

학습조직의 OJF모형과 적용에 관한 사례 연구

이 경 환* · 최 진 옥* · 김 창 은* · 조 남 채**

*명지대학교 산업경영공학과 · **한국기술교육대학교 인력개발학과

The Study of OJF Model of Learning Organization and practices about its application

Kyung-Hwan Lee* · Jin-Uk Choi* · Chang-Eun Kim* · Nam-Chae Jo**

*Dept. of Industrial and Management Engineering, Myongji University

**Dept. of Human Resource Development, Korea University of Technology and Education

Abstract

In an industrial Era, OJT(On-the-Job Training) has been accepted as the field learning. But in a breaking up era, traditional field training needs to change and make an evolutionary model. Also, we need to make evolutionary model for various changing ways and means and need means to maximize the transformation of learning by operating learning organization. In knowledge based society, as people work and learn new knowledge in order to pass the experience knowledge and capabilities, they are not the traditional relationship between trainer and trainee but maximize work and learning, development and performance through several different ways. So, the study about new learning model is needed because the learning is creating the value and makes low cost and high efficiency about the elements of cost and time. We study the evolutionary model, OJF(On-the-Job Facilitating) - new learning methodology - through operating learning organization in S Electronics and its application practices.

Keywords : Learning Organization, OJT (On the Job Training), OJF (On the Job Facilitating)

1. 서 론

현대의 변화되는 사회에서 기업에게 인재를 가치와 이익을 만들어 내는 아주 중요한 자원(資源)이자, 자산(資産)이다. 그러므로 기업에서는 인재 양성과 성장에 많은 노력을 기울이고 있으며, 이에 대한 전략수립 및 접근방법에 대한 끊임없는 모색도 실시하고 있다. 1960년대 노동 집약적인 산업사회가 1990년대 정보 집약적인 사회로 변화하였고, 2000년대 지식경제와 창조시대에까지 접어들면서 기업교육은 생존력과 경쟁력을 갖추기 위해 보다 전문화되고 고도화될 수밖에 없는 상황에 놓였다. 그러므로 치열해지는 글로벌 경제에서 경쟁력이 높은 1등 기업으로 살아남기 위해 기업에서는 창조

성 및 실행력으로 무장한 1등 인재가 반드시 필요하게 되었고, 이들을 육성하는 것 또한 화두가 될 수밖에 없게 되었다. 이에 본 연구는 인재양성에 필요한 새로운 정보습득과 이에 대한 학습조직 활성화를 위해 기존의 인재를 양성하는 물과 프로세스를 제공하였던 OJT (On the Job Training) 방법론에서 “현장의 지식과 노하우에 대해 전달하고 공유와 활용을 통해 가치를 만들어 내는” OJF (On the Job Facilitating) 방법론에 대해 S사에서 적용한 실제 사례를 바탕으로 이를 검증하고자 한다.

기존의 OJT란 산업시대에 대량생산을 위한 목적으로 현장에서 훈련자와 훈련 대상자간의 수직적인 구조와 체계를 기반으로 지식과 노하우를 전수하는 프로세스를 통한 1:1 방식이다(장수용,2002). 그러나, 지식경제

† 교신저자: 김창은, 경기도 용인시 처인구 남동 산 38-2 명지대학교 1공학관 537호

M · P: 019-292-6447 E-mail: changkim@mju.ac.kr

2010년 7월 6일 접수; 2010년 9월 6일 수정본 접수; 2010년 9월 9일 게재확정

시대로 접어들면서 일을 하며, 학습 성장과 성과를 동시에 해결해나갈 수 있는 새로운 훈련방법이 필요하게 되었다.

즉, 개인의 지식으로 인한 집단 지성의 활성화와 정보의 질과 양을 높이며 일과 학습 성장과 성과를 동시에 해결해야 하는 방법을 요구하게 된 것이다. WLP(Workplace, Learning, Performance)기반에서 이러한 체계를 제공하는데 OJF가 바로 이러한 기능과 역할을 수행하는 물과 프로세스를 가능하게 해 준다. 이것은 HRD(Human Resource Development)영역에서 Informal Learning(비공식적 학습)이라고도 불린다. 집합교육의 경우 공식적이며 계획적으로 일어나는 반면에 비공식적 학습은 현장에서 즉시, 즉각적으로 일어난다. 종류로는 OJT를 전제로 한 세미나, 분임조활동, OPLS발표회 등이 있으며, 그 외 비공식적으로 일어나는 모든 현장교육을 의미한다.

S기업의 현장교육은 TPM기반의 분임조 활동으로 교육 훈련에 지주적인 활동이라 할 수 있으며, 이러한 분임조 활동을 통해 S기업에서 빠르게 변화하는 기술의 스피드에 탄력적으로 대응하고 있다. 학습 전이의 변화를 보면 비공식적 학습과정이 공식적인 학습 형태인 집합교육의 학습보다 높은 성과를 거두고 있다. 현재, S 전자의 비공식적 학습교육은 월 단위로 386과정이 진행되고 있으며, 인원수로는 10861명(월)이 참가하고 있다. 이를 통해 교육 수혜율 및 교육시간이 각각 216%와 430%증가하였으며, 인당 47시간(월)이라는 학습과 성장의 교육적 효과를 얻고 있다. 기존의 전통적인 집합교육의 한계를 벗어난 이러한 변화는 현장의 비공식적인 상호 인적자원의 촉진 활동(Facilitating Skill)에서 학습전이가 일어난다고 판단할 수 있다. 현재까지 학습전이에 대해 기존의 집합교육(Trainer / Trainee)관계를 떠난 비공식적 학습모형과 그 적용에 관한 연구는 매우 미비하였다. 그러므로 본 논문을 통해 제조업에서 직무에 대한 역량의 상향평준화와 새로운 대안적 학습전이 모델을 제시하고, 나아가 우수사례를 분석, 검증까지 적용할 수 있는 준거를 마련하고자 한다. 따라서 “어떻게 하면 현장에서 빠르게 학습을 하고 문제해결력을 높여 생산성을 올릴까?”에 대한 질문의 해답과 산업시대의 OJT에서 벗어나 집단 지성의 촉진을 이룩할 수 있는 학습전이의 새로운 모형인 OJF(On the job facilitating)를 정의하고 발전에 기반을 마련하는데 그 목적이 있다.

2. 이론적 배경

2.1 현장교육 OJT

OJT는 ‘On the Job Training’의 약자로 상사나 선배가 부하나 후배에게 일을 통해서 직무에 필요한 지식,

기능(기술),태도를 계획적, 체계적, 지속적으로 육성하는 노력의 과정으로 정의 할 수 있다(장수용,2004). 주로 자립을 할 수 없는 신입사원의 경우 현장에서 생각하고, 행동할 수 있도록 하는데 그 목적이 있다. OJT의 본질은 사고방식의 축을 인식시키는 것이다. OJT는 기업의 조직풍토나 이념, 조직문화를 기반으로 부하, 후배에게 학습전이를 시킴으로써 스스로 일의 성과나 일하는 의욕을 고취시키는 것부터 시작한다. 이러한 것을 원활히 수행하기 위해 상사나 선배의 리더십이 필요하며 부하, 후배들과의 동시적인 노력이 수반되어야 한다. 이러한 사고의 축이 생기면 현장에서 일을 할 때 실수를 하거나 판단을 하는데 있어 자주성을 길러 주고 스스로 일을 추진해 나가는 힘을 길러 준다. 이러한 OJT는 산업시대의 수직적 구조상에서 훈련자인 상사, 선배가 주축이 되어 교육생인 부하, 후배의 성장 촉진을 이룩한다. 또한, 개인과 조직의 목표를 달성하는 프로세스와 체질과 체제의 축을 마련하여 기업 활동에 파워를 주게 된다. OJT 뿐만 아니라 기업의 교육훈련은 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 기업에서는 주로 집합교육인 OffJT (Off the Job Training)와 OJT(On the Job Training) 그리고 SD(Self Development)이다 (장수용,2007).

기업 내 교육훈련과 서로 유기적인 활동을 통해 임직원들의 성장을 촉진과 성과를 극대화할 수 있다. SD, OJT, OffJT는 각기 기능과 역할적면에서 각각의 특징을 가지고 있다. OffJT는 주도적인 면에서 연수부서가 시행을 하며 교육과정을 통해 정기적인 비용과 시간을 들여 참여해야 한다. 사내/외 강사에 의한 강의가 대표적인 예이다. 그런 반면에 OJT는 경비가 발생치 않고 현장에서 체계적으로 교육훈련이 이루어지는 특성이 있다. 마지막으로 SD는 자기 스스로 부족한 부분을 채워 나가는 것으로, 자신의 현재 수준을 측정하고 목표설정 및 자기개발계획 수립을 통해 스스로 시행하면서 역량을 극대화하는 방법이다. 이중 집합교육인 OffJT는 기술의 속도가 빠르게 발전하면서, 과정개발의 소요 시간과 현장의 스피드를 따라 가지 못해 주로 OJT가 기업 내에서 직무 역량을 극대화하는 프로그램으로 사용되어 왔다.

2.2 현장학습의 변화 요인

많은 제조업들이 OJT추진을 위해 표준 작업 매뉴얼 및 그에 따른 훈련으로 구전(口傳)에 머물지 않는 체계적인 교육 훈련이 되도록 노력해왔다. 그러나 정보화 사회를 거쳐 지식, 창조시대로 접어들면서 전문성이 강조되고, 라인설계의 셀(Cell)방식이 도입되면서 작업자의 역량뿐만 아니라 서로 보완적인 기술과 기능, 나아

가 지식획득의 노력까지 필요하게 되었다. 특히, 문제 해결 면에서 한 사람의 지식체계에만 의존하지 않고, 진보된 학습기반의 조직적인 문제해결을 통해 원가감소 및 새로운 가치 있는 활동을 요구하게 되었다. 분임조 모형도 이전의 QC서클이나 TPM기반의 분임조 형태에서 자기 주도적인 SDWT(Self Directed Working Team)의 모형으로 바뀌었고, 이에 따른 새로운 학습방법론이 필요하게 되었다. 즉, 기존의 단순한 문제해결 중심에서 개인과 조직의 역량을 확대하고 문제해결의 능력을 확장시켜 창의적인 활동으로 연계시키고 연속적인 발전을 꾀하는 것이 무엇보다도 중요한 시대가 된 것이다 (삼성전자,1997).

이것이 바로 WLP(Workplace, Learning, Performance)의 개념으로 일과 학습 그리고 성과와 성장이 동시에 일어나게 하는 방법론이다. 일을 통해 학습을 발생시키는 것은 OJT와 유사하나 상호 보완적이고 교류적인 성장과 성과를 만들어 내는 것이 바로 새로운 개념의 학습 방법론 모형의 출발이라 하겠다. 이러한 모형은 기존의 OJT에서 교육자(Trainer)와 훈련생(Trainee)의 수직적인 교류와는 달리 수평적인 교류에서 상호 보완적인 상호학습(相教學習) 또는 교학상장(敎學相長)이라고 할 수 있다.

출근하고, 일하고, 퇴근하는 일상적인 생활에서 거시문제를 해결하는 재택근무, 화상통화, 글로벌화 되는 시장경제와 지역문제 해소에 대한 필요성을 느끼면서 OJT에서 발전된 진화모형으로 OJF(On the Job Facilitating)라는 새로운 학습모형이 출현되게 되었다.

교학상장에는 서로가 가르치며 배우고 성장한다는 개념이 포함되어 있다. OJT가 사람과 사람의 수직적인 교류라면 OJF는 좀 더 포괄적으로 OJT를 포함하고 상호 교류의 학습공동체적 조직으로서 기능과 역할을 수행하는 모형이라고 할 수 있다.

2.3 비공식 학습(Informal Learning)

미국의 경영컨설턴트이자 교육학자인 Marc J.Rosenberg 박사는 그의 저서 『Beyond E-Learning』를 통해 2005년 이후부터 Informal Learning(비공식적 학습,현장교육)의 중요성을 강조하였으며, 집합교육과 현장교육의 비율적인 관계에 대해 ASTD(American Society for Training and Development)에서 역설하였다. 그는 집합교육의 비율은 10~15%, 현업교육은 75~90%선까지 학습의 구조화를 해야 한다고 주장하였으며, 이를 통해 일과 학습, 성과에 대한 연구와 발표를 하였다. 그의 연구는 학습을 통해 성장과 성과를 만들어 가는데 있어 매우

중요한 터닝 포인트를 가져왔으며, 산업현장에서 직무 역량을 향상시키는 기준으로 자리를 잡게 되었다. 그러나 모형과 적용 프로세스 관점에서 집합교육과 비공식적인 교육의 방법론적인 측면의 대안을 제시하지 못하였고, 사례중심으로 주장되어지는 일면도 있었다. 비공식적 학습은 현장에서 근무하는 인적 자원들 간의 상호 촉진 활동을 강화하는 학습조직의 의미를 가지고 있다. 집단지성, 그룹 스터디 등과 같은 '나 보다 똑똑한 우리'라는 집단 창의성에 초점을 맞추어 기업의 생존력과 경쟁력을 높여 나가는 것이 현재 기업의 당면 과제이다. 학습조직의 활성화를 측정하는 지표는 DLOQ로 정의한다. DLOQ는 Dimensions of the Learning Organization의 약자로 미국 콜럼비아 대학과 조지아 주립대학교의 Victoria J.Marsick 교수와 Karen Watkins교수에 의해 개발된 측정도구이다. 개인과 조직의 학습이 맞물려 조직 학습으로 발전되어 통합되는 학습조직의 정도를 측정하게 된다. DLOQ는 7개 구성요소 43개 문항으로 구성되어 있으며 학습조직의 활성화를 위한 분석을 위해 활용되고 있다. 기존의 집합교육에서 다루지 않는 학습조직의 활성화는 지속적인 학습의 기회와 대화와 연구, 지원 활동, 학습의 격려와 공유, 권한 위임등 다각도적인 학습의 전이 활동을 촉진시키는 요소로 구성되어 지며 어떻게 그것을 활성화시키느냐가 바로 관건이 된다.

실제적인 현장 교육에서 이러한 방법론적인 접근은 여러 유형으로 전개될 수 있다. 그러나 기존의 DLOQ 측정도구에 의한 학습조직의 활성화를 촉진하기 위해서는 현장교육의 미세한 프로세스가 작동되어야 한다. 따라서 프로세스에 대한 새로운 연구 모형과 그에 대한 가설, 적용을 통해 새로운 대안을 모색하는 것은 현장교육에새로운 의미를 부여할 수 있다. OJF는 이러한 대안적 연구모형이며, 본 논문을 통해 학습조직의 활성화 측정도구인 DLOQ 7개 요소와 가설에 대해 영향성을 상관 분석하여 OJF에 대한 효과성을 유의검증 하고자한다.

2.4 OJF(On the Job Facilitating)란 ?

OJF는 직원들의 상호학습 촉진활동을 통한 역량의 확대와 문제해결, 창의적인 활동을 하여 학습과 혁신 그리고 성장과 성과를 기반으로 수평적 촉진인 상호학습(相教學習)의 학습방법론이라 할 수 있다.

2.4.1 OJF(On the Job Facilitating)의 정의

OJF의 정의는 "임직원들이 가지고 있는 다양성을 기반으로 상호 학습의 소통과 교류를 통한 전원 참여적

| | |
|---|--|
| <p>O J T (On the Job Training)</p> <p>지도사원 주도형 수직적 모형 분 일 조 모형</p> | <p>O J F (On the Job Facilitating)</p> <p>相互交流형 相互指導형 敎學相長형 학습조직형</p> |
|---|--|

<그림 1> OJF에 대한 개념

인 학습조직의 형태를 띠며 이것을 통해 주도적이고 자율적인 학습활동을 촉진하고 성장과 성과를 만들어 내는 새로운 학습의 방법론”으로 정의할 수 있다.

<그림 1>은 지식경제, 창조시대의 새로운 학습방법론에 대한 정의를 도식화한 것이다. OJT는 지도사원 주도형이며 분임조의 형태를 띠고 있다. OJF는 상호교류(相互交流), 상호지도(相互指導), 상호학습(相敎學習), 교학상장(敎學相長)의 학습조직의 형태를 띠고 있다.

전원참여적인 활동으로서 직급이나 나이, 신입이나 경력 구분 없이 서로 가르치고 배우며 성장하고 성과를 내기 위해 상호 지도의 촉진이 핵심 개념이다. 이러한 OJF는 가치를 만들어 내는 전원참여의 학습조직을 성장시켜나가는 데 있어 중요한 개념으로 학습의 발전을 가져오게 된다.

2.4.2 OJF(On the Job Facilitating) 모형

새로운 학습의 방법론으로 OJF의 등장은 교육계 뿐만 아니라 산업계의 현장에서 폭넓게 활용되고 있는 반면에 그 모형의 설계나 활용 그리고 적용에 대한 평가 측면이 아직까지는 발전되어 있지 않다. OJT에서 OJF로 진화 발전되는 학습 방법론의 모형 설계는 한 기업의 생존력과 경쟁력을 촉진시키고 개인의 성장과도 밀접한 관계성이 있으며 조직의 학습문화를 이끌어 가는 체질과 체계적인 기업의 학습엔진으로서 모형을 제시한다. <그림 2>는 OJT, OJF의 학습 진화모형을 도식화한 것이다. 전통적인 OJT의 학습방법론은 교수자인 상사나 선배가 중심이 되어 1:1 또는 1:多의 부하나 후배를 훈련시키는 학습방법론을 의미한다. 주로 내부 자원을 통해 직무역량을 강화시키는 방법으로 많이 활용되어지며 산업시대를 대표하는 교육 방법으로 현장에서 주로 이루어진다. 이것은 상사나 선배의 지도하는 마음과 부하나 후배의 학습하고자 하는 열정과 의 비례관계에 의해 성장과 성과가 창출되어 지기 때문에 룰과 프로세스 그리고 수직적 훈련에 의해서 신뢰의 형성이 매우 중요한 성공의 요소를 띠고 있다. 선배, 상사 그리고 후배, 부하중 하나가 신뢰와 프로세스적 산포를 발생시킬 때는 원하는 학습과 훈련의 효과를 발휘할 수 없다. 이러한 단점을 보강하고 교수자와 학습자가 필요한

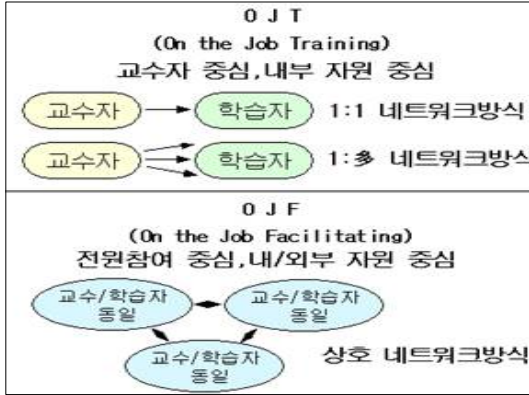
학습과 훈련을 동시에 하기 위해 주도적이고 자율적으로 접속하고 네트워크하는 방식으로 바뀌게 된다. 이것이 바로 OJF학습 방법론으로 교수자와 학습자가 커뮤니티 형식을 취하면서 학습과 문제해결을 해 나가는 학습조직의 형태가 기본적인 모형이 된다. 또, 하나의 특징으로 OJT는 주로 TPM이나 TQC의 분임조 기반에서 훈련되어지나 OJF는 분임조 형태를 취하고는 있지만 속성인 자율성과 주도성을 겸비하고 권한 이임되어 현장에서 결정하고 문제해결을 해나가는 SDWT(Self Directed Working Team)의 형태로 진화를 하게 된다. 이러한 학습 방법론의 진화는 지식경제, 창조시대로 접어들면서 전원참여적인 학습조직의 형태로 진화를 하게 된다. 모형의 실제적인 가치는 임직원의 학습에 임하는 관점과 수용성이 중요한 성공의 인자로 진화 발전하게 된다.

OJF는 직급이나 나이, 경력, 상하의 공유, 개방, 참여를 중심으로 여러 환경적인 것을 배제하여 자유도를 높인 학습의 방법론이라 할 수 있다. 이것은 2인 이상이 모인 그 자체가 학습활동으로 연계되며 혁신적이고 성장과 성과가 동시에 일어나는 기능과 역할을 주기 때문에 현대의 학습방법론으로 진화한 모델이라 할 수 있다.

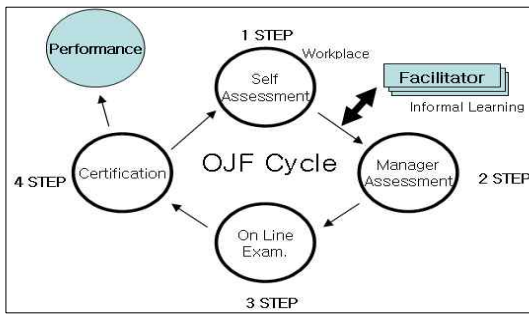
OJF는 직급이나 나이, 경력, 상하의 공유, 개방을 중심으로 여러 환경적인 것을 배제하여 자유도를 높인 학습의 방법론이라 할 수 있다.

학습방법론의 진화모형은 인적 네트워크와의 관계성이 중요하며, 개방과 참여의 논리와 더불어 직원개인이 가지고 있는 다양성과 우수성을 받아들임으로써 빠른 효율과 스피드를 낼 수 있다는 장점이 있다. 교육경비의 최소적인 부분도 매우 강하며 인적 네트워크 또한 매우 친밀한 관계성을 유지하며 성장과 성과를 촉진시킬 수 있다. 기업은 이러한 학습방법론의 차이에 대해 직군별, 직무별 특성에 맞추어 적절히 활용을 하고 발전시켜 나간다면 아주 좋은 성과를 올릴 수 있다.

<그림 3>은 OJF모형에 대한 선순환의 사이클을 도식화한 것으로 서로 가르치고 배우며 서로 성장 할 수 있도록 절차를 표준화하여 운영한다. 기본적인 개념의 시작은 일과 학습 그리고 성장과 성과가 동시에 일어나며, 자율적이고 주도적인 상호 교류의 촉진이 되는 상호적 퍼실리테이터(Facilitator)에 의해 비공식적 학습(Informal Learning)이 촉진되도록 절차를 제공한다. 1STEP은 자신의 진단을 통해 부족한 사항을 스스로 진단을 한다. 이러한 진단은 여러 명의 Facilitator에 의해 비공식인 현장 학습이 일어나게 되고 각자의 경험을 공유하며 다양성이 있는 학습을 촉진하게 된다. OJF의 가장 중요한 상호 학습의 극대화 전략이 바로 1STEP에서 이루어지며 상호 보완적인 학습의 촉진에 의해 성장과 성과를 내게 되는 프로세스로 루트를 만들어 촉진 요소로서 활동하게 된다.



<그림 2> OJT, OJF의 학습모형



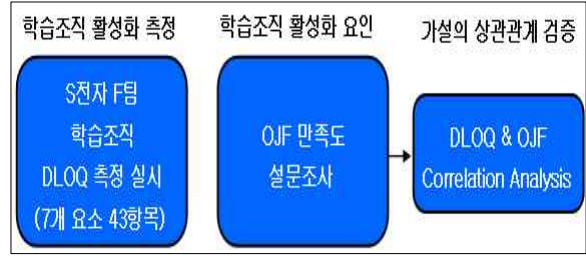
<그림 3> OJF Cycle

Facilitator는 사, 내외 전문가 또는 모집단을 만들어 선택적으로 본인이 활용할 수 있도록 미리 DB화하여 접속하도록 한다. 이러한 학습활동이 끝나면 2STEP으로 전개되며 관리자에 의해 평가되고 승인된다. 3STEP에서는 미리 준비되어 있는 문제은행DB에 의해 정확한 평가를 실시한다. 최종적으로 4STEP에서 인증을 받게 되는 절차를 거쳐 학습축진의 절차가 완성되며, 개인은 성장과 성과의 프로세스를 거치게 되는 것이다.

2.4.3 OJF(On the Job Facilitating) 특징

OJF의 특징은 기존의 OJT보다 몇 가지의 장점을 가지고 있다.

- 가) 지식경제, 창조시대 기반의 새로운 학습방법론
- 나) 상호교류, 상호학습, 교학상장, 상호지도(相好交流, 相教學習, 教學相長, 相互指導)형 학습법
- 다) 직급, 연령, 경력, 상하관계의 수평적 관계형성
- 라) 문제해결과 역량의 확대 중심
- 마) Web 2.0과 연동 -> 공유, 개방, 참여
- 바) 방사형 네트워크의 내부, 외부 자원의 활용
- 사) 전원참여의 학습조직, SDLoP(Self Directed Learning of Practices)형
- 아) Informal Learning Architecture



<그림 4> 연구모형

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 S전자에 적용된 OJF학습방법론이 학습조직의 활성화에 영향이 있는지를 상관관계 검증하는 것이다. 이러한 검증을 통해 OJF에 대한 새로운 학습방법론이 유의함을 실증하고 학습조직을 실행하는데 있어 패러다임을 바꾸어 나가고자 한다. 학습조직의 활성화 정도는 미국 콜롬비아 대학교의 인적자원 개발학과 전공의 Victoria J.Marsick교수와 조지아주립대학교의 Karen Watkins교수에 의해 개발된 DLOQ측정지표를 활용한다. DLOQ는 Dimensions of the Learning Organization Questionnaire의 약자이다. DLOQ는 실제 여러 기업과 조직에 적용되어 학습조직의 진단도구로서 가치를 인정받고 있으며 33개국 포함 100여개 기업에서 전략적 학습조직 개발 및 변화 관리를 위한 진단 도구로 사용되고 있다. (Baiyin Yang, Karen Watkins, Vitoria J. Marsick, 2004) <그림 4>는 본 연구의 모형으로서 S전자 F팀을 대상으로 DLOQ 7개 항목 43항목에 대해 측정을 실시하고 그 대상자들에게 OJF의 만족도를 설문 실시하여 학습조직의 7개 구성요인과 OJF 만족도간의 가설을 설정하고 그 가설에 대해 상관관계를 유의 검증한다.

3.2 가설설정 및 설문 방법

- 본 연구에서는 OJF 학습 방법론적 요인이 S전자의 학습조직 활성화에 영향을 미친다는 것을 검증하기 위한 가설을 설정하여 상관관계를 분석하였다.
- 가설1: OJF는 지속적인 학습기회 창출에 영향을 미친다.
- 가설2: OJF는 대화와 연구지원/활성화에 영향을 미친다.
- 가설3: OJF는 팀 학습과 협력학습의 격려와 지원에 영향을 미친다.
- 가설4: OJF는 학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계에 영향을 미친다.

가설5: OJF는 공동의 비전형성과 공유를 유도하는 권한위임에 영향을 미친다.

가설6: OJF는 조직과 조직을 둘러싸는 외부 환경의 상호 연계에 영향을 미친다.

가설7: OJF는 학습을 위한 전략적 리더십에 영향을 미친다.

가설8: OJF활동은 학습조직 활성화에 영향을 미친다.

본 가설을 실행하기 위해서는 그동안 학습조직을 통해 성과를 내고 있는 S전자 F팀을 대상으로 실시하였다. 대상인원은 250명으로 팀장 및 관리자급은 제외하기로 하였다. 설문 기간은 7일간 실시되었으며, 설문 방법은 S전자 사내 설문 사이트인 research.sec.samsung.net을 활용하여 DLOQ 7개 요소 43개 문항에 대해 객관식 유형의 온라인 설문을 실시하였고, 리커트 척도를 활용하였다. 리커트 척도는 5점으로 전혀 그렇지 않다(1점), 그렇지 않다(2점), 보통이다(3점), 그렇다(4점), 매우 그렇다(5점)로 준거를 마련하였다. 설문의 결과로는 총 250명 대상자 중 191명이 응답하여 실증 분석하여 76.4%의 응답률을 보였다.

3.3 통계분석 방법

설문결과를 종합하여 DLOQ 설문지 및 응답의 신뢰도, 타당성 평가를 진행 하였다. 해당 평가는 SPSS ver.15, Minitab Release 13.1을 활용하였다. 주요 연구 모형에 따른 통계적인 처리 항목은 인구통계학적인 표본특성, 설문 문항에 대한 요인분석과 신뢰도 분석을 위해 요인 적재치, 분산 설명률, 신뢰도계수(Corombach's Alpha), 타당성 분석의 eigen-value를 하였고, DL OQ의 7개 항목 43개 문항에 대하여 S전자 F팀을 대상으로 리커트 척도를 활용하여 활성화 정도를 측정하였다.

또한, OJF의 요인과 DLOQ와의 영향성을 검증하기 위해서 상관관계분석【Correlation Analysis】을 통해 관련성을 유의 검증하였다.

4. 결과 및 해석

4.1 표본특성

응답자의 표본 특성은 <표 1>과 같이 총 250명 설문자 중 191명이 응답하여 76.4%의 응답률을 나타냈다.

성별은 남 98.4%, 여 1.6%이며 연령은 주로 30대가 54.9%로 나타났으며 직급은 사원서부터 과장까지 고르게 응답을 해주었다. 근속년수는 11~15년을 기점으로 분포되어 있으며 학력은 고졸이 63.4%, 전문대 19.4%의 순으로 응답결과 나타났다.

<표 1> 응답자의 표본 특성

| 응답자 특성 | | 빈도(명) | 비율(%) |
|--------|--------|-------|-------|
| 성별 | 남자 | 188 | 98.4 |
| | 여자 | 3 | 1.6 |
| 연령 | 20대 | 46 | 24.1 |
| | 30대 | 105 | 54.9 |
| | 40대 | 38 | 19.9 |
| | 50대 | 2 | 1.0 |
| 직급 | 사원 | 72 | 37.7 |
| | 대리 | 35 | 18.3 |
| | 과장 | 60 | 31.4 |
| | 차장 | 20 | 10.5 |
| | 부장 | 4 | 2.1 |
| 근속년수 | 5년이하 | 36 | 18.8 |
| | 6~10년 | 29 | 15.2 |
| | 11~15년 | 51 | 26.7 |
| | 16~20년 | 49 | 25.7 |
| | 20년이상 | 26 | 13.6 |
| 학력 | 고교 | 121 | 63.4 |
| | 전문대 | 37 | 19.4 |
| | 학사 | 31 | 16.2 |
| | 대학원 | 1 | 0.5 |
| | 박사 | 1 | 0.5 |

4.2 요인분석

요인분석은 설문의 각 항목들이 어떠한 특정 요인에 귀속되는 성분을 기준으로 하기 위하여 주성분분석 베리맥스 회전을 이용하였다. 요인 적재치는 +0.5이상이면 유의한데 측정결과 0.699~0.907로 7개 항목이 안정적인 요인구조를 보여주고 있다. 하위요인과의 관계 지속성을 나타내는 eigen value는 1이상이면 유의한데 7개 항목이 3.90~4.628로 유의검증 하였다. 구성요인간의 내적 일관성에 의한 신뢰도 측정을 위해서 Cronbach's Alpha계수를 이용하여 측정하였다. 0.8이상이면 신뢰도가 바람직하며 측정 결과 0.890~0.94로 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 결과의 값은 <표 2>와 같다.

4.3 상관관계 분석

<그림 5>는 DLOQ의 7개 요인과 OJF에 대한 만족도에 대한 표본의 특성을 보여주고 있다. <표 3>은 DLOQ 7개요인(C1~C7)의 평균값과 OJF 만족도에 대해 상관관계분석을 실시한 결과이다. 상관분석(Correlation

<표 2> 요인분석 결과

| 구분 | 변수번호 | 요인 적재치 | eigen-value | 분산 설명률 | Cronbach's Alpha |
|-------------------|---|--------|-------------|--------|------------------|
| 지속적 학습 기회 창출 (C1) | Q1:우리팀에서 팀원들은 실패한 경험과 사례를 터놓고 토론해서 교훈을 얻는다 | 0.800 | 4.560 | 65.143 | 0.910 |
| | Q2:우리팀에서 팀원들은 장차 업무에 필요해질 기술과 능력이 무엇인지 알고 있다 | 0.825 | | | |
| | Q3:우리팀에서 팀원들은 서로 서로 가르쳐 주고 배운다 | 0.824 | | | |
| | Q4:우리팀에서 팀원들은 새로운 것을 배우는데 필요한 상사, 선배의 지원을 받고있다 | 0.864 | | | |
| | Q5:우리팀에서 팀원들은 새로운 것을 배우는데 필요한 시간을 허용 받고 있다 | 0.780 | | | |
| | Q6:우리팀에서 팀원들은 업무에서 문제가 발견되면 그것을 새로운 배움의 기회라고 생각한다 | 0.699 | | | |
| | Q7:우리팀에서 팀원들은 배우고 깨닫는 것에 대해 보상을 받고 있다 | 0.846 | | | |
| 대화 연구 지원/활성화 (C2) | Q8:우리팀에서 팀원들은 서로에게 솔직한 의견을 자유로이 주고 받는다 | 0.787 | 3.900 | 64.998 | 0.890 |
| | Q9:우리팀에서 팀원들은 자신의 주장을 말하기에 앞서 다른 사람의 의견을 청취한다 | 0.807 | | | |
| | Q10:우리팀에서 팀원들은 지위고하에 상관없이“왜?”라고 질문하는 것을 권장한다 | 0.728 | | | |
| | Q11:우리팀에서 팀원들은 자기 의견을 발표할 때 다른 사람들은 어떻게 생각하는지 먼저 물어본다 | 0.811 | | | |
| | Q12:우리팀에서 팀원들은서로 서로 존경심을 가지고 대한다 | 0.852 | | | |
| | Q13:우리팀에서 팀원들은 신뢰를 쌓아 가는데 시간을 쓰고 있다 | 0.845 | | | |

<표 2> 요인분석 결과(계속)

| | | | | | |
|---------------------------|--|-------|-------|--------|-------|
| 팀 학습과 협력 학습의 격려와 지원 (C3) | Q14:우리그룹에서는 필요에 따라 그 목표를 변화시킬 자유로운 권한이 있다 | 0.877 | 4.425 | 73.748 | 0.928 |
| | Q15:우리그룹에서는 지위, 문화 등 모든 차이에 연연하지 않고 모든 구성원을 동등하게 대한다 | 0.864 | | | |
| | Q16:우리그룹에서는 과제 목표뿐 아니라 과제를 수행하는 원활한 운영과정에도 관심을 두고 있다 | 0.864 | | | |
| | Q17:우리그룹에서는 토론과 정보교환을 통해 구성원들의 생각을 변화시키고 있다 | 0.889 | | | |
| | Q18:우리그룹에서는 구성원들의 과업달성에 대하여 그룹단위로 보상을 받는다 | 0.822 | | | |
| | Q19:우리그룹에서는 구성원들의 제안, 건의사항을 담당부서에서 실천에 옮길 것이라고 확신한다 | 0.833 | | | |
| 학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계 (C4) | Q20:우리 팀은 쌍방향 커뮤니케이션을 늘 사용한다. 예)제안제도, 커뮤니티 등 | 0.794 | 4.354 | 72.571 | 0.923 |
| | Q21:우리 팀은 직원들에게 필요한 정보를 언제나 빠르고 쉽게 제공한다 | 0.879 | | | |
| | Q22:우리 팀은 정보시스템에 직원들의 업무수행 기술수준을 자주 갱신하여 기록한다 | 0.874 | | | |
| | Q23:우리 팀은 현재의 업무수행상태와 목표치간의 격차를 측정하는 시스템이 있다 | 0.822 | | | |
| | Q24:우리 팀은 조직이 가지고 있는 모든 경험과 노하우를 전 직원에게 공개한다 | 0.871 | | | |
| | Q25:우리 팀은 교육훈련에 투입된 시간과 자원이 성과에 어떻게 영향을 주는지 측정하고 있다 | 0.867 | | | |

<표 2> 요인분석 결과(계속)

| | | | | | |
|-------------------------------|---|-------|-------|--------|-------|
| 공동의 비전형성과 공유를 유도하는 권한 위임 (C5) | Q26;우리 팀은 직원들이 업무를 주도해나가는 존재로 인식한다 | 0.895 | 4.257 | 70.951 | 0.911 |
| | Q27;우리 팀은 직원들이 어떤 과제를 수행할 것인지 스스로 선택할 권한과 책임을 준다 | 0.896 | | | |
| | Q28;우리 팀은 직원에게 조직의 비전 실현에 기여할 기회를 부여한다 | 0.895 | | | |
| | Q29;우리 팀은 직원들에게 업무수행에 필요한(인적, 물적) 자원을 마음 놓고 활용할 권한을 부여하고 있다 | 0.838 | | | |
| | Q30;우리 팀은 대비책이 있다면, 위험을 무릅쓰고 일을 진행하도록 한다 | 0.736 | | | |
| | Q31;우리 팀은 다양한 직급이나 부서 혹은 팀에서 모두의 비전이 공유되어있다 | 0.779 | | | |
| 조직과 조직을 둘러싸는 외부 환경의 연결 (C6) | Q32;우리 팀은 직원들이 직장 과 가정생활을 균형있게 꾸려가도록 도와준다 | 0.805 | 4.196 | 69.941 | 0.911 |
| | Q33;우리 팀은 직원들이 국제화된 관점에서 생각하도록 격려한다 | 0.870 | | | |
| | Q34;우리 팀은 의사결정을 할 때 고객의관점에서 생각하도록 권장한다 | 0.766 | | | |
| | Q35;우리 팀은 어떤 결정을 할 때 그것이 직원사기에 어떤 영향을 미치는지 고려한다 | 0.862 | | | |
| | Q36;우리 팀은 팀 외부의 이해관계자들과 서로의 요구를 달성하기 위해 함께 노력한다 | 0.873 | | | |
| | Q37;우리 팀은 어떤 문제를 해결할 때, 직책, 부서를 막론하고 누구에게나 문제해결방법을 물어보도록 고려한다 | 0.838 | | | |

Analysis)의 결과로서 가설검증(H1~H7)은 S전자의 학습조직화 활성화에 OJF에 대한 영향도는 7개 항목에 대해 유의 검증 결과 P<0.05이하인 0.000으로 귀무가설 H0를 기각하고 채택되었다. OJF는 현장에서 암묵지적인 노하우에 대해 지속적인 학습기회를 창출하고 그에 따라 직원들 간의 연구와 대화를 촉진하고 팀 학습이

<표 2> 요인분석 결과(계속)

| | | | | | |
|------------------------|---|-------|-------|--------|------|
| 학습을 위한 전략적 리더쉽 제공 (C7) | Q38;우리 팀은 학습과 교육훈련기회를 달라는 요청을 상사가 잘 받아들인다 | 0.810 | 4.628 | 77.136 | 0.94 |
| | Q39;우리 팀의 부서장은 부서 전반에 걸친 최신 정보를 직원들과 공유하고 있다 | 0.878 | | | |
| | Q40;우리 팀의 부서장은 직원이 조직의 비전을 실현하는데 기여하도록 직원에게 권한을 위임해 주고 있다 | 0.880 | | | |
| | Q41;우리 팀의 부서장은 부하 직원들에게 조언자이자 선생님으로서의 역할을 하고있다 | 0.907 | | | |
| | Q42;우리 팀의 부서장은 끊임 없이 새로운 업무방식을 배우려고 노력한다 | 0.890 | | | |
| | Q43;우리 팀의 부서장은 DS 부문이 표방하고 있는 가치와 그들의 실제행동을 일치시키려 노력한다 | 0.901 | | | |

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-----------------|-----|-------|---------|---------|--------|----------------|
| C1 (Q1 ~ Q7) | 191 | 3.86 | 1.14 | 5.00 | 3.7444 | .70010 |
| C2 (Q8 ~ Q13) | 191 | 3.00 | 2.00 | 5.00 | 3.6802 | .67677 |
| C3 (Q14 ~ Q19) | 191 | 3.67 | 1.33 | 5.00 | 3.6776 | .74848 |
| C4 (Q20 ~ Q25) | 191 | 3.67 | 1.33 | 5.00 | 3.7038 | .71426 |
| C5 (Q26 ~ Q31) | 191 | 3.33 | 1.67 | 5.00 | 3.6791 | .68460 |
| C6 (Q32 ~ Q37) | 191 | 2.83 | 2.17 | 5.00 | 3.7487 | .66700 |
| C7 (Q38 ~ Q43) | 191 | 4.00 | 1.00 | 5.00 | 3.9169 | .66869 |
| C8 (OJF 만족도) | 191 | 4.00 | 1.00 | 5.00 | 3.9319 | .72589 |

<그림 5> DLOQ요인별 /OJF만족도의 표본 특성

가능한 구조를 만들어 가며 그에 따라 교육자, 피 교육자가 아닌 서로 멘토링을 적극적으로 지원하고 격려하는 분위기를 성숙시켜 나가기 때문이다. 또한, 학습을 공유하고 확인할 수 있는 권한위임이 자연스럽게 일속에서 이루어지며 내부뿐만 아니라 외부의 전문가, 커뮤니티등과의 연계를 주도적이고 자율적으로 실시함에 따라 학습에 대한 자유도가 높고 지식과 정보를 선택해서 받아드려 문제해결의 능력이나 창조적인 좋은 생각과 아이디어를 생성시키는데 큰 영향을 주고 있다고 볼 수 있다. 학습조직 활성화를 위한 DLOQ 7개 요소의 43개 항목들과 OJF는 서로 유기적인 상관관계를 보여주며 가장 기본적인 절차를 통해 상호 보완적인 활동을 촉진함으로써 학습조직의 활성화에 기여한다고 볼 수 있다. OJF는 모든 학습조직의 활동에 대해 구심체의 기능과 역할을 수행하는 절차와 학습의 진이를

<표 3> 가설검증의 상관분석 결과

| Correlation Analysis | OJF Satisfaction | | |
|---|------------------|---------|----|
| | r (상관 계수) | P-Value | 결과 |
| 가설1 (H1) C1:지속적 학습기회창출 | 0.529 | 0.000 | 채택 |
| 가설2 (H2) C2:대화와연구지원/활성화 | 0.485 | 0.000 | 채택 |
| 가설3 (H3) C3: 팀 학습과 협력학습의 격려와 지원 | 0.494 | 0.000 | 채택 |
| 가설4 (H4) C4: 학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계 | 0.505 | 0.000 | 채택 |
| 가설5 (H5) C5: 공동의 비전형성과 공유를 유도하는 mpowering | 0.468 | 0.000 | 채택 |
| 가설6 (H6) C6: 조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연결 | 0.493 | 0.000 | 채택 |
| 가설7 (H7) C7: 학습을 위한 전략적 Leadership 제공 | 0.446 | 0.000 | 채택 |

촉진하는 학습방법론에 기여한다고 볼 수 있다. <그림 6>는 종합적으로 OJF가 만족도에 대한 유의 검증을 실시한 결과이다. 가설설정은 $H_0 : p=0.6$, $H_1 : p>0.6$, 유의수준 0.05이하 이면 유의하다고 판단한다. 데이터의 통계처리 결과 P Value는 0.000로 0.05이하이기 때문에 H_0 를 기각할 수 있다. 결론적으로 OJF는 만족도에 대한 것은 유의 검증되었다고 볼 수 있다.

5. 연구 시사점

5.1 교육훈련과 제도와의 연계성; 인사제도, 직능자격제도, 승격제도, 인증제도

종업원들이 현장에서 즉시 즉각적인 학습(JIT&L: Just in time & Learning)을 통해 자율적이고 주도적인 결정을 실시하며, 문제해결에 대한 현장 완결형 조직을 활용하는 성과가 필요하다. 이를 위해서는 현장의 학습조직을 인정하고 격려하는 제도권의 지원이 필요하다.

종업원들의 노력과 성과는 곧 기업의 생존력과 경쟁력으로 이어지는 만큼 이에 대한 정당한 평가의 보상체

| Test and CI for One Proportion | | | | | |
|--------------------------------|-----|-----|----------|-------------------|---------|
| Test of $p = 0.6$ vs $p > 0.6$ | | | | | |
| | | | | | Exact |
| Sample | X | N | Sample p | 95.0% Lower Bound | P-Value |
| 1 | 143 | 191 | 0.748691 | 0.691740 | 0.000 |

<그림 6> OJF의 학습조직 활성화 검증 결과

계는 무엇보다 중요하다.

정당한 평가와 보상에는 두 가지가 있다. 먼저 물질적인 보상에는 제도권 내에서의 연봉 등급을 상향하고, 일과 학습 그리고 성과를 낸 종업원에게 파격적인 인센티브제도를 부여 할 수 있다. 또한 학습조직 기반에서 제안 시스템과 OPLS(One Point Lesson Sheet)평가를 통해 일정한 동기 부여를 실시 할 수 있다. 특히, OJF의 교안의 경우 OPLS를 통해 작성하게 함으로써 종업원들의 암묵지인 Know How를 형식지로 전환하는 것이 중요하다. 또한, 이것을 독려하는 순방향이 설게 되어야 한다.

정신적인 보상 측면에서는 표창, 게시, 칭찬 등의 내적인 동기부여가 있을 수 있다. 이를 통해 개인의 성장 및 상사로부터 적극적인 부하육성 의지를 확인하고, 상사를 신뢰 할 때 비로소 좋은 직장을 구현했다고 볼 수 있다. 제도적인 연관관계를 보면 이러한 WEB기반의 OJF를 통해 인증제도, 직능자격제도, 승격제도, 인사제도까지 연계하여 일과 학습 그리고 성장과 성과가 연동되는 하나의 교육훈련 시스템을 구축할 수 있다.

일본 도요타의 경우 직능자격제도를 통해 인사관리를 하고 있으며, S사는 OJF를 통해 승격제도에 일정부분을 반영하여 종업원들의 학습 의지를 고양시키고 있다.

5.2 IT경영정보시스템 : 정보의 활용과 습득

IT경영정보시스템의 발전은 현장의 학습활동을 아주 좋은 방향으로 선 순환시키고 있다. 특히, 개개인들이 가지고 있는 지식과 기술의 Know How를 형식지로 저장함으로써 지식의 생성과 저장, 활용과 폐기를 원활히 촉발시켜 많은 대다수의 종업원들에게 공유(Access & Network)해 줄 수 있다는 장점이 있다. 그리고 종업원들의 불필요한 수작업을 방지하는 기능, 자신의 경력관리기능도 수행 할 수 있으며, 그것에 대해 관리자들과 과정보다 관리뿐만 아니라 부하육성의 정량적인 측면에서도 객관성 있게 부하사원 관리를 안정적인 조직 관리 구조를 가질 수 있다. 지식경제 시대에서 가장 중요한 것은 널리 퍼져있는 정보에 대해 빠른 시간 내에 검색하여 학습하고, 문제해결능력을 키우거나 새로운 지식과 기

술을 만듦으로써 가치와 이익을 창출하는 것이다. 이것이 바로 산업시대의 TPM에서 한 단계 진화된 전원참여 학습조직으로의 발전이다. 전원참여의 학습조직은 이러한 IT경영정보시스템 기술을 WEB기반을 이용해 급속도로 해당 직무뿐 아니라 다양한 직무와 지식기술을 네트워크하여 제공하고 있다. OJF를 활용한 TPM교육활동은 하나의 크나큰 학습조직이며 교육훈련이기 때문에 이러한 활동을 통한 생산성 향상을 이끌어 올리는 것이 현대의 전원참여적인 TPM활동이라고 할 수 있다.

5.3 TPM기반 학습조직 활용: 문제해결 능력 극대화

TPM기반과 WEB기반의 서로 간의 시너지를 통한 분임조가 하나의 학습조직 단위로 구성되어 현장의 문제를 해결하고 그것을 학습하여 발전시키는 순환구조를 이루면 서로의 연관성에 대한 상향평준화를 이룰 수 있는 학습조직의 진화가 가능하다. 산업시대를 거쳐 정보화, 지식, 창조시대로 진화하면서 중요하게 부각된 개인의 지식과 기술은 전문화를 더욱 촉발시켰다. 이러한 전문화에 대한 요구는 타 전문화와 의 융복합화(Convergence)를 통해 하나의 제품과 서비스로 창출될 수 있다. 더불어 개인의 독특성과 다양성을 합치게 되면 아주 큰 가치를 만들 수 있는 있는데, 이러한 자기 창조에 기반역할을 하는 것이 바로 학습조직이다. 학습조직은 문제해결의 능력을 극대화시키고 현장을 완결형 조직(SDWT; Self Directed Work Team, SDPT; Self Directed Product Team)으로 발전시킬 수 있다. H사와 S사는 이러한 학습조직을 기반으로 개인의 성장과 조직의 성과 창출을 위해 이러한 현장 완결형 조직을 활용하고 있다.

6. 결 론

향후 발전되어야 하는 학습의 방법론은 기업의 이익관점에서의 중요한 인재를 양성하는데 산업시대를 거쳐 지식경제, 창조시대로의 진화를 뒷받침하고, 발전시켜나가기 위해서는 비즈니스 환경과 더불어 종업원의 다양성을 인정하며 가치를 만들어 가는 학습의 진화 모형이 필요하다. 교육학계나 경영학적, 산업 공학적으로 연구 발전되어야 하는 것이 바로 그 이유이며 현장의 생산성 활동과 더불어 발전되어야 할 것이다.

전통적인 TPM, TPS, TQC등의 분임조 기반의 교육과 문제해결, 낭비제거, 품질활동을 더욱더 촉진시키고 발전시키기 위해서는 사회의 변화, 경영의 변화, 인재의 변화, 비즈니스 모델의 변화 등을 고려하여 이것을 통합하고 조정하며 학습의 리더십을 발휘할 수 있는

새로운 학습의 방법론적인 고찰과 사례 발굴을 통해 진화시켜나가야 한다. 따라서 본 고찰은 이러한 실마리를 제공해주고 모형을 설계하는데 의미가 있다.

본 연구는 기존의 산업시대적인 학습전이의 OJT 학습방법론에서 지식화가 가속화되고 창조성이 필요한 기업에서의 학습전이를 촉진하기 위해 새로운 연구모형인 OJF를 적용하여 성과창출에 대한 유의성을 검증한 사례이다. 따라서 기존의 1:1의 지도방법에서 상호 촉진하는 다중 학습, 집단지성, 전원참여의 학습조직에 대한 표준 프로세스를 제공하고 현장에서의 비공식적인 학습의 빠른 대응으로 문제해결력을 높이고자 하는데 그 의미가 있다.

성과를 만들어 가치와 이익을 만들어 가는 구조를 하기 위해서 가장 중요한 것은 현장에서 즉시, 즉각적인 학습과 문제해결 그리고 좋은 생각과 아이디어를 얼마나 빨리 생성하고, 가공하여, 적용을 통한 효율을 창출 것이다. 이러한 성과창출을 위해서는 무엇보다도 종업원들의 학습욕구와 성장을 촉진시키고 새로운 비즈니스 모델을 만들어 적극적이고 도전적인 인재로 양성하는 것이 중요하다. 기업은 제조를 비롯하여 연구개발, 영업, 마케팅, 그리고 지원 직군 등 다양한 인재들로 구성되어 있다. 이러한 인재들을 양성하는데 필요한 학습의 방법론은 다양한 접근을 통해 체질과 체계를 맞춤형으로 만들어 저야한다. 학습의 방법론도 OJT, OJF등의 혼합적인 활용을 통해 결국에는 기업에서 요구하는 학습의 목적을 달성하고 그 목적에 맞는 성과와 연결되는 활동이 이루어져야 하겠다. 학습을 하는 이유는 개인의 성장을 촉진시키고 비전을 만들어 조직의 성과와 연동되는 활동으로 이루기 위함이다.

그런 면에서 본 연구는 현장의 4M+E와 경영환경의 변화에 따른 새로운 시대의 지식정보 습득과 활용측면에서 새로운 학습방법론에 대해 경쟁력이 있는 방법론을 제시하고 확보하는데 있어 제안적인 실증적 연구를 했다는 것에 의미가 있다. 그 결과로서 다음과 같은 내용을 도출하였다. 첫째, 학습조직 활성화의 요인으로서 OJF의 학습방법론이 중요한 성공요인으로 판단된다.

둘째, 독립변수인 DLOQ 7개 항목은 종속변수인 OJF와 서로 상관관계를 가지고 있으며 학습조직의 활성화에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 학습조직은 OJT에서 OJF로의 이동을 더욱 가속화시키고 서로 배우고 가르치며 성장과 성과를 만들어 내는데 중요한 의미가 있다.

종업원들의 역량을 극대화하여 성과를 만들어 내기 위해서 새로운 학습의 방법론은 더욱더 발전되어질 것이며 수많은 적용사례를 통해 체계적인 학문적 접근과 더불어 실용적인 측면에서 연구 발전시켜야 할 중요한 교육학적,

경영학적 그리고 산업 공학적인 “생산성 교육공학”의 한 흐름으로 자리를 잡게 될 것이다. 앞으로 OJF는 TPM, TQC의 분임조 형태 기반에서 전원참여의 학습조직(Total Learning Organization)으로서 생산성과 더불어 연계되어 가는 새로운 진화를 거쳐 산업공학의 한 학문으로서 생산성 교육공학이라는 새로운 시도가 이루어져야 할 것이다. 교육과 훈련, 학습은 성과를 기반으로 한 활동으로 구조화되고 시스템화 되어 실용적인 학문으로 실제적이고 실행적인 프로그램으로 전개되어지길 바란다.

6. 참 고 문 헌

[1] 강동윤(2006), “학습조직 측정도구 DLOQ의 신뢰도 검증 -중앙행정기관 4개 부처를 중심으로”, 연세대학교 pp.22-34

[2] 삼성전자(1997), “알기 쉬운 OJT, 하기 쉬운 OJT”, 삼성전자
 [3] 장수용(2002), “OJT의 본질과 전략적 전개”, SBC 전략기업컨설팅
 [4] 정무권, 배득중, 한상일(2005), “공무원 교육의 뉴 패러다임화: 정부조직의 학습조직화를 위한 평생 학습 체계 도입방안”, 한국 노동연구원 뉴 패러다임센터 pp.56-99
 [5] 진규동(2007), “기업의 학습조직 활동이 조직성과에 미치는 영향”, 숭실대학교 대학원: pp.57 - 153
 [6] SBC인재개발연구회(2004), “한국 30대 주요 기업 OJT운영 제도편람-OJT 추진 활성화사례”, SBC 전략기업컨설팅
 [7] Baiyin Yang, Karen Watkins, Vitoria J.Marsick(2004), “The Construct of the Learning Organization”, Human Resources Development Quarterly, vol.15, no.1, Spring 2004, Wiley Periodicals, Inc. : pp.41-49

저 자 소 개

이 경 환



아주대학교 경영대학원 MBA 석사학위 취득, 명지대학교 산업공학과 박사 과정 관심분야 새로운 학습조직학의 모델링인 학습조직공학, 전원참여의 학습조직(Total Learning Organization), 직장 생태학(Bizology®), 한국 폴리텍 대학 생산성 혁신 겸임교수, 현재 삼성전자 인재개발그룹 부장.

주소: 경기도 화성시 반월동 868번지 신영통 현대@207동 1103호

김 창 은



고려대학교에서 학사를 취득하였으며, 미국 Texas A&M에서 석사 및 박사를 취득하였다. 현재 명지대학교 산업경영공학과에 교수로 재직 중이다. 관심분야: TPM, TPS, BSC 등이 경영혁신 분야이다.

주소: 경기도 용인시 처인구 남동 산 38-2 제 1공학관 520호

최 진 욱



한국해양대학교에서 기관학과학사 취득 하고, 명지대학교 산업공학과에서 석사학위 취득 및 박사 과정을 수료하였다. 한국표준협회 전문위원을 거쳐, 현재 TMI Consulting (주)의 대표 전문위원으로 활동하고 있다. 관심분야는 설비관리, TPM 및 제조혁신, RMS 등이 있다.

주소: 경기도 성남시 구미동 260-1번지

조 남 채



성균관대 기계공학과, 성균관대 기계설계학과석사, 현 한국기술교대학교 인력개발학과박사과정 관심분야 기술교육 직무역량 향상, 교육인프라 구축, 용인송담대학 겸임교수 역임 현재 삼성전자 첨단기술연구소 부장

주소: 경기도 화성시 반송동 215 동탄나루마을 신도@616동 801호