y, & Iles, P.(1998). *Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and organizational change*. Jural of Management Development, 17(1), pp.44~55.
- Autor, D., Katz, L. and Krueger, A.(1987). "Computing Inequality : Have Computers Changed the Labor Market?", *NBER Working Paper* no5956. Cambridge, MA.
- Atkinsom, A. A., Waterhouse J. G., & Wells R. B. (1997), A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Reviews*. 25-37
- Attwood, M. & Beer, N. (1988) Development of a Learning organization-reflection on a personal and organization workshop in a district health authority. *Management Education and Development*. 19, pp.201~214.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999b). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management* 4, 295-308.
- Banker, R. Porter G. and Srinivasan D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures. *The Accounting Review* 75, 65-92.
- Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17(1) : pp.99-120.

- Baum, J. R., and S. Wally. (2003), "Strategic decision Speed and Firm Performance", *Strategic Management Journal* 24(11) pp.1128-1129.
- Barvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Beck, M.(1992). "learning organization : How to create them. Industrial and Commercial Training", 21(3), 21-28.
- Bennet, J. K., and O'Brien, M. J.(1994), "The Building blocks of the learning organization", Milwaukee, Wisconsin.
- Berman, E., bound,J. and Grilleches, Z.(1994). "Changes In the Demand for Skilled Labor with U.S. Manufacturing : Evidence from the Annual Survey of Manufacturers", *The Quarterly Journal of Economics*, May, pp.367-398
- Birely, S. and D. Norburn.(1987), "Owner and Manager : The venture 100vs The Fortune 5000", *Journal of Business Venturing* 2(4) : pp.351-364.
- Boydell, T.(1995), "In action creating: The Organization Learning, McGraw-Hill".
- Calvart, G., Mobly, S. and Marshall, L.(1994). "Grasping the learning organization". *Training and Development*, 48(6), pp. 38-43.
- Campbell. J. P. (1997). On the nature organizational effectiveness. San Francisco: Lossy-Bass.
- Campbell. J. P.(1994). "On the Nature of Organizational Effectiveness in P.S. Goodman, JM. Pennings and associates, New Perspectives on Organizational Effectiveness", *San Francisco* : Jossey-Bass.
- Campbell. J. P.(1977), "On the nature organizational effectiveness", *San Francisco* : Lossy-Bass.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., and Warr, P. B.(1981). "The experience of work : A compendium and review of 249 measures and their use". *New York* : Academic Press.
- Corner, D. R.(1994), "The Next Generation of Fire Walkers." in L. A. Berger(eds.), *The Change management Handbook*, Irwin .
- Culbert. S. A.m & McDonough, J. J. (1986). The politics of trust and organizational empowerment., *Public Administration Quarterly*, 10,

171-188.

- Cyert, R. M., and March, J. G.(1963). "A behavioral theory of the firm Englewood Cliffs", *NJ: Prentice-hall*.
- Cyert, R. and Mowery, D.(1987). "Technology and employment : Innovation and Growth in the US Economy", *Washington DC, National Academy Press*.
- Daft, R. L. Weick, K. E.(1984), "Toward a Model of Organization as Interpretation system." *Academy of Management Review*, vol. 9 , pp.284-295.
- Daft, R. L.(1997), "Organization Theory and Design", 6Ed., *Cincinnati: South-Western College Publishing*.
- Daft, R. L.(2004), *Organization Theory and design(8ed.)*. South-Western College Publishing.
- Daft, R. L.(1998), *Organization Theory and design(6ed.)*. South-Western College Publishing.
- Davis, D. (2005). The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance. Unpublished doctoral dissertation, The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Davenport, T. H. and Prusak, L.(1998). "Working Knowledge", *Harvard Business School Press*.
- Davis, D. (2005), "The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance", *unpublished doctorial dissertation*, University of Wisconsin-Milwaukee.
- Ding, L., Velicer, W. F. and L. L. Harlow.(1995), "Effects of Estimation Methods, Number of Indicators per Factor and Improper Solutions on Structural Equation Modeling Fit Indices", *Structural Equation Modeling 2* : pp.119-143.
- Dixon, N.(1994), "The organization Learning Cycle", *McGraw Hill International(UK) Ltd*.
- Dobson P. C.; Tosh M. (1998). Creating a learning organization: Training and development in British stee.'s universal beam mill. Source : Total Quality Management, 9(4), 1, 66-70.

- Dodgson, M.(1993). "Learning Trust and Technological Collaboration : *Human Relations*", vol1 No.1 pp.45-98.
- Duncan, R. Weiss, A.(1979), "Organizational Learning: Implications for Organizational Design." in B. M. Staw(ed.), *Research in Organizational Behavior*. N.Y.: JAL Press, vol. 1 pp.187-224.
- Easterby-Smilh. M. (1997). "Kisciplines of Organizational Learning: Contributions and Critics. "*Human Relations*, 1085-1113.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal If Management*, 25(2), 201-222.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., and Howton, S. W(2002), "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment", *Human Resource Development Quarterly*, 13(1). pp.5-22.
- Fiol, C. M. and Lyles, M. A.(1985), "Organizational Learning", *Academy of management Review*, vol, 10, pp.803-813.
- Garvin, D. A(1993), "Building a learning organization". *Harvard Business Review*, 71(4), pp.78-91.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Buren, V. and Spiro, M. S.(1996), "Learning Organization: Training and Development", *ASTD*, pp.35~45
- Goh, S. C.(1998), "Toward a learning organization: The strategic building blocks", *S. A. M. Advanced Management Journal*, 63(2), pp.15-20.
- Gooding, R. Z. & Wagner J. A. (1985). A meta-analytic review of the relationship between size and performance: The productivity and efficiency of organization and their subunits. *Administrative Science and Quarterly*, 30(4), 462-481.
- Gould, J. M., DiBella, A. J. and Nevis, E. C.(1995). "Understanding Organization as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-85
- Grant, R. M.(1991), "The Resource-Based Theory of competitive Advantage : Implications for Strategy formulation", *California management Review* 33(3) : pp.114-135.
- Hambrick, D. C. Geletkanycz, M. a. and Fredrickson, J. A.(1993), "Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Test of it's

- Determinants." *Strategic Management Journal*, vol. 14, no.5 pp. 25-53.
- Hames, R. D.(1994). "The Management Myth". *Sydney: business and Professional Publishing*,
- Hansen, M., Nohria, N., and Tiemey, T.(1999), "What's your strategy for managing knowledge?". *Business Review*, Vol. 77, pp.106-111.
- Hedberg, B. T. L.(1981) "How Organization Learn and Unlearn.: in P.C. Nystrom and W. H. Starbuck", *Handbook of Organizational Design. N. T. : Oxford Univ. Press, .*
- Hitt W. D.(1995), "The learning organization : some reflections on organizational renewal", *Leadership and Organization Development*, 16(8),pp.17-25.
- Huber, G. P.(1991). "Organization Learning: The Contributing Process and Literature", *Organization Science*, vol2, pp.88-115.
- Huselid. M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover. productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 3(3), 635-672.
- Janzen, G. (2001). The relationship between school culture and teachers' adoption of new practices: A learning organization perspective. Unpublished doctoral dissertation, Simon Fraser University, Canada.
- James, L. s. Muliak, S. A. and Brett, J. M.(1982). "Causal Analysis: Assumptions Models and Data". *Calif. : sage*,
- Jude Y., Deborah A.(1991). "Organizational Climate, Self-directed Learners and Performance at Work", *The Fielding Institute*.
- Jyotsna B. (2006), Measuring organizational learning capability In Indian managers and establishing firm performance linkage. *The Learning Organization*, 13(5), pp, 416-433.
- Kaplan, R. & Norton, D (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172-180.
- Kim, D. H.(1993). "The link between individual and organizational learning". *Sloan Management Review*, 34(3), pp.37-50.
- Leonard. D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge un group

- innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Levinthal, D. A. March, J. G. "The myopia of learning.: *Strategic Management Journal*, vol. 14(1993), pp. 95-112.
- Levitt, K.(1946) : "Action Research and Minority Problems": *Journal of Social Issues*, vol. 2, no. 4 . pp. 34-46.
- Lundberg, C. C.(1989). "On Organizational Learning.: Research in Change and Development", vol. 3, p.66.
- Leonard-Barton, D.(1995). "Wellspring of Knowledge", Boston : *Harvard Business School Press*.
- March, J. G., and Olsen, J. P,(1975). "The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity", *European Journal of Political Research*.
- March, J. G., and Simon, H. A.(1958). "Organizations". New York, NY : *John Wiley and Sons*.
- Marquardt, M. J.(1996), "Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success", New York: McGraw-Hill.
- Marsick, V. J., and Watkins, K. E. (2003), "Demonstration the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), pp.132-51.
- Masuda, Y.(1980). "The Information Social Marge are the F. W., Allan B. (1993). Organizational demography in japanese firms: group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *The Academy of Management Journal*, 36(5). (Oct., 1993), 996-1025.
- Match, J. G. & Simon, H. A. (1958). Organization. *New York: John Wiley & Sons*.
- Marquardt, M. J. (1997). Building the learning organization. *New York: McGraw-Hill*.
- McNeil, B. (2004). Transaction to the learning organization, *Library Trends*, June 22, 2004. etl as Post-Industrial Society".
- McGill, M. E. Slocum, H. W. and Lei, D.(1993) "Learning the Organization": *Organizational Dynamics*, Autumn, p.67.
- McGill, M. E. Slocum, H. W. and Lei, D.(1993) "Unlearning the Organization.":



*Organizational Dynamic*, Autumn.

- Melander, K.(1993). "The power of learning homewood". IL : *business One Irwin*.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. and Gould, J. M.(1995), "Understanding organizations as learning system", *Sloan management Review*, Winter, 36(2), pp.73-85.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H.(1995). "The knowledge management in practice", *California Management Review*, 40: pp.80-89.
- Nonaka, I.(1994). "A Dynamic Theory of Organizational knowledge Creation": *Organization Science*, vol.5, pp.14-37.
- Nonaka I.(1991). "The Knowledge-Create Company." *Harvard Business Review*, pp.50-51.
- O'Dell, C., and Grayson C. J.(1998). "If only we knew what we know : Identification and transfer of internal best practice". *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Ortenblad, A. (2004). The learning organization: Towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11, 129-144.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T.(1991), "The Learning Company A Strategy for Sustainable Development", *London: McGraw-Hill*.
- Pennings, J. M., Barkeman, H. & Douma S. (1994). Organizational learning and diversification. *Academy of Management Journal*, 37(3), 608-640.
- Peters, T. (1987). Thriving on chaos: Handbook for a managerial revolution. *Old Tappan, N J: Macmillan*.
- Redding, J. C., and Catalanello R. F(1994). "Strategic readiness : The waking of the learning organization". *San Francisco : Jossey-Bass*
- Redding, J.(1997), "Head wring the Learning Organization", *Training and Development*, ASTD, pp.62.
- Ruggles, R. L.(1997). "Knowledge management tools"., *Butterworth-Heineman*.
- Ruggles, R. L.(1998). "The state of the notion: Knowledge management in practice", *California Management Review*, 40: pp.80-89.
- Roure, J. b. and R. H. Keeley.(1990), "Predictors of Success in New Technology based Venture", *Journal of Business Venturing* 5(4) : pp.201-220.

- Schwandt(1992). "Thoughts on Organizational Learning Theory". *Unpublished Paper*
- Senge, P. M. "The Fifth Discipline". Sydney: *Random House*, 1990.
- Senge P. M.(1990a). "The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization", *New York : Doubleday/Currency*.
- Senge P. M.(1990b). "The Leader's New Working: building Learning Organizations": *Sloan Management Review*, Fall, pp.7-23.
- Senge, P. M. et al.(1994). "The Fifth Discipline : strategies and Tools for Building a Learning Organization", *New York : Doubleday/Currency*.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., and Kleiner, A.(2000), "Schools that learn: A fifth discipline field book for educators, parents, and everyone who cares about education", New York: *Doubleday-Currency*.
- Simon, H. A.(1969). "Science of the Artful", Cambridge, MA : *M.I.T. Press*
- Spencer, L. M.(1994) "The Right Stuff for The Next Dynamic." in Berger(eds.), *the Change Management Handbook*, Irwin.
- Stata, R.(1989). "Organizational learning : The key to management innovation". *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Stuart, B. and P. A. Abetti.(1987), "start-up Ventures : Towards the prediction of Initial Success". *Journal of Business venturing* 2(3) : pp.123-137.
- Swain, P. (1999). Organizational learning: Developing leaders to deal with continuous change strategic human resource perspective. *Learning Organization*, 6(1), 30-37.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2001). Foundations of human resource development. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Syme, M. and Cooke, R.(1994) "The Key to Corporate Survival: change Begins and Ends with People." in L. A. Berger(eds.), *The Change Management Handbook*, Irwin.
- Teare, R. & Dealtry, R. (1998). Building and sustaining a learning organization. *Learning Organization*, 5(1), 47-60.
- Tsai, W. M., MacMillan, I. C. and M. B. Low(1991), "Effects of Strategy and

- Environment on Corporate Venture success in Industrial markets", *Journal of Business Venturing* 6(19) : pp.9-28.
- Ulrich, D. Jick, T. Glinow, M. A. V.(1993), "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability." *Organizational Development*, Autumn pp. 54-55.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J.(1993), "Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change", *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J.(1996). "Creating the Learning Organization", *In Auction Series vol.1. VA : ASTD*.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J.(1997), "Dimensions of the learning organization questionnaire: Participant's Guide for Interpreting Results", *Warwick, RI: Partners for the Learning Organization, 2*.
- Watkins, K., Selden. G. L., and Marsick, V.(1997), "Dimensions of the learning organization in family-run firms", *Process the 1997 Academy of human Resource Developers*, pp.383-389.
- Watkins, K., Yang, B., and Marsick, V.(1997), "Measuring dimensions of the learning organization", *Proceedings of the 1997 Academy of Human Resource Developers*, pp. 543~546.
- Wiig, K. M. (1994). Learning organizations in the knowledge society. *ADCIS Conference proceedings*, 35. 221-228.
- Weick, K. E.(1979). "The social psychology of organizing". (2nd ed.). Readings, MA: *Addison-Wesley*, pp.267-300.
- Wishart, N. A., Elan J. J. and Roboy, D.(1996). "Redrawing the Portrait of a Learning Organization : Inside Knight-Rider, Inc.", *Academy of management Executive*, vol.10. no.1.
- Wonacott, M. E. (2000). The learning organization: Theory and practice. Myths and realities.
- Yang, B., Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resources Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yeung, A. K., David, O.U., Sphen. W. N., and Mary, A. V. G.(1999),

- "Organizational learning capability", *New York: Oxford University Press*.
- Zaheer. A. & Bell. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes and performance. *Strategic Management Journal*, 26, 809-825.
- Zander, D., and Kogut, K(1995). "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test", *Organization Science*, 6, pp.76-92.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32: 353-376.

# 설문지

안녕하십니까?

소중한 시간을 내어 주셔서 감사드립니다.

저는 한국산업인력공단 광주지역본부에서 학습조직화사업을 수행하고 있는 권동호입니다. 현재 많은 중소기업이 구성원의 핵심역량을 강화하기 위해 학습조직을 구축하여 학습활동을 하고 있습니다.

그러나 중소기업의 학습조직화 사업이 정착되고 활성화되기에는 더 많은 제도적 개선과 노력이 필요하다고 생각하였으며 학문적 연구를 통해 중소기업의 학습조직 활성화 방안을 구체적으로 모색하고자 합니다.

설문지는 박사학위 논문을 작성하기 위한 자료를 수집하기 위해 만들어졌으며 응답내용은 절대 공개되지 않고 학문적인 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다. 부디 솔직하고 정확한 응답을 부탁드립니다.

귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2010. 7.

조선대학교 대학원 경영학과 박사과정

연구자 : 권 동 호

지도교수 : 이 강 옥

E-mail : [dhkwon58@hanmail.net](mailto:dhkwon58@hanmail.net)

다음 문항들을 읽으시고 귀하가 느끼시기에 가장 적합하다고 생각되는 번호에 체크(✓)하여 주십시오.	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 우리 회사의 비전과 목표가 무엇인지 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사의 인적자원관리는 회사의 장기적 목표에 부합하도록 잘 설계되어 있다.	1	2	3	4	5
3. 나는 업무를 처리할 때 관련 당사자들과 충분히 협의한 후 처리 한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 구성원들 사이에 대화나 토론이 잘 이루어지고 의견 개선 또한 자유롭다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사의 비전은 구성원들 간에 서로 공유되고 있으며 비전 달성을 위해 자발적으로 참여 한다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사는 비전을 수립할 때 구성원들과 충분한 협의하여 수립한다.	1	2	3	4	5
7. 우리 회사는 연공서열보다 능력 있는 사람을 우대 한다.	1	2	3	4	5
8. 우리 회사는 연수나 교육을 통해 얻은 지식을 실제 업무에 잘 적용할 수 있게 되어 있다.	1	2	3	4	5
9. 우리 회사는 내부직원 및 외부고객의 만족도를 높이는데 많은 노력을 하고 있다.	1	2	3	4	5
10. 나는 업무를 수행할 때 회사 내 다른 업무들과의 상호관련성을 고려한다.	1	2	3	4	5
11. 내가 맡고 있는 업무는 회사를 위해 중요한 일이다.	1	2	3	4	5
12. 우리 회사는 직원들의 능력개발에 관심과 배려는 물론 충분한 지원을 해 준다.	1	2	3	4	5
13. 우리 회사의 비전은 실현 가능하다고 생각 한다.	1	2	3	4	5
14. 우리 회사는 업무를 둘러싸고 직원 및 부서 간 상호연계(네트워크)가 잘 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5
15. 나는 겉으로 드러난 문제를 시급히 해결하기 보다는 그 문제의 근본적 원인을 규명하려고 노력한다.	1	2	3	4	5
16. 우리 회사는 비전이 명확하고 구성원들이 추구해야 할 방향을 분명하게 제시해준다.	1	2	3	4	5
17. 나는 내 자신의 부족한 점이 무엇인지 잘 알고 있으며 이를 개선하기 위해 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
18. 나는 회사를 통하여 나의 비전과 목표를 달성하려고 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
19. 나는 업무역량을 향상시키기 위해 지속적으로 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
20. 우리 회사는 새로운 정보나 지식의 습득 및 이를 공유할 수 있는 시스템이 잘 설계되어 있다.	1	2	3	4	5

다음 문항들을 읽으시고 귀하가 느끼시기에 가장 적합하다고 생각되는 번호에 체크(✓)하여 주십시오.	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
21. 나는 맡은 업무의 숙련은 물론 전문영역을 확보하기 위해 꾸준히 자기개발 활동을 하고 있다.	1	2	3	4	5
22. 사회 환경의 급격한 변화에 맞추어 우리 회사도 변해야 한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
23. 나는 주어진 상황에 순응하기보다는 도전하는 자세로 환경을 변화시키며 살고 싶다.	1	2	3	4	5
24. 우리 회사 구성원들은 서로를 자신에게 도움을 주는 동료로 인식하고 있다.	1	2	3	4	5
25. 나는 나의 업무결과를 평가하여 다음 업무에 이를 반영하고 있다.	1	2	3	4	5
26. 나는 대체적으로 현재의 업무와 같은 종류의 일을 좋아하는 편이다.	1	2	3	4	5
27. 나는 비교적 어렵고 도전적인 업무를 좋아한다.	1	2	3	4	5
28. 나는 현재 맡고 있는 업무로 인해서 개인적인 성장과 발전이 많았다고 생각한다.	1	2	3	4	5
29. 나는 자율적인 사고와 행동이 많이 요구되는 업무를 좋아한다.	1	2	3	4	5
30. 나는 현재 맡고 있는 업무에 대해서 전반적으로 만족한다.	1	2	3	4	5
31. 나는 힘들더라도 새로운 것을 배울 수 있는 업무를 좋아한다.	1	2	3	4	5
32. 내가 현재 맡고 있는 업무는 상당히 해볼 만한 일이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
33. 나는 창조적이고 상상력을 많이 필요로 하는 업무를 좋아한다.	1	2	3	4	5
34. 현재 내가 맡고 있는 업무는 내 적성에 맞다.	1	2	3	4	5
35. 내가 담당하고 있는 업무는 단순하고 반복적이다.	1	2	3	4	5
36. 내가 담당하고 있는 업무는 어떤 일의 전체라고 생각한다.	1	2	3	4	5
37. 내가 담당하고 있는 업무가 잘못 처리되면 회사가 큰 손실을 입게 된다.	1	2	3	4	5
38. 내가 맡고 있는 업무의 수행방법을 내 마음대로 결정할 수 있다.	1	2	3	4	5
39. 업무를 수행하는 도중에도 내가 업무를 잘 처리하고 있는지 알 수 있다.	1	2	3	4	5
40. 내가 담당하고 있는 업무를 수행하기 위해서는 다양한 기술이 필요하다.	1	2	3	4	5

다음 문항들을 읽으시고 귀하가 느끼시기에 가장 적합하다고 생각되는 번호에 체크(✓)하여 주십시오.	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
41. 내가 맡고 있는 업무가 최종적으로 완성되기 위해서는 여러 사람의 작업을 거쳐야 한다.	1	2	3	4	5
42. 내 업무처리가 잘못되면 동료의 작업이 많은 영향을 받는다.	1	2	3	4	5
43. 현재 내가 담당하고 있는 업무의 수행절차를 내 마음대로 결정 할 수 있다.	1	2	3	4	5
44. 업무 수행이 끝났을 때 결과가 잘 됐는지 여부를 내가 직접 확인 할 수 있다.	1	2	3	4	5
45. 내가 담당하고 있는 업무는 동일한 작업의 반복이다.	1	2	3	4	5
46. 내가 맡고 있는 업무는 어떠한 일의 작은 일에 불과하다.	1	2	3	4	5
47. 내 업무처리 결과는 일반인의 생활에도 많은 영향을 미친다.	1	2	3	4	5
48. 업무 수행과정에서 내 생각이나 판단에 따라 처리할 수 있는 재량권이 있다.	1	2	3	4	5
49. 내 업무가 끝나면 상사나 동료로부터 듣지 않고도 일처리가 잘 됐는지 여부를 직접 알 수 있다.	1	2	3	4	5
50. 우리 회사 경영/관리자들은 부하들이 교육이나 훈련받기를 원할 경우 기꺼이 지원해준다.	1	2	3	4	5
51. 우리 회사 경영/관리자들은 부하들에게 업계동향이나 경쟁업체 및 회사의 목표 등에 대한 최근의 정보를 잘 알려 준다.	1	2	3	4	5
52. 나는 회사를 위해서라면 개인적인 희생을 기꺼이 감내할 의향이 있다.	1	2	3	4	5
53. 우리 회사 경영/관리자들은 부하들에게 멘토나 코치 역할을 잘 하고 있다.	1	2	3	4	5
54. 나는 우리 회사를 자랑스럽게 생각한다.	1	2	3	4	5
55. 우리 회사 관리자들은 부하들이 회사의 비전을 달성할 수 있도록 힘을 북돋아준다.	1	2	3	4	5
56. 주위 사람들에게 우리 회사에 취업하라고 권유하고 싶다.	1	2	3	4	5
57. 우리 직원들의 생산성 향상에 학습조직 활동이 큰 영향을 미쳤다고 생각한다.	1	2	3	4	5
58. 우리 회사 제품의 품질 향상에 학습조직 활동이 큰 영향을 미쳤다고 생각한다.	1	2	3	4	5
59. 회사 동료 간 인화와 협력에 학습조직 활동이 큰 영향을 미쳤다고 생각한다.	1	2	3	4	5
60. 학습조직 활동을 한 후로 직원들의 제안건수가 더 많아졌다.	1	2	3	4	5



<p>다음은 응답자 특성에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 체크(v)하여 주십시오.</p>	
61. 성별	남( ), 여( )
62. 연령	20~29세( ), 30~39세( ), 40~49세( ), 50세 이상( )
63. 학력	고졸( ), 전문대졸( ), 대졸( ), 대학원( )
64. 근무부서	생산직( ), 사무직( ), 연구직( ),
65. 직급	사원( ), 대리급( ), 과장급( ), 차/부장급( ), 임원급( )
66. 근속년수	5년 미만( ), 5~10년 미만( ), 10~15년 미만( ), 15~20년 미만( ), 20년 이상( )
67. 회사 종업원 수	30~50명 미만( ), 50~100명 미만( ), 100~200명 미만( ), 200명 이상( )
68. 학습조직 운영기간	1년차( ), 2년차( ), 3년차( )

끝까지 응답해주셔서 감사 합니다  
늘 건강하고 행복하시길 기원 합니다

## 저작물 이용 허락서

학 과	경 영 학	학 번	20087330	과 정	박 사
성 명	한글: 권 동 호 한문: 權 東 浩 영문 : Kwon Dong Ho				
주 소	광주광역시 북구 대촌동 958-18				
연락처	E-mail : dhkwon58@daum.net				
논문제목	한글 : <b>중소기업의 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구</b> 영어 : <b>A Study on the Effects of Learning Organization Discipline in Small and Medium Enterprises on the Perceived Organization Effectiveness</b>				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의( O )    반대(    )

2011 년    2 월

저작자: 권 동 호 (서명 또는 인)

**조선대학교 총장 귀하**