

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

이 경 환* · 김 창 은*

*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* · 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. 서 론

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

은 직접경쟁제품이 아니더라도 360도로 밀려드는 다양한 경쟁과 마주하게 되었다. 그러한 외부환경의 변화에 따라 영속성을 가지기 위한 기업 혹은 지속성 있는 이윤을 창출하는 기업은 혁신하고 새로운 것을 창조해야 하는 중착역 없는 과제를 가지게 되었다. 기업에서, 기업을 이루는 내부조직의 생존력과 경쟁력에 의해 이윤 창출, 영속성의 힘이 바로 기업 활동의 결과와 일치함은 당연한 사실이다. 이에 조직원이 서로 지식을 공유

† 교신저자: 이경환, 경기도 화성시 반월동 868번지 신영통 현대@ 207동 1103호

M·P: 010-3376-5608, E-mail: dtakarang@hanmail.net

2010년 1월 13일 접수; 2010년 2월 25일 수정본 접수; 2010년 3월 10일 게재확정

하고 지속적으로 학습함으로써 성과를 창출하는 학습조직의 개념은 무한경쟁의 상황에서 가장 앞선 조직의 모습이라고 할 수 있다. 이러한 학습조직은 1978년 조직 행동론자인 크리스토퍼 아지리스(Christopher Argyris)의 제시 이후 많은 연구가 이루어져 왔으나, 학자들 공통적으로 개인과 조직이 지속적으로 학습하는 형태로 발전하여 경영의 성과에 영향을 주는 조직이라고 정의하여 왔다. 조직의 형태 및 개인의 성향, 문화적 차이들로 학습조직의 형태는 다양성을 띠고 있다.

이러한 학습조직은 지식경영과의 관계를 통해 지속성 및 시스템화를 이루어 진화하게 된다. 학습조직과 지식경영은 어떤 우열의 관계가 아닌 서로간의 시너지를 위해서 쌍방향적으로 발전되어지는 가치로서 대두되게 되었다. 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 학습능력과의 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.

시대적인 요구와 더불어 현장의 학습촉진 전략으로서 학습조직은 Peter Senge(1990)의 정의에 의하면 “사람들이 진실로 원하고 있는 결과를 창출하는 능력을 끊임없이 확장하며, 새롭고 개방적인 사고의 유형들이 배양되고, 집단적 열망이 자유롭게 표출되는, 그리고 학습하는 방법을 지속적으로 함께 배워 가는 곳”으로

<표 1> 학습에 대한 패러다임의 비교

구분	기존 패러다임	뉴 패러다임
학습의 주체	교육부서 중심 (Class Room, OffJT, Formal Learning)	현장 중심, 3원3원주의 Inform al Learning, 상시학습체계 MBWA(Management by wandering around)
학습의 내용	직무 중심(일의 효율)	일과 삶의 조화 (Work & Life Balance)
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

정의하고 있으며 이후 수많은 교육학자, 경영학자들에 의해 재정의 되어 왔다. Pedler, Boydell and Burgoyne (1991), Galvin(1993), Watkins and Marsick(1996), Dibella and Nevis(1998)들은 “지식의 창출과 학습, 이에 따른 변화가 끊이지 않고 지속적으로 이루어지는 조직, 환경이 변화에 따라 스스로 새로운 상황에서 새로운 목표와 성공요인을 찾아 낼 수 있는 조직이 곧 학습조직”으로 정의하고 있다.

최근 들어 경영학, 교육학, 산업공학, 경영정보시스템, 인사조직 등의 모든 분야에서 새로운 기업의 경쟁력을 촉진시키는 경영전략의 하나로서 학습조직은 뜨거운 감자가 되어 왔다. 여기에서 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 창조성을 발휘하여 환경을 이끌어 가는 창조적인 조직이다. 글로벌 기업인 S전자는 공부하는 학습조직을 경영 철학의 중요한 핵심가치로 정의하고 실행하고 있다.

이러한 가운데 2000년 이후에 S전자에서 재 정의된 학습조직은 “개인과 조직의 학습 능력을 확장시켜, 문제를 해결함으로써, 창의적인 성과를 만들어 내는 학습기반의 활동체”로서 정의되며 자율적이고 주도적인 창의적 학습공동체로서 지식기반 사회, 창조시대의 경쟁력의 원천으로서 기술혁신과 새로운 아이디어와 가치창

조를 하는 것에 부가가치가 있다고 정의하고 있다. 학습조직은 보는 관점에 따라, 시스템적 관점, 학습지향적인 관점, 전략적인 관점 및 통합적인 관점으로 이루어진다. (Yang, Watkins & Marsick, 2004)

<표2>는 관점에 따른 학습조직의 정의를 나타낸다. 관점에 따른 학습조직의 정의를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 시스템적 관점은 Peter Senge에 의해 학습조직

<표 2> 학습조직의 관점과 정의

관점	학자	학습조직 정의
시스템 관점	Senge (1990)	조직 구성원들이 끊임없이 능력을 확대/창출하여 원하는 성과를 달성할 수 있도록 하는 조직, 구성원 등의 창의적 사고 양식을 새롭게 전향시키고 확장시켜주는 조직
학습 지향적 관점	Pedler 등 (1991)	학습조직보다는 학습 기업(Learning company)이라는 용어를 사용하여 동태적이고 역동적인 의미를 강조.
	Robbins (1990)	새로운 지식의 습득과 경험에 대한 성찰을 통해 행동을 변화시키고 문제를 해결하는 과정.
	박광량 (1996)	늘 새로운 학습을 일상적으로 되풀이함으로써 해서 위기 상황이란 아니는 관계 없이 자기 변화가 신속하고 효과적으로 일어날 수 있는 상태에까지 이른 조직.
	한진환 (2006)	개별 학습 행위가 조직 내에 확산되고 공유되어 조직 전체로 확산될 때 조직 학습이 일어나는 곳으로, 특정의 행위능력이나 새로운 능력이 습관적으로 조직적인 차원에서 학습이 반복되는 조직.
전략적 관점	Garvin (1993)	지식을 창출하고 습득하며 해석하고 조직 내에 전이시키는데 능숙하며, 목적의식적으로 새로운 지식과 통찰력을 행동에 반영시키는데 능숙한 조직.
	유영만 (1995)	조직 내의 정보의 발굴, 입수, 공유와 더불어 일상 업무 활동의 적용을 통하여 급변하는 경영 환경개선과 국제 경쟁력 향상으로 조직의 성장, 발전 능력을 증대 시킬 수 있도록 지속적인 학습활동을 전개하는 조직.
	권석균 (1996)	개인, 집단, 조직의 모든 차원에서 새로운 지식의 창출(knowledge creation)이 자유롭게 이루어지는 조직. 지식의 창출, 이전, 활용이 구성원들의 창조 욕구와 주인의식에 의해 지속적으로 이루어지고 그 결과 조직 전체 차원에서 총체적인 경쟁역량이 증폭되는 조직.
	나병선 (2002)	개인, 집단, 조직 상호간에 다양한 경로를 통해 지속적으로 학습하는 분위기가 일상화되어 새로운 지식의 창출이 활성화 되는 열린 조직. 학습 결과를 끊임없이 조직 전체에 적용시킴으로써 조직에 대한 근본적인 변혁을 촉진시키는 조직.
	추현,홍성중 (2002)	지식의 창출, 지식의 활용, 지식의 공유, 지식의 저장과 관련된 학습 프로세스가 활성화되어 개인, 팀, 조직 단위의 수준에서 학습활동이 활성화되어 있는 조직.

	김수원 (2002)	주위 환경의 변화와 위기에 대처하기 위해 새로운 지식의 창조/습득 등 학습활동과 비판적 분석 및 성찰을 통하여 조직의 역량을 확대하고 변화를 촉진시켜 나가는 조직.
	이정빈 (2006)	통태적인 상황 변화로부터 오는 혼란을 막고, 조직의 전체 차원에서 이익 창출을 늘리기 위해 전략적으로 학습하는 조직.
통합적 관점	Watkins, Marsicks (1993)	조직 구성원에게 권한을 위임하고 품질 개선 운동과 노동의 질을 통합하고 학습을 위한 공간을 만들고 서로 협력하게 만들고 이익을 공유하며 탐구심을 북돋우고 지속적으로 학습하는 조직.
	Tobin(1993)	환경 변화에 따른 상대적 우위를 확보하기 위한 장기적인 목표로 학습을 조직화하고 조직의 모든 인적, 물적 자원에 대한 학습 행동을 습관화시킴으로써 지식을 축적하여 조직 전체의 유효성을 증대시키는 것을 목적으로 하는 조직 혁신방안.
	Marquardt, Reynolds (1994)	지식을 보다 잘 관리하고, 기술을 잘 활용하며 사람들에게 권한을 이양하고 변화하는 환경 하에서 보다 잘 적응하고 성공하기 위해 학습을 확대할 수 있도록 지속적으로 스스로를 변모시키는 기업.
	김종철(1999)	조직 구성원들의 행동 특성과 조직의 시스템을 끊임없이 향상시켜 나가며, 조직의 학습 프로세스와 개인, 팀, 조직 단위의 학습 활동이 활발히 이루어짐으로서 조직의 경쟁력과 조직 구성원의 자기 가치 실현을 동시에 극대화시키는 조직

출처 ; Yang, Watkins and Marsick, 2004 "The Construct of the Learning Organization" 재구성, 나병선(2001), 대기업집단의 학습조직과 조직문화

을 적용하는 능력뿐만 아니라 대안적인 미래를 만들어 낼 수 있는 능력을 가진 조직으로 정의했다. 이는 조직원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고 새롭게 포용력 있는 사고능력을 함양시키며 집중된 열의가 자유롭게 설정되고 학습방법을 서로 공유하며 지속적으로 배우는 조직이라는 것을 의미한다. 구축방법론은 팀학습, 공유비전, 정신적 모델, 개인적 숙련, 시스템적 사고가 있다.

둘째, 학습지향적인 관점에서는 Pedler, Robbins와 박광량등 (1996)은 조직원들의 학습을 가능케 하고 전략적 목표를 향해 스스로를 지속적으로 변화시켜 나가는 조직이라고 정의하였다.

셋째, 전략적 관점에서는 학습능력을 기르는데 필요한 전략적 내적 요소에 대한 이해를 필요로 한다고 정의한다.

Garvin(1993)은 지식을 창출하고 습득하며 해석하고 조직 내에 전이시키는데 능숙하며, 전략적으로 새로운 지식과 통찰력을 행동에 반영시키는데 능숙한 조직으로 정의한다.

넷째, 통합적 관점은 Watkins와 Marsick (1993, 1996)에 의해 논의된 것으로 학습 지향적 관점이나 전략적

관점이 가지고 있는 근본적인 한계점을 극복하기 위한 관점으로 가장 핵심적인 장점은 변화에 대해 적응할 수 있는 조직의 역량을 지적하였다. S사 F팀의 학습조직 사례는 통합적 관점에서의 정의를 따르고 있다.

1.2.2 지식경영

이러한 학습조직과 연계된 개념이 바로 지식경영이다. 지적자산의 관리와 창출을 핵심으로 하는 학습조직과 지식경영은 많은 공통점을 지니고 있다. 그러나, 학습조직보다는 지식경영이 전사적인 차원에서 보다 거시적인 안목과 관리체제에 기반한 것으로 보는 입장이 있는 반면, 지식경영은 궁극적으로 학습조직 형성을 위한 전략의 연장선이라는 반대 시각도 있어 그 관계가 명확하다고는 볼 수 없다. 단지 학습조직이 체제적 관점에서 열린 조직과 의사소통 구조에 주로 관심을 두고 있다면 지식 경영은 지식 그 자체의 성격을 규정하고 이를 관리하기 위한 시스템 마련에 초점을 두고 있다는 점에서 약간의 차이가 있다고 말할 수 있다.(나일주, 2003) 지식경영의 정의는 <표3>과 같이 다양하게 제시되고 있으나 일반적으로 사회에서 급격히 생산/변화/유통되고 있는 지식 영역을 규명하고 명세화하여 이를 필요로 하는 사람이 필요한 장소에서 적시에 창출된 지식을 활용함으로써, 미시적으로 기업 내 업무성과를 극대화 시키고 거시적으로는 회사의 경쟁력을 제고시키는 경영활동이라는 점에는 합의를 하고 있다. 그렇게 보면 결국 주요한 핵심 지식의 본질적 특성과 이에 대한 정확한 이해, 그리고 이러한 지식이 창출/축적/공유/활용 될 수 있도록 촉진하고 지원하는 경영관리 측면에 대한 이해가 지식경영의 핵심이 된다.(유영만, 2001)

1.2.3 S전자 F팀의 학습조직

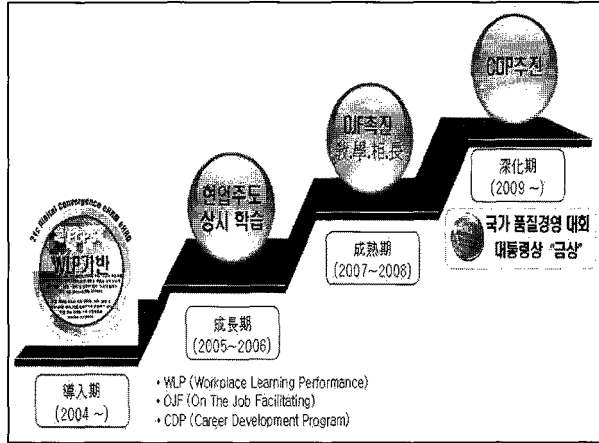
S전자의 대표적인 학습조직의 사례는 F팀 사례이다. F팀의 주요 직무는 전기, 용수, 배관, 건물, 라인관리 등을 전반적으로 기획, 운영하는 Facility 주관 부서로서 그 중요성이 강조되었고, F팀장의 의지로 인해 2004년 처음으로 팀 내 학습조직인 FCPS [Facility Career Path System] 를 S전자 학습조직 추진방법론에 의해 구축하였다. <그림1>은 F팀의 4단계 학습조직화 추진 단계를 나타내고 있다. 2004년 해당 시스템의 구축 및 도입 초기에는 역량컨설팅 부서에서 실행에 대한 주도권을 가지고 있다가, 성장기에는 현업주도로 권한을 위임과 협업의 구조로 전환하고 조직의 변화에 따라 자생적으로 추진하도록 하였다. 현업 교육 담당자에 의해서 2005~2006년에는 현업주도의 상시학습을 이끌어 내었고, 습관화할 수 있도록 팀장 및 각 리더의 독려가

있었다. 성숙기에는 이러한 습관화를 통하여 F팀 현업에서 실제적인 학습이 될 수 있는 현장 교육과정을 개설하여 현업에 최적화된 서로 가르치고 배우며 성장하는 OJF [On The Job Facilitating] 가 진행되었고, 지식경영을 위한 통합 검색게시판이 구축되었다. 이러한 정착/성숙기를 거쳐서 그동안의 개선해야할 사항에 대한 심화관점에서 '09년에는 CDP [Career Development Program,경력관리] 체계 구축의 단계까지 이르렀고, 모든 리더가 CDP관련 부하사원과 상담을 할 시 FCPS를 활용하고, 개개인들의 세부적인 업무경력까지 데이터화를 함으로서 CDP관련된 공정성 및 개인 만족도가 크게 증가하여 학습과 성장, 성과가 동시에 만족하는 수준까지 상향 고도화된 학습조직의 형태를 갖추게 되었다.

<표 3> 지식경영의 정의

학자/기업	정의
Nonaka	조직적 차원에서 지식은 물론 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업 내부에 축적/공유하고, 이 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영
Gartner그룹	기업의 정보자산을 확인/포착/출력/공유/평가하는 통합된 접근행위를 증진시키는 것이다. 이들 정보자산은 각 직원의 머리 속에 저장된 모든 경험은 물론 데이터베이스, 문서, 기업정책, 업무절차 등을 포함할 수 있다.
META 그룹	조직이 경쟁력을 갖추기 위해 반드시 필요한 지식을 형성해 정보를 확보하고 관리하며 글로벌하게 전달하기 위해 활용되어지고 편제된 지원기술을 받침목으로 하여 형성되어진 조직의 신면이나 관행 등의 집합체이다.
IBM	조직이 의사결정을 내리고 그에 따른 행동을 취하는 과정을 향상시키기 위해 필요한 지식을 효과적으로 창출, 보존, 공유 및 관리하게 하는 연구 분야이다.
칼 스페이	우수한 인력을 유치하고 보유하는 일, 고객을 끄는 일, 자사의 역량을 고객의 요구에 맞추는 일 등 무형의 자산을 최대한 활용하여 새로운 가치창출 하는 것
요계시 말호트라	예측할 수 없을 정도로 급변하는 경영환경 속에서 기업의 생존과 경쟁력을 갖추는 경영으로, 정보기술로써 데이터 정보의 가공능력과 인간의 창조적 혁신적인 능력을 통합해 가치창조의 극대화를 추구하는 기업의 조직적 프로세스라 할 수 있다.
APQC'	조직 내 정보와 기술을 찾아내, 조직화하여, 전파시키고, 사용하는 폭넓은 프로세스
피터드러키	일하는 방법을 개선, 개발, 혁신 함으로써 부가가치를 높이는 것이다. 다시 말해 Know How + Know Why + Know Where + Know What
Davenport	부가가치의 창출의 근거로, 지식의 습득, 분배,효율적 사용의 과정

출처 : 이정민(2005) 지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향 - 학습조직의 인지능력을 중심으로



<그림 1> S전자 F팀의 학습조직 구축 및 전략

<표 4> S전자 F팀의 학습조직화 역량 정의표

레벨	FFC Facility Freshman Course	FBC Facility Basic Course	FAC Facility Advance Course	FSC Facility Senior Course	SFC Senior Facility Course	FEC Facility Expert Course	FMC Facility Master Course
기능	기본업무 수행능력	기본운전 표준준수	이상판단 이상조치	오퍼레이션 응용	시스템 관리	인력관리 인력기획	설비기획
직급	신입	사원	사원	사원	대리	과장	차,부장

이러한 FCPS는 <표4>에서 보는 것과 같이 F팀 부서원들의 개인 성장경로 및 연차별 학습 로드맵 【Learning Road map】 이 제시된다. 이러한 FCPS는 기본적인 직장생활의 단계 【직급,년차,기능】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

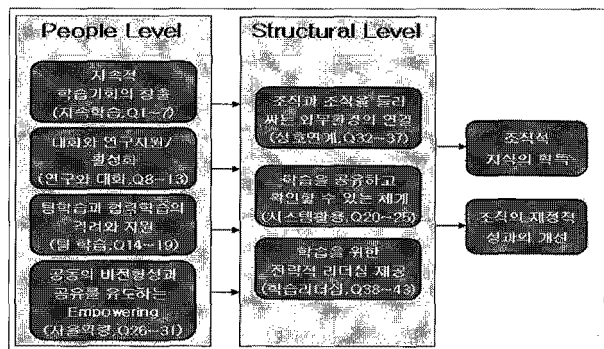
DLOQ는 학습조직의 측정도구로서 Dimensions of the Learning Organization Questionnaire의 약자이다. 미국 콜롬비아 대학교의 인적자원개발학과 전공의 Victoria J.Marsick교수와 조지아주립대학교의 Karen Watkins교수에 의해 개인, 조직의 학습이 맞물려 조직학습으로 발전되어 통합되는 학습조직의 정도를 측정하는 도구이다.

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 구성되어 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 분석 결과는 DLOQ가 학습조직의 측정척도로서 상당한 설명력과 정확성을 가지고 있다고 볼 수 있다.

또한, Marsick과 Watkins가 예측한 바와 같이 7개 차원을 가지고 학습조직의 구성요소와 또한, 성과와의 관계를 통계적으로 유의미하게 연계되었음을 보여줌으로서 DLOQ가 학습조직의 측정 도구로서 사용되기 적합한 결과를 보여 주었다. (Yang et al. 2004. 김영생, 장영철 2005에서 재인용, 강동윤; 학습조직 측정도구 DLOQ의 신뢰도 검증,2006 재인용). 따라서 DLOQ는 조직차원에서 학습 그 중에서도 학습조직이 조직성과에 미치는 정도를 정성적으로 측정할 수 있는 이론적 근거를 마련하고 있다. 단, DLOQ의 7개 항목이 실제 학습조직을 실행하는 맥락에서 학습조직의 추진 활동 (Key Activity Indicator)에 대한 구체적인 실행의 요소는 주지 못하기 때문에 이러한 것은 세부적으로 추가적인 연구가 필요하다.



<그림 2> DLOQ의 성과물들의 개념적 연결망 모형 출처; Yang,Watkins and Marsick,2004 "The Construct of the Learning Organization"

DLOQ의 7개 구성요소에 대한 정의를 모면 다음과 같다. (강동윤; 학습조직 측정도구 DLOQ의 신뢰도 검증, 2006에서 재인용)

① 지속적인 학습기회를 창조 (지속학습, Q1-Q7, Create Continuous Learning Opportunities)

일하는 동안 임직원의 문제, 도전과 실수로부터 배울 수 있도록 하는 작업의 계획과 학습계획과 다양한 공식, 비공식 학습을 지원하기 위한 인센티브를 포함하는 학습기회를 제공한다.

② 대화와 연구지원/활성화(연구와 대화, Q8-Q13, Promote Inquiry and Dialogue)

효과적인 학습에 필수적인 기술로서, 생각이나 아이디어를 타인에게 분명히 전달하는 능력과 표본적인 현상의 근본원인에 대한 탐구에 필요한 능력을 말한다.

③ 팀 학습과 협력학습의 격려와 지원 (팀 학습, Q14-Q19, Encourage Collaboration and Team Learning)

팀 혹은 기능별 조직의 구분을 넘어서 정보 공유의 지원과 가치부여를 말한다. 팀 학습은 함께 학습하며 정보,공유의 네트워크를 위한 자연스러운 장이다. 협동은 문화와 보상에 의해 평가된다.

④ 학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계 (시스템 활용, Q20-Q25, Create System to Capture and Share Learning)

다양한 수준의 기술이 체계화 되어서 학습을 지원하고 그 결과를 조직의 지식화하며 그 결과를 업무에 적용시키는 체계의 수립과 효과적인 운영할 수 있는 체계를 의미한다. 접근방법은 제공되며 시스템은 유지된다.

⑤ 공동의 비전형성과 공유를 유도하는 권한위임(자율역량, Q26-Q31, Empower People Toward a Collective Vision)

공동의 비전은 개인과 조직에게 동기부여를 하고 서로를 결합시키는 역할을 한다. 권한위양 없이 공동의 비전을 만들지 못한다. 권한위양은 비전을 실천에 옮기는 사람의 손에 권한을 부여하는 것이다. 조직은 학습을 위해서 재정적, 인적 여유를 준비해야 한다. 권한위양은 개인에게 실험과 도전을 할 수 있는 자유와 의사결정에서의 자유증대와 이러한 실수를 통한 학습 등의 실험과 시도의 결과를 통한 인간능력의 증대를 위한 것이다.

⑥ 조직과 조직을 둘러싸고 있는 타기관 등 사회 환경과 연계(상호연계, Q32-Q37, Connect the Organization to its Environment)

조직의 내, 외를 연결시키는 다양한 채널, 환경의 변화에 대한 인지와 올바른 해석, 그리고 이를 바탕으로 한 역할의식 등을 의미한다. 직원들은 자신의 작업이 조직전체에 미치는 영향을 확인할 수 있고 직원들은 조직을 둘러싸고 있는 환경을 탐색하고 확인하며 이를

통하여 조직은 환경변화에 민감하게 반응할 수 있다.

⑦ 학습을 위한 전략적 리더십 제공(학습리더십, Q38-Q43, Provide strategic leadership for learning)

학습조직에서 리더의 역할은 지대하다. 리더는 학습을 위한 공간을 창조한다. 그들은 누구보다 조직전체에 걸쳐 베스트 프랙티스를 발견하고 전파하여 바람직한 변화를 지원할 수 있는 중요한 위치에 있다.

성과적인 측면에서의 정의는 일반적으로 재정 성과 (Financial performance)와 지식성과(Knowledge performance)로서 재정성과는 현금흐름, 순이익의 증가, 재정건전성 등으로 측정할 수 있으며 지식성과는 학습 성과, 특히, 제안의 수준과 양으로 측정할 수 있다.

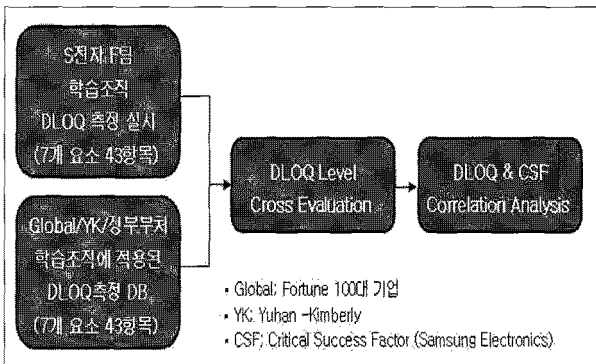
2. 연구방법

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.

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 사이트인 research.sec.samsung.net을 활



<그림 3> 연구모형

용하여 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. 설문 결과로는 총 617명 대상자 중 454명이 응답하여 실증 분석 결과 73.8%의 응답율을 보였다.

2.3 통계분석방법

설문결과를 종합하여 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 요인적재치, 분산 설명률, 신뢰도계수(Corona Bach's Alpha), 타당성 분석의 eigen-value를 하였고, DLOQ의 7개 항목 43개 문항에 대한 타 기업과의 상호 비교를 위해 리커드 척도를 활용하여 활성화 정도를 측정하였다. 또한, S전자 F팀의 성공요인에 대해서는 DLOQ 7대 항목간의 상관관계 분석 [Correlation Analysis] 을 통해 관련성을 유의 검증하였다.

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 응답율을 보였다. 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별 특성을 살펴보면, 남자인 경우가 444명(97.7%), 여자가 10(2.3%), 연령별로는 20대가 110명(24.2%), 30대 259명(57.0%), 40대 80명(17.6%), 50대 5명(1.2%)인 것으로 파악되었다. 직급별로는 사원이 183명(40.3%), 대리 83명(18.3%), 과장 137(30.2%), 차장 44명(9.7%), 부장 7명(1.5%)인 것으로 파악되었다. 근속년수는 5년 이하는 96명(21%), 6~10년 이하는 75명(16.5%), 11~15년 이하는 127명(28.0%)으로 가장 많은 비율을 16~20년 이하는 108명(23.8%)를 나타내고, 20년 이상도 48명 (10.7%)를 나타냈다. 또한, 학력의 분포는 고등학교 졸업이 288명(63.4%)으로, 가장 높은 비율을 나타냈고, 전문대 졸업이 85명(18.7%), 학사 이상 81명(17.9%)으로 나타났다. 이는 설문자가 일반

적으로 남자이고, 고교를 졸업하고 근속이 10여년을 가진 과장급 인력이 가장 많다는 것을 제시하고 있다. 이에 대한 인구통계학적 표본특성은 <표 5>에 제시되어 있다.

<표 5> 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	5	1.2
	박사	1	0.2

<표 6> 구성요인의 요인 분석

구성요인	변수번호 (Questionnaire)	요인적재치	eigen-value	분산 설명률
지속적 학습 기회 창출	Q1:우리팀에서 팀원들은 실패한 경험과 사배를 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 가르쳐 주고 배운다	0.830		
	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	Q8:우리팀에서 팀원들은 서로에게 솔직한 의견을 자유로이 주고 받는다	0.877	4.225	70.412
	Q9:우리팀에서 팀원들은 자신의 주	0.872		

지원 / 활성화	장을 말하기에 앞서 다른 사람의 의견을 청취한다			
	Q10:우리팀에서 팀원들은 지우고하에 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		
	Q13:우리팀에서 팀원들은 신뢰를 쌓아가는데 시간을 쓰고 있다	0.753		
팀 학습과 협력 학습의 격려와 지원	Q14:우리그룹에서는 필요에 따라 그 목표를 변화시킬 자유로운 권한이 있다	0.888	4.582	76.361
	Q15:우리그룹에서는 지위, 문화 등 모든 차이에연연하지 않고 모든 구성원을 동등하게 대한다	0.887		
	Q16:우리그룹에서는 과제 목표뿐만 아니라 과제를 수행하는 원활한 운영과정에도 관심을 두고 있다	0.882		
	Q17:우리그룹에서는 토론과 정보교환을 통해 구성원들의 생각을 변화시키고 있다	0.874		
	Q18:우리그룹에서는 구성원들의 과업달성에 대하여 그룹단위로 보상을 받는다	0.857		
	Q19:우리그룹에서는 구성원들의 제안, 건의사항을 담당부서에서 실천에 옮길 것이라고 확신한다	0.855		
학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계	Q20:우리 팀은 쌍방향 커뮤니케이션을 늘 사용한다. 예)제안제도, 커뮤니티 등	0.890	4.434	73.905
	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		
	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		
	공동의 비전형성과 공유를 유도하는 Empowering	Q26:우리 팀은 직원들이 업무를 주도해나가는 존재로 인식한다		
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 한		0.805		

조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연결	다			
	Q31:우리 팀은 다양한 직급이나 부서 혹은 팀에서 모두의 비전이 공유되어있다	0.760	4.294	71.574
	Q32:우리 팀은 직원들이 직장가정생활을 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			
학습을 위한 전략적 Leadership 제공	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	4.682	78.041
	Q41:우리 팀의 부서장은 부하직원들에게 조언자이자 선생님으로서의 역할을 하고있다	0.891		
	Q42:우리 팀의 부서장은 끊임없이 새로운 업무방식을 배우려고 노력한다	0.886		
	Q43:우리 팀의 부서장은 DS부문이 표방하고 있는 가치와 그들의 실제행동을 일치시키려 노력한다	0.826		

<표 7> 구성 요인간 신뢰도 분석

구성 요인	변수번호	Cronbach's Alpha
지속적 학습기회창출	Q1~7	0.91
대화와 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 Empowering	Q26~31	0.918
조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연결	Q32~Q37	0.918
학습을 위한 전략적 Leadership 제공	Q38~Q43	0.943

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 0.4이하이면 낮다고 판단하는데 7개 항목이 안정적인 요인구조를 보여 주고 있으며 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 협력학습의 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 6>과 같다.

3.3 신뢰도 분석

구성요인 간에 내적 일관성에 의한 신뢰도 측정을 위해서 Cronbach's Alpha계수를 이용하였다.

이것은 신뢰도를 저해하는 구성요인을 찾아내어 DLOQ의 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이기 위한 내적 일관성을 고려하기 위함이다. Alpha값은 0.8이상 바람직, 0.6이상 용인, 0.6이하 일관성 부족으로 판단할 수 있는데 0.8이상이면 신뢰도가 높다고 할 수 있다. <표7>과 같이 7개 항목에 대한 Alpha값은 0.91 ~ 0.938로 신뢰도는 매우 우수함을 알 수 있다.

3.4 DLOQ 측정 결과

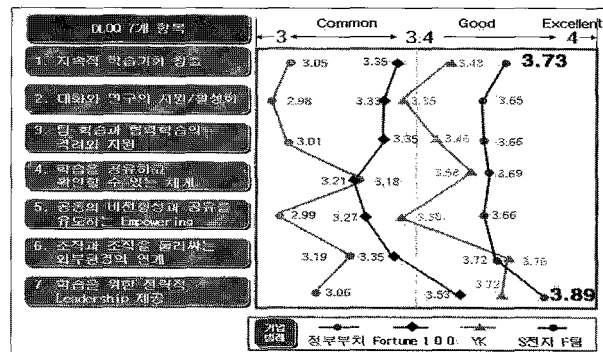
S전자 F팀의 DLOQ 7개 항목 43문항을 측정된 결과는 평균 3.71로 나타났다. 이것은 DLOQ가 적용된 기업의 경우 Global수준이 3.34, YK의 경우 3.53, 정부부처의 경우는 3.07로서 상당히 높은 수준을 나타내고 있다. 측정된 결과 값은 <표8>과 같다. 각 기업별 DLOQ수준은 <표9>와 같다.

<표 8> 각 기업별 DLOQ수준 측정 결과

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

<표 9> S전자 F팀의 DLOQ 측정 결과

구성요인	변수번호	결과	평균
지속적 학습기회 창출	Q1	3.70	3.73
	Q2	3.87	
	Q3	3.87	
	Q4	3.87	
	Q5	3.53	
	Q6	3.83	
	Q7	3.49	
대화과 연구지원/활성화	Q8	3.66	3.65
	Q9	3.70	
	Q10	3.59	
	Q11	3.57	
	Q12	3.71	
	Q13	3.64	
팀 학습과 협력학습의 격려와 지원	Q14	3.52	3.66
	Q15	3.69	
	Q16	3.77	
	Q17	3.71	
	Q18	3.57	
	Q19	3.72	
학습을 공유하고 확인할 수 있는 체계	Q20	3.82	3.69
	Q21	3.73	
	Q22	3.66	
	Q23	3.66	
	Q24	3.66	
	Q25	3.63	
공동의 비전형성과 공유를 유도하는 Empowering	Q26	3.80	3.66
	Q27	3.73	
	Q28	3.80	
	Q29	3.54	
	Q30	3.40	
	Q31	3.70	
조직과 조직을 둘러싸는 외부환경의 연결	Q32	3.58	3.72
	Q33	3.65	
	Q34	3.92	
	Q35	3.55	
	Q36	3.83	
	Q37	3.81	
학습을 위한 전략적 Leadership 제공	Q38	3.84	3.89
	Q39	3.86	
	Q40	3.80	
	Q41	3.87	
	Q42	3.96	
	Q43	4.03	



<그림 4> 학습조직화 기업간 비교

3.5 기업간 비교 결과

3.5.1 DLOQ 7개 항목 비교

<그림4>는 Fortune 100대 기업 및 유한킴벌리, 정부 부처의 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 3.4이상을 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 시스템내에서 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 Empowering의 경우는 조직적으로 상하관계를 기본으로 하는 형태에서 나타나기 쉬운 단점을 생각할 수 있다. DLOQ7개 항목별로 세부적인 성공요인을 찾아보면 다음과 같다.

<표 10> 지속적 학습 기회 창출의 항목 분석

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

<표10>은 일하는 동안 직원의 문제, 도전과 실수로 부터 배울 수 있도록 하는 작업의 계획과 학습기획과 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 창

출에 많은 기여를 했다고 분석할 수 있다. 특히, 지속적인 학습의 기회를 가능케 하기위해 교육지표인 인시울, 수혜율, 누락율을 관리하여 교육적 수혜에 대한 개별관리를 함으로서 지속 가능한 학습의 기회를 촉진하는데 기여를 하고 있다. 08년 대비 인시울은 3.9%→4.5% 증가, 수혜율은 38.4% → 70.9% 증가, 누락율은 69.8% → 56.9%로 감소하였다.

<표 11> 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

<표11>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. 지시, 통제의 고정적 조직문화에서 소통과 대화의 창의적 문화로의 진화가 전제되어야 하며 이러한 활동은 동기부여, 서로 배우고 가르쳐서 서로 성장하는 것, 평가와 보상, 신뢰등의 촉진 활동도 병행해서 시행되어야 한다. F팀은 이러한 것들을 충족시키기 위해 팀장의 리더십을 기반으로 시상제도의 시행과 더불어 세미나, 분임조 활동을 강하게 시행하고 있다.

<표 12> 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

<표12>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 팀내/사내에서 이루어지고 있다고 할 수 있다. F팀은 팀 학습의 촉진을 위해 다음과 같은 활동을 하고 있다. 현업교육을 촉진하여 335명 수료, 분임조 학습 및 세미나 주 1회실시, 간부기술세미나, 전략적 기술세미나, 그리고 TPM기반의 분임조 활동을 통해 팀 학습을 촉진하고 있다.

<표 13> 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

<표13>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 임직원/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 14> 공동의 비전형성과 공유를 유도하는 Empowering 분석

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

<표14>는 첫째, 조직의 비전이 수립되어 있느냐에 대한 설문으로 어떤 조직을 하나의 유기체로 생각했을 때 조직이 움직이는 데는 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 성과내는데 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 자기계발 계획을 수립하여 시행하고 있다.

<표 15> 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

<표15>은 산업이 발전하고, 제품의 공급이 수요 이상인 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 중요시되는 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 활용등이 이에 속한다.

<표 16> 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

<표16>은 기업 구조의 많은 변화가 일어나고 있으나, 리더의 의지는 모든 업무의 기획/실행/평가를 진행함에 있어 가장 빠른 방법중에 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 YK도 높은 점수를 나타냈다. 이는 성과가 학습조직과 연계성이 있다는 가정을 했을 때, 성과가 좋은 기업인 S 전자 및 Global기업, YK 모두 리더십이 높은 점수를 기록했다는 것은 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 수혜율등에 대한 4가지 요소를 상관 분석하였다. 상

<표 17> DLOQ 구성요인과 활용도, 인증율의 상관관계 분석 결과

상관관계 분석	활용도			인증율		
	r (상관 계수)	P-V alue	결과	r (상관 계수)	P-V alue	결과
DLOQ 구성요인						
지속적 학습기회 창출	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 Empowering	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

관관계 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 성공요인간의 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.

<표17>은 상관관계 분석의 결과로서 로그인수는 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 <표17>과 같이 학습을 공유하고 분석 확인할 수 있는 체계, 즉 시스템 기반에서 자신의 학습 역량을 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.

<표 18> DLOQ 구성요인과 기술자산화, 수혜율 간의 상관관계 분석 결과

상관관계 분석	기술자산화			교육 수혜율		
	r (상관계수)	P-Value	결과	r (상관계수)	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 Empowering	-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

<표18>은 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. <표18>의 수혜율에 관한 상관관계 분석 결과는 지속적 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 OJF 기반에서 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&A 활동, 국가 품질경영 본업조 대회 금상 (09년 대통령상), 09년 Culture Fair 본상 창의상, 원가혁신 부문 Team 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.

4.2 향후 연구방향

향후 연구에서는 첫째, S전자의 학습조직 추진 모델과 DLOQ간의 모형을 연계하여 상관관계를 분석하는 것이다. 이것은 DLOQ 가지고 있는 실제 추진 방법론의 세부적인 수행 항목이 없어 구체적인 학습조직의 활성화를 위해 추가적인 모형이 제시되어야 하겠다.

둘째, DLOQ와 재무적, 비재무적인 성과와의 관계성 분석에 대해서도 연구가 필요하다. 이것은 DLOQ의 측정이 실제적으로 성과와의 관계성이 있는지와 그에 따른 학습조직의 성과와 연계성을 가지고 있기 때문이다.

셋째로는 학습조직의 활동과 성과와의 관계성도 상관관계 분석이 요구된다. 학습조직의 이론과 많은 연구가 있지만 실제적인 학습조직의 활동과 성과와의 상관관계성에 대해서는 추가적 연구가 필요하다.

넷째, 학습조직과 지식경영의 연결선상에서 S社 F팀의 형태에 맞는 학습조직/지식경영의 연계방법에 대한 지속 연구 및 최적화를 통한 상향평준화된 학습조직의 환경개도 요구된다.

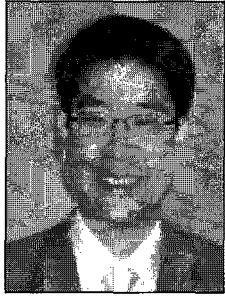
5. 참 고 문 헌

[1] 강동윤, "학습조직 측정도구 DLOQ의 신뢰도 검증-중앙 행정기관 4개 부처를 중심으로", 2006
 [2] 김세기, "전략적 인적자원개발과 조직 유효 성간의 관계, 학습조직매개역할", 2009
 [3] 나병선, 대기업집단의 학습조직과 조직 문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석, 고려대학교, 2001
 [4] 노나카 이쿠치로, 히로타카 다케우치 공저 /장은영역, 지식창조기업, 세종서적, 2002
 [5] 동아일보, 탐험가... 사이클 선수... 퍼즐챔피언... 구글은 영똥맨 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. 로스웰 외 2인, 최은수, 김만표 옮김, CEO가 기대하는 기업교육, 도서출판 거목 보, 2006
 [13] 장수용, OJT의 본질과 전략적 전개, 전략기업컨설팅, 2002
 [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 패러다임하: 정부조직의 학습조직화를 위한 평생학습체계
 [18] 한국표준협회, 조직활성화를 위한 OJT, 한국표준협회, 1997
 [19] SBC인재개발연구회, 한국 30대 주요기업 OJT 운영제도 편람-OJT 추진 활성화 사례, SBC전략기업컨설팅, 2004
 [20] Alvin Heidi Toffler, Revolutionary-wealth, 2006
 [21] Amy Edmondson, Bertrand 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 Tomorrow's Workplace, 2006
 [31] Yang, Watkins, Marsick "The Construct of the Learning Organization", 2004

저 자 소 개

이 경 환



이주대학교 경영대학원MBA 석사학위 취득, 명지대학교 산업공학과 박사 과정. 관심분야 새로운 학습조직학의 모델링인 학습조직공학, 전원참여의 학습조직 TLO (Total Learning Organization). 직장 생태학자(Bizonlogy®), 한국 폴리텍 대학 생산성 혁신

겸임교수, 현재 삼성전자 인재개발그룹 부장.

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

김 창 은



TEXAS A&M 석, 박사학위 취득, 현재 명지대학교 산업공학과 교수. 관심분야는 CMMS, TPM, ERP, Six-Sigma, CALS/EC 등이다.

주소: 경기도 용인시 남동 산38-2 명지대학교 산업경영공학과 제1공학관 537호