

연구논문

정부조직의 환경대응력 제고를 위한 학습지향성 강화방안 연구*

이 환 범**
이 수 창***

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 조사설계 및 분석
- IV. 결론 및 시사점

〈 요약 〉

환경 불확실성에 대응하기 위한 능동적·유기적 대응전략차원으로 학습이론에 대한 관심이 증대되면서 환경 불확실성, 학습지향성, 조직성과 간의 영향관계를 규명하고자 하는 연구가 이루어지고 있다. 이는 환경 불확실성에 대한 수동적·기계적 대응전략보다는 능동적·유기적 대응전략이 환경을 조직에 유리하도록 조작·통제할 뿐더러 새로운 환경에 대응할 능력을 제고할 수 있다는 점에 주목한 것이다. 최근 행정환경의 복잡성과 불확실성이 매우 불규칙적이고 그 변화속도가 가속화되고 있음에 비추어 볼 때, 정부조직은 환경 불확실성에 보다 더 효과적으로 대응할 수 있는 전략변화의 필요성이 증대되고 있다.

이에 본 연구에서는 정부조직을 대상으로 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 실증적으로 검증하고 학습지향성을 강화하기 위한 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해서 환경 불확실성의 하위개념으로는 다양성, 동태성, 풍족성, 그리고 학습지향성의 하위개념으로는 학습몰입, 비전공유, 개방성을 각각 선정하였다. 또한 조직성과는 조직몰입과 직무만족을 활용하여 측정하였다.

분석결과, 환경 불확실성이 조직성과에는 부(-)의 영향을, 그리고 학습지향성에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 학습지향성은 조직성과 간에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이들 분석결과를 토대로, 본 연구에서는 학습지향성 강화를 위한 방안으로 학습문화 정착, 학습활동 모델 개발 필요성, 수평적 커뮤니케이션 및 외부환경과의 학습커뮤니케이션 네트워크 구축을 제시하였다.

[주제어: 환경대응 전략, 환경 불확실성, 학습지향성, 조직성과]

* 이 연구는 2008학년도 영남대학교 학술연구조성비에 의한 것임.

** 영남대학교 행정학과 교수(hblee@yumail.ac.kr).

*** 영남대학교 지역혁신연구소 선임연구원(leesc@yumail.ac.kr).

I. 서론

최근 조직은 통제하기 어려울 정도로 환경의 복잡성 및 불확실성의 증가로 인해, 대부분의 조직은 목표달성을 제약하는 불확실한 환경 하에서 경쟁조직들과 생존게임을 해야만 하는 긴박한 상황에 직면할 수밖에 없게 되었다. 이러한 위기 인식하에, 조직들은 환경 불확실성으로부터 야기되는 위험에 대한 상황예측력 제고와 효율적 대응책 마련에 게을리 하지 않고 있다.

정부조직이라고 해서 이러한 환경 불확실성으로 인해 발생하는 난제를 예외적으로 피해갈 수는 없는 것이다. 최근 행정환경의 복잡성과 불확실성이 매우 불규칙적이고 그 변화속도가 가속화되면서, 정부조직은 정보·자원·인력운영의 탄력성과 기동성 강화에 대한 요구에 직면하고 있다(강황선, 2002). 또한 정부조직의 성과관리에 대한 정책적 관심의 증대는 정부조직으로 하여금 환경 불확실성에 대한 예측 및 대응역량을 갖도록 요구하고 있다.

환경 불확실성은 조직의 구조와 내부적 활동에 크게 영향을 미치는 중요한 상황적 요인으로 인식되면서, 조직구조 변화, 새로운 부서 및 직위 창설, 분화와 통합 등과 같은 대응전략들을 강구하여 왔다(김광점 외, 2006). 대부분의 조직은 목적을 변화시키거나 조직구조를 바꿈으로써 또는 새로운 기술을 채택하거나 조직의 활동영역에 변화를 줌으로써 환경 불확실성으로부터 오는 여러 가지 압력에 대응하여 왔다(이명재·서동희, 1998). 이러한 조직구조적 및 기술적 측면에 초점을 둔 대응전략은 환경 불확실성을 극복하기 위한 가장 일반적인 대응전략이라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 방법은 환경 불확실성에 대응하기 위한 전략으로써 수동적·기계적 특성의 한계를 지닌다고 볼 수 있다. 때문에 환경 불확실성에 따른 효과적인 사후 처방책을 마련하는 것도 중요하지만, 이에 대한 사전 예측 및 통제전략 강구가 오히려 조직의 실제적 환경대응력을 제고할 수 있을 것이다. 즉 환경 불확실성에 대한 사후 수동적·기계적 대응전략보다는 사전에 능동적·유기적 대응전략이 환경을 조직에 유리하도록 조작하거나 통제할 뿐만 아니라 새로운 환경에 대응할 수 있는 능력을 갖도록 할 수 있다.

이러한 맥락에서, 최근 조직은 급격하게 변화하는 환경 하에서 조직의 생존·성장·발전을 유지 및 촉진시키기 위한 전략으로 학습에 주목하고 있다. 즉 조직

들은 급격하게 변화하는 환경에 대한 적응적 조직체계 구축 틀을 제공해 줄 수 있고, 효율적 조직운동을 위한 변화관리, 핵심역량 구축, 혁신적 업무방식 개발 등과 같은 창조적 조직 활동을 지속적으로 가능케 함으로써 조직성과를 제고할 수 있는 학습이론에 주목을 하고 있다(박영배 외, 2003). 특히 학습이론은 불확실한 환경 하에서 조직들이 환경을 예측하고 이에 능동적으로 대응할 수 있는 요인이 무엇인가를 설명해 줄 수 있다는 점에서 매우 많은 관심을 받고 있다.

환경 불확실성에 대응하기 위한 능동적·유기적 전략으로서 학습이론에 대한 관심이 증대되면서, 민간조직을 대상으로 환경 불확실성과 학습지향성 간의 영향관계와 더불어 학습지향성과 조직성과 간의 영향관계를 실증적으로 검증한 연구들이 이루어져 오고 있다(Senge, 1990; Farrell, 1999; 김성혁 외, 2005; 이관표 외, 2006). 이러한 연구결과에서도 학습이론이 환경 불확실성에 대응하기 위한 전략으로써 그 실효성이 입증되고 있다. 최근 정부조직도 학습이론의 유용성에 주목하고 학습동아리와 같은 학습활동을 적극 유도 및 장려하고 있음 또한 이와 전혀 무관하지 않을 것이다. 정부조직도 조직성과 개선 및 증진을 위한 환경대응력 제고 차원에서 환경 불확실성에 대해 효과적으로 대응할 수 있는 전략변화의 필요성을 결코 간과할 수 없는 것이다.

이에 본 연구에서는 정부조직을 대상으로 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 실증적으로 검증해 보고자 한다. 즉 정부조직에서 행정환경의 불확실성이 학습지향성과 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가? 그리고 학습지향성은 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가? 를 실증적으로 규명하고자 한다. 이러한 분석결과를 토대로, 본 연구는 행정환경의 불확실성 대응 그리고 조직성과 개선차원에서 학습지향성 강화방안을 제시해 보고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 환경 불확실성

환경 불확실성(environment uncertainty)에 대한 개념정의는 다양한 분야에서 이

루어지고 있으나, 합의된 개념 도출은 그리 쉬운 일은 아닌 것 같다. 이는 환경 불확실성에 대한 이해가 그 만큼 다양하다는 것을 의미하는 것이라고 볼 수 있다. 그간에 논의된 환경 불확실성의 개념을 살펴보면, Daft와 Macintosh(1981)는 과업을 수행하는데 요구되는 정보의 양과 실제로 조직이 보유한 정보의 양 간의 차이에 의해서 야기되어지는 과업수행의 곤란한 상황을 환경 불확실성이라고 하였다. 이러한 정보 양의 차이가 크면 클수록 환경 불확실성은 커지고, 환경 불확실성이 높을수록 조직에 필요한 정보의 양은 증가하게 될 것이다. Milliken(1987)은 조직의 의사결정자가 외부환경에 대한 충분한 자료가 없을 뿐더러, 외부환경의 변화에 대한 예측이 불가능하여 어려운 상황에 처하게 될 경우를 환경 불확실성이 존재하는 것으로 보았다. Mendelson과 Pillai(1998)는 환경이 급격하게 변화함에 따라서 조직은 바람직한 의사결정을 위한 새로운 정보를 더 많이 필요로 할 것이며, 이를 위해서 조직들은 주변의 협력자와 정보공유를 위한 효과적인 커뮤니케이션 기술 개발 및 활용을 위한 관심을 더 가질 수밖에 없을 것이라고 강조하였다. 또한 Bensaou(1997)는 환경 불확실성은 조직의 내적 환경보다는 외부환경과 관련된 정보의 필요성을 증가시키기 때문에, 조직 간 정보공유와 활용수준 증가를 위한 메커니즘들을 구축할 필요가 있음을 주장하였다.

Noodewier 등(1990)은 환경 불확실성을 교환거래를 둘러싼 환경에서의 예상하지 못했던 변화로 인식하였으며, Selnes와 Sallis(2003)는 상호관계 하에서 하나의 조직이 다른 조직에 대해 거의 통제할 수 없는 혹은 완전히 통제할 수 없는 상태를 환경 불확실성이라고 하였다. Heide와 John(1990)은 환경 불확실성을 환경구성요소들의 급격한 변화에 의해 나타나는 조직의 복잡성을 의미한다고 하였으며, 조직은 이러한 환경 불확실성으로 인하여 의사결정과정에서 많은 어려움을 겪게 된다고 하였다.

이러한 환경 불확실성은 개인적·조직적 차원으로 구분해 볼 수 있는데, 개인적 차원의 환경 불확실성은 개인이 주관적으로 지각하는 불확실한 환경을 의미하며, 조직적 차원의 환경 불확실성은 조직에 주어진 실질적이며 객관적인 환경 불확실성을 말한다(Duncan, 1972). 개인이 지각하는 환경 불확실성과 조직이 인지하는 환경 불확실성 간에는 차이가 있을 수 있다. 그리고 객관적인 환경이 동일하더라도 어떤 조직은 복잡하고 예측하기 어려운 환경으로 인식할 수 있으며, 다

른 조직은 단순하고 안정적인 환경으로 지각할 수도 있다(이인식·정무관, 2007). 이는 불확실한 환경에 대한 개인 혹은 조직의 지식정도, 자원의 보유정도, 문제 해결능력 등이 다르기 때문에 나타나는 현상이라고 할 수 있을 것이다.

한편 환경을 불확실하게 만드는 환경차원에 대해서 다양하게 논의되고 있는데, Miller와 Friesen(1982), Werner 등(1996)은 이러한 환경차원으로 동태성, 적대성, 그리고 이질성을 제시하였다. Dess와 Beard(1984)는 동태성, 다양성, 풍족성을 환경 불확실성을 유발하는 환경차원이라고 하였다. Achrol 등(1983)은 불확실성을 좌우하는 환경차원으로 환경의 수용성, 환경의 이질성, 환경의 불안정성, 환경의 분산성, 환경의 혼란성을 제시하였다. 또한 Achrol과 Stern(1988)은 정치경제적 접근 틀 속에서 의사결정 불확실성에 영향을 주는 환경차원으로 동태성, 다양성, 집중성, 그리고 풍요성을 강조하였다. 강인숙과 지계웅(2003)은 동태성과 복잡성을 환경 불확실성에 영향을 주는 환경차원으로 인식하였다. 이관표와 박형권(2006)은 복잡성, 동태성, 풍요성을 환경 불확실성의 환경차원으로 제시하였으며, Popper와 Lipshitz(2000), Robbins와 Coulter(2002)는 동태성과 다양성 외에 경쟁성을 외부환경 불확실성의 구성요소로 인식하면서 다른 연구와 차별성을 강조하였다. Han 등(1998)은 복잡성과 격변성을 환경 불확실성의 구성요소로 간주하면서, 환경의 복잡성은 다양성과 이질성에 의해서 그리고 격변성은 예측불가능성과 무작위성에 의해서 좌우된다고 하였다.

2. 학습지향성

학습지향성은 새로운 지식의 개발을 통하여 경쟁우위를 차지하기 위한 조직 관리 전략이라고 할 수 있다. Hurley와 Hult(1998)는 학습지향성을 고객의 욕구나 환경변화에 관한 유용한 정보를 경쟁조직보다 먼저 획득하고 이를 공유하는 활동으로 정의하였다. Sinkula 등(1997)은 학습지향성을 조직의 상용이론, 정신모형, 지배가치 등과 같은 조직운영 원리에 학습가치를 부여하는 조직의 가치체계라고 하였다. Calantone 등(2002)은 조직이 경쟁우위를 지속적으로 증진시키기 위하여 지식을 창조·활용하는 활동을 학습지향성이라고 하였다. Slater와 Narver(1995)는 학습지향성을 조직문화에 존재하는 가치와 신념을 토대로 조직성과 개선을 위한

행동에 영향을 미치는 새로운 지식과 통찰력을 개발하는 활동으로 정의하였다. 이러한 맥락에서, Hult 등(2004)은 학습은 조직 경쟁력을 창출하는 매우 중요한 원천이기 때문에, 학습지향성은 조직문화의 개념에서 이해할 필요가 있음을 주장하고 있다. 즉 지식창조에 의한 긍정적인 효과를 얻기 위해서, 조직은 환경변화와 상관없이 지속적으로 학습을 지향하는 문화를 조성할 수 있도록 노력할 필요가 있음을 강조하고 있는 것이다.

학습지향성은 현재 조직의 신뢰, 믿음, 활동이 조직성과를 극대화시킬 수 있는 지에 대한 지속적인 의구심을 가지고 이에 고민하는 정도와 밀접하게 관련되어 있다. 이러한 학습지향성은 창의적·혁신적인 지식을 추구하고 조직문제를 적극적으로 해결하고자 하는 도전적인 자세에 의해 좌우된다고 할 수 있다(박진영, 2006). 또한 Dixon(1992)과 Sinkula 등(1997)이 주장한 것처럼, 조직이 어떠한 형태의 학습지향성을 선택하는가에 따라서 조직이 획득해야 하는 지식이나 정보의 종류가 달라지기 때문에, 획득된 지식이나 정보에 대한 해석·평가·공유하는 방법도 다를 수밖에 없을 것이다.

Sinkula 등(1997)은 학습몰입, 비전공유, 그리고 개방성을 학습지향성의 하위 구성개념으로 인식하였다. 학습몰입은 학습지향성의 핵심개념으로써, Senge(1990)가 주장한 학습원리와 동일한 의미를 지닌다고 할 수 있다. 즉 조직 내에서 학습 활동은 당연한 것일 뿐만 아니라 중요한 가치로 받아들이는 것을 의미한다. 조직 구성원의 학습몰입은 학습문화 구축 및 활성화에 중요한 영향을 미치는 요인이라고 할 수 있을 것이다. 비전공유는 조직의 바람직한 미래 상태에 대해 조직구성원이 공감하는 것을 의미한다. 비전공유는 조직의 학습방향을 제시하기 때문에 선제학습(proactive learning)의 중요한 토대가 된다(이관표·박형권, 2006). 개방성은 조직에 필요한 독창적이며 창의적인 아이디어를 받아들이려는 의지를 의미한다. 개방성은 학습에 대한 사고 및 행동방식과 관련된 것으로써, 조직구성원의 낯은 관습, 폐쇄성 등은 학습지향성을 추구하는데 있어서 장애요인이 될 수 있다. 때문에 조직구성원의 개방성은 조직 내 학습 발생을 위해 필수적으로 추구해야 할 가치라고 할 수 있다. Sinkula 등의(1997) 학습지향성 구성개념들이 많은 선행연구에서 활용되고 있음을 볼 때, 학습지향성을 이해하거나 설명하는데 있어서 유용성이 높다고 할 수 있을 것이다.

3. 조직성과

조직이 환경 불확실성에 대처하기 위하여 학습지향성을 추구하는 궁극적인 이유는 조직성과의 지속적인 창출에 있다고 할 것이다. 그렇다면 정부조직이 학습지향성을 추구함으로써 얻을 수 있는 조직성과는 무엇인가? 에 대한 질문에 명확하게 답한다는 것은 그리 쉬운 일은 아니다. 이는 학습지향성과 조직성과 간의 관계에 관한 연구들이 주로 민간조직을 대상으로 이루어져왔다는 점에서 그 이유는 찾을 수 있다. 즉 민간조직에서는 학습지향성에 의한 조직성과를 주로 재무적 성과와 관련된 측면에서 파악하고자 하였기 때문에(Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Pelham & Wilson, 1996; West & Olsen, 1988; West, 1990; 김명형, 1996; 1998; 박영배·박형권, 2003), 공공부문이나 정부조직에서의 학습지향성에 의한 조직성과가 무엇인지를 단정하기가 그리 쉽지 않은 것이다.

한편 학습지향성에 의한 조직성과를 비재무적 성과측면에서 파악하고자 한 선행연구가 일부 이루어지고 있다. Farrell(1999)은 조직 혁신성, 조직몰입, 그리고 직원단결력을 활용하여 학습지향성에 의한 조직성과를 측정하였다. 박영배·박형권(2003)은 학습지향성에 의한 조직성과를 측정하기 위하여 조직혁신과 조직몰입을 선정하였다. 이관표·박형권(2006)은 Farrell(1999)의 조직성과 측정지표인 조직 혁신성, 조직몰입, 직원단결력을 학습지향성에 의한 조직성과 측정변수로 채택하였다. 손태원·전상길(1997)은 직장생활 만족과 조직몰입을 그리고 박진영(2006)은 직무만족과 조직몰입을 각각 학습지향성에 의한 조직성과로 활용하였다. 이형룡 외(2005)는 학습지향성에 의한 조직 유효성의 측정변수로 조직구성원의 자발적 행동, 조직몰입, 그리고 직무만족을 선정하였다. 이학식(1998)은 직원만족, 고객만족, 조직 이미지를, 그리고 우양호 외(2005)는 고객만족과 서비스 성과를 각각 활용하여 학습지향성에 의한 조직성과를 측정하였다.

이상과 같은 선행연구에서는 학습지향성에 의한 조직성과를 조직구성원의 인지적·심리적 측면에 초점을 둔 성과지표를 활용하였는데, 이는 학습지향성이 조직의 핵심가치를 추구하도록 조직구성원의 심리적 변화를 유도 및 조장할 수 있는 개념으로 인식하였기 때문일 것이다. 따라서 이러한 점에서 정부조직의 학습지향성에 의한 조직성과 측정변수를 선정할 수 있을 것으로 판단된다.

4. 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계

환경 불확실성과 학습지향성에 관한 선행연구에서는 대부분 환경 불확실성과 학습지향성 간에 영향관계가 있음을 밝히고 있다. 이관표·박형권(2006)은 환경 불확실성 차원을 다양성, 동태성, 그리고 풍족성으로 분류하고, 학습지향성 간의 관계를 실증적으로 검증한 결과, 환경 불확실성이 학습지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 규명하였다. 김성혁·이관표(2005) 또한 다양성, 동태성, 풍족성을 환경 불확실성의 구성차원으로 하여 학습지향성 간의 관계를 검증한 결과, 환경 불확실성이 높을수록 조직의 학습지향성이 높아진다는 것을 확인하였다. 박영배·박형권(2003)은 환경 불확실성이 학습지향성과 조직성과를 조절하는 역할을 한다는 것을 규명하면서, 학습지향성에 대한 환경 불확실성의 긍정적인 측면을 강조하였다. Farrell(1999)은 학습지향성의 선행요인과 결과변수에 관한 연구에서 환경적 특성 즉 환경의 동태적 변화가 학습지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 본 연구에서는 정부조직의 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 검증하기 위하여 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1. 환경 불확실성과 정부조직의 학습지향성 간에는 긍정적인 영향관계가 있을 것이다.

학습지향성과 조직성과 간의 영향관계에 관한 연구들에서 이들 간에 일정한 인과성이 있다는 견해를 제시하고 있다. Hurley & Hult(1998), Baker & Sinkula (1999), 이형룡 외(2005), 이재훈 외(2006), 이관표·박형권(2006), 이환범·이수창 (2007) 등은 각각 민간조직 및 공공조직을 대상으로 학습지향성과 조직성과 간의 영향관계를 검증한 결과, 조직의 학습지향성과 조직성과 간에 정(+)의 영향관계가 있다는 사실을 규명하였다.

본 연구에서는 정부조직의 학습지향성과 조직성과 간의 영향관계를 검증하기 위하여 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 2. 학습지향성과 정부조직성과 간에는 긍정적인 영향관계가 있을 것이다.

환경 불확실성과 조직성과에 관한 선행연구들은 조직의 환경 불확실성과 조직성과 간에 부정적인 영향관계가 존재한다는 것에 대해서 일반적으로 동의한다. 이창수·박승식(2007)은 환경 불확실성이 조직성과에 부(-)의 영향을 미치기 때문에, 조직성과를 향상시키기 위해서는 기술, 전문성, 관리자의 의지 및 지원 등과 같은 인프라 구축 및 정비 그리고 높은 수준의 정보 활용에 대한 필요성을 강조하였다. 이관표·박형권(2006)은 조직성과는 외부환경의 불확실성 정도에 따라 달라질 수 있음을 강조하면서, 환경 불확실성에 대응하기 위하여 조직적 차원에서 학습지향성 강화를 주장하였다. Kwak(1999)는 환경, 전략, 조직구조, 그리고 조직성과 간의 영향관계에 관한 연구에서 이들 간에 일정한 인과성이 존재한다는 것을 확인하였는데, 특히 환경의 불확실성이 전략, 조직구조, 그리고 조직성과에 부정적인 영향을 미친다는 것을 강조하였다. 이상과 같은 선행연구를 토대로 정부조직의 환경 불확실성과 조직성과 간의 영향관계를 검증하기 위한 연구가설을 설정하였다.

연구가설 3. 환경 불확실성과 정부조직성과 간에는 부정적인 영향관계가 있을 것이다.

5. 측정변수 선정 및 연구모형 설정

본 연구는 정부조직을 대상으로 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 검증하고자 하는데 목적을 두고 있다. 이를 위해서 우선적으로 선행연구를 토대로 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과에 대한 개념을 정의하고 이들을 측정하기 위한 변수를 선정하고자 한다. 특히 환경 불확실성과 학습지향성의 개념에 대한 논의가 다양할 뿐만 아니라, 민간조직에 비해 정부조직에서는 아직까지 연구가 초기단계에 있음을 고려할 때 이의 필요성은 적지 않을 것으로 판단된다.

먼저 환경 불확실성은 Daft와 Macintosh(1981) 그리고 Milliken(1987)의 개념을 토대로 다음과 같이 정의하였다. 환경 불확실성이란 과업을 수행함에 있어서 외부환경 변화에 대한 정보뿐만 아니라 이에 대처하기 위한 정보의 부족으로 인해 의사결정이 어려운 상황을 의미한다. 이러한 환경 불확실성의 구성요소를 단일적

차원에서 접근하고자 한 연구(Olsen, 1980; West, 1986; 김경환, 2000)가 있으나, 이는 환경특성에 대한 접근시각을 제한시킴으로써 환경변화에 대한 이해를 다양한 관점에서 이끌어내지 못한다는 한계를 지닌다. 이러한 맥락에서 다차원적 시각에 초점을 둔 연구가 이루어지고 있지만(Slattery, 1984; Tse 외 1998; 이용근 외, 1995; 이창기, 1996; 강인숙 외, 2003; 박형권 외, 2005; 이관표 외, 2006), 환경 불확실성의 구성요소에 대한 일치된 견해가 존재하지 않는 것 같다. 그러나 환경 불확실성의 구성요소로 다양성, 동태성, 풍족성이 공통적으로 언급되고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다양성, 동태성, 그리고 풍족성을 환경 불확실성의 구성요소로 선정하고자 한다. 다양성은 조직이 의사결정 시 고려해야 할 외부환경 요소의 다양한 정도를 의미하며, 이를 측정하기 위한 변수로는 고객 다양성, 고객욕구의 다양성, 고객욕구 표출경로 다양성을 지정하였다. 동태성은 외부환경요소의 변화 정도를 의미하며, 고객욕구의 변화성, 고객욕구의 예측불가능성, 새로운 고객욕구 출현성을 측정변수로 채택하였다. 그리고 풍족성은 외부환경으로부터 협력 및 신뢰를 구축하거나 필요한 자원을 활용할 수 있는 정도를 의미하는 것으로 정의하고, 측정변수로는 협력네트워크 구축성, 고객의 신뢰성, 필요자원 활용가능성을 선정하였다.

한편 학습지향성에 대한 개념은 학자들마다 다양하게 정의되고 있으나, 조직에 필요한 지식 및 정보에 대한 지속적 학습행위를 공통적으로 강조하고 있음을 알 수 있다. 특히 Hurley와 Hult(1998) 그리고 Calantone 등(2002)의 학습지향성은 이러한 점에 초점을 둔 개념정의라고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 Hurley와 Hult(1998), Calantone 등(2002)의 학습지향성 개념정의를 토대로, 학습지향성을 고객욕구나 환경변화에 관한 유용한 정보 및 지식을 공유·활용·창조하는 활동으로 정의하고자 한다. 더불어 학습지향성의 구성요인으로 Sinkula 등(1997)이 제시한 학습몰입, 비전공유, 그리고 개방성을 선정하였다. Sinkula 등(1997)이 주장한 학습지향성 구성요인은 학습지향성을 이해하거나 설명하는데 있어서 여타 요인들에 비해 상대적으로 유용성이 높다는 평가를 받고 있다. 학습몰입이란 조직구성원이 학습활동은 당연한 것일 뿐만 아니라 조직생활 간에 중요한 가치로 받아들이는 것을 의미하며, 측정변수로는 학습 중요도 인식성, 학습가치 인식성, 학습수용성을 선정하였다. 비전공유는 조직의 바람직한 미래 상태에 대한 조직구성원

의 공감여부로 정의하고 이를 측정하기 위한 변수로는 목표 명확성, 비전공유 필요성, 비전 공감성을 활용하였다. 끝으로 개방성은 독창적·창의적인 아이디어를 받아들이려는 의지를 의미하며, 측정변수로는 창의적 사고 중요성, 아이디어 수용성, 비판 수용성을 채택하였다.

본 연구에서는 정부조직의 학습지향성에 의한 조직성과 연구가 매우 부진하였다는 점과 민간부문에서조차도 아직까지 학습지향성에 따른 조직성과 측정변수에 대한 일치된 견해가 존재하지 않는다는 점을 감안하여, 조직성과 측정변수를 조직구성원의 인식적·심리적 측면을 토대로 고려하고자 한다. 그간 선행연구에서도 조직성과에 대한 심리적 평가관점에서 조직몰입과 직무만족을 학습지향성에 의한 성과지표로 선정하여 왔다. 이에 대한 주된 이유는 학습지향성이 학습을 통해 체득한 외부환경에 대한 정보와 지식을 활용하여 조직의 핵심가치를 지속적으로 추구할 수 있도록 조직구성원의 행태를 변화시키는데 역점을 두고 있기 때문이라고 할 수 있다. 즉 조직구성원은 외부환경에 대한 조직 내 학습활동을 통해 조직에 더욱 몰입할 수 있을 뿐만 아니라, 자신의 수행업무에 대해 이전보다 더 만족할 수 있게 된다. 이와 같은 조직구성원의 긍정적 행태변화는 조직가치 달성의 가능성을 높여 준다고 할 수 있다. 관련 선행연구를 종합·분석하여 조직몰입의 측정변수로는 업무수행에 대한 열의, 조직에 대한 충성심, 조직가치 수용성 그리고 직무만족 측정변수로는 성취감, 인정감, 책임성, 성장성을 선정하였다.

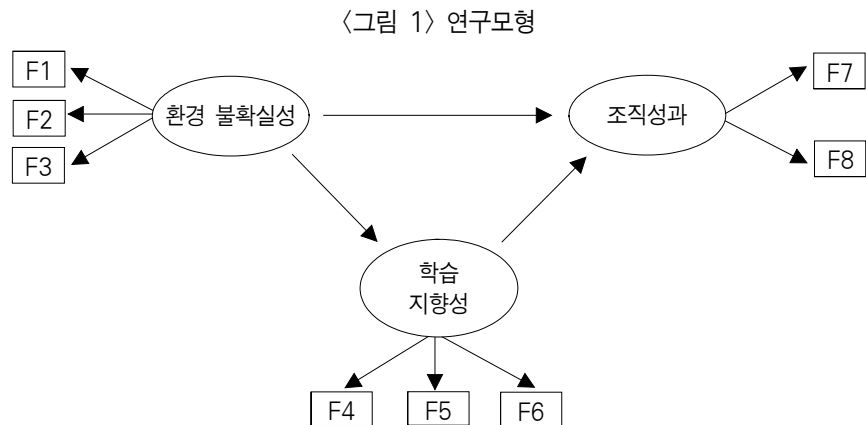
본 연구의 분석개념 측정과 관련해서 볼 때, 환경 불확실성과 학습지향성이 조직수준의 분석개념이기 때문에 개인수준의 측정이 타당하지 못하다는 지적도 받을 수 있다. 하지만 Babbie(1989)가 주장한 것처럼, 조직수준의 분석개념 또한 조직구성원들의 인식측정을 통해 이해될 수 있다는 견지에서 조직구성원들의 인식측정을 통해 환경 불확실성과 학습지향성 정도를 조사하는데 큰 무리가 없을 듯하다.

이상과 같은 정부조직의 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 검증하기 위한 평가영역 및 세부측정지표를 제시하면 다음의 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 평가영역 및 세부측정지표

평가영역		세부측정지표	
환경 불확실성	다양성	·고객 다양성 ·고객욕구 표출경로 다양성	·고객욕구 다양성
	동태성	·고객욕구 변화성 ·새로운 고객욕구 출현성	·고객욕구 예측불가능성
	풍족성	·협력네트워크 구축성 ·필요 자원 활용가능성	·고객 신뢰성
학습지향성	학습몰입	·학습 중요도 인식성 ·학습 수용성	·학습가치 인식성
	비전공유	·목표 명확성 ·비전 공감성	·비전공유 필요성
	개방성	·창의적 사고 중요성 ·비판 수용성	·아이디어 수용성
조직성과	조직몰입	·업무수행에 대한 열의 ·조직가치 수용성	·조직에 대한 충성심
	직무만족	·성취감 ·책임성	·인정감 ·성장성

본 연구에서는 이상과 같이 선정된 측정변수를 활용하여 정부조직의 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 검증하기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.



F1: 다양성, F2: 동태성, F3: 풍족성, F4: 학습몰입, F5: 비전공유, F6: 개방성,
F7: 조직몰입, F8: 직무만족

Ⅲ. 조사설계 및 분석

1. 조사설계 및 응답자의 특성

본 연구에 사용된 설문지는 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 분석하기 위하여 응답자가 직접 응답을 기입하는 자기-기입식 설문지법(self-administered questionnaire method)을 이용하였다. 설문문항은 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과를 중심으로 총 25개를 구성하였으며, 구조화된 설문지법으로 ‘매우 그렇지 않다’를 ‘1’, ‘매우 그렇다’를 ‘5’로 하는 Likert 5점 척도를 사용하였다. 설문조사는 2008년 8~9월 동안 대구시와 경상북도 공무원교육원에서 전문교육을 받고 있는 5급 이하의 공무원을 대상으로 실시하였다. 설문지는 대구시 교육원의 경우, 자치행정, 잠재력 향상, 정책기획 등의 과정에 교육 수강중인 시(市) 공무원 150명에게 무작위로 배포하였다. 경상북도 교육원의 경우, 변화관리 및 직무 과정에 교육 수강중인 23개 시·군 공무원 150명에게 배포하였다. 배포된 총 300부의 설문지 중에서 254부가 회수되었으며, 이 중에서 무응답이나 무성의한 응답과 같은 연구적 가치가 없다고 판단되는 21부를 제외하고 233부를 분석자료로 활용하였다.

분석기법으로는 첫째, 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검정하기 위한 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였다. 둘째, 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 검증하기 위해 AMOS 6.0을 활용하여 구조방정식모형(SEM) 분석을 실시하였다.

설문 응답자의 특성을 보면, 성별의 경우에는 남성 167명(71.8%), 여성 66명(28.2%)으로 나타나 설문응답자가 대부분 남성임을 알 수 있었다. 연령의 경우에는 20대 21명(9.0%), 30대 96명(41.0%), 40대 78명(33.8%), 50대 38명(16.2%)으로 나타나 조사대상자 중에서 30대 및 40대의 비율이 높은 것으로 확인되었다. 응답자의 학력 수준을 조사한 결과, 고졸이하 7명(3.0%), 전문대졸 32명(13.7%), 대졸 141명(60.7%), 대학원 이상 53명(22.6%)으로 파악되어 응답자의 학력 수준이 비교적 높은 것으로 나타났다. 근무기간을 보면, 5년 이하 29명(12.5%), 5~10년 31명(13.2%), 11~15년 55명(23.9%), 16~20년 77명(32.9%), 21~25년 33명(14.1%), 26~30

년 8명(3.4%)으로 나타나 응답자 대부분이 10년 이상의 근무경력을 보유한 것으로 확인되었다. 끝으로 직급의 경우에 9급 21명(9.0%), 8급 39명(16.7%), 7급 81명(35.0%), 6급 59명(25.2%), 5급 33명(14.1%)으로 나타나 조사대상자 중에서 6급과 7급의 비율이 상대적으로 높다는 것을 알 수 있었다.

2. 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 환경 불확실성의 신뢰성과 타당성 검증을 실시한 결과, Cronbach's Alpha계수를 활용한 신뢰도분석에 있어서 다양성($\alpha=.873$), 동태성($\alpha=.823$), 풍족성($\alpha=.765$)의 신뢰계수가 통계적 허용범위인 0.7이상으로 나타나 측정항목의 내적 일관성은 유지되고 있는 것으로 확인되었다. 그리고 요인분석을 실시한 결과, 고유값이 1.0이상의 3개 요인이 추출되었다. 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내주는 KMO값이 .739로 나타났으며, 요인분석의 적합성 여부를 알려주는 Bartlett의 구형성 검정치가 674.621, 유의확률이 .000으로 확인되어 요인분석의 사용이 적합한 것으로 판단되었다. 요인별 적재결과를 보면, 다양성 요인과 동태성 요인은 제외된 변수 없이 각각 3개 변수 모두 요인에 적재되었지만, 풍족성 요인은 필요 자원 활용가능성이 제외된 2개 변수가 적재되었다(<표 2> 참조).

둘째, 학습지향성의 신뢰성과 타당성 검증을 실시한 결과, 학습몰입($\alpha=.788$), 비전공유($\alpha=.801$), 그리고 개방성($\alpha=.821$)의 신뢰계수가 0.7이상으로 나타나 측정항목의 내적 일관성이 있는 것으로 확인되었다. 그리고 요인분석 결과, 고유값이 1.0이상의 3개 요인이 추출되었으며 KMO값이 .729, 그리고 Bartlett의 구형성 검정치가 733.295, 유의확률이 .000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합한 것으로 파악되었다. 요인별 적재결과를 보면, 학습몰입 요인과 개방성 요인은 제외된 변수 없이 각각 3개 변수 모두 요인에 적재되었다. 하지만 비전공유 요인은 목표명확성이 제외된 2개 변수가 적재되었다(<표 3> 참조).

〈표 2〉 환경 불확실성 신뢰도 분석 및 요인분석 결과

요인	요인적재값(공통성)	아이겐값	%분산	%누적분산	신뢰계수
다양성	X1 .813(.699) X2 .868(.695) X3 .795(.788)	3.268	40.951	40.951	.873
동태성	X4 .764(.646) X5 .823(.692) X6 .798(.721)	1.583	19.784	60.634	.823
풍족성	X7 .918(.816) X8 .926(.866)	1.124	14.046	74.680	.765
KMO	.739				
Bartlett 구형성 검정치	674.621*				

*p<.01

X1: 고객 다양성, X2: 고객욕구의 다양성, X3: 고객욕구 표출경로 다양성,
 X4: 고객욕구의 변화성, X5: 고객욕구의 비예측성, X6: 새로운 고객욕구 출현성,
 X7: 협력네트워크 구축성, X8: 고객의 신뢰성

〈표 3〉 학습지향성 신뢰도 분석 및 요인분석 결과

요인	요인적재값(공통성)	아이겐값	%분산	%누적분산	알파계수
학습몰입	X1 .844(.903) X2 .890(.802) X3 .558(.597)	3.796	47.450	47.450	.788
비전공유	X4 .862(.788) X5 .876(.781)	1.010	12.622	60.072	.801
개방성	X6 .790(.727) X7 .849(.774). X8 .869(.785)	1.350	16.878	76.950	.821
KMO	.729				
Bartlett 구형성 검정치	733.295*				

*p<.01

X1: 학습 중요도 인식성, X2: 학습가치 인식성, X3: 학습 수용성, X4: 비전공유의 필요성,
 X5: 비전 공감성, X6: 창의적 사고 중요성, X7: 아이디어 수용성, X8: 비판 수용성

셋째, 조직성과의 신뢰성과 타당성 검증을 실시한 결과, 조직몰입($\alpha=.891$), 직무만족($\alpha=.885$)의 신뢰계수가 0.7이상으로 나타나 측정항목의 내적 일관성이 존재하는 것으로 확인되었다. 요인분석을 실시한 결과, 고유값이 1.0이상의 2개

요인이 추출되었다. KMO값이 .832, Bartlett의 구형성 검정치가 798.962, 그리고 유의확률이 .000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합한 것으로 판단되었다. 요인별 적재결과를 보면, 조직몰입 요인과 직무만족 요인에 제외된 변수 없이 모든 변수가 요인에 적재되었다(<표 4> 참조).

〈표 4〉 조직성과 신뢰도 분석 및 요인분석 결과

요인	요인적재값(공통성)	아이겐값	%분산	%누적분산	알파계수
조직몰입	X1 .823(.677)	1.214	17.345	17.345	.891
	X2 .700(.554)				
	X3 .641(.486)				
직무만족	X4 .896(.825)	3.366	48.089	65.434	.885
	X5 .863(.776)				
	X6 .669(.486)				
	X7 .871(.787)				
KMO	.832				
Bartlett 구형성 검정치	798.962*				

*p<.01

X1: 업무수행에 대한 열의, X2: 조직에 대한 충성심, X3: 조직가치 수용성, X4: 성취감, X5: 인정감, X6: 책임성, X7: 성장성

한편 환경 불확실성, 학습지향성 그리고 조직성과 간의 상관관계 분석을 통하여 분석개념들 간의 판별타당성을 검증하였다. 판별타당성¹⁾은 상이한 개념을 측정하는 경우에 동일한 측정방법을 사용하더라도 그 측정값 간에는 차별성이 있어야 한다는 것을 의미한다. 본 연구에서는 판별타당성을 검증하기 위하여 제시한 개념들 간에 동일하다는 가설($\phi=1.0$)을 기각하는 지를 판단하는 방법(Anderson & Gerbing, 1988)²⁾을 활용하였다. 이에 의한 계산결과,

1) 판별타당성을 평가하는 방법으로는 첫째, 평균분산추출(average variance extracted) 값이 개념들 간의 상관계수 제곱 값을 상회하는 지를 검토하는 방법 둘째, 개념들 간에 동일하다는 가설($\phi=1.0$)을 기각하는 지를 판단하는 방법 셋째, 이론적으로 유사한 각 개념의 쌍을 선정한 다음, 두 개념들 간의 상관모수를 1로 고정한 제약모형과 두 개념들 간에 자유로운 상관관계를 갖는 비제약모형을 설정한 후 χ^2 차이분석을 실시하여 두 모형들 간에 χ^2 차이가 유의적으로 나타나면 두 개념들 간에는 판별타당도가 있는 것으로 보는 방법이 있다(배병렬, 2002).

2) 개념들 간에 동일하다는 가설($\phi=1.0$)을 기각하는 지를 판단하는 방법은 95% 신뢰구간에

1.0을 초과하는 값이 존재하지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 분석 개념인 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과는 서로 상이한 개념이라는 것을 알 수 있다(<표 5> 참조).

〈표 5〉 분석개념 간의 판별타당성 검증결과

구분	환경 불확실성	학습지향성	조직성과
환경 불확실성	1.000		
학습지향성	.462*(.110)	1.000	
조직성과	.580*(.105)	.412*(.114)	1.000

*신뢰구간 95%, () : 표준오차

3. 연구모형의 적합성 및 가설 검증

본 연구는 정부조직의 환경 불확실성, 학습지향성, 조직성과 간의 영향관계를 분석하기 위하여 이들 간의 영향관계를 중심으로 연구모형을 구축하였다. 본 연구에서는 연구모형의 적합성을 검증하기 위하여 AMOS 6.0통계프로그램을 활용하였으며, 모수추정치를 도출하기 위해 최대우도법(maximum likelihood method)을 선정하였다. 그리고 모형의 전체 적합도를 평가하기 위해 χ^2 와 기초적합지수(GFI), 조정적합지수(AGFI), 원소 간 평균차이(RMR) 등과 같은 부합지수를 이용하였다.

연구모형에 대한 적합도 평가결과, Chi-Square=49.518, df=17, 그리고 p=0.000으로 나타나 χ^2 에 대한 p값이 모형의 적합도 기준에 부합되지 않는 것으로 확인되었다. 하지만 본 연구모형이 이론적 검토를 통해 구축되었다는 점과 χ^2 가 표본 크기³⁾에 많은 영향을 받는다는 점을 고려하여, χ^2 검증결과는 참고로 하고 절대부합지수 및 표준 χ^2 값을 활용하여 연구모형의 적합성을 평가하였다. 이에 본 연구에서는 적합도 지수를 이용하여 모형의 적합성을 판단한 결과, GFI=0.953, AGFI=0.901, PGFI=0.450, RMR=0.040으로 나타나 통계적 허용범위를 충족시키고 있음을 알 수 있다. 또한 표준 χ^2 를 구한 결과⁴⁾, 2.91로 통계적 허용범위인 5.0보

서 ($\phi \pm 2 \times \text{표준오차}$)가 1.0인지 아닌지를 판단하게 된다. 이때 계산된 값이 1.0이 아니면 판별타당성이 있다고 할 수 있다(배병렬, 2002).

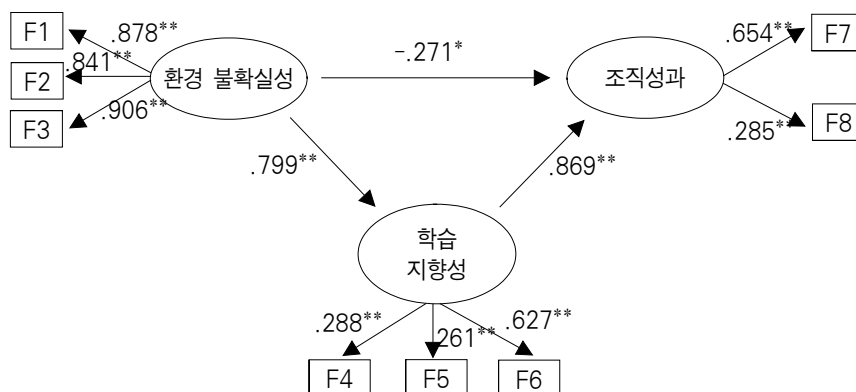
3) χ^2 값은 표본의 수가 200개 이상으로 그 수가 증가하면 χ^2 값도 비례적으로 커지는 경향이 있어 모형의 적합성은 낮아질 가능성이 커진다.

다 낮은 것으로 분석되어 모형이 관찰상관행렬을 잘 적합시키는 것으로 해석할 수 있다. 이상과 같은 분석결과를 볼 때, 표본자료를 활용하여 분석하는데 별 무리가 없을 것으로 판단된다.

한편 잠재요인들 간의 경로계수를 보면, 환경 불확실성은 조직성과에 유의미한 부(-)의 영향($\beta = -.271$, CR=2.115, $p < .05$)을 미치는 것으로 나타났다. 반면 환경 불확실성은 학습지향성에 유의미한 정(+)의 영향($\beta = .799$, CR=8.176, $p < .01$)을 미치는 것으로 나타났으며, 학습지향성은 조직성과에 유의미한 정(+)의 영향($\beta = .869$, CR=9.316, $p < .01$)을 미치는 것으로 분석되었다(<그림 2> 참조).

이상과 같이 정부조직에 있어서 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 검증한 결과를 그림으로 제시하면 아래 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 연구모형의 경로분석 및 적합도 결과



GFI=0.953, AGFI=0.901, PGFI=0.450, RMR=0.040

* $p < .05$, ** $p < .01$ 수준에서 유의미한 경로계수

F1: 다양성, F2: 동태성, F3: 풍족성, F4: 학습몰입, F5: 비전공유, F6: 개방성,
F7: 조직몰입, F8: 직무만족

※ F1부터 F8까지 변수 값 입력⁵⁾

4) 표준 χ^2 란 χ^2 값을 자유도로 나눈 값이다. 이 값이 1 이하이면 모형이 유연성에 의해 과적합되었음을 의미하며, 5 이상이면 모형이 관찰상관행렬을 잘 적합시키지 않음을 의미한다 (Carmin & McIver, 1981. 매병렬, 2002. 재인용).

5) 환경 불확실성의 3개 관측변수(다양성, 동태성, 풍족성), 학습지향성의 3개 관측변수(학습몰입, 비전공유, 개방성), 그리고 조직성과의 2개 관측변수(조직몰입, 직무만족)는 요인분석에서 적재된 각 변수의 관련 요인 값을 합산하여 이를 요인 수로 나눈 평균치를 입력하

환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계 검증결과를 토대로, 본 연구에서 설정한 연구가설 채택 및 기각여부를 확인하였다.

첫째, 환경 불확실성이 정부조직의 학습지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검증한 결과, 환경 불확실성이 학습지향성에 유의미한 정(+)의 영향($\beta=.799$, $CR=8.176$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 나타나 연구가설 1은 채택되었다.

둘째, 학습지향성이 정부조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검증한 결과, 학습지향성이 정부조직성과에 유의미한 정(+)의 영향($\beta=.869$, $CR=9.316$, $p<0.01$)을 미치는 것으로 확인되어 연구가설 2는 채택되었다.

끝으로 환경 불확실성이 정부조직 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검증한 결과, 환경 불확실성이 정부조직성과에 유의미한 부(-)의 영향($\beta=-.271$, $CR=-2.115$, $p<.05$)을 미치는 것으로 나타나 연구가설 3은 채택되었다.

4. 분석결과 논의

본 연구는 정부조직에 있어서 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 구조방정식모형을 통해 검증하였다. 분석개념에 대한 타당성을 분석하기 위한 요인분석의 결과, 환경 불확실성은 다양성, 동태성, 풍족성, 그리고 학습지향성은 학습몰입, 비전공유, 개방성과 같은 3개의 요인이 각각 도출되었다. 또한 조직성과는 조직몰입과 직무만족의 2개 요인이 적재되었다. 그리고 각 분석개념들이 상이한 개념인지의 여부를 확인하기 위하여 판별타당성을 검증한 결과, 각 분석개념의 상관계수가 1.0을 초과하지 않은 것으로 나타남으로써 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과는 서로 상이한 개념임을 확인할 수 있었다.

또한 연구모형의 적합성 여부를 평가한 결과, 부합지수값이 모두 통계적 허용범위를 충족하는 것으로 나타나 연구모형이 현실을 제대로 반영하고 있는 것으로 평가할 수 있었다. 분석개념들 간의 영향관계를 확인한 결과, 환경 불확실성이 학습지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었고 학습지향성은 조직

였다.

성과 간에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 반면 환경 불확실성은 조직성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 본 연구에서 설정한 3개의 연구가설 모두가 채택되었다.

그 동안 정부조직을 대상으로 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 역학적 관계에 대한 연구 성과는 미흡하여, 이들 간의 영향관계에 대한 일반화를 주장하기가 다소 어려웠었다. 이들 개념과 관련하여 정부 조직관리에 초점을 두고 이루어진 선행연구들은 주로 이들 개념들 간의 종합적·복합적 차원의 인과성 분석보다는 환경 불확실성과 조직성과, 학습지향성과 조직성과 간의 관계와 같이 부분적·개별적 차원의 인과성 분석에 중점을 두고 이루어져 왔다. 더욱이 환경 불확실성과 학습지향성 간의 관계에 대한 연구적 관심은 최근 들어 일부 연구에서 주목을 받고 있는 정도다.

이러한 문제 인식하에서 시도된 본 연구는, 정부조직에서의 환경 불확실성, 학습지향성, 조직성과 간의 인과관계 검증이 그간 민간조직을 대상으로 한 연구결과(김성혁 외, 2005; 박진영, 2006; 이관표 외, 2006)와 별 다른 차이 없이 정부조직 또한 분명한 인과성을 갖는다는 사실을 알 수 있었다. 이러한 연구결과는 향후 정부조직 재설계뿐만 아니라, 정부조직의 정밀진단 차원에서도 그간 간과되어왔던 소프트웨어 측면의 실용창의 학습조직 운영 그리고 조직문화 연구에 시사하는 바가 클 것으로 판단된다. 즉 정부환경 변화의 대응성 제고를 위해 하드웨어 관점에서, 조직성과 개선을 위한 조직구조 및 기능 재설계 위주의 연구시각이 주류를 이루어 왔다. 그러나 이제는 조직생산성 증진 차원에서 민간부문에서도 강조하고 있는 휴먼웨어(humanware) 중심의 리더십 연구, 체계적인 지식관리 시스템(KMS) 운영, 학습에 의한 지식 및 정보창출·공유·확산 등과 같은 새로운 시각의 조직활성화 방안 모색에도 주력할 때가 되었다. 이에 본 연구는 정부조직을 대상으로 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 영향관계를 연구함으로써, 환경 불확실성에 대응하기 위한 학습지향성 강화의 필요성과 함께 기존 연구에서 부진했던 점을 보완하는데 그 연구적 의의를 찾을 수 있을 것이다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구결과에서 나타나듯이, 환경 불확실성과 학습지향성 간에는 유의미한 영향관계가 있는 것으로 확인되었다. 즉 정부조직은 환경 불확실성에 대응하기 위해서 학습지향성 강화를 위한 노력이 필요하다는 것이다. 정부조직이 학습지향성을 강화하기 위해서는 다각적인 차원에서 조직구성원의 학습몰입 증대, 조직비전에 대한 명확한 인식과 상호 공유, 그리고 조직구성원의 창의적 아이디어 수용 및 개방적 사고를 위한 방안들이 강구될 필요가 있다. 이러한 맥락에서, 본 연구는 조직 내 학습문화 정착, 학습활동 모델개발, 학습몰입 및 비전공유 그리고 개방적 사고를 위한 네트워크 구축을 중심으로 학습지향성 강화방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 정부조직이 환경 불확실성으로부터 능동적으로 대응하기 위해서는 학습문화의 정착이 필요하다. Hrebiniak와 Joyce(1985)가 조직이 환경에 적응하는 것은 동태적 과정이라고 강조한 것처럼, 환경은 시간이 경과함에 따라서 변화하기 때문에 환경에 대응하기 위한 조직의 전략적 선택 또한 변화해야 한다. 조직은 이러한 환경의 동태성에 대응하기 위해서는 환경 변화를 예측할 수 있는 능력을 보유해야 할 것이다. 즉 환경이 불확실해질수록 조직이 신속하고 일관성 있게 환경 변화에 반응하기 위해서는 예측이 더욱 중요해지고 있다(김광점, 2006). 환경 변화에 대한 예측능력은 환경에 관한 지속적인 학습을 통해 갖출 수 있을 뿐만 아니라 향상시킬 수 있다. 이는 학습이 조직에게 환경 변화를 사전에 예측하고 신속·효과적으로 대응할 수 있는 능력을 가져다 줄 수 있기 때문이다. 이를 위해서 정부조직은 환경 불확실성에 대응하기 위하여 학습활동을 조직문화로 정착시킬 필요가 있다.

학습지향성은 조직문화 안에 있는 가치 및 신념과 매우 밀접한 상관성을 지니고 있다는 Slater와 Narver(1995)의 주장처럼, 학습지향성은 조직문화 측면에서 이해될 필요가 있다. 학습지향성과 가장 밀접한 관련성을 가지고 있는 문화는 학습문화라고 할 수 있다. 학습문화는 조직구성원의 학습활동에 중요한 의미를 부여하는 문화이다. 때문에 학습문화는 조직구성원들이 학습활동을 당연한 것으로 인식하도록 할 뿐만 아니라, 이를 자신의 핵심가치로 받아들이도록 조직구성원의

행태를 조장 및 유도할 수 있다. 특히 학습지향성의 하위개념 중에서 학습몰입이 학습에 대한 조직구성원의 신념과 수용성을 의미하기 때문에, 학습문화는 조직구성원의 학습몰입을 촉진시키는데 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 정부조직 내에 학습문화를 정착하기 위해서는 우선적으로 자유로운 학습 분위기를 조성할 필요가 있으며, 학습활동을 지원 및 활성화시킬 수 있는 촉진적 리더십이 요구된다. 학습지향성을 성공적으로 강화한 조직의 사례조사(박희준 외, 2006)에서, 학습활동 분위기 조성을 위한 조직구성원의 마인드 변화와 학습에 대한 강한 신념과 실천의지를 지닌 리더의 지속적인 관심과 지원이 성공요인으로 제시되고 있음은 이의 중요성을 뒷받침하기에 부족함이 없다.

둘째, 환경 변화 예측 및 대응 차원에서 실효성 있는 학습활동 모델 개발이 요구된다. 조직구성원의 학습활동을 어떻게 조장 및 촉진시킬 것인가와 같은 방법론의 결정은 학습지향성 강화의 승패를 좌우하는 중요한 요소라고 할 수 있다(Elkjaer, 2004). 학습방법의 중요성에도 불구하고 그간의 학습지향성 관련 선행연구들은 이에 대한 실효성 있는 모델을 제시하는데 매우 어려워하였다. 이는 학습지향성의 토대가 되는 학습이론의 추상성과 조직 적용상의 현실적 어려움 때문이라고 여겨진다. 이와 관련해서 최근 독서경영이 학습활동의 모델로 주목받고 있다. 독서경영은 조직목표 및 운영과 관련된 책을 읽고 생각하고 토론하면서 조직구성원의 능력을 향상시킬 뿐만 아니라, 업무의 효율성 제고를 통해 조직성과를 지속적으로 향상시키기 위한 전략이다. 독서경영에서 조직구성원의 학습활동은 독서에 의해서 이루어지며, 독서 내용은 조직 목표 및 운영에 관련된 전반적인 분야에 걸쳐 이루어진다는 것이 특징이다. 특히 이러한 학습활동이 조직으로 하여금 환경 불확실성에 능동적·유기적으로 대응케 함으로써 조직성과를 높이는 데 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다(박희준 외, 2006). 이는 정부조직에게 조직적 특성을 고려한 실효성 있는 학습방법을 모색·개발하는데 있어서 유용한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 사료된다.

셋째, 조직 구성원 간 학습몰입, 조직비전 공유, 그리고 개방적 사고를 촉진시키기 위한 수평적 커뮤니케이션 활성화 및 외부환경과의 학습커뮤니케이션 네트워크 구축이 요구된다. 우선적으로 환경 불확실성에 대응하기 위한 학습활동이 활발하게 이루어지기 위해서는 학습내용에 대한 대화와 토론이 이루어져야 한다.

대화와 토론을 통해 환경 불확실성에 대응하기 위한 창의적 지식창출이 이루어지기 위해서는 학습자 간 수평적 커뮤니케이션이 원활해야 한다. 이를 위해서 조직 관리자는 수평적 커뮤니케이션에 대한 개방적 사고를 견지해야 하고, 학습자는 상호 신뢰성을 견지해야 한다. 뿐만 아니라 학습활동을 위한 수평적 커뮤니케이션을 활성화시키기 위해서는 공식적 커뮤니케이션 수단보다는 비공식적 커뮤니케이션 수단에 의존하는 것이 더 효율적일 수 있다. 이는 학습에 의해 창출된 정보와 지식이 일상적인 공식경로를 통해 전달되기 보다는 비공식적 경로를 통해 훨씬 더 원활히 전달되는 속성을 가지고 있기 때문이다. 따라서 수평적 커뮤니케이션 활성화를 위한 조직 관리자의 다각적인 관심과 지원은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 나아가 외부환경과의 학습커뮤니케이션 네트워크 구축을 위한 노력이 이루어질 필요가 있을 것이다. 외부환경과의 학습커뮤니케이션 네트워크를 구축한다는 것은 학습활동을 매개로 상호 유기적인 협력관계를 형성함을 의미한다. 정부조직은 외부환경과 주기적으로 상호 관련된 정보와 지식을 교환하고 학습함으로써 상호 소통의 폭을 넓힐 수 있을뿐더러 협력적 공생관계를 유지할 수 있다. 이러한 네트워크 구축은 외부환경 변화에 대한 예측뿐만 아니라 통제력까지도 확보할 수 있는 강점을 지닌다.

이상과 같이 본 연구에서는 학습지향성이 정부조직의 환경 불확실성을 줄이는 반면, 조직성과를 향상시킬 수 있는 유용한 환경대응 전략이 될 수 있다는 가능성을 확인할 수 있었다. 또한 환경 불확실성, 학습지향성, 그리고 조직성과 간의 관계를 일반화 할 수 있는 여러 방안들을 모색하였다는 점 또한 매우 의미 있는 연구적 성과라고 판단된다.

참고문헌

- 강인숙·지계웅.(2003). 호텔기업 환경의 복잡성과 동태성이 경쟁우위확보를 위한 경영전략에 미치는 영향, 『관광경영학연구』, 7(3) : 1-20.
- 강황선.(2002). 『서울시 지식관리 활성화 방안』. 서울시정개발연구원.
- 김경환.(2000). 경영전략에 대한 호텔종사원의 지각분석, 『관광학 연구』, 24(2) :

277-300.

김광점 외.(2006). 『조직이론과 설계』, 서울 : 한경사.

김성혁·이관표.(2005). 호텔기업의 경영형태와 환경 불확실성에 따른 학습지향성에 관한 연구, 『호텔경영학연구』, 14(3) : 111-133.

김형명.(1996). 『조직학습능력과 조직학습성과에 관한 연구』, 고려대학교 박사학위 논문.

박영배·박형권.(2003). 조직의 학습지향성이 조직성과에 미치는 영향과 상황요인의 조절효과에 관한 연구, 『인사관리』, 7(3) : 1-20.

박진영.(2006). 호텔종사원의 학습지향성 및 교육프로그램 만족도가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광연구』, 21(2) : 23-39.

박희준·김용출·황연택.(2006). 『독서경영』, 서울 : 위즈덤하우스.

배병렬.(2002). 『구조방정식모델 이해와 활용』, 대전: 도서출판 대경.

손태원·전상길.(1997). Senge의 학습조직모형에 대한 실증적 연구 : A Taxonomic Approach, 『한국기업의 변화와 혁신』, 297-325.

이관표·박형권.(2006). 호텔기업의 환경 불확실성, 학습지향성, 조직성과의 구조적 인과관계 탐색에 관한 연구, 『관광연구』, 20(3) : 306-328.

이용근·지진호.(1995). 관광환경의 변화에 따른 여행업 경영전략에 관한 실증적 연구, 『여행학 연구』, 2(1) : 95-127.

이인식·정무관.(2007). 기업의 환경 불확실성이 이사회 구성에 미치는 영향, 『경영학연구』, 36(7) : 1679-1705.

이재훈·이도형·박태경.(2006). 혁신성과 학습지향성의 선행변수 및 성과변수와의 관계, 『중소기업연구』, 28(2) : 75-108.

이창기.(1996). 『호텔군 유형에 따른 상황 적합적 전략에 관한 연구』, 세종대학교 박사학위논문.

이창수·박승식.(2007). 환경 불확실성에 따른 물류실행지원과 정보활용 수준이 물류성과에 미치는 영향에 관한 실증분석, 『물류학회지』, 17(1) : 33-60.

이학식·김영·이용기.(1998). 시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족기업이미지의 매개적 역할, 『경영학 연구』, 27(1) : 157-184.

이형룡·박슬기·권남규.(2005). 호텔기업의 학습지향성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 『호텔경영학연구』, 14(3) : 215-236.

- 이환범·이수창.(2007). 정부조직 운영성과 개선을 위한 학습조직화 방안 연구. 『한국정책과학학회』, 11(1) : 209-228.
- Achrol, R. S. and Stern, L. W.(1998). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 25 : 36-50.
- Achrol, R. S., Toger, R. and Stern, L. W.(1983). The Environment of Marketing Channel Dyad: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 47 : 55-67.
- Babbie, E.(1989). *The Practice of Social Research*, 5th ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M.(1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4) : 411-427.
- Bensaou, M.(1997). Interorganizational Cooperation and the Use IT: An Empirical Comparison of US and Japanese Supplier Relations, *Information Systems Research*, 8(2) : 54-74.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y.(2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31 : 515-524.
- Daft, R. and Macintosh, N.(1981). A Tentative Exploration into the Amount and Equivalents of Information Processing in Organizational Work Unit, *Administrative Science Quarterly*, 26(2) : 207-224.
- Dess, G. G. & Beard, D. W.(1984). Dimension of Organizational Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, 29(1) : 268-298.
- Dixon, N. M.(1992). Organizational Learning: A Review of The Literature with Implications for HRD Professionals, *Human Resource Development*, 3: 29-49.
- Duncan, R. B.(1972). Characteristics Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3) : 313-327.
- Elkjaer, B.(2004). *Social Learning Theory : Learning as Participation in Social Process*, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Farrell, M. A.(1999). Antecedents and Consequences of a Learning Orientation,

- Marketing Bulletin*, 10 : 38-51.
- Han, J. K., Kim, N. W., and Strivastava R. K.(1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, *Journal of Marketing*, 62 : 30-45.
- Heide, J. B. and John, G.(1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, 56 : 32-44.
- Hurley, R. F. and Hult, G. T.(1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3) : 42-54.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K.(1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing Science*, 57 : 1-18.
- Mendelson, H. and Pillai, R.(1998). Clockspeed and Information Response: Evidence from the Information Technology Sector, *Information Systems Journal*, 9(10) : 415-433.
- Miller, D. and Friesen, P.(1980). Archetypes of Organizational Transition, *Administrative Science Quarterly*, 25 : 268-298.
- Milliken, E. J.(1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty, *Academy of Management Review*, 12(1) : 133-143.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing Science*, 54. 23-39.
- Noordewier, T. G., George J., and Nevin, J. R.(1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54 : 80-93.
- Olsen, M. D.(1980). The Importance of the Environment to the Food Service and Lodging Manager, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 4(2): 35-45.
- ____ West, J. J. & Tse, E. C. Y.(1998). Strategic Management in the Hospitality Industry(2nd ed), New York: Van Nostrand Reinhold.
- Popper, M. and Lipshitz, R.(2000). Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility, *Management Learning*, 31(2), 181-196.

- Robbins, S. P. and Coulter, M.(2002). *Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Selnes, F. and Sallis, J.(2003). Promoting Relationship Learning, *Journal of Marketing*, 67 : 80-95.
- Senge, P. M.(1990). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Slater, S. F. and Narver, J. C.(1995). Market Orientation and Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59 : 63-74.
- Slattery, P. & Olsen, M. D.(1984). Hospitality Organization and Their Environment, *The International Journal of Hospitality Management*, 3(2) : 55-61.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T. G. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4) : 305-318.
- Werner, S., Brouthers, L. E. & Brouthers, K. D.(1996). International Risk and Perceived Environmental Uncertainty: The Dimensionality and International Consistency of Miller's Measure, *Journal of International Business Studies*, 27(3) : 571-587.
- West, J. J.(1990). Strategy, Environment Scanning and Firm Performance: An Integration off Content and Process in the Food service Industry, *Hospitality Education and Research Journal*, 14(1) : 87-100.
- _____ & Olsen, M. D.(1988). Environment Scanning and Its Effect upon Firm Performance: An Exploratory Study of the Food service Industry, *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2) : 1-10.