

# 건설회사의 생산성 향상을 위한 조직몰입에 관한연구

김도균\* · 강경식\*\*

\*명지대학교 산업경영공학과 · \*\*명지대학교 산업경영공학과 교수

## A Study on organizational commitment for improving productivity construction company

Do-Gyun Kim\* · Kyung-sik Kang\*

\*Department of Industrial Management Engineering, MYONGJI University

### Abstract

This paper provides a basic organizational commitment research for the study was conducted academic research, especially acidic improvements in the construction industry for a job commitment on organizational commitment. In this paper, first results are derived for literature to study and improve productivity and derive a major cause of job involvement of construction companies based on it for critical that the rationale organization.

**Keyword :** leadership, Vision / Strategy Share, Working conditions, Communication, Business productivity, Job Satisfaction, Job Involvement, Job Involvement, lJob Satisfaction, eadership, Vision / Strategy Share, Working conditions, Communication, Business productivity

## 1. 서론

### 1.1. 문제의 제기

국내 건설산업은 거시 경제를 좌우할 수 있는 기간산업으로 '15년 기준 GDP의 약 18%를 차지하고 (제조업 전체 26%, 서비스업 6%) 있으며, 경기 회복기의 건설 투자 주도를 SOC, 공공산업 등이 하고 있다. 공익을 위한 공공사업의 비중이 타 산업 대비 높으며, 정부 정책에 따른 시장영향이 높은(부동산 정책, 세금, 금리 등) 정책 산업이다. 더불어, 외주 및 공급업체와의 협력 관계에 기반한 산업으로 디젤로퍼, 금융, 설계, 시공, 감리 등 유기적 관계를 통한 수행 사업을 주로 하는 네트워크 산업이며, 수주산업으로 생산기간이 길어 경기 Cycle에 따라 수요, 공급이 민감한 발주자/생산자간 직거래 주문생산 방식이다. 이러한 건설사의 특성상 생산성 향상이야말로 회사 존립에 있어서 가장 중요한 핵심

역량으로 구성원의 조직 몰입이야말로 가장 중요한 Resource인 것이다. 이에 생존경쟁에서 살아남기 위한 대안으로 조직의 직무몰입을 고려해 볼 필요가 있다. 건설업은 위험도가 높고, 연구개발비에 대한 투자율이 높으며, 무엇보다도 지식과 학습을 기반으로 빠르게 움직이는 조직이 향후에 요구되는 것이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 최근 거시적 경제 환경의 변화 속에서 건설업을 대상으로 학습조직의 다섯 가지 구성개념에 대한 외적타당성을 실증 분석하여 학습조직 구축의 필요성과 방법에 대해서 논하고자 한다.

### 1.2 연구목적

산업사회에서 지식, 정보화 사회로 급격히 변화함에 따라 더 이상 규모의 경제와 자본의 논리에 입각한 대기업 중심의 경제정책만으로 글로벌 무한 경쟁체제하에서 생존하기 힘든 시대가 되었다.

†Corresponding Author : Kyung-Sik Kang, Industrial and Engineering, Myongji University, Yongin 449-728, Korea

Received January 14, 2017; Revision Received February 18, 2017; Accepted March 23, 2017.

따라서 우리 경제가 보다 창의적이고 지식부가가치 창출을 통한 고도사회로 전환하기 위해서는 무엇보다도 기술집약적이고 혁신적인 경제구조로의 개편이 요구되며 이런 맥락에서 건설업의 지속적인 육성은 우리 경제가 무한경쟁체제에서 살아남는데 무엇보다도 우선적인 과제가 될 것이다.

건설업에 대한 기존의 연구는 주로 창업자의 특성이거나 기업가 정신에 관련된 연구, 건설업의 성과나 성과와 관련된 연구, 건설산업의 행태나 국가적 차원에서 건설산업에 대한 지원방향을 논의하는 것이 연구의 주를 이루어왔다. 최근 들어 벤처기업의 경쟁력을 확보하기 위한 연구들-조직설계, 인적자원관리 등이 조금씩 진행되고 있지만 본 연구의 핵심인 학습조직관련 연구는 전무후무한 상태이다.

건설회사가 장기적인 성장을 위해서는 학습에 대한 시간과 재무적 관점의 투자가 중요할 것이다. 신기술개발과 같은 시간을 요하는 연구개발은 단기적인 능력축적만으로 지속적인 힘을 갖기 어렵기 때문이다. 재무적으로 여유치 않은 건설회사가 대부분이어서 재투자가 어려운 현실이지만 건설회사의 지속적인 발전을 위해서는 매우 절실하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 건설회사의 조직(팀)효과성을 극대화하기 위해 팀 단위의 분석적 연구를 통하여 직무몰입 마련을 위한 방안을 제시하고자 한다.

### 1.3 연구방법

본 연구는 직무몰입의 저해요소 제거 및 조직의 성과 향상을 위해 실시한 「직무 몰입도 진단 및 개선 Project」를 통해 총 33개의 개선과제와 15개의 최우선 개선과제를 수립하여 시행하는 것이 필요하다는 것이다. 직무 몰입 저해 요인을 파악하고, 임직원의 직무 몰입도 향상을 통해 조직의 성과향상을 도모하고 또한, 근무시간 단축에 따른 '업무 집중도 향상' 방안 및 Work & Life Balance 확보에 초점을 두고자 하였다. 본 연구의 내용은 다음과 같이 전체 5개의 장으로 구성되었다. 제 1장에서는 문제 제기 및 목적, 연구 범위 및 방법에 대해서 제시하였다. 제 2장에서는 직무몰입의 정의와 특징 및 현황을 분석 하였으며 국내 건설회사에 대한 현황 분석을 통해서 서베이를 통해 비교분석이 가능할 수 있도록 주요 Element를 도출해 내었다. 제 3장에서는 건설회사의 대한 현행 시스템상의 문제점을 분석을 통해서 주요 핵심 Element를 설계하고 정량적 수준평가에 대한 체계적인 수립절차를 제시하였다. 제 4장에서는 수립된 절차를 토대로 직무몰입 평

가 구축 표준모델을 개발 제시하고 실질적으로 각 건설회사에 시스템을 적용 함으로써 효과성 및 기대 효과를 분석하였다.

## 2. 직무몰입의 정의와 특징 및 현황 분석

### 2.1. 팀 구성원의 직무만족, 직무몰입

#### 2.1.1. 직무만족

직무만족에 대한 연구는 산업심리를 다루는 학자들에 의해서 20세기 초부터 활발하게 진행되어 왔다. 직무만족이란 조직구성원들이 가지고 있는 태도의 한 가지 형태로서 직무에 대해 가지고 있는 태도를 말한다. 다시 말하면 직무만족이란 한 개인이 직무에 대해서 가지고 있는 정서적인 선호도를 의미한다.

Locke(1973)는 “직무만족이란 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 모든 경험의 총화, 또는 이러한 경험의 균형 상태에서 일어나는 일련의 태도”라고 정의함으로써 직무만족은 감정과 태도와 관련성이 있음을 인정하고 있다. 또한 직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다 하였다. Beatty와 Schmier(1981)는 “직무만족은 근로자의 직무가치를 달성하고 촉진 하는 것으로써 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 즐거운 감정상태”라고 하였다. 신유근(1997)은 “직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로써 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태”라고 정의하였다. 이상 선행연구자들의 직무만족에 대한 정의를 종합하여, 본 연구에서는 직무만족을 “팀에 가지는 태도로서 자신의 팀을 얼마나 좋아하고 있는가? 혹은 직무에 대해서 느끼는 감성적이고 정서적인 선호도”로 정의하고자 한다.

#### 2.1.2. 직무몰입

직무몰입(Job Involvement)은 조직구성원들이 자신의 일상생활에서 직무가 얼마나 중심적인 가치로 자리매김 하고 있으며 현재 직무에 대해 얼마나 동일시하고 몰두하고 있는지를 설명하는 개념이다.

Vroom(1962)은 직무몰입을 “성과가 개인의 자존에 영향을 미친다고 인지하는 정도”라고 정의하였다.

Saleh & Hosek(1976)의 정의는 네 가지 차원의 직무몰입을 포함하는데 첫째, 개인에게 생활의 중심적 관심으로서 일을 파악하는 것과 둘째, 개인이 직무에 적극적으로 참여하는 것 셋째, 성과와 자존의 부합성 정도 넷째, 직무성과가 자기개념과 일치성 정도라고 기

술했다.

또한 Kanungo(1982)는 “현재 맡고 있는 직무간의 관계에 관한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도”로서 직무 몰입이 욕구의 표출과 직무의 욕구충족 가능성에 대한 지각에 의해 결정된다고 주장하였다. 본 연구에서는 Kanungo의 연구를 중심으로 활용한다.

이상의 직무몰입에 대한 정의를 종합하면 직무몰입은 “조직구성원이 자신의 직무에 동화하여(Identify) 이에 적극적으로 참여하며, 현재 직무에 몰두하고 있는 정도”를 나타낸다고 하겠다. 따라서 직무몰입도가 아주 높은 사람은 자신이 맡은 직무를 매우 선호하며, 그 직무에 최선을 다하게 된다. 또한 직무 몰입정도가 높은 사람은 이직률이나, 결근율이 매우 낮은 것으로 나타나고 업무성과 측면에 까지도 영향을 줄 수 있다.

### 2.1.3. 학습조직과 팀 효과성의 관계

학습조직의 궁극적인 목표는 조직의 경쟁력을 강화해서 조직의 성과(performance)를 높이는 것이다. 학습조직의 성과를 한마디로 규명하기는 쉽지 않지만 일부의 학자들에 의해서 서서히 체계화된 모습을 띠고 있다. 박광량(1996)은 학습조직의 성과를 환경, 조직, 업무, 인간의 네 가지 영역별로 접근하고 있다. 먼저 환경적 차원에서는 특정 시장에서의 진입이나 철수가 경쟁자들에 비해 빨라 수익성과 성장성이 높아진다. 그리고 기존상품이나 서비스에 대해서 고객이 만족하고 이를 적극적으로 광고하고 홍보하게 된다. 또한 외부환경의 불확실성에 대해서 오히려 기회요인으로 인식하여 경쟁자들 보다 더 빨리 성장하게 된다.

조직차원에서는 학습곡선 효과로 인해 지속적인 슬림화가 가능하고 소수 정예의 조직이 된다. 즉 인건비를 낮출 수 있고, 조직 내 거래(결재)시간이나 비용이 줄어들고 관리비용(monitring cost)을 절약할 수 있다.

업무차원에서는 지속적인 개선을 통해 생산성과 품질을 향상하고 불량률을 줄이게 된다. 신제품 개발 및 출하시간이 줄어들고 특허권의 중대를 기대할 수 있다. 담당업무가 일종의 학습과제가 되어 자율적으로 업무 프로세스 개선이 일어나고, OJT가 활발하게 시간과 비용을 절약할 수 있다.

인간 차원에서는 개개인의 능력개발이 이루어져 외부 노동시장에서 높은 가치를 인정받게 된다. 새로운 능력이나 지식의 지속적인 습득으로 인한 즐거움 내지는 재미로 인해 직무만족도가 높아지고 이직률이 줄어든다. 조직원들은 겸손하게 되고, 인사를 둘러싼 불만

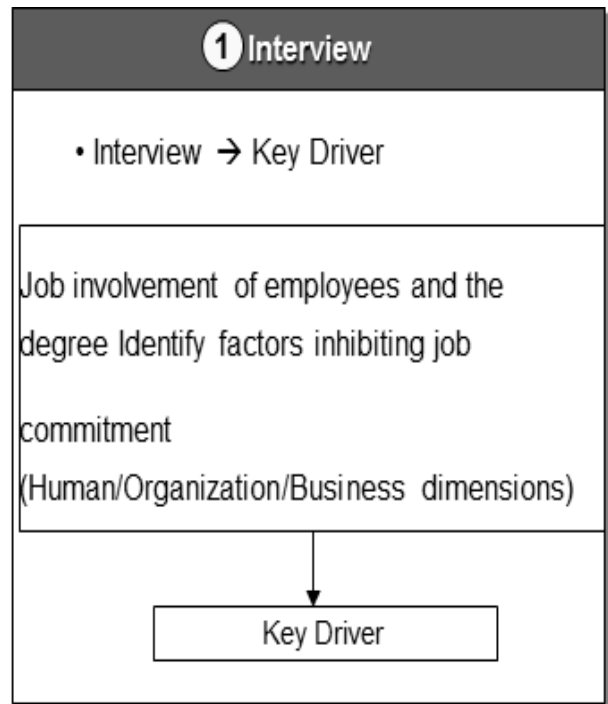
이 비교적 줄어들게 된다. 우호적이고 역동적인 분위기로 인해 기존 인력들의 직장만족도가 높아지고 능력 있는 인재들이 많이 모여들게 된다. 이러한 제반 효과들은 불량률, 이직률, 고객만족지수, 인당생산성, 임금수준, 직무/직장 만족지수 등에 의해 복합적으로 측정될 수 있다.

이상과 같이 학습조직과 조직성과(팀 효과성)의 관계성을 찾아보았다. 본 연구에서는 학습조직의 네 가지 성과차원 중 인간차원에서의 조직성과에 대해서 측정하기로 한다. 조직차원의 성과를 측정함에 있어서 팀 단위의 분석을 통한 미시적 접근법을 사용하여 팀 효과성 즉 팀 구성원이 느끼는 직무만족과 직무몰입정도를 측정하고자 한다.

## 2.2. 진단 및 개선 프로세스

### 2.2.1 인터뷰

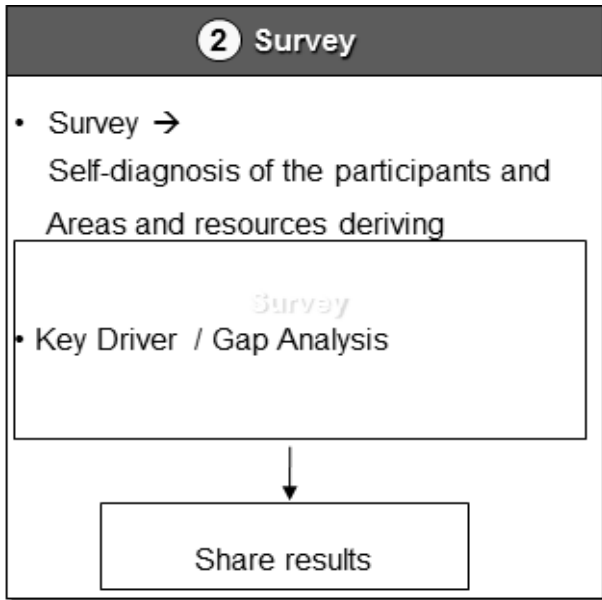
Interview를 통해 직무몰입 저해요소 및 Key Driver 도출하는 것이 첫 번째 프로세스로서, 국내 건설사를 대상으로 “직무몰입 구축과 팀 효과성”을 조사하기 위해 마련되었다. 건설회사가 경쟁력을 갖추기 위해서는 새로운 지식을 끊임없이 획득하고 공유하는 문화가 형성이 되어야 한다.



[Figure 1] Interview process

2.2.2 Survey

객관적이고 인터뷰를 통해 도출된 주요 Issue에 대해 Issue 및 Key Driver 도출을 위한 각 조직별로 직원들의 의식을 파악하기 위해 워크샵 참가자를 대상으로 Survey를 실시하는 것이다.



[Figure 2] Survey process

2.2.3 워크샵

조직별 Workshop을 통해 Key Driver별 ISSUE에 대한 공감대 형성과 함께 실행 개선(안)을 도출하는 것이 필요하다.



[Figure 3] Workshop process

3. 시스템상의 문제점으로 위한 개선

3.1. 효과성 이론의 고찰

효과성이라는 개념은 흔히 효율성, 능률, 생산성, 경제성 등과 같이 혼용되어 사용되고 있다. 효과성이란 효율성, 유연성, 만족도를 포괄하는 개념이며 일반적으로 설정된 목표의 달성정도를 의미한다. 반면 효율성은 목표 달성을 위해 투입된 자원이 효율적으로 사용되었느냐의 여부에 따라 구분해서 사용한다. 본 절에서는 팀 효과성 이론을 바탕으로 팀 구성원의 직무만족, 직무몰입, 학습조직과 팀 효과성의 관계에 대해 고찰하기로 한다.

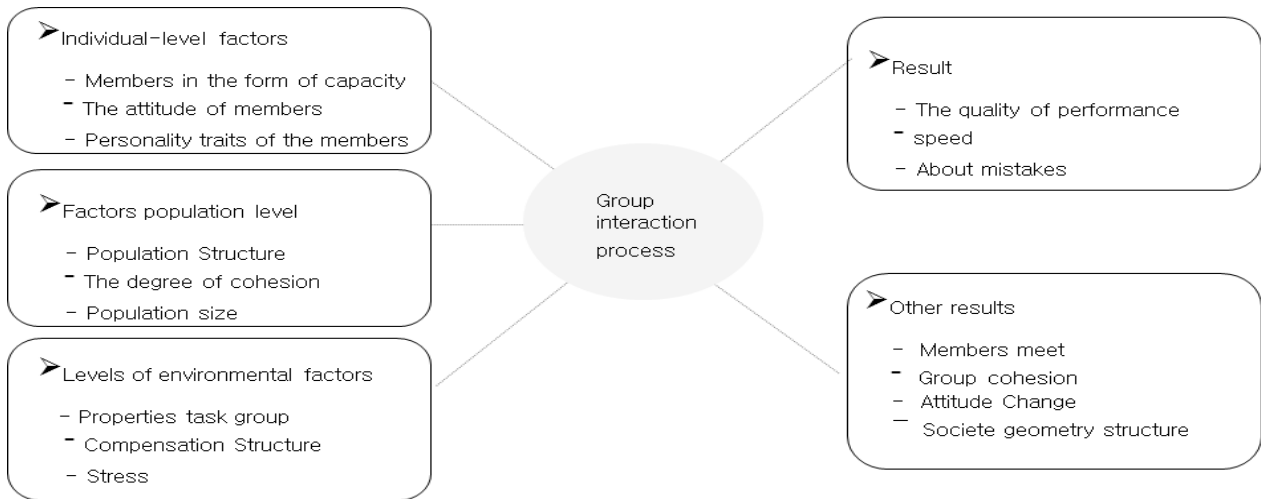
3.2. 팀 효과성

팀 효과성의 개념을 고찰하기 전에 팀과 집단에 대한 개념을 살펴볼 필요성이 있다. 일반적으로 실무에서는 팀이라는 용어를 많이 사용하는 경향이 있고 반면에 학자들은 집단이라는 용어를 많이 사용하고 있다. 그러나 한국기업에 있어서 팀에 대한 개념이 집단의 개념과 구별 없이 사용되고 있는 실정이기 때문에, 본 연구에서는 팀과 집단을 같은 개념으로 취급하고자 한다. 조직효과성에 대한 개념이 학자마다 상이하듯이 팀 효과성에 대한 개념도 모호한 점이 많다.

Cohen & Bailey(1997)는 팀 효과성을 3가지 차원으로 구분한다. 첫째, 생산성, 고객만족, 품질 등과 같은 성과 측면과 둘째, 팀 구성원의 만족, 몰입, 신뢰 등과 같은 구성원의 태도 측면과 셋째, 팀 구성원의 이직, 결근과 같은 구성원의 행위 측면이다.

Shea & Guzzo(1984)는 팀의 효과성을 구체적인 제품 또는 서비스의 생산으로 보고, 이를 결정하는 요인으로 업무의 상호 의존성, 과업의 상호 의존성(성과와 보상간의 관련성), 집단적 신념 등을 강조하고 있다. Hackman(1986)은 과업차원, 사회적 차원, 개인차원에서 팀 효과성을 정의하고 있다. 과업차원에서는 산출물의 질과 양, 시기적절성을 충족하는 정도를 의미하며, 사회적 차원에서는 업무를 수행하는 과정이 미래 상호의존적으로 일할 수 있는 구성원의 능력을 얼마나 증진할 수 있는 것인가의 정도를 의미한다. 마지막으로 개인차원은 팀의 경험이 팀 구성원의 성장과 복지에 얼마나 기여할 수 있을까 정도를 의미한다.

Sundstrom(1996)등은 성과 및 팀 성장력 측면에서 팀 효과성을 정의하고 있다. 성과측면에서는 팀의 제품, 서비스, 정보, 의사결정과 같은 산출물을 받아들이는 정도를 말하며, 팀 성장력 측면에서는 구성원 만족과



[Figure 4] The "input-process-output" model of McGrath (1964)

팀 미래전망을 나타내며, 이것은 구성원의 만족, 참여, 함께 일하고자 하는 의지를 포함한다. 이상 학자들의 정의를 종합하여, 본 연구에서는 팀 효과성을 “팀 구성원들이 직무에 대해서 느끼는 만족, 직무에 몰입하는 정도, 팀 목표달성에 반응하는 정도” 로 정의한다.

### 3.3. 팀 효과성에 대한 선행연구

팀(집단)에 대한 초기 연구 중 대표적 연구로 McGrath의 연구를 꼽을 수 있는데, 그는 “투입-프로세스-산출” 모형으로 작업팀의 성과에 대한 모형을 제시하였다. 이후 팀 효과성을 연구하는 학자들은 이를 팀 효과성의 일반모형으로 인식하고 이를 기본으로 한 팀 효과성 모형들을 제시하였다. 본 연구에서는 대표적 연구자인 McGrath의 모형과 국내 연구 사례를 살펴보기로 한다.

McGrath(1964)는 개인수준, 집단수준, 환경수준에서 팀 성과에 영향을 미치는 요인을 제시하였는데 이러한 요인들은 집단 상호작용 프로세스를 통하여 팀 성과에 영향을 미친다. 즉 구성원의 능력, 태도, 성격과 같은 개인수준들의 요인과 집단구조, 규모, 응집성과 같은 집단수준의 요인들 및 집단과업의 특성, 보상구조, 스트레스 정도와 같은 환경수준의 요인들은, 투입 변수들로서 이들은 집단 상호작용이라는 프로세스를 통하여 성과의 질, 속도, 실수의 정도, 구성원만족, 집단응집력, 태도변화, 소시오메트릭구조 등과 같은 산출 변수들에 영향을 미치는 것이다. McGrath의 “투입-프로세스-산출” 모형은 [Figure 4]와 같다.

한편 팀 효과성에 관한 국내의 연구는 주로 리더십 이론 연구, 팀제 연구 등과 함께 병행하여 연구되어 왔

다. 리더십이론 연구를 보면 리더십의 유형에 따라서 -카리스마리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십- 팀 내부 효과성을 측정하는 연구가 시도 되었다. 또한 팀제 연구에 바탕을 둔 팀 효과성 연구로는 팀제의 특성에 비추어 팀 몰입도, 직무만족, 팀 협력, 팀 응집성, 팀웍, 팀 권능감, 아이디어도출 등을 규명하는 연구가 진행 되었다.

이상에서 살펴 본 바와 같이, 팀의 효과성과 관련된 최근의 연구들은 팀의 구조적 특성이나 리더십 측면에서 팀의 효과성을 규명하려는 시도가 대부분이었다. 그러나 팀의 효과성을 학습조직의 측면에서 규명하려는 시도는 거의 없었다고 생각된다. 이에 본 연구는 팀 구성원이 느끼는 직무만족과 직무몰입의 하위변수를 가지고 팀 효과성을 측정하기로 한다.

## 4. 직무몰입 평가 구축 표준모델 및 시스템 적용시 효과성 분석 (학습조직 측면)

### 4.1. Community 기획

#### 4.1.1. 핵심 활동

활동 범위 결정, 참여자 모집, 공통 니즈(needs) 규정, 목표의 정의를 목표로 하는 것이 필요하다.

#### 4.1.2 새로운 community 결성의 기폭제

Community는 독단적인 명령에 의해서는 만들어 질 수 없다. 토대를 만들거나, 결성 이후에 이들을 인정하고 활동을 촉진할 수는 있으나, 원칙적으로 이들은 자연발생적으로 자연스럽게 생겨나야 한다. 보통의 경우,

community 결성 초기에는 그 필요성(예. 사업상의 문제, 새로운 기술의 파과 등)을 알고 있는 지지자/옹호자들에 의해 활동이 자극 받고 고무된다. 커뮤니티가 시작되는 공통적인 이유는 기업의 인식이 기능중심에서 사업부 중심으로 바뀌기 때문이며, 이러한 사실은 초기에 함께 업무활동을 하던 기능전문가들이 이제는 분산되고 있다는 뜻이다. Community는 원칙적으로 실제적인 문제에 적합하다. 이는 다양한 시각이 주는 장점이며, 이러한 문제들은 해결을 위해서 몇 주 또는 몇 달(몇 일이나 몇 년이 아닌)의 기간범위를 가진다. 그리고 Community가 성장해 감에 따라, community들은 기존의 문제들을 재정의 하고 새로운 문제들을 추가하게 된다.

#### 4.1.3. 기획 및 착수 활동

이 시기에 우선적으로 정리되어야 하는 문제는 “새로운 community가 필요한가?”이다. 어떤 조직들은 분류목록을 개설해 놓아, 기존 community의 존재여부를 쉽게 찾을 수 있도록 하고 있으며, 이러한 정보들이 새로운 community에게 알려지도록 매개역할을 제공하고 있다. 이는 비슷하게 연관된 지식도메인을 가진 community가 지나치게 많을 경우, 참가자들의 역량은 분산될 수 있기 때문이다. 그리고 많은 새로운 community들은, 기존 community들의 지식을 좀더 세분화된 하부분야(sub-division)로 특화함으로써, 자연스럽게 발전된다. 새로운 community가 시작하기 위해서는 많은 것이 필요한 것은 아니지만, 관련 지식분야의 잠재적 구성원들의 참여를 위한 공통 기반을 찾는 시간은 필요하다. Community를 기획하는 것은 사업기획을 하는 것 같은 공식활동이 아니다. 이러한 community 기획은 적절한 환경을 창출하고 community 구성의 핵심요소들을 전반적 입장에서 언급하는 것 등이 포함되는 활동이다. 다음은 기획단계에서 고려되어야 할 사항들이다:

- 1) 지식 도메인의 명확한 표현 - 범위는 어디까지이며, 그 외의 것들은 무엇인가?
- 2) 핵심 이슈의 식별 - 구성원들이 무엇에 열정적인가?
- 3) 사업 가치 - 시작시기에 잠재적인 이익을 명확히 표현하는 것은 이후에 필요한 경영진의 지원을 이끌어 내는데 도움이 될 것이다.
- 4) 핵심 그룹 - 해당 community에 주요하게 기여하는 핵심 인원들을 식별(잠재적 조정자 및 리더 등)한다.
- 5) 구성원 모집 - 적절한 시기에 해당 community 및

그 지향점을 공표; 공개적으로 발표될 수도 있고, 선택된 인원에게만 알릴 수도 있다.

5) 초기 구성 - 적절한 기술적 기반을 결정하고, 가치를 규정하며, 활동 영역을 정의함 Community의 첫 단추를 끼울 때, 하루나 이들의 워크샵을 진행하는 것이 좋다. 이러한 워크샵은 구성원들로 하여금 얼굴을 직접 대면할 수 있게 하고, 토픽을 규정할 수 있도록 한다. 더욱 중요한 것은 이러한 워크샵이 서로의 관계와 신뢰를 향상시키는 것을 더 용이하게 만든다는 것이며, 이러한 서로에 대한 신뢰의 귀중함은 장기간에 걸쳐 나타나게 된다. 이러한 이벤트는 초기 토대를 잡을 때 명확하지 않았던 이슈 발굴의 경우에도 효과적이다.

## 4.2. 개발

### 4.2.1. 핵심 활동

핵심지식의 식별, 구성원들에게 상호 가치(mutual value)를 명확화. 관계 및 활동방식 개발을 목표로 하는 것이 중요하다.

### 4.2.2. 기본사항의 수립

초기 몇 주에 community의 성공 여부를 결정하는 조건들이 결정되기 때문에 초기 시기는 community에 있어 매우 중요하다. 이 시기에 궁지에 빠지는 community들이 있는데, 이는 서로 다른 사람들이 서로 다른 주제를 가지고 있기 때문이며, 또한 참가를 통한 이익을 인식하지 못하기 때문이라고 간단히 말할 수 있다. 핵심적인 사안에 대하여 초점을 가지는 것은 기본적인 사항이기는 하지만 이것만으로는 충분하지 못하다. 초기 구성원들은 다음의 질문에 합의가 이루어져야 한다:

- 1) 지향점 - 우리 community는 무엇을 성취하고자 하는가?; 조직에는 어떻게 이익이 되는가?  
구성원들의 욕구 - 각 구성원들은 community 활동을 통해 무엇을 얻고자 하는가?
- 2) 기본 원칙 - 가치는 무엇인가?; community의 활동에 방향을 제시하는 것은 무엇인가?  
구조; 자원들은 어떻게 조직화되는가?; community의 정보자료(library)는 어떻게 유지되는가?
- 3) 프로세스 - 일상의 활동은 어떻게 이루어지는가?; 어떤 정기회의를 실시하는가?
- 4) 구성원 - 모든 사람에게 열린 조직인가, 아니면 비공개인가?, 즉, 공표하지 않고 선정된 사람들만 구성원으로 받아들이는가?

#### 4.2.3. 코디네이터: 중요역할(The coordinator: an important role)

Community의 성공을 위한 핵심 요소는 community 일상 활동을 두루 살필 수 있는 훌륭한 코디네이터/조정자를 두는 것이다. 많은 기업에서 이들은 이러한 역할을 수행하는데 많은 시간을 할애한다. 훌륭한 코디네이터는 그들의 업무와 훌륭한 네트워크 관리자가 되고자 하는 열정을 가지고 있다. 또한 이들은 인정된 전문 리더가 아니더라도, 그들 동료집단에서 경의를 받는 사람들이다. 이들의 활동은 그 범위가 넓은데, 그 이유는 조정 역할과 보다 일반적인 역할을 구분하기에 도움이 되기 때문이다. 조정자들의 활동 중 많은 부분이 막후에서 일어난다. 이들은 현재의 토픽에 대한 논의에 도움을 줄 수 있는 전문가들을 찾고, 구성원들을 격려하기 위해 많은 노력을 기울이기도 한다. 또한 이들은 community에 악영향을 미치는 구성원들과 조용히 이야기를 나누며 때로는 이들을 구성원에서 제외하기도 한다. 이 단계의 community들은 매우 깨어지기 쉽다. 따라서 보육되고 틀이 잡힐 때까지의 시간이 필요하며, 이 시기에 조직이 직면한 핵심 도전을 활발하게 다루고, 구성원들이 관련 지식을 가지도록, 동기부여를 도와야 한다. Community가 중요한 기여를 한다는 것이 경영진에 잘 전달되면 될수록 구성원 전체적으로나 개인적으로 그들이 필요한 격려와 지원을 조직으로부터 많이 얻을 수 있다. 그리고, 정체성을 정립하고, 구성원 간의 일체감을 향상시키며, 교육적인 분위기를 만들어 가는 것이 이 시기에 필요하다.

### 4.3. 유지 및 발전

#### 4.3.1. 핵심 활동

조직적 역할의 향상, 핵심적인 도메인 지식의 공유에서 탈피해 개발단계로 이동, 경계의 관리, 구성원의 이해와 참여 유지를 목표로 하는 것이다.

#### 4.3.2. 어떻게 활동할 것인가?

초기 개발단계가 지나면, 즉, community 결성을 위해 제기되었던 문제가 해결된 시점이 되면, community는 유지와 개혁이 필요하다. 그렇지 않은 경우, 자연스럽게 소멸될 것이다. (경우에 따라 문제 해결 후, 소멸되는 것이 좋은 방법일 수 있음) 만일 그렇지 않다면, 조정자 관여가 필요하다. 지속되는 의제에 대한 초점을 유지하기 위해 핵심 구성원들이 비

공식적으로 논의하는 것도 좋은 방법일 것이다

community가 발전하는 이 시기에 규정들이 잘 정비되고, community의 조직에서 역할이 보다 명확해진다. 이것은 community의 활동 속에서 보다 공식화되며, 이러한 활동들은 다음을 포함한다:

- 1) 지식 체계도의 작성 및 관리 - 배포하기 위해 가공이 필요한 핵심 지식을 구별하는 것이 중요하다.
- 2) 핵심 도메인 지식에 대하여 조직적으로 책임을 짐; 조직의 인트라넷을 구성/조직화 하고 업데이트하며 이들의 사용과 적용을 지원한다.
- 3) Community를 더 큰 조직으로 더 활발하게 촉진해야 한다.
- 4) Community의 사업적 이익과 가치를 보다 명확하고 명시적으로 정립하여야 한다.

### 4.4. 조직 구조로의 통합

#### 4.4.1. 핵심 활동

사업과의 제휴, 가치 제시, 다른 KM 활동들과 통합, 최상의 community 실천사례 보급, 사회적 자본 강화를 목표로 하는 것이다.

#### 4.4.2. 조직으로의 통합

Community는 조직적인 환경이 뒷받침될 때 성장하고 그 가치를 더한다. 즉, 상호이익과 신뢰에 기반한 양질의 지식공유 문화를 가진 조직들은 좋은 출발을 할 수 있다. 여기서 계속적으로 제기되는 문제는 여러 의제들의 연계성 확보이다. Community는 자신의 의제를 진화시켜 나가는데, 이러한 의제는 개별적인 사업단위의 의제와는 밀접하게 연관이 없을 수도 있다. 사업단위들이 community에 기술적인 해결책을 원하는 경우도 있지만, 다른 사업단위들은 community 지식의 가치를 중요하게 보지 않을 수도 있다. Community가 조직적인 이익을 도모해야 한다면, 그들은 공식적인 기획, 프로그램 및 경영 활동 속에서 인식되어야 한다. 좋은 조직적 환경은 다음의 것들 중 하나이다:

- 1) 조정위원회 등을 통한 회사의 후원 (c.f. Siemens CKM 팀 사업 단위 전략에 있어서의 community의 가치 인식이다.)이 필요하다.
- 2) 중견 관리자들에 의한 인정과 칭찬 (예. Siemens의 ShareNet의 이익이 적절함을 언급한 CEO의 연설), 및 적극적인 참여가 중요하다.
- 3) 법인의 실적 평가와 보상계획을 통해 참여와 기여

에 대해 보상함으로써 개별적인 community 구성원으로서의 가치 인식이 중요하다.

- 4) community 참여를 방해하는 요소를 제거하는 데 있어서의 경영진의 지원이 필요하다.
- 5) community 리더의 역할의 공식적 인정 - 많은 리더들이 그들의 '일상적인 업무'에 대해 부가적 업무로서 리더의 역할 수행이다.
- 6) 개인들에게 community에 참여할 시간 허락이 되어야 한다.
- 7) 지원 활동을 위한 자원 제공 : 인프라구축, 회의, 프로젝트 수행이 있어야 한다.
- 8) 핵심 사업 문제들에 대한 지식을 개선하고, 프로젝트에 대한 지원을 제공하며, 핵심 경영 결정을 알리기 위한, 관련 community와의 연계성이 중요하다.

### 4.5. 효과성 분석

#### 4.5.1. 변수의 기초 통계량

본 연구에서 사용된 변수들의 기초통계량은 <Table 1>과 같이 나타났다. 변수들의 평균값들 중 직무몰입이 대체로 높게 나타났다.

<Table 1> Basic statistics of variables

variable		Sample number	Average	Standard Deviation
Build organizational commitment factors	leadership	131	3.44	0.69
	Vision / Strategy Share	131	3.41	0.71
	Working conditions	130	3.34	0.72
	Communication	131	3.24	0.74
	Business productivity	130	3.17	0.72
Team Effectiveness	Job Satisfaction	131	3.15	0.72
	Job Involvement	131	3.67	0.67

[주] 5점 척도(1.전혀 그렇지 않다 ↔ 5.아주 그렇다)

#### 4.5.2. 신뢰도 및 타당도 분석

##### 1) 측정도구의 신뢰도 분석

신뢰도의 분석은 하나의 개념을 여러 개 항목을 사용하여 측정한 경우, 여러 개 항목이 본래 측정하고자

하는 하나의 개념을 나타내는 정도를 말하는데, 보통 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수값을 사용하여 동질성이 강한 항목만 포함하도록 한다. 대개 개인수준은 0.8이상, 부서단위나 조직단위는 0.6이상이 되면 측정지표의 신뢰성에 문제가 없다고 할 수 있다. 따라서, 본 연구에서의 신뢰도 분석결과는 <Table 2>에 제시되었고, 각 변수에 대한 크론바하 알파값을 보여주고 있다.

<Table 2> Reliability analysis of variables

variable		Item number	Reliability Factor
Job Involvement building factor	leadership	4	0.787
	Vision / Strategy Share	5	0.854
	Working conditions	5	0.873
	Communication	6	0.861
	Business productivity	3	0.764
Team Effectiveness	Job Satisfaction	4	0.809
	Job Involvement	3	0.828

결과적으로 최종항목의 알파값들은 대체로 높은 편에 속하여 신뢰도 상의 문제는 없는 것으로 판단된다. 타당성이란 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 의미하는 것이다. 본 연구에서는 요인분석을 통해 개념타당성을 살펴보았다. 학습조직 차원의 변수에 대해 직교 요인분석결과 <Table 2>과 같이 나타나는 것으로 확인되었다. 이들의 개연에 대한 요인분석은 차원간의 독립성을 유지하기 위하여 주요인 분석 중 직교회전방법(Varimax)을 사용하였다.



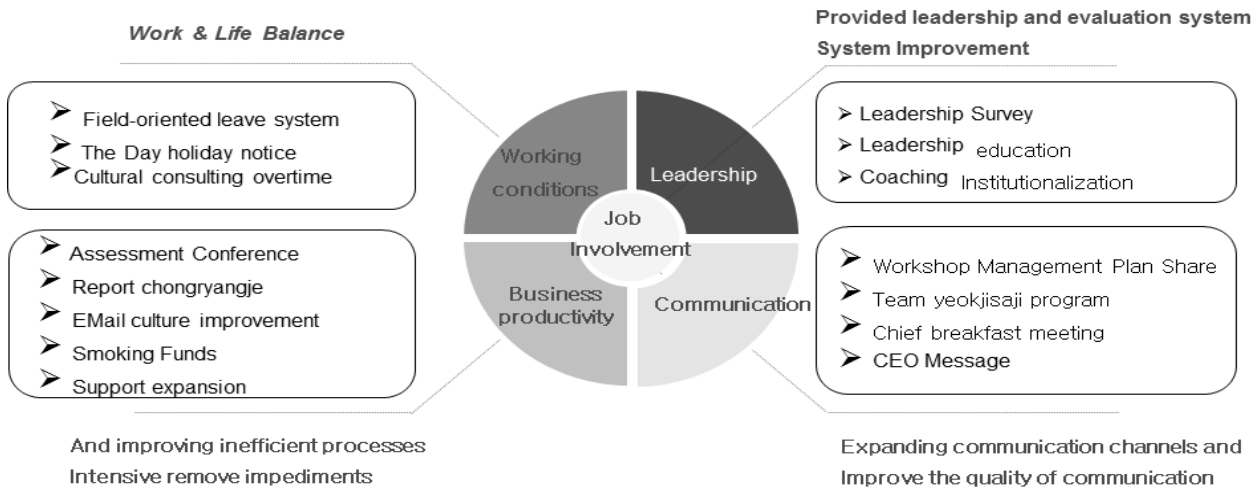
<Table 3> Validity analysis of organizational commitment variables

division		factor 1	factor2	factor3	factor4	factor5	commonality
leadership	Ment5	.774					0.678
	Ment2	.719					0.774
	Ment4	.677					0.686
	Ment6	.658					0.688
	Ment1	.603					0.541
	Ment3	.525					0.577
Vision / Strategy Share	Team4		.849				0.767
	Team2		.778				0.732
	Team3		.750				0.643
	Team1		.741				0.651
	Team5		.559				0.475
Working conditions	Shar2			.768			0.683
	Shar5			.762			0.730
	Shar1			.728			0.689
	Shar4			.565			0.704
	Shar3			.537			0.675
Communication	Sys3				.741		0.743
	Sys2				.660		0.673
	Sys4				.640		0.563
	Sys1				.540		0.623
Business productivity	Pers3					.789	0.771
	Pers2					.737	0.649
	Pers4					.586	0.712
The initial eigen values		9.450	2.313	1.435	1.135	1.096	
Cumulative variance(%)		41.087	51.142	57.380	62.315	67.081	

## 5. 결론

따라서 본 연구결과들을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 직무몰입 구축요인 중 근무여건, 업무생산성, 소통은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 리더십과 비전/전략공유는 무의미한 것으로 나타났다. 또한 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치는 변수로는 공유비전, 자아완성, 팀 학습인 반면 리더십과 소통은 미미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 위 요소 중에서 종속변수인 팀 효과성에 공통으로 영향을 미치는 요소는 근무여건과 업무생산성으로 나타났다.

이것이 성장단계의 건설산업에 있어 성장의 중요한 기반을 제시해 주는 의미는 크다 할 것이다. 먼저, 건설회사에서 ‘근무여건’ 이 갖는 의미를 보면 다음과 같다. 첫째, 회사 비전과 개인 비전의 공유 및 연계가 경쟁력을 발휘하며, 근무여건은 우수한 인재의 유치와 유지에 중요한 동기이, 둘째, 구성원들의 자발적인 참여(휴가 등)를 바탕으로 시행하는 것이 효과적이고, 셋째, 불확실한 상황을 인내하는 자기 확신과 지속적인 새로움을 추구하는 도전정신이 내포되어야 한다. 다음 건설회사에서 팀 효과성에 영향을 주는 ‘업무생산성’ 의 의미는 아래와 같다.



[Figure 5]Major re-assignments

첫째, 성장을 위해서는 전문성의 강화를 위한 분권화 즉, 권한위임과 하급자의 참여 및 업무재량권을 높여주는 업무의 자율성 보장이 필요하고, 둘째, 신속한 고객 만족 활동과 문제해결을 위해서는 업무프로세스를 간결하게 하고 재량권을 부여하는 것이 요구되며, 셋째, 건설업의 특성상 구성원 한 사람, 한 사람의 능력과 장단점 등을 충분히 파악하고 상이한 개인의 능력과 개성을 결합하여, 고도의 창의성을 구현하고 지속적으로 개인 성장을 추구해야 한다. 또한 팀 효과성중 직무만족에 영향을 주는 ‘소통’ 이 주는 의미는 다음과 같다.

첫째, 지식공유를 위해 공통적인 상황인식을 동반한 밀접한 인적 상호작용을 하면서 주어진 과업의 결과를 창출하기 위한 공통된 인식구조 형성을 위해 공유된 사전지식 확보 및 이해가 필요하고, 둘째, 이러한 지식 공유를 위한 자유로운 의사소통의 장(field)을 제공하며 비공식적 모임의 마련이 중요하고 또한 사업에 있어 완벽한 분석과 계획보다는 행동을 중시하여 재빨리 실행에 옮기는 기동성이 성공요인이다. 이는 행동학습을 통한 사고모형으로 형성시키는 요인으로 볼 수 있을 것이다.

본 연구에서는 건설사 직원들을 대상으로 조직몰입과 직무태도간의 관계에서 개인특성 및 사회적 지원의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 선행연구와 논의에 근거하여 연구가설을 설정하고 변수들간의 관계를 실증적으로 검증하였다. 본 연구에서 사용된 연구표본은 건설회사에서 근무하는 임직원 150명이었다. 본 연구에서 얻어진 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 조직몰입은 임직원의 기술개발노력에 긍정적인 영향을 그리고 이직의도에는부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직몰입이 높을수록 직원들은 자신의 기술개발을 위해 더욱 노력을 하며, 다른 조직으

로의 이직 의도는 낮다는 것으로 이는 기존의 연구결과와도 대체로 일치되는 것이었다. 둘째, 조직몰입과 직무태도간의 관계에서 개인특성변수들의 조절효과를 검증하였다. 분석결과, 외향성과 자기효능감은 조직몰입과 이직의도간의 관계에서는 조절효과를 발휘하였으나 조직몰입과 기술개발노력간의 관계에서는 조절효과를 보이지 않았다. 이러한 조직에서의 자아존중감은 조직몰입과 기술개발노력간의 관계 및 조직몰입과 이직의도간의 관계 모두에서 조절효과를 보여주었다. 이러한 결과는 대체적으로 개인특성변수들은 조절효과를 보이는 것으로서 직원들의 개인적인 성향에 따라 조직몰입과 직무태도간의 관계에 영향을 미치는 것으로 판단된다. 셋째, 사회적 지원변수(생산성 향상 측면에서)들이 조직몰입과 직무태도간의 관계를 조절하는지를 검증하였다. 본 연구결과를 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

학문적인 측면에서는 첫째, 기존의 조직몰입에 관한 대부분의 연구들은 조직몰입의 선행요인 또는 결과요인을 찾는데 많은 관심을 보였었는데 본 연구에서는 조직몰입과 직무태도간의 관계에서 조절변수를 검토하였다는 점에서 의의를 지닌다고 하겠다. 둘째, 일부 기존의 연구에서 조직몰입과 직무태도간의 관계에 대해 조절효과를 검증한 연구가 있었으나 이 연구에서는 조직지원에 국한되었는데 본 연구에서는 다양한 개인특성변수와 여러 가지 사회적 지원 변수들을 함께 검토했다. 실무적인 측면에서의 시사점을 살펴보면, 본 연구의 결과에서 직원들의 개인특성에 따라 조직몰입과 직무태도간의 관계가 달라지는 것으로 나타났기 때문에 건설회사에서는 직원들의 개인특성을 고려할 필요가 있다. 건설회사에서는 직원들이 자신들의 전문지식

과 기술의 향상을 위해 열심히 노력하고 이것이 회사의 성과로 나타나며 성공적으로 과제를 수행하는 유능한 직원들이 지속적으로 회사에서 기여해주시기를 바랄 것이기 때문이다. 그러므로, 회사에서는 직원들의 성향 가운데 외향성, 조직근거한 자아존중감, 자기효능감 등의 수준을 파악하여 직원의 선발이나 교육훈련 등과 같은 인력관리에 활용할 필요가 있다. 한편 본 연구는 다음과 같은 측면에서 한계점을 갖는다. 첫째, 본 연구에서는 대형 건설회사에 근무하는 직원만을 대상으로 분석하였다. 그러므로, 본 연구의 결과에는 중소기업의 다양한 리소스를 통한 객관성에 제약으로 인해 연구결과가 영향을 받을 가능성을 배제할 수는 없다. 그러므로, 후속연구에서는 연구대상을 다양하게 확대하여 수행해야 할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 검토한 개인특성변수로는 외향성, 조직근거한 자아존중감, 자기효능감, 그리고 사회적 지원변수로 상사지원, 동료지원, 가족 지원 등을 고려하였는데 후속 연구에서는 보다 많은 변수들의 조절효과를 검토할 필요가 있다. 마지막으로, 방법론적인 측면에서 자기보고방식의 설문지 조사방법 사용으로 인한 동일방법에 의한 분산의 가능성을 배제할 수 없다.

## 6. References

- [1] Kwon Seok-kyun, (1995), "Theoretical View of Organizational Learning", Personnel Organizational Research Vol. 3, No. 1, Korean Private Schools Society, pp. 121-164.
- [2] Kim Bo-mi, (2004), "The Influence of Factors Influencing Learning Organization on Organizational Effectiveness" Yonsei University Masters Degree Thesis
- [3] Kim, Soo-won, (2002), "A Study on Learning Outcome Analysis for Building Learning Organization in Production Sector", Ph.D.
- [4] Kim, In-Soo, (2003), "Macro Organization Theory", Trade Management.
- [5] Kim Jin-gwan, (1998), "A Study on the Relationship between Learning Organization and Organizational Performance", Master's Thesis, Korea University.
- [6] Park Kwang-rang, (1994), "A Study on Measurement and Construction of Learning Organization", Management Research, 18, Hongik University.
- [7] Park Kwang-rang, (1996), 「Theory and Practice of Learning Organization」, Chapter 2 Organizational Learning, Learning Organization and Learning, Samsung Economic Research Institute.
- [8] Park Seung-ju, (2004), "The Impact of Organizational Degree of Establishment of Learning Organization on Organizational Effectiveness", Master's Thesis, Korea University.
- [9] Bae Yong-Tae, (2002), "The Effect of Organizational Learning on Organizational Change and Organizational Performance," Chosun Univ.
- [10] Son Tae-won, (2004), Organizational Behavior and Creativity,
- [11] Son Tae-won, (1995), "Theoretical background of learning organization and system thinking", Economic Research, 16 (2), 109-131.
- [12] Son Tae-won/Jeon Sang-gil, (1997), "An Exploratory Study on the Relationship between Learning Group and Organizational Effectiveness", Management Research, Vol. 4, Hanyang University Management Research Institute.
- [13] Shin, J. (1997), "Organizational Behavior", Dasan Publishing Company.
- [14] Yoo Young-Man, (1995), 「Learning Organization in the Knowledge Economy Era」, Height Consulting.
- [15] Lee, Sun, (2000), "A Study on the Influence of Learning Constructors on Organizational Effectiveness", Korea University Master Thesis.
- [16] Lee, Su-Jung, (2000), "A Study on the Influencing Factors of Team Effectiveness", Ewha Womans University Masters Degree Thesis.
- [17] Lee, Chul-hee, (2000), "A Study on Utilization of Learning Organization for Management Innovation", Master's Thesis, Korea Advanced Institute of Science and Technology.

- [18] Peter Sengue / Ahn Joong Ho (1996), Peter Sengge's Fifth Management, Sejong Book.
- [19] Peter Sengeko / Park Kwang-ri, Son Tae-won (1996), "Five training classes of learning organization", 21st century books.
- [20] Ha in-ho, (1996), 「New Trend Learning Organization」, Seoul: Samsung Economic Research Institute.
- [21] Argyris, C. & Schon, D. (1978), Organization learning: A theory of action perspectiv, MA: Addison-Wesley.
- [22] Beatty, R. W. & Schneier, C. E. (1981), Personnel Administration, 2nd ed. Addison-Wesley.
- [23] Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- [24] Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997), "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," Journal of Management, 23, 3, pp.239-290.
- [25] Duncan, R. & Weiss, A. (1979), "Organization learning: Implications For Organizational Design," Research in Organizational Behavior, Vol. 1, 1979, pp.75-123.
- [26] Dyer, W. G. (1987), Team Building: Issues and Alternatives, 2nd ed., Wokingham, England: Addisan-Wesley.
- [27] Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985), "Organization learning," academy of Management Review, Oct, pp.803-813.
- [28] Garvin, D. A. (1993), "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, 71(4)pp.78-91.
- [29] Hackman, J. R. & Walton, R. E. (1986), Leading Group in Organizations.
- [30] Hitt, W. D. (1995), "The learning organization: Some reflection on organizational renewal," Leadership & Organization Development, 16(8), pp.17-25.
- [31] Huber, G. P. (1991), "Organization learning: The contributing Processes and The Literatures," organizational Science, Feb, pp.88-115.

## 저자 소개

### 김도균



동국대학교 정치외교학과, 연세대학교 경영전문대학원(MBA) 석사 취득, 현재 명지대 대학원 산업경영공학과 박사과정 중. 현재 두산건설 Treasury팀장에 재직하고 있다.  
관심분야 : 생산관리, 재무관리, 인사관리

### 강경식



전경영 등

인하대학교 산업공학과에서 학사·석사·박사와 연세대학교·경희대학교에서 경영학 석사·박사 취득. North Dakota State Univ.에서 Post-Doc과 Adjunct Professor 역임. 현재 명지대학교 산업경영공학과 교수로 재직 중.  
관심분야 : 생산관리, 물류관리, 안전경영 등