

조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계

송영선*
이희수**

■ 요약 ■

본 연구의 목적은 개인과 조직이 평생학습사회에 대응하기 위한 전략 차원에서 조직원들이 인식하는 조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성의 관계를 실증적으로 밝히는 데 있으며, 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 조직문화 유형은 조직효과성에 가장 직접적인 영향을 미치는 요인이므로 적합한 조직문화 유형의 변화전략을 최우선적으로 고려해야 한다. 둘째, 학습조직 구조영역은 조직효과성에 직접적으로 영향이 미치지 않고 학습조직 사람영역을 매개로 할 때 영향을 주므로 학습조직을 구축하기 위해서는 사람영역 요인의 수준을 먼저 고려하여 높여야 한다. 셋째, 조직문화 유형은 학습조직 사람영역을 매개로 하였을 때 구조영역에 영향을 주므로 학습조직화를 위해서는 사람영역의 요인을 우선적으로 고려하여 수준을 높여야 한다. 넷째, 조직문화 유형은 학습조직 수준과 조직효과성에 직·간접적으로 영향을 미치므로 조직의 모든 수준에서 다양하고 역동적인 학습이 이루어지도록 조직문화의 변화전략이 우선적으로 선행되고 연계되어야 한다. 다섯째, 조직효과성을 위하여 학습조직 모형의 정교화뿐만 아니라 실행방향 및 우선순위 전략이 제시되었다는 데에서 시사점을 찾을 수 있다.

[주제어] 조직문화, 조직문화 유형, 학습조직, 학습조직 수준, 학습조직 사람영역, 학습조직 구조영역, 학습문화, 조직몰입, 직무만족, 조직효과성, DLOQ

* 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 객원교수, 키 컨설팅 대표

** 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 원장, 중앙대학교 교육학과 교수

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

학습사회로 대변되는 오늘날의 개인과 조직들은 세계화, 지식경제, 기술혁신 등이 빠르게 변화함에 따라 다양한 도전에 직면하고 있다. 학습사회의 자기 주도적 학습자로서 개인과 조직은 지식과 학습능력이라는 전략적 자산을 조직 전체에 확산시키기 위하여 조직원의 적극적인 참여를 통한 지식창출과 공유 그리고 지속적인 학습이 이루어지는 조직문화와 학습조직 구축에 관심을 가져야 한다.

조직문화는 조직원들과 조직의 기본가정 및 가치에 기반을 둔 학습의 축적된 결과이다(Denison, 1990). 조직문화는 학습조직 구축에 긍정적인 영향을 주며(Senge, 1990), 조직효과성에도 관계가 있다(Morgan, 2006). 조직문화는 조직과 조직원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고, 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반 행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다(Weiner, 1982). 따라서 조직이 학습조직화 되기 위해서는 조직의 구조뿐만 아니라 문화까지도 고려되어야 한다(Huber, 1991; Marquardt, 1996).

학습조직은 지식권력시대(Toffler, 1990), 지식경제시대(유영만, 1995)의 기업조직에 적절한 방향성을 제시해 준다. 학습조직을 구축하기 위해서는 전략, 네트워킹, 구조, 학습중심문화, 보상시스템의 지속적인 개발이 요구되며(Swierninga & Wierdsma, 1992) 시스템사고 선택, 선행학습 및 순환학습 개발, 행동학습 적용, 정보시스템 개발, 학습 공간 확보(Marquardt & Reynolds, 1994), 업무 재설계, 임파워링, 리더십 확대(Watkins & Marsick, 1996)가 요구된다.

위에서 언급한 조직문화와 학습조직에 대해서 관심을 가져야 하는 이유는 두 가지이다. 첫째, 기업의 학습조직화와 조직문화는 불가분의 관계에 있다는 것이다. 학습은 조직문화의 핵심인 신념과 규범에 의존하고, 이러한 신념과 규범이 공유된 공동의 학습결과로 나타난 것이 문화이다(Kuh & Whitt, 1988). 조직문화는 학습조직의 성격과 과정을 결정하는데 중요한 역할을 하며(Nevis et al., 1995), 학습조직의 성격과 과정은 집단이나 조직원 간의 상호작용으로 결정되며(West, 1994), 이 상호작용은 조직원의 행동을 지배하는 조직문화의 영향력 하에 있기 때문이다(김명형, 1996).

둘째, 조직문화와 학습조직은 조직의 최종 목표인 조직효과성과 밀접한 관계가 있다는 것이다. 조직문화와 학습조직은 조직 내의 다양한 성공 수행과 관련하여 일치되는 개념으로(Schein, 1985; Cameron & Quinn, 1999), 지식의 공유나 학습의 전이에 영향을 준다(Bukowitz, 1988; Fatey & Prusak, 1998). 또한 조직문화와 학습조직은 조직효과성에도 영향을 미치는데(Morgan, 2006; Rondeau & Wager, 1998; Welch, 1998), 학습활동을 지원하는 조직 시스템 내의 문화적 요소와 학습활동 사이에는 시너지 관계가 존재하기 때문이다(Caudron, 1993).

이처럼 조직문화와 학습조직 그리고 조직효과성은 상호 영향관계에 있음에도 불구하고, 이와 관련된 국내의 선행 연구들은 '조직문화와 학습조직', '조직문화와 조직효과성', '학습조직과 조직효과성' 등의 두 변인 중심으로 연구되어 왔다(이명하, 1998; 조성문, 2001; 장중태, 2007). 이들 두 변인간의 선행연구는 조직문화와 학습조직 간의 관계를 어떻게 설정되어야 조직효과성이 제고되는지, 조직문화는 학습조직과 조직효과성 간에 어떤 매개역할을 수행해야 하는지, 조직효과성을 위하여 조직문화와 학습조직의 변화전략 및 우선순위 메커니즘은 어떻게 설정해야 하는지에 대하여 명확한 해답을 제시하지 못하고 있다. 따라서 다양한 조직문화를 고려하지 않은 학습조직 구축은 불확실한 경영환경과 시행착오를 겪게 되어 지속적인 성과를 내지 못하고 실패하게 될 것이다. 이에 본 연구는 (1) 조직문화와 학습조직 그리고 조직효과성은 어떤 관계 속에서 상호작용하는지, (2) 조직효과성에 결정적인 영향을 주는 조직문화 유형과 학습조직 수준 요인이 무엇인지, (3) 조직효과성을 높이기 위하여 어떤 조직문화 유형과 어떤 학습조직의 요인을 우선적으로 고려해야 하는지를 실증적으로 분석함으로써, (4) 학습조직 모형의 정교화 및 실행방향과 우선순위 전략을 제시하고자 한다.

2. 연구문제

연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제들은 다음과 같다. 첫째, 조직원들이 인식하는 조직문화 유형과 조직효과성과의 관계는 어떠한가? 둘째, 조직원들이 인식하는 학습조직 수준과 조직효과성과의 관계는 어떠한가? 셋째, 조직원들이 인식하는 조직문화 유형과 학습조직 수준과의 관계는 어떠한가? 넷째, 조직원들이 인식하는 조직문화 유형 및 학습조직 수준과 조직효과성과의 관계는 어떠한가? 다섯째, 조직효과성을 높이기 위하여 어떤 조직문화 유형과 어떤 학습조직 요인이 우선적으로 실행해야 하는가?

II. 이론적 배경

1. 조직문화

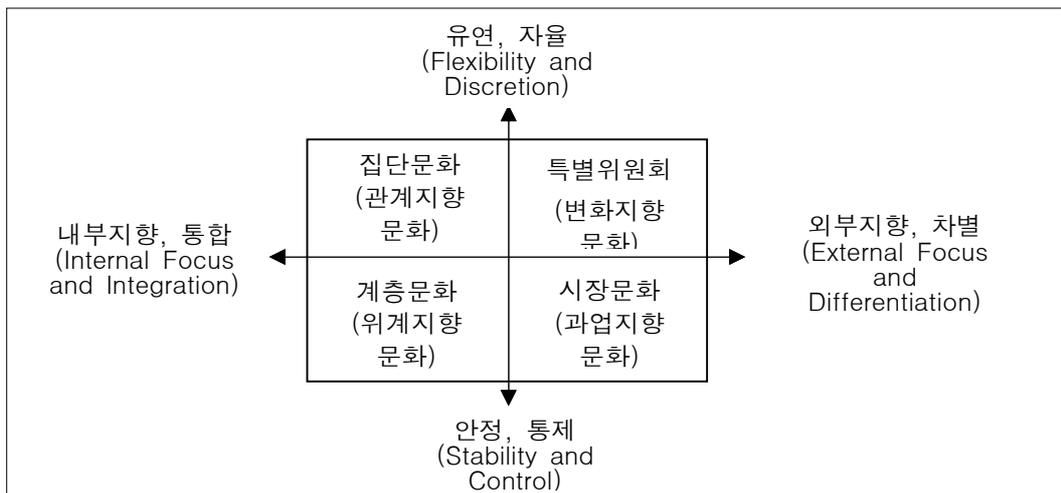
조직 이해에 있어서 다양한 은유(metaphor)의 활용은 복잡하고도 역설적인 현상이 나타나는 조직 상황을 쉽게 분석하고 이해하는 기능을 한다(Morgan, 2006). 조직을 문화로 은유하는 것은 조직 간의 문화를 비교하여 그 차이점을 밝힐 수 있다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 조직문화는 조직 내부에서 공유된 공동의 학습된 결과로(Schein, 1984), 조직원들에 의해 공유되

고 무의식적으로 작용하고, 조직과 환경에 관련되어 당연한 것으로 받아들여지는 기본가정이다. 따라서 조직에 존재하거나 공유되고 있는 문화는 조직의 분위기, 가치, 철학, 이념, 인사, 조직관리 방식 등의 모두를 포함하는 개념이라는 것을 인식해야 한다(주효진, 2004).

본 연구에서는 조직문화를 '조직원들이 조직의 내외환경에 대처할 수 있는 있도록 결집해주는 공유된 가치 및 행동양식인 동시에 그 차이와 행동양식이 외부로 드러나는 상징체계의 총합'이라고 정의한다. 조직문화는 강하든 약하든, 긍정적이든 부정적이든 조직전체에 영향을 미치며 그 결과에 따라 조직의 성패가 좌우될 수 있는 중요한 요소이다. 결과적으로 조직문화는 경영환경변화에 대하여 내적으로 조직원들을 동질의 공동체로 만드는 통합기능과 외적으로 능동적으로 대처하는 적응기능을 한다고 볼 수 있다.

최근 조직문화 연구는 거시적인 가치 차원의 질적 연구방법에서 예측과 일반화에 유효한 양적 연구방법으로 옮겨가는 양상을 보이고 있다(박천오·유홍림·김호정, 2002). 대표적인 양적 연구방법은 경쟁가치모형(competing values model, CVM)을 적용한 조직문화 접근을 들 수 있다. 현재는 주로 조직 내에서 추구하는 모순적인 가치경향에 주목하여 조직문화를 규명하는 분석틀로 사용되고 있다(김근세·이경호, 2005). 경쟁가치모형은 두 가지 기본차원인 '수직차원'과 '수평차원'으로 되어 있다. 수직차원은 '유연 대 통제'라는 대립가치를 축으로 분류되고, 수평차원은 '조직 내부지향 대 조직 외부지향'이라는 대립가치를 축으로 분류된다.

경쟁가치모형을 조직문화 유형 연구에 적용시킨 대표적 학자인 Cameron & Quinn(1999)은 조직문화 유형을 계층문화, 집단문화, 집단문화, 특별위원회 문화로 분류하였다. 본 연구에서는 우리나라 조직원들의 정서에 익숙한 용어라는 점과, 문화의 속성 자체가 정태적이지 않고 동태적이며 역동적으로 지향하기 있기 때문에 계층문화를 위계지향문화, 시장문화를 과업지향문화, 집단문화를 관계지향문화, 특별위원회 문화를 변화지향문화로 바꾸어 칭한다.



[그림 1] 경쟁가치모델의 2가지 차원과 조직문화 유형(Cameron & Quinn, 1999: 32)

경쟁가치모형에 의한 네 가지 유형을 구성하는 기준들은 조직 내에서 무엇이 옳고 적절한가를 알려주므로 조직에 대해 판단하는 '핵심적 가치'를 의미한다. 이 모형이 강조하는 것은 경쟁적인 가치 또는 경쟁적인 조직문화 유형들 간의 균형을 추구하는 것이 조직효과성에 매우 중요하다는 것이다(박상언·김영조, 1995). 따라서 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 변화와 효율 등을 모두 균형적으로 추구하는 전략이 필요하다는 점을 강조한다. 특히 성과가 뛰어난 조직일수록 유연과 통제, 외부지향성과 내부지향성 등이 서로 배타적인 것처럼 보이는 효과성 차원들을 모두 경쟁적으로 추구하고 있다(Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Kimberly, 1984; Cameron, 1981; Yeung et al., 1991).

Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형을 연구하여 제시한 네 가지 조직문화 유형을 세부적으로 살펴보면, 관계지향문화 유형은 인간관계 모형(human relation model)이라고도 하며, 조직의 유연성과 내부지향성을 강조한다. 이 유형은 신축성과 재량, 사람에 대한 관심과 함께 내부적 유지·통합과, 조직원들의 조직몰입과 충성심, 참여와 우리의식에 초점을 두고 있다. 이 유형의 구성원들은 직장 상사나 선배를 친근한 직장선배로서 마치 스승이나 부모와 같이 느낀다. 그리고 이 유형은 개별 조직원들의 장기적인 발전과 사기, 응집력, 팀워크나 협동 등의 가치를 중요시한다. 또한 조직원의 단합과 관련된 규범 및 가치관에 기반을 두고 인적자원 개발을 중시하고, 조직원의 의사결정 참여에 가치를 둔다.

변화지향문화 유형은 개방체계모형(open system model)이라고도 하며, 조직의 유연성과 외부지향성을 강조한다. 신축성과 재량을 강조하면서 조직의 외부환경 적응에 초점을 두고 있다. 이 유형에 속하는 조직들은 위협을 감수하더라도 모험을 중시하고 모험 등을 중요한 가치로 여긴다. 이 유형은 조직원들의 창의성과 개성, 기업가 정신과 위험추구, 융통성, 독창성, 야망 그리고 미래예측에 가치를 두고 있다. 이 유형은 조직원들의 업무 효과성을 높이기 위해서는 다소 불확실하더라도 새로운 업무방법을 적용한다. 이러한 업무방법에 대해 직원들은 수용정도가 높아 환경변화에 유연하게 반응한다.

위계지향문화 유형은 내부과정모형(internal process model)이라고도 하며, 조직의 통제와 내부지향성을 강조한다. 이 유형은 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 유지와 통합에 초점을 둔다. 이 유형의 핵심가치는 질서에 대한 강조와 규칙에 의한 규제이다. 원만한 조직운동을 위한 통제와 예측가능성, 그리고 조직 내부 효율성 증진이 가장 중요하다. 이 유형은 새로운 방법의 모색보다는 규정을 철저히 따르면서 실수 없이 수행하는 것이 강조된다.

과업지향문화 유형은 합리적 목적모형(rational goal model)이라고도 하며, 조직의 통제와 외부 지향성을 강조한다. 이 유형은 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 관심사보다는 외부환경 변화에 초점을 둔다. 이 유형은 경쟁력과 생산성이 핵심가치이며 성과 극대화 와 결과지향을 추구하며, 외부적인 환경에 주시하면서 시장점유율을 높이고, 조직 내의 명확한 목표설정과 조직원들 간의 경쟁이 주된 자극제가 된다. 이 유형은 인간관계나 주어진 여건

보다는 성공여부에 대한 결과를 중요하게 여긴다. 경쟁가치모형을 적용한 네 가지 조직문화 유형의 특징을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 네 가지 조직문화 유형의 특징

구분	관계지향 문화	변화지향 문화	위계지향 문화	과업지향 문화	
조직 특성	특징	인간관계, 관심, 유연성, 내부통합	유연성, 변화	조직내부의 능력, 통일성, 조정, 평가	생산성, 성과, 목적 달성
	핵심가치관	집단보존, 성실, 신뢰유지	외부환경에의 적응, 창조성	내부조직논리, 규칙, 안정성	목표 수행
	안전욕구	소속감	이념	규칙	계약
	동기부여 요인	애사심, 집단 응집성, 자격	성장, 격려, 창조성, 다양성	안정, 질서, 규율, 규칙	경쟁, 결정된 목표 달성
	리더십	참여적, 온정적, 지원적	이상 지향적, 위협감수	보수적	목표 지향적, 도구적, 기능적
	조직형태	씨족	임시	계층	시장
조직 가치	사람 대 조직	사람	조직	사람	조직
	유연 대 통제	유연	유연	통제	통제
	수단	응집력, 사기	적응력, 신속성	관리, 의사결정	계획, 목표달성
	목적	인적자원 개발	성장, 자원획득	안정성, 통제	생산, 능력성

본 연구에서 Cameron & Quinn의 경쟁가치모형을 활용한 이유는 첫째, 조직 관리에 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 긴장관계에 주목한 점 둘째, 그동안 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨져 왔던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 하나의 통합적 모형이라는 점 셋째, 대다수의 조직관리 연구에서 검증되어 활발하게 활용되고 있기 때문이다.

본 연구는 조직효과성 평가지표를 개인단위 차원에서 '주관적으로 인식한' 조직몰입과 직무 만족으로 한정하였으므로 분석된 결과 자체는 객관화이고 타당한 평가가 요구된다. 그리고 분석단위가 조직이 아닌 개인이기 때문에 '개인단위의 조직문화 인식유형'이라는 '개인차원의 주관적인 인식' 점수를 '조직차원의 객관화된 인식' 점수로의 전환이 요구된다. 개인단위의 조직문화 인식유형이란 각 조직원이 개인이 속한 조직의 문화를 어떻게 인식하고 있는가를 측정하여 유형화한 것을 의미한다. 본 연구는 각 네 가지 조직문화 유형의 간단한 시나리오를 읽고 총 100점의 점수를 배분하게 하는 강제 활당형 척도(forced choice scales)가 아닌 등간척도의 측정치 간의 상관관계를 기초로 하는 리커트 척도(likert scales)를 통해 측정하였다. 따라서 개인단위에서 일어날 수 있는 '인식의 주관성'을 '인식의 객관성'으로 전환할 수 있어 결과해석의 타당성과 조직전체의 문화적 프로필을 보다 현실적으로 잘 나타나게 된다. 본 연구에서는 '개인단위의 조직문화 유형'을 편의상 '조직문화 유형'이라고 칭한다.

2. 학습조직

학습조직의 이론적 토대는 Dewey(1933)와 Lewin(1946)의 무형식 학습이론과 Argyris & Schön(1996)의 조직학습 이론에서 출발한다. 그러나 학습조직이 본격적으로 자리 잡게 된 것은 Senge(1990)가 시스템 이론에 입각하여 논의하면서 부터이다. 대다수의 학자들은 학습조직의 개념이 모호하고 추상적이지만(Handy, 1990; Garvin, 1993), 기업이 갖추어야 할 궁극적이며 이상적인 모습이라는 것과(Pedler et al., 1991) 학습이 오랜 기간 지속적으로 발생하고, 지식을 습득하거나 창조하고, 공유하는 것뿐만 아니라 활용된다는 점(Marquardt & Reynolds, 1994; 박광량, 1994; 유영만, 1995)은 동의한다. 학습조직 연구자들은 조직원들과 조직이 어떻게 학습을 하는지에 대해 다양한 개념과 이론적 틀을 바탕으로 학습조직 개념을 설명하였다(Argyris & Schön, 1996; Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988; Huber, 1991; Dodgson, 1993; Drucker, 1993). 본 연구에서의 학습조직에 대한 개념은 Yang, Watkins & Marsick(2004)의 연구에서 제시한 시스템 관점, 학습 지향적 관점, 전략 지향적 관점, 통합적 관점에서 자세히 살펴보기로 한다.

가. 시스템사고 관점

시스템사고 관점(system thinking perspective)은 Senge와 MIT의 조직학습센터가 중심이 되어 학습조직 구축을 위해 개인 변화에 초점을 두고 시스템 전체의 변화를 시도한 관점이다. 대표적 학자인 Senge(1990)는 학습조직이란 용어를 확대시킨 학자로, 시스템 이론에 입각하여 급변하는 경제적·사회적·기술적 변화에 대처해 나가는 답으로써 학습조직을 소개하였다. 그는 학습조직 개념을 '조직원들이 진정으로 원하는 결과를 창출하기 위해서 끊임없이 자신들의 능력을 확장시켜 나가며, 창의적 사고를 함양하며, 집단적인 열망을 자유롭게 분출하며, 다함께 학습해 나가는 방식을 끊임없이 학습해 나가는 조직'이라고 정의하였다.

Senge의 학습조직 개념은 조직원들이 지식을 많이 축적하면 조직성과는 향상될 것이라는 가정을 기본으로 한다. 그가 적응적 학습(adaptive learning)보다 생성적 학습(generative learning)을 강조하였다는 점도 이를 뒷받침해 준다. 적응적 학습이 환경과의 부단한 정보교환을 통하여 미리 설정한 목표를 달성하고 평형상태를 유지하기 위한 학습이라면, 생성적 학습은 단순히 목표달성과 평형상태 유지뿐만 아니라 조직의 무한한 성장과 발전을 위한 지속적인 학습을 의미한다. Senge(1990)는 전체적인 관계 파악의 중요성을 강조하면서 학습조직 구축 기반 요인으로 개인 숙련(Personal Mastery), 정신 모델(Mental Model), 비전 공유(Vision Sharing), 팀 학습(Team Learning), 시스템 사고(Systems Thinking) 등의 다섯 가지를 제시하고 있다. 그는 이 다섯 가지 기반 요인들이 활성화 되었을 때 학습조직이 창출되고 기업 경쟁

력이 상승된다고 하였다.

특히 Senge는 시스템 사고를 학습조직의 초석으로 여기고 조직원들이 자기들의 생각을 부분을 보는 것에서 전체를 보는 것으로, 조직원들을 무기력한 반응자에서 그들의 현실에의 능동적 참여자로, 현재에 대한 반응에서 미래를 창조하는 것으로 바꾸는 것이 중요하다고 강조하였다. 이와 같은 변화가 없다면 다른 네 가지 원칙들도 쓸모없는 것으로 보았다(Merriam, 2007). Senge의 학습조직 이론은 학습조직을 설명하는 데 유용하면서도 가치 있는 가이드라인을 제공하였다는 데에서 크게 평가를 받고 있다. 그러나 행동을 위한 구체적인 프레임워크를 제공하지 못하였다는 점과, 현실에 적용하기에는 지나치게 추상적이어서 실천적이지 못하다는 점은 지적받고 있다.

나. 학습 지향적 관점

학습지향적 관점(learning perspective)의 대표적 학자인 Pedler, Burgoyne & Boydel(1991)은 학습조직의 개념을 '모든 조직원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시키는 조직'이라고 정의하였다. Pedler 등은 학습조직이라는 용어보다는 학습기업(learning company)을 사용하였다. 이것은 조직이 갖는 생명력 없는 이미지 대신에 조직원들이 공동목표 달성을 위해 헌신적으로 참여하여 살아 숨 쉬는 동태적이고 역동적인 의미를 강조하고 있다고 볼 수 있다(유영만, 1995).

Wishart, Elam & Robey(1996)은 학습조직 개념을 '정신적 모델과 행동관행, 중요한 사업이슈에 관한 핵심적 가정들을 잠재된 상태에서 의식화할 수 있는 상태로 끌어내고 점검하며, 주기적으로 조직의 전략을 수정하여, 새로운 도전에 효과적으로 대응하도록 하는 조직'이라고 하였다. Tobin(1993)은 학습조직을 '기업이 환경의 변화에 따른 상대적 우위를 확보하기 위하여 장기적인 목표로 학습을 조직화하고 조직의 모든 인적·물적 자원에 대한 학습행동을 습관화 시킴으로써 지식을 축적하여 조직 전체의 효과성을 증대시키는 것을 목적으로 하는 조직혁신 방안'이라고 정의하였다.

이 관점에서의 학습조직의 정의는 한마디로 지금까지 조직의 성공에 크게 기여해 왔고, 당연하게 받아들여져 왔던 조직의 핵심 특성이라도 이를 기꺼이 변화시켜 나감으로써 새로운 도전에 효과적으로 대응하는 조직이라고 할 수 있다(김종철, 1999). 즉 학습을 통한 조직의 근본적 변화에 초점을 맞춘 것은 지식의 획득과 공유뿐만 아니라 활용측면이 강조된 것으로 이해할 수 있다. 그러나 이 관점은 조직 내 모든 계층에서의 학습을 총체적 관점에서 설명하였다는 장점에도 불구하고(Yang, Watkins & Marsick, 2004), 의미상의 절제된 구조적 틀을 제시하지 못한 점은 지적되고 있다.

다. 전략 지향적 관점

전략지향적 관점(strategic perspective)의 대표적 학자인 Garvin(1993)은 학습조직에 대한 전략적 접근에 따라 실행가능성과 적용가능성을 고려해야 한다고 하였다. 그는 조직 내 학습 역량을 구축하기 위해서는 전략적 내부 동인에 대한 이해가 학습조직 구축에 반드시 필요하다고 하였다. 즉 학습과정이 업무의 향상으로 연결되고 다시 행동의 변화와 성과의 향상으로 나타나기 위해서 학습조직은 조직문화와 학습을 위한 하위조직을 갖추어야 하며, 학습곡선 혹은 경험곡선이론에 기초한 생산성 향상이 학습조직의 목표가 되어야 한다고 주장하였다.

Garvin(1993)은 실천적인 차원에서 학습조직 개념을 '새로운 지식을 창출하고, 획득하고, 변화시킬 수 있는 능력을 갖춘 조직으로서 지식의 창조, 습득, 변화과정을 통해서 얻은 지식과 통찰력을 끊임없이 조직 전체 활동에 적용함으로써 조직 전반을 변화시키는 조직'이라고 하였다. 그는 학습조직을 구현하기 위해 시스템적 문제해결, 새로운 접근방법을 시도하는 실험정신, 과거 경험으로부터의 학습, 다른 조직의 경험 및 최고의 사례로부터의 학습, 조직 전반에 대한 신속하고 효과적인 지식 전파 등의 다섯 가지 주요한 활동에 익숙해져야 한다고 하였다.

학습조직은 학습을 바탕으로 조직의 성취도 개선을 이루어야 하고, 창의성과 적응성을 위한 의도적인 조직이어야 하고, 격변하는 외부환경에 대처하고 조직의 내적 성장 능력을 극대화하기 위해 끊임없이 학습을 추구하는 조직이어야 한다. 그리고 학습조직은 모든 조직원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시키는 조직이어야 하며, 학습을 통하여 창출된 지식과 통찰력이 업무에 반영될 수 있도록 행동을 변화시키는 데 능숙한 조직이어야 한다.

Goh(1998)는 학습조직은 Garvin의 논지를 뒷받침하는 측면에서 경영 정책과 관련한 다섯 개의 핵심적 전략구축 요소를 필요로 한다고 주장하였다. 이 요소에는 미션과 비전의 명료성과 지원체계, 리더십의 공유 및 촉진, 실험을 격려하는 조직문화, 전 조직계층으로의 지식 전이 능력, 팀워크 및 협조 등이 다. 이들 전략구축 요소는 학습조직 구축에 필수불가결한 전제조건이라 할 수 있다. 전략 지향적 관점에서의 학습조직은 기존의 학습조직 이론들의 한계인 학습 지향적 관점에서 벗어나(Morris, 1995; Gilley & Hoekstra, 2003), 생산과 기술변화 분야에서 학습조직 구축을 통해 성과향상과 연계되었다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

라. 통합 지향적 관점

통합지향적 관점(integrative perspective)은 학습지향적 관점이나 전략지향적 관점에서의 학습조직이 갖고 있는 근본적인 한계점을 극복하기 위해 출발하였다. 이 관점의 대표적 학자인 Watkins & Marsick(1993)은 업무와 학습은 별도의 개념이 아닌 일체이며, 현장에서 체험과 경험을 통해 행하면서 배우는 것(learning by doing)을 강조하였다. 이 관점은 조직이 당면하고

있는 복잡한 문제를 해결하고 의도적인 변화를 유발시키려는 수단으로써, 당면문제를 해결하기 위해 일단의 그룹이나 팀과 함께 전문가의 도움을 받아서 학습하고 실천하는 지속적인 성찰학습과정이다. 이런 실천적 성찰학습은 집단 체험학습으로 현장과 연결된 당면문제나 전략과제가 팀 구성원들의 지속적인 실험-적용-검증-성찰과정을 통해 팀 구성원들의 다양한 관점과 시각이 실제로 문제해결에 반영된다는데 있다(박광량, 1996).

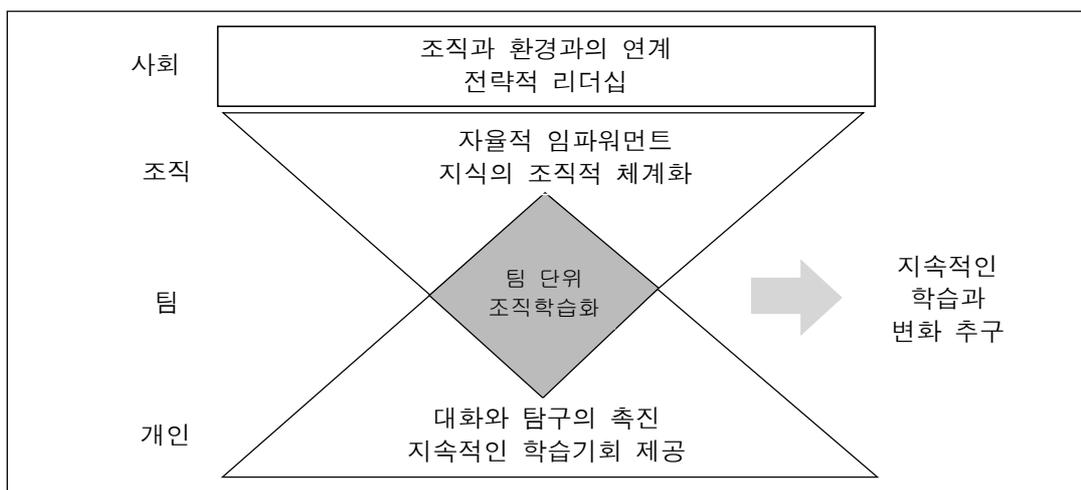
Watkins & Marsick(1993, 1996, 1999)은 학습조직 개념을 ‘도전과제에 대한 대응방식을 변화시키기 위해 지식을 획득하고, 공유하며, 활용하는 조직’이라고 하였다. 이들이 주장하는 학습조직은 정신모형을 변화시킬 수 있는 능력, 개인의 효율성을 증대시킬 수 있는 조직구조 및 규범, 협력적이고 동반적인 문화, 신뢰와 상호존중 문화 등을 갖춘 조직이다. 그리고 지속적 개선을 위한 지속적 학습과 조직 스스로 변환 될 수 있는 역량을 학습조직의 특징이라고 하였다. Watkins & Marsick(1996)의 학습조직 개념은 학습조직의 여러 정의들 중에서 가장 공통적 특징인 지식의 획득과 창조, 공유 그리고 활용을 강조하고 있다는 점과 학습을 통한 조직의 근본적 변화에 초점을 맞춘 것이라는 점에서 의의가 있다. 특히 그들은 조직을 개인, 팀, 조직수준으로 구분하고, 개인과 조직의 학습이 서로 맞물려 조직학습으로 발전되어 통합되는 학습조직의 특징을 보여주고 있다. 네 가지 관점에서 학습조직 개념과 특징을 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 네 가지 관점에서의 학습조직 개념과 특징

관점	대표 학자	개념	특징
시스템 사고 관점	Senge (1990)	조직원들이 진정으로 원하는 결과를 창출하기 위해서 끊임없이 자신들의 능력을 확장시켜 나가며, 창의적 사고를 함양하며, 집단적인 열망을 자유롭게 분출하며, 다함께 학습해 나가는 방식을 끊임없이 학습해 나가는 조직	-학습조직 용어를 확대적용시킴 -시스템적 및 입체적 사고를 학습조직과 연계 -우연이 아닌 근본적으로 사고와 상호작용을 바꾸는 조직을 강조 -학습조직 구축 5가지 요소를 설정함
학습 지향적 관점	Pedler, Burgoyne & Boydell (1991)	모든 조직원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시키는 조직	-학습기업 용어 사용하여 동태적이고 역동적인 의미 강조 - 학습조직을 새로운 조직의 이념형으로 규정
전략 지향적 관점	Garvin (1993)	선행적으로 지식을 창출하고, 획득하고, 변화시키며 이렇게 얻은 새로운 지식과 통찰력을 바탕으로 조직의 성과를 변화시키는데 능숙한 조직	-조직수준에서의 지식의 창출 및 관리의 과정 강조(Senge의 개인수준에서의 5가지만 제시한 점 비판) -학습곡선 또는 경험곡선에 기초한 생산부문과 기술부문의 생산성 향상에 역점
통합 지향적 관점	Watkins & Marsick (1993)	도전과제에 대한 대응방식을 변화시키기 위해 지식을 획득하고, 공유하며, 활용하는 조직	-학습조직의 중요한 축인 실천적 성찰학습과 경험적 학습의 중요성을 부각 -learning by doing의 실천 즉, 주입식 교육이 아닌 현장의 체험과 경험 중시 -콜브의 체험학습 과정인 <경험>-성찰->일반화->검증>과 유관

네 가지 관점은 학습조직 개념을 비록 서로 다르게 접근하고 있지만 대체로 단기적인 문제 해결보다는 '장기적이고 근원적인 시스템 사고(Senge, 1990)를 근간으로 하여 개인, 팀 및 조직 수준에서 지식의 창출·확산·공유를 가속화(Watkins & Marsick, 1993)시키고 궁극적으로는 변화하는 환경에 신속하고 성공적으로 적응(Burgoine, pedler & Boydel, 1994)하여 성과를 낼 수 있는(Garvin, 1993) 이상적인 조직(Pedler et al., 1991)'이라는 것을 알 수 있다. 또한 학습조직의 중심개념에는 끊임없는 학습, 학습수준, 지속적인 변화, 구성원과 조직의 학습 환경제공, 성과 창출, 환경의 적응 등이 있다. 이 개념을 토대로 본 연구에서는 학습조직 개념을 '개인과 조직의 목적을 위하여 조직 각 수준의 학습이 지속적으로 이루어지고, 상황에 맞는 사람(person)과 구조(structure)를 통해서 자기주도적인 학습능력 개발과 환경변화에 효과적으로 대응할 수 있는 조직'이라고 정의한다.

학습조직 모형은 학습조직을 현장에 적용하기 위한 실천 방안과 전략을 제공해 주며, 학습조직 수준을 진단할 수 있는 범주와 요인을 제시해 준다. Watkins & Marsick(1996)은 Dewey(1933)과 Lewin(1946)의 무형식 학습(informal learning)과 우연 학습(incidental learning)의 이론에 기초해서 학습을 위한 분위기나 문화가 어떻게 형성되는가를 설명하기 위하여 [그림 2]와 같이 학습조직 모형을 개인, 팀, 조직의 세 가지 차원과 학습이 포함되어 있는 하부구조로 묘사하고 있다. 이 학습조직 모형의 핵심은 조직과 개인이 만나는 중복된 부분에 팀이 기능을 하고, 개인, 팀 그리고 조직의 결합된 자원들과 에너지의 이용으로 학습조직이 구축된다는 것이다(Marquardt & Reynolds, 1994). 학습조직 구축 요인은 지속적인 학습기회 제공, 대화와 탐구의 촉진, 팀 단위 조직학습화, 자율적 임파워먼트, 지식의 조직적 체계화, 조직과 환경과의 연계, 전략적 리더십 등의 일곱 개로 구성되어 있다.



[그림 2] 학습조직 구축 모형(Yang, Watkins, & Marsick, 2004: 14)

Watkins & Marsick(1996)의 학습조직 모형은 다음과 같은 특징이 있다. 첫째, 다른 학습조직 모형보다도 분명하면서도 포괄적인 개념으로, 조직 내 모든 계층에서의 학습을 설명할 수 있다. 둘째, 학습조직의 이론적 틀을 제시하고 있는 각 일곱 개의 요인들 간에 상관관계를 규명함으로써, 학습조직 수준을 측정하는 도구개발에 유용한 근거를 제공하였다. 셋째, 일곱 개의 요인은 기업 내 실무에 적용가능한 실천지침으로서 실제 활용도가 상당히 높다. 본 연구에서 학습조직 수준 측정을 Watkins & Marsick의 모형을 활용하고자 하는 이유도 여기에 있다.

또한 Watkins & Marsick(1996)은 학습조직 모형의 일곱 개 요인을 사람영역(people level)과 구조영역(structure level)으로 구분하였다(Yang et al., 2004). 두 개의 영역은 서로 독립적이면서 상호 관계가 있다. 사람영역은 학습기회의 지속적 제공, 대화와 탐구의 촉진, 팀 단위 조직 학습화, 자율적 임파워먼트의 네 가지 요인이 포함되고, 구조영역은 조직과 환경과의 연계, 지식의 조직적 체계화, 전략적 리더십의 세 가지 요인이 포함된다.

Marsick & Watkins(1997)이 개발한 Dimensions of Learning Organization Questionnaire(이하 DLOQ)는 조직에 있어서 학습문화를 측정하기 위해 개발된 도구이다 학습문화는 학습과 개발의 관점으로부터 조직의 행동을 성찰하는 하나의 개념이다(Yang et al., 2004). DLOQ도구를 토대로 한 학습모형은 경험에 대한 무형식학습을 학습의 매우 중요한 학습방법으로 지적하고 있다. 일터 혹은 다양한 사회적 관계 속에서 발생하는 학습은 문제해결과정과 예상치 않은 상황에 직면하여 적응해 나가는 과정에서 발생하는 학습을 의미한다. 이러한 다양한 학습의 형태에서 공통적으로 나타나는 현상은 대화와 정보의 교환, 비판적 사고, 솔직한 피드백이다. 즉 효율적인 대화와 의사결정, 참여 등이 학습을 위한 필요 요소가 되는 것이다(Kim, 2004).

DLOQ는 이론적으로 다양한 학습조직의 개념을 포괄할 뿐만 아니라(유영만, 1995; 박용호, 2002), 다수의 연구에서 타당도와 신뢰도가 입증된 분석틀이다. DLOQ는 33개국의 경쟁력 있는 100여개 글로벌 기업뿐만 아니라 세계의 많은 기업들의 전략적 학습조직개발 및 변화관리를 위한 진단도구로 사용되었다(Yang et al., 2004). 국내에서도 유한 김벌리, 삼성, 두산, 포스코, 영남기업 등에서 활용하였고 측정도구로써 인정받고 있다.

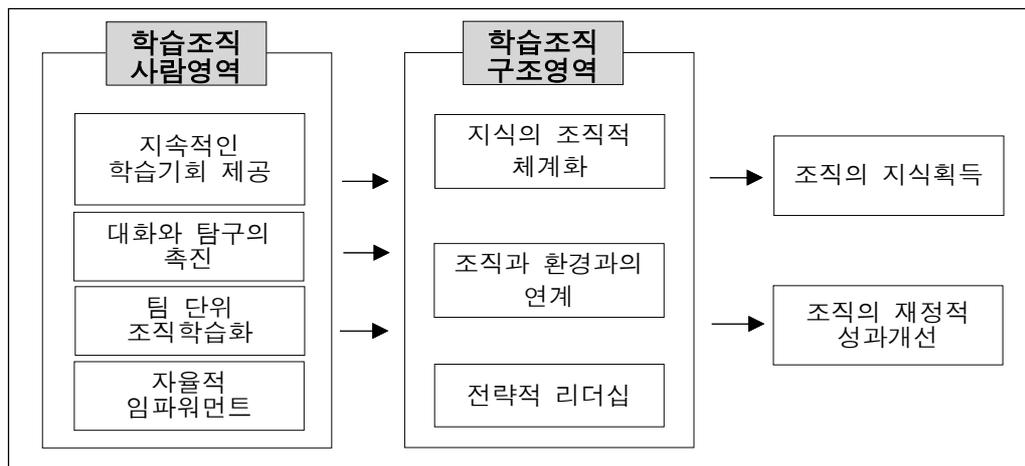
DLOQ는 일곱 가지 요인을 측정할 수 있는 문항과 재정적인 성과와 지식성적을 측정할 수 있는 문항으로 구성되어 있다. 더 세부적으로 살펴보면, DLOQ의 사람영역의 측정은 지속적인 학습기회가 창출되는가, 대화와 탐구가 촉진되고 있는가, 팀 단위의 학습이 조직화되어 있는가, 공동의 비전을 달성하기 위하여 임파워먼트가 되어있는가? 등의 문항으로 구성되었다. 이러한 사람영역에 대한 다양한 질문은 학습과정에 있어서 자신의 욕구와 필요성을 스스로 진단하고, 그 과정을 전체 조직과 조화시키는 능력을 진단하는데 초점을 맞추고 있다.

구조 영역의 측정은 전체 조직에서 학습을 공유하고 찾아내는 시스템이 구축되어 있는가? 학습을 위한 리더십은 전략적인가? 전체 조직과 환경은 적절하게 연계되어 있는가? 등의 문항으로 구성되었다. 구조영역에 대한 다양한 질문은 전체 조직에서 학습을 공유하고 찾아내는

시스템의 영역과 문화의 영역의 능력을 진단하는데 초점을 맞추고 있다. 이러한 DLOQ는 학습조직의 통합적인 개념적 틀을 제공하면서 개인·팀·조직 차원뿐만 아니라 더 나아가서는 사회까지를 범위로 구분하여 진단하는 과정을 설명하고 있다는 점과, 조직의 학습화 정도를 일곱 개의 요인에서 어떤 수준과 영역에서 어떤 문제가 있는지를 정확하게 밝힐 수 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 따라서 본 연구는 DLOQ가 학습조직의 특성을 영역별로 구축하여 개인과 다양한 팀 그리고 전체 조직의 차원에서 개인의 지식이 조직의 지식으로 전환되고 조직차원에서의 학습 그 중에서도 학습조직이 성과에 미치는 정도를 정성적으로 측정할 수 있는 도구이기 때문에 학습조직 수준 측정도구로서 활용하였다.

DLOQ 도구를 활용한 Yang et al.(2004)의 연구에서는 사람영역인 네 가지 요인이 조직성과에 직접적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 예를 들면 ‘전략적 리더십’은 ‘조직의 재정성과’에 관련된 하나의 변수이지만 ‘조직과 환경과의 연계’와 ‘지식의 조직적 체계화’ 변수도 ‘조직의 지식획득’을 통해 간접적으로 조직의 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 분석 결과는 학습조직의 구성요인과 성과 간의 관계가 통계적으로 유의미하게 연계되었다는 것을 알 수 있다.

또한 Yang et al(2004)은 [그림 3]과 같이 Watkins & Marsick의 학습조직 모형을 사람영역에서 구조영역을 거쳐서 ‘조직의 지식획득’과 ‘조직의 재정적 성과개선’이라는 수행결과로 연결시켰다. 이와 같이 조직원들의 생산적·재무적인 성과나, 심리적·주관적인 성과 등은 여러 학자들에 의해 제시된 각각의 학습조직 구축요인들과 밀접한 관련이 있는 것을 알 수 있다 (Senge, 1990; Wilkinson, 1993; Marsick & Watkins, 1993; Marquardt, 1996).



[그림 3] 학습조직 구축영역과 조직성과와의 관계 프레임워크(Yang, Watkins & Marsick, 2004: 49)

3. 조직효과성

조직연구의 궁극적 관심은 조직효과성을 극대화하는데 있다. 조직을 평가함에 있어서 조직 목표를 중심으로 파악하는 데에는 복잡하고 어려운 문제들이 있으므로 일반적으로 조직효과성이라는 추상적인 개념에 입각하여 평가하게 된다. 그러나 일반적으로 조직효과성은 조직의 효율성(생산성, 경제성, 수익성), 조직의 유연성(적응성, 혁신성) 및 조직원의 만족도(직무만족, 조직몰입)에 의해 측정된다(신유근, 1991).

본 연구에서는 조직효과성 변인으로 조직원의 주관적인 지각조사를 통해 측정되는 조직몰입과 직무만족을 선택하였다. 조직몰입과 직무만족은 산업 및 조직심리학 혹은 인사관리 및 조직행동 분야에서 가장 많이 연구된 변수이고, 조직 성과에도 영향을 주기 때문이다. 조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 충성의사(Price & Mueller, 1986), 조직원으로 남아있으려는 강한 요구가 반영된 결과이다(Mowday & Steer, 1979). 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이므로, 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 주관적인 개념이다. 직무만족은 개인의 감정, 신념, 태도, 성취감 등과 같은 심리적 상태와 보상에 대한 인지수준이 기준이 된다.

조직몰입에 대한 연구는 조직원의 행동과 연관된 결과로서 결근, 이직, 직무성과 등의 잠재적 결정요인으로서 그 중요성이 확대되고 있다(김성국, 2002). 조직원의 조직몰입 수준이 높으면 그 조직의 효과성이 높다고 말할 수 있으므로(Porter, et al., 1974; Steers, 1975), 그 동안 조직몰입은 조직효과성의 측정변수로 사용되어 왔다. 직무만족에 대한 연구는 조직원의 생산성은 기술이나 기능에만 달려있는 것이 아니라, 조직원의 작업에 대한 태도나 감정에 크게 영향을 받기 때문에 오랫동안 연구 되어왔다. 직무만족은 조직원이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도(최종태, 1986)나 정서적인 태도(이명재, 1984)로 직업 성과와 직무성과와의 밀접한 관계가 있다.

따라서 조직효과성은 조직몰입과 직무만족의 심리적 에너지양을 어떻게 증가시킬 것인가와 이러한 에너지를 객관적인 성과지표나 물리적인 결과물로 전환하기 위하여 주관적이고 심리적인 개인의 인식결과를 조직의 지원시스템에 결합할 수 있는 환경과 경영전략 메커니즘에 절대적으로 달려있다고 볼 수 있다. 조직문화 유형과 학습조직 수준을 조직 내 심리변수인 조직몰입 및 직무만족과 관련하여 연구할 때는 그 자체가 조직몰입 및 직무만족에 직접적인 영향을 미치지 보다는 개인의 인식이 영향을 미친다고 보는 것이 타당할 것이다. 따라서 개인수준의 변수인 조직효과성을 집단수준으로 끌어올려서 조직원의 인식의 함으로 측정되는 조직문화 유형과 학습조직 수준과의 관계를 연구하기 보다는 개인수준에서 연구하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

4. 조직문화와 학습조직 그리고 조직효과성 관계 선행연구

모든 조직에는 상이하고 서로 경쟁적인 가치체계가 혼재하여 일률적이고 획일적이기보다는 다양한 조직 실재들이 하나의 모자이크를 형성하여 조직문화를 형성한다(Morgan, 2006). 학습조직의 진행과정과 가장 밀접하게 관련이 있는 것은 조직문화이다. 환경적응과 내부통합의 기능을 하는 조직문화는 조직이 생존가능하게 하는 학습조직의 토대가 된다.

조직문화는 조직원들의 비가시적·내면적 영향에 미치는 중요한 조직의 특성이고(이한검·노남섭, 1996), 학습조직은 조직의 학습문화를 구현하는 중요한 이상적인 조직의 모습이다. 이것은 조직문화와 학습조직이 상호관계에 있다는 것을 의미하고, 조직효과성에 영향을 미치고 있음을 예측할 수 있는 것이다. 즉 조직문화와 학습조직은 조직 내의 다양한 성공 수행과 관련하여 일치되는 개념으로 간주된다(Cameron & Quinn, 1999). 따라서 학습조직의 핵심과정인 조직학습의 과정과 아주 유사한 과정을 통해 조직문화가 형성됨을 암시한다(박현숙, 2007).

경쟁가치모형에 의한 조직문화 유형과 조직효과성과의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면, 조직문화 유형은 조직원의 심리 및 행동평가지표 요소와 관계가 있다는 것을 알 수 있다. 즉 조직문화 유형이 조직효과성에 영향을 주는 중요한 요인이며, 조직문화의 유형에 따라 직무동기, 조직몰입, 직무성과 등의 조직효과성에 차이가 있다(Cameron & Quinn, 1999; 이명재, 1995; 정준교·박상언·김영조, 1996; 김호정, 2004; 주효진, 2004).

관계지향문화 유형 및 변화지향문화 유형이 조직효과성에 강하게 상관관계를 보였으며(박상언·김영조, 1995), 직무만족의 영향력 정도는 관계지향 문화가 가장 높고 위계지향 문화가 가장 낮은 것으로 밝혀지기도 하였다(이한주, 1999). 변화지향문화 유형과 과업지향문화 유형이 조직효과성에 가장 영향을 준 연구결과도 있다(김호정(2004). 이 외에도 조직문화 유형과 조직효과성과의 관계에 관한 다수의 연구결과들이 긍정적이든 부정적이든 관계가 있는 것으로 파악되었다.

조직문화유형과 조직효과성 선행연구를 정리하면, 각각의 조직은 각각의 독특한 문화적 특성을 가지고 있으며, 조직문화와 조직효과성은 관계가 있으며, 각각의 조직문화 유형에 따라 조직효과성은 다르게 나타나는 것을 알 수 있다. 따라서 선행연구들을 바탕으로 조직문화 유형과 조직효과성 간에는 관계가 있을 것이라는 것을 가정하여 가설을 설정하였다.

학습조직 수준과 조직효과성과의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면, 학습조직 수준은 조직효과성과 상호 관계가 있다는 것을 알 수 있다. Senge(1990)는 5가지의 학습조직 구축 요인 중 팀 학습이 다른 요인에 비해 조직원의 조직몰입과 직무만족에 강한 영향을 준다고 하였다. 철강 회사를 대상으로 사례연구를 한 Dobson & Tosh(1998)는 학습조직 수준이 조직효과성에 영향을 주는 것을 밝혔다. 대기업을 대상으로 연구한 나병선(2002)은 학습조직 구축 요인이 조직효과성에 영향을 미친다고 하였다. 김수원(2001)의 연구는 학습조직 영역이 조직원 차원의

성과인 직무능력, 직무만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 이 이외도 다수의 학습조직 수준과 조직효과성과의 관계 연구에서는 상호 영향관계에 있는 것으로 파악되었다.

본 연구에서는 Yang, Watkins & Marsick(2004)의 연구결과를 토대로 학습조직 수준을 사람 영역과 구조영역으로 구분하여 각각의 영역들이 서로 어떤 영향관계에 있는지 분석한다. 또한 두 영역은 조직효과성과는 어떤 관계에 있는지 살펴보기로 한다. 따라서 이러한 선행연구들을 바탕으로 학습조직 수준과 조직효과성간에는 관계가 있다는 것을 가정하여 가설이 설정되었다.

조직문화와 학습조직과의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면 조직문화 유형과 학습조직은 상호 관계가 있는 것으로 나타났다. Fiol & Lyles(1985)의 연구에서는 조직문화는 학습에 영향을 주는 요인이라고 하였다. Navis, et al.(1995)은 조직문화와 하위문화가 학습조직의 성격과 방법을 결정한다고 하였다. Schein(1995)과 김명형(1996)은 조직학습은 집단이나 조직원의 상호작용으로 이루어지며, 조직원 간의 상호작용은 조직원들의 행동을 지배하는 조직문화의 영향과 관계가 있다고 하였다.

Pedler, Burgoyne & Boydel(1991)은 학습조직 구축 요인 중 문화요인은 학습의 속성과 조직 내에서 학습이 발생하는 방식의 상당부분을 결정하여 기업의 성공에 중요한 영향을 줄 수 있다고 하였다. 그러나 조직문화가 학습에 일방적으로 영향을 미치지 않는다는 연구결과도 있다. 서인덕(1986)은 학습을 통해 조직문화의 형성이 촉진되기도 한다고 주장하였다. 이 이외도 조직문화와 학습조직과의 관계에 관한 다양한 연구에서 상호 관계가 있는 것으로 파악되었다. 따라서 이러한 선행연구들을 바탕으로 학습조직 수준과 조직효과성간에는 상호 관계가 있다는 것을 가정하여 가설이 설정되었다.

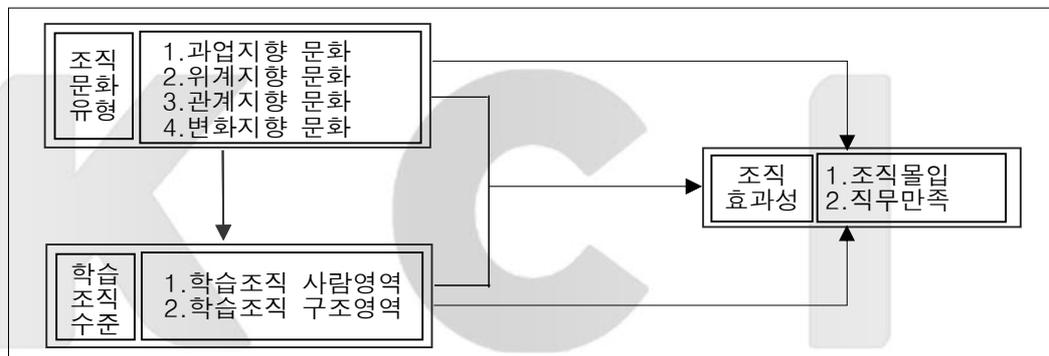
조직문화가 학습조직 등과 같은 다른 상황요인과의 상호작용이 조직효과성에 미치는 영향 관계를 살펴보면, 조직문화와 학습조직은 조직효과성에 영향을 준다는 것이 시사된다. Pascale & Athos(1981)는 조직의 7S 요소들이 서로 상호작용할 때 조직 효과성이 향상될 수 있다고 것을 주장하였다. 특히 7S 요소 중 하드웨어적인 요인과 소프트웨어적인 요인이 서로 상호작용할 때 조직효과성은 높을 것을 검증하였다. Cameron & Freeman(1991)과 전상호·신용준(1995)의 연구에 의하면 조직문화와 리더십 스타일이 상호작용할 때 조직이 원활히 작동하면서 갈등이 감소되고 효과성이 높다는 것을 밝혀졌다.

정준교·박상언·김영조(1996)는 조직문화와 조직구조의 관계에 따라 조직효과성에 차이가 있는 것으로 증명하였다. 김호정(2003)의 연구는 리더십과 조직문화간의 상호작용에 따라 조직원들의 조직효과성에 차이가 있음을 확인하였다. 이 이외에도 조직문화와 상황요인(구조, 리더십, 권력 등) 그리고 조직효과성과의 관계연구에서 상호 관계가 있다는 것이 밝혀지고 있다. 따라서 선행연구들을 바탕으로 조직문화 유형 및 학습조직 수준과 조직효과성 간에는 관계가 있다는 것을 가정하여 가설이 설정되었다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 조직문화 유형, 학습조직 수준, 그리고 조직효과성과의 관계를 알아보는 것이다. 즉 조직문화 유형과 조직효과성 관계, 학습조직 수준과 조직효과성 관계, 조직문화 유형과 학습조직 수준과의 관계, 조직문화 유형과 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 영향 관계를 확인한다. 이러한 연구목적을 실증하기 위해 연구문제를 모형화하면 [그림 4]와 같다.



[그림 4] 연구모형

2. 연구가설의 설정

[가설 1] 조직원들이 인식하는 조직문화 유형은 조직효과성과 관계가 있을 것이다.

[가설 2] 조직원들이 인식하는 학습조직 수준은 조직효과성과 관계가 있을 것이다.

[가설 3] 조직원들이 인식하는 조직문화 유형은 학습조직 수준과 관계가 있을 것이다.

[가설 4] 조직원들이 인식하는 조직문화 유형과 학습조직 수준은 조직효과성과 관계가 있을 것이다.

3. 측정도구의 타당도와 신뢰도 검증

가. 조직문화 유형

조직문화 유형을 측정하기 위하여 Cameron & Quinn(1999)이 개발한 OCAI(Organizational Culture Assessment Instrument)를 사용하였다. OCAI는 '조직의 주요특징', '조직의 리더십', '조직원의 관리', '조직의 응집력', '전략적 강조점', '성공의 기준'의 총 여섯 개 요인으로 되어 있다. OCAI는 여섯 개 요인을 바탕으로 네 가지 조직문화 유형, 즉 과업지향문화, 변화지향 문화, 관계지향문화, 위계지향문화로 구분하였다. OCAI는 총 24개 문항으로 타당도는 요인분석결과 문항별 요인 적재치 .80 이상, 신뢰도는 Cronbach's alpha 값 .80으로 나타났다.

나. 학습조직 수준

학습조직 수준을 측정하기 위하여 Watkins & Marsick이 개발한 DLOQ(Dimensions of Learning Organization Questionnaire)를 사용하였다. 측정도구 문항은 '지속적인 학습기회 제공', '대화 및 탐구의 촉진', '팀 단위 조직학습화', '자율적 임파워먼트', '지식의 조직적 체계화', '조직과 환경과의 연계', '전략적 리더십'의 일곱 개 요인으로 되어있다. 이 측정도구는 총 30개 문항으로 타당도는 요인분석결과 문항별 요인 적재치 .50 이상, 신뢰도는 Cronbach's alpha 값 .97로 나타났다.

다. 조직효과성

조직효과성을 측정하기 위하여 조직몰입은 Mowday & Steers(1979)이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를, 직무만족은 Cook & Wall(1980)이 개발한 GSS(General Satisfaction Scales) 측정도구를 사용하였다. 이 측정도구는 총 10개 문항으로 타당도는 요인분석결과 문항별 요인 적재치 .60 이상, 신뢰도 Cronbach's alpha 값은 .90로 나타났다.

4. 연구대상 및 표집방법

연구대상인 A기업은 30년이 넘게 교육서비스를 제공하고 있는 교육출판 문화종합 기업이다. A기업은 학습지 관련 직무교육 및 서비스교육과 관련된 다양한 교육과정을 실시하고 있

다. 특히 A기업의 최고경영자는 조직원에 대한 학습지원을 지속적으로 강조하고 있으며, 이를 위한 학습지원 제도를 적극적으로 운영하고 있다. 인적 자원과 관련하여 지원 및 정책이 동종 업계의 다른 기업에 비해 보다 적극적으로 실천되고 있다는 점에서 조직원이 인식하는 조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계를 살펴보면 적합할 것으로 판단되었다.

표집은 전 조직원을 대상으로 설문조사하는 것이 가장 좋은 방법이지만, 조직특성상 현장 관리팀(물류센터, 물류관리팀, 제품관리팀)을 제외하였다. 구조화된 설문지를 가지고 연구자가 직접 A 기업을 방문하여 인재개발팀과 각 팀의 팀장으로부터 도움을 받아 5일간에 걸쳐 실시하였다. 총 360부 중 277부가 회수되어 그 중에 244개(89.3 %)의 유효한 표본이 연구 분석에 사용되었다.

<표 3> 연구대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)	평균	계(명)
성별	남	110	45.2	.	244
	여	133	54.8		
연령	30세 이하	76	31.0	34.4	244
	31-34세	73	29.8		
	35-40세	57	23.4		
	40-45세	30	12.5		
	46세 이상	8	3.2		
학력	고졸 이하	11	4.8	.	244
	전문대졸	17	7.3		
	대졸	185	75.0		
	대학원졸 이상	31	12.9		
직급	사원급	60	24.2	.	244
	계장급	65	26.2		
	대리급	56	23.0		
	과장급	43	17.7		
	차장급 이상	20	8.8		
사업부문	지원 부문	132	54.0	.	244
	브랜드사업부문	36	14.9		
	신규사업 부문	76	31.0		

5. 분석모형의 확인적 요인분석

본 연구는 가설의 인과모형을 검증하기 위해 SPSS의 AMOS 7.0을 이용하여 경로분석(path analysis)을 실시하였다. 선형구조관계(linear structural relations)분석은 기존의 자료 속에 존재하는 인과모형을 발견하는 탐색적 요인방식이라기 보다는 가설인과모형이 표본자료에 대응하여 얼마나 지지될 수 있는가 하는 것을 밝히는 확인적 요인방식을 의미한다(이순목, 1990). 본 연구에서는 설정된 가설적 모형을 통한 탐색적 연구로 활용하고자 구조방정식 모형(structural equation model; SEM)을 이용한 선형구조관계로 가정하였다.

그리고 경로분석은 변수들 사이에서 상관관계 또는 공분산 인과관계를 계산하여 표시하고 이들을 하나의 경로로 묶어 모형을 구축하게 되는 것이다. 그리고 구조방정식 모형은 일련의 반응변수들 간의 관계를 보여주고, 검토 및 검정을 할 수 있다는 점에서 다변량 통계 기법이나 회귀분석의 단점을 보완해 주는 일종의 확장성을 가진 분석방법이라고 할 수 있다. 즉 하나의 반응변수는 또 다른 설명변수가 될 수 있고, 이러한 2원적인 개념모형이 동시에 이루어져 서로간의 효과를 비교 검정하고 모형이 성장하는 과정과 형태를 살펴 볼 수 있는 장점이 구조방정식 모형이다(허준·최이규, 2000).

SPSS의 AMOS에 의한 분석은 표본자료에 대한 가설모형의 적합도를 평가하는 여러 가지 척도를 제공하는데 절대적합지수(Absolute Fit Measures : χ^2 , GFI, AGFI, RMSR), 증분적합지수(Incremental Fit Measures : NNFI, NFI, Delta 2), 간명적합지수(Parsimonious Fit Measures : PGFI, PNFI, AIC), 고정지수 등이 이용되고 있다. 본 연구의 가설에 의한 전체적인 구조모형에 대한 분석을 실시한 결과 적합도지수 중 χ^2 (카이제곱 통계량) = (1487.54), p 값 = (.000), RMSR = (0.029), GFI(기초적합지수) = (.909), AGFI(조정적합지수) = (.888), NFI(준적합지수) = (.903)로 분석되었다. Q value = (2.09), Delta 2 IFI(Incremental Fit Index) = (.911), TLI = (.906), CFI = (.909)로 기본적인 요건을 충족하고 있다. 전체적으로 경로계수의 적합도는 검증되었음을 알 수 있다.

적합도에 대한 판단 근거로는 첫째, Q 값: 자유도의 증감에 따른 χ^2 의 변화를 보여주는 것으로서 3보다 적어야 전반적인 적합도를 만족한다. 둘째, Root-Mean-square residual(RMSR)로서, 다른 모형들에 대한 자료에 적합 정도를 비교하기위하여 사용된다. RMSR은 적을수록 제시된 모형이 자료에 적합하며 .05 에서 .08 이하 정도면 적합도는 양호한 것으로 볼 수 있다. 셋째, Tucker-Lewis Index(TLI)로서, 구조모형의 분산이 전체적인 분산에서 차지하는 비율과 유사한 지표로써 0.9 이상이면 적합하다. 넷째, Delta 2로서, 표본 수에 따라 값이 달라질 수 있는 NFI 값을 조정한 값으로 0.9 이상이면 적합하다. Delta 2의 값은 기초모형과 표본에 따라 값이 크게 달라지지 않아 안정적이므로 최근의 연구에서 많이 사용되어지는 지표이다. 위와 같은 지표 기준에 의한 분석 결과는 다음과 같다. 본 연구에서 설정한 연구가설에 대한 이론

적 모형에의 전반적인 적합도는 양호하다는 것이 증명되었다. <표 4>는 연구의 전체적인 구조 모형의 측정개념들의 확인 요인 분석 결과를 나타낸 것이다.

<표 4> 확인적 요인분석 결과

	χ^2	Q값	RMSR	NFI	CFI	GFI	AGF	TLI	Delta 2
확인 요인분석	1487.54	2.09	0.029	0.903	0.904	0.909	0.894	0.906	0.911

IV. 연구결과 및 논의

1. 각 변인간의 상관관계

모든 변인 간의 상관관계를 분석해 보면, 최저 .31부터 최고 .83까지로 나타났다.

<표 5> 각 변인간의 상관관계

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬
①관계지향문화	-												
②변화지향문화	.83**	-											
③과업지향문화	.62**	.62**	-										
④위계지향문화	.54**	.50**	.64**	-									
⑤지속적인 학습기회 제공	.63**	.65**	.50**	.50**	-								
⑥지식의 조직적 체계화	.60**	.59**	.44**	.46**	.72**	-							
⑦팀 단위 조직학습화	.62**	.59**	.47**	.31**	.60**	.61**	-						
⑧전략적 리더십	.68**	.68**	.56**	.45**	.74**	.67**	.69**	-					
⑨대화 및 탐구의 촉진	.65**	.72**	.49**	.40**	.65**	.62**	.66**	.72**	-				
⑩조직과 환경과의 연계	.70**	.67**	.48**	.35**	.63**	.63**	.65**	.71**	.73**	-			
⑪자율적 임파워먼트	.67**	.71**	.48**	.41**	.61**	.58**	.59**	.70**	.71**	.70**	-		
⑫조직몰입	.63**	.58**	.55**	.42**	.52**	.49**	.55**	.55**	.57**	.62**	.55**	-	
⑬직무만족	.65**	.59**	.51**	.42**	.56**	.54**	.57**	.64**	.58**	.64**	.63**	.72**	-

**p<.01

각 변인간의 상관관계는 모두 $p < .01$ 수준에서 의미 있게 나타났다. 이 결과는 각각의 변수들이 서로 영향관계에 있다는 것을 나타내는 것이다. 예를 들면, 위계지향문화와 변화지향문화의 상관관계 계수가 .50인 것은 높은 상관을 가지고 있지만, 상관계수가 .83인 관계지향문화와 변화지향문화와의 상관에 비해서는 다소 낮은 상관관계를 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 결국 한 조직은 다양한 조직문화 유형이 함께 존재하면서도 대립하는 모순의 경쟁관계에 있다고 볼 수 있는 것이다. 많은 연구자들은 어느 특정한 문화(trait culture)를 가진 조직이 조직효과성은 높은 것인가? 아니면 강한문화(strong culture)를 가진 조직이 조직효과성은 높은가 아니면 서로 대립되는 문화유형(competing values model)이 함께 존재할 때 조직효과성은 높은 것인가에 대해 관심을 가지고 연구가 활발히 진행되고 있다.

2. 조직문화 유형과 조직효과성 관계

조직문화 유형과 조직효과성의 관계 및 영향 정도를 살펴보면 <표 6>과 [그림 5]와 같이 조직문화 유형에서 조직효과성으로 가는 경로가 크게 나타났다($\gamma = .81$). 또한 모든 경로계수들은 $p < .01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 조직문화 유형이 조직효과성에 직접적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. A 기업은 업무의 특성상 관계지향문화가 지배적인 조직문화 유형으로 조직효과성에 영향을 주고 있다($\gamma = .93$). 자율경영 또는 권한위임과 같은 경영이 이루어지는 관계지향문화 유형의 직원들은 조직의 경영성과에 보다 긍정적으로 만족하고 있으며, 조직에 대한 애착과 몰입하는 정도가 높다고 볼 수 있다(한주희·황원일, 1996). 따라서 경영진은 업무방향과 성과목표를 명확히 제시하고, 이러한 목표를 달성하기 위해 직원 간에 가족적이고 인간미가 넘칠 수 있는 조직문화를 구축할 필요가 있다. 이 결과는 경쟁가치모형에 의해 조직문화를 연구한 문헌들(박상언·김영조, 1995; 전상호·신용준, 1995; 이명재, 1995; 박노운, 1997; 한주희 외, 1996, 1997; 김호정, 2002, 주효진, 2004)이 실증적으로 검증한 조직문화가 조직효과성에 직·간접적으로 영향을 미친다는 사실을 경험적으로 확인시켜주었다. 관계지향문화 유형이 조직효과성(특히 조직몰입)과 관련이 높다는 연구결과는 한주희·황원일(1996), 서인덕(1986), 김원석(1990)의 연구결과와 일치한다.

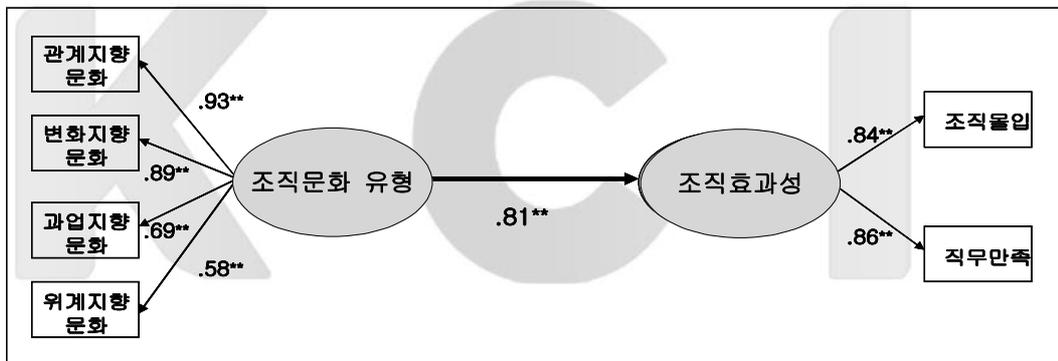
위계지향문화는 조직효과성에 미치는 영향정도가 다른 유형에 비해 상대적으로 낮은 것으로 나타났다($\gamma = .58$). 위계지향문화는 조직의 안정이나 현 상황의 유지를 중요하게 여기기 때문에 학습조직에서의 변화나 새로운 시도를 할 가능성이 적다. 이는 기업의 행동규범이 안정 지향적이며, 업무의 흐름이 표준화되고 관습화되어 질서와 서열의식이 뚜렷한 것을 의미한다. 기업의 행동성향이 업적, 결과, 목표 달성을 위주로 효율성 및 생산성을 지나치게 강조하게 되면 직원들은 경영성과를 상대적으로 낮게 인식하며 조직몰입의 수준도 상대적으로 낮아진다고

볼 수 있다(한주희·황원일, 1996). 따라서 조직원의 업무 수행 범위를 확대하고 스스로 의사결정 내릴 수 있는 권한을 부여하여 효율성을 높일 수 있어야 한다.

<표 6> 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 경로

구조방정식 경로	경로계수	표준오차	t
조직문화 유형 → 조직효과성	.81	.07	12.61**
조직문화 유형 → 관계지향문화	1.00		
조직문화 유형 → 변화지향문화	.99	.50	19.88**
조직문화 유형 → 과업지향문화	.64	.50	12.89**
조직문화 유형 → 위계지향문화	.49	.49	9.95**
조직효과성 → 조직몰입	1.00		
조직효과성 → 직무만족	.99	.07	13.77**

**p<.01



[그림 5] 조직문화 유형과 조직효과성 관계 검증결과

3. 학습조직 수준과 조직효과성 관계

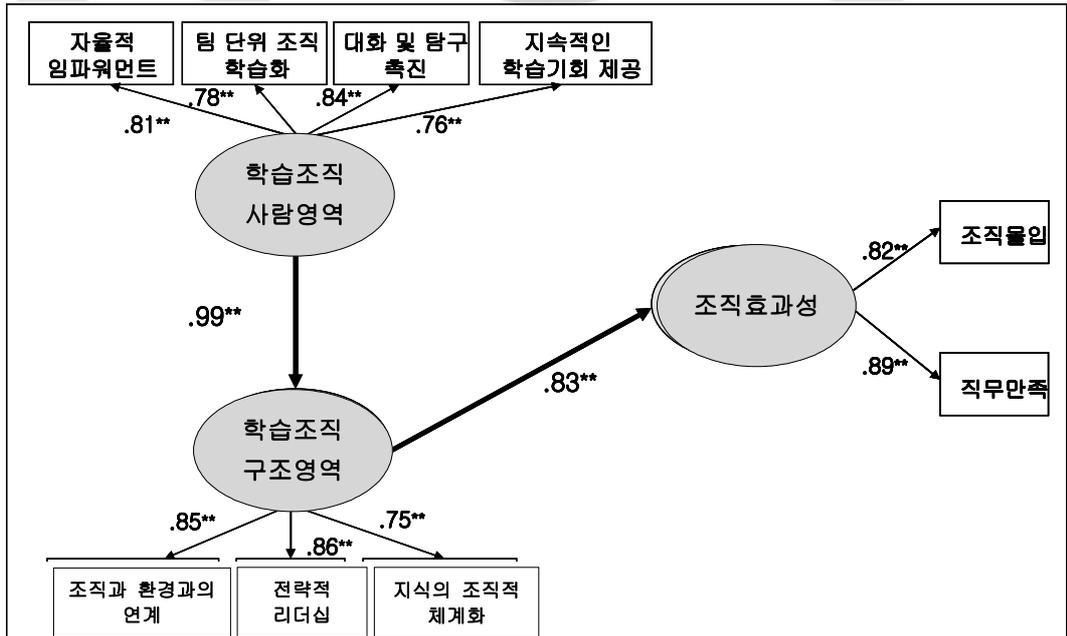
학습조직 수준과 조직효과성과의 관계 및 영향 정도를 살펴보면 <표 7>과 [그림 6]과 같이 모든 경로계수들은 p<.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 학습조직 사람영역에서 학습조직 구조영역으로 가는 경로가 높게 나타났고($\gamma=.99$), 학습조직 구조영역에서 조직효과성으로 가는 경로계수가 높게 나타났다($\gamma=.83$). 그러나 학습조직 구조영역에서 학습조직 사람영역으로 가는 경로와 학습조직 사람영역에서 조직효과성으로 가는 경로는 나타나지 않았다. 즉 학습조직 사람영역에서 조직효과성으로 직접적인 영향은 없었지만, 학습조직 구조영역을 통한 매개효과는 유의미한 영향을 주었다. A 기업은 업무 특성상 학습조직 사람영역의 '대화 및 탐구' 요인이

가장 영향을 많이 주므로($\gamma=.84$), 개인 간 및 팀(부서)단위별 탐구를 위한 빈번한 커뮤니케이션의 상호작용이 이루어짐을 알 수 있다. 따라서 조직효과성을 제고하기 위한 학습조직의 구축은 학습조직의 사람영역(자율적 임파워먼트, 대화 및 탐구의 촉진)을 우선적으로 변화전략을 수립하고 강화해야 함을 알 수 있다.

<표 7> 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 경로

구조방정식 경로		경로계수	표준오차	t
학습조직 사람영역	→ 학습조직 구조영역	.88	.07	12.86**
학습조직 구조영역	→ 조직효과성	.97	.09	10.72**
학습조직 구조영역	→ 지식의 조직적 체계화	1.00		
학습조직 구조영역	→ 전략적 리더십	1.22	.09	13.89**
학습조직 구조영역	→ 조직과 환경과의 연계	1.14	.08	13.69**
학습조직 사람영역	→ 자율적 임파워먼트	1.00		
학습조직 사람영역	→ 대화 및 탐구의 촉진	1.04	.07	15.50**
학습조직 사람영역	→ 팀 단위 조직학습화	.99	.07	13.76**
학습조직 사람영역	→ 지속적인 학습기회 제공	.94	.07	13.37**
조직효과성	→ 조직몰입	1.00		
조직효과성	→ 직무만족	1.05	.07	14.23**

**p<.01



[그림 6] 학습조직 수준과 조직효과성 관계 검증결과

4. 조직문화 유형과 학습조직 수준과의 관계

조직문화 유형과 학습조직 수준과의 관계 및 영향 정도를 살펴보면, <표 8>과 [그림 7]과 같다. 조직문화 유형에서 학습조직 사람영역으로 가는 경로가 나타났고($\gamma=.89$), 학습조직 사람영역에서 학습조직 구조영역으로 가는 경로가 나타났다($\gamma=.99$). 모든 경로계수들은 $p<.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 그러나 조직문화 유형에서 학습조직 구조영역으로 가는 경로는 나타나지 않았다. 즉 조직문화 유형에서 학습조직 구조영역으로는 사람영역을 매개로 하였을 때 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이 가설의 결과는 조직문화는 학습조직을 구축하는데 영향을 주는 한 요소라고 주장한 연구(Senge, 1990; Schein, 1992; Bukowitz, 1988; Fatey & Prusak, 1998; Nevis, DiBella & Gould, 1995, 김명형, 1996)의 입장을 지지하게 되었다. 그리고 조직이 환경에 적응하거나 환경을 창조하는 활동에 가장 기본이 되는 조직문화(이학중, 2001)는 조직전체에 학습내용을 전달하는 도구의 기능(권석균, 1997)을 하므로 학습의 속성과 조직 내에서 발생하는 학습방식의 대부분을 결정하며(Marquardt, 1996), 조직학습은 조직문화의 영향력 하에 있다(김명형, 1996)는 개념과 일치한다. 또한 이 가설의 결과는 조직문화는 학습과 상호영향을 미치는 요인이라는 Fiol & Lyles(1995)의 주장과 조직문화나 그 하위문화가 학습조직의 성격과 방법을 결정한다는 Schein(1995)의 주장과 지속적으로 추구하는 학습조직 구축의 총체적 전략의 부족을 언급하면서 조직구조와 기업문화가 무엇보다 우선적으로 변화되어야 함을 지적한 이철희(2000)의 주장을 뒷받침하였다.

따라서 단기간에 조직효과성을 높게 하기 위해서는 우선 조직 내에서 학습조직이 활성화되도록 할 필요도 있지만, 전체적이고 장기적인 관점에서는 조직문화의 구성요소에 더 큰 관심을 기울여야 한다. Kofman & Senge(1993)이 성공적으로 학습조직을 구축하기 위해서는 조직문화의 변화와 조직원들이 학습조직이 지향하는 가치관과 그것에 기초한 문화를 공유하고 그러한 문화에 젖어 들도록 서로를 격려하는 공동체 (community of commitment)를 만들어야 한다고 주장한 것과 같다고 볼 수 있다.

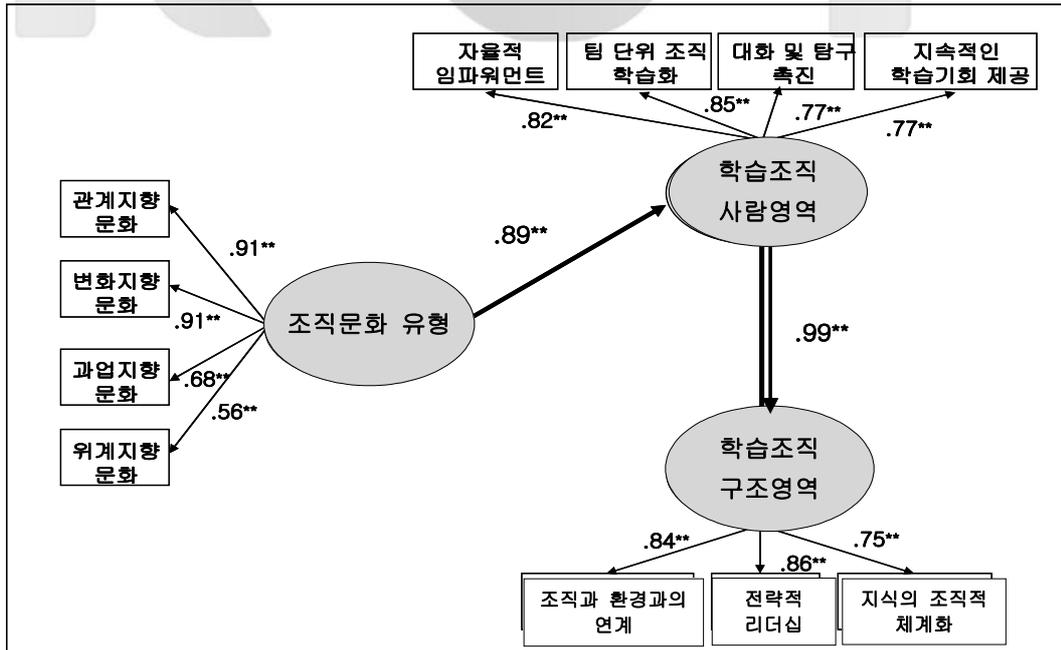
이러한 점에서 A기업은 학습조직을 구축하기 위해서는 학습조직 영역의 다양한 요인 중에서도 전략적 리더십, 조직의 시스템 구축, 조직과 환경과의 연계 등의 구조적이고 하드웨어적인 것 보다는 지속적인 학습기회 및 자기주도적으로 학습하거나 일할 수 있는 자율적인 분위기를 제공하고, 팀 내의 조직원들이 탐구와 대화가 촉진될 수 있도록 다양한 요인 개발이 우선적으로 해야 효과적이라는 것을 알 수 있다. 이것은 학습조직의 핵심적인 특성으로 경험에 대해 항상 열려 있고, 책임질만한 위험을 감수하도록 북돋으며, 기꺼이 실패를 인정하고 그 실패로부터 무엇이든지 배울 것을 독려하는 조직문화라고 주장한 McGill & Slocum(1993)과 학습 분위기, 실험 장려, 자기성찰, 구성원들 사이의 신뢰감을 주장했던 김인수(2001)의 견해와 같이 하고 있다. 특히 관계지향문화와 변화지향문화가 큰 영향을 주는 것으로 나타났으므로(각

각 $r=.99$), 이 두 유형문화를 어떻게 학습과 업무에 반영할 것인가 하는 전략적인 판단이 요구된다.

<표 8> 조직문화 유형이 학습조직 수준에 미치는 경로

구조방정식 경로		경로계수	표준오차	t
조직문화 유형	→ 학습조직 사람영역	.89	.06	14.69**
학습조직 사람영역	→ 학습조직 구조영역	.99	.06	15.56**
조직문화 유형	→ 관계지향 문화	1.00		
조직문화 유형	→ 변화지향 문화	1.05	.05	21.30**
조직문화 유형	→ 과업지향 문화	.64	.05	12.21**
조직문화 유형	→ 위계지향 문화	.49	.05	9.69**
학습조직 구조영역	→ 조직과 환경과의 연계			
학습조직 구조영역	→ 전략적 리더십	1.07	.06	17.04**
학습조직 구조영역	→ 지식의 조직적 체계화	.88	.06	13.71**
학습조직 사람영역	→ 자율적 임파워먼트	1.00		
학습조직 사람영역	→ 대화 및 탐구의 촉진	1.04	.07	15.95**
학습조직 사람영역	→ 팀 단위 조직학습화	.97	.07	13.73**
학습조직 사람영역	→ 지속적인 학습기회의 제공	.94	.07	13.80**

** p<.01



[그림 7] 조직문화 유형과 학습조직 수준 관계 검증결과

5. 조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계

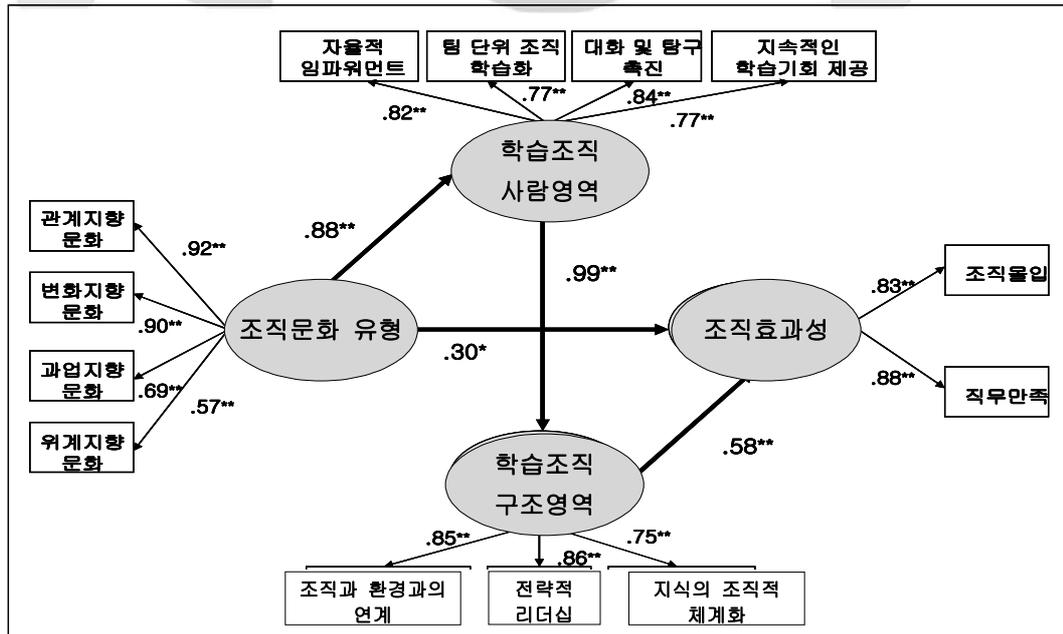
조직문화 유형, 학습조직 수준과 조직효과성과의 관계 및 영향 정도를 살펴보면, <표 9>와 [그림 8]과 [그림 9]같다. 조직문화에서 학습조직 사람영역으로 가는 경로가 나타났고($\gamma=.89$), 학습조직 사람영역에서 학습조직 구조영역으로 가는 경로가 나타났으며($\gamma=.99$), 학습조직 구조영역에서 조직효과성으로 가는 경로가 나타났다($\gamma=.58$) 이 경로계수들은 $p<.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 그리고 조직문화가 조직효과성에 직접적으로 가는 경로가 나타났다($\gamma=.30$). 이 경로계수는 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 그러나 조직문화 유형에서 학습조직 구조영역으로 가는 경로와 학습조직 사람영역에서 조직효과성으로 가는 경로는 나타나지 않았다. 즉 조직문화는 학습조직 수준, 조직효과성에 직·간접적으로 영향을 끼치고 있다는 것을 알 수 있다.

조직효과성에 주는 영향을 주는 총 효과를 감안할 때는 조직문화가 우선적으로 조직효과성에 영향을 준다. 그러므로 우선적으로 조직문화에 대한 관심과 변화전략이 필요하다. 그리고 학습조직 수준이 높을수록 조직효과성은 높게 나타났는데, 학습조직의 두 개의 영역 즉 사람영역과 구조영역은 개인, 팀, 조직학습을 통한 학습조직 수준의 향상으로 축적된 경험과 지식을 바탕으로 직무를 수행하기 때문에 조직효과성을 증가시키는 것이다. 그러므로 학습조직 수준을 높이기 위해서는 개인, 팀, 조직학습을 통한 축적된 경험과 지식을 바탕으로 직무를 수행할 필요가 있다.

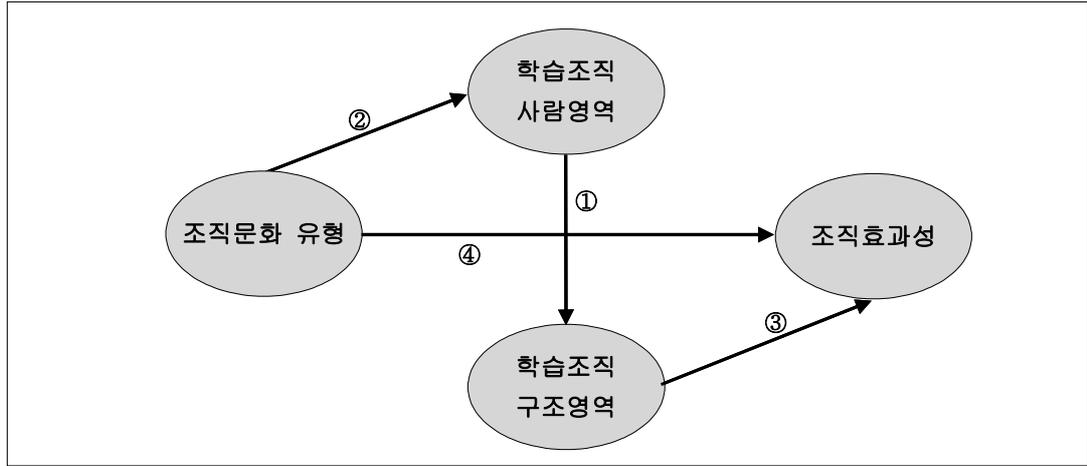
<표 9> 조직문화 유형과 학습조직 수준이 조직효과성에 미치는 경로

구조방정식 경로		경로계수	표준오차	t
학습조직 구조영역	→ 학습조직 사람영역	.85	.06	14.70**
학습조직 사람영역	→ 학습조직 구조영역	.99	.06	15.73**
조직문화	→ 조직효과성	.31	.12	2.58*
학습조직 구조영역	→ 조직효과성	.61	.13	4.83**
조직문화	→ 관계지향 문화	1.00		
조직문화	→ 변화지향 문화	1.02	.05	21.66**
조직문화	→ 과업지향 문화	.64	.05	12.97**
조직문화	→ 위계지향 문화	.49	.05	9.91**
조직효과	→ 직무만족	1.00		
조직효과	→ 조직몰입	.97	.67	14.75**
학습조직 사람영역	→ 자율적인 임파워먼트	1.00		
학습조직 사람영역	→ 팀 단위 조직학습화	.98	.07	13.83**
학습조직 사람영역	→ 대화 및 탐구의 촉진	1.03	.07	15.64**
학습조직 사람영역	→ 지속적인 학습기회 제공	.94	.07	13.74**
학습조직 구조영역	→ 조직과 환경과의 연계	1.00		
학습조직 구조영역	→ 전략적 리더십	1.06	.06	17.37**
학습조직 구조영역	→ 지식의 조직적 체계화	.87	.06	13.88**

*p<.05, **p<.01



[그림 8] 조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성과의 관계 검증결과



[그림 9] 학습조직 실행방향 및 우선순위 전략 프레임

V. 결론

본 연구는 조직원이 인식하는 조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계를 확인하는데 있다. 조직효과성과 관련하여 조직문화와 학습조직 관계 연구는 세 가지 점에서 의의를 갖는다. 무엇보다도 기존의 조직연구에서 간과해온 문화적 관점에서 조직을 이해하려고 시도한 점이다. 다음으로 조직원들을 객체가 아닌 주체로서 중시한 점이다. 마지막으로 개인뿐만 아니라 팀과 조직 자체도 학습능력이 있음을 인정하였다는 점이다. 즉 주체로서 개인과 조직은 일과 학습을 통해 얻은 경험을 바탕으로 새로운 지식을 습득하고, 습득된 지식은 공유된 문화로 이어져 조직효과성으로 나타난다는 것이다.

본 연구를 통해서 조직효과성 제고를 위한 학습조직 수준을 높이기 위해서는 조직문화와 학습조직 사람영역이 전략적으로 먼저 고려되어야 할 변수임이 검증되었다. 본 연구에서 검증한 결과를 중심으로 다음과 같이 결론을 제시하고자 한다. 첫째, 조직문화 유형이 조직효과성에 가장 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 조직효과성을 제고하기 위한 자사에 맞는 조직문화 변화전략이 절대적으로 필요하다.

둘째, 학습조직 수준은 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 학습조직 수준이 높을수록 개인 요구의 실현과 조직몰입 및 직무만족의 정도가 긍정적인 관계를 형성하고 있다는 것이다. 특히 이 연구결과를 통하여 밝혀진 중요한 사실은 학습조직의 두 개의 영역 즉 사람영역과 구조영역 중 사람영역은 조직효과성에 직접적인 영향을 미치지 않고 구조영역을 매개변인을 통해서 영향을 주는 것으로 드러났다. 이것은 학습조직 구축을 위하여 사람영역 요인

을 먼저 할 것인가 아니면 구조영역을 먼저 할 것인가의 선택에 있어서 사람영역 요인을 선행해야 한다는 핵심단서를 제공한다.

셋째, 조직문화 유형은 학습조직 수준에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 조직문화 유형은 학습조직 수준에 직접적인 영향을 끼치는 중요한 요소이며, 조직문화와 연계되지 못한 학습조직 구축은 조직 효과성에 부정적인 영향을 준다는 것이다. 즉 조직문화 유형이 학습조직 수준에 영향을 미치는 하나의 조직내적 상황요인이라는 것이다. 이 연구 결과를 통해서 밝혀진 또 하나의 중요한 사실은 조직문화 유형이 학습조직의 두 가지 영역 즉 사람영역과 구조영역 중에서 사람영역에는 직접적인 영향을 미치지만 구조영역에는 직접적인 영향관계에 있지 않다는 사실이다. 즉 조직문화 유형이 학습조직의 구조영역에 영향을 주기 위해서는 사람영역을 매개로 하였을 때만이 가능하다는 것이다. 이것은 학습조직 구축할 때 구조영역 보다는 사람영역과 관련된 요인들을 우선적으로 수행해야 한다는 핵심단서를 제공한다.

넷째, 조직문화와 학습조직 수준은 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히 조직문화는 학습조직 요인 모두에 영향을 미치며, 직접효과와 간접효과를 포함한 총효과가 가장 큰 변수로 밝혀졌다. 이 연구를 통해서 나타난 중요한 사실 중의 하나는 학습조직 구축이나 조직효과성 둘 다 높이기 위해서는 조직문화에 가장 큰 관심을 가져야 한다는 것이다. 장기적인 관점에서 학습조직 구축을 통해 조직효과성을 제고하고자 하는 기업은 조직 내에서 개인학습, 팀 학습, 조직학습 등의 학습수준과 다양하고 역동적인 학습이 이루어지도록 해야 한다. 그러기 위해서는 궁극적으로 학습조직 구축의 토대가 되는 조직문화에 관심을 가져야 한다.

위와 같은 함의가 있음에도 불구하고 다음과 같은 두 가지 점에서 한계를 가지고 있다. 첫째, 조직효과성 측정은 직무만족과 조직몰입이라는 조직원들의 심리적인 차원만 평가하고 있어 조직효과성 개념을 포괄하지 못한 것은 한계점으로 지적될 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 심리적 평가지표 요인뿐만 아니라 객관적인 관리적·경제적 성과 지표 요인들도 함께 측정해 볼 필요가 있다. 둘째, 조직문화 유형과 학습조직 수준 연구를 '조직 대 조직' 비교 연구하는 기업단위 연구가 아니라, 조직원들이 인식한 '개인'의 수준을 조직차원으로 인식하여 연구한 것은 한계점으로 지적될 수 있다. 그러나 단일조직의 효과성 제고를 위하여 '개인단위 간의 문화적 차이'에서 발생하는 인식정도를 밝히는 것도 조직효과성 제고를 위한 학습조직화 하는데 조직원의 인식 및 행동변화와 관련하여 현장 밀착형 세부전략수립에 도움을 줄 것이다.

이러한 한계점에도 불구하고 본 연구는 자기 주도적 학습자로서 개인과 조직은 지속적인 학습과 지식 창출 및 공유가 요구된다는 것을 알 수 있다. 이 요구는 일과 학습이 통합 및 융합되어 조직의 성과로 나타나는 학습화된 조직문화, 즉 학습조직이 구축되었을 때 실현가능하며 조직효과성도 제고될 수 있다는 것이다. 본 연구를 통해서 조직문화 유형, 학습조직 수준 그리

고 조직효과성 관계는 검증되었다. 또한 그 효과성뿐만 아니라 영향변수와 요소를 규명하였다. 결과적으로 개인과 조직이 평생학습사회에 대응하기 위한 전략 차원에서 학습조직 모형의 정교화뿐만 아니라 실행방향 및 우선순위 전략 메커니즘을 제시하였다는 데에서 의미와 시사점을 찾을 수 있다.

참고문헌

- 권대봉(2002). 일과 학습 통합시대의 평생교육 전문성 탐구. 평생교육학 연구, 8(1), 1-20.
- 권석균(1996). 조직학습의 이론과 논쟁. 학습조직의 이론과 실제. 서울: 삼성경제연구소. 27-70.
- 김명형(1996). 조직학습능력과 조직학습성과에 관한 연구. 박사학위논문. 고려대학교.
- 박광량(1994). 학습조직의 측정과 구축에 관한 연구. 경제연구, 18, 서울: 홍익대학교. 63-91.
- 박상언, 김영조(1995). 조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구: 한국기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증. 경영학 연구, 24(3), 213-238.
- 박천오, 유홍립, 김호정(2002). 조직문화의 진단과 분석기법. 정부조직진단. 조직학연구회. 187-218.
- 신유근(1991). 한국의 조직문화와 노사유형의 적합연계. 경영논집, 25(3), 30-80.
- 유영만(1995). 한국기업의 학습조직 구축방안. 지식경제시대의 학습조직. 서울: 고도컨설팅 그룹 출판부. 37-140.
- 이명재(1984). 조직문화와 조직효과성의 관계. 사회과학연구, 8, 상명대학교 사회과학연구소. 149-180.
- 이혜영(2008). 새로운 인적자원개발 전략으로서 지식경영과 조직학습의 개념적 연계. 한국 인력개발연구, 10(1), 13-194.
- 이희수(2004). 지식경제 시대의 학습국가론 정립을 위한 한 시도. 한국교육문제연구소 논문집, 20, 중앙대 교육문제연구소. 113-140.
- 이희수(2005). 평생교육의 새 패러다임과 학교교육. 서울: 직업능력개발원.
- 임승옥(2007). 기업조직원의 인적자원개발 인식과 조직몰입 및 경력몰입의 관계분석. 박사학위논문. 고려대학교.
- 정인숙(1993). 기업문화 유형과 조직유효성의 상호관련성에 관한 연구: 조직원의 지각반응을 중심으로. 박사학위논문. 조선대학교.
- 조대연(2007). 사회문화적 관점에서 조직학습 역량구축 진단도구 타당화연구: 학교조직을 중심으로. 평생교육학연구, 12(2), 1-22.
- 주효진(2004). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류

- 를 중심으로. 행정논총, 42(2), 29-53.
- 한주희, 황원일(1996). 조직문화 인식유형과 주관적 경영성과 및 조직몰입의 관계. 인사관리 연구, 20(1), 173-200.
- Argyris, C., & Schön, D. A.(1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S.(1981). Domains of organizational effectiveness in colleges universities. *Academy of Management Journal*, 606-632.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J.(1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. In Woodman, R. W., & Pasmore, W. A. (eds.) *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campbell, J. P.(1977). On the nature of organizational effectiveness. In Goodman, P. S., Pennings, J. M., & Associates. (eds.). *New Perspective on Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 36-41.
- Caudron, S.(1993). Change keeps TQM programs thriving. *Personnel Journal*, 72(10), 104-107.
- Cook, R. A., & Rousseau, D. M.(1988). Behavioral norms and expectations. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Denison, D. R.(1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, Autumn, 5-22.
- Dewey, J.(1933). *How we think a restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. Boston: Health and Company.
- Fiol, C. M., & Lyles M. A.(1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garvin, D. A.(1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Handy, C.(1990). Native view paradigm: Multiple culture conflict in organization. *Administrative Science Quarterly*, 28.
- Huber, G.(1991). Organization learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, 2(1), 88-115.
- Knowles, M. S.(1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Chicago: Follett Publishing Company.
- Kofman, F., & Senge, P. M.(1993). Communities of commitment: The heart of organizational learning. *Organizational Dynamics*, Autumn, 5-23.

- Lee, H-Y.(2007). *Department chair's perceptions of knowledge management strategies in colleges of educations: Measurement of performance and importance by organizational factor*. Unpublished doctoral dissertation. University of Northern Illinois.
- Marquardt, M.(1996). *Building the learning organization*. NY: McGraw-Hill.
- Marquardt, M., & Reynolds, A.(1994). *The global learning organization*. NY: Irwin.
- Morgan, G.(2006). *Images of organization*. California: SAGE Publications
- Mowday, R., & Steer, R. M.(1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M.(1995). Understanding organizations as learning system. *Sloan Management Review, 36*(2), 73-85.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T.(1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. London, UK: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.(1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Quinn, R. E, & Hall, R. H.(1983). Environments, organizations, and policy makers: Toward and integrative framework. In Hall, R. H. & Quinn, R. E. (eds.). *Organizational Theory and Public Policy*. Beverly Hills. CA: Sage. 281-298.
- Quinn, R. E.(1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes & competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S.(1983). Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science, 19*, 33-51.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R.(1984). Paradox, planning, and perspective: Guidelines for managerial practice. In Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (eds.). *Research in Organizational Changes and Development, 5*, JAI Press. 295-313.
- Quinn, R. E., & Mcgrath, M. R.(1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In Frost, P. J. et al. (eds.). *Organizational Culture*. Beverly Hills. CA: Sage. 315-334.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J.(1983). A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*(3), 363-377.
- Quinn, R. E., & Spreizer, G. M.(1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development, 5*, JAI Press. 115-142.

- Schein, E. H.(1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H.(1985) Three culture of management: Key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Senge, P. M.(1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. NY: Double day.
- Steers, R. M.(1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 22, 548-549.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P.(1993). Job satisfaction, organizational commitment, intension, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J.(1993). *Sculpting the learning organization; lessons in the art and science of systemic change* San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- _____ (1996). Creating the learning organization. *in action Series*, 1(1), VA: ASTD.
- Weiner, Y.(1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- West, P.(1994). The concept of the learning organization. *Journal of European Industrial Training*, 18(1), 15-21.
- Wilkinson, S.(1993). New developmental in improving learning in organization. *Industrial & Commercial Training* 25(10), 17-21.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J.(2004). *The construct of the learning organization: dimension, measurement, and validation*. 31-55.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. O.(1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-81.

- 논문접수 2009년 4월 30일 / 수정본 접수 2009년 6월 11일(1차), 2009년 6월 22일(2차)
/ 게재확정일 2009년 6월 24일
- 송영선 : 중앙대학교에서 교육학 박사학위(평생교육 전공)를 취득하였고, 현재는 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 객원교수, 키 컨설팅 대표, 한국강사협회 상임위원장으로 재직 중에 있음. 주요 관심 분야는 개인비전과 조직혁신, 셀프(팀)리더십, 조직활성화, 조직문화와 학습조직 등임.
- 이희수 : 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 원장, 사범대학 교육학과 교수, 한국강사협회 자문위원으로 재직 중에 있으며, 주요 관심분야는 전략적 인적자원개발, 평생교육, 사회적 네트워크, 평생학습도시, CoP 등임.

K C I

Abstract

The Influence relation of the Organization Culture Type and the Learning Organization Level on Organizational Effectiveness

Young-Sun Song(Chung-Ang University, Key Consulting Institute)

Hee-Su Lee(Chung-Ang University)

In a learning organization which is equipped with knowledge and learning abilities, knowledge is created and shared and learning is done continuously in all the personal, team and organizational levels. And a learning organization can have organizational effectiveness if it is linked to a unique organizational culture. In this regard, this study aims at examining the organizational culture and the relationship between the learning organization and organizational effectiveness perceived by the members of the organization.

Firstly, since the organizational culture is the primary factor that has the most immediate influence on organizational effectiveness, the top priority must be placed on the works intended to change the organizational culture. Secondly, the learning organization's structure level does not have a direct influence on organizational effectiveness but has an influence when the people level is used as a medium and thus the factors in the people level must be considered first to create a learning organization. Thirdly, as the influence of the organizational culture type on the learning organization is made possible only if the people level is used as a medium, priorities must be put on the factors in people level rather than the structure level. Fourthly, organizational culture affects the learning organization level and the organizational effectiveness and so the strategies for the change of the organizational culture must be preceded and connected to enable diverse and dynamic learning at all levels of the organization.

This study has the following significance.

To enhance the organizational effectiveness; firstly, it investigated the relationships of the three variables of the organizational culture type, organizational culture type and learning organization level simultaneously. Secondly, it can be highly evaluated that the study suggested the direction of execution and the mechanism in the priorities of the strategies by deducing a creative and positive learning organization model.

[Key word] organizational culture type, competing values model, learning organization, learning organization level, learning organization sphere, learning organization's people level, learning organization's structure level, learning culture, organizational effectiveness, organizational commitment, job satisfaction

K C I