

무형식학습 활동이 역량개발에 미치는 영향: 그릿과 영성리더십의 삼원 상호작용 효과를 중심으로

최규덕* · 김창은*

*명지대학교 산업경영공학과

The Effect of Informal Learning Activities on Competency Development: Focused on 3-Way Interaction Effect of GRIT and Spiritual Leadership

Gyu-Deok Choi* · Chang-Eun Kim*

*Department of Industrial Management Engineering, Myongji University

Abstract

In a rapidly changing environment, it is essential for companies to develop their capabilities for sustainable growth. To this end, informal learning at work plays an important role for small and medium-sized enterprises that are having difficulties in human resource development. If the GRIT of workers and the spiritual leadership of leaders are maintained at an appropriate level, the effect of informal learning will increase. This study derived the following results through a survey of workers participating in the Work-learning Dual System in Korea. First, experience and feedback among informal learning activities have a significant positive effect on competency development. Second, the higher the level of the GRIT of workers, the greater the magnitude of the positive effect of experience and feedback on competency development, showing a positive moderating effect. Third, in the case of workers with high GRIT, capacity development is strengthened as experience or feedback increases, and the higher the level of spiritual leadership, the greater the scope of reinforcement. On the other hand, it can be seen that in the case of workers with low GRIT, competency development weakens as experience or feedback increases, and the higher the level of spiritual leadership, the greater the extent of the weakening.

Keywords : Informal Learning Activity, GRIT, Spiritual Leadership, Competency Development, 3-way Interaction Effect

1. 서론

기술의 발전 속도가 빠른 현대 산업사회에서 개인이 주도하여 직업과 관련된 지식, 기술, 능력 및 기타 특성(KSAO)을 습득할 수 있다는 것은 조직의 핵심 역량이고 가치있는 조직 자산으로 인식되고 있다. 지금의 지식정보화 사회에서는 기업이 지속 가능한 성장을 유지하기 위해 근로자의 역량개발이 필수적이라고 할 수 있다. 조직 구성

원의 역량은 업무, 인간관계, 교육훈련, 학습활동 등을 통하여 효과적으로 개발될 수 있으며 근로자가 상당 시간을 근무하는 일터는 역량개발의 출발점이라고 할 수 있으므로 일터는 작업활동을 수행하면서 근로자가 학습할 수 있는 환경이 형성되어야 한다. 이러한 점에서 일터는 근로자의 학습을 강화하는 것이 기업 경영의 주요 우선순위가 되고 있다[1]. 일터가 학습하는 환경으로 변해야 한다는 관점에서 일터학습(work-based learning, workplace

†Corresponding Author : Chang-Eun Kim, Department of Industrial Management Engineering, Myongji University, 116, Myongji-ro, Cheoin-gu, Yongin-si, Gyeonggi-do, E-mail: changkim@mju.ac.kr

Received July 06, 2022; Revision September 18, 2022; Accepted September 19, 2022

learning, work-related learning)이라는 개념이 등장하였다[2].

일터학습에 대한 초기 연구는 일터에서 형식적인 교육이 초래하는 효과를 측정하는데 주로 초점을 맞추고 있었으며, 무형식 일터학습에 대한 연구는 드물었다[3]. 그러나 상대적으로 많은 비용과 시간의 투자가 요구되지만 성공적 전이가 불확실하다는 점에서 형식학습의 한계가 대두되면서 이를 극복하는 대안으로서 무형식학습이 주목을 받게 되었다[2]. 구성원들은 형식적으로 조직된 학습 이벤트를 통해서보다 무형식학습 활동으로부터 훨씬 더 많은 내용을 학습하고 있으며[4], 구성원들의 성과 향상에 대하여 형식훈련보다 무형식훈련이 더 강력한 영향을 미치고 있다[5]는 사실도 실증적으로 확인되고 있다. 실제로 구성원들은 형식적인 학습을 통해 10-20%만 배우고 나머지는 무형식학습을 통해 학습하며[6], 일터학습의 경우는 무형식학습이 70-90%에 달한다[5]고 한다. 특히 중소기업의 경우는, 예산상의 제약과 교육을 위해 근로자가 현장을 이탈할 때 보충하기가 어렵다는 문제로 인하여 형식 학습에 대한 접근에는 한계가 있다는 점에서 무형식 학습에 의존할 가능성이 높다.

일터에서의 무형식학습 활동은 행위자의 요구와 의도에 의해 촉발되므로, 형식학습에 비해 비용, 시간 측면에서 효율적이고 실제 업무로의 전이 역시 매우 효과적이며[7], 급변하는 기업 환경에 적응하기 위해서는 구성원 간에 유기적 관계 형성을 통한 실천적 지식 습득에 대한 요구가 강조되기 때문에[8], 일터에서는 무형식학습의 중요성이 더욱 더 강조되고 있다. Stolovitch와 Yapi(1997)도 일터에서 일어나는 무형식학습으로 실천적 지식이 쉽게 획득되고 전이될 수 있다고 보았다[9]. Watkins와 Marsick(2021)은 새로운 환경에 직면하게 될 확률이 높은 기업일수록 무형식학습 활동이 더욱 중요한 역할을 할 것이라고 주장하였다[10]. 이처럼 기업은 무형식학습을 통하여 비용을 절감하고 종업원의 성과를 개선할 수 있다[11].

Ellstrom(2011)은 무형식학습 활동의 영향요인으로 개인적(Personal) 요인과 상황적(Situational) 요인으로 구분하였다[12]. 개인적 요인은 퍼스널리티, 학습동기, 학습목표 지향 등과 같은 개인의 성향이고, 상황적 요인은 리더, 감독자, 동료, 역할모델, 파트너 등의 인적지원, 학습 환경이나 학습 기회를 제공하는 조직 지원 등이 있다. 기업은 종업원이 일터에서 모방하기 어려운 실천적 지식을 습득할 수 있도록 무형식학습을 지원하는 환경을 조성해야 한다. 이를 위하여 개인적 요인과 상황적 요인을 균형있게 최적화하여 무형식학습 활동을 통한 역량개발이 이루어지도록 하여야 한다. 본 연구에서는 개인적 요인으로 그릿(GRIT), 상황적 요인으로 영성리더십(Spiritual

Leadership)을 선정하여 분석하고자 한다. 그릿 또는 영성리더십과 무형식학습 활동 간의 관련성에 대한 연구는 거의 없지만 그 관련성에 대한 논리적 인과성은 다음과 같이 추론할 수 있다.

Duckworth 등(2007)은 다양한 분야에서 뛰어난 성취를 이룬 사람들의 공통적인 요인을 추출하여 장기적 성공에 대한 예측 요인으로 그릿을 제안하였다[13]. 그릿의 핵심 요소는 흥미 유지(consistency of interest)와 노력 지속(perseverance of effort)이다[13]. 그릿이 높은 사람은 포기하지 않고 지속적으로 열정과 노력을 유지하기 때문에 자발적 동기가 필요하고 즉각적인 효과가 실현되기 어려운 무형식학습 활동에 대한 수용성이 높다고 볼 수 있다. 영성(spirit)은 조직에서 구성원들이 과업 수행 및 상호 교류하는 과정에서 내면적 세계를 중시하고 상호 연계성을 추구하는 마음의 상태로 설명할 수 있다[14]. 상사는 부하 직원의 활동에 대한 관심 표명, 자기 계발의 가치 설명, 부하 직원에게 활동 확인 및 추천, 긍정적 피드백 제공 등을 통하여 부하의 무형식학습 활동을 지원하는데[15], 영성리더십이 강한 상사는 부하와 조직의 비전을 공유하며 노력과 헌신을 유도할 수 있다. 특히 그릿이 높은 종업원은 상사의 영성리더십에 대한 수용성이 높다고 볼 수 있다.

정부는 인적자원개발의 중요성을 강조하며, ‘한국형 도제훈련’이라 불리는 일학습병행제도를 2013년부터 추진 중에 있다[16]. 일학습병행제란 사업주가 청년 등을 먼저 고용해 일과 학습을 병행할 수 있게 해주는 제도로서 독일, 스위스 등의 일터기반학습을 우리나라에 맞게 체계화된 사업이라고 볼 수 있다[17]. 본 연구에서는 일학습병행제에 참여하고 있는 중소기업의 학습근로자를 대상으로 무형식학습 활동을 통한 일터학습, 그릿, 영성리더십이 학습성과에 미치는 영향을 실증분석하고자 한다. Cerasoli 등(2018)은 학습성과(learning outcome)를 작업태도, 지식이나 기술(skill)의 획득, 실적(performance) 등의 세 가지로 분류하였는데[5], 본 연구에서는 지식이나 기술 획득에 초점을 둔 역량개발을 종속변수로 선정하였다.

선행연구에서 다루지 못한 공백을 메우기 위하여 본 연구에서는 탐색적인 연구 질문을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 무형식학습 활동이 역량개발에 영향을 미치는가? 둘째, 무형식학습 활동이 역량개발에 미치는 영향이 학습근로자의 그릿 수준에 따라 달라지는가? 셋째, 기업현장 교사의 영성리더십 수준에 따라 학습근로자의 그릿과 무형식학습 활동의 상호작용 효과가 역량개발에 영향을 미치는가?

2. 이론적 배경

2.1 일터의 무형식학습

2.1.1 일터학습

일터학습에 관한 연구자들의 정의를 살펴보면, Marsick과 Watkins(1987)가 일터에서 이루어지는 모든 학습활동으로 파악하여 최초로 개념화하였다[18]. 그 외에도 현재와 미래의 일에서 필요한 역량을 획득하기 위해 개인이 수행하는 훈련 프로그램, 교육과 개발과정, 경험학습의 활동과정 또는 개인의 현재, 미래의 전문성 함양과 조직성과를 위해 현장 내·외부에서 형식, 무형식학습 참여를 통해 구성원의 역량을 획득하거나 향상하는 활동으로 정의되고 있다[19].

일터학습은 상호작용적 학습과 과업기준 학습의 두 가지 핵심 구성요소를 가지고 있다. Kynndt 등(2009)은 직장에서 학습을 촉진하기 위한 커뮤니케이션 및 상호작용, 협력, 감독, 피드백 및 코칭 등과 같은 다양한 조건을 제안했다[20]. 이러한 조건의 대부분은 상호작용적 학습의 성격을 가진다. 과업기준 학습은 ‘관찰과 경청을 통한 학습(learning through observing and listening)’과 ‘결과에 대한 성찰(reflection on results)’ 등과 같은 인지적(cognitive) 학습, 직무수행이나 경험을 통한 행동적 학습 등이 있다[21]. Bandura와 McClelland(1977)는 사회학습 이론에서 관찰, 모방 및 모델링에 의한 학습이라는 기본적인 학습과정을 제시하였는데[22], 이는 작업기반 학습에도 내재된 것으로 볼 수 있다.

2.1.2 무형식학습

무형식학습과 관련된 일터학습의 개념은 경험으로부터 혹은 경험을 통한 학습이 인간 학습에 필수적이라고 주장한 Dewey(1938)의 이론으로부터 유래된 것이다. Dewey는 경험하는 모든 것이 학습으로 이어지는 것은 아니며 경험이 학습으로 연결되기 위해서는 상호작용과 지속성의 두 가지 원리가 요구된다고 하였으며, 특히, 학습효과를 지속시키기 위해서는 구체적인 경험과 반성적 성찰 과정이 필요하다고 하였다[23]. 특히 일터학습에서는 무형식학습이 강조되고 있다. 그 이유는 무형식학습은 학습자가 주도성을 갖는 학습으로 경영환경의 변화 속에서 구성원의 역량을 향상시키고, 조직의 경쟁력을 강화하기 위한 새로운 학습방법이라 할 수 있기 때문이다[24]. 형식학습은 대체로 조직이 직접 운영하거나 후원하는 프로그램들로 운영되기 때문에 주로 강의 형태의 교육훈련프로그램으로

진행되는데, 이러한 특성으로 형식학습은 일터 현장에서 바로 일어나기보다, 일터 현장에서 다소 벗어난 특정 장소에서 일어나는 경우가 많다[25]. 무형식학습과 경험학습은 학습에 있어서 학습자의 경험과 성찰을 중요시한다는 공통점이 있지만, 경험학습은 학습목표가 있는 구조화된 형식학습 상황에서의 경험에 집중하는 반면, 무형식학습은 일상적인 업무수행 현장에서 일어나는 경험을 통한 학습에 더 큰 관심을 둔다는 점에서 차이가 있다[26].

2.2 그릇

장기 목표에 도달할 수 있는지 여부를 좌우하는 요인이 무엇인지 밝히는 것은 심리학에서 중요한 문제로서 자리매김되어 왔다. Duckworth 등(2007)은 장기적 측면에서의 성공에 주목하고 이에 대한 예측 요인으로 그릇을 제안하였다[15]. 그릇은 성공 달성을 위한 결정 요인으로 작용하며, 성공으로 가는 과정에서 방해와 장애가 발생해도 지속적인 열정과 노력을 행하는 심리적 기제로 볼 수 있다[27]. 그릇에 대한 선행 연구는 주로 학업 측면에 대한 분석이 많지만 전문적 성취를 포함한다는 점에서 학교에서 뿐만 아니라 일반 조직운영에 있어서도 주요 요소로 간주된다[27].

Duckworth 등(2007)에 의하면 그릇은 “역경이나 실패에도 불구하고 장기적인 목표를 이루기 위해 계속하여 열심히 노력하는 성격 특성으로, 장기적인 목표를 성취하기 위한 인내와 열정으로 정의된다[15]. 그릇의 정의에서 핵심 요소인 열정과 인내는 각각 흥미 유지(consistency of interest)와 노력 지속(perseverance of effort)이라는 두 가지 요인으로 구성된다[15]. 흥미 유지는 비교적 장기간에 걸쳐 목표나 관심을 꾸준히 유지하는 특성(목표와 흥미를 쉽게 또는 자주 바꾸지 않고 일관되게 유지하는 경향성)을 나타내고, 노력 지속은 목표 달성을 위해 어려움이나 장애물을 극복하는 특성(목표 달성을 위한 열심뿐만 아니라 그 과정에서 마주하게 되는 실패나 좌절, 역경에도 불구하고 노력을 계속하는 경향성)을 나타내고 있다.

Goodwin과 Miller(2013)는 그릇이 높은 사람의 특성을 네 가지로 제시하였다[28]. 첫째, 그릇이 높은 사람은 목표지향성(goal-directedness)이 명확하여 자신의 목표가 무엇이며 그 목표를 달성하기 위해서 어떻게 해야 하는지 알고 있다. 둘째, 동기(motivation) 수준이 높아 자신이 상정한 목표를 꼭 이루고자 하는 강한 의지를 가지고 있다. 셋째, 자기통제(self-control) 수준이 높기 때문에 주의가 산만한 것을 피하려 하고 당면한 과제에 집중한다. 넷째, 긍정적인 마인드셋을 지니고 있어 도전을 받아들이고 실패 실패하더라도 그것을 학습의 기회로 삼는다.

2.3 영성리더십

기존 리더십 연구는 상사-부하의 교환관계, 목표 설정, 지시와 지지, 행동의 강화와 같은 리더의 행동을 기술하는 “경제적 비용-이익 가정”에 기반하고 있다[29]. 최근 보다 가치 지향적인 새로운 리더십 이론으로 영성리더십이 인정받고 있다[30]. 영성은 조직에서 구성원들이 과업 수행 및 상호 교류하는 과정에서 내면적 세계를 중시하고 초월성을 인식, 그리고 상호 연계성을 추구하는 마음의 상태로 설명할 수 있다[16]. Fry(2003)는 인간을 신체(body), 정신(mind; 논리적, 합리적 사고), 가슴(heart; 감정과 느낌), 그리고 영혼(spirit) 등 4가지 요인으로 구성된 존재로 보고 이들을 모두 포함한 통합적 리더십(holistic leadership)이 필요하다고 하는 문제의식을 바탕으로 영성리더십(spiritual leadership)이론을 제시하고[31], 리더가 비전, 희망과 믿음, 이타적 사랑에 대한 가치와 태도를 지니며, 이를 행동으로 실천하는 것이 영성리더십이라고 정의하였다[32].

기존 리더십 이론들이 리더의 효과성을 위계나 효율성을 극대화하기 위하여 리더가 발휘하는 영향력의 행사가 하향식 또는 상향식의 일방향이었던다면, 영성리더십은 그 영향력이 리더와 구성원 간 상호작용을 중시하는 양방향이라는 것과 종업원 역시 인간 존재의식을 갖고 있어 본연적으로 자아와 가치를 소중하게 생각한다는 것이 큰 차이점이다[33]. 즉 권력, 통제력, 두려움을 통해 사람들에게 영향을 주는 전통적인 리더십과는 달리, 영적인 리더는 가치, 비전, 이타적인 사랑 등을 통해 부하들에게 동기를 부여해야 한다. 이러한 관점에서, 영성리더십은 직원들이 직장에서 활력이 있고, 살아있으며, 연결되었다고 느끼게 하는 원천으로 볼 수 있다[34]. 영성 수준이 높은 리더는 조직의 미래에 대한 길을 제시하고, 왜 그 길을 가야 하는지에 대해 항상 설명하며, 그러한 비전이 성취될 수 있다고 확고히 믿는다[31]. 영적 지도자들에 의해 본질적으로 동기부여가 된 근로자는 일에 대한 흥미, 배려, 매력을 더 많이 느끼게 될 것이고 그 결과 더 생산적이고 헌신적이 된다[35].

3. 연구의 설계

3.1 선행 연구와 가설의 설정

Doornbos와 Krak(2006)는 무형식학습이 기술 역량을 개발하는데 효과가 있음을 확인했다[36]. Engestrom(2001)은 무형식학습으로 인하여 조직 구성원은 더 진화하고 성장해 나갈 수 있음을 밝혔다[37]. 그 외에도 높은

수준의 무형식학습에의 참여가 많을수록 직무성고가 높아지며[5, 38], 무형식학습은 직원의 지식, 기술 및 성과 개발에 기여할 수 있다[13, 39]는 연구 결과가 발표되었다. 국내 연구로는 안동운(2006)이 실천학습(action learning) 사례 연구를 통해 학습과 성과를 달성하는 데 있어서 73.6%가 무형식학습에 의해 영향을 받고 있음을 밝혔다[40]. 최우재(2012)는 무형식학습 활동을 통해 습득된 지식, 정보, 스킬, 태도 등으로 인하여 업무능력이 향상되고 그 결과 직무성고가 개선된다고 밝혔다[41]. 그 외 무형식학습 참여에 의해서 근로자의 숙련도가 향상되고[42], 직무능력이 향상된다[43]는 연구 결과가 발표되었다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

가설 1 : 근로자의 무형식학습 활동은 역량개발에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

그릇은 학습자가 자신이 달성하려는 장기적 목적에 지속적인 노력을 기울이고 학습의 기회로 삼을 수 있도록 촉진한다[44]. 그것이 성찰학습을 달성하는 데에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다[45]. 그것이 상대적으로 높은 사람들은 자기통제학습이 높으며[46], 자기조절학습 능력도 높다는[47] 연구 결과가 발표되었다. 그것이 높은 구성원은 조직 내에서 비판적 사고를 하며 지속적인 학습을 추구하는 성향을 가진다[48]. 긍정 정서는 인간의 사고와 행동 패턴을 확장시켜, 새로운 정보와 경험을 탐색할 수 있는 무형식학습에 적극 참여하는 동인이 된다[49]. 심리적으로 열의를 가지는 근로자는 개인의 개발이 가능한 학습기회를 인지하고, 무형식학습에 적극적인 것으로 나타났다[50]. 구조화되지 않는 무형식학습은 구성원들이 니즈를 가지며 동기부여가 되고 학습기회를 원하는 경우가 발생하므로[51], 그것이 높은 근로자는 무형식학습 활동으로 인한 효과가 증대할 것이다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 2를 설정하였다

가설 2 : 근로자의 그릇은 무형식학습 활동이 역량개발에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.

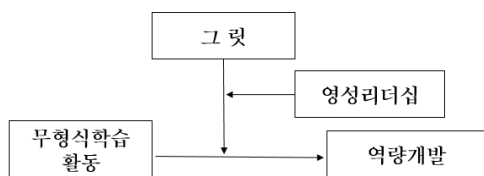
무형식학습은 사회적 맥락에서 발생하기 때문에 리더십은 무형식학습에 영향을 미친다[52]. 기업에서 관리자는 현장에서 무형식학습을 하는 빈도가 높은 경향이 있으며 무형식학습을 조성하는 역할을 하고 있다[53]. 리더와의 빈번한 상호작용과 정보교환, 리더로부터 제공받는 지지와 후원의 수준은 조직 구성원들이 자신의 능력개발을 위해 필요한 학습활동에 참여하고, 일터에서 발생하며 학

습의 기회가 되는 다양한 업무경험에 관여하고자 하는 의지에 영향을 줄 수 있으므로 무형식학습 활동을 촉진하는데 있어 리더의 역할이 중요하다[54]. 리더는 그들의 부하들에게 모델 역할을 하며 모델 학습은 피드백, 수행 및 반성을 통한 무형식 학습이 촉진 요인이 된다[55]. 국내외 연구에서도 구성원의 무형식학습 활동을 촉진하는데 있어 리더의 역할이 중요하다는 결론을 공통적으로 제시하고 있다[56]. 그릿 개념은 내재적 동기부여와 밀접한 관련이 있다. 동기를 유지하기 위해서는 일상적인 목표를 더 큰 비전과 장기적인 계획과 연결시켜야 한다[57]. 변화 무쌍한 환경에 직면한 오늘날 조직은 소속 직원들이 스스로를 가치있다고 느끼고 관리자로부터 인정받도록 할 필요가 있다. 이런 맥락에서 근로자들을 이해하는 동기 부여자로 영적 리더가 필요하다[58]. 영성리더십은 직원들이 직장에서 활력있고, 살아있으며, 연결되었다고 느끼게 하는 원천이 된다[37]. 영적 지도자들에 의해 본질적으로 동기부여가 된 근로자들은 일에 대한 흥미, 배려, 매력을 더 많이 느끼게 될 것이고, 그 결과 더 생산적이고 헌신적이 된다[35]. 영적 리더들은 자신과 조직에 대한 희망과 신념을 가지고 있으며[59], 이를 통하여 부하들의 업무 열정과 활력, 심리적 자원, 사전 예방적 행동을 촉진하고, 이타적 행동을 강화시킨다[60]. 자기결정 이론에 따르면, 직원들이 외부적인 보상이 아닌 내부적인 즐거움과 도전을 위해 자신의 일에 관심을 가질 때, 더 많은 노력을 한다[61]. 영적 리더는 부하의 영적 요구에 초점을 맞추고 직원의 가치 인식에 큰 중요성을 부여하는 내재적 동기 부여자의 역할을 한다. 이러한 리더는 부하들의 가치와 관심에 대하여 집중함으로써 자율적인 동기부여를 유도한다. 자율적 동기부여를 받는 직원이 작업 현장에서 보다 유연하고 주도적으로 된다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

가설 3 : 리더의 영성리더십이 높을수록 근로자의 그릿과 무형식학습 활동의 상호작용 효과는 역량 개발에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상의 설정된 가설을 통해 연구모형을 제시하면 다음 [Figure 1]과 같다.



[Figure 1] Research Model

3.2 변수의 측정

3.2.1 무형식학습 활동

무형식학습 활동은 Decius 등(2019)이 개발한 세 가지 요인, 18개 문항으로 구성된 측정도구[55]를 사용하여 측정하였다. : (1) 경험/행동(6문항) ; 나는 직장에서 새로운 과업을 해결하기 위해 다른 방법을 시도한다, 나는 새로운 과업에 대해서 내 자신의 아이디어로 시도를 해 본다, 나는 직장에서 과업 개선을 위해 내 자신의 아이디어를 적용한다, 나는 내 작업 개선을 위해 다른 사람들의 작업을 관찰한다, 나는 동료들이 일하는 방식을 살펴보고 그들과 같은 실수를 하지 않는다, 나는 동료들의 작업방식을 그대로 모방하여 시도해 본다. (2) 피드백(6문항) ; 나는 직장 상사에게 내가 얼마나 잘 작업했는지 묻는다, 나는 내가 얼마나 잘 작업했는지 확신이 서지 않을 때 나의 상사에게 물어본다, 나는 내가 얼마나 잘 작업했는지 확신이 서지 않을 때 동료들에게 물어본다, 나는 동료들에게 직장에서의 경험에 대해 물어본다, 나는 동료들에게 작업 방법과 요령에 대해 물어본다, 나는 동료들로부터 작업에 대한 팁과 힌트를 얻는다. (3) 자기성찰(6문항) ; 나는 새로운 과업을 시작하기 전에 가장 잘 할 수 있는 방법을 생각한다, 나는 작업을 하기 전에 일터 환경을 어떻게 준비할지 생각한다, 나는 새로운 과업을 시작하기 전에 내가 주의해야 할 점에 대해 생각한다, 나는 새로운 과업을 끝냈을 때 내가 얼마나 잘 했는지에 대하여 생각한다, 나는 새로운 과업을 마치면 다음에 더 잘할 수 있는 일이 무엇인지 생각한다, 나는 새로운 과업을 끝냈을 때 질적 평가를 해 본다.

3.2.2 그릿

그릿은 목표성취를 위한 장기적인 끈기와 열정으로 정의하고, Duckworth 등(2007)이 사용한 10개 문항으로 작성된 그릿 척도(Grit Scale) [15]를 번역하여 사용하였다 : (1) 흥미 유지(5문항) ; 새로운 일이 생기면 기존에 추진하던 일에 소홀해진 적이 있다, 실패해도 결코 위축되지 않으며 쉽게 포기하지 않는다, 한 가지 목표를 세워놓고 다른 목표를 추구한 적이 종종 있다, 직장에서 일을 열심히 한다, 몇 개월 이상 소요되는 일에 계속 집중하기 힘들다. (2) 노력 지속(5문항) ; 어떤 일이든 시작한 일은 반드시 끝낸다, 관심사는 해마다 변한다, 근면 성실한 편이다, 어떤 아이디어나 프로젝트에 잠시 몰입했다가 얼마 후에 관심을 잃은 적이 있다, 중요한 도전을 성취하기 위하여 실패를 극복한다.

3.2.3 영성리더십

영성리더십은 Fry 등(2005)이 개발한 측정항목[32]을 본 연구의 목적에 적합하도록 일부 수정하여 14개 문항을 이용하였다: (1) 이타적 사랑(5문항); 리더는 믿을 만하고 헌신적이다, 리더는 직원들을 위해 나설 수 있는 용기가 있다, 리더는 정직하고 거짓이 없다, 리더는 직원들을 진정으로 보살피고 있다, 리더는 말만 하지 않고 실천하는 사람이다. (2) 비전(4문항); 리더가 가지고 있는 회사 발전에 대한 독창적이고 특출한 생각(비전)은 명확하다, 리더의 비전에 대한 믿음이 있어서 이 비전을 따르고자하는 동기가 생긴다, 리더의 비전을 잘 이해하고 있다, 리더의 비전을 따르면 회사나 나에게 성과가 날 것이다. (3) 신념/희망(5문항); 리더를 믿기 때문에 내 일에서 항상 최선의 노력을 한다, 리더가 추구하는 의미에 신념을 가지고 있기 때문에 추가적인 노력도 참을 수 있다, 리더에게 신념을 가지고 있기 때문에 힘들지만 높은 목표를 세운다, 리더를 믿고 회사를 위한 일은 기꺼이 한다, 회사의 성공을 도울 수 있는 것을 함으로써 리더에 대한 신념을 증명한다.

3.2.4 역량개발

Decius 등(2019)이 개발한 3개 문항의 측정도구[55]를 사용하였다: 1. 새로운 것을 학습한 후, 내가 하던 작업에 대해 전보다 더 잘 이해할 수 있었다. 2. 새로운 것을 학습한 후, 내가 하던 작업을 전보다 더 잘 할 수 있었다. 3. 새로운 것을 학습한 후, 새로운 일에 대해 전보다 더 큰 자신감을 가지게 되었다.

3.2.5 통제변수

본 연구에서는 학습근로자의 연령, 성별, 근무년수, 수료 등과 회사의 규모를 통제변수로 활용하였다. 첫째, 학습근로자의 연령변수는 19세 이하는 1, 20세~30세 미만은 2, 30세~40세 미만은 3, 40세 이상은 4로 측정하는 순서변수로 사용하였다. 둘째, 학습근로자의 성별변수는 남성은 0, 여성은 1을 부여한 더미변수로 변환하여 사용하였다. 셋째, 학습근로자의 근무년수변수는 타 직장을 포함한 직장생활 근무의 횟수로서 1년 미만은 1, 1년 이상~2년 미만은 2, 2년 이상~4년 미만은 3, 4년 이상~10년 미만은 4, 10년 이상은 5로 측정하는 순서변수로 사용하였다. 넷째 회사의 규모변수는 회사의 종업원 수가 10명 미만이면 1, 10명~20명 미만이면 2, 20명~50명 미만이면 3, 50명~100명 미만이면 4, 100명~300명 미만이면 5, 300명 이상이면 6으로 측정하는 순서변수로 사용하였다.

3.3 자료 수집과 표본의 특성

본 조사에 앞서 일학습병행제에 참여하고 있는 기업의 학습근로자 10인을 대상으로 사전 테스트를 위한 설문조사를 실시하고 응답자들이 제시한 의견을 반영하여 최종 설문문항을 확정하였다. 설문 기간은 2022년 5월 14일부터 6월 6일까지였으며 지역별 차이를 최소화하기 위하여 수도권으로 한정하였다. 회수된 설문지 350부 중 불성실한 응답을 하였다고 보이는 설문지 24부를 제외하고 326부의 설문지를 대상으로 분석하였다.

표본의 특성을 분석하면 다음과 같다. <Table 1>에서와 같이 응답자의 연령은 20대가 57.1%로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며 다음으로 10대가 22.1%로 나타나 10대와 20대의 거의 80%에 달하고 있다. 응답자의 성별은 남성 78.5%, 여성 21.5%로 나타나 남성의 비율이 상대적으로 많이 높았다. 근무년수를 보면 1년~2년이 32.2%로 가장 많았으며 그 다음으로 1년 미만이 28.5%를 차지하고 있어 60.7%가 2년 미만이라는 짧은 근무기간을 경험하고 있다. 본 연구에서는 회사의 규모는 종업원 수로써 측정하였다. 종업원 수가 50명 미만이 66.3%, 50명~300명 미만이 29.1%, 300명~500명 미만이 4.6%의 분포를 보이고 있다. 중소기업기본법 및 중소기업진흥법에서는 중소기업의 종업원 수를, 광업·제조업·수산업 및 운수업은 상시 종업원 300명 이하, 건설업은 상시 종업원 200명 이하, 상업 및 서비스업은 상시 종업원이 20명 이하로 규정하고 있다. 본 연구에서는 300명 미만이 95.4%에 이를 정도로 대부분을 차지하고 있고 종업원 수가 500명을 초과하는 기업이 없으므로 본 연구의 일학습병행제 참여 기업은 대부분 중소기업에 해당한다고 볼 수 있다.

<Table 1> Characteristics of Sample

Variable		Type	No.	%
Worker	Age	Under 20	72	22.1
		20-29	186	57.1
		30-39	37	11.3
		Over 40	31	9.5
	Gender	Male	256	78.5
		Female	70	21.5
	Year of Service	Under 1	93	28.5
		1-2	105	32.2
		2-4	64	19.6
		4-10	35	10.7
Over 10		29	8.9	
Company	Size	Under 10	26	8.0
		10-20	63	19.3
		20-50	127	39.0
		50-100	61	18.7
		100-300	34	10.4
Over 300	15	4.6		

3.4 분석방법

가설을 검증하기 위하여 SPSS 25.0을 사용하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 사용하였다. 조절효과를 검증하기 위하여 상호작용항을 모형에 포함시키는데 그에 따라 야기될 수 있는 다중공선성(multicollinearity)을 통제하기 위하여, 독립변수와 조절변수의 값을 각각 평균과의 차이로 조정하였으며(mean deviation score approach), 상호작용항도 조정된 변수 값을 사용하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 변수의 신뢰성과 타당성 검증

신뢰성이란 연구자가 어떤 연구문제에 대해 실시한 설문조사에 대하여 그 조사를 다시 반복한다면, 그 결과가 원래 측정치와 얼마나 일치하는지를 의미하는 개념이다. 본 연구에서는 내적 일관성을 적용하여 변수의 신뢰성을 검증하였다. 일반적으로 Cronbach's α 가 0.6 이상이면 신뢰도가 충분하다고 볼 수 있는데[62], 모든 변수의 Cronbach's α 가 0.6 이상이므로 신뢰성이 있는 것으로 검증되었다. 변수별 Cronbach's α 값은 다음과 같다. 무형식학습 활동 변수의 하위요인별 Cronbach's α 값은 경험/행동 .896, 피드백 .875, 자기성찰 .908이며, 영성리더십 .976, 역량개발 .903, 그릇 .835이다.

타당성을 평가하기 위하여 주성분 추출과 배리맥스 회전 방식을 사용하여 아이겐 값이 1 이상인 요인을 추출하는 탐색적 요인분석을 실시하였다. 보통 요인적재값이 0.4 이상이 되면 유의한 변수로 간주되며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다(채서일, 장우정, 2019). 탐색적 요인분석 결과, 프로그램 특성 변수는 무형식학습 활동 변수인 경험/행동, 피드백, 자기성찰 등의 3요인이 추출되었고 설명된 총분산은 66.90%이었다. 영성리더십 변수는 하나의 요인이 추출되었고 설명된 총분산은 76.33%이었으며, 역량개발 변수는 하나의 요인으로 추출되었고 설명된 총분산은 88.91%이었다. 그릇 변수는 두 개의 요인이 추출되었으나 본 연구에서는 하나의 요인으로 통합하여 분석에 사용하였다. 그릇 개념의 제안자인 Duckworth 등(2007)은 그릇의 하위요인 간 예측력에 차이가 없으며, 이 둘을 합한 전체로서의 그릇 총점이 다양한 결과들을 설명하는데 가장 유용하다고 주장하였으며 뒤이은 다수의 연구에서도 종종 그릇의 총점수를 사용하고 있다[63].

4.2 기술통계와 상관관계 분석

주요 변수들의 특성을 파악하기 위하여 기술통계와 상관관계 분석 결과를 <Table 2>에 제시하였다. Lei와 Lomax(2005)는 왜도와 첨도가 일반적으로 -2.0~3.5 사이이며, 1미만일 경우 약한 비정규성을 나타내며, 1.0~2.3은 중간수준의 비정규성, 2, 3이상이면 강한 비정규성으로 본다고 주장하였다[64]. 본 연구에서 분석한 변수의 왜도와 첨도 통계량은 모두 1.683이하이므로 비정규성의 문제는 없는 것으로 판단할 수 있다. 변수들의 평균 값을 보면 무형식학습 활동 중 자기성찰이 가장 높았으며(4.2469), 경험/행동이 가장 낮았으나(4.0975) 큰 차이는 나지 않고 있다. 변수 간 관련성을 파악하기 위하여 변수 간 상관관계를 분석했다. <Table 3>에서 보는 것처럼 경험/행동, 피드백, 자기성찰 등 모든 무형식학습 활동은 역량개발과 1% 유의성 수준에서 정(+의 상관계수를 보이고 있어서 가설의 방향과 일치하고 있다. 또한 그릇과 경험/행동, 피드백, 자기성찰 등 간에서도 1% 유의성 수준에서 정(+의 상관관계를 보이고 있다. 독립변수인 경험/행동, 피드백, 자기성찰 등 간에서도 상관계수가 다소 높은 수준인 .697에서 .763까지 분포하므로 다중공선성의 위험이 존재하므로 추가적인 분석이 필요하다.

<Table 2> Descriptive Statistics

Var.	Mean	S.E.	Skew	Kurtosis
EXP	4.0975	0.77780	-0.579	-0.396
FEED	4.1376	0.66741	-0.364	-0.849
REF	4.2469	0.68222	-0.505	-0.904
GRIT	3.8963	0.64726	0.065	0.006
SL	4.0812	0.86027	-1.096	1.523
COMP	4.2198	0.80239	-1.188	1.683

Note: EXP(Experience/Action), FEED(Feedback), REF(Reflection), SL(Spiritual Leadership), COMP(Competency Development).

<Table 3> Correlation Matrix

Var.	FEED	REF	GRIT	SL	COMP
EXP	.697**	.760**	.593**	.573**	.693**
FEED		.763**	.591**	.526**	.665**
REF			.576**	.520**	.649**
GRIT				.524**	.544**
SL					.616**

Note: 1. ** p<.01.

2. EXP(Experience/Action), FEED(Feedback), REF(Reflection), SL(Spiritual Leadership), COMP(Competency Development)

4.3 가설의 검증

4.3.1 가설 1의 검증

자기상관(auto-correlation)을 측정하기 위해 Durbin-Watson 지수를 이용하여 Durbin-Watson 검정을 하였다. 관찰된 자료들을 산포도로 나타냈을 때 어떤 시점의 오차가 그보다 앞선 시점의 오차에 의해 영향을 받는다면 이것을 자기상관이 존재한다고 말한다. Durbin-Watson 지수가 $1.8 < d < 2.2$ 이면 자기상관 없이 독립적이라고 할 수 있는데, 본 회귀모형에서는 2.009로 나와 자기상관이 존재하지 않는다고 판단되었다.

역량개발에 대한 무형식학습 활동의 영향을 검증한 결과는 <Table 4>에 요약되어 있다. Model 1에서는 독립변수 이외에 종속변수에 영향을 미칠 것으로 예상되는 통제변수를 역량개발에 회귀시켜 통제변수가 종속변수에 미치는 영향력을 분석하였고, Model 2에서는 독립변수와 통제변수를 모두 역량개발에 회귀시켰다. Model 1에서 역량개발에 유의한 영향을 미치는 통제변수는 근무년수이다 ($\beta = .151, p < .05$). 이는 일학습병행제에 참여한 학습근로자라도 근무년수가 길수록 역량개발의 효과가 더 크다는 것을 의미한다. 유의성이 낮지만 연령은 부(-)의 계수를 가지고 있다는 점도 주목할 내용이다. 독립변수인 경험/행동, 피드백, 자기성찰의 다중공선성 확인을 위하여 VIF를 산출한 결과 각각 2.575, 2.632, 3.217로 나와 10 이하의 값이므로 다중공선성이 존재하지 않는다고 판단할 수 있다. 따라서 경험/행동, 피드백, 자기성찰을 동시에 모형에 투입하여 분석하였다. 역량개발에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 변수는 경험/행동 ($\beta = .396, p < .01$), 피드백 ($\beta = .296, p < .01$)이며, 자기성찰은 정(+)의 영향을 미치지만 유의성이 없었다.

<Table 4> H1 : Direct Effect

Variable		Model 1	Model 2
Con.	Age	-0.030	-0.023
	Gender	-0.075	-0.014
	Serve Yr.	0.151*	0.102*
	Size	0.077	0.052
Inde.	EXP		0.396**
	FEED		0.296**
	REF		0.106
R2		0.043	0.565
ΔR2			0.522**
F		2.905*	51.481**

Note: 1. ** $p < .01$, * $p < .05$.
 2. EXP(Experience/Action), FEED(Feedback), REF(Reflection),
 3. Con.(control variable), Inde.(independent variable),

4.3.2 가설 2의 검증

학습근로자의 그릿 수준에 따라 무형식학습 활동이 역량개발에 영향을 미치는데 있어서 유의미한 차이를 보일 것이라는 가설 2의 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석의 1단계와 2단계는 이전 가설 1의 검증절차와 동일하며, 3단계에서는 통제변수와 독립변수의 영향을 통제 후 조절변수의 영향을 확인하였으며, 마지막 단계인 4단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 포함시켜 조절효과를 검증하였다. Model 3에서 조절변수인 그릿변수를 추가로 투입하여 회귀시킨 결과 <Table 5>에서와 같이 그릿이 역량개발에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .118, p < .01$). 상호작용항이 추가된 4단계에서 설명력(R2)이 57.2%에서 59.6%로 2.4%p 증가한 것으로 나타났고, 설명력 증분은 1%수준에서 유의하였다. Model 4에서 상호작용항 변수 중 유의한 경우는 ‘경험/행동*그릿($p < .01$)’, ‘피드백*그릿($p < .05$)’ 두 개의 상호작용항에 해당되었다. 따라서 경험/행동이나 피드백이 역량개발에 영향을 미치는 과정에서만 학습자의 그릿이 유의한 조절효과를 작용하고 있다. 반면 자기성찰의 경우는 유의한 조절효과가 나타나지 않고 있다.

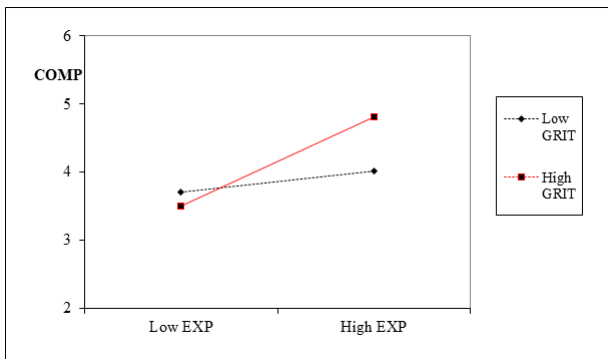
<Table 5> H2 : Moderating Effect of GRIT

Variable		Model 3	Model 4
Con.	Age	-0.009	.001
	Gender	-0.013	-.071
	Serve Yr.	.110*	.096*
	Size	.053	.042
Inde.	EXP(a)	.363**	1.559**
	FEED(b)	.266**	.711
	REF(c)	.086	-.641
Mod.	GRIT(G)	.118*	.971**
Inter.	a*G		-2.119**
	b*G		-.804*
	c*G		1.330
R2		0.572	0.596
ΔR2		0.008*	0.024**
F		52.940**	42.055**

Note: 1. ** $p < .01$, * $p < .05$.
 2. EXP(Experience/Action), FEED(Feedback), REF(Reflection), SL(Spiritual Leadership), COMP(Competency Development).
 3. Con.(Control variable), Inde.(Independent variable), Mod.(Moderating variable), Inter.(Interaction terms).

유의한 조절효과가 존재한다고 검증된 경우에 조절효과와의 양상을 파악하기 위해 [Figure 2]의 그래프를 작성

하였다. 단 이러한 분석은 가설 검증과는 무관하고 조절효과
 과의 방향이나 크기를 파악하는데 목적이 있다. 조절효과
 의 양상을 나타내는 방법으로는 Simple Slope 분석을 수
 행하였다. 이는 독립변수 값의 고, 저, 조절변수 값의 고,
 저를 기준으로 관측치를 네 가지 집단으로 분류하여 선형
 그래프를 그리는 방법이다. [Figure 2]에서 보면 그릿이
 낮은 학습자도 경험/행동이 증가하면 역량이 개발되고 있
 는 반면(점선), 그릿이 높은 학습자는 개발 폭이 더 크다
 (실선). 따라서 그릿이 긍정적인 조절효과를 작용하고 있
 음을 확인할 수 있다.



[Figure 2] Simple Slope Analysis : 2-way

4.3.3 가설 3의 검증

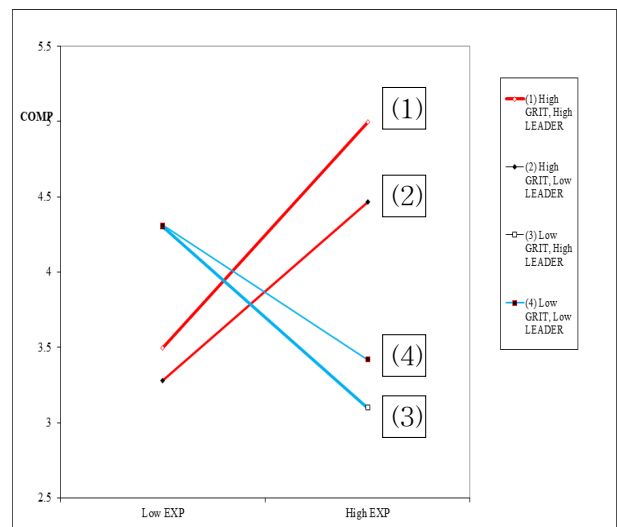
무형식학습 활동, 그릿, 영성리더십 간의 삼원 상호작용
 효과 중 유의한 결과가 나타난 경우는 무형식학습 활동 중
 경험/행동과 피드백이다. 유의한 삼원 상호작용 효과가 존
 재한다고 검증된 경우에 그 양상을 파악하기 위해 <Figure
 3>과 같은 그림을 작도하였다. 선 1(높은 그릿, 높은 영성
 리더십)과 선 2(높은 그릿, 낮은 영성리더십)를 비교하면,
 그릿이 높은 학습근로자의 경우는 경험/행동이 증가할수
 록 역량개발이 강화되는데 영성리더십 수준이 높은 경우
 는 그 강화 폭이 더 크다는 것을 확인할 수 있다. 이는 그릿
 이 높은 학습근로자의 경우는 영성리더십, 그릿, 경험/행
 동의 삼원 상호작용 효과가 긍정적으로 실현되고 있다는
 의미를 제공한다. 선 3(낮은 그릿, 높은 영성리더십)과 선
 4(낮은 그릿, 낮은 영성리더십)를 비교하면, 그릿이 낮
 은 학습근로자의 경우는 경험/행동이 증가할수록 역량개발
 이 약화되는데 영성리더십 수준이 높은 경우는 그 약화 폭
 이 더 크다는 것을 확인할 수 있다. 이는 그릿이 낮은 학습
 근로자의 경우는 영성리더십, 그릿, 경험/행동의 삼원 상
 호작용 효과가 부정적으로 실현되고 있다는 의미를 제공
 한다. 피드백의 경우도 경험/행동의 경우와 유사한 결과를
 보이고 있다.

<Table 5> H3 : 3-Way Interaction Effect

Variable	Model5-1	Model5-2	Model5-3
EXP(a)	2.978**	1.250**	1.326**
FEED(b)	0.713	3.027**	0.635
REF(c)	-0.567	-0.853	0.487
GRIT(G)	2.593**	2.513**	2.375**
a*G	-4.852**	-1.683*	-1.804*
b*G	-0.853	-4.510*	-0.710
c*G	1.201	1.724**	-1.175
SL(L)	2.776**	3.456**	2.298*
G*L	-4.299**	-4.375**	-3.810*
a*L	-3.773**		
b*L		-4.913**	
c*L			-2.651
a*G*L	5.612**		
b*G*L		5.978**	
c*G*L			4.432
R2	0.641	.643	0.638
ΔR2	0.008*	.007*	0.004
F	34.487**	34.768**	34.004**

Note: 1. ** $p < .01$, * $p < .05$.

2. EXP(Experience/Action), FEED(Feedback), REF(Reflection),
 SL(Spiritual Leadership), COMP(Competency Development).



Note: EXP(Experience/Action), LEADER(Spiritual Leadership),
 COMP(Competency Development).

[Figure 3] Simple Slope Analysis : 3-Way

5. 결론

발전의 속도가 빠른 환경 속에서 기업이 유지하기 위해
 서는 근로자 개인의 역량이 발전되어야 한다. 특히, 중소

기업은 일터에서 무형식학습이 중요한 역할을 하며 근로자의 그릿과 리더의 영성리더십이 적합한 수준을 유지하면 그 효과는 상승된다. 본 연구는 일학습병행제에 참여하고 있는 학습근로자를 대상으로 한 설문조사를 통하여 다음과 같은 연구문제에 대한 탐색적인 확인을 하였다. 첫째, 무형식학습 활동이 역량개발에 영향을 미치는가? 둘째, 무형식학습 활동이 역량개발에 미치는 영향이 학습근로자의 그릿 수준에 따라 달라지는가? 셋째, 기업현장교사의 영성리더십 수준에 따라 학습근로자의 그릿과 무형식학습 활동의 상호작용 효과가 역량개발에 영향을 미치는가?

무형식학습 활동은 경험/행동, 피드백, 자기성찰 등과 같이 세 가지 요인, 그릿은 흥미 유지와 노력 지속 등의 두 가지 요인, 영성리더십은 이타적 사랑, 비전, 신념/희망 등의 세 가지 요인으로 구분하였다. 탐색적 요인분석 결과 무형식학습 활동은 세 가지 요인으로 추출되었고 그릿과 영성리더십은 하나의 요인이 추출되었다. 설문조사는 수도권으로 한정하고 회수된 설문지 350부 중 불성실한 응답을 하였다고 보이는 설문지 24부를 제외하고 326부의 설문지를 대상으로 분석하였다. 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 독립변수인 경험/행동, 피드백, 자기성찰의 다중공선성을 VIF를 통하여 확인한 결과 다중공선성이 존재하지 않다고 판단하였다. 역량개발에 유의한 영향을 미치는 통제변수는 근무년수로서 근무년수가 길수록 역량개발의 효과가 더 큰 것으로 나왔다. 역량개발에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 변수는 경험/행동과 피드백이었으며 자기성찰은 정(+)의 영향을 미치지만 유의성이 없었다. 둘째, 그릿의 조절효과를 검증한 결과, 경험/행동이나 피드백이 역량개발에 영향을 미치는 과정에서만 그릿이 유의한 조절효과를 보였다. 반면, 자기성찰의 경우는 유의한 조절효과가 나타나지 않았다. 셋째, 그릿이 높은 학습근로자의 경우는 경험/행동이 증가할수록 역량개발이 강화되는데 영성리더십 수준이 높은 경우는 그 강화 폭이 더 크다는 것을 확인할 수 있다. 이는 그릿이 높은 학습근로자의 경우는 영성리더십, 그릿, 경험/행동의 삼원 상호작용 효과가 긍정적으로 실현되고 있다는 의미를 제공한다. 반면, 그릿이 낮은 학습근로자의 경우는 경험/행동이 증가할수록 역량개발이 약화되는데 영성리더십 수준이 높은 경우는 그 약화 폭이 더 크다는 것을 확인할 수 있다. 이는 그릿이 낮은 학습근로자의 경우는 영성리더십, 그릿, 경험/행동의 삼원 상호작용 효과가 부정적으로 실현되고 있다는 의미를 제공한다. 피드백의 경우도 경험/행동의 경우와 유사한 결과를 보이고 있다.

학문적 시사점으로는 첫째 일터학습의 개념에 적합하게 학습이라는 측면을 강조하여 실증분석하였다는 점이다. 본 연구는 학습이라는 관점에서 무형식학습 활동과 학

습으로 인한 역량개발 간의 관계를 탐색하였다는 점에서 기존 연구와 차별성이 있다. 한국에서 본격 시행되고 있는 일학습병행제의 성과에 대한 대부분의 연구는 학습 성과와 같은 직접적인 성과 측정보다는 조직몰입, 직무몰입, 조직시민행동 등과 같은 간접적인 성과를 측정하는데 집중되어 있다. 그러나 현장에서 직접 근무하는 학습근로자에 한정한다면 학습을 통하여 역량개발이 진행된 정도를 측정하여 직접적인 성과를 평가하는 것이 일학습병행제의 성공적인 안착에 도움이 될 것이다. 또한 투입 요소인 학습 활동도 형식적인 구조화된 교육훈련프로그램만 고려하는 연구가 대부분이다. 실제 현장에서 이루지는 일학습병행제는 일방적인 집체형 교육훈련 방식이라기보다는 학습근로자 개인에 적합하도록 고객적응(customization)이 되어 운영되는 유형에 해당된다. 이러한 경우에는 형식학습보다는 무형식학습의 빈도가 더 많이 발생할 수 있고 무형식학습 활동이 체계적으로 관리되는 공식적인 메커니즘으로 구축이 되면 형식학습 프로그램보다 효과가 배가될 수 있을 것이다. 더구나 자원의 제약으로 인하여 형식학습보다는 무형식학습에 집중해야 하는 중소기업의 경우는 무형식학습 활동의 필요성이 더 크다고 볼 수 있다. 둘째, 본 연구에서 설문조사를 한 대상자는 일학습병행제에 참여하는 현장근로자의 직무성과를 향상시키기 위해서 전문성을 강화하는 것도 중요하지만 그에 못지 않게 중요한 것은 성공으로 가는 과정에서 방해와 장애가 발생해도 지속적인 열정과 노력을 행하는 심리적 특성인 그릿이라고 할 수 있다. 본 연구는 일학습병행제에 참여하는 학습근로자의 특성으로 그릿을 고려하여 기존 연구가 다루지 못한 부분을 탐색하여 제도의 특성에 부합하는 함의를 찾을 수 있다는 점에서 학문적인 의미를 가질 수 있다. 셋째, 본 연구는 무형식학습 활동의 역할 담당자인 학습근로자와 기업현장교사의 행동적 측면을 통합하는 개념적 모형을 제시하였다. 학습의 과정에서는 주체와 객체의 상호작용이 작동하지 않을 수 없다. 기업현장교사가 주체가 될 확률이 높은 형식학습 활동과는 달리 무형식학습 활동의 경우는 학습근로자가 주체가 되어 능동적인 행동을 하는 것이 중요하며, 기업현장교사가 그에 적합한 리더십을 발휘하면 시너지 효과가 발생할 것이다. 또한 기업현장교사가 주체가 되어 학습근로자의 신념과 비전을 바람직한 방향으로 인도하는 역할을 하여야 한다는 점에서 양자 간의 상호작용이 중요하다고 볼 수 있다. 학습근로자와 기업현장교사의 행동이 적합한 경우 역량개발이라는 성과가 최대화된 다. 적합성은 모든 상황에서 가장 효과적인 운영원리는 존재할 수 없고 어떠한 상황에서도 효과성은 동일하지 않다는 것을 전제한다. 학습근로자의 그릿 수준이 너무 높아 기업현장교사의 리더로서의 영성 수준을 넘어서면 오히려 역효과가 발생할 수 있으며 그 역도 가능하다는 점에서 양

주체의 수준을 동일하게 향상시키는 노력이 조직 수준에서 필요하다.

실무적 시사점으로는 첫째, 지속적인 기술 변화가 있는 상황에서 필요한 결과를 적시에 얻기 위해 교육훈련프로그램을 구조화하는 것이 항상 가능한 것은 아니기 때문에 무형식학습은 이를 보완하는 전략적 장치가 될 수 있다는 점을 경영자는 고려해야 한다. 둘째, 무형식학습 활동 중 경험이 가장 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다는 점에서 경험을 효율적이고 효과적으로 축적하는 회사의 제도적 지지가 필요하다. 처음부터 전문가가 될 수 없듯이 학습근로자의 경우도 마찬가지이다. 일터의 전문성 배양을 위해서 경험이 최고의 스승이 된다고 볼 수 있다. 전문성은 해당 분야의 일상적인 상황들을 몇 번을 반복적으로 경험해야 비로소 자기 것으로 체화될 수 있다. 셋째, 무형식학습 활동 중 피드백은 형식교육에서 전달하기 어려운 기계, 설비 등의 장비 운전, 조작 등에 관한 암묵지를 기업현장교사를 통하여 직접 전달받거나 학습근로자가 간접적으로 모방함으로써 현장적응력을 향상시키는 역할을 한다. 학습근로자는 일터에서 기업현장교사에게 피드백의 과정을 통해 역량개발과 동시에 선배로서의 친근감에 의한 긍정 정서를 유발시켜 학습 이외에도 학습근로자에게 심리적 안정감을 심어줄 수 있어 직장내 갈등 해소에도 도움을 준다. 상사는 부하 직원의 활동에 대한 관심 표명, 자기 개발의 가치 설명, 부하 직원에게 활동 확인 및 추천, 긍정적 피드백 제공 등을 통하여 부하의 무형식학습 활동을 지원하는 방향으로의 전략적 선택이 필요하다. Dewey는 경험하는 모든 것이 학습으로 이어지는 것은 아니며 경험이 학습으로 연결되기 위해서는 상호작용과 지속성의 두 가지 원리가 요구된다고 하였으며, 이러한 경우 피드백의 역할이 크다고 볼 수 있다. 넷째, 인적자원이 부족한 중소기업에서는 일터학습 과정을 통하여 근로자들을 유능하고 고용가능성이 높은 인력으로 유지하기 위해 무형식학습에 적극 참여하도록 장려되어야 한다. 이를 위하여 무형식학습의 성공 사례를 분석하여 개인 간의 상호작용을 촉진하고 자율성이 강화되도록 직무를 재설계할 필요가 있다. 다섯째, 학습근로자는 자신의 업무 환경에서 역량을 개발하도록 지도되고 동기부여가 되어야 한다. 영성리더십의 목적은 개인, 팀, 조직 차원에서 일치된 비전과 가치를 형성하여, 궁극적으로 부하의 높은 수준의 영성 웰빙을 조성하게 하는 것이다. 이렇게 부하의 영성 웰빙이 높아지게 되면, 부하는 높은 수준의 조직 몰입과 생산성, 직무 수행을 하게 되므로 학습근로자를 동기부여하는데 가장 효과적인 상사는 가장 자주 접촉하는 영성리더십 수준이 높은 기업현장교사이다.

이와 같은 연구 성과에도 불구하고 추가연구의 필요성을 드러낸 한계도 있다. 첫째, 다음과 같은 데이터의 한계

를 보완하는 연구가 필요하다. 다양한 지역과 업종의 기업을 조사하거나 2차 자료와 같이 보다 객관적인 측정도구를 사용하여 연구 결과의 강건성과 일반성을 제고하기 위한 연구가 필요하다. 둘째, 연구 설계와 관련된 한계이다. 본 연구는 일학습병행제 기업에서 학습근로자의 학습성과에 영향을 미치는 변수 중 일부만 분석하고 있다. 따라서 변화하는 기업 환경과 개인 특성의 변화를 고려하여 한국적 일학습병행 상황에 적합하다고 보여지는 변수를 추가하여 분석할 필요가 있다.

6. References

- [1] I. Nikolova, J. Van Ruysseveldt, H. De Witte, J. Syroit (2014), "Work-based learning: Development and validation of a scale measuring the learning potential of the workplace(LPW)." *Journal of Vocational Behavior*, 84:1 - 10.
- [2] T. Fenwick(2006), "Tidying the territory: Questioning terms and purposes in work-learning research." *Journal of Workplace Learning*, 18(5):265-278.
- [3] S. Skule(2004), "Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace." *International Journal of Training and Development*, 8(1):8 - 20.
- [4] M. Eraut(2011), "Informal learning in the workplace: Evidence on the real value of work-based learning (WBL)." *Development and Learning in Organizations*, 25(5):8-12.
- [5] C. P. Cerasoli, G. M. Alliger, J. S. Donsbach, J. E. Mathieu, S. I. Tannenbaum, K. A. Orvis(2018), "Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis." *Journal of Business and Psychology*, 33(2):203-230.
- [6] N. Joseph, A. Totawar(2021), "How to increase social capital of organizations: Identifying the role of informal learning behaviors." *Development and Learning in Organizations*, 35(3):1-3.
- [7] D. Y. Kim, H. W. Lee(2020), "Relationships of person-job fit, protean career attitude, and informal learning activity for Korean work-learning dual system completers: The conditional process analysis of leader-member exchange." *Journal of Vocational Education & Training*, 23(2):111-147.
- [8] P. Dehnostel, G. Molzberger(2006), "Combination

- of formal learning and learning by experience in industrial enterprises.” In J. Streumer (Ed.), *Work-related learning*. Springer, Dordrecht.
- [9] H. D. Stolovitch, A. Yapi(1997), “Use of case study method to increase near and far transfer of learning.” *Performance Improvement Quarterly*, 10(2):64-82.
- [10] K. E. Watkins, V. J. Marsick(2021), “Informal and incidental learning in the time of COVID-19.” *Advances in Developing Human Resources*, 23(1): 88-96.
- [11] M. A. Wolfson, J. E. Mathieu, S. I. Tannenbaum, M. T. Maynard(2019), “Informal field-based learning and work design.” *Journal of Applied Psychology*, 104(10):1283-1295.
- [12] P. Ellstrom(2011), “Informal learning at work: Conditions, processes, and logics.” In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, & B. N. Connor (Eds.), *The sage handbook of workplace learning*. Sage, London.
- [13] A. L. Duckworth, C. Peterson, M. D. Matthews, D. R. Kelly(2007), “Grit: Perseverance and passion for long-term goals.” *Journal of Personality & Social Psychology*, 92:1087 - 1101.
- [14] G. C. Yu, J. H. Seo, J. I. Kim(2010), “Conceptual definitions and model of workplace spirituality.” *Korean Journal of Management*, 18(4):153-199.
- [15] M. Q. Zia, T. M. Huning, A. F. Shamsi, M. Naveed, R. A. Mangi(2021), *Informal learning as mediating mechanism for the relationship between learning climate and organizational citizenship behavior (OCB)*. Evidence-Based HRM, Emerald Publishing.
- [16] S. J. Jeon, H. J. Jo(2021), “The meditating effects of organizational commitment between characters of work-learning dual system apprenticeships in Korea and job performance.” *Korean Management Consulting Review*, 21(3):111-124.
- [17] Human Resources Development Service of Korea (2020), *Korea dual program*. <https://blog.naver.com/PostView.naver?blogId=run-learn&logNo=221889024021&categoryNo=81&parentCategoryNo=81&from=thumbnailList>
- [18] V. J. Marsick, K. E. Watkins(2001), “Informal and incidental learning.” *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89:25-34.
- [19] R. L. Jacobs, Y. Park(2009), “A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development.” *Human Resource Development Review*, 8(2):133 - 150.
- [20] E. Kyndt, F. Dochy, H. Nijs(2009), “Learning conditions for non-formal and informal workplace learning.” *Journal of Workplace Learning*, 21: 369-383.
- [21] D. N. Ashton(2004), “The impact of organizational structure and practices on learning in the workplace.” *International Journal of Training and Development*, 8(1):43 - 53.
- [22] A. Bandura, D. C. McClelland(1977), *Social learning theory*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- [23] J. Dewey(1938), *Education and experience*. New York, NY: Touchstone.
- [24] A. D. Ellinger(2005), “Contextual factors influencing informal learning in A workplace setting.” *Human Resource Development Quarterly*, 16(3):389-416.
- [25] M. Eraut(2004), “Informal learning in the workplace.” *Studies in Continuing Education*, 26:247 - 273.
- [26] Y. H. Lee, K. S. Lee(2010), “A study on the meaning of informal learning in the workplace.” *Journal of Competency Development & Learning*, 5(1):91-115.
- [27] A. Duckworth, J. J. Gross(2014), “Self-control and grit: Related but separable determinants of success.” *Current Directions in Psychological Science*, 23(5):319-325.
- [28] B. Goodwin, K. Miller(2013), “Research says.” *Educational Leadership*, 71(1):74-76.
- [29] B. M. Bass(1985), “Leadership: Good, better, best.” *Organizational Dynamics*, 13(2):26-40.
- [30] B. Avolio, F. O. Walumbwa, T. J. Weber(2009), “Leadership: Current theories, research, and future directions.” *Management Department Faculty Publications*, 37:421-449.
- [31] L. W. Fry(2003), “Toward a theory of spiritual leadership.” *The Leadership Quarterly*, 14(6): 693-727.
- [32] L. W. Fry, S. Vitucci, M. Cedillo(2005), “Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline.” *The Leadership Quarterly*, 16(5):835-862.
- [33] M. S. Shim, J. C. Jung(2019), “A study on the mediating effect of workplace spirituality in small and medium-sized manufacturing companies.” *Journal of Product Research*, 37(4):21-30.
- [34] S. Chen, W. Jiang, G. Zhang, F. Chu(2019), “Spiritual

- leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety." *Frontiers in Psychology*, 10:1206.
- [35] R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz(2003), "Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities." *Journal of Business Ethics*, 46:85 - 97.
- [36] A. J. Doornbos, A. J. A. Krak(2006), "Learning processes and outcomes at the workplace: A qualitative research study." *Work-Related Learning*, 243 - 262.
- [37] Y. Engestrom(2001), "Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization." *Journal of Education and Work*, 14(1):133-156.
- [38] Y. Park, W. Choi(2016), "The effects of formal learning and informal learning on job performance: The mediating role of the value of learning at work." *Asia Pacific Education Review*, 17(2):279-287.
- [39] J. Cross(2011), *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. John Wiley & Sons, New York.
- [40] D. Y. Ahn(2006), "A case study on the features of informal learning in corporate e-learning." *Journal of Vocational Education & Training*, 9(2):121-144.
- [41] W. J. Choi(2012), "Learning to performance." *CJU Journal of Business and Economics*, 35(2):60-77.
- [42] Y. J. Nho, C. K. Chae(2009), "Productivity and profit effects of corporate formal training." *Quarterly Journal of Labor Policy*, 9(2):67-93.
- [43] K. N. Lee, K. M. Park, B. W. Lee, W. S. Choi, H. O. Jung(2009), "An analysis on perception of effectiveness to reach a job competencies improvement regarding the type and system of HRD." *The Korean Journal of Technology Education*, 9(2):174-197.
- [44] J. R. Lee, D. H. Kwon(2016), "An analysis of structural relationship among locus of control, mindset, grit, and academic achievement." *Korean Journal of Youth Studies*, 23(11):245-264.
- [45] A. J. Hong, M. H. Won, G. M. Park, J. H. Lee, Y. S. Jo(2017), "Effects of GRIT on affective commitment and a mediating effect of reflective learning." *The Journal of Business Education*, 31(5):33-58.
- [46] C. A. Wolters, M. Hussain(2015), "Investigating grit and its relations with college students' self-regulated learning and academic achievement." *Metacognition and Learning*, 10:293 - 311.
- [47] Y. J. Joo, D. S. Kim(2016), "Influence of grit (Perseverance of effort and consistency of interest), teacher support, and parent support on self-regulation and educational satisfaction in children in a gifted education program." *Special Education Research*, 15(1):29-49.
- [48] J. M. M. Blanco(2021), "What is behind grit? Developing stamina for your organization." *Development and Learning in Organizations*, 35(6):11-13.
- [49] R. Quinn, G. M. Spreitzer, C. F. Lam(2012), "Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources." *The Academy of Management Annals*, 6(1):1-60.
- [50] A. B. Bakker, E. Demerouti, L. L. Ten Brummelhuis (2012), "Work engagement, performance and active learning: The role of conscientiousness." *Journal of Vocational Behavior*, 80(2):555-564.
- [51] V. J. Marsick, K. E. Watkins(2001), "Informal and incidental learning." *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89:25-34.
- [52] S. I. Tannenbaum, R. L. Beard, L. A. McNall, E. Salas(2009), "Informal learning and development in organizations." *Learning, Training, and Development in Organizations*, 303-332.
- [53] M. Ferreira, A. De Grip, R. Van Der Velden(2018), "Does informal learning at work differ between temporary and permanent workers? Evidence from 20 OECD countries." *Labour Economics*, 55:18-40.
- [54] S. Y. Park, E. K. Bae, D. Y. Kim(2018), "Mediating effects of informal learning activity on the relationship between leader-member exchange and work engagement of industry-university cooperative division staff." *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 21(3):1-26.
- [55] J. Decius, N. Schaper, A. Seifert(2019), "Informal workplace learning: Development and validation of a measure." *Human Resource Development Quarterly*, 30:495 - 535.
- [56] E. K. Bae, W. H. Park, D. Y. Kim(2015), "Mediating effects of informal learning activity on the relationship between Leader-Member Exchange(LMX) and

- job involvement in lifelong educators.” *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 18(3):167–185.
- [57] A. Malureanu, G. Panisoara, I. Lazar(2021), “The relationship between self-confidence, self-efficacy, grit, usefulness, and ease of use of elearning platforms in corporate training during the COVID-19 pandemic.” *Sustainability*, 13:6633.
- [58] N. M. Yaghoubi, J. Moloudi, S. A. Banihashemi (2010), “The relationship between spirituality leadership and empowerment.” *American Journal of Scientific Research*, 12:180–186.
- [59] Z. F. Yang, Q. W. Chen, Y. Zhu, B. S. Zeng(2016), “Is spiritual leadership one of the drivers of proactive behavior? Testing a multiple mediating effects model.” *Management Review*, 28(11):191–202.
- [60] J. Mao, J. Liao, Y. Han, W. Liu(2017), “The mechanism and effect of leader humility: An interpersonal relationship perspective.” *Acta Psychologica Sinica*, 49(9):1219–1233.
- [61] E. L. Deci, R. M. Ryan(2008), “Selfdetermination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health.” *Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne*, 49(3):182–185.
- [62] J. C. Nunnally(1978), *Psychometric theory*. NY: McGraw-Hill.
- [63] H. J. Lim(2017), “An exploratory study on grit's factor structure and its validity.” *Asian Journal of Education*, 18(2):169–192.
- [64] M. Lei, R. G. Lomax(2005), “The effect of varying degrees of nonnormality in structural equation modeling.” *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(1):1–27.

저자 소개



최규덕

현재 명지대학교 대학원 산업경영공학과
박사과정 중
한국산업인력공단 재직 중
관심분야 : 인적자원개발, 직업능력개발,
일학습병행제, 일터학습, 영성리더십 등



김창은

고려대학교 산업경영공학과 학사
TEXAS A&M 산업경영공학과 공학과 석사,
박사 취득
현 명지대학교 산업경영공학과 교수
관심분야 : 경영혁신, 6시그마, 경제성공학,
ERP 등