

# 수출기업에서 자기주도학습능력이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 조직문화의 조절효과

The Impacts of self-directed learning on job satisfaction, organizational commitment :  
Focused on moderating effects of organizational culture

오주연(Ju-Yeon Oh)

인하대학교 경영학부 강의교수(제1저자)

최병우(Byung-Woo Choi)

건국대학교 경영학과 교수(교신저자)

김형기(Hyung-Gi Kim)

인하대학교 경영학부 강의교수(교신저자)

## 목 차

I. 서론	V. 결론
II. 이론적 고찰 및 가설 설정	참고문헌
III. 연구방법 및 측정	Abstract
IV. 연구결과	

## 국문초록

본 연구에서는 글로벌 경쟁시대의 기업성과향상을 위하여 수출기업에서 자기주도학습능력이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고, 집권화와 분권화된 조직문화특성이 자기주도학습능력과 직무만족과 조직몰입에 미치는 조절효과를 살펴보았다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 학습에 대한 자기주도학습능력 변수 중 학습의 책임수용성 변인만이 직무만족과 조직몰입에 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 집권화의 조직문화의 조절효과를 살펴본 결과, 학습의 책임성 수용( $t=-1.934$ ,  $p<0.01$ ), 학습자적 신념( $t=-1.820$ ,  $p<0.001$ ), 미래지향성( $t=2.249$ ,  $p<0.001$ ) 변인들과 조직몰입 관계에 집권화가 조절효과를 나타내고 있는 것으로 나타났다. 셋째, 미래지향성( $t=-1.645$ ,  $p<0.01$ ) 변인과 조직몰입 관계에 분권화가 조절효과를 나타내고 있는 것으로 나타났다. 본 연구결과를 통하여 학습자 개인적 차원과 조직적 차원에서 자기주도학습능력에 대한 지원 및 분위기 조성이 전제 되어야 한다는 기존 연구결과를 수출기업에서 다시 재확인하였으며, 지식정보사회에서 조직의 역량과 성과를 향상시키기 위해 관료제적 계층조직에서 유기적 학습조직으로 적극 변화되어야 한다는 연구결과를 제시하였다.

**주제어** : 자기주도학습능력, 직무만족, 조직몰입, 조직문화

## I. 서론

글로벌경쟁화·지식정보화 시대를 맞아 지식과 학습의 가치가 성장 동력의 원천이 되는 정도가 날로 더해가고 있다. 지식이 조직성공의 원천으로 일컬어지는 글로벌 경쟁시대에서는 조직 구성원의 자기주도학습(self-directed learning)능력은 중요하다고 볼 수 있다. 조직 구성원의 자기주도학습능력은 환경변화 대처능력을 향상시키고 성공적인 조직변화관리와 조직혁신을 통한 경쟁우위확보에 필수적인 요건이라고 할 수 있다(Cummings & Worley, 2008; Merriam et al., 2007).

지식경영과 자기주도학습능력이 날로 중요한 과제로 대두되는 이 시점에서 자기주도학습능력이 조직 및 개인의 유효성을 높이기 위한 조직특성을 살펴보고, 자기주도학습능력을 높이고자 하는 방안을 제시하는 것은 무엇보다 중요하다 하겠다. 기업 내 근로자의 자기주도학습능력은 고정 불변의 특성을 가지는 것이 아니며(Park & Kwon, 2004), 자기주도학습능력이 조직 내 구성원 개인의 측면에서 요구되는 필수요건이라면, 조직 측면에서의 요구되는 필수요건들을 살펴볼 필요가 있다 하겠다.

대부분의 연구들은 개인적 특성과 조직적 특성으로 구분하여 자기주도학습능력에 영향을 미치는 요인을 각각 연구하거나, 자기주도학습능력을 높이는 데 초점을 두고 있는 반면, 본 연구에서는 개인적 특성인 자기주도학습능력과 조직적 특성인 조직문화를 통하여 직무태도에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지 살펴보고자 한다. 또한, 기존 연구들이 일반적인 성인 교육이나 학교교육 현장에서와 같이 일반 대상에 초점을 두고 있음으로써 기업교육 현장에 적용했을 경우 결과가 상이하게 나오는 경우가 많다고 지적하고 있다(배을규·이민영, 2010). 이에 본 연구에서는 수출기업이 가지고 있는 조직문화를 기반으로 구성원들의 자기주도학습능력과 직무태도에 대한 연구를 하고자 한다.

앞서 언급한 개인적 (individual), 조직적(organizational), 조직과 조직간 (inter-organizational) 등의 구체적이고 다양한 차원, 세분화된 측면에서 접근되어야 하는 연구의 필요성이 제기됨에 따라(Cohen & Levinthal, 1990), 본 연구는 수출기업에 근무하는 조직구성원을 대상으로 개인의 자기주도학습능력이 조직의 직무만족과 정서적 몰입에 영향을 미치는지 살펴보았고, 조직문화가 조직 구성원의 자기주도학습능력과 직무만족 및 조직몰입의 관계에서 유의한 조절적 역할을 하는지를 분석하였다.

## II. 이론적 고찰 및 가설 도출

### 1. 학습에 대한 자기주도학습능력과 직무태도

학습에 대한 자기주도학습능력(self-directed learning)은 자기 자신의 교육을 실행하고자 하는 의지와 능력, 자연스런 상황에서 개별적 학습기회의 추구(Candy, 1991), 학습자의 사회적 학습 욕구, 조직화, 교육수준, 정신적 활동에 따른 심리적 수준으로 정의할 수 있다(Long, 1996).

학습에 대한 자기주도학습능력을 측정하는 도구는 Guglielmino(1977)의 자기주도학습 준비도검사(self-directed learning readiness scale: SDLRS), West & Bentley(1990)의 SDLRS, 김지자 등(1996)이 Guglielmino(1977)의 SDLRS를 국내실정에 맞게 수정 보완 개발한 SDLRS-K-96 등이 있다. SDLRS-K-96은 학습자의 창조성, 다양한 접근법을 생각하는 능력의 독창적 접근(creative approach), 새로운 정보와 지식 획득 추구의 탐구적 특성(inquisitive nature), 새로운 학습에 대한 계획, 실행 능력의 자발적인 계획(proactive planning), 학습진도 평가능력, 학습계획 욕구 등의 학습의 책임성 수용(acceptance of responsibility for learning), 새로운 학습 선호, 강한 욕구 등의 학습에 대한 사랑(love of learning), 평생학습자의 개념으로 도전 대처하는 능력의 미래지향성(future orientation), 학습에 대한 확신의 학습자적 신념(self-confidence as a learner)의 7가지의 하위변인들로 구성되어 있다.

종속변수인 태도변수는 대부분 직무만족, 직무몰입, 조직몰입이라는 세 가지 태도를 중심으로 이루어져 왔다(Moynihan & Pandey, 2007). 직무만족(job satisfaction)은 직무특성에 대한 개인의 호의적인 태도로 정의되며, 직무만족 수준이 높은 사람은 긍정적인 직무태도를 보이며, 직무만족수준이 낮은 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 보이므로 이러한 직무만족은 조직행동 연구에서 매우 중시되고 있다. 많은 연구에서 직무만족이 높은 종업원이 고객만족과 충성심을 높여주고, 이직 간의 관계에도 강한 상관관계를 보여주고 있다(Griffeth et al., 2000).

조직몰입(organizational commitment)은 개인이 조직과 동일시하고 조직에 대하여 갖고 있는 감정적 애착도로 정의되며(Allen & Meyer, 1991), 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 구분된다. 정서적 몰입(affective commitment)이란 조직에 대한 감정적 동일시를 의미하며, 조직에 심리적 애착을 느껴 조직에 남고 싶어 하는 태도를 말한다. 유지적 몰입(continuance commitment)은 개인이 조직을 떠날 경우 지불해야 할 비용 때문에 조직에 남아있고자 하는 태도로 정의된다. 또한 규범적 몰입(normative commitment)은 조직이 주는

만족이나 보상과 관계없이 조직에 남아있어야 한다는 의무감, 도덕적 규범 때문에 남아있고 자 하는 태도를 말한다. 이러한 유지적 몰입, 규범적 몰입은 조직변화에서 이를 감소시키는 요인이 발생하면 언제든지 몰입의 효과가 줄어들 수 있으며, 정서적 몰입과 몰입 동기가 매우 상이하기 때문에 본 연구에서 조직몰입의 차원은 조직에 대한 일체감을 의미하는 구성원의 정서적 측면과 밀접한 관련이 있을 것으로 보고, Allen & Meyer(1991)가 제시한 조직몰입의 세 가지 차원 중에서 정서적 몰입에 초점을 두었다.

자기주도학습능력과 조직성과와의 관계에 대한 기존 연구들을 살펴보면, Roberts(1986)는 자기주도학습능력은 창의성, 문제풀이능력, 관리수준과 상관관계에 있으며, Guglielmino et al. (1987)은 AT&T 근로자를 대상으로 한 연구에서 자기주도학습능력과 직무수행간의 유의한 상관관계를 제시하였다. 또한, Foucher & Tremblay(1993)도 자기주도학습을 통해 업무를 수행하는 경우 조직몰입이 조직성과에 관련이 있다고 언급하였다.

Kandarian(2004)은 자기주도학습능력을 갖춘다는 것은 높은 성과를 추구할 수 있으며, 새로운 도전과 문제해결을 통해 혁신적 성과를 이루어 낼 수 있다고 주장하였다. 따라서 국내의 기업환경에서 조직 구성원의 자기주도학습능력이 기업의 지식경영과 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 연구할 필요가 있다.

이상과 같은 기존연구를 바탕으로 자기주도학습능력은 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라 가정하여 다음과 같은 가설 1, 가설 2를 설정하였다.

**가설 1: 자기주도학습능력이 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

가설 1-1: 독창적 접근은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 탐구적 특성은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 자발적 계획은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 학습 책임성 수용은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5: 학습에 대한 사랑은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6: 미래지향성은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7: 학습자적 신념은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

**가설 2: 자기주도학습능력이 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

가설 2-1: 독창적 접근은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 탐구적 특성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 자발적 계획은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4: 학습 책임성 수용은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5: 학습에 대한 사랑은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6: 미래지향성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-7: 학습자적 신념은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2. 조직문화의 조절효과

조직문화(organizational culture)는 구성원들이 가지고 있는 다른 조직과 구별하는 공통적인 의미체계(system of shared meaning)이다(Becker, 1982). O'Reilly et al.(1991)에 따르면, 직원들이 혁신적이고 위험을 감수하고자 하는 정도를 나타내는 혁신과 위험선호(risk taking), 직원들이 세부사항에 보이는 정도(attention to detail), 경영진이 일의 결과에 더 집중하는 정도인 결과 지향(outcome orientation), 경영진의 의사 결정이 조직구성원에 미치는 영향을 고려하는 정도(people orientation), 팀 위주로 조직되는 정도인 팀지향(team orientation), 구성원들이 공격적이고 경쟁적으로 되는 정도인 공격성(aggressiveness), 조직 활동이 현상 유지를 강조하는 정도(stability)를 조직문화의 일곱 가지 특성으로 제시하였다.

이러한 문화는 한 조직과 다른 조직의 구분을 가능하게 하며, 자기 개인보다 큰 무엇에 헌신하도록 도와주며, 직원들의 태도와 행동에 의미를 부여하는 기능적 역할을 한다. 많은 조직들이 분권화 경향 속에서 권위와 통제가 감소할 때 문화에서 나오는 공유된 의미는 조직 구성원들이 같은 방향으로 나아가도록 도움을 준다(Robins & Judge, 2013).

조직문화의 한 측면인 조직분위기(organizational climate)는 조직구성원들이 조직과 직무 환경에 대해 가지는 공유된 인식을 의미한다(James et al. 2008). 조직의 심리적인 분위기는 직무만족, 참여도, 몰입도, 동기부여와 강한 관련을 갖는다고 하였으며(Carr et al. 2003), 긍정적인 분위기는 보다 더 높은 고객 만족과 재무적 성과를 가져온다(Schulte et al. 2009).

또한, 긍정적 조직문화(positive organizational culture)는 종업원의 장점을 중시하고, 처벌보다는 보상에 초점을 두며, 개인의 성장에 관심을 가지는 문화이다(Nelson & Cooper, 2007). Nelson & Cooper(2007)에 따르면, 긍정적 조직문화는 직무와 개인의 경력 간에 존재하는 차이를 인지하고, 조직 효과성뿐만 아니라 구성원들의 개인적인 효과성에도 관심을 갖는다고 언급하였다.

한편, 집권화(centralization)와 분권화(decentralization)의 조직구조는 조직의 문화를 형성하기

도 한다. 집권화된 조직에서는 의사결정 권한이 조직 내 한 곳에 집중되어 있어 최고경영층이 거의 모든 의사결정을 내리며, 관리자들은 결정을 집행하는 역할만을 담당한다. 분권화된 조직에서는 실무자에게도 의사결정권이 내려오게 된다. 관리자들이 조직을 더 유연하고 환경에 잘 적응할 수 있도록 의사결정이 분권화되고 있는 경향이 나타나고 있으며, 의사결정에 더 많은 사람이 참여하게 된다(Robins & Judge, 2013).

Dvorak(2008)은 기업의 경영, 경제, 그리고 정치적 조건의 지속적인 변화 때문에 다국적 기업들의 분권화 노력의 필요성을 제시하였다. 임직원들이 이전보다 많은 재량권과 의사결정권이 필요하며, 교육훈련을 통해 권한의 실행방법을 익히며, 이러한 경력 기회를 통해 더욱 동기부여를 하게 되었다고 언급하였다.

Baskett(1993)는 자기주도학습을 촉진하는 업무현장에서의 요인들에 대해 의사소통의 체계, 상호신뢰와 존중의 업무환경이 자기주도학습을 촉진한다고 언급하였으며, Kops(1993)는 의사결정을 할 수 있는 조직특성, 교육훈련 및 개발에 대한 지원 등이 자기주도학습에 영향을 미치는 환경이라 제시하였으며, 의사결정의 통제, 유동성의 제한 등이 저해환경요인이라 언급하였다.

Abbey(1999)의 연구에서는 비전 공유, 열린 의사소통, 외부환경과의 접촉, 참여와 권한위임, 학습지원 체제 등은 모두 일터학습에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Bartlett & Kotrlik(1999)는 자기주도학습을 촉진하는 요인에는 크게 개인적, 사회적인 변인을 언급하였다. 선행연구의 고찰을 통해서 동료학습, 주변사람들의 조언, 후원하는 풍토, 자율적인 시간관리 등을 자기주도학습을 촉진하는 사회 환경적 요인으로 밝히고 있다.

Chiva-Gomez(2003)의 학습 촉진 요인에 관한 연구에서는 학습이 활발한 2개 회사의 공통된 특성들은 위험감수, 다양성, 열린 의사소통 참여와 권한위임, 팀워크와 상호협력, 헌신적인 리더십 수평적 위계, 지식의 전이, 조직에 대한 이해, 유머감각, 창의성으로 나타났다.

국내에서는 박은미(1998)는 자율성이 높고 업무중심성이 강하며 업무압력이 강한 환경에서 일하는 사원이 자율성이 낮고, 업무중심성이 약하며, 업무압력이 약한 환경에서 일하는 사원보다 자기주도적인 학습에 더 많이 참여한다는 것을 주장하였다. 이러한 연구는 자기주도학습능력 학습에 관한 연구에서는 개인 특성뿐만 아니라 조직특성에 대한 연구의 당위성을 부여하고 있다는 점에서 매우 의미 있다고 할 수 있다.

강순희(2000)는 조직구성원의 공감대, 근로자의 주체적 노력, 자기주도학습능력, 자기효능감 등을 자기주도학습을 촉진하는 요인으로 제시하였다.

상기의 연구에서와 같이 긍정적 조직문화(positive organizational culture)는 개인의 성장에 관

심을 가지는 문화라 정의되며(Nelson & Cooper, 2007), 구성원들의 개인적인 효과성에 관심을 갖는 분야이다. 그러므로 집권화(기계적 조직구조, 안정성과 통제질서 중시)와 분권화(유기적 조직구조, 유연성과 자율성 중시)된 조직특성을 가진 조직문화가 개인의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미칠 수 있을 것이라 가정하여 다음과 같은 가설 3, 4를 설정하였다.

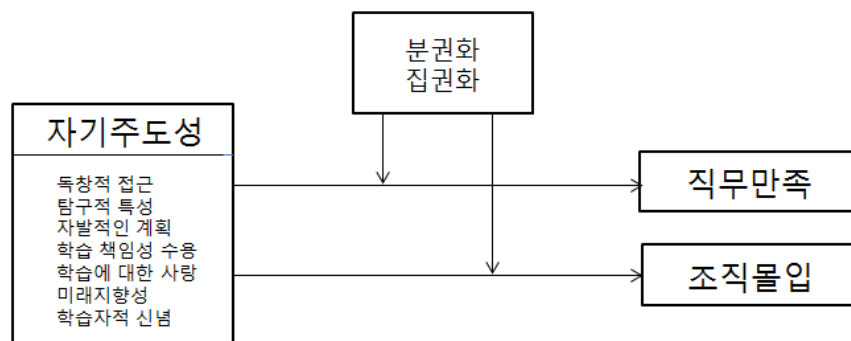
**가설 3: 학습에 대한 자기주도학습능력과 직무만족과의 관계에서 조직문화는 조절역할을 할 것이다.**

**가설 4: 학습에 대한 자기주도학습능력과 조직몰입과의 관계에서 조직문화는 조절역할을 할 것이다.**

### Ⅲ. 연구 방법 및 측정

#### 1. 연구모형

전술한 이론적 배경을 토대로 독립변수인 학습자의 자기주도학습능력이 종속변수인 직무만족, 조직몰입의 직무태도 변수에 어떤 영향을 미치는지를 분석해보고, 아울러 자기주도학습능력과 직무태도변수 간의 관계에서 분권화, 집권화 조직문화의 조절효과를 검증해 보기 위해 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형



## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

### 1) 독립변수

본 연구에서 독립변수인 학습자기주도학습능력은 “학습자의 사회적, 학습욕구, 조직화, 교육수준, 정신적 활동에 따른 심리적 수준”으로 조작적 정의하고, 학습에 대한 자기주도학습능력을 측정하는 도구는 김지자 등(1996)이 Guglielmino(1977)의 SDLRS를 국내실정에 맞게 수정 보완 개발한 SDLRS-K-96, 유귀옥(1997)의 연구를 바탕으로 독창적 접근(creative approach), 탐구적 특성(inquisitive nature), 자발적인 계획(proactive planning), 학습의 책임성 수용(acceptance of responsibility for learning), 학습에 대한 사랑(love of learning), 미래지향성(future orientation), 학습자적 신념(self-confidence as a learner)의 7개 항목, 각 항목별 5문항 총 35문항으로 구성하여 사용하였다.

### 2) 종속변수

본 연구에서 종속변수인 직무태도변수인 직무만족은 “직무특성에 대한 개인의 호의적인 태도”로 정의하고, Lock(1976), Price & Mueller(1986)가 개발한 5개 문항으로 측정하였다. 조직몰입은 “개인이 조직과 동일시하고 조직에 대하여 갖고 있는 감정적 애착도”로 정의하고, Allen & Meyer(1991)가 제시한 조직몰입의 세 가지 차원 중에서 정서적 몰입 6문항으로 측정하였다.

### 3) 조절변수

본 연구에서 조절변수인 조직문화는 “한 조직을 다른 조직과 구별하는 공통적인 의미체계”로 정의하고, Dension & Spreitzer(1991), Quinn & MacGrath(1985)의 연구를 토대로 나병선(2001)이 개발 측정된 20개 문항으로 측정하였다. 조직문화는 집권화(기계적 조직구조, 안정성과 통제질서 중시)와 분권화(유기적 조직구조, 유연성과 자율성 중시)로 구분하여 조절효과를 살펴보았다.

## 3. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 세계화에 따른 기업경쟁력 강화를 위한 방안을 도출하기 위하여 미래성장동력산업들 중 전자전기, 화학에너지, 정보통신업계 종사자들을 대상으로 학습에 대한 자기주도학습능력, 조직문화, 직무만족, 조직몰입에 관한 자기기입형 설문지를 구성하였다. 본 연



구의 조사는 2012년 06월 01일부터 2012년 8월 19일까지 실시하였으며, 기업 종사자들을 대상으로 800부를 우편 또는 메일로 배포하여 492부를 회수하였으며, 회수된 설문지 중 불성실 응답을 제외한 478부의 유효설문지로 분석하였다.

본 연구의 분석을 위하여 적용된 자료 분석 방법은 다음과 같다. 조직 구성원의 자기주도 학습능력이 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 파악하기 위하여 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 아울러 본 연구에 사용된 척도들의 신뢰도분석을 위하여 Cronbach의 alpha 계수를 계산하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 인구통계학적 특성

표본의 일반적인 특성은 <표 1>에 제시하였다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도	퍼센트(%)	구분		빈도	퍼센트(%)
성별	여자	153	32.0	근속년수	5년미만	170	35.6
	남자	325	68.0		5-10년	95	25.1
10-15년					93	19.9	
					15년이상		19.5
연령	20대	146	30.5	직위	사원	293	61.3
	30대	234	49.0		대리	71	15.5
	40대	87	18.2		과장	26	14.9
	50대이상	11	2.30		차장	14	5.4
					부장 이상		2.9
학력	고졸	176	36.8	업종	전자전기	253	52.9
	전문대졸	155	20.1		화학에너지	50	33.9
	대졸	51	32.4		정보통신	13	10.5
	대학원이상	10.7	10.7		기타		2.7
합계		478	100.0	합계		478	100.0

구체적으로 살펴보면, 성별은 여자 153명(32.0%), 남자 325명(68.0%)으로 나타났으며, 연령은 20대 146명(30.5%), 30대 234명(49.0%), 40대 87명(18.2%), 50대 이상 11명(2.30%)로 나타났다. 학력은 고졸 176명(36.8%), 전문대졸 96명(20.1%), 대졸 155명(32.4%), 대학원이상 51명

(10.7%), 근속년수는 5년 미만 170명(35.6%), 5-10년 120명(25.1%), 10-15년 95명(19.9%), 15년 이상 93명(19.5%), 직위는 사원 293명(61.3%), 대리 74명(15.5%), 과장 71명(14.9%), 차장 26명(5.4%), 부장 이상 14명(2.9%), 근무하는 업종은 전자전기 253명(52.9%), 화학에너지 162명(33.9%), 정보통신 50명(10.5%), 기타 13명(2.7%)으로 나타났다.

## 2. 신뢰성 및 타당성 분석

이를 활용하여 측정된 본 연구의 주요변인들의 신뢰계수들은 <표 2>에 제시되었다. 신뢰계수가 0.6이상으로 나타나 신뢰성은 확보되었다고 할 수 있으며, 요인적재치가 0.5이상인 값을 사용하여 타당성을 확보하였다.

<표 2> 신뢰성 분석 결과

구분	하위요인	문항수	Cronbach's Alpha
학습에 대한 자기주도학습능력	독창적 접근	5문항	0.671
	탐구적 특성	5문항	0.697
	자발적인 계획	5문항	0.610
	학습 책임성 수용	5문항	0.651
	학습에 대한 사랑	5문항	0.697
	미래지향성	5문항	0.628
	학습자적 신념	5문항	0.786
조직문화	분권화	10문항	0.857
	집권화	10문항	0.843
직무태도	직무만족	5문항	0.832
	조직몰입	6문항	0.628

## 3. 가설검증결과

자기주도학습능력에 관한 7개의 변인을 독립변수, 조직문화에 관한 2개 변인을 조절 변수, 직무만족을 종속변수로 하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 학습에 대한 자기주도학습능력이 직무만족에 미치는 영향: 조직문화 조절효과

표머리	변인	표준화계수 $\beta$	t	표준화계수 $\beta$	t	표준화계수 $\beta$	t
학습에 대한 자기주도학습 능력 (독립변수)	독창적(a)	.102	1.539	.089	1.714	-.093	-.279
	탐구적(b)	.084	1.482	-.014	-.316	.072	.248
	자발적(c)	.042	.742	.001	.021	-.205	-.741
	학습책임(d)	.137	1.990*	.022	.401	-.007	-.017
	학습사랑(e)	.052	.745	-.012	-.220	-.138	-.369
	미래지향(f)	-.010	-.149	.089	1.614	-.258	-.806
	학습자신념(g)	.021	.305	-.038	-.718	.445	1.350
조직문화 (조절변수)	분권화(h)			.668	13.500***	.209	.386
	집권화(i)			-.065	-1.300	-.036	-.071
상호작용	독창적*분권화					-1.392	-2.362**
	독창적*집권화					1.464	2.098*
	탐구적*분권화					.297	.691
	탐구적*집권화					-.356	-.776
	자발적*분권화					-.024	-.048
	자발적*집권화					.303	.576
	학습책임*분권화					.283	.428
	학습책임*집권화					-.205	-.275
	학습사랑*분권화					1.704	2.486**
	학습사랑*집권화					-1.279	-1.736
	미래지향*분권화					.247	.391
	미래지향*집권화					.381	.525
	학습자신념*분권화					-.438	-.694
	학습자신념*집권화					-.390	-.589
$\Delta R^2$		.078		0.355		.019	
$\Delta F$		5.695***		146.513***		1.108	
$R^2$		.078		0.434		.452	
$F$		5.695***		39.737***		16.274***	

\* p<0.05 , \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

1단계에서 학습에 대한 자기주도학습능력 요인들이 직무만족에 미치는 영향을 살펴본 결과  $\Delta R^2=0.078$ 로 나타났으며, 유의한 변인은 학습책임성 수용( $\beta=0.137$ ,  $p<0.05$ )으로 정적(+ )인 영향을 미치는 것으로 밝혀져 가설 1-4는 채택되었다.

2단계에서는 학습에 대한 자기주도학습능력 변인들을 통제하고 분권화 집권화 등 조직문화요인을 투입한 결과  $\Delta R^2$ 값이 0.355로 나타나 1단계보다 직무만족에 대하여 35.5% 더 설

명하고 있음을 보여주고 있다. 2단계에서 유의한 영향을 미치고 있는 변인으로는 분권화( $\beta = 0.668, p < 0.001$ )로 정적(+)인 영향을 미치고 있다.

3단계에서는 이미 투입된 독립변인들을 통제하고 7개의 학습에 대한 자기주도학습능력 변인들과 2개의 조직문화 변인들로 형성된 14개의 상호작용항을 투입한 결과  $\Delta R^2$  값이 0.019로 나타나 2단계에 보다 직무만족에 대한 설명력이 1.9% 증가하였지만  $\Delta F$  값이 1.108로 나타나 유의수준 내에서 증가하였다고 할 수 없다. 따라서 조직문화가 학습에 대한 자기주도학습능력과 직무만족의 관계에 조절 작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 3단계에서 유의한 영향을 미치고 있는 상호작용변인들은 독창적\*분권화( $\beta = -1.392, p < 0.01$ )로 부(-)의 영향을 미치고 있으며, 독창적\*집권화( $\beta = 1.464, p < 0.05$ ), 학습사랑\*분권화( $\beta = 1.704, p < 0.01$ )로 정(+)의 영향을 미치고 있어 가설 3은 부분 채택되었다.

학습에 대한 자기주도학습능력에 관한 7개의 변인을 독립변수, 조직문화에 관한 2개 변인을 조절 변수, 조직몰입을 종속변수로 하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 아래 <표 4>와 같다.

<표 4> 학습에 대한 자기주도학습능력이 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화 조절효과

표머리	변인	표준화계수 $\beta$	t	표준화계수 $\beta$	t	표준화계수 $\beta$	t
학습에 대한 자기주도학습능력 (독립변수)	독창적(a)	.120	1.837	.107	2.047*	-.118	-.357
	탐구적(b)	.088	1.578	-.004	-.080	-.256	-.892
	자발적(c)	.080	1.437	.039	.876	.300	1.094
	학습책임(d)	.208	3.058**	.095	1.743	.815	2.187**
	학습사랑(e)	-.003	-.045	-.060	-1.089	-.449	-1.215
	미래지향(f)	-.070	-1.020	.020	.364	-.463	-1.463
	학습자신념(g)	.047	.708	-.018	-.340	.562	1.717
조직문화 (조절변수)	분권화(h)			.612	12.380***	.673	1.254
	집권화(i)			-.004	-.086	.290	.577
상호작용	독창적*분권화					-.883	-1.512
	독창적*집권화					1.088	1.572
	탐구적*분권화					.428	1.005
	탐구적*집권화					-.054	-.119
	자발적*분권화					-.235	-.473
	자발적*집권화					-.149	-.287
	학습책임*분권화					.896	1.365

표머리	변인	표준화계수 $\beta$	t	표준화계수 $\beta$	t	표준화계수 $\beta$	t
	학습책임*집권화					-1.934	-2.610**
	학습사랑*분권화					0.578	0.850
	학습사랑*집권화					0.084	0.115
	미래지향*분권화					-1.645	-2.625**
	미래지향*집권화					2.249	3.124***
	학습자신념*분권화					.968	1.548
	학습자신념*집권화					-1.820	-2.767***
	$\Delta R^2$	.099		.336		.027	
	$\Delta F$	7.346***		146.513***		3.732***	
	$R^2$	.099		.435		.461	
	$F$	7.346***		39.90***		16.869***	

\* p<0.05 , \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

1단계에서 학습에 대한 자기주도학습능력 요인들이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 결과  $\Delta R^2=0.99$ 로 나타났으며, 유의한 변인은 학습책임성 수용( $\beta=0.208$ ,  $p<0.01$ )으로 정적(+ )인 영향을 미치는 것으로 제시되어 가설 2-4는 채택되었다.

2단계에서는 학습에 대한 자기주도학습능력 변인들을 통제하고 분권화 집권화의 조직문화 요인을 투입한 결과  $\Delta R^2$  값이 0.336로 나타나 1단계보다 직무만족에 대하여 33.6% 더 설명하고 있음을 보여주고 있으며,  $\Delta F$  값이 146.513으로  $p<0.001$  수준에서 유의하게 나타났다. 2단계에서 유의한 영향을 미치고 있는 변인으로는 독창적( $\beta=0.107$ ,  $p<0.05$ ), 분권화( $\beta=0.612$ ,  $p<0.001$ )로 정적(+ )인 영향을 미치고 있다.

3단계에서는 이미 투입된 독립변인들을 통제하고 7개의 학습에 대한 자기주도학습능력 변인들과 2개의 조직문화 변인들로 형성된 14개의 상호작용항을 투입한 결과  $\Delta R^2$  값이 0.027로 나타나 2단계 보다 직무만족에 대한 설명력이 2.7% 증가하였으며  $\Delta F$  값이 3.732로 나타나 유의수준 내에서 증가하였다고 할 수 있다. 따라서 조직문화가 학습에 대한 자기주도학습 능력과 감정적 조직몰입 관계에 조절 작용을 한 것으로 해석할 수 있다. 3단계에서 유의한 영향을 미치고 있는 상호작용변인들은 학습책임\*집권화( $\beta=-1.934$ ,  $p<0.01$ ), 미래지향\*분권화( $\beta=-1.645$ ,  $p<0.01$ ), 학습자신념\*집권화( $\beta=-1.820$ ,  $p<0.001$ )로 부(-)의 영향을 미치고 있으며, 미래지향\*집권화( $\beta=2.249$ ,  $p<0.001$ )로 정(+ )의 영향을 미치고 있어 가설 4는 부분 채택되었다.

## V. 결론

본 연구에서는 글로벌 경쟁시대에 수출 기업의 성과향상을 위하여 학습자의 자기주도학습 능력이 직무태도에 미치는 영향을 살펴보고, 집권화(기계적 조직구조, 안정성과 통제질서 중시)와 분권화(유기적 조직구조, 유연성과 자율성 중시)된 조직구조를 가진 조직문화가 자기주도학습능력과 직무만족과 조직몰입의 관계에서 조절역할을 하는지 살펴보고자 하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 자기주도학습능력 변수 중 학습의 책임수용성 변인만이 직무만족과 조직몰입에 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 학습진도 평가능력, 학습계획욕구 등의 학습의 책임성 수용성이 높을수록 조직에 대한 직무만족과 조직몰입이 높아진다는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 조직 내에서 HRD 담당자들이 주목해야 할 사항이다. 막연하게 조직의 학습지향성 분위기를 유도하고 학습조직을 구성하는 데에 그치는 것이 아니라 학습진도 평가능력, 학습계획욕구를 고취시키는 조직문화를 형성하는 것이 무엇보다 중요함을 인지해야 한다. 다시 말해 HRD 조직은 조직 구성원들의 역량과 성과를 높이기 위해 스스로 학습하고 업무를 추진 할 수 있도록 조직문화와 제도를 개선하여 자기주도학습능력을 발휘할 수 있는 여건을 조성하여 조직의 유효성을 향상시킬 수 있도록 해야 한다.

둘째, 학습의 책임성 수용( $=-1.934, p<0.01$ ), 학습자적 신념( $=-1.820, p<0.001$ ), 미래지향성( $=2.249, p<0.001$ ) 변인들과 조직몰입 관계에 집권화가 조절효과를 나타내고 있는 것으로 나타났다. 또한, 미래지향성( $=-1.645, p<0.01$ ) 변인과 조직몰입 관계에 분권화가 조절효과를 나타내고 있는 것으로 나타났다.

다시 말해, 학습진도 평가능력, 학습계획욕구 등의 학습의 책임성 수용성과 학습에 대한 확신의 학습자적 신념은 조직이 집권화된 조직구조를 가지고 있을수록 조직몰입을 줄이는 결과를 나타내면, 평생학습자의 개념으로 도전 대처하는 능력의 미래지향성은 분권화될수록 조직몰입도를 감소시키고, 집권화 될수록 조직몰입도를 증가시키는 결과를 나타내었다.

분권화된 유기적 조직은 학습조직의 특성을 가지고 있으며, 학습조직(learning organization)은 지식의 생산과 확산이 매우 역동적인 지식기반사회에서 새로운 지식을 효과적으로 생성하고 공유하며 활용할 수 있는 시스템을 갖춘 조직이다(정무권·한상일, 2008; 한상일 외, 2010: 379-380; Garvin, 1993). 이러한 개념으로 조직이 집권화문화일수록 학습의 책임성 수용과 학습자적 신념 변인이 조직몰입도를 낮출 수 있다 해석할 수 있다. 하지만 분권화된 조직구조는 조직 내에서 조성한 조직문화일뿐이며, 이를 통해 조직의 성원들이 개인유효성을 높

일 수 있을지는 의문이다. 그러므로 본 연구결과를 통하여 학습자 개인적 차원과 조직적 차원에서 지원 및 분위기 조성전제 되어야 한다는 기존 연구(Knowles, 1975; Merriam et al., 2007) 결과를 다시 확인하였다

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 많은 연구들은 개인적 특성과, 조직적 특성을 구분하여 자기주도학습능력에 영향을 미치는 요인을 각각 연구하여 자기주도학습능력을 높이는 데 초점을 둔 반면, 본 연구에서는 개인적 특성인 자기주도학습능력과 조직적 특성인 조직문화를 통하여 직무태도에 미치는 효과가 어떻게 달라지는지 살펴본 점에서 연구의 의의가 있다. 다시 말해 자기주도학습능력을 향상시키기 위해서는 학습자 개인적 차원과 조직적 차원에서 지원 및 분위기 조성하는 것이 전제 되어야 한다(Knowles, 1975; Merriam et al., 2007).

둘째, 지식정보사회에서 조직의 역량과 성과를 향상시키기 위해 관료제적 계층조직에서 유기적 학습조직으로 적극 변화되어야 한다는 연구결과를 제시하였다. 유연조직으로서의 학습조직의 운영을 확산시키기 위한 조직적 그리고 제도적 지원이 더욱 체계적으로 필요하며, 동시에 Vroom의 기대이론(Expectancy theory)에서와 같이 최종적인 개인성과와 조직성으로 이어지게 할 수 있는 시스템과 문화를 전략적으로 구축해야 할 것이다.

셋째, 기존 연구들이 일반적인 성인교육이나 학교교육 현장에서와 같이 일반 대상에 초점을 두고 있음으로써 기업교육 현장에 적용했을 경우 결과가 상이하게 나오는 경우가 많다는 점을 지적에 따라(배을규·이민영, 2010), 본 연구는 한국적 수출 기업문화를 기반으로 기업체 구성원의 자기주도학습능력에 대한 연구이라는 점에서 의의가 있다 하겠다.

앞서 언급한 본 연구의 의의에도 불구하고 본 연구의 한계점은 다음과 같으며, 이에 따른 향후과제를 언급하고자 한다.

첫째, 조직특성 변인을 주관적 요인으로 한정하였다는 한계점을 가지고 있다. 많은 연구들이 조직특성 변인을 구성원이 지각하는 주관적 특성으로 측정하는 한계점을 가지고 있는바 구성원이 지각하는 조직적인 주관적 특성뿐만 아니라, 물리적 특성까지 고려한 조직특성 변인을 구성한 다각적인 연구가 필요하다 하겠다.

둘째, 조직문화특성 요인으로 분권화와 집권화 요인으로 한정하였기 때문에 다양한 조직문화특성요인에 대한 추가연구가 필요하다.



## 참 고 문 헌

- 강순희, “근로자 자율적 능력개발의 활성화방안”, 「한국노동연구원 연구보고서」, 제14권, 2000.
- 김지자 · 김경성 · 유귀옥 · 유길한, “초등학교 교사를 위한 자기주도학습 준비도 측정 도구의 개발과 활용방안.” 「평생교육학연구」, 제2권 제1호, 1-25, 1996.
- 나병선, “대기업 집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석”, 「고려대학교 대학원 박사학위논문」, 2002.
- 박은미, “업무환경과 자기주도학습준비도와 의 상관관계에 관한 연구”, 「서울대학교 석사학위 논문」, 1998.
- 배을규 · 이민영, “조직구성원의 자기주도학습능력이 흡수 능력과 정서적 몰입 및 직무몰입에 미치는 영향.” 「지식경영연구」, 제12권 제2호, 17-34, 2011.
- 유귀옥, “성인학습자의의식”, 「고려대학교 대학원 박사학위논문」, 1997.
- 정무권 · 한상일, “한국 중앙정부의 학습조직 구조로서 인프라, 시스템, 문화의 상호관계: 구조방정식을 통한 효능감과 만족감에 대한 효과분석.” 「한국행정학보」, 제42권 제1호, 97-122, 2008.
- 한상일 · 조창현 · 최무현 · 정무권, “한국 준정부조직의 학습조직 특성과 ‘공공성과’와의 관계.” 「정부학연구」, 제16권 제1호, 377~415, 2010.
- Abbey, S. R., *Organizational characteristics that create an environment for individual learning in the workplace*. Doctoral dissertation of department of higher, adult, and lifelong education, Michigan State University, 1999.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P., “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 61-89, 1991.
- Bartlett, J. E. II, & Kotrlík, J. W., “Development of a Self-Directed Learning Instrument for Use in Work Environments”, *Journal of Vocational Education Research*, Vol. 24 No. 4, 185-208, 1999.
- Baskett, H. K. M., “Workplace Factors Which Enhance Self-Directed Learning. A Report of a Project on Self-Directed Learning in the Workplace. the International Symposium on Self-Directed Learning”, (7th, West Palm Beach, FL, January 21-23, 1993).
- Becker, H. S., “Culture: A sociological view”, *Organizational Culture and Leadership*, 513-527, 1982.

- Candy, P. C., *Self-direction for lifelong learning*, San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P., "Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 4, Aug , 605-619, 2003.
- Chiva-Gomez, R., "The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector, *Human Resource Development International*, Vol. 7 No. 2, 233-249, 2003.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A., "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 128-153, 1990.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G., *Organization Development & Change* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2008.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M., "Organizational culture and organizational development", *Research in Organizational Change and Development*, 5: 1-21, 1991.
- Foucher, R., & Tremblay, N., "Self-directed learning in the workplace: A framework for analysis, " In H. B. Long & Associates. *Emerging perspective of self-directed learning*.(pp.229-245). Norman. OK: Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education of the University of Oklahoma, 1993.
- Lock, E. A., The nature and causes of satisfaction, in M. D. Dunnette(ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.
- Garvin, David A., "Building a Learning Organization." *Harvard Business Review*, July-August: 78-91, 1993.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S., "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, 463-488, June 2000.
- Guglielmino, Paul J., Guglielmino, Lucy M., & Long, Huey B., "Self-directed learning readiness and performance in the workplace", *Higher Education*, Vol. 16, No. 3, 303-317. 1987.
- Guglielmino, L. M., "Development of the Self-Directed Learning Readiness Scale, doctoral dissertation", *University of Georgia. Dissertation Abstracts International*. Vol. 38, 1977.
- James, L. R., Carol C. C., Chia-Huei Emily Koa, Patrick K. McNeila, Matthew K. Minton, Mary Ann Wrighta & Kwang-il Kima, "Organizational and psychological climate: A review of

- theory and research”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17 No. 1, 5-32, 2008.
- Kandarian, F., Executive earning Related to High Performance in Two Companies. (Doctoral Dissertation, Columbia University Teachers College, 2004), ProQuest Digital Dissertations, 65(6), 2059.
- Knowles, M. S., *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*, Chicago: Association Press, 1975.
- Kops, W. J., self-planned learning of managers in an organization context, Emerging perspectives of self-directed learning, Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education, University of Oklahoma, 1993.
- Long, H. B., *Current Developments in Self-Directed Learning*. Norman, OK: Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education, 1996
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S., & Baumgartner, L. M., *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K., “Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment”, *Administration & Society*, Vol. 39 No. 7, 803-832, November 2007.
- Nelson, D., & Cooper, C. L. (eds.). *Positive organizational behavior*, London: Sage, 2007.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F., “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 487-516, Sep., 1991.
- Park, J. H., & Kwon, D. B., “Employees’ perceived work environment and self-directed learning readiness in Korean companies”, *Human Resource Development International*, Vol. 7, No. 3, 333-350, 2004.
- Price, J. L., & Mueller, C. W., *Handbook of organizational measurement*. Cambridge, MA: Ballinger, 1986.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R., The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In Frost et al. eds. *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications. 315-334, 1985.
- Roberts, D. G., “A study of the use of the self-directed learning readiness scale as related to

---

selected Organization variables (Doctoral dissertation, George Washington University, 1986)", *Dissertation Abstracts International*, Vol. 47 No. 12.

Robins, S. P., & Judge, T. A., *Organizational Behavior*(15th edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013.

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Angelo, K., "Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol, 94, No. 3, 618-634, May 2009.

## ABSTRACT

### The Impact of self-directed learning on job satisfaction, organizational commitment: Focused on Moderating Effects of organizational culture

Ju-Yeon Oh\* · Byung-Woo Choi\*\* · Hyung-Gi Kim\*\*\*

This study examined the impact of self-directed learning on job satisfaction, organizational commitment. Also, it verified moderating effects of organizational culture(centralization, decentralization) in the era of global competition.

The results of this study are as followings: 1) self-directed learning(acceptance of responsibility for learning) is positively related to job satisfaction, organizational commitment, respectively. 2) centralization moderated on the relationship between self-directed learning(acceptance of responsibility for learning, self-confidence as a learner, future orientation) and organizational commitment. 3) decentralization moderated on the relationship between self-directed learning(future orientation) and organizational commitment.

We discussed the implications of these of findings for both theory and practice.

**Key Words** : self-directed learning, job satisfaction, organizational commitment, organizational culture

---

\* Lecturer, Dept. of Business Administration, Inha University(First Author)

\*\* Professor, Dept. of Business Administration, Konkuk University(Correspondent Author)

\*\*\* Lecturer, Dept. of Business Administration, Inha University(Correspondent Author)