



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 원 저작자를 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 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



박사학위논문

정부의 조직학습이 조직효과성에
미치는 영향에 관한 연구

- 혁신행동의 매개효과를 중심으로 -



한성대학교 대학원
행정학과
행정학전공
박세준

박 사 학 위 논 문
지도교수 최 천 근

정부의 조직학습이 조직효과성에 미치는
영향에 관한 연구

— 혁신행동의 매개효과를 중심으로 —

A Study on Effects of Governmental Organizational Learning
on Organizational Effectiveness

— Focusing on Mediating Effects of Innovative Behaviors —

2017년 12월 일

한성대학교 대학원
행정학과
행정학전공
박세준

박사학위논문
지도교수 최천근

정부의 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

— 혁신행동의 매개효과를 중심으로 —

A Study on Effects of Governmental Organizational Learning
on Organizational Effectiveness
– Focusing on Mediating Effects of Innovative Behaviors –

위 논문을 행정학 박사학위 논문으로 제출함

2017년 12월 일

한성대학교 대학원
행정학과
행정학전공
박세준

박세준의 행정학 박사학위 논문을 인준함

2017년 12월 일

심사위원장 李昌遠



심사위원 朴亨燮



심사위원 河顯相



심사위원 鄭鎮宅



심사위원 崔天根



국 문 초 록

정부의 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 혁신행동의 매개효과를 중심으로 -

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

박 세 준

본 연구는 4차 산업혁명의 새로운 변화에 대처하는 방법 모색 중에, 국가의 역할이 무엇일까? 하는 고민에서 시작되었다. 4차 산업혁명은 기업이나 재계만의 문제는 아니라고 판단되며, 시대의 변화에 발맞춰 정부의 역할도 제도적 변화나 비판적 사고능력, 의사소통능력, 창의성 등의 핵심역량을 키워야 할 것이다. 이에 우리 정부조직의 인재양성과 교육도 시대의 변화에 발맞춰 ‘창의·융합형 인재 양성’을 목표로 나아가야 할 과제라고 할 수 있다. 본 연구는 정부에 있어 오랜 시간 동안 강조되어왔던 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 대해 정부조직 구성원에 필요한 창의성을 바탕으로 하는 혁신행동의 매개효과를 중심으로 연구하여 그들의 인식을 알아냄으로써 우리에게 꼭 필요한 ‘창의·융합형 인재 양성’에 일익을 담당하고자 한다.

연구 분석의 자료원은 한국행정연구원의 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 일반직공무원 2,000명(연구/지도직을 제외한 행정/기술직)을 대상으로

2015.07.17.부터 2015.10.14.까지 일대일 면접조사 및 이메일조사를 실시하여 그 중 1,893명(96.4%)의 자료를 사용한 「2015공직생활에 대한 인식조사」를 토대로 연구를 진행하였다.

표본추출방법은 다단계 층화추출법을 사용하였으며 공직생활 일반분야를 직무 환경, 인사관리, 조직관리, 복무관리 등으로 구분하고 각 분야에 적합한 폐쇄형 설문항목으로 조사하였으며 설문내용은 분야별 공직생활에 대한 응답자의 주관적 인식에 초점을 두어 구성하였다.

연구방법은 Quinn의 경쟁가치모형의 이론으로부터 합리목표 지향, 내부과정 지향, 개방체제 지향, 인간관계 지향 등 4개의 모형을 설정하고 각 모형에 따라 합리목표 지향은 조직성과, 조직목표, 합리목표 문화, 내부과정 지향은 의사소통, 교육훈련, 내부과정 문화, 개방체제 지향은 변화관리, 자원회득, 개방체제 문화, 인간관계 지향은 조직몰입, 직무만족, 인간관계 문화 등 각 3개씩의 지표를 추출하였다.

설문 응답자의 일반적 특성별로 빈도와 백분율을 구하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)를 실시하였고, 조직학습과 조직효과성에 대한 기술통계(descriptive statistics)분석과 각 변수간의 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였으며, 설문응답자의 일반적 특성별로 조직학습과 조직효과성에 대한 관계를 측정하기 위하여 t-test를 사용하였다. 매개효과의 검증을 위하여 Baron & Kenny(1986)의 단계적 접근법을 기본 분석전략으로 검증도구로는 다중 회귀분석(multiple regression analysis)을 활용하였다.

본 연구의 주요 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인구구조학적 특성별 조직성과와의 차이분석에서는 연령이 높을수록, 재직연수가 많을수록, 남성이, 지방자치단체가, 고졸이하, 기혼에서 높게 나타났다.

둘째, 인구구조학적 특성별 의사소통과의 차이분석에서는 연령이 높을수록, 중앙행정기관, 재직 연수가 길수록, 기혼이 높게 나타났다.

셋째, 인구구조학적 특성별 변화관리와의 차이분석에서는 연령이 높을수록, 남성, 지방자치단체, 직급이 높을수록, 재직기간이 길수록, 기혼이 높게 나타났다.

넷째, 인구구조학적 특성별 조직몰입과의 차이분석에서는 연령이 높을수록, 남성, 지방자치단체, 직급이 높을수록, 대학원이상이, 재직기간이 길수록, 기혼이 높

게 나타났다.

다섯째, 조직학습과 조직효과성 간에 혁신행동의 매개효과에 대하여 12개 지표 모두가 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

이상의 분석을 통하여 다음과 같은 결론과 시사점을 제시하게 되었다.

첫째, 한 구성원 개인이 업무과정 중 새로운 아이디어를 창출하고, 변화와 개혁을 촉진하며 독창적인 문제해결방법을 시도하는 등 지속적으로 직무에 대한 혁신을 시도하는 행동을 할 수 있도록 건전한 조직문화형성에 힘을 기울여야 한다.

둘째, 기혼이 미혼에 비해 조직학습의 영향은 크지 않은데도 조직성과에 영향이 큰 이유는 성과급제의 영향이 큰 것으로 보여 자유로운 경쟁 속에 높은 성과급을 얻을 수 있는 제도를 보강해야 한다.

셋째, 재직기간이 길고 연령이 높을수록 조직효과성이 높으므로 공무원 정년 연장에 대한 심도 있는 논의가 이루어져야 하겠다.

넷째, 연령이 낮을수록, 재직기간이 짧을수록 조직효과성이 낮은 것이 그들이 문제의식이 없다거나 문제해결능력이 없는 것으로 생각되 문제의식을 갖게 하는 방법으로 연령이 높고 재직기간이 길거나 퇴직한 이들 중에서 능력이 뛰어난 분들을 선발하여 내부강사로 활용한다던지 멘토로써 업무에 직접적인 조언을 줄 수 있는 방법을 제도화 하여야 한다.

결국 조직학습이 창의성을 바탕으로 하는 혁신행동을 매개로 조직효과성에 영향을 미칠수록 혁신행동의 발전을 통하여 정부조직구성원의 건전한 조직문화를 형성하게 되고 이는 조직구성원의 역량을 높일 수 있는 ‘창의·융합형 인재 양성’에 영향을 주어 결국은 대 국민 삶의 질 향상을 기대할 수 있을 것이다.

【주요어】 조직학습, 조직효과성, 혁신행동, 매개효과 검증, 회귀분석

목 차

I. 서론	1
1.1 연구의 배경과 목적	1
1.2 연구의 범위와 방법	7
1.2.1 연구의 범위와 대상	7
1.2.2 연구방법	8
1.3 연구의 구성	9
II. 이론적 배경	10
2.1 조직효과성	10
2.1.1 조직효과성의 개념	10
2.1.2 조직효과성의 접근방법	12
2.1.2.1 전통적 접근방법	12
2.1.2.2 현대적 접근방법	16
2.1.3 경쟁가치모형	20
2.1.3.1 경쟁가치모형의 개념 정의	20
2.1.3.2 경쟁가치모형의 구조와 특징	21
2.1.3.3 경쟁가치모형의 세부모형	23
2.1.3.4 경쟁가치모형을 활용한 조직효과성 분석 사례	27
2.2 조직학습	30
2.2.1 조직학습의 개념 정의	30
2.2.2 조직학습의 과정	32
2.2.3 조직학습의 효과	35
2.2.4 조직학습의 주요이슈	38
2.2.4.1 조직학습의 주체	38
2.2.4.2 조직학습의 내용	40

2.2.4.3 조직학습의 유형	42
2.3 혁신행동	45
2.3.1 혁신의 개념	45
2.3.2 혁신행동의 개념	46
2.3.3 혁신행동에 영향을 주는 요인	48
2.3.4 혁신행동의 구성요소	50
2.4 선행연구 고찰	51
2.4.1 조직학습과 조직효과성의 관계	51
2.4.2 조직학습과 혁신행동의 관계	53
2.4.3 혁신행동과 조직효과성의 관계	55
2.4.4 조직학습과 조직효과성 간의 혁신행동의 매개 효과	56
 III. 연구모형 및 분석방법	 58
3.1 연구모형	59
3.2 연구가설	59
3.3 연구조사방법	62
3.3.1 자료원	62
3.3.2 변수의 조작적 정의	63
3.3.2.1 종속변수의 조작적 정의	64
3.3.2.2 독립변수의 조작적 정의	67
3.3.2.3 매개변수의 조작적 정의	67
3.3.3 자료의 분석 방법	68
 IV. 분석결과	 69
4.1 기술통계	69
4.1.1 인구구조학적 특성	69
4.1.2 조직학습과 혁신행동	70
4.1.2.1 조직학습	70
4.1.2.2 혁신행동	73

4.1.3 조직효과성	75
4.1.3.1 합리목표지향에서의 조직효과성	75
4.1.3.2 내부과정지향에서의 조직효과성	81
4.1.3.3 개방체제지향에서의 조직효과성	88
4.1.3.3 인간관계지향에서의 조직효과성	94
4.2 상관관계 분석	100
4.2.1 합리목표 지향에서의 조직효과성	100
4.2.1.1 조직성과에서의 상관관계 분석	100
4.2.1.2 조직목표에서의 상관관계 분석	101
4.2.1.3 합리목표문화에서의 상관관계 분석	101
4.2.2 내부과정 지향에서의 조직효과성	102
4.2.2.1 의사소통에서의 상관관계 분석	102
4.2.2.2 교육훈련에서의 상관관계 분석	103
4.2.2.3 내부과정문화에서의 상관관계 분석	104
4.2.3 개방체제 지향에서의 조직효과성	104
4.2.3.1 변화관리에서의 상관관계 분석	104
4.2.3.2 자원획득에서의 상관관계 분석	105
4.2.3.3 개방체제문화에서의 상관관계 분석	106
4.2.4 인간관계 지향에서의 조직효과성	107
4.2.4.1 조직몰입에서의 상관관계 분석	107
4.2.4.2 직무만족에서의 상관관계 분석	107
4.2.4.3 인간관계문화에서의 상관관계 분석	108
4.3 회귀분석	109
4.3.1 합리목표지향에서의 조직효과성	109
4.3.1.1 조직성과	109
4.3.1.2 조직목표	112
4.3.1.3 합리목표문화	115
4.3.2 내부과정지향에서의 조직효과성	117
4.3.2.1 의사소통	117

4.3.2.2 교육훈련	120
4.3.2.3 내부과정문화	122
4.3.3 개방체제지향에서의 조직효과성	125
4.3.3.1 변화관리	125
4.3.3.2 자원획득	127
4.3.3.3 개방체제문화	130
4.3.4 인간관계지향에서의 조직효과성	132
4.3.4.1 조직몰입	132
4.3.4.2 직무만족	135
4.3.4.3 인간관계문화	137
4.4 소결	140
 V. 결론 및 시사점	144
5.1 요약	144
5.2 정책적 시사점	162
5.3 연구의 한계와 과제	164
 참고문헌	166
부록	195
① DB활용 심사결과	195
② 요청자료 관련 이메일	196
③ 설문지	199
ABSTRACT	217

표 목 차

〈표 2-1〉 조직효과성 분석을 위한 접근 방법	19
〈표 2-2〉 Quinn & Rohrbaugh의 경쟁가치모형 세부모형 비교	26
〈표 2-3〉 혁신의 종류와 개념	45
〈표 2-4〉 혁신행동의 정의	47
〈표 2-5〉 혁신행동에 영향을 주는 요인	50
〈표 2-6〉 조직학습과 조직유효성에 관한 선행연구	53
〈표 3-1〉 독립변수, 종속변수 및 매개변수	63
〈표 4-1〉 인구구조학적 특성	69
〈표 4-2〉 조직학습의 일반적 특성	70
〈표 4-3〉 인구구조학적 특성별 조직학습 차이분석	72
〈표 4-4〉 혁신행동의 일반적 특성	73
〈표 4-5〉 인구구조학적 특성별 혁신행동 차이분석	74
〈표 4-6〉 조직성과의 일반적 특성	75
〈표 4-7〉 인구구조학적 특성별 조직성과 차이분석	76
〈표 4-8〉 조직목표의 일반적 특성	77
〈표 4-9〉 인구구조학적 특성별 조직목표 차이분석	78
〈표 4-10〉 합리목표 문화의 일반적 특성	79
〈표 4-11〉 인구 구조학적 특성별 합리목표문화 차이분석	80
〈표 4-12〉 의사소통의 일반적 특성	82
〈표 4-13〉 인구구조학적 특성별 의사소통 차이분석	83
〈표 4-14〉 교육훈련의 일반적 특성	84
〈표 4-15〉 인구구조학적 특성별 교육훈련 차이분석	85
〈표 4-16〉 내부과정 문화의 일반적 특성	86
〈표 4-17〉 인구구조학적 특성별 내부과정문화 차이분석	87
〈표 4-18〉 변화관리의 일반적 특성	88

〈표 4-19〉 인구구조학적 특성별 변화관리 차이분석	89
〈표 4-20〉 자원획득의 일반적 특성	90
〈표 4-21〉 인구구조학적 특성별 자원획득 차이분석	91
〈표 4-22〉 개방체제문화의 일반적 특성	92
〈표 4-23〉 인구구조학적 특성별 개방체제문화 차이분석	93
〈표 4-24〉 조직몰입의 일반적 특성	94
〈표 4-25〉 인구구조학적 특성별 조직몰입 차이분석	95
〈표 4-26〉 직무만족의 일반적 특성	96
〈표 4-27〉 인구구조학적 특성별 직무만족 차이분석	97
〈표 4-28〉 인간관계문화의 일반적 특성	98
〈표 4-29〉 인구구조학적 특성별 인간관계문화 차이분석	99
〈표 4-30〉 조직성과, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	100
〈표 4-31〉 조직목표, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	101
〈표 4-32〉 합리목표문화, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	102
〈표 4-33〉 의사소통, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	103
〈표 4-34〉 교육훈련, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	103
〈표 4-35〉 내부과정문화, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	104
〈표 4-36〉 변화관리, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	105
〈표 4-37〉 자원획득, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	106
〈표 4-38〉 개방체제문화, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	106
〈표 4-39〉 조직몰입, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	107
〈표 4-40〉 직무만족, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	108
〈표 4-41〉 인간관계문화, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석	109
〈표 4-42〉 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석	110
〈표 4-43〉 조직학습이 조직성과에 미치는 영향 분석	111
〈표 4-44〉 혁신행동의 매개효과 분석	112
〈표 4-45〉 조직학습이 조직목표에 미치는 영향 분석	113
〈표 4-46〉 혁신행동의 매개효과 분석	114
〈표 4-47〉 조직학습이 합리목표문화에 미치는 영향 분석	115

〈표 4-48〉 혁신행동의 매개효과 분석	116
〈표 4-49〉 조직학습이 의사소통에 미치는 영향 분석	118
〈표 4-50〉 혁신행동의 매개효과 분석	119
〈표 4-51〉 조직학습이 교육훈련에 미치는 영향 분석	120
〈표 4-52〉 혁신행동의 매개효과 분석	121
〈표 4-53〉 조직학습이 내부과정문화에 미치는 영향 분석	123
〈표 4-54〉 혁신행동의 매개효과 분석	124
〈표 4-55〉 조직학습이 변화관리에 미치는 영향 분석	125
〈표 4-56〉 혁신행동의 매개효과 분석	126
〈표 4-57〉 조직학습이 자원획득에 미치는 영향 분석	128
〈표 4-58〉 혁신행동의 매개효과 분석	129
〈표 4-59〉 조직학습이 개방체제문화에 미치는 영향 분석	130
〈표 4-60〉 혁신행동의 매개효과 분석	132
〈표 4-61〉 조직학습이 조직몰입에 미치는 영향 분석	133
〈표 4-62〉 혁신행동의 매개효과 분석	134
〈표 4-63〉 조직학습이 직무만족에 미치는 영향 분석	135
〈표 4-64〉 혁신행동의 매개효과 분석	136
〈표 4-65〉 조직학습이 인간관계문화에 미치는 영향 분석	138
〈표 4-66〉 혁신행동의 매개효과 분석	139
〈표 4-67〉 연구결과 요약	143

그 림 목 차

〈그림 2-1〉 경쟁가치모형의 구조	21
〈그림 2-2〉 조직학습의 주체와 수준	39
〈그림 3-1〉 연구모형	59



I 서 론

1.1 연구의 배경과 목적

불확실성 시대에서 30년 전에 우리나라의 100대 기업에 이름을 올렸던 기업 중 현재에도 그 위명을 떨치며 존재하는 기업이 얼마나 될까 하는 의문이 든다. 자고나면 새로운 기술들이 개발되고, 거대 공룡의 기업은 더 몸집을 불리기 위해 많은 벤처창업자나 중소기업의 알찬 회사들을 집어 삼키고, 심지어는 동네 상권으로 형성되는 서민들의 먹거리마저 문어발식으로 확장을 하여 독점하고자 한다. 거기에 더해 이제는 4차 산업혁명이라는 새로운 변화가 미국에서 시작되었다. 전통 제조업체의 상징인 GE는 이렇게 선언했다.

“2020년까지 소프트웨어 기업이 될 것이다.” 현재 가스터빈을 만드는 GE 파워는 제품판매가 아닌 비포서비스, 제품의 데이터를 분석하고 관리하는 서비스에서 매출액의 75%가 나온다고 한다. 이미 GE는 제조회사가 아닌 소프트웨어 회사라고 해도 무방할 정도이다. 물론 반대의 경우도 발생하고 있다. 소프트웨어 회사인 애플과 구글이 자율 주행 자동차를 만든다고 한다.

이처럼 제조기업은 소프트웨어 회사로 변신하고, 반대로 소프트웨어 회사는 제조업에 뛰어들고 있는 것이 현실이다. 1차 산업혁명은 증기기관을 통한 기계적 혁명이었고, 2차 산업혁명은 전기의 힘을 이용한 대량생산의 시작이었으며, 3차 산업혁명은 컴퓨터를 통한 자동화로 볼 수 있다.

그렇다면 4차 산업혁명이란 무엇일까? 소프트파워를 통한 공장과 제품의 지능화라고 정의할 수 있다. 3차 산업혁명까지의 컴퓨터는 독립적 정보통신 기기를 활용한 정보 교류가 활성화되는 수준이었다. 즉, 이 시기의 디지털은 인간의 삶에서 ‘개별적으로 이용되는’ 아이템이었다. 4차 산업혁명은 2010년 독일에서 발표된 ‘신기술 전략(High Tech Strategy) 2020¹⁾’중 하나의 프로젝

1) 독일 첨단기술전략 2020, 또는 하이테크전략 2020 (high-tech Strategy 2020 for Germany – HTS 2020)은 2006년 정부, 연구원, 산업계 전문가들의 참여 아래 범정부 차원에서 수립한 첨단기술전략 06 (High-tech Strategy for Germany)을 2009년에 수정·보완한 국가 과학기술육성 전략이다. 독일연

트로 등장했다. 처음에는 제조업과 정보통신이 융합되는 단계였지만 2016년 1월 스위스 다보스포럼에서 클라우드 슈밥²⁾ 회장에 의해 제4차 산업혁명이 언급되면서 화두가 되었다. 4차 산업혁명은 디지털이 더 이상 독립적인 존재가 아니라 인간의 일상에 통합되는 존재로 바뀌는 것을 의미한다.

4차 산업혁명은 기계와 제품이 지능을 가지게 되는 것의 차이점이다. 뿐만 아니라 인터넷 네트워크로 연결되어 있어 학습능력도 향상 되었다. 4차 산업 혁명은 앞으로 고객의 데이터베이스를 활용해 우리가 알 수 없는 수많은 정보를 제공하게 될 것이다. 이제 4차 산업혁명은 거스를 수 없는 대세가 되고 있음을 누구나 인지할 것이다. 똑똑한 제조업, 소프트웨어와 결합한 하드웨어 회사만이 살아남는 시대가 된 것이다.

그러면 제4차 산업혁명의 핵심은 무엇일까? 제4의 길이라 불리는 ‘융합과 연결’이다. 어느 분야 이건 간에 지속적으로 새로운 가치를 창출하는 창의성에 대한 중요성이 커져가고 있다.

즉 인재양성의 중요성이 대두되는 것이다. 시대의 흐름에 따라 필요한 인재상도 변화하고 있다. 사소한 일들은 기계가 처리하는 세상이 되고, 인간은 이를 통제하고 관리하기 위한 사고력과 판단력을 가져야 한다. 미국의 미래학자 앨빈토플러³⁾(Alvin Toffler)는 “오늘의 지식이 내일은 쓰레기가 되는 혁명적 속도의 시대가 되었다”고 말했다. 그는 저서 「부의 미래」에서 가장 느리게 발전하는 분야 중 하나로 교육계를 지목하며, 20세기의 선생님이 21세기의 아이들을 가르친다고 비판했다. 연일 쏟아지는 엄청난 양의 지식과 정보를 습득하는 것이 무슨 의미가 있을까? ‘지식축적’은 로봇에게 맡기면 된다. 우리 아이들에게 필요한 것은 ‘역량 강화’일 것이다.

그렇다면 4차 산업혁명으로 가는 시대의 흐름 속에서 우리나라의 기업들은 어떤 준비를 하고 있을까? 과연 4차 산업혁명이라는 파도를 뛰어넘을 수 있는 준비는 되어있는 것인가? 절반이상의 기업이 앞으로 10~20년 후에 우리의 시야에서 사라지는 것은 아닌가? 하는 의문 속에서 그렇다면 이런 시기에

방정부는 연방교육연구부(BMBF) 주도하에 2010년 7월에 이 전략을 발표했다

2) 세계경제포럼(회장), 프리부르대학교 대학원 경제학 박사 대표저서 《제4차 산업혁명》

3) 미국의 미래학자. 대표작 《제3의 물결》에서 처음으로 재택근무·전자정보화 가정 등의 새로운 용어가 사용되었다. 이외에도 《미래의 충격》, 《권력 이동》 등이 있다.

국가의 역할은 무엇인가? 하는 의문이 들었다.

2017년초 정부 각 부처는 올해의 정책기조를 수립하며 4차 산업혁명에 방점을 찍었다.

미래창조과학부는 2017년 추진 전략 4개중 하나에 ‘지능정보기술로 제4차 산업혁명에 선제적 대응’을 정하였다.

문화체육관광부도 ‘콘텐츠산업 재도약으로 4차 산업혁명 시대 주도권 확보’를 3대 전략과제 중 첫 번째로 꼽았다.

산업통상자원부의 주형환장관은 스위스 다보스에서 개최한 제47차 세계경제포럼에 참석해 “4차 산업혁명의 기술들을 전 산업, 특히 제조업 전반으로 확산해 생산성 혁신을 이끌어내야 한다.”고 밝혔다.

세계의 미래학자들은 21세기 핵심역량으로 4C (의사소통능력(communication), 협업능력(collaboration), 비판적 사고능력(critical thinking), 창의성(creativity))를 꼽았다.

핀란드는 ‘융합교육’에서 역량을 기르는 방법에 대한 해답을 찾았다. 주어진 정보를 활용해 문제를 다각도로 분석하고 해결하는 사고력 향상에 있었다. 인재양성 차원에서 우리의 교육도 시대의 변화에 발맞춰 ‘창의·융합형 인재 양성’을 목표로 하고 있지만, 혁신을 꾀하지 못하고 있다.

안타깝게도 국내 과학·산업분야 정부 부처가 내놓고 있는 ‘4차 산업혁명 대응책’에는 인재양성에 대한 의지가 부족해 보인다. 국가 과학기술을 주도해야 할 미래창조과학부의 2017년 계획에는 인재 육성 계획이 사실상 빠져있다. 산업부가 4차 산업혁명에 대응하겠다는 '2017년도 산업인력 양성 계획'의 발표에 의하면 총 895억원의 지원으로 석·박사급 1,700명 및 학부급 4,800명 등 총 6,500명의 산업 인력을 양성하겠다고 목표치를 제시한 것은, 진정으로 미래형 인재육성 시스템에 대하여 숙고했다고 보기에는 무리가 있다.

우리와 달리 미국 등 선진국에서는 새 시대에 어울리는 인재양성 프로젝트가 이미 시행되기 시작했다. '미네르바 스쿨'⁴⁾같은 대학이 설립되어 수업을 토

4) 캠퍼스 없이 오로지 온라인으로만 진행되는 '미네르바 스쿨(Minerva School)', 2011년에 설립, 온라인 강의는 영상통화로 진행. 4년간 세계7개도시를 돌며 거주. 2015년 111명 학생이 입학 창설자 벤 넬슨은 '사물에 대한 사고방식을 가르치는 대학'을 지향한다. 미지의 과제에 도전하는 인재를 키우는 게 이 대학의 목표다.

론과 세미나 형태로 운영하고 있다. 하버드대, 매사추세츠(MIT) 등은 무크⁵⁾(MOOC·온라인 교육)를 중심으로 창의성, 비판적 사고능력 등에 초점을 맞추어 교육 시스템을 강화하고 있다. 스탠퍼드대는 과학기술 분야 지식에 디자인 사고를 융합한 D-School⁶⁾을 운영하고 있다. 커다란 변화의 시대에 국가가 가장 먼저 해야 할 일은 바로 ‘그 시대에 적합한 인재의 육성’일 것이다.

지금까지의 국내기업들의 성장과정을 본다면 80~90년대까지는 국가에서의 지원이 기업의 생존에 많은 기여를 해왔다. 그 이후 세계 일류의 기업으로 가기 위한 기업들의 몸부림으로 지금에 이르렀다. 그러나 이제는 이전과 같이 기업을 국가가 키워 나간다는 지, 재계를 바꾸는 거대한 M & A를 국가주도로 한다던 지 하는 것은 불가능해 졌다. 그렇다면 기업의 발전이나 성장이 없이는 국가도 존재가 어려운 법으로 기업의 발전이나 성장에 도움이 되는 역할을 해야 할 것이다.

기업이 새로운 사업을 시도하려고 할 때 신속하게 제도적인 변화를 통하여 시장에 진입할 수 있게 한다든 지, 새로운 산업에 과감한 투자를 하여 많은 기업들이 4차 산업혁명에 보다 자신 있게 도전할 수 있는 기반을 마련해 주어야 할 것이다.

이처럼 4차 산업혁명으로의 변화는 필연적으로 우리에게 다가오고 있으며, 피해갈 수 없는 현실이다. 그러나 비단 4차 산업혁명은 기업이나 재계만의 문제는 아니라고 판단되며, 시대의 변화에 발맞춰 정부의 역할도, 4차 산업혁명의 발전과 더불어 제도적 변화나, 협업의 능력, 비판적 사고능력, 의사소통능력, 창의성 등의 핵심역량을 키워야 할 위기에 놓여있다. 이에 우리의 정부 조직의 인재양성과 교육도 시대의 변화에 발맞춰 ‘창의·융합형 인재 양성’을 목표로 나아가야 할 과제라고 볼 수 있다.

본 연구는 4차 산업혁명이라는 커다란 변화에서 IT강국, 제조 강국을 자부

5) 온라인 공개강좌 플랫폼이다. 대학과 전문 교육기관의 강의를 온라인에 무료로 공개해 전 세계 누구나 집에서 교육을 받을 수 있도록 돋는다. 2000년대 초반 인터넷 보급과 함께 탄생한 무크(MOOC)는 지식의 공유라는 대의를 앞세워 빠르게 성장했다. 국내에서는 한성대의 K-MOOC강좌 “4차산업 혁명과 현대조직” 동영상이 교육부와 국가평생진흥원 주관 ‘2017년 한국형 온라인 공개강좌(K-MOOC)’ 운영사업 분야 지정 강좌에 선정되었다.

6) 창의력을 키워주기 위한 교육을 목표로 ‘어떤 것도 실수라 불릴 수는 없다. 승리나 실패는 없으며, 오직 창조만 있을 뿐이다’ 2005년 소프트웨어 기업 SAP의 공동창업자 하소 프莱트너의 기부로 설립. ‘D’는 디자인(design)을 뜻하는 것으로 ’생각을 디자인하는 법’을 가르치는 대학이다.

하던 대한민국이 급변하는 환경변화에서 생존하고 강대국의 대열에 진입하기 위해서 필요한 요소들 중 하나인 정부의 역할에서 공무원들의 인식을 연구함으로써 아주 근본적인 문제에 접근하고자 한다. 그중에서도 기존 정부조직의 권위주의적, 경직화된 조직 관리로는 외부환경의 변화에 효과적으로 대응하는 데 현실적인 융합이 되어야한다고 보고 민간부문에서 조직관리 전략으로 활성화되고 있는 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향을 창의성을 기반으로 하는 혁신행동의 매개효과를 중심으로 정부조직에서는 어떤 영향을 미칠 것인가를 확인하고 ‘창의·융합형 인재 양성’에 대한 해답을 얻고자 한다.

1970년대 말부터 전 세계적으로 정부의 비효율을 비판하는 소리가 높아지기 시작했고, 1980년대 초부터 정부개혁이 전 세계적으로 확산되기 시작했다(한부영, 최은석, 2000). 이러한 때에 조직문화를 변화시킴으로써 조직의 성장 발전 능력을 제고시키는 것이 조직학습(organizational learning)이다(Marquardt, 1996). 조직학습이 없이는 새로운 환경변화에 적응할 수 없고 조직이 생존할 수 없으며 급변하는 위기상황을 극복해 나갈 수 없다(Sraw, Sandelands, Dutton, 1981). 조직학습은 환경변화에 적응할 수 있는 최적의 요인으로 인식되어져 왔다.

지금까지 국내에서 공무원들 관련 연구를 보면 공공기관의 조직학습과 조직성과에 관한 윤재희 등(2011)과 박원경, 반혜정(2012)의 연구가 있었으며, 공공조직의 조직학습에 관련한 홍민기(2016)의 연구가 있었다. 또한 경찰공무원들의 조직학습과 관련해서는 박창욱(2010), 김평수(2013), 문경환(2014), 박영진 등(2014)의 연구가 있었다. 한편, 역대 대통령비서실의 조직학습과정을 분석한 김정해(2006)의 연구는 대통령비서실의 분석을 이론의 수준으로 정립하고자하는 초기 시도로 의의가 있다고 하겠다. 조직학습과정 속에서 나타나는 공공기관만의 특징적인 활동과 의미들을 전체적으로(holistic) 탐색한 안지선(2015)의 연구는 인식공유에 기반한 공공조직의 조직학습 사례연구로 가치가 있다고 하겠다. 김태성(2014)의 연구에서는 공기업구성원의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 것이 있었다.

양기근(2007), 이창길, 임상규(2015)는 지방자치단체에서 조직학습과 위기 관리에 관한 연구가 있었으며 오을임, 김구(2002)와 강황선, 이용모(2007)는

지방정부의 조직학습과 성과에 관한 연구를 하였다. 오을임, 김구, 배용태(2002)는 지방행정기관에서 조직학습과 조직변화와 조직성과와 관련된 연구가 있었다.

상기와 같은 연구들이 있었음에도 불구하고 대상이 공공기관이거나 경찰과 대통령비서실 같은 특정 공무원이거나 혹은 지방자치단체 등 단편적인 부분만을 다루었으며, 내용 또한 조직학습과 조직성과 또는 위기관리와의 관련성 등으로 현재의 조직성과를 제고한다거나 위기관리를 위한 연구로 폭넓게 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 일반적 공무원을 대상으로 한 ‘창의·융합형 인재 양성’을 위한 정부인적자원의 효과적인 관리를 위한 인식에 관한 연구는 많지 않았다.

사회집단의 변화 속도에 대해 “기업이 100마일이라면 가족은 60마일, 정부는 25마일, 학교는 고작 10마일에 불과하다”라고 앤빈 토플러(Alvin Toffler)⁷⁾(2006)는 말하였다. 공공부문은 민간기업보다 변화의 속도가 느리기 때문에 속도의 충돌을 줄이기 위해서는 고객의 기대변화에 민첩하게 대응할 수 있는 조직구성원의 창의성이 더욱 필요한데도 불구하고 창의성에 대한 연구가 경영학 보다 늦게 도입되었다(장다정, 2014). 21세기 성공키워드는 네트워킹, 융합, 팀워크, 퓨전, 시너지, 통섭, 원원, 소통이며 경쟁력을 갖추기 위해서는 창의성, 전문성, 인성을 갖춰야 한다(조벽, 2010. 재인용). 기관의 성과를 향상시키기 위해 중점적으로 변화시켜야 할 요인으로 혁신이 강조되고 있고, 혁신을 일으키는 가장 중요한 원동력은 조직구성원의 창의성 발휘라는 의견이 대두되고 있다(Drazin 등, 1999. 재인용). 창의성은 개인이 타고난 능력이 아니라 후천적으로 변화되는 개념으로 창의적 행동을 결과 변수로 사용한다. 즉, 창의적 행동은 조직을 긍정적으로 변화시키는 아이디어를 생산하고 촉진하고 적용하는 혁신행동과 같은 의미로써 개념화하였다(장다정, 2014).

혁신행동(Innovation Behavior)은 새로운 아이디어, 전략프로세스, 제품 그리고 서비스의 개발 및 실행의 과정에서 개인의 문제해결능력을 통해 창조성을 증가시킬 수 있는 능력으로 정의된다(Amabile, 1988). 다른 연구에서는 혁신의 출발점은 개인혁신이며, 개인의 혁신행동은 문제인식과 아이디어 채

7) 『부의 미래』를 통해 시간, 공간, 지식의 삼중기반을 바탕으로 그는 앞으로의 자본주의 시스템의 변화(또는 종말)와 각 국가의 변화를 예측했다.

택, 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾고, 혁신실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스 공정 등으로 만드는 과정이라고 하였다(Kanter, 1988). 이상의 혁신행동에 대한 정의를 종합해 보면 혁신행동은 개인이 자신의 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 문제의식 및 새로운 아이디어를 도입하거나 창출(generation)하고, 장려(promotion)하고, 실현(realization) 또는 실행하는 활동을 의미한다(Scott & Bruce, 1994; 이지우 등, 2003). 조직의 성공적인 발전을 위하여 혁신행동이 구성원들에 의해 자발적으로 이루어짐으로 새로운 아이디어가 도입, 적용, 확산되어 짐이 필요하다. 그러나 이런 혁신행동 관련 공무원에 대한 연구는 전무한 것으로 보여 진다. 일반 기업체나 호텔 등 영업이나 서비스가 강조되는 현장을 대상으로 한 연구가 주로이다.

공공부문에 있어 조직학습은 오랜 기간 강조하여 왔던 변화와 혁신의 주체이다. 또한 공공부문은 민간기업보다 변화의 속도가 느리므로 조직구성원의 창의성이 더욱 필요하다. 창의성은 창의적 행동을 결과하고 창의적 행동은 조직을 긍정적으로 변화시키는 아이디어를 생산하고 촉진하고 적용하는 혁신행동과 같은 의미로써 개념화하였다(장다정, 2014).

본 연구는 정부에 있어 오랜 시간 동안 강조되어온 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 대해 정부조직 구성원에 필요한 창의성을 바탕으로 하는 혁신행동의 매개효과를 중심으로 연구하여 그들의 인식을 알아냄으로써 우리에게 꼭 필요한 ‘창의·융합형 인재 양성’에 일익을 담당하고자 한다.

1.2 연구의 범위와 방법

1.2.1 연구의 범위와 대상

본 연구는 불확실한 시대에 급변하는 환경에 적응하는 조직관리 방법의 하나로써 조직학습을 효율화하는 방법을 실증적으로 도출하기 위해 다음과 같이 연구범위 및 연구대상을 설정하였다.

첫째, 환경변화에 적응하기 위한 조직관리 방법을 조직학습으로 진단하고자 한다. 조직관리 방법 중 논의의 명확화를 위해 조직학습과 조직효과성에 초점을 두고, 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향이 어느 정도인지를 탐색하였다.

둘째, 조직학습의 조직효과성에 미치는 영향에는 조직구성원 개개인의 혁신행동에 따라서 달라질 수 있으나 이는 종속변수인 조직효과성의 하위 변수에 미치는 효과가 크게 다르지는 않을 것이라는 가정에서 출발한다. 따라서 이런 가정을 설명하기 위해 광범위한 문헌 검토를 통하여 혁신행동요인을 도출하고, 개념적 연구로 제시되었던 이들 요인이 과연 조직학습과 조직효과성 간에 유의적인 영향 요인인가를 확인하기 위해 가설을 설정하여 탐색적 연구를 하고자한다.

셋째, 본 연구는 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 공무원을 분석단위로 설정하여 조직학습과 조직효과성 간의 혁신행동의 영향관계를 알아보고자 한다. 공공기관의 조직특징의 구성요소로는 여러 가지가 제시될 수 있으나 본 연구에서는 중앙행정부처나 광역지방자치단체의 조직특성을 공무원들의 심리적·인식적 측면에서 살펴보았다.

1.2.2 연구방법

본 연구는 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향을 Quinn의 경쟁가치모형에 입각해 4단계로 분류하고 각 분류에서 3개씩의 지표를 추출해 그것들이 조직학습에 영향을 받는지를 확인하고 혁신행동을 매개변수로 하여 조직학습과 조직효과성, 혁신행동의 연관성에 대해 실증적으로 검증하는데 있다.

첫째, 조직학습과 관련된 국내외 학술지 기재 논문 및 단행본, 정기간행물, 학위논문 등을 이용한 선행연구를 통하여 이론적 내용을 살펴보았다.

둘째, 주요변수들에 대한 선행연구를 통하여 본 연구의 연구모형과 변수들을 도출하고 가설을 설정하였다.

셋째, 매개효과의 검증을 위하여 Baron & Kenny(1986)의 단계적 접근법을 기본 분석전략으로 검증도구로는 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 활용하였다. 단계적 접근법이란

- ① 독립변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다.

- ② 독립변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다.
- ③ 매개변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다.
- ④ 독립변인이 매개변인을 통제한 후에, 유의미한 영향력이 사라져야 한다.

이상의 4가지 전제를 확인하는 것으로 이루어진다.

넷째, 주요 분석방법으로 각 변수에 대한 기술적 분석을 위하여 빈도분석(frequency analysis), 각 항목 변수간의 관계를 알아보기 위한 상관관계 분석, 가설검증을 위한 T-검정(T-Test)과 분산분석(ANOVA), 그리고 인과관계 분석 등을 실시하였다.

1.3 연구의 구성

제1장은 연구의 배경, 목적, 방법, 구성에 대하여 설명하였다.

제2장은 조직학습, 조직효과성, 혁신행동에 대한 이론적 고찰과 선행연구를 검토하여 제시하였다.

제3장은 연구 설계로 연구 모형 및 가설 설정, 변수들의 조작적 정의, 자료 수집을 제시하였다.

제4장은 가설에 대한 검증을 하였다.

제5장은 분석된 연구결과의 요약 및 시사점을 제시 후 연구의 한계점 및 향후 연구과제에 대하여 설명하였다.

Ⅱ 이론적 배경

2.1 조직효과성

2.1.1 조직효과성의 개념

조직이란 복잡성이론(complexity theory) 관점에서 볼 때 결코 정체되어 있는 것이 아닌 자기 보존을 추구하는 본능으로 인해 외부로부터 에너지를 획득하여 진화·발전한다고 주장한 학자가 있다(Anderson, 1999). 또한 이러한 조직의 속성에는 양면성이 존재하는데 즉, 조직은 합리적이면서도 비합리적일 수 있고, 또 관료적이면서 비관료적일 수도 있다는 것이다(Anderson, 1999).

조직에 관한 다른 의견으로는 조직의 이러한 경쟁적 속성이 오히려 서로 보완적인 작용 관계를 통해 성공적인 조직을 만들어 낸다고 주장하였는데 즉, 성공적인 조직이란 내부 인력의 응집과 업무 생산성을 동시에 달성할 수 있어야 하며, 또한 조직의 구조적 통합과 중앙집권을 추구하는 동시에 변화와 차별화에 대한 유연성을 함께 가질 수도 있어야 한다고 제시하였다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 여기서 조직 구조의 통제성은 유연성을 증가시키기도 하며, 반대로 유연성은 통제성을 강화시킬 수도 있다(Quinn & Rohrbaugh, 1983).

국내 연구에서는 조직효과성 개념을 이해하기 위한 여러 조직이론가들의 다양한 접근과 정의를 다음과 같이 다섯 가지로 정리하였다(이황원, 2009).

첫째, 초기의 조직이론가들은 조직효과성 개념을 조직의 목표 달성 측면에서 정의하였으며(Etzioni, 1964), ‘조직이 달성하기로 한 목적에 도달하는 정도’를 조직효과성이라 정의한 이들도 있다(Strasser, Eveland, Cummins, & Romani, 1981).

둘째, 조직효과성의 정의를 외부 환경으로부터 조직 생존에 필요한 자원 획득으로 보았다. 조직효과성을 ‘희소가치가 있는 자원 획득을 위하여 외부 환

경에 적응하고 이용하는 능력'으로 정의하였다(Yuchtman & Seashore, 1967).

셋째, 조직효과성을 관련자들에 대한 욕구 만족 측면에서 정의한 것이다.

전략적 영향세력 접근법(strategic constituency approach)의 관점에서 조직효과성이란 '조직의 운영과 관련된 이해관계를 가진 집단의 만족을 높이는 것'이라 정의하였으며(Cameron, 1980), 다른 학자는 조직효과성이 다중적 영향세력 접근법(multiple constituency approach)의 관점에서 다양한 조직 이해당사자의 욕구 만족 차이에 따라 각기 다르게 이해 될 수 있다고 주장하였다(Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980).

넷째, 조직효과성을 도구적인 접근법(instrumental approach)에서 정의한 것이다. 조직효과성을 '조직 구성원이 자기 자신의 성장과 목표 달성을 위한 도구로서 조직의 효과성을 인식하는 정도'로 정의하였다(Cummings, 1983). 즉, 조직 구성원이 조직을 자신의 성장과 목표 달성에 도움이 된다고 인식하는 정도가 클수록 그 조직은 효과적이라는 것을 의미한다.

다섯째는 위의 4가지 관점의 종합적 방법에서 조직효과성을 정의한 것이다. 조직효과성을 측정하기 위하여 조직이 관심하는 초점(focus) 즉, 내부 안정과 외부 과업에 대한 경쟁 가치와 조직이 선호하는 구조(structure) 즉, 통제적 조직과 유연한 조직에 대한 경쟁 가치에 대한 복합적인 추구가 필요하며, 그로 인한 조직의 다양한 목표와 이를 달성하기 위한 조직 내 수단 및 프로세스에 대한 통합적인 접근이 필요하다고 주장하였다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 조직효과성을 하나의 개념으로서 객관화, 구체화하거나 그 영역을 정확하게 설정될 수 없으며, 다차원적 접근에서 복수의 영역 내에 복합적으로 존재하고 운영되는 것이라 주장하였다(Cameron & Whetten, 1983).

본 연구는 이황원(2009)에 의해 정리된 조직효과성에 대한 전통적 개념 정의 중 통합적이고 종합적인 관점에서 조직효과성을 이해한 Cameron & Whetten(1983)과 Quinn & Rohrbaugh(1983)의 접근법에 동의하는 바이며, 따라서 정부의 조직효과성에 대한 정의는 어느 하나의 단일 기준이 아닌 여러 다양한 기준에서 종합적으로 이루어져야 한다.

본 연구에서는 조직효과성에 대한 여러 학자들의 선행 연구 고찰을 종합하

여 정부의 조직효과성에 대한 정의를 다음과 같이 하였다.

“행정부가 존재하는 핵심가치와 목표를 달성하기 위해 행정부의 다양하고 복합적인 기능별 업무 성과수준의 총합”

2.1.2 조직효과성의 접근방법

조직효과성의 분석 및 측정을 위한 방법과 조직효과성 개념의 발전은 같은 틀에서 연구 발전되어왔다. 국내 연구에서는 조직효과성 분석을 위한 이론적 접근 방법을 크게 2가지로 분류하여 정리하였는데, 하나는 조직이 효과성을 가지기 위해 필요한 특정 조건에 초점이 맞춰진 ‘전통적 접근 방법’으로, 다른 하나는 조직 전체 활동에 대한 통합적인 관점에서 조직효과성을 분석하는 ‘현대적 접근 방법’이다(신화용, 이희선, 2012). 여기서 전통적 접근법은 체제 자원 접근법, 내부 과정 접근법, 목표 달성 접근법으로, 현대적 접근법은 전략적 영향세력 접근법과 경쟁 가치 접근법으로 정리하였다(신화용, 이희선, 2012).

2.1.2.1 전통적 접근방법

조직효과성 분석 및 측정에 대한 전통적 접근법으로는 체제 자원 접근법, 목표 달성 접근법, 내부 과정 접근법으로 정리할 수 있다.

2.1.2.1.1 체제 자원 접근법(system resource approach)

체제 자원 접근법은 조직효과성을 분석함에 있어서 조직에 필요한 자원 획득의 노력, 자원의 산출물로의 변환 과정, 산출물의 유통 능력, 안정과 균형의 유지 등에 중점을 두어 이루어져야 한다고 본다(Yuchtman & Seashore,

1967). 따라서 이 접근법의 조직효과성 판단의 핵심 기준은 희소가치가 있는 자원을 탐색하는 능력, 외부 환경에 대한 올바른 인지 능력, 획득 자원의 활용 능력, 조직 내부 역량의 유지 능력, 환경 변화에 대한 대응 능력 등이다 (이황원, 2009).

체제 자원 접근법에서는 조직이 획득해야 하는 자원으로서 자본, 인력, 원자재 등의 물질적 자원뿐만 아니라 조직의 사회적 평판, 조직 구성원의 사기와 인격 등의 무형적 자원 역시 중요하며, 이러한 자원들을 확보하기 위하여 다른 조직과의 경쟁에서 더 높은 협상 지위를 가진 조직이 조직 전체의 공적 목표 달성과 조직 구성원의 사적 목표 달성에 더 수월(Yuchtman & Seashore, 1967)하다고 보고 있다.

즉 조직 효과성의 결과 그 자체뿐만 아니라 조직을 효과적으로 만드는 데 필요한 무형의 수단 및 과정에서의 자원 확보를 중시하고 있는 것이다. 그러나 다른 연구에서는 기존 조직의 규모가 큰 조직 또는 재정 자원이 풍부한 조직일 경우 그렇지 않은 조직 보다 새로운 자원 확보에 유리하다는 점과, 자원 획득이 많은 경우에 그 활용 또한 활발히 이루어지는 것이 반드시 체계적으로 보장되지 않는다는 점에서 체제 자원 접근법이 가진 오류를 지적하였다 (Njoh, 1994). 즉 조직의 자원획득 자체가 조직의 성과를 대변하는 것이 아닐 수도 있으며, 어떤 자원을 어느 정도로 획득해야 하는지 그 기준이 모호하다는 점이 체제 자원 접근법의 가장 커다란 한계라 하겠다.

그럼에도 불구하고, 체제 자원 접근법은 조직을 투입-전환-산출이라는 개방 체제로서 거시적으로는 조직과 조직 외부 환경, 미시적으로는 조직 내부 구성 요소들 간의 상호 기능적 또는 상호의존적 관계에 대한 조직 관리자의 인식을 향상시키며, 다른 조직과의 조직효과성 비교 분석을 위한 기틀을 마련해준다는 점에서 유용성이 있다(김재경, 2006).

2.1.2.1.2 내부 과정 접근법(internal process approach)

내부 과정 접근법은 조직효과성 평가에 있어 조직 체제의 내부 전환 과정

을 중시하는 것으로, 즉 조직 내부 구성원들을 중심으로 조직 차원의 투입으로부터 생산성 산출로 이르는 내부 변환 과정의 경제적 효율성이 높을 경우에 조직의 효과성이 높다고 평가하는 접근법이다(이창원, 최창현, 2005).

다른 연구에서는 효과적인 조직은 건강 체제(healthy system)의 특징을 많이 가지고 있는데, 이러한 특징에는 조직 구성원 간의 갈등이 적고, 높은 통합성을 보이며, 구성원 개인 간에 서로 사랑과 신뢰로 맺어지고, 내부 기능이 유연하게 작동되며, 조직 내 정보가 수직적·수평적으로 원활이 소통되는 것이라고 주장하였다(Cameron, 1980).

효과성 측정에 관한 다른 연구에서는 인간 관계론적 입장에서 조직 내부 과정의 효과성을 측정하는데 사용될 수 있는 분석 지표로서 ‘강력한 조직 문화, 긍정적 분위기, 협동심, 노사 간의 신뢰, 정보의 원천과 가까운 곳에서의 의사결정, 원활한 의사소통, 직원 성과에 대한 적절한 보상, 상호 협조를 통한 갈등해결’ 등을 제시하였다(Daft, 2007).

그러나 내부 과정 접근법은 조직의 내부 과정과 그 성과 간의 관계가 중요하다는 점을 강조하면서도 다양·복잡한 조직 내부 과정의 특정 부분이 어떠한 성과에 직접 또는 간접적으로 얼마나 영향을 미쳤는지에 대한 객관적인 상관성을 추정하기가 쉽지 않다는 점에서 한계가 있다(Cameron, 1980).

또한 내부 과정적으로 건강한 조직이 반드시 조직 생존에 필요한 자원 확보와 성과 달성을 보장하는 것이 아니며, 조직 내부 과정의 세부 요인들을 구체적으로 계량화가 어렵기 때문에 조직 내부의 건강 체제에 대한 분석은 연구자에 따라 주관적일 수 있다(Daft, 2007)는 한계에서 보완 필요성이 있다.

2.1.2.1.3 목표 달성 접근법(goal attainment approach)

목표 달성 접근법은 조직의 성과 산출 측면에서 조직의 의도적 목표를 어느 정도 달성했는가에 따라서 효과성을 평가(Daft, 2007)하는 접근법으로서, 즉 조직이 실현하고자 하는 바람직한 일의 상태(Etzioni, 1964)를 달성하는 정도가 클수록 높은 조직 효과성을 가진다는 것이다(Price, 1972).

목표 달성 접근법의 전제로는 아무리 복잡한 조직이라고 할지라도, 조직이 추구하는 궁극적인 목표는 존재하며, 이 궁극적 목표는 경험적으로 확인 및 측정 가능함을 제시하였으며(Yuchtman & Seashore, 1967), 조직의 목표는 잘 이해 할 수 있도록 내용이 명확하게 정의되고, 관리가 가능할 정도의 소수의 목표로서 조직 내 전반적인 의견의 합의와 일치를 통해 설정되었으며, 목표 달성을 위한 진행 과정을 추정할 수 있어야 함을 목표 달성 접근법의 기준 가정으로 제시하였다(Robbins, 1983).

이러한 조직 목표를 인식하는 방안으로써 첫째, 조직의 자원 배분에 대한 대부분이 의사 결정자의 의견 및 주요 정책을 바탕으로 조직 목표를 설정할 것. 둘째, 조직의 공식적 목표에 중점을 두고 사적인 목표는 배제하여 바람직한 상태에 대한 조직 목표를 분명히 할 것, 셋째, 조직의 공식적 목표보다 조직 운영 관점에서의 실제적 목표를 활용한다면 더 수월한 조직효과성 측정이 가능하다는 것, 넷째, 조직 목표에 대한 조직 구성원의 의도는 설문 및 인터뷰를 사용해 추출하고, 조직 구성원의 활동은 관찰과 문서를 통해 조사하면 조직 목표 확인이 가능함을 제시하였다(Price, 1972). 그러나 목표 달성 접근법의 한계점에 대한 지적도 적지 않다.

다른 연구에서는 조직 목표를 기반으로 한 조직효과성 평가 시 효과성의 기준이 되는 조직 목표 자체의 ‘추상화, 합리화, 왜곡, 누락, 의도적인 제외’가 가능하며, 조직 구성원(특히 조직 내 리더와 종사원)에 따라 인식하는 조직 목표는 다를 수 있기에 목표 달성 접근법에 의한 조직효과성 분석은 충분치 않다고 주장하였다(Yuchtman & Seashore, 1967).

또는 공공적 성격을 가지는 비영리조직의 경우에는 영리조직에서 일반적으로 사용되는 수익률 등의 조직 목표를 적용하기 부적절하며, 이에 대한 측정 지표를 개발하는 것은 매우 어렵다고 하였다(Price, 1972).

국내 연구에서는 영리조직이든 비영리조직이든 간에 조직 운영과 관계하는 사회적 환경을 고려한 조직 목표를 인식함에 있어 그 수준을 규정하기 어렵다는 의견을 제시하였다(이황원, 2009). 즉 조직이 가지고 있는 여러 목표들간, 특히 조직의 공식목표(대외적으로 천명하는 목표)와 운영목표(실제로 달성하려는 목표)간 괴리나 불일치가 발생할 경우 효과성 판단이 어렵고, 현대

적 기업환경의 특성상 조직목표가 시간의 흐름에 따라 변화하게 되는데, 이 중 무엇을 혹은 어느 시점을 기준으로 해야 할 지에 대해 논란이 있다.

이에 조직에 있어 의미가 있는 이해당사자를 규정하고 이들의 복합적인 관점에서 조직의 활동 및 존재의 목표를 확인하는 과정이 함유된 조직효과성의 분석 방법적 보완이 필요하다.

2.1.2.2 현대적 접근방법

위와 같은 전통적 접근 방법은 시간과 비용을 절감하고 단일기준에 의해 조직을 평가할 수 있다는 장점에도 불구하고, 시스템적 구성요소에 따르는 특성으로 인해 평가의 초점을 조직의 일부 측면에만 두기에, 조직전반의 효과성을 검토하기에는 부족하다는 한계를 가지고 있다. 현대 기업 환경에서의 조직은 어느 한 측면만을 고려하기보다는, 조직전반의 활동에 대한 측정방식이 필요하게 되며, 이에 따라 통합적 관점에서의 접근 방식이 대두하게 되는 것이다. 따라서 이를 극복하기 위한 방법으로서 제시된 새로운 접근 방법이 바로 조직의 전반의 활동을 중심으로 조직효과성을 설명하는 이해 관계적 접근법과 경쟁적 가치 접근법이다.

2.1.2.2.1 이해 관계적 접근법(consituency approach)

이해 관계적 접근법은 참여자 만족 접근법(participant satisfaction approach)라고 불리기도 하는데, 조직의 성과에 이해관계를 갖고 있는 조직 내부 및 외부 집단 즉, 조직의 이해관계자들이 조직의 다양한 기능 및 활동에 대해 가지는 만족도에 대한 통합적 접근을 통해 조직효과성이 결정된다는 것이다(Daft, 2007). 따라서 조직효과성은 한 가지로 규정하기 어려우며, 서로 다른 이해관계자들의 조직 효과에 대한 만족도에 따라 달라진다.

이해 관계적 접근법에 관한 다른 연구에서는 조직 기능에 영향을 주는 자

원제공자, 서비스수혜자, 서비스생산자, 협력자 등의 조직 내·외부의 영향세력에 대한 중요성을 강조하며, 이들 집단의 요구와 기대 수준을 조직이 실제로 얼마나 충족시켰는가에 따라 조직효과성을 분석할 수 있다고 주장하였다(Cameron, 1980).

한편 조직이 효과성을 확보하기 위해서는 조직의 생존과 성장에 중요한 이해 집단을 확인하는 능력과 해당 이해 집단의 요구 내용을 충족시킬 수 있는 능력이 필요함을 강조하였는데(Pfeffer & Salancik, 1978), 조직의 다양한 영향세력을 중심으로 한 조직효과성 분석 접근법을 다음의 네 가지 기준으로 분류·제시하였다(Zammuto, 1984).

첫째, 다양한 영향세력에는 각기 적합한 분석 기준이 차별적으로 적용되어야 하며, 따라서 모든 영향세력을 한 번에 분석할 수 있는 단일 분석 지표를 생성하는 것이 불가능하다고 보는 상대적 접근법(relativism)과, 둘째, 조직의 다양한 영향세력의 존재감의 다름에 따라 조직 생존 및 발전에 영향력이 가장 큰 세력의 요구 사항에 대한 우선적 만족도를 중심으로 조직효과성을 분석하는 핵심세력 접근법(power perspective), 셋째, Rawls의 사회정의론⁸⁾에 입각하여 가장 효과적인 조직은 사회가 제일어렵다고 인정하는 이들의 불만족을 최소화시킬 수 있다는 사회 정의 접근법(social justice perspective), 넷째, 시간이 흐름에 따라 조직의 핵심적인 영향세력이 변화하는 것을 반영하여 조직효과성을 측정하고자하는 진화적 접근법(evolutionary perspective)으로 결국 조직효과성에 주도적으로 영향을 미치는 영향세력의 가치(values)와 시간(time)에 입각한 조직효과성 평가가 중요하다고 강조하였다(Zammuto, 1984).

전략적 영향세력 접근법에서는 조직의 임무 또는 활동 영역과 관련하여 특정 집단의 영향력이 매우 높을 경우 해당 조직의 효과성을 측정하기에 매우 유용한데 반하여, 조직의 기능과 영향 세력 간의 느슨한 결합 또는 군대나 독점 기업들처럼 조직에 대한 외부 집단의 영향력이 크지 않은 경우에는 이를 통한 조직효과성 분석이 유용하지 않다(여윤환, 2004).

8) 사회정의론(A Theory of Justice)은 존 롤스(John Rawls)가 1971년에 저술한 정치철학서이다. 롤스는 정의론에서 사회 계약과 같은 여러 장치를 통해 분배 정의에 한 문제를 해결해 보고자 했으며, 자유의 원리와 차등의 원리에 따른 "공정으로서의 정의"를 제시하다.

2.1.2.2 경쟁가치 접근법(Competing-values approach)

본 연구의 이론적 기반을 제시하는 경쟁가치 접근법은 조직효과성을 일차 원적인 관점에서 설명하려는 전통적 접근방법들의 한계 및 문제점을 지적하며, 조직의 목표 달성과 내부 안정, 인적 자원 개발 및 외부 자원의 획득 등 조직효과성에 대한 기존의 여러 가지 접근법의 통합적 관점을 통해 조직효과성을 설명하려는 접근법이다(김재경, 2006).

또 다른 연구에서는 조직효과성을 평가하기 위한 일련의 가치 기준들은 복합적으로 존재하며, 특정 가치에 대한 추구는 다른 가치와 상충되는 경쟁적인 관계에 있게 되는데 조직이 이를 모든 가치가 얼마나 균형적으로 중대하는지에 따라 조직효과성이 측정되어야 한다고 주장하였다(Quinn & Rohrbaugh, 1983).

경쟁가치접근법은 그동안 무질서 상태에 있던 조직효과성 변인을 체계적인 구조 안에서 실증적으로 단순화하고 통합시켰다는데 큰 장점이 있으며, 조직효과성 평가의 다양한 기준과 그 경쟁적 관계 확인을 통해 각기 다른 상황에 영향 받는 다양한 조직의 개별적 특성에 따라 적절한 효과성 기준을 적용할 수 있다는 장점을 가지고 있다(김재경, 2006).

그러나 이는 반대로 특정 조직의 어떠한 상태가 가장 바람직한 것인지를 알려주지 못한다는 점과 균형 잡힌 평가의 기준과 원칙이 평가자의 성향과 목적에 따라 자의적으로 활용될 수 있다는 점에서 한계를 가지며(Cameron, 1986), 조직의 기능적 가치에 대한 강조에 따라 조직 구성원의 개인적 가치에 대한 감소를 초래할 가능성이 있다는 점(김재경, 2006), 그리고 조직효과성 분석 요소들의 중요도에 관한 다양한 관점들이 공존하기 때문에 이를 계량화하기 위한 작업에 어려움이 있을 수 있다는 점이다(Gaertner & Ramnarayan, 1983).

그럼에도 불구하고 조직효과성 분석 연구 및 현대 조직 이론에서는 경쟁가치접근법을 다양한 조직 유형에 발전·적용시키기 위한 시도는 계속되어 왔고, 조직효과성에 대한 분석 지표 개발의 사회과학적 절차와 근거, 계량화 측면에서도 새롭고 다채로운 대안들이 제시되었다(Cooper &

Quinn, 1993; Handa & Adas, 1996; Pounder, 1999; 이황원, 2009; 김종배, 이창원, 2013). 이에 본 연구는 경쟁가치 접근법에 기초하여 정부에서의 조직효과성 분석 지표를 개발하며, 다음으로는 경쟁가치 접근법에 기초하여 개발된 경쟁가치모형의 고찰과 정부에서의 조직효과성 분석에 관한 이론적 틀로서의 적용·확장 가능성을 확인하도록 한다.

〈표 2-1〉 조직효과성 분석을 위한 접근 방법

분류 접근법	효과성 분석기준	장점	한계점
체계 자원 접근법	효과적인 조직 구성에 필요한수단 및 과정으로서의 자원확보정도	조직과 조직 내·외부 환경 간의 상호 기능적 상호의존적 관계 이해	대규모 조직에 유리하며, 자원 획득과 활용의 최적화 수준 분석 지표 제시가 어려움
내부 과정 접근법	조직체제의 내부 전환과정의 경제적 효율성 정도	조직 내부 요인과 조직 효과성 간의 관계 강조	내부 과정의 효율성으로 전체 조직 효과성 판단 어려움. 내부조직의 건강 체제 계량화 어려움
목표 달성 접근법	조직의 의도적 목표달성 정도	경험적으로 확인용이 및 측정 가능	조직 목표의 구체적인 기술 어려움. 공식목표와 실제목표 간 괴리 존재
이해관계적 접근법	조직 이해당사자의 조직 활동에 대한 만족 인식 정도	조직에 대한 특정 세력집단의 영향력이 높을 경우 측정에 유용	조직에 대한 외부세력 집단의 영향력이 작은 경우 측정 어려움
경쟁가치 접근법	기존의 여러 가지 접근법의 통합적 관점에서 접근	효과성 분석의 균형 잡힌 시각 제공과 다양한 조직의 상황 및 특성에 따른 탄력적 분석 기준 적용이 가능	가장 이상적인 효과성 제시 어려움. 관점마다 분석 요소의 중요도가 다양함에 따라 특정 기준의 계량화 어려움

* 주 : 상기 선행연구를 바탕으로 연구자 재정리

2.1.3 경쟁가치모형(Competing Values Framework)

2.1.3.1 경쟁가치모형의 개념 정의

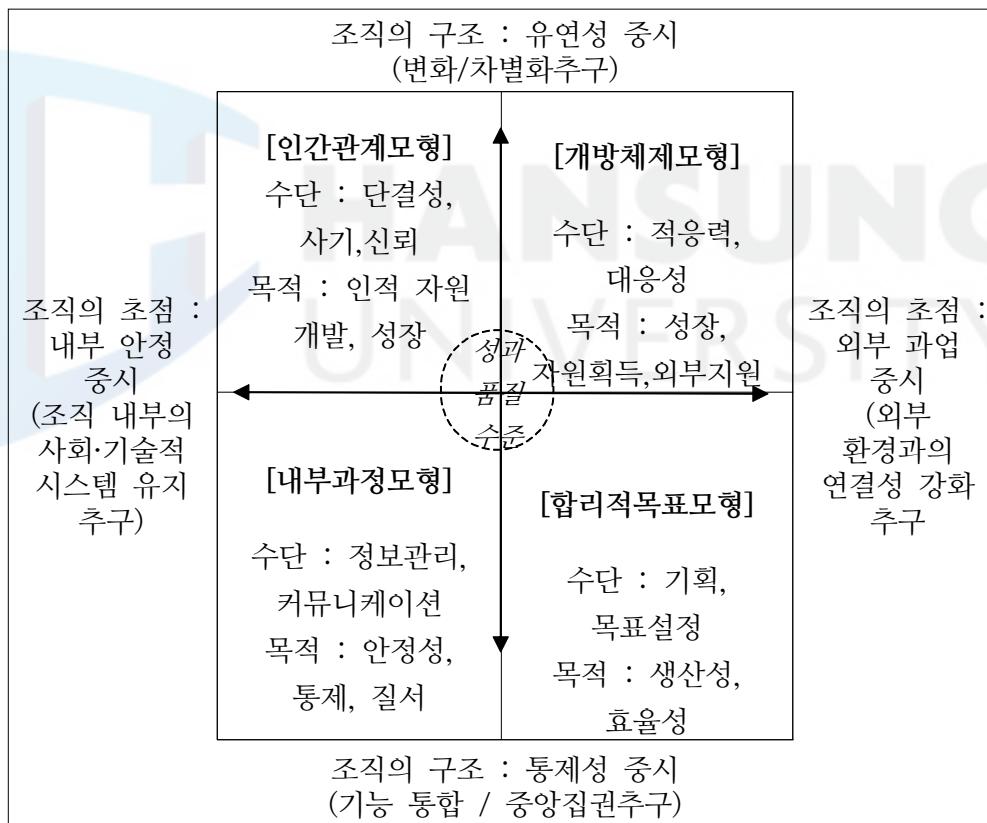
경쟁가치모형의 개념 정의는 연구자의 인지적 가치관에 입각하여 기존의 조직효과성 이론에 대한 통합적 관점을 바탕으로 새로운 조직효과성 분석 이론을 창출하기 위해 다양한 조직효과성 변인간의 상호관계 규명 및 조직효과성을 이해하는 관점을 명료화하기 위해 노력하여 경쟁가치 접근법을 제시하였으며, 조직효과성을 분석을 위해 대립되는 관점을 세 가지 가치 기준으로 정리한 경쟁가치모형을 개발하였다(Quinn & Rohrbaugh, 1981).

Quinn & Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형은 효과적인 조직의 주요한 지표에 관한 연구로부터 발전된 이론이다. 선행연구로서 Campbell(1977)은 조직효과성을 측정하기 위해 39개의 측정지표를 만들었는데 이 지표들을 Quinn & Rohrbaugh(1983)가 통계 분석하여 효과성을 임태하는 3가지 주요한 차원을 발견하였다. 첫 번째 차원은 조직의 초점과 관련되어 조직내부 사람들의 감정, 복지, 욕구, 만족에 대한 내부적 강조로부터 조직이 그 스스로의 생산성이나 과업목표 달성을 등에 중점을 둔다는 외부적 초점. 두 번째 차원은 조직이 선호하는 구조를 구분하며, 유연성과 변화, 안정성과 통제사이의 차이를 나타낸다. 세 번째 차원은 조직의 수단과 목적의 차원으로서 전자는 과정으로서 하위목표에, 후자는 결과로서의 상위목표에 조직 관리의 초점을 둔다는 관점이다. 이상의 3가지 차원 중에서 앞의 두 가지가 일반적으로 널리 사용된다. 조직의 2개 차원을 조합하면 4개 분면이 된다. 경쟁가치모형은 4개의 모델 내에 있는 기준이 처음에는 서로 상반되는 의미로 보였기 때문에 붙여진 이름이다. 역설적이지만 우리는 조직이 유연성과 적응력이 있기를 바라지만, 동시에 통제되고 안정되기를 원한다. 모형의 각 분면은 관리와 조직이론의 4가지 주요모델을 나타낸다. 즉, 개방체제모형(open system), 인간관계모형(human relations model), 합리적 목표 모형(rational goal model), 내부과정모형(internal process)의 내부와 외부, 통제와 유연이라는 상반되는 가치에 의해 형성된 4개의 유형을 추출하였다. 그리고 이를 경쟁가치모형이라고 불렀다.

2.1.3.2. 경쟁가치모형의 구조와 특징

Quinn & Rohrbaugh의 경쟁가치모형은 효과적인 조직의 주요한 지표에 관한 연구로부터 발전된 이론이다. 효과성지표의 전체목록을 통계적으로 분석한 것을 기반으로, Quinn and Rohrbaugh (1983)는 효과성을 임태하는 2가지 주요한 차원(조직의 구조와 초점)을 발견하였다. 그 두 개의 차원을 조합하면 조직효과성을 분석하는 4개의 분면이 되고 각 분면마다 강조되는 조직 활동의 수단과 목표를 제시한다.

이러한 두 가지 차원을 가지고 네 가지 세부분면을 종합적으로 제시하는 조직효과성의 경쟁가치모형은 아래 [그림 2-1]과 같다.



[그림 2-1] 경쟁가치모형의 구조

출처 : Quinn & Rohrbaugh(1983:369)

첫째, 조직은 조직이 선호하는 구조에 대해 구별 지으며, 통제와 안정성, 변화와 유연성의 차이를 나타낸다(수직-Y축).

이에 대하여 많은 사회과학자들이 조직의 다양성과 개인주도권, 조직적응성 등의 변화를 강조하는 경우가 있는 한편에 조직의 권위, 구조, 조정 등 질서를 강조하는 경우가 존재함을 대비시킬 수가 있다고 설명하였다(Quinn & Rohrbaugh, 1983).

둘째, 조직의 초점 측면에서 조직원들의 발전과 복지에 대한 내부적 강조로부터 조직자체의 발전과 외부에 대한 외부적 초점사이의 차이를 나타낸다(수평-X축).

셋째, 조직의 수단과 목적의 차원으로서 전자는 과정으로서 하위목표에, 후자는 결과로서의 상위목표에 조직관리의 초점을 둔다는 관점이다.

효과적인 조직에서는 전통적인 조직효과성 모형에서 대립적이라고 가정되어 온 상호배타적인 요소들을 동시에 추구하고 있음을 발견하고, 조직이 효과적으로 성장하기 위해서는 본래 서로 대립되고 모순적이며, 심지어 양립 불가능할 것 같아 보이는 특성을 동시에 확보하고 강화해 나가야만 한다는 ‘조직의 패러독스(paradox in organization)’를 제시하였으며(Cameron, 1986), ‘조직효과성의 가치기준들 중 어느 하나만을 극단적으로 추구할 경우에 이는 오히려 조직 비효과성의 기준이 되어 부정적 결과를 야기 한다’는 주장도 있었다(Quinn, 1988).

이러한 조직의 가치가 경쟁하는 딜레마 상황에서 조직 성과품질 수준, 즉 조직효과성을 높이기 위해서는 경쟁가치의 균형을 도모하는 것이 중요하다 (Quinn, 1988).

Quinn & Cameron(1983)은 조직효과성의 경쟁가치 및 그로 인한 네 가지 모형은 평가 대상 조직의 성장단계에 따라 어떠한 것이 더 중요한지가 결정되어야 한다고 주장하였다. 즉, 조직의 설립 단계에서는 개방체제 모형을 적용하여 조직효과성을 분석하는 것이 필요한데, 이는 신진 조직에 창의성과 혁신 및 제 자원의 집결 등이 중요하기 때문이다. 그리고 성장 단계의 조직은 인간관계모형을 적용하는 것이 바람직한데, 이는 조직 내 비공식적 구조와 비공식적 의사전달이 증가하므로 구성원들 간에 협동

정신과 가족의식을 배양하고 조직구성원들의 높은 충성심 유발이 강조되며 때문이다.

다음 성숙 단계의 조직은 조직 활동의 능률성과 조직 내 안정, 규칙 및 절차의 강화와 같은 보수적인 경향으로 흐르게 됨으로 합리적 목표모형 및 내부과정모형을 적용하는 것이 필요할 것이며, 끝으로 혁신 단계의 조직에서는 조직이 외부환경 변화에 적응함으로써 내부 환경을 리드해 나가는 조직 자체의 성장과 변화를 추구하기 때문에 설립초기와 같이 개방체제모형을 적용하여 조직효과성 분석이 필요하다고 하였다.

2.1.3.3 경쟁가치모형의 세부모형

2.1.3.3.1 개방체제모형(open system model)

개방체제모형은 조직효과성의 가치기준으로 조직외부의 성과측면에서 통제보다 유연성을 강조하는 모형으로서 여기에서 조직효과성은 주로 수단으로서의 적응력, 위기대응능력과 목적으로서의 조직성장 및 자원획득능력에 의해 평가된다.

조직 구조의 유연성이란 외부 환경과 상황, 영향세력의 요구 변화에 대한 적응력을 의미하며 이를 통해 조직 외부로부터의 자원과 지원 획득을 통해 조직을 성장시키는 능력이 조직효과성을 결정한다(허준, 2014). 외부 환경으로부터 조직 생존 및 성장에 필요한 자원과 에너지, 또는 정보를 얼마나 효과적으로 충분하게 획득하는 것이 중요한데, 이러한 외부 환경은 복잡하고, 격동적이며, 정치적이기 때문에 경영자는 통찰력과 변화와 차별화에 대한 끊임 없는 혁신 추구를 통해 외부 환경 변화에 효과적으로 적응하기 위한 방법을 모색해야 한다(Cooper & Quinn, 1993).

이를 Parsons(1959)의 조직유형 분류와 비교할 때, 조직의 적응 기능에 해당하는 것으로 이해하였다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 개방체제 모형과 인간관계모형은 조직 구조적 관점에서 공통적으로 유연성을 강조하며, 합리적

목표모형과는 조직 초점 관점에서 외부지향성에 공통적으로 초점을 두고 있으나 내부과정모형과는 구조적이나 초점관점에서 정반대의 경쟁가치를 추구한다.

2.1.3.3.2 인간관계모형(human relations model)

인간관계모형은 조직효과성을 가치기준으로 할 때 조직내부의 성과측면에서 통제보다는 유연성을 강조하는 모형으로서 조직효과성은 주로 수단으로서의 적응력, 위기대응능력과 목적으로서의 조직성장 및 자원획득능력에 의해 평가된다.

인간관계모형에서는 조직 내 공식적 구조(조직, 직위, 절차)보다는 조직 구성원 간의 권력, 지위, 의사소통 등의 조직 내 비공식적 구조가 강조되는데, 조직이 조직 내 구성원별로 다양하게 나타날 수 있는 관심과 동기를 효과적으로 만족시킴으로서 구성원 상호간 결속 관계를 구축하거나 조직에 대한 헌신을 유발하는 것이 조직의 효과성을 높이는 주요 기제라는 것이다(허준, 2014).

이와 관련한 연구에서는 기업 경영자가 직원 상호간의 의사소통을 증진시키고, 각종 업무에 직원 참여를 활성화하며, 직무 능력 개발 등의 교육훈련을 실시하는 것이 중요하다고 강조하였다(Cooper & Quinn, 1993).

이를 Parsons(1959)의 조직유형 분류와 비교할 때, 조직형태유지 및 긴장관리 기능에 해당하는 것으로 보았다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 인간관계모형과 개방체제모형은 조직 구조적 관점에서 공통적으로 유연성을 강조하며, 합리적 목표모형과는 조직 초점 관점에서 외부지향성에 공통적으로 초점을 두고 있으나 내부과정모형과는 구조적이나 초점관점에서 정반대의 경쟁가치를 추구한다.

2.1.3.3.3 내부과정모형(internal process model)

내부과정모형은 조직효과성을 가치기준으로 할 때 조직 내부의 측면에서 유연성보다는 통제측면을 강조하는 모형으로서 조직효과성은 수단으로서 정보관리, 의사소통과 목적으로서 안정, 질서, 팀워크에 의하여 평가된다.

여기서 정보의 이용도는 정보 흐름의 충분성과 내적 조정의 적절성을 의미하며, 안정감과 통제감은 내적 환경의 평온성과 연속성, 균형 유지를 의미한다(허준, 2014).

이와 관련한 연구에서 기업 경영자는 직원들이 조직 내 확보된 자원을 충분히 활용하여 사전에 명시된 직무 성과 목표 달성을 위한 내부전환 과정의 안정과 균형을 유지하기 위하여 직무 성과의 평가 및 문서화, 정보경영기술 도입에 노력하는 것이 필요하다고 강조하였다(Cooper & Quinn, 1993).

이를 Parsons(1959)의 조직유형 분류와 비교할 때, 통합 기능에 해당하는 것으로 이해하였다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 내부과정모형과 합리적 목표모형은 조직 구조적 관점에서 공통적으로 유연성을 강조하며, 인간관계모형과는 조직 초점 관점에서 외부지향성에 공통적으로 초점을 두고 있으나 개방 체제모형과는 구조적이나 초점관점에서 정반대의 경쟁가치를 추구한다.

2.1.3.3.4 합리적 목표모형(rational goal model)

합리적 목표모형은 조직효과성을 가치기준으로 할 때 조직 외부의 성과 측면에서 유연성보다는 통제측면을 강조하는 모형으로서 조직효과성은 수단으로서 기획, 목표설정과 목적으로서 생산성과 효율성에 의하여 평가된다. 여기서 기획은 합리적인 계획의 수립을 의미하며, 생산성과 효율성은 산출량을 나타내는데 이는 투입물 대비 산출물의 비율을 의미한다(허준, 2014).

합리적 목표모형에서 기업의 경제적 이윤 극대화에 의해 조직의 효과성이

측정되는데, 따라서 경영자는 시장 상황과 불확실성에 대응하기 위한 조직 분권화 및 전문화 등의 경영혁신을 추진하며, 여기에는 생산성 증가를 위한 조직 활동 전략의 기획, 달성 목표 설정, 지휘 체계 구축 등이 주요 업무로 포함된다(Cooper & Quinn, 1993).

이를 Parsons(1959)의 조직유형 분류와 비교할 때, 목표달성기능에 해당하는 것으로 이해하였다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 합리적 목표모형과 내부 과정모형은 조직 구조적 관점에서 공통적으로 유연성을 강조하며, 개방체제모형과는 조직 초점 관점에서 외부지향성에 공통적으로 초점을 두고 있으나 인간관계모형과는 구조적이나 초점관점에서 정반대의 경쟁가치를 추구한다.

〈표 2-2〉 Quinn & Rohrbaugh의 경쟁가치모형 세부모형 비교

분류 세부모형	가치		효과성		Parsons의 조직유형 분류와 비교
	초점	조직	수단	목적	
합리적 목표 모형	외부환경 연결성 중심	통제, 질서, 통합	기획, 목표설정	생산성과 효율성 극대화	목표달성가 능
내부 과정 모형	내부 사회·기술 적 시스템 유지 중심	통제, 질서, 통합	정보관리 및 의사소통의 원활화	안정성과 통제성 유지	통합기능
인간관계모 형	내부 사회·기술 적 시스템 유지 중심	유연성, 변화	응집성과 사기향상	인적자원 개발	형태유지기 능
개방체제모 형	외부환경 연결성 중심	유연성, 변화	유연성과 대응성 향상	성장 및 외부자원 획득	적응기능

* 출처 : Quinn & Rohrbaugh(1983) 재정리

2.1.3.4 경쟁가치모형을 이용한 조직효과성 분석 사례

경쟁가치모형은 조직 내에서 서로 경합하는 다양한 조직효과성을 측정하는 기준을 제시하고 이들이 어떤 상황에서 적합하게 사용될 수 있는지를 설명했다는 점에서 그 의의가 있다.

미국 고용 정보원(U.S. Employment Service)의 45개 지역 사무소를 대상으로 각 사무소별 조직효과성 분석을 실시하였는데, 조사방법은 통계조사와 설문조사를 병행하여 실시하였고, 안정, 응집과 사기, 기획, 유연성, 생산성, 정보관리, 성장, 인적자원개발을 구체화한 38개 문항으로 구성된 설문조사 ($n=561$)를 실시하였는데, 분석 결과 고용정보원의 지역 사무소별로 조직효과성에 차이를 보이는 것으로 나타났다(Rohrbaugh, 1981).

즉, 미국 고용 정보원에서 같은 업무를 보더라도 사무소 별로 인간관계 모형에서 조직효과성이 높거나 개방체제모형에서 조직효과성이 높게 나타나는 등 다른 결과를 가져왔다. 이는 지역 사무소 조직의 발전 단계에 따라 조직효과성을 개선시키는데 있어 다른 적합한 모형을 사용할 수 있다는 것을 의미한다.

Quinn & Cameron(1983)은 생애주기가설(life cycle hypothesis)을 제시하며 조직의 발전단계 별로 조직효과성 세부모형이 변화하게 된다고 하였다. 첫째, ‘창업단계(entrepreneurial stage)’에서는 초기 조직의 혁신성과 창의성을 바탕으로 외부 자원 획득에 중점을 두게 되기 때문에 개방 체제 모형이 적합하며, 둘째, ‘협동단계(collectivity stage)’에서는 직원 간의 친밀감, 협동심, 비공식적 의사소통, 조직 몰입, 정의적 리더십 등에 중점을 두는 인간관계 모형이 효과적이며, 셋째, ‘공식화단계(formalization stage)’에서는 조직의 안정성과 효율성, 절차 및 규정 확립 등 보수적인 경향을 중시하게 됨에 따라서 내부 과정 모형이나 합리적 목표 모형이 적합하며, 넷째, ‘구조의 정교화 단계(elaboration of structure)’에는 조직 구조의 집권과 분권이 균형을 이루며 조직 혁신과 영역 확장을 위하여 외부 환경과의 조화를 중요시 하게 되므로 다시 개방체제모형이 효과성 분석의 중요기준이 된다는 것이다(Quinn & Cameron, 1983).

중요한 것은 각 단계별로 우세한 세부모형이 나타나지만 나머지 모형 모두 간과해서는 안되며, 모든 모형들이 조화를 이루어야 한다는 것이다. 그러나 조직생애주기의 각 단계의 구분에 대한 명확한 기준이 제시되지 않았다는 것이 연구의 한계로서 실증적 검증이 없는 가설적 이론이라 하겠다.

다른 연구에서는 경영 정보 체제(Management Information System; 이하 MIS) 조직 운영을 통한 이해당사자의 경제적 비용-이익 효과를 중심으로 연구 관점을 확장하여 MIS를 실행하는 조직 자체의 효과성 분석을 시도하였다 (Cooper & Quinn, 1993).

이들은 경쟁가치모형을 도입하여 MIS 조직의 효과성 분석 모형을 개발하였는데, 전문가패널 조사로 MIS 조직효과성 분석을 위해서 주요 변인을 도출하고, 이를 MIS 이해당사자 설문조사를 하여 유형화하였다. 이는 MIS 조직효과성에 직접적인 관련자의 의견으로 MIS 조직의 특성 및 여건을 반영한 조직효과성 분석을 할 수 있었다는 점에서 연구 의의를 찾는다.

Handa & Adas(1996)는 경쟁가치모형으로 건설회사에서의 조직효과성 분석을 시도하였다. 경쟁가치모형의 평가차원을 초점(외부와 내부), 전략(수단과 목표), 구조(유연성과 통제)의 3가지 영역으로 하여, 초점영역에서는 강한 의사결정, 참여도, 조직문화 등, 전략영역에서는 목표설정, 기획 등, 구조영역에서는 합동투자능력, 규칙준수, 업무조정, 정보흐름, 변화의지 등을 측정변인으로 사용하여 76개 건설회사에 실증 연구를 하였다. 연구결과는 프로젝트 기획능력, 직원의 의사결정 과정 참여정도, 여러 프로젝트 동시수행능력, 강한 조직 문화, 회사의 개혁의지 등이 높은 조직효과성과 유의미한 관계가 있었다.

Pounder(1999)는 홍콩에 있는 9개 대학 700명을 대상으로 경쟁가치모형의 조직효과성 분석의 검증을 위하여 생산성과 효율성, 결속력, 정보관리 및 의사소통, 기획 및 목표설정 등 경쟁가치의 네 가지 관점에서 설문조사를 실시하였다. 우선 대학 조직효과성 경쟁가치모형의 목적 가치를 정의하고, 경쟁가치 기준별 변인들을 점수화하기위해 9개의 척도로 나누었다. 이는 영리와 비영리의 목적이 혼재하는 대학 조직과 같은 복합조직

에서도 일반조직에서와 같이 경쟁가치모형의 적용이 가능하다는 것을 보여주었다

지역 농·수협의 조직효과성 평가에 관한 연구에서 신화용, 이희선(2012)은 모형 개발 연구를 통해 3단계 평가구성 요소, ‘평가과제’, ‘평가항목’, ‘평가영역’의 평가모형을 추출하였다.

이들은 국내 농·수협 조직은 먼저 국내 농·어업인의 이익을 위한 공익과 농·수산물 판매로 인한 수익성 등을 모두 고려해야하기에 일반 수익형 조직에서 보다 조직효과성을 평가하는데 있어 더 다양한 측정기준이 필요하며, 이들 서로는 경쟁을 할 수 밖에 없다고 하면서 기존의 경쟁가치 모형이 아닌 평가모형의 수정이나 보완된 새로운 모형이 필요하다고 하였다.

이런 연구의 진행을 위해 조직 내 실무자 3명과 농·수협 연구소 전문가 3명을 구성하여 두번에 F.G.I를 실시하여 경쟁가치모형의 4가지 세부모형별로 새로운 평가영역에 농·수협 조직의 특성을 반영하였고 그 결과 영역 내 주요 평가과제와 평가항목에도 조직의 특성이 반영되었다.

그 결과 기존의 합리적 목표모형을 ‘경영성과’로, 인간관계모형을 ‘고객관리’로, 개방체제모형을 ‘대외협력’ 평가영역으로 수정하고, 마지막 내부과정모형을 ‘경영관리’ 평가영역으로 수정·제시 하였고 각 평가영역별로 3개의 주요 평가과제 및 24개의 세부평가항목을 개발·도출하였다.

이후 3그룹의 전문가 집단을 구성하여 민간도 분석 및 AHP를 사용하여 도출된 ‘평가과제’, ‘평가항목’, ‘평가영역’에 대한 상대적 중요도 분석 결과, 항목의 상대적 중요도가 3개 집단의 특성에 따라 조금씩 차이를 보이나 국내 농·수협의 조직효과성에 중요하게 나타난 요인은 조직 가치 인식 증대와 지원 활동에 대한 만족도 제고로 국내 농·어업인과의 친숙한 관계 구축에 가장 큰 영향이 나타났음을 결론으로 도출하였다.

2.2 조직학습

2.2.1 조직학습의 개념 정의

조직학습은 오래 전부터 그 중요성이 강조되어 왔으나 본격적인 논의가 활발하게 이루어진 것은 이 이론의 창시자인 Senge(1990)가 시스템이론에 입각하여 조직학습을 논의하면서 본격적인 연구가 이루어 졌다고 할 수 있다(이신남, 2009).

조직학습은 급변하는 환경에 적응하며 조직의 생산성, 학습능력, 효율성, 혁신성을 배가시키려는 조직 전체의 노력이며, 지속가능한 발전을 위한 조직의 전략적 선택이라 볼 수 있다(Easterby-Smith & Lyles, 2005; Solomon, 1994).

조직학습에 대한 학자의 견해를 보면, 조직학습은 전체적인 과제에 대해 조직원의 통찰력이 증대되고 성공적으로 재구성 능력이 향상되어 조직구조 및 조직성과에 반영되는 과정이라고 하였고(Simon, 1953), 다른 학자는 조직구성원들이 새로운 발견, 아이디어, 해석 등을 통하여 운영 원리나 구조에서 오류를 발견 수정함으로써 조직 내에 변화를 가져오는 과정이라고 하였다(Argyris & Schön, 1978).

또는 환경과 조직 간의 적합성을 찾는 과정으로 보고 “행동과 결과 간 관계 및 이로 인한 환경의 영향에 대한 지식이 증진되는 조직 내의 과정”이라 정의하였다(Duncan & Weiss, 1979).

조직학습을 발전된 지식과 이해를 통해서 행동을 개선하는 과정으로(Fiol & Lyles, 1985), “조직학습이란 새로운 지식과 정보 및 통찰을 얻음으로써 조직의 행위를 변화시키는 과정이다”(Stata, 1989)라고 하기도 하였다.

또 다른 학자는 구성원들에게 필요시 되는 것을 얻기 위한 능력 개발과 지식에 대한 요구를 적극적으로 표현하며 다른 구성원과 지속적으로 함께 학습하는 방법이라 하였다(Senge, 1990).

이후, 조직학습이 조직에서의 문제를 해결하는 조직 학습적 연구를 거쳐 오늘 날에는 지식취득, 정보분배, 정보해석, 조직기억 등의 연구로 그 영역을 넓혀가고 있다(Huber, 1991).

통찰력을 강조한 연구에 의하면 지식의 습득, 창조, 변환과정을 통해 얻은 통찰

력으로 조직의 행동을 변화시키는 과정으로 정의하였으며, 그 후 구성원 간에 공유된 통찰력, 지식, 정신적 틀을 통해 조직학습이 일어나는데 이는 구성원의 과거 지식 및 경험을 통해 성립되는 것이라고 재정의 하였다(Garvin, 1993).

조직을 하나의 인지적 유기체로 본 연구에서는 조직학습을 조직이 하나의 인지적 유기체로 지식의 습득, 전파, 해석의 과정을 통한 조직수준의 인지체계 변화라 하였다(Chiva & Alegre, 2005).

국내 연구를 살펴보면 “조직학습이란 조직의 환경 적합성을 증대시키기 위해 새로운 지식, 신념, 가치, 능력을 탐색, 창출하고 이용하는 과정이다”라고 하면서 조직학습 개념의 다양성과 불분명함을 지적하였다(권석균, 1995).

조직학습이란 “개인수준의 개인학습이 조직목표의 성취와 조직의 효율성 증대를 위해 정보와 지식을 획득·창출·공유 활용하는 과정을 통하여 조직차원으로 승화·통합됨으로써 조직의 수준에서 발생하는 학습”으로 정의하였다(나병선, 2001).

조직학습에 대한 국내 연구에서는 조직 내·외로부터 업무와 관련된 지식을 습득·창출하고 이를 조직 내부에 축적하여 구성원 간에 공유·확산하도록 하여 업무에 활용하는 일련의 체계적인 과정(이미라, 2007), “개인 수준의 개인학습이 조직 목표의 성취와 조직의 효율성 증대를 위해 정보와 지식을 획득·창출·공유 활용하는 과정을 통하여 조직차원으로 승화·통합됨으로써 조직의 수준에서 발생하는 학습”(장종태, 2007), 조직의 내·외부로부터 지식, 노하우, 정보 등을 습득·창출하여 조직의 구성원들과 공유하고 내부에 저장, 업무 현장에서 활용하는 체계화된 일련의 과정으로 설명하였다(송민열, 최은수, 2009). 이러한 학자들의 다양한 정의를 분류하면 세 가지 방식 즉, 과정(송민열, 최은수, 2009; 이미라, 2007; Argyris & Schön, 1978; Chiva & Alegre, 2005; Huber, 1991), 유형(Senge, 1990), 성과(Harrison, 1993; Tippins & Sohi, 2003)를 기준으로 조직학습을 설명하고 있다. 첫째, 과정을 기준으로 설명하는 학자는 조직학습을 지식획득, 정보 확산, 정보해석, 조직기억의 과정으로 규정하고 있다(Huber, 1991). 둘째, 유형을 가지고 설명하는 학자는 적응적 학습과 생성적 학습 등으로 조직학습을 분류하여 설명하고 있다(Senge, 1990). 셋째, 성과를 기준으로 설명하는 학자들은 주로 조직학자나 심리이론가에 의해 주장되는 견해로 조직학습을 조직의 변화를 촉진하

는 방식으로 설명하였다(Harrison, 1993; Tippins & Sohi, 2003).

조직학습에 대해 많은 연구자들이 서로 다른 정의를 내리지만 공통적인 입장이 존재한다. 즉, 조직을 하나의 유기체로 인식하고 조직학습이 시간과 환경변화에 적응해 가면서 조직생존을 유지시키려고 한다. 그리고 조직이 환경에 적응하기 위하여 변화지향적인 학습 과정을 거친다는 것을 가정하고 있다.

조직학습의 목적으로는 환경 적응 상태의 개선이라 설정하고, 그 내용 또는 대상의 영역으로서 신념, 능력, 지식, 가치 등을 총괄하는 조직 안에서의 인지체계의 변화로 보아야 한다는 것이다. 아울러 조직학습을 새로운 조직인지체계를 창출하는 과정과 그 적용영역을 발견하여 지식을 효율적으로 활용해 가는 과정이 상호보완적으로 일어나는 것으로 파악할 수 있을 것이다(오을임, 김구, 배용태, 2002). 따라서 조직은 조직학습을 통해 구성원의 능력을 개발하고, 조직의 환경 탐색 및 적응 능력을 높이고, 조직 내부의 관리와 희소 자원의 활용을 높일 수 있다(이철기, 2011).

조직구성원이 다양한 의사소통의 경로를 통해 조직 내·외부의 다양한 지식과 정보, 통찰을 획득, 전파할 때 더욱 활성화될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 학자들의 조직학습의 정의 분류 3가지 방식인 과정, 유형, 성과 중에서 조직학습(organizational learning)을 과정에 초점을 두어 조직학습이 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직 내·외부로부터 성공적인 업무수행과 관련된 지식을 창출하고 구성원 간에 공유하면서 이를 조직 내부에 저장하며 업무 현장에서 활용함으로써 조직의 성과에 긍정적인 효과를 가져 오는 일련의 과정(process)으로 정의한다(이미라, 2007; 이수도, 2003).

2.2.2 조직학습 과정

조직학습은 조직과 환경간의 부조화로 발생하는 환경적 변화를 찾아내며, 문제에 대한 해결방법을 알아가며 환경변화에 적응하는 방법을 발견하고, 조직내부의 문제를 알아내고 환경에 적응하는 방법을 모색하는 과정이다. 조직은 하나의 목적이나 단기적 생존을 위한 것 뿐 아니라 장기적 생존을 위해서 광범한 조직기초

에서 생성적 수준 (generative level)의 학습이 이루어져야 한다고 집약된다(오을임, 김구, 배용태, 2002).

조직 학습 과정에 대해서 학자에 따라 서로 다른 의견을 가지고 있다. 조직 내에서의 정보의 흐름으로 보고, 정보의 획득, 분배와 해석, 의미생성, 기억, 수정의 다섯 단계로 체계화 하는가 하면(Huber, 1991), 기술과 지식의 공유화(socialization), 기술과 지식의 체계화(articulation), 기술과 지식의 재구성(combination) 그리고 기술과 지식의 내재화(internalization)로 구분하기도 하였다(Nonaka, 1991).

다른 연구에서는 조직학습을 정보의 생성, 확산, 공유해석의 과정이라 하였다 (Sinkula, 1994; Saban, 2000). 지식학습의 구분에 있어서는 지식의 획득(knowledge acquisition), 지식의 공유(knowledge sharing), 지식의 활용(knowledge utilization)으로 구분하기도 하였다(Nevis, 1995). 국내에서의 연구를 보면 조직학습이 인지학습과정, 공유학습과정, 행동학습과정의 세 가지 과정을 통해 이루어진다고 하였고(권석균, 1996), 지식창출, 지식공유, 지식저장, 그리고 지식폐기로 이어지는 순환과정을 통해 일어난다고 보는 학자도 있다(신유근, 1997).

조직학습의 과정은 정보를 찾아 해석하고, 성찰하며, 그 정보를 기반으로 실행하고, 그 결과 정보를 공유, 저장, 수정하는 등의 상호작용적인 활동이 순환적으로 일어나는 것이라고 보기도 하였는데(전영욱, 2009), 조직차원의 학습실천 과정을 분석하고 종합하여 조직학습의 실천과정에 대한 공통된 요인을 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용의 네 가지로 나누었다(김희규, 2004). 과정에 초점을 둔 김희규(2004)의 조직학습의 구성요인에 대한 연구를 요약하면 조직학습은 첫째, 지식창출 과정은 조직구성원이 내·외부의 정보, 노하우 및 새로운 지식을 획득하는 과정으로, 지식획득은 개인 간 정보 교환, 조직 내부에 가진 묵시적 지식을 형식적 지식으로 이끌어내는 지식화, 과거 자료나 외부로부터의 정보, 다른 조직의 사례 수집 등을 통해 이루어진다. 둘째, 지식공유 과정은 지식창출 과정에 의해 창출된 지식에 대해 구성원들이 지속적인 상호작용 과정에서 학습을 향상시키기 위해 지식과 정보를 공유하고 새로운 지식과 이해를 창조하는 과정이다. 셋째, 지식저장 과정은 내부 활용성을 높이는 과정으로 조직차원에서 지식이 체계

화·일반화되며, 조직의 기억장치에 저장하여 체계화함으로서 미래에 사용하기 위한 다음과정에서 활용할 준비를 한다. 넷째, 지식활용 과정은 조직이 목표 달성을 위해 조직의 성과를 높일 수 있도록 조직에 필요한 내용을 학습하고 실제 업무현장에 직접 적용하는 것으로, 업무의 효과성이나 성과달성 그리고 효과성 등에 기여하기 위해 조직에서 창출, 획득한 지식과 정보 등을 교육 및 업무 집행에 실제로 반영하는 과정이다.

조직학습 과정에서 단계별로 적용되는 과정을 살펴보면, 먼저, 지식창출, 즉 지식의 습득은 각종 세미나, 연수, 포럼, 인터넷, 새로운 이론 서적 등을 통해서 이루어진다(정석기, 2001). 그리고 정보 및 지식의 공유는 구성원들 사이에서 이루어지는 공식·비공식적인 대화, 방문, 보고서, 프로그램, 시청각 자료, 문서, 책자 등을 통하여거나 교육 정보망, 조직 내 정보체제나 네트워크 등을 통해서 이루어진다(김경화, 2006).

지식저장은 데이터 베이스화, 전산화 등을 통해 지식을 조직 내부에 저장하고 지식 및 정보의 표준화 및 낡은 정보의 폐기 등을 포함하며(이미라, 2007), 마지막 지식활용은 다른 조직을 벤치마킹하여 적용하면서 지식으로 체계화시키거나, 새로운 정보·지식을 업무 활동이나 교육 운영에 실제로 반영함으로써 조직구성원의 업무에 대한 효율성과 효과성을 높여 조직의 가치를 증진시키는 과정에서 이루어진다고 보았다(송민열, 최은수, 2009).

조직학습에서는 조직구성원 개개인이 조직의 변화와 발전을 위해 창의적인 사고를 지니고 지속적인 학습 자세와 더불어 많은 경험이 선행되어야 조직에서의 조직학습 효과를 극대화 시킬 수 있다. 따라서 지식창출, 지식공유, 지식저장과 지식활용의 4가지 과정이 순환되면서 이루지는 조직학습이 발생한다는 것은 조직구성원들의 새로운 지식이나 통찰력을 개발하는 것이며, 조직적 활용에 있어서의 변화라고 볼 수 있는데, 이것은 조직이 환경에 적응하는 것과 행동 변화를 이루기 위한 필수적인 과정이라고 볼 수 있다(류은정, 2015).

2.2.3 조직학습의 효과

조직학습을 관한 연구들은 지속적으로 증가 추세에 있으며, 연구의 수 뿐만 아니라 비교적 다양한 변인들이 다루어져 왔다. 주로 조직문화, 조직구성원들의 몰입을 포함한 직무태도나 직무만족, 업무 성과 등의 효과적 측면에서의 연구가 많고, 조직학습의 역할 규명에 관한 연구 및 활성화를 위한 방안에 관한 연구도 있다. 또한, 조직학습의 미래를 이론적으로 조망하거나 조직학습의 역량구축 정도를 측정하는 진단도구의 개발과 그 타당성을 검증하고자 하는 연구, 조직학습을 통한 다양한 이슈와 쟁점의 논의 등 그 범위가 매우 다양하다. 조직학습은 조직의 역량개발을 다루며 장기간에 걸쳐 형성되는 것이기 때문에 기업의 특유한 역량에 속하며, 감성역량과 더불어 지속가능한 경쟁 우위의 원천이 될 수 있는 요소이기도 하다(Kusunoki et al., 1998).

조직학습은 조직의 역사와 규범, 시스템을 대표하고(Fiol & Lyles, 1985), 개인 학습의 총합을 초과하며 조직학습이 인간처럼 두뇌를 가진 것은 아니지만 인지시스템을 가진다고 하였다(Hedberg, 1981). 따라서 조직은 구성원의 변화에도 조직 학습을 통해 조직 내의 역사와 규범, 행동양식, 조직문화 등을 존속시킬 수 있는 것이다. 학습의 장애요인은 어느 조직에서나 공통적으로 발생하지만 학습장애가 ‘무능’을 나타내는 것은 아니다.

그러나 조직에서는 효율적인 학습을 위해 학습 장애를 최소화하고 촉진요인을 강화하기 위해 노력해야 한다(이희영, 2010). 학습의 촉진요인 파악이 필요한 이유는 학습 장애요인을 촉진요인으로 전환하여 보다 효과적인 학습전략을 수립하기 위해서이다(박성원, 1999). 또한, 조직학습을 통한 효과적인 정보획득 과정을 기반으로 조직 내·외부의 다양한 정보 원천으로부터 환경의 변화를 감지하고, 이를 바탕으로 역동적으로 변화하는 환경에 적절히 대응할 수 있는 기업시스템의 개발 및 전략적 유연성 획득 등의 이로움을 얻을 수 있다(Day, 2000; Dickson, 1992). 또한 조직학습을 통한 효과적인 정보공유 과정을 기반으로 조직은 경쟁 조직이나 과거 경험 등으로부터 얻은 아이디어를 조직 내에 빠르게 공유·분배하여 공통된 시각과 목표를 가짐으로써 경쟁자보다 변화에 민첩하고 적합하게 반응 할 수 있다(류은정, 2015).

효과적인 조직학습에 대한 연구에 의하면 조직학습이 조직의 혁신능력과 경쟁 환경에 대한 변화예측능력을 향상시킬 수 있다고 하였다(Thomas, Dose, & Scott, 2002; Brown & Eisenhardt, 1997).

지식과 정보는 효과적인 조직학습을 통해 공유·저장·통합되어 조직의 지식이 되고, 관리자의 전략적 선택 시 효과적으로 지원해 제공할 수 있다. 이와 같이 조직학습과 같은 지식과 정보를 효과적으로 관리하는 능력은 조직의 무형의 자산으로서 다른 자원의 활용도를 더욱 높여준다(Sampler, 1998).

조직은 조직학습을 함으로서 지식이나 정보 등을 조직구성원 등에 효과적으로 공유·분배하고 저장·기억시킴으로써 정보와 지식의 효과적인 활용과 관리가 가능하다. 이를 통해 소유한 자원과 역량을 보다 효율적이면서 효과적으로 전개시킬 수 있게 된다(Zollo & Winter, 2002).

국내 연구에 따르면 기업은 기존의 역량을 조직학습을 통해 현재 상황에 맞게 효과적인 새로운 역량으로 변화시키는 것이 가능하며, 조직구성원에 선행경험을 하게하고 훈련시킴으로써 평균적인 성과의 증진을 꾀할 수 있게 되며 안정성도 획득할 수 있다(곽기영, 홍문경, 2011). 따라서 이를 위한 방안으로 조직구성원의 학습활동에 대한 중요성을 인지시키고, 학습활동을 촉진하여 구성원 개인을 변화시킴으로써 변화하는 환경에 대응 가능한 잠재력을 키울 수 있는 관리가 조직적 차원에서 이루어져야 한다(박창욱, 2009).

구성원의 감성역량에 대한 연구에서는 인사관리전략에 차별을 두어야 함을 제안하고 있다(권도희, 문병준, 조철호, 2014). 인적자원관리 정책 및 프로그램과 관련하여 조직이 시장변화에 즉시적으로 대응하고 적응할 수 있도록 조직구성원이 스스로 학습력을 개발하는 것이 인적자원관리의 목표이자 전략이 되어야 한다고 주장한 이 도 있다(이해영, 2008). 이를 위해 조직은 다양한 학습요구 수준을 파악하여 학습을 통한 의사소통의 활성화 및 학습에 대한 인센티브 제공 등 이에 적절한 프로그램을 제공해야 한다. 그리고 서비스, 새로운 지식, 성과를 창출하려는 전략의 성공을 위해 구성원 각 개인의 지식과 경험을 기반으로 하여 스스로 학습 참여와 열정이 일어날 수 있는 교육훈련 프로그램을 제작 지원하여야 한다.

또한, 인적자원관리 전략을 수립하거나 운영할 때 구성원 스스로의 지식과 학습력의 수준을 정확하게 진단하고, 타 경쟁사나 경쟁자에 비교하여 어느 수준에 올

라있는 지, 앞으로는 어떤 지식이나 경험들이 필요 할지를 알 필요가 있다. 인적 자원관리의 가장 중요한 과제는 구성원 간의 지식이나 경험을 공유할 수 있는 다양한 네트워크의 제공이라 하겠다.

조직학습 활성화와 관련하여 살펴보면, 먼저, 조직에서 요구되는 감성역량을 개발하고 내면화할 수 있는 감성역량 리스트를 개발하여 활용할 수 있는 프로그램이 필요하다(오영희, 우수경, 전호숙, 2007).

프로그램의 내용에는 모든 이들의 감성을 인식하고 표현하기 위한 방법과 감성을 활용한 조직 내에서의 의사소통 기술을 향상시킬 방법이 포함되어야 한다.

최백연(2010)은 효과적인 학습조직화 활동을 위해 조직구조영역인 권한위임과 부서 간 협력과 사람영역인 시스템사고 등 3가지로 구분하여 제시하였다. 이처럼 조직학습은 구성원 개인의 변화뿐만 아니라, 개인과 조직 상호관계 속에서 발생하는 인지적·사회적 상호작용의 관계와도 관련이 있음을 알 수 있다(이해영, 2008). 또한, 조직학습은 조직에 있어 업무 수행 능력 향상에 더해 조직의 급변하는 환경 속에서 그 영향력이 강화될 것이라 예측되어진다.

연구들에 따르면 기업에서 교육 기회의 확대 및 다양한 지원은 조직학습을 활성화시키며, 구성원의 이직의도 감소 및 직무만족도와 몰입을 높임으로써 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(김세기, 채명신, 2008; 이영민, 이수영, 2008; 이용탁, 2007; Park & Rothwell, 2009, 재인용).

인적자원개발에 대한 지원은 기업에서 조직의 효과성에 긍정적인 효과를 낸다 뿐만 아니라 구성원들의 태도와 역량개발에도 긍정적인 효과를 보인다. 조직은 미래를 지향하여 학습 및 교육 환경 시스템을 지원해야 한다. 이로 인해 개인의 학습능력은 향상시키고 기회를 열어주는 것이 필요하다. 조직학습은 조직전체에 더 커다란 성과를 가져다주기 위해 조직이 시장변화에 즉각적으로 대응하도록 할 것이며 결과적으로는 기업이 조직구성원의 조직학습기회를 열어줌으로써 조직의 성과 창출을 이끌어낼 수 있다.

2.2.4 조직학습의 주요이슈

2.2.4.1 조직학습의 주체

조직 내에서 조직학습의 주체가 누구인지가 조직학습 연구의 분석단위와 관련하여 많은 논란이 있어 왔다. 즉 조직학습이란 조직 내 개인단위의 개인학습의 총합으로 보는가, 아니면 조직단위의 학습과정에 초점을 두어 개인은 과정상의 한 구성요소로 보는가 하는 문제이다.

이에 대하여 March & Simon(1958), Cyert & March(1963), 그리고 March & Olsen(1975) 등은 조직학습의 주체를 구성원 개인으로 파악하고 있다. 이들은 조직학습이 조직 내 개개인의 다양한 경험을 토대로 구성원들의 인지변화를 가져오게 되고 이는 또한 구성원들의 행동변화에 영향을 미치게 되며, 궁극적으로는 조직의 행동변화에 영향을 미치게 된다. 결국 인지적 변화는 개인수준에서 일어나지만, 이로써 구성원들의 행동변화가 조직차원의 행동변화에 영향을 미친다는 것이다.

반면에, Agyris & Schon(1978), Duncan & Weiss(1979), Hedberg(1981), Daft & Weick(1984) 등은 조직학습이 개인학습과는 전혀 다른 독자적인 지식체계의 변화과정으로 주장하고 있다는 것이다. 즉 조직이 두뇌를 가지고 있지는 않지만 기억과 인지시스템을 가지고 있어 시간을 두고 가치, 규범, 정신적 지도(mental-maps), 행동을 형성해 간다는 것이다. 따라서 조직학습이란 조직수준에서의 인지와 행동의 변화를 이르는 것이다. 다시 말하면 학습담당자로서의 역할 수행은 개인이 하지만 조직학습은 개인 구성원의 누적된 학습의 결과가 아니라 조직차원의 가치, 신념, 규범, 지식 등의 인지체계에서의 변화에 의한 조직수준의 행동변화로 이루어진다는 것이다.

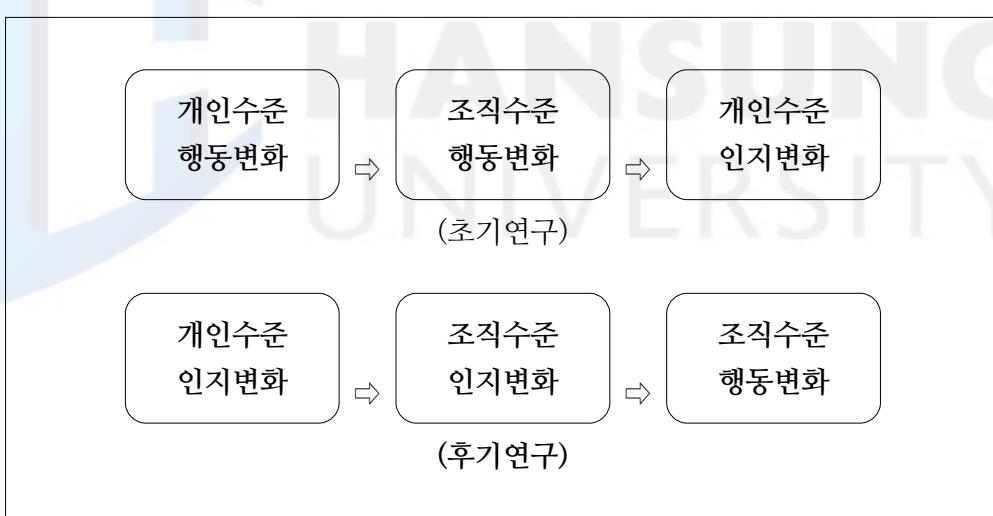
또한 조직학습에서 개인과 조직이라는 주체는 상호보완적인 관점으로 보아야 한다는 견해가 있다(Ulrich et al, 1993). 그들은 조직학습이 개인과 조직 모두로부터 나온다고 하면서, 조직학습은 ‘구성원 개인들이 아이디어를 생성하고 이를 조직 모든 구성원에 일반화시키는 과정’으로 정의하였다.

그들은 또 개인학습은 경험, 실험, 그리고 교육 등을 통한 목시적 지식을 획득함으로써 발생하지만, 조직학습은 공간, 계층(hierarchy), 시간이라는 조직적 경

계영역들에서 공유되고 일반화됨으로써 발생된다고 하였다.

조직학습의 주체에 대한 다른 연구에서는 조직수준의 인지체계로서 문화나 규범이 형성되는 과정에는 필연적으로 문화나 규범이 지식을 획득하고, 이에 선행하고 구성원들이 이러한 지식을 공유하는 과정을 거친다고 하여 인지변화가 조직수준과 개인수준에서 모두 발생한다고 보았다(Feldman, 1984).

결국 조직학습에 있어서 행동변화는 조직수준에 초점을 두고, 인지변화는 개인과 조직수준모두에 초점을 두는 방향으로 모아진다고 보아진다. 따라서 조직차원의 행동변화에 영향을 주는 구성원들의 인지변화인 구성원 개인의 지식과 아이디어 생성에 초점을 두고 있다. 그러므로 본 연구에서는 개인수준의 인지변화에 초점을 두고 조직수준으로의 확대를 꾀하고자 한다.



출처 : 배용태(2002 : 28)

[그림 2-2] 조직학습의 주체와 수준

2.2.4.2 조직학습의 내용

조직학습에 있어 주체에 대한 관심 다음으로 중요한 것은 조직학습의 내용(contents)과 관련된 것이다. 앞의 논의에서 조직학습은 개인수준의 인지적 차원에서 일어나는 것인지 혹은 조직수준의 행동적 차원에서 일어나는 것인지에 대한 다툼이 있어왔다.

이에 대한 연구에서는 학습의 내용에 따라 조직학습을 인지적 학습(cognitive learning)과 행동적 학습(behavioral learning)으로 구분하면서 이 두 가지 유형의 학습이 조직변화에 필요하다고 보았다(Fiol & Lyles, 1985). 따라서 구성원 개인의 인지적 학습이 동반되지 않은 상태에서 행동변화만을 추구하는 조직은 환경에 적절하게 적응을 할 수가 없다는 것이다.

인지적 학습의 선행요인이 이루어지고 조직 내의 인지 체계가 변화됨으로써 자연스럽게 조직행동의 변화가 일어나야 조직은 환경과의 역동적 관계를 유지해 나갈 수 있다는 것이다. 그러므로 조직학습의 필요조건은 인지적 학습이 된다. 조직 내에서 구성원 개개인이 공유하는 인지적 지식체계는 많다. 이의 예로는 표준 업무절차, 행동지침, 조직신념체계, 성과프로그램, 조직 내 제 규정 등이 있다. 이들은 조직 내에서 구성원들 사이에 경험공유의 고정과 오랜 사회화를 통해 인정받고 일반화된 지식과 신념으로서의 특징을 가진다. Chakravarthy & Kwun(1989)은 이와 같은 지식과 신념을 일반화된 지식이라고 불렀다.

조직의 일반화된 지식은 두 가지 특성을 갖는데, 첫째, 일반화된 지식은 조직 내에서 명백한(tangible) 형태로 제도화 되어있으면서 또 한편으로는 추상적이고 묵시적인(tacit) 형태로도 존재하는 이중성 때문에 곁으로 드러난 조직행동으로부터 때론 추론되기도 한다는 것이다. 둘째, 일반화된 지식은 차원에 의해 구별이 가능하다는 것이다. 조직의 업무적 핵심특성 차원은 규정, 표준 업무 절차 등으로 나타내 주는 것이고, 전략적 핵심특성(strategic core) 차원의 형성은 성과프로그램이 시킨다.

이와 같이 조직학습의 수준에 따른 과정을 이해하는데 일반화된 지식의 차원인식은 매우 중요한 개념이 된다. 그리고 조직 안에서 공유된 규범과 가치 시스템이라는 문화적 특성의 존재는 조직의 중요한 핵심특성이다. 조직학습의

또 다른 대상으로 문화적 핵심특성의 변화가 연구되고 있다.

한편 조직에는 조직행동의 결정에 있어 조직구성원 개개인간에 공유과정을 통해 형성된 일반화된 지식만으로 결정되어지는 것이 아니다. 조직에는 개인이 보유하고 있는 조직구성원 일반에게 공유되지 않은 인지적 지식체계가 존재한다.

지식에 관한 연구에서 개인에 의해 창출되고 보유되는 지식을 국지적 지식 (localized knowledge)이라고 하였다(Chakravarthy & Kwun, 1989). 국지적인 지식은 대부분은 구성원들의 직관, 통찰력, 경험 등과 같은 묵시적 지식의 형태로 존재한다. 따라서 조직 내 지식의 창출과정에서 개인수준에서 창출되어 보유되는 명시적 지식에 더해 묵시적 지식을 조직차원의 일반화된 지식의 체계로 어떻게 전환시킬 수 있느냐가 핵심과정 중의 하나이다.

이에 대한 연구에서 조직이 지식을 창출하는 것은 개인에 의한 명시적 지식과 암묵적 지식 사이의 다양한 전환(knowledge conversion)에 의해 이루어지기 때문에, 조직차원에서 다양한 형태의 지식전환에 대한 조직적 관리가 요구된다고 강조하였다(Nonaka, 1994).

그러나 조직의 지식창출이 합리적인 방법과 의도적으로 이루어지는 것만은 아니다. 묵시적인 지식이 명시적인 지식으로 쉽게 전환하지 못하는 것은 지식전환의 관리가 조직적이 아닌 경우보다 조직정치의 개입으로 인하여 조직의 하부문화, 하부집단, 또는 하위단위에 보유되어 있는 경우가 많기 때문이거나 기존의 일반화된 지식의 체계와 서로 충돌하기 때문으로 보여 진다. 이 같은 묵시적인 지식은 지배집단(dominant coalition)이나 최고 관리층에 의해 일반화가 빠르게 진행되지 않으면 시간이 지남에 따라 보유한 개인 또는 집단의 유출에 의해 손실되어진다.

이상에서는 조직학습의 내용으로 일반화된 지식 및 국지적인 지식에 대해 알아보았다. 이 같은 분류를 통하여 조직학습의 형태에 관한 조직학습의 유형에 대한 이해를 도와준다.

2.2.4.3 조직학습의 유형

조직학습의 유형에 관한 분류는 조직학습 현상에 대한 이론적 토대를 제공함으로써 보다 체계적으로 연구할 수 있게 된다. 조직학습의 분류에 대한 시도는 연구자의 연구목적과 이론적 배경에 따라 다르게 나타난다. 이를테면, 어떤 연구자는 학습의 범위, 학습의 깊이(depth), 학습의 원천(source)을 중심으로 구분하고자 시도하는가 하면, 다른 연구자들은 학습상황이 무엇인지를 중심으로 혹은 학습의 결과가 행동인가 인지체계인가를 중심으로 조직학습을 유형화하며 각각의 유형에 대한 특징을 제시하고 있다.

Senge(1990)는 생성적 학습(adaptive learning)과 적응적 학습(generative learning)으로 분류하였다. 적응적 학습이란 수동적, 현재 지향적인 학습개념으로 변화하는 환경에 반응하거나 대처하는 의미를 지녔다. 생성적 학습은 적극적이고 미래지향적인 학습개념으로 조직의 현재 능력을 발전과 함께 미래의 기회를 발견하는 의미를 지녔다.

조직학습은 학습의 목적에 따라 단일고리학습(single-loop learning), 이중고리학습(double-loop learning), 제2학습(Deutero learning)으로 구분하였다(Argyris & Schon, 1996). 단일고리학습은 기존의 원리, 규정, 규칙 등 우리의 사고방식이나 생각 또는 생각하는 바를 묻거나 변경하지 않고 문제가 발생할 때마다 이를 해결하기 위해 기존의 원리, 규정, 규칙 내에서 전개되는 피상적인 학습이며 기존의 원리, 규정, 규칙을 부분적으로 개선하는 학습이다. 이중고리학습은 그동안 당연시 되어왔던 행동양식이나 사고체계를 재검토하여 문제를 바라보는 관점과 시각을 재구조화함으로써 새로운 대안을 모색하는 학습이다. 제2학습은 학습하는 방법에 대한 학습으로 단일고리학습과 이중고리학습을 증진시키는 학습을 말한다.

조직학습 유형에 따른 국내 연구에서는 경험학습, 실험학습, 모방학습, 공유학습으로 구분하였으며(권석균, 1996), 학습의 원천을 벤치마킹, 고객으로부터 학습, 멘토로 부터 학습, 시스템으로부터 학습, 제휴를 통한 학습으로 구분하였다(이순철, 2000). 본 연구에서는 조직학습의 유형(types)을 여러 학자들의 연구결과를 종합하고 해석하여 제안한 김희규(2004)의 네 가지 유형(지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용)으로 측정할 예정이다.

2.2.4.3.1 지식 창출

조직학습의 있어서의 학습유형은 생성적 학습과 적응적 학습으로 나눌 수 있다. 적응적 학습은 수동적, 현재 지향적 학습으로 환경적 변화에 대처하며 필요를 충족하고 설정되어 있는 표준에 맞추기 위한 것으로 증상의 표면적 개선에 초점이 있다.

이에 반해 생성적 학습은 적극적, 미래지향적인 창조의 학습개념으로 수요자가 가진 잠재능력을 파악하는 힘과 관계된 것으로 문제의 근원을 발견하고 대처하려는 노력이다.

2.2.4.3.2 지식 공유

조직학습에서 협동과 팀워크를 장려한다. 구성원들은 팀단위로 움직이며 문제 해결에 있어 조직적인 지식과 기술을 사용하고 집단을 위한 혁신적인 아이디어를 개발한다. 다양한 기능 분야의 구성원들의 조합이야말로 팀이 효과적인 운영을 하게 한다. 위계적 학습유형은 학습조직의 본질적 특성 및 학습조직과 조직학습의 이론적 체계화를 잘 설명해 준다. 학습조직이 되기 위한 가장 중요한 요소 중 하나는 개인과 조직 내 팀들의 학습하고자 하는 의지와 학습능력이다(Senge, 1990; Marquardt, 1996).

개인학습은 팀 학습의 토대가 되고 반면 팀학습은 개인학습을 지원하고 촉진하며, 조직학습의 토대가 됨과 동시에 조직학습과 개인학습을 연계하는 역할을 수행하게 된다. 또한 조직학습이 개인학습과 팀 학습에 촉진제 역할을 하며 제도적으로는 학습을 지원하는 역할을 수행한다.

2.2.4.3.3 지식 저장

지식의 획득이란 조직 외부에서 조직에 필요한 지식이나 정보를 습득하거나 조직 내에서 개개인이 학습한 내용을 수집하는 과정을 의미하며, 이렇게 수집된 정보를 조합하여 새로운 지식을 창조하게 되는 모든 과정이다. 저장된 정보를 이용

하여 구성원들이 다음 학습을 위해 사용하거나 쉽게 문제해결을 할 수 있도록 나누고 활용되도록 관리가 되어야 한다. 지식학습에서는 구성원이 습득하거나 창출한 지식의 전이능력을 배양하거나 공유한다.

특히 정보와 지식의 유통과 개방이 중요하다. 학습의 성패를 좌우하는 정보에 접근여부에 있어 모든 구성원이 조직이 보유한 정보에 접근하고 공유함에 있어 균등하게 해야 할 것이다. 아이디어의 최대효과는 소수의 구성원이 아닌 모두에 공유될 때 얻을 수 있다. 조직은 열린 제도를 구축함으로써 학습된 기술과 지식의 공유가 될 수 있도록 해야 한다.

2.2.4.3.4 지식활용

구성원의 다양한 학습활동으로는 구조화된 공식적인 교육훈련 프로그램 뿐 아니라 외부에서 발생하는 다양한 경험의 도입도 필요하다. 특히 일상적인 업무수행 과정 중에 모든 구성원이 돌아가며 팀워크를 이룬다거나 비공식적인 네트워크 형성을 통하여 자연스럽게 이루어지는 학습을 촉발하고 학습결과를 구성원 모두가 공유하는 풍토와 구조가 이루어져야 한다.

위에서 조직학습의 네 가지 관점에 대해 알아보았다. 모든 조직수준에서 이 네 가지 조직학습 유형은 접근할 수 있으며, 특정성과를 산출하는 것이 어떤 특정 학습유형이라 단정하기는 어렵기에, 환경적응에 효율적인 변화전략으로 상호보완적인 관점에서의 접근해 나가야 한다.

2.3 혁신행동

2.3.1 혁신의 개념

오늘날처럼 빠르게 변화해나가는 시대에는 역동적인 조직시스템 내에서 조직효과성을 높이기 위하여 변화하는 효율적인 적응이 가능한 혁신중심의 조직관리가 과거의 안정 지향적 조직관리보다 필요하다. 혁신(Innovation)이란 라틴어 ‘innovare’에서 유래 된 것으로 ‘새로운 것을 만들다’는 뜻을 가지고 있다.

학자들이 정의한 혁신의 정의를 살펴보면 Van de Ven(1986)은 아이디어를 탐색하는 인지적 능력이며 새로운 아이디어의 개발과 실행을 통하여 결과물을 산출하는 과정이라고 하였으며, Amabile(1988)은 창의적 아이디어를 선택하고, 유용한 제품, 서비스, 운영방법으로 전환시키는 과정이라고 하였고, 혁신은 개인이나 조직이 새로운 것으로 지각하는 아이디어, 실행방법, 또는 대상을 채택하고 활용하는 것으로 정의하고 있다(Rogers, 1995).

혁신은 대상과 분석수준에 따라 유형이 다양한데 개인수준 혁신과 조직수준 혁신으로 구분할 수 있다(King, 1990).

김인수(2005)는 <표 2-3>과 같이 혁신의 종류를 관리혁신, 인적자원혁신, 기술혁신으로 보았다. 관리혁신이란 조직의 사회시스템 즉 조직구조나 절차 등에 새로운 아이디어를 도입하고 실용화하는 것이다. 인적자원혁신이란 조직 구성원이 주체가 되어 개인의 업무능력이나 가치, 태도 등에 긍정적인 변화를 가져올 수 있는 새로운 아이디어의 도입과 실용화하는 것이고 기술혁신은 서비스나 제품을 개선, 개발하는 제품혁신이나 생산 공정을 실용화하는 공정혁신으로 보았다.

<표 2-3> 혁신의 종류와 개념

혁신의 종류	발생장소	혁신의 개념
기술 혁신 공정 혁신	생산공정	생산효율성을 높이기 위하여 작업흐름, 작업방법에 변화를 도입하여 실용화한 것

	제품 혁신	서비스, 제품,	새로운 서비스, 혹은 제품을 개발하거나 혹은 기존의 서비스, 제품을 개선하는 것
관리혁신	절차, 조직구조, 관리방식 정보통제시스템		절차나 조직구조 등과 같은 조직 시스템에 새로운 아이디어를 도입하여 실용화한 것
인적자원 혁신	조직구성원		종업원의 업무능력, 태도나 가치 등에 있어서의 변화를 꾀할 수 있도록 새로운 아이디어를 도입하여 실용화한 것

출처 : 김인수(2005), 거시조직이론, p.407 수정

2.3.2 혁신행동의 개념

혁신행동(InnovationBehavior)은 혁신Innovation)과 관련이 있다. 혁신행동 (Innovation Behavior)은 새로운 아이디어, 전략프로세스, 제품 그리고 서비스의 개발 및 실행의 과정에서 개인의 문제해결능력을 통해 창조성을 증가시킬 수 있는 능력으로 정의된다(Amabile, 1988).

다른 연구에서는 혁신의 출발점은 개인혁신이며, 개인의 혁신행동은 문제 인식과 아이디어 채택, 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾고, 혁신실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스 공정 등으로 만드는 과정이라고 하였다(Kanter, 1988). 국내의 연구에서 조직 혁신은 혁신의 주체를 조직으로 보고 있으며, 조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램 과정, 정책 등을 자체적으로 창안 개발 실용화하거나, 개발, 활용되고 있는 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램 과정, 정책 등을 인지, 도입, 사용하는 일련의 행위라고 하였다(최만기, 이지우, 1998). 새로운 아이디어가 조직에 적용되어 구성원이나 조직전체가 변화되는 일련의 과정으로 볼 수 있다(이지우, 김태형, 1997). 혁신의 기초는 아이디어이며, 아이디어의 개발과 실행의 주체는 조직의 개별 구성원이다(Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, 1986; 이지우 등, 2003).

혁신적 업무행동(Impressive work behaviour)이라는 개념을 제시한 연구에 의하면, 창의적 아이디어를 생산하거나 자신의 아이디어를 적극적으로 옹호하

거나, 새로운 아이디어를 실행하기 위하여 적절한 계획을 수립하거나, 새로운 아이디어를 시행하기 위해 필요한 자금을 찾아내려는 행위들을 포괄한다 (Scott & Bruce, 1994). 혁신행동과 혼재되어 사용하기도 하는 창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 개발에 초점을 맞추고 있는 반면 혁신적 업무행동은 아이디어의 개발뿐만 아니라 아이디어의 홍보, 실행, 확산까지 포괄하기 때문에 그 구성범위가 창의성보다 넓은 개념으로 이해하여야 한다(Scott & Bruce, 1994). 이러한 혁신행동은 대부분 조직차원의 혁신활동의 일부인 개인 차원의 능력이나 노력으로 대표되며 이를 정리하면 〈표Ⅱ-7〉과 같다.

〈표 2-4〉 혁신행동의 정의

연구자(연도)	정의
Van de Ven (1986)	일반화된 시스템적인 상황에서 오랜 시간 다른 구성원과 관계에 있는 이들이 아이디어를 개발하고 실행하는 과정
Kanter(1988)	아이디어 채택, 문제의 인식이나 해결안 생성 등으로 시작하여 아이디어에 대한 후원자 모집 또는 이의 실현을 위해 합동으로 개인의 아이디어를 서비스나 공정, 제품 등으로 만드는 과정
Amabile (1988)	전략 프로세스, 서비스의 개발, 제품, 새로운 아이디어의 개발이나 실행 과정 중 개인의 문제해결능력으로 창조성을 증가시킬 수 있는 능력
West(1989)	과업수행방법, 새로운 기술의 습득, 과업목표, 접촉방법이나 접촉해야 할 사람에서의 변화
Scott & bruce(1994)	새로운 제조 공정이나 기술 혹은 제품의 개선에 대한 아이디어를 개발하고 실행에 필요한 자금을 찾아내 확보하고 적절한 계획의 수립 등 스케줄을 잡는 행동, 즉 아이디어를 생산하고 이에 대한 실행되는 과정

자료 : 선행연구들을 연구자가 재구성

이상의 혁신행동에 대한 정의를 종합해보면 혁신행동은 개인이 자신의 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 문제의식 및 새로운 아이디어를 도입하거나 창출(generation)하고, 장려(promotion)하고, 실현(realization) 또는 실행하는 활동을 의미한다(Scott & Bruce, 1994; 이지우 등, 2003). 본 연구에서 혁신행동의 정의는 조직의 성공적인 발전을 위하여 혁신행동을 ‘구성원들에

의해 자발적으로 이루어짐으로 새로운 아이디어가 도입, 적용, 확산되어지는 행동'으로 정의한다.

2.3.3 혁신행동에 영향을 주는 요인

혁신행동이란 혁신과 밀접한 관계가 있으며, 혁신행동은 조직과 개인의 성과 향상을 이루려는 목적으로 새롭고 유익한 아이디어를 창안하고 적용하며 확산하는 제반활동을 가르친다. 혁신행동에 관한 많은 학자들의 연구에서 혁신행동의 결과변수나 선행요인을 확인하거나 조절역할과 매개역할을 하는 변수를 찾고자 하였다.

Robbins(2005)은 혁신과 관련하여 영향을 주는 요인으로 인적자원, 구조, 문화로 보았는데 다음과 같이 그의 주장을 정리하였다.

첫째. 혁신의 원천은 구조적 변수이다. 구조적 변수는 혁신에 긍정적이다. 공식화, 집권화, 수직적 분화가 낮으므로 혁신의 채택을 용이하게 하는 적응, 상호교류, 유연성을 촉진시킨다. 또한 혁신적인 조직에서는 의사소통이 원활하게 이루어진다. 그러므로 조직 내 부서 간에 상호작용을 용이하게 해준다.

둘째, 혁신은 문화적 변수와 연관성이 있다. 혁신에 긍정적인 문화는 실수를 용인해 주거나 성공과 실패를 보상해주며 실험을 장려한다. 많은 조직에서 성공보다는 실패를 하지 않았을 때 보상을 한다. 이런 문화에서는 위험을 무릅쓰거나 혁신의 추구에 대한 열망 자체를 말살시킨다.

셋째, 혁신은 인적자원변수와 연관성이 있다. 혁신적인 조직에서는 구성원들에 대한 적극적인 개발과 훈련, 격려를 통하여 최신상태를 유지한다.

과업역할혁신을 개별구성원이 자신의 과업역할과 관련하여 새롭고 유용한 아이디어, 프로세스, 제품, 절차를 의도적으로 도입하는 행위로 보고, 역할담당자가 자발적으로 아이디어를 과업수행활동에 활용한다는 점을 강조하였다 (Farr & Ford, 1990). 과업역할혁신은 자신의 과업역할에서 변화를 성공적으로 수행할 수 있다는 자기효능감, 변화효용에 대한 구성원들의 지각, 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 능력, 변화필요성에 대한 지각에 의해 결정된다

고 보았다.

또한 혁신행동의 개념을 ‘새로운 기술이나 제조공정 또는 제품개선의 아이디어를 찾고 자극하고 증진시키며 실행하는데 필요한 자금을 찾아내고 확보하고 적절한 계획을 수립하고 스케줄을 잡는 등의 행동’이라고 제시하면서 리더십, 작업 집단, 혁신분위기를 혁신적 업무행동의 선행요인으로 제시 하였다 (Scott & Bruce, 1994).

리더십은 리더역할기대와 리더-구성원 교환관계로 파악했으며, 개인특성은 체계적 문제해결유형, 직관적 문제해결유형으로, 작업집단은 팀-구성원 교환 관계, 혁신분위기는 자원공급, 혁신에 대한 지원으로 파악하였다. 연구결과로 혁신에 대한 지원, 리더역할기대, 리더-구성원 교환관계는 혁신적 업무행동에 정(+)적 관계, 자원공급과 체계적 문제해결 유형은 부(-)적 관계로 나타났다.

이것은 연구개발부서의 과학자, 기술자를 대상으로 한 연구로써 연구의 일 반화에 한계가 있음을 인정하고 다양한 기술과 과업을 사용하는 분야로 연구 영역을 넓힌 후속 연구의 필요성을 강조하였으며 조직차원에서의 변수들의 반영이 필요함을 제시했다.

한 연구에서는 개인특성으로 내적통제위치(internal locus of control)와 조직기반자긍심(organization-based self-esteem), 과업특성으로 업무강도(job demand)와 과업 비 일상성(task variability), 관계특성으로 리더-구성원 교환 관계(leader-member exchange)와 팀-구성원 교환 관계(team-member exchange), 조직 특성으로 혁신 지원적 조직문화(innovation-supportive organizational culture)정도와 분권화(decentralization)정도를 혁신적 업무행 동의 선행요소로 보았다(김일천, 2003). 관공서, 백화점, 건강관리공단, 교육 기관, 금융기관, 병원 등 다양한 산업영역의 33개 조직의 직원들 대상의 연구 결과에서는 과업특성의 업무강도와 과업 비 일상성, 조직특성의 혁신 지원적 조직문화, 개인특성의 내적통제위치와 조직기반 자긍심, 관계특성의 팀-구성 원 교환관계는 혁신적업무행동과 유의한 정(+)적 관계가 나타났으나, 조직특 성의 분권화와 관계특성의 리더-구성원 교환관계는 의미 있는 관계가 나타나 지 않았다.

금융기관 종사자의 혁신적 업무행동에 영향을 미치는 독립변수로 개인특성

요인(성취욕구, 주도적 성격) 리더십 스타일(변혁적 리더십, 거래적 리더십), 직무특성 요인(직무자율성, 직무도전성)으로 본 연구에서 이들 변수 모두 혁신적 업무행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(오홍재, 2010).

〈표 2-5〉 혁신행동에 영향을 주는 요인

연구자	혁신행동에 영향을 주는 요인
Robbins(2005)	문화, 인적자원, 구조
Farr & Ford(1990)	변화효용지각, 아이디어창출능력, 변화필요성 지각, 자기효능감
Scott & Bruce(1994)	작업집단, 혁신분위기, 리더십
김일천(2003)	과업특성(과업 비 일상성, 업무강도) 조직특성(분권화, 혁신지원적 조직문화) 관계특성(팀-구성원 교환관계, 리더-구성원 교환관계) 개인특성(조직기반자긍심, 내적통제위치)
오홍재(2010)	리더십 스타일(거래적 리더십, 변혁적 리더십) 직무특성(직무도전성, 직무자율성) 개인특성(주도적 성격, 성취욕구)

자료 : 선행연구들을 연구자가 재구성

2.3.4 혁신행동의 구성 요소

혁신행동에 관한 연구는 조직특성, 리더십, 개인특성의 요인과 관련되어 이루어졌으며, 측정하는 변인에 따라 조직차원과 개인차원으로 구분하나 명확하게 구분하는 것은 아니다.

혁신행동에 관한 한 연구에서는 혁신행동, 직무몰입, 동료와의 갈등 및 동료에 대한 만족 간의 관계에 관한 연구 모형을 제시한 후 네덜란드의 교사 91명과 직상급자 76명을 대상으로 한 연구에서 혁신행동과 동료와의 갈등 및 동료에 대한 만족과의 관계를 직무몰입이 조절하는 것으로 확인 되었다 (Janssen, 2003).

또 다른 연구에서는 개인특성(창의성, 성취욕구, 조직기반자긍심)과 관계 특

성(리더-구성원 교환관계, 팀-구성원 교환관계, 조직 지원 인식)에 혁신행동이 결정되며, 혁신행동이 혁신성과를 증가 시킬 것이라는 가정 하에 혁신행동을 다차원적 차원에서 측정하였다(이건표, 2007). 다차원적 혁신행동은 혁신적용, 혁신창조, 혁신전파의 하위 변인으로 구분하였는데, 혁신적용은 문제 해결책이나 아이디어의 실행, 수정 및 일반화와 관련된 혁신행동을 의미하며, 혁신창조란 문제의 해결책이나 새로운 아이디어를 찾는 것과 관련된 혁신행동을 뜻하고, 혁신전파는 혁신과정에서 아이디어의 확산이나 홍보와 관련된 혁신행동을 의미한다.

정부조직을 대상으로 행정조직문화와 혁신행동이 어떠한 연관성을 갖는지 밝히고자 한 연구에서는 혁신행동을 측정하기 위해 과업과 관련해서 일어나는 문제점, 모순점, 새로운 시대적 흐름과의 차이 등과 관련하여 개선해야 할 필요성을 느끼고 공감하며 문제를 제기함은 물론 이를 해결하고자 하는 의지인 혁신 지각과, 이러한 문제의 해결책을 도출하거나 다른 조직에서 이미 적용중인 아이디어를 도입하는 혁신 개발, 그리고 실제로 조직에서 적용되어 그 효과를 거둠은 물론 그 사례를 유사분야에 확대 적용하는 혁신 실행의 3 가지로 범주화하여 혁신행동을 측정하였다(장동걸, 2006).

2.4 선행연구 고찰

2.4.1 조직학습과 조직효과성의 관계

조직학습의 연구자들은 조직학습에 따라 조직성과(조직효과성, 조직유효성)가 다르다는 것을 가정하고 있다. 조직학습이 조직성과를 떨어뜨리는가 아니면 높이는가, 그리고 조직성과가 조직학습을 결정하는지 아니면 반대로 조직학습이 조직성과에 영향을 미치는 요인인지에 대해서 학자들 간에 많이 논의되었다.

대부분의 조직학습 연구자들은 조직학습에 따라 조직성과가 다르다는 것을 가정하고 있으며(Foil & Lyles, 1985; Argyris & Schon, 1978), 조직학습이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다(장승권 등, 1996; 김평수, 2005).

인적자원개발 담당 조직에서 연구는 CLO리더십과 조직학습이 조직유효성에 미치는 영향 연구 결과 조직학습은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(송민열, 2008). 즉 조직학습 활동이 잘 이루어질수록 구성원들의 조직몰입과 직무만족이 높아진다는 것이다.

공공기관을 대상으로 한 연구에서 조직문화의 매개효과를 통한 학습동아리 활동 및 조직학습 유형이 조직성과에 미치는 효과 분석결과 조직만족은 실험학습, 공유학습이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(임세영, 김시태, 2009).

그러나 상장기업을 대상으로 조직학습과 기업성과간의 관계를 연구한 결과 조직학습 유형별로 기업성과에 미치는 영향에 있어서 뿐만이 아니라 기업성과의 내용별로도 차이가 있음을 발견하였다(장수덕, 2008). 또한 환경적 불확실성 하에서 기업성과와 조직학습 간의 관계에 있어서도 기업성과 내용별로 그리고 조직학습 유형별로 영향력에 차이가 있는 것으로 나타났다.

이에 비해, 조직학습이 장기적으로 가면 오히려 조직성과를 떨어뜨리는 부정적인 요소로 작용하고 있다는 반대의 결과도 존재한다(배용태, 2002). 반면에 조직학습이 조직성과에 영향을 미치면서 동시에 조직성과가 조직학습을 결정하는 주요한 변수라는 주장도 있다. 이러한 실증연구의 차이는 연구자의 관점과 연구대상 그리고 연구목적의 차이로 더욱 복잡하게 논란이 된다고 할 수 있다(임세영, 김시태, 2009).

국내의 선행연구에서는 다수의 조직학습 연구자들이 조직학습에 의해 조직성과가 다르다고 가정하며, 조직학습은 조직성과에 정(+)의 영향을 미친다고 주장한다. 반대로 장기적으로 가면 조직학습이 조직성과를 떨어뜨리는 부(-)의 영향을 미친다고 주장한다. 반면에 조직학습이 조직성과에 영향을 미치면서 동시에 조직성과가 조직학습을 결정하는 주요한 변수라는 주장도 있다.

조직문화와 조직유효성에 관한 연구에서는 많은 연구자들이 진행하고 있으며 그 영향요인은 조직문화의 하위변수나 대상과 연구 목적에 따라 다르게 나타나고 있다. 그러나 조직학습과 조직유효성에 관한 연구는 많이 미흡한 실정이다. 더불어 공공조직에서의 조직문화, 조직학습이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구는 많지 않다. 조직학습과 조직유효성에 관한 선행 연구는 〈표 2-6〉과 같다.

〈 표 2-6〉 조직학습과 조직유효성에 관한 선행 연구

연구자	독립변수	종속변수	연구대상	연구결과
김시태 · 임세영 (2009)	실험학습 경험학습 공유학습 모방학습	조직몰입 직무만족	공공기관	직무만족은 공유학습, 실험학습에서 정(+)의 영향, 조직몰입은 공유학습, 실험학습, 모방학습에서 정(+)의 영향
송민열 (2008)	지식운영 지식창출 지식활용 지식저장	조직몰입 직무만족	HRD 담당조직	조직학습은 조직유효성에 긍정적인 영향
장수덕 (2008)	획득학습 생성학습	기업성과	상장기업	조직학습이 기업성과에 정(+)적인 영향
배용태 (2002)	조직학습	조직성과	지방행정기 관	조직학습은 조직성과에 유의미한 영향

출처 : 박호득(2011), p67

2.4.2. 조직학습과 혁신행동의 관계

오늘날처럼 빠르게 변화해나가는 시대에 조직의 생존 방법은 끊임없이 학습을 통하여 지식을 축적하고 새로운 아이디어를 개발하고 혁신을 추진하며, 조직의 역량을 높여야 한다. BSC에 관련된 연구에서는 학습과 혁신의 불가분의 관계를 제시한 바 있는데, 조직은 학습으로 성장하고 이를 토대로 내부프로세스를 혁신하고 결과적으로 고객만족과 조직성과를 제고한다고 하였다(Kaplan & Norton, 1996).

혁신행동과 조직학습과 관련된 연구는 혁신행동 및 조직학습과 관련된 요인 간의 관계에 관한 연구와 요인 간의 직접적인 관계를 밝힌 연구로 구분할 수 있다.

먼저 조직학습 및 혁신과 연관된 요인 간의 연구로는 축적된 선행지식이 혁신프로세스에 있어 중요하다고 하며 조직 내에서 학습할 수 있는 환경조성을 통한 한 지식의 습득이 혁신의 토대가 된다고 하였다(Cohen & Levinthal, 1990). 또한 하이테크 중소기업에서의 조직학습과 혁신간의 관계에 대한 연구를 통해서 조직학습이 혁신에 영향을 미치는 것을 밝혔다(Therin, 2002). 한편, 학습조직이 조직구성원들의 지식공유행동과 기업혁신과의 관계에 대한 연구에서는 학습조직의 하위요소인 개방성, 공유

된 비전, 신뢰 등이 지식공유행동과 기업혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다 (Liao, 2006).

한편 학습조직의 토대가 되는 혁신과 학습지향성과의 관계에 대하여 살펴보면 학습지향성, 기업혁신능력, 기업성과 간의 관계를 연구하여 학습지향성이 높은 기업의 혁신능력이 높고, 혁신능력이 높은 기업의 성과가 높음을 밝혔다(Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002).

학습지향성과 혁신에 대한 국내연구로는 중소기업 청에서 인증하는 이노비즈 (INNO-Biz)인증과 벤처인증을 획득한 중소기업을 대상으로 구조방정식을 활용하여 혁신성과 학습지향성, 성과변수와의 관계에 대한 연구를 실시하였는데 연구결과 조직의 학습지향성이 혁신성에 직접 효과를 미치는 것을 밝혔으며 또한 학습지향성은 시장지향성, 분권화로부터 직접 영향을 받는 것을 확인하였다(이재훈, 이도형, 박태경, 2006).

또한 국내 중소기업 종업원을 대상으로 학습지향성과 조직구성원의 혁신성 간의 관계에 대하여 구조방정식 모형을 활용한 연구를 실시하여 학습지향성이 혁신성에 정 (+)의 영향을 미치는 것을 규명하였다(최석봉, 2011). 또한 이 가운데 조직지원인식이 혁신성과 학습지향성 간에 조절효과가 있음을 검증하였고 조직문화 중 관계문화와 과업문화가 학습지향성에 영향을 미치는 것을 밝혔다.

학습지향성은 경쟁력 강화를 위한 지식창출과 활용에 관련된 전반적인 활동을 의미 한다(Calantone et al. 2002). 조직 내 학습과 학습조직 구축을 활성화하는 요인이 무엇인가를 규명하기 위하여 도입되었다(최석봉, 2011).

최근에는 혁신행동과 학습조직 간의 관계에 있어 직접적인 관계에 대한 연구가 이루어졌다. Park et al.(2013)은 한국의 비영리 조직에 근무자 326명에 설문하여 학습조직과 혁신행동, 직무몰입 간의 관계에 대한 연구를 실시하였다. 연구결과 조직구성원의 혁신행동에 조직학습이 간접 및 직접으로 효과를 미치는 것을 밝혔다. 또한 혁신행동과 학습조직 간 직무몰입의 매개효과를 검증하였다.

온세현(2012)은 표준협회의 산업체 수강생을 대상으로 혁신행동, 학습조직화, 학습지향성과 품질몰입 간의 관계에 대해 연구하였다. 결과로 구성원의 품질몰입에 학습조직화가 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혔다. 한편 학습지향성은 개인의 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치며 상사, 부하 교환관계는 조절효과가 발생하는 것을 증명

했다.

따라서 학습조직 구축과 이와 관련된 학습지향성, 학습은 혁신행동과 밀접한 관계를 가지고 있다고 보여 진다. 학습조직 구축과정에서는 조직단위의 지속적인 학습 참여와 조직구성원의 참여는 개인의 혁신행동을 제고한다. 또한 오늘날처럼 빠르게 변화해나가는 시대에 조직의 생존 방법으로 끊임없이 학습하여 지식을 축적함으로써 구성원의 역량을 증진시켜서 개인의 혁신행동의 토대가 될 것이다.

2.4.3 혁신행동과 조직효과성의 관계

개인의 혁신행동을 활성화시키는 것은 오늘날처럼 빠르게 변화해나가는 시대에 대응하는 조직의 생존 방법이다. 많은 연구자들은 혁신행동에 관심을 갖고 그것이 조직의 성과제고와 경쟁력 우위 확보를 위해 도움이 될 것이라는 전제 하에 혁신행동이 활성화되는 선행요인들을 탐구하고 있다. 이는 혁신행동의 개념에서도 명백하게 보인다.

이자우 등(2003)은 혁신행동은 개인이 조직성과나 직무성과를 항상 시킬 수 있는 새로운 아이디어의 개발, 도입 및 실행하는 행동을 의미한다고 하였다. 이와 같이 조직의 성과를 높이기 위한 것이 혁신행동을 하는 목적이다. 즉 개인의 혁신행동이 조직의 혁신에 영향을 끼치고 조직의 혁신이 조직성과에 영향을 끼친다고 볼 수 있다.

국외연구에서는 Calantone et al.(2002)이 기업성과 기업의 혁신성, 학습지향성 간의 연구에서 기업의 혁신성이 기업의 성과에 영향을 끼친다는 것을 밝혔다. 먼저 학습지향성은 기업의 성과와 기업의 혁신성에 영향을 미치고 기업의 혁신성이 다시 기업의 성과에 영향을 끼친다는 것을 밝혔다.

또한 미국 내에서는 연간 1억불이상의 매출규모를 가진 181개 기업을 대상으로 혁신성의 선행요인과 사업성과에 미치는 영향에 대한 연구를 통하여 혁신성이 사업성과에 영향을 미치는 것을 밝혔다(Hult, Hurley & Knight, 2004). 혁신성이란 새로운 서비스와 프로세스, 새로운 제품을 도입할 수 있는 능력을 뜻한다. 더불어 기업가 지향성, 시장지향성은 혁신성에 영향을 미친다고 하였다.

국내연구에서 이재훈 등(2006)은 중소기업청으로부터 인증받은 이노비즈 기업과

벤처기업을 대상으로 혁신성과 성과변수, 학습지향성의 관계에 관한 연구에서 조직의 주관적인 성과에 조직의 혁신성이 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다.

지성구, 설홍수(2004)는 구성원이 혁신활동에 대한 애착이 클수록 혁신에 대한 지원활동이 많아지며, 결과로써 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이건표(2007)는 혁신행동, 개인특성, 관계특성 및 혁신성과 간의 관계에 대한 연구에서 개인의 혁신 행동인 혁신전파, 혁신적용, 혁신창조 중 혁신적용과 혁신창조활동이 조직의 혁신성과에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

김영호(2008)는 프렌차이즈업체 경영자를 대상으로 한 기업성과, 창의 경영과 혁신 행동과의 관계에 대한 연구에서 기업성과와 혁신행동 간에 유의한 관계가 있다고 하였다. 특히 혁신행동 및 혁신행동에 따른 혁신성과에 대한 연구로 김종우, 이자우 (2012)는 과업특성, 혁신행동, 조직공정성 및 혁신성과 간의 관계에 대한 연구를 통하여 개인의 혁신행동이 조직의 혁신성과에 정(+)적인 영향을 미친다고 밝혔다.

또한 과업자율성과 절차공정성은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치며, 과업일상성은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 개인의 조직성과와 혁신행동에 관한 선행연구를 종합해 보면, 개인의 혁신행동과 연관된 구성원의 혁신에 대한 태도, 조직의 혁신성 등과 개인의 직접적인 혁신행동이 조직성과에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 즉, 혁신행동은 새로운 아이디어의 창출이나 업무를 개선하고 이는 조직효과성의 제고에 기여한다.

2.4.4. 조직학습과 조직효과성 간의 혁신행동의 매개 효과

조직학습은 급변하는 환경에 적응하며 조직의 생산성, 학습능력, 효율성, 혁신성을 배가시키려는 조직 전체의 노력이며, 지속가능한 발전을 위한 조직의 전략적 선택이라 볼 수 있다(Easterby-Smith & Lyles, 2005; Solomon, 1994). 또는 “조직학습이란 새로운 지식과 정보 및 통찰을 얻음으로써 조직의 행위를 변화시키는 과정이다”(Stata, 1989)라고 하였다. 또 다른 학자는 구성원들에게 필요시 되는 것을 얻기 위한 능력 개발과 지식에 대한 요구를 적극적으로 표현하며 다른 구성원과 지속적으로 함께 학습하는 방법이라 하였다(Senge, 1990).

오늘날처럼 빠르게 변화해나가는 시대에 조직의 생존 방법은 끊임없이 학습을 통하여 지식을 축적하고 새로운 아이디어를 개발하고 혁신을 추진하며, 조직의 역량을 높여야 한다. 이러한 일상과업에서의 노력은 창의적이고 문제 해결 능력을 향상하여 조직에서 요구하는 혁신행동을 통하여 조직효과성을 가져올 것이라 예측할 수 있다.

혁신행동(Innovation Behavior)은 새로운 아이디어, 전략프로세스, 제품 그리고 서비스의 개발 및 실행의 과정에서 개인의 문제해결능력을 통해 창조성을 증가시킬 수 있는 능력으로 정의된다(Amabile, 1988).

혁신의 출발점은 개인혁신이며, 개인의 혁신행동은 문제인식과 아이디어 채택, 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾고, 혁신실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스 공정 등으로 만드는 과정이라고 하였다(Kanter, 1988).

혁신행동의 매개효과에 관한 선행연구에서 이금심(2017)은 혁신행동을 매개로 개인 창의성 하위차원의 창의적 사고기술과 조직의 가치혁신문화 인식에서 의미 있는 업무와 위험감수문화는 혁신성과에 유의한 영향을 미쳤다고 밝혔다. 황서현(2015)의 연구에서는 폐쇄적이고 의사소통이 원활하지 않으며, 제공되는 서비스의 일관적인 품질관리를 해야 하는 호텔기업 같은 조직에서는 혁신행동이 매개역할을 하지 않는다고 하였다. 진동철, 홍아정(2016)의 연구에서는 혁신행동이 심층학습과 직무성과 간에 완전매개 역할을 하는 것으로 검증됨으로써 심층학습이 직무성과에 긍정적으로 작용하기 위해서는 혁신행동이 전제가 되어야 함을 시사한다. 이론적 배경과 선행 연구결과는 그 중요성에 비해 미흡하나 조직학습과 조직효과성 간의 혁신행동의 매개효과를 추론할 수 있다.

III 연구모형 및 분석방법

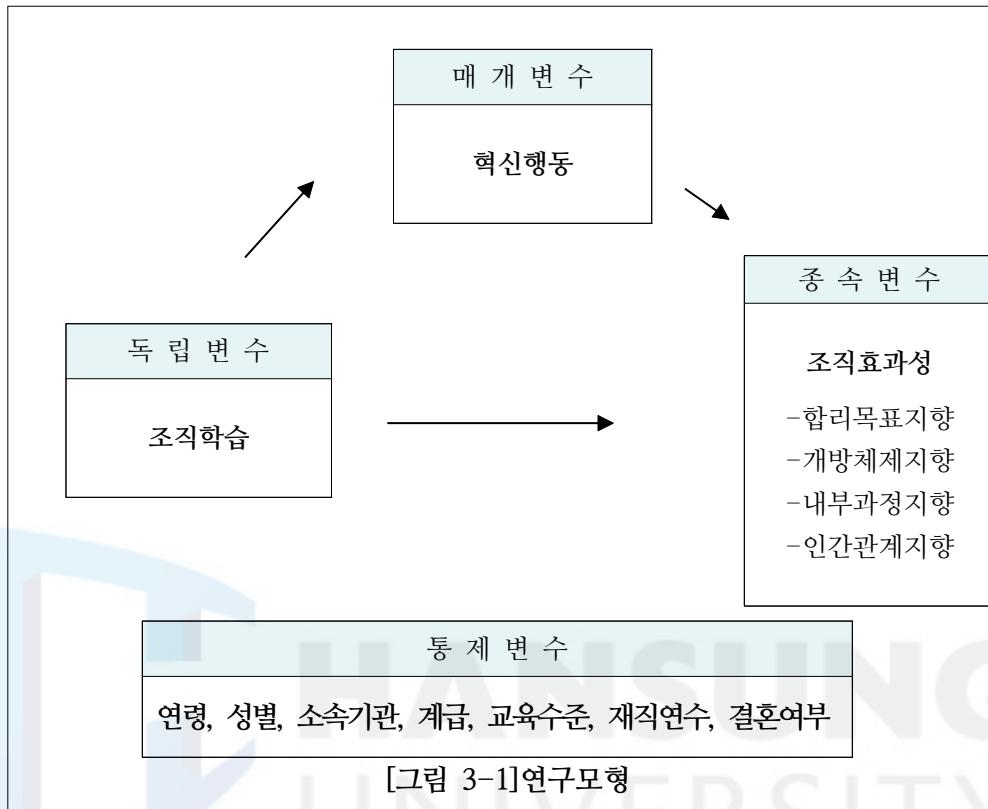
3.1 연구모형

본 연구는 급변하는 4차 산업혁명의 시대에 대처하기 위한 방법 중 민간영역이 아닌 국가영역에서의 공무원들의 인식 중에서 민간부문에서 조직관리 전략으로 활성화되고 있는 조직학습이 정부조직에는 어떤 영향을 미칠 것인가를 살펴보았다. 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌연구와 조사연구 방법이 적용되었다. 이를 규명하기 위해서는 먼저 조직학습과 조직효과성 및 연관된 혁신행동에 대한 범위를 설정하고, 이를 개념적인 모형으로 구축하였다.

본 연구에서는 각 변인의 범위를 다음과 같이 설정하였다.

조직학습의 범주는 조직의 지식관리로, 매개변수는 조직의 혁신행동으로, 통제변수로는 연령, 성별, 기관, 직급, 학력, 재직, 혼인상태 등으로, 조직효과성은 Quinn의 경쟁가치모형의 합리목표 지향, 내부과정 지향, 개방체제 지향, 인간관계 지향 등 4개의 모형으로 설정하고 각 모형에 따라 합리목표 지향은 조직성과, 조직목표, 합리목표 문화, 내부과정 지향은 의사소통, 교육훈련, 내부과정 문화, 개방체제 지향은 변화관리, 자원획득, 개방체제 문화, 인간관계 지향은 조직몰입, 직무만족, 인간관계 문화 등 각 3개씩의 지표를 추출하였다.

본 연구의 목적을 수행하기 위한 연구의 모형도는 <그림 3-1>와 같다.



3.2 연구가설

오늘날처럼 빠르게 변화해나가는 시대에 조직의 생존 방법은 끊임없이 학습을 통하여 지식을 축적하고 새로운 아이디어를 개발하고 혁신을 추진하며, 조직의 역량을 높여야 한다. 먼저 조직학습 및 혁신과 연관된 요인 간의 연구로는 축적된 선행지식이 혁신프로세스에 있어 중요하다고 하며 조직 내에서 학습할 수 있는 환경조성을 통한 한 지식의 습득이 혁신의 토대가 된다고 하였다(Cohen & Levinthal, 1990). 또한 하이테크 중소기업에서의 조직학습과 혁신간의 관계에 대한 연구를 통해서 조직학습이 혁신에 영향을 미치는 것을 밝혔다(Therin, 2002). 최근에는 혁신행동과 학습조직 간의 관계에 있어 직접적인 관계에 대한 연구가 이루어졌다. Park et al.(2013)은 한국의 비영리 조직에 근무자 326명에 설문하여 학습조직과 혁신행동, 직무몰입 간의 관계에 대한 연구를 실시 하였다. 연구결과

조직구성원의 혁신행동에 조직학습이 간접 및 직접으로 효과를 미치는 것을 밝혔다. 또한 혁신행동과 학습조직 간 직무몰입의 매개효과를 검증하였다. 학습조직 구축과정에서는 조직단위의 지속적인 학습 참여와 조직구성원의 참여는 개인의 혁신행동을 제고한다. 또한 오늘날처럼 빠르게 변화해나가는 시대에 조직의 생존 방법으로 끊임없이 학습하여 지식을 축적함으로써 구성원의 역량을 증진시켜서 개인의 혁신행동의 토대가 될 것이다.

따라서 조직학습이 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 추론 할 수 있어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

〈가설 1〉 조직학습은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

대부분의 조직학습 연구자들은 조직학습에 따라 조직성과가 다르다는 것을 인정하고 있으며(Fiol & Lyles, 1985; Argyris & Schon, 1978), 조직학습이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다(장승권 등, 1996; 김평수, 2005). Kusunoki 등(1995)이 일본 기업을 대상으로 한 연구에서 조직학습 능력이 조직성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

인적자원개발 담당 조직에서 연구는 CLO리더십과 조직학습이 조직유효성에 미치는 영향 연구 결과 조직학습은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(송민열, 2008). 즉 조직학습 활동이 잘 이루어질수록 구성원들의 조직몰입과 직무만족이 높아진다는 것이다. 이런 맥락에서 조직학습이 조직효과성에 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈가설 2〉 조직학습은 조직효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

개인의 혁신행동을 활성화시키는 것은 오늘날처럼 빠르게 변화해나가는 시대에 대응하는 조직의 생존 방법이다.

이자우 등(2003)은 혁신행동은 개인이 조직성과나 직무성과를 향상 시킬 수 있는 새로운 아이디어의 개발, 도입 및 실행하는 행동을 의미한다고 하였다. 이와 같이 조직의 성과를 높이기 위한 것이 혁신행동을 하는 목적이다. 즉 개인의 혁신

행동이 조직의 혁신에 영향을 끼치고 조직의 혁신이 조직성과에 영향을 끼친다고 볼 수 있다.

이건표(2007)는 혁신행동, 개인특성, 관계특성 및 혁신성과 간의 관계에 대한 연구에서 개인의 혁신 행동인 혁신전파, 혁신적용, 혁신창조 중 혁신적용과 혁신 창조활동이 조직의 혁신성과에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

김영호(2008)는 프랜차이즈업체 경영자를 대상으로 한 기업성과, 창의 경영과 혁신행동과의 관계에 대한 연구에서 기업성과와 혁신행동 간에 유의한 관계가 있다고 하였다. 특히 혁신행동 및 혁신행동에 따른 혁신성과에 대한 연구로 김종우, 이지우(2012)는 과업특성, 혁신행동, 조직공정성 및 혁신성과 간의 관계에 대한 연구를 통하여 개인의 혁신행동이 조직의 혁신성과에 정(+)적인 영향을 미친다고 밝혔다. 또한 과업자율성과 절차공정성은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치며, 과업일상성은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

개인의 조직성과와 혁신행동에 관한 선행연구를 종합해 보면, 개인의 혁신행동과 연관된 구성원의 혁신에 대한 태도, 조직의 혁신성 등과 개인의 직접적인 혁신행동이 조직성과에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 즉, 혁신행동은 새로운 아이디어의 창출이나 업무를 개선하고 이는 조직효과성의 제고에 기여한다. 더불어 혁신행동의 매개효과에 관한 연구에서 이금심(2017)은 혁신행동을 매개로 개인 창의성 하위 차원의 창의적 사고기술과 조직의 가치혁신문화 인식에서 의미 있는 업무와 위험감수 문화는 혁신성과에 유의한 영향을 미쳤다고 밝혔다. 진동철, 홍아정(2016)의 연구에서 혁신행동이 심층학습과 직무성과 간에 완전매개 역할을 한다고 나타났다. 조직학습과 조직효과성 간의 관계에 있어 혁신행동의 매개효과에 대한 연구가 너무 적어 그 중요성에 비해 미흡하지만 위의 이론적 배경과 선행연구를 고려해보면, 조직학습과 조직효과성 간의 관계에서 혁신행동의 매개효과를 추론할 수 있어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈가설 3〉 혁신행동은 조직학습과 조직효과성 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

3.3 연구조사방법

3.3.1 자료원

우리나라의 공무원들에 인식조사는 국무총리실 산하 국책연구기관인 한국행정연구원에서 2011년부터 정부의 인적자원관리 및 조직운영 등에 대한 인식조사로 정부의 효과적인 인력 및 조직관리 방안 등을 마련하기 위한 기초자료로 실시하고 있다.

본 연구는 한국행정연구원 사회조사센터에서 2015년 정부인적자원의 효과적인 관리방향 모색을 위해 기초자료로 사용하기 위해 수행하는 중앙행정부처 및 광역 지방자치단체의 일반직공무원(연구/지도직을 제외한 행정/기술직)을 대상으로 실시한 「2015공직생활에 대한 인식조사」를 토대로 연구를 진행하였다.

전국의 행정부 중앙공무원 및 지방공무원 2,000명을 대상으로 2015.07.17.부터 2015.10.14.까지 일대일 면접조사 및 이메일조사를 실시하여 그 중 1,893명 (96.4%)의 자료를 사용하였다. 표본추출방법은 다단계 층화추출법을 사용하였으며 공직생활 일반분야를 직무환경, 인사관리, 조직관리, 복무관리 등으로 구분하고 각 분야에 적합한 폐쇄형 설문항목으로 조사하였으며 설문내용은 분야별 공직 생활에 대한 응답자의 주관적 인식에 초점을 두어 구성하였다.

본 연구자는 “본 설문자료에 관하여 한국행정연구원에서 생성된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았음” 관련자료 (DB활용 심사결과 및 요청자료 관련 메일)는 부록에 수록하였다.

패널분석에 있어 종속변수는 조직효과성으로 합리목표 지향, 내부과정 지향, 개방체제 지향, 인간관계 지향의 4개의 모형으로 정리하고 각 모형별 3개의 지표를 추출하였다.

3.3.2 변수의 조작적 정의

본 연구에 사용되는 독립변수와 종속변수 및 매개변수를 요약하면 〈표 3-1〉과 같다.

〈표 3-1〉 독립변수, 종속변수 및 매개변수

구분			문항	척도수준
독립 변수	조직 학습	지식 관리	지식공유 지원여부	5점 척도
			소규모 모임 활동 정도	
			네트워크 활용도	
			정보기술 인프라 수준의 정도	
종속 변수	조직 효과 성	합리 목표 모형	조직성과	5점 척도
			조직목표	
			합리목표문화	
		내부 과정 모형	의사소통	
			교육훈련	
			내부과정문화	
		개방 체제 모형	변화관리	
			자원획득	
			개방체제문화	
		인간 관계 모형	조직몰입	
			직무만족	
			인간관계문화	
매개 변수	혁신행동	독창적인 업무 수행위한 노력여부		5점 척도
		업무 중 발생하는 문제 해결 위한 아이디어 개발 여부		

3.3.2.1 종속변수의 조작적 정의

정부에서의 조직학습이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기 위한 종속변수는 한국행정연구원 사회조사센터에서 실시한 “2015 공직생활에 대한 인식조사”를 이용해 Quinn의 경쟁가치모형이 제시하는 4가지 모형에 따라 합리적 목표지향, 내부과정지향, 개방체제지향, 인간관계지향 등 4가지 경쟁가치모형의 조직효과성 유형에 따라 종합적으로 측정한다.

가). 합리적 목표지향은 조직자체를 중시하지만 생산성, 효율성, 이윤에 목표를 두는 조직으로 조직효과성의 측정은 조직성과, 조직목표, 합리목표문화의 척도로 측정한다.

① 합리적 목표지향 중 조직성과로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 우리 기관은 비용절감을 위해 노력하고 있고 성과는 꾸준히 향상되어 왔으며 성과와 질은 개선되고 있다.

② 합리적 목표지향 중 조직목표로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 구성원들이 조직의 목표를 명확하게 알고 있으며, 목표 간 우선순위가 분명하다. 조직목표는 담당업무수행을 위한 명확한 지침을 제공하며 구성원들은 담당업무가 조직목표 달성을 어떻게 연계되고 있는지 명확히 알고 있다. 또한 우리 기관의 작년 목표달성을 정도는 객관적으로 측정될 수 있다.

③ 합리적 목표지향 중 합리목표문화로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 계획을 수립하는 단계에서 목표를 설정할 때, 목표달성을 강조하며 타 조직과의 경쟁력을 제고하고 성과나 실적을 중요 시 한다.

나). 내부과정지향은 인간을 중시하지만 정부 관리와 조정을 통해 조직효

과성을 높일 수 있다고 보고 안정성과 균형유지에 목표를 두는 조직으로 조직효과성의 측정은 의사소통, 교육훈련, 내부과정문화의 척도로 측정한다.

①내부과정지향 중 의사소통으로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 기관에서 부서간의 업무협조가 원활한 지의 여부 및 부서의 업무 수행에 있어 상하 간, 직원 간 의사소통이 원활하다.

②내부과정지향 중 교육훈련으로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 이전의 교육훈련이나 능력발전 활동이 나의 업무성과 제고에 도움이 되는지, 또한 업무수행 능력을 향상시키기 위해 자기 개발을 꾸준히 하는지 및 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련이나 능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다.

③내부과정지향 중 내부과정문화로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 우리 기관은 안정성, 일관성, 규칙준수를 강조하며 문서화, 책임, 통제, 정보관리를 중시한다.

다) 개방체계지향은 조직 자체를 중시하고 유연성과 신속성을 통해 조직효과성을 높일 수 있다고 보고 성장과 자원획득에 목표를 두는 조직으로 조직효과성의 측정은 변화관리, 자원획득, 개방체제문화의 척도로 측정한다.

①개방체제지향 중 변화관리로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 기관에서는 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응하고 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다. 또한 우리 기관에서의 변화는 대체로 긍정적인 효과를 가져온다.

②개방체제지향 중 자원획득으로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 기관에서는 업무수행에 필요한 인적, 물적 자원을 적절하게 지원하는 지, 또한 업무수행에 필요한 정보 자원을 적절히 제공을 받는다.

③개방체제지향 중 개방체제문화로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 우리 기관은 직원들의 창의성, 혁신성, 도전을 강조하는 지, 또한 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관, 통찰력, 성장, 자원획득을 중시한다.

라) 인간관계지향은 인간을 중시하고 응집력과 사기를 통해 조직효과성을 높일 수 있다고 보고 인적자원개발에 목표를 두는 조직으로 조직의 효과성의 측정은 조직몰입, 직무만족, 인간관계문화의 척도로 측정한다.

①인간관계지향 중 조직몰입으로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있으며 조직의 성공을 위해 보통의 수준 이상으로 노력할 용의가 있다. 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느끼며 나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다. 또한 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다.

②인간관계지향 중 직무만족으로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 나는 담당업무에 흥미가 있으며 업무를 수행하면서 능력을 충분히 발휘하고 있다. 또한 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낄 뿐 아니라 업무를 수행하면서 능력을 공정하게 인정받고 있다.

③인간관계지향 중 인간관계문화로 조직효과성을 측정하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 우리 기관은 참여, 협력, 신뢰, 구성원의 능력발전을 강조하며 조직사기와 팀워크

를 중시 한다.

3.3.2.2 독립변수의 조작적 정의

본 연구에서 독립변수는 조직학습이다. 정부에서의 조직학습이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기 위한 독립변수는 한국행정연구원 사회조사센터에서 실시한 “2015 공직생활에 대한 인식조사” 설문내용을 토대로 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

1) 조직학습

조직학습률 지식공유 지원여부, 소규모 모임 활동 정도, 네트워크 활용도, 정보기술 인프라 수준의 정도로 구분하여 조작적 정의를 하였다. 정리하면 다음과 같다.

- ① 상관은 지식공유를 지원하고 있다.
- ② 지식을 공유할 수 있는 소규모 모임(지식동아리) 활동이 활발하다.
- ③ 동료들은 인적네트워크를 통해 기관 내·외부로부터 필요한 지식을 습득하고 있다.
- ④ 기관이 인터넷, 지식관리시스템, 그룹웨어(이메일, 전자게시판)와 같은 정보기술 인프라 수준은 높다.

3.3.2.3 매개변수의 조작적 정의

본 연구에서 매개변수는 혁신행동이다. 정부에서의 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 혁신행동의 매개효과를 알아보기 위해 한국행정연구원 사회조사센터에서 실시한 “2015 공직생활에 대한 인식조사” 설문내용을 토대로 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

- 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안하고 적용하도록 노력하며 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.

3.3.3 자료의 분석 방법

본 연구는 정부에서의 조직학습이 조직효과성에 영향을 미치는 것인가를 혁신행동의 매개효과를 중심으로 확인하고자 하는 것이다. 실증분석에 사용된 구체적인 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 설문 응답자의 일반적 특성별로 빈도와 백분율을 구하기 위하여 빈도 분석(frequency analysis)를 실시하였다.

둘째, 조사대상자의 개인적 특성, 직무 특성, 직업의식, 직무만족을 파악하기 위해 기술통계방법을 사용하여 빈도와 백분율, 평균, 표준편차를 산출하였다.

셋째, 조직학습과 조직효과성에 대한 기술통계(descriptive statistics)분석과 각 변수간의 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였다.

넷째, 설문응답자의 일반적 특성별로 조직학습과 조직효과성에 대한 관계를 측정하기 위하여 t-test, One way ANOVA를 사용하였다.

다섯째, 매개효과의 검증을 위하여 Baron & Kenny(1986)의 단계적 접근법을 기본 분석전략으로 검증도구로는 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 활용하였다. 단계적 접근법이란

- ① 독립변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다.
- ② 독립변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다.
- ③ 매개변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다.
- ④ 독립변인이 매개변인을 통제한 후에, 유의미한 영향력이 사라져야 한다.

이상의 4가지 전제를 확인하는 것으로 이루어진다.

이상과 같은 분석은 유의수준 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ 수준에서 검증하였다.

IV 연구 결과

4.1 기술통계

4.1.1 인구구조학적 특성

개인적 요인과 관련된 인구구조학적 특성은 <표 4-1>과 같다. 구성원들의 성별은 남성이 1,178명(62.23%), 여성이 715명(37.77%)로 남성 비율이 압도적으로 많았다. 나이는 30대가 656명(34.65%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로는 40대가 645명(34.07%), 50대 이상이 477(25.20%), 18~29세가 115(6.08%)순으로 이어졌다. 소속기관별로는 중앙행정기관이 951명(50.24%)과 지방자치단체가 942명(49.74%)으로 비슷한 분포를 보였다.

직급으로는 7급이 799명, 5급 398명, 6급 386명, 8급 366명 순으로 많았으나 그 차이는 미비하였다. 학력으로는 대졸이 1,485명(78.45%)으로 가장 큰 비율을 차지하였으며 대학원이상이 331명, 고졸이하가 77명으로 나타났다. 현 직장 근무년수는 10년미만이 747명(39.46%)으로 가장 많았으며 그 뒤를 이어 20년 미만 504명과 30년 미만 493명의 순으로 이어졌다. 결혼여부는 기혼이 1,431명(75.79%)으로 4명 중 3명이 기혼자이다.

<표 4-1>인구구조학적 특성

(단위 : 명, %)

변수		빈도	비율(%)	비고
연령	18~29세	115	6.08	평균=42.32 표준편차=8.69 최소값=18세 최대값=59세
	30대	656	34.65	
	40대	645	34.07	
	50대 이상	477	25.20	
성별	남	1,178	37.77	
	여	715	62.23	
소속기관	중앙행정기관	951	50.24	
	지방자치단체	942	49.74	

	3급	10	0.53	
	4급	223	11.78	
	5급	398	33.33	
직급	6급	386	20.39	
	7급	399	21.08	
	8급	366	19.33	
	9급	111	5.86	
교육수준	고졸이하	77	4.07	
	대졸	1,485	78.45	
	대학원이상	331	17.49	
재직년수	10년 미만	747	39.46	평균= 14.51
	20년 미만	504	26.62	표준편차= 9.92
	30년 미만	493	26.04	최소값= 0
	30년 이상	149	7.87	최대값= 44
결혼여부	기혼	1,431	75.59	
	미혼	462	24.41	

n= 1,893

4.1.2 조직학습과 혁신행동

4.1.2.1 조직학습

4.1.2.1.1 일반적 특성

조직학습의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-2〉와 같이 나타났다. 표본 수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.34, 표준편차 0.63으로 나타났다. 이는 조직학습의 일반적 특성의 평균이 66%이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

〈표 4-2〉 조직학습의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
조직학습	1,893	3.34	0.63	1	5

4.1.2.1.2 차이분석

인구구조학적 특성과 조직학습에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 <표 4-3>와 같이 나타났다. 연령, 성별, 직급, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로는 50대 이상이 평균이 3.49, 30대와 40대가 각 3.29로 같게 나타났으며 18~29세는 3.21의 순으로 나타났다.

연령별 평균에서 50대 이상에서 평균이 월등하게 높았던 것은 오랜 근무 경험에서 축적된 업무수행능력 향상, 지식공유를 위한 소규모 모임 활동, 인적 네트워크로 부터의 지식 습득 등으로 조직학습의 이해도가 높은 것으로 나타났다.

성별의 평균은 남성이 3.38, 여성이 3.26으로 나타났다. 남성이 여성에 비해 높이 나타난 것은 남성이 직업에 대한 애착이나 책임감이 여성보다 높아 조직학습에 대한 관심이 높은 것이다. 직급에 있어서는 평균이 3급이 3.98, 4급이 3.51, 5급이 3.43, 7급이 3.31, 8급이 3.29, 6급·9급이 각 3.24 순으로 나타났다. 이는 직급이 높을수록 경험의 축적, 인적 네트워크를 통한 내/외부 지식습득 등으로 조직학습에 적응되어지는 것으로 나타났다. 그러나 6급이 7급이나 8급보다 평균이 낮게 나타난 것은 공무원들이 관리자라 할 수 있는 5급으로의 진급에서 어려움을 느끼는 이들이 많은 것을 알 수 있다.

재직 년 수의 평균은 30년 이상이 3.63, 30년 미만이 3.40, 20년 미만이 3.30, 10년 미만이 3.27으로 나타났다. 이는 재직기간이 길수록 지식의 공유가 많다는 것을 알 수 있다. 결혼여부는 미혼의 평균이 3.38, 기혼의 평균이 3.20이었다. 미혼인 경우 시간적 제한을 비교적 적게 받아 지식동아리 그룹 활동 등이 많아 조직학습에 대한 이해도가 높은 것으로 나타났다. 그러나 소속기관별 p-value값은 0.9221, 교육수준별 p-value값은 0.0561로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-3〉 인구구조학적 특성별 조직학습 차이분석

변수		빈도 (비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.21	0.58	14.25	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.29	0.63		
	40대	645 (34.07)	3.29	0.61		
	50대 이상	477 (25.20)	3.49	0.62		
성별	남	1,178(62.23)	3.38	0.1	-3.87	0.000***
	여	715(37.77)	3.26	0.2		
소속기관	중앙행정기관	951(50.24)	3.34	0.63	-0.09	0.9221
	지방자치단체	942(49.76)	3.37	0.64		
직급	3급	10(0.53)	3.98	0.51	8.63	0.000***
	4급	223(11.78)	3.51	0.63		
	5급	398(21.02)	3.43	0.62		
	6급	386(20.39)	3.24	0.66		
	7급	399(21.08)	3.31	0.63		
	8급	366(19.33)	3.29	0.60		
	9급	111(5.86)	3.24	0.59		
교육수준	고졸이하	77	3.33	0.71	2.88	0.0561
	대졸	1,485	3.32	0.62		
	대학원이상	331	3.42	0.67		
재직년수	10년 미만	747	3.27	0.66	15.94	0.000***
	20년 미만	504	3.30	0.59		
	30년 미만	493	3.40	0.60		
	30년 이상	149	3.63	0.66		
결혼여부	기혼	1,431	3.20	0.61	-5.39	0.000***
	미혼	462	3.38	0.63		

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

4.1.2.2 혁신행동

4.1.2.2.1 일반적 특성

혁신행동의 일반적 특성을 파악한 결과는 <표 4-4>와 같이 나타났다. 표본 수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.47, 표준편차 0.72로 나타났다. 이는 조직혁신의 일반적 특성의 평균이 69%이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

<표 4-4> 혁신행동의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
혁신행동	1,893	3.47	0.72	1	5

4.1.2.2.2 차이분석

인구구조학적 특성과 혁신행동에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 소속기관, 직급, 교육수준, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.77, 40대 3.48, 30대 3.29, 18~29세 3.23 순으로 나타났다. 이는 연령이 많을수록 오랜 경험으로 업무를 잘 이해함으로써 업무수행에 있어 스스로 문제를 해결해 나가는 능력이 생겨난 것이다. 성별별로는 남성의 평균이 3.55, 여성이 3.35로 나타났다. 남성의 평균이 여성보다 높은 것은 업무에 대한 책임감 및 직장에 대한 소속감이 더 높은 것이다. 소속기관별로는 지방자치단체 3.54 가 중앙행정기관 3.40보다 높게 나타났다. 이는 지방자치제 시행으로 업무를 수행하는데 있어 좀 더 국민에 다가갈 수 있는 지방자치단체가 국민들 삶의 질 향상을 위해 업무수행에 있어 새롭고 독창적인 것으로 나타난 것이다.

직급별 평균은 4급이 3.87, 3급 3.7, 5급 3.65, 7급 3.39, 6급 3.36, 8급 3.32, 9급 3.23 순으로 높게 나타났다. 4급이 가장 높게 나타난 이유는 고위 공무원인 3급으로

의 진급을 위하여 많은 노력을 한 것이다. 교육수준별 평균은 대학원이상이 3.66으로 가장 높게 나타났고 고졸이하 3.5, 대졸이 3.43으로 나타났다. 이는 교육을 많이 받은 대학원이상이 문제해결을 위한 새로운 아이디어를 많이 개발하는 것으로 나타났다. 그러나 대졸이 고졸보다 낮게 나타난 것은 고졸이 이른 나이에 입사를 하여 재직기간이 오래되었기 때문이다.

재직 년 수별 평균은 30년 이상이 3.85, 30년 미만이 3.59, 20년 미만이 3.48, 10년 미만이 3.32로 나타났다. 따라서 재직기간이 길면 길수록 업무수행에 있어 독창적이거나 업무수행 중 발생하는 문제해결 능력이 뛰어난 것으로 나타났다. 결혼여부는 기혼이 3.56으로 미혼의 3.20보다 높았다. 이는 조직학습에 있어서는 미혼이 높게 나타난 것과 달리 기혼이 높게 나타난 것은 결혼 후의 책임감 및 성과급 등의 영향으로 업무에 보다 더 집중할 수 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-5〉 인구구조학적 특성별 혁신행동 차이분석

변수		빈도 (비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.23	0.72	49.64	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.29	0.68		
	40대	645 (34.07)	3.48	0.71		
	50대 이상	477 (25.20)	3.77	0.68		
성별	남	1,178	3.55	0.70	-5.99	0.000***
	여	715	3.35	0.73		
소속기관	중앙행정기관	951	3.40	0.67	4.35	0.000***
	지방자치단체	943	3.54	0.76		
직급	3급	10	3.7	0.26	24.44	0.000***
	4급	223	3.87	0.71		
	5급	398	3.65	0.64		
	6급	386	3.36	0.73		
	7급	399	3.39	0.71		
	8급	366	3.32	0.71		
	9급	111	3.23	0.61		
교육수준	고졸이하	77	3.5	0.87	14.61	0.000***
	대학	1,485	3.43	0.69		
	대학원이상	331	3.66	0.78		
재직년수	10년 미만	747	3.32	0.72	31.25	0.000***

	20년 미만	504	3.48	0.65		
	30년 미만	493	3.59	0.73		
	30년 이상	149	3.85	0.66		
결혼여부	기혼	1,431	3.56	0.70	-9.65	0.000***
	미혼	462	3.20	0.71		

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

4.1.3 조직효과성

4.1.3.1 합리 목표 지향에서의 조직효과성

4.1.3.1.1 조직성과

4.1.3.1.1.1 일반적 특성

조직성과의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-6〉와 같이 나타났다. 표본 수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.54, 표준편차 0.66으로 나타났다. 이는 조직성과의 일반적 특성의 평균이 70%이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

〈표 4-6〉 조직성과의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
조직성과	1,893	3.54	0.66	1	5

4.1.3.1.1.2 차이분석

인구구조학적 특성과 조직성과에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 소속기관, 직급, 교육수준, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.82, 40대 3.54, 30대 3.38, 18~29세 3.35 순으로 나타났다. 이는 오랜 경험으로 인한 직무능력 향상이 성과와 질을 개선시켰다는 것을 의미한다. 성별별로는 남성의 평균이 3.62로 여성 3.42보다 높게 나타났다. 남성의 평균이 높은 것은 업무에 대한 책임감 및 조직에 대한 소속감이 높기 때문이다. 소속기관별로는 평균이 지방자치단체가 3.59, 중앙행정기관이 3.50으로 나타났다.

규모가 작은 조직일수록 같은 업무수행이라도 성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

직급별 평균은 3급이 3.96, 4급이 3.86, 5급이 3.66, 6급이 3.51, 7급이 3.46, 8급이 3.41, 9급이 3.33의 순으로 높게 나타났다. 직급이 높을수록 높게 나타난 것은 직무에 대한 이해도나 업무수행능력이 그 직급에 이르는 동안의 경험으로 인하여 이루어진다는 것을 보여준다. 교육수준에 있어서는 고졸이하의 평균이 3.71, 대학원이상이 3.60, 대졸이 3.52로 나타났다. 이는 고졸이하가 이른 나이의 입사로 재직기간이 길어서 대학원이상이나 대졸보다 높게 나타났다.

재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 3.93, 30년 미만이 3.71, 20년 미만이 3.52, 10년 미만이 3.37의 순으로 높게 나타났다. 근무기간이 길수록 조직성과는 향상되어지는 것으로 나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.61이 미혼 3.34보다 높게 나타났다. 이는 기혼이 보다 더 안정된 환경에서 성과급 등의 제도에 민감한 것으로 나타났다.

〈표 4-7〉 인구구조학적 특성별 조직성과 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.35	0.65	46.41	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.38	0.67		
	40대	645 (34.07)	3.54	0.64		
	50대 이상	477 (25.20)	3.82	0.61		
성별	남	1,178	3.62	0.65	-6.42	0.000***

	여	715	3.42	0.66		
소속기관	중앙행정기관	951	3.50	0.66	3.26	0.0011**
	지방자치단체	942	3.59	0.67		
직급	3급	10	3.93	0.58	17.38	0.000***
	4급	223	3.86	0.59		
	5급	398	3.66	0.64		
	6급	386	3.51	0.67		
	7급	399	3.46	0.67		
	8급	366	3.41	0.65		
	9급	111	3.33	0.60		
	고졸이하	77	3.71	0.65		
교육수준	대졸	1,485	3.52	0.65	4.78	0.0085**
	대학원이상	331	3.60	0.70		
재직년수	10년 미만	747	3.37	0.66	47.53	0.000***
	20년 미만	504	3.52	0.63		
	30년 미만	493	3.71	0.62		
	30년 이상	149	3.93	0.62		
결혼여부	기혼	1,431	3.61	0.65	-7.81	0.000***
	미혼	462	3.34	0.66		

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

4.1.3.1.2 조직목표

4.1.3.1.2.1 일반적 특성

조직목표의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-8〉와 같이 나타났다. 표본 수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.48, 표준편차 0.59로 나타났다. 이는 조직목표의 일반적 특성의 평균이 69%이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

〈표 4-8〉 조직목표의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
조직목표	1,893	3.48	0.59	1	5

4.1.3.1.2.2 차이분석

인구구조학적 특성과 조직목표에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 직급, 교육수준, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.70, 40대 3.49, 30대 3.32, 18~29세 3.29 순으로 나타났다. 이는 연령이 높아 재직기간이 길수록 조직목표를 명확하게 알고 있다는 것이다. 성별별로는 남성의 평균이 3.53, 여성이 3.38로 나타났다.

남성의 평균이 높은 것은 조직생활에 있어 이해도가 여성보다 높다는 것을 나타낸다. 직급별 평균은 4급이 3.80, 3급이 3.68, 5급이 3.55, 6급이 3.43, 7급이 3.40, 9급이 3.39, 8급이 3.35으로 나타났다. 이는 직급이 높을수록 조직목표에 대한 이해도가 높은 것으로 나타났으며 4급이 3급보다 높은 것은 3급이라는 고위공무원으로의 승진을 바라보고 보다 노력을 하는 것으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 대학원이상이 3.60, 대졸이 3.45, 고졸이하의 평균이 3.42로 나타났다. 교육수준이 현저하게 높은 대학원이상에서 조직목표에 대한 이해도가 높았으며 대졸이나 고졸이하에서는 큰 차이를 보이지 않았다.

재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 3.72, 30년 미만이 3.63, 20년 미만이 3.47, 10년 미만이 3.33로 나타났다. 연령과 같이 오랜 경험이 조직목표를 명확히 알고 조직목표간 우선순위라던 지 업무수행을 위한 명확한 지침을 수시로 제공받았다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.54, 미혼이 3.29로 기혼이 높게 나타났다. 이는 기혼이 안정된 가정생활을 기반으로 담당업무에 대한 이해도가 높기 때문이다. 소속기관별 p-value값은 0.2136으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-9〉 인구구조학적 특성별 조직목표 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.29	0.55	43.27	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.32	0.58		
	40대	645 (34.07)	3.49	0.57		
	50대 이상	477 (25.20)	3.70	0.56		
성별	남	1,178	3.53	0.57	-5.34	0.000***
	여	715	3.38	0.61		

소속기관	중앙행정기관	951	3.46	0.58	1.24	0.2136
	지방자치단체	942	3.49	0.61		
직급	3급	10	3.68	0.43	17.69	0.000***
	4급	223	3.80	0.56		
	5급	398	3.55	0.55		
	6급	386	3.43	0.63		
	7급	399	3.40	0.57		
	8급	366	3.35	0.58		
	9급	111	3.39	0.53		
교육수준	고졸이하	77	3.42	0.55	9.69	0.0001***
	대졸	1,485	3.45	0.59		
	대학원이상	331	3.60	0.59		
재직년수	10년 미만	747	3.33	0.57	36.63	0.000***
	20년 미만	504	3.47	0.57		
	30년 미만	493	3.63	0.59		
	30년 이상	149	3.72	0.59		
결혼여부	기혼	1,431	3.54	0.59	-7.88	0.000***
	미혼	462	3.29	0.57		

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

4.1.3.1.3 합리목표 문화

4.1.3.1.3.1 일반적 특성

합리목표문화의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-10〉와 같이 나타났다. 표본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.79, 표준편차 0.62로 나타났다. 이는 합리목표문화의 일반적 특성의 평균이 75%이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

〈표 4-10〉 합리목표 문화의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
합리목표 문화	1,893	3.79	0.62	1	5

4.1.3.1.3.2 차이분석

인구구조학적 특성과 합리목표문화에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 직급, 교육수준, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.93, 40대 3.79, 30대 3.71, 18~29세 3.69 순으로 나타났다. 연령이 높을 수록 경험의 축적으로 인한 업무능력 향상 등으로 기관이 중시하는 것이 무엇인지를 아는 것으로 나타났다.

성별별로는 여성의 평균이 3.83, 남성이 3.77로 나타났다. 여성의 평균이 높은 것은 계획의 수립, 목표설정, 목표달성을 좀 더 세심한 주의력이 필요하여 남성보다 높게 나타난 것이 아닌가 한다.

직급별 평균은 4급이 3.98, 3급이 3.9, 5급이 3.86, 6급이 3.77, 7급이 3.77, 8급이 3.70, 9급이 3.64으로 나타났다. 이는 직급이 높을수록 합리목표문화에 대한 이해도가 높은 것으로 나타났으며 4급이 3급보다 높은 것은 3급이라는 고위공무원으로의 승진을 바라보고 보다 노력을 하는 것으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 대학원이상이 3.87, 고졸이하 3.85, 대졸이 3.77로 나타났다. 재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 4.02, 30년 미만이 3.87, 20년 미만이 3.78, 10년 미만이 3.69로 나타났다. 재직기간이 길수록 경험의 축적으로 인한 업무능력 향상 등으로 기관이 중시하는 것이 무엇인지를 아는 것으로 나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.82, 미혼이 3.70로 기혼이 높게 나타났다. 이는 기혼이 안정된 가정생활을 기반으로 기관의 계획수립이나 목표설정, 목표달성 등에 대한 이해도가 높기 때문이다. 소속기관별 p-value값은 0.0603으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-11〉 인구구조학적 특성별 합리목표 문화 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.69	0.62	13.21	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.71	0.65		
	40대	645 (34.07)	3.79	0.61		
	50대 이상	477 (25.20)	3.93	0.57		
성별	남	1,178	3.77	0.61	2.10	0.0353**
	여	715	3.83	0.63		

소속기관	중앙행정기관	951	3.76	0.63	1.88	0.0603
	지방자치단체	942	3.82	0.61		
직급	3급	10	3.9	0.61	6.76	0.000***
	4급	223	3.98	0.62		
	5급	398	3.86	0.55		
	6급	386	3.77	0.63		
	7급	399	3.77	0.61		
	8급	366	3.70	0.66		
	9급	111	3.64	0.63		
교육수준	고졸이하	77	3.85	0.63	3.97	0.0191*
	대졸	1,485	3.77	0.61		
	대학원이상	331	3.87	0.65		
재직년수	10년 미만	747	3.69	0.63	16.50	0.000***
	20년 미만	504	3.78	0.60		
	30년 미만	493	3.87	0.57		
	30년 이상	149	4.02	0.66		
결혼여부	기혼	1,431	3.82	0.60	-3.70	0.0002***
	미혼	462	3.70	0.68		

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

4.1.3.2 내부과정 지향에서의 조직효과성

4.1.3.2.1 의사소통

의사소통의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-12〉와 같이 나타났다. 표 본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.45, 표준편차 0.66으로 나타났다. 이는 의사소통의 일반적 특성의 평균이 69%로 높게 나왔음을 알 수 있다.

4.1.3.2.1.1 의사소통의 일반적 특성

〈표 4-12〉 의사소통의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
의사소통	1,893	3.45	0.66	1	5

4.1.3.2.1.2 차이분석

인구구조학적 특성과 의사소통에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 소속기관, 직급, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.63, 40대 3.42, 18~29세 3.36, 30대 3.35 순으로 나타났다. 연령이 높을수록 의사소통이 잘 되는 것으로 나타났으나 30대에서의 의사소통의 평균이 낮은 것은 업무에 적응하여 가장 부지런하게 근무하는 시기로 자기 업무에 대한 자신감이나 집착이 다른 연령대에 비해 의사소통을 가로막는 장애요인으로 나타났다. 성별별로는 남성의 평균이 3.48, 여성이 3.40로 나타났다. 남성보다 여성의 수가 적은 것이 의사소통에 있어 낮은 평균을 나타낸다.

소속기관별로는 평균이 중앙행정기관이 3.49, 지방자치단체가 3.40으로 나타났다. 직급별 평균은 3급이 3.8, 4급이 3.69, 5급이 3.57, 9급이 3.44, 8급이 3.44, 7급이 3.34, 6급이 3.31 순으로 나타났다. 이는 직급이 높을수록 업무의 이해도나 형성된 네트워크를 이용하여 의사소통에 무리가 없는 반면 6급에서의 의사소통이 가장 낮은 이유는 5급 관리자로의 승진을 앞두고 경쟁을 하는 과정에서 원활한 업무협조가 어려운 것으로 나타났다. 또한 9급의 의사소통 평균이 6급, 7급, 8급보다 높은 것은 새로 입사하여 업무를 배우려는 적극성이 의사소통을 원활하게 하는 것으로 나타났다. 재직 년 수별로 평균은 30년 미만이 3.58, 30년 이상이 3.57, 20년 미만이 3.40, 10년 미만이 3.37 순으로 나타났다. 이는 재직기간이 길수록 형성된 네트워크나 업무능력의 향상 등으로 의사소통이 잘 되는 것으로 나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.50, 미혼이 3.29로 나타났다. 남성은 결혼 후 생활이 안정되지만 여성의 경우 해

야 할 일이 많아짐으로써 의사소통에 남성보다 제한적인 것으로 나타났다. 교육수준별 p-value값은 0.1389로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-13〉 인구구조학적 특성별 의사소통 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.36	0.64	18.18	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.35	0.66		
	40대	645 (34.07)	3.42	0.64		
	50대 이상	477 (25.20)	3.63	0.68		
성별	남	1,178	3.48	0.66	-2.55	0.0107*
	여	715	3.40	0.66		
소속기관	중앙행정기관	951	3.49	0.64	-3.00	0.0027**
	지방자치단체	942	3.40	0.69		
직급	3급	10	3.8	0.23	13.08	0.000***
	4급	223	3.69	0.70		
	5급	398	3.57	0.60		
	6급	386	3.31	0.69		
	7급	399	3.34	0.69		
	8급	366	3.42	0.60		
	9급	111	3.44	0.65		
교육수준	고졸이하	77	3.45	0.59	1.98	0.1389
	대졸	1,485	3.43	0.64		
	대학원이상	331	3.51	0.75		
재직년수	10년 미만	747	3.37	0.66	12.29	0.000***
	20년 미만	504	3.40	0.62		
	30년 미만	493	3.58	0.64		
	30년 이상	149	3.57	0.77		
결혼여부	기혼	1,431	3.50	0.66	-6.05	0.000***
	미혼	462	3.29	0.64		

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

4.1.3.2.2 교육훈련

4.1.3.2.2.1 교육훈련의 일반적 특성

교육훈련의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-14〉와 같이 나타났다. 표 본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.11, 표준편차 0.72로 나타났다. 이는 교육훈련의 일반적 특성의 평균이 62% 이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

〈표 4-14〉 교육훈련의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
교육훈련	1,893	3.11	0.72	1	5

4.1.3.2.2.2 차이분석

인구구조학적 특성과 교육훈련에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 소속기관, 직급, 교육수준, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.36, 18~29세 3.10, 40대 3.08, 30대 2.97 순으로 나타났다. 연령이 높을수록 교육훈련에 대한 기회가 많았다는 것을 의미하며 18~29세가 40대, 30대 보다 평균이 높은 것은 입사 후 얼마 되지 않아 업무를 수행하기 위한 능력발전의 기회를 갖고 자기능력개발을 위하여 교육훈련에 대한 투자를 많이 하는 것으로 나타났다.

성별별로는 남성이 평균이 3.17, 여성이 3.02로 나타났다. 비교적 안정된 공무원 조직과 같은 곳에서는 남성이 여성에 비해 미래에 대한 투자가 더 많은 것으로 나타났다. 소속기관별로는 평균이 지방자치단체가 3.16, 중앙행정기관이 3.07으로 나타났다. 아무래도 작은 조직일수록 개인별로 자기개발을 위한 기회가 많은 것으로 나타났다. 직급별 평균은 4급이 3.36, 3급이 3.33, 5급이 3.20, 9급이 3.16, 7급이

3.05, 8급이 3.03, 6급이 3.01으로 나타났다. 직급이 높을수록 교육훈련의 기회가 많아지나 4급이 3급보다 평균이 높은 이유는 고위공무원인 3급으로의 진급을 위해 자기개발을 많이 하는 것으로 나타났으며 9급이 7급, 8급, 6급보다 높은 이유는 입사 후 빨리 업무에 적응하고 능력을 발전시키기 위하여 자기개발에 많은 시간을 투자하는 것으로 나타난 것이다. 교육수준에 있어서는 대학원이상이 3.26, 고졸이하의 평균이 3.12, 대졸이 3.08로 나타났다. 대학원이상이나 고졸이하가 대졸보다 더 교육훈련에 적극적인 것으로 나타났다. 재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 3.51, 30년 미만이 3.24, 20년 미만이 3.05, 10년 미만이 2.99로 나타났다. 재직 년 수가 높을수록 교육훈련의 기회가 많은 것으로 나타났다.

〈표 4-15〉 인구구조학적 특성별 교육훈련 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.10	0.77	28.89	0.000***
	30대	656 (34.65)	2.97	0.71		
	40대	645 (34.07)	3.08	0.71		
	50대 이상	477 (25.20)	3.36	0.69		
성별	남	1,178	3.17	0.71	-4.47	0.000***
	여	715	3.02	0.74		
소속기관	중앙행정기관	951	3.07	0.72	2.8079	0.0050**
	지방자치단체	942	3.16	0.73		
직급	3급	10	3.33	0.80	8.40	0.000***
	4급	223	3.36	0.68		
	5급	398	3.20	0.70		
	6급	386	3.01	0.79		
	7급	399	3.05	0.72		
	8급	366	3.03	0.67		
	9급	111	3.16	0.73		
	고졸이하	77	3.12	0.72		
교육수준	대졸	1,485	3.08	0.72	8.21	0.0003***
	대학원이상	331	3.26	0.74		
	10년 미만	747	2.99	0.72		
재직년수	20년 미만	504	3.05	0.70	29.29	0.000***
	30년 미만	493	3.24	0.72		
	30년 이상	149	3.51	0.65		
	기혼	1,431	3.16	0.72		
결혼여부	미혼	462	2.97	0.72	-4.90	0.000***

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

4.1.3.2.3 내부과정 문화

4.1.3.2.3.1 내부과정문화의 일반적 특성

내부과정문화의 일반적 특성을 파악한 결과는 <표 4-16>와 같이 나타났다. 표본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.67, 표준편차 0.67로 나타났다. 이는 내부과정문화의 일반적 특성의 평균이 73%이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

<표 4-16> 내부과정 문화의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
내부과정 문화	1,893	3.67	0.67	1	5

4.1.3.2.3.2 차이분석

인구구조학적 특성과 내부과정 문화에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 교육수준, 재직년수 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.75, 40대 3.67, 18~29세 3.64, 30대 3.61 순으로 나타났다. 연령이 높을수록 안정성, 일관성 등 내부과정 문화에 적응하는 것으로 나타났으나 30대의 평균이 18~29세보다 낮은 것은 업무에 익숙해지는 30대가 규칙준수나 정보관리라는 내부과정 문화에 집중하지 못하고 있다는 것을 나타낸다. 교육수준에 있어서는 고졸이하의 평균이 3.94, 대졸이 3.66, 대학원이상이 3.65로 나타났다. 이는 공무원 집단이 학력이 낮은 그룹일수록 규칙을 준수하고 책임이나 통제 등을 중시하는 것으로 나타났다.

재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 3.83, 30년 미만이 3.73, 20년 미만이 3.65, 10년 미만이 3.61로 나타났다. 재직 년 수가 오래될수록 내부과정 문화에 더 익숙하여 안정성, 일관성, 규칙준수를 강조하고 문서화, 책임, 통제, 정보관리를 중시하는 것으로 나타났다. 성별 p-value값은 0.7496, 소속기관별 p-value값은 0.6677, 직

급별 p-value값은 0.1046, 결혼여부별 p-value값은 0.1321로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-17〉 인구구조학적 특성별 내부과정 문화 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.64	0.65	3.86	0.0091**
	30대	656 (34.65)	3.61	0.64		
	40대	645 (34.07)	3.67	0.68		
	50대 이상	477 (25.20)	3.75	0.70		
성별	남	1,178	3.66	0.67	0.32	0.7496
	여	715	3.67	0.66		
소속기관	중앙행정기관	951	3.66	0.64	0.43	0.6677
	지방자치단체	942	3.68	0.70		
직급	3급	10	3.9	0.94	1.76	0.1046
	4급	223	3.77	0.73		
	5급	398	3.68	0.63		
	6급	386	3.63	0.66		
	7급	399	3.63	0.69		
	8급	366	3.70	0.64		
	9급	111	3.59	0.69		
교육수준	고졸이하	77	3.94	0.65	6.46	0.0016**
	대졸	1,485	3.66	0.66		
	대학원이상	331	3.65	0.72		
재직년수	10년 미만	747	3.61	0.65	6.07	0.0004***
	20년 미만	504	3.65	0.65		
	30년 미만	493	3.73	0.67		
	30년 이상	149	3.83	0.75		
결혼여부	기혼	1,431	3.68	0.66	-1.51	0.1321
	미혼	462	3.63	0.70		

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

4.1.3.3 개방체제 지향에서의 조직효과성

4.1.3.3.1 변화관리

4.1.3.3.1.1 변화관리의 일반적 특성

변화관리의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-18〉와 같이 나타났다. 표본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.29, 표준편차 0.72로 나타났다. 이는 변화관리의 일반적 특성의 평균이 65%이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

〈표 4-18〉 변화관리의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
변화관리	1,893	3.29	0.72	1	5

4.1.3.3.1.2 차이분석

인구구조학적 특성과 변화관리에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 소속기관, 직급, 재직연수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.54, 40대 3.22, 18~29세 3.20, 30대 3.19 순으로 나타났다. 연령이 높을수록 직무능력의 향상으로 변화관리 능력이 높은 것으로 나타났다.

성별별로는 남성이 평균이 3.35, 여성이 3.19로 나타났다. 남성이 업무 수행에 있어서 융통성 있고 변화에 더 잘 대응하는 것으로 나타났다. 소속기관별로는 평균이 지방자치단체가 3.34, 중앙행정기관이 3.24으로 나타났다. 이는 적은 조직일수록 변화의 대응도 쉽고 어느 정도의 위험도 결과가 미치는 영향이 적으므로 감수하는 것을 용인하는 것이 쉽기 때문으로 풀이된다. 직급별 평균은 4급이 3.61, 5급이 3.42, 3급이 3.3, 6급이 3.23, 7급이 3.23, 9급이 3.17, 8급이 3.10으로

나타났다. 직급이 높을수록 조직변화에 대처하는 능력이 뛰어난 것으로 나타났으나 3급이 4급이나 5급보다 낮게 나타난 것은 3급에서 2급으로의 진급이 다른 직급에 비해 어려운 상황에서 조직변화를 상대적으로 꺼리는 것으로 나타났다. 또한 9급이 8급보다 높은 이유는 신입으로 위험에 대한 책임을 상사에게 전가하던지 분산시킬 수 있는 시기이기 때문이다.

재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 3.52, 30년 미만이 3.41, 20년 미만이 3.29, 10년 미만이 3.16로 나타났다. 재직 년 수가 오랠수록 변화가 긍정적으로 나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.34, 미혼이 3.13로 나타났다. 기혼이 안정된 기반을 바탕으로 업무수행에 있어 보다 융통성 있게 대응하는 것으로 나타났다. 교육수준별 p-value값은 0.3828로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-19〉 인구구조학적 특성별 변화관리 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.20	0.64	27.51	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.19	0.68		
	40대	645 (34.07)	3.22	0.74		
	50대 이상	477 (25.20)	3.54	0.68		
성별	남	1,178	3.35	0.71	-4.59	0.000***
	여	715	3.19	0.72		
소속기관	중앙행정기관	951	3.24	0.71	2.98	0.0030**
	지방자치단체	942	3.34	0.72		
직급	3급	10	3.3	0.37	15.88	0.000***
	4급	223	3.61	0.74		
	5급	398	3.42	0.66		
	6급	386	3.23	0.70		
	7급	399	3.23	0.74		
	8급	366	3.10	0.70		
	9급	111	3.17	0.63		
교육수준	고졸이하	77	3.29	0.73	0.96	0.3828
	대졸	1,485	3.28	0.69		
	대학원이상	331	3.34	0.81		
재직년수	10년 미만	747	3.16	0.70	18.20	0.000***
	20년 미만	504	3.29	0.69		
	30년 미만	493	3.41	0.72		
	30년 이상	149	3.52	0.77		
결혼여부	기혼	1,431	3.34	0.71	-5.55	0.000***
	미혼	462	3.13	0.72		

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

4.1.3.3.2 자원 획득

4.1.3.3.2.1 자원획득의 일반적 특성

자원획득의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-20〉와 같이 나타났다. 표 본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.30, 표준편차 0.73으로 나타났다. 이는 자원획득의 일반적 특성의 평균이 66%로 높게 나왔음을 알 수 있다.

〈표 4-20〉 자원획득의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
자원획득	1,893	3.30	0.73	1	5

4.1.3.3.2.2 차이분석

인구구조학적 특성과 자원획득에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 직급, 교육수준, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.38, 40대 3.35, 18~29세 3.32, 30대 3.19 순으로 나타났다. 연령이 높을수록 업무 수행에 필요한 인적, 물적, 정보 자원을 적절히 제공받는 것으로 나타났다. 30대가 18~29세보다 평균이 낮은 이유는 업무가 비교적 익숙해지고 주변 환경도 안정화 되어감에 따라 자기개발이나 네트워크 관리 등에 소홀함으로 인한 매너리즘에 빠지는 것으로 나타났다. 직급별 평균은 4급이 3.40, 9급이 3.40, 3급이 3.35, 5급이 3.34, 8급이 3.29, 7급이 3.28, 6급이 3.20으로 나타났다. 이는 4급이 가장 평균이 높고 6급이 가장 낮은 것으로 나타나 승진을 가장 원하는 두 직급 중 4급은 적은 인원이 승진을 위해 최대한의 노력을 경주하는 반면 6급은 4급보다 많은 인원 중 상당수가 승진에 대한 기대가 없는 것으로 나타났다.

교육수준에 있어서는 고졸이하의 평균이 3.47, 대학원이상이 3.34, 대졸이 3.28로

나타났다. 고졸이하의 평균이 높은 이유는 이론 입직에서 오는 긴 재직 년 수와 낮은 자존감을 이겨내려는 서로간의 유대강화 등으로 나타났다. 재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 3.45, 30년 미만이 3.37, 20년 미만이 3.25, 10년 미만이 3.25로 나타났다. 재직기간이 오랫수록 모든 자원을 적절히 받고 있는 것으로 나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.33, 미혼이 3.21로 나타났다. 기혼이 안정된 가정생활을 바탕으로 미혼에 비해 자원획득에 유리한 것으로 나타났다. 성별 p-value값은 0.0774, 소속기관별 p-value값은 0.9171로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-21〉 인구구조학적 특성별 자원획득 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.32	0.74	8.39	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.19	0.72		
	40대	645 (34.07)	3.35	0.70		
	50대 이상	477 (25.20)	3.38	0.76		
성별	남	1,178	3.32	0.74	-1.77	0.0774
	여	715	3.26	0.71		
소속기관	중앙행정기관	951	3.30	0.71	-0.10	0.9171
	지방자치단체	942	3.30	0.75		
직급	3급	10	3.35	0.75	2.58	0.0170*
	4급	223	3.40	0.76		
	5급	398	3.34	0.75		
	6급	386	3.20	0.73		
	7급	399	3.28	0.71		
	8급	366	3.29	0.72		
	9급	111	3.40	0.67		
교육수준	고졸이하	77	3.47	0.65	3.02	0.0492*
	대졸	1,485	3.28	0.73		
	대학원이상	331	3.34	0.74		
재직년수	10년 미만	747	3.25	0.74	5.84	0.0006***
	20년 미만	504	3.25	0.69		
	30년 미만	493	3.37	0.74		
	30년 이상	149	3.45	0.74		
결혼여부	기혼	1,431	3.33	0.73		0.0016**
	미혼	462	3.21	0.72		

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

4.1.3.3.3 개방체제 문화

4.1.3.3.3.1 개방체제문화의 일반적 특성

개방체제 문화의 일반적 특성을 파악한 결과는 <표 4-22>와 같이 나타났다. 표본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.55, 표준편차 0.73로 나타났다. 이는 개방체제 문화의 일반적 특성의 평균이 71%로 높게 나왔음을 알 수 있다.

<표 4-22> 개방체제 문화의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
개방체제 문화	1,893	3.55	0.73	1	5

4.1.3.3.3.2 차이분석

인구구조학적 특성과 개방체제 문화에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 소속기관, 직급, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.82, 40대 3.54, 18~29세 3.43, 30대 3.39 순으로 나타났다. 연령이 높을수록 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 통찰력, 성장 등을 중시하는 것으로 나타났다. 반면 18~29세가 30대보다 평균이 높은 것은 19~29세가 신입으로 창의성, 혁신성, 도전을 강조하기 때문이다.

성별별로는 남성의 평균이 3.60, 여성이 3.46로 나타났다. 이는 남성이 여성보다 더 개방적이고 실생활에서도 개인을 더 들어낸다는 것을 의미한다. 소속기관별로는 평균이 지방자치단체가 3.64, 중앙행정기관이 3.46으로 나타났다. 적은 조직일수록 결과에 대한 리스크가 적어 도전에 대한 두려움이 적음을 나타낸다. 직급별 평균은 4급이 3.84, 5급이 3.72, 3급이 3.7, 6급이 3.53, 7급이 3.51, 9급이 3.38, 8급이 3.30으로 나타났다. 직급이 높을수록 새로운 도전과제 해결을 위한 직원들의 직관, 자원획득을 중시하는 것으로 나타났다. 또한 4급의 경우 고위공직자에 해당하는 3

급으로의 승진을 위해 더 노력을 하고 있다는 것이 평균이 높은 것으로 나타났다. 9급의 경우는 신입으로 창의성, 혁신성, 도전을 강조하여 8급보다 평균이 높았다. 재직년 수별로 평균은 30년 이상이 3.89, 30년 미만이 3.72, 20년 미만이 3.56, 10년 미만이 3.37로 나타났다. 이는 재직 년 수가 길수록 새로운 도전과제 해결을 위한 직원들의 직관, 자원획득을 중시하는 것으로 나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.60, 미혼이 3.40로 나타났다. 기혼이 안정적인 가정생활을 바탕으로 창의적이고 혁신적이며 도전적이라는 것을 나타낸다. 교육수준별 p-value값은 0.9051로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-23〉 인구구조학적 특성별 개방체제 문화 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.43	0.70	35.12	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.39	0.73		
	40대	645 (34.07)	3.54	0.72		
	50대 이상	477 (25.20)	3.82	0.66		
성별	남	1,178	3.60	0.70	-4.1330	0.000***
	여	715	3.46	0.76		
소속기관	중앙행정기관	951	3.46	0.72	5.5354	0.000***
	지방자치단체	942	3.64	0.72		
직급	3급	10	3.7	0.42	18.62	0.000***
	4급	223	3.84	0.69		
	5급	398	3.72	0.67		
	6급	386	3.53	0.74		
	7급	399	3.51	0.68		
	8급	366	3.30	0.75		
	9급	111	3.38	0.70		
교육수준	고졸이하	77	3.52	0.83	0.10	0.9051
	대졸	1,485	3.55	0.71		
	대학원이상	331	3.56	0.78		
재직년수	10년 미만	747	3.37	0.73	36.83	0.000***
	20년 미만	504	3.56	0.70		
	30년 미만	493	3.72	0.65		
	30년 이상	149	3.89	0.77		
결혼여부	기혼	1,431	3.60	0.72	-5.26	0.000***
	미혼	462	3.40	0.72		

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

4.1.3.4 인간관계 지향에서의 조직효과성

4.1.3.4.1 조직몰입

4.1.3.4.1.1 조직몰입의 일반적 특성

조직몰입의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-24〉와 같이 나타났다. 표본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.53, 표준편차 0.69로 나타났다. 이는 조직몰입의 일반적 특성의 평균이 70% 이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

〈표 4-24〉 조직몰입의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
조직몰입	1,893	3.53	0.69	1	5

4.1.3.4.1.2 차이분석

인구구조학적 특성과 조직몰입에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 소속기관, 직급, 교육수준, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.85, 40대 3.56, 30대 3.32, 18~29세 3.28 순으로 나타났다. 연령이 높을수록 조직에 대한 소속감을 더 많이 느끼는 것으로 나타났다.

성별별로는 남성이 평균이 3.64, 여성이 3.36로 나타났다. 이는 조직에 대한 필요성이나 애착이 여성보다 남성이 더 하다는 것을 나타낸다. 소속기관별로는 평균이 지방자치단체가 3.62, 중앙행정기관이 3.45으로 나타났다. 적은 조직일수록 프로그램보다는 자연·학연에 의해 모든 것이 결정 나는 경우가 많고 업무에 적응이 빠르고 쉽기에 지방자치단체가 높게 나타났다. 직급별 평균은 3급이 4.04, 4급이 3.91, 5급이 3.73, 6급이 3.47, 7급이 3.40, 8급이 3.35, 9급이 3.30으로 나타났다.

다. 직급이 높을수록 조직이 추구하는 가치와 나의 가치가 대체로 일치하는 것으로 나타났고 소속감의 정도도 높은 것으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 대학원이상이 3.65, 고졸이하의 평균이 3.58, 대졸이 3.51로 나타났다. 이는 보다 전문적인 대학원 이상이 전문적인 자신의 업무에 더 몰입하는 것으로 나타났고 고졸이하의 평균이 대졸보다 높은 것은 기술직이 상대적으로 높은 요인이다. 재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 3.98, 30년 미만이 3.75, 20년 미만이 3.50, 10년 미만이 3.32로 나타났다. 재직기간이 길수록 나와 우리 조직이 추구하는 목표가 대체로 일치하며 조직의 성공을 위해 노력할 용의가 있다고 느낀다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.62, 미혼이 3.28로 나타났다. 기혼이 안정된 가정생활을 바탕으로 미혼보다 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 더 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-25〉 인구구조학적 특성별 조직몰입 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.28	0.74	64.41	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.32	0.68		
	40대	645 (34.07)	3.56	0.67		
	50대 이상	477 (25.20)	3.85	0.60		
성별	남	1,178	3.64	0.65	-8.62	0.000***
	여	715	3.36	0.72		
소속기관	중앙행정기관	951	3.45	0.68	5.61	0.000***
	지방자치단체	942	3.62	0.70		
직급	3급	10	4.04	0.51	28.63	0.000***
	4급	223	3.91	0.55		
	5급	398	3.73	0.64		
	6급	386	3.47	0.73		
	7급	399	3.40	0.71		
	8급	366	3.35	0.64		
	9급	111	3.30	0.64		
교육수준	고졸이하	77	3.58	0.68	5.88	0.0028**
	대졸	1,485	3.51	0.69		
	대학원이상	331	3.65	0.71		
재직년수	10년 미만	747	3.32	0.67	66.07	0.000***
	20년 미만	504	3.50	0.67		
	30년 미만	493	3.75	0.66		
	30년 이상	149	3.98	0.58		
결혼여부	기혼	1,431	3.62	0.67	-9.35	0.000***
	미혼	462	3.28	0.71		

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

4.1.3.4.2 직무만족

4.1.3.4.2.1 직무만족의 일반적 특성

직무만족의 일반적 특성을 파악한 결과는 〈표 4-26〉와 같이 나타났다. 표 본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.50, 표준편차 0.70으로 나타났다. 이는 직무만족의 일반적 특성의 평균이 70% 이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

〈표 4-26〉 직무만족의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
직무만족	1,893	3.50	0.70	1	5

4.1.3.4.2.2 차이분석

인구구조학적 특성과 직무만족에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 직급, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.68, 40대 3.52, 18~29세 3.40, 30대 3.37 순으로 나타났다. 연령이 높을수록 업무에 흥미를 느끼고 성취감을 느끼는 것으로 나타났다. 18~29세가 30대보다 평균이 높은 이유는 신입으로 새로운 업무에 대한 기대감 때문으로 능력을 충분하게 발휘하고 있다고 생각하기 때문이다. 성별별로는 남성의 평균이 3.56, 여성이 3.40로 나타났다. 남성이 업무수행에 있어 능력을 충분히 발휘한다고 생각하고 성취감을 더 느끼는 것으로 나타났다.

직급별 평균은 4급이 3.85, 3급이 3.83, 5급이 3.56, 6급이 3.43, 7급이 3.42, 8급이 3.41, 9급이 3.36으로 나타났다. 직급이 높을수록 담당업무에 흥미를 느끼는 것으로 나타났다. 재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 3.74, 30년 미만이 3.59, 20년 미만이 3.50, 10년 미만이 3.39로 나타났다. 재직기간이 오랠수록 업무수행을 하면서

능력을 공정하게 인정받고 있다고 생각하고 성취감을 느낀다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.56, 미혼이 3.31로 나타났다. 기혼이 안정된 가정생활을 바탕으로 업무수행에 있어 능력을 충분히 발휘하고 성취감을 느끼며 능력을 공정하게 인정받고 있다는 것으로 나타났다. 소속기관별 p-value값은 0.0291, 교육수준별 p-value값은 0.0167로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-27〉 인구구조학적 특성별 직무만족 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.40	0.77	19.30	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.37	0.70		
	40대	645 (34.07)	3.52	0.69		
	50대 이상	477 (25.20)	3.68	0.64		
성별	남	1,178	3.56	0.69	-4.82	0.000***
	여	715	3.40	0.69		
소속기관	중앙행정기관	951	3.47	0.69	2.18	0.0291
	지방자치단체	942	3.53	0.70		
직급	3급	10	3.83	0.51	13.70	0.000***
	4급	223	3.85	0.62		
	5급	398	3.56	0.65		
	6급	386	3.43	0.70		
	7급	399	3.42	0.69		
	8급	366	3.41	0.71		
	9급	111	3.36	0.75		
교육수준	고졸이하	77	3.57	0.64	4.10	0.0167
	대졸	1,485	3.48	0.70		
	대학원이상	331	3.59	0.69		
재직년수	10년 미만	747	3.39	0.71	15.98	0.000***
	20년 미만	504	3.50	0.65		
	30년 미만	493	3.59	0.69		
	30년 이상	149	3.74	0.67		
결혼여부	기혼	1,431	3.56	0.66	-7.04	0.000***
	미혼	462	3.31	0.77		

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

4.1.3.4.3 인간관계 문화

4.1.3.4.3.1 인간관계문화의 일반적 특성

인간관계 문화의 일반적 특성을 파악한 결과는 <표 4-28>와 같이 나타났다. 표본수 1,893명 중 최소값 ‘1’ ~ 최대값 ‘5’의 평균은 3.54, 표준편차 0.70로 나타났다. 이는 인간관계 문화의 일반적 특성의 평균이 70% 이상으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

<표 4-28> 인간관계 문화의 일반적 특성

구분	표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
인간관계 문화	1,893	3.54	0.70	1	5

4.1.3.4.3.2 차이분석

인구구조학적 특성과 인간관계 문화에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였다. 그 결과 연령, 성별, 소속기관, 직급, 재직년수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 연령별로 평균은 50대 이상 3.78, 40대 3.51, 18~29세 3.46, 30대 3.40 순으로 나타났다. 연령이 높을수록 팀워크를 중시하는 것으로 나타났다. 18~29세가 30대보다 평균이 높은 이유는 신입으로 조직의 막내로써 결과에 대한 책임이 적기 때문이다. 성별별로는 남성의 평균이 3.59, 여성이 3.45로 나타났다. 이는 남성이 여성보다 조직사기나 팀워크를 중시하는 것을 의미한다.

소속기관별로는 평균이 지방자치단체가 3.60, 중앙행정기관이 3.47으로 나타났다. 적은 조직일수록 참여와 협력, 신뢰 등 구성원의 능력발전을 중시하는 것으로 나타났다. 직급별 평균은 4급이 3.79, 5급이 3.64, 3급이 3.6, 6급이 3.49, 7급이 3.47, 8급이 3.42, 9급이 3.42로 나타났다. 직급별로는 직급이 높을수록 조직사기나 팀워크를 중시하는 것으로 나타났다. 반면 4급이 높은 이유는 고위공무원에 해

당하는 3급으로의 승진을 위해 최대한의 노력을 하는 것으로 나타났다. 재직 년 수별로 평균은 30년 이상이 3.80, 30년 미만이 3.70, 20년 미만이 3.48, 10년 미만이 3.42로 나타났다. 재직 년 수가 오렐수록 구성원의 능력을 중시하고 팀워크를 중시하는 것으로 나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.58, 미혼이 3.41로 나타났다. 기혼이 안정된 가정생활을 바탕으로 팀워크를 중시하는 것으로 나타났다. 교육수준별 p-value값은 0.7017로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-29〉 인구구조학적 특성별 인간관계 문화 차이분석

변수		빈도(비율)	평균	표준편차	t/F	p-value
연령	18~29세	115 (6.08)	3.46	0.71	29.83	0.000***
	30대	656 (34.65)	3.40	0.68		
	40대	645 (34.07)	3.51	0.69		
	50대 이상	477 (25.20)	3.78	0.68		
성별	남	1,178	3.59	0.68	-4.09	0.000***
	여	715	3.45	0.73		
소속기관	중앙행정기관	951	3.47	0.66	4.15	0.000***
	지방자치단체	942	3.60	0.74		
직급	3급	10	3.6	0.74	9.85	0.000***
	4급	223	3.79	0.70		
	5급	398	3.64	0.68		
	6급	386	3.49	0.71		
	7급	399	3.47	0.71		
	8급	366	3.42	0.66		
	9급	111	3.42	0.68		
교육수준	고졸이하	77	3.54	0.83	0.35	0.7017
	대졸	1,485	3.53	0.68		
	대학원이상	331	3.57	0.77		
재직년수	10년 미만	747	3.42	0.69	25.17	0.000***
	20년 미만	504	3.48	0.66		
	30년 미만	493	3.70	0.69		
	30년 이상	149	3.80	0.77		
결혼여부	기혼	1,431	3.58	0.70	-4.66	0.000***
	미혼	462	3.41	0.69		

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

4.2 상관관계분석

상관관계 분석은 각 변수들과의 관계를 의미하고, 두 개 이상의 변수에 대하여 상대 변수가 변화됨에 따라서 상대 변수가 달라지는지와 동일 변화의 강약 방향을 상관관계라 한다.

4.2.1 합리목표 지향에서의 조직효과성

4.2.1.1 조직성과에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 조직성과와 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 <표 4-30>와 같이 살펴보면, 조직성과와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.57$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 조직성과와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.45$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동 간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 조직성과와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 조직성과에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

<표 4-30> 조직성과, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.조직성과	2.조직학습	3.혁신행동
1.조직성과	1.00		
2.조직학습	0.57***	1.00	
3.혁신행동	0.45***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4.2.1.2. 조직목표에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 조직목표와 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 〈표 4-31〉와 같이 살펴보면, 조직목표와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.53$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 조직목표와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.48$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 조직목표와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 조직목표에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-31〉 조직목표, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.조직목표	2.조직학습	3.혁신행동
1.조직목표	1.00		
2.조직학습	0.53***	1.00	
3.혁신행동	0.48***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4.2.1.3 합리목표 문화에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 합리목표 문화와 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 〈표 4-32〉와 같이 살펴보면, 합리목표 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.32$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 합리목표 문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.33$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 합리목표 문화와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 합리목표 문화에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-32〉 합리목표 문화, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.합리목표 문화	2.조직학습	3.혁신행동
1.합리목표 문화	1.00		
2.조직학습	0.32***	1.00	
3.혁신행동	0.33***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

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

4.2.2 내부과정 지향에서의 조직효과성

4.2.2.1 의사소통에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 의사소통과 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 〈표 4-33〉와 같이 살펴보면, 의사소통과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.55$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 의사소통과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.46$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 의사소통과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 의사소통에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-33〉 의사소통, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.의사소통	2.조직학습	3.혁신행동
1.의사소통	1.00		
2.조직학습	0.55***	1.00	
3.혁신행동	0.46***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

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

4.2.2.2 교육훈련에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 교육훈련과 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 〈표 4-34〉와 같이 살펴보면, 교육훈련과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.46$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 교육훈련과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.43$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 교육훈련과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 교육훈련에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-34〉 교육훈련, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.교육훈련	2.조직학습	3.혁신행동
1.교육훈련	1.00		
2.조직학습	0.46***	1.00	
3.혁신행동	0.43***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

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

4.2.2.3 내부과정 문화에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 내부과정 문화와 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 <표 4-35>와 같이 살펴보면, 내부과정 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.34$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 내부과정 문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.29$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 내부과정 문화와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 내부과정 문화에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

<표 4-35> 내부과정 문화, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.내부과정 문화	2.조직학습	3.혁신행동
1.내부과정 문화	1.00		
2.조직학습	0.34^{***}	1.00	
3.혁신행동	0.29^{***}	0.40^{***}	1.00

※ 주: N=1,893

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4.2.3 개방체제 지향에서의 조직효과성

4.2.3.1 변화관리에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 변화관리와 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 <표 4-36>와 같이 살펴보면, 변화관리와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.54$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 변화관리와 혁신행동간에는

유의미한 정(+)의 상관관계($r=.48$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 변화관리와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 변화관리에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-36〉 변화관리, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.변화관리	2.조직학습	3.혁신행동
1.변화관리	1.00		
2.조직학습	0.54***	1.00	
3.혁신행동	0.48***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4.2.3.1 자원획득에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 자원획득과 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 〈표 4-37〉와 같이 살펴보면, 자원획득과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.37$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 자원획득과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.27$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 자원획득과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 자원획득에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-37〉 자원획득, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.자원획득	2.조직학습	3.혁신행동
1.자원획득	1.00		
2.조직학습	0.37***	1.00	
3.혁신행동	0.27***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

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

4.2.3.3 개방체제 문화에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 개방체제 문화와 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 〈표 4-38〉와 같이 살펴보면, 개방체제 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.50$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 개방체제 문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.44$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 개방체제 문화와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 개방체제 문화에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-38〉 개방체제 문화, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.개방체제 문화	2.조직학습	3.혁신행동
1.개방체제 문화	1.00		
2.조직학습	0.50***	1.00	
3.혁신행동	0.44***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

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

4.2.4 인간관계 지향에서의 조직효과성

4.2.4.1 조직몰입에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 조직몰입과 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 〈표 4-39〉와 같이 살펴보면, 조직몰입과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.53$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 조직몰입과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.53$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 조직몰입과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-39〉 조직몰입, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.조직몰입	2.조직학습	3.혁신행동
1.조직몰입	1.00		
2.조직학습	0.53***	1.00	
3.혁신행동	0.53***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4.2.4.2 직무만족에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 직무만족과 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 〈표 4-40〉와 같이 살펴보면, 직무만족과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.44$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 직무만족과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.45$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에

도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 직무만족과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 직무만족에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-40〉 직무만족, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.직무만족	2.조직학습	3.혁신행동
1.직무만족	1.00		
2.조직학습	0.44***	1.00	
3.혁신행동	0.45***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4.2.4.3 인간관계 문화에서의 상관관계 분석

본 연구에서 살펴본 인간관계 문화와 조직학습, 혁신행동의 상관관계를 〈표 4-41〉와 같이 살펴보면, 인간관계 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.53$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 인간관계문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.45$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 이는 구성원의 조직학습이 인간관계 문화와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 인간관계 문화에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4-41〉 인간관계 문화, 조직학습, 혁신행동 간의 상관관계 분석

구분	상관관계(r)		
	1.인간관계 문화	2.조직학습	3.혁신행동
1.인간관계 문화	1.00		
2.조직학습	0.53***	1.00	
3.혁신행동	0.45***	0.40***	1.00

※ 주: N=1,893

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

4.3 회귀분석

4.3.1 합리목표 지향에서의 조직효과성

4.3.1.1 조직성과

4.3.1.1.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는가를 확인시켜주는 검증결과이다. 〈표 4-42〉 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간에 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 연령($b=.01$, $p<.01$), 기혼($b=.12$, $p<.01$)은 유의미한 결과가 나타났다. 반면 남성, 교육, 재직년수는 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 중앙행정기관($b=-.08$, $p<.01$), 계급($b=-.04$, $p<.01$)에서는 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 중앙행정기관은 기획업무가 주를 이루다보니 많은 변화를 갖는 것에 대한 부담을 갖게 된다고 보여 진다. 계급에서는 상급자들보다 젊은 하위직급에서 많이 나타난다고 보여 진다. 결과적으로 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행

동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-42〉 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

변수	혁신행동		
	b	SE	t
조직학습	.42	.02	17.93***
연령	.01	.00	2.98**
남성	.05	.03	1.80
중앙행정기관	-.08	.03	-2.67**
계급	-.04	.01	-3.13**
교육 (기준: 고졸이하)	대졸 대학원 이상	-.07 .00	.07 .08 .01
재직년수	-.00	.00	-1.36
기혼	.12	.04	3.03**
상수	1.89	.20	9.09***
N	1,893		
Adjusted R2	.22		
F	60.91***		

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

4.3.1.1.2 조직학습이 조직성과에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 조직성과에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-43〉 분석결과 조직학습은 조직성과에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.56$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 연령($b=.00$, $p<.05$), 남성은($b=.06$, $p<.05$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 중앙행정기관은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

교육적인 부분에서는 대졸이($b=-.16$, $p<.05$), 대학원 이상이($b=-.22$, $p<.01$)로, 계급은($b=-.02$, $p<.05$)로 나타나 통계적으로 부(-)의 영향을 미치는 결과가 나타났다. 재직 년 수와 기혼은 통계적으로 유의미한 영향을 미치

지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-43〉 조직학습이 조직성과에 미치는 영향 분석

변수	조직성과		
	b	SE	t
조직학습	.56	.01	29.25***
연령	.00	.00	2.42*
남성	.06	.02	2.59*
중앙행정기관	-.03	.02	-1.26
계급	-.02	.01	-2.37*
교육 (기준:고졸이하)	대졸 대학원 이상	-.16 -.22	.06 .06
재직년수	.00	.00	1.23
기혼	.00	.03	.23
상수	1.57	.17	9.10***
N		1,893	
Adjusted R2		.37	
F		125.27***	

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

4.3.1.1.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 조직성과에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-44〉의 분석결과 조직학습이 조직성과에 미치는 영향분석($b=.56$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.47$, $p<.001$)에서 b에 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 남성은($b=.06$, $p<.05$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 중앙행정기관, 계급, 재직년수, 기혼은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 교육적인 부분에서는 대졸이($b=-.14$, $p<.05$), 대학원

이상이($b=-.22$, $p<.01$)로 나타나 통계적으로 부(−)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-44〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	조직성과					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습	.56	.01	29.25***	.47	.02	23.54***
혁신행동				.21	.01	11.65***
연령	.00	.00	2.42*	.00	.00	1.70
남성	.06	.02	2.59*	.05	.02	2.19*
중앙행정기관	-.03	.02	-1.26	-.01	.02	-.59
계급	-.02	.01	-2.37*	-.01	.01	-1.61
교육 (기준:고졸이하)	대졸	-.16	.06	-2.59*	-.14	.06
	대학원이상	-.22	.06	-3.31**	-.22	.06
재직년수	.00	.00	1.23	.00	.00	1.63
기혼	.00	.03	.23	-.01	.03	-.57
상수	1.57	.17	9.10***	1.16	.17	6.84***
N	1,893					
Adjusted R2	.37			.41		
F	125.27***			134.38***		

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

4.3.1.2 조직목표

4.3.1.2.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로

유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.1.2.2 조직학습이 조직목표에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 조직목표에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. <표 4-45> 분석결과 조직학습은 조직목표에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 연령($b=.00$, $p<.01$), 중앙행정기관은($b=-.08$, $p<.01$), 계급($b=-.04$, $p<.01$), 기혼은($b=.12$, $p<.01$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 남성, 재직년수, 교육은 조직목표에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 조직목표에 긍정적인 영향을 미친다.

<표 4-45> 조직학습이 조직목표에 미치는 영향 분석

변수	조직목표		
	b	SE	t
조직학습	.47	.01	25.97***
연령	.01	.00	3.99***
남성	.03	.02	1.29
중앙행정기관	.02	.02	1.02
계급	-.00	.01	-0.42
교육 (기준:고졸이하)	대졸 대학원 이상	-.04 -.08	.05 .06
재직년수	-.00	.00	-0.02
기혼	.02	.03	.78
상수	1.33	.16	8.29***
N		1,893	
Adjusted R2		.31	
F		99.31***	

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

4.3.1.2.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 조직목표에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. <표 4-46>의 분석결과 조직학습이 조직목표에 미치는 영향분석($b=.47$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.36$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 연령은($b=.00$, $p<.01$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 남성, 중앙행정기관, 계급, 교육, 재직년수, 기혼은 조직목표에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 조직목표에 긍정적인 영향을 미친다.

<표 4-46> 혁신행동의 매개효과 분석

변수	조직목표					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습	.47	.01	25.97***	.36	.01	19.81***
혁신행동				.24	.01	14.27***
연령	.01	.00	3.99***	.00	.00	3.21**
남성	.03	.02	1.29	.01	.02	0.76
중앙행정기관	.02	.02	1.02	.04	.02	1.95
계급	-.00	.01	-0.42	.00	.01	0.58
교육 (기준:고졸이하)	대출	-.04	.05	0.83	.06	.05
	대학원이상	-.08	.06	1.30	.08	.06
재직년수	-.00	.00	-0.02	.00	.00	0.43
기혼	.02	.03	.78	-.00	.02	-.0.18
상수	1.33	.16	8.29***	0.87	.15	5.62***
N	1,893					
Adjusted R2	.31			.38		
F	99.31***			119.35***		

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

4.3.1.3 합리목표 문화

4.3.1.3.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.1.3.2 조직학습이 합리목표문화에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 합리목표문화에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. <표 4-47> 분석결과 조직학습은 합리목표문화에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.30$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 남성은($b=-.14$, $p<.001$)로 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 중앙행정기관, 계급, 교육, 재직년수, 기혼 등은 합리목표 문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.

<표 4-47> 조직학습이 합리목표문화에 미치는 영향 분석

변수	합리목표문화		
	b	SE	t
조직학습	.30	.02	14.20***
연령	.00	.00	1.55
남성	-.14	.02	-4.85***
중앙행정기관	-.01	.02	-0.45
계급	-.01	.01	-1.52

교육 (기준: 고졸이하)	대출	-.07	.06	-1.04
	대학원 이상	-.06	.07	-0.81
재직년수		.00	.00	0.99
기혼		-.00	.03	-0.27
상수		2.79	.19	14.68***
N			1,893	
Adjusted R2			.12	
F			31.77***	

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

4.3.1.3.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 합리목표문화에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-48〉의 분석결과 조직학습이 합리목표문화에 미치는 영향분석($b=.30$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.21$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다.

전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 남성은($b=-.15$, $p<.001$)로 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 계급, 교육, 재직년수, 기혼은 합리목표문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 합리목표문화에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-48〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	합리목표문화					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습	.30	.02	14.20***	.21	.02	9.71***
혁신행동				.20	.02	9.82***
연령	.00	.00	1.55	.00	.00	0.91

남성		-.14	.02	-4.85***	-.15	.02	-5.38***
중앙행정기관		-.01	.02	-0.45	.00	.02	0.15
계급		-.01	.01	-1.52	-.01	.01	-0.84
교육 (기준:고졸이하)	대출	-.07	.06	-1.04	-.05	.06	-0.84
	대학원이상	-.06	.07	-0.81	.06	.07	-0.84
재직년수		.00	.00	0.99	.00	.00	1.32
기혼		-.00	.03	-0.27	-.03	.03	-0.96
상수		2.79	.19	14.68***	2.41	.19	12.71***
N				1,893			
Adjusted R2			.12			.16	
F			31.77***			39.69***	

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

4.3.2 내부과정 지향에서의 조직효과성

4.3.2.1 의사소통

4.3.2.1.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.2.1.2 조직학습이 의사소통에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 의사소통에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. <표 4-49> 분석결과 조직학습은 의사소통에 대해 통계적으로

유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.55$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 연령($b=.01$, $p<.01$), 중앙행정기관은($b=.12$, $p<.001$), 기혼은($b=.0007$, $p<.05$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 남성, 계급, 재직년수, 교육은 조직목표에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 조직목표에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-49〉 조직학습이 의사소통에 미치는 영향 분석

변수	의사소통		
	b	SE	t
조직학습	.55	.02	27.52***
연령	.01	.00	3.12**
남성	-.03	.02	-1.27
중앙행정기관	.12	.02	4.77***
계급	-.00	.01	-0.62
교육 (기준:고졸이하)	대졸 대학원 이상	-.02 -.05	.06 .07
재직년수	-.00	.00	-1.45
기혼	.0007	.03	2.12*
상수	1.18	.18	6.53***
N		1,893	
Adjusted R2		.31	
F		97.28***	

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

4.3.2.1.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 의사소통에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-50〉의 분석결과 조직학습이 의사소통에 미치는 영향분석($b=.55$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.44$, $p<.001$)에서 b의 값이 낮게 나타나 매

개효과가 존재하는 것으로 나타났다.

전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 연령($b=.00$, $p<.05$), 중앙행정기관은($b=.14$, $p<.001$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 남성, 계급, 교육, 재직년수, 기혼은 의사소통에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 의사소통에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-50〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	의사소통						
	제1단계			제2단계			
	b	SE	t	b	SE	t	
조직학습	.55	.02	27.52***	.44	.02	21.42***	
혁신행동				.26	.01	13.78***	
연령	.01	.00	3.12**	.00	.00	2.32*	
남성	-.03	.02	-1.27	-.05	.02	-1.91	
중앙행정기관	.12	.02	4.77***	.14	.02	5.84***	
계급	-.00	.01	-0.62	.00	.01	0.34	
교육 (기준:고졸이하)	대출	-.02	.06	-0.36	-.00	.06	-0.06
	대학원이상	-.05	.07	-0.74	-.05	.06	-0.78
재직년수	-.00	.00	-1.45	-.00	.00	-1.09	
기혼	.0007	.03	2.12*	.04	.03	1.26	
상수	1.18	.18	6.53***	.68	.17	3.88***	
N	1,893						
Adjusted R2	.31			.37			
F	97.28***			115.31***			

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

4.3.2.2 교육훈련

4.3.2.2.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.2.2.2 조직학습이 교육훈련에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 교육훈련에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. <표 4-51> 분석결과 조직학습은 교육훈련에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.50$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 남성($b=.07$, $p<.05$), 재직년수($b=.01$, $p<.001$), 계급은($b=.03$, $p<.01$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 기혼, 교육은 조직목표에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 교육훈련에 긍정적인 영향을 미친다.

<표 4-51> 조직학습이 교육훈련에 미치는 영향 분석

변수	교육훈련		
	b	SE	t
조직학습	.50	.02	21.31***
연령	.00	.00	0.08
남성	.07	.03	2.47*
중앙행정기관	-.04	.03	-1.31
계급	.03	.01	2.62**

교육 (기준:고졸이하)	대출	.03	.07	0.45
	대학원 이상	.15	.08	1.83
재직년수		.01	.00	3.86***
기혼		-.03	.04	-0.86
상수		.97	.20	4.65***
N			1,893	
Adjusted R2			.23	
F			65.36***	

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

4.3.2.2.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 교육훈련에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-52〉의 분석결과 조직학습이 교육훈련에 미치는 영향분석($b=.50$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.37$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다.

전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 남성($b=.06$, $p<.05$), 계급($b=.00$, $p<.001$), 재직년수는($b=.01$, $p<.001$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 교육, 기혼은 의사소통에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 교육훈련에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-52〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	교육훈련					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습	.50	.02	21.31***	.37	.02	15.59***
혁신행동				.28	.02	13.00***
연령	.00	.00	0.08	-.00	.00	-0.81
남성	.07	.03	2.47*	.06	.03	2.04*

중앙행정기관	-.04	.03	-1.31	-.01	.02	-0.56
계급	.03	.01	2.62**	.00	.02	3.66***
교육 (기준:고졸이하)	대졸	.03	.07	0.45	.05	0.78
	대학원이상	.15	.08	1.83	.15	1.91
재직년수	.01	.00	3.86***	.01	.00	4.44***
기혼	-.03	.04	-0.86	-.06	.03	-1.80
상수	.97	.20	4.65***	.42	.20	2.09*
N			1,893			
Adjusted R2		.23			.29	
F		65.36***			80.96***	

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

4.3.2.3 내부과정 문화

4.3.2.3.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.2.3.2 조직학습이 내부과정문화에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 내부과정 문화에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-53〉 분석결과 조직학습은 내부과정문화에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.35$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 남성은($b=-.06$, $p<.05$)과 교육적인 부분에서는 대졸이($b=-.25$, $p<.01$),

대학원 이상이($b=-.31$, $p<.001$)로 나타나 통계적으로 부(-)에 영향을 미치는 결과가 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 계급, 재직년수, 기혼은 내부과정문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 내부과정문화에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-53〉 조직학습이 내부과정문화에 미치는 영향 분석

변수	내부과정문화		
	b	SE	t
조직학습	.35	.02	15.32***
연령	.00	.00	0.71
남성	-.06	.03	-2.00*
중앙행정기관	.01	.03	0.38
계급	.01	.01	0.85
교육 (기준: 고졸이하)	-.25	.07	-3.39**
대졸	-.31	.08	-3.79***
대학원 이상	.00	.00	1.28
재직년수	-.03	.03	-0.96
기혼	2.55	.20	12.34***
상수			
N		1,893	
Adjusted R2		.12	
F		30.43***	

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

4.3.2.3.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 내부과정문화에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-54〉의 분석결과 조직학습이 내부과정문화에 미치는 영향분석($b=.35$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.27$, $p<.001$)에서 b의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 남성($b=-.07$, $p<.05$)과 교육적인 부분에서는 대졸이($b=-.23$, $p<.01$)이 부(−)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 계급, 재직년수, 기혼은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 대학원 이상은($b=-.31$, $p<.001$)로 나타나 통계적으로 유의미한 결과가 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 내부과정문화에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-54〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	내부과정문화					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습	.35	.02	15.32***	.27	.02	11.23***
혁신행동				.18	.02	8.34***
연령	.00	.00	0.71	.00	.00	0.14
남성	-.06	.03	-2.00*	-.07	.03	-2.38*
중앙행정기관	.01	.03	0.38	.02	.02	0.90
계급	.01	.01	0.85	.01	.01	1.47
교육 (기준:고졸이하)	대졸	-.25	.07	-3.39**	-.23	.07
	대학원이상	-.31	.08	-3.79***	-.31	.08
재직년수	.00	.00	1.28	.00	.00	1.56
기혼	-.03	.03	-0.96	-.06	.03	-1.56
상수	2.55	.20	12.34***	-.06	.03	-1.56***
N	1,893					
Adjusted R2	.12			.15		
F	30.43***			35.34***		

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

4.3.3 개방체제 지향에서의 조직효과성

4.3.3.1 변화관리

4.3.3.1.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.3.1.2 조직학습이 변화관리에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 변화관리에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-55〉 분석결과 조직학습은 변화관리에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.59$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 중앙행정기관($b=-.06$, $p<.05$), 계급은($b=-.06$, $p<.001$)로 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 연령, 남성, 재직년수, 기혼, 교육은 변화관리에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 변화관리에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-55〉 조직학습이 변화관리에 미치는 영향 분석

변수	변화관리		
	b	SE	t
조직학습	.59	.02	27.01***
연령	.00	.00	1.48

남성		.03	.03	1.21
중앙행정기관		-.06	.02	-2.42*
계급		-.06	.01	-4.73***
교육 (기준:고졸이하)	대출	-.01	.07	-0.27
	대학원 이상	-.10	.07	-1.39
재직년수		-.00	.00	-1.03
기혼		-.00	.03	-0.17
상수		1.56	.19	7.98***
N			1,893	
Adjusted R2			.31	
F			96.74**	

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

4.3.3.1.3. 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 변화관리에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-56〉의 분석결과 조직학습이 변화관리에 미치는 영향분석($b=.59$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.46$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 계급은($b=-.04$, $p<.001$)로 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 중앙행정기관, 교육, 재직년수, 기혼은 변화관리에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 변화관리에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-56〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	변화관리					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t

조직학습	.59	.02	27.01***	.46	.02	20.75***
혁신행동				.29	.02	14.62***
연령	.00	.00	1.48	.00	.00	0.55
남성	.03	.03	1.21	.01	.02	0.67
중앙행정기관	-.06	.02	-2.42*	-.04	.02	-1.64
계급	-.06	.01	-4.73***	-.04	.01	-3.93***
교육 (기준:고졸이하)	대출	-.01	.07	-0.27	.00	.06
	대학원이상	-.10	.07	-1.39	-.10	.07
재직년수	-.00	.00	-1.03	-.00	.00	-0.63
기혼	-.00	.03	-0.17	-.04	.03	-1.20
상수	1.56	.19	7.98***	.99	.18	5.25***
N			1,893			
Adjusted R2			.31			.38
F			96.74**			118.27***

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

4.3.3.2 자원 획득

4.3.3.2.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.3.2.2 조직학습이 자원획득에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 자원획득에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. <표 4-57> 분석결과 조직학습은 자원획득에 대해 통계적으로

유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 계급은($b=.04$, $p<.01$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 중앙행정기관, 재직년수, 기혼, 교육은 자원획득에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 자원획득에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-57〉 조직학습이 자원획득에 미치는 영향 분석

변수	자원획득		
	b	SE	t
조직학습	.42	.02	17.02***
연령	.00	.00	1.96
남성	-.00	.03	-0.23
중앙행정기관	.02	.03	0.73
계급	.04	.01	2.74**
교육 (기준:고졸이하)	대졸 대학원 이상	-.17 -.15	.07 .08
재직년수		-.00	.00
기혼		.02	.04
상수	1.43	.22	6.47***
N			1,893
Adjusted R2			.14
F			35.79***

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

4.3.3.2.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 자원획득에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-58〉의 분석결과 조직학습이 자원획득에 미치는 영향분석($b=.42$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.36$, $p<.001$)에서 b의 값이 낮게 나타나 매

개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 계급은($b=.04$, $p<.001$)로 부(−)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 중앙행정기관, 교육, 재직년수, 기혼은 자원획득에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 자원획득에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-58〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	자원획득					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습				.36	.02	20.75***
혁신행동	.42	.02	17.02***	.14	.02	14.62***
연령	.00	.00	1.96	.00	.00	0.55
남성	-.00	.03	-0.23	-.01	.02	0.67
중앙행정기관	.02	.03	0.73	.03	.02	-1.64
계급	.04	.01	2.74**	.04	.01	-3.93***
교육 (기준:고졸이하)	대출	-.17	.07	-2.19	.16	.06
	대학원이상	-.15	.08	-1.71	-.15	.07
재직년수	-.00	.00	-0.31	-.00	.00	-0.63
기혼	.02	.04	0.69	-.01	.03	-1.20
상수	1.43	.22	6.47***	.99	1.15	5.25***
N	1,893					
Adjusted R2	.14			.15		
F	35.79***			36.53***		

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

4.3.3.3 개방체제 문화

4.3.3.3.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.3.3.2 조직학습이 개방체제문화에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 개방체제문화에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-59〉 분석결과 조직학습은 개방체제문화에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.54$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 중앙행정기관($b=-.12$, $p<.001$), 계급($b=.06$, $p<.001$)은 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재직년수($b=.00$, $p<.05$)는 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 연령, 남성, 기혼, 교육은 개방체제문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 개방체제문화에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-59〉 조직학습이 개방체제문화에 미치는 영향 분석

변수	개방체제문화		
	b	SE	t
조직학습	.54	.02	23.97***

연령		.00	.00	0.32
남성		.02	.03	0.97
중앙행정기관		-.12	.02	-4.29***
계급		.06	.01	-4.92***
교육 (기준:고졸이하)	대졸 대학원 이상	.06 -.09	.07 .08	0.90 -1.15
재직년수		.00	.00	2.17*
기혼		-.07	.03	-1.93
상수		2.07	.20	10.32***
N			1,893	
Adjusted R2			.14	
F			35.79***	

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

4.3.3.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 개방체제문화에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-60〉의 분석결과 조직학습이 개방체제문화에 미치는 영향분석($b=.54$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.43$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 중앙행정기관($b=-.10$, $p<.001$), 계급($b=-.05$, $p<.001$), 기혼은($b=-.10$, $p<.01$)로 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재직년수($b=-.00$, $p<.01$)는 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 연령, 남성, 교육은 개방체제문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 개방체제문화에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-60〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	개방체제문화					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습	.54	.02	23.97***	.43	.02	18.35***
혁신행동				.26	.02	12.20***
연령	.00	.00	0.32	-.00	.00	-0.51
남성	.02	.03	0.97	.01	.02	0.50
중앙행정기관	-.12	.02	-4.29***	-.10	.02	-3.70***
계급	.06	.01	-4.92***	-.05	.01	-4.22***
교육 (기준:고졸이하)	대출	.06	.07	0.90	.08	.06
	대학원이상	-.09	.08	-1.15	-.09	.07
재직년수	.00	.00	2.17*	-.00	.00	2.64**
기혼	-.07	.03	-1.93	-.10	.03	-2.85**
상수	2.07	.20	10.32***	.158	1.19	7.99***
N	1,893					
Adjusted R2	.14			.34		
F	35.79***			100.15***		

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

4.3.4 인간관계 지향에서의 조직효과성

4.3.4.1 조직몰입

4.3.4.1.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.4.1.2 조직학습이 조직몰입에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 조직몰입에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-61〉 분석결과 조직학습은 조직몰입에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.53$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 연령($b=.00$, $p<.05$), 남성($b=.13$, $p<.001$), 재직년수($b=.00$, $p<.05$)는 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중앙행정기관($b=-.09$, $p<.01$), 계급은($b=-.03$, $p<.01$)은 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 기혼, 교육은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-61〉 조직학습이 조직몰입에 미치는 영향 분석

변수	조직몰입		
	b	SE	t
조직학습	.53	.02	25.81***
연령	.00	.00	2.21*
남성	.13	.02	4.87***
중앙행정기관	-.09	.02	-3.44**
계급	-.03	.01	-3.27**
교육 (기준:고졸이하)	대졸 대학원 이상	-.02 -.06	.06 .07
재직년수	.00	.00	2.00*
기혼	.00	.03	0.22
상수	1.60	.18	8.76***
N		1,893	
Adjusted R2		.35	
F		117.49***	

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

4.3.4.1.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 조직몰입에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. <표 4-62>의 분석결과 조직학습이 조직몰입에 미치는 영향분석($b=.53$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.40$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 남성($b=.11$, $p<.001$), 재직년수는($b=.00$, $p<.01$)로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중앙행정기관($b=-.06$, $p<.01$), 계급($b=-.02$, $p<.05$)은 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 연령, 교육, 기혼은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다.

<표 4-62> 혁신행동의 매개효과 분석

변수	조직몰입					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습	.53	.02	25.81***	.40	.02	19.24***
혁신행동				.31	.01	16.38***
연령	.00	.00	2.21*	.00	.00	1.23
남성	.13	.02	4.87***	.11	.02	4.52***
중앙행정기관	-.09	.02	-3.44**	-.06	.02	-2.66**
계급	-.03	.01	-3.27**	-.02	.01	-2.31*
교육 (기준:고졸이하)	대출	-.02	.06	-0.39	.06	-0.03
	대학원이상	-.06	.07	-0.82	-.06	-0.88
재직년수	.00	.00	2.00*	.00	.00	2.65**
기혼	.00	.03	0.22	-.02	.03	-0.90
상수	1.60	.18	8.76***	.1.01	.17	5.80***
N	1,893					
Adjusted R2	.35			.43		
F	117.49***			147.60***		

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

4.3.4.2 직무만족

4.3.4.2.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.4.2.2 조직학습이 직무만족에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 직무만족에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. <표 4-63> 분석결과 조직학습은 직무만족에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.45$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 기혼($b=.09$, $p<.05$)은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계급은($b=-.03$, $p<.05$) 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 연령, 남성, 중앙행정기관, 재직년수, 교육은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.

<표 4-63> 조직학습이 직무만족에 미치는 영향 분석

변수	직무만족		
	b	SE	t
조직학습	.45	.02	19.93***
연령	.00	.00	0.65
남성	.05	.03	1.74
중앙행정기관	-.03	.02	-1.14
계급	-.03	.01	-2.54*

교육 (기준: 고졸이하)	대출	-.09	.07	-1.23
재직년수	대학원 이상	-.08	.08	-1.10
기혼		.09	.03	2.36*
상수		2.09	.20	10.27***
N			1,893	
Adjusted R2			.20	
F			56.68***	

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

4.3.4.2.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 직무만족에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-64〉의 분석결과 조직학습이 직무만족에 미치는 영향분석($b=.45$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.33$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

그러나 연령, 남성, 중앙행정기관, 계급, 교육, 재직년수, 기혼은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-64〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	직무만족					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습	.45	.02	19.93***	.33	.02	14.00***
혁신행동				.30	.02	14.01***
연령	.00	.00	0.65	-.00	.00	-0.28
남성	.05	.03	1.74	.03	.02	1.24
중앙행정기관	-.03	.02	-1.14	-.00	.02	-0.33

계급		-.03	.01	-2.54*	-.02	.01	-1.65
교육 (기준:고졸이하)	대졸	-.09	.07	-1.23	-0.06	.06	-0.96
	대학원이상	-.08	.08	-1.10	-0.08	.07	-1.16
재직년수		-.00	.00	-0.11	.00	.00	0.33
기혼		.09	.03	2.36*	.05	.03	1.50
상수		2.09	.20	10.27***	.152	.19	7.69***
N				1,893			
Adjusted R2			.20			.28	
F			56.68***			75.93***	

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

4.3.4.3 인간관계 문화

4.3.4.3.1 조직학습이 혁신행동에 미치는 영향 분석

조직학습이 혁신행동에 미치는 영향분석에 대해서는 앞의 장에서 자세히 논의하였다(4.3.1.1.1 참조). 정부에서의 조직학습이 혁신행동에 영향을 주는 가를 확인시켜주는 검증결과로 분석결과 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

4.3.4.3.2 조직학습이 인간관계문화에 미치는 영향 분석

독립변수인 조직학습이 종속변수인 인간관계문화에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-65〉 분석결과 조직학습은 인간관계문화에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.56$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 전장에 상관관계 분석에서도 변수 간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 또한 중앙행정기관은($b=-.09$, $p<.01$) 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 연령, 남성, 계급, 재직년수, 기혼, 교육은 인간관계문화에 유의미한

영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 인간관계문화에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-65〉 조직학습이 인간관계문화에 미치는 영향 분석

변수	인간관계문화		
	b	SE	t
조직학습	.56	.02	26.27***
연령	.00	.00	1.68
남성	.03	.02	1.09
중앙행정기관	-.09	.02	-3.22**
계급	-.01	.01	-1.56
교육 (기준:고졸이하)	.02	.06	0.33
대학원 이상	-.05	.07	-0.76
재직년수	..00	.00	0.96
기혼	-.06	.03	-1.69
상수	1.53	.19	7.98***
N		1,893	
Adjusted R2		.30	
F		91.59***	

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

4.3.4.3.3 혁신행동의 매개효과 분석

매개변수인 혁신행동이 독립변수인 조직학습에 영향을 받고 종속변수인 인간관계문화에 영향을 주는 가를 검증한 회귀분석이다. 〈표 4-66〉의 분석결과 조직학습이 인간관계문화에 미치는 영향분석($b=.56$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.46$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 전장의 상관관계 분석에서도 변수간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

또한 중앙행정기관($b=-.10$, $p<.001$)과 기혼은($b=-.10$, $p<.01$)은 부(-)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 계급, 교육, 재직년수는

인간관계문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 인간관계문화에 긍정적인 영향을 미친다.

〈표 4-66〉 혁신행동의 매개효과 분석

변수	인간관계문화					
	제1단계			제2단계		
	b	SE	t	b	SE	t
조직학습	.56	.02	26.27***	.46	.02	20.49***
혁신행동				.25	.02	12.51***
연령	.00	.00	1.68	.00	.00	0.89
남성	.03	.02	1.09	.01	.02	0.61
중앙행정기관	-.09	.02	-3.22**	-.07	.02	-2.58*
계급	-.01	.01	-1.56	-.00	.01	-0.72
교육 (기준:고졸이하)	대졸	.02	.06	0.33	.04	.06
	대학원이상	-.05	.07	-0.76	-.05	.07
재직년수	..00	.00	0.96	.00	.00	1.39
기혼	-.06	.03	-1.69	-.09	.03	-2.63**
상수	1.53	.19	7.98***	.1.05	.18	5.56***
N	1,893					
Adjusted R2	.30			.35		
F	91.59***			104.87***		

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

4.4 소 결

합리목표 지향의 조직성과에서는 조직성과와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.57, p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 조직성과와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.45, p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동 간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40, p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 조직성과에 미치는 영향분석($b=.56, p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.47, p<.001$)에서 b 에 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

합리목표 지향의 조직목표에서는 조직목표와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.53, p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 조직목표와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.48, p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40, p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 조직목표에 미치는 영향분석($b=.47, p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.36, p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

합리목표 지향의 합리목표문화에서는 합리목표 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.32, p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 합리목표 문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.33, p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40, p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 합리목표문화에 미치는 영향분석($b=.30, p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.21, p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

내부과정지향의 의사소통에서는 의사소통과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.55, p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 의사소통과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.46, p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간

에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 의사소통에 미치는 영향분석($b=.55$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.44$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

내부과정지향의 교육훈련에서는 교육훈련과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.46$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 교육훈련과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.43$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 교육훈련에 미치는 영향분석($b=.50$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.37$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

내부과정지향의 내부과정 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.34$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 내부과정 문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.29$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 내부과정문화에 미치는 영향분석($b=.35$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.27$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

개방체제지향의 변화관리에서는 변화관리와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.54$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 변화관리와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.48$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 변화관리에 미치는 영향분석($b=.59$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.46$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

개방체제지향의 자원획득에서는 자원획득과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.37$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 자원획득과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.27$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 자원획득에 미치는 영향분석($b=.42$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.36$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

개방체제지향의 개방체제문화에서는 개방체제 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.50$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 개방체제 문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.44$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 개방체제문화에 미치는 영향분석($b=.54$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.43$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

인간관계지향의 조직몰입에서는 조직몰입과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.53$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 조직몰입과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.53$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 조직몰입에 미치는 영향분석($b=.53$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.40$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

인간관계지향의 직무만족에서는 직무만족과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.44$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 직무만족과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.45$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 직무만족에 미치는

영향분석($b=.45$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.33$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

인간관계지향의 인간관계문화에서는 인간관계 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.53$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 인간관계문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.45$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동의 매개효과 검증에서는 조직학습이 인간관계문화에 미치는 영향분석($b=.56$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.46$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 고로, 가설1, 가설2, 가설3 모두 채택되었다.

이를 정리하면 〈표 4-67〉 연구결과 요약과 같다.

〈표 4-67〉 연구결과 요약

	종속변수	가설1	가설2	가설3
합리목표지향	조직성과	0	0	0
	조직목표	0	0	0
	합리목표문화	0	0	0
내부과정지향	의사소통	0	0	0
	교육훈련	0	0	0
	내부과정문화	0	0	0
개방체제지향	변화관리	0	0	0
	자원회득	0	0	0
	개방체제문화	0	0	0
인간관계지향	조직몰입	0	0	0
	직무만족	0	0	0
	인간관계문화	0	0	0

주) 0 : 채택, X : 기각

V 결론 및 시사점

5.1 요약

본 연구는 정부에서의 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구로써 혁신행동의 매개효과를 중심으로 연구를 하였다. 연구의 대상은 독립변수로서 조직학습으로, 매개변수는 조직의 혁신행동으로, 통제변수로는 연령, 성별, 기관, 직급, 학력, 재직, 혼인상태 등으로, 종속변수로는 조직효과성을 Quinn의 경쟁가치모형의 합리목표 지향, 내부과정 지향, 개방체제 지향, 인간관계 지향 등 4개의 지향으로 설정하고 각 지향에 따라 합리목표 지향은 조직성과, 조직목표, 합리목표 문화, 내부과정 지향은 의사소통, 교육훈련, 내부과정 문화, 개방체제 지향은 변화관리, 자원획득, 개방체제 문화, 인간관계 지향은 조직몰입, 직무만족, 인간관계 문화 등 각 3개씩의 지표를 추출하였다. 이로써 조직학습이 조직효과성의 각각의 변수에 미치는 영향에 대하여 혁신행동의 매개효과를 중심으로 연구를 진행하였다.

본 연구는 한국행정연구원 사회조사센터에서 정부인적자원의 효과적인 관리방향 모색을 위해 기초자료로 사용하기 위해 수행하는 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 일반직공무원을 대상으로 실시한 「2015 공직생활에 대한 인식조사」를 토대로 연구를 진행하였다.

첫째, 인구구조학적 특성으로 총 표본 수 1,893명 중 남성이 1,178명(62.23%)으로 여성 715명(37.77%)에 비해 많았다. 나이는 30대가 656명(34.65%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로는 40대가 645명(34.07%), 50대 이상이 477(25.20%), 18~29세가 115(6.08%)순으로 이어졌다. 소속기관별로는 중앙행정기관이 951명(50.24%)과 지방자치단체가 942명(49.74%)으로 비슷한 분포를 보였다. 직급으로는 7급이 799명, 5급 398명, 6급 386명, 8급 366명 순으로 많았으나 그 차이는 미비하였다. 학력으로는 대졸이 1,485명(78.45%)으로 가장 큰 비율을 차지하였으

며 대학원이상이 331명, 고졸이하가 77명으로 나타났다. 현 직장 근무 연수는 10년 미만이 747명(39.46%)으로 가장 많았으며 그 뒤를 이어 20년 미만 504명과 30년 미만 493명의 순으로 이어졌다. 결혼여부는 기혼이 1,431명(75.79%)으로 4명 중 3명이 기혼자이다.

둘째, 인구구조학적 특성별 조직학습의 차이분석에서는 연령에서 50대 이상이, 재직연수에서는 30년 이상 오래근무한 분의 평균이 제일 높은 것으로 나타나 오랜 기간 근무 경력으로 자의견 타의견 학습이 누적됨으로써 영향을 미쳤을 것이다.

성별에서는 남성이 여성보다 영향을 더 받은 것으로 나타나 구성원 자신의 업무에 대한 관심이 상대적으로 높다고 볼 수 있다. 직급에서는 대체적으로 직급이 높을수록 영향을 미치나 중간관리자인 6급이 제일 영향이 적다는 것은 직장생활에서의 권태감이 오는 시기가 아닌가 한다.

결혼여부에서는 기혼보다는 미혼이 더 영향을 미치는 것으로 나타나 시간적으로 자유로운 것이 학습으로 이어지는 것이 아닌가 한다.

셋째, 인구구조학적 특성별 혁신행동의 차이분석에서는 연령별로는 연령이 높을수록 평균이 높아 오랜 경험으로 업무를 잘 이해함으로써 업무수행에 있어 스스로 문제를 해결해 나가는 능력이 생겨난 것으로 볼 수 있다. 성별별로는 남성의 평균이 여성보다 높은 것은 업무에 대한 책임감 및 직장에 대한 소속감이 더 높은 것으로 나타났다. 소속기관별로는 지방자치단체 3.54이 중앙행정기관 3.40보다 높게 나타났는데 이는 지방자치제 시행으로 업무를 수행하는데 있어 좀 더 국민에 다가갈 수 있는 지방자치단체가 국민들 삶의 질 향상을 위해 업무수행에 있어 새롭고 독창적인 것으로 나타난 것이다.

직급별 평균은 직급이 높을수록 혁신행동의 영향이 많은 것으로 나타났는데 4급이 가장 높게 나타난 이유는 고위 공무원인 3급으로의 진급을 위하여 많은 노력을 한 것으로 볼 수 있다. 교육수준별 평균은 대학원이상이 가장 높게 나타나 교육을 많이 받은 대학원이상이 문제해결을 위한 새로운 아이디어를 많이 개발하는 것으로 나타났다.

그러나 대졸이 고졸보다 낮게 나타난 것은 고졸이 이른 나이에 입사를 하여 재직기간이 오래되어 업무에 숙달되었기 때문으로 나타났다.

재직연수별로는 재직기간이 길면 길수록 업무수행에 있어 독창적이거나 업무수행

중 발생하는 문제해결 능력이 뛰어난 것으로 나타났다. 결혼여부는 기혼이 높게 나타났는데 이는 조직혁신에 있어서는 미혼이 높게 나타난 것과 달리 기혼이 높게 나타난 것은 결혼 후의 책임감 및 성과급 등의 영향으로 업무에 보다 더 집중할 수 있는 것으로 나타났다.

넷째, 인구구조학적 특성별 조직성과의 차이분석에서는 연령이 높을수록, 직급이 높을수록 재직연수가 많을수록 조직성과에 미치는 영향이 높은 것으로 나타나 오랜 직장 생활에서 오는 경험의 축적이 조직성과에 영향을 미친 것이라 볼 수 있다.

성별에서는 남성이 여성보다 높은 것으로 나타나 자신의 업무에 대한 관심이 상대적으로 높다고 볼 수 있다.

소속기관의 차이에서는 지방자치단체가 중앙행정기관보다 더 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 규모가 적을 수록 더 많은 인적교류가 일어나고 그럼으로 조직성과에 영향을 미친다고 보여 진다.

교육수준에서는 고졸이하에서 조직성과의 영향이 가장 높게 나타나고 있는데 이는 이른 시기에 입사하여 재직기간이 길어짐으로 경험의 축적 때문으로 보여 진다. 대학원이상이 대졸보다 더 높은 이유는 자존감이 높음으로써 영향을 더 많이 받는 것으로 보여 진다.

결혼여부에서는 기혼이 미혼보다 높은 이유는 성과급제에 의한 결과로 현 시대를 반영한다고 생각되어진다.

다섯째, 인구구조학적 특성별 조직목표의 차이분석에서는 연령별로는 50대 이상의 평균이 가장 높아 연령이 높을수록 재직기간이 길수록 조직목표를 명확하게 알고 있다고 보여 진다. 성별별로는 남성의 평균이 여성보다 높았는데 남성의 평균이 높은 것은 조직생활에 있어 이해도가 여성보다 높다는 것을 나타낸다. 직급별로는 직급이 높을수록 조직목표에 대한 이해도가 높은 것으로 나타났으며 4급이 3급보다 높은 것은 3급이라는 고위공무원으로의 승진을 바라보고 보다 노력을 하는 것으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 교육수준이 현저하게 높은 대학원이상에서 조직목표에 대한 이해도가 높았으며 대졸이나 고졸이하에서는 큰 차이를 보이지 않았다.

재직 년 수별로는 재직기간이 길수록 평균이 높아 연령과 같이 오랜 경험이 조직목표를 명확히 알고 조직목표간 우선순위라던 지 업무수행을 위한 명확한 지침을 수시

로 제공받았다고 나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.54, 미혼이 3.29으로 나타났다. 소속기관별 p-value값은 0.2136으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

여섯째, 인구구조학적 특성별 합리목표 문화의 차이분석에서는 연령별에서 연령이 높을수록 경험의 축적으로 인한 업무능력 향상 등으로 기관이 중시하는 것이 무엇인지를 아는 것으로 나타났다.

성별별로는 여성의 평균이 높게 나타났는데 여성의 평균이 높은 것은 계획의 수립, 목표설정, 목표달성을 좀 더 세심한 주의력이 필요 한 부분에서 남성보다 높게 나타난 것이라 할 수 있다.

직급별 평균은 직급이 높을수록 합리목표문화에 대한 이해도가 높은 것으로 나타났으며 4급이 3급보다 높은 것은 3급이라는 고위공무원으로의 승진을 바라보고 보다 노력을 하는 것으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 대학원이상이 3.87, 고졸이하 3.85, 대졸이 3.77으로 나타났다. 재직 년 수별로는 재직기간이 길수록 경험의 축적으로 인한 업무능력 향상 등으로 기관이 중시하는 것이 무엇인지를 아는 것으로 나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.82, 미혼이 3.70으로 나타났다. 소속기관별 p-value값은 0.0603으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

일곱째, 인구구조학적 특성별 의사소통과의 차이분석에서는 연령이 높을수록 의사소통이 잘 되는 것으로 나타났으나 30대에서의 의사소통의 평균이 낮은 것은 업무에 적응하여 가장 부지런하게 근무하는 시기로 자기 업무에 대한 자신감이나 집착이 다른 연령대에 비해 의사소통을 가로막는 장애요인으로 나타났다. 성별별로는 남성의 평균이 높게 나타났다. 이는 남성보다 여성의 수가 적은 것이 의사소통에 있어 낮은 평균을 나타낸다.

소속기관별로는 평균이 중앙행정기관이 3.49, 지방자치단체가 3.40으로 나타났다. 직급별 평균은 직급이 높을수록 업무의 이해도나 형성된 네트워크를 이용하여 의사소통에 무리가 없는 반면 6급에서의 의사소통이 가장 낮은 이유는 5급 관리자로의 승진을 앞두고 경쟁을 하는 과정에서 원활한 업무협조가 어려운 것으로 나타났다. 또한 9급의 의사소통 평균이 6급, 7급, 8급보다 높은 것은 새로 입사하여 업무를 배우려는 적극성이 의사소통을 원활하게 하는 것으로 나타났다. 재직 년 수별로는 재직기간이 길수록 형성된 네트워크나 업무능력의 향상 등으로 의사소통이 잘 되는 것으로

나타났다. 결혼여부에서의 평균은 기혼이 3.50, 미혼이 3.29으로 나타났다. 결혼 후 가정생활의 안정으로 대인관계가 원활해짐으로 업무수행에 있어 상하간 직원간 의사 소통이 원활해지는 것을 나타낸다. 교육수준별 p-value값은 0.1389로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

여덟째, 인구구조학적 특성별 교육훈련과의 차이분석에서는 연령별에서는 연령이 높을수록 교육훈련에 대한 기회가 많았다는 것을 의미하며 18~29세가 40대, 30대보다 평균이 높은 것은 입사 후 얼마 되지 않아 업무를 수행하기 위한 능력발전의 기회를 갖고 자기능력개발을 위하여 교육훈련에 대한 투자를 많이 하는 것으로 나타났다. 성별로는 남성이 높게 나타났는데 비교적 안정된 공무원 조직과 같은 곳에서는 남성이 여성에 비해 미래에 대한 투자가 더 많은 것으로 나타났다. 소속기관별로는 지방자치단체가 중앙행정기관보다 높게 나타났는데 이는 아무래도 작은 조직일수록 개인별로 자기개발을 위한 기회가 많다는 것으로 나타났다.

직급별에서는 직급이 높을수록 교육훈련의 기회가 많아지나 4급이 3급보다 평균이 높은 이유는 고위공무원인 3급으로의 진급을 위해 자기개발을 많이 하는 것으로 나타났으며 9급이 7급, 8급, 6급보다 높은 이유는 입사 후 빨리 업무에 적응하고 능력을 발전시키기 위하여 자기개발에 많은 시간을 투자하는 것으로 나타난 것이다. 교육수준에 있어서는 대학원이상이나 고졸이하가 대졸보다 더 교육훈련에 적극적인 것으로 나타났다. 재직 년 수에서는 재직 년 수가 높을수록 교육훈련의 기회가 많은 것으로 나타났다.

아홉째, 인구구조학적 특성별 내부과정문화와의 차이분석에서는 연령, 교육수준, 재직연수 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령에 있어서는 연령이 높을수록 안정성, 일관성 등 내부과정 문화에 적응하는 것으로 나타났으나 30대의 평균이 18~29세보다 낮은 것은 업무에 익숙해지는 30대가 규칙준수나 정보관리라는 내부과정 문화에 집중하지 못하고 있다는 것을 나타낸다. 교육수준에 있어서 고졸이하의 평균이 월등히 높은 것은 공무원 집단이 학력이 낮은 그룹일수록 규칙을 준수하고 책임이나 통제 등을 중시하는 것으로 나타났다. 재직 년 수별에서는 재직 년 수가 오래될수록 내부과정 문화에 더 익숙하여 안정성, 일관성, 규칙준수를 강조하고 문서화, 책임, 통제, 정보관리를 중시하는 것으로 나타났다.

열째, 인구구조학적 특성별 변화관리와의 차이분석에서는 연령, 성별, 소속기

관, 계급, 재직연수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령에 있어서는 연령이 높을수록 직무능력의 향상으로 변화관리 능력이 높은 것으로 나타났다. 성별로는 남성이 높게 나타났는데 남성이 업무 수행에 있어서 용통성 있고 변화에 더 잘 대응하는 것으로 나타났다. 소속기관별로는 지방자치단체가 중앙행정기관보다 높게 나타났는데 이는 적은 조직일수록 변화의 대응도 쉽고 어느 정도의 위험도 결과가 미치는 영향이 적으므로 감수하는 것을 용인하는 것이 쉽기 때문으로 풀이된다. 직급별로는 직급이 높을수록 조직변화에 대처하는 능력이 뛰어난 것으로 나타났으나 3급이 4급이나 5급보다 낮게 나타난 것은 3급에서 2급으로의 진급이 다른 직급에 비해 어려운 상황에서 조직변화를 상대적으로 꺼리는 것으로 나타났다. 또한 9급이 8급보다 높은 이유는 신입으로 위험에 대한 책임을 상사에게 전가하던지 분산시킬 수 있는 시기이기 때문이다. 재직 년 수별에서는 재직 년 수가 오랜수록 변화관리에 긍정적으로 나타났다. 결혼여부에서는 기혼이 높게 나타나 기혼이 안정된 기반을 바탕으로 업무수행에 있어 보다 자신 있게 대응하는 것으로 나타났다.

열한째, 인구구조학적 특성별 자원획득과의 차이분석에서는 연령, 계급, 교육수준, 재직연수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령에 있어서는 연령이 높을수록 업무수행에 필요한 인적, 물적, 정보 자원을 적절히 제공받는 것으로 나타났다. 30대가 18~29세보다 평균이 낮은 이유는 업무가 비교적 익숙해지고 주변 환경도 안정화 되어감에 따라 자기개발이나 네트워크 관리 등에 소홀함으로 인한 매너리즘에 빠지는 것으로 나타났다. 직급에 있어서는 4급이 가장 평균이 높고 6급이 가장 낮은 것으로 나타나 승진을 가장 원하는 두 직급 중 4급은 적은 인원이 승진을 위해 최대한의 노력을 경주하는 반면 6급은 4급보다 많은 인원 중 상당수가 승진에 대한 기대가 없는 것으로 나타났다. 교육수준에 있어서 고졸 이하의 평균이 높은 이유는 이른 입직에서 오는 긴 재직 년 수와 낮은 자존감을 이겨내려는 서로간의 유대강화 등으로 나타났다. 재직 년 수별로는 재직기간이 오랜수록 모든 자원을 적절히 받고 있는 것으로 나타났다. 결혼여부에서는 기혼이 안정된 가정 생활을 바탕으로 미혼에 비해 자원획득에 유리한 것으로 나타났다.

열둘째, 인구구조학적 특성별 개방체제 문화와의 차이분석에서는 연령, 성별, 소속기관, 계급, 재직연수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으

로 나타났다. 연령별로는 연령이 높을수록 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 통찰력, 성장 등을 중시하는 것으로 나타났다. 반면 18~29세가 30대보다 평균이 높은 것은 19'~29세가 신입으로 창의성, 혁신성, 도전을 강조하기 때문이다. 성별로는 남성이 높게 나타났는데 이는 남성이 여성보다 더 개방적이고 실생활에서도 자신을 드러낸다는 것을 의미한다. 소속기관별에서는 지방자치단체가 중앙행정기관보다 높게 나타났는데 이는 적은 조직일수록 결과에 대한 리스크가 적어 도전에 대한 두려움이 적음을 나타낸다. 직급별에서는 직급이 높을수록 새로운 도전과제 해결을 위한 직원들의 직관, 자원획득을 중시하는 것으로 나타났다. 또한 4급의 경우 고위공직자에 해당하는 3급으로의 승진을 위해 더 노력을 하고 있다는 것이 평균이 높은 것으로 나타났다. 9급의 경우는 신입으로 창의성, 혁신성, 도전을 강조하여 8급보다 평균이 높았다. 재직 년 수별에서는 재직 년 수가 길수록 새로운 도전과제 해결을 위한 직원들의 직관, 자원획득을 중시하는 것으로 나타났다. 결혼여부에서는 기혼이 안정적인 가정생활을 바탕으로 창의적이고 혁신적이며 도전적이라는 것을 나타낸다.

열셋째, 인구구조학적 특성별 조직몰입과의 차이분석에서는 연령, 성별, 소속기관, 계급, 교육수준, 재직연수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령에 있어서는 연령이 높을수록 조직에 대한 소속감을 더 많이 느끼는 것으로 나타났다. 성별로는 남성이 높게 나타났는데 이는 조직에 대한 필요성이나 애착이 여성보다 남성이 더 하다는 것을 나타낸다. 소속기관별에서는 지방자치단체가 중앙행정기관보다 높게 나타났는데 적은 조직일수록 프로그램보다는 지연·학연에 의해 모든 것이 결정 나는 경우가 많고 업무에 적응이 빠르고 쉽기에 지방자치단체가 높게 나타났다. 직급별에서는 직급이 높을수록 조직이 추구하는 가치와 나의 가치가 대체로 일치하는 것으로 나타났고 소속감의 정도도 높은 것으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 대학원이상이 높게 나타난 것은 보다 전문적인 대학원 이상이 전문적인 자신의 업무에 더 몰입하는 것으로 나타났고 고졸이하의 평균이 대졸보다 높은 것은 기술직이 상대적으로 높은 요인이다. 재직 년 수별에서는 재직기간이 길수록 나와 우리 조직이 추구하는 목표가 대체로 일치하며 조직의 성공을 위해 노력할 용의가 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 결혼여부에서는 기혼이 안정된 가정생활을 바탕으로 미혼보다 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 더 있는 것으로 나타났다.

열넷째, 인구구조학적 특성별 직무만족과의 차이분석에서는 연령, 성별, 계급, 재직연수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령별에서는 연령이 높을수록 업무에 흥미를 느끼고 성취감을 느끼는 것으로 나타났다. 18~29세가 30대보다 평균이 높은 이유는 신입으로 새로운 업무에 대한 기대감 때문으로 능력을 충분하게 발휘하고 있다고 생각하기 때문이다. 성별에 있어서는 남성이 높게 나타났는데 남성이 업무수행에 있어 능력을 충분히 발휘한다고 생각하고 성취감을 더 느끼는 것으로 나타났다. 직급별에서는 직급이 높을수록 담당업무에 흥미를 느끼는 것으로 나타났다. 재직 년 수별에서는 재직기간이 오랠수록 업무수행을 하면서 능력을 공정하게 인정받고 있다고 생각하고 성취감을 느낀다고 나타났다. 결혼여부에서는 기혼이 안정된 가정생활을 바탕으로 업무수행에 있어 능력을 충분히 발휘하고 성취감을 느끼며 능력을 공정하게 인정받고 있다는 것으로 나타났다.

열다섯째, 인구구조학적 특성별 인간관계 문화와의 차이분석에서는 연령, 성별, 소속기관, 계급, 재직연수, 결혼여부 등에 대해 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령별에서는 연령이 높을수록 팀워크를 중시하는 것으로 나타났다. 18~29세가 30대보다 평균이 높은 이유는 신입으로 조직의 막내로써 결과에 대한 책임이 적기 때문이다. 성별에서 남성이 높게 나타났는데 이는 남성이 여성보다 조직사기나 팀워크를 중시하는 것을 의미한다. 소속기관별에서는 지방자치단체가 중앙행정기관보다 높게 나타났는데 이는 적은 조직일수록 참여와 협력, 신뢰 등 구성원의 능력발전을 중시하는 것으로 나타났다. 직급별에서는 직급이 높을수록 조직사기나 팀워크를 중시하는 것으로 나타났다. 반면 4급이 높은 이유는 고위공무원에 해당하는 3급으로의 승진을 위해 최대한의 노력을 하는 것으로 나타났다. 재직 년 수는 재직 년 수가 오랠수록 구성원의 능력을 중시하고 팀워크를 중시하는 것으로 나타났다. 결혼여부에서는 기혼이 안정된 가정생활을 바탕으로 팀워크를 중시하는 것으로 나타났다.

다음으로 조직학습과 혁신행동, 조직효과성의 상관관계에 대한 결과는 다음과 같다.

첫째, 합리목표 지향에서의 조직효과성 중 조직성과에서의 상관관계 분석에서는 조직성과와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.57$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 조직성과와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계 ($r=.45$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계

($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 조직성과와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 조직성과에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

둘째, 합리목표 지향에서의 조직효과성 중 조직목표에서의 상관관계 분석에서는 조직목표와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.53$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 조직목표와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계 ($r=.48$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계 ($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 조직목표와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 조직목표에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

셋째, 합리목표 지향에서의 조직효과성 중 합리목표 문화에서의 상관관계에서는 합리목표 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.32$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 합리목표 문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.33$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 합리목표 문화와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 합리목표 문화에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

넷째, 내부과정 지향에서의 조직효과성 중 의사소통에서의 상관관계 분석에서는 의사소통과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.55$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 의사소통과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계 ($r=.46$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계 ($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 의사소통과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 의사소통에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

다섯째, 내부과정 지향에서의 조직효과성 중 교육훈련에서의 상관관계 분석에서는 교육훈련과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.46$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 교육훈련과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관

계($r=.43$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 교육훈련과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 교육훈련에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

여섯째, 내부과정 지향에서의 조직효과성 중 내부과정 문화에서의 상관관계 분석에서는 내부과정 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.34$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 내부과정 문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.29$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 내부과정 문화와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 내부과정 문화에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

일곱째, 개방체제 지향에서의 조직효과성 중 변화관리에서의 상관관계 분석에서는 변화관리와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.54$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 변화관리와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.48$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 변화관리와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 변화관리에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

여덟째, 개방체제 지향에서의 조직효과성 중 자원획득에서의 상관관계 분석에서는 자원획득과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.37$, $p<.001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 자원획득과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.27$, $p<.001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.40$, $p<.001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 자원획득과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 자원획득에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

아홉째, 개방체제 지향에서의 조직효과성 중 개방체제 문화에서의 상관관계 분석에서는 개방체제 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r=.50$,

$p < .001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 개방체제 문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .44$, $p < .001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .40$, $p < .001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 개방체제 문화와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 개방체제 문화에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

열째, 인간관계 지향에서의 조직효과성 중 조직몰입에서의 상관관계 분석에서는 조직몰입과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .53$, $p < .001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 조직몰입과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .53$, $p < .001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .40$, $p < .001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 조직몰입과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

열한째, 인간관계 지향에서의 조직효과성 중 직무만족에서의 상관관계 분석에서는 직무만족과 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .44$, $p < .001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 직무만족과 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .45$, $p < .001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .40$, $p < .001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이는 구성원의 조직학습이 직무만족과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 직무만족에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

열둘째, 인간관계 지향에서의 조직효과성 중 인간관계 문화에서의 상관관계 분석에서는 인간관계 문화와 조직학습 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .53$, $p < .001$)를 가지는 것으로 나타났으며, 인간관계문화와 혁신행동간에는 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .45$, $p < .001$)로 나타났고, 조직학습과 혁신행동간에도 유의미한 정(+)의 상관관계($r = .40$, $p < .001$)를 나타내어 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 이는 구성원의 조직학습이 인간관계 문화와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수로 설정한 혁신행동은 인간관계 문화에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

다음으로 조직학습과 혁신행동, 조직효과성의 회귀분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 합리목표 지향에서의 조직효과성 중 조직성과에서의 회귀분석 결과에서는 조직학습은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수 ($b=.42$, $p<.001$)로 나타났다. 또한 연령, 중앙행정기관, 직급, 기혼은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 남성, 교육, 재직 년 수는 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 스스로의 자신감, 동료와의 신뢰, 믿음 등이 혁신적인 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

조직학습이 조직성과에 미치는 영향 분석에서는 조직학습은 조직성과에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 연령, 남성, 직급, 교육은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 중앙행정기관, 재직 년 수, 기혼은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 조직성과에 미치는 영향분석($b=.56$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석 ($b=.47$, $p<.001$)에서 b 에 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 남성은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 중앙행정기관, 직급, 재직 년 수, 기혼은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 교육적인 부분에서는 대졸, 대학원 이상이 통계적으로 유의미한 결과가 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.

둘째, 합리목표 지향에서의 조직효과성 중 조직목표에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 조직목표에 미치는 영향 분석에서는 조직학습은 조직목표에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 연령, 중앙행정기관, 직급, 기혼은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 남성, 재직 년 수, 교육은 조직목표에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술

인프라 수준 등이 조직목표에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 조직목표에 미치는 영향분석($b=.47$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.36$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 연령은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 남성, 중앙행정기관, 직급, 교육, 재직 년 수, 기혼은 조직목표에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 조직목표에 긍정적인 영향을 미친다.

셋째, 합리목표 지향에서의 조직효과성 중 합리목표 문화에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 합리목표문화에 미치는 영향 분석에서는 조직학습은 조직성과에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다.

또한 남성은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 중앙행정기관, 직급, 교육, 재직 년 수, 기혼 등은 합리목표 문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 합리목표 문화에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 합리목표문화에 미치는 영향분석($b=.30$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.21$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 남성은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 직급, 교육, 재직 년 수, 기혼은 합리목표문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 합리목표문화에 긍정적인 영향을 미친다.

넷째, 내부과정 지향에서의 조직효과성 중 의사소통에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 의사소통에 미치는 영향 분석에서는 조직학습은 의사소통에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 연령, 중앙행정기관은, 기혼은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 남성, 직급, 재직 년 수, 교육은 조직목표에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 조직목표에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 의사소통에 미치는 영향 분석($b=.55$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석 ($b=.44$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 연령, 중앙행정기관은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 남성, 직급, 교육, 재직 년 수, 기혼은 의사소통에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 의사소통에 긍정적인 영향을 미친다.

다섯째, 내부과정 지향에서의 조직효과성 중 교육훈련에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 교육훈련에 미치는 영향 분석에서는 조직학습은 교육훈련에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 남성, 재직 년 수, 직급은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 기혼, 교육은 교육훈련에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 교육훈련에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 교육훈련에 미치는 영향 분석($b=.50$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석 ($b=.37$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 남성, 직급, 재직 년 수는 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 교육, 기혼은 의사소통에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 교육훈련에 긍정적인 영향을 미친다.

여섯째, 내부과정 지향에서의 조직효과성 중 내부과정 문화에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 내부과정 문화에 미치는 영향 분석에서는 조직학습은 내부과정 문화에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.35$,

$p < .001$)인 것으로 나타났다. 또한 남성, 교육은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 직급, 재직 년 수, 기혼은 내부과정문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 내부과정문화에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 내부과정문화에 미치는 영향분석($b = .35$, $p < .001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b = .27$, $p < .001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 남성, 교육은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 중앙행정기관, 직급, 재직 년 수, 기혼은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 내부과정문화에 긍정적인 영향을 미친다.

일곱째, 개방체제 지향에서의 조직효과성 중 변화관리에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 변화관리에 미치는 영향 분석에서는 조직학습은 변화관리에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 중앙행정기관, 직급은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 재직 년 수, 기혼, 교육은 변화관리에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 변화관리에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 변화관리에 미치는 영향분석($b = .59$, $p < .001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b = .46$, $p < .001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 직급은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 중앙행정기관, 교육, 재직 년 수, 기혼은 변화관리에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 변화관리에 긍정적인 영향을 미친다.

여덟째, 개방체제 지향에서의 조직효과성 중 자원획득에서의 회귀분석 결과에서 조

직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 자원획득에 미치는 영향 분석에서는 조직학습은 자원획득에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 직급은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 중앙행정 기관, 재직 년 수, 기혼, 교육은 자원획득에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 자원획득에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 자원획득에 미치는 영향분석($b=.42$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석 ($b=.36$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 직급은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 중앙행정기관, 교육, 재직 년 수, 기혼은 자원획득에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 자원획득에 긍정적인 영향을 미친다.

아홉째, 개방체제 지향에서의 조직효과성 중 개방체제 문화에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 개방체제문화에 미치는 영향 분석에서는 분석결과 조직학습은 개방체제문화에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 중앙행정기관, 재직 년 수, 직급은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 연령, 남성, 기혼, 교육은 개방체제문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 개방체제문화에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 개방체제문화에 미치는 영향분석($b=.54$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석 ($b=.43$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 중앙행정기관, 직급, 재직 년 수, 기혼은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 교육은 개방체제문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나

창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 개방체제문화에 긍정적인 영향을 미친다.

열째, 인간관계 지향에서의 조직효과성 중 조직몰입에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 조직몰입에 미치는 영향 분석에서는 조직학습은 조직몰입에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 연령, 남성, 중앙행정기관, 재직 년 수, 직급은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 기혼, 교육은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 조직몰입에 미치는 영향 분석($b=.53$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석 ($b=.40$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 남성, 중앙행정기관, 직급, 재직 년 수는 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 교육, 기혼은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다.

열한째, 인간관계 지향에서의 조직효과성 중 직무만족에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 직무만족에 미치는 영향 분석에서는 분석결과 조직학습은 직무만족에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수($b=.45$, $p<.001$)인 것으로 나타났다. 또한 기혼, 직급은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 중앙행정기관, 재직 년 수, 교육은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 직무만족에 미치는 영향 분석($b=.45$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석 ($b=.33$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나

타났다. 그러나 연령, 남성, 중앙행정기관, 직급, 교육, 재직 년 수, 기혼은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.

열둘째, 인간관계 지향에서의 조직효과성 중 인간관계 문화에서의 회귀분석 결과에서 조직학습이 혁신행동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직학습이 인간관계문화에 미치는 영향 분석에서는 분석결과 조직학습은 인간관계문화에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 중앙행정기관은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 직급, 재직 년 수, 기혼, 교육은 인간관계문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 조직학습을 통한 지식공유, 인적 네트워크, 정보기술 인프라 수준 등이 인간관계문화에 긍정적인 영향을 미친다.

혁신행동의 매개효과 분석에서는 분석결과 조직학습이 인간관계문화에 미치는 영향분석($b=.56$, $p<.001$)에서보다 혁신행동을 매개변수로 하였을 때 영향분석($b=.46$, $p<.001$)에서 b 의 값이 낮게 나타나 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 중앙행정기관, 기혼은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 연령, 남성, 직급, 교육, 재직 년 수는 인간관계문화에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과적으로 독창적인 업무방식의 적용이나 창안, 새로운 아이디어 개발 등의 혁신행동이 인간관계문화에 긍정적인 영향을 미친다.

결론적으로 각각의 변수들에 미치는 영향에 관해서는 조직학습이 혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났고, 조직학습은 조직효과성에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났다. 또한 혁신행동의 조직학습과 조직효과성 간에 대한 매개효과도 존재하는 것으로 나타났다.

5.2 결론 및 정책적 시사점

행정기관에서는 조직학습이 조직효과성을 향상시켜 공무원들의 능력을 배양함으로서 대 고객 만족 서비스나 생산성을 향상시키는데 공무원들에 대한 조직학습을 위한 기회부여와 성과보상이 체계화되어야 할 것이다.

이에 본 연구에서 관심을 가졌던 창의성을 기반으로 하는 혁신행동의 매개효과에 대한 탐색은 의미 있는 연구라고 본다.

지금까지의 주요 분석 결과로 다음과 같은 결론 및 정책적 시사점을 제공한다.

첫째, 조직학습이 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 토대로 교육이나 해외연수 등 그동안 비용의 상승으로 인해 기회가 줄어든 것들에 대해서 그것이 지자체나 국가발전의 원동력이 된다는 확신을 갖고 과감한 투자를 해야 한다.

둘째, 직급별로 보았을 때 중간관리자인 6급에서의 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향이 적은 것으로 나타나는 것이 업무 수행에 있어 실질적인 업무는 7,8,9급에서 대부분 이루어지는 현실을 감안할 때 중간관리자 만을 위한 교육 프로그램을 개발하여야 하겠다.

셋째, 한 구성원 개인이 업무과정 중 새로운 아이디어를 창출하고, 변화와 개혁을 촉진하며 독창적인 문제해결방법을 시도하는 등 지속적으로 직무에 대한 혁신을 시도하는 행동을 할 수 있도록 건전한 조직문화형성에 힘을 기울여야 한다. 조직학습을 통하여 조직효과성을 높이기 위해서는 구성원 개인의 특성을 고려해야 할 것이다.

예를 들면, 연령이 많고 재직기간이 길며 직급이 높을수록 조직학습이 조직효과성에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타나므로 그들을 대상으로 조직학습을 먼저 추진해야 할 것이다. 또한 구성원들이 조직생활에 만족하여 장기근속이 가능하도록 근무환경 개선 등에 힘써야 한다.

넷째, 기혼이 미혼에 비해 조직학습의 영향은 크지 않은데도 조직성과에 영향이 큰 이유는 성과급제의 영향이 큰 것으로 보여 자유로운 경쟁 속에 높은

성과급을 얻을 수 있는 제도를 보강해야 한다.

다섯째, 재직기간이 30년 이상이며 연령이 높을수록 조직효과성이 높은 것으로 나타난 것으로 보아 e-learning과 같이 스스로 참여하는 시스템에 더해 의무적으로 교육의 참여도를 높일 방안을 모색해야겠다.

여섯째, 재직기간이 길고 연령이 높을수록 조직효과성이 높으므로 공무원 정년연장에 대한 심도 있는 논의가 이루어져야 하겠다.

일곱째, 연령이 낮을수록, 재직기간이 짧을수록 조직효과성이 낮은 것이 그들이 문제의식이 없다거나 문제해결능력이 없는 것으로 생각되 문제의식을 갖게 하는 방법으로 연령이 높고 재직기간이 길거나 퇴직한 이들 중에서 능력이 뛰어난 분들을 선발하여 내부강사로 활용한다던지 멘토로써 업무에 직접적인 조언을 줄 수 있는 방법을 제도화 하여야 한다.

결국 조직학습이 창의성을 바탕으로 하는 혁신행동을 매개로 조직효과성에 영향을 미칠수록 혁신행동의 발전을 통하여 정부조직구성원의 건전한 조직문화를 형성하게 되고 이는 조직구성원의 역량을 높일 수 있는 ‘창의·융합형 인재 양성’에 영향을 주어 결국은 대 국민 삶의 질 향상을 기대할 수 있을 것이다.

5.3 연구의 한계와 과제

본 연구는 급변하는 4차 산업혁명의 시대에 대처하기 위한 방법 중 기존 정부조직의 권위주의적, 경직화된 조직 관리로는 외부환경의 변화에 효과적으로 대응하는데 현실적인 융합이 되어야한다고 보고 민간부문에서 조직관리 전략으로 활성화되고 있는 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향을 창의성을 기반으로 하는 혁신행동의 매개효과를 중심으로 정부조직에서는 어떤 영향을 미칠 것인가를 확인하고 ‘창의·융합형 인재 양성’에 대한 해답을 얻고자 하였다. 다음으로 본 연구와 연관된 후속연구를 위해 연구의 한계점을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 한국행정연구원의 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 공무원을 대상으로 「공직생활에 대한 인식조사」의 자료를 바탕으로 진행되어 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 공무원의 면접 및 인터뷰 등의 심층 분석 자료를 연구에 포함시키지 못하는 한계를 갖는다. 그러므로 향후 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 공무원에 관한 연구에서는 정부의 효과적인 인력 및 조직관리 방안 등을 마련하기 위한 심층적인 연구가 이루어져야 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 조직학습을 하위요인으로 나누어 분류하고자 하였으나 결과적으로 하나의 요인으로 적용되어 추후 연구에서는 조직학습을 하위요인으로 분류하여 구체적이고 세분화된 연구를 할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 조직을 개인의 특성으로 살펴본 것으로 향후 연구에서는 팀별, 그룹별로 분석단위를 나누어 연구의 일반화를 높여야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 Quinn & Rohrbaugh의 경쟁가치모형을 이용하였다. Quinn & Rohrbaugh의 경쟁가치모형은 두 가지 차원(조직의 구조와 초점)을 가지고 네 가지 세부분면을 종합적으로 제시하는데 이는 모든 모델을 한꺼번에 받아들이라는 것이 아니라 조직의 성장단계에 따라 적용하는 모델이 다르다고 주장하였다. 본 연구에서는 Quinn & Rohrbaugh의 경쟁가치모형의 아이디어는 도입하였지만 4가지 모형 중 하나의 모형만 강조하면 않된다라는 차

원에서 다차원적인 효과를 보기위하여 4개의 모형에서 각각의 지표를 설정하여 일시에 효과를 측정하기 위하여 수단, 변수 등을 변형하였고, 설문의 한계로 인하여 그들의 주장과는 차이가 있다.

마지막으로 변수에 대한 표준화된 도구나 척도의 부족에서 기인하는 기존연구들의 한계는 본 연구에서도 한계점이라 할 수 있으며, 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 공무원에 관한 다양한 연구는 지속적으로 보완 및 개선해 나갈 수 있기를 기대해 본다.



참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 강황선, 이용모. (2007). 지방정부의 조직학습 촉매기제로서의 성과측정에 관한 연구, 「지방정부연구」 . 11(2), 215–239.
- 고성희, 박형준, 김동현. (2015). 정부출연 연구기관의 조직효과성에 관한 연구: 관리리더십과 팔로워십의 상호작용을 중심으로, 「한국인사행정학회 보」 .14(2), 51–68.
- 곽기영, 홍문경. (2011). 정보기술역량과 조직학습이 기업성과에 미치는 영향 :조직민첩성의 역할을 중심으로, 「경영연구」 . 40(4), 1075–1108.
- 권기성, 나운환. (1995). 장애인 복지기관의 조직효과성 지표에 관한 연구, 「한국사회복지학」 . 27,9–33.
- 권도희, 문병준, 조철호(2014). 변혁적 리더십과 조직유효성의 관계, 「대한경영학회지」 . 27(6),881–905.
- 권석균. (1995). 조직학습의 이론적 조망, 「인사조직연구」 . 3(1), 121–164.
- 권석균. (1996). 조직학습의 이론과 논쟁 : 학습조직의 이론과 실제, 「삼성경제연구소」 . 27–70.
- 권선진. (1994). 사회복지관의 조직효과성에 관한 연구, 박사학위논문. 연세대학교.
- 권환진. (2011). 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문. 동신대학교.
- 구연원. (2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문. 용인대학교.
- 구연원(2005). 호텔관리자 리더십이 조직구성원 조직몰입에 미치는 영향, 「한국관광산업학회」 . 23,1–31.
- 기호익. (2008). 환경의 불확실성과 전략적 선택이 학습조직 구축과 조직성과

- 에 미치는 영향, 「인적자원 관리연구」 . 15(4), 1-20.
- 김경화. (2006). 학습조직으로서의 하교 : 조직학습과 조직효과성의 관계, 미
간행. 박사학위논문. 홍익대학교.
- 김근세, 이경호. (2005). 한국책임운영기관의 조직특성과 성과: 조직구성원의
인식을 중심으로, 「정책분석평가학회보」 . 15(2): 127-163.
- 김근세, 이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구 : 운
전면적 시험관리단을 중심으로, 「한국행정학보」 . 39(3), 179-203.
- 김명형. (1996). 조직학습능력과 조직학습성과에 관한 연구, 박사학위논문. 고
려대학교.
- 김세기, 채명신. (2008). 전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구,
「인적자원관리연구」 . 15(4), 21-55.
- 김인수. (1999). 「거시조직이론」 . 무역경영사.
- 김인수. (2005). 거시조직이론. 서울: 무역경영사.
- 김일천. (2003). 혁신 업무행동의 선행요인에 관한 연구, 박사학위논문, 계명
대학교.
- 김영호. (2008). 창의경영, 혁신행동 및 기업성과와의 관계, 동양대학교 경영
학과 박사학위논문.
- 김재경. (2006). 조직 구성원의 성격유형과 조직 효과성에 한 연구, 광운대학
교 대학원. 박사학위논문.
- 김재홍. (2010). 조직문화와 조직효과성에 관한 연구, 박사학위논문. 전남대학
교.
- 김정진, 박경규. (2008). 조직변화에 대한 개인특성과 심리적 저항 및 조직몰
입의 관계, 「한국심리학회지 산업 및 조직」 . 21(3), 429-450.
- 김정필. (2006). 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계에 관한 실증적 연구 :
경쟁가치모형을 적용한 지방자치단체를 중심으로, 박사학위논문. 고려대
학교.
- 김정해. (2006). 역대 대통령비서실의 조직학습과정 특성분석, 「한국정책과학
학회보」 10(4), 65-90.
- 김종관, 변상우. (2003). 조직변화에 대한 저항원인과 관리방안에 관한 연구,

- 「한국기업경영학회」. 10(1), 101–119.
- 김종배, 이창원. (2013). 경쟁가치접근법에 따른 우리나라 국방조직 효과성 평가모형 개발에 관한 연구, *한국조직학회보*, 10(3), 1–30.
- 김종우, 이지우. (2012). 조직공정성, 과업특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계, *경영경제* 제45집 제1호.
- 김태성. (2014). 공기업구성원의 조직문화유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 – 협력적 노사관계의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과 –, 박사학위논문. 한남대학교.
- 김태현. (2014). 사회적 기업가 정신이 사회복지조직내의 협조적 행동과 성과에 미치는 영향 : 긍정심리자본과 가치일치의 매개효과 중심으로, 박사학위논문. 숭실대학교.
- 김평수. (2005). 시큐리티 종사자의 조직학습이 임파워먼트 및 조직성과에 미치는 영향, 박사학위논문. 경기대학교.
- 김평수. (2013). 경찰공무원의 조직학습이 임파워먼트 구성요인에 미치는 영향, 「한국경호경비학회」 제37호
- 김호정. (2002a). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 「한국행정학보」. 36(4), 87–106.
- _____ (2002b). 한국 행정문화 연구와 경쟁가치모형, 「한국정책학보」. 11(3), 1–20.
- _____ (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로, 「한국행정학보」. 37(4), 103–123.
- 김희규. (2004). 학교의 학습조직화 진단도구 개발에 관한 연구, 「교육행정학 연구」. 22(4), 23–44.
- 나병선. (2001). 대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석, 박사학위논문. 고려대학교.
- 도운섭. (2005). 조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구 경향: 행정학 분야를 중심으로, 「행정논총」. 43(3), 75–95.
- 라희문. (2014). 「지방재정론」, 한국행정DB센터.
- 류은정. (2015). 조직구성원의 감성역량과 조직학습, 조직유효성, 조직충성 간

- 의 관계, 박사학위논문. 세종대학교.
- 문경환. (2014) 정보경찰의 조직학습이 직무성과에 미치는 영향, 박사학위논문. 동국대학교.
- 민진. (2003). 호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향, 박사학위논문. 안양대학교.
- 박경문, 이용탁. (1997). 정보시스템의 도입에 따른 조직학습에 관한 연구, 「경성대 논문집」. 18(2), 289-313.
- 박광양. (1996). 조직변화와 조직학습, 「경영연구」. 17, 63-85.
- 박노옥 등 공저. (2013). 「성과관리 : 외국제도편」. 대영문화사.
- 박성원. (1999). 학습조직화의 장애요인에 관한 경험적 연구: 지방자치단체를 대상으로, 미간행. 박사학위논문. 강원대학교.
- 박순애, 오현주. (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성, 「한국행정학보」. 40(4), 225-252.
- 박영진, 조철규, 김평수. (2014). 경찰공무원의 조직학습과 조직내 극대화 방안에 관한 연구, 「융합보안논문지」 14(6), 15-24
- 박원경, 반혜정. (2012). 공공기관의 성과관리, PMS의 이용방식, 조직학습 및 조직성과간의 관계, 「국제경상교육 연구」 제9권제4호. pp135~156
- 박용수, 유낙근. (2010). 지방정부 학습조직의 수준 및 성과에 관한 연구, 「지방 정부연구」. 14(3), 241-267.
- 박재산. (2006). 국립병원 간호조직문화 유형과 직무만족, 이직의사 간의 인과 관계 분석, 「보건과 사회과학」. 19, 97-118.
- 박창욱. (2009). 경찰공무원의 학습지향성 및 조직학습이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 미간행. 박사학위논문. 원광대학교.
- 박창욱. (2010) 경찰공무원의 조직학습에 관한 연구, 「한국컴퓨터 정보학회 학술발표논문집」 18(2), 381-384
- 박천오, 강제상, 권경득, 김상묵. (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로, 「한국정책학회보」. 10(3): 199-225.
- 박호득. (2012). 중소기업 근로자의 조직학습과 조직문화에 대한 인식이 조직

- 유효성에 미치는 영향, 동의대학교 대학원. 박사학위 논문
- 배용태. (2002). 조직학습이 조직변화와 조직성과에 미치는 영향, 박사학위논문. 조선대학교.
- 배종태. (1987). 「개발도상국의 기술 내재화 과정 : 기술선택 요인 및 학습 성과 분석」, 한국과학기술원.
- 백기복. (1996). 「조직행동연구」. 범문사.
- 백영미. (1998). 개인혁신 행동의 영향 요인에 관한 연구, 박사학위논문. 이화 여자대학교.
- 서남숙. (2017). 조리사의 창의성이 혁신행동과 혁신성과에 미치는 영향에 있어 자기주도 학습 능력의 조절효과, 박사학위논문. 호남대.
- 서상원. (2017). 호텔조리사의 학습조직이 창의성 및 혁신행동, 조직성과에 관한 영향 연구, 박사학위논문, 경기대학교 관광전문대학원.
- 서인덕. (1986). 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구, 박사학위논문. 서울대학교.
- 서인덕. (1986). 한국기업의 조직문화유형에 관한 연구, 「인사관리연구」. 제 10권.
- 손호중, 유용식. (2012). 감성리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 비과업 행동(non-task behavior)의 조절효과를 중심으로, 「한국조직학회보」. 9(1), 21-49.
- 송경근, 성시중 역. (1998). 가치 실현을 위한 통합 경영지표 BSC, 한언 KPIpublishing Co.
- 송민열. (2008). 인적자원개발 담당 조직에서 CLO 리더십과 조직학습이 조직 유효성에 미치는 영향, 박사학위논문. 숭실대학교.
- 송민열, 최은수. (2009). 인적자원개발 담당 조직에서 CLO리더십과 조직학습 이 구성원의 직무만족에 미치는 영향, 「인력개발연구」. 11(1), 53-75.
- 송영선, 이희수. (2009). 조직문화유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계, 「인력개발연구」. 11(2), 115-151.
- 신용일, 정우진. (2009). 조직효과성 향상 결정요인으로서의 조직문화변화에 관한 연구: 법무부 적용사례를 중심으로, 「한국인사행정학보」. 8(2),

27-57.

- 신유근. (1991). 한국의 조직문화와 노사유형의 적합연계, 「경영논집」 . 25(3), 30-80.
- 신유근. (1997). 인간존중의 경영 : 조직 행위론 적 접근, 다산출판사.
- 신화용, 이희선. (2012). 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동 기, 신분불안, 직무만족을 중심으로. 행정논총, 50(1), 1-35.
- 심지영. (2016). 중등학교장의 임파워링 리더십, 학교의 조직혁신 풍토, 그리고 교사의 조직몰입, 무형식학습, 혁신행동 간의 구조적 관계, 박사학위 논문. 숭실대학교.
- 안지선. (2015). 인식공유에 기반한 공공조직의 조직학습사례연구, 박사학위논문. 중앙대학교.
- 양기근. (2007). 지방정부의 위기관리 조직학습화 방안: 조직학습의 원형을 통한 위기관리 조직학습화 전략, 「한국지방자치연구」 . 9(12) 통권19 호, 123-142.
- 양수진. (2017). 팀리더의 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 자기주도 학습과 혁신행동의 매개효과 중심으로, 박사학위논문. 한양대학교.
- 여윤환. (2004). 조직효과성 평가에 관한 이론적 고찰, 한국인간관계학보, 9(1), 193-219.
- 오선균. (2010). 사회복지기관의 리더-구성원 교환관계가 조직성과에 미치는 영향 : 조직신뢰의 매개효과와 조직풍토의 조절효과 중심으로, 박사학위 논문. 청주대학교.
- 오영희, 우수경, 전호숙. (2007). 유아정서교육 교사연수 프로그램이 유치원교 사의 정서 신념과 정서표현에 미치는 영향, 「유아교육연구」 . 27(3), 27-46.
- 오을임, 김구. (2002). 지방행정기관에 있어서 학습몰입요인이 조직학습에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 - 구조방정식 모형의 접근, 「한국정책 과학학회보」 . 6(3), 235-256
- 오을임, 김구, 배용태. (2002). 지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직성과에 미치는 영향, 「한국사회와 행정연구」 . 13(3), 207-237.

- 오흥재. (2011). 금융기관 종사자의 혁신적 업무행동 결정요인에 관한 연구, 박사학위논문, 상지대학교.
- 온세현. (2012). 학습조직화, 학습지향성이 구성원의 성과 향상활동에 미치는 영향에 관한 연구, 대전대학교, 박사학위논문.
- 유한호. (1991). 한국기업의 하위조직문화에 관한 실증적 연구, 박사학위논문. 고려대학교.
- 윤재희, 이상완, 김순기. (2011). 공공기관의 BSC 운영기관과조직성과간의 관계에서 PMS의 이용과 조직학습의 역할. 「회계저널」 제20권 제3호. pp149~175
- 이건표. (2007). 개인특성, 관계특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계 - 다차 원적 혁신행동을 중심으로 -, 박사학위논문. 동양대학교.
- 이경호. (2014). 중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성의 관계에 관한 연구, 「행정논총」 . 52(1), 1-34.
- 이광노. (2002). 벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문. 인천대학교.
- 이금심. (2017). 개인창의성과 조직구성원의 가치혁신문화 인식이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향: 혁신행동, 지식공유의 매개효과, 박사학위논문. 건양대학교.
- 이명재. (1984). 조직문화와 조직효과성의 관계, 「사회과학연구」 . 8, 149-180.
- 이미라. (2007). 교장의 감성리더십과 학교의 조직감성과 조직학습의 관계, 미간행물. 박사학위논문. 충남대학교.
- 이병석. (2005). 우리나라 조직구성원들이 인식한CEO의 리더십 스타일이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문. 한남대학교.
- 이상철, 권영주. (2008). 경영성과 재고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석: 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로, 「한국행정학보」 . 42(3), 143-164.
- 이상철. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구, 「한국행정학보」 . 46(4), 181-205.

- 이수도. (2003). 조직문화가 조직학습 유형에 미치는 영향, 「경영교육논총」 . 29, 5-28.
- 이순철. (2000). 지식경영 매뉴얼, 매일경제신문사.
- 이신남. (2009). 경영시스템의 조직학습니 직무만족에 미치는 영향: 경기도 A 지방공사를 중심으로, 한국상업교육학회. 상업교육연구. 제23권. 제4호. pp 467-484
- 이영민, 이수영. (2008). 기업의 인적자원 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 「기업교육연구」 . 10(2), 59-78.
- 이영안, 이홍재. (2009). 직무관련태도가 조직성과에 미치는 영향 : 중앙 행정기관 공무원들의 인식을 중심으로, 「정책분석평가학회보」 19(2), 1-28.
- 이용탁. (2007). 인적자원개발을 통한 직무능력 향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 「인적자원관리연구」 . 14(2), 143-160.
- 이윤경. (2015). 개인적·관리적·조직적 요인이 조직효과성에 미치는 영향: 한미 공무원 인식 비교를 중심으로, 「사회과학논집」 . 46(1), 47-81.
- 이은영. (2013). 장기요양기관의 조직성과 모형 : 말콤볼드리지 모델의 적용, 박사학위논문. 이화여자대학교.
- 이정주. (2005). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 「지방정부연구」 . 9(4), 71-93.
- 이재훈, 이도형, 박태경. (2006). 혁신성과 학습지향성의 선행변수 및 성과변수와의 관계, 중소기업연구 제28권 제2호.
- 이종수. (2009). 「행정학 사전」 . 대영문화사.
- 이지우, 김종우, 김일천. (2003) . 심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신행동에 미치는 영향. 보건행정학회지, 13(1) , 46-69.
- 이지우, 김태형. (1997). 조직특성과 혁신성과에 대한 실증적 고찰: 조직혁신 성과의 영향요인, 한국인사조직학회 학술연구발표논문집167-325.
- 이창길, 임상규. (2015). 지방자치단체의 경험적 조직학습이 위기관리에 미치는 영향에 관한 연구, 「Korea Review of Crisis & Emergency」 11(9).
- 이창원, 최창현. (2005). 「새조직론」 . 서울: 대영문화사

- 이창원, 최창현. (2008). 「새조직론」. 대영문화사.
- 이철기. (2012). 탐험학습 및 활용학습과 조직성과의 관계, 직업능력개발연구, 15(1), 1~23.
- 이황원. (2009). 경합가치모형에 의한 대학의 조직효과성 분석, 서울대학교 대학원. 박사학위논문.
- 이해영. (2008). 새로운 인적자원개발 전략으로서 지식경영과 조직학습의 개념적 연계, 「인력개발연구」. 10(1), 172~194.
- 이희영. (2010). 조직구성원의 감성역량이 조직학습 인식에 미치는 영향, 박사학위논문. 이화여자대학교.
- 임세영, 김시태. (2009). 공공기관에서 조직문화의 매개효과를 통한 CoP 활동 및 조직학습유형이 조직성과에 미치는 효과 분석, 「직업교육연구」. 28(4), 55~76.
- 임창희. (2007). 「조직행동」. 학현사.
- 장다정. (2014). 공공부문의 조직특성이 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 공무원과 공공기관 종사자 인식비교를 중심으로 -, 박사학위논문, 국민대학교.
- 장동걸. (2006). 행정조직문화와 공무원 혁신 행동의 관계에 관한 실증적 연구 -6개 중앙행정부서 공무원의 인식을 중심으로-, 박사학위논문, 한국외국어대학교.
- 장수덕. (2008). 조직학습, 환경의 불확실성, 그리고 기업성과 간의 관계, 「인적 자원 관리연구」. 15(1), 153~172.
- 장승권 등. (1996). 「학습조직과 경영혁신」. 삼성경제연구소.
- 장용선. (2010). 조직문화가 학습조직화에 미치는 영향, 「경영교육논총」. 62, 147~180.
- 장용선, 문형구. (2008). 조직문화 연구의 동향과 과제, 「한국인사·조직학회」. 16(1), 65~114.
- 장은진, 배지연. (2013). 여성인력이 인지한 조직문화유형이 조직학습에 미치는 영향 연구 : 감성역량의 매개효과를 중심으로, 「기업경영연구」. 20(5), 1~23.

- 장종태. (2007). 조직학습이 행정성과에 미치는 영향에 관한연구, 대전대학교 대학원. 박사학위 논문
- 장해미, 장재윤, 김민수. (2006). 조직변화 단계 진단 척도 개발, 「한국심리 학회지 : 상업 및 조직」 . 19(1), 1-24.
- 장현주, 은재호. (2012). 갈등관리 방식이 조직효과성에 미치는 영향: 개인특성 요인의 조절효과를 중심으로, 「행정논총」 . 50(4), 23-51.
- 전상철. (2013). 다양성 인적자원관리와 조직몰입, 맥락성과 및 혁신행동의 관계 -비유사성 인식의 조절효과-, 박사학위논문. 조선대학교.
- 전영욱. (2009). 대기업 프로젝트팀의 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조 분석, 미간행. 박사학위논문. 서울대학교.
- 전영환. (2004). 공공조직의 목표 모호성 : 개념 측정 그리고 타당화, 「한국 행정학보」 . 38(5), 49-65.
- 전정애. (2008). 지방 사회복지행정직의 변화에 따른 저항요인 및 직무특성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 충청북도 사회복지전담공무원을 대상으로, 박사학위논문. 청주대학교.
- 전화익. (2014). 중소기업의 학습조직 구축이 인적자본, 혁신행동과 조직성과에 미치는 영향, 박사학위논문. 한국기술대학교 테크노인력 개발 전문대학원.
- 전혜승, 최재성. (1999). 부랑인시설의 조직효과성 분석 : 체계이론과 목표달성을 모델을 중심으로, 「한국사회복지행정학」 . 창간호, 119-156.
- 정갑두. (2009). 개인욕구와 자아존중감이 직무스트레스에 미치는 영향, 「한국조직학회보」 . 6(1), 163-194.
- 정석기. (2001). 학교경영에 있어서 조직학습체제모형 연구, 미간행. 박사학위 논문. 전남대학교.
- 정우일, 하재룡, 이영균, 박선경, 양승범. (2011). 「공공조직론: 공사 조직비교」 , 박영사.
- 조남재, 최점인, 오승희. (2012). IT기반의 공공서비스 혁신 : 서울도시철도공사의 모바일오피스 사례, 「Information Systems Review」 14(1), 67-84.

- 조벽. (2004). 「조벽교수의 인재혁명」, 해냄출판사.
- 주효진. (2003). 조직구조문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문. 영남대학교.
- 주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구, 「행정총론」. 42(2), 29-53.
- 지성구, 설홍수. (2004). 정서적 혁신몰입의 선행요인과 결과, 인사관리연구, 26(1), pp.113-130.
- 진동철, 홍아정. (2016). 일터에서의 심층학습이 직무성과에 미치는 영향과 학신행동의 매개효과, 직업교육연구저널. 35(5), 31-50.
- 진재구. (1999). 정부생산성 측정지표 개발과 적용 : 그 고려요인과 한계, 「사회과학논집」. 19,215-240.
- 진현. (2011). SERI형 조직문화 변화관리 모델, 삼성경제연구소.
- 최만기. (1994). 기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증연구, 「경영학연구」. 23, 1.
- 최만기, 이지우. (1998). 조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정, 경영학연구, 27(5), 1331-1360.
- 최백연. (2010). 중소기업의 학습조직화 활동이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구=학습조직화, 조직유효성, 박사학위논문. 조선대학교.
- 최상미, 최재성. (2006). 사회복지조직의 서비스 지향성이 조직성과에 미치는 영향 : 서울시 복지관을 중심으로, 「사회과학논집」. 37(1), 99-124.
- 최석봉. (2011). 조직문화유형, 학습지향성 및 조직구성원의 혁신성 간의 관계: 조직지원 인식의 조절효과, 산업경제연구 제24권 제6호 2011년 12 월 , pp.3631-3653.
- 한부영, 최은석. (2000). 정책과정상 조직학습 행태에 관한 연구, 「한국지방자치학회보」. 12(2), 67-85.
- 홍인기. (2016) 학습조직 구현방안 : 공공조직의 조직학습 및 폐기학습, 지식 관리를 중심으로 한 시스템 다이내믹 접근. 「한국시스템 다이내믹스 연구」 제17권제3호, 51~90
- 홍철희. (2009). 학교장의 변혁적 리더십, 교사의 조직공정성, 교사의 조직시

- 민 행동이 교사의 혁신행동에 미치는 영향, 박사학위논문. 인하대학교.
- 황서현. (2015). 호텔직원의 직업소명 의식과 자기주도 학습 혁신행동 및 직무성과의 구조적 관계, 박사학위논문. 세종대학교

2. 국외 문헌

- Alvesson, M. (1987), Prganization theory and technocratic consciousness: Rationality, ideology, and quality of work, New York: de Gruyter.
- Alvesson, M. (2002), Understanding organizational culture, Sage.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation on organizations, Researchin Organizational Behavior , 10, 123–130.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. Organization science, 10(3), 216–232.
- Applications(3ed), Englewood Cliff. Robbins, S. P. (1990). Oranization theory & structure, design, design and NJ: Prentice-Hall
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N. & Glaves, W. (1998). Strategic organizational change: The role of l eadership, learning, motivation and productivity. Management Decision, 36(5), 289–301.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison Wesley.
- Argyris, C., & Schon. D. A. 1996). Organizational learning II-A theory, method, practice. Reading. MA: Addison- Wesley.
- Arthur, J. B., & Aimann-Smith, L. (2001). Gainsharing and organizational learning: an analysis of employee suggestions over Time. Academy of Management Journal, 44, 737–754.
- Baker, E. L. (1980), Managing organizational culture, Management review, 69(7), pp.8–13.
- Barney, J. (1986), Strategic factor markets: expectations, luck, and

- business strategy, *Management Science*, pp. 1231–1241.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 38~40.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boer, H., & Gertsen, F. (2003). From comtinuous improvement to continuous innovation: a (retro)(per) spective. *Interantional Journal of Technology Management*, 26(8), 805–827.
- Borowsky, R. (1994), On the knowledge and knowing of cultural activities,
- Borowsky, Robert (Hg.): *Assessing Cultural Anthropology*, McGraw-Hill, Inc., New York, pp. 331–347.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394.
- Brewer, G. A., & Seldon, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting oiganizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–712.
- Brown, S. L., & Eisengardt, K. M. (1997). The art of contunuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1:1–34.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73–90.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning organization, firm innovation Capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, pp.515–524.
- Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational

- effectiveness. *Organizational dynamics*, 9(2), 66–80.
- Cameron, K. S. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32(1), 87–112.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539–553.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Reading, MA: Addison Wesley.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*(Vol. 733). Academic Pr.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature organizational effectiveness. San Francisco: lossy-Bass.
- Capon, N., Farley, J., Donald, L., & Hulbert, J. (1992). Profiles of product innovations among large U.S. manufacturers. *Management Science*, 38(2): 157–169.
- Chakravarthy, B. S. Kwun, S. K. *The Strategy Making Process: An Organizational Learning Perspective*. Univ. of Minnesota, Strategic Management Research Center, (1989).
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Oraganizational learning and organizational knowledge: Towards the integration of two approaches. *Management Learning*, 36(1), 49–68
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *A New Perspective on Learning and Innovation*, Comell University.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, 5(2), 211–218.
- Cooper, R. B., & Quinn, R. E. (1993). Implications of the competing values framework for management information systems. *Human Resource Management*, 32(1), 175–201.

- Cummings, L. L. (1983). Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment. *Performance measurement and theory*, 89, 93.
- Cunningham, J. (1997). Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 2: 463~474.
- (1978). A system-Resource Approach for Evaluating Organizational Effectiveness. *Human Relations*, 31: 631~656.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design* (8th). South-Western: Thomson.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Manson: Thomson South-Western.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 55-90.
- Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science*
- Daft, R. L. & Becker, S. W. (1978). *The innovative organization: Innovation adoption in school organizations*. New York : Elservier.
- Daft, R. L. & Steers, R. M. (1986). *Organizations: Micro/Macro Approach*. Glenview. IL: Scott, Foreman and Co.
- Daft, R. L. & steers, R. M. (2004), *Organization Theory and Design*(6Ed). South-Western College Publishing.
- Daft, R. L. Weick, K. E. (1984). "Toward a Model of Organization as Interpretation System." *Academy of Management Review*, vol. 9. pp. 284-295.

- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 117–121.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: a critical review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49–64.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing.
- Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56(January), 69–83.
- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy pf Management Review*, 24(2): 286–307.
- Duck, J. D. (1993). Managing change. *The Art of Balancing*. Teoksessa Harvard Business Review on Change, 55–82.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In B. M. Staw(Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 1, 75–123.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2005). Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles(Eds), *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*(Chapter 1). MA: Blackwell Publishing.
- Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological chance within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 611–622.
- Epstein, P. D. (1992). Measuring the performance of public service.

- Public productivity handbook. NY: 161–194.
- Ettlie, J. E., & O'Keefe, R. D. (1982). Innovative attitudes, value, and intention in organizations. *Journal of Management Studies*, 2, 163–182.
- Ettlit, J., Bridges, W., & O'keefe, R. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695.
- Ettlit, J. E., & Reza, E. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of management Journal*, 35(4), 795–827.
- Etzioni, A. (1964). Modern Organizations Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall. Inc
- Feldman, D. C. "The Development and Enforcement of Group Norm." *Academy of Management Review*, vol. 5(1984), pp. 403–420.
- Farr, J. L., & C. M. Ford. (1990). Individual innovation and creativity at work, New York: Wiley.
- Foil, M. C., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803–13.
- Gaertner, G. H., & Ramnarayan, S. (1983). Organizational effectiveness: An alternative perspective. *Academy of Management Review*, 8(1), 97–107.
- Gartner Group. <http://www.gartner.com>. Gartner Inc.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 3,78–91
- Garvin, D. A. (2000). Learning in action: A guide to putting the learning organization to work. Harvard Business School: Cambridge, MA.
- Ginsberg, A., & N. Venkatraman. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy : A Critical Review of the Empirical Research. *Aademy of Management Review*,10(3), 421–434.

- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega : The International Journal of Management Science*, 25(1), 15–28.
- Gunasekaran, A., & Nath, B. (1997). The role of information technology in business process reengineering. *International Journal of Production Economics*, 50(2-3), 91–104.
- Hammer, M., & Champy, J. 1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Lindin : Harper Collins.
- Handa, V., & Adas, A. (1996). Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the construction firm. *Construction Management & Economics*, 14(4), 341–352.
- Handy, C. (1978), *Gods of Management*, Souvenir Press.
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in organizational behavior*, 28, 35–59.
- Harrison, R. (1972), Understanding your organization's character, *Business Review*, May–June, pp. 119–128.
- Harrison, R. (1993). *Employee development*. UK: Institute of Personnel Management.
- Hedberg, (1981). How organizations learn and unlearn. In Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (Eds.) *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to changes and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121–151.
- Hofstede, G. B., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990), Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, Vol.

35.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004), “Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance”, *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp. 429–438.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347–364.
- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 141–160.
- Johnson, D. W. (1970). *The social psychology of education*, New York.: Holt, Rinehart and Winston.
- Jones, E. El. (1985). Major developments in social psychology during the past five decades. *The handbook of social psychology*, 1, 47–107.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: collective, structural and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211.
- Kaplan, R. S., & Norton. D. P. (1996). *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 송경근·성시중(1998) 공역, 가치실현을 위한 통합경영지표 BSC, (주)한언.
- Lewin, K. Group Decision and Social Change, in E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley(eds.), *Reading in Social Psychology*(New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1959), pp. 197–211 ;

- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875–897.
- King, N. (1990). Innovation at work: The research literature.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 1–12.
- Kusunoki, K., Nonaka, I. & Nagata, I. (1995). Organizational capabilities in product development of Japanese firm a paper presented at Hitotsubashi–Organization Science Conference in Tokyo on August, 19–22.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A. (1998). Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical. *Organization Science*, 9(6), 699–718.
- Leavitt, H. J. (1964). Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches. *New Perspectives in Organizational Research*, 55–71.
- Liao, L. F. (2006). A Learning Organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation, *Human System Management* 25, pp.227–236.
- Marakas, G. M., & Hornik, S. (1996). Passive resistance misuse: overt support and covert recalcitrance in IS implementation. *European Journal of Information Systems*, 26(5), 208–219.
- March, J. G., & Olsen, J. O. "The Uncertainty of Past: Organizational Learning under Ambiguity." *European Journal of Political Research*, vol. 13 (1975), pp. 147–171
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). "Organizations". New York, NY : John Wiley and Sons.

- Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success
- McCormick, E. J., & Joseph, T. (ed.). (1974). Industrial psychology, Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall.
- Mead, G. H. (1934). Mind, Self, & Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist. University of Chicago Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1): 61~89.
- Meek, V. L., (1988), Organizational culture: Origins and weaknesses, *Organization studies*, 9(4), pp. 453~473.
- Moorhead, G., & Griffin, M. (1992), Organizational behavior, Boston: Houghton Mifflin.
- Morton, M. S. (Ed.). (1991). The corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation. Oxford Universicy Press.
- Mowday, R., & Steer, R. M. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224~247.
- Nelson, D. L. (1990). Individual adjustment to information-driven technologies:a critical review. *MIS quarterly*, 79~98.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systmes. *Sloan Management Review*. 36(2), 73~85.
- Njoh, A. J. (1994). A client-satisfaction-based model of urban public service delivery organizational effectiveness. *Social indicators research*, 32(3), 263~296.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation.
- Oreg, S. (2006). Personality, comtext, and resistance to organiza-tional

- change. European Journal of Work & Organizational Psychology, 15(1), 73–101.
- Organization Science, 5(1), 14–37
- Ortner, S. B. (1984). Theory in anthropology since the sixties, Comparative studies in society and history, pp. 126–166.
- Park, Y., & Rothwell, W. J. (2009). The effects of organizational learning climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the protean career. Human Resource Development International, 12(4), 387–405.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. K. (2013). The Learning Organization and Innovative Behavior: The Mediating Effect of Work Engagement, Academy of Human Resource of Development, 2013 Conference, February 13 – February 16.
- 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.
- Parsons, T. (1959). General Theory in Sociology. NY: Basic Books.
- Pedelr, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). Towards the learning organization. Management Education and Development, 20(1), 1–8
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies, New York: Harper & Row.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of Management Journal, 25(4), 783–794.
- Pfeffer, J. S., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York.
- Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization Development and Transformation. Annual review of Psychology, 42, 51–78.

- Porter, L. W., Steers R. M., Mowday. R. T., & Boulian, P. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603~609.
- Pounder, J. (1999). Organizational effectiveness in Higher Education managerial implications of a Hong Kong study. *Educational Management Administration & Leadership*, 27(4), 389–400.
- Price, J. L., (1968). *Organizational Effectiveness: Inventory Prepositions*. Homewood. Illinois: Richard D. Irwin. Ine
- _____ (1972). *Handbook of organizational measurement*.
- _____ (1986). *Handbook of organization measurement*. Marshfield. MA: Pirman
- Price, J. L., & C. W. Mueller. (1986), Absenteeism and turnover among hospital employees, Connecticut: JAI Press.
- Quarterly, R. (2010). Exploring Coporate Strategy. Financial Tomes Prentice Hall.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 122–140.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33–51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, *Management science*, 29(3). ppp. 363–377.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985), The transformation of organizational cultures: A competing values perspective,

- organizational culture, pp.315–334.
- Rainey, H. G. (1997). Understanding and Managing Public Organizations (2nd). San Francisco, California : Jossey-Bass Publishers.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32.
- Robbins, S. P. (1983). Organization Theory: Structures, Designs, And Applications, 3/e. Pearson Education India.
- Robbins, S. P. (1990). Organizational theory.: Structure, design, and applications. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, s. p. (2005). *Organizational Behavior 11th edition*: Prentic Hall
- Rogers, Carl. (1951). Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory. Houghton Mifflin/ Constable & Robinson, Ltd.
- Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations (4th ed.). New York: Free Press.
- Rohrbaugh, J. (1981). Improving the quality of group judgment: Social judgment analysis and the nominal group technique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(2), 272–288.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York : Basic Books.
- Ross, L., & Nisbett, R. E. (1991). The person and the situation: Perspectives of social psychology. New York: McGraw-Hill.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
- Saban, K., Lanasa, J., Lackman, C., & Peace, G. (2000). Organizational learning: A critical component to new product development. *Journal of product and brand management*. 9(2/3), 99–119.
- Sampler, J. L. (1998). Redefining industry structure for the information

- age. Strategic Management Journal, Special Issue 19, 343–355.
- Sathe, V. (1985). Culture and Related Corporate Realities, Homewood, IL.: Ricard D. Irwin.
- Schein, E. (1985), Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership(2nded). San Francisco: Jossey-Bass.
- _____ (1995). Organizational Culture and Leadership: San Francisco, CA: Jossey-bass. 153–157.
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1985). Managing Organizational Behavior (2nd ed), Ne York: John Wiley & Sons.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, Academy of Management, 37, 580–607.
- Senge, P. M. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. Harvard Business Review, Fall, 1–23.
- Senge, P. M. (1990). The leader's new work: building learning organizations. Sloan Management Review, 32(1), 7–23.
- Shepard, J. M., & Hougland, J. G. (1978). Contingency Theory: 'Complex Man' or 'Complex Organization'. Academy of Management Review,3(3) 413–427.
- Short, L. E. (1973). Planned organizational change, MSU Business Topics.
- Simon, B. (1953). Intelligence testing and the comprehensive school. London: Lawrence & Wihart.
- Simon, B. L. (1994). The Empowerment Tradition in American Social work: A History. NewYork: Columbia University Press.

- Sinangil H. K., Anderson, N., Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology. SAGE:Thousand Oaks. California.
- Sinkula, J. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1) 35–45.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287–300.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative science quarterly*, pp. 339–358.
- Straw, B. M. Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*. 26. 501–524.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, Fall, 1–23.
- Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spilotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453–467.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 22: 548~549.
- _____. (1981). Introduction to organizational behavior. Glemview: Scott– Foresman Publishing.
- Strasser, S., Eveland, J. D., Cummins, G., Deniston, O. L., & Romani, J. H. (1981). Conceptualizing the goal and system models of organizational effectiveness—Implications for comparative evaluation research. *Journal of Management Studies*, 18(3), 321–340.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Havard Business Review*, May–Jun, 74(3), 86–92.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management*. Strategic Management.

- Management Journal, 18, 509–533.
- Therin, F. (2002). Organizational Learning and Innovation in High-Tech small Firm, Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Science.
- Thomas, P., Dose, J., & Scott, K. (2002). Relationship between accountability, job satisfaction, and trust. Human Resource Development Quarterly, 13, 307–232.
- Tichy, N. M. (1983). Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics. New York: Wiley.
- Tippins, M. J. & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?. Strategic Management Journal, 24(8), 745–761.
- Tosi, H. L., & Slocum, J. W. (1984). Contingency Theory : Some Suggested Directions. Journal of Management Spring,10(1),9–26.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1985), Using six organizational rites to change culture, Gaining control of the corporate culture, pp. 370–399.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (2002). Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. Jick, T. Glinow, M. A. V. "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. " Organizational Development, Autumn(1993), pp. 54–55.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. Employee Relations, 27(2), 160–174.
- Van den Heuvel, S., & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfillment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. Social Science

- Information, 48(2), 283–313.
- Van de Ven, A. H. (1986) . Central problems in the management of innovation. Management Science, 32, 590–607.
- Waddell, D., Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2004). Organization development & change. Thomson
- Weber, M. (1946). Religious rejections of the world and their directions. From Max Weber: Essays in sociology,2.
- Weiss, C. H. (1982) Policy Research in the Context of Diffuse Decision Making The journal if Higher Education, 53(6): 619~639.
- West, M. A. (1989). Innovation amongst health care professionals. SocialBehavior,4(3),173–184.
- Wholey. J.Wholey. J. S., & Jarry P. Hatry. (1992). The Case for performance Monitoring. Public Administration Review. 52(6): 604~610.
- Weiss, C. H. (1982) Policy Research in the Context of Diffuse Decision Making The journal if Higher Education, 53(6): 619~639.
- Westley, F. R. & jaeger, A. M. (1985), An examination of organizational culture: How is it linked to performance, Paper, Faculty of Management, McGill University, Montreal,
- Wholey. J. S., & Jarry P. Hatry. (1992). The Case for performance Monitoring. Public Administration Review. 52(6): 604~610.
- Wilkins, A. L. & K. J. Patterson. (1985). You can't get there from here: What will make culture-change projects fail, Gaining control of the corporate culture, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 262–291.
- Yang. B., Watkins, K. E., & Marsick. V. J. (2004). The structure of the learning organization: dimension, measurement, and the validation. Human Resource Development Quarterly, 15(1): 31~55.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to

- ganizational effectiveness. American sociological review, 891–903.
- Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), 606–616.
- Zammuto. R. & Krakower. J. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organization Change and Development*. 5: 83~114.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*.



부 록

[별표 6]

DB 활용 심사 결과

○ 신청인

성명	박세준	연락 전화	일반 휴대 010-3731-0240
소속기관	한성대학교 행정학과	직위	박사과정
주소		우편번호	
e-mail	tark1024@naver.com		

○ 신청 자료명 및 활용 대상·목적

신청 연구 자료명	2011~2015 공직생활에 대한 인식조사 설문데이터
활용 대상 및 목적	- 활용대상 1. 학술지 게재 및 발표(<input checked="" type="checkbox"/>) 2. 언론기고(<input type="checkbox"/>) 3. 기타(논문작성 <input type="checkbox"/>) - 활용목적 : 박사학위 논문 작성 및 학술지 게재

○ 승인 결과

가	○	부	
승인 불가 사유			

위의 결과를 통지하오니, 연구자로 활용시 DB활용승인신청서와 함께 서약한 이용조건 및 한국행정연구원 연구자료관리규칙을 준수해 주시기 바랍니다.
결정에 이의가 있는 경우에는 재심을 요청할 수 있습니다.

2017. 2. 20.

한국행정연구원 행정DB위원회

☆ 한국행정연구원입니다. (요청자료 관련) ↗

▲ 보낸 사람 ☆ 박지윤 <pjy8318@kipa.re.kr>

받는 사람 박세준 <tark1024@naver.com>

▲ 일반 첨부파일 1개 (74KB) 모두 저장



DB활용 심사결과_한국행정연구원.pdf 74KB

안녕하세요. 한국행정연구원입니다.

요청하신 서류 보내겠습니다.

-박지윤 풀림-

박지윤

사회조사센터/연구원

03367 서울특별시 은평구 진흥로 235 신관 214호

Tel. 02-2007-0664

Fax. 02-567-2221

E-mail: pjy8318@kipa.re.kr

☆ 한국행정연구원입니다. (DB활용신청서 관련) ☐

▲ 보낸 사람 ☆ 박지윤 <pjy8318@kipa.re.kr>

받는 사람 <tark1024@naver.com>

▲ ⓘ 일반 첨부파일 2개 (29KB) 모두 저장

DB활용신청서.hwp 17KB

개인정보 활용 동의서.hwp 12KB

안녕하세요. 한국행정연구원입니다.

DB활용신청서 및 개인정보활용동의서 양식 보내 드립니다.

두 파일 모두 서명란에 자필 서명하여 보내주십시오.

감사합니다.

-박지윤 올림-

박지윤

사회조사센터/연구원

03367 서울특별시 은평구 진흥로 235 신관 214호

Tel. 02-2007-0664

Fax. 02-567-2221

E-mail: pjy8318@kipa.re.kr

★ 한국행정연구원입니다. (요청 자료 관련) ☺

▣ 보낸사람 ★ 박지윤 <pjy8318@kipa.re.kr>

받는사람 <tark1024@naver.com>

▣ 일반 첨부파일 5개 (2MB) 모두 저장

2012년 공직 생활에 대한 인식조사_raw data, SAV 319KB

2013년 공직 생활에 대한 인식조사_Raw data, sav 112KB

2014년 공직 생활에 대한 인식조사_raw data, sav 784KB

(raw data) 2015년 공직 생활에 대한 인식조사, sav 848KB

활용시 문구, hwp 10KB

안녕하세요, 한국행정연구원입니다.

요청자료 보내 드립니다.

자료 활용시 첨부하는 파일을 참고하시어 문구 기재 부탁드립니다.

-박지윤 올림-

박지윤

사회조사센터/연구원

08367 서울특별시 은평구 진흥로 235 신관 214호

Tel. 02-2007-0664

Fax. 02-567-2221

E-mail: pjy8318@kipa.re.kr

2015 공직생활에 대한 인식조사 설문지

안녕하십니까?

한국행정연구원은 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 공무원을 대상으로 「공직생활에 대한 인식조사」를 실시하고 있습니다.

한국행정연구원은 국무총리실 산하 국책연구기관으로, 행정체제의 발전 및 행정제도의 개선 등에 관한 사항을 전문적·체계적으로 연구함으로써 국가행정발전에 이바지하고자 설립된 연구원입니다.

미국, 영국, 호주 등 행정 선진국에서 중앙인사부처가 정부인적자원의 효과적 관리를 위하여 매년 공무원들의 인식조사를 실시하고 있습니다. 우리 연구원에서도 정부 인적자원의 효과적 관리방향 모색을 위해 다음과 같이 공직생활에 대한 인식조사를 수행하고 있습니다.

본 조사는 정부의 인적자원관리 및 조직운영 등에 대한 인식조사로서 정부의 효과적인 인력 및 조직관리 방안 등을 마련하기 위한 기초자료로 활용될 예정입니다.

본 조사의 설문문항은 행정자치부가 실시하고 있는 실태중심의 공무원총조사와 보완성을 가질 수 있도록, 한국행정연구원이 전 중앙부처 및 17개 광역단체 공무원 분들의 공직생활에 대한 인식에 관한 문항으로 이루어져 있습니다.

귀하께서 응답하신 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거하여 통계목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않을 것이며, 응답결과에 대한 비밀을 보장하기 위하여 무기명으로 응답하시면 됩니다.

바쁘신 중에도 조사에 협조하여 주셔서 너무나 감사드립니다.

2015년 7월

한국행정연구원 사회조사센터

□ 조사기관 : 한국경제경영연구원 KEBI리서치

□ 연락처 : 김정훈 연구원

※ 이 조사는 중앙행정부처 및 광역지방자치단체의 일반적 공무원(연구/지도 직을 제외한 행정/기술직)을 대상으로 합니다.

▣ 직무환경에 대한 질문입니다.

문1. 귀하께서는 업무량 및 근무시간에 대해서 어떻게 생각하십니까?

할 목	매우 적은 수준이다	적은 수준이다	적정한 수준이다	많은 수준이다	매우 많은 수준이다
1) 나의 평소 업무량	①	②	③	④	⑤
2) 나의 평소 근무시간	①	②	③	④	⑤

☞ 문1-1) (업무량)의 ①, ②, ③ 응답자는 바로 문3 으로 이동

문2. 업무량이 많다고 생각하신다면 그 이유는 무엇이라 생각하십니까? 보기 중 1개를 선택하여 주시기 바랍니다.

- ① 자신의 역량 부족(업무숙련도) ② 과도한 업무할당
③ 소속 부서(국/과 등)의 인력 부족 ④ 타 부서/기관과의 업무협의 과다
⑤ 비합리적인 업무마감 기한 ⑥ 기타 ()

문3. 귀하께서는 한 주에 보통 몇 시간 정도 시간외 근무를 하십니까?

- ① 정시퇴근 ② 5시간 이하 ③ 6~10시간 ④ 11~15시간 ⑤ 16시간 이상

문4. 귀하께서는 업무수행을 위한 자원제공과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 업무수행에 필요한 인적/물적 자원을 적절히 제공받고 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 업무수행에 필요한 정보 자원을 적절히 제공받고 있다	①	②	③	④	⑤

문5. 귀하께서는 업무수행 역량 및 전문성과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목	적혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 우리기관 직원들의 업무수행 역량은 민간 기업에 비해 우수하다	①	②	③	④	⑤
2) 내가 수행하는 업무는 높은 전문성이 요구된다	①	②	③	④	⑤

문6. 귀하께서는 업무자율성과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목	적혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 나는 업무 내용에 영향을 미치는 결정에 참여할 수 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다	①	②	③	④	⑤
4) 나는 업무수행 순서/우선순위를 결정할 수 있다	①	②	③	④	⑤

문7. 귀하께서는 다음의 근무환경과 관련하여 얼마나 만족하십니까?

할 목	적혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 1인당 첨유면적	①	②	③	④	⑤
2) 사무환경(사무집기, 조명, 냉/난방 수준 등)	①	②	③	④	⑤
3) 휴식공간	①	②	③	④	⑤

문8. 귀하께서는 업무만족과 관련한 다음 각 진술에 대해 얼마나 만족하십니까?

할 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 나는 담당업무에 흥미가 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 업무를 수행하면서 능력을 충분히 발휘하고 있다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다	①	②	③	④	⑤
4) 나는 업무를 수행하면서 능력을公正하게 인정받고 있다	①	②	③	④	⑤

문9. 귀하께서는 업무몰입과 관련한 다음 각 진술에 대해 얼마나 만족하십니까?

할 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 내가 수행하는 직무가 나의 존재에 매우 중요하다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
2) 나의 개인적 인생의 목표들의 대부분은 직무 지향적이다	①	②	③	④	⑤
3) 내 인생에서 일어난 중요한 것들은 일과 관련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 사람이라면 일에 열중할 때에 인생에 살아갈 가치를 느낄 수 있다.	①	②	③	④	⑤

문10. 귀하께서는 업무성과와 관련한 다음 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
나는 담당업무에 기대되는 성과를 달성하고 있다	①	②	③	④	⑤

문11. 귀하가 업무상 높은 성과를 내는데 있어 주된 장애요인에 대한 것입니다.
다음 각 항목에 대하여 어떻게 생각하십니까?

할 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 수시로 변하는 업무의 우선순위	①	②	③	④	⑤
2) 복잡한 업무처리 절차	①	②	③	④	⑤
3) 상하급/직원간 원활한 의사소통의 부족	①	②	③	④	⑤
4) 부서간 불충분한 업무협조	①	②	③	④	⑤
5) 부족한 담당인력	①	②	③	④	⑤
6) 비합리적인 업무마감기한	①	②	③	④	⑤

7) 일/가정 양립을 위한 지원 부족	①	②	③	④	⑤
8) 잊은 인사이동으로 인한 전문성 부족	①	②	③	④	⑤
9) 불필요한 관련법규	①	②	③	④	⑤
10) 권한부족	①	②	③	④	⑤

▣ 인사관리에 대한 질문입니다.

문12. 귀하께서는 채용과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 우리기관은 업무에 적합한 전문성을 가진 인재를 채용하고 있다	①	②	③	④	⑤
2) 개방형 직위제도는 채용의 민주성을 실제로 세고하고 있다	①	②	③	④	⑤
3) 양성평등채용목표제는 채용의 대표성을 실제로 제고하고 있다	①	②	③	④	⑤
4) 지역인재 추천채용제는 다양한 인적자원 활용을 위해 확대될 필요가 있다	①	②	③	④	⑤

※ 개방형 직위제도 : 3급 이상 자리 일부를 민간에게 개방하는 채용제도

※ 양성평등채용목표제 : 어느 한쪽의 성비가 30% 미만일 경우 해당 성별의 응시자를 목표비율만큼 추가 합격시키는 제도

※ 지역인재 추천채용제 : 공직자 충원경로를 다양화하고 지역인재의 고른 등용을 위해 참여대학이 추천한 지원자들 중 일부를 견습기간 이후 채용하는 제도

문13. 귀하께서는 배치전환(업무/부서의 배치, 전환)과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보 통 이 다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 나는 내 역량을 제대로 발휘할 수 있는 적합한 업무에 배치되고 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나의 경험에 비추어 볼 때 한 부서에서의 평균 근무 기간은 적당한 수준이다	①	②	③	④	⑤
3) <u>보직경로제</u> 는 일정 전문분야 경력개발을 위해 확대될 필요가 있다	①	②	③	④	⑤

※ 보직경로제 : 업무 전문성을 제고하기 위해 순환보직에 따른 업무의 불연속성을 보완하기 위한 것으로서 일정 업무분야 보직에 장기 근무하도록 하는 제도

문14. 귀하께서는 자신의 역량을 제대로 발휘할 수 있는 적합한 업무에 공무원들을 배치하기 위하여 중요하게 고려해야 할 사항은 무엇이라고 생각하십니까? 보기 중 2개를 선택하여 가장 중요한 순서대로 기재하여 주십시오.

1순위	2순위
-----	-----

- ① 개인의 적성 ② 개인의 역량 ③ 과거수행업무 ④ 상하/동료 평가
⑤ 개인희망 ⑥ 대학(원) 전공분 ⑦ 기타()

문15. 귀하는 한 부서에서의 평균 근무기간은 얼마입니까?

()년 ()개월

문16. 귀하의 현재 부서에서의 근무기간은 얼마입니까?

()년 ()개월

문17. 귀하께서는 교육훈련/능력발전과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 나는 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련 / 능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 자기개발을 꾸준히 하고 있다	①	②	③	④	⑤
3) 작년에 미수한 교육훈련/능력발전 활동은 나의 업무성과 제고에 도움이 되었다	①	②	③	④	⑤

문18. 귀하께서는 일반적으로 공무원이 갖추어야 할 역량으로 가장 중요한 요소는 무엇이라고 생각하십니까? 보기 중 2개를 선택하여 가장 중요한 순서대로 기재하여 주십시오.

1순위	2순위
-----	-----

- ① 업무수행에 필요한 지식 ② 투철한 공직윤리
③ 고객중심적 사고방식 ④ 정책수립능력
⑤ 정책추진능력 ⑥ 업무조정능력
⑦ 문제 분석능력 ⑧ 업무숙련도

⑨ 기타()

문19. 귀하께서는 다음 중 업무를 효과적으로 수행하는데 가장 도움이 되는 교육훈련 유형은 무엇이라고 생각하십니까? 보기 중 2개를 선택하여 가장 중요한 순서대로 기재하여 주십시오.

1순위	2순위
-----	-----

- ① 공무원 교육훈련기관에서의 교육 ② 민간교육기관 위탁교육
③ 국내대학(원) 위탁교육 ④ 단기 국외훈련(정책연수/실무연수 등)
⑤ 장기국외훈련(1년 이상/유학포함) ⑥ 직접 실무를 통해 체득한 경험
⑦ 상사/선배 공무원에 의한 코칭/지도 ⑧ 사이버 교육
⑨ 학원수강 ⑩ 기타()

문20. 귀하께서 수강하기를 원하는 교육프로그램은 무엇입니까? 보기 중 2개를 선택하여 가장 중요한 순서대로 기재하여 주십시오.

1순위	2순위
-----	-----

- ① 문제해결 능력 향상 프로그램 ② 전문성 신장을 위한 업무중심형 프로그램
③ 개인의 소양을 개발하는 프로그램 ④ 공직윤리/공직관과 관련한 프로그램
⑤ 외국어능력향상프로그램 ⑥ 정보처리 능력 향상 프로그램
⑦ 팀워크 등 대인관계 증진 프로그램 ⑧ 기타()

문21. 귀하께서 교육훈련을 받기를 꺼리게 만드는 요인은 무엇입니까? 보기 중 2개를 선택하여 가장 중요한 순서대로 기재하여 주십시오.

1순위	2순위
-----	-----

- ① 담당업무량 ② 상사와 동료의 눈치
③ 실무에 도움이 되지 않는 교육내용 ④ 불편한 접근성(이동거리 등)
⑤ 성과평가에의 미반영 ⑥ 수준에 맞지 않는 교육프로그램
⑦ 기타()

문22. 귀하께서는 다음의 해당항목이 실제 승진에 영향을 미친다고 생각하십니까?

항 목		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇 다
I	1) 학력/자격요건	①	②	③	④	⑤
	2) 성(남성/여성)	①	②	③	④	⑤
	3) 채용경로(공채/특채)	①	②	③	④	⑤
II	4) 업무수행 실적	①	②	③	④	⑤
	5) 업무수행 태도	①	②	③	④	⑤
	6) 상위직에서의 업무수행 잠재력	①	②	③	④	⑤
III	7) 상관/동료/부하의 평판	①	②	③	④	⑤
	8) 상관에 대한 충성도	①	②	③	④	⑤
	9) 현 기관장의 주요 정책에 대한 공감/협력수준	①	②	③	④	⑤
	10) 기관장의 재량적 판단	①	②	③	④	⑤
IV	11) 정실효인(학연 및 지연)	①	②	③	④	⑤
	12) 정치적 연출	①	②	③	④	⑤

문23. 귀하께서는 승진과 관련한 다음 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보 통 이 다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 우리 기관의 승진절차는 적절하다	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정은 공정하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤
3) 조직구성원에게 통보되는 업적평가결과의 절차는 적합하다	①	②	③	④	⑤
4) 인사 드래프트제는 연공서열식 인사 관행을 쇄신하는데 도움이 될 수 있다	①	②	③	④	⑤
5) 우리 기관에서 여성의 고위직으로 승진하는데 어려움이 있다	①	②	③	④	⑤

* 인사드래프트제 : 직원이 자신이 원하는 전출부서를 5지망까지 작성하고 해당 실/국장이 직원을 선택하는 제도

문24. 만약 여성이 고위직으로 승진하는데 어려움이 있다면 그 이유는 무엇이

라고 생각하십니까? 보기 중 2개를 선택하여 가장 중요한 순서대로 기재하여 주십시오.

1순위	2순위
-----	-----

- | | |
|-----------------|---------------------------------|
| ① 핵심부서 근무경력 부족 | ② 불공정한 근무성적 평정 |
| ③ 성차별적 조직문화 | ④ 남성관리자의 <u>여성직원에 대한 부정적 인식</u> |
| ⑤ 여성의 소극적인 근무태도 | ⑥ 여성의 조직적응/인간관계 능력 부족 |
| ⑦ 여성의 승진욕구 부족 | ⑧ 기타() |

문25. 귀하께서는 보수 및 보상과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다	①	②	③	④	⑤
2) 내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 <u>민간기업직원</u> (대기업체 수준)과 비교할 때 적정한 수준이다	①	②	③	④	⑤
3) 내가 맡은 책임의 양에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
4) 내가 쌓아온 경험의 양에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
5) 내가 업무에 기울인 노력의 양에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
6) 내가 달성한 업무의 성과에 비추어 볼 때 나는 공정한 보상을 받고 있다	①	②	③	④	⑤

문26. 귀하께서는 후생복지와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 선택형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다	①	②	③	④	⑤

2) 공무원 후생복지제도는 민간기업(대기업체 수준)과 비교할 때 만족할 만한 수준이다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 원하는 시기에 자유로이 휴가(연가)를 사용 할 수 있다	①	②	③	④	⑤

▣ 조직관리에 대한 질문입니다.

문27. 귀하가 속한 기관의 조직목표와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 나는 우리 기관의 조직목표를 명확히 알고 있다	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다	①	②	③	④	⑤
3) 조직목표는 담당 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다	①	②	③	④	⑤
4) 나는 담당업무가 조직목표 달성을 어떻게 연계되고 있는지 명확히 알고 있다	①	②	③	④	⑤
5) 우리 기관의 작년 목표달성을 정도는 객관적으로 측정될 수 있다	①	②	③	④	⑤

문28. 귀하가 속한 기관의 의사결정과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사 결정이 이루어진다	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 모든 직원들의 의견을 고려한다	①	②	③	④	⑤
3) 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다	①	②	③	④	⑤
4) 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 미의를 제기할 수 있다	①	②	③	④	⑤

문29. 귀하가 속한 기관의 리더십과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
I	1) 상관은 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다	①	②	③	④
	2) 상관은 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다	①	②	③	④
II	3) 상관은 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	①	②	③	④
	4) 상관은 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여 한다	①	②	③	④
III	5) 상관은 내가 낡은 문제를 새로운 시각에서 생각할 수 있도록 이끌어 준다	①	②	③	④
	6) 나와 나의 상관은 추구하는 목표가 유사하다	①	②	③	④
	7) 나의 성격은 나의 상관의 성격과 유사하다	①	②	③	④
III	8) 나의 가치관은 나의 상관의 가치관과 유사하다	①	②	③	④

문30. 귀하가 속한 기관의 지식관리와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 상관은 지식공유를 지원하고 있다	①	②	③	④	⑤
2) 지식을 공유할 수 있는 소규모 모임(지식동아리) 활동이 활발하다	①	②	③	④	⑤
3) 동료들은 인적 네트워크를 통해 기관 내/외부로부터 필요한 지식을 습득하고 있다	①	②	③	④	⑤
4) 기관의 인터넷, 지식관리시스템, 그룹웨어(이메일, 전자게시판)와 같은 정보기술 인프라 수준은 높다	①	②	③	④	⑤

문31. 귀하가 속한 기관의 조직성과와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 기관은 비용절감을 위해 노력하고 있다	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되어 왔다	①	②	③	④	⑤
3) 우리 기관의 성과와 질은 개선되고 있다	①	②	③	④	⑤

문32. 귀하께서는 조직몰입과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 조직의 성공을 위해 보통의 수준 이상으로 노력할 용의가 있다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	①	②	③	④	⑤
4) 나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다	①	②	③	④	⑤
5) 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치 한다	①	②	③	④	⑤

문33. 귀하께서는 조직시민행동과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돋는다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돋는다	①	②	③	④	⑤
4) 나는 불가능한 일에 직면할 경우 사전에 상관과 협의한다	①	②	③	④	⑤
5) 나는 질서 유지를 위한 비공식 규칙을 준수한다	①	②	③	④	⑤

문34. 귀하가 속한 기관의 조직문화와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
I	1) 우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다	①	②	③	④	⑤
	2) 우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다	①	②	③	④	⑤
II	3) 우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다	①	②	③	④	⑤
	4) 우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원획득을 중시한다	①	②	③	④	⑤
III	5) 우리 기관은 참여/협력/신로, 구성원의 능력발전을 강조한다	①	②	③	④	⑤
	6) 우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다	①	②	③	④	⑤
IV	7) 우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	①	②	③	④	⑤
	8) 우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	①	②	③	④	⑤

문35. 귀하께서는 기관의 변화관리와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다	①	②	③	④	⑤	
2) 우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다	①	②	③	④	⑤	
3) 우리 기관에서 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다	①	②	③	④	⑤	

문36. 귀하께서는 혁신행동과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안 /적용하도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	①	②	③	④	⑤

문37. 귀하가 속한 기관의 업무협조/의사소통과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서간 업무협조가 대체로 원활하다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행할에 있어 상하간(수직적) 의사소통이 원활하다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행할에 있어 직원간(수평적) 의사소통이 원활하다.	①	②	③	④	⑤

문38. 귀하께서는 이직의도와 관련한 다음 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다	①	②	③	④	⑤

☞ 문38 이직할 의향의 ④, ⑤ 응답자만 문39로 이동

☞ 문37 이직할 의향의 ①, ②, ③ 응답자 문40로 이동

문39. 이직의향이 있으신 것으로 응답하셨다면 그 이유는 무엇입니까? 다음 보기 중 가장 중요한 이유를 1개만 선택하여 주십시오.

- | | |
|-------------|-------------|
| ① 낮은 보수 | ② 과다한 업무 |
| ③ 상하 간 인간관계 | ④ 동료와의 인간관계 |
| ⑤ 승진적체 | ⑥ 노후에 대한 불안 |
| ⑦ 기타() | |

▣ 공직에 대한 일반적인 인식을 묻는 질문입니다.

문40. 귀하께서는 공직만족도와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 공직의 안정성에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 공직의 장래성에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
4) 나는 공무원 신분으로 근무하는 것에 대체로 만족한다	①	②	③	④	⑤

문41. 귀하께서는 가족친화적 근무제도와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 일/가정 양립정책에 대한 만족도가 높다	①	②	③	④	⑤
2) 육아휴직제도 만족도가 높다	①	②	③	④	⑤
3) 직장 내 보육시설 만족도가 높다	①	②	③	④	⑤
4) 유연근무제*/탄력근무제* 활용 만족도가 높다	①	②	③	④	⑤

* 유연근무제 : 출근시간을 오전 7시에서 10시 사이에 자유롭게 선택하도록 하는 제도

* 탄력근무제 : 퇴근시간이 유연근무제와 연동되는 제도

문42. 귀하께서는 공공봉사동기와 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다

I	1) 공익에 봉사하는 일은 의미가 있다 2) 공공서비스는 공익에 기여할 수 있어야 한다	①	②	③	④	⑤
II	3) 공공서비스는 시간/노력이 들더라도 민주적으로 결정되어야 한다 4) 비용이 들더라도 모든 국민에게 양질의 서비스가 제공되어야 한다 5) 공공정책을 개발할 때 미래세대의 이익이 고려될 필요가 있다	①	②	③	④	⑤
III	6) 나는 사회적으로 혜택 받지 못한 사람들에게 동정심을 느낀다 7) 나는 국민들이 불공정한 취급을 받으면 기분이 좋지 않다	①	②	③	④	⑤
IV	8) 나는 사회의 미덕을 위해 희생할 준비가 되어 있다 9) 나는 사회를 둘기 위해 개인적 손실을 기꺼이 감수하겠다	①	②	③	④	⑤

문43. 귀하께서는 공무원의 부정부패가 민간인과 비교할 때 어느 정도라 생각하십니까?

- ① 매우 심하다 ② 약간 심하다 ③ 비슷하다 ④ 약간 덜하다 ⑤ 훨씬 덜하다

문44. 공무원의 부정부패의 주된 원인은 무엇이라고 생각하십니까? 보기 중 2개를 선택하여 가장 중요한 순서대로 기재하여 주십시오.

1순위	2순위
-----	-----

- | | |
|---------------------------------|------------------|
| ① 민원인의 유혹 | ② 허술한 감독/통제 |
| ③ 전발시 유야무야한 정계조직 | ④ 공무원 개인의 욕심 |
| ⑤ 오염된 조직 풍토 | ⑥ 전반적인 사회 부조리 풍토 |
| ⑦ 공무원의 공직윤리 부족 | ⑧ 낮은 보수 |
| ⑨ 부족한 조직운영비/업무지원비 | ⑩ 부적격자의 공직진출 |
| ⑪ 기타() | |

문45. 귀하께서는 신분불안과 관련한 다음 각 진술에 대해 어떻게 생각하십니까?

할 목	전혀 그렇	그렇지	보통이다	그렇다	매우 그렇
-----	-------	-----	------	-----	-------

	지 않다	않다			다
1) 나는 가까운 장래에 구조조정 등으로 원치 않는 퇴직압력을 받을 가능성이 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 제때 승진하지 못할 가능성이 있다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 우리 기관에서 상대적으로 덜 중요한 업무를 담당할 가능성이 있다	①	②	③	④	⑤

▣ 마지막으로 통계처리와 관련한 사항을 여쭈어 보겠습니다

SQ1. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

만()세

SQ2. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

- ① 남성 ② 여성

SQ3. 귀하께서는 국가 및 지방공무원 중 어디에 소속되어 있으십니까?

- ① 국가(행정부) ② 지방(광역자치단체)

SQ4. 귀하의 현재 직급은 어떻게 되십니까?

()급

SQ5. 귀하의 현재 직군, 직렬, 직류는 어떻게 되십니까?

()직군 ()직렬 ()직류

예) 행정 직군/ 교정 직렬/ 보호 직류/

SQ6. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?

	SQ6-1	SQ6-2
구 분	입직당시	현재
고졸 미하	①	①
2년제 대졸	②	②
4년제 대졸	③	③
대학원 석사 졸업	④	④
대학원 박사 졸업	⑤	⑤

SQ7. 귀하께서 공무원으로 최초 입직한 연도는 언제입니까?

				년
--	--	--	--	---

SQ8. 귀하께서 공무원으로 최초 입직 당시 채용된 방식은 무엇입니까?

- ① 공개경쟁채용

- ② 경력경쟁채용

③기타()

SQ9. 귀하께서 공무원으로 채용된 방식이 경력경쟁채용이라면 다음 보기 중 어디에 해당되십니까?

①특별채용

②개방형 직위 및 공모 직위

③기타()

SQ10. 귀하의 최초 채용계급은 어떻게 되십니까?

()급

SQ11. 귀하의 혼인상태는 어떻게 되십니까?

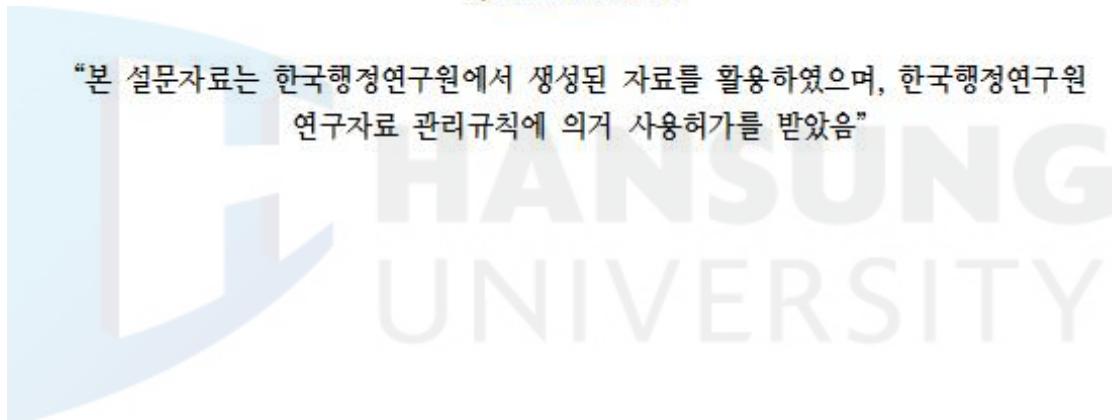
①기혼

②미혼

♣ 바쁘신 와중에도 끝까지 설문조사에 협조해 주셔서 진심으로

감사드립니다 ♣

“본 설문자료는 한국행정연구원에서 생성된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원
연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았음”



ABSTRACT

A Study on Effects of Governmental Organizational Learning on Organizational Effectiveness

- Focusing on Mediating Effects of Innovative Behaviors -

Park, Se-joon

Major in Public Administration

Dept. of Public Administration

The Graduate School

Hansung University

This study begins with a concern about what role the government plays in searching for methods to cope with new changes in the Fourth Industrial Revolution. The Fourth Industrial Revolution is determined not to be limited to an issue of companies or business circles, but governmental key capabilities such as critical thinking ability, communication and creativity also should be developed along with historical and institutional changes. Therefore, cultivation of talents and education in the Korean governmental organization may be tasks toward ‘cultivation of creative/convergent talents’ in keeping with historical

changes. This study attempts to play a role in the ‘cultivation of creative/convergent talents’ necessary for us by examining effects of organizational learning which has been long emphasized on organizational effectiveness, around mediating effects of innovative behaviors based on creativity required by members in governmental organization and by examining their recognitions.

The data sources for study analysis were collected by administering questionnaires to 2000 public officials in general services including those in administrative and technical posts except for those at research/extensive posts, via interviews and e-mails from July, 17 to October, 14, 2015. On the basis of 「Examination of Recognition on Public Service 2015」 using data of 1893(96.4%) public officials among them, this study was conducted.

The multi-state stratified sampling was used as a sampling method and an examination was conducted by dividing general sectors of public services into job environment, personnel, organizational and service management, and designing closed questionnaire items suitable for each sector. Questionnaire contents were constituted by focusing on respondents’ subjection recognitions on public services by sector.

This study established four models, such as orientation toward rational goal, orientation toward inner process, orientation toward open system and orientation toward human relations, from the Quinn’s theory of competing values models. It abstracted three respective indicators from each model: organization performance, organizational goal from culture of rational goal from orientation toward rational goal; communication, educational training and culture of inner-process from orientation toward inner process; and organizational commitment, job satisfaction and culture of human relations from orientation toward human relations.

In order to measure the frequency and the percentage by general characteristics of respondents, the frequency analysis was conducted, and a

descriptive statistics analysis of organizational learning and effectiveness and a correlation analysis among variables were conducted, and then, t-test was used to measure the relationship between organizational learning and effectiveness by general characteristics of respondents. Baron & Kenny(1986)'s stepwise approach was used as a basic analysis strategy to test mediating effects and multiple regression analysis was used as a test instrument.

The main findings can be summarized:

First, an analysis on difference from organizational performance by demographic characteristics shows that measurement are relatively higher for higher age, longer career, male, municipality, high school diploma or less and the married.

Second, an analysis on difference from communication by demographic characteristics shows that measurements are relatively higher for higher age, central administration organization, longer career and the married.

Third, an analysis on difference from management of changes by demographic characteristics shows that measurements are relatively higher for higher age, male, municipality, higher position, longer career and the married.

Fourth, an analysis on difference from organization commitment by demographic characteristics shows that measurements are relatively higher for male, municipality, higher position, master's degree or more, longer career and the married.

Fifth, mediating effects of innovative behaviors on the relationship between organizational learning and effectiveness were found in all 12 indicators.

From the analyses above, following conclusion and suggestions are presented.

First, it is necessary to make an effort to form sound organizational culture in which individual members continuously try innovative behaviors in jobs by creating new ideas, promoting changes and reformation and attempting problem-solving measures in working processes.

Second, although organizational learning has less effect on the married than the unmarried, the former achieved better organizational performance than the latter, probably because of an effect of the piecework system, so it is necessary to reinforce the system in which members can be paid for by high piece in free competition.

Third, an in-depth discussion of extension of retirement age of public officials should be implemented, since the longer the career and the higher the age, the higher the organizational effectiveness.

Fourth, when the shorter the career and the lower the age, the lower the organizational effectiveness, it is thought that members have not critical mind or problem-solving ability, so it is necessary to institutionalize the process in which with retirees with superior capabilities are recruited as in-house instructors or advisors who can directly give advice to them, from those with longer career and higher age

In conclusion, if sound organizational culture for governmental organizational members is formed through the development of innovative behaviors, as the organizational learning has an effects on the organizational effectiveness through the mediation of innovative behaviors based on creativity, then this influences the ‘cultivation of creative/convergent talents’ which is able to enhance organizational members’ capabilities and it would be consequently expected to improve people’s quality of life.

Keywords: organizational learning, organizational effectiveness, innovative behaviors, test of mediating effect and regression analysis