

학습조직 구축과 DLOQ적용 기업간 상호비교 연구 (S電子 F팀 中心으로)

이경환* 김한건* 손철민*· 김창은*
* 명지대학교 산업경영공학과

The Study of Building a Learning Organization and Cross-evaluation between Companies applied DLOQ (Focusing on Samsung Electronics F team practices)

Kyung Hwan Lee*, Kim Han Gun, Son Cheol Min, Chang Eun Kim*
* Dept. of Industrial and Management Engineering, Myongji University

Abstract

Learning Organization is a learning based community to make the most important value in the era of Knowledge Economy, Creation. That's why people share, facilitate personal, individual's knowledge & experience systems each other and make good thoughts & ideas in the organization. This study measures the building practices having conducted the F team in Samsung electronics using DLOQ that indicates the activate degree of Learning Organization and the quantitative degrees of Learning Organization through comparing the cross-evaluation between the already measured companies in addition to analyzing the F team's success factors. Learning Organization requires sustainable and continuous activity, not completes by changing many factors with human resources. The study will have the achievement if we measure the successful activity through global companies built a Learning Organization and facilitate the improvement activity sustainably.

Keywords : 학습조직, 지식경영, DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire)
OJF (On the Job Facilitating), WLP (Workplace Learning Performance)

1. 서론

1.1 연구의 목적

21세기 지식기반 사회로의 이동은 지식과 정보의 활용과 적용에 따라 개인과 조직 그리고 기업의 가치를 크게 달라지게 한다. 기업의 가치사슬 또한, 내수에서 글로벌 향으로 바뀌어 경쟁의 구도는 출혈 경쟁을 지나 독특하고 차별화되는 것이 곧 기업이 경쟁력이라고 할 수 있다. 이에 따라 기업은 시장이 전 세계로 쉽게 넓어지는 기회를 마련했지만, 세계의 모든 경쟁제품 혹은 직접경쟁제품이 아니더라도 360도로 밀려드는 다양한 경쟁과 마주하게 되었다. 그러한 외부환경의 변화에 따라 영속성을 가지기 위한 기업 혹은 지속성 있는 이윤을 창출하는 기업은 혁

신하고 새로운 것을 창조해야하는 종착역 없는 과제를 가지게 되었다. 기업에서, 기업을 이루는 내부조직의 생존력과 경쟁력에 의해 이윤창출, 영속성의 힘이 바로 기업 활동의 결과와 일치함은 당연한 사실이다. 이에 조직원이 서로 지식을 공유하고 지속적으로 학습함으로써 성과를 창출하는 학습조직의 개념은 무한경쟁의 상황에서 가장 앞선 조직의 모습이라고 할 수 있다. 이러한 학습조직은 지식경영과의 관계를 통해 지속성 및 시스템화를 이루어 진화하게 된다. 본 연구에서는 이러한 무한 경쟁의 시대에서 외부 환경의 변화와 개인, 조직에 맞물려 발전하는

학습조직의 맥락에서 S전자 F팀의 학습조직 구축 사례에 대해 학습조직의 활성화 정도를 측정하는 측정지표인 DLOQ [Dimensions of the Learning Organization Questionnaire] 를 통해 측정하고, 측정이 완료된 기업간의 상호 비교를 통해 S전자 F팀의 학습조직 활성화 정도를 파악하고 성공요인을 찾아 상관관계를 분석하여 유의성을 검증하는데 있다. 학습조직의 구축 대상은 S전자 F팀으로서 S전자의 학습조직 구축 추진 방법론에 의해 진행된 사례로서 브랜드명은 FCPS [Facility Career Path System] 로 정의하고 있다.

1.2 이론적 배경

1.2.1 학습조직

학습조직은 과거와는 달리 자율적으로 문제를 발견하고, 해결을 위한 목표를 세우고, 스스로 정보를 수집 및 분석하며, 해결해 나가는 자기 주도적인 학습능력과 협업 그리고 혁신적인 마인드가 필요하다. 변화에 대응해 나가면서, 조직 내 문화와 가치관까지 바뀌어 나갈 수 있는 이차원적 학습 [Double-Loop Learning] 이 요구되는 것이다. 이제 조직의 학습능력은 그 기업의 생존력과 경쟁력을 의미하는 시대가 된 것이다. 조직의 학습능력에 대한 개념도 상당한 변화와 혁신을 이루고 있다. 학습에 대한 패러다임은 <표1>과 같다.

<표 1> 학습에 대한 패러다임의 비교

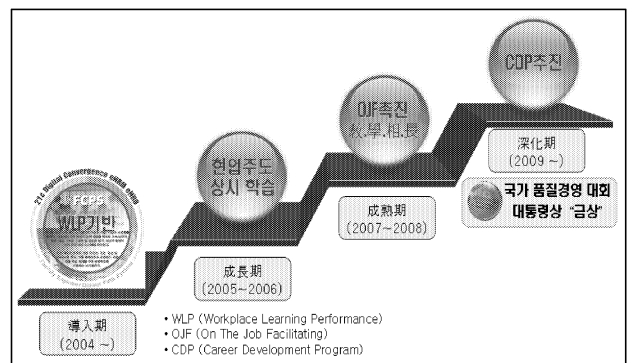
구분	기존 패러다임	뉴 패러다임
학습의 주체	교육부서 중심	현장 중심,
학습의 내용	직무 중심(일의 효율)	일과 삶의 조화
학습의 방법	주입식 교육	자기주도학습, 敎學相長, 학습조직
학습자	개인별 교육기회편차	전 임직원의 맞춤형 학습기회
접근 노력	지식, 정보 습득	학습을 통한 문제 해결과 성과, 개인의 성과를 극대화하기 위한 역량의 확대, 확장의 개념

학습이란 정의도 이전에는 모르는 것을 채우는 학습의 정의에서 이제는 자신의 역량을 확대하여 성과를 창출하기 위해서 가치 중심의 학습으로 재정의 되고, 인간이 외부로부터 변화를 감지하고 인간의 인지과정을 통해 일련의 프로세스를 거쳐 개인의 행동으로 체화되어 가치를 만들어 내는 것으로 정의 할 수 있다. 학습조직은 개인학습과 조직학습이 동시에 일어나고 있는 조직을 말하며 교육시키거나 개인적으로 공부하는 조직이 아니라 환경변화를 감지하여 조직의 지식과 지혜로 축적되고 이를 일상적인 경영활동에서 실천해 나가는 知行조직 [알고 실행하는 조직, 서로 가르치고 배우며 성장하는 조직] 에 오히려 가까우며 한 걸음 더 나아가 축적된 지혜를 바탕으로 창조

성을 발휘하여 환경을 이끌어 가는 창조적인 조직이다.

1.2.3 S전자 F팀의 학습조직

S전자의 대표적인 학습조직의 사례는 F팀 사례이다. F팀의 주요 직무는 전기, 용수, 배관, 건물, 라인 관리 등을 전반적으로 기획, 운영하는 Facility 주관 부서로서 그 중요성이 강조되었고, F팀장의 의지로 인해 2004년 처음으로 팀 내 학습조직인 FCPS [Facility Career Path System] 를 S전자 학습조직 추진방법론에 의해 구축하였다. <그림1>은 F팀의 4단계 학습조직화 추진단계를 나타내고 있다.



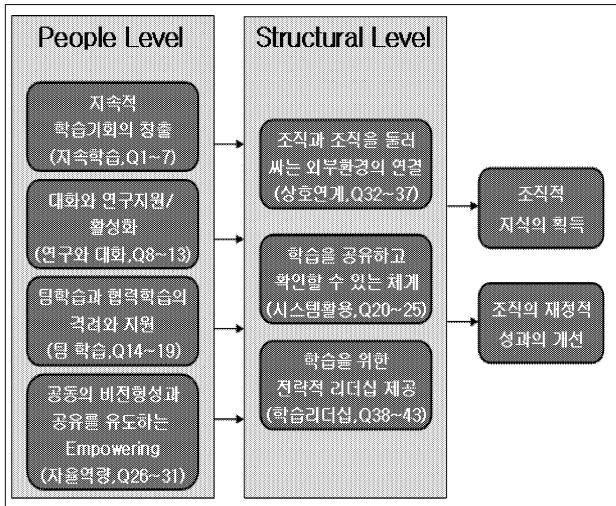
<그림 1> S전자 F팀의 학습조직 구축 및 전략

이러한 FCPS는 기본적인 직장생활의 단계 [직급,년차, 직능] 에 맞추어 설계가 되어있고, 저 직급에서는 각 Level별 OJF 인증을 통하여 상위단계로 진입하게 되고, 고직급에서는 개인 및 조직의 성과를 위하여 기술역량 측정/기술리포트/논문작성 등의 인증을 통하여 상위 단계로 직무역량이 향상되도록 하고 있다. 직무역량은 일을 하는 동시에 학습이 일이 일어나고 학습과 동시에 성장과 성과와 병행이 되는 WLP기반 [Workplace Learning Performance] 의 상시학습체계를 성장시키는 것이 S전자 F팀의 학습조직의 특징이라고 할 수 있다.

1.3 DLOQ의 정의

DLOQ는 학습조직의 측정도구로서 Dimensions of the Learning Organization Questionnaire의 약자이다. 개인의 학습이 팀에서 발생하고 조직에서 통합되며 사회로 확산되어지는 과정을 진단하는데 있다. DLOQ는 실제 여러 기업과 조직에 적용시켜 학습조직 진단도구로서의 가치를 인정받아 현재 많은 조직에서 지속적으로 활용되고 있으며, 33개국을 포함한 100여개 기업에서 전략적 학습조직 개발 및 변화관리를 위한 진단 도구로 사용되고 있다 (김영생, 장영철, 2005) DLOQ는 <그림2>과 같이 크게 개인적인 수준 [People Level] 과 구조적인 수준 [Structural Level] 으로 나누고 개인적인 수준에서 4가지 항목, 구조적인 수준에서 3가지 항목으로 구성하여 지식의 성과와 더불어 조직의 재정적인 성과에 영향을 미칠 수 있는 연관관계에 대한 가정의 전제와 43개의 설문항목으로 구성

되어 있다. <그림2>에 대한 결과를 해석하면 모든 개인과 팀 수준의 학습활동(지속학습, 연구와 대화, 팀 학습, 자율역량)은 조직의 성과에 직접적으로 연계되어 있음을 보여 주고 있다. 그리고 세 가지 조직적 변수(상호연계, 시스템적 활용, 학습리더십)은 개인학습활동 변인과 조직성과 변인의 매개변인으로 나타났다. 이와 같은 분석결과를 DLOQ가 학습조직의 측정척도로서 상당한 설명력과 정확성을 가지고 있다고 볼 수 있다.



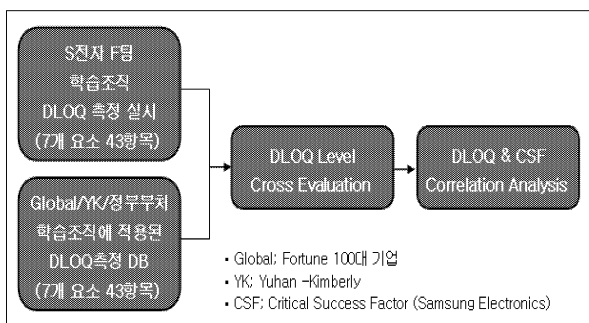
<그림 2> DLOQ의 성과물들의 개념적 연결망 모형

출처: Yang, Watkins and Marsick, 2004 "The Construct of the Learning Organization"

2. 연구방법

2.1 연구모형

본 연구는 학습조직의 측정 도구인 DLOQ를 활용하여 S전자 F팀의 학습조직 활성화를 측정하여 타 기업에서 측정된 DLOQ 측정 지표간의 상호비교를 통해 학습조직의 객관적인 활성화 수준을 알아보고, 성공요인을 분석해서 DLOQ의 7대 항목과 성공요인간의 상관관계 분석을 통해 유의성을 검증하였다. S전자 F팀의 학습조직 구축과 성공요인을 실증적으로 분석하기 위하여 <그림3>와 같은 연구모형을 제시하였다.



<그림 3> 연구모형

2.2 연구대상 및 설문 방법

본 연구를 실행하기 위해서는 그동안 학습조직을 통해

성과를 내고 있는 S전자 F팀을 대상으로 실시하기로 하였다. 대상인원은 617명으로 팀장 및 관리자급은 제외하기로 하였다. 설문의 기간은 7일간 실시되었으며, 설문 방법은 S전자 사내 설문 사이트를 활용하여 DLOQ 7개 요소 43개 문항에 대해 객관식 유형의 온라인 설문을 실시하였고, 리커드 척도를 활용하였다. 리커드 척도는 5점으로 전혀 그렇지 않다(1점), 그렇지 않다(2점), 보통이다(3점), 그렇다(4점), 매우 그렇다(5점)으로 준거를 마련하였다. 설문의 결과로는 총 617명 대상자 중 454명이 응답하여 실증 분석 결과 73.8%의 응답율을 보였다.

3. 연구결과

3.1 표본 특성

본 연구의 자료 수집을 위한 표본 프레임(Sampling Frame)은 총 팀원 수 615명으로 500명 이상의 조직이다. 데이터 수집을 위해서 S전자 F팀 교육담당자와 사전 연락을 취하여 협조를 부탁한 뒤 일정기간(7일) 온라인 설문에 응답토록 하였다. 위에 제시된 대로, 454명이 응답, 73.8%의 응답률을 보였다. 응답자들의 인구 통계학적 특성은 <표 2>에 제시되어 있다

<표 2> 표본특성

응답자 특성		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	444	97.7
	여자	10	2.3
연령	20대	110	24.2
	30대	259	57.0
	40대	80	17.6
	50대	5	1.2
직급	사원	183	40.3
	대리	83	18.3
	과장	137	30.2
	차장	44	9.7
	부장	7	1.5
근속년수	5년이하	96	21
	6~10년	75	16.5
	11~15년	127	28.0
	16~20년	108	23.8
	20년이상	48	10.7
학력	고교	288	63.4
	전문대	85	18.7
	학사	75	16.5
	대학원 박사	5 1	1.2 0.2

<표 3> 구성요인의 요인 분석

구성요인	변수번호 (Questionnaire)	요인적재치	eigen-value	분산설명률
지속적 학습 기회 창출	Q1:우리팀에서 팀원들은 실패한 경험과 사례를 터놓고 토론해서 교훈을 얻는다	0.857	4.580	65.435
	Q2:우리팀에서 팀원들은 장차 업무에 필요해질 기술과 능력이 무엇인지 알고 있다	0.836		
	Q3:우리팀에서 팀원들은 서로서로	0.830		

	가르쳐 주고 배운다		4.225	70.412
	Q4:우리팀에서 팀원들은 새로운 것을 배우는데필요한 상사, 선배의 지원을 받고있다	0.814		
	Q5:우리팀에서 팀원들은 새로운 것을 배우는데필요한 시간을 허용 받고 있다	0.788		
	Q6:우리팀에서 팀원들은 업무에서 문제가 발견되면 그것을 새로운 배움의 기회라고 생각한다	0.780		
	Q7:우리팀에서 팀원들은 배우고 깨닫는 것에 대해 보상을 받고 있다	0.753		
대화 와 연구 지원 / 활성 화	Q8:우리팀에서 팀원들은 서로에게 솔직한 의견을 자유로이 주고 받는다	0.877	4.225	70.412
	Q9:우리팀에서 팀원들은 자신의 주장을 말하기에 앞서 다른 사람의 의견을 청취한다	0.872		
	Q10:우리팀에서 팀원들은 지위고하에 상관없이“왜?”라고 질문하는 것을 권장한다	0.867		
	Q11:우리팀에서 팀원들은 자기의견을 발표할 때 다른 사람들은 어떻게 생각하는지 먼저 물어본다	0.838		
	Q12:우리팀에서 팀원들은 서로서로 존경심을 가지고 대한다	0.821		
팀 학 습 과 협 력 학 습 의 격 려 와 지 원	Q13:우리팀에서 팀원들은 신뢰를 쌓아 가는데 시간을 쓰고 있다	0.753	4.582	76.361
	Q14:우리그룹에서는 필요에 따라 그 목표를 변화시킬 자유로운 권한이 있다	0.888		
	Q15:우리그룹에서는 지위, 문화 등 모든 차이에연연하지 않고 모든 구성원을 동등하게 대한다	0.887		
	Q16:우리그룹에서는 과제 목표뿐아니라 과제를 수행하는 원활한 운영 과정에도 관심을 두고 있다	0.882		
	Q17:우리그룹에서는 토론과 정보교환을 통해 구성원들의 생각을 변화시키고 있다	0.874		
학 습 을 공 유 하 고 확 인 할 수 있 는 체 계	Q18:우리팀에서는 구성원들의 과업 달성에 대하여 그룹단위로 보상을 받는다	0.857	4.434	73.905
	Q19:우리그룹에서는 구성원들의 제안, 건의사항을 담당부서에서 실천에 옮길 것이라고 확신한다	0.855		
	Q20:우리 팀은 쌍방향 커뮤니케이션을 늘 사용한다. 예)제안제도, 커뮤니티 등	0.890		
	Q21:우리 팀은 직원들에게 필요한 정보를 언제나 빠르고 쉽게 제공한다	0.884		
	Q22:우리 팀은 정보시스템에 직원들의 업무수행 기술수준을 자주 갱신하여 기록한다	0.883		
	Q23:우리 팀은 현재의 업무수행상태와 목표치 간의 격차를 측정하는 시스템이 있다	0.859	4.434	73.905
	Q24:우리 팀은 조직이 가지고 있는 모든 경험과 노하우를 전 직원에게 공개한다	0.831		
	Q25:우리 팀은 교육훈련에 투입된 시간과 자원이 성과에 어떻게 영향을 주는지 측정하고 있다	0.809		

공 동 의 비 전 성 과 공 유 를 유 도 하 는 권 한 위 임	Q26:우리 팀은 직원들이 업무를 주도해나가는 존재로 인식한다	0.904	4.344	72.405
	Q27:우리 팀은 직원들이 어떤 과제를 수행할 것인지 스스로 선택할 권한과 책임을 준다	0.889		
	Q28:우리 팀은 직원에게 조직의 비전 실현에 기여할 기회를 부여한다	0.879		
	Q29:우리 팀은 직원들에게 업무수행에 필요한(인적, 물적)자원을 마음 놓고 활용할 권한을 부여하고 있다	0.859		
	Q30:우리 팀은 대비책이 있다면, 위험을 무릅쓰고 일을 진행하도록 한다	0.805		
조 직 과 조 직 을 둘 러 싸 는 외 부 환 경 의 연 결	Q31:우리 팀은 다양한 직급이나 부서 혹은 팀에서 모두의 비전이 공유되어있다	0.760	4.294	71.574
	Q32:우리 팀은 직원들이 직장과 가정생활을 균형있게 꾸려가도록 도와준다	0.877		
	Q33:우리 팀은 직원들이 국제화된 관점에서 생각하도록 격려한다	0.864		
	Q34:우리 팀은 의사결정을 할 때 고객의 관점에서 생각하도록 권장한다	0.859		
	Q35:우리 팀은 어떤 결정을 할 때 그것이 직원사기에 어떤 영향을 미치는지 고려한다	0.851		
학 습 을 위 한 전 략 적 Lead ershi p 제 공	Q36:우리 팀은 팀 외부의 이해관계자들과 서로의 요구를 달성하기 위해 함께 노력한다	0.832	4.682	78.041
	Q37:우리 팀은 어떤 문제를 해결할 때, 직책, 부서를 막론하고 누구에게나 문제해결방법을 물어보도록 고려한다	0.789		
	Q38:우리 팀은 학습과 교육훈련기회를 달라는 요청을 상사가 잘 받아들인다	0.907		
	Q39:우리 팀의 부서장은 부서 전반에 걸친 최신 정보를 직원들과 공유하고 있다	0.894		
	Q40:우리 팀의 부서장은 직원이 조직의 비전을 실현하는데 기여하도록 직원에게 권한을 위임해 주고 있다	0.893		
	Q41:우리 팀의 부서장은 부하직원들에게 조언자이자 선생님으로서의 역할을 하고있다	0.891	4.682	78.041
	Q42:우리 팀의 부서장은 끊임없이 새로운 업무방식을 배우려고 노력한다	0.886		
	Q43:우리 팀의 부서장은 DS부문이 표방하고 있는 가치와 그들의 실제 행동을 일치시키려 노력한다	0.826		

3.2 요인분석

요인분석은 설문지의 각 항목들이 어떠한 특정 요인에 귀속되는 성분을 기준으로 하기 위하여 주성분분석【Principle Components Analysis】을 이용하였다. 요인 분석결과 일반적으로 요인 적재치가 0.4이상이면 낮다고 판단하는데 7개 항목이 안정적인 요인구조를 보여 주고 있

으며 각 변수의 공통성은 0.760-0.907로 나타났다. 각 요인의 Eigen-Value는 1이상이면 유의한데 지속적 학습기회 창출 4.580, 대화와 연구지원 활성화 4.226 팀 학습과 협력 학습의 격려와 지원 4.582, 학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계 4.582, 공동의 비전형성과 공유를 유도하는 임파워링 4.434, 조직과 조직을 둘러싼 외부환경의 연계 4.344, 학습을 위한 지속적인 Leadership 4.682를 나타냈다. 따라서 이들 관계에 관한 7개의 하위 차원요인이 관계 지속성에 미치는 영향을 검증하였다. 요인 분석결과 DLOQ 7개 항목 43개 구성요인에 대한 각각의 특성을 정의해 보면 <표 3>과 같다.

3.3 신뢰도 분석

구성요인 간에 내적 일관성에 의한 신뢰도 측정을 위해서 Cronbach's Alpha계수를 이용하였다. Alpha값은 0.8이상 바람직, 0.6이상 용인, 0.6이하 일관성 부족으로 판단할 수 있는데 0.8이상이면 신뢰도가 높다고 할 수 있다. <표 4>와 같이 7개 항목에 대한 Alpha값은 0.91~0.938로 신뢰도는 매우 우수함을 알 수 있다.

<표 4> 구성 요인간 신뢰도 분석

구성 요인	변수번호	Cronbach's Alpha
지속적 학습기회창출	Q1~7	0.91
대화과 연구지원/활성화	Q8~13	0.914
팀 학습과 협력 학습의 격려와 지원	Q14~19	0.938
학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계	Q20~25	0.929
공동의 비전형성과 공유를 유도하는 권한위임	Q26~31	0.918
조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연결	Q32~Q37	0.918
학습을 위한 전략적 Leadership 제공	Q38~Q43	0.943

3.4 DLOQ 측정결과

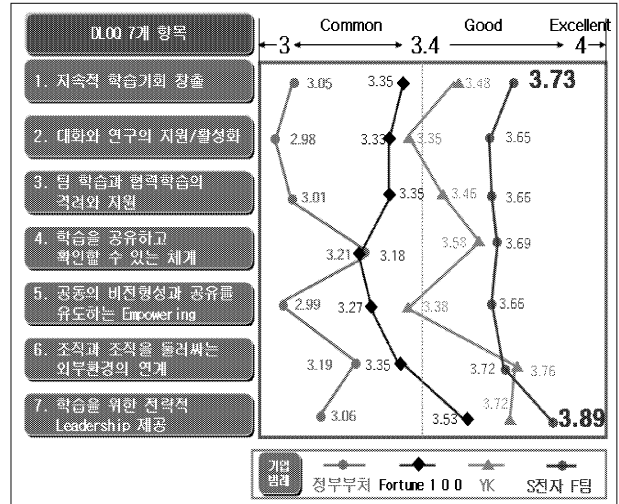
S전자 F팀의 DLOQ 7개 항목 43분항을 측정한 결과는 평균 3.71로 나타났다. 이것은 DLOQ가 적용된 기업의 경우 Global수준이 3.34, YK의 경우 3.53, 정부부처의 경우는 3.07로서 상당히 높은 수준을 나타내고 있다. 측정된 결과 값은 <표 5>과 같으며, 각 기업별 DLOQ수준은 <표 6>과 같다.

<표 5> S전자 F팀의 DLOQ 측정 결과

구성요인	변수번호	평균
지속적 학습기회 창출	Q1 - Q7	3.73
대화과 연구지원/활성화	Q8 - Q13	3.65
팀학습과 협력학습의 격려와 지원	Q14 - Q19	3.66
학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계	Q20 - Q25	3.69
공동의 비전형성과 공유를 유도하는 권한위임	Q26 - Q31	3.66
조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연결	Q32 - Q37	3.72
학습을 위한 전략적 Leadership 제공	Q38 - Q43	3.89

<표 6> 각 기업별 DLOQ수준 측정 결과

기업별	S社F팀	Global	YK	정부부처
DLOQ Level (Avg.)	3.71	3.34	3.53	3.07



<그림 4> 학습조직화 기업간 비교

3.5 기업간 비교 결과

3.5.1 DLOQ 7개 항목 비교

<그림4>는 Fortune 100대 기업 및 유한킴벌리, 정부부처의 데이터와 S전자 F팀의 DLOQ를 비교한 결과이다. 결과는 S전자 F팀이 DLOQ 6개 항목이 높은 값을 나타냈다. 기업의 성과와 일치하여 학습조직의 수준을 판단할 수는 없으나, 정성적으로 DLOQ의 데이터를 비교하였을 때, 5점 척도의 3.4 이상을 학습조직의 수준이 우수하다고 한다면, 팀 단위 조직인 S전자의 F팀의 경우 우수하다고 할 수 있다. 각 항목별로 보았을 때, 무엇보다 학습을 위한 전략적 Leadership의 제공이 우수한 값을 나타냈다. 이는 F팀의 경우 Leader의 의지에 의해 FCPS라는 형태가 나타났으며, FCPS의 시스템 내에서 지속적인 학습의 모멘텀이 생기고, 학습 데이터베이스가 축적되고 있다. 이는 조직의 특성상 Leader의 의지가 있을 경우 학습조직의 정열 및 동기부여의 제공이 쉽다는 것과 일치할 수 있다. 일반적으로 우수한 기업일수록 첫 번째 항목인 '지속적 학습기회 창출'의 데이터는 높게 나오는 경향이 있다. 이는 학습조직의 활성화의 기본이라고 할 수 있다. S전자 F팀의 FCPS는 직무역량시스템으로 학습자료/동영상/레포트/지식Q&A 시스템을 활용함으로 지속적인 학습이 일어난다고 할 수 있다. 일곱 번째 항목인 '학습을 위한 전략적 리더십의 제공'은 가장 높은 데이터를 나타냈다. 이는 FCPS의 시작부터 리더의 의지가 강했기 때문에, F팀의 인원들은 한 방향으로 학습의지를 높일 수 있었다. 상대적으로 낮은 점수를 나타낸 대화와 연구의 활성화, 팀 학습 격려지원, 공유를 유도하는 권한위임의 경우는 조직적으로 상하관계를 기본으로 하는 형태에서 나타나기 쉬운 단점을 생각할 수 있다. DLOQ 7개 항목별로 세부적인 성공요인을 찾아보면 다음과 같다.

<표 7> 지속적 학습 기회 창출의 항목 분석

Q	구성 요인	S社F팀	Global	YK	정부부처
1~7	지속적 학습기회 창출	3.73	3.35	3.48	3.04

<표7>은 일하는 동안 직원의 문제, 도전과 실수로부터 배울 수 있도록 하는 작업의 계획과 학습계획과 다양한 공식/비공식학습을 지원하기 위한 인센티브를 포함하는 학습기회 제공 정도를 나타내는 문항으로 결과는 S전자 F팀의 결과가 다른 항목들 대비해서 많은 격차를 보이는 편이다. 앞에 제시된 대로, '04년부터 시작된 FCPS의 사용으로 인한 지속적인 학습기회의 창출에 많은 기여를 했다고 분석할 수 있다. 특히, 지속적인 학습의 기회를 가능케 하기위해 교육지표인 인시율, 수혜율, 누락율을 관리하여 교육적 수혜에 대한 개별관리를 함으로서 지속 가능한 학습의 기회를 촉진하는데 기여를 하고 있다. 08년 대비 인시율은 3.9%→ 4.5% 증가, 수혜율은 38.4% → 70.9% 증가, 누락율은 69.8% → 56.9%로 감소하였다.

<표 8> 대화와 연구의 지원/활성화 분석

Q	구성 요인	S社F팀	Global	YK	정부부처
8~13	대화과 연구의 지원/활성화	3.65	3.33	3.35	2.98

<표8>은 학습조직의 근간을 이루는 Informal Learning의 중요한 방법으로 조직형태/업무형태에 따라 차이를 보일 수 있다. 벽이 없는 조직일 수록 대화/연구는 활성화가 될 것이다. 해당 분류는 전체적으로 낮은 점수를 나타내고 있다. 이는 궁극적인 학습조직을 이끄는데 있어 발전되어야 할 매우 중요한 부분이다. 이러한 활동은 동기부여, 서로 배우고 가르쳐서 서로 성장하는 것, 평가와 보상, 신뢰 등의 촉진 활동도 병행해서 시행되어야 한다. F팀은 이러한 것들을 충족시키기 위해 팀장의 리더십을 기반으로 시상제도의 시행과 더불어 세미나, 분임조 활동을 강하게 시행하고 있다.

<표 9> 팀 학습과 협력학습의 격려와 지원 분석

Q	구성 요인	S社F팀	Global	YK	정부부처
14~19	팀학습과 협력학습의 격려와 지원	3.65	3.33	3.46	3.01

<표9>는 조직 간의 벽이 없음으로 인해 협력의 시너지를 발생시킬 수 있다는 점이다. F팀의 응답에서는 상대적으로 낮은 점수를 기록했으나, Global 대비해서도 우위에 있었다. 이는 제조업의 특성상 협력이 중요시되는데 소통이 팀 내/사내에서 이루어지고 있다고 할 수 있다.

<표 10> 학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계 분석

Q	구성 요인	S社F팀	Global	YK	정부부처
20~25	학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계	3.69	3.18	3.58	3.21

<표10>은 첫째, 해당 시스템의 근간을 이루는 인프라가 구축되어 있어야 하고, 인프라 뿐 아니라, 그 안에 학습을 진행하는 조직을 위한 맞춤형 콘텐츠가 있어야 하고, 이에 대한 적절한 어울림을 통해 시스템으로 구축이 되며, 조직의 문화형성까지 영향을 미치는 것이 목적이 될 수 있다. 해당 점수가 낮을 경우에는 학습을 할 수 있는 기본 인프라가 있어야 하고, 이를 잘 사용할 수 있는 임직

원/지원부서의 지속적인 노력이 요구된다. F팀은 모든 지적자산과 콘텐츠를 FCPS라는 Web Based Learning System에 집중하여 구심체로 활용을 하고 있다. 지적자산 수는 28만개로 600명 단위의 팀 조직에서는 엄청난 지적 자산수를 공유하고 있다.

<표 11> 공동의 비전형성과 공유를 유도하는 권한위임 분석

Q	구성 요인	S社F팀	Global	YK	정부부처
26~31	공동의 비전형성과 공유를 유도하는 권한위임	3.66	3.27	3.38	2.99

<표11>는 첫째, 조직의 비전이 수립되어 있는나에 대한 설문으로 어떤 조직을 하나의 유기체로 생각했을 때, 조직이 움직이는 데에는 방향성이 있어야 생존의 의미가 있다고 할 수 있기 때문에 매우 중요한 부분 중에 하나가 될 수 있다. 또한, 해당 비전 수립에 대해서 비전이 모두에게 공유가 되어있고, 해당 비전을 자신의 자리에서 권한/책임이 있으므로, 주인의식을 가지고 업무를 진행하고 성과를 내는데 가장 기본이 되는 사항이다. 학습효과가 가장 높은 것은 바로 자신의 요구에 의한 학습이다. 업무와 연결되는 주인의식을 가진 학습이 가장 효과적이므로, 해당 사항은 개인의 성장은 물론 조직의 성과와 직결되는 부분으로 생각할 수 있다. F팀은 개인별 기술력 측정을 연간 1회씩 하면서 자기주도하에 진단하고 분석하며 자기개발 계획을 수립하여 시행하고 있다.

<표 12> 조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연계 분석

Q	구성 요인	S社F팀	Global	YK	정부부처
32~37	조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연계 분석	3.72	3.35	3.76	3.19

<표12>는 산업이 발전하고, 제품의 공급이 수요 이상이 되면서 지속적으로 강조되는 고객 관점의 강조이다. 이에 대한 외부환경과의 연계는 고객을 외부고객/내부고객은 물론 임직원의 일과 삶의 균형을 포인트까지 강조하는 항목으로 지속적인 성장 동력을 위해서는 매우 중요시 되는 개념이다. 모든 분류 중에서 YK는 가장 높은 점수를 나타냈다. F팀은 Facility 지식 Q&A(팀내 전문가 활용),관계사간 기술 협의체(대외)부서 간 마스터 활동, 대외 연수기관에 위탁교육 실시, 회사 내 Expert@net 활용 등이 이에 속한다.

<표 13> 학습을 위한 전략적 리더십의 제공 분석

Q	구성 요인	S社F팀	Global	YK	정부부처
38~43	학습을 위한 전략적 리더십의 제공	3.89	3.53	3.72	3.06

<표13>은 기업 구조의 많은 변화가 일어나고 있으나, 리더의 의지는 모든 업무의 기획/실행/평가를 진행함에 있어 가장 빠른 방법 중에 하나이다. 학습을 성과로 생각하고, 이를 조직의 성장 동력으로 생각하는 리더의 의지는 학습활동을 함에 가장 중요한 요인이 될 수 있다. F팀에서는 가장 높은 점수를 나타내었고, Global 기업과 YK

도 높은 점수를 나타냈다. 이는 성과가 학습조직과 연계성이 있다는 가정을 했을 때, 성과가 좋은 기업인 S전자 및 Global기업, YK 모두 리더십이 높은 점수를 기록했다. 이는 의미가 있는 결과일 수 있다. F팀은 팀장의 리더십이 학습기반의 활동을 장려하고 경영현황 설명회와 TPM 추진위, 특강, 세미나등 총체적인 학습활동이 장려되고 문화로서 성장하도록 리더십을 발휘하고 있다.

3.6 F팀의 성공요인(CSF) 상관관계 분석

학습조직의 성공요인에 대한 F팀의 사례를 찾고 그에 대한 DLOQ 7개 항목과 성공요인간의 상관관계 분석을 실시하여 유의성을 검증하였다. F팀의 성공요인 중 학습조직의 활용도, 임직원들의 인증율, 기술자산화, 교육 수혜율 등에 대한 4가지 요소를 상관 분석하였다. 상관관계 분석은 두 변수인 DLOQ의 7개 항목과 성공요인 사이의 관련 정도를 상관계수를 이용하여 계수화하는 기법으로 표본 상관계수 r은 -1과 1사이의 값으로 결정되며 -1또는 1에 가까울수록 강한 상관관계를 나타내며 P-Value인 유의수준으로 유의성을 검증하게 된다. 유의수준은 0.05보다 작을 때(P<0.05) DLOQ와 성공 요인간의 상관관계는 유의하다고 결정한다. 활용도는 학습조직의 중심체 역할을 하는 시스템의 접속수인 로그인 수를 측정하여 DLOQ의 7개 항목과 상관관계 분석을 실시하였다. 로그인수의 표본 특성은 샘플수 436, 평균 218회, Min~Max 42 ~ 966회로 나타났다. <표14>는 상관관계 분석의 결과로서 로그인 수는 지속적 학습기회 창출에 유의하다고 볼 수 있다. 이것은 지속 가능한 학습을 하기위해서 임직원들이 여러 활동을 시스템적으로 접근하고 있다는 것을 나타낸다. 인증율은 학습조직의 활동성을 나타내는 가장 중요한 정량적인 지표로서 현장에서 일을 하면서 서로 배우고 가르치며 성장하고 성과를 내는 프로세스를 거쳐 최종적으로 자격 인증을 하는 것이다. 인증율의 표본특성은 샘플수 434, 평균 64.1%, Min~Max 0.00 ~ 100%로 나타났다. 상관관계의 분석 결과는 <표14>와 같이 학습을 공유하고 분석 확인할 수 있는 체계, 즉 시스템 기반에서 자신의 학습역량을 알 수 있기 때문에 유의하며, 인증율은 개인적인 차원의 주도성도 중요하지만 학습역량과 성과 측면의 관점에서는 정당한 평가와 보상 문제가 결부되어 리더십과의 유의성도 있는 것으로 해석할 수 있다. <표15>는 기술자산화와 수혜율의 상관관계 분석결과를 나타낸다. 기술자산화는 직원들의 기술논문과 레포트의 건수로서 측정되며, 학습조직의 창조적 문제해결의 산물로서 정성적인 지표의 핵심 성공인자이다. 기술자산화의 표본특성은 샘플수 436, 평균 2.18건, Min~Max 1.0 ~ 4.0건으로 나타났으며 분석의 결과도 DLOQ의 6개 항목에서 유의함을 나타내고 있다. 기술자산화는 학습조직을 통해 얻을 수 가장 중요한 암묵지적인 지식을 형식지로 전환되어지는 산출물이다. <표15>의 수혜율에 관한 상관관계 분석 결과는 지

<표 14> DLOQ 구성요인과 활용도, 인증율의 상관관계 분석 결과

상관관계 분석	활용도			인증율		
	r	P-Value	결과	r	P-Value	결과
DLOQ 구성요인						
지속적 학습기회창출	0.096	0.046	채택	-0.067	0.166	기각
대화와 연구지원/활성화	0.083	0.083	기각	-0.078	0.106	기각
팀학습과협력학습의 격려와 지원	0.051	0.285	기각	-0.083	0.0825	기각
학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계	0.078	0.105	기각	-0.103	0.031	채택
공동의 비전형성과 공유를 유도하는 권한위임	0.068	0.158	기각	-0.053	0.271	기각
조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연결	0.091	0.059	기각	-0.078	0.106	기각
학습을 위한 전략적 Leadership 제공	0.064	0.179	기각	-0.097	0.044	채택

<표 15> DLOQ 구성요인과 기술자산화, 수혜율 간의 상관관계 분석 결과

상관관계 분석	기술자산화			교육 수혜율		
	r	P-Value	결과	r	P-Value	결과
DLOQ 구성요인						
지속적 학습기회창출	-0.090	0.061	기각	-0.115	0.015	채택
대화와 연구지원/활성화	-0.104	0.029	채택	-0.078	0.097	기각
팀학습과협력학습의 격려와 지원	-0.107	0.026	채택	-0.100	0.035	채택
학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계	-0.099	0.039	채택	-0.098	0.038	채택
공동의 비전형성과 공유를 유도하는 권한위임	-0.111	0.020	채택	0.087	0.065	기각
조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연결	-0.109	0.023	채택	-0.075	0.110	기각
학습을 위한 전략적 Leadership 제공	-0.119	0.013	채택	-0.067	0.156	기각

속적 학습 기회 창출, 팀 학습과 협력학습의 격려와 지원, 학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계와 유의함을 보여 주고 있다. 수혜율은 직원들이 교육을 받은 횟수(비율)로서 정의되며 일부 온라인 학습을 배제하고 측정된 결과이다. 표본특성은 샘플 수 450, 평균 60.39%, Min~Max 20~ 400%로 나타났다. 60.39%는 인당 0.6회/년의 교육적 수혜를 받고 있다고 할 수 있다. 현장 중심의 OJF기반에서 측정되어진 것이기 때문에 온라인 교육을 합치면 수혜율은 크게 증가될 것이다. 대개의 경우 온라인 교육은 어학, 교양 등의 교육으로서 본 연구에서는 현업교육에 대한 학습조직 활동만을 측정하였다.

4. 결론

4.1 연구결과

S전자 F팀의 학습조직화의 체질화가 정성적으로 보면, DLOQ평균 점수 3.71을 기록하여, Global수준이상(3.5점)

으로 체화되었다고 할 수 있다. 전체적인 데이터 면에서 Leadership 및 지속적인 학습 활성화가 높게 측정되었다. 또한, 개인/조직/사회의 구성요소 관점에서는 개인의 학습에 대한 의지가 높은 것으로 나타났고, 시스템 구현도 잘 되어있는 것으로 나타났다. 또한, FCPS 시스템을 지속적으로 이용하여 리더십을 발휘하는 학습의 지속적인 리더십이 높은 점수로 측정이 되었음을 알 수 있다. 상관관계 분석 결과로 4개의 CSF항목은 DLOQ 7대 항목과 직,간접으로 영향을 주고 있음을 알 수 있고 항목별로 활성화되는 활동과 연계되어 있음을 알 수 있었다. F팀의 성공적인 학습조직화 사례는 재무적/비재무적인 성과를 만들어 내었다. (08년 대비 09년 실적),임직원의 교육적 수혜율 향상 (38.4% → 70.9%,온라인 수혜포함), 학습문화 촉진을 위한 우수활동자의 포상제도 활용, 팀학습의 활동 촉진 (335명 수료), 분임조 학습 및 세미나 실시(1회/주), 간부 기술 세미나, 전략적 기술세미나, 자율역량을 위한 개인별 기술력 측정의 실시 및 활용, 상호 연계 네트워크를 위한 지식 Q&A활동, 국가 품질경영 분임조 대회 금상 (09년 대통령 상),09년 Culture Fair 본상 창의상, 원가 혁신 부문Team Player 부문 나눔 경영상, 삼성 논문 은상, 가치혁신 우수사례 TRIZ부문 은상, 반도체 기술논문1등,ME VC경진대회동상, 전문가 인증 70명, 기술의존도 30% → 23% 상향 평준화, 학습조직화의 문제해결을 통한 운영비 135% 달성(약 500억),CO2의 절감 (110% 달성) 등 생산원가감소, 생산성 향상 기여, 투자비 절감 등의 재무적 성과(약 1000억)를 만들어 냈다.

5. 참고 문헌

- [1] 강동윤,“학습조직 측정도구 DLOQ의 신뢰도 검증-중앙 행정기관 4개 부처를 중심으로”,2006
- [2] 김세기,“전략적 인적자원개발과 조직 유효성간의 관계,학습조직매개역할”,2009
- [3] 나병선, 대기업집단의 학습조직과 조직 문화,조직학습, 조직유효성의 관계분석, 고려대학교,2001
- [4] 노나카 이쿠치로,히로타카 다케우치 공저 /장은영 역, 지식창조기업,세종서적,2002
- [5] 동아일보, 탐험가... 사이클 선수... 퍼즐챔피언...구글은 엉뚱맨' 집합소.2008,02,12
- [6] 래리 스몰리, 효과적인OJT, 21세기 북스. 1991
- [7] 삼성전자, 알기쉬운 OJT 하기쉬운 OJT, 삼성전자,1997
- [8] 유재언,차이의 경영으로의 초대: 지식창조의 학습을 위한 시스템 사고, SERI연구에세이 008,삼성경제연구소,2002
- [9] 이연빈, 지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향;2005
- [10] 이정빈, 지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향, 학습조직의 인지능력을 중심으로, p7-9,2005
- [11] 이홍,지식점프:지식창조의 금맥을 찾아서, SERI연구에세이 009,삼성경제연구소,2004
- [12] 윌리엄 J.로스웰외2인,최은수,김만표 옮김, CEO가 기대하는 기업교육, 도서출판 거목 보,2006
- [13] 장수용,OJT의 본질과 전략적 전개, 전략기업컨설팅2002
- [14] 장수용,21세기형 부하육성지도 실천매뉴얼 SBC 전략기업컨설팅,2003
- [15] 장영철,허연, 인적자원개발체계와 기업성과간의 연계-기업의 학습조직화를 중심으로,2005
- [16] 진규범, 기업의 학습조직 활동이 조직성과에 미치는 영향,2007
- [17] 정무권,배득중,한상일,공무원 교육의 뉴 패러다임화 :정부조직의 학습조직화를 위한 평생학습체계
- [18] 한국표준협회, 조직활성화를 위한 OJT, 한국표준협회,1997
- [19] SBC인재개발연구회, 한국 30대 주요기업 OJT 운영제도편람-OJT 추진 활성화 사례, SBC전략기업컨설팅,2004
- [20] Alvin Heidi Toffler,Revolutionary-wealth,2006
- [21] Amy Edmondson,Betrand Moinggeon, From Organizational Learning to the Learning Organization,2004
- [22] Darene Russ-Eft, Evaluation in Organization : A systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change,2009
- [23] Edwin C.Nevis,Sohail Ghoreishi, Understanding organization as Learning systems,2000
- [24] Jerry W.Gilly,Beyond the Learning Organization Enhancing our company's Capabilities through State of the art Human Resources Practices,2000
- [25] Mark Dodgson,Organization Learning : a review of some literatures,1993
- [26] Marsick & Watkins,1999,p11
- [27] Peter Senge, The Fifth Discipline : The Art&Particle of the Learning Organization, 2006
- [28] Peter Senge,Classic work:The Leader's new book: Building Learning Organization,2000
- [29] RH Hayes, Dynamic manufacturing : Creating the learning organization,1998
- [30] Sarita Chawla, Learning Organization : Developing Cultures for Tommorrow's Workplace,2006
- [31] Yang,Watkins,Marsick"The Construct of the Learning Organization",2004