



## 참여적 작업관행과 비공식학습의 상호작용효과

오 혜\* · 이상민\*\*

### <요 약>

참여적 작업관행은 세계화와 급격한 기술의 발전 등으로 특징지어지는 변화의 시대에서 인적자원들을 유기적인 하나의 시스템으로 연결시켜 조직의 성과에 기여하고 기업의 경쟁력을 제고시키는 방안으로 채택되어 왔다. 이러한 참여적 작업관행이 조직성과에 긍정적으로 영향을 미치는 메카니즘 상에서 교육훈련의 방법 중 하나인 비공식학습이 그 관계를 강화시킨다는 점에 초점을 두어 비공식학습의 조절효과를 검증하고자 한다. 한국직업능력개발원의 「인적자본 기업패널조사(2005년)」 자료를 활용하여 분석하였고, 분석 대상은 제조업이며 분석수준은 사업장 수준이다. 참여적 작업관행은 과업통합, 참가, 자율로 구성하고 조직성과는 근로자 만족도와 지각된 성과로 구성하였다. 비공식학습의 경우는 현장에서 쌍방향 형태의 학습자 주도로 교육훈련이 이루어지는 선후배간의 지도, 일에서 배우는 것, 멘토, OJT로 측정하였다. 분석 결과 비공식학습은 참여적 작업관행이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 강화시킨다는 가설을 일부 지지하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때에, 복잡하고 동태적인 작업 환경에서 비공식 학습은 근로자들이 그들의 역량을 효율적으로 발휘시키고 기업의 경쟁력을 향상시키는데 효과적인 교육훈련 방법이라고 할 수 있다.

주제어: 참여적 작업관행, 조직성과, 비공식학습, 교육훈련, 조절효과

논문접수일: 2011. 1. 12 ; 수정일: 2011. 2. 15 ; 게재확정일: 2011. 2. 25

\* 주저자, 한양대학교 대학원 경영학과 박사과정, caapril@empal.com

\*\* 교신저자, 한양대학교 경영대학 조교수, leesm@hanyang.ac.kr

## I. 서론

인적자원관리의 정책과 관행들이 기업 성과에 미치는 영향은 인적자원관리, 노사관계, 산업과 조직심리학 분야에서 중요한 주제로 다뤄져 왔다(Huselid, 1995; Wright and McMahan, 1992). 특히 세계 경제의 글로벌화, 소비자 수요의 변화, 고기술 발전에 따른 전략의 변화라는 환경 하에서 인적자원의 효율적 관리가 강조되고 있다. 인적자원관행들의 유기적 연결과 근로자의 참여적 경영을 통해 조직의 경제적 성과를 향상시킨다는 많은 실증연구들이 이뤄져 왔는데, 고성능 작업관행 혹은 참여적 작업관행 등으로 지칭되어 1990년대부터 미국을 중심으로 활발하게 연구가 되었다. 참여적 작업관행의 핵심은 현장 작업자들의 생산과정 상의 의사결정에 참여하는 것으로 보고 있다(Delaney and Godard, 2001). 즉 참여적 작업관행은 작업자와 경영자 간의 높은 신뢰를 바탕으로 작업자가 경영에 참여하게 하여 조직의 몰입을 일으키고 과업을 확장시키며 다변하는 환경에 맞춰 유연하게 제품을 생산할 수 있는 현장시스템의 유형이다. 많은 연구들이 기업에게는 생산효율과 품질개선을 이루게 하고 근로자에게는 인간적인 작업환경에서 일할 맛을 줘서 기업에 성과를 안겨준다고 주장한다(Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Cappelli and Neumark, 2001; Delaney and Godard, 2001). 작업조직 내에서 근로자들은 본연의 과업뿐만 아니라 생산목표의 계획과 수립, 문제해결, 성과 측정 등과 같은 다양한 관리기능을 맡아 수행하게 된다. 따라서 근로자에게 확대된 역할과 기능을 효과적으로 수행하기 위해서는 작업자의 숙련이 요구된다.

한편 근로자의 지식과 숙련을 향상시키는 대표적인 방법으로 교육훈련이 있는데 인적자원의 역량을 제고시킨다는 측면에서 매우 중요한 위치에 있는 관행이다. 이러한 교육훈련 관행의 수행방식을 본 연구에서는 행동과학 관점에 준거하여 크게 공식학습과 비공식학습으로 나누고 있다. 공식학습은 추상적이고 이론적인 내용을 강사와 훈련자에 의해 전달되는 형태임에 비해 비공식학습은 학습자간의 상호작용을 통해 암묵지에 대한 학습이 이루어진다.

오늘날 작업장에서 이루어지는 대부분의 교육훈련 방법은 공식학습에 치우쳐 있는 경향이 있고 기존의 참여적 작업관행의 교육훈련에 관한 연구들도 공식적인 교육훈련을 다루고 있는 실정이다. 그러나 공식학습에 대한 비판이 여러 학자들에 의해 제기되고 있는데 그것은 공식학습이 작업현장과 분리되어 실시되므로 실제 작업과정에 적용하기가 어렵다는 것과 교육훈련전문가가 설계한 교육내용은 현장의 동태적이고 복잡한 필요성에 신속하게 부응할 수 없다는 것이다. 이러한 공식학습의 단점을 보완하기 위해 한편으로 비공식학습의 필요성이 적극적으로 제기되고 있는데, 이는 비공식학습이 작업자들로 하여금 작업장 내에서 노하우나 암묵적 지식, 그리고 최신 제품이나 기술 등을 상호간에 경험하고 습득하게 하여 문제 해결방안과 품질향상 방법을 모색하게 한다는 점에서 조직의 성과로 이어지게 하기 때문이다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 참여적 작업관행의 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 비공식학습에 의한 작업자 숙련도 제고를 통하여 보다 강화된다고 보고, 기업의 성과를 효율적으로 향상하기 위한 방안으로 비공식학습의 역할에 초점을 맞추고자 한다. 또한 이러한 메커니즘 상에서 비공식학습의 중요성을 실증적으로 밝혀내고자 한다.

## II. 선행연구 및 연구가설

### 1. 참여적 작업관행과 성과

작업장 관행과 조직의 성과의 관계에 대한 연구는 1990년대 이후부터 미국 제조업체들의 경제적 침체를 극복하기 위해 일본 기업의 근로자 중심 경영인 작업관행 도입에 관심이 증대되면서 실천적, 이론적으로 발전하여 왔다(Cappelli and Neumark, 2001). 이러한 대안적 작업조직 모델은 참여적 작업관행, 고성과 작업관행, 몰입형 작업관행, 혁신적 작업관행, 유연한 작업조직, 대안적 작업시스템 들로 명명되고 있다(Cappelli and Neumark, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Osterman, 1994; Delaney and Godard, 2001). 참여적 작업관행은 세계화, 기술발전, 소비자의 제품수요의 다양화라는 환경 변화에 대처하여 제품 가격의 합리화, 품질제고, 다양한 종류의 제품 생산을 특징으로 하는 유연한 생산 시스템을 가능하게 한다. 또한 테일러적 통제형 작업조직과는 달리 작업자들에게 생산과정 상의 의사결정에 참가하게 하고 직무재설계를 통해 도전적인 일을 부여함으로써 자아실현과 업무와 조직에 몰입을 이끌어 근로 생활의 질을 제고시킨다. 조직차원에서는 참여적 작업관행이 생산 공정상의 낭비를 줄이고 효율을 극대화하고 근로자들 참여를 통해 지속적인 개선활동이 이루어지게 하여 조직의 생산성과 품질을 향상시킨다. 직무 자체와 관련된 작업관행은 자율적인 작업조직, 다기능화(multi-skilling), 직무순환 등이 있고 직무 외의 것과 관련된 작업관행은 정보공유, QC와 같은 문제해결 소집단, 제안제도, 종업원대표, 신중한 선발, 훈련, 성과급제도, 직무안정, 평평한 조직 설계 등이 있다. Osterman(1994)은 조직의 성과에 기여하는 일련의 작업관행들을 고성과 작업관행으로 지칭하고 이를 참여적 작업관행과 몰입지향적 인사관리로 분류하였다. 근로자들을 조직 운영에 참여시키는 관행으로 직무통합, 작업팀의 자율화, 참여가 이에 속하고 참여적 경영을 지원하고 보완하는 관행들은 몰입지향적 인사관리에 속한다.

그 동안 고성과 작업관행과 관련된 성과를 측정하려는 실증 연구들이 많이 이루어졌다. 대표적인 학자들의 연구들을 정리하면 다음과 같다.

Arthur(1994)는 수집한 표본의 군집분석을 통해 인적자원관리 시스템을 두 가지 형태, 즉 통제형 시스템과 몰입형 시스템으로 분류하여, 두 형태의 인적자원 시스템 간의 이직률, 생산성의 차이를 검증하였다. 철강 산업을 대상으로 하여 몰입형 시스템을 채택한 집단은 통제형 시스템을 채택한 집단보다 높은 생산성을 보이고 낮은 근로자 이직률을 보인다고 주장하였다.

Ichniowski *et al.*(1997)은 철강산업을 대상으로 17개 기업의 36개의 철강생산라인을 표본으로 하여 참여적 작업관행이 생산성에 미치는 효과를 연구하였다. 참여적 작업관행은 성과

급제도, 팀제도, 유연한 직무할당, 고용안정, 훈련으로 측정을 하였고, 전통적인 작업조직과 비교하여 더 높은 생산성을 보이는 것으로 지지되었다. HRM 시스템의 형태에 따른 성과를 비교하기 위해 4개의 HRM 시스템 유형을 전통적 시스템, 혁신적 시스템으로 나누어 검정하였는데, 혁신적 시스템의 경우 예측변수들이 모두 95% 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다. 도입된 참여적 작업관행들은 개별 관행으로 존재하는 것보다 하나의 시스템으로서 성과에 유의한 영향을 미친다는 상보성(Complementarities)의 중요성을 강조하고 있다.

MacDuffie(1995)는 HR 관행들이 각각 개별적인 것이 아닌 상호 연관되어 있고 내적 일관성이 있는 HR bundle 혹은 시스템으로서 조립공장의 생산성과 품질에 영향을 미치는데, 이때 HR 시스템은 유연한 생산 시스템의 조건이 갖춰져 있을 때 기여하게 된다고 주장하였다. 이를 실증하기 위해 62개의 세계적인 자동차 조립공장을 대상으로 1989~1990년 동안의 설문조사를 통해 얻은 표본을 활용하였다. 참여적 작업관행은 Osterman(1994)의 분류에 따라 작업시스템과 HRM 제도로 구분하였다. 작업시스템은 팀제도, QC와 같은 문제해결그룹, 종업원 제안 횟수 및 실행정도, 직무순환, 품질 관련 업무의 생산자 담당 정도로 구성을 하였고, HRM 제도는 채용과 고용, 보상제도, 입사자 훈련, 경력사원 훈련으로 구성하였다.

Thomas *et al.*(2001)은 45개 기업체에 있는 관리자, 근로자를 대상으로 한 조사에서 자기 주도적 팀제도, TFT와 위원회와 같은 오프라인 팀제도, 의사결정에 대한 의사결정, 참가와 같은 참여적 작업관행이 근로자의 소득에 미치는 영향을 조사하였다. 산업은 의류업체, 철강업체, 의료기기산업, 영상산업을 대상으로 하였다. 결론은 참여적 작업관행이 채택된 환경에 있는 근로자들이 전통적 작업장에 있는 근로자들에 비해 더 많은 소득이 있는 것으로 나타났다. 의료산업과 영상산업의 경우에는 효과가 약하게 나타났는데 그것은 통제변수로 사용되는 공교육을 받은 수준과 참여적 작업관행의 연관성이 더 강하게 나타났기 때문이다.

Delaney and huselid(1996)는 NOS(National Organization Survey)의 데이터를 활용하여 590개 기업을 대상으로 HRM 관행이 성과에 영향을 미친다와 HRM 관행 간의 상보성은 조직성과에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설을 검증하였다. 종속변수는 지각된 조직성과를 업계 다른 기업과 비교하여 품질, 제품개발, 핵심인력을 이끄는 매력, 만족도, 이 어느 수준인지 측정하고, 지각된 시장성과는 마케팅, 매출액 성장률, 이윤, 시장점유율로 측정하였다. 독립변수는 종업원선발, 공식훈련의 효과성, 종업원 동기부여(보상, 고충처리해결), 의사결정권한, 내부노동시장 활용, 가장 낮은 직급에서 높은 직급까지의 직급단계로 측정하였다. 분석결과로 공식훈련, 성과급제도는 유의하게 영향을 미치나 상호작용효과는 약하게 지지되었다.

대부분의 연구들은 참여적 작업관행이 조직성과에 중요한 정의 영향을 미친다고 지지하나, 생산성과 이익률에는 영향이 거의 없다는 연구들도 있어 참여적 작업관행의 유효성에 대해 일치된 결론에 이르지 않고 있다(Cappelli and Neumark, 2001; Freeman and Kleiner, 2000). <표 1>은 성과에 정의 영향을 미치는 여러 관행들을 정리한 내용이다.

〈표 1〉 작업관행과 성과에 대한 선행연구 정리

연구자	표본구성 (표본수)	참여적 작업관행	성과측정	HPWP 효과	
				주효과	조절효과
Arthur (1994)	기업	분권화(의사결정권한), 참여, 공식훈련	이직률, 생산성	지지	지지
Delaney and Huselid (1996)	590개 기업	선발, 공식훈련, 성과급제도, 고충처리, 의사결정, 직급단계	지각된 성과	일부 지지	약하게 지지
Ichniowsk <i>et al.</i> (1997)	36개사업장, 철강산업	성과급제도, 팀제도, 유연한 직무할당 (직무순환), 고용안정, 공식훈련 (사외교육), 엄격한 선발, 정보공유	생산성	지지	-
McDuffie (1995)	57개 자동차 기업	팀제도, QC와 같은 문제해결그룹, 종업원 제안 횟수 및 실행정도, 직무순환, 품질 관련 업무의 생산자 담당 정도, 채용과 고용, 보상제도, 입사자 훈련, 경력사원 훈련	생산성, 품질	지지	지지
Thomas <i>et al.</i> (2001)	45개 기업, 근로자, 4개 산업군	자기 주도적 팀제도, TFT와 위원회와 같은 오프라인 팀제도, 의사결정에 대한 의사결정, 참가	인당 소득	지지	-
Cappelli and Neumark (2001)	NES,LRD 패널자료	TQM, 직무순환, 직능급, 교육훈련, 자율적 팀제도, 문제해결소집단(QC), 성과급제도	인당매출액, 인당 노동비용	약하게 지지	약하게 지지

## 2. 참여적 작업관행과 교육훈련

참여적 생산관리 시스템에서 교육훈련은 작업자의 몰입을 이끌어 중요한 역할을 한다고 주장한다(Pfeffer, 1998). 이것은 작업조직에서 현장 작업자가 문제를 정의·해결하고 작업수단의 변화를 시도하거나 품질에 대한 책임을 맡기 위해서는 작업자의 숙련과 자발성이 필요하기 때문이다. 참여적 생산관리시스템에서는 이러한 복잡하고 확대된 과업들을 효율적으로 수행할 수 있도록 해당 지식과 능력을 갖추고, 적극적으로 과업에 활용하려는 자발성을 가지고 있는 근로자들을 요구한다(MacDuffie and Kochan, 1995; MacDuffie, 1995).

MacDuffie(1995)는 참여적 작업관행이 조직의 경제적 성과 향상에 기여하기 위해서는 세가지의 조건을 만족해야 한다고 주장하였다. 첫째, 작업자는 관리자에게 부족한 프로세스, 제품, 품질에 대한 지식과 스킬이 있어야 한다. 둘째, 작업자가 지식과 스킬을 자율적으로 적용하도록 동기부여를 시켜야 한다. 셋째, 참여적 작업관행이 기업의 사업전략과 통합이 되어야 작업자의 지식과 스킬이 효과가 있다. 그리고 이러한 지식과 스킬의 향상을 위해서는 교육훈련이 뒷받침되어야 한다고 주장하고 있다. 이와 같이 교육훈련은 참여적 작업관행이 조직의 성과로 이어지는 과정 속에서 참여적 작업관행들을 조직에 원활하고 효율적으로 적용될 수 있도록 돕는 중요한 역할을 한다.

참여적 작업관행과 교육훈련에 관한 연구는 대부분 전자가 후자의 결정요인이 된다는 것을 내용으로 하고 있다(MacDuffie and Kochan, 1995; Osterman, 1995; Lynch and Black, 1998). 여기서 제기될 수 있는 의문으로 교육훈련이 고성과 작업관행 내에 하나의 구성요소로서 포함이 되어 변수 간의 상호독립성이 확보될 수 있는가 이다. 김동배·김주섭·박의경(2003)은 교육훈련이 고성과 작업관행의 구성요소이지만, 시스템 구성 요소들 간에는 상대적 자율성이 존재할 수 있기 때문에 구성요소 간의 내적 일관성이 자동적으로 보장되는 것은 아니라고 주장한다. 즉 고성과 작업관행과 별도의 차원으로서 교육훈련과의 관계를 연구하는 것은 시스템의 내적 일관성을 검증한다는 의의도 있다. 이러한 이유로 고성과 작업관행과 교육훈련을 독립적 구성개념으로 보아도 무방하리라 본다.

Lynch and Black(1998)은 미국 기업을 대상으로 기업의 교육훈련의 채택, 내용, 정도에 따라 작업장 관행과 어떤 연결이 있는지 조사하였다. 공식 학습은 기업의 규모, 참여적 작업관행의 채택, 자본집약적 제품, 근로자의 교육수준에 따라 긍정적인 영향을 받는 것으로 나타났다. 이 때 작업장 관행은 TQM, 자율적인 팀제도, 직무순환 등으로 구성이 되어있다. Osterman(1995)은 작업조직의 새로운 형태인 참여적 작업관행이 더 많은 숙련을 요구하기 때문에 결국 참여적 작업관행은 교육훈련의 수요요인이라고 주장한다. 참여적 작업관행 조직이 다른 형태의 조직 보다 더 많은 교육훈련을 제공한다는 것을 발견했다. 그리고 기술이 요구되는 조직일수록, 인간적인 가치에 중점을 두는 기업일수록, 노조가 존재할수록 교육훈련이 더 강조되고 투자가 더 많이 일어난다고 주장했다.

참여적 작업관행과 교육훈련에 대한 선행연구들은 대부분 교육훈련과 관련된 지표로서 공식 학습의 실시여부, 시간, 수혜비율과 같은 양적인 측면에서만 다루고 있고 교육훈련 방식의 다른 형태와 질적인 지표는 거의 다루고 있지 않다. 또한 참여적 작업관행과 성과의 긍정적 관계에서 교육훈련이 그 관계를 강화시킨다는 선행 연구는 찾아 볼 수가 없었다.

한편, 작업장 내에서 교육훈련 방식에 대한 문제점들이 제기되고 있다(Garrick, 1998; Torraco, 1999; Boud and Middleton, 2003).

첫째, 공식 학습이 작업 현장과 분리되어 실시되므로 교육훈련을 통해 학습한 지식과 기술이 실제 작업과정에서 온전히 적용되지 않는다는 것이다. 즉 공식적인 교육훈련을 통해 작업자가 지식과 기능은 갖출 수 있지만 작업 현장은 훈련 과정에서 습득하는 내용과 다른 예기치 못한 상황이 발생할 수 있기 때문이다.

둘째, 교육훈련전문가에 의해 설계된 교육훈련은 현장의 동태적이고 복잡한 필요성에 유연한 대처가 어렵다는 것이다. 교육훈련전문가는 교육전달의 방법론과 내용 구성의 체계화에는 전문적인 지식과 능력을 갖추었고 현장의 교육 필요성을 사전에 철저히 파악하여 교육을 설계하더라도 현장 작업을 직접적으로 경험을 해 보지 않는 한, 현장의 필요와 실제 교육 프로그램 상에는 어느 정도 차이가 있을 수밖에 없다.

즉 세계화, 빠른 기술변화, 그리고 소비자의 수요변화가 일어남에 따라 유연한 생산방식이 요구되는 환경에서 공식 학습 방법은 그 한계를 드러내고 있는 것이다. 공식 학습에 치우친 연구경향의 반작용과 현장과 괴리된 교육훈련의 문제점 발생과 적용상의 한계 등으로 여러 연구자들은 작업장 숙련 향상의 대안으로 비공식 학습을 제시한다(Garrick, 1998; Boud and Middleton, 2003).

### 3. 작업장에서의 비공식학습

1930년대 철학자인 Dewey와 Follett가 학습은 개인의 경험과 평생학습과 교육에 대한 성찰을 통해 이루어진다고 주장하였다(Conlon, 2004). 이것으로 비공식 학습이 의미를 가지게 되었고, 작업장에서의 비공식 학습이 학문적 체계를 가지게 된 것은 1990년에 이르러 Marsick and Watkins에 의해 이루어졌고, 이 때 부터 비공식 학습 연구가 본격적으로 진행되었다. Marsick and Watkins는 기초이론으로 행동과학 관점(Action Science Perspective: Argyris, 1995)을 채택하였다. 행동과학 관점에 따르면 개인이 환경과의 지속적인 상호작용을 이뤄 학습과정의 토대를 이루고 과업 수행, 문제 해결, 그리고 다른 사람과 협력하는 방향으로 행동한다는 것이다.

작업장에서의 비공식 학습은 교육훈련 부서의 기획 하에 내용과 방법을 계획하고 주관하여 교육하는 공식적 집체교육이 아닌 현장에서 근로자인 성인학습자들이 업무와 관련된(Work-related) 학습, 일을 통한(through work) 학습을 말한다(Garrick, 1999). 구체적으로 비공식 학습은 현장에서 근로자들이 과업성취를 통해 학습하고, 작업자 간 상호작용과 타인과의 의견교환을 통해 새로운 지식을 습득하고 개선을 이루며, 개인의 과업 수행 시 시행착오적 경험을 통해 하나의 암묵지로 형성하는 것을 포함하는 것으로 현장에 직접적으로 적용할 수 있는 지식, 기술, 기능을 말한다.

따라서 비공식 학습과 공식 학습은 대비되는 용어이다. 공식 학습은 교육훈련의 방법과 전달하는 내용이 구조적이고 체계적이다. 제도적으로 뒷받침되어 있어 조직의 전략과 목표에 따라 연간 계획을 수립하고 예산을 투입한다. 주로 강의실 위주로 학습이 이루어지고 강사 혹은 훈련자에 의해 추상적이고 이론적인 내용들이 학습자에게 전달된다. 대표적인 것으로 집체식 사내교육훈련이 있는데, 학습대상자, 교육 내용, 전달 방법, 학습 환경 등이 교육훈련 전문 부서에 의해 기획이 되고, 실행되며, 평가가 된다. 학습 내용은 주로 리더십과 같은 관리자의 관리능력 향상과 고유한 조직문화 전달과 직무와 관련된 교육 등이 이루어진다. 이에 반해 비공식 학습은 학습자에 의해 학습이 주도되고 비교적 비제도적이다. 조직의 전략과 목표에 따라 활용이 되지만 현장의 필요에 의해 학습이 이루어지는 경우도 빈번하다. 비공식적 멘토링과 코칭, 비공식 OJT가 이에 해당된다. 이러한 교육방법들은 학습대상자, 교육 내용, 전달 방법 등이 제도적이지 않고 학습 당사자들에게 자율적으로 위임하고 진행 방식에서 개방적인 경향이 있다. 특히 비공식 학습은 경험적 학습을 중요시 한다. 이것은 추상적이고 이론적인 지식이 아닌 현장에서 적용될 수 있는 실제적이고 실행가능한 지식이다. 학습 형태는 일방적으로 이루어지는 것이 아니라 쌍방향으로 이루어지는 특징이 있다.

비공식 학습과 공식 학습을 나누는 기준은 학자들 마다 다양하게 제시가 되고 있지만(Conlon, 2004; Marsick and Watkins, 2001), 명확하게 분류하는 데에는 합의점에 이르고 있지 못하다.

첫째, 성찰(reflection), 논의(discussion), 실천(action)을 기준으로 분류한다. 이를 기준으로 한다면 공식 학습의 경우 한정적 시간 내에서 이루어지는 집체형태를 띠므로 성찰, 실천적 요소가 다소 부족할 것이다. 둘째, 비공식 학습과 공식 학습의 비교적 명확하게 구분하는 방법으로 학습의 과정적 특성에 따른 '의도성(intentionality)'을 들 수 있다. 미리 정해진 기

간 동안 구조화되고 준비된 교과과정을 제공하였다면 의도적이므로 공식 학습이고, 미리 준비되거나 계획되지 않고 학습자 주도로 이루어진다면 비공식 학습이라는 것이다. 셋째, 교육 훈련의 분류는 제공자 보다는 학습자 입장에서 판단해야 한다는 주장이 있다. 즉, 학습을 시키고자 하는 쪽의 의도성과 비의도성에 상관없이 학습자의 적극적인 주도성과 자율성이 강조되고, 학습의 태도·내용·시간 등이 개방적이라면 이는 비공식 학습이라고 볼 수 있다는 것이다(Marsick and Watkins, 2001; 안동윤, 2006).

이와 같이 여러 가지 분류 방법들이 있지만 여전히 비공식 학습과 공식 학습을 명확하게 분류하기에는 모호한 부분들이 내포되어 있다. 예를 들어 멘토링 방법의 경우 조직에서는 공식적인 멘토링과 비공식적인 멘토링의 두 가지 방식이 공존할 수 있다. 제도적으로 개입하여 신입 사원이나 핵심인력들을 전략적으로 육성시키기 위한 방법으로 멘토링을 도입하는 경우가 있는데 이것은 공식적인 멘토링이고, 팀 내에서 사수와 부사수 간의 자연발생적으로 이루어지는 멘토링은 비공식적인 멘토링에 해당된다. 이것은 OJT와 코칭에도 적용되는 사항이다. 그러나 공식 학습이 강사나 훈련자에 의해 일반적이고 추상적인 지식이 일반적 형태로 전달되는 것을 말하고, 비공식 학습이 공간의 제약이 없고 학습자 간의 상호작용, 즉 쌍방향의 학습 형태로 이루어지는 것을 의미한다면 명확한 구분이 될 수 있겠다. 이것은 행동과학관점(Action Science Perspective)에서 준거한 것으로, 이 관점의 핵심적인 내용은 개인이 환경과의 지속적인 상호작용을 이뤄 학습과정의 토대를 마련한다는 것이다. 이러한 상호작용을 토대로 하여 사람들은 과업을 수행하고, 문제를 해결하고, 다른 사람과 협력하는 방향으로 행동한다.

따라서 본고에서는 비공식 학습과 공식 학습을 구분하는 기준으로 행동과학관점에 따라 분류하여 활용하고자 한다. <표 2>는 행동과학관점에 준거하여 비공식 학습과 공식 학습을 분류한 것이다.

〈표 2〉 비공식학습과 공식훈련의 비교

구 분	비공식학습	공식훈련
정 의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자에 의한 주도</li> <li>• 공간제한이 없음</li> <li>• 특히 경험적 학습</li> <li>• 학습형태가 쌍방향으로 이루어짐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 훈련의 방법과 내용이 구조화</li> <li>• 제도적</li> <li>• 강의실 위주의 교육</li> <li>• 강사, 훈련자에 의한 전달교육</li> </ul>
학습방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 멘토링 제도, 코칭제도</li> <li>• 네트워킹</li> <li>• 팀 내 상호작용, 개인 간 상호작용</li> <li>• OJT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집체식 사내교육</li> <li>• 집체식 사외교육</li> <li>• E-Learning</li> </ul>

비공식학습은 참여적 작업관행에서 중요한 교육훈련 방식이 될 수 있다. 작업조직 안팎에서 학습하는 것의 대부분은 비공식학습을 통해 발생하고 일터에서 활용하는 지식의 90%는 비공식학습을 통해 이루어진다고 한다(Conlon, 2004). 또한 비공식학습은 공식훈련에 비해 효과가 있을 뿐 아니라 비용도 적게 든다고 주장한다.

특히 작업장 내에서 직무 수행의 방식, 기술, 작동원리에 대한 지식은 암묵적 지식 형태로

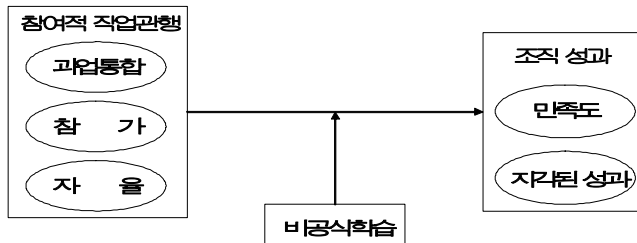


전달되는 경우가 많은데, 이 때 비공식학습의 형태는 작업과정과 분리되지 않는 암묵지 전달에 효과적일 것이다(Garrick, 1998).

이상의 논의를 정리하여 보면, 참여적 작업관행을 채택한 조직은 생산성, 만족도, 품질 등의 조직의 성과창출로 이어지는 경향이 있고, 근로자들은 작업조직 내에서 생산목표의 계획과 수립, 문제해결, 의사결정, 성과측정 및 업무수행의 책임 등과 같은 작업장 내 다양한 기능을 수행해야 하므로 교육훈련의 중요성이 강조된다. 본 연구에서는 비공식학습의 역할에 초점을 두어 참여적 작업관행이 성과에 미치는 영향을 강화시키는 것을 예상하고 다음과 같은 가설을 설정할 수 있겠다.

**가설 : 비공식학습은 참여적 작업관행과 조직성과의 정적인 관계를 보다 더 강화할 것이다.**

〈그림 1〉 연구모형



### Ⅲ. 실증연구

#### 1. 자료

분석 자료는 한국직업능력개발원의 「인적자본 기업패널조사」의 2005년에 실시한 자료이다. 표본추출의 조사 모집단은 한국신용평가정보(주)의 「KIS 기업 Data(2005)」 기업개요 정보를 활용한 것이다. 표본기업의 기업체의 본사 조사에 부가하여 소속 핵심 사업장과 핵심 근로자를 선정하여 추가로 조사하였다. 기업마다 부여된 식별번호를 통해 본사용, 사업장용, 근로자용의 데이터 통합이 가능하다. 독립변수인 참가와 자율권, 종속변수인 근로자만족도와 지각된 성과, 조절변수인 비공식학습은 근로자용 자료를 활용하고, 과업통합과 통제변수들은 본사용, 사업장용 자료를 통합하여(aggregation)하여 활용하였다.

본 연구의 분석단위는 사업장인데, 사업장 단위로 선정한 이유는 동일 기업 내 사업장들 간에도 참여적 작업관행의 채택 정도와 그에 따른 효과의 차이를 보일 수 있기 때문이다. 작업조직의 시스템을 대상으로 하므로 근로자 데이터를 제조업의 생산직(감독자, 팀원)으로 한정하였다. 최종 분석에 사용한 자료는 306개의 사업장, 5281명의 근로자, 10개의 산업분류로 구성되어 있다.

## 2. 변수 측정

### 1) 독립변수

참여적 작업관행은 과업통합, 참가, 자율의 구성개념으로 이루어진다. 과업통합은 직능과 계층별로 분화된 과업이 직접생산자의 과업으로 통합되는 정도를 의미한다. 과업통합은 두 가지 항목으로 측정하였는데, 직접생산자의 기계·설비의 수리 및 보전업무를 담당 정도와 생산자의 품질 관련 업무담당 정도를 측정하여 두 값의 평균값을 사용하였다. 또한 근로자 수준에서는 설문항목이 없어 기업 수준에서 측정된 본사의 자료를 적용하였다. 참가는 소집단 활동이나 각종 소통 공간을 통해 작업자들이 작업관련 의사결정에 영향력을 행사하고 작업방법이나 작업표준을 개선하는 과정을 말한다. 본 연구에서는 MacDuffie(1995)의 측정한 변수를 참조로 하여 근로자들이 QC와 제안제도에 지난 1년 동안의 참여여부(더미변수)를 합산하고 사업장 별 근로자의 평균을 내어 사업장 수준으로 활용하였다. 자율의 내용은 작업조직이 작업과 관련된 업무에 대한 의사결정권한의 정도를 말한다. 분석 자료에서 자율권은 근로자인 감독자에게만 설문문항이 포함되어 있다. 자율권은 Thomas(2001)의 의사결정에서의 자율권, 자율적 팀 제도를 참조하여 6가지 항목들을 평균을 내고 또 다시 사업장 별로 평균값을 계산하여 반영하였다.

### 2) 조절변수

비공식학습의 측정은 Marsick and Watkins(2001)가 정의한 바를 토대로 하여 선배로부터의 학습, 동료·후배 가르치기, 일을 통해 스스로 배우기, 멘토링 또는 코칭, OJT의 5가지 항목에 대해 근로자들의 지난 1년 동안의 참여여부(더미변수)를 합산하여 (0~5점 지수) 사업장 별 평균값을 활용하였다.

### 3) 종속변수

조직의 성과는 근로자의 만족도와 지각된 성과로 구성개념을 나누었다. 만족도는 근로자를 대상으로 하여 3개의 항목으로 측정하여 근로자를 사업장 단위로 묶어 평균치를 반영하였다. 지각된 성과는 Delaney and Huselid(1996)의 지표를 활용하여 감독자를 대상으로 생산성과 관련된 항목인 불량률 감소 및 생산수율 향상으로 측정하여 평균값을 내었다.

변수의 측정내역 및 기술통계치는 <표 3>와 같다.

한편, 상호작용의 효과를 나타내는 곱하기의 수식은 각각을 구성하는 변수들의 상관관계가 매우 높아서 다중공선성의 문제를 일으키는 이유로 종종 비판이 되어 왔다. 이러한 문제를 해결하기 위해 과업통합, 참가, 자율권, 비공식학습 변수를 평균중심화(centering)기법을 통해 선형변환을 하였다. 평균중심화는 각 독립변수의 수치에서 해당하는 독립변수의 평균값을 빼는 것으로, 변수들 간의 구조적인 관계를 저해시키지 않고 다중공선성을 감소시켜, 통계적으로 유의한 상호작용 효과의 가능성을 높인다(Brambor *et al.*, 2006). 센터링 기법을 사용하더라도 F-test나  $R^2$ 를 포함한 회귀분석의 결과를 바꾸지 않는다.

변수들 간의 다중공선성을 확인한 결과, 공차한계(tolerance)가 0.6~0.9구간의 수치를 보이고 있어 보통 기준이 되는 0.1이상의 값을 만족하고 있고, 분산팽창계수(VIF)가 1~3구간의 수치를 보이고 있어 10이하의 기준을 충족하고 있다.

〈표 3〉 변수 정의와 기초통계

변수	측정항목	$\mu$	$s^2$	요인 1	크롭바흐 알파
과업 통합	기계(설비)의 수리/보전 형태, 직접생산자가 직접담당=5	2.12	.88		
	품질관련 업무 운영 형태; 안함=0, 모두 해당함=3 ('해당없음'은 문맥상 품질업무를 안하는 것으로 판단함)	2.26	.82		
참가	QC(품질분임조); 참여=1, 참여안함=2	.34	.47		
	제안제도; 참여=1, 참여안함=2	.58	.49		
자율	업무수행방식; 자율권 전혀 없음=0, 전적으로 있음=5	3.48	.83	.835	.902
	업무수행속도; 자율권 전혀 없음=0, 전적으로 있음=5	3.49	.88	.837	
	작업시간; 자율권 전혀 없음=0, 전적으로 있음=5	3.48	1.01	.784	
	작업단위내 업무배분; 자율권 전혀 없음=0, 전적으로 있음=5	3.70	.95	.861	
	작업단위내 로테이션; 자율권 전혀 없음=0, 전적으로 있음=5	3.54	.99	.825	
	작업단위내 훈련; 자율권 전혀 없음=0, 전적으로 있음=5	3.28	1.04	.792	
비공식 학습	선배로부터의 학습; 참여=1, 참여안함=2	.63	.48		
	동료·후배 가르치기; 참여=1, 참여안함=2	.69	.46		
	일을 통해 스스로 배우기; 참여=1, 참여안함=2	.76	.43		
	멘토링 또는 코칭; 참여=1, 참여안함=2	.14	.35		
공식 훈련	OJT 프로그램; 참여=1, 참여안함=2	.30	.46		
	집체식 사내교육훈련; 참여=1, 참여안함=2	.59	.49		
	집체식 사외교육훈련; 참여=1, 참여안함=2	.38	.49		
만족도	인터넷 학습; 참여=1, 참여안함=2	.15	.36		
	하는 일에서 성취감과 보람을 느낌; 전혀 아님=1	3.49	.87	.855	.857
	현재 일에 만족함, 전혀 아님=1, 전적으로 그러함=5	3.45	.91	.899	
현재 직장에 만족함, 전혀 아님=1, 전적으로 그러함=5	3.49	.92	.890		
지각된 성과	불량률 감소 및 생산수율 향상; 세계적 수준=1, 국내업계 평균미달 수준=5(결과 반영 시 역코딩 하였음)	2.81	1.00		
조직 분위기	상하관계의 민주적인 정도, 전적으로 그러함=5	3.57	.75		
	인재중요성에 대한 경영진의 태도, 전적으로 그러함=5	3.75	.81		
산업분류 (더미)	음식료품; 해당=1, 아님=0	.10	.31		
	섬유봉제모피; 해당=1, 아님=0	.06	.23		
	석유화학; 해당=1, 아님=0	.13	.33		
	고무플라스틱; 해당=1, 아님=0	.05	.21		
	금속비금속; 해당=1, 아님=0	.18	.38		
	기계장비; 해당=1, 아님=0	.08	.27		
	컴퓨터 및 사무용기; 해당=1, 아님=0	.02	.13		
	전기; 해당=1, 아님=0	.07	.26		
	전자; 해당=1, 아님=0	.20	.40		
자동차/운송장비	.15	.33			
업무성격	맡고 있는 일의 성격; 판에 박힌 일=1, 하나하나가 새로움=4	2.06	.80		
기업규모	종업원 수	1112	2720		

## IV. 분석

### 1. 기초분석

<표 4>는 1년 간 받은 학습 수혜인원과 직무에 미친 효과를 생산직 근로자에게 설문한 결과를 정리한 것이다. 가장 빈번하게 이루어진 교육훈련 형태는 공식학습의 경우 집체식 사내교육이고, 비공식학습은 일을 통해 스스로 배우기로 나타났다. 근로자들이 스스로 느끼는 직무에 미치는 효과가 상대적으로 큰 학습형태는 비공식학습으로 나왔다. 학습효과가 크에도 불구하고 멘토링, OJT 실시는 부진한 실정이다. 이러한 점은 비공식학습의 중요성을 강조하고 기업교육에 시사점을 주고자 하는 저자의 주장을 지지하고 있다.

〈표 4〉 공식학습과 비공식학습 기술통계(표본수: 5281명)

교육방식		수혜인원(명)	수혜비율(%)	직무에 미친 효과(1~5점)	
				평균	표준편차
공식 학습	집체식 사내교육훈련	3125	59.2	3.24	0.77
	집체식 사외교육훈련	2026	38.4	3.29	0.82
	인터넷 학습	787	14.9	3.20	0.96
비공식 학습	선배로부터의 학습	3312	62.7	3.54	0.82
	동료·후배 가르치기	3633	68.8	3.48	0.75
	일을 통해 스스로 배우기	3999	75.7	3.50	0.74
	멘토링 또는 코칭	751	14.2	3.35	0.79
	OJT 프로그램	1594	30.2	3.37	0.86

다음은 산업별 비공식학습의 운영실태를 보여주고 있다. 전반적으로 비공식학습이 잘 이루어지고 있는 산업은 음식료품, 컴퓨터 및 사무용기, 섬유봉제모피 순으로 나타나고 미흡한 산업은 고무플라스틱, 기계장비, 자동차/운송장비로 나타났다.

〈표 5〉 산업별 비공식학습 실시 현황(306개 사업장)

산업분류	선배학습	동료후배	스스로	멘토링/코칭	OJT	평균(%)
음식료품	63%	74%	84%	27%	38%	57.20
섬유봉제모피	71%	82%	85%	9%	25%	54.40
석유화학	62%	75%	83%	10%	32%	52.40
고무플라스틱	54%	64%	75%	5%	24%	44.40
금속비금속	62%	71%	80%	15%	33%	52.20
기계장비	53%	66%	72%	9%	28%	45.60
컴퓨터 및 사무용기	71%	73%	74%	24%	35%	55.40
전기	68%	74%	75%	18%	23%	51.60
전자	63%	76%	77%	19%	37%	54.40
자동차/운송장비	53%	64%	68%	10%	31%	45.20

## 2. 가설검증

참여적 작업관행과 성과와의 관계를 비공식학습이 강화시키는가를 살펴보기 위해 계층별 다중회귀분석을 실시하였다. 이는 공식학습, 조직분위기, 경영환경 등이 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에  $R^2$ 가 유의하게 변화하는지를 분석하는 상호작용효과(interaction effect)를 추정하기 위함이다. 종속변수인 만족도와 지각된 성과에 대한 회귀분석이 <표 7>, <표 8>에 제시되어 있다.

모형은 크게 4개로 구성하였다. 모형 1은 독립변수와 통제변수인 공식훈련만을 투입했고, 모형 2는 모형 1에 3개의 조절변수를 추가했으며, 모형 3은 독립변수와 통제변수 모두를 투입하였으며, 모형 4는 모형 3에 3개의 조절변수를 추가하였다. <표 7>은 종속변수인 근로자의 만족도에 미치는 영향에 대한 것이다. 분석결과를 보면, 모형 2에서는 참여적 작업관행 중 자율권과 과업통합이 95% 신뢰수준에서 비공식학습과 상호작용이 있는 것으로 나타나고, 주효과는 참가, 자율, 비공식학습이 있는 것으로 나타났다. 모형 4에서 상호작용효과는 과업통합이 90% 신뢰수준에서, 자율권이 95% 신뢰수준에서 유의함으로 나타나고 주효과는 참가, 자율, 비공식학습이 95% 신뢰수준에서 유의하게 나왔다. 따라서 가설을 일부 지지하는 것으로 나왔다. 이론적 기대와는 달리 참가는 만족도에 주효과는 있으나 상호작용효과는 없는 것으로 나왔다.

<표 8>은 종속변수를 지각된 성과로 했을 때의 회귀분석 결과로서 참여적 작업관행 중 참가와 자율권이 99% 수준에서 주효과를 나타내고 있고 상호작용 효과는 95% 신뢰수준에서 자율권에 대하여 유의하게 나왔다.

과업통합을 위한 교육은 비공식적인 OJT를 통해 더 많이 획득이 됨(Osterman, 1995)에도 불구하고, 주효과와 상호작용효과가 유의하게 나오지 않고 있다. 과업통합 측정은 참가와 자율권이 근로자 수준에서 측정된 것과 달리, 사업장 수준에서 인사담당자에게서 이루어진 것이다. 인사담당자가 작업조직의 과업통합에 대한 실태 파악이 정확하지 않을 수 있어 표본 선택 편향(Selection bias)의 가능성이 농후하다고 판단된다. 따라서 과업통합 정도를 보다 정확하게 측정하기 위해서는 생산직 근로자나 팀장을 대상으로 설문이 이루어져야 할 것이다.

참가의 경우 비공식 학습의 상호작용효과가 유의하게 나오지 않았다. 참가의 측정항목인 QC 제도와 제안제도의 참여정도는 분석대상의 기업들에게서 각각 69%와 85.6%로 높게 나온다. 따라서 도입 여부만으로는 적용정도에서의 집단 간 차이를 보는 것은 한계가 있을 것이라고 판단된다. 왜냐하면 각 관행들이 도입되더라도 이 관행들의 적용에 소극적인 사업장과 적극적인 사업장의 차이가 있을 수 있기 때문이다. 그러므로 QC와 같은 소집단활동, 제안제도 참여정도를 보다 구체적으로 측정할 필요가 있는데, 예를 들어 MacDuffie(1995)가 제안한 문제해결 건수, 근로자의 소집단 활동에 참여한 비율, 인당 제안건수, 그리고 생산과정에 채택된 정도와 같이 보다 구체적으로 질적, 양적 측정을 할 필요가 있다.

〈표 7〉 회귀분석 결과 1(N=306)

독립 변수	종속변수: 만족도							
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	B	t	B	t	B	t	B	t
(상수)	3.455***	48.622	3.482***	48.444	2.820***	14.221	2.891***	14.664
과업통합	.045	1.195	.038	1.022	.023	.588	.021	.539
참가	.104**	2.503	.099**	2.381	.086**	1.983	.090**	2.070
자율권	.098**	2.597	.112**	2.981	.077**	2.001	.092**	2.391
비공식학습	.106***	3.421	.111***	3.603	.077***	2.390	.080**	2.520
공식훈련- 집체식사 내 교육	.014	.196	-.012	-.174	.003	.044	-.023	-.317
공식훈련- 집체식사 외 교육	-.029	-.459	-.036	-.575	-.071	-1.093	-.074	-1.152
공식훈련- 인터넷학습	.094*	1.799	.104**	2.012	.076	1.448	.086*	1.665
기업규모					.000	-.564	.000	-.709
산업분류-음식료품					.162*	1.658	.171*	1.767
산업분류- 섬유봉제모피					-.092	-.777	-.061	-.514
산업분류-석유화학					.074	.786	.075	.812
산업분류- 고무플라스틱					-.139	-1.111	-.155	-1.253
산업분류- 금속비금속					-.001	-.015	-.003	-.030
산업분류- 기계장비					.081	.749	.099	.926
산업분류- 컴퓨터 및 사무용기					-.013	-.065	.005	.028
산업분류-전기					-.016	-.144	-.023	-.206
산업분류-전자					-.096	-1.090	-.085	-.977
현재업무성격					.174**	2.546	.159**	2.340
매출액					.000	1.434	.000	1.438
조직분위기 1					.084**	2.668	.093**	2.959
조직분위기 2					-.001	-.034	-.013	-.377
과업통합× 비공식학습			.090**	2.077			.079*	1.827
참가×비공식학습			-.041	-.963			-.065	-1.532
자율×비공식학습			.103**	2.349			.099**	2.237
R <sup>2</sup>	.168		.198		.255		.283	
ΔR <sup>2</sup>	.168		.030		.200		.222	
ΔF	8.599***		3.694***		4.610***		3.664***	
F-value	8.599***		7.291***		4.610***		4.605***	

자료: \*\*\*p < .01, \*\*p < .05, \*p < .10.

〈표 8〉 회귀분석 결과 2(N=306)

독립 변수	종속변수: 지각된 성과							
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	B	t	B	t	B	t	B	t
(상수)	3.185***	24.334	3.252***	24.459	3.055***	9.005	3.154***	9.274
과업통합	.019	.280	.041	.582	.024	.335	.044	.606
참가	.352***	4.604	.377***	4.887	.320***	3.920	.348***	4.215
자율권	.182***	2.610	.202***	2.901	.199***	2.751	.220***	3.025
비공식학습	.075	1.315	.065	1.146	.051	.843	.043	.709
공식훈련- 집체식사 내 교육	-.171	-1.331	-.209	-1.628	-.168	-1.238	-.204	-1.500
공식훈련- 집체식사 외 교육	.013	.113	-.010	-.084	-.019	-.156	-.039	-.320
공식훈련- 인터넷학습	.110	1.144	.119	1.239	.095	.969	.099	1.013
기업규모					.000	1.138	.000	1.285
산업분류-음식료품					.107	.582	.132	.719
산업분류- 섬유봉제모피					.237	1.056	.225	1.002
산업분류-석유화학					.356**	2.017	.355**	2.020
산업분류- 고무플라스틱					.374	1.594	.370	1.586
산업분류- 금속비금속					.421***	2.596	.401**	2.483
산업분류-기계장비					-.122	-.600	-.100	-.497
산업분류- 컴퓨터 및 사무용기					.284	.790	.293	.813
산업분류-전기					.272	1.301	.238	1.144
산업분류-전자					.225	1.354	.215	1.297
현재업무성격					-.034	-.269	-.046	-.358
매출액					.000	.070	.000	-.145
노사관계					-.006	-.155	-.008	-.212
과업통합× 비공식학습			-.057	-.710			-.068	-.827
참가×비공식학습			-.139*	-1.771			-.119	-1.494
자율×비공식학습			.192**	2.373			.169**	2.022
R <sup>2</sup>	.168		.198		.255		.283	
ΔR <sup>2</sup>	.168		.030		.200		.222	
ΔF	8.599***		3.694***		4.610***		3.664***	
F-value	8.599***		7.291***		4.610***		4.605***	

자료: \*\*\*p < .01, \*\*p < .05, \*p < .10.

가설의 검증에 대한 내용을 정리하면 다음과 같다.

〈표 9〉 가설 검증

가 설	검증	신뢰 수준
1) 비공식학습은 과업통합과 근로자 만족 간의 관계를 강화시킬 것이다.	지지	90%
2) 비공식학습은 참가와 근로자 만족 간의 관계를 강화시킬 것이다.	기각	-
3) 비공식학습은 자율과 근로자 만족 간의 관계를 강화시킬 것이다.	지지	95%
4) 비공식학습은 과업통합과 지각된 성과 간의 관계를 강화시킬 것이다.	기각	-
5) 비공식학습은 참가와 지각된 성과 간의 관계를 강화시킬 것이다.	기각	-
6) 비공식학습은 자율과 지각된 성과 간의 관계를 강화시킬 것이다.	지지	95%

## V. 결론 및 논의

인적자원이 두드러진 성과를 창출하기 위한 핵심적인 사항이라는 것은 오랫동안 그리고 널리 주장되어 왔다(Pfeffer, 1998). 특히 참여적 작업관행은 인적자원을 중요한 경쟁우위로 인식하여 근로자들을 경영활동에 참여하게 하고 근로자들에 대하여 교육훈련의 중요성을 강조한다. 참여적 작업시스템 하에서 근로자들은 동기부여 되어 현장에서 부딪히는 문제들을 적극적으로 해결하고 보다 나은 작업방식의 변화와 품질을 개선하고자 한다. 이에 따라 이러한 확장된 업무들을 효율적으로 처리하기 위해 숙련향상의 요구가 필연적으로 이어진다.

본 연구는 비공식 학습이 참여적 작업관행에 대하여 더 큰 성과창출로 이어지도록 기폭제 역할을 한다는 주장을 검증하고 있다. 또한 많은 참여적 작업관행에 관한 연구에서 공식 학습을 강조하여 온 것과는 차별적으로 비공식 학습의 유효성을 밝히고 있다. 비공식 학습은 공식 학습과는 달리 작업현상에서 적용할 수 있는 지식과 기술을 습득하게 하고 동태적이고 복잡한 현장의 스킬 향상 요구에 유연한 대처를 가능하게 한다. 이에 따라 비공식 학습은 참여적 작업관행과 성과와의 관계를 강화시킨다는 가설을 설정하고 회귀분석을 통해 상호작용효과를 검증하였다. 본 연구를 통해 정리·분석된 결과는 다음과 같다.

첫째, 참여적 작업관행 중 과업통합과 자율에서 만족도에 대하여 비공식 학습의 상호작용 효과가 나타났고 주효과는 참가, 자율권, 비공식 학습에서 나타났다. 그리고 지각된 성과에서는 상호작용효과는 자율권에 대해서만 나왔고 주효과로 참가, 자율권이 유의미하게 나타났다. Freeman and Kleiner(2000)에 의하면 참여적 작업관행은 생산성 보다는 근로자의 만족도에 더 유의한 영향을 미친다. 이것은 테일러식의 세분화된 과업에서 벗어나 확장된 직무를 맡게 되어 동기부여가 되고, 참가와 자율적인 관행들을 통해 인간화된 작업현장을 제공받기 때문이다. 본 연구는 참여적 작업관행이 지각된 성과 보다는 근로자 만족도에 더 유의하게 영향을 미치는 것으로 나와 Freeman and Kleiner(2000)가 주장하는 바와 일치하는 경



향을 보이고 있다.

둘째, 과업통합(팀생산과 직무순환)을 위한 교육은 비공식적인 OJT를 통해 더 많이 획득이 됨에도 불구하고(Osterman, 1995), 과업통합은 유의미하게 나오지 않았다. 앞서 언급한 바와 같이 과업통합의 설문문항을 본사차원에서 조사하는 것이 아니라 근로자로 수준을 맞춰 조사하면 보다 정확하고 유의미한 결과가 나올 것이라 판단된다. 그 뿐만 아니라 참여와 관련된 관행들을 측정할 때 보다 구체적인 항목으로부터 설문을 받아야 할 것이다. 즉 참여 관행들인 QC와 제안제도에 대하여 단순히 참여여부를 물을 것이 아니라 문제해결 횟수, 문제해결팀에 참여하여 참여 비율, 제안건수, 제안채택율과 같이 구체적인 접근이 필요할 듯하다.

본 연구 결과에 관한 시사점은 다음과 같이 두 가지로 정리할 수 있다.

비공식 학습은 근로자의 직무 수행 능력을 향상시켜 참여적 작업관행이 조직 성과에 미치는 긍정적 영향을 강화시킨다. KEF(2008) 리포트에 의하면 국내 성장산업 150개 기업을 대상으로 심층적인 조사를 한 결과, 작업장에서 OJT, 멘토링과 같은 비공식 학습이 가장 효율적인 교육훈련 방법으로 나타났다. 이와 같이 복잡하고 동태적인 작업 환경에서 비공식 학습은 근로자들이 그들의 역량을 효율적으로 발휘시키고 기업의 경쟁력을 향상시키는데 매우 효과적인 교육훈련 방법이라는 것이다. 본 연구는 참여적 작업관행이 성과로 이어지는 메커니즘 상에서 비공식 학습의 중요성을 실증적으로 밝혀내고 있다. 기존에 연구가 되지 않았던 참여적 작업관행에서 비공식 학습에 대한 이와 같은 관점을 구체적으로 증명했다는 점에서 본 연구는 의의가 있다.

둘째, 비공식 학습의 효과성에도 불구하고 작업장 내 학습은 공식훈련에 크게 치우쳐 있다. 한 해에 한두 번 있는 공식 학습은 근로자들에게 그들의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 경험과 지식을 제공하기는 어렵다. 반면 McKinsey and Company(2005)는 “The Next Revolution in Interaction”이라는 제목의 보고서에서 작업장의 과업 수행 시 필요한 지식과 스킬의 상호작용 방법은 비공식 학습에 의해 완성될 것이라고 주장하였다. 즉 반복적이고 비창조적인 전통적 상호작용에 가치는 두는 것에서 경험과 암묵적 지식에 기초하여 모호함과 문제를 해결하는 복잡한 상호작용에 가치를 두는 것으로 바뀔 것으로 설명한다. <표 6>비공식 학습과 공식 학습의 기술통계치에서 볼 수 있듯이, 기업에서 근로자들은 공식 학습보다 비공식 학습이 직무에 더 효과적으로 미친다고 인식하고 있다. 따라서 조직은 시각을 바꾸고 예산을 개편하여 조직이 가지고 있는 자원을 대다수의 학습이 이루어지고 있는 비공식적인 상황에 좀 더 투자해야 하겠다. 학습 방법으로서 일을 통해 스스로 배우거나 선배로부터 자연발생적으로 학습하는 방법 보다는 조직 차원에서 적극적으로 개입하여 쌍방향 학습이 이루어지도록 멘토링, 코칭, OJT, CoP와 같은 제도를 구축하고 학습이 충분히 이루어질 수 있는 환경을 마련해 주는 것이 중요하다. 제도가 만들어지면 제도의 효율적이고 효과적인 활용이 중요한데 비공식 학습이 적극적으로 활용될 수 있도록 근로자들에게 교육훈련의 시간을 확보해 주고 부서장들의 적극적인 지지가 필요할 것이다.

다음은 본 연구의 향후과제이다.

첫째, 본 연구에서 비공식 학습으로 분류하고 있는 멘토링/코칭, OJT은 여러 학자들 역시 비공식 학습으로 분류하고 있으나 멘토링/코칭, OJT의 제도적 구축이라는 측면에서는 공식 학습이 아니냐는 이견이 제기된다. 실제로 멘토링/코칭, OJT는 조직 내에서 자연 발생적으로 이루어지고 있는 비공식적 형태와 조직 차원에서 장려하고 육성하기 위해 제도적으로 구축하는 공식적 형태가 양존한다. 본 연구에서는 비공식 학습과 공식 학습의 분류로서 행동과학 관점의 쌍방향의 경험학습 방법을 기준으로 하고 있는데 향후 이들 학습 방법의 보다 명확한 분류가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구에서는 작업장 내에서 비공식 학습의 중요성을 강조하고 있다. 따라서 향후 연구로 비공식 학습의 조직 내에서 활성화 방안에 대한 구체적인 논의가 필요할 것이다. 최근 대기업 62곳과 중소기업 300곳 등을 조사한 결과 멘토링과 직무교육 등을 실시하는 기업은 전체의 56.4%에 달하는 것으로 나타났으며, 효과 측면에서도 멘토링(63.8%)이 합숙 및 단합대회(52%), 직무교육(52%)보다 높은 것으로 나타났다(국민일보, 2006. 2. 1). 그러나 본 연구에서 멘토링 실시 현황은 14.2%에 그치고 있는데, 이는 국내 기업들의 멘토링 제도가 신입사원 교육이나 사무 연구직을 대상으로 한 교육에 편중되어 실시되는 경향 때문인 것으로 판단된다. 이 경향성에서 벗어나 작업장에 적극적으로 도입할 필요가 있다.

셋째, 참여적 작업관행과 조직성과에 대한 역인과성의 문제를 한계로 둔다. 한국직업능력개발원의 「인적자본 기업패널조사」 2005년 자료에서 비공식 학습의 경우 2004년 1년 동안 실시한 경우를 참조하는 데 비해, 참여적 작업관행을 이루는 과업통합, 참가, 자율권과 조직성과인 근로자 만족도와 지각된 성과에 대하여 2005년 시점에서 설문이 동시에 진행이 되고 있다. 성과에 대한 관행의 효과가 나타나기까지 시간의 격차가 필요함에도 불구하고 동시에 진행되어 그 결과를 반영하였으므로 역인과성으로 비롯한 편향(bias)의 가능성이 존재한다.

## 참고문헌

- [1] 국민일보 (2006), 신입사원 멘토링제 효과 좋아요.
- [2] 김강식·이동명 (2003), “참여적 작업관행과 경영성과,” 「한독경상학회: 경상논총」, 27: 109-142.
- [3] 김동배·김주섭·박의경 (2003), “고성과 작업관행과 기업 교육훈련,” 「노동정책연구」, 3(1): 233-262.
- [4] 안동윤 (2006), “기업 e-Learning의 무형식학습 특성에 대한 사례연구,” 직업능력개발연구, 9(2): 121-144.
- [5] 이동명 (2007), “기업 종사자의 정보활용능력 실태 및 비공식학습과의 관계,” 「지식연구」, 5(2): 221-253.
- [6] Argyris, C. (1995), Action science and organizational learning, *Journal of Managerial Psychology*, 10(6): 20-26.
- [7] Arthur, J.B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, Jun 37(3): 670-687.
- [8] Boud, D. and Middleton, H. (2003), Learning from others at work: communities of practice and informal learning, *Journal of Workplace Learning*, 15(5): 194-202.
- [9] Brambor, T., Clark, W.R. and Golder, M. (2006), Understanding interaction models: improving empirical analyses. *Political Analysis*, 14: 63-82.
- [10] Brown, C., Reich, M. and Stern, D. (1993), Becoming a high-performance work organization: The role of security, employee involvement and training, *The International Journal of Human Resource Management*, 4(2): 247-275.
- [11] Cappelli P. and Neumark D. (2001), Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4): 737-775.
- [12] Conlon, T.J. (2004), A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence, *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4): 283-295.
- [13] Delaney, J.T. and Hudelid, M.A. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-96.
- [14] Delaney, J.T. and Godard, J (2001), An industrial relations perspective on the high-performance paradigm. *Human Resource Management Review*, 11: 395-429.
- [15] Eric Sauve (2007), In formal Knowledge Transfer. *T+D*, 61(3), ABI/INFORM Global
- [16] Freeman R.B. and Kleiner, M.M. (2000), Who benefits most from employee involvement: Firms or workers?, *The American Economic Review*, 90(2): 219-223.
- [17] Garrick, J. (1998), *Informal learning in the workplace: Unmasking human resource*

- development. London: Routledge.
- [18] Guest, D.E. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263–276.
- [19] Huselid, M.A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–672.
- [20] Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997), The effects of human resource management practices on productivity, *The American Economic Review*, 87(3): 291–313.
- [21] James, L.R., Demaree, R.E. and Wolf, G. (1984), Estimating within-group interrater reliability with and without response bias, *Journal of applied psychology*, 69(1): 85–98.
- [22] Lynch, L.M. and Black, S.E. (1998), Beyond the incidence of employer-provided training, *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1): 64–81.
- [23] MacDuffie, J.P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- [24] MacDuffie, J.P. and Kochan, T.A. (1995), Do U.S. firms invest less in human resources? training in the world auto industry, *Industrial Relations*, 34(2): 147–168.
- [25] Marsick, V.J., Watkins, K.E. (2001), *New directions for adult and continuing education*, Jossey-Bass no. 89: 25–34.
- [26] McKinsey and Company (2005), *The next revolution in interaction*, The McKinsey Quarterly, 4.
- [27] Osterman, P. (1994), How common is workplace transformation and who adopts it?, *Industrial and Labor Relations Review*, Jan 47(2): 173–188.
- [28] Osterman, P. (1995), Skill, Training, and work organization in american establishments, *Industrial Relations*, 34(2): 125–146.
- [29] Pfeffer, J. (1998), Seven practices of successful organizations, *California Management Review*, Winter 40(2): 96–124.
- [30] Svensson, L. and Ellström, P.E. (2004), Integrating formal and informal learning at work, *The Journal of Workplace Learning*, 16(8): 479–491.
- [31] Thomas, B., Berg, P. and Sandy, C. (2001), The effects of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries, *Industrial and labor relations review*, 54(2A): 525–543.
- [32] Torraco, R.J. (1999), Integrating learning with working: a reconception of the role of workplace learning. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3): 249–270.
- [33] Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(2): 295–320.

<Abstract>

## The Interaction Effect of High Involvement Work Practices and Informal Learning

Hye Oh\* · Sang-Min Lee\*\*

As corporations have faced rapid environment changes such as globalization, technological development, high involvement work practices have been adopted considered they have contributions to corporate's performance and strengthen the competitiveness by effecting as a bundle of HR system. High involvement work systems encourage to improve process and solve work-related problem in the workplace through motivating human resources which are a source of competitiveness advantage. This makes sure to emphasize necessity of skill improvement in the workplace. In comparison with formal education, informal learning facilitates the complex process and emergent work to resolve and to refine. Recognizing these problem we focus and test on interaction effect of informal learning which moderates the relationship between high involvement work systems and performance.

The empirical work in this study is based on data from the human capital corporate panel survey conducted in 2005. High involvement work practices are comprised of task integration, opportunity to participate, and autonomy in work task of workers and organizational performances consist of employee satisfaction and perceived performance. Informal learning means a training self-directed, experienced and interrelated by learners in the workplace and we measured it as learning of others(colleagues), learning from work, mentoring and coaching, and OJT(on the job training).

The conclusion partially supported by the evidence is that informal learning moderates the relationship between high involvement work practices and firm's performance. And our analyses suggest informal learning in environments that have more complex and dynamic workplace makes employees to improve their skills and knowledge in turn, enhance competency.

Keywords: High Involvement Work Practices, Organizational Performance,  
Informal Learning, Training, Interaction Effect

---

\* Ph. D. Candidate for Business Administration, Graduate School of Hanyang University, caapril@empal.com

\*\* Assistance Professor, Hanyang University School of Business, leesm@hanyang.ac.kr