

# 기업의 학습조직 구축요인이 심리적 자본과 혁신행동에 미치는 영향

권중생\*, 노수근\*\*

경일대학교 경영학과\*, 경일대학교 경영학과\*\*

## The Influence of Learning Organization Building Factors on Psychological Capital and Innovative Behavior in Firms

Joong-Saeng Kwon\*, Soo-Kun Roh\*\*

Dept. of Business Administration, Kyungil University\*

Dept. of Business Administration, Kyungil University\*\*

요 약 본 연구는 학습조직 구축요인이 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고, 그 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 분석해보고자 한다. 이를 위해 서울, 포항 등 5개 도시 기업체 직장인을 대상으로 설문지 310부를 최종분석에 사용하였으며, 주된 자료분석 방법으로는 구조방정식 모형분석기법을 사용 하였다. 연구결과 첫째, 학습조직 인적요인은 혁신행동과 심리적 자본에 긍정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 학습조직 구조적요인은 심리적 자본에는 긍정적 영향을 미쳤으나, 혁신행동에는 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 셋째, 학습조직 인적요인과 혁신행동의 관계에서 심리적 자본은 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났으며, 학습조직 구조적 요인과 혁신행동의 관계에서 심리적 자본은 완전매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 학습조직 육성정책이나 수행지침과 관련하여 새로운 가이드라인을 제공할 수 있을 것을 판단되며, 지금까지 학습조직의 상황적인 요인을 조직단위에서만 고려하던 기존의 연구와는 달리 심리적 자본을 적용한 새로운 관점을 확인하였으므로 선행연구와의 차별적 의의가 있다.

주제어 : 학습조직 구축요인, 심리적 자본, 혁신행동

**Abstract** This paper aims to examine the mediating effects of psychological capital on the relationships between learning organization and innovative behavior. 310 sheets of questionnaires were gathered from the organizational members of the companies in 5 cities, including Seoul and Pohang and analysed using structural equation modelling technique. The results show followings: First, the human factor of learning organization has a significant influence to the innovative behavior and the psychological capital. Second, structural factor of learning organization has a significant influence to the psychological capital but does not have a significant influence to the innovative behavior. Third, the mediating effect of psychological capital has a significant partial effect between human factor of learning organization and innovative behavior, and full effect between structural factor of learning organization and innovative behavior. The results of this study implies that some guideline could be used in promoting learning organization and making implementing strategy.

**Key Words** : Learning Organization, Psychological Capital, innovative Behavior

Received 16 December 2013, Revised 28 February 2014

Accepted 20 March 2014

Corresponding Author: Soo-Kun Roh (Posco Research Institute)

Email: campus1008@naver.com

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

## 1. 서론

Drucker(1994)는 '자본주의 이후의 사회'에서 지식사회에서는 기본적인 경제자원이 자본, 천연자원, 노동력이 아니라 기업이 보유한 지식이 될 것이며, 지식을 갖춘 근로자들(Knowledge workers)이 중심적인 역할을 수행할 것이라고 하였다[1]. 지식사회에서 기업의 가치창조는 지식을 전략적으로 획득, 생성, 분배 및 적용할 수 있는 능력에 의해 좌우된다 할 수 있다. 시대가 변할수록 지식관리 능력의 중요성이 강조됨에 따라, 기업들은 지식을 기반으로 조직의 생존과 경쟁우위를 위해 적극적으로 새로운 가치창조 능력을 키우고, 끊임없이 변화에 대한 적응력을 높이기 위해 노력하고 있다.

기업들은 급변하는 기업환경 속에서 살아남기 위해, 변화에 대한 능동적 적응력을 발휘하는 주체로서 인적자원개발의 중요성을 인식하고 있다. 또한, 인적자원개발 분야의 학자들이나 현장전문가들도 차별화된 경쟁력을 제공하는 조직 구성원의 역량과 조직의 경쟁력을 기업의 생존을 결정하는 주요한 요인으로 보고 있다[2]. 다시 말해 다양한 측면에서 예측할 수 없을 만큼 매우 복잡하고 빠르게 변화하는 환경 속에서 기업들은 생존을 위해 단기적이거나 유행적인 지식에 초점을 맞추는 전통적인 교육훈련이 아니라, 어떠한 새로운 변화에도 적응할 수 있는 전문지식을 지속적으로 학습하고 이를 통해 지식을 재창조하는 능력이 기업의 경쟁력을 향상시키는 중요한 요소임을 인식하게 되었다.

이렇게 조직 내에서 구성원의 지식을 활용하고 활발한 협업을 통해 보다 새로운 가치를 창출하기 위해, 조직에서 활용할 수 있는 여러 가지 지식창출 전략을 실행하는 인적자원개발에 관심이 증대되고 있으므로 기업은 목표달성을 위해 구성원들의 역량을 개발하고, 보다 지속적인 학습문화의 구축과 구성원의 학습활동 과정을 강조하는 새로운 지식창출전략으로서, 학습조직을 적극 활용하고 있다.

장기적인 조직의 변화를 모색하는 새로운 전략으로서 등장한 학습조직(Learning Organization)의 개념은, 개인과 조직 차원에서 지속적인 학습을 통해 궁극적으로 인적자원의 역량(Competence) 강화 및 조직차원의 역량을 획득하는 일련의 활동을 의미한다. 이러한 학습조직은 새로운 기술을 습득하고, 창조하며, 활용하는 기술과 능

력을 통해 환경변화에 능동적으로 대처해 나갈 수 있는 힘을 지니고 있으며, 자신의 미래를 창조하는 하나의 도구로서 사용된다[3]. 또한, 학습조직은 구성원들의 필요와 욕구에 반응하여 자신들을 개발하고 변형시키는 지속적이며 창조적인 과정이다. 특히, 학습조직은 고객의 가치향상과 욕구충족을 위하여 학습을 촉진할 뿐만 아니라, 환경을 변화시키는 능력을 가진 조직문화의 형성과정을 포함시키므로, 조직차원에서도 중요한 혁신기법으로도 각광받고 있다[4].

조직분야의 연구자들에게도 학습조직에 대한 관심이 높아지면서, 학습조직은 직무만족, 조직몰입, 조직성과, 조직혁신성, 조직시민행동, 신뢰 및 재무적 성과 등과 같은 조직유효성과 관련된 결과변수에 영향을 미치는 것으로 규명되었다[5][6]. 그러나 학습조직을 구축하고 구성원들의 학습활동을 지원하며, 학습결과를 활용하는데 적합한 환경을 조성하고 장애물을 제거하는 요인과 같은 상황적 변수와의 연구에서는 조직단위 요인들 수준에 한정되어 연구되고 있다[7][8].

최근 들어 개인의 가치수준은 나날이 증대되고 있으며 쌍방향 커뮤니케이션 기술의 비약적인 발달은 개인의 적극적인 참여와 활발한 상호 작용을 가능하게 하여, 사회·경제·정치 등 여러 분야에서 큰 영향력을 발휘하고 있다. 이러한 현상은 직무환경에서 구성원들 스스로 직무에 대한 행복감을 찾고 자아실현을 추구하는 활동으로 나타나고 있다. 또한 조직관리 방식에서도 구조, 시스템, 프로세스 중심형 방식 대신에 가치, 공감, 의미, 협력, 자율 등과 같이 구성원들의 심리 및 행동을 중시하는 측면이 보다 더 강조되고 있는 실정이다[9].

그러나 이렇게 개인수준 행동분야의 개념들이 보다 더 중요해지고 있음에도 불구하고 여전히 학습조직 분야에서의 개인행동에 대한 실증연구는 매우 부족한 실정이다.

특히, 직무수행자들의 고성능과 작업태도를 가능하게 하는 심리적 요인들을 체계적으로 개념화한 심리적 자본은 개인의 강점과 잠재력에 초점을 맞춰 그것을 개발하고 육성하는 과정을 통하여 스스로 삶의 만족과 행복감을 느끼고, 조직에서는 효과적인 업무성과를 가능하게 함으로서 지식창출전략으로 활용되는 학습조직에서도 매우 중요한 요인으로 대두될 것으로 보인다.

또한 선행연구에서도 심리적 자본은 긍정심리학에 바탕을 둔 것으로서, 특정 심리요인들이 긍정적 상태에 있

을 때 바람직한 친조직적 행위들이 있어날 수 있음이 최근 다양한 연구를 통해서 밝혀지고 있다[10]. 그러나 이러한 높은 관심에도 불구하고 심리적 자본의 선행연구는 성과변수들 간의 직접적인 영향관계를 살펴본 연구가 대다수이며, 상대적으로 심리적 자본이 변수들 사이를 연결시켜주는 매개역할에 관한 연구는 매우 부족한 실정이다.

한편, 혁신행동은 새로운 방법 및 제품 아이디어를 찾고 개발하고자 하며, 아이디어 실행을 위해 적합한 실행 계획과 일정을 수립, 개발하는 행동으로, 이러한 혁신적 업무행동은 개인수준에서의 혁신을 가장 잘 나타내주고 있는 개념으로 평가받고 있으며[11], 특히 기업의 경쟁력 제고 및 가치창출을 표방하는 요인으로 나날이 강조되고 있다. 조직의 학습 과정과 혁신 과정은 유사성을 가지며, 혁신을 위해서는 학습조직이 중요하다는데 여러 학자들이 공감하고 있다. 하지만 학습조직 구축요인과 혁신행동 간의 관계를 살펴본 연구는 매우 부족한 실정이며, 특히 심리적 자본과 같은 개인수준의 변수와의 관계 속에서 일어나는 효과를 살펴보는 것은 매우 의미가 있을 것으로 생각된다.

따라서 본 연구에서는 학습조직 구축요인이 직무태도 및 조직행동에 영향을 미친다는 기존의 연구들을 바탕으로, 학습조직 구축요인과 혁신행동과의 관계를 살펴보고 또한 조직 구성원의 심리적 자본이 두 변수 사이에서 어떠한 매개적 기능을 하는지를 규명함으로써, 직무태도 변수에 학습조직 구축요인 및 심리적 자본이 어떠한 영향을 미치는지를 파악하여 학습조직 구축요인에 대한 새로운 방향과 시사점을 도출하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 학습조직 구축요인에 관한 연구

학습조직이란 지식기반 사회에서 새로운 지식을 효과적으로 창출하고 학습하여, 지속적인 변화가 이루어지는 조직, 환경이 변화된 상황에서 새로운 목표와 성공요인을 스스로 찾아 낼 수 있는 조직을 말한다[12]. 이러한 학습조직을 구축하기 위해서는 다양한 관점의 연구자들이 학습조직의 구축요인을 주장하고 있다. Senge(1990)는 학습조직으로 전환시키는 5가지 요인으로 공유된 비전,

사고모형, 자아완성, 팀 학습, 시스템 사고를 제시하였고[13], Bennet and O'Brien(1994)은 현장에서의 학습조직 적용가능성과 실천가능성에 초점을 둔 활동요인으로서 전략과 비전의 공유, 조직 구성원 각 계층의 학습활동, 작업 프로세스의 개선, 개방성과 신뢰 분위기, 학습지원 조직의 구조, 정보공유, 훈련과 교육, 개인과 팀의 개발, 보상과 인정을 제시하였다[14].

Watkins and Marsick(1993)는 기존의 시스템적 사고 관점이나 학습 지향적 관점, 전략적 관점이 가지는 학습조직의 한계를 극복하기 위해 이들과 다른 관점인 통합적인 관점(Integrated perspective)에서 접근하여 개인과 조직 수준으로 구분하였다[15]. 개인(인적) 수준에서는 지속적인 학습기회의 창출, 대화와 연구의 활성화, 협력과 팀 학습의 격려, 조직(구조적) 수준에서는 조직의 비전형성과 일치성을 위한 권한위임, 학습을 공유하는 시스템, 조직과 외부환경의 연계, 학습을 위한 전략적 리더십의 제공이 필요함을 제시하였다.

본 연구에서는 학습조직의 여러 모델 중에서 가장 통합적이며 균형적으로 학습조직 구축정도를 파악할 수 있는 Watkins and Marsick(1993)의 학습조직 구축요인 모델을 활용하였다[15].

### 2.2 학습조직과 혁신행동의 관계

조직의 경쟁력을 확보하기 위해서 지식기반 창출전략으로 활용되는 학습조직의 중요성은 이미 여러 학자들이 공감하고 있다[16][17]. 창의적인 아이디어를 선택하고, 이것을 유용한 제품이나 서비스 및 운영방법으로 전환시키는 조직의 변화과정을 이끌어내는 혁신 또한 미래의 조직 경쟁력을 확보하기 위한 하나의 능력으로 간주되고 있다[18].

혁신은 기존의 지식을 조합하여 혁신의 기틀을 마련하는 것뿐만 아니라 새로운 지식을 통한 것까지 모두 포함한다[16]. 따라서 조직의 학습 과정과 혁신 과정은 유사성을 가진다. 더군다나 혁신은 조직학습 이론의 고차원적 학습(이중순환학습)에 해당된다[17]. 이것은 혁신성을 생성적 학습과 같은 맥락으로 인식하게 하는 근거가 되고, 생성적 학습의 구현에 적합한 학습조직 구축의 당위성을 가지게 한다.

Therin(2003)은 위협적인 환경과 학습조직, 혁신에 의한 행동의 관계에 대해 파악하였다. 그 결과 위협적 환경

은 학습조직과 혁신행동에 부정적인 영향을 미쳤으며, 학습조직은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다[16].

Liao(2006)는 좀 더 직접적으로 지식공유행위 관점에서 학습조직과 혁신행동의 관계를 연구하였다[19]. 그 결과, 학습조직은 지식의 공유를 통해 간접적으로 혹은, 학습조직 자체가 직접적으로 혁신성을 예측하는 것을 파악하였다. 특히, 학습조직 구축 정도를 영역별로 측정하여 각각의 하위요인이 혁신성에 미치는 영향을 살펴봄으로써 그 의미를 구체화하였다. 학습조직의 하위요인을 학습에의 몰입, 개방적인 마인드, 비전의 공유, 커뮤니케이션, 신뢰로 나눌 때, 학습에의 몰입을 제외한 다른 요인들이 모두 혁신성에 영향을 미치는 것을 파악하였다.

위에서 기술한 것을 바탕으로 혁신을 위한 생생적 학습의 구현에 적합한 학습조직은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있다. 이에 따라 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1 학습조직 인적요인은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2 학습조직 구조적요인은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 학습조직과 심리적 자본의 관계

Bierma와 Berdish(1995)는 학습조직의 실천 결과로 구성원의 사고능력, 인간관계능력, 위험감수 능력 및 개념 적용능력 등이 향상되었다고 주장하였다[20]. 또 이선(1999)은 학습조직의 구축정도에 따라 조직유효성에 대한 구성원의 인식정도에 차이가 있다고 하였으며, 김진관(1997)은 학습조직의 특징이 강하게 나타날수록 조직 성과를 높이는데 긍정적 영향을 미치고 조직성과가 증대되면 이것이 역으로 학습조직에 영향을 미칠 수 있다고 하였다[21][22]. 즉, 학습조직 요인이 구성원의 심리적 안정에 영향을 미친다는 것으로 이것은 학습조직이 구성원의 심리적 자산에 긍정적 영향을 미친다고 추정할 수 있으므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3 학습조직 인적 요인은 심리적 자본에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4 학습조직 구조적 요인은 심리적 자본에 긍정적

인 영향을 미칠 것이다.

### 2.4 심리적 자본과 혁신행동의 관계

심리적 자본은 개인이 주어진 환경에 대하여 긍정적인 심리적 강점을 활용하여 진취적인 사고와 행동을 함으로써 성과를 향상시키는 것을 의미한다. Luthans et al(2003)은 조직구성원의 태도나 행태에 영향을 주는 개인 성향을 파악하고 이해하기 위해 긍정적 심리학 문헌 및 동기유발 등에 관한 다양한 연구들을 포괄적으로 검토한 후 자기효능감, 희망, 낙천성, 그리고 탄력성의 4개 요인으로 구성된 심리적 자본을 제안하였다[9]. 즉, 심리적 자본은 일이 계획대로 진행되지 않아도 비관적으로 생각하지 않고 긍정적으로 생각하는 자기효능감, 어려운 일에 부딪쳐도 이를 발전의 계기로 삼는 희망, 실패의 상황에서도 좌절하지 않으며, 긍정적인 면을 찾으려고 노력하는 낙천성, 그리고 자신감을 가지고 잘못된 일에 집착하지 않으며, 향후 어떻게 대처할 것인가를 더 많이 생각하는 탄력성 등의 4개의 잠재변인으로 구성되어 있다 [23][24][25][26][27].

심리적 자본은 Seligman(1998)에 의해 처음으로 언급된 이후 다양한 영역과 표본을 대상으로 실증적 연구가 확대되고 있다[25]. 심리적 자본은 혁신행동, 이직의도, 조직시민행동, 반생산성 과업행동 그리고 직무만족 및 조직만족 등에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다[27][28].

인간은 기본적으로 학습하고자 하는 욕구가 있다. 학습을 통해 조직의 구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 일상업무 처리 과정을 통해 심리적 자아실현을 할 수 있는 경험을 하게 한다. 자신의 직무에 대해 만족감을 느끼면서 '잘 할 수 있다'는 신념, 즉 자기효능감의 수준이 높을수록, 다른 직업이나 전문영역에 대한 흥미를 유발시키는 원인이 된다 [29].

심리적 감정상태의 질이 높을수록 적극적인 태도로 이어져, 성과 및 조직에 대한 일체감 및 충성심이 향상되며, 심리적 자존감이 높은 조직 구성원은 무엇보다 도전적인 과제를 선택하는 경향이 있고, 더 많은 노력을 투입하며, 장애물에 굴복하지 않고, 보다 혁신적인 업무전략을 사용한다는 것이다[30].

이를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 5 심리적 자본은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

그리고 위의 이론적 토대로 설정된 가설과 심리적 자본이 매개변수로서 혁신성과에 긍정적 조절작용을 한다는 주장 등을 근거로 다음의 가설을 설정하였다[31].

가설 6 심리적 자본은 학습조직과 혁신행동 사이에 매개역할을 할 것이다.

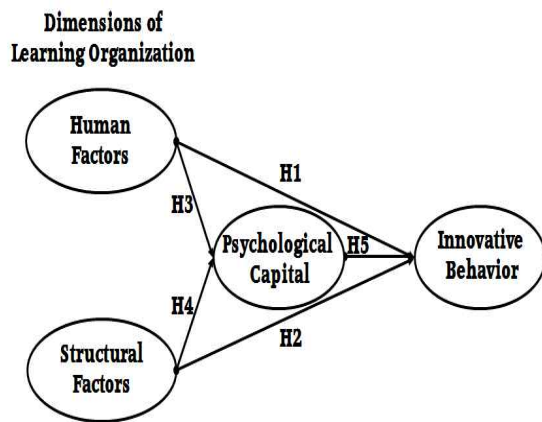
### 3. 실증적 연구방법

#### 3.1 연구모형과 변수의 조작적 정의

##### 3.1.1 연구모형

지금까지 살펴본 선행연구를 토대로 학습조직은 개인 역량을 지속적으로 넓히고 심화시켜 조직구성원의 자아 실현 및 심리적 자본에 긍정적 영향을 미칠 것으로 판단되며, 또한 그 긍정적 심리적 자본은 더욱 적극적이며 주도적인 실행력을 증대시켜 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단할 수 있다.

학습조직 구축요인이 심리적 자본과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 이론적 배경을 토대로 다음 [Fig. 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[Fig. 1] Research Model

#### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정

##### 3.2.1 학습조직 구축요인

학습조직은 개인과 조직이 동시에 학습하는 조직으로서, 학습을 통해서 환경변화를 감지하고, 조직의 지식과

지혜를 축적하여 일상적인 경영활동에 활용하는 조직으로 정의할 수 있다. Watkins와 Marsick(1993)가 개발한 학습조직 구축요인 측정도구인 DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire)를 이용한 Likert의 5점 척도를 이용하였으며, “우리 회사의 구성원들은 업무수행 중에 문제가 발견되면 그것을 학습의 기회로 생각한다.”와 같은 형태의 27개의 설문항목을 사용하였다[32].

##### 3.2.2 심리적 자본

심리적 자본은 개인이 주어진 환경에 대하여 긍정적인 심리적 강점을 활용하여 진취적인 사고와 행동을 함으로써 성과를 향상시키는 것으로 정의할 수 있다. 자기 효능감, 희망, 낙천성, 탄력성에 대한 개별 연구들을 통합하여 하나의 상위구성체 개념으로 심리적 자본이라는 합성 구성체를 만든 도구로서 Luthans et al(2007)이 개발한 심리적 자본 측정도구인 PCQ(Psychological Capital Questionnaire)를 이용하였으며, “개인의 성공과 실패는 운보다 개인의 노력 여하에 달려 있다.”와 같은 형태의 17개의 설문항목을 사용하였다[27].

##### 3.2.3 혁신행동

혁신행동은 문제의 인식과 새로운 아이디어 및 해결책의 생성, 그리고 그 아이디어의 실현을 위한 후원을 얻기 위하여 지지자들의 연합을 구축하고, 이를 통하여 혁신행동을 일으키는 것이라 정의할 수 있다. Onne Janssen(2000)의 측정도구를 이용하였으며, “나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 작업현장에 도입한다.”와 같은 형태의 7개의 설문항목을 사용하였다[33].

#### 3.3 조사대상과 방법

##### 3.3.1 자료의 수집 및 표본의 구성

본 연구의 분석단위는 서울, 포항 등 5개 도시의 철강제조 기업에 재직 중인 직장인을 대상으로 하였으며 2013년 7월부터 10월까지 약 3개월간에 걸쳐 자기기업식 질문지를 사용한 직접 대면 설문방식을 사용하였다. 총 500부의 설문지를 배포하여 356부가 회수되었으며, 연구에 투입하기 어려운 설문을 제외하고 최종 310부의 설문을 최종분석에 사용하였다. 응답자의 특성은 대기업 54.5%,

일반사원급 49%로 나타나 주로 대기업에 종사하는 일반 사원이 주요 표본대상이 되었다.

<Table 1> Sample Characteristics(N=310)

Characteristic	Division	N	%
Size of corporation	Small Businesses	91	29.4
	Medium Enterprises	50	16.1
	Major Company	169	54.5
Position	Executive	3	1.0
	General Manager	69	22.3
	Department Manager	45	14.5
	Assistant Manager	41	13.2
	Staff	152	49.0
years of continuous service	5 years or under	151	48.7
	6-10 years	57	18.4
	10-15 years	8	2.6
	16 years or more	94	30.3
Age	20-29 years	85	27.4
	30-39 years	87	28.1
	40-49 years	67	21.6
	50 years or more	71	22.9
Total		310	100.0

### 3.4 자료분석 및 해석

#### 3.4.1 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

설문 자료는 통계패키지인 SPSS 17.0과 AMOS 20.0을 사용하여 분석하였으며 분석방법은 다음과 같다.

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 전에 설문조사의 결과로 얻어진 응답 자료의 신뢰성 검증과 확인적 요인 분석을 실시하였다.

신뢰성 계수는 <Table 2>에서 볼 수 있듯이 모두 0.7 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰성계수 값이 0.6 이상이면 충분한 것으로 알려져 있기 때문에 본 연구에서 사용된 모든 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다[34].

또한 본 연구에서 사용된 측정도구의 개념타당성을 검증하기 위해 각 개념의 측정변수들이 단일요인 모델에 의해 수용 가능한 적합도를 보이는지 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며 결과는 <Table 3>에서 보는 바와 같다.

<Table 2> Reliability analysis

Variable	Measuring the number of items	Reliability
Create continuous learning opportunities(CLO)	4	.817
Promote inquiry and dialogue(PID)	3	.759
Encourage collaboration and team learning(ECT)	4	.848
Empower people toward a collective vision(ECV)	4	.865
Establish systems to capture and share learning(ECS)	4	.817
Connect the organization to its environment(COE)	4	.812
Leaders model and support learning(LSL)	4	.830

<Table 3> Confirmatory factor analysis

Variable		Goodness of fit
Human Factors	CLO	$\chi^2=161.791^{**}$ , GFI=0.933, AGFI=0.905, CFI=0.971, NFI=0.942, IFI=0.971, RMR=0.028, RMSEA=0.055
	PID	
	ECT	
	ECV	
Structural Factors	ECS	$\chi^2=92.791^{**}$ , GFI=0.950, AGFI=0.923, CFI=0.978, NFI=0.953, IFI=0.979, RMR=0.026, RMSEA=0.051
	COE	
	LSL	

\*:P<0.05, \*\*:P<0.01

#### 3.4.2 측정도구의 상관분석

<Table 4>는 본 연구에서 설정한 모형을 검증하기 위해 사용될 모든 변수들의 각 변수들 간의 평균, 표준편차 그리고 상관관계계수를 보여주고 있다.

### 3.5 결과분석

#### 3.5.1 구조모형 적합도 평가

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 변인들 간의 관계를 살펴보는 구조모형에 대한 분석을 실시하였으며, 본 구조모형의 적합도를 평가하였다. 모형적합도의 해석기준과 결과치를 보면 <Table 5>와 같다.  $\chi^2=88.881^{**}$ , GFI=0.959, AGFI=0.923, CFI=0.987, NFI=0.972, IFI=0.987, RMR=0.014, RMSEA=0.051로 본 연구에서 제시한 구조방정식의 적합도는 전체적으로 양호한 것으로 나타났다[35].

<Table 4> Variable correlations

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
CLO	3.70	.694	1												
PID	3.51	.737	.763**	1											
ECT	3.39	.792	.684**	.777**	1										
ECV	3.61	.727	.664**	.677**	.783**	1									
ECS	3.43	.732	.627**	.607**	.710**	.713**	1								
COE	3.59	.754	.597**	.621**	.665**	.665**	.695**	1							
LSL	3.73	.693	.591**	.654**	.648**	.662**	.690**	.803**	1						
Self-efficacy	3.89	.621	.498**	.532**	.496**	.473**	.421**	.592**	.550**	1					
Hoping	4.03	.617	.482**	.473**	.461**	.389**	.371**	.499**	.478**	.737**	1				
Optimism	3.83	.686	.439**	.497**	.496**	.495**	.389**	.565**	.510**	.671**	.665**	1			
Resiliency	3.97	.632	.429**	.481**	.454**	.424**	.358**	.507**	.505**	.714**	.688**	.647**	1		
New ideas	3.71	.711	.427**	.424**	.461**	.420**	.401**	.467**	.445**	.625**	.497**	.495**	.576**	1	
Sympathy of innovation	3.72	.734	.423**	.434**	.442**	.430**	.424**	.493**	.443**	.577**	.481**	.463**	.586**	.705**	1

\*\*P<0.01

<Table 5> Goodness of fit test about path analysis

Goodness of fit test	Interpretation criterion	Results
$\chi^2$	p<.05	88.881**
GFI	more than .9	.959
AGF	more than .9	.923
CFI	more than .9	.987
NFI	more than .9	.972
IFI	more than .9	.987
RMR	below .05	.014
RMSEA	.1 - .08: normal .08 - .05: good below .05: excellent	.051

\*:P<0.05, \*\*:P<0.01

### 3.5.2 가설검증 결과

학습조직 구축요인이 심리적 자본과 혁신행동에 영향을 미칠 것이라는 가설 1, 2, 3, 4, 5와 심리적 자본이 매개 역할을 할 것이라는 가설 6을 검증하기 위해 학습조직 구축요인인 인적요인과 구조적요인을 독립변수로 하고 심리적 자본을 매개변수, 혁신행동을 종속변수로 하여 구조모형 분석을 실시하였다. 그 결과는 <Table 6>과 [Fig. 2]에서 나타나 있다.

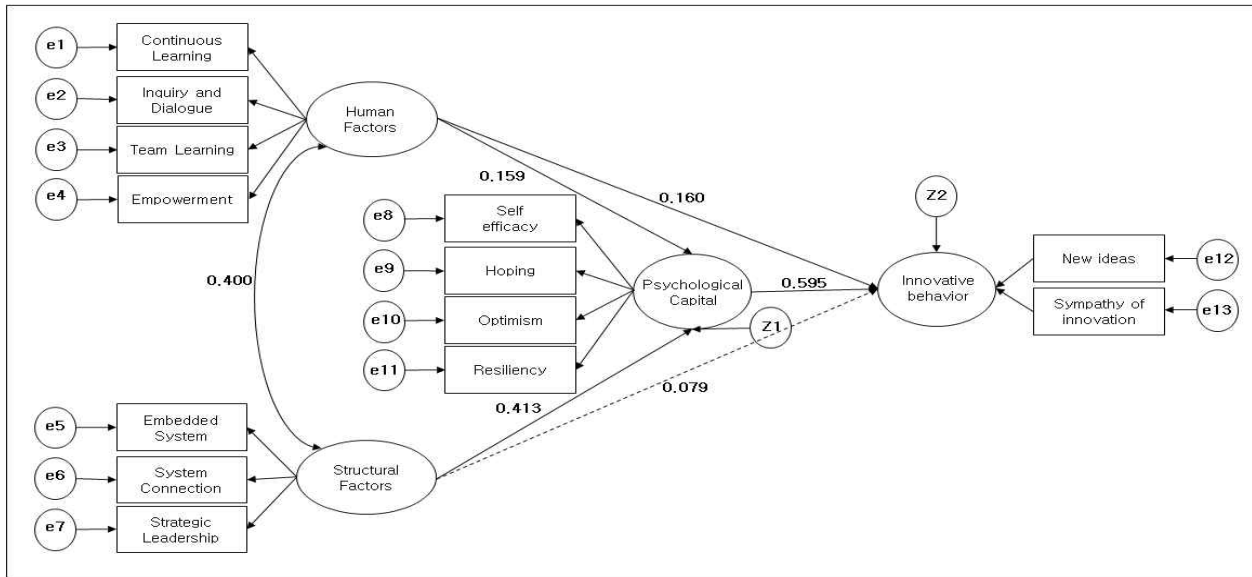
<Table 6> Hypothesis Test Result

	Channel	Estimate	C.R.
H1	Human Factors → Innovative Behavior	.160*	2.155
H2	Structural Factors → Innovative Behavior	.079	.838
H3	Human Factors → Psychological Capital	.159*	1.995
H4	Structural Factors → Psychological Capital	.413**	5.122
H5	Psychological Capital → Innovative Behavior	.595**	6.457

\*:P<0.05, \*\*:P<0.01

가설검증 결과는 <Table 6>에서 보는 것과 같다. 학습조직 인적요인과 혁신행동의 관계에서 경로계수가 .160, P<0.05 범위 내에서 유의하게 나타나 가설 1은 채택되었다. 학습조직 구조적요인과 혁신행동의 관계에서는 경로계수가(.079) 유의수준 0.05를 충족하지 못하므로 가설 2는 기각되었다. 학습조직 인적요인과 심리적 자본의 관계에서 경로계수가 .159, P<0.05 범위 내에서 유의하게 나타나 가설 3은 채택되었다.

학습조직 구조적요인과 심리적 자본의 관계에서는 경로계수가 .413, P<0.01 범위 내에서 유의하게 나타나 가설 4는 채택되었다. 심리적 자본과 혁신행동의 관계에서 경로계수가 .595 P<0.01 범위 내에서 유의하게 나타나 가설 5는 채택되었다.



[Fig. 2] Result of Research

학습조직의 인적요인이 혁신행동에 미치는 직접효과 .160은 심리적 자본을 통한 간접효과 .0946보다 크므로 부분 매개효과가 있는 것으로 파악되었다( $.159 * .595 = .0946 < .160$ ). 그리고 학습조직의 구조적 요인이 혁신행동에 미치는 직접효과는 유의하지 않은 .079은 심리적 자본을 통한 간접효과 .2457보다 작으므로 완전매개효과가 있는 것으로 파악되었다( $.413 * .595 = .2457 > .079$ ). 따라서 가설 6은 일부 채택되었다.

#### 4. 결론

##### 4.1 연구결과의 요약

산업·기술 간의 융복합화와 경영전문화의 경향이 날로 가속화되고 있으므로 개개인의 능력극대화를 기반으로 한 인적자원이 가장 중요한 경영자원으로 대두되고 있다. 이러한 상황에서 기업들은 생존을 위해 어떠한 새로운 변화에도 적응할 수 있으며 전문지식을 지속적으로 학습하고 이를 통해 지식을 재창조하는 능력을 키우기 위한 새로운 지식창출전략으로서 학습조직을 적극적으로 활용하고 있다.

최근 들어 개인의 가치수준은 나날이 증대되고 있어 조직관리 방식에서도 구조, 시스템, 프로세스 중심형 방식 대신에 가치, 공감, 의미, 협력, 자율 등과 같이 구성원

들의 심리 및 행동적 측면을 중시하는 실정이다[9]. 그러나 기존 학습조직의 연구는 학습결과를 활용하는데 적합한 환경을 조성하고 장애물을 제거하는 요인과 같은 상황적 변수와의 연구에서는 조직단위 요인들 수준에만 한정되었다.

본 연구는 개인 수준의 행동분야 개념들이 나날이 중요해지고 있음에도 불구하고 여전히 학습조직분야에서의 상황적 역할에 대한 개인행동에 대한 실증연구는 매우 부족한 실정을 감안하여, 학습조직 직무수행자들의 고성과 작업태도를 가능하게 하는 심리적 요인들을 체계적으로 개념화한 심리적 자본 이론을 적용해 보고자 했다. 따라서 학습조직 구축요인이 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 또한 조직 구성원의 심리적 자본이 두 변수 사이에서 어떠한 매개적 기능을 하는지를 규명함으로써, 직무태도 변수에 학습조직 구축요인 및 심리적 자본이 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 학습조직 인적요인은 혁신행동과 심리적 자본에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

학습조직이 지속적으로 학습을 할 수 있는 다양한 기회와 부서별 권한을 제공하고, 팀 학습과 활발한 대화를 나눌 수 있는 환경을 조성한다면, 조직 구성원들의 긍정적인 심리적 강점을 활용하여 진취적인 사고와 행동, 문제해결의 새로운 아이디어 및 실행력을 이끌어내는 혁신



행동이 향상된다는 것을 확인할 수 있다.

둘째, 학습조직 구조적요인은 혁신행동에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나, 심리적 자본에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 내부지식의 공유 및 이해관계자의 상호연계 노력 그리고 상사의 코칭은 긍정적 심리적 강점을 살리는데 도움을 주지만 혁신행동으로까지는 미치지 않은 것을 의미한다.

셋째, 학습조직 구축요인과 혁신행동의 관계에서 심리적 자본의 매개효과를 살펴보면, 심리적 자본이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치므로 학습조직 인적요인과 혁신행동의 관계에서 심리적 자본은 부분매개 역할을 하고 있는 것으로 나타났으며, 반면에 학습조직 구조적 요인과 혁신행동과의 관계에서의 심리적 자본은 완전매개 역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

이것은 학습조직 구조적 요인이 혁신행동으로 이어질 수 있도록 하려면 심리적 자본의 요인들이 기본적으로 충족될 수 있도록 조직의 효율화를 이루어야 한다는 것을 의미한다.

#### 4.2 시사점과 한계 및 향후 과제

이러한 연구결과는 학습조직 육성정책이나 수행지침과 관련하여 새로운 가이드라인을 제공할 수 있을 것으로 판단되며, 다음과 같은 이론적·실무적 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 학습조직을 기존의 시스템적 사고 관점이나 학습 지향적 관점, 전략적 관점을 벗어나 균형적 관점에서 학습조직을 구축 할 수 있는 관점을 보완하였다. 또한 학습조직 구축요인이 인적요인과 구조적 요인이 갖는 특성에 따라 연구결과가 다르게 나타날 수 있다는 시사점을 얻었다. 구조적 요인과 인적 요인이 심리적 자본과 구체적으로 어떠한 인과관계를 가지고 상호 유효하게 작용하는지를 알 수 있다. 따라서 조직구조와 구성원의 직무관련성을 세부적으로 파악할 수 있을 것이다.

둘째, 기존의 학습조직에서 간과되었던 조직 구성원의 개인 가치를 살펴볼 수 있는 심리적 자본을 변수로 설정하여 이들의 인과관계를 파악한 것은 조직구성원의 심리적 자본이 조직활동의 혁신적 행동에 중요한 요소가 되는 것을 알 수 있었다.

이것은 학습조직의 구축과정에 개인의 강점과 잠재력

에 초점을 맞추어 그것을 개발하고 육성함으로써 스스로 삶의 만족과 행복감을 느끼고, 조직에서는 효과적인 업무성과를 가능하게 하므로 심리적 자본과 같은 개인수준의 행동요인들이 학습조직에서 더욱 강조될 것으로 생각된다.

셋째, 학습조직의 전반적인 구축요인들을 제대로 갖추는 것도 중요하지만 혁신행동과 같은 성과변수에 심리적 자본이 매개변수로 작용하는 과정을 확인함으로써 이에 상응하는 구성원들의 상황적 변수 관리를 더욱 다양하게 구체화시켜 보다 효과적이고 안정적으로 학습조직의 성과창출이 이루어지게 실무적으로 응용할 수 있을 것이다.

그러나 기업의 학습조직을 구축하는데 필요한 요소로 인적 요인과 구조적 요인에 국한한 것이 연구결과의 좀 더 보편적인 활용에 제약요인이 된다. 그리고 서비스나 비영리 분야와 같은 좀 더 다양하고 구체적인 직군과 업종으로 대상을 확대할 필요가 있다.

여전히 학습조직분야에서는 개인수준의 심리적 요인을 다룬 연구는 매우 부족한 실정이므로, 보다 효율적인 학습조직 구축을 위해 더욱 다양한 심리·행동·구조 간의 변수를 고려한 연구가 향후의 과제가 될 것이다.

#### REFERENCES

- [1] Drucker, Peter F. 'Post capitalist society', Harper-Collins, New York, NY., 1994.
- [2] Daft, R. L., "The leadership experience", Mason, OH: Thomson South-Western, 2009.
- [3] Jong-Man, Lee, "Relationships between Activities of Learning Organizations and Transfer of Learning to the Jobs and Innovativeness: Focused on the Moderating Effects of Self-Regulated Learning", Korea association of business education, 2009.
- [4] Lussier, R. N., "Management: Concepts, applications and skills development", USA: International Thomson Publishing, 1997.
- [5] Song, Kim, and Kolb, "The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment", John Willey and Sons, Vol. 20, No. 2, pp. 147-167,

- 2009.
- [6] Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B. and Howton, S.W., "The leadership between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment", *Human Resources Development, Quarterly*, Vol. 13(2), pp. 5-22, 2002.
- [7] Davis, D. and Daley, B.J., "The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance", *Human Resources Development International*, Vol. 11(1), pp. 51-66, 2008.
- [8] Garvin, D.A., Edmondson, A.C., and Gino, F., "Is yours a learning organization?", *Harvard Business Review*, Vol. 86, 2008.
- [9] Luthans, F., Luthans, K. W. and Luthans, B. C., Positive psychological capital: Beyond human and social capital, *Business Horizons* Vol. 47(1), p. 46, 2003.
- [10] Luthans, F., and C. M. Youssef, Emerging positive organizational behavior, *Journal of Management*, Vol. 33, pp. 321-349, 2007.
- [11] Janssen, O., "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73(3), pp. 287-302, 2000.
- [12] Young-Man, Yu, Learning organization in knowledge economy, 1995.
- [13] Senge, P. M., *The fifth discipline field book: Strategics and tools for building a learning organization*, New York: Double day, 1990.
- [14] Bennet, J.K. and O'Brien, M.J., "The Building blocks of the learning organization", Milwaukee, Wisconsin, 1994.
- [15] Watkins, K.E. and Marsick, V.J., "Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change", San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [16] Therin, F., Organizational learning and innovation in high-tech small firms, *System Science*, Proceeding of the 36th annual Hawaii international conference on pp. 6-9, 2003.
- [17] Baker, W. E., and Sinkula, J. M., The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance., *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27(4), pp. 411-427, 1999.
- [18] Robbins, S. P., *Organizational Behavior*(8th ed.), N. J. :Prentice Hall, 1998.
- [19] Liao, L. F., A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation, *Human System Management*, Vol. 25, pp. 227-23, 2006.
- [20] Bierema, Laura, David Berdish, "Implementing the learning organization: a case study" E. F. Holton, II (Ed), *Proceedings of the Academy of Human Resources Development 1995 Conference*, St. Louis, MO. 1995.
- [21] Sun Lee, A Study on the relationships between Learning Organization and Organizational Effectiveness, master's degree, Korea University, 1999.
- [22] Jin-Kwan Kim, A study on the relationship of learning organization and organizational performance, master's degree, Korea University, 1997.
- [23] Bandura, A., *Self-Efficacy: The Exercise of control*, New York: W. H. Freeman, 1997.
- [24] Snyder, C. R., Hope Theory: Rainbows in the Mind, *Psychological Inquiry*, Vol. 13, pp. 249-279, 2002.
- [25] Seligman, M. E. P., *Learned optimism*, New York, Pocket books, 1998.
- [26] Mansten, A. S. and Reed, M. J., Resilience in Development, In C. R. Snyder Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, pp. 74-88, 2002.
- [27] Luthans, F., B. J. Avolio, J. B. Avey and S. M. Norman, Positive psychological capital: measurement and relationship performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, Vol. 60(3), pp. 541-572, 2007.
- [28] Luthans, F., S. M. Norman, B. J. Avolio, and J. B.

Avey, The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate?, employee performance relationship, *Journal of Organization behavior*, Vol. 29(2), pp. 219-238, 2008.

- [29] Bieschke, K. J., Bishop, R. M. and Garcia, V. L., "The utility of the research self-efficacy scale", *Journal of career assessment*, Vol. 4, pp. 59-75, 1996.
- [30] Bong, M., "Test of the international/external frames of reference model with subject-specific academic self-efficacy and frame-specific academic self-concepts", *Journal of educational psychology*, Vol. 90, pp. 102-110, 1998.
- [31] Kyoung-Jae Kim and Beom-Ku Chung, A Study on the Effects of Social Capital and Psychological Capital on Innovation Performance, *Productivity review*, Vol. 21, pp. 191-217, 2007.
- [32] Watkins, K. E. and Marsick, V. J., "Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change", San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [33] Janssen, O., Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands and job performance and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 1039 - 1050, 2003.
- [34] Nunnally, J. C., *Psychometric theory*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, McGraw-Hill, 1978.
- [35] Bagozzi, R., and Yi, Y., On the evaluation of structural equation models, *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 16(1), pp. 74-94, 1998.

노수근 (Roh, Soo Kun)



- 2010년 2월 : 경운대학교 경영학과 (경영학사)
- 2012년 2월 : 경일대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2006년 1월~현재 : 포스코경영 연구소 수석컨설턴트
- 관심분야 : 조직행동
- E-Mail : campus1008@naver.com

권중생 (Kwon, Joong Saeng)



- 1979년 2월 : 경북대학교 경영학과 (경영학사)
- 1985년 2월 : 경북대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1991년 2월 : 경북대학교 경영학과 (경영학박사)
- 1988년 3월~현재 : 경일대학교 경영학과 교수

- 관심분야 : 인사, 조직행위
- E-Mail : kjsaeng@kiu.ac.kr