



## 공기업 경영성과 창출을 위한 학습조직 모델 개발\*

이수창  
영남대학교

공기업 경영성과 창출을 위한 학습조직 구축의 필요성과 유용성에 비해 이를 위한 실증적 연구는 미흡한 실정이다. 특히, 공기업이 일반 행정조직과 다른 특수성을 지니고 있음을 고려할 때, 공기업의 학습조직 구축 가능성과 그 방법에 대한 차별화된 논의와 연구는 미흡하였다. 이에 본 연구는 공기업 경영성과 창출을 위한 구조적·기술적 접근시각에서 벗어나, 공기업 경영성과 창출을 위한 학습조직 모델을 개발하는데 그 목적이 있다. 공기업의 학습조직 모델 개발을 위한 분석틀로 학습활동, 지식관리, 학습지원 그리고 학습지원 조직구조의 네 가지 학습조직 구축요소를 선정하였고, 구축요소별 측정변수를 선정하여 실증적으로 조사 및 분석하였다. 분석결과를 토대로, 네 가지의 학습조직 구축 요소에 대한 세부적인 제안과 더불어 공기업 경영성과 창출을 위한 학습조직 모델을 제시하였다.

[주제어: 학습조직, 경영성과, 공기업]

\* 이 논문은 2011년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2011-35C-B00448).

## I. 서론

1980년대 이후 신자유주의 탄생이 경제, 정치, 행정 등 다각적인 분야에서 우리가 생각하고 예측했던 것보다 더 큰 영향을 미쳐왔음은 이미 주지된 사실이다. 1980년대 New Paradigm으로 등장한 신공공관리(New Public Management)는 이전의 비대하고 비능률적인 행정국가에 효율성, 책임성 그리고 성과창출이라는 막대한 부담감을 강요하기 시작했다. 다시 말하면, 1980년대 이후 서구 선진국을 비롯한 제3세계 국가에 이르기까지 비효율성을 가지고 커질 대로 커진 관료제적 정부조직에 경쟁과 자율이라는 시장원리에 근간을 두고 경제적 효율성과 성과를 강조하는 신공공관리가 정부개혁의 주류 패러다임으로 자리 잡기 되었다(조창현 외, 2011, 재인용).

이런 시대적 요구에 따라, 그간 정부는 여러 분야에서 성과창출을 위한 많은 노력들을 시도한 결과, 일부 분야에서는 비약적인 발전이 있었던 반면에 그렇지 못한 분야가 더 많았음은 부인하기 어려울 듯하다. 하지만 공공부문의 능력과 절약, 쇄신과 개혁, 창의적인 서비스 공급체계로의 전환을 통한 혁신적이고 지속적인 성과 창출은 분명히 이루어져야 한다. 이제는 성과창출 전략 결정에 있어서 민간과 공공이라는 경계를 구별할 의미가 쇠퇴해진 만큼, 공공부문은 이에 대하여 변화되고 개방된 마인드 실현을 더욱더 박차를 가할 필요가 있을 것이다.

이러한 맥락에서, 공공부문 특히 공기업은 경영성과 저조로 인해 내부뿐만 아니라 외부로부터의 생존압박에 자유롭지 못할뿐더러 지속적인 변화와 개혁의 요구로부터 견디기가 매우 어려울 지경에 이르고 있다. 공기업이 공공성과 수익성의 동시 추구라는 이중적 성격에 의해 경영성과를 창출하는데 많은 한계를 지니고 있음은 이미 지적된 바가 있다. 하지만 공기업이 현재 가지고 있는 비용구조와 운영의 효율성이 사기업에 비하여 현저하게 낙후되어 있음에도 불구하고, CEO를 포함한 일반 근무자의 직업 안정성과 보상이 과도하다는 비판이 계속적으로 사회적 이슈가 되고 있을 뿐만 아니라 경영성과 저조로 인한 채무는 상상을 초월할 정도이다. 이런 공기업의 현실에도 불구하고, 공기업의 책임자인 정부와 당사자들은 뚜렷한 대책을 마련하지 못하고 있는 실정에 있다.

본 연구에서는 공기업의 경영성과 창출을 위한 전략을 학습조직 구축에 초점을 두고자 한다. 즉, 공기업이 학습조직을 구축한다면, 조직성과에 있어서 다양한 긍정적인 효과를 창출할 수 있을 것으로 가정한다. 학습조직이 조직성과에 많은 기여를 할 수 있음은 이미 관련된 논문뿐만 아니라 경영현장에서 사실로 밝혀지고 있다. 때문에 학습조직 구축은 공기업의 경영성과 창출을 위한 전략적 선택이 될 수 있음은 자명하다 할 것이다.

기존 선행연구 검토 결과, 공기업 경영성과 창출을 위한 학습조직 구축의 필요성과 유용성에 대해서 인정하고 있지만 이에 대한 실증적 연구는 그리 활발하게 진행되지 못하였다. 그간 주로 정부조직을 대상으로 한 연구는 일부 진행되었지만, 공기업이 일반 행정조직과 다른 특수성을 지니고 있음을 고려할 때, 공기업의 학습조직 구축 가능성과 그 방법에 대한 차별화된 논의와 연구는 미흡한 것으로 사료된다.

이에 본 연구에서는 기존 공기업 경영성과 창출을 위한 구조적·기술적 접근시각에서 벗어나, 학습메커니즘 접근시각에서 공기업 경영성과 창출을 위한 방안을 모색해 보고자 한다. 즉 학습조직은 공기업 경영성과 창출에 긍정적인 영향을 미치는가? 그리고 학습조직을 구축한다면 중요한 학습조직 구축요인은 무엇인가? 와 같은 연구문제 해결을 통해, 본 연구에서는 공기업의 지속적이고 효율적인 경영성과 창출을 위한 효과적인 학습조직 모델을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 학습조직의 개념

일반적으로 학습조직(Learning Organization)과 조직학습(Organizational Learning)이 상호 교환 가능한 것으로 인식되어져 왔다(Boje, 1994; Hawkins, 1994; Hedberg, 1981; Levitt and March, 1988; Nevis et al., 1995). 하지만 대부분 이와 관련된 선행연구에서는 학습조직과 조직학습을 엄연히 다른 것으로

구별하고 있다. 이런 용어의 혼돈사용은 결국 학습조직과 조직학습에 대한 개념정의가 명확하게 구체화되지 못한 것에서 그 원인을 찾아볼 수 있을 것이다. 때문에 이러한 맥락에서 학습조직과 조직학습에 대한 개념 정의를 시도하는 것은 매우 바람직할 것으로 여겨진다.

학습조직은 관리 및 인적자원개발 영역에서 하나의 전문용어가 되어 왔다. 특히 조직의 최고관리자들은 조직의 학습방법이 혁신과 성장을 위한 조직의 효과성 및 잠재력과 밀접한 관련성이 있음을 주목해 왔다. 1980년대 총체적 품질 관리(Total Quality Management)와 업무과정 리엔지니어링(Business Process Re-engineering)이 조직의 효율성을 강화하기 위한 전략으로 널리 사용된 것도 이러한 흐름에서 이해되어진다. 그러므로 학습조직은 조직구성원의 발전과 개인적 학습을 통한 조직 발전과 성장에 역점을 두고 있다.

학습조직과 관련된 선행연구를 살펴보면, 학습조직의 개념을 정의하는 방식에 있어서 상당한 혼돈이 존재한다. 기존연구들은 학습조직을 2개의 광범위한 범주 내에서 개념을 정의하고자 하였다. 첫 번째 범주는 학습조직을 조직설계를 위한 하나의 변수 혹은 조직의 산출에 상당한 영향을 미치는 것으로 보았고, 두 번째 범주는 학습조직을 조직 설명을 위한 하나의 Metaphor로 간주하는 것이었다. 특히 두 번째 범주는 조직문화 관점에서 학습조직을 조직문화의 특정한 변형으로 바라보는 것이라고 할 수 있다(Garavan, 1997).

이런 것을 초월하더라도, 학습조직의 개념은 인식의 다양성으로 인해 정의하기가 그리 쉽지마는 않다. 학습조직의 개념을 정의하는데 있어서 핵심적인 난제는 학습이 조직 내에서 효과적으로 관리되어질 수 있는가의 여부이다. 이러한 맥락에서, Swierings and Wierdsma(1992)는 조직을 하나의 학습체화하기 위해서는 메타수준에서 인식되어야 할 필요가 있음을 주장하고 있다.

학습조직 개념정의의 어려움에도 불구하고, 그간 많은 학자들에 의해 학습조직을 규명하기 위한 노력이 지속적으로 이루어져 왔다. Mabey and Salaman(1995)은 학습조직은 융통성, 팀워크, 지속적인 학습과 조직구성원의 참여 그리고 발전과 같은 바람직한 속성을 가진 근로환경을 조성하기 위해 노력하는 조직을 의미한다고 하였다. Senge(1999)는 학습조직을 조직구성원 자신이 진정으로 원하는 성과를 달성할 수 있도록 개인의 역량강화 및

창의적 사고배양 차원에서 학습을 지속화 하는 조직이라고 하였다. Garvin(1993)은 지식의 생성·공유·변환 과정을 통해서 얻은 지식과 통찰력을 토대로 조직의 행동을 지속적으로 변화시키는 조직을 학습조직이라고 주장한다. Wishart et al.(1996)은 조직구성원에게 정신적 모델, 행동관행, 중요한 사업문제에 관한 핵심적 가정 등에 대한 지속적인 학습을 통해 이를 조직구성원의 정신상태에 의식화 및 잠재화시킴으로써, 주기적인 조직운영 쇠퇴역량과 환경변화에 대한 대응역량을 갖춘 조직을 학습조직이라고 하였다. Robbins and Coulter(1999)는 조직구성원이 직무와 관련된 문제가 무엇인가를 인식하고 이를 해결하는데 능동적인 역할을 수행하기 위해서 그들의 적응능력과 변화능력을 지속적으로 계발시키는 조직을 학습조직이라고 하였다. 이와 관련해서, 다른 학자들은 학습연구소(Leonard-Barton, 1992), 지식창출조직(Nonaka, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995), 그리고 아는 조직(Choo, 1996, 2006)과 같은 개념들을 발달시키기도 하였다.

## 2. 조직학습과 학습조직 간의 차이

조직학습과 구별하기 위해 학습조직의 개념을 정의하는데 있어서 어느 정도 모호성이 존재한다고 할지라도, 학습조직과 조직학습의 개념 간에는 상당한 상호 관련성이 있음을 부인하기 어려울 듯하다. Ortenblad(2004)는 조직학습이 학습조직의 한 측면으로 간주되어질 수 있음을 지적하면서 개념적 관계의 복잡성을 강조하였다. 조직학습의 개념에는 개인이 아니라 조직이 학습을 하고 이를 통해 생존과 성공을 위하여 변화 및 적응을 할 수 있다는 것이 내포되어 있다. 조직학습은 새로운 아이디어, 인프라 혁신, 새로운 관리 방법 그리고 업무수행 방식 변화를 위한 전략과 같은 유형적 활동을 포함한다. 새로운 활동에 참여하기 위한 기회가 주어지면서, 조직구성원들은 변화를 위한 지속적인 능력을 개발하게 된다. 이런 과정은 조직에게 기존보다 더 훨씬 더 많은 다양성, 조직몰입, 혁신 그리고 능력을 부여하게 된다(Senge et al., 1999). 이와 같은 조직학습에 대한 개념에서, Senge는 조직학습은 더 나은 성과를 거둘 수 있을 뿐만 아니라, 조직구성원의 조직몰입 및 헌신을 효과적으로 유도할 수 있음을 강조하고 있다. 때문에 조직의 관리자는 학습을 경쟁

적 이점과 동일시하는 경향을 드러내고 있다.

조직학습은 일반적으로 조직 구성원의 행태에 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 가진 새로운 지식과 통찰력의 개발과 관련된 것으로 개념화되고 있다(Sinkula, 1994). 또한 학습이 개선된 성과를 이끌어내도록 조직 구성원의 행태변화를 조장한다는 인식이 존재한다(Garvin, 1993; Senge, 1990).

적응적 학습 혹은 단일 순환학습(single loop learning)과 생성적 학습 혹은 이중 순환학습(double loop learning)은 조직학습의 가장 대표적인 형태이다. 조직학습 이론은 이중 순환학습 및 학습조직의 개념과 밀접한 상관성을 지니고 있다(Small and Irvine, 2006). 적응적 혹은 단일 순환학습은 학습의 기본적인 형태이며, 특별한 제약 없이 조직 내에서 이루어질 수 있다(Prahalad and Bettis, 1986). 생성적 혹은 이중 순환학습은 조직이 그간 오랫동안 유지해 온 조직의 미션 혹은 능력에 대하여 의문을 가질 때 이루어지며, 조직 내 중요한 이슈와 사건 간의 관계 그리고 시스템에 대한 이해를 토대로 세상을 바라보는 새로운 방법의 개발을 요구한다(Slater and Narver, 1995).

Argyris and Schon(1978)의 조직학습 모델은 단일 및 이중 순환학습 개념을 사용하고 있다. 단일 순환학습은 핵심적 조직규범에 대한 변화 없이, 조직 환경의 변화에 대응하는 것이라면, 이중 순환학습은 조직규범을 제정하거나 이에 도전함으로써 조직 환경의 변화에 대응하는 것이다. 이중 순환학습은 학습과정에 적응하는 능력 및 학습방법을 통제하는 능력과 밀접한 상관성을 지닌다.

일부 학자들은 이중 순환학습의 효과에 대하여 의문을 제시하고 있다(Henderson, 1997; Blackman et al., 2004). 이중 순환학습은 빈번히 실수를 유발할 수 있으며 조직의 관심사항을 발견하는데 실패할 수도 있다(Blackman et al., 2004). 또한 조직구성원의 주관적인 경험 및 노하우를 조직의 지식으로 전환하는데 있어서 실질적인 문제가 존재한다. 이런 문제에 초점을 두기 위해서는 Popper(1979)가 제시한 두 가지 다른 지식형태를 이해하는 것이 중요하다. 첫째, 주관적 인식으로서의 지식은 행동하고 반응하기 위한 정신, 의식 혹은 경향을 의미한다. 둘째, 객관적 인식으로서의 지식은 행동하고 반응하기 위한 문제, 이론 그리고 논쟁을 의미한다.

이중 순환학습의 효과성과 관련해서, 객관성과 주관성 간의 관계에 대해

여 더 많은 관심을 보일 필요가 있을 것이다. Nonaka and Toyama(2007)는 또한 전략적 지혜에 대한 더 나은 이해를 위한 동인은 주관성과 객관성 간의 상호작용을 이해하기 위한 전략창출에 있어서의 필요성이라고 주장하였다. 이는 지식, 행동 그리고 주관성 간의 연계성을 인식하기 위한 필요성을 강조하는 것이다.

조직학습은 일반적으로 정보습득, 정보전파, 정보활용을 포함한다(Sinkula, 1994). 정보는 직접적인 경험, 다른 사람의 경험 그리고 조직의 메모리로부터 습득되어질 수 있다. 이에 Mabey and Salaman(1995)은 경험으로부터의 학습을 내부에 초점을 둔 경험 학습(개발)과 외부에 초점을 둔 경험학습(탐험)으로 구분하였다. 조직은 지속적으로 개발과 탐험으로부터 학습을 균형화해야 한다. 조직학습은 정보전파 여부에 따라 개인학습과 확연히 구별이 가능할 뿐만 아니라 정보에 대한 공동해석을 수행한다. 효과적인 정보전파는 정보의 가치를 증가시킬 수 있다(Quinn, 1992). 학습조직의 마지막 단계는 정보에 대한 공동해석이다. 어떠한 분야에 있어서도 조직학습이 이루어지기 위해서는 조직이 활용하는 정보에 대한 의미와 함축에 대하여 합의가 존재해야만 한다(Day, 1990; Dess and Origer, 1987).

조직구성원의 행태변화는 조직학습과 경영성과 간의 연계성과 밀접한 관련성을 가지고 있다. 특히 조직학습과 관련해서, 조직구성원의 행태를 변화시키기 위해서는 문제해결을 위해 지식을 직접적으로 적용하거나, 문제에 대한 조직구성원의 인식을 변화시키기 위해 지식을 활용하거나, 혹은 이미 행해진 변화와의 불일치를 줄이기 위해 또는 변화의 만족을 증가시키기 위해 지식을 활용해야 한다(Menon and Varadarajan, 1992).

한편, 효과적인 학습조직의 모델구축에 대한 논의가 크게 진전되지 못해 왔다. 이는 조직학습보다 여러 면에 있어서 더 복잡하기 때문일 것이다. 학습조직에 대한 논의의 대부분이 주로 조직문화적 측면에 초점을 두어 왔기에, 학습조직의 문화적 그리고 조직분위기적 특성을 설명하려는 연구들이 이루어져 왔다(Garavan, 1997).

학습조직의 개념은 최초 Garratt(1987)에 의해 소개되었더라도, Senge(1990)의 제5의 경영(The Fifth Discipline)에서 언급되면서 주목을 받기 시작했다. 학습조직은 이중 순환학습을 하기 위한 가장 적합한 조직형태라고 할 수 있다.

제5의 경영에서는 학습조직의 5가지 핵심 구성요소로써 시스템 사고, 개인적 숙련, 정신적 모델, 공유비전 구축 그리고 팀 학습을 제시하고 있다.

Goh(2003)는 학습조직의 구성요소로써 미션과 비전의 명확성, 리더십과 권한 부여, 실험정신과 보상, 효과적 지식전이, 팀워크와 집단적 문제해결을 제시하고 있다. Slater와 Narver(1995)의 학습조직 모델에서는 다섯 가지 중요한 구성요인 즉 2개의 문화 요소와 3개의 조직분위기 요소를 제시하고 있다. 문화 요소에는 시장지향성, 기업가 정신이 포함되고 조직분위기 요소에는 조장적 리더십, 유기적이며 개방적인 조직구조, 분권화된 기획방식이 포함된다. 하지만 문화와 조직분위기 간의 경계선이 다소 불명확하다는 문제점을 지니고 있다.

Bennet와 O'Brien(1994)은 학습조직 구성요소로써 전략과 비전의 공유, 최고관리자·관리자·팀·개인의 학습실천, 작업 프로세스 개선, 개방성과 신뢰 분위기, 학습지원 조직구조, 정보공유, 훈련과 교육, 개인과 팀 개발, 보상과 인정을 제시하고 있다. Daft(1997)는 비전과 문화, 권한위임, 수평적 조직구조, 개방적 조직관리, 새로운 경력관리제도를 학습조직 구성요소로 제안한다. Yang et al.(2004)은 지속적 학습기회, 대화와 탐구 촉진, 협력과 팀 학습, 학습공유 및 공유시스템 창출, 권한위임, 환경연계, 리더십을 학습조직 구성요소로 지목하고 있다.

학습조직에 관한 논의에 있어서 가장 중요한 주제는 개인과 집단적 창의성이 조직구성원의 가치, 태도, 신념, 언어 그리고 토론을 활성화할 수 있는 조직여건을 어떻게 조장할 것인가이다. 즉 학습조직은 조직구성원의 사고 및 행동방식에 있어서 기본적인 변화를 요구한다(Kofman and Senge, 1993). 학습조직은 그들 자신의 경험을 재구조화하고 이런 과정으로부터 학습함으로써 경영성과 및 혁신을 위한 효과적인 수단들을 찾을 수 있다. 일반적인 조직은 단지 환경에 대하여 적응적이라면, 학습조직은 그들의 환경을 끊임없이 탐색하는 자아 의식적이며 내성적이다(McGill and Slocum, 1993).

학습조직화는 조직구성원에게 적절한 권한을 부여함과 동시에 최고관리자의 적극적인 지원이 이루어지면서, 조직적 수준에서의 문화적 변화를 포함한다. 그래서 리더십, 비전제시 그리고 상징적 자원관리가 학습조직을 구축하는데 있어서 중요한 구성요소임에 틀림없다. 또한 학습조직은 조직리더

가 그들의 전문지식과 정보를 조직구성원에게 제공하는데 있어서 중요한 역할을 수행하는 교습조직(teaching organization)으로서 묘사되어지기도 한다(Tichy and Cohen, 1998). 학습조직은 조직구성원에 초점을 둔다. 학습조직은 조직구성원의 기술을 개발 및 발전시킴으로써 지속적으로 변화하는 조직이기 때문에, 훈련, 발전 그리고 인적자원 관리가 핵심적이다(Pedler et al., 1991). 뿐만 아니라, 학습조직에 있어서 리더십은 대단히 중요한 요소 중에 하나이다. 리더는 학습조직을 구축하는데 있어서 올바른 조직환경을 창출하는데 기여할 수 있다. 일반적으로 전략 관리자 그리고 특히 인적자원 관리자는 전략적 문화변화 및 권한부여의 과정을 통해 학습조직을 구축하는데 있어서 핵심적 리더로서의 역할을 수행한다. 학습조직을 구축하는데 있어서 무엇보다도 중요한 단계는 리더의 비전을 지지하고 조직적 학습과 더 많은 권한공유를 조장할 수 있는 조직문화를 정착하는 것이다(Dovey, 1997).

조직학습은 공식화된 그리고 규정적인 학습에 역점을 두는 반면에 학습조직은 학습스타일의 개성 그리고 학습자를 위한 적절한 환경조성과 같은 학습프로세스에 더 많은 관심을 둔다. 이는 학습은 역할모델, 경험 그리고 기억의 한계를 통해 조정된 감정, 태도, 의사소통 그리고 습관에 의해 상당히 많이 이루어진다는 점을 강조하는 것이다. 이러한 맥락에서, Jones and Hendry(1994)는 자기주도적 학습과 전형적으로 조직에 의해 이루어지는 실용적인 훈련을 비교하기도 하였다.

하지만, 여전히 학습조직과 조직학습을 어떻게 구별할 것인가에 대한 논의가 이어지고 있다. 조직학습은 학습활동을 설명하거나 개량화하기 위한 기술적인 혹은 발견적 해결장치로서 사용되어지는 경향이 있어, 조직과 구성원에 대한 감독 축소 및 권한부여 확대를 지향하는 광의의 학습조직 개념에 포함되어질 수 있다. 기본적으로, 학습조직의 개념은 학습이 관리되어질 수 있을 뿐만 아니라 관리되어야 하는지의 여부와 새로운 기술, 지식 그리고 태도의 궁극적인 수혜자가 누구인지에 대한 문제를 고민하게 한다. 이것은 조직이 학습으로부터 발생한 이익을 관리하는 동안 학습과정에 대한 통제를 어떻게 축소할 것인가에 대한 기초적인 역설을 강조하는 것이다. 특히 학습조직 구축 가능성에 대한 의문을 고려해 볼 때, 학습조직은 정의하기 어려운 개념일 수 있으며 아마도 자기 모순적일 수 있다(Garavan, 1997).

### 3. 학습조직의 성과

학습조직에 따른 성과를 정의하는 것은 그리 쉬운 일이 아닐 것이다. 이는 그간 학습조직과 조직성과 간의 관계를 논의한 연구가 그다지 많지 않기 때문일 것이다. 하지만 그 동안의 관련 선행연구 검토를 통해, 학습조직 운영에 따른 경영성과를 확인 및 설명할 수 있을 것으로 사료된다.

Tippins and Sohi(2003)는 조직에 있어서의 학습활동이 수익성과 투자수익률을 향상시킬 수 있다고 강조하고 있으며, Davis & Daley(2008)는 판매 상품 중에서 신상품이 차지하는 비율, 투자회수율, 자기자본 이익률, 주당 순이익을 학습조직의 성과변수로 간주하였다. Baker & Sinkula(1999)는 상대적 시장 점유율 변화, 전반적인 성과, 신제품 성공률을 그리고 West and Olsen(1998)은 판매이익, 자산이익, 매출액 성장률을 학습조직의 성과라고 하였다. 박영배·박형권(2003)은 매출액 성장률, 당기순이익, 시장 점유율을 학습조직의 성과지표로 활용하였다. 이상과 같은 연구들은 학습조직의 성과를 주로 재무적 성과지표에 초점을 두었다. 달리 말하면, 학습조직을 구축한다면 조직의 재정적 성과에 기여할 수 있음을 실증적으로 검증한 것이었다.

한편, 학습조직의 성과지표로 비재무적 지표에 역점을 두고 이를 논의 및 검증한 연구가 적지 않다. Farrell(1999)은 조직몰입, 조직 혁신성 그리고 직원 단결력을 그리고 손태원·전상길(1997)은 직무만족과 조직몰입을 학습조직의 성과로 보았다. 이환범 외(2007)는 조직혁신, 조직몰입, 직무만족, 직무능력, 서비스 질을 학습조직 성과변수로 활용하였으며, 이형룡 외(2005)는 조직구성원의 자발적 행동, 조직몰입, 직무만족을 학습조직 성과를 측정하기 위하여 사용하였다. 정규석·김수원(2006)은 학습조직이 직무능력, 직장생활만족, 조직몰입, 생산성 향상, 서비스 질 향상, 조직혁신을 활용하여 학습조직의 성과를 확인하고자 하였으며, 박용수·유낙근(2010)은 조직몰입, 관리효율, 지식관리시스템 성과, 지식성과, 창의적 행정을 학습조직 성과로 간주하였다.

이와는 달리, 한상일 외(2010)는 재정성과, 지식성과, 인적자원성과, 사업효과성 성과, 실제적 공공성, 절차적 공공성을 활용하여 학습조직의 성과를 측정하고자 하였다. 이는 기존의 연구에 비해 학습조직의 성과를 너무 포괄

적으로 인식하고 있으나 기존의 연구들에 벗어나 학습조직의 성과지표에 대한 새로운 시각을 제공한다는 측면에서 연구적 의의가 있다고 판단된다.

#### 4. 측정변수 및 연구모형

본 연구는 공기업의 경영성과를 지속적으로 창출하기 위한 조직관리 전략으로써 학습조직 구축에 역점을 두고자 한다. 이에 본 연구에서는 학습조직을 조직 내 학습화에 의해 조직에 필요한 지식을 창출·활용함으로써 조직혁신과 역량강화를 통하여 성과를 지속적으로 창출할 수 있는 조직을 의미하는 것으로 정의하고자 한다.

선행연구 검토에서 살펴본 것처럼, 학습조직 구성요소에 대해서 다양하게 논의가 전개되고 있다. 이는 학습조직의 개념 정의에 대한 다양한 시도가 있었던 것과 전혀 무관하지 않을 것이다. 본 연구에서는 이런 점을 감안하여, 그간의 연구(Senge, 1990; Bennet & O'Brien, 1994; Slater & Narver, 1995; Daft, 1997; Goh, 2003; Yang et al., 2004)에서 논의되었던 학습조직 구성요소 중에서 공통적으로 논의된 것만을 선정하고자 한다.

그 동안의 학습조직 관련 연구를 검토해 보면, 이들은 학습조직을 구축하기 위한 요소를 인적 요소와 조직구조적 요소에 초점을 두고 논의해 왔다. 우선, 학습조직은 조직구성원의 행태변화를 요구한다. 즉, 기존의 낡고 그릇된 업무 및 문제해결의 방식에서 벗어난 창의적이고 혁신적인 업무수행 방식을 찾도록 그들의 행태를 학습 지향적하도록 변화시킨다. 그리고 학습조직은 조직 내 학습이 생활화되도록 분위기를 조장하는데 역점을 두고 있다. 학습이 효과적으로 이루어질 수 있는 조직구조가 갖추어져 있어야 한다. 즉, 학습문화 혹은 학습분위기 활성화를 위한 조직구조적 변화가 필요하다는 것이다.

본 연구에서는 이런 논의를 토대로, 학습조직 구성요소를 학습활동, 지식관리, 학습지원, 그리고 학습지원 조직구조로 구분하고자 한다. 학습활동은 조직 내 학습주체에 주안점을 둔 것이며, 지식관리는 학습활동의 결과물 즉, 조직성과 개선과 직결되는 산출물로 볼 수 있다. 그리고 학습지원은 학습을 조장하기 위한 조직차원의 노력을 의미하며, 학습지원 조직구조는 학습조직화를 위한 구조적 변화에 역점을 둔 것이다. 이런 학습조직 구성요소는 기존

연구에서 단일 차원적으로 제시된 학습조직 구성요소의 문제점을 보완할 수 있을 뿐만 아니라 학습조직 구성요소 간의 의미 혼돈과 중복 문제를 해결할 수 있을 것으로 사료된다. 특히, 본 연구에서는 선행연구에서 제시된 학습조직 구성요소를 학습활동, 지식관리, 학습지원, 그리고 학습지원 조직구조로 체계화했다는 점에서 차별성이 있을뿐더러 앞에서 언급된 학습조직 구성요소의 문제점을 보완했다는 점 또한 그 의미가 적지 않다.

본 연구에서는 학습조직을 구축하기 위한 4개 요소인 학습활동, 지식관리, 학습지원, 그리고 학습지원 조직구조를 측정하기 위한 변수를 다음과 같이 선정하였다.

첫째, 학습활동은 조직 내 모든 수준에서 이루어져야 한다. 조직 내 학습은 개인학습, 팀 학습, 그리고 조직학습으로 구성되어 있으며, 개인학습, 팀 학습, 조직학습이 상호 유기적으로 연계될 때 비로소 학습활동의 효과성을 보장받을 수 있다(Bennet & O'Brien, 1994; Sinkula, 1994; Ortenblad, 2004; Small and Irvine, 2006; Nonaka and Toyama, 2007). 이에 본 연구에서는 학습활동의 구성요소로 개인학습, 팀 학습, 그리고 조직학습을 선정하였다.

둘째, 학습조직은 학습활동에 의해 발생 혹은 창출된 지식을 관리할 수 있는 능력과 이를 적극적으로 활용할 수 있는 시스템을 갖추고 있어야 한다(Quinn, 1992; Garvin, 1993; Sinkula, 1994; Mabey and Salaman, 1995). 즉 지식 창출, 지식축적, 지식공유, 그리고 지식활용이라는 지식관리 과정이 원활하고 효과적으로 이루어져야 한다. 이에 본 연구에서는 지식관리의 구성요소로 지식창출, 지식축적, 지식공유, 그리고 지식활용을 선정하였다.

셋째, 조직 내 학습활동이 효과적으로 지속화되기 위해서는 학습주체에 대한 지원이 반드시 이루어져야 한다. 이는 학습으로 인한 결과를 조직성으로 이어지도록 하는데 중요한 역할을 수행하게 된다. 대부분의 관련 선행연구(Bennet & O'Brien, 1994; Daft, 1997; Goh, 1998; Yang, Watkins & Marsick, 2004)에서는 리더십, 보상, 학습분위기 등이 중요하게 언급되고 있다. 이에 본 연구에서도 리더십, 보상, 학습분위기를 학습지원의 주요 구성요소로 선정하였다.

끝으로, 학습조직은 조직구성원의 가치, 태도, 신념, 언어 그리고 토론의 활성화를 통해 개인과 집단의 창의성을 이끌어내는 것이 무엇보다도 중요하

다. 이를 위해서는 조직구성원의 사고 및 행동방식에 있어서 기본적인 변화가 요구되어진다. 때문에 기존의 관료제적 조직구조 하에서 학습조직을 구축하기는 어려울 것이다. 이러한 맥락에서 주로 권한위임, 수평적 의사소통, 개방적 조직관리와 같은 요소들이 학습조직에 적합한 조직구조로 다루어져 왔다(Kofman and Senge, 1993; McGill and Slocum, 1993; Daft, 1997; Yang et al., 2004). 따라서 본 연구에서는 권한위임, 수평적 의사소통 그리고 개방적 조직관리를 학습지원 조직구조의 주요 구성요소로 다루었다.

한편, 학습조직 운영에 따른 조직성과는 재무적·비재무적 측면 모두에서 연구되어 왔다. 즉, 학습조직은 조직의 경제적 측면과 구성원의 행태적 측면에 바람직한 결과를 가져올 수 있다는 것이다. 이런 학습조직의 효과성 때문에, 선행연구들은 다양한 분야에서 학습조직이 재무적·비재무적 성과에 미치는 영향을 규명하기 위한 연구적 시도들을 꾸준히 전개해 왔다. 특히, 민간조직을 대상으로 한 연구에서는 재무적·비재무적 성과 모두에 초점을 두는 경향이 있으나, 공공조직을 대상으로 한 연구에서는 재무적 성과 측정의 어려움에 때문에 비재무적 성과에 역점을 두고 있다. 이에 본 연구의 목적이 공기업의 경영성과 창출을 위한 학습조직 모델을 개발하는 것이니만큼 학습조직에 의한 성과를 비재무적 지표에 의존하고자 한다.

그간의 연구에 따르면(Bierly & Chakrabarti, 1996; Roos & Roos, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Wiig, 1997; Knight, 1999; Yang et al., 2004; Small and Irvine, 2006; Nonaka and Toyama, 2007), 조직혁신, 조직몰입, 직무만족, 조직만족, 직원 단결력, 직무능력 향상, 업무수행 방식 개선, 서비스 질 개선 등이 학습조직 운영에 따른 비재무적 조직성과의 측정지표로 활용되어 왔다. 이에 본 연구에서는 학습조직에 의한 조직성과를 재무적 성과와 같은 계량적 평가보다는 조직구성원의 행태변화 측면에 역점을 두고 조직혁신, 조직몰입, 직무만족, 직무수행 능력향상, 업무수행 방식 개선을 학습조직의 성과지표로 선정하였다.

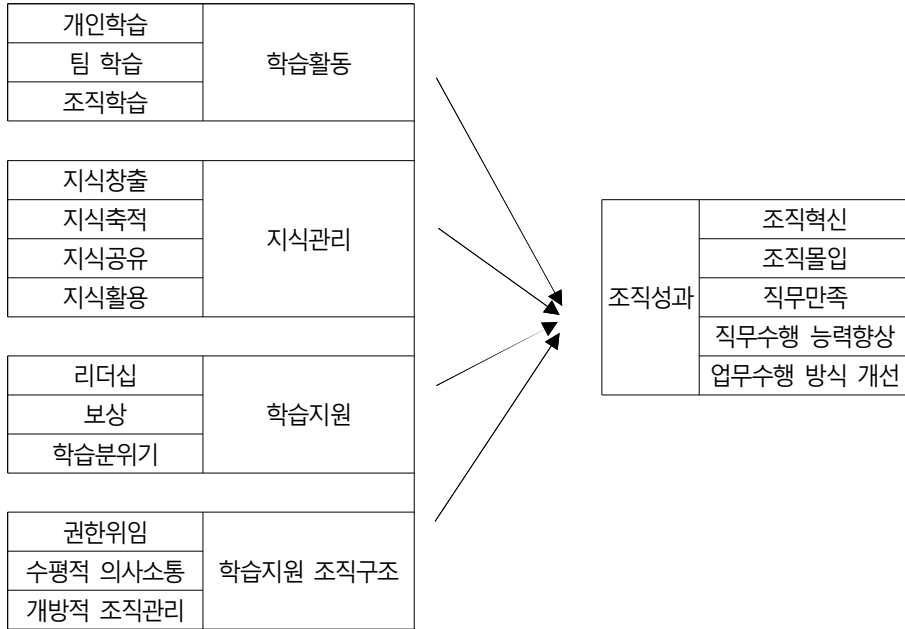
공기업 경영성과 창출을 위한 학습조직 모델 개발을 위한 학습조직 구성요소와 조직성과를 측정하기 위한 영역과 세부 측정지표를 정리하면, <표 1>과 같다.

<표 1> 학습조직 구성요소 및 조직성과 세부 측정지표

구성영역	구성요소	세부 측정 지표
학습 활동	개인학습	·교육훈련 기회 제공성 ·지식획득을 위한 학습활동성 ·자기계발성
	팀 학습	·팀단위 학습기회 제공성 ·부서원 간 지식 교류성 ·부서원의 학습활동 필요 인식성
	조직학습	·조직차원의 학습기회 제공성 ·새로운 지식공유 조장성 ·조직차원의 학습활동 시스템 구비성
지식 관리	지식창출	·필요 지식 습득성 ·필요 지식 파악성 ·필요 지식 창출성
	지식축적	·지식 갱신성 ·지식 보존성 ·지식 분류성
	지식공유	·지식 수용성 ·지식 공유 원활성 ·지식 접근성
	지식활용	·문제해결 활용성 ·업무수행 활용성 ·관행개선 활용성
학습 지원	리더십	·학습 지향성 ·학습 헌신성 ·학습 지원성
	보상	·아이디어 창출 보상성 ·지식창출 보상성 ·학습활동 보상성
	학습분위기	·학습활동 자유성 ·학습활동 권장성 ·학습활동 생활성
학습 지원 조직 구조	권한위임	·의사결정 참여성 ·권한행사 자유성 ·권한 위임성
	수평적 의사소통	·의사소통 원활성 ·다양한 의사소통 채널 구축성 ·의사소통 개방성
	개방적 조직관리	·환경 변화 대응성 ·외부조직과의 협력성 ·고객의 조직에 대한 접근성
조직성과		·조직혁신 ·조직몰입 ·직무만족 ·직무수행 능력향상 ·업무수행 방식 개선

본 연구에서는 위와 같이 학습조직 구성요소 및 이를 측정하기 위한 세부 지표를 활용하여 학습조직이 공기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 검증하기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



### Ⅲ. 조사설계 및 분석

#### 1. 조사설계 및 응답자의 특성

본 연구에 사용된 설문지는 학습조직 구축이 공기업 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여, 설문 응답자가 직접적으로 응답을 기입하는 자기-기입식 설문지법(self-administered questionnaire method)을 이용하였다. 설문 항목은 학습조직 구성요소와 조직성과를 측정하기 위해 총 44개로 구성하였으며, 구조화된 설문지법으로 ‘매우 그렇지 않다’를 ‘1’, ‘매우 그렇다’를 ‘5’로 하는 Likert 5점 척도를 사용하였다. 설문지는 부산교통공사, 울산항만공사, 경상북도개발공사 그리고 대구도시철도공사 직원을 대상으로 각각 70부

총 280부를 무작위로 배부하였다. 본 연구에서는 회수된 257부의 설문지 가운데 무응답이나 무성의한 응답으로 연구적 가치가 없다고 판단되는 6부를 제외한 251부를 분석자료로 활용하였다. 분석을 위한 기법으로는 첫째, 학습조직 구성요소 및 조직성과 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였다. 둘째, 학습조직 구축요소와 조직성과 간의 상관성 방향 및 상관성 정도를 파악하기 위하여 상관분석을 실시하였다. 끝으로, 학습조직 구축요소가 공기업의 조직성과에 미치는 영향정도를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 수행하였다.

설문응답자의 특성을 보면, 성별로는 남자 78.5%(197명), 여자 21.5%(54명)으로 나타났다. 연령에 있어서는 30세 이하 15.5%(39명), 31~40세 65.7%(165명), 41~50세 18.8%(47명)으로 나타났으며, 교육정도에 있어서는 고졸 4.4%(11명), 전문대졸 10.0%(25명), 대졸 71.3%(179명), 대학원 이상 14.3%(36명)으로 조사되었다. 근무기간의 경우에는 5년 이하 8.4%(21명), 6~10년 25.5%(64명), 11~15년 38.6%(97명), 16~20년 17.9%(45명), 21년 이상 9.6%(24명)으로 나타났다.

## 2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

학습조직의 구성요소에 대한 확인적 요인분석 결과, 고유값 1.0 이상인 요인이 13개가 추출되었다. 우선적으로 적재된 변수들의 공통성은 모두 0.4이상으로 나타났으며, 각 요인별 변수의 적재결과는 다음과 같다. 개인학습, 팀학습, 지식축적, 지식공유, 지식활용, 리더십, 그리고 보상의 측정변수는 제거된 변수 없이 요인별로 적재되었다. 하지만, 조직학습은 조직차원의 학습활동 시스템 구비성, 지식창출은 필요 지식 파악성, 학습분위기는 학습활동생활성, 권한위임은 의사결정 참여성, 수평적 의사소통은 의사소통 개방성, 그리고 개방적 조직관리는 고객의 조직에 대한 접근성이 제거되고 남은 2개의 변수가 각각 요인별로 적재되었다. 이에 본 연구에서는 제거하고 남은 33개 변수를 학습조직 구축요소의 측정변수로 활용하였다. 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내주는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값은 .643으로 나타났으며, 요인분석의 적합성 여부를 나타내는

Bartlett 구형성 검정치가 1978.201이고, 유의확률이 0.000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합하고 공통요인이 존재한다고 할 수 있다.

한편, 학습조직 구축요소의 측정항목에 대한 신뢰도 분석을 실시한 결과, 각 요인별 신뢰계수(cronbach's alpha)가 개인학습 .782, 팀 학습 .709, 조직학습 .651, 지식창출 .638, 지식축적 .884, 지식공유 .766, 지식활용 .666, 리더십 .786, 보상 .781, 학습분위기 .733, 권한위임 .677, 수평적 의사소통 787, 그리고 개방적 조직관리 .763으로 모든 요인의 신뢰계수가 0.6 이상으로 나타났다. 따라서 각 항목을 하나의 척도로 종합하여 분석하는 데 별 무리가 없을 것으로 판단된다(<표 2> 참조).

<표 2> 학습조직 구축요소의 측정항목에 대한 확인적 요인분석 및 신뢰도분석

요인	항목	측정항목				
		요인적재값	아이겐값	% 분산	% 누적	Cronbach'α
학습활동	개인학습	X1 .729	4.531	13.730	13.730	.782
		X2 .808				
		X3 .725				
	팀 학습	X4 .866	2.996	9.079	22.809	.709
		X5 .800				
		X6 .657				
	조직학습	X7 .984	2.053	6.221	29.030	.651
		X8 .938				
지식관리	지식창출	X9 .832	1.251	3.791	32.821	.638
		X10 .862				
	지식축적	X11 .573	2.698	8.176	40.997	.884
		X12 .746				
		X13 .630				
	지식공유	X14 .802	2.326	7.048	48.045	.766
		X15 .597				
		X16 .690				
지식활용	X17 .676	2.170	6.576	54.621	.666	
	X18 .603					
	X19 .759					
학습지원	리더십	X20 .795	1.864	5.648	60.269	.786
		X21 .808				
		X22 .632				

학습지원	보상	X23 .766 X24 .802 X25 .527	1.837	5.567	65.836	.781
	학습 분위기	X26 .907 X27 .882	1.719	5.209	71.045	.733
학습지원 조직구조	권한위임	X28 .780 X29 .657	1.040	3.152	74.197	.677
	수평적 의사소통	X30 .879 X31 .817	1.071	3.245	77.442	.787
	개방적 조직관리	X32 .840 X33 .862	1.217	3.688	81.130	.763
KMO		.643				
Bartlett 구형성 검정치		1978.201				
유의확률		.000				

X1: 교육훈련 기회 제공성, X2: 지식획득을 위한 학습활동성, X3: 자기계발성, X4: 팀단위 학습기회 제공성, X5: 부서원 간 지식 교류성, X6: 부서원의 학습활동 필요 인식성, X7: 조직차원의 학습기회 제공성, X8: 새로운 지식공유 조장성, X9: 필요 지식 습득성, X10: 필요 지식 창출성, X11: 지식 갱신성, X12: 지식 보존성, X13: 지식 분류성, X14: 지식 수용성, X15: 지식 공유 원활성, X16: 지식 접근성, X17: 문제해결 활용성, X18: 업무수행 활용성, X19: 관행개선 활용성, X20: 학습 지향성, X21: 학습 헌신성, X22: 학습 지원성, X23: 아이디어 창출 보상성, X24: 지식창출 보상성, X25: 학습활동 보상성, X26: 학습활동 자유성, X27: 학습활동 권장성, X28: 권한행사 자유성, X29: 권한 위임성, X30: 의사소통 원활성, X31: 다양한 의사소통 채널 구축성, X32: 환경 변화 대응성, X33: 외부조직과의 협력성

### 3. 학습조직 구성요소와 조직성과 간의 상관성 및 영향관계 검증

#### 1) 학습조직 구성요소와 조직성과 간의 상관성

공기업에 있어서 학습조직 구성요소와 조직성과 간의 상관성 분석을 실시한 결과, 모든 학습조직 구성요소와 조직성과 간에 정(+)의 상관성이 존재하는 것으로 분석되었다. 각각의 학습조직 구성요소와 조직성과 간의 상관성 정도를 보면, 개인학습  $r=.553$ , 팀 학습  $r=.542$ , 조직학습  $r=.574$ , 지식창출  $r=.457$ , 지식축적  $r=.440$ , 지식공유  $r=.396$ , 지식활용  $r=.586$ , 리더십  $r=.483$ , 보상  $r=.342$ , 학습분위기  $r=.299$ , 권한위임  $r=.408$ , 수평적 의사소통  $r=.542$ , 개방적 조직관리  $r=.506$ 으로 나타났다(<표 3> 참조).

<표 3> 학습조직 구성요소와 조직성과 간의 상관분석

구분	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
F1	1.000													
F2	.455*	1.000												
F3	.384*	.646*	1.000											
F4	.440*	.318*	.332*	1.000										
F5	.491*	.229*	.286*	.558*	1.000									
F6	.376*	.383*	.433*	.362*	.419*	1.000								
F7	.568*	.421*	.416*	.481*	.583*	.491*	1.000							
F8	.389*	.491*	.505*	.347*	.295*	.387*	.441*	1.000						
F9	.236*	.368*	.551*	.331*	.280*	.407*	.298*	.482*	1.000					
F10	.379*	.480*	.575*	.310*	.237*	.386*	.361*	.501*	.483*	1.000				
F11	.238*	.346*	.550*	.411*	.299*	.276*	.314*	.487*	.439*	.311	1.000			
F12	.398*	.379*	.437*	.369*	.256*	.310*	.329*	.515*	.408*	.299	.417*	1.000		
F13	.411*	.545*	.487*	.396*	.266*	.336*	.379*	.638*	.550*	.409	.431*	.522*	1.000	
F14	.553*	.542*	.574*	.457*	.440*	.396*	.586*	.483*	.342*	.299*	.408*	.542*	.506*	1.000

\*p<.01

F1: 개인학습, F2: 팀학습, F3: 조직학습, F4: 지식창출, F5: 지식축적, F6: 지식공유, F7: 지식활용, F8: 리더십, F9: 보상, F10: 학습분위기, F11: 권한위임, F12: 수평적 의사소통, F13: 개방적 조직관리, F14: 경영성과

2) 학습조직 구성요소가 조직성과에 미치는 영향<sup>1)</sup>

공기업에 있어서 학습조직 구성요소가 조직성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과<sup>2)</sup>, 회귀모형의 결정계수 R<sup>2</sup>가 .560, F값 54.471, 유의확률 0.000으로 나타나 표본의 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 학습활동 구성요소의 경우 개인학습과 조직학습은 유의수준 0.01에서 그리고 팀 학습은 유의수준 0.05에서 조직성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지식관리 구성요소에 있어서는

- 1) 본 연구에서는 독립변수 간의 interaction effect 문제를 해결하기 위하여 변수입력 방법을 단계선택(stepwise method) 방법을 활용하였다. 분석결과, 10단계에서 <표 4>과 같은 회귀모형을 도출할 수 있었다.
- 2) 다중공선성 진단결과, Tolerance값은 0.5~0.8, VIF값은 1.2~2.0의 분포를 나타내고 있어 독립변수들 간의 상관관계는 나타나지 않았다.

지식활용은 유의수준 0.01에서 그리고 지식창출과 지식공유는 유의수준 0.05에서 조직성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에 지식축적은 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 학습지원 구성요소의 경우에는 리더십, 보상, 학습분위기 모두 유의수준 0.01에서 조직성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 학습지원 조직구조의 구성요소에 있어서는 개방적 조직관리만이 유의수준 0.01에서 조직성과에 유의미한 영향 변수인 반면에 권한위임과 수평적 의사소통은 조직성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났다.

학습조직 구성요소가 공기업의 조직성과에 미친 영향정도를 보면, 리더십( $\beta=.298$ ), 지식활용( $\beta=.241$ ), 보상( $\beta=.239$ ), 학습분위기( $\beta=.195$ ), 조직학습( $\beta=.186$ ), 개방적 조직관리( $\beta=.185$ ), 개인학습( $\beta=.171$ ), 지식공유( $\beta=.126$ ), 팀 학습( $\beta=.115$ ), 지식창출( $\beta=.107$ ) 순으로 나타났다(<표 4> 참조).

<표 4> 학습조직 구성요소와 조직성과 간의 회귀분석

		종속변수: 조직성과		
독립변수		B	Beta	t값
학습활동	개인학습	.182	.171	3.109**
	팀 학습	.115	.115	2.006*
	조직학습	.179	.186	3.109**
지식관리	지식창출	.091	.107	2.185*
	지식축적	.057	.076	.999
	지식공유	.119	.126	2.264*
	지식활용	.219	.241	4.436**
학습지원	리더십	.318	.298	5.679**
	보상	.215	.239	4.006**
	학습분위기	.183	.195	3.369**
학습지원 조직구조	권한위임	.071	.069	1.363
	수평적 의사소통	.063	.084	1.148
	개방적 조직관리	.178	.185	2.997**
상수		.115		
R <sup>2</sup> (Adjusted R <sup>2</sup> )		.560(.550)		
F값		54.471**		

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

#### IV. 학습조직 모델 및 결론

본 연구의 분석결과에서 볼 수 있듯이, 학습활동, 지식관리, 학습지원 그리고 개방적 조직관리와 같은 학습지원 조직구조가 공기업의 경영성과 창출에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이에 본 연구에서는 이런 분석결과를 토대로, 공기업 경영성과 창출을 위한 학습조직 모델을 다음과 같이 제시해 보고자 한다.

우선적으로, 공기업이 학습조직을 구축하여 경영성과를 창출하기 위해서는 학습조직의 핵심메커니즘인 학습활동 시스템을 효과적으로 설계해야 한다. 이는 학습활동을 통해 유용한 지식과 아이디어를 지속적으로 창출 및 활용할 수 있는지의 여부가 학습조직의 생존성을 좌우하는 매우 중요한 요소이기 때문일 것이다. 기존 연구에서는 학습활동을 정태적 과정으로 인식하는 경향이 적지 않았다. 때문에 개인, 집단 그리고 조직학습을 순환적 연계망으로 그리지 못하였다. 이런 학습활동 시스템으로는 학습조직이 효과적으로 기능하기 어려울 것이다.

본 연구에서는 학습활동을 동태적·순환적 과정으로 인식하고자 한다. 학습조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 무엇보다도 개인, 집단 그리고 조직 등 다양한 수준에서 학습활동이 전개되어야 한다. 학습은 시간의 경과에 따라 이루어질 뿐만 아니라 조직 내 다양한 수준에 걸쳐 이루어진다. 또한 새로운 지식을 흡수하는 피드포워드(feedforward) 과정과 기존의 지식을 활용하는 피드백(feedback) 과정을 포함해야 한다. 즉, 피드포워드 과정을 통해 개인에서부터 집단과 조직 수준으로 새로운 아이디어와 지식이 흘러가야 하고, 동시에 기존의 지식이 조직에서부터 집단과 개인 수준으로 유통되어 조직구성원의 생각과 행동에 영향을 미쳐야 한다. 피드포워드 과정에서는 지식해석과 지식통합을 포함한다. 개인이 학습활동을 통해 창출한 지식을 집단과 조직 수준에서 해석, 적용, 통합 및 응용할 수 있어야 한다. 이런 과정이 원활하게 이루어지기 위해서는 개인수준의 학습활동이 매우 중요하다. 즉, 개인의 암묵지를 형식지화 할 수 있어야 한다. 이런 형식지를 해석하고 문제해결에 적용하려는 집단 수준의 학습적 노력 및 시도가 필히 병행되어야 한다. 뿐만 아니라 조직 수준에서는 집단의 학습활동으로부터 도출된 유용한

지식을 통합하는 학습과정을 진행해야 한다. 이런 과정이 이루어진 후 조직은 학습활동으로 창출된 지식을 제도적으로 공식화해야 하는데, 이는 개인이 이를 흡수함으로써 새로운 지식과 아이디어를 창출하는데 중요한 원천이 되기 때문이다. 이 두 학습과정은 피드백 과정에서 이루어진다.

둘째, 공기업이 경영성과를 창출을 위한 학습조직 구축에서 있어서 중요하게 다루어야 할 것이 지식관리이다. 그간의 연구에서는 학습조직 내 지식관리시스템 구축에 대한 논의는 부족하였는데, 이는 지식관리시스템과 학습조직을 이분법적 시각으로 접근했기 때문이다. 하지만 학습과정을 통해 조직에 가치 있는 지식을 지속적으로 개발 및 관리하기 위해서는 지식관리를 학습조직 내부로 메커니즘화해야 한다는 주장 또한 매우 설득력이 있음은 분명하다. 특히 지식관리가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 이와는 전혀 무관하지 않을 것이다. 즉, 공기업이 효과적으로 학습조직을 구축 및 운영하기 위해서는 지식관리가 매우 중요하다는 사실을 간과해서는 아닐 될 것이다.

지식관리가 효율적으로 이루어지기 위해서는 지식창출, 지식축적, 지식공유, 그리고 지식활용이라는 네 가지 요소의 운영과정에 대한 올바른 이해가 요구된다. 즉 지식관리 프로세스 구성요소들이 분절된 상태에서 상호 개별적으로 운영되기 보다는 상호 연계된 순환과정으로 운영되는 것이 더 바람직함을 인식하여야 한다. 지식관리의 운영방식을 시스템 구축 중심에서 벗어나 지식의 가치를 최대한 활용할 수 있는 프로세스 중심에 초점을 두어야 한다. 프로세스 중심의 운영을 통하여 지식창출 선순환구조를 형성하기 위해서는 현재 조직에 있는 지식을 단순히 공유 및 활용하는데 있는 것이 아니라 조직에 필요한 새로운 지식을 지속적으로 창출하는데 역점을 두어야 한다. 때문에 지식창출→지식축적→지식공유→지식활용→지식창출이라는 지식창출 선순환구조 구축이 지식관리의 성공적 운영을 위한 가장 중요한 요건이라고 할 수 있다.

셋째, 공기업 조직의 학습화를 구축하고 원활하게 유지하는데 있어서 결정적인 역할을 하는 것이 학습지원 시스템이라고 할 수 있다. 공기업의 최고경영자와 관리자들은 기업이 지속적인 경쟁력을 유지하는데 필요한 지식과 노하우를 창출·공유·활용할 수 있도록 지원적 리더십을 발휘해야 한다. 즉 조직구성원들의 학습에 필요한 것을 적극적으로 지원해 줄 수 있고 학습활동에 동참할 뿐만 아니라 지도할 수 있는 강력하고도 효과적인 리더십 발휘가 요구된다.

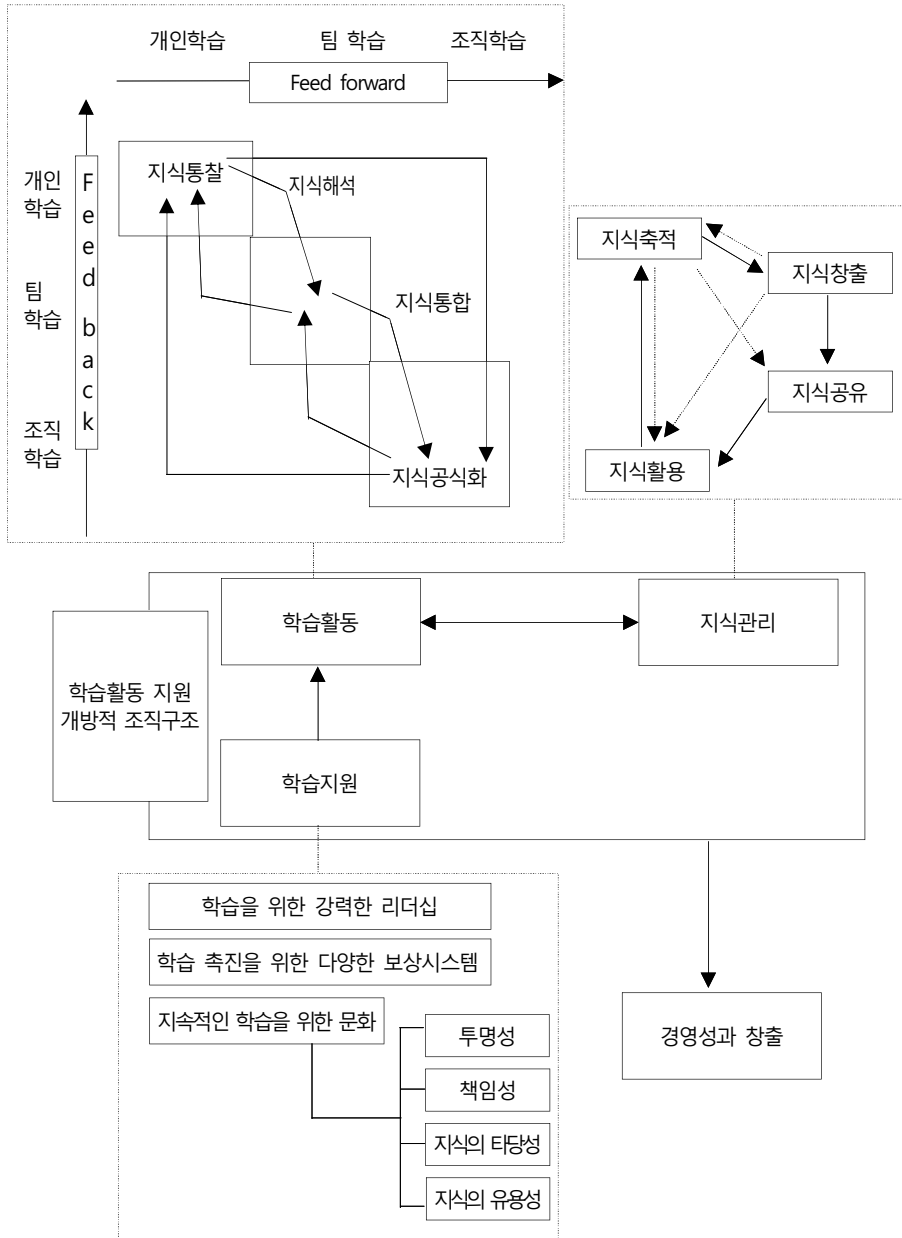
학습활동에 의한 유용한 지식과 아이디어가 높게 평가받을 수 있는 제도적 장치가 필요하다. 즉 학습활동의 결과를 하나의 개인적 또는 집단적 업적으로 평가한 후 이를 보상할 수 있는 시스템 구축이 요구된다. 이에 대한 중요성은 많은 문헌에서 언급되고 있음은 이와 맥락을 같이 한다고 할 수 있다. 무엇보다도 보상 시 보상내용의 적절성과 타당성 그리고 공정성이 보장되어야 한다. 이를 위한 심사시스템 또한 고려할 필요가 있음은 두말 할 여지가 없을 것이다.

조직 내 학습활동을 자유스럽게 그리고 생활화 된 것처럼 만들기 위해서는 학습 분위기가 조성되어야 한다. 이를 위해서는 학습문화 구축이 요구된다. 학습문화를 구축하기 위해서는 제공된 지식 및 정보에 대한 투명성, 지식 제공자의 지식활용 결과에 대한 책임성, 제공된 지식의 타당성, 그리고 지식의 문제해결 유용성이 확보되어야 한다. 이를 위해서는 공기업 경영자와 관리자뿐만 아니라 조직구성원들의 확고한 실천의지가 요구된다. 또한 학습문화 구축을 위한 구비조건들이 지켜지고 이를 통해 학습 분위기가 활성화되기 위해서는 조직 내 구조적인 정비도 중요하지만 조직구성원들의 학습에 대한 긍정적인 행태변화가 우선적으로 이루어져야 한다.

끝으로, 학습활동에 따른 조직성과 향상은 경직된 조직구조에서 분명히 한계가 있다. 때문에 학습조직은 개방화된 조직구조를 가지는 것이 더 효과적이라고 할 수 있다. 학습조직은 조직구성원들에게 환경 대응력과 변화조장 역량을 제고해주어야 한다. 이는 학습조직을 구축하는 중요한 이유 중에 하나라고 할 수 있다. 개방화된 조직구조에서는 환경의 변화 및 고객의 요구에 대한 대응력을 높여줄 수 있기 때문에 학습조직은 개방적 조직구조를 지향해야 한다. 이를 위해서 공기업은 외부의 지식을 유입 및 활용할 수 있도록 민·관 협력 네트워크를 구축 및 확장할 필요가 있다. 또한 고객의 공기업에 대한 접근성을 높이기 위한 쌍방향 의사소통 채널을 구축해야 한다. 즉 고객에게 책임 있는 관리자와의 의사소통 기회를 확대하는 차원의 노력이 요구된다. 뿐만 아니라 조직구성원들의 학습결과를 실천했을 때, 그 결과를 정확하고 빠르게 전달해 줄 수 있는 피드백의 역할이 중요하다. 따라서 고객을 비롯한 외부환경의 반응과 유용한 정보를 제공해 줄 수 있는 개방화된 모니터링 시스템이 요구되어진다.

이상과 같은 공기업 경영성과 창출을 위해 제시된 내용들을 통합하면, 아래와 같은 모델로 제시할 수 있다.

〈그림 2〉 공기업 경영성과 창출을 위한 학습조직 모델



본 연구에서는 공기업 경영성과 창출을 위한 학습조직 모델을 제시해 보았다. 제시된 모델에서 학습조직 구축요소의 타당성에 대한 의문과 세부적인 방법을 제시하지 못한 점에 대한 한계가 있음이 지적될 수 있을 것이다. 이는 그간 학습조직과 관련된 연구들이 가지는 일반적인 문제점과 상이하지는 아니하다. 하지만, 본 연구에서는 그간의 연구가 제시하지 못했던 새로운 학습조직 구축요소를 제시하였다는 점과 이를 토대로 시험적 학습조직 모델을 제시하였다는 점에서 연구의 의의가 적지 않다고 사료된다. 무엇보다도 중요한 것은 공기업의 구조적인 경영부실 문제를 해결하기 위한 새로운 전략으로서의 학습조직에 대한 논의가 더 필요하다는 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구뿐만 아니라 후속연구가 이루어져야함은 당연한 사실인 것이다.

## 참고문헌

- 박영배·박형권. (2003). 조직의 학습지향성이 조직성과에 미치는 영향과 상황요인의 조절효과에 관한 연구. 「인사관리연구」, 27(2): 83-109.
- 조창현·박문수. (2011). 준정부조직의 기관유형별 학습조직 특성에 관한 실증분석: 탈관료제순태원·전상길.(1997). Senge의 학습조직모형에 대한 실증적 연구: A Taxonomic Approach. 「한국기업의 변화와 혁신」, 297-325.
- 박용수·유낙근. (2010). 지방정부 학습조직의 수준 및 성과에 관한 연구, 「지방정부연구」, 14(3): 241-267.
- 이환범·이수창. (2007). 정부조직 운영성과 개선을 위한 학습조직화 방안연구, 「한국정책과학학회보」, 11(1): 209-228.
- 이형룡·박슬기·권남규. (2005). 호텔기업의 학습지향성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국호텔경영학회」, 14(3): 215-236.
- 정규석·김수원. (2006). 생산부문 학습조직의 결정요인: 생산부문 학습조직 어떻게 구축할 것인가? 한국학술정보: 서울.
- 한상일·조창현·최무현·정무권. (2010). 한국 준정부조직의 학습조직 특성과 공공성과와의 관계, 「정부학연구」, 16(1): 377-415.

- Argyris, C. and Schon, D. (1978). *Organizational Learning, Addison-Wesley*, Reading, MA.
- Baker, W. & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, pp. 411-427.
- Bennet, J. K. & O'Brien, M. J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training*, Vol. 11, June, pp. 41-49.
- Blackman, D., Connelly, J. and Henderson, S. (2004). Does Double Loop Learning Create Reliable Knowledge?, *The Learning Organization*, 11(1), pp. 11-27.
- Boje, D. M. (1994). Organizational Storytelling: the Struggles of Pre-Modern, Modern and Post-Modern Organizational Learning Discourses, *Management Learning*, 25(3): pp. 433-461.
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions, *International Journal of Information Management*, 16(5), pp. 159-176.
- \_\_\_\_\_ (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford University Press, New York, NY and Oxford.
- Daft, R. M. (1997). *Management*, The Dryden Press, NY.
- Davis, D. & Daley, B. J. (2008). The Learning Organization and It's Dimension as Key Factors in Firm's Performance, *Human Resource Development International*, 11(1), pp. 52-66.
- Day, G. S. (1990). *Mental Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York, NY.
- Dess, G. B. and Origer, N. K. (1987). Environment Structure and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, Vol. 12, April, pp. 313-330.
- Dovey, K. (1997). The Learning Organization and the Organization of Learning: Power, Transformation and the Search for Form in Learning Organization.

- Management Learning*, 28(3), pp. 331-349.
- Farrell, M. A. (1999). Antecedents and Consequences of a Learning Orientation. *Marketing Bulletin*, 10, pp. 38-51.
- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: a Review and Evaluation, *The Learning Organization*, 4(1), pp. 18-29.
- Garvin, E. (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August: pp. 78-91.
- Hawkins, P. (1994). Organizational Learning: taking stock and Facing the Challenge, *Management Learning*, 25(3): pp. 433-461.
- Hedberg, B. (1981). How *Organizations Learn and Unlearn*, in *Nystrom P.C. and Starbuck W.H.(Eds)*, Handbook of Organizational Design, Oxford University Press, Oxford, pp. 3-27.
- Henderson, S. (1997). Black Swans Don't Fly Double Loops: the Limits of the Learning Organization?, *The Learning Organization*, 4(3), pp. 99-105.
- Jones, A. M. and Hendry, C. (1994). *The Learning Organization: A Review of Literature and Practice*, HRD Partnership, London.
- Kofman, F. and Senge, P. (1993). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, 22(2), p. 5.
- Leonard-Barton, D. (1992). The Factory a Learning Laboratory, *Sloan Management Review*, 34(1), pp. 23-38.
- Levitt, B. and March, J. G. (1988). Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-340.
- Mabey, C. and Salaman, G. (1995). *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Business, London.
- McGill, M. E. and Slocum, J. W. (1993). Unlearning the Organization, *Organizational Dynamics*, 22(2), pp. 67-80.
- Menon, A. and Varadarajan, P. R. (1992). A Model of Marketing Use within Firms, *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, pp. 53-71.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company, *Harvard Business Review*, 69(12), pp. 96-104.

- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I. and Toyama, R. (2007). Strategic Management as Distributed Practical Wisdom, *Industrial and Corporate Change*, 16(3), pp. 371-394.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. and Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 73-85.
- Ortenblad, A. (2004). The Learning Organization: toward an Integrated Model, *The Learning Organization*, 11(2), pp. 129-144.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, London: McGraw-Hill.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York, NY.
- Robbins, P. S. and Coulter, M. (1999). *Management(6th)*. Prentice-Hall.
- Small, A. and Irvine, P. (2006). Towards a Framework for Organizational Learning, *The Learning Organization*, 13(3), pp. 276-299.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York : Double day/Currency.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Roth, R. and Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Brealey, London.
- Sinkula, F. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 35-65.
- Tichy, N. M. and Cohen, E. (1998). The Teaching Organization. *Training and Development*, 52(7), pp. 26-35.
- Tippins, M. J. and Sohi, R. S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal*, 24(8), pp. 745-761.
- West, J. J. and Olsen, M. D. (1998). Environmental Scanning and Its Effect upon Firm Performance: An Exploratory Study of the Food service Industry, *Hospitality Education and Research*, 12(2), pp. 1-10.
- Wishart, N. A., Elan, J. J. & Robey, D. (1996). Redrawing the Portrait of a Learning

Organization: Inside Knight-Rider, Ins., *Academy of Management Executive*, 10(1): pp. 157-186.

Yang, B., Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), pp. 31-55.

□□□□□□■ Abstract

## **Building Learning Organization for Improving Performance of Public Enterprise**

Lee, Soo-Chang  
Yeungnam University

---

The purpose of this study is to suggest a model of learning organization in order to improve the organizational performance of public enterprises through investigating the impact of learning organization on organizational performance. The model framework is based on 4 elements to build learning organization : learning activity, knowledge management, support for learning and organizational structure for supporting learning. This study employs a survey questionnaire to evaluate the level of learning organization and organizational performance for suggesting a model of learning organization. The number of subject of the study is 251 employees in 4 public enterprises. The research variables in framework of this study are analyzed by IBM SPSS Statistics 20, the framework could be estimated through the regression analysis between learning organization and organizational performance. As a result, the research presents that learning organization has an effect on organizational performance. Based on the analytical result, this study suggests a model to build learning organization which can improve the organizational performance in public enterprise.

[Key Words: learning organization, organizational performance, public enterprise]

---

논문접수일: 2012년 5월 9일, 수정일: 2012년 5월 28일, 게재확정일: 2012년 6월 8일

제1저자: 이수창(Lee, Soo-Chang)  
소속 및 직위: 영남대학교 정치행정대학 행정학과  
주소: 경북 경산시 대동 214-1  
전화번호: (010) 2527-9009  
이메일: leesc@yumail.ac.kr