

職業能力開發研究  
第14卷(3), 2011. 12, pp. 207~231  
© 韓國職業能力開發院

## 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향

박 윤 희\* · 최 우 재\*\*

본 연구는 중소기업에서 근로자들의 일터학습 참여가 직무능력향상에 어떠한 영향을 미치고, 또 개인특성 및 학습지원환경이 일터학습에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 본 연구는 전국의 중소기업을 업종, 규모, 지역에 따라 표집하였으며, 최종적으로 중소기업 근로자 497명의 응답을 분석에 활용하였다.

연구 결과, 개인특성과 학습지원환경은 근로자들의 일터학습 참여에 정적으로 유의한 영향을 미치고, 일터학습 참여는 중소기업 근로자들의 직무능력향상에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 중소기업의 학습지원환경이 근로자 일터학습 참여에 미치는 영향력은 개인특성이 일터학습 참여에 미치는 영향력보다 큰 것으로 드러났다. 또한 중소기업 근로자들의 직무능력은 구조화되고 계획화된 교육훈련 참여와 동료 및 선후배 등과의 상호작용을 통한 자기주도적 학습활동에 의해 향상될 수 있는 것으로 밝혀졌다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구에서는 이론적·실무적 시사점과 향후 연구를 위한 방향을 제시하였다.

– 주제어: 중소기업, 개인특성, 학습지원환경, 일터학습, 직무능력향상

투고일: 2011년 10월 31일, 심사일: 11월 07일, 게재확정일: 12월 26일

\* 주저자, 한국직업능력개발원 부연구위원 (yhpark@krivet.re.kr)

\*\* 교신저자, 청주대학교 전임강사 (choiwj@cju.ac.kr)

www.kci.go.kr

## I. 서론

지식의 팽창과 기술의 변화 및 글로벌화 등으로 급격하게 변화하는 환경이 업무 현장에 영향을 미침에 따라, 기업 근로자들의 직무능력향상은 조직 내에서 중요한 관심사로 자리 잡게 되었다(Jacobs, 2002; Rowden, 2007; Smith & Hayton, 1999). 실제로 많은 기업에서 경쟁력 확보를 위하여 직원들의 학습이 중요하다는 사실을 깨닫게 되면서 조직 성과 증진과 근로자 직무능력 제고의 일환으로 근로자들이 다양한 학습활동을 통해 배울 수 있는 일터학습에 주목하고 있다(Aghazadeh, 2007; Doornbos, Simons & Denessen, 2008). 일터학습(workplace learning)은 구조화된 형식적 훈련과 직원들간에 이루어지는 상호작용 등을 통해 근로자의 직무능력을 향상시킬 수 있는 다양한 학습활동을 말한다(Jacobs & Park, 2009; Rowden, 2007).

대부분의 기업에서는 미래의 성과를 기대하며 교육 또는 학습에 시간적·재정적 투자를 하고 있으나, 근로자 학습에 대한 투자가 실제로 개인과 조직에 긍정적인 성과를 가져오는지에 대해 상당한 관심을 가지고 있는 것이 사실이다. 특히 교육이나 학습활동에 참여할 수 있는 시간의 부족, 비용의 부담, 프로그램 정보의 부족, 참여 가능한 프로그램의 부족, 업무공백의 우려, 경영진의 무관심 등으로 일터학습의 실행에 대한 부담이 큰 중소기업 입장에서는 근로자 일터학습 참여가 어떠한 결과로 연결되는지 궁금하지 않을 수 없다.

중소기업은 우리나라 산업에서 전체 사업체 수의 99.9%, 전체 근로자 수의 88.4%를 차지하고 있을 정도로 국민경제에서 차지하는 중요성이 크다(중소기업청, 2009). 그럼에도 불구하고 우리나라 중소기업 부문은 양적·질적으로 만성적인 인력문제에 직면해 있으며, 이러한 인력문제가 중소기업의 경쟁력 제고에 커다란 장애로 작용하고 있다(박윤희·김수원·김영생, 2010). 특히 우리나라 기업의 인적자원개발에서 가장 큰 문제는 기업규모별로 교육훈련의 시간적·금전적 투자 격차가 존재한다는 것이다. 즉, 기업규모별로 볼 때 2008년 한 해 동안 300인 미만 중소기업에서는 전체 중소기업 중 23.7%만이 직업훈련을 실시한 반면, 300인 이상 대기업에서는 총 76.6%가 직업훈련을 실시한 것으로 나타나 대기업의 교육훈련 실시가 중소기업에 비하여 3배 이상 많은 것으로 나타났다(고용노동부, 2009).

일터학습의 실행이 근로자의 직무성과 향상에 기여할 것이라는 믿음이 있지만, 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 실증적인 연구가 부족한 실정이다. 선행연구(김기태, 2008; 노용진, 2008; Burns et al., 2005)에서는 일터학습이 직무능력향상에 긍정적인 기여를 하고 있는 것으로 나타났으나, 중소기업 근로자의 경우도 일터학습 참여를 통해 직무능력이 향상되는지 조사할 필요가 있다. 무엇보다 중소기업에서는 여러 가지 상황적 제약 요건으로 인하여 어려운 상황에서 일터학습을 실시하는 만큼 일터학습이 근로자 직무성과에 도움이 된다는 결과를 밝힌다면, 근로자 일터학습에 대하여 중소기업과 정부의 지원을 독려할 수 있는 근거가 될 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 중소기업을 대상으로 근로자들의 일터학습 참여에 영향을 미치는 요인과 일터학습 참여가 직무능력향상에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 분석하고자 한다. 본 연구의 결과는 중소기업 내에서 근로자 일터학습이 갖는 의미와 역할에 대한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경 및 가설

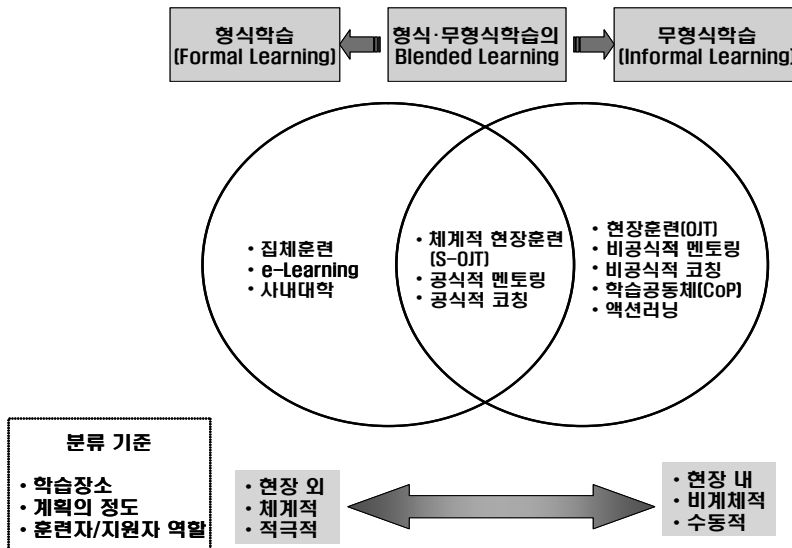
### 1. 일터학습

일터학습(workplace learning)은 근로자 역량개발의 주요한 수단이며, 개인 및 조직의 성과 향상을 위해 실시되는 동시에 자기개발 및 경력목표 달성을 위한 과정이다(Jacobs & Park, 2009). Marsick과 Watkins(1990)는 일터학습의 유형을 형식(formal), 무형식(informal), 우연적(incidental) 학습으로 구분하였다. 형식학습은 지식과 기술의 특정한 영역을 개발하기 위한 계획화된 사건이나 경험을 말한다. 무형식학습은 일상의 업무에서 발생하는 개인적인 경험의 결과로서 발생하므로 학습 과정에 대한 통제가 학습자 개인에게 있다. 우연적 학습은 다른 활동이나 경험을 통해 부수적으로 발생하는 학습을 말하며, 종종 무형식학습의 한 부분으로 인식되기도 한다. Choi(2009)는, 일터학습은 단순히 교육훈련이나 역량개발 프로그램을 넘어서는 보다 포괄적인 개념이라고 주장하였다. 다양한 학습형태를 아우르는 개념으로서의 일터학습은 지식 및 기술

과 같은 전문성 향상의 과정인 동시에 조직의 일원으로서 조직의 가치와 감정에 대한 사회화의 과정이기도 하다. 더욱이 일터학습은 형식 및 무형식과 같이 차별적 형태를 가지고 있으나 개인 및 조직의 통합적인 학습과정으로 볼 수 있다.

그간 일터학습에 대한 연구는 대기업을 중심으로 진행되어 왔으며, 대부분 일터학습 중 형식학습 유형에 초점이 맞추어져 왔다(Tannenbaum, 2002). 그러나 최근의 연구들을 보면, 중소기업의 근로자들에게 주요한 학습형태는 무형식학습이라고 보고하고 있다(Rowden, 2002; Rowden & Conie, 2005). 이러한 연구의 결과들은 형식학습의 중요성을 부정하는 것이 아니라 교육훈련 분야에서 전통적으로 다루어졌던 행동주의 관점의 학습설계와 학습효과성에 대한 논의가 비구조적이며 자기주도적인 학습형태인 무형식 학습으로 확대되고 있다는 것을 보여 주고 있다. 특히, 중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 근로자 교육훈련을 위한 자원이나 예산이 부족하기 때문에 무형식학습 활동을 통한 근로자들의 역량 향상과 직무능력 개발을 위한 지원이 요구된다고 할 수 있다.

[그림 1] 일터학습의 유형 및 개념적 틀



주: Jacobs & Park(2009)의 'A proposed conceptual framework of workplace learning' 연구를 연구진이 재구성.

\* 일터학습 활동 중 일부 사례(예: 액션러닝)는 전체적인 운영 과정에서 분류 기준상 여러 가지 특징이 혼재해 있는 경우도 있으나, 일터학습 활동의 운영 과정 중 일부 특성에 기초하여 유형을 분류하였음을 밝히는 바임.

이러한 측면에서 근로자 일터학습은 업무현장의 내부 및 외부에서 일어나는 여러 유형의 업무 관련 교육훈련(학습)을 포괄하게 되므로 교실에서 실시되는 전형적인 형태의 '교육훈련'뿐만 아니라 근로자 직무능력 향상을 위한 다양한 학습활동을 지칭한다(Jacobs & Park, 2009). 일터학습의 유형은 크게 ① 형식학습(formal learning), ② 무형식학습(informal learning), ③ 형식학습과 무형식학습의 혼합 형태(blended type of formal and informal learning)로 구분할 수 있다([그림 1] 참조).

이러한 구분은 Jacobs와 Park(2009)가 제안한 세 가지 분류기준인 학습장소, 계획의 정도, 훈련자(trainer) 또는 지원자/조력자(facilitator)의 역할에 근거하였으며, 이러한 기준의 조합으로 일터학습의 다양한 형태가 도출될 수 있다. 학습장소는 학습이 실제 업무환경으로부터 떨어진 곳에서 일어나는 '현장 외'와 실제 업무환경에서 학습이 이루어지는 '현장 내'로 구분된다.

계획의 정도는 시스템 접근법(systems approach)이 적용되는 '체계적' 계획과 그렇지 않은 '비체계적' 계획으로 분류된다. 여기서 '시스템 접근법'이 근로자 일터학습에 적용된다는 의미는 근로자 일터학습의 방법인 일터학습이 체계적으로 개발되고 실행되어야 함을 나타낸다(Jacobs, 2003). 즉, 시스템 접근법은 크게 투입(input), 과정(process), 결과(output)로 구성되는데, 이를 학습과정과 연계시킬 때 '학습을 위한 투입(learning inputs)'은 관련되는 사람, 학습장소, 학습할 업무에 대한 정보, 학습 기자재 등이고, '학습과정(learning process)'은 학습자에게 학습내용을 전달하는 것이며, '학습 결과(learning outputs)'는 학습 투입과 학습과정을 결합한 결과물로 나타나는 것이다. 마지막으로, 훈련자(trainer) 또는 지원자/조력자(facilitator)의 역할은 학습과정에서의 개입 정도에 따라, 직접적인 역할을 수행하는 '적극적'인 형태와 학습과정에 제한적 역할을 행사하는 '수동적'인 형태로 구분할 수 있다.

## 2. 일터 학습에 대한 개인특성 및 학습지원환경의 영향

형식학습과 무형식학습의 영향요인에 대한 대부분의 연구가 개별 학습형태의 차별적 효과성에 대한 주장으로 일관되어 왔으나, 최근에 Choi & Jacobs(2011)는 형식학습과 무형식학습은 상호보완적인 관계를 갖고 있다고 하였다. 즉, 형식학습에서 습득되는 구조화된 지식이나 학습 기법은 무형식학습 활동을 촉진하며, 무형식학습은 형식학습의 학습동기를 촉발할 수 있다. 동시에 무형식학습은 형식학습에서 습득한 지식이나 기술을

업무현장에 전이하는 과정으로 이해될 수 있으며, 그 전이의 과정은 다시 학습활동의 평가로 이어진다(Malcolm, Hodkinson & Colley, 2003).

Sambrook과 Stewart(2000)는 형식 및 무형식 학습을 포괄한 일터학습에 영향을 미치는 요인을 파악하는 연구를 실시하였다. 연구결과에 따르면, 일터학습 관련 변인은 개인의 동기, 조직의 인적자원개발 정도, 조직문화인 것으로 밝혀졌다. 이와 같이 일터학습에 영향을 미치는 변인에는 개인차원의 변인들과 환경차원의 변인들이 포함되어 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 일터학습에 영향을 미치는 개인특성을 일터에서 일어나는 학습 및 개발 활동과 관련된 개인의 능력, 특성 및 관심으로 정의하고자 한다. 또한 기존 연구(Lohman, 2005; Sambrook, 2005)의 이론적 고찰을 통해 학습동기, 학습 목표지향성, 학습효능감은 일터학습을 촉진하는 변인인 것으로 설정하였다

학습동기는 학습과정에서 제공되는 학습내용을 습득하고자 하는 개인의 구체적인 열망을 말한다(Noe & Schmitt, 1986). 학습동기가 강한 개인들은 학습상황에서 긍정적인 학습결과를 달성할 가능성이 높아진다. 기존의 탐색적 연구에서는 학습에 대한 몰입, 학습내용에 대한 관심과 같은 동기적 특질은 학습활동에 참여하려는 의도를 높인다고 하였다(Lohman, 2005). 학습목표 지향성은 학습을 통해 자신의 역량을 향상시키고 새로운 것을 이해하려는 성향을 말한다(Dweck & Leggett, 1988). 따라서 학습목표 지향성이 높은 개인은 자신들의 기술이나 능력을 개발하는 데에 관심이 많으므로, 역량 습득을 위해 형식이나 무형식학습 활동에 더욱 활발하게 참여할 것으로 기대된다. 학습효능감은 학습과제 수행을 달성하기 위해 개인의 행동을 조직화하고 실행할 수 있다는 개인의 능력에 대한 믿음이다(Bandura, 1986). 일터학습은 개인의 인지에 의해 동기화되고 규율화되는 지속적인 과정이다. 따라서 개인의 능력에 대한 평가는 학습 그 자체와 학습목표 설정에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이와 같은 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 개인의 특성은 일터학습 참여에 영향을 미칠 것이다.

일터학습을 촉진하는 중요한 변인들은 조직이 제공하는 자원이나 정책 및 학습에 필요한 환경을 포함한다. 특히 일터학습은 조직의 문화 및 분위기와 밀접한 연관 속에서 이루어지므로 조직의 지원환경 역시 일터학습에 중요한 변인이 된다. 본 연구에서는 조직지원과 상사지원을 학습지원환경으로 정의하고자 한다(Tracey & Tews, 2005). 조직지원은

일터학습과 관련된 정책, 절차 및 관행을 말한다. Lee와 그의 동료들(2004)은 조직의 문화와 인센티브 제도와 같은 상황적 요인들이 일터학습에 영향을 미친다고 하였다. 또한 조직변인들은 개인이 학습의 기회와 장애물에 어떻게 대응하는지에 영향을 미치게 된다. 따라서 긍정적인 조직지원은 혁신을 장려하고, 실패를 인정하며, 역량개발에 따른 보상을 통해 개인들의 일터학습에 영향을 미친다. 상사지원은 일터학습의 과정과 결과에 영향을 미치는 환경적 변인이다. Russ-Eft(2002)는 상사지원을 상사에 의해 제공되는 강화적 요소(reinforcement)로 보고, 상사지원은 학습활동 참여를 장려하고 학습활동과 관련된 정보를 제공하며, 학습을 위해 업무 일정을 조정하는 등의 활동을 통해 개인의 일터학습에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이와 같은 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 학습지원환경은 근로자 일터학습 참여에 영향을 미칠 것이다.

### 3. 일터학습의 직무능력에 대한 영향

직무능력은 지식, 기술 및 동기적 특질에 의해 영향을 받는다(Campbell, McCoy, Oppler & Sager, 1993). 즉, 개인의 직무능력은 해당 업무에 필요한 지식이나 기술을 어느 정도 습득하고 있는지와 직무성과를 향상시키고자 하는 동기에 의해 결정된다는 것이다. 이러한 관점에서 볼 때, 일터학습은 직무능력향상에 중요한 수단이 된다. 또한 일터학습의 두 가지 형태인 형식학습과 무형식학습은 개인의 직무능력향상에 차별적인 기여를 하며, 동시에 지식이나 기술 개발에 공동으로 영향을 미칠 수도 있다. 형식학습은 공식적이고 명목적인 지식이나 기술 형성에 영향을 미치며, 무형식학습은 절차적이고 암묵적인 지식이나 기술 형성에 영향을 미친다. 형식학습의 기회는 근로자들에게 직무현장에서 활용할 수 있는 구체적인 도구에 대한 이해와 작동방법에 대한 설명을 제공함으로써 직무능력을 향상시킬 수 있다. 또한 복잡한 절차나 법규 및 관행에 대한 지식을 통해 직무의 효율성을 증대시킬 수 있다. 한편, 무형식학습은 직무수행과 수행 결과에 대한 성찰을 통해 직무에 요구되는 역량의 습득을 지원할 수 있다.

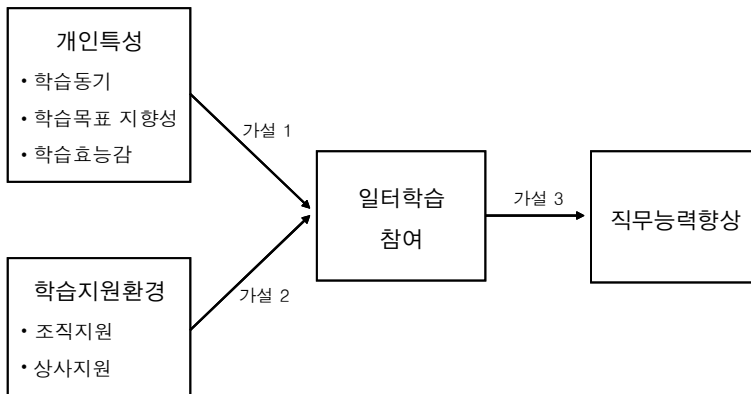
Burns와 그의 동료들(2005)은 교사들의 역량 형성의 76%는 무형식학습에 의존하지만, 형식학습 역시 역량향상에 중요한 수단임을 확인하였다. 국내의 연구결과를 살펴보면, 일터학습은 생산직 근로자들의 숙련형성에 긍정적인 효과를 보이는 것으로 나타났다(노



용진, 2008). 김기태(2008)는 인적자본기업패널 자료에 근거한 연구에서 기업의 교육훈련에 대한 투자 및 학습기회의 제공은 직무능력향상에 긍정적인 효과가 있다고 하였다. 또한, 무형식학습은 근로자들의 불확실성 관리와 창의적 문제해결과 같은 적응적 수행성과에 긍정적인 효과를 보이는 것으로 보고되었다(최우재·조운형, 2010). 즉, 근로자들이 업무 수행의 결정요인인 명목적 지식, 절차적 지식이나 기술, 동기적 요인들은 형식 및 무형식 학습을 통해 습득될 수 있기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 근로자의 일터학습 참여는 직무능력향상에 영향을 미칠 것이다.

[그림 2] 연구 모형 및 가설



### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구의 대상 및 표집

이 연구의 대상은 중소기업에 재직하고 있는 근로자들이다. 이를 위하여 설문조사 대상 중소기업을 업종과 규모를 중심으로 먼저 표집하였다. 업종은 한국표준산업분류를 기준으로 전체 산업 중 우리나라 산업의 주축을 이루어 온 기존의 '제조업'과 최근 산업구조가 서비스 산업 중심구조로 전환됨에 따라 지식의 축적이 필요한 '지식기반 서비스업'(출판·영상·방송통신 및 정보 서비스업, 금융 및 보험업, 전문·과학 및 기술 서비스업,



교육 서비스업, 보건업 및 사회복지 서비스업)’으로 선정하였다. ‘지식기반 서비스업’이란 지식의 획득, 창출, 확산, 활용이 해당 산업의 활동에 있어 핵심이 될 뿐 아니라 기술, 정보 및 지식을 생산과정에 집약적으로 투입 또는 활용함으로써 고부가가치의 지식서비스를 제공하는 분야를 말한다.

규모 측면에서는 종사자 수 5인 이상 300인 미만인 전국의 중소기업체를 표집 범위로 설정하였다. 중소기업의 표집을 위하여 대한상공회의소에서 발간하는 코참비즈넷(2010년판)에 등록된 중소기업 명단을 표집 틀(sampling frame)로 활용하였다. 기업의 표본 추출은 모집단인 71,219개의 중소기업 가운데 제조업과 지식기반 서비스업 중에서 업종과 규모에 따라 표집하고, 지역을 고려하여 300개 기업을 추출하였다. 이 연구에서는 업종에 따른 비율표집 대신에 업종별(제조업/출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업/금융 및 보험업/전문, 과학 및 기술 서비스업/교육 서비스업/보건업 및 사회복지 서비스업)로 50개씩 할당한 후, 규모별(근로자 수 기준: 5~19명/20~49명/50~99명/100~299명)로 비율층화표집(proportional stratified sampling)을 통해 300개 기업을 추출하였다. 그리고 1개 기업당 근로자는 3명씩 무선표집(random sampling)하여 300개 기업에서 총 900명을 표집하였다.

## 2. 조사도구

근로자 일터학습 참여에 영향을 미치는 변인을 구명하기 위하여 개인특성과 학습지원 환경, 일터학습 참여, 직무능력향상에 관한 조사도구를 활용하였다. 조사도구의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 활용하였고, 타당성(validity)을 확보하기 위해 선행연구에서 사용된 척도를 기준으로 국내 전문가들의 검토를 받아 우리나라 상황에 적합한 내용타당도(content validity)를 확보하였으며, 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시함으로써 개념타당도(construct validity)를 확보하였다.

일터학습 참여는 다양한 학습활동에 대한 참여여부로 측정하였으며, 이 조사도구를 제외한 전체 변수에 대해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 분석 결과, 모든 측정변수는 .05 수준에서 유의미한 요인부하량으로 잠재변수에 적합하게 적재되는 것으로 나타났다. 모형 적합도는 카이스퀘어 통계량( $\chi^2_{463} = 453.89, p = .61$ )은 .05 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 유의미하지 않은 카이스퀘어 통계량(nonsignificant  $\chi^2$  value)은 이론적 확인적 요인 모형이 샘플 분산-공분산 데이터(sample variance-covariance

data)에 의해 잘 설명됨을 보여 주는 지표이다(Schumaker & Lomax, 2004). 이와 함께 5개의 적합도 지수(RMSEA=.00, SRMR = .04, GFI = .95, AGFI = .94, NFI=.95)도 모두 만족할 만한 수준의 적합도를 나타냄으로써 조사도구의 개념타당도를 확인하였다.

## 가. 개인특성

본 연구에서 개인특성은 일터에서 일어나는 학습 및 개발 활동과 관련된 개인의 능력, 특성 및 관심으로 정의하였으며, 학습동기, 학습목표 지향성, 학습효능감을 포함한다. 모든 변수는 리커트 5점 척도로 측정하였다.

학습동기(motivation to learn)는 일터학습활동을 통해 자신의 업무수행에 필요한 학습내용을 얻고자 하는 개인의 바람으로 정의된다. 본 변수는 Noe & Schmitt(1986)에 의해 17개의 문항으로 개발되었으며, 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .81이었다. 그 이후 Tharenou (2001)의 주요인 분석을 통해 7개의 문항으로 축소 개발되었으며, 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .82이었다. 본 연구는 Tharenou에 의해 개발된 7개의 문항으로 학습동기를 측정하였다. 문항의 예로는 “나는 교육훈련 및 학습활동에서 가능한 많은 것을 배우려고 한다.”이며, 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .84로 나타났다.

학습목표 지향성(learning goal orientation)은 도전적인 활동에 참여하고자 하는 의지, 스스로 자신의 역량을 개발하고 개선하고자 하는 열망, 현재의 수행성과를 평가하기 위해 자신의 과거의 수행성과를 활용하려는 성향으로 정의된다. 본 변수는 Button, Mathieu 그리고 Zajac(1996)에 의해 10개의 문항으로 개발되었으며, 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .79이었다. 그러나 성과목표 지향성과 구분되는지를 확인하기 위해 실시한 확인적 요인분석 결과에 의해 2개의 문항이 제거되었으며, 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .79로 동일하였다. 이 연구에서는 “나는 어려운 업무를 만족스럽게 처리하지 못하면, 다음에 그 업무를 할 때 더욱 열심히 하려고 한다.” 등 7개 문항에 대해 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .87로 나타났다.

학습효능감(learning self-efficacy)은 주어진 학습과제를 기대되는 수준에 맞게 성공적으로 수행하려는 학습자의 지각된 신념이며, 학습과제의 수행을 위해 필요한 행위를 조직하고 실행해 나가는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의된다. Potosky와 Ramakrishna (2002)는 학습효능감의 측정도구를 개발하였는데, 5개의 문항으로 신뢰도 계수

(Cronbach's  $\alpha$ )는 .81로 나타났다. 또한 최근의 국내 연구(최우재·조윤희, 2010)에서의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .77이었다. 이 연구에서는 “나는 꾸준히 새로운 업무들을 습득해 오고 있다.”의 문항을 포함하여 총 5문항으로 학습효능감을 측정하였다. 그러나 문항 1개가 신뢰도를 저하시켜 해당 문항을 제거하였으며, 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .77로 나타났다.

## 나. 학습지원환경

본 연구에서 학습지원환경은 조직이 제공하는 자원이나 정책 및 학습에 필요한 환경을 포함하여 정의하며, 조직지원(organizational support)과 상사지원(supervisor support)으로 구성하였다. 학습지원환경을 측정하기 위해 Tracey와 Tews(2005)가 일터학습에 영향을 미치는 상황적 특성을 측정하기 위해 개발한 도구를 수정하여 사용하였다. 이 연구에서 조직지원은 조직 구성원들의 학습활동을 독려하는 조직의 문화, 정책, 제도에 대한 구성원들의 지각으로 정의하였으며, 상사지원은 상사들이 부하직원들의 학습활동을 지원하는 정도에 대한 구성원들의 지각으로 정의하였다.

Tracey와 Tews(2005)의 연구에서 조직지원, 상사지원의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 각각 .85, .87로 나타났으며, 이 조사도구를 국내의 상황에 맞게 조정하여 사용한 Choi(2009)의 연구에서 조직지원과 상사지원의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 각각 .77, .73로 밝혀졌다. 이 연구에서는 국내 연구에서 사용된 측정도구를 활용하였으며, 각각 4개의 문항에 대해 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 조직지원의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .86으로 나타났으며, 상사지원의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 4개 문항 중 신뢰도를 저하시키는 1개 문항을 제거하여 .77의 신뢰도를 확보하였다.

## 다. 일터학습 참여

본 연구에서 근로자의 일터학습 참여는 형식학습 또는 무형식학습에 참여하는 정도로 정의하였다. 형식학습은 전형적인 형태의 교실 강의나 웹 기반 교육훈련(web-based training)과 같이 미리 준비된 내용으로 교수자 또는 훈련자가 가르치는 계획된 학습활동을 말한다(Mocker & Spear, 1982). 이 연구에서는 형식학습을 체계적으로 계획된

학습내용을 학습자에게 훈련자 또는 교수자가 적극적으로 전달하는 방식의 학습 형태로 정의하고, ① 사내 집체교육훈련, ② 사외 집체교육훈련, ③ 우편통신훈련, ④ 인터넷을 통한 원격교육훈련의 참여여부로 조사도구를 구성하였다.

무형식학습은 업무현장에서 주로 타인들과의 사회적 상호작용 및 관계를 통해 일어나는 학습이며(Rowden, 2007), Eraut(2000)가 지적하였듯이 업무수행과 사회적 관계를 통해 암묵적 지식(tacit knowledge)의 전수가 용이하다는 특징이 있다. 이 연구에서 무형식학습은 조력자 또는 지원자가 학습과정에서 제한적인 역할을 하며, 주로 조직 구성원 간의 상호작용을 통해 업무현장에서 이루어지는 학습으로 정의하였으며, 조사도구는 ① 현장훈련(OJT), ② 비공식적 멘토링 또는 코칭, ③ 학습공동체(학습커뮤니티 또는 CoP), ④ 액션러닝(action learning)으로 구성하였다. 'OJT'는 통상적으로 조직 내에서 시행되는 현장훈련을 말하며, '비공식적 멘토링 또는 코칭'은 회사 차원의 제도로 시행되는 것이 아니라 직장 내 선후배 간에 업무 관련 지도와 조언을 제공하는 과정에서 이루어지는 활동을 뜻한다. 그리고 '학습공동체'는 업무 관련 문제나 주제 등 관심사를 공유하고 지속적으로 상호작용을 하는 과정에서 학습이 이루어지는 활동이며, '액션러닝'은 팀을 구성하여 과제의 해결책을 찾는 과정에서 이루어지는 실천학습을 의미한다.

또 일터학습 참여는 설문조사에서 근로자가 지난 3년간 개별적인 형식학습 활동(사내 집체교육훈련, 사외 집체교육훈련, 우편통신훈련, 인터넷을 통한 원격교육훈련) 또는 무형식학습 활동(현장훈련(OJT), 비공식적 멘토링 또는 코칭, 학습공동체(학습커뮤니티 또는 CoP), 액션러닝)에 참여했는지 여부로 측정하였으나, 변수 생성을 통해 형식학습과 무형식학습 활동 중 각각 몇 개의 학습활동에 참여했는지를 기준으로 측정되었다. 즉, 일터학습 활동에 대한 참여 여부(참여: 1, 비참여: 2)에서 데이터 변환[(1→1(참여), 2→0(비참여))]을 실시하여 새로운 변수를 생성함으로써 형식학습과 무형식학습 활동에 참여한 수에 근거하여 스케일을 변환하였다. 이에 따라 형식학습 참여 수치는 형식학습 관련 활동 중 어느 활동에도 참여하지 않았을 경우의 '0'부터 4가지 활동 모두 참여한 경우의 '4'까지 분포하였다. 무형식학습 참여 수치도 형식학습 참여와 마찬가지로 변환되었다. 그러나 형식학습과 무형식학습 중 어느 학습활동에도 참여하지 않은 경우는 분석에서 제외하여, 형식학습이나 무형식학습 중 최소한 한 가지의 학습 형태에 참여한 경우만을 분석에 포함하였다.

## 라. 직무능력 향상

직무능력향상은 일터학습 중 형식학습이나 무형식학습에 참여한 경우 근로자가 인식하는 직무능력향상 효과를 의미하며, 리커트 5점 척도(1=매우 낮음, 5=매우 높음)로 측정하였다. 개별 근로자마다 일터학습 활동에 참여한 정도가 상이하므로 직무능력향상에 대한 인식은 형식학습 또는 무형식학습에 참여한 학습활동의 수만큼 평균치를 계산하여 측정하였다. 예를 들어 형식학습의 경우, 사내 집체교육훈련·사외 집체교육훈련·우편통신훈련·인터넷을 통한 원격교육훈련의 네가지 형식학습 활동 중 개별 근로자가 1개부터 4개까지 참여가 가능하다. 그중 3개 활동에 참여한 근로자의 경우, 3개 활동에 대한 직무능력향상 효과에 대한 응답의 합을 3으로 나누어 평균치를 산출하여 분석하였다.

## 3. 자료의 수집 및 분석

300개 중소기업을 대상으로 1개 기업당 근로자 3명씩 무선표집(random sampling)하여 설문지 3부를 배포하였다. 설문조사는 팩스조사와 방문조사를 병행하여 이루어졌으며, 1개 기업당 근로자 설문지 3부가 회수되지 않았을 경우에는 이를 폐기하고 자료분석에서 제외하여 설문지 총 900부를 배포하여 561부를 회수하였다. 회수한 설문지 중 일터학습 참여 문항에서 형식학습과 무형식학습 중 어느 학습활동에도 기재하지 않은 설문지는 제외하여 최종적으로 497부를 분석에 사용하였다.

그리고 조사도구의 내적 일관성을 측정하기 위하여 SPSS 17.0을 활용하여 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 이용한 신뢰도 검증(reliability test)을 실시하고, 조사도구의 타당도를 검증하기 위해서는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 또한 변인의 평균과 표준편차 및 변인 간 상관관계의 분석을 위하여 기술통계 분석(descriptive analysis)을 실시하였으며, 연구의 개념적 모형에서 제시한 변수 간의 관계를 측정하기 위해서는 리즈렐(LISREL 8.8: Jöreskog & Sörbom, 1993)을 이용하여 구조방정식 모형(SEM: Structural Equation Modeling)을 실시하였다. SEM을 이용함으로써 잠재변수(latent variables)를 확인하고 연구모형으로 도식화된 구조방정식 전체 모형을 동시에 검증하였다. 통계적 유의수준은 0.05를 기준으로 유의성을 판별하였다.

IV. 연구 결과

〈표 1〉에서 근로자의 특성을 살펴보면 응답자의 47.3%는 수도권에 있는 중소기업의 근로자인 것으로 나타났고, 이를 업종별로 살펴보면 금융 및 보험업 근로자가 27.0%, 제조업 근로자가 24.9%의 비율을 보였다. 또한 응답한 근로자의 63.0%는 남성이었으며, 연령별로는 30대가 63.6%로 가장 많았다. 학력을 살펴보면, 4년제 대졸 이상이 59.4%로 가장 많았으며, 근무연수별로는 2년 이하가 37.0%로 가장 많은 비율을 차지하였다. 직종별로는 사무직 종사자가 52.3%로 절반 정도의 분포를 보였다.

<표 1> 근로자 응답자 특성

구분		사례 수	백분율	구분		사례 수	백분율
소재지	수도권	235	47.3	연령	20대	111	22.3
	충청권	41	8.2		30대	316	63.6
	호남권	82	16.5		40대 이상	70	14.1
	대경권	50	10.1		합계	497	100.0
	동남권	81	16.3	학력	고졸 이하	56	11.3
	강원·제주권	8	1.6		전문대졸	146	29.4
	합계	497	100.0		4년제 대졸 이상	295	59.4
업종	제조업	124	24.9		합계	497	100.0
	출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업	83	16.7	근무 연수	2년 이하	184	37.0
	금융 및 보험업	134	27.0		3~5년 이하	141	28.4
	전문, 과학 및 기술 서비스업	48	9.7		6~8년 이하	73	14.7
	교육 서비스업	60	12.1		9년 이상	99	19.9
	보건업 및 사회복지 서비스업	48	9.7		합계	497	100.0
	합계	497	100.0	직종	관리자	22	4.4
대기업 협력 여부	그렇다	97	19.5		전문가 및 관련 종사자	91	18.3
	아니다	400	80.5		사무종사자	260	52.3
	합계	497	100.0		서비스 종사자	44	8.9
성별	남자	313	63.0		판매 종사자	8	1.6
	여자	184	37.0		기능원 및 관련 기능종사자	23	4.6
	합계	497	100.0		장치, 기계 조작 및 조립 종사자	41	8.2
					단순노무 종사자	8	1.6
					합계	497	100.0

※ 전국 6개 광역 경제권: 수도권(서울·경기·인천), 충청권(대전·충남·충북), 호남권(광주·전남·전북), 대경권(대구·경북), 동남권(부산·울산·경남), 강원/제주권(강원·제주)

이 절에서는 앞에서 제시한 연구모형을 바탕으로 변인별 평균, 표준편차 및 연구 변인 간 상관관계 분석 결과와 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향 분석 결과를 제시하였다.

## 1. 연구 변인별 평균, 표준편차 및 변인 간 상관관계

연구 변인별로 평균과 표준편차 및 변인 간 상관관계를 제시하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구 변인별 평균 및 표준편차와 변인 간 상관관계

변수		1	2	3	4	5	6	7	8	9
개인특성	1. 학습동기	1								
	2. 학습목표 지향성	.70**	1							
	3. 학습효능감	.58**	.64**	1						
학습지원 환경	4. 조직지원	.44**	.34**	.35**	1					
	5. 상사지원	.42**	.37**	.33**	.74**	1				
일터학습 참여	6. 형식학습	.20**	.12**	.13**	.17**	.08	1			
	7. 무형식학습	.17**	.15**	.13**	.10*	.10*	.23**	1		
직무능력 향상	8. 형식학습	.34**	.31**	.26**	.36**	.34**	.02	-.04	1	
	9. 무형식학습	.26**	.20**	.22**	.40**	.39**	.07	.03	.38**	1
M		3.53	3.55	3.40	3.10	3.15	1.67	1.21	3.31	3.35
SD		0.51	0.54	0.51	0.71	0.66	1.28	1.12	0.64	0.82

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

## 2. 구조방정식 모형 분석

중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향을 구조방정식 모형을 활용하여 분석한 결과를 살펴보면, <표 3>과 같이 구조방정식 모형 적합도 지수( $\chi^2_{23} = 79.06$ ,  $p = .00$ ,  $RMSEA = .07$ ,  $SRMR = .05$ ,  $GFI = .97$ ,  $AGFI = .93$ ,  $NFI = .96$ )는 만족할 만한 수준을 보임으로써 구조방정식 모형이 통계적으로 적합한 것으로 나타났다.

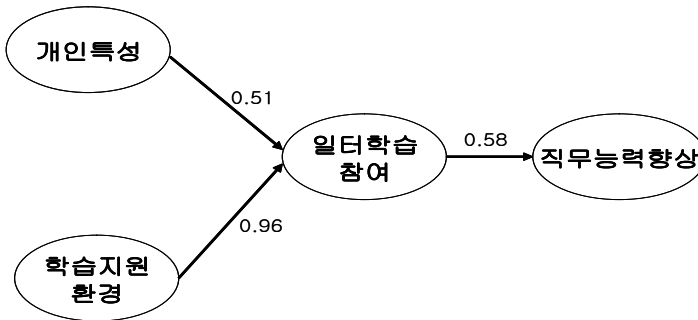
<표 3> 구조방정식 모형의 적합도 지수

$\chi^2$	df	p	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI
79.06	23	.00	.07	.05	.97	.93	.96



또한 [그림 3]과 같이 개인특성 및 학습지원환경 특성에서 일터학습 참여에 이르는 경로계수(path coefficient)와 일터학습 참여에서 직무능력향상에 이르는 경로계수는 .05 수준에서 모두 정적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통하여 중소기업의 근로자 일터학습 참여 정도는 개인특성과 학습지원환경 특성에 따라 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 두 경로계수의 상대적 영향력을 살펴보면, 학습지원환경 특성이 일터학습 참여 정도에 미치는 영향력(0.96,  $p<.05$ )은 개인특성이 일터학습 참여 정도에 미치는 영향력(0.51,  $p<.05$ )보다 높은 것으로 나타났다. 그리고 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향력(0.58,  $p<.05$ ) 역시 긍정적으로 유의한 것으로 나타났다.

[그림 3] 구조방정식 모형 분석 결과



주: 모수추정치는 표준화 계수(standardized values)임. 모든 계수는  $p<.05$ 에서 유의함.

## V. 논의 및 제언

### 1. 논의

본 연구에서는 중소기업 근로자를 대상으로 개인특성과 학습지원환경, 일터학습 참여, 직무능력향상 간의 관계에 대하여 실증적 분석을 실시하였다. 연구 결과를 종합적으로 분석하면, 개인 특성과 학습지원환경 특성은 모두 일터학습 참여에 정적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌다. 중소기업 근로자의 개인적 특성 측면에서 볼 때, 학습에 대한 동기, 스스로 자신의 역량을 개발하려는 의지, 그리고 학습을 잘 해낼 수 있

다는 신념이 강할수록 형식학습뿐 아니라 일터에서 동료 또는 상급자 및 하급자 등으로 부터 배우는 무형식 학습에 참여하려는 경향이 높은 것으로 나타났다. 또한 근로자들은 그들이 속한 기업과 상사가 형식 및 무형식학습에 대한 참여를 우호적으로 지원한다고 느낄수록 일터학습에 참여하는 정도가 높은 것으로 드러났다.

구조방정식 모형의 분석 결과를 살펴보면, 중소기업 근로자들의 일터학습에 대한 참여는 개인특성(0.51,  $p < .05$ )보다 학습지원환경(0.96,  $p < .05$ )이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직의 지원이나 상사의 지원에 대한 인식이 개인의 의지와 학습에 대한 태도보다 더 중요한 것으로 나타났으나, 기존의 연구결과와는 다소 차이가 있다. Choi & Jacobs(2011)가 국내 은행의 중간관리자들을 대상으로 개인특성과 업무환경이 형식 및 무형식 학습에 미치는 영향을 분석한 연구에서는 개인특성이 형식과 무형식 학습에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 업무환경은 무형식학습에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 국내 은행의 경우 근무 중 처리해야 할 업무가 많고, 중소기업과 비교해 상대적으로 많은 교육훈련 프로그램에 참여해야 하는 부담감으로 인하여 직원 사이의 상호작용 및 자신의 성찰이 촉발될 수 있는 무형식학습에 대한 시간적·감정적 투자가 적기 때문에 발생한 것으로 보인다.

일터학습은 직무능력향상에 긍정적이고 유의한 영향(0.58,  $p < .05$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직무수행 과정에서 요구되는 지식이나 기술 및 태도 형성의 중요한 수단(Campbell et al., 1993)으로 일터학습이 활용되고 있음을 확인한 결과라 할 수 있다. 특히 본 연구의 결과는 최근의 연구와 유사한 결과를 보이고 있다. 최우재와 조윤희(2010)은 일터학습이 지속적으로 요구되는 업무환경에 대한 적응력을 높일 수 있기 때문에 업무수행능력을 향상시킨다고 하였다. 기존의 일터학습에 대한 연구들이 형식 또는 무형식 학습의 차별적 특성에 초점을 둔 반면에, 통합적인 개념으로서의 일터학습이 근로자들의 직무능력향상에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대한 연구는 상대적으로 소홀했다고 할 수 있다. 기업에서 근로자들은 일터학습으로 형식 또는 무형식 학습의 방법을 선택적으로 활용할 수 있다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 그러한 학습활동의 효과가 근로자 직무능력향상으로 나타난다는 데에 있다.

## 2. 시사점 및 제언

본 연구의 결과는 일터학습 연구에 대한 시사점 및 중소기업 근로자의 직무능력향상에

대한 실무적 시사점을 갖는다.

첫째, 본 연구는 그간 대기업 중심으로 진행되었던 기존의 일터학습 연구와 달리 중소기업 근로자들의 개인특성, 학습지원환경, 일터학습 참여 및 직무능력향상에 대한 관계를 실증적으로 분석하였다는 데에 의의가 있다. 중소기업의 경우, 근로자들의 일터학습 참여는 개인특성보다 환경적 요인에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. 이는 근로자들의 일터학습은 개인의 특성과 환경적 특성이 차별적으로 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 개인의 학습에 대한 의지 및 태도에 따라 일터학습의 참여 정도가 차이가 날 수 있으나, 이러한 영향 역시 환경적 특성에 의해 조절 또는 매개될 수 있을 것이다.

둘째, 중소기업 근로자들의 직무능력향상이 일터학습 참여에 의해 영향을 받는다는 결과는 중소기업 지원정책이나 기업의 인적자원개발 전략 수립에 중요한 시사점을 갖는다. 즉, 본 연구를 통해 일터학습은 근로자들의 자기개발 및 성취감에 그치는 것이 아니라, 업무 수행에 필요한 지식이나 기술을 습득할 수 있는 중요한 수단임이 확인되었다. 따라서 작업장 내에서 일터학습을 장려하고 지원할 수 있는 제도적 장치를 마련하고, 경영진의 의지가 반영된 일터학습 조성 문화를 구현할 수 있는 방안이 모색되어야 할 것이다. 그리고 본 연구의 결과는 일터학습을 통한 중소기업 근로자들의 역량 향상이 중소기업의 경쟁력 강화로 이어질 수 있음을 시사하고 있으므로 정부지원 중소기업 역량 강화 사업은 지속적으로 확대 운영될 필요가 있다.

셋째, 일터학습이 직무능력향상에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과에도 불구하고, 중소기업 근로자들의 직무능력향상은 일터학습활동 이외의 변인들에 의해 영향을 받을 수 있다. 즉, 중소기업은 대기업과 비교할 때 학습지원 인프라가 부족하므로 중소기업 대상 정부지원 정책이 중소기업 근로자의 직무능력향상 및 경쟁력 강화로 이어지기 위해서는 중소기업의 학습지원 인프라에 대한 포괄적인 조사 분석과 함께, 개별 기업의 일터학습 요구를 지원할 수 있는 제도가 마련되어야 할 것이다.

넷째, 본 연구의 변인이 갖는 특징에 주목할 필요가 있다. 중소기업 근로자들의 일터학습 참여는 개인특성보다는 환경적 특성의 영향을 더 많이 받는 것으로 나타났다. 따라서 환경적 특성에 포함될 수 있는 변인들에 대한 추가 탐색이 필요하다. 특히 본 연구에 포함되지 않은, 최고 경영자(또는 경영주)의 특성이나 학습에 대한 관심 및 리더십 행동 등은 중소기업 일터학습 및 성과 연구에 있어 중요한 선행요인이 될 수 있다. 대기업이 팀 단위로 업무가 분화되어 팀장 및 부서장에 의해 영향을 받는다면, 중소기업은 규모적 측면을 고려하였을 때 최고 경영자의 리더십에 의해 직접적으로 영향을 받을 수 있다(김강

호·나승일, 2008). 또한 중소기업 근로자들의 직무는 대기업에 비해 표준화의 정도가 낮고 다양한 업무를 수행하는 경우가 많으므로 업무의 특성(예: 다양성, 복잡성, 지식습득요구 수준) 역시 일터학습 참여와 관련하여 중요한 변인이 될 수 있다.

본 연구의 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고 연구의 한계점과 후속 연구를 위한 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 일터학습의 참여와 효과를 형식학습이나 무형식학습으로 구분하지 않고 통합적인 관점에서 측정하고 분석하였다. 이는 일터학습의 차별적 형태보다는 근로자들의 학습을 통합적인 관점으로 이해하려는 시도였으나, 개별 학습형태의 참여정도가 직무능력향상에 미치는 영향에는 차이가 있을 수 있기 때문에(Choi & Jacobs, 2011), 후속 연구에서는 형식학습과 무형식학습의 일터학습에 대한 차별적 영향에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 형식학습과 무형식학습의 측정에 있어서, 이 연구에서는 개별 활동을 선별적으로 포함하였다. 그러나 향후 연구에서는 중소기업 근로자들의 학습형태는 본 연구에 포함된 활동 이외에도 타인에 대한 관찰이나 개인적인 성찰과 같은 활동으로도 측정할 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서 일터학습 참여는 형식학습 또는 무형식학습 활동 중에 몇 개의 활동에 참여하는지를 기준으로 측정하였다. 그러나 후속 연구에서는 일터학습 참여를 '참여 활동의 수'와 같이 수치적 접근이 아닌 '일터학습 참여 정도' 또는 '일터학습 참여를 통한 학습의 정도' 등 인식의 관점에서 측정하는 방안도 고려해 볼 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 일터학습에 대한 보다 심층적인 측정과 분석이 요구된다. 이와 함께 본 연구에서는 형식학습과 무형식학습을 통합하여 일터학습으로 정의하고 측정하였으나, 후속 연구에서는 형식학습과 무형식학습을 분리하여 각각의 학습활동 참여가 직무능력향상에 미치는 영향 검증도 수행될 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 직무능력향상은 객관적인 자료를 활용한 것이 아니라 근로자 개인의 인식 정도로 측정하였다. 따라서 일터학습 참여 및 직무능력향상에 대한 측정을 위해 일터학습 참여자인 동일인으로부터 자료를 수집하였을 뿐만 아니라 독립변인(일터학습 참여)과 결과변인(직무능력향상)을 동일 시점에서 측정함으로써 동일방법편의(common method bias)의 오류가 존재할 수 있다. 본 연구는 기존 연구들의 결과를 반영하여 일터학습 참여의 선행 변수와 결과 변수를 중심으로 연구모형을 설계함으로써 이를 최소화하려고 하였다. 그럼에도 불구하고 실제로 일터학습이 직무능력에 어떠한 영향을 미쳤는지를 보다 정확하게 확인하기 위해서는 상급자의 평가 척도 또는 개인의 인사고과 등 객관적

직무성과 자료나 관련 데이터를 활용하여 직무능력향상 정도를 측정하는 것이 필요하다.

마지막으로, 향후 연구에서는 중소기업 내의 규모와 업종 등 하위 그룹 간 비교 분석 및 대기업과 중소기업 간 비교 분석을 실시할 필요가 있다. 이와 같은 비교 분석 결과를 통해 중소기업의 특성에 따라 구체적인 연구결과의 시사점을 도출할 수 있을 뿐만 아니라 대기업과의 비교에서 다양하고 심층적인 결과를 제시할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김강호·나승일(2008). 『중소기업에서의 학습지향성, 학습행동, 조직환경 및 학습성과의 인과관계』, 『직업능력개발연구』, 제11권 제3호, 171~192쪽, 한국직업능력개발원.
- 김기태(2008). 『교육훈련투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력, 역량의 매개효과를 중심으로』, 2nd HCCP Conference, 315~346쪽, 한국직업능력개발원.
- 고용노동부(2009). 『2009년도 기업 직업훈련실태 조사 결과』, 고용노동부.
- 노용진(2008). 『공식훈련과 비공식학습의 숙련효과: 생산직근로자의 경우』, 2nd HCCP Conference, 5~28쪽, 한국직업능력개발원.
- 문세연·나승일(2011). 『중소기업 근로자의 무형식학습과 관련 변인』, *Andragogy Today*, 제14권 제3호, 111~138쪽.
- 박윤희·김수원·김영생(2010). 『중소기업 직업능력개발 유인체계 구축』, 한국직업능력개발원.
- 임재원·이찬(2010). 『중소기업 근로자의 일터학습과 경력몰입 및 조직몰입의 관계』, 『농업교육과 인적자원개발』, 제42권 제4호, 223~248쪽, 한국농산업교육학회.
- 중소기업청(2009). 『2009년 중소기업실태조사 결과』, 중소기업청.
- 최우재·조운형(2010). 『학습목표지향성과 학습자기효능감이 적응적 수행에 미치는 영향: 비공식적 일터학습의 매개효과』, 『HRD 연구』, 제12권 제2호, 145~171쪽. 한국인력개발학회.
- Aghazadeh, S.(2007). “Re-examining the training side of productivity improvement: evidence from service sector”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.56 No.8, pp. 744~757.
- Bandura, A.(1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bong, M.(1998). “Tests of the Internal/External Frames of Reference Model with Subject-specific Academic Self-efficacy and Frame-specific Academic Self-concepts”, *Journal of Educational Psychology*, Vol.90 No.1, pp. 102~110.
- Burns, J. Z., Schaefer, K. & Hayden, J. M.(2005). “New Trade and Industrial Teachers’

- Perceptions of Formal Learning versus Informal Learning and Teaching Proficiency”, *Journal of Industrial Teacher Education*, Vol.12 No.3, pp. 66~87.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, C. M.(1996). “Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, pp. 26~48.
- Campbell, J. P., McCoy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E.(1993). “A Theory of Performance”, In N. Schmitt & W. C. Borman(eds.). *Personnel Selection in Organizations*(pp. 35~70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Choi, W.(2009). “Influences of Formal Learning, Personal Characteristics, and Work Environment Characteristics on Informal Learning among Middle Managers in the Korean Banking Sector”, OH: The Ohio State University.
- Choi, W. & Jacobs, R. L.(2011). “Influences of Formal Learning, Personal Learning Orientations, and Supportive Learning Environment on Informal Learning”, *Human Resource Development Quarterly*. Vol.22 No.3, pp. 239~257.
- Doornbos, A. J., Simons, R. J. & Denessen, E.(2008). “Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: a survey study among Dutch police”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.19 No.2, pp. 129~151.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L.(1988). “A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality”, *Psychology Bulletin*, Vol.19, pp. 644~656.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp. 565~573.
- Eraut, M.(2000). “Non-formal learning and tacit knowledge in professional work”, *British Journal of Educational Psychology*, Vol.70, pp. 113~136.
- Jacobs, R. L.(2002). “Institutionalizing organizational change through cascade training”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.26 No.2, pp. 177~182.
- Jacob, R. L.(2003). *Structured on-the-job training: Unleashing Employee Experience in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.



- Jacobs, R. L. & Park, Y.(2009). A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory-building and Research in Human Resource Development. Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Human Resource Development, Washington, DC: AHRD.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D.(1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software.
- Lee, T., Fuller, A., Ashton, D., Bulter, P., Felstead, A., Unwin, L. & Walters, S.(2004). Workplace Learning: Main themes and perspectives. Leicester: University of Leicester.
- Lohman, M. C.(2005). “A Survey of Factors Influencing the Engagement of two Professional Groups in Informal Workplace Learning” Human Resource Development Quarterly, Vol.16 No.4, pp. 501~527.
- Malcolm, J., Hodkinson, P. & Colley, H.(2003). “The Interrelationships between Informal and Formal Learning”, Journal of Workplace Learning, Vol.15 No.7, pp. 313~318.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.(1990). Informal and Incidental Learning in the Workplace, London & New York: Routledge.
- Mocker, D. W. & Spear, G. E.(1982). Lifelong learning: formal, nonformal, informal, and self-directed. Information Series No. 241. Columbus: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, The National Center for Research in Vocational Education, The Ohio State University, 1982.(ERIC Document Reproduction Service No. ED 220723).
- Noe, R. A. & Schmitt, N.(1986). “The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model”, Personnel Psychology, Vol.39, pp. 497~523.
- Potosky, D. & Ramakrishna, H. V.(2002). The Moderating Role of Updating Climate Perceptions in the Relationship between Goal Orientation, Self-efficacy, and Job Performance”, Human Performance, Vol.15 No.3, pp.275~297.
- Rowden, R.(2002). “The relationship between workplace learning and Job Satisfaction in Small to Mid-sized Business”, Human Resource Development Quarterly, Vol.13 No.4, pp. 407~426.
- Rowden, R. & Ahmed, S.(2000). “The relationship between workplace learning and job

- satisfaction in small to mid-sized businesses in Malaysia”, *Human Resource Development International*, Vol.3 No.3, pp. 307~322.
- Rowden, R.(2007). *Workplace learning: principles and practice*, Malabar, FL: Krieger Publishing Company.
- Rowden R. & Conie, C. T.(2005). “The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks”, *Journal of Workplace Learning*, Vol.17 No.4, pp. 215~230.
- Russ-Eft, D.(2002). “A Typology of Training Design and Work Environment Factors Affecting Workplace Learning and Transfer”, *Human Resource Development Review*, Vol.1 No.1, pp. 45~65.
- Sambrook, S. & Stewart, J.(2000). “Factors Influencing Learning in European Learning Oriented Organizations?: Issues for Management”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.24 No.2, pp. 209~219.
- Sambrook, S.(2005). “Factors Influencing the Context and Process of Work-related Learning: Synthesizing Findings form two Research Projects”, *Human Resource Development International*, Vol.8 No.1, pp. 101~119.
- Schumaker, R. E. & Lomax, R. G.(2004). *A beginner’s guide to structural equation modeling* (2nd ed). Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, A. & Hayton, G.(1999). What drives enterprise training? Evidence from Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.10 No.2, pp. 251~272.
- Tannenbaum, S. I.(2002). A strategic review of organizational training and learning. In K. Kraiger(pp. 10~52). *Creating, implementing, and maintaining effective training and learning: state-of-the-art lessons for practices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tharenou, P.(2001). “The Relationship of Training Motivation to Participation in Training and Development”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74, pp. 599~621
- Tracey, B. & Tews, M. J.(2005). “Construct Validity of a General Training Scale”, *Organizational Research Methods*, Vol.8 No.4, pp. 353~374.

abstract

---

## The Influence of Workplace Learning on Employee Competence Improvement in Small and Medium-Sized Enterprises

Park Yoonhee

Choi Woojae

This study pursues to analyze the influence of workplace learning on employee competence improvement, and investigate the influences of personal characteristics and supportive learning environment on workplace learning.

This study employed a set of sample collected from 497 employees through a proportional stratified sampling. The results showed that personal characteristics and supportive learning environment have significantly positive impact on workplace learning, and workplace learning has significant and positive impact on employee competence improvement. It is found that employee competence can be improved by workplace learning such as planned and structured programs as well as social interactions and self-initiated learning activities.

**Key word:** Small-medium sized enterprise, Personal characteristic, Supportive learning environment, Workplace learning, Employee competence improvement

