

# 학습조직과 조직유효성의 관계에서 공유가치의 조절효과

양우섭(대전대학교 경영대학원 박사과정)\*

박계홍(대전대학교 경영대학원 교수)\*\*

## 국 문 요 약

본 연구는 기업구성원들에 대한 설문조사를 통해 학습조직의 개인차원, 집단차원, 조직차원의 학습활동이 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 어떠한 영향을 미치며 학습조직의 세 가지 차원과 조직유효성 간의 관계에서 공유가치의 조절효과를 파악하기 위한 연구이다.

학습조직의 개인, 집단 조직차원의 학습활동이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 조직몰입과 혁신행동에는 부분적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습조직의 세 가지 차원과 조직유효성의 관계에 있어서 공유가치의 조절효과를 보면 다음과 같다. 첫째, 공유가치가 집단차원의 학습활동과는 부적으로, 조직차원의 학습활동과는 정적으로 직무만족에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났으나, 개인차원 학습과 직무만족과의 관계는 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 공유가치가 집단차원의 학습활동과는 부적으로, 조직차원의 학습활동과는 정적으로 조직몰입에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났으나, 개인차원학습과 조직몰입과의 관계는 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 셋째, 공유가치가 집단차원의 학습활동과는 부적상호작용으로 조직차원의 학습활동과는 정적상호작용으로 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 파악되었으나 개인차원의 학습활동은 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

핵심주제어: 학습조직, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동, 공유가치

## 1. 서론

21세기의 기업 환경은 글로벌 무한경쟁, 지식 경쟁력, 급격한 변화를 그 특징으로 한다. 기업을 둘러싼 환경변화를 예측하고 조직의 미래지향적 대응능력을 강화하기 위해서는 학습을 통한 지식경쟁력을 갖추는 것이 필수적이다. 학습조직 활동은 지식활용을 통한 조직경쟁력과 조직구성원의 가치실현을 극대화시키는 조직으로 인식되고 있다. 학습력의 극대화는 조직의 미래 생존을 위한 기회발견이라는 차원을 넘어서 조직의 지속적인 발전과 성장을 위한 중요한 원동력으로 인식되고 있다. 조직의 학습능력은 기업전략을 이루기 위한 실천행위이며 바람직한 변화요인으로 등장하고 있다. 그런데 학습조직이 기업의 핵심역량으로 자리 잡기 위해서는 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳐야하고 성과를 창출하여야 한다. 따라서 기업의 학습조직에 대한 높은 관심만큼 학습조직이 조직의 성과에 기여하는가에 대한 관심도 함께 높아지고 있다. 기업에서의 학습조직이나 조직유효성, 핵심가치 활동 등에 대한 각각의 연구는 지금까지도 꾸준히 수행되고 있으나, 이들 변수가 서로에게 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구는 활발하지 못한 측면이 있었다. Argyris(1996)는 기업의 성공이 학습에 전적으로 의존한다고 주장하였다. 학습활동이 없는 조직은 본질적으로 과거의 것을 답습할 수밖에 없고, 설사 변화가 일어난다고 하더라도 피상적인 것에 그쳐 구체

적인 성과 개선에 이르지 못하게 되기 때문이다.

학습은 개인 수준뿐 아니라 팀과 조직 수준에서도 이루어지는 것으로 인식된다(Crossan et al., 1999). 개인은 자신의 역량 개발을 위해 개별적으로 학습한다. 개인과 다르게 집단과 조직은 학습 시스템을 개발, 유지함으로써 조직구성원 개개인에게 영향을 미친다. 조직수준의 학습이 관심을 받기 시작하면서 새로이 ‘학습조직’이라는 개념이 등장하기 시작하였다. 기업의 미래지향적 대응능력 강화를 위해서는 학습조직이 요구되며, 이러한 학습조직을 위해서는 조직차원의 학습이 필요하다. 조직수준의 학습은 집합적으로 조직구성원과 조직의 하위집단들 사이에서, 이들의 상호작용 속에서 이루어진다. 학습조직은 지식의 창출, 지식의 활용, 지식의 공유, 지식의 저장과 관련된 학습 프로세스가 활성화되어 개인, 팀 조직단위의 수준에서 학습활동이 활성화되어 있는 조직이다(나병선, 2001; 추헌·홍종성, 2002).

학습조직과 조직성과 간의 관계에 대한 연구는 성과변수가 질적인 변수나 양적인 변수냐에 따라 다양한 연구가 존재한다. 질적인 변수로는 조직몰입과 직무만족이 주로 이용되고 있으며, 혁신행동, 조직시민행동, 학습전이 등도 조직성과 변수로 사용되고 있다. 학습조직과 조직성과 간의 관계를 조절하거나 매개하는 변수에 대한 연구도 이루어지고 있다.

지금까지의 학습조직과 조직성과에 관한 연구는 학습조직이 질적이나 양적으로 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구가

\* 주저자, 대전대학교 경영대학원 박사과정, ktx3648@korail.com

\*\* 교신저자, 대전대학교 경영대학원 교수, parkkh@dju.ac.kr

· 투고일: 2013-02-25 · 수정일: 2013-03-22 · 게재확정일: 2013-03-23

이루어졌으나 학습조직을 구성하는 개인, 집단, 조직차원의 영향에 대한 실증연구는 부족한 실정이다. 개인차원이나 집단차원의 학습을 통해 지식을 흡수하여 개인이나 부서의 역량을 강화하였다 하더라도 조직차원으로 전파되고 공유되지 않으면 조직성공에 긍정적인 영향을 기대할 수 없을 것이다. 학습조직의 다양한 차원에서 조직성공에 미치는 영향을 파악하여야 할 필요성이 제기되고 있다. 학습조직을 통한 지식창출과 지식공유가 기업의 핵심역량에 미치는 영향이 매우 큰 것을 감안할 때 학습조직이 조직성공에 미치는 영향이나 학습조직에 대한 다양한 영향요인을 파악하는 연구의 중요성이 부각되고 있는 이유이기도 하다(장영철·허연, 2005; 한진환, 2006).

조직에서의 학습은 개별구성원차원의 학습활동이 이루어지는 개인차원, 팀이나 부서수준에서 이루어지는 집단차원, 조직전체수준에서 이루어지는 조직차원의 학습이 있다(Crossan et al., 1999). 각 차원마다 학습활동이 이루어지는 상황과 여건이 다르고 목표나 가치가 다르기 때문에 학습효과도 다를 것이다. 개인이나 집단, 조직차원에서 학습활동이 활발하게 이루어진다고 하더라도 조직의 이념과 목표를 수용하지 않으면 학습활동을 통해서 얻은 지식과 아이디어가 조직전체의 역량으로 승화되지 못할 수도 있기 때문이다(Goh 1998; Knott & Kayes, 2012).

특히 기업이 지식경영의 일환으로 핵심역량을 강화하기 위해 학습조직을 추구하고 구성원들이 그 토대 위에서 직무를 수행하면서 핵심가치를 공유하고 실천하는 정도가 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는 것에 대한 관심이 부각되고 있다(신유형·권성우, 2007). 기업경영의 가장 바람직한 방향은 조직 구성원들이 조직가치관을 명확하게 인식하고 수용하고 실천하는 공유된 가치를 갖는 것이라 할 수 있을 것이다. 공유가치관 조직의 이념 및 규범을 포함한 조직가치관을 개별 구성원이 자신의 개인가치관과 일치시켜 이를 내면화하는 것을 말한다(강경석, 2007; 윤백열, 2011). 조직의 구성원들 사이에서 공유된 가치에 관한 이슈는 많은 조직 연구자들에 의해 탐구되었으며 그 결과 조직 내에서 공유가치의 수준과 성과 간 긍정적인 연관성이 있음이 입증되었다(Chatman, 1991). 기업에서의 학습조직이나 조직유효성, 핵심가치 활동 등에 대한 각각의 연구는 지금까지도 꾸준히 수행되고 있으나, 이들 변수가 서로에게 어떠한 영향을 주고받는지에 대한 연구는 부족한 실정이다. 특히 기업이 학습조직의 기반을 구축하고 각 구성원들이 그 토대위에서 조직유효성을 달성하는데 공유가치가 어떠한 조절작용을 하는지에 대한 연구를 살펴보는 것은 핵심가치 공유 활동의 효과성에 대한 관심이 증대되고 있는 이 시점에서 매우 중요한 의미가 있다고 할 수 있겠다.

본 연구는 이와 같은 관점에서 학습조직의 각 차원이 조직성공에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 특히 조직의 경영이념을 잘 이해하고 선호하며 이를 실천하는 공유가치의 수용 정도가 학습조직의 각 차원이 조직성공에 미치는 영향을 조절하는지를 파악하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 이러한 연구배경을 바탕으로 구성원들이 개인이나 집단, 조직차원에서 학습활동을 통해 직무를 수행한다고 하더라도 조직가치의 공유정도에 따라서 학습조직이 직무성과에 미치는 영향이 다를 것이라는 전제하에 학습조직의 제 차원과 조직성과 간의 관계에서 공유가치의 역할에 대하여 다음과 같이 연구하고자 한다.

첫째 관련선행연구를 고찰함으로써 학습조직, 공유가치에 대한 이론정립을 통해 변수간의 관계를 규명하고, 둘째 구성원들이 인식한 학습조직의 제 차원이 직무성과(직무만족, 조직몰입, 혁신행동)에 미치는 영향을 파악하며, 셋째 학습조직과 직무성과의 관계에 있어서 조직구성원들의 공유가치의 수용정도가 어떠한 조절효과를 갖는지를 파악하고자 한다.

## II. 이론적배경과 연구가설

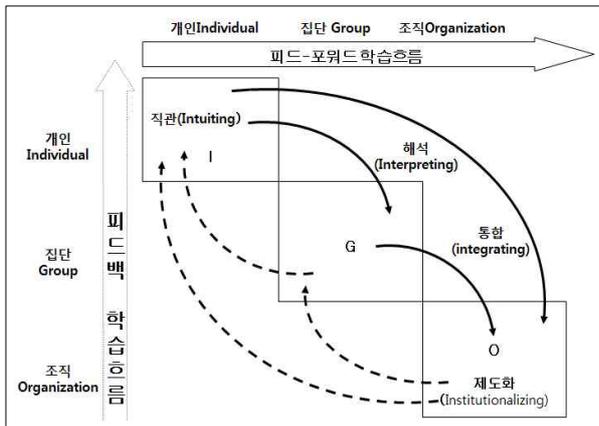
### 2.1 학습조직과 직무성과

학습조직은 조직구성원들이 원하는 결과를 창출할 수 있도록 지속적으로 역량을 강화하고 학습방법을 서로 공유하면서 끊임없이 변화하고 배우는 조직이며, 조직의 구성원들이 조직의 비전에 대한 정체성을 공유함으로써 지속적인 학습활동을 전개할 수 있다(Senge, 1990). 학습조직을 통해 배양된 학습역량은 경영성과에 기여한다는 기존 연구결과를 기반으로 학습역량 강화를 통해 기업의 내부역량으로 배태(embedded)되어 궁극적으로 경영성과에 유의미하게 작용함을 사례를 통해 확인하였다. (박상규·문희창, 2012) 학습이 증시되는 지식기반사회에서는 지속적인 성장과 다양한 수요자들의 요구를 충족시키기 위해 효율적인 지식관리가 필요하고, 이를 위해서는 새로운 지식을 지속적으로 전수·공유하여 새로운 지식을 창출할 수 있는 학습조직이 필요하다(나병선, 2001; 김수원, 2002).

Marsick & Watkins(1993, 1996, 2003)는 과업을 성공적으로 달성하기 위한 목표와 비전, 공통된 신념과 가치를 명확히 하여 공유하고 있는 팀이나 조직이 지속적인 학습을 통해서 자신의 정신모형을 변형시킴으로서 사고방식 자체를 바꿀 수 있다고 주장한다.

Redding(1997)은 학습조직에 대한 몇 가지 평가 도구를 고찰하면서 조직구조가 다양한 학습수준(개인, 집단, 조직)과 시스템 영역을 포괄하고 있다고 평가하였다. 학습조직은 개인 학습, 집단 학습, 조직학습이 활발히 이루어짐으로써 학습결과를 지속적으로 성과에 연결시켜 조직의 변혁을 촉진시키는 조직이라고 할 수 있다(Marsick & Watkins, 1996). 학습활동이 개인, 집단, 조직차원의 어디에서 일어났던 간에 조직의 비전, 미션, 가치, 목표를 공유하기 위한 것이 학습조직의 중요한 요소라고 할 수 있다(Goh 1998; 윤정구 2010, 2012). 개인차원의 학습조직은 조직구성원 각 개인이 설정한 목표와 비전을 달성하기 위하여 필요한 지식정보와 기술을 습득하거나 자기역량을 개발하기 위한 학습활동을 의미한다. 집단 차원의 학습활동은 개인이 개별적이고 고립적으로 학습하는 것이 아니

라, 부서원 상호간 개인차원의 학습활동으로 달성하기 어려운 학습의 속도, 질, 그리고 부서의 응집력을 이끌어내는 집단적 학습활동이라고 할 수 있다. 조직차원의 학습활동은 지식정보와 기술을 조직구성원 전체가 상호 공유함으로써 조직의 혁신역량을 제고하기 위하여 조직적 차원에서 이루어진다. 학습조직은 <그림 1>과 같이 개인으로부터 시작되며 적극적인 자기개발과 문제인식, 참여 및 지식공유가 일어나게 한다. 집단은 커뮤니케이션과 상호 시너지 효과로 지식을 공유하고 새롭게 얻은 지식을 실천하며, 조직은 당면한 문제의 해결 및 창의성 기반의 성장 동력을 확보하는 학습조직으로 변모한다.



자료: Crossan, M., Lane, H., & White, R.,(1999), An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24: 523.

<그림 1> 조직학습의 4체계

일반적으로 학습활동이 개인, 집단, 조직차원에서 활발하게 일어나는 조직일수록 조직의 성과 제고에 긍정적 영향을 미칠 것이고, 조직의 성과 증대는 학습조직화에도 선순환의 효과를 줄 것으로 생각해 볼 수 있다(김진모·주대진, 2006). 학습조직은 조직성과의 증진을 가능하게 하며(Garvin, 1993; Garavan, 1997), 조직이 조직 내에서 학습하는 과정을 통하여 조직내외의 변화에 대처함으로써 조직의 효과성을 높일 수 있게 한다(송영선, 2008).

Senge(1990)는 다섯 가지 학습조직 구축요인인 시스템사고, 개인숙련, 비전 공유, 정신 모형, 팀 학습이 조직몰입과 직무 만족에 유의미하게 영향을 주는 것으로 분석하였고, Bierema와 Berdish(1999)는 학습조직의 실천 결과 종업원의 사고능력, 인간관계 능력, 위험감수 능력, 개념 적용 능력 등이 향상되었다고 밝혔다. 미국 남가주대학의 효과적 조직연구센터(the center for effective organization)는 학습조직이 회사의 실질적 재무성과에 긍정적 효과를 미친다는 조사결과를 제시하면서 학습조직구축이 고객중심 사고, 조직몰입, 업무개선, 업무성과와 같은 조직의 성과 향상에 기여하고 있음을 실증적 연구를 통해 밝혔다(한진환, 2006).

국내 연구의 경우, 최백연(2010)은 학습조직의 구축정도에

따라 조직유효성에 대한 구성원의 인식정도에 차이가 있다고 하였고, 이갑두(2010)는 어떤 조직에서 학습조직적 특징이 강하게 나타날수록 조직의 성과를 제고하는데 긍정적 영향을 미칠 것이며, 역으로 조직의 성과증대는 학습조직화에도 간접적 효과를 미칠 것임을 유추할 수 있다고 언급하였다. 나병선(2001)은 학습조직구축을 통해 조직의 성과와 연결되어 조직유효성에 직접적인 효과를 미치는 것을 밝히고 있으며, 학습조직의 영역이 조직구성원 차원의 성과인 직무능력 향상, 직장생활 만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 미친다.(김수원, 2002; 진규동, 2008). 직무만족이란 개인이 직무수행이나 경험을 통해서 얻게 되는 유쾌함이나 긍정적인 정서 상태를 의미하고(Locke, 1976), 조직몰입은 조직목표나 가치를 수용하려는 신념, 소속조직에 계속 남으려는 욕망, 소속조직을 위하여 공헌하려는 자발적인 의도의 크기를 말한다(Steers et al, 1979). 이상과 같은 이론적 배경에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설1** 학습조직의 제차원이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1 개인차원 학습조직이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2 집단차원 학습조직이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3 조직차원 학습조직이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설2** 학습조직의 제차원이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1 개인차원 학습조직이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2 집단차원 학습조직이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3 조직차원 학습조직이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 학습조직과 혁신행동

사회는 다양한 사회적 경제적 집단이 존재하고 있으며 이들의 가치와 이해의 갈등과 충돌을 경험한다. 혁신을 이해관계자 이론을 통해 봤을 때 특정한 이해관계자들의 가치와 이해를 이전의 것보다 더 잘 충족시킬 때만 혁신이 일어날 수 있다. (이주현·배병운, 2008) 혁신행동이란 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어의 채택 및 해결책의 생성으로부터 시작되며 혁신적인 성향을 지닌 개인은 그러한 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이것의 실현을 위해서 지지자들이 연합을 구축하여 아이디어를 완성하게 된다(Amabile et. al, 1996; Kanter, 1988). Scott & Bruce(1994)는 혁신행동이란 개인의 다양하고 구체적인 행동을 필요로 하는 아이디어의 유발과 실행을 포함하고 있는 과정이다.

최근 들어 조직경쟁의 원천을 조직구성원의 혁신능력으로

새롭게 인식하게 되었고, 조직구성원의 혁신행동을 유발하기 위한 새로운 경영패러다임들이 연구되어 제시되고 있다. 이러한 환경변화에 맞추어 조직적 측면에서 기존의 통제 시스템 및 의사결정 시스템을 보완하고 대신할 수 있는 관리방안들이 제시되면서 팀제조직, 학습조직, 지식창조 조직 등이 도입·확산되기 시작하였다(Damanpour, 1991). 이러한 관리방안들의 공통적 특징은 구성원의 창의성 자극을 통한 혁신행동의 증진추구로 요약된다.

조직이 급변하는 환경에 적응하면서 성장발전을 하기 위해서는 기술혁신이나 업무프로세스의 개선을 통한 경영혁신이 요구되는데, 이를 수행하는 주체가 결국 인적 자원이므로 조직구성원의 혁신행동은 학습을 통한 변화와 자극이 주된 요인이다. 학습조직은 조직구성원들의 혁신성향에 긍정적인 영향력을 미친다(Kanter, 1988). Marsick & Watkins(1993, 1996)는 학습조직을 개인들의 지속적인 학습이 일어남으로 인해 조직 자체의 학습 능력이 축적되고 조직 스스로 변환할 수 있는 능력을 갖춘 조직이라고 봤다. 그리고 구조적 영역에서의 학습조직 구축요소가 혁신성향을 향상시키는 중요한 요소라는 점을 주장하고 있다. 국내 연구에서도 학습조직은 혁신성을 결정짓는 중요한 선행요소라고 밝히고, 궁극적으로 조직구성원들의 혁신성향을 증가시키기 위해서는 학습조직의 구축이 필요하다는 것을 알려주고 있다(조세형·윤석천, 2009). 조직의 성공적 변화 관리를 위해서는 조직구성원들의 변화에 대한 긍정적인 태도와 더불어 자발적인 학습활동을 요구한다. 결국 조직의 학습 능력은 조직혁신과 밀접한 관계를 가지고 있으며 조직혁신을 위해서는 조직 내에서 학습이 충분히 이루어지는 학습조직의 구축이 필요하다는 점이 기업조직을 중심으로 인식되고 있다.

조직구성원들의 변화를 촉진시키기 위해서는 학습이 조직 전체와 연결되고 동시에 조직외부의 환경적 요소와도 연결이 되어 있을 경우에 가능하다는 것을 알 수 있다. 조직구성원들은 자신이 속한 조직을 둘러싼 환경에 대한 정확한 인지와 더불어 이에 근거한 해석을 하려는 노력을 기울이게 된다는 점이다(Scott and Bruce, 1994; 이인석, 1999). 또한 조직은 조직구성원들의 변화를 위해 필요한 다양한 기술을 체계화하여 그 기술을 학습할 수 있도록 기회를 만들고 더불어 학습을 공유할 수 있는 지원시스템을 구축할 수 있어야만 조직구성원들이 이를 활용하여 혁신을 이룰 수 있다는 점이다. 이때 조직문화와 리더가 중요하다(류은영·유민봉, 2008). 리더가 조직 전체적으로 학습의 우수사례를 발견하고 전파하여 바람직한 변화를 유발하고 지원하여 조직구성원들에게 학습에 대한 비전을 제시하고 구성원들 간의 상호작용을 촉진하며 학습에 우호적인 분위기를 형성하여 조직구성원들의 혁신활동이 지속되도록 조직문화가 정착되어야 한다(이문선·강영순, 2003; 박계홍·김학준, 2010). 또한 시스템 차원에서 학습이 이루어진 것을 축적시키며 공유되고 리더들이 학습을 유도하고 조직이 나아가야 할 방향성을 명확하게 제시될 경우에 조직구성원들의 혁신을 실질적으로 촉진시킬 수 있을 것이다. 이와 같은 선행을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설3** 학습조직의 제차원이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**3-1 개인차원 학습조직이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**3-2 집단차원 학습조직이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**3-3 조직차원 학습조직이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.3 공유가치의 조절효과

일반적으로 조직문화의 구성요소로 7S를 말하고 있으며, 7S 중 가장 중요한 요인은 공유가치(shared value)로 인식되고 있다(Pascale & Athos, 1981). 공유가치는 조직문화의 핵심부분에 있으며 구성원들이 조직의 비전, 미션, 가치, 목표 등을 유사하게 이해하고 해석하는 활동으로 정의할 수 있다(Schein, 1984; 윤정구, 2012).

조직 구성원들 사이에서 공유된 가치에 대해서는 많은 조직 연구자들에 의해 탐구되었으며 그 결과 조직 내에서 공유가치의 수준과 성과 간 긍정적인 연관성이 있음이 입증되었다(이진규·박지환, 2003). 즉 공유가치는 직무만족 및 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 가진다는 사실이 밝혀졌다(O'Reilly et al., 1991; Podsakoff, MacKenzie & Boomer, 1996; 박계홍·조철호, 2004; 신유형·권성우, 2007).

Schein(1984)은 공유가치를 조직의 구성원들이 상황, 행동, 대상, 사람들을 판단하기 위해서 사용하는 공유된 평가의 기초로써 정의하고 있다. 조직의 가치가 구성원들의 욕구체계와 부합될 경우 구성원 및 조직 모두에게 이익이 되며, 구성원들은 자발적으로 조직 가치를 수용하여 자신의 태도에 이를 연계하게 될 것이다. 공유가치는 조직의 제반 활동이나 기능들에 대한 방향성을 부여함은 물론, 조직 내 행동규범을 형성함으로써 조직구성원의 판단이나 행동을 일정한 방향으로 진작시키고 규율하며 때로는 강제하는 기능을 수행한다. 그러므로 공유가치가 조직에 대한 개인의 태도나 행동에 중요한 영향을 미친다(양혁승·정영철, 2002).

조직에서 개인이 창의적이고 다양한 학습을 통해서 획득한 아이디어가 넘쳐도 조직문화가 폐쇄적이면 결국 획일화되어 버린다. 그러나 구성원들의 학습활동을 통해서 조직의 가치를 받아들이고 실천하는 공유된 가치가 형성되면 학습활동에 긍정적인 요인으로 작용하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Marsick & Watkins(1993)는 학습활동을 통한 지속적인 개선을 통해서 구성원들이 가진 신념과 지각을 더욱 잘 이해할 수 있게 해 줄 뿐만 아니라 학습활동을 통해 축적된 역량으로 정신모형을 변화시킬 수 있는 능력이 필요하다고 보았다.

학습조직 활동은 조직 가치에 대한 구성원들의 공유정도를 상승하게 만들어 그러한 가치를 태도와 연계하게 만들며, 조직성과에 영향을 주게 될 가능성을 증가하게 만든다. 그리고

조직 내 시스템이 구성원들의 공유된 비전을 더욱 고양시키고, 조직의 핵심가치와 일관되는 구성원들의 행동에 대해 보상을 제공해 줌으로써 공유가치를 창출하게 한다(Kouzes & Posner, 1987; 양혁승·정영철, 2002).

지금까지 논의한 바를 종합하면 학습활동과 조직사회화 등을 통해 구성원들이 조직의 가치를 수용하고 실천하는 공유가치가 형성될 때, 형성된 구성원의 공유가치는 직무성과에 도 긍정적인 영향을 미치지만 학습조직의 세 차원이 조직성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 예측된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설4** 공유가치는 학습조직 제차원이 직무만족에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

4-1 공유가치는 개인차원의 학습조직이 직무만족에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

4-2 공유가치는 집단차원의 학습조직이 직무만족에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

4-3 공유가치는 조직차원의 학습조직이 직무만족에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

**가설5** 공유가치는 학습조직 제차원이 조직몰입에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

5-1 공유가치는 개인차원의 학습조직이 조직몰입에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

5-2 공유가치는 집단차원의 학습조직이 조직몰입에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

5-3 공유가치는 조직차원의 학습조직이 조직몰입에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

**가설6** 공유가치는 학습조직 제차원이 혁신행동에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

6-1 공유가치는 개인차원의 학습조직이 혁신행동에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

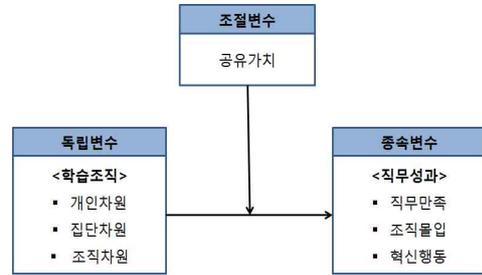
6-2 공유가치는 집단차원의 학습조직이 혁신행동에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

6-3 공유가치는 조직차원의 학습조직이 혁신행동에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

### III. 연구설계 및 연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구는 기업구성원들이 설문조사를 통해 구성원들이 인식한 개인차원, 집단차원, 조직차원 학습조직이 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고, 공유가치가 학습조직의 세 가지 차원과 직무만족, 조직몰입, 혁신행동 간에 조절효과가 있는지를 확인하기 위한 것이다. 위와 같은 이론적 배경과 가설을 근거로 <그림 2>와 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 2> 연구모형

#### 3.2 표본 및 자료수집

본 연구는 우리나라 유수의 공기업 및 금융기관에 근무하고 있는 정규직 직원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 조사기간은 2012년 5월부터 6월까지 약 한달 정도이며, 모두 400부를 배포하여 365부를 회수하였다(회수율 91.25%). 하지만 무응답, 부분응답, 불성실 응답 설문지는 제외하고 최종분석에는 361부를 사용하였다(유효회수율 90.25%).

<표 1> 인구통계분포

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트
성별	남	284	78.7	근속 년수	5년미만	72	19.9
	여	77	21.3		6-10년	81	22.4
	합계	361	100		11-15년	64	17.8
					16년이상	144	39.9
연령	20대	29	8	합계	361	100	
	30대	138	38.2	업종	금융업	1	0.3
	40대	164	45.4		건설업	1	0.3
	50대	29	8		서비스업	133	36.8
	합계	361	100	공기업	226	62.6	
학력	고졸이하	12	3.3	합계	361	100	
	전문대졸	48	13.3	직급	사원	96	26.6
	대졸	237	65.7		대리	25	6.9
	대학원이상	64	17.7		차장	174	48.2
합계	361	100	부장급		65	18	
종업원 수	300인 이하	22	6.1	임원이상	1	0.3	
	300인 이상	339	93.9	합계	361	100	
	합계	361	100				

응답자가 속한 기업은 8개 기업으로 업종은 공기업 및 사기업, 금융기관 등이다. 설문은 각각의 변수를 연구모형의 순으로 배열하였다. 모든 문항은 Likert 5점 척도로 설계하였으며, <표 2>와 같이 관련변수 총 47문항, 인구통계 변수 7문항 등 총 54문항으로 구성되었다.

<표 2> 설문지 구성 및 출처

변 수	설문번호	문항수	출 처
개인차원학습	I. 1~7	7	Marsick & Watkins(1993, 1996, 1997), 진규동(2008)
집단차원학습	I. 8~12	5	
조직차원학습	I. 13~19	7	
공유가치	II. 20~29	10	Luthans(1995), Wiener(1988)
조직몰입	III. 30~33	4	Steers, Mowday & Porter (1982)
직무만족	III. 34~37	4	Locke(1976), Price & Mueller (1986)
혁신행동	III. 38~47	10	Scott & Bruce(1994)
인구통계변수	1~7	7	

### 3.3 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1 학습조직의 세 가지 차원

Marsick & Watkins (1993, 1996, 1997)이 개발한 DLOQ (Dimension of Learning Organization Questionnaire)를 진규동(2008)이 번안한 설문지를 기초로 수정, 보완하여 활용하였다. 설문문항은, “우리 회사 직원들은 학습에 필요한 시간을 지원 받고 있다.”와 “우리 회사 경영진은 직원들이 학습기회 제공을 요청하면 대체적으로 도와준다.” 등 총 19개 문항을 사용하였다.

#### 3.3.2 공유가치(shared value)

Luthans(1995), Wiener(1988) 등이 사용한 측정도구로 사용한 설문 문항을 사용하였다. 설문문항은 “우리 회사는 명확한 비전(미래상)이 있다.” 등 총 10개 문항을 사용하였다.

#### 3.3.3 조직몰입

Steers, Mowday & Porter (1979)등의 연구를 기초로 하여 설문을 수정, 보완하여 “우리 팀(부서)은 훨씬 효율적으로 일한다.”와 “우리 팀은 높은 성과를 내고 있다.” 등 총 4문항으로 구성하였다.

#### 3.3.4 직무만족

Locke(1976), Price & Mueller (1986)의 연구를 기초로 설문문항은 선행연구를 기초로 하여 설문지를 수정, 보완하여 문항은 “나는 수행하는 직무에 만족하고 있다.”와 “우리 회사의 승진제도는 대체로 공정하다고 느끼고 있다.” 등 4문항으로 구성하였다.

#### 3.3.5 혁신행동

Scott & Bruce(1994)등이 사용한 설문문항을 사용하였다. “평소 신입무기술이나 기법 등을 찾아내고 있다.” 등 총 10문항으로 구성하였다.

### 3.4 자료 처리

수집된 자료는 사회과학조사 패키지인 SPSS 18.0을 이용하였으며, 자료의 일반적인 특성과 신뢰도를 검증하기 위해 기술통계 분석 및 신뢰도 분석을 실시하였고, 각 변수들이 어떠한 요인들로 구성되어있는지를 파악하기 위해서 요인분석을 하였다. 또한 인구 통계적 특성 및 가설변수들과의 관계 또는 차이를 파악하기 위해 상관관계분석을 실시하였으며 이를 분석을 위한 입력 자료로 이용하였다. 가설의 검증을 위해 위계적 회귀분석을 사용하였다.

## IV. 연구결과분석

### 4.1 신뢰도 및 타당성검증과 상관관계분석

#### 4.1.1 신뢰도 및 타당도 검증

변수의 타당성은 주성분 방법과 직각회전방식에 의한 요인 분석을 통해 검증하였다. 요인수의 결정기준은 고유치 1.0이상으로 정하였고 각 변수와 요인간의 상관정도를 나타내는 요인 적재치가 0.4이상인 경우에만 분석에 적용하였다. 변수의 신뢰성은 내적 일치성을 기준으로 판단했으며, 내적일치성은 Cronbach's  $\alpha$  값으로 평가하였다. 요인분석결과 개별요인으로 결집된 설문항목들만을 대상으로 신뢰도 분석을 실시해서 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.8이상인 경우에만 전체문항을 하나의 척도로 간주하여 분석에 적용하였다.

연구변수들의 검증결과를 <표 3>로 종합하였다. <표 3>에서 볼 수 있듯이 학습조직의 개인차원, 집단차원, 조직차원, 공유가치, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동이 단일요인으로 뚜렷이 구분되었다. 또한 모든 항목이 0.6이상(기준치: 0.5)의 요인 적재치를 보여주었으며 고유치 또한 최저기준치(1.0)를 모두 초과하고 있었다.

<표 3> 연구변수들의 신뢰도 및 타당도 검증결과

구성개념	측정항목	성분						
		조직 차원	공유 가치	혁신 행동	개인 차원	집단 차원	조직 몰입	직무 만족
개인차원학습	I-1	.248	.093	.099	<b>.723</b>	.118	-.024	.108
	I-2	.243	.302	.155	<b>.561</b>	.106	.259	.027
	I-3	.208	.176	.129	<b>.711</b>	.136	.178	.106
	I-4	.355	.292	.131	<b>.530</b>	.112	.112	.013
	I-5	.315	.220	.151	<b>.585</b>	.290	.107	.030
	I-6	.274	.185	.193	<b>.461</b>	.229	.174	.048
	I-7	.238	.058	.172	<b>.588</b>	.267	.086	.112
집단차원학습	I-8	.216	.232	.103	.392	<b>.608</b>	.113	.104
	I-9	.356	.216	.141	.267	<b>.577</b>	.133	.051
	I-10	.323	.131	.127	.207	<b>.682</b>	.183	.046
	I-11	.306	.215	.128	.259	<b>.627</b>	.246	.121
	I-12	.160	.268	.208	.141	<b>.601</b>	.075	.139
조직차원학습	I-13	<b>.636</b>	.225	.235	.144	.354	.022	.098
	I-14	<b>.541</b>	.245	.267	.179	.331	.011	.078
	I-15	<b>.614</b>	.376	.196	.141	.256	.043	.174
	I-16	<b>.647</b>	.151	.192	.241	.213	-.039	.042
	I-17	<b>.710</b>	.121	.182	.179	.063	.019	-.051
	I-18	<b>.533</b>	.425	.135	.210	.198	.011	.255
	I-19	<b>.503</b>	.392	.180	.149	.132	.115	.331
공유가치	II-20	.356	<b>.694</b>	.127	.179	.156	.171	.219
	II-21	.334	<b>.722</b>	.148	.159	.161	.120	.197
	II-22	.339	<b>.718</b>	.200	.163	.102	.060	.109
	II-23	.373	<b>.748</b>	.149	.158	.158	.100	.068
	II-24	.327	<b>.701</b>	.225	.138	.201	.134	.146
	II-25	.311	<b>.660</b>	.245	.192	.100	.208	.088
	II-26	.332	<b>.699</b>	.266	.123	.137	.159	.225
	II-27	.298	<b>.675</b>	.310	.133	.128	.207	.143
	II-28	.368	<b>.659</b>	.304	.102	.067	.162	.148
	II-29	.417	<b>.540</b>	.209	.202	.138	.206	.120
조직몰입	III-30	.311	.134	.388	.145	.116	<b>.526</b>	.155
	III-31	.259	.306	.205	.141	.259	<b>.603</b>	.203
	III-32	.251	.286	.186	.123	.273	<b>.570</b>	.099
	III-33	.119	.214	.327	.215	.076	<b>.625</b>	.289
직무만족	III-34	.283	.337	.320	.181	.110	.339	<b>.583</b>
	III-35	.216	.301	.353	.147	.061	.213	<b>.650</b>
	III-36	.144	.198	.230	.126	.058	.171	<b>.754</b>
	III-37	.114	.226	.296	.015	.093	.127	<b>.779</b>
혁신행동	III-38	.174	.136	<b>.717</b>	-.007	.209	.225	.100
	III-39	.115	.176	<b>.734</b>	.078	.170	.134	.265
	III-40	.175	.148	<b>.728</b>	.117	.109	.180	.162
	III-41	.193	.202	<b>.733</b>	.100	.115	.071	.147
	III-42	.280	.063	<b>.755</b>	.077	.065	.103	.117
	III-43	.238	.037	<b>.647</b>	.115	.045	-.053	.007
	III-44	.195	.159	<b>.751</b>	.112	-.028	.134	-.015
	III-45	.080	.206	<b>.733</b>	.068	.004	.032	.296
	III-46	.164	.137	<b>.751</b>	.091	.078	.106	.088
	III-47	.050	.250	<b>.653</b>	.172	.029	.134	.043
Eigen Value		29.1	4.11	2.50	2.05	1.36	1.19	1.05
% 분산		45.5	6.43	3.91	3.20	2.12	1.86	1.64
% 누적		45.5	52.0	55.9	59.1	61.2	63.1	64.7
신뢰도( $\alpha$ )		96.7	96.0	93	85.8	84.8	82.5	87.8

<표 4> 변수간의 상관관계

구분	N	평균	표준 편차	개인 차원학습	집단 차원학습	조직 차원학습	공유 가치	직무 만족
개인차원학습	361	3.29	.623					
집단차원학습	361	3.29	.743	.700***				
조직차원학습	361	3.14	.710	.717***	.698***			
공유가치	361	3.48	.810	.632***	.610***	.836***		
직무만족	361	3.57	.700	.601***	.610***	.675***	.685***	
조직몰입	361	3.90	.720	.467***	.451***	.594***	.645***	.666***

\*\*\* p<0.01

<표 5> 학습조직의 제차원이 직무성가에 미치는 영향

독립변수	직무만족			조직몰입			혁신행동		
	B	t	유의 확률	B	t	유의 확률	B	t	유의 확률
(상수)	1.056	7.330	.000	1.861	11.05	.000***	1.780	11.68	.000
개인차원학습	.174	2.656	.008**	.078	1.017	.310	.121	1.742	.082*
집단차원학습	.198	3.698	.000***	.044	.706	.481	.016	.276	.782
조직차원학습	.411	7.161	.000***	.521	7.759	.000***	.415	6.829	.000***
F값	120.28***			66.7***			56.84***		
R <sup>2</sup>	50.2			35.7			32.3		

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

<표 6> 학습조직의 세 가지 차원과 직무만족(공유가치의 조절효과)

독립변수	종속변수	직무만족			
		1단계	2단계	3단계	4단계
통제변수	(상수)	2.943	.676	.586	.574
	성별	.055	-.014	.010	.016
	연령	-.140*	-.026	-.022	-.022*
	학력	.073	.091	.075	.055
	근속년수	.143**	.071	.059	.051
	종업원수	-.008	.016	.022	.035
	직급	.085	-.026	-.030	-.024
독립변수	개인차원학습		.191**	.166**	.151**
	집단차원학습		.195**	.187**	.171**
	조직차원학습		.377**	.128*	.151**
조절변수	공유가치			.293***	.303***
상호작용항	개인차원 학습*공유가치				-.074
	집단차원학습*공유가치				-.119*
	조직차원학습*공유가치				.194**
F값		6.036	42.448	43.505	35.071
R <sup>2</sup>		.077	.509	.541	.552
ΔR <sup>2</sup>		.093	.428	.033	.014

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\* p<0.01

### 4.1.2 변수 간 상관관계

변수의 연관성을 알아보기 위해 실시한 피어슨 상관관계 분석 결과를 <표 4>에 정리하였다. 한편 가설검증에 앞서 독립 변수들 간의 상관관계를 감안, 다중공선성의 정도를 확인하였다. 그 결과, 최소 공차허용치(tolerance: .648) 및 최대 분산팽창계수(variance inflation factor : 1.543) 그리고 잔차의 독립성(Durbin -Watson's d-statistics: 1.989)은 모두 본 연구결과의 유의성이 다중공선성의 문제로 인해 훼손될 만한 수준이 아님을 보여주었다.

## 4.2. 가설검증

### 4.2.1 학습조직의 세 가지 차원과 조직성과(가설 1,2,3의 검증)

학습조직의 세 가지 차원이 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석하는 결과는 <표 5>과 같다. 먼저 세 가지 학습차원이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면, 개인차원학습( $\beta=.174, p=.008$ )과 집단차원의 학습( $\beta= .198, p=.00$ ), 조직차원의 학습( $\beta= .411, p=.00$ ) 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

다음으로 세 가지 학습차원이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 조직차원의 학습( $\beta= .521, p=.00$ )만이 조직에 대한 애착과 조직이념 수용과 관련되는 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 파악되었다.

셋째로 세 가지 학습차원이 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보면, 개인차원학습( $\beta= .121, p=.082$ )과 조직차원의 학습( $\beta= .415, p=.00$ )만이 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 파

약되었다. 집단차원의 학습은 혁신행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 파악하였다. 따라서 <가설 1>는 채택되었고, <가설2>과 <가설3>는 부분적으로만 채택되었다.

### 4.2.2 조절효과의 검증(가설 4,5,6)

#### 4.2.2.1 직무만족에 대한 조절효과 검증

학습조직의 세 가지 차원과 직무만족간의 공유가치의 조절효과를 분석하는 결과는 <표 6>과 같다. 우선 통제변수만 투입한 모형1에서 연령( $\beta = -.140, p = .050$ )과 근속년수( $\beta = .143, p = .001$ )만 유의한 관계를 보였다. 모형2,3에서 독립변수인 학습조직의 세 가지 차원과 공유가치가 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 개인차원의 학습( $\beta = 0.166, p = .010$ ), 집단차원의 학습( $\beta = 0.187, p = .000$ ), 조직차원의 학습( $\beta = 0.128, p = .087$ )에 공유가치( $\beta = .293, p = .000$ )가 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다.

4단계인 모형4에서 조절효과(moderating)를 검증하기 위하여 3단계 변수에 상호작용효과의 변수를 센터링(예를 들어, 개인차원의 학습-개인차원의 학습mean  $\times$  공유가치-공유가치mean)하여 곱의 상호작용 항(interaction)을 추가한 회귀분석을 실시하였다.

상호작용 효과를 보기 위한 모형4에서는 개인차원의 학습조직\*공유가치( $\beta = -.074, p = .303$ )는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다. 집단차원의 학습조직\*공유가치( $\beta = -.119, p = .037$ )는 유의한 부의 영향을 미친 반면 조직차원의 학습조직\*공유가치( $\beta = .194, p = .002$ )는 유의한 정의 영향을 미쳤다.

상호작용항을 투입한 모형4에서는 직무만족에 대한 공유가치의 조절효과가 부분적으로 존재하는 것으로 나타났다. 여기서 개인차원 학습활동이 역량을 강화해 통하여 조직에 기여하려면 개인 이기주의에 머무르지 않고 조직문화 적응과 공유가치를 수용해야 한다는 것을 보여주고 있다. 또한 집단차원의 학습

활동과 공유가치가 상호작용을 통해서 직무만족에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 집단차원의 학습은 조직에서 기능과 역할이 다른 하위문화차원에서 이루어지는 것으로 조직문화와 하위문화가 충돌할 때 역기능이 발생할 수 있다는 시사점을 주고 있다. 그러나 조직차원의 학습과 공유가치가 상호작용을 통해서 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직차원의 학습은 조직전체의 역량을 강화하는 것은 물론 조직구성원들이 조직이념을 수용하고 실천하는 것이 높고 직무만족에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었다. 따라서 <가설 4>은 부분적으로 수용되었다.

#### 4.2.2.2 조직몰입에 대한 조절효과

학습조직의 세 가지 차원과 조직몰입간의 관계에서 공유가치의 조절효과를 분석하는 결과는 <표 7>과 같다. 우선 통제변수만 투입한 모형1에서 직급( $\beta = .148, p = .004$ )과 근속년수( $\beta = .113, p = .007$ )만 유의한 관계를 보였다. 모형2,3에서 독립변수인 학습조직의 세 가지 차원과 공유가치가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 개인차원의 학습( $\beta = .083, p = .255$ ), 집단차원의 학습( $\beta = 0.018, p = .759$ ), 조직차원의 학습( $\beta = 0.130, p = .126$ )은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났고 공유가치( $\beta = .380, p = .000$ )만 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다.

4단계인 모형4에서는 조절효과(moderating)를 검증하기 위하여 3단계 변수에 상호작용효과의 변수를 센터링(예를 들어, 개인차원의 학습-개인차원의 학습mean $\times$ 공유가치-공유가치mean)하여 곱의 상호작용 항(interaction)을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 모형4에서는 상호작용효과를 살펴보기 위한 것으로 개인차원의 학습\*공유가치, 집단차원의 학습조직\*공유가치, 조직차원의 학습\*공유가치가 조직몰입에 미치는 영향을 파악하였다.

<표 7> 학습조직의 세 가지 차원과 조직몰입(공유가치의 조절효과)

독립변수		종속변수	조직몰입			
			1단계	2단계	3단계	4단계
통제변수	(상수)		3.151	1.478	1.361	1.359
	성별		-.053	-.111	-.080	-.076
	연령		-.106	-.027	-.021	-.023
	학력		.072	.075	.054	.040
	근속년수		.113**	.058	.043	.040
	종업원 수		.020	.037	.044	.053
	직급		.148**	.059	.054	.056
독립변수	개인차원학습			.115	.083	.075
	집단차원학습			.029	.018	.002
	조직차원학습			.453	.130	.150
조절변수	공유가치				.380**	.382***
상호작용항	개인차원 학습*공유가치					-.003
	집단차원 학습*공유가치					-.136*
	조직차원 학습*공유가치					.142**
F값			9.347	26.792	29.769	23.574
R <sup>2</sup>			.122	.392	.444	.449
$\Delta R^2$			.137	.270	.052	.009

\*p<0.5, \*\*p<0.05, \*\*\* p<0.01

개인차원의 학습\*공유가치( $\beta = -.003, p=.303$ )는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다. 집단차원의 학습\*공유가치( $\beta = -.136, p=.038$ )는 유의한 부의 영향을 미친 반면 조직차원의 학습\*공유가치( $\beta=.142, p=.042$ )는 유의한 정의 영향을 미쳤다.

상호작용항을 투입한 모형4에서는 공유가치가 조절효과가 부분적으로 존재하는 것으로 나타났다. 개인, 집단차원의 학습이 개인 특성이나 하위문화의 특성차원에서만 이루어지고 조직전체의 문화와 일치하지 않으면 학습효과는 조직몰입의 역방향으로 갈 수 있다는 시사점을 주고 있다. 즉 개인차원의 학습이나 집단차원의 학습이 조직에 대한 동일시, 조직을 위한 헌신적 노력, 근속의지 등을 나타내는 조직몰입과 다른 방향에서 이루어지면 역효과를 가져올 수 있다는 점이다. 조직차원의 학습과 공유가치가 상호작용을 통해서 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직차원의 학습은 조직전체의 역량을 강화하는 것은 물론 조직구성원들이 조직이념을 수용하고 실천하는 것이 높을 때 조직몰입에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었다. 따라서 <가설 6>은 부분적으로 채택되었다.

**4.2.2.3 혁신행동에 대한 조절효과**

학습조직의 세 가지 차원과 혁신행동과의 관계에서 공유가치의 조절효과를 분석하는 결과는 <표 8>와 같다. 우선 통제변수만 투입한 모형1에서 직급( $\beta=-.133, p=.004$ )만 유의한 관계를 보였다. 모형2,3에서 독립변수인 학습조직의 세 가지 차원과 공유가치가 혁신행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 개인차원의 학습( $\beta=0.169, p=.025$ ), 조직차원의 학습( $\beta=0.199,$

$p=.013$ ), 공유가치( $\beta=.182, p=.003$ )가 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 집단차원의 학습은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

4단계인 모형4에서는 조절효과(moderating)를 검증하기 위하여 3단계 변수에 상호작용효과의 변수를 센터링(예를 들어, 개인차원의 학습-개인차원의 학습mean\*공유가치-공유가치mean)하여 곱의 상호작용 항(interaction)을 추가한 회귀분석을 실시하였다.

모형 4에서는 상호작용결과를 분석한 결과 개인차원의 학습\*공유가치는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다. 집단차원의 학습\*공유가치( $\beta = -.204, p=.001$ )는 유의한 부의 영향을 미친 반면 조직차원의 학습\*공유가치( $\beta=.353, p=.00$ )는 유의한 정의 영향을 미쳤다.

상호작용항을 투입한 모형4에서는 공유가치의 조절효과가 부분적으로 존재하는 것으로 나타났다. 개인이나 부서(집단)차원, 조직차원에서의 학습활동이 조직의 가치관을 수용하고 학습효과를 공유할 때 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치지만, 개인이 학습을 통해 자신의 역량을 강화할지라도 조직의 가치관과 다른 방향에서 학습이 이루어지거나 집단차원에서 학습을 하지만 하위문화차원의 특성이 강하여 조직의 전체 방향과 일치하지 못하면 혁신활동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 것이다. 조직이념과 일치하는 방향에서 조직구성원들이 조직이념을 수용하고 실천하는 것이 높고 학습이 조직전체의 역량을 강화하는 측면에서 이루어질 때 혁신행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었다. 따라서 <가설 6>은 부분적으로만 수용되었다.

<표 8> 학습조직의 세 가지 차원과 혁신행동(공유가치의 조절효과)

독립변수	종속변수	혁신행동			
		1단계	2단계	3단계	4단계
통제변수	(상수)	2.911	1.360	1.304	1.280
	성별	-.071	-.118	-.103	-.093
	연령	-.025	.050	.052	.050
	학력	.077	.082	.073	.039
	근속년수	.043	-.007	-.014	-.028
	종업원수	.012	.032	.035	.057
	직급	.133*	.058	.056	.066
독립변수	개인차원학습		.169*	.154	.124*
	집단차원학습		.009	.004	-.025
	조직차원학습		.354**	.199	.233**
조절변수	공유가치			.182**	.206***
상호작용항	개인차원학습* 공유가치				-.118
	집단차원학습*공유가치				-.204***
	조직차원학습*공유가치				.353***
F값		7.269	22.985	22.027	21.006
R <sup>2</sup>		.095	.355	.369	.419
△R <sup>2</sup>		.110	.261	.015	.054

\*p<0.5, \*\*p<0.05, \*\*\* p<0.01

## V. 결론 및 논의

### 5.1 연구결과 요약

본 연구는 학습조직의 이론을 바탕으로 공유가치가 조직의 다양한 학습활동 즉 개인차원학습, 집단(팀이나 부서)차원학습, 조직차원학습활동이 직무성과에 미치는 영향을 조절하는 정도를 파악하고자 하는 연구이다. 즉 학습조직의 세 가지 차원이 공유가치와 상호작용을 통해서 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 효과를 파악하였다.

첫째, 조직의 학습활동 즉 개인차원의 학습과 집단차원의 학습, 조직차원의 학습활동이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악하였다.

둘째, 세 가지 차원의 학습활동이 조직몰입에 미치는 영향을 파악한 결과 조직차원의 학습활동만이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악하였다.

셋째, 세 가지 차원의 학습활동이 혁신행동에 미치는 영향을 파악한 결과 개인차원학습과 조직차원의 학습활동이 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

넷째, 공유가치가 조직의 세 가지 차원의 학습활동이 직무만족에 미치는 영향을 조절하는지를 파악한 결과 집단차원의 학습활동은 부정적인 조절역할을 하며, 조직차원의 학습활동은 긍정적 조절역할을 하는 것으로 밝혀졌다.

다섯째, 공유가치가 조직의 세 가지 차원의 학습활동이 조직몰입에 미치는 영향을 조절하는지를 파악한 결과 집단차원의 학습은 부의 조절효과가 조직차원의 학습은 정의 조절효과가 있는 것으로 파악되었다.

여섯째, 공유가치가 학습조직의 세 가지 차원의 학습활동이 혁신행동에 미치는 영향을 조절하는지를 파악한 결과 집단차원의 학습은 부적 조절효과가, 조직차원의 학습은 정의 조절효과가 있는 것으로 분석되었다.

### 5.2 시사점 및 한계점

공유가치(degree of shared value)는 경영이념을 선호하고 인식하는 정도, 업무수행에 대한 실천태도, 구성원간의 신뢰와 믿음을 포함하는 개념으로 정의되고 있다. 공유가치는 조직문화의 핵심요소로서 조직의 전 영역에 영향을 미치는 것으로 볼 때 학습조직과 관련성 그리고 양자의 관계가 조직성과에 어떠한 영향을 주는지를 실증적으로 파악하는 것은 학습조직과 조직성과에 관한 연구의 일정한 진전을 이룰 것으로 판단된다.

지금까지 공유가치에 대한 연구가 조직과 개인의 가치일치, 부서와 개인의 가치일치, 조직과 부서의 가치일치등 가치일치가 직무성과에 미치는 연구는 이론적인 연구도 존재하였고 실증적인 연구도 다수가 있었다. 그러나 구성원이 지각하는 공유가치가 직무성과와 어떠한 관계를 가지며, 특히 기업조직의 학습활동 즉 조직차원의 학습, 부서나 팀 차원의 학습, 개인차원의 학습과 공유가치가 상호작용을 통해서 직무성과에

미치는 영향에 대한 연구는 부족한 실정이다. 지금까지 연구들이 개인과 조직의 일치에 대하여 많이 연구하였으나 개인과 조직의 일치정도를 측정하는 공유가치에 대한 연구와 조직행동에 대한 공유가치의 영향에 대한 측정은 학계에서도 공감대가 부족하였다.

최근 연구에서 밝혀졌듯이 구성원들의 조직 속에서의 지속적인 학습활동을 통한 직무성과는 조직에서 조직에 대한 개인의 신념에 따라 다르다는 연구결과를 보여주고 있다(Knott & Kayes, 2012). 조직의 경영이념을 선호하고 이를 실천하는 것을 의미하는 조직구성원의 공유가치는 개인이 조직의 목적을 수용하고, 조직의 목적과 일치되는 방향으로 학습할 때 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 추론이 가능하다. 집단차원의 학습조직도 부서의 기능과 하위문화특성을 강조하여 조직의 가치를 수용하지 못하고 낮은 공유가치 상태에서는 조직에 대한 기여도 및 경영목표와 무관할 것이라는 해석이 가능하다. 이러한 관점에서 학습조직을 촉진시키는 요인도 조직구성원들이 조직이념이나 경영철학을 이해하고 선호하여 자신의 가치의 일부로 수용할 때, 팀이나 단위부서가 하위문화의 특성을 유지하면서도 조직의 가치를 수용할 때 효과적인 학습조직의 성과가 나타난다는 점이다.

세 가지 차원의 학습활동과 공유가치와의 상호작용을 통해서 직무만족에 미치는 영향에 대한 시사점은 다음과 같다. 개인차원의 학습활동을 통하여 개인의 역량을 강화했음지라도 개인의 이기적 목적으로 흐르지 않고 조직에 기여하는 정도를 높이기 위해서는 조직구성원들이 공유가치를 수용하는 바탕위에서 학습활동이 이루어질 때 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 것이 밝혀졌다. 또한 집단차원의 학습도 공유가치에 대한 수용정도가 낮을 때 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 집단차원의 학습은 조직에서 기능과 역할이 다른 하위문화차원에서 이루어지는 것으로 조직문화와 하위문화가 충돌할 때 역기능이 발생할 수 있다는 시사점을 주고 있다. 조직차원의 학습활동도 조직이념을 수용하고 공유가치정도가 높은 상태에서 조직차원의 학습과 공유가치가 상호작용을 통해서 직무만족에 긍정적인 영향을 줌으로 학습조직 활동과 공유가치의 역할에 대한 의미는 크다고 할 수 있다.

조직몰입은 일반적으로 조직구성원들이 자신이 속한 조직에 대해 일체감을 느끼고 조직 구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 지칭한다고 볼 수 있다. 개인, 집단차원의 학습활동이 개인 특성이나 하위문화의 특성차원에서만 이루어지고 조직 전체의 문화와 일치하지 않으면 학습효과는 조직몰입의 역방향으로 갈 수 있다는 시사점을 주고 있다. 즉 개인차원의 학습활동이나 집단차원의 학습활동이 조직차원의 목표나 경영이념과 무관하게 이루어지면 조직몰입에 역효과를 가져올 수 있다는 점이다. 개인이나 팀이 학습활동을 통해서 역량이 강화되었더라도 구성원 개인이나 부서 이기주의에 머물게 될 수 있으므로 이에 경각심을 주고 있다.

혁신행동은 구체적인 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어

를 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고, 이의 실현을 위해 지지자를 연합하고 구축하는 행위와 관련된다. 개인이나 부서(집단)차원, 조직차원에서의 학습활동이 조직의 가치관을 수용하고 학습효과를 공유할 때 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치지만, 개인이 학습을 통해 자신의 역량을 강화할지라도 조직의 가치관과 다른 방향에서 학습이 이루어지거나 집단차원에서 학습을 하지만 하위문화차원의 특성이 강하여 조직의 전체 방향과 일치하지 못하면 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다는 것이다.

이상과 같은 논의를 종합할 때 조직구성원들이 공유가치 즉 조직이념을 수용하고 실천하는 것이 높을 때 개인학습, 집단학습, 조직학습차원의 학습활동이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다. 그러나 개인이나 단위부서가 열심히 학습을 한다 하더라도 공유가치가 낮을 때 개인이나 부서의 역량을 강화할 수는 있지만 조직전체의 역량을 강화하는 측면에서 부정적인 결과가 나올 수 있다는 점은 학습조직과 지식경영연구에 시사하는 바가 클 것으로 사료된다. 이와 같은 연구 성과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 공유가치에 대한 이론적 체계가 아직 정교하지 못하고 경험적 근거가 부족하다는 점이다. 특히 공유가치의 효과에 대한 연구가 탄탄하지 못하다는 점이다. 공유가치의 영향력을 명확히 파악하기 위해서는 공기업과 사기업 등 기업 간 비교 연구 등을 통하여 그 효과를 검증해야 할 것이다. 따라서 공유가치에 대한 인식이 주관적이고 추상적인 설명이 있을 수 있고, 이러한 한계에서 실증분석이 이루어졌다는 점이다. 그러나 공유가치에 대한 관련 연구의 지속적인 축적을 통해서 탄탄한 연구기반이 조성될 것으로 사료된다. 또한 학습조직을 세 가지 차원으로 구분하는 것이 인위적이고 객관성이 부족하다는 점이다. 세 가지 차원의 학습을 측정하는 측정 척도에 대한 신뢰성이 부족한 측면에 있어서도 앞으로의 연구를 통해서 이러한 측면을 보완해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 일반화의 한계점을 가지고 있다. 본 연구는 역사나 규모 등 우리나라 기업을 대표할 수 있는 조직을 선정하여 연구데이터를 수집하여 분석하였지만 연구결과의 일반화 가능성이 문제가 될 수 있다. 보다 다양한 업종이나 대상기업을 추가하여 실증연구를 실시하여 본 연구에서 제시한 변수들 간의 인과관계 과정을 보다 세밀하게 관찰하여 연구의 일반화를 위해 노력해야 할 것이다.

셋째, 측정 변수들의 타당성에 대한 문제이다. 본 연구에서 사용된 공유가치에 대한 설문은 검증된 일반화된 설문이 아니라는 점이다. 공유가치는 정체성공유라는 측면에서 조직구성원들이 비전이나 미션, 가치, 목표 등을 얼마나 유사하게 이해하고 공유하고 있는지를 나타내는 난해한 표현으로서 구성원들의 지식수준이나 맡은 업무에 따라 이해의 정도가 달라서 바이어스의 가능성이 존재한다는 점이다.

이러한 한계점을 가지고 있지만 본 연구는 학습조직이 구성원들의 지식획득을 통해서 조직의 핵심역량을 강화한다는 단순한 생각과 사고의 수정이 필요하다는 점을 밝혀내었다는

점에서 연구의 지평을 넓히고 실증적인 연구를 통해서 이를 규명했다는 점에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- Chang, Y. C. and Hur, Y.(2005), A Study on the relationship between Human Resource Development system and corporate development-focusing on the development of learning organization-, *Human Resource Management*, 29(4), 63-104.
- Choi, B. Y.(2010), *An Empirical Study on the Effects of Learning Organization Activity in Small and Medium Enterprises on the Perceived Organization Effectiveness*, Department of Business Administration, Doctoral Dissertation, Graduate School, Chosun University.
- Cho, S. H. and Yoon, S. C.(2009), The Effect of Organizational Learning Capability on Innovation Performance in SME: Moderating Effect of Middle Manager Leadership, *The Journal of Vocational Education Research*, 28(2), 71-87.
- Cho, S. H. and Yoon, S. C.(2010), The moderate effect of trainer's competency and supportive system between on-the-job-training and organizational performance: the case of the Chung-Cheong region, *The Journal of Vocational Education Research*, 29(2), 171-188.
- Chu, H. and Hong, S. J.(2002), A Study on the Organizational Environment and Learning Organization Mode for Organizational Performance, *Korean Academy of Organization and Management*, 26(2), 281-311.
- Han, J. H.(2006), A Study on the Factors Influencing of Learning Organization and Organizational Effectiveness, *The Korea contents Association*, 6(7), 42-49.
- Jin, K. D.(2008), *Effects of Activities of Learning Organization on Organizational Performance in Listed Enterprises*, Graduate School, Doctoral Dissertation, Soongsil University.
- Kang, K. S.(2007), *Trust as a mediator of the relationship between shared value of corporate-subculture and work outcomes.*, Dept. of Business Administration, Graduate School, Daejeon University.
- Kim, S. W.(2002), *Analysis on the learning performance to build a learning organization in the manufacturing sector*, Graduate School, Doctoral Dissertation, Gangwon National University.
- Kim, J. M. and Joo, D. J.(2006), The Relationship between Learning Organization and Organizational Effectiveness in a Korean Agricultural Extension Specialist Association, *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 38(3), 137-163.
- Lee, G. D.(2010), The Effect of the Transformational Leadership on Member's Empowerment, Team Learning and Organizational Satisfaction, *Korean Association of Industrial Business Administration*, 25(1), 195-225.
- Lee, M. S. and Kang, Y. S.(2003), Relationship between Creativity and Innovative Behavior: Moderating Effects of Organizational Situations, *Human Resource Management*, 27(1), 251-271.
- Lee, E. S.(1999) Empirical research on the antecedents of innovative behavior, *Human Resource Management*, 23(1), 89-113.
- Lee, J. G. and Park, J. H.(2003), The Role of Trust and Value congruence as a Mediator between Superior's

- Transformational, Transactional Leadership and Outcomes, *Korean Academy of International Business*, 32(4), 925-954.
- Lee, J. H. and Bae, B. Y.(2008), Sources of Innovation: Stakeholder Theory Perspective, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 3(3), 171-190.
- Lieu, E. Y. and Yu, M. B.(2008), The Effect of Emotional Intelligence by a Leader on the Relationship between Behavioral Types and Innovative Activities: Applying LISREL and Mediator Regression Analysis, *Korean Society and Public Administration*, 42(4), 157.
- Na, B. S.(2001), The Analysis of Relationship among Learning Organization, Organizational Culture, Organizational Learning and Organizational Effectiveness, Doctoral Dissertation, Department of Education, Graduate School Korea University.
- Park, S. G. and Moon, H. C.(2012), The International Learning of a Korean IT Venture Firm: A Case Study of UniData Communication Systems, *The Korean Society of Business*, 7(1), 73-86.
- Park, K. H. and Cho. C. H.(2004), The role of shared value in relationship between employees' perception of organizational/professional orientation and organizational commitment/job satisfaction, *The Korean Academic Association of Business Administration*, 46, 2263-2290.
- Park, K. H. and Kim, H. J.(2010), The Study in The Effects of Trust in Innovation Behavior and OCB, *The Journal of Business Education*, 24, 105-124.
- Song, Y. S.(2008), *The influence relation of the organization culture type and the learning organization level on organizational effectiveness*, Doctoral Dissertation, Graduate School, Chung-ang University.
- Shin, Y. H. and Kwon, S. W.(2007), A Test of the Effects of Multiple Types of Value Congruence on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Korean Academy of Management*, 15(1), 201-251.
- Yang, H. S. and Jung, Y. C.(2002), Personal values and personal perception that the organization is worth the impact on the attitudes of individuals, *Korean Academy of Management*, 10(2), 211-238.
- Yoon, B. Y.(2011), *Trust, Self-efficacy and Job Performance: The Moderating Role of Shared Value*, Dept. of Business Administration, Doctoral Dissertation, Graduate School, Daejeon University.
- Yoon, J. G.(2010), *Change Champion*, Seoul: Knowledge Nomad
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M.(1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1996), *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Bierema, L. L. & Berdish, D. M.(1999), Creating a learning organization: A case study of outcomes and lessons learned. *Performance Improvement*, 38 (4), 36-41.
- Chatman, J. A.(1991), Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R.(1999), An organizational learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Damanpour, F.(1991), Organizational innovation a meta-analysis of effects determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 555
- Garavan, T.(1997), The learning organization: A review and evaluation, *The learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Garvin, D. A.(1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July/August, 78-92.
- Goh, S. C.(1998), Toward a learning organization: The strategic building blocks, *SAM Advanced Management Journal*, 63(2): 15-22.
- Kanter, R. M.(1988), When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Knott Melissa J. & Kayes, D. C.(2012), Individual contribution to a team: the importance of continuous adaptive learning, *Organization Management Journal*, 9, 22-33.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z.(1987), *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, E. A.(1976), *The nature and cause of job satisfaction*. In Dunette, M. D.(ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL; Rand McNally, 1297-1349.
- Luthans, F.(1995), *Organizational Behavior(7th eds)*. New York: McGraw-Hill.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.(1993), *Sculpting the learning organization lessons in the Art and science of systematic change*. San Francisco: Jossey -Bass.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.(1996), *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.(1997), *Lessons from informal and incidental learning*. In J. Burgoyne & M. Reynolds (Eds.), Management learning: Integrating perspectives in theory and practice (pp.295-311). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.(2003), Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of learning organization questionnaire, *Advances in Developing Human resources*, 5(2), 132-151.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F.(1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G.(1981), *The Arts of japanese management*, New York : Penguin Books, 78-84.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & Bommer, W. H.(1996), Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior, *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E.(1968), *Managerial attitudes and performance*, Homewood, III : Richard D. Irwin, Inc.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Bolian, P. V.(1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986), *Handbook of organizational measurement*, Marshfield, MA: Pittman.
- Redding, J.(1997), Hardwriting the learning organization, *Training and Development*, 51(8), 61-67.
- Schein, E. H.(1984), Coming to a new awareness of organizational culture, *Sloan Management Review*, Winter, 3-16.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Senge, P. M.(1990), *The Fifth discipline: the art and practice of building learning organization*, New York : Doubleday.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Porter, L. W.(1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Porter, L. W.(1982), *Employee-organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994), Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Wiener, Y.(1988), Forms of value system : A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance, *Academy of Management Review*, 13(4), 544.

# A Study of Shared Values as Moderating Effects on the Relationships between Learning Organization and Organizational Effectiveness

Yang, Woo Seub\*

Park, Kye Hong\*\*

## Abstract

This study is to find out that how the personal, collective, and organizational learning method three learning organization affect the job satisfaction, organizational commitment, and innovative action through the questionnaire of company members, and to verify the moderating effects of shared values in this relation.

The results show that three learning organization have a positive effect on the job satisfaction, and a partial effect on organizational commitment and innovative action, and shared values influence positively on the job satisfaction, organizational commitment, and innovative action.

The moderating effects of shared values in the relation between three learning organization and Organizational Effectiveness are as follows :

First, shared values can moderating the influence of collective and organizational learning organization on the job satisfaction, but can't moderating the relation between a personal learning method and the job satisfaction.

Second, shared values can moderating the influence of collective and organizational learning organization on the organizational commitment, but can't moderating the relation between a personal learning method and the organization commitment.

Third, shared values can moderating the influence of personal and organizational learning organization on the innovative action, but can't moderating the relation between the collective learning method and the innovative action.

*Key words : learning organization, job satisfaction, organizational commitment, innovative action, shared values*

\* First Author, Ph. D. Candidate, School of Business Administration, Daejeon University, Daejeon, Korea

\*\* Corresponding Author, Professor, School of Business Administration, Daejeon University, Daejeon, Korea