

학습 형식이 양면적 조직성과에 미치는 영향: 조직 지원 인식의 매개 및 관계 문화의 조절효과

The Effect of Learning Type on Ambidextrous Organizational Performance: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support and Moderating Effect of Relational Culture

박영용*, 권상집**

동국대학교 일반대학원 경영학 박사과정*, 동국대학교 상경대학 경영학부**

Youngyong Park(0yong25@gmail.com)*, SangJib Kwon(risktaker@dongguk.ac.kr)**

요약

본 연구는 학습 형식이 탐험과 활용이라는 양면적 조직성과에 미치는 프로세스에 관해 구성원들이 인지하고 있는 조직 지원과 관계 문화의 특성은 어떤 매개 또는 조절효과를 발휘하고 있는지 분석하였다. 본 연구는 고용노동부와 한국직업능력개발원에서 제공하는 인적 자본 기업 패널 조사를 활용, 설문에 응답한 548명의 데이터를 토대로 실증적으로 검증하였으며, 연구 결과는 다음과 같다. 구성원들에게 제공되는 형식 학습과 무형식 학습은 기업의 성과인 탐험 성과와 활용 성과에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 구성원들이 느끼는 조직 지원 인식은 형식 학습과 무형식 학습이 양면적 조직성과에 미치는 방향에 대해 완전 매개, 부분매개 효과를 보이는 것으로 나타났다. 마지막으로 관계 문화는 무형식 학습이 조직의 활용 성과에 미치는 관계를 긍정적으로 조절해주는 중요한 영향을 미치고 있었다.

■ 중심어 : | 학습 형식 | 탐험 성과 | 활용 성과 | 조직 지원 인식 | 관계 문화 |

Abstract

This study analyzes the mediation or moderation effect of the characteristics of perceived organizational support (POS) and relational culture on the ambidextrous organizational performance such as exploration and exploitation. This study empirically verified using the human capital corporate panel 548 data provided by Korea research institute for vocational education & training. The empirical results of the present study are as follows. First, it is shown that formal learning and informal learning provided to the members have a positive effect on ambidextrous organizational performance. In addition, POS showed that full and partial mediation effects of the formal learning and informal learning on ambidextrous organizational performance. Finally, relational culture have an important influence on positively moderating the relationship between informal learning and exploitative performance.

■ keyword : | Learning Type | Exploration | Exploitation | POS | Relational Culture |

1. 서론

최근 기업은 조직성과 창출에 있어서 기존 사업의 유지·발전을 통한 성과 창출 외에도 새로운 시장 개척을 위해 비즈니스 모델을 새롭게 구축하거나 신제품을 개발하는 특별 팀을 운영하는 등 다양한 노력을 기울이고 있다. 이에 따라 활용적(exploitative) 성과와 탐험적(explorative) 성과를 동시에 추구하는 양면적 전략을 추구하는 조직이 점점 늘어나고 있다[1][2]. 과거에는 대부분의 국내 조직이 활용적 성과에 치중하는 경향이 있었으나 최근에는 탐험적 성과 추구에도 많은 노력을 기울이고 있다. 조직은 단기적 관점에서는 전략, 문화, 조직구조의 적합성을 높여 나가야 하고 장기적 관점에서는 이들 간의 적합성을 스스로 파괴해 나가야 하기 때문이다[3].

현재 글로벌 기업들은 새로운 제품 개발을 위해 프로젝트 팀을 운영하고 있고, 국내 기업들도 신성장 조직을 별도로 운영하여 기존 사업과의 마찰과 경영 리스크를 최소화하면서 신규 사업 영역을 발굴하고 있다. 국내 기업들은 지금까지 창조적 혁신에 의한 탐험 활동에 관심을 기울이기 보다는 기존 사업의 유지·발전에 치중하는 활용 중심의 경영을 해왔다. 그러나 이젠 국내에서도 경제 성장의 한계를 극복하기 위해서 종전의 패스트 러너(fast learner)에서 프론트 러너(front runner)로서의 역할이 그 어느 때보다 한층 요구되고 있다[4]. 따라서 국내 기업들은 앞으로 탐험적 성과와 활용적 성과를 동시에 추구해야 글로벌 시장에서 지속적인 경쟁력을 유지할 수 있다.

결국 양면적 조직성과 창출을 위해서는 학습과 성장 관점에서 인적자원의 역량개발이 뒷받침 되어야 한다. 종전의 학습 형식은 기업 내부 연수원이나 외부 교육기관에 모여서 사전에 준비된 지식을 강사로부터 전달받는 형태의 집합식 훈련 중심의 형식 학습이 대부분이었다. 그러나 현재는 학습자를 대상으로 교육 내용을 명확히 전달할 수 있는 형식 학습 외에도 일터학습, 우연 학습 등으로 불리는 무형의 학습 역시 기업 내부에서 많이 이루어지고 있다. 기존에는 형식 학습 참여가 많았으나 무형식 학습에 속하는 학습조직, 코칭 및 멘토링, OJT(On the Job Training) 등 다양한 형태의 학

습에 관한 구성원 참여가 점점 더 과거 대비 늘어나고 있다[5].

무형식 학습의 장점은 개개인의 직무에 필요한 지식을 상대적으로 적은 비용으로 획득할 수 있고 학습한 내용을 업무에 적용할 수 있다는 점이다[6]. 또한 무형식 학습은 변화에 효과적으로 대응해야 하는 조직의 요구에도 잘 부합한다[7]. 하지만 학습 형식과 양면적 조직성과 간의 영향에 관한 비교 연구는 여전히 부족한 실정이다.

학습 형식이 양면적 조직성과로 이어지기 위해서는 조직의 체계적인 지원이 필요하다. 학술적 의미에서의 조직 지원 인식은 새로운 변화에 대해 조직이 이를 수용하고 지원하는지에 대한 구성원의 인식이다. 즉 교육을 통해서 획득한 지식, 기술, 태도를 직무에 적용할 기회를 제공하는지에 대해 구성원들이 지각하는 정도이다[8]. 학습 형식에 따라 형식 학습은 조직 차원에서 제공하는 경우가 대부분이지만 무형식 학습의 경우에는 일터에서 자발적으로 일어나는 경향이 있으므로 학습자가 조직으로부터 지원을 받는다는 인식은 학습 형식에 따라 차이가 있을 수 있다.

그러므로 활용 및 탐험이라는 조직의 양면적 성과를 창출하기 위해 구성원들이 학습하는 학습 형식과 조직성과 간의 관계에 있어 구성원들이 지각하는 조직의 지원이 어떤 역할을 하고 있는지 살펴봐야 한다. 높은 수준의 조직 지원을 받는 구성원은 관리자로부터 인정, 보상, 협력, 촉진 및 충분한 자원 제공 등에 의해 성공적으로 작업이 수행될 것을 인지할 수 있다. 이러한 환경에서는 구성원들이 직무에 몰입함으로써 직무성과에 긍정적인 효과가 나타날 것이다. 따라서 조직 지원 인식이 학습형식과 양면적 조직성과 간의 관계에 어떻게 작동하는지 살펴볼 필요가 있다.

또한 국내의 경우 조직문화는 양면적 조직성과를 동시에 추구하기 위한 조직 관리 고려 사항 중 가장 중요한 요소 중 하나이다. 양면성 조직의 상황 요인 중 조직문화는 여전히 중요한 요인으로 작용하고 있다[9]. 국내와 같이 관계 문화가 거의 대부분의 조직문화를 이루고 있는 조직의 경우 탐험 및 활용과 같은 이질적 성격의 성과를 동시에 구축하는 것은 중요한 과제이다. 그러므로 구성원들의 조직행동에 상당한 영향을 주는 국내 보

편적 조직문화 특성인 관계 문화와 학습 형식과의 관련성을 구체적으로 연구할 필요가 있다. 기존 연구에서도 관계 문화는 기업이 추구하는 조직성과 및 신뢰에 긍정적인 조절 효과를 제공하고 있는 것으로 나타났기에 [10] 본 연구는 관계 문화의 조절효과를 추가적으로 탐색하고자 한다.

따라서 본 연구는 조직이 양면적 성과를 추구할 때, 학습 형식이 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 분석하고자 한다. 추가로 조직 지원 인식과 국내 기업의 보편적 특성인 관계 문화가 학습 형식이 양면적 조직성과까지 도달하는 과정에 있어 어떻게 매개 또는 조절효과 작용을 하는지 함께 연구하고자 한다. 이를 통해 국내 기업교육 및 조직성과의 구조적 관계에 국내 기업의 특성인 관계 문화와 구성원들이 지각하는 조직 지원의 중요성을 밝혀 국내 경영콘텐츠 연구에 관한 시사점을 보다 넓히고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 학습 형식과 조직의 양면적 성과

양면성(ambidexterity)이란 상반된 두 가지 속성의 조직성과를 한꺼번에 성취할 수 있는 역량을 말한다. 양면성 중 하나의 축인 활용(exploitation)은 기존 제품을 단기적으로 개선하여 가치를 창출하는 활동이며 또 다른 축인 탐험(exploration)은 제품을 새롭게 혁신하여 장기적으로 가치를 창출하는 행위이다[1][2]. 그러므로 활용적 성과는 효율성 기반 성과를 의미하며 탐험적 성과는 효과성 기반 성과 도출을 뜻한다.

현재 많은 기업들은 경쟁이 심화되면서 효율성과 효과성을 동시에 향상시키기 위해 노력하고 있다. 효율성을 바탕으로 한 활용이 없는 탐험은 역량 개발이 어려운 반면에, 효과성을 바탕으로 추구되는 탐험이 없는 활용은 새롭고 유용한 방향을 발견하기 어렵다[1]. 따라서 기업 활동은 안정과 지속적인 변화라는 역설을 충분히 만족시키는 것이 바람직하다[11]. 이에 따라 조직의 양면적 성과에 영향을 주는 기업의 학습에 대한 관심 역시 높아지고 있다.

학습 형식에 대한 정의는 학자마다 다르게 제시하고

있지만 학습 형식의 구분은 형식 학습과 무형식 학습 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 형식 학습은 학문적 연구뿐만 아니라 전문기관에서 진행되는 기술 및 직업훈련을 뜻한다[12]. 반면, 무형식 학습은 사람들이 주변의 각종 자원들(대중매체, 이웃, 가족, 일과 놀이 등), 일상의 경험 및 주변 전문가로부터 기술, 지식, 가치, 태도를 배우는 과정을 말한다. 형식 학습은 학습 요소(학습목적, 학습내용, 학습장소)가 학습 제공자의 의도성, 통제성에 기반을 두고 있는 반면 무형식 학습은 학습 요소가 학습자의 주도성과 자율성, 개방성, 유연성에 초점을 두고 있다.

학습 형식의 구분 없이 기존 연구에서는 인적자원개발(HRD) 활동과 조직성과 간의 연구를 진행해 왔으며 일반적으로 HRD 활동과 기업의 재무적 성과의 관계는 정(+)의 관계를 가지는 것으로 보고되고 있다[13]. HRD 활동에는 참고로 형식 학습과 무형식 학습을 모두 포함하고 있다고 볼 수 있다[13][14].

한편 형식 학습으로 대변될 수 있는 고성과 작업시스템과 조직성과 간의 연구에서도 두 프로세스 사이에 긍정적인 관계가 있음을 실증연구에서 밝혀 왔다. 고성과 작업시스템이란, 조직 구성원들의 역량개발, 동기부여, 참여기회를 높일 수 있도록 일관되게 실행하는 체계화된 HR 시스템 및 프로그램을 말한다[15]. 그간 고성과 작업시스템은 지식 교환에 의한 활용 성과와 지식 창출에 의한 탐험 성과에도 긍정적인 영향을 제공하는 것으로 보고되었다[15]. 결과적으로 조직에서 진행되는 형식 학습은 활용 및 탐험 성과 양측에 모두 긍정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다.

또한, 근로자의 무형식 학습 참여율이 높을수록 근로자들의 직무 능력과 근로 의욕 그리고 노동 생산성은 더욱 향상되며 경영진의 학습 지원, 자율적 작업, 역량 기반 평가·보상은 무형식 학습 참여 활성화를 매개하여 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다[16]. 더욱이 지식의 수명 주기가 짧아짐에 따라 조직 구성원의 직무 능력 향상을 위한 방법으로 무형식 학습에 대한 관심도 점점 높아지고 있다.

무형식 학습은 직무능력 향상, 직무몰입, 학습전이 등 구성원의 성과 향상에 긍정적인 영향을 미치며[7], 기업에서 궁극적으로 추구하는 재무적 성과에도 긍정적인

영향을 미치는 것으로 나타났다[5]. 무형식 학습과 팀 효과성의 관계에서도 팀원 간 소통, 신뢰, 그리고 규율이 형성될 경우 팀에 대한 공헌이나 몰입 그리고 만족 역시 올라가 조직이 추구하는 탐험 성과에도 유의미한 영향을 미칠 수 있다고 보고하고 있다[17].

본 연구에서는 선행연구에서의 논리를 토대로 형식 학습과 무형식 학습 모두 학습 형식에 상관없이 조직의 탐험적 성과와 활용적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 가설을 도출하였다. 따라서 이를 토대로 본 연구는 가설 1-가설 4를 다음과 같이 수립하였다.

가설 1: 무형식 학습은 조직의 탐험적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 형식 학습은 조직의 탐험적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 무형식 학습은 조직의 활용적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 형식 학습은 조직의 활용적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 조직 지원 인식의 매개효과

Eisenberger et al.(1986)에 의해 제안된 조직 지원 인식(POS: Perceived Organizational Support)이란 사회교환 이론에 기반을 둔 개념이다. 즉 조직 지원 인식이란, 조직이 구성원들의 노력에 대한 결과를 인지하고 구성원들의 복지에 관심을 갖는 정도를 구성원들이 믿고 느끼는 것을 의미한다[18]. 조직 지원은 감성적 지원과 제도적 지원을 바탕으로 개인에 대한 보호, 관심, 존경, 가치 그리고 상호관계에 대한 믿음을 이끌어낸다[8].

기업은 구성원에게 조직 차원의 긍정심리를 향상시키기 위한 교육 프로그램을 제공하고 이를 통해 구성원들이 조직에 대한 지원을 인식할 수 있도록 지원한다[19]. 조직 지원 인식은 기업에서 실행하는 교육을 통해 획득한 지식, 기술, 태도를 직무에 적용할 기회를 제공하는지에 대해 지각하는 정도이다[13]. 기존 연구에 의하면 높은 수준의 조직 지원을 받는 구성원들은 관리자로부터 인정, 보상 등을 받아 효과적으로 작업 수행을 인지하기에 해당 환경에서는 작업 효율성을 극대화하

기가 매우 용이하다[20].

조직 구성원들은 조직으로부터 인정과 칭찬을 받으면 조직 지원 인식이 올라가게 된다. 그 결과 구성원들이 직무에 몰입함으로써 직무성과에 긍정적인 효과가 나타난다[21]. 조직 지원 인식을 통해 구성원은 학습한 내용을 과업에 활용하기 위해 노력하고 이를 통해 직무 몰입과 직무만족에 미치는 영향은 증가하게 된다[22]. 기존 연구에서도 구성원이 교육을 통해 배운 내용을 조직의 다양한 성과로 연결시키기 위해서는 리더가 서번트 리더십을 발휘하는 등 조직의 체계적인 지원이 뒷받침되어야 한다고 강조하고 있다[14].

본 연구는 이를 토대로 무형식, 형식 학습과 조직의 활용 및 탐험적 성과에 미치는 영향 사이를 조직 지원 인식이 매개한다고 가설을 도출, 가설 5와 6을 수립하였다.

가설 5: 조직 지원 인식은 학습 형식과 조직의 탐험적 성과와의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.

가설 6: 조직 지원 인식은 학습 형식과 조직의 활용적 성과와의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.

3. 관계 문화의 조절효과

조직문화는 구성원들이 공유하는 가치, 규범, 생각, 신념, 행동, 관행을 포함하고 외부 환경에 대한 평가와 지각에 필요한 학습체계를 지니고 있음을 의미한다[23]. 또한 기업이 환경 극복을 위해 필요한 기술과 지식이 무엇이고 이를 어떻게 활용해야 하는지에 대해 구성원 간 의견 일치가 될 경우에도 조직문화는 형성된다[24][25]. 그리고 조직문화는 조직 구성원들의 행동 통제, 전략 형성, 사회적 효율성과 조직학습에 관한 영향력을 조절한다[25].

교육훈련 투자와 기업성과 간의 관계는 조직문화에 따라 다르게 나타난다. 국내 기업의 보편적 특성인 관계 문화는 교육훈련 투자가 조직성공에 긍정적인 영향을 미치는 데 있어서 조절 작용을 하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 국내 기업의 경우 성과 문화 및 혁신 문화는 영향력이 약하거나 부정적인 것으로 나타났다[26]. 기존 연구에서는 주로 고성과 작업시스템 또는 기업의 교육훈련과 조직성공에 미치는 관계에 있어서 조

직문화의 조절효과 관계를 보여주고 있다[27].

이중, 구성원과의 관계를 중시하고 공동체적 문화를 강조하는 관계 문화는 국내 기업에서 가장 흔한 조직문화 유형 중 하나이다. 특히 관계 문화는 구성원의 참여를 증진시키는 인사관리 제도와 조직성과의 관계를 정(+)적으로 조절한다[28]. 이에 비해 국내 기업은 아직까지 혁신 문화, 도전 문화 등의 기반이 약하여 이들 문화 체제에서는 별다른 영향이 많지 않은 것으로 나타났다. 선행 연구에서는 조직에서 진행되는 학습과 성과관리, 리더십 등에 있어서 구성원과의 상호작용을 통해 형성되는 관계 문화는 조직의 신뢰를 형성하게 하고 구성원들의 몰입도를 높여 결과적으로 조직성과에 긍정적인 방향으로 영향력을 조절해주는 것으로 나타났다[10]. 따라서 본 연구에서는 이를 토대로 국내 조직문화 중 가장 보편적으로 나타나는 관계 문화에 집중, 가설 7과 8을 설정하였다.

가설 7: 관계 문화는 학습 형식과 조직의 탐험적 성과와의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 8: 관계 문화는 학습 형식과 조직의 활용적 성과와의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

이상으로 학습 형식(형식 학습, 무형식 학습)과 양면적 조직성과(탐험적 성과, 활용적 성과)와의 관계에 대해 논의된 내용을 토대로 본 연구는 [그림 1]과 같은 연구모형을 제시하였고 실증분석을 통해 각 변수 간의 관계를 심도 있게 살펴보고자 한다.

III. 연구 방법

1. 연구 자료 및 연구 대상

본 연구는 국내 기업이 구성원들에게 제공하는 형식 학습과 무형식 학습이 조직의 양면적 성과인 탐험적 성과와 활용적 성과에 각각 어떤 영향을 미치는지 살펴보기 위해 진행하였다. 이를 위해 본 연구는 2015년 고용노동부와 한국직업능력개발원에서 제공한 인적 자본 기업 패널 데이터 중 근로자용 데이터만을 토대로 본 연구와 관련된 핵심 변수를 추출, 변수의 타당도와 신뢰도를 분석한 후 회귀분석을 진행하였다.

인적 자본 기업 패널 데이터는 국내 기업의 인력 수준을 측정하고 기업 내에서 진행되는 인적자원관리 및 인적자원개발 과정을 파악하기 위해 2005년부터 격년 단위로 수집이 진행되고 있다. 참고로 해당 데이터는 동일 대상의 기업을 토대로 2년 단위로 추적 조사하며 국내 패널 데이터 중 가장 신뢰도를 인정받고 있다. 본 연구는 2015년 6월부터 12월까지 수집한 데이터 중 학습 형식, 조직 지원 인식, 관계 문화, 탐험 및 활용적 성과에 대해 성실하게 응답한 총 548명의 응답자 답변을 토대로 실증 분석을 진행하였다.

패널 데이터에 응답한 548명 중 544명이 정규직이었으며, 524명은 남성(95.6%)으로 나타나 각각 95% 이상의 비율로 대다수를 차지, 관련 기준은 통계 분석 과정에서 배제하였다. 다만, 기업에서 진행되는 교육 참여 과정과 응답자가 소속된 회사의 혁신 성향은 선행 연구 결과를 토대로 조직의 학습 형식과 양면적 조직성과에 미칠 수 있는 잠재적 영향을 고려[29][30], 통제변

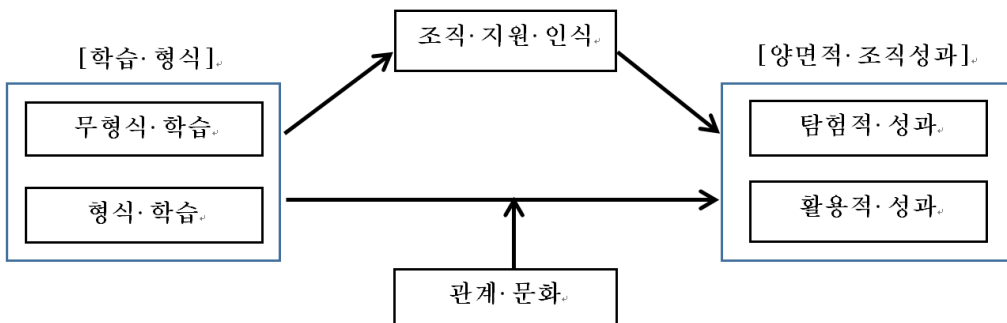


그림 1. 연구모형

수로 이를 포함하여 분석 과정을 진행하였다.

표 1. 설문 응답자의 주요 인구 통계적 특성

기준	분류	인원	비율
연령	30대 이하	69명	12.6%
	40대	326명	59.5%
	50대 이상	153명	27.9%
학력	초대졸	91명	16.6%
	대졸	382명	69.7%
	대학원졸	75명	13.7%
근속연수	10년 이하	104명	19.0%
	20년 이하	260명	47.4%
	30년 이하	162명	29.6%
	30년 이상	22명	4.0%
회사의 혁신 주도	전혀 아니다.	5명	0.9%
	아니다.	27명	4.9%
	보통이다.	182명	33.2%
	그렇다.	262명	47.8%
	매우 그렇다.	72명	13.1%
교육 참여 과정	회사 방침	237명	43.2%
	상급자 지시	12명	2.2%
	상급자 협의	183명	33.4%
	자율적 선택	116명	21.2%

2. 측정 문항

본 연구는 인적 자본 기업 패널 데이터 중 해당 변수의 최신 데이터인 2015년 자료를 토대로 관련 개념을 측정하고 실증 분석을 진행하였다. 본 연구의 변수를 측정하는 모든 문항은 기존 연구에서 다양한 연구 결과를 통해 검증된 문항을 활용하였다[1][31]. 참고로, 각각의 측정 문항 중 일부 문항은 [표 2]에 제공하였다.

표 2. 측정 문항 (Sample)

변수	문항	참고문헌
무형식 학습	우리 조직은 일을 통해 직무능력 향상을 스스로 배우는 자율적 학습을 중시한다.	[16][17] [32]
형식 학습	우리 조직은 직무능력 향상을 위해 사내 교육 훈련을 제공하고 있다.	
조직 지원 인식	업무를 주도적으로 수행할 수 있는 충분한 자율성이 조직 내에 부여되고 있다.	[33][34]
관계 문화	우리 조직은 인화 단결과 일체감을 중시한다.	[35]
탐험적 성과	우리 조직은 신제품 개발 및 기획을 효과적으로 추구한다.	[1][31]
활용적 성과	우리 조직은 업무 절차와 효율화, 간소화 개선을 추구한다.	

IV. 연구 결과

1. 신뢰도 및 타당도 분석

실증 분석을 진행하기 전, 측정된 주요 변수의 타당도와 신뢰도 분석을 진행하였다. 신뢰도와 타당도 기준은 모두 선행 연구에서 강조한 기준을 바탕으로 수립했으며[36] 요인 적재량 0.6, 총 분산 60, 고유 값 1.0, 신뢰도 0.6 이상이 되어야 해당 변수의 타당도와 신뢰도가 안정적으로 확보되었다고 말할 수 있다[37].

본 연구는 변수의 신뢰도와 타당도 확인을 위해 확인적 요인분석을 진행해야 하나, 주요 학술연구에서 사용한 문항을 원문 그대로 사용하지 않고 국내 상황 및 설문 진행에 맞게 일부 문항이 수정/보완되었기에 탐색적 요인분석을 활용하였다. 기존 연구에서도 원문 그대로의 문항을 사용하지 않았을 경우 탐색적 요인분석을 통해 변수의 신뢰도와 타당도 분석을 진행하고 있는 점을 감안[38], 해당 기준을 토대로 분석을 진행하였고 본 연구에서 활용한 변수의 신뢰도와 타당도가 모두 안정적으로 유지되고 있음을 [표 3]을 통해 확인할 수 있다.

통제변수를 포함 변수의 상관관계를 분석한 결과, 본 연구에서 잠정적으로 고려한 통제변수(연령, 학력, 근속연수)는 본 연구의 독립, 매개, 조절, 종속변수와 상관관계가 낮아 연구 결과를 도출하는데 중요한 요인이 아니라는 점을 추론할 수 있다. 또한, 추가적으로 선정했던 회사의 혁신 주도 성향이나 설문 응답자의 교육 참여 과정에 대한 분석 결과 역시 연구의 주요 변수들과 낮은 상관관계를 지니고 있음을 확인할 수 있다. 이후 본 연구는 변수의 신뢰도와 타당도, 상관관계 결과를 토대로 가설 검증을 진행하였다.

2. 가설 검증

본 연구에서 고려한 가설 1과 2는 무형식 학습과 형식 학습이 조직의 탐험적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 연령, 학력, 회사의 혁신 주도 성향 및 교육 참여 과정과 주요 변수를 모두 고려하여 분석한 결과 무형식 학습과($\beta = .105, t = 2.413$) 형식 학습은($\beta = .226, t = 4.450$) 각각 탐험적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1과 2가 모두 타당함을 확인할 수 있다. 특히, 다른 통제 변수들은 모

표 3. 신뢰도 및 타당도 분석

변수		요인 적재량	설명된 총분산	고유값	신뢰도
무형식 학습	문항 1	.892	79.487	1.590	.737
	문항 2	.892			
형식 학습	문항 1	.867	68.818	2.065	.770
	문항 2	.848			
	문항 3	.771			
조직 지원 인식	문항 1	.830	68.935	2.757	.850
	문항 2	.836			
	문항 3	.832			
	문항 4	.824			
관계 문화	문항 1	.853	78.393	2.352	.860
	문항 2	.921			
	문항 3	.881			
탐험적 성과	문항 1	.792	64.911	2.596	.819
	문항 2	.807			
	문항 3	.826			
	문항 4	.799			
활용적 성과	문항 1	.751	61.779	2.471	.792
	문항 2	.815			
	문항 3	.817			
	문항 4	.758			

표 4. 변수 간 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 연령	1										
2. 학력	-.04	1									
3. 근속연수	.51**	-.09*	1								
4. 회사 혁신 주도	.09*	.05	.01	1							
5. 교육 참여 과정	-.01	.01	.01	.06	1						
6. 무형식 학습	.06	-.01*	.13**	-.06	-.19**	1					
7. 형식 학습	-.03	-.02	-.00	-.19**	-.53**	.31**	1				
8. 조직 지원 인식	-.04	-.06	.00	-.08	-.20**	.23**	.30**	1			
9. 관계 문화	.01	-.06	.05	-.10*	-.23**	.34**	.34**	.46**	1		
10. 탐험적 성과	-.00	.01	.03	-.08	-.19**	.19**	.32**	.30**	.32**	1	
11. 활용적 성과	.02	-.03	.01	-.13*	-.22**	.23**	.35**	.40**	.41*	.76**	1

주) * p < .05, ** p < .01

두 유의확률($p < .05$)을 초과하여 무형식 학습과 형식 학습만 조직의 탐험적 성과에 유의미한 수준에서 정(+)의 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다.

한편 가설 3과 4에서 고려한 조직에서 제공하는 무형식 및 형식 학습이 활용적 성과에 미치는 영향을 살펴본 결과, 무형식 학습과($\beta = .139, t = 3.262$) 형식 학습은($\beta = .239, t = 4.804$) 각각 활용적 성과에 유의수준($p < .01$) 하에서 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타

났다. 본 연구 결과 조직에서 제공하는 학습은 형식 학습이든 무형식 학습이든 상관없이 탐험적 성과와 활용적 성과 각각에 모두 양(+)의 방향으로 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 다만, 분석 결과 모두 조직에서 제공하는 체계적인 교육훈련 프로그램인 형식 학습이 무형식 학습보다 탐험 및 활용적 성과에 더 높은 영향을 미치고 있어 자율 기반 학습, 멘토링, 사내 상호작용보다 교육적 측면에서는 절차와 기준을 갖춘 교육 프로

표 5. 학습 형식과 탐험적 성과와의 관계

변수	B	SE	β	t	유의 확률
연령	-.012	.049	-.011	-.236	.813
학력	.023	.048	.020	.482	.630
근속연수	.024	.029	.029	.606	.545
회사 혁신 주도	-.022	.033	-.027	-.648	.517
교육 참여 과정	-.027	.025	-.052	-1.079	.281
무형식 학습	.101	.042	.105	2.413	.016
형식 학습	.233	.052	.226	4.450	.000

* 종속변수: 탐험적 성과

표 6. 학습 형식과 활용적 성과와의 관계

변수	B	SE	β	t	유의 확률
연령	.038	.045	.039	.846	.398
학력	-.015	.043	-.014	-.356	.722
근속연수	-.020	.036	-.026	-.551	.582
회사 혁신 주도	-.055	.031	-.074	-1.811	.071
교육 참여 과정	-.031	.023	-.064	-1.353	.177
무형식 학습	.125	.038	.139	3.262	.001
형식 학습	.231	.048	.239	4.804	.000

* 종속변수: 활용적 성과

그럼 정립이 더욱 중요하다는 점을 연구 결과로 추론할 수 있다. 이는 기존 연구에서 제시한 교육 프로그램의 정립이 보다 중요하다는 연구 결과와도 일정 부분 일치하는 부분이다[14][39].

본 연구는 추가적으로 조직 지원 인식의 매개효과를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석을 진행하였다. 기존 연구의 가이드라인과 마찬가지로 독립변수 → 매개변수, 독립변수 → 종속변수 효과를 확인한 후 본 연구는 독립변수와 매개변수를 모두 포함하여 종속변수에 미치는 영향을 살펴봤다[40].

첫 번째, 탐험적 성과에 미치는 조직 지원 인식의 매개효과를 살펴본 결과 통제 변수는 여전히 해당 프로세스에 미치는 영향이 없었으며 조직 지원 인식은($\beta = .238, t = 5.641$) 탐험적 성과에 유의미한 수준($p < .00$) 하에서 긍정적으로 무형식 학습과 형식 학습을 매개하는 것으로 나타났다. 특히, 무형식 학습은 매개 변수인 조직 지원 인식을 포함하여 분석한 결과 유의수준을 초과하여 ($p > .10$)을 초과하여 무형식 학습과 탐험적 성과에 있어 조직 지원 인식이 완전 매개를 하고 있음을 확인할 수 있다. 반면, 형식 학습은 매개 변수를

포함한 이후에도 영향은 다소 줄었지만($\beta = .226 \rightarrow .176, t = 4.450 \rightarrow 3.510$) 여전히 탐험적 성과에 영향을 주고 있어 조직 지원 인식이 부분 매개를 미치고 있는 것으로 나타났다.

두 번째, 활용적 성과와 관련된 조직 지원 인식의 매개효과는 무형식 학습과 형식 학습 모두에 관해 부분 매개효과를 보이고 있었다. 조직 지원 인식은 활용적 성과에 관해($\beta = .320, t = 7.955$) 긍정적 영향을 미치고 있었으며 무형식 학습과 형식 학습 역시 이전보다 활용적 성과에 미치는 영향은 다소 줄었지만 유의수준($p < .05$) 하에서 여전히 정(+)의 영향을 미치고 있어 활용적 성과에 관해서는 부분 매개효과를 보이고 있음을 확인할 수 있다. 결과적으로 본 연구에서 도출한 조직 지원 인식과 관련된 가설 5와 6 역시 타당한 것으로 나타났다.

그러나 본 연구의 가설에서 도출한 관계 문화의 조절 효과는 탐험적 성과에는 존재하지 않았으며, 활용적 성과에만 부분적으로 존재하는 것으로 나타났다. 조절효과를 살펴보기 위해 관계 문화와 무형식 학습, 형식 학습의 상호작용이 탐험적 성과에 미치는 영향을 분석했

표 7. 조직 지원 인식의 매개효과 (학습 형식 → 조직 지원 인식 → 탐험적 성과)

변수	B	SE	β	t	유의 확률
연령	-.001	.048	-.001	-.030	.976
학력	.037	.046	.032	.809	.419
근속연수	.023	.038	.029	.619	.536
회사 혁신 주도	-.018	.032	-.023	-.560	.576
교육 참여 과정	-.020	.024	-.039	-.828	.408
무형식 학습	.065	.041	.068	1.576	.116
형식 학습	.182	.052	.176	3.510	.000
조직 지원 인식	.270	.048	.238	5.641	.000

표 8. 조직 지원 인식의 매개효과 (학습 형식 → 조직 지원 인식 → 활용적 성과)

변수	B	SE	β	t	유의 확률
연령	.051	.042	.053	1.193	.234
학력	.003	.041	.003	.068	.946
근속연수	-.020	.034	-.026	-.587	.558
회사 혁신 주도	-.051	.029	-.068	-1.762	.079
교육 참여 과정	-.022	.022	-.046	-1.033	.302
무형식 학습	.080	.037	.089	2.170	.030
형식 학습	.166	.046	.172	3.591	.000
조직 지원 인식	.339	.043	.320	7.955	.000

지만 상호작용 분석 단계에서 이미 유의수준을 초과했고($p = .064$) 실제 결과 분석에서도 무형식 학습($p = .397$), 형식 학습 ($p = .058$) 각각 유의수준을 초과하여 관계 문화의 조절효과를 확인할 수 없었다. 이로서 관계문화의 탐험적 성과에 관한 조절효과를 살펴보기 위한 가설 7은 기각되었다.

한편, 관계 문화와 활용적 성과를 살펴본 조절효과에서는 형식 학습과 관계 문화의 상호작용은 유의수준을 초과하였지만($p = .207$) 무형식 학습과 관계 문화의 상호작용은 활용적 성과에 유의한 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta = .150$) 무형식 학습이 활용적 성과에 미치는 영향을 조직의 관계 문화가 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 조직 내에서 업무 절차의 간소화, 원가 절감, 품질 향상 등 활용적 성과를 높이기 위해서는 활발한 구성원들 간의 상호작용과 자율적인 학습이 조성되어야 하는데 이를 위해서는 조직이 구성원 간 관계를 강화할 수 있는 관계 문화를 구축해야 함을 본 연구는 시사하고 있다.

이는 기존 연구에서 체계적인 조직문화 인프라를 조

성해야 한다는 연구 결과와도 일맥상통하는 부분이다 [38]. 관계 문화는 탐험적 성과에 미치는 조절효과와 형식 학습의 활용적 성과에 미치는 조절효과는 존재하지 않았지만 무형식 학습이 활용적 성과에 미치는 강도를 조절하는 중요 기능을 하고 있음이 확인되어 가설 8은 부분적으로 타당함을 확인할 수 있었다.

실증 분석 결과 본 연구에서 도출한 가설 1-8 중, 1-6은 모두 타당한 것으로 나타났고 관계 문화와 탐험적 성과의 조절효과를 살펴본 가설 7은 기각, 활용적 성과에 관한 조절효과 가설 8은 일부만 타당한 것으로 최종 확인되었다. 전체 8개 가설 중 가설 7을 제외한 모든 가설이 채택되어 본 연구의 결론이 대부분 타당한 것으로 나타났다.

V. 결론

1. 연구의 학문적 기여도 및 실무적 시사점

본 연구는 형식 학습과 무형식 학습이 조직의 탐험적

성과와 활용적 성과에 어떤 영향을 미치는지 분석하기 위해 고용노동부와 한국직업능력개발원에서 제공하는 인적 자본 기업 패널 데이터를 활용하여 실증분석을 수행하였다. 특히, 학습 형식이 탐험과 활용이라는 양면적 조직성공에 미치는 프로세스에 관해 구성원들이 인지하고 있는 조직 지원과 관계 문화의 특성은 어떤 매개 또는 조절효과를 발휘하고 있는지 추가적으로 분석하였다. 이들 변수 간의 영향 관계와 관련된 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

본 연구 결과 조직에서 제공하는 학습은 형식이든 무형식이든 탐험적 성과와 활용적 성과 각각에 모두 양(+)의 방향으로 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 또한, 구성원들이 지각하는 조직 지원 인식은 탐험적 성과와 활용적 성과에 미치는 학습 형식 사이의 프로세스를 매개하고 있는 것으로 나타났다. 한편 관계 문화의 조절효과는 탐험적 성과에는 존재하지 않았으며, 활용적 성과에만 부분적으로 존재하는 것으로 나타났다. 특히, 관계 문화와 활용적 성과를 살펴본 조절효과에서는 무형식 학습이 활용적 성과에 미치는 영향에 관해서만 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 연구 내용을 통해 본 연구는 다음과 같은 학문적 시사점을 담고 있다.

첫째, 학습 형식과 양면적 조직성공의 유형에 관계없이 무형식, 형식 학습 모두 양면적 조직성공에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 입증했다. 기존 연구에서는

탐험 및 활용적 성과를 위해서는 별도의 프로세스 또는 역할이 필요하다고 강조해왔다[1][2]. 반면, 본 연구는 탐험적 성과와 활용적 성과를 위해 별도의 교육 역할이 따로 있지 않고 기업에서 형식과 상관없이 충분히 교육을 제공하는 것이 보다 중요하다는 점을 새롭게 발견했다. 그러므로 본 연구는 양면적 조직성공을 위한 차별화된 교육 프로그램 수립보다 기업에서 형식을 구분하지 않고 슬기롭게 교육 프로그램을 제공해야 한다는 점을 시사점으로 제안하였다[14].

둘째, 조직 지원 인식은 탐험적 성과와 활용적 성과 모두에 긍정적으로 학습 형식을 매개하고 있다는 점을 새롭게 도출하였다. 교육을 실행하는 기업의 경영자, 리더들은 실제로 조직 지원 인식(상사지원, 직무지원, 회사지원 등)이 교육 효과에 중요하게 작용함을 인식해야 한다[13]. 특히 무형식 학습이 탐험적 성과에 긍정적 영향을 주기 위해서는 조직 지원 인식이 완전 매개 역할을 하고 있다는 점에 주목해야 한다. 조직의 체계적인 지원을 구성원이 인식할 수 있도록 리더가 헌신하고 노력해야 실제로 조직의 양면적 성과에도 좋고 지식공유 활성화에도 기여할 수 있다는 점을 본 연구는 새로운 학문적 결과로 제공하고 있다[14][29].

셋째, 관계 문화의 조절효과는 탐험적 성과에는 존재하지 않았으며, 무형식 학습의 활용적 성과에만 부분적으로 존재하는 것으로 나타났다. 관계 문화는 교육훈련 투자가 조직성공에 미치는 긍정적인 영향에 있어서 조

표 9. 활용적 성과에 관한 관계 문화의 조절효과

변수	1단계	2단계	3단계
연령	.038	.040	.039
학력	-.015	.000	-.001
근속연수	-.020	-.024	-.027
회사 혁신 주도	-.055	-.046	-.046
교육 참여 과정	-.031	-.022	-.017
무형식 학습	.125**	.061	.062
형식 학습	.231**	.154**	.145**
관계 문화	-	.299**	.308**
무형식 학습 * 관계 문화	-	-	.150*
형식 학습 * 관계 문화	-	-	.032
R ²	.136	.224	.240
ΔR ²	-	-	.16**

* p < .05, ** p < .01

질 작용을 하고 있으므로 교육을 통해 조직성과를 높이기 위해서는 단순 예산 투자만이 아니라 관계 문화를 조성할 필요가 있음을 보고한 선행연구[26]와 본 연구 결과는 일부 맥락을 같이 하고 있다. 기업의 조직문화인 관계 문화 조성이 무형식 학습과 활용적 성과 간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절한다는 점에서 본 연구는 그간 연구가 드물었던 관계 문화의 필요성을 다시 한번 제안하였다. 본 연구의 학문적 공헌도를 토대로 한 본 연구의 실무적 교훈은 다음과 같다.

첫째, 활용적 성과와 탐험적 성과의 관계는 그동안 상호독립적인 관계라는 주장이 확산되어 왔다. 그러나 본 연구에 의하면, 조직이 추구하는 성과 유형에 맞는 학습 형식에 대한 장단점이나 유·불리를 따지기 보다는 조직이 처한 상황에 맞게 적기에 구성원들의 역량 향상을 위해 교육 프로그램을 제공하는 것이 더 중요하다는 점을 확인할 수 있다. 각각 기업은 활용과 탐험을 추구하기 위해서 기업 프랙티스 차원에서도 별도의 과업 또는 교육 프로세스를 구축해야 한다는 점이 제기되었다. 다만, 조직의 경영 목표가 활용 또는 탐험이라고 하더라도 교육 측면에서는 학습 형식의 구분이 크지 않음을 본 연구는 시사하고 있다.

둘째, 학습 프로그램의 제공 이외 조직에서는 상사의 지원, 직무의 지원 등 체계적인 지원이 함께 이루어져야 한다. 지식경영을 효과적으로 실행하기 위해서 학습된 내용이 조직의 성과로 이어지기 위해서는 언제나 조직 지원 인식이 탄탄하게 기업 내 조성되어야 한다. 학습과 성장 관점에서 이루어지는 교육훈련 프로그램에 관한 조직 지원은 앞으로도 조직에 내재화되어야 한다. 따라서 구성원들의 학습이 성과로 이어지기 위한 조직 차원의 체계적인 지원이 더 구축, 실행되어야 함을 본 연구는 실무적 교훈으로 제공하고 있다.

셋째, 조직 차원의 문화 조성이 필요하다. 기존 연구에서는 일과 삶의 균형, 혁신 문화의 조성 등이 필요하다고 주장하며[38] 국내 기업의 보편적인 관계 지향적 문화를 저평가해온 점이 있었다. 그러나 본 연구를 통해 관계 문화 역시 일정 부분 긍정적으로 무형식 학습과 활용적 성과의 흐름을 조절해주는 것으로 나타났다. 관계 문화에 대해서 긍정적인 기능을 잘 살리되

향후 탐험적 성과와 활용적 성과를 강화할 수 있는 창의적 문화 조성을 경영자와 리더들이 관심을 갖고 노력을 기울여야 한다.

2. 본 연구의 한계 및 후속 연구방향

본 연구는 학습 형식이 조직의 양면적 성과에 미치는 관계를 분석, 학문 및 실무와 관련된 교훈을 제시했지만 다음과 같은 연구의 한계가 존재, 후속 연구에서는 이런 점을 보완하는 방향으로 진행해야 할 것이다.

첫째, 본 연구는 인적 자본 기업 패널(HCCP) 2015년도(6차) 데이터를 활용했지만 이후 추가로 도출된 데이터들을 토대로 중단 연구를 진행할 필요가 있다. 본 연구는 연구와 관련된 특정 변수를 추출해야 했기에 이를 실행하지 못했지만 후속 연구에서는 일정 기간이 경과한 다음 양면적 조직성과를 창출할 수 있는 다양한 변수를 포함, 포괄적인 관점의 중단 연구를 진행해서 훨씬 더 다양한 시사점을 찾아야 할 것이다.

둘째, 조직의 양면성을 구조적 양면성과 맥락적 양면성으로 구분하여 비교 연구하는 것도 의의가 있을 것이다[29]. 높은 수준의 양면성을 유지하는 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 양면성 능력을 갖추었다고 볼 수 있다. 기존 연구를 살펴보면 조직의 탐험 및 혁신을 추구하기 위해 경영자의 전략적 민첩성[41], IT 프로세스의 도입[42] 등이 점점 더 많이 거론되고 있다. 따라서 후속 연구에서는 탐험적 성과와 활용적 성과를 높일 수 있는 조직의 양면적 능력을 구조적 측면과 맥락적 측면으로 구분, 더 깊이 있는 탐색적 연구를 진행해야 할 것이다.

셋째 학습형식을 구분하는데 있어서 학자들마다 구분하는 기준이 상이하므로 기업 내에서 이루어지는 교육 프로그램들의 학습 형식을 엄격히 구분하는 것이 필요하다. 따라서 후속 연구에서는 기업 내 학습 유형을 실무적 시사점을 강화할 수 있는 기준으로 재구분하여 적용할 필요가 있다. 이미 조직 구성원들은 MOOC, K-MOOC, KOCW, 소셜 네트워크 매체, 인터넷 학습 사이트, 전문 교육기관 수강 등 다양한 학습매체를 활용하고 있다. 단순히 이를 형식, 무형식 등으로 구분하지 않고 다양한 학습 모델 등을 바탕으로 이들 학습 매체의 효과 등을 고찰한다면 훨씬 더 유용한 학습지원

제도와 시스템을 마련하는 토대가 될 것이다.

넷째, 관계 문화 이외의 좀 더 다양한 조직문화의 효과를 분석, 비교해 볼 필요가 있다. 양면성 조직은 관계 문화보다 혁신 문화, 성과 문화와 더 관련이 있을 수 있다. 선행 연구에서도 조직의 양면적 성과는 혁신 및 성과 문화 등 다양한 문화를 높은 수준으로 구현할 수 있을 때 기업이 효과적으로 추구할 수 있다고 강조해왔다 [1][2]. 따라서 후속 연구에서는 관계 문화 수준과 다른 조직문화(ex: 혁신 문화, 성과 문화)의 수준을 함께 고려하여 비교, 분석해 볼 필요가 있다.

그 동안 국내 연구 중 학습 형식이 양면적 조직성가에 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구는 부족한 편이었다. 최근에 무형식 학습(일터 학습, 우연 학습)의 중요성에 대해서는 관심이 증대되고 있다. 따라서 현재 조직에서 발생하는 무형식 학습과 형식 학습을 좀 더 다양하게 구분하고 양면적 조직성과 측정 변수를 명확히 차별화하는 등 본 연구의 한계를 보완하여 후속 연구가 이루어진다면 양면적 성과를 추구하는 조직에 보다 분명한 교훈을 제공할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

[1] 권정언, 우형록, “팀의 양면적 활동이 창의적 성과에 미치는 영향: 탐색, 활용의 균형과 조합을 중심으로,” 경영학연구, 제44권, 제2호, pp.515-542, 2015.
 [2] 허문구, “지식탐색과 조직양면성,” 지식경영연구, 제16권, 제1호, pp.95-115, 2015.
 [3] C. A. O'Reilly and M. L. Tushman, “The ambidextrous organization,” Harvard Business Review, Vol.82, No.4, pp.74-81, 2004.
 [4] 권상집, “한류 확산을 위한 CJ E&M의 디지털 및 글로벌 콘텐츠 전략,” 한국콘텐츠학회논문지, 제16권, 제12호, pp.78-90, 2016.
 [5] 박선민, 박지혜, “기업의 무형식 학습이 비재무적 성과를 매개로 재무적 성과에 미치는 영향,” HRD연구, 제14권, 제1호, pp.1-26, 2012.
 [6] N. Day, “Informal learning gets results,” Workforce, Vol.77, No.6, pp.30-36, 1998.
 [7] 우혜정, 박민주, 윤관식, 김우철, “조직 구성원의 무형식 학습 참여를 통한 직무능력 향상, 직무만족, 조직몰

입 간의 구조적 관계에 대한 연구,” 고용직업능력개발 연구, 제20권, 제2호, pp.89-123, 2017.
 [8] C. P. Weaver, “Perceived organizational support and job overload as moderators on the relationship between leadership effectiveness and job satisfaction,” Emerging Leadership Journeys, Vol.8, No.1, pp.79-100, 2015.
 [9] P. S. Adler, B. Goldoftas, and D. I. Levine, “Flexibility versus efficiency: A case study of model changeovers in the Toyota production system,” Organization Science, Vol.10, pp.43-68, 1999.
 [10] 주효진, 장봉진, “성과관리제도의 운영 요인과 조직 신뢰 간의 경험적 연구: 조직문화(관계문화와 과업문화)의 조절효과를 중심으로,” 한국인사행정학회보, 제15권, 제2호, pp.237-259, 2016.
 [11] M. Farjoun, “The end of strategy?,” Strategic Organization, Vol.5, No.3, pp.197-210, 2007.
 [12] K. Wain, *Philosophy of life long education*, London: Helm, 1987.
 [13] 류석우, 양혜술, “기업 HRD 교육훈련 프로그램의 조직지원 특성에 따른 효과성,” 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제6호, pp.497-507, 2012.
 [14] 송인숙, 권상집, “교육훈련, 서번트 리더십, 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유 간의 구조적 관계 분석,” 지식경영연구, 제18권, 제4호, pp.261-286, 2017.
 [15] S. C. Kang, S. S. Moris, and S. A. Snell, “Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture,” Academy of Management Review, Vol.32, No.1, pp.236-256, 2007.
 [16] 심용보, “무형식 학습이 조직성가에 미치는 영향에 관한 실증연구: 고성과작업체계의 조절효과를 중심으로,” 경영경제연구, 제38권, 제2호, pp.1-26, 2016.
 [17] 정홍인, 조대연, “팀 내 무형식학습이 팀 효과성에 미치는 영향: 사회적자본의 매개효과를 중심으로,” 기업교육연구, 제14권, 제2호, pp.45-64, 2012.
 [18] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, “Perceived organizational support,” Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.3, pp.500-507, 1986.

- [19] 송진구, “변혁적 리더십과 교육훈련 제공이 조직성과에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제8호, pp.274-288, 2011.
- [20] W. A. Hochwarter, L. A. Witt, D. C. Treadway, and G. R. Ferris, “The interaction of social skill and organizational support on job performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.2, pp.483-489, 2006.
- [21] 이상윤, 이정열, “중국기업 리더십, 기업문화, 조직지원인식 및 직무만족도 간의 관계에 관한 연구,” *인적자원관리연구*, 제21권, 제3호, pp.47-79, 2014.
- [22] 전현민, 권한조, 장현중, “호텔 직원의 조직후원인식이 조직변화 몰입 및 근로의욕과 이직의도에 미치는 영향,” *호텔리조트연구*, 제14권, 제3호, pp.25-48, 2015.
- [23] W. Verbeke, M. Volgering, and M. Hessles, “Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture,” *Journal of Management Studies*, Vol.35, No.3, pp.303-329, 2002.
- [24] E. Schein, “Organizational culture,” *American Psychologist*, Vol.45, No.2, pp.109-119, 1990.
- [25] L. Smircich, “Concepts of culture and organizational analysis,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3, pp.339-358, 1983.
- [26] 박주완, 송창용, 황승록, “조직문화가 교육훈련 투자와 기업성과에 미치는 영향: 제조업을 중심으로,” 제4회 인적자본기업패널 학술대회 논문집, pp.283-305, 2012.
- [27] 윤우제 서인석, 권기현, “조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직 신뢰의 상호작용 효과에 대해,” *지방행정연구*, 제25권, 제3호, pp.155-192, 2011.
- [28] 이명주, 최장호, 조봉순, “고성과 작업시스템과 조직성과 간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로,” *생산성논집*, 제29권, 제3호, pp.143-178, 2015.
- [29] 권정연, 우형록, “창의적 성과를 제고하는 조직 양면성 구현양식에 대한 연구,” *지식경영연구*, 제17권, 제2호, pp.51-73, 2016.
- [30] 이인혜, 권상집, “tvN의 콘텐츠 혁신: 폐기학습 및 흡수역량을 통한 탐험과 활용,” *한국엔터테인먼트산업학회 논문지*, 제11권, 제8호, pp.355-368, 2017.
- [31] 옥지호, “고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증,” *인적자원관리연구*, 제22권, 제1호, pp.45-71, 2015.
- [32] 김현우, 홍아정, “중소기업 근로자의 무형식학습이 직무만족에 미치는 영향과 경력정체의 매개효과,” *기업교육과인재연구*, 제18권, 제1호, pp.1-27, 2016.
- [33] 권정숙, “조직지원인식과 상사지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 개인-조직 적합성을 중심으로,” *조직과 인사관리연구*, 제34권, 제4호, pp.87-109, 2010.
- [34] 제갈란, 김학수, “지원적 조직환경과 혁신행동 간의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과 연구: 조직지원인식과 상사지원인식의 상호작용 효과,” *인적자원관리연구*, 제24권, 제4호, pp.1-32, 2017.
- [35] 최명원, “멘토링 실행이 조직에 미치는 영향 연구: 멘토링 효과인식과 조직문화의 조절된 매개 모델,” *HRD연구*, 제19권, 제2호, pp.133-159, 2017.
- [36] L. J. Cronbach and R. J. Shavelson, “My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures,” *Educational and Psychological Measurement*, Vol.64, No.3, pp.391-418, 2004.
- [37] C. Fornell and D. F. Larcker, “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error,” *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, pp.39-50, 1981.
- [38] 윤선미, 권상집, “GWP 조직문화가 직무 스트레스와 직무 열의에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과,” *기업교육과인재연구*, 제19권, 제1호, pp.23-51, 2017.
- [39] D. Shin and A. M. Konrad, “Causality between high-performance work systems and organizational performance,” *Journal of Management*, Vol.43, No.4, pp. 973-997, 2017.
- [40] R. H. Holye and G. T. Smith, “Formulating clinical research hypotheses as structural equation models: A conceptual overview,” *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol.62, No.3, pp.429-440, 1994.
- [41] S. J. Kwon, D. Ryu, and E. Park, “The

influence of entrepreneurs' strategic agility and dynamic capability on the opportunity pursuit process of new ventures: evidence from South Korea," Academy of Strategic Management Journal, Vol.17, No.1, pp.1-17, 2018.

인먼트산업 전략

- [42] E. Park, J. Ohm, and S. J. Kwon, "Case study on estimating the financial impact of IT process alignment," International Journal of Information Technology and Management, Vol.17, No.3, pp.217-236, 2018.

저 자 소 개

박 영 용(Youngyong Park)

정회원



- 1989년 ~ 1997년 : (주)포스코 노무부
- 1998년 ~ 2000년 : (주)포스코 홍보실
- 2001년 ~ 2014년 : (주)포스코 인재개발원
- 2015년 ~ 현재 : (주)포스코 인재창

조원

- 2019년 현재 : 동국대학교 일반대학원 경영학 박사과정 재학 중
- 〈관심분야〉 : 조직 창의성 및 혁신, 리더십 및 인적자원개발(HRD)

권 상 집(SangJib Kwon)

정회원



- 2005년 ~ 2010년 : CJ그룹 회장실 및 CJ E&M
- 2015년 2월 : 한국과학기술원(KAIST)(공학박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 동국대학교 상경대학 경영학부 부교수
- 2017년 : 세계 최우수 학술연구 논문상(Emerald Outstanding Paper Award for Excellence)

문상(Emerald Outstanding Paper Award for Excellence)

- 2018년 : 한국경영학회 최우수 학술심사위원장
- 2019년 : 한국창업학회 학술지 최우수논문상
- 〈관심분야〉 : 조직 창의성 및 혁신, 문화콘텐츠 및 엔터테