

한국 준정부조직의 학습조직화가 공공서비스동기(PSM)에 미치는 영향에 관한 실증연구

최무현*

조창현**

본 연구는 한국 준정부조직을 대상으로 학습조직화가 조직구성원들의 공공서비스동기에 어떤 영향을 미치는지에 대해 분석하였다. 이를 통해 한국 준정부조직의 학습조직 특성이 공공부문 종사자들에서 나타나는 독특한 정향이나 가치체계를 의미하는 공공서비스동기에 밀접한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 이같은 분석결과를 통해 본 연구는 다음과 같은 정책적 함의를 도출하였다. 첫째, 공공부문의 학습조직 연구가 다양한 가치적인 측면까지 연구 영역을 확대해야 한다. 둘째, 공공부문의 독특성을 반영하여 공공조직만의 학습조직 성과연구의 이론화가 필요하다. 셋째, 학습조직화와 공공서비스동기의 이론에 한국적 특징이 반영되어야 한다.

주제어: 학습조직, 공공서비스동기, 준정부조직

I. 서론

근래 지식기반사회로의 변화에 따라, 새로운 조직의 경쟁력은 조직구성원 개개인이 얼마나 새로운 지식을 습득하고, 동시에 조직 내에서 다양한 활동과 경험을 통하여 지식을 서로 공유하며, 그리고 새로운 지식을 창출하는가에 의해 판가름

* 주저자, 연세대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 상지대학교 인문사회과학대학 행정학부 조교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 인사행정, 복지정책, 정부규제 등이다 (mhchoi@sangji.ac.kr).

** 공동저자, 연세대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 연세대학교와 상지대학교에서 강의를 하고, 연세대학교 빈곤문제국제개발연구원에서 전임연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직행정, 정책결정론, 인사행정 등이다(joch21c@hanmail.net).

나게 되었다. 이를 위해 변화에 적응하는 학습능력과 지식관리를 구축하는 것이 민간부문뿐만 아니라 공공부문의 모든 조직에서 중요한 도전으로 인식되고 있다. 즉 변화에 신속하면서도 효과적으로 그리고 전략적으로 대응할 수 있는 학습조직(learning organization)이 중요한 과제로 부각되고 있다(정무권 외, 2005).

이같은 학습조직화로 발생하는 성과는 단순히 외형적인 재무적 성과에만 그치는 것이 아니라, 비재무적 성과까지 포함한다. 특히 공공부문의 존재이유를 생각해 본다면 민간기업이 학습조직화를 통해 얻고자 하는 이상의 공적 특성을 가지는 성과를 기대할 수 있다. 하지만, 이전의 많은 학습조직 관련 연구들은 학습조직의 성과로써 주로 유형적인 재무적 성과와 함께 직무만족, 조직몰입 등과 같은 개인차원의 만족성과만을 제한적으로 다루었다. 따라서, 앞으로 공공부문에서 학습조직 연구는 다양한 가치적인 측면을 반영하는 다차원적인 공공성과에 대한 보다 분석적인 연구를 필요로 한다.

근래, 행정학분야를 중심으로 정부부문과 민간부문의 차이를 근본적으로 인정하지 않은 신공공관리론(new public management)적인 접근에 반대하면서, 공공조직에 우선적으로 혹은 독특하게 나타나는 동기요인인 ‘공공서비스동기’(Public Service Motivation, 이하 PSM)를 연구하는 일련의 흐름이 있다(이근주, 2005: 82; Perry & Wise, 1990: 368). 본 연구도 이러한 관점에서 한국 준정부조직을 대상으로 학습조직화가 조직구성원들의 공공서비스동기에 어떤 영향을 미치는지에 대해 분석하고자 한다. 이를 위해, 우선 준정부조직의 학습조직화와 공공서비스동기에 대한 이론적 논의와 함께 이것을 측정할 수 있는 도구를 설정한다. 본 연구에서는 DLOQ의 7차원 28개 설문문항으로 학습조직화 정도를 측정하고, 4차원 16개 설문문항으로 공공서비스동기 정도를 측정한다. 그리고 본 연구는 단순기술통계, 차이분석, 회귀분석 등을 통하여 정책적 함의를 제시하고자 한다.

Ⅱ. 학습조직과 공공서비스동기에 관한 이론적 논의

1. 학습조직의 개념과 구성요소

학습조직(learning organization)은 “조직구성원들이 진정으로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 능력을 확대하고, 새롭고 포괄적인 사고를 함양하며, 집단적인 열정을 가득하여, 공유하는 학습방법을 지속적으로 배우는 조직”(Senge, 1990), “정보와 지식을 창출하고, 습득하고 전달하는 데 익숙하며 이 활동을 기반으로 조직의 행동을 변화시키는 데 능숙한 조직”(Garvin, 1993), “구성원들에게 권한을 부여하며 업무생활의 질과 품질혁신활동을 통합함으로써, 학습을 위한 영역을 찾아 구성원간에 협력과 이익을 도모하고 질의와 연구를 촉진시켜 지속적인 학습기회를 창출하는 조직”(Marquardt & Reynolds, 1995) 등으로 정의된다. 국내에서는 김영환(2003: 348-349)은 “오늘날 환경의 불확실성에 대응하기 위한 총체적인 조직혁신전략으로서 새로운 가치창조를 통하여 궁극적으로 조직만족과 구성원 만족, 그리고 고객만족을 실현시킬 수 있는 조직”으로 정의하고 있다. Hitt(1995)는 이러한 학습조직의 필요성으로 첫째, 외부 환경변화에 대처할 수 있는 능력을 육성하여 조직의 생존과 발전을 모도하기 위한 것이고, 둘째, 조직의 내적인 성장 발전 능력과 탁월성을 배가시키기 위한 것이라고 제안한다.

이러한 학습조직의 개념을 구성하고 있는 영역에 대한 논의가 분분하다. Senge (1990)는 학습조직을 ‘공유된 비전’(shared vision), ‘시스템적 사고’(system thinking), ‘팀학습’(team learning), ‘자아의 완성’(personal mastery), ‘정신모형’(mental model)의 5가지 하위요소로 구성되며 이들간에 밀접한 상호작용을 특징으로 한다고 주장한다. 이같은 논의를 확대하여 Marsick & Watkins (1996)은 ‘학습조직 특성 설문지’(Dimensions of Learning Organization Questionnaire: 이하 DLOQ)를 통해 학습조직을 개인, 집단, 조직의 분석수준에 따라 구분되는 일곱 가지 하위영역으로 구성되어 있다고 제안한다.

첫째, ‘지속적인 학습기회의 창출’ 영역으로, 일하는 동안 직원의 문제, 도전과 실수에서 배우는 작업계획, 학습기회 및 다양한 공식적, 비공식적 학습을 지원하는 인센티브 등이 포함하고 있다. 둘째, ‘대화와 연구의 활성화’ 영역으로, 자신의 생각을 타인에게 분명히 전달하는 능력을 향상시키고 표면적으로 드러난 현상의 근본원인에 대한 탐구능력을 향상하는 다양한 기제가 얼마나 마련되어 있는지의 정도를 평가된다. 셋째, ‘협력과 팀 학습에 대한 격려’ 영역으로, 기능별 조직의 구분을 넘어서 정보를 공유하고 가치를 창조하는 활동으로 측정된다. 넷째, ‘공통의 비전을 향한

임파워먼트' 영역으로, 개인과 조직에 동기를 부여하고 다양한 구성원을 융합시키는 비전을 형성하여 그 비전을 실천에 옮기도록 권한을 부여하는 정도로 측정된다. 다섯째, '조직과 외부환경과의 연계' 영역으로 조직을 둘러싼 환경을 정확히 인지·해석하고 이를 바탕으로 한 역할의 인식, 그리고 직원들이 자신의 작업이 조직과 환경에 어떤 영향을 미치는지를 확인하도록 하는 시스템의 구축정도로 평가된다. 여섯째 '학습을 찾아내고 공유하는 시스템' 영역으로, 다양한 기술을 체계화하여 그 기술을 학습할 수 있는 기회를 제공하고, 그 결과를 조직의 지식으로 흡수하여 업무에 적용시키는 시스템이 얼마나 구축되어 있는지로 측정된다. 일곱째, '학습을 위한 전략적 리더십' 영역으로, 조직 전체적으로 학습의 우수사례를 발견하고 전파하여 바람직한 변화를 유발하고 지원할 수 있는 역할의 정도에 따라 평가된다.

Marsick & Watkins의 DLOQ는 국내외적으로 학습조직의 특성을 측정하는 데 가장 널리 사용되는 측정도구라 할 수 있다(Selden, 1998; McHargue, 1999; 진규동·최은수, 2008; 한상일·정무권, 2008; 현영섭·김준희, 2005).

2. 공공서비스동기의 개념과 구성요소

공공서비스동기(Public Service Motivation, 이하 PSM)란, “공공기관에서 우선적으로 혹은 독특하게 나타는 동기에 반응하려는 개인의 경향”(Perry & Wise, 1990: 368), “타인에게 도움이 되는 그래서 사회적 복리를 향상하는 공공영역에서의 공통된 동기와 행태”(Perry & Hondeghem, 2008: 3), “지역공동체, 국민, 그리고 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 일반적인 이타적 동기”(Rainey & Steinbauer, 1999: 23) 등으로 정의된다. 국내에서도 조태준·윤수재(2009: 227)가 “개인이 갖고 있는 이타적 동기, 친사회적 행태, 그리고 사회의 안녕을 우선시하는 가치 및 신념체계 등”으로 정의하고 있다. 김서용(2009)은 PSM 연구가 행정학 분야에서 활발하게 진행되고 있는 이유를 크게 두 가지 차원에서 찾고 있다. 첫째, PSM은 이론적 차원에서 공공부문과 민간부문의 종사자간에 다른 동기를 기본적으로 전제하기 때문에 행정학의 학문적 독립성 확보에 도움이 된다는 것이다. 둘째, 관리적 차원에서 민간부문과 동기구조가 차이나는 공공부문에서 PSM에 대한 이해를 바탕으로 민간과 상이한 관리전략이 사용될 수 있기 때문이다.

PSM의 개념 설정에 중요한 역할을 담당한 Perry & Wise(1990)은 PSM이 합리적, 규범적, 정서적 차원으로 구성된다고 파악한다. 첫째, 합리적(Rational) 차원은 정책과정에 참여하여 사회적으로 의미있는 일을 수행하고 싶은 동기를 의미한다. 둘째, 규범적(Norm-Based) 차원은 일반적인 공공선을 증진시키고 공동체에 속한 시민으로서의 의무를 성실히 수행하고자 하는 동기를 의미한다. 셋째, 정서적(Affective) 차원은 본인이 사회적으로 반드시 필요하다고 믿는 기능과 정책에 헌신하고자 하는 동기를 의미한다. 이러한 이론적 분석을 통해 Perry(1996)는 구체적인 PSM 측정도구를 개발하게 되는데, PSM을 구성하는 영역을 ‘공공정책에 대한 매력’, ‘공익에 대한 기여’, ‘사회적 정의’, ‘시민의 의무’, ‘동정심’, ‘자기희생’의 6가지 영역 40개의 세부항목으로 구성된 예비문항을 구성하고, 일련의 통계학적 절차를 거쳐 6개 영역 중에서 사회적 정의와 시민의 의무 영역을 제외하여 4개 영역 총 24개 세부항목으로 구성된 PSM 측정도구를 개발하였다.

여기에서, 첫째, ‘공공정책에 대한 매력’(attraction to public public policy making)은 공공정책이 형성되고 집행되는 과정에 적극적으로 참여하고 희소자원의 분배과정인 정책과정에서 발생하는 과정상의 문제점들을 더 큰 사회적 선의 실현과정으로 인식하는 정도를 측정한다. 둘째, ‘공익에 대한 기여’(commitment to public interest)는 사적인 문제보다 공익에 대한 큰 관심과 사익에 우선하는 공익 추구의 노력을 측정한다. 셋째, ‘동정심’(compassion)은 사회적 약자에 대한 동정심, 사회적 문제해결에 대한 관심 등으로 평가된다. 넷째, ‘자기희생’(self-sacrifice)은 금전적인 보상과 무관하게 공익과 관련된 문제의 해결을 위한 노력과 이를 통한 만족 등을 통하여 평가된다(이근주, 2005).

이후 미국적 배경을 바탕으로 개발된 Perry의 연구를 확대하여 한 국가의 문화와 맥락의 차이를 반영하는 PSM 연구가 확대되었다. 특히 Vandenabeele(2006; 2007; 2008)의 일련의 연구를 통해 Perry의 4개 차원에 평등, 관료제적 가치, 고객지향성의 3개 영역을 추가하여, 유럽적 맥락에 부합하는 PSM 측정도구를 개발하였다. 여기에서 ‘평등’(equality)은 공공부문 종사자들이 시민들과 상호작용할 때 나타내는 중립적이고 객관적인 정도를 말하고, ‘관료제적 가치’(bureaucracy values)는 공공조직이 추구하는 특징적인 가치를 말하며, ‘고객지향성’(customer orientation)은 공공조직이 서비스 전달과정에 요구되는 수준을 말한다.

3. 학습조직과 성과에 관한 선행연구

국내외의 학습조직 관련 실증연구 대부분은 학습조직화의 특성 혹은 정도를 독립 변수로 하고, 조직성과를 종속변수로 두고 그 효과의 정도와 인과관계를 분석하였다.¹⁾ 이러한 조직성과에는 재무적 성과와 비재무적 성과로 크게 구분된다. 먼저, 재무적 성과에는 순자산 비율, 부채비율, 예금비율, 예산절감 등과 같은 객관적인 재무비율을 포함한 경우(McHague, 1999; 배득중, 2007; 기호익, 2008)와 재무성과에 대한 주관적 인식조사방법을 사용한 경우(장수덕, 2008; Roos & Roos, 1997; Wigg, 1997; Knight, 1999; Marsick & Wakins, 1996; Yang et al. 2004; Selden, 1998)가 사용된다. 다음으로, 비재무적 성과에는 지식성과(Marsick & Wakins, 1996; Selden, 1998; Yang et al. 2003)와 함께, 직무만족(김세기·채명신, 2008; 이환범·이수창, 2007; 김영환, 2002; 2003; 정무권·한상일, 2008), 조직몰입(김세기·채명신, 2008; 이환범·이수창, 2007; Farrell, 1999), 조직유효성(김세기·채명신, 2008), 조직혁신성(장수덕, 2008; Farrell, 1999) 등이 사용되었다.

외국의 연구들은 대부분 학습조직화가 재무적 성과와 비재무적 성과에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타난 반면, 국내의 연구는 학습조직화가 재무적 성과에 대해서는 긍정적 효과를 검증한 경우(기호익, 2008)와 통계학적으로 유의미성을 발견하지 못한 경우(배득중, 2007)로 일관적인 결과를 보여주지 못하였다. 반면, 학습조직화가 비재무적 성과에 대해서 대체로 긍정적인 효과를 보이는 것으로 나타나며, 특히 학습조직화의 요인 중에 리더십이나 조직문화 변수가 성과에 중요한 요소인 것으로 나타났다.

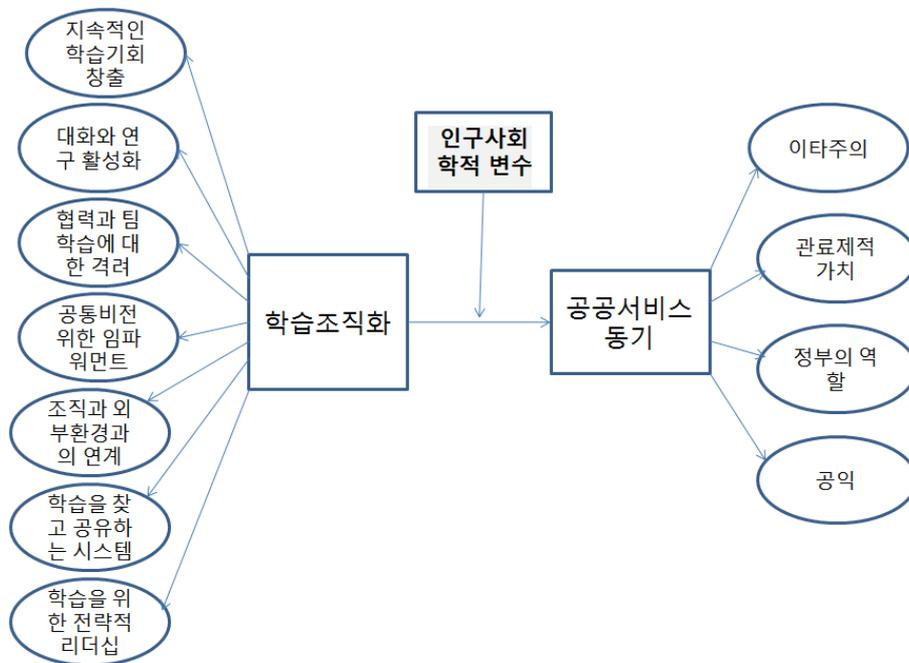
하지만, 학습조직의 성과로써 유형적인 재무적 성과와 개인차원의 만족성과 외에 공공성과와 관련된 변수가 사용된 경우는 매우 적었다. 다만, 김상목(2005)과 김세기·채명신(2008)은 종속변수인 조직유효성에 직무만족과 조직몰입 외에 조직시민행동을 넣어 조직구성원의 타인을 향한 행태변화까지 분석하였다. 분석결

1) 논문의 심사과정에서 학습조직이 공공서비스동기에 미치는 영향을 분석하는 것과는 역의 관계, 즉 공공서비스동기가 학습조직에 미치는 영향을 분석할 수도 있다는 지적이 있었다. 실제로 많은 공공서비스동기의 성과에 대한 연구들이 이같은 논리적 흐름을 갖는 연구라 할 수 있다(김서용, 2009). 하지만, 본 연구는 기본적으로 공공서비스동기의 성과에 대한 연구가 아니며, 기본적으로 학습조직화로 인해 파생하는 성과로써 공공조직 구성원의 행태변화를 공공서비스동기로 측정하고자 하는 목적을 갖는다.

과, 학습조직 활성화가 조직시민행동까지 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이들은 그 이유로 국내의 기업과 공공조직들이 학습조직을 도입하여 구축한 것이 오래되지 않았고, 완전한 시스템으로 정착되지 않아 나타난 결과라고 해석하였다.

아래 <그림 1>은 선행연구를 바탕으로 설정한 본 연구의 분석모형을 제시한 것이다. 본 연구는 연구대상 준정부조직의 학습조직화의 특성 및 정도가 조직구성원의 행태상의 특징이라 할 수 있는 공공서비스동기에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 여기에서 성별, 직급, 직종, 학력 등의 인구사회학적 변수들은 통제변수로 두었다.

<그림 1> 본 연구의 분석모형



Ⅲ. 연구설계

1. 조사와 응답자 분포

본 연구는 자료수집을 위해 2009년 10월에 10개의 준정부조직의 직원들을 대상으로 각 기관의 규모에 따라 40-60부씩을 보내어 회수하는 우편설문을 실시하였다. 전체 배포된 설문지는 580부였으나 총 555부가 회수되어 95.68%의 회수율을 기록하였다. 10개의 준정부조직 선정은 기획재정부의 준정부조직의 분류에 따라 이루어졌으며, 시장형 공기업 1개, 준시장형 공기업 1개, 위탁집행형 준정부기관 6개, 기금관리형 준정부기관 2개 등에 소속되어 있다. 설문응답자의 인구통계학적 변수는 성별, 연령, 학력, 고용형태, 직급, 재직기간, 직종 등에 따라서 <표 1>과 같이 구성되었다.

<표 1> 설문응답자의 인구통계학적 분석

변수	구분	빈도	백분율	변수	구분	빈도	백분율	
성별	남성	378	68.2	직급	임원급	5	0.9	
	여성	176	31.8		부장급	50	9.0	
연령	20대	81	14.6		차장급	106	19.2	
	30대	261	47.0		과장급	137	24.8	
	40대	176	31.7		대리급	134	24.2	
	50대이상	37	6.7		사원급	121	21.9	
학력	대졸 미만	32	5.8		재직 기간	5년미만	166	30.1
	대졸	381	68.9			6-10년	138	25
	대학원졸	140	25.3			11-15년	112	20.3
고용 형태	정규직	529	96.7			16-20년	71	12.9
	비정규직	18	3.3	21년이상		65	11.8	
개인총 소득	연 2천만원미만	14	2.5	직종	일반행정직	431	78.0	
	연 2천-3천만원	200	36.2		기술직/기능직	62	11.2	
	연 4천-5천만원	249	45.1		연구직	35	6.3	
	연 6천-7천만원	73	13.2		조사직	6	1.0	
	연 8천만원이상	16	2.9		기타	18	3.3	

2. 측정도구

먼저, 본 연구는 많은 선행연구를 통해 신뢰성과 타당성을 인정받고 있는 Marsick & Watkins (1996)의 DLOQ 설문문항을 사용하여 한국 준정부조직의 학습조직화의 정도와 특성을 측정하고자 하였다. 특히 본 연구는 Marsick & Watkins (1997)의 7영역 43개 문항으로 구성된 DLOQ 측정도구를 확인적 요인분석을 통해 측정의 간결성을 확보한 한상일 외(2010)의 7영역 28개 문항으로 구성된 DLOQ 축약본을 사용하였다.

<표 2> 본 연구가 사용한 DLOQ 설문 문항

영역	측정항목	영역	측정항목
지속적인 학습기회의 제공	필요한 기술의 탐구 상호학습의 격려* 업무상문제를 학습기회로 인식 학습에 대한 다양한 보상*	공유하는 시스템	교훈과 경험의 확산* 교육훈련결과와투입된자원측정*
		비전형성을 위한 임파워먼트	직원의 주도권 인정* 업무과제에 대한 직원의 선택권 비전구성에 참여 임무수행에 필요한 자원통제권*
대화와 연구의 활성화	타인의 의견에 대한 경청 타인의 의견에 대한 질문* 직원 간 존경과 상호성 신뢰구축을 위한 시간*	조직과 환경의 연계	글로벌 관점에 대한 지원* 고객의 의사반영 지역사회에 대한 기여와 협력* 소속부서와 상관없는 문제해결*
			전략적 리더십
협력과 팀학습의 격려	팀 의사표현의 자유 팀 목표달성에 대한 관심 팀활동에 대한 새로운 사고* 팀별 제안의 수용*		
학습을 찾고	기술에 대한 DB체계 목표와 성과의 차이측정시스템*		

주: 한상일 외 (2010)

다음으로, 본 연구는 한국 준정부조직의 PSM의 특성과 정도를 파악하기 위해 최무현·조창현(2009)이 한국적 맥락을 반영하여 만든 16개 문항으로 구성된 측정도구를 사용하였다. 최무현·조창현(2009)은 PSM이 국가별로 상이한 행정의 에토스를 반영하기 때문에 각 국가의 공공조직 종사자들의 가치체계를 형성하게 하는 독특한 법률체계와 정치체계의 구조와 특성, 그리고 문화적 규범과 맥락들이 고

유한 형태의 PSM을 형성하게 한다고 전제하고, Perry 등과 같은 학자들이 제시하는 PSM 측정도구를 검토하고 한국 행정문화의 제도적·문화적 특성을 반영하여 한국적 맥락에 부합하는 22개 문항으로 구성된 PSM 측정도구를 개발하였다. 그리고 이를 바탕으로 측정도구의 간결성(parsimony)을 확보하여 연구의 편의를 도모하기 위해 다음과 같은 16개 문항으로 구성된 PSM 측정도구 축약본을 도출하였다. 여기에서 ‘이타심’은 타인을 향한 봉사와 자기희생 등으로 측정되고, ‘관료제적 가치’는 공공서비스 제공과정에서 제반 가치 등으로 평가된다. 그리고 ‘정부의 역할’은 사회문제를 해결하는 데 공공부문이 추구해야 하는 것에 대한 인식으로 측정되고, ‘공익관’은 지역사회 등과 같은 개인을 뛰어넘는 전체에 봉사하는 것에 대한 인식으로 평가된다.

<표 3> 본 연구가 사용한 PSM 설문 문항

영역	측정항목	영역	측정항목
이타심	타인에 봉사	정부의 역할	경제 및 사회문제 위한 정책화
	사회변화에 기여		타인 복지와 애국심의 동일시
관료제적 가치	사회를 위한 자기희생	공익관	빈곤해결 위한 정부 의무
	이익보다 의무 중시		사회적 연대성
관료제적 가치	공공서비스의 연속성	공익관	지역사회에 대한 관심
	명확한 규정 준수		의미있는 공익에 대한 봉사
관료제적 가치	고객수요에 신속한 대응	공익관	전체에게 최선인 공익에 대한 봉사
	공익실현을 위한 승진		공공사업에 대한 지지

주: 최무현·조창현 (2009)

3. 연구방법

본 연구는 이론적 검토에서 이미 논의된 학습조직적 특성을 진단하는 축약된 DLOQ 측정문항과 한국적 맥락을 반영한 축약된 PSM 측정문항을 설문항목으로 구성하였다. 그리고 DLOQ조사에서 일반적으로 활용하고 있는 6점 척도로 부호화하여 응답자 자신, 응답자가 속한 팀, 응답자가 속한 조직의 학습과정과 PSM에 대한 응답자의 동의 정도를 측정하였다. 이러한 독립변수들이 인구통계학적 변수에 따라 차이를 보이는지를 검토하기 위하여 성별, 연령, 학력, 직급, 근무연수, 직

중 등을 조사하였다.

본 연구에서 실증적인 분석을 위해 SPSS 17 프로그램을 활용하였다. 분석은 세 단계로 구성된다. 첫째, 한국 준정부부문의 학습조직적 특성을 DLOQ의 7영역에 따라, 그리고 준정부부문 종사자들의 PSM 특성을 분석하기 위해 4영역으로 따라, 대표값인 평균값을 분석하였다. 각 영역별 평균분석을 통하여 한국 준정부조직의 학습조직적 차원과 분석수준에서 학습조직적 특성이 부족한 부분을 진단하고 그 원인을 파악할 수 있다. 이 과정에서 한국 준정부조직의 학습조직적 특성을 한국 중앙정부와 해외의 글로벌 기업과 비교를 통하여 어떤 수준인지도 비교할 수 있다. 한국 중앙정부의 조사결과는 한상일·정무권(2008)의 연구결과를 참조하였고, 글로벌 기업의 조사결과는 1997년 DLOQ 문항을 만든 설문개발자 Marsick과 Watkins가 민간영역의 Fortune 500 기업군에 속하는 기업들 중 100여개 기업을 대상으로 연구한 결과이다. 둘째, 학습조직적 특성이 개별 구성원의 인구통계학적 변수로 구분한 집단별 차이를 보이는가 파악하기 위하여 교차분석하면서 카이스퀘어 검증을 실시하였다. 그리고 학습조직적 특성에 대한 응답을 수치가 높은 집단, 낮은 집단으로 구분하여 집단별로 PSM에 대한 t-검증을 통하여 비교분석하였다. 셋째, 학습조직적 특성이 PSM의 하위구성요소에 어떤 영향을 미치는지에 대해 상관관계분석과 회귀분석을 실시하였다. 본 연구는 상관관계분석과 회귀분석에서 각 변수의 측정문항들의 평균값을 적용하여 만든 총합척도(summated scale)를 사용하였다.²⁾

2) Cronbach's α 값이나 요인분석 등을 통해 내적 일관성 평가와 수렴 및 판별타당성 평가를 거친 다수의 지표들의 측정값으로부터 추상적 개념 변수값을 도출하는 데 사용되는 방법으로 크게 세 가지 방식이 사용된다(김태일, 2003). 첫째, 측정값의 합/평균값으로 설정하는 방식이다. 둘째, 요인분석 결과로부터 구한 요인점수값으로 설정하는 방식이다. 셋째, 이론변수의 값을 별도로 측정하는 대신 공변량구조모형에 의해 측정지표를 인과분석에 직접 적용하는 방식이다. 첫째와 둘째 방식은 이론변수값을 별도로 산출하기 때문에 이 값을 이용하여 차이검증, 분산분석, 인과분석 등의 다양한 분석을 실행할 수 있지만, 셋째 방식은 이론변수값을 별도로 산출하지 않고 직접 통계분석하므로 인과분석에만 적용된다. 김태일은 1997년부터 2001년까지 한국행정학보에 실린 39편의 논문을 분석하여 합/평균에 의한 경우 25편, 요인점수에 의한 경우 4편, 공변량구조모형에 의한 경우 2편이었음을 밝히고 있다.

IV. 실증분석

1. 평균값분석: 민간기업 및 정부조직과의 기술적 비교

먼저, <표 4>는 한국 준정부조직의 학습조직적 특성을 그 구성요소의 평균값으로 보여주고, 동시에 다른 유형의 조직과 비교하고 있다. 표에서 정부조직은 한상일·정무권(2008)의 연구에서 추출된 조직을 의미하고, Global 기업은 Fortune 500 기업군에서 추출한 조직들을 의미한다.

<표 4> 준정부조직과 비교대상 조직의 학습조직특성 평균값

영역	실문항	한국 준정부조직			한국 중앙정부		Global 기업	
		평균	표준 편차	영역 평균	평균	영역 평균	평균	영역 평균
지속적인학습 기회의 제공	필요한 기술의 탐구	4.19	0.94	3.885	4.26	3.785	3.58	3.673
	상호학습의 격려	4.07	0.99		3.89		3.61	
	업무상문제를 학습기회로인식	3.86	0.93		3.75		3.83	
	학습에 대한 다양한 보상	3.42	1.05		3.24		3.67	
대화외 연구 활성화	타인의 의견에 대한 경청	3.90	0.97	3.933	3.86	3.793	3.89	4.088
	타인의 의견에 대한 질문	3.80	0.99		3.67		3.86	
	직원 간 존경과 상호성	4.30	0.93		3.91		4.54	
	신뢰구축 위한 시간	3.73	0.99		3.73		4.06	
협력과 팀학습의 격려	팀 의사표현의 자유	3.71	1.21	3.813	3.69	3.705	4.15	4.053
	팀 목표달성에 대한 관심	3.84	1.07		3.88		4.09	
	팀 활동에 대한 새로운 사고	4.02	0.91		3.74		4.23	
	팀별 제안의 수용	3.68	1.09		3.51		3.74	
학습을 찾고 공유하는 시스템	기술에 대한 DB체계	3.74	1.07	3.788	3.70	3.720	3.58	3.660
	목표와 성과의 차이측정 시스템	3.84	1.12		3.64		3.68	
	교훈과 경험의 확산	3.94	1.03		3.78		3.68	
	교육훈련결과와 투입된 자원측정	3.63	1.05		3.76		3.70	
비전 형성과 일치를 위한 권한 위임	직원의 주도권 인정	3.65	1.09	3.583	3.78	3.678	3.82	3.773
	업무과제에 대한 직원의 선택권	3.33	1.09		3.59		3.50	
	비전구성에 참여	3.90	1.02		3.85		3.94	
	임무수행에 필요한 자원의 통제권	3.45	1.02		3.49		3.83	
조직과 외부환 경의 연계	글로벌관점에 대한 지원	3.62	1.14	3.978	3.76	3.915	4.05	4.128
	고객의 의사반영	4.34	0.97		4.11		4.44	
	지역사회와의 대한 기여와 협력	4.19	1.01		3.99		3.87	
	소속부서와 상관없는 문제해결	3.76	1.07		3.80		4.15	
전략적 리더십	직원들의 비전실현 지원	3.65	1.08	3.813	3.75	3.900	4.10	4.203
	관리자의 코칭과 멘토링	3.90	1.10		3.91		4.14	
	경영진 스스로 학습기회 탐색	3.77	1.11		3.92		4.23	
	회사가치와 경영진의 행위일치	3.93	1.08		4.02		4.34	

대체로 학습조직의 모든 영역에서 Global 기업이 가장 높은 수준을 보이고 있는 가운데, 한국 준정부조직은 두 개 영역(비전 형성과 일치를 위한 권한 위임, 전략적 리더십)을 제외하고 한국 중앙정부보다 높게 나타났다. 아무래도 조직의 설립 목적에서 공익과 사익을 동시에 추구하는 데다 여러 가지 측면에서 정부조직에 비해 민간조직의 성격을 강하게 내포하는 준정부조직의 특성을 반영한 결과로 평가된다. 특히 ‘지속적인 학습기회의 제공’, ‘대화와 연구 활성화’, ‘협력과 팀학습의 격려’ 등에서 비교적 높은 차이가 나타났다.

다음으로, 한국 준정부조직의 PSM의 전반적인 특성은 ‘관료제적 가치’ 영역과 ‘정부의 역할’ 영역에서 상대적으로 높은 값을 보인 반면, ‘이타심’ 영역과 ‘공익관’ 영역에서 상대적으로 낮은 값을 보여주었다. 구체적으로, 첫째, 이타심 차원에서 ‘의무에 대한 중시’가 가장 높았고, ‘사회변화에 대한 기여’가 가장 낮은 값을 보여주었다. 둘째, 관료제적 가치 차원에서 ‘규정의 준수’가 가장 높은 값을 보인 반면, ‘공익 실현을 위한 승진의 중시’가 가장 낮았다. 셋째, 정부의 역할 차원에서 ‘빈곤과 정부의 역할’이 가장 높았던 반면, ‘타인의 복지와 애국심의 동일시’가 가장 낮았다. 넷

<표 5> 한국 준정부조직의 공공서비스동기(이타심)의 기술통계

영역	측정항목	백분율						평균	표준 편차	영역 평균
		1	2	3	4	5	6			
이타심	타인에 대한 봉사	1.4	3.4	11.9	46.2	29.1	7.9	4.22	0.973	4.04
	사회변화에 대한 기여	1.6	8.7	25.7	38.9	20.7	4.3	3.81	1.048	
	사회를 위한 자기희생	2.0	7.2	21.5	42.8	21.8	4.7	3.89	1.039	
	의무에 대한 중시	0.4	3.2	14.4	43.5	31.0	7.4	4.24	0.927	
관료제적 가치	공공서비스 연속성의 중시	0.2	0.4	4.7	27.1	46.9	20.8	4.83	0.835	4.75
	규정의 중시	0	0	3.2	18.2	53.6	24.9	5.00	0.749	
	시민의 수요에 신속한 대응	0	0.4	3.8	30.3	49.3	16.2	4.77	0.773	
	공익 실현을 위한 승진의 중시	1.6	2.0	13.2	35.8	34.7	12.7	4.38	1.033	
정부의 역할	재정/사회문제에 대한 정책화	0.2	0.9	4.3	35.2	40.6	18.8	4.71	0.864	4.71
	타인의 복지와 애국심의 동일시	0.7	2.5	9.9	35.2	39.7	11.9	4.46	0.963	
	빈곤과 정부의 역할	0	0.5	2.2	22.0	49.5	25.8	4.98	0.784	
	사회적 연대성의 중시	0.4	1.4	7.1	27.7	45.5	17.9	4.70	0.917	
공익관	지역사회에 대한 관심(R)	0.7	5.6	21.3	29.5	35.4	7.4	4.16	1.063	4.42
	공익을 위한 봉사의 중시	0	1.4	4.7	39.2	43.8	10.8	4.58	0.801	
	공익을 위한 봉사의 중시	0.2	1.1	5.6	31.0	47.7	14.4	4.68	0.840	
	공공사업에 대한지지(R)	0.9	7.6	15.9	31.4	31.0	13.2	4.24	1.151	

주: 1 = 전혀 아니다, 2 = 상당히 아니다, 3 = 약간 아니다, 4 = 약간 그렇다, 5 = 상당히 그렇다, 6 = 항상 그렇다.

째, 공익관 차원에서 ‘공익을 위한 봉사의 중시’가 가장 높았던 반면 ‘지역사회에 대한 관심’이 가장 낮았다. 전체적으로 한국 준정부조직 종사자들의 PSM 특징은 미국 등과 같은 국가에서도 보편적으로 논의되는 ‘이타심’ 차원과 ‘공익관’ 차원과 같은 것보다, 공공기관 혹은 정부 등과 관련된 ‘관료제적 가치’ 차원과 ‘정부의 역할’ 차원에서 더 큰 효과를 보이고 있다. 이는 역사적이고 문화적인 배경이 개인주의와 국가 불간섭의 특성을 내포하고 있는 미국과 달리, 유럽에서처럼 적극적인 국가개입을 특징으로 하는 한국의 역사적 맥락을 반영한 것으로 추정된다.

<표 6> 사회경제적 특성과 학습조직 특성변수

문항	평균		표준편차		유의도
	남성	여성	남성	여성	
학습기회제공	3.96177	3.71618	.748030	.767927	.000
대화연구활성	3.98598	3.81392	.781485	.809209	.017
협력팀학습격려	3.94643	3.52496	.877591	.820625	.000
학습공유시스템	3.88426	3.57519	.875921	.814508	.000
비전임파워먼트	3.68694	3.36286	.868480	.839889	.000
조직환경연계	4.08466	3.74742	.832713	.828082	.000
전략적리더십	3.91255	3.60795	.994831	.891864	.001
문항	40세미만	40세이상	40세미만	40세이상	유의도
학습기회제공	3.79692	4.03611	.762285	.740256	.000
대화연구활성	3.90994	3.97488	.788789	.804302	.352
협력팀학습격려	3.72410	3.96292	.881291	.866789	.002
학습공유시스템	3.68421	3.95327	.883657	.821229	.000
비전임파워먼트	3.49642	3.73565	.886739	.827217	.002
조직환경연계	3.91461	4.09330	.839019	.844398	.016
전략적리더십	3.74910	3.93660	.967071	.972822	.028
문항	석사이상	석사미만	석사이상	석사미만	유의도
학습기회제공	3.90772	3.80927	.749559	.795544	.187
대화연구활성	3.97705	3.80321	.793484	.783512	.025
협력팀학습격려	3.82885	3.76786	.885382	.869468	.479
학습공유시스템	3.79106	3.76953	.862070	.888774	.800
비전임파워먼트	3.59729	3.55357	.882081	.838478	.608
조직환경연계	3.98864	3.95179	.853334	.819006	.656
전략적리더십	3.84829	3.73571	.976928	.930485	.233
문항	과장급이상	과장급이하	과장급이상	과장급이하	유의도
학습기회제공	4.12452	3.78839	.747939	.747029	.000
대화연구활성	4.07919	3.86785	.813664	.775619	.004
협력팀학습격려	4.09602	3.69243	.850764	.864461	.000
학습공유시스템	4.03872	3.68304	.844537	.858506	.000
비전임파워먼트	3.86335	3.46818	.821560	.866653	.000
조직환경연계	4.22360	3.87321	.836007	.828079	.000
전략적리더십	4.05590	3.71414	.950319	.965148	.000

주: 항목별로 평균값이 높은 집단을 음영으로 표시하였음.

2. 교차분석: 사회경제적 집단 간 차이분석

학습조직적 특성을 측정한 결과를 인구사회학적 변수에 따라 교차분석한 결과는 <표 6>와 같다. 각 개인특성변수에 대해서 유의미한 차이를 보이는 개별적인 학습조직적 특성변수가 너무 많아, 총합자료를 사용하여 차이를 분석하였다. 전체적으로 보면 여성보다 남성이, 40세 이하의 세대보다 40세 이상의 세대가, 과장급 이하보다 과장급 이상의 준정부조직 직원들이 보다 높은 학습조직의 특성을 보여주었다. 다만 학력은 통계학적으로 유의미한 관계를 보여주지 못했다. 이는 지방공무원을 대상으로 학습조직 특성을 연구한 오을임 외(2002) 연구와 유사한 결과라 할 수 있다.

다음으로, PSM 특성을 측정한 결과를 인구사회학적 변수에 따라 교차분석한 결과는 <표 7>와 같다. 전체적으로 보면 여성보다 남성이, 40세 이하의 세대보다 40세 이상의 세대가, 과장급 이하보다 과장급 이상의 준정부조직 직원들이 보다 높은 PSM 특성을 보여주었다. 다만 학력은 통계학적으로 유의미한 관계를 보여주지 못했다.

<표 7> 사회경제적 특성과 공공서비스동기 특성변수

문항	평균		표준편차		유의도
	남성	여성	남성	여성	
이타심	4.15366	3.79972	.828854	.769517	.000
관료제적가치	4.78373	4.66193	.614281	.554900	.026
정부의역할	4.74272	4.65341	.688043	.616362	.142
공익관	4.49052	4.24574	.698696	.577850	.000
문항	40세미만	40세이상	40세미만	40세이상	유의도
이타심	3.91472	4.24641	.846328	.757367	.000
관료제적가치	4.69737	4.82536	.604062	.584765	.015
정부의역할	4.69250	4.75678	.664389	.672987	.273
공익관	4.33163	4.55502	.665732	.660045	.000
문항	석사이상	석사미만	석사이상	석사미만	유의도
이타심	4.01288	4.12857	.843243	.767181	.152
관료제적가치	4.73551	4.77679	.606987	.572682	.481
정부의역할	4.70692	4.73810	.681402	.619718	.633
공익관	4.38265	4.50179	.670640	.670214	.070
문항	과장급이상	과장급이하	과장급이상	과장급이하	유의도
이타심	4.30124	3.93261	.739044	.838291	.000
관료제적가치	4.89596	4.68240	.577954	.596684	.000
정부의역할	4.80072	4.67496	.656642	.671883	.045
공익관	4.56832	4.34736	.674298	.662295	.000

주: 항목별로 평균값이 높은 집단을 음영으로 표시하였음.

3. t-test: 학습조직특성과 PSM의 관계분석

전체 응답자를 각 학습조직적 특성 변수별로 수치가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분한 후 각 만족감과 효능감의 분포에 차이가 있는지 t-test를 통하여 검토하였다. 결과적으로 학습조직적 특성변수별로 고/저가 PSM에 대해 대부분의 세부 지표에서 유의미한 긍정적인 차이를 보여주었다. 다시 말해 학습조직화의 정도가 높은 (혹은 낮은) 직원들이 PSM의 네 가지 영역 모두에서 높은 (혹은 낮은) 수준을 보여주었다. 다만, ‘학습에 대한 다양한 보상’ 문항과 ‘정부의 역할’ 문항의 관계에 대한 유의도는 0.186로 유의미하지 않게 나왔으며, ‘팀 목표달성에 대한 관심’(0.051), ‘업무과제에 대한 직원의 선택권’(0.058), ‘임무수행에 필요한 자원의 통제’(0.08)문항은 ‘정부의 역할’에 대해서 유의수준 0.1에서 유의미한 결과를 보이고 있다.

<표 7> 학습조직 고-저성과자와 PSM간의 관계분석(t-test)

영역	독립변수	종속변수 통계분석		이타심		관료제적가치		정부의역할		공익관	
		저	고	평균값	유의도	평균값	유의도	평균값	유의도	평균값	유의도
지속적학습 기회의 제공	필요한 기술의 탐구	저	3.54	0.000	4.53	0.000	4.54	0.003	4.19	0.000	
		고	4.16		4.80		4.75		4.47		
	상호학습의 격려	저	3.71	0.000	4.59	0.000	4.59	0.011	4.22	0.000	
		고	4.15		4.80		4.76		4.48		
업무상문제를 학습기회로인식	저	3.75	0.000	4.56	0.000	4.57	0.000	4.22	0.000		
	고	4.17		4.83		4.78		4.50			
학습에 대한 다양한 보상	저	3.84	0.000	4.70	0.050	4.68	0.186	4.34	0.011		
	고	4.23		4.80		4.75		4.49			
대화와 연구 활성화	타인의 의견에 대한 경청	저	3.71	0.000	4.61	0.000	4.51	0.000	4.24	0.000	
		고	4.18		4.82		4.80		4.49		
	타인의 의견에 대한 질문	저	3.72	0.000	4.58	0.000	4.60	0.002	4.27	0.000	
		고	4.22		4.85		4.78		4.50		
직원 간 존경과 상호성	저	3.73	0.000	4.62	0.001	4.50	0.002	4.26	0.024		
	고	4.09		4.83		4.75		4.44			
신뢰구축 위한 시간	저	3.73	0.000	4.61	0.000	4.56	0.000	4.25	0.000		
	고	4.22		4.85		4.81		4.51			
협력과 팀학습 격려	팀 의사표현의 자유	저	3.76	0.000	4.53	0.000	4.61	0.001	4.27	0.000	
		고	4.24		4.81		4.80		4.52		
	팀 목표달성에 대한 관심	저	3.69	0.000	4.71	0.000	4.64	0.051	4.24	0.000	
		고	4.21		4.76		4.75		4.50		

	팀 활동에 대한 새로운 사고	저	3.61	0.000	4.60	0.000	4.52	0.000	4.20	0.000
		고	4.16		4.85		4.77		4.47	
	팀별 제안의 수용	저	3.66	0.000	4.53	0.000	4.59	0.000	4.24	0.000
		고	4.30		4.83		4.80		4.54	
학습을 찾고 공유 하는 시스템	기술에 대한 DB체계	저	3.71	0.000	4.58	0.000	4.60	0.001	4.27	0.000
		고	4.25		4.81		4.79		4.51	
	목표와 성과의 차이측정 시스템	저	3.76	0.000	4.62	0.000	4.62	0.021	4.30	0.003
		고	4.17		4.84		4.76		4.47	
	교훈과 경험의 확산	저	3.67	0.000	4.61	0.000	4.57	0.002	4.24	0.000
		고	4.17		4.85		4.77		4.48	
교육결과와 투입된 자원측정	저	3.77	0.000	4.66	0.000	4.59	0.000	4.27	0.000	
	고	4.25		4.84		4.81		4.53		
비전 형성과 일치성을 위한 권한위임	직원의 주도권 인정	저	3.74	0.000	4.52	0.000	4.59	0.000	4.25	0.000
		고	4.26		4.84		4.80		4.53	
	업무과제에 대한 직원의 선택권	저	3.83	0.000	4.66	0.000	4.66	0.058	4.33	0.001
		고	4.25		4.83		4.77		4.51	
비전구성에 참여	저	3.69	0.000	4.70	0.000	4.52	0.000	4.15	0.000	
	고	4.18		4.84		4.79		4.53		
임무수행에 필요한 자원의 통제	저	3.79	0.000	4.64	0.000	4.66	0.080	4.31	0.001	
	고	4.28		4.84		4.76		4.51		
조직과 외부 환경의 연계	글로벌관점에 대한 지원	저	3.71	0.000	4.64	0.000	4.63	0.008	4.26	0.000
		고	4.28		4.82		4.78		4.52	
	고객의 의사반영	저	3.66	0.000	4.52	0.000	4.49	0.001	4.10	0.000
		고	4.10		4.80		4.75		4.47	
지역사회와에 대한 기여와 협력	저	3.59	0.000	4.59	0.000	4.54	0.002	4.16	0.000	
	고	4.15		4.81		4.76		4.48		
소속부서와 상관없는 문제해결	저	3.69	0.000	4.64	0.000	4.60	0.001	4.26	0.000	
	고	4.18		4.80		4.78		4.50		
전략적 리더십	직원들의 비전실현 지원	저	3.62	0.000	4.62	0.000	4.60	0.000	4.25	0.000
		고	4.23		4.82		4.80		4.54	
	관리자의 코칭과 멘토링	저	3.66	0.000	4.61	0.000	4.60	0.005	4.27	0.000
		고	4.26		4.80		4.77		4.48	
	경영진 스스로 학습기회 탐색	저	3.64	0.000	4.50	0.000	4.61	0.005	4.28	0.000
		고	4.21		4.80		4.77		4.49	
	회사가치와 경영진의 행위일치	저	3.72	0.000	4.71	0.000	4.58	0.001	4.24	0.000
		고	4.08		4.93		4.77		4.49	

4. 상관관계분석

변수들간의 기본적인 관계 및 독립변수들간의 다중공선성을 살펴보기 위해 상관관계분석을 실시했다. 다중공선성은 둘 이상의 독립변수들 사이에 0.80 이상의 값

을 보일 경우 발생할 수 있으며 다중회귀분석에 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다 (Cooper & Schindler, 2003).³⁾ 이같은 경우 한 변수만 사용하고 다른 하나는 제거하던지 아니면 새로운 통합 변수를 만들어 사용해야 한다.

먼저, 인구사회학적 변수들을 더미변수화하여 상관관계에 활용하였다. 구체적으로 성별의 경우 여성(0)/남성(1), 직급의 경우 과장급이하(0)/과장급이상(1), 직종의 경우 행정직외(0)/행정직(1), 학력의 경우 석사이하(0)/석사이상(1)으로 코딩하였다. 분석결과 학력을 제외한 인구사회학적 변수(성별, 직급, 직종)들도 학습조직과 PSM 변수와 전반적으로 통계학적으로 유의미한 상관관계를 보여주는 것으로 나타났다. 구체적으로 성별의 경우 학습조직 전차원과 PSM 중 정부의 역할을 제외한 모든 부분에서 유의미한 정(正)의 관계를 보였는데, 이로 남성이 여성에 비해 학습조직과 PSM수준이 높았다. 직급의 경우 전차원에서 유의미한 정(正)의 관계를 보여, 과장급이상이 과장급이하에 비해 학습조직과 PSM수준이 높은 것으로 나타났다. 반면, 직종의 경우는 학습조직 전차원과 PSM의 이타심에서 통계학적으로 유의미한 부(負)의 관계를 보였다. 이는 행정직에 비해 행정직외 직종에서 높은 학습조직화 수준을 보이는 것으로 해석되어진다. 마지막으로 학력의 경우 통계학적으로 유의미한 상관관계를 거의 발견할 수 없었다(대화연구활성화 제외).

학습조직과 PSM의 상관관계를 분석한 결과, 모든 차원에서 통계학적으로 유의미한 정(正)의 상관관계를 보여주었다. 전체적으로 학습조직의 7가지 차원 변수는 PSM 4가지 차원 중에서 ‘이타심’ 차원 변수에서 비교적 높은 상관관계를 나타냈다. 전체 PSM과 학습조직 7개 차원 각각의 상관관계는 ‘지속적 학습기회’가 .395, ‘팀학습격려’가 .425, ‘대화 및 학습연구활성화’가 .430, ‘학습공유시스템’이 .489, ‘임파워먼트’가 .417, ‘조직 및 환경의 연계’가 .480, ‘전략적 리더십’이 .415의 상관관계를 보여주었다.

특히, 학습조직의 특성과 PSM 하위요소와 상관관계를 살펴보면 다음과 같다. 이타심에 대해서 ‘학습기회의 제공’, ‘팀의 학습 격려’, ‘학습공유 시스템’, ‘비전과 임파워먼트’, ‘조직환경과 연계’, ‘전략적 리더십’ 차원들이 모두 0.4 이상 상관관계

3) 다중공선성의 또 다른 기준으로, Myers(1990)는 분산팽창요인(variance inflating factor, VIF)의 값이 10 이상인 경우, $1/VIF$ 라 할 수 있는 Tolerance 값이 0.1 이하인 경우 다중공선성으로 인한 심각한 문제가 발생할 수 있다고 주장하였다. 본 연구의 조사에서 기준보다 낮은 VIF와 높은 Tolerance 값이 확인되었다.

를 보여주고 있다. 그리고 이타심에 대해서 ‘대화와 연구의 활성화’ 차원이, 관료 제적 가치에 대해서 ‘대화와 연구의 활성화’, ‘팀의 학습 격려’, ‘학습공유시스템’, ‘조직환경과 연계’ 차원이 0.3 이상 상관관계를 보이고 있다. 그 나머지 관계는 0.2 이상 상관관계를 보였다.

<표 8> 학습조직과 PSM의 상관관계 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 성별(더미)	1														
2. 직급(더미)	.235**	1													
3. 직종(더미)	-.135**	-.072	1												
4. 학력(더미)	.056	.226**	-.195**	1											
5. 학습기회제공	.150**	.195**	-.112**	-.056	1										
6. 대화연구활성	.102*	.126**	-.117**	-.095*	.710**	1									
7. 팀학습격려	.223**	.212**	-.131**	-.030	.689**	.743**	1								
8. 학습공유시스템	.166**	.184**	-.110**	-.011	.655**	.601**	.640**	1							
9. 비전입과워먼트	.173**	.207**	-.124**	-.022	.618**	.671**	.750**	.674**	1						
10. 조직환경연계	.186**	.192**	-.151**	-.019	.642**	.653**	.714**	.714**	.728**	1					
11. 전략적리더십	.145**	.161**	-.167**	-.051	.648**	.682**	.747**	.618**	.711**	.761**	1				
12. 이타심	.199**	.202**	-.170**	.061	.438**	.396**	.491**	.463**	.445**	.493**	.484**	1			
13. 관료제적가치	.095*	.164**	-.006	.030	.288**	.338**	.319**	.304**	.283**	.362**	.262**	.446**	1		
14. 정부의역할	.060	.086*	.007	.020	.207**	.280**	.253**	.227**	.223**	.268**	.204**	.350**	.591**	1	
15. 공익관	.169**	.149**	-.072	.077	.280**	.281**	.309**	.293**	.283**	.356**	.269**	.487**	.522**	.523**	1

주: p < .05(*), p < .01(**)

4. 회귀분석

한국 준정부조직의 학습조직 변수가 PSM에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 분석해 보았다(<표 9참조>). 첫째, 학습조직 변수가 이타심에 미치는 영향을 미치는 회귀모형의 경우, 결정계수 R2가 .323, F값 23.512, 유의확률 .000으로 나타나 표본의 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 그리고 통계학적으로 유의미한 영향을 미치는 변수로는 ‘팀학습격려’(β=.165), ‘전략적 리더십’(β=.140), ‘학습공유시스템’(β=.139), ‘조직 및 환경의 연계’(β=.126) 변수로 나타났다. 둘째, 학

습조직 변수가 관료제적 가치에 미치는 영향을 미치는 회귀모형의 경우, 결정계수 R2가 .172, F값 10.220, 유의확률 .000으로 나타나 표본의 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 그리고 통계학적으로 유의미한 영향을 미치는 변수로는 ‘조직 및 환경의 연계’(β=.282), ‘대화연구활성화’(β=.207), ‘전략적 리더십’(β=-.135), 변수로 나타났다. 셋째, 학습조직 변수가 정부의 역할에 미치는 영향을 미치는 회귀모형의 경우, 결정계수 R2가 .103, F값 5.657, 유의확률 .000으로 나타나 표본의 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 그리고 통계학적으로 유의미한 영향을 미치는 변수로는 ‘대화연구활성화’(β=.215), ‘조직 및 환경의 연계’(β=.185), ‘전략적 리더십’(β=-.123) 변수로 나타났다. 넷째, 학습조직 변수가 공익관에 미치는 영향을 미치는 회귀모형의 경우, 결정계수 R2가 .155, F값 9.032, 유의확률 .000으로 나타나 표본의 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 그리고 통계학적으로 유의미한 영향을 미치는 변수는 ‘조직 및 환경의 연계’(β=.264)로 나타났다.

<표 9> 한국 준정부조직의 학습조직 변수와 PSM 변수간의 회귀분석 결과

종속변수 독립변수		종속변수			
		이타심	관료제적 가치	정부의역할	공익관
통제 변수	성별(더미)	.063*	.014	.002	.087**
	직급(더미)	.057	.086**	.025	.041
	직종(더미)	-.067*	.061	.058	.007
	학력(더미)	.046	.041	.044	.076*
독립 변수	학습기회제공	.085	-.006	-.038	.040
	대화연구활성화	-.062	.207***	.215***	.070
	팀학습격려	.165**	.068	.079	.067
	학습공유시스템	.139**	.052	.043	.036
	비전임파워먼트	-.008	-.059	-.035	-.020
	조직환경연계	.126*	.282***	.185**	.264***
	전략적리더십	.140**	-.135*	-.123*	-.080
R		.568	.414	.321	.394
R ²		.323	.172	.103	.155
Adjusted R ²		.309	.155	.085	.138
F		23.512	10.220	5.657	9.032
유의확률		.000	.000	.000	.000

a 예측값: (상수), 전략적리더십, 지속적학습기회, 학습공유시스템, 팀학습격려, 대화연구활성화, 임파워먼트, 조직환경의연계

주: p < .1(*), p < .05 (**), p < .01 (***)

이같은 회귀분석의 결과 한국 준정부조직의 PSM에 영향을 가장 많이 미치는 변수는 ‘조직환경연계’로 나타나 PSM 모든 영역에서 유의미한 영향을 보여주었다. 그 다음으로는 ‘대화연구활성화’가 관료제적 가치와 정부의 역할에 유의미한 영향을 보여주었다. 주의할 것은 ‘전략적 리더십’인데 이타심에 대해 유의미한 긍정적인 영향을 미쳤지만, 관료제적 가치와 정부의 역할에 대해 유의미한 부정적인 영향을 미쳤고 정부의 역할과 공익관에서 통계학적으로 유의미하지 않았지만 부정적인 영향을 보여주었다.

V. 결론: 정책적 함의와 앞으로의 과제

본 연구를 통해 한국 준정부조직의 학습조직 특성이 공공부문 종사자들에서 나타나는 독특한 정향이나 가치체계를 의미하는 공공서비스동기에 밀접한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히 분석결과, 학습조직적 수준이 높은 집단일수록 공공서비스동기가 높고, 낮은 집단일수록 낮은 것으로 나타났다. 구체적인 분석결과와는 다음과 같다. 첫째, 학습조직화의 측면에서 한국 준정부조직은 세계적인 민간기업보다 낮은 수준이지만 대체로 정부조직보다 높은 수준을 보여주었다. 아무래도 조직의 설립목적에서 공익과 사익을 동시에 추구하는 데다 여러 가지 측면에서 정부조직에 비해 민간조직의 성격을 강하게 내포하는 준정부조직의 특성을 반영한 결과로 평가된다. 특히 정부부문에 비해 준정부조직은 ‘지속적인 학습기회의 제공’, ‘대화과 연구 활성화’, ‘협력과 팀학습의 격려’ 등에서 상당히 높은 수준을 보였다. 둘째, 공공서비스동기의 측면에서, 한국 준정부조직은 ‘관료제적 가치’ 영역과 ‘정부의 역할’에서 상대적으로 높은 값을 보인 반면, ‘이타심’과 ‘공익관’에서 상대적으로 낮은 값을 보여주었다. 이는 한국의 적극적인 국가개입과 관료제의 역할이라는 역사적이고 문화적인 배경 때문으로 이해된다. 셋째, 학습조직과 공공서비스동기 모두에서 여성보다 남성이, 하위직급자보다 상위직급자, 행정직보다는 비행정직이 높은 수준을 보여주었지만, 학력은 별 다른 차이를 보이지 못했다. 이를 통해 일반적으로 공공부문 종사자들이 민간부문 종사자들에 비해 수동적이고 의존적인 존재라는 부정적 인식과 달리, 나름대로 자발적이고 비전형적

인 학습에 대한 욕구를 적극적으로 표출하며, 공공부문 종사에 따라 공익관 등을 조직사회화하고 있음을 유추할 수 있었다. 넷째, 회귀분석의 결과, 한국 준정부조직 종사자들의 공공서비스동기 강화에 가장 중요한 학습조직 요소는 외부에 대한 개방성을 보여주는 ‘조직환경연계’로 나타났다. 그리고 학습조직화를 통해 가장 효과적으로 향상시킬 수 있는 공공서비스동기는 ‘이타심’과 ‘관료제적 가치’로 나타났다.

이상과 같은 분석결과를 통해 본 연구는 다음과 같은 정책적 함의를 도출하였다. 첫째, 지금까지 학습조직 연구들이 주로 재무적 성과나 직무만족, 조직몰입 등과 같은 개인차원의 만족성과만을 제한적으로 다루어 왔는데, 본 연구는 학습조직화가 공공부문의 종사자들에게 독특하게 나타나는 이타적 동기와 가치 지향의 행태를 의미하는 공공서비스동기에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 통해 앞으로 공공부문의 학습조직 연구가 다양한 가치적인 측면까지 포함하는 영역으로 확대되어야 한다. 둘째, 원래 학습조직은 민간조직을 중심으로 연구되어 왔었는데, 본 연구는 공공부문의 독특성을 반영하여 민간부문과 차별되는 공공조직만의 학습조직 성과연구의 이론화도 가능할 것이다. 특히 한국의 준정부조직을 포함한 공공부문이 각종 법률적·제도적 제약으로 인하여 유연하고 분권적인 조직구조와 조직문화보다 집권적이고 관료제적인 특성을 강하게 가지고 있는데, 학습조직화가 공공서비스동기에 긍정적인 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 앞으로 활발한 의사소통과 유기체적인 조정구조를 특징으로 하는 정부혁신 방안의 중요성을 확인할 수 있었다. 셋째, 학습조직화와 공공서비스동기의 한국적 특징을 발견할 수 있었고, 이 결과는 앞으로 학습조직과 공공서비스동기 연구에 함의를 제공할 것으로 생각된다. ① 한국 준정부조직 종사자들의 공공서비스동기 강화에 가장 중요한 학습조직 요소는 외부에 대한 개방성의 성격을 가지는 ‘조직환경연계’로 나타났다. 이는 학습조직화를 통해 한국의 폐쇄적인 공공부문 조직문화와 조직구조가 변화되면 공공부문 종사자들의 공공서비스동기를 강화하는 효과를 기대할 수 있음을 의미한다. ② 기존 연구에 중요한 변수로 거론되는 ‘전략적 리더십’은 보다 세심한 해석을 요구하였다. 한국의 공공부문 리더십이 권위적인 성격을 강하게 내포하고 있어 ‘이타심’과 같은 변수에 긍정적이지만, 공정성, 대응성, 규정 준수 등과 관련된 ‘관료제적 가치’나 공공부문의 사회문제 해결 등과 관련된 ‘정부

의 역할'에 부정적인 관련성을 가진 것으로 나타났다. 앞으로 한국 공공부문의 학습조직 연구에서 리더십이 가지는 의미에 대해 보다 명확한 연구의 필요성이 제기되었다.

본 연구는 한국의 준정부조직을 대상으로 Masick & Wakins의 DLOQ 도구를 활용하여 학습조직 특성이 공공서비스동기에 어떤 관련을 가지는지에 대한 분석하였다. 앞으로 이러한 연구가 중앙정부와 지방정부 등과 같은 정부부문으로 확대되어 전체 공공부문 내의 차이가 비교되어야 한다. 그리고 본 연구는 공공서비스동기는 한국적 맥락에 부합하는 측정도구를 활용한 반면, 학습조직은 여전히 미국적 맥락 하에 만들어진 DLOQ에 의존하고 있다. 앞으로 한국적 맥락에 부합하는 학습조직 측정도구의 개발도 남겨진 과제라 할 수 있다.

■ 참고문헌

- 기호익. 2008. “환경의 불확실성과 전략적 선택이 학습조직 구축과 조직성과에 미치는 영향”, 《인적자원관리연구》15(4): 1-20.
- 김삼목. 2005. “공직 선택동기와 공무원의 행태”, 《한국행정연구》14(2): 297-325.
- 김서용. 2009. “공직동기의 결정요인에 대한 실증분석”, 《행정논총》47(2): 182-209.
- 김세기·채명신. 2008. “전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구”, 《인적자원관리연구》15(4) : 21-55
- 김영환. 2002. “지방행정에 있어서 학습조직적용의 영향요인과 효과에 관한 연구”, 《한국지방자치학회보》14(2): 137-158.
- _____. 2003. “경찰조직에서 학습조직이론의 적용가능성에 관한 실증적 연구”, 《한국사회와 행정연구》14(3): 345-368.
- 박광량. 1996. “조직학습, 학습조직, 그리고 학습인”. 삼성경제연구소 편. 《학습조직의 이론과 실제》. 서울: 삼성경제연구소. 71-101.
- 배득중. 2007. “정부기관들이 학습조직화 정도와 그것이 예산절감에 미친 영향”. 《한국사회와 행정연구》 18(3): 345-368.
- 오을임·김 구. 2002. “환경변화에 반응하기 위한 조직학습의 접근방법에 관한 연구”, 《동북아연구》 15: 71-97.
- 오을임·김 구·배용태. 2002. “지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직성과

- 에 미치는 영향”, 《한국 사회와 행정 연구》13(3): 207-237.
- 유경화·신원형. 2003. “경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단효능감의 매개역할”, 《한국행정학보》37(3): 379-397.
- 이근주. 2005. “공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석: PSM을 활용하여”, 《한국행정연구》14(2): 71-99.
- 이종삼. 1995. “학습전략훈련이 학습장애자의 수학 학업성취, 자기조정, 충동성 및 자기효능감에 미치는 효과”, 《교육학연구》33(3): 179-205.
- 이환범·이수창. 2007. “정부조직 운영성과 개선을 위한 학습조직화 방안 연구”, 《한국정책과학학회보》11(1): 209-228.
- 장수덕. 2008. “조직학습, 환경의 불확실성, 그리고 기업성과 간의 관계”, 《인적자원관리연구》15(1): 153-172.
- 정무권·한상일. 2008. “한국 중앙정부의 학습조직 구조로서 인프라, 시스템, 문화의 상호관계: 구조방정식을 통한 효능감과 만족감에 대한 효과 분석”, 《한국행정학보》42(1): 97-121.
- 정무권·배득중·한상일. 2005. 《공무원교육과 뉴패러다임화: 정부조직의 학습조직화를 위한 평생학습체계 도입방안》. 서울: 한국노동연구원부설 뉴패러다임센터.
- 조태준·윤수재. 2009. “공공서비스동기(Public service motivation)와 성과 간 관계에 대한 연구”, 《한국행정연구》18(1): 223-252.
- 진규동·최은수. 2008. “학습조직 활동과 조직성과에 관한 연구: 제조업과 비제조업을 중심으로”, 《기업교육연구》19(1): 1-26.
- 최무현·조창현. 2009. “한국적 공공서비스동기(PSM) 측정도구 개발: 중앙 및 지방공무원을 중심으로”. 한국행정학회 2009년 동계학술대회 논문집.
- 한부영·최은석. 2000. “정책과정상 조직학습행태에 관한 연구: 관악구 쓰레기 대행화사업을 중심으로”, 《한국지방자치학회보》12(2): 67-85.
- 한상일·정무권. 2008. “한국 공공조직의 학습조직적 특성에 관한 연구: DLOQ모형을 활용한 중앙정부조직의 심층적 탐색”, 《한국행정연구》17(1): 31-60.
- 한상일 외. 2010. “한국 준정부조직의 학습조직 특성과 공공성과의 관계”. 《정부학연구》16(1) 게재 예정.
- Brown, M. M., & Brudney, J. 2003. “Learning organizations in the public sector?: A study of police agencies”, *Public Administration Review*, 63(1): 30-43.

- Cooper, D. & Schindler, P. 2003. *Business Research Method* 8th ed. New York: McGraw-Hall.
- Farrel, M. A. 1999. "Antecedents and consequences of a Learning Orientation", *Marketing Bulletin*, 10: 38-51.
- Garvin, David A. 1993. "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Hitt, W. 1995. "The learning organization: some reflections on organizational renewal.", *Leadership & Organization Development*, 16(8): 17-25.
- Knight, D. (1999). "Performance Measures for Increasing Intellectual". *Capital Strategy & Leadership*, 27(2): 22-25.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. 1994. *Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (1996). *A Framework for the Learning Organization*. VA: ASTD.
- _____. 1999. *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Aldershot, UK: Gower.
- _____. 2003. "Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*. 5(2): 132-151.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E., 1993. *Sculpting the learning organisation: Lessons in the art and science of systematic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McHargue, S. 1999. "Dimensions of the learning organization as determinants of organizational performance in nonprofit organizations", Unpublished doctoral dissertation, The University of Georgia.
- Myers, R. 1990. *Classical and modern regression with applications*. 2nd ed. Boston, MA: Duxbery.
- Perry, J. L. 1996. "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-24.
- Perry, J. L. & Wise, L. 1990. "Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review* 50: 182-201.
- Rainey H. G., & Steinbauer, P. 1999. "Gallopings elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Roos, C. & Roos, J. 1997. "Measuring Your Company's Intellectual Performance", *Long Range Planning* 30(3): 413-426.

- Selden, G. L. 1998. "Family businesses as learning organizations: An explanatory model of knowledge and financial performance", Unpublished doctoral dissertation, The University of Georgia.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Sydney: Random House.
- Vandenabeele, Wouter. 2006. "PSM in an international comparative perspective: The UK and Germany", *Public Policy and Administration* 21(1): 13-31.
- _____. 2007. "Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach", *Public Management Review* 9(4): 545-556.
- _____. 2008. "Development of a public service motivation measurement scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument", *International Public Management Journal* 11(1): 143-67.
- Wiig, K. M. 1997. "Knowledge Management: Where did it come and Where will go?". *Expert Systems with Applications* 13(1): 1-14.
- Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. 2003. "The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation", *Human Resources Development Quarterly*, 15(1): 31-55.