

석 사 학 위 논 문

# 학습조직요인이 조직 유효성에 미치는 영향

-직무 만족 및 조직 몰입의 매개 효과 중심으로-

2012년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 태 호

석사학위논문  
지도교수 정진택

# 학습조직요인이 조직 유효성에 미치는 영향

- 직무 만족 및 조직 몰입의 매개 효과 중심으로 -

Study the Impact of  
Organizational Factors, Organizational Effectiveness  
- Job Satisfaction and Organizational Commitment  
Mediated the Effect of the Center -

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이태호

석사학위논문  
지도교수 정진택

# 학습조직요인이 조직 유효성에 미치는 영향

- 직무 만족 및 조직 몰입의 매개 효과 중심으로

Study the Impact of  
Organizational Factors, Organizational Effectiveness

- Job Satisfaction and Organizational Commitment

Mediated the Effect of the Center -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 태 호

이태호의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인



# 국 문 초 록

## 학습조직요인이 조직 유효성에 미치는 영향

-직무 만족 및 조직 몰입의 매개 효과 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 태 호

본 연구는 경기 북부 지역의 학습 조직화 사업을 추진하고 있는 중소기업을 대상으로 학습 조직화 요인이 조직 유효성에 어떻게 영향을 미치는지 매개변수를 통하여 알아보기 위한 연구이다. 매개변수들이 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치며 학습 조직화 요인이 학습자의 직무 만족, 조직 몰입에 어떻게 작용하는지와 학습 조직화 요인과 학습자 개인적 특성 요인이 조직 유효성 관계에서 매개변수 영향이 어떻게 작용하는가와 매개변수가 학습자의 통계적 특성에 따라 조직 유효성에 미치는 영향에 대한 차이점을 알아보았다. 한국 산업인력공단에서 추진하는 중소기업 학습 조직화 사업에 참여하는 경기 북부 지역 기업 12개 업체 중 설문에 참여한 6개 업체 설문 데이터를 이용하여 분석하였다. 연구의 결과를 요약한 것은 다음과 같다.

첫째, 학습 조직 요인인 권한 위임이 직무 만족 및 조직 몰입, 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것인데 상사나 감독자의 통제나 지시 없이도 권한 위임 받은 사람이 책임감을 갖고 직접 의사 결정을 내리는 것이 직무 만족 및 조직 몰입, 조직 유효성에 도움이 되는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 학습 조직 요인인 부서 간 협력이 직무 만족 및 조직 몰입, 조직

유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것인데 전체 조직의 목표 달성과 생산성을 위하여 부서 간 상충된 이해관계를 자율적으로 조정하고, 상호간의 인력, 자원, 지식, 정보 등을 교류함으로써 전체 조직의 효과성과 생산성을 높이는 것으로 부서 간 협력이 영향력이 있는 것을 확인할 수 있었다.

셋째, 학습 조직 요인인 지식 공유가 직무 만족 및 조직 몰입, 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것인데 지식 공유에 대한 긍정적인 인식이 높아지면 직무 만족과 조직 몰입으로 조직 유효성을 매개하여 긍정적인 영향력을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 중소기업의 학습 조직 요인이 조직 유효성에 미치는 긍정적인 영향을 직무 만족 및 조직 몰입이 매개할 것이라는 것인데 긍정적인 직무 만족과 조직 몰입이 높은 조직 구성원들이 자신이 속해있는 조직에 상당한 긍정적인 성과를 나타내고 있음을 확인할 수 있었다.

**【주요어】** : 학습요인, 직무만족, 조직몰입, 조직유효성



# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 .....	1
제 2 절 연구의 목적과 방법 .....	3
제 2 장 이론적 배경 .....	4
제 1 절 학습 조직에 대한 이론적 고찰 .....	4
1. 학습 조직의 정의 .....	4
2. 학습 조직의 특징 .....	9
1) 지식의 창출, 공유 및 활용에 뛰어난 조직 .....	10
2) 창조적 변화 능력의 촉진 조직 .....	10
3) 탈 관료제 지향의 조직 .....	11
4) 현실을 이해하고 현실의 변화 방법을 탐구하는 조직 .....	11
5) 학습자의 주체성·자발성·참여성이 존중되는 조직 .....	12
6) 연속적인 학습이 이루어지는 조직 .....	12
7) 조직, 조직 구성원, 고객을 만족시키는 조직 .....	13
3. 학습 조직의 구축 요인 .....	13
1) Senge의 5가지 수련 .....	13
2) Pedler, Burgoyne & Boydell의 학습 기업 .....	16
3) Bennet & O'Brien의 학습 조직 구축 요인 .....	18
4) Watkins & Marsick의 학습 조직 .....	18
5) Marquardt & Reynolds의 글로벌 학습 조직 .....	19
6) Schwandt의 학습 조직 모형 .....	19
7) Gould, DiBella & Nevis의 촉진 요인 .....	20
8) Redding의 측정 요인 .....	20

9) Nonaka의 지식 창출 모형 .....	21
10) 박광량 의 4가지 차원 .....	22
11) 권석균의 학습 공동체 .....	22
제 2 절 조직 유효성에 대한 이론적 고찰 .....	24
1. 조직 유효성의 개념 .....	24
2. 직무 만족의 개념과 구성 요인 .....	24
1) 직무 만족의 개념 .....	24
2) 직무 만족의 영향 요인 .....	34
3. 조직 몰입의 개념과 영향 요인 .....	37
1) 조직 몰입의 개념 .....	37
2) 조직 몰입의 영향 요인 .....	48
4. 학습 조직과 조직 유효성과의 관계 .....	53
 <b>제 3 장 연구 방법 .....</b>	<b>57</b>
제 1 절 연구 모형 및 가설 설정 .....	57
1. 연구 모형의 설정 .....	57
2. 연구 가설의 설정 .....	58
3. 변수의 조작적 정의 .....	60
1) 학습 조직 요인 .....	60
2) 직무 만족 .....	61
3) 조직 몰입 .....	61
4) 조직 유효성 .....	61
제 2 절 조 사 설 계 .....	62
1. 조사 대상의 선정 .....	62
2. 설문지의 구성 및 신뢰성 검증 .....	63
3. 분석 방법 .....	64

## 제 4 장 연 구 결 과 ..... 65

### 제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구 결과 ..... 65

#### 1. 조사 대상자들의 일반적 특성 ..... 65

#### 2. 사회통계학적 특성에 따른 평균 차이 분석 결과 ..... 67

##### 1) 사회통계학적 특성에 따른 학습 조직 요인의 차이 ..... 67

##### 2) 사회통계학적 특성에 따른 직무 만족, 조직 몰입, 조직 유효성의 차이 ..... 75

### 제 2 절 학습조직 요인, 직무 만족, 조직 몰입과 조직 유효성의 관계 ..... 83

#### 1. 학습 조직 요인이 직무 만족에 미치는 영향 ..... 83

#### 2. 학습 조직 요인이 조직 몰입에 미치는 영향 ..... 84

#### 3. 학습 조직 요인이 조직 유효성에 미치는 영향 ..... 84

#### 4. 직무 만족 및 조직 몰입의 매개 효과 검증 ..... 86

##### 1) 학습 조직 요인과 조직 유효성 간 직무 만족의 매개 효과 ..... 86

##### 2) 학습 조직 요인과 조직 유효성 간 조직 몰입의 매개 효과 ..... 89

### 제 3 절 가설 검증 결과 ..... 93

#### 1. 학습 조직 요인과 직무 만족, 조직 몰입, 조직 유효성의 관계 ..... 93

#### 2. 학습 조직 요인과 조직 유효성 간 직무 만족 및 조직 몰입의 매개 효과 ..... 94

#### 3. 사회 통계학적 특성에 따른 평균 차이 ..... 95

## 제 5 장 결 론 ..... 97

#### 1. 연구 결과의 요약 ..... 97

#### 2. 정책적 제언 ..... 98

#### 3. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향 ..... 99

## 참고문헌 ..... 101

## 부록(설문지) ..... 107

## ABSTRACT ..... 113

## 【 표 목 차 】

[표 2-1] 학습 조직의 정의 .....	9
[표 2-2] 전통적 조직과 학습 조직의 특징 비교 .....	9
[표 3-1] 학습 조직 요인과 직무 만족, 조직 몰입, 조직 유효성의 관계에 관한 가설 설정 .....	58
[표 3-2] 직무 만족 및 조직 몰입의 매개 효과에 관한 가설 설정 .....	59
[표 3-3] 사회 통계학적 특성에 따른 학습 조직 요인, 직무 만족, 조직 몰입, 조직 유효성의 차이 .....	59
[표 3-4] 조사의 설계 .....	62
[표 3-5] 설문지의 구성과 신뢰도 분석 결과 .....	63
[표 4-1] 조사 대상자의 일반적 특성 .....	65
[표 4-2] 성별에 따른 학습 조직 요인의 차이 .....	67
[표 4-3] 학력에 따른 학습 조직 요인의 차이 .....	69
[표 4-4] 현 직장근무년수에 따른 학습 조직 요인의 차이 .....	70
[표 4-5] 근무년수에 따른 학습 조직 요인의 차이 .....	72
[표 4-6] 연령에 따른 학습 조직 요인의 차이 .....	74
[표 4-7] 성별에 따른 직무 만족, 조직 몰입 및 조직 유효성의 차이 ...	75
[표 4-8] 학력에 따른 직무 만족, 조직 몰입 및 조직 유효성의 차이 ...	76
[표 4-9] 현 직장근무년수에 따른 직무 만족, 조직 몰입 및 조직 유효성의 차이 .....	78
[표 4-10] 근무년수에 따른 직무 만족, 조직 몰입 및 조직 유효성의 차이 ·	80
[표 4-11] 연령에 따른 직무 만족, 조직 몰입 및 조직 유효성의 차이 ·	81
[표 4-12] 학습 조직 요인이 직무 만족에 미치는 영향 .....	83
[표 4-13] 학습 조직 요인이 조직 몰입에 미치는 영향 .....	84
[표 4-14] 학습 조직 요인이 조직 유효성에 미치는 영향 .....	85
[표 4-15] 권한 위임과 조직 유효성 간	

직무 만족의 매개 효과 검증 결과 .....	86
[표 4-16] 부서 간 협력과 조직 유효성 간	
직무 만족의 매개 효과 검증 결과 .....	87
[표 4-17] 지식 공유와 조직 유효성 간	
직무 만족의 매개 효과 검증 결과 .....	88
[표 4-18] 권한 위임과 조직 유효성 간	
조직 몰입의 매개 효과 검증 결과 .....	89
[표 4-19] 부서 간 협력과 조직 유효성 간	
조직 몰입의 매개 효과 검증 결과 .....	90
[표 4-20] 지식 공유와 조직 유효성 간	
조직 몰입의 매개 효과 검증 결과 .....	91
[표 4-21] 학습 조직 요인과 직무 만족, 조직 몰입, 조직 유효성의	
관계에 관한 가설 검증 결과 .....	93
[표 4-22] 학습 조직 요인과 조직 유효성 간의 직무 만족 및	
조직 몰입의 매개 효과에 관한 가설 검증 결과 .....	94
[표 4-23] 사회 통계학적 특성에 따른 학습 조직 요인과 직무 만족,	
조직 몰입 및 조직 유효성의 차이에 관한 가설 검증 결과 ·	95

## 【 그림 목 차 】

<그림 3-1> 연구 모형 .....	57
<그림 4-1> 독립변수와 감정적 매개변수 및 종속변수의 관계 요약 ...	85
<그림 4-2> 직무 만족의 매개 효과 검증 결과 요약 .....	89
<그림 4-3> 조직 몰입의 매개 효과 검증 결과 요약 .....	92





# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경

불확실한 오늘날의 경제 체제 하에서 지속적 경쟁 우위의 유일한 원천은 학습을 통한 지식뿐이기 때문에 새로운 지식의 끊임없는 창조, 확산, 체화를 통해서만 성공을 보장받을 수 있다. 지식 기반 경제사회의 핵심 경쟁 요인이 바로 지식이며 지식의 창출, 공유, 활용을 위한 조직적인 학습은 매우 중요한 의미를 갖는다. 급변하는 환경에서 기업의 생존과 경쟁 우위를 유지하기 위해서 조직은 능동적으로 대처해 나갈 수 있는 능력이 요구되고 있어 부단한 자기 쇄신을 요구하고 있다. 현대 사회는 21세기 지식 기반 사회로 사람이 경쟁력의 본질이 되고 있기에 지식과 기술력을 갖춘 인적 자원 개발에 국가와 기업은 역량을 집중하고 있다. 이는 경쟁력의 원천이 유형 자산에서 무형 자산으로 바뀌고 있기 때문이다. 기업 경쟁력이 과거에는 생산 설비와 같은 유형 자산에 좌우되었다면, 21세기 지식사회에서는 지식, 정보력, 구성원의 창의성과 몰입(commitment)등과 같은 무형 자산에 더욱 큰 영향을 받게 된다. 실제로 설비 투자, 자본 투자보다는 창의력을 갖춘 인재 양성이 경쟁력을 배가시킨다. 그래서 기업의 학습 조직을 통한 경쟁력 확보와 기업의 학습 조직과 지식 근로자 육성 등을 위해서는 기업에서의 학습 조직 필요성이 제기되고 있는 실정이다.(권동호, 2011)

학습 조직은 1978년 Argyris와 Schon의 조직 학습이라는 개념으로부터 알려지게 되었다. 그러나 철학적·심리학적 차원에서 접근하여 피상적인 논의를 하는 수준이었다. 즉, 조직 학습이 이루어지는 현상, 조직 수준에서의 학습의 내용, 과정, 결과 등을 내포하는 개념으로서 보인다. 가치중립적인 개념으로서, 학습 조직은 조직 학습이 잘 이루어지는 조직을 의미하는 것으로서 가치 판단 적인 개념이라고 할 수 있다.(김서리, 2009재인용). Senge(1996)에 따르면, 학습 조직은 조직 구성원들이 실제로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 능력을 확대시키고, 새롭고 총괄적인 사

고력을 기르며, 집단적 열망을 자유롭게 표출하고 공유하는 학습 방법을 지속적으로 배우는 조직이라고 하였다. 그는 학습 조직 구축을 위한 다섯 가지 주요 원리로 시스템 사고(system thinking), 자아 완성(personal mastery), 사고 모형(mental model), 팀 학습(team learning), 비전의 공유(shared vision)을 제시하고 이러한 차원들을 실행함으로써 학습 조직을 구축할 수 있다고 하였다.(윤희정, 2005)

학습 조직은 교육이나 생산 관리 등 어느 한 부문의 특수한 기법(技法)으로서가 아니라, 경영의 전반적 과정 모두를 다루는 총체적 사고방식과 경영 과정으로 이해되어야 한다. 따라서 학습 조직은 다른 많은 경영 혁신 기법들처럼 일시적인 유행 상품이 아니며, 기업이 추구하고자 하는 방향성이자 경영 철학이라는 범주에서 해석해야 할 것이다. 그 동안 중소기업과 대기업 간에는 지식 근로자 활용과 양성 측면에서 큰 차이가 있어 왔다. 우리나라의 중소기업 수는 전체 기업의 99.7%를 차지하고 있고, 종업원 수는 약 82%를 점하고 있어 국가 경제에서 중소기업이 큰 비중을 차지하고 있다. 그럼에도 불구하고 2005년 중소기업 근로자의 인력 개발 참여율은 9.8%정도로 대기업의 88%에 비해 매우 저조하여 양극화 현상이 극명하게 나타나고 있다. 정부는 지금까지 중소기업 경쟁력 강화를 위하여 기술개발, 품질 향상, 설비 도입, 정보화 추진의 분야에서 다양한 형태로 중소기업을 지원하고 있다. 특히 2006년부터 한국 산업인력공단이 시행하는 학습 조직 추진 지원 사업은 학습 조직 활동을 통하여 무형의 인적 자원에 대한 역량을 강화하고 성과 향상을 하도록 하기 위하여 상환 조건 없이 재정적인 지원이 이루어지는 획기적인 사업의 성격을 지니고 있으며 이 사업에 참여하고자 하는 중소기업의 호응도 매우 높은 상태이다.

많은 기업들이 학습 조직의 중요성과 필요성에는 상당히 공감하고 관심을 가지고 있으나, 실제 현장에서의 학습 조직 구축 노력은 아직 미미한 실정이다. 이는 학습 조직 개념이 추상적이고 포괄적이기 때문이며, 또 아직은 정형화된 학습 조직 구축 방법이나 도구가 없기 때문이라고 볼 수 있다. 학습 조직의 개념적 포괄성과 실천의 어려움에도 불구하고 학습 조직이 기업이 갖추어야 할 궁극적인 모습이라는 데에는 학자나 일선 실무

자들이나 크게 이견이 없는 것 같다. 지금부터 해야 할 일은 학습 조직을 구축하기 위한 실천적 도구들을 개발해 내고 이를 현실에 적용하여 구체적인 성과를 도출해내는 일일 것이다. 하지만 지금까지의 학습 조직에 관련된 국내 문헌이나 연구들은 주로 개념적인 논의가 대부분이며, 구축 방안도 추상적인 수준에 머물러 있어, 학습 조직이 갖는 중요성에도 불구하고 국내에서의 학습 조직에 대한 실증 연구는 매우 부족한 실정이다.

한국 산업인력공단에서 지원하는 학습 조직화 사업에는 학습 조직화 추진 기업으로 선정되면 여러 가지 혜택을 부여하는데 그중 하나 외부 전문가에 의한 구축 컨설팅이 있다. 학습 조직화를 처음 접하는 중소기업에 전문가들이 지도해줌으로써 보다 효율적으로 학습 조직을 정착화 시킬 수 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 학습 조직 요인이 조직 유효성에 어떻게 영향을 미치는지 조직 몰입과 직무 만족의 매개변수 효과로 알아보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 목적과 방법

본 연구는 경기 북부 지역의 학습 조직 사업을 추진하고 있는 중소기업을 대상으로 학습 조직 요인이 조직 유효성에 어떻게 영향을 미치는지 매개변수를 통하여 알아보기 위한 연구이다. 매개변수들이 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치며 학습 조직 요인이 학습자의 직무 만족, 조직 몰입에 어떻게 작용하는지와 학습 조직 요인과 학습자 개인적 특성 요인이 조직 유효성 관계에서 매개변수 영향이 어떻게 작용하는가와 매개변수가 학습자의 통계적 특성에 따라 조직 유효성에 미치는 영향에 대한 차이점을 알아보았다. 한국 산업인력공단에서 추진하는 중소기업 학습 조직 사업에 참여하는 경기 북부 지역 기업 12개 업체 중 설문에 참여한 6개 업체 설문 데이터를 이용하여 분석하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 학습 조직에 대한 이론적 고찰

기본적으로 지식을 창출해내어 습득한 지식을 해석하여 조직 내에 전이시키는데 익숙한 조직을 말한다. 목적의식을 가지고 새로운 지식과 통찰력을 행동에 반영시키는데 익숙한 조직을 의미하며, 본 연구에서는 지속적인 학습을 가능하게 하고 장려하는 조직을 의미한다.

#### 1. 학습 조직의 정의

학습이란 개별 인간들의 행위에서부터 시작되는 것이며 이러한 개별 행위가 조직의 전략적 목표와 연관되어 조직 내에 확산-공유되면서, 그 해당 행위능력의 유발이 더 이상 특정 개인에게 국한되지 않을 때 조직 학습이 유발된다(박광량, 1994 : 150). 기업 조직의 학습을 설명하고자 할 때, 심리학에서의 학습과 조직에서의 학습 간에는 기본적인 차이점이 있다. 이점에 주목하여 박광량(1994)은 기업 경영의 입장에서 학습에 관한 관심과 비교하여 두 가지 차이를 지적하였다. 그 하나는 심리학에서의 학습 연구는 학습 발생의 전후 맥락을 경시하고 있다는 점이다. 그는 심리학에서 진행된 학습 현상에 대한 연구는 학습 발생의 환경적 측면, 조직 구성원 간의 학습 내용 공유 및 확산이라는 문제, 학습활동과 조직 전략과의 연계, 그리고 학습 발생의 제한 요건 및 학습활동 저항 요인에 대한 관심이 부재하였다고 지적한다. 이는 심리학의 연구 대상과 접근 방식으로 한 개인의 정보 습득, 저장, 전이는 설명하지만, 그러한 개인이 만나는 공간에서 이루어지는 다양한 방식의 학습과 학습 환경으로서 맥락에 대한 설명력이 없음을 지적한 것이다.

다른 하나는 조직 혁신의 관점에서 학습은 무엇이 학습되었는가 보다는

지속적이고 습관적으로 되풀이되는 학습 행위 자체의 일상화에 관심을 둔다는 점이다. 전통적인 심리학적 학습 연구는 단일 과제, 또는 단일 실험 장면에서 발생하는 일회적 학습 현상의 일반화에 관심을 집중시킨다. 이런 관심과 연구는 기업에서 필요로 하는 위기 현상에 대한 대처와 조직 자체의 성장 발전을 위한 지속적이고도 습관적인 학습 행위로 연결되지 못하는 한계가 있다. 이 두 가지 사항은 기업이 학습의 성격에 주목하여 기본적인 관심을 가지게 되었지만, 기업의 요구 속에서 학습을 수용할 때 그들의 관심에 맞게 연구 성과 틀을 재조정해야 함을 보여 준다.

따라서, 기업 내 학습의 의미는 전통적 교육의 장면을 연상시키는 학문적 의미(많은 정보의 습득)라기보다 경영 현장에서 일어나는 업무 그 자체이며, 현장에서 요구되는 성과(performance)를 얻기 위하여 능력을 배양하는 데 목적이 있다. 지식사회에서 지식과 학습이 기업의 결정적인 요소가 되기 위해, 다음과 같은 두 가지 사항이 요구된다. 하나는 지식을 하나의 독립적인 프로세스로 보고 항상적(恒常的)으로 이용할 수 있는 정보시스템이 구축되어야 한다는 것이다. 다른 하나는 학습 역시 일회적이고 산발적으로 그치는 활동이 아니라 지속적이고 항상적인 활동이 되도록 해야 한다는 것이다. 이는 학습이 단기적이고 일회적인 교육만으로는 부족하며 기업의 업무 과정 속에서 항상적으로 일어나야 한다는 뜻이다. 그것이 충족되기 위해서는 학습은 더 이상 업무와 분리·독립되어서 이루어지는 별개의 활동이 되어서는 안 된다. 또한 학습에 관한 인식 역시 필요에 따라서 선택할 수 있는 활동이 아니라 누구나 일상적인 업무 활동과 함께 병행해야 하는 필수적인 활동으로 변해야 한다.(유영만,1996 : 22).

학습은 더 이상 근로 현장에 투입되기 전, 또는 동떨어진 교실 환경에서 발생하는 격리된 활동이 아니다. S. Zuboff(1988)는 「지능형 기계문명의 시대(In the Age of the Smart Machine)」에서 오늘날의 조직은 이들의 주요 목적 중의 하나가 지식의 확장이기 때문에 이를 달성하기 위해서는 그들의 조직을 학습 조직으로 만드는 방법 외에는 달리 선택의 여지가 거의 없다고 서술하였다. 즉, ‘학습은 생산적인 활동의 중심에 있는 것이며 간단히 말하면 학습은 노동의 새로운 형태이다.’ 라고 지적하고 있다. 지식

근로자의 양성은 산업인력공단이 추구하는 핵심 가치 중의 하나이다. 이는 기업에 학습을 통하여 혁신 능력을 제고시키고 경쟁력을 창출하는 것이며, 개인에게는 학습 기회를 보장하고 복지를 실현함으로써 직원의 삶의 가치를 높이는 것이라 할 수 있다. 이러한 맥락 속에서 기업 내의 학습은 “전 사원이 직장 생활 중에 자신의 삶의 가치를 새롭게 창출하고 지식 근로자로 성장하기 위하여 자기 주도적인 학습을 수행하고 학습활동에 적극적으로 참여하는 것”이라고 할 수 있다.(유영만,1996).

여기서 조직 학습과 학습 조직과의 개념적 차이를 살펴보면 조직 학습은 조직 수준에서의 학습이 이루어지는 현상, 즉 학습의 내용, 과정, 결과 등을 내포하는 가치중립적인 개념인 것이다(권석균,1996). 조직 학습과 대비되는 개인 학습 및 집단학습과의 차별화를 통하여 조직 내에서 학습이 이루어지는 현상에 관심을 기울이고 있다. 반면에 학습 조직은 조직 내 모든 수준에서의 학습이 이루어져야 함을 강조하고 있다. 즉, 개인 학습, 팀 및 집단학습, 그리고 조직 학습이 이루어져야 한다. 개인 학습(개별학습)은 조직을 구성하는 가장 기본이 되는 단위인 개인이 주체가 되는 학습이다. 개인이 어떤 계획에 따라 독서를 하거나 특정한 교육 프로그램이나 세미나 등에 참여하여 학술 이론이나 실제의 문제 해결을 위한 정보를 획득하고 지식을 배워 자신의 가치관이나 행태를 수정하고 문제 해결 능력을 향상시키는 것이다.

조직에서 이루어지는 학습은 학습하는 개인으로부터 시작한다. 그러나 개인 학습은 조직의 학습을 위해 필요한 기본적 조건이긴 하지만 조직 학습이 완성되는 충분조건은 아니다. 조직 내부에서 개인적 학습활동이 조직 활동으로 승화 발전되기 위해서는 우선 조직이 추구하는 전체 맥락과 맥을 같이 해야 하며 다른 구성원과의 공유 과정이 존재해야 한다. 개인 학습은 조직 학습의 필요조건은 되지만 충분조건은 되지 못한다. 즉, 개인 학습이 발생했다고 해서 조직 학습이 반드시 발생할 것이라고 단정할 수 없지만 개인 학습 없는 조직 학습은 불가능한 것이다. 팀 및 집단학습은 조직의 구성원들이 팀 내에서 혹은 집단에 의해서 수행하는 학습을 말한다. 조직 내부의 팀이나 집단이 학습을 통하여 가치관이나 행태를 변화시

키고 문제 해결을 위한 정보의 획득과 지식을 창출·공유·활용함으로써 조직을 더욱 활력이 넘치게 하는 것이다. 조직 내의 팀 및 집단에서 이루어지는 학습은 다른 팀이나 집단 및 개인들에게 전파, 확산되어 조직 전체의 학습활동에 영향을 미친다.

조직 학습이란 하나의 조직 전체가 주체가 되어 수행하는 학습을 말하며, 그것은 조직을 구성하는 개인과 집단들을 포함하는 조직 전체의 목표달성을 위하여 이루어진다. 조직 학습은 조직이 스스로 변혁의 필요성을 발견하고 그 위에 성공을 거둘 것으로 믿는 변혁에 착수할 수 있는 능력을 획득하고 성장시키는 과정이며 조직의 활동과 결과에 영향을 미치는 조직의 현재의 가치 기준의 타당성을 음미하고 그것이 타당성을 잃고 있는 경우에는 새로운 것으로 옮겨가는 과정으로 이해된다. 조직 학습은 개인 학습 및 팀 학습과 상호 연관되지만 그것들의 단순한 총합 이상의 것이다. 조직을 구성하는 개인이나 집단이 각 수준에 맞는 독자적인 인지와 기억 체계를 갖듯이 조직은 조직 전체 수준에서 그것을 갖게 된다. 조직 학습은 조직 전체의 전략과 시스템 차원에서 이루어지는 것이다. 조직 전체의 제도와 문화 및 규범 등에 관한 학습은 조직 학습을 통해서 효과적으로 수행할 수 있는 것이며 조직 학습의 성과야말로 그 조직 구성원과 집단들의 학습과 행동을 오랜 시간을 두고 광범위하게 통제할 수 있는 것이다.

이상과 같은 개인 학습, 팀 학습, 조직 학습은 상호 밀접한 관계를 갖는다. 개인 학습이 팀 학습을 구성하고 팀 학습은 조직 학습을 구성하는 요소가 되기도 하며, 개인 학습이 바로 조직 학습에 연결되기도 하고, 팀 학습이 조직 학습에 직접 연결되기도 한다. 또한 조직 학습이 개인 학습이나 팀 학습을 지원하고 촉진하기도 한다. 조직 학습과 학습 조직 간에는 개념적 차이가 있음에도 불구하고 학자, 실무자들에 의해 혼용되어 혼란이 야기 되는데 조직 학습은 학습 조직을 구축하기 위하여 조직 차원에서 지속적인 학습활동을 하는 것으로서 과정의 개념이며, 학습 조직은 조직 학습에 대한 결과의 개념이다. 학습 조직이 결과의 개념이라 하더라도 모든 조직 학습활동이 영원히 종료된 시점에서 최종적으로 나타나는 것이 아니라

조직 구성원에 의한 지속적인 학습 과정으로 이해되면 중간 결과물이라 할 수 있다. 조직 학습을 통해서 조직 구성원과 조직의 학습 능력이 신장됨으로써 조직의 대내외적 경쟁력이 제고된 상태, 또는 전통적 조직 구조에서 신 조직 문화가 배양된 결과로서의 성격이 강하다. 반면에 조직 학습은 개인 학습이 체질화되고 습관화된 상태를 의미하는 개념으로서 학습 조직을 구축하기 위한 조직 구성원의 지속적인 학습활동 또한 이것이 체질화된 상태를 의미한다.

개인 구성원들에 의해서라기보다는 전체 조직에 의해서 이루어지는 학습 조직은 여러 가지 방법으로 정의되었다. 개념을 정의한 대표자들 중 Peter Senge의 학습 조직이란 “조직원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고 새롭고 포용력 있는 사고 능력을 함양하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되고 학습 방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직”이라고 정의하였다. 학습 조직은 개인과 그룹 학습을 가속화하는 환경을 가진 조직이다. 학습 조직은 무엇을 해야 하는지, 왜 그것을 그렇게 해야 하는지를 이해하기 위한 주요 프로세스를 근로자들에게 가르친다. 개개인들은 성공 사례뿐만 아니라 실패 사례에서도 조직 스스로 배우도록 돕는다. 결과적으로 조직은 환경의 변화를 인식하고 효과적으로 적응해야 한다는 것이다. 또한 학습 조직은 새로운 지식과 상품, 서비스를 창출하고, 조직 내외의 혁신적인 지역사회와 네트워크를 구성하며 보다 확대된 세계로의 개발과 고차원적 서비스를 지향하며 작업을 담당하는 권한과 능력을 부여받은 근로자들의 집단으로 간주된다.(Michael J. Marquardt, 1994).



[표 2-1] 학습 조직의 정의

연구자	개념 및 정의
Senge	조직원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고 새롭고 포용력 있는 사고 능력을 함양하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되도록 하며 학습 방법으로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직
Watkins & Marsick	사람들에게 권한과 능력을 부여하고 작업 생활의 질과 품질 혁신 운동을 통합시키며 학습을 위한 여유를 찾고 협력과 이익 공유를 조정하고, 질의 및 연구를 촉진시키며, 지속적인 학습 기회를 창출하는 조직
Pedler, Burgoyne, Boydel	모든 조직 구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로서 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시키는 조직
Gavin	학습 조직은 지식을 창조·획득·변환하고 새로운 지식과 통찰에 따라 행동을 변화시키는 기술을 가진 조직

자료 : 선행 연구를 기초로 하여 연구자가 재정리

## 2. 학습조직의 특징

학습조직의 특징을 간단히 규정하기는 매우 어려운 일이다. Hitt(1995)는 전통적 조직과 학습 조직과의 비교를 통해 그 특징을 제시하였는데 조직이 관료제 조직에서 성과 위주 조직, 학습 조직으로 발전한다고 지적하였다.

[표 2-2] 전통적 조직과 학습조직의 특징 비교

구분	전통적 조직	학습 조직
공유 비전	효과성, 효율성	탄월성, 조직적 변화
리더십 유형	통제자	촉진자
팀	작업집단	시너지팀
전략	안내지도	학습지도
구조	계층적 구조	역동적 네트워크
스텝	알고있는 집단	학습집단
기술	적응학습	생성학습
측정기계	재정보고	균형 잡힌 득점표

자료: Hitt(1995), The learning organization some reflectionson organizational renewal, Leadership & Organization Development, 16(8), p.19

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

### 1) 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 변화시키는 숙달된 조직이다. 그러므로 학습조직이란 조직구성원들에 의한 새로운 발견, 아이디어, 해석 등이 조직운영과정을 통해 조직 내 공유행동 이론에 스며들어 양적, 질적 변화를 낳는 것이다.

### 2) 창조적 변화능력의 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 재창조되어야 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.

### 3) 탈 관료제 지향의 조직

학습조직은 여러 가지 면에서 탈 관료제 지향적 성격을 지닌다. 첫째, 관료제 조직에서는 공식적인 법 규정과 문서에 근거한 업무수행을 강조한다. 그러나 학습조직은 조직의 효율성을 높일 수 있는 비공식적이고 현실적이며 신축성 있는 원칙도 중요시한다. 둘째, 관료제조직에서는 계층제적 권위에 의한 집권적 의사결정과 하향적인 지시, 명령에 의하여 조직을 관리하는 것이 특징이나, 학습조직은 분권과 참여와 구성원의 자율성을 토대로 하는 상향적 업무수행을 강조한다. 셋째, 관료제조직에서는 형식적, 수단적 합리성과 인간의 감정을 고려하지 않는 업무처리를 지향한다. 그러나 학습조직은 실질적 합리성(substantial rationality)과 인간주의적 조직 관리 전략을 강조한다. 넷째, 관료제조직은 조직을 하나의 기계나 도구로 여긴다. 그러나 학습조직에서는 조직을 하나의 살아 있는 유연한 유기체로 본다.

### 4) 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 상호주관성(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.

#### 5) 학습자의 주체성·자발성·참여성이 존중되는 조직

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

#### 6) 연속적인 학습이 이루어지는 조직

학습조직에서의 학습은 일시적인 어떤 목표를 정해 놓고 그것에 도달하면 종료되는 것이 아니라, 지속적·연속적으로 이루어지는 것이다. 마치 길가는 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.

## 7) 조직, 조직구성원, 고객을 만족시키는 조직

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

## 3. 학습조직의 구축요인

급변하는 기업환경에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 기업 내부와 외부 환경을 고려한 학습조직의 구축이 중요하다. 이러한 효과적인 학습조직의 구축을 위해서는 학습조직 프로세스를 통한 개발과 실천전략이 요구된다. 본 연구에서는 효과적인 학습조직의 구축을 위한 Senge(1990), Peddler, Burgoyne & Boydell(1991), Bennet & O'Brien (1994), Watkins & Marsick (1993), Marquardt & Reynolds(1994), Schwandt (1992), Gould, Dibella & Nevis(1995), Redding(1997), Nonaka(1994), 박광량(1994), 권석균(1996), 유영만(1997) 등의 학습 조직 구축과 관련한 선행 연구를 살펴보고, 본 연구의 실증적 연구에 사용할 학습 조직 구성 요인을 추출하였다.

### 1) Senge의 5가지 수련

Peter Senge(1990)는 「제5의 수련(the fifth discipline)」에서 기업의 학습 조직으로의 전환을 촉진시키는 5가지의 학습 원칙 또는 기술을 규명하

였다. 이는 변화 관리(change management)와 관련되어 기존의 조직 이론 분야나 조직행동론 분야의 모든 이론들을 통합하는 포괄적 특성을 지니고 있다. 학습 조직을 구축하고자 하는 조직 구성원은 이 5가지 원리를 이해하고 일상 업무에서 이를 구체화해야 한다는 것이다(Senge,1994 : 36).

① 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), 공동 창조(co-creating) 등의 일련의 단계들을 필요로 한다. 이를 위해서는 모든 구성원을 동등하게 대우하며 그들의 의견과 이견을 조율하고 수렴할 수 있는 참여적 조직 문화의 정착이 필요하며, 동시에 비전적 리더십 또는 변혁적 리더십의 역량이 요구된다. 이 구성 요인의 이론적 배경으로는 조직행동론의 리더십 영역과 기업 문화 등이 중심이 되고 있다.

② 사고 모형(Mental Model) : 사고 모형이란 주변에서 발생하는 현상들을 이해하는 인식 체계로서 학습 조직을 위한 철학적 기반이며, 인식과 사고의 내면에 놓여 있는 준거의 틀이나 전제 또는 마인드 세트(mind set)를 의미한다. 이는 개인과 조직의 사고 체계와 행동 양식에 직접적인 영향을 미치며, 이러한 철학적 기반을 부단히 성찰(reflecting)함으로써 새로운 사고의 전환을 기할 수 있게 한다. 근본적으로 인지적 이론(perceptual theories)에 바탕을 두고 있으며, 전략적 사고의 영역과 연계되어 새로운 변화 관리를 주도할 수 있는 유용성을 지니고 있다는데 그 의의가 있다.

③ 자아 완성(Personal Mastery) : 자아 완성이란 개인이 진정으로 지향하는 근본적이면서도 본질적인 가치의 돌출을 위하여 개인적 역량을 지속적으로 넓혀 가고 심화시켜 나가는 행위를 의미한다. 조직 구성원의 자아 완성을 성숙시키기 위해서는 패기(self-efficacy)에 근거한 개개인의 권능

확대(empowerment)가 이루어져야 하며, 일상 업무 속에서 경험하는 시행착오들에 의하여 축적된 지식(know-how)과 사건의 밑바탕에 깔려 있는 기본적인 원리(know-why)를 지속적으로 발견하고, 만들어 내고, 개발할 수 있는 동기부여가 있어야 한다. 이 구성 요인의 이론적 배경은 조직행동론의 미시 영역인 동기부여, 권능 확대, 패기 이론들을 망라하고 있다.

④ 팀학습(Team Learning) : 팀학습을 위해서는 타인의 관점이나 의견을 존중하면서 자신의 의견을 밝히는 가운데 서로의 생각들이 유연하게 교감할 수 있는 대화(dialogue)와 토론(discussion) 문화의 정착이 필요하다. 기능 전달 문화에서 비롯되는 벽을 해소하고 보다 신속한 혁신의 결과들을 가져오기 위해 다기능팀(cross-functional team)을 조성하여 학습 능력을 증진시킬 필요성이 증대되고 있다. 팀학습 개념의 이론적 배경으로는 집단역학(group dynamics)에서의 문제 해결 과정(problem-solving process)과 의사소통 이론 등이 중심이며, 이를 넘어서는 집단적 문제 해결 내지 창의적 문제 해결과 긴밀한 이론적 연계를 맺고 있다고 하겠다.

⑤ 시스템 사고(Systems Thinking) : 시스템 사고란 현상을 이해하고 이를 바탕으로 문제를 해결하려는 수단이다. 이러한 사고는 선형적 관계를 전제로 변수와 변수 간의 부분적 현상을 이해하거나 또는 이에 집착하는 것을 배제하는 한편, 전체를 인지하고 이에 포함된 부분들 사이의 순환적 인간관계 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. Senge는 책의 제목을 제5의 수련이라고 칭할 정도로 이를 중요하게 부각시키면서 조직의 학습 능력을 배양하는 가장 중요한 요인이라고 주장한다.

## 2) Pedler, Burgoyne & Boydell의 학습 기업

Pedler, Burgoyne & Boydell(1991)은 생명력이 없는 정적 이미지의 학습 조직이라는 개념보다는 살아 숨 쉬는 동적 이미지의 학습 기업(Learning Company)이라는 개념을 사용하고 있는데, 조직이라는 용어가 추상적이고 생동감 없는 기계적 뉘앙스를 풍긴다면, 기업이라는 용어는 공동 목표를 달성하기 위해 일단의 팀 구성원들이 서로 협력해서 프로젝트를 추진하는 생명력 있는 유기체임을 강조한다. 학습 기업은 다음과 같은 10가지 요소를 그 특징으로 가진다(Pedler et al., 1991; Watkins & Marsick, 1996 : 152).

① 전략에 대한 학습적 접근(Learning Approach to Strategy) : 학습 기업은 조직의 정책과 전략을 짜고, 이를 실행·평가하며, 평가 결과를 토대로 수정·보완하는 일련의 과정을 의식적인 학습 과정으로 간주하여 정책과 전략을 질적으로 향상시키고자 한다.

② 참여 지향적 정책 형성(Participation Active policy-making) : 정책과 전략 형성 과정에 모든 조직 구성원을 적극적으로 참여시켜 구성원들의 다양한 관점과 시각을 반영할 수 있는 기회를 부여함으로써 전략이나 정책의 형성 과정이 조직 구성원 전체의 공동 책임임을 인식시킨다.

③ 정보 공유의 촉진(Informating) : 학습 기업은 첨단 테크놀로지를 활용하여 다양한 정보를 공유할 수 있는 메커니즘이나 채널을 구축한다는 특징을 가지고 있다.

④ 형성적인 회계와 통제(Formative Accounting and Control) : 학습 기업은 회계, 예산 및 보고 체계가 학습 활동을 촉진시킬 수 있도록 재구성하고, 금융이나 재무 담당자가 조직 내부의 회계 관련 컨설턴트 역할을 수행할 수 있도록 한다.



⑤ 사내 커뮤니케이션의 촉진(Internal Exchange) : 학습 기업은 부서 내부의 구성원들이 지속적으로 커뮤니케이션 활동을 촉진시켜 상호간의 요구, 기대 사항, 갈등 요인 등을 스스로 해결하려는 분위기를 만들어 나간다.

⑥ 보상 구조의 융통성(Reward Flexibility) : 학습 기업이 활성화되기 위해서는 조직 구성원의 창의성과 혁신적인 아이디어의 실천 정도에 따라 그에 상응하는 효과적이고 다양한 보상 체계를 구축해야 한다.

⑦ 유연한 조직 구조(Enabling Structures) : 학습활동이 효과적으로 발생하기 위해 조직 구조가 과거 통제 중심의 관료적 조직 구조에서 의사 결정이 신속하게 이루어지고 외부 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 융통성이 있는 수평적 구조로 재편되어야 한다.

⑧ 외부 정보 채널의 구축(Boundary Workers as Environmental Scanners) : 조직 내부에 새로운 정보가 계속적으로 유입되기 위해서는 조직 외부와의 공식적 혹은 비공식적인 정보 채널이 구축되어야 한다.

⑨ 기업 간 학습활동(Inter-Company Learning) : 기업 상호간에 배울 수 있는 학습 기회를 지속적으로 형성 해가야 한다.

⑩ 학습 분위기의 조성(Learning Climate) : 자기 개발의 기회(self-development opportunities for all)를 확대해 나간다. 이와 같은 10가지 요소는 학습 기업의 활동에서 각각 전략, 조직 내부, 조직 외부, 학습 기회, 조직 구조 등의 영역으로 나누어 볼 수 있다.

### 3) Bennet & O'Brien의 학습 조직 구축 요인

Bennet & O'Brien (1994)은 이전의 학습 조직 모델이 제시하는 이상이

나 행동 특성을 그대로 유지하면서 기업 현장에서 학습 조직을 적용하거나 실천할 수 있도록 구체적이고 실제적인 학습 조직 구축 요인들을 다음과 같이 제시하였다(Bennet, J. K ; O'Brien, M. J, 1994 : 46).

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| ① 전략과 비전의 공유   | ② 최고 경영진의 실천      |
| ③ 관리자들의 실천     | ④ 개인과 팀의 실천       |
| ⑤ 작업 프로세스      | ⑥ 업무 성과 목표와 프로세스  |
| ⑦ 개방성과 신뢰의 분위기 | ⑧ 학습을 지원하는 조직의 구조 |
| ⑨ 정보의 흐름       | ⑩ 훈련과 교육          |
| ⑪ 개인과 팀의 개발    | ⑫ 보상과 인정          |

#### 4) Watkins & Marsick의 학습 조직

Watkins & Marsick에 의하면 학습 조직이란 개인, 집단, 조직, 사회적 수준에서 학습이 일어나는 것으로서, 이러한 각 수준에서 학습이 일어나기 위해서 요청되는 6가지 필수 행동을 제시하였다. 개인 수준에서는 계속적인 학습 기회를 창출하고, 대화와 탐구심을 촉진하여야 하며, 집단 수준에서는 협력과 팀학습을 조장하여야 한다. 조직 수준에서는 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.

#### 5) Marquardt & Reynolds의 글로벌 학습 조직

Marquardt & Reynolds(1994)의 글로벌 학습 조직은 개인이나 집단 차원의 학습과 조직 차원의 학습, 글로벌 차원의 학습으로 대별하여 글로벌 기업의 학습 조직에서 고려하여야 할 11가지 필수적 요인과 글로벌 학습

을 촉진시키는 6가지 요인을 지적하고 있다(Marquardt, M. ; Reynolds, A., 1994 : 126). 구인 학습 조직 활동을 결정짓는 특징으로는 수평적 조직 구조와 같은 적절한 구조, 기업 학습 문화, 권한과 능력의 함양, 주변 환경에 대한 대처 능력, 지식 창출과 이전, 학습 공학과 정보 기술, 질 위주의 경영, 학습 전략, 지원 분위기, 팀워크와 네트워킹, 비전의 공유 등이 제시되고 있다. 다음으로 바깥 구인 조직 성공을 위한 글로벌 학습을 촉진시키는 요인으로서 문화 변용, 국가 간 경계 의식의 극복, 세계화, 언어능력, 리더십, 노동력의 다양성 등을 밝히고 있다.

## 6) Schwandt의 학습 조직 모형

Schwandt (1992)는 학습과 변화의 개념을 통합하는 조직의 학습 모델을 개발하였다. 이 모델에서는 4가지의 하위 시스템들(환경적 상호 연계, 행동과 반성, 기억과 의미, 유포와 확산)간의 상호작용이 어떻게 조직 내·외의 환경 변화를 이해하고 그에 따라 적응하며 생존하는가를 나타내고 있다. 환경적 상호 연계는 학습 조직에 대한 정보를 제공하는 창구 역할을 하며, 적응 기능을 제시하고 있다. 이 기능은 기업의 환경을 개관하고 시험하는 조직의 활동 과정에서 나타나며, 기업에 투입될 요소를 선택한다. 행동과 반성은 조직의 활동과 조직 활동의 인과관계를 검토하며, 새로운 정보로부터 지식 창출을 하고 조직의 학습 목표가 성취되도록 지원한다. Schwandt는 이러한 조직 활동 중에 나타나는 이러한 기능으로 실험, 연구, 평가, 비판적 사고와 문제 해결을 든다. 기억과 의미는 조직으로 하여금 판단, 선택, 초점, 통제에 대한 기준을 창출함으로써 조직의 환경 변화와 경험에 의미를 부여하도록 지원한다. 여기서의 문화적 믿음, 가치, 전제, 그리고 조직의 실용 예를 유지하고 창출한다. 유포와 확산은 학습 시스템의 요소들을 조화시키고 구성한다. 커뮤니케이션 네트워킹, 전자적 자료 교환의 기술적 프로세스, 그리고 리더십 역할 결정 등을 포함한다.

## 7) Gould, DiBella & Nevis의 촉진 요인

Gould, DiBella & Nevis(1995)도 학습 조직 초기 연구자들이 제시한 핵심들을 그대로 유지하면서, 학습 조직이 지나치게 이상주의적이라는 비판을 극복하기 위해서 조직들이 현재 수행하고 있는 학습활동 스타일들을 객관적으로 제시하고자 하였다. 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 양태(공식적 대 비공식적), 학습량의 초점(점진적 대 혁신적), 가치 사슬 초점(설계 대 유통), 기술개발 주체(개인 대 집단) 등 7가지로 제시하였다. 또한 학습 조직 촉진 요인을 환경 검색, 업무 성과 격차, 측정에 대한 관심, 실험 정신, 개방적 분위기, 지속적인 교육, 운영의 다양성, 다수의 주창자, 참여의 리더십, 시스템적 관점 등 10가지로 제시하였다.

## 8) Redding의 측정 요인

Redding(1997)은 학습 조직의 측정 단계를 제1단계 학습 조직의 평가 목적 규명, 제2단계 학습 조직의 평가 도구와 방법의 선택, 제3단계 학습 조직의 평가 시행과 결과 분석, 제4단계 학습 조직 실천 전략의 개발, 제5단계 학습 조직의 현실적 실행안 설계, 제6단계 학습 조직의 현실적 실행안 시행으로 구분하였고, 학습 조직의 현실적 실행 안을 학습의 수준과 조직의 시스템 2가지로 구분하였다. 또한 학습의 수준에는 개인 학습, 팀 학습, 조직 학습 등 3가지의 실행 요인을 제시하였고, 조직 시스템은 비전과 전략, 리더십과 경영관리, 문화, 구조, 커뮤니케이션/ 정보/ 지식 시스템, 성과 관리, 기술 등 7가지의 실행 요인을 제시하였다.

## 9) Nonaka의 지식 창출 모형

Nonaka(1994)는 개인과 조직이 지식을 어떻게 창출해 나가는지를 보여 주었다. 암묵적 지식(implicit knowledge)과 명시적 지식(explicit knowledge)간의 상호작용을 통해서 개인과 조직의 지식을 창출해 나가는데, 암묵적 지식에서 암묵적 지식으로 상호 작용하면서 지식을 창출하는 과정을 사회화, 암묵적 지식에서 명시적 지식으로 상호 작용하면서 지식을 창출하는 과정을 조합, 명시적 지식에서 암묵적 지식으로 상호 작용하면서 지식을 창출하는 과정을 내면화라고 하였다(Nonaka,1994 : 25).

Nonaka는 일본 기업의 경쟁력의 주된 원천은 조직 구성원들이 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 핵심 능력에 해당된다는 점을 부각시켰다. Nonaka의 암묵적 지식에 대한 강조는 조직 구성원들의 오랜 경험과 숙련에서 나온 노하우나 지식들을 공유할 필요성과 방법론을 제시하였다는 데 큰 의미가 있다. 그밖에도, 그는 그의 지식 창출 방법론이 서양의 전통, 특히 데카르트적 전통에서 안고 있는 아는 자와 알려진 것 간의 분리 문제를 극복하고, 앎의 주체(아는 자)와 대상(알려진 것) 간의 구별을 없애려는 시도를 함으로써, 동양적 관점을 현대의 조직 경영에 기여할 수 있는 구체적인 방법론으로 제시했다는 데 그 의의가 크다고 할 수 있다.

## 10) 박광량 의 4가지 차원

박광량(1994)은 학습 조직 구축의 4개 주요 영역을 환경, 조직, 과업, 인간 차원으로 보고, 각 영역에서의 주요한 행동 지침을 영역별 학습 조직 구축의 4C'전략이라고 하였다. 환경 차원에서 학습 조직 구축의 핵심은 연결 짓기 Connect 전략으로서, 조직의 주요 환경 변수들, 특히 고객과의

연결망을 그 질적, 양적 측면에서 증대시키는 것이다. 조직 차원에서는 학습 행위가 체계적으로 전개되고 학습 내용이 전 조직에 확산, 공유되도록 하는 Communicate 가 핵심 전략이다. 과업 차원에서는 부단한 혁신을 위하여 일상 업무 과정에서 도전, 실험, 그리고 학습이 촉진되도록 하는 Challenge 전략이 있다. 인간 차원에서는 조직원 개개인의 습관적 학습 행위를 통해 인적 자본 가치가 높은 학습인을 양성하는 Capitalize 전략이 있다.

## 11) 권석균의 학습 공동체

권석균(1996)은 학습 공동체의 구현 모형에서 학습 공동체의 핵심 가치를 학습 문화와 연계시키고 있다. 그는 학습 공동체란 개인·집단·조직·사회 등의 모든 차원에서 새로운 지식의 창출이 자유롭게 이루어질 뿐만 아니라, 더 나아가 이들 개인·집단·조직·사회 수준 간의 다차원적인 지식 이전을 통한 이차적 지식 창출이 활성화되어 있는 기업의 모습이라고 정의를 내린다. 그리고 이와 같은 학습 공동체의 구현 방안으로서는 개인 학습에 필요한 학습 문화로서 열정의 부여, 창조성의 발휘, 전문 능력의 강화, 집단학습에서는 신뢰 기반 구축, 커뮤니케이션의 활성화, 팀워크 강화 문화를, 조직 학습에서는 시스템 사고, 전략 공유, 권한 확대의 확산 문화가 필요함을 역설하였다.

이와 같이 학습 조직은 실현되고 구축되는 것에 의미가 있으므로, 심층적인 이론 연구보다 실증 연구나 사례연구가 보다 활발하게 이루어진다. 먼저, 학습 조직의 영향 요인을 탐색하고 기존의 이론에서 보다 확장된 학습 조직 개념을 정교화 하려는 목적의 연구에는 김희규(2004)와 Kontoghiores 등(2005)의 연구가 있다. 그리고 기존의 이론적인 연구를 바탕으로 실증적인 검증을 하는 것을 목적으로 하는 연구(Watkins & Marsick, 2003; Yang, 2003)가 있는데, 통합적 관점에 기반하여 사람과 구조 차원의 구조적인 관계를 검증한 연구들은 학습 조직 실증 연구의 활성화

화를 촉진하였다는 의의를 갖는다(Ellinger et al., 2002; Hernandez, 2003; Mc Hargue, 2003; Wang et al., 2007; Yang, 2003).

학습 조직은 사회문화적인 배경과 기업 구조에 영향을 많이 받는 개념이기 때문에 본 연구에서는 권한 위임, 부서 간 협력, 지식 공유 세 가지의 요인이 조직 유효성에 어떻게 매개 하는지 연구를 진행하였다.



## 제 2 절 조직 유효성에 대한 이론적 고찰

### 1. 조직 유효성의 개념

전통 조직 이론에서 현대 조직 이론에 이르기까지 조직 연구의 궁극적인 관심은 조직 유효성(또는 조직 효과성, Organization Effectiveness)을 극대화하는데 있다. 따라서 조직 유효성에 관한 연구는 조직 이론에 있어 가장 중심적인 연구의 주제가 되어 왔다. 그러나 조직이나 목표를 보는 시각이 다양하고 그 측정이 어렵기 때문에 모든 조직에 보편적으로 사용되는 유효성에 대한 합의된 개념을 도출하기는 어려울 것이다.

조직 유효성이란 개념을 논의할 때 가장 먼저 고려되어야 할 사항 중의 하나가 효율성의 개념이다. 일반적으로 효율성은 어떤 성과 달성을 위한 투입과 산출의 비를 나타내고, 반면 유효성은 이미 설정된 목표의 달성 정도를 의미한다. 조직의 목표 달성은 질과 양, 시간, 비용의 관점에서 검토되어야 하는데 이 네 요소가 모두 포함된 목표 달성 정도가 유효성이며 이러한 목표 달성을 위해 투입된 각 요소에 대한 성과의 비는 효율성이라고 할 수 있다(신유근, 1983 : 148). 사실 조직 유효성은 사회 전반의 광범위한 영역과 시간 차원 등을 함께 고려하기 때문에 개념적 정의와 측정 기준의 체계화가 매우 어렵다. 조직 유효성은 간단히 조직이 목표를 설정하고 주어진 자원과 여건 속에서 그 목표를 성취한 정도를 말하며 기업의 수입 성과와 조직의 욕구 충족 및 사회에 대한 기여도를 포함하는 개념이다. 본 연구에서는 그 범위를 한정하여 조직 몰입과 직무 만족을 하위 변인으로 한다.

### 2. 직무 만족의 개념과 구성 요인

#### 1) 직무 만족의 개념

직무 만족의 개념은 논자들마다 차이점이 있으나 관련 분야의 대표적



학자인 Locke(1976)에 의하면 직무 만족(Job Satisfaction)이란 ‘개인이 직무나 직무 경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태’로 정의하였다. 이러한 직무 만족의 개념에 대하여는 조직에서 인간의 문제에 보다 많은 관심이 집중되어 많은 연구가 이루어져 왔고 그 결과 직무 만족은 단일 차원이 아닌 다차원적인 개념이며 조직의 다양한 성과 요인들과 관련된다는 사실이 밝혀졌는데 개인이 조직에서 느낄 수 있는 이러한 직무 만족의 차원들은 대략 직무 자체, 승진, 임금, 상사, 동료 등 다섯 가지 요인으로 요약된다(Smith et al., 1969 : 35).

높은 수준의 직무 만족을 느끼는 사람은 직무에 대한 긍정적인 태도를 갖고 있고, 자신의 직무에 대해 불만을 느끼는 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 갖고 있는 것이다. 조직 구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해서 만족하느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 가진다. 직무에 대해서 어떻게 만족하느냐에 따라 구성원은 조직에 대하여 긍정적일 수 있고 부정적일 수도 있으며 이는 곧 조직의 성과에 영향을 미치게 된다(표용태, 2006).

이와 같은 조직 구성원들의 다양한 성과와 관련되는 직무 만족은 일반적으로 직무 만족이 높아지면 이직이나 결근이 줄고 조직 시민 행동을 더 많이 보이게 된다(Robbins, 2005; Wagner & Hollenbeck, 2005; Hom and Gaerter, 2000). 그러나 한편에선 만족했다고 해서 반드시 생산성과 같은 양적 성과가 높아지는 것은 아니며 오히려 성과가 높은 구성원들에 대해 적절하게 보상할 때만이 그들의 만족도가 높아진다는 연구 결과가 있다. 즉, 인간관계에 있어 만족이 성과를 높이는 것이 아니라 성과가 보상을 통하여 만족을 이끌어 낸다는 견해가 제기된 것이다(Luthans, 1998).

직무 만족이 매우 중요한 의미를 지닌 이유로 다음의 세 가지를 들고 있다. 첫째, 직무 만족이 직무 성과에 영향을 준다는 것은 실증적인 분석에 대한 논란에도 불구하고 대부분의 일선 경영자들은 이를 인정하고 있다. 둘째, 개인이 직무에 만족할 때 외부에 대해 긍정적이게 된다. 셋째, 직무 만족도가 높을 때 이직률과 결근율이 낮아지고 그 결과 생산성에 긍정적인 효과가 있다는 것이다(신유근, 1991).

고용 형태에 따른 직무 만족에 관한 연구는 1970년대 초반부터 시작되었으며(Gannon & Nothorn, 1971; Logan et al., 1973) 그 초점은 정규직과 비정규직 간의 직무 만족 수준이었다(Hall & Gordon: 1973, Hom, 1979: Miller & Terborg, 1979: Feldman et al., 1994: Dyne & Ang. 1998).

고용 형태를 정규직과 비정규직으로 구분하여 이들 두 집단에 속한 근로자의 직무 만족에 관하여 수행된 선행 연구 결과는 크게 세 가지 범주로 나눌 수 있다.

첫째 범주는 정규직 근로자가 비정규직 근로자보다 직무 만족이 높다는 실증 연구 결과들로서, Miller & Terborg(1979)와 Hom(1979)은 연구 결과에서 비정규직 근로자는 정규직 근로자에 비해 상대적으로 직무 만족이 낮고, 역할 갈등과 직무 전반에 걸쳐 부담을 느끼고 있다고 주장한 바 있다. 이는 고용 형태가 직무 만족에 영향을 주는 선행 요인으로 작용할 수 있음을 제기한 것이었다. Beard & Edward(1995)는 비정규직 근로자를 고용함으로써 수반되는 고용 불안정성, 심리적 계약의 거래적 본질, 낮은 예측 가능성, 낮은 통제력과 사회적 비교 과정이 비정규직 근로자의 직무 만족과 몰입에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Dyne & Ang(1998)은 전문직에 종사하는 정규직과 비정규직 근로자를 대상으로 한 연구에서 비정규직이 정규직에 비해 직무와 조직에 대하여 가지는 태도가 상대적으로 비 호의적이라고 주장하였다. 이영면(2005)은 직무 만족에 있어서 비정규직이 정규직 근로자에 비해 낮다는 실증 연구 결과를 제시하기도 하였다.

둘째 범주는 비정규직 근로자가 정규직 근로자보다 직무 만족이 높다는 연구들로 Eberhardt & Shani(1984)의 연구 결과에서는 비정규직 근로자가 정규직 근로자에 비하여 오히려 직무 만족 수준이 높고 조직에 대해서도 더욱 호의적인 태도를 보이고 있는 것을 밝혀낸 바 있다. 이는 일반적으로 알려진 이전의 연구 결과와는 정반대의 주장으로 정규직보다 오히려 비정규직 근로자의 직무 만족 수준이 높음을 주장한 특이할 만한 연구 결과라 할 수 있다. 이는 비정규직 근로자 중 자발적인 비정규직은 스스로 원하여 선택한 고용 형태로서 직무 태도에 오히려 긍정적일 수 있으나 우리나라

의 경우와 같은 비자발적인 비정규직이 많을 경우는 결과가 다를 수 있다.

셋째 범주는 정규직 근로자와 비정규직 근로자의 직무 만족에 의미 있는 차이가 없다는 연구들이 있다. McGinnis & Morrow(1990)는 회귀분석을 통하여 수행한 연구 결과에서 인구 통계 변수를 통제한 결과 정규직과 비정규직 근로자 사이에는 직무 만족, 조직 몰입, 조직 분위기 인식 등에서 차이가 없고 다만 인구 통계 변수가 직무 태도의 대부분을 차지하는 것을 발견하였다.

Peter & Stephen(1997)은 정규직과 비정규직 근로자를 대상으로 한 연구 결과에서 그들의 직무 만족 수준, 동기부여 정도, 직무 특징들에 대한 인식, 경험된 심리적 상태 등을 비교 분석한 결과 두 집단간 유의한 차이를 보이지 않았고 심지어는 비정규직의 수준이 정규직보다 더 높게 나타났다고 주장했다. 이처럼 고용 형태에 따른 직무 만족에 대한 응답자들의 태도가 일관적이지 못한 이유는 응답자들이 속한 기업이 처한 대내외 환경의 차이와 고용 형태의 다양성 및 개인적 특성에 기인하는 것으로 해석할 수 있다.

이처럼 조직 구성원이 직무에 대해서 가지는 만족감이나 불쾌감 등의 태도에 의해서 조직의 생산성과 직접적으로 관련되기 때문에 구성원의 직무 만족의 정도는 조직의 목표에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다(김호정, 2001). 또 종사원들은 생활의 대부분을 직장에서 보내고 있기 때문에 최소한의 인도주의적인 측면에서도 직무 만족은 매우 중요하며 조직의 입장에서 매우 중요하다. 또한 사용자의 입장에서 보면 구성원들의 동기유발을 통한 업무의 성과 향상과 조직 구성원의 직무 만족을 통한 조직의 효율성 제고라는 측면에서 직무 만족은 매우 중요한 의미를 지닌다. 따라서 기업이 종업원의 필요와 욕구를 어느 정도 충족시켜 주려고 노력하고 있는가에 따라 조직 구성원들의 조직 목표에 대한 공헌도는 크게 좌우된다고 할 수 있다(안명옥, 2005).

조직에서 직무 만족은 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적, 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 지각된 반응을 의미한다. 따라서 어느 집단이나 조직을 막론하고 조직의 생산성은 구

성원의 기술이나 기능과 같은 물리적인 요인에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 구성원의 태도나 감정에 영향을 받을 수밖에 없다. 이처럼 주어진 직무에 대한 개인의 태도나 감정을 포괄하는 직무 만족이 생산의 중요한 변수로 작용하면서 직무 만족의 정도는 효율성 평가의 중요한 지표가 되고 있다.

따라서 조직을 구성하는 구성원은 직무 만족을 통해 얻게 되는 성취감과 근무 의욕은 개인의 자아실현과도 직결되는 중요한 변수라고 할 수 있다. 그렇다면 왜 직무 만족이 조직의 원활한 운영 평가 기준이 되며, 어떤 점에서 직무 만족이 중요한 관심의 대상이 되는지를 구성원의 측면과 조직의 측면에서 살펴보고자 한다. 먼저 구성원의 입장에서 다음 세 가지를 들 수 있다(신유근, 1991).

첫째, 직무 만족은 가치판단의 입장에서 볼 때 중요하다. 사람들은 그들 생활의 대부분을 직장에서 보낸다. 따라서 최소한의 인도주의적인 입장에서 보더라도 우리 삶의 대부분이 윤택하고 충족된 것이기를 우리는 누구나 바랄 것이다. 직장은 단지 생계를 위한 소득만을 얻는 곳이 아니라 생활의 만족을 구하는 곳이기도 하다. 이러한 점에서 구성원의 직무 만족은 조직이 사회에 대하여 가지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있다.

둘째, 직무 만족은 정신 건강적인 측면에서 중요하다. 사람들은 자기 생활의 한 부분이 불만족스러우면 그것이 전이 효과를 가져와 그와 관련 없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보이는 경향이 있다. 직장 생활에서 만족을 느끼지 못하는 사람은 가정생활이나 여가 생활, 심지어는 삶 자체에까지 불만을 느낄 수 있다.

셋째, 직무 만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 일에 대한 만성적인 불만은 스트레스의 한 형태를 표현하는 것으로서 이 스트레스는 유기체에 큰 부담을 주어 여러 가지 질병을 낳게 만든다.

반면에 직무만족은 조직구성원의 성과나 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 생각과는 달리 실제로 직무만족이 직무성과와 직접적인 관계가 없다는 실증결과 또한 많다. 즉 직무만족과 직무성과 간의 관계에 대해서는 명확한 결론을 내리기가 어렵다는 것이다. 그럼에도 불구하고 직무만족

이 이렇게 중시되고 관심의 대상이 되고 있는 이유에 대해 Davis(1951)는 조직의 관점에서 조직구성원의 직무만족이 높을수록 조직은 다음과 같은 여러 가지 긍정적인 파급효과를 얻을 수 있기 때문이라고 주장하였다. 그 내용을 살펴보면 다음과 같다. ① 조직구성원은 조직목표의 달성을 위하여 자발적으로 협조한다. ② 조직구성원은 조직과 상사에 대하여 좀 더 순종하고 충성하게 된다. ③ 조직이 어려움에 처하게 되면 회사 직원들도 조직과 함께 어려움을 극복하려고 노력한다. ④ 조직구성원은 자신의 직무에 대하여 한층 더 흥미를 가지게 된다. ⑤ 조직구성원은 조직 내의 법규나 규율을 엄수하고 질서를 유지하게 된다. ⑥ 조직구성원은 조직의 구성원임을 자랑스럽게 생각하게 된다.

조직이란 인간의 집합체로서 특정한 목적을 추구하기 위하여 의식적으로 구성된 사회적 단위를 의미한다(이영조외, 2004: 136). 조직의 정의를 생각할 때 중요한 것이 ‘인간’과 ‘특정한 목적’이다. 여기서 말하는 인간은 조직을 구성하는 개인을 뜻하며 특정한 목적이란 생산성 혹은 효율성의 개념으로 이해할 수 있다. 동태적인 의미로서 조직의 중요성이 대두되고, 조직을 하나의 유기체로 생각하면 구성원과 조직은 불가분의 관계에 놓여 있다.

또한 긍정적이고 적극적인 직무태도는 근무의욕 고취의 자극제가 되면서 이는 직무성과 달성에 큰 영향을 미치게 된다. 또한 대인관계 형성에 따른 원활한 의사소통은 조직의 목표달성에 기여함은 물론 장기적으로 조직의 대외인지도 제고 및 도약의 기틀이 될 수 있으므로 조직에서의 직무만족은 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

개인의 측면에서도 직무만족은 무척 중요할 수밖에 없다. 하루 일과 중에서 더 많은 시간을 직장에서 보내게 되는 구성원에게 직장의 의미는 단지 생계를 위한 수단이 아닌 보다 가치 있고 보람 있는 성장과 자아실현의 발판이 되어야 한다. 주어진 직무를 통해 얻게 되는 만족감은 개인의 정신건강 및 신체건강에도 긍정적인 영향을 끼치게 된다. 또한 긍정적인 사고와 적극적인 근무의욕은 능력발전의 촉매제로서 개인의 발전과 행복한 삶을 영위해 나가는 데 중요한 역할을 하기 때문에 개인에게 있어서도

직무만족의 중요성은 더욱 강조되고 있다.

직무만족이 조직의 입장에서 중요한 이유는 첫째, 직무만족이 높은 조직 구성원은 자신의 조직을 외부에 호의적으로 평가할 것이며, 둘째, 직무에 만족하는 구성원은 조직 내의 인간관계를 원만하게 형성할 것이며, 직무만족 중요성은 결근율과 이직률을 감소시키고 나아가 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

그러나 최근 중소기업에 종사하는 종사자들을 대상으로 한 조사에 의하면 직무에 대한 불만족이 상당히 높게 나타나고 있는 바, 그 원인으로는 과도한 근무시간, 열악한 환경, 낮은 보수 등의 직무 외재적 요인들을 지적하고 있다. 또한 직무에 관련된 내재적 요인들(과도한 업무량, 스트레스, 업무 및 인사의 불공평성, 능력보다는 서열이나 연공 중시 등)로 인해 종사자들의 직무만족에 상당히 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 부정적인 영향으로 인한 종사자들의 직무 불만족은 이직, 결근 및 지각 등의 발생에 매우 큰 상관관계가 있으며 다양한 업무성과에도 좋지 않은 결과를 초래하게 된다.

따라서 종사원은 직무에 대한 만족수준이 높을수록 자신의 직무와 조직 환경에 긍정적으로 반응할 것이며, 불만족할수록 부정적으로 반응하게 될 것이다. 그러므로 종사원이 만족하기 위해서는 고용형태에 따른 종사자의 직무만족과 조직몰입을 할 수 있는 지원 및 정책이 절실히 요구된다고 할 수 있다. 이상과 같이 다양한 관심에서 여러 학자들이 정의한 직무만족에 대한 개념들을 살펴본 바, 본 연구에서는 직무만족이란 “조직구성원인 개인의 주어진 직무상황에서 개별적 직무수행을 통하여 자신이 경험하거나 얻어지는 욕구충족에 따른 구성원들의 만족감을 갖는 긍정적 정서 상태”라고 정의하고자 한다.

직무만족을 결정짓는 이론은 동기부여이론과 일맥상통한다. 동기부여란 조직구성원의 자발적 노력을 유도하기 위한 것으로 구성원의 어떤 행동이 어떤 힘에 의해 유발되며, 무엇을 목적으로 하고 얼마나 지속 되는가 등이 문제가 된다. 동기부여이론 즉 직무만족에 관한 이론은 크게 내용이론과 과정이론으로 나뉘어 질수 있다. 내용이론이란 개인으로 하여금 행동의 동

기를 유발하게 하는 요인들이 무엇인가에 초점을 두는 것인데, 동기유발의 주된 요인을 개인의 욕구에서 찾는다는 점에서 ‘욕구이론’이라 부르기도 한다. 과정이론은 개인과 업무의 특성, 작업환경 등과 같은 여러 변수들 간의 상호작용과정을 통해 욕구가 유발되는 단계 또는 과정을 밝히려는 것으로 ‘이대이론’이라 부르기도 한다(이영조 외, 2004: 206).

동기유발에 관한 이론들을 그 연구초점에 따라 크게 내용이론과 과정이론으로 나눌 수 있다. 내용이론은 인간의 행동을 활성화시키고 정지시키는 내면적인 요인을 설명하는 이론으로 업무와 관련된 요인이나 조직 내의 작업환경과 같은 요인들 보다는 개인의 초점에 맞춘다. 내용이론은 조직구성원에게 동기를 부여하는 최선의 방법이 있다는 가정 하에 ‘무엇이 구성원의 동기를 유발시키는가?’에 대해 분석하고 있다. 따라서 사람이 다르더라도 동기부여 방법은 동일하게 된다. 내용이론이 정제적이고 기술적이라는 비판(김판석, 1999: 375)을 받기도 하지만, 개인의 욕구가 직무수행에 중요한 역할을 수행한다는 점을 인식시키는데 공헌하였다. 주요 내용이론은 매슬로우(Maslow)의 욕구단계이론, 앨더퍼(Alderfer)의 E.R.G이론, 성취동기이론, 동기·위생이론 등이 있다.

Maslow의 이론은 통상 욕구 단계 이론이라고 한다. 이 이론은 1943년에 발행된 미국의 「심리학회보(Psychological Review)」라는 학술지에 발표되었다(Maslow, 1943: 370-396). 이 욕구단계이론은 오늘날까지 조직관리 실무자들에게 가장 널리 알려져 있는 동기이론중의 하나로, ‘개인의 행동은 자신의 욕구를 충족시키는 과정에서 형성되며, 특정 시점에서 개인의 가장 강한 욕구가 행동을 결정한다.’고 한다. 그는 임상경험에서 얻은 자료를 근거로 하고 여러 유파의 심리학적인 연구를 종합하여 ‘동태적 통합이론(holistic-dynamic theory)’이라 일컫는 욕구단계이론을 발전시켰다.

또한 Alderfer(1972)는 Maslow의 욕구 5단계를 생존욕구, 사회관계욕구, 성장욕구의 3단계로 축소시켰다.

생존욕구는 음식, 공기, 물, 부수적인인 편익과 조직의 직무상황과 관련해 보면 임금과 부가급부, 안전한 직무수행을 위한 물리적 환경의 조건들이 해당된다. 사회관계욕구는 조직구성원 상호간, 감독자와 부하간의 직무

상황 등에서 타인과의 상호작용을 통하여 우정과 애정을 나누는 것과 관계되는 모든 욕구이다. 성장욕구에는 직무상황에서 개인의 창조와 성장을 위한 것과 생산에 대한 공헌 등에 의한 자기 개발욕구들이 포함된다. 성장욕구의 충족은 개인능력의 최대발휘와 새로운 능력의 발전을 필요로 하는 과제에 종사함으로써 얻어진다.

과정이론은 인간의 행동이 어떻게 동기유발을 하는가에 관심을 두는 이론으로 어떠한 요인이 동기유발을 하는가에 관심을 두고 있는 내용이론과는 차이가 있다. 과정이론은 사람들이 어떠한 방법으로 그들의 욕구를 충족시키고, 욕구 충족을 위해 여러 가지 행동의 대안 중에서 어떠한 방법으로 행동 선택을 하는가에 중점을 둔다고 할 수 있다(Moorhead & King, 1992).

과정이론은 개인적 요소들이 어떻게 작용하여 특정인이 행동을 하도록 영향을 미칠 수 있는가를 기술하고 분석하는 것이다. 이 이론은 개인별로 차이가 있는 성과에 대한 가치와 일정한 목표의 달성가능성, 그리고 목표달성에 의해 성과를 얻을 수 있는 가능성 등에 의해 개인의 동기수준이 결정된다고 본다. 또 과정이론은 이러한 개인적 특성 외에 업무요인의 영향이라든지 보상체계를 포함하는 실무적 요인, 대인관계요인 등을 포괄함으로써 여러 요인들 간의 상호작용과정을 이해할 수 있을 만큼 폭 넓은 관점을 제시한다.

브룸(Vroom)의 기대이론은 심리학의 발달과정에서 분석·검토되어 왔으나 1950년대에 와서 조직행태론의 분야에 적용되기 시작하면서 활성화되었으며, 오늘날에는 조직구성원들의 동기부여 측면을 이해하는데 보편적으로 사용되는 이론으로 대두되고 있다(유영옥, 1997: 92). Vroom은 동기란 인간이 마음대로 선택할 수 있는 행위 가운데 인간이 어떤 것을 선택하도록 지배하는 심리과정과 관련된다고 하였다. 또한 사람들의 자발적인 행위 중에서 자신이 할 일을 선택하도록 하는 과정을 동기부여라고 정의하였다. 기대이론이 가장 특징적인 것은 행동을 개인의 동기 선택으로 보는 점이다. 개인의 동기는 결과에 대한 욕구의 강도와 자신의 행동이 원하는 결과는 실제로 가져오리라는 기대감의 복합적인 함수이다. 따라서 개인



의 능력이 실제 성과를 거두리라고 기대하고 실제 성과가 승진이나 보상 등 개인이 원하는 결과를 항상 가져오리라고 기대할수록 개인의 동기는 강하게 작용하고, 반면에 거둘 수 있는 성과에 의심이 많고 성과와 개인이 원하는 보상 간에 아무런 상관관계가 없다고 믿을수록 개인의 동기는 낮게 나타나게 된다.

Vroom의 기대이론은 노력-성과의 연계와 성과-보상의 연계 가능성을 나타낼 수 있는 장점이 있으며, 어떻게 동기부여가 작용하는가를 이해하기 위한 준거틀을 제공하고 있고, 관리자들에게는 부하들의 행위방향을 설명해 준다는 점에서 매우 유용한 이론으로 평가되고 있으나 다음과 같은 문제점도 제기되고 있다(Connolly, 1976: 37-47). 첫째로 측정하는데 너무 복잡하고, 둘째로 복잡한 계산방식에 대한 지지가 적다. 셋째로 시간을 초월하여 적용할 수 있는 측정방법이 존재하지 않는다. 즉 기대이론의 변수에 대한 측정에 있어 연구자들 사이에 이견이 많다. 넷째로 주요한 구성요소인 노력, 성과, 기대에 대한 조작적 정의에 일관성이 부족하다.

공정성이론을 처음 전개하고 시험적 조사를 한 사람은 Adams(1963)이다. 이 이론은 Festinger의 인지부조화이론과 Homans와 Blau 등의 교환이론을 기초로 Adams에 의하여 구성된 작업 동기부여 이론이다. 공정성이론의 내용을 보면 개인의 투입요인과 성과요인의 비를 다른 사람의 투입 및 성과의 비와 비교하여 형평의 원칙에 맞는지에 따라 직무만족이 결정된다고 가정한다. 이 공정성이론은 기본적으로 인간은 공정하게 대우받기를 원한다는 것을 전제로 하고 있다. 여기서 공정성(Equity)이란 우리가 다른 사람과 비교하여 공정하게 대우를 받고 있다는 믿음이며, 불공정성(Inequity)이란 다른 사람과 비교하여 불공정하게 대우를 받고 있다는 믿음이다(Griffin, 1992: 241-3).

공정성이론은 세 가지 가정 즉 첫째, 사람들은 직무수행에 대한 자신의 기여에 부합되는 공정하고 형평성 있는 보상이 무엇인가에 관한 신념을 형성하게 된다는 것, 둘째, 사람들은 자신의 투입(input)에 대한 산출(output)의 비율을 타인의 투입에 대한 산출의 비율과 비교하는 경향이 있다는 것, 셋째로 이러한 비교 후 자기 자신에 대한 처우가 불공정하다고

느끼면 공정성을 얻기 위해 동기를 유발하게 된다는 것 등을 토대로 성립되었다(이창원 외, 1998: 206). 이와 같은 공정성이론에 의하면 개인이 조직 내에서 불공정성을 지각하게 되면 대개 부족한 보상에 따른 불만이나 과도한 보상에 따른 부담 내지 불안감으로 나타나게 된다는 것이다. 이러한 긴장감은 불공정의 정도에 따라 달라지며 결국 불공정성을 감소시키는 방향으로 동기가 작용한다는 것이다. 즉 과도한 보상은 죄책감을 발생시켜 자신의 투입을 증가시키거나 타인의 산출에 따른 보상을 증가시키기 위하여 적극적으로 노력하게 된다는 것이다(정경섭, 1986: 142). 공정성이론의 장점은 투입요인과 산출요인을 측정할 수 있는 방법을 제안함으로써 직무 만족이 결정되는 과정을 경험적으로 다룰 수 있게 한다는 점이다.

## 2) 직무만족의 영향요인

직무만족에 영향을 미치는 요인은 연구자의 주관이나 대상, 지역, 환경 등에 따라 다양하게 제시되고 있다. 직무만족은 단순한 속성이 아닌 매우 복잡한 속성으로 구성되어 있기 때문이며, 직무자체가 원래 단순하지 않고 과업, 책임, 상호작용, 인센티브, 보상 등으로 복잡하게 상호 관련되어 있어 직무만족 요인을 독립적으로 규명하기가 매우 어렵기 때문이다.

따라서 본 연구에서도 선행된 여러 학자들의 견해를 살펴본 후 종합하여 일반적인 직무만족 영향요인을 추출해 내고자 한다. 직무만족에 영향을 주는 요인으로 Yoder(1982)는 직무만족의 요소로서 직속상관의 감독적절성, 직무자체에 대한 만족도, 동료근로자와의 친밀성, 만족할 만한 조직목표와 제도로서의 효율성, 경제적·사회적 심리적 보상에 대한 만족도, 정신적·육체적인 건강의 정도를 들고 있으며(Yoder, 1955: 547). Smith는 작업, 감독, 보수, 승진, 대인관계의 다섯 가지를 들고 있다.

Herzberg(1966)는 직무만족에 영향을 주는 요인을 크게 직무만족요인과 직무불만족 요인으로 분류하였다. 직무만족요인으로는 사회정책과 관리, 감독, 업무조건, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정 등을 들고 있다.

Freishman(1969)은 리더십 스타일에 따라 부하직원들의 직무만족에 차이를 가질 수 있다면서 감독자의 배려와 이해를 직무만족의 요인으로 보기도 하였다. Stone(1975)은 직무범위에 있어서의 중요성이나 자율성 그리고 다양성이 보장 될수록 직무만족도가 높다고 하였다.

또한 Altimus와 Tersine(1972)는 연령에 따른 직무만족 수준을 측정한 결과, 연령이 많은 종업원이 적은 종업원보다 상대적으로 직무자체와 전체 만족수준이 높다는 결과를 제시하고 있으며, Locke(1976: 130)는 직무란 하나의 실체가 아니라 과업, 역할, 책임감, 상호작용, 보상 등의 상호관계의 복합체라고 정의하고, 직무만족에 영향을 주는 요인을 업무, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 직업환경, 감독, 동료관계, 회사의 경영방침 등을 제시하였다.

환경적 요인으로서는 정치·경제·문화용인(실업률, 지역적 차이, 국가 간 차이 등), 직업특질, 조직 내부 환경(조직분위기, 조직규모, 조직의 복잡성, 집중화 정도, 리더십, 의사결정 등)등이 있으며, 개인적 요인으로서는 인구통계 요인(연령, 성별, 교육수준 등), 안정적 성격요인(분노, 지겨움), 능력(지능, 기술), 지각, 인지, 기대 등을 들고 있다(Sersshore, Taber, 1975).

신두범(1987)과 김규정(1987)은 보수, 귀속감, 승진, 개인의 가치인정, 건강, 근무여건, 집단목적의 통일성, 참여의식, 안정감 등을 직무만족 영향요인으로 파악하였으며, 김운태(1989)는 물질적 보수, 성공감, 귀속감, 안정감, 참여감 등을 들고 있다. 장지호(1990)는 안정감, 성취감, 참여감 등을 직무만족 영향요인으로 지적하며, 유훈 외(1991)등은 경제적 보상, 직무자체 승진, 전보 등의 인사관리, 귀속감, 성공감, 참여감, 안정감, 등을 직무만족의 영향요인으로 들고 있으며, 박동서(1991)는 보수, 안정감, 성공감, 귀속감, 참여의식 등을 지적하고 있으며, 유종해(1991)는 Maslow의 욕구단계와 결부시켜 물질적인 보수, 휴양제도, 연금제도, 신분보장, 인간관계, 승진 등을 들고 있다. 오석홍(2003)은 보수, 직무, 신분의 안정, 동료집단내의 관계, 근무조건, 감독의 성격, 조직의 정책 대 사회적 지위, 승진의 기회 등을 들고 있다.

Porter(1986)는 직무만족요인을 조직전체 요인, 작업환경 요인, 직무내용

요인, 개인적 요인으로 분류하여 조직전체 요인은 급여, 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조로, 작업환경요인에는 감독유형, 참여적 의사결정, 작업진단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건을 포함하고 있고, 직무내용 요인으로는 직무범위, 역할모호성 및 역할 갈등으로, 개인적 요인으로는 연령과 근속, 성격 등을 들고 있다.

McCormick(1980)등은 직무만족에 대한 설명은 개인역할과 개인특성 변수 모두를 고려하여야 한다고 지적하면서 직무만족 요인에 대하여 종합적인 설명을 하였다. 즉 인간은 같은 직장 내에서 같은 작업 환경 하에 동일한 보수를 받더라도 각 개인의 학력, 연령, 성별, 결혼여부, 직위 등 여러 가지 배경변수에 따라 직무에 대한 만족의 정도 및 각각의 직무만족 요인들에 대한 욕구충족수준 그리고 이들이 전체 직무만족에 미치는 영향력의 정도가 달라질 수 있다고 지적한다.

Spector(1997)는 직무만족조사지 「Job Satisfaction Survey」에서 전반적인 만족수준과 함께 직무만족을 임금, 승진, 상사, 복리후생, 보상, 업무절차, 동료관계, 직무자체, 의사소통의 9가지 요인으로 세분화시켜 직무만족 영향요인으로 제시하였는바, 임금은 임금과 임금인상률에 대한 만족, 승진은 승진의 기회에 대한 만족, 상사는 직속상사에 대한 만족, 복리후생은 복지와 후생에 관한 만족, 성과금은 좋은 행동에 주어지는 금전적 및 금전외적 보상에 대한 만족을, 업무절차는 규율과 진행에 대한 만족을, 동료는 동료들에 대한 만족을, 직무자체는 수행하는 업무의 유형에 대한 만족을, 의사소통은 조직 내에서의 의사소통에 대한 만족을 가리킨다.

Organ & Konovsky(1989)는 직무만족 요인을 직무자체, 상사, 동료, 승진기회, 임금 등에 관한 신념이며 감정적 직무만족 요인은 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진 등 직무수행결과 느끼는 감정에서 오는 만족을 나타낸다고 하였다. Fournet(1982)등은 직무만족 영향요인을 개인특성과 직무특성으로 대별하고 있으며, 개인특성으로서 연령, 교육과 지능, 성, 작업수준 등을 들고 있으며, 직무의 특성으로는 조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조성, 임금 등을 들고 있다. 이상에서 국내외 연구자들이 직무만족의 영향요인으로 지적하고 있는 변수들을

정리하면 보수, 감독, 인간관계, 승진, 직무자체 등의 빈도수가 많아 직무만족요인이 대체로 비슷하거나 유사한 요인들로 구성되어 있음을 알 수 있다.

### 3. 조직몰입의 개념과 영향요인

#### 1) 조직몰입의 개념

조직몰입(Organization Commitment)은 특정 조직에 대한 개인의 일체감 및 관여의 상대적 강도라고 정의 된다. 조직몰입의 개념을 공식 조직에서 가장 먼저 도입한 March & Simon은 “인간은 기계와 달라서 그들 자신의 위치를 상대방의 가치와 관련지어 생각하며 상대방의 목표를 자기의 것으로 만듦으로써 자신의 위치를 평가한다.”고 밝혔다(김병섭, 2000). 조직몰입은 직무만족과 아울러 조직유효성에 영향을 미치는 중요한 태도변수 중의 하나이며, 조직을 연구하는 학자와 조직 관리를 담당하고 있는 실무자들이 가장 많은 관심을 가져온 주제 중의 하나이다. 그 이유는 구성원의 조직몰입의 정도가 조직 관리의 효율성 정도를 나타내 주는 가장 보편적인 개념일 뿐만 아니라 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 사전 지표로 활용될 수 있기 때문이다. 학자들의 조직몰입에 대한 개념정의는 연구주체에 따라 그 관점이 다양하며 많은 분야에서 활용되고 있으며, 이에 대한 연구는 그동안 많은 조직연구의 관심대상이 되었음에도 불구하고, 조직몰입에 대한 정의와 그 측정방법에 대해서는 학자들 간에 아직도 일치된 견해를 보이지 않고 있다(김광수, 2003: 81).

Mowday Porter & Steers(1982)는 가장 일반적으로 받아들여지는 조직몰입과 태도적 조직몰입의 분리된 연구를 통합하여 조직몰입을 다음과 같이 정의하고 있다. 조직몰입이란 개인이 조직과 동일시하고 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타낸다. 개념적으로 조직몰입은 다음과 같은 세 가지 요소들로 특징지어 질 수 있다. ① 조직의 목표와 가치를 굳게 믿고

받아들인다. ② 조직을 대신해서 많은 노력을 기꺼이 보인다. ③ 조직의 구성원 자격을 유지하려는 강한 욕구(Mowday, Porter, & Steers, 1982; 27)이다.

이러한 정의에 기초하여 조직몰입을 측정하기 위하여 고안된 것이 조직몰입 설문지(OCQ - Organizational Commitment Questionnaire : Mowday, Steers, & Porter, 1982)이다. 원래 15개의 문항으로 만들어졌던 조직몰입 설문지는 부정문으로 질문을 하고 있는 6개의 문항이 조직몰입보다는 조직에 남아 있으려는 의도를 질문하고 있다는 점에서 제거되었다. 현재는 축소된 9개의 문항으로 구성된 조직몰입 설문지가 더욱 널리 사용되고 있다.

조직몰입 설문지는 가장 보편적으로 받아들여지는 조직몰입의 측정수단이며 Reichers(1985)는 조직몰입 설문지를 표준으로 하여 대상의 변화에 따른 몰입의 변화를 연구하여야 한다고 주장하였다.

많은 연구를 통하여 조직몰입 설문지는 조직몰입이라는 개념을 측정하기에 신뢰도와 타당도가 높은 측정수단이라는 것이 증명되었다. 조직몰입 설문지를 사용한 많은 연구들은 조직몰입이 다른 조직 내의 결과변인들과 비교적 안정적인 관계를 나타내고 있다는 것을 보여주었다(Mowday et al., 1982).

일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성도가 높고 근속년수가 길며 결근율, 이직률, 근무 태만의 정도가 낮은 것으로 나타나고 있어서 성과조직인 기업에서 종업원들의 조직 몰입도를 높이는 것은 인력관리의 효율화와 경제적인 측면에서 매우 중요한 의미를 가진다. 결국 조직몰입에 대한 기존의 관심과 연구의 대상은 주로 높은 몰입도가 조직과 긍정적인 관계에 있음을 가정하고 있다(표용태, 1998: 32-33).

조직몰입은 종사원 자신이 속한 조직에 대해 얼마만큼의 열정을 가지고 몰두하느냐의 정도를 가리키는 개념으로서 직무만족과 더불어 종사원이 조직에 얼마나 애착을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표라고 할 수 있다.

조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 조직을 위해 상당

한 노력을 하고자 하는 의지 및 조직의 구성원으로 남기를 바라는 강한 욕구를 의미하기도 한다. 이는 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 신뢰와 애착, 지지, 조직을 위해 열심히 일하려는 의지 그리고 조직구성원으로 존재하려는 의지라고 할 수 있다.

일반화된 조직몰입과는 달리 다양한 형태로 구성된 것으로 한 가지 원인에 의해 결정되는 태도가 아니라 여러 가지의 다양한 심리적 상태를 기초로 나타날 수 있다는 다양한 형태의 조직몰입에 대한 연구는 Meyer & Allen(1984)의 연구에서 찾아볼 수 있다. 그들은 과거의 태도적 조직몰입과 행위적 조직몰입에 기초하여 개인이 조직에 몰입하게 되는 세 가지 각기 다른 이유를 제시하였다. Meyer & Allen은 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 규범적 몰입(normative commitment), 계속적 몰입(continuance commitment)으로 개념화 하였다.

정서적 몰입은 종사원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감(identification)을 갖는 것을 의미하며, 정서적으로 몰입된 개인은 조직 내에서 동일시하게 되고, 열중하게 되며, 긍정적인 유대감을 갖게 된다. 계속적인 몰입은 개인이 조직을 떠나게 되었을 경우 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃어버리게 될 것이라는 손익관계에 의거하여 몰입하게 되는 것이다. 규범적 몰입은 도덕적 의무감 때문에 회사에 충직하고 의무를 성심성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며, 조직의 목적달성을 위해 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 즉 구성원이 이러한 내적 규범의 영향이 강할수록 조직몰입이 깊어지는 것이다(석기현, 2003: 31-32).

이러한 다른 형태의 조직몰입이 조직 내에서 종업원이 형성할 수 있는 종업원의 태도와 행동에 각기 다른 관계를 맺고 있다는 점에서 그 중요성을 찾아볼 수 있다(Allen & Smith, 1987 ; Meyer & Allen, 1984 ; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989 ; O'Reilly & Chatman, 1986). 특히, 가치의 일치와 외면적 보상의 중요성을 강조하고 있는 정서적 조직몰입과 계속적 조직몰입은 직무의 내면적 요소와 직무의 외면적 요소에 각각 강한 관계를 나타내고 있는 것으로 밝혀졌다(Bobocel,

Meyer, & Allen, 1988).

또한 다른 형태의 조직몰입을 소유한 사람은 직무를 수행하여 얻을 수 있는 직무만족의 형태에서도 차이가 있다는 것을 보여주었다. 이렇게 내면적인 요소들을 중요시 여기는 사람들은 외면적인 요소를 중요시 여기는 사람들 보다 결근과 이직의 경향이 낮은 것으로 나타났으며,(Meyer & Allen, 1991 ; O'Reilly & Chatman, 1986) 내면적 요소를 중요시하는 정서적 조직몰입의 소유자는 계속적 몰입의 소유자에 비하여 조직에서 요구하는 이상의 노력을 하며 조직을 위하여 희생하는 경향이 있는 것으로 나타났다(Randall, Fedor, & Longenecker, 1990).

또한 Hrebiniak & Alutto(1972)는 조직몰입을 개인과 조직 간의 거래(Transcation)와 시간의 경과에 따른 부수적인 투자 및 투자의 결과로 발생하는 구조적 현상이라고 정의하였으며, Salancik(1977)은 조직몰입을 한 개인이 그의 행위에 구속 되어 가고, 이런 행위를 통해서 그의 활동과 몰입을 유지하여 주는 신념에 구속하는 상태라고 정의하였다.

Salancik(1977)은 조직몰입의 구성요소로 조직의 목표와 가치관을 자기 자신의 것으로 채택하는 동일시, 자신의 작업 역할의 활동에 있어서 심리적인 몰두 또는 전심인 관여, 조직 애착과 조직에 대한 정의적인 감정을 나타내는 충성심의 세 가지 구성요소를 제시하며 조직몰입을 개인과 조직 간의 심리적인 결속으로 정의하였으며, Wiener(1982)는 조직 목적 및 조직의 성과 달성에 부합되는 행동을 취하려는 조직구성원의 내재화된 규범 압력으로 정의하였다.

Shore와 Wayne(1993)은 조직 구성원의 노력에 대한 보상을 기대하는 계산적 측면, 개인의 가치관이 조직의 목적, 정책 및 업무와의 일치감을 느끼는 도구적 측면, 즉 목표와 가치의 일치성(goal-value congruency), 현재의 조직에 남기를 희망하고 다른 조직으로 이탈하지 않으려는 기대감으로 구분하여 조직에 대한 몰입을 설명하였다.

문헌에 나타난 학자들의 조직몰입의 연구는 크게 두 가지 관점에서 이루어졌다. 하나의 흐름은 사회학적 접근이고, 또 다른 하나의 흐름은 심리학적 접근이다(박내회, 1997: 104-105).



첫째, 사회학적 접근에서는 조직몰입을 조직과 구성원간의 유인/공헌의 상호작용의 결과로서 파악되고 있다. 대표적으로 Hrebiniak과 Alutto(1972)는 March와 Simon(1958)의 공헌/유인의 균형이론에 Becker(1960)의 ‘엎어 걸기(side-bets)이론’을 접합하여 조직몰입을 ‘임금이나 지위, 전문적 자유가 증가되고 현재보다 더 우호적인 동료의 있다 하더라도 현재의 조직을 떠나지 않겠다는 의사’라고 정의하였다.

March와 Simon(1958)은 조직몰입을 조직과 구성원의 교환관계로 파악하고 양측은 서로 상대방에게 무엇인가를 요구하는 동시에 반대급부로 다른 것을 제공한다고 보고 이를 조직의 유인과 개인의 공헌의 관점에서 분석하였다.

한편 Becker(1960)의 ‘엎어 걸기’란 개인이 어떤 행동을 했을 때 그 행동과 처음에는 관계가 없던 이해가 나중에는 그 행동에 걸리게 된다는 것이다. 예를 들어 개인은 자신이 ‘직장을 자주 바꾸는 사람(Job hopper)’이라고 인식되는 것을 두려워하여 현재 몸담고 있는 조직을 떠나려 하지 않을 수 있다. 이 경우 개인은 안정성에 대한 자신의 명예를 특정 조직에 머무르기로 한 결정에 엎어 걸기를 하는 셈이다. 때때로 조직이 구성원을 붙잡아 두기 위해 엎어 걸기를 하는 경우도 있다. 따라서 연금, 보상, 매몰가치(sunk cost)등으로 결합될 때 몰입이 발생하는 것으로 파악할 수 있다.

Becker에 의하면 특정조직에 투자를 많이 한 후에 조직을 떠나게 되면 잃는 것(예: 연금 등)이 많아지므로 시간이 지남에 따라 구성원의 조직몰입은 높아진다(박내회, 1997).

둘째, 심리학적 접근(psychological approach)에서는 사회학적 접근과는 대조적으로 조직몰입을 조직에 대해 보다 적극적이며 정적인 지향으로 이해하고 있다. 예를 들면 Porter(1976)는 조직몰입을 ‘조직을 위하여 높은 정도의 노력을 경주하려는 조직구성원의 의사, 조직에 남아 있고자 하는 강렬한 욕망, 그리고 조직의 중요한 목적 및 가치관의 수용’이라고 정의하였다.

또한 Kanter(1968)는 ‘조직에 대해 정력과 충성을 바치려고 하는 사회적 행동파들의 의사’라고 정의하였고, Buchanan(1974)은 조직몰입을 ‘조직의

목표 및 가치관, 조직의 목표 및 가치관과 관련된 조직의 역할, 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 정서적인 애착'이라고 정의하고, 이러한 조직몰입은 '조직의 목표와 가치관을 자기 자신의 것으로 채택하는 동일시(identification)', '자기의 작업 역할의 활동에 있어서 심리적인 몰두 및 전심인 몰입', '조직애착과 조직에 대한 정서적인 감정을 나타내는 충성심(loyalty)'등의 3가지 요소로 구성되어 진다고 하였다.

Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)의 조직몰입은 ① 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착 ② 조직을 위하여 열심히 노력을 쏟으려는 의지 ③ 조직구성원 의식을 유지하기 위한 강한 욕망 등의 3가지 요소로 구성된다고 정의 하였다.

이상의 정의를 종합하여 살펴보면, 조직몰입은 조직과 관련한 개인의 심리적 상태를 말하는 것이며, 이 태도는 외재적 보상 또는 가치일치 등 여러 근거에 의해 발생하지만 개인과 조직 간의 목표나 가치일치가 가장 핵심적인 내용이다.

최근 조직몰입에 대한 연구에서 주목할 부분은 기존 연구에 비해 보다 세분화·구체화되는 경향이다. 다시 말해, 기존 연구에서는 조직몰입을 단일차원의 개념으로 보았지만, 최근의 연구는 조직몰입을 다차원적 태도개념으로 접근한다는 것이다(이정, 2003).

조직몰입은 조직구성원의 심리상태를 이해하는 중요한 개념으로 지각되어 주요 연구 분야의 하나로 자리 잡고 있다. Angle과 Peery(1981)는 조직몰입을 조직구성원이 조직에 남아 있고 싶어 하는 욕망의 개념인 근속몰입과 구성원이 조직에 대하여 자긍심을 느끼고 조직의 목표를 수용하며, 조직을 위하여 헌신하고 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입으로 분류하였으며, McGee와 Ford(1987)는 투자된 부분을 지속시키려는 의도를 포함한 유지적 몰입과 조직구성원의 심리적 태도과정을 중요시하는 정서적 몰입으로 분류하였다.

Staw와 Salansik(1977)은 조직의 목표와 자신의 목표를 동일시하여 조직의 구성원으로 계속 남아 있고 싶어 하는 정도인 태도적 몰입과 어떤 특별한 이유가 없는 한 조직을 떠날 수 없는 불가피한 의사결정의 과정인

행위적 몰입으로 분류하고 있다. 일반적으로 조직 몰입은 조직에 대한 정서적 유대감이나 조직에 대한 개인의 심리적 일체감이라고 정의하고 있다 (Mowday, Steer & Poter, 1979).

Ferris & Aranya(1983)는 조직몰입은 ‘특정 조직에 연결된 개인의 정체성과 몰입의 상대적 강도 또는 조직을 위하여 노력하고 조직에 머무르려는 의지’로서 정의하고 있다. 조직몰입 개념이 단일 개념인가에 대해서는 많은 논란이 있어 왔지만(Meyer & Allen, 1996), 일반적으로 조직몰입 개념은 다차원 개념으로 인식되고 있다. 이러한 조직몰입의 다차원 개념 모형 중 많이 인식되고 보편화된 모형은 Meyer 와 Allen(1991)의 조직몰입 3요소 모형이라 할 수 있다.

#### (1) Meyer와 Allen의 이론

Meyer와 Allen(1990)은 조직몰입이 태도적 현상인지 행위적 현상인지에 대해 여러 학자들에 의한 개념 불일치가 있다고 주장하면서 조직몰입의 유형은 정서적 몰입, 규범적 몰입, 근속적 몰입으로 분류하였다. 이들은 구체적으로 다차원적 조직몰입척도를 개념화하여 조직구성원 등이 조직에 대한 감정적 귀속감과 동일시하는 몰입을 의미하는 정서적 몰입(Affective Commitment; AC), 종업원이 조직을 떠나려는 것과 관계되는 비용에 근거한 몰입을 의미하는 계속적 몰입(Continuance Commitment; CC), 그리고 종업원의 의무감 때문에 조직에 남으려는 규범적 몰입(Normative Commitment; NC)의 세 구성개념을 제시하였다(김원형, 2005).

##### ① 정서적 몰입

Meyer et al.(1989)에 의하면 정서적 몰입(Affective Commitment)은 종업원이 느끼는 조직과의 심리적인 일체감으로 인하여 조직원으로서의 신분

을 유지하려는 강한 바람으로 정의한다. 이는 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다(O'Reilly & Chatman, 1986; Mathieu & Zajac, 1990).

정서적 몰입이 강한 경우에 종업원들은 조직의 목표와 가치관을 받아들이거나 조직을 위하여 노력을 아끼지 않는 자세를 갖게 되는 것이다(Mowday et al., 1979). 강한 정서적 조직몰입을 가진 종업원들은 조직의 구성원으로 남아 있으려는 경향이 강한데, 그 이유는 그들이 조직 내에서 겪는 직무상 경험이 긍정적이고 가치가 있다고 믿으며, 조직은 이러한 긍정적인 직무 경험을 지속적으로 부여할 것이라고 기대하기 때문이다.

정서적 몰입은 종사원 개개인이 자신의 조직에 대해 느끼는 일체감의 정도이며 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력하는 감정적 상태를 말한다. 더 구체적으로 말하자면 사람들은 자신들의 조직에 대해서 감정적 애착과 자부심을 지니며 조직과 동일시하고 따라서 조직의 목표달성을 추구하려 몰입하게 된다는 것이다.

정서적 몰입은 Meyer와 Allen(1991)이 제시한 정서적 몰입 질문지로도 측정하지만 그 질문지가 조직 몰입 질문지(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ; Mowday, Steer & Porter, 1979)를 바탕으로 구성되어 있기 때문에 행동 의도문항을 제외시킨다면 조직 몰입 질문지로도 정서적 몰입을 측정할 수 있다(Meyer & Allen, 1996; Chen & Francisco, 2003).

정서적 몰입은 종업원의 조직에 대한 감정적 애착 및 조직 멤버십을 유지하려는 욕구나 관여된 상태로 볼 수 있으며, 정서적 몰입이 강한 사람은 그들이 조직을 원하기 때문에 계속 재직한다고 볼 수 있다. 다시 말해 조직에 대한 감정적 유대와 조직목표에 대한 일체화에 의하여 개인이 조직에 계속 남아 있으려는 것을 말한다(채순화, 2004: 48).

## ② 계속적 몰입

Meyer et al.(1989)은 계속적 몰입(Continuance Commitment)에 대해서는 조직원이 조직에 대한 개인적인 누적투자, 또는 보다 좋은 대안이 없기

때문에 조직 구성원의 신분을 유지하려는 심리적인 필요성이라고 정의하였다.

개인은 조직과 관계를 가지면서 투자(또는 side bets)를 하게 되는데, 시간, 업무 수행에 기울인 노력, 조직 내 다른 성원들과의 인간관계, 그 조직에 특수한 기술의 습득 등은 그러한 예이다. 즉, 시간이 지날수록 종업원은 조직 생활에 투자한 시간과 노력이 증가하고, 이에 따라 조직에 남음으로써 얻게 되는 이득이 증가하거나 조직을 떠남으로써 발생하는 비용이 크기 때문에 조직에 거래적으로 몰입하게 되는 것이다(Huselid & Day, 1991; Mathieu & Zajac, 1990).

즉, 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남아 있음으로써 얻는 이익이 이직함으로써 얻는 이익보다 크기 때문에 조직구성원으로서의 신분을 유지하려는 심리적 상태를 말한다. 또 조직의 이직과 연관된 비용의 관점에서 몰입을 보는 것이다. 이는 타산적 몰입과 유사한 개념으로 주로 Becker(1960)가 주장한 부차적 투자이론(side-bets theory)에서 출발한 조직몰입의 유형 중 하나이다. 이 이론에서 유래된 계속적 몰입은 조직과 개인간의 정서적 측면보다는 계산적이거나 교환적 측면을 고려하였다(Chen & Fransisco, 2003). 여기서 계산과 교환의 대상이 되는 것은 개인이 조직에 몰입하는데 필요한 개인적 이익과 관심사들이다. 즉, 개인은 조직 재직생활에 수반되는 부수적 보수나 이익(봉급, 연금, 퇴직금, 지위)을 축적하기 위해서나 조직이직에 따른 손실을 피하기 위하여 혹은 다른 직업 선택의 대안이 없기 때문에 계속적으로 조직 생활에 몰입하게 된다는 것이다(Meyer, Stanly, Herscovitch, & Topolynytsky, 2001). 즉, 계속적 몰입은 개인 자신이 조직을 필요로 하기 때문에 재직한다고 보는 것이다.

### ③ 규범적 몰입

규범적 몰입(Normative Commitment)은 조직에의 의무에 대한 종업원의 믿음으로 정의된다(Meyer et al., 1990). 이는 곧 도덕적인 의무감으로 해석되는데, 회사의 목표와 가치관을 수용하고 의무를 성실히 수행해야 한

다는 내적인 가치관이며, 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다(Weiner, 1982). 이러한 내면적인 규범체계는 개인이 조직에 들어오기 이전에 가족적, 문화적인 측면에서 이루어진 사회화 과정이나 조직에 들어와서 이루어진 조직 사회화 과정에서 형성되는 것이다(Meyer & Allen, 1990).

Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolyntsky(2001)는 조직의 재직 의무감은 조직입사 전 개인에게 영향을 미치는 사회적 규범이 내재화한데서 비롯된다고 보았다. 즉, 규범적 몰입은 입사 전 개인이 선형적으로 경험한 가정교육이나 문화적 사회화 과정을 통해 형성되거나 입사 후 조직의 가치, 기대를 조직 구성원들에게 전달하는 조직 사회화나 기업 문화 경험을 통해서 규범적 몰입이 이루어진다는 것이다(Chen & Fransisco, 2003).

규범적 몰입은 계속적 몰입에 대응하는 것으로 조직 구성원이 조직에 남아 있어야 한다는 도덕적인 의무감으로 보는 관점이다. 이는 조직에 충성하고 의무를 성실히 수행한다는 내적인 가치관으로 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 또한 조직에 대한 규범적 몰입 혹은 평생 몰입은 한 개인이 재직 기간에 따른 지위 상승이나 회사가 그에게 주는 만족이나 보상과는 상관없이 그 회사에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적인 규범 때문에 나타나게 된다고 Meyer와 Allen(1991)은 보았다. 이러한 몰입에 대한 규범적 관점은 Fishbein과 Ajzen 모형(1974)의 주관적 규범이나 Tirindis(1982)모형의 개인적 규범 같은 개인의 내재화된 도덕적 의무나 규범이 조직 행동을 보다 잘 예언할 것으로 보고 있다.

Chen과 Fransisco(2003)는 한국과 같은 유교 문화권하의 조직들에선 집합주의적 규범적 문화가 한 개인의 규범적 몰입에 영향을 미칠 수 있으며 이러한 규범적 몰입은 정서적 몰입과는 독립적으로 조직 효율성에 영향을 미칠 수 있는 주요한 조직 행동 개념으로 볼 수 있다고 보았다. 일반적으로 높은 규범적 몰입은 높은 정서적 몰입을 가져올 개연성이 높으며 그역으로 높은 정서적 몰입이 높은 규범적 몰입을 가져올 수 있다. 규범적 몰입을 정의하자면 조직을 위해 노력하며 또한 그 조직의 구성원으로 남아

있으려는 강한 욕구라 말할 수 있다.

## (2) Etzioni의 이론

Etzioni(1975)는 몰입이란 사회적 행위자가 어떤 대상에 대하여 가지는 정감적·평가적인 지향이라고 정의하고, 조직 구성원 몰입의 방향과 강도에 따라 도덕적 몰입·소외적 몰입·타산적 몰입으로 구분하였다. 첫째, 도덕적 몰입은 비영리적인 단체에서 주로 찾아 볼 수 있는 유형으로 조직과 구성원의 관계가 존경·위신 등 적극적이며 강도 높은 긍정적 지향으로 흐르는 것을 일컫는다. 둘째, 소외적 몰입은 교도소, 포로수용소 등 개인의 행동이 극도로 제한받는 조직상황에서 나타나는 지향으로, 적대적 관계에 있는 조직과 구성원 사이에 혐오·기피 등 부정적인 관계가 형성되어 조직은 구성원들에게 몰입하고자 하지만 구성원들은 조직에 소외감을 느끼는 몰입의 유형이다. 셋째, 타산적 몰입은 일반 기업과 같은 공리적인 기업에서 주로 찾아볼 수 있는 유형으로 조직과 구성원의 관계가 계산적이고 합리적인 관계에 있기 때문에 몰입의 방향이 긍정적일 수도 부정적일 수도 있는 경우를 말한다. 즉 구성원은 조직에 공헌과 그에 대한 보상간의 교환관계에 몰입하게 되는 유형인 것이다. 에치오니는 조직몰입의 강도에 있어서 개인이 조직에 대하여 긍정적이거나 부정적일수록 몰입의 강도는 점점 높아진다고 하였다.

## (3) Becker의 이론

Becker(1960)는 교환이론에 시간의 개념을 도입, 조직몰입의 개념을 보다 세밀화 하여 정교한 분석의 틀을 마련하였다. 그는 몰입의 개념을 부차적 투자이론(side-bets theory)를 통해 개념화 하였는데, 이 이론은 도박에서 승리할 확률이 보다 높은 자를 따라서 돈을 건다는 개념과 시간 개념을 사회교환 이론에 도입한 것이다. 즉 벡커에 의하면 개인은 현재 참가하고 있는 조직의 미래가치에 대한 기대가 높다고 판단될 때, 근속기간이 길

수록 이직으로부터 발생하는 손해(예: 퇴직금, 연금, 의료 및 후생복지)를 최소화하기 위해서 조직에의 몰입을 더욱 강화해 간다고 한다. 결국 근속 연수가 증가함에 따라 개인의 조직에 대한 투자가 증가하여 몰입이 높아진다는 이론인 것이다.

#### (4) Kanter의 이론

Kanter(1968)는 Parsons의 사회 행위론에 입각하여, 조직몰입이란 “사회적 행위자가 조직을 위해 노력하고 충성을 바치려는 의사”라고 정의하면서, 조직구조 및 기능적 측면과 관련하여 조직몰입을 지속적 몰입, 응집적 몰입, 통제적 몰입으로 나누었다.

첫째, 지속적 몰입(Continuance Commitment)은 개인이 보상과 비용이라는 관점에서 구성원이 조직에 참가하는 것이 유리한지를 판단하는 인지적 지향으로 희생과 투자가 중요한 구성요소가 된다.

둘째, 응집적 몰입(Cohesion Commitment)은 구성원이 조직에 대해 강한 충성심과 애착을 느끼는 정감적 지향으로 구성원들이 강한 유대감을 갖고 조직의 생존에 대한 도전에 공동 대처하는 상태의 몰입을 말한다.

셋째, 통제적 몰입(Control Commitment)이란 조직의 목표나 가치가 개인의 목표나 가치와 일치하기 때문에 나타나는 몰입을 일컫는다. Kanter는 응집몰입을 높이는 방법으로 저해가 되는 사회적 관계를 끊어 버리는 단절과 구성원의 결속을 통해 조직을 통합하는 것 및 집단의식 향상을 위해 친교성을 다질 것을 역설했다.

#### (5) Angle & Perry의 이론

Angle과 Perry(1981)는 Porter의 조직몰입에 대한 정의, March Simon의 참가동기와 생산동기의 개념, Katz와 Kahn의 조직구성원의 세 가지 행동 유형의 관점을 채택하여 조직몰입을 근속몰입과 가치몰입으로 구분하고 있다.



첫째, 근속몰입(Commitment to Stay)이란 애착의 측면은 다루지 않고 단순히 조직에 근속할 의사가 있는지의 여부만을 고찰하는 것으로 Etzioni의 타산적 몰입과 유사한 개념이다.

둘째, 가치몰입(Value Commitment)은 조직에 대한 자부심, 조직을 위한 자발적인 성취의사, 조직운명에 대한 걱정, 개인과 조직의 가치관 일치 등에 따른 몰입을 말하는 것으로 Etzioni의 도덕적 몰입과 유사하다.

## 2) 조직몰입의 영향요인

조직몰입은 조직구성원의 심리상태를 이해하는 중요한 개념으로 지각되어 주요 연구 분야의 하나로 자리 잡고 있다. 또한 조직몰입은 조직과 구성원의 관계로 업무성과, 결근율, 이직률 등을 결정하는 변수 중의 하나이다. 조직몰입에 대한 합의된 정의를 도출하기 어려운 것처럼 조직몰입에 대한 접근방법의 차이와 더불어 조직몰입에 대한 영향요인에 대하여도 차이가 있다. 조직몰입이 다차원적인 개념으로 볼 때 선행변수로 Mowday, Proter & Steers(1982)가 제시한 개인 특성, 역할관련 특성, 구조특성, 작업환경 등의 네 가지 요인을 들 수 있다.

조직몰입의 선행변수로 개인적 요인으로는 나이, 성취욕구, 성, 교육수준 및 근무연수 등이 주로 연구되어 왔다. 개인적 요인 중 조직몰입에 가장 강력한 영향을 주는 요인은 근무연수이다. 근무연수가 많을수록 이에 비례하여 조직에 대한 투자가 증가하게 되고 이직 시 그만큼 개인적인 비용이 발생하게 되기 때문이다. 이러한 효과를 엮어 걸기(side-bets)효과라고 한다. 또 나이가 많을수록 이동 가능성이 낮고 성취욕구가 높을수록 참여욕구가 증대되어 조직몰입의 수준이 높은 것으로 나타나고 있다. 그러나 성(남성·여성)과 학력(학력의 고/저)은 연구에 따라 상반된 결과를 나타내고 있어 조직몰입에 영향을 준다고 단정하기는 어렵다.

조직몰입에 영향을 주는 역할관련 요인에는 역할 갈등과 역할 모호성이 있다. 직무범위와 조직몰입의 관계는 직무범위가 증대되면 조직구성원의 도전성이 증대 되고 따라서 조직몰입도가 증대된다는 것이 많은 연구에서

입증된 바 있다. 한편 역할갈등이 높아질수록 조직몰입도가 낮아지는 역(-)의 상관관계가 있는 것으로 Morris 와 Sherman(1981)은 보고하고 있다.

조직특성 요인으로는 조직의 크기, 노조의 존재, 관리의 폭, 조직의 분권화 정도 등이 주로 연구되어 왔으나 조직의 분권화 정도를 제외하면 일관된 결과가 나타나지 않고 있다. 조직이 분권화 될수록 개인이 의사결정에 참여 가능성이 높아지고, 개인에게 동기를 부여하게 되어 조직몰입 수준이 높아진다.

작업경험 요인은 개인이 조직에서 근무하는 동안 일어나는 개인적 느낌을 의미한다. 같은 집단에서 근무하는 동료의 태도가 긍정적일수록, 개인에 대한 조직의 의존도가 높을수록 개인이 조직생활을 통해서 기대가 실현될수록 조직에서 자신이 중요하다고 인식할수록 조직몰입의 수준이 높다. Steers(1977)는 그의 연구에서 조직몰입에 관한 연구결과 작업경험변수가 조직몰입도에 가장 많은 영향을 미친다고 주장하였다.

조직몰입과 결근율 및 이직률과의 관계는 부적인 상관관계로 나타난다. 사실상, 개인의 조직몰입 정도는 이직률을 예측하는데 있어서 직무만족보다 이직의 예측변인으로서 더욱 유용한 것으로 나타나는데, 이는 조직몰입이 직무만족에 비해 조직 전체에 대한 개인의 전반적인 반응을 나타내기 때문이라고 할 수 있다. 즉, 어떤 사람이 반드시 조직에 대해서도 불만을 가지고 있다고 볼 수는 없다. 만일 그 사람이 조직에 대해서는 만족하다고 할 경우에는 이직을 단행하기에 앞서 일차적으로 조직 내부에서 만족할 수 있는 방법을 고려하게 될 것이다. 그러나 반대로 직무에 대해서는 만족하나 조직에 대해서는 불만족할 경우에는 이직을 우선적으로 고려하게 되는 것이다(김성국, 2003).

조직구성원에게 과업의 범위가 넓은 직무 즉 기능다양성, 과업자율성, 과업중요성의 차원이 높은 직무를 수행하게 하는 경우 직무몰입수준을 높일 수 있다. 직무를 수행하는 과정에서 조직구성원이 가진 능력이나 기능을 발휘할 기회가 많고, 자신이 수행하는 과업이 조직전체나 다른 작업자나 집단에 중요한 영향을 미친다고 인식할수록 직무만족수준은 높게 나타

난다. 따라서 조직 관리자는 조직구성원이 능력을 가진 경우 과업범위를 넓혀 줌으로써 조직구성원이 자신이 직무에 대해 심리적인 일체감을 가지고 일할 수 있도록 분위기를 조성해주는 것이 필요하다고 본다. 이러한 여러 가지의 직무몰입에 영향을 미치는 요인들을 적절히 활용함으로써 조직효율의 극대화를 이룰 수 있고 또 조직구성원들에게도 직무를 통한 만족을 줄 수 있을 것이다(문병근, 1996).

조직몰입의 결과변수는 다음과 같이 네 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 참여도로 조직의 목표나 가치를 받아들이는 종업원들은 조직의 활동에 적극적으로 참여하게 되며, 결근율도 낮아지게 된다. 둘째, 잔류의도로서 조직몰입이 높은 종업원일수록 조직에 남아 있으려는 욕망도 크기 때문에, 조직몰입도와 이직률 간에는 역의 관계가 있다고 할 수 있다. 셋째, 직무몰입을 들 수가 있는데, 직무가 조직목표달성의 주요 메커니즘이 되기 때문에 종업원이 조직에 일체감을 느끼고, 조직목표를 신뢰할수록 직무에 보다 몰입하게 된다. 그러나 이는 절대적인 것은 아니다. 즉, 조직에 대해서 몰입하고 있으면서도 직무에서 요구하는 과업 요구사항에는 싫증을 느끼고 몰입하지 못하는 경우도 있는 것이다. 넷째, 직무노력으로 조직몰입이 큰 종업원일수록 조직을 위해 상당한 노력을 기울이게 된다는 것이다. 조직몰입이 중요하게 취급되는 이유 중 하나는 조직몰입 수준이 높은 작업자는 조직몰입 수준이 낮은 작업자에 비해 작업과 직무를 보다 진지하게 받아들이고, 조직 내에서 경험을 쌓기 위해 보다 많은 노력을 기울이기 때문이다(김성국, 2003).

Allen & Meyer(1984)는 조직몰입과 재직기간과는 정(+ )의 관계로, 이직률과는 부(-)의 관계로 밝혀지고 있고(Neal & Northcraft, 1991), 조직몰입이 높은 구성원일수록 직무수행의 성과가 양호한 것으로 나타나고 있다(Porter, Steers & Mowday, 1974) 특히 Mowday, Porter & Steers(1982)는 조직몰입을 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도로 정의 한다.

이러한 연구 결과들은 비정규직의 잦은 이직관련 비용과 낮은 성과에 대한 문제가 제기되고 있는 현 시점에서, 고용형태에 따른 조직몰입 정도

의 파악을 중요하게 제기하고 있다하겠다.

#### (1) Mowday, Porter, Steers의 연구모형

Mowday 등(1982)에 따르면 조직몰입에 영향을 미치는 선행변수는 개인적 특성, 직무나 역할관계 특성, 작업환경, 구조적 특성으로 세분화된다고 하였다. 이는 Steers의 기존 모형에서 직무특성 변수를 역할 관련 특성과 구조적특성으로 세분화한 응용 모형이라 할 수 있다.(Mowday, R. T. ; Steers, R. M., ; Porter, L. W., 1979 : 24) 역할 관련 특성은 직무범위, 직무도전성, 역할갈등, 역할모호성의 하위변수로, 구조적 특성은 공식화와 분권화의 하위변수로 구성된다. 연구결과는 개인적 특성의 하위변수 중 연령, 근무기간, 교육수준, 성별, 민족, 성격적 특성이 조직몰입과 정(+)의 관계, 직무스트레스는 부(-)의 관계가 있으며 작업환경의 하위변수 또한 조직몰입에 유의미한 관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다.

#### (2) Steers의 연구모형

Steers(1977)는 심리학적 연구방법의 관점에 입각하여 조직몰입에 영향을 주는 선행변수로 개인적 특성 · 직무특성 · 작업경험의 세 가지 요소를 선행변수로 설정 · 모형화 하여 병원종사자, 과학자, 기술자 등을 대상으로 이를 검증하였다.

Steers에 의해 선정된 선행변수를 살펴보면, 개인적 특성으로는 성취욕구 · 연령 · 교육수준 등을, 직무특성으로는 직무정체성, 선택적 상호작용의 기회, 피드백 및 자율성 등을, 작업경험의 하위변수로는 집단태도, 기대실현, 조직신뢰성 및 개인적 중요성 인식 등을 설정하였으며, 조직몰입의 결과 변수로 근속욕구, 근속의사, 참가, 종업원 신분유지 및 직무성과 등을 제시하였다. 연구결과 3개의 선행변수(개인적 특성, 직무특성, 작업경험) 모두가 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향(단, 개인적 특성의 하위변수인 교육수준은 부의 관계)을 미치는 것으로 밝혀졌다. 특히 선행변수 중 작업

경험의 하위변수들이 조직몰입에 가장 많은 영향을 미친다는 것이 입증되었다. 이러한 결과를 통해 Steers는 작업경험변수가 구성원을 조직사회화시키는 주된 원동력이며 개인을 조직에 심리적으로 애착(attachment)시킨다고 보았다. 조직몰입과 결과변수와의 관계 모형의 경우, 조직몰입과 근속욕구나 근속의사는 정(+)의 관계를, 참여는 과학자나 기술자에게서 정(+)의 관계를, 이직은 병원종업원에게서 부(-)의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났으나 직무성과와 관계에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

### (3) Stevens, Beyer 및 Trice의 연구모형

Stevens, Beyer 및 Trice(1978)의 조직몰입 모형은 역할이론을 교환이론에 연결시킴으로써 경제적 원리에 치우쳐 조직몰입을 설명하는 교환적 접근법의 단점을 보완하려고 노력했다. 즉 구조적인 교환이론의 연구방법에 심리학적인 연구방법을 가미하여 다양한 결과로 몰입을 파악하려고 시도하였다. 이는 조직몰입을 개인과 조직 사이의 단순한 교환관계로 파악하는 관점의 한계를 극복하려는 노력의 결실이었다. 이모형은 독립변수로 개인적 특성, 역할관련요인, 조직요인을 사용하였고, 개인적 특성의 하위변수로 나이, 교육수준, 성별, 직무몰입과 변화에 대한 태도를, 역할관련요인의 하위변수로는 업무과중, 관리수준, 조직 근무년수, 직위 근속년수, 직무특성 및 승진에 있어서의 성과, 기술수준, 연공이 사용되었으며, 조직요인의 하위변수로는 조직의 규모, 집권화, 관리자의 비율 및 노조의 유무가 사용되었다.

연구결과는 조직 근속년수, 직무몰입 및 부하의 기술수준은 조직몰입과 정(+)의 관련이, 직위 근속년수, 업무과중 등은 조직몰입과 부(-)의 관련이 있는 것으로 나타났다. 특히 조직몰입의 영향요인 중 조직 근속년수가 가장 큰 정(+)의 예측변수로 나타났고 업무과중은 가장 큰 부(-)의 예측변수로 나타났다. 그러나 관리자의 나이, 승진의 기준으로서 성과의 중요성 인식 및 기술수준은 조직몰입과 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 이들이 분류한 조직요인으로 조직의 규모, 집권화, 관리자의 비율 및

노조의 유무는 모두가 조직몰입과 관계가 없는 것으로 나타났다.

#### 4. 학습조직과 조직유효성과의 관계

미국남가주대학의 조직연구센터(The Center for Effective Organization)는 학습 조직이 회사의 실질적 재무성과에 긍정적 효과를 미치며, 구성원의 고객중심사고와 몰입, 지속적 업무개선 및 전반적 업무성과 등과 같은 조직구성원들의 성과 측면에서도 상당한 효과가 있다고 보고하였다.(정석희, 2003). 신상문(1998)의 연구에서도 지식공유 집단과 혁신초점 집단이 다른 나머지 세 개의 집단에 비해 비가시적 성과와 경제적 성과 모두에서 높은 성과를 나타냈다.

최근의 학습조직에 대한 연구는 크게 두 종류로 분류할 수 있는데, 하나는 학습조직 관련 요인에 대한 연구이고, 다른 하나는 학습조직의 성과에 관한 연구이다. 학습조직의 성과에 관한 여러 연구들에서 성과측정지표로는 비가시적 성과지표인 조직몰입, 직무만족, 상사 만족, 제도만족, 조직문화만족, 적응성, 조직혁신, 경영혁신, 팀 학습 성과, 조직학습 기여도, 핵심역량구축, 고객만족도, 작업효율 증대, 신제품 도입, 환경과의 조화, 환경변화에 대한 대처 등이 이용되고 있으며 가시적 성과지표인 자기자본 이익률, 자신 이익률, 당기순이익, 수익성, 매출액 성장률, 시장점유율, 신제품 출시기간 등이 사용되고 있다. 그런데 이 중에서도 학습조직의 성과지표로 가장 많이 사용된 변인은 조직몰입 및 직무만족으로, 여러 연구들에서 조직유효성을 증진시킨다고 보고하고 있다(권혁영, 2000; 나병선, 2002; 이선, 2000; 이한검 · 전선봉, 1997; 손태원 · 전상길, 1997; 정한규, 1996). 본 연구에서도 조직의 유효성을 측정하기 위해서 조직몰입, 직무만족을 조직유효성의 하위변수로 하였다.

우리나라에서도 다양한 조직구성원들을 대상으로 학습조직과 조직유효성과의 관계를 밝히는 연구가 이어져 오고 있다. 이러한 연구는 크게 두 가지로 분류하여 볼 수 있다. 하나는 Senge(1990)의 이론을 바탕으로 한 연구이고 다른 하나는 Senge(1990)이외의 다른 학자들의 학습조직 이론을

기반으로 한 연구이다.

먼저 Senge(1990)의 이론을 중심으로 한 연구들을 살펴보면 손태원과 전상길(1997)은 한국의 특정건설업체의 154개 팀을 대상으로 학습조직의 효과를 검증하였는데 한 조직 내에 서로 유사한 학습패턴을 지닌 학습군이 공존하고 있었으며 이러한 학습군 간에 조직유효성에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 학습 주도팀, 학습 수용팀, 학습 거부팀, 학습 지체팀의 순으로 조직몰입 및 직장생활 만족도가 더 높게 나타났다.

권혁영(2000)은 대학행정조직 구성원 161명을 대상으로 한 연구에서 Senge(1990)의 다섯 가지 학습조직 구성요소 중 개인적 숙련이 구성원의 직무만족과 가장 상관관계가 높았으며 그 다음으로는 사고모형, 비전공유, 시스템 사고, 팀 학습의 순으로 나타났다. 또한 다섯 가지 중 개인적 숙련, 사고모형, 비전공유, 시스템 사고가 직무만족에 대한 유의한 예측변인으로 나타났으며, 이들 네 개의 요소는 직무만족을 28.2% 설명하였다.

정석희(2003)의 연구는 병원에 근무하는 간호사 665명을 대상으로 하여 학습조직의 효과를 검증했다. 그 결과 간호사의 학습조직 정도는 5점 만점에 3.63점으로 보통수준으로 나타났으며 간호사의 학습조직 정도와 조직유효성의 관계에서 간호사의 학습조직 정도는 조직몰입 및 직무만족 모두와 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며 학습조직 구성요소별로는 사고모형을 제외한 나머지 네 개의 구성요소-시스템 사고, 개인적 숙련, 비전공유, 팀 학습-간호사의 조직몰입 및 직무만족과 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

김보미(2003)의 연구는 공중보건소에 근무하는 직원들 400명을 대상으로 하여 학습조직 구축요인과 조직유효성(조직몰입, 조직적응성, 직무만족)의 관계를 살펴보기 위해 연구하였다. 분석결과 Senge의 구성요인인 시스템 사고, 개인숙련 비전의 공유 정신모형, 팀 학습은 조직몰입, 조직적응성, 직무만족과 정(+)의 상관관계가 있음이 나타났다.

Senge(1990)의 이론에 기초한 이상의 연구들에서 학습조직은 조직의 성과를 달성하는데 매우 유효한 수단이 되는 것으로 나타났다. 다음으로 Senge(1990)이외의 다른 학자들이 제시한 학습조직 이론을 기반으로 학습

조직과 조직유효성과의 관계를 밝힌 다른 연구들을 살펴보면 나병선(2002)은 우리나라 4개 대기업 대상자 931명을 대상으로 학습조직구축, 조직문화, 조직학습, 조직유효성과의 관계를 조사하였는데, 그 결과 학습조직구축이 조직유효성에 미치는 직접효과가 가장 큰 것으로 나타났다. 이는 조직유효성 증대에 있어서 직접효과는 학습조직구축을 통해 시도하는 것이 조직문화를 통해 시도하는 것보다 크다는 것을 시사하고 있다.

그리고 Marquardt(1996)의 시스템적 관점에 근거하여 우리나라의 일곱개 은행 조직 구성원 843명을 대상으로 한 이한검과 전선봉(1997)의 연구결과 경영성도가 상위군일수록 학습조직 정도가 높게 나타났으며, 학습조직의 제 변수인 학습의 역동성, 조직의 유연성, 구성원 활력, 지식관리, 기술적용 등의 수준은 경영성과 군에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 학습조직 정도와 직무만족도 간에 비교적 높은 상관관계를 나타냈다.

윤희정(2005)는 Marquardt(1996)의 학습조직 구축요인을 수정, 보완한 이선(1999)이 제시한 전략차원, 조직차원, 인간차원, 업무차원, 문화차원 등의 5개 하위 요인이 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 밝혔다. J기업의 조직구성원 159명을 대상으로 하여 연구한 결과, 학습조직 구축요인과 조직몰입간의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 특히 정서적 몰입은 다른 하위변인에 비해 학습조직 구축요인과 상관관계가 더 강한 것으로 나타나 학습조직 구축요인이 특히 정서적 몰입과 관계성이 강한 것을 알 수 있다.

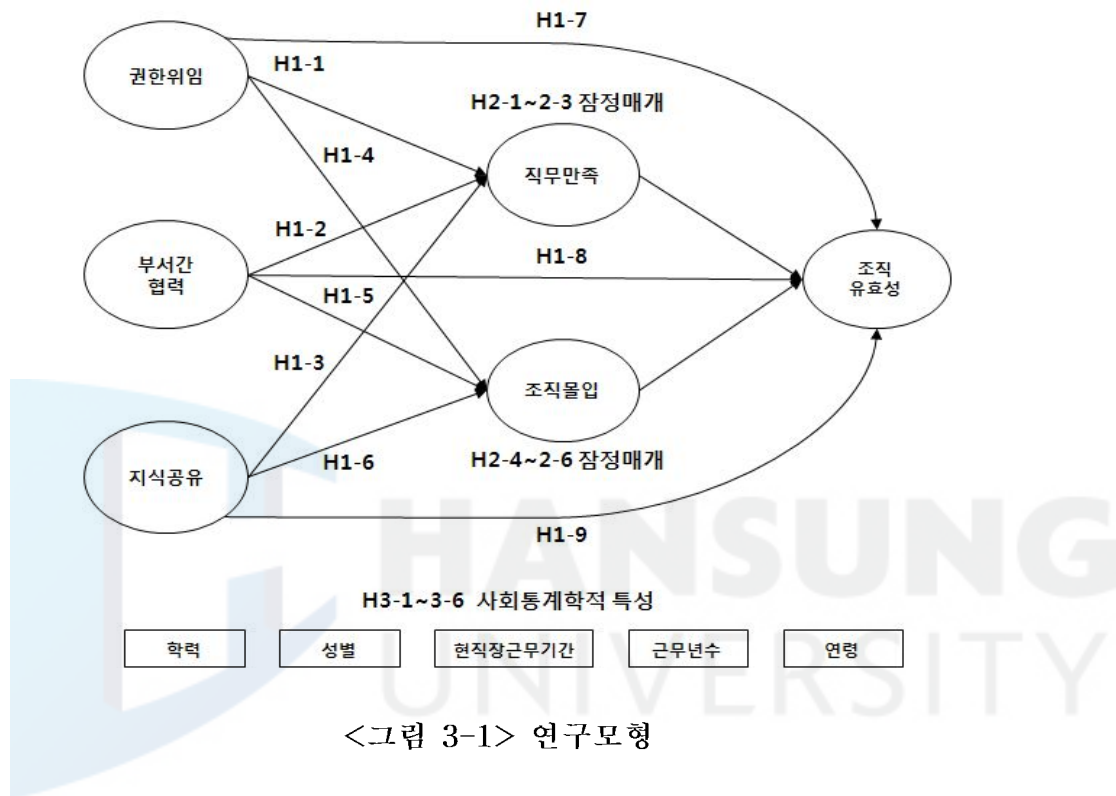
이상의 선행연구 고찰에서 살펴본 바와 같이 학습조직은 구성원의 조직몰입과 직무만족이 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 연구들은 중소기업의 조직과는 그 특성이 다른 구성원을 대상으로 하고 있어 본 연구에서는 중소기업의 학습조직요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관해 실증적으로 검증해 보고자 한다.



## 제 3 장 연 구 방 법

### 제 1 절 연구모형 및 가설설정

#### 1. 연구모형의 설정



본 연구는 경기북부지역 학습조직 사업에 참여하고 있는 기업들을 대상으로 학습조직에 관련된 다양한 요인들이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서 직무만족 및 조직몰입과 같은 조직성과 요인들이 이를 매개하고 있는가를 검증 하고자 하는 목적으로 위의 그림과 같은 연구모형을 설정하였다.

위와 같은 모형의 검증을 통해 본 연구는 조직구성원들의 조직유효성을 높여 주기 위해서 권한위임, 부서 간 협력, 지식공유로써 측정되고 있는

중소기업의 학습조직 요인과 이를 매개하고 있는 직무만족과 조직몰입을 제고하기 위한 구체적인 전략과 정책적 실행방안을 중소기업에 제언하는 것이 가능할 것이다.

## 2. 연구가설의 설정

본 연구는 연구모형에 나타나고 있는 변수들의 관계를 검증하기 위해서 먼저 중소기업의 학습조직요인이 직무만족 및 조직몰입과 조직유효성에 미치는 영향을 검증하기 위해서 아래와 같은 가설을 설정하도록 하였다.

[표 3-1] 학습조직요인과 직무만족, 조직몰입, 조직유효성의  
관계에 관한 가설설정

구분	연구 가 설
H 1	중소기업의 학습조직요인은 직무만족 및 조직몰입, 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-1	중소기업의 권한위임은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-2	중소기업의 부서간협력은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-3	중소기업의 지식공유는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-4	중소기업의 권한위임은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-5	중소기업의 부서간협력은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-6	중소기업의 지식공유는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-7	중소기업의 권한위임은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-8	중소기업의 부서간협력은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
H1-9	중소기업의 지식공유는 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다음으로 본 연구가 중점적으로 검증하고자 하였던 학습조직요인이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위해서 아래와 같은 가설을 설정하도록 하였다.

[표 3-2] 직무만족 및 조직몰입의 매개효과에 관한 가설설정

구분	연 구 가 설
H 2	중소기업의 학습조직 요인이 조직유효성에 미치는 긍정적인 영향을 직무만족 및 조직몰입이 매개할 것이다.
H2-1	권한위임이 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 직무만족이 매개할 것이다.
H2-2	부서간협력이 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 직무만족이 매개할 것이다.
H2-3	지식공유가 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 직무만족이 매개할 것이다.
H2-4	권한위임이 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 조직몰입이 매개할 것이다.
H2-5	부서간협력이 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 조직몰입이 매개할 것이다.
H2-6	지식공유가 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 조직몰입이 매개할 것이다.

마지막으로 본 연구는 중소기업의 학습조직요인과 직무만족, 조직몰입, 조직유효성에 대한 인식이 조사대상자들의 사회통계학적 특성에 따라서는 어떠한 평균차이를 보이고 있는가를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하도록 하였다.

[표 3-3] 사회통계학적 특성에 따른 학습조직요인, 직무만족, 조직몰입, 조직유효성의 차이

구분	연 구 가 설
H 3	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 학습조직요인과 직무만족, 조직몰입, 조직유효성은 유의미한 차이를 보일 것이다.
H3-1	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 권한위임은 유의미한 차이를 보일 것이다.
H3-2	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 부서간협력은 유의미한 차이를 보일 것이다.
H3-3	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 지식공유는 유의미한 차이를 보일 것이다.
H3-4	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 직무만족은 유의미한 차이를 보일 것이다.
H3-5	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 조직몰입은 유의미한 차이를 보일 것이다.
H3-6	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 조직유효성은 유의미한 차이를 보일 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의는 선행연구자들의 연구결과를 토대로 본 연구가 검증하고자 하는 변수들을 구체적으로 정의하고, 측정도구를 명확화하는 것으로 신뢰성 있는 선행연구자들의 설문지를 참고함으로써 연구모형이 가진 타당성을 확인하는 중요한 단계이다. 여기서는 중소기업의 학습조직요인으로 파악하고 있는 권한위임, 부서 간 협력, 지식공유 및 직무만족, 조직몰입, 조직유효성에 대한 조작적 정의를 내리고자 한다.

#### 1) 학습조직 요인

##### (1) 권한위임

상사나 감독자의 통제나 지시 없이도 권한위임 받은 사람이 책임감을 갖고 직접 의사결정을 내리며, 문제해결이나 업무처리를 자율적으로 하는 것을 말하는데 학습조직에서는 종업원들이 현명한 의사결정을 내릴 수 있도록 그들에게 재무적, 기술적 그리고 여타의 중요한 자료에 대한 정보나 지식을 전달하고, 권한을 부여하여 종업원들이 자발적이고 긍정적인 변화의 기회를 갖게 된다고 정의하였다.(최백연, 2010)

##### (2) 부서 간 협력

전체조직의 목표달성과 생산성을 위하여 부서 간 상충된 이해관계를 자율적으로 조정하고, 상호간의 인력, 자원, 지식, 정보 등을 교류함으로써 전체 조직의 효과성과 생산성을 높이는 것을 의미하며 부서 간 협력에 있어서는 한 부서와 다른 부서 간 이해관계의 상충이나 갈등이 발생하면 차단-장악의 방법을 썼다.(Torbert, 1972) 즉, 상대 부서와 자기부서와의 교류나 정보를 차단하고, 상대부서에 영향을 주거나 상대부서를 장악하려고 하는데, 그렇게 되면 타부서와의 관계보다는 자신이 속한 부서를 중심으로 조직이 운영됨으로써, 부서간의 이해관계가 충돌되고, 부서간의 교류와 협력은 차단되어서 그 결과 점점 더 두터운 부서간의 장벽이 생기게 된다고

정의하였다.

### (3) 지식공유

지식공유란 조직의 단위 및 구성원들 간에 지식과 정보를 공유함으로써 학습을 향상시키고 새로운 지식이나 이해를 창조하는 프로세스라고 할 수 있다. 지식의 공유는 암묵적 노하우(Tacit Know-how)와 같이 표현하거나 전달하기 어려운 지식뿐만 아니라, 새로운 기술의 변화, 고객의 욕구 변화, 보고서 등과 같이 비교적 형태화된 지식을 전파하거나 공유하는 활동 모두를 포함한다.(김수원, 2002)

### 2) 직무만족

직무만족을 조직구성원이 자신의 직무에 대한 가치를 성취하는 과정에서 얻게 되는 결과에 대한 전반적인 만족정도, 태도, 가치, 신념, 욕구, 대인관계 등 자신이 수행하는 직무를 종합적이고 긍정적으로 받아들이는 정도와 회사생활 전반에 걸쳐 만족과 보람을 느끼는 정도로 측정된다.(권동호, 2011)

### 3) 조직몰입

조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 헌신과 충성도에 초점을 가지고 조직에 대해서 애착심을 가지고 얼마나 헌신하는지를 보여주는 것이다. 조직몰입을 특정 조직에 대한 개인의 동일시 및 조직에 대한 긍정적이고 우호적인 감정이나 조직에 대한 충성도, 일체감, 조직의 문제를 자신의 문제처럼 생각하고 회사를 위해 최선을 다하는 정도로 측정된다.

### 4) 조직유효성

조직유효성이란 조직의 목표달성 정도나 조직이 얼마나 잘 되고 있는지를 표시하는 개념으로써 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준이다. 객관적으로 계량화가 어려운 평가자의 주관에 의해서 정상적으로 평가하는 항목, 객관적 지표에 의존하지 않고 재화나 서비스의 산출이 당사자인 대상

자의 심리적 과정에 전달되어 욕구해소나 불만, 좋아함과 싫어함 등의 감정상태가 태도로 표현되며, 연구자들 대부분이 직무만족과 조직몰입등 정성적 요인들이 활용되고 있다.(최백연, 2011)

## 제 2 절 조 사 설 계

### 1. 조사대상의 선정

본 연구의 조사는 2011년 09월 03일부터 2011년 10월 15일까지 실시하였으며, 산업인력공단 경기북부지역의 학습조직사업 참여기업들을 대상으로 약 한달 간 이메일과 오프라인 직접조사 방식을 통해서 배부된 총 300부의 설문지 중 180부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 분석의 데이터로 활용할 설문지는 무성의하게 작성되었거나 결측값이 많아 데이터로 활용할 수 없는 불성실응답자의 설문지 10부를 제외한 총 151부의 설문지를 활용하도록 하였다.

설문의 방법은 이메일과 직접조사방식을 통한 자기기입식 설문 조사로 실시되었으며 모든 설문 문항은 통계처리의 유용성을 위해서 리커트 5점의 등간척도로 구성되었다.

이러한 조사 설계를 요약한 것은 아래의 [표3-4]과 같다.

[표 3-4] 조사의 설계

구 분	내 용
조사대상	산업인력공단 경기북부지역 학습조직 사업 참여 기업
조사방법	리커트 5점 등간척도로 정형화된 설문지의 자기기입식 설문 조사
조사표본	배부 설문지 300부 중 회수된 설문지 180부, 불성실 응답자 및 결측값 제외 총 151 부를 데이터로 채택하였음 (N=151)
조사기간	2011년 9월 3일 ~ 2011년 10월 15일

## 2. 설문지의 구성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 Cronbach'  $\alpha$ 의 신뢰계수 분석방법을 통해서 각 변수들의 내적일관성을 검증하도록 하였다.

신뢰성 분석을 실시한 결과 나타난 신뢰계수의 값이 일반적으로 사회과학에서 내적일관성이 검증된다고 판단하는 .600 이상으로 나타나면 측정도구의 신뢰성에 문제가 없다고 할 수 있으며, 이에 따라 본 연구의 측정도구들을 분석한 결과는 다음과 같다.

[표 3-5] 설문지의 구성과 신뢰도 분석결과

측정변수			설문지 항목	신뢰계수
독립변수	학습조직화요인	권한위임	문항 q1-1, 1-2, 1-3, 1-4	.814
		부서 간 협력	문항 q2-1, 2-2, 2-3, 2-4	.793
		지식공유	문항 q3-1, 3-2, 3-3, 3-4	.712
매개변수	조직성과요인	직무만족	문항 q4-1, 4-2, 4-3, 4-4, 4-5	.881
		조직몰입	문항 q5-1, 5-2, 5-3, 5-4, 5-5, 5-6, 5-7	.897
종속변수	조직유효성		문항 q6-1, 6-2, 6-3, 6-4, 6-5, 6-6, 6-7, 6-8	.904
사회통계학적특성	학력, 성별, 현직장근무기간, 근무년수, 연령		문항 q7-1, 7-2, 7-3, 7-4, 7-5	-

독립변수로 설정한 중소기업의 학습조직요인인 권한위임을 측정하고 있는 4개의 문항에 대한 신뢰계수는 .814, 부서 간 협력을 측정하는 4개 문

항에 대한 신뢰계수는 .793, 지식공유를 측정하는 4개 문항에 대한 신뢰계수는 .712로 나타났고, 감정적 매개변수인 직무만족을 측정하는 5개 문항의 신뢰계수는 .881, 조직몰입을 측정하는 7개 문항의 신뢰계수는 .897로 나타났으며, 종속변수인 조직유효성을 측정하는 8개 문항에 대한 신뢰계수는 .904로 나타나고 있었다.

이에 따라 모든 측정항목들에 대한 신뢰계수의 값이 .600 이상의 값을 나타내고 있어, 본 연구의 설문지 및 측정도구는 전반적으로 신뢰성을 확보하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

### 3. 분석방법

본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로 실증분석을 실시하였으며, 실증분석은 각 변수들이 가지고 있는 관계와 영향력을 파악하고 이를 세부적으로 검증하여 유의확률을 찾아내는 통계분석의 방법을 사용하였다.

구체적인 통계처리방법은 아래와 같다. 첫째, 조사대상자의 일반적인 특성과 각 문항별 빈도수 및 비율, 무응답자의 분포를 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해서 설문 문항을 대상으로 Cronbach's  $\alpha$ 의 신뢰도 분석방법을 이용하였다. 셋째, 조사대상자들의 사회통계학적 특성에 따라 독립변수인 중소기업의 학습조직요인과 감정적 매개변수인 직무만족 및 조직몰입, 종속변수인 조직유효성이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 확인하기 위해서 t-검정 및 일원변량 분산분석을 실시하였다. 넷째, 독립변수들과 매개변수, 종속변수들의 관계를 확인하고, 매개효과를 검증하기 위해서 다중 회귀분석을 실시하였다.

본 연구에 사용된 실증분석은 모두 유의수준 .05에 만족하는 조건으로 검증하였으며, 통계처리는 SPSS 19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.



## 제 4 장 연 구 결 과

### 제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구결과

#### 1. 조사대상자들의 일반적 특성

[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성

구 분		빈 도 (명)	비 율
학 력	고졸이하	16	10.6%
	전문대재/중퇴	8	5.3%
	전문대졸	47	31.1%
	대재/중퇴	11	7.3%
	대졸	63	41.7%
	대학원이상	6	4.0%
성 별	남성	117	77.5%
	여성	34	22.5%
현 직장 근무기간	6개월이내	10	6.6%
	6개월-1년미만	4	2.6%
	1년-2년미만	14	9.3%
	2년-3년미만	22	14.6%
	3년-5년미만	31	20.5%
	5년-10년미만	45	29.8%
	10년-20년미만	24	15.9%
	20년 이상	1	.7%
근무연수	6개월이내	2	1.3%
	6개월-1년미만	2	1.3%
	1년-2년미만	10	6.7%
	2년-3년미만	15	10.0%
	3년-5년미만	31	20.7%
	5년-10년미만	51	34.0%
	10년-20년미만	36	24.0%
	20년 이상	3	2.0%
연 령	30세 미만	30	20.0%
	40세 미만	96	64.0%
	50세 미만	23	15.3%
	60세 미만	1	.7%
total		151	100.0%

위의 [표4-1]은 분석의 데이터로 활용된 조사대상자의 사회통계학적 특성을 나타낸 것이다. 빈도분석의 결과에 따라 표본 집단인 학습조직 추진기업의 학력을 살펴본 결과, 총 표본수 151개중 대졸 63명 41.7%로 가장 많았으며, 전문대졸 47명 31.1%, 고졸이하 16명 10.06%, 대재/중퇴 11명 7.3%, 전문대재/중퇴 8명 5.3%, 대학원생 6명 4.0%인 것으로 나타났다.

학습조직 추진기업의 성별에 대한 분포의 특성을 살펴본 결과, 남성이 117명 77.5%이었으며, 여성이 34명 22.5%인 것으로 나타났다.

조사 기업들의 현 직장 근무기간으로 살펴본 결과, 5~10년 미만이 45명 29.8% 가장 많았고, 3~5년 미만 31명 20.5%, 10~20년 미만 24명 15.9%, 2~3년 미만 22명 14.6%, 1~2년 미만 14명 9.3%, 6개월 이내 10명 6.6%, 6개월~1년 미만 4명 2.6%, 20년 이상 1명 0.7%로 나타났다.

조사 기업들의 근무연수를 살펴본 결과 5~10년 미만이 총 151명중 51명 34.0%로 가장 많았고, 10~20년 미만 36명 24%, 3~5년 31명 20.7%, 2~3년 15명 10%, 1~2년 10명 6.7%, 20년 이상 3명 2.0%이고 6개월~1년 미만 과 6개월 이내가 각각2명 1.3%로 가장 작게 나타났다.

마지막으로 이들 학습조직 추진 기업들의 연령분포를 살펴보면, 40세 미만이 96명 64%로 절반이상이고, 30세 미만 30명 20.0%, 50세 미만 23명 15.3%로 나타났으며 60세 미만도 1명 0.7%로 나타났다.

이렇게 학습조직 추진 기업들의 사회통계적 특성을 학력, 성별, 현 직장 근무기간, 근무연수, 연령으로 구분하여 살펴보았으며 이러한 특성들에 따라 집단을 구분하였을 경우 각 집단이 나타내고 있는 학습조직요인의 차이, 직무만족, 조직몰입, 조직유효성의 차이는 어떠한 평균차이를 보이고 있는지를 통계적으로 확인해 보도록 하였다. 이러한 분석은 도출된 평균값이 각 집단이 공통적으로 가지고 있는 대표성 있는 인식의 수준인지를 나타내어 주는 것으로 해석할 수 있다.

## 2. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과

본 연구는 조사 대상자들을 사회통계학적 특성에 따라 독립변수인 학습조직요인과 잠정적 매개변수인 직무만족과 조직몰입, 조직유효성의 평균에 통계적으로 유의미한 차이가 나타나고 있는지의 여부를 확인하고자 t-검정 및 분산분석을 실시하도록 하였다. 이렇게 나타난 평균차이는 영향력 분석과는 다르게 변수들 간의 인과관계를 나타내는 것은 아니지만 상대적인 평균차이를 통계적으로 검증함으로써 이를 개선하기 위한 제언이 가능한 중요한 분석이라 할 수 있다.

### 1) 사회통계학적 특성에 따른 학습조직요인의 차이

#### ① 성별

조사 대상자들을 사회통계학적 특성 중 성별에 따라 구분하였을 경우 학습조직요인은 어떠한 차이를 나타내는가를 분석하고 있는 결과가 [표 4-2]이다.

[표 4-2] 성별에 따른 학습조직요인의 차이

집단통계량	성별	N	평균	표준편차	평균의 표준오차
권한위임	남성	117	15.5385	3.50748	.32427
	여성	34	15.1176	3.87505	.66457
부서간협력	남성	117	15.0342	3.82129	.35328
	여성	34	15.2059	3.61629	.62019
지식공유	남성	117	15.9573	3.76782	.34833
	여성	34	15.4118	4.00089	.68615

독립표본 검정		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정			
		F	Sig.	t	자유도	유의 확률 (양쪽)	평균차
권한 위임	등분산이 가정됨	.480	.490	.601	149	.549	.42081
	등분산이 가정되지 않음			.569	49.781	.572	.42081
부서간 협력	등분산이 가정됨	.345	.558	-.233	149	.816	-.17169
	등분산이 가정되지 않음			-.241	56.207	.811	-.17169
지식 공유	등분산이 가정됨	1.016	.315	.733	149	.465	.54550
	등분산이 가정되지 않음			.709	51.234	.482	.54550

이 표에 따르면, 성별에 따라서 집단별로 구분하였을 경우 학습조직 요인의 차이의 권한위임에 있어서는 F값이 .480, 유의확률이 .549로 나타났고, 부서 간 협력은 F값이 .345, 유의확률이 .816, 지식공유는 F값이 1.016, 유의확률이 0.465로 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않고 있음이 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

이는 학습조직요인의 차이가 성별과는 관련이 없다. 라고 해석할 수 있는 결과이다.

## ② 학력

조사대상자들을 학력에 따라 구분하였을 경우 학습조직요인은 어떠한 차이를 나타내는가를 분산분석을 통해 확인하고 있는 결과 [표 4-3]이다.

[표 4-3] 학력에 따른 학습조직요인의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
권한위임	고졸이하	16	13.8750	4.47027	1.11757
	전문대재/중퇴	8	17.6250	1.59799	.56497
	전문대졸	47	16.2128	3.18922	.46520
	대재/중퇴	11	13.5455	3.93354	1.18601
	대졸	63	15.6190	3.37653	.42540
	대학원이상	6	12.3333	3.88158	1.58465
부서 간 협력	고졸이하	16	14.8750	3.36403	.84101
	전문대재/중퇴	8	15.8750	1.88509	.66648
	전문대졸	47	15.8723	3.66308	.53431
	대재/중퇴	11	13.5455	4.61224	1.39064
	대졸	63	14.9524	3.76927	.47488
	대학원이상	6	12.3333	4.76095	1.94365
지식공유	고졸이하	16	14.8125	3.65548	.91387
	전문대재/중퇴	8	17.8750	1.55265	.54894
	전문대졸	47	16.5745	3.70514	.54045
	대재/중퇴	11	13.7273	4.31488	1.30099
	대졸	63	16.0476	3.63419	.45787
	대학원이상	6	11.6667	4.41210	1.80123

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
권한위임	집단-간	204.856	5	40.971	3.449	.006
	집단-내	1722.415	145	11.879		
	합계	1927.272	150			
부서 간 협력	집단-간	107.422	5	21.484	1.543	.180
	집단-내	2018.777	145	13.923		
	합계	2126.199	150			
지식공유	집단-간	231.687	5	46.337	3.444	.006
	집단-내	1951.174	145	13.456		
	합계	2182.861	150			

분석결과에 따르면 권한위임에 의한 구분에 있어서는 집단-간 인식에 대해서는 F값이 3.449, 유의확률이 .006으로 통계적 유의미한 평균차이가 나타나고 있으며, 지식공유는 F값이 1.543, 유의확률이 .006으로 나타나 통계적 유의미한 차이가 있다고 나타났으며, 부서 간 협력도 F값이 1.543, 유의확률이 .180으로 유의미한 평균차이가 나타나고 있다.

평균차이가 검증되고 있는 권한위임, 부서 간 협력에서는 전문대재/중퇴

가 평균값이 가장 높게 나타나고 있으며 전문대졸, 대졸, 고졸이하 순으로 나타났고 대학원 이상의 평균값이 가장 낮게 나타나고 있었다. 지식공유에서도 전문대재/중퇴의 평균값이 가장 높게 나타났고 전문대졸, 대졸, 고졸이하 순으로 나타났고 대학원 이상의 평균값이 가장 낮게 나타나고 있었다.

### ③ 현 직장근무년수

조사대상자들을 현 직장에서의 근무 년 수에 따라서 집단별로 구분하였을 경우 학습조직요인은 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석하고 있는 결과를 [표 4-4]에서 확인할 수 있다.

[표 4-4] 현 직장근무년수에 따른 학습조직요인의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
권한위임	6개월이내	10	14.1000	3.38132	1.06927
	6개월-1년미만	4	14.5000	4.50925	2.25462
	1년-2년미만	14	13.2857	3.64646	.97456
	2년-3년미만	22	16.8636	2.00702	.42790
	3년-5년미만	31	16.2903	3.73447	.67073
	5년-10년미만	45	16.2889	3.07942	.45905
	10년-20년미만	24	13.6250	4.09467	.83582
	20년 이상	1	11.0000	.	.
부서 간 협력	6개월이내	10	15.1000	2.96086	.93630
	6개월-1년미만	4	15.5000	2.51661	1.25831
	1년-2년미만	14	12.6429	4.49969	1.20259
	2년-3년미만	22	16.3636	2.61034	.55653
	3년-5년미만	31	16.1935	3.89375	.69934
	5년-10년미만	45	15.2889	3.95211	.58915
	10년-20년미만	24	13.5000	3.29690	.67298
	20년 이상	1	12.0000	.	.
지식공유	6개월이내	10	15.1000	3.69534	1.16857
	6개월-1년미만	4	15.0000	4.08248	2.04124
	1년-2년미만	14	12.8571	4.18527	1.11856
	2년-3년미만	22	17.6364	2.23704	.47694
	3년-5년미만	31	16.6774	3.76286	.67583
	5년-10년미만	45	16.7111	3.38192	.50415
	10년-20년미만	24	13.8333	4.00724	.81797
	20년 이상	1	11.0000	.	.

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
권한위임	집단-간	284.667	7	40.667	3.540	.002
	집단-내	1642.605	143	11.487		
	합계	1927.272	150			
부서 간 협력	집단-간	229.910	7	32.844	2.477	.020
	집단-내	1896.288	143	13.261		
	합계	2126.199	150			
지식공유	집단-간	379.804	7	54.258	4.303	.000
	집단-내	1803.057	143	12.609		
	합계	2182.861	150			

분석결과를 살펴보면, 현 직장 근무 년 수에 따른 학습조직요인은 권한 위임의 F값이 3.540, 유의확률이 .002, 부서 간 협력 F값이 2.477, 유의확률 .020, 지식공유 F값 4.303, 유의확률 .000으로 통계학적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

학습조직요인의 권한위임, 부서 간 협력, 지식공유는 2~3년 미만의 평균 값이 가장 크게 나타났으며 3~5년, 5~10년, 6개월~1년 미만, 6개월 이내, 10년~20년 미만 순으로 나타났고, 20년 이상의 평균이 가장 작은 것으로 나타났다.

#### ④ 근무년수

조사대상자들을 중소기업에서 근무한 총 년한을 합친 것을 의미하는 근무 년 수에 따라서 집단별로 구분하였을 경우 학습조직요인은 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석하고 있는 결과는 아래와 같이 [표 4-5] 확인할 수 있다.

[표 4-5] 근무 년 수에 따른 학습조직요인의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
권한위임	6개월이내	2	11.5000	6.36396	4.50000
	6개월-1년미만	2	17.5000	2.12132	1.50000
	1년-2년미만	10	17.0000	1.69967	.53748
	2년-3년미만	15	16.4667	3.06749	.79202
	3년-5년미만	31	17.3226	1.98976	.35737
	5년-10년미만	51	15.3725	3.86244	.54085
	10년-20년미만	36	13.6111	3.56393	.59399
	20년 이상	3	9.6667	1.15470	.66667
부서간협력	6개월이내	2	10.5000	7.77817	5.50000
	6개월-1년미만	2	19.0000	1.41421	1.00000
	1년-2년미만	10	16.0000	3.36650	1.06458
	2년-3년미만	15	15.5333	4.37308	1.12912
	3년-5년미만	31	16.6452	1.64415	.29530
	5년-10년미만	51	15.3529	4.27000	.59792
	10년-20년미만	36	13.4167	3.13847	.52308
	20년 이상	3	10.3333	2.08167	1.20185
지식공유	6개월이내	2	10.5000	9.19239	6.50000
	6개월-1년미만	2	19.5000	.70711	.50000
	1년-2년미만	10	17.1000	2.28279	.72188
	2년-3년미만	15	16.8000	3.02844	.78194
	3년-5년미만	31	17.7742	1.99516	.35834
	5년-10년미만	51	15.9804	4.09141	.57291
	10년-20년미만	36	13.8056	3.43777	.57296
	20년 이상	3	8.6667	2.08167	1.20185

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
권한위임	집단-간	410.182	7	58.597	5.494	.000
	집단-내	1514.651	142	10.667		
	합계	1924.833	149			
부서간협력	집단-간	331.106	7	47.301	3.777	.001
	집단-내	1778.394	142	12.524		
	합계	2109.500	149			
지식공유	집단-간	533.768	7	76.253	6.606	.000
	집단-내	1639.005	142	11.542		
	합계	2172.773	149			

권한위임, 부서 간 협력, 지식공유 학습조직요인을 근무 년 수로 구분



하였을 경우 권한위임은 F값이 5.494, 유의확률 .000, 부서 간 협력은 F값이 3.777, 유의확률이 .001, 지식공유의 F값은 6.606, 유의확률은 .000으로 통계적으로 유의미한 차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

학습조직요인의 차이에 따른 권한위임에 대한 인식을 살펴보면 가장 높은 인식의 평균값을 나타내고 있는 것은 6개월~1년 미만이었으며, 3~5년 미만, 1~2년 미만, 2~3년 미만, 5~10년 미만, 10~20년 미만, 6개월 이내, 20년 이상 순으로 권한위임에 대한 인식을 확인할 수 있었다.

학습조직요인의 차이에 따른 부서 간 협력에 대한 인식을 살펴보면 가장 높은 인식의 평균값을 나타내고 있는 것은 6개월~1년 미만이었으며, 3~5년 미만, 1~2년 미만, 2~3년 미만, 5~10년 미만, 10~20년 미만, 6개월 이내, 20년 이상 순으로 부서 간 협력에 대한 인식을 확인할 수 있었다.

또한, 지식공유에 대한 인식의 평균에 있어서도 6개월~1년 미만이 가장 높은 평균값을 나타내고 있었고, 권한위임, 부서 간 협력과 마찬가지로 3~5년 미만, 1~2년 미만, 2~3년 미만, 5~10년 미만, 10~20년 미만, 6개월 이내, 20년 이상 순으로 지식공유에 대한 인식을 확인할 수 있었다.

## ⑤ 연령

조사대상자들을 연령에 따라 구분하였을 경우 학습조직요인에는 어떠한 차이가 나타나는가를 분산분석을 통해 확인하고 있는 결과가 [표 4-6]이다.

[표 4-6] 연령에 따른 학습조직요인의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
권한위임	30세 미만	30	16.1333	3.11540	.56879
	40세 미만	96	15.2604	3.81202	.38906
	50세 미만	23	15.5217	3.04317	.63454
	60세 미만	1	9.0000	.	.
부서간협력	30세 미만	30	15.1000	3.56564	.65099
	40세 미만	96	15.0833	3.95146	.40329
	50세 미만	23	15.3478	3.29750	.68758
	60세 미만	1	11.0000	.	.
지식공유	30세 미만	30	16.7333	3.21562	.58709
	40세 미만	96	15.6146	3.96662	.40484
	50세 미만	23	15.7826	3.61759	.75432
	60세 미만	1	8.0000	.	.

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
권한위임	집단-간	59.138	3	19.713	1.543	.206
	집단-내	1865.695	146	12.779		
	합계	1924.833	149			
부서간 협력	집단-간	18.249	3	6.083	.425	.736
	집단-내	2091.251	146	14.324		
	합계	2109.500	149			
지식공유	집단-간	90.254	3	30.085	2.109	.102
	집단-내	2082.519	146	14.264		
	합계	2172.773	149			

이에 따르면 연령에 따라서 구분된 학습조직요인에 대한 권한위임의 인식의 경우 F값이 1.543, 유의확률이 .206, 부서 간 협력에서 F값이 0.425, 유의확률이 .736, 지식공유에서 F값이 2.109, 유의확률이 .102로 연구자가 유의성을 판단하는 유의수준 .05보다 높은 유의확률을 나타내고 있어 모든 학습조직요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 검증되지 않고 있었다.

이는 학습조직요인의 차이가 연령과는 관련이 없다. 라고 해석할 수 있는 결과이다.

## 2) 사회통계학적 특성에 따른 직무만족, 조직몰입, 조직유효성의 차이

### ① 성별

조사 대상자들을 사회통계학적 특성 중 성별에 따라 구분하였을 경우 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성은 어떠한 차이를 나타내는가를 분석하고 있는 결과가 [표 4-7]이다.

[표 4-7] 성별에 따른 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성의 차이

집단통계량	성별	N	평균	표준편차	평균의 표준오차
직무만족	남성	117	19.7179	3.37549	.31206
	여성	34	19.4118	3.83064	.65695
조직몰입	남성	117	28.8034	3.91997	.36240
	여성	34	28.3235	4.29037	.73579
조직유효성	남성	116	31.4914	4.35889	.40471
	여성	34	31.5294	4.80678	.82436

독립표본 검정		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정			
		F	Sig.	t	자유도	유의 확률 (양측)	평균차
직무 만족	등분산이 가정됨	2.128	.147	.451	149	.652	.30618
	등분산이 가정되지 않음			.421	48.865	.676	.30618
조직 몰입	등분산이 가정됨	.633	.427	.615	149	.539	.47989
	등분산이 가정되지 않음			.585	50.114	.561	.47989
조직 유효성	등분산이 가정됨	1.833	.178	-.044	148	.965	-.03803
	등분산이 가정되지 않음			-.041	49.991	.967	-.03803

이 표에 따르면, 성별에 따른 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성에 대한 평균값의 인식 차이를 알아보면 직무만족은 F값이 2.128, 유의확률이 .652,

조직몰입이 F값 .633, 유의확률이 .539, 조직유효성의 F값이 1.833, 유의확률이 0.965로 평균비교 대상이 되는 사회통계적 특성이 유의미한 차이가 검증되지 않고 있었다.

이는 사회통계학적 특성을 성별에 따라 구분 하였을 경우 직무만족, 조직몰입, 조직유효성에는 관련이 없다고 해석할 수 있는 결과이다. 즉 성별로 구분된 사회통계학적 특성은 직무만족, 조직몰입, 조직유효성에 대한 인식의 평균값은 공통적으로 가지고 있는 인식을 대표하는 것이라고 해석할 수 없음을 의미하는 것이다.

## ② 학력

조사대상자들을 학력에 따라 구분하였을 경우 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성은 어떠한 차이를 나타내는가를 분산분석을 통해 확인하고 있는 결과이다.

[표 4-8] 학력에 따른 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
직무만족	고졸이하	16	19.0625	3.83786	.95946
	전문대재/중퇴	8	20.6250	1.40789	.49776
	전문대졸	47	20.0638	3.07447	.44846
	대재/중퇴	11	18.0000	3.16228	.95346
	대졸	63	19.7143	3.73919	.47109
	대학원이상	6	19.0000	4.85798	1.98326
조직몰입	고졸이하	16	27.5625	4.38130	1.09533
	전문대재/중퇴	8	29.3750	1.84681	.65295
	전문대졸	47	28.6596	3.82939	.55857
	대재/중퇴	11	28.0909	4.82607	1.45511
	대졸	63	28.9365	4.02361	.50693
	대학원이상	6	29.6667	5.20256	2.12394
조직유효성	고졸이하	16	30.3750	4.27200	1.06800
	전문대재/중퇴	8	33.1250	2.64237	.93422
	전문대졸	46	32.0217	3.81511	.56251
	대재/중퇴	11	29.6364	4.90454	1.47878
	대졸	63	31.5556	4.75455	.59902
	대학원이상	6	31.1667	6.85322	2.79782

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
직무만족	집단-간	53.919	5	10.784	.891	.489
	집단-내	1754.478	145	12.100		
	합계	1808.397	150			
조직몰입	집단-간	37.633	5	7.527	.463	.803
	집단-내	2358.354	145	16.265		
	합계	2395.987	150			
조직 유효성	집단-간	92.962	5	18.592	.938	.458
	집단-내	2854.538	144	19.823		
	합계	2947.500	149			

분석결과를 자세히 살펴보면 앞서 실시했던 성별에 대한 분석과 마찬가지로 직무만족에 대한 분산분석의 결과 도출된 F값이 .891, 유의확률이 .489였고, 조직 몰입에 있어서도 F값이 .463, 유의확률이 .803으로 연구자가 유의성을 판단하는 유의수준인 .05보다 높은 유의확률을 나타내고 있으며, 조직유효성에 있어서도 F값이 .938, 유의확률이 .458로 나타나고 있어 평균비교의 대상이 되는 모든 변수에서 통계적으로 유의미한 차이가 검증되지 않고 있었다.

이러한 결과는 성별과 마찬가지로 직무만족, 조직몰입, 조직유효성은 사회 통계적 특성인 학력과는 관련이 없다고 해석 할 수 있는 결과이다. 즉 학력으로 구분된 사회통계학적 특성은 직무만족, 조직몰입, 조직유효성에 대한 인식의 평균값은 공통적으로 가지고 있는 인식을 대표하는 것이라고 해석할 수 없음을 의미하는 것이다.

### ③ 현 직장근무년수

조사대상자들을 현 직장에서의 근무 년 수에 따라서 집단별로 구분하였을 경우 직무만족, 조직몰입 및 조직 유효성은 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석하고 있는 결과가 [표 4-9]이다.

[표 4-9] 현직장근무년수에 따른 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
직무만족	6개월이내	10	19.2000	3.58391	1.13333
	6개월-1년미만	4	18.5000	4.43471	2.21736
	1년-2년미만	14	19.0000	4.31455	1.15311
	2년-3년미만	22	20.7273	2.74611	.58547
	3년-5년미만	31	20.6129	2.87144	.51573
	5년-10년미만	45	20.4444	3.08630	.46008
	10년-20년미만	24	17.9583	3.62934	.74084
	20년 이상	1	17.0000	.	.
조직몰입	6개월이내	10	29.8000	2.39444	.75719
	6개월-1년미만	4	28.7500	7.18215	3.59108
	1년-2년미만	14	25.4286	5.33081	1.42472
	2년-3년미만	22	28.7727	3.23569	.68985
	3년-5년미만	31	29.6129	3.93851	.70738
	5년-10년미만	45	29.4889	3.33455	.49708
	10년-20년미만	24	27.4583	4.11761	.84050
	20년 이상	1	27.0000	.	.
조직유효성	6개월이내	10	31.3000	4.47338	1.41461
	6개월-1년미만	4	31.2500	7.32006	3.66003
	1년-2년미만	14	28.0000	6.23884	1.66740
	2년-3년미만	22	32.5000	2.97209	.63365
	3년-5년미만	31	32.9032	3.50576	.62965
	5년-10년미만	45	32.1111	4.02392	.59985
	10년-20년미만	23	29.9130	4.68957	.97784
	20년 이상	1	27.0000	.	.

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
직무만족	집단-간	264.009	7	37.716	3.492	.002
	집단-내	1544.388	143	10.800		
	합계	1808.397	150			
조직몰입	집단-간	255.787	7	36.541	2.442	.022
	집단-내	2140.200	143	14.966		
	합계	2395.987	150			
조직유효성	집단-간	350.170	7	50.024	2.735	.011
	집단-내	2597.330	142	18.291		
	합계	2947.500	149			

이에 따르면 현 직장에서의 근무년수에 따라서 집단별로 구분하였을 경우 직무만족은 F값이 3.492, 유의확률이 .002, 조직몰입 F값이 2.442, 유의확률이 .022, 조직유효성 F값이 2.735, 유의확률이 .011로 모든 요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

현 직장에서의 근무 년 수의 차이에 따른 직무만족에 대한 인식을 살펴 보면 가장 높은 인식의 평균값을 나타내고 있는 것은 2~3년 미만이며 3~5년 미만, 5~10년 미만, 6개월 이내, 1년~2년 미만, 6개월~1년 미만, 10년~20년, 20년 이상 순으로 직무만족에 대한 인식을 확인할 수 있었다.

조직몰입에 대한 인식의 평균에서는 6개월 이내가 가장 높은 인식의 평균값을 나타내고 있었으며 3년~5년 미만, 5년~10년 미만, 6개월~1년 미만, 10년~20년 미만, 20년 이상, 1년~2년 미만 순으로 조직몰입에 대한 인식의 평균값을 확인 할 수 있었다.

조직유효성에 대한 인식의 평균에서는 3년-5년 미만이 가장 높은 인식의 평균값을 나타내고 있었으며 2년~3년, 5년~10년, 6개월 이내, 6개월~1년 미만, 10년~20년 미만, 1년~2년 미만, 20년 이상 순으로 조직유효성에 대한 인식의 평균값을 확인 할 수 있었다.

#### ④ 근무년수

조사대상자들을 중소기업에서 총 근무년수에 따라서 집단별로 구분하였을 경우 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성은 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분석하고 있는 결과는 아래와 같이 [표 4-10] 확인할 수 있다.

[표 4-10] 근무년수에 따른 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
직무만족	6개월이내	2	12.5000	9.19239	6.50000
	6개월-1년미만	2	23.5000	.70711	.50000
	1년-2년미만	10	19.2000	2.39444	.75719
	2년-3년미만	15	20.0667	3.80726	.98303
	3년-5년미만	31	21.5161	2.29305	.41184
	5년-10년미만	51	19.8627	3.51010	.49151
	10년-20년미만	36	18.0833	3.12935	.52156
	20년 이상	3	17.3333	.57735	.33333
조직몰입	6개월이내	2	25.0000	11.31371	8.00000
	6개월-1년미만	2	32.0000	.00000	.00000
	1년-2년미만	10	29.1000	4.17532	1.32035
	2년-3년미만	15	29.0667	3.05817	.78962
	3년-5년미만	31	30.0000	2.82843	.50800
	5년-10년미만	51	28.6078	4.60469	.64479
	10년-20년미만	36	27.3889	3.76660	.62777
	20년 이상	3	29.0000	2.64575	1.52753
조직유효성	6개월이내	2	25.5000	16.26346	11.50000
	6개월-1년미만	2	36.0000	1.41421	1.00000
	1년-2년미만	10	31.8000	3.58391	1.13333
	2년-3년미만	15	32.5333	4.29063	1.10784
	3년-5년미만	31	33.2258	3.01894	.54222
	5년-10년미만	51	31.3333	4.73568	.66313
	10년-20년미만	35	30.0571	4.13694	.69927
	20년 이상	3	28.3333	1.52753	.88192

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
직무만족	집단-간	351.242	7	50.177	4.891	.000
	집단-내	1456.731	142	10.259		
	합계	1807.973	149			
조직몰입	집단-간	167.728	7	23.961	1.528	.162
	집단-내	2226.546	142	15.680		
	합계	2394.273	149			
조직유효성	집단-간	326.110	7	46.587	2.506	.019
	집단-내	2621.138	141	18.590		
	합계	2947.248	148			



표4-10을 자세히 살펴보면 근무년수에 따른 직무만족에 대한 인식의 차이는 F값이 4.891, 유의확률 .000이었고 조직유효성에 대한 인식 차이 역시 F값이 2.506, 유의확률 .019로 통계적으로 유의미한 차이가 검증되고 있었다. 그러나 조직몰입에 있어서는 F값이 1.528, 유의확률이 .162로 근무년수에 따른 평균차이가 검증되지 않았다.

평균차이가 검증되고 있는 직무만족이 가장 높게 나타나고 있는 것은 6개월~1년 미만이었으며 3년~5년 미만, 2년~3년 미만, 5년~10년, 1년~2년 미만, 10년~20년 미만, 20년 이상, 6개월 이내로 순으로 직무만족에 대한 인식을 확인할 수가 있었다.

또한 평균차이가 검증되었던 조직유효성이 가장 높게 나타나고 있는 집단은 6개월~1년 미만, 3년~5년 미만, 2년~3년 미만, 1년~2년 미만, 5년~10년 미만, 10년~20년 미만, 20년 이상의 순으로 직무만족에 대한 인식을 확인할 수 있었다.

## ⑤ 연령

조사대상자들을 연령에 따라 구분하였을 경우 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성은 어떠한 차이가 나타나는가를 분산분석을 통해 확인하고 있는 결과이다.

[표 4-11] 연령에 따른 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성의 차이

기 술 통 계		N	평균값	표준편차	표준오차
직무만족	30세 미만	30	19.3333	3.57514	.65273
	40세 미만	96	19.7917	3.58921	.36632
	50세 미만	23	19.6087	3.02624	.63101
	60세 미만	1	17.0000	.	.
조직몰입	30세 미만	30	28.5667	3.81181	.69594
	40세 미만	96	28.5625	4.25456	.43423
	50세 미만	23	29.3913	3.29930	.68795
	60세 미만	1	28.0000	.	.
조직유효성	30세 미만	30	31.7333	4.24210	.77450
	40세 미만	95	31.4421	4.73717	.48602
	50세 미만	23	31.6087	3.70183	.77189
	60세 미만	1	28.0000	.	.

분산분석표		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
직무만족	집단-간	11.995	3	3.998	.325	.807
	집단-내	1795.978	146	12.301		
	합계	1807.973	149			
조직몰입	집단-간	13.803	3	4.601	.282	.838
	집단-내	2380.470	146	16.305		
	합계	2394.273	149			
조직 유효성	집단-간	14.472	3	4.824	.239	.869
	집단-내	2932.777	145	20.226		
	합계	2947.248	148			

분석결과를 자세히 살펴보면 앞서 실시했던 성별, 학력에 대한 분석과 마찬가지로 직무만족에 대한 분산분석의 결과 도출된 F값이 .325, 유의확률이 .807이고, 조직몰입에 있어서도 F값이 .282, 유의확률이 .838으로 연구자가 유의성을 판단하는 유의수준인 .05보다 높은 유의확률을 나타내고 있으며, 조직유효성에 있어서도 F값이 .239, 유의확률이 .869로 나타나고 있어 평균비교의 대상이 되는 모든 변수에서 통계적으로 유의미한 차이가 검증되지 않고 있었다.

이러한 결과는 성별, 학력과 마찬가지로 직무만족, 조직몰입, 조직유효성은 사회통계적 특성인 연령과는 관련이 없다고 해석 할 수 있는 결과이다. 즉 연령으로 구분된 사회통계학적 특성은 직무만족, 조직몰입, 조직유효성에 대한 인식의 평균값은 공통적으로 가지고 있는 인식을 대표하는 것이라고 해석할 수 없음을 의미하는 것이다.

## 제 2 절 학습조직요인, 직무만족, 조직몰입과 조직유효성의 관계

본 연구는 연구 설계의 단계에서 설정한 학습조직요인이 직무만족 및 조직몰입과 조직유효성에 미치는 긍정적인 영향에 관한 연구가설 H1과 그 세부가설들 그리고 학습조직요인이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 가정하고 있는 연구가설 H2와 그 세부가설을 검증하고자 할 목적으로 선형회귀분석을 실시하였다.

### 1. 학습조직요인이 직무만족에 미치는 영향

먼저 본 연구는 학습조직요인인 권한위임, 부서 간 협력, 지식공유가 조 구성원들의 직무만족에 미치는 영향을 분석하도록 하였다. 이러한 분석은 독립변수의 매개변수에 대한 영향력을 선행적으로 검증해보는 의미를 가지고 있으며, 그 결과는 아래와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-12] 학습조직요인이 직무만족에 미치는 영향

독립변수	표준화 베타값	t	유의확률	조정된 R제곱	F	Sig.
권한위임	.729	12.991	.000	.528	168.761	.000
부서간협력	.700	11.952	.000			
지식공유	.802	16.412	.000			

## 2. 학습조직요인이 조직 몰입에 미치는 영향

다음으로 본 연구는 학습조직요인인 권한위임, 부서 간 협력, 지식공유가 조직구성원들의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하도록 하였다. 그 결과는 아래의 표와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-13] 학습조직요인이 조직몰입에 미치는 영향

독립변수	표준화 베타값	t	유의확률	조정된 R제곱	F	Sig.
권한위임	.593	8.991	.000	.347	80.837	.000
부서 간 협력	.528	7.586	.000			
지식공유	.649	10.415	.000			

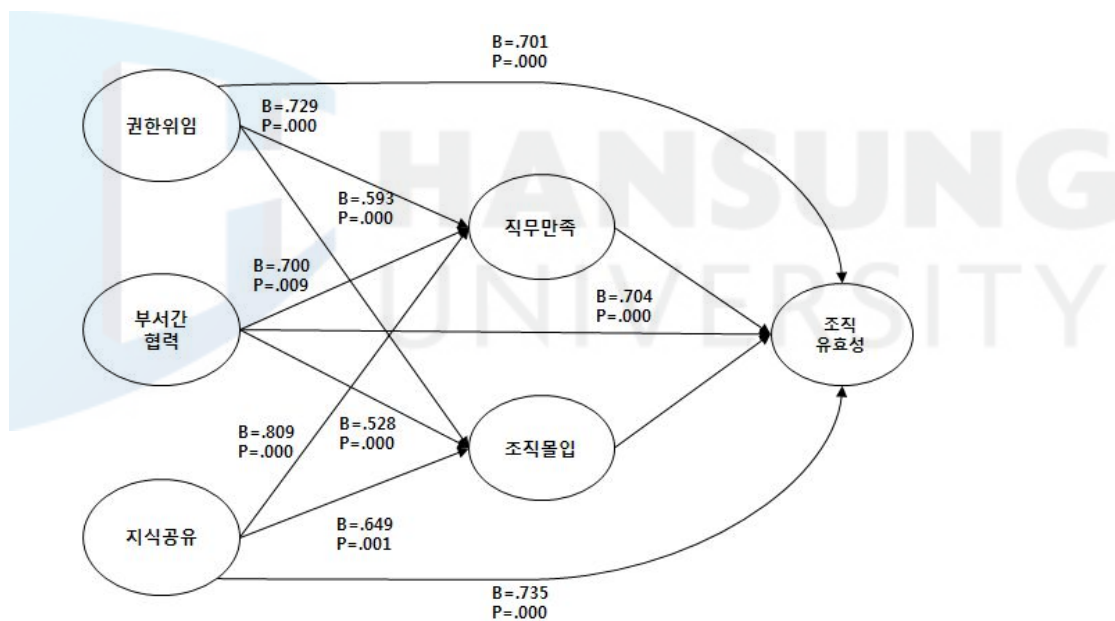
## 3. 학습조직요인이 조직 유효성에 미치는 영향

위와 같은 분석의 과정을 통해서 본 연구는 학습조직요인이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 검증함으로써 독립변수가 잠정적 매개변수에 미치는 영향을 확인할 수 있었다. 다음으로 본 연구는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 확인하기 위해서 학습조직요인이 조직유효성에 미치는 영향을 분석해보도록 하였으며 그 결과는 아래의 표와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-14] 학습조직요인이 조직유효성에 미치는 영향

독립변수	표준화 베타값	t	유의확률	조정된 R제곱	F	Sig.
권한위임	.701	11.945	.000	.537	173.744	.000
부서간협력	.704	12.047	.000			
지식공유	.735	13.181	.000			

이와 같은 과정을 통해 검증한 독립변수와 잠정적 매개변수의 관계 및 독립변수와 종속변수의 관계에 관한 연구결과를 요약한 것은 아래와 같이 확인할 수 있다.



<그림 4-1> 독립변수와 잠정적 매개변수 및 종속변수의 관계 요약

#### 4. 직무만족 및 조직몰입의 매개효과 검증

본 연구는 학습조직 요인이 조직유효성 미치는 긍정적인 영향을 직무만족 및 조직몰입이 매개할 것이라는 연구가설 2의 검증을 위해서 단순회귀분석 및 다중회귀분석을 실시하였으며, 매개효과의 판정은 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 분석에 대한 정의를 사용하도록 하였다.

##### 1) 학습조직요인과 조직유효성 간 직무만족의 매개효과

[표 4-15] 권한위임과 조직유효성 간 직무만족의 매개효과 검증결과

매개효과의 검증근거			표준화 베타값	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	권한위임 -> 직무만족	.729	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	권한위임 -> 조직유효성	.701	.000

##### 계 수 a

모 형		표준화 계수	t	유의확률
		Beta		
3	권한위임	.108	2.019	.045
	직무만족	.813	15.131	.000

a. 종속변수: 조직유효성

위의 [표4-15]는 권한위임이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 직무만족의 매개효과를 검증하고 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이에 따르면 ①권한위임은 직무만족에 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있으며 ②독립변수인 권한위임이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향력은

표준화 베타 값이 .701, 유의확률이 .000으로 검증되고 있고, ③독립변수인 권한위임과 매개변수인 직무만족이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향은 표준화 베타값이 .813, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었다.

따라서 ①과 ②와 ③이 나타내는 변수들의 관계가 모두 통계적으로 유의미한 가운데, ③의 모형에서 나타난 권한위임의 종속변수에 대한 영향력인 .108이 ②의 모형에서 나타난 권한위임이 조직유효성에 대한 영향력인 .701 보다 더 낮게 나타나고 있어 학습조직 요인 중 권한위임과 조직유효성 간의 관계에 있어 직무만족의 매개효과가 검증되고 있었다.

[표 4-16] 부서 간 협력과 조직유효성 간 직무만족의 매개효과 검증결과

매개효과의 검증근거			표준화 베타값	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	부서 간 협력 -> 직무만족	.700	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	부서 간 협력 -> 조직유효성	.704	.000

계 수 a

	모 형	표준화 계수	t	유의확률
		Beta		
3	부서 간 협력	.154	3.043	.003
	직무만족	.784	15.447	.000

a. 종속변수: 조직유효성

위의 [표4-16]는 부서 간 협력이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 직무만족의 매개효과를 검증하고 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이에 따르면 ①부서 간 협력은 직무만족에 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있으며 ②독립변수인 부서 간 협력이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영

향력은 표준화 베타 값이 .704, 유의확률이 .000으로 검증되고 있고, ③ 독립변수인 부서 간 협력과 매개변수인 직무만족이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향은 표준화 베타 값이 .784, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었다.

따라서 ①과 ②와 ③이 나타내는 변수들의 관계가 모두 통계적으로 유의미한 가운데, ③의 모형에서 나타난 부서 간 협력의 종속변수에 대한 영향력인 .154이 ②의 모형에서 나타난 부서 간 협력이 조직유효성에 대한 영향력인 .704 보다 더 낮게 나타나고 있어 학습조직 요인 중 부서 간 협력과 조직유효성 간의 관계에 있어 직무만족의 매개효과가 검증되고 있었다.

[표 4-17] 지식공유와 조직유효성 간 직무만족의 매개효과 검증결과

매개효과의 검증근거			표준화 베타값	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	지식공유 -> 직무만족	.802	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	지식공유 -> 조직유효성	.735	.000

계 수 a

모 형		표준화 계수	t	유의확률
		Beta		
3	지식공유	.052	.836	.404
	직무만족	.850	13.604	.000

a. 종속변수: 조직유효성

위 분석결과에 따르면 학습조직 요인 중 지식공유는 종속변수와 매개변수에 대한 영향력은 검증되고 있었으나, 지식공유와 매개변수인 직무만족이 조직유효성에 미치는 영향이 유의확률 .404로 검증되지 않고 있었으므로



로, 학습조직요인 중 지식공유와 조직유효성 간에는 직무만족의 매개효과가 나타나지 않고 있었다.

매개효과 구분	(1) 독립변수->매개변수	(2) 독립변수->종속변수	(3) 독립/매개변수->종속변수 (독립변수의 영향력)	영향력 비교 (2) > (3)	검증결과
권한위임이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 직무만족의 매개효과 검증	B=.729 P=.000	B=.701 P=.000	B=.108 P=.045	B=.701 > B=.108	매개효과 검증
부서간협력이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 직무만족의 매개효과 검증	B=.700 P=.000	B=.704 P=.000	B=.154 P=.003	B=.704 > B=.154	매개효과 검증
지식공유가 조직유효성에 미치는 영향에 대한 직무만족의 매개효과 검증	B=.802 P=.000	B=.735 P=.000	B=.035 P=.404 (유의성 X)	(3)의 유의성 검증되지 않음	검증안됨

<그림 4-2> 직무만족의 매개효과 검증결과 요약

## 2) 학습조직요인과 조직유효성 간 조직몰입의 매개효과

[표 4-18] 권한위임과 조직유효성 간 조직몰입의 매개효과 검증결과

매개효과와 검증근거			표준화 베타값	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	권한위임 -> 조직몰입	.593	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	권한위임 -> 조직유효성	.701	.000

계 수 a

모 형		표준화 계수	t	유의확률
		Beta		
3	권한위임	.337	6.239	.000
	조직몰입	.606	11.210	.000

a. 종속변수: 조직유효성

위의 [표4-18] 권한위임이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 조직몰입의 매개효과를 검증하고 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이에 따르면 ①권한위임은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있으며 ②독립변수인 권한위임이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향력은 표준화 베타 값이 .701, 유의확률이 .000으로 검증되고 있고, ③독립변수인 권한위임과 매개변수인 조직몰입이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향은 표준화 베타 값이 .606, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었다.

따라서 ①과 ②와 ③이 나타내는 변수들의 관계가 모두 통계적으로 유의미한 가운데, ③의 모형에서 나타난 권한위임의 종속변수에 대한 영향력인 .337이 ②의 모형에서 나타난 권한위임이 조직유효성에 대한 영향력인 .701 보다 더 낮게 나타나고 있어 학습조직 요인 중 권한위임과 조직유효성 간의 관계에 있어 조직몰입의 매개효과가 검증되고 있었다.

[표 4-19] 부서 간 협력과 조직유효성 간 조직몰입의 매개효과 검증결과

매개효과의 검증근거			표준화 베타값	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	부서 간 협력 -> 조직몰입	.528	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	부서 간 협력 -> 조직유효성	.704	.000

계 수 a

모 형		표준화 계수	t	유의확률
		Beta		
3	부서 간 협력	.384	3.067	.000
	조직몰입	.605	12.705	.000

a. 종속변수: 조직유효성

위의 [표-19]는 부서 간 협력이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 조직몰입의 매개효과를 검증하고 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이에 따르면 ①부서 간 협력은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있으며 ②독립변수인 부서 간 협력이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향력은 표준화 베타 값이 .704, 유의확률이 .000으로 검증되고 있고, ③독립변수인 부서 간 협력과 매개변수인 조직몰입이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향은 표준화 베타 값이 .605, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었다.

따라서 ①과 ②와 ③이 나타내는 변수들의 관계가 모두 통계적으로 유의미한 가운데, ③의 모형에서 나타난 부서 간 협력의 종속변수에 대한 영향력인 .384이 ②의 모형에서 나타난 부서 간 협력이 조직유효성에 대한 영향력인 .704 보다 더 낮게 나타나고 있어 학습조직 요인 중 부서 간 협력과 조직유효성 간의 관계에 있어 조직몰입의 매개효과가 검증되고 있었다.

[표 4-20] 지식공유와 조직유효성 간 조직몰입의 매개효과 검증결과

매개효과 검증근거			표준화 베타값	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	지식공유 -> 조직몰입	.649	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	지식공유 -> 조직유효성	.735	.000

계 수a

모 형		표준화 계수	t	유의확률
		Beta		
3	지식공유	.357	6.193	.000
	조직몰입	.572	9.929	.000

a. 종속변수: 조직유효성

위의 [표4-20] 지식공유가 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 조직몰입의 매개효과를 검증하고 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이에 따르면 ①지식공유가 조직몰입에 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있으며 ②독립변수인 지식공유가 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향력은 표준화 베타값이 .735, 유의확률이 .000으로 검증되고 있고, ③독립변수인 지식공유와 매개변수인 조직몰입이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향은 표준화 베타값이 .572, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었다.

따라서 ①과 ②와 ③이 나타내는 변수들의 관계가 모두 통계적으로 유의미한 가운데, ③의 모형에서 나타난 지식공유의 종속변수에 대한 영향력인 .357이 ②의 모형에서 나타난 지식공유의 조직유효성에 대한 영향력인 .735 보다 더 낮게 나타나고 있어 학습조직 요인 중 지식공유와 조직유효성 간의 관계에 있어 조직몰입의 매개효과가 검증되고 있었다.

매개효과 구분	(1) 독립변수->매개변수	(2) 독립변수->종속변수	(3) 독립/매개변수->종속변수 (독립변수의 영향력)	영향력 비교 (2) > (3)	검증결과
권한위임이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 조직몰입의 매개효과 검증	B=.593 P=.000	B=.701 P=.000	B=.337 P=.000	B=.701 > B=.337	매개효과 검증
부서간협력이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 조직몰입의 매개효과 검증	B=.528 P=.000	B=.704 P=.000	B=.384 P=.000	B=.704 > B=.384	매개효과 검증
지식공유가 조직유효성에 미치는 영향에 대한 조직몰입의 매개효과 검증	B=.649 P=.000	B=.735 P=.000	B=.357 P=.000	B=.704 > B=.357	매개효과 검증

<그림 4-3> 조직몰입의 매개효과 검증결과 요약

### 제 3 절 가설검증 결과

#### 1. 학습조직요인과 직무만족, 조직몰입, 조직유효성의 관계

본 연구가 연구 설계의 단계에서 중소기업의 학습조직화요인은 직무만족 및 조직몰입, 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것 이라는 가정 하에 설정한 연구가설1 과 중소기업의 권한위임은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것 이라는 연구가설 1-1, 부서 간 협력과 직무만족 1-2, 지식공유 와 직무만족 1-3, 권한위임과 조직몰입 1-4, 부서 간 협력과 조직몰입 1-5, 지식공유 와 조직몰입 1-6, 권한위임과 조직유효성 1-7, 부서 간 협력과 조직유효성 1-8, 지식공유 와 조직유효성 1-9를 검증한 결과를 아래의 [표 4-20]과 같다.

[표 4-21] 학습조직요인과 직무만족, 조직몰입, 조직유효성의  
관계에 관한 가설검증 결과

구분	연구 가 설	검증 결과
H 1	중소기업의 학습조직요인은 직무만족 및 조직몰입, 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-1	중소기업의 권한위임은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	중소기업의 부서 간 협력은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	중소기업의 지식공유는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-4	중소기업의 권한위임은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-5	중소기업의 부서간협력은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-6	중소기업의 지식공유는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-7	중소기업의 권한위임은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-8	중소기업의 부서간협력은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-9	중소기업의 지식공유는 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

가설 검증결과, 학습조직요인 권한위임과 부서 간 협력, 지식공유가 직무만족과 조직몰입, 조직유효성에 대한 긍정적 영향력이 통계적으로 검증

되고 있어 연구가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 1-6, 1-7, 1-8, 1-9 모두 채택되었다.

## 2. 학습조직요인과 조직유효성 간 직무만족 및 조직몰입의 매개효과

본 연구는 학습조직 요인이 조직유효성에 미치는 긍정적인 영향을 직무만족 및 조직몰입이 매개할 것이라는 연구가설 2와 학습조직요인인 권한위임이 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 직무만족이 매개할 것이라는 연구가설 2-1, 부서 간 협력이 조직유효성에 미치는 영향을 직무만족이 매개할 것이라는 연구가설 2-2, 지식공유가 조직유효성에 미치는 영향을 조직몰입이 매개할 것이라는 연구가설 2-3, 권한위임과 조직유효성에 관한사항에서 조직몰입의 매개효과를 검증하고자하는 연구가설 2-4, 부서 간 협력과 조직유효성에 관한사항에서 조직몰입의 매개효과를 검증하고자 하는 연구가설 2-5, 지식공유와 조직유효성과의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하고자 하는 연구가설 2-6을 검증한 결과는 아래의 [표 4-21]과 같다.

[표 4-22] 학습조직요인과 조직유효성 간의 직무만족 및 조직몰입의 매개효과에 관한 가설검증 결과

구분	연구 가 설	검증 결과
H 2	중소기업의 학습조직 요인이 조직유효성에 미치는 긍정적인 영향을 직무만족 및 조직몰입이 매개할 것이다.	채택
H2-1	권한위임이 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 직무만족이 매개할 것이다.	채택
H2-2	부서 간 협력이 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 직무만족이 매개할 것이다.	채택
H2-3	지식공유가 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 직무만족이 매개할 것이다.	채택
H2-4	권한위임이 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 조직몰입이 매개할 것이다.	채택
H2-5	부서 간 협력이 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 조직몰입이 매개할 것이다.	채택
H2-6	지식공유가 조직유효성에 미치는 영향을 조직구성원의 조직몰입이 매개할 것이다.	채택

가설의 검증결과, 학습조직요인인 권한위임, 부서 간 협력, 지식공유가 매개변수인 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치고 있었으며, 매개변수인 직무만족과 조직몰입도 유의한 관계를 나타내고 있는 것을 확인하였고 매개변수가 종속변수에 미치는 영향력과 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 비교한 결과 직무만족, 조직몰입이 조직유효성의 매개효과가 모두 검증되고 있었다.

따라서, 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6는 채택되었다.

### 3. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이

마지막으로 본 연구가 연구 설계의 단계에서 중소기업들의 사회통계학적 특성에 따른 학습조직요인과 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성의 평균차이의 유의미성을 확인하고자 설정한 연구가설 3을 검증한 결과는 아래의 [표4-22]와 같다.

[표 4-23] 사회통계학적 특성에 따른 학습조직요인과 직무만족, 조직몰입 및 조직유효성의 차이에 관한 가설검증 결과

구분	연구가설		검증결과
H 3	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 학습조직요인과 직무만족, 조직몰입, 조직유효성은 유의미한 차이를 보일 것이다.		-
H3-1	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 권한위임은 유의미한 차이를 보일 것이다.	학력, 현 직장근무기간, 근무년 수	채택
H3-2	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 부서 간 협력은 유의미한 차이를 보일 것이다.	현 직장근무기간, 근무년수	채택
H3-3	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 지식공유는 유의미한 차이를 보일 것이다.	학력, 현 직장근무기간, 근무년수	채택
H3-4	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 직무만족은 유의미한 차이를 보일 것이다.	현 직장근무기간, 근무년수	채택
H3-5	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 조직몰입은 유의미한 차이를 보일 것이다.	현 직장근무기간	채택
H3-6	중소기업 종사자의 사회통계학적 특성에 따라 조직유효성은 유의미한 차이를 보일 것이다.	현 직장근무기간, 근무년수	채택

가설 검증결과, 종사자의 사회통계학적 특성인 권한위임에 있어서는 학력과 현 직장근무기간, 근무년수에 있어서 유의미한 차이가 검증되고 있으며 부서 간 협력에서는 현 직장근무기간, 근무년수에 있어서 유의미한 차이가 검증되고 있었고, 지식공유는 학력, 현 직장근무기간, 근무년수에 의한 구분에 있어서 통계적으로 유의미한 차이가 검증되었고 직무만족은 현 직장근무기간, 근무년수에 의한 유의미한 차이가 검증되었고, 조직몰입은 현 직장근무기간에만 유의한 차이가 있었으며, 조직유효성은 현 직장근무기간, 근무년수에 의한 구분에 있어서 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되고 있었다. 따라서 이러한 유의미한 차이에 대해 가정하고 있는 연구가설 3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6은 채택되었다.





## 제 5 장 결 론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 경기북부지역의 학습조직 사업을 추진하고 있는 중소기업을 대상으로 학습조직 요인이 조직유효성에 어떻게 영향을 미치는지 매개변수를 통하여 알아보기 위한 연구이다. 매개변수들이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치며 학습조직요인이 학습자의 직무만족, 조직몰입에 어떻게 작용하는지와 학습조직요인과 학습자 개인적 특성요인이 조직유효성 관계에서 매개변수 영향이 어떻게 작용하는가와 매개변수가 학습자의 통계적 특성에 따라 조직유효성에 미치는 영향에 대한 차이점을 알아보았다.

첫째, 학습조직요인인 권한위임이 직무만족 및 조직몰입, 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것인데 상사나 감독자의 통제나 지시 없이도 권한위임 받은 사람이 책임감을 갖고 직접 의사결정을 내리는 것이 직무만족 및 조직몰입, 조직유효성에 도움이 되는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 학습조직요인인 부서 간 협력이 직무만족 및 조직몰입, 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것인데 전체조직의 목표달성과 생산성을 위하여 부서 간 상충된 이해관계를 자율적으로 조정하고, 상호간의 인력, 자원, 지식, 정보등을 교류함으로써 전체조직의 효과성과 생산성을 높이는 것으로 부서 간 협력이 영향력이 있는 것을 확인할 수 있었다.

셋째, 학습조직요인인 지식공유가 직무만족 및 조직몰입, 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것인데 지식공유에 대한 긍정적 인식이 높아지면 직무만족과 조직몰입으로 조직유효성을 매개하여 긍정적인 영향력을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 중소기업의 학습조직 요인이 조직유효성에 미치는 긍정적인 영향을 직무만족 및 조직몰입이 매개할 것이라는 것인데 긍정적인 직무만족과 조직몰입이 높은 조직구성원들이 자신이 속해 있는 조직에 상당한 긍정적

인 성과를 나타내고 있음을 확인할 수 있었다.

## 2. 정책적 제언

이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구는 학습조직요인이 조직 유효성에 미치는 영향을 직무만족과 조직몰입의 매개변수로 확인해 보았는데 조직 유효성을 높이고 중소기업 학습조직화 사업이 안정적으로 정착할 수 있도록 정책적 제언을 하고자 한다.

첫째, 현재 수행중인 학습조직화 구축정도의 효과성을 객관적으로 계량화 할 수 있는 도구가 마련되었으면 한다. 학습조직화 사업 선정 후 학습조 활동으로 많은 테마해결을 하고 있지만 해결 후 얼마나 많은 성과 혹은 이윤이 있었는지에 대한 정량화에 많은 관심은 있지만 그 효과성을 객관적으로 입증하기에는 어려운 상황이기 때문이다. 학습조직의 구축의 결과는 반드시 조직 구성원의 행동변화나 조직의 성과로서 나타나야 하며, 의식이나 제도의 변화에 머물러서는 안 된다는 점이다. 학습조직은 일회성 행사나 이벤트가 아니고 기업조직의 성과를 제고시키는 역할을 수행해야 한다는 것이다.

둘째, 사업조직화 사업을 도입하려는 경영진의 학습에 대한 인식도 제고되어야 한다. 경영진 스스로가 지속적인 교육 및 훈련을 통한 인재 육성만이 성장과 경쟁력을 겸비할 수 있다는 인식을 가지고 리더십을 발휘하여 이끌어 나가야 한다. 경영진이 학습조직을 후원하고, 학습조 활동을 통하여 학습조직을 설명하고 조직원에게 학습조직의 장점을 전달하는 진도자 역할을 수행하는 것이 필요하다. 중간관리자가 모든 업무를 개선하거나 새로운 방식을 모두 고안할 수는 없다. 격변하는 시장에서 중간관리자가 모든 업무를 수행하는 것도 불가능하기 때문에 종업원 스스로가 업무에 대한 주도권을 가지고 임할 수 있도록 경영진에서 지원해 줘야 한다.

셋째, 중소기업 학습조직화의 성공적 도입을 위해서는 학습조직 컨설팅을 받아야 한다. 학습조직화 사업을 도입하려는 중소기업은 도입 후 산업

인력공단에서 지원하는 금액을 쓰기에 급급하다. 어떻게 학습조직을 운영하고 주제를 선정하고 해결할 것인가에 대한 의문을 가질 수가 없게 된다. 최초 도입 시 전문가 지원 사업을 추진하여 주제선정, 테마해결, 현장 적용등 일련의 과정을 코칭 받으면 학습화가 하나의 조직문화로 자리 잡을 수 있을 것이다.

넷째, 조직 구성원이 학습조 활동에 적극 참여할 수 있도록 제도적 토대를 마련하여 한다. 우선 팀 학습이 어려울 경우 개인학습을 시켜 팀 학습으로 승화시켜야 한다. 아무리 좋은 제도와 지원이 있다고 하더라도 종업원 개개인이 학습하기를 원하지 않는다면 학습조직은 시작도 할 수 없기 때문이다. 종업원의 학습의지를 고취시키기 위해 적절한 보상 제도를 도입하고 기업이 필요로 하는 것을 명확히 인지시켜서 교육을 장려하여야 한다. 직급과 직무에 필요 교육프로그램을 개발하고, 이수 후 평가하여 인사고가에 반영하든 등 적극적인 제도 구축인 필요하다 할 것이다.

다섯째, 사내 네트워크를 구축하여 서로 지식공유가 이루어져야 한다. 넘쳐 나는 지식에서 혼자 학습하여 얻을 수 있는 것은 한계가 있고, 네트워크를 통한 지식공유로 지식창조가 이루어 질수 있고, 서로간의 의사소통으로 그룹단위의 의사결정을 내릴 수 있으며, 학습한 결과가 네트워크상에 자동으로 축적되어 지식베이스 구축이 가능하다. 물리적 환경에서 떨어져 있어도 서로 간의 의사소통에 의해 그룹단위의 의사결정을 내릴 수 있게 되기 때문이다.

여섯째, 학습에 대한 효율적 보상체제가 구축되어야 한다. 학습이 이루어질 때마다 보상하는 것은 학습을 촉진시킬 수 있는 촉매제의 역할을 할 수 있기 때문에 보상제도를 고려하는 것이 필요하다. 직무급이나 연공서열 등 학습장애 요인은 타파하고 결과에 의한 보상제도를 도입하고 학습을 통해 능력을 향상시킬 수 있도록 하여야 한다. 조직원의 학습성과에 대한 보상제도도 필요하지만 기업의 추구하는 목표와 잘 연계하여 보상체제를 정교하게 수립하여 한다.

### 3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 대한민국 경제의 절대 우위를 점하는 중소기업의 기술경쟁력 강화를 위해 인적자원개발의 일환으로 일-학습을 연계한 정부의 중소기업 학습조직화 지원사업이 중소기업의 기술인재 육성에 좋은 방향성을 제시해주고 있다는 것에 의의가 있다고 하겠다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다.

첫째, 학습조직 구축 후 기업의 학습조직으로서 변화정도와 실질적인 조직의 성과를 측정하는데 한계가 있었다. 정부지원 3년을 받고 졸업한 중소기업들의 학습조직이 어떻게 변화되었는지 후속연구가 연계되어 실시되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구의 설문대상 기업은 정부의 지원을 받아 학습조직화 진행이 중단 없이 잘 되고 있는 경기북부지역 중소기업이라는 제한으로 일반화 시키기에는 한계가 있다. 지원업체에 선정되었다가 중도에 포기한 기업에 대한 원인분석을 실시하여 성공한 기업뿐만 아니라 실패한 기업의 원인까지 아는 것이 중소기업 학습조직화 사업을 발전시켜 나가는데 큰 도움이 될 것이며, 추후 연구 되어야 할 부분이다.

셋째, 산업인력공단의 지원만으로 학습조직화 사업을 추진하고 있는 중소기업들이 대부분인 상황에서 학습조직화를 추진하기위한 인적 인프라가 부족한 상황에서 학습조직 구축 컨설팅을 어떻게 활용하면 중소기업의 학습조직 정착이 잘 될 수 있는지에 대한 연구가 필요할 것이다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 권동호(2011), "중소기업의 학습조직 수련이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-Peter Sege의 이론중심으로", 조선대학교 대학원. 박사학위논문.
- 권석균(1996), "21세기를 향한 인재육성전략 : 한국적 학습조직 구축방안-조직학습과 학습문화", 제1회 교육발전 심포지엄, 현대인력개발원.
- \_\_\_\_\_(1996), "학습조직의 이론과 실제 : 조직학습의 이론과 논쟁", 삼성경제연구소.
- 김민정(2006), "사회복지사의 학습조직 정도와조직유효성의 관계", 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 김병섭 외(2000), 「조직의 이해와 관리」, 서울: 대영문화사.
- 김보미(2003), "학습조직 구축요인이 조직 효과성에 미치는 영향". 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김수원(2002), "생산부문의 학습조직 구축을 위한 학습성과 분석에 관한 연구". 강원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김원형(2005), 조직몰입의 3요소의 탐색적 인과관계 모형, 「인사관리연구」, 제29집 제1권, pp.55~91.
- 김호정(2001), "변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 공·사조직의 비교" 「한국행정학보」 35(2), pp.197~216.
- \_\_\_\_\_(2002), "행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향", 「한국행정학보」, 36(4), pp.87-105.
- 나병선(2002), "대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석", 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 두진아(2003), "호텔 종사원의 효과적인 임파워먼트 실행방안에 관한연구", 한양대학교 경영대학원 석사학위 논문,
- 박광량(1994), "학습조직의 측정과 구축에 관한 연구". 경영연구

- 박내회(2003), 「조직행동론」, 서울: 박영사.
- 박원우(1997), "임파워먼트 기업문화, 자율과 혁신의 기업문화", 삼성정신 문화 연구소,
- 석기현(2003), "리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 손태원, 전상길(1997), "학습군과 조직유효성의 관련성에 관한 탐색적 연구: Senge의 학습조직모형에 대한 분류적 접근", 「경영연구」 4(2), pp.83-106.
- 신유근(1991), 「조직행위론」, 서울: 다산출판사.
- 안명옥(2005), "우정사업 종사원 직무만족에 관한 분석, 정보통신정책연구원", 「우정정보」, Vol. 62.
- 오석홍(2005), 「조직이론」, 서울: 박영사.
- 유영만(1995), 「지식경제시대의 학습조직: 한국기업의 학습조직 구축방안」, 서울: 고도컨설팅그룹.
- \_\_\_\_\_(1996), "21C 를 지향하는 기업교육의 추세와 방향 -학습과 성과의 전략적 연계-", 「인재와 문화」, pp.18~25.
- 유정훈(2007), "중소기업 학습조직 구축요인이 조직몰입에 미치는 영향", 아주대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 윤희정(2005), "학습조직 구축요인이 조직몰입에 미치는 영향: 학습지 J사를 중심으로", 석사학위 논문 고려대학교 교육대학원.
- 이창원·최창현(2003), 「새조직론」, 서울: 대영문화사.
- 정경섭(1986), 「조직행동론」, 서울: 법문사.
- 최백연(2010), "중소기업의 학습조직 활동이 조직유효성 지각에 미치는 영향에 관한 실증연구", 조선대학교 대학원 박사학위 논문.
- 표용태(1998), "리더십유형 조직몰입 응집력 이직의도의 관계에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 한송이(2007), "학습조직 구축과 조직유효성 인식에 관한 연구", 아주대학교 교육대학원 석사학위 논문.

## 2. 국외문헌

- Alderfer, C. P.(1972), *Existence, Relatedness and Growth*, New York, The Free Press.
- Angle, Harold L. & Perry, James L.(1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp.1-14.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), p.1177.
- Becker, H. S.,(1960), "Note on the concept of commitment", *American Journal of Psychology*, 66, pp.32-42.
- Bennet, J. K . & O 'Brien, M. J.(1994), "The Building Blocks of the Learning Organization", *Training*, pp.41-49.
- Bowen, D., & Lawler. E.(1992), "The Empowerment of Service Workers: What, How, and When", *Sloan Management Review*, 33, pp.31-39,
- Connolly, T. (1976), "Some Conceptional and Methodological Issues in Expentancy Model of performance", *Academy of Management Reveiws*, 1, pp.37-47.
- Drucker. P.(1992), "The new society of organizations:", *Harvard Business Review*, 70(5), pp.95-104.
- Eberhardt, B. J., & Shani, A. B.(1984), "The Effects of Full-time versus Part-time Employment Status on Attitudes Toward Specific Organization Characteristics and Overall Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 27(4), pp.893-900.
- Freishman. E. A.(1969), *Manual For Supervisory Behavior Description*, Washington, D. C: American Institutes for Research, 4.
- Garvin, D. A.(2001), 살아있는 학습조직: 지식경영시대에 다시 생각하는 학습 조직. (유영만 역. 2001).

- Gould, J. M., DiBella, A. J. & Nevis, E. C.(1995), "Understanding Organization as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-85.
- Herzberg, F.(1966), *Work and The Nature of Man*, World Publishing co. Cleveland.
- Hitt. W. D.(1995), "The learning organization :Some reflections on organizational and organizational", *Leadership & Orgaizational Development Journal*, 16(8), pp.17-25.
- Hom, P. W.(1979), "Effects of Job Peripherality and Personal Characteristics on the Job Satisfaction of Part Time Workers", *Academy of Management Journal*, 22(3), pp.551-565.
- Hrebiniak, L. G.(1972), "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perception of Influence", *Academy of Management Journal*, 17, pp.649-662.
- Locke, E. A.(1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, M, D, D. Unnette(ed), Chicago Rand Menally, 130.
- Manz, C, C(1992), *Mastering self-leadership : Empowering yourself for personal excellence*, Englewood, NJ : Prentice-Hall,
- Marquardt, M., & Reynolds, A.(1994), *The global learning organization*.(송경근 역. 1995). 서울: 한국언론자료간행회.
- Maslow, A. H.(1943), "The Theory of Motivation", *Psychological Review*, pp. 370-396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1984), "Testing the 'Side Bet' Theory of Organizational Commitment: Some Method Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.372-387.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991), "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89.
- Moorhead G. & Griffin, R.(1992), *Organizational Behavior*, 3rd edition, Boston : Houghton Mifflin.



- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), *Employee organization linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover*, New York : Academic Press, pp.23-35.
- Nonaka, I.(1994), "A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation", *Organization Science*, 5(1), pp .14~37.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosaical Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.192-499.
- Pedler, M. B. J.,& Boydell, T.(1991), *The learning company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Peter M. Senge(1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York: Double-day.
- Redding, J.(1997), *Hard wiring the Learning Organization: Training and Development*, American Society for Training and Development.
- Redding. J. C., & Caatalanello, R. F.(1994), 학습조직만들기. (김종철, 이영진 역.1995).서울: 21세기 북스.
- Schwandt(1992), *Thoughts on Organizational Learning Theory*, Unpublished Paper.
- Senge. P.(1994), *The fifth discipline fieldbook*.(박광량, 손태원 역, 1997). 서울: 21세기 북스.
- Sersshore, S. E. and Taber, T. D.(1975), "Job Satisfactional and their Correlate", *American Bihavior Scientist*, Vol. 10.
- Smith, P. C. Kendall, L. M., & Hulin, C. L(1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motive", *Academy of Management Review*, 15(4), pp.131-167.
- Vogot, J. F. & Murell, K. L.(1990), *Empowerment in organizations* :

*How to speak exceptional Performance*, San Diego: Pfeffer & Company.

Watkins, K . E . & Marsick, V. J.(1993), *Sculpting the Learning Organization : L esson in the Art and Science of System ic Change*, San Francisco : Jossey-Bass.

Yoder, D.(1955), *Personnel Industrial Relations and Management Relations*, 5th edition(New York: McGraw-Hill Co Inc).



## 부 록

### 중소기업의 학습조직 구축을 위한 설문지

안녕하십니까?

설문조사에 적극적으로 협조해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 중소기업들을 대상으로 학습조직과 현황을 파악하고 회사의 학습조직 구축을 위한 방안을 조사하기 위해 마련되었습니다.

기업의 경쟁력을 갖추기 위해서는 조직구성원의 능력을 제고하기 위한 학습조직 구축이 선행되어야 합니다.

귀하의 응답이 회사의 학습조직에 유용한 자료가 될 수 있도록 끝까지 성의껏 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

아울러 조사내용은 분석목적에만 사용되며 비밀이 보장됩니다.

2011년 10월

지식서비스&컨설팅대학원 컨버전스컨설팅학과

지도교수 : 정 진 택

연구자 : 석사과정 이태호

I. 학습조직 축진을 위한 조직 구성원의 행동특성에 관련된 질문입니다.

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도에 ○를 해주십시오.

I. 학습조직 축진을 위한 조직 구성원의 행동특성					
	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
<b>[문1] 권한위임</b>					
1. 우리 회사의 간부들은 부하 직원에게 권한을 위임 하고 적극 지원한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사에서는 권한을 위임받은 사원이 많은 재량권을 갖고 업무를 수행한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사에서는 권한을 위임받은 사원에게 필요한 지원을 충분히 제공한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사에서는 집단 혹은 회사 차원의 의사결정이나 책임감이 개인에게 부여된다.	1	2	3	4	5
<b>[문2] 부서(팀)간 협력</b>	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
5. 우리 회사는 부서간 의사소통이 잘 된다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사는 부서간 정보교환이 잘 된다.	1	2	3	4	5
7. 우리 회사는 부서간 협력이 잘 된다.	1	2	3	4	5
8. 우리 회사에서는 업무와 관련하여 사원간에 상호협의를 많이 한다.	1	2	3	4	5
<b>[문3] 시스템사고</b>	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다

9. 우리 회사의 간부사원이나 일반사 원들은 부서(팀)뿐 아니라 회사전체 의 생산성을 높이는데도 주력한다.	1	2	3	4	5
10. 우리 회사에서는 문제가 생길 경 우 체계적으로 원인을 규명한 후 이 에 대한 해결책을 찾는다.	1	2	3	4	5
11. 우리 회사는 전략을 수립할 때 사원들의 의견을 적극적으로 반영한 다.	1	2	3	4	5
12. 우리 회사 사원들은 개개인의 입 장 뿐 만 아니라 회사전체 입장에서 생각하고 행동한다.	1	2	3	4	5

## II. 학습활동 프로세스 관련된 질문입니다.

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도에 ○를 해주십시오.

II. 학습활동 프로세스					
[문4] 지식창출	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
II-1. 우리 회사의 사원들은 업무와 관련된 회사밖의 회의, 세미나, 교육 등에 참여하여 필요한 정보와 지식 을 습득한다.	1	2	3	4	5
II-2. 우리 회사의 사원들은 습득한 정보, 기술, 노하우 등을 결합하거나 공유하여 새로운 지식, 제품, 기술, 서비스 등을 창출한다.	1	2	3	4	5
II-3. 우리 회사에서는 경험과 숙련 에서 나온 노하우나 지식을 부서 내 에서 또는 부서간에 서로 공유한다.	1	2	3	4	5
II-4. 우리 회사 사원들 개개인의 노하우나 지식, 정보등을 체계적으로 창출하고 있다.	1	2	3	4	5
[문5] 지식공유	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다

II-5. 우리 회사의 직원들은 자신만의 노하우나 지식이라도 다른 직원들과 적극 공유한다.	1	2	3	4	5
II-6. 우리 회사에서는 부서간, 팀간, 개인간에 지식과 정보의 흐름이 잘 소통된다.	1	2	3	4	5
II-7. 우리 회사는 회사의 핵심역량 강화에 필요한 새로운 지식이나 노하우를 습득하면 회사내에서 적극 전달하고 공유한다.	1	2	3	4	5
II-8. 우리 회사 직원들은 개인별로 습득한 지식과 노하우 등을 실제 업무를 수행함에 있어 서로 공유하려고 노력한다.	1	2	3	4	5

### III. 조직유효성 관련된 질문입니다.

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도에 ○를 해주십시오.

III. 조직유효성					
【문】 조직유효성	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
III-1. 나는 현재 일한 만큼의 만족스런 보수를 받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
III-2. 나는 능력과 실적에 따른 긍정적인 승진 관리를 받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
III-3. 나는 현재 직무에서 만족과 보람을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
III-4. 나는 미래에 대한 비전을 갖고 열심히 생활하도록 적극 권장한다.	1	2	3	4	5
III-5. 나는 전반적으로 회사생활에 만족과 보람을 느끼고 있도록 해준다.	1	2	3	4	5

III-6. 나는 우리회사가 좋은 이미지를 가지고 있어서 자부심과 긍지를 느낀다.		1	2	3	4	5
III-7. 나는 우리회사의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.		1	2	3	4	5
III-8. 우리회사에서는 회사와 부서의 발전에 도움이 된다면 어떠한 노력도 아끼지 않고 있다.		1	2	3	4	5

IV. 다음은 귀하의 직무만족과 몰입정도에 관한 질문입니다. 귀하의 상황과 가장 가까운 항목에 ○표시하여 주시기 바랍니다.

IV. 직무만족					
[문1] 직무만족	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
IV-1. 현재 일한 만큼 만족스러운 보수를 받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
IV-2. 능력과 실적에 따른 공정한 승진관리를 받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
IV-3. 현재 직무에서 만족과 보람을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
IV-4. 대인관계 등 회사생활 전반에 걸쳐 만족과 보람을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
IV-5. 회사의 경영이념과 기업목표에 대해서 만족한다.	1	2	3	4	5
[문2] 조직몰입	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
IV-6. 나는 조직의 발전을 위해 일시적 불이익을 감수한다.	1	2	3	4	5
IV-7. 나는 누구를 위해 일하는지 자랑스럽게 말할 수 있다.	1	2	3	4	5

IV-8. 나 스스로를 회사의 일부로 생각한다.	1	2	3	4	5
IV-9. 나는 회사의 발전을 위해 최선을 다한다.	1	2	3	4	5
IV-10. 나는 업무가 회사에 기여한다는 사실이 기쁘다.	1	2	3	4	5
IV-11. 나의 후배가 우리조직에 입사하도록 권유하겠다.	1	2	3	4	5
IV-12. 나는 이 조직의 운명에 관심을 갖고 있다.	1	2	3	4	5

V. 다음 중 해당되는 항목을 골라 ○표 해 주십시오.

<b>[V-1] 귀하의 최종 학력은 다음 중 어디에 해당하나요?</b>			
1) 중졸이하	2) 고졸 이하	3) 전문대 재학 또는 중퇴	4) 전문대졸
5) 대학 재학 또는 중퇴	6) 대학 졸업	7) 대학원 이상	
<b>[V-2] 귀하의 성별은 무엇입니까?</b>			
1) 남자		2) 여자	
<b>[V-3] 귀하가 현 직장에 근무하신 기간은 얼마나 됩니까?</b>			
1) 6개월 이내	2) 6개월-1년 이내	3) 1-2년 이내	4) 2-3년 이내
5) 3-5년 이내	6) 5-10년 이내	7) 10-20년 이내	8) 20년 이상
<b>[V-4] 이전 직장과의 현 직장을 포함하여 직장에 근무한 연수는 모두 얼마나 됩니까?</b>			
1) 6개월 이내	2) 6개월-1년 이내	3) 1-2년 이내	4) 2-3년 이내
5) 3-5년 이내	6) 5-10년 이내	7) 10-20년 이내	8) 20년 이상
<b>IV-5] 귀하의 나이는 만으로 몇 세입니까?</b>			
1) 20세 미만	2) 30세 미만	3) 40세 미만	4) 50세 미만
5) 60세 미만			

끝까지 응답해 주셔서 정말 감사합니다.



# **ABSTRACT**

## **Study the Impact of Organizational Factors, Organizational Effectiveness**

### **– Job Satisfaction and Organizational Commitment Mediated the Effect of the Center –**

**Tae Ho Lee**

**Major in Convergence Consulting**

**Dept. of Knowledge Service & Consulting**

**Graduate School of Knowledge Service**

**Consulting**

**Hansung University**

This study projects the Gyeonggi to promote the northern part of the learning organization and learning organization targeting small and medium-sized businesses factors do affect the effectiveness of the organization that Learn through the parameter is for the study. Parameters, the organization validate any affect learning organization factors of learners job satisfaction, organizational commitment it works, and learning organization factors and the learners personal characteristics factors tissues validity in relation to the parameters affect how it works there and parameters Depending on the validity of the statistical nature of learners about the impact of organizational differences are discussed. HRD Korea to promote SMEs in the learning organization to participate in the games business enterprises

in northern area of 12 companies surveyed six companies were analyzed using survey data. It summarizes the results of the study are as follows:

First, the learning organization job satisfaction and organizational commitment, delegation authority, the organization will have a positive impact on the effectiveness supervisor or supervisor's instructions without any control or authority has been delegated to a responsible person to make decisions that directly and job satisfaction organizational commitment, organizational effectiveness was confirmed to be helpful.

Second, the learning organization, cross-functional cooperation job satisfaction and organizational commitment, the organization will have a positive impact on the effectiveness overall organizational goals and productivity, conflicting interests between different departments in order to adjust voluntary, mutual attraction between , resources, knowledge, and exchange information, the entire organization's effectiveness and increase productivity to ensure that cross-functional cooperation could be influential.

Third, the learning organization, knowledge sharing job satisfaction and organizational commitment, the organization will have a positive impact on the effectiveness positive recognition for knowledge sharing, job satisfaction and organizational commitment increases, the parameter validation by the organization having a positive influence were able to determine that.

Fourth, the small and medium-sized enterprises the effectiveness of

the learning organization, organizational factors and positive impact on job satisfaction and organizational commitment will be two parameters positive job satisfaction and organizational commitment of high organizational members belong to an organization they represent a significant positive outcomes were able to determine that.

**【Key words】** : learning factors, job satisfaction, organizational commitment, organizational effectiveness

