

# 기업내 인적자원개발 실태와 정책과제

- 사례 연구를 중심으로 -

노용진 · 김동배 · 김동우

## 책머리에 부쳐

경제의 세계화와 함께 무한경쟁의 시대에 접어들면서 인적자원의 개발이 국가 및 기업의 경쟁력에 무엇보다 중요한 요소로 등장하고 있다. 과학기술의 발전과 함께 새로운 테크놀로지의 개발 주체로서 인간의 힘이 자연이나 물질 자본의 중요성을 능가하고 있다. 과학기술의 급격한 발전으로 제품의 수명 주기가 짧아지고 테크놀로지의 진부화 속도가 빨라지면서 아이러니컬하게도 우수한 테크놀로지의 확보마저 인적자원에 의한 지속적 개선이 담보되지 않는 한 장기적 경쟁 우위를 보장해 주지 못하는 상황이 발생했다. 불확실성과 불안정성의 시대에 확실성과 안정성을 제공하는 것은 역시 인적 요소라는 점에서 인적자원개발의 중요성이 그 어느때보다 중요하게 부각되고 있다.

그러나 최근 우리 나라의 기업내 교육훈련의 현실은 거꾸로 가는 기차를 타고 있는 느낌이다. 지난 외환위기 이후 가장 먼저 삭감의 대상이 된 것 중의 하나가 교육훈련비였음은 이러한 우려가 근거 없는 것이 아님을 보여주고 있다. 노동시장의 유연성 증대와 함께 고용관계가 불안정해지면서 기업들이 인적자원개발에 대한 투자를 기피하고 필요 인력을 외부로부터 매입하는 전략(buy policy)으로 전환하는 경향이 있다. 인적자원의 외부 매입 전략은 일시적인 교육훈련비의 감축을 낳을 수 있을지 모르지만 장기적으로는 기업 경쟁우위의 토대를 무너뜨릴 위험이 있다. 외부 노동시장에서 구할 수 있는 인적자원의 역량은 다른 기업에게도 열려 있

기 때문에 더 이상 경쟁우위의 원천이 될 수 없기 때문이다. 경쟁우위의 원천으로서의 인적자원 역량은 기업내에서 개발될 수밖에 없다. 기업 특유의 숙련형성이나 기업에서 요구되는 높은 수준의 기술 습득은 사회의 어떤 영역에서도 제공하기 어렵고 결국 기업들에 의해 육성될 수밖에 없다.

본 연구는 이러한 문제 의식에 입각하여 우리 나라의 기업내 인적자원 개발을 촉진할 수 있는 방안을 찾아보기 위해 모범기업 사례로서 유한킴벌리의 인적자원개발에 대한 분석을 가하고 있다. 본 연구가 사례연구를 중심으로 하고 있지만, 사례연구에 기초하여 도출된 가설들 중 일부를 실증분석을 통해 검증하고 있는 점이 특징적이다. 본 연구의 결과는 일차적으로 우리나라 기업들의 인적자원개발 방안을 찾는 데 필요한 기본 시각을 제공하지만, 동시에 정부의 기업내 인적자원개발 지원방안을 수립하는 데도 유익할 것이다.

본 연구는 본원의 노용진 박사, 김동배 박사, 김동우 책임연구원의 공동 연구로 이루어졌다. 본 연구는 많은 분들의 도움이 없었으면 불가능하였을 것이다. 우선 인터뷰와 설문조사에 적극적으로 응해 주시고 귀중한 많은 자료를 제공해 주신 유한킴벌리의 문국현 사장과 임직원 여러분, 특히 본사의 최호연 차장, 대전공장의 김광호 공장장, 안선혁 부장, 류재진 교수, 김종성 과장, 김천공장의 임영화 공장장, 장병희 팀장, 박희진 교수, 박병세 교수께 필자들을 대신하여 심심한 사의를 표하고자 한다. 동시에 적지 않은 자료와 원고의 정리에 많은 도움을 준 박경원 R.A, 김성심 연구조원에게 감사드리며, 이 책이 출판되기까지 애써 준 박찬영 전문위원을 비롯한 출판팀의 노고에 대해서도 감사를 드리고자 한다.

끝으로 본 연구보고서에 수록된 내용은 저자들의 개인 의견이며 한국노동연구원의 공식 견해가 아니라는 점을 밝혀 둔다.

2001년 12월

한국노동연구원

원장 이 원 덕

## 목 차

책머리에 부처	
요 약 .....	i
제1장 서 론 .....	1
제1절 연구의 목적 및 의의 .....	1
제2절 연구의 분석틀 .....	4
제3절 연구의 대상 및 방법 .....	6
제4절 연구의 구성 .....	7
제2장 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리와 인적자원개발: 기업내 교육훈련의 새로운 패러다임 .....	9
제1절 기업교육훈련의 전통적 모형과 한계 .....	11
1. 기업교육훈련의 전통적 모형 .....	11
2. 전통적 교육훈련 모형의 한계 .....	13
제2절 기업교육훈련의 새로운 패러다임 .....	16
1. 훈련에서 학습으로 .....	16
2. 노동과 학습의 통합 .....	18
3. 노동과 학습의 통합에 있어서 인적자원관리 .....	21
제3절 학습조직 .....	23
제4절 소 결 .....	25

제3장 사례 연구: 유한킴벌리의 인적자원개발 .....	28
제1절 들어가는 말 .....	29
제2절 회사 소개 .....	31
제3절 유한킴벌리의 참여적 작업조직 .....	36
1. 유한킴벌리 작업조직의 특징 및 형성 배경 .....	36
2. 유한킴벌리 작업조직의 구조 .....	39
3. 유한킴벌리의 품질 및 공정개선 활동 .....	46
4. 참여적 작업조직과 교육훈련 및 인적자원관리 .....	50
제4절 유한킴벌리의 조직몰입형 인적자원관리 .....	53
1. 유한킴벌리 인적자원관리의 특징 .....	53
2. 유한킴벌리의 조직몰입형 인적자원관리의 구성 요소 .....	55
제5절 유한킴벌리의 교육훈련 .....	68
1. 유한킴벌리 교육훈련의 특징 .....	68
2. 유한킴벌리의 고강도 교육훈련 실시의 배경 .....	70
3. 유한킴벌리 교육훈련 담당부서의 구조와 특징 .....	72
4. 유한킴벌리의 교육훈련 방법 .....	74
5. 유한킴벌리의 교육훈련 내용 .....	78
6. 유한킴벌리의 교육훈련의 효과 및 한계 .....	86
제6절 유한킴벌리의 교육훈련의 평가와 정책적 시사점 .....	89
제4장 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리와 근로자의 학습동기 .....	92
제1절 서론 .....	93
제2절 이론적 검토 및 분석모형 설정 .....	97
1. 학습동기에 관한 이론적 검토와 기본 모형 설정 .....	98

2. 통제변수 설정을 위한 선행연구 검토 .....	107
3. 분석모형 설정 .....	111
제3절 사용 자료, 변수 측정 및 기초 통계 .....	114
1. 사용 자료 .....	114
2. 변수의 측정 및 기초 통계 .....	116
3. 상관관계 분석 .....	128
제4절 회귀분석 결과 .....	130
1. 심리적 태도 변수들이 학습동기에 미치는 영향 .....	131
2. 조직특성이 학습동기에 미치는 영향 .....	134
3. 조직특성 → 심리적 태도 변수 → 학습동기의 매개모형 .....	138
제5절 소 결 .....	142
제5장 기업교육훈련 투자의 영향요인 분석 .....	145
제1절 문제의 제기 .....	147
제2절 선행연구 및 연구 가설 .....	149
1. 선행연구 .....	149
2. 연구 가설 .....	156
제3절 자료 및 변수의 측정 .....	160
1. 자료의 특성 .....	160
2. 변수의 측정 .....	161
제4절 분석결과 .....	164
제5절 소 결 .....	174
제6장 결 론 .....	176
제1절 연구의 요약 .....	178

제2절 정책적 합의 .....	184
참고문헌 .....	189
<부록 : 설문지> .....	199

## 표 목 차

<표 1- 1> 훈련(Training)과 개발(Development)의 차이 .....	2
<표 3- 1> 유한킴벌리의 연혁 .....	32
<표 3- 2> 유한킴벌리의 수상 경력 .....	34
<표 3- 3> 작업팀의 역할과 책임 범위 .....	41
<표 3- 4> 김천 공장의 연도별 제안건수 .....	50
<표 3- 5> 유한킴벌리 근로자들의 정서적 조직몰입과 직무만족 .....	54
<표 3- 6> 유한킴벌리 대전 공장의 근로시간제: 4조3교대제 .....	57
<표 3- 7> 유한킴벌리 김천공장의 근로시간제: 4조2교대 .....	58
<표 3- 8> 유한킴벌리 직능자격제도의 직능자격수당 .....	63
<표 3- 9> 유한킴벌리 김천공장의 직능자격 평가 항목 및 배점 .....	64
<표 3-10> 유한킴벌리의 고성과 작업조직 도입시 제도개선 과정 .....	67
<표 3-11> 대전 공장의 2001년 교육훈련 내용 계획 .....	78
<표 3-12> 대전 공장의 직급별 교육훈련 내용 .....	80
<표 3-13> 유한킴벌리의 대전 공장의 연도별 교육내용 구성 .....	81
<표 4- 1> 표본근로자들의 인구학적 특성 .....	115
<표 4- 2> 학습동기의 변수 측정과 기초 통계 .....	117
<표 4- 3> 정서적 조직몰입의 변수 측정과 기초 통계 .....	118
<표 4- 4> 직무관여의 변수 측정과 기초 통계 .....	119
<표 4- 5> 지속적 개선 몰입의 변수 측정과 기초 통계 .....	119
<표 4- 6> 기대, 유인가, 도구성의 변수 측정과 기초 통계 .....	121
<표 4- 7> 조직지원 분위기의 변수 측정과 기초 통계 .....	122
<표 4- 8> 변혁적 리더십의 변수 측정과 기초 통계 .....	123
<표 4- 9> 공정성 지각의 변수 측정과 기초 통계 .....	124
<표 4-10> 직무특성의 변수 측정과 기초 통계 .....	125

<표 4-11> 작업조직 특성 변수의 기술통계치 .....	126
<표 4-12> 교육·훈련 프로그램 적절성 지각의 변수 측정과 기초 통계	127
<표 4-13> 자기효능감의 변수 측정과 기초 통계 .....	128
<표 4-14> 변수들간의 상관관계 .....	129
<표 4-15> 심리적 태도 변수들이 학습동기에 미치는 영향 .....	132
<표 4-16> 유인가가 학습동기에 미치는 영향 .....	133
<표 4-17> 인적자원관리 및 조직 풍토가 학습동기에 미치는 영향 .....	135
<표 4-18> 직무특성이 학습동기에 미치는 영향 .....	136
<표 4-19> 작업조직특성이 학습동기에 미치는 영향 .....	137
<표 4-20> 인적자원관리 및 조직풍토 → 조직몰입 → 학습동기의 매개모형 .....	138
<표 4-21> 직무특성 → 직무관여 → 학습동기의 매개모형 .....	139
<표 4-22> 경로분석 결과: 총효과 및 간접효과 .....	142
<표 5- 1> 변수의 기술통계치 .....	164
<표 5- 2> 인당 총훈련시간의 영향 요인: 작업조직 지수 .....	165
<표 5- 3> 인당총 훈련시간의 영향 요인: 개별 작업조직 관행 .....	166
<표 5- 4> 재직자 총훈련시간: 작업조직 지수 .....	167
<표 5- 5> 재직자 총훈련시간: 개별 작업조직 관행 .....	168
<표 5- 6> 재직자 Off-JT 훈련시간: 작업조직 지수 .....	169
<표 5- 7> 재직자 Off-JT 훈련시간: 개별 작업조직 관행 .....	170
<표 5- 8> 재직자 OJT 훈련시간: 작업조직 지수 .....	171
<표 5- 9> 재직자 OJT 훈련시간: 개별 작업조직 관행 .....	172
<표 5-10> 신입사원 훈련시간: 작업조직 지수 .....	173
<표 5-11> 신입사원 훈련시간: 개별 작업조직 관행 .....	174

## 그림목차

[그림 2-1] 교육훈련의 프로세서 .....	12
[그림 3-1] 유한킴벌리 교육훈련의 성공 배경 .....	30
[그림 3-2] 유한킴벌리의 최근 매출액 및 순이익 추이 .....	33
[그림 3-3] 유한킴벌리 대전 공장 및 김천 공장 작업조직의 구조 .....	40
[그림 3-4] 유한킴벌리 대전 공장의 직능자격 승진체계 .....	62
[그림 4-1] 학습효과모형에서 학습동기의 위상 .....	96
[그림 4-2] 선행 연구들의 학습동기 영향요인 모형 .....	108
[그림 4-3] 본 연구의 학습동기 영향요인 모형 .....	112
[그림 4-4] 학습동기모형의 경로 분석 결과 .....	140
[그림 5-1] SET시스템 .....	153

## 요약

### 1. 연구의 목적

과학기술의 급격한 발전과 경제의 세계화, 시장경쟁의 격화, 품질 중심의 제품경쟁 등 급변하는 새로운 기업환경 속에서 기업의 경쟁우위 확보와 지속적 생존을 위해 기업내 인적자원개발의 중요성이 갈수록 증대하고 있음에도 불구하고 우리 나라 기업들은 최근 노동시장의 유연성 증대와 함께 오히려 인적자원개발을 기피하는 현상이 나타나고 있다. 이른바 준공공채로서의 숙련의 과소 공급과 저숙련의 함정에 빠질 우려가 있는 상황이며, 그 결과 기업경쟁력의 약화, 근로자의 고용불안 및 수입의 악화, 실업이나 사회적 약자의 보호를 위한 정부의 재정부담 증가라는 악순환이 우려되고 있다. 따라서 '어떻게 기업내 인적자원개발을 활성화시킬 것인가'라는 화두는 노사정 모두에 있어서 대단히 중요한 관심사로 등장하고 있다.

이러한 문제 의식에 입각하여 본 연구는 우리 나라의 기업내 인적자원개발을 촉진할 수 있는 방안을 찾아보기 위해 인적자원개발 모범기업 사례에 대한 분석을 실시하였다. 본 연구가 사례연구이기 는 하되 동시에 사례연구에서 도출된 가설들을 검증하는 실증분석도 가하고 있다. 보다 구체적으로, ① 외국의 선행연구를 검토하고 ② 그에 근거하여 모범사례 기업으로서 유한킴벌리의 인적자원개발에 대한 질적 분석을 통해 기업내 인적자원개발의 촉진 요인과 성공 요인을 도출하고, ③ 질적 분석을 통해 얻은 기업내 인적자원개발에 대한 기본 시각에 바탕을 두고 근로자들의 학습 동기에 미치는 선행요인들을 찾아보기 위해 유한킴벌리에 종사하는 근로자

들에 대한 설문조사 자료를 이용하여 개인 단위의 실증분석을 실시하고, ④ 우리 나라 기업들의 인적자원개발을 촉진하는 영향 요인들이 무엇인지를 살펴보기 위해 한국노동연구원이 2001년 100인 이상 제조업체를 대상으로 실시한 「참여적 작업장혁신 실태조사」를 이용하여 사업체 단위 실증분석을 실시하였다.

본 연구는 기업들의 인적자원개발을 촉진하는 방안은 기업내 인적자원개발 투자의 효과성을 높이는 데 기본 문제의식을 두고, 기업내 인적자원개발의 효과성을 높이기 위한 방안으로서 참여적 작업조직 및 조직몰입형 인적자원관리 시스템, 고강도 교육훈련 등 삼자의 유기적 통합을 주목하였다.

## 2. 연구 결과의 요약

먼저 제2장에서는 기업교육훈련의 변화 추세에 대한 문헌조사를 통해서 기업교육훈련의 패러다임이 변하고 있음을 확인하였다. 노동의 불확실성 증대와 함께 교육훈련의 내용 및 방식을 교육훈련 담당자가 사전에 설계(design)해서 일방적으로 전달하는 전통적인 교육훈련 방식이 한계에 부딪히게 된다. 이러한 변화에 조용하여 작업현장에 있어서 근로자가 주도하는 자발적 학습의 중요성이 높아지고, 노동 과정 속에서 학습(on the job learning)이 이루어지는 학습집약적 작업시스템을 통한 노동과 학습의 통합, 나아가 궁극적으로 조직 구성원의 지속적 학습이 체계적으로 이루어지는 학습조직이 기업교육훈련의 대안으로 등장하고 있다. 훈련에서 학습으로의 전화(轉化) 및 노동과 학습의 통합을 구현하기 위한 핵심 고리는 참여적 작업시스템과 조직몰입형 인적자원관리이다.

제3장에서는 유한킴벌리의 대전 및 김천 공장에 대한 사례연구 결과, 유한킴벌리의 교육훈련의 성공 배경이 강도 높은 교육훈련, 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리의 통합적 운영에 있음을 확인할 수 있었다. 근로자참여형 고성능 작업조직은 기업과 근

로자 모두에게 교육훈련의 필요성을 제기하게 되고, 동시에 교육훈련을 통해 향상된 지식과 기술을 기업의 경영성과로 묶어 내는 통로 역할을 하고 있다. 동시에 조직몰입형 인적자원관리는 지식의 창출과 공유에 대한 근로자들의 태도를 우호적인 방향으로 유도하여 자기 동기 부여된 학습인들의 집합적 조직학습을 가능하게 만드는 기반을 제공해 주고 있다. 그 결과 유한킴벌리의 교육훈련은 작업 과정과의 통합성이 매우 높다. 현장직 출신의 우수한 사내 교수, 교육훈련을 통한 문제점 진단 및 해결방안 찾기, 작업 절차 표준화와 지속적 개선 수행, 워크숍 중심의 교육훈련 방법 등이 교육훈련과 작업 과정의 통합을 높여 주고 있다. 동시에 워크숍 방식의 교육훈련이나 훈련생 스스로 강사로 훈련받고 있는 점, 높은 숙련을 가진 근로자에게는 자발적 학습에 의한 리서치 기능을 강화하고 있는 점 등이 피동적 교육훈련에서 자발적 학습으로 이전되고 있음을 보여주고 있다.

그러나 유한킴벌리의 교육훈련은 역으로 참여적 작업조직과 조직몰입형 인적자원관리의 객관적 토대를 제공하는 측면도 있다. 유한킴벌리의 교육훈련은 인적자원개발에 한정되지 않고 기업의 혁신을 추진하는 동력이 되고 있다. 참여적 작업조직의 운용에 필요한 인적자원을 개발할 뿐 아니라 기업 혁신에 필요한 새로운 조직문화의 창출을 주도하고 있다. 교양교육을 통해 근로자들의 사고의 다양성과 창의성을 키우고, 근로자들간의 공동체 의식과 조직몰입을 제고하는 효과를 보여주고 있다. 그 결과, 유한킴벌리의 교육훈련은 개인학습에 그치지 않고 근로자들간에 기술과 지식의 공유 과정을 거쳐 조직학습으로 발전하고 있다. 지속적 개선 과정이나 작업절차 표준화 과정 등이 개인학습을 조직학습으로 발전시키는 매개체이지만, 교육훈련을 통해서 더욱 촉진되고 있다. 동시에 교육훈련은 조직학습에 필요한 기억장치 역할을 하고 있다.

제4장은 기업교육훈련의 효과성을 높이는 미시적 변인으로서 근로자의 학습동기를 다루었다. 근로자 학습동기는 공식적 교육훈련

의 효과성과 비공식적인 자생적 교육훈련의 활성화를 규정하는 핵심적인 변수이다. 분석 결과는 참여적 작업조직과 직무특성 변수들이 근로자들의 직무 관여를 매개로 해서 근로자들의 학습동기에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 공정성, 변혁적 리더십(리더십 스타일), 조직지원 분위기 등 조직몰입형 인적자원관리가 조직몰입을 매개로 해서 근로자들의 학습동기에 영향을 미치고 있다. 그리고 고강도 교육훈련 관련 변수로 사용된 훈련프로그램의 적절성이 학습동기에 매우 큰 영향을 미치고 있다. 내재적 보상의 유인가와 외재적 보상의 유인가 중 학습동기에 정(+ )의 영향을 미치고 있는 것은 내재적 보상의 유인가이다. 한 가지 흥미로운 결과는 유한킴벌리 근로자들의 경우 외재적 보상의 유인가는 그 자체로서 학습동기에 긍정적인 영향을 미치고 있지만, 내재적 보상의 유인가가 외재적 보상의 유인가의 학습동기에 미치는 영향에 매개변수 역할을 하고 있다는 점이다.

제5장에서는 기업의 공식적 교육훈련 필요성을 창출하는 기업 교육훈련의 수요 요인으로서의 작업시스템의 특성을 살펴보았다. 참여적 작업조직 지수는 전체 근로자 교육훈련 시간을 높이는 것으로 나타났다. 참여적 작업조직의 개별 관행들로는 특히 제안 채택율과 작업집단의 자율성이 기업교육훈련에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그러나 장기적 고용관계를 강화하는 인적자원관리 관행들의 지표들은 비정규직의 비율을 제외하면 대체로 교육훈련 투자와 유의한 관계가 나타나지 않았다. 이것은 이론적인 예측과는 상치되는 결과인데, 본 연구는 그 이유를 경제위기 이후의 고용조정이 특수한 시기에 이루어졌기 때문에 기업의 정책과 무관하게 진행되었을 가능성이 컸기 때문인 것으로 추측하고 있다. 노사관계와 관련해서 노동조합의 존재 자체는 기업의 교육훈련 투자와 유의한 부(-)의 관계가 있는 반면, 협력적 노사관계의 지표들은 대체로 기업교육훈련 투자와 정(+ )의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 우리 나라의 전반적인 노사관계 분위기 즉, 분

배투쟁 위주의 대립적 노사관계를 반영하고 있는 것으로 보이며, 그 근본적인 원인은 결국 노사관계 당사자인 노사정 모두에게 있는 것으로 볼 수 있다.

### 3. 정책적 시사점

#### 가. 정부 정책에 대한 시사점

본 연구의 사례연구에서 볼 수 있는 바와 같이 노동과 결합된 높은 수준의 교육훈련을 제공할 수 있는 주체는 기업밖에 없다는 점을 먼저 주목할 필요가 있다. 즉, 기업들의 경쟁력 향상을 위한 인적자원개발은 기업내의 선진적 교육훈련에 의해서 제공될 수밖에 없으며, 이를 위한 정부의 적극적 지원이 요구된다.

기업교육훈련 활성화를 위해서 정부는 근로자직업훈련촉진법상에서 규정하고 있는 ‘능력개발 담당자’의 역할을 보다 구체화하고 이들에 대한 지원을 강화할 필요가 있다. 사례기업인 유한킴벌리의 경우 현장 경험이 풍부한 사내 교수들의 역할이 지대한 것으로 보인다. 이들은 직무교육만이 아니라 현장의 개선활동 지도 및 지원, 개인적인 상담, 나아가 근로자 주도의 자율학습 지원 등 교육훈련 활성화에 있어서 핵심적인 역할을 수행하고 있다. 만일 정부가 직업훈련교사 양성기관 등을 활용해서 현장 경험이 풍부한 사내 교수를 체계적으로 양성하는 경우 기업내 교육훈련의 활성화에 큰 도움이 될 것으로 보인다. 특히, 현장직 출신 사내 교수들은 메카트로닉스의 진전 등 기술변화에 따른 공학적 지식의 필요성, 보다 전문적인 교수법에 대한 개념적 지식, 그리고 기업 외부 교육훈련 자원(resource)의 활용 등 능력개발 담당자에 요구되는 지식에 대한 보다 체계적인 학습의 필요성을 느끼고 있다.

동시에 기업교육훈련의 활성화를 위한 정부 정책의 전반적인 방향에 대한 재검토가 필요하다. 기업교육훈련 활성화를 위한 현재의

주요 정책수단은 선(先)보험급 납부라는 측면에서 규제와 직업능력 개발사업에 대한 사후 환급이라는 지원의 양면성을 지니고 있다. 그러나 현재의 이러한 정책이 기업교육훈련의 활성화 그리고 내용 측면에 있어서 작업현장의 수요에 부응한다는 측면에서의 기업교육훈련의 내실화에 어느 정도 기여하고 있는지에 대해서는 재평가가 필요하다. 본 연구의 결과 기업교육훈련의 활성화 및 그 내실화를 규정하는 중요한 요인은 작업시스템이며, 작업시스템의 특성이 기업교육훈련 투자 필요성을 창출하고, 근로자의 학습동기에 영향을 미치며, 나아가 교육훈련 방식의 변화를 낳고 있다. 따라서 정부가 기업교육훈련을 활성화시키기 위해서는 작업현장에 있어서 근로자 주도의 자발적 학습을 촉진시키는 작업시스템의 개편도 지원할 필요가 있다.

본 연구의 결과는 정부가 추진하는 신노사문화에 대해서도 일정 정도 함의를 갖는다. 기업교육훈련의 강화와 작업조직의 개편은 정부가 추진하고 있는 신노사문화의 중요한 구성 요소이기도 하지만, 성과배분이나 정보공유 등과 비교해서 작업장 혁신 즉, 작업조직 개편이 갖는 중요성이 상대적으로 소홀하게 취급된 측면이 있다. 정보공유와 투명경영은 협력적 노사관계의 인프라로서 노사간 신뢰 구축이라는 점에서 논외로 한다면 작업조직 개편 즉, 작업장 혁신이 제대로 추진되어야 배분할 성과도 창출되고, 작업조직 개편이 제대로 추진되어야 기업은 자발적으로 교육훈련에 대한 투자를 증대시킨다. 요약하면 정부는 경쟁력 강화와 근로생활의 질 향상을 목표로 한 근로자 능력개발을 위한 노사정 파트너십의 중심사업으로서, 그 동안 신노사문화에서 상대적으로 소홀히 취급된 작업조직 개편에 더욱 더 주목할 필요가 있다.

마지막으로 기업교육훈련의 활성화를 위한 정부의 적극적 지원 정책 중의 하나로서 최근 정부가 고려하고 있는 인적자원개발 인증제의 평가방법에 대해서도 본 연구 결과는 시사점이 있다. 인적자원개발 인증제에서 인적자원개발 평가의 초점을 단순히 교육훈련

에 한정하기보다는 기업교육훈련의 수요 요인인 작업조직 변수들과 인적자원관리의 요소들을 함께 검토할 필요가 있다. 이것은 주로 인적자원개발과 인적자원관리의 변수들만을 중점적으로 보고 있는 영국의 IIP 모형이나 싱가포르의 People Developer 모형을 그대로 적용하기보다는, 작업시스템의 특성에 주목할 필요가 있다는 점을 시사한다. 예컨대, 인적자원개발 인증제의 평가의 중심에 참여적 작업시스템을 두는 것도 기업교육훈련의 활성화 및 그 효과성을 제고하는 유력한 방안이 될 수 있다.

#### 나. 기업경영정책에 대한 시사점

우선 기업이 인적자원 역량에 기반한 경쟁전략을 추구하기 위해서는 근로자 교육훈련에 대한 투자를 증대시킬 필요가 있으며, 이 경우에도 전통적인 공급자 위주의 교육훈련만이 아니라 교육훈련을 작업조직 개편과 연계시킬 필요가 있다. 즉 작업조직 개편을 통해 창출되는 현장의 수요에 부합되는 교육훈련 체제를 갖출 필요가 있다. 최근 기업교육훈련 패러다임도 공급자 위주의 전통적인 방식에서 벗어나 수요자 중심, 작업현장의 문제해결 중심의 학습 개념으로 바뀌고 있다. 훈련에서 학습으로, 학습과 노동의 통합이라는 기업교육훈련 패러다임 변화의 요체는 작업조직 나아가 조직구조 자체의 변화와 교육훈련의 연계를 의미한다.

기업교육훈련의 효과성을 높이기 위해서는 근로자 학습동기를 제고하여야 하는데, 근로자 학습동기는 구조적 차원의 작업시스템 특성 즉, 참여적 작업시스템, 조직몰입형 인적자원관리와 밀접한 관련이 있다. 따라서 근로자 학습동기를 제고하여 기업교육훈련의 효과성을 높이기 위해서 참여적 작업시스템 및 조직몰입형 인적자원관리를 도입할 필요가 있다. 참여적 작업시스템에서 학습동기를 유발하는 데 직무 관여와 조직몰입을 주목할 필요가 있다. 직무 관여와 조직몰입은 학습동기와 밀접한 관련을 가지고 있고, 동시에 참

여적 작업조직 및 조직몰입형 인적자원관리의 학습효과를 매개하는 역할을 하고 있는 것으로 보인다. 동시에 외재적 보상의 유인가를 내재적 보상의 유인가로 전화시키는 것이 기업내 교육훈련의 효과를 높이기 위한 매우 중요한 방안이다. 기업이 근로자들에게 외재적 보상을 통한 학습동기를 부여하려 할 때, 그것이 일시적으로는 근로자들의 학습에 방향성과 집중성을 줄 수 있을지 모르지만 외재적 보상이 사라지면 동기부여 효과도 사라진다. 근로자들의 학습동기와 학습효과를 높이기 위해서는 외재적 보상을 내재적 보상으로 발전시킬 수 있는 메커니즘을 발견하는 것이 중요하다.

#### 다. 노조의 정책에 대한 시사점

우리 나라 기업체에 대한 설문조사 자료를 분석한 결과 노동조합의 존재는 기업교육훈련 투자에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 그 동안 우리 나라 노동조합이 기업교육훈련에 대해서 소홀히 했거나, 아니면 기업측이 교육훈련의 설계 및 집행 과정에서 노동조합을 배제시킨 결과로 해석할 수 있다. 원인의 규명과는 별개로 기업의 사활이 인적자원 역량에 좌우되는 글로벌 경쟁체제 속에서 노동조합은 자신의 존립을 위해서도 근로자 교육훈련에 관심을 지닐 필요가 있으며, 조합원의 고용안정 및 수입 안정화를 위해서도 기업교육훈련 활성화를 위한 적극적인 주체가 되어야 한다. 예컨대, 노동조합은 근참법상 교육훈련 계획의 수립 및 실시가 노사합의 사항임을 활용해서 기업교육훈련의 활성화를 위해서 적극적으로 참여할 필요가 있다.

## 제1장 서론

### 제1절 연구의 목적 및 의의

본 연구는 기업내 인적자원개발에 관한 사례연구와 실증분석을 담고 있다. 인적자원개발은 조직 구성원의 지식, 기능, 능력의 개발 및 행동의 개선을 위해 설계된 포괄적 학습체계를 지칭한다(Gilley & Egglund, 1989). 인적자원개발이 기업내에서 이루어질 때 그것의 일차적 목적은 조직의 효율성 제고에 있지만 조직의 효율성 제고가 조직 구성원의 역량 향상을 통해서 이루어지게 되는 특징을 가지고 있다.

기업내 인적자원개발은 훈련(training)과 개발(development)로 구성되어 있다. 훈련은 주로 현재의 직무수행에 필요한 지식과 기술의 습득에 초점을 맞추었다면, 개발은 미래의 직무수행에 도움이 될 공식적 교육, 직무 경험, 인간관계, 인성과 능력 평가 등을 수반하고 있다. 전통적으로 현장 작업자들에게는 주로 훈련이 실시되고, 개발은 주로 미래의 관리자 양성에 활용되는 경향이 있었다. 그러나 최근 기업내 인적자원개발의 역할이 확대되면서 양자간의 경계가 무너지는 경향이 있다.

최근 경제의 세계화와 그에 따른 경쟁의 격화, 품질 중심의 제품 경쟁

2 기업내 인적자원개발 실태와 정책과제

<표 1-1> 훈련(Training)과 개발(Development)의 차이

구 분	훈 련	개 발
초 점	현재의 직무	미래의 직무
작업 경험의 사용	낮 음	높 음
목 표	현재의 직무에 대한 준비	미래의 직무에 대한 대비
교육·훈련 프로그램 참여	필수적	자발적

자료 : Noe(1999).

등 급변하는 새로운 환경 속에서 기업의 경쟁우위 확보와 지속적 생존의 보장을 위해 기업내 인적자원개발의 중요성이 갈수록 증대하고 있다. 과학기술의 발전과 함께 인간의 두뇌 속으로부터 나오는 아이디어가 천연 자원의 혜택 이상으로 중요하게 되었다. 다품종 소량체제의 발전에 따른 대량생산체제의 위기와 함께 규모의 경제에 대한 의문이 던져지고 있고, 기술환경의 급격한 변화와 함께 제품의 수명 주기가 짧아지고 테크놀로지의 낙후화 속도가 빨라지면서 우수한 테크놀로지의 확보는 일시적 경쟁우위에 도움이 될지라도 그것 자체만으로는 장기적 경쟁우위의 확보를 보장해 주지 못한다. 급격한 환경 변화 속에서 지속적 경쟁우위의 원천으로 지속적인 기술개발 및 혁신, 환경 변화에의 끊임없는 적응이 요청되는데, 혁신과 적응의 힘은 결국 인간으로부터 나올 수밖에 없다는 점에서 인적자원의 중요성이 부각되고 있다(Pfeffer, 1994). 개별 기업의 입장에서 기업의 경쟁우위에 필요한 역량은 기업 내에서 개발될 수밖에 없다. 외부 노동시장에서 구할 수 있는 인적자원의 역량은 다른 기업에게도 열려 있기 때문에 더 이상 경쟁우위의 원천이 될 수 없기 때문이다.

그러나 우리 나라의 최근 기업내 인적자원개발의 현실은 당위성과 묘한 대비를 보여준다. 지난 외환위기 전후 시기인 1996년과 1998년의 교육훈련비 비중을 비교해 보면, 총인건비 중에서 교육훈련비가 차지하는 비율이 1996년의 2.1%에서 1998년 1.2%로 크게 하락하고 있음을 보여주고 있다(노동부, 1999). 인적자원관리 측면에서도 기업들은 노동시장의 유연성 증대와 함께 고용관계가 불안정해지면서 인적자원에 대한 투자를 기피하고 필요한 인력을 외부로부터 매입하는 전략(buy policy)으로 전환하는 경향을 보여주고 있다(박우성·노용진, 2000). 근로자들의 인적자원개

발에서 사회 전체의 이해와 개별 기업의 이해 간의 괴리가 현격해질 가능성도 배제할 수 없다.

노동시장의 환경 변화에 따른 기업의 인적자원개발 기피에 대한 우려와 함께 인적자원개발에 대한 정부의 역할 증대, 근로자 개인의 주도적 인적자원개발 등의 다양한 대안이 제기되고 있다. 이러한 대안들은 근로자들의 재취업 역량 강화와 같은 적극적 노동시장 유연성의 증대에는 도움이 될지 모르지만, 기업의 경쟁력 강화라는 측면에서 보면 기업내 인적자원개발은 여전히 숙제로 남아 있다. 기업에서 요구되는 숙련 수준을 볼 때, 기업 특유의 숙련 형성이나 높은 수준의 기술 습득은 사회의 어떤 영역에서도 제공하기 어렵고 결국 기업들에 의해 육성될 수밖에 없다.

본 연구는 이러한 문제 의식에 입각하여 우리 나라의 기업내 인적자원개발을 촉진할 수 있는 방안을 찾아보기 위해 인적자원개발 모범기업 사례에 대한 분석을 하고자 한다. 우리 나라의 기업내 인적자원개발에 대한 선행연구가 아직 충분하게 축적되지 않은 현실을 감안하여 본 연구는 기업내 인적자원개발의 모형 개발에 필요한 기본 시각을 얻고자 한다. 보다 구체적으로, 본 연구는 먼저 외국의 선행연구를 검토하고 그에 근거하여 사례분석을 위한 기본 시각을 정리하고자 한다. 이어서 본 연구는 인적자원개발 모범사례에 대한 질적 분석을 통해 다양한 측면에서 인적자원개발의 촉진 요인을 살펴보고 인적자원개발의 성공 요인을 도출하고자 한다. 질적 분석을 통해 얻은 사례기업의 인적자원개발에 대한 기본 시각에 바탕을 두고 사례기업에 종사하는 근로자들의 설문조사 자료에 대한 개인 단위의 실증분석을 통해서 기업내 인적자원개발의 성공 요인을 다시 한번 더 탐색하고, 마지막으로 기존의 기업 단위 설문조사를 이용한 실증분석을 통해 우리 나라의 기업들의 인적자원개발을 촉진하는 영향 요인들이 무엇인지를 살펴보고자 한다.

본 연구의 결과는 일차적으로 우리 나라 기업들의 인적자원개발 방안을 찾는 데 필요한 기본 시각을 제공하지만, 동시에 정부의 기업 내 인적자원개발 지원방안을 수립하는 데도 유익할 것이다. 특히, 최근 정부가 영국의 IPP나 싱가포르의 People Developer 등 기업내 인적자원개발 인증제에 대한 많은 관심을 보이고 있다. 본 연구의 결과는 우리 나라 기업들

#### 4 기업내 인적자원개발 실태와 정책과제

에 적합한 기업내 인적자원개발 인증제의 평가항목 설정에 대한 기본 시각을 제공해 줄 것이다.

### 제2절 연구의 분석틀

어떻게 기업내 인적자원개발을 촉진할 것인가? 이것이 본 연구의 기본적인 문제 의식이다. 기업이 합리적 주체라고 가정하면, 이 질문은 ‘어떻게 기업내 인적자원개발 투자의 효과성을 높일 것인가’라는 질문으로 바꿀 수 있다. 본 연구는 기업내 인적자원개발의 효과성을 높이고 결과적으로 기업의 인적자원개발을 촉진하기 위해서는 기업내 교육훈련을 어떻게 실시할 것인가라는 협소한 영역에 한정하지 않고 작업조직 및 인적자원 관리 등과 같은 보다 포괄적인 인사·조직의 틀 속에서 바라볼 필요가 있다는 점을 제기하고 있다. 즉, 양질의 교육훈련 프로그램의 제공, 참여적 작업방식 및 작업조직, 그리고 조직몰입형 인적자원관리 시스템 등의 세 요소가 맞아떨어질 때 인적자원개발의 효과가 증대할 수 있다는 점이 그것이다.

기업내 인적자원개발은 근로자들의 현재 또는 미래의 직무와의 연관성이 높기 때문에 교육훈련의 효과는 작업방식과 분리하여 생각할 수 없다. 직무수행 과정에서 부딪치는 해결 과제는 바로 근로자들의 학습을 위한 문제 의식을 구성하고 근로자들의 학습 필요성을 낳고, 역으로 교육훈련을 통해 학습된 내용은 근로자들의 작업 과정을 통해 기업의 경영성과로 이어진다. 이런 점에서 근로자들의 작업조직 및 작업, 그리고 작업조직의 풍토 등은 근로자들의 교육훈련과 일차적인 관계를 맺고 있다. 이런 점에서 근로자들에게 소외되지 않고 흥미로운 작업방식을 제공하는 것, 작업과 학습을 유기적으로 연결하는 것 등이 근로자들의 학습동기 및 학습효과, 그리고 기업 조직의 효율성의 제고에 매우 중요한 의미를 가질 수 있으리라 전망된다. 이상의 문제 의식에서 본 연구는 기업 내 교육훈련의 활성화 및 성공 요인으로 참여적 작업조직을 주목하고 그것이 기업의 인

적자원개발과 근로자들의 학습 태도에 어떤 영향을 주는지 살펴보고자 한다.

기업내 인적자원개발에는 기업과 근로자라는 두 주체가 등장한다. 기업내 인적자원개발의 일차적 투자 주체가 기업이기 때문에 기업내 인적자원개발의 궁극적 목적은 기업의 효율성 제고에 두어질 것이다. 그러나 기업내 인적자원개발에 의한 조직 효율성 제고는 결국 근로자들의 역량 강화를 통해서 이루어지기 때문에 근로자들의 이해와 태도를 무시하고 소기의 교육 효과를 기대할 수 없다. 인적자원개발은 인간에 대한 투자이기 때문에 개발된 인적자원에 대한 소유권은 일차적으로 근로자에게 있다는 점에서 다른 물적자원에 대한 투자와 차이가 있다. 극단적인 경우, 기업은 근로자의 이직과 함께 인적자원개발의 결실도 유실되는 위험을 감수해야 한다. 그와 같은 극단적인 경우가 아니라 하더라도 근로자들이 얼마나 학습 의욕을 가질 것인가, 학습된 내용을 기업의 성과 향상을 위해 얼마나 잘 자신의 직무수행에 활용할 것인가 등도 근로자들의 이해와 태도에 달려 있다. 이런 점에서 근로자의 이해를 기업의 이해와 부합되게 조정하는 인적자원관리 시스템의 존재가 필요하다. 근로자와 기업의 공통적 이해가 존재하지 않는 곳에서는 근로자는 기업의 경영성과 향상을 위해 학습하고 학습된 내용을 적용하려 하지 않을 것이고 그러한 상태에서는 기업도 근로자들에 대한 인적자원개발에 투자하지 않으려 할 것이다. 이러한 문제 의식에서 본 연구는 기업내 교육훈련의 활성화 및 성공요인으로 조직몰입형 인적자원관리 시스템을 주목하고 그것이 근로자들의 학습 태도에 어떤 영향을 주는지 살펴보고자 한다.

그러나 참여적 작업조직과 조직몰입형 인적자원관리 시스템이 단숨에 도입될 수 있는 것은 아니다. 특히 참여적 작업조직은 그것을 가능하게 할 만큼 작업자들의 역량 개발이 요청되고 있다는 점에서 역으로 적극적인 교육훈련 투자가 요청되고 있다. 이런 시각에서 본 연구는 최근 기업내 교육훈련의 새로운 역할 규정과 함께 제기되고 있는 고강도 훈련(high-leverage training)을 주목하고자 한다. 기업내의 훈련은 전통적으로 근로자들의 직무 관련 숙련형성에 초점을 맞추었다면, 고강도 훈련은 기업내의 교육훈련을 기업의 전략적 목표 달성에 연계시키는 데 초점을

## 6 기업내 인적자원개발 실태와 정책과제

맞추고 있다. 이러한 교육훈련의 역할 변화는 제품 생산과 서비스에 지식 활용의 증가, 급격한 기술 환경의 변화에 따른 직무 내용의 변화, 근로자들의 의사결정 참여의 확대 등에 따라 훈련(training)과 개발(development)의 차이가 약화되고 있는 경향의 반영이다. 전통적인 기업 내 교육훈련에서 개발은 주로 미래의 관리자 양성에만 활용되고 있었다면, 이제는 일반 근로자에게도 훈련뿐 아니라 개발도 적용되는 경향이 있다. 그에 따라 기업내 교육훈련의 역할도 단순히 현 직무에 필요한 근로자들의 인적자원개발에 한정하지 않고 기업내의 지적자본(intellectual capital) 창출에 초점을 맞추고, 기업 혁신의 원동력(change agent), 기업 문화 주창자(corporate culture initiator) 등으로 확대되고 있다. 여기서 지적자본이란 단순히 인지적 기술(know what)만이 아니라 선진 기술(know how), 나아가 체계적 사고(know why)와 자발적 동기부여된 창의력(care why)까지를 포괄하는 개념으로 사용하고 있다(Quinn, Anderson, Finkelstein, 1996). 고강도 훈련에서 근로자들은 새로운 기술과 지식의 습득뿐 아니라 그것의 작업현장에서의 적용, 그리고 다른 조직구성원들과의 공유, 그리고 지속적 학습(continuous learning)을 요청받고 있다. 이러한 고강도 교육훈련은 최근 많은 주목을 받고 있는 학습 조직의 구성요소라고 할 수 있다. 학습조직은 구성원들이 새로운 것을 끊임없이 학습하고 구성원간에 서로 공유하며, 학습 결과를 제품과 서비스의 품질향상에 적용하는 조직을 말한다. 학습 조직에서 학습은 개인 수준에서만 아니라 조직 수준에서도 일어난다. 개인 수준에서는 내적 충동과 외적 필요에 의해 학습을 반복적으로 습관적으로 수행하는 학습인이 탄생하고, 조직 수준에서는 지식의 창출, 확산, 공유를 통해서 환경 변화에 대한 적응과 환경 변화를 창출하는 데 필요한 조직 역량의 축적 과정이 발생한다.

### 제3절 연구의 대상 및 방법

본 연구의 방법은 사례연구를 중심으로 하고 있다. 사례연구는 우리 나

라 기업들의 인적자원개발 영향 요인에 관한 선행연구들이 절대적으로 부족한 상태에서 기업내 인적자원개발의 다양한 측면을 깊이 있게 살펴볼 수 있게 하고, 실증분석을 위한 이론적 가설 설정을 위한 근거를 제공해 준다는 이점이 있다. 본 사례연구의 대상은 유한킴벌리 대전 공장과 김천 공장이다. 유한킴벌리는 상상을 초월할 만큼 높은 수준에서 근로자들에 대한 교육훈련을 실시하고 있는 기업으로 이름 나 있다. 본 연구진들이 유한킴벌리의 두 공장을 여러 차례 방문하여 교육훈련 담당자들인 교육훈련 부서장, 사내 교수들(그곳에서는 사내 강사를 교수라 부른다), 교육훈련 코디네이터, 그리고 현장 작업자들과 현장 감독자, 엔지니어, 상위 간부들과 인터뷰를 통해 유한킴벌리의 교육훈련의 여러 측면을 살펴볼 수 있었다.

본 연구가 사례연구이기는 하되 동시에 실증분석을 가하고 있다는 특징이 있다. 선행연구를 통해 설정된 가설적 모형들을 사례분석 외에 개인 단위와 기업 단위의 실증분석을 통해 확인하고 있다. 개인 단위의 연구로는 유한킴벌리 근로자들에 대한 실태조사를 통해 근로자 개인들의 학습 동기가 어떤 조건 속에서 어떤 메커니즘을 통해 영향을 받는지를 살펴보고 있다. 기업 단위 연구는 한국노동연구원(2001년) 100인 이상 제조업 사업체를 대상으로 실시한 「참여적 작업장혁신 실태조사」를 이용하여 기업내 인적자원개발의 선행 요인들을 살펴보고 있다. 연구의 결과들은 대체로 본 연구의 가설적 모형의 타당성을 대체로 지지하고 있다. 다만, 기업 단위의 실증연구는 논의의 편의상 사례연구보다 뒤에 제시되어 있다.

#### 제4절 연구의 구성

본 연구는 제1장의 서론을 포함하여 6개의 장으로 구성되어 있다. 제2장에서는 기업내의 전통적 인적자원개발에 대한 비판적 시각 속에서 기업내 인적자원개발에 관한 선행연구들을 검토하면서 노동과 학습의 통합,

## 8 기업내 인적자원개발 실태와 정책과제

훈련에서 자율적 학습체제로의 이행이라는 교육훈련의 새로운 패러다임이 제시되고 있다. 제3장에서는 기업내 인적자원개발의 모범 사례로서 유한킴벌리 대전 공장과 김천 공장을 분석하면서 유한킴벌리 인적자원개발의 활성화 및 성공 요인으로서 참여적 작업조직과 인간 존중의 인적자원관리 체계를 주목하고 있다. 동시에 유한킴벌리의 고강도 교육훈련이 참여적 작업조직과 조직몰입형 인적자원관리 시스템을 강화하는데 어떻게 도움이 되는지도 살펴볼 것이다. 제4장에서는 유한킴벌리 근로자들에 대한 설문조사 자료에 근거하여 근로자들의 학습 동기를 결정하는 요인이 무엇인지를 살펴보고 있다. 근로자들의 학습 동기 결정 요인으로서 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리, 고강도 교육훈련 시스템을 주목하고 있다. 동시에 그러한 조직특성들이 학습 동기에 영향을 미칠 때 근로자들의 내부에서 어떤 메커니즘을 통해 작동하는지를 살펴보고 있는데, 본 연구에서는 조직몰입, 외재적 보상과 내재적 보상, 직무관여를 매개변수로 사용하고 있다. 제5장에서는 기업 단위의 실태조사 자료를 이용하여 기업들의 인적자원개발 선행 요인을 찾고 있다. 기업내 인적자원개발의 선행 요인으로서 본 연구는 참여적 작업시스템을 특히 주목하고 있다.

## 제2장

### 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리와 인적자원개발: 기업내 교육훈련의 새로운 패러다임

최근 정보기술의 발달과 글로벌 경쟁시대를 맞이하여 기업의 경쟁력 및 장기적 생존이 내부 자원에 의해서 규정되는 자원(resource) 또는 역량(capability)에 기반한 경쟁의 시대로 돌입하고 있다. 기업 경쟁력을 규정하는 내부 자원 중 특히 인적자원의 역할이 점점 중요해지고 있으며, 이에 따라 높은 지식과 숙련을 갖춘 근로자를 어떻게 육성하고 보유(retention)하는가가 기업의 사활적인 과제이자 국가인적자원개발(NHRD)의 중요한 화두로 등장하고 있다.

지식기반사회에 접어들면서 높은 지식 및 숙련을 갖춘 근로자의 공급과 관련해서 기업교육훈련의 중요성이 강조되고 있다. 기술 변화의 속도가 빨라지고 경쟁이 격화되면서 조직 변화 및 직무의 변화도 가속화되기 때문에 근로자들에게 요구되는 숙련도 급속히 변하고 있다. 이에 비해서 공공부문 주도의 획일적인 교육훈련은 현실의 수요와 괴리된 지식과 숙련을 제공할 가능성이 높기 때문에(Crouch et al., 1999), 이와 관련된 기업의 역할 즉, 기업교육훈련의 역할이 더욱 중요해지고 있는 것이 현실이다.

한편 국가인적자원개발에 있어서 기업의 역할이 중요해지고 있는 것과

## 10 기업내 인적자원개발 실태와 정책과제

동시에 기업교육훈련 패러다임도 변하고 있다. 대량생산 시스템하에서의 기업교육훈련은 고객 지향적인 유연생산 시스템이 요구하는 교육훈련을 제공하지 못하고 있다. 이에 따라 교육훈련의 대량생산체제에서 다품종 소량의 맞춤형(customized) 교육훈련으로, 강사나 교사 위주의 교육에서 피교육자의 자기주도적 교육훈련으로, 강의실 중심의 교육훈련에서 작업장에 있어서 문제해결 중심의 교육훈련으로 그 패러다임이 바뀌고 있다.

기업교육훈련의 패러다임 변화는 경영활동의 시스템적 통합과 밀접한 관련이 있다. 과거 인적자원관리 시스템의 하위 영역으로서 별개의 영역으로 존재하던 교육훈련과 나머지 인적자원관리 영역 간의 통합, 교육훈련을 포함한 인적자원관리와 작업조직 및 기업 전반적인 조직구조와의 통합, 그리고 이상의 제반 경영활동 영역이 기업전략에 따라 시스템적으로 통합되고 있다. 기업교육훈련이 항상적 혁신능력에 근거한 사업전략과 통합되는 경우 이른바 학습 조직(learning organization)에 대한 논의로 이어진다. 이처럼 기업교육훈련의 중요성과 위상 그리고 내용에 있어서 커다란 변화가 일어나고 있으며, 그 변화는 지식기반사회나 학습사회(learning society)로 진입함에 따라서 더욱 가속화될 것이다.

기업내부 자원과 역량이 기업의 경쟁력과 장기적 생존을 좌우하는 지식기반경제에 있어서 기업교육훈련은 기업에 사활적인 과제로 등장하고 있다. 그러나 기업교육훈련은 기업만이 아니라 근로자, 정부에게도 대단히 중요한 의미를 갖는다. 근로자 측에서 보면 기업교육훈련은 고용, 수입, 경력개발과 직결된 사안이며, 정부의 경우에도 소극적으로는 실업 등 사회적 취약계층에 대한 보호 부담과 함께 보다 적극적으로는 국가경쟁력 강화라는 차원에서도 중요하다. 이상의 문제 의식에 따라 본 장에서는 먼저 기업교육훈련(firm training)에 대한 기존의 논의 및 그 한계를 검토하고, 이어서 기업교육훈련의 새로운 패러다임을 검토하기로 한다.

## 제1절 기업교육훈련의 전통적 모형과 한계

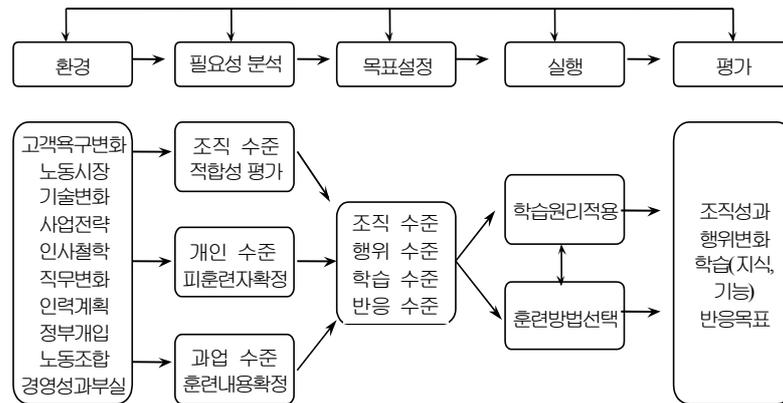
### 1. 기업교육훈련의 전통적 모형

기업교육훈련의 용어와 관련해서 훈련, 교육, 개발, 그리고 최근에는 인적자원개발(Human Resource Development)이라는 용어가 사용되고 있다. 훈련과 교육을 추구 목표와 기대 결과 차원에서 구분하면, 훈련은 기업 특유의 단기적 목표 지향적이며 특정 직무수행에 필요한 기능 습득을 지향하는 반면, 교육은 인간개발과 관련된 보편적·장기적 목표를 추구하며 보편적 지식의 습득을 지향한다는 점에서 차이가 있다. 인적자원 개념이 중요해지면서 기업교육훈련은 최근에는 인적자원개발이라는 용어로 대체되고 있는데, 기업교육훈련과 인적자원개발은 동일한 의미로 사용된다(Fisher et al., 1996). 따라서 본고에서는 기업교육훈련과 기업내 인적자원개발을 동일한 의미로 사용하고자 한다.

전통적인 기업교육훈련 프로세스를 도시하면 [그림 2-1]과 같다. 여기서 전통적인 교육훈련은 필요성 분석(needs analysis)에서 출발하는데, 필요성 분석은 환경요인에 의해서 촉발된다. 예를 들어 신기술의 도입이나 조직구조의 변화 또는 조직성과의 저하 등의 환경 요인은 훈련을 실시할 필요가 있다는 점을 시사하는 환경 조건의 변화를 의미한다. 환경 요인에 의해서 촉발되는 필요성 분석은 특정 훈련의 실시가 필요한가를 결정하는 조직 수준 및 개인 수준의 분석 그리고 훈련내용을 결정하는 과업 수준의 분석으로 구성된다.

조직 수준의 필요성 분석은 실시하려고 하는 특정 훈련이 조직의 전략, 목표, 문화와 부합되는지, 그리고 이를 실시할 자원과 분위기가 조성되어 있는지의 여부를 확인하는 단계를 말한다. 개인 수준의 분석은 누가 훈련을 받아야 하는가를 결정하는 단계로서, 예를 들면 성과가 저조한 개인들을 대상으로 성과 부진의 이유가 다른 요인이 아니라 지식과 기능의 부족

[그림 2-1] 교육훈련의 프로세스



자료 : 김석현(1999).

때문이며, 이것이 훈련에 의해 달성될 수밖에 없다는 결론이 도출되면 이들을 훈련 대상으로 선정하게 된다. 마지막으로 과업 수준의 분석은 훈련 내용을 결정하는 단계로서, 어떤 지식, 기능, 능력을 대상으로 훈련을 실시할 것인가를 결정하는 단계이다.

훈련의 필요성 분석이 이루어지고 나면 훈련의 구체적인 목표를 설정해야 한다. 훈련의 목표 설정은 조직, 개인, 과업 수준의 필요성 분석에서 확인된 훈련의 필요성을 측정 가능한 목표로 전환하는 단계를 말한다. 훈련의 목표는 다양한 수준(level)별로 설정될 수 있는데, 훈련의 목표로서 전형적으로 제시되고 있는 것은 피훈련자의 반응, 피훈련자의 학습, 훈련 이수 이후 현장에서의 행위 변화, 집단 또는 조직 수준에서의 측정 가능한 경영성과라는 상호 연계된 4개의 목표이다.

훈련 목표가 설정된 이후에는 OJT나 Off-JT 그리고 양자를 결합한 방법으로서 중상위 관리자 개발에 널리 적용되고 있는 action learning이나 생산직 근로자에 적용되고 있는 도제훈련과 같은 훈련방법을 선정하고, 훈련 목표에서 설정한 지식과 기능을 담고 있는 훈련 매체를 선택해서 훈련을 실행한다. 특히 Off-JT 훈련 매체로서 이른바 e-Learning과 같이 컴퓨터를 이용한 훈련이 점차 확산되고 있다. 그리고 훈련의 실행에서 사람들이 어떻게 학습하는가에 대한 이해인 학습 원리를 잘 적용하는 것이

중요한 것으로 지적되고 있다.

훈련의 평가는 설정된 훈련의 목표와 같이 피훈련자의 반응, 피훈련자의 학습 정도, 현장에서의 행위 변화, 그리고 경영성과라는 순차적 위계성을 갖는 항목들에 근거해서 평가를 내리고 이에 근거해서 훈련의 전체과정을 수정 및 재설계한다. 특히 중요하게 지적되어 왔던 부분이 훈련에 따른 현장에서의 행위 변화 즉, 훈련 내용의 실제 작업현장으로의 전이(transfer)이며, 훈련의 전이를 높이기 위한 각종 방안들이 강구되어 왔었다.

## 2. 전통적 교육훈련 모형의 한계

기업교육훈련의 전통적 모형에 대해서는 여러 가지 비판들이 제기되어 왔다(Pedler et al., 1991; Fisher et al., 1996; Holton, 1996; Tobin, 1998; Yamnill & McLean, 2001). 전통적 모형에 대한 비판은 기업교육훈련의 패러다임 변화와 밀접한 관련이 있는데, 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전통적 교육훈련 모형에 대한 비판은 훈련의 전이(transfer)에 집중되고 있다. 훈련의 전이는 실제 작업현장에서 교육훈련이 이루어지는 OJT의 경우에는 문제가 되지 않지만 반면 작업 과정과 분리되어 실시되는 Off-JT의 경우에는 문제가 심각해질 수 있다. 훈련의 전이란 교육훈련을 통해서 학습한 지식·기능·능력을 실제 작업 과정에서 어느 정도 적용하느냐와 관련된 것이다. 예컨대, 다른 조건이 동일하다고 가정할 때 안전교육을 이수한 근로자의 작업현장에서의 사고율이 안전교육을 이수하기 이전보다 현저하게 감소했다면 훈련의 전이가 충분히 이루어졌다고 볼 수 있다.

훈련의 전이가 문제된다면 기업이 교육훈련에 투자할 유인이 감소하게 된다. 교육훈련에 아무리 많은 투자를 하더라도 교육훈련에 따라 작업현장에서의 근로자 행위가 변화하지 않는다면 교육훈련의 투자 수익율이 제로가 되기 때문에, 기업은 법정 요건이나 각종 규범에 의해서 의무적으로 실시해야만 하는 교육훈련을 제외하고는 교육훈련에 투자할 유인이 없어진다. 이처럼 훈련의 전이 문제는 기업의 교육훈련 투자 의사결정과 밀접한 관련을 지니고 있기 때문에 훈련의 전이를 높이기 위한 연구들이

집중적으로 이루어졌다. 훈련의 전이를 촉진하기 위한 연구들은 크게 근로자의 전이 동기(motivation to transfer)를 어떻게 높일 것인가, 전이를 촉진하는 조직 분위기를 어떻게 설계할 것인가, 그리고 전이를 촉진시키는 교육훈련 프로그램을 어떻게 설계할 것인가로 요약할 수 있다.<sup>1)</sup>

둘째, 교육훈련이 과연 조직성과를 개선시키는가의 문제이다. 이 문제는 훈련의 전이와는 별개의 차원으로서, 비록 훈련의 전이가 완벽하게 이루어진다 하더라도 조직성과를 높인다는 보장은 없다. 즉 훈련의 전이가 제대로 이루어지면 피훈련자 개인의 행위 변화는 날지만 이것이 총합되어 조직의 성과를 개선한다는 것은 다른 차원의 문제이다. 교육훈련과 조직성과 간의 연계성 문제는 교육훈련이 전략적 관점에서 이루어져야 한다는 점을 시사한다.

교육훈련이 조직의 성과 개선 나아가 지속적인 성과 개선으로 연결되기 위해서는 사업전략과 교육훈련의 통합이 필요하며, 이와 함께 교육훈련과 여타 인적자원관리 직능 간의 통합이 필요하다. 교육훈련과 사업전략의 통합이란 사업전략 실행에 필요한 인적자원 역량 요건과 현행 인적자원 역량 요건 간의 격차(gap)에 따라 교육훈련 및 사업전략 계획이 달라져야 한다는 것을 의미한다. 예컨대, 현행 인적자원 역량이 사업전략 실행에 필요한 인적자원 역량 요건을 충족시킬 수 없는 경우 교육훈련은 그 격차를 해소한다는 전략적 방침에 근거해서 이루어져야 하고, 그 반대의 경우에는 현행 인적자원 역량에 기반하여 사업전략을 수정할 수도 있다. 그리고 사업전략과 교육훈련의 통합이 효과적으로 이루어지기 위해서는 이를 지원하는 선발, 평가, 그리고 보상체계가 함께 구비되어야 한다(Harrison, 1993).

셋째, 보다 근본적으로는 교육훈련 패러다임의 문제이다. 전통적 교육훈련 모형의 특징을 마케팅에 비유하면 풀(pull)이 아니라 교육훈련 전문가에 의해 설계되어 공급되는 푸시(push)형으로 특징지을 수 있다. 이와 같은 맥락에서 Tobin(1998)은 전통적 훈련의 문제점을 패러다임, 목표, 초점, 평가, 방법 면에서 비판하고 대안으로 학습조직의 창출을 제시하였

---

1) 훈련의 전이 문제를 자세히 검토한 최근 논문으로는 Yamnill & McLean(2001)을 참조.

다. Pedler et al.(1991)도 교육훈련 전문가들이 설계하는 푸시형 훈련프로그램은 현장으로의 전이가 곤란한 파편화된 내용의 전달 및 그 과정에서 피훈련자의 소외 등의 문제점을 야기시켰다고 비판하였다.

훈련 전문가에 의해 ‘설계된’ 푸시형 교육훈련의 가장 큰 문제점은 동태적이고 복잡한 현장의 필요성에 제대로 부응할 수 없다는 점이다. 무릇 설계와 계획은 환경이 안정적일 경우에는 의미를 갖지만 환경의 불확실성이 높은 경우에는 무의미해지듯이, 전문가에 의해 설계된 교육훈련도 현장의 불확실성과 동태성, 그리고 현장의 다양한 수요를 반영하지 못할 가능성이 높다. 특히 교육훈련 전문가가 사업전략의 형성 및 실행 과정에 참여하지 않거나 작업현장과 밀접한 관계를 유지하지 못하는 경우에는 그 가능성이 높으며, 대체로 교육훈련 전문가들은 기업의 전략적 의사결정에서 배제되어 있으며 나아가 현장과의 연계성도 약한 것이 대부분이라는 점이 문제이다.

인적자원관리 영역에서도 이상과 같은 전통적 교육훈련 모형의 문제점에 대한 비판과 함께 대안들을 제시해 왔다. 예컨대, Noe et al.(1994)은 기업의 전략적 목표를 달성하기 위한 방안으로서 고강도 훈련(high-leverage training)을 제시하였다. 고강도 훈련은 제품시장 및 기술의 높은 불확실성 속에서 지속적 학습을 달성하기 위한 교육훈련으로서, 조직 구성원들의 항상적 학습이 이루어지는 학습조직을 지향하는 교육훈련을 지칭한다. 전통적 교육훈련은 계획된 프로그램에 따라 일상 직무에 적용할 지식, 기능, 능력을 습득하도록 함에 비해서, 고강도 교육훈련은 근로자들은 공식훈련과 무관하게 제품과 서비스의 개선을 위해서 항상 새로운 것을 학습하고 적용하는 지속적 학습(continuous learning)을 촉진시킨다는 특징이 있다.

Fisher et al.(1996)도 정보기술의 발달과 조직구조의 변화로 인해서 훈련의 내용 및 방법상의 커다란 변화가 필요하다고 보았다. 예컨대, 조직 및 직무 재설계, 새로운 조직형태의 출현, 훈련의 분권화, 성과 개선을 위한 교육훈련, 적시(適時)의 훈련, 팀 단위의 훈련 등 향후 훈련 환경의 변화로 인해서, 근로자 자율적인 문제의 발견과 해결 그리고 그 과정에서의 학습과 ‘학습을 위한 학습’의 중요성이 부각된다는 것이다. 이는 결국 Noe et al.(1994) 등이 주장하는 학습조직으로의 전화를 의미하는 것으로 불

수 있다.

그러면 훈련의 전이를 높이고 훈련과 조직성과 간의 연계성을 높이며 현장의 수요에 부응하는 교육훈련 패러다임은 무엇인가? 이러한 문제 의식 및 문제 제기들은 크게 훈련에서 학습으로, 노동과 학습의 통합, 그리고 학습조직이라는 제목하에서 아래에서 살펴보기로 한다.

## 제2절 기업교육훈련의 새로운 패러다임

### 1. 훈련에서 학습으로

최근 교육훈련에 대한 새로운 논의로서 훈련에서 학습으로의 전화가 강조되고 있다(Torraco, 1999; Van der Krogt, 1998; Van der Krogt & Vermulst, 2000). 훈련에서 학습으로의 전화란 무엇인가? 훈련에서 학습으로의 전화를 논의하는 경우 훈련은 훈련 전문가에 의해서 사전적으로 설계된 정형화된 교육훈련의 의미로 사용된다. 반면 훈련과 대비되는 학습은 비정형성이 높은 노동 과정에서 근로자들의 자연발생적인(spontaneous) 학습이라는 측면이 강조된다.

훈련에서 학습으로의 전화가 계획된 공식적 훈련의 폐기를 의미하지는 않는다. 예컨대, 학습의 중요성이 증가함에 따라 훈련의 중심이 작업현장에서 근로자 주도의 학습을 지원하는 방향으로 변해야 하지만, 이와는 별도로 기초 능력이나 보다 높은 수준의 지식과 이론은 정규 교육 과정이나 기업내에서 사전에 계획된 훈련을 통해서 제공하는 것이 보다 필요하다. 다만 이 경우에도 훈련의 지향점은 작업현장에 있어서의 실천적 문제해결 능력이라는 이른바 풀(pull)형 훈련이며, 훈련 담당자의 주요한 역할이 근로자 주도의 학습을 지원하는 코치, 상담자, 학습자원의 제공자로서의 변한다는 점이다.

근로자는 특정 교육훈련 과정만이 아니라 다양한 상황에서 학습하기 때문에 훈련 담당자가 이러한 모든 상황을 파악해서 공식적인 훈련프로

그램에 반영하기는 거의 불가능하다. 즉 근로자는 작업현장에서 각종 비 공식적 학습이나 작업 과정에서 우연적(incidental)인 과정을 통해서 학습을 하게 된다. 이처럼 비공식적 학습이나 우연적 학습이 중요해지는 경우 학습의 주체는 훈련 전문가가 아니라 근로자가 되는 것이다.

특히 제품시장이나 기술변화로 인해 노동 과정의 불확실성이 증가하면서 노동이 사전적인 예측이나 프로그램화가 곤란한 비정형적인 성격으로 변할수록 학습의 중요성이 증가한다. 노동의 성격이 비정형적으로 변하면 근로자는 훈련에 의해서 제공되는 미리 규정된 절차나 방법이 아니라 새롭게 비정형적인 문제를 해결하기 위한 혁신적인 문제해결 전략을 자연발생적이지 시행착오적으로 추구하게 된다. 이처럼 작업현장에서의 자연발생적인 문제의 발견 및 해결 과정에서 학습이 이루어지고, 나아가 학습 방법에 대한 학습이 이루어진다. 이러한 학습은 미리 계획된 훈련에 의해서 제공될 수 있는 여지가 적다.

노동의 비정형성과 함께 전문지식의 분산성도 훈련에서 학습으로의 전화를 낳는 중요한 요인이다(Torraco, 1999). 전문지식의 분산이란 문제 해결에 필요한 지식이 조직내 또는 작업집단내의 여러 사람들에게 분산되어 존재하는 것을 말한다. 문제 해결에 필요한 지식이 구성원들간에 분산되어 있는 경우 학습의 주체는 개인이 아니라 작업집단이 되며, 학습에 있어서 문제 해결에 필요한 지식 및 숙련을 지닌 동료나 고참 근로자의 역할이 중요해진다. 이른바 모든 근로자들이 교사가 되는 것이다. 이러한 학습 과정도 기본적으로 현장 속에서 자연발생적으로 이루어지며 훈련 전문가에 의해 사전적으로 계획되어 전달될 수 있는 것은 아니다. 학습의 집합적 성격은 노동의 비정형성이 증가할수록 더욱 더 중요해진다. 왜냐하면 노동의 비정형성과 지식의 분산성(local knowledge) 정도는 서로 비례하기 때문이다.

이상에서 서술한 훈련과 학습을 담당하는 부서의 주요한 차이를 Tobin (1998)은 다음과 같이 요약하고 있다. 첫째, 훈련담당 부서는 비용, 적시성(timeliness), 결과보다는 학술적인 방법론을 중시하는 반면, 학습담당 부서는 방법론보다는 결과나 적시성을 더 중시한다. 둘째, 훈련 담당부서는 강의실에 초점을 두는 반면, 학습담당 부서는 작업현장(on the job)에

초점을 둔다. 셋째, 훈련담당 부서의 산출물은 교사 주도형의 훈련프로그램으로서 ‘정보’만 담고 있는 반면, 학습담당 부서는 작업 과정에의 적용을 지향하기 때문에 산출물의 특성이 정보보다는 ‘지식’이다. 넷째, 기업은 전통적 훈련을 비용으로 인식하는 반면, 작업 과정과 통합되어 경영성과와 직접적인 연계성이 있는 학습에 대해서는 투자로 생각한다.

훈련에서 학습으로의 전화는 보다 구체적으로 무엇을 의미하는가? 이에 대해서는 아래의 노동과 학습의 통합, 인적자원관리의 역할, 그리고 학습조직에 대한 논의에서 보다 자세하게 다루기로 한다.

## 2. 노동과 학습의 통합

이상에서 살펴본 바와 같이 노동의 비정형성이 증대됨에 따라서 현장 문제 해결 과정에서의 자연발생적 학습이 강조되고, 이에 따라서 학습 주체로서의 근로자의 중요성이 부각된다. 훈련에서 학습으로의 전화는 노동과 학습의 통합에 대한 논의로 연결된다. 예컨대, 훈련에서 학습으로의 전화가 기업교육훈련 패러다임 변화의 방향을 의미한다면, 그 구체적인 내용은 노동과 학습의 통합으로 볼 수 있다.

노동과 학습의 통합은 작업장 학습(workplace learning) 또는 실행 학습(on the job learning)으로 지칭되기도 하는데(Dybowski, 1998; Riordan, 2001), 그 의미는 근로자들이 작업장의 문제 해결 과정에서 지속적으로 새로운 지식과 기능을 창출·공유·활용하는 과정을 뜻한다. 전통적인 훈련의 경우 학습은 강의실에서 이루어지는 반면, 노동과 학습이 통합되는 경우 학습의 장소는 주로 작업장이 된다.

작업 팀원으로서의 근로자는 일상적인 작업 과정에서 항상적으로 새로운 지식을 창출하고 적용하기 때문에 작업장이 곧 학교(school)가 된다. 노동과 학습이 통합되는 경우 전통적 훈련의 주요한 두 가지 딜레마 즉, 훈련의 전이(transfer) 문제와 훈련 효과 또는 경영성과에의 기여 문제는 자동적으로 해결된다. 왜냐하면 노동과 통합된 학습의 내용은 문제 해결을 위한 실천적 지식 내지 노하우이기 때문에 훈련의 전이 문제가 발생할 수 없으며, 문제 해결 과정으로서의 학습 과정은 조직의 성과 개선으로

직접 연결되기 때문이다.

노동과 학습의 통합을 어떻게 달성할 수 있는가? 노동과 학습의 통합 가능성에 대해서 많은 논란이 있지만, 팀작업(group work) 또는 고성과/참여적 작업시스템을 통해서 달성할 수 있다는 데는 학자들간에 어느 정도 합의가 이루어지고 있다(Van der Krogt, 1998; Riordan, 2001). 팀작업 또는 팀작업을 주요한 구성 요소로 하는 참여적 작업시스템이 노동과 학습의 통합을 달성하는 원리는 기본적으로 작업집단의 자율 내지 자기 규제(self-regulation)에 있다.

작업집단의 자율 내지 자율규제가 노동과 학습을 통합하는 기제는 다음과 같다. 첫째, 작업집단이 자율권을 갖는다는 것은 근로자들이 자신들이 봉착하는 노동 과정상의 문제 해결 권한을 갖는다는 것을 의미한다. 근로자들은 자신들이 일상적으로 부딪히는 문제의 발견 및 해결과 관련된 암묵적 지식(implicit knowledge)을 갖고 있으며, 이러한 암묵지들은 작업집단 구성원들간에 분산되어 있다. 따라서 작업집단에 문제 해결 권한을 부여한다는 것은 문제 해결을 위한 지식을 보유한 사람들에게 문제 해결 권한을 부여한다는 이른바 지식과 문제의 일치화(co-location)를 뜻한다(Laursen & Foss, 2000).

문제와 문제 해결을 위한 지식이 일치화되면, 근로자들이 문제 해결을 위해서 자신들이 지닌 암묵지들을 적용·활용하는 과정에서 집합적인 학습이 이루어진다. 더구나 이 과정에서 개별 근로자들에게 분산되어 있는 지식들의 통합이 이루어져서 집합적 성격을 지닌 학습이 이루어진다. 이처럼 작업집단이 문제의 확인, 대안의 개발, 해결책의 적용과 평가 등 문제 해결과 관련된 권한을 갖게 되면, 구성원들간에 불균등하게 산재된 지식(local knowledge)들이 집합적으로 적용되는 과정에서 가장 우수한 지식의 확산과 공유, 신결합을 통한 새로운 지식의 발견이 항상적으로 이루어지면서 지식의 창출, 활용, 공유가 노동 과정 속에서 이루어지게 된다.

둘째, 작업집단의 자율은 학습 동기로서 과업지향성(task orientation)을 창출한다. 학습에 있어서 근로자의 학습 동기는 매우 중요한 변수로 지적되어 왔다. 과업지향성이란 과업의 특성에 의해 야기되는 흥미 및 몰입 상태를 의미하는 사회기술시스템(socio-technical system)의 핵심 개

넘이며, 작업집단의 자율은 과업지향성 창출의 중요한 전제 조건이다 (Ulich & Weber, 1996). 과업지향성은 자율성과 과업의 상대적 완결성이 높은 팀작업에 의해서 창출되며, 이것은 자발적 학습의 동기로 작용함으로써 노동 속에서의 학습을 촉진시킨다.

노동과 학습의 통합은 자율작업팀을 원형으로 제시하는 사회기술시스템에서 일찍부터 제시되어 왔다. 예컨대, 사회기술시스템에 입각한 작업조직 설계의 원칙 중의 하나로 ‘제거될 수 없는 이상 사태(variance)는 가능한 발생 시점에서 통제·치치하도록 해야 한다’는 것은 작업집단에 문제해결 권한 부여문제 내지 앞에서 언급한 문제와 지식의 일치화를 의미한다.<sup>2)</sup> 예컨대, Hirschhorn(1984)이 일찍이 신기술의 확산과 노동의 비정형성 증가에 대응해서 노동과 학습을 통합하기 위해서는 사회기술시스템 원리에 입각한 작업시스템을 설계해야 한다고 주장한 것도 이런 맥락에서 이해할 수 있다.

자율작업팀을 원형으로 하는 사회기술시스템의 핵심 원리는 작업집단을 적응능력을 가진 개방시스템(open system)으로 보는 것이며, 이는 결국 인간을 무한한 적응능력을 지닌 개방시스템으로 본다는 것이다. 인간이 적응능력을 갖는다는 것은 다시 말하면 학습능력을 가지고 있다는 것을 의미한다. 인간의 적응능력 또는 학습능력을 전제로 그것이 발휘되고 발전할 수 있도록 하기 위해서는 자율성이 보장되어야 한다. 이처럼 인간의 학습능력을 최대한 발휘할 수 있는 작업시스템 즉, 최대한의 자율성을 갖는 작업팀을 설계하는 것이 노동의 인간화와 성과 개선을 동시에 추구할 수 있다는 것이 사회기술시스템의 기본적인 명제이다.

사회기술시스템의 논리는 사회기술시스템의 전통을 계승한 최근의 고성능/참여적 작업시스템으로 연결된다. Riordan(2001)이 참여적 작업시스템이 충분히 정착되는 경우 모든 근로자들이 작업장 학습을 수행하는 노동과 학습의 통합이 이루어진다고 주장한 것도 이런 맥락에서 이해할 수 있다. 참여적 작업시스템의 특성은 작업집단의 높은 자율성, 집단 과업의 상대적 완결성을 위한 과업 통합, 그리고 근로자의 작업관련 의사결정 참

2) 사회기술시스템에 입각한 작업조직 설계 원칙에 대해서는 Chems(1976, 1987)을 참조.

가라는 작업조직 특성과 전념지향적 인적자원관리로 구성된다(노용진 · 김재구, 2000; 김훈 · 김동배, 2001). 이에 대해서는 아래에서 자세히 살펴보기로 한다.

### 3. 노동과 학습의 통합에 있어서 인적자원관리<sup>3)</sup>

노동과 학습의 통합의 구조적 조건은 작업조직 설계이지만 인적자원관리에 의해서 보완되지 않으면 제대로 된 통합을 달성하기는 힘들다. 전념지향적 인적자원관리의 필요성은 사회기술시스템 이론가들에 의해서 일찍부터 강조되어 왔으며, 그 전통은 최근의 참여적 작업시스템으로 이어지고 있다. 예컨대, Chems(1976)는 사회기술시스템의 설계 원칙으로서 노동생활의 질을 제고한다는 인간 존중의 가치와 함께 지원의 적합성 원칙에서는 작업조직 설계가 인적자원관리에 의해서 보완되어야 할 필요성을 강조하였다. 예컨대, 자율작업팀을 설계하는 경우 보상, 선발, 평가 등이 작업조직을 강화하는 방향에서 설계되어야 한다는 것이다. 이와 유사하게 Susman & Chase(1986)도 사회기술시스템의 설계에 있어서 인적자원을 존중하는 경영자의 가치와 함께 숙련급, 생산직 근로자 월급제, 이익분배제 등의 인적자원관리가 구비될 필요가 있다는 점을 지적하였다.

노동과 학습의 통합에 있어서 왜 전념지향적 인적자원관리가 필요한가? 작업자 및 작업 집단의 자율규제를 핵심으로 하는 참여적 작업조직은 근로자의 역할 구조를 의미하는데, 노동과 학습의 통합이 이루어지는 참여적 작업조직에서는 근로자들이 자신들만 갖고 있는 암묵지를 동료들과 가까이 공유하고 새로운 지식과 기능을 습득하려는 적극적인 학습 동기를 요구한다. 이러한 의지와 동기는 조직에 대한 신뢰와 전념(commitment)을 통해서 형성될 수 있기 때문에 노동과 학습의 실질적인 통합은 근로자의 조직에 대한 신뢰와 전념을 형성하는 인적자원관리 즉, 전념지향적 인적자원관리의 지원이 있어야 보다 효과적으로 달성될 수 있다.

노동과 학습의 통합이 이루어지는 참여적 작업조직에서 근로자는 단순

---

3) 교육훈련도 크게 보면 인적자원관리의 한 구성 부분이지만 여기에서는 논리 전개상 여타 인적자원관리 영역과 교육훈련을 분리해서 논의하기로 한다.

히 노력 발휘만이 아니라 암묵지를 공유하고 동료들과의 협력을 요청받으며 나아가 지속적인 개선과 학습을 요청받는다. 단순히 경제적인 관점에서만 보더라도 이러한 역할 구조는 근로자측에서 보면 보다 많은 비용(cost)의 지출을 의미한다. 나아가 지식의 공유 및 그 과정에서 개별 근로자별로 분산된(local) 지식의 신결합을 통한 새로운 지식의 지속적인 창출 과정은 조직에 대한 높은 신뢰와 전념이 없으면 불가능하다. 반대로 생각해 보면 대립적 노사관계 속에서 근로자들은 자신들이 갖고 있는 암묵지를 권력의 원천으로 숨기고 이를 전략적으로 활용하는 것이 최선의 전략이다. 이처럼 노동과 학습의 통합이 이루어지는 참여적 작업조직은 근로자측의 조직에 대한 높은 신뢰와 전념을 필요로 하기 때문에 이를 형성하는 전념 지향적인 인적자원관리에 의해서 보완되어야 비로소 실질적인 노동과 학습의 통합이 이루어질 수 있는 것이다.

그러면 노동과 학습의 통합을 위해 필요한 신뢰 형성 및 근로자의 조직에 대한 전념을 형성하는 인적자원관리의 구체적인 내용은 무엇인가? 인적자원관리 관행을 고용관계를 지배하는 규칙(rule)이라 한다면, 신뢰와 전념을 형성하는 인적자원관리는 근로자들이 정당성(legitimacy)을 부여하는 고용계약이어야 하며, 근로자들이 정당성을 부여하는 인적자원관리 관행은 고용관계에 있어서 근로자가 기대하는 권리를 인정하고 존중하는 것들이어야 한다. 예컨대, 구체적인 관행은 국가별로 차이가 있지만 전념지향적 인적자원관리에서 공통적으로 발견되는 요소가 근로자에 대한 신뢰, 장기적 관점, 인간 존중의 철학이라는 점도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다.

인간 존중의 가치에 입각하고 근로자들이 기대하는 권리를 인정·존중하는 인적자원관리 관행은 국가와 문화별로 차이가 있겠지만 대체로 장기적 고용관계, 성과배분, 정보 공유와 의사결정 참가, 근로자와 경영진 간의 차별 해소 등으로 요약할 수 있다.<sup>4)</sup> 근로자는 장기적 고용관계에 대한 기대를 갖게 되며, 이러한 기대는 대개 비공식적인 관행으로 정착되거나 또는 우리 나라나 독일의 노동법에서와 같이 법적으로 명문화된 권리

4) 이 점과 관련해서는 김훈·김동배(2001)를 참조. 한편 교육훈련도 사실상 근로자가 기대하는 일종의 권리로 볼 수 있다.

로 규정되는 경우도 있다. 근로자는 경영정보의 공유 및 의사결정 참가와 성과배분에 대해서도 일종의 권리로 기대할 수 있다. 예컨대, 이해관계자(stakeholder) 관점에 입각한 기업지배 관점에 따르면 근로자도 기업의 의사결정권만이 아니라 잔여 청구권(residual right)을 갖는 중요한 이해 당사자 중의 하나이다. 근로자와 경영진 간의 차별 해소도 노사간 신뢰를 낳는 중요한 기제의 하나이며, 이 점과 관련해서 특히 상징적인 지위 차별해소가 중요한 것으로 지적되고 있다.

목시적 기대로 존재하든 아니면 명문화된 권리나 규정으로 존재하든 근로자들이 기대하는 권리를 인정하고 존중하는 인적자원 관행들은 결국 노사간 거래관계가 호혜적임을 의미하며, 근로자의 기업에 대한 신뢰와 전념은 이러한 호혜성(reciprocity)에 기반하여 형성된다. 노사간 호혜적 거래관계에 입각해서 상호 신뢰가 구축되고 근로자의 기업에 대한 전념이 형성된다면 근로자는 참여적 작업조직이 요구하는 자신의 역할을 의무(duty)로 인식하게 된다. 왜냐하면 노동과 학습의 통합이 이루어지는 참여적 작업조직이 요구하는 의무와 근로자가 기대하는 권리를 담고 있는 인적자원관리가 균형을 이루어야 노사 쌍방의 권리와 의무가 균형을 이루기 때문이다. 이와 같이 노동과 학습의 통합이 효과적으로 달성되기 위해서는 참여적 작업조직이 전념지향적 인적자원관리에 의해서 보완되어야 한다.

### 제3절 학습조직

기업교육훈련의 새로운 패러다임은 학습조직(learning organization)으로 집약될 수 있다. 학습조직은 훈련에서 학습으로, 노동과 학습의 통합을 포함하는 보다 광범위한 개념이다. 왜냐하면 학습조직은 작업시스템만이 아니라 조직구조 전반을 포함하는 개념이기 때문이다. 학습조직은 조직학습(organizational learning) 개념에서 파생된 것으로서, 조직학습이 보다 개념적이고 학술적인 용어라면 학습조직 개념은 보다 응용적이

고 실무적인 개념이다. 조직학습의 개념에 대한 일치된 의견이 없듯이 학습조직의 개념에 대해서도 연구자들마다 상이하다.<sup>5)</sup> 학습조직에 대한 대표적인 정의들을 살펴보면 다음과 같다.

Pedler et al.(1991)는 학습조직을 “모든 구성원들의 학습을 촉진시키고 그것을 항상적으로 변혁시키는 조직”으로 정의하고, 학습조직의 차원을 적응적 전략형성(learning approach to strategy), 정책 및 전략형성에 구성원 참여, 정보공유(informing)와 앰파워먼트, 학습을 권장하는 예산 및 회계시스템, 부서 및 단위간 협동과 내부 고객관계 형성, 합의된 기준에 따른 보상, 유연하고 장벽 없는 조직구조, 외부 접촉 모든 근로자가 환경 탐색자(scanner), 기업간 학습, 실험과 학습을 권장하는 분위기, 모든 구성원에 대한 자기개발 기회의 부여라는 11가지로 들었다.

Garvin(1993)은 학습조직을 “지식의 창출, 획득, 조직내 확산 그리고 새로운 지식과 통찰력에 근거해서 조직의 행위 변화가 활발하게 이루어지는 조직”으로 정의하고 학습조직의 5가지 활동으로서 시스템적 문제 해결, 실험, 경험학습, 다른 기업의 경험이나 최선의 관행으로부터 학습, 그리고 조직내 지식의 확산을 들었다.

Senge(1993)는 학습조직을 “사람들이 자신들이 진정으로 원하는 결과를 얻기 위해 자신들의 역량을 끊임없이 확장하고, 새롭고 확장된 사고패턴을 배양하며, 집합적 열망이 표출되고 공동으로 학습방법을 학습하는 곳”으로 정의하고, 그 특징으로서 개인적 숙련(personal mastery), 지적 모형(mental model)의 혁신, 공유비전, 팀학습, 시스템적 사고 등 5가지 역량을 들었다.

학습조직에 대한 다양한 정의들에도 불구하고 공통적으로 지적하고 있는 학습조직의 특징은 지식의 획득·창출·활용이 활발하게 이루어지는 조직, 따라서 항상적 혁신능력을 갖추고 있어서 환경 변화에 대한 적응능력이 뛰어난 유연한 조직이라는 점이다. 그리고 훈련과 관련해서 학습조직은 하드웨어 관점에서의 계획적인 공식적 훈련과 소프트웨어 관점에서 비공식적 학습이 활발하게 이루어지는 조직이다. 학습조직의 특성을 좀

---

5) 조직학습 및 학습조직의 다양한 접근법 및 견해에 대해서는 Easterby-Smith (1997)를 참조.

더 구조적이고 가시적인 조직구조 전체 차원에서 살펴볼 필요가 있다.

Dybowski(1998)는 학습조직을 조직의 총체적 구조 차원에서 프로세스 지향적 조직구조, 노동과 학습의 통합을 통한 학습동기 부여와 지식 창출 및 지식의 적용 기회를 부여하는 학습 집약적(learning intensive)인 작업 조직, 그리고 근로자 개인들이 보유하고 있는 암묵지 공유의 인센티브를 제공하는 경력개발 및 고용안정이라는 인적자원관리로 구성되는 것으로 보았다. 이처럼 조직구조, 작업조직, 인적자원관리가 결합된 전체 시스템으로서의 학습조직은 활발한 지식 창출 과정을 통해 불확실성에 대응할 수 있는 항상적인 혁신능력을 보유할 수 있다.

여기에서 작업조직 측면과 인적자원관리는 사회기술시스템 접근이나 참여적 작업시스템에서도 특별히 강조하고 있는 요소이지만, 프로세스 지향적인 조직구조는 학습조직이라는 보다 큰 범주에서 논의되고 있다. 프로세스 지향적인 조직구조는 벽 없는 조직(boundless flow organization)으로도 지칭되는데, 그 의미는 조직 내부에서는 생산의 흐름에 따라 연구 개발, 생산, 마케팅 등 부서간 시공적(時空的) 장벽, 직종간·계층간 장벽의 해소를 의미하고, 조직간 관계에 있어서는 정보와 지식의 흐름을 저해하는 장벽의 해소를 의미한다.

예컨대, 작업장 수준의 경우를 보면 다기능공들로 구성되어 로테이션이 활발하게 이루어지는 팀작업은 전통적인 위계적 작업조직에 비해서 프로세스 지향적인 벽 없는 조직이다. 이러한 원리가 조직 전체 구조 나아가 조직간 관계에까지 확대되는 것이 프로세스 지향적인 조직구조이다. 이러한 조직구조를 갖춘 학습조직을 위한, 그리고 학습조직에 상응하는 기업교육훈련 방식은 훈련에서 학습으로 그리고 노동과 학습의 통합에서 지적인 바와 같이 노동과 학습의 통합이 주요한 훈련 방식이다.

## 제4절 소 결

제2장에서는 기업교육훈련에 관한 전통적인 모형을 검토하였고, 그 한

계로 훈련의 전이 문제, 조직 성과와의 연계성 문제, 그리고 전문가에 의해 사전에 설계된 푸시형 교육훈련의 문제점을 검토하였다. 나아가 전통적 교육훈련 모형의 대안으로서 새롭게 제시되고 있는 훈련에서 학습으로, 노동과 학습의 통합, 노동과 학습의 통합을 위한 인적자원관리의 특성, 그리고 학습조직에 대한 논의들을 검토하였다.

기업교육훈련(firm training)의 패러다임이 변하고 있다. 전세계적 차원의 경쟁 격화와 동시에 고객 수요는 점점 다양화·고급화되고 있으며 그 변화 속도 또한 가속화되고 있다. 이와 함께 정보통신기술의 적용이 확산됨에 따라 전통적인 기계가 전자장비로 바뀌고 있다. 이러한 제품시장 및 기술의 성격 변화에 따라 노동의 성격이 점점 더 예측 불가능해지고 복잡해지는, 이른바 노동의 불확실성이 증가하고 있다.

노동의 성격이 점점 더 비정형적으로 변함에 따라 교육훈련의 내용 및 방식을 교육훈련 담당자가 사전에 설계(design)할 수 있는 여지가 줄어들고 있다. 노동의 성격이 변함에 따라서 교육훈련 담당자가 사전에 교육훈련의 내용, 목표, 방법을 설계해서 일방적으로 전달하는 전통적 교육훈련 방식이 한계에 부딪히게 된다. 이러한 변화에 대응하여 교육훈련 담당자에 의해 미리 설계된(designed) 공식 훈련으로부터 작업현장에 있어서 근로자 주도적인 자생적(spontaneous)인 학습의 중요성이 높아지고, 노동과정 속에서의 학습(on the job learning)이 이루어지는 학습 집약적 작업 시스템을 통한 노동과 학습의 통합, 나아가 궁극적으로 조직 구성원의 향상적 학습이 체계적으로 이루어지는 학습조직이 기업교육훈련의 대안으로 등장하고 있다.

훈련에서 학습으로, 노동과 학습의 통합을 구현하기 위한 핵심고리는 참여적 작업시스템이며, 이른바 학습조직은 참여적 작업시스템의 원리를 전체 조직 차원으로 확대시킨 경계 없는 조직(boundless flow organization)으로 볼 수 있다. 높은 수준의 과업 통합을 통한 팀 과업의 총체성, 공장 속의 공장으로 상징되는 작업팀의 높은 자율성, 그리고 학교(school)로서의 작업장으로 상징되는 근로자 참가로 특징지어지는 참여적 작업조직은 팀 주도의 자생적 학습을 극대화하고, 인간의 학습 능력을 고도로 실현할 수 있는 작업조직이다. 그리고 전념지향적 인적자원관리 시스템은 이러한

참여적 작업조직이 요구하는 역할 수행에 필요한 규범과 동기를 형성하는 보완적 역할을 수행한다.

이처럼 교육훈련에 대한 최근의 논의들은 훈련에서 학습으로(from training to learning)의 전화가 화두로 등장하고 있고, 그 구현 방법으로서 참여적 작업조직과 전념지향적 인적자원관리, 나아가 조직구조 차원에서 벽 없는 조직의 형성에 대한 논의로 이어지고 있다. 그러나 앞에서도 강조했듯이 훈련에서 학습으로의 전화가 계획된 공식 훈련의 폐기를 의미하지는 않는다는 점에 주목할 필요가 있다. 특히 학교 교육이 기초능력, 문제해결 기술, 사회적 숙련(social skill)을 제대로 제공하지 못할 경우 기업이 이러한 교육훈련을 담당할 수밖에 없으며, 이러한 교육훈련은 전통적인 교육훈련과 같이 '설계'된 교육훈련에 의존할 수밖에 없다.

설계된 교육훈련이 필요한 경우에 있어서도 교육훈련의 전이 및 조직 성과와의 연계성을 높이기 위해서는 푸시형이 아니라 풀형 교육훈련을 실시하여야 하며, 나아가 궁극적으로는 노동 과정 속에서의 자생적 학습을 지향하여야 한다. 이처럼 노동 과정 속에서의 자생적 학습을 지향하는 경우 전통적 교육훈련의 두 가지 딜레마, 전이와 조직 성과와의 연계성 문제를 해결할 수 있다. 노동 과정 속에서의 자생적 학습을 구현하기 위한 방안은 결국 참여적 작업조직과 이를 지원하고 보완하는 전념지향적 인적자원관리를 갖추는 것이며, 조직구성원 전체의 자생적 학습이 조직구조로 외화되고 조직문화로 정착되는 이른바 학습조직으로 발전하게 된다.

물론 이상에서 기업교육훈련의 패러다임 변화로 논의한 노동과 학습의 통합, 훈련에서 학습으로의 전화 등은 단순한 작업조직 및 인적자원관리의 제도 변화만으로 달성될 수 없음은 너무나 당연하다. 노동과 학습의 통합과 훈련에서 자율적 학습으로의 전화를 위해서 작업 과정 내에서 근로자들 상호간의 자율적 학습을 가능하게 하는 작업자들의 자발적 학습 의욕의 존재, 작업자들 상호간의 지식공유 문화, 자율적 학습이 질 낮은 훈련으로 끝나지 않을 수 있는 작업현장 내부의 고기능 보유 강사의 존재 등이 요청되고 있다. 이러한 문제들 중 일부는 작업조직의 참여적 성격과 노사간 일체감을 낳는 조직몰입형 인적자원관리 시스템에 의해 해결될 수 있지만, 참여적 작업조직마저도 그것을 가능하게 하는 현장조직 역량

의 성숙과 조직문화의 창출이 선행될 필요가 있고 조직몰입형 인적자원 관리는 오랜 시간에 걸쳐 축적될 수 있는 것이다. 내적 역량의 성숙 없이 제도만의 변경은 오히려 부작용을 낳을 수도 있다. 이러한 맥락에서 볼 때 현장라인이 아직 취약한 경향이 있는 우리 나라 기업에서 전통적인 작업조직을 참여적 작업조직으로 전화하기 위해서 양질의 교육훈련을 제공하고, 그것을 통해 점진적으로 작업조직을 개편하는 것이 오히려 타당할 지도 모른다.

이상 기업교육훈련에 관한 선행연구의 검토에 근거해서 제3장에서는 우리 나라 기업내 인적자원개발의 모범사례로서 유한킴벌리의 인적자원 개발에 대한 사례연구를 하기로 한다. 사례연구에서는 교육훈련이 참여적 작업조직 및 조직몰입형 인적자원관리와 어떻게 연관되어 있는지, 그리고 교육훈련을 통해 참여적 작업조직과 조직몰입형 인적자원관리를 강화하는 과정에 초점을 두고 분석하고자 한다.

## 제3장

### 사례연구: 유한킴벌리의 인적자원개발<sup>6)</sup>

#### 제1절 들어가는 말

본장은 우리 나라 기업내 인적자원개발의 모범사례로서 유한킴벌리의 인적자원개발을 살펴보고자 한다. 유한킴벌리는 안양, 대전, 김천 등 세 지역에 제조 공장을 두고 있는데, 본 연구에서는 대전 공장과 김천 공장을 대상으로 분석하고, 특히 대전 공장에 초점을 맞추고자 한다. 유한킴벌리는 근로자들의 인적자원개발에 매우 많은 투자를 하고 있는 기업으로 정평나 있다. 대전 공장의 경우 연간 Off-JT가 300~350시간이고, OJT까지 합하면 교육훈련 시간이 무려 500시간을 넘어설 정도로 근로자들의 인적자원개발에 적극적이다. 영리 법인인 기업으로서 유한킴벌리에 게 인적자원개발 투자의 타산성에 대한 나름대로의 합리적 판단이 있었

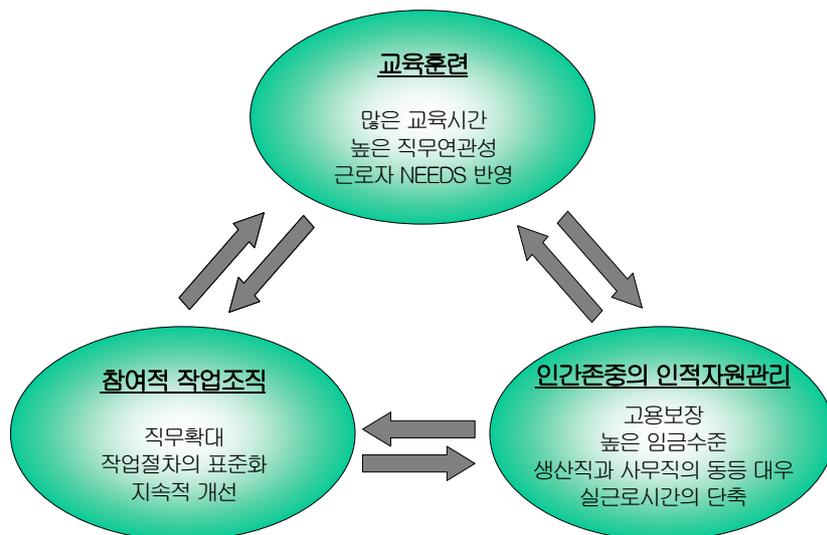
---

6) 우리들에게 연구에 매우 유익한 정보 및 고견, 그리고 다른 많은 편의를 제공해 준 대전 공장의 안선혁 인적자원개발부장, 김종성 과장, 유재진 교수 및 김천 공장의 장병희 차장, 박병세 과장, 박희진 과장 등을 비롯한 인터뷰에 응해 주신 유한킴벌리의 교육훈련 담당자들, 관리자들, 근로자들 등 여러분에게 깊은 사의를 표한다. 이 분들의 도움이 없었다면 본 연구는 불가능하였을 것이다. 같은 땅을 밟고 있다는 사실만으로도 자긍심을 갖게 하는 이 분들과 동료들에게 성장과 보람의 기쁨이 영원하기를 기원한다.

을 것이다. 기저귀, 생리대, 화장지 등의 제품 모두 시장점유율 1위, 대전 공장의 경우 동일 설비를 갖춘 세계 10개 국 27개 사업장 중에서 최저 불량률 및 최고의 생산성, 경제위기 기간 내내 매년 100억 원 이상의 순이익 등 언뜻 떠오르는 경영성과만을 보더라도 유한킴벌리의 인적자원개발이 그저 자선사업이 아니라는 사실을 알 수 있다. 본장에서는 유한킴벌리가 인적자원개발 투자에 적극적으로 된 배경, 문제 의식, 인적자원개발의 내용, 효과와 문제점, 그리고 향후의 발전 전망 등을 살펴봄으로써 우리나라 기업들의 인적자원개발에 대한 시사점을 얻고자 한다.

유한킴벌리가 적극적으로 인적자원개발에 투자하고 그 투자의 효과성을 높일 수 있게 된 배경은 무엇일까? 본 연구는 유한킴벌리의 인적자원개발에 대한 적극적 투자와 성공의 배경으로 참여적 작업조직, 인간 존중의 인적자원관리 시스템, 그리고 양적으로 질적으로 높은 수준의 교육훈련을 주목하고 있다. 일반 작업자들의 직무 확대, 지속적인 품질 개선과 공정 개선, 근로자들의 참여 등을 골간으로 하는 유한킴벌리의 참여적 작업조직은 일상적 업무 수행에서 비롯되는 문제 의식을 통해 근로자들의

[그림 3-1] 유한킴벌리 교육훈련의 성공 배경



학습 동기를 낮게 해주고 있고, 역으로 근로자들의 지식과 기술 향상을 조직의 성과로 담아 내는 형식을 제공해 주고 있다. 인간 존중의 경영철학, 높은 수준의 고용안정과 임금 수준, 실근로시간의 단축, 생산직에 대한 직능자격제도, 생산직과 사무직 간의 차별 축소, 작업자들간의 상호 협력 등은 근로자들의 직무 만족과 조직몰입을 제고하여 학습과 지식 공유의 동인을 제공해 주고 있으며, 역으로 다량의 일반 교양교육 자체도 근로자들의 일반지식 수준을 높이고 회사와 동료들에 대한 상호 호감도를 높여서 조직몰입 유도형 인적자원관리를 용이하게 해주는 측면이 있다. 이러한 문제 의식에서 본 연구는 유한킴벌리의 인적자원개발 사례를 작업조직과 인적자원관리와 연계된 형태로 파악하고자 한다.

본장의 구성은 다음과 같다. 제2절에서 유한킴벌리의 영업 현황을 먼저 개략적으로 소개하고, 이어서 제3절과 제4절에서는 각각 유한킴벌리의 고성과 작업조직과 인적자원관리가 갖는 특징과 그것들이 교육훈련에 갖는 의미를 살펴보고 난 후, 제5절에서는 유한킴벌리의 교육훈련의 내용, 특징, 의미, 문제점과 발전 전망에 대해 살펴보고자 한다. 마지막으로 제6절에서 유한킴벌리 인적자원개발의 요약 및 의미, 그리고 다른 기업들에 대한 시사점 등을 중심으로 본 사례 연구의 결론을 맺고자 한다.

## 제2절 회사 소개

유한킴벌리는 1970년 3월 30일 제약업체인 유한양행과 미국의 세계 최대 화장지 제조회사인 킴벌리클라크와 50 대 50으로 합작·설립되었다. 지난 경제위기를 거치면서 유한양행이 20%의 지분을 킴벌리클라크에게 매각하여 현재는 킴벌리클라크가 최대 주주로 되어 있다. 그러나 지분을 변화 이후에도 경영진의 구성은 여전히 내국인 중심이고 경영상의 자율권은 상당한 수준에서 주어지고 있다.

유한킴벌리는 안양 공장에서 출발하여 1980년에 김천 공장과 1994년에 대전 공장을 증설하였다. 1970년대 코텍스 여성 생리대, 크리빅스 미용화

장지, 뽀뽀 화장실용 화장지를 시작으로 1980년대에 종이기저귀인 크린 베베(패드형)와 하기스(완전팬티형)를 내놓았고, 1990년대에 성인용 위생 팬티인 디펜드 등 다양한 연관 제품들을 생산하고 있다. 대전 공장은 기저귀, 생리대, 부직포 등의 용품을 제조하고, 김천 공장은 화장지, 키친 타올 등 가정용품과 기저귀나 생리대의 재료로 사용되는 부직포를 생산하고 있으며, 안양 공장은 개인용품과 가정용품을 생산하고 있다.

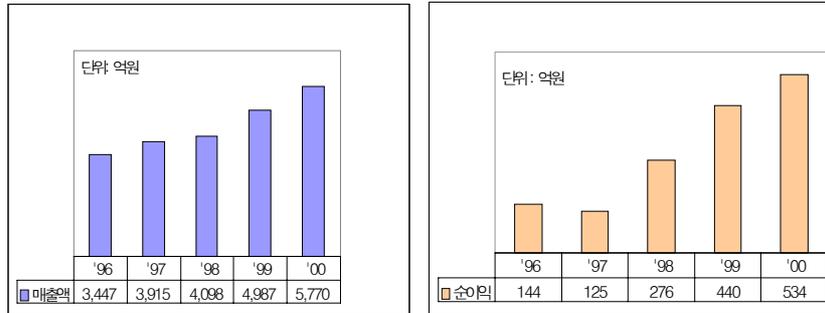
유한킴벌리의 조직구조는 납작한 조직형태를 취하고 있고, 공장 단위 별로 상당한 수준의 권한을 위임하고 있다. 특히 본 연구와 관련된 교육 훈련, 작업조직, 인적자원관리와 관련된 사항의 경우 결정권은 대부분 공장 단위에 있기 때문에 공장별로 큰 차이를 보이고 있다. 아래에서 살펴 보겠지만, 본 연구의 대상인 대전 공장과 김천 공장은 교육훈련, 작업조직, 인적자원관리에서 큰 차이를 보이고 있다.

유한킴벌리는 유한양행 창립자인 고 유일한 박사의 인간 존중 경영철학과 킴벌리클라크의 경영 전문성을 결합하여 만든 독특한 인간주의적이고 고성과주의적 경영철학을 갖고 있다. 유한킴벌리는 경영 방침으로 인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도 등을 내세우고 있다. 우리들이 회사 방문과 근로자들에 대한 인터뷰 과정에서 이러한 경영방침이 액자 속의 전시용이 아닌 일상적 조직활동 속에 잘 투영되어 있음을 피부로 느낄 수 있었다. 유한킴벌리의 경영방침은 인적자원관리에도 잘 반영되어서 근로자들에 대한 높은 수준의 임금과 복리, 고용안정, 쾌적한

<표 3-1> 유한킴벌리의 연혁

1970년	회사 설립(3.30), 안양 공장 준공(12.12)
1980년	김천 공장 준공(3.29)
1982년	김천 공장 부직포 생산시설 완공(6.30)
1984년	<우리강산 푸르게 푸르게> 캠페인 시작
1986년	김천 부직포 공장 준공(11.30)
1993년	대전 공장 준공(3. 2): 4조3교대제 시범 운영
1996년	김천, 대전 공장 ISO14001 획득
1998년	김천, 안양에 4조2교대제 도입

[그림 3-2] 유한킴벌리의 최근 매출액 및 순이익 추이



작업환경을 제공함으로써 근로자들의 높은 직무만족과 조직몰입을 낳고, 높은 직무만족과 조직몰입은 다시 기업의 경영성과를 높이는 선순환의 구조를 창출하고 있다. 이러한 점에서 유한킴벌리의 경영철학은 근로자의 참여적 고성과 작업조직의 근간이고, 높은 교육훈련의 효과성을 높이는 토대를 이루고 있다. 본 연구의 주요 분석대상인 대전 공장은 특히 이러한 조직몰입형 고성과 작업조직이 잘 구축되어 있는 곳이고, 정도의 차이는 있지만 김천 공장도 마찬가지이다.

유한킴벌리는 창립 이래 매년 고속 성장을 거듭하여 2000년 매출액 5,770억 원에 순이익 534억 원을 기록하였다. [그림 3-2]에 정리되어 있는 최근 5개년의 매출액 및 순이익 추이를 보면 지난 IMF사태를 겪으면서 성장 추세가 오히려 가속화되고 있음을 알 수 있다. 페이스 티슈, 화장지, 아기 기저귀, 키친타올, 생리대, 물티슈, 성인용 기저귀, 팬티 라이너 등 유한킴벌리의 제품 대부분이 2000년 현재 시장 점유율 1위를 차지하고 있을 정도로 놀라운 경영성과를 보여주고 있다.

유한킴벌리는 기업 성장에만 주력하지 않고 선도적 환경보전 활동의 전개, 윤리적 경영의 실천 및 성실한 납세 실천을 하고 있다. 특히 생산공장에서 제품설계 공정, 생산방식 및 환경관리 시설에 대한 과감한 투자와 환경영향의 최소화를 도모하는 시스템을 도입함으로써 환경경영체제를 구축한 결과 안양, 김천, 대전 공장 등 3곳의 제조공장이 모두 환경부로부터 '환경친화적 기업'으로 지정받았으며, 한국환경품질인증지원센터로부터 ISO14001 인증을 획득하였다. 유한킴벌리가 생산공장의 환경 기

<표 3-2> 유한킴벌리의 수상 경력

1978년 3월	상공의 날, 수출기여 공로로 대통령 표창장 수상
1984년 3월	근로자의 날 석탑산업훈장 수훈
1993년 1월	산업용 화장지류 제품, 환경마크 획득
1995년 12월	'95 세계화 대상, 합작기업부문 특별상 수상(한국능률협회)
1995년 12월	김천공장 ISO14000/DIS 획득(한국화학시험연구원)
1996년 1월	김천공장 환경친화기업 지정(환경부)
1996년 11월	김천공장/대전공장 환경경영체제 14001인증 획득(한국환경품질인증지원센터)
1997년 6월	문국현 대표이사 사장 '글로벌 500상' 수상(유엔환경계획, UNEP)
1997년 8월	김천공장 제지업계 최초 안전·보건 초일류기업 인증 획득(노동부)
1997년 11월	안양공장 환경경영체제 14001 인증 획득(한국환경품질인증지원센터)
1998년 3월	문국현 대표이사 사장 모범 납세 은탑산업훈장 수훈
1998년 6월	문국현 대표이사 사장 제2회 '기업윤리 경영자 대상' 수상(연세대학교)
1998년 9월	김천공장 제지부문 에너지 절약 우수업체 선정(산업자원부)
1998년 10월	문국현 대표이사 사장 '제4회 한일 국제환경상' 수상(조선일보, 마이니치 신문)
1998년 11월	김천공장 녹색에너지 지표 최우수상 수상(한국일보와 환경운동연합)
1998년 12월	대전공장, 제 5회 전국 자원봉사자 대축제 우수상 수상(대전광역시와 중앙일보)
1999년 2월	<우리강산 푸르게 푸르게> 라디오 광고, '소비자가 뽑은 좋은 광고상' 라디오 부문 수상
1999년 3월	'제1회 한국산업 브랜드 파워 10대 기업' 선정 화장지 브랜드 파워 1위 선정
1999년 6월	제 1회 매경환경경영대상 소비자부문 대상 수상
1999년 12월	1999년 노사협력 경진대회 우수상 수상
2000년 1월	김천공장, 제3회 경상북도 산업평화 대상수상(경상북도 및 영남일보 공동주관, 하기스 순면감촉 기저귀, 1999 할인점 10대 상품에 선정(한국체인스터어협회 조사 발표)
2000년 3월	1999년 <우리강산 푸르게 푸르게> 라디오 광고 올해의 광고상 수상(한국광고학회 주관)
2000년 4월	제2회 개별상품브랜드 파워 조사 화장지부문 뽀빠, 기저귀부문 하기스 각각 1위 차지 (한국능률협회컨설팅 주관) 유한킴벌리 성실 납세자로 선정(국세청)
2000년 5월	화장지, 미용지, 키친타올, 냅킨 등 화장지류 전 품목 HS마크(위생안전품질인증 마크) 획득 (한국생활용품 시험연구원)
2000년 8월	유한킴벌리 우리나라 보건복지 향상에 노력한 공로로 대통령표창 수상(보건복지부)
2000년 9월	안양공장, 3년 연속 '대한민국 우수 제조공장' 인증(한국능률협회컨설팅, KAIST 주관)
2000년 11월	<우리강산 푸르게 푸르게> 라디오 광고, 대한민국 광고대상 2년 연속 수상(한국광고단체 연합회) 기저귀 브랜드 파워 1위 선정(한국능률협회컨설팅)

준을 국내 기준보다 훨씬 엄격한 미국의 기준을 준수하고 있다는 점을 감안해 보면 그것은 당연한 귀결이다.

유한킴벌리는 노동조합이 조직되어 있는 기업이다. 유한킴벌리 노동조합은 1994년 설립되었다. 노조 본부는 안양에 있고, 김천, 성남, 대전 등지에 지부를 두고 있다. 상급단체인 한국노총 전국화학연맹에 소속되어 있다. 우리 나라 노동조합 조직의 큰 파고가 지나간 한참 뒤인 1994년에 노동조합이 조직된 이유는 1987년 이후 유한킴벌리의 임금인상률이 유노조 기업들의 임금인상률에 못미치는 데 따른 근로자들의 상대적 박탈감에 있는 것으로 보인다(유한킴벌리, 1999). 노동조합 조직과 함께 노사관계가 악화되면서 1996년에는 급기야 1주일간의 파업을 경험하기도 했지만, 노사관계가 점차 안정화 추세에 있다. 노사협력 수준은 물론 공장마다 차이가 있다. 그 중 대전 공장의 노사관계는 노조 설립 초기부터 안정적이었고 가장 협력적인 모습을 보여주고 있다. 안양과 김천의 노사관계는 초기의 불안정 상태를 벗어나기 시작하다가 지난 IMF 사태 이후 협력적 관계로 급진전되기 시작했다. 노사관계의 급격한 협력적 발전은 회사가 경제위기에 직면하여 근로시간을 4조2교대로 전환하면서 잉여인력을 흡수함으로써 고용감축을 회피하는 노사협력적 구조조정을 실시한 것이 큰 계기가 되었다. 이후에 다시 살펴보겠지만, 안양과 김천 공장에서 교육훈련이 대폭 증가하게 된 것은 근로시간 조정과 급격한 노사관계의 발전에 기인하는 바가 크다.

유한킴벌리 노사관계의 협력적 발전에는 물론 회사의 지속적인 노경협력 프로그램(유한킴벌리 내에서는 노사협력을 ‘노경협력’이라 부른다)이 큰 역할을 하고 있다. 노경협력 프로그램은 노동조합을 회사 경영의 동반자로 인정하고, 회사의 경영상태를 투명하게 종업원들에게 알리는 것을 가장 우선적으로 하고 있으며, 이를 근간으로 다양한 협력프로그램을 개발하고 실천하는 것을 목적으로 한다. 이는 유한킴벌리의 노사가 IMF 경제위기를 공동으로 극복하는 데 중요한 밑거름이 되었다. 특히 IMF 경제위기 이후에 회사가 선진적 근무제도를 확대 시행함으로써 소비 격감에 따른 어려운 공장 가동 실정에도 잉여인력을 감원하지 않고 1개조를 예비조로 추가하여 4개조로 편성하여 고용안정에 기여하였으며, 노동조합

은 무교섭으로 회사에 임금결정을 일임하는 등 공동으로 위기를 극복하기 위한 의지를 보였다.

유한킴벌리의 인간 존중 경영철학을 잘 구체화한 것, 그리고 유한킴벌리의 높은 경영성과와 안정된 노사관계를 성취하게 한 대표적인 프로그램으로는 역시 본 연구의 주제인 높은 수준의 교육훈련을 들 수 있다. 유한킴벌리의 고성과 작업조직이 우리에게 잘 알려진 새턴, 제록스, 코닝, 도요타 등 외국의 고성과 작업조직과 다른 독특성은 강도 높은 교육훈련을 그 중심에 놓고 있다는 점이다. 이러한 점에서 유한킴벌리의 고성과 작업조직에 대한 연구는 결국 유한킴벌리의 인적자원개발에 대한 연구를 빼고 생각할 수 없고, 역으로 유한킴벌리의 인적자원개발에 대한 연구는 유한킴벌리의 고성과 작업조직에 대한 연구를 의미하기도 한다.

### 제3절 유한킴벌리의 참여적 작업조직

#### 1. 유한킴벌리 작업조직의 특징 및 형성 배경

유한킴벌리의 고성과 작업조직을 한 마디로 개념 규정하기는 쉽지 않다. 공정 개선, 품질관리, 작업절차 표준화(SOP), 자주 보전 등의 직무확대, 작업자의 의사결정 참여 등이 유한킴벌리의 작업조직을 묘사할 수 있는 몇 가지 특징적 용어들이다. 큰 틀에서 보면, 유한킴벌리의 작업조직은 참여적 작업조직에 속하고, 오프라인 참여 형태를 주축으로 하는 참여적 작업조직이다. 다만, 유한킴벌리의 작업조직은 공장마다 일정한 편차가 있다. 본 연구의 대상인 대전 공장과 김천 공장을 보면, 대전 공장은 참여적 작업조직이 높은 수준에서 발전해 있는 반면, 김천 공장은 우리나라의 전통적 작업조직에서 참여적 작업조직으로 발전 중인 과도기 상태이다.

유한킴벌리의 작업공정은 무결함, 무사고, 무낭비, 무지연, 무운휴, 무창고 등 군살 없고 체계적인 고효율의 생산방식을 지향하고 있다(유한킴

벌리, 2001)는 점에서 린생산방식과 외적 유사성이 있다. 린생산방식의 린(lean)은 어의적 의미에서 완충용 재고, 잉여인력, 지연, 낭비 등 조직의 균살이 없음을 지칭한다. 린생산방식은 조직의 성과를 개선하기 위해서는 개인이나 국부적 극대화가 아니라 공정간의 순조로운 흐름을 통한 시스템 전체의 극대화를 이를 필요가 있다는 문제 의식에서 출발하고 있다. 린생산방식은 공정간의 순조로운 흐름을 방해하는 장애요인들을 줄이기 위해 공장 설계의 합리화, 생산 과정의 단순화, 리드 타임(lead time)을 줄이기 위한 방안, 지속적 공정 개선, 작업자들에 의한 품질관리 및 개선, 근로자들의 의사결정 참여 등 다양한 기법들을 활용하고 있다. 이러한 기법들은 고객 중심, 지속적 공정 개선, 팀 작업 등이 핵심적 구성 원리로 하는 전사적 품질관리(TQM)의 기법들이라는 점에서 린생산방식은 TQM이 성공적으로 적용되면 탄생하는 작업조직이라고 할 수 있다. TQM은 ‘기업의 제품 및 서비스의 질을 높이고 고객의 만족을 극대화시키며 이를 위해 전 조직의 업무의 질을 향상시키려는 전사적 경영전략 및 혁신기법’이다 (Deming, 1982; 손동원, 1996에서 재인용). TQM은 작업조직만이 아니고 경영 전반을 포괄하는 기법이다. TQM은 매우 다양한 형태를 취하고 있지만(Hackman and Wageman, 1995), 작업조직과의 연관성 속에서 구분하면 근로자의 참여와 결합된 TQM과 그렇지 못한 TQM으로 대별될 수 있다. TQM에서 근로자 참여를 허용하더라도 참여 형태가 주로 QC나 TFT 등 오프라인 참여의 특성을 가지고 있고, 온라인 작업조직은 여러 가지 형태를 취할 수 있다. 근로자의 참여가 오프라인 형태를 취하고 있다는 점은 온라인의 위계질서가 유지되고 있다는 점을 함축한다.

유한킴벌리의 작업조직과 관련하여 우리는 전사적 품질관리(TQM)의 용어들을 자주 듣는다. 고객 중시, 품질관리, 무결함, 공정개선, 작업표준화 등이 그러한 예들이다. 그러나 ‘유한킴벌리가 TQM을 실시하고 있는가’라는 질문을 하면 ‘아니다, 우리는 TQM이라는 용어를 사용하고 있지 않다’는 유한킴벌리 직원들의 답변을 듣는다. TQM에서 이루고자 하는 바는 유한킴벌리의 일상적 업무 과정에서 이미 달성되고 있기 때문이라는 것이 그 이유이다. 유한킴벌리 작업조직의 효율성은 린생산 시스템 못지 않게 또는 그 이상으로 높은 것으로 보이지만, 인력의 최소화를 추구

하는가에 대해서는 의문의 여지가 있다. 유한킴벌리의 근무형태가 4교대 조로서 1개 조를 예비조로 두고 있다는 점, 많은 교육훈련 시간 등이 여유 인력을 의미하기 때문이다. 유한킴벌리의 작업조직이 일본식 린생산 시스템과 보이는 큰 차이 중 하나는 바로 유한킴벌리의 인간 존중 경영철학에 기인하고 있다. 이러한 이유로 인해, 본 연구는 유한킴벌리 작업조직을 린생산방식으로 규정하는 데는 신중하고자 한다. 유한킴벌리의 작업조직에 대한 엄밀한 개념 규정은 본 연구의 범위를 벗어나기 때문에 그것을 위해서는 더 많은 연구가 필요하다는 점만을 지적하고, 여기서는 유한킴벌리의 작업조직의 구체적 내용들을 중심으로 기술하고자 한다.

고성과 작업조직의 도입 과정을 보면, 유한킴벌리 고성과 작업조직의 원형은 킴벌리클라크의 작업조직에 있지만, 우리 나라 실정을 감안한 현지화 과정이 진척되어 현재는 킴벌리클라크의 작업조직과 큰 차이를 보이고 있다. 킴벌리클라크의 작업조직이 직접적으로 영향을 미친 것은 대전 공장이다. 대전 공장의 고성과 작업조직 구축 과정에서 킴벌리클라크로부터 파견된 한 컨설턴트의 역할이 지대했던 것으로 알려지고 있고, 킴벌리클라크의 테크놀로지나 작업방식은 부지불식간에 유한킴벌리의 작업조직에 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 반면, 김천 공장은 설립시 구축했던 우리 나라의 전통적 작업반 조직을 조금씩 개편하고 있다는 점에서 김천 공장 작업조직은 우리 나라 작업조직의 전통을 갖고 있다. 대전 공장의 고성과 작업조직의 도입 배경에 관한 얘기를 들어 보면 유한킴벌리의 초기의 문제 의식을 읽을 수 있다.

“미국 공장을 방문하면서 제품 생산원가에서 원부자재가 차지하는 비율이 인건비의 비율보다 훨씬 높다는 사실을 알았기 때문에 인건비 부담을 조금 늘리더라도 lead time이나 waste 등을 줄여 원부자재의 낭비를 줄이는 것이 비용을 상당한 수준에서 절감할 수 있음을 알게 되었다. 당시는 스페어, 보전, 전기 등의 업무가 분리되어 있었으며, 반장은 관리만 할 뿐 작업을 하지 않고 있었다. 엔지니어들은 체계적으로 정보를 수집할 도구를 가지고 있지 못했다. 연관성 높은 부서를 하나의 구조 내에 통합하고 운전자들과 엔지니어들을 교육훈련시킬 필요성을 깨닫게 된 것이다. . . . 회사가 당시 현장감독자들에게 강조한 것은 당신들이 소사장이라

는 점이다. 전략, 성과, 원가 등에 모든 책임을 지고 업무를 수행하라는 것이었다”(한 상급 간부와의 인터뷰에서).

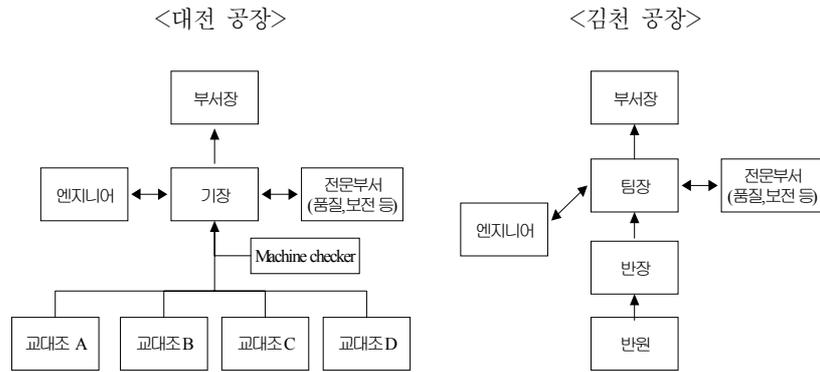
유한킴벌리 대전 공장의 작업조직을 구축하는 데 초기 참여자의 이야기에 의하면, 미국 킴벌리클라크의 작업조직은 전기, 기계, 공정 기사들이 별도로 고용되어 있고, 작업자 중에도 shift mechanic과 relief, line mechanic과 relief 등 비대한 인력구조를 가지고 있음에 반해 유한킴벌리 대전 공장의 경우 shift mechanic의 직무를 현장작업자들에게 맡기고 line mechanic의 직무를 process specialist의 임무에 통합하는 등 직무통합을 이루었다. 미국 킴벌리클라크의 작업조직이 우리 나라에 이전되면서 변형될 수밖에 없었던 이유는 양국간에 인적자원의 숙련과 문화의 차이 때문이었다. 미국의 작업자는 인문계 출신임에 반해 우리 나라 작업자는 공고나 공전 출신이어서 그러한 직무에 필요한 숙련을 형성하고 있었던 덕분이다. 결과적으로 유한킴벌리 대전 공장의 경우 4조3교대제를 채택하고 있었음에도 불구하고 직접 인건비의 비중이 미국의 경우보다 절반 이하를 차지하게 될 수 있었다.

## 2. 유한킴벌리 작업조직의 구조

유한킴벌리의 작업조직은 공장별로 일정한 차이를 보이고 있다. 대전 공장이 김천 공장보다 먼저 고성과 작업조직을 도입하였고, 근로자 의사결정참여나 자율권의 측면에서 보다 발전된 형태를 취하고 있다. 김천 공장의 작업조직은 우리 나라의 전통적 작업반 조직 형태에서 근로자들의 참여적 작업조직으로 전환 중인 과도기 상태에 있는 것으로 보인다.

[그림 3-3]에는 대전 공장과 김천 공장의 작업조직 구조가 도시되어 있다. 대전 공장의 작업조직은 기장제의 형태를 취하고, 김천 공장의 작업조직은 반장제의 형태를 취한다. 대전공장의 기장제는 4교대조 근무형태에서 동일한 기계를 사용하고 교대조를 달리하는 4개의 작업조를 총괄하는 기장(machine leader)이라는 현장감독자를 두고 있고, 김천 공장의 반장제는 동일한 교대조 내에서 복수(통상 2~3대)의 기계를 사용하는 작업조를 관리하는 반장을 두고 있다. 대전 공장 작업조의 규모는 기계에 따

[그림 3-3] 유한킴벌리 대전 공장 및 김천 공장 작업조직의 구조



라 4~7명의 작업자들이 있고, 김천 공장 작업반의 규모는 부서에 따라 5~8명으로 구성되어 있다. 결국 대전 공장 작업조직의 기장이 김천 공장 작업조직의 반장보다 관리의 범위가 넓고 권한도 더 크다. 기장은 김천 공장 작업조직의 팀장과 반장의 중간 역할을 담당하고 있다. 기장이나 반장 모두 현장작업자 출신들이고, 상위 직급인 대전 공장의 부서장이나 김천 공장의 팀장은 다수가 엔지니어 출신들이다.

대전 공장의 기장제는 동일 기계를 사용하는 교대조간 도덕적 해이를 줄일 수 있고, 해당 기계의 공정을 개선할 동기부여를 갖는다. 교대조마다 감독자가 따로 있는 경우 문제가 발생할 때 그 문제를 다음 교대조에 미룰 수 있기 때문이다. 기장제의 경우, 담당 업무에 대한 권한과 책임이 명확해지는 장점이 있다. 반장제는 자칫 반장들의 책임감 부족을 낳고 목표 지향적인 행위로부터 이탈시키며, 문제 해결 의지를 약화시킨다. 기장제의 이러한 장점으로 인해 김천 공장의 경우도 조만간 기장제로 전환될 전망이다.

대전 공장의 기장은 기계에 대한 모든 책임을 지고 전문부서나 공정엔지니어 등 엔지니어들로부터는 지원, 조언, 정보를 제공받고 최종 의사결정권을 가지고 있다. 기장의 역할은 전통적인 우리 나라 현장감독자인 반장의 역할보다 크며, 오히려 생산과장의 역할을 담당하고 있다고 하는 것이 타당하다. 기장은 인력관리와 관련된 모든 사항을 담당하고 있으며,

<표 3-3> 작업팀의 역할과 책임 범위

분 야	역할과 책임 범위
품질관리	in-line inspection 및 고품질의 보장
정 비	housekeeping 및 사전 정비
안 전	안전한 업무수행 확보 및 문제점 기록
문제해결	문제점에 대한 진단 및 조사
교육훈련	OJT
성과측정	생산, 품질, 안전, 원가, 기계효율 등의 측정
근무편성	근태관리, 교대조 편성
직무순환	직무확장
인원선발	신입사원 채용시 면접 참여

주: 유한킴벌리 내부자료(2000)를 근거로 작성.

기계 관리의 책임을 지고 있다. 또한 안전, 공정, 품질 등에 책임을 지고 있다. 예산과 관련된 내용을 제외하곤 거의 모든 것을 책임지고 있다.

김천 공장의 반장은 생산, 품질, 안전 업무를 담당하고 있다. 월별, 일별 생산량은 생산팀에서 결정하여 각 작업반에 하달되지만, 품질과 공정개선, 보전 업무의 일부를 작업반 내에서 처리하도록 부과되어 있다. 반장의 인사관리 업무로는 반원들의 근태관리와 연 2회씩 반원들에 대한 평가를 한다. 김천 공장에서 반장의 직상급자는 공정기사를 겸임하고 있는 팀장이다. 김천 공장의 반장은 대전 공장 기장의 역할보다 작지만, 우리나라의 전통적인 작업반장의 역할과 권한보다는 크다.

김천 공장에서도 2001년 하반기부터 한 가공부서에서 기장제를 시험적으로 운영하고 있다. 김천 공장에서 현재까지 기장제도 시험운영에 대한 평가에 의하면, 기계를 더욱 밀착해서 관리하게 됨으로써 효율성이 제고되고 있으며, 반장제하에서 여러 기계를 담당하면서 생기는 문제, 특히 즉 4교대조 근무의 맹점인 업무 인수인계에 발생할 수 있는 문제가 상당부분 해소되고 있다. 그러나 기장에 대한 급여 등의 처우 문제에 있어서 현장직 출신의 전문직들과 형평성 문제가 발생하고 있어서 기장제가 공식적 직책까지 개편된 상태는 아니지만, 작업조직과 작업방식은 이미 변경된 상태이다.

대전 공장이 기장제를 채택함으로써 수반되는 작업조직의 한 특성은, 기장이 주간에만 근무하기 때문에 야간 작업조의 자율권이 증가하게 된다는 점이다. 야간작업조는 현장감독자의 감독 없이 자율적으로 직무를 수행하고 있다. 기장의 관리 권한이 야간작업조의 선임운전자(lead operator)에게 위임되어 있어서 조그마한 문제는 기장에 대한 통보 없이 자체적으로 처리하고, 큰 문제가 발생할 때에만 기장에게 연락을 취하도록 조치되고 있다. 교육훈련을 통해 선임운전자의 관리 역량이 대폭 향상되어 있기 때문에 이러한 권한 위임이 큰 문제를 낳고 있지 않다.

이러한 맥락에서 유한킴벌리 대전 공장의 작업조를 자율관리팀으로 규정할 수 있다. “각 생산라인의 교대조 단위로 역할과 책임의 범위를 명확히 규정하고 사안에 따라 스스로 결정하고 관리할 수 있는 자율관리팀의 성격을 가지고 있다”(유한킴벌리, 2000). 대전 공장 작업조의 직무 내용과 자율권은 <표 3-3>에 정리되어 있는 것처럼 품질관리, 정비, 안전, 문제 해결, 직무순환 등 전통적인 작업조직에 비해 대폭 확대되어 있다. 그러나 대전 공장의 작업팀을 엄밀한 의미의 현장자율관리팀으로 규정하기에는 무리가 따르는 것으로 보인다. 작업자들은 여전히 표준작업절차에 따라 작업해야 하고, 작업량의 설정이나 작업방식의 설정은 여전히 기장의 권한 사항이기 때문이다. 그러나 유한킴벌리 대전 공장의 작업팀이 어떤 형태의 팀제인가에 대해서는 보다 많은 연구가 필요한 상태이지만, 본 연구의 범위를 벗어나기 때문에 더 이상 논의하지 않고자 한다.

대전 공장 작업조직에서 선임운전자는 작업조 내의 한 작업공정을 담당하면서 작업조 내 근로자들의 직무를 조정하는 역할을 수행하고 있다. 이러한 선임운전자의 역할은 유한킴벌리 대전 공장에서는 play and coach라고 명명되고 있다. 선임운전자는 기장, 엔지니어, machine checker 등으로 이루어진 daily meeting에 참여하여 기계의 운전상황에 대해 보고하는 임무를 지고 있다. 문제점 해결이나 공정개선 등은 주로 daily meeting에서 기장의 주도하에 이루어지고 있다. 작업조간에 작업자들의 숙련 차이는 크지 않지만, 선임작업자의 리더십에 따라 생산성의 차이가 큰 것으로 알려져 있다. 기장은 통상 작업조별로 생산량을 할당하여 조별 경쟁을 유도하지 않는 경향이 있는데, 그것은 교대조별 경쟁심리로 인해 발생한 문제

를 그 다음 교대조에게 떠넘기는 부작용을 낳을 수 있다고 판단하기 때문이다.

대전 공장의 작업조직에서 작업자들의 과업 통합 정도가 높은 것도 특징적이다. <표 3-4>에 정리되어 있는 바와 같이, 일상적 생산활동 이외에도 품질관리, 보전, 안전, 정리(housekeeping) 업무의 상당 부분이 작업조 내에서 이루어지고 있다.

대전 공장의 경우, 품질검사 업무가 작업조 내에서 처리하도록 부과되어 있다. 대전 공장의 경우 2년 이상 근속자로서 전문부서인 품질팀에서 특별교육을 이수한 품질검사 담당자(line inspector)가 한 명 있는데, 대전 공장 설립 시부터 품질검사 담당자가 작업조 내에 있었다. 이 품질검사 담당자가 작업조에서 작업공정 내의 불량품을 체크하고 이에 대한 대응책을 마련한다.

대전 공장에서 보전 업무의 대부분은 작업조 내에서 자주 보전에 의해 이루어지고 있다. 대전 공장의 경우 작업자들의 다기능화가 상당 수준 진척되었고 작업자들이 보전 업무 교육을 많이 받아서 실제로 웬만한 문제는 스스로 해결하고 있으며, 중대 결함의 경우 고참 사원이나 전문부서의 도움을 받아서 문제를 해결하고 있다. 발생한 문제의 약 95% 정도는 작업자들 스스로 해결하고 있는데, 나머지 5% 정도는 전기와 같은 안전 문제로 인해 작업자들 스스로 해결하지 못하도록 금지된 영역이라는 점에서 문제의 거의 100%를 해결하고 있다고 말할 수 있다. 그 밖에 기계장비의 점검을 주요 임무로 하는 machine checker가 기장 소속이다. machine checker는 원래 보전부서에 소속되어 있었는데 1995년 기장들의 요구로 기장 산하로 소속이 변경되었다.

김천 공장의 경우 작업자가 생산과 품질검사를 동시에 담당하는 In-process Acceptance Release체제를 가지고 있다. 이 체제에서는 작업자가 일차적으로 품질검사를 실시하고, 품질검사에서 불량이 발생하게 되면 작업자가 기계를 정지시킬 수 있는 권한이 부여되어 있다. 품질전문부서는 작업자들이 불량품으로 빼놓은 제품들을 검수하여 불량품 발생을 시간대별로 기록하고, 특정 시간대에 심각한 불량이 발견되면, 해당 시간대에 생산된 모든 제품들을 창고에서 찾아 폐기처분하는 등 품질관리 시스템

템 전체를 모니터하는 역할을 맡고 있다.

김천 공장의 품질관리는 오랜 역사를 가지고 있다. 초기에는 품질부서의 품질검사 직원 20여 명이 배치되어 품질검사를 실시하였으며, 약 8시간 후에 검사 결과를 보내는 전통적 품질검사 체계를 갖추고 있었다. 이러한 품질검사 체계의 단점은 다수의 품질검사 인원이 필요하다는 점과 품질검사의 피드백이 늦게 제공된다는 점이다. 이러한 품질검사 시스템에 대한 일차적 개선은 피드백 시간을 줄이기 위한 실시간 품질검사 체계(real time inspection system)로서 피드백 시간을 두 시간으로 단축시키는 효과를 가져왔다. 그 이후 피드백 시간뿐 아니라 품질검사 인원까지 합리화하기 위해 현장작업자가 품질검사를 실시하는 현재의 In-process Acceptance Release체제로 전환하게 되었다. 이를 위해 현장작업자들의 품질검사 능력을 개발하기 위해 6개월의 교육을 실시하고, 새로운 제도 도입 이후에도 순탄한 적응을 위해 품질관리팀이 현장 작업자들의 검수 업무를 기술적으로 지원하면서 점진적으로 도입하였다. 이러한 제도 개편에 필요한 인원 감축은 자연 감축에 의존하였는데, 제도 도입의 과도기는 인원의 자연 감축 기간이기도 하였다. 품질검사 인원의 초기에는 in-line QC 시스템으로 품질검사를 하던 중 김벌리클라크가 전산화된 체계적 불량률 체크 시스템인 EWMA를 보급한 이후 품질검사 시스템의 정보화가 현격하게 진척되었다. EWMA의 도입과 함께 세계 어디에서도 실시간으로 김천 공장 제품의 품질상태를 확인할 수 있게 되었다.

“(김천공장의) 가공반의 경우, 제품의 불량률 정해진 시간에 한 번씩 체크하고 있다. 이때 제품의 불량 여부를 판단하는 것은 자동화된 기계와 품질 교육을 통해서 훈련한다. 만약 불량률 발견될 경우, 제품의 반출을 금지한다. 필요할 때는 기계를 정지하게 되는데, 기계정지 권한은 모든 작업자에게 있다. 품질과 안전에 관련된 문제들은 즉시 기계를 정지시키고 적절한 조치를 취할 수 있다. 이와 같은 과정이 내부 규정으로 매뉴얼화되어 있으며, 불량률의 정도에 따라 반장과 팀장, 그 이상에게 보고한다. 예를 들어, 불량률이 2파레트<sup>7)</sup> 이내인 경우 반장에게 처리 권한(예를 들어, 폐기처분)이 있으며, 6파레트인 경우 팀장에게 권한이 있다. 그리고 부서

7) 1 파레트는 기계차 한 대의 불량이다.

장과 공장장에게 이를 보고한다”(한 현장감독자와의 인터뷰에서).

김천 공장의 보전 업무는 생산설비관리팀과 작업자에 의한 자주보전으로 구별된다. 김천 공장의 보전 전문부서는 대전 공장보다 생산부서에 대한 독립성이 강한데, 이 점은 작업자들의 자주 보전 업무가 상대적으로 약하다는 의미와 일맥상통한다. 김천 공장의 보전 업무는 초창기에 비하여 많은 변화가 있었다. 초창기에는 보전부서가 독립부서로 있다가 1995년 경 이후 in-line QC가 도입된 후 보전부서가 생산부서별로 분리·진진 배치되었다가 1999년 이후 전체 생산부서의 소속으로 재통합되었다. 통합의 이유는 인력 활용을 유연하게 운영할 수 있고, 내부적으로 보전 업무 담당자간의 정보교환을 위해서도 바람직하기 때문이었다. 김천 공장의 자주보전 비율은 부서별로 큰 차이가 있다. 화장지 원단 가공을 담당하고 있는 원질 공정과 초지 공정의 경우에는 자주보전이 20% 수준이며, 마지막 공정인 가공부서의 경우에는 70~80% 수준에 도달해 있다. 그에 따라 보전 전문부서의 보전 업무는 원질과 초지 공정에 집중하고 있으며, 가공부서의 경우 현장작업자들이 보전 업무의 오랜 경험에 의해 차라리 보전 전문부서보다 더 능숙하게 보전 업무를 담당하고 있다고 보전 전문 부서에서도 인정하고 있다. 이러한 차이는 원질 공정과 초지 공정의 경우 보전이 어렵고 가공 공정의 경우 보전이 상대적으로 쉬운 공정들의 테크놀로지 차이에 기인하고 있다. 참고로, 대전 공장 테크놀로지의 경우도 김천 공장의 마지막 가공 공정에 가깝다. 김천 공장의 자주보전은 설립 초창기부터 존속해 왔으나 제한적이었다.

유한킴벌리에서 기사 직군에는 전기기사, 기계기사, 공정기사 등이 있는데, 공정기사는 직무순환을 하게 된다. 대전 공장에서 공정기사는 기장 업무의 지원 역할로서 기장의 상급 관리자인 부서장에 소속되어 있고, 통상 기사 한 명이 몇 대의 기계를 담당하고 있다. 반면에, 김천 공장의 공정기사는 반장의 직상위 직급인 팀장이 겸임한다. 공정기사의 주요 역할은 신기계 도입시 교육을 받아서 다른 기계와 접목시키는 임무, 다른 기계의 공정에 대한 정보를 수집하는 임무, 새로운 원부자재를 사용할 때 기계와의 적합성 여부에 대한 정보를 체크하여 최적운영세팅(good run setting) 값을 찾는 임무, 문제의 원인이 공정이나 원부자재일 때 공급업

체나 작업자들과 회의하고 토론하여 문제의 원인을 분석하는 임무, 일상적으로 기계의 운전과 관련된 데이터를 기록하고 점검하는 임무 등이 부여되어 있다. 대전 공장의 경우 작업자들은 하나의 교대조에만 소속되어 문제의 연속성이 없는데, 공정기사는 주간 근무를 하기 때문에 문제의 발생과 해결 과정에 대한 연속적 정보를 가지고 있다. 공정기사의 주간 근무가 7:00에서 오후 4:00까지로 모든 작업조를 만날 수 있게 배치되어 있기 때문이다. 엔지니어들은 기계에 대한 이론적 이해의 깊이는 있지만, 기계의 운전 능력이 없고 현장작업자 출신이 아니기 때문에 인력관리의 어려움을 겪을 수 있어서 현장감독자로 잘 임명되지 않는다.

### 3. 유한킴벌리의 품질 및 공정개선 활동

유한킴벌리도 전사적 품질경영에서와 같이 품질과 고객 중심의 경영을 중심에 놓고 있다. 품질의 최종 판정자가 고객이라는 점에서 품질 중시는 곧 고객 우선주의와 같은 말이다. 품질관리가 일상적 작업 과정과 교육훈련의 내용에서 중요한 항목을 차지하고 있다는 사실에서 유한킴벌리의 품질 및 고객 중시 경영을 엿볼 수 있다. 이러한 품질 우선주의가 유한킴벌리 제품의 시장점유율 증대에 중요한 기여를 하고 있음은 두말할 나위가 없다. 품질관리에서 품질 우선주의는 일반적으로 알려진 바와 달리 결코 저비용 전략과 배치되지 않는데, 유한킴벌리의 경우도 예외는 아니다. 이 점을 이해하기 위해서는 품질관리에서 품질이 갖는 의미가 무엇인지를 이해할 필요가 있다. 품질관리의 품질 개념은 유한킴벌리의 작업조직을 이해하는 데도 필요한 사항이기 때문에 아래에 상세한 설명을 덧붙이고자 한다.

품질관리에서의 품질 개념은 일반인에게 알려져 있는 품질 개념과는 다소 상이할 수 있다. 일반인에게는 품질이 제품의 디자인이나 성능, 내구성, 신뢰성 등에서 보이는 우수성을 의미한다. 이것은 소비자의 입장에서 본 품질이고, 생산자의 입장에서는 제품의 우수성을 낳는 요인들을 생산 공정별로 분해할 필요가 있다. 제품의 우수성을 제품 설계의 우수성과 생산의 제품 설계 명세서 준수로 구분할 수 있다면, 전자는 주로 R&D 부서와

연관성이 높고 후자는 생산부서와 연관성이 높다. 작업조직 논의와 연관성이 높은 품질 개념은 후자의 품질 개념 즉, 제품 생산이 제품이 설계된 대로 얼마나 정밀하게 만들어져 있는가의 개념이다. 품질관리에서 품질 개념이 다음 공정에서 필요로 하는 바에 얼마나 적합하게 만들었는가를 지칭하는 개념으로 사용되는 이유가 여기에 있다(Reeves and Bender, 1994). 설계 명세의 준수(conformance to specifications; Gilmore, 1974), 요건의 준수(conformance to requirements; Crosby, 1979), 용도에 대한 적합성(fitness for use; Juran and Gryna, 1988) 등의 개념 규정도 마찬가지이다. 최근 품질관리의 품질 개념이 전자의 품질 개념까지를 포괄하는 ‘고객의 기대치에 대한 충족(Groennoos, 1983)’으로 확대되는 경향이 있지만, 품질관리에서의 고객이 기업의 외부 고객만이 아니라 기업 내부의 다음 공정 담당자를 지칭한다는 점을 감안하면, 품질 개념의 내용상에 큰 변화가 있는 것은 아니다. 작업조직과 관련해서 유의미한 품질 개념이 제품의 설계대로 제품을 생산하는 것이라면, 그것은 다름 아닌 불량률의 감축과 같은 의미를 지니게 된다. 불량품 검사, 불량품에 대한 재작업, 저품질에 따른 고객의 불만과 이탈 등의 저품질 전략의 비용이 고품질 전략의 비용보다 크기 때문에 고품질 전략이 차라리 단위당 생산비용을 낮추게 된다고 보는 것이 품질관리의 기본 시각이다. 품질관리가 단위당 생산비용의 감축과 배치되지 않는다고 보는 것은 품질관리가 지속적 공정개선을 통한 작업 효율성 제고까지를 포괄하고 있기 때문에 더욱 설득력을 가질 수 있다.

개선 활동은 일종의 예방적 품질관리이다. 개선 활동은 공정상의 불량률을 줄이고 생산성을 높이기 위한 공정개선 활동과 제품 설계를 개선하기 위한 개선 활동으로 나누어 볼 수 있는데, 여기서는 전자를 공정개선, 후자를 품질개선 활동이라고 부르는 관행을 따르고자 한다. 유한킴벌리 대전 공장의 개선활동도 공정개선과 품질개선 활동으로 나누어 볼 수 있다. 전자는 제품이 설계 명세대로 생산되었는가의 품질 개념과 통하고, 후자는 제품의 디자인이 고객의 요구에 적합한가의 품질 개념과 통한다. 전자는 주로 해당 작업자들과 엔지니어가 참여하는 일별 회의, 주별 회의 등 작업조 내의 팀미팅에서 논의되며, 후자는 엔지니어, 팀장, R&D 담당

자, 마케팅 담당자 등이 참여하는 cross-functional team에서 논의된다. 유한킴벌리의 품질관리에서 독특한 점은 품질관리가, 뒤에서 다시 한번 더 살펴보겠지만, 워크숍 형태의 교육훈련을 통해서도 논의된다는 점이다.

대전 공장의 제품 품질개선 활동은 주로 엔지니어와 기장들의 모임인 TFT에서 이루어지고 있다. 소비자 불만, 검사실의 품질검사 데이터 등을 고려하여 행동계획을 작성하는데, R&D나 마케팅과 관련된 내용은 당사자들과 함께 논의한다. 작업자들로부터는 큰 건의 품질개선을 기대하고 있지 않는 경향이 있다.

“제품 품질개선은 작업장 자체에서 개선하는 것은 불가능하다. 제품 사양대로 생산해 내는 것이 최선이다. 가끔 작업자로부터 아이디어가 제기된다. 이를 어떻게 얼마나 활용하는가가 중요하다고 생각한다. 대부분은 품질 미팅을 통해서 이루어지는데, 제품의 디자인과 관련된 문제는 연구개발부서와 마케팅부서에 알리고, 그 외의 품질과 관련된 문제는 거의 자체적으로 해결한다”(한 현장감독자와의 인터뷰에서).

그 중 작업시스템과 관련해서 중요한 의미를 갖는 것은 전자의 공정개선 활동이다. 공정개선은 작업 공정과 밀접한 연관성을 갖고 있고, 현장을 잘 이해하고 있는 작업자들의 공정개선 참여가 중요한 몫을 차지하기 때문이다. 실제로 유한킴벌리에서는 공정개선을 통해 매우 높은 생산성 향상을 보이고 있다.

“(대전공장에서는) 기계당 매년 약 200건 정도의 개선이 이루어지는데 해외 공장들이 많이 배워 간다. 캐나다에서 약 10년 동안 사용되던 기계를 도입하여 개선활동을 수행한 결과 기계의 생산성 곡선이 가파르게 상승하기도 하였다”(한 엔지니어와의 인터뷰에서).

대전 공장에서의 공정개선은 daily meeting에서 주로 논의되고 있는데, daily meeting의 참여자는 기장, 선임운전자(lead operator), 공정기사(또는 필요시 전기기사와 기계기사) 등이다. daily meeting은 매일 약 40분씩 소요된다. 선임운전자가 기계설비의 운전상황의 정리 보고를 통해 발생한 문제점을 알리고 요구사항을 제시하면, 문제의 원인과 대책 등을 논의하고 있다. 만약 중대한 문제점인 경우에는 교육시간을 배정하기도 한다.

기계별 차이가 있지만, 대체로 기계별로 매달 10여 건의 문제점 지적이 있다. 간단한 문제의 경우에는 기장 선에서 대책을 마련하고, 그렇지 않은 경우에는 참가자들의 논의를 거쳐 대책을 수립한다. 보통 2~3일 정도면 문제가 해결되는 경우가 많다. 공장 설립 초기에는 lead time, waste 등 굵직굵직한 개선이 많았지만, 최근에는 조그만 내용들 중심으로 개선이 이루어지고 있다. 지속적 개선활동이 근로자들의 참여에 의해 이루어지지만, 지속적 개선활동을 주도하고 조직하는 현장감독자의 리더십이 매우 중요하다.

“현장의 개선활동은 현장에 참여해서 경험해야 원인 분석부터 개선 방법까지를 제시할 수 있다. 아침 회의에서 반복적으로 발생하는 문제의 경우 분석과 제안방법에 대해서 지시를 내린다. 중요한 파트의 경우, 담당자가 일지를 직접 작성하게 하지만, 보통은 선임운전자가 작성한다. 문제가 발생할 경우 해결하기 위해 스스로 움직이는 사람도 있지만 많지는 않다. 학습의 결과를 대부분은 기장이 조직하는 것이다. 즉, 핵심적인 개선 내용은 기장과 엔지니어가 중점적으로 수행한다”(한 현장감독자와의 인터뷰에서).

현장 운전자의 개선활동 중에 빼놓을 수 없는 것은 현장 운전자들이 작업 표준화의 설정에 참여하고 있다는 점이다. 개선활동은 표준작업 절차(Standard Operating Procedures, SOP)에 대한 개선활동이다. 대전 공장의 경우 기계마다 공정기사가 제품 품목마다 최적운영세팅 값을 관리한다. 4개조의 작업방식과 최적운영세팅 값을 통일시키도록 노력하는데, 최적운영세팅 값 설정에 조별 차이가 있을 경우 워크숍 교육훈련 시간에 논의를 통하여 작업 절차의 표준화를 시도한다. 이것이 바로 SOP 확립과정인데, 교대조간의 SOP는 교육훈련 담당자들을 매개로 해서 논의된다. 교대조가 다르면 서로 만날 수 없는 특성 때문에 워크숍 교육훈련 시간이 작업 표준화를 이루는 데 중요한 장을 제공하고 있다.

김천 공장의 경우, 품질개선 활동이 주로 제안제도를 통해서 이루어지고 있다. 그 밖에 필요한 경우 비정규적으로 휴무일을 이용하여 공정개선 활동을 하는데 잔업으로 인정받는다. 김천 공장의 경우 개선활동의 주요 내용은 공정개선과 표준작업 절차 개선이 주류를 이루고, 제품 디자인 개

&lt;표 3-4&gt; 김천 공장의 연도별 제안건수

(단위: 건)

연 도	1996	1997	1998	1999	2000
제안건수	2,090	3,242	2,608	2,157	1,334

선은 상대적으로 소홀한 편이다. 공정개선과 SOP 개선에서 운전자와 반장의 역할이 주도적이다. 반장과 반원 모두 SOP 개선을 발의하도록 요구 받고 있는데, 반장의 경우 매년 최소한 6회 이상 제안해야 한다. 운전자의 경우 먼저 스스로 고민하고 반장과 논의하여 안을 마련하고 팀장에게 보고한다. 때로는 반장이 먼저 아이디어를 제공하여 반원들에게 연구하도록 유도하기도 한다. 문제가 어려울 때에는 전문가에게 문의하기도 한다.

김천 공장에서의 개선활동은 초창기부터 존속해 왔던 것으로 알려지는데, 1995년경 inline QC 활동 이후 활성화되고 있다. <표 3-4>에는 1996년 이후 2000년까지 김천 공장의 연도별 제안건수가 정리되어 있다. 그 추이를 보면, 1997년을 정점으로 하여 그 이후 점차 감소하고 있음을 알 수 있다. 공정개선이 진척됨에 따라 새로운 개선을 찾는 것이 갈수록 어려워지는 데 원인이 있다고 한다. 제안은 기본적으로 개인적 성격이 강하기 때문에 시간이 갈수록 기존의 기계에 대한 개선은 더욱 어려워질 것이다. 이러한 점에서 김천 공장의 개선활동은 일상적 작업조직에 의해 체계적으로 문제점을 발굴하고 집단적으로 문제를 해결하는 체계적 공정개선 방안이 보완될 필요성이 제기된다.

#### 4. 참여적 작업조직과 교육훈련 및 인적자원관리

이상의 논의에서 살펴볼 수 있듯이, 유한킴벌리 작업자들의 직무는 전통적인 작업자들에 비해 훨씬 풍부함을 알 수 있다. 작업자 본인의 일상적 업무 외에도 안전, 기계의 문제점 진단, 자주보전, 공정개선 등의 업무가 부가되어 있으며, 동시에 직무순환을 거치게 된다. 유한킴벌리의 작업조직은 동시에 전통적 작업조직에서보다 훨씬 높은 수준의 의사결정 참여, 자율권 확대를 근로자들에게 허용하고 있다. 이와 같은 직무통합과

근로자들의 의사결정참여 확대, 자율권 확대는 기업과 근로자 양자에게 대한 교육훈련에 대한 동기부여의 토대이다. 근로자 개인의 입장에서 볼 때 일상적으로 부딪치는 문제의 해결 요구는 자연스럽게 학습동기를 불러일으킬 수 있고, 기업의 입장에서 근로자의 직무 확대, 참여, 자율권 확대에 필요한 숙련 수준이 기업의 성과와 직결될 수 있기 때문에 근로자들의 인적자원개발에 대한 투자의 동인을 갖게 될 수 있다. 이 점이 유한킴벌리가 교육훈련 투자에 적극적인 이유 중의 하나이며, 동시에 유한킴벌리의 교육훈련 효과가 높은 근거 중의 하나로 보인다.

그러나 작업조직이 교육훈련과 직접적 연관성을 갖고 있는 것으로 추정하지만, 거기에만 그칠 경우 큰 한계를 가진다. 작업조직의 개편은 그 자체로서 교육훈련의 성과를 기업과 근로자 간에 공유할 수 있는 메커니즘을 충분히 제공하는 것은 아니기 때문이다. 미국을 중심으로 한 조직행동이론은, 근로자들은 금전적 보상과 같은 외재적 보상만이 아니라 개인의 성장과 같은 정신적인 내재적 욕구를 갖고 있다는 점을 주목하면서 작업 과정의 재설계에 의해 근로자들의 직무만족과 조직몰입을 제고할 수 있다는 주장을 제기하고 있다. Hackman and Oldham(1980)의 직무특성이론이 대표적인 이론이다. 이런 문제의식은 현장자율관리팀제의 주장자들의 문제 의식과도 크게 다르지 않다. 이러한 주장의 타당성은 선행 실증 연구들에 의해서도 대체로 지지되고 있지만, 그러한 주장의 타당성 여부를 본장의 연구 범위를 넘어서는 부분이기 때문에 여기에서 논의하지 않고자 한다. 다만, 유한킴벌리 작업조직의 특성은 외적 유사성에도 불구하고 작업자들의 직무특성이론에 따른 직무재설계 이론이나 현장자율관리팀제와는 일정하게 차이가 있다는 점만을 지적하고 싶다.

유한킴벌리의 작업조직은 근로자의 참여를 확대하고 있지만, 오프라인 형태를 취하고 있기 때문에 온라인 조직의 위계질서는 유지하고 있다. 현장 작업방식이나 작업절차 등의 개선에 근로자들의 참여는 허용되지만, 최종 결정권은 여전히 현장감독자에게 남아 있다. 작업자들의 참여는 작업 스케줄링, 주로 작업 과정의 개선활동에 한정되고 직무 배치나 신입사원 선발 등의 인사관리에 대해서는 허용되지 않는 경향이 있다. 또한 작업자들은 표준화된 작업방식에서 작업을 하도록 요구되고 있다. 작업의

표준화는 작업절차의 안정성을 제고하고 학습과 지속적 개선의 근거가 될 수 있다(Adler, 1992)는 점에서 중요하지만 개별 작업자에게는 압박감으로 다가올 수 있다. 직무가 순환되더라도 순환되기 전까지의 직무는 단순 반복적인 성격을 갖게 되고, 합리화된 작업 과정은 높은 노동 강도를 의미한다. 이러한 이유들로 인해 유한킴벌리 작업조직과 작업방식은 근로자들의 동기부여에 초점을 맞추고 있는 Hackman and Oldham(1980)의 동기부여를 위한 직무재설계 이론이나 현장자율관리팀제의 문제 의식과는 기본 정신을 달리하고 있다.

조직의 위계질서를 해치지 않으면서 근로자들의 의사결정을 참여시키는, 근로자들에게 의사결정 참여는 허용하되 의사결정 권한은 제한하는 작업방식이 그 자체로서 근로자들의 직무 태도를 어느 정도 개선할 수 있을까에 대해서는 학계에서 아직 논란중이다. 비판자들은 이러한 생산방식이 허용하는 근로자들의 의사결정 참여 수준도 대체로 낮은 수준에 머무는 경향이 있기 때문에 근로자들의 직무 태도를 개선하는 데 큰 효과가 없을 것이라고 주장하고 있다. 가령, Berggren(1994)은 그러한 생산방식이 근로자들에게 노동 강도의 강화, 스트레스와 피로감의 증가를 초래하면서 그것이 기업의 경영성과는 향상시킬지언정 근로자들의 근로생활의 질은 향상시키지 못한다고 주장하고 있다. 반면에, Adler(1992)는 그러한 생산방식에서 직무충실화의 수준이 테일러리즘과 큰 차이가 없다고 하더라도 근로자들의 의사결정 과정 참여를 통해 자신의 작업방식을 변경할 수 있다는 점에서 테일러리즘과 현격한 차이를 보이고 있으며, 작업자들이 그만큼 표준화되고 루틴화된 작업방식을 참고 견디어 낼 수 있다고 주장하고 있다.

이러한 맥락에서 볼 때, 오프라인 참여 형태의 고성과 작업조직은 근로자들의 태도를 개선시킬 수 있는 어떤 다른 것이 필요하다고 할 수 있는데, 선행연구에 의하면 조직몰입형 인적자원관리가 그것이다. 유한킴벌리의 인간 존중형 인적자원관리가 전형적인 조직몰입형 인적자원관리체제이다. 유한킴벌리의 인간 존중형 인적자원관리체제는 기업의 경영성과를 기업과 근로자들 사이에 공유할 수 있는 메커니즘을 만듦으로써 근로자들의 조직몰입과 직무만족을 높이고, 그럼으로써 근로자들의 직무성과

향상을 위한 동기를 부여하고 있다. 이 논리는 교육훈련에 대한 근로자들의 학습동기에도 그대로 적용 가능하다는 점에서 유한킴벌리가 교육훈련의 효과를 극대화할 수 있고 그만큼 교육훈련에 적극적으로 된 또 하나의 배경이 유한킴벌리의 인간 존중 인적자원관리라고 할 수 있다.

## 제4절 유한킴벌리의 조직몰입형 인적자원관리

### 1. 유한킴벌리 인적자원관리의 특징

유한킴벌리의 인적자원관리는 유한양행 창립자인 고 유일한 박사의 인간 존중 경영철학에 뿌리를 두고 있다. 유한킴벌리 인터뷰 과정 내내 인간 존중의 경영철학이 공장의 곳곳에 배어 있다는 인상을 강하게 받았다. 깨끗하고 쾌적한 작업환경, 환경친화적 공장 설비, 근로자 안전의 우선시, 다른 기업에서는 좀처럼 보기 힘든 근로자들간의 화기에애함 등이 공장 하면 흔히 떠오르는 삭막함의 선입관들을 지워 주고 있었다.

그에 따라 유한킴벌리 근로자들은 높은 수준의 조직몰입을 보여주고 있다. 여기서 조직몰입은 조직에 대한 근로자들의 애착, 동일화, 충성심, 관계의 지속 의지 등을 지칭하는 심리적 태도 또는 행위 변수이다. 애사심, 주인의식 등도 조직몰입의 한 구성요소를 이룬다. 조직몰입은 근로자의 근속 의사, 직무 성과, 조직시민행동 등과 연관성을 갖는 것으로 알려지고 있다. 우리는 인터뷰 과정에서 만난 근로자들의 애사심과 주인의식을 피부로 느낄 수 있었다.

“여성용품을 만들기 때문에 질문하기 어려운 부분이 있지만, 나는 친구 부인들에게 무슨 제품을 사용하느냐, 제품이 어떠냐 등을 물어 본다. 그리고 슈퍼나 할인점에 갈 때도 우리 회사 제품이 있는가, 진열은 제대로 되어 있는가를 꼭 살펴본다. 회사의 제품이 잘 팔리니 힘도 나고 세계 최고라는 자긍심을 가진다.”

유한킴벌리 근로자들의 조직몰입이 얼마나 높은 수준에 있는지는 근로

&lt;표 3-5&gt; 유한킴벌리 근로자들의 정서적 조직몰입과 직무만족

정서적 몰입	평균	표준 편차
우리 회사의 문제가 곧 내 문제인 것처럼 느껴진다.	3.86	.67
우리 회사에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.	4.12	.68
우리 회사와 심정적으로 깊이 연계되어 있다는 느낌을 가지고 있다.	3.71	.75
우리 회사 내에서 가족의 일원이라는 느낌을 가지고 있다.	3.82	.74
우리 회사가 나에게 개인적으로 상당한 의미를 갖고 있다.	3.89	.82
직무 및 직장 만족		
나는 현재의 일(직무)에 만족하고 있다	3.52	.91
나는 우리 회사에 대하여 만족하고 있다	3.94	.66

주: 5점 척도임.

자의 조직몰입과 직무(직장)만족에 관한 설문조사 결과가 정리되어 있는 <표 3-5>를 보아도 알 수 있다. 조직몰입은 정서적 몰입과 지속적 몰입을 측정했지만 지속적 몰입의 크기도 정서적 몰입과 큰 차이가 없기 때문에 여기에는 정서적 몰입만을 제시한다. 유한킴벌리 근로자들의 조직몰입과 직무만족은 5점 척도에서 4.0점을 전후해서 나타나고 있다. 우리 나라 근로자들의 직무만족이나 조직몰입에 관한 설문조사들이 대체로 5점 척도에서 3.0 전후를 크게 벗어나지 못하는 경향이 있다는 점을 감안하면 유한킴벌리 근로자들의 조직몰입 및 직무만족이 얼마나 높은 상태인가를 알 수 있다.

유한킴벌리 근로자들이 보이고 있는 높은 수준의 조직몰입이 하루 아침에 형성된 것이 아니고 꾸준한 작업에 의해 만들어진 것으로 보인다. 다음은 교육훈련의 효과와 관련된 말이지만, 근로자들의 조직몰입이 1998년 전후해서 대폭 제고되고 있음을 알 수 있다.

“신바람나는 직장과 생산성 향상을 위해서는 애사심이 중요하다. 이전에도 생산성은 높았으나 근로자들의 사고방식이 경직되어 있었다. 교육의 가시적 성과는 1997년 정도까지는 없었으나, 그 이후 점차 참여의식과 주인 의식이 높아짐을 느낄 수 있었다”(한 관리자와의 인터뷰에서).

이렇게 높은 조직몰입이 어떻게 가능하게 되었을까? 본 연구는 유한킴

벌리의 인간 존중 인적자원관리에서 주요한 근거를 찾고 있다. 이러한 점에서 우리는 유한킴벌리 인적자원관리의 특징을 조직몰입형 인적자원관리로 규정한다. 조직몰입형 인사관리는 개인별 성과급제 등 금전적 보상에 의한 동기부여에 초점을 맞추고 있는 거래적 성과주의형 인사관리와는 대립적인 개념이다. 유한킴벌리도 사무직들에 대해 연봉제를 도입하고 있지만, 근로자들간 비협조를 낳을 우려가 있는 상대평가보다 절대평가를 평가의 기준으로 놓는 것, 생산직에서는 개인별 성과급제가 존재하지 않고 절대평가에 근거한 팀별 인센티브제가 존재하는 것도 이런 맥락에서 이해할 수 있다. 한 유한킴벌리 사원의 말을 빌리면, “사람 앞에 돈을 달아 놓고 유인하는 것이 아니라 사람을 뒤따라가며 그 사람의 성과만큼 돈을 주는” 제도가 조직몰입형 인사관리이다. 조직몰입형 인적자원관리는 장기 고용관계에 입각한 구미나 일본의 고성과 작업시스템의 구성요소를 이루는 경향이 있는 것은 고성과 작업조직에서 근로자들의 조직몰입에 근거한 자발적 참여와 상호 협조가 매우 중요하기 때문이다.

“기계는 특성, 스피드, 생산량 등에 차이가 있기 때문에 여러 사람들의 경험을 공유해야만 효율적으로 기계를 운영할 수 있다. 팀별로 제시된 목표는 상대치가 아니라 절대치이기 때문에 정보를 공유하게 된다. 기계에 문제가 발생하면 퇴근시간을 늦추더라도 문제를 해결하려 한다. 이는 팀별 인센티브와도 관련이 있지만 팀워크와도 관련된다. 즉 팀원들간의 신뢰를 유지하기 위한 측면도 있다”(한 작업자와의 인터뷰에서).

## 2. 유한킴벌리의 조직몰입형 인적자원관리의 구성 요소

조직특성 변수 중 조직몰입에 영향을 주는 선행 요인에 관한 연구는 많이 있지만, 대체로 조직 지원 분위기, 형평성 있는 대우, 근로자의 기여, 개인적 중요성 및 역량에 대한 인정 등을 들 수 있다(Meyer and Allen, 1997). 결국 조직몰입 결정의 핵심적 요인 중 하나는 조직의 정책이 근로자들의 정당성에 얼마나 부합하는가에 있다. 근로자들이 마땅히 누려야 한다고 여기는 고용안정과 임금수준은 보장되는가, 교육·근로자 개인의 성장 요구를 누릴 권리를 보장해 주는가, 작업 과정에서 근로자들이 누릴

수 있는 의사결정 권한은 정당하게 보장되고 있는가, 다른 근로자에 비해 형평성 있는 대우를 받고 있는가, 조직이 적절한 절차를 밟고 있는가 등에 대한 근로자들의 지각이 바로 그것이다.

유한킴벌리의 인적자원관리를 조직몰입형으로 특징짓게 하는 요소로 어떤 것들이 있을까? 이것을 알아보기 위해 고개입 고성과 작업조직의 인적자원관리적 구성요소를 기준으로 할 때 유한킴벌리의 인적자원관리가 어느 정도의 수준에 있는가를 살펴볼 필요가 있다. 가령, Pfeffer(1994)는 고성과 작업조직적 인적자원관리의 구성요소로 16개의 프로그램 즉, 고용 안정, 엄격한 선발 및 채용, 고임금, 인센티브제, 종업원 소유, 정보 공유, 근로자참여 및 권능 확대, 팀제 및 직무재설계, 훈련 및 숙련형성, 다기능화 및 활용, 상징적 평등주의, 임금격차 축소(wage compression), 내부로부터의 승진, 장기적 전망, 프로그램 효과성의 척도, 경영철학의 존재 등을 제시하고 있다. 유한킴벌리의 인적자원관리는 그 중 종업원 소유를 제외한 나머지 구성요소들을 대체로 모두 가지고 있다. 높은 수준의 고용안정, 높은 수준의 임금, 근로자의 직무 확대와 권한 확대, 현장 작업자 출신의 기장의 권한 강화와 생산직의 기여도에 대한 인정, 생산직에 대한 승진 기회 개방과 직능자격제도, 4조2교대 또는 4조3교대에 의한 실근로 시간의 단축과 교육훈련 시간 할애, 교육훈련을 통한 근로자들의 자기성장 욕구 충족, 근로자들에 대한 세심한 지원·배려, 근로자참여에 의한 제도 개선, 노사간 정보공유 등 헤아리기도 힘든 많은 요소들이 그것들이다. 그 중 작업조직과 관련 요소들과 다음에 살펴보게 될 교육훈련 관련 요소들을 제외하면 크게 세 가지 범주로 분류할 수 있다. 첫째로, 노사간 분배 공정성과 관련된 임금수준, 고용안정, 근로시간 등이다. 둘째로, 근로자간 공정성, 특히 생산직과 사무직 간의 기회 균등을 함축하는 직능자격제도, 우수한 생산직에 대한 관리자로의 승진 기회 부여 등이다. 셋째로, 절차 공정성으로서 노사간 정보공유, 근로자참여를 통한 제도 개선 등이다. 이하에서는 유한킴벌리의 독특한 4조3교대 또는 4조2교대조의 근로시간제, 생산직에 대한 승진 및 보상체계인 직능자격제도, 그리고 노사간 정보공유 및 근로자참여를 통한 제도 개선을 아래에서 간단히 살펴보고자 한다.

가. 근로시간제

유한킴벌리의 근로시간제는 4교대제라는 독특한 형태를 취하고 있다. 4교대제는 대전 공장에서 4조3교대제의 형태로 먼저 실시되고, 뒤이어 김천 공장과 안양 공장에서 4조2교대제 형태로 도입되었다. 일자리 나누기 방안의 하나로서 주목받았던 4교대제는 최근 인천제철이나 한솔제지에서 도 도입된 것으로 알려지고 있다. 유한킴벌리의 4교대제는 교육훈련과 결합된 형태라는 특성을 가지고 있다. 유한킴벌리의 4교대제는 교육훈련 시간 할애와 관련하여 중요한 요소이고, 유한킴벌리 인적자원관리의 특성을 잘 보여주고 있기 때문에 여기에 다소 상세한 설명을 붙이고자 한다.

대전 공장의 4조3교대제 방식은 3개조가 8시간씩 24시간 근무하는 동안 나머지 1개조는 휴무를 취하는 형태이다. 근무 주기는 7일(야간근무)→2일(휴무)→7일(오후근무)→2일(휴무)→1일(교육)→7일(오전근무)→2일(휴무)의 형태를 취한다. 교대시간은 오전 7시, 오후 3시, 밤 11시이다. 주당 평균 실근로시간은 42시간이고 교육시간을 포함하면 44시간이다. 2일의 휴무기간 중 하루는 근로자가 휴무와 교육 중 하나를 선택할 수 있는 날이다. 대전 공장의 4조3교대제에서 정례적 교육시간은 연간 104시간이지만 선택적인 날까지를 포함하면 300시간을 상회하게 된다.

김천 공장의 4조2교대 방식은 2개 조가 하루에 12시간씩 근무하는 동안 나머지 2개 조가 휴무를 취하는 형태이다. 4일(야간근무)→3일(휴무)→1일(교육)→4일(주간근무)→4일(휴무)의 근무 주기를 취한다. 교대시간은 오전 7시와 오후 7시이다. 1주일 평균 실근로시간은 42시간이고 교육

<표 3-6> 유한킴벌리 대전 공장의 근로시간제: 4조3교대제

	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일
A조	N	N	N	N	N	N	H	C	A	A	A	A	A	A	H	C	T	M	M	M	
B조	C	A	A	A	A	A	A	A	H	C	T	M	M	M	M	M	M	M	C	H	N
C조	A	H	C	T	M	M	M	M	M	M	M	C	H	N	N	N	N	N	N	N	H
D조	M	M	M	M	C	H	N	N	N	N	N	N	N	H	C	A	A	A	A	A	A

주: M-오전근무, A-오후근무, N-야간근무, H-휴무, C-휴무 또는 교육, T-교육

시간을 포함하면 45.5시간이다. 그 중 1.5시간에 대해서는 잔업근무수당이 지급된다. 연간 정례 교육시간은 183시간이고, 필요시 휴무일을 이용하여 추가 교육을 실시하고 있다.

유한킴벌리의 4교대제는 유한킴벌리의 기술적 특성과 인간 존중의 인적자원관리 방식의 합작품이다. 유한킴벌리의 기술적 특성은 장치산업으로서 기계를 24시간 풀 가동하며, 연간 작업일수도 350~360일 정도로서 매우 많다. 이러한 24시간 풀 가동 체제는 고가의 기계설비를 최대한 활용할 수 있게 해주는 이점이 있다. 다만, 24시간 풀 가동 체제는 필연적으로 야간작업을 수반하기 때문에 3교대제나 2교대제의 근로시간제를 취할 때 규칙적인 생활과 충분한 휴식을 제공할 수 없어서 근로자들의 불만 요소로 작용할 수 있다. 3교대제를 취하고 있던 김천 공장에서 4교대제를 도입하기 이전 시기에 여타의 근로조건이 매우 양호함에도 불구하고 이직자가 발생했던 이유는 불규칙한 야간작업의 어려움이 한 요인이었던 것으로 알려지고 있다. 이에 반해 4교대제는 1조의 여유를 두어 근로자들에게 보다 많은 여유와 생체 리듬을 찾을 수 있는 계기를 제공하고 있다.

유한킴벌리의 4교대제는 매우 점진적으로 도입되었다. 1994년 대전 공장에서 먼저 4조3교대제가 도입·실시되었다. 4조3교대제의 도입 효과가 긍정적임을 확인한 후 1998년 김천 공장의 한 부서에 실험적으로 적용해 보면서 1998년 12월 안양 공장, 1999년 김천 공장에서 3조3교대제를 4조2교대제로 전면적으로 변경하였다. 유한킴벌리 김천 공장의 내부자료에 의하면, 근로시간제를 4조2교대제로 변경함으로써 근로자들은 충분한 휴무일을 갖는 동시에 교육시간의 충분한 확보를 통해 자기계발의 기회가 확대되고, 또한 연간 근무일이 미리 정해짐으로써 계획적인 생활을 가능

<표 3-7> 유한킴벌리 김천공장의 근로시간제: 4조2교대

	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일
A조	주간	주간	주간	주간	교육	휴무	휴무	휴무	야간	야간	야간	야간	휴무	휴무
B조	휴무	휴무	휴무	교육	주간	주간	주간	주간	휴무	휴무	휴무	휴무	야간	야간
C조	야간	야간	야간	야간	휴무	휴무	휴무	교육	주간	주간	주간	주간	휴무	휴무
D조	교육	휴무	휴무	휴무	야간	야간	야간	야간	휴무	휴무	휴무	교육	주간	주간

하게 하며, 충분한 여가생활을 즐길 수 있고, 회사의 경우 직원들이 충분한 휴식을 취함에 따라 안전사고를 감소시킬 수 있으며, 교육을 통한 생산공정의 안정화, 낭비와 지체를 감소시킴에 따라 생산성 향상과 품질향상을 가져오게 되며, 공장 유지를 위한 부대비용이 감소하게 되는 장점이 있다고 판단하고 있다. 김천 공장의 경험을 보면, 4조2교대제로의 변경 후 인건비가 이전보다 20% 가량 상승했지만, 생산성이 15% 정도 상승하여 순비용 부담 증가가 약 5% 정도였다. 그러나 신규인력 모집의 용이성과 이직률 감소의 효과, 근로자의 사기 제고 등 측정할 수 없는 다른 이득을 감안하면 4조2교대제로의 근로시간제 변경이 기업에게 불이익을 가져다 준 것은 아니었다. 여기에서 근로시간제 변경이 기업에게 불이익을 초래하지 않은 또 하나의 이유는 유한킴벌리의 높은 수준의 교육훈련과 고성과 작업조직과 연계되어 있다는 점을 지적하고 싶다.

김천 공장과 안양 공장의 근로시간제가 변경되던 당시는 IMF사태가 발발하던 시점으로서 근로시간제 변경은 고용조정 없는 구조조정을 의미하기도 한다. 이 시점이 중요한 또 한 가지 이유는 근로시간제 변경에 대한 노동조합과 근로자들의 동의를 받기가 용이한 시점이라는 점에도 있다. 이런 점에서 근로시간제 변경은 유한킴벌리의 높은 고용안정성을 의미하고, 다른 한편으로 노사협력의 수준을 한 단계 높이는 기폭제였음을 주목할 필요가 있다.

“직원들이 회사에 애정이 가지고 있다는 데 대부분이 동의할 것이다. 4조2교대 이후 교육을 통한 자신감 획득과 여가생활을 할 수 있어서 확실히 회사의 분위기가 좋아졌다”(한 작업자와의 인터뷰 중에서).

4조3교대제와 4조2교대제를 비교해 보면, 기업의 입장에서는 4조3교대제가 4조2교대제보다 바람직한 것으로 보인다. 4조2교대제의 12시간 작업은 아무래도 장시간 노동이다. 특히 야간근무 12시간은 노동 강도와 집중도를 떨어뜨릴 가능성이 높아 보인다. 12시간이라는 장시간 노동이 유한킴벌리와 같이 품질관리, 지속적 개선, 안전 등 고품질 지향의 작업방식에 얼마나 적합한지 의구심이 간다. 그 밖에도 4일간의 휴무가 직무에 대한 관심을 떨어뜨려 작업의 재개시 직무관여도(job involvement)를 회복하는 데 시간이 걸릴 가능성도 있다. 특히 4일간의 휴무 기간을 부업

등에 활용한다면 4교대제로의 변경을 통한 생산성 향상 효과가 기대만큼 충분하지 못할 것이다. 다만, 기업의 입장에서 4조2교대제가 4조3교대제보다 나은 한 가지 장점은 교대를 하루에 한 번 줄여서 교대시 따르게 되는 생산량 감소분을 줄일 수 있다는 점이다.

그럼에도 불구하고, 김천 공장과 안양 공장이 4조2교대제를 채택한 이유는 근로자들이 4조3교대제보다 4조2교대제를 선호하였기 때문이다. 유한킴벌리는 근로자들의 의견을 청취하여 노사간 합의 아래 근로시간 변경을 추진하였다. 먼저 김천 공장에서 전 직원의 투표 결과가 4조3교대제보다 4조2교대 방식을 선호하고 있음을 보여주었다. 이러한 투표 결과는 김천 지역의 농공병합적 특수성, 즉 4조2교대제의 긴 휴무일이 농사 등의 부업 종사에 유리하다는 점에 기인하는 것으로 평가되었다. 그러나 뒤이은 안양공장의 투표 결과도 4조2교대제를 선호하는 것으로 드러나 4조2교대제가 반드시 김천 지역의 농공병합적 특수성에만 기인하는 것이 아님이 밝혀졌다. 4조2교대제 선호가 우리 나라 근로자들의 삶의 방식에 깊게 파고든 장시간 노동 관행, 질보다는 양 중심의 작업방식에 익숙해진 결과가 아닌가 추측된다.

4조2교대제에 따르는 문제들을 최소화시키기 위해 회사는 여러 가지 방안을 강구하고 있다. 그러한 방안 중 하나가 작업장에 복귀 직전에 실시하는 교육훈련이다. 다른 예를 하나 더 들면, 근로자들의 직무에 관심을 유지하기 위해 전자통신을 통해 회사의 중요한 업무 현황을 지속적으로 알려주고 있다. 이와 관련하여 흥미로운 사실 중의 하나는 회사에서 모든 근로자가 자택에 PC를 소유할 수 있도록 컴퓨터 구입비용 또는 업그레이드비용을 지원했다는 점이다.

“4조2교대로 인해 업무의 맥이 끊기고 가끔 실수하기도 한다. 그러나 회사에서 E-mail을 통해 회사의 생산 내용과 다른 사항들을 알려주기 때문에 휴무에 따른 후유증은 큰 편이 아니다. 2~3일이 지나면 회사에 나오고 싶어진다. 많은 직원들이 휴무기간에 농사를 짓거나, 부업으로 가게를 운영하기도 한다. 어떤 직원들은 4일 휴가를 사용하여 연속으로 12일을 쉬기도 한다. 물론 다른 직원들의 눈총을 받기도 하지만 공식적으로 가능한 일이다. 김천 공장의 직원들은 다른 회사의 친구들에게 부러움의

대상이다.”(김천 공장 현장감독자와의 인터뷰 중에서).

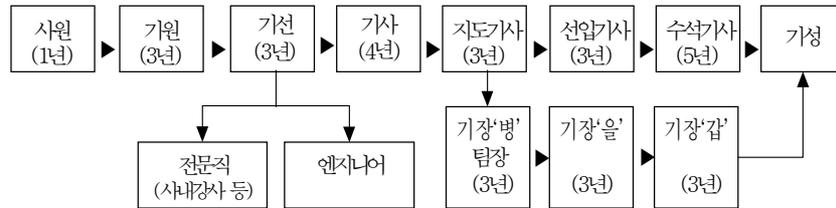
#### 나. 직능자격제도

유한킴벌리 생산직 근로자들의 임금 수준은 상당히 높다. 교대제의 성격상 야간근무수당과 교육훈련 시간 중 일부에 대해 지급되는 잔업수당을 합하면 우리 나라 생산직 근로자들 중 거의 최상위의 임금수준에 위치하는 것으로 알려져 있다. 그러나 유한킴벌리의 기존의 생산직 보상체계는 우리 나라 대기업에서 전형적인 연공급적 성격이었고, 승진제도도 전형적인 직책 위주의 승진제도여서 생산직에 대한 승진 기회가 제한적이었다. 전반적으로 유한킴벌리의 기존 보상체계 및 승진 제도는 근로자들에 대한 동기부여 효과가 약하게 구성되어 있었다. 우선 5급 사원에서 4급 사원으로의 승급은 일괄승급 형태를 취하고 있어서 동기부여 효과가 미흡하였다. 생산직에게는 결국 반장으로의 승진이 진정한 의미에서 유일한 승진이자 마지막 승진 기회가 되고 있다. 유한킴벌리에 장기근속자가 다수 포진하고 있는 실정을 감안하면 생산직에게는 승진 기회가 극히 제한적이었다.

그러나 근로시간제 변경과 함께 생산직 근로자들의 승진 및 보상체계로서 직능자격제도가 도입되면서 승진 및 임금체계의 경직적 성격이 약화되고 능력에 연계되는 특성을 강화하게 되었다. 직능자격제도는 근로자들의 숙련 수준에 따라 차등 임금을 지급하는 일종의 기술급제도이다. 즉, 유한킴벌리에서 직능자격제도는 교육이수 내용과 해당 기간의 실무능력을 종합적으로 평가하여 60% 이상의 평가 점수를 받으면 다음 직급으로 승진하여 기본급 시스템 외 별도의 직능수당을 받는 것을 기본 골격으로 한다. 직능자격제도는 기술 습득 및 능력 향상에 따른 직능자격제도를 도입하여 보상(직능자격수당)과 직능별 승격 인원수에 제한을 두지 않기 때문에 개인의 노력과 능력에 따라 승격할 수 있는 자격이 주어지고, 그만큼 승진 기회가 확대된다.

직능자격제도가 근로시간제 변경과 함께 도입된 이유는 근로시간제 변경에 따른 임금 감소를 보전하려는 목적이 있었기 때문이지만, 동시에 근

[그림 3-4] 유한킴벌리 대전 공장의 직능자격 승진체계



자료 : 유한킴벌리 내부자료에 근거함.

로시간 변경에 따른 고강도 교육훈련에 대한 근로자들의 동기부여를 감안한 측면도 있는 것으로 보인다. 유한킴벌리 내부자료에 의하면, 직능자격제도는 공정한 평가를 통한 개인의 능력 존중과 개인의 자질 향상을 통한 대외경쟁력 강화, 그리고 공정한 평가를 통해 신제도를 정착시키기 위한 목적으로 도입하였다. 직능단계별로 자격요건을 설정하여 승진 기회를 제공함으로써 자기성취감을 높이고, 직무순환 및 적성에 따라 직원들이 경력 선택의 기회를 가질 수 있도록 하여 회사의 입장에서 유연하게 인력관리를 할 수 있게 한다.

유한킴벌리 직능자격제도의 승진체계는 [그림 3-4]에 예시되어 있는 대전 공장의 직능자격 승진체계에서 볼 수 있는 바와 같이 신입사원에서 기원, 기선, 기사, 지도기사, 선임기사, 수석기사, 기정까지 8등급으로 나뉘어져 있다. 8등급의 승진체계는 김천도 마찬가지이다. 양 공장에서 모두 3등급인 기선에서 다음 직능등급인 기사로 승격할 기회와 함께 전문직이나 엔지니어로 직군을 변경할 기회를 제공하고 있다. 대전 공장이나 김천 공장 모두 다수는 아니지만 엔지니어직군으로 변경한 생산직 근로자들이 있다. 그리고 현장감독자인 기장으로의 승진은 지도기사 직능등급의 획득을 필요로 하고, 지도기사 직능등급자 중 기장의 직책을 맡지 않을 경우 직능등급에 따라 선임기사로 승격할 수 있다. 대전 공장의 경우 설립 시부터 채택하였기 때문에 기존 직급과 조정하는 문제가 없었지만, 김천공장의 경우에는 사정이 달라서 기존 사원들에 대해서는 기사 직능등급까지 한정해서 기존의 근속연수를 감안하여 자동 승격되도록 설계하였다.

<표 3-8> 유한킴벌리 직능자격제도의 직능자격수당

(단위: 원, %)

	직능수당	기본급 대비 상승효과
기 원	27,700	3.4
기 전	41,500	4.8
기 사	55,100	5.7
지도기사	75,300	7.3
선임기사	102,200	9.5
수석기사	136,300	12.0
기 성	545,000	---

자료: 유한킴벌리 내부자료에 근거함.

유한킴벌리 직능자격제도의 직능자격수당은 <표 3-8>에 정리되어 있다. 직능자격수당이 직능등급이 올라갈수록 절대 액수와 기본급 대비 상대적 비율 양 측면에서 높아지고 있다. 기원이나 기전의 등급에서는 기본급의 3~4% 정도이지만, 수석기사 등급에서는 12.0%까지 증가하고 있다. 이러한 직능수당은 상여금 지급 항목에도 포함되어서 연장근로수당, 야간근로수당, 휴가보상금 및 퇴직금 계산시에도 반영된다. 최소 근속연수를 기준으로 할 때 직능자격수당의 비율은 전체적으로 기본급 대비 평균 7.5%의 상승효과를 보게 되었다.

김천 공장의 평가항목이 <표 3-9>에 예시되어 있다. 직능등급의 평가항목은 안전, 업무능력 및 팀워크 등 세 부문으로 구성되어 있고 안전, 업무 능력, 팀워크의 가중치는 각각 25%, 50%, 25%를 차지하고 있다. 그 중 안전과 업무 능력은 이론과 실무를 평가하도록 되어 있는데, 이론과 실무의 비율은 안전에서 3 대 7, 업무능력에서 9 대 11이다. 그 중 이론 영역이 바로 근로자들의 교육훈련 성과와 연관되어 있다. 평가항목에서 안전이 25%를 차지하고 있다는 사실은 유한킴벌리가 근로자들의 안전을 얼마나 중시하고 있느냐를 보여준다. 업무 능력 항목을 보면, 자주보전 능력, 품질 측정 능력, inline QC, 제안 및 개선, 트러블 슈팅 등 품질관리와 관련된 항목들도 많은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 그 밖에 표창을 받은 사람이나 1년간 무재해를 달성한 팀의 구성원 전원, 공인기관의

<표 3-9> 유한킴벌리 김천공장의 직능자격 평가 항목 및 배점

(단위: 점)

	안 전	업무능력	팀 워	합계
이론	30	90	-	120
실무	70	110	100	280
합계	100	200	100	400
항목	안전수칙 준수, 보호구 착용, 법정 교육 이수, 환경, 5S 실천능력, 응급조치능력	자주보전능력, 품질측정능력, inline QC, 교육 이수, 공정 이해, 기계운전능력, 제안/개선, 기계구조/기능 이해, 생산성 향상 기여도, 문서작성능력, 트러블 슈팅, 어학능력, 후배 양성능력, 공인자격증(가점)	협동심, 리더십, 행사참여도, 근면성, 커뮤니케이션, 근태상황, 근무태도, 교육 참여/이수 정도, 휴가원 사 전제출, 언행, 일반소행, 표창(가점), 사규인지 정도	

자격증을 취득한 사람에게는 가점이 주어진다.

평가는 이론평가의 경우 각 교육 과정 종료 시점에서 교수들에 의해 평가되고, 실무평가는 연 2회(3월과 9월)에 실시하는데 직상급자가 1, 2차 평가를 하고, 3차로 부서장을 포함한 소그룹이 3차 평가를 하게 된다. 직상급자의 1, 2차 평가는 각각 실무평가 중 40%의 비중을 차지하고 단체 평가가 20%의 비중을 갖는다. 평균 60% 이상의 점수를 얻은 사람은 합격하게 된다. 평가항목 중 하나라도 40% 이하일 경우에는 과락으로 처리된다.

직능자격제도의 운영과 관련해서 역시 제일 중요한 부분은 평가이고 우리 나라 기업들의 인사관리에서 가장 취약한 부분도 바로 이 평가 영역이다. 유한킴벌리의 경우도 정도의 차이는 있지만, 직능자격 평가 운영에서 문제가 없는 것은 아닌 듯하다. 근로자들의 대부분이 현재는 낮은 직능등급에 포진하고 있기 때문에 대체로 탈락자가 거의 없이 대부분 연한이 지나면 승급되고 있다. 인터뷰 과정에서 근로자들이 직능등급 승격에 관한 스트레스를 받고 있다는 느낌을 크게 받지 못했다. 특히 김천 공장의 경우 근로자들의 대부분이 김천 출신이고 학연 등의 연고가 강하기 때문에 연령이나 근속연수를 경시하는 평가 결과가 나왔을 때, 근로자들간의 인간관계가 복잡해질 우려가 있다는 점에서 능력주의나 성과주의가 도입되기 어려운 문화를 가지고 있어서 평가상의 문제가 더욱 심각해지

고 있는 듯하다. 이 점은 본 연구의 설문조사에서 김천 공장 근로자들의 인사관리 공정성 정도에 대한 지각이 낮다는 점에서도 나타나고 있다. 이런 점에서 직능자격제도는 아직은 근로자들의 동기부여를 제고하는 데 큰 역할을 하고 있지 못한 듯하다. 이 점은 동시에 유한킴벌리의 인적자원관리가 성과주의라기보다는 조직몰입형이라는 점을 말해 주기도 한다.

직능자격제도는 생산직에게도 승진 기회를 제공한다는 측면에서 직무수행과 학습의 동기를 부여하고 있는 측면이 있음과 동시에 또 한 가지 중요한 의미가 숨겨져 있다. 그것은 직능자격제도가 우리 나라 기업들의 고질적 문제점인 생산직과 사무직 간의 차별의식을 줄여 준다는 점이다. 조직몰입 유도에서 공정성 지각이 중요하다는 선행연구의 결과에서 알 수 있듯이, 생산직의 사무직에 대한 뿌리 깊은 불공정성 지각을 줄이는 것이 생산직들의 조직몰입과 애사심을 현저하게 높일 수 있다. 직능자격제도는 생산직에게도 사회적 지위를 높여 주는 역할을 할 수 있다. 인터뷰 과정에서 일부 근로자들이 생산직에게도 직책이 명기된 명함이 제공되었으면 좋겠다는 의견은 이런 맥락에서 이해될 수 있다. 이런 점에서 직능자격제도는 조직몰입형 인적자원관리의 핵심적 구성 요소이다.

유한킴벌리는 직능자격제도 이외에도 사무직과 생산직 간의 차별을 줄이려는 다각적인 접근을 취하고 있다. 생산직을 전반적으로 존중하는 기업문화가 있고, 생산직 출신 중에 엔지니어 직군으로 변경하거나 반장·기장보다 상위의 현장관리자로 승진하는 사람들도 있다. 무엇보다 다른 기업들에 비해 생산직 출신의 반장이나 기장이 엔지니어 출신의 관리자 대비 상대적 권한이 높은 점에서 생산직 근로자들의 역할 모델을 제공해주고 있다. 그리고 교육훈련 분석에서 다시 살펴보겠지만, 생산직에 대한 고강도 교육훈련이 생산직의 지식인화를 추구하고 있다는 점에서도 생산직과 사무직 간의 차별의식을 줄여주고 있다.

“엔지니어와의 관계는 큰 트러블이 없다. 작업하면서 자주 어울리게 되고, 그러니 편한 관계가 될 수 있었던 것 같다. 이론에 대해서 더 알고 싶어질 때 직접 물어보고 토론하곤 한다”(한 작업자와의 인터뷰 중에서).

“사무직이나 고위 관리자들은 회사의 인사제도로 인해 수시로 바뀌지만, 반장은 고정되어 있어서 현장을 제일 잘 알고 있다. 이러한 자신감을

바탕으로 의사소통을 한다. 아마도 우리 공장만큼 사무직과의 관계가 원만한 공장도 없을 것으로 생각한다”(현장감독자와의 인터뷰 중에서).

#### 다. 노시간 정보공유와 근로자의 제도개선 참여

유한킴벌리(1999)에 의하면, 유한킴벌리는 높은 수준에서 노시간에 경영정보를 공유하고 있다. 대표이사가 직접 출연하여 회사의 중요한 경영정보와 향후의 전망, 발전 방향을 담은 비디오를 제작하여 전 사원을 대상으로 2개월마다 방영하고 있다. 이때 경영진이 직접 설명과 질의 응답에 응하고 있다. 그 밖에 회사운영 현황 설명회가 매월 부서별 팀별로 열린다. 이러한 정보공유는 공유되는 정보의 양도 중요하지만 보다 중요하게는 제공된 정보의 신뢰성인데, 근로자들이 높은 수준에서 제공된 정보에 대해 신뢰하고 있다. 노조가 4년 연속 임금인상률을 회사에게 일임하고 있는 사실에 대한 근로자들의 견해를 물으면, 대체로 당연한 것으로 받아들이고 있다는 점에서 이 사실을 간접적으로 엿볼 수 있다.

“협력적 노사관계는 회사가 공정하고 투명하게 경영을 하기 때문이다. 예를 들어 회사는 경영정보를 상세하게 공개하고 2개월마다 30분 정도의 사보 비디오를 방영하는데, 사장이 이를 직접 브리핑하고 있으며, 매월 시장점유율 관련 자료를 공개하고 있다. 노동조합 위원장의 경우도 ‘사장 말이라면 믿을 수 있다’고 하는 식이다. 2000년에 임금협상이 있었는데, 최근 3년간 사측에 위임했었고, 2001년에도 사측에 위임 논의가 일고 있다”( 한 관리자와의 인터뷰에서).

또한 동시에 교육훈련 시간을 이용하여 안전, 품질, 생산성, 기계가동계획 등 공장 운영계획과 운영실적, 생산제품에 대한 소비자의 반응과 시장 상황 등에 관한 정보를 공유하고 있다. 이러한 종류의 정보공유는 근로자들의 직무수행과 밀접한 관련을 갖는 정보들로서 근로자들이 전체적 시각 속에서 일상 업무를 수행하도록 하는 효과를 가질 수 있다. 미국 기업들의 열린 경영기법(Open-Book Management) 운영 경험을 보면, 기업 규모가 크지 않을 때에는 근로자들의 일상 업무와 기업경영 성과를 연결시켜 줄 수 있는 정보들을 근로자들에게 제공만 하더라도 근로자들의 주

인의식이 크게 제고되는 결과를 보여주고 있다(노용진, 2000). 이런 점에서 유한킴벌리가 근로자들의 직무와 직접 관련된 정보를 제공하고 나아가 그것을 해독하는 능력을 교육훈련 시간을 통해 길러 내는 것은 노사간의 신뢰성 확보와 함께 근로자들의 주인의식과 애사심을 제고하는 효과도 보고 있다고 추측할 수 있다.

<표 3-10>에 정리되어 있는 고성과 작업조직 도입 과정을 보면, 유한킴벌리가 생산공정의 의사결정에 대한 참여뿐 아니라 근로조건에 영향을 주는 여타의 제도 변경에도 근로자들을 어떻게 참여시키고 있는지를 잘 보여주고 있다. 이 경우에는 물론 모든 근로자들이 직접 참여하기보다는 대표를 통한 간접적 참여 형태를 취하고 있다(유한킴벌리, 2000). <표 3-10>에 정리되어 있는 것처럼 유한킴벌리의 제도 도입 과정은 매우 짜임새 있게 점진적으로 접근하고 있다. 운영위원회, 근로자 참여하의 제도 개선팀, 근로자들에 대한 설문조사 등 참여의 수준을 점차적으로 확대하는 과정을 밟고 있다. 그 중 근로자 참여와 관련해서 중요한 의미를 갖고 있는 제도개발팀의 활동 내용을 간단히 살펴보면, 디자인팀 내의 의사결

<표 3-10> 유한킴벌리의 고성과 작업조직 도입시 제도개선 과정

	시 기	도입 과정
대전공장	1993. 2	Steering Committee(운영위원회) 구성 경영층으로 조직되었으며 개발방향 제시 및 지원
	1993.4~1994.10	Design Team(제도개발팀) 활동 기능별, 근속연수별로 현장근무자 중심으로 팀을 구성
	1993.7~1993.11	급여, 직제 개발팀 활동 고능률 생산조직에 적합한 보상체계 개발
	1993.12~1994.11	교육프로그램 개발 및 평가제도 개발
	1994.12 ~ 현재	지속적인 개선
김천공장	1997.7	Steering Committee(운영위원회) 구성 경영층으로 조직되었으며 개발방향 제시 및 지원
	1997.7~1998.2	Design Team(제도개발팀) 활동 기능별, 근속연수별로 현장근무자 중심으로 팀을 구성
	1998.2	경영진 승인
	1998.4	제지생산 2부 시행
	1999.2~1999.8	Design Team 활동
	1999.9~현재	잔여부서 시행

자료: 유한킴벌리(2000).

정은 팀원들과의 합의를 통해 팀장이 의사결정을 내리는 방식으로 진행되었다. 이때 의사결정은 첫째, 회사의 사업과 사원에게 유익한 결정인가, 둘째, 고객에 대한 품질과 서비스를 증가시키는 결정인가, 셋째, 회사의 기업이념과 경영방침과 일치하는 결정인가, 마지막으로 법적, 사회적, 환경적, 윤리적으로 타당한 결정인가 등을 기준으로 판단하는 것을 원칙으로 삼고 있다. 이러한 의사결정을 위해서 제도의 개발 단계에서부터 사원들의 의견을 적극적으로 수렴하는 과정을 거쳤다. 제도 디자인팀은 공장별로 제도 개선에 맞는 생산, 문제 해결, 교육훈련 및 성과측정 등에 있어서 팀과 개인의 역할과 책임 범위를 명확하게 규정하는 한편 직능체계의 변화에 따른 급여체계의 개선안 등을 설계하였다.

근로자들의 참여를 통해 근로자들의 동의하에 제도를 개선하는 과정은 근로자들의 조직몰입과 주인의식 제고를 더욱 다지는 역할을 하고 있는 것으로 판단된다. 근로자들의 참여를 통한 의견 수렴, 충분한 논의와 검토를 통한 제도개선은 그에 따르는 부작용을 최소화할 수 있는 장점이 있고 근로자들의 수용성을 높일 수 있다. 이러한 점진적 개선이 가능하기 위해서는 제도개선에 대한 장기적 안목을 가질 필요가 있고, 동시에 노사간의 높은 신뢰에 의해 뒷받침되어야 비로소 가능하다.

## 제5절 유한킴벌리의 교육훈련

### 1. 유한킴벌리 교육훈련의 특징

유한킴벌리의 교육훈련은 양과 질, 체계성, 전략상의 지위 및 역할 등의 측면에서 전형적인 고강도 교육훈련(High-leverage Training)의 특성을 지니고 있다. 고강도 교육훈련은 교육훈련의 지위를 기업의 전략적 지향 및 목표와 연계하여 설정하고, 교육훈련의 효과성을 높이기 위한 체계적인 교과설계과정(instructional design process)의 접근법을 취하는 특징이 있다. 나아가, 고강도 교육훈련은 근로자들의 지속적 학습(continuous

learning)을 고취하는 작업환경을 창출하는 경향이 있다. 근로자들은 자신의 직무만이 아니고 작업시스템 전체에 대한 이해, 새로운 지식의 창출 및 공유를 요청 받는다. 관리자들은 근로자들의 훈련 니즈를 파악하고 근로자들이 교육훈련받은 내용을 현장에 적용할 수 있고 근로자간 지식의 공유를 촉진하기 위한 지원 분위기를 창출하도록 요구받는다(Noe, 1998).

유한킴벌리의 교육훈련에서 볼 수 있는 첫번째 특징은 교육훈련 시간이 절대적으로 많다는 사실이다. 다량의 교육훈련 시간은 유한킴벌리의 근로시간제와 밀접한 연관성을 갖고 있음은 앞서 지적한 대로이다. 4조3교대제인 대전 공장의 경우, 1인당 연간 교육시간이 약 360시간이다. 그 중 120시간 정도는 정규 근로시간 내에 포함된 교육훈련 시간이고, 나머지 240시간 정도는 잔업수당을 지급하는 교육훈련 시간이다. 대전 공장의 교육훈련 시간에 관한 이상의 통계는 Off-JT에 한정된 것이고, OJT를 포함하면 500시간을 넘고 있다. 4조2교대제인 김천 공장의 경우 1인당 연간 교육시간이 약 200시간으로 대전보다 다소 적다. 그 중 50시간 정도는 정규 근로시간이고, 나머지 150시간 정도는 정규 근로시간 외의 교육으로 잔업수당을 지급하고 있다. 18학점을 수강신청한 대학생의 연간 수업시간이 500~600시간 정도이고, 우리에게 고성과 작업조직으로 잘 알려진 미국의 새턴 공장도 연간 교육훈련 시간이 100시간 정도임을 생각해 보면, 유한킴벌리의 교육훈련 시간이 얼마나 많은지를 실감할 수 있다.

유한킴벌리의 교육훈련은 양적으로 뿐 아니라 질적으로도 매우 높은 수준에 도달해 있다. 교육훈련이 근로자의 숙련 상태에 따라 체계적으로 구성된 교육훈련의 내용으로 접근하고 있고, 직무 교육과 일반 교양교육을 적절하게 결합하고 있다. 유한킴벌리 교육훈련은 특히 작업자의 업무와 긴밀하고 체계적으로 결합되어 있어서 교육훈련의 내용을 현장에 적용하는 데 용이하도록 구성되어 있다. 우선 교육훈련의 내용이 보전 업무, 품질관리, 안전 등 작업자들의 일상 업무에서 부닥치는 문제점 진단과 해결책을 중심으로 구성되어 있다. 사내의 교육훈련 담당 강사들이 현장 업무에 밝고 일반 작업자의 신뢰를 받고 있는 현장 작업자 출신들로 구성되어 교육내용과 업무의 통합도를 높일 수 있는 교육 담당 부서의 역량이 있고, 현장감독자와 근로자의 의견 수렴을 거쳐 교육훈련 니즈를 체계적으

로 조사하고 있다. 특히 대전 공장의 경우 교육훈련의 방법이 워크숍 형태를 취하고 있어서 교육훈련이 작업의 연속이고, 교육훈련의 내용을 사전에 계획된 대로 경직되게 운영하는 것이 아니라 해당 시기에 필요한 교육훈련의 내용을 그 때 그 때 제공하는 적기훈련(Just-in-Time Training)기법을 활용하고 있어서 업무와 교육훈련의 통합을 높이고 있다.

결과적으로 유한킴벌리의 교육훈련 기능은 기업 전략에서 매우 중요한 지위를 차지하고 있다. 교육훈련의 역할이 단지 근로자의 인적자원개발에만 한정되지 않고, 새로운 기업문화 창출을 주도하고, 학습 조직화에 필요한 조직의 기억장치 역할을 하며, 작업 현장에 대한 컨설팅 역할, 근로자들에 대한 고충상담 역할, 경영자와 근로자의 의사소통을 매개하는 역할도 담당하고 있는 것으로 보인다. 통상 교육훈련을 작업조직에 적합한 형태로 적용시키려는 상황론적 접근이 일반적이라면, 유한킴벌리에서의 교육훈련은 전략적 지위를 갖고 있다. 기업경영의 주요 영역이 교육훈련을 매개로 해서 발전되는 모습을 보여주고 있다.

## 2. 유한킴벌리의 고강도 교육훈련 실시의 배경

고강도 교육훈련의 시작 시점이 대전 공장과 김천 공장 사이에 차이가 있고, 그에 따라 발전 단계에도 일정한 차이가 있다. 대전 공장이 고강도 교육훈련을 설립 시점인 1993년부터 시작하여 현재는 상당한 수준까지 발전된 모습을 보이고 있다면, 김천 공장은 1999년 근로시간제를 4조2교대조로 전환하면서 비로소 시작하였기 때문에 아직 고강도 교육훈련의 초기 단계에 있다.

“유한킴벌리 대전 공장에서는 교육을 일상적 활동으로 간주하는 조직 문화가 형성되어 있다. 다른 조직들은 교육생을 팀 또는 조에서 1~2명을 선발하여 교육하겠지만, 유한킴벌리 대전 공장의 작업방식은 4조3교대 방식으로서, 각 조 전체가 교육을 받는다. 또한 교육프로그램이 그들의 직무 및 기타 활동과 밀접한 것이기 때문에 교육을 임하는 그들의 태도는 다른 회사의 교육 관행과는 큰 차이가 있다”(한 교육훈련 담당자와의 인터뷰 중에서).

우리 나라 기업들에서 흔치 않는 고강도 교육훈련을 유한킴벌리가 실시한 배경은 무엇일까? 객관적 조건으로, 일 년 내내 쉬지 않고 가동이 필요한 장치산업이라는 점이 한 이유가 될 수 있다. 장치산업의 성격상 잘만 운영하면 근로자들의 다기능화에 의한 전환배치, 자주보전, 공정 개선 등이 근로자들의 숙련에 필요한 비용을 상회할 가능성을 가질 수 있다는 이점이 있다. 이 점과 관련하여 최근 전자기술의 발전에 따른 설비의 전자장비화가 갖는 의미가 있다. 유한킴벌리의 한 엔지니어의 말에 따르면, 1분당 600개 이상을 생산하는 기계는 기계라기보다 전자제품이다. 전자제품은 한편으로 인간의 손기술을 능가하는 정밀성을 보여주지만, 동시에 기계장비의 전자장비화가 진전되면서 기계의 가동 중지 비용을 급격하게 증가시키기도 한다. 그 결과 기계의 가동 중지를 최소화하고 기계의 가동 중지시 문제 해결 속도를 높이는 것이 기계의 생산성을 높이는 역할을 하기 때문에 작업자가 보전 업무까지 함께 담당하는 것은 의미가 커지게 된다. 이런 점에서 전자장비가 장착된 기계설비를 사용하는 유한킴벌리의 작업방식이 근로자들의 다기능화를 위해 고강도 교육훈련을 위한 인센티브를 제공하고 있다.

유한킴벌리에서 고강도 교육훈련을 처음 실시한 대전 공장의 경우 신규 공장이었기 때문에 교육훈련의 필요성이 제기되고 있어서 교육훈련비 지출에 대한 부담감도 상대적으로 적은 편이었다. 대전 공장은 설립과 함께 극히 일부를 제외하고 대부분을 신규 직원으로 충원하였고, 그 결과 교육훈련의 필요성이 제기되고 있었던 것이다. 더구나 유한킴벌리는 킴벌리클릭의 선진 경영기법을 배울 수 있었기 때문에 교육훈련에 필요한 교재와 기법을 전수받을 수 있어서, 교육훈련의 효과를 기대할 수 있는 좋은 위치에 있었다.

그러나 무엇보다 유한킴벌리의 인간 존중 경영철학에 입각한 최고경영진의 의지 없이는 고강도 교육훈련이 불가능했다는 점을 주목할 필요가 있다. “유한킴벌리는 학습조직화를 지향하고 있는데 교육훈련에 대한 최고경영진의 의지가 제일 중요하다. 우리 회사 경영진의 의지는 충분하다”(한 교육훈련담당 부서장과의 인터뷰에서). 교육훈련의 효과는 장기적이고 누적적으로 나타나기 때문에 단기적 효과를 노리는 경우에 교육훈

련에 대한 투자를 기피할 수 있다. 교육훈련 효과는 일단 발생하기 시작하면 그 효과가 오래 가는 특성이 있다는 점도 지적하고자 한다. 그리고 교육훈련의 효과를 보기 위해서는 일정한 수준 이상의 투자가 필요하다는 점도 교육훈련에 대한 투자를 주저하게 만드는 측면이 있다. “처음에는 교육 전달 술 마시고 교육시간에 버텨기기도 했지만 그들의 태도가 변화하였다. 지금과 같이 높은 생산성은 교육에 관한 지속적이고 조직적인 노력의 결과이다”(한 간부와의 인터뷰에서). 이런 점에서 교육훈련에 대한 투자는 근로자의 장기적 변화 가능성과 교육훈련의 효과에 대한 믿음이 중요하고, 근로자를 존중하는 기업 풍토가 중요하다. 이런 점에서 유한킴벌리의 인간 존중 경영철학이 갖는 의미가 크다. 하나의 인간주의적 경영철학이 백 가지의 경영기법보다 더 큰 효력을 발휘할 때가 있음은 이런 경우를 말한다.

대전 공장의 교육훈련 효과가 적지 않음을 확인한 이후 안양 공장에는 1997년, 김천 공장에는 1999년에 교육훈련을 대폭 강화하게 된다. 교육훈련의 강화는 근로시간제를 3조3교대에서 4조2교대로 전환한 것이 계기가 되었다. 우선 3조3교대제에서 4조2교대제로의 전환은 실근로시간을 주당 소정근로시간 이하까지 줄이게 되어서 부족한 근로시간만큼을 교육훈련으로 채울 수 있게 되었기 때문이다. 회사의 입장에서는 근로시간제의 변경에 따라 인건비가 20% 상승했지만 생산성도 15% 상승하여 약 5%의 추가부담만이 생겼으나, 신규 인력 모집의 용이성과 이직률 감소 등의 효과를 얻었다. 생산성 향상은 교대횟수 감소로 인한 교대 시간 전후의 부정적 영향이 감소한 점, 교육훈련에 따른 숙련향상 등에서 원인을 찾을 수 있다. 근로자들에게는 휴무일의 증가로 생활만족도가 높아진 것은 당연한 결과이다. 근로시간제 변경과 함께 노사관계의 개선도 교육훈련의 강화에 큰 배경이 되었던 것으로 알려지고 있다. 즉, 노동조합이 안양공장과 김천 공장에서도 교육훈련을 강화하는 것에 반대하지 않게 되었던 것이다.

### 3. 유한킴벌리 교육훈련 담당부서의 구조와 특징

대전 공장과 김천 공장은 교육훈련 담당부서의 조직구조에 있어서도

차이가 있다. 대전 공장은 인력개발부가 인적자원관리팀 상부에 존재하는 반면, 김천 공장은 인력개발팀이 인적자원관리부의 하부에 있다.

양 공장에서 모두 교육훈련 담당자는 부서장을 제외하면 5명씩이다. 그 중 1인은 대졸 출신의 교육행정 담당자이고 4인은 현장직 출신의 교수이다. 현장직 출신의 교수들은 20여 년의 근속연수를 갖고 있는 고참 사원이며 이미 현장감독자 역할을 한 경험이 있는 분들이 많은데, 근로자들로 부터 신뢰와 존경을 받고 있다. 교육훈련 내용을 구성하는 기능 숙련도 상당한 수준에 도달해 있다. 인터뷰 과정에서 교수들이 직접 만든 교보재를 볼 수 있는 기회가 있었는데, 현장 기계설비를 정교하게 본떠 만든 모형은 감탄을 자아내기에 충분했다.

“교수의 역할은 현장을 잘 알아야 하며, 한 분야에 있어서 전문가여야 한다. 교육생들이 교수의 능력을 인정해야만 그 내용을 수용할 수 있기 때문이다. 반면 교수들은 자신들이 알고 있는 내용을 역지로 받아들이게 하지 않는다. 제시만 할 뿐이며 선택은 그 팀에 있다. 보통 처음에는 거부하고 시행착오를 경험하면서 교수가 제시한 내용들에 다가가게 된다”(한 사내 교수와의 인터뷰에서).

대전 공장이나 김천 공장 모두 정도의 차이는 있지만 교육훈련 부서가 고객 모형(customer model)을 취하고 있는 것으로 보인다. 여기서 고객 모형은 부서별 특정 요구를 충족시키기 위해 부서별로 구성되고 있는 체계로서 교육훈련 프로그램을 교육훈련 담당자의 전문 영역을 중심으로 구성된 교수 모형(faculty model)에 대비되는 개념이다. 유한킴벌리의 교육훈련 부서가 해당 업무에 능숙한 사원으로 구성되어 있다는 점에서 고객모형에서 출발하고 있지만, 교육훈련의 경험 축적과 외부로부터 교육훈련 기법을 학습하면서 교육기법의 전문 역량도 강화된 상태임을 보여 주고 있다. 그러나 사내 교수들이 전문적 교육학 과정을 이수한 분들이 아니기 때문에 교수법에 대한 기법 개발의 여지는 여전히 남아 있는 것으로 보인다.

사내 강사를 교육훈련 부서 내의 사내 교수들에 한정한다면 우리는 많은 것을 놓치게 된다. 실제로 교육훈련의 상당 부분은 사내에 있는 해당 분야 전문가가 강사로 나서게 되기 때문이다. 유한킴벌리는 지위 고하와

상관없이 특정 분야에 대한 전문가를 강사로 훈련시키고 있다. 배우면서 가르치고 가르치면서 배우는 역할을 강조하고 있다. 뿐만 아니라 강사 없는 작업자들간의 워크숍 강의가 매우 활성화되어 있다는 점도 이 맥락에서 지적하고 싶다. 사내의 근로자들을 강사로 훈련시키는 것은 교육훈련에 필요한 강사를 육성한다는 측면과 함께 그 사람의 학습을 고취하는 측면도 있음을 주목할 필요가 있다. 이런 문제 의식은 제록스나 모토롤라의 폭포수 훈련(Cascading Training)의 문제 의식과 일맥상통한다. 폭포수 훈련은 먼저 최고 간부가 훈련을 받은 후 차하급 간부에게 가르치면, 차하급 간부는 다시 자신의 직계 부하에게 가르치는 순차적 하향식 훈련방법이다. 폭포수 훈련법의 큰 문제 의식 중 하나는 강의하면서 가장 잘 배울 수 있다는 점이다(Biech, 1994).

#### 4. 유한킴벌리의 교육훈련 방법

유한킴벌리의 교육훈련은 다양한 방법들을 구사하고 있다. 우선 직무 교육을 보면, 크게 OJT와 Off-JT를 결합한 형식을 취하고 있다. OJT는 주로 신입사원을 대상으로 실시하고 있다. OJT는 1대1 교육훈련의 형식을 취하고, 훈련생, 기장, 교수 3인이 합의해서 평가한 개인별 기능 수준 파일을 보관하고 있다. OJT에서 기장이 교육훈련을 주도하고 엔지니어가 보조적으로 조언하는 역할을 맡고 있다. 직무교육은 아니지만, 고참사원이 신입사원에게 6개월 동안 회사에 대한 적응을 용이하게 하는 조직 사회화 과정으로서 멘토십을 제공하고 있다.

Off-JT라 하더라도 그것을 주입식 교육으로 해석하는 것은 금물이다. 대전 공장의 경우, 상당수의 집체교육이 작업현장 내의 문제점을 중심으로 워크숍을 하거나 현장 고참사원의 강의 형식을 취하기 때문에 내용적으로는 OJT와 같은 효과를 내고 있다. OJT의 경우 교육훈련의 장이 바로 작업장이기 때문에 교육훈련 내용의 작업현장에 적용하기 쉬운 측면이 있는 반면, 비전문적 교육훈련 내용과 방식으로 인해 교육 효과가 부실해질 수 있는 우려가 있다. 유한킴벌리의 집체교육은 사내에서 최고의 전문가들을 강사로 집중할 수 있는 Off-JT의 장점과 작업현장의 문제를

논의할 수 있는 OJT의 장점을 결합하고 있다.

“직무교육은 해당 직무의 전문가에게서 교육을 받는 것이 가장 효과적이지만, 그들은 교육에 대한 전문성을 가지고 있지 못하다. 이에 교육팀의 강사들은 워크숍 방식을 통해서 직무 전문가들에게 교육 방식과 자료 작성법을 교육하고 있다. 안전과 품질관리, 생산성 등에 대한 책임을 맡고 있는 기장은 많은 업무를 수행하고 있어서 OJT가 큰 부담이 되는 것이 사실이다. 따라서, 교육 전문가들이 이러한 활동들을 조정하는 것이 효율적이다”(한 교육훈련 간부와의 인터뷰 중에서).

이러한 효과는 굳이 워크숍 방식에서만 기인하는 것 같지는 않다. 보다 중요한 것은 교수들의 강의 내용이고, 그것이 작업 경험과 얼마나 가까운가와도 중요한 연관성을 갖고 있다. 가령, 김천 공장의 경우 워크숍 형태를 취하고 있지 않지만, 교수들이 작업현장의 오랜 경험에 입각해서 강의를 하기 때문에 OJT와의 차이를 크게 느끼지 못하는 것 같다.

“교육시간을 통해 학습하는 것과 OJT를 동시에 진행하기 때문에 큰 차이는 못 느끼겠다. 그러나 교수의 노하우를 교육을 통해서 배울 수 있는 이점이 있다”(한 작업자와의 인터뷰 중에서).

여기서 유한킴벌리 작업조직의 특수성에 기인하는 Off-JT의 의의가 하나 더 있다. 그것은 Off-JT가 작업방식의 표준화를 위해서는 없어서는 안 된다는 점이다. OJT는 작업자 개인의 작업 관행이 재생산되지만, Off-JT는 교육훈련을 집중함으로써 작업 표준화를 가능하게 한다. 더구나 유한킴벌리의 경우 다른 교대조들간에는 서로 만날 수 있는 기회가 없기 때문에 다른 작업조간의 작업방식 표준화는 교수들을 통해서밖에 할 수 없다. 작업자들의 유한킴벌리 작업조직의 경우처럼 장치산업이면서 교대조를 취하는 경우 작업방식의 표준화가 갖는 의미가 매우 크다. 작업 교대시 교대조간에 작업방식이 표준화되어 있지 않으면 후교대조가 선교대조의 작업을 처음부터 다시 시작해야 하는 비용이 적지 않다. 실제로 근로시간을 3교대조에서 2교대조로의 변경에 의해 작업 교대를 한번 줄이는 것 자체로도 상당한 생산성 증가가 있었다는 김천 공장의 경험을 이 점과 관련하여 되새겨볼 필요가 있다. 더구나 유한킴벌리 작업자들의 핵심업무로 하고 있는 지속적 개선은 표준화된 작업에 대한 개선이라는 점

을 주목할 필요가 있다.

“주제와 그 분량은 다양하다고 생각한다. 문제 개선의 경우, 상이한 기계에서 다른 문제들이 끊임없이 발생하고 이에 대한 해결책은 각 조마다 같지 않다. 이 워크숍을 통해서 다른 조와의 공감대를 형성하게 된다. 그리고 다른 제품들과 신제품을 생산하면 그만큼 다른 다양한 문제들이 발생할 것이기에 교육의 주제는 끊임없을 것이다”(한 작업자와의 인터뷰 중에서).

워크숍 교육과 관련해서 한 가지 더 지적하고 싶은 점은 교육훈련생의 주체성 인정 문제이다. 기업내 교육훈련은 기본적으로 성인을 대상으로 하기 때문에 성인학습이론에 근거할 필요가 있다. 전통적인 학습 이론은 교육훈련생을 수동적이고 경험이 얕은 미성년을 대상으로 하지만, 성인들은 본인들이 학습의 필요성을 알고, 자주적 지향성을 가지며 직무 경험이 많고 문제 해결 중심의 학습을 선호하는 경향이 있다(Knowles, 1990; Noe, 1998에서 재인용). 성인학습 이론에 적합한 전형적 교육훈련 형태 중 하나가 바로 워크숍이라고 할 수 있다. 유한킴벌리의 워크숍뿐 아니라 다른 집체교육에서도 교육훈련생을 주체로 세우는 방식이 주로 사용되는 경향이 있다. 교수는 자신의 내용을 억지로 강요하지 않고 제시만 할 뿐 선택권을 팀에게 넘긴다고 한다. 일방적 주입식 교육훈련은 교육훈련생의 개인적 태도 개선 없이 효과를 보기 어렵기 때문에 교육훈련생을 대상이 아닌 주체로 세우면서 교육훈련생들의 태도를 개선하는 작업이 오히려 의미가 크다고 한다.

“강의식 교육은 주입식이라 효과가 별로 없다고 생각한다. 워크숍 방식은 직접 체험한 것을 토론하고 노하우가 교환되기 때문에 교육이 효과가 있다. 교육은 강사와 교대조 구성원들(기계를 멈출 경우에는 전체 팀 구성원들로 구성)로 이루어지는데, 사회는 당일 선출한다. 주제는 교수가 정하거나 조에서 의견을 낸 후 스스로 선정한다. 오늘 교육 주제는 안양 공장 벤치마킹에 대해서, 그리고 도자기 엑스포 방문 감상 소감이었다. 이전의 강의방식과 비교하여 자유로운 분위기로 진행되는 것이 워크숍의 장점이다. 선배들은 자신의 노하우를 전수하거나 후배들의 자유로운 질문에 답변하는 분위기이다. 고참으로서 약간의 부담감을 가지는 것은 사

실이지만, 공부를 더 하고픈 욕구가 생긴다. 워크숍의 주제는 신참들이 알고 싶어하거나, 문제를 해결하고 싶은 것을 선정한다. 주로 작업하면서 느낀 문제들이나, 소비자 불만 등이 토의의 주제가 된다”(한 작업자와의 인터뷰 중에서).

마지막으로, 재미있는 교육방식 하나를 소개하고자 한다. 이것은 작업 과정의 문제점을 진단하는 교육 방안 중 하나이다. 작업자들이 작업 과정 중 범하는 실수나 오류는 작업방식의 문제점 진단과 개선점을 찾아내는 데 매우 중요한 근거 자료이기 때문에 작업자들이 그것을 공개하지 않으면 중요한 정보가 유실되게 된다. 실수나 오류의 정보공유를 위하여 유한킴벌리에서 사용하는 교육방식을 아래에 그대로 인용하고자 한다.

“(안전이나 문제점 진단) 교육은 간부가 아닌 작업자 직급의 품질이나 안전 엔지니어가 참여할 때 가장 효율적으로 운영된다. 작업자들은 아무래도 간부가 참석하게 되면 자신의 실수나 위험했던 경험들에 대해서 이야기하지 않는다. 예를 들어, 기계가 안정적으로 운영되어 잠시 담배 태우고 왔는데 바로 그 시간에 많은 불량 발생이 있었던 적이 있었다. 담당자가 솔직하게 이야기하지 않는다면 이에 대한 원인을 밝히는 데 상당한 시간이 걸리고 비용도 커진다. 이럴 경우 원인과 불량 발생 시간대를 솔직히 자수하도록 분위기를 조성한다. 교육 시간에 간부의 참여 없이 차를 마시며 자유롭게 1시간여 동안 이야기하고 나서 먼저 한 사람이 나와 자신의 실수를 고백하기 시작하면 다른 사람들도 나와서 자수한다. 조원들은 실수한 사람의 신상정보를 공개하지 않고 실수의 내용은 자세하게 기록하고, 교육에 참가한 안전 담당자가 내용에 살을 붙여 보고하도록 한다. 지금까지 여러 방법을 다 이용하고 시행착오를 경험했지만 이러한 방식이 문제 진단의 가장 효율적 방법이라 생각한다. 이전에는 큰 사고가 발생한 뒤에 경직된 분위기가 조성되어 아차사고에 대한 자수 사례가 적어지는 경향이였다. 오히려 더 많아져야 정상이며, 이 자수 내용을 작업자들간에 최대한 빨리 공유하는 것이 바람직하다. 올 2월부터는 작년 대비 3배 정도 아차사고 신고가 증가하였으며, 안정적으로 운영되고 있다”(한 간부와와의 인터뷰 중에서).

물론 자신의 실수까지 공유하는 분위기는 어떤 하나의 교육방식에 의

해서만 가능한 것이 아님은 당연하다. 그 이면에 자신의 실수까지도 공유할 수 있는 공동체적 문화와 상호간의 협조, 근로자들의 조직몰입을 높이는 오랫동안의 노력의 결실이라고 말하는 것이 옳바르다. 실제로 이러한 비공식적·반공개적 교육훈련 시간에 자신의 실수를 동료들과 공유하게 된 것도 최근의 일이라고 한다.

### 5. 유한킴벌리의 교육훈련 내용

유한킴벌리의 교육훈련 내용은 직무교육과 교양교육으로 구성되어 있다. <표 3-11>에 예시된 2001년 대전 공장의 교육을 보면 알 수 있듯이, 직무교육은 작업공정, 보전, 품질, 안전, 기계, 문제 해결 등 근로자들의 직무 통합을 위한 다기능화 교육이 주류를 이루고 있고, 현장 작업과 유기적으로 결합되어 있다. 반면, 교양교육은 시사저널, 경제일반, 컴퓨터교

<표 3-11> 대전 공장의 2001년 교육훈련 내용 계획

	직무교육	교양교육
신입사원	과정 일반, 안전·품질 리콜 교육, 공구 사용법, grade change, 장비분해 조립, 품질의식, SOP	긍정적 사고론 및 기본원칙 w/s, 패러다임 혁신 과정
기원	기계공정교육/기계요소(1), OJT Procedure/현장안전, Maintenance 일반/공구사용법(1), 품질검사 교육/품질의식, 장비분해조립(2)	참여적 리더십, center line
기선	파트별 trouble shooting, maintenance skill, 공작기계(1), controller	사내강사교육, 현장문제 해결능력 향상 과정
기사	specialist 훈련, 공작기계(2), 전기일반(2), trouble shooting 분석 및 review	리더십 혁신 과정, 사내강사과정, 행동형 관리자
공통	안전, 소비자 불만, 품질, 환경·에너지, 팀 미팅·팀 목표관리, 영업현황, 비디오 사보·의사소통, 전문 강사교육	7-HABIT, 영어회화, 영화감상, 음악감상, 전시회 방문, 봉사활동, 시사저널, 경제일반, 컴퓨터 교육

자료: 유한킴벌리 내부 자료에 근거함.

육, 영어회화<sup>8)</sup> 등 직무와 연관성이 높은 내용에서부터 팀 빌딩, 팀 문제 진단, 의사소통, 운동경기, 봉사활동 등 조직개발, 리더십, 사내강사 교육 등 미래의 직무를 위한 개발, 그리고 Covey의 7-Habits, 음악감상, 전시회 방문, 명화 감상 등 자기개발에까지 매우 다양하다.

우선 눈에 띄는 것은 근로자의 직급별로 교육훈련 내용을 달리하고 있다는 점이다<sup>9)</sup>. 유한킴벌리 대전 공장의 내부자료에 의하면, 2001년의 경우, 신입사원은 경영이념을 바탕으로 한 기본 자세와 가치관 확립과 기본 기술 습득 및 업무 조기 정착·안정화에, 기원은 기계운용 기술과 기본적인 고장 보전능력 배양에, 기선은 보전 및 유지기술 향상과 주도적인 팀 활성화 기법에, 기사는 전문가 교육과 리더십 배양에 초점을 맞추고 있다. <표 3-12>에 정리되어 있는 것처럼, 하위 직급일수록 사전 계획된 내용에 충실하게 진행되고 상위 직급일수록 주어진 시기에 필요한 내용을 제공하는 유연한 교육훈련 방식으로 이전하고 있다.

그 중 신입사원은 특히 집중적인 교육훈련을 받고 있다. 대전 공장의 경우 1주일 동안 인사부서의 오리엔테이션을 받고, 2~3개월 동안 현장 공정교육을 이수해야 한다. 현장 공정교육은 직무공정 교육이 5주이고 OJT가 2주이다. 김천 공장의 경우, 1주일간의 오리엔테이션 교육, 2~3주 내외의 직무교육, 그리고 OJT를 한 달 정도 받는데, 교대조 투입 여부는 반장이 결정한다. 신입사원에게는 기계운용뿐 아니라 안전, 품질관리, 정리정돈 등 전 공정에 관한 교육훈련이 실시된다. 특히 기계운용과 관련된 공통의 언어를 습득하게 하는 것을 중시하고 있다. 현장의 감독자들은 설사 결원이 생긴다 하더라도 신입사원들을 충분히 교육시킨 후 현장에 배치해 달라고 요구하는 경향이 있다. 또한, 신입사원 교육의 이수 후에도 일정기간이 지나면 신입사원 전체를 대상으로 단계적인 리콜 교육을 실시하고 있으며, 개인별 교육성과 분석을 통하여 차별화된 교육을 실시한다.

8) 영어회화는 유한킴벌리가 외국인 투자기업이라는 점에서 외국인과의 업무상 접촉 기회가 많다는 점에서 중요성이 있다.

9) 현재 김천 공장은 숙련 단계별로 교육훈련을 실시하고 있지 않지만, 2002년부터 점차 도입할 예정이라고 한다.

&lt;표 3-12&gt; 대전 공장의 직급별 교육훈련 내용

직 급	중점 내용	세부내용
신입사원	기회 선점 교육	· A to Z 학습체제 실현 · 과정별 교육체제 운영 · Cross training
기 원	효율적 시간 교육	· 고부가가치 교육 · 교육의 질적 향상
기 선	현장밀착형 교육	· 현장과 밀착된 유연성 있는 학습체제 구축 · Follow-Up 활동 전개 및 시스템 구축
기 사	타이밍 교육	· 적기교육(JIT) 체제 확립 · 소량 다품종식(Buffer) 교육 실시

자료: 유한킴벌리 내부자료에 근거함.

반면, 경력사원의 경우 다기능화를 통한 직무능력 향상에 초점을 맞추고 있다. 개인 숙련수준을 고려한 단계별 분리 교육을 실시하고, 외부 강사 등의 전문가를 통한 담당분야별 전문화 교육과 워크숍 중심의 문제 해결형 교육을 실시한다. 관리자들을 교육 강사로 적극 초빙하고 있는데, 이는 관리자가 시키는 직위에 있는 것만이 아니라 교육을 시키는 역할도 담당하고 있음을 다른 직원들에게 보일 수 있고 토론을 통하여 대화를 나눌 수 있어 이해의 폭을 넓힐 수 있는 장점이 있다. 관리직과 함께 일반 근로자에게도 직접 강의를 할 기회를 제공하거나 워크숍을 이끄는 역할을 부여함으로써 학습 효과를 높이고 있다. 한 가지 흥미로운 점은 대전 공장의 경우 생산직들이 4번째 직능자격 등급인 기사등급으로 승급하기 위해서는 작업 과정을 종합 정리하는 연구 논문을 제출하도록 요구함으로써 자율적 훈련생의 범위를 벗어나 자율적 학습인으로 발전시키고 있다는 점이다. 훈련생들은 개인의 교육 과일을 교육실 사물함에 체계적으로 관리하여 자신의 훈련 내용을 기록하고 있다.

교양교육의 비율이 높은 점이 유한킴벌리 교육훈련의 또 한 가지 특징이다. 교양교육의 비율은 2000년 현재 약 30%인데, <표 3-13>을 보면 대전 공장에서 1994년을 제외하고 초기부터 교양교육의 비율은 상당히 높았음을 알 수 있다. 교양교육의 비율이 이처럼 높은 것은 김천 공장의 경

우도 마찬가지이다.

유한킴벌리의 교육훈련에서 교양교육의 비율이 높다는 사실을 어떻게 해석해야 할까? 유한킴벌리를 처음 방문했을 때 높은 비율의 교양교육에 대해 우리가 느꼈던 솔직한 심정은 인간주의적인 부자기업의 여유 같은 것이 아닌가라는 의구심이였다. 그도 그럴 것이, 교양교육 내용 중에는 음악다방에 가서 클래식 음악을 듣거나 전시회 방문 또는 윈드서핑 같은 다소 사치스러워 보이는 것들도 있기 때문이다. 그러나 시간이 지나가면서 그와 같은 교양교육 실시의 이면에 깊은 뜻이 있다는 사실을 알게 되었다.

“직원들 대부분이 공고와 공전 출신이다. 이들은 교양교육을 많이 받지 않아 사고(思考)의 폭이 좁다. 제품이 사양대로 만들어졌는가 아닌가라는 흑백논리가 지배적이였다. 대전 공장 초기에 교육은 잘 진행되지 않았다. 미국은 훈련 교재가 잘 만들어져 있어서 초기에는 주로 미국 교재를 번역하여 교육시켰다. 또한 전무님이 교양교육을 강조하여 이에 대한 교육을 확대하였다. 교육시간을 20%에서 30%로 확대하였는데, 음악감상이나 등산 등을 포함했다. 교양교육의 주된 목적은 다양한 사고방식을 가능하게 하는 것이였다. 직무교육만 이루어진다면 성장은 곧 한계에 부딪치지만 교양교육과 결합된다면 직무교육의 성과는 더욱 높아진다”(한 상위직급 간부와의 인터뷰 중에서).

위의 인용문으로부터 우리는 교양교육이 갖는 의미가 적지 않음을 알 수 있다. 다만, 교양교육은 직무교육에 비해 경영성과에 대한 직접적이고 단기적 효과를 보이지는 않는다는 점에서 교육훈련 시간이 적은 기업의 경우에 많은 시간을 할애하기가 쉽지 않은 영역이다. 그러나 다량의 교육 훈련을 제공하는 기업의 경우 근로자들이 갖고 있는 기본 태도와 세계관

<표 3-13> 유한킴벌리의 대전 공장의 연도별 교육내용 구성

(단위: %)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
직무교육	100	80	60	60	70	70	70
교양교육	0	20	40	40	30	30	30

도 함께 바뀌 주는 것이 더욱 효과적이라는 말이다. 이런 맥락에서 우리는 Senge의 학습조직 이론이 왜 사고 모형(mental model)의 변화를 학습조직의 5가지 구성 요소 중 하나로 중시하는가 그 이유를 알 수 있다. 사람은 누구나 세계를 바라보는 자신의 철학과 사고 틀을 가지고 있는데, 그것의 발전 없이 기술과 지식의 습득과 적용에 한계를 가지고 있기 때문이다. 이런 점에서 유한킴벌리는 생산직들을 지식인적(知識人的) 사고틀을 갖는 학습인을 배양하기 위해 많은 교양교육을 제공하는 것으로 보인다.

“반복적이고 지속적인 교육과 공장내 문화, 회사의 존중과 동기부여 등으로 우리 회사 사람들은 공돌이라는 인식이 적다. 그렇다고 신지식인과는 아무래도 차이가 있을 것이다. 작업시간에 시간의 여유가 있을 때 기계를 연구하거나 새로운 방법들을 시도하려는 사람들이 많다. 그리고 컴퓨터를 많은 사람들이 더 공부하고 싶어하고 일에 대한 욕심과 문제 해결에 대한 의지가 높다”(한 작업자와의 인터뷰 중에서).

전통적인 훈련이론에서는 교육훈련의 내용을 결정하는 데 수요평가(needs assessment)를 중요시한다. 수요평가는 누가, 어떤 교육 내용을, 얼마나 받을 필요가 있는가를 결정하는 데 사용되는 과정이다. 통상 수요평가는 조직 분석(organizational analysis), 사람 분석(person analysis), 과업 분석(task analysis) 등 세 요소로 구성된다. 조직 분석은 조직의 전략적 입장에서 필요한 교육훈련의 정도와 내용을 찾아내기 위한 것이고, 사람 분석은 저조한 성과의 원인, 교육훈련이 필요한 사람, 근로자들의 교육에 대한 준비 수준 등을 분석하는 것이며, 과업 분석은 원활한 과업 수행을 위해 교육훈련에서 다뤄져야 할 지식, 기술, 행위 등을 확인하는 것이다. 이러한 교육훈련 수요평가는 통상 상위 관리자, 현장 감독자와 교육훈련 담당자의 상호 협력 아래 이루어진다. 그러나 상위 관리자는 누가 어떤 교육을 받아야 하는가를 결정하는 데는 참여하지 않고 해당 주체의 전문가(subject matter experts)가 참여하게 된다. 기업내 교육훈련에서 해당 주제 전문가는 통상 현장 감독자인 경우가 많다(Noe, 1998).

유한킴벌리에서도 교육훈련에 대한 수요평가를 하고 있다. 다만, 교육훈련담당자들이 해당 주체의 전문가이고, 교육훈련이 직무수행과의 통합력이 높고, 교육훈련 방식이 워크숍과 같은 형태를 취하고 있기 때문에

전통적 훈련이론에서 강조하는 만큼 세세하게 하고 있지는 않다. 그러나 교육훈련 내용을 결정하는 데는 현장감독자와 긴밀한 협력 아래 이루어지고 있다. 현장 작업자의 판단에 교육훈련이 필요한 사람이나 분야가 있다고 판단되면 인력개발부에 교육훈련을 요청하는 것으로 알려지고 있다. 작업자를 교육훈련에 보낼 것인가 그냥 작업을 시킬 것인가는 현장감독자 및 그 부서의 업무 평가와 관련되어 있기 때문에 일종의 투자를 할 것인가 말 것인가와 동일한 논리 구조를 갖고 있지만, 현장감독자들이 비교적 부하 직원의 교육훈련에 적극적인 성향을 보이고 있다. 여기서 한 가지 흥미로운 점은, 어떤 특정 개인에 대한 교육훈련 요청을 받은 교육훈련 담당부서는 해당 개인만이 아니고 작업조 전체를 교육훈련에 소집한다는 점이다. 이것은 해당 근로자의 자존심을 지켜 주기 위한 배려라고 한다.

“일상적인 품질 워크숍은 6시간 할당되어 있다. 그리고 프로젝트가 있을 경우, 기계에 대한 전반적인 교육을 받은 후 오퍼레이터들에 대한 전문 교육을 가지게 된다. 그리고 요즘에는 특별 교육을 계획중이다. 현재 기장이 공정 엔지니어의 업무와 관련된 교육의 니즈를 조사하고 있으며, 이후 교육팀과 사전에 협의하여 일정을 잡게 된다”(한 엔지니어와 인터뷰 중에서).

교육훈련 수요평가에서 근로자들에 대한 수요 조사도 실시하고 있지만, 그 결과가 교육훈련 내용 결정에 얼마나 중요하게 작용하는지는 확인되지 않는다. 근로자들이 교육훈련 수요 조사에 성실히 답변하고 있지만, 근로자들과의 인터뷰 과정에서 근로자들의 교육훈련 수요가 구체적이지 않은 듯한 느낌을 받았다. 근로자들이 선호하는 교육훈련 내용은 다른 회사에 대한 현장 견학이 많은데, 이 요구는 예산 제약상 부분적으로만 반영되고 있다. 근로자들의 교육훈련 수요가 구체적이지 못한 점은 근로자들의 교육훈련에 대한 평가가 구체적이지 못한 점과도 관련이 있는 것으로 보인다. 인터뷰 과정에서 근로자들의 교육훈련에 대한 평가를 볼 기회가 있었는데, 평가가 아직은 일반적인 수준을 넘지 못하고 있는 느낌을 받았다. 이 점은 많은 교육훈련에도 불구하고 유한킴벌리 근로자들이 자기 동기 부여된 학습인의 수준에까지 오르지 못한 것이 아닌가 평가된다.

유한킴벌리에서는 연간 교과 과정을 계획하고 있다. 김천 공장의 경우 대체로 연초의 계획대로 교육훈련을 실시하지만, 대전의 경우 상황마다 필요한 내용을 적시에 제공하는 적기훈련(just-in-time training) 기법을 도입하고 있다. 이러한 차이는 본격적 고강도 교육훈련 실시의 연륜이 짧은 김천 공장의 경우, 인적자원개발의 토대를 닦는 단계에서 예측 가능한 영역이 넓다면, 교육훈련의 기초적 토대가 이미 쌓여진 대전 공장의 경우 예측하기 어려운 교육 내용인 작업현장의 문제점 발생 중심으로 하고 있기 때문이다. 교육훈련 기법으로서 적기훈련이 갖는 의미는 적지 않은 것으로 알려져 있다. 적기훈련은 즉시 필요한 내용을 훈련받기 때문에 교육훈련 내용을 작업현장에 전이하기가 용이해지고, 또한 훈련받은 내용을 바로 적용하지 못함으로써 발생하는 기술이나 지식의 유실을 막는 효과를 가진다(Biech, 1994). 이러한 적기훈련은 현장감독자와의 유기적 결합, 그리고 교수들과 현장작업자의 노련함이 요청된다는 점에서 유한킴벌리 대전공장의 관리 및 교육훈련의 수준을 가늠하게 해준다.

“구체적으로 교육 내용을 지정하여 교육팀에 의뢰하는 데 주된 내용은 보전 업무 기법을 활용할 수 있는 방안들과 관련된다. 교육을 받은 후에 교육 내용이 잘 적용되는 경우는 역시 구체적 항목을 지정했을 때이다. 그렇지 않은 경우에는 적용되는 것이 잘 보이지 않는다. 따라서, 중요한 것은 기장이 조원들에게 필요한 교육 항목들을 잘 파악하고 있어서 교육팀에 구체적으로 요구하는 것이라 생각한다. 현장에서 보기에 교육 내용이 일반적일 수 있다. 그러나 유한 킴벌리에서 교육팀의 역할이 제일 중요하다고 생각한다. 교수의 말 한 마디가 큰 영향력을 지닌다. 단순하게 기능을 습득하는 것에 그치는 것이 아니라 그들의 행동과 사고방식이 긍정적으로 작동한다. 교수들 역시 현장전문가 출신으로서 마음의 벽은 높지 않다”(한 현장감독자와의 인터뷰에서).

적기훈련은 다른 측면에서 보면, 교육훈련과 작업 과정의 통합 수준을 의미하기도 한다. 교육훈련이 작업 과정의 하나라고 해도 과언이 아닐 정도이다. 유한킴벌리의 교육훈련은 한편 작업 과정에 필요한 인적자원의 개발을 담당하고 있지만, 나아가서 작업 절차의 표준화와 지속적 개선을 담당하기도 한다. 작업 절차의 표준화가 갖는 의미는 여러 가지로 말할

수 있다. 유한킴벌리 작업 과정이 공동 작업의 성격을 많이 갖고 있는데, 작업자간의 혼선 방지와 교대조간의 불필요한 재작업을 방지할 수 있는 근거를 준다. 작업 절차 표준화는 지식 공유 및 전파의 기준이 되고 지속적인 개선의 기초가 된다. 나아가 표준화는 암묵지를 형식지로 바꿈으로써 개인학습을 조직학습으로 발전시키는 매개체 역할을 하기도 한다.

“이전에는 문제가 발생하면 여러 공구들은 한데 모아 놓은 공구 가방을 들고 움직였다. 작업하다가 다른 공구가 필요하면 이동하고, 다시 오고, 이렇게 반복하다 보니 시간이 많이 소비되었다. 그러나 지금은 필요한 공구(예를 들어, 문제1의 경우, 공구 a, b, c 사용, 문제2는 공구 d, e, f 사용 등이 매뉴얼화되어 있다)만을 챙기고, 그리고 확실하게 도구 사용법을 알고 있기 때문에 소요되는 시간이 확실히 줄었다”(김천 반장 인터뷰 중에서).

“두 개의 제안이 양립할 경우, 교육시간에 이에 대한 논의가 있을 후 각 반과 운전자 모두가 제안에 대해서 공감할 때 그 제안이 확정된다. SOP는 주로 운전작업방식에 대한 골격을 제시하고, 제안은 이 골격 내에서 효과적인(그리고 세세한) 수행방식들과 관련된다. 전 과정은 표준화 1-개선1-표준화2-개선2 ...으로 요약될 수 있다”(한 현장감독자와의 인터뷰 중에서).

작업 절차의 표준화가 이와 같이 중요함에도 불구하고 유한킴벌리의 근로시간제가 갖는 특성 때문이 다른 교대조와 작업 절차를 논의할 기회를 가지기 매우 어렵다. 이런 상황에서 교육훈련 담당자가 교육훈련 과정을 통해 각 작업조의 아이디어를 수집·전파하고 의견 조율 과정을 거치는 지식의 수집, 전파, 조정, 기억 작용을 하면서 작업 절차의 표준화를 지속적으로 추진하는 역할을 담당하고 있다. 동시에 각 팀의 보전 업무에 필요한 정보들로서 발생한 문제점과 해결방안을 매뉴얼로 만들어서 회사 전체가 공유할 수 있도록 하고, 작업자들의 직무기술서도 작업자들 자신에 의해 지속적으로 발전시키게 함으로써 조직의 직무기술서 작성의 근거를 제공해 주고 있다.

“표준화나 공정 등에 문제가 발생하기 전에 근본 원인을 분석하는 예방적 보전 활동을 중심으로 하고 있다. 이러한 내용을 작업자에게 계속

교육시킬 것이다. 왜냐하면 작업자들의 학습 수준을 높일 뿐만 아니라 기계의 성능도 좋아지기 때문이다. 고참들이 해결책을 알고 있는 경우에도 다른 조원들이 해결책을 찾을 때까지 논의에서 빠지거나, 문제를 다시 제기하고 힌트를 제공하는 등 다양하게 토론이 진행되도록 한다. 고참들도 모르는 문제의 경우, 전체가 함께 토론하여 해결책을 찾아간다. 같은 문제이더라도 상이한 해결책들이 제시되어 새롭게 느껴진다. 보통은 워크숍시간이 여유가 있어 교육시간으로 충분하다. 아니면 다음 교육시간에 계속 논의한다. 문제를 해결하기 위해 또 다른 시간을 내지는 않는다”(한사내 교수와의 인터뷰에서).

교육훈련은 동시에 지속적 개선과 결합되기도 한다. 지속적 개선의 주요 부분은 아무래도 작업장에서 많이 이루어지지만, 워크숍 교육훈련을 통해서 개선 활동에 대한 아이디어가 제시되기도 한다. 작업자들이 작업 과정 중 경험한 바를 보통 선임운전자에게 보고하면, 선임운전자는 교대 조건 미팅에서 인수인계 내용에 포함시키고, daily meeting, weekly meeting을 통해서 보고한다. 구성원들의 문제 제기에 대한 공감대 형성 여부에 따라 개선 활동의 시행 여부가 결정된다. 이는 교육시간에 구성원들간의 논의를 통해 확산된다. 특히 지식 공유의 이점에 대한 지속적 교육을 실시함으로써 생산성 향상, 안전, 품질향상 등에 의해 자신에게도 이득이 된다는 생각에 공유의 문화를 정착시키려 노력하고 있다.

## 6. 유한킴벌리의 교육훈련의 효과 및 한계

유한킴벌리의 교육훈련의 효과는 회사에게나 근로자에게나 매우 긍정적으로 나타나고 있다. 우선 기업의 입장에서 보면, 제2절에서 본 바와 같이 순이익, 매출액, 시장점유율 등 여러 가지 재무 성과가 대폭 증가하고 있다. 유한킴벌리 내부자료에 의하면, 대전 공장은 1998년 11월 동일한 생산설비를 갖춘 세계 10개 국 27개 사업장 중에서 세계 최저 불량률(2.87%)을 달성하고 있으며, 킴벌리클라크의 지사들의 벤치마킹 대상이 되고 있다(유한킴벌리, 2000). 생산성도 눈에 띄게 증가하고 있는데, 1999년 1월 4조3교대와 고강도 교육훈련을 실시한 안양 공장의 경우 생산성

이 약 13%만큼 증가하였다는 내부자료가 있다. 이 증가 중 일부는 근로 시간제의 변경에 따른 것이고, 일부는 고강도 교육훈련 실시에 따른 것으로 보인다.

그러나 이것은 효과의 한 단면일 뿐이다. 교육훈련의 부수적 효과로는 노사관계의 안정화가 있다. 유한킴벌리의 지속적 노력에 의해 노동조합이 교육훈련에 대해 호의적인 태도를 보이면서 노사관계가 급격하게 안정화의 길을 찾았다. “90년대 후반 파업 이후 노사간 신뢰를 상실하여 거의 대화가 없었던 적이 있지만, 교육에 대한 거부감이 사라지고 현재의 교육훈련으로 정착되기까지 5년 정도 걸린 것 같다.” 노사갈등이 극심한 우리 나라에서 교육훈련이 없었을 시 부담해야 될 노사갈등의 비용까지 감안한다면, 교육훈련의 순효과는 실제로 드러난 것을 훨씬 상회하였을 것이다.

교육훈련의 직접적 결과인 인적자원개발은 김천 공장의 인터뷰 과정에서 고강도 교육훈련 실시 전후를 비교한 질문들을 통해 대체로 고강도 교육훈련을 통해 숙련의 속도가 매우 빨라지고 있다는 견해가 지배적이었다.

“전체적으로 일정 수준의 기술을 가지는 시간이 많이 단축되고 있는 것 같다. 개인적으로 교육과 병행되는 것이 핵심적인 것 같다. 조원들이 가진 정보가 교육시간을 통해서 공유된다.” “내 부서는 운행되는 기계가 많아 아직도 다루지 않은 기계가 있다. 그러나 운영원리를 교육을 통해서 배우게 되기 때문에 체계적으로 사고하는 방식을 획득하게 된다. 그 결과 내가 다루는 기계에 대해 다른 기계의 원리를 접목시킬 수 있다. 또한 제안제도와 교육이 결합되어 있기 때문에 효율적이라 생각한다”(김천 공장의 작업자들과의 인터뷰 중에서).

그 결과 유한킴벌리 대전 공장의 경우 현재 두 개 이상의 기계를 담당할 수 있는 사람, 즉 다기능화 비율이 약 30% 정도인 것으로 추산된다. 장치산업에서 중요한 작업자에 의한 자주보전은 발생된 문제의 약 95% 정도를 작업자들 스스로 해결할 수 있는 수준에 올라와 있다. 나머지 5%는 전기 분야와 같은 산업재해의 우려가 있는 분야여서 자주보전이 금지된 것이기 때문에 사실상 발생된 문제의 100%가 자주보전되고 있다고

말해도 무방하다.

교육훈련을 통해 인적자원개발의 측면 이외에 근로자들의 직무태도 개선 효과를 보고 있다. 작업자들의 직무태만의 감소 외에도 품질관리나 개선활동 등에 대한 기본 시각을 바꾸는 효과를 보고 있다.

“아무래도 교육 내용과 현장과의 차이는 분명히 존재한다. 따라서 교육 내용이 업무와 100% 연결되지 않는다. 그러나 교육을 통한 마인드의 변화가 이러한 차이를 메꾼다고 생각한다. 즉 개선활동의 필요성을 인지하고 교육받은 내용과 자신의 업무를 연결짓고 개선할 수 있을 만한 내용들을 고민할 수 있는 태도를 형성하게 한다는 점에서 교육은 중요하다고 생각한다. 또한 교육을 받은 후부터 대화 내용이 좀더 고급스러워졌으며, 반원들도 이전에는 출근시간 5분 전에 출근하고 그랬지만 지금은 출근시간 30분 전부터 출근해서 업무 준비를 한다. 교육에 따른 직원들의 태도 변화가 있는 것 같다”(한 현장감독자와의 인터뷰 중에서).

그와 함께 자기 동기 부여된 학습인의 태도를 갖는 근로자들이 태동하고 있는 모습을 보여주고 있다. 학습조직의 가장 중요한 구성 요소 중 하나가 학습인이란, 유한킴벌리는 자신이 지향하고 있는 이미 학습조직의 문턱을 넘어섰다고 말할 수 있겠다.

“회사가 일지를 작성하게 하는 것은 아닌데, '95년 분임조 활동 당시부터 개인적으로 일지를 정리하고 있다. 반원들 대부분이 저처럼 일지를 따로 정리한다. 이는 기계에 대한 상황 등을 체크하고 중요한 내용들을 기록하여 데이터베이스화함으로써 문제에 대한 예방 조치를 하는 데 도움이 될 뿐만 아니라 이후에 개선작업과 SOP의 준비작업에 도움이 된다”(한 작업자와의 인터뷰 중에서).

“기계의 문제점들과 trouble shooting의 구체적 내용들을 적어 놓고, 물론 해결하지 못한 것도 적어 둔다. 이 내용들은 이후 고참들로부터 노하우를 전수받거나 토론을 하는 데 유용하다”(한 작업자와의 인터뷰 중에서).

근로자들의 입장에서 직무만족이나 직장만족도가 매우 높은 상태에 있음을 보여주고 있다. 이것은 인터뷰 과정에서, 그리고 제4장에 정리되어 있는 설문조사의 결과로도 확인 가능하다. 교육훈련을 통한 자기 성장

육구, 높은 경영성과에 따른 고임금, 매우 협조적인 작업장 내 인간관계 등 여러 가지 측면에서 양호한 근로조건이라는 점에서 근로자들의 높은 만족도는 결코 이상한 결과가 아니다. 한 근로자의 말처럼 애들에게나 부인에게나 하나의 인간으로 대접받을 수 있는 여러 가지 조건을 교육훈련이 제공해 주고 있기 때문이다.

### 제6절 유한킴벌리의 교육훈련의 평가와 정책적 시사점

이상으로 살펴본 유한킴벌리의 교육훈련은 전통적 의미의 교육훈련과는 큰 차이가 있다. 이러한 차이는 대체로 유한킴벌리의 교육훈련의 우수성을 지칭한다.

우선 교육훈련의 기능이 인적자원개발에 한정되지 않고 있다는 점이 특징적이다. 보다 중요하게는 교육훈련이 기업의 혁신을 추진하는 동력이 되고 있다는 점이다. 기업의 혁신에 필요한 인적자원을 개발할 뿐 아니라 새로운 조직문화의 창출을 주도할 수 있는 위치에 있다. 교육훈련을 통한 근로자들과의 다면적 접촉은 근로자들의 상태와 의견을 파악하기 용이하게 하여서 상하간의 의사소통 매개 역할을 하기 쉬운 위치에 있다. 실제로, 교육훈련 담당자들은 근로자들의 개인적 고충을 상담해 주는 역할을 하는 것으로 알려져 있다.

둘째로, 유한킴벌리의 교육훈련은 작업 과정과의 통합이 매우 높다. 현장직 출신의 우수한 사내 교수, 교육훈련을 통한 문제점 진단 및 해결방안 찾기, 작업 절차 표준화와 지속적 개선 수행, 워크숍 중심의 교육훈련 방법 등이 교육훈련과 작업 과정 간의 통합력을 높여주고 있다.

셋째로, 교육훈련이 기본적으로 강사와 훈련생을 전제로 하고 있지만, 유한킴벌리의 교육훈련 방법은 이미 그 경계를 일부 무너뜨리고 있다. 워크숍 방식의 교육훈련이나 훈련생 스스로 강사로 훈련받고 있는 점, 높은 숙련을 가진 근로자에게는 자발적 학습에 의한 리서치 기능을 강화하고 있는 점 등이 피동적 교육훈련에서 자발적 학습으로 이전되고 있다.

넷째로, 교양교육을 통해 근로자들 개인의 사고 모형까지를 변화시키려는 노력을 보여주고 있다. 이러한 노력은 근로자들의 경직된 흑백논리를 극복하여 사고의 다양성과 창의성을 키우는데 기여하고 있는 것으로 보인다. 근로자들간의 공동체 의식과 조직몰입을 제고하는 효과를 보여주고 있다.

다섯째로, 교육훈련이 개인학습에 그치지 않고 기술과 지식의 공유 과정을 거쳐 조직학습으로 발전하고 있다. 지속적 개선 과정이나 작업 절차 표준화 과정 등이 개인학습을 조직학습으로 발전시키는 매개체이지만, 교육훈련을 통해서 더욱 촉진되고있다. 교육훈련 담당부서는 조직학습에 필요한 기억장치 역할을 하고 있는 점도 주목할 만한 점이다.

그렇다면, 유한킴벌리의 교육훈련이 성공적이게 된 배경은 무엇인가? 두 말할 것도 없이, 최고경영진의 의지에 의한 양과 질에서 매우 높은 수준의 교육훈련을 체계적으로 실시한 점에 있다. 그러나 본 연구는 그와 함께 유한킴벌리의 근로자참여형 고성과 작업조직과 조직몰입 유도형 인적자원관리를 주목하고 있다. 근로자참여형 고성과 작업조직은 기업과 근로자 모두에게 교육훈련의 필요성을 제기하게 되고, 동시에 교육훈련을 통해 향상된 지식과 기술을 기업의 경영성과로 묶어 내는 통로 역할을 하고 있다. 동시에 조직몰입형 인적자원관리는 지식의 창출과 공유에 대한 근로자들의 태도를 우호적인 방향으로 유도하여 자기 동기 부여된 학습인들의 집합적 조직학습을 가능하게 만드는 기반을 제공해 주고 있다. 고강도 교육훈련, 근로자참여형 고성과 작업조직, 조직몰입 유도형 인적자원관리 등 세 요소의 결합이 유한킴벌리의 교육훈련의 성공 배경이라고 보는 것이 본 연구의 시각이다. 세 요소의 결합은 미국, 일본 등의 고성과 작업조직에서도 흔히 나타나는 현상이지만, 유한킴벌리의 경우 교육훈련의 비중이 다른 고성과 작업조직에 비해 압도적으로 높은 모습을 보여주고 있다.

그러나 이상으로 살펴본 유한킴벌리의 교육훈련의 장점들이 유한킴벌리의 교육훈련의 한계로 작용할 염려가 없는 것은 아니다. 높은 교육훈련 투자효과가 초기의 수직적 상승곡선에서 근로자들의 숙련이 원숙해짐에 따라 점차 체감할 수 있다. 더구나 유한킴벌리의 조직 연령이 증가함에

따라 근로자들의 노령화도 진척되면서 근로자들의 학습동기가 약화되는 경우 문제는 더욱 심각해질 수 있다. 이러한 체감효과를 극복하기 위해 기업의 급속한 성장을 통해 젊은 피를 지속적으로 수혈할 조직 역량을 키우든가 아니면 체감현상을 극복할 새로운 교육훈련 방법을 개발할 필요성이 제기된다. 이런 점에서 본 연구가 주목하는 것은 학습조직이다. 학습조직은 자기 동기 부여된 학습인과 지식의 공유를 통해 조직의 인지 체계를 지속적으로 개선시켜 가는 조직학습이 주요 구성 요소이다. 학습조직화는 제도 개선만의 문제가 아니라 조직의 내적 역량의 축적 문제이다. 근로자와 회사 간, 근로자와 근로자 간의 신뢰관계나 근로자의 지적 창출 및 공유 능력 등의 측면에서 학습조직화를 이루기에 부족한 상태에서 학습조직화를 추구하면 오히려 학습조직화의 부작용만을 경험할 수 있다. 그러나 유한킴벌리의 경우, 그동안의 교육훈련을 통해 학습조직화의 내적 조건을 갖추고 있다고 판단된다. 이 점은 유한킴벌리와 같이 고강도 교육훈련을 거치지 않고 학습조직화를 추진하는 것이 어렵다는 점을 함축한다. 그러나 학습조직화는 다른 측면에서 보면 피동적인 교육훈련을 지양한 하나의 발전 형태이기 때문에 유한킴벌리의 현 교육훈련 시스템을 변경해야 할 필요성이 제기된다.

학습조직은 근로자들이 자율적 학습을 하는 학습인들과 학습인들의 지식공유 과정에 의한 조직학습을 주요 구성 요소로 하고 있다면, 유한킴벌리의 경우 근로자들을 자율적 학습인으로 만드는 것이 학습조직화에 있어서 매우 중요한 관건으로 보인다. 근로자들을 자율적 학습인으로 만들기 위해서는 작업조직에서 근로자들에 대한 자율권을 더욱 증가시키는 것, 그리고 근로자들의 장기적 전망을 주는 경력개발 프로그램을 갖는 것, 그리고 근로자들에 대한 동기부여를 높일 수 있는 교수법을 개발하는 것 등이 본 연구의 기본 주제 의식에서 도출할 수 있는 방안들이다. 이러한 변화들은 교육훈련을 통해서 근로자들의 태도와 숙련의 변화에 적합한 수준에서 점차적으로 도입될 필요가 있다.

이상으로 살펴본 유한킴벌리의 교육훈련 사례가 정부의 정책에 주는 시사점은 무엇일까?

첫째로, 유한킴벌리의 교육훈련과 같이, 사회에서 노동과 결합된 높은

수준의 교육훈련을 제공할 수 있는 곳이 기업을 제외하면 찾기가 쉽지 않다는 점이다. 이런 점에서 우리 나라의 주요 기업들의 경쟁력 향상을 위한 인적자원개발은 기업내의 선진적 교육훈련에 의해서 제공될 수밖에 없다. 이것은 노동시장 유연화에 따른 근로자들의 재취업 역량 강화를 위한 인적자원개발과는 별개의 논의가 필요한 영역이다. 이런 점에서 기업내 인적자원개발에 대한 지원방안을 찾아볼 필요가 있다. 이런 점에서 최근 정부가 고려하고 있는 인적자원개발 인증제가 하나의 유력한 방안이 될 수 있다.

둘째로, 교육훈련의 성공을 위해서는 작업조직과 인적자원관리를 동시에 고려해야 한다는 점이다. 이런 점에서 본 연구를 시작하게 된 직접적 계기인 인적자원개발 인증제에서 인적자원개발의 요소에만 초점을 맞추지 말고 작업조직 변수들과 인적자원관리의 요소들을 함께 검토할 필요가 있다. 이것은 주로 인적자원개발과 인적자원관리의 변수들만을 중점적으로 보고 있는 영국의 IPP 모형이나 싱가포르의 People Developer 모형을 그대로 적용하기보다는 작업조직 변수들을 새로 포함할 필요가 있음을 시사한다.

셋째로, 현장직 출신들의 교수들이 갖는 강점이 유한킴벌리의 교육훈련에서 드러나고 있다. 그러나 현장직 출신들은 교육 내용을 구성하는 기술에 대해서는 정통한 사람들이지만 교수법에 대해서는 한계를 가질 수 있다. 이런 점에서 현장직 출신 교수들에 대한 교수법에 대한 체계적 훈련을 제공할 수 있는 프로그램을 개발하는 것이 중요하게 부각되고 있다.

## 제4장

### 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리와 근로자의 학습동기

#### 제1절 서론

제2장 및 제3장에서 우리는 기업의 교육훈련이 작업시스템 즉, 작업조직 및 인적자원관리와 밀접한 관련이 있다는 점을 지적하였다. 제2장에서는 먼저 교육훈련 방식의 변화라는 측면 즉, 훈련에서 학습으로, 학습과 노동의 통합, 학습조직의 구축이라는 관점에서 작업시스템과 교육훈련의 관련성을 논의하였다. 이어서 제3장에서는 유한킴벌리의 대전 공장 및 김천 공장을 대상으로 기업내 교육훈련이 작업조직 및 인적자원관리와 어떻게 결합되고 있는지, 그리고 그 효과가 어떠한지에 대한 사례분석을 실시하였다.

제3장에서 유한킴벌리 사례연구를 통해 참여적 작업조직은 근로자의 학습 필요성을 제고하고 노동과 학습의 통합을 촉진시킬 수 있기 때문에 기업의 교육훈련에 대한 투자의 필요성을 증대시킬 수 있음을 보았다. 반면, 근로자 측면에서 보면 참여적 작업조직은 작업방식의 변화나 암묵지의 공유 그리고 주체적 문제 해결 등 기존의 작업방식에 비해서 보다 많

은 노력과 창의력 투입을 의미하기 때문에 노동 지출에 있어서 코스트 증대를 의미한다. 근로자들이 이러한 코스트를 기꺼이 지불하려는 동기나 규범을 형성해야만 참여적 작업조직이 원활하게 작동하기 때문에 근로자들이 참여적 작업조직이 요구하는 역할을 수행하기 위한 동기, 규범, 그리고 경영자에 대한 신뢰를 형성하는 보완적 역할을 수행하는 인간 존중의 조직몰입형 인적자원관리가 필요하다는 점도 확인하였다. 유한킴벌리의 사례를 통해 참여적 작업조직과 인간 존중의 조직몰입형 인적자원관리는 고강도 교육훈련의 근거를 제공하고, 역으로 고강도 교육훈련은 참여적 작업조직에 필요한 근로자들의 숙련과 직무태도를 형성해 줌으로써 기업의 경영성과를 향상시키고 있음을 볼 수 있었다.

사례연구는 이론적 가설 없이 탐색적으로 여러 측면을 심층적으로 들여다볼 수 있는 장점이 있지만, 분석의 근거가 인터뷰에 의존하고 있다는 점에서 정확성이 떨어지거나 오류(bias)가 발생할 우려가 있다. 인터뷰 대상자들이 일상적 경험을 통해 자신의 직무 분야에 대한 전문성을 가지고 있다 할지라도 여전히 주관적 판단에 의존하기 때문에 사례연구는 변수들간의 관계성을 포착하는 데 한계를 지닌다. 이런 점에서 사례연구의 결과에 대한 실증적 근거를 얻기 위해서는 통계분석을 통해 보완할 필요성이 제기된다.

본 장은 이런 문제 의식에서 참여적 작업시스템, 조직몰입형 인적자원관리, 고강도 교육훈련 등 고개입·고성과 작업조직 속에서 근로자들의 학습 태도가 어떻게 형성되는지 유한킴벌리 근로자들에 대한 설문조사 자료를 이용하여 실증분석을 실시하고자 한다. 본 장의 연구는 근로자들의 학습 태도에 영향을 주는 요인들로서 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리, 고강도 교육훈련 등 조직 특성과 그와 같은 고개입·고성과 작업조직의 구성 요소들에 의해 창출되는 조직몰입, 직무관여 등 근로자들의 심리적 태도들을 중시하여 입체적으로 근로자들의 학습 태도 결정 과정을 분석하고자 한다.

기업의 교육훈련 효과는 근로자들을 통해 발현되기 때문에 근로자들의 학습 태도 모형에 대한 분석은 기업내 교육훈련의 효과에 관한 미시적 메커니즘을 밝혀 주는 의미도 있다. 기업내 교육훈련은 궁극적으로 근로자

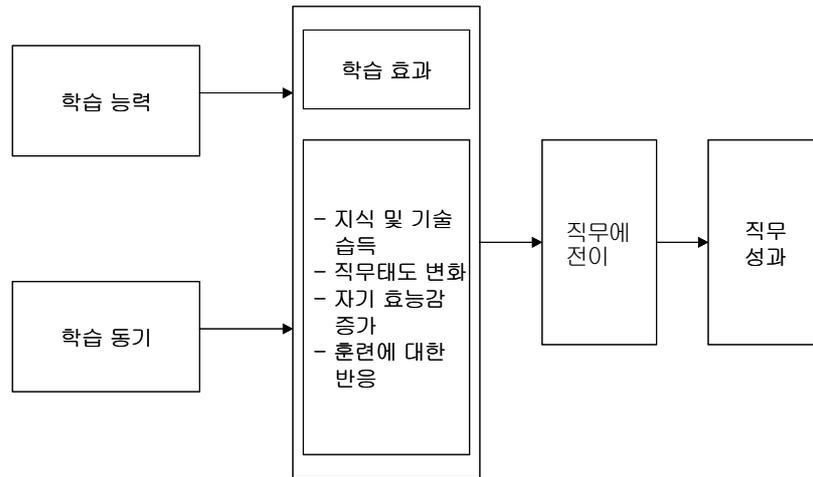
들의 지식 또는 기술 습득을 통해 기업의 경영성과 향상으로 연결된다. 특히 자발적 학습의 중요성이 부각되고 노동과 학습의 통합이 요청되는 요즈음 공식 훈련 및 비공식적인 자발적 학습 모두에 있어서 근로자 주도적 학습이 점점 더 중요해지고 있다. 이런 점에서 작업조직이나 인적자원 관리의 형태에 따라 근로자들의 학습동기가 어떻게 형성되고, 근로자들의 학습동기가 어떤 메커니즘을 통해 직무성으로 연결되는지를 이해하는 것은 교육훈련의 효과 분석에서 매우 중요한 매개 변수 역할을 하게 된다.

본 장에서는 근로자들의 직무성과 자료 수집에 성공하지 못함으로써 근로자들의 학습 태도 중 주로 근로자들의 학습동기에 영향을 주는 요인에 초점을 맞추어 실증분석을 가하고자 한다. 학습동기가 교육훈련의 효과 분석에서 차지하는 위상은 [그림 4-1]에 도시되어 있다. 학습동기가 근로자들의 직무성으로 연결되기 위해서는 학습을 통한 근로자들의 숙련 향상과 직무 태도 개선이 필요하고, 나아가 학습된 내용을 작업 과정에 전이·적용함으로써 직무성과 향상을 낳을 수 있어야 한다. 제2장의 선행연구 검토에서 살펴본 대로 전통적 교육훈련 이론에서 교육훈련 내용의 전이 문제가 연구자들의 가장 많은 주목을 받았지만, 본 연구에서는 자료의 한계로 인해 학습동기모형에 초점을 맞추고 있다.

그러나 학습동기와 학습효과 간의 관계에 관한 선행연구 결과들을 보면, 학습동기가 훈련효과와 선행 변수로서 학습동기와 학습효과 간에는 상당히 높은 상관관계가 있음을 보여주고 있기 때문에(Colquitt & Simmering, 1998; Mathieu et al, 1992), 학습동기모형은 학습효과모형의 일종이라고 말할 수 있다. 인간 행위의 성과가 능력과 동기의 함수이듯이 학습 효과는 학습능력과 학습동기의 함수이다(그림 4-1 참조). 개인에게 있어서 학습능력은 쉽게 바뀔 수 있는 것이 아니기 때문에 특정 개인의 학습효과성은 주요하게 학습동기에 의해 규정되게 된다. 이처럼 기업교육훈련이 그 효과를 제대로 달성하기 위해서는 근로자의 학습 의지 즉, 학습동기가 대단히 중요하기 때문에 근로자의 학습동기에 영향을 미치는 요인의 규명이 갖는 의미는 자못 크다 하겠다.

본 장의 실증연구는 유한킴벌리라는 한 기업에 종사하는 근로자에 대

[그림 4-1] 학습효과모형에서 학습동기의 위상



자료: Colquitt et al.(2000)의 학습동기 및 학습효과 모형을 변용.

한 설문조사 자료에 근거하고 있기 때문에 다른 기업의 근로자들에게 일반화하기는 어렵다는 점이 지적될 필요가 있다. 이런 점에서 본 연구는 참여적 작업조직과 조직몰입형 인적자원관리 시스템을 가지고 있는 고개입·고성과 작업시스템 속에서 근로자들의 학습동기가 어떻게 형성되고 있는지를 분석하는 데 한정하고 있다고 말하는 것이 보다 정확할 것이다.

근로자의 학습동기의 영향요인을 분석하고 있는 본 장의 연구는 비공식적이고 자연발생적인 학습동기를 다루지 않고 공식 교육훈련에 한정된 학습동기를 다루고 있다. 다만 공식 교육훈련에 대한 학습동기가 작업현장에서의 비공식적 학습에 대한 학습동기와도 무관하지 않을 것이며, 따라서 여기서 다루는 학습동기가 공식 교육훈련에 관한 것만이 아니라 비공식적인 학습동기까지 포괄하는 전반적인 학습동기로 보아도 큰 무리는 없으리라고 본다.

본 장의 구성은 다음과 같다. 제2절은 선행연구의 검토 속에 참여적 작업시스템 속에서 근로자들의 학습동기가 어떻게 형성되는지, 학습동기 영향요인들을 분석하기 위한 이론적 학습동기모형과 연구 가설들을 설정

한다. 제3절은 본 장에서 사용하는 자료의 수집 과정과 표본의 인구학적 특성, 변수의 측정과 작성 과정, 그리고 기초 통계를 기술한다. 제4절은 참여적 작업시스템, 조직몰입형 인적자원관리, 고강도 교육훈련, 그리고 그에 따른 근로자들의 심리적 태도 변수가 학습동기에 어떤 영향을 미치는지 분석 결과를 제시한다. 제5절은 분석 결과를 요약하고 정책적 함의로 도출하면서 본 장의 연구 결론을 내린다.

## 제2절 이론적 검토 및 분석모형 설정

앞에서 지적한 대로 본 장의 연구 목적은 유한킴벌리의 고개입·고성과 작업조직 속에서 근로자들의 학습동기가 어떻게 형성되는지, 즉 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리 시스템, 고강도 교육훈련이 근로자들의 학습동기에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보는 데 있다. 직관적으로 볼 때, 전문화된 과업만 단순반복적으로 수행하는 테일러적 작업조직이라면 별다른 학습동기가 창출될 여지가 적다. 반면, 유한킴벌리의 참여적 작업조직에서처럼 전문부서가 담당하는 보전과 품질과 같은 다양한 과업을 수행해야 하고, 개선활동의 공간에서 의견을 제시하고 개선을 위한 제안을 제출해야 하며, 작업반원들이 토론과 합의에 의해서 자율적으로 과업을 수행하는 경우에 과업 수행에 필요한 지식과 기능 습득이 요청되고, 높은 조직몰입에 의한 기업과의 높은 일체감 속에서 근로자들은 조직의 성과 향상을 위해 노력하고, 질 높은 교육훈련의 빈번한 실시로 근로자들이 교육훈련을 통한 성취감을 용이하게 느끼면서 학습을 하고자 하는 의욕이 높아지는 것이 당연한 것으로 보인다.

그러나 의외로 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리 시스템, 고강도 교육훈련 등이 근로자들의 학습동기에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대한 선행연구는 찾아보기 힘들다. 이제까지의 학습동기 모형은 심리학적 접근을 취하는 경향이 있어서 학습동기에 대한 영향요인으로서 작업조직 및 인적자원관리 시스템 자체보다 개인들의 심리적 요소로 전환된

변수들을 사용하는 데 한 원인이 있는 것으로 보인다. 이런 이유로 인해 본 연구는 학습동기에 관한 선행연구들에 근거하여 유한킴벌리의 참여적 작업조직 및 인간 존중 인적자원관리 시스템과 밀접한 연관성을 갖는 직무 관여와 조직몰입 변수를 주목하고, 그 변수들을 중심으로 참여적 작업 조직 및 조직몰입형 인적자원관리 시스템이 학습동기에 어떻게 영향을 미치고 있는지 그 메커니즘을 살펴보고자 한다. 본 연구의 출발점은 지난 20년간의 연구 결과를 종합적으로 정리하고 있는 Colquitt et al.(2000)의 연구 결과에 의존하고 있음을 미리 밝히고자 한다.

또 한 가지 미리 지적하고 싶은 점은 기존의 학습동기모형이 유인(inducements)-기여(contributions)라는 교환이론의 관점에서 서 있는 기대이론(expectancy theory)에 주요하게 근거하고 있기 때문에 고개입·고성과 작업조직의 한 핵심 요소인 조직몰입을 학습동기의 영향요인으로 크게 주목하지 않고 이론적으로 학습동기 모형의 체계 속에 편입시키지 못하는 한계가 있다는 점이다. 이런 이유로 본 연구는 기존의 기대이론적 학습동기모형에서 출발하되, 조직몰입을 포함할 수 있는 포괄적 모형을 발전시키고자 한다.

### 1. 학습동기에 관한 이론적 검토와 기본 모형 설정

학습동기란 무엇인가? 동기부여(motivation)를 특정 목표 달성에 지향되어 활성화, 방향성, 지속성, 강도를 지닌 심리적 상태로 정의하듯이 학습동기란 훈련 상황에 있어서 학습 목표를 달성하려는 활성화(activation), 방향성(direction), 지속성(persistence), 그리고 강도(intensity)를 지닌 심리상태로 볼 수 있다. 예컨대, Colquitt et al.(2000)은 Kanfer(1991)의 동기이론에 근거하여 학습동기 또는 훈련동기를 “훈련 상황에 있어서 학습 지향 행위의 방향성, 강도, 지속성”으로 정의하고 있다. Noe(1986)도 유사하게 학습동기를 “훈련프로그램에 대한 열정을 낳는 힘(energizer), 훈련 참여자에게 훈련 내용의 학습 방향을 제시하는 방향 제시자(director), 강화(reinforcement)가 없거나 비판을 받는 상황 속에서도 학습된 지식과 기술을 활용하려는 지속성(maintenance)”으로 정의하고 있다.

선행연구들에 의해 학습동기는 주로 훈련효과의 매개변수로 연구되는 경향이 있다. 훈련효과에 관한 초기 연구들은 주로 훈련 방법 및 내용이 훈련효과에 어떤 영향을 미치는가를 연구하는 경향이 있었다(Colquitt et al., 2000). 그러나 교육훈련 방법과 학습효과를 단순하게 연결하는 분석모형은 훈련효과가 있는지 여부를 말해 줄 수는 있지만 그 효과가 어떻게 발생하는지는 알려 줄 수 없다. 반면, 학습동기를 매개로 하는 훈련효과 모형은 훈련효과가 왜 발생하는지에 관한 미시 메커니즘을 해명해 주는 장점이 있다.

훈련효과의 미시 메커니즘 연구에서 개인의 학습능력과 학습동기가 훈련효과에 대한 주요 영향요인으로 주목을 받았다. 여기서 학습능력은 심리학에서 g-factor로 표시되는 개인의 일반적 인지능력(general cognitive ability)을 가리킨다(Hunter, 1986; Colquitt et al., 2000에서 재인용). 학습능력은 초기 연구에서부터 꾸준히 연구되었지만, 학습동기는 Noe(1986)에 의해 학습동기 영향요인에 대한 체계적인 이론모형이 제시된 이후 최근에야 주목받기 시작한 학습효과의 선행요인 변수이다. 학습능력과 학습동기 중 어떤 요소가 훈련의 효과성에 더 많은 영향을 미치는지 판가름하기는 쉽지 않고<sup>10)</sup> 어떤 변수가 더 중요한지는 상황마다 다를 것이다. 가령, 어떤 개인을 교육훈련에 포함할 것인가를 선택하는 문제라면 개인의 학습능력이 중요한 변수가 될 것이다. 그러나 훈련생이 주어지 있는 상황에서는 개인에게 학습능력은 쉽게 바뀔 수 있는 것이 아니기 때문에 학습동기가 훈련 효과의 결정요인으로 상대적으로 더 중요하게 된다. 근로자들이 주어지 있는 특정 기업에서 인적자원개발의 효과를 극대화하고자 하는 본 연구의 기본 취지와 관련해서는 학습동기가 더 중요한 개념이다. 학습동기는 동기부여에 관한 일반이론의 틀 속에서 연구되고 있는데, 이제까지는 주로 기대이론(expectancy theory)이 원용되고 있다(Noe, 1986; Tannenbaum et al., 1991; Mathieu et al, 1992; Colquitt et al, 2000). 기대이론은 인간의 합리적 행위에 바탕을 두고 있다. 즉, 기대이론은 인

10) 학습능력 요소가 훈련효과성 변인의 16%를, 동기와 훈련 환경에 대한 지각 변수가 훈련효과성 변인의 15~20%를 설명한다는 연구 결과가 있다(Robertson and Downs, 1979; Noe, 1986에서 재인용).

간은 자신의 노력에 대한 기대 수익에 근거해서 자신의 행동 방향과 강도 및 지속성을 결정한다고 본다. 보다 구체적으로 말하면, 기대이론은 자신의 노력 수준이 의도한 성과를 낼 수 있는지에 관한 기대(expectancy), 자신의 성과에 대한 여러 형태의 보상을 받을 확률(instrumentality), 주어진 보상에 대한 자신의 가치평가(valence)로 구성되어 있다. 노력→성과의 기대 단계에서는 개인의 자기 효능감, 자기 존중, 과거의 과업수행 경험, 작업환경 등이 작용하고, 보상→주관적 가치화의 가치평가 단계는 개인의 욕구와 선호도가 작용한다. 성과→보상의 도구성 단계가 기업이 직무설계나 인적자원관리에 의해 개입할 수 있는 곳이다.

기대이론은 인간의 행위 과정을 설명하기 때문에 개인의 욕구에서 행동으로 이어지는 메커니즘에 대한 분석 도구를 제공한다. 기대이론은 인간행위의 합리적 가설에 입각하여 행동의 방향성, 강도, 지속성 등 동기 부여의 핵심 요소들을 쉽게 도출할 수 있는 장점을 가지고 있어서 주요 학습동기이론으로 애용되었다. 가령, Colquitt & Simmering(1998)은 기대이론에 입각한 목표지향성 변수를 이용하여 학습동기모형을 발전시키고 있다. 기대이론은 동시에 학습으로부터의 기대 단계에 개입하는 학습능력도 포괄할 수 있고(Noe, 1986), 학습동기의 측정 도구를 제공해 주는 장점도 있다(Mathieu et al, 1992).

기대이론을 학습동기이론에 적용하면, 개인의 학습동기는 교육훈련으로부터 기대되는 효익(benefits)의 주관적 가치평가에 근거한 개인의 합리적 선택에 의해 창출되는 것으로 설명될 수 있다. 교육훈련 과정에 적용되는 기대이론은 직무수행 과정에 적용되는 기대이론과 기본적인 분석틀에 있어서는 차이가 없지만, 기대 단계의 행동 과정이 더 복잡한 것이 특징적이다. 즉 교육훈련 과정에서 기대 단계는 교육훈련의 참여→지식과 기능의 습득→과업수행의 전이 및 과업 수행 노력→직무성과로 구성될 것이기 때문에 직무수행 과정에서보다 교육훈련의 참여 및 지식과 기능의 습득 과정이 첨가된다. 교육훈련을 통한 지식·기능 습득 과정의 첨가는 개인들에게 교육훈련에 시간과 노력을 투자할 것인가 아니면 직무수행에 더 많은 시간과 노력을 투자할 것인가의 선택까지를 요구하기 때문에 상황의 불확실성이 증가한다. 불확실성이 증가하는 상황 속에서는 행위나

자원 할당에 대한 기대이론의 예측력은 약화될 수 있다(Sawyer, 1990; Ambrose & Kulik, 1999에서 재인용). 이러한 차이는 학습 과정에서의 동기부여 메커니즘이 직무수행에서의 그것과 다를 가능성을 내포한다.

본 장의 연구 주제인 고개입·고성과 작업조직에 종사하는 근로자들의 학습동기 영향요인과 관련하여 주목하고 싶은 점은 기대이론의 보상이 외재적 보상과 내재적 보상을 모두 포괄한다는 점이다. 학습동기에 관한 선행연구들에서는 이 구분이 활용되지 않고 있다. 외재적 보상은 금전적 보상, 승진, 사회적 인정 등 개인의 외부로부터 주어지는 보상이고, 내재적 보상은 과업수행의 즐거움, 자기 성장 등 개인 내부로부터 나오는 보상이다. 내재적 보상과 외재적 보상의 구분은 기대이론 자체에서 연유하는 것이 아니고 동기부여에 관한 욕구이론<sup>11)</sup>에 근거하고 있다(Herzberg, 1982). 외재적 보상은 주로 인적자원관리에 의해 제공된다. 교육훈련과 관련해서는, 예컨대 숙련에 대해서 보상을 해주거나, 승진시 숙련요건을 중요하게 평가하는 것, 훈련의 결과로서 직무수행 능력을 통한 직무성과 향상에 대해 보상하는 것 등이 그러한 경우이다. 반면, 내재적 보상은 직무나 작업조직의 재설계를 통해 제공되는데, 본 장의 연구대상인 유한킴벌리의 참여적 작업조직이 그러한 예에 해당된다. 이런 시각에서 볼 때, 참여적 작업조직에 종사하는 근로자들의 학습동기 영향요인을 분석할 때 외재적 보상과 내재적 보상을 구분할 필요가 있다.

본 연구와 관련해서 또 한 가지 덧붙이고 싶은 점은, 기대이론이 외재적 보상에 대해서는 기본적으로 유인(inducements)-기여(contributions)의 거래적 관점에서 있다는 점이다. 즉, 기업이 근로자들에게 직무 향상의 결과로서 받을 외재적 보상을 제시하고, 근로자는 기대보상의 가치에 근거하여 기업에 노력을 투여하는 유인-기여의 상호 교환 관점이 그것이다. 이러한 교환적 관점은 직무수행에서 전형적으로 드러나는데, 훈련에서도 보상이 지식이나 기능 습득이 아니라 직무성과에 주어지면 동일한

11) 욕구이론(need theory)도 개인의 성격과 경험, 가치관에 따른 욕구에 근거하여 학습동기를 설명하는 이론으로 적용되고 있다. 그러나 욕구이론은 하나의 이론으로 보기에는 체계성이 약하다. 그 결과 욕구이론은 학습동기에 체계적으로 적용되고 있다기보다는 경험적으로 학습동기에 영향을 줄 만한 근로자들의 욕구 요인을 탐색하는 데 그치고 있다.

상황이 발생한다. 훈련 상황에서 외재적 보상이 직무성과에 주어지는 경우 앞에서 지적한 바와 같이 기대 단계의 복잡성이 증가한다. 그러나 본 연구의 대상인 유한킴벌리와 같은 참여적 작업조직 속에서는 기대이론에서와 같은 유인-기여의 교환적 거래가 약한 경향이 있다. 가령, 근로자들에 따라 성과에 따른 임금격차가 작고 훈련에 대한 보상이 주어지더라도 직무성과보다는 직능급 형태로 지식이나 기능 습득에 주어지는 경향이 있다. 근로자와 고용주 간의 거래적 관계보다는 고용주와 근로자의 상호 전념(commitment)에 근거한 일체감이 인적자원관리의 주요 원리를 이룬다. 본 연구는 이런 시각에서 외재적 보상에 근거한 거래적 관점의 학습동기 모형을 유한킴벌리의 참여적 작업조직에 적용할 수 있을까에 대해 의문을 제기하고 싶다. 참여적 작업조직의 구성원리는 외재적 보상 형태보다 내재적 보상 형태를 취하기 때문에 참여적 작업조직 속에서 일하는 근로자들의 학습동기 영향요인으로서 본 연구는 오히려 내재적 보상의 유인가를 주목하고자 한다.

외재적 보상의 학습동기에 미치는 영향에 관해서는 참여적 작업조직 속에서만이 아니라 보다 일반적인 관점에서조차 비판적 검토가 필요하다. 학습은 직무수행만큼 일상적 행위가 아니기 때문에 외재적 보상 자체로서만 지속적으로 학습동기를 부여하기가 용이하지 않다. 물론, 외재적 보상을 기능 습득이 아니라 직무성과에 일상적으로 연계시키는 방법이 있을 수 있지만, 그것은 또 다른 문제를 낳을 수 있다. 외재적 보상에 의한 학습동기 부여는 외재적 보상의 유인이 존재하는 한 학습의 목표지향성과 노력 투여의 강도를 높일 수 있지만 학습의 흥미를 떨어뜨릴 수 있다. 반면, 학습은 인간의 성장과 밀접한 연관성을 가지고 있기 때문에 내재적 보상이 갖는 중요성이 증대할 가능성이 있다. 이런 점에서 외재적 보상이 내재적 보상의 유인가를 창출하는 기제와 계기로 활용된다면 외재적 보상은 학습동기에 긍정적으로 작용할 수 있지만 외재적 보상 자체로서는 한계를 가질 것으로 보인다. 그러나 훈련프로그램이 잘 운영되어서 외재적 보상의 유인가가 내재적 보상의 유인가를 창출하게 된다면, 내재적 보상의 유인가는 외재적 보상의 유인가와 학습동기 간의 매개역할을 할 수 있다. 이런 점에서 고성과 작업조직에서 외재적 보상과 내재적 보상이 학

습동기에 미치는 영향에 관한 분석은 그 자체로서 매우 흥미로운 주제이다.

외재적 보상이 직무성공에 주어지는 경우에도 외재적 보상의 학습동기 효과에 의문이 제기될 수 있다. 외재적 보상이 동기부여 효과를 증대하기 위해서는 단기간에 주어져야 하지만, 교육훈련의 효과는 장기간의 시간이 필요한 경우가 많다. 교육훈련은 근로자들의 입장에서도 일종의 투자이다. 단기간에 학습 효과가 발생하지 않는 경우 외재적 보상이 주어지더라도 교육훈련에 투자할 것인가 아니면 과업수행에 더 많은 시간과 노력을 투여할 것인가는 쉽지 않은 선택이 될 수 있다. 교육훈련의 효과가 장기적으로 나타나는 경향이 있다면, 교육훈련에 대한 열성적 참여보다 직무성공의 향상을 위해 더 많은 시간과 노력을 투입하는 것이 나을 수도 있지 않을까? 이상을 기대이론의 분석 틀에서 설명하면, 훈련에 노력 투여 → 성과 향상의 기대가 낮을 수 있기 때문이다. 이상의 논의와 관련하여 한 가지 흥미로운 선행연구의 결과는 목표지향성(goal orientation) 중 성과지향성(performance orientation)은 학습동기와 역의 상관관계를 가지고 있다는 점이다(Colquitt & Simmering, 1998). 여기서 목표지향성은 상대적으로 안정된 성향 변수로서 학습지향성과 성과지향성의 두 가지 형태로 나뉜다. 학습지향성은 새로운 기능 습득에 의한 역량 개선에 초점을 맞추는 성향이고, 성과지향성은 규범적 요구 수준을 충족시킴으로써 역량을 보이는 것을 중시하는 성향이다(Colquitt & Simmering, 1998). 외재적 보상에 의한 동기부여가 학습지향성과 성과지향성 중 어떤 형태의 목표지향성을 창출할 것인가는 좀더 많은 연구가 필요하다.

이상의 문제 의식에 입각해서 본 연구는 고개입·고성과 작업조직 속에 있는 근로자들의 학습동기 영향요인으로 조직몰입과 직무관여 변수를 주목하고자 한다. 직무관여와 조직몰입 변수는 유한킴벌리의 참여적 작업조직과 인간 존중 인적자원관리와 밀접한 연관성을 갖는 변수로서 내재적 보상의 유인가와 관련이 높을 것으로 보인다. 동시에 선행연구들에 의해 학습동기의 영향요인으로 검토된 적이 있는 변수들이기도 하다(Colquitt et al, 2000).

기업내 교육훈련이 일반학교의 교육훈련과 다른 점 중의 하나는 최소

한 형식적으로는 기업이 교육훈련 투자를 하고 근로자가 훈련을 받는다는 점이다. 이 점은 기업내 교육훈련에서 기업과 근로자라는 두 집단의 이해가 병존하고 있음을 의미한다. 기업과 근로자들은 각각 일차적으로 자신의 이해를 위해 교육훈련에 투자하고 교육훈련에 참여하려 할 것이다. 이런 점에서 교육훈련에서 기업의 이해와 근로자의 이해를 일치시키거나 상호 대립적이지 않게 배치하는 것은 기업의 교육훈련 투자를 촉진하고 근로자들의 학습동기를 제고하는 데 매우 중요한 영향요인이 될 수 있다. 그렇다면 어떻게 기업의 이해와 근로자의 이해를 상호 호혜적으로 일치시킬 것인가? 제2장의 사례연구는 참여적 작업조직과 인간 존중의 인적자원관리는 직무재설계, 근로자참여의 확대, 근로자의 권능 확대 등을 통한 노동의 소외 줄이기와 조직몰입에 의한 근로자와 고용주 간의 일체감 형성을 제시하고 있다.

조직몰입은 조직에 대한 동일시 정도를 가리키는 변수로서 기업과 근로자 간의 상호 호혜적 관계를 설정함에 있어서 유인-기여의 교환에 대한 대안으로 제시될 수 있지만, 학습동기 영향요인으로서 상대적으로 주목을 적게 받았다. 조직몰입은 조직에 장기간 남으려는 의지, 조직의 이해를 위해 노력하려는 의도, 조직의 목표와 가치에 대한 일체감 등을 의미한다. 몰입(commitment)은 종교적 용어로서 순교자들처럼 당장의 효익이 기대되지 않는 상황에서도 자신의 몸을 던진다는 의미를 함축하고 있다. 근로자 행위에 관한 조직몰입적 관점은 기업과 근로자 간에 유인-기여의 교환이 존재하지 않는 곳에서도 근로자들의 조직에 대한 기여 행위가 나타날 수 있다고 본다. 조직몰입이 높은 사람이 조직을 떠나지 않고 장기간 잔류하겠다는 의지는 조직과의 공동체 의식을 형성하여 조직의 성장을 통해 자신의 이해를 관철하려는 방향성을 가질 수 있다. 조직몰입은 우선 조직과의 일체감에 근거하고 있기 때문에 근로자들이 조직을 위해 최선을 다하고자 하는 의지를 가지게 된다. Scholl(1981)은 기업의 높은 보상이 없어도 조직몰입이 형성되는 메커니즘을 투자, 상호성, 대안 부재 및 동일화 등 네 가지로 정리하고 있다. 투자는 미래의 수익을 위한 현재의 기여를 의미하고, 상호성은 기업이 자신에게 도움을 준 기업에 남아 있어야 한다는 규범을 의미하고, 대안 부재는 조직을 떠날 대안

적 기회가 없는 경우를 말하며, 동일시는 기업에 대한 사회적 정체성을 느끼는 경우를 말한다.

조직몰입이 높은 근로자는 자신과 조직의 이해에 도움이 되는 학습에 대한 동기를 갖게 될 수 있다는 주장이 제기되고 있다(Colquitt et al, 2000). 조직몰입은 우선 유인-기여의 교환과 달리 기업과 근로자 간의 장기적 관계를 전제하기 때문에 근로자들의 교육훈련에 대한 참여 의지와 밀접한 관련성을 가질 수 있다. 기업과의 장기적 관계를 전제로 한 조직몰입의 형성에 근로자들의 기업특수적 기술의 습득이 갖는 의미가 큰 것처럼 조직몰입이 높은 사람은 역으로 기업특수적 숙련향상을 위한 학습의 동인을 가질 수 있다(Tannenbaum et al, 1991). 조직몰입이 높은 근로자들은 자신의 경력개발을 해당 기업 내에서 추구하기 때문에 자신의 직무수행과 경력개발을 밀접한 연관성 속에서 바라보게 된다. 동시에 조직몰입이 높은 사람은 조직과의 일체성이 높기 때문에 조직을 위해 유익하다면 기꺼이 학습에 적극 참여하려 할 것이다. 실제로 선행연구 결과는 조직몰입과 학습동기가 양의 상관관계에 있음을 보여주고 있다(Tannenbaum et al, 1991).

직무관여 또는 직무몰입은 자신의 직무에 대한 심리적 동일시를 인식하는 또는 믿는 상태로서(Brown, 1996; Brown & Leigh, 1996) 노동의 소외에 대한 반대 개념이다(Brown, 1996). 직무관여는 근로자의 동기부여와 기업경쟁력 강화에 있어 핵심적 열쇠이며(Lawler, 1986; Lawler, 1992; Pfeffer, 1994; 이상 Brown, 1996에서 재인용), 근로자 개인의 성장과 만족의 열쇠이다(Kahn, 1990). 즉, 직무관여는 고성능 작업조직에서 개인의 성장과 기업의 효과성 제고에 있어 핵심적 변수 중 하나이다. 직무관여는 자율성, 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성 등의 직무특성(Hackman & Oldham, 1980)과 근로자참여(Smith & Brannick, 1990; Brown & Leigh, 1996에서 재인용)에 의해서 영향을 받는다는 점에서 참여적 작업조직과 밀접한 관련성을 갖는 직무태도 변수이다. 훈련에 대한 참여가 직무에 필요한 기술의 숙련형성 과정으로서 직무성과를 개선하는 데 유익하다면 직무관여가 높은 사람은 높은 학습동기를 가질 것이라는 점에서 직무관여의 학습동기에 미치는 영향이 긍정적일 것이라고 주장되었다

(Noe, 1986). 그러나 선행연구의 실증분석 결과는 직무관여가 학습동기에 정(正)의 방향이기는 하지만 통계적으로 항상 유의한 결과를 보여준 것은 아니다(Noe & Schmitt, 1986; Mathieu et al., 1992; Colquitt et al., 2000).

현장자율팀제의 이론을 정립한 사회기술시스템 이론에도 직무관여와 유사한 개념으로 과업지향성(task orientation) 개념이 있다. 과업지향성은 사회기술시스템의 핵심 개념으로서 그 의미는 과업의 특성에 의해 야기되는 흥미 및 몰입 상태를 뜻한다. 과업지향성은 작업 과정에 대한 통제(control) 즉, 선택의 자유와 과업수행의 지속성을 유도하는 과업의 특성에 의해서 형성된다. 과업지향성을 낳는 이러한 과업의 특성은 총체성(wholeness)으로 대표되는데, 여기서 총체성의 의미는 계획, 실행, 평가에 의한 수정에 이르기까지의 노동 과정 전반에 있어서 자율을 제공하는 것을 의미한다(Ulich & Weber, 1996). 사회기술시스템의 과업지향성 개념은 학습동기와 밀접한 관련이 있을 수 있다. 예컨대, 과업지향성은 흥미를 갖고 과업을 완수하려는 심리상태를 의미하는데, 만일 작업 과정이 새로운 지식과 숙련을 요구하는 경우에도 과업지향성이 높다면 이러한 지식과 숙련을 기꺼이 습득해서 자신이 몰입하고 있는 과업을 완수하고자 할 것이다. 즉 과업지향성이 높은 경우 학습동기도 자연스럽게 높아질 것이다. 물론 이 경우 학습동기는 공식적 교육훈련의 습득 동기만이 아니라 비공식적이고 자연발생적인 학습동기까지도 포괄할 수 있다. 이렇게 보면 작업조직의 구조적 특성 예컨대, 참여적 작업조직은 근로자의 학습동기를 높이는 효과가 있다.

학습은 직무수행과 밀접한 관련을 가지기 때문에 직무관여가 학습동기와의 관계에서 조직몰입보다 밀접한 관련을 가질 것으로 보인다. 그리고 조직몰입은 먼저 직무수행 과정에 영향을 미치고 최소한 직무수행 과정을 통해 학습동기에 영향을 미칠 것으로 보이기 때문에 직무관여가 조직몰입과 학습동기 간의 매개 역할을 할 것으로 보인다. 직무수행은 일상적인 것이지만 교육·훈련은 간헐적이고, 교육훈련은 직무수행의 보조적 지원 역할이기 때문에 조직몰입은 직무태도에 먼저 영향을 주고, 그것을 통해 간접적으로도 학습태도에 영향을 줄 가능성이 있기 때문이다.

그러나 미국의 선행연구에 의하면, 조직몰입과 직무관여 간의 관계에서

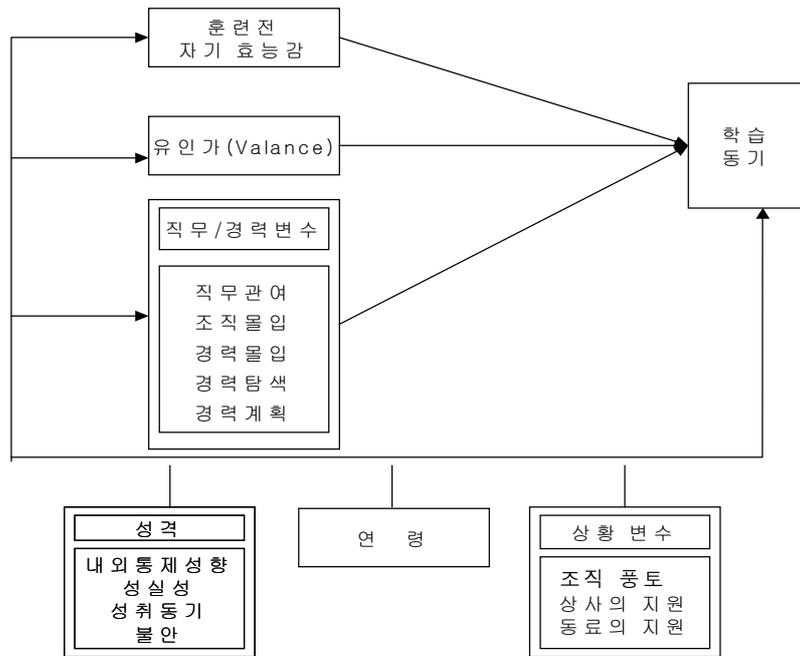
반드시 조직몰입이 직무관여의 선행 변수로 등장하는 것은 아니다. 오히려 양자간에는 상호 영향 관계에 있다는 연구 결과가 있다(Brown, 1996). 즉, 직무관여가 높은 사람이 심리적 욕구가 충족되면서 점차 조직몰입을 높이게 되고, 높은 조직몰입을 갖는 사람이 역으로 직무관여를 높이게 된다는 것이다. 그러나 Klein(1994)은 개인주의적 서구식 문화에서는 근로자들의 직무몰입이 선행하고 그에 근거해서 조직몰입을 형성한다면, 동양적 집단문화에서는 근로자들의 조직몰입이 선행하고 그에 근거해서 직무몰입이 형성되는 상반된 과정을 거친다고 제기하고 있다. 제 3장에서 살펴본 대로 유한킴벌리의 경우 작업조직의 성격이 작업표준화에 근거하고 있다는 점에서 작업조직 자체로서 근로자들의 직무관여를 제고하는데 일정한 한계를 가지며, 그러한 한계를 인간 존중의 인적자원관리가 보완하고 있다는 느낌을 주고 있다. 이런 점에서 유한킴벌리의 경우, 조직몰입과 직무관여 간의 관계를 전자가 후자에게 영향을 주는 것으로 설정하고자 한다.

이상의 논의에 따라 우리는 작업시스템의 특성이 학습동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 즉, 작업조직의 참여적 특성이 높을수록, 그리고 개인이 지각하는 인적자원관리가 공정하게 실시될수록 근로자의 학습동기가 높을 것이라고 예측할 수 있다. 참여적 작업시스템과 인간 존중의 인적자원관리는 근로자들의 직무관여와 조직몰입을 매개로 해서 근로자들의 학습동기에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다. 동시에 직무관여는 조직몰입과 학습동기 간의 매개변수 역할을 하리라 예측할 수 있다.

## 2. 통제변수 설정을 위한 선행연구 검토

학습동기모형의 통제 변수들로서 선행연구들에 의해 확인된 학습동기의 영향요인들은 [그림 4-2]에 도시되어 있다. [그림 4-2]는 Colquitt et al.(2000)이 이제까지의 실증분석을 통해 확인된 주요 영향요인들을 체계적으로 정리하여 통합한 결과이다. 학습동기모형은 기대이론에 근거하고 있지만, 학습동기의 영향요인은 다분히 경험적 연구를 통해 탐색되는 경

[그림 4-2] 선행 연구들의 학습동기 영향요인 모형



자료: Colquitt et al.(2000)의 학습동기모형 및 학습효과모형을 변용.

향을 갖고 있다.

학습동기의 영향요인들로는 개인의 성격(personality)<sup>12)</sup> 변수, 상황 변수, 인구학적 특성 변수로 구분할 수 있다. 선행연구들에 의해 학습동기에 영향을 주는 것으로 확인된 인성 변수로는 내외통제성향(locus of contro l)<sup>13)</sup>, 성실성(conscientiousness)<sup>14)</sup>, 성취욕구(need for achievement)<sup>15)</sup> 변수

12) 성격은 ‘개인의 인식과 행위에 영향을 주는 상대적으로 안정된, 능력을 제외한 개인의 특성’ 변수이다(Colquitt et al., 2000).

13) 내외통제성향은 학습동기 영향요인으로 Noe(1986)에 의해 처음 제시되었고 Noe & Schmitt(1986)에 의해 실증분석에 활용되었다. Noe & Schmitt(1986)의 실증분석 결과에 의하면, 내외통제성향은 학습동기에 정(+ )의 영향을 미치고 있다(Colquitt et al., 2000에서 재인용). 그러나 능력 변수를 통제하면 내외통제 성향의 학습동기에 미치는 영향의 통계적 유의성이 사라진다는 점에서 내외통 제성향이 학습동기의 영향요인가에 대한 의문이 제기되고 있다(Colquitt &

등이 있고, 상황 변수로는 조직 풍토(climate), 감독자와 동료의 지원분위기 등이 있다. 학습동기모형의 통제 변수로 활용되는 인구학적 특성 변수로는 연령과 성이 있는데, 그 중 연령은 일관되게 학습동기에 영향을 주고 있는 것으로 확인되고 있지만, 성의 경우에는 일관된 결과를 보여주고 있지 못하다(Colquitt et al, 2000).

독립변수와 학습동기 간의 매개변수로 자기효능감(self-efficacy), 유인가, 직무·경력 변수 등이 있다. 세 가지 매개변수들은 기대이론이나 욕구이론에 근거하고 있으며, 하나의 이론 틀 속에 체계화된 것은 아니다. 자기효능감은 근로자 개인의 주관적 역량 평가라는 점에서 학습 능력과 연관성이 높고, 유인가는 학습을 통해 얻을 수 있는 반대급부 및 그에 대한 근로자의 주관적 가치 평가와 관련 있으며, 직무 및 경력 변수는 훈련이 결국 직무관련 숙련형성의 필요성과 관련되어 있다.

자기효능감은 자신에게 미래의 특정 과업을 수행하는 데 필요한 동기와 인식능력 및 행동 과정을 동원해 낼 수 있는 역량이 있다는 믿음을 가리킨다(Gist & Mitchell, 1992). 자기효능감은 오랜 경험을 통한 지식과 기술의 숙련 과정에서 형성되는 것으로서 기본적으로는 학습효과와 연관성이 높은 변인이다. 그러나 자기효능감은 동기부여와도 연관성을 가질 수 있는데, 그것은 자기효능감이 높은 사람은 높은 수준의 도전적 목표를 설정하는 경향이 있고 그것을 달성하기 위해 더 많은 노력을 기울이는 경향이 있기 때문이다(Locke & Latham, 1990; Martocchio & Judge, 1997에서 재인용; Gist & Mitchell, 1992; Colquitt et al., 2000). 동시에 자기효능감이 높은 사람은 자기 진단보다 과제 진단에 치중하는 경향이 있는데, 이러한 경향은 학습동기와 학습효과를 높일 수 있기 때문이기도 하다

---

Simmering, 1998).

- 14) 성실성(conscientiousness)은 성격 유형을 가르는 5대 기준((Big Five personality dimensions) 중 하나로서 책임감 있고 신뢰할 만하며 성취지향적이고 근면성이 있으며 지속성이 있는지 여부를 가리키는 변수이다. 5대 유형 기준 중 성실성 변수가 학습동기에 영향을 주고 있다는 일관된 분석 결과가 나오고 있다 (Martocchio & Judge, 1997; Colquitt and Simmering, 1998).
- 15) 성취욕구는 성실성(conscientiousness)의 하위 개념이다. 성취욕구가 높은 사람은 고성과의 가치를 높게 사기 때문에 성취욕구와 동기부여의 핵심 요소인 목표지향 행위와 높은 연관성이 있다.

(Kanfer, 1987; Martocchio & Judge, 1997에서 재인용).

유인가는 동기부여에 관한 기대이론에 근거한 변수로서 교육훈련을 통해 얻은 결과에 대한 평가자의 주관적 가치이다. 여기서의 유인가는 교육훈련을 통해 직무성과를 얼마나 높일 수 있는가, 향상된 직무성과에 대한 보상은 어떻게 주어지는가, 주어진 보상에 대한 평가자의 주관적 가치는 어떠한가에 의해 결정된다. 즉, 여기서의 유인가는 기대이론의 마지막 단계인 가치평가 단계가 아니라 기대, 도구성, 가치평가를 종합적으로 판단한 광의의 유인가 개념이다. 여기서 보상은 금전이나 승진 또는 사회적 인정 등 외재적 보상만이 아니라 자신의 성장, 자긍심 등 자신의 내재적 보상을 포괄한다는 점이다. Colquitt & Simmering(1998)의 연구 결과에 의하면, 기대와 유인가는 모두 학습동기에 정(+ )의 영향을 주고 있다.

교육훈련이 직무에 필요한 지식이나 기술의 숙련형성과 연관성이 높기 때문에 직무 및 경력관련 변수는 학습동기와 직접적 연관성을 가질 수 있다. 학습동기의 영향요인으로 선행연구들에 의해 검토된 직무 및 경력관련 변수는 직무관여, 경력탐색, 경력계획, 경력몰입, 조직몰입 등이 있다. 조직몰입이 직무 및 경력 변수에 포함된 것은 조직 속에서의 경력몰입과 연관성이 높기 때문인 것으로 보인다. 앞에서 살펴본 대로, 이 변수들은 고성과 작업조직 및 조직몰입형 인적자원관리와 근로자들의 학습동기간의 관계에서 중요한 의미를 갖는 변수들이다.

경력관련 변수가 연구자들의 주목을 받고 있는 또 하나의 변수이다. 경력탐색은 자신이 갖고 있는 기술의 강점과 약점, 경력 가치 관심, 목표 및 계획 등에 대한 자기평가와 경력개발에 필요한 정보의 수집 행위 등을 지칭하고, 경력계획은 경력 목표를 성취하기 위한 분명하고 구체적인 계획을 창출하고 매년 발전시키고 있는 정도를 가리키고, 경력몰입은 자신의 경력에 동일시 정도를 가리킨다(Colquitt et al, 2000). 훈련이나 학습 투자는 기본적으로 단기간에 회수될 수 있는 것이 아니기 때문에 장기적 관점에서 경력개발을 하고 있는 사람들이 학습에 대한 투자와 학습동기가 높을 것이라는 주장이 제기되고 있다(Mathieu et al, 1993).

위에서 살펴본 학습동기의 영향요인들 중 고성과 작업조직 속의 학습동기 영향요인과 관련하여 본 연구가 주목하는 변수는 직무 및 경력관련

변수들이다. 이러한 관점에서 본 연구는 직무관여와 조직몰입을 중심으로 하고 자기효능감이나 개인의 성격 변수들, 인구학적 특성 변수들을 통제 변수로 하는 학습동기 영향요인 모형을 구축하고자 한다. 다만, 본 연구에서 실시한 설문조사 자료에는 개인의 인성 변수를 측정하고 있지 않기 때문에 인성 변수들은 통제 변수에 포함하지 않기로 한다.

마지막으로, 유인가 변수가 고개입·고성과 작업조직에서 근로자들의 학습동기에 어떻게 작용하는지는 그 자체로서 흥미로운 주제이기 때문에 독립적으로 살펴보고자 한다. 특히 본 연구에서는 유인가를 학습을 통해 획득될 것으로 기대되는 외재적 보상에 대한 유인가와 내재적 보상에 대한 유인가로 분리하여 각 유인가가 어떤 구조 속에서 학습동기에 영향을 미치고 있는지 살펴보고자 한다.

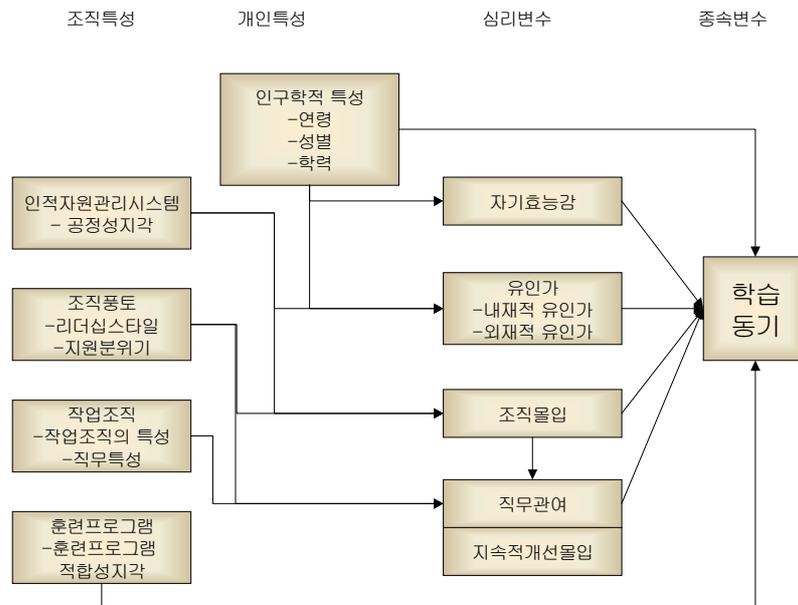
### 3. 분석모형 설정

이상의 논의에 근거하여 본 연구는 학습동기모형으로 [그림 4-3]에 도시되어 있는 통계모형을 설정하고자 한다. 종속변수는 학습동기이고, 독립변수로서 조직 및 개인의 특성 변수들이 포함되고 매개 변수로 개인의 심리 변수들이 포함되어 있다.

[그림 4-3]에서 가장 왼편에 있는 작업조직, 조직풍토, 인적자원관리 시스템, 훈련프로그램의 성격 등이 본 연구 모형의 독립변수들이다. 작업조직관련 변수로는 작업조직의 특성과 직무의 특성을, 인적자원관리 시스템의 특성 변수로는 공정성 지각을, 훈련프로그램의 특성 변수로는 훈련프로그램의 적합성 지각을, 조직풍토(organizational climate) 변수로는 조직지원 분위기 지각(perceived organizational support)<sup>16)</sup>과 리더십 스타일을 사용하고 있다. 이 변수들은 객관적으로 존재하는 구조 변수를 사

16) 조직지원 분위기 지각은 조직이 근로자들의 기여를 얼마나 소중하게 생각하고 근로자의 복리에 대해 얼마나 배려하고 있는가에 대한 근로자들의 지각이다. 즉, 조직지원 분위기는 근로자들의 조직몰입과 반대로 조직의 근로자들에 대한 몰입(commitment) 정도를 가리키는 개념으로서, 근로자들의 조직몰입에 긍정적으로 작용한다. 이런 점에서 조직지원 분위기는 유한킴벌리의 인간 존중 철학과 유사성이 매우 높은 개념이다.

[그림 4-3] 본 연구의 학습동기 영향요인 모형



용하는 것이 낮겠지만, 표본이 하나의 기업에 종사하는 근로자들로 구성 되어 있기 때문에 작업조직의 특성 변수를 제외하면 근로자들의 지각 변수들을 사용하고 있다.

매개변수로는 직무관여와 조직몰입, 그리고 외재적 보상 및 내재적 보상의 유인가 변수가 사용되고 있다. 그 중 직무관여 변수로는 직무관여 외에 지속적 개선 몰입 변수도 사용하고 있다. 이는 유한킴벌리에서 지속적 공정 및 품질개선이 직무의 중요 부분을 차지하고 있기 때문이다.

마지막으로, 본 연구 모형은 개인의 특성 변수로 연령, 성별, 학력 등 인구학적 특성과 자기효능감 변수를 통제하고 있다. 개인의 성격 변수와 경력계획, 경력탐색, 경력몰입 등의 경력관련 변수와 같이 선행연구에서 중요하게 다루어졌음에도 불구하고 사용 자료에 나와 있지 않은 변수들은 본 연구의 통계 모형에서 제외하였다.

이상의 논의에 근거하여 본 연구가 설정한 가설들과 탐색 과제는 다음과 같다.

- 가설 <Ⅰ-1> 근로자들의 조직몰입이 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅰ-2> 근로자들의 직무관여가 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅰ-3> 근로자들의 지속적 개선몰입이 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅰ-4> 근로자들의 내재적 보상 유인가가 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅱ-1> 조직몰입은 직무관여에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, 직무관여는 학습동기에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다. 즉, 직무관여는 조직몰입과 학습동기 간의 매개 역할을 할 것이다.
- 가설 <Ⅱ-2> 조직몰입은 지속적 개선몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, 지속적 개선몰입은 학습동기에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다. 즉, 지속적 개선 몰입은 조직몰입과 학습동기 간의 매개 역할을 할 것이다.
- 가설 <Ⅲ-1> 근로자들의 분배적 공정성 지각이 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅲ-2> 근로자들의 절차적 공정성 지각이 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅲ-3> 근로자들의 조직지원 분위기 지각이 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅲ-4> 근로자들의 변혁적 리더십 지각이 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅲ-5> 근로자들의 훈련프로그램 적합성 지각이 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅲ-6> 직무특성의 잠재적 동기부여 지수가 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.
- 가설 <Ⅲ-7> 참여적 작업조직 지수가 높을수록 근로자들의 학습동기가 높을 것이다.

가설 <IV-1> 근로자들의 공정성 지각은 조직몰입에 정(+)<sup>17)</sup>의 영향을 미치고, 조직몰입은 학습동기에 정(+)<sup>17)</sup>의 영향을 미칠 것이다. 즉, 조직몰입은 공정성 지각과 학습동기 간의 매개 역할을 할 것이다.

가설 <IV-2> 근로자들의 조직지원 분위기 지각은 조직몰입에 정(+)<sup>17)</sup>의 영향을 미치고, 조직몰입은 학습동기에 정(+)<sup>17)</sup>의 영향을 미칠 것이다. 즉, 조직몰입은 조직지원 분위기 지각과 학습동기 간의 매개 역할을 할 것이다.

가설 <IV-3> 직무특성의 잠재적 동기부여 지수는 직무관여에 정(+)<sup>17)</sup>의 영향을 미치고, 직무관여는 학습동기에 정(+)<sup>17)</sup>의 영향을 미칠 것이다. 즉, 직무관여는 직무특성의 잠재적 동기부여 지수와 학습동기 간의 매개 역할을 할 것이다<sup>17)</sup>.

탐색 과제 1: 근로자들의 외재적 보상 유인가는 학습동기에 어떤 영향을 미칠 것인가?

탐색 과제 2: 외재적 보상의 유인가는 내재적 보상의 유인가를 통해 학습동기에 영향을 미치는가? 즉, 내재적 유인가는 외재적 유인가와 학습동기 간의 매개변수 역할을 하는가?

### 제3절 사용 자료, 변수 측정 및 기초 통계

#### 1. 사용 자료

본 연구의 사용 자료는 유한킴벌리 근로자들을 대상으로 실시한 설문조사 자료이다. 설문조사는 유한킴벌리의 3개 공장(안양, 대전, 김천) 중

---

17) 직무관여가 참여적 작업조직 지수와 학습동기 간의 관계에 대해서도 매개변수 역할을 할 수 있다. 다만, 참여적 작업조직 지수는 직무특성을 매개로 해서 직무관여에 영향을 미칠 것으로 추정되기 때문에 그 영향이 간접적일 것으로 보여 여기에서는 따로 가설을 설정하지 않는다.

<표 4-1> 표본근로자들의 인구학적 특성

	구 분	인 원	비 율	비 고
직 급	사 원	102	29.2	
	기 원	62	17.8	
	기 선	38	10.9	
	기 사	78	22.3	
	지도기사	43	12.3	
	선임기사	26	7.4	
	소 계	349	100.0	16case missing
직 위	사 원	281	82.6	
	선임운전자	35	10.3	
	반장/기장	18	5.3	
	보 전	4	1.2	
	기 타	2	.6	
	소 계	340	100.0	25case missing
결혼유무	미 혼	130	37.5	
	기 혼	217	62.5	
	소 계	347	100.0	18case missing
입사이전 거주지역	김 천	93	29.0	
	대 전	70	21.8	
	기타지역	158	49.2	
	소 계	321	100.0	44case missing
이전 경력	무	141	41.8	
	유	196	58.2	
	소 계	337	100.0	28case missing
학 력	고졸 미만	10	2.9	
	고졸	140	41.1	
	전문대졸	171	50.1	
	기능대졸	13	3.8	
	대졸 이상	7	2.1	
	소 계	341	100.0	24case missing
성 별	남자	324	93.9	
	여자	21	6.1	
	소 계	345	100.0	20case missing
연 령	25세 미만	18	5.3	
	25~29세	113	33.5	
	30~34세	94	27.9	
	35~39세	64	19.0	
	40~44세	38	11.3	
	45~49세	9	2.7	
	50세 이상	1	.3	
	소 계	337	100.0	28case missing
전 체		365	100.0	

안양 공장을 제외한 대전과 김천 공장의 생산직 근로자를 대상으로 실시하였다. 설문지는 연구진이 공장을 직접 방문해서 회사측의 양해하에 교육시간을 이용해서 직접 배포하였다. 교육시간을 활용해서 설문조사를 실시하였기 때문에 몇 차례에 걸쳐서 조사가 진행되었다. 대전 공장은 2002년 11월 15~16일, 19일, 그리고 21일 등 4차례에 걸쳐서 조사를 실시하였고 조사에 참여한 인원은 총 148명이다. 김천 공장의 경우 2002년 11월 16일과 20일 등 2회에 걸쳐 설문조사를 실시하였고, 조사에 참여한 인원은 총 217명이다. 두 공장을 합하면 설문조사에 참여한 유한킴벌리 근로자는 총 365명이다.

응답자의 인구통계적 특징을 살펴보면 <표 4-1>에 정리된 것과 같다. 생산직 근로자를 주요 조사대상으로 선정하였기 때문에 응답자의 직급은 사원급이 가장 많고, 직위도 사원이 가장 많다. 결혼 유무를 보면 기혼자가 많으며, 입사 이전 다른 회사 근무경력이 있는 근로자와 동 회사가 첫 직장인 근로자의 비율이 비슷하게 나타났지만 경력자가 약간 많은 것으로 나타났다.

학력은 전문대 졸업자가 가장 많고 다음으로 고등학교 졸업자이다. 성별 분포를 보면 대부분이 남자이며, 25세 이상 35세 미만의 연령층이 전체 종업원의 61.4%를 차지하고 있어, 전반적으로 젊은 연령층의 비율이 높음을 알 수 있다. 한편 표에는 보고되지 않았지만 공장별로 보면 김천 공장은 1980년에 설립되었기 때문에 1994년에 설립된 대전 공장에 비하여 종업원의 근속기간과 평균연령이 다소 높게 나타났다. 김천 공장 생산직 근로자의 근속기간은 9.8년이었으며, 평균연령이 35.3세로 나타났으며, 대전공장 종업원의 근속기간과 평균연령은 각각 3.3년과 28.2세로 조사되었다.

## 2. 변수의 측정 및 기초 통계

종속변수인 학습동기는 Noe(1986)의 문항을 원용해서 4문항으로 측정하였다. 학습동기의 측정 문항은 <표 4-2>에 정리된 것처럼 ‘나는 배울 수 있는 모든 것을 배우려고 노력한다’, ‘나는 교육 내용이 어렵거나 지루

<표 4-2> 학습동기의 변수 측정과 기초 통계

설문 문항	평균	표준 편차
- 나는 배울 수 있는 모든 것을 배우려고 노력한다.	3.89	.75
- 나는 교육 내용이 어렵거나 지루해도 지속적으로 참여한다.	3.68	.78
- 나는 교육 내용에 포함된 직무관련 기술들을 배울 필요성을 느낀다.	4.04	.79
- 나는 교육내용이 어려울지라도 이를 이해하기 위해 열성적으로 노력한다.	3.69	.73
전 체	3.82	.60
α=.7935		

해도 지속적으로 참여한다’, ‘나는 교육 내용에 포함된 직무관련 기술들을 배울 필요성을 느낀다’, ‘나는 교육 내용이 어려울지라도 이를 이해하기 위해 열성적으로 노력한다’의 4문항이며, 모두 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였다. 학습동기 4개 문항을 요인분석한 결과 하나의 요인으로 구분되었고, 4문항의 신뢰도를 구한 결과 α=.7935로 나타났다. 이에 따라서 4개 항목의 평균점수를 구해서 학습동기 변수로 사용하였다.

유한킴벌리 근로자들의 학습동기는 대부분의 항목에서 4.0에 근접함으로써 상당히 높은 상태에 있음을 알 수 있다. 직무관련 기술들을 배울 필요성에서 특히 높은 점수를 주고 있는데, 이 점은 학습동기가 직무관련성이 있을 수 있음을 시사한다.

매개변수의 하나인 조직몰입은 Allen & Meyer(1990)의 조직몰입 13개 문항으로 측정하였다. 정서적 몰입과 지속적 몰입<sup>18)</sup> 모두 측정하였지만 여기에서는 정서적 몰입만을 사용하였다. 지속적 몰입은 직무성과나 직무태도와의 연관성이 약하다는 선행연구들의 결과가 있기 때문이다. 정서적 몰입의 측정문항은 <표 4-3>에 정리된 것과 같이 ‘우리 회사의 문

18) 정서적 몰입은 조직에 대한 근로자들의 정서적 밀착도, 일체감, 관여를 가리킨다. 반면, 지속적 몰입은 조직을 떠나는 데 따르는 비용의 인지를 의미하는데, 계산적 몰입이라 부르기도 한다.

&lt;표 4-3&gt; 정서적 조직몰입의 변수 측정과 기초 통계

설문 문항	평균	표준 편차
- 우리 회사의 문제가 곧 내 문제인 것처럼 느껴진다.	3.86	.67
- 우리 회사에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.	4.12	.68
- 우리 회사와 심정적으로 깊이 연계되어 있다는 느낌을 가지고 있다.	3.71	.75
- 우리 회사 내에서 가족의 일원이라는 느낌을 가지고 있다.	3.82	.74
- 우리 회사가 나에게서는 개인적으로 상당한 의미를 갖고 있다.	3.89	.82
전 체	3.89	.56
$\alpha=.8193$		

제가 곧 내 문제인 것처럼 느껴진다.’ 등 5개 문항이며, 모두 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였다. 정서적 몰입을 측정할 때 하나의 문항이 있지만(‘우리 회사에서 나의 남은 직장생활을 마무리할 수 있다면 매우 행복할 것이다’), 요인분석에 의해 정서적 몰입으로 매끄럽게 묶이지 않았기 때문에 여기서는 제외하였다. 이들 5개 문항의 신뢰도  $\alpha=.8193$ 으로서 높은 수준이기 때문에 본 연구에서는 이들 5개 문항의 평균값을 독립변수로 사용하고 있다. 제2장에서도 살펴본바와 같이 유한킴벌리 근로자들의 조직몰입은 4점 전후로서 매우 높은 상태에 있다.

직무관여는 Kanungo(1982)의 5개 문항으로 측정하였다. 직무관여의 측정 문항은 <표 4-4>에 정리된 것과 같이 ‘나의 직무는 나에게 매우 중요하다’ 등 5개 문항이며, 모두 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였다. 요인분석에 의해 하나의 요인으로 구분되고, 신뢰도  $\alpha=.7750$ 으로서 낮지 않기 때문에 본 연구에서는 이들 5개 문항의 평균값을 사용하고자 한다.

유한킴벌리 근로자들의 직무관여는 직무의 중요성, 직무에 대한 관심도 등에서는 높은 점수를 얻고 있지만, 인생의 다른 요소에 대한 직무의 상대적 중요성에서는 그렇게 높지 않은 점수를 얻고 있다. 이러한 경향은 김천 공장과 대전 공장 사이에 큰 차이가 없다. 이런 점에서는 유한킴벌리 근로자들의 직무관여가 모든 측면에서 아주 높은 상태에 있는 것 같지

&lt;표 4-4&gt; 직무관여의 변수 측정과 기초 통계

설문 문항	평균	표준 편차
- 나의 직무는 나에게 매우 중요하다	3.93	.76
- 나는 나의 직무에 개인적으로 많은 관심을 가지고 있다	3.83	.74
- 나의 인생목표 대부분은 나의 직무와 관련되어 있다	2.84	.95
- 내가 지금까지 겪었던 중요한 경험들은 대부분 나의 직무와 관련되어 있다.	2.94	.97
- 인생에서 나의 일은 중요하게 여겨져야 한다.	3.81	.87
전 체	3.47	.63
$\alpha=.7750$		

는 않다. 이 점은 제2장에서 지적되었듯이 유한김벌리의 참여적 작업조직의 성격이 작업공정 표준화와 제한적 자율권 부여 형태를 취하고 있어서 근로자들의 직무태도 개선에서 한계를 갖는 데 기인하는 것이 아닌가 추측된다.

지속적 개선몰입은 Douglas & Judge(2001)의 문항을 원용하여 5개 문항으로 측정하였다. 지속적 개선몰입의 측정 문항은 <표 4-5>에 정리된 것과 같이 '나는 작업을 더 효율적으로 수행하기 위하여 나의 업무를 분

&lt;표 4-5&gt; 지속적 개선 몰입의 변수 측정과 기초 통계

설문 문항	평균	표준 편차
- 나는 작업을 더 효율적으로 수행하기 위하여 나의 업무를 분석하고 있다.	3.80	.58
- 나는 보다 나은 작업수행 방법을 찾기 위하여 노력한다.	3.92	.55
- 나는 공정개선을 위하여 노력하고 있다.	3.72	.65
- 나는 작업표준(SOP)의 개선을 위하여 노력하고 있다.	3.65	.66
- 나는 제품의 품질을 향상시키기 위하여 노력하고 있다.	4.01	.61
전 체	3.82	.46
$\alpha=.8086$		

석하고 있다' 등 5개 문항이며, 모두 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였다. 요인분석에 의해 하나의 요인으로 구분되고, 신뢰도  $\alpha=0.8086$ 으로서 높기 때문에 본 연구에서는 이들 5개 문항의 평균값을 사용하고자 한다.

통계 결과에서 볼 수 있듯이, 유한킴벌리 근로자들의 지속적 개선몰입은 상당히 높은 수준이다. 특히 품질개선과 작업수행 방법 개선을 위한 몰입이 높은 상태에 있다. 이 점은 유한킴벌리 작업조직의 참여적 성격과 개선에 대한 인센티브의 제공 등이 복합적으로 작용한 것으로 보인다.

기대, 가치 평가, 도구성은 내재적 보상과 외재적 보상으로 나누어 Lawler(1981)의 27개 문항을 17개로 수정하여 사용하였다. 측정 문항은 <표 4-6>에 정리된 것과 같고, 모두 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다 또는 1=전혀 중요치 않다, 5=매우 중요하다)로 측정하였다. 요인분석에 의해 도구성과 유인가 변수에서 모두 외재적 보상과 내재적 보상의 두 요인으로 구분된다. 각 요인들에 대한  $\alpha$ 는 외재적 보상과 가치평가는 상대적으로 낮은 편이고 내재적 보상과 그 가치평가는 상대적으로 높은 편이다. 그 이유 중 하나가 사회적 보상이 금전적 보상이나 승진에 의한 보상과 다소 상관관계가 떨어지고 있기 때문인 것으로 보인다. 보상의 유인가는 Lawler(1981)의 제안대로  $\{(1/i \sum \text{도구성} * \text{가치평가}) * 1/n \sum \text{기대}\}$  ( $i$ 는 도구성 또는 가치평가의 설문 항목의 개수,  $n$ 은 기대의 설문항목 개수)의 공식을 통해 구하였다. 내재적 보상의 유인가는 내재적 도구성 및 가치평가를, 외재적 보상의 유인가는 외재적 도구성 및 가치평가를 각각 사용하고 있다.

통계 결과를 보면, 유한킴벌리 근로자들의 보상에 대한 유인가는 대부분의 영역에서 높은 편이지만, 외재적 보상에 대한 도구성이 상대적으로 낮은 편이다. 결과적으로 외재적 보상의 유인가는 49.7로서 내재적 보상의 유인가 63.0보다 낮은 점수를 보이고 있다. 외재적 보상 중 동료들로부터의 존중이나 상사로부터의 평가 등에 대한 점수는 높게 나타나고 있지만, 금전적 보상과 승진에 의한 보상은 특히 낮은 점수를 받고 있다. 이 결과를 보더라도 유한킴벌리의 인적자원관리가 개인별 성과주의보다 조직몰입형 집단주의에 의존하고 있음을 알 수 있다.

&lt;표 4-6&gt; 기대, 유인가, 도구성의 변수 측정과 기초 통계

	설문 문항	평균	표준 편차
내 재 적 도 구 성	- 직무를 성공적으로 수행한다면 나는 내 자신에 대해서 보다 긍정적으로 생각하게 될 것이다.	3.98	.65
	- 직무를 성공적으로 수행한다면 나는 나의 기술과 능력을 개발시킬 수 있을 것이다.	3.99	.63
	- 직무를 성공적으로 수행한다면 나는 성취감을 느낄 것이다.	4.09	.71
	전 체	4.02	.58
	a=.8349		
외 재 적 도 구 성	- 직무를 성공적으로 수행한다면 나는 보다 많은 금전적 보상을 받게 될 것이다.	3.20	.97
	- 직무를 성공적으로 수행한다면 나는 나의 동료들에게 존중받게 될 것이다.	3.63	.76
	- 직무를 성공적으로 수행한다면 나는 나의 상사에게 좋은 평가를 받게 될 것이다.	3.78	.68
	- 직무를 성공적으로 수행한다면 나는 보다 용이하게 승급을 할 수 있을 것이다.	3.27	.92
	전 체	3.47	.64
	a=7492		
내 재 적 평 가	- 나에 대한 긍정적 사고는 (1=전혀 중요치 않다, 5=매우 중요하다)	4.16	.65
	- 나의 기술과 능력의 개발은 (1=전혀 중요치 않다, 5=매우 중요하다)	4.20	.63
	- 성취감은 (1=전혀 중요치 않다, 5=매우 중요하다)	4.21	.61
	전 체	4.19	.53
	a=.7859		
외 재 적 평 가	- 금전적 보상은 (1=전혀 중요치 않다, 5=매우 중요하다)	3.84	.88
	- 동료들로부터의 존중은 (1=전혀 중요치 않다, 5=매우 중요하다)	3.81	.72
	- 상사로부터의 좋은 평가는 (1=전혀 중요치 않다, 5=매우 중요하다)	3.85	.68
	- 보다 용이한 승급은 (1=전혀 중요치 않다, 5=매우 중요하다)	3.54	.81
	전 체	3.76	.56
	a=.7066		
기 대	- 적극적인 교육훈련 참여를 통해 생산성이 향상될 것이다	3.58	.97
	- 적극적인 교육훈련 참여를 통해 효율적 직무수행이 가능해 질 것이다	3.62	.92
	- 적극적인 교육훈련 참여를 통해 직무성고가 높아질 것이다	3.60	.89
	전 체	3.60	.88
	a=.9423		
	내재적 보상의 유인가	63.00	24.90
	외재적 보상의 유인가	49.70	22.39

&lt;표 4-7&gt; 조직지원 분위기의 변수 측정과 기초 통계

설문 문항	평균	표준 편차
- 우리 회사는 나의 가치를 인정해 준다	3.31	.68
- 우리 회사는 나의 공헌도를 중요하게 생각하고 있다.	3.19	.71
- 우리 회사는 나의 업무수행을 신뢰하고 있다.	3.41	.67
- 나보다 낮은 임금으로 다른 사람을 고용할 수 있다면, 회사는 그렇게 할 것이다(reversed)	3.066	1.033
- 우리 회사는 나에게 대하여 관심을 가지고 있다.	3.25	.69
전 체	3.25	.57
$\alpha=.7901$		

조직지원 분위기는 Lambert(2000)가 사용한 9개 문항 중 요인 부하량이 높은 5개 문항을 추출하여 사용하였다. 조직지원 분위기의 측정 문항은 <표 4-7>에 정리된 것과 같이 ‘우리 회사는 나의 가치를 인정해 준다’ 등 5개 문항이며, 모두 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였다. 이들 5개 문항의 신뢰도  $\alpha=.7901$ 로서 높은 수준이기 때문에 본 연구에서는 이들 5개 문항의 평균값을 독립변수로 사용하고 있다. 기초 통계 결과를 보면, ‘그저 그렇다’보다 다소 높은 상태이지만, 다른 심리 변수들에 비해서는 다소 낮은 상태에 있음을 알 수 있다.

변혁적 리더십은 Bass(1985)의 문항을 원용하여 카리스마적 리더십(Charismatic leadership), 개별고려형 리더십(Individualized Consideration leadership), 지적자극형 리더십(Intellectual stimulation leadership) 등 3개 차원으로 나누어 각각 3개 문항으로 측정하였으며, 모두 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 측정하였다. 설문 문항은 <표 4-8>에 정리되어 있다. 요인분석에 의해 변혁적 리더십의 하위 차원이 세 개의 요인이 아닌 하나의 요인으로 확인되었고, 이들 9개 문항의 신뢰도  $\alpha=.9314$ 로서 높은 수준이기 때문에 본 연구에서는 이들 9개 문항의 평균값을 독립변수로 사용하고 있다. 리더십에 관한 기초 통계 결과를 보면, 조직지원 분위기와 같이 ‘그저 그렇다’를 다소 넘는 상태에 있음을 알 수 있다.

&lt;표 4-8&gt; 변혁적 리더십의 변수 측정과 기초 통계

	변혁적 리더십	평균	표준 편차
카 리 스 마 형	- 나는 나의 직속상사와 함께 일하는 것에 자부심을 느낀다.	3.36	.82
	- 나는 나의 직속상사를 신뢰한다.	3.45	.81
	- 나는 나의 직속상사를 내가 본받아야 할 모델로 생각한다.	3.02	.89
개 별 고 려 형	- 나의 직속상사는 부하 직원을 인간적으로 대해준다.	3.54	.80
	- 나의 직속상사는 소외된 부하 직원에게 관심을 보인다.	3.24	.83
	- 나의 직속상사는 내가 원하는 것을 찾게 도와준다.	3.21	.80
지 적 자 극 형	- 나의 직속상사는 업무 수행시 지적 자극을 준다.	3.31	.79
	- 나의 직속상사는 새로운 지식을 직무에 활용하도록 격려해준다.	3.29	.78
	- 나의 직속상사는 기존의 작업방식에서 벗어나 새로운 방식을 찾도록 도와준다.	3.20	.85
전 체		3.29	.66
$\alpha=.9314$			

이상의 결과를 보면, 상하간의 관계를 포함한 전반적 조직 풍토가 아주 충분하게 성숙한 상태는 아님을 보여주고 있다.

인적자원관리 변수는 인적자원관리의 공정성 항목으로 측정하였는데, 공정성 항목은 Niehoff & Moorman(1993)을 참조해서 절차공정성 6개 항목 및 분배공정성 4개 항목을 5점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5= 전적으로 그렇다). 분배공정성 4개 항목은 임금수준, 업무배분, 임금-상여금-복리후생, 작업일정의 4개 항목의 공정한 운영에 관한 것이며, 절차 공정성은 인사관련 의사결정의 특성으로서 공정성, 정확한 정보에 기반, 종업원 의견 반영, 종업원에 관련정보 제공, 결정의 일관성, 그리고 근로자에 대한 소명 기회 제공의 6개 항목이다. 10개 인사관리의 공정성 항목에 대한 요인분석 결과 분배공정성과 절차공정성이 별도의 요인으로 구분되었고, 각각의 신뢰도가  $\alpha = .7567$  및  $\alpha = .9103$ 으로 나타났다. 이에 따라서 분배공정성 4개 항목의 평균점수로서 인사관리 분배공정성 변수

<표 4-9> 공정성 지각의 변수 측정과 기초 통계

	설문 항목	평균	표준 편차
분 배 적 공 정 성	- 나는 우리 회사의 작업스케줄이 합리적으로 운영되고 있다고 생각한다.	3.25	.87
	- 나는 우리 회사의 임금수준이 적정하다고 생각한다.	3.61	.72
	- 나는 우리 회사에서는 업무배분이 공평하게 이루어져 있다고 생각한다.	3.09	.97
	- 나는 우리 회사의 임금, 상여금, 복리후생제도 등이 전반적으로 공정하게 운영되고 있다고 생각한다.	3.75	.77
	전 체	3.43	.64
α=.7567			
절 차 적 공 정 성	- 우리 회사의 인사 결정은 공정하게 이루어지고 있다.	3.00	.90
	- 회사의 인사 결정은 정확한 정보를 바탕으로 이루어지고 있다.	2.98	.87
	- 회사에서는 인사 결정을 할 때 종업원의 의견을 반영하고 있다.	2.71	.96
	- 우리 회사에서는 인사 결정과 관련된 제반 정보를 제공하고 있다.	2.79	.94
	- 회사에서는 인사 결정이 일관성있게 이루어지고 있다.	2.88	.86
	- 우리 회사에서는 근로자에게 인사 결정에 대한 소명 기회를 제공하고 있다.	2.70	.95
전 체	2.84	.76	
α=.9103			

를 작성하였고, 절차공정성 6개 항목의 평균점수로서 인사관리 절차공정성 변수를 작성하였다.

통계 결과는 분배적 공정성은 비교적 높은 점수를 얻고 있지만 절차적 공정성이 낮은 상태에 있다. 여기에 보고되어 있지는 않지만, 절차적 공정성이 낮은 곳은 김천 공장이고, 대전 공장은 분배적 공정성과 심한 차이를 보이지 않고 있다. 이 점은 김천 공장의 소도시적 지역 특성이 인사의 기준에 영향을 준데 원인이 있는 것이 아닌가 추측된다.

직무특성(Job Characteristic)은 Oldham & Hackman(1976)의 문항을 원용하여 총 14개 문항으로 측정하였다. 요인분석에 의해 요인구조가 명확하게 나타나지 않아서 Hackman & Oldham(1980)의 연구결과에 따라 요인수를 5개로 지정하여 각 요인별로 부하량이 높은 문항을 중심으로 5개 문항을 추출하여 자율성, 과업 정체성, 과업 중요성, 기술 다양성, 피드백 등 5개 요소의 직무특성을 구성하였다. 5개 직무요소간의 신뢰도  $\alpha = .4636$ 이다. 직무특성 지수는 Hackman & Oldham(1980)의 제안에 따라  $1/3(\text{기술 다양성} + \text{과업정체성} + \text{과업중요성}) * \text{자율성} * \text{피드백}$ 의 공식을 이용하여 직무의 잠재적 동기부여 지수(motivating potential score of a job)를 구성하여 사용하고 있다. 여기서 직무의 잠재적 동기부여 지수는 특정 직무가 직무의 내적 동기를 낳는 정도를 가리킨다(Kreitner & Kinicki, 2001).

통계 결과를 보면, 직무요소 중 과업 정체성, 기술 다양성, 과업 중요성 등에서는 높은 점수를 보이고 있지만, 자율성과 피드백에서는 비교적 낮은 점수를 보이고 있다. 위에서 살펴본 직무의 잠재적 동기부여 지수에서

<표 4-10> 직무특성의 변수 측정과 기초 통계

설문 문항	평균	표준 편차
- 업무수행 과정에서 일을 내 방식대로 처리할 수 있는 여지가 많다.	3.28	.89
- 업무의 성격상 내가 일을 얼마나 잘 하고 있는지는 나 스스로 알 수 있다.	3.74	.67
- 내가 얼마나 업무를 잘 수행하고 있는지 상사나 동료들이 제때에 피드백을 해준다.	3.18	.73
- 업무의 성격상 내가 맡은 업무에서 실수하거나 목표를 달성하지 못하면 회사에 중대한 손실을 가져온다.	3.68	.91
- 내 업무에는 단순반복적인 업무들이 주로 포함되어 있다 (reversed).	2.458	.937
- 직무의 잠재적 동기부여 지수	35.09	15.49
$\alpha = .4636$		

자율성과 피드백의 직무 요소가 중요하다는 점을 감안하면 유한킴벌리의 참여적 작업조직의 구성원리가 Hackman & Oldham(1980)의 직무재설계 원리와는 다소 거리가 있다는 점을 알 수 있다.

학습동기에 영향을 미치는 작업시스템 변수는 크게 작업조직 변수와 인적자원관리 변수로 구성되어 있다. 작업조직 변수는 과업통합, 자율, 참가의 3차원으로 구성되어 있다. 과업통합 변수로는 5개의 변수를 작성하였다. 보전업무 통합과 품질업무 통합은 조내 근로자들이 보전업무와 품질업무에 어느 정도 책임을 지고 있는가를 5점으로 측정하였다(1=전혀 담당하지 않는다, 5= 전적으로 담당한다). 다기능화 정도는 근로자 개인이 조내에서 담당할 수 있는 공정 숫자로서 측정하였다.

문제 해결은 기계에 이상이 발생했을 경우 해결방식으로서 '자신이 직접 해결한다', '직접 해결을 시도하다가 조원의 도움을 받아서 해결한다', '처음부터 보전인원을 부른다'의 3개 항목 중 자신이 직접 해결한다에 응답한 경우 3, 직접 해결을 시도하다가 조원의 도움을 받아서 해결한다에 응답한 경우 2, 처음부터 보전인원을 부른다에 응답한 경우 1의 값을 부여했다.

작업집단의 자율의 측정 항목은 작업방법, 작업속도, 작업량, 작업조 내 업무할당, 조의 목표 설정, 조내 로테이션, 품질, 안정 등 8개 항목에 대해서 작업조 단위에서 어느 정도 책임을 지고 있는가를 각 5점 척도로 측정 한 것들이다(1=전혀 결정 권한이 없다, 5= 전적으로 결정 권한을 갖는다). 8개 측정 항목들을 요인 분석한 결과 하나의 요인으로 구분되었고, 신뢰도 검증 결과  $\alpha=0.8795$ 로 나타났다.

<표 4-11> 작업조직 특성 변수의 기술통계치

	사례수	평균	표준편차
보전업무 통합	346	3.00	1.15
품질업무 통합	341	3.38	.80
다기능화 정도	282	2.85	1.51
문제 해결 더미	350	2.17	.22
작업집단의 자율	344	3.59	.83

&lt;표 4-12&gt; 교육·훈련 프로그램 적절성 지각의 변수 측정과 기초 통계

설문문항	평균	표준 편차
- 나는 현재 받고 있는 교육훈련에 대해 대체로 만족한다.	3.35	.87
- 현행의 교육훈련은 회사의 발전에 기여한다.	3.60	.84
- 교육 내용은 업무에 직접적으로 도움이 되고 있다.	3.51	.88
- 현행 교육은 나의 발전에 많은 도움이 되고 있다.	3.42	.85
- 교육 대상자가 해당 교육에 적합한 사람들로 선발되고 있다.	3.32	.85
- 교육에서 사용한 교재는 내용을 쉽고 간결하게 전달하고 있다.	3.35	.78
- 교육은 내가 교육을 필요로 하는 때에 시의적절하게 실시되고 있다.	2.92	.84
- 교육 기간은 교육 내용을 충분히 이해할 만큼 적절하였다.	3.13	.86
전 체	3.33	.68
$\alpha=.9240$		

이상에서 논의한 작업조직 특성 변수들의 기술통계치는 <표 4-11>과 같다. 5개 변수는 요인분석에 의해 하나의 요인으로 묶이고, 신뢰도  $\alpha = 0.518$ 이었다. 변수들의 단위가 다르기 때문에 작업집단의 자율 변수로는 5개 변수에 요인분석을 가하여 얻은 요인 점수를 사용하였다.

교육훈련의 적절성 지각은 <표 4-12>에 정리된 8개 문항을 사용하였는데, 그것들은 선행연구 결과를 확인하지 못해서 본 연구의 연구자들이 작성한 문항들이다. 요인분석 결과는 하나의 요인으로 구분되고 변수들 간의 신뢰도  $\alpha = .9240$ 으로서 높은 상태에 있기 때문에 본 연구에서는 이들 문항들의 평균값을 사용하였다.

통계 분석 결과는 대체로 훈련프로그램의 적합성에 대한 평가는 다소 긍정적인 상태이다. 그러나 교육의 시의적절성이나 교육 기간 등에서는 낮은 점수를 보이고 있다.

자기효능감은 Gilad Chen, Stanley M. Gully, Dov Eden(2001)의 문항으로 측정하였다. 측정 문항은 <표 4-13>에 정리된 '나는 내가 맡은 업무의 목표 대부분을 성취할 수 있다' 등 4개 문항으로 측정하였다. 요인분석

&lt;표 4-13&gt; 자기효능감의 변수 측정과 기초 통계

자기효능감	평균	표준 편차
나는 내가 맡은 업무의 목표 대부분을 성취할 수 있다	3.70	.67
나는 어려운 업무라도 성공적으로 잘할 수 있다	3.67	.61
나는 업무에서의 어려움들을 잘 극복할 수 있다	3.76	.57
나는 다른 동료들보다 업무를 더 잘 수행할 수 있다	3.63	.67
전 체	3.69	.50
$\alpha=.7905$		

에 의해 한 요인으로 구분되고 신뢰도  $\alpha=.7905$ 로서 낮지 않기 때문에 본 연구에서는 4개 문항의 평균값을 사용하고 있다. 통계 결과는 유한킴벌리 근로자들의 자기효능감이 매우 높은 상태에 있음을 알 수 있다.

마지막으로 개인의 학습동기에 영향을 미칠 수 있는 인적특성 변수를 통제할 필요가 있다. 이에 따라 연령, 성별, 학력 등을 통제하였다. 학력더미는 고졸 이하를 기준점(base)으로 해서 전문대졸 이상의 학력더미 변수를 작성하였다.

### 3. 상관관계 분석

<표 4-14>에는 모형에 사용될 변수들간의 상관관계 분석 결과가 정리되어 있다. 종속변수인 학습동기와 독립변수들간의 상관관계를 먼저 보면, 모든 독립변수들이 학습동기와 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 가지고 있다. 특히 직무관여, 지속적 개선몰입, 내재적 유인가, 훈련프로그램의 적절성 지각 등이 높은 상관관계를 보여줌으로써 이들 변수들이 학습동기와 보다 직접적이고 보다 밀접한 관계가 있는 것이 아닌가 추측하게 한다. 반면에 조직몰입, 절차적 공정성, 작업조직 특성 지수, 자기효능감 등은 학습동기와 상대적으로 낮은 상관관계를 보이고 있다.

본 연구의 분석 모형에서 학습동기와 가장 가까운 위치에 서 있는 매개변수인 직무관여는 조직지원 분위기, 변혁적 리더십, 직무의 잠재적 동

기부여 지수 등의 변수와, 지속적 개선몰입은 내재적 유인가, 조직지원 분위기, 직무의 잠재적 동기부여 지수, 훈련프로그램의 적절성 등과 높은 상관관계를 보여주고 있다. 반면에 직무관여와 지속적 개선몰입은 외재적 유인가, 분배적 공정성, 절차적 공정성 등과는 상대적으로 낮은 상관관계를 보이고 있다.

조직몰입은 다른 변수들에 비해 상대적으로 상관관계가 높은 변수들이 그렇게 많지 않다. 분배적 공정성 지각, 변혁적 리더십, 조직지원 분위기 등 인적자원관리 시스템 및 조직 운영과 관련된 조직풍토 변수들이 조직몰입과 상대적으로 높은 상관관계를 보이고 있는 정도이다. 조직몰입은 작업조직 특성 지수나 직무의 잠재적 동기부여 지수와 상대적으로 낮은 상관관계를 보여 유한킴벌리와 같은 형태의 참여적 작업조직과 조직몰입 간에 상관성이 낮을 수 있다는 제3장의 사례연구 결과가 부분적으로 타당함을 보여주고 있다.

<표 4-14> 변수들간의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	0.50												
3	0.51	0.45											
4	0.32	0.46	0.43										
5	0.38	0.25	0.32	0.26									
6	0.49	0.32	0.40	0.30	0.82								
7	0.37	0.39	0.40	0.35	0.41	0.34							
8	0.38	0.45	0.26	0.36	0.36	0.32	0.42						
9	0.36	0.34	0.29	0.39	0.38	0.38	0.46	0.42					
10	0.32	0.23	0.20	0.24	0.45	0.36	0.46	0.46	0.57				
11	0.39	0.38	0.41	0.29	0.27	0.35	0.37	0.29	0.32	0.26			
12	0.28	0.24	0.36	0.19	0.27	0.31	0.20	0.12	0.28	0.18	0.37		
13	0.50	0.35	0.39	0.34	0.54	0.56	0.45	0.47	0.59	0.58	0.39	0.37	
14	0.33	0.26	0.41	0.18	0.24	0.29	0.27	0.12	0.17	0.09	0.28	0.25	0.25

주 : 1=학습동기, 2=직무관여, 3=지속적 개선몰입, 4=조직몰입, 5=외재적 유인가, 6=내재적 유인가, 7=조직지원 분위기, 8=변혁적 리더십, 9=분배적 공정성, 10=절차적 공정성, 11=직무의 잠재적 동기부여 지수, 12= 작업조직 특성지수, 13=훈련프로그램의 적절성, 14=자기효능감

유인가와 다른 변수들의 상관관계 추정 결과도 흥미롭다. 외재적 유인가가 조직지원 분위기, 절차적 공정성 등 인적자원관리 시스템과 상관관계가 높다는 점은 외재적 유인가가 인적자원관리에 의해 많은 영향을 받는다는 점을 감안하면 당연해 보인다. 그러나 유한킴벌리 근로자들의 외재적 유인가와 내재적 유인가 모두 훈련프로그램의 적절성 변수와 매우 높은 상관관계를 보이고 있다는 점은 매우 흥미롭다. 이 점은 유한킴벌리의 고강도 교육훈련이 차지하는 비중이 크고 교육훈련이 근로자들의 직무태도와 밀접한 연관성을 갖는 데 원인이 있는 것이 아닌가 추측된다.

유한킴벌리의 근로자들에게 교육훈련이 갖는 비중이 크고 그만큼 영향력이 크다는 점은 훈련프로그램 적절성 지각이 다른 독립변수들에 대한 상관관계를 보더라도 확연하게 드러난다. 즉, 훈련프로그램 적절성 지각은 분배적 공정성 지각, 절차적 공정성 지각, 변혁적 리더십 지각, 조직지원 분위기 지각 변수들과 매우 높은 상관관계를 맺고 있다.

#### 제4절 회귀분석 결과

분석 결과는 크게 네 가지 범주로 정리되어 있다. 첫째로, 직무관여, 지속적 개선몰입, 조직몰입, 유인가 등 개인의 심리적 태도 변수가 학습동기에 미치는 영향에 관한 분석 결과이다. 둘째로, 공정성 지각, 조직지원 분위기, 변혁적 리더십, 직무특성, 작업조직의 특성 등 조직특성 또는 그에 대한 개인의 지각 변수가 학습동기에 미치는 영향에 관한 분석 결과이다. 셋째로, 개인의 심리적 태도 변수가 조직특성 또는 지각 변수와 학습동기간의 매개변수 역할을 하는지에 관한 분석 결과이다. 마지막으로, 이상의 회귀분석 결과들에 바탕을 두고 LISREL을 이용해서 유한킴벌리와 같은 고개입·고성과 작업조직에 종사하는 근로자들의 학습동기 경로 모형을 그려보고자 한다.

### 1. 심리적 태도 변수들이 학습동기에 미치는 영향

심리적 태도 변수들이 학습동기에 미치는 영향에 관한 추정 결과들이 <표 4-15>와 <표 4-16>에 정리되어 있다. <표 4-15>에는 직무몰입, 직무관여, 지속적 개선몰입이 학습동기에 미치는 영향에 관한 분석 결과가, <표 4-16>에는 외재적 유인가 및 내재적 유인가가 학습동기에 미치는 영향에 관한 분석 결과가 정리되어 있다. 이 분석 결과들은 가설<Ⅰ-1>~가설<Ⅰ-4> 및 가설<Ⅱ-1>~가설<Ⅱ-2>와 관련이 있다.

먼저 <표 4-15>의 제(1)열과 제(2)열에 정리되어 있는 직무몰입, 직무관여, 지속적 개선몰입의 학습동기에 미치는 영향의 추정 결과를 보면, 세 변수 모두 학습동기에 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치고 있음을 보임으로써 가설 <Ⅰ-1>~가설<Ⅰ-3>을 지지하고 있다. 세 변수에 대한 추정치가 모두  $\alpha = 0.01$ 에서 유의하다는 점에서 상당히 높은 통계적 유의도를 보이고 있다. 직무관여의 학습동기에 미치는 영향에 관한 결과는 통계적으로 유의하지 않은 정(+ )의 방향을 보인 미국의 선행연구 결과들(Colquitt et al., 2000)과 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 이러한 차이가 미국과 우리 나라의 차이인지, 아니면 본 연구 대상인 유한킴벌리의 특성인지는 이 연구 결과만으로는 확인할 수 없다. 다만, 한 가지 가능성은 참여적 작업조직에서 근로자 태도에 미치는 영향요인으로서 직무관여의 의의가 크다는 점에서 참여적 작업조직의 특성에 기인할 수 있다는 점이다. 이 점은 추후 더 많은 연구가 필요한 영역이다.

동시에 통제 변수로 사용하고 있는 자기효능감, 나이, 성별, 학력 변수들도 모형에 따라 차이가 있기는 하지만, 대체로 학습동기에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 그 중 자기효능감은 학습동기에 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을, 연령은 약하게 통계적으로 유의한 부(- )의 영향을, 여성은 통계적으로 유의한 부(- )의 영향을, 대졸 학력은 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 자기효능감, 연령, 여성 변수의 추정 결과는 대체로 선행연구 결과와 일관된 모습이다.

<표 4-15>의 제(3)열과 제(4)열에는 각각 직무관여와 지속적 개선몰입의 매개 효과에 대한 분석 결과가 정리되어 있다. 먼저 제(3)열의 분석

&lt;표 4-15&gt; 심리적 태도 변수들이 학습동기에 미치는 영향

독립변수	종속변수: 학습동기			
	(1)	(2)	(3)	(4)
상수항	2.978 (0.386)	2.097 (0.346)	2.584 (0.358)	2.246 (0.381)
정서적 몰입	0.213*** (0.052)	-	0.066 (0.051)	0.095* (0.052)
직무관여	-	0.297*** (0.043)	0.354*** (0.045)	
지속적 개선몰입	-	0.335*** (0.064)		0.444*** (0.069)
자기효능감	0.265*** (0.055)	0.098* (0.053)	0.189*** (0.052)	0.128** (0.056)
연령	-0.007 (0.005)	-0.010** (0.005)	-0.009* (0.005)	-0.010* (0.005)
여성	-0.759*** (0.137)	-0.633*** (0.121)	-0.689*** (0.127)	-0.671*** (0.130)
대졸자	0.177*** (0.065)	0.132** (0.058)	0.153** (0.060)	0.143** (0.062)
R <sup>2</sup>	0.307	0.459	0.417	0.387
N	330	330	330	330

주: \* p<0.1(양측검증), \*\* p<0.05(양측검증), \*\*\* p<0.01(양측검증).

결과를 보면, 직무관여를 독립변수에 포함하면 조직몰입의 학습동기에 대한 영향의 추정치가 0.213에서 0.066으로 떨어지면서 통계적 유의성을 잃고 있다. 동시에 제 (4)열의 분석 결과를 보면, 지속적 개선몰입을 포함할 때 조직몰입의 학습동기에 대한 영향의 추정치가  $\alpha = 0.01$  수준에서 통계적 유의도를 유지하고 있지만 추정치가 0.213에서 0.095로 대폭 줄어들고 있다. 분석 결과는 대체로 직무관여와 지속적 개선몰입이 조직몰입과 학습동기 간의 매개 역할, 최소한 부분 매개 역할을 하고 있는 것으로 보이며, 그에 관한 가설<II-1> 및 가설<II-2>를 지지하고 있다.

<표 4-16>에는 유인가가 학습동기에 미치는 영향에 관한 추정 결과가 정리되어 있다. 먼저 선행 연구들의 관행에 따라 내재적 유인가와 외재적 유인가를 구분하지 않고 통합적인 유인가를 사용하여 분석해 보았는데, 그 결과가 제 (1)열에 정리되어 있다. 제 (1)열의 분석 결과는 조직몰입, 직무관여, 지속적 개선 몰입 등 심리적 태도 변수를 통제해도 여전히 유인가가 학습동기에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다.

외재적 유인가와 내재적 유인가로 구분하여 각각의 영향에 대한 추정치가 제 (2)열과 제 (3)열에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 외재적 유인가의 학습동기에 미치는 영향은 통계적으로 약하게 유의한 정(+)의 방향

&lt;표 4-16&gt; 유인가가 학습동기에 미치는 영향

독립변수	종속변수: 학습동기			
	(1)	(2)	(3)	(4)
상수항	2.078 (0.357)	2.064 (0.360)	2.128 (0.353)	2.165 (0.354)
유인가	0.004*** (0.001)			---
외재적 보상 유인가	-	0.002* (0.001)		-0.002 (0.002)
내재적 보상 유인가	-		0.005*** (0.001)	0.006*** (0.002)
정서적 몰입	-0.024 (0.051)	-0.014 (0.052)	-0.030 (0.051)	-0.027 (0.051)
직무 관여	0.291*** (0.045)	0.298*** (0.046)	0.284*** (0.045)	0.284*** (0.045)
지속적 개선몰입	0.303*** (0.069)	0.327*** (0.069)	0.283*** (0.069)	0.284*** (0.069)
자기 효능감	0.070 (0.053)	0.078 (0.053)	0.063 (0.052)	0.064 (0.052)
연 령	-0.007 (0.005)	-0.009* (0.005)	-0.006 (0.005)	-0.007 (0.005)
여 성	-0.602*** (0.121)	-0.611*** (0.122)	-0.604*** (0.120)	-0.614*** (0.120)
대졸자	0.100* (0.058)	0.114* (0.058)	0.088 (0.058)	0.087 (0.058)
R <sup>2</sup>	0.481	0.472	0.491	0.493
N	324	324	324	324

주: \* p<0.1(양측검증), \*\* p<0.05(양측검증), \*\*\* p<0.01(양측검증).

을 취하고 있고, 내재적 유인가는 학습동기에 유의한 정(+의 영향을 미치고 있다. 이상의 결과는 내재적 유인가가 학습동기에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 <I-4>를 지지하고 있고, 탐색 과제로 설정된 외재적 유인가의 학습동기에 대한 영향이 약한 정(+의 값을 가지고 있음을 보여주고 있다. 또 하나의 탐색 과제로 설정된 내재적 유인가의 매개변수 역할에 관한 추정치는 제 (4)열에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 외재적 유인가에 대한 추정치가 0.002에서 -0.002로 부호까지 바뀌게 되고, 내재적 유인가에 대한 추정치에는 큰 변화가 없는 것으로 보아서 내재적 유인가가 외재적 유인가와 학습동기 간에 매개 역할을 하고 있는 것으로 보인다. 다만, 내재적 유인가가 매개 역할을 한다는 것은 어떤 기업의 경우나 해당되는 것으로 일반화하기는 어렵다. 그것은 기업의 교육훈련 프로그램의 충실성이나 적합성 또는 작업조직이나 조직 운영상에서 외재적

유인가를 내재적 유인가로 작동하는 경우에 한해서 내재적 유인가의 매개 역할이 작동할 것으로 추측된다. 결국 이 점은 유한킴벌리 교육훈련의 우수성을 보여주는 결과인 것으로 보인다.

## 2. 조직특성이 학습동기에 미치는 영향

<표 4-17>~<표 4-19>에는 조직특성 또는 그에 대한 근로자들의 지각 변수가 학습동기에 미치는 영향에 대한 분석 결과가 정리되어 있다. <표 4-17>에는 인적자원관리, 조직 풍토 및 훈련프로그램 관련 변수들이 학습동기에 미치는 영향에 관한 추정치(가설<Ⅲ-1>~가설<Ⅲ-5>)가, <표 4-18>에는 직무특성이 학습동기에 미치는 영향에 관한 추정치(가설<Ⅲ-6>)가, <표 4-19>에는 작업조직 특성이 학습동기에 미치는 영향에 관한 추정치(가설<Ⅲ-7>)가 정리되어 있다.

먼저 <표 4-17>에서 인적자원관리 관련 변수로는 분배적 공정성과 절차적 공정성, 조직 풍토 관련 변수로는 조직지원 분위기와 변혁적 리더십, 훈련프로그램 관련 변수로는 훈련프로그램의 적절성 지각이 사용되고 있다. 제 (1)열은 독립변수로 훈련프로그램의 적절성 지각 변수를 포함하지 않은 모형이고, 제 (2)열은 훈련프로그램의 적절성 지각 변수를 포함한 모형이다. 먼저 제 (1)열을 보면, 인적자원관리 관련 변수로 사용된 분배적 공정성과 절차적 공정성 중 분배적 공정성은 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치지만 절차적 공정성은 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 동시에 조직지원 분위기와 변혁적 리더십도 학습동기에 유의한 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 그러나 훈련프로그램의 적절성 지각 변수를 독립변수로 포함하면 분배적 공정성과 조직지원 분위기에 대한 추정치의 통계적 유의성도 사라진다. 그러나 훈련프로그램은 학습동기에 유의한 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 이상의 사실들은 앞의 상관관계 분석에서도 볼 수 있듯이 유한킴벌리에서 근로자들의 태도 형성에 교육훈련의 비중이 크다는 사실을 다시 한번 더 보여주고 있다. 이상의 분석 결과는 훈련프로그램의 학습동기 영향에 관한 가설(Ⅲ-5)을 지지하고, 분배적 공정성의 학습동기 영향에 관한 가설(Ⅲ-1), 조직지원 분위기의 학습동기 영향에 관

&lt;표 4-17&gt; 인적자원관리 및 조직 풍토가 학습동기에 미치는 영향

독립변수	종속변수: 학습동기	
	(1)	(2)
상수항	2.101 (0.408)	1.903 (0.401)
분배적 공정성	0.156*** (0.053)	0.082 (0.055)
절차적 공정성	0.015 (0.048)	-0.024 (0.048)
변혁적 리더십	0.113** (0.048)	0.084* (0.047)
조직지원 분위기	0.151** (0.071)	0.115 (0.070)
훈련적합성	-	0.224*** (0.055)
자기효능감	0.221*** (0.055)	0.191*** (0.054)
연 령	0.003 (0.005)	0.006 (0.005)
여 성	-0.667*** (0.134)	-0.604*** (0.132)
대졸자	0.166*** (0.063)	0.146** (0.062)
R <sup>2</sup>	0.369	0.401
N	329	329

주: \* p<0.1(양측검증), \*\* p<0.05(양측검증), \*\*\* p<0.01(양측검증).

한 가설(Ⅲ-3), 변혁적 리더십의 학습동기 영향에 관한 가설(Ⅲ-4)을 부분적으로만 지지하고 있다. 그러나 절차적 공정성의 학습동기 영향에 관한 가설(Ⅲ-2)은 지지되지 않는다.

<표 4-18> 제 (1)~(3)열에 정리된 직무특성의 학습동기 영향에 관한 모형은 Hackman & Oldham(1980)의 직무의 잠재적 동기부여 지수를 직무특성 변수로 사용하고 있다. 여러 형태의 독립변수 집합을 이용한 모형 설정에도 불구하고 분석 결과는 직무의 잠재적 동기부여 지수가 일관되게 학습동기에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 이들 결과로부터 볼 때 직무특성의 학습동기 영향에 관한 가설(Ⅲ-6)은 지지되고 있다. 직무특성 변수가 학습동기에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것은 직무특성 변수와 연관성이 높은 직무관여가 학습동기에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것과 일관된 것으로 보인다. 제 (4)열에는 직무특성 변수 중 어떤 특성들이 학습동기에 영향을 미치는지 세분해서 살펴본 결과이다. 분석 결과를 보면, 자율성과 기술 다양성이 학습동기에 유의한 정(+)의 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 여기에 보고되지는 않았지만,

<표 4-18> 직무특성이 학습동기에 미치는 영향

독립변수	종속변수: 학습동기			
	(1)	(2)	(3)	(4)
상수항	3.599 (0.346)	2.330 (0.409)	2.109 (0.406)	1.736 (0.410)
직무특성 지수	0.010*** (0.002)	0.007*** (0.002)	0.006*** (0.002)	
자율성				0.076** (0.030)
직무정체성				0.062 (0.042)
피드백				0.065 (0.041)
직무 중요성				-0.003 (0.030)
기술다양성				0.057** (0.028)
분배적 공정성		0.137*** (0.052)	0.075 (0.054)	0.052 (0.054)
절차적 공정성		0.010 (0.048)	-0.022 (0.048)	-0.018 (0.048)
변혁적 리더십		0.091* (0.048)	0.067 (0.047)	0.061 (0.048)
조직지원 분위기		0.125* (0.071)	0.096 (0.070)	0.092 (0.071)
훈련적합성			0.196*** (0.055)	0.202*** (0.056)
자기효능감	0.220*** (0.055)	0.183*** (0.055)	0.162*** (0.054)	0.139** (0.055)
연령	-0.007 (0.005)	-0.001 (0.005)	0.002 (0.005)	0.000 (0.005)
여성	-0.741*** (0.137)	-0.610*** (0.135)	-0.558*** (0.133)	-0.566*** (0.135)
대졸자	0.152** (0.065)	0.138** (0.063)	0.125** (0.062)	0.112** (0.062)
R <sup>2</sup>	0.323	0.386	0.409	0.427
N	327	326	326	326

주: \* p<0.1(양측검증), \*\* p<0.05(양측검증), \*\*\* p<0.01(양측검증).

제(1)열의 모형과 같은 통제변수를 사용하고 5개 직무특성 요소들을 포함한 모형을 추정하면, 자율성, 피드백, 기술 다양성이 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이런 맥락에서 보면, Hackman & Oldham(1980)이 제기한 직무의 잠재적 동기부여 지수가 비교적 타당한 것으로 보인다.

<표 4-19>에는 작업조직특성이 학습동기에 미치는 영향에 관한 추정치가 정리되어 있다. 참여적 작업조직특성 지수로는 자주보전, 품질관리, 다기능, 자주적 문제 해결, 자율권 등 5개 변수에 대한 요인 점수를 사용하고 있다. 분석 모형은 <표 4-17>에 정리된 직무특성과 학습동기모형과 유사하다. 분석 결과를 보면, 제 (1)열과 제 (2)열의 훈련 프로그램의 적절성 지각 변수를 제외한 모형에서는 참여적 작업조직 특성지수가 학습동기에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만, 제 (3)열에서 훈련프로그램의 적절

<표 4-19> 작업조직특성이 학습동기에 미치는 영향

독립변수	종속변수: 학습동기			
	(1)	(2)	(3)	(4)
상수항	3.542 (0.415)	2.082 (0.471)	1.857 (0.466)	1.767 (0.515)
참여적 작업조직 지수	0.105*** (0.032)	0.069** (0.031)	0.044 (0.031)	
자주 보전				-0.022 (0.027)
품질관리				0.002 (0.043)
다기능				0.007 (0.022)
자주적 문제 해결				0.010 (0.060)
자율권				0.092** (0.040)
분배적 공정성		0.156*** (0.058)	0.083 (0.061)	0.075 (0.061)
절차적 공정성		0.071 (0.053)	0.043 (0.053)	0.041 (0.054)
변혁적 리더십		0.097* (0.052)	0.065 (0.052)	0.057 (0.052)
조직지원 분위기		0.069 (0.080)	0.033 (0.079)	0.019 (0.081)
훈련적합성			0.216*** (0.064)	0.213*** (0.064)
자기효능감	0.284*** (0.065)	0.239*** (0.063)	0.214*** (0.062)	0.222*** (0.063)
연령	-0.004 (0.006)	0.003 (0.006)	0.005 (0.006)	0.001 (0.007)
여성	-0.645*** (0.197)	-0.497*** (0.190)	-0.431** (0.187)	-0.442** (0.187)
대졸자	0.147** (0.073)	0.088 (0.070)	0.063 (0.068)	0.051 (0.070)
R <sup>2</sup>	0.240	0.335	0.366	0.381
N	245	245	245	245

주: \* p<0.1(양측검증), \*\* p<0.05(양측검증), \*\*\* p<0.01(양측검증).

성 지각 변수를 포함하면 참여적 작업조직 특성 지수가 학습동기에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않다. 이들 결과로부터 볼 때 작업조직특성의 학습동기 영향에 관한 가설(Ⅲ-7)은 부분적으로만 지지되고 있다. 제(4)열에서 참여적 작업조직의 특성을 요소별로 분해하여 살펴보면, 자율성 지수가 학습동기에 유의한 영향을 미치고 나머지 요소들은 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 작업조직의 자율성이 유의한 영향을 미치는 것은 직무특성 요소 중 직무자율성이 유의한 영향을 미치는 것과 일관된 결과이다.

3. 조직특성 → 심리적 태도 변수 → 학습동기의 매개모형

매개모형의 분석 결과는 크게 두 가지 종류이다. 하나는 <표 4-20>에 정리된 인적자원관리 및 조직 풍토 → 조직몰입 → 학습동기의 매개모형의 추정 결과이고, 다른 하나는 <표 4-21>에 정리된 직무특성 → 직무관여 →

<표 4-20> 인적자원관리 및 조직풍토 → 조직몰입 → 학습동기의 매개모형

독립변수	종속변수: 학습동기	
	(1)	(2)
상수항	1.923 (0.394)	1.903 (0.399)
정서적 조직몰입		0.019 (0.055)
분배적 공정성	0.057 (0.053)	0.053 (0.055)
절차적 공정성	0.011 (0.048)	0.011 (0.048)
변혁적 리더십	0.080* (0.046)	0.077 (0.047)
조직지원 분위기	0.124 (0.070)	0.122* (0.070)
훈련적합성	0.160*** (0.057)	0.160*** (0.057)
외재적 보상 유인가	-0.005*** (0.002)	-0.005*** (0.002)
내재적 보상 유인가	0.009*** (0.002)	0.009*** (0.002)
자기효능감	0.144*** (0.053)	0.143*** (0.053)
연령	0.007 (0.005)	0.006 (0.006)
여성	-0.586*** (0.129)	-0.581*** (0.130)
대졸자	0.095 (0.061)	0.094 (0.062)
R <sup>2</sup>	0.443	0.443
N	323	323

주: \* p<0.1(양측검증), \*\* p<0.05(양측검증), \*\*\* p<0.01(양측검증).

학습동기의 매개모형의 추정 결과이다. 즉, <표 4-20>에 가설 <IV-1>과 가설 <IV-2>의 검증 결과가 정리되어 있고, <표 4-21>에 가설<IV-3>의 검증 결과가 정리되어 있다.

먼저 <표 4-20>에 정리된 분석 결과를 보면, 조직몰입이 분배적 공정성 및 절차적 공정성 지각, 조직지원 분위기 변수 등과 학습동기 간의 매개 역할을 하고 있는 것으로 보이지 않는다. 조직몰입을 포함하는 모형과 포함하지 않는 모형 사이에 분배적 공정성 및 절차적 공정성 지각, 조직지원 분위기 등의 변수들에 대한 추정치의 변화가 거의 나타나고 있지 않다. 이상의 결과를 보면, 공정성 지각과 조직지원 분위기의 매개 역할에 관한 가설 <IV-1>과 가설 <IV-2>는 지지되지 않고 있다.

<표 4-21> 직무특성 → 직무관여 → 학습동기의 매개모형

독립변수	종속변수: 학습동기			
	(1)	(2)	(3)	(4)
상수항	2.045 (0.398)	1.975 (0.379)	2.024 (0.404)	2.018 (0.384)
직무관여		0.274*** (0.047)		0.281*** (0.048)
직무특성	0.004** (0.002)	0.002 (0.002)	0.004** (0.002)	0.002 (0.002)
정서적 조직몰입			0.018 (0.055)	-0.040 (0.053)
분배적 공정성	0.056 (0.053)	0.042 (0.051)	0.052 (0.054)	0.049 (0.052)
절차적 공정성	0.009 (0.047)	0.016 (0.045)	0.009 (0.048)	0.015 (0.045)
변혁적 리더십	0.067 (0.046)	-0.019 (0.047)	0.064 (0.047)	-0.015 (0.047)
조직지원 분위기	0.104 (0.070)	0.056 (0.067)	0.101 (0.071)	0.061 (0.068)
훈련적합성	0.150*** (0.057)	0.151*** (0.054)	0.149*** (0.057)	0.152*** (0.054)
외재적 보상 유인가	-0.005** (0.002)	-0.004** (0.002)	-0.005** (0.002)	-0.004** (0.002)
내재적 보상 유인가	0.008*** (0.002)	0.007*** (0.002)	0.008*** (0.002)	0.007*** (0.002)
자기효능감	0.130** (0.054)	0.100* (0.051)	0.129** (0.054)	0.099* (0.051)
연령	0.005 (0.005)	-0.001 (0.005)	0.005 (0.006)	0.000 (0.005)
여성	-0.549*** (0.131)	-0.546*** (0.124)	-0.545*** (0.131)	-0.555*** (0.125)
대졸자	0.083 (0.061)	0.076 (0.058)	0.082 (0.062)	0.078 (0.058)
R <sup>2</sup>	0.443	0.497	0.443	0.498
N	322	322	322	322

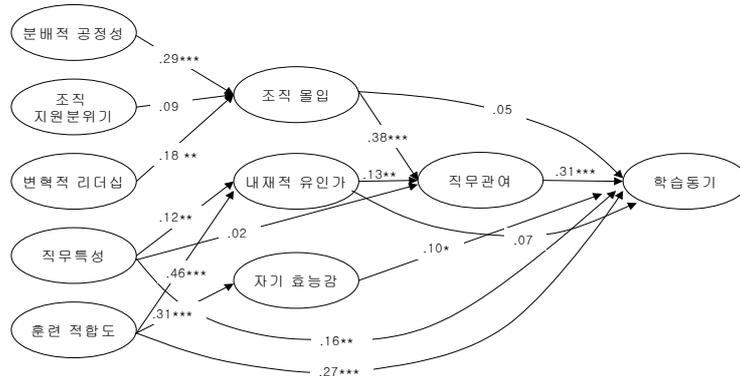
주: \* p<0.1(양측검증), \*\* p<0.05(양측검증), \*\*\* p<0.01(양측검증).

<표 4-21>에 정리된 직무관여의 매개 역할에 관한 추정 결과를 보면, 제 (1)열과 제 (3)열에서 직무관여를 포함하지 않은 모형에서의 직무특성 변수에 대한 추정치와 제 (2)열과 제 (4)열에서 직무관여를 포함한 모형에서의 직무특성 변수에 대한 추정치를 비교해 보면 0.04에서 0.002로 줄어들고 있고, 통계적 유의도도 사라지고 있다. 이상의 분석 결과를 볼 때, 직무관여가 직무특성과 학습동기 간의 관계를 매개하고 있는 것으로 보이며, 가설 <IV-3>이 지지되고 있다.

라. 경로 분석

이상의 분석 결과에 근거하여 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원 관리 시스템, 고강도 교육훈련 프로그램과 근로자들의 학습동기, 그리고 직무관여, 조직몰입, 내재적 보상의 유인가 등 개인의 심리 변수들을 매개 변수로 하는 경로 분석을 가했다. 위의 분석 결과 유의도가 떨어지는 변수들은 경로분석모형에서 제외하였다. 우선 모형의 단순화를 위해서 개인의 특성 변수들 중 인구학적 특성 변수들은 제외하고 자기효능감을 포함하였다. 동시에 통계적 유의도가 낮은 절차적 공정성 지각과 내재적 유인가에 의해 매개되는 외재적 유인가 변수도 제외하였다. 그리고 직무특성 변수와 중복되는 경향이 있는 작업조직의 특성도 제외하였다.

[그림 4-4] 학습동기모형의 경로 분석 결과



주: Chi-Square= 80.45, d.f= 20, N= 365, RMSEA= .092 SRMR= .077 GFI= .96.

분석 결과 중 경로계수가 [그림 4-4]에 정리되어 있는데, 경로 계수는 표준화된 추정치이다. 모형 적합도를 보면, GFI를 기준을 할 때에는 적합도가 높지만 다른 기준을 사용할 때에는 모형 적합도를 통과하지 못한다. 분석 결과를 보면, 대부분의 경로 계수들이 통계적으로 유의한 정(+)<sup>의 값을 가지고 있다. 분배적 공정성 지각과 변혁적 리더십이 조직몰입에 유의한 정(+)<sup>의 영향을 미치고, 직무특성과 훈련 적합성이 내재적 유인가에 유의한 정(+)<sup>의 영향을 미치고, 훈련 적합도가 자기효능감에 유의한 정(+)<sup>의 영향을 미치고 있다. 개인의 심리적 태도 변수들 중 조직몰입과 내재적 유인가가 직무관여에, 직무관여와 자기효능감이 학습동기에 유의한 정(+)<sup>의 영향을 미치고 있다. 또한 직무특성과 훈련 적합도가 학습동기에 대해 정(+)<sup>의 직접 효과를 보이고 있다. 다만, 조직지원 분위기가 조직몰입에, 직무특성이 직무관여에 정(+)<sup>의 직접 효과를 보이지 않은 점이 본 연구의 가설과 상반된다.</sup></sup></sup></sup></sup></sup></sup>

<표 4-22>에는 변인들의 총효과 및 간접효과에 대한 LISREL분석 결과가 정리되어 있다. 총효과 및 간접효과에 대한 분석 결과를 통해 매개 효과의 존재 여부를 확인할 수 있는데, 그 결과는 크게 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째로, 직무관여가 조직몰입과 학습동기 간의 매개 역할을 하고 있는가, 하나는 인적자원관리 및 조직 운영과 관련된 변수로서 분배적 공정성, 조직지원 분위기, 변혁적 리더십 등이 학습동기에 영향을 미칠 때 조직몰입이 매개 변수 역할을 하고 있는가, 셋째로, 직무관여가 직무특성과 학습동기 간의 관계에 매개 역할을 하고 있는가?

먼저 직무관여가 조직몰입과 학습동기 사이에 매개 변수 역할을 하고 있는지를 살펴보면, 조직몰입→직무관여, 직무관여→학습동기, 조직몰입→직무관여→학습동기의 간접효과가 모두 통계적으로 유의한 정(+)<sup>의 관계에 있음을 알 수 있다. 이상의 결과로 볼 때 직무관여는 조직몰입이 학습동기에 영향을 미칠 때 매개 변수 역할을 하고 있는 것으로 보인다.</sup>

인적자원관리 및 조직 운영 변수 중 분배적 공정성 지각과 변혁적 리더십의 경우는 조직몰입을 매개로 해서 학습동기에 영향을 미치는 것으로 보인다. 왜냐하면, 분배적 공정성 지각과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 유의한 정(+)<sup>의 값이고 조직몰입의 학습동기에 대한 총효</sup>

<표 4-22> 경로분석 결과: 총효과 및 간접효과

선행 요인	결과 변인			
	직무관여		학습동기	
	총효과	간접효과	총효과	간접효과
분배적 공정성	0.11***	0.11***	0.05***	0.05***
조직지원 분위기	0.03*	0.03*	0.01	0.01
변혁적 리더십	0.07***	0.07***	0.03***	0.03***
직무특성	0.04	0.02*	0.18***	0.02
훈련 적합성	0.06***	0.06***	0.35***	0.08***
조직몰입	-	-	0.17***	0.12***
내재적 유인가	-	-	0.11***	0.04***

과도 유의한 정(+)의 값이며, 마지막으로 분배적 공정성과 변혁적 리더십이 조직몰입을 통해 학습동기에 미치는 간접효과도 유의한 정(+)의 관계이기 때문이다. 그러나 조직지원 분위기는 조직몰입과 학습동기에 대한 영향부터 통계적으로 유의하지 않아서 조직지원 분위기와 학습동기 간에 조직몰입의 매개 역할을 한다는 가설을 지지하지 않는다.

마지막으로 직무특성이 직무관여를 매개로 해서 학습동기에 영향을 미치는지 살펴보면, 직무특성이 직무관여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치지 못하기 때문에 직무관여가 직무특성과 학습동기 사이에 매개 역할을 한다는 가설을 지지하지 않는다. 다만, 직무특성이 내재적 유인가를 매개로 해서 직무관여에 영향을 미치고, 직무특성이 학습동기에 미치는 직접효과가 통계적으로 유의한 정(+)의 값이다.

### 제5절 소 결

이상으로 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리, 고강도 교육훈련이 근로자들의 학습동기에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 본 연구에

서는 심리적 변수들을 중심으로 학습동기의 영향 요인을 살펴본 선행연구들의 심리적 변인 모형, 특히 기대이론에 근거한 학습동기모형을 변형하여 참여적 작업조직, 조직몰입형 인적자원관리 및 고강도 교육훈련의 특성을 외생 변인으로 하고, 직무관여, 조직몰입, 보상의 유인가 등 개인의 심리 변수를 매개 변인으로 하고, 학습동기를 종속 변수로 하는 구조적 모형을 사용하고 있다.

분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 각각 작업조직의 참여적 성격과 직무특성 변수로 사용된 참여적 작업지수와 직무의 잠재적 동기부여지수는 학습동기에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 다만, 참여적 작업지수가 부분적으로 통계적 유의성이 사라지는 경우가 있다. 직무특성의 구성 요소들 중에서 자율성과 기술 다양성, 그리고 부분적으로 피드백이 학습동기에 정(+)의 영향을 주고, 참여적 작업조직의 구성 요소들 중에서는 작업조의 의사결정 자율성이 학습동기에 정(+)의 영향을 주고 있다. 이상의 결과를 보면, 참여적 작업조직이 학습동기에 미치는 긍정적 영향은 직무특성의 자율성, 기술 다양성 등을 얼마나 제고하는가와 연관성이 있는 것이 아닌가 추정된다. 다만, 본 연구에서는 근로자들의 의사결정 참여 변수를 측정하지 않아서 그것이 학습동기에 미치는 영향에 관해서는 확인하고 있지 못하다. 다만, 유한킴벌리의 참여적 작업조직에서 근로자들이 공정 개선에 참여하고 있는데, 지속적 공정 개선 몰입이 학습동기에 미치는 영향이 유의한 정(+)의 방향인 것으로 미루어 근로자들의 참여도 역시 학습동기에 정(+)의 영향을 가질 가능성이 높다.

둘째, 본 연구의 결과는 직무특성 변수가 학습동기에 정(+)의 영향을 미치는 것은 개인의 심리 변수 중 직무관여를 매개로 할 가능성이 있음을 보여주고 있다. 다만, 직무관여가 직무특성 변수와 학습동기 간에 매개 역할을 하고 있다는 주장은 회귀분석 결과에만 의존한 것이고 경로분석 결과에서는 통계적 유의성이 없기 때문에 부분적 가능성일 뿐이다.

셋째, 인적자원관리 변수 중 분배적 공정성 지각은 학습동기에 정(+)의 영향을 미치고 있지만 절차적 공정성은 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 이 결과는 이론적으로 해명하기가 쉽지 않기 때문에 추후 더 많은 연

구가 필요한 영역이다. 조직운영 관련 변수로 사용된 변혁적 리더십과 조직지원 분위기 변수는 학습동기에 모형에 따라 부분적으로만 학습동기에 영향을 주고 있을 뿐, 이에 관해서 본 연구는 아직 결정적 실증 근거를 제공하지 못한다. 동시에 인적자원관리 및 조직운영 관련 변수들이 조직몰입을 매개로 학습동기에 영향을 줄 것인가에 관한 분석 결과도 결정적이지는 않다. 회귀분석 결과는 그 변수들에 대한 조직몰입의 매개 역할을 지지하지 않지만, 경로분석 결과는 분배적 공정성과 변혁적 리더십의 학습동기 효과에 관한 조직몰입의 매개 역할을 지지하고 있다.

넷째, 고강도 교육훈련 관련 변수로 사용된 훈련프로그램의 적절성 지각은 학습동기에 매우 큰 영향을 미치고 있다. 훈련프로그램의 적절성 지각 변수가 학습동기에 미치는 영향이 클 뿐 아니라 그 변수의 통제 여부가 다른 변수들의 학습동기에 미치는 영향에 대해서도 크게 작용하고 있다. 이러한 결과는 훈련프로그램 자체가 학습동기와 밀접한 관련을 가지고 있으면서 직접적으로 영향을 미치고 있는 것이 아닌가 추측된다. 이런 점에서 어떤 교육훈련 방법이 근로자들의 학습동기에 긍정적 영향을 미치는지에 관한 추가 분석이 요청되고 있다.

다섯째, 본 연구 결과에 의하면, 참여적 작업조직에서 심리적 변인 중 학습동기와 밀접한 관련을 갖고 있는 것은 직무관여이다. 직무관여는 학습동기와 직접적 연관성을 가지면서 조직몰입의 학습동기 효과를 매개하는 역할을 하고 있다. 동시에 직무관여는 참여적 작업조직에서 근로자들의 핵심적 직무태도 중 하나로서 참여적 작업조직과 학습동기를 연결시킬 가능성을 가지고 있다. 이런 점에서 기업내 인적자원개발의 촉진과 관련하여 직무관여의 제고를 고려해 볼 필요가 있다. 이와 관련하여 본 연구의 결과는 직무로부터의 내재적 보상의 유인가 제고가 하나의 방안이 될 수 있다. 이런 점에서 참여적 작업조직의 중요성이 한 번 더 강조될 필요가 있다.

여섯째, 본 연구는 유인가를 내재적 보상의 유인가와 외재적 보상의 유인가로 구분하여 학습동기에 미치는 영향을 살펴보았다. 결과를 보면, 학습동기에 큰 영향을 미치고 있는 것은 내재적 보상의 유인가이다. 외재적 보상의 유인가는 자체로서 학습동기에 정(+ )의 영향을 미치고 있지만,

내재적 보상의 유인가를 통제하면 추정치가 부(-)의 값으로 변한다. 이 점으로 미루어 내재적 보상의 유인가가 외재적 보상의 유인가와 학습동기 간의 매개 역할을 하고 있는 것이 아닌가 추정된다. 이 결과는 외재적 보상 만족이 내재적 보상 만족을 줄인다는 선행연구 결과와 일관되지 않는다. 우리들은 본 연구의 결과가 유한킴벌리의 참여적 작업조직의 어떤 요인들이 외재적 보상과 내재적 보상의 상호 보완작용을 일으키고 있는 데 기인하는 것이 아닌가 추측한다. 가령, 외재적 보상이 직능자격제도에 직능자격 승진을 위한 집중적 학습이 비록 단기간일지라도 자신의 성장 욕구를 충족시키는 것을 경험하면서 내재적 만족으로 전화한다면, 그것이 그러한 예에 해당될 수 있다.

이상의 분석 결과가 제시하는 기업에 제공하는 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 기업교육훈련의 효과성을 높이기 위해서는 근로자 학습동기를 제고하여야 하는데, 근로자 학습동기는 구조적 차원의 작업시스템 특성 즉, 참여적 작업시스템과 밀접한 관련이 있다는 점이다. 따라서 근로자 학습동기를 제고하여 기업교육훈련의 효과성을 높이기 위해서 참여적 작업시스템을 도입할 필요가 있다. 이처럼 작업시스템의 특성은 제2장에서 살펴본 바와 같이 기업측에서 교육훈련을 실시할 필요성을 창출하는 교육훈련의 수요 요인일 뿐만 아니라, 근로자측에서 적극적으로 학습을 지향하는 학습동기를 창출하는 수요 요인이기도 하다.

둘째, 근로자 학습동기를 제고하기 위해서는 직무 충실화나 인적자원 관리의 공정성과 같은 작업시스템만이 아니라 리더십, 학습을 지원하는 조직지원 분위기와 같은 조직 전반적인 변화가 필요하다는 점이다. 분석 결과 리더십 스타일과 학습을 지원하는 조직지원 분위기는 직무관여나 교육훈련의 내재적 유인가를 통해서 학습동기를 최소한 부분적으로 높이는 것으로 나타났다. 결국 근로자 학습동기를 제고해서 학습 조직화를 구현하기 위해서는 학습 지향적 조직문화를 창출할 필요가 있다.

셋째, 참여적 작업조직에서 학습동기를 유발하는 데 직무관여를 주목할 필요가 있다. 직무관여는 학습동기와 밀접한 관련을 가지고 있고, 동시에 조직몰입이나 내재적 유인가 등의 학습효과를 매개하는 역할을 하

고 있는 것으로 보이기 때문이다. 이와 관련하여 직무관여를 제고하기 위해서는 직무특성, 공정성 지각, 리더십 스타일, 교육훈련 프로그램 적합성, 내재적 유인가, 조직몰입 등을 감안한 종합적 접근법을 취할 필요가 있다.

넷째, 외재적 보상의 유인가를 내재적 보상의 유인가로 전환시키는 것이 기업내 교육훈련의 효과를 높이기 위한 매우 중요한 방안이다. 기업이 근로자들에게 외재적 보상을 통한 학습동기를 부여하려 할 때, 그것이 일시적으로는 근로자들의 학습에 방향성과 집중성을 줄 수 있을지 모르지만, 외재적 보상이 사라지면 동기부여 효과도 사라진다. 이런 점에서 근로자들의 학습동기와 학습효과를 높이기 위해서는 외재적 보상을 내재적 보상으로 발전시킬 수 있는 메커니즘을 발견하는 것이 중요하다. 학습은 근로자들에게도 개인의 성장욕구와 밀접한 관련을 가지고 있기 때문에 직무관련 동기부여보다 내재적 보상의 유인가를 높이는 것이 상대적으로 쉬운 측면이 있다.

## 제5장 기업교육훈련 투자의 영향요인 분석

### 제1절 문제의 제기

정보기술의 발전으로 인한 신산업의 출현과 기존 산업의 변화, 세계적 차원의 경쟁 격화와 비교우위 원천의 이동, 그리고 경제의 글로벌화에 따라 특정 기업 나아가 국가경쟁력을 결정하는 요인으로서 인적자원 역량의 중요성이 점점 더 높아지고 있다. 이에 따라 21세기의 기업간 경쟁원리는 자금력이나 물적자원에 기반한 경쟁으로부터 인적자원에 기반한 경쟁(competitiveness through people)이 지배하는 시대로 접어들고 있다 (Pfeffer, 1994).

인적자원에 기반한 경쟁원리에 입각해서 경쟁우위를 달성하기 위해서는 근로자의 교육훈련에 대한 지속적인 투자를 통해서 높은 수준의 지식·숙련을 배양함과 동시에 협력의 규범 및 조직에 대한 전념(commitment)을 창출해야 한다. 기업이 경쟁우위를 달성할 수 있는 능력을 조직역량(organizational capability)이라 한다면, 이를 달성하기 위해서는 지속적 교육훈련을 통한 인적자본의 축적, 협력 규범과 조직에 대한 전념 창출을 통한 개인 지식의 집합적 공유, 조직내 지식의 외화물인 조직 루틴의 축적 및 항상적인 개선이라는 선순환 과정을 창출해야 한다.

인적자원 역량에 기반한 경쟁을 위한 기업교육훈련의 강화는 기업교육훈련에 대한 패러다임의 변화를 의미한다(Knoke & Kalleberg, 1994). 예컨대, 대학은 전문가와 엔지니어 양성에, 기업은 고위관리자 개발에, 노동조합은 숙련공 양성을 위한 도제제도에, 그리고 정부는 사회적 약자의 보호 차원에서 교육훈련을 바라보는 전통적인 관점에서 벗어나, 기업 교육훈련을 기술혁신과 제품시장의 변화, 노동시장 차원의 인구 구성의 변화 그리고 이를 반영한 조직 혁신을 달성하기 위한 ‘무기’로 바라보는 새로운 관점으로 변하고 있다.

기업교육훈련은 근로자 복지와 관련해서도 중요한 의미를 갖는다. 인적자본론에 의하면 근로자 임금은 교육과 훈련을 통해서 축적되는 인적자본의 크기에 의해서 결정되기 때문에 기업의 교육훈련은 근로자 소득과 밀접한 관련이 있다. 예컨대, 미국의 경우 저학력 계층의 실질임금의 하락에 대한 사회적 우려가 기업내 교육훈련에 대한 연구를 촉발시킨 이유 중의 하나였다(Frazis et al., 2000). 학력 수준이 상승함에 따라 고차적인 욕구인 자기개발의 욕구도 함께 증가하는 것이 보통이며, 기업교육훈련은 자기개발을 위한 중요한 학습 기회 중의 하나이다.

이처럼 기업교육훈련(firm training)의 중요성이 증가함에 따라 외국의 경우 1980년대 중반 이후 이에 대한 논의 및 연구들이 활발하게 이루어졌다. 그러나 대부분의 논의들은 국가 전체 수준에서 이루어졌으며 정작 ‘어떤 기업이 어느 정도 훈련을 실시하는가’에 대한 연구는 극히 부족하였다. 간혹 기업수준의 연구가 진행된 경우에도 사용된 자료는 대부분이 가계조사 등 다른 용도로 측정된 자료들이었기 때문에 기업교육훈련에 대한 증거를 발견하기에는 자료상의 한계가 많았다(Lynch, 1998; Smith & Dowling, 2001).

본 연구는 기업교육훈련의 영향요인 즉, 어떤 기업들이 교육훈련에 어느 정도 투자하는가를 한국노동연구원이 2001년도 실시한 「참여적 작업장혁신 실태조사」 자료를 사용해서 실증분석하고자 한다. 기업교육훈련에 영향을 미치는 대표적인 요인으로는 제품시장, 기술 등 조직 외부 요인만이 아니라 장기고용과 같은 인적자원관리 관행, 기업 내부 교육훈련의 수요 요인인 작업조직의 특성이 있다. 본 연구는 제2장의 논의 및 제3

장의 사례조사 결과에 따라 기업교육훈련의 수요 요인인 작업시스템의 특성에 특별히 주목하고자 한다. 작업시스템의 특성에 주목하는 이유는 제2장에서 논의한 노동과 학습의 통합과도 관련된다. 즉 작업시스템은 제2장에서 논의한 바와 같이 노동과 학습의 통합을 유도하고 달성하는 기능도 가지고 있으면서, 이와 동시에 작업시스템은 그 자체로서 기업 교육훈련의 수요를 창출하는 요인이라는 측면도 지니고 있다.

기업교육훈련의 영향 요인에 대한 연구는 국가인적자원개발(NHRD)에 매우 중요한 함의를 갖는다. 왜냐하면 기업교육훈련이 국가인적자원개발의 중요한 구성 요소 중의 하나이자, 국가인적자원개발 정책도 미시 수준의 기업교육훈련을 매개로 실현되기 때문이다. 흔히 기업교육훈련의 활성화를 위한 국가인적자원개발의 정책적 수단으로서 교육훈련 분담금이나 장려금과 같은 규제나 지원을 사용한다.

그러나 만일 기업교육훈련 활성화에 영향을 미치는 기업내 특성 요인을 발견할 수 있다면, 그리고 정책 수단을 통해서 그 요인의 활성화를 기할 수 있다면, 직접적인 규제나 지원보다는 해당 요인의 활성화를 시도하는 것이 기업교육훈련을 촉진시키는 보다 효과적인 방안이 될 수 있다. 이를 개인의 동기부여에 비유하면 외적인 자극이나 유인이 아니라 교육훈련을 위한 동기 시스템을 기업 내부에 장착하는 것이다. 즉 기업 내부에 기업 스스로 교육훈련에 투자할 동기 요인을 만들어 냄으로써 외부적인 지원이나 규제에서처럼 인센티브 일치(incentive alignment)의 문제나 전달 체계의 문제로 인한 정부 실패와 같은 문제점들이 발생하지 않기 때문에 기업교육훈련 투자 촉진에 있어서 보다 훨씬 더 효과적일 수 있다.

## 제2절 선행연구 및 연구 가설

### 1. 선행연구

개인 수준의 교육훈련에 대한 연구는 Becker의 인적자본론에 입각해서

활발하게 진행되었지만, 기업교육훈련의 영향 요인에 대한 포괄적인 이론은 없다. 기업교육훈련 연구자들은 인적자본론이나 내부노동시장론에서 주요 이론을 차용하거나 이를 참조하여 독자적인 이론모형 구축을 시도해 왔다(Knoke & Kalleberg, 1994; Wagar, 1997; Frazis et al., 2000; Smith & Dowling, 2001).

기업교육훈련에 대한 이론과 관련해서 1980년대 중반 이후 경쟁력 강화 차원에서 기업교육훈련의 중요성이 부각되면서 이론모형 구축을 위한 연구들이 진행되었는데, 이를 크게 세 가지로 요약할 수 있다.<sup>19)</sup> 첫째, OECD의 CERl(Center for Education Research and Innovation)의 연구가 있다(OECD/CERl, 1986, 1988). 이 연구는 프랑스, 독일, 일본, 스웨덴, 미국의 제조업 및 서비스업체를 대상으로, 기술변화에 부응하기 위해 숙련공 개발에 어느 정도 성공하고 있는가, 그리고 이에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 조사하였다. 조사 결과 숙련공 개발에 영향을 미치는 주요한 요인으로서 신기술의 도입, 작업조직의 비테일러화, 협력적 노사관계, 그리고 교육훈련의 강화를 발견하였다.

둘째, Pettigrew 등의 연구가 있다. 이들은 전략적 인적자원관리 관점에서 영국의 40개 기업에 대한 종단적 사례연구를 실시하였으며, 특히 교육훈련을 혁신적인 인적자원관리 채택의 표지(litmus test)로 보았다. 이들은 기업교육훈련의 촉발 요인(trigger)과 안정 요인(stabilizers)을 구분하였다. 경쟁전략을 실행하기 위해 요구되는 인적자원 역량의 부족분으로서 숙련 갭(skill gap)은 기업교육훈련의 촉발 요인이다. 한편 기업은 경쟁전략 실행에 필요한 인적자원 역량을 시장에서 구입(buy)할 수도 있고 내부에서 육성(make)할 수도 있는데, 기업 내부 육성에 영향을 미치는 요인들이 안정 요인들이다. 여기에는 기업 외부 요인으로서 시장에서 숙련공 구입 가능성, 정부의 지원이나 법적 규제, 그리고 기업 내부 요인으로서 훈련 전문가의 존재나 최고경영자의 인적자원개발에 대한 전념, 훈련 인프라의 구축 정도, 예산 제약, 그리고 노동조합의 감시가 있다.

셋째, Finegold의 연구가 있다. Finegold는 게임이론을 활용해서 교육훈련 제공에 있어서 정부, 기업, 개인의 관계를 모형화하였는데, 정부와

19) 이하의 내용은 Smith & Dowling(2001)을 주로 참조하였다.

기업이 장기적 관점에서 교육훈련에 투자하고, 개인도 숙련 습득 동기가 있어야 고속lern공 육성이 가능하다는 결론을 도출하였다. Finegold는 주주 자본주의로 대표되는 영미권의 기업 지배구조하에서는 기업측의 단기적 관점(short-termism) 때문에 고속lern공의 양성이 곤란하다고 주장하였다.

기업교육훈련에 관한 실증연구는 숙련 논쟁과 밀접한 관계가 있다. 왜냐하면 기업교육훈련은 기술변화와 근로자 숙련 간의 매개 변인이 되기 때문이다. 숙련논쟁의 쟁점은 기술변화가 근로자 숙련을 향상시키는가 아니면 근로자 숙련을 저하시키는가로 요약할 수 있는데, 다분히 기술 결정론적인 색채가 짙다(Form, 1987; Kelly, 1990; Form et al., 1994).

일찍이 Bright(1958)는 자동화의 진전에 따라 작업자의 숙련이 저하된다고 주장하였다. 이에 따르면 자동화의 진전과 작업자 숙련 간에는 대체로 옅어진 U자형의 관계가 있다. 이와는 반대로 Blauner(1964)는 자동화의 진전에 따라 작업자의 숙련이 향상된다고 주장하였는데, 이에 따르면 자동화의 진전과 작업자 숙련 간에는 U자형의 관계가 성립한다. 초기 Bright(1958)의 주장은 탈숙련화 명제를 주장한 Braveman(1974)을 필두로 한 숙련 저하론 관점의 연구로 이어지고, Blauner(1964)의 주장은 이후 신생산 개념이나 유연전문화론과 같은 포스트포디즘 즉, 숙련 향상론 관점의 연구로 이어진다.

기술변화와 숙련의 관계에 대한 보편적인 영향에 대한 주장은 일관된 경험적 지지를 얻지 못했다(Form, 1987; Form et al., 1994; Osterman, 1995; Spenner, 1995). 연구자별 숙련의 개념 정의에 대한 차이는 차치하더라도 사례연구들은 상호 모순적인 연구 결과들을 낳았고, 연구방법상 사례연구의 결과를 일반화하는 데 한계가 있다(주낙선, 1999). 직업사전(DOT)을 이용한 연구는 일반화가 가능하다는 장점이 있는 반면 직무 분포의 변화에 근거해서 숙련변화를 추정하기 때문에 동일 직무 내의 숙련 변화를 추적할 수 없으며, 기업에 대한 정보가 부재하다는 문제점이 있다. 이러한 문제점들을 극복하고자 사례연구와 직업사전에 근거한 연구의 중간적 성격을 지니는 기업 단위의 연구가 몇 편 이루어졌지만 일관된 연구 결과를 얻지 못했다(Osterman, 1995).

‘어떤 기업이 어느 정도의 교육훈련을 제공하는가’를 내용으로 하는 기

업교육훈련의 영향 요인에 대한 연구는 숙련연구의 지평을 확대시켰다. 기업 교육훈련 영향 요인에 대한 연구는 기존의 숙련 논쟁이 갖고 있는 기술결정론의 한계를 극복하고, 기업의 전략적 선택을 강조한다. 즉 기존의 숙련 논쟁을 [기술→숙련]으로 도식할 수 있다면, 기업교육훈련에 관한 연구는 [기업의 선택→숙련]으로 도식할 수 있다. 기업의 선택과 관련해서 1990년대 중반 이후 연구자들은 작업시스템의 특성에 주목하기 시작하였다. 이처럼 기업교육훈련의 영향 요인으로서 작업시스템에 주목하면서부터 숙련 연구의 도식은 [기업의 선택→작업시스템 특성 → 교육훈련→숙련]으로 요약할 수 있다.

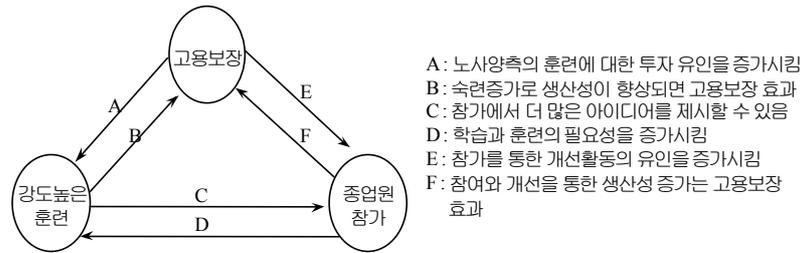
작업시스템의 특성과 기업교육훈련에 관한 연구는 크게 두 가지 흐름으로 구분할 수 있다. 즉, 교육훈련을 고성능 작업시스템 또는 참여적 작업시스템(high performance/involvement work system)의 구성 요소의 하나로 취급하는 연구와<sup>20)</sup>, 작업시스템 중 작업조직 측면을 따로 분리해서 작업조직의 특성이 교육훈련에 미치는 영향을 다루는 것이다. 교육훈련을 작업시스템 구성 요소의 하나로 취급하는 경우 작업시스템과 훈련간의 관계에 대한 연구는 아니지만, 교육훈련은 다른 구성요소와 함께 작업시스템의 중요한 구성 요소로 상호 보완적인 관계를 지닌다. 전자의 대표적인 예는 Brown et al.(1993)의 SET시스템을 들 수 있다. 여기서 SET은 고용보장(S), 근로자참가(E), 그리고 교육훈련(T)을 말한다(그림 5-1 참조).

작업시스템 중 작업조직 특성을 분리해서 이것이 교육훈련에 미치는 영향을 연구하기 시작한 것은 1990년대 중반 이후이다. 이와 관련된 대표적인 실증연구는 MacDuffie & Kochan(1995), Osterman(1995), Wagar(1997), Lynch & Black(1998), Frazis et al.(2000), Whitfield(2000)의 연구가 있다. 이상의 선행연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

MacDuffie & Kochan(1995)은 IMVP에서 1989~90년에 걸쳐 수집한 전세계 57개 자동차 조립공장 자료를 사용해서 생산시스템과 기업교육훈련 간의 관계를 분석하였다. 교육훈련 지수는 신입사원과 기존사원의 Off-JT 및 OJT 훈련시간을 표준화시켜 합산하여 작성하였고, 작업시스

20) 이와 관련해서 김동배(2000)를 참조.

[그림 5-1] SET시스템



템 지수(필자들은 이를 인사시스템으로 명명)는 작업조직 6개 항목 및 인사관리 3개 항목의 표준화된 점수의 합산으로 작성하였다. 작업조직 항목은 팀작업 소속 근로자 비율, QC등 Off-line 팀 참가 근로자 비율, 인당 제안건수, 제안채택률, 로테이션 정도, 품질업무 담당 정도의 6개 항목이고, 인사관리 항목은 채용기준, 성과배분 정도, 그리고 상징적 지위평등 등 3개 항목이다. 분석 결과 작업시스템 지수는 교육훈련을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났고, 작업시스템 지수와 생산시스템 린(lean)화의 정도인 버퍼(buffer) 지수와의 상호작용도 교육훈련을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다. 이들의 연구 결과는 기업교육훈련 투자 정도는 생산 전략 및 이와 밀접한 관련을 갖는 작업시스템에 의해서 영향을 받는다는 것으로 요약할 수 있다. 즉 기업교육훈련의 수요 요인은 생산시스템 및 이로부터 도출되는 작업시스템이라는 점이 연구의 중요한 발견이다.

Osterman(1995)은 878개의 미국 사업체를 대상으로 고성능/참여적 작업조직 관행이 기업교육훈련 투자에 미치는 영향을 분석하였다. 교육훈련 투자 정도는 공식적인 Off-JT를 받는 핵심근로자의 비율로 측정하였고, 작업조직 변수는 개별 관행 및 작업조직 관행을 요인 분석해서 작업조직 지수를 작성하여 분석에 사용하였다. 작업조직 관행으로는 팀작업, TQM, QC, 통계적 품질관리(SPC), 로테이션의 5개 관행에 참여하는 근로자 비율이다. 분석 결과 작업조직 지수는 교육훈련 투자에 유의한 정의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 그러나 5개 관행의 개별적인 효과를 분석한 결과 TQM, QC, SPC만 유의하게 교육훈련을 증진시키는 것으로 나타났고, 팀작업은 유의한 효과가 나타나지 않았으며, 로테이션은 오히려

부의 관계가 나타났다. 그리고 작업조직 관행들의 도입 시기도 교육훈련 투자에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 최근 5년 이내에 도입한 관행의 경우 유의한 정의 효과를 보였던 반면, 도입 시기가 5년 이상인 관행의 경우는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 즉 오래된 참여적 작업조직 관행보다 최근에 도입된 작업조직 관행이 교육훈련에 대한 투자를 증가시키는 것으로 나타났다.

Wagar(1997)는 캐나다의 100인 이상 민간 사업체 569개를 대상으로 작업조직 등이 기업교육훈련 투자에 미치는 영향을 분석하였다. 교육훈련 투자 정도는 경영자에서 생산직 근로자 등 6계층별 1계층이라도 공식적 교육훈련을 제공하는 경우에 1의 값을 부여하여 프로빗 분석을 실시하였고, 이와 함께 전체 근로자 중 공식 교육훈련을 제공받는 근로자 비율을 5등분하여 0~4의 값을 갖는 지수를 작성하여 ordered probit 분석을 실시하였다. 작업조직 관행은 팀작업, QC, QWL 프로그램, 기타 문제 해결 집단의 존재 유무를 합산한 지수(0~4의 값)를 작성하였다. 분석 결과 작업조직 지수는 두 가지 종속변수 모두에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타나서, 작업조직 특성이 기업교육훈련 투자의 수요 요인임을 확인하였다.

Lynch & Black(1998)은 미국 Bureau of Census(1994)의 Educational Quality of Workplace National Employer Survey 자료를 사용하여 작업시스템, 신기술 등이 교육훈련 투자에 미치는 영향을 분석하였다. 교육훈련 투자 정도는 공식 훈련을 제공받은 근로자 비율과 훈련의 유형으로 측정하였다. 먼저 근로자 비율은 지난 1년간 공식 훈련을 제공받은 근로자 비율로서, 여기에서 공식 훈련은 장소와 시간을 불문하고 회사가 제공하거나 경비를 지원하는 세미나, 강의, 워크숍, 비디오상영, 도제훈련, 그리고 공식적인 OJT를 포함한 것이다. 훈련의 유형은 컴퓨터훈련, 팀워크이나 문제 해결 훈련, 문맹이나 수학 또는 기초 훈련, 판매나 고객서비스 훈련의 제공 여부로 측정하였다. 작업조직 관행으로 TQM 도입 여부, 로테이션을 하는 생산직 근로자 비율, 팀작업에 소속된 근로자 비율, 다른 기업과 관행이나 성과를 비교하는 벤치마킹 실시 여부, 계층 숫자, 그리고 현장감독자의 통제 범위(span of control)로 측정하였다. 공식 교육훈련을

받은 근로자 비율에 대한 Tobit 분석 결과 제조업의 경우 벤치마킹, TQM, 팀작업과는 유의한 정의 관계가 나타난 반면, 조직 계층수와 통제 범위는 유의한 부의 관계가 나타났고, 반면 서비스업의 경우에는 TQM만 유의한 정의 관계가 나타났다. 한편 교육훈련 유형별 로짓 분석 결과 컴퓨터 훈련은 벤치마킹, TQM, 조직 계층수와는 유의한 정의 관계가 나타난 반면, 로테이션과는 유의한 부의 관계가 나타났고, 팀워크 훈련은 벤치마킹, TQM, 로테이션, 팀작업과 유의한 정의 관계가 나타났으며, 기초 교육의 경우 벤치마킹, TQM, 조직 계층수와 유의한 정의 관계가 나타났으며, 마지막으로 판매 및 고객서비스 교육의 경우 벤치마킹, TQM과 유의한 정의 관계가 나타난 반면 통제의 범위와는 유의한 부의 관계가 나타났다.

Frazis et al.(2000)은 미국의 1995년 BLS의 50인 이상 사업체 1,062 및 소속 근로자 1,074명에 대한 자료를 이용해서 참여적 작업관행 등이 기업 교육훈련 투자에 미치는 영향을 분석하였다. 교육훈련의 측정은 공식훈련의 제공 여부와 훈련강도의 지표로서 훈련시간 및 훈련비용을 측정하였다. 작업조직은 대안적 작업관행 9개 관행의 존재 유무를 합산(0~9점)해서 지수로 사용하였다. 대안적 작업관행은 숙련급, 기계나 장비 구입시 근로자 관여, 직무재설계나 리엔지니어링, 로테이션, JIT, 동료 평가, QC, TQM, 그리고 팀작업이다. 기업 단위 및 개인 단위를 구분해서 분석하였는데, 기업 단위의 분석 결과를 요약하면 대안적 작업조직 지수는 훈련강도, 훈련시간, 그리고 훈련비용과 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타났다.

Whitfield(2000)는 영국의 1990년에 조사된 WIRS3 자료와 그 후속 조사인 EMSPS 자료를 사용해서 작업조직 관행이 교육훈련 투자에 미치는 영향을 분석하였다. 교육훈련 투자는 지난 1년간 교육훈련을 받은 근로자의 비율과 그 경우 연간 훈련일수를 곱해서 지수를 작성하였다. 작업조직 관행은 작업집단 내 유연한 할당을 위한 근로자 개발의 유무, 최소 월 1회 이상 개최되는 QC서클의 존재 유무, 최소 월 1회 이상 개최되는 근로자와 중간관리자 내지 감독자 간 팀 브리핑의 존재 유무, 그리고 팀 작업 및 팀 리더십 개발을 위한 작업자 개발의 존재 유무 등 4가지 항목이다.

Tobit 추정을 사용한 분석 결과 QC, 팀 브리핑, 유연한 할당을 위한 근로자 개발을 교육훈련 지수와 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타났고, 3개 항목간의 상호 작용항도 교육훈련 지수와 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타났다.

## 2. 연구 가설

기업교육훈련 투자와 작업조직 간의 관계에 대한 선행연구들은 미국, 영국, 캐나다, 전세계 공장 등 상이한 국가를 대상으로 하고, 상이한 작업조직 관행과 교육훈련 지표들을 사용하고 있음에도 불구하고 유사한 연구 결과를 보이고 있다. 즉 고성능 작업조직 관행, 참여적 작업조직, 유연한 작업조직, 대안적 작업조직 관행 등 다양한 이름으로 지칭되는 작업조직 특성이 기업교육훈련 투자에 영향을 미친다는 것이다.

왜 참여적 작업관행은 근로자에 대한 교육훈련 투자를 증가시키는가? 기업교육훈련 투자를 증진시키는 작업조직 관행들의 특징은 그것이 비테일러적 원칙에 입각한 작업조직 관행으로서, 근로자의 작업관련 의사결정 참가, 작업집단의 높은 자율성, 과도한 전문화의 원리와 배치되는 작업 통합의 3차원의 특징을 지니고 있다(김훈·김동배, 2001).

테일러적 작업조직 원리는 “머리는 탈의실에 두고 손발만 갖고 작업장에 들어간다”는 말이 상징적으로 표현하듯이 근로자 역할이 최소화된다. 반면 참여적 작업관행은 전문부서가 담당하던 품질 과업과 보전 과업을 근로자가 담당하고, 감독 및 관리자가 전담하던 작업관련 의사결정을 작업집단이 자율적으로 담당하며, 제반 문제 해결 및 개선 과정에 근로자들이 아이디어를 제시하고 참여하는 작업장 수준의 참가를 특징으로 한다.

따라서 참여적 작업관행은 노동 과정에 있어서 근로자의 보다 많은 투입(input)을 요구하고, 근로자가 보다 많은 투입을 제공하기 위해서는 근로자의 능력개발이 요구된다. 예컨대, 보전과 품질 업무를 담당하기 위해서는 관련 분야에 대한 교육훈련이 필요하고, 로테이션과 같이 유연한 할당을 위해서는 다기능 교육이 필요하며, 작업집단의 자율성을 제고하기 위해서는 작업집단 구성원들이 의사결정, 토론과 갈등관리, 관리적 업무에 대한

교육훈련을 제공해야 하며, 근로자들이 효과적으로 문제 해결 및 개선과정에 참여하기 위해서는 이와 관련된 교육훈련을 제공해야 한다. 요약하면 참여적 작업관행 그 자체가 근로자 개발의 직접적인 수요 요인이다.

참여적 작업시스템 및 참여적 작업관행에 대한 선행연구들은 보완성(complementarity) 때문에 개별 관행보다는 상호 연관된 관행들의 '시스템'이 미치는 효과를 강조한다. 여기서 작업관행간 보완성은 다음과 같은 의미이다. 2개의 관행간에 보완적인 관계가 있다는 것은 2개의 관행을 모두 채택했을 경우 개선되는 성과의 크기가, 2개의 관행을 모두 채택하지 않고 각각 하나씩만 채택했을 경우 개선되는 성과의 합계보다 큰 경우를 말한다(Pil & MacDuffie, 1996). 이처럼 시스템 구성요소간에 보완성이 존재하는 경우 개별 요소들의 독자적인 효과의 총합보다 전체로서의 시스템이 성과를 높이는 시너지 효과가 존재하게 된다.

이상의 논의에 따라서 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1: 참여적 작업조직 관행들은 전체적인 시스템으로서 기업교육훈련 투자를 증가시킬 것이다.

가설 1-1: 참여적 작업조직의 개별 관행들은 기업교육훈련 투자를 증가시킬 것이다.

선행연구들에 의하면 장기고용을 강화하는 기업의 인적자원관리 관행들은 교육훈련에 대한 투자를 증가시킨다. 인적자본론이나 내부노동시장론에 의하면 기업특유 숙련에 대한 기업측의 투자는 투자 회임과 관련하여 장기고용을 전제로 하기 때문에, 장기고용을 강화하는 인적자원관리 관행들은 기업교육훈련 투자를 증가시킨다(Frazis et al., 2000).

노사관계 관련 변수도 기업교육훈련 투자에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 우선 노동조합이 기업교육훈련 투자에 미치는 영향에 대해서는 논리 및 실증연구 모두가 복합적이다. 노동조합은 이탈행위 대신 집합적 언로를 제공하여 근로자의 이직률을 감소시키기 때문에 교육훈련에 대한 투자를 증가시킬 수도 있지만, 노동조합의 연공주의 정책은 무자격자를 승진시킬 가능성이 높기 때문에 근로자측의 교육훈련 투자유인을 감소시킨다(Freeman & Medoff, 1984; Knoke & Kallberg, 1994). 실증연구에서

도 Osterman(1995)의 경우에는 노동조합은 기업교육훈련 투자와 유의한 정의 효과가 나타난 반면, 류장수(1997)와 Whitfield(2000)의 연구에서는 유의한 효과가 나타나지 않았다.

사실 노동조합은 존재 자체보다 교육훈련에 대해서 어떤 정책을 갖고 있는가가 중요할지도 모른다. 그리고 노동조합의 교육훈련에 대한 정책은 해당 국가의 전반적인 노사관계 역사 및 현재의 지형과 밀접하게 관련되어 있는 것으로 볼 수 있다. 이렇게 보면 노동조합의 존재 유무보다는 노사관계 분위기가 기업교육훈련 투자에 더 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이와 관련해서 Smith & Dowling(2001)는 흥미 있는 가설을 제시하였다. 이들에 의하면 노사관계 분위기인 노사 파트너십 정도와 기업교육훈련 투자와는 옅어진 U자형의 관계가 있다. 왜냐하면 노사 파트너십이 아주 낮거나 높은 경우에는 개별 근로자의 교육훈련에 대한 관심보다는 집단적 관계에 관심이 집중되기 때문이다. 그러나 근로자 교육훈련이 근로자측에게는 최소한 미래 수입을 보장하는 복리후생적 성격을 지닌다는 점을 고려하면 노사관계가 협력적일수록 교육훈련에 대한 투자로 증가할 것이라고 예측할 수 있다.

가설2: 장기고용을 보장하는 인적자원관리 관행을 기업교육훈련 투자와 정의 관계가 있을 것이다

가설3: 노사관계가 협력적일수록 기업교육훈련 투자도 증가할 것이다.

작업조직, 인적자원관리 및 노사관계 관련 요인 이외에도 기업의 연령, 규모, 자동화 또는 기술 수준, 제품시장 특성은 기업교육훈련 투자에 영향을 미치는 시장 및 기술적 요인이다. 따라서 이와 관련된 변수들을 통제하였다.

신생 기업일수록 기존 기업의 숙련 수준을 따라잡기 위해서(catch-up) 교육훈련에 투자할 유인이 크다. 예를 들어 Whitfield(2000)의 연구에서 오래된 기업일수록 교육훈련에 대한 투자가 낮은 것으로 나타났다. 그러나 다른 측면에서 보면 조직 설립 시기의 사회적 구조와 관행이 조직에 각인(imprint)되는 측면이 있다. 이처럼 조직의 연령과 교육훈련의 관계는 창립 시기의 사회제도적 환경의 성격에 따라 달라질 수 있기 때문에

조직의 연령이 미치는 효과를 단선적으로 예측하기는 곤란하다.

기업 규모가 증가할수록 교육훈련에 대한 투자가 증가할 것이라는 것은 일반적인 예측이다(류장수, 1997). 왜냐하면 대기업일수록 교육훈련에 투자할 여유자원이 풍부하고 교육훈련과 관련된 규모의 경제를 누릴 수 있기 때문이다. 나아가 조직의 규모가 증가하면 분업이 증가하기 때문에 효율적 조정을 위한 감시(monitoring)의 증대 필요성도 증가하는데, 감시의 비용도 규모의 증가와 함께 지수적으로 증가하기 때문에 교육훈련이 감시의 대체물로서 매력을 갖게 된다. 즉 교육훈련을 통한 내재화된 통제가 감시비용보다 효과적일 수 있는 경우 경영자가 교육훈련에 대한 투자를 증대시킬 유인이 높아지는 것이다(Scott & Meyer, 1994). 다만 규모와 교육훈련 투자 간에는 선형적인 관계가 있을 수도 있고 또 비선형적인 관계가 있을 수도 있다(Knoke & Kalleberg, 1994). 그러나 실증연구에서는 규모의 효과가 복합적인 것으로 나타났다. 예를 들어 실증연구를 보면 Wagar(1997), Frazis et al.(2000), Whitfield(2000)의 경우에는 정의 효과가 나타났지만, Knoke & Kalleberg(1994), Osterman(1995), Felstead & Green(1996), 국내의 류장수(1997)의 연구에서는 유의한 효과가 나타나지 않았다.

자동화 수준이나 기술 수준이 근로자의 숙련 또는 교육훈련에 미치는 영향은 기술과 숙련 간의 관계에 대한 오래된 논쟁에서와 같이 단선적인 예측이 불가능하다(Osterman, 1995). 기술의 발전은 숙련향상을 가져올 수도 있고 경영자는 탈숙련화를 위해서 발전된 기술을 활용할 수도 있다. 결국 기술 수준이 훈련에 미치는 영향은 경영자의 전략적 선택에 따라 달라질 수 있다(주낙선, 1999). 실증연구에서도 기술과 관련된 변수가 교육훈련에 미치는 영향은 복합적인 것으로 나타났다. 예를 들어 Felstead & Green (1996)의 연구에서는 기술의 발전과 교육훈련 투자 간에 유의한 정의 관계가 나타났고, Whitfield(2000)의 연구에서는 전반적으로 유의한 관계가 나타나지 않았으며<sup>21)</sup>, 기술 수준을 인당 기계장비율로 측정한 국내 기업을

21) Whitfield(2000)의 연구에서 피훈련 집단을 계층별로 세분해서 분석한 결과 기술 수준은 숙련공 집단에 대한 훈련 투자와는 유의한 정의 관계가 있었던 반면 경영관리층의 훈련 투자와는 유의한 부의 관계가 있었으며, 미숙련공 및 사무

대상으로 한 류장수(1997)의 연구에서도 유의한 관계가 나타나지 않았다. 제품시장 변수도 교육훈련 투자의 중요한 선행 요인으로 지적되고 있다. 우선 경쟁이 치열한 수출시장에서 경쟁하는 경우 경쟁에서 살아남기 위해서는 교육훈련에 투자할 유인이 증가한다(Knoke & Kalleberg, 1994; Smith & Dowling, 2001). 전략적 인사관리에 의하면 저가 전략이 아닌 고품질, 다양성, 속도에 기반한 경쟁전략(high road strategy)을 추구할수록 교육훈련에 대한 투자도 증가한다. 시장에서 독점적 위치에 있는 기업의 경우 교육훈련에 투자할 여유자원은 풍부하지만 투자할 유인은 적어지기 때문에 그 효과의 방향성은 예측하기 힘들다(Whitfield, 2000). 국내 기업체를 대상으로 한 조우현(1995)의 연구에서도 산업집중도는 신입사원 교육훈련 시간과 유의한 관계가 나타나지 않았다. 경기 하강에 따른 제품시장 점유율의 감소는 그 심각성에 따라 교육훈련에 미치는 영향이 달라질 수 있다(Felstead & Green, 1996). 즉 경기 하강이 단기적이라고 예측하는 경우에는 경쟁 격화에 대비한 훈련의 증대 필요성 및 호경기의 숙련 부족을 예상해서 교육훈련을 증대시킬 가능성이 있고, 경기 하강이 장기적이라고 예측하는 경우에는 정반대의 결과가 나타날 수 있다. 예를 들어 Felstead & Green(1996)의 연구에서 침체된 제품시장에 위치한 기업의 경우 교육훈련에 대한 투자가 유의하게 적은 것으로 나타났다. 마지막으로 경쟁이 치열한 해외시장에서 경쟁하는 기업의 경우 경쟁에서 생존하기 위해서, 그리고 해외의 우수한 인적자원관리 관행을 접할 기회를 많이 갖기 때문에 교육훈련 투자를 증가시킬 가능성이 높다(Osterman, 1994).

### 제3절 자료 및 변수의 측정

#### 1. 자료의 특성

본 연구는 한국노동연구원이 2001년도에 우리 나라 100인 이상 제조업  


---

 관리직 근로자의 훈련과는 유의한 관계가 나타나지 않았다.

사업체를 대상으로 실시한 「참여적 작업장혁신 실태조사」 자료를 사용하였다. 동 조사의 모집단은 노동부 근로기준국 임금정책과가 매년 실시하는 「임금교섭실태조사」 대상 제조업체 2,454개이며, 응답 시점은 2000년 12월 말이다.

설문지는 2001년 5월 말에 한국노동연구원에서 조사대상 2,454개 사업체에 우편으로 발송하였고 노동부 지방사무소를 통하여 회수하였다. 6월 중순까지 회수된 사업체는 1,070부(회수율: 43.6%)이지만 이 중 불성실한 응답을 제외한 1,033개 사업체가 유효 응답업체이다. 본 연구는 중복응답 사업체 및 생산직 근로자가 없는 사업체를 제외한 943개 사업체를 최종 분석대상으로 하였다.

## 2. 변수의 측정

### 가. 종속변수

교육훈련의 측정은 연구자들마다 상이하다. Osterman(1995)은 공식 훈련을 받는 핵심근로자의 비율로 측정하였고, MacDuffie & Kochan(1995)은 신입사원 및 1년 이상 재직한 기존사원의 OJT시간과 Off-JT시간을 합해서 훈련투자를 측정하였다. 국내 연구의 류장수(1997)는 손익계산서와 제조원가명세서에 표시된 교육훈련 투자비를 합해서 교육훈련 투자 규모를 측정하였다. 그러나 교육훈련비는 재무제표에 의무기재 사항이 아니기 때문에 이를 기재하지 않은 경우가 많다는 문제점이 있다. Whitfield(2000)는 지난 1년간 공식 교육훈련을 이수한 작업자의 비율과 시간을 곱해서 훈련 정도를 측정하였고, Frazis et al.(2000)은 공식 교육훈련의 제공 여부, 교육훈련 시간, 교육훈련비 등 세 가지로 측정하였다.

본 연구는 교육훈련 투자 정도를 기존 사원 중 Off-JT 및 OJT를 받는 근로자 비율 및 그 경우 연간 교육훈련 시간, 그리고 신입사원의 입직시 교육훈련 시간으로 측정하였다. 이렇게 측정한 교육훈련 투자 정도를 다음과 같이 변수화하였다. 우선 기존사원의 연간 인당 교육훈련 시간과 신입사원의 입직시 교육훈련 시간을 더하여 사업체의 전반적인 교육훈련

투자 정도를 측정하였다. 여기에서 기존사원의 연간 인당 교육훈련 시간은 [Off-JT를 받는 근로자비율\*Off-JT를 실시하는 경우 인당 연간 교육훈련 시간+ OJT를 받는 근로자비율\* OJT를 받는 경우 인당 연간 교육훈련 시간]이다. 기업교육훈련은 재직자와 신입사원이 다를 수 있고, 재직자 교육훈련의 경우에도 Off-JT와 OJT를 통한 교육훈련에 차이가 있을 수 있다. 이에 따라 재직자 교육훈련과 신입사원 교육훈련을 구분해서 살펴보고, 재직자 교육훈련도 Off-JT와 OJT를 구분해서 양자간에 차이가 있는지를 분석하였다.

#### 나. 독립변수

작업조직 특성은 참여적 작업조직의 3차원인 과업 통합, 참가, 그리고 작업집단이 자율로 측정하였다. 과업 통합은 직접 생산자가 품질 및 보전 업무를 담당하는 정도 그리고 로테이션의 정도로서 측정하였다. 보전업무의 담당 정도는 Ichniowski et al.(1995), 김형기(1999), Abo(1994)의 연구를 참조하여 직접 생산자가 보전관련 업무를 담당하는 정도(5점)로서 측정하였다. 품질업무의 통합은 직접 생산자가 품질업무를 담당하는 정도로서 MacDuffie(1995)의 측정 항목(5점)을 사용하였다. 로테이션 정도는 MacDuffie(1995)의 측정을 사용하였다.

참가는 소집단활동과 제안활동으로 측정하였다. 먼저 소집단활동을 통한 참가는 품질분임조 등 소집단활동에 참여하는 근로자 비율과 소집단별 문제 해결건수를 곱해서 작성하였는데, 그 이유는 작업자의 비율만으로는 참가가 어느 정도 실질적으로 이루어지고 있는지를 측정하기가 곤란하기 때문에 실질적인 참가 지표를 작성하기 위해서였다(Osterman, 1994; MacDuffie, 1995). 제안을 통한 참가는 인당 제안건수와 제안채택률로서 측정하였다. 작업집단의 자율은 작업량, 작업속도, 작업방법, 작업시간에 관한 작업집단의 자율성의 정도로서 측정하였다.

작업조직 지수는 이상 7개 작업조직 관행들의 표준화된 점수를 합산하여 작성하였다. 분석은 먼저 작업조직 지수를 투입해서 교육훈련에 미치는 영향을 살펴보고, 이와 함께 개별 작업조직 관행의 효과를 보기 위

해서 작업조직 지수 대신에 개별 관행을 투입하였다.

장기적 고용관계를 강화하는 인적자원관리 관행은 지난 3년간 강제적 고용감축이 있는지의 여부, 고용감축이 있는 경우의 감원율, 그리고 비정규직의 비율 등 세 가지로 측정하였다. 여기서 비정규직의 비율을 장기적 고용관계를 강화하는 인적자원관리 관행으로 본 것은 비정규직이 핵심노동력의 고용보장을 위한 완충장치(buffer)로서 활용될 가능성이 높기 때문이다(Brown et al., 1993).

마지막으로 노사관계 변수는 노동조합의 존재 유무, 노사관계의 협력적 분위기 정도(5점), 노사협의회를 통한 재무정보, 경영계획·실적정보 공유 정도(각 5점)의 평균값, 그리고 개별적 정보공유로서 경영설명회 개최 여부, 종업원간담회 개최 여부, 경영정보 소식지 발간 여부의 합산 점수(0~3의 값)를 산정하였다.

#### 다. 통제변수

사업체의 연령은 회사의 창립 연도로 측정하였다. 따라서 회사 연령은 [2000-창립 연도]가 된다. 사업체의 규모는 공장 총원의 로그값이다. 자동화 수준은 공정 중 자동화된 공정의 비율로 측정하였다. 경쟁 정도는 해당 사업체 주력 제품시장의 신제품 개발, 제품 다양성, 품질, 광고 및 마케팅, 가격 경쟁 정도(각 5점)가 소속된 산업의 가격, 품질, 다양성, 마케팅 등의 차원에 있어서 경쟁 정도를 질문한 다섯 가지 항목의 요인 점수이다. 경쟁전략은 해당 사업체 주력 제품의 특징을 낮은 가격, 고품질, 품목 다양성, 신제품개발 속도, 기술력 특성(각 5점) 차원에서 측정한 항목을 요인 분석한 결과 낮은 가격을 제외한 네 가지 항목이 하나의 요인으로 구분되었고 그 요인의 요인 점수이다. 따라서 경쟁전략 변수가 의미하는 바는 저가 전략과 대비되는 이른바 high road strategy의 구사 정도이다. 해외시장에서의 경쟁 정도는 전체 매출액 중 수출액이 차지하는 비율로 측정하였다. 이상과 같이 측정한 변수들의 기술 통계치는 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 변수의 기술통계치

		사례수	평균	표준편차
사업체 특성 변수	회사 연령(년)	782	22.7813	16.2730
	로그규모(인)	939	5.5179	.8219
	자동화율	903	50.4319	26.1219
	경쟁 정도(요인점수)	887	-.0000	1.0000
	경쟁전략(요인점수)	895	-.0000	1.0000
	수출액 비중(%)	906	34.4614	33.1625
인사/노사 관계 변수	3년간 감원경험 여부(더미)	936	.4466	.4974
	3년간 감원율(%)	926	4.4330	8.6463
	비정규직 비율(%)	939	7.6337	12.8202
	노사관계 분위기(5점)	890	4.06	.98
	노동조합 유무(더미)	918	3.6220	.7342
	노사협의회 정보공유(5점)	918	3.6220	.7342
	개별적 정보공유(0-3점)	852	1.8369	.7804
작업조직 변수	보전업무 통합(5점)	921	3.7340	.7415
	품질업무 통합(5점)	919	3.5103	.8477
	로테이션 정도(5점)	915	1.5934	1.1509
	소집단활동지수	720	5.4843	13.1267
	인당 제안건수(건/월,인)	685	1.6350	1.8735
	제안채택률(%)	764	39.5484	29.2808
	작업집단 자율(5점)	853	2.5214	.7660
	작업조직 지수	546	.3142	3.7105
인당 훈련 시간 변수	재직자 총훈련시간(Off-JT+OJT)	754	12.5645	15.6739
	재직자 Off-JT시간	821	5.9320	8.7649
	재직자 OJT 시간	774	7.7137	10.1361
	신입사원 훈련시간	844	32.9893	76.2243
	인당 총훈련시간(재직+신입)	721	42.2282	73.5039

#### 제4절 분석결과

선형회귀분석(OLS)을 사용해서 교육훈련 투자 영향요인을 분석하였다. 먼저 신입사원과 재직자를 포함한 전체 사원의 교육훈련 시간에 대한 분석 결과는 <표 5-2>와 <표 5-3>과 같다. 이에 따르면 작업조직 지수

는 교육훈련 시간과 유의한 정의 관계가 나타났고, 작업조직 지수 대신 개별 작업조직 관행들을 투입한 경우 제안채택률과 작업집단의 자율성이 교육훈련 시간과 유의한 정의 관계가 나타났다. 그리고 나머지 작업조직 관행들도 통계적 유의성은 없지만 회귀계수가 모두 정(+ )의 부호를 보이고 있다.

가설 2와 관련해서 장기고용을 보장하는 인적자원관리 관행들은 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있고, 가설 3과 관련해서 노동조합의 존재 자체는 통계적으로 유의한 부의 관계가 나타나고 있음에 비해서, 협력적 노사관계와 관련된 변수들은 대체로 정의 관계가 나타나고 있어서 대비되는 결과를 보이고 있다.

<표 5-2> 인당 총훈련시간의 영향 요인: 작업조직 지수

	인당 총훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	.003	(.005)	.004	(.005)	.003	(.005)
로그 규모(인)	.389***	(.112)	.337***	(.118)	.280**	(.114)
자동화율	.012***	(.004)	.010**	(.004)	.009**	(.004)
경쟁 정도(요인점수)	-.026	(.100)	-.027	(.097)	.007	(.094)
경쟁 전략(요인점수)	-.012	(.095)	-.088	(.094)	-.096	(.091)
수출액 비중(%)	-.004	(.003)	-.004	(.003)	-.004	(.003)
감원경험 여부(더미)			.121	(.235)	.264	(.229)
감원율(%)			.006	(.013)	-.001	(.012)
비정규직 비율(%)			.007	(.008)	.004	(.008)
노사관계 분위기(5점)			.157	(.098)	.176*	(.094)
노조 유무(더미)			-.428**	(.198)	-.373*	(.191)
노사협의회 정보공유(5점)			.261*	(.141)	-.244	(.172)
개별적 정보공유(0~3점)			.357***	(.136)	.258*	(.133)
작업조직 지수					.161***	(.034)
F value	2.081***		2.616***		3.396***	
R Square	.163		.240		.297	
Adj. R Square	.085		.148		.210	
N	317		317		317	

주: 1) ( )는 표준오차임.

2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

<표 5-3> 인당총 훈련시간의 영향 요인: 개별 작업조직 관행

	인당 총훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	.003	(.005)	.004	(.005)	.005	(.005)
로그 규모(인)	.389***	(.112)	.337***	(.118)	.224*	(.115)
자동화율	.012***	(.004)	.010**	(.004)	.009**	(.004)
경쟁 정도(요인점수)	-.026	(.100)	-.027	(.097)	.054	(.095)
경쟁 전략(요인점수)	-.012	(.095)	-.088	(.094)	-.127	(.091)
수출액 비중(%)	-.004	(.003)	-.004	(.003)	-.004	(.003)
감원경험 여부(더미)			.121	(.235)	.285	(.228)
감원율(%)			.006	(.013)	-.003	(.012)
비정규직 비율(%)			.007	(.008)	.001	(.008)
노사관계 분위기(5점)			.157	(.098)	.164*	(.094)
노조 유무(더미)			-.428**	(.198)	-.315	(.194)
노사협의회 정보공유(5점)			.261*	(.141)	-.212	(.304)
개별적 정보공유(0~3점)			.357***	(.136)	.273**	(.133)
보전업무 통합(5점)					.376	(.298)
로테이션 정도(5점)					.123	(.080)
소집단활동지수					.002	(.006)
인당 제안건수(건/월,인)					.059	(.040)
제안채택률(%)					.008**	(.003)
작업집단 자율(5점)					.423***	(.111)
F value	2.081***		2.616***		3.245***	
R Square	.163		.240		.320	
Adj. R Square	.085		.148		.221	
N	317		317		317	

주: 1) ( )는 표준오차임.  
 2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.  
 \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

한편 신입사원을 제외한 재직자의 총훈련시간(Off-JT+OJT)에 대한 분석 결과는 <표 5-4>와 <표 5-5>와 같다. 이에 따르면 작업조직 지수는 재직자 총훈련시간과 유의한 정의 관계가 나타나고 있으며, 개별 작업조직 관행들의 경우에도 로테이션 정도, 제안채택률, 그리고 작업집단의 자율이 통계적으로 유의한 정의 관계가 나타나고 있다. 그리고 나머지 개

별 작업조직 관행들의 회귀계수도 정의 부호를 보이고 있다.

장기고용을 강화하는 인적자원관리 관행들을 보면 감원과 비정규직의 비율이 상반된 결과를 보이고 있으며, 이 중 비정규직의 비율은 재직자 총 훈련시간을 유의하게 증진시키는 것으로 나타나서 비정규직이 정규직 근로자의 장기고용을 위한 완충 역할로 사용되고 있는 것으로 보인다.

노사관계 관련 변수를 보면 노동조합은 앞서와 같이 근로자 교육훈련 투자와는 유의한 부의 관계가 나타나고 있는 반면, 나머지 협력적 노사관계 분위기와 관련된 변수들은 대체로 재직자 교육훈련 시간과 정의 관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 5-4> 재직자 총훈련시간: 작업조직 지수

	재직자 총훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	-.002	(.004)	-.000	(.004)	-.000	(.004)
로그 규모(인)	.166*	(.089)	.117	(.091)	.083	(.089)
자동화율	.011***	(.003)	.008***	(.003)	.008***	(.003)
경쟁 정도(요인점수)	.037	(.080)	.031	(.075)	.054	(.074)
경쟁 전략(요인점수)	.038	(.076)	-.038	(.073)	-.046	(.072)
수출액 비중(%)	-.004	(.003)	-.004*	(.003)	-.004**	(.002)
감원경험 여부(더미)			.183	(.180)	.280	(.177)
감원율(%)			-.000	(.010)	-.005	(.010)
비정규직 비율(%)			.012**	(.006)	.010*	(.006)
노사관계 분위기(5점)			.153*	(.075)	.167**	(.073)
노조 유무(더미)			-.472***	(.152)	-.440***	(.148)
노사협의회 정보공유(5점)			.201*	(.108)	-.142	(.134)
개별적 정보공유(0~3점)			.368***	(.106)	.299***	(.104)
작업조직 지수					.109***	(.026)
F value	2.069***		3.307***		3.891***	
R Square	.157		.277		.317	
Adj. R Square	.081		.193		.236	
N	329		329		329	

주: 1) ( )는 표준오차임.

2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

<표 5-5> 재직자 총훈련시간: 개별 작업조직 관행

	재직자 총훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	-.002	(.004)	-.000	(.004)	-.000	(.004)
로그 규모(인)	.166*	(.089)	.117	(.091)	.048	(.091)
자동화율	.011***	(.003)	.008***	(.003)	.008**	(.003)
경쟁 정도(요인점수)	.037	(.080)	.031	(.075)	.076	(.075)
경쟁 전략(요인점수)	.038	(.076)	-.038	(.073)	-.062	(.072)
수출액 비중(%)	-.004	(.003)	-.004*	(.003)	-.004*	(.002)
감원경험 여부(더미)			.183	(.180)	.286	(.178)
감원율(%)			-.000	(.010)	-.006	(.010)
비정규직 비율(%)			.012**	(.006)	.009	(.006)
노사관계 분위기(5점)			.153*	(.075)	.160**	(.074)
노조 유무(더미)			-.472***	(.152)	-.411***	(.152)
노사협의회 정보공유(5점)			.201*	(.108)	.092	(.238)
개별적 정보공유(0~3점)			.368***	(.106)	.311***	(.105)
보진업무 통합(5점)					.025	(.232)
로테이션 정도(5점)					.122*	(.063)
소집단활동지수					.000	(.004)
인당 제안건수(건/월,인)					.053	(.032)
제안채택률(%)					.006**	(.003)
작업집단 자율(5점)					.222**	(.088)
F value	2.069***		3.307***		3.523***	
R Square	.157		.277		.329	
Adj. R Square	.081		.193		.235	
N	329		329		329	

주: 1) ( )는 표준오차임.  
 2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.  
 \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

한편 재직자 훈련을 Off-JT와 OJT로 구분해서 살펴본 결과는 <표 5-6>에서 <표 5-9>까지이다. 이에 따르면 작업조직 지수는 재직자 Off-JT 및 OJT 훈련시간과 유의한 정의 관계가 있고, 개별 작업조직 관행을 투입한 경우 제안채택률과 작업집단의 자율성이 Off-JT와 유의한 정의 관계가 있는 반면, 인당 제안건수와 제안채택률은 OJT와 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 나머지 작업조직 관행들도 회귀

계수의 부호가 모두 정(+)으로 나타났다.

장기고용을 강화하는 인적자원관리 관행들의 효과를 보면 대체로 유의한 관계가 나타나지 않고 있지만, OJT와 관련해서 비정규직 비율이 유의한 정의 관계가 나타나고 있다. 노사관계 관련 변수들을 보면 노동조합은 앞의 분석 결과와 유사하게 노동조합은 유의한 부의 관계가 나타나는 반면, 노사관계의 협력성과 관련된 변수들은 대체로 정의 관계가 나타나고 있다.

<표 5-6> 재직자 Off-JT 훈련시간: 작업조직 지수

	재직자 Off-JT 훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	-.002	(.003)	-.001	(.003)	-.001	(.003)
로그 규모(인)	.101	(.073)	.098	(.076)	.078	(.075)
자동화율	.011***	(.003)	.009***	(.003)	.008***	(.003)
경쟁 정도(요인점수)	-.009	(.064)	-.025	(.062)	-.011	(.061)
경쟁 전략(요인점수)	.018	(.061)	-.034	(.060)	-.040	(.059)
수출액 비중(%)	-.003	(.002)	-.003*	(.002)	-.003*	(.002)
감원경험 여부(더미)			-.079	(.146)	-.018	(.146)
감원율(%)			.011	(.008)	.008	(.008)
비정규직 비율(%)			.006	(.005)	.005	(.005)
노사관계 분위기(5점)			.120**	(.061)	.128**	(.060)
노조 유무(더미)			-.394***	(.124)	-.372***	(.123)
노사협의회 정보공유(5점)			.167*	(.089)	-.048	(.113)
개별적 정보공유(0~3점)			.248***	(.087)	.208**	(.087)
작업조직 지수					.066***	(.022)
F value	2.049***		2.970***		3.225***	
R Square	.150		.246		.267	
Adj. R Square	.077		.163		.185	
N	355		355		355	

주: 1) ( )는 표준오차임.

2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

<표 5-7> 재직자 Off-JT 훈련시간: 개별 작업조직 관행

	재직자 총훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	-0.02	(.003)	-0.001	(.003)	-0.001	(.003)
로그 규모(인)	.101	(.073)	.098	(.076)	.055	(.076)
자동화율	.011***	(.003)	.009***	(.003)	.008***	(.003)
경쟁 정도(요인점수)	-.009	(.064)	-.025	(.062)	.002	(.062)
경쟁 전략(요인점수)	.918	(.061)	-.034	(.060)	-.053	(.059)
수출액 비중(%)	-.003	(.002)	-.003*	(.002)	-.003*	(.002)
감원경험 여부(더미)			-.079	(.146)	-.010	(.147)
감원율(%)			.011	(.008)	.007	(.008)
비정규직 비율(%)			.006	(.005)	.004	(.005)
노사관계 분위기(5점)			.120**	(.061)	.118*	(.061)
노조 유무(더미)			-.394***	(.124)	-.346**	(.126)
노사협의회 정보공유(5점)			.167*	(.089)	.032	(.200)
개별적 정보공유(0~3점)			.248***	(.087)	.217**	(.088)
보전업무 통합(5점)					.075	(.196)
로테이션 정도(5점)					.076	(.052)
소집단활동 지수					.001	(.004)
인당 제안건수(건/월,인)					.013	(.027)
제안채택률(%)					.004*	(.002)
작업집단 자율(5점)					.171**	(.072)
F value	2.049***		2.970***		2.929***	
R Square	.150		.246		.277	
Adj. R Square	.077		.163		.183	
N	355		355		355	

주: 1) ( )는 표준오차임.

2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

&lt;표 5-8&gt; 재직자 OJT 훈련시간: 작업조직 지수

	재직자 OJT 훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	-.002	(.004)	-.000	(.004)	-.000	(.004)
로그 규모(인)	.187**	(.086)	.117	(.091)	.088	(.090)
자동화율	.005	(.003)	.002	(.003)	.002	(.003)
경쟁 정도(요인점수)	.073	(.077)	.073	(.075)	.094	(.074)
경쟁 전략(요인점수)	.013	(.074)	-.037	(.073)	-.043	(.072)
수출액 비중(%)	-.003	(.003)	-.004	(.002)	-.003	(.002)
감원경험 여부(더미)			.167	(.177)	.247	(.176)
감원율(%)			-.002	(.010)	-.006	(.010)
비정규직 비율(%)			.010*	(.006)	.008	(.006)
노사관계 분위기(5점)			.070	(.075)	.081	(.074)
노조유무(더미)			-.234	(.151)	-.205	(.148)
노사협의회 정보공유(5점)			.120	(.107)	-.166	(.134)
개별적 정보공유(0~3점)			.349***	(.103)	.295***	(.103)
작업조직 지수					.090***	(.026)
F value	1.440*		2.006***		2.344***	
R Square	.116		.189		.220	
Adj. R Square	.035		.095		.126	
N	337		337		337	

주: 1) ( )는 표준오차임.

2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

<표 5-9> 재직자 OJT 훈련시간: 개별 작업조직 관행

	재직자 OJT 훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	-.002	(.004)	-.000	(.004)	-.001	(.004)
로그 규모(인)	.187**	(.086)	.117	(.091)	.071	(.092)
자동화율	.005	(.003)	.002	(.003)	.001	(.003)
경쟁 정도(요인점수)	.073	(.077)	.073	(.075)	.101	(.076)
경쟁 전략(요인점수)	.013	(.074)	-.037	(.073)	-.051	(.073)
수출액 비중(%)	-.003	(.003)	-.004	(.002)	-.003	(.002)
감원경험 여부(더미)			.167	(.177)	.246	(.178)
감원율(%)			-.002	(.010)	-.007	(.010)
비정규직 비율(%)			.010*	(.006)	.008	(.006)
노사관계 분위기(5점)			.070	(.075)	.080	(.075)
노조 유무(더미)			-.234	(.151)	-.203	(.152)
노사협의회 정보공유(5점)			.120	(.107)	.190	(.240)
개별적 정보공유(0~3점)			.349***	(.103)	.304***	(.104)
보전업무 통합(5점)					-.146	(.234)
로테이션 정도(5점)					.094	(.064)
소집단활동 지수					.001	(.004)
인당 제안건수(건/월,인)					.059*	(.033)
제안채택률(%)					.004*	(.003)
작업집단 자율(5점)					.136	(.088)
F value	1.440*		2.006***		2.105***	
R Square	.116		.189		.226	
Adj. R Square	.035		.095		.119	
N	337		337		337	

주: 1) ( )는 표준오차임.  
 2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.  
 \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

마지막으로 신입사원의 입직시 교육훈련 시간을 분석한 결과는 <표 5-10>과 <표 5-11>과 같다. 이에 따르면 참여적 작업조직 지수 및 개별 관행으로서 제안채택률과 작업집단의 자율성은 신입사원 교육훈련 시간과 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타나서, 재직자 교육훈련 시간 분석과 유의한 결과가 나타났다.

장기고용을 강화하는 인적자원관리 관행들은 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않고 있으며, 노사관계 관련 변수들의 회귀계수도 통계적 유의성이 없다.

<표 5-10> 신입사원 훈련시간: 작업조직 지수

	신입사원 훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	.004	(.005)	.004	(.005)	.004	(.005)
로그 규모(인)	.445***	(.106)	.413***	(.115)	.368***	(.113)
자동화율	.010***	(.004)	.007**	(.004)	.006	(.004)
경쟁 정도(요인점수)	-.071	(.091)	-.073	(.091)	-.053	(.089)
경쟁 전략(요인점수)	-.064	(.088)	-.104	(.088)	-.107	(.086)
수출액 비중(%)	-.003	(.003)	-.004	(.003)	-.004	(.003)
감원경험 여부(더미)			-.159	(.216)	-.047	(.214)
감원율(%)			.010	(.012)	.005	(.012)
비정규직 비율(%)			.002	(.008)	-.000	(.008)
노사관계 분위기(5점)			.086	(.092)	.093	(.090)
노조 유무(더미)			-.244	(.187)	-.201	(.183)
노사협의회 정보공유(5점)			.162	(.131)	-.263	(.168)
개별적 정보공유(0~3점)			.286**	(.127)	.230*	(.126)
작업조직 지수					.128***	(.033)
F value	2.399***		2.405***		2.851***	
R Square	.173		.210		.245	
Adj. R Square	.101		.123		.159	
N	363		363		363	

주: 1) ( )는 표준오차임.  
 2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.  
 \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

<표 5-11> 신입사원 훈련시간: 개별 작업조직 관행

	신입사원 훈련시간					
	모형 1		모형 2		모형 3	
회사 연령(년)	.004	(.005)	.004	(.005)	.005	(.005)
로그 규모(인)	.445***	(.106)	.413***	(.115)	.339***	(.113)
자동화율	.010***	(.004)	.007**	(.004)	.006	(.004)
경쟁 정도(요인점수)	-.071	(.091)	-.073	(.091)	-.020	(.089)
경쟁 전략(요인점수)	-.064	(.088)	-.104	(.088)	-.127	(.086)
수출액 비중(%)	-.003	(.003)	-.004	(.003)	-.004	(.003)
감원경험 여부(더미)			-.159	(.216)	-.024	(.214)
감원율(%)			.010	(.012)	.004	(.012)
비정규직 비율(%)			.002	(.008)	-.002	(.008)
노사관계 분위기(5점)			.086	(.092)	.082	(.091)
노조 유무(더미)			-.244	(.187)	-.164	(.186)
노사협의회 정보공유(5점)			.162	(.131)	-.276	(.298)
개별적 정보공유(0~3점)			.286**	(.127)	.240*	(.126)
보전업무 통합(5점)					.340	(.292)
로테이션 정도(5점)					.060	(.077)
소집단활동 지수					.002	(.006)
인당 제안건수(건/월,인)					.050	(.040)
제안채택률(%)					.006*	(.003)
작업집단 자율(5점)					.372***	(.105)
F value	2.399***		2.405***		2.736***	
R Square	.173		.210		.264	
Adj. R Square	.101		.123		.168	
N	363		363		363	

주: 1) ( )는 표준오차임.  
 2) 산업중분류 제조업 23개 변수가 통제되었음.  
 \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01(two-tailed).

### 제5절 소 결

근로자 주도의 자생적 학습을 촉진하는 참여적 작업시스템은 다른 측

면에서 보면 기업의 공식적 교육훈련 필요성을 창출하는 기업교육훈련의 수요 요인이다. 우리 나라 기업체에 대한 설문조사 자료를 사용하여 기업 교육훈련의 영향 요인을 실증분석 결과 참여적 작업조직 지수는 전체 근로자 교육훈련 시간을 높이는 것으로 나타났다. 전체 교육훈련 시간을 재직자 교육훈련 시간과 신입사원의 입직시 교육훈련 시간으로 구분해서 분석해도 참여적 작업조직 지수는 각 교육훈련 시간을 높이는 것으로 나타났다으며, 재직자 교육훈련을 Off-JT와 OJT로 구분해서 분석해도 결과는 동일하게 나타났다.

참여적 작업조직의 개별 관행들로는 제안채택률과 작업집단의 자율성이 각 훈련지표들에 걸쳐 가장 일관되게 통계적으로 유의한 정의 관계가 나타났고, 나머지 작업조직 관행들도 통계적 유의성은 없었지만 회귀계수의 방향이 정(+)으로 나타났다. 이상의 분석 결과는 생산직 근로자에 대한 훈련을 증가시키기 위해서는 기업 차원의 수요 요인인 참여적 작업조직을 도입하는 것이 필요하다는 주장이 우리 나라에 있어서도 타당성을 갖는다고 볼 수 있다. 예컨대, 참여적 작업조직이 기업교육훈련 투자의 수요를 창출하는 기업 내부의 중요한 요인인 것이다.

장기적 고용관계를 강화하는 인적자원관리 관행들의 지표들은 비정규직의 비율을 제외하면 대체로 교육훈련 투자와 유의한 관계가 나타나지 않았다. 이것은 이론적인 예측과는 상치되는 결과인데, 그 이유는 경제위기 이후의 고용조정이 특수한 시기에 이루어졌기 때문에 기업의 정책과 무관하게 진행되었을 가능성이 컸기 때문인 것으로 보인다. 예컨대, 특정 기업이 장기고용 정책을 채택하고 있었다고 하더라도 예외적 시기였던 경제위기 시대를 전후로 해서는 기업의 의지와는 달리 장기고용 정책을 관철시킬 수 없었을 가능성이 높다.

노사관계와 관련해서 노동조합의 존재 자체는 기업교육훈련 투자와 유의한 부(-)의 관계가 있는 반면, 협력적 노사관계의 지표들은 대체로 기업교육훈련 투자와 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이 결과만 보면 우리 나라 노동조합은 집단 발언의 기능보다는 독점의 기능이 더 강하게 나타나고 있다고 볼 수 있다. 노동조합의 집단 발언의 기능이 강하다면 노동조합과 기업교육훈련 투자 간에 정의 관계가 나타나야 하는데 결과

는 노동조합은 기업교육훈련 투자를 유의하게 감소시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 우리 나라의 전반적인 노사관계 분위기 즉, 분배투쟁 위주의 대립적 노사관계를 반영하고 있는 것으로 보이며, 그 근본적인 원인은 결국 노사관계 당사자인 노·사·정 모두에게 있는 것으로 볼 수 있다.

이상의 논의 및 분석 결과가 갖는 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 노동조합은 교육훈련에 관심을 가질 필요가 있다. 분배적 이슈에 치중했던 우리 나라 노동조합의 경우 근로자 교육훈련은 노동조합의 의제(agenda)에서 배제되었다고 말해도 무리가 아닐 것이다. 그러나 기업의 사활이 인적자원 역량에 좌우되는 글로벌 경쟁체제 속에서 노동조합은 자신의 존립을 위해서도 근로자 교육훈련에 관심을 지닐 필요가 있으며, 이를 위한 전략적 고리로서 작업조직 개편도 함께 고려할 필요가 있다. 왜냐하면 근로자 교육훈련의 수요 창출 요인이 작업조직이기 때문이다. 나아가 작업조직 개편은 근로자 근로생활의 질(QWL)과 밀접한 관련성이 있다는 점을 고려하면 우리 나라 노동조합은 작업조직 개편에 특별히 주목할 필요가 있는 것으로 보인다.

둘째, 기업의 경우 인적자원 역량에 기반한 경쟁전략을 추구하기 위해서는 근로자 교육훈련에 대한 투자를 증가시킬 필요가 있으며, 이 경우에도 전통적인 공급자 위주의 교육훈련만이 아니라 교육훈련을 작업조직 개편과 연계시킬 필요가 있다. 즉 작업조직 개편을 통해 창출되는 현장의 수요에 부합되는 교육훈련 체제를 갖출 필요가 있다. 최근 기업교육훈련 패러다임도 공급자 위주의 전통적인 방식에서 벗어나 수요자 중심, 작업현장의 문제 해결 중심의 학습 개념으로 바뀌고 있다. 훈련에서 학습으로, 학습과 노동의 분리에서 벗어나 노동과 학습의 통합이라는 기업교육훈련 패러다임 변화의 요체는 작업조직 나아가 조직구조 자체의 변화와 교육훈련의 연계를 의미한다.

셋째, 정부에 대한 함의이다. 정부는 실업자나 사회적 취약계층의 인적자원개발의 역할도 수행해야 하지만 정부의 역할이 취약계층의 보호라는 소극적인 역할에 머물러서는 곤란하며, 사회 전반적으로 향상적인 혁신능력 제고를 위한 인적자원개발의 주체가 되어야 한다. 그리고 이를 위한

중요한 정책적 수단으로서 기업내 작업조직 개편 또는 작업장 혁신을 고려할 필요가 있다. 기업교육훈련을 강화시키기 위한 정책적 수단으로서의 지원과 규제는 실행 과정에서 여러 가지 한계가 노정될 수 있다. 따라서 정부는 기업교육훈련을 촉진시키기 위해서 기업내 현장성 있는 교육훈련 수요 창출 요인인 작업조직 개편에 주목할 필요가 있다.

기업교육훈련의 강화와 작업조직 개편은 정부가 추진하고 있는 신노사문화의 중요한 구성 요소이기도 하지만 성과배분이나 정보공유 등과 비교해서 작업장 혁신이 갖는 중요성이 상대적으로 소홀하게 취급된 측면이 있다. 문제는 작업장 혁신이 신노사문화가 추구하는 참여협력적 노사관계 구축을 위한 핵심고리라는 점이다. 정보공유와 투명경영은 노사간 신뢰 구축이라는 점에서 협력적 노사관계 구축을 위한 인프라로서 논의된다면, 작업조직 개편 즉, 작업장 혁신이 제대로 추진되어야 배분할 성과도 창출되고, 작업조직 개편이 제대로 추진되어야 기업은 자발적으로 교육훈련에 대한 투자를 증대시킨다. 요약하면 정부는 경쟁력 강화와 근로생활의 질 향상을 목표로 한 근로자 능력개발을 위한 노사정 파트너십의 중심 사업으로서 작업조직 개편에 더욱 더 주목할 필요가 있다.

## 제6장

### 결론

#### 제1절 연구의 요약

지식기반사회 또는 디지털경제에 있어서 기업 나아가 국가경쟁력은 인적자원 역량에 의해서 규정된다. 한편 제품시장 및 기술변화로 인해서 노동의 불확실성이 증가함에 따라 인적자원 역량을 구성하는 지식·기능의 성격이 점점 더 비정형적으로 변하고 있다. 불규칙적이고 예측이 곤란한 비정형적인 노동은 기초 지식과 노동 과정에 관한 전반적 이해를 토대로 한 혁신적이고 창의적인 문제 해결 능력을 요구하고 있다. 이러한 문제 해결 능력은 사전에 설계된 공식적 교육보다는 작업 과정 속에서 팀 단위의 집단적인 자생적인 학습을 통해서 효과적으로 습득될 수 있으며, 이를 공공 직업훈련이나 작업현장과 유리된 개인 차원의 개발을 통해서 습득하기는 곤란한 것으로 보인다.

이처럼 인적자원개발의 환경변화에 따라서 기업교육훈련의 중요성이 점점 더 높아지고 있다. 그러나 이와는 반대로 우리나라의 경우도 노동시장의 유연화가 진척되면서 자연히 노동이동이 증가함에 따라 개별 기업이 교육훈련에 투자할 유인이 줄어들고 있다. 이른바 준공공채(quasi-

public goods)로서의 숙련의 과소 공급이 우려되고 있는 상황이며, 이러한 추세가 현실화될 경우 사회 전체적으로 저숙련의 함정에 빠지게 되고 그 결과 기업경쟁력의 약화, 근로자의 고용불안 및 수입의 악화, 실업이나 사회적 약자의 보호를 위한 정부의 재정부담 증가라는 악순환이 우려되고 있다. 따라서 ‘어떻게 기업교육훈련을 활성화시킬 것인가’라는 화두는 노·사·정 모두에 있어서 대단히 중요한 관심사로 등장하고 있다.

이상의 문제 의식에 입각하여 본 연구는 기업교육훈련을 어떻게 활성화시킬 것인가, 기업교육훈련 환경 변화를 반영하는 효과적인 기업교육훈련 활성화 방안은 무엇인가를 살펴보고자 하였다. 이를 위해서 기업교육훈련에 대한 이론 및 개념적 논의에 대한 검토, 우리 나라 기업체에 대한 설문조사 자료 분석, 유한킴벌리에 대한 사례조사, 그리고 유한킴벌리 근로자에 대한 설문조사와 같은 다양한 연구방법을 사용하였다. 본 연구의 주요한 초점은 단순히 기업교육훈련의 활성화에 그치지 않고, ‘무엇’을 위한 기업교육훈련인가 그리고 ‘어떻게’ 그 효과성을 높일 것인가라는 차원에서 기업교육훈련과 작업시스템 간에는 불가분의 관계가 있다는 점이며, 이러한 본 연구의 초점은 연구 전체를 관통하는 일관된 문제 의식이다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

제2장에서는 먼저 기업교육훈련의 변화 추세에 대한 검토를 통해서 기업교육훈련의 패러다임이 변하고 있다는 점을 확인하였다. 즉 노동의 불확실성 증대라는 기업교육훈련 수요측의 변화로 인해서 전통적인 교육훈련이 한계에 부딪히고, 따라서 작업 과정에서의 자생적 학습이 강조되고 있다는 점을 확인하였다. 제2장의 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전세계적 차원의 경쟁 격화와 동시에 고객 수요는 점점 다양화되고 고급화되고 있으며 그 변화 또한 가속화되고 있고, 정보통신기술의 적용이 확산됨에 따라 전통적인 기계가 전자장비로 바뀌고 있다. 이러한 제품시장 및 기술의 성격 변화에 따라 노동의 성격이 점점 더 예측 불가능해지고 복잡해지는, 이른바 노동의 불확실성이 증가하고 있다.

둘째, 노동의 성격이 점점 더 비정형적으로 변함에 따라 교육훈련의 내용 및 방식을 교육훈련 담당자가 사전에 설계(design)해서 일방적으로 전

달하는 전통적 교육훈련 방식이 한계에 부딪히게 된다. 이러한 변화에 대응하여 교육훈련 담당자에 의해 미리 설계된(designed) 공식 훈련으로부터 작업현장에 있어서 근로자 주도적인 자생적(spontaneous)인 학습의 중요성이 높아지고, 노동 과정 속에서의 학습(on the job learning)이 이루어지는 학습집약적 작업시스템을 통한 노동과 학습의 통합, 나아가 궁극적으로 조직 구성원의 항상적 학습이 체계적으로 이루어지는 학습조직이 기업교육훈련의 대안으로 등장하고 있다.

셋째, 훈련에서 학습으로, 노동과 학습의 통합을 구현하기 위한 핵심고리는 참여적 작업시스템이며, 이른바 학습조직은 참여적 작업시스템의 원리를 전체 조직 차원으로 확대시킨 경계 없는 조직이다. 높은 수준의 과업 통합을 통한 팀 과업의 총체성, 공장 속의 공장으로 상징되는 작업팀의 높은 자율성, 그리고 학교(school)로서의 작업장으로 상징되는 근로자참가로 특징지워지는 참여적 작업시스템은 팀 주도의 자생적 학습을 극대화하고, 인간의 학습능력을 고도로 실현할 수 있는 작업시스템이다.

제3장은 유한킴벌리의 대전 및 김천 공장에 대한 사례조사 결과이다. 여기에서는 유한킴벌리의 높은 교육훈련에 대한 투자를 작업조직과 인적자원관리라는 작업시스템의 특성과 연관시켜 분석하였다. 유한킴벌리의 사례조사 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련의 기능이 인적자원개발에 한정되지 않고 있다는 점이 특징적이다. 보다 중요하게는 교육훈련이 기업의 혁신을 추진하는 동력이 되고 있다는 점이다. 기업의 혁신에 필요한 인적자원을 개발할 뿐 아니라 새로운 조직문화의 창출을 주도할 수 있는 위치에 있다. 교육훈련을 통한 근로자들과의 다면적 접촉은 근로자들의 상태와 의견을 파악하기 용이하게 하여서 상하간의 의사소통 매개 역할을 하기 쉬운 위치에 있다. 실제로, 교육훈련 담당자들은 근로자들의 개인적 고충을 상담해 주는 역할을 하는 것으로 알려져 있다.

둘째, 유한킴벌리의 교육훈련은 작업 과정과의 통합이 매우 높다. 현장직 출신의 우수한 사내 교수, 교육훈련을 통한 문제점 진단 및 해결방안 찾기, 작업절차 표준화와 지속적 개선 수행, 워크숍 중심의 교육훈련 방법 등이 교육훈련과 작업 과정 간의 통합력을 높여 주고 있다.

셋째, 교육훈련이 기본적으로 강사와 훈련생을 전제로 하고 있지만, 유한킴벌리 교육훈련 방법은 이미 그 경계를 일부 무너뜨리고 있다. 워크숍 방식의 교육훈련이나 훈련생 스스로 강사로 훈련받고 있는 점, 높은 숙련을 가진 근로자에게는 자발적 학습에 의한 리서치 기능을 강화하고 있는 점 등이 피동적 교육훈련에서 자발적 학습으로 이전되고 있다.

넷째, 교양교육을 통해 근로자들 개인의 사고 모형(mental model)까지를 변화시키려는 노력을 보여주고 있다. 이러한 노력은 이공계 출신 근로자들의 경직된 흑백논리를 극복하여 사고의 다양성과 창의성을 키우는데 기여하고 있는 것으로 보인다. 근로자들간의 공동체 의식과 조직몰입을 제고하는 효과를 보여주고 있다.

다섯째, 교육훈련이 개인학습에 그치지 않고 기술과 지식의 공유 과정을 거쳐 조직학습으로 발전하고 있다. 지속적 개선 과정이나 작업 절차 표준화 과정 등이 개인학습을 조직학습으로 발전시키는 매개체이지만, 교육훈련을 통해서 더욱 촉진되고 있다. 교육훈련 담당부서는 조직학습에 필요한 기억장치 역할을 하고 있는 점도 주목할 만한 점이다.

여섯째, 유한킴벌리의 교육훈련은 참여적 작업시스템과 밀접한 관련이 있다. 근로자참여형 고성과 작업조직은 기업과 근로자 모두에게 교육훈련의 필요성을 제기하게 되고, 동시에 교육훈련을 통해 향상된 지식과 기술을 기업의 경영성으로 묶어 내는 통로 역할을 하고 있다. 동시에 조직몰입형 인적자원관리는 지식의 창출과 공유에 대한 근로자들의 태도를 우호적인 방향으로 유도하여 자기 동기 부여된 학습인들의 집합적 조직학습을 가능하게 만드는 기반을 제공해 주고 있다. 고강도 교육훈련, 근로자참여형 고성과 작업조직, 조직몰입 유도형 인적자원관리 등 세 요소의 결합이 유한킴벌리 교육훈련의 성공 배경이다. 세 가지 요소의 결합은 미국, 일본 등의 고성과 작업조직에서도 흔히 나타나는 현상이지만, 유한킴벌리의 경우 교육훈련의 비중이 다른 고성과 작업조직에 비해 압도적으로 높은 모습을 보여주고 있다.

제4장은 기업교육훈련의 효과성을 높이는 미시적 변인으로서 근로자의 학습동기를 다루었다. 근로자 학습동기는 공식적 교육훈련의 효과성과 비공식적인 자생적 교육훈련의 활성화를 규정하는 핵심적인 변수이다.

이에 따라 제4장에서는 유한킴벌리 근로자 설문조사 자료를 사용해서 근로자 학습동기에 영향을 미치는 구조적 변인으로서 작업조직과 인적자원 관리 시스템의 특성을 살펴보고, 이어서 근로자 학습동기에 영향을 미치는 변인들의 보다 상세한 미시적 매커니즘을 분석하고자 하였다. 제4장의 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 각각 작업조직의 참여적 성격과 직무특성 변수로 사용된 참여적 작업 지수와 직무의 잠재적 동기부여 지수는 학습동기에 정(+ )의 영향을 미치고 있는데, 그 중에서도 특히 직무특성의 구성 요소들 중 자율성, 기술 다양성과 부분적으로 피드백, 참여적 작업조직의 구성 요소들 중 작업 조의 자율성이 학습동기에 정(+ )의 영향을 주고 있다. 직무특성 변수가 학습동기에 정(+ )의 영향을 미치는 것은 개인의 심리 변수 중 직무관여를 매개로 하고 있다. 이상의 분석 결과로부터 참여적 작업조직을 통한 직무재설계가 근로자들의 학습동기를 제고함에 있어 중요한 의미를 가지며, 이와 관련하여 근로자들의 직무관여도를 높이는 것이 중요한 의미를 갖는다. 직무관여는 학습동기와 직접적 연관성을 가지면서 조직몰입의 학습동기 효과를 매개하는 역할을 하고 있다. 동시에 직무관여는 참여적 작업조직에서 근로자들의 핵심적 직무 태도 중 하나로서 참여적 작업조직과 학습동기를 연결시킬 가능성을 가지고 있다.

둘째, 인적자원관리 변수 중 분배적 공정성 지각이 학습동기에 정(+ )의 영향을 미치고 있고, 조직 풍토 관련 변수로서 변혁적 리더십과 조직 지원 분위기 변수가 학습동기의 모형에 따라 부분적으로 학습동기에 영향을 주고 있다. 개인의 심리 변수로서 조직몰입이 분배적 공정성과 변혁적 리더십이 학습동기에 영향을 미치는 데 매개를 하고 있다. 이상의 결과는 조직몰입형 인적자원관리 시스템이 근로자들의 학습동기 제고에 있어서 갖는 의미가 크다는 점을 말해 주고 있다.

셋째, 고강도 교육훈련 관련 변수로 사용된 훈련프로그램의 적절성 지각은 학습동기에 매우 큰 영향을 미치고 있다. 훈련프로그램의 적절성 지각 변수가 학습동기에 미치는 영향이 클 뿐 아니라, 그 변수의 통제 여부가 다른 변수들의 학습동기에 미치는 영향에 대해서도 크게 작용하고 있다. 이런 점에서 교육훈련 프로그램의 개발이 근로자들의 학습동기 및 학

습효과 제고에서 갖는 의미가 크다.

넷째, 내재적 보상의 유인가와 외재적 보상의 유인가 중 학습동기에 정(+ )의 영향을 미치고 있는 것은 내재적 보상의 유인가이다. 외재적 보상의 유인가는 자체로서 학습동기에 정(+ )의 영향을 미치고 있지만, 내재적 보상의 유인가를 통제하면 추정치가 부(- )의 값으로 변한다. 이 점으로 미루어 내재적 보상의 유인가가 외재적 보상의 유인가와 학습동기 간의 매개 역할을 하고 있는 것이 아닌가 추정된다. 이 연구 결과가 유한킴벌리의 참여적 작업조직과 조직몰입형 인적자원관리 시스템 속에서 외재적 보상과 내재적 보상이 상호 보완작용을 일으키고 있는 데 기인하는 것이 아닌가 추측한다.

제5장에서는 기업의 공식적 교육훈련 필요성을 창출하는 기업교육훈련의 수요 요인으로서의 작업시스템의 특성을 살펴보았다. 여기에서는 기업교육훈련의 수요 창출 요인으로서의 작업시스템에 관한 선행연구들을 검토하였고, 우리 나라 제조업체에 대한 설문조사 자료를 사용해서 실증 분석을 실시하였다. 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 참여적 작업조직 지수는 전체 근로자 교육훈련 시간을 높이는 것으로 나타났다. 전체 교육훈련 시간을 재직자 교육훈련 시간과 신입사원의 입직시 교육훈련 시간으로 구분해서 분석해도 참여적 작업조직 지수는 각 교육훈련 시간을 높이는 것으로 나타났으며, 재직자 교육훈련을 Off-JT와 OJT로 구분해서 분석해도 결과는 동일하게 나타났다.

둘째, 참여적 작업조직의 개별 관행들로는 제안채택률과 작업집단의 자율성이 각 훈련지표들에 걸쳐 가장 일관되게 통계적으로 유의한 정의 관계가 나타났고, 나머지 작업조직 관행들도 통계적 유의성은 없었지만 회귀계수의 방향이 정(+ )으로 나타났다. 이상의 분석 결과는 생산직 근로자에 대한 훈련을 증가시키기 위해서는 기업 차원의 수요 요인인 참여적 작업조직을 도입하는 것이 필요하다는 주장이 우리 나라의 경우에도 타당성을 갖는다고 볼 수 있다. 예컨대, 참여적 작업조직이 기업교육훈련 투자의 수요를 창출하는 기업 내부의 중요한 요인인 것이다.

셋째, 장기적 고용관계를 강화하는 인적자원관리 관행들의 지표들은 비정규직의 비율을 제외하면 대체로 교육훈련 투자와 유의한 관계가 나

타나지 않았다. 이것은 이론적인 예측과는 상치되는 결과인데, 그 이유는 경제위기 이후의 고용조정이 특수한 시기에 이루어졌기 때문에 기업의 정책과 무관하게 진행되었을 가능성이 컸기 때문인 것으로 보인다. 예컨대, 특정 기업이 장기고용 정책을 채택하고 있었다고 하더라도 예외적 시기였던 경제위기 시대를 전후로 해서는 기업의 의지와는 달리 장기고용 정책을 관철시킬 수 없었을 가능성이 높다.

넷째, 노사관계와 관련해서 노동조합의 존재 자체는 기업교육훈련 투자와 유의한 부(-)의 관계가 있는 반면, 협력적 노사관계의 지표들은 대체로 기업교육훈련 투자와 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이 결과만 보면 우리 나라 노동조합은 집단 발언의 기능보다는 독점의 기능이 더 강하게 나타나고 있다고 볼 수 있다. 노동조합의 집단 발언의 기능이 강하다면 노동조합과 기업교육훈련 투자 간에 정의 관계가 나타나야 하는데 결과는 노동조합은 기업교육훈련 투자를 유의하게 감소시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 우리 나라의 전반적인 노사관계 분위기 즉, 분배 투쟁 위주의 대립적 노사관계를 반영하고 있는 것으로 보인다.

## 제2절 정책적 함의

지식기반사회에 있어서 기업의 경쟁력은 인적자원 역량에 의해서 규정되기 때문에 기업경쟁력 강화를 위해서는 고강도 교육훈련이 요청되고 있지만, 이와는 반대로 노동시장의 유연화와 이로 인한 노동이동의 증대로 인해서 개별 기업이 교육훈련에 투자할 유인이 줄어들고 있다는 역설적인 상황이 공존하고 있는 현실에서 기업교육훈련의 활성화는 노·사·정 모두에게 중요한 의미를 갖는다. 기업교육훈련의 활성화 및 그 내실화를 위한 전략적 고리는 작업시스템의 개편이라는 본 연구의 결과는 노·사·정 당사자에 다음과 같은 정책적 함의를 갖는다.

우선 정부의 인적자원개발 정책에 대한 함의를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 유한킴벌리의 교육훈련과 같이 노동과 결합된 높은 수준의 교육

훈련을 제공할 수 있는 주체는 기업이다. 이런 점에서 우리 나라 주요 기업들의 경쟁력 향상을 위한 인적자원개발은 기업 내의 선진적 교육훈련에 의해서 제공될 수밖에 없으며, 이를 위한 정부의 주도적인 역할이 요구된다. 이것은 노동시장 유연화에 따른 근로자들의 재취업 역량 강화를 위한 인적자원개발과는 별개의 논의가 필요한 영역이다. 예컨대, 정부는 실업자나 사회적 취약계층의 인적자원 개발이라는 역할도 수행해야 하지만 정부의 역할이 취약계층의 보호라는 소극적인 역할에 머물러서는 곤란하며, 정부는 사회 전반적으로 향상적인 혁신능력 제고를 위한 인적자원개발의 주체가 되어야 한다는 점을 시사한다. 따라서 정부는 기업교육훈련 활성화를 위한 각종 정책수단을 개발할 필요가 있다.

둘째, 기업교육훈련 활성화를 위해서 정부는 근로자직업훈련촉진법상에서 규정하고 있는 ‘능력개발 담당자’의 역할을 보다 구체화하고 이들에 대한 지원을 강화할 필요가 있다. 제3장 사례조사 대상업체의 경우 현장 경험이 풍부한 사내 교수들은 근로자직업훈련촉진법에서 규정하고 있는 기업내 ‘능력개발 담당자’로 볼 수 있다. 즉 이들은 직무교육만이 아니라 현장의 개선활동 지도 및 지원, 개인적인 상담, 나아가 근로자 주도의 자율학습 지원 등 교육훈련 활성화에 있어서 핵심적인 역할을 수행하고 있다. 만일 정부가 직업훈련교사 양성기관 등을 활용해서 사례조사 대상업체의 사내 교수와 같은 인력을 체계적으로 양성하는 경우 기업내 교육훈련의 활성화에 큰 도움이 될 것으로 보인다. 나아가 현장근로자 출신 사내 교수들은 메카트로닉스의 진전 등 기술 변화에 따른 공학적 지식의 필요성, 보다 전문적인 교수법에 대한 개념적 지식, 그리고 기업 외부 교육훈련 자원(resource)의 활용 등 능력개발 담당자에 요구되는 지식에 대한 보다 체계적인 학습의 필요성을 느끼고 있다. 이러한 필요성 충족과 관련하여 정부가 능력개발 담당자의 향상훈련을 적극적으로 지원할 필요가 있다.

셋째, 기업교육훈련의 활성화를 위한 정부 정책의 전반적인 방향에 대한 재검토가 필요하다. 기업교육훈련 활성화를 위한 현재의 주요 정책 수단은 선보험금 납부라는 측면에서 규제와 직업능력개발사업에 대한 사후 환급이라는 지원의 양면성을 지니고 있다. 그러나 현재의 이러한 정책이

기업교육훈련의 활성화 그리고 내용 측면에 있어서 작업현장의 수요에 부응한다는 측면에서의 기업교육훈련의 내실화에 어느 정도 기여하고 있는지에 대해서 재평가할 필요가 있다. 본 연구 결과 기업교육훈련의 활성화 및 그 내실화를 규정하는 중요한 요인은 작업시스템이며, 작업시스템의 특성이 기업교육훈련 투자의 필요성을 창출하고, 근로자 학습동기에 영향을 미치며, 나아가 교육훈련 방식의 변화를 낳고 있다. 따라서 정부가 기업교육훈련을 활성화시키기 위해서는 작업현장에 있어서 근로자 주도의 자생적 학습을 촉진시키는 작업시스템의 개편 그 자체를 지원할 필요가 있다.

넷째, 세 번째 함의와 관련해서 본 연구 결과는 정부가 추진하는 신노사문화에 대해서도 일정 정도 함의를 갖는다. 기업교육훈련의 강화와 작업조직 개편은 정부가 추진하고 있는 신노사문화의 중요한 구성 요소이기도 하지만, 성과배분이나 정보공유 등과 비교해서 작업장 혁신 즉, 작업조직 개편이 갖는 중요성이 상대적으로 소홀하게 취급된 측면이 있다. 정보공유와 투명경영은 협력적 노사관계의 인프라로서 노사간 신뢰 구축이라는 점에서 논외로 한다면, 작업조직 개편 즉, 작업장 혁신이 제대로 추진되어야 배분할 성과도 창출되고, 작업조직 개편이 제대로 추진되어야 기업은 자발적으로 교육훈련에 대한 투자를 증대시킨다. 요약하면 정부는 경쟁력 강화와 근로생활의 질 향상을 목표로 한 근로자 능력개발을 위한 노사정 파트너십의 중심 사업으로서, 그동안 신노사문화에서 상대적으로 소홀히 취급된 작업조직 개편에 더욱 더 주목할 필요가 있다.

다섯째, 동일한 맥락에서 기업교육훈련의 활성화를 위한 정부의 주도적 역할 중의 하나로서 최근 정부가 고려하고 있는 인적자원개발 인증제에 대한 재검토가 필요하다. 즉 인적자원개발 인증제에서와 같이 문제 의식과 평가 초점을 단순히 교육훈련에 한정하기보다는 기업교육훈련의 수요 요인인 작업조직 변수들과 인적자원관리의 요소들을 함께 검토할 필요가 있다는 것이 본 연구의 결론이다. 이것은 주로 인적자원개발과 인적자원관리의 변수들만을 중점적으로 보고 있는 영국의 IIP 모형이나 싱가포르의 People Developer 모형을 그대로 적용하기보다는 작업시스템의 특성에 주목할 필요가 있다는 점을 시사한다. 예컨대, 인적자원개발 인증

제의 평가의 중심에 참여적 작업시스템을 두는 것도 기업교육훈련의 활성화 및 그 효과성을 제고하는 유력한 방안이 될 수 있다.

본 연구 결과가 기업의 경영정책에 갖는 함의는 다음과 같다.

첫째, 기업이 인적자원 역량에 기반한 경쟁전략을 추구하기 위해서는 근로자 교육훈련에 대한 투자를 증대시킬 필요가 있으며, 이 경우에도 전통적인 공급자 위주의 교육훈련만이 아니라 교육훈련을 작업조직 개편과 연계시킬 필요가 있다. 즉 작업조직 개편을 통해 창출되는 현장의 수요에 부합되는 교육훈련 체계를 갖출 필요가 있다. 최근 기업교육훈련 패러다임도 공급자 위주의 전통적인 방식에서 벗어나 수요자 중심, 작업현장의 문제 해결 중심의 학습 개념으로 바뀌고 있다. 훈련에서 학습으로, 학습과 노동의 통합이라는 기업교육훈련 패러다임 변화의 요체는 작업조직 나아가 조직구조 자체의 변화와 교육훈련의 연계를 의미한다.

둘째, 기업교육훈련의 효과성을 높이기 위해서는 근로자 학습동기를 제고하여야 하는데, 근로자 학습동기는 구조적 차원의 작업시스템 특성 즉, 참여적 작업시스템과 밀접한 관련이 있다는 점이다. 따라서 근로자 학습동기를 제고하여 기업교육훈련의 효과성을 높이기 위해서는 참여적 작업시스템을 도입할 필요가 있다. 이처럼 작업시스템의 특성은 기업측에서 교육훈련을 실시할 필요성을 창출하는 교육훈련의 수요 요인일 뿐만 아니라 근로자측에서 적극적으로 학습을 지향하는 학습동기를 창출하는 수요 요인이기도 하다.

셋째, 근로자 학습동기를 제고하기 위해서는 직무충실화나 인적자원관리의 공정성과 같은 작업시스템만이 아니라 리더십, 학습을 지원하는 조직 분위기와 같은 조직 전반적인 변화가 필요하다는 점이다. 분석 결과 리더십 스타일과 학습을 지원하는 조직 분위기는 직무관여나 교육훈련의 내재적 유인가를 통해서 학습동기를 높이는 것으로 나타났다. 결국 근로자 학습동기를 제고해서 학습조직화를 구현하기 위해서는 학습지향적인 조직문화를 창출할 필요가 있다.

넷째, 참여적 작업조직에서 학습동기를 유발하는 데 직무관여를 주목할 필요가 있다. 직무관여는 학습동기와 밀접한 관련을 가지고 있고, 동시에 조직몰입이나 내재적 유인가 등의 학습효과를 매개하는 역할을 하

고 있는 것으로 보이기 때문이다. 이와 관련하여 직무관여를 제고하기 위해서는 직무특성, 공정성 지각, 리더십 스타일, 교육훈련 프로그램 적합성, 내재적 유인가, 조직몰입 등을 감안한 종합적 접근법을 취할 필요가 있다.

다섯째, 외재적 보상의 유인가를 내재적 보상의 유인가로 전화시키는 것이 기업내 교육훈련의 효과를 높이기 위한 매우 중요한 방안이다. 기업이 근로자들에게 외재적 보상을 통한 학습동기를 부여하려 할 때, 그것이 일시적으로는 근로자들의 학습에 방향성과 집중성을 줄 수 있을지 모르지만, 외재적 보상이 사라지면 동기부여 효과도 사라진다. 이런 점에서 근로자들의 학습동기와 학습효과를 높이기 위해서는 외재적 보상을 내재적 보상으로 발전시킬 수 있는 메커니즘을 발견하는 것이 중요하다. 학습은 근로자들에게도 개인의 성장욕구와 밀접한 관련을 가지고 있기 때문에 직무관련 동기부여보다 내재적 보상의 유인가를 높이는 것이 상대적으로 쉬운 측면이 있다.

마지막으로 본 연구 결과는 노동조합의 정책에 대해서도 함의를 갖는다. 우리 나라 기업체에 대한 설문조사 자료를 분석한 결과 노동조합은 기업교육훈련 투자와 유의한 음(-)의 관계가 나타났다. 이러한 결과는 그동안 우리 나라 노동조합 운동이 기업교육훈련에 대해서 소홀히 했거나, 아니면 기업측이 교육훈련의 설계 및 집행 과정에서 노동조합을 배제시킨 결과로 해석할 수 있다. 원인의 규명은 차치하더라도 기업의 사활이 인적자원 역량에 좌우되는 글로벌 경쟁체제 속에서 노동조합은 자신의 존립을 위해서도 근로자 교육훈련에 관심을 지닐 필요가 있으며, 조합원의 고용안정 및 수입안정화를 위해서도 기업교육훈련 활성화를 위한 적극적인 주체가 되어야 한다. 예컨대, 노동조합은 근참법상 교육훈련 계획의 수립 및 실시가 노사합의 사항임을 활용해서 기업교육훈련의 활성화를 위해서 적극적으로 참여할 필요가 있다고 하겠다. 그리고 이 과정에서 기업교육훈련의 활성화를 작업시스템 개혁과 연계시킬 필요성이 있다.

## 참고문헌

- 강순희(2001), “직업훈련제도의 개선방향”, 노사정위원회 발표자료.
- 강순희·이병희·전병유·정진호·최강식·최경수(2000), 「지식경제와 인력 수요 전망」, 한국노동연구원.
- 김동배(2000), “작업조직과 인사관리의 적합성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 경영학 박사학위 논문.
- 김식현(1999), 『인사관리론』, 무역경영사.
- 김재구·노용진(2000), 『기업지배구조 변화와 노사관계』, 한국노동연구원.
- 김형기(1999), 「한국 제조업 생산체제의 특성과 혁신 방향」, 한국노동연구원.
- 김훈·김동배(2001), 『참여적 작업시스템 도입에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 노동부(1999), 『기업체노동비용조사보고서』.
- 노용진(2000), 「열린 경영의 확대 방안」, 『신노사문화 산업현장 조기정착 방안 연구』, 노동부.
- 류장수(1997), 「한국제조업의 교육훈련투자규모와 결정요인」, 『경제학연구』, 45(4): 227~249.
- 박기성(1993), 「기업내의 관행이 숙련형성에 미치는 효과」, 『경제학연구』, 41(1): 213~237.
- \_\_\_\_\_ (1995), 「한국근로자의 인적자본의 성격」, 『경제학연구』, 43(3): 145~164.
- 손동원(1996) 「조직혁신기법의 도입 및 확산원인에 대한 연구: TQM 중심으로」, 『인사조직연구』 4(2): 123~52.
- 신영수(1996), 「취업이전 직업훈련 이수와 성별 임금격차의 완화」, 한국노동경제학회, 『노동경제논집』, 19(1): 53~68.
- 어수봉·김동배(2001), 「HRD 전문인력 양성체계」, 한국인력개발학회 2001년 학술대회 발표논문.

- 유한킴벌리(1999), 「99년도 노사협력우수사례경진대회 노사협력 우수사례 발표문」, 노동부 website에서 입수 가능.
- \_\_\_\_\_ (2000), 「고능률생산조직」, 유한킴벌리 내부자료.
- \_\_\_\_\_ (2001), 「고능률생산조직」, 유한킴벌리 내부자료.
- 임세영(2000), 미출판 원고.
- 조우현(1995), 「전략적 핵심기업의 인적자원 개발 방식, 그 중요성과 실상」, 『경제학연구』, 41 (1): 205~228.
- 주낙선(1999), “숙련향상전략의 영향요인과 그 효과에 관한 연구”, 서울대 경영학과 박사학위 논문.
- Adler, P. S. (1992), “The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc.”, In Staw B. M. and L. L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI.
- Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization”. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1~18.
- Ambrose M. L., & C. T. Kulik (1999), “Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”, *Journal of Management* 25 (3): 231~292.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Berggren, C. (1994), “NUMMI vs. Uddevalla”, *Sloan Management Review* (winter): 37~49.
- Biech, E. (1994), *TQM for Training*, NY: McGraw-Hill.
- Blauner, R. (1964), *Alienation and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Braveman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press, 이한주·강남훈 역(1987), 『노동과 독점자본 - 20세기에서의 노동의 쇠퇴』, 까치.
- Bright, J. R. (1958), “Does Automation Raise Skill Requirement?”, *Harvard Business Review*, 36 (4): 85~98.
- Brown, C., Reich, M., & D. Stern (1993), “Becoming a High-Performance

- Work Organization: The Role of Security, Employee Involvement, and Training”, *International Journal of Human Resource Management* 4 (2), 247~275.
- Brown, S. P., & T. W. Leigh (1996), “A New Look at Psychological Climate in Relation to Job Involvement, Effort, and Performance”, *Journal of Applied Psychology* 81: 358~68.
- Brown, S. P. (1996), “A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement”, *Psychological Bulletin* 120: 235~255.
- Cherns, A. (1976), “The Principles of Sociotechnical Design”, *Human Relations*, 29 (8): 783~792.
- \_\_\_\_\_ (1987), “Principles of Sociotechnical Design Revisited”, *Human Relations* 40 (3): 153~162.
- Colquitt J. A., & m. S. Simmering (1998), “Conscientiousness, Goal Orientation, and Motivation to Learn During the Learning Process: A Longitudinal Study”, *Journal of Applied Psychology* 83: 654~665.
- Colquitt J. A., LePine, J. A. & R. A. Noe (2000), “Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research”, *Journal of Applied Psychology* 85 (5): 678~707.
- Crosby, P. B (1979), *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: New American Library.
- Crouch, D., Finegold, D. & M. Sako (1999), *Are Skills the Answer?*, Oxford University Press.
- Deming, W. E. (1982), “Improvement of Quality and Productivity through Action by Management”, *National Productivity Review* 1: 12~22.
- Douglas T. J., & Jr. W. Q. Judge (2001), “Total Quality Management Implimentation and Competitive Advantage : The Role of Structural Control and Exploration, *Academy of Management*

- Journal* 44 (1): 158~165.
- Dybowski, G. (1998), New Technology and Work Organization: Impact on Vocational Education and Training, in CEDEFOP Vocational Education and Training Research Field: Berlin, Vol. 1, 115~156.
- Easterby-Smith, M. (1997), "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", *Human Relations* 50 (9): 1085~1113.
- Felstead, A. & F. Green (1996), "Training Implications of Regulation Compliance and Business Cycles", in A. L. Booth, D. J. Snower (eds.), *Acquiring Skills: Market Failures, their Symptoms and Policy Responses*, Cambridge University Press, 257~283.
- Form, W. (1987), "On the Degradation of Skill", *Annual Review of Sociology*, 13: 29~47.
- Form, W. R. L. Kaufman, T. L. Parcel, & M. Wallace (1994), "The Impact of Technology on Work Organization and Work Outcome", in G. Farkas, P. England(eds.), *Industries, Firms, and Jobs*, New York: Aldine de Gruyter, 303~328.
- Freeman, R. B. & J. L. Medoff (1984), *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books.
- Gilley, J. W. & S. A. Eggland (1989), *Principles of Human Resource Development*, Addison-Wesley Pub. MA.
- Gilmore, H. L. (1974), "Product Conformance Cost", *Quality Progress* 7 (5): 16 ~19.
- Gist, M. E. & T. R. Mitchell (1992), "Self-efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review* 17: 183~211.
- Groenroos, C. (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley Pub. MA.
- Hackman, J. R. & R. Wageman (1995), "Total Quality Management: Empirical,

- Conceptual, and Practical Issues”, *Administrative Science Quarterly* 40: 309~342.
- Hackman, J. R., & G. R. Oldham (1976), “Motivation through the Design of Work: Test of Theory, *Organizational Behavior and Human Performance* 16: 250~279.
- Harrison, R. (ed.) (1993), *Human Resource Management: Issues and Strategies*, Addison-Wesley : Workingham.
- Harrison, R. (1993), “Developing People - For Whose's Bottom Line?”, in R. Harrison(ed.), *Human Resource Management: Issues and Strategies*, Addison-Wesley: Workingham, 299~329.
- Herzberg, F. (1982), *The Managerial Choice: To be Effective and to be human*. UT, Olympus Pub.
- Holton, E. F.III. (1996), “The Flawed Four-Level Evaluation Model”, *Human Resource Development Quarterly* 7 (1): 5~25.
- Hunter, J. E. (1986), “Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance”, *Journal of Vocational Behavior* 29: 340~62.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & G. Prennushi (1995), “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity”, NBER Working Paper No. 5333.
- Juran, J. M., & F. M. Gryna, Jr (1988), *Juran's Quality Control Handbook* (4th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Kamoche, K., & F. Mueller (1998), “Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective”, *Human Relations* 51 (Aug.): 1033~1060.
- Kanfer, R (1991), “Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology”, in M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 1: 75~170, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- \_\_\_\_\_ (1987), “Task-specific Motivation: An Integrative Approach to Issues of Measurement, Mechanisms, Processes, and Determinants”,

- Journal of Social and Clinical Psychology* 5: 237~64.
- Kanungo, R. N. (1982), "Measurement of job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology* 67: 341~349.
- Kelley, M. R. (1990), "New Process Technology, Job Design, and Work Organization: A Contingency Model", *American Sociological Review* 55 (April): 191~208.
- Klein, J. A. (1994), "The Paradox of Quality Management: Commitment, Ownership, and Control", (ed) Heckscher, C., and A, Donnellon, *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, SAGE Publications, CA.
- Knoke, D., & A. Kalleberg (1994), "Job Training in U.S. Organizations", *American Sociological Review* 59 (Aug.): 537~546.
- Knowles, M. S. (1990), *The Adult Learner*, 4th ed., Gulf Pub. Houston.
- Kreitner R., & A. Kinicki (2001) *Organizational Behavior*, 5th Edition, Irwin/McGraw-Hill, IL.
- Lambert S. J. (2000), "Added Benefits: The link between Work-life Benefits and Organizational Citizenship Behavior.", *Academy of Management Journal* 43 (5): 801~815.
- Laursen, K., & N. J. Foss (2000), "New Human Resource Management Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance", Working Paper.
- Lawler, E. E., III (1986), *High Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, CA: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_ (1986), *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, CA: Jossey-Bass.
- Locke E. A., & G. P. Latham (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Lynch, L. M. (1998), "A Needs Analysis of Training Data: What De We Want, What Do We Have, Can We Ever Get It?", in Haltiwanger, J., E. M. Nanser, & R. Topel(eds.), *Labor Statistics Measurement*

- Issues*, Chicago: University of Chicago Press, 405~430.
- Lynch, L. M., & S. E. Black (1998), "Beyond the Incidence of Employer-Provided Training", *Industrial and Labor Relations Review* 52 (1): 64~81.
- MacDougall, M., & R. S. Beattie (1998), "The Missing Link?: Understanding the Relationship between Individual and Organizational Learning", *International Journal of Training and Development* 2 (4): 288~299.
- MacDuffie, J. P., & T. A. Kochan (1995), "Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources? Training in the World Auto Industry", *Industrial Relations* 34 (2): 147~168.
- MacDuffie, J.P. (1995), "Human Resource bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2): 197~221.
- Marsick, V. J., K. Watkins (1990), *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, London & New York: Routledge.
- Martocchio, J. J., & T. A. Judgem (1997), "Relationship between Conscientiousness and Learning in Employee Training: Mediating Influences of Self-deception and Self-efficacy", *Journal of Applied Psychology* 82: 764~773.
- Mathieu, J. E., Martineau, J. W., & S. I. Tannenbaum (1993), "Individual and Situational Influences on the Development of Self-efficacy: Implications for Training Effectiveness", *Personnel Psychology* 46: 125~147.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & E. Salas (1992), "Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness", *Academy of Management Journal* 35: 828~847.
- Meyer J. P. & N. J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Pub.
- Niehoff B. P., & R. H. Moorman (1993), "Justice as a Mediator of the

- Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal* 36 (3): 527~556.
- Noe, R. A., & N. Schmitt (1986), "The Influence of Train Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model", *Personnel Psychology* 39: 497~523.
- Noe, R. A. (1986), "Trainee Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness", *Academy of Management Review* 11: 736~749.
- \_\_\_\_ (1999), *Employee Training and Development*, Irwin/McGraw Hill, IL.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & P. M. Wright (1994), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, IRWIN.
- Osterman, P. (1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?", *Industrial and Labor Relations Review* 47 (2), 173~188.
- \_\_\_\_ (1995), "Skill, Training, and Work Organization in American Establishments", *Industrial Relations* 34 (2): 125~146.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Harvard Business School Press, MA.
- Pil, R. K., & J. P. MacDuffie (1996), "The Adoption of High-Involvement Work Practices", *Industrial Relations* 35 (3): 423~455.
- Reeves, C. A. & D. A. Bender (1994), "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review* 19 (3): 419~445.
- Riordan, T. (2001), "Workplace Learning for High Performance: Some Key Issues", Paper presented at ILO/KRIVET National Tripartite Workshop on Workplace Learning in a Global World.
- Sawyer, J. E. (1990), "Effects of Risk and Ambiguity on Judgements of Contingency Relations and Behavioral Resource Allocation Decisions", *Organizational Behavior and Human Decision*

- Processes* 45: 85~110.
- Scholl, R. W. (1981), "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review* 6: 589~599.
- Scott, W.R., & J. W. Meyer (1994), "The Rise of Training Programs in Firms and Agencies", in Scott, W. R., J. W. Meyer(eds.), *Institutional Environments and Organizations*, London: Sage, 228~254.
- Smith, A., & P. J. Dowling (2001), "Analyzing Firm Training: Five Propositions for Future Research", *Human Resource Development Quarterly* 12 (2): 147~167.
- Smith, C. S., & N. T. Brannick (1990), "A Role and Expectancy Model of Participative Decision-making: A Replication and Theoretical Extension", *Journal of Organizational Behavior* 11: 91~104.
- Spenner, K. I. (1995), "Technological Change, Skill Requiements, and Education: The Case for Uncertainty", in D.B. Bills(ed.), *The New Modern Times*, Albany: Univ. of New York Press, 81~137.
- Susman, G. I., & R. B. Chase (1986), "A Sociotechnical Analysis of Integrated Factory", *The Journal of Applied Behavioral Science* 22 (3): 257~270.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & J. A. Cannon-Bowers (1991), "Meeting Trainees' Expectation: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-efficacy, and Motivation", *Journal of Applied Psychology* 76 (5): 759~769.
- Tobin, D. R. (1998), *The Knowledge Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals*. AMACOM.
- Torraco, R. J. (1999), "Integrating Learning with Working: A Reconcepton of the Role of Workplace Learning", *Human Resource Development Quarterly* 10 (3): 249~270.
- Ulich, E., & W. G. Weber (1996), "Dimensions, Criteria and Evaluation of Work Group Autonomy", in M. A. West(ed.), *Handbook of Work*

- Group Psychology*, John Wiley & Sons, 247~282.
- Van der Krogt, F. J. (1998), "Learning Network Theory: The Tension between Learning Systems and Work Systems in Organizations", *Human Resource Development Quarterly* 9 (2): 157~177.
- Van der Krogt, F. J., & Ad A. Vermulst (2000), "Beliefs about Organizing Learning", *International Journal of Training and Development* 4 (2): 124~137.
- Wagar, T. H. (1997), "Determinants of formal Training in Large Canadian Organization", *International Journal of Training and Development* 1 (2): 82~90.
- Whitfield, K. (2000), "High-Performance Workplaces, Training, and the Distribution of Skills", *Industrial Relations* 39 (1): 1~25.
- Wilkins, U., & P. Pawlowsky (1997), "Human Resource Management or Machine that Changed the World in the Automotive Industry", *Management International Review* 37(special issue) 105~126.
- Yamill, S., & G. N. McLean (2001), "Theories Supporting Transfer of Training", *Human Resource Development Quarterly* 12 (2): 195~208.

<부록 : 설문지>

유한킴벌리 인사관리 및 교육훈련에 관한 설문조사

이 조사는 한국노동연구원에서 연구과제를 수행하기 위하여 유한킴벌리에 근무하고 계신 직원들께 의견을 여쭙어 보기 위하여 마련된 것입니다.

저희 한국노동연구원은 국책연구기관으로 노사관계와 인적자원관리 등의 분야에 대한 전문연구기관입니다.

설문 항목이 많아서 무척 번거롭고 지루한 작업이 되겠지만, 이 조사 결과가 우리 나라의 인적자원관리와 작업장 개선에 영향을 미칠 수 있음을 고려하여 한 문항도 빠뜨리지 마시고 여러분의 생각과 느낌을 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

개인의 응답 내용에 대해서는 절대로 그 비밀이 보장됩니다.  
감사합니다.

한국노동연구원 노 용 진  
김 동 배  
김 동 우  
(TEL 02-782-0848)  
(FAX 02-761-8430)

※ 본 조사의 결과는 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계 분석의 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

I. 다음은 귀하의 생각을 묻는 질문들입니다. 아래의 [보기] 같이 귀하의 의견에 가장 가깝다고 생각되는 번호를 골라 각 질문 앞 공란에 기입하여 주시기 바랍니다.

전혀					
그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	
1	2	3	4	5	

[보기]

___ 4 ___	나는 우리 회사에 근무하는 것에 대하여 만족한다
-----------	----------------------------

- \_\_\_\_\_ 우리 회사에서 나의 남은 직장생활을 마무리할 수 있다면 매우 행복할 것이다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사의 문제가 곧 내 문제인 것처럼 느껴진다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사와 심정적으로 깊이 연계되어 있다는 느낌을 가지고 있다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사 내에서 가족의 일원이라는 느낌을 가지고 있다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사가 나에게 개인적으로 상당한 의미를 갖고 있다.
  
- \_\_\_\_\_ 다른 기회만 주어진다면 나는 현 직장을 떠나고 싶다.
- \_\_\_\_\_ 나는 수시로 다른 직장에 취업기회가 있는지 관심을 기울인다.
- \_\_\_\_\_ 지금 우리 회사를 그만둘 경우 내가 택할 수 있는 대안은 거의 없다.
- \_\_\_\_\_ 현 직장에 이미 쏟아 부은 것만 아니라면 나는 다른 직장으로 옮기는 것을 심각하게 고려할 것이다.
- \_\_\_\_\_ 지금 우리 회사를 그만두지 못하는 주요한 이유는 마땅한 대안이 없기 때문이다.
- \_\_\_\_\_ 나는 직장에 남아 있어야 할 이유를 전혀 찾지 못하고 있다.
- \_\_\_\_\_ 직장을 그만둔다면 더 나은 직장을 쉽게 구할 수 있다고 생각한다.
  
- \_\_\_\_\_ 나는 현재의 일(직무)에 만족하고 있다

- \_\_\_\_\_ 나는 우리 회사에 대하여 만족하고 있다
  
- \_\_\_\_\_ 나는 우리 회사의 작업스케줄이 합리적으로 운영되고 있다고 생각한다.
- \_\_\_\_\_ 나는 우리 회사의 임금수준이 적정하다고 생각한다.
- \_\_\_\_\_ 나는 우리 회사에서는 업무배분이 공평하게 이루어져 있다고 생각한다.
- \_\_\_\_\_ 나는 우리 회사의 임금, 상여금, 복리후생제도 등이 전반적으로 공정하게 운영되고 있다고 생각한다.
  
- \_\_\_\_\_ 우리 회사의 인사결정은 공정하게 이루어지고 있다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사의 인사결정은 정확한 정보를 바탕으로 이루어지고 있다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사에서는 인사결정을 할 때 종업원의 의견을 반영하고 있다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사에서는 인사결정과 관련된 제반 정보를 제공하고 있다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사에서는 인사결정이 일관성 있게 이루어지고 있다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사에서는 근로자에게 인사결정에 대한 소명기회를 제공하고 있다.
  
- \_\_\_\_\_ 나는 작업을 더 효율적으로 수행하기 위하여 나의 업무를 분석하고 있다.
- \_\_\_\_\_ 나는 보다 나은 작업수행 방법을 찾기 위하여 노력한다.
- \_\_\_\_\_ 나는 공정개선을 위하여 노력하고 있다.
- \_\_\_\_\_ 나는 작업표준(SOP)의 개선을 위하여 노력하고 있다.
- \_\_\_\_\_ 나는 제품의 품질을 향상시키기 위하여 노력하고 있다.
- \_\_\_\_\_ 나는 불량률 감소를 위하여 노력하고 있다.
  
- \_\_\_\_\_ 우리 회사는 나의 가치를 인정해 준다
- \_\_\_\_\_ 우리 회사는 나의 공헌도를 중요하게 생각하고 있다.

- \_\_\_\_\_ 우리 회사는 나의 업무 수행을 신뢰하고 있다.
- \_\_\_\_\_ 나보다 낮은 임금으로 다른 사람을 고용할 수 있다면, 회사는 그렇게 할 것이다.
- \_\_\_\_\_ 우리 회사는 나에게 대하여 관심을 가지고 있다.
  
- \_\_\_\_\_ 나는 내가 맡은 업무의 목표 대부분을 성취할 수 있다
- \_\_\_\_\_ 나는 어려운 업무라도 성공적으로 잘 할 수 있다
- \_\_\_\_\_ 나는 업무에서의 어려움들을 잘 극복할 수 있다
- \_\_\_\_\_ 나는 다른 동료들보다 업무를 더 잘 수행할 수 있다
  
- \_\_\_\_\_ 나는 나의 직속상사와 함께 일하는 것에 자부심을 느낀다.
- \_\_\_\_\_ 나는 나의 직속상사를 신뢰한다.
- \_\_\_\_\_ 나는 나의 직속상사를 내가 본받아야 할 모델로 생각한다.
  
- \_\_\_\_\_ 나의 직속상사는 부하 직원을 인간적으로 대해 준다.
- \_\_\_\_\_ 나의 직속상사는 소외된 부하 직원에게 관심을 보인다.
- \_\_\_\_\_ 나의 직속상사는 내가 원하는 것을 찾게 도와준다.
  
- \_\_\_\_\_ 나의 직속상사는 업무 수행시 지적 자극을 준다.
- \_\_\_\_\_ 나의 직속상사는 새로운 지식을 직무에 활용하도록 격려해 준다.
- \_\_\_\_\_ 나의 직속상사는 기존의 작업방식에서 벗어나 새로운 방식을 찾도록 도와준다.
  
- \_\_\_\_\_ 나의 직속상사는 보상을 받기 위해 내가 해야 할 일을 말해 준다.
- \_\_\_\_\_ 나의 직속상사는 내가 기여한 만큼 보상해 준다.
- \_\_\_\_\_ 내가 나의 직속상사를 지원해 주는 만큼 나의 상사도 나에게 원하는 것을 준다.
  
- \_\_\_\_\_ 큰 문제가 발생하지 않는 한 나의 직속상사는 기존의 직무 수행 방식을 선호한다.

- \_\_\_\_\_ 나의 직속상사는 내가 항상 같은 방식으로 직무를 수행하는 데 만족해 한다.
- \_\_\_\_\_ 기존의 방식이 원활하게 작동하는 한 나의 직속상사는 어떠한 변화도 시도하지 않는다.
- \_\_\_\_\_ 직속상사와 동질감을 느낀다
- \_\_\_\_\_ 직속상사와 함께 근무하는 것에 대하여 자부심을 느낀다
- \_\_\_\_\_ 직속상사의 목표와 관리에 대하여 신뢰한다
- \_\_\_\_\_ 열심히 노력하면 상사는 나를 이끌어 줄 것이다
- \_\_\_\_\_ 상사 밑에서 일하는 것이 나에게는 득이 될 것이다
- \_\_\_\_\_ 직속상사는 내 업적에 따라 정확한 평가를 해줄 것이다
  
- \_\_\_\_\_ 나의 직무는 나에게 매우 중요하다
- \_\_\_\_\_ 나는 나의 직무에 개인적으로 많은 관심을 가지고 있다
- \_\_\_\_\_ 나의 인생 목표 대부분은 나의 직무와 관련되어 있다
- \_\_\_\_\_ 내가 지금까지 겪었던 중요한 경험들은 대부분 나의 직무와 관련되어 있다.
- \_\_\_\_\_ 인생에서 나의 일은 중요하게 여겨져야 한다.
  
- \_\_\_\_\_ 나는 배울 수 있는 모든 것을 배우려고 노력한다.
- \_\_\_\_\_ 나는 교육 내용이 어렵거나 지루해도 지속적으로 참여한다.
- \_\_\_\_\_ 나는 교육 내용에 포함된 직무관련 기술들을 배울 필요성을 느낀다.
- \_\_\_\_\_ 나는 교육 내용이 어려울지라도 이를 이해하기 위해 열성적으로 노력한다.
  
- \_\_\_\_\_ 나는 현재 받고 있는 교육훈련에 대해 대체로 만족한다.
- \_\_\_\_\_ 현행의 교육훈련은 회사의 발전에 기여한다.
- \_\_\_\_\_ 교육 내용은 업무에 직접적으로 도움이 되고 있다.
- \_\_\_\_\_ 현행 교육은 나의 발전에 많은 도움이 되고 있다.
- \_\_\_\_\_ 교육 대상자가 해당 교육에 적합한 사람들로 선발되고 있다.

\_\_\_\_\_ 교육에서 사용한 교재는 내용을 쉽고 간결하게 전달하고 있다.

\_\_\_\_\_ 교육은 내가 교육을 필요로 하는 때에 시의적절하게 실시되고 있다.

\_\_\_\_\_ 교육 기간은 교육 내용을 충분히 이해할 만큼 적절하였다.

\_\_\_\_\_ 교육에 참여한 강사들의 주제에 대한 지식 정도는 매우 적절하였다.

\_\_\_\_\_ 교육에 참여한 강사들의 교육준비 정도는 매우 적절하였다.

\_\_\_\_\_ 교육에 참여한 강사들의 내용 전달방법은 매우 적절하였다.

\_\_\_\_\_ 교육훈련은 회사 경쟁력 제고에 대해 많은 기여를 하였다.

\_\_\_\_\_ 교육훈련은 직무관련 전문 지식의 향상에 대해 많은 기여를 하였다.

\_\_\_\_\_ 교육훈련은 직원의 의식 개선에 대해 많은 기여를 하였다.

\_\_\_\_\_ 교육훈련은 노사화합에 대해 많은 기여를 하였다.

\_\_\_\_\_ 교육훈련은 개인의 발전에 대해 많은 기여를 하였다.

II. 다음은 학습에 대한 귀하의 생각을 묻는 질문들입니다. 귀하의 의견에 가장 가깝다고 생각되는 번호를 골라 각 질문 앞 공란에 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하가 직무를 성공적으로 수행한다면, 아래의 항목들에 대하여 어떠하리라고 생각하십니까?

\_\_\_\_\_ 나는 보다 많은 금전적 보상을 받게 될 것이다.

\_\_\_\_\_ 나는 내 자신에 대해서 보다 긍정적으로 생각하게 될 것이다.

\_\_\_\_\_ 나는 나의 기술과 능력을 개발시킬 수 있을 것이다.

\_\_\_\_\_ 나는 성취감을 느낄 것이다.

- \_\_\_\_\_ 나는 나의 동료들에게 존중받게 될 것이다.
- \_\_\_\_\_ 나는 나의 상사에게 좋은 평가를 받게 될 것이다.
- \_\_\_\_\_ 나는 보다 용이하게 승급을 할 수 있을 것이다.

2. 다음 항목들은 성공적인 직무수행을 통해서 얻을 수 있는 결과들입니다. 귀하가 생각하는 이러한 결과들의 중요도를 체크해 주십시오.

		전혀 중요하지 않다	중요하지 않다	그저그렇다	중요하다	매우 중요하다
금전적 보상	나에게..	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
나에 대한 긍정적 사고는		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
나의 기술과 능력의 개발은		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
성취감은		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
동료들로부터의 존중은		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
상사로부터의 좋은 평가는		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
보다 용이한 승급은		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----

3. 다음 항목들은 교육과 그 결과들을 짝으로 연결해 놓은 것입니다. 교육에 대한 적극적인 참여가 아래 세 항목들을 촉진시킬 것이라는 데 대하여 어떻게 생각하십니까?

	전혀 그렇지않다	그저 그렇다	그렇지 않다	매우 그렇다	
적극적인 교육훈련 참여를 통해 <b>생산성이</b> 향상될 것이다	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
적극적인 교육훈련 참여를 통해 <b>효율적 직무수행</b> 이 가능해 질 것이다	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
적극적인 교육훈련 참여를 통해 <b>직무성과</b> 가 높아질 것이다	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----





- ① 직접 해결한다
- ② 직접 시도하다가 여의치 않으면 조원들의 도움을 받아서 해결한다
- ③ 처음부터 보전파트 담당자를 부른다

9) 귀 교대조는 품질업무를 어느 정도 담당하고 계십니까?

- ① 품질 문제는 전부전담 부서에서 담당하고, 조원들은 전혀 책임을 지지 않는다
- ② 담당 공정에 필요한 부품의 품질(예: 선행 공정의 이상 유무)에 대해서만 책임을 진다
- ③ ②와 함께, 자신이 담당하는 공정의 재공품에 대한 품질을 책임진다
- ④ ③과 함께, 완성품의 품질에 대해서도 책임을 진다
- ⑤ ④와 함께, 품질관리 통계자료의 수집·처리도 담당한다.

10) 귀 교대조 내에서는 직무로테이션(업무 전환)이 어떻게 이루어지고 있습니까?

- ① 거의 없음.
- ② 가끔 이루어짐.
- ③ 자주 이루어짐.

11) 귀 교대조에는 다른 사람이 담당하는 작업공정을 능숙하게 담당할 수 있는 조원은 몇 명 정도 있습니까?

조원 총 (     ) 명 중 (     ) 명

11-1) 현재 속해 있는 교대조에서 귀하가 능숙하게 담당할 수 있는 공정은 몇 개나 됩니까? (     ) 개  
(예/ 초지공정 6개 공정 중 3개)

12) 귀하는 입사 이전에 공공·인정·사내 직업훈련기관에서 직업훈련을 받은 적이 있습니까?(학교교육 제외)

① 없다    ② 있다(            년            개월)

13) 귀 교대조는 다음의 사안에 대해 어느 정도 결정권한을 갖고 있습니까?

		전혀없다	거의없다	보통이다	약간있다	전적으로 있다
작업속도 결정	결정권이..	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
작업방법 결정		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
작업량 결정		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
조원간 업무할당		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
조의 목표성정		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
조원간 로테이션		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
품질		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----
안전		①-----	②-----	③-----	④-----	⑤-----

<14번은 김천 및 안양 공장만>

14) 귀하는 지난 1년간 제안을 몇 건 제출하셨습니다? 약 (    )건

14-1) 귀하가 지난 1년간 제출한 제안 중 몇 건이 채택되었습니까?

약 (    )건

<15번, 15-1번은 대전 공장만>

15) 귀 교대조의 경우 워크숍에서 활발하게 개선제안을 하는 편입니까?

- ① 전혀 그렇지 않다                      ② 그렇지 않다
- ③ 보통이다                                ④ 그렇다
- ⑤ 매우 그렇다

15-1) 귀하가 지난 1년간 워크숍에서 제안한 개선건수는 몇 건입니까?

약 (    )건

16) 조원간에 서로 작업요령이나 노하우를 가르쳐 주거나 배우고 계십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다                      ② 그렇지 않다
- ③ 보통이다                                ④ 그렇다

⑤ 매우 그렇다

17) 다른 조와 비교해서 귀 교대조의 성과를 평가하신다면 어떠하십니까?

	매우 낮다	낮다	보통이다	높다	매우 높다
생산성	①-----②-----③-----④-----⑤				
품질	①-----②-----③-----④-----⑤				
안전	①-----②-----③-----④-----⑤				
팀워크	①-----②-----③-----④-----⑤				

IV. 다음은 귀하가 수행하는 일의 성격에 관한 질문입니다. 각 질문에 아래 제시된 척도를 따라 답하십시오.

\_\_\_\_\_ 업무수행 과정에서 일을 내 방식대로 처리할 수 있는 여지가 많다.

\_\_\_\_\_ 내가 하고 있는 업무는 창의성을 많이 요하는 일이다.

\_\_\_\_\_ 내 업무는 정해진 절차에 따라 기계적으로 하기보다는 많은 판단력을 요한다.

\_\_\_\_\_ 내가 맡은 업무에는 여러 종류의 다양한 일들이 포함되어 있다.

\_\_\_\_\_ 내 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 여러 다른 종류의 역량들이 필요하다.

\_\_\_\_\_ 업무의 성격상 내가 일을 얼마나 잘하고 있는지는 나 스스로 알 수 있다.

\_\_\_\_\_ 내가 얼마나 업무를 잘 수행하고 있는지 상사나 동료들이 제때에 피드백을 해준다.

\_\_\_\_\_ 내가 하고 있는 일들 중에는 내가 최종적으로 책임을 져야 할 일들이 많다.

- \_\_\_\_\_ 업무의 성격상 내가 맡은 업무에서 실수하거나 목표를 달성하지 못하면 회사에 중대한 손실을 가져온다.
- \_\_\_\_\_ 내 업무에는 단순반복적인 업무들이 주로 포함되어 있다.
- \_\_\_\_\_ 나는 업무수행 과정에서 정답이 불명확한 어려운 기술적 문제를 자주 해결해야 한다.
- \_\_\_\_\_ 나는 업무수행 과정에서 이전에 부딪혀 보지 못한 새로운 문제들에 자주 당면한다.
- \_\_\_\_\_ 내 업무의 내용, 책임범위, 권한, 구체적 목표 등은 명확한 편이다.
- \_\_\_\_\_ 내게 부과되는 업무량이 너무 많다고 생각한다.

VII. 다음은 귀하에 대한 질문입니다. 본 질문은 설문 작성자를 알 수 없도록 되어 있으며, 비밀은 철저히 보장되오니 정확하게 응답하여 주시기 바랍니다.

1. 직 급

- ① 사원                      ② 기원                      ③ 기선  
④ 기사                      ⑤ 지도기사                ⑥ 선임기사  
⑦ 수석기사

2. 직책(직위) : (\_\_\_\_\_)

(예. 사원, 조장, 선임운전자, 반장 또는 기장 등으로)

3. 근속연수 : (            )년

4. 연령 : (            )세

5. 혼인 유무 : ① 미혼    ② 기혼

6. 유한 킴벌리 입사 이전 거주지역은 어디입니까? (\_\_\_\_\_시 / 도)

7. 유한 김벌리 입사 이전 다른 직장에 근무하신 경험이 있으십니까?

- ① 없다                      ② 있다(\_\_\_\_\_년)

8. 학력 : ① 고졸 미만              ② 고졸              ③ 전문대졸

- ④ 기능대졸              ⑤ 대졸 이상

9. 성별 : ① 남자              ② 여자

10. 귀 교대조의 소속은? (\_\_\_\_\_)