



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

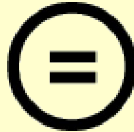
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박 사 학 위 논 문

공무원의 조직학습이 조직문화에
미치는 영향에 대한 연구

－ 혁신행동의 매개효과를 중심으로 －



한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

강 수 진

박 사 학 위 논 문
지 도 교 수 최 천 근

공무원의 조직학습이 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구

－ 혁신행동의 매개효과를 중심으로 －

The effects of organizational learning on
organizational culture in the public sector

－ Focusing on mediating effects of innovative behavior －



HANSUNG
UNIVERSITY

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

강 수 진

박 사 학 위 논 문
지 도 교 수 최 천 근

공무원의 조직학습이 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구

－ 혁신행동의 매개효과를 중심으로 －

The effects of organizational learning on
organizational culture in the public sector

－ Focusing on mediating effects of innovative behavior －

위 논문을 정책학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

강 수 진

강수진의 정책학 박사학위를 인준함

2018년 12월



심사위원장 _____(인)
심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

공무원의 조직학습이 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구

한 성 대 학 교 대 학 원
행 정 학 과
정 책 학 전 공
강 수 진

본 연구는 공직사회에서 조직학습이 조직문화에 미치는 영향관계에 혁신행동의 매개효과를 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 문화는 잘 바꾸지 않는다는 고정관념이 있지만, 조직문화를 파편화된 하위문화로 본다면 얼마든지 학습에 의해 변화될 수 있다. 조직이 새로운 정보를 학습 함으로써 조직의 문화에 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 특히, 조직 문화가 사뭇 다르다고 평가되는 경찰직 공무원과 일반직 공무원을 중심으로, 각 조직의 조직학습이 그들의 조직문화에 어떠한 영향을 미치는지, 그 과정에서 혁신행동은 매개역할을 하는지를 분석하였다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 이론적 기여가 있을 것으로 기대한다. 첫째, 조직문화에 대한 연구가 부족한 상황에서 경찰직 공무원의 조직문화와 일반직 공무원의 조직문화를 비교한다는 점에서 그 의의가 있다. 둘째, 일반적으로 조직문화는 변화하기 어렵다는 고정관념으로 인해 영향요인으로 다루는 경향이 강한데 비해, 이 연구에서는 다른 시각에서 바라보면서 조직문화가 조직학습에 의하여 변화될 수 있다는 점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 조직학

습에 의해 조직문화의 변화에 영향을 미치는 과정에서 혁신행동의 매개효과를 분석하였다는 점도 의의가 크다. 즉, 조직학습의 중요성뿐만 아니라, 조직학습으로 인해 혁신행동의 변화하게 되고, 이를 통해 다시 조직문화가 변화한다는 점을 제시하였다는 점에서도 의의가 크다.

즉, 일반직 공무원 및 경찰직 공무원이 조직문화에 영향을 미치는 요인을 분석하여, 공무원이 창조적이고 능률적으로 일하도록, 업무기반을 마련하여 성취동기가 높은 조직문화를 조성함으로써 공공성을 증대시킬 수 있을 것으로 기대한다. 이 과정에서 조직학습과 혁신행동이 조직문화에 미치는 순기능과 역기능 측면을 면밀하게 분석하고자 하며, 이를 통해 조직문화의 변화를 초래하는 방법론을 제시하고자 한다.

본 연구는 서울과 경기, 인천, 전북지역에 근무하는 경찰직 공무원과 일반직 공무원을 대상으로 공무원의 조직문화 연구를 진행하였다. 조사 기간은 2018년 10월 09일부터 2018년 10월 30일까지 서울, 경기, 인천, 전북지역에서 근무하고 있는 일반직 공무원과 경찰직 공무원을 대상으로 구조화된 설문지에 의한 일대일 대면조사를 실시하였다.

조직문화는 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁가치 모형에서 집단문화지향, 계층문화지향, 변화지향문화, 과업지향문화 등 4개의 지향으로 설정하고, 각 지향하는 문화에 따라 집단문화지향은 인간적 협력관계 및 인간미가 풍기는 정도와 참여존중, 팀워크 등과 계층문화지향은 업무처리에 대한 절차 및 조직화 정도, 위험감수 정도, 아이디어 수용 정도 등에서 각 5개씩의 지표를 추출하였으며, 변화지향문화는 창의성 중시 정도 및 독창성 존중, 위험감수 정도, 신뢰와 지원의 수준 등과 과업지향문화는 목표달성 정도 및 업무에 대한 결과의 관심과 평가, 경쟁의 중요성 등에서 각 6개씩 지표를 추출하였다.

설문 응답자의 일반적 특성별로 빈도와 백분율을 구하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 조직학습과 조직문화에 대한 기술통계(descriptive statistics)분석과 각 변수간의 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였으며, 설문응답자의 일반적 특성별로 조직학습과 조직문화에 대한 관계를 측정하기 위하여 t-test를 사용하였다. 매개효과의 검증을 위하여 Baron & Kenny(1986)의 단계적 접근법과 Sobel Test를 기본 분석전략으로 사용하였으며,

검증도구로는 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 활용하였다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 조직학습과 혁신행동의 관계에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 모든 부분에서 긍정적인 영향이 있음을 증명하였다. 이는 조직학습이 개인과 조직의 혁신행동에 매우 밀접한 관계에 있다는 것으로 혁신행동의 기본적인 바탕은 학습으로부터 진행된다는 것을 의미하고 있다.

둘째, 조직학습과 관계지향문화에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 긍정적인 영향관계가 있음을 확인하였다. 이는 개인의 발전과 조직의 협력, 조직구성원들의 적극적인 참여는 조직의 학습을 바탕으로 관계지향문화가 형성된다는 것을 뒷받침하고 있다.

셋째, 조직학습과 위계지향문화에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 부정적인 영향관계가 있음을 확인되었다. 조직학습이 높은 조직일수록 위계지향문화의 정도는 낮아진다는 것을 의미한다.

넷째, 조직학습과 혁신지향문화에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 긍정적인 영향관계가 있음을 확인되었다. 조직학습이 높으면, 혁신지향문화도 높아진다는 것을 의미한다. 조직학습이 높아지면, 생산성을 위한 목적달성을 위하여 추진하고자 하는 의지도 높아지고, 변화에 대해 즉각적이고 적극적으로 적응하게 되는 혁신지향문화의 수준이 높아진다.

다섯째, 조직학습과 시장지향문화에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 긍정적인 영향관계가 있음을 확인되었다. 즉, 모든 공무원조직에서 조직의 효과성에 기초하여 경쟁력과 생산성을 위한 조직학습이 바탕이 되고 있다.

여섯째, 조직학습과 관계지향문화에서 혁신행동의 매개역할에 대하여 매개 효과가 있음이 증명되었다. 이는 유연한 조직구조를 지향함으로서 조직 구성원들이 자발적인 참여하도록 하여 내부적 통합과 화합, 참여, 의사소통을 중요시하는 관계지향문화와 조직학습의 영향관계에서 혁신행동이 매개역할을 하고 있다는 것이 증명되었다.

일급제, 조직학습과 혁신지향문화에서 혁신행동의 매개역할에 대하여 매개 효과가 있음이 증명되었다. 이는 조직의 유연성을 중요시하고, 신축성과 개량을 중요시하면서 위험을 감수하고 모험을 위한 혁신행동은 조직학습과 혁신지향문화에 매개적인 역할을 하고 있음이 증명되었다.

결론적으로, 조직문화도 조직학습에 의해 변화될 수 있으므로 어떠한 문화든 학습을 통해 강화되어야 한다. 다만 조직학습은 혁신행동에 영향을 미치는데 이를 통해서 조직문화에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 즉, 혁신행동으로 관계지향문화와 혁신지향문화는 더욱 강화되고, 위계지향문화와 시장지향문화는 낮아지게 된다. 공무원조직은 조직학습을 높이기 위해 조직구성원들의 기회제공과 성과보상에 대한 제도가 체계화되어야 할 것이다.

【주요어】 조직학습, 조직문화, 혁신행동, 매개효과 검증, Sobel Test, 회귀분석



목 차

I. 서론	1
1.1 연구의 배경과 목적	1
1.1.1 연구의 배경	1
1.1.2 연구의 목적	2
1.2 연구의 범위와 방법	4
1.2.1 연구의 범위와 대상	4
1.2.2 연구의 방법	6
1.3 연구의 구성	7
II. 이론적 배경	8
2.1 조직학습 이론	8
2.1.1 조직학습 개념	9
2.1.2 조직학습 유형	2
2.1.3 조직학습의 모형	6
2.1.4 조직학습 수준	2
2.2 혁신행동 이론	2
2.2.1 개인혁신행동	2
2.2.2 조직혁신행동	3
2.3 조직문화 이론	3
2.3.1 조직문화의 개념	9
2.3.2 조직문화의 유형	3
2.4 선행연구 검토결과	3
2.4.1 조직학습, 혁신행동, 조직문화에 대한 선행연구	35
2.4.2 조직학습 및 혁신행동과 조직문화와의 관계	55
2.4.3 선행연구의 조직문화 유형 분석대상	95
2.4.4 조직학습과 조직문화와의 관계	95
III. 연구모형 및 분석방법	6
3.1 연구모형	6
3.1.1 조직학습	8

3.1.2 혁신행동	6
3.1.3 조직문화	6
3.2 연구가설 설정	9
3.3 실증연구의 방법	2
3.3.1 변수의 조작적 정의	7
3.3.2 설문지 구성	7
3.3.3 자료수집	8
3.3.4 자료의 분석방법	8
IV. 실증연구 분석결과	8
4.1 조사대상자의 일반적 특성	8
4.2 척도의 타당도 및 신뢰도 분석	8
4.2.1 조직학습과 혁신행동의 주성분 분석 및 신뢰도 분석결과	8
4.2.2 조직문화의 주성분 분석 및 신뢰도 분석결과	8
4.3 차이분석	9
4.3.1 조직학습에 대한 차이 분석	9
4.3.2 혁신행동에 대한 차이 분석	9
4.3.3 조직 문화에 대한 차이 분석	9
4.4 변수 간의 관계분석	16
4.4.1 기술통계 분석	16
4.4.2 경찰직·일반직 공무원 대상 상관관계 분석	17
4.4.3 경찰직 공무원 대상 상관관계 분석	18
4.4.4 일반직 공무원 대상 상관관계 분석	18
4.5 경찰직·일반직 공무원에 대한 회귀분석	1
4.5.1 경찰직·일반직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석	11
4.5.2 경찰직·일반직 공무원의 관계지향문화에 대한 회귀분석	41
4.5.3 경찰직·일반직 공무원의 위계지향문화에 대한 회귀분석	71
4.5.4 경찰직·일반직 공무원의 혁신지향문화에 대한 회귀분석	91
4.5.5 경찰직·일반직 공무원의 시장지향문화에 대한 회귀분석	121
4.6 경찰직 공무원에 대한 회귀분석	18
4.6.1 경찰직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석	18
4.6.2 경찰직 공무원의 관계지향문화에 대한 회귀분석	28
4.6.3 경찰직 공무원의 위계지향문화에 대한 회귀분석	38

4.6.4 경찰직 공무원의 혁신지향문화에 대한 회귀분석	3
4.6.5 경찰직 공무원의 시장지향문화에 대한 회귀분석	6
4.7 일반직 공무원에 대한 회귀분석	19
4.7.1 일반직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석	0
4.7.2 일반직 공무원의 관계지향문화에 대한 회귀분석	2
4.7.3 일반직 공무원의 위계지향문화에 대한 회귀분석	4
4.7.4 일반직 공무원의 혁신지향문화에 대한 회귀분석	8
4.7.5 일반직 공무원의 시장지향문화에 대한 회귀분석	11
4.8 소결	154
4.8.1 일반적인 특성 및 신뢰도, 차이분석	1
4.8.2 변수간 관계분석	14
4.8.3 회귀분석	155
4.8.4 연구분석 결과	159
V. 결론 및 시사점	161
5.1 요약 및 결론	161
5.1.1 요약	161
5.1.2 결론	169
5.2 시사점 및 향후 연구과제	170
5.2.1 시사점	170
5.2.2 향후 연구과제	172
참 고 문 헌	174
부록	187
ABSTRACT	193

표 목 차

[표 2-1] 조직학습의 정의	21
[표 2-2] 조직학습 유형정의	61
[표 2-3] 조직학습 수준의 정의	32
[표 2-4] 개인혁신행동에 대한 정의	62
[표 2-5] 개인혁신행동의 선행연구 내용	9 2
[표 2-6] 개인혁신행동 유형정리	13
[표 2-7] 조직혁신행동 정의	53
[표 2-8] 조직혁신행동의 유형	83
[표 2-9] 조직문화 선행연구 조사	24
[표 2-10] 조직문화 유형	64
[표 2-11] 존슨의 조직 내 하위문화	74
[표 2-12] 일차원적 조직문화에 대한 선행연구	8 4
[표 2-13] 이차원적 조직문화에 대한 선행연구	9 4
[표 2-14] 조직문화에 대한 유형별 특징	25
[표 3-1] 독립변수, 종속변수 및 매개변수	27
[표 3-2] 조직학습의 설문지 구성	67
[표 3-3] 개인혁신행동의 설문지 구성	77
[표 3-4] 조직혁신행동의 설문지 구성	77
[표 3-5] 관계지향문화의 설문지 구성	87
[표 3-6] 위계지향문화의 설문지 구성	97
[표 3-7] 혁신지향문화의 설문지 구성	97
[표 3-8] 시장지향문화의 설문지 구성	08
[표 3-9] 독립변수 및 매개변수 설문지 구성	1 8
[표 3-10] 종속변수 설문지 구성	28
[표 3-11] 통제변수 설문지 구성	28
[표 3-12] 표본 및 자료수집	38
[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성(N=504)	6 8
[표 4-2] 조직학습, 혁신행동 주성분 분석 및 신뢰도 분석결과	8 8
[표 4-3] 조직문화의 주성분 분석 및 신뢰도 분석결과	9 8
[표 4-4] 조직학습(learn)에 대한 차이 분석	1 9
[표 4-5] 개인혁신행동에 대한 차이 분석	3 9
[표 4-6] 조직혁신행동에 대한 차이 분석	6 9
[표 4-7] 관계지향문화에 대한 차이 분석	9 9
[표 4-8] 위계지향문화에 대한 차이 분석	0

[표 4-9] 혁신지향문화에 대한 차이 분석	3
[표 4-10] 시장지향문화에 대한 차이 분석	5
[표 4-11] 기술통계 분석 결과	6
[표 4-12] 상관관계 분석	7
[표 4-13] 경찰직 공무원 대상 상관관계 분석	9
[표 4-14] 일반직 공무원 대상 상관관계 분석	11
[표 4-15] 경찰직 · 일반직에서 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석	211
[표 4-16] 경찰직 · 일반직에서 조직학습이 조직혁신행동에 미치는 영향 분석	311
[표 4-17] 경찰직 · 일반직에서 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향 분석	411
[표 4-18] 경찰직 · 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	511
[표 4-19] 경찰직 · 일반직에서 관계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과	611
[표 4-20] 경찰직 · 일반직에서 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향 분석	711
[표 4-21] 경찰직 · 일반직에서 혁신행동의 매개효과 분석	811
[표 4-22] 경찰직 · 일반직에서 위계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과	911
[표 4-23] 경찰직 · 일반직에서 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향 분석	021
[표 4-24] 경찰직 · 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	121
[표 4-25] 경찰직 · 일반직에서 혁신지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과	221
[표 4-26] 경찰직 · 일반직에서 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향 분석	321
[표 4-27] 경찰직 · 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	421
[표 4-28] 경찰직 · 일반직에서 시장지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과	521
[표 4-29] 경찰직 공무원의 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석	621
[표 4-30] 경찰직 공무원의 조직학습이 조직혁신행동에 미치는 영향분석	721
[표 4-31] 경찰직 공무원의 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석	821
[표 4-32] 경찰직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	921
[표 4-33] 경찰직 공무원에서 관계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과	031
[표 4-34] 경찰직 공무원의 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향분석	131
[표 4-35] 경찰직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	231
[표 4-36] 경찰직 공무원에서 위계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과	331
[표 4-37] 경찰직 공무원의 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석	431
[표 4-38] 경찰직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	531
[표 4-39] 경찰직 공무원에서 혁신지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과	631
[표 4-40] 경찰직 공무원의 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석	731
[표 4-41] 경찰직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	831
[표 4-42] 경찰직 공무원에서 시장지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과	931
[표 4-43] 일반직 공무원의 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석	041
[표 4-44] 일반직 공무원의 조직학습이 조직혁신행동에 미치는 영향분석	141

[표 4-45] 일반직 공무원의 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석	241
[표 4-46] 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	311
[표 4-47] 일반직 공무원에서 관계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과 4:4.1	441
[표 4-48] 일반직 공무원의 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향분석	541
[표 4-49] 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	611
[표 4-50] 일반직 공무원에서 위계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과 7:4.1	741
[표 4-51] 일반직 공무원의 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석	841
[표 4-52] 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	911
[표 4-53] 일반직 공무원에서 혁신지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과 10:5.1	1051
[표 4-54] 일반직 공무원의 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석	151
[표 4-55] 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석	251
[표 4-56] 일반직 공무원에서 시장지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과 3:5.1	351
[표 4-57] 연구분석 결과	6



그림 목 차

[그림 2-1] 권석균(1996)의 지식획득기준에 의한 조직학습 유형	5	1
[그림 2-2] March와 Olsen(1976)의 조직학습모형	7	1
[그림 2-3] Shaw(1990)와 Perkins(1991)의 조직학습모형	8	1
[그림 2-4] 조직학습의 주체와 수준	22	
[그림 2-5] Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁가치모델	4	5
[그림 3-1] 조직학습이 조직문화 미치는 영향 연구모형	1	6



I. 서론

1.1 연구의 배경과 목적

1.1.1 연구의 배경

현대사회는 고도의 과학화된 첨단산업사회로 접어들고 있다. 4차 산업 사회에서는 인간의 두뇌보다는 인공지능 기술이 사회를 통제하고 운영하는 시스템으로 변화할 것이다. 이러한 사회에서는 인간이 해야 할 역할을 인공 지능화된 컴퓨터, 인공지능 로봇, 빅 데이터의 활용 등이 근로, 교통, 통신, 안전, 보건의료 등 다양한 분야를 담당할 것이다. 이러한 측면에서 날로 늘어가는 사회문제를 다루는데 인공지능 기술들이 속속 개발되어 활용되고 있는 시점에서 무제한적 활용은 공공부문의 행정 서비스까지 영향을 줄 수 있다.

제4차 산업혁명의 핵심은 융합과 연결이라고 다보스 포럼에서 클라우드 슈밥¹⁾ 회장에 의해서 언급하였다. 이러한 언급은 어느 분야에서든지 계속해서 가치 창출(creating value)의 중요성이 커지고 있다는 것이다. 이는 인재의 중요성이 높아지는 것을 의미하고 있으며, 시대의 흐름에 따라서 필요한 인재상도 변하고 있다는 것이다. 반복적이고 규칙적인 일들은 기계가 처리하는 사회가 되고, 사람들은 이를 통제하고 관리하며 조정하기 위한 사고력과 판단력이 있어야 한다는 것이다(박세준, 2018).

이러한 4차 산업혁명의 핵심적인 역량으로 의사소통능력, 협업능력, 비판적 사고능력, 창의성을 꼽고 있다(장다정, 2013). 기업의 관점에서 보면 기업이 새로운 사업을 시도하려할 때 신속한 제도적 변화를 통하여 시장에 진입할 수 있도록 하는 것과 새로운 산업에 과감한 투자에 대한 의사결정을 할 수 있도록 보다 확신있는 도전을 마련할 수 있도록 기반을 마련해 두어야 한다(박세준, 2018).

이처럼 기업에서의 4차 산업혁명으로의 변화는 필연적으로 다가오는 현실에서 피해갈 수 없는 상황이 된 것이다. 그러나 4차 산업혁명이 기업에서만 의 문

1) 세계경제포럼회장, 프리부르대학교 대학원 경제학 박사, 대표저서 제4차 산업혁명

제가 아니라 시대의 변화에 정부의 역할도 의사소통능력, 협업의 능력, 제도적 변화, 비판적 사고능력, 창의성 등의 핵심역량을 배양해야할 상황에 놓여 있다. 즉 공공조직의 인재양성과 학습도 시대의 변화에 대응하여 창의융합형 인재양성 중심으로 나아가야하는 것이 목표라 할 것이다.

따라서 공공조직의 효율적 직무수행을 통하여 공공성을 극대화하기 위하여 조직과 구성원들에게 다양한 형태의 혁신활동을 진행하게 된다. 이러한 학습은 조직을 견고한 하나의 목표 지향적 공동체로서 거듭나도록 하여 구성원 개인은 물론이거니와 조직이 수행하는 직무의 효율적 수행과 양적 질적 공공서비스를 제공하도록 기여하고자 하는데 그 배경이 있다.

1.1.2 연구의 목적

그 동안 국내의 공공조직구성원들에 대한 관련연구는 다양하게 진행되고 있다. 김정해(2006)는 대통령비서실의 조직학습과정을 이론의 수준으로 정립하고자 하는 시도하여 연구결과를 제시하였다. 양기근 외(2007)은 지방자치단체에서 조직학습과 위기관리에 대한 연구로 시사점을 제시하였다. 박창욱(2010)은 경찰공무원들의 조직학습과 관련한 연구가 있었다. 김구(2011)는 지방정부의 조직학습과 성과에 연구로 의미 있는 결과를 제시하였다. 윤재희 외(2011)는 공공조직의 조직학습과 조직성과에 대한 연구가 있었다. 김태성(2014)는 공기업 구성원의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구결과를 제시하였으며, 안지선·홍아정(2015)은 공공조직의 인식공유에 대한 공공조직의 조직학습 사례연구로 가치 있는 결과를 도출하였다. 또한 박세준(2018)은 정부의 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구를 한국행정연구원 사회조사센터의 자료를 활용하여 의미 있는 연구결과를 제시하였다.

이러한 연구들이 있었음에도 불구하고 공공조직이거나 경찰조직, 그리고 대통령비서실과 같은 특정 공공조직의 구성원이거나 지방자치단체 등 단편적인 부분만을 다루고 있다. 내용 또한 조직학습과 조직혁신, 조직문화와 관련성이 있는 폭 넓은 창의융합형 인재양성을 위한 공공조직의 인적자원관리에 대한 연구는 미흡하다 할 것이다.

공공부분에 있어 조직학습(organization learning)은 변화와 혁신의 주체라

할 수 있을 것이다. 또한 공공조직은 민간조직보다 변화 혹은 받아들이는 습득의 속도가 느리므로 조직구성원의 창의성은 더욱 필요하다 할 것이다. 창의성은 창의적인 행동에 대한 결과이고, 창의적인 행동은 조직을 긍정적으로 변화되는 아이디어를 도출하고, 촉진하여 도입하는 것과 같은 의미로서 개념화하였다(장다정, 2013).

혁신행동(innovation behavior)은 새로운 아이디어, 프로세스, 서비스의 개발 및 실행의 과정에서 구성원들의 문제해결 능력을 통하여 창조성을 증가시킬 수 있는 것으로 정의된다(Ambile, 1988). 대부분의 연구에서 혁신의 시작은 개인혁신이며, 개인혁신행동은 문제인식과 아이디어 도출, 문제의 해결능력으로 혁신실현을 위한 과정이라 하였다(Kanter, 1988). 조직혁신의 성공적인 발전을 위해 혁신행동이 조직구성원들에 의해 자발적인 아이디어 도입과 적용, 확산되어지는 것이 필요하다(박세준, 2018).

조직문화(organizational culture)는 조직구성원들이 다양한 상황에 대하여 해석과 행위를 일어나게 하는 조직의 공유된 정신적 가치를 의미한다. 이러한 조직문화는 구성원이 환경을 해석하고 적응하는 방식을 학습하는데 필요한 준거적인 틀을 제공하는 역할을 한다(Pettigrew, 1979). 조직문화는 조직의 다양한 행동양식을 이해하는 중요한 열쇠로 성과급제와 같은 제도가 특정조직에서는 잘 적용되지만, 다른 조직에서는 실패하는 이유를 조직문화를 통하여 설명할 수 있고 조직문화는 조직의 성공과 실패를 이해하는데 도움을 준다(나병선, 2001). 또한, 조직문화는 다양한 구성요소가 특정한 구성원들에 의해 공유됨으로서 학습되는 행동 및 결과의 통합된 형태이고, 가치관과 사회조직, 신앙, 언어, 의례 등 인간사회에서 취득되는 생활양식이며, 집단의 모든 부분 혹은 일부분에 의해 상호 공유된다는 것이다(Schein, 2010).

이러한 조직학습과 혁신행동, 조직문화에 대하여 지방자치제가 시행된 이후 각 지방자치 단체별 정책을 시행하는데 있어서 특히 자치단체 단위로 시행되는 각종 정책의 시행에 직접적 영향을 미치는 공공서비스의 질적 향상, 조직의 목표달성, 구성원 개인 및 조직의 성취동기, 자치단체의 행정 정책의 고도화 등을 격상시킬 것인지의 문제가 항상 대두되고 있다.

따라서 본 연구는 경찰직 공무원과 일반직 공무원의 조직학습이 그들의 조

직문화에 어떠한 영향을 미치는지, 그 과정에서 혁신행동은 매개역할을 하는지를 분석하는 것을 목적으로 한다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 점에서 이론적 기여가 있을 것으로 기대한다. 첫째, 조직문화에 대한 연구가 부족한 상황에서 경찰직 공무원의 조직문화와 일반직 공무원의 조직문화를 비교한다는 점에서 그 의의가 있다. 둘째, 일반적으로 조직문화는 변화하기 어렵다는 고정관념으로 인해 영향요인으로 다루는 경향이 강한데 비해, 이 연구에서는 다른 시각에서 바라보면서 조직문화가 조직학습에 의하여 변화될 수 있다는 점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 조직학습에 의해 조직문화의 변화에 영향을 미치는 과정에서 혁신행동의 매개효과를 분석하였다는 점도 의의가 크다. 즉, 조직학습의 중요성뿐만 아니라, 조직학습으로 인해 혁신행동의 변화하게 되고, 이를 통해 다시 조직문화가 변화한다는 점을 제시하였다는 점에서도 의의가 크다.

즉, 일반직 공무원 및 경찰직 공무원이 조직문화에 영향을 미치는 요인을 분석하여, 공무원이 창조적이고 능률적으로 일하도록, 업무기반을 마련하여 성취동기가 높은 조직문화를 조성함으로써 공공성을 증대시킬 수 있을 것으로 기대한다. 이 과정에서 조직학습과 혁신행동이 조직문화에 미치는 순기능과 역기능 측면을 면밀하게 분석하고자 하며, 이를 통해 조직문화의 변화를 초래하는 방법론을 제시하고자 한다.

결론적으로 본 연구에서는 공무원 조직의 조직학습 및 혁신행동이 조직문화에 미치는 실질적 정(+)효과와 부(-)효과를 도출하여 부의 효과를 제거하고 정의 효과를 극대화하여 성취동기 높은 역동성 있는 조직문화조성 방법론을 제시하고자 한다.

1.2 연구의 범위와 방법

1.2.1 연구의 범위와 대상

지방자치단체의 일반직 공무원과 경찰직 공무원의 조직학습과 혁신행동이 조직문화에 미치는 영향의 상호 연계성 여부를 종속변인인 조직문화와 독립변수인 조직학습의 상호작용에 대하여 인과관계를 실증적으로 도출하고, 혁신행

동의 매개역할에 대한 인과관계를 규명하고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하고 연구의 질적 가치를 높이기 위하여 조직학습이 조직문화에 영향을 주는 실질적 정(+)효과와 부(-)효과를 도출하기 위하여 연구의 범위를 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 체계적이고 논리적인 검증을 위한 이론적 근거를 구축하기 위하여 조직학습이론, 혁신행동이론, 조직문화이론과 그 유형을 고찰하고, 이에 관련하여 선행적으로 연구한 사례를 살펴보았다. 조직학습에는 조직학습에 대한 개념과 조직학습의 유형들을 분석하였으며, 조직학습에 대한 모형에 대하여 선행연구 문헌을 조사하였다. 혁신행동에서는 혁신행동의 개념에 대한 선행연구와 개인혁신행동 및 조직혁신행동에 대한 선행연구들을 살펴보았다. 조직문화에는 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화에 대하여 선행연구 자료를 고찰하였다.

둘째, 심층적인 연구를 위하여 공무원의 범주는 지방자치단체에 근무하는 일반직 공무원과 경찰직 공무원으로 한정 하였다²⁾. 이는 공공조직의 구성원들에 대한 인적관리를 위한 심층적 분석으로 보다 정교한 방안을 도출하기 위함이다.

셋째, 공무원조직이 조직학습과 혁신행동을 통해 조직문화에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대하여 살펴보았다. 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향이 어느 정도 인지를 탐색하였고, 혁신행동은 조직문화에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 실증분석을 하였다. 또한 조직학습이 조직문화에 어떠한 영향이 있는지를 탐색하여 공공조직의 구성원 관리에 대안을 제시하고자 하였다.

넷째, 지방자치단체에 근무하는 공무원과 경찰직 공무원들을 대상으로 각종 유형에 따른 조직학습 모형을 적용한 결과 조직문화가 어떻게 달라졌는지 도출하고자 하였다.

다섯째, 본 연구는 공공기관의 구성원들을 위한 실증적인 설문분석을 실시하여 심층적인 연구결과를 도출하고자 하였다. 이는 박세준(2018)의 한국행정연구원 사회조사센터의 자료를 활용하여 분석한 결과에 대한 차이점을 도출하는 것에 그 의의가 있다고 할 것이다.

위와 같이 연구의 범위와 대상을 한정함으로써 연구에 대한 양적 질적 가치를 높이고 나아가 행정자치구 단위에 적합한 공공학습 모델을 적용하여 조직문

2) 본 연구에서의 공무원 및 조직문화의 범위는 지방자치단체에 근무하는 일반직 공무원 및 조직으로, 공공성이란 지방자치단체가 시민들에게 제공하는 행정서비스로 한정한다.

화를 향상시킬 수 있는 대안을 제시하고자 한다.

1.2.2 연구의 방법

본 연구의 목적인 공무원의 조직학습 및 혁신행동과 조직문화의 상호작용과 조직문화에의 효과성으로서의 영향이 무엇인가에 부합한 연구결과를 도출하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1. “조직학습(A)은 혁신행동(B)에 영향을 미친다.”

H2. “혁신행동(B)은 조직문화(C)에 영향을 미친다.”

H3. “조직학습(A)과 혁신행동(B)은 조직문화(C)에 영향을 미친다.”

본 연구에서 설정한 가설을 과학적이고 논리적으로 검증하기 위한 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 문헌연구는 관련 학자들의 이론과 선행연구자들의 논문 자료 및 각종 매스컴과 저널 등의 자료를 활용하였다.

둘째, 본 연구의 변별력을 높이기 위한 조사방법은 1차 자료를 수집 획득하기 위하여 지방자치단체의 일반직 공무원과 경찰직 공무원을 대상 집단으로 현장에서 근무하는 구성원들에게 구조화된 설문을 통하여 일대일 설문 조사를 하였다.

셋째, 분석방법은 두 집단의 1차 자료를 기초로 2개의 집단을 비교 분석하는 방법을 선택하였다. 이를 기초로 지방자치단체의 일반직 공무원과 경찰직 공무원의 조직학습과 혁신행동이 조직문화에 미치는 영향이 어떻게 다른가를 도출하였다.

넷째, 이를 실증적으로 검증하기 위하여 주요 변인들에 대한 선행연구를 검토하고, 본 연구의 연구모형과 관련된 변인들을 도출하여 본 연구에 사용되는 도구로서 독립변인과 종속변인 그리고 매개변인에 대한 연구의 필요성과 적합성을 검토하였다.

다섯째, 또한 매개효과 검증을 위하여 Barn과 Kenny(1986)가 주장한 단계적 접근법을 검증할 통계적 분석은 다중회귀분석을 활용하였다.

여섯째, 주요 분석방법은 빈도분석, 상관관계 분석, 가설 검증을 위한 T-검

정과 분산분석, 그리고 인과관계 분석 등을 실시하였다.

1.3 연구의 구성

본 연구는 5장으로 구성되어 있으며, 제1장은 연구의 배경, 목적, 방법, 논문의 구성에 대하여 논하였다.

제2장은 이론적 배경으로 조직학습에서 조직개념, 조직학습 유형, 조직학습 모형, 조직학습 수준에 대하여 이론적 내용을 고찰하였고, 혁신행동이론에서는 개인혁신행동의 개념과 조직혁신행동의 개념으로 구분하여 선행연구를 고찰하였다. 마지막으로 조직문화에 대해서는 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화에 대하여 선행연구에 대한 선행연구를 고찰하여 정리하였다.

제3장은 연구모형 및 분석방법으로 연구모형과 가설설정, 조사방법에 따른 자료원, 연구의 변수들에 대한 조작적 정의, 자료의 분석방법을 제시하였다.

제4장은 연구모형과 가설에 대한 연구결과를 기술통계, 상관관계 분석, 다중회귀분석을 통하여 가설을 검증하여 제시하였다.

제5장은 분석된 연구 및 검증결과에 대한 요약 및 시사점을 제시하고 그 한계성과 향후 연구과제를 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경

본 연구에서의 연구목적을 위하여 조직학습(organization learning)에 참여하는 모든 조직구성원에 대하여 인지학습(cognitive-learning)과 행동학습(behavioral-learning)에 대한 선행이론을 분석하여 연구하였다. 혁신행동(innovation behavior)에서는 조직혁신행동과 개인혁신행동에 대한 선행이론을 분석하여 연구하였다. 조직문화(organizational culture)에서는 관계지향문화와 변화지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화에 대한 이론과 선행연구들을 연구하였다. 이를 바탕으로 공무원 조직학습이 조직문화에 미치는 영향에 대하여 연구 분석 하였다.

2.1 조직학습 이론

4차 산업혁명시대, 가장 주목할 것은 인공지능(artificial intelligence)³⁾보다 조직학습이다. 어떻게 하면 조직과 개인이 생존해 나갈 것인가를 찾아내야 한다. 인간의 가장 확실한 학습은 직접적인 경험을 통해서 이루어진다. 조직은 연습과 실수를 반복하는 가운데 배운다(이쿠치로, 2002)⁴⁾. 조직학습은 조직의 학습을 활용하여 학습조직이 형성된다는 관점에서 학습의 습관이나 경험에서 비교적 영속적인 형태의 변화를 의미한다. 즉, 변화를 인식하고 이에 대한 반응의 상호과정에서 발생하는 것으로 기존의 것을 재배치하거나 새로운 행위능력을 추가하는 것을 말한다(박광량, 1994).

이러한 조직학습의 성격과 방법은 조직문화 혹은 그 하위문화에 의하여 결정될 수 있다(Navis et al., 1996). 이는 조직 내 구성원과 집단 간의 상호작용으로 이뤄지는데 상호작용은 구성원들의 행동을 지배하는 조직문화에 절대적인 영향력이 있는데 기술적인 조직학습과정에서 의사소통의 공개성, 보상체계, 진

3) 인공지능(人工知能, 영어: artificial intelligence, AI)은 기계로부터 만들어진 지능을 말한다. 컴퓨터 공학에서 이상적인 지능을 갖춘 존재, 혹은 시스템에 의해 만들어진 지능, 즉 인공적인 지능을 뜻한다. 일반적으로 범용 컴퓨터에 적용한다고 가정한다. 이 용어는 또한 그와 같은 지능을 만들 수 있는 방법론이나 실현 가능성 등을 연구하는 과학 분야를 지칭하기도 한다(<http://ko.wikipedia.org/wiki/>, 2018).

4) 지식창조기업, 노나카 이쿠치로, 히로타카 다케우치 공저, 장은영 역, 세종서적, 2002년 05월 10일, 원제 : The Knowledge-creating Company

취성, 자율성 등이 지배하는 분위기는 조직학습에 결정하는 변수도 될 수 있다 (김명형, 1996).

반대로 조직학습의 능력수준은 조직의 분위기 혹은 조직문화를 결정하는 변수로도 될 수 있다. 조직학습은 조직수준에서 학습이 이루어지는 현상으로 학습 내용, 과정, 결과 등을 포함하는 가치의 개념으로 주로 이론적으로 연구되고 있다. 또한, 조직학습은 조직전체에서 지식이 창출되고 다양한 상황에 대한 적응력과 경쟁력을 증대하도록 하는 조직자체를 말한다. 따라서 학습조직은 조직학습 뿐만 아니라 개인 및 집단에서도 구성될 수 있다(나병선, 2001).

따라서 조직학습은 조직구성원들의 개별학습이 단순히 축적된 결과가 아니고 조직학습을 통해서 습득할 수 있는 것으로 조직의 가치관, 규범, 관습, 역사 등을 종합적으로 조직문화를 들 수 있다. 그러므로 본 연구에서의 조직문화는 조직학습에 밀접한 관계라 할 수 있으므로, 조직학습에 대하여 조직학습 이론, 조직학습 개념, 조직학습 유형, 조직학습 모형, 조직학습 수준으로 구분하여 선행연구를 고찰하였다.

2.1.1 조직학습 개념

조직학습이란 급변하는 다양한 환경에 적응하여 조직의 생산성, 효율성, 혁신성, 학습능력을 향상 시키려는 조직 전체의 노력이며, 지속적인 전략적 선택이다(Easterby-Smith & Lyles, 2011).

이러한 조직학습은 조직을 바탕으로 하는 환경에 대한 변화 속도의 가속화와 조직이 가지고 있는 기술의 근본적인 변화로 매우 빨라지고 있으며, 지식의 중요함이 강조되고 있다.

조직학습 정의에 대하여 해외연구는 다음과 같이 조사하였다.

March와 Simon(1958)은 전체적인 과제에 대한 조직원의 통찰력이 향상되고, 성공적인 재구성 능력이 향상되어 조직의 구조와 성과에 반영되는 과정에서 착오를 탐색하고 수정하는 과정으로 정의하였다.

Argyris와 Schon(1978)은 조직 내의 구성원들이 새로운 발견과 아이디어, 해석 등을 통하여 운영의 원리 혹은 구조에서 오류를 발견하여 수정함으로써 조직 내에 변화를 가져오며, 프로세스 관점에서 잠재적 행동 범위의 변화를 위

한 업무처리 과정이라고 정의하였다.

Senge(1990)의 조직학습은 크게 과정, 유형, 성과라는 측면에서 이론을 제시하였다. 첫째, 과정은 조직 내와 외부로부터 업무와 관련된 지식을 습득하고 창출하는 것을 조직에 축적하여 구성원에게 공유하고 확산하도록 하여 업무에 활용하는 체계적 과정이라고 보았다. 둘째, 유형은 적응학습과 생성적 학습 등으로 조직학습을 분류하였다. 셋째, 성과는 다양한 환경에서 적응 및 대응이 가능한 능력을 보유하는 것으로 정의하였다.

Garvin(1993)은 개인의 지식을 강조하고 습득하고 변화시키는 과정을 통하여 통찰력을 얻음으로서 조직을 변화시켜 결과적으로 조직에 대한 성과창출을 목적으로 한다고 정의하였다.

Watkin과 Marsick(1993)은 과제에 대하여 반응하는 방식을 변화하기 위해 지식을 습득하고 공유해서 적용하는 것을 조직학습이라고 정의하였다. 이는 조직개신을 위한 전략적이고, 역동적인 과정에서 개인과 그룹에서 인지하고 행동함으로서 변화에 대한 흐름을 습득하는 과정이다.

Robbins(1996)는 새로운 지식의 학습과 경험에 대한 성찰로 행동이 변화되고 조직의 문제를 해결하는 과정이라고 정의하였다. 이는 조직학습에서 루틴의 인코딩과 조직에 유용하고 효율적인 정보의 학습, 생산적 활동을 위한 조직 능력의 확대, 지식을 개발하고 오류를 보완하는 것에 대하여 보편적으로 포함하는 것이다.

Marquardt(1996)는 조직에 대한 지식을 잘 관리하고 습득된 기술을 잘 활용하여 발전하는 환경에서 적응되도록 스스로 변화하는 것이라고 정의하였다. 이는 조직문화(organization culture) 또는 하위문화와의 연관성이 존재하는 것으로 조직구성원과 그룹 그리고 조직 차원의 상호작용으로 이루어지고, 이러한 상호작용은 조직구성원의 행동을 지배한다. 또한, 조직학습과정을 통하여 업무혁신이 실현될 수 있다고 볼 때, 조직학습은 조직문화의 중요성을 변화할 수 있는 중요한 변수가 될 수 있기 때문이다.

국내 연구에서 조직학습은 대부분 영리를 목적으로 하는 민간기업과 공공의 목적을 위한 지방자치단체로 연구되었다.

박광량(1993)은 학습을 일상적인 반복으로서 자기 변화가 신속하고 효과적

으로 일어날 수 있는 상태에 이르는 조직이라 정의하였다. 이는 개인학습을 조직학습으로 진행되어야 한다는 것이다.

권석균(1995)은 새로운 지식과 정보에 대한 통찰을 얻음으로서 조직을 변화시키는 과정을 의미하며, 조직의 환경에 대한 적합성을 증대시키기 위하여 새로운 지식, 신념, 가치, 능력을 탐색하고 창출하고 이용하는 과정으로 정의하였다.

나병선(2001)은 개인의 학습이 조직에 대한 목표의 성취와 조직 내부의 효율성 향상을 위하여, 정보와 지식을 획득·창출·공유·활용하는 과정으로, 통합되고 향상함으로서 조직수준에서 발생하는 학습으로 정의하였다.

김수원·정규석(2002)은 주변 환경의 변화에 따라서 위기에 대처하는 새로운 지식 습득과 창조 등의 활동을 통하는 것과 비판적인 분석 혹은 성찰을 통하여 조직역량을 확대하고 변화를 꾸준히 진행하는 조직이라고 정의하였다.

라준영·이승규(2008)는 경영환경에 신속하고 효과적으로 조직에 대한 변화가 발생 될 수 있도록 구성원의 학습활동이 일상화되는 문화가 정착된 조직으로 정의하였다. 무엇보다도 영리를 목적으로 하는 조직에서는 조직학습역량이 무엇보다 중요하다 할 것이다.

이미라(2007)은 환경의 변화를 지각하고 그 상황에 적합하게 대응하기 위해 새로운 행위 능력을 갖추거나 기존의 능력을 증대하여, 대응 능력을 습득하는 것을 의미하는 것으로 조직학습이 개인, 집단, 조직수준의 활동으로 이루어지며, 개인의 학습행위가 조직의 전략적 목표와 연관되어 조직 내에 확산·공유되어 학습활동 조직 활동에 기여토록 할 때 이를 조직학습이라고 정의하였다.

진규동·최은수(2007)은 조직학습을 통하여 상호 이해와 협력을 공유하고, 조직성과와 성장이 지속적으로 이루어지는 학습시스템이라고 정의하였다. 또한, 조직학습이 성과를 나타내기 위해서는 개인이 가지고 있는 학습역량을 바탕으로 지속적인 노력이 필요하다는 것이다.

김은영(2010)은 개인, 집단, 조직 단위로 학습활동이 진행되며, 학습을 통해 조직구성원의 지식을 공유하여, 핵심적인 능력을 향상시키는 활동으로 정의하고 있다. 무엇보다도 조직을 구성하고 있는 구성원 등의 협력이 필수적이라 할 수 있다.

이러한 선행연구에 대하여 다음 [표2-1]⁵⁾과 같다.

[표 2-1] 조직학습의 정의

연구자	정의 내용
March & Simon(1958)	성공적인 재구성 능력이 향상되어 조직의 구조와 성과에 반영되는 과정
Argyris & Schon(1978)	운영원리나 구조에서 오류를 발견하고 수정함으로서 조직 내에 변화를 가져오는 과정
Senge(1990)	조직학습은 과정, 유형, 성과에 의한 이루어지는 것
Garvin(1993)	지식을 강조하고 습득하고 변화시키는 과정을 통하여 통찰력을 얻음으로서 조직에 대한 성과창출을 목적으로함
Watkin & Marsick(1993)	과제에 대하여 반응하는 방식을 변화하기 위해 지식을 습득하고 공유해서 적용하는 조직
Robbins(1996)	지식의 학습과 경험에 대한 성찰로 행동이 변화되고 조직의 문제를 해결하는 과정
Marquardt(1996)	습득된 기술을 잘 활용하여 발전하는 환경에서 적응되도록 스스로 변화하는 것
박광량(1993)	일상적인 반복으로서 자기 변화가 신속적이고 효과적으로 일어날 수 있는 상태에 이른 조직
권석균(1995)	새로운 지식과 정보에 대한 통찰을 얻음으로서 조직을 변화시키는 과정
나병선(2001)	조직에 대한 목표의 성취와 조직 내부의 효율성 향상을 위하여, 정보와 지식을 획득·창출·공유·활용하는 과정
김수원·정규석(2002)	지식 습득과 창조 등의 활동을 통하는 것과 비판적인 분석 혹은 성찰을 통하여 조직역량을 확대하고 변화하는 것
라준영·이승규(2008)	신속하고 효과적으로 조직에 대한 변화가 발생할 수 있도록 구성원의 학습활동이 일상화되는 문화가 정착된 조직
이미라(2007)	개인의 학습행위가 조직의 전략적 목표와 연관되어 조직 내에 확산·공유되어 학습활동 조직 활동에 기여하는 것
진규동·최은수(2007)	조직학습을 통하여 상호 이해와 협력을 공유함으로서 조직성과와 성장이 지속적으로 이루어지는 것
김은영(2010)	개인, 집단, 조직 단위로 학습 활동이 진행되며, 학습을 통해 조직구성원의 지식을 공유함으로서 핵심적인 능력을 향상시키는 활동

2.1.2 조직학습 유형

조직학습의 유형분류는 조직학습에 대한 현황을 체계적으로 연구할 수 있는

5) 나병선(2001), 재구성

이론적 기반을 제공하게 된다. 이는 학습의 원천(source), 학습의 깊이(depth), 학습의 범위(range)를 중심으로 구분하여 시도된다(나병선, 2001).

이러한 조직학습을 유형별로 구분한 해외 연구에서 Rosenberg(1982)는 내부학습과 외부학습으로 구분하여 정의하였다. 내부학습은 경험학습과 실험학습, 공유학습으로 구분하고 조직의 실제 행동 상에 변화가 일어나는 경우를 의미하며, 외부학습은 다른 조직이나 개인의 행동유형과 지식체계를 관찰하거나 모방하는 것으로 조직이 가지고 있는 신념체계를 정교화하거나 변화하는 경우라고 정의하였다.

Baron과 Kenny(1986)는 기본학습, 명시학습, 체계학습으로 구분하여 정의하였다. 기본학습은 가정, 규범, 통찰력 등에 변화가 없이 기존의 규칙이나 행동의 신념 등이 점진적으로 정교화 되고 개선되는 것을 의미하며, 명시학습은 단기적으로 짧은 시간 내에 이루어지는 학습과 장기적으로 오랜 기간에 걸쳐 이루어지는 학습으로 나뉘는데, 이는 조직 전체에 일어나는 학습이라 할 수 있다. 체계학습은 어떠한 과정을 통해서 이루어지는가에 따라 지식이 창출되고, 창출된 지식이 다른 구성원이나 집단으로 이전되고 공유되며 저장되는 과정이라고 주장하였다.

Levitt와 March(1988)는 내부직접학습, 외부간접학습으로 구분되는데 내부직접학습은 조직 차원의 학습에 내용, 과정, 결과 등을 포함하는 가치가 종합적이고 이론적 개념이다. 반면, 외부간접학습은 조직학습이 잘 이루어지는 조직으로서 가치적 판단이고 실무적 특성이 강하다는 점이 있다는 것을 강조하였다.

Pucik(1988)은 합자 투자 혹은 기타 전략적 제휴에 있어서 상대방의 지식과 기술을 흡수하기 위해서는 사전에 치밀한 학습프로그램이 설계되어야 하고 이에 적합한 능력 있는 인력을 확보하고 훈련, 충분한 공간의 배치가 수반되어야 한다는 것을 강조하였다.

Cohen과 Levinthal(1990)은 조직학습의 유형에 따라서 혁신적인 조직이 될 수 있는데 이러한 혁신적인 조직은 축적된 지식을 얼마나 잘 활용하게 하는가에 따라 달려 있다고 보았다. 그러므로 조직이 외부 지식을 축적하는 능력(absorptive capacity)이 강화되어야 한다고 강력하게 주장하였다.

Watkins와 Marsick(1993)는 지식가치를 전략적 자산으로서, 암묵적인 지식

을 축적하여 유지 가능한 경쟁력을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다고 주장하였다. 이러한 암묵적 학습은 첫째, 기술적인 분야로 비공식적이고 구체적으로 설명할 수 없는 기술이나 기능, 노하우 등을 포함한다. 둘째, 인식론적 분야로 도식·정신적 모델·신념·인식 등으로 구성된다. 암묵지가 가지는 의미는 조직학습의 중요성을 깨달은 사람은 전혀 새로운 혁신에 대해 생각하기 시작한다는 것이다. 이는 다양한 형태의 정보를 한곳에 모으는 것이 아니라 개인적이거나 조직적인 혁신의 극도로 개별적인 과정으로 정의하였다.

국내 연구에서 권석균(1996)의 조직학습 유형은 경험학습, 모방학습, 공유학습, 실험학습으로 구분하였다.

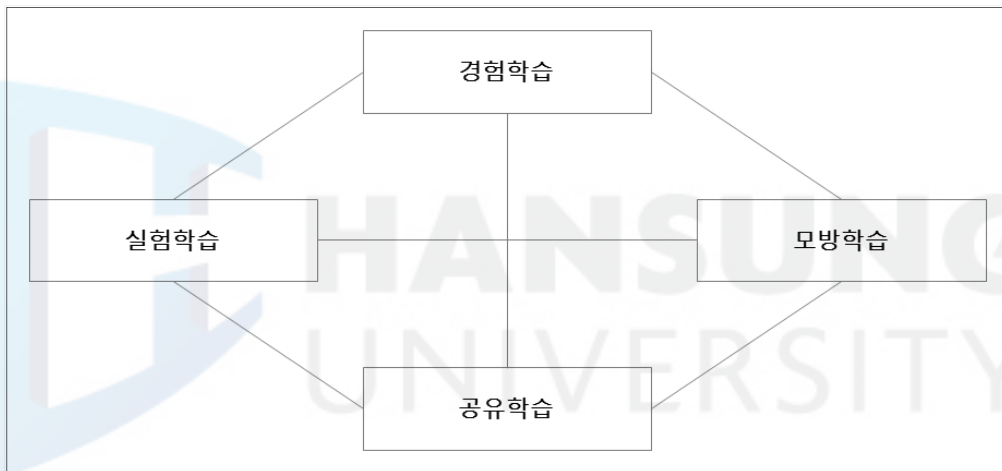
첫째, 경험학습은 조직의 일반화된 지식을 바탕으로 전략적 혹은 업무적 계획이 지속적으로 수행될 때 조직에서 축적된 지식이 점진적으로 구체화 되어 조직구성원들에게 체화되는 학습이다. 이러한 조직학습은 경험의 축적에 따라 조직구성원의 능력이 커지고, 지식의 활용이 효율화된다고 볼 수 있다. 가장 전형적인 의미에서 경험학습은 실행학습이라 할 수 있고, 경험학습은 조직 내부에서 순차적으로 이루어져 각 부문에서 전문화되고 조직에서 능력을 향상되는 것이다. 조직목표가 존재하고 이를 달성하기 위해 구성원들에 의한 목표 지향적 행동이 일상적으로 이루어지며 조직이 환경적응력과 경쟁력을 키워 가는데 있어서 경험학습은 가장 기본적인 학습이다. 조직에 따라서 경험학습이 기존의 일반화된 지식을 정당화하는데 초점을 두기 때문에 조직과 조직 간 경험학습 결과가 공유되지 않으면 조직 전체차원에서 학습효과를 얻지 못하는 경우가 있다.

둘째, 공유학습은 조직이 축적한 학습의 결과가 조직 내에서의 지식영역에 고정되지 않고 조직 내부에서의 일반화된 지식으로 바뀌어 조직 환경에 흡수되고 반영되기 위해서는 조직의 모든 구성원들에게 지식, 경험, 신념 등이 공유되고 확산되어야 한다. 이러한 조직학습에 대하여 공유과정 그 자체에서 새로운 학습이 이루어져 축적된다는 점이다.

셋째, 모방학습은 다른 조직에 의해 축적된 행동유형이나 지식체계를 흡수하여 간접경험을 통하여 수행하는 학습이다. 이러한 조직학습에서는 목표를 위한 전략적 행동이나 새로운 기술을 관찰하고, 모방하는 학습과정이 중요하다. 이러한 모방의 성공여부에 대하여 모방하려고 하는 지식이 얼마나 암묵적인가 또는

구체화 된 것인가에 따라 결과가 달리 나타난다.

넷째, 실험학습은 조직 내의 국지적 지식에 의하거나 아예 어떤 형태의 지식에도 기초하지 않은 조직행동에 의해 일어나는 학습이다. 일반지식을 바탕으로 하는 계획적 행동이 더 이상 조직에 대하여 환경적인 적합성을 지속시켜주지 못하는 경우에 새로운 지식을 탐색하는 학습이다. 따라서 학습과정은 환경으로부터 결과를 확인하고 순차적으로 새로운 행동을 적용해 가는 지식탐구(knowledge exploration)에 목적을 두는 것으로서 그 중요성이 강조되고 있다. 이러한 권석균(1996)의 경험학습, 모방학습, 공유학습, 실험학습으로 구분된 조직학습 유형은 다음 [그림 2-1]⁶⁾와 같다.



[그림 2-1] 권석균(1996)의 지식획득기준에 의한 조직학습 유형

이순철(2000)은 생성학습과 적응학습, 단일고리학습과 이중고리학습으로 구분된 조직학습 유형이 있다고 정의하였다. 최근에는 학교기관뿐만 아니라 일반 사회에서 사회교육과 평생교육이 강조됨에 따라 다양한 학습방법이 개발되어 적용되고 있으며, 이에 따라 학습의 원천을 벤치마킹, 고객과 학습, 멘토와 학습, 시스템과 학습, 제휴를 통한 학습으로 구분하기도 하였다.

장수덕(2008)은 다양한 학습의 유형분류가 조직 내부에서만 고려된다는 한계점을 지적하고, 학습의 원천을 내부에서 운영되는 개발학습과 외부에 운영되는 획득학습으로 구분하였다. 개발학습은 학습 중심이 내부에 있는 경우로 적응

6) 연구자가 권석균(1996), 조직학습의 이론과 논쟁 : 학습조직의 이론과 실제의 내용을 재구성

적, 생성적 학습에 의해 이루어지는 것과 획득학습은 조직의 외부와 상호작용으로 지식과 정보를 습득하고 이를 바탕으로 환경에 적응하는 과정에서 이루어지고 있다고 정의할 수 있다.

김선영 외(2015)는 내부학습과 외부학습이 상호의존적이라고 하고, 내부학습은 효과적으로 학습하기 위해 노력하는 과정에서 발전하는 것이다. 조직 외부에서는 많은 정보와 아이디어를 발견하고 도입하는 기술이 필요하다. 외부학습은 내부학습만으로 해결하기 어려운 문제에 대하여 지식을 획득하거나 모방하여 조직에 도입하는 과정에서 발전하는 것을 의미한다고 정의하였다. 위와 같은 조직학습 유형에 대한 정의는 다음 [표 2-2]⁷⁾와 같다.

[표 2-2] 조직학습 유형정의

연구자	정의 내용
Rosenberg(1982)	내부학습, 외부학습
Baron & Kenny(1986)	기본학습, 명시학습, 체계학습
Levitt & March(1988)	내부 직접학습, 외부 간접학습
Pucik(1988)	사전학습
Cohen & Levinthal(1990)	지식흡수능력 학습
Watkins & Marsick(1993)	암묵적 학습
권석균(1996)	경험학습, 실험학습, 모방학습, 공유학습
이순철(2000)	생성학습, 적응학습, 단일고리학습, 이중고리학습
장수덕(2008)	개발학습, 획득학습
김선영 외(2015)	내부학습, 외부학습

2.1.3 조직학습의 모형

조직을 바탕으로 하는 환경에 대한 변화 속도의 가속화와 조직이 가지고 있는 기술의 근본적인 변화에 대한 조직학습 모형은 March와 Olsen(1975)의 조직학습모형, Shaw와 Perkins(1990)에서 조직학습모형, Nonaka의 지식창조모형, Redding과 Catalanello의 전략적 체험학습 사이클 모형으로 조직을 바탕으로 하는 모형이라 하겠다.

7) 나병선(2001), 대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계 분석, 재구성

2.1.3.1 March와 Olsen의 조직학습모형

March와 Olsen(1975)은 조직구조에서 기능 중심적 관점에 대하여 조직에 대한 학습모형을 제시하였다. 조직에 속한 각각의 개인은 각기 다른 신념체계를 바탕으로 실천적 행위를 하고, 조직원의 실천적 행위는 조직전체의 실천적 행위로 연결된다.

따라서 조직의 실천적 행위의 결과는 조직의 주변 환경에 영향을 미치게 된다. 조직은 개인의 신념체계를 변화하고, 수정시키는 바탕이 된다. 이러한 조직 학습모형은 가치관, 지식, 경험, 세계관 등이 통합되어 조직구성원의 내적신념과 실천행위의 인과관계를 분석함으로서 조직의 학습 측면을 설명하는 이론적 틀을 제공해 주는데 이는 조직학습이 일어나는 과정을 체계적으로 규명한 연구로 의미가 있다. 이러한 연구의 모형을 그림으로 표현하면 다음 [그림 2-2]⁸⁾와 같다.



[그림 2-2] March와 Olsen(1976)의 조직학습모형

결과적으로 March와 Olsen(1975)의 조직학습모형은 개인학습과 조직학습으로 구분하고 있다. 여기에서 개인학습은 조직학습의 필요조건이 되지만 충분조건은 되지 못한다는 주장을 증명하였으며 조직구성원의 학습활동이 조직전체가 공동으로 추구하는 목표와 이상을 통합해 줄 수 있는 일종의 작용원리가 될

8) 유영만(1995), 『지식경제시대의 학습조직』

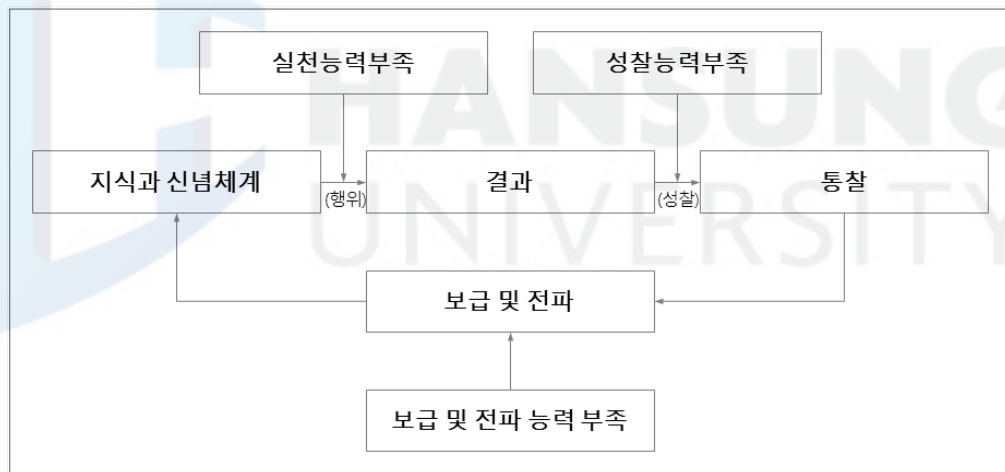
요하다는 점을 시사하고 있다.

2.1.3.2 Shaw와 Perkins의 조직학습모형

Senge(1990)는 March와 Olsen(1975)의 조직학습이론을 이론적으로 더욱 발전시켜 조직구성원의 내적신념에 대한 실천의 행위와 결과 사이의 인과관계를 분석하여 성찰적 활동과 통찰의 중요성을 강조하고 있다. 조직구성원으로서 행동에 영향을 미치는 신념체계는 조직학습의 기본 바탕으로 보고 있다.

신념체계란 조직구성원의 내적 혹은 외적 가치, 지식, 경험 등의 종합적인 요소로 조직 내외를 바라보는 관점과 시각의 기본 틀을 제공해 주며, 실천적 행위의 결과는 신념체계를 바탕으로 하는 행위로 나타난다.

이러한 내적신념은 조직의 구성원 개개인의 심리적 요소로서 구성원 개인의 활동과 습득능력, 실천의지 등 매우 중요한 연구의 요소로 다뤄지고 있다. 이러한 연구결과에 대한 모형은 다음 [그림2-3]⁹⁾과 같다.



[그림 2-3] Shaw(1990)와 Perkins(1991)의 조직학습모형

따라서 신념체계는 암묵적 행위결과와 실천적 행위결과 간의 관계파악은 조직학습에 대한 발전적 바탕이 된다. 조직 내에서 효과적인 학습은 조직구성원이 실천적 행위결과에 대하여 체화되어 있는 활동과 조직 환경에 영향을 미치는 핵심적인 요인들에 대한 이해와 습득이 수반될 때 유의한 결과를 얻을 수 있을 것이다. Perkins(1991)의 조직학습모형은 단순히 조직구성원들 간에 정보를 전

9) 홍석환(1996), 효과적 학습조직 구축방안 연구, 재구성

수하거나 교환해 주는 수준을 넘어 정보를 공유하는 행위이다. 조직의 학습능력을 저해하는 요인을 학습과정과 활동별로 범주화시킴으로서 학습문제 진단 및 학습능력의 극대화 방안을 탐색하는데 유용한 분석의 틀을 제공해 준다.

2.1.3.3 Nonaka와 Takeuchi의 지식창조모형

Nonaka와 Takeuchi(1995)는 일본기업들의 사례연구를 바탕으로 기업 차원에서 조직적인 지식 창출의 개선을 가져오고 경쟁우위의 근원으로 이어졌다고 전제하여, 경쟁적 자원인 지식 창출 과정에 대한 특성을 분석하였다. 지식이란 정당한 신념(justified belief)이라고 주장하였으며, 그것을 정당화하기 위해서는 다른 사람이 인식할 수 있는 언어로 일관성 있게 개념을 정리해야 한다고 주장하였다.

지식은 본질, 신념의 합리성과 정당성 차원에서 언어로서 표현이 불가능하며, 주관적으로 판단하고 인지하는 암묵적 지식(tacit knowledge)과 언어로 표현이 가능하고, 객관적이고 형식적인 지식(explicit-knowledge)으로 나눌 수 있다. 이는 조직 차원에서 구성원 간의 이해 정도를 의미한다.

암묵적 지식은 형식적 지식으로 전환되어야 하는 것으로서 암묵지와 형식지를 결합하여 개인의 생각을 행동으로 실천하는 발전적인 과정이 지식창조라는 것이다. 개인으로서 지니는 근본적인 규정 차원에서 개인에 대한 개인지식, 함께 하거나 행동하는 공통점을 지니는 공통지식, 단순히 여럿이 모여 이룬 집단지식, 특정한 목적을 달성하기 위한 조직지식 등 4가지 수준으로 구분된다.

이는 조직구성원과 구성원 상호관계에서 개인의 지식이 규모가 큰 범위의 지식으로 변화되기도 하고, 하위집단 또는 개인지식으로 변화되기도 한다. 이러한 변화과정은 집단화 → 외면화 → 융합화 → 내면화로 이어지는 반복적인 구조가 나선형으로 표현되면서 상위조직의 지식으로 변화하는데 이를 지식 나선(knowledge spiral)이라 하였다.

이러한 지식창조모형은 1단계의 개인으로서의 지식창조, 2단계의 집단으로서의 지식창조, 3단계의 조직으로서의 지식창조로 나누고 이들을 반복적인 구조로 설명하고 있다. 또한, 암묵적 지식과 형식적 지식이 상호 배척되지 않고, 상호 반복적이면서 순환적, 보완적 관계에 따라 지식이 넓혀 간다고 하였다. 이렇게 반복적, 순환적, 보완적인 것을 지식창조의 기본으로 하고 있다. 따라서 조

직의 지식창조 과정은 역동적이며 암묵적 지식과 형식적 지식의 상호관계에서 다중 고리를 형성하면서 진행된다는 것이다.

또한, 조직학습 이론과 지식창조 이론을 서로 다른 이론으로 구분하고 있다. 기존의 학습에 대한 이론들은 주어진 문제를 해결하는 데에 지식관리 관점에서만 설명할 뿐 창조적인 지식관리 관점에서는 설명이 충분하지 않고 있다.

기존 조직학습 이론에서 비판은 조직학습 이론의 수동적인 학습을 포함하고 있으나 본 연구에서는 조직창조학습 이론을 조직학습의 영역으로 간주하고자 하였다.

2.1.3.4 Redding과 Catalanello의 전략적 체험학습 구조

Redding과 Catalanello(1994)의 조직학습은 개인차원에서 학습발생 과정을 제시하고, 조직전체의 전략적 차원에 대한 학습활동으로 주장하였다. 개인차원에서의 학습과정은 계획 → 실행 → 성찰 혹은 통찰의 순환 구조를 통해 전개되는 것으로 인식하고 조직차원에서의 전략적 학습과정은 이와 유사하게 지속적인 계획 → 즉흥적 실행 → 심층적 성찰 혹은 통찰의 순환 과정이며 이들은 반복적인 구조로서 순환한다고 주장하였다.

전략적 체험학습 사이클에서 중요한 것은 반복된 구조가 반복할 때마다 변화와 개선이 이뤄져야 한다는 것이다.

단계별로 살펴보면 1단계의 지속적인 계획은 조직구성원 전체가 참여하여 부드럽고 개방적인 방식으로 전략적 방향을 바로 세우며, 한번 바로 세운 전략적 계획은 환경변화나 실행과정 속에서 습득하여 체화된 통찰력에 기초로 하여 계속적으로 수정·보완되는 반복적 과정을 검사하거나 살펴보게 된다.

2단계의 즉흥적 실행은 전략적 계획을 조직의 형편, 경우, 상황에 따라서 막힘없이 처리할 수 있게 하여 새로운 것을 만들어 내는 것으로 초기의 계획을 다시 바로 세울 수 있도록 한다. 초기에 철저하게 수립된 계획이라도 실행하는 과정에서 사전에 발견할 수 없는 우발적인 사태가 발생하면 진행되고 있던 계획을 수정하거나 보완하여야 한다. 따라서 계획에 대한 실천은 일반적인 방향성을 유지한 상태에서 진행된다.

3단계의 심층적 통찰과 성찰은 계획을 실천하는 과정에서 특정 시점에 대하여 의도적으로 실천과정을 검사하고 살펴서 초기의 의도대로 추진되고 있는지

를 확인할 필요가 있다. 이것은 새로운 학습의 출발점이 된다. 성찰은 일상적 업무활동의 중요한 일면을 차지하게 된다(유영만, 1995).

2.1.4 조직학습 수준

조직학습의 수준은 조직 내에서 학습의 주체가 개인이냐 조직이냐에 따라 달라진다. 개인의 경우는 특정분야에 대한 전문적인 직무수행 능력을 요구 받지만 조직인 경우에는 개인 직무능력뿐만 아니라 조직 구성원들 간의 상호관계, 즉 협동심, 존중과 배려, 조직기여도, 다분야에 대한 기초지식 등을 배양함으로써 조직목표를 달성토록 요구한다. 이에 따라 학습과정의 초점과 전반적인 조직학습의 목표가 달라지기 때문이다(March & Olsen, 1975).

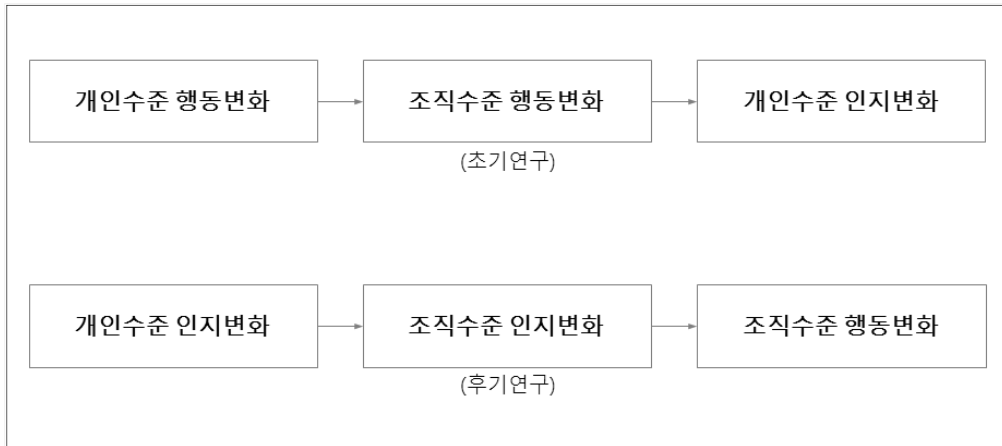
March와 Simon(1958), Cyert와 March(1963)은 조직학습의 대상을 조직구성원 개인으로 보았으며, 조직학습이 조직에서 구성원 개인의 다양한 경험을 토대로 구성원들의 지식에 대하여 습득되고 인지되는 변화를 가져오게 되어 다른 구성원들에게 영향을 미치게 된다. 즉 개인의 경험적 인지변화가 조직전체에 영향을 주어 의식과 사고 그리고 행동에 변화를 준다는 것이다.

그러나 Argyris와 Schon(1978), Duncan와 Weiss(1979), Daft와 Weick(1984)에서 조직학습은 개인학습과 전혀 다른 별개의 지식체계에 대한 변화과정으로 보고 있다. 조직은 기억과 인지에 대한 요소들이 상호작용하거나 상호 의존하는 집합체를 가지고 있으며, 충분한 시간을 두고 가치, 규범, 정신적 지도(mental-maps), 행동을 만들어 간다는 것이다.

따라서 조직학습이란 조직 수준에서 인지와 행동의 변화를 이르는 것으로 조직 차원의 가치, 신념, 규범, 지식, 정보 등을 인정하면서 변화에 의한 조직 수준으로 이루어진다는 것이다. 개인 차원에서 직관은 새로운 통찰력을 습득하는데 중요한 역할을 하며, 조직 차원의 학습은 시스템과 구조, 절차, 전력 등과 같은 조직의 비인간적인 요소에 개인 및 그룹 차원의 학습이 포함된다.

이러한 조직학습의 행동 변화는 조직수준에 초점을 두고 있으며, 인지 변화는 구성원 개인과 조직수준에 중점을 두고 있다고 보아야 할 것이다. 따라서, 조직 차원의 행동 변화에 영향을 주는 조직구성원들의 지식과 아이디어 생성에 중점을 두고 있다. 이러한 연구의 내용을 그림으로 표현하면 다음 [그림 2-

4]¹⁰⁾와 같다.



[그림 2-4] 조직학습의 주체와 수준

이 외 조직학습 수준에 대하여 Senge(1990)는 조직학습을 일정한 조건이나 환경에 적응하는 적응적 학습이라 하였고, 지식이 생기거나 만들어지는 생성적 학습으로 구분하였다. 적응적 학습은 상황대처에 관한 것이고, 생성적 학습은 창조에 관한 것이다.

따라서 적응적 학습은 환경적 변화에 적응하고 필요를 충족하는 것으로 기본에 충실하기 위한 학습이며 표면적 개선에 중점을 두고 있다. 생성적 학습은 고객의 잠재적 요구를 파악하는 능력과 관련되는 것으로 세상을 바라보는 새로운 관점을 요구하며 문제의 원인을 발견하고 해결하려는 행동임을 알 수 있다.

Meyers(1990)는 저차원의 유지학습, 적응학습과 고차원의 변혁학습, 창조학습으로 구분하여 정의하고 있다. 저차원의 유지학습은 조직 전체 구성원의 새로운 가치체계와 조직문화 재구축 등 시스템을 구축하여 유지되는 학습을 의미하며, 적응학습은 조직학습의 활동들이 자연스럽게 반복할 수 있도록 체화되어야 한다. 이러한 학습결과는 지속적인 분위기 조성에 의한 학습이라 할 수 있다.

따라서, 고차원의 변혁학습은 조직구축에 필요한 여건조성과 장기계획에 의한 변화 담당자를 양성하는 학습을 의미하며, 창조학습은 조직학습에 의한 조직변화에 나타날 수 있는 저항력을 감소시켜 조직학습이 성공적으로 완성될 수 있도록 하는 학습이라 할 수 있다.

10) 배용태(2002), 정부의 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 재구성

권석균(1996)은 지식을 받아들이고 해석하는 방법은 조직학습의 수준은 조직학습을 기반으로 조직변화가 이루어지는가에 대한 문제라고 주장하였다.

또한 나병선(2001)은 조직학습에 있어서 기존의 관념을 유지하는 한도에서 지식을 축적하는 유형의 학습과 기존의 관념 자체를 변화시키는 것보다 심층적인 학습으로 생각할 수 있다.

그럼에도 불구하고 기존의 연구에서는 조직학습을 직무와 조직목표에 기여하는 부분에 중점을 두고 있어 개인의 성취동기와 직무수행에 대한 기술적 향상, 조직에 대한 소속감과 자부심 및 긍지를 갖는 구성원들의 정신적 가치는 가벼이 여기는 경향이 있는 것이 현실이다. 이러한 조직학습의 수준에 대한 대표적인 정의는 다음 [표 2-3]¹¹⁾과 같다.

[표 2-3] 조직학습 수준의 정의

연구자	정의 내용
Argyris & Schon(1978)	단일순환학습과 이중고리학습
Fiol & Lyles(1985)	저수준의 학습과 고수준의 학습으로 구분하여 정의
Meyers(1990)	저차원의 유지학습, 적응학습과 고차원의 변혁학습, 창조학습으로 정의
Senge(1990)	적응적 학습과 생성적 학습으로 정의
Watkins & Marsick(1993)	점진적 학습과 변혁적 학습으로 정의
권석균(1996)	조직학습 기반의 조직변화 결과에 대한 중요성을 강조
나병선(2001)	기존의 관념에서 심층적인 학습의 중요성을 강조

2.2 혁신행동 이론

혁신적인 행동을 수행하기 위해서는 새로운 관점이나 최신의 직무에 필요한 기술 동향을 도입할 수 있는 조직학습이 필요하다(김선영 외, 2015). 이러한 조직의 혁신행동을 위해서는 현재 조직의 상황을 파악하고 조직에서 반드시 필요한 기술이 무엇인지 혹은 구성원들이 가지고 있는 기술이 무엇인지를 정확하게 알고 있기 때문에 각각의 독립적인 활동을 보장하여야 할 것이다.

본 연구에서는 개인혁신과 조직혁신에 대하여, 선행연구를 바탕으로 조직학

11) 나병선(2001), 대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석, 추가구성

습과 조직문화 간의 영향력을 살펴보고자 하였다. 개인혁신은 조직과 관련 없이 개인의 혁신의지, 노력 등을 포함하고, 조직혁신은 프로세스, 절차 등 조직 전체에 대한 혁신형태라 할 수 있다.

2.2.1 개인혁신행동

혁신(innovation)은 조직에 영향을 미치는 환경에서 조직의 발전을 위해 보유하고, 축적되어 있는 노하우와 구성원의 학습능력, 조직 내의 시스템 등을 통틀어서 우위를 선점하기 위한 과정이라 할 수 있다.

이러한 혁신은 최첨단의 과학화 시대에서 기존의 안정 지향적인 조직관리 개념을 탈피하고, 역동적인 조직시스템 내에서 조직성과를 극대화하기 위해서 시대 상황에 효율적으로 대응이 가능한 혁신중심의 조직관리가 필요하다(이승희 · 김보영, 2011).

해외의 혁신에 대한 연구에서 Van de Ven(1986)은 혁신을 새로운 아이디어를 탐색하고 수집하는 것에 대한 인지적 능력이며 새로운 아이디어의 개발과 실행을 통하여 결과물을 산출하는 과정이며, 아이디어를 탐색하고 인지하는 능력은 개인의 특성에 따라 다르지만, 새로운 영역에 대한 창조적인 모델을 개발하고자 하는 창조적 개척자 정신은 조직과 구성원들의 상황적 조건들을 한 단계 향상시키는 역할을 한다고 정의하였다.

King(1990)은 혁신행동에 대한 대상과 분석수준에 따라 유형이 다양하지만, 개인혁신과 조직혁신으로 구분하여 정의하였다. 이러한 분석은 개인의 혁신을 바탕으로 하는 혁신이 조직의 혁신에서 성과를 나타낼 수 있다는 것이다.

Staw(1990)은 혁신행동을 다양한 대안을 찾으려는 과정에서 가장 적절한 대안을 찾아내고 실천하는 행동이라 정의하고, 대안 탐색, 선택적 보전의 결과라고 하였다. 이러한 혁신은 새로운 아이디어 창출, 내적 동기부여 등에 매우 밀접한 관련이 있으며 아이디어를 찾아내고 실행하는 과정이라 하였다.

Damanpour(1991)는 혁신을 추상적인 개념으로 파악하고 조직구성원들이 얼마만큼 혁신 활동을 실천하고 있는 것이 중요하다고 하고, 조직에 새로운 정책, 프로그램, 직무기술과 과정, 서비스 등을 적용하는 것이라 정의하였다.

Scott와 Bruce(1994)는 구성원의 아이디어 창출과 제안에서 비롯하므로 혁신

신에 대한 출발점은 구성원의 창의성으로 규정하고, 구성원의 창의성은 제품, 실행방법, 서비스, 운영방법, 관리개선 등에 새로운 아이디어를 적용하는 것이다. 따라서 혁신은 창의적 제안을 선택하고 실행하여 조직의 내부와 외부에서 효과성을 입증하는 일련의 과정이라고 정의하였다.

Rogers(1995)는 혁신행동이 구성원이나 기업, 산업, 사회, 정부 전반에서 새로운 것으로 인식되는 아이디어와 제품, 공정, 시스템, 장치라고 정의하였다. 이는 개인혁신행동과 조직혁신행동이 상호연관성이 있다는 것을 의미한다.

Amabile(1998)의 개인혁신행동은 경험과 연구에 의한 새로운 아이디어를 선택하고, 이를 활용하여 쓸모가 있는 제품, 서비스, 운영방법으로 만들거나 개선하는 과정이라고 하였다. 이러한 혁신은 새로운 것이라고 지각하는 아이디어, 실행 및 수행방법 또는 대상을 선택하고 활용하는 것이라 주장하였다.

Mckeown(2008)은 개인혁신행동이 새로운 변화라는 관점에서 사물, 생각, 진행, 상황 및 서비스, 결과에 대하여 발전적인 변화라고 정의하였다. 따라서 개인혁신행동은 지속적인 학습과 경험의 발전에 의한 결과라 할 수 있다.

Hartnell과 Kinicki(2011)는 경쟁적인 환경에서 생존하기 위한 조직이나 기업은 신제품이나 기술을 접목하기 위해 지식을 향상해야만 하며, 이러한 지식은 모든 조직구성원과 끊임없이 공유하고 전달되는 유대관계가 형성되어야 한다.

국내의 개인혁신행동 연구에서 김인수(2005)는 혁신의 종류를 기술혁신, 관리혁신, 인적자원혁신으로 보았다. 기술혁신은 서비스나 제품을 개선, 개발하는 제품혁신과 생산 공정을 실용화하는 공정혁신으로 보았다. 관리혁신은 조직의 사회시스템 즉 조직구조나 절차 등에 새로운 아이디어를 적용하여 실용화하는 것으로 보았다. 인적자원혁신은 조직구성원이 중심이 되어 개인의 업무능력이나 가치, 태도 등에 긍정적인 변화를 가져오는 새로운 아이디어를 적용하여 실용화하는 것이라 정의하였다.

이승희·김보영(2011)은 개인혁신행동이 조직의 성과를 가늠할 수 있는 중요한 요소 중 하나이며, 혁신의 기초가 되는 개인적인 특성을 고려한 개인혁신에 대한 연구가 선행이 되어야 한다고 주장하였다. 이는 혁신의 성과는 개인의 혁신역량이 조직 혹은 사회적인 혁신의 바탕이 된다는 것이다.

김선영 외(2015)의 개인혁신행동은 기업에 대한 수익을 증가시켜 성장을 촉진

진하고 기업의 생존 가능성을 높여준다고 정의하고 있다. 이는 신제품이나 공정 개발이 생존을 위한 끊임없는 변화의 결과물로 연구개발의 노력은 개인과 기업에게 필수적인 사항이라고 주장하였다.

이러한 개인혁신행동에 대하여 국내외 연구자들의 주장을 정리하면 다음 [표 2-4]¹²⁾와 같다.

[표 2-4] 개인혁신행동에 대한 정의

연구자	정의 내용
Van de Ven(1986)	새로운 영역에 대한 창조적인 모델을 개발하고자 하는 창조적 개척자 정신은 조직과 구성원들의 상황적 조건들을 한 단계 향상시키는 역할
King(1990)	개인수준 혁신과 조직수준 혁신으로 구분하여 정의
Staw(1990)	다양한 대안을 찾으려는 과정에서 가장 적절한 대안을 찾아내고 실천하는 행동
Damanpour(1991)	조직에 새로운 정책, 프로그램, 직무기술과 과정, 서비스 등을 의도적으로 적용하는 것
Scott & Bruce(1994)	창의적 제안을 채택하고 시행하여 조직의 내외부에서 기능을 발휘하고 그 효과성을 입증하는 일련의 과정
Rogers(1995)	성원이나 기업, 산업, 사회, 정부 전반에서 인식되는 아이디어와 제품, 공정, 시스템, 장치라고 정의
Amabile(1998)	개인이나 조직이 새로운 것으로 지각하는 아이디어, 실행방법, 또는 대상을 채택하고 활용하는 것
Mckeown(2008)	사물, 생각, 진행, 상황 및 서비스에서의 점진적인 혹은 급진적인 변화
Hartnell & Kinicki(2011)	지식은 모든 조직구성원과 끊임없이 공유하고 전달하는 과정
김인수(2005)	기술혁신, 관리혁신, 인적자원혁신으로 구분하여 정의
이승희 · 김보영(2011)	개인적인 특성을 고려한 개인혁신에 대한 연구가 선행되어야 한다고 주장
김선영 외(2015)	개인혁신행동이 기업의 수익을 증가시켜 성장을 촉진하고 기업의 생존 가능성을 높여준다고 정의

따라서 개인혁신행동이란 조직구성원에 대한 개인적인 특성을 고려하여 구성원의 역량을 높일 수 있도록 유도하고, 포괄적인 지원을 통해 구성원의 역량

12) 연구자가 새롭게 구성

강화를 개발하여 조직성과를 생성한다는 개념이라 할 수 있다.

최첨단 과학화 시대에서 공공조직과 공무원 집단의 경우, 기존의 안정 지향적인 조직관리 개념을 탈피하여, 조직시스템 내에서 역동적인 혁신 활동을 모색하여 조직문화를 변화시켜야 한다. 이러한 변화는 시대적 상황에 능동적이고 효율적인 대응이 가능한 대안을 모색하기 위하여 개인혁신행동이 요구되고 있다. 특히, 공무원 조직에서는 업무혁신, 인사혁신, 근무혁신 등의 혁신관리가 필요하다. 이러한 혁신영역에 대해서는 혁신행동유형에서 세부적으로 논하였다.

2.2.1.1 개인혁신행동의 선행연구

개인혁신행동(personal innovation behavior)은 새로운 아이디어, 전략 프로세스, 제품 및 실행의 과정에서 개인의 문제해결 능력을 통하여 창조성을 증가시킬 수 있는 능력으로 정의된다(Amabile, 1988). 즉, 개인혁신행동은 개인의 역량개발과 변화와 습득을 통하여 조직성과에 기여하는 혁신적 활동을 의미한다고 할 수 있다. 따라서 조직혁신의 기본이 되는 것은 구성원 개개인의 혁신이 개인혁신행동이라 할 수 있다.

개인혁신행동의 기초는 아이디어이며, 아이디어의 개발과 실행의 주체는 조직의 구성원으로 볼 수 있다(이지우·김태형, 2003). 따라서 개인에 대한 혁신적 업무 행동(innovative work behavior)이라는 개념을 제시한 연구에 의하면, 창의적 아이디어를 생산하거나 자신의 아이디어를 적극적으로 옹호하거나, 새로운 아이디어를 실행하기 위하여 적절한 계획을 수립하거나, 새로운 아이디어를 실행하기 위한 자금을 찾아내려는 행위들을 포괄하고 있으며(Scott & Bruce, 1994), 개인혁신행동과 혼재되어 사용하기도 하는 창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 개발에 초점을 맞추고 있고, 혁신적 업무 행동은 아이디어의 개발뿐만 아니라 아이디어의 홍보, 실행, 확산까지 포괄하기 때문에 그 구성범위가 창의성보다 넓은 개념이다(Scott & Bruce, 1994).

이러한 개인혁신행동에 대하여, Katz와 Kahn(1978)은 새로운 아이디어를 개발하거나 받아들여 홍보하고, 실천하는 것은 조직구성원들에게 주어진 일상적 과업을 수행하는 행동이라기보다 조직구성원들의 자발적 행동이라 정의하였다. 이는 혁신을 제도적 상황 내에서 오랜 시간에 걸쳐서 다른 조직원들과 관계를 맺고 새로운 아이디어를 개발하며 적용하는 것을 의미한다.

Kanter(1988)는 개인혁신행동의 출발점은 개인이며, 개인의 혁신행동은 문제에 대한 인식과 습득, 아이디어 채택, 해결방안을 준비하는 것에서 시작하는 것이다. 이는 아이디어에 대한 자료를 찾고 혁신실현을 위한 동료 혹은 구성원들과 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스 공정, 운영방법 등으로 적용하는 일련의 과정이라고 하였다.

Scott와 Bruce(1994)의 연구에서 혁신행동은 아이디어에 대한 개발과 홍보, 수행, 전달까지 포함하는 개념이고, 창의성은 독특하고 유용한 새로운 아이디어를 개발하는 것이라 하였다. 이는 혁신을 창의적인 아이디어로 해결방법의 생성, 그리고 아이디어의 실천으로 정의할 수 있다.

Oldham과 Cummings(1996)는 개인혁신행동이란 개인의 창조적인 결과물을 성공적으로 행동하여 실행하는 것이고, 창조성은 개인 수준에서 산출된 유용한 제품, 아이디어 및 공정이라 하였다. 이는 혁신을 창의적인 아이디어를 획득하고, 제품 및 서비스 혹은 업무공정에 효과적으로 적용하도록 변화시키는 과정이라 할 수 있다.

Amabile(1998)은 독특한 아이디어를 개발하고, 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력이라 하였다. 이는 새로운 아이디어의 생성 그리고 도입되는 과정에서 전달되고 적용되는 것으로 조직구성원 간의 토론에 의한 성공적인 개선을 통해 실행되고 흡수되는 과정이라 할 것이다.

이승희·김보영(2011)은 주어진 상황에서 문제를 파악하게 된다면 행동의 주체가 자발적인 동료들과 창조적이고 새로운 아이디어를 제안하여 현재 상황에 대한 문제를 해결하는 것이다. 결과적으로 개인의 혁신행동이 조직의 성과를 위한 행동과정이라 할 수 있을 것이다. 혁신의 중요한 목적은 경제적 이익의 획득이고 혁신으로 기대되는 혜택과 혁신을 위해 소요되는 비용이다. 그러므로 혁신은 자신의 업무에서 성과향상을 목적으로 새롭고 유익한 아이디어를 창출하여 습득하고 이를 적용하는 전반적인 과정이라 할 수 있다.

따라서, 혁신행동에 대한 개념은 개인이 자신의 직무나 조직의 성과를 높이기 위한 문제의식과 아이디어를 도입하고, 창출하고, 장려하고, 실현 또는 실행하는 활동을 의미한다(Scott & Bruce, 1994). 이러한 선행연구자들의 개인혁신

행동의 선행연구 내용은 [표 2-5]¹³⁾와 같다.

[표 2-5] 개인혁신행동의 선행연구 내용

연구자	선행연구 내용
Katz & Kahn(1978)	혁신행동을 실천하는 것은 조직구성원들의 자발적인 행동으로 정의
Kanter(1988)	개인의 혁신행동은 문제에 대한 인식과 습득, 아이디어 채택, 해결방안을 준비하는 것
Scott & Bruce(1994)	아이디어 개발과 홍보, 수행, 전달까지 포함하는 개념이고, 창의성은 새롭고 유용한 아이디어를 개발하는 것
Oldham & Cummings(1996)	개인의 창조적인 결과물을 성공적으로 행동하여 실행하는 것이고, 창조성은 개인 수준에서 산출된 유용한 제품, 아이디어 및 공정
Amabile(1998)	독특한 아이디어를 개발하고, 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력
이승희 · 김보영(2011)	행동의 주체가 자발적으로 동료들과 창조적이고 새로운 아이디어를 제안하여 문제를 해결하는 것

본 연구에서 개인혁신행동 정의는 조직의 성공적인 향상을 위하여 혁신행동을 구성원 개인들에 의해 자발적인 행동으로 구성되므로 독특하고 새로운 아이디어를 도입하고 → 적용하고 → 활용하고 → 확산되는 행동이라고 정의할 수 있을 것이다.

2.2.1.2 개인혁신행동 유형

개인혁신행동에 관한 연구는 조직특성, 리더십, 학습능력, 개인특성의 요인과 관련되어 있으며, 측정하고 분석하는 변인에 따라 조직차원과 개인차원으로 구분될 수 있다.

개인혁신행동은 조직에서 장기적 생존을 위한 필수적인 활동으로 핵심적인 경쟁우위를 확보할 수 있는 가장 중요한 요소이다. 물론 다른 많은 경쟁우위를 확보할 수 있는 요소가 존재할 수 있겠으나, 조직의 혁신을 이루는 것은 다른 요소들의 영향력 보다 크다고 할 수 있다(이승희 · 김보영, 2011).

이러한 개인혁신행동의 유형에 대하여, Farr와 Ford(1990)는 구성원 개인이

13) 연구자가 새롭게 구성

자신의 과업역할과 관련한 독특하고 활용 가능한 아이디어, 수행과정, 제품, 행동절차를 의도적으로 도입하는 행위를 과업역할 혁신이라고 정의하고, 개인혁신 활동에서 과업역할은 변화의 필요성에 대한 지각, 변화를 성공적으로 수행할 수 있는 자기 효능감(self-efficacy), 변화에 대하여 인식되는 구성원들의 지각(perceived payoff change), 그리고 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 기술능력(technical knowledge)에 의해 결정되는 것으로 개인혁신행동에 대한 유형을 구성하여 연구하였다.

Scott & Bruce(1994)는 리더-구성원 교환관계 및 리더의 역할 기대하는 리더십과 구성원들의 직접적인 문제해결 유형 및 체계적인 문제해결 유형을 위한 개인특성, 팀-구성원 교환관계를 증명하는 집단관계 그리고 혁신에 대한 지원 및 자원공급에 대한 혁신 분위기를 혁신행동에 유형으로 구성하여 실증연구를 실시하였다.

최만기·이지우(1998)는 개인의 특성인 창의성, 성취욕구, 개인의 자긍심과 리더십에 따라서 혁신행동이 결정된다. 즉, 리더와 구성원 교환관계, 팀과 구성원 교환관계, 개인지원 인식에 따라 혁신행동이 결정된다고 보았으며, 개인의 특성에 따라 혁신행동의 성과가 나타날 수 있다는 것이다.

이문선·강영순(2003)은 개인에 대한 창의성과 혁신행동 개념을 정의하여, 개인 창의성과 혁신행동 간의 관계를 분석하여 유의한 결과를 도출하고, 혁신행동의 선행요인인 창의성과의 관계를 알아보고자 하였다. 이러한 창의성은 개인의 지속적인 노력과 경험에 의한 습득으로 창조된다는 것을 강조하고 있다.

김일천 외(2004)는 개인혁신행동의 선행요인을 파악하기 위하여 내적통제 및 조직기반 자긍심을 바탕으로 하는 개인특성, 업무강도 및 과업 비일상적인 업무를 바탕으로 하는 과업특성, 리더-구성원 교환관계 및 팀-구성원 교환관계에 대한 관계특성에 초점을 맞추어 개인혁신행동 유형을 설정하였다. 이러한 행동 유형은 개인의 혁신행동이 습관화 되고, 조직의 환경이 조성되는 기초로서 지속적인 학습에 의한 개인혁신의 중요성이 강조되고 있다.

Janssen(2005)은 개인혁신행동, 직무몰입, 구성원과의 갈등, 구성원에 대한 상호만족의 관계에서 직무몰입이 조직성과에 대하여 조절하는 것을 제시하였다. 이는 구성원 간의 의사소통의 중요성을 강조하고 있으며, 의사소통이 원활

할 경우 구성원 간의 갈등이 해소된다고 하였다. 이는 구성원의 직무몰입으로 이어지고, 결국에는 조직성으로 이어진다고 주장하고 이에 대한 실증적인 연구 결과를 제시하였다.

이건표(2007)는 개인혁신행동이 혁신의 성과를 향상 시킬 것이라는 가정으로 개인혁신행동을 다차원적 측면에서 측정하였다. 다차원적 개인혁신행동은 적용, 창조, 전파를 하위변인으로 구분하였고, 적용은 문제해결책이나 아이디어를 실행하고 수정하여 일반화하는 것을 의미한다. 창조는 문제의 해결책이나 새로운 아이디어를 찾는 것이며, 전파는 아이디어의 확산 또는 홍보를 의미한다.

이러한 개인혁신행동의 유형을 정리하면 다음 [표 2-6]¹⁴⁾과 같다.

[표 2-6] 개인혁신행동 유형정리

연구자	유형 내용
Farr & Ford(1990)	변화의 필요성에 대한 지각, 자기 효능감, 구성원들의 지각, 기술능력
Scott & Bruce(1994)	리더십, 개인특성, 집단관계, 혁신분위기
최만기·이지우(1998)	개인의 창의성, 성취욕구, 자긍심과 리더십
이문선·강영순(2003)	개인의 창의성, 혁신행동
김일천 외(2004)	개인특성, 과업특성, 관계특성
Janssen(2005)	혁신행동, 직무몰입, 구성원과의 갈등
이건표(2007)	혁신적용, 혁신창조, 혁신전파

이러한 개인혁신행동의 유형으로 중 최만기·이지우(1998)는 창의성을 창의적 사고, 기술, 영역 관련 지식 및 내재적 직무동기의 통합적인 개념으로 구성하고 창의성의 복잡한 현상을 배제하고 일부 현상만을 고려하여 혁신행동과의 관계를 규명한 기존 연구의 한계점을 보완하였다. 김일천 외(2004)는 개인의 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 다양한 변수들을 개인, 과업, 관계, 조직과 관련된 요인들로부터 추출하여 포괄적 모형을 개발하고 검증함으로써 혁신적 업무행동에 대해 보다 균형 있고 폭넓은 이해를 할 수 있다.

특히, Janssen(2005)은 개인혁신행동을 구성원이 조직 내에서 업무와 관련된 새롭고 독특한 아이디어를 개발하고, 그것을 활용하기 위해 노력하는 정도로 정의하고, 구성원이 담당하고 있는 업무와 관련된 역할과 임무에 초점이 맞춰진다

14) 연구자가 새롭게 구성

는 점에서 조직수준의 혁신과는 구분된다고 할 것이다. 또한 상사의 지원에 따라 구성원이 지각하는 영향력의 정도가 개인혁신행동에 주는 영향은 서로 상이할 것이라고 가정한 후 관련된 변인들 간의 관계를 분석하였다. 왜냐하면 새롭고 독특한 아이디어의 개발이나 홍보를 위해서는 상사나 조직으로부터 심리적 측면과 물리적 측면 등과 같은 다양한 지원이 가능하게 되면 아이디어의 실행과 확산이 원활하게 되기 때문이다.

또한 이연택 외(2007)는 개인특성과 사회적 교환관계가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하였다. 혁신행동을 개별 구성원이 조직 내에서 업무와 관련된 새롭고 독특한 아이디어를 개발하고, 그것을 활용하기 위해 노력하는 정도를 조직 자체의 혁신은 물론 구성원 개인수준에서의 혁신행동도 요구하고 있다. 이러한 혁신행동 유형에 대하여, 이상철(2012)은 행정조직문화와 개인혁신행동이 상호 어떠한 연관을 갖는지 규명하고자 정부조직을 대상으로 혁신행동을 측정하였다. 측정결과, 과업과 관련하여 발생하는 문제점, 모순점, 새로운 환경적 도래에 따른 차이 등에 대한 개선점을 공감하고 이를 제기하는 혁신지각과 문제의 해결책을 도출하고 아이디어를 개발하여 실제 조직에 적용하여 그 효과가 나타났다.

따라서 본 연구에서는 개인혁신행동으로 인하여 행정조직문화에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대하여 적합한 혁신행동 요소들을 도출하고자 하였으며, 조직구조, 관리방식, 정보통제시스템, 작업방법의 변화, 탐구능력, 신기술수용의지 등을 개인혁신행동의 요소로 활용하였다.

2.2.2 조직혁신행동

조직혁신행동은 개인혁신과 거의 동일하나 조직이나 국가가 경쟁력을 얻는 방식의 하나로 제품, 기술, 과정, 마케팅 등에 있어서 새로운 해결책을 포함하는 것으로 정의되기도 한다(O'Reily & Tushman, 1997). 이러한 조직혁신행동은 정의와 내용이 다양한 내용으로 주장하고 있지만 공통적으로 주장하고 있는 개념은 새로운 것, 독특하고 참신한 것이며 실제에 적용하여 활용될 수 있는 것이다. 또한, 급변하는 현대의 환경에서 조직의 생존을 결정하는 핵심적인 요인 중 하나이며, 조직은 하나의 유기체와 같이 외부환경의 위협에 대비하여 내부적으

로 끊임없이 새로운 혁신적 변화를 시도하여야 하는 것이다(이순권, 2016).

조직혁신이란 조직 특유의 도구로서 조직에서 변화를 직무나 서비스를 위한 수단이라고 정의할 수 있다. 조직혁신은 조직 내에서 발생할 수 있는 직무 혹은 서비스에서의 성공, 실패, 과정, 시장이나 사회의 변화, 생각의 변화, 그리고 새로운 과학적 및 비과학적 지식과 학습으로부터 시작된다고 할 수 있다(Drucker, 1985). 또한 조직혁신의 개발과 수행하는 가운데 제도적인 범위에서 사람과 사람사이에서 새롭고 특이한 아이디어를 발견하고 적용하는 것을 혁신이라 할 수 있다(Van de van, 1986). 그리고 조직혁신을 특정한 조직에서 발견된 아이디어를 적용하는 행동이라 할 수 있으며, 혁신과정 중 선택된 혁신의 주체인 조직에 새로움을 적용하는 자가 제작 또는 외부로부터 수입되는 기기, 제도, 정책, 계획, 과정, 법규 등의 선택으로 볼 수 있다(Damanpour, 1991). 이렇듯 조직혁신행동은 혁신행동 그 자체보다 혁신을 위한 흐름과 혁신의 속성의 관점에서 혁신의 차원(innovation of dimension)으로 구분할 수 있을 것이다.

2.2.2.1 조직혁신행동의 선행연구

조직혁신행동의 기본적인 특성에는 혁신의 주체(main agent), 혁신의 결정(decision), 혁신의 확산(diffusion), 혁신의 채택(adoption), 혁신의 실행(action), 혁신의 성과(outcome)등 다양하고 광범위한 범위에서 연구되고 있으며, 조직혁신행동의 정의는 혁신에 대한 연구의 방향과 밀접하게 연관된다고 할 수 있다(Pierce & Delbecq, 1977). 조직혁신을 심리학적관점과 경제학적 관점, 정치적 관점으로 구분할 수 있다. 심리학적 관점에서는 조직구성원의 가치지향(value orientations), 성격특성(personality characteristics), 창의적 행동(behavior)에 대하여 필요로 하는 집단이나 조직에 중점을 두며, 경제학적 관점에서는 조직의 규모, 시장에서의 경쟁강도, 조직 내·외부에서 가용할 수 있는 자원 등의 변수로부터 조직성과에 미치는 영향에 중점을 두고 있다. 또한 정치적 관점에서는 정치시스템 그 안에서 투쟁과 협상의 결과물이라 할 수 있다(Pierce & Delbecq, 1977).

이러한 조직혁신행동 연구의 선행연구는 다음과 같다. 먼저, Hage(1980)도 혁신이란 조직을 변화시키기 위한 수단이라고 한 바 있다. 혁신의 의미를 조직 변화에서 포괄적이고 광범위하게 파악하였고, 동일한 목적을 위한 것으로 보았

다.

Drucker(1985)는 조직혁신행동이 조직화 된 목적을 위하고, 변화의 추구를 위한 계획적 혁신(systematic innovation) 개념을 중요시하였다. 이는 개인의 역량을 기반으로 조직의 목표에 일관성 있는 계획과 실천이 중요하다는 것을 실증적인 분석을 통하여 제시하고 있다.

Armenakis 외(1993)에서 조직혁신은 경영적인 관점에서 조직혁신의 의미는 결론적으로 조직이 어떠한 성과 혹은 이득을 얻을 것인가 하는 것에 귀결된다. 조직혁신에서의 이득은 통상적인 경제적 의미가 있으며, 조직혁신의 결론적인 가치는 기업의 내·외부의 환경변화에 대한 적응력 향상과 조직 활동의 효율성을 높여 성과를 극대화하는 것이라고 정의하였다.

Wolfe(1994)는 조직혁신을 조직에 대한 경쟁력과 효과성을 능동적이고 역동적으로 적용하기 위해 수많은 연구가 진행되어 왔지만, 혁신을 지나치게 다양하고 광범위한 개념과 관점으로 인해 비결정적, 비일관적, 비효율적인 연구가 이루어졌다고 지적하고, 혁신확산연구, 조직혁신 결정연구, 혁신과정이론연구에 대하여 정의하였다.

Dewett(2003)의 조직혁신의 개념은 수익이나 성과의 결과가 수적인 지표만으로 조직을 평가하는 데에 한계가 있다는 인식의 전환 혹은 자각하는 속에서 혁신이 이루어지는 것으로, 목표와 목적의 실천과 가치지향 등에 관심을 두어야 한다는 것을 강조하였다.

국내 조직혁신 연구에서 이지우·김태형(2003)은 조직혁신행동이 자신의 업무와 소속되어 있는 부서나 성과향상을 위한 목적이 존재하고, 새로운 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 것을 의미한다고 하였다.

김은정·정은아(2011)의 조직혁신 개념은 어떠한 조직에도 적용하고 실행하는 것이 필요하다. 현재 조직의 리더는 더 큰 조직으로부터 혁신에 대한 역할을 위임받고 그에 따른 책임은 이미 일반적으로 강조해오던 개념으로 혁신에 대한 적응성과 접합성이 높을 것으로 본다고 하였다.

문성욱(2011)은 조직혁신에 대한 측정기준은 국내의 시장 또는 기업의 최초 제품, 개량한 기존 제품의 매출 비중 등으로 구분하여 조직에 대한 혁신성 성과를 측정하기도 한다고 하였다.

김선영 외(2015)는 조직혁신에서 최초의 제품에 대하여, 기업 혹은 조직마다 성과를 측정하는 것에는 주의가 필요하다는 것이다. 이는 각자 다루고 있는 제품이나 상품이 서로 상이하여 발생하는 것으로 동일한 관점에서의 측정은 오히려 불만을 초래할 수 있음을 의미한다는 것이다.

그 외에 조직성과와 조직 성공에 관한 연구가 활발히 진행되고 있는 것이 현실이다. 이러한 연구가 중요하게 다뤄져야 하는 이유는 조직에 대한 운영은 경제적인 측면과 그 이외의 다른 측면이 있을 수 있다. 그리고 그 다른 측면은 오랫동안 가지고 있던 조직운영의 목적과 상당 부분 부합되고 있다는 것이다. 이러한 조직혁신행동 연구는 [표 2-7]¹⁵⁾와 같다.

[표 2-7] 조직혁신행동 정의

연구자	정의 내용
Hage(1980)	조직을 변화시키기 위한 수단
Drucker(1985)	목적 지향적이고 조직화 변화의 추구라는 계획적 혁신(systematic innovation) 개념으로 정의
Armenakis et al.(1993)	조직혁신의 의미는 결국 조직이 어떠한 이득을 얻을 것인가 하는 성과에 귀결된다고 정의
Wolfe(1994)	혁신확산연구, 조직혁신 결정연구, 혁신과정이론연구에 대한 정의
Dewett(2003)	미션의 실천과 가치지향 등에 관심을 두는 것으로 정의
이지우 · 김태형(2003)	조직의 성과향상을 위해 새로운 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 활동
김은정 · 정은아(2012)	일정한 역할을 위임받고 그에 따른 책임성을 가지고 있는 조직에서는 조직 성공이 높다고 정의
문성욱(2011)	조직에 대한 측정방법으로 성과에 대한 매출 혹은 결과에 따라 측정함
김선영 외(2015)	성과에 대한 측정방법이 서로 상이함에 주위가 필요함

특히 Wolfe(1994)의 조직혁신행동에서 주장한 연구에는 혁신확산연구, 조직혁신결정연구, 혁신과정이론연구가 있다. 첫째, 혁신 확산연구(diffusion of innovation research)는 혁신의 수용자가 어떠한 형태와 방법으로 확산하는가에 대하여 관심을 높게 가진다. 따라서 혁신이 확산되는 것을 연구하여 시간적, 공

15) 연구자가 새롭게 구성

간적 측면에서 혁신의 일정한 형식을 바탕으로 확산에 대하여 영향을 주는 요인으로는 ① 수용자 특성, ② 수용자의 사회적 네트워크, ③ 혁신의 속성, ④ 환경적 특성, ⑤ 혁신이 소통되는 과정, ⑥ 혁신을 촉진하는 사람들의 특성 등이 있다. 둘째, 조직혁신 결정연구는 어떠한 요인이 조직혁신을 결정하는지에 대하여 연구를 하는 것이다. 즉 조직이 가지고 있는 혁신에 대한 성향을 결정하는 요인이 무엇인지를 발견하는 것이 연구 목적이 된다. 주로 설문에 의한 연구에 의존하며, 종속변수로서 조직혁신을 독립변수로는 개인적, 조직적, 환경적 변수의 영향을 연구한다. 그러나 조직혁신 결정연구는 혁신과정이 무시됨으로서 혁신의 변화를 측정할 수 없으며, 변수들 간의 상호관계(interaction)에 대한 연구가 부족하다고 비판된다. 셋째, 혁신과정이론연구(process theory research)는 조직이 혁신을 수행하는 과정에서 일어나는 상황에 대하여 연구한 것이며, 혁신이 왜 그리고 어떻게 도입, 성장, 발전, 소멸되는지에 대한 내용을 포함하는 것이다.

본 연구에서의 조직혁신은 지방자치단체의 일반직 공무원 및 경찰직 공무원 조직들이 동일하거나 비슷한 법적인 규제에 대하여 적용받고 동일한 업무를 수행하므로 동일하거나 비슷한 제도적 환경에 있다고 할 수 있다. 이러한 조직에서는 서로서로 유사한 조직구조가 존재하며, 유사한 행동을 하게 되는데, 그 이유는 조직의 생존 및 성장, 발전의 근본이 되는 사회적 정당성 획득, 성취의 바탕이 되는 것이다.

즉 조직 차원의 합리적인 판단과 분석에 의한 것이 아니라, 단지 생존을 위해서 조직이 처한 법적, 제도적 환경이 요구하는 구조적 절차를 수용함으로써 나타나는 결과라 할 수 있다.

2.2.2.2 조직혁신행동의 유형

다양하고 광범위한 혁신개념의 모호성에서 벗어나기 위해 혁신을 단일속성이나 변수가 아닌 상위범주를 구성하는 차원들을 설정하고 이에 근거하여 혁신의 차원과 유형을 분류하는 경향을 보인다(왕재선·김서용, 2009).

환경변화에 따라 상대적으로 우위를 선점하기 위해 장기적으로 학습에 대하여 조직을 구성하고, 조직의 인적·물적 자원에 대한 학습행동을 개인에게 체화시킴으로서 지식을 축적하고 증대시키는 것이 조직혁신방안이다(Watkins &

Marsick, 1993). 본 연구에서는 이러한 조직혁신행동에 대한 유형에 대하여 다음과 같이 정리할 수 있다.

Daft(1978)가 주장한 이중핵 모형(dual-core model)에 의하면 조직혁신은 낮은 전문가 주의(low professionalism), 높은 공식화(high formalization), 높은 집중화(high centralization)가 조직의 관리혁신에 영향을 주며, 그 반대의 경향은 기술혁신에 영향이 있다고 주장하였다. 이 주장에 의한다면 기계적이고 경직된 조직에서는 관리혁신이 높은 영향을 주고, 유기적이고 능동적인 조직에서는 기술혁신이 높은 영향을 미친다는 것으로 각 혁신이 가지고 있는 속성 때문이라 할 것이다.

Damanpour(1991)는 조직혁신에 미치는 결정변수와 조절변수의 효과에 대한 혁신의 차원과 유형을 구분하여 주장하였다. 여기서 혁신의 유형으로는 기술혁신과 관리혁신으로 구분하였고, 혁신이 도입되고 수행하여 결과를 산출하는 과정에서 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 구분하였다. 또한 혁신이 수용되는 단계로서 혁신의 시작과 혁신의 수행 혹은 실행으로 구분하여 각 변수들 간의 관계가 상이하다는 것을 증명하였다.

또한, Wolfe(1994)의 혁신 확산연구의 결과로서 조직혁신은 상대적 이익, 양립 가능성, 복잡성, 수행 가능성, 측정 가능성 등이 중요한 영향을 미친다고 주장하였으며, 혁신확산연구에서 조직혁신은 수용자들의 특징과 성향을 구분하고 변화에 적극적이고 능동적인 수용자로부터 둔감하고 수동적인 수용자까지 유형을 분류하여 조직혁신에 대하여 증명을 하였다.

최만기·이지우(1998)의 조직혁신은 지방자치단체의 혁신 중심적 행정에 대한 구체적인 내용과 참신성, 유의성, 유효성을 포함하는 혁신의 질, 조기성과 신속성에 대한 혁신의 속도 등으로 구성하여 이에 대한 인과관계를 증명하였다. 이러한 조직혁신의 신속성은 개인의 역량을 바탕으로 한다는 것이다.

김은정·정은아(2012)는 조직혁신유형의 분류기준을 속성적인 측면과 내용적 측면으로 분류하고, 속성적인 측면에서는 양과 질에 따른 분류를 시도하였으며, 속도에 따른 분류를 추가하였다. 내용적인 측면에서는 기존의 속성 중심적 측면에서의 조직혁신 도입 여부 등 다양한 하위 내용으로 하는 분류를 시도하였다. 이러한 분류는 개인혁신행동이 조직혁신행동에 중요한 역할을 한다는 것

이다.

이러한 조직혁신의 유형은 영리적 민간조직과 지방자치단체를 염두에 두고 도출된 내용이다. 따라서 본 연구에서는 공공조직혁신유형과 개념적인 내용을 도출하기 위하여, 조직에서 적용되고 있는 서비스 및 공공조직의 혁신을 분석하였다. 분석한 조직혁신 유형은 다음 [표 2-7]¹⁶⁾과 같다.

[표 2-8] 조직혁신행동의 유형

연구자	유형 내용
Daft(1978)	낮은 전문가주의, 높은 공식화, 높은 집중화는 관리혁신
Damanpour(1991)	기술혁신과 관리혁신으로 구분
Wolfe(1994)	상대적 이익, 양립가능성, 복잡, 시행가능성, 측정가능성으로 구분
최만기·이지우(1998)	혁신의 양(시도수·시도율·채택수·채택율), 혁신의 질(참신성·유의성·유효성), 혁신의 속도(조기성·신속성)
김은정·정은아(2012)	속성적인 측면과 내용적 측면

특히, 최만기·이지우(1998)의 조직혁신행동은 혁신의 주체를 조직으로 보고 있으며, 조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램 과정, 정책 등을 자체적으로 창안 개발 실용화하거나, 개발되고 활용되는 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램 과정, 정책 등을 인지, 도입, 사용하는 일련의 행위라 할 수 있다.

이승희·김보영(2011)은 조직에서의 혁신과 관련한 연구들은 조직혁신이 중심이 되는 선행연구가 다수 존재하지만, 우선적으로 조직혁신의 기초가 되는 개인적인 특성을 고려한 개인혁신 연구가 선행되어야 한다고 주장하였다. 따라서 기대하지 않았던 혁신에 대한 성공, 실패는 지속적인 연구와 적용 의지에 따라서 결정된다고 할 수 있을 것이다.

2.3 조직문화 이론

조직문화(organizational culture)란 조직구성원으로서 구성원들에 의해 습득되고 체화되는 지식, 신념, 예술, 도덕, 법률, 관심 및 능력을 포함하는 종합적인 체계라 할 수 있다(나병선, 2001). 따라서 문화는 조직 내에서 공유하고 실현되

16) 연구자가 새롭게 구성

는 결과라고 할 수 있으며, 조직에서 상호작용의 결과가 나타내게 되는 과정에서 나타나는 성과 혹은 결과 그리고 가치, 신념이라 할 수 있다. 사전적 의미에서의 조직문화는 “자연 상태에서 벗어나 일정한 목적을 실현하고자 습득, 공유, 전달되는 행동양식이나 생활양식의 물질적·정신적 소득을 말하며 언어, 풍습, 종교, 학문, 예술, 제도 등 모두를 포함한다.”라고 정의할 수 있다(국립국어원, 2018).

2.3.1 조직문화의 개념

조직문화란 조직구성원들로 하여금 다양한 상황에 대한 해석과 행위를 불러일으키는 조직 내의 공유된 정신적 가치를 의미한다. 조직문화는 구성원이 환경을 해석하고 적응하는 방식을 학습하는데 필요한 준거적인 틀을 제공하는 역할을 한다(Pettigrew, 1979).

조직문화는 조직의 다양한 행동양식을 이해하는 중요한 열쇠로 성과급제와 같은 제도가 특정조직에서는 잘 적용되지만, 다른 조직에서는 실패하는 이유를 조직문화를 통하여 설명할 수 있고 조직문화는 조직의 성공과 실패를 이해하는 것에 도움을 준다(나병선, 2001).

또한, 조직문화는 다양한 구성요소가 특정한 구성원들에 의해 공유되고, 학습이 이뤄지는 행동 및 결과의 통합된 형태이고, 가치관과 사회조직, 신앙, 언어, 의례 등 인간사회에서 취득되는 생활양식이며, 집단의 모든 부분 혹은 일부분에 의해 상호 공유된다는 것이다(Schein, 2010).

다양하게 논의되고 있는 조직문화가 인간사회에 상호 공유되면서 인간관계와 가치에 대한 상호작용으로 문화가 만들어지고 유지되는 것이며, 이러한 문화범주에 속한 사람들의 행동에 영향을 주는 요소들에 대한 종합적인 개념이다(황창연, 2003). 이러한 조직개념은 1970년대부터 후반부터 본격적인 연구가 이루어지기 시작하였다.

그러나 50여 년에 가까운 연구에도 불구하고 조직문화에 대한 개념에 대한 일치된 논리가 형성되지 못했다. 그러나 일반적인 조직문화의 의미로 다음과 같이 세 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 조직문화란 특정조직에 존재한다는 것이다. 둘째, 조직문화는 상대적

으로 독창성을 가지고 있다는 것이다. 셋째, 조직의 개념이 다르더라도 조직문화가 수용하는 실질적인 기능은 서로 비슷하며, 사람들의 행동에 대한 태도에 많은 영향을 미친다는 것이다(Martin & Siehl, 1983). 이러한 조직문화에 대한 개념은 다양하게 연구되고 있으며, 대표적인 해외 선행연구는 다음과 같다.

Pettigrew(1979)의 조직문화는 상징, 언어, 이념, 신념, 의례, 전통 등 조직개념의 종합적인 근원이라고 정의하였다. 이는 사회 전반적인 문화에 대한 개념과 매우 밀접한 관계에 있다는 것이다.

Ouchi(1981)는 조직문화를 전통과 습관 그리고 조직 내부의 분위기에서 조직의 가치관은 신념과 행동 방향을 공유하며, 다양한 조직의 상황에서 구성원들이 어떻게 행동해야 하는지 알려주는 요소로 정의하였다.

Hofstede 외(1990)는 조직의 내부 혹은 외부환경에 적응하는 과정에서 고안하고, 발견하고, 개발하는 가정들이 오랜 기간에 조직의 구성원들 간 상호교류하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로 구성원과 조직 전체에 영향을 주는 요소로 정의하였다.

Goffee와 Jones(2000)는 조직문화에 대하여 특정한 조직구성원들이 서로 공유되고 있는 가치관과 이념, 관습, 지식, 상징 그리고, 신념을 포함하는 모든 것을 포함하는 개념으로 규정하고 있다.

Anand 외(2002)는 조직구성원은 개인학습에 의해 공유되고 있으며, 한 세대에서부터 다음 세대 구성원에게 전승되는 기대 및 신념, 가치관으로 구성된다 고 하였다.

Martin(2002)은 조직문화를 특정한 구성원들에 대부분 일치하고 있다고 보고, 조직문화의 유형별로 특성화되는 것으로 규정하고 있다. 이는 조직구성원들의 경험에 의한 습득된 행동이 뒷받침되고 있다는 것이다.

Schein(2010)은 조직문화에 대해서 사람들이 서로 소통에 의한 작용이 존재할 때 관찰 가능한 행동의 규칙과 조직이 강조하는 지배적인 가치관, 조직의 구성원들과 고객에 대한 업무규칙의 적용이 되는 철학적인 사항이라고 규정하고 있다.

또한, 국내 선행연구에서 서인덕(1986)은 조직문화를 사회체계를 구성하고 있는 구체적인 조직수준에 적용한 것이 조직문화이며, 이러한 조직문화는 조직

구성원들이 공유하는 가치, 신념, 규범, 의례 등 모든 것을 광범위하게 포함하는 것으로 조직구성원들의 행동 원천이 조직 전체에 영향을 미친다고 정의하였다.

도운섭(1999)은 조직에서 공유된 신념과 가치가 습관적으로 오랜 시간 동안 작용해서 조직 외부에 대한 적응과 통합되는 문제에 대하여 매우 긴밀한 영향이 있는 요소로 보았다. 이는 권위주의에서 상이한 의견에 타인을 지배하고자 하여 동료들의 복종적 행동을 좋아하는 것을 배제하고, 민주주의 환경에서 의사표현이 자유롭게 형성되는 것으로 볼 수 있다.

황창연(2003)의 조직문화는 조직구성원과 전체 조직에 대하여 영향을 미치고 있는 신념과 가치관, 행동규범이 정신과 심리에 중요한 요인으로 보고, 조직이 추구하는 비전과 목표가 조직문화에 영향이 있음을 주장하였다.

김한분(2005)의 조직문화는 개인수준 학습능력에 대한 공공성과와 조직수준의 학습조직에 의해 형성된다는 것을 실증적인 연구를 통하여 제시하였다. 이는 개인역량이 조직역량으로 발휘될 때 조직문화가 정착할 수 있다는 것이다.

박순애·오현주(2006)는 조직문화가 조직의 구조와 목적, 가치, 임무, 분위기, 믿음 같은 잠재적인 변수에 의해 작동되며, 이러한 결과는 조직이 추구하려는 성과의 수준만이 아니라 조직구성원의 행동에 따라 영향이 있다고 하였다.

송영선(2009)은 조직문화를 조직구성원들이 내적·외적 환경에서 적응할 수 있도록 하는 가치 및 행동 양식이며, 행동 양식이 외부로 표현되는 체화되어 있는 힘이라고 정의하였다. 조직문화가 환경변화에 대하여 내적으로 구성원들이 공동체로 만드는 통합기능과 외적으로 구성원들이 능동적인 직무에 적응하는 것이 가능하다고 하였다.

이광수(2012)가 주장하는 조직문화는 조직 환경에 의해 조직구성원들 내부에 잠재되어있는 공유된 가치나 신념, 규범, 의식이고, 조직의 성격 혹은 특성을 나타내는 기본적인 방향성을 나타내는 것이라 정의하였다.

주효진(2013)은 조직문화가 구성원에 의해 공유되고 무의식적으로 작용되는 조직과 환경에 대하여 당연한 것으로서 조직 내에 존재하거나 공유되는 조직의 규범, 관습, 분위기, 가치, 철학, 이념, 인사 등 일반적인 관리 모두를 포함하고 있다고 실증적인 분석을 바탕으로 주장하였다.

따라서 개인과 조직의 형태는 조직문화에 많은 영향을 미친다고 할 수 있다.

또한, 조직에서 공유하고 있는 가치관과 행동양식, 의식구조의 복합으로 정의할 수 있다. 이러한 연구내용을 정리하면 다음의 [표2-9]와 같다.

[표 2-9] 조직문화 선행연구 조사

연구자	연구내용
Pettigrew(1979)	가치, 상징, 언어, 이념, 신념, 의례, 전통, 규범, 관습 등 조직개념의 종합적인 근원
Ouchi(1981)	신념과 행동방향 공유에 대한 연구
Hofstede et al.(1990)	서로 공유되고 있는 가치관과 이념, 관습, 지식, 상징 그리고, 신념을 포함하는 모든 것을 포함하는 연구
Goffee & Jones(2001)	가치관과 이념, 관습, 지식, 상징, 신념을 포함하는 모든 것
Anand et al.(2002)	학습에 의해 공유되고 있으며, 한 세대에서부터 다음 세대의 구성원에게 전승되는 기대 및 신념, 가치관의 구성에 대한 연구
Martin(2002)	조직문화를 특정한 구성원들에 대부분 일치에 대한 연구
Schein(2010)	상호 소통에 의한 행동의 규칙과 조직이 강조하는 지배적인 가치관, 조직의 구성원들의 업무규칙 적용에 대한 연구
서인덕(1986)	기존의 사회체계의 가치, 신념, 규범, 의례 등을 조직의 문화에 적용 연구
도운섭(1999)	조직외부에 대한 적응과 통합되는 문제에 대하여 매우 긴밀한 영향이 있는 요소에 대한 연구
황창연(2003)	신념과 가치관, 행동규범이 정신적, 심리적으로 중요한 요인에 대한 연구
김한분(2005)	개인수준 학습능력에 대한 공공성과와 조직수준의 학습조직에 의해 형성에 대한 연구
박순애·오현주(2006)	조직의 구조와 목적, 조직의 가치, 임무, 분위기, 개인 가치와 믿음 같은 잠재적인 변수에 의해 작동에 대한 연구
송영선(2009)	내적·외적 환경에서 적응할 수 있도록 결집해 주는 공유된 가치 및 행동양식
이광수(2012)	조직 환경에 의해 조직구성원들 사이에서 잠재되어 있는 공유된 가치나 신념, 규범, 의식에 대한 연구
주효진(2013)	조직의 규범, 관습, 분위기, 가치, 철학, 이념, 인사 등 일반적인 관리 모두를 포함

특히, Schein(2010)이 주장한 조직문화에서 가시적인 수준에서의 문화와 의미를 물리적인 측면 그리고, 공유되는 가치로 구분하여 정의하였다.

첫째는 가시적인 수준으로서 인공물, 테크놀로지(technology), 그리고 행동방식이 있다.

둘째, 인공물은 문화적 의미를 전달하는 물리적 측면들이고, 기술적으로는 조직이 외부환경으로부터 받아들이는 것들을 조직에 맞게 변환하고 수정할 수 있는 수단 혹은 도구를 의미한다.

셋째, 조직문화의 수준은 조직 내부에서 공유되고 활용되는 가치를 의미한다. 이러한 조직문화는 조직 내에서 특별히 관심 있는 속성들을 조직에 대한 충성, 고객만족, 동료애, 자기보존 등으로 정의하였다.

이처럼 다양하게 제기되는 개념들 속에서 문화는 인간집단에 공유되면서 사회관계와 가치의 상호작용 과정으로 문화가 형성되고 유지되는 것이며(황창연, 2003), 그 문화권에 속한 인간들의 행동에 영향을 끼치는 거시적이고 종합적인 개념들이다. 따라서 거시적인 문화 개념을 사회체계의 구성단위인 조직문화를 미시적인 조직수준에 적용하는 것이라고 정의한다(Quinn & Spreitzer, 1991).

2.3.2 조직문화의 유형

조직문화 유형을 분류하는 것은 학자마다 다르게 주장하고 있으나 대표적인 유형은 존슨의 하위문화 유형에서 일차원적 조직문화 유형과 이차원적 조직문화 유형으로 분류하여 연구하였다(Quinn & Spreitzer, 1991).

또한, 경쟁가치 모형은 조직문화와 조직 유효성 관계에서도 새로운 해석의 가능성을 제공할 뿐만 아니라 거시적 가치 차원의 질적 연구가 우세했던 조직문화 연구에서 단편적인 변화에 유효한 양적 연구방법으로 대체되는 중요한 계기를 마련하였다(Cameron & Quinn, 1999).

조직문화 유형에 대한 분류의 일반적인 기준은 존재하지 않으며 조직문화의 구성요소 중에서 어떤 관점이나 변수 또는 속성을 강조하느냐에 따라 다양하게 분류하고 있다(도운섭, 2006).

대부분의 선행연구에서 조직문화 유형을 하나의 변수나 속성을 중심으로 일차원적 분류와 이차원적 분류에 의한 연구가 진행되고 있다(주효진, 2006). 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 조직문화 유형에 대하여 다음과 같이 조사하였다.

먼저 해외연구자들의 연구내용에서 Harrison(1972)은 조직문화 특성을 이념적으로 바라는 방향에 따라 서로 다르게 생성된다고 판단하고, 권력, 역할, 과

업, 인간 지향문화로 분류하여 연구하였다. 여기서 조직문화를 조직구조의 핵심 변수인 공식화, 집권화 두 가지 차원으로 구분하였다.

Handy(1978)는 권력, 역할, 과업, 인간 지향문화를 더욱 정교하게 분석하여 사교(클럽)문화, 역할문화, 과업문화, 보존문화로 분류하여 연구하였다. 여기에서 조직이란 조직구성원들의 상호관계, 권력관계, 지위·계층 관계, 조직구성원들의 역할 배분·조정에 대한 태도, 조직 구성원들의 관리체계 등 종합적인 것이라고 하였다.

Ouchi(1981)는 거래비용의 관점에서 거래 방법을 기준으로 시장, 관료, 정화 문화로 분류하여 연구하였다. 이는 인간관계에서 신뢰와 친밀감을 중시하는 일본식 조직문화와 개인의 권리와 성취를 중시하는 미국식 조직문화의 공통점을 제시하였다. 이러한 공통점에는 조직구성원들의 상호의존성, 동료의식, 평등, 참여, 공동노력 등을 강조하는 참여 관리를 핵심으로 하는 문화라고 주장하였다.

Deal과 Kennedy(1982)는 조직의 활동결과에 따른 남성문화, 과업문화, 투기문화, 병존문화¹⁷⁾로 분류하여 연구한 결과를 제시하였다. 이러한 조직문화는 대외적으로 적응하고, 내부적으로는 통합하는 과정에서 생기는 다양한 문제점을 극복하고 개발되는 과정에서 생성되는 문화라고 하였다.

Cameron과 Quinn(1999)은 경쟁가치모형을 제시하면서 관계지향문화(집단지향), 위계지향문화(계층지향), 혁신지향문화(변화지향), 시장지향문화(과업지향)로 분류하여 연구하였다. 특히 관계지향문화를 인간관계모형으로 보고, 위계지향문화는 내부과정모형으로 보았다. 혁신지향문화는 새로운 방식을 도입하는 개방체계모형으로 보고, 시장지향문화는 과업의 달성을 위한 합리적인 목적모형으로 보았다.

Goffee와 Jones(2000)의 조직문화 유형에서 관리자 또는 경영자는 신속하게 조직문화를 습득하여 최적의 문화가 형성될 수 있도록 적용하거나 바꾸어야 한다고 주장하였다. 이는 문화의 다양성을 인지하고 수평적, 수직적, 공간적인 복잡성 증가에 의한 조직의 조화가 중요하다는 것을 주장하였다.

국내 조직문화 연구의 경우, 나대웅(1994)은 조직목표를 위한 구조적 차원

17) 여기서의 병존문화는 과업중심문화, 휴식문화가 병행되는 문화를 의미함

에서 구성원들의 의견을 일치하는 동조적 문화, 구성원들에게 의지하는 의존적 문화, 이론과 이치에 합당한 합리적 문화, 그리고 지식과 능력이 있는 전문가적 문화로 분류하여 연구한 결과를 제시하였다.

권석균(1995)은 현실적 지각과 행동에 따라 진취적인 문화, 보전적인 문화, 합리적인 문화, 친화적인 문화로 연구하여 제시하였고, 조직문화는 개인마다 독특하게 가지고 있는 생활양식이 보편화된 양식으로 변화하고 조직구성원들 대다수의 공통적으로 가지고 있는 신념, 가치관 목표, 행동 규범등을 통틀어 말하는 것이라 하였다.

김호정(2002)은 경쟁가치 모형을 이용하여 조직문화 유형을 분류한 결과를 제시하였다. 기업문화에서 경쟁우위를 위한 조직에 대하여 개인의 역량이 조직의 역량으로 승화되어 조직의 가치에 기여하는 연구를 실증적으로 분석하였다.

황창연(2003)은 한국행정문화에 대하여 개인주의, 집단주의, 권위주의, 민주주의로 분류하여 연구한 결과를 제시하였다. 특히 공공기관에서 근무하는 일반직 공무원을 대상으로 개인문화, 집단문화, 위계문화, 시장문화에 대한 연구를 실증적으로 연구하였다.

임세영·김시태(2009)의 경우 조직현실을 지각차원과 환경에 대하여 합의문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 분류한 결과를 제시하였다. 여기에서 조직의 현실은 다각도로 변화하는 현대사회에서 조직문화의 변화에 대하여 다양한 관점에서의 연구를 진행하였다.

박노운·설현도(2011)은 조직환경에 대한 입장과 구조적 유연성을 바탕으로 구성원들의 성향이 능동적인 진취적 문화, 리더의 카리스마적 문화, 구성원 간 적응적 문화, 상하관계에서의 관료적 문화로 분류하여 연구한 결과를 제시하였다. 이는 개인의 목표가 집단보다 중요시되고 자기중심적인 성향을 배제하는 것으로서 집단에 대한 애착을 가지고, 조직의 결속을 강조하여 집단의 이익과 권리, 의무를 중요시하는 규정된 통일성과 적응을 의미한다.

김태성(2014)은 조직문화 및 개인, 개인학습 조직 간의 구조적인 관례에 대하여 조직문화, 개인수준 학습조직, 공공성과에 대하여 분류하여 연구한 결과를 제시하였다. 여기서 구성원 간의 신뢰감과 화목, 그리고 우호적인 관계와 단결되는 문화를 강조하는 것으로 생산성을 중요시하고 외부환경에 민감하게 적용

되는 것을 말한다.

본 연구에서는 조직문화에 대한 선행연구를 다음 [표 2-10]과 같이 정리할 수 있다.

[표 2-10] 조직문화 유형

연구자	연구내용
Harrison(1972)	권력지향, 역할지향, 과업지향, 인간지향 문화
Handy(1978)	사고, 역할, 과업, 보존문화
Ouchi(1981)	시장, 관료, 정화문화
Deal & Kennedy(1982)	남성, 과업, 투기, 병존문화
Cameron & Quinn(1999)	관계지향, 혁신지향, 위계지향, 과업지향문화
Goffee & Jones(2000)	관리자 또는 경영자는 신속하게 조직문화를 습득
나대웅(1994)	동조적, 의존적, 합리적, 전문가적 문화
권석균(1995)	진취적인, 보전적인, 합리적인, 친화적인 문화
김호정(2002)	경쟁가치 모형을 이용
황창연(2003)	개인주의, 집단주의, 권위주의, 민주주의
임세영 · 김시태(2009)	합의문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화
박노윤 · 설현도(2011)	진취적, 카리스마적, 적응적, 관료적 문화
김태성(2014)	조직문화, 개인수준 학습조직, 공공성과

이러한 선행연구를 통하여 본 연구에서 주장하고자 하는 내용과 부합되는 존슨의 하위문화, 일차원적 조직문화, 이차원적 조직문화 그리고, 경쟁가치모형에 대하여 다음과 같이 추가적으로 조사하였다.

2.3.2.1 존슨의 하위문화

일반적으로 조직에서는 조직전반의 문화라는 것을 형성하고 있다고 하더라도 다양한 하위문화(sub-culture)를 포함하고 있다.

Janssen(2005)은 하위문화를 6가지로 분류하고 있는데 첫째, 엘리트 문화 · 기업문화에서는 조직의 최고위층 상사들에게 나타나는 것으로 다른 구성원들과 달리 훨씬 더 편안한 분위기에서 업무를 수행하고 조직 전체에 정보를 전달할 수 있는 강력한 권력을 가지고 있다.

둘째, 부서문화에서는 조직의 구성원들은 매우 밀접한 관계를 가지며, 동일한 과제들에 직면해 있고, 성공과 실패를 함께 경험하고 체험한다.

셋째, 사업부 문화에서는 동일한 업무를 하는 동일조직과 다른 업무를 하는

타 조직 등으로 구분할 수 있다. 이러한 조직문화는 본질적으로 같은 조직에서 일하는 사람들은 같은 정책과 규범에 적용받고, 같은 과제들에 직면한다. 따라서, 같은 조직에서 근무하는 구성원들은 동일한 환경을 갖게 되고 결과적으로 하위문화를 형성하게 된다.

넷째, 지역문화에서는 지리적 기반을 둔 것으로 조직의 구조가 지역적인 특성에 기반을 두고 있다면, 사업문화와 동일하다. 지역문화의 특정 단위조직이 활동하는 지역의 관습과 규범에 의해 주로 형성된다.

다섯째, 문화와 관련된 문화에서는 조직이 직면한 문제로 인해 생기는 문화이다. 여섯째, 전문가 문화에서는 일부 조직에서는 광범위한 조직문화의 기반이 될 수도 있다. 그러나 조직의 문화와는 구별되는 전문가 문화가 별도로 존재하기도 한다.

이러한 존슨의 하위문화를 정리하면 다음의 [표 2-11]과 같다.

[표 2-11] 존슨의 조직 내 하위문화

구분	내용
엘리트·기업문화	오로지 개인을 위한문화 혹은 공익을 위한 문화
부서문화	수평적 단위조직
사업부문화	수직적 단위조직
지역문화	지역 내에서 혹은 단위조직 내에서의 조직
문화와 관련된 문화	은유적, 조직전체에서 관련된 문화
전문가 문화	전문가로서 배경과 훈련에 기반한 문화

2.3.2.2 일차원적 조직문화

조직문화에서 일차원적 조직문화는 다음과 같은 연구자들의 선행 연구가 진행 되었다.

Harrison(1972)은 조직의 이념적 관점에서 구성원의 이해관계에 대한 일치, 그리고 조직의 외부환경의 적응에 따라 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 분류하여 연구하였다.

Handy(1978)는 조직문화를 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 나누고 이러한 유형을 더욱 정교하고 구체화하여 조직문화의 환경에 따라 사고문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하여 연구하였다.

Ouchi(1981)는 조직 간의 거래비용 관점에서 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료제 문화, 씨족문화 등 3가지 유형으로 분류하여 연구하였으며, 조직의 복잡성이나 불확실성이 상대적으로 높을 때 시장문화나 관료제 문화에 의한 통제보다 효율적이라고 주장하였다.

Kanter(1988)는 조직문화에서 최고경영자의 심리적 성향이 모든 조직의 수준에 공유된 가치를 창출할 수 있고 조직문화에 강력한 영향력을 줄 수 있다고 주장하였다. 그는 편집병적인 문화, 회피적인 문화, 카리스마적인 문화, 관료제적 문화, 정치화된 문화로 분류하였다. 이러한 일차원적 조직문화는 다음 [표 2-12]와 같다.

[표 2-12] 일차원적 조직문화에 대한 선행연구

연구자	조직문화에 대한 분류기준
Harrison(1972)	권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형 문화
Handy(1978)	사고문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화
Ouchi(1980)	시장문화, 관료제 문화, 씨족문화
Kanter(1988)	편집병적인 문화, 회피적인 문화, 카리스마적인 문화, 관료제적 문화, 정치화된 문화

2.3.2.3 이차원적 조직문화

조직문화에서 이차원적 조직문화는 다음의 선행연구와 같이 정리하였다.

Deal과 Kennedy(1982)는 4가지 조직문화유형으로 분류하였는데, 거친 남성 문화, 열심히 일하는 문화, 사운(社運)을 거는 투기적 문화, 과정 중시 문화 등으로 분류하였는데, 조직 활동의 위험부담 수용도와 전략적 의사결정 속도의 측면에서 분류한 유형으로 연구하였다. 이를 남성문화, 과업문화, 투기문화, 병존 문화로 분류하기도 했다.

Wallach(1983)는 동기유발과 조직문화가 적절한 융합을 할 때 가장 효과적이라는 관점에서 성취감, 친화감, 권력욕 등이 개인의 동기유발이 되는 중요한 요인으로 간주하고 조직문화를 결합하여 혁신적 문화, 후원적 문화, 관료적 문화로 분류하여 연구하였다.

Jones(1983)는 조직 구성원 사이의 교환과 거래의 관점에서 생산문화, 관료제 문화, 전문적 문화 등의 세 유형으로 분류하여 연구하였다. 이는 조직의 자

원을 투입 → 전환 → 산출이라는 개방 체계로 조직과 조직의 외부환경과 조직 내부 구성 요소들 간의 상호 기능적, 상호의존적 관계에 대한 인식을 향상시키며, 다른 조직과의 효과적인 문화를 바탕이 된다는 것이다.

이러한 이차원적 조직문화는 다음 [표 2-13]과 같다.

[표 2-13] 이차원적 조직문화에 대한 선행연구

연구자	조직문화에 대한 분류기준
Deal & Kennedy(1982)	남성문화, 과업문화, 투기문화, 병존문화
Wallach(1983)	혁신적 문화, 후원적 문화, 관료적 문화
Jones(1983)	생산문화, 관료제 문화, 전문적 문화

2.3.2.4 경쟁가치모형

일차원적 조직문화와 이차원적 조직문화는 실제 조직에서 나타나고 있는 문화적 현실, 사회 차원에서의 추상적인 접근이 많았다(김호정, 2002). 이러한 접근은 가치요소에 대한 이해 부족이라는 한계가 있는 것이 현실이었다. 다양한 상황과 조건에서 조직문화에 대한 포괄적인 연구가 필요함을 알고 체계적이고 종합적인 해석이 가능한 모형이 경쟁가치 모형이라 할 수 있다(김근세 · 이경호, 2005).

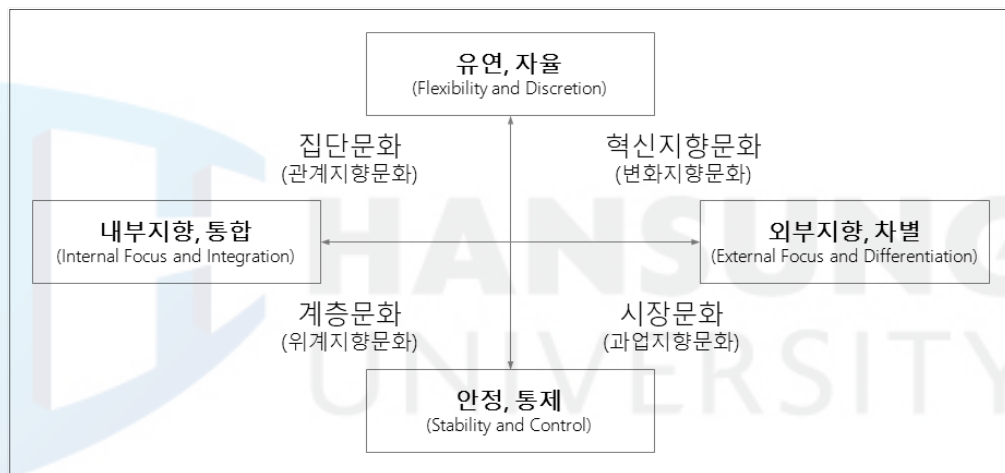
경쟁가치모형은 개인은 인지원형과 인지편향의 축들(axes of bias)을 가지고 있다는 아이디어를 바탕으로 Campbell(1990)의 30가지 조직효과성을 다차원 척도법을 이용하여 분류한 뒤 만들어졌다(Cameron & Quinn(1999)).

이후 다양한 분야에서 조직변화와 조직효과성의 연구에 활용되어 왔고, 조직 문화 유형간 구분의 타당성과 신뢰성도 검증되어 왔다(Cameron & Quinn, 2011; Hartnell et al., 2011). 이러한 경쟁가치모형은 조직 내부에서 모순과 긴장관계에 있으며, 유효한 조직 관리를 위해서는 경쟁하는 다양한 가치간의 역동성을 균형적이고 통합적으로 접근하는 것을 강조한다.

수직차원의 유연함은 구성원들이 자발적이고 자유로운 의사결정을 중요시하며 조직의 권위도 분권화 되어 있다. 통제는 조직원들의 질서 및 효율성을 강조하며 예측 가능성, 확실성 등의 가치를 최우선으로 한다. 수평차원인 조직내부 지향은 기존 조직의 유지를 위해서 조직 내부의 통합과 조정에 중점을 둔다. 외

부환경지향은 외부환경과의 상호작용 및 환경적응과의 경쟁을 중요시한다 (Parker & Brabley, 2000).

Cameron과 Quinn(1999)은 경쟁가치 모형을 조직문화유형 연구에 적용하였는데, 서로 상충되는 가치의 문화유형은 내부와 외부, 통제와 안정이라는 기준에 근거하여, 서로 간에 경쟁하는 가치에 의해 관계지향문화(집단), 혁신지향문화(변화), 시장지향문화(과업), 위계지향문화(계층)¹⁸⁾로 구분하였다. 경쟁가치 모형은 수단과 목적이라는 기준에 의해, 각 문화에서 핵심가치와 핵심가치를 달성하기 위한 수단 가치를 위계적으로 배열하였다. 이러한 조직문화 유형은 다음 그림[2-5]¹⁹⁾와 같다.



[그림 2-5] Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁가치모형

관계지향문화(집단문화) 유형은 인간관계 모형이라고도 하며 조직의 유연성과 내부지향성을 강조한다. 이러한 관계지향문화(clan culture)는 유연한 조직구조를 지향하고, 외부보다 내부에 더 많은 관심을 기울여야 한다(Cameron & Quinn, 1999). 관계지향문화가 발달한 조직에서는 개인의 발전, 조직의 협력, 조직구성원의 적극적인 참여 등을 중요시하며, 조직이 발전되는 현상은 이러한 것들에 의해서 달성될 수 있다. 조직 수장의 주요목표는 조직구성원들에게 권한

18) 본 연구에서는 연구방향의 일관성을 유지하고 개념을 통일하기 위하여 집단문화는 관계지향문화, 변화지향문화는 혁신지향문화, 계층지향문화는 위계지향문화, 과업지향문화는 시장문화로 통합하여 통칭함

19) 신지민·이대식(2014), 인용 및 재구성

을 위임하고, 조직구성원들의 참여와 혁신, 충성심을 향상시키는 것이다. 이러한 관계지향문화는 과업지향문화와 반대로 서로 다른 속성과 가치를 포함하고 있는 것이다(강영환, 2013). 이는 신축성과 재량, 사람에 대한 관심과 내부적 유지 및 통합 그리고 화합, 참여, 의사소통을 강조하며 구성원의 사기의 증가와 인적 개발 등이 목적이다. 특히 인간적 소속감이 중요시되며, 조직구성원은 조직 내부에서 신뢰와 충성 등을 느낄 때 높은 조직문화를 보일 수 있다(김대건 · 허성욱, 2015).

위계지향문화(계층지향) 유형은 내부과정모형이라고도 하며 조직의 통제와 내부 지향성을 강조한다. 안정성과 통제에 대한 필요성과 조직 내부적 유지와 통합에 중점을 둔다. 위계지향문화는 일관성, 평가, 업무 또는 생산과정의 표준화를 통하여 효율성과 지속성을 달성하는 것에 초점을 두고 있으며 안정이 강조되고 조직구성원은 공식적이고 명확한 규율과 규칙이 제공될 때 높은 조직문화가 나타난다(구연원, 2005)..

혁신지향문화(변화지향) 유형은 개방체계모형이라고도 하며 조직의 유연성과 외부지향성을 중요시 한다. 신축성과 재량을 강조하면서도 조직의 외부환경에 초점을 두고 있다. 이러한 유형의 조직은 위험을 감수하고 모험을 중요한 가치로 여긴다. 또한, 조직의 창의성과 개성, 기업가 정신과 위험추구, 융통성, 독창성, 야망, 미래예측에 가치를 두고 있다(Cameron & Quinn, 1999). 특히 변화지향문화에서는 조직의 내부분제보다 외부분제를 더 크게 중요하게 여긴다. 변화지향문화가 발달한 조직은 변화에 즉각적인 적응을 할 수 있으며, 혁신적이고 창의적인 변화를 보이며, 위험을 기꺼이 감수하는 모습을 보인다(강영환, 2013). 따라서 변화지향문화는 위계지향문화와 반대되는 유형으로 서로 상반되는 속성과 가치를 포함하고 있다.

시장지향문화(과업지향) 유형은 합리적 목적모형이라고도 하며 조직의 통제와 외부 지향성에 중점을 둔다. 안정성과 통제 그리고 외부환경 변화에 초점을 둔다. 조직의 효과성에 기초하여 거래비용을 강조하며 경쟁력과 생산성이 핵심 가치이고 성과 극대화과 결과 지향을 추구한다(Cameron & Quinn, 1999). 이러한 유형은 외부환경에 민감하게 반응하면서 시장 우위를 높이고 경쟁에서 이기는 것을 가장 중요시 한다. 이는 소비자 중심, 생산성 증대를 바탕으로 수익

추구와 조직목적 달성을 목표로 하며, 과업달성이 중시되며, 조직구성원은 명확한 목적과 정확한 업무평가에 따른 적절한 보상이 제공될 때 조직문화가 형성된다(강영환, 2013). 따라서 과업지향문화는 관계지향문화와 반대되는 유형으로 서로 다른 속성과 가치를 포함한다(Cameron & Quinn, 1999).

이러한 조직문화의 유형별 특성을 정리하면 다음 [표 2-14]²⁰⁾와 같다.

[표 2-14] 조직문화에 대한 유형별 특징

구분		관계지향문화	변화지향문화	과업지향문화	위계지향문화
조직 특성	특징	인간관계, 관심, 유연성, 내부통합	유연성, 변화	생산성, 성과, 목적달성	조직내부 능력, 통일성, 조정, 평가
	핵심 가치관	집단보존, 성실, 신뢰성	외부환경 적응, 창조성	목표수행	내부조직논리, 규칙, 안정성
	안전욕구	소속감	이념	계약	규칙
	동기부여요인	애사심, 집단응집성, 자격	성장, 격려, 창조, 다양함	경쟁, 결정된 목표달성	안정, 질서, 규율, 규칙
	리더십	참여적, 온정적, 지원적, 위임적	이상지향, 위험감수	목표 지향적, 도구적, 기능적	보수적
	조직형태	씨족	임시	시장	계층
조직 가치	사람 vs 조직	사람	조직	조직	사람
	유연 vs 통제	유연	유연	통제	통제
	수단	응집력, 사기	적응력, 신속성	계획, 목표달성	관리, 의사결정
	목적	인적자원개발	성장, 자원획득	생산, 능력성	안정성, 통제

위계문화가 발달한 조직은 규정과 규제 그리고 질서를 강조하고, 원만한 조직운동을 위한 요소로 통제하고 조직 내부의 문화형성이 강조된다(강영환, 2013). 따라서 위계지향문화는 행정의 연속성을 담보할 수 있고, 정권의 부침에 영향을 받지 않는 장점을 가지고 있는 가장 이상적인 형태인 막스베버(Max Weber)²¹⁾의 관료제를 들 수 있다(Schein, 2010).

특히 조직문화는 격차가 존재하는데, 조직구성원이 인지하고 있는 현재의 조

20) 강영환(이러닝 기업 CEO의 윤리적리더십, 과업지향 조직문화, 학습조직수준, 조직유효성 간의 구조적 관계, 2013) 재구성

21) 막스베버(Max Weber)의 관료제는 각 구성원이 계층화 된 구조의 위계질서 속에서, 세분화된 업무를 특정 권한을 가진 계층이 정해진 규칙과 절차에 따라 업무를 처리하는 구조이다. (두산백과, <http://www.doopedia.co.kr>, 2018.08.15).

직문화와 그들이 선호하는 조직문화의 불일치로 정의된다(김대건·허성욱, 2015). 이러한 조직문화에 대한 인지 수준은 개인이 경험에 의한 습득된 역량의 중요성이 강조되고 있다고 할 수 있다.

조직문화의 격차의 발생원인과 관련하여 다양한 견해가 있는데, 조직문화의 외부적응을 강조하였다. 사회인식이론에 의하면, 조직구성원은 조직 활동에 대한 의미부여 과정을 통하여 조직의 맥락을 반영하는 문화적 도식 또는 인지체계를 발전시킨다는 것이다(Schein, 2010).

2.4 선행연구 검토결과

본 연구를 위하여 조직학습과 혁신행동, 조직문화와 관련된 상호 관련성에 대한 선행 연구들을 검토 해 본 결과 대부분이 혁신행동과 조직문화와의 관계는 조직학습과 혁신행동과 연계된 조직효과성, 조직문화와 조직효과성의 관계 분석이 주를 이루고 있다. 이와 관련하여 기업과 정부기관 및 공공기관을 대상으로 조직학습과 혁신행동, 조직문화와 관련된 선행연구들을 검토해 본 결과 다음과 같다.

2.4.1 조직학습, 혁신행동, 조직문화에 대한 선행연구

최근 기업을 대상으로 하는 조직문화와 관련된 연구를 정리해 보면, 인적자원과 관련한 것으로서 최고경영자의 리더십과 조직효과성, 성과극대화에 초점이 맞추어져 있다.

첫째, 나병선(2001)은 국내 대기업집단의 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 상태를 파악하며, 조직과 조직의 연계개념을 분석하여 기업 내 조직학습 활성화 방법을 제시하고, 정부의 정책 방향의 필요성을 강조하였다. 정부와 공공기관을 대상으로 조직학습, 혁신행동, 조직문화와 연관된 연구들은 조직문화와 조직효과성, 조직 공공성과 조직효과성, 행정조직문화와 혁신행동의 상호 연관성, 조직학습과 조직효과성에 관한 연구로서 이처럼 공공조직에 있어서 조직문화 범주 내에서도 조직문화와 연관된 조직공정성, 조직효과성 등의 결과를 도출하기 위한 연구가 주로 이루어져왔다.

둘째, 조직문화와 조직효과성 연구를 살펴보면, 김호정(2002), 박순애·오현

주(2006), 이상철(2012) 등은 공공조직에 대해 조직문화와 조직효과성 간의 긍정적 영향관계를 분석하였고, 김희석 외(2011)은 경찰조직 내에서의 조직공정성과 조직효과성에 대한 긍정적 효과를, 박철민·김대원(2004), 김호균(2007), 조태준(2016)은 일반 공공기관의 행정조직에서의 조직공정성과 조직효과성에 대한 상호영향관계를 분석하였다. 강영환(2013)은 ‘이러닝 기업 CEO의 윤리적 리더십, 과업지향형문화, 학습수준, 조직유효성 간의 구조적 관계’ 연구를 통하여 상호 연관성을 규명하였다.

셋째, 혁신행동에 관한 연구에서 Janssen(2005)은 혁신행동, 직무몰입, 구성원 간 갈등과 구성원에 대한 만족에 대하여 연구 모형을 제시한 후 직무몰입이 조절변수로서 유의한 결과가 나타나는 것을 확인하였다. 이견표(2007)는 혁신행동이 혁신의 성과를 증대시킬 것이라는 가정 하에 혁신행동을 혁신적용, 혁신창조, 혁신전파를 하위변인으로 구분하여 다차원적 측면에서 측정하였다. 혁신적용은 문제의 해결책이나 아이디어를 수행, 적용, 수정 등을 일반화하는 것을 의미하며, 혁신창조는 문제의 해결책이나 새로운 아이디어를 찾는 것이다. 또한 혁신전파는 아이디어의 확산 또는 홍보를 의미한다. 이견표(2007)는 행정조직문화와 혁신행동이 상호 어떠한 연관을 갖는지 규명하고자 정부조직을 대상으로 혁신행동을 측정하였다. 측정결과, 과업과 관련하여 발생하는 문제점, 모순점, 새로운 환경적 도래에 따른 차이 등에 대한 개선점을 공감하고 이를 제기하는 혁신지각과 문제의 해결책을 도출하고 아이디어를 개발하여 실제 조직에 적용하여 그 효과가 나타나는 것을 증명하였다. 또 다른 연구에서는 개인의 특성인 창의성, 성취욕구, 조직기반 자긍심과 관계특성 리더십 즉 리더와 구성원 간의 교환관계, 조직과 구성원 간의 교환관계, 조직에서 지원하는 인식에 따라 혁신행동이 결정된다는 것을 증명하였다.

넷째, 조직문화와 관련한 조직공정성과 조직 유효성에 대한 연구에서 김한분(2005)은 ‘초등학교의 조직문화 형태, 학습 조직수준 그리고 조직 효과성 간의 관계’연구를 통하여 초등학교의 조직문화 형태에 따라 조직효과성, 학습조직의 수준이 달라지므로 이들 상호간에 영향을 미친다는 결과를 증명하였다. 송영선(2009)은 조직문화 유형과 조직효과성의 관계, 학습조직수준과 조직효과성의 관계 등을 분석하여 이들에 대한 상관관계를 증명하였다. 이영만(2014)은 경기

도 교육행정기관을 중심으로 연구하여 유의한 인과관계를 증명하였다. 신원철(2016)은 남양주시를 중심으로 조직공정성과 조직효과성의 상호관계를 연구하여 증명하였다. 이순권(2016)은 공공분야에서 조직의 공공성과 조직효율성에서 조직갈등이 매개효과에 대한 상관관계를 분석하여 증명하였다. 박세준(2018)은 혁신행동의 매개효과를 중심으로 연구하여 조직학습이 조직효과성에 영향을 미친다는 분석결과를 증명하였다.

이와 같이, 국내의 선행연구에서는 다수의 조직학습 연구자들이 기업조직문화 개선을 위하여 조직학습에 의해 조직성과가 어떻게 나타나는지에 관심을 두고 연구를 진행하였을 뿐, 공조직 내에서의 조직학습 연구에서 조직학습이 특정한 매개를 관계로 조직문화에 영향을 주는 관계에 대한 연구가 부족한 실정이다. 공조직 내에서의 조직문화가 조직의 성과를 내는데 매우 중요한 요소임에도 불구하고, 공무원들의 조직학습 및 혁신행동이 조직문화에 미치는 영향에 대해서는 크게 관심을 두지 않은 것이 현실이다.

따라서 행정조직의 구성원을 대상으로 조직문화가 바뀌면 자연스럽게 조직성과도 극대화된다는 가정 하에 조직문화에 영향을 주는 조직학습과 혁신행동에 대한 연구가 필요하다. 이러한 맥락에서 비교적 권위적이고 비개방적인 경찰조직의 공무원을 대상으로 진행하는 조직학습과 혁신행동이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구는 새로운 연구의 영역으로서 그 가치가 크다고 하겠다. 또한 정부기관을 대상으로 조직학습과 혁신행동이 조직문화에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 연구의 필요성이 제기되었다.

본 연구에서 독립변수를 조직학습으로 하고, 매개변수를 혁신행동으로, 종속변수인 조직문화는 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화를 하위변인으로 하여 상호관계를 규명해 보고자 하였다. 이렇게 조직학습과 혁신행동, 조직문화에 대하여 일반직 공무원과 경찰직 공무원을 대상으로 비교하여 하는 조직문화관련 연구는 아직까지 없었다.

2.4.2 조직학습 및 혁신행동과 조직문화와의 관계

앞에서 조직학습과 혁신행동 그리고 조직문화에 대하여 이론적 접근을 통하여 개념들을 고찰하여 보았다. 조직은 항상성을 가지고 새로운 지식을 창출, 공

유, 저장, 활용의 과정을 거치면서 구성원들의 외부환경으로부터 지식정보를 활용하여 업무수행에 활용하고자 하였다.

이러한 조직학습을 통하여 새로운 지식과 정보를 통찰하여 얻음으로서 조직의 행위를 변화시키는 과정에서 개인수준의 학습목표가 성취되고 조직차원의 조직효율성을 증대시키게 된다. 이러한 과정을 통하여 축적된 정보와 지식은 혁신행동, 조직구조의 혁신, 업무과정의 혁신, 인사혁신, 근무활동의 혁신 등에 대하여 제반 혁신행동들이 일어나게 된다고 할 수 있다(강영환, 2013).

여기서 개인 또는 조직차원의 학습이 충족되었을 때 혁신행동이 순차적으로 일어나는 것만이 아니고 혁신 또는 혁신행동의 필요성이 자각되는 경우에 조직학습을 통하여 지식창출 및 아이디어를 획득할 수도 있다. 따라서 조직학습과 혁신행동은 순차적이 아닌 상호작용에 의해서 지속적으로 일어나는 것이다. 이러한 조직학습과 혁신활동을 통하여 조직문화는 보다 긍정적인 방향으로 성장해 가는 것으로 판단된다.

2.4.2.1 조직학습과 혁신행동의 관계(H1)

Oldham과 Cummings(1996)는 불확실성이 존재하는 현대 사회에서 조직의 생존 방법은 끊임없는 학습을 통하여 새로운 지식과 기술을 습득하고 축적으로 인한 아이디어를 창출을 통하여 혁신을 추구하는 것이다. 따라서 조직구성원 개인은 개인의 역량을 높여야 한다는 것이다. 윤재희·이상완·김순기(2011)의 성과관리에 관한 연구에서 학습과 혁신의 밀접한 관계에서 조직은 학습으로 성장하고 이를 바탕으로 내부학습에 대한 혁신을 수행하고 이러한 결과에 따라서 고객만족과 조직성과에 매우 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다.

Pucik(1988)은 조직학습 및 혁신과 관련된 각 변인간의 연구에서 축적되고 체화된 선행지식이 혁신에 있어서 매우 중요하다는 것을 인식하고, 조직에서 학습이 이행될 수 있도록 환경을 조성하고 이러한 지식의 결과는 혁신의 바탕이 된다는 것을 주장하였다.

Schein(1992)은 기업의 조직에서 조직학습과 혁신의 관계에서 조직학습이 혁신에 매우 중요하게 영향을 미친다는 것을 연구하였다. 이러한 학습조직에 의해 조직구성원들의 습득된 지식들이 공유되고 조직혁신의 요소로서 개방, 공유, 비전, 신뢰 등이 기업혁신에 매우 긍정적인 영향을 미친다는 유의한 결과를 제

시하였다.

이연택·이도연·김종우(2007)는 개인의 특성과 사회적 교환관계가 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 중소기업이 이노비즈 및 벤처기업 인증을 획득함으로써 혁신성과, 학습지향성, 성과변인간의 관계에서 직접적인 효과에 유의한 영향이 있음을 제시하였다.

박세준(2018)은 학습조직의 구성에 의한 학습지향성은 혁신행동과 밀접한 관계에 있으며, 학습조직 구축과정에서 조직단위에서부터 꾸준한 학습 참여가 개인의 혁신행동에 영향이 있음을 주장하였고, 오늘날처럼 다양하고 빠르게 변화되는 환경에서 조직의 생존 방법으로 지속적인 학습과 학습에 대한 축적으로 조직구성원의 역량을 증대시킴으로서 개인 및 조직혁신행동의 바탕이 될 것이라고 주장하였다.

따라서 조직학습과 조직구성원의 혁신행동은 기업의 성과 및 조직의 성과에 매우 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다.

2.4.2.2 혁신행동과 조직문화의 관계(H2)

이지우·김태형(2003)은 혁신행동이 조직의 성과나 직무성과를 향상 시키는 중요한 요인이라 판단하고, 새롭고 창의적인 아이디어 개발 및 도입으로 실행하는 행동이 조직문화라고 주장하였다. 따라서 조직의 성과를 높이기 위해서 개인의 혁신행동 및 조직의 혁신행동이 조직성과에 중요한 영향을 미치고 있으며, 나아가서 조직문화와 밀접한 관계에 있다고 주장하였다.

이건표(2007)는 혁신행동과 개인의 특성, 관계특성 그리고 혁신성과 간의 연구에서 개인과 조직의 혁신행동이 혁신에 대한 전파, 적용, 창조로 전이되고 이러한 전이현상은 조직문화에 중요한 영향이 있음을 주장하였다. 이 중 혁신적용과 혁신창조활동이 조직성과에 매우 중요한 변인임을 제시하였다.

Hartnell 외(2011)는 기업성과가 기업의 혁신성, 학습지향성에 미치는 연구에서 기업의 혁신성이 기업의 성과에 영향이 있음을 실증분석을 통하여 제시하였다. 이는 학습지향성이 기업의 혁신에 영향을 미치고 있어 결과적으로 기업성과와 기업문화에 매우 중요한 영향이 있음을 증명하였다.

박세준(2018)은 오늘날 조직 및 개인이 혁신행동을 활성화 되는 것은 조직의 생존방법이며, 많은 연구자들의 혁신행동에 대한 관심을 가지고 조직에 대한

성과를 위해 경쟁우위 확보를 위한 선행요인들을 탐구하였다. 따라서 조직 및 개인의 혁신행동이 조직성과 및 문화에 명백한 영향을 끼치고 있음을 주장하였다.

따라서 본 연구에서는 개인 및 조직의 혁신행동이 조직문화에 대하여 중요한 영향이 있음을 알고 지방자체 공무원을 대상으로 실증분석을 실시하여 혁신행동과 조직문화에 대한 영향관계를 증명하고자 하였다.

2.4.2.3 조직학습과 조직문화의 관계(H3)

Harrison(1972)은 조직문화와 조직학습의 관계에서 상호영향을 가지는 요인이라고 주장하였으며, 나병선(2001)은 반대로 조직은 학습을 통하여 조직문화의 형성이 촉진된다고 주장하였다.

Schein(1992)과 Navis 외(1996)는 조직문화나 그 하위문화가 조직학습의 속성과 성격에 의한 방법이 결정된다고 주장하였으며, 김명형(1996)은 조직학습이 집단과 조직구성원 개인 간의 상호작용으로 이루어지고 있으며, 구성원 개인 간의 상호작용은 조직구성원 개인의 행동과 규범을 지배하는 조직문화의 범주 안에 존재한다고 주장하였다.

Marquardt(1996)는 조직학습이 구성되는 요인 중 문화적인 요인이 조직학습의 속성과 조직 내부의 학습에서 매우 많은 부분이 결정된다고 주장하였으며, 조직문화가 개인으로 하여금 주변 구성원들과 공유하고 소통하는 다양한 신념, 가치, 목표를 통하여 희망적인 업무를 수행 할 수 있다고 주장하였다.

송영선(2009)은 조직학습이 조직구성원 개인 간 지식과 믿음 그리고 가치를 공유하는 행동의 과정이라고 하면서 조직학습을 조직문화와 깊은 관련이 있다고 주장하였다.

박순애·오현주(2006)는 조직구성원 개인의 학습이 조직학습으로 변화하는 과정인 것은 조직문화를 바탕으로 연관된다고 주장하였다. 이러한 조직학습과 조직문화 간의 연구에서 기존 연구는 조직문화가 조직학습에 영향이 존재하는 것으로 분석하고 연구의 기준을 주로 어떠한 문화적 특징이 조직학습에 발전적 승화에 양향이 있는가에 초점이 되었다.

신원철(2016)의 연구에서는 각기 상이한 조직문화 유형에서 존재하는 조직학습 수준, 조직학습 유형, 조직학습 과정의 모습을 비교하여 분석하는 방법을

포함하여 실증적 분석을 시도하였다.

따라서 본 연구에서는 위와 같은 선행연구를 바탕으로 조직학습과 조직문화의 관계를 일반직 공무원과 경찰직 공무원을 통하여 공공조직에서의 상호 연관 관계가 있음을 염두에 두고 두 변인 간의 관계를 증명하고자 하였다.

2.4.3 선행연구의 조직문화 유형 분석대상

선행연구를 바탕으로 조직문화에 대하여 김호정(2002)는 지방자치단체를 대상으로 분석하였고, 김호정(2004)는 기초자치단체와 경찰서를 대상으로 분석하였다. 김근세·이경호(2005)는 운전면허시험장을 대상으로 분석하였으며, 이정주(2005)는 지하철공사를 대상으로 실증분석을 연구하였다. 이환범·이수창(2006)은 경찰청을 대상으로 분석하였으며, 이정남·김문석(2009)는 한국철도공사를 대상으로 분석하였다. 한봉주(2009)는 공공기관을 대상으로 분석하였으며, 지경이·김정원(2010)은 기초자치단체를 대상으로 분석하여 연구하였다. 무엇보다 본 연구와 유사하게 조사한 박세준(2018)은 한국사회연구원에서 조사한 자료를 바탕으로 공공기관을 분석하여 연구하였다.

본 연구에서는 조직학습이 조직문화에 미치는 영향을 연구하는 것이다. 문화라는 것은 잘 바뀌지 않는다는 고정관념이 있어서, 바뀌지 않는 것으로 선행연구는 실행되었으나 조직문화는 문화 자체보다 하위문화라는 것을 고려한다면 얼마든지 학습에 의한 문화는 바뀔 수도 있다고 생각하였다. 이는 새로운 정보를 학습하여 선도적인 역할은 물론 조직의 문화에 변화를 줄 수 있다는 것이다. 따라서 “단지 조직학습이 조직문화에 영향이 미치지 않을까?”하는 근본적인 탐구로부터 본 연구는 시작되었다.

따라서 본 연구에서는 조직학습을 독립변수로 조직문화를 종속변수로 사용하여 그에 대한 실증분석을 실시하였다.

2.4.4 조직학습과 조직문화와의 관계

조직학습은 조직문화에 많은 영향을 준다. 조직과 소속된 구성원들은 직무수행능력을 제고하기 위하여 지식 대한 충족 욕구, 직무 수행에 대한 성취도를 높이기 위한 자발적 연구와 학습, 조직 내부에서의 구성원에 대한 직무능력 향상

프로그램 진행 등 다양한 방법을 동원한다. 이러한 조직학습은 조직과 구성원들의 내적 지식정보 획득, 직무수행에 필요한 아이디어의 창출, 지식 축적 및 활용을 통하여 조직에 기여한다(신황용·이희선, 2013).

그러나 기존의 연구에서는 조직학습을 직무와 조직목표에 기여하는 부분에 중점을 두고 있어 개인의 성취동기와 직무수행에 대한 기술적 향상, 조직에 대한 소속감과 자부심 및 긍지를 갖는 구성원들의 정신적 가치는 소홀히 하는 경향이 있다. 조직학습에 있어서 학습의 대상에 따른 개인 또는 조직단위별 학습의 결과는 조직문화의 질적 향상을 가져온다(박세준, 2018).

따라서 본 연구에서의 중심적 사고와 조직학습의 틀은 앞서 정리한 권석균(1996)의 경험학습, 공유학습, 모방학습, 실험학습을 준거로 하여 접근해 보고자 한다. 경험학습은 조직 차원에서 체계적인 학습을 중요시하고 있으며, 공유학습은 조직구성원 모두에게 확산되는 것을 중요시하고 있다. 모방학습은 유사한 조직의 학습결과를 흡수하는 능력을 중요시하고 있으며, 실험학습은 일반적인 지식을 바탕으로 조직의 환경적인 적합성을 지속시켜 경험에 의한 탐색을 중요시하고 있다.

결론적으로 조직학습 유형에서 Winter(1987)는 지식이 자산으로서 가치를 중시하면서 암묵적인 지식을 조직 차원에서 축적하여 경쟁자들의 모방 가능성을 줄이는 것이 중요하다고 주장하였다.

Cohen과 Levinthal(1990)은 혁신적인 기업이 되기 위해서 학습에 의한 지식을 얼마나 잘 활용하는가에 달려 있다고 보았다. 이러한 지식은 조직이 외부의 지식을 흡수하는 능력이 중요하다는 것이다.

또한, Pucik(1988)은 합자투자나 전략적 제휴를 바탕으로 상대방의 지식과 기술을 흡수하기 위해서는 사전에 치밀한 학습프로그램이 설계되어야 하고 이에 적합한 능력 있는 인력의 확보와 훈련이 중요하다는 것을 강조하였다.

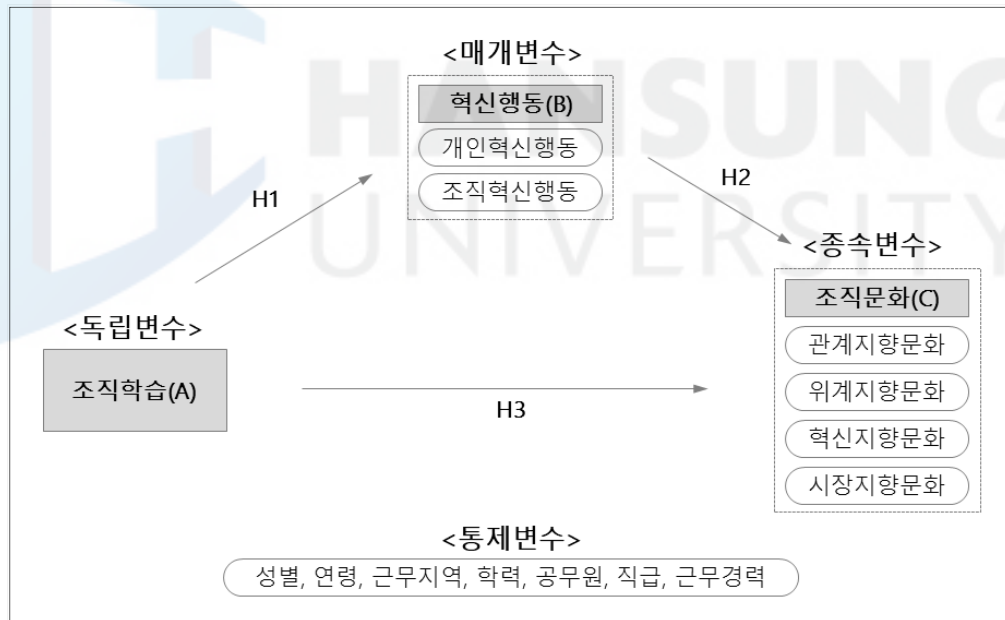
Weick(1979)에 따르면 조직은 새로운 행동과 환경에서 시도되어야 하며, 조직은 이러한 결과를 학습하게 된다는 것이다. 따라서 이러한 선행연구자들의 이론들은 권석균(1996)의 이론을 뒷받침하고 있다는 것을 알 수 있다.

Ⅲ. 연구모형 및 분석방법

3.1 연구모형

본 연구는 비개방적인 공무원 집단의 조직학습과 혁신행동이 조직문화에 미치는 영향을 분석하여, 정부기관에서 혁신적인 조직관리를 통하여 수준 높은 공공서비스를 제공하는데 기여토록 하기 위함이다.

이를 위하여 조직학습과 혁신행동, 조직문화 상호 간 인과관계의 규명은 필수적이라 하겠다. 이를 위하여 먼저 조직학습 및 혁신행동과 연관된 조직문화에 대한 범위를 설정하였고, 조직학습과 조직문화에 대한 범위를 설정하여 이를 개념적인 모형으로 구축하였다. 본 연구를 효율적으로 진행하기 위한 연구의 모형은 아래 [그림 3-1]과 같다.



[그림 3-1] 조직학습이 조직문화에 미치는 영향 연구모형

또한, 본 연구에서는 연구목적을 달성하기 위하여 각 변인들의 범위를 다음과 같이 설정하였다. 독립변수는 조직학습으로 매개변수는 혁신행동으로, 종속변수인 조직문화는 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁가치모형을 적용하여 하위

변수를 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화 등 4개 영역으로 구분하고, 항목별로 세분화하여 지표를 추출하고자 하였다.

혁신행동을 매개효과로 설정한 선행연구에서 황서현(2015)은 폐쇄적인 조직에서 의사소통이 원활하지 않으며, 제공되는 서비스에 대하여 일관적인 품질관리를 하는 호텔기업 조직에서는 혁신행동이 매개역할을 하지 않는다고 하였다. 이금심(2017)은 혁신행동을 매개로 개인 창의성과 하위차원의 창의적 사고기술, 가치혁신인식으로 의미 있는 업무와 위험감수문화는 혁신성장에 유의미한 영향이 있음을 증명하였다. 진동철·홍아정(2016)은 혁신행동이 심층학습과 직무성과 간 완전매개 역할을 하는 것으로 심층학습이 직무성과에 영향력 있게 작용하기 위해서는 혁신행동보다 심층학습이 전제가 되어야 함을 시사한다. 이론적 배경과 선행 연구결과는 그 중요성에 비해 미흡하나 조직학습과 조직효과는 조직 학습 간 혁신행동의 매개효과를 추론할 수 있다.

본 연구에서 독립변수인 조직학습 영역과 매개변수인 혁신행동의 조직혁신행동, 개인혁신행동에 대한 영역, 그리고 종속변수인 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화 등 4개 영역을 정리하면 다음과 같다.

3.1.1 조직학습

조직학습은 조직구성원들의 개별학습이 단순하게 축적된 결과가 아니고 조직학습을 통해서 습득할 수 있는 것으로 조직의 가치관, 규범, 관습, 역사 등을 종합적으로 조직문화를 들 수 있다(Cameron & Quinn, 1999).

기존의 연구에서는 조직학습을 직무와 조직목표에 기여 하는 부분에 중점을 두고 있어 개인의 성취동기와 직무수행에 대한 기술적 향상, 조직에 대한 소속감과 자부심 및 긍지를 갖는 구성원들의 정신적 가치는 가벼이 하는 경향이 있는 것이 현실이다(권석균, 1995).

이러한 조직학습에서는 조직을 구성하고 있는 구성원들의 직무수행능력을 향상하기 위해 개인의 지식 충족과 욕구, 성취도를 위한 개인의 학습과 연구를 위해 다양한 방법을 포함한다. 이를 위해 조직구성원들의 내면적인 지식의 축적과 직무에 필요한 아이디어 창출 등을 통하여 조직학습에 기여하는 것이다(신황용·이희선, 2013).

March와 Olsen(1975)에 의하면 환경적응을 위한 조직 행동으로 인해 환경 반응이 유발되면 이를 경험하거나 관찰하는 조직구성원들은 각자 개인의 인지 변화를 경험하게 된다. 구성원들 개개인의 인지 변화는 행동 변화로 발전하게 되며 결국에는 구성원 개인들의 행동 변화는 조직 전체의 행동 변화로 이어지고, 이러한 과정을 통해 개인 차원 학습은 조직 차원 학습으로 발전하게 된다는 것이다.

Hult등(2001)에 의하면 조직학습이 조직 지향성, 시스템 지향성, 학습 지향성, 기억작용 지향성으로 구성되어 있다. 이러한 조직학습역량 중 첫째, 조직 지향성은 구성원들이 조직의 비전을 형성하는 참여 정도, 둘째, 시스템 지향성은 개별적인 조직의 활동과 조직 전체 비전과의 관계에 대한 이해를 제공해주는 정도, 셋째, 학습 지향성은 조직의 학습에 관심을 두는 정도, 넷째, 기억작용 지향성은 구성원들이 지식과 정보에 접근 가능한 분위기를 형성해주는 정도를 측정함으로서 알 수 있다고 정리하였다.

따라서 본 연구의 조직학습에서는 신기술 습득방법과 정기적인 교육활동, 규칙, 절차, 매뉴얼 보유, 동호회 혹은 연구모임, 지식공유 및 공감형성에 대한 요인으로 지표를 설정하여 연구조사를 실시하였다.

3.1.2 혁신행동

혁신행동은 다양한 분야에서 오랫동안 연구대상이 되어왔으며, 조직분야에서 많은 연구주제로 활용되었다. 그러나 조직의 경쟁우위와 효과성에 있어서 혁신행동이 중요한 요소라는 것에는 동의하고 있지만 연구의 관심분야와 범위가 광범위하고, 혁신에 대한 기본개념과 분석수준 등의 차이로 인하여 혁신행동에 관한 연구들이 활발하게 진행되지 못하고 있다(장동걸, 2006).

본 연구에서 혁신행동은 개인혁신행동과 조직혁신행동 영역으로 구분하고, 이러한 조직구조와 관리방식, 정보통계시스템, 작업방법의 변화, 탐구능력 즉, 아이디어 개발 그리고 신기술 수용 능력을 측정지표로 하여 연구조사를 실시하였다.

3.1.2.1 개인혁신행동

개인혁신행동이란 조직구성원에 대하여 구성원 개개인의 특성을 고려하여

구성원의 역량을 높일 수 있도록 유도하고, 포괄적인 지원을 통해 구성원의 역량강화를 개발하여 조직성과를 생성한다는 개념이라 할 수 있다.

Scott와 Bruce(1994)에 의하면 개인혁신행동이 아이디어 창조와 실행을 포함하는 것으로 다양하고 구체적인 개인행동이라고 주장하였다. 구체적인 개인혁신행동은 기존의 기술, 방식, 절차에서 적합한 아이디어를 찾거나 전혀 새로운 아이디어를 창조하여, 다른 조직구성원의 아이디어도 흡수하고 승화시키는 행동이다. 이러한 결과의 개인혁신행동은 개인의 성과향상은 물론 다른 조직구성원의 성과에도 도움이 될 수 있는 포괄적인 행위라고 주장하였다. 따라서 개인혁신행동은 개인의 창의적인 아이디어 산출과 적용을 포함해서 다른 조직구성원들의 창의적인 아이디어와 행동, 절차도 적극적으로 적용하려는 의지까지 포함되어야 한다는 것이다.

개인혁신행동의 구성요소로 Scott와 Bruce(1994)는 혁신에 대한 인식과 실행, 절차를 주장하였다. 이후, Janssen(2000)은 이를 보완하여 아이디어 개발, 격려, 실현 등 세 가지 구성요인으로 적용하여 연구하였다. 첫째, 개인혁신 아이디어 개발이란 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 것이며, 둘째, 아이디어 격려는 우호적인 세력, 후원자, 지지자들에 대한 아이디어를 실현하는 데 필요한 사회적 활동이라 정의하였다. 셋째, 아이디어 실현은 발굴한 아이디어를 조직 전체에까지 인지하고, 실행하며, 적용할 수 있는 혁신 모델로 표현하는 것이 개인혁신행동이라는 것이다.

본 연구에서는 개인혁신행동으로 인하여 행정조직문화에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대하여 적합한 혁신행동 요소들을 도출하고자 하였으며, 조직구조, 관리방식, 정보통제시스템, 작업방법의 변화, 탐구능력, 신기술수용의지 등을 개인혁신행동의 요소로 활용하였다.

3.1.2.2 조직혁신행동

조직혁신행동은 혁신 그 자체보다 혁신을 위한 흐름과 혁신의 속성의 관점에서 혁신의 차원(dimension)으로 구분할 수 있을 것이다. 이러한 조직혁신행동에서 보유하고 있는 근본적인 특징은 혁신의 주체(main agent), 혁신의 결정(decision), 혁신의 확산(diffusion), 혁신에 대한 채택(adoption), 혁신의 실행(action), 혁신의 홍보(public relations), 혁신에 대한 성과(outcome)에 이르기

까지 다양한 범위에서 연구되고 있다. 또한, 집단수준의 혁신행동 연구는 리더십, 규모, 응집력, 연륜, 구성 등의 집단에 대한 특성이 언급되고 있으나, 실증연구에서 있어서는 그 수가 절대적으로 부족한 상황이며, 소수의 연구자들을 중심으로 실증연구가 진행되어 왔다(장동걸, 2006).

Abrahamson(1996)은 조직혁신이 주로 혁신에 대한 수용자가 어떤 태도와 행동으로 혁신을 확산 및 발전시키는가에 집중되며, 시간과 공간에 걸쳐 확산되는 혁신을 주된 관심사로 하는 혁신의 확산이론과 조직의 혁신 성향을 결정하는 요인이 무엇이며, 결정하는 요인을 탐색하고 발견하는 것을 주된 목적으로 하는 결정이론과 조직이 혁신을 실행하는 과정에서 일어나는 현상을 연구하는 과정이론으로 분류하였다.

조직규모 및 연령을 대상으로 연구한 Kimberly와 Evanisko(1981)의 연구에서는 조직의 규모가 기술과 관리혁신의 가장 적합한 변인임을 발견하였는데 조직이 비대할수록 보다 많은 혁신이 유의한 성과가 있는 것을 제시하였다.

이러한 조직혁신행동에 대한 연구는 Damanpour(1991)의 연구가 대표적인 것이다. 이는 전문지식과 기능적 차별화, 전문가 위주의 행동, 변화에 대한 태도, 기술적 지식자원, 관리 집중도는 정(+)의 영향관계가 있으며, 집권의 정도는 부(-)의 영향관계가 있음을 제시하고 있으며, 공식화, 구성원의 근속연수, 수직적인 차별화는 유의하지 않은 것으로 제시하고 있다.

본 연구에서는 조직혁신행동으로 인하여 행정조직문화에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대하여 적합한 혁신행동 요소들을 도출하고자 하였으며, 속성적인 측면과 내용적 측면으로 분류하였고 속성적인 측면에서는 양과 질에 따른 분류를 시도하였으며, 속도에 따른 분류를 추가하였다. 내용적인 측면에서는 기존의 속성을 중심적 측면에서의 조직혁신 도입 여부 등을 시도하였다.

3.1.3 조직문화

조직문화에서는 가시적인 수준에서의 문화와 문화적 의미를 물리적인 측면 그리고, 공유되는 가치로 구분하여 정의하였다. 첫째는 가시적인 수준으로서 인공물, 테크놀로지, 행동방식이 있다(Schein, 1992). 또한 문화권에 속한 인간의 행동에 영향을 끼치는 요소들에 대한 거시적이고 종합적인 개념들이다. 거시적

인 문화 개념을 사회체계의 구성단위인 미시적인 조직수준에 적용시킨 것이 조직문화이다(Quinn & Spreitzer, 1991).

이러한 조직문화에 대하여 Martin(1992)은 세 가지 관점에 기반을 두고 있다. 첫 번째 관점은 통합의 관점이고, 두 번째 관점은 차별화 관점이며, 세 번째 관점으로는 단편화 관점을 바탕으로 하고 있다. 이러한 조직문화는 매끄럽고 단조로움을 제시하는 것이 아니라 복잡함 속에서 다양한 방식으로 융합하여 모순되고 빈약한 조직영역을 만드는 것이다. 이러한 이론은 주관적이고 상대주의적 접근방식을 채택하고 있는 것으로 일반적이지 않고 특정한 방식으로 일관되게 구성한다는 것이다.

따라서 중립적인 이론이 불가능하다고 하여 다각적인 관점을 적용할 필요가 없다는 것이다. 이러한 Martin(1992)의 이론은 이러한 조직문화에 일관적으로 접근이 가능한 것으로 본 연구에서 활용하고자 하는 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁가치모형 이론을 뒷받침한다고 할 것이다.

3.1.3.1 관계지향문화

관계지향문화는 인간관계모형이라고도 하며, 현실에 대하여 미흡한 확실성을 지각하고, 즉각적이고 즉흥적인 반응이 불필요한 행동양식에서 나타나는 유형이다. 이러한 유형에서는 인간적인 협력관계라는 것에서부터 시작하며, 구성원들의 동기를 유발하여 구성원들의 상호 간에 신뢰와 화목, 집단의식을 강조하는 반면에 조직의 외부적인 환경변화에 있어서는 비교적 소극적인 면을 보이고 있다(강영환, 2013).

인간관계모형은 조직의 유연성과 능동적인 내부의 체제유지에 가치를 두고 있으며, 이러한 관계지향문화에서는 조직구성원의 참여와 몰입이 조직유효성에 중요한 영향을 미친다는 것이다. 구성원이 직무몰입을 통하여 성과가 높으면 직무만족도가 높아지고 조직구성원들이 조직에 대한 소속감 및 사기가 지속적으로 유지되어 조직 전체에 커다란 영향을 미치게 된다. 따라서 인간관계모형은 구성원들의 신뢰감, 친밀감, 인간적 유대감, 인간적 배려를 우선시하는 업무수행방식을 우선시하는 경향이 있다는 것이다(Cameron & Quinn, 1999).

관계지향문화 조직의 특징은 인간관계를 중시하고 상호 관심을 통한 상호작용을 통하여 성과를 극대화하는 경향이 있으며, 조직이 외부환경변화로부터 유

연성을 가지고 있으나 내부 통합을 강조한다. 이러한 문화의 핵심가치는 집단이 지속성을 가지고 유지 발전하기 위한 집단보존의식이 강하고 조직구성원들은 성실성이 강조되며 상호신뢰 유지를 위하여 노력한다(김대건·허성욱, 2015).

조직구성원들의 동기부여를 위하여 조직에 대한 애사심 내지는 소속감, 집단 응집성, 구성원으로서의 자격 조건 등이 구성원들의 동기부여 요인이 된다. 조직의 리더는 권위주의적이라기보다 구성원과 참여하고 온정적이며, 부하 구성원들이나 하부조직에 지원을 하는 역할을 한다(지경이·김정원, 2010).

관계지향문화는 사람과 조직 중 사람을 중시하며, 유연과 통제 중 유연성을 강조하며, 응집력을 강화하고 구성원들의 사기를 높여 조직의 목표를 달성하고자 한다(주효진, 2004).

이러한 조직은 인적 자원개발을 목적으로 한다. 따라서 관계지향문화는 ① 가족과 같은 분위기를 강조하며, ② 구성원 상호 간 원만한 인간관계를 강조하며, ③ 협조적 관계와 팀워크를 중시하며, ④ 구성원에 대한 높은 배려와 관심을 강조하는 문화를 말한다.

3.1.3.2 위계지향문화

위계지향문화는 내부과정모형이라고도 하며, 현실에 대해 미흡하고 낮은 확실성과 즉각적인 반응이 불필요하다고 인지하고 지각한 상황유형에서 나타난다. 위계지향문화는 안정성 바탕에서 시작하며, 조직구성원들이 공식조직과 절차에 의하여 안전하고 확실한 업무처리, 조직의 장기적인 존속을 위한 운영의 지속성을 중요하게 강조할 수 있다(구연원, 2005). 이러한 위계지향문화는 조직의 내부 및 외부의 환경변화에 적극적으로 대처하기보다는 현상유지에 더 많은 노력을 기울인다. 따라서 내부과정모형에서는 확실한 공식절차와 규정, 법규, 관습화된 업무처리, 말은바 직권, 서열의식과 같은 특성이 비교적 강하게 나타난다(서인덕, 1986).

조직 내부의 능률성, 동일성, 조정성, 평가성을 중요하게 강조하며, 일반화되고 표준화된 활동을 수행한다. 이는 매우 높은 복잡성과 공식화, 집권화, 관료제 등의 구조적 특성이 존재한다고 할 수 있다(Cameron & Quinn, 1999). 조직의 가치는 조직보다 사람 중심이며, 유연성 보다는 통제를 강조하고 체계적인 관리와 합리적인 의사결정을 통하여 안정성에 중점을 두고 통제하는데 목적을 둔다

(강영환, 2013).

따라서 위계지향문화는 ① 위계질서를 강조하며, ② 공식적인 절차, 규칙, 방침을 강조하며, ③ 엄격한 지휘계통을 통해 임무수행과정을 통제하며, ④ 기존의 절차와 관행을 강조하는 문화를 말한다.

3.1.3.3 혁신지향문화

혁신지향문화는 개방체제모형이라고도 하며, 현실에 대해 비교적 낮은 확실성을 인지하고 즉각적이고 즉흥적인 생활양식을 나타낼 수 있는 문화라고 할 수 있다(서인덕, 1986). 혁신지향문화는 변화라는 전제에서 시작하며, 구성원과 구성원 사이에서 생겨나는 협력을 통하여 동기를 유발하고 구성원 개개인이 가지고 있는 능력을 최대한 발휘하며, 조직의 외부환경에 대하여 적극적으로 대응해 나가는 특징을 지닌다고 할 수 있다(Martin, 1992).

따라서 새롭고 독창적인 아이디어 개발 및 개방적이고 유연한 상호작용, 능동적인 모험과 도전, 신속하고 융통성 있는 업무처리 같은 특성이 비교적 강하게 나타난다고 할 수 있다. 이러한 혁신지향문화는 유연성과 변화가 강조되며, 성장, 창조성, 외부환경의 적응이 강조된다(신지민·이대식, 2014). 또한, 혁신지향문화의 특징은 조직의 유연성이 강조되며 상황에 적극적으로 대응하는 변화를 추구하며, 핵심 가치관은 외부환경에의 적응과 새로운 환경에 적응하기 위한 창조성이 요구된다. 조직의 집단과 구성원 개개인이 조직과 더불어 성장하고 상호 격려하며 창조성을 요구할 뿐만 아니라 다양성도 인정하고 있다(Cameron & Quinn, 1999).

리더는 이상 지향적이고 위험을 감수하는 리더십이 요구된다. 조직가치는 사람보다 조직에 중점을 두고 강력한 통제보다는 유연성을 강조하며, 환경 적응력과 환경 변화에 적응하는 신속한 수단으로 하여 조직과 구성원 각각의 개인이 성장하고 발전하도록 하며 이를 위하여 우수한 자원을 획득하여 제공하는 데 목적을 둔다(Cameron, 2008).

따라서 혁신지향문화는 ① 혁신적인 사고와 아이디어를 존중하며, ② 새롭거나 독특한 방법의 모색/실행 혹은 적용에 따르는 위험을 감수하며, ③ 창의적이고 모험적인 태도를 중시하며, ④ 새로운 아이디어에 대해 신속히 수용하는 문화이다.

3.1.3.4 시장지향문화

시장지향문화는 합리적 목표모형이라고도 하며, 현실에 대하여 흡족한 높은 확실성을 인지하고 즉각적인 반응 행동 양식을 나타낼 수 있는 문화라 할 수 있다(Martin, 1992). 목표달성이라는 전제하에서 시작하며, 조직적이고, 체계적이며, 능률적인 조직관리를 중요시하면서 조직의 내부 및 외부의 환경변화에 적극적으로 대처해 나가는 특징을 갖고 있다.

이러한 시장지향문화는 목표를 설정하거나 계획을 수립하고, 업무에 대하여 능률적인 달성과 실적위주의 업무관리와 같은 특성이 비교적 중요하게 나타난다고 할 수 있다(서인덕, 1986). 시장지향문화는 생산성에 대한 성과, 목표달성 등을 중요시하며, 조직의 리더는 지시적이고 목표 지향적이며, 동기부여를 위한 술선수범 적이다. 또한, 동기부여는 상호 경쟁과 이미 결정된 목표를 설정하고 이를 달성하고자 한다는 것이다(구연원, 2005).

따라서 시장지향문화는 ① 과업지향성이 강하고, ② 능력과 실적을 중심으로 보상하며, ③ 경쟁적 분위기와 성과 달성을 중시하고, ④ 합리적인 목표달성을 절차 관행보다 우선시하는 문화를 말한다. 조직적 가치는 사람보다 조직에 우선을 두며, 계획을 세우고 그 계획에 의한 목표달성을 추구하며, 생산과 능률성을 목적으로 한다.

3.2 연구가설 설정

지방자치단체 소속 일반직 공무원과 경찰직 공무원의 직무와 관련하여 조직 학습과 혁신행동이 조직문화에 미치는 영향을 분석 및 대안을 도출하여 정부기관에서 효율적인 조직관리를 통하여 수준 높은 공공서비스를 제공하는데 있다. 따라서 본 연구에서는 “조직학습(A)과 혁신행동(B)은 조직문화(C)에 긍정적 영향을 미친다”는 명제를 전제로 이를 논증하기 위하여 다음과 같은 3가지 가설을 설정하였다.

<가설 H1> 조직학습은 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

- H1-1: 조직학습은 개인혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2: 조직학습은 조직혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4차 산업시대에 조직학습을 통하여 새로운 지식을 축적 및 함양하여 시대에 부응한 질적 수준을 향상시킴으로서 공무원들의 조직과 시민에 대한 수준 높은 행정서비스를 제공해야 한다. 이러한 시대적 변화에 발맞추어 조직학습을 통하여 혁신행동을 활성화시켜야 한다. 기업에서는 다양한 혁신행동을 통하여 급변하는 경쟁구도 속에서 생존하기 위하여 조직학습과 혁신행동과의 상호 연계성을 강조하고 있다.

신황용·이희선(2013)은 한국의 공공조직에 근무자 180명에 설문하여 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계에 대한 연구를 실시한 결과, 조직구성원들의 혁신행동이 조직문화에 직·간접적으로 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 이처럼 정부조직이든 기업이든 조직학습과 혁신행동 상호 작용에 대한 관심이 증대되고 있는 시점에서 공무원집단에서도 혁신행동의 필요성이 증대되어 공무원집단을 대상으로 가설을 설정하고 검증하고자 한다.

<가설 H2> 조직학습은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.

- H2-1: 조직학습은 관계지향문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2: 조직학습은 위계지향문화에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3: 조직학습은 혁신지향문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-4: 조직학습은 시장지향문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직학습은 새로운 아이디어의 창출과 더불어 개인의 창의성을 제고시키고 조직문화를 긍정적 환경으로 만들어 결과적으로는 조직의 목표를 달성하는데 기여하고자 한다. Kusunoki 외(1995)는 일본기업을 대상으로 한 연구에서 조직학습 능력이 조직성과와 조직문화에 정적인 영향을 미친다는 결과를 얻어 냈다. 즉 조직학습 활동이 잘 이루어질수록 조직문화가 변화하여 결국에는 조직의 성과를 높인다는 것이다.

조직학습 즉, 조직구조의 혁신, 업무혁신, 인사혁신, 근무혁신을 통하여 조직문화가 격상되어야 한다. 이를 정부기관이나 공무원 집단에 적용하여 공무원의 조직문화가 보다 개방적이고 건설적이면서 역동적일 때 공공서비스 질이 향상

되고 조직구성원인 공무원의 삶의 질도 높아질 것이다.

조직학습이 조직문화에 미치는 영향의 방향을 살펴보면, 조직학습은 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화에는 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 왜냐하면, 이러한 문화가 조직의 성과를 높이는 것으로 여겨지기 때문이다. 하지만, 위계지향문화는 조직의 성과에 배치되는 것으로 여겨지고 있는 현실을 고려할 때, 조직학습은 위계지향문화에는 부의 영향을 미칠 것으로 예측된다.

따라서 <가설 H2>에서는 공무원조직의 조직학습은 조직문화에 영향을 미친다는 가설을 설정하고 이를 검증하고자 한다.

<가설 H3> 혁신행동은 조직학습과 조직문화 간에 매개역할을 할 것이다.

- H3-1: 혁신행동은 조직학습과 관계지향문화 간에 매개역할을 것이다.
- H3-2: 혁신행동은 조직학습과 위계지향문화 간에 매개역할을 것이다.
- H3-3: 혁신행동은 조직학습과 혁신지향문화 간에 매개역할을 것이다.
- H3-4: 혁신행동은 조직학습과 시장지향문화 간에 매개역할을 것이다.

개인의 혁신행동을 활성화시키는 것은 조직의 생존에 필수적 방안이다. 이지우 외(2003)는 혁신행동의 출발점은 개인혁신이며, 이러한 혁신행동은 문제인식과 아이디어 창출, 채택, 행동, 해결하는 절차로 이루어진다. 혁신행동은 개인과 조직에게 새로운 아이디어를 창출 및 제공, 개인 및 집단에 맞는 혁신행동이라는 매개체를 투사하여 조직문화를 변화시켜 개인 및 조직의 성과를 극대화하고자 하는 것이 최대의 목표이다.

공무원 집단에 있어서 조직학습과 조직문화의 매개역할을 하는 창의적 혁신행동의 노력은 매우 미비하였고, 학문적으로도 연구대상에서 등한시되어 왔다. 그로 인하여 공무원사회는 ‘복지부동’, ‘철 밥통’ 등과 같은 오명을 항상 지니고 있어야 했다.

그러므로 본 연구를 통하여 조직문화 개선하기 위한 혁신활동에 대한 매개효과에 대한 연구의 필요성을 강조하였다. 따라서 혁신행동은 조직학습과 조직문화 간의 매개역할을 할 것으로 가설을 설정하였다. 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 조직학습이 조직문화에 대하여 서로 다르게 나타나는 가설을 설정하여 이를 검증하고자 하였다.

3.3 실증연구의 방법

3.3.1 변수의 조작적 정의

본 연구에서의 독립변수인 조직학습은 지식창출에 대한 부분이고, 종속변수인 조직문화는 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 시장지향에 대한 부분이며, 매개변수인 혁신행동에는 개인혁신행동과 조직혁신행동에 대한 내용을 바탕으로 설문에 대한 전체적인 내용을 정리하면 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 독립변수, 종속변수 및 매개변수

구분			문항에 대한 내용	문항수	척도
독립 변수	조직 학습	지식관리 창출	수행하고자 하는 정책에 대한 학습의도와 경험 및 지식의 공유, 정보의 습득 의도 등	5	5
종속 변수	조직 문화	관계지향	인간적 협력관계 및 인간미가 품기는 정도와 참여준중, 팀워크 등	5	5
		위계지향	업무처리에 대한 절차 및 조직화 정도, 위험감수 정도, 아이디어 수용 정도 등	5	5
		혁신지향	창의성 중시 정도 및 독창성 존중, 위험감수 정도, 신뢰와 지원의 수준 등	6	5
		시장지향	목표달성 정도 및 업무에 대한 결과의 관심과 평가, 경쟁의 중요성 등	6	5
매개 변수	혁신 행동	개인혁신	창조적인 아이디어와 새로운 기술습득 정도, 정책 변환 및 아이디어의 도입 정도 등	6	5
		조직혁신	아이디어 제안에 대한 독려 및 조직구성원들의 격려와 충분한 예산지원 정도 등	6	5

3.3.1.1 조직학습에 대한 변수 정의

본 연구에서의 독립변수는 조직학습이다. 조직학습이 조직문화에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기 위하여 일반직 공무원과 경찰서에 근무하는 경찰공무원에 대한 조직학습에 대한 변수를 정의하였다.

조직학습의 요소로 공유된 비전협력과 참여적 의사결정, 조직개발, 상사의 리더십이라 할 수 있다(엄유경, 2008). 이러한 조직학습의 요소는 다음 4가지로 구분하여 정의할 수 있다.

첫째, 공유된 비전 협력에서 조직학습은 조직이 추구하는 목표와 당위성에 대

해 모든 조직구성원들이 공감대를 형성되고 공감되었을 때 실현 될 수 있다. 즉 조직 내부에 공유된 비전과 협력의 분위기를 만들어 내는 것은 조직에서 지식을 창출하는 가장 중요한 요소라고 할 수 있다(Hargreaves, 1994).

둘째, 참여적 의사결정은 조직구성원의 의사결정 과정에서 조직구성원들의 참여를 중시하는 것을 의미한다. 여기서 참여적 의사결정은 조직이 처한 문제에 대해 의사결정권한이 조직구성원들에게 이양된다는 의미가 존재하는 것은 물론 조직구성원들 각자가 가지고 있는 지식과 기술에 대한 모든 능력을 발휘할 수 있는 의미도 함축하고 있다(Scully et al., 1995).

셋째, 조직개발은 조직차원의 학습이 실행되기 위해서는 개인차원의 학습이 우선되어야 하며, 조직학습에 있어서 개인 차원의 학습이 중요하다. 이것은 조직구성원의 지식창출의 주체이며 개인이 없이는 조직차원의 지식을 창출할 수 없다(Dogson, 2003).

넷째, 상사의 리더십은 조직 내부의 효율적인 지식관리와 창출을 위한 중요한 영향요인이고, 조직학습역량 구성요인들이 조직 내에서 효과적으로 실현되기 위해서 상사의 리더십이 그 중심이 되어야 한다. 조직의 창의적인 지식 창출을 위하여 조직구성원들의 지속적인 학습을 촉진하는 리더가 필요하다(Marsick & Watkins, 2003).

따라서 조직학습은 조직구성원들이 잘 활용할 수 있는 전략이 필요하며, 조직구조는 전력목표 수행에 도움이 되어야 한다. 이는 조직구성원들이 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 하며, 조직문화에 적용할 수 있도록 하여야 한다.

3.3.1.2 조직문화에 대한 변수 정의

관계지향문화는 유연한 조직구조를 지향하고, 외부환경보다 내부에 더 중점을 두며, 조직구성원에 대한 배려와 관심도가 높으며, 단결과 협동의 가치 및 팀워크를 중시한다. 관계지향문화 유형에서는 불확실성에 대하여 둔감하며, 조직구성원들의 인적자원 개발 증진이 주된 기준이 된다. 관계지향 문화가 발달한 조직에서는 개인의 발전, 팀워크, 조직구성원의 참여 등이 중요시 되며, 조직의 발전은 이러한 요소들에서 달성될 수 있으며, 리더는 조직구성원들에게 권한을 위임하고, 이들의 참여와 헌신, 충성심을 촉진시키는 역할을 한다(Rogers, 1990).

위계지향문화는 통제위주의 조직구조 방향을 선호하고, 내부적으로는 문제에 대한 관심 높으며, 공식적인 명령과 규칙, 집권적인 통제와 안전성을 강조하는 관료제의 규범을 의미한다. 이것은 막스베버(Max Weber)의 관료제 이론을 바탕으로 하고 있으며, 이를 조직문화에 적용하면 능률적이고, 안정적이며 예측 가능한 성과를 만드는 것이 된다. 따라서 위계지향문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능력을 중시한다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 즉, 위계지향문화는 경쟁보다 공동체의 유지에 목적을 두는 조직으로 문제에 대한 임기응변으로 분란과 경쟁을 막고 오랜 관습을 지키는 문화라 할 수 있다.

혁신지향 문화는 유연성 있는 조직구조를 지향하며, 내부적 문제보다는 외부적 문제가 더 중요하다는 것이다. 이것은 조직구성원들의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원을 중요시 하고, 조직구성원들의 모험정신, 창의성에 많은 가치를 지니게 된다.

이러한 혁신지향문화에서는 조직문화가 조직의 성장 및 혁신수행과 새로운 자원에 의해 조직의 효과가 좌우된다는 것이다. 즉 외부적인 환경을 주시하고 경쟁에서의 우위를 차지하는 것으로 여기고 위험을 감수하더라도 모험을 받아들이는 문화유형이다(Roback, 1982).

시장지향문화는 안정적이고, 통제 중심의 조직구조의 방향을 선호하고, 내부의 관심보다 외부환경에 중점을 두고 있다. 따라서 시장지향문화는 조직에서의 성과목표 달성과 업무수행에서 생산성을 강조하고 있다(서인덕, 1996). 조직 내부의 명확한 목표설정과 조직구성원들의 경쟁이 중심이 되며, 시장지향문화는 시장 점유율을 높이고 경쟁에서 우위를 지키는 것과 명확한 목표설정, 업무, 성취에 중요한 가치를 두고 있다(박세준, 2017).

시장지향문화가 잘 발달한 조직의 핵심가치는 생산성과 경쟁력이다. 이를 위해 리더는 조직을 결속시키기 위해서 경쟁에서 우위를 차지하는 것이 중점이 되는 것이다(Cameron & Quinn, 1999). 여기에서 외부환경은 자비로운 것보다 적대적이며, 고객은 까다롭고, 관리자의 주요업무는 조직을 생산성과 결과, 이윤을 충족하는 것이라고 가정하는 것이다.

3.3.1.3 혁신행동에 대한 변수 정의

혁신행동은 “창의적이고 진취적인 활동의 촉매제 역할을 하는 제도적 행동

과 내재적 의식”이라고 정의하고자 한다. 개인혁신행동의 조작적 정의는 혁신행동이란 조직구성원인 개인이 업무활동 과정에서 오랜 시간에 습득되어 익숙해진 방식에서 벗어나, 보다 효과적인 새로운 방식과 절차를 창안하거나 채택하여 행동하는 것이다. 즉, 기존 방식에서 나타나는 문제점을 파악하고 조직 현황에 맞게 보다 유용할 것으로 아이디어를 개발하는 것이다(West & Farr, 1990). 조직혁신행동은 사회적 속성을 포함하는 개념으로 창의성이 어떤 것을 시도하거나 새로운 지식을 만들어 내는 것과 관련된 것이다.

따라서 첫째, 문제의 인식, 둘째, 새로운 아이디어, 해결책의 생성과 채택, 셋째, 산출된 아이디어에 대한 지원자를 찾는 것이며, 넷째, 이러한 아이디어 실현을 위한 구성원들의 일체의 행동이다(Kanter, 1988).

이러한 혁신행동은 작은 규모로 출발하여 점진적인 학습에 의한 효과적이고 본질적인 사회적 속성에 포함되는 것이다. 이는 창의적인 지식을 만들어 내고, 조직에 적용하는 환경에 대한 과정이라 할 수 있다. 즉, 혁신행동은 다양한 분야에서 많은 학자들의 연구대상이 되어왔으며, 조직의 경쟁우위와 효과성에 있어서 동의하고 있지만 연구관심 분야가 매우 광범위하여 혁신에 대한 연구결과가 축적되지 못하고 있다.

3.3.2 설문지 구성

본 연구에 관한 이론적 연구와 요인 간의 상관관계를 분석하기 위하여 제 이론은 문헌을 중심으로 자료를 획득하여 개념을 정립하였다. 따라서 연구의 신뢰성을 높이고 분석의 질을 높이기 위해 구조화된 설문지를 바탕으로 일대일 대면조사를 위한 기초 자료는 다음과 같다.

첫째, 연구모형과 분석을 위한 자료 획득은 독립변수인 조직학습과 매개변수인 혁신행동의 매개요인은 문헌연구를 통하여 창의적으로 도출하였고, 종속변수인 조직문화의 하위변수의 각 영역에서 세부 측정지표를 핵심적인 요소들만 선별하여 추출하였다. 특히 박세준(2018)에서 조사한 한국행정연구원 사회조사센터에서 조사한 “2015 공직생활에 대한 인식”설문지를 바탕으로 각 변인들을 추출하여 적용하였다.

둘째, 분석에 사용될 통계자료는 구조화된 설문을 바탕으로 대면조사에 의해

수집하였다. 본 연구의 변별력을 높이기 위하여 대상 집단의 현장에서 근무하는 구성원들에게 일대일 대면에 의한 설문을 실시하였다. 이에 대한 설문조사 관련 자료는 박세준(2018)에서 한국행정연구원 자료를 2차 자료로 사용한 내용과 김은영(2010), 김한준(2012), 강영환(2013)의 설문자료 내용을 참고하여 본 연구에 최적화하도록 하였다.

셋째, 패널분석에 있어 종속변수는 조직문화로 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화를 하위변수로 하여, 선행자료를 기초로 각 영역별로 5~6개의 지표를 추출하였다.

3.3.2.1 독립변수의 설문지 구성

본 연구에서의 독립변수는 조직학습이다. 일반직 공무원과 경찰직 공무원의 직원을 대상으로 업무수행능력을 향상시키기 위해 실시하는 각종 내·외부적인 학습행위들을 조직학습으로 정의하고, 독립변수인 조직학습의 설문지 구성은 다음 [표 3-2]²²⁾와 같다.

[표 3-2] 조직학습의 설문지 구성

조직학습	
1	우리 조직은 다른 기관이나 다른 경찰서(또는 지방자치단체)에서 수행하고 있는 좋은 정책을 배우고자 한다.
2	우리 조직은 동료들의 경험과 지식을 공유하고자 한다.
3	우리 조직은 무엇을 해야 하는지 뿐만 아니라, 왜 그러한 일을 해야 하는지를 알고 싶어 한다.
4	우리 조직은 문제를 해결하기 위해 정기적으로 회의를 한다.
5	우리 조직은 정보와 지식을 축적하기 위해 상당히 노력한다.

3.3.2.2 매개변수의 설문지 구성

본 연구에서의 매개변수는 혁신행동이다. 이러한 매개변수는 박세준(2018)의 연구내용을 참고하여 본 연구에 적용하였으며, 혁신행동을 개인혁신행동과 조직혁신행동으로 구분하였다.

개인혁신행동은 개인의 학습능력을 바탕으로 업무방식과 기술을 조직 내에 적용하는 것으로 개인혁신행동의 설문지 구성은 다음 [표 3-3]²³⁾과 같다.

22) 김현영·정용해(2018); 박세준(2018)에서 조사한 설문내용을 연구자가 재구성

[표 3-3] 개인혁신행동의 설문지 구성

개인혁신행동	
1	귀하는 얼마나 자주, 어려운 문제를 해결하기 위해 창의적인 아이디어를 생산하는가?
2	귀하는 얼마나 자주, 일하는데 있어서 새로운 방식, 새로운 기술을 탐색하는가?
3	귀하는 얼마나 자주, 창의적인 아이디어를 도출하기 위해 동료들을 자극하는가?
4	귀하는 얼마나 자주, 창의적인 아이디어를 유용한 정책으로 변환시키는가?
5	귀하는 얼마나 자주, 체계적인 방식으로 창의적인 아이디어를 조직에 도입하는가?
6	얼마나 자주, 당신의 창의적인 아이디어가 조직 내에서 허용되는가?

조직혁신행동은 기술혁신에 대한 공감대가 공유되고 조직구성원들의 적극적인 참여의사에 의해 협력하는 정보를 나타내는 설문지 구성은 [표 3-4]²⁴⁾와 같다.

[표 3-4] 조직혁신행동의 설문지 구성

조직혁신행동	
1	우리 조직은 직원들에게 새로운 아이디어를 제안하도록 독려한다.
2	우리 조직의 직원들은 새로운 아이디어를 제안하면 칭찬을 받는다.
3	우리 조직의 직원들은 다른 사람의 아이디어를 긍정적인 방식으로 비판한다.
4	우리 조직의 상관은 부하직원들이 새로운 방식으로 일을 할 수 있도록 격려한다.
5	우리 조직은 직원들이 새로운 아이디어를 실행하면서 기대한 결과를 얻지 못하더라도 비난하지 않는다.
6	우리 조직은 새로운 아이디어를 성공시키기 위해 충분한 예산을 지원한다.

따라서 본 연구에 사용되는 분석 자료는 공무원 집단의 현장의 실태를 가공 없이 그대로 적용하여 분석할 것임으로 자료가 왜곡 또는 변형되지 않은 참신한 자료로 그 가치가 높을 것이다.

특히 일반직 공무원과 경찰직 공무원의 2개 집단을 상호 비교 분석하여 조

23) 권재현·박명섭(2008)의 조사한 설문내용을 기반으로 연구자가 재구성

24) 전인·오선희(2016)의 혁신역량에 대한 설문내용을 연구자가 재구성

직학습이 조직문화에 미치는 영향에 대한 유의미한 연구결과가 도출되어 여타의 혁신행동을 위한 정책반영 및 학술연구에 유용하게 활용될 것으로 판단된다.

3.3.2.3 종속변수의 설문지 구성

본 연구에서의 종속변수는 조직문화이다. 정부기관의 행정조직에 있어서 그 구성원들의 인간적 협력관계, 신뢰와 화목, 아이디어 개발적용, 목표 달성 의지 업무의 표준화 등이 존재한다고 할 수 있다.

조직문화는 일정한 패턴을 가지고 있으며, 조직활동의 기존적인 가정(또는 전제, 믿음)이다. 이러한 가정들은 오랜 시간 조직 구성원들이 이해하는 것으로 당연한 것으로 받아들여지고 있으며, 조직에 신규로 참여하는 구성원들에게도 빠른 방법으로 학습하여 받아들여지게 된다.

따라서 Quinn의 경쟁가치모형이 제시하는 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 시장지향 등 4가지 경쟁가치 모형의 조직문화 유형에 따라 측정하였다.

관계지향문화는 친화적인 문화를 가지고 있으며, 움직이거나 변하는 모습으로 유지지향적이며, 집단의 응집력을 중시하여 우의적인 행동과 관계지향적이고 협조적인 행동을 중요시 한다. 따라서, 관계지향문화는 인간적 협력관계 및 인간미가 풍기는 정도, 상하 간 신뢰와 화목, 조직의 사기와 일체감에 대한 정도, 충실감과 상호신뢰의 정도, 팀워크와 협력, 참여의 정도 등에 대한 설문지 구성은 다음 [표 3-5]²⁵⁾와 같다.

[표 3-5] 관계지향문화의 설문지 구성

관계지향문화(집단문화)	
1	우리 조직은 가족처럼 동료들과 일을 공유하는 즐거운 곳이다.
2	우리 조직은 직원들의 참여를 존중한다.
3	우리 조직은 팀워크를 강조한다
4	우리 조직은 직원들 간에 서로 믿고 지원한다.
5	우리 조직의 일하는 분위기가 부드럽고 화합적이다.

위계지향문화는 통제위주의 조직구조를 지향하고, 내부적 문제에 대하여 관심이 매우 높으며, 공식적인 명령과 규칙, 집권적 통제와 안전성을 중시하는 관

25) 권재현·박명섭(2008); 최재준·우종범·손승연(2016)의 관계지향성 설문내용을 기반으로 연구자가 재구성

로 중심제의 규범을 의미하는 것이다. 이에 대하여 조직의 안정성, 형식과 구조에 대한 공식조직과 절차 준수, 경쟁에서 조직의 지속가능성, 치밀한 목표설정과 평가를 위한 업무의 표준화를 바탕으로 하는 설문지 구성은 다음 [표 3-6]²⁶⁾과 같다.

[표 3-6] 위계지향문화의 설문지 구성

위계지향문화(계층문화)	
1	우리 조직은 정해진 절차나 규정에 따라 업무를 처리하였는지를 중시하다.
2	우리 조직은 매우 조직화되어 있다
3	우리 조직에서 행동하기가 매우 조심스럽다.
4	우리 조직은 위험을 감수하기를 꺼린다.
5	우리 조직은 혁신적인 아이디어를 수용하기를 꺼린다.

혁신지향문화는 외부환경의 변화에 대한 방향성을 이해하고 기회를 포착하여 복잡한 정보와 지식을 바탕으로 새로운 업무처리능력을 위한 환경이다. 이에 대한 변수에는 위험성 감수와 혁신, 자유에 의한 변화 민감성·적응도에 대한 정도, 혁신에 대한 의지 및 개방적 상호작용, 새로운 업무에 대한 도전 및 아이디어를 개발하고 적용하는 정도, 역동성과 진취성 그리고 모험과 도전의 내용으로 하는 설문지 구성은 다음 [표 3-7]²⁷⁾과 같다.

[표 3-7] 혁신지향문화의 설문지 구성

혁신지향문화(변화지향)	
1	우리 조직은 구성원 개인의 창의성을 중요시한다.
2	우리 조직은 구성원 개인의 독창성을 존중한다.
3	우리 조직은 구성원의 실패에 관용적이다.
4	우리 조직은 위험을 감수한다.
5	우리 조직은 큰 변화를 두려워하지 않는다.
6	우리 조직은 높은 수준의 신뢰와 지원이 존재한다.

시장지향문화는 안정적이고, 통제 중심적인 조직구조를 지향하고, 내부의 관

26) 안경섭(2008)의 위계지향문화에 대한 설문내용을 기반으로 연구자가 재구성

27) 안경섭(2008); 권혁철·이창원(2013); 전인·오선희(2016)의 혁신지향문화에 대한 설문내용을 기반으로 연구자가 재구성

심보다는 외부환경에 중점을 두고, 조직의 목표달성과 업무수행에 있어서 생산성을 높이는 것을 중요시한다. 이에 대하여 공식적인 규칙과 정책에 의한 합리적 의사결정, 결과를 위한 목표달성 의지, 체계적·능률적으로 연속성과 안정적인 조직 강조, 생산성과 성과를 위한 능률성 중시를 바탕으로 하는 설문지 구성은 다음 [표 3-8]²⁸⁾과 같다.

[표 3-8] 시장지향문화의 설문지 구성

시장지향문화(과업지향)	
1	우리 조직은 목표달성을 중요시 한다.
2	우리 조직은 일의 결과에 매우 관심이 많다.
3	우리 조직은 주어진 여건에서 성과를 거두는 것을 높게 평가한다.
4	우리 조직은 다른 기관과의 경쟁을 중요시 한다.
5	우리 조직은 과업지향적이다.
6	우리 조직은 구성원들 간의 경쟁을 유도하기도 한다.

3.3.2.4 통제변수

통제변수는 연구를 수행하면서 탐구하기를 원하지 않기 때문에 통제하는 변수이다. 이는 외재변수 중의 한 가지라고 볼 수 있다.

본 연구에서 통제변수는 직·간접적인 영향을 미칠 가능성이 있는 변수들이기 때문에 일단 연구과정에 포함시킨 후 이를 통제하여 보다 타당한 연구결과를 얻을 수 있다. 통제변수 효과를 통제하는 방법으로 다중회귀분석이나 공분산분석 등의 기법을 들 수 있다.

본 연구에서 통제변수로 인구통계학적 변수는 성별, 연령, 근무지역, 학력, 직급(지자체), 직급(경찰), 현재 근무경력 등을 사용하였다.

여기서 근무지역을 통제변수로 사용한 것은 지역적인 특성이 조직학습과 조직문화에 유의미한 차이가 있을 것으로 판단되었다. 따라서 본 연구에서는 서울을 비롯하여 경기, 인천 전북지역으로 확대하여 가능한 고른 지역적인 안배를 고려하였다.

28) 안경섭(2008); 장상필·김병조(2018)의 과업지향문화(시장지향문화)에 대한 설문내용을 바탕으로 연구자가 재구성

3.3.2.5 설문지의 구성

이상과 같이 본 연구에서 검증하고자 하는 변수들의 측정을 위하여 조직학습 측정은 5문항으로 하고, 조직문화 측정은 22문항, 혁신행동 측정은 12문항, 인구통계 측정은 7문항의 설문지를 구성하였으며, 총 46문항을 측정하였다.

측정도구에서 측정하는 척도에는 두 가지 방법이 있다. 첫째, 응답자들이 관대화 정도를 방지하기 위해 사전에 평가의 범위와 수를 결정해 놓고, 일정한 비율에 맞춰서 각 항목에 점수를 배분하는 강제할당법이고, 둘째, 일반적인 리커트척도 방법이 있다. 리커트 척도는 의사상관관계를 수반한다는 단점이 있지만, 등간격 척도이기 때문에 상관관계를 기반으로 하는 다양한 통계분석이 가능하다(Cameron & Quinn, 2011). 따라서 강제할당법은 조직학습과 조직문화 또는 다른 변수들 간의 상관분석이나 인과관계를 분석하는 데에 사용할 경우 실제 관계보다 결과가 과장될 가능성이 높으므로, 리커트 척도를 사용하는 것이 적절할 것이다(김호정, 2004).

본 연구에서는 인구통계변수를 제외한 독립변수, 종속변수, 매개변수는 리커트 5점 척도를 사용하여 “전혀 그렇지 않다(1점), 그렇지 않다(2점), 보통이다(3점), 그렇다(4점), 매우 그렇다(5점)”의 점수를 정하여 측정하였다. 독립변수 및 매개변수에 대한 설문지 구성은 다음 [표 3-9]와 같다.

[표 3-9] 독립변수 및 매개변수 설문지 구성

구분	독립변수	매개변수	
연구변수	조직학습	혁신행동	
측정지표	조직학습	개인혁신행동	조직혁신행동
설문번호	I.1~5	II.1~6	III.1~6
척도	리커트 5점척도	리커트 5점척도	리커트 5점척도
출처	Schwab(1980); Hinkin(1995); DeVellis(2003); 김현영·정용해(2018); 박세준(2018)에서 조사한 설문내용을 연구자가 재구성	Scott & Bruce(1994); Yuan & Woodman(2010); 권재현·박명섭(2008)의 조사한 설문내용을 기반으로 연구자가 재구성	Janssen(2000); 전인·오선희(2016)의 혁신 신역량에 대한 설문내용을 연구자가 재구성

종속변수에 대한 설문지 구성은 다음 [표 3-10]와 같다.

[표 3-10] 종속변수 설문지 구성

구분	종속변수			
연구변수	조직문화			
측정지표	관계지향문화	위계지향문화	혁신지향문화	시장지향문화
설문번호	IV.1~5	V.1~5	VI.1~6	VII.1~6
척도	리커트 5점척도	리커트 5점척도	리커트 5점척도	리커트 5점척도
출처	Cameron& Quinn(1999); 권재현·박명섭(2008); 최재준·우종범·손승연(2016)의 관계지향성 설문내용을 기반으로 연구자가 재구성	Cameron& Quinn(1999); 안경섭(2008)의 위계지향문화에 대한 설문내용을 기반으로 연구자가 재구성	Cameron& Quinn(1999); 안경섭(2008); 권혁철·이창원(2013); 전인·오선희(2016)의 혁신지향문화에 대한 설문내용을 기반으로 연구자가 재구성	Cameron& Quinn(1999); 안경섭(2008); 장상필·김병조(2018)의 과업지향문화(시장지향문화)에 대한 설문내용을 바탕으로 연구자가 재구성

통제변수에 대한 설문지 구성은 다음 [표 3-11]와 같다.

[표 3-11] 통제변수 설문지 구성

구분	통제변수						
측정지표	인구통계학적 특성						
설문번호	VIII.1	VIII.2	VIII.3	VIII.4	VIII.5	VIII.6	VIII.7
척도	명목척도						
측정문항	성별	연령	근무지역	학력	직급 (지자체)	직급 (경찰)	근무경력

3.3.3 자료수집

본 연구의 실증적 분석을 위하여 서울, 인천, 경기, 전북지역에서 근무하고 있는 일반직 공무원과 경찰직 공무원을 집단 대상으로 구조화된 설문지를 바탕으로 일대일 대면조사 방식으로 진행하였다.

설문에 대한 신뢰성을 높이기 위하여 자료조사 전문회사에 의뢰하여 504개의 표본을 수집할 수 있었다. 자료에 대한 조사 기간은 2018년 10월 09일부터 2018년 10월 30일까지 실시하였으며, 서울, 경기, 인천, 전북에서 근무하고 있는 일반직 공무원과 경찰직 공무원을 대상으로 지역별 층화추출방식을 통한 확률적 표본추출방법으로 표본을 추출하였다. 표본오차는 95% 신뢰수준에서 표본오차 $\pm 4.36\%$ p이다. 유효한 표본은 경찰직 공무원은 254명이었고, 일반직 공무원은 250명에게서 설문을 받았다. 설문자료의 표본과 자료수집의 내용은 다음 [표 3-12]과 같다.

[표 3-12] 표본 및 자료수집

구분	내용
조사기간	2018.10.09 ~ 2018.10.30
조사대상	서울,경기,인천,전북의 일반직 공무원 및 경찰직공무원
표본오차	95% 신뢰수준에서 표본오차 $\pm 4.36\%$ p
유효표본	504표본 (일반직 공무원 250명/ 경찰직 공무원 254명)
조사방법	구조화된 설문지를 통한 대면조사를 설문조사 병행
조사기관	(주)모노커뮤니케이션즈 / 모노리서치 (☎ 02-333-7223)

3.3.4 자료의 분석방법

분석은 상황에 따라 다양하게 진행할 수 있으며, 이에 따른 분석결과 또한, 다양하게 나타난다. 본 연구에서는 지방자치단체에 근무하는 일반직 공무원과 경찰서에 근무하는 경찰직 공무원을 대상으로 각 요소들을 비교분석 하고자 하였다.

따라서 하나의 큰 주제인 조직학습의 연계개념들 사이의 관계를 구조방정식 모형을 사용하여 분석하고자 하였다. 또한, 조직학습이 조직문화에 어떠한 영향을 미치는 것인가를 혁신행동의 매개변수를 중심으로 검증하고자 하였다.

수집된 설문지 504부를 유효표본으로 사용하여 부호화 과정(coding)과 오류 검토(error-check)를 실시하였다. 실증분석에 사용된 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 설문응답자의 일반적 특성별로 빈도와 백분율을 구하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다. 조사대상자의 개인적 특성, 일반적 특성,

직업의식, 조직발전 욕구를 파악하기 위하여 기술통계 방법을 사용하여 빈도의 백분율, 평균, 표준편차를 산출하도록 하였다.

둘째, 설문에 대한 신뢰도와 타당도를 분석하기 위하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석(principle components)을 선택하였다. 설문 도구의 내적 일관성을 조사하기 위하여 Cronbach α 값을 구하여 신뢰도를 분석하였다.

셋째, 연구대상 변수인 조직학습, 조직문화, 혁신행동에 대한 기술통계(descriptive statistics)분석과 각 변수 간의 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였다.

넷째, 설문응답자의 일반적 특성별로 조직학습과 조직문화에 대한 관계를 측정하기 위하여 T-test, One way ANOVA를 사용하였다. 조직학습이 조직문화에 미치는 영향을 비교 분석하여 각각 어떠한 특성을 갖고 있는지, 공통점과 유사점 및 차이점은 무엇인지를 탐색하였다.

다섯째, 조직학습이 조직문화에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다. 매개효과 검증을 위하여 Baron & Kenny(1986)에 의한 단계적 접근법을 기본 분석전략으로 활용하였고, 검증 도구로는 다중회귀분석을 활용하였다. 여기서 단계적 접근법은 독립변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미치는지, 독립변인이 매개변인에 유의미한 영향을 미치는지, 독립변수의 효과를 통제한 상태에서 매개변수가 종속변수에 영향을 미치는지를 검증하였다. 이러한 매개경로의 통계적 유의성 검증은 Sobel Test를 통해 이루어졌다. 이상과 같은 분석은 유의수준 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ 수준에서 검증하였다.

IV. 실증연구 분석결과

본 연구에서 서울, 경기, 인천, 전북지역의 일반직 공무원과 경찰직 공무원을 집단 대상으로 구조화된 설문지를 바탕으로 일대일 대면조사 실시한 연구결과는 다음과 같다.

특히, 상관관계 분석에서 경찰직·일반직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원으로 구분하여 분석하였으며, 회귀분석에서는 경찰직·일반직 공무원과 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석함은 물론 Sobel Test를 실시함으로서 인과관계에 대한 신뢰도를 높이고자 하였다.

4.1 조사대상자의 일반적 특성

본 연구의 실증분석에 사용된 표본의 일반적 특성은 다음 [표 4-1]과 같다. 설문에 응답한 서울, 경기, 인천, 전북지역의 일반직 공무원 250명과 경찰직 공무원 254명에 대한 빈도와 백분율을 구한 결과이다. 따라서 총 모집단의 크기(N)은 504로 구성되었다.

성별에 대한 구성을 보면 남성(326명)은 64.7%이고, 여성(178명)은 35.3%로 나타났다. 연령별로 보면 20대 이하(97명)는 19.2%, 30대(205명)는 40.7%, 40대(114명)는 22.6%, 50대(84명)는 16.7%, 60대 이상(4명)은 0.8%로 30대와 40대가 63.3%로 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 이러한 조사결과는 박세준(2018)의 “정부조직의 조직학습이 조직 효과성에 미치는 결과”에서 남성 62.2%, 여성 37.8%와 비슷한 수치임을 알 수 있다.

근무지역별로 조사한 결과 서울지역(384명)은 76.2%, 경기지역(4명)은 1.0%, 인천지역(79명)은 15.1%, 전북지역(39명)은 7.7%로 조사되었으며, 서울 지역 중심으로 조사되었음을 알 수 있다. 학력별로 조사한 결과는 고졸 이하(82명)는 16.3%, 대학 재학(16명)은 3.2%, 대학 졸업자(396명)는 78.6%, 대학원 재학(4명)은 0.8%, 대학원 졸업 이상(6명)은 1.2%로 조사되었으며, 대학교 졸업자가 78.6%로 가장 많이 조사되었다.

공무원별 구성은 일반직 공무원(250명)이 49.6%, 경찰직 공무원(254명)은 50.4%로 일반직 공무원과 경찰직 공무원이 비슷하게 조사되었다.

[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성(N=504)

구분	분류	빈도	비율(%)
성별	남자	326	64.7
	여자	178	35.3
연령	20대 이하	97	19.2
	30대	205	40.7
	40대	114	22.6
	50대	84	16.7
	60대 이상	4	0.8
근무지역	서울	384	76.2
	경기	5	1.0
	인천	76	15.1
	전북	39	7.7
학력	고졸 이하	82	16.3
	대학 재학	16	3.2
	대학 졸업	396	78.6
	대학원 재학	4	0.8
	대학원 졸업 이상	6	1.2
공무원	일반직 공무원	250	49.6
	경찰직 공무원	254	50.4
직급(일반직)	9급	77	30.8
	8급	58	23.2
	7급	81	32.4
	6급	28	11.2
	5급	4	1.6
	그 외 기타	2	0.8
직급(경찰직)	순경	74	29.1
	경장	49	19.3
	경사	43	16.9
	경위	69	27.2
	경감	19	7.5
근무경력	5년 이하	201	39.9
	6년~10년	115	22.8
	11년~15년	70	13.9
	16년~20년	24	4.8
	21년 이상	94	18.7

일반직 공무원의 경우 9급(77명)은 30.8%, 8급(58명)은 23.2%, 7급(81명)은 32.4%, 6급(28명)은 11.2%, 5급(4명)은 1.6% 그리고, 기타(2명)에서는 0.8%로 조사되었으며, 9급과 8급, 7급에서 가장 많이 조사 되었다. 경찰직 공무원의 경우 순경(74명)은 29.1%, 경장(49명)은 19.3%, 경사(43명)는 16.9%, 경위(69명)는 27.2%, 경감(19명)은 7.5%로 조사되었으며, 순경, 경장, 경사, 경위에서 가장 많이 조사 되었다.

근무경력별로 조사한 결과는 5년 이하(201명)는 39.9%, 6년~10년(115명)은 22.8%, 11년~15년(70명)은 13.9%, 16년~20년(24명)은 4.8%, 21년 이상(94명)은 18.7%로 조사되었다.

본 연구에서 설문조사는 조사대상자(504명)에 대해서 구조화된 설문에 의한 일대일 대면조사로 인해 모집단의 신뢰도를 높이고자 하였다.

4.2 척도의 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 측정 도구들에 관한 정확성이나 정밀성의 신뢰도를 측정하기 위하여 내적 일관성을 이용한 신뢰도 추정방법 중에서 가장 널리 사용되고 있는 크론바흐 알파(cronbach's alpha)를 이용하여 신뢰도 측정하였다.

신뢰도 추정방법은 시간차를 두고서 개념이나 변인 측정을 두 번 실시해 두 관찰값 간 차이로서 신뢰도를 측정하는 방법이다. 두 관찰 값 간 차이가 적으면 신뢰도가 높고, 차이가 크면 신뢰도가 낮은 것으로 판단할 수 있다. 일반적으로 알파계수의 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 할 수 있으며, 항목을 제거하여 알파계수 향상으로 측정 도구의 신뢰성을 높일 수 있다(Levin & Fox, 1997).

본 연구에서 사용된 문항의 타당성을 검증하고 공통요인을 찾아내 변수로 활용하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인적재량 0.4이상을 기준으로 하여 직각회전 방법 중 베리맥스(verimax) 회전을 사용하여 도출하였다. 요인분석과 신뢰도를 분석한 결과는 다음과 같다.

4.2.1 조직학습과 혁신행동의 주성분 분석 및 신뢰도 분석결과

위와 같은 기준에 의해 조직학습과 혁신행동의 주성분 분석 및 신뢰도에 대

한 분석결과는 다음 [표 4-2]와 같다. 조직학습과 개인혁신행동, 조직혁신행동에서 15개에 대하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 고유치(eigen value)가 1.0 이상인 요인이 6개가 발견되었다. 각 요인은 적재량이 0.40 이상인 것만 추출하였다. 이중 조직학습에 대한 설문 문항 중 I.2, I.4의 요인의 적재치(factor loading)가 0.5이하로 낮게 나타나 판별 타당성을 저해한다고 판단되어 제거하였으며, 이런 형태의 문항은 개인혁신행동에서 II.1, II.2, II.3의 요인이 있었고, 조직혁신행동에서는 III.4, III.5, III.6의 요인이 있었다. 이러한 요인들은 판별 타당성에 저해가 된다고 판단하여 제거하였다.

[표 4-2] 조직학습, 혁신행동 주성분 분석 및 신뢰도 분석결과

구성개념	설문문항	요인		
		1	2	3
조직학습	I.1	-0.072	0.000	0.886
	I.3	0.393	0.235	0.636
	I.5	0.200	0.332	0.443
개인혁신 행동	II.4	0.636	0.027	0.202
	II.5	0.731	0.104	-0.147
	II.6	0.668	-0.153	0.120
조직혁신 행동	III.1	-0.074	0.675	0.114
	III.2	0.054	0.777	0.048
	III.3	0.320	0.429	-0.066
고유치(eigen value)		2.343	1.254	1.104
분산(%)		26.04	13.93	12.22
누적(%)		26.04	39.98	52.25
kaiser-Meyer-Olkin측도		0.778		
Cronbach's alpha		0.689	0.760	0.694

전체 누적 설명도는 52.25%로 나타났으며, 각 요인은 본 연구에서 설정한 조직학습과 혁신행동에 대한 변수들로서 조직학습, 개인혁신행동, 조직혁신행동을 측정하기 위하여 적용된 문항들로 각 요인을 구성하는 문항들 간의 내적 일관성을 나타내는 신뢰도 계수는 모두 0.6이상의 신뢰도 계수값을 보여 요인을 구성하는 문항들 간의 일관성이 유지되어 신뢰도는 적합한 것으로 파악되었다. 그러나 조직학습에서 다소 낮게 나타났다.

4.2.2 조직문화의 주성분 분석 및 신뢰도 분석결과

조직문화의 주성분 분석 및 신뢰도에 대한 분석결과는 다음 [표 4-3]과 같다. 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화에서 22개 문항에 대하여 탐색적 요인분석을 실행하였으나 결과에 대한 고유치가 부적절하다고 판단되는 10개에 대하여 제거를 하였다.

[표 4-3] 조직문화의 주성분 분석 및 신뢰도 분석결과

구성개념	설문문항	요인			
		1	2	3	4
관계지향문화	IV.1	0.109	0.775	0.153	-0.050
	IV.3	-0.021	0.617	-0.212	0.406
	IV.4	0.232	0.752	-0.080	-0.044
위계지향문화	V.3	0.042	-0.064	0.775	0.250
	V.4	-0.006	-0.004	0.568	-0.098
	V.5	0.182	0.089	0.693	-0.069
혁신지향문화	VI.1	0.772	0.095	-0.072	0.205
	VI.3	0.719	0.107	0.208	-0.215
	VI.6	0.708	0.130	0.117	0.141
시장지향문화	VII.1	0.172	-0.378	-0.267	0.430
	VII.2	0.034	0.113	0.052	0.670
	VII.3	0.119	-0.049	0.296	0.666
고유치(eigen value)		1.763	1.757	1.705	1.433
분산(%)		14.69	14.64	14.21	11.95
누적(%)		14.69	29.34	43.55	55.49
kaiser-Meyer-Olkin측도		0.684			
Cronbach's alpha		0.607	0.628	0.728	0.620

제거된 요인은 관계지향문화에서 IV.2, IV.5에 대한 문항이고, 위계지향문화에서는 V.1, V.2에 대한 문항이다. 또한, 혁신지향문화에서 VI.2, VI.4, VI.5에 대한 문항이고, 시장지향문화에서는 VII.2, VII.4, VII.6에 대한 문항으로 10개의 문항이다.

전체 누적 설명도는 55.49%로 나타났으며, 각 요인은 본 연구에서 설정한

조직문화에 대한 변수들로 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화를 측정하기 위하여 적용된 문항들로 각 요인을 구성하는 문항 들간 내적 일관성을 나타내는 신뢰도 계수는 모두 0.6 이상의 신뢰도 계수 값을 보여 요인을 구성하는 문항 들 간의 일관성이 유지되어 신뢰도는 적합한 것으로 파악되었다. 그러나 시장지향문화에서 다소 낮게 나타났으나 요인적재량 0.4 이상으로 판단하여 분석에 대한 신뢰도에는 변함이 없다고 판단하였다.

4.3 차이분석

설문응답자의 일반적 특성별로 연구대상 변수 인식에 있어서 유의미한 차이가 있는지 검증하기 위하여 t 검증과 분산분석의 F 검증을 실행하였다. 이러한 검증에는 대응표본을 바탕으로 서로 대응되는 주 집단의 차이를 분석하고자 하였다.

본 연구에서는 조직학습과 2개의 하위변수를 가지는 혁신행동, 4개의 하위변수를 가지는 조직문화의 분석을 실행하였다. 분석결과는 다음과 같다.

4.3.1 조직학습에 대한 차이 분석

본 연구에서 조직학습은 독립변수로서 일반적인 요인과의 신뢰 요인에 대한 차이 분석은 다음 [표 4-4]와 같다.

여기에서 성별 평균은 남자 3.84, 여자 3.62로 나타났다. 이는 일반직 공무원과 경찰직 공무원조직에서 남자가 여자보다 직업에 대한 애착이나 책임감이 높고 성공적인 재구성 능력을 성과에 반영하는 과정에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

또한, 조직의 가치관, 규범, 관습, 역사 등 종합적인 관심이 높고, 개인성취동기와 직무수행에 대한 기술적 향상, 조직에 대한 소속감과 자부심 및 긍지를 갖는 정신적 가치에 중점을 두고 있다는 것을 알 수 있다. 이를 위해 지속적인 개인의 역량개발을 바탕으로 조직학습에 반영하는 것이라 하겠다.

연령 평균은 20대 이하 3.87, 30대 3.75, 40대 3.79, 50대 이상 3.66으로 나타났다. 여기에서 20대 이하의 평균이 높은 이유는 업무능력의 향상을 위한 학습이 높고, 지식공유를 위한 활동, 인적 네트워크로부터의 지식 습득 등 학습에

관심이 높은 것으로 판단할 수 있다. 이는 학습 운영원리나 구조에서 오류를 발견하고 수정하는 능력이 민첩하게 작동하여 조직의 변화를 가져오는 과정에 대하여 많은 관심이 있다는 것을 알 수 있다.

[표 4-4] 조직학습(learn)에 대한 차이 분석

구분(신뢰)	분류	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별 (male)	남자	326	3.84	0.69	-3.16	0.001***
	여자	178	3.62	0.78		
연령 (age)	20대 이하	97	3.87	0.63	1.28	0.281
	30대	205	3.75	0.74		
	40대	114	3.79	0.63		
	50대 이상	88	3.66	1.02		
근무지역 (region)	서울	384	3.78	0.78	2.45	0.062
	경기	5	2.86	0.60		
	인천	76	3.74	0.66		
	전북	39	3.78	0.62		
학력 (edu)	고졸이하	98	3.74	0.68	-0.40	0.682
	대졸이상	406	3.77	0.78		
계급(직급) (rank)	경장(8급)이하	258	3.78	0.70	0.39	0.693
	경사(7급)이상	246	3.75	0.82		
근무경력 (stay)	5년 이하	201	3.79	0.70	0.49	0.691
	6년~10년	115	3.73	0.67		
	11년~15년	70	3.83	0.72		
	16년 이상	118	3.71	0.94		
소속 (police)	일반직	250	3.71	0.67	1.61	0.107
	경찰직	254	3.82	0.84		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

근무지역 평균은 서울지역 3.78, 경기지역 2.86, 인천지역 3.74, 전북지역 3.78로 나타났다. 여기에서 서울지역과 전북지역에서 근무하는 공무원이 과정과 유형에 의한 성과 및 과제에 대하여 반응하는 방식을 습득하고 공유하는 데에 관심이 높다는 것을 알 수 있으며, 일상적인 반복으로 자기 변화는 물론 조직의 변화에 대하여 신속하고 효과적인 조직에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

학력 평균은 고졸 이하 3.74, 대졸 이상 3.77로 나타났으며 이는 학력에 관

게없이 공무원조직에서 학습 관심은 거의 같다고 할 수 있을 것이다. 또한, 새로운 지식과 정보에 대한 통찰을 습득하여 조직을 변화시키는 과정과 조직의 환경에 대한 적합성을 증대하는 지식, 신념, 가치, 능력을 탐색하고 창출하는 과정에 대하여 높은 관심이 있다는 것을 알 수 있다.

계급(직급) 평균은 경장(8급) 이하 3.78, 경사(7급) 이상 3.75로 나타났다. 여기서 경장(8급) 이하의 공무원과 경사(7급) 이상 공무원들 간의 차이는 거의 없는 것으로 판단할 수 있다. 이는 주변 환경의 변화에 따라서 위기에 대처하는 지식 습득과 창조 등의 활동을 통하여 분석 혹은 성찰을 통하여 조직역량을 확대하고 변화를 꾸준히 진행하는 것으로서 매번 새롭게 학습을 일상적인 반복으로 자기 변화가 신속하고 효과적으로 일어날 수 있는 상태에 대하여 높은 관심이 있음을 알 수 있다.

근무경력 평균은 5년 이하 3.79, 6년~10년 3.73, 11년~15년 3.83, 16년 이상 3.71로 나타났다. 이는 11년~15년의 근무경력이 있는 공무원들의 학습관심이 매우 높게 나타났으며, 16년 이상의 근무경력에서 낮게 나타났다. 이는 환경의 변화를 지각하고 그 상황에 적합하게 대응하기 위해 새로운 행위 능력을 갖추거나 기존의 능력을 습득하여 조직의 전략적 목표와 연관되어 활동하는 것에 높은 관심이 있다는 것을 알 수 있다.

소속(일반직·경찰직) 평균은 일반직 공무원 3.71, 경찰직 공무원 3.82로 나타났다. 이는 경찰직 공무원이 일반직 공무원보다 높은 조직학습에 관심이 높다는 것을 알 수 있다. 또한, 조직학습을 통하여 상호 이해와 협력을 공유하여 조직성과와 성장이 지속적으로 이루어지는 것으로 조직의 성과를 나타내기 위해 자신이 가지고 있는 학습역량을 지속적인 노력이 필요하다는 것에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

그리고, 유의수준(p-value)은 성별 0.001로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 반대로 연령 0.281, 근무지역 0.062, 학력 0.682, 계급(직급) 0.693, 근무경력 0.691, 소속(일반직, 경찰직) 0.107로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

4.3.2 혁신행동에 대한 차이 분석

본 연구에서 혁신행동은 개인혁신행동과 조직혁신행동으로 구분되며, 조직

학습과 조직문화 간의 매개변수로서 신뢰 요인에 대한 차이 분석은 다음과 같다.

4.3.2.1 개인혁신행동에 대한 차이 분석

본 연구에서 개인혁신행동에 대한 일반적인 요인과의 신뢰 요인에 대한 차이 분석은 다음 [표 4-5]와 같다.

[표 4-5] 개인혁신행동에 대한 차이 분석

구분(신뢰)	분류	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별 (male)	남자	326	3.43	0.70	-6.31	0.000***
	여자	178	3.01	0.71		
연령 (age)	20대 이하	97	3.21	0.82	1.38	0.248
	30대	205	3.25	0.70		
	40대	114	3.40	0.65		
	50대 이상	88	3.27	0.78		
근무지역 (region)	서울	384	3.31	0.74	3.06	0.028*
	경기	5	2.60	0.54		
	인천	76	3.28	0.71		
	전북	39	3.05	0.59		
학력 (edu)	고졸 이하	98	3.34	0.75	0.83	0.403
	대졸 이상	406	3.27	0.72		
계급(직급) (rank)	경장(8급) 이하	258	3.25	0.76	-0.81	0.416
	경사(7급) 이상	246	3.31	0.70		
근무경력 (stay)	5년 이하	201	3.19	0.77	2.90	0.034*
	6년~10년	115	3.41	0.64		
	11년~15년	70	3.40	0.70		
	16년 이상	118	3.23	0.74		
소속 (police)	일반직	250	3.20	0.71	2.49	0.013**
	경찰직	254	3.36	0.74		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

여기에서 성별 평균은 남자 3.43, 여자 3.01로 나타났다. 여기서 남자 공무원이 여자 공무원보다 평균이 높은 것은 기존의 기술, 방식, 절차에서 적합한 아이디어를 찾거나 전혀 새로운 아이디어를 창조하여 다른 조직구성원의 아이디어도 흡수하고 승화하고자 하는데 관심이 높다는 것을 알 수 있다. 또한, 창

의적인 아이디어 산출과 적용을 포함해서 다른 조직구성원들의 창의적인 아이디어와 행동, 절차도 적극적으로 적용하려는 의지가 높다는 것도 알 수 있다.

연령 평균은 20대 이하 3.21, 30대 3.25, 40대 3.40, 50대 이상 3.27로 나타났다. 여기에서 40대 연령에서 개인혁신행동에 대한 관심이 높다는 것을 알 수 있으며, 이는 개인의 창의적인 아이디어 산출과 적용을 포함해서 다른 조직구성원들의 창의적인 아이디어와 행동절차도 적극적으로 적용하려는 의지가 높다는 것을 알 수 있다.

근무지역 평균은 서울지역 3.31, 경기지역 2.60, 인천지역 3.28, 전북지역 3.05로 나타났다. 이는 서울지역에서 근무하는 공무원들이 개인의 역량개발에 대한 환경적인 기회가 상대적으로 높음을 알 수 있다. 여기서 환경적 기회는 편의시설, 문화 공간, 학습 공간 등을 상대적으로 접할 수 있는 환경적인 접근성이 좋음을 알 수 있다.

학력 평균은 고졸 이하 3.34, 대졸 이상 3.27로 나타났다. 이는 학력이 낮을수록 개인역량 향상에 관심이 높은 것으로 판단할 수 있으며, 이는 학력이 낮을수록 적극적이고 지식체계에 대한 네트워크로 해결하려는 의지로 판단할 수 있다. 또한, 새롭고 유용한 아이디어를 창출하고, 서로 격려하는 우호적인 세력과, 후원자, 지지자들에 대한 아이디어를 실현하는데 필요한 사회적 활동에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

계급(직급) 평균은 경장(8급) 이하 3.25, 경사(7급) 이상 3.31로 나타났다. 이는 직급이 높을수록 개인역량 향상에 대한 높은 관심과 개인역량에 대한 행동으로 진급에 대비하고자 하는 의도가 많음을 알 수 있다. 또한, 공무원조직에서 계급(직급)에 관계없이 조직의 관리방식, 정보통제시스템, 작업방법의 변화, 탐구능력, 신기술 수용 의지 등을 적극 활용하는데 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

근무경력 평균은 5년 이하 3.19, 6년~10년 3.41, 11년~15년 3.40, 16년 이상 3.23으로 나타났다. 여기서 근무경력이 6년~10년과 11년~15년일 때 개인혁신에 관심이 높다는 것을 알 수 있다. 이는 근무경력이 5년이 지나면서 개인진로에 많은 관심이 있다는 것을 의미하고, 개인역량 향상이 진급과 무관하지 않다는 것을 알 수 있다. 또한, 구성원 개개인의 특성을 고려하여 구성원의 역

량을 높일 수 있도록 유도하고, 포괄적인 지원을 통해 조직성과 대한 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

소속(일반직·경찰직) 평균은 일반직 공무원 3.20, 경찰직 공무원 3.36으로 나타났다. 이는 개인혁신에 대하여 일반직 공무원에 비해 높은 관심을 보인다는 것을 알 수 있으며, 경찰직 공무원은 업무 특성상 개인역량 향상에 관심이 높다는 것을 알 수 있다. 이는 발굴한 아이디어를 조직 전체까지 인지하고, 실행하며, 적용할 수 있는 모델을 표현하는 것과 이러한 아이디어의 실행과 절차에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

그리고, 유의수준(p-value)은 성별 0.000, 근무지역 0.028, 근무경력 0.034, 소속(일반직·경찰직) 0.013으로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 또한, 연령 0.248, 학력 0.403, 계급(직급) 0.416으로 유의한 차이가 없음을 알 수 있다.

4.3.2.2 조직혁신행동에 대한 차이 분석

본 연구에서 조직혁신행동에 대한 일반적인 요인과의 신뢰 요인에 대한 차이가 분석은 다음 [표 4-6]과 같다.

여기에서 성별 평균은 남자 3.64, 여자 3.56으로 나타났다. 이는 남자 공무원의 경우 조직에 대한 책임감과 애착심으로 인한 혁신의지가 반영되고 있음을 알 수 있다. 또한, 조직혁신이 조직 내에서 발생될 수 있는 직무 혹은 서비스에서의 성공, 실패, 과정, 시장이나 사회의 변화, 생각의 변화 등에 관심이 상대적으로 높다는 것을 알 수 있다.

연령 평균은 20대 이하 3.67, 30대 3.58, 40대 3.71, 50대 이상 3.49로 나타났다. 여기서 20대 이하와 30대, 40대에서 조직혁신에 관심이 높고 협력에 대한 의지와 상호 네트워크 형성에 적극적이라는 것을 알 수 있으며, 50대가 상대적으로 낮은 관심을 보이는 것은 연령이 높아짐에 따라 현재의 상태에 만족하고 순응하려는 의지가 높게 존재한다는 것을 알 수 있다. 또한, 기술과 관리혁신에 조직이 커질수록 조직의 혁신에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

근무지역 평균은 서울지역 3.58, 경기지역 2.86, 인천지역 3.78, 전북지역 3.63으로 나타났다. 여기서 인천지역에서 조직혁신행동에 대한 관심이 가장 높고, 경기지역에서 가장 낮은 관심을 보이고 있다. 이는 특정한 조직에서 발견된 아이디어를 적용하려는 행동으로 혁신과정 중 선택된 혁신의 주체인 조직에 새

로움을 적용하는 자가 제작 및 외부로부터의 수입되는 기기, 제도, 정책, 계획, 과정, 법규 등의 선택에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

[표 4-6] 조직혁신행동에 대한 차이 분석

구분(신뢰)	분류	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별 (male)	남자	326	3.64	0.71	-1.22	0.222
	여자	178	3.56	0.61		
연령 (age)	20대 이하	97	3.67	0.67	2.04	0.106
	30대	205	3.58	0.63		
	40대	114	3.71	0.60		
	50대 이상	88	3.49	0.85		
근무지역 (region)	서울	384	3.58	0.71	3.92	0.008**
	경기	5	2.86	0.73		
	인천	76	3.78	0.51		
	전북	39	3.63	0.58		
학력 (edu)	고졸 이하	98	3.57	0.74	-0.60	0.544
	대졸 이상	406	3.62	0.66		
계급(직급) (rank)	경장(8급) 이하	258	3.67	0.64	1.85	0.064
	경사(7급) 이상	246	3.55	0.71		
근무경력 (stay)	5년 이하	201	3.64	0.65	1.10	0.349
	6년~10년	115	3.68	0.61		
	11년~15년	70	3.56	0.65		
	16년 이상	118	3.53	0.79		
소속 (police)	일반직	250	3.68	0.58	-2.14	0.032*
	경찰직	254	3.55	0.76		

※ 주: *p<0.05, **<0.01, ***p<0.001

학력 평균은 고졸 이하 3.57, 대졸 이상 3.62로 나타났다. 여기에서 고졸 이하 공무원과 대졸 이상 공무원들 사이에 조직혁신행동에 대한 관심은 근소한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이는 공무원조직에서 학력에 관계없이 조직혁신행동에 대한 관심을 보이는 것으로 판단할 수 있다. 또한, 서로 동일하거나 비슷한 법적인 규제에 적용받고, 동일한 업무를 수행함으로써 비슷한 제도적 환경에 있다고 할 수 있다.

계급(직급) 평균은 경장(8급) 이하 3.67, 경사(7급) 이상 3.55로 나타났다.

이는 계급(직급)이 낮을수록 혁신에 관심이 높은 것으로 판단할 수 있으며, 경험에 대한 노하우의 단점을 극복하려는 의지가 높다는 것을 알 수 있다. 반면에 직급이 높을수록 현재의 상태에 만족하고 순응하려는 의지가 많이 존재한다는 것을 알 수 있다. 또한, 기계적이고 경직된 조직에서는 관리혁신이 높은 영향을 주고, 유기적이고 능동적인 조직에서는 기술혁신이 높은 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

근무경력 평균은 5년 이하 3.64, 6년~10년 3.68, 11년~15년 3.56, 16년 이상 3.53으로 나타났다. 이는 근무경력이 낮을수록 혁신에 관심이 높은 것으로 근무 경험에 대한 부족함을 높은 혁신의 관심으로 극복하려는 의지라 할 수 있다. 반대로 근무경력이 많을수록 조직의 혁신보다 개인의 경험과 습득된 행동이 뒷받침된다고 판단할 수 있다. 또한, 상대적으로 우위를 선점하기 위해 장기적으로 학습에 대하여 조직을 구성하고, 조직의 인적·물적 자원에 대한 학습행동을 개인에 체화됨으로서 지식이 증대하는 것에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

소속(일반직·경찰직) 평균은 일반직 공무원 3.68, 경찰직 공무원은 3.55로 나타났다. 이는 일반직 공무원이 조직혁신에 관심이 높은 것으로 판단할 수 있다. 반면에 경찰직 공무원의 경우 조직이 강조하는 가치관과 고객에 대한 업무 규칙이 일반화되었다는 것을 알 수 있다. 또한, 조직이 처한 법적, 제도적 환경이 요구되는 구조적 절차를 수용하여 나타나는 결과에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

그리고, 유의수준(p-value)은 근무지역 0.008, 소속(일반직·경찰직) 0.032로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 또한, 성별 0.222, 연령 0.106, 학력 0.544, 계급(직급) 0.064, 근무경력 0.349로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

4.3.3 조직 문화에 대한 차이 분석

본 연구에서 조직문화는 종속변수로서 일반적인 요인과의 신뢰 요인에 대한 차이 분석은 다음과 같다.

4.3.3.1 관계지향문화에 대한 차이 분석

본 연구에서 관계지향 문화는 조직문화의 하위변수로 일반적인 요인과의 신

외 요인에 대한 차이 분석은 다음 [표 4-7]과 같다.

여기에서 성별 평균은 남자 3.66, 여자는 3.89로 나타났다. 관계지향 문화에서 여자가 남자보다 조직 내부에서 상호 네트워크를 중요시하고, 의사소통에 대하여 적극적이라는 것을 알 수 있다. 반대로 남자의 경우 조직 외부에서 더 많은 관심을 보이는 것을 알 수 있다.

연령 평균은 20대 이하 4.01, 30대 3.80, 40대 3.66, 50대 이상 3.80으로 나타났다. 이는 연령대가 낮을수록 상호 협력에 관심이 높고, 연령대가 높을수록 상호 협력보다는 개인의 능력을 믿고 실천하는 데에 관심이 있다는 것을 알 수 있다.

근무지역 평균은 서울지역 3.84, 경기지역 3.46, 인천지역은 3.72, 전북지역 3.70으로 나타났다. 여기서 서울지역 공무원들의 관심도가 높이 나타난 것은 문화적 환경의 접근성이 상대적으로 높아 상호 구성원들 간의 협력을 중요시하는 것으로 나타나고 있음을 알 수 있다.

학력 평균은 고졸 이하 3.82, 대졸 이상 3.80으로 나타났다. 이는 학력에 관계없이 상호 협력을 바탕으로 하는 업무 진행을 선호하고, 유연한 조직구조를 지향하고 있음을 알 수 있다. 또한, 문화의 핵심가치는 집단이 지속성을 가지고 유지 발전하기 위한 집단보존의식이 강하고 조직구성원들은 성실성이 강조되는 상호신뢰성에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

계급(직급) 평균은 경장(8급) 이하 3.91, 경사(7급) 이상 3.70으로 나타났다. 이는 계급(직급)이 낮을수록 상호교류에 의한 업무처리를 선호하는 반면, 계급(직급)이 높을수록 개인적인 능력에 의한 업무처리를 선호하는 것을 알 수 있다. 또한, 조직구성원들의 신뢰감, 친밀감, 인간적 유대감, 인간적 배려에 대한 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

근무경력 평균은 5년 이하 3.95, 6년~10년 3.67, 11년~15년은 3.70, 16년 이상 3.75로 나타났다. 이러한 경력 부분에서 5년 이하의 경력을 가지는 공무원들의 관심이 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 이는 업무를 처리하는 과정에서 경력이 적을수록 상호관계에 의한 업무처리 의존이 높고, 경력이 많은 경우 습득된 지식과 노하우에 의한 관심의 차이가 있음을 알 수 있다.

[표 4-7] 관계지향문화에 대한 차이 분석

구분(신뢰)	분류	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별 (male)	남자	326	3.66	0.77	-3.09	0.002**
	여자	178	3.89	0.80		
연령 (age)	20대 이하	97	4.01	0.56	3.49	0.015*
	30대	205	3.80	0.80		
	40대	114	3.66	0.80		
	50대 이상	88	3.80	0.95		
근무지역 (region)	서울	384	3.84	0.77	1.03	0.377
	경기	5	3.46	0.55		
	인천	76	3.72	0.86		
	전북	39	3.70	0.90		
학력 (edu)	고졸 이하	98	3.82	0.73	0.21	0.828
	대졸 이상	406	3.80	0.81		
계급(직급) (rank)	경장(8급) 이하	258	3.91	0.70	3.05	0.002**
	경사(7급) 이상	246	3.70	0.87		
근무경력 (stay)	5년 이하	201	3.95	0.66	3.99	0.007**
	6년~10년	115	3.67	0.83		
	11년~15년	70	3.70	0.85		
	16년 이상	118	3.75	0.90		
소속 (police)	일반직	250	3.68	0.74	3.53	0.000***
	경찰직	254	3.93	0.83		

※ 주: *p<0.05, **<0.01, ***p<0.001

소속(일반직·경찰직) 평균은 일반직 공무원은 3.68, 경찰직 공무원은 3.93으로 나타났다. 이는 일반직 공무원의 경우 업무변화에 대한 부담이 적은 것을 알 수 있으며, 경찰직 공무원의 경우 업무변화에 관심이 많이 존재한다는 것을 알 수 있다. 또한, 현실에 대하여 부족한 확실성을 지각하고 즉각적인 반응이 행동양식에 나타나며, 조직구성원 상호 간에 신뢰와 화목, 집단의식을 강조하고, 외부에 대해서는 비교적 소극적인 면을 보이는 것으로 판단할 수 있다.

그리고, 유의수준(p-value)은 성별 0.002, 연령 0.015, 계급(직급) 0.002, 근무경력 0.007로 유의미한 차이가 있음을 알 수 있다. 또한, 근무지역 0.377, 학력 0.828은 유의미한 차이가 없음을 알 수 있다.

4.3.3.2 위계지향문화에 대한 차이 분석

본 연구에서 위계지향문화는 조직문화의 하위변수로 일반적인 요인과의 신뢰 요인에 대한 차이 분석은 다음 [표 4-8]과 같다.

여기에서 성별 평균은 남자 3.54, 여자 3.56으로 나타났다. 여기서 남자와 여자의 위계지향문화에 관심은 비슷한 것으로 나타나 환경 변화에 적극적으로 대처하기보다는 현상 유지에 더 많은 관심이 있다는 것을 알 수 있다. 이는 안정성 바탕에서 시작하여, 조직구성원들이 공식조직과 절차에 의하여 안전하고 확실한 업무처리, 조직의 장기적인 존속을 위한 지속성을 중요시하는 것으로 판단할 수 있다.

연령 평균은 20대 이하 3.56, 30대 3.59, 40대 3.69, 50대 이상 3.26으로 나타났다. 이는 연령이 낮을수록 공식적인 절차에 의하여 안전하고 확실한 업무처리에 관심이 많은 것을 알 수 있으며, 연령이 높을수록 오랜 경험을 통한 위계절서가 습득되어 있음을 알 수 있다.

근무지역 평균은 서울지역 3.56, 경기지역 3.73, 인천지역 3.67, 전북지역 3.17로 나타났다. 이는 수도권에 근무하는 공무원의 경우 수도권과 먼 전북지역보다 체계적인 관리와 합리적인 의사결정을 통하여 안정성에 관심이 높음을 알 수 있다. 또한, 확실한 공식절차와 규정, 법규, 관습화된 업무처리, 말은바 직권, 서열의식과 같은 부분에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

학력 평균은 고졸 이하 3.64, 대졸 이상 3.52로 나타났다. 이는 학력이 낮을수록 업무 진행에 있어서 위계적인 부분을 중요시하는 경향이 있음을 알 수 있고, 학력이 높을수록 위계적 문화에 낮은 관심이 있음을 알 수 있다. 그러므로 학력이 낮으면 습득된 지식과 경험의 부족에서 상관에게 보고하고 허락을 받아야 하는 업무가 많이 존재하고 있음을 알 수 있다.

계급(직급) 평균은 경장(8급) 이하 3.65, 경사(7급) 이상 3.44로 나타났다. 이는 계급(직급)이 낮을수록 위계절서를 강조하고, 공식적인 절차, 규칙, 방침을 강조하며, 엄격한 지휘계통을 통해 임무를 수행하는데 관심이 높음을 알 수 있다. 계급(직급)이 높을수록 습득된 업무수행으로 위계문화에 관심이 상대적으로 낮게 나타나는 것을 알 수 있다.

[표 4-8] 위계지향문화에 대한 차이 분석

구분(신뢰)	분류	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별 (male)	남자	326	3.54	0.84	0.23	0.815
	여자	178	3.56	0.74		
연령 (age)	20대 이하	97	3.56	0.84	5.33	0.001** *
	30대	205	3.59	0.78		
	40대	114	3.69	0.67		
	50대 이상	88	3.26	0.91		
근무지역 (region)	서울	384	3.56	0.82	3.47	0.016*
	경기	5	3.73	0.43		
	인천	76	3.67	0.69		
	전북	39	3.17	0.76		
학력 (edu)	고졸 이하	98	3.64	0.84	1.28	0.200
	대졸 이상	406	3.52	0.79		
계급(직급) (rank)	경장(8급) 이하	258	3.65	0.77	3.05	0.002**
	경사(7급) 이상	246	3.44	0.83		
근무경력 (stay)	5년 이하	201	3.55	0.77	8.13	0.000** *
	6년~10년	115	3.80	0.78		
	11년~15년	70	3.57	0.71		
	16년 이상	118	3.29	0.86		
소속 (police)	일반직	250	3.56	0.87	0.30	0.764
	경찰직	254	3.54	0.73		

※ 주: *p<0.05,**p<0.01, ***p<0.001

근무경력 평균은 5년 이하 3.55, 6년~10년 3.80, 11년~15년 3.57, 16년 이상 3.29로 나타났다. 이는 근무경력 초기보다 업무에 능력이 숙달되는 6년~15년 사이의 경력에서 복잡성과 공식화, 집권화, 관료제 등에 대한 인식이 높은 것으로 나타나고 있음을 알 수 있다. 16년 이상 근무경력이 있는 공무원의 경우, 통제와 위계질서에 대한 습득된 업무처리로 인해 관심이 상대적으로 낮게 나타나는 것을 알 수 있다.

소속(일반직·경찰직) 평균은 일반직 공무원 3.56, 경찰직 공무원 3.54로 나타났다. 여기서 일반직 공무원과 경찰직 공무원의 차이가 비슷하게 나타났으며, 이는 모든 공무원조직에서는 공식절차와 규정, 관습화된 업무처리, 말은바 직

권, 서열의식의 특성이 존재한다는 것을 알 수 있다. 또한, 조직 내부의 능률성, 동일성, 조정성, 평가성을 중요시하며, 일반화되고 표준화된 활동을 수행하기 위한 복잡성과 공식화, 집권화, 관료제에 대한 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

그리고, 유의수준(p-value)은 연령 0.001, 근무지역 0.016, 계급(직급) 0.002, 근무경력 0.000으로 유의미한 차이가 있음을 알 수 있다. 또한, 성별 0.815, 학력 0.200, 소속(일반직·경찰직) 0.764로 유의미한 차이가 없음을 알 수 있다.

4.3.3.3 혁신지향문화에 대한 차이분석

본 연구에서 혁신지향문화는 조직문화의 하위변수로 일반적인 요인과의 신뢰 요인에 대한 차이 분석은 다음 [표 4-9]와 같다.

여기에서 성별 평균은 남자 3.29, 여자 3.09로 나타났다. 이는 남자의 경우 개방적이고 유연한 상호작용, 능동적인 모험과 도전, 신속하고 융통성 있는 업무처리 같은 특성이 강하게 나타난다는 것을 알 수 있고, 여자의 경우 상대적으로 낮은 관심이 있음을 알 수 있다.

연령 평균은 20대 이하 3.21, 30대 3.18, 40대는 3.24, 50대 이상은 3.31로 나타났다. 여기에서 혁신적인 사과 아이디어를 존중하며, 새롭거나 독특한 방법에 대하여 모색, 실행하고, 새로운 아이디어에 대해 신속히 수용하는 수준이 비슷하다고 할 수 있다.

근무지역 평균은 서울지역 3.21, 경기지역 3.00, 인천지역 3.38, 전북지역 3.13으로 나타났다. 여기에서 인천지역에서 근무하는 공무원들이 외부환경에서 적응과 새로운 환경에 적응하기 위한 창조성에 높게 관심이 있다는 것을 알 수 있으며, 서울지역, 전북지역, 경기지역 순으로 나타났다.

학력 평균은 고졸 이하 3.19, 대졸 이상 3.23으로 나타났다. 여기서 고졸 이하와 대졸 이상에서 비슷한 결과가 나타났다. 이는 강력한 통제보다는 유연성을 강조하며, 환경적응에 신속한 수단으로 조직구성원 개인이 성장하고 발전하도록 하는 데에 있어서 동일한 관심이 있다는 것을 알 수 있다.

계급(직급) 평균은 경장(8급) 이하 3.21, 경사(7급) 이상 3.24로 나타났다. 여기서 경사(7급) 이상에서 경장(8급) 이하보다 상대적으로 높게 나타났다. 그러나 경장(8급) 이하의 계급과 차이가 비슷한 것으로 판단되며, 이는 공무원직

에서 개개인의 조직과 더불어 성장하고 상호 격려하며 창조성을 요구할 뿐 아니라 다양성도 인정한다고 할 수 있다.

[표 4-9] 혁신지향문화에 대한 차이 분석

구분(신뢰)	분류	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별 (male)	남자	326	3.29	0.78	-2.58	0.010**
	여자	178	3.09	0.85		
연령 (age)	20대 이하	97	3.21	0.75	0.55	0.650
	30대	205	3.18	0.86		
	40대	114	3.24	0.78		
	50대 이상	88	3.31	0.89		
근무지역 (region)	서울	384	3.21	0.83	1.21	0.306
	경기	5	3.00	0.78		
	인천	76	3.38	0.81		
	전북	39	3.13	0.80		
학력 (edu)	고졸 이하	98	3.19	0.87	-0.49	0.617
	대졸 이상	406	3.23	0.82		
계급(직급) (rank)	경장(8급) 이하	258	3.21	0.79	-0.34	0.731
	경사(7급) 이상	246	3.24	0.87		
근무경력 (stay)	5년 이하	201	3.23	0.79	0.34	0.799
	6년~10년	115	3.20	0.86		
	11년~15년	70	3.16	0.82		
	16년 이상	118	3.27	0.86		
소속 (police)	일반직	250	3.12	0.83	-2.87	0.004**
	경찰직	254	3.33	0.81		

※ 주: *p<0.05,**p<0.01, ***p<0.001

근무경력 평균은 5년 이하는 3.23, 6년~10년은 3.20, 11년~15년은 3.16, 16년 이상은 3.27로 나타났다. 여기서 16년 이상의 공무원이 공식적인 규칙과 정책에 대한 합리적인 관심이 높다는 것을 알 수 있고, 유연성과 변화가 강조되고, 창조성·외부환경 적응을 위한 관심이 높다고 판단할 수 있다.

소속(일반직·경찰직) 평균은 일반직 공무원 3.12, 경찰직 공무원 3.33으로 나타났다. 여기서 경찰직 공무원이 혁신지향문화에 관심이 높다는 것을 알 수 있으며, 이는 조직의 유연성이 강조되는 상황에 적극적으로 대응하는 변화를

추구하며, 외부환경에 적응하기 위한 창조성에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

그리고, 유의수준(p-value)은 성별 0.010, 소속(일반직, 경찰직) 0.004로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 또한, 연령 0.650, 근무지역 0.306, 학력 0.617, 계급(직급) 0.731, 근무경력 0.799로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

4.3.3.4 시장지향문화에 대한 차이분석

본 연구에서 시장지향문화는 조직문화의 하위변수로 일반적인 요인과의 신뢰 요인에 대한 차이 분석은 다음 [표 4-10]와 같다.

여기에서 성별 평균은 남자 3.93, 여자 3.79로 나타났다. 여기서 남자가 여자보다 시장지향문화에 관심이 높다는 것을 알 수 있으며, 현실에 대한 흡족한 확실성을 인지하고 즉각적인 반응의 행동에 민감함을 알 수 있다. 따라서 합리적인 업무추진 등 문화에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

연령 평균은 20대 이하 3.78, 30대 3.90, 40대 3.93, 50대 이상 3.88로 나타났다. 여기서 연령이 많아짐에 따라 합리적인 목표달성에 관심이 높음을 알 수 있으나 50대가 넘으면서 조금씩 낮아지는 것을 알 수 있다. 이는 시장지향문화가 목표달성이라는 전제하에 시작되고, 조직적이고, 체계적이며, 능률적인 조직관리를 중요시하는 경향이 높다는 것을 알 수 있다.

근무지역 평균은 서울지역 3.91, 경기지역 3.20, 인천지역 3.77, 전북지역 3.85로 나타났다. 여기서 서울지역에서 근무하는 공무원들이 시장지향문화에 관심이 높은 것으로 나타났다.

학력 평균은 고졸 이하 3.81, 대졸 이상은 3.89로 나타났다. 이는 외부적인 환경변화에 적극적으로 대처하고, 목표를 설정하거나 계획을 수립하는 등 능률적인 목표달성에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

계급(직급) 평균은 경장(8급) 이하 3.82, 경사(7급) 이상 3.94로 나타났다. 이는 경사(7급) 이상의 계급(직급)에서 시장지향문화에 관심이 높은 것으로 나타났다. 이는 생산성에 대한 성과와 목표달성을 중요시하며, 조직의 리더는 지시적이고 목표지향적이며, 동기부여를 위한 솔선수범 적이라는 것을 알 수 있다.

근무경력 평균은 5년 이하 3.80, 6년~10년 3.96, 11년~15년 3.92, 16년 이상 3.90으로 나타났다. 여기서 근무경력이 6년~10년의 공무원이 공식적인 규칙

과 정책에 대한 합리적인 관심이 높다는 것을 알 수 있고, 생산성과를 위한 동기부여로 인해 상호 경쟁과 결정된 목표를 설정하고 달성하고자 하는 것을 중요시한다고 판단할 수 있다.

[표 4-10] 시장지향문화에 대한 차이 분석

구분(신뢰)	분류	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별 (male)	남자	326	3.93	0.60	-2.48	0.013*
	여자	178	3.79	0.61		
연령 (age)	20대 이하	97	3.78	0.60	1.26	0.286
	30대	205	3.90	0.60		
	40대	114	3.93	0.58		
	50대 이상	88	3.88	0.66		
근무지역 (region)	서울	384	3.91	0.61	3.38	0.018*
	경기	5	3.20	0.50		
	인천	76	3.77	0.54		
	전북	39	3.85	0.65		
학력 (edu)	고졸 이하	98	3.81	0.52	-1.21	0.226
	대졸 이상	406	3.89	0.63		
계급(직급) (rank)	경장(8급) 이하	258	3.82	0.60	-2.18	0.029*
	경사(7급) 이상	246	3.94	0.62		
근무경력 (stay)	5년 이하	201	3.80	0.60	2.00	0.113
	6년~10년	115	3.96	0.56		
	11년~15년	70	3.92	0.58		
	16년 이상	118	3.90	0.67		
소속 (police)	일반직	250	3.92	0.62	1.68	0.092
	경찰직	254	3.83	0.59		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

소속(일반직·경찰직) 평균은 일반직 공무원 3.92, 경찰직 공무원은 3.83으로 나타났다. 조직의 중요성을 강조하는 경찰직 공무원보다 일반직 공무원에서 시장지향문화에 관심이 높은 것은 체계적이고 능률적인 업무의 연속성에 관심이 높다는 것을 알 수 있다.

그리고, 유의수준(p-value)은 성별 0.013, 근무지역 0.018, 계급(직급) 0.029로 유의미한 차이가 있음을 알 수 있다. 또한, 연령 0.286, 학력 0.226, 근무경력

0.113, 소속(일반직·경찰직) 0.092로 유의미한 차이가 없음을 알 수 있다.

4.4 변수 간의 관계분석

본 연구에서의 변수 간 관계분석은 기술통계 분석과 상관관계 분석을 실시하여, 조직학습이 조직문화에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 상관관계 분석에서는 경찰직·일반직 공무원을 종합적으로 분석하는 것과 경찰직 공무원과 일반직 공무원을 구분한 직군별 분석하였다. 이러한 분석에 대한 결과는 다음과 같다.

4.4.1 기술통계 분석

본 연구의 연구대상 변수는 조직학습과 혁신행동의 하위변수인 개인혁신행동과 조직혁신행동, 조직문화의 하위변수인 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화에 대하여 기술적 통계를 정리하면 다음 [표 4-11]과 같다.

[표 4-11] 기술통계 분석 결과

구분	분류	표본	평균값	표준편차	최소값	최대값
조직학습	조직학습	504	3.76	0.76	1	5
혁신행동	개인혁신	504	3.28	0.73	1	5
	조직혁신	504	3.61	0.68	1	5
조직문화	관계	504	3.81	0.79	1	5
	위계	504	3.55	0.80	1	5
	혁신	504	3.22	0.83	1	5
	시장	504	3.88	0.61	1.6	5

여기에서 조직학습의 평균은 3.90으로 나타났다. 전체 평균 3.76보다 높게 나타났다. 혁신행동의 개인혁신행동의 평균은 3.49이고, 조직혁신행동은 3.88이다. 따라서 개인혁신행동은 전체 평균보다 낮게 나타났고, 조직혁신행동은 높게 나타났다.

조직문화의 관계지향문화의 평균은 3.98, 위계지향문화는 3.40, 혁신지향문화는 3.92, 시장지향문화는 3.76으로 나타났다. 관계지향문화와 혁신지향문화는

전체 평균보다 높게 나타났고, 위계지향문화는 낮게 나타났다. 그리고 시장지향 문화는 전체 평균과 동일하게 나타났다.

4.4.2 경찰직·일반직 공무원 대상 상관관계 분석

본 연구에서는 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석은 두 변수가 등간 또는, 비율척도를 측정되었을 경우 두 변수 간에 얼마나 밀접한 선형관계가 있는지에 대하여 분석하는 통계분석 기법으로 두 변수 간의 강도를 파악하는데 사용된다.

상관관계는 그 값이 1에 근접할수록 정(+)의 관계가 되며 -1에 가까울수록 부(-)의 관계를, 0에 근접할수록 관계가 약하다는 것을 의미한다. 따라서 경찰직·일반직 공무원을 대상으로 한 조직학습과 혁신행동, 조직문화 간의 상관관계 분석은 다음 [표 4-12]와 같다.

[표 4-12] 상관관계 분석

구분	분류	조직 학습	혁신행동		조직문화			
			개인혁신	조직혁신	관계	위계	혁신	시장
조직학습	조직학습	1						
혁신행동	개인혁신	0.470***	1					
	조직혁신	0.536***	0.533***	1				
조직문화	관계	0.561***	0.400***	0.509***	1			
	위계	-0.023	-0.009	-0.004	-0.080	1		
	혁신	0.392***	0.546***	0.555***	0.552***	-0.191***	1	
	시장	0.263***	0.164***	0.198***	0.159***	0.267***	0.069	1

※ 주: ***p<0.001, N=504

조직학습은 개인혁신행동($r=0.470$, $p<0.001$), 조직혁신행동($r=0.536$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.561$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.392$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.263$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 조직학습이 높으면, 개인혁신행동, 조직혁신행동, 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화가 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 위계지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다.

개인혁신행동은 조직혁신행동($r=0.533$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.400$,

$p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.546$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.164$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 개인혁신행동이 높으면, 조직혁신행동, 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화가 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 위계지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다. 조직혁신행동은 관계지향문화($r=0.509$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.555$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.198$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 조직혁신행동이 높으면 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화가 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 위계지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다. 관계지향문화는 혁신지향문화($r=0.552$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.159$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 관계지향문화가 높으면 혁신지향문화, 시장지향문화는 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 위계지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다. 위계지향문화는 혁신지향문화($r=-0.191$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.267$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 혁신지향문화에서는 역 상관관계가 나타났다. 이는 위계지향문화가 높으면 혁신지향문화는 낮아지고, 시장지향문화는 높아짐을 알 수 있다. 마지막으로 혁신지향문화와 시장지향문화 간 상관관계는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다.

일반적으로 독립변수 간의 결과가 잘못 추정될 가능성이 있는 다중 공선성의 경우 상관관계가 0.8 이상이 되어야 하는데 전체적으로 상관계수가 0.7 이하로 형성되어 독립변수 간의 다중 공선성 문제는 없는 것으로 판단할 수 있다. 전체적으로 볼 때 독립변수와 종속변수 간 상관관계가 대부분 유의한 관계가 있는 것으로 보이며, 회귀분석을 통한 가설검증에도 문제가 없는 것으로 판단할 수 있다.

4.4.3 경찰직 공무원 대상 상관관계 분석

조직학습과 혁신행동, 조직문화를 경찰직 공무원 254명에 대한 분석한 결과는 다음 [표 4-13]과 같다. 여기서 조직학습은 개인혁신행동($r=0.367$, $p<0.001$), 조직혁신행동($r=0.496$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.415$, $p<0.001$),

혁신지향문화($r=0.357$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.310$, $p<0.001$) 간 상관관계에서 통계적으로 유의한 관계가 성립된다고 할 수 있다. 이는 조직학습에 대한 노력이 많으면, 개인혁신행동, 조직혁신행동, 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화는 향상된다는 것을 알 수 있다. 그러나 위계지향문화 간 상관관계는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않은 것으로 나타났다.

[표 4-13] 경찰직 공무원 대상 상관관계 분석

구분	분류	조직 학습	혁신행동		조직문화			
			개인혁신	조직혁신	관계	위계	혁신	시장
조직학습	조직학습	1						
혁신행동	개인혁신	0.367***	1					
	조직혁신	0.496***	0.457***	1				
조직문화	관계	0.415***	0.345***	0.399***	1			
	위계	-0.007	0.118	0.104	-0.174*	1		
	혁신	0.357***	0.586***	0.491***	0.621***	-0.012	1	
	시장	0.310***	0.187**	0.268***	0.073	0.180**	0.043	1

※ 주: * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$, $N=254$

개인혁신행동은 조직혁신행동($r=0.457$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.345$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.586$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.187$, $p<0.01$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 개인혁신행동이 높으면, 조직혁신행동, 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화가 높다는 것을 알 수 있다. 그러나 위계지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다. 조직혁신행동은 관계지향문화($r=0.399$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.491$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.268$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 위계지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다. 관계지향문화는 위계지향문화($r=-0.174$, $p<0.05$), 혁신지향문화($r=0.621$, $p<0.001$)와 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 위계지향문화는 역 상관관계가 나타났다. 이는 관계지향문화가 높으면 위계지향문화는 낮아지고, 혁신지향문화는 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 시장지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다. 위계지향문화는 시장지향문화($r=0.367$, $p<0.001$)와 통계적으로 유의

한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 위계지향문화가 높으면 시장지향문화가 높아지는 것으로 알 수 있다. 또한, 혁신지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로 혁신지향문화와 시장지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다.

결과적으로 경찰직 공무원을 대상으로 한 변수의 상관관계 분석에서 관계지향문화와 위계지향문화에 통계적으로 유의한 관계가 존재하고, 관계지향문화와 시장지향문화, 위계지향문화와 혁신지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다.

4.4.4 일반직 공무원 대상 상관관계 분석

조직학습과 혁신행동, 조직문화를 일반직 공무원 250명에 대한 분석한 결과는 다음 [표 4-14]과 같다.

여기서 조직학습은 개인혁신행동($r=0.546, p<0.001$), 조직혁신행동($r=0.578, p<0.001$), 관계지향문화($r=0.660, p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.447, p<0.001$), 시장지향문화($r=0.223, p<0.001$) 간 상관관계에서 통계적으로 유의한 관계가 성립되는 것으로 나타났다. 이는 조직에서 구성원들의 조직학습이 높으면 개인혁신행동, 조직혁신행동, 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화가 높아짐을 알 수 있다. 그러나 위계지향문화 간 상관관계는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다.

개인혁신행동은 조직혁신행동($r=0.624, p<0.001$), 관계지향문화($r=0.429, p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.551, p<0.001$), 시장지향문화($r=0.134, p<0.05$)와 통계적으로 유의한 관계가 있음을 알 수 있다. 이는 구성원들의 개인혁신행동이 높으면 조직혁신행동, 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화는 향상될 것이라는 것을 알 수 있다. 그러나 위계지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않았다.

조직혁신행동은 관계지향문화($r=0.626, p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.600, p<0.001$), 시장지향문화($r=0.164, p<0.01$)와 통계적으로 유의미한 관계가 성립된다는 것을 알 수 있다. 이는 조직혁신행동을 높이면 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화의 수준이 높아진다는 것을 알 수 있다. 그러나 위계지향문

화는 통계적으로 유의미한 관계가 성립되지 않는 것으로 나타났다. 관계지향문화는 혁신지향문화($r=0.552$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.214$, $p<0.001$)와 통계적으로 유의한 관계가 있음을 알 수 있다. 이는 관계지향문화가 높으면, 혁신지향문화와 시장지향문화는 높아진다는 것을 알 수 있다.

[표 4-14] 일반직 공무원 대상 상관관계 분석

구분	분류	조직 학습	혁신행동		조직문화			
			개인혁신	조직혁신	관계	위계	혁신	시장
조직학습	조직학습	1						
혁신행동	개인혁신	0.546***	1					
	조직혁신	0.578***	0.624***	1				
조직문화	관계	0.660***	0.429***	0.626***	1			
	위계	-0.034	-0.114	-0.070	-0.016	1		
	혁신	0.447***	0.551***	0.600***	0.552***	-0.335***	1	
	시장	0.223***	0.134*	0.164**	0.214***	0.336***	0.114	1

※ 주: * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$, $N=250$

그러나 위계지향문화는 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않았다. 위계지향문화는 혁신지향문화($r=-0.335$, $p<0.001$)와 통계적으로 유의한 역 상관관계가 존재하고, 시장지향문화($r=0.336$, $p<0.001$)와는 통계적으로 유의한 관계가 성립됨을 알 수 있다. 이는 위계지향문화가 높으면 혁신지향문화는 낮아지고, 시장지향문화는 높아짐을 알 수 있다. 마지막으로 혁신지향문화는 시장지향문화 간 상관관계에서 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않음을 알 수 있다.

결과적으로 일반직 공무원을 대상으로 한 변수의 상관관계에서 전체를 대상으로 한 상관관계 분석과 차이가 거의 없음을 알 수 있다.

4.5 경찰직 · 일반직 공무원에 대한 회귀분석

회귀분석은 두 변수 사이의 적합도를 측정하는 분석방법으로 본 연구에서는 경찰직 · 일반직 공무원에 대한 인과관계 분석에 사용하였다.

4.5.1 경찰직 · 일반직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석

4.5.1.1 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 매개변수인 개인혁신행동에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-15]와 같다.

[표 4-15] 경찰직·일반직에서 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석

변수		개인혁신행동		
		b	SE	t
조직학습		0.42	0.03	11.39***
성별		0.30	0.06	4.35***
연령 (age)	30대	0.01	0.08	0.22
	40대	0.19	0.12	1.65
	50대	0.21	0.16	1.31
근무지역 (region)	경기	-0.10	0.29	-0.36
	인천	0.01	0.08	0.21
	전북	-0.14	0.11	-1.22
학력(대졸 이상)		-0.02	0.07	-0.37
계급(경사7급 이상)		-0.07	0.09	-0.76
근무경력 (stay)	6년~10년	0.19	0.09	2.11*
	11년~15년	0.11	0.13	0.83
	16년 이상	-0.13	0.16	-0.82
소속(일반직&경찰직)		-0.00	0.07	-0.01
상수		1.42	0.17	8.37***
N		504		
Adjusted R2		0.29		
F		14.49***		

※ 주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

분석결과 조직학습($b=0.42$, $p<0.001$)은 개인혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성별($b=0.30$, $p<0.001$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 근무경력 6년~10년($b=0.19$, $p<0.05$)에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 개인의 자신감과 동료와의 믿음과 신뢰 등은 긍정적인 영향을 미친다. 결과적으로 경찰직·일반직 공무원에서 조직학습을 통해 새로운 아이디어 창출에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

4.5.1.2 조직학습이 조직혁신행동에 미치는 영향분석

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 조직혁신행동에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-16]과 같다.

[표 4-16] 경찰직·일반직에서 조직학습이 조직혁신행동에 미치는 영향 분석

변수		조직혁신행동		
		b	SE	t
조직학습		0.47	0.03	14.14***
성별		0.06	0.06	1.06
연령 (age)	30대	-0.01	0.07	-0.17
	40대	0.17	0.10	1.60
	50대	0.10	0.14	0.72
근무지역 (region)	경기	-0.35	0.26	-1.33
	인천	0.12	0.07	1.54
	전북	-0.04	0.10	-0.40
학력(대졸 이상)		-0.00	0.06	-0.04
계급(경사7급 이상)		-0.16	0.08	-1.85
근무경력 (stay)	6년~10년	0.06	0.08	0.77
	11년~15년	-0.06	0.12	-0.53
	16년 이상	-0.02	0.14	-0.13
소속(일반직&경찰직)		0.18	0.06	2.85*
상수		1.69	0.15	10.99***
N		504		
Adjusted R2		0.31		
F		17.39***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

분석결과 조직학습(b=0.47, p<0.001)은 조직혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반직·경찰직 공무원(b=0.18, p<0.05)은 조직혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 지식공유 및 인적 네트워크, 정보기술의 인프라 수준 등은 관계지향문화에 긍정적인 영향을 미친다. 결과적으로 경찰직·일반직 공무원에서 조직학습과 지식정보 제공 및 공유, 근무여건 개선에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

4.5.2 경찰직 · 일반직 공무원의 관계지향문화에 대한 회귀분석

4.5.2.1 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석

경찰직 · 일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-17]과 같다.

[표 4-17] 경찰직 · 일반직에서 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향 분석

변수		관계지향문화		
		b	SE	t
조직학습		0.57	0.03	14.84***
성별		0.06	0.07	0.94
연령 (age)	30대	-0.00	0.09	-0.10
	40대	-0.08	0.12	-0.64
	50대	0.09	0.16	0.59
근무지역 (region)	경기	0.24	0.30	0.82
	인천	0.06	0.09	0.70
	전북	-0.00	0.11	-0.06
학력(대졸 이상)		0.03	0.07	0.50
계급(경사7급 이상)		-0.18	0.10	-1.80
근무경력 (stay)	6년~10년	-0.13	0.09	-1.39
	11년~15년	-0.08	0.13	-0.58
	16년 이상	-0.07	0.17	-0.41
소속(일반직&경찰직)		-0.17	0.07	-2.35*
상수		1.78	0.17	10.11
N		504		
Adjusted R2		0.35		
F		19.52***		

※ 주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

분석결과 조직학습($b=0.57$, $p<0.001$)은 조직문화의 관계지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반직 · 경찰직 공무원($b=-0.17$, $p<0.05$)은 부(-)의 영향을 미치는 결과가 나타났다.

조직학습을 통한 독창적인 업무방식의 습득, 활용, 적용 및 확산과 새로운 아이디어의 창안 등은 관계지향문화에 부정적인 영향이 미친다. 결과적으로 경찰직 ·

일반직 공무원에서 조직학습과 관계지향문화는 신뢰를 형성하는 문화에 긍정적인 영향이 미친다고 판단할 수 있다.

4.5.2.2 혁신행동의 매개효과 분석

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-18]과 같다.

[표 4-18] 경찰직·일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		관계지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		0.57	0.03	14.84***	0.37	0.04	8.36***
개인혁신행동					0.08	0.04	1.84
조직혁신행동					0.34	0.05	6.52***
성별		0.06	0.07	0.94	0.01	0.06	0.26
연령 (age)	30대	-0.00	0.09	-0.10	-0.00	0.08	-0.07
	40대	-0.08	0.12	-0.64	-0.15	0.11	-1.34
	50대	0.09	0.16	0.59	0.04	0.15	0.28
지역 (region)	경기	0.24	0.30	0.82	0.37	0.28	1.33
	인천	0.06	0.09	0.70	0.02	0.08	0.23
	전북	-0.00	0.11	-0.06	0.02	0.11	0.18
학력(대졸이상)		0.03	0.07	0.50	0.04	0.07	0.58
계급(경사7급이상)		-0.18	0.10	-1.80	-0.11	0.09	-1.25
근무경 력 (stay)	6~10년	-0.13	0.09	-1.39	-0.17	0.09	-1.90*
	11~15년	-0.08	0.13	-0.58	-0.06	0.13	-0.52
	16년이상	-0.07	0.17	-0.41	-0.05	0.16	-0.32
소속(일반&경찰)		-0.17	0.07	-2.35*	-0.23	0.06	-3.38***
상수		1.78	0.17	10.11	1.07	0.18	5.69***
N		504			504		
Adjusted R2		0.35			0.43		
F		19.52***			23.39***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 미치는

영향분석($b=0.57$, $p<0.001$)과 혁신행동을 매개로 하였을 때 영향분석($b=0.37$, $p<0.001$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 1단계 $b=0.57$ 에서 2단계 $b=0.37$ 로 낮게 나타나 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 근무경력(6년~10년)은 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석($b=-0.17$, $p<0.05$)과 일반직·경찰직 공무원($b=-0.17$, $p<0.05$)에서 영향분석($b=-0.23$, $p<0.001$)은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 개인의 자신감과 동료와의 믿음과 신뢰 등에 부정적인 영향을 미친다. 결과적으로 경찰직·일반직 공무원에서 조직학습과 혁신행동이 창의적인 업무수행 노력과 근무여건 개선에 노력하는 것을 중요시하는 관계지향문화에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

① (다) 매개경로의 통계적 유의성 검토

본 연구에서는 조직학습과 조직문화와 관계에서 혁신행동의 매개효과 검증 위해 Baron과 Kenny(1986)에 의한 단계를 실시하였다. 도출된 Z값(Sobel test statistic)이 1.97보다 크거나 -1.96보다 작으면 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 경찰직·일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 관계지향문화에 혁신행동이 매개효과로 검증한 결과는 다음 [표 4-19]와 같다.

[표 4-19] 경찰직·일반직에서 관계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→관계지향문화	4.012	0.021	0.000
조직학습→조직혁신행동→관계지향문화	6.280	0.026	0.000

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 관계지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=4.012$ ($p<0.001$)로 나타났다. 따라서 개인혁신행동은 통계적으로 유의미하고, 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 또한, 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 값 $Z=6.280$ ($p<0.001$)으로 나타났다. 이는 조직학습과 관계지향문화에서 조직혁신행동은 통계적으로 유의미하고, 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다.

조직학습을 통한 지식 습득과 활용, 공유 등이 관계지향문화에 긍정적인 영향이 미친다. 결과적으로 혁신행동의 개인혁신행동과 조직혁신행동은 조직학습과 조

직문화의 관계지향문화에 매개효과가 있다고 판단할 수 있다.

4.5.3 경찰직·일반직 공무원의 위계지향문화에 대한 회귀분석

4.5.3.1 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향분석

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-20]과 같다.

[표 4-20] 경찰직·일반직에서 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향 분석

변수		위계지향문화		
		b	SE	t
조직학습		-0.02	0.04	-0.56
성별		0.00	0.08	0.10
연령 (age)	30대	0.03	0.10	0.32
	40대	0.28	0.15	1.93
	50대	0.03	0.20	0.18
근무지역 (region)	경기	0.21	0.36	0.60
	인천	0.06	0.10	0.62
	전북	-0.34	0.14	-2.42
학력(대졸 이상)		-0.15	0.09	-1.63
계급(경사7급 이상)		-0.29	0.12	-2.44
근무경력 (stay)	6년~10년	0.29	0.11	2.53
	11년~15년	0.14	0.16	0.85
	16년 이상	-0.09	0.20	-0.48
소속(일반&경찰)		-0.04	0.08	-0.51
상수		3.79	0.21	17.89***
N		504		
Adjusted R2		0.07		
F		3.72***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001.

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습(b=-0.02)은 조직문화의 위계지향문화에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 조직학습이 위계지향문화에 대한 관심이 많지 않다는 것을 알 수 있으며, 위계질서 즉, 상·하 간의 관계 및 동료 간의 관계는 학습에 의하여 변화되는 것과는 영향이 미치지 않는다는 것을 알

수 있다.

조직학습을 통한 인적 네트워크 등은 관계지향문화에 영향이 미치지 않는다. 결과적으로 조직학습이 형식과 구조에 대한 공식적인 절차를 중요시하는 위계지향문화에 영향을 미치지 않는 것으로 판단할 수 있다.

4.5.3.2 혁신행동의 매개 효과 분석

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-21]과 같다.

[표 4-21] 경찰직·일반직에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		위계지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		-0.02	0.04	-0.56	0.00	0.05	0.06
개인혁신행동					-0.05	0.06	-0.95
조직혁신행동					-0.00	0.06	-0.15
성별		0.00	0.08	0.10	0.02	0.08	0.31
연령 (age)	30대	0.03	0.10	0.32	0.03	0.10	0.33
	40대	0.28	0.15	1.93	0.30	0.15	2.01
	50대	0.03	0.20	0.18	0.04	0.20	0.24
지역 (region)	경기	0.21	0.36	0.60	0.20	0.36	0.57
	인천	0.06	0.10	0.62	0.07	0.11	0.64
	전북	-0.34	0.14	-2.42	-0.35	0.14	-2.47
학력(대졸이상)		-0.15	0.09	-1.63	-0.15	0.09	-1.65
계급(경사7급이상)		-0.29	0.12	-2.44	-0.30	0.12	-2.47
근무경 력 (stay)	6~10년	0.29	0.11	2.53	0.30	0.11	2.62
	11~15년	0.14	0.16	0.85	0.14	0.16	0.88
	16년이상	-0.09	0.20	-0.48	-0.10	0.20	-0.52
소속(일반&경찰)		-0.04	0.08	-0.51	-0.04	0.08	-0.48
상수		3.79	0.21	17.89***	3.89	0.24	16.18
N		504			504		
Adjusted R2		0.07			0.06		
F		3.72***			3.33***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 미치는 영향분석($b=-0.02$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석($b=0.00$)으로 혁신행동이 매개로서 영향이 미치지 않는 것으로 나타났으며, 1단계의 $b=-0.02$ 에서 2단계의 $b=0.00$ 으로 증가되어 완전매개효과라 할 수 있다. 따라서 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 믿음과 신뢰 등이 위계지향문화에 영향을 미치지 않는다는 것을 알 수 있다.

조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등은 위계지향문화에 영향을 미치지 않는다. 결과적으로 안전성과 경쟁에서 조직의 지속가능성을 위한 치밀한 목표설정을 중요시하는 위계지향문화에 영향을 미치지 않는다고 판단할 수 있다.

4.5.3.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 하위변수인 위계지향문화 간 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과는 다음 [표 4-22]와 같다.

[표 4-22] 경찰직·일반직에서 위계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→위계지향문화	0.026	0.025	0.978
조직학습→조직혁신행동→위계지향문화	0.217	0.030	0.827

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 위계지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=0.026$ ($p=0.978$)으로 나타났다. 따라서 개인혁신행동은 통계적으로 유의하지 않았고, 매개효과는 입증되지 않았다. 또한, 경찰직·일반직 공무원에서 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=0.217$ ($p=0.827$)로 나타났다. 따라서 조직혁신행동은 통계적으로 유의하지 않았고, 매개효과가 입증되지 않은 것으로 판단할 수 있다.

조직학습을 통한 지식공유, 인적네트워크, 정보기술의 인프라 등이 위계지향문화에 영향을 미치지 않는다. 결과적으로 혁신행동의 개인혁신행동과 조직혁신행동은 조직학습과 조직문화의 위계지향문화에 매개효과가 성립되지 않았다.

4.5.4 경찰직 · 일반직 공무원의 혁신지향문화에 대한 회귀분석

4.5.4.1 조직학습이 혁신지향 문화에 미치는 영향분석

경찰직 · 일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 혁신지향문화에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-23]과 같다.

[표 4-23] 경찰직 · 일반직에서 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향 분석

변수		혁신지향문화		
		b	SE	t
조직학습		0.43	0.04	9.71***
성별		0.22	0.08	2.71**
연령 (age)	30대	0.01	0.10	0.11
	40대	0.11	0.14	0.78
	50대	0.26	0.19	1.37
근무지역 (region)	경기	0.05	0.34	0.16
	인천	0.04	0.10	0.39
	전북	-0.22	0.13	-1.61
학력(대졸 이상)		0.02	0.08	0.33
계급(경사7급 이상)		0.00	0.11	0.03
근무경력 (stay)	6년~10년	-0.09	0.11	-0.86
	11년~15년	-0.19	0.16	-1.20
	16년 이상	-0.11	0.19	-0.59
소속(일반&경찰)		0.39	0.08	4.67***
상수		1.23	0.20	6.05***
N		504		
Adjusted R2		0.19		
F		9.49***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직 · 일반직 공무원에서 조직학습(b=0.43, p<0.001)은 조직문화의 혁신지향문화에 정(+)의 영향을 미치고, 성별(b=0.22, p<0.01), 일반직 · 경찰직 공무원(b=0.39, p<0.001) 또한, 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 독창적인 업무방식의 적용이나 새로운 아이디어 개발 등이 혁신지향문화에 긍정적인 영향이 미친다는 것을 알 수 있다. 결과적으로 위험성

감수와 변화에 대한 민감성 및 개방적 상호작용과 역동적이고 진취적인 모험 등을 중요시하는 혁신지향문화에 긍정적인 영향이 있는 것으로 판단할 수 있다.

4.5.4.2 혁신행동의 매개효과 분석

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 혁신지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 이러한 경찰직·일반직 공무원의 분석결과는 다음 [표 4-24]와 같다.

[표 4-24] 경찰직·일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		혁신지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		0.43	0.04	9.71***	0.07	0.04	1.52
개인혁신행동					0.41	0.04	8.44***
조직혁신행동					0.38	0.05	7.08***
성별		0.22	0.08	2.71**	0.07	0.07	1.01
연령 (age)	30대	0.01	0.10	0.11	0.00	0.08	0.10
	40대	0.11	0.14	0.78	-0.03	0.12	-0.32
	50대	0.26	0.19	1.37	0.13	0.16	0.83
지역 (region)	경기	0.05	0.34	0.16	0.23	0.29	0.80
	인천	0.04	0.10	0.39	-0.01	0.08	-0.16
	전북	-0.22	0.13	-1.61	-0.14	0.11	-1.26
학력(대졸이상)		0.02	0.08	0.33	0.04	0.07	0.56
계급(경사7급이상)		0.00	0.11	0.03	0.09	0.09	0.99
근무경 력 (stay)	6~10년	-0.09	0.11	-0.86	-0.20	0.09	-2.16*
	11~15년	-0.19	0.16	-1.20	-0.21	0.13	-1.57
	16년이상	-0.11	0.19	-0.59	-0.05	0.16	-0.31
소속(일반&경찰)		0.39	0.08	4.67***	0.32	0.07	4.50***
상수		1.23	0.20	6.05***	-0.24	0.19	-0.13
N		504			504		
Adjusted R2		0.19			0.42		
F		9.49***			24.12***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석

($b=0.43$, $p<0.001$)은 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석($b=0.07$)로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 영향이 미치지 않으며, 1단계 $b=0.43$ 에서 2단계 $b=0.07$ 로 낮게 나타나 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 근무경력($b=-0.20$, $p<0.05$)은 부(-)의 영향을 미치며, 일반직·경찰직 공무원($b=0.32$, $p<0.001$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 지식공유, 인정 네트워크, 상호협력관계, 정보기술 인프라 수준 등이 혁신지향문화에 긍정적인 영향이 미치는 것을 알 수 있다. 결과적으로 경찰직·일반직 공무원에서 혁신행동이 조직의 새로운 업무에 도전 및 아이디어를 개발하고 적용하는 혁신지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판단되어 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있을 것이다.

4.5.4.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 혁신지향문화 간 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과는 다음 [표 4-25]와 같다.

[표 4-25] 경찰직·일반직에서 혁신지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→혁신지향문화	8.142	0.029	0.000
조직학습→조직혁신행동→혁신지향문화	8.753	0.032	0.000

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습과 혁신지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=8.142$ ($p=0.000$)로 나타났다. 따라서 개인혁신행동은 통계적으로 유의한 영향이 있고, 매개효과 또한 입증되었음을 알 수 있다. 또한, 일반직 공무원에서 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=8.753$ ($p=0.000$)으로 나타났다. 따라서 조직혁신행동은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 조직학습과 혁신지향문화의 혁신행동이 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다.

조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 믿음과 신뢰 등이 혁신지향문화에 긍정적인 영향이 미친다는 것을 알 수 있다. 결과적으로 개인혁신행동과 조직혁신행동에서 모두 유의미한 영향을 미치며, 매개효과가 있는 것으로 판단된다.

4.5.5 경찰직 · 일반직 공무원의 시장지향문화에 대한 회귀분석

4.5.5.1 조직학습이 시장지향 문화에 미치는 영향분석

경찰직 · 일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 시장지향문화에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-26]과 같다.

[표 4-26] 경찰직 · 일반직에서 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향 분석

변수		시장지향문화		
		b	SE	t
조직학습		0.20	0.03	5.69***
성별		0.05	0.06	0.83
연령 (age)	30대	0.07	0.08	0.91
	40대	0.08	0.11	0.78
	50대	0.04	0.15	0.29
근무지역 (region)	경기	-0.48	0.27	-1.77
	인천	-0.14	0.08	-1.80
	전북	-0.04	0.10	-0.37
학력(대졸 이상)		0.09	0.06	1.32
계급(경사7급 이상)		0.12	0.09	1.40
근무경력 (stay)	6년~10년	0.07	0.08	0.83
	11년~15년	-0.04	0.12	-0.37
	16년 이상	-0.05	0.15	-0.35
소속(일반&경찰)		-0.02	0.06	-0.34
상수		2.94	0.15	18.40***
N		504		
Adjusted R2		0.08		
F		4.20***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직 · 일반직 공무원에서 조직학습(b=0.20, p<0.001)은 조직문화의 시장지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 일반적인 특성에서는 통계적으로 유의미한 관계가 성립되지 않았으나, 합리적 의사결정을 강조하는 시장지향문화에 긍정적인 영향이 미친다고 판단할 수 있다.

조직학습을 통한 지식공유, 인정 네트워크, 상호협력관계, 정보기술 인프라

수준 등이 시장지향문화에 긍정적인 영향이 미치는 것을 알 수 있다. 결과적으로 조직학습은 시장지향문화에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

4.5.5.2 혁신행동의 매개효과 분석

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 시장지향문화에서 매개변수인 혁신행동의 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-27]와 같다.

[표 4-27] 경찰직·일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		시장지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		0.20	0.03	5.69***	0.16	0.04	3.75***
개인혁신행동					-0.04	0.04	-0.32
조직혁신행동					0.09	0.05	1.86
성별		0.05	0.06	0.83	0.05	0.06	0.78
연령 (age)	30대	0.07	0.08	0.91	0.07	0.08	0.93
	40대	0.08	0.11	0.78	0.07	0.11	0.65
	50대	0.04	0.15	0.29	0.03	0.15	0.24
지역 (region)	경기	-0.48	0.27	-1.77	-0.45	0.27	-1.65
	인천	-0.14	0.08	-1.80	-0.16	0.08	-1.93*
	전북	-0.04	0.10	-0.37	-0.03	0.10	0.36
학력(대졸이상)		0.09	0.06	1.32	0.09	0.06	1.32
계급(경사7급이상)		0.12	0.09	1.40	0.14	0.09	1.56
근무경 력 (stay)	6~10년	0.07	0.08	0.83	0.07	0.08	0.80
	11~15년	-0.04	0.12	-0.37	-0.03	0.12	-0.31
	16년이상	-0.05	0.15	-0.35	-0.05	0.15	-0.35
소속(일반&경찰)		-0.02	0.06	-0.34	-0.04	0.06	-0.60
상수		2.94	0.15	18.40***	2.80	0.18	15.48***
N		504			504		
Adjusted R2		0.08			0.08		
F		4.20***			3.92***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석

($b=0.20$, $p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과($b=0.16$, $p<0.001$)는 정(+)의 영향을 미치며, 1단계 $b=0.20$ 에서 2단계 $Z=0.16$ 으로 감소되어 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 인천지역($b=-0.16$, $p<0.05$)은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 스스로의 자신감과 동료와의 신뢰와 믿음 등이 시장지향문화에 부정적인 영향을 미친다. 결과적으로 경찰직·일반직 공무원에서 혁신행동이 조직의 생산성과 목표달성을 위한 능력을 중요시하는 시장지향문화에 긍정적인 영향이 미치는 것을 알 수 있다.

4.5.5.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 시장지향문화 간 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과는 다음 [표 4-28]과 같다.

[표 4-28] 경찰직·일반직에서 시장지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→시장지향문화	1.070	0.018	0.284
조직학습→조직혁신행동→시장지향문화	1.549	0.022	0.121

경찰직·일반직 공무원에서 조직학습이 시장지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=1.070$ ($p=0.284$)으로 나타났다. 이는 개인혁신행동은 통계적으로 유의하지 않았고, 매개효과 또한 입증되지 않았다. 또한, 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=1.549$ ($p=0.121$)로 나타났다. 따라서 조직학습과 시장지향문화에서 조직혁신행동은 통계적으로 유의하지 않았고, 매개효과 또한 입증되지 않았다.

조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 믿음과 신뢰를 바탕으로 하는 인적네트워크와 독창적인 업무방식의 적용이나 활용으로 인하여 조직의 목표달성을 중요시하는 시장지향문화에 영향이 미치지 않는다. 결과적으로 조직학습과 조직문화의 시장지향문화 간 혁신행동의 매개효과에서 개인혁신행동과 조직혁신행동은 매개효과로서 입증되지 않았다.

4.6 경찰직 공무원에 대한 회귀분석

본 절에서는 직군별 분석을 위해 경찰직 공무원에 대하여 혁신행동을 매개로 하여 인과관계 분석에 사용하였다.

4.6.1 경찰직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석

4.6.1.1 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석

경찰직 공무원에서 독립변수인 조직학습이 조직문화의 개인혁신행동에 영향이 미치는가에 대한 분석이다. 이러한 경찰직 공무원의 분석결과는 다음 [표 4-29]와 같다.

[표 4-29] 경찰직 공무원의 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석

변수		개인혁신행동		
		b	SE	t
조직학습		0.34	0.06	5.53***
성별		0.24	0.09	2.70**
연령 (age)	30대	0.01	0.12	0.14
	40대	0.15	0.16	0.95
	50대	0.25	0.23	1.08
근무지역 (region)	경기	-0.19	0.30	-0.65
	인천	0.01	0.09	0.20
	전북	-0.10	0.11	-0.86
학력(대졸 이상)		-0.44	0.13	-3.34***
계급(경사 이상)		0.02	0.12	0.21
근무경력 (stay)	6년~10년	0.07	0.12	0.62
	11년~15년	-0.02	0.16	-0.13
	16년 이상	-0.27	0.21	-1.25
상수		2.15	0.27	7.77***
N		250		
Adjusted R2		0.20		
F		6.02***		

※ 주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

분석결과 조직학습($b=0.34$, $p < 0.001$)과 성별($b=0.24$, $p < 0.01$)은 개인혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고, 학력에서 대졸 이상($b=-0.44$, $p < 0.001$)은 부(-)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 구성원 개인의 자신감과 동료와의 상호협력관계 및 신뢰,

믿음 등이 형식적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 결과적으로 조직학습을 통한 구성원들의 창의적인 혁신활동이 개인혁신행동에 효과적으로 적응할 수 있어서 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

4.6.1.2 조직학습이 조직혁신행동에 미치는 영향분석

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 조직혁신행동에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 일반직 공무원을 대상으로 하는 영향분석은 다음 [표 4-30]과 같다.

[표 4-30] 경찰직 공무원의 조직학습이 조직혁신행동에 미치는 영향분석

변수		조직혁신행동		
		b	SE	t
조직학습		0.41	0.04	8.53***
성별		0.07	0.07	0.99
연령 (age)	30대	-0.08	0.09	-0.94
	40대	0.12	0.12	0.99
	50대	0.04	0.18	0.25
근무지역 (region)	경기	-0.42	0.23	-1.79
	인천	0.10	0.07	1.44
	전북	-0.02	0.09	-0.31
학력(대졸 이상)		-0.26	0.10	-2.60**
계급(경사 이상)		-0.04	0.09	-0.51
근무경력 (stay)	6년~10년	-0.09	0.09	-0.99
	11년~15년	-0.23	0.12	-1.83
	16년 이상	-0.09	0.16	-0.56
상수		2.44	0.21	11.39***
N		250		
Adjusted R2		0.28		
F		8.71***		

※ 주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

경찰직 공무원에서 조직학습($b=0.41$, $p < 0.001$)은 조직혁신행동에 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 그리고 학력에서 대졸 이상($b=-0.26$, $p < 0.01$)은 부(-)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 지식공유 및 인적 네트워크, 정보기술의 인프라 수준과 독창적인 업무방식 습득, 적용, 활용, 확산에 대한 아이디어 개발 등은 부분적인

영향이 긍정적으로 미친다. 따라서 경찰직 공무원은 조직학습을 통해 지식정보 제공과 공유를 의사소통의 활동이 근무환경 개선에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

4.6.2 경찰직 공무원의 관계지향문화에 대한 회귀분석

4.6.2.1 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 영향을 미치는지에 대한 분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-31]과 같다.

[표 4-31] 경찰직 공무원의 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석

변수		관계지향문화		
		b	SE	t
조직학습		0.46	0.06	7.19***
성별		0.09	0.09	0.97
연령 (age)	30대	-0.12	0.12	-1.00
	40대	-0.24	0.16	-1.49
	50대	0.19	0.24	0.81
근무지역 (region)	경기	0.11	0.31	0.38
	인천	0.08	0.09	0.82
	전북	0.01	0.12	0.09
학력(대졸 이상)		-0.03	0.13	-0.26
계급(경사 이상)		-0.10	0.12	-0.86
근무경력 (stay)	6년~10년	-0.25	0.12	-2.07*
	11년~15년	-0.21	0.17	-1.26
	16년 이상	0.11	0.22	-0.50
상수		2.20	0.28	7.69***
N		250		
Adjusted R2		0.22		
F		6.41***		

※ 주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

경찰직 공무원에서 조직학습($b=0.46$, $p < 0.001$)은 조직문화의 관계지향문화에 정(+)의 영향이 미치고, 근무경력 6년~10년($b=-0.25$, $p < 0.05$)은 부(-)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 지식공유와 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등에 대한 학습이 관계지향문화에 부정적인 영향을 미친다. 결과적으로 조직학습을 통하여 조직문화의 관계지향문화에 인간적이고, 상·하 간 신뢰를 형성하는 참여에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

4.6.2.2 혁신행동의 매개효과 분석

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 이러한 경찰직 공무원에 대한 분석결과는 [표 4-32]와 같다.

[표 4-32] 경찰직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		관계지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		0.46	0.06	7.19***	0.29	0.07	4.10***
개인혁신행동					0.24	0.06	3.21**
조직혁신행동					0.23	0.08	2.65**
성별		0.09	0.09	0.97	0.02	0.09	0.24
연령 (age)	30대	-0.12	0.12	-1.00	-0.10	0.12	-0.90
	40대	-0.24	0.16	-1.49	-0.31	0.15	-1.94*
	50대	0.19	0.24	0.81	0.13	0.23	0.56
지역 (region)	경기	0.11	0.31	0.38	0.25	0.30	0.86
	인천	0.08	0.09	0.82	0.05	0.09	0.55
	전북	0.01	0.12	0.09	0.04	0.11	0.34
학력(대졸이상)		-0.03	0.13	-0.26	0.12	0.13	0.91
계급(경사이상)		-0.10	0.12	-0.86	-0.10	0.11	-0.86
근무경 력 (stay)	6~10년	-0.25	0.12	-2.07*	-0.25	0.12	-2.11*
	11~15년	-0.21	0.17	-1.26	-0.15	0.16	-0.95
	16년이상	0.11	0.22	-0.50	-0.03	0.21	-0.15
상수		2.20	0.28	7.69***	1.17	0.34	3.35***
N		250			250		
Adjusted R2		0.22			0.28		
F		6.41***			7.76***		

※ 주: *p<0.05,**p<0.01, ***p<0.001

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 미치는 영향분석($b=0.46, p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 적용한 영향분석결과($b=0.29, p<0.001$)는 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 또한, 1단계 $b=0.46$ 에서 2단계 $b=0.29$ 로 낮아져 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 연령에서 40대($b=-0.31, p<0.05$)와 근무경력에서 6년~10년($b=-0.25, p<0.05$)의 경우 부(-)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 개인 스스로의 자신감, 동료와의 믿음, 그리고 신뢰 등 인적 네트워크, 정보 기술의 수준 등이 관계지향문화에 부정적인 영향이 미친다는 것을 알 수 있다. 결과적으로 경찰직 공무원에서 근무여건 개선을 중요시하는 조직문화의 관계지향문화에 긍정적인 영향이 미친다고 판단할 수 있다.

4.6.2.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 관계지향문화에 혁신행동이 매개효과로 검증한 결과는 다음 [표 4-33]과 같다.

[표 4-33] 경찰직 공무원에서 관계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→관계지향문화	3.164	0.028	0.001
조직학습→조직혁신행동→관계지향문화	3.626	0.038	0.000

경찰직 공무원에서 조직학습이 관계지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=3.164(p=0.001)$ 로 나타났다. 이는 개인혁신행동의 매개효과가 통계적으로 유의미하고, 매개효과가 있다고 할 수 있다. 또한, 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=3.626(p=0.000)$ 으로 나타났다. 이는 조직혁신행동이 조직학습과 관계지향문화 간 매개효과가 통계적으로 유의미하고, 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다.

조직학습을 통한 지식공유 및 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등은 관계지향문화에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 결과적으로 경찰직 공무원에서 조직학습이 관계지향문화에 매개효과가 성립된다는 것을 알 수 있다.

4.6.3 경찰직 공무원의 위계지향문화에 대한 회귀분석

4.6.3.1 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향분석

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 영향을 미치는지에 대한 분석이다. 이러한 경찰직 공무원에 대한 분석결과는 다음 [표 4-34]와 같다.

[표 4-34] 경찰직 공무원의 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향분석

변수		위계지향문화		
		b	SE	t
조직학습		-0.00	0.06	-0.07
성별		0.24	0.09	0.26
연령 (age)	30대	-0.09	0.12	-0.73
	40대	0.27	0.16	1.61
	50대	-0.11	0.24	-0.45
근무지역 (region)	경기	0.37	0.31	1.19
	인천	0.06	0.10	0.68
	전북	-0.32	0.12	-2.58
학력(대졸 이상)		-0.52	0.13	-3.76
계급(경사 이상)		-0.44	0.12	-3.49
근무경력 (stay)	6년~10년	0.44	0.12	3.51
	11년~15년	0.39	0.17	2.23
	16년 이상	0.30	0.22	1.35
상수		3.99	0.29	13.74***
N		250		
Adjusted R2		0.16		
F		4.91***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직 공무원에서 조직학습(b=-0.00)은 조직문화의 위계지향문화에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 지식의 습득과 인적 네트워크를 통한 습득된 지식이나 동료의 믿음과 신뢰를 바탕으로 한 인적 네트워크와 정보기술 인프라 수준 등은

위계지향문화에 영향이 미치지 않는다. 결과적으로 경찰직 공무원의 경우 형식과 구조에 대한 공식적인 절차를 준수하고 평가를 위한 업무의 표준화에 영향이 미치지 않는 것으로 판단할 수 있다.

4.6.3.2 혁신행동의 매개효과 분석

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 이러한 경찰직 공무원에 대한 분석결과는 다음 [표 4-35]와 같다.

[표 4-35] 경찰직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		위계지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		-0.00	0.06	-0.07	-0.04	0.07	-0.62
개인혁신행동					0.02	0.07	0.33
조직혁신행동					0.08	0.09	0.90
성별		0.24	0.09	0.26	0.01	0.09	0.13
연령 (age)	30대	-0.09	0.12	-0.73	-0.08	0.12	-0.67
	40대	0.27	0.16	1.61	0.25	0.17	1.52
	50대	-0.11	0.24	-0.45	-0.12	0.24	-0.49
지역 (region)	경기	0.37	0.31	1.19	0.41	0.32	1.30
	인천	0.06	0.10	0.68	0.05	0.10	0.59
	전북	-0.32	0.12	-2.58	-0.31	0.12	-2.53
학력(대졸이상)		-0.52	0.13	-3.76	-0.49	0.14	-3.42
계급(경사이상)		-0.44	0.12	-3.49	-0.43	0.12	-3.46
근무경 력 (stay)	6~10년	0.44	0.12	3.51	0.45	0.12	3.54
	11~15년	0.39	0.17	2.23	0.41	0.17	2.33
	16년이상	0.30	0.22	1.35	0.32	0.22	1.40
상수		3.99	0.29	13.74***	3.74	0.37	10.05***
N		250			250		
Adjusted R2		0.16			0.16		
F		4.91***			4.32***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 미치는 영향분석(b=-0.00)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석(b=-0.04)으로 나타났다.

이는 혁신행동이 매개로서 영향을 미치지 않는 것으로 판단할 수 있다. 또한, 1단계 $b = -0.00$ 에서 2단계 $b = -0.04$ 로 완전매개효과라 할 수 있다.

조직학습을 통한 독창적인 업무방식의 적용과 활용, 확산, 그리고 창의적인 업무방식의 창안, 아이디어 개발 등은 위계지향문화에 영향이 미치지 않는다. 결과적으로 경찰직 공무원에서 혁신행동이 조직의 안전성과 경쟁으로 인한 조직의 지속성을 중요시하는 조직문화의 위계지향문화에 영향이 입증되지 않음을 알 수 있다.

4.6.3.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

경찰직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 위계지향문화 간 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과 다음 [표 4-36]과 같다.

[표 4-36] 경찰직 공무원에서 위계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→위계지향문화	1.964	0.028	0.049
조직학습→조직혁신행동→위계지향문화	1.924	0.040	0.054

일반직 공무원에서 조직학습이 위계지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z = 1.964$ ($p = 0.049$)로 나타났다. 따라서 조직학습과 위계지향문화에서 개인혁신행동은 통계적으로 유의미하지만, 매개효과는 입증되지 않았다. 또한, 경찰직 공무원에서 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z = 1.924$ ($p = 0.054$)로 나타났다. 따라서 조직혁신행동은 통계적으로 유의미하지 않으며, 매개효과도 입증되지 않는다는 것을 알 수 있다.

조직학습을 통한 지식 습득, 적용, 확산, 공유는 물론 독창적인 업무방식에 대한 적용과 착안, 새로운 아이디어 개발 등은 위계지향문화에 부분적으로 영향이 미친다. 결과적으로 경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 개인혁신행동은 매개효과가 있고, 조직혁신행동은 매개효과가 입증되지 않음을 알 수 있다.

4.6.4 경찰직 공무원의 혁신지향문화에 대한 회귀분석

4.6.4.1 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 혁신지향문화에 영향을 미치는지에 대한 분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-37]과 같다.

[표 4-37] 경찰직 공무원의 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석

변수		혁신지향문화		
		b	SE	t
조직학습		0.42	0.07	5.81***
성별		0.22	0.10	2.11*
연령 (age)	30대	0.00	0.14	0.06
	40대	0.22	0.18	1.18
	50대	0.33	0.27	1.21
근무지역 (region)	경기	0.00	0.35	0.02
	인천	0.03	0.11	0.27
	전북	-0.18	0.13	-1.35
학력(대졸 이상)		-0.24	0.15	-1.58
계급(경사 이상)		0.14	0.14	1.04
근무경력 (stay)	6년~10년	-0.28	0.14	-2.03*
	11년~15년	-0.59	0.19	-3.05**
	16년 이상	-0.38	0.25	-1.52
상수		1.97	0.32	6.13***
N		250		
Adjusted R2		0.17		
F		5.03***		

※ 주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

경찰직 공무원에서 조직학습($b=0.42$, $p < 0.001$)은 조직문화의 혁신지향문화에 정(+)의 영향을 미치며, 성별($b=0.22$, $p < 0.01$)에서도 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 근무경력에서 6년~10년($b=-0.28$, $p < 0.05$)과 11년~15년($b=-0.59$, $p < 0.05$)은 부(-)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 지식공유 및 지속적인 습득으로 인한 정보기술 인프라 수준 등은 혁신지향문화에 부정적인 영향이 미친다는 것을 알 수 있다. 결과적으로 경찰직 공무원에서 조직학습을 통해 변화에 대한 민감성과 개방을 중요시하는 혁신지향문화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

4.6.4.2 혁신행동의 매개효과 분석

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 혁신지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 이러한 경찰직 공무원의 분석결과는 다음 [표 4-38]과 같다.

[표 4-38] 경찰직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		혁신지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		0.42	0.07	5.81***	0.11	0.07	1.57
개인혁신행동					0.51	0.06	7.78***
조직혁신행동					0.31	0.08	3.70***
성별		0.22	0.10	2.11*	0.07	0.09	0.81
연령 (age)	30대	0.00	0.14	0.06	0.02	0.11	0.24
	40대	0.22	0.18	1.18	0.10	0.15	0.65
	50대	0.33	0.27	1.21	0.18	0.22	0.80
지역 (region)	경기	0.00	0.35	0.02	0.24	0.29	0.82
	인천	0.03	0.11	0.27	-0.01	0.09	-0.14
	전북	-0.18	0.13	-1.35	-0.12	0.11	-1.07
학력(대졸이상)		-0.24	0.15	-1.58	0.07	0.13	0.54
계급(경사이상)		0.14	0.14	1.04	0.14	0.11	1.25
근무경 력 (stay)	6~10년	-0.28	0.14	-2.03*	-0.29	0.11	-2.49
	11~15년	-0.59	0.19	-3.05**	-0.50	0.16	-3.08**
	16년이상	-0.38	0.25	-1.52	-0.21	0.21	-1.00
상수		1.97	0.32	6.13***	0.07	0.34	0.22
N		250			250		
Adjusted R2		0.17			0.41		
F		5.03***			12.99***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직 공무원에서 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석(b=0.42, p<0.001)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과(b=0.11)로 나타났으며, 통계적으로 유의한 영향이 성립되지 않는 것으로 나타났다. 그러나 1단계 b=0.42에서 2단계 b=0.11로 감소하는 것으로 나타나 매개효과에 대해서는 유

의한 결과가 있다는 것을 알 수 있다. 또한, 근무경력에서 11년~15년($b=-0.50$, $p<0.01$)은 부(-)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 이는 근무경력에서 조직문화의 혁신지향문화에 부정적인 영향이 있음을 알 수 있다.

조직학습을 통한 독창적인 업무방식의 도입과 활용, 확산, 새로운 아이디어의 개발 등은 혁신지향문화에 긍정적인 영향이 미친다는 것을 알 수 있다. 결과적으로 경찰직 공무원에서 혁신행동이 조직문화에 도전하고 새로운 아이디어를 개발하는 것을 중요시하는 혁신지향문화에 유의미한 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다.

4.6.4.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

경찰직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 하위변수인 혁신지향문화 간 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과는 다음 [표 4-39]와 같다.

[표 4-39] 경찰직 공무원에서 혁신지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→혁신지향문화	5.227	0.044	0.000
조직학습→조직혁신행동→혁신지향문화	5.321	0.047	0.000

경찰직 공무원에서 조직학습이 혁신지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=5.227$ ($p<0.001$)로 나타났다. 따라서 조직학습과 혁신지향문화에서 개인혁신행동은 통계적으로 유의하게 나타났으며, 매개로서 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한, 경찰직 공무원에서 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=5.321$ ($p<0.001$)로 나타났다. 이는 조직혁신행동이 통계적으로 유의미한 영향이 있고, 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 지식의 공유와 동료간의 네트워크는 물론 인적 네트워크, 정보인프라 수준 등은 혁신지향문화에 긍정적인 영향이 미친다. 결과적으로 조직학습이 혁신지향문화에 혁신행동을 검증한 결과 개인혁신행동과 조직혁신행동에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

4.6.5 경찰직 공무원의 시장지향문화에 대한 회귀분석

4.6.5.1 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 시장지향문화에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 이러한 경찰직 공무원의 분석결과는 다음 [표 4-40]과 같다.

[표 4-40] 경찰직 공무원의 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석

변수		시장지향문화		
		b	SE	t
조직학습		0.23	0.05	4.32***
성별		0.08	0.08	1.11
연령 (age)	30대	0.12	0.10	1.19
	40대	0.14	0.14	0.99
	50대	0.20	0.20	0.98
근무지역 (region)	경기	-0.36	0.26	-1.36
	인천	-0.12	0.08	-1.43
	전북	0.00	0.10	0.00
학력(대졸 이상)		-0.07	0.11	-0.68
계급(경사 이상)		-0.01	0.10	-0.13
근무경력 (stay)	6년~10년	0.20	0.10	1.93*
	11년~15년	0.10	0.14	0.69
	16년 이상	0.11	0.19	0.59
상수		2.82	0.24	11.57***
N		250		
Adjusted R2		0.11		
F		3.51***		

※ 주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

경찰직 공무원에서 조직학습($b=0.23$, $p < 0.001$)은 조직문화의 시장지향문화에 정(+)의 영향을 미치고, 근무경력에서 6년~10년($b=0.20$, $p < 0.05$)에서도 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 개인의 자신감, 동료와의 믿음과 신뢰 등이 시장지향문화에 긍정적인 영향을 미친다. 결과적으로 경찰직 공무원에서 조직학습을 통해 합리적인 의사결정과 목표를 달성하려는 안정적인 조직을 강조하는 시장지향문화에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

4.6.5.2 혁신행동의 매개효과 분석

경찰직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 시장지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 이러한 경찰직 공무원의 분석결과는 다음 [표 4-41]과 같다.

[표 4-41] 경찰직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		시장지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		0.23	0.05	4.32***	0.17	0.06	2.71**
개인혁신행동					-0.01	0.05	-0.20
조직혁신행동					0.16	0.07	2.19*
성별		0.08	0.08	1.11	0.08	0.08	0.99
연령 (age)	30대	0.12	0.10	1.19	0.14	0.10	1.33
	40대	0.14	0.14	0.99	0.12	0.14	0.86
	50대	0.20	0.20	0.98	0.19	0.20	0.96
지역 (region)	경기	-0.36	0.26	-1.36	-0.29	0.26	-1.10
	인천	-0.12	0.08	-1.43	-0.13	0.08	-1.64
	전북	0.00	0.10	0.00	0.00	0.10	0.04
학력(대졸이상)		-0.07	0.11	-0.68	-0.03	0.11	-0.33
직급(7급이상)		-0.01	0.10	-0.13	-0.00	0.10	-0.05
근무경 력 (stay)	6~10년	0.20	0.10	1.93*	0.22	0.10	2.10*
	11~15년	0.10	0.14	0.69	0.14	0.14	0.96
	16년이상	0.11	0.19	0.59	0.12	0.19	0.66
상수		2.82	0.24	11.57***	2.43	0.31	7.86***
N		250			250		
Adjusted R2		0.11			0.12		
F		3.51***			3.42		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

경찰직 공무원에서 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석(b=0.23, p<0.001)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과(b=0.17, p<0.01)는 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 또한, 1단계 b=0.23에서 2단계 b=0.17로 감소되어, 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 근무경력에서 6년~10년 (b=0.22, p<0.05)은 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직학습과 조직

문화의 시장지향문화에서 혁신행동이 매개효과가 있다고 판단할 수 있다.

조직학습을 통한 지식 습득과 공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등은 시장지향문화에 긍정적인 영향이 미친다. 결과적으로 경찰직 공무원에서 혁신행동이 조직의 생산성과 목표달성을 중요시하는 시장지향문화에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

4.6.5.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

경찰직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 시장지향문화 간 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과는 다음 [표 4-42]와 같다.

[표 4-42] 경찰직 공무원에서 시장지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→시장지향문화	1.280	0.021	0.200
조직학습→조직혁신행동→시장지향문화	2.138	0.031	0.032

경찰직 공무원에서 독립변수인 조직학습이 종속변수인 시장지향문화에 개인 혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=1.280(p=0.200)$ 으로 나타났다. 따라서 조직학습과 시장지향문화에서 개인혁신행동은 통계적으로 유의미하지 않았고, 매개효과 또한 입증되지 않는 것으로 판단할 수 있다. 또한, 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=2.138(p=0.032)$ 로 나타났다. 따라서 조직학습과 시장지향문화에서 조직혁신행동은 통계적으로 유의미하였고, 매개효과가 있다고 판단할 수 있다.

조직학습을 통한 독창적인 업무 방식의 적용과 활용, 확산을 위한 아이디어 개발 등은 시장지향문화에 긍정적인 영향이 미친다. 결과적으로 혁신행동의 매개효과에서 개인혁신행동은 매개효과가 입증되지 않았으며, 조직혁신행동에서는 매개효과가 입증되었음을 알 수 있다.

4.7 일반직 공무원에 대한 회귀분석

본 절에서는 직군별 분석을 위해 일반직 공무원에 대하여 혁신행동을 매개로 하여 인과관계 분석에 사용하였다.

4.7.1 일반직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석

4.7.1.1 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석

일반직 공무원에서 조직학습이 개인혁신행동에 영향이 미치는가에 대한 분석이다. 이러한 일반직 공무원의 분석결과는 다음 [표 4-43]와 같다.

[표 4-43] 일반직 공무원의 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석

변수		개인혁신행동		
		b	SE	t
조직학습		0.47	0.04	10.26***
성별		0.33	0.11	3.02**
연령 (age)	30대	-0.05	0.12	-0.42
	40대	0.23	0.18	1.30
	50대	0.21	0.22	0.95
근무지역 (region)	경기	-	-	-
	인천	-0.05	0.27	-0.18
	전북	-	-	-
학력(대졸 이상)		0.17	0.08	1.96*
직급(7급 이상)		-0.34	0.17	-2.00*
근무경력 (stay)	6년~10년	0.41	0.15	2.69**
	11년~15년	0.39	0.23	1.67
	16년 이상	0.14	0.27	0.55
상수		1.07	0.21	5.03***
N		254		
Adjusted R2		0.35		
F		13.64***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

분석결과 조직학습(b=0.47, p<0.001)과 성별(b=0.33, p<0.01), 학력의 대졸 이상(b=0.17, p<0.05), 근무경력에서 6년~10년(b=0.41, p<0.01)에서 개인혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직급에서 7급 이상(b=-0.34, p<0.05)에서는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 개인 스스로의 자신감, 동료와의 믿음과 신뢰 등이 개인혁신행동에 긍정적인 영향이 미친다. 결과적으로 구성원들의 창의적인 혁신활동

이 개인혁신행동에 효과적으로 적용할 수 있도록 하는 업무활동에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

4.7.1.2 조직학습이 조직혁신행동에 미치는 영향분석

일반직 공무원에서 조직학습이 조직혁신행동에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 일반직 공무원에 대한 분석결과는 다음 [표 4-44]과 같다.

[표 4-44] 일반직 공무원의 조직학습이 조직혁신행동에 미치는 영향분석

변수		조직혁신행동		
		b	SE	t
조직학습		0.52	0.04	11.04***
성별		0.00	0.11	0.01
연령 (age)	30대	0.01	0.13	0.15
	40대	0.19	0.19	1.02
	50대	0.18	0.23	0.78
근무지역 (region)	경기	—	—	—
	인천	0.20	0.28	0.71
	전북	—	—	—
학력(대졸 이상)		0.09	0.09	1.05
계급(7급 이상)		-0.41	0.17	-2.34*
근무경력 (stay)	6년~10년	0.32	0.16	2.00*
	11년~15년	0.27	0.24	1.11
	16년 이상	0.23	0.28	0.82
상수		1.42	0.22	6.44***
N		254		
Adjusted R2		0.34		
F		12.96***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

일반직 공무원에서 조직학습(b=0.52, p<0.001)은 조직혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고, 근무경력에서 6년~10년(b=0.32, p<0.05)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직급에서 7급 이상(b=-2.34, p<0.05)은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등은 조직혁신행동에 부정적인 영향이 미친다. 결과적으로 일반직 공무원에서 조직학습

을 통해 지식정보 제공과 공유를 의사소통의 활동으로 조직혁신행동으로 근무 환경 개선에 긍정적인 영향이 미친다고 할 수 있다.

4.7.2 일반직 공무원의 관계지향문화에 대한 회귀분석

4.7.2.1 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 영향을 미치는지에 대한 분석이다. 이러한 일반직 공무원에 대한 분석결과는 다음 [표 4-45]와 같다.

[표 4-45] 일반직 공무원의 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석

변수		관계지향문화		
		b	SE	t
조직학습		0.65	0.04	13.48***
성별		-0.05	0.11	-0.13
연령 (age)	30대	0.10	0.13	0.76
	40대	0.07	0.19	0.38
	50대	0.13	0.24	0.56
근무지역 (region)	경기	-	-	-
	인천	0.24	0.29	0.82
	전북	-	-	-
학력(대졸 이상)		0.01	0.09	0.12
계급(7급 이상)		-0.33	0.18	-1.87
근무경력 (stay)	6년~10년	0.07	0.16	0.44
	11년~15년	0.19	0.24	0.78
	16년 이상	0.11	0.28	0.39
상수		1.46	0.22	6.54***
N		254		
Adjusted R2		0.43		
F		18.47***		

※ 주: *p<0.05,**p<0.01, ***p<0.001

일반직 공무원에서 조직학습(b=13.48, p<0.001)은 조직문화의 관계지향문화에 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 독창적인 업무방식 습득, 적용, 활용을 위한 아이디어의 창안

및 개발, 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준, 그리고 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰와 믿음, 상·하 간의 신뢰를 바탕으로 공유되는 지식 등은 관계지향 문화에 긍정적인 영향을 미친다. 결과적으로 조직학습을 통하여 조직문화의 관계지향 문화에 인간적이고 상·하 간 신뢰를 형성하는 참여에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

4.7.2.2 혁신행동의 매개효과 분석

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 혁신행동 매개효과와 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 이러한 일반직 공무원에 대한 분석결과는 [표 4-46]과 같다.

[표 4-46] 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		관계지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		0.65	0.04	13.48***	0.46	0.05	8.08***
개인혁신행동					-0.07	0.06	-1.14
조직혁신행동					0.42	0.06	6.40***
성별		-0.05	0.11	-0.13	0.01	0.10	0.09
연령 (age)	30대	0.10	0.13	0.76	0.08	0.12	0.72
	40대	0.07	0.19	0.38	0.00	0.17	0.06
	50대	0.13	0.24	0.56	0.07	0.22	0.33
지역 (region)	경기	-	-	-	-	-	-
	인천	0.24	0.29	0.82	0.15	0.27	0.55
	전북	-	-	-	-	-	-
학력(대졸이상)		0.01	0.09	0.12	-0.01	0.08	-0.19
직급(7급이상)		-0.33	0.18	-1.87	-0.18	0.16	-1.11
근무경 력 (stay)	6~10년	0.07	0.16	0.44	-0.03	0.15	-0.22
	11~15년	0.19	0.24	0.78	0.10	0.22	0.47
	16년이상	0.11	0.28	0.39	0.02	0.26	0.09
상수		1.46	0.22	6.54***	0.93	0.22	4.16***
N		254			254		
Adjusted R2		0.43			0.51		
F		18.47***			21.76***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 미치는 영향분석($b=13.48, p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과($b=8.08, p<0.001$)는 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 또한, 2단계 b의 값(0.65)이 1단계 b의 값(0.46)보다 낮게 나타나 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 조직혁신행동과 관계지향문화 간 영향분석결과($b=0.42, p<0.001$)는 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 개인의 믿음감, 자신감, 동료와의 믿음과 신뢰 등이 관계지향문화에 긍정적인 영향이 미친다. 결과적으로 일반직 공무원에서 조직학습과 혁신행동이 상호관계에 의한 근무여건 개선을 중요시하는 조직문화의 관계지향문화에 긍정적인 영향이 미친다고 판단할 수 있다.

4.7.2.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 관계지향문화에 혁신행동이 매개효과로 검증한 결과는 다음 [표 4-47]과 같다.

[표 4-47] 일반직 공무원에서 관계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→관계지향문화	1.721	0.030	0.085
조직학습→조직혁신행동→관계지향문화	5.889	0.035	0.000

일반직 공무원에서 조직학습이 관계지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=1.721(p=0.085)$ 로 나타났다. 이는 개인혁신행동이 조직학습과 관계지향문화 간 매개효과가 통계적으로 유의미하지 않다고 판단할 수 있다. 또한, 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=5.889(p<0.001)$ 로 나타났다. 이는 조직혁신행동이 조직학습과 관계지향문화 간 매개효과가 통계적으로 유의미하고, 매개효과가 있는 것으로 판단할 수 있다.

조직학습을 통한 동료 간의 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준과 독창적인 업무방식의 습득, 활용, 확산을 위한 새로운 아이디어 개발 등은 관계지향문화에 긍정적인 영향을 미친다. 결과적으로 조직문화의 관계지향문화에 개인혁신행동은 매개효과가 입증되지 않았고, 조직혁신행동은 매개효과가

입증되었다는 것을 알 수 있다.

4.7.3 일반직 공무원의 위계지향문화에 대한 회귀분석

4.7.3.1 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향분석

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 영향을 미치는지에 대한 분석이다. 이러한 일반직 공무원에 대한 분석결과는 다음 [표 4-48]와 같다.

[표 4-48] 일반직 공무원의 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향분석

변수		위계지향문화		
		b	SE	t
조직학습		-0.06	0.06	-0.96
성별		-0.16	0.15	-1.03
연령 (age)	30대	0.27	0.18	1.54
	40대	0.49	0.26	1.88
	50대	0.44	0.32	1.36
근무지역 (region)	경기	-	-	-
	인천	0.19	0.39	0.50
	전북	-	-	-
학력(대졸 이상)		0.00	0.12	0.07
직급(7급 이상)		0.20	0.24	0.83
근무경력 (stay)	6년~10년	-0.15	0.22	-0.71
	11년~15년	-0.67	0.33	-2.02
	16년 이상	-1.00	0.38	-2.59
상수		3.95	0.30	13.03***
N		254		
Adjusted R2		0.06		
F		2.53**		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

일반직 공무원에서 조직학습(b=-0.06)은 조직문화의 위계지향문화에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

조직학습으로 통한 개인의 자신감과 동료와의 신뢰와 믿음 등은 위계지향문화에 영향을 미치지 않는다. 결과적으로 일반직 공무원의 경우 형식과 구조에

대한 공식적인 절차를 준수하고 평가를 위한 업무의 표준화를 중요시하는 문화에 영향이 미치지 않는 것으로 판단할 수 있다.

4.7.3.2 혁신행동의 매개효과 분석

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 이러한 일반직 공무원에 대한 분석결과는 다음 [표 4-49]와 같다.

[표 4-49] 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		위계지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		-0.06	0.06	-0.96	0.05	0.08	0.60
개인혁신행동					-0.17	0.10	-1.69
조직혁신행동					-0.06	0.09	-0.63
성별		-0.16	0.15	-1.03	-0.10	0.15	-0.66
연령 (age)	30대	0.27	0.18	1.54	0.27	0.18	1.50
	40대	0.49	0.26	1.88	0.54	0.26	2.09*
	50대	0.44	0.32	1.36	0.49	0.32	1.51
지역 (region)	경기	-	-	-	-	-	-
	인천	0.19	0.39	0.50	0.20	0.39	0.51
	전북	-	-	-	-	-	-
학력(대졸이상)		0.00	0.12	0.07	0.04	0.12	0.35
직급(7급이상)		0.20	0.24	0.83	0.12	0.24	0.49
근무경 력 (stay)	6~10년	-0.15	0.22	-0.71	-0.06	0.22	-0.29
	11~15년	-0.67	0.33	-2.02	-0.59	0.33	-1.77
	16년이상	-1.00	0.38	-2.59	-0.96	0.38	-2.50**
상수		3.95	0.30	13.03***	4.22	0.32	12.81***
N		254			254		
Adjusted R2		0.06			0.07		
F		2.53**			2.56**		

※ 주: *p<0.05,**p<0.01, ***p<0.001

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 미치는 영향 분석(b=-0.06)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석(b=0.05)으로 나타났다. 이는 혁신행동이 매개로서 영향을 미치지 않는 것으로 판단할 수

있다. 또한, 1단계 $b=-0.06$ 에서 2단계 $b=0.05$ 로 줄어 들지 않고 증가하였기에 완전매개 효과라 할 수 있다. 그리고 연령에서 40대($b=0.54$, $p<0.05$)와 근무경력 16년 이상($b=-0.96$, $p<0.01$)에서 유의한 결과가 나타났다.

조직학습을 통한 독창적인 업무방식의 습득과 적용, 활용, 확산을 위한 새로운 아이디어 개발과 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 그리고, 구성원 자신의 믿음감과 신뢰감, 동료와의 상호유대관계 등은 위계지향문화에 긍정적인 영향을 미친다. 결과적으로 일반직 공무원에서 혁신행동이 조직의 안전성과 경쟁으로 인한 조직의 지속성을 중요시하는 조직문화의 위계지향문화에 영향이 미치지 않음을 알 수 있다.

4.7.3.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 하위변수인 위계지향문화 간 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과 다음 [표 4-50]과 같다.

[표 4-50] 일반직 공무원에서 위계지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→위계지향문화	-1.797	0.043	0.072
조직학습→조직혁신행동→위계지향문화	-0.975	0.046	0.329

일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 위계지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=-1.797$ ($p=0.072$)로 나타났다. 따라서 조직학습과 위계지향문화에서 개인혁신행동은 통계적으로 유의미하지 않았고, 매개효과는 입증되지 않았다. 또한, 일반직 공무원에서 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=-0.975$ ($p=0.329$)로 나타났다. 따라서 조직학습과 위계지향문화에서 조직혁신행동은 통계적으로 유의미하지 않으며, 매개효과도 입증되지 않았다.

조직학습을 통한 스스로의 자신감과 동료와의 믿음과 신뢰 그리고, 습득된 지식의 공유 및 확산과 인적 네트워크와 정보기술의 인프라, 그리고 새로운 아이디어에 대한 개발, 습득, 경험, 적용, 확산 등은 위계지향문화에 영향을 미치지 않는다. 결과적으로 조직학습과 조직문화의 위계지향문화에 개인혁신행동과

조직혁신행동은 매개효과가 입증되지 않았다는 것으로 판단할 수 있다.

4.7.4 일반직 공무원의 혁신지향문화에 대한 회귀분석

4.7.4.1 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 혁신지향문화에 영향을 미치는지에 대한 분석이다. 이러한 일반직 공무원에 대한 분석결과는 다음 [표 4-51]과 같다.

[표 4-51] 일반직 공무원의 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석

변수		혁신지향문화		
		b	SE	t
조직학습		0.45	0.05	7.95***
성별		0.19	0.13	1.41
연령 (age)	30대	-0.08	0.15	-0.54
	40대	-0.15	0.23	-0.69
	50대	0.05	0.28	0.17
근무지역 (region)	경기	-	-	-
	인천	-0.08	0.34	-0.25
	전북	-	-	-
학력(대졸 이상)		0.14	0.11	1.29
직급(7급 이상)		-0.44	0.21	-2.05*
근무경력 (stay)	6년~10년	0.30	0.19	1.56
	11년~15년	0.62	0.29	2.14*
	16년 이상	0.58	0.34	1.71
상수		1.06	0.26	4.01***
N		254		
Adjusted R ²		0.20		
F		6.89***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

일반직 공무원에서 조직학습(b=0.45, p<0.001)은 조직문화의 혁신지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 직급에서 7급 이상(b=-0.44, p<0.05)은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 근무경력(11년~15년)(b=0.62, p<0.05)에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라와 독창적이고 창의적인 업무방식에 대한 아이디어 개발과 자신에 대한 자신감, 신뢰감, 동료와의 믿음과 신뢰를 바탕으로 하는 인적 네트워크 등은 혁신지향문화에 긍정적인 영향을 미친다. 결과적으로 일반직 공무원에서 변화에 대한 민감성과 개방을 중요시하는 혁신지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

4.7.4.2 혁신행동의 매개효과 분석

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 혁신지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-52]와 같다.

[표 4-52] 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		혁신지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		0.45	0.05	7.95***	0.07	0.06	1.24
개인혁신행동					0.30	0.07	3.95***
조직혁신행동					0.44	0.07	6.09***
성별		0.19	0.13	1.41	0.09	0.12	0.77
연령 (age)	30대	-0.08	0.15	-0.54	-0.07	0.13	-0.58
	40대	-0.15	0.23	-0.69	-0.31	0.19	-1.61
	50대	0.05	0.28	0.17	-0.09	0.24	-0.40
지역 (region)	경기	-	-	-	-	-	-
	인천	-0.08	0.34	-0.25	-0.16	0.29	-0.56
	전북	-	-	-	-	-	-
학력(대졸이상)		0.14	0.11	1.29	0.04	0.09	0.49
계급(7급이상)		-0.44	0.21	-2.05*	-0.14	0.18	-0.80
근무경 력 (stay)	6~10년	0.30	0.19	1.56	0.03	0.16	0.19
	11~15년	0.62	0.29	2.14*	0.38	0.25	1.54
	16년이상	0.58	0.34	1.71	0.43	0.29	1.49
상수		1.06	0.26	4.01***	0.10	0.24	0.43
N		254			254		
Adjusted R2		0.20			0.41		
F		6.89***			14.92***		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

일반직 공무원에서 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석(b=0.45,

p<0.001)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과(b=0.07)로 나타났으며, 통계적으로 유의한 영향이 성립되지 않는 것으로 나타났다. 그러나 1단계 b=0.45에서 2단계 b=0.07로 감소하는 것으로 나타나 매개효과에 대해서는 유의한 결과가 있다는 것을 알 수 있다.

조직학습을 통한 구성원 개인의 자신감, 동료와의 믿음과 신뢰와 독창적인 업무방식의 도입, 적용, 활용, 확산을 위한 새로운 아이디어 개발, 그리고 지식의 공유에 의한 인적 네트워크 등은 혁신지향문화에 긍정적인 영향을 미친다. 결과적으로 일반직 공무원에서 혁신행동이 조직문화에 도전하고 새로운 아이디어를 개발하는 것을 중요시하는 혁신지향문화에 매개효과가 성립되지 않는 것으로 판단할 수 있다.

4.7.4.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 혁신지향문화 간 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과는 다음 [표 4-53]과 같다.

[표 4-53] 일반직 공무원에서 혁신지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→혁신지향문화	5.865	0.040	0.000
조직학습→조직혁신행동→혁신지향문화	6.732	0.043	0.000

일반직 공무원에서 독립변수인 조직학습이 종속변수인 혁신지향문화에 개인 혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 Z=5.865(p<0.001)로 나타났다. 따라서 조직학습과 혁신지향문화에서 개인혁신행동은 통계적으로 유의하게 나타났다으며, 매개로서 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한, 일반직 공무원에서 조직 혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 Z=6.732(p<0.001)로 나타났다. 이는 조직학습과 혁신지향문화에서 조직혁신행동은 통계적으로 유의하였고, 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 구성원 개인 스스로의 자신감, 동료와의 믿음과 신뢰, 희생으로 인한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등은 혁신지향문화에 긍정적인 영향을 미친다. 결과적으로 조직학습과 조직문화의 혁신지향문화

간 혁신행동의 매개효과에서 개인혁신행동과 조직혁신행동은 매개효과가 입증되었다.

4.7.5 일반직 공무원의 시장지향문화에 대한 회귀분석

4.7.5.1 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 시장지향문화에 영향을 미치는가에 대한 분석이다. 분석결과는 다음 [표 4-54]와 같다.

[표 4-54] 일반직 공무원의 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석

변수		시장지향문화		
		b	SE	t
조직학습		0.15	0.04	3.28***
성별		-0.07	0.11	-0.69
연령 (age)	30대	0.07	0.12	0.62
	40대	0.13	0.18	0.71
	50대	0.04	0.23	0.20
근무지역 (region)	경기	-	-	-
	인천	-0.15	0.28	-0.53
	전북	-	-	-
학력(대졸 이상)		0.18	0.08	2.08*
직급(7급 이상)		0.47	0.17	2.72**
근무경력 (stay)	6년~10년	-0.21	0.15	-1.39
	11년~15년	-0.51	0.23	-2.17*
	16년 이상	-0.49	0.27	-1.80
상수		3.22	0.21	14.97***
N		254		
Adjusted R2		0.06		
F		2.69**		

※ 주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

일반직 공무원에서 조직학습(b=0.15, p<0.001)과 학력이 대졸 이상(b=0.18, p<0.05), 직급이 7급 이상(b=0.47, p<0.001)은 조직문화의 시장지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 근무경력 11년~15년 사이

($b = -0.51$, $p < 0.05$)에서는 부(-)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

조직학습을 통한 스스로의 자신감과 신뢰감, 동료와의 믿음과 신뢰를 바탕으로 하는 네트워크 구성, 정보기술 인프라의 수준, 지식에 대한 습득, 적용, 공유 등은 시장지향문화에 부정적인 영향을 미친다. 결과적으로 일반직 공무원에서 조직학습을 통해 합리적인 의사결정과 목표를 달성하려는 안정적인 조직을 강조하는 시장지향문화에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

4.7.5.2 혁신행동의 매개효과 분석

일반직 공무원에서 조직학습이 조직문화의 시장지향문화에 혁신행동 매개효과 영향도를 검증하기 위한 회귀분석이다. 이러한 일반직 공무원의 분석결과는 다음 [표 4-55]와 같다.

[표 4-55] 일반직 공무원에서 혁신행동의 매개효과 분석

변수		시장지향문화					
		1단계			2단계		
		b	SE	t	b	SE	t
조직학습		0.15	0.04	3.28***	0.12	0.06	2.10*
개인혁신행동					-0.01	0.07	-0.22
조직혁신행동					0.06	0.06	0.94
성별		-0.07	0.11	-0.69	-0.07	0.11	-0.63
연령 (age)	30대	0.07	0.12	0.62	0.07	0.12	0.60
	40대	0.13	0.18	0.71	0.12	0.18	0.65
	50대	0.04	0.23	0.20	0.03	0.23	0.17
지역 (region)	경기	-	-	-	-	-	-
	인천	-0.15	0.28	-0.53	-0.16	0.28	-0.58
	전북	-	-	-	-	-	-
학력(대졸이상)		0.18	0.08	2.08*	0.18	0.09	2.02*
직급(7급이상)		0.47	0.17	2.72**	0.49	0.17	2.80**
근무경 력 (stay)	6~10년	-0.21	0.15	-1.39	-0.23	0.15	-1.45
	11~15년	-0.51	0.23	-2.17*	-0.52	0.24	-2.20*
	16년이상	-0.49	0.27	-1.80	-0.51	0.27	-1.84
상수		3.22	0.21	14.97***	3.14	0.23	13.33***
N		254			254		
Adjusted R ²		0.06			0.06		
F		2.69**			2.34**		

※ 주: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

일반직 공무원에서 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석($b=0.15$, $p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과($b=0.12$, $p<0.05$)는 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 다만, 2단계 회귀분석에서 개인혁신행동 및 조직혁신행동 모두 시장지향문화에 통계적으로 유의미한 영향관계를 발견하지 못했다. 따라서, 혁신행동의 매개효과가 있다고 말할 수 있다. 그리고 학력이 대졸 이상($b=0.18$, $p<0.05$)과 직급이 7급 이상($b=0.49$, $p<0.01$)에서 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 근무경력 11년~15년 사이($b=-0.51$, $p<0.05$)에서는 부(-)의 영향이 미치는 것으로 나타났다.

결과적으로 조직학습과 조직문화의 시장지향문화에서 혁신행동이 매개효과는 발견하지 못했다.

4.7.5.3 매개경로의 통계적 유의성 검토

일반직 공무원에서 조직학습과 조직문화의 시장지향문화 간 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과는 다음 [표 4-56]과 같다.

[표 4-56] 일반직 공무원에서 시장지향문화의 혁신행동 매개경로 Sobel Test 결과

변수 간 경로	Z	Std. Err	p-value
조직학습→개인혁신행동→시장지향문화	0.183	0.029	0.854
조직학습→조직혁신행동→시장지향문화	0.697	0.032	0.485

일반직 공무원에서 조직학습이 시장지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=0.183$ ($p=0.854$)으로 나타났다. 따라서 조직학습과 시장지향문화에서 개인혁신행동은 통계적으로 유의미하지 않았고, 매개효과 또한 입증되지 않았다. 또한, 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=0.697$ ($p=0.485$)로 나타났다. 따라서 조직혁신행동은 통계적으로 유의하지 않았고, 매개효과 또한 입증되지 않았다.

조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 동료와의 믿음과 신뢰, 스스로의 자신감, 신뢰감, 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등은 시장지향문화에 영향을 미치지 않았다. 결과적으로 조직학습과 조직문화의

시장지향문화 간 혁신행동의 매개효과는 개인혁신행동과 조직혁신행동에서 매개효과가 입증되지 않았다.

4.8 소결

4.8.1 일반적인 특성 및 신뢰도, 차이분석

본 연구에서 실증분석을 위한 조사대상자의 일반적인 특성은 성별, 연령, 근무지역, 학력, 공무원(일반직, 경찰직), 직급(일반직, 경찰직), 근무경력과 같이 조사하였다.

연구대상의 신뢰도 분석을 위해 조직학습, 개인혁신행동, 조직혁신행동, 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화에서 각 3개씩 설문 문항 21개를 사용하여 신뢰도를 확인하였다.

차이분석에서 조직학습은 성별($t/T=-6.31, p=0.001$)이 유의미한 차이가 있었다. 개인혁신행동은 성별($t/T=-3.16, p=0.000$), 근무지역($t/T=3.06, p=0.028$), 근무경력($t/T=2.90, p=0.034$), 소속($t/T=2.49, p=0.013$)에서 유의미한 차이를 보였다. 조직혁신행동은 근무지역($t/T=3.92, p=0.008$), 소속($t/T=-2.14, p=0.032$)에서 유의미한 차이를 보였다. 관계지향문화는 성별($t/T=-3.09, p=0.002$), 연령($t/T=3.49, p=0.015$), 계급·직급($t/T=3.05, p=0.002$), 근무경력($t/T=3.99, p=0.007$), 소속($t/T=3.53, p=0.000$)에서 유의미한 차이를 보였다. 위계지향문화는 연령($t/T=5.33, p=0.001$), 근무지역($t/T=3.47, p=0.016$), 계급·직급($t/T=3.05, p=0.002$), 근무경력($t/T=8.13, p=0.000$)에서 유의미한 차이를 보였다. 혁신지향문화는 성별($t/T=-2.58, p=0.010$), 소속($t/T=-2.87, p=0.004$)에서 유의미한 차이를 보였다. 시장지향문화는 성별($t/T=-2.48, p=0.013$), 근무지역($t/T=-2.18, p=0.029$), 계급·직급($t/T=-2.87, p=0.004$)에서 유의미한 차이를 보였다.

4.8.2 변수간 관계분석

기술통계분석에서 조직학습의 평균은 3.90으로 나타났다. 전체 평균 3.76보다 높게 나타났다. 혁신행동의 개인혁신행동의 평균은 3.49이고, 조직혁신행동

은 3.88이다. 따라서 개인혁신행동은 전체 평균보다 낮게 나타났고, 조직혁신행동은 높게 나타났다. 조직문화의 관계지향문화의 평균은 3.98, 위계지향문화는 3.40, 혁신지향문화는 3.92, 시장지향문화는 3.76으로 나타났다. 관계지향문화와 혁신지향문화는 전체 평균보다 높게 나타났고, 위계지향문화는 낮게 나타났다. 그리고 시장지향문화는 전체 평균과 동일하게 나타났다.

경찰직·일반직 공무원의 상관관계 분석은 전체적으로 상관계수가 0.7 이하로 형성되어 독립변수 간의 다중 공선성 문제와 회귀분석을 통한 가설검증에도 문제가 없는 것으로 판단할 수 있다. 경찰직 공무원의 상관관계 분석은 관계지향문화와 위계지향문화 간 상관관계가 통계적으로 유의한 관계가 존재하고, 관계지향문화와 시장지향문화 간 상관관계 그리고, 위계지향문화와 혁신지향문화 간 상관관계가 통계적으로 유의한 관계가 성립되지 않는 것으로 전체를 대상으로 한 상관관계 분석과 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 일반직 공무원의 상관관계 분석은 전체를 대상으로 한 상관관계 분석과 차이가 거의 없음을 알 수 있다. 이는 경찰직 공무원을 대상으로 한 상관관계와 차이가 있음을 알 수 있다.

4.8.3 회귀분석

4.8.3.1 경찰직·일반직 공무원의 회귀분석

경찰직·일반직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석은 조직학습과 혁신행동의 관계에서 조직학습($b=0.42$, $p<0.001$)은 개인혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가설<H1-1>은 채택되었다. 조직학습($b=0.47$, $p<0.001$)은 조직혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가설<H1-2>은 채택되었다.

관계지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=0.57$, $p<0.001$)은 조직문화의 관계지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가설<H2-1>은 채택되었다. 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 미치는 영향분석($b=0.57$, $p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 하였을 때 영향분석($b=0.37$, $p<0.001$)은 정(+)의 영향을 미치며, 매개효과가 있는 것으로 나타나 가설<H3-1>은 채택되었다. 조직학습이 관계지향문화에 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과

$Z=4.012(p<0.001)$ 로 나타났고, 조직혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 값 $Z=6.280(p<0.001)$ 으로 나타났다. 따라서, 혁신행동의 개인혁신행동과 조직혁신행동은 조직학습과 조직문화의 관계지향문화에 매개효과가 있다고 할 수 있으며, 가설<H3-1>은 채택되었다.

위계지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=-0.02$)은 조직문화의 위계지향문화에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 가설<H2-2>는 기각되었다. 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 미치는 영향분석($b=-0.02$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석($b=0.00$)으로 혁신행동이 매개로서 영향이 미치지 않는 것으로 나타났으며, 가설<H3-2>는 기각되었다. 개인혁신행동을 매개로 검증한 Sobel Test 결과 $Z=0.026(p=0.978)$ 으로 나타났고, 조직혁신행동은 $Z=0.217(p=0.827)$ 로 나타났다. 이는 개인혁신행동과 조직혁신행동은 조직학습과 조직문화의 위계지향문화에 매개효과가 성립되지 않으므로 가설<H3-2>는 기각되었다.

혁신지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=0.43, p<0.001$)은 조직문화의 혁신지향문화에 정(+)의 영향을 미치고 있어, 가설<H2-3>는 채택되었다. 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석($b=0.43, p<0.001$)은 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석($b=0.07$)로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 영향이 미치지 않았으므로 가설<H3-3>은 채택되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 혁신지향문화에서 개인혁신행동 $Z=8.142(p=0.000)$, 조직혁신행동 $Z=8.753(p=0.000)$ 으로 나타났으며, 이는 개인혁신행동과 조직혁신행동은 매개효과가 입증되었으므로 가설<H3-3>은 채택되었다.

시장지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=0.20, p<0.001$)은 조직문화의 시장지향문화에 정(+)의 영향을 미치고 있어, 가설<H2-4>는 채택되었다. 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석($b=0.20, p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과($b=0.16, p<0.001$)는 정(+)의 영향을 미치지만, 혁신행동이 시장지향문화에 미치는 영향을 발견하지는 못하였다. 때문에, 가설<H3-4>는 기각되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 시장지향문화에서 개인혁신행동 $Z=1.070(p=0.284)$, 조직혁신행동 $Z=1.549(p=0.121)$ 로 나타났으며, 이는 개인혁신행동과 조직혁신행동에서 매개효과로서 입증되지 않았으므로 가설

<H3-4>는 기각되었다.

4.8.3.2 경찰직 공무원의 회귀분석

경찰직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석은 조직학습과 개인혁신행동에 미치는 관계에서 조직학습($b=0.34$, $p<0.001$)은 개인혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H1-1>은 채택되었다. 조직학습과 조직혁신행동에 미치는 관계에서 조직학습($b=0.41$, $p<0.001$)은 조직혁신행동에 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H1-2>은 채택되었다.

관계지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=0.46$, $p<0.001$)은 조직문화의 관계지향문화에 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H2-1>은 채택되었다. 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 미치는 영향분석($b=0.46$, $p<0.001$)에서 혁신행동이 매개로 적용한 영향분석결과($b=0.29$, $p<0.001$)는 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났으며, 가설<H3-1>은 채택되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 관계지향문화에서 개인혁신행동 $Z=3.164$ ($p=0.001$)와 조직혁신행동 $Z=3.626$ ($p=0.000$)으로 나타났으며, 이는 개인혁신행동과 조직혁신행동에서 매개효과가 입증되었으므로 가설<H3-1>은 채택되었다.

위계지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=-0.00$)은 조직문화의 위계지향문화에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으므로 가설<H2-2>은 기각되었다. 조직학습이 조직문화의 위계지향문화에 미치는 영향분석($b=-0.00$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석($b=-0.04$)으로 나타났으므로 혁신행동이 매개로서 영향을 미치지 않는 것으로 판단할 수 있으며, 가설<H3-2>는 기각되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 위계지향문화에서 위계지향문화 $Z=1.964$ ($p=0.049$), 조직혁신행동 $Z=1.924$ ($p=0.054$)로 나타났으며, 이는 개인혁신행동은 매개효과가 증명되었고, 조직혁신행동은 매개효과가 입증되지 않았으므로 가설<H3-2>는 부분 채택되었다.

혁신지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=0.42$, $p<0.001$)은 조직문화의 혁신지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H2-3>은 채택되었다. 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석($b=0.42$, $p<0.001$)에서 혁신행동의 통계적으로 유의미한 매개효과를 발견하였다. 즉, 가설<H3-3>은 채택되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 혁신지향문화에서 개

인혁신행동 $Z=5.227$ ($p<0.001$), 조직혁신행동 $Z=5.321$ ($p<0.001$)로 나타났다으며, 이는 개인혁신행동과 조직혁신행동은 매개효과가 입증되었으므로 가설<H3-3>은 채택되었다.

시장지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=0.23$, $p<0.001$)은 조직문화의 시장지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H2-4>은 채택되었다. 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석($b=0.23$, $p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과($b=0.17$, $p<0.01$)는 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났으며, 매개효과가 성립되었다. 그러므로 가설<H3-4>는 기각되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 혁신지향문화에서 개인혁신행동 $Z=1.280$ ($p=0.200$), 조직혁신행동 $Z=2.138$ ($p=0.032$)로 나타났으며, 이는 개인혁신행동에서 매개효과를 입증하지 못했고, 조직혁신행동은 매개효과가 입증되었으므로 가설<H3-4>은 부분채택 되었다.

4.8.3.3 일반직 공무원의 회귀분석

일반직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석은 조직학습과 개인혁신행동에 미치는 관계에서 조직학습($b=0.47$, $p<0.001$)은 개인혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H1-1>은 채택되었다. 조직학습과 조직혁신행동에 미치는 관계에서 조직학습($b=0.52$, $p<0.001$)은 조직혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H1-2>은 채택되었다.

관계지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=13.48$, $p<0.001$)은 조직문화의 관계지향문화에 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H2-1>은 채택되었다. 조직학습이 조직문화의 관계지향문화에 미치는 영향분석($b=13.48$, $p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과($b=8.08$, $p<0.001$)는 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났으며, 가설<H3-1>은 채택되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 관계지향문화에서 개인혁신행동 $Z=1.721$ ($p=0.085$), 조직혁신행동 $Z=5.889$ ($p<0.001$)로 나타났으며, 이는 개인혁신행동은 매개효과가 입증되지 않았고, 조직혁신행동은 매개효과가 입증되었으므로 가설<H3-1>은 부분채택 되었다.

위계지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=-0.06$)은 조직문화의 위계지향문화에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으므로 가설<H2-2>는 기각되었다. 조

직학습이 조직문화의 위계지향문화에 미치는 영향분석($b=-0.06$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석($b=0.05$)으로 나타났으며, 매개효과가 입증되지 않았으므로 가설<H3-2>는 기각되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 위계지향문화에서 개인혁신행동 $Z=-1.797(p=0.072)$, 조직혁신행동 $Z=-0.975(p=0.329)$ 로 나타났으며, 이는 개인혁신행동은 매개효과가 입증되지 않았고, 조직혁신행동은 매개효과도 입증되지 않은 것으로 가설<H3-2>은 기각되었다.

혁신지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=0.45, p<0.001$)은 조직문화의 혁신지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H2-3>는 채택되었다. 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석($b=0.45, p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과($b=0.07$)로 나타났으며, 매개효과가 입증되었으므로 가설<H3-3>은 채택되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 혁신지향문화에서 개인혁신행동 $Z=5.865(p<0.001)$, 조직혁신행동 $Z=6.732(p<0.001)$ 로 나타났으며, 이는 개인혁신행동과 조직혁신행동에서 매개효과가 입증되었으므로 가설<H3-3>은 채택되었다.

시장지향문화의 회귀분석에서 조직학습($b=0.15, p<0.001$)은 조직문화의 시장지향문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 가설<H2-4>는 채택되었다. 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석($b=0.15, p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향분석결과($b=0.12, p<0.05$)로 나타났으나, 매개효과는 입증되지 않아 가설<H3-4>은 기각되었다. Sobel Test 결과 조직학습과 시장지향문화에서 개인혁신행동 $Z=0.183(p=0.854)$, 조직혁신행동 $Z=0.697(p=0.485)$ 로 나타났으며, 이는 개인혁신행동과 조직혁신행동에서 매개효과가 입증되지 않았으므로 가설<H3-4>은 기각되었다.

4.8.4 연구분석 결과

본 연구에서는 경찰직 공무원과 일반직 공무원을 서울지역, 경기지역, 인천지역, 전북지역을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 일반적인 특징을 바탕으로 신뢰도 분석과 차이분석, 기술적 통계, 상관관계, 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석에서는 직군을 경찰직과 일반직으로 구분하였고, 이를 경찰직·일반직 공무원과 경찰직 공무원, 그리고 일반직 공무원으로 구분해서 분석 하였으

며, 혁신행동에 대한 매개분석을 위한 단계별 분석과 인과관계에 대한 심층적인 분석을 위해 Sobel Test를 실시하였다. 분석 결과는 다음 [표 4-57]과 같다.

[표 4-57] 연구분석 결과

가설			경찰·일반	경찰직	일반직
H1	H1-1		○	○	○
	H1-2		○	○	○
H2	H2-1		○	○	○
	H2-2		×	×	×
	H2-3		○	○	○
	H2-4		○	○	○
H3	H3-1	회귀분석	○	○	△ (개안:×, 조작:○)
		Sobel-test	○	○	△ (개안:×, 조작:○)
	H3-2	회귀분석	×	×	×
		Sobel-test	×	△ (개안:○, 조작:×)	×
	H3-3	회귀분석	○	○	○
		Sobel-test	○	○	○
	H3-4	회귀분석	×	×	×
		Sobel-test	×	△ (개안:×, 조작:○)	×

주) ○:채택, △:부분채택, ×:기각

V. 결론 및 시사점

5.1 요약 및 결론

본 연구는 공무원조직의 조직학습이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구로서 혁신행동의 매개효과를 중심으로 연구를 하였다.

5.1.1 요약

연구의 대상은 독립변수를 조직학습으로 하였고, 매개변수는 조직의 혁신행동으로 박세준(2018)의 연구내용을 고찰하여 본 연구에 적용하였다. 혁신행동에는 개인혁신행동과, 조직혁신행동을 적용하였다. 통제변수로는 성별, 연령, 근무지역, 학력, 공무원 직군(일반직, 경찰직), 직급(일반직, 경찰직), 근무경력으로 설정하였다. 종속변수는 조직문화로 설정하였으며, 조직문화는 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁가치 모형에서 집단문화지향, 계층문화지향, 변화지향문화, 과업지향문화 등 4개의 지향으로 설정하고, 각 지향하는 문화에 따라 집단문화지향은 인간적 협력관계 및 인간미가 풍기는 정도와 참여존중, 팀워크 등과 계층문화지향은 업무처리에 대한 절차 및 조직화 정도, 위험감수 정도, 아이디어 수용 정도 등에서 각 5개씩의 지표를 추출하였으며, 변화지향문화는 창의성 중시 정도 및 독창성 존중, 위험감수 정도, 신뢰와 지원의 수준 등과 과업지향문화는 목표달성 정도 및 업무에 대한 결과의 관심과 평가, 경쟁의 중요성 등에서 각 6개씩 지표를 추출하였다. 이렇게 하여 조직학습이 조직문화의 각 변수에 미치는 영향에 대하여 혁신행동의 매개효과를 중심으로 연구를 진행하였다.

5.1.1.1 선행연구 요약

본 연구에서는 조직학습에 대한 개념과 조직학습의 유형, 그리고 조직학습 모형에 대한 선행연구를 고찰하였다. 조직학습의 개념에 대한 연구는 15건의 연구결과에 대하여 분석하였으며, 조직학습 유형 연구는 권석균(1996)의 경험학습, 공유학습, 모방학습, 실험학습을 비롯하여 10여건의 연구결과를 분석하였다. 조직학습 수준 연구는 7건의 연구 결과를 분석하였으며, 조직학습과 조직문화 관계에 대한 7건의 연구결과도 분석하였다. 또한, 혁신행동은 개인혁신행동

과 조직혁신행동으로 구분하여 선행연구를 고찰하였다. 개인혁신 연구는 약 12건의 연구결과를 분석하였으며, 개인혁신행동 연구는 6건의 연구결과를 분석하였다. 개인혁신행동의 유형에 대해서는 7건의 연구결과를 분석하였다. 또한, 조직혁신 연구와 조직혁신행동 연구는 9건 이상의 연구결과를 분석하였고, 조직혁신행동 유형에 대한 연구는 5건 이상 분석하였다. 그리고 조직문화는 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화로 구분하여 선행연구 결과를 14건 이상 분석하였다. 특히, 존슨의 하위문화와 일차원적 조직문화, 이차원적 조직문화, 경쟁가치모형에 대한 분석을 하였다. 이 중 경쟁가치모형을 바탕으로 집단문화, 계층지향문화, 변화지향문화, 과업지향문화에 대하여 분석하여 본 연구에 도입하였다.

5.1.1.2 조사결과 요약

본 연구는 서울과 경기, 인천, 전북지역에 근무하는 경찰직 공무원과 일반직 공무원을 대상으로 공무원의 조직문화 연구를 진행하였다. 조사 기간은 2018년 10월 09일부터 2018년 10월 30일까지 서울, 경기, 인천, 전북지역에서 근무하고 있는 일반직 공무원과 경찰직 공무원을 대상으로 구조화된 설문지에 의한 일대일 대면조사를 실시하였다.

설문에 대한 신뢰성을 높이기 위하여 자료조사 전문회사에 의뢰하여 504개의 표본을 수집할 수 있었다. 자료에 대한 조사 기간은 2018년 10월 09일부터 2018년 10월 30일까지 실시하였으며, 서울, 경기, 인천, 전북에서 근무하고 있는 일반직 공무원과 경찰직 공무원을 대상으로 지역별 층화추출방식을 통한 확률적 표본추출방법으로 표본을 추출하였다. 표본오차는 95% 신뢰수준에서 표본오차 $\pm 4.36\%$ 이다. 유효한 표본은 경찰직 공무원은 254명이었고, 일반직 공무원은 250명에게서 설문을 받았다.

성별에 대한 구성을 보면 남성(326명)은 64.7%이고, 여성(178명)은 35.3%로 나타났다. 연령별로 보면 20대 이하(97명)는 19.2%, 30대(205명)는 40.7%, 40대(114명)는 22.6%, 50대(84명)는 16.7%, 60대 이상(4명)은 0.8%로 30대와 40대가 63.3%로 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 근무지역별로 조사한 결과 서울지역(384명)은 76.2%, 경기지역(4명)은 1.0%, 인천지역(79명)은 15.1%, 전북지역(39명)은 7.7%로 조사되었으며, 서울지역 중심으로 조사하였다. 학력

별로 조사한 결과는 고졸 이하(82명)는 16.3%, 대학 재학(16명)은 3.2%, 대학 졸업자(396명)는 78.6%, 대학원 재학(4명)은 0.8%, 대학원 졸업 이상(6명)은 1.2%로 조사되었으며, 대학교 졸업자가 78.6%로 가장 많이 조사되었다. 공무원별 구성은 일반직 공무원(250명)이 49.6%, 경찰직 공무원(254명)은 50.4%로 일반직 공무원과 경찰직 공무원이 비슷하게 조사되었다. 일반직 공무원의 경우 9급(77명)은 30.8%, 8급(58명)은 23.2%, 7급(81명)은 32.4%, 6급(28명)은 11.2%, 5급(4명)은 1.6% 그리고, 기타(2명)에서는 0.8%로 조사되었으며, 9급과 8급, 7급에서 가장 많이 조사 되었다. 경찰직 공무원의 경우 순경(74명)은 29.1%, 경장(49명)은 19.3%, 경사(43명)는 16.9%, 경위(69명)는 27.2%, 경감(19명)은 7.5%로 조사되었으며, 순경, 경장, 경사, 경위에서 가장 많이 조사 되었다. 근무경력별로 조사한 결과는 5년 이하(201명)는 39.9%, 6년~10년(115명)은 22.8%, 11년~15년(70명)은 13.9%, 16년~20년(24명)은 4.8%, 21년 이상(94명)은 18.7%로 조사되었다.

조직학습, 혁신행동에 대한 주성분 분석에 대한 신뢰도 분석 결과에서 전체 누적 설명도는 52.25%로 나타났으며, 각 요인은 본 연구에서 설정한 조직학습과 혁신행동에 대한 변수들로서 조직학습, 개인혁신행동, 조직혁신행동을 측정하기 위하여 적용된 문항들로 각 요인을 구성하는 문항들 간의 내적 일관성을 나타내는 신뢰도 계수는 모두 0.6 이상의 신뢰도 계수 값을 보여 요인을 구성하는 문항 간 일관성이 유지되어 신뢰도는 적합하였다. 그러나 조직학습에서 다소 낮게 나타났다. 그리고, 조직문화에 대한 주성분 분석과 신뢰도 분석결과, 전체 누적 설명도는 55.49%로 나타났으며, 각 요인은 본 연구에서 설정한 조직문화에 대한 변수들로 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화를 측정하기 위하여 적용된 문항들로 각 요인을 구성하는 문항 간 내적 일관성을 나타내는 신뢰도 계수는 모두 0.6 이상의 신뢰도 계수 값을 보여 적합하였다.

5.1.1.3 차이 분석결과 요약

조직학습에 대한 차이분석에서 유의수준(p-value) 성별 0.001로 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

혁신행동의 개인혁신행동에 대한 차이분석은 유의수준(p-value) 성별 0.000, 근무지역 0.02, 근무경력 0.03, 소속(일반직·경찰직) 0.013으로 유의미한 차이

가 있는 것으로 나타났으며, 조직혁신행동은 유의수준(p -value) 근무지역 0.008, 소속(일반직·경찰직) 0.032로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

조직문화의 관계지향문화에 대한 차이분석은 유의수준(p -value) 성별 0.002, 연령 0.015, 계급(직급) 0.002, 근무경력 0.007로 유의미한 차이가 있는 것을 알 수 있다. 위계지향문화는 유의수준(p -value) 연령 0.001, 근무지역 0.016, 계급(직급) 0.002, 근무경력 0.000으로 유의미한 차이가 있는 것을 알 수 있다. 혁신지향문화는 유의수준(p -value) 성별 0.01, 소속(일반직, 경찰직) 0.004로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 시장지향문화는 유의수준(p -value) 성별 0.013, 근무지역 0.018, 계급(직급) 0.029로 유의미한 차이가 있음을 알 수 있다.

기술통계분석에서 조직학습의 평균은 3.90으로 나타났다. 전체 평균 3.76보다 높게 나타났다. 혁신행동의 개인혁신행동의 평균은 3.49이고, 조직혁신행동은 3.88이다. 따라서 개인혁신행동은 전체 평균보다 낮게 나타났고, 조직혁신행동은 높게 나타났다. 조직문화의 관계지향문화의 평균은 3.98, 위계지향문화는 3.40, 혁신지향문화는 3.92, 시장지향문화는 3.76으로 나타났다. 관계지향문화와 혁신지향문화는 전체 평균보다 높게 나타났고, 위계지향문화는 낮게 나타났다. 그리고 시장지향문화는 전체 평균과 동일하게 나타났다.

5.1.1.4 상관관계 결과 요약

경찰직·일반직 공무원 대상 상관관계 분석에서 조직학습은 개인혁신행동($r=0.470$, $p<0.001$), 조직혁신행동($r=0.536$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.561$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.392$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.263$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 개인혁신행동은 조직혁신행동($r=0.533$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.400$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.546$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.164$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 조직혁신행동은 관계지향문화($r=0.509$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.555$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.198$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 관계지향문화는 혁신지향문화($r=0.552$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.159$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 위계지향문화는 혁신지향문화($r=-0.191$,

$p<0.001$), 시장지향문화($r=0.267$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 혁신지향문화에서는 역 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

경찰직 공무원 대상 상관관계 분석에서 조직학습은 개인혁신행동($r=0.367$, $p<0.001$), 조직혁신행동($r=0.496$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.415$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.357$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.310$, $p<0.001$) 간 상관관계에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 개인혁신행동은 조직혁신행동($r=0.457$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.345$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.586$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.187$, $p<0.01$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 조직혁신행동은 관계지향문화($r=0.399$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.491$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.268$, $p<0.001$)에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 관계지향문화는 위계지향문화($r=-0.174$, $p<0.05$), 혁신지향문화($r=0.621$, $p<0.001$)와 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 위계지향문화는 역 상관관계가 나타났다. 위계지향문화는 시장지향문화($r=0.367$, $p<0.001$)와 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

일반직 공무원 대상 상관관계 분석에서 조직학습은 개인혁신행동($r=0.546$, $p<0.001$), 조직혁신행동($r=0.578$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.660$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.447$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.223$, $p<0.001$) 간 상관관계에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 개인혁신행동은 조직혁신행동($r=0.624$, $p<0.001$), 관계지향문화($r=0.429$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.551$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.134$, $p<0.05$)와 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 조직혁신행동은 관계지향문화($r=0.626$, $p<0.001$), 혁신지향문화($r=0.600$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.164$, $p<0.01$)와 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 관계지향문화는 혁신지향문화($r=0.552$, $p<0.001$), 시장지향문화($r=0.214$, $p<0.001$)와 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 위계지향문화는 혁신지향문화($r=-0.335$, $p<0.001$)와 통계적으로 유의한 역 상관관계가 존재하는 것으로 나타났고, 시장지향문화($r=0.336$, $p<0.001$)와는 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

5.1.1.5 회귀분석(경찰직·일반직 공무원)에 대한 요약

경찰직·일반직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석에서 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.42$, $p<0.001$)은 개인혁신행동에 정(+)의 관계가 있고, 조직혁신행동에 미치는 영향분석에서 조직학습($b=0.47$, $p<0.001$)은 조직혁신행동에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직학습이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

경찰직·일반직 공무원의 관계지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.57$, $p<0.001$)은 조직문화의 관계지향문화에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 분석에서 조직학습과 관계지향문화($b=0.57$, $p<0.001$)는 혁신행동을 매개로 적용한 영향분석($b=0.37$, $p<0.001$)에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)에서 개인혁신행동($Z=4.012$, $p<0.001$)과 조직혁신행동($Z=6.280$, $p<0.001$)은 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

경찰직·일반직 공무원의 위계지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 위계지향문화에 통계적으로 유의미한 관계를 발견하지 못했으며, 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)에서도 혁신행동의 매개효과를 발견하지 못하였다.

경찰직·일반직 공무원의 혁신지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.43$, $p<0.001$)은 조직문화의 혁신지향문화에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)에서 개인혁신행동($Z=8.142$, $p=0.000$)과 조직혁신행동($Z=8.753$, $p=0.000$)은 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

경찰직·일반직 공무원의 시장지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 시장지향 문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.20$, $p<0.001$)은 조직문화의 시장지향문화에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 분석에서 조직학습과 시장지향문화($b=0.20$, $p<0.001$)는 혁신행동을 매개로 했을 때($b=0.16$, $p<0.001$) 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 하지만, 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)에서는 혁신행동의 매개효과를 입증하지 못하였다.

5.1.1.6 회귀분석(경찰직 공무원)에 대한 요약

경찰직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석에서 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.34$, $p<0.001$)은 개인혁신행동에 정(+)의 관계가 있고, 조직혁신행동에 미치는 영향분석에서 조직학습($b=0.41$, $p<0.001$)은 조직혁신행동에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직학습이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

경찰직 공무원의 관계지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.46$, $p<0.001$)은 조직문화의 관계지향문화에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 분석결과, 조직학습과 관계지향문화($b=0.46$, $p<0.001$)는 혁신행동을 매개로 적용한 영향분석($b=0.29$, $p<0.001$)에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)는 개인혁신행동($Z=3.164$, $p<0.001$)과 조직혁신행동($Z=3.626$, $p<0.001$)에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

경찰직 공무원의 위계지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 위계지향문화에 통계적으로 유의미한 관계를 발견하지 못했다. 혁신행동의 매개효과 분석에서는 완전매개효과의 관계를 발견하였다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)에서 혁신행동의 매개효과는 입증되지 않았다.

경찰직 공무원의 혁신지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.42$, $p<0.001$)은 조직문화의 혁신지향문화에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 분석에서는 통계적으로 유의미한 관계를 발견하지 못하였다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)에서 개인혁신행동($Z=5.227$, $p<0.001$)과 조직혁신행동($Z=5.321$, $p<0.001$)은 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

경찰직 공무원의 시장지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.23$, $p<0.001$)은 조직문화의 시장지향문화에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 분석에서 조직학습과 시장지향문화($b=0.23$, $p<0.001$)는 혁신행동을 매개로 적용한 영향분석($b=0.17$, $p<0.01$)에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)에서 개인혁신행동($Z=1.280$, $p=0.200$)은 매개효

과를 발견하지 못하였고, 조직혁신행동($Z=2.138$, $p=0.032$)은 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직학습과 시장지향문화에서 혁신행동은 부분적인 매개효과가 있다고 할 수 있다.

5.1.1.7 회귀분석(일반직 공무원)에 대한 요약

일반직 공무원의 혁신행동에 대한 회귀분석에서 조직학습이 개인혁신행동에 미치는 영향분석에서 조직학습($b=0.47$, $p<0.001$)은 개인혁신행동에 정(+)의 관계가 있고, 조직혁신행동에 미치는 영향분석에서 조직학습($b=0.52$, $p<0.001$)은 조직혁신행동에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직학습이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

일반직 공무원의 관계지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 관계지향문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=13.48$, $p<0.001$)은 관계지향문화에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 분석결과, 조직학습과 관계지향문화($b=13.48$, $p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향($b=8.08$, $p<0.001$)은 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)는 조직학습과 관계지향문화에서 개인혁신행동($Z=1.721$, $p=0.085$)은 매개효과를 입증되지 않았으며, 조직혁신행동($Z=5.889$, $p<0.001$)은 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직학습과 관계지향문화에서 혁신행동은 부분적인 매개효과가 있다고 할 수 있다.

일반직 공무원의 위계지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 위계지향문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=-0.06$)은 위계지향문화에 통계적으로 유의미한 관계를 발견하지 못했다. 혁신행동의 매개효과 분석 결과, 조직학습과 위계지향문화($b=-0.06$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향($b=0.05$)은 통계적으로 유의미한 관계를 발견하지 못하였다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)는 조직학습과 위계지향문화에서 개인혁신행동($Z=-1.797$, $p=0.072$)과 조직혁신행동($Z=-0.975$, $p=0.329$)은 매개효과를 입증되지 않았다.

일반직 공무원의 혁신지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 혁신지향문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.45$, $p<0.001$)은 혁신지향문화에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 분석결과, 조직학습

과 혁신지향문화($b=0.45$, $p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향($b=0.07$)은 통계적으로 유의미한 관계를 발견하지 못하였다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)에서 개인혁신행동($Z=5.865$, $p<0.001$)과 조직혁신행동($Z=6.732$, $p<0.001$)은 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

일반직 공무원의 시장지향문화에 대한 회귀분석에서 조직학습이 시장지향문화에 미치는 영향분석결과, 조직학습($b=0.15$, $p<0.001$)은 시장지향문화에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 분석결과, 조직학습과 시장지향문화($b=0.15$, $p<0.001$)에서 혁신행동을 매개로 했을 때 영향($b=0.12$, $p<0.05$)은 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 매개경로의 통계적 유의성 검토(sobel-test)에서 개인혁신행동($Z=0.183$, $p=0.854$)과 조직혁신행동($Z=0.697$, $p=0.485$)은 매개효과가 입증되지 않았다.

5.1.2 결론

본 연구는 경찰직 공무원과 일반직 공무원의 조직학습이 조직문화에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 과정에서 혁신행동은 매개역할을 하는지에 대하여 분석하였다. 이러한 분석결과를 토대로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직학습과 혁신행동의 관계에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 모든 부분에서 긍정적인 영향이 있음을 증명하였다. 이는 조직학습이 개인과 조직의 혁신행동에 매우 밀접한 관계에 있다는 것으로 혁신행동의 기본적인 바탕은 학습으로부터 진행된다는 것을 의미하고 있다.

둘째, 조직학습과 관계지향문화에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 긍정적인 영향관계가 있음을 확인하였다. 이는 개인의 발전과 조직의 협력, 조직구성원들의 적극적인 참여는 조직의 학습을 바탕으로 관계지향문화가 형성된다는 것을 뒷받침하고 있다.

셋째, 조직학습과 위계지향문화에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 부정적인 영향관계가 있음을 확인되었다. 조직학습이 높은 조직일수록 위계지향문화의 정도는 낮아진다는 것을 의미한다.

넷째, 조직학습과 혁신지향문화에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 긍정적인 영향관계가 있음을 확인되었다. 조직학습이 높으면, 혁신지향문화도 높아진다는 것을 의미한다. 조직학습이 높아지면, 생산성을 위한 목적달성을 위하여 추진하고자 하는 의지도 높아지고, 변화에 대해 즉각적이고 적극적으로 적응하게 되는 혁신지향문화의 수준이 높아진다.

다섯째, 조직학습과 시장지향문화에서 경찰직 공무원과 일반직 공무원, 경찰직 공무원, 일반직 공무원으로 구분하여 분석한 결과 긍정적인 영향관계가 있음을 확인되었다. 즉, 모든 공무원조직에서 조직의 효과성에 기초하여 경쟁력과 생산성을 위한 조직학습이 바탕이 되고 있다.

여섯째, 조직학습과 관계지향문화에서 혁신행동의 매개역할에 대하여 매개 효과가 있음이 증명되었다. 이는 유연한 조직구조를 지향함으로서 조직 구성원들이 자발적인 참여하도록 하여 내부적 통합과 화합, 참여, 의사소통을 중요시하는 관계지향문화와 조직학습의 영향관계에서 혁신행동이 매개역할을 하고 있다는 것이 증명되었다.

일곱째, 조직학습과 혁신지향문화에서 혁신행동의 매개역할에 대하여 매개 효과가 있음이 증명되었다. 이는 조직의 유연성을 중요시하고, 신축성과 개량을 중요시하면서 위험을 감수하고 모험을 위한 혁신행동은 조직학습과 혁신지향문화에 매개적인 역할을 하고 있음이 증명되었다.

결론적으로, 조직문화도 조직학습에 의해 변화될 수 있으므로 어떠한 문화든 학습을 통해 강화되어야 한다. 다만 조직학습은 혁신행동에 영향을 미치는데 이를 통해서 조직문화에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 즉, 혁신행동으로 관계지향문화와 혁신지향문화는 더욱 강화되고, 위계지향문화와 시장지향문화는 낮아지게 된다. 공무원조직은 조직학습을 높이기 위해 조직구성원들의 기회제공과 성과보상에 대한 제도가 체계화되어야 할 것이다.

5.2 시사점 및 향후 연구과제

5.2.1 시사점

전체적으로 공무원조직에서 조직문화는 서로 격차가 존재하지 않는 결과를 얻었다. 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화는 조직학습에 긍정적인 영향이 있음을 알 수 있었다. 일반적으로 조직문화는 변화하기 어렵다는 고정관념이 존재하였다. 그러나 본 연구에서는 조직학습이 조직문화 즉 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화에 영향이 있음을 증명하였다. 따라서 조직문화는 조직학습에 의해 변화될 수 있으며, 조직학습을 통하여 조직의 문화로서 자리할 수 있다는 것을 알 수 있다.

조직문화도 조직학습에 의해 변화될 수 있으므로 어떠한 문화든 학습을 통해 강화되어야 한다. 다만 조직학습은 혁신행동에 영향을 미치는데 이를 통해서 조직문화에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 즉, 혁신행동으로 관계지향문화와 혁신지향문화는 더욱 강화되고, 위계지향문화와 시장지향문화는 낮아지게 된다. 이로 인한 공무원조직은 조직학습을 위해 조직구성원들의 기회제공과 성과보상에 대한 제도가 체계화되어야 할 것이다.

첫째, 공무원들의 정기적인 교육이나 해외연수 등의 기회가 제공되어야 한다. 그 동안 사회적으로 경직되어 있던 제도를 과감히 탈피하여 유연하고 효율적인 환경이 조성되어야 한다는 것이다.

둘째, 직군별로 보았을 때 경찰직 공무원이 일반직 공무원보다 훨씬 경직된 문화를 가지고 있음을 알았다. 이는 조직의 질서와 상호협력체계 및 보고체계에 더 많은 유연성이 필요하다는 것으로 받아들일 수 있으므로 이를 위한 해결방안이 필요하다.

셋째, 공무원들의 조직에서 조직학습은 위계지향문화와 시장지향문화에 별다른 영향이 없을 것이라는 고정관념이 있었으나, 사회가 빠르게 변화되고 요구되는 상황에서 시장지향문화에 대한 관심이 높다는 것을 알 수 있었다. 따라서 변화되고 있는 외부환경에 적응하는 학습프로그램이 필요하다.

넷째, 조직구성원의 업무수행과정에서 새로운 아이디어를 개발하고, 개혁을 추진하는 독창적인 문제해결 방법을 습득하는 등 지속적인 자기개발에 시간을 할애할 수 있도록 조직문화형성이 필요하다. 예를 들어 연령이 많고, 재직기간이 길며, 직급이 높을수록 건전한 자기개발이 필요하다는 것이다. 이를 통하여 조직의 효과성 제고는 물론 개인의 만족도를 높일 수 있을 것이다.

다섯째, 공무원조직문화에서 조직학습이 개인과 조직에 매우 밀접한 관계가 있다는 것은 구성원들의 혁신행동이 학습을 바탕으로 진행되고 있음을 의미하므로 유연하고도 지속적인 학습의 환경이 마련되어야 할 것이다. 이는 구성원의 발전과 상호 협력이 적극적인 참여문화가 형성된다는 것을 의미한다고 할 것이다.

여섯째, 조직의 유연성과 신축성을 중요시하면서 위험을 감수하고 모험을 해결할 수 있도록 혁신적인 학습프로그램이 도입되어야 할 것이다. 이로 인한 업무수행에 효과적이고 생산적인 문화로 체화되어야 할 것이다.

공무원조직에서는 조직학습이 조직문화를 더욱 효과적으로 활성화시켜 공무원들의 역량을 배양함으로써 대 고객만족과 자기만족으로 생산 및 효율성을 높이는데 제도화되어야 할 것이다. 이는 공무원들에 대한 기회부여와 성과보상이 제도적으로 정립되어야 하고, 공무원 개인도 조직학습을 위한 개인역량을 지속적으로 발전시킬 필요가 있다는 것이다. 따라서 본 연구에서 중점으로 다루었던 창의성을 기반으로 하는 혁신행동 매개효과에 대한 탐색을 경찰직 공무원과 일반직 공무원으로 직군을 분리해 실시한 의미있는 연구라고 할 수 있다.

따라서 일반직 공무원 및 경찰직 공무원은 관계지향적이고, 혁신지향적이며, 시장지향적인 부분을 학습하여 창조적이고 능률적으로 일하도록, 업무기반을 마련함과 동시에 성취동기가 높은 조직문화로 향상되어 공공성을 증대시킬 수 있을 것으로 기대한다.

5.2.2 향후 연구과제

본 연구는 급변하고 있는 사회환경에 적응하는데 현실적인 전략이 요구되고 있다. 권위주의적이고 경직화된 공무원조직에서 외부환경에 효과적이고 유연하게 대응할 수 있도록 현실적인 전략에 대한 해답을 얻기 위해서 조직학습이 조직문화에 미치는 영향을 혁신행동을 기반으로 설문조사를 실시하여 분석하였다. 이에 대하여 본 연구와 연관된 후속연구를 위해 다음과 같은 한계점을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 일선 경찰직 공무원과 지방자치단체의 일반직 공무원을 대상으로 설문에 의한 대면조사를 바탕으로 실증분석을 실시하였다. 이를 중앙부

처 및 공공기관에 대한 조사가 이뤄지지 못한 한계점을 가지고 있다. 이러한 한계점을 해결하기 위해 보다 광범위하고 심층적인 연구가 요구되고 있다.

둘째, 일선 경찰직 공무원과 지방자치단체 일반직 공무원을 대상으로 연구하였으나 서울, 경기, 인천, 전북 등 일부 지역의 공무원들을 대상으로 하였다. 이를 보완하기 위해, 광범위한 지역의 공무원들을 대상으로 연구할 필요가 있다. 이로 인해 보다 일반적이고 객관적인 연구의 결과를 얻을 수 있기를 기대한다.

셋째, 지역적인 문화와 특성을 고려하여 향후 일선 경찰서와 지방자치단체의 정책에 반영할 수 있도록 구체화된 분석이 요구된다. 따라서 범정부적인 분석과 동시에 세부적인 지역적 분석으로 맞춤형 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구는 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁가치모델을 기반으로 문화라는 광범위한 개념을 4가지 문화로 세분화하여 다차원적인 효과를 분석하려 시도했으나 현실적인 측정을 위하여 수단과 변수를 변형하였고, 설문문의 한계로 인하여 그들의 주장과는 차이가 있다.

마지막으로 변수에 대하여 구체적이고 현실적인 지표를 설정할 필요가 있다. 표준화된 도구나 척도의 부족으로 기인하는 기존 연구들의 한계는 본 연구에서도 한계점이라 할 수 있다. 따라서 중앙정부 및 기타 공공기관을 대상으로 다각적이고 광범위한 연구를 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강영환. (2013). “이러닝 기업 CEO의 윤리적 리더십, 과업지향 조직문화, 학습조직 수준, 조직 유효성 간의 구조적 관계”. 송실대학교 대학원 박사학위 논문.
- 구연원. (2005). “조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”. 용인대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권석균. (1995). 조직학습의 이론적 조망. 『인사조직연구』, 3(1).
- 권석균. (1996). 조직학습의 이론과 논쟁: 학습조직의 이론과 실제. 『삼성경제연구소』, 27(7).
- 권재현, 박명섭. (2008). 관계지향, 학습지향, 그리고 혁신성이 항만의 공급사슬성과에 미치는 영향. 『무역학자 전국대회 발표논문집』, 10(1), 298-350.
- 권혁철, 이창원. (2013). 한국군의 조직문화 차이에 관한 실증적 연구. 『한국사회와 행정연구』, 23(4), 219-241.
- 김구. (2011). 『조직혁신의 이해』, 경기: 한국학술정보(주).
- 김근세, 이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 『한국행정학보』, 39(3), 179-203.
- 김대건, 허성욱. (2015). 조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향. 『한국공공관리학보』, 29(3).
- 김명형. (1996). “조직학습능력과 조직학습성과에 관한 연구”. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김선영, 박상문, 정예림, 최윤정. (2015). 내부 및 외부 조직학습과 혁신성과의 관계. 『대한경영학회지』, 28(8), 2187-2204.
- 김수원, 정규석. (2002). 생산부문에서의 학습조직 구축을 위한 지원시스템 성공요인에 관한 연구. 『직업교육연구』, 21(1), 93-109.
- 김은영. (2010). “공공조직의 학습조직 수준이 조직몰입에 미치는 영향: 동기부여와 직무만족을 매개변인으로”. 송실대학교 대학원 박사학위 논문.

- 김은정, 정은아. (2012). 지역사회서비스 이용자의 서비스 품질평가와 지속이용 의향. 『지방정부연구』, 16(1), 331-352.
- 김인수. (2005). 『거시조직이론』. 서울: 무역경영사.
- 김일천, 이지우, 김종우. (2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. 『경영연구』, 19(2).
- 김정해. (2006). 역대 대통령비서실의 조직학습과정 특성분석. 『한국정책과학학회보』, 10(4), 65-90.
- 김태성. (2014). “공기업 구성원의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 -협력적 노사관계의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과-”. 한남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김한분. (2005). “초등학교의 조직문화 형태, 학습조직수준 그리고 조직효과성 간의 관계”. 국민대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김현영, 정용해. (2018). 특 1급 호텔 매뉴개발업무 시 조리부서 구성원들이 인식하는 조직 학습역량이 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향. 『관광테저연구』, 30(2), 97-116.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 『한국행정학보』, 41(2), 69-94.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 36(4), 87-105.
- 김호정. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 『한국행정학보』, 38(3), 49-67.
- 김희석, 김동현, 이동규. (2011). 경찰조직의 공정성 인식과 조직효과성 관계에서 개인성격의 조절효과 연구. 『한국행정학회 학술발표논문집』, 17(1), 1-17.
- 나대웅. (1994). “조직문화유형과 조직특성간의 관련성 인구”. 전남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 나병선. (2001). “대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석”. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 노나카 이쿠치로, 히로타카 다케우치. 장은영 역(2002). 『지식창조기업 -The Knowledge creating company』, 세종서적.
- 도운섭. (1999). 행정조직문화유형에 따른 관료행태의 실증적 분석. 『한국행정논집』, 11(2), 287-302.

- 라준영, 이승규. (2008). 공공부문의 서비스품질과 고객만족. 『서비스경영학회지』, 9(1), 181-205.
- 문성욱. (2011). 한국 제조 기업들의 외부지식 활용 결정요인 연구. 『기술혁신학회지』, 14(3), 405-430.
- 박광량. (1993). 조직변화와 조직학습: 이론적 통합을 위한 시론. 『홍익대학교 경영연구소 경영연구』, 17(1), 63-85.
- 박광량. (1994). 학습조직의 측정과 구축에 관한 연구. 『경영연구』, 18(1), 63-91.
- 박노윤, 설현도. (2011). 직무환경의 호의성이 정서적 몰입에 미치는 영향- 종업원과 조직 간 사회적 교환관계의 매개효과를 중심으로-. 『기업경영연구』, 38(6).
- 박세준. (2018). “정부의 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박순애, 오현주. (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. 『한국행정학보』, 40(4), 225-252.
- 박창욱. (2010). 경찰공무원의 조직학습에 관한 연구. 『한국컴퓨터정보학회 학술발표논문집』, 18(2), 381-384.
- 박철민, 김대원. (2004). 공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향분석. 『한국행정학보』, 38(1), 115-136.
- 송영선. (2009). “조직문화 유형과 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 영향”. 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 서인덕. (1986). “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 신유근. (1991). 『조직행위론』, 서울: 다산출판사.
- 신원철. (2016). “조직문화와 조직공정성이 효과성에 미치는 영향: 경기도 남양주시를 중심으로”. 한양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 신지민, 이대식. (2014). 조직원이 인식하는 조직문화유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 분석. 『한국산업경제학회 정기학술발표대회 초록집』, 2014, 259-278.
- 신황용, 이희선. (2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계. 『한국행정학보』, 47(1), 123-147.
- 엄유경. (2008). “경찰조직에서 직무스트레스, 조직변화저항 및 조직학습역량의 관계”. 숙명여자대학교 대학원 박사학위 논문.

- 안경섭. (2008). 공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향. 『한국정책과학학회보』, 12(4), 103-131.
- 안지선, 홍아정. (2015). 공공기관의 조직문화 특성이 집단창의성에 주는 영향과 공유리더십의 매개효과. 『직업교육연구』, 34(1), 1-23.
- 양기근, 강창민, 양덕순. (2007). 지역학의 연구동향과 정책적 과제-경남학 연구를 중심으로. 『한국비교정부학보』, 11(2), 237-264.
- 왕재선, 김서용. (2009). 조직혁신의 다차원성과 결정요인. 『한국행정학보』, 43(3), 73-99.
- 유영만. (1995). 지식경제시대의 학습조직, 용인. 『삼성인력개발원』, 37(42).
- 윤재희, 이상완, 김순기. (2011). 공공기관의 BSC 운영기간과 조직성과간의 관계에서 PMS 의 이용과 조직학습의 역할. 『회계저널』, 20(3): 149-175.
- 이건표. (2007). “개인특성, 관계특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계 - 다차원적 혁신행동을 중심으로 -”. 동양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이광수. (2012). “조직문화가 변혁적 리더십과 조직효과성에 미치는 영향: 성남시 행정기관을 중심으로”. 경원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이금심. (2017). “개인창의성과 조직구성원의 가치혁신문화 인식이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향: 혁신행동, 지식공유의 매개효과”. 건양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이문선, 강영순. (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 『인사관리연구』, 27(1), 251-271.
- 이미라. (2007). “교장의 감성리더십과 학교의 조직감성과 조직학습의 관계”. 충남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이상철. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. 『한국행정학보』, 46(4), 181-205.
- 이순권. (2016). “공공조직과 민간조직의 조직혁신 결정요인 비교분석”. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이순철. (2000). 교통행동의 심리학적 이해. 『한국심리학회지: 문화 및 사회문제』, 6(1), 119-143.
- 이승희, 김보영. (2011). 사회책임적 패션 기업에 대한 소비자 태도에 관한 연구. 『한국디자인문화학회지』, 17(1), 424-434.

- 이연택, 이도연, 김종우. (2007). 개인특성과 사회적 교환관계가 호텔종사자의 혁신행동에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 20(4), 1821-1848.
- 이영만. (2014). “조직공정성, 인사평가인식, 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향”. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이정남, 김문석. (2009). 조직문화와 조직효과성 간의 관계: 리더십의 조절효과를 중심으로. 『인적자원개발연구』, 12(2), 31-49.
- 이정주. (2006). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철 공사의 사례. 『지방정부연구』, 9(4), 71-94.
- 이지우, 김태형. (2003). 조직특성과 혁신성장에 대한 실증적 고찰: 조직혁신 성과의 영향요인, 『한국인사조직학회』, 16(3).
- 이학중. (1986). 『조직행동』, 서울: 세경사.
- 이환범, 이수창(2006), 경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향관계 분석. 『한국정책과학학회보』, 10(4), 137-157.
- 임세영, 김시태. (2009). 공공기관에서 조직문화의 매개효과를 통한 CoP 활동 및 조직학습유형이 조직성장에 미치는 효과 분석. 『직업교육연구』, 28(4), 55-76.
- 장다정. (2013). “공공부문의 조직특성이 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 공무원과 공공기관 종사자 인식 비교를 중심으로”. 국민대학교 대학원 박사학위 논문.
- 장동걸. (2006). “행정조직문화와 공무원 혁신행동의 관계에 관한 실증적 연구: 6개 중앙 행정부서 공무원의 인식을 중심으로”. 한국외국어대학교 대학원 박사학위 논문.
- 장상필, 김병조. (2018). 비즈니스 모델이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영경제연구』, 40(1), 205-235.
- 장수덕. (2008). 조직학습, 환경의 불확실성, 그리고 기업성과 간의 관계. 『인적자원관리연구』, 15(2), 153-172.
- 전인, 오선희. (2016). 최고경영진의 혁신의지와 기술혁신역량 간 관계. 『대한경영학회지』, 29(2), 213-235.
- 조태준. (2016). 공직 전문성 강화를 위한 관리방안 연구. 『한국인사행정학회보』, 15(4), 169-190.
- 주효진. (2013). 개인과 상사, 개인과 직무, 개인과 조직 적합성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향분석. 『지방정부연구』, 16(4), 429-448.

- 지경이, 김정원. (2010). 지방행정조직 중간관리자의 리더십, 자기효능감, 조직문화 및 조직유효성과의 관계. 『인적자원관리연구』, 17(1), 235-257.
- 진규동, 최은수. (2007). 기업의 학습조직 활동과 조직구성원 특성과의 관계에 대한 연구. 『평생교육·HRD 연구』, 3(1), 1-33.
- 진동철, 홍아정. (2016). 일터에서의 심층학습이 직무성장에 미치는 영향과 혁신행동의 매개효과. 『직업교육연구저널』, 35(5), 31-50.
- 최만기, 이지우. (1998). 혁신조직에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정. 『경영학 연구』, 27(5).
- 최재준, 우종범, 손승연. (2016). 조직정치지각과 팀 성과 : 팀-멤버 교환관계의 매개효과 및 관계지향 리더십 행동의 조절효과. 『대한경영학회지』, 29(5), 767-791.
- 한봉주. (2009). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진 대상의 공공기관을 중심으로. 『행정논총』, 47(3), 165-199.
- 황서현. (2015). “호텔직원의 직업소명 의식과 자기주도 학습 혁신행동 및 직무성과의 구조적 관계”. 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 황창연. (2003). 행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교. 『한국행정학보』, 37(1), 37-58.
- 한형석. (2018). “조직문화에 대한 인식이 조직학습 활동에 미치는 영향”. 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문.

2. 국외문헌

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254–285.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123–167..
- Anand, N. & Daft, R. L. (2007). *What is the right organization design*.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681–703.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social the moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *J Pers Soc Psychol*, 51(6), 1173–82.
- Cameron, K. S. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of organization development*, 14(5), 2–18.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organisational culture*. Reading: Addison–Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P. (1990). *The role of theory in industrial and organizational psychology*.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administration Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284–295.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), 193–210.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academic Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy. Mass: Addison–Wesley, 2(1), 98–103.
- Dewett, T. (2003). Understanding the relationship between information technology and creativity in organizations. *Creativity Research Journal*, 15(2–3), 167–182.
- Dogson, M. (2003). *The Management of Technological Innovation: an international and strategic approach*. Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heineman.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1988). *Organizational paradox and transformation*. Ballinger Publishing Co–Harper & Row Publishers.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522–537.
- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113–127.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and applications 3 edition* Sage. Thousand Oaks.
- Duncan, R. B. & Weiss, A. (1979). *Organizational learning: Implications for organizational design*. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.

- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Farr, J. L. & Ford, C. M. (1990). *Individual innovation*.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Goffee, R. & Jones, G. (2000). *Why should anyone be led by you?. Communication, Relationships and Care*, 354.
- Hage, J. (1980). *Theories of organizations: Form, process, and transformation*. John Wiley & Sons.
- Handy, C. B. (1978). *Gods of management: How they work, and why they will fail*. Souvenir Press.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 84(4), 119–128.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677–694.
- Hebden, J. E. (1986). Adopting an organization's culture: The socialization of graduate trainees. *Organizational Dynamics*, 15(1), 54–72.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286–316.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of management*, 21(5), 967–988.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287–302.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573–579.

- Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 454–467.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509–523.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York. NY: John, Wiley & son's.
- Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689–713.
- King, N. (1990). "Innovation at work: The research literature." In West, M. A., and J. L. Farr. (Eds.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- Kusunoki, T., Hailman, E., Juan, T. S., Lichenstein, H. S. & Wright, S. D. (1995). Molecules from *Staphylococcus aureus* that bind CD14 and stimulate innate immune responses. *Journal of Experimental Medicine*, 182(6), 1673–1682.
- Levin, J. & Fox, J. A. (1997). *Elementary Statistics in social research (8th ed.)*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319–338.
- Marais, R., Light, Y., Paterson, H. F., Mason, C. S. & Marshall, C. J. (1997). Differential regulation of Raf-1, A-Raf, and B-Raf by oncogenic ras and tyrosine kinases. *Journal of Biological Chemistry*, 272(7), 4378–4383.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of political research*, 3(2), 147–171.

- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill Companies.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353–360.
- Martin, D. (2002). *Pentecostalism: The world their parish*. Oxford: Blackwell.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52–64.
- McKeown, A. M. (2008). *Melancholy order: Asian migration and the globalization of borders*. Columbia University Press.
- Meyers, J. D. (1990, June). Fungal infections in bone marrow transplant patients. *In Seminars in oncology*, 17(3), 10–13.
- Navis, G., Faber, H. J., de Zeeuw, D. & de Jong, P. E. (1996). *ACE inhibitors and the kidney*. *Drug safety*, 15(3), 200–211.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*, New York. NY: Oxford University press.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607–634.
- O'Reily, C. & Tushman, M. (1997). *Using culture for strategic advantage: Promoting innovation through social control*.
- Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36–43.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141.

- Perkins, D. N. (1991). What constructivism demands of the learner. *Educational technology*, 31(9), 19–21.
- Pettigrew, J. D. (1979). Binocular visual processing in the owl's telencephalon. *Proc. R. Soc. Lond. B*, 204(1157), 435–454.
- Pierce, J. L. & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management review*, 2(1), 27–37.
- Pucik, V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. *Human Resource Management*, 27(1), 77–93.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363–377.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991). *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*. Emerald.
- Redding, J. C. & Catalanello, R., F. (1994). *Strategic readiness: The making of the learning organization*.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 15(1), 165–166.
- Roback, J. (1982). Wages, rents, and the quality of life. *Journal of political Economy*, 90(6), 1257–1278.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: technology and economics*. Cambridge University Press.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schwab, D. P. (1980). *Recruiting and organizational participation*. Graduate School of Business, University of Wisconsin–Madison.

- 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.
- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1995). Locus of knowledge as a determinant of the effects of participation on performance, affect, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 276–288.
- Senge, P. M. (1990). *Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Staw, B. M. & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534–559.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590–607.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104–1310.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing (Topics in social psychology series)*. Columbus, OH: McGraw-Hill Humanities.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. NY: John Wiley & Sons, 265–267.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, 31(3), 405–431.
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

설 문 지

공무원 조직문화 영향도 설문 조사표

S.N.

안녕하십니까?

본 설문은 “공무원의 조직학습과 혁신행동이 조직문화에 미치는 영향”에 대한 연구를 목적으로 직장인 입장에서 관련 내용을 수렴하고자 작성된 것입니다.

귀하께서 작성하신 귀중한 의견은 기관평가와 전혀 관계없이 순수한 연구목적으로만 사용되며, 어떠한 경우라도 개인 정보나 연구목적 이외에 사용되지 않음을 약속드립니다(또한, 이에 대한 법적 보호를 받고 있음을 알려드립니다).

본 설문지 질문에 대하여 평소 귀하가 생각하시거나 느끼고 계신 점을 솔직하게 체크 해주시면 됩니다. 서로 비슷한 문항일지라도 빠짐없이 답변해주시면 의미 있는 연구가 될 것입니다.

본 연구에 소중한 밑거름이 될 설문에 응해주셔서 감사드리며, 귀하의 앞날에 무한한 발전이 있으시길 바랍니다. 설문지에 응답하신 내용은 통계법 33조(비밀의 보호 등)에 의해 엄격히 보호를 받습니다. 감사합니다.

♣ 본 조사에 대한 문의처 ♣

연구책임자 : 한성대학교 대학원 행정학과 강수진
(☎ 010-7637-2130) E-mail : kangsu9735@hansung.ac.kr

조사수행기관 : (주)모노리서치 이태우 선임연구원
(☎ 02-333-7223) E-mail : kultw@mono.co.kr

※ 먼저 인구통계학적 특성에 관련된 질문입니다.

※ 각 질문마다 귀하의 생각과 일치하는 항목의 번호에 “✓”체크 표시 해주십시오.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 현재 연령은 어떻게 되십니까? 한국나이(만)을 기준으로 응답해주세요.

- ① 20세 미만 ② 20대 ③ 30대
④ 40대 ⑤ 50대 ⑥ 60대 이상

3. 귀하가 근무하고 있는 지역은 어디입니까?

- ① 서울 ② 경기 ③ 대구 ④ 광주
⑤ 대전 ⑥ 인천 ⑦ 울산 ⑧ 세종
⑨ 강원 ⑩ 충남 ⑪ 충북 ⑫ 경남
⑬ 경북 ⑭ 전남 ⑮ 전북 ⑯ 제주

4. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까? 최종학력을 기준으로 응답해주세요.

- ① 고졸미만 ② 고졸 ③ 대학재학
④ 대학졸업 ⑤ 대학원재학 ⑥ 대학원졸업이상

5. (지방자치단체공무원일 경우만 응답) 귀하의 현재 직급은 무엇입니까?

- ① 9급 ② 8급 ③ 7급
④ 6급 ⑤ 5급 ⑥ 4급
⑦ 그 외 기타

6. (경찰공무원일 경우만 응답) 귀하의 현재 직급은 무엇입니까?

- ① 순경 ② 경장 ③ 경사
④ 경위 ⑤ 경감 ⑥ 경정
⑦ 그 외 기타

7. 귀하의 현재 근무경력(2018년 현재를 기준)은 어떻게 되십니까?

- ① 5년 이하 ② 6년~10년 ③ 11년~15년
④ 16년~20년 ⑤ 21년 이상

※ 다음은 **조직학습**에 대한 질문입니다.

※ 각 질문마다 귀하의 생각과 일치하는 항목의 번호에 “✓”표시 해주십시오.

조직학습은 조직의 생산성, 학습능력, 효율성, 혁신성을 향상 시키려는 조직의 노력정도를 의미합니다.

조직학습		전혀 그렇지 않다 → 보통이다 → 매우 그렇다
1	우리 조직은 다른 기관이나 다른 (경찰서/지자체)에서 수행하고 있는 좋은 정책을 배우고자 한다.	① ② ③ ④ ⑤
2	우리 조직은 동료들의 경험과 지식을 공유하고자 한다.	① ② ③ ④ ⑤
3	우리 조직은 무엇을 해야 하는지 뿐만 아니라, 왜 그러한 일을 해야 하는지를 알고 싶어 한다.	① ② ③ ④ ⑤
4	우리 조직은 문제를 해결하기 위해 정기적으로 회의를 한다.	① ② ③ ④ ⑤
5	우리 조직은 정보와 지식을 축적하기 위해 상당히 노력한다.	① ② ③ ④ ⑤

※ 다음은 **개인혁신행동**에 대한 질문입니다.

※ 각 질문마다 귀하의 생각과 일치하는 항목의 번호에 “✓”표시 해주십시오.

개인혁신행동은 개인의 역량개발과 변화를 통해 조직의 성과창출에 기여하는 혁신적 활동이며, 조직의 혁신을 통한 경쟁우위를 확보하기 위해 조직혁신의 기본이 되는 구성원 개개인이 혁신을 하는 것을 의미합니다.

개인혁신행동		전혀 그렇지 않다 → 보통이다 → 매우 그렇다
1	귀하는 얼마나 자주, 어려운 문제를 해결하기 위해 창의적인 아이디어를 생산하는가?	① ② ③ ④ ⑤
2	귀하는 얼마나 자주, 일하는데 있어서 새로운 방식, 새로운 기술을 탐색하는가?	① ② ③ ④ ⑤
3	귀하는 얼마나 자주, 창의적인 아이디어를 도출하기 위해 동료들을 자극하는가?	① ② ③ ④ ⑤
4	귀하는 얼마나 자주, 창의적인 아이디어를 유용한 정책으로 변환시키는가?	① ② ③ ④ ⑤
5	귀하는 얼마나 자주, 체계적인 방식으로 창의적인 아이디어를 조직에 도입하는가?	① ② ③ ④ ⑤
6	얼마나 자주, 귀하의 창의적인 아이디어가 조직내에서 허용되는가?	① ② ③ ④ ⑤

※ 다음은 **조직혁신행동**에 대한 질문입니다.

※ 각 질문마다 귀하의 생각과 일치하는 항목의 번호에 “✓”표시 해주십시오.

조직혁신행동은 개인혁신과 거의 동일하나 조직이나 국가가 경쟁력을 얻는 방식의 하나로 제품, 기술, 과정, 마케팅 등에 있어서 새로운 해결책을 포함하는 것을 의미합니다.

조직혁신행동		전혀 그렇지 않다 → 보통이다 → 매우 그렇다				
1	우리 조직은 직원들에게 새로운 아이디어를 제안하도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직의 직원들은 새로운 아이디어를 제안하면 칭찬을 받는다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직의 직원들은 다른 사람의 아이디어를 긍정적인 방식으로 비판한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직의 상관은 부하직원들이 새로운 방식으로 일을 할 수 있도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 조직은 직원들이 새로운 아이디어를 실행하면서 기대한 결과를 얻지 못하더라도 비난하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 조직은 새로운 아이디어를 성공시키기 위해 충분한 예산을 지원한다	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 **관계지향문화(집단문화)**에 대한 질문입니다.

※ 각 질문마다 귀하의 생각과 일치하는 항목의 번호에 “✓”표시 해주십시오.

관계지향문화(집단문화)는 신축성과 재량, 사람에 대한 관심과 내부적 유지 및 통합 그리고 화합, 참여, 의사소통을 강조하며 구성원의 사기의 증가와 인적 개발 등이 목적으로 하는 문화를 의미합니다.

관계지향문화(집단문화)		전혀 그렇지 않다 → 보통이다 → 매우 그렇다				
1	우리 조직은 가족처럼 동료들과 일을 공유하는 즐거운 곳이다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직은 직원들의 참여를 존중한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직은 팀워크를 강조한다	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직은 직원들 간에 서로 믿고 지원한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 조직의 일하는 분위기가 부드럽고 화합적이다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 **혁신지향문화(변화지향)**에 대한 질문입니다.

※ 각 질문마다 귀하의 생각과 일치하는 항목의 번호에 “✓”표시 해주십시오.

혁신지향문화(변화지향)는 조직의 위험을 감수하고 모험을 중요한 가치로 여긴다. 이러한 유형은 조직의 창의성과 개성, 기업가 정신과 위험추구, 융통성, 독창성, 야망, 미래예측에 가치를 두고 있는 문화를 의미합니다.

혁신지향문화(변화지향)		전혀 그렇지 않다 → 보통이다 → 매우 그렇다				
1	우리 조직은 구성원 개인의 창의성을 중요시한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직은 구성원 개인의 독창성을 존중한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직은 구성원의 실패에 관용적이다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직은 위험을 감수한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 조직은 큰 변화를 두려워하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 조직은 높은 수준의 신뢰와 지원이 존재한다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 **위계지향문화(계층지향)**에 대한 질문입니다.

※ 각 질문마다 귀하의 생각과 일치하는 항목의 번호에 “✓”표시 해주십시오.

위계지향문화(계층문화)는 일관성, 평가, 업무 또는 생산과정의 표준화를 통하여 효율성과 지속성을 달성하는 것에 초점을 두고 있으며 안정이 강조되고 조직 구성원이 공식적이고 명확한 규율과 규칙이 제공하는 문화를 의미합니다.

위계지향문화(계층문화)		전혀 그렇지 않다 → 보통이다 → 매우 그렇다				
1	우리 조직은 정해진 절차나 규정에 따라 업무를 처리하였는지를 중시하다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직은 매우 조직화되어 있다	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직에서 행동하기가 매우 조심스럽다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직은 위험을 감수하기를 꺼린다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 조직은 혁신적인 아이디어를 수용하기를 꺼린다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 시장지향문화(과업지향)에 대한 질문입니다.

※ 각 질문마다 귀하의 생각과 일치하는 항목의 번호에 “✓”표시 해주십시오.

시장지향문화(과업문화)는 안정성과 통제 그리고 외부환경 변화에 초점을 둔다. 조직의 효과성에 기초하여 거래비용을 강조하며 경쟁력과 생산성이 핵심가치이고 성과 극대화와 결과 지향을 추구하는 문화를 의미합니다.

시장지향문화(과업지향)		전혀 그렇지 않다 → 보통 → 매우 그렇다
1	우리 조직은 목표달성을 중요시 한다.	① ② ③ ④ ⑤
2	우리 조직은 일의 결과에 매우 관심이 많다.	① ② ③ ④ ⑤
3	우리 조직은 주어진 여건에서 성과를 거두는 것을 높게 평가한다.	① ② ③ ④ ⑤
4	우리 조직은 다른 기관과의 경쟁을 중요시 한다.	① ② ③ ④ ⑤
5	우리 조직은 과업지향적이다.	① ② ③ ④ ⑤
6	우리 조직은 구성원들 간의 경쟁을 유도하기도 한 다.	① ② ③ ④ ⑤

모든 설문이 끝났습니다. 설문에 응해주셔서 감사합니다.
다시 한 번 빠진 사항이 없는지 확인하여주시기 바라며 귀하의 무한한 발전을 기원합니다.
감사합니다.

조 사 원 기 재 사 항 (Check)	
기 관 명	
조 사 일	2018년 ____월 ____일 ① 오전 ② 오후
응답자성명	
면접원성명	

ABSTRACT

The effects of organizational learning on
organizational culture in the public sector
– Focusing on mediating effects of innovative behavior –

Kang, Soo-Jin

Public Administration

Dept. of Policy Science

The Graduate School

Hansung University

The purpose of this study is to empirically analyze the mediating effects of innovation behavior in the relationship of the effect of organizational learning on organizational culture in public societies. There is a stereotype that culture does not change well, but if we look at organizational culture as fragmented subcultures, it can be changed without limit by learning. It means that an organization can affect an organization's culture by learning new information. In particular, this study focusing on police officers and general public officials who are evaluated as having a very different organizational culture, analyzed how organizational learning of each organization affects their organizational culture, and whether innovation behavior plays a mediating role in the process.

This study is expected to contribute theoretically in the following points. First, it is meaningful in that this study compares the organizational culture of police officers with that of general public officials now that there is little

research on organizational culture. Second, in general, while the tendency to treat organizational culture as an influence factor due to the stereotypes that it is difficult to change is stronger, in this study is meaningful in that this study presents the hypothesis that organizational culture can be changed by organizational learning. Third, it is significant that this study analyzed the mediating effects of innovation behavior in the process of influencing the change of organizational culture by organizational learning. This study is meaningful not only in the importance of organizational learning but also in the fact that the organizational learning leads to the change of the innovation behavior, which in turn leads to changes in organizational culture.

In other words, by analyzing the factors affecting the organizational culture of general public officials and police officers, setting up a business base in which civil servants can work creatively and efficiently, and creating an organizational culture with high achievement motive, it is expected that the publicness will be increased. In this course, this study attempts to analyze the organizational learning and innovation behavior in terms of organizational culture, and suggest a methodology to change organizational culture.

This study investigated the organizational culture of civil servants for police officers and general public officials working in Seoul, Gyeonggi, Incheon and Jeonbuk. One-to-one face-to-face interviews with a structured questionnaire were conducted with general public officials and police officers working in Seoul, Gyeonggi, Incheon and Jeonbuk from October 9, 2018 to October 30, 2018.

The organizational culture is set to four orientations such as group culture orientation, hierarchical culture orientation, change orientation culture, and task orientation culture in the competition value model of Cameron and Quinn (1999). According to each oriented culture, five

indicators were extracted from in terms of group culture orientation, human cooperation and the degree of humanity, respect for participation, and teamwork, etc., and in terms of the hierarchical culture orientation, the procedural and organizational level, the degree of risk reduction, and the degree of acceptance of ideas. Six indicators were extracted from in terms of the change-oriented culture, the degree of importance of creativity, respect for creativity, level of risk tolerance, level of trust and support, etc., and in terms of the task-oriented culture, the degree of attainment of goals and the interest and evaluation of results on work, and the importance of competition, etc.

Frequency analysis was performed to determine frequency and percentage of general characteristics of respondents, descriptive statistics analysis of organizational learning and organizational culture and correlation analysis of each variable were conducted, and T-test was used to measure the relationship between organizational learning and organizational culture by general characteristics of respondents. For the validation of mediating effects, the stepwise approach of Baron & Kenny (1986) and the Sobel test were used as the basic analysis strategy, and multiple regression analysis was used as the verification tool. The results of this study are as follows. First, in the relationship between organizational learning and innovation behavior, it is proved that there is a positive influence in every part from the results of analysis classified by police officers, and general public officials. This implies that organizational learning is closely related to individual and organizational innovation behavior, and that the basic foundation of innovation behavior is from learning.

Second, it is confirmed that there is a positive influence relationship between organizational learning and relationship-oriented culture from the results of analysis classified by police officers and general public officials. This supports the development of a relationship-oriented culture based on

the learning of the organization, the development of the individual, the cooperation of the organization, and the active participation of the organization members.

Third, it is confirmed that there is a negative influence relationship between the organizational learning and the hierarchical culture from the results of analysis classified by police officers and general public officials. It means that the higher the organizational learning, the lower the degree of hierarchy-oriented culture.

Fourth, it was confirmed that there is a positive influence relationship between the organizational learning and innovation-oriented culture from the results of analysis classified by police officers and general public officials. It means that the higher the organizational learning, the higher the innovation-oriented culture. As organizational learning increases, the willingness to pursue for the purpose of productivity increases, and the level of innovation-oriented culture that adapts immediately and positively to change becomes higher.

Fifth, it is confirmed that there is a positive influence relationship between the organizational learning and market-oriented culture from the results of analysis classified by police officers and general public officials. In other words, organizational learning for competitiveness and productivity is based on organizational effectiveness in all civil service organizations.

Sixth, it is proved that there are mediating effects on the mediating role of innovation behavior in organizational learning and relationship-oriented culture. It is proved that innovation behavior plays a mediating role in the influence relationship between organizational learning and relationship-oriented culture that emphasizes internal integration, harmony, participation, and communication by encouraging organization members to voluntarily engage in a flexible organizational structure.

Seventh, it is proved that there are mediating effects on the mediating

role of innovation behavior between organizational learning and innovation-oriented culture. This emphasizes the flexibility of the organization, emphasizes flexibility and improvement, and demonstrates that risk-taking and innovation behavior for adventure play a mediating role in organizational learning and innovation-oriented culture.

In conclusion, organizational culture can also be changed by organizational learning, so any culture must be strengthened through learning. However, organizational learning affects innovation behavior, which has a positive effect on organizational culture. In other words, relationship-oriented culture and innovation-oriented culture are strengthened by innovation behavior, and hierarchy-oriented culture and market-oriented culture get lowered. To enhance organizational learning, the public service organizations should systemize the system of providing opportunities for employees and compensation for performance.

Keywords: organizational learning, organizational culture, innovation behavior, mediating effects verification, Sobel test, regression analysis.