

준정부조직의 기관유형별 학습조직 특성에 관한 실증분석: 탈관료제의 맥락에서*

조 창 현**

박 문 수***

<p>..... <目</p> <p>I. 서 론</p> <p>II. 이론적 논의</p> <p>III. 조사 설계</p>	<p>次)</p> <p>IV. 분석 결과</p> <p>V. 결론 및 정책적 함의</p>
--	--

<요 약>

본 연구는 최근에 글로벌 경제구조와 지식기반사회에서 정부 서비스의 집행과 전달의 주요 조직인 준정부(Quasi-government) 조직을 대상으로 학습조직 메커니즘의 특성 및 수준을 파악하여 탈관료제의 수준을 실증 분석하며, 창의적이며 혁신적인 변화를 주도할 수 있는 학습조직 문화를 형성하기 위한 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

분석결과를 종합하면, 시장 수요에 민감한 준정부조직의 학습조직이 환경변화에 적절히 대응하기 위해 폭넓게 확산되어 있었으며, 곧 상대적으로 높은 탈관료화를 성취한 것으로 보인다. 반면, 관리형 준정부조직은 조직의 기능과 역할의 특성상 학습조직의 확산의 편차를 크게 보이고, 전반적으로 낮은 학습조직 수준을 보인다. 이는 부분적으로 탈관료제화가 확산되었고, 일부 부분에서 탈관료제화가 더딘 상황이라는 것을 확인할 수 있다.

정책적 시사점으로는 첫째, 관료제의 문제를 완화 및 해소하기 위한 방안으로 환경과의 개방성을 높이고 지속적인 교류를 보장해야 하는 것이 필요하다. 둘째, 학습조직의 수준차이를 심하게 보이는 대졸 학력, 중간관리자·사원대리 직급, 일반행정직에서 자율적인 학습활동 여건을 실질적으로 제공해야 한다. 따라서 학습조직 활성화를 위한 교육과 업무방식 전환, 세미나, 자

* 이 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단 지원을 받아 연구되었음(NRF-2010-413-B00024).

** 주저자, 연세대학교 빈곤문제국제개발연구원 전문연구원(joch21c@hanmail.net).

*** 공동저자, 포항공대 산학협력연구소 전임연구원(amhaeng@postech.ac.kr).

논문접수일(2011.1.6), 수정일(2011.3.13), 게재확정일(2011.3.16)

체 워크숍 등 다양한 형태의 학습조직 활성화 지원이 추진될 필요가 있다. 마지막으로 소통과 협력의 부족으로 조직내에 의견을 반영하지 못하는 낮은 직급과 여성에게 조직 차원에서 의사소통을 위한 다양한 제도가 실질적으로 운영되어야 할 것이다.

【주제어: 탈관료제, 학습조직, 준정부, 실증분석, 조직이론】

I. 서론

현대국가는 행정관료 중심의 국가라고 할 정도로 수많은 대규모의 정책문제를 해결하기 위해서 정부 및 준정부의 관료제 조직에 의존하고 있다. 특히 한국에서 관료제가 발전하였던 것은 경제발전과 산업화를 통해서 국가발전의 주도적 역할을 해 왔기 때문이다(김권집·권선필, 1997: 167). 기술적 측면에서 볼 때 법적·합리적 권한에 기초를 둔 관료조직이 다른 어떤 조직보다 정확성, 안정성, 엄격한 규율, 신뢰성 등을 뚜렷하게 보이며 나아가 조직구성원들에게 높은 예측가능성을 제시하여 구성원의 행태 통제를 합리적으로 제공하며 결과적으로 최고의 능률성을 달성할 수 있도록 하였기 때문이다(조선일, 1998: 636, 648; Marx Weber, 1964: 337).

그러나 급속한 기술적 변화와 다양화에 따른 정부기업의 관계 강화, 상호의존적 관계 심화, 대기업의 환경적 특성, 지식사회의 대두와 기업의 유동성의 증대, 가치의 변화, 과업의 비정규화, 사회구조의 변화 및 적응적 임시조직화 등(Bennis, 1973: 13) 다양한 환경 변화가 복잡하게 발생하고 있다. 뿐만 아니라, 행정국가로의 진행에 따라 점차 비대해지고 비능률적으로 변해가는 기존의 관료제가 이러한 환경 변화에 적절히 대응하지 못하고 관련 정책을 역동적으로 집행할 수 없는 등 정부능력의 한계가 노출되고 있다. 이러한 환경 변화의 맥락에 따라 지속적인 혁신을 통한 조직의 대응성과 효과성을 높이기 위하여 새로운 행정조직의 방향을 모색하는 것이 필요하게 되었다. 이에 따라 미래의 환경변화와 도전들에 적극적으로 대응할 수 있는 정부의 새로운 역할의 모색과 다양한 문제해결을 위한 정부의 역량 강화가 공공부문의 개혁에서 매우 중요한 시대적 과제라고 할 수 있다. 즉 미래 사회에는 전통적인 상의하달식의 수동적이고 기계적인 정책집행을 해왔던 관료주의적 행정이 아니라 새로운 환경변화에 창의적이며, 성과 지향적이면서도, 동시에 시민들의 보편적 이익과 권리를 보장하는 공공성을 담보할 수 있는 민주적 행정의 역할이 요구된다고 할 수 있다. 이러한 탈관료제를 위한 다양한 대안들 중에 한 가지가 학습조직이다.

특히, 무엇보다도, 1980년대 이후 서구 선진국을 비롯해 제3세계 국가에 이르기까지 비대해지고 비효율적인 관료제화된 정부조직에 경쟁과 자율성을 제공하면서 경제적 효율성과

성과를 강조하는 신공공관리론(New Public Management)가 초기에 정부개혁의 패러다임으로 많은 주목을 받았으나, 민주주의에서 중시되는 시민적 권리와 공공성의 확보에 다시 한계를 보였다(Dunleavy et al., 2005; OECD, 2004; Suleiman, 2003). 이와 함께 IT기술의 발전과 지식기반사회로의 이행 등 환경에 대응하며 업무과정에서의 혁신(innovation in process)을 강조하는 것은 조직학습(organizational learning) 또는 학습조직(learning organization)을 요구하게 되었다. 또한 복잡하고 급격한 환경변화와 지식기반사회의 출현으로 인해 경쟁력의 핵심은 학습(learning)과 혁신(innovation)에서 찾을 수 있는데, 이는 제한된 소수 리더들의 혁신보다 학습조직의 일상 업무과정에서 조직구성원의 자발적이고 상시적인 변화에 의해 더 많이 이루어질 수 있는 것이다. 개방적이고 혁신적 소수 리더의 아이디어 개발은 쉽게 한계를 겪기 때문에 조직 시스템으로서 구성원들의 업무과정에서의 상시적인 혁신이 더욱 중요한 것이다(정무권 외, 2005; Castellacci, 2008).

따라서 본 연구는 정부 및 공공조직 중에서 최근에 글로벌 경제구조와 지식기반사회에서 정부 서비스의 집행과 전달의 주요 조직인 ‘준정부조직(Quasi-government)’을 대상으로 탈관료제적 학습조직 메커니즘의 특성 및 수준을 실증적으로 분석하고자 한다. 이와 동시에 조직수준 및 개인수준의 특성들에 따라 준정부기관들의 학습조직 수준 차이를 야기하는 원인을 파악함으로써 지속적인 혁신을 가능케 하는 학습조직적 관점의 정책적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 환경변화와 공공부문개혁

최근 글로벌 경제구조의 심화, 지식기반사회로의 이행, 저출산·고령사회로의 진입 등 우리가 당면한 급격한 환경변화는 우리 사회의 다양한 경제·사회부분의 양극화를 더욱 심화시키고 왔다. 또한 정치적으로도 민주화의 진전에 따른 그동안 억눌려 왔던 잠재적 사회적 문제와 갈등이 수면위로 나타나기 시작하면서 새로운 행정 수요가 폭발적으로 증가하고 있다. 이에 따라 미래의 환경변화와 도전들에 적극적으로 대응할 수 있는 정부의 새로운 역할의 모색과 다양한 문제해결을 위한 정부의 역량 강화가 공공부문의 개혁에서 매우 중요한 시대적 과제라고 할 수 있었다(정무권·한상일, 2008).¹⁾

1) 특히, 관료제의 한계를 노출시킨 새로운 형태의 환경 변화들은 준정부조직의 탈관료제 요구를 촉진시키는 시대적 배경으로 작용하였다(오석홍, 1995: 94-95). 이러한 시대적 배경은 권위적 조직구조의

이러한 시대적 요청에 따라, 김대중 행정부는 1998년 출범과 동시에 대통령 직속기관인 기획예산위원회를 설치하여 정부출연기관의 축소와 공기업의 민영화를 광범위하게 추진하였고, 노무현 행정부는 2003년 12월에 제정한 ‘정부산하기관 관리기본법’과 2007년에 제정한 ‘공공기관의 운영에 관한 법률’을 토대로 공공기관의 전반적인 관리체계를 확립하였다. 이명박 행정부는 ‘작고 유능한 정부, 섬기는 정부, 일하는 실용정부’를 목표로 공기업도 민간 기업만큼 효율성과 수익성을 갖출 수 있도록 하기 위해서 2008년 8월 1차 공기업선진화 방안을 발표한 후 2009년 3월까지 6차례 진행하였으며, 토지공사와 주택공사의 통합 등 2009년 10월에 30개 기관을 13개로 줄이는 가시적 성과도 얻었다(강철승, 2009: 8~11).

그럼에도 불구하고, 고도로 분화되고 급속히 변동하는 환경에 둘러싸여 있는 가운데 외부 통제적 개혁과 더불어 자발적인 혁신 시스템을 내재화한 준정부조직의 개혁을 갖추지 못한 과거 관료제 기반의 통제주의적 관점은 공공조직으로서의 민주적 책임성과 공공성 그리고 조직의 성과를 동시에 높이는 데 한계를 보인다. 향후 관료제의 병폐인 할거주의, 무사안일주의, 경직성 등을 극복하고 신속성, 유연성, 전문성을 유지하기 위해서 조직관리자의 관리능력 향상과 전문가의 능력을 활용할 수 있는 조직구조의 설계변화가 요구되고 있다.

따라서 미래 사회에서의 준정부조직은 전통적인 상의하달식의 수동적이고 기계적인 정책 집행에 해왔던 관료주의적 행정체제를 벗어나서 새로운 환경변화에 창의적이며, 성과 지향적이면서도, 동시에 시민들의 보편적 이익과 권리를 보장하는 공공성을 담보할 수 있는 민주적 행정체제의 역할을 요구한다고 할 수 있다. 특히 급격히 변하고 있는 IT기술의 발전과 지식기반사회의 환경에서 이러한 관리자 의존적인 조직시스템은 지속적인 혁신을 일으키기에 역부족이기 때문에 조직과정(organizational process)과 구성원들의 자발적인 학습을 통해 내면화된 학습과정의 메커니즘을 추구해야 한다(Dunleavy et al., 2005). 이를 위해 조직이론에서 오래전부터 제기되었던 탈관료제로서의 학습조직(learning organization)이 준정부조직에서도 필요하게 되었다.

2. 탈관료제 조직과 학습 조직

1) 탈관료제 조직

탈관료제는 산업사회 이후 정보화 사회로의 변화에 대응하여 등장한 이론이다. 인간 이성의 합리성(Marx Weber, 1964: 337)에 기반을 두는 독특한 관료제의 조직이론(김인수, 1991:

쇠퇴, 과학과 기술의 영향력 강화, 관료제적 정부조직의 분산화와 다변화 혁신으로 축약되어진다(김권집·김선필, 1997: 171). 이러한 촉진요인들은 다원주의 분권화 촉진 및 확산, 급속한 국제사회의 변화, 글로벌 시대와 WTO 체제 출범, 국제통화기금(IMF)의 관리 및 통제체제 등의 모습으로 나타나게 되었다(박명수, 1988: 130~131).

85; 오석홍, 1990: 531~532)으로 얻게 되는 조직 구조의 기술적 우위의 관료제 장점(김권집·김선필, 1997: 169; Gerth & Mills, 1957: 254)에도 불구하고, 사회규모의 확대와 복잡화, 공공서비스 수요의 다양화, 고객의 다변화 등 정부 환경의 불확실성과 유동성이 증가하게 되었다. 이에 따라 조직의 상황적응성이 요구되고, 인간화에 대한 요구로 참여민주주의가 요구되며, 고도의 기술적 전문성이 요구되고 있는 시대에 적합한 조직 구조로서 탈관료제 이론이 Weber의 관료제 이론에 대한 대안적 조직모형으로서 등장하였다. 베버의 관료제와 탈관료제의 조직 차이는 <표 1>과 같이 정리될 수 있다.

<표 1> 관료제와 탈관료제 조직의 특성 비교

베버의 관료제 조직 특성	탈관료제 조직 특성
권위와 업무영역의 고정	문제해결능력자에게 권위 부여
규칙화·표준화, 성문화된 공식적 조직	상황에 적응하는 변증법적 조직
비정형성	동료로서의 고객
수직적 계서제 조직	수평적 비계서제 조직
분업 및 전문화	팀에 의한 문제해결과 집단의사결정
경력제	전문적 이동
구조의 항구성	디오니시안 이데올로기를 가진 임시조직
비밀성	개방적인 의사소통
중앙적 집권화	부서별 분권화 (권한이양, 참여유도 등)
통제 중심 관리	재량 중심 관리
투입 과정 중심의 관리	산출 결과 중심의 관리
폐쇄적 연공서열의 종신고용	개방적 능력성과의 임시직 총원
지위에 따른 권위	전문성에 따른 권위
대규모 산업사회 기반	지식·정보사회 기반

자료: 김권집·권선필(1997: 173), 박명수(1998), Michael Barzelay(1992) 등에서 정리.

탈관료제에 대한 연구는 이론적 측면과 실증적 측면으로 구분될 수 있다. 연구 초기에 관료제의 단점과 문제점을 해결하기 위해서 탈관료제의 가능성에 대한 이론적 논의가 주로 이루어졌다(강성남, 1996; 권선필, 2001; 김권집·김선필, 1997; 안병영, 1994; 조선일, 1998; 조혜인, 2000; 하용출, 1996). 관료의 부패와 복지부동(안병만, 2007: 11~17), 관료조직의 운영방식과 결정에서 경직성, 폐쇄성, 획일성(박명수, 1998: 130; 안병영, 1992), 관료적 엘리트주의(박명수, 1998: 131; 이종수, 1994: 8), 새로운 과정의 창의성 부족(김영평, 1994: 81), 경쟁과 자율성에 따른 시민권리와 공공성의 상실화(Dunleavy et al., 2005; OECD, 2004; Suleiman, 2003) 등 관료제의 병폐에 대한 연구가 이루어졌다. 이러한 문제를 해결할 수 있

는 조직은 상황 적응적, 문제해결적 재량, 개방적 의사소통, 수평적 비계서제, 부서별 분권화, 팀별 문제해결 및 집단행동 등의 탈관료제적 학습조직 특성을 갖추어야 한다(<표 1>참조). 이는 곧 학습조직의 이론적 발전이 필요함을 의미한다.

반면에, 탈관료제와 조직몰입에 대한 정현욱(1999)의 논문을 제외하고 탈관료제에 대한 실증적인 연구는 거의 없다. 이는 실제로 관료제와 탈관료제를 측정할 수 있는 측정 도구가 마련되지 않았기 때문이다. 그러나 다양한 탈관료제 형태 중에서 학습조직 이론이 대두되면서 학습조직적 메커니즘 요소들이 어떻게 작동하고 있는지를 실증 분석함으로써 탈관료제의 수준 정도를 간접적으로 파악할 수 있게 되었다.

2) 학습조직

탈관료제의 구체적인 방안으로서 학습조직이 등장하기 시작하였다. 관료제의 단점을 해소시키고 능동적이고 적응적인 조직의 특성을 설명하기 위해 등장하였던 매트릭스, 전담반(task force), 위원회구조(committee structure), 집단구조(collegial structure) 등의 다양한 탈관료제 조직이론 가운데, 학습조직(learning organization)이론은 미래의 급격한 환경변화와 지식기반사회(knowledge-based society)로의 진입에 탄력적으로 대응할 수 있도록 학습(learning)과 혁신(innovation)을 중시하는 유기적 구조의 모형이다.

진정한 학습(learning)은 피교육자에게 지식과 기술을 일방적으로 전달해서 달성되지 않는다. 오히려 그것은 개인, 팀, 조직 단위들이 업무수행과정에서 조직발전을 위한 전반적인 시각과 사고를 향상시켜 환경변화에 적응하고 새로운 지식을 창조·확산하는 지속적인 과정에서 이루어지는 것이다(정무권·한상일, 2008: 99; Marsick & Watkins, 1999).

학습조직(learning organization)은 지식의 생산과 확산이 매우 빠른 속도로 발생하는 지식기반사회에서 새로운 지식을 효과적으로 생성·활용할 뿐만 아니라 새로운 지식을 반영한 조직형태의 변화를 실현할 수 있는 조직이다(정무권·한상일, 2008; 한상일·조창현·최무현·정무권, 2010: 379~380; 한상일 외, 2010: 379~380; Garvin, 1993; Ellström, 2001).²⁾

이러한 관점에서 NPM 모델의 한계 속에서 다양한 환경변화에 적극적으로 대응하고 장기적 안목에서 성과향상과 공공성을 제고시키기 위해 정책혁신과 창의적 행정의 구현과 조직

2) 학습조직의 속성을 살펴보면, 학습조직을 구축하기 위해서 필요한 것은 권위적 리더십에서 상호 연계적 팀별 리더십으로, 그리고 경직된 계층구조에서 유연한 분권적인 조직으로, 공급자 중심의 일방적 교육훈련에서 수요자 중심의 학습활동으로 조직 변화를 이루어가는 것이다. 또한 지식 권력 기반의 학습조직은 개인학습과 조직학습을 중시하는 수평적 상호 네트워크의 의사소통과 팀별 의사결정을 더욱 추구한다. 그리고 공식적 비공식적 접촉을 포괄하는 관계지향적 의사소통을 향상시키기 위해서 상시학습체제와 학습역량 강화를 중시한다. 나아가 지속적인 긍정적 순화과정과 피드백, 효과의 지속성, 팀별 주체성과 자발성을 업무추진 과정의 메커니즘에 정착시키는 조직이다(이병화, 2006).

구성원의 개개인의 역량강화를 제도화시킬 수 있는 준정부조직 학습조직의 활성화 방안이 필요하다. 특히 참여 정부에서 평생학습체제의 구축을 위한 다양한 정책방안이 추진되었는데, 이러한 지속적인 혁신과 함께 SOP, KMS 등의 자기주도적 학습체계 구축은 탈관료조직인 학습조직으로 정착 가능성과 활용 가능성을 높였다고 볼 수 있다.

학습조직에 대한 연구는 급격한 환경변화에 적응하고 대응하기 위하여 조직학이나 경영학계 중심으로 민간조직을 대상으로 활발하게 진행되어 왔으며(김영생·장영철, 2005; 삼성경제연구소, 1996; Senge, 1992; Drucker, 1995; Marsick & Watkins, 1993; Robertson & Seneviratne, 1995), 조직의 구조와 문화, 인적혁신(Schwandt & Marquardt, 2000), 민간조직발전사례(Golembiewski et al., 1981) 등에서 연구 성과가 있었다.

이러한 연구 기반에서 1990년대 후반 보건의료 및 사회서비스분야(Finger & Brand, 1999)를 시작으로 공공조직의 학습조직 가능성을 위한 학습조직에 대한 연구가 본격적으로 진행되었다. 공공조직 학습조직의 개념화 및 우수사례를 소개하며(Cook & Stewart, 1997), 환경변화에 적응하기 위해 학습조직의 세 가지 유기적 구조를 제시하였고(Brown & Brudney, 2003), 말레이시아 공공조직 학습조직의 특성을 측정하였다(Marsick & Watkins, 1999).

이때에 행정학계에서도 학습조직에 대한 연구가 본격적으로 진행되었다. 정책과정에서 조직학습과 학습조직을 소개하였고(한부영·최은석, 2000), 환경변화와 조직학습에서 통제시스템의 상호작용을 통한 생산적 학습조직의 개념을 제시하는 동시에 조직학습의 조직성과를 실증 분석하였다(오을임·김구, 2002). 그리고 지방정부(김영환, 2002), 경찰조직(김영환, 2003), 중앙행정부처(정무권·한상일, 2008; 한상일·정무권, 2008), 준정부기관(최무현·조창현, 2010; 한상일 외, 2010) 등에 대한 학습조직 연구가 이루어졌다. 지금까지 분야별 학습조직의 조직성과에 대한 연구가 주류이었으나, 조직유형별 학습조직화의 정도 차이, 또는 학습조직화의 촉진 및 저해 요인 등에 대한 심층 분석은 이루어지지 않고 있다. 이러한 상황에서 본 연구는 준정부조직에서 탈관료제적 학습조직화의 수준 및 차이원인을 처음으로 탐색적 실증분석을 하고자 한다.

3. 연구문제와 분석틀

지식정보사회의 환경에서 준정부조직도 조직역량과 성과의 향상을 위해 관료제적 계층조직에서 탈관료제적 학습조직으로 변화시키는 조직혁신을 필요로 한다. 지금까지 학습조직과 탈관료제에 대한 이론적 고찰이 많이 언급되어 왔음에도 불구하고 이들에 대한 실증적인 연구와 평가가 제대로 이루어지지 못하고 있었다.

따라서 본 연구는 탐색적(exploratory) 연구 형태를 취하여 우리나라 준정부조직의 기관유

형별 학습조직 차이를 비교함으로써 준정부조직의 기관 특성에 따라 탈관료제가 얼마나 확산되어 있는가를 분석하는 것이며, 학습조직의 확산을 촉진하기 위한 정책적 함의를 제시하고자 한다. 이와 관련하여 연구문제를 설정하면 다음과 같다.

첫째, 기관유형별 기관의 특성에 따라 탈관료제로서의 학습조직 확산에 차이가 있을 것인가를 분석한다. 다양한 형태의 준정부조직들 중에 기관의 특성에 따라 환경변화에 대해 민감하게 대응하며 탈관료제적 학습조직이 확산된 기관유형이 존재하는 반면, 환경변화에 대해 민감하게 대응하지 않는 기관유형이 존재할 것이다. 이러한 기관 유형별 학습조직의 차이를 명확히 확인하기 위해서 동일 특성(학력, 직급, 직종, 성별)의 그룹간 학습조직 비교를 실시하고자 한다.

둘째, 개별 기관유형별 기관의 내부 특성(학력, 직급, 직종, 성별)에 따라 학습조직의 차이가 있을 것인가를 분석한다. 다양한 형태의 준정부조직에 각기 다른 학력, 직급, 직종, 성별 등의 직원들이 존재하는데, 이들 다른 특성을 가진 직원들 사이에 학습조직의 확산에 차이가 있기 때문이다.

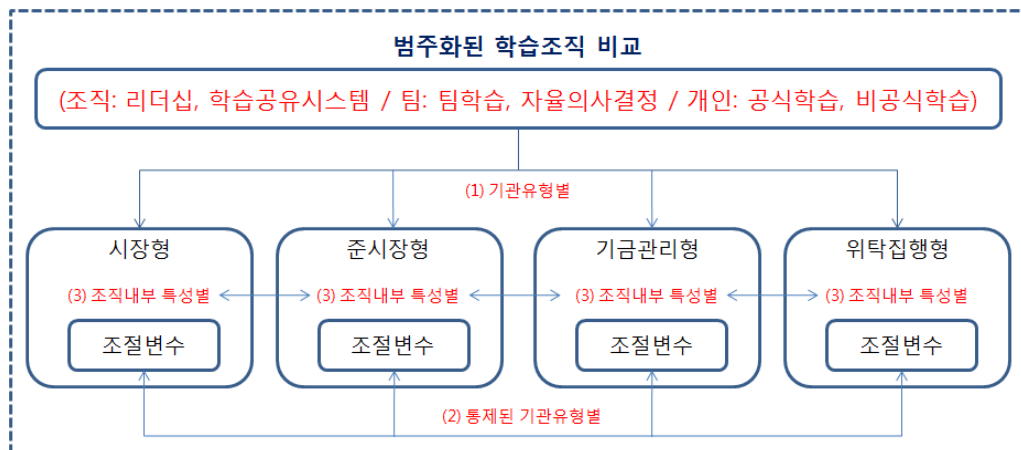
두 가지 관점의 연구문제는 기관 유형간 탈관료제로서 학습조직의 차이를 분석하고, 그에 따라 기관 유형간 학습조직의 차이가 두드러지게 나타나는 기관의 유형과 내부 특성이 무엇인지를 분석하여 기관유형별 학습조직을 제고하기 위한 정책적 함의를 제시하고자 한다.

이번 연구에 사용되는 분석 모형은 <그림 1>과 같다. 일반적으로 설문대상자 전체 응답을 대상으로 이루어진 회귀분석이나 구조방정식은 독립변수와 종속변수의 전반적인 인과관계 또는 경로를 보여줄 뿐, 응답 대상집단에 내재되어 있는 조직의 특성이나 개인적 특성에 따른 세부적인 학습조직 특성의 변화·차이를 보여주지 못한다. 따라서 본 연구는 준정부조직의 학습조직을 두 가지 측면으로 심층 분석하였다. 첫째, 기관유형별 어떤 범주의 조직 특성이 학습조직의 수준을 높이는지 혹은 낮추는지를 분석하여 학습조직의 메커니즘 특성을 세밀히 분석하고, 둘째, 기관유형, 학력, 직종, 직급, 성별 등 조절변수에 따른 학습조직 특성 차이를 분석하여 탈관료제로서의 학습조직을 활성화시키거나 저해시키는 요인을 파악하여 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

여기에서 전반적으로 적용되는 비교내용의 범주는 요인분석을 통해서 범주화된 요인변수로 구분되며, 조절변수는 학력, 직급, 직종, 성별 등 개인적 차원의 변수들³⁾과 재정운영방식과 수익수준에 따라 구분되는 시장형, 준시장형, 기금관리형, 위탁집행형 등 조직적 차원의 변수로 구별된다.

3) 개인적 차원의 인구통계적 변수는 이외에도 연령, 재직기간, 소득·임금 등을 포함할 수 있으나, 이들 변수들은 직급과 매우 높은 상관관계를 보이기 때문에 여기에서 생략된다.

<그림 1> 연구 분석 모형



Ⅲ. 조사 설계

1. 조사도구

탈관료제의 조직특성은 학술적으로 많이 논의되어 왔었지만, 실증적으로 분석한 것은 거의 없다. 다만 일부 논문에서 탈관료제의 측정요소는 구조적 특성(분권화, 비형식성), 직무적 특성(정체성, 다양성, 자율성), 경험적 특성(현장참여, 기능적 의존, 동료관계)으로 구성되어 있다(정현욱, 1999).

그러나 탈관료제의 특성은 학습조직의 특성과 유사하여 학습조직 이론에 직·간접적으로 반영되어 있기 때문에, 준정부조직의 탈관료제 분석은 학습조직 측정도구를 통한 학습조직화 특성의 수준과 차이로써 간접적으로 파악될 수 있는 것이다. 탈관료제의 수준과 정도를 파악하기 위해 분석모형인 학습조직의 특성을 측정할 수 있는 방법론들이 많이 존재하고 있다(정무권·한상일, 2008; Marquardt, 1996; Marsick & Watkins, 1996 등).

본 연구는 정현욱(1999)의 기본적 내용을 포함할 뿐만 아니라 중앙정부, 준정부, 지방정부, 그리고 민간조직에서 보편적으로 사용되었던 Marsick & Watkins(2003)의 DLOQ 설문지를 한국의 문화적 맥락과 특수성을 반영하기 위하여 수정·보완된 한국어 번역본 DLOQ 설문지(한상일 외, 2010) 문항들을 활용하고자 한다.⁴⁾ 그리고 원래 DLOQ는 차원마다 각 영역

4) 원래 영문 설문지로 되어 있으나 한상일 외(2010)의 저자 4인 공동번역작업을 통해 원래 의미를 그대로 전달할 수 있는 한국어 설문지가 만들어졌고, 한 차례의 예비조사를 거쳐 문항의 재검증작업

당 6~7개 하위 문항, 총 43개로 구성되었지만, 본 연구는 연구대상기관의 학습조직 특성을 잘 반영하는 문항들을 선별하여 학습조직적 특성을 비교분석함으로써 대상 연구기관들의 학습조직 메커니즘 특성을 보다 심층적으로 이해하고자 한다.

측정요인에 대한 차이분석을 추진하기 위해서 본 연구에서 사용되는 조절변수들은 성별, 학력, 직급, 직종 등 개인적 차원의 변수들과 조직유형별(시장형, 준시장형, 기금관리형, 위탁집행형) 조직적 차원의 변수로 구성된다.

2. 표본

본 연구의 대상은 공공서비스의 집행과 전달을 담당하는 준정부조직이다. 준정부조직은 사회의 다원화에 따라 다양한 행정수요에 대응하여 정부관료제의 기능을 보완하고 공공부문과 시장부문의 한계를 동시에 극복하며 정부와 시장의 장점을 활용하기 위해서 출현하게 되었다.⁵⁾ 우리나라에서의 준정부조직은 공기업, 준정부기관, 기타공공기관으로 구성되어 있으며, 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 『공공기관의 운영에 관한 법률』 제4조 1항 각호의 요건에 해당하여 기획재정부장관에 의해 지정된 기관을 의미한다(옥동석, 2007: 134; <http://www.alio.go.kr>).⁶⁾ 그리고 준정부조직의 기관유형 및 특성별 운영체계설계의 방향은 <표 2>와 같이 정리할 수 있다.

이 이루어졌다(한상일 외, 2010: 387). DLOQ 측정도구 관련 개념구성 및 측정도구에 대한 내용은 정무권·한상일(2008), 한상일·정무권(2008: 39~41) 등을 참조 바람.

5) 정부부문 밖의 공공조직의 성장에 대한 논문은 Gill(2002), OECD(2002), Pollit and Talbot(2004), Pollit, Talbot, Caufield, and Smullen(2004), Weidenbaum(1969) 등을 참고; 공공조직의 문제점에 대한 논문은 Koppell(2003), Pollit, Talbot, Caufield, and Smullen(2004), Pollit and Talbot(2004) 등을 참조.

6) 준정부조직은 『공공기관의 운영에 관한 법률』 제5조에 따라 분류되며, 2010년에 공기업은 22개이며, 준정부기관은 79개이고, 기타 공공기관은 184개로, 총 285개이다. 공기업이란 직원 정원이 50인 이상이고, 자체수입액이 총수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관을 의미한다. 이중 시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상이고 총수입액 중 자체수입액이 85% 이상인 공기업(8개)이고, 준시장형 공기업은 시장형 공기업이 아닌 공기업(13개)이다. 준정부기관이란 직원 정원이 50인 이상이고, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관을 의미한다. 이중 기금관리형 준정부기관은 국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관(16개)이며, 위탁집행형 준정부기관은 기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관(63개)이다. 기타공공기관은 공기업, 준정부기관이 아닌 공공기관(184개)이다.

<표 2> 기관유형별 운영체제 설계

유 형		조직특성별 운영체제 설계방향
공기업	시장형	민간기업 수준의 자율을 확대 보장하되, 내부건제도 병행 강화
	준시장형	시장적 자율을 확대하되, 일부 공공성을 감안한 외부감독 강화
준정부기관	위탁집행형	위탁업무물 주무부처 정책과의 연계성 확보
	기금관리형	기금운영 자발적 운명 및 이해관계자의 참여 보장

자료: 기획예산처, 「공공기관지정및유형분류추진방안」, 2007년 2월 9일, p.105; 옥동석(2007: 133)에서 재정리.

준정부조직 중에서 설문조사에 참여한 10개의 대상은 비례층화추출법에 따라 시장형 공기업 1개, 준시장형 공기업 1개, 위탁집행형 준정부기관 6개, 기금관리형 준정부기관 2개이다. 설문응답자의 인구통계적 변수는 성별, 학력, 직급, 직종 등에 따라 <표 3>과 같이 구성되었다. 설문지는 580부 배포되었으나 총 555부(95.68%) 회수되었다.

<표 3> 설문응답자의 인구통계적 분석

변수	구분	빈도	백분율
성별	남성	378	68.2
	여성	176	31.8
학력	대졸 미만	32	5.8
	대졸	381	68.9
	대학원졸	140	25.3
직급	임원·부장급	55	9.9
	차장·과장급	243	44.0
	대리·사원급	255	46.1
직종	일반행정직	431	78.0
	기술직/기능직	62	11.2
	연구직	35	6.3
	조사직	6	1.0

3. 분석방법

본 연구에서 준정부조직의 학습조직적 특성을 진단하는 DLOQ 측정문항들은 모두 6점 척도로 각 항목에 대한 응답자의 동의 정도를 측정되었다. 측정문항들이 인구통계적 변수들에 따라 차이를 보이는지를 분석하기 위하여 성별, 학력, 직급, 직종이 조사하였다. 본 연구에서 실증적인 분석을 위해 SPSS 17 프로그램이 활용되었다.

분석은 세 단계로 이루어진다. 첫째, 한국 준정부부문의 학습조직적 특성을 연구하기 위

하여 측정의 타당도와 신뢰도를 분석하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 둘째, 개인 특성과 조직 특성에 따라 어떤 범주의 특성이 학습조직의 수준을 높이는지 혹은 낮추는지 파악하기 위하여 분산분석을 실시하였다. 셋째, 학력, 직종, 직급, 성별 등 조절변수에 따라 측정 문항의 수준이 어떻게 변화되는가를 영역별 평균값의 변화를 통해 파악하고자 한다.

IV. 분석 결과

1. 요인분석

학습조직 관련 문항들의 구성타당성을 확인하기 위하여 탐색적 요인분석이 실시되었다. Marsick & Watkins(1999)의 DLOQ는 미국 중심 서구 민간조직을 대상으로 만들어졌기 때문에, 한국 준정부조직을 대상으로 이루어진 DLOQ 설문응답에 대한 탐색적 요인분석은 한국적 학습조직의 특성을 파악할 수 있도록 한다.

탐색적 요인분석은 총 43개 학습조직 설문문항의 응답을 토대로 변수들의 변량을 극대화하기 위해 주성분분석(principal component analysis)과 Varimax 회전방식에 의한 직교회전을 활용하였다. 분석결과, 고유값(Eigen Value) 1.0 이상의 6개 요인들이 도출되고, 각 요인들의 요인적재값(factor loading)이 산출되었다. 산출된 6개 요인들은 변수들의 공통적 특성을 반영하여 ‘조직전략적리더십’, ‘조직학습공유시스템’, ‘팀수준학습’, ‘팀자율의사결정’, ‘개인비공식학습활동’, ‘개인공식학습지원’로 <표 4>과 같이 구성되었다.

<표 4> 학습조직의 요인분석 결과

문항번호		Component					
		1	2	3	4	5	6
조직 전략적리 더십	V41	.714	.178	.301	.221	.285	.097
	V43	.705	.257	.216	.177	.223	.091
	V40	.698	.172	.282	.359	.224	.105
	V42	.682	.206	.186	.267	.321	.114
	V39	.636	.264	.221	.304	.231	.140
	V38	.577	.209	.300	.170	.209	.290
	V37	.543	.322	.245	.285	.228	.112
	V34	.513	.496	.240	.075	.027	.084
조직학습공유시스템	V24	.240	.679	.142	.310	.265	.070

	V23	.130	.664	.085	.328	.197	.092
	V20	.215	.618	.329	-.055	.212	.193
	V22	.298	.614	.119	.119	.229	.154
	V21	.314	.568	.357	.047	.278	.148
	V25	.146	.565	.089	.397	.186	.204
	V36	.458	.507	.250	.038	.021	.249
팀수준학습	V17	.293	.264	.636	.232	.137	.079
	V12	.268	.213	.602	.012	.366	.196
	V11	.182	.226	.556	.218	.308	.103
	V15	.319	.107	.523	.348	.255	.096
팀자율의사결정	V30	.278	.163	.112	.693	.284	.253
	V29	.288	.264	.295	.591	.093	.130
	V27	.272	.175	.386	.585	.110	.060
	V35	.464	.170	.197	.508	.116	.285
개인비공식학습활동	V01	.192	.023	.092	.136	.775	.026
	V03	.186	.339	.177	.073	.672	.209
	V08	.201	.230	.261	.227	.651	.146
	V02	.233	.365	.262	.097	.559	.131
	V06	.168	.327	.306	.147	.549	.151
	V09	.236	.201	.508	.150	.525	.035
개인공식학습지원	V04	.118	.199	.154	-.011	.043	.779
	V05	.137	.106	.125	.264	.154	.745
	V07	.112	.220	.076	.307	.308	.541
고유값		20.327	1.760	1.579	1.439	1.097	1.037
% 분산		47.273	4.094	3.672	3.346	2.551	2.412
% 누적		47.273	51.367	55.039	58.385	60.936	63.348
신뢰도		.930**	.878**	.798**	.847**	.875**	.719**
F		57.149	55.102	74.082	92.779	77.469	88.046

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 11 iterations.

** p<0.01

분석 결과를 살펴보면, 1 요인과 2 요인은 조직차원으로, 3 요인과 4 요인은 팀차원으로, 5 요인과 6 요인은 개인차원으로 구분된다. 7) 조직차원으로 1 요인(조직전략적리더십)은 ‘관

7) 요인분석 결과에서 문항을 선택하는 기준으로 첫째, 최소기준 0.4 이상의 rotation 요인값(Stevens, 1992), 둘째, 0.5 이상의 공통성(communalities)(이훈영, 2007), 셋째, 0.6 이상의 신뢰도 알파값을 갖는 문항 조합(Field, 2004) 등이 있는데, 본 연구는 과도한 분산을 방지하고 집중도와 신뢰도를 높이기

리자의 코칭과 멘토링(V41)', '회사가치와 경영진의 행위일치(V43)', '직원들의 비전실현 지원(V40)', '경영진 스스로 학습기회 탐색(V42)', '경영진의 최신 정보공유(V39)', '학습과 교육훈련 요구의 지원(V38)', '소속부서와 상관없는 문제해결(V37)', '고객의 의사반영(V34)'이며, 2 요인(조직학습공유시스템)은 '교환과 경험의 확산(V24)', '목표와 성과의 차이측정시스템(V23)', '쌍방향 커뮤니케이션(V20)', '기술에 대한 DB체계(V22)', '필요한 정보에 대한 접근성(V21)', '교육훈련결과와 투입된 자원측정(V25)', '지역사회에 대한 기여와 협력(V36)'이다. 팀차원으로 3 요인(팀차원학습)은 '팀활동에 대한 새로운 사고(V17)', '직원간 존경과 상호성(V12)', '타인의 의견에 대한 질문(V11)', '팀 의사표현의 자유(V15)'이며, 4 요인(팀자율 의사결정)은 '위험감수하는 새로운 시도지원(V30)', '임무수행에 필요한 자원통제권(V29)', '업무과제에 대한 직원의 선택권(V27)', '직원의 사기에 대한 고려(V35)'이다. 개인차원으로 5 요인(개인비공식학습활동)은 '실수로부터의 학습(V01)', '상호학습의 격려(V03)', '솔직하고 열린 피드백(V08)', '필요한 기술의 탐구(V02)', '업무상문제를 학습기회로 인식(V06)', '타인의 의견에 대한 경청(V09)'이며, 6 요인(개인공식학습지원)은 '학습에 대한 재정지원(V04)', '학습에 대한 시간지원(V05)', '학습에 대한 다양한 보상(V07)'이다.

이들 6개 요인들의 누적분산비율은 학습조직을 설명하는 정도로 약 63.348%에 달한다. 변수쌍 간의 상관관계를 설명하는 KMO 척도값은 0.974 로서 요인분석을 위한 변수선택이 비교적 적절함을 의미하고 있다. Bartlett 구형성 검정값(15739.225, $p=.000$, $df=903$, $p=.000$)은 요인들간의 관계분석사용에 적합한 요인분석임을 보여주는 것으로, 동일한 범주에 속하는 변수들 간에 공통요인이 존재하는 것을 의미한다.

그리고 최종 도출된 요인들에 대한 측정문항의 일관성을 검증하기 위해 신뢰도분석이 이루어졌는데, 요인 신뢰도(Cronbach's Alpha) 값은 '조직전략적리더십'에서 0.930, '조직학습공유시스템'에서 0.878, '팀차원학습'에서 0.798, '팀자율의사결정'에서 0.847, '개인비공식학습활동'에서 0.875, '개인공식학습지원'에서 0.719, 그리고 전체 신뢰도는 0.962($F=83.352$) 로 유의도 0.01 이하에서 모두 유의미하게 나타났다.

2. 분산분석

1) 기관유형별 준정부조직의 학습조직 비교 I (단순 비교)

학습조직의 특성이 요인분석을 통해 6개의 요인으로 분류되었다. 이 절에서 다루는 분산분석은 조절변수를 중심으로 학습조직이 어떤 메커니즘으로 구축되어 있는지 탈관료제로서의 학습조직 메커니즘을 정밀하게 분석하여 학습조직의 특성을 명확히 하고자 한다.

위해 0.5 미만의 요인분석 결과 요인값을 분석에서 제외하였다.

<표 6>은 준정부조직의 기관유형에 따라 학습조직의 차이가 어떻게 나타나는지를 Schaffe의 추출방법에 따라 다중비교 분석을 통해 도출한 결과를 보여준다.⁸⁾ 전반적으로 기관 유형별 두 집단으로 묶여지는 것으로 분석된다. 즉, 시장형 준정부조직과 준시장형 준정부조직으로 묶여진 시장수요 민감형 준정부조직과 위탁집행형 조직과 기금관리형 조직으로 묶이는 관리형 준정부조직으로 구분된다. 그리고 조직차원, 팀차원, 개인차원에서 모두 관리형 준정부조직에 비해 시장수요 민감형 준정부조직의 경우 학습조직 정도가 높았고, 학습조직이 전반적으로 더 확산되어 있다.

<표 6> 기관유형에 따른 학습조직 다중 비교

구 분		기관 유형	평균	표준편차	표준오차	F-값 /Sig.	Scheffe 사후검정
조직 차원	전략적리더십	시장형 준정부조직(G1)	4.4640	.69482	.08970	9.825***	G1)G3 G1)G4
		준시장형 준정부조직(G2)	4.0551	.93029	.12111		
		기금관리형 준정부조직(G3)	3.9531	.88508	.08080		
		위탁집행형 준정부조직(G4)	3.7346	.84057	.04729		
	조직학습 공유시스템	시장형 준정부조직(G1)	4.4095	.71330	.09209	6.686***	G1)G2 G1)G3 G1)G4
		준시장형 준정부조직(G2)	3.9734	.82043	.10681		
		기금관리형 준정부조직(G3)	4.0585	.78216	.07140		
		위탁집행형 준정부조직(G4)	3.8128	.78600	.04422		
팀 차원	팀수준학습	시장형 준정부조직(G1)	4.3750	.80188	.10352	5.350***	G1)G3 G1)G4
		준시장형 준정부조직(G2)	4.0621	.77783	.10127		
		기금관리형 준정부조직(G3)	4.0167	.77428	.07068		
		위탁집행형 준정부조직(G4)	3.8378	.78503	.04416		
	자율의사결정	시장형 준정부조직(G1)	3.7750	.96127	.12410	6.220***	G1)G3 G1)G4
		준시장형 준정부조직(G2)	3.5000	.86353	.11242		
		기금관리형 준정부조직(G3)	3.3708	.84328	.07698		
		위탁집행형 준정부조직(G4)	3.2057	.87336	.04913		
개인 차원	비공식학습활동	시장형 준정부조직(G1)	4.3878	.78419	.10124	10.537***	G1)G2 G1)G4
		준시장형 준정부조직(G2)	3.8418	.71614	.09323		
		기금관리형 준정부조직(G3)	4.0678	.74272	.06780		
		위탁집행형 준정부조직(G4)	3.6848	.73588	.04140		
	공식학습지원	시장형 준정부조직(G1)	3.9889	.68055	.08786	6.933***	G1)G3 G1)G4 G2)G3 G2)G4
		준시장형 준정부조직(G2)	3.9548	.75925	.09885		
		기금관리형 준정부조직(G3)	3.4611	.97032	.08858		
		위탁집행형 준정부조직(G4)	3.5206	.86812	.04884		

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* Extraction Method: : Scheffe analysis

8) 특히 분산분석에서 다중비교를 진행하는 경우 기관유형에 초점을 둔 이유는 기관의 유형에 따라 업무의 성격, 인사제도 등 기관의 제도적 특성이 결정되고 그에 따라 학습조직에도 높은 영향을 주기 때문이다.

학습조직특성에 대한 사후검정 결과, 첫째, 조직·팀·개인 차원에서 대부분 시장형 준정부조직이 준시장형·기금관리형·위탁집행형 준정부조직보다 통계적으로 유의미하게 높았다. 조직차원과 팀차원에서 시장형 준정부조직은 기금관리형·위탁집행형 준정부조직보다 통계적으로 유의미하게 높았다. 반면 개인차원의 비공식학습활동에서 시장형 준정부조직은 준시장형·위탁집행형 준정부조직에 비해 높았지만, 공식학습지원에서 시장형 준정부조직이 기금관리형·위탁집행형 준정부조직에 비해 높았다. 시장형 준정부조직이 타 기관보다 높은 학습조직을 보이는 이유는 시장형 기관이 업무상 빠르게 변화하는 시장상황에서 발생하는 다양한 수요를 적극적으로 대응해야 하는 기관의 특징을 잘 보여주기 때문이다.9)

둘째, 준시장형 준정부조직은 개인차원의 공식학습지원에서만 기금관리형·위탁집행형 준정부조직보다 통계적으로 유의미하게 높았고, 기금관리형 준정부조직은 조직차원의 학습공유시스템, 팀차원의 자율의사결정, 그리고 개인차원의 비공식학습활동에서 위탁집행형 준정부조직에 비해 통계적으로 유의미한 수준에서 높았다. 사후검정 결과를 종합할 때 전부문에서 시장형 준정부조직은 타 유형에 비해 높은 학습조직 수준을 보였고, 준시장형·기금관리형 준정부조직은 조직, 팀, 개인차원 일부에서 위탁집행형 준정부조직에 비해 통계적으로 유의미하게 높은 것으로 분석된다. 위탁집행형 준정부조직은 상대적으로 전체 차원에 걸쳐 낮은 학습조직 수준을 보이는데, 이는 주변 상황에 큰 영향을 받지 않는 기관 특성 때문이며 또한 학습조직을 높일 환경에 접할 기회가 부족하기 때문으로 추론된다.

앞 <표 6>의 분석결과는 기관 유형간 학습조직의 차이가 있으며, 조직·팀·개인 차원에서 편차가 존재한다는 것을 확인할 수 있다. 이는 환경변화의 대응으로 기관 특성에 따라 탈관료제로서의 학습조직 확산의 차이가 있음을 확인할 수 있다. 다음 내용은 좀 더 심층적으로 학습조직의 편차가 어떤 내부 특성에서 두드러지는지를 분석한다.

2) 기관유형별 준정부조직의 학습조직 비교 II (내부 특성 통제)10)

이번 분석은 기관유형별 준정부조직의 내부 특성(학력, 직종, 직급, 성별)을 동일한 수준으로 통제하여 학습조직 정도를 비교하였다. 먼저 <표 7>에서 학력을 대졸과 대학원졸로 구분하여 기관유형별 학습조직 차이를 분석하면, 첫째, 동일한 대졸 직원이지만, 전부문에서 시장

9) 시장형 준정부조직의 경우 준정부조직 전문가 및 재직자 인터뷰에서 빠른 시장 상황에 따라 능동적으로 대응해야 하는 사례도 많고, 중앙정부의 요구사항도 많은 편이라 조직 전체적으로 적극적인 학습조직 활동이 요구되며, 이는 조직 내 장려되고 있다고 설명하고 있다.(전문가 인터뷰 결과, 2010.4.10)

10) 이 부분에서 다변량 분산분석(manova)을 통해 하나의 모형으로 분석하는 것이 가능하지만, 기관 유형별 학습조직의 특성을 탐색적으로 분석하기 위해 아노바 분석을 차례로 적용하여 조절변수에 따른 기관유형의 특징을 살펴보고자 한다.

형 준정부조직의 경우 위탁집행형 준정부조직에 비해 학습조직 특성이 통계적으로 유의미하게 높았다. 대졸직원의 경우 앞의 <표 6>의 모든 차원에서 전체 기관유형별 비교와 동일한 결과를 나타냈는데, 이는 대졸직원들의 기관유형별 학습조직의 편차가 기관유형별 학습조직 편차에 높은 영향을 주고 있음을 확인할 수 있다. 기관 직원 중 다수를 차지하는 대졸 직원의 특성은 기관의 학습조직 편차를 두드러지게 하는 보편적 특성이라고 할 수 있다.

둘째, 대학원졸 직원의 경우, 대졸 직원에 비해 기관유형별 학습조직 차이가 두드러지지 않았다. 다만, 조직차원, 그리고 개인차원의 비공식학습활동에서 시장형 준정부조직이 위탁 집행형 준정부조직에 비해 유의미하게 높았고, 또한 개인차원의 비공식학습활동에서 기금관리형 준정부조직이 위탁집행형 준정부조직에 비해 통계적으로 유의미하게 높았다.

분석 결과를 종합하면, 학력을 통제하여 동일한 대졸, 대학원졸을 기관유형별로 비교한 결과, 대졸 직원의 경우 기관유형별 학습조직의 편차가 크게 나타나는 것은 대졸 집단이 학습조직의 편차를 유발하는 주요 요인임을 의미한다. 상대적으로 대학원졸의 경우 기관유형별 학습조직의 편차가 크게 나타나지 않은 것은 대학원졸 집단의 학습조직이 기관 유형에 상관없이 보편적으로 확산되어 있다는 것을 의미한다. 고학력의 경우 기관유형별 학습조직이 큰 편차 없이 보편화 되었다는 것은 탈관료제의 변화에 고학력 직원이 환경 변화에 거부감을 크게 갖지 않으며 오히려 더 능동적으로 반응하고 있다는 것을 보여주는 것이다.

<표 7> 학력*기관유형간 상호작용 효과와 학습조직과의 아노바 분석

	기관 유형	학습조직												
		조직차원				팀차원				개인차원				
		전략적 리더십	사후 검정	학습 공유 시스템	사후 검정	팀수준 학습	사후 검정	자율 의사 결정	사후 검정	비공식 학습 활동	사후 검정	공식 학습 지원	사후 검정	
학 력	대졸	G1	4.4449		4.4037		4.4239		3.7989		4.3790	G1)G2	3.9638	G1)G3
		G2	4.0911	G1)G3	3.9464	G1)G2	4.1128	G1)G4	3.5313	G1)G4	3.8333	G1)G4	4.0139	G1)G4
		G3	3.9525	G1)G4	4.0717	G1)G4	4.0625		3.3975		4.0547		3.4967	G2)G3
		G4	3.7339		3.8109		3.8548		3.2179		3.7183	G3)G4	3.4579	G2)G4
	F값	10.039***		8.449***		7.645***		6.425***		12.298***		9.579***		
	대학원졸	G1	4.5769		4.4835		4.2692		3.7500		4.4744	G1)G4	4.0513	
		G2	3.9625	G1)G4	4.1429	G1)G4	3.9250		3.4250		3.9333		3.7667	
		G3	4.1397		4.1176		3.9265		3.3529		4.1961		3.3725	
		G4	3.6938		3.7714		3.7475		3.1475		3.5790	G3)G4	3.580	
		F값	5.903**		3.957*		1.967		2.124		8.353*		1.449	

* 시장형기관: G1, 준시장형기관: G2, 기금관리형기관: G3, 위탁집행형기관: G4

* Extraction Method: : Scheffe analysis

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

다음 <표 8>에서 직급을 임원급, 중간관리자급, 사원대리급으로 구분하여 통계한 후 기관 유형별 학습조직의 차이를 분석하면, 첫째, 임원급 직원의 경우, 준정부조직 기관유형별 학습조직의 정도 차이가 크지 않은 것으로 분석되었다. 단지 개인차원에서 시장형 준정부조직 혹은 준시장형 준정부조직이 위탁집행형 준정부조직에 비해 통계적으로 유의미하게 높았지만, 전반적으로 임원급의 학습조직은 기관유형과 상관없이 전반적으로 높았다.

둘째, 중간관리자급 직원의 경우, 기관유형별 학습조직의 차이가 통계적으로 유의미한 수준으로 크게 나타났다. 즉, 조직·팀·개인 차원에서 시장형 준정부조직에 비해 기금관리형·위탁집행형 준정부조직의 학습조직이 통계적으로 유의미하게 낮은 것으로 분석되었다.

셋째, 사원대리급의 경우, 기관유형별 학습조직의 차이가 역시 큰 것으로 분석된다. 사원대리급의 경우 전차원에서 시장형 준정부조직이 위탁집행형 준정부조직보다 통계적으로 유의미하게 높은 것으로 분석되었고, 팀차원 및 개인차원에서 기금관리형 준정부조직이 위탁집행형 준정부조직보다 통계적으로 유의미하게 낮은 것으로 확인되었다.

분석 결과를 종합하면, 임원급 기관유형별 학습조직은 차이를 거의 보이지 않아 기관유형별 학습조직 정도의 편차에 큰 영향을 주지 않지만, 중간관리자급과 사원대리급의 기관유형별 학습조직은 큰 차이를 보이며 전체 기관유형별 학습조직 편차에 영향을 주는 것으로 분석된다. 이러한 분석결과는 탈관료제의 변화에 임원급이 더 능동적으로 반응하고 있음을 확인해준다. 이는 최근 NPM 등의 확산으로 준정부기관의 임원급에서 기업가 정신과 환경 변화에 대한 빠른 적응이 강조되었기 때문으로 판단된다.

또한 조직의 임원급을 제외하고 중간관리자 이하 직급에서 기관유형별 학습조직의 편차가 두드러지는 것은 일부 준정부조직(특히, 위탁집행형의 조직·팀·개인차원, 기금관리형의 팀차원)의 경우 학습조직의 확산이 하위 직급까지 제대로 정착되지 못했음을 보여주며, 이는 학습조직을 위한 정책지원의 방향이 중간관리자 이하 직급에 우선시 되어야 함을 의미하는 것이다.

<표 8> 직급*기관유형간 상호작용 효과와 학습조직과의 아노바 분석

	기관 유형	학습조직												
		조직차원				팀차원				개인차원				
		전략적 리더십	사후 검정	학습 공유 시스템	사후 검정	팀수준 학습	사후 검정	자율 의사 결정	사후 검정	비공식 학습 활동	사후 검정	공식 학습 지원	사후 검정	
직급	임원급	G1	4.5179		4.4286		4.4286		3.8214		4.6667		4.2381	
		G2	4.8571		4.5714		4.8214		4.2500		4.2857		4.9048	
		G3	4.4318		4.3636		4.2273		3.8409		4.2727		3.9394	
		G4	3.9667		3.9190		4.0500		3.5000		3.7467		3.7667	
		F값	3.052*		2.251		2.314		2.301		4.775**		3.967*	
	중간 관리자급	G1	4.5923		4.5476		4.5104		3.9167		4.4444		4.1250	
		G2	3.9375	G1>G3	4.0238		3.9306	G1>G3	3.3056	G1>G3	3.8889		3.8148	
		G3	3.8404	G1>G4	4.0374	G1>G4	3.9000	G1>G4	3.2154	G1>G4	3.9897	G1>G4	3.3333	G1>G3
		G4	3.7757		3.8718		3.9063		3.2996		3.7365		3.6262	
		F값	7.011***		5.070**		4.244**		4.135***		6.745**		4.922**	
	사원 대리급	G1	4.3448		4.2906		4.2500		3.6466		4.2736	G1>G2	3.8161	
		G2	3.9522		3.8235		3.9755	G1>G4	3.4485		3.7255	G1>G4	3.8333	
		G3	4.0000	G1>G4	4.0135	G1>G4	4.1364	G3>G4	3.4830	G1>G4	4.1318		3.5303	G2>G4
		G4	3.6402		3.7326		3.7230		3.0591		3.6227	G3>G4	3.3761	
		F값	6.495***		4.942**		6.083**		5.735**		9.565***		4.744**	

* 시장형기관: G1, 준시장형기관: G2, 기금관리형기관: G3, 위탁집행형기관: G4

* Extraction Method: : Scheffe analysis

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

다음 <표 9>에서 직종을 일반행정직, 기술기능직으로 구분하여 통계한 후 기관유형별 학습조직의 차이를 분석하면, 첫째, 일반행정직의 경우 조직차원과 개인차원에서 기관유형별 학습조직의 정도 차이가 큰 것으로 분석된다. 조직차원, 그리고 개인차원의 비공식학습활동에서 시장형·기금관리형 준정부조직이 위탁집행형 준정부조직에 비해 통계적으로 유의미하게 높았고, 개인차원의 공식학습지원에서 준시장형 준정부조직이 기금관리형·위탁집행형 준정부조직에 비해 통계적으로 유의미하게 높았다.

둘째, 기술기능직의 경우 개인차원의 비공식학습활동 일부를 제외하고, 기관유형별 학습조직의 차이가 없었다. 이는 기관유형에 상관없이 학습조직이 고르게 높은 수준으로 확산되어 있기 때문이다.

분석 결과를 종합하면, 일반행정직 기관유형별 학습조직의 편차가 두드러졌고 기술기능직 기관유형별 학습조직 차이가 없었다. 이는 탈관료제의 변화에 기술기능직이 전반적으로 더

능동적으로 반응하고 있는 반면에 위탁집행형 준정부조직의 일반행정직은 탈관료제 변화 대응에 가장 지체되고 있음을 확인해 주는 것이다. 탈관료제에 기술기능직이 더욱 빠른 반응을 보이는 것은 기술변화의 속도가 빨라지고 그에 따른 기술 학습이 일상화되어야 하기 때문인 것으로 판단된다. 또한 일반행정직의 기관유형별 학습조직 편차가 전체 기관유형별 학습조직 편차에도 영향을 주고 있기 때문에 학습조직 역량의 제고를 위해서 일부 기관(즉, 위탁집행형 전부문, 기금관리형 개인차원의 공식학습지원, 준시장형 비공식학습활동)에서 일반행정직의 학습조직에 대한 관심과 지원이 필요하다.

<표 9> 직종*기관유형간 상호작용 효과와 학습조직과의 아노바 분석

	기관 유형	학습조직												
		조직차원				팀차원				개인차원				
		전략적 리더십	사후 검정	학습 공유 시스템	사후 검정	팀수준 학습	사후 검정	자율 의사 결정	사후 검정	비공식 학습 활동	사후 검정	공식 학습 지원	사후 검정	
직종	일반 행정	G1	4.3073	G1>G4	4.2738	G1>G4	4.1875	4.1875	4.1875	4.3236	G1>G2	3.972	G2>G3	
		G2	3.9922		3.9762		4.0347		3.7813			3.937		
		G3	3.9237		4.0571		4.0022		4.0587			3.486		G2>G4
		G4	3.6989		3.7762		3.8087		3.6714			3.571		
	F값	5.787**		5.867**		3.541*		2.659*		11.029***		5.602**		
	기술 기능	G1	4.6088	3.9857	4.5455	4.2250	4.5606	4.0177	4.0177	4.4798	G1>G4	4.0000	4.1000	
		G2	4.4375		3.9857		4.2250		3.6250			4.1833		3.6481
		G4	4.3403		4.2540		4.1944		3.5926			3.8241		3.6481
		F값	0.580		1.824		1.093		1.484			3.342*		1.583

* 시장형기관: G1, 준시장형기관: G2, 기금관리형기관: G3, 위탁집행형기관: G4

* Extraction Method: : Scheffe analysis

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

다음 <표 10>에서 성별을 남성, 여성으로 구분하여 통제된 후 기관유형별 학습조직의 차이를 분석하면, 남성과 여성의 경우 모두 준정부조직 기관유형별 학습조직의 정도 차이가 크게 나타나는 것으로 분석되었다. 조직·팀·개인 전차원에서 남성과 여성의 기관유형별 학습조직 특성의 편차는 전체 기관유형별 학습조직 특성의 편차와 유사하게 시장형 준정부조직이 기금관리형·위탁집행형 준정부조직에 비해 유의미한 수준에서 높은 것으로 분석되었다. 이러한 차이는 전체 기관유형별 학습조직 특성의 편차와 비슷하게 남성이든 여성이든 상관없이 기관유형별 학습조직의 편차가 나타나고 있고, 대학원졸이나 기술기능직과 같이 기관유형에 상관없이 균일한 학습조직 특성을 보이는 성별이 없는 것을 의미한다. 정책적으

로 볼 때 어느 성별이든 학습조직 편차가 두드러지기 때문에 성별보다 학습조직 편차가 심한 기관 유형에 집중하여 학습조직을 활성화시킬 필요가 있음을 확인할 수 있다.

〈표 10〉 성별*기관유형간 상호작용 효과와 학습조직과의 아노바 분석

		기관 유형	학습조직											
			조직차원				팀차원				개인차원			
			전략적 리더십	사후 검정	학습 공유 시스템	사후 검정	팀수준 학습	사후 검정	자율 의사 결정	사후 검정	비공식 학습 활동	사후 검정	공식학 습지원	사후 검정
성별	남성	G1	4.513		4.447		4.429		3.851		4.452	G1>G2	3.994	G1>G3
		G2	4.157	G1>G3	4.062	G1>G3	4.205	G1>G4	3.519	G1>G3	3.966	G1>G4	3.932	G1>G4
		G3	3.985	G1>G4	4.032	G1>G4	4.030		3.360	G1>G4	4.091		3.424	
		G4	3.837		3.938		3.945		3.357		3.752	G3>G4	3.617	G2>G3
		F값	9.436***		6.024***		5.887***		4.864***		14.884***		5.911***	
	여성	G1	4.089		4.122		3.964		3.202		3.905		3.952	
		G2	3.856	G1>G3	3.800	G1>G3	3.783	G1>G4	3.463	G1>G4	3.600	G1>G4	4.000	G1>G3
		G3	3.914	G1>G4	4.090	G1>G4	4.000		3.384		4.040		3.506	G1>G4
		G4	3.500		3.520		3.584		2.853		3.528		3.288	
		F값	4.073**		7.532***		3.886*		6.261***		5.389**		4.554**	

* 시장형기관: G1, 준시장형기관: G2, 기금관리형기관: G3, 위탁집행형기관: G4

* Extraction Method: : Scheffe analysis

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

지금까지 학력, 직급, 직종, 성별을 구분한 상황에서 기관유형별 학습조직 특성의 차이를 비교한 결과를 종합하면, 대졸 학력, 중간관리자·사원대리 직급, 일반행정직, 남성, 여성 집단에서 전체 기관유형별 학습조직 특성의 편차가 유사하였다. 즉, 시장형 준정부조직이 위탁집행형 준정부조직에 비해 통계적으로 유의미하게 높고, 개별 차원의 기관유형별 학습조직 특성의 편차가 두드러졌다.

상대적으로 대학원졸, 임원급, 기술기능직의 경우 기관유형별 학습조직 편차가 거의 없었던 것은 학습조직이 기관 유형에 상관없이 보편화되었다는 것을 의미하는데, 이는 빠른 기술변화에 대한 학습 필요성, 공공부문의 기업가 정신 강조, 학력수준 상승 등의 영향에 의한 것으로 판단된다.

분석결과에 따르면, 기관 특성에 상관없이 대학원졸, 임원급, 기술기능직이 환경변화에 따른 탈관료제로의 대응을 활발히 진행했었다. 상대적으로 대졸 학력, 중간관리자·사원대리 직급, 일반행정직의 학습조직의 편차는 전체 기관유형별 학습조직 편차와 유사하여 기관유

형별 학습조직 편차를 유지하는 데 영향을 주었다. 이러한 분석결과를 바탕으로 정책적으로 기관유형별 학습조직의 편차를 발생하는 대졸, 중간관리자 이하 직급, 일반행정직에 대한 적극적인 학습조직 지원과 관심이 필요함을 확인할 수 있다.

3) 기관유형별 준정부 조직 내부특성에 따른 학습조직 비교

<표 11>은 기관유형별 내부특성에 따른 학습조직 특성의 정도를 비교하였다. 이는 조직 내 내부특성(학력, 직급, 직종, 성별)에 따른 학습조직 특성의 차이를 알아보고자 한 것으로, 기관유형에 따라 해당 기관유형의 조직 내부특성 중 높은 수준의 학습조직 특징을 가진 것이 무엇인지를 찾고자 하는 것이다.

<표 11> 기관유형별 내부특성에 따른 학습조직 분석 결과

변수		분류		조직차원				팀차원				개인차원			
		전략적 리더십		학습공유 시스템		팀수준학습		자율의사결정		비공식학습 활동		공식학습지원			
		F-값	Sig.	F-값	Sig.	F-값	Sig.	F-값	Sig.	F-값	Sig.	F-값	Sig.		
시장형	직종	2.607	0.112	2.001	0.163	3.149	0.082	4.35	0.042	0.535	0.468	0.022	0.883		
	학력	0.540	0.586	0.538	0.587	0.788	0.460	0.336	0.716	0.496	0.611	0.208	0.813		
	직급	0.852	0.432	0.851	0.432	0.703	0.499	0.519	0.598	0.808	0.451	1.944	0.152		
	성별	2.358	0.13	1.29	0.261	2.118	0.151	2.903	0.094	3.114	0.083	0.022	0.881		
준 시장형	직종	1.919	0.171	0.001	0.974	0.484	0.49	0.152	0.698	2.662	0.108	0.373	0.544		
	학력	0.451	0.639	0.351	0.705	1.198	0.309	0.438	0.648	0.329	0.721	1.254	0.293		
	직급	3.175	0.049	2.596	0.083	4.227	0.02	3.42	0.04	1.888	0.161	7.645	0.001		
	성별	1.391	0.243	1.359	0.248	4.095	0.048	0.056	0.814	3.604	0.063	0.106	0.746		
기금관 리형	직종	0.192	0.826	0.226	0.798	0.615	0.543	0.381	0.684	0.447	0.641	1.212	0.301		
	학력	2.496	0.087	1.541	0.218	2.972	0.055	1.370	0.258	0.494	0.612	0.880	0.417		
	직급	2.244	0.111	0.932	0.396	1.690	0.189	3.328	0.039	0.94	0.393	2.047	0.134		
	성별	0.187	0.666	0.162	0.688	0.045	0.832	0.025	0.875	0.141	0.708	0.21	0.647		
위탁집 행형	직종	5.595	0.004	3.582	0.029	2.306	0.101	2.935	0.055	0.353	0.703	0.271	0.763		
	학력	6.063	0.003	3.055	0.049	4.171	0.016	3.224	0.041	4.404	0.013	5.846	0.003		
	직급	2.258	0.106	1.424	0.242	3.266	0.039	4.674	0.01	0.965	0.382	4.393	0.013		
	성별	10.96	0.001	19.832	0.001	14.62	0.001	23.64	0.001	6.217	0.013	9.836	0.002		

분석 결과, 시장형 학습조직은 직종, 직급, 성별에 따라 특별히 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 이는 높은 학습조직 수준을 보이는 시장형 준정부조직이 내부특성에 상관없이 고르게 구축되어 있기 때문으로 분석된다. 준시장형 학습조직은 조직·

팀·개인차원에서 직급의 경우 학습조직의 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 일부 직급을 중심으로 학습조직 수준의 차이가 있다는 것은 준시장형 학습조직이 저변으로 안착되지 못했다는 것을 의미한다. 기금관리형 학습조직은 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않는다. 이는 학습조직이 직종, 직급, 학력, 성별에 따라 다소 안정적으로 비슷한 수준에서 구축되었다고 판단할 수 있다. 위탁집행형 준정부조직 직종의 경우 조직차원에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였고, 학력의 경우 조직차원과 개인차원에서 일부 통계적으로 유의미한 차이를 보였으며, 직급의 경우 팀차원과 개인차원에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이며, 성별의 경우 전체 차원에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

준정부조직 내부특성에 따른 학습조직 차이를 분석한 결과, 위탁집행형 준정부조직에서 직종, 학력, 직급, 성별에 따라 학습조직의 차이가 통계적으로 유의미하게 컸다. 위탁집행형 준정부조직의 한해서 학습조직 확산의 정도 편차가 크다는 것을 확인할 수 있다. 기타 조직의 경우 비교적 고르게 학습조직이 확산되어 있는 것으로 확인된다. 이는 기관유형별 학습조직 편차에서 가장 낮은 수준을 보이는 위탁집행형 준정부조직이 동일하게 기관 내부 특성에서 학습조직 편차가 크다는 것은 위탁집행형 준정부조직의 학습조직에 대한 지원이 타 기관에 비해 우선적으로 진행될 필요가 있음을 확인하는 결과이다.

V. 결론 및 정책적 함의

본 연구는 탈관료제의 확산정도를 측정하기 위해 준정부조직의 학습조직 정도를 실증분석하는 데 중요한 함의를 가지고 있다. 탈관료제의 이론적 논의에 치우친 연구경향을 비추어 보면, 참여정부 이후 진행되는 학습조직 활성화정책의 결과를 분석하는데 있어 본 연구는 여러 가지 연구의의를 가지고 있다고 할 수 있다. 탈관료제로서 학습조직 특성을 분석하기 위해서 Marsick and Watkins(2003)의 DLOQ 설문지가 사용되었다. 설문조사에 참여한 10개의 준정부조직은 시장형 공기업 1개, 준시장형 공기업 1개, 위탁집행형 준정부기관 6개, 기금관리형 준정부기관 2개이다.

분석 결과를 종합하면, 첫째, 학습조직의 분산분석을 통해 볼 때 기관유형별 학습조직의 편차가 두드러지게 나타났으며, 조직·팀·개인 차원 대부분에서 시장형 준정부조직이 준시장형·기금관리형·위탁집행형 준정부조직보다 통계적으로 유의미하게 높았다. 조직차원에서 시장형 준정부조직은 기금관리형·위탁집행형보다 유의미하게 높았고, 팀차원에서도 동일하게 시장형 준정부조직은 기금관리형·위탁집행형보다 유의미하게 높았다. 반면 개인차원의 비공

식학습활동에서 시장형 준정부조직은 준시장형·위탁집행형 준정부조직에 비해 높았지만, 공식학습지원에서 시장형 준정부조직이 기금관리형·위탁집행형 준정부조직에 비해 높다는 것을 확인할 수 있다. 결과적으로 전체 기관유형별 비교 연구에서는 시장형 준정부조직과 기타 유형 준정부조직의 학습조직간 편차가 크다는 것을 확인하였다.

둘째, 전체 기관별 학습조직 편차를 세분화하여 분석하면, 대졸 학력, 중간관리자·사원대리 직급, 일반행정직, 남성, 여성 모두에서 전체 기관유형별 학습조직의 편차와 유사하게 시장형 준정부조직과 기타 유형 준정부조직간 편차가 심화되었다. 이와 반대로 대학원졸, 임원급, 기술기능직의 경우 기관유형별 학습조직의 편차가 거의 존재하지 않았다. 이는 전체 기관유형별 학습조직 편차에 영향을 주는 내부 특성 요인은 대졸 직원, 중간관리자 이하 직급, 일반행정직 직원인 것으로 분석되었다.

셋째, 각 기관유형의 내부 특성(직종, 직급, 성별, 학력)간 학습조직의 차이를 비교한 결과, 시장형 학습조직은 직종, 직급, 성별에 따라 특별히 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 이는 높은 학습조직 수준을 보이는 시장형 준정부조직이 내부특성에 상관없이 고르게 구축되어 있기 때문으로 분석된다. 준시장형 학습조직은 조직·팀·개인차원에서 직급의 경우 학습조직의 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 기금관리형 준정부조직은 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않는다. 그러나 위탁집행형 준정부조직은 직종의 경우 조직차원에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였고, 학력의 경우 조직차원과 개인차원에서 일부 유의미한 통계적인 차이를 보였으며, 직급의 경우 팀차원과 개인차원에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이며, 성별의 경우 전체 차원에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 위탁집행형 준정부조직의 내부 특성간 학습조직의 편차가 심한 것으로 분석되었다.

분석결과를 종합하면, 시장 수요에 민감한 시장형 준정부조직의 학습조직이 환경변화에 적절히 대응하기 위해 폭넓게 확산되어 있었으며, 상대적으로 높은 탈관료화를 성취한 것으로 예상할 수 있다. 반면, 위탁집행형 준정부조직의 학습조직은 조직의 기능과 역할의 특성상 학습조직의 확산에 큰 편차를 보였으며, 전반적으로 낮은 수준을 보였다. 이는 탈관료제가 부분적으로 확산되었고, 일부 부분에서 탈관료제화가 더딘 상황이라는 것을 확인할 수 있다. 또한 기술변화에 대응 필요성, 공공기관의 기업가 정신 확산, 전반적인 학력수준의 상승 등으로 임원급, 대학원졸, 기술기능직의 학습조직이 기관유형과 상관없이 전반적으로 높은 수준을 보였고, 반면에 일반행정직, 대졸, 중간관리자급 이하 직원들은 기관유형별 학습조직의 편차가 높았다.

이를 바탕으로 정책적 함의를 이끌어 낸다면, 첫째, 탈관료제로서 학습조직은 기관 특성에 따라 학습조직의 편차가 크기 때문에 기관유형별 학습조직 활성화의 정책 대안도 차별적으로 추진해야 한다. 예를 들어 학습조직이 활발하지 않은 위탁집행형 준정부조직의 경우

전 부문과 조직·팀·개인 차원에서 환경과의 개방성을 높이고 지속적인 교류를 보장해야 하는 것이 필요하다. 상대적으로 학습조직이 활발하게 추진되는 시장형 준정부조직의 경우 학습조직이 미흡한 분야를 중점으로 활성화 하는 것이 필요하다. 기관 내부 특성을 분석한 결과 시장형 준정부조직의 경우 상대적으로 학습조직이 활성화되지 않은 개인차원에 대해서 장요인을 극복하기 위한 차별적인 맞춤형 노력이 필요하다.

둘째, 위탁집행형·기금관리형 준정부조직 등 학습조직이 저조한 기관의 대졸 학력, 중간 관리자 이하 직급, 일반행정직에서 학습조직 활동을 활성화하기 위한 실질적으로 지원이 필요하다. 이들 기관의 직종, 직급은 기관유형별 학습조직의 편차를 유발하는 주 요인이기 때문에 학습조직을 조직 전반에 확산시키기 위한 정책 집행이 이들에게 집중되어야 한다. 반면, 기관유형에 상관없이 학습조직이 높은 기술기능직, 대학원졸, 임원급의 학습조직 행태가 학습조직 취약 계층에 확산될 수 있도록 기관 내부적인 노력도 매우 중요하다.

무엇보다도 강조하고 싶은 것은 학습조직의 전략을 담당하는 임원급 관리직의 업무 방식의 질적 변화가 선행되어야 한다. 임원급 직원은 자발적으로 학습조직에 관심을 강하게 보이지만 부하 직원들에게 학습조직의 업무 방식을 확산시키지 못하고 있다. 따라서 임원급을 중심으로 업무 방식 변화를 위한 자체적인 노력들이 적극 추진되어야 할 것이다. 그리고 조직 차원에서 의사소통을 위한 다양한 제도가 실질적으로 운영되어야 할 것이다.

참고문헌

- 강성남. (1996). 행정개혁의 이념과 방향에 관한 소고: 탈관료주의적 패러다임을 중심으로. 『입법조사 연구』, 239: 53~87.
- 강철승. 2009. 한국공공기관의 개혁과 IFRS 도입방향. 2009년 한국행정학회 동계학술대회발표논문.
- 권선필. (1998). 21세기를 향한 행정의 변화와 새로운 행정능력(administrative skill)의 내용. 한국행정학회 동계학술대회 발표논문. 75~90.
- _____. (2001). 현대사회에서 관료제의 변화와 대안의 탐색. 목원대학교 사회과학연구소 『사회과학 연구』, 5: 145~171.
- 김경재·정범구·조장현. (2008). 학습조직 구축요인과 조직특성의 교육훈련 효과성 연구: 콜센터 종사자를 중심으로. 『경영경제연구』, 31(2): 109~123.
- 김광웅. (2002). “탈관료적 인사를 할 정부는 없을까?-바람직한 새 정부의 과제”. 한국행정학회 『Kapa@포럼』, 100:19~22.
- 김권집, 권선필. (1997). 행정조직의 탈관료제적 변화에 관한 연구. 충남대학교 사회과학연구소 『사회

- 과학논총』, 8: 167~188.
- 김영생·장영철. (2005). 『학습조직으로서 직장내 평생학습체제가 조직성과개선에 미치는 영향에 관한 연구: DLOQ를 활용한 유한킴벌리에 대한 학습조직차원의 평가와 케이스분석을 중심으로』, 뉴패러다임센터 연구보고서.
- 김영평. (1985). 산업화 맥락에서 본 한국정부관료제의 행방. 『한국정치학회보』, 19: 1117~130.
- _____. (1994). 21세기를 바라보는 행정개혁의 기본방향. 『나라의 길』: 72~85.
- 김영환. (2002). 지방행정에 있어서 학습조직적용의 영향요인과 효과에 관한 연구: 인과모형검증을 중심으로. 『한국지방자치학회보』, 14(2): 137~158.
- _____. (2003). 경찰조직에서 학습조직이론의 적용가능성에 관한 실증적 연구. 『한국사회와 행정연구』, 14(3): 345~368.
- 김인수. (1991). 『거시조직이론』. 서울: 무역경영사.
- 박명수. (1998). “한국 관료제의 개혁: 탈관료화를 위한 시론.” 중앙대 국가정책연구소 『중앙행정논집』, 12: 125~138.
- 박영배·박형권. (2003). 조직의 학습지향적 조직성과에 미치는 영향과 상황요인의 조절효과에 관한 연구. 『인사관리연구』, 27(2): 83~109.
- 박윤호·한경석. (2007). 지식경영이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『인터넷비즈니스연구』, 8(2): 251-275
- 박희봉. (1998). TQM: 탈관료제를 위한 대안. 고려대학교행정문제연구소 『행정과 정책』, 4(1): 118~148.
- 배득중. (2007). 정부기관들의 학습조직화 정도와 그것이 예산절감에 미친 영향. 『한국사회와 행정연구』, 18(3): 19-40.
- 삼성경제연구소. (1996). 『학습조직의 이론과 실재』.
- 안병만. (2007). 우리나라 관료제 연구의 통합적 시각의 필요성. 『한국사회와 행정연구』, 18(3): 11~17.
- 안병영. (1992). 한국관료제의 변천과 전망. 『한국행정연구』, 1(1): 76~84.
- _____. (1994). 현대행정조직의 탈관료제화에 관한 연구. 연세대학교사회과학연구소 『사회과학논집』, 25: 1~42.
- 오석홍. (1990). 『조직이론』. 서울: 박영사.
- 오을임·김 구·배용태. (2002). 지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직성과에 미치는 영향. 『한국사회와 행정연구』, 13(3): 207-223.
- 오을임·김 구. (2002). 환경변화에 반응하기 위한 조직학습의 접근방법에 관한 연구. 『동북아연구』, 15: 71~97.
- 옥동석. (2007). 일반정부의 분류기준과 쟁점. 『한국지방재정논집』, 12(2): 123~147.
- 이병화·김주섭·김태종·장수명·장원섭. (2006). 평생학습과 노동시장연구. 『한국노동연구원 연구보고서』
- 이중수. (1997). 탈근대화사회 정부관료제 비판 시론. 『중앙행정논집』, 11: 213~234.

- 정덕영. (2009). “경찰 조직문화의 선진화를 위한 학습조직화 방안에 관한 연구”. 『한국경찰학회보』, 11(2):261~290.
- 정무권. (2009). 공공성과(public performance) 개념의 다차원적 이해. 2009년 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- _____. (2010). 공공조직의 다차원적 성과분석을 위한 공공성과(public performance)의 개념화: 한국 준정부조직에의 적용을 중심으로. 『정부학연구』, 16(1): 333~376
- 정무권·한상일. (2008). 한국 중앙정부의 학습조직 구조로서 인프라, 시스템, 문화의 상호관계: 구조방정식을 통한 효능감과 만족감에 대한 효과 분석. 『한국행정학보』, 42(1): 97-122.
- 정현욱. (1999). 탈관료제적 특성이 조직몰입에 미치는 영향력 분석: 경찰공무원을 대상으로. 한국동북아학회 『한국동북아논총』, 12: 227~245.
- 조선일. (1998). 탈관료제이론의 비판적 고찰: 관료제논리와 결합가능성을 중심으로. 『한국행정학보』, 23(2): 635~652.
- 조창현·최무현. (2009). 한국 공무원의 주관적 경력성공 요인에 대한 실증분석. 『행정논총』, 47(1): 311~338.
- 조혜인. (2000). 한국의 국가·시민사회 전통에 비추어 본 탈관료제론. 서강대학교사회과학연구소 『사회과학연구』, 9: 3~37.
- 진동규·최은수. (2008). 학습조직 활동과 조직성과에 관한 연구: 제조업과 비제조업을 중심으로. 『기업교육연구』, 10(1): 1~26.
- 최무현·조창현. (2007). 여성공무원의 보직차별과 경력개발제도(CDP) 도입 방안에 관한 연구. 『행정논총』, 45(2): 279~308.
- _____. (2010). 한국 준정부조직의 학습조직화가 공공서비스동기(PSM)에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『정부학연구』, 16(1): 417~442.
- 최창희. (1995). 공직윤리와 다산의 목민이념 :탈관료화와 위민행정으로의 인식전환. 공주대학교지역개발연구소 『지역개발연구논총』, 3: 19~34.
- 하용출. (1996). 산업화와 한국관료제의 탈관료화. 한국정신문화연구원 『정신문화연구』, 62: 25~53.
- 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·조창현·최무현·정무권. (2010). 한국 준정부조직의 학습조직 특성과 ‘공공성과’와의 관계. 『정부학연구』, 16(1): 377~415.
- Bennis, G. Warren. (1973). Beyond Bureaucracy: Will Organization Men fit the New Organization. Jong S. Jun & William B. Storm ed., *Tomorrow's Organization*. Glenview, Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Brown, M. M., & Brudney, J. (2003). Learning organizations in the public sector?: A study of police

- agencies. *Public Administration Review*, 63(1): 30~43.
- Bryant, W.K. (1999). *The economic organization of the household*. Cambridge University Press.
- Castellacci, F. (2008). Innovation and competitiveness of industries. *Technological Forecasting & Social Change*. 75.
- Cook, S. D. J., & Stewart, J. (1997). *The Learning Organisation in the Public Services*. Gower, Aldershot.
- Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499~518.
- Dunleavy, Patrick, Margetts, Helen, Simon Bastow, and Tinkler, Jane. (2005). "New Public Management is Dead-Long Live Digital-Era Governance." *Journal of Public Administration Research and Theory*. 16:467-494.
- Field, A. P.(2004). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE publications.
- Gerth, H. H. & Mills, W. (1957). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Routledge & Kegan Paul: London.
- Golembiewski, R. T., Proehl, C. W., & Sink, D. (1981). Success of OD applications in the public sector. *Public Administration Review*, 41: 679~682.
- Houston, D.J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713~27.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*, Aldershot, England: Gower.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1993). *Sculpting the Learning Organisation: Lessons in the Art and Science of Systematic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Max Weber. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. by Talcott Parsons, New York: The Free Press.
- Michael Barzelay. (1992). *Breaking through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Univ. of California Press.
- OECD. (2004). Modernizing Government: the Synthesis. Paris: OECD Paper presented at the thirtieth meeting of the Governance Committee. written by Alan Matheson.
- Perry, James L., et. al. (1994). *New Paradigms for Government: Issues for the Changing Public Service*, San Francisco: Jossey-Pub.
- Pratchett, L. and M. Wingfield. (1996). Petty Bureaucracy and Woolly-Minded Liberalism? The Changing Ethos of Local Government Officers, *Public Administration*, 74: 639~56.
- Robertson, P. J. & Seneviratne, S. J. (1995). Outcomes of planned organizational change in the public sector: A meta-analytic comparison to the private sector. *Public Administration Review*, 55(6), 547~558.
- Schwandt, D. R., & Marquardt, M. J. (2000). *Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Senge, M. (1992). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York:

Doubleday.

Stevens, J.P. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (2nd edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Suleiman, E. (2003). *Dismantling Democratic States*. Princeton: Princeton University Press.

Taylor, J. (2005). The Next Generation of Workers in Australia: Their Views on Organizations, Working and Rewards, *International Journal of Human Resource Management*, 16(10): 1919~33.

_____. (2007), The impact of public service motives on work outcomes in australia: a comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration* 85(4): 931-959.

Yang, B., K. E. Watkins, and V. J. Marsick. (2003). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1): 31-55.

ABSTRACT

An Empirical Analysis on Learning Organizational Traits According to Typology of Quasi-Governmental Organizations: the Context of Debureaucratization

Chang-hyon Jo & Mun-su Park

This study aimed to analyze empirically the level of the debureaucratization by examining the traits and degrees of learning organization in quasi-government organizations that are primary institutions recently delivering and implementing governmental services in global economic structures and in information-basis society, and secondly to suggest policy implications for establishing a culture of learning organizations that leads to creative and innovative changes.

According to the results, learning organizations more sensitive to the market among the quasi-government organizations has spread more in an appropriate response to environmental changes, and also show that it has achieved relatively high debureaucratization. On the other hand, the more management-oriented quasi-government organization shows various differences in dissemination of the traits of learning organizations because of the role and the function of the organization and generally shows a low level of learning organization.

Several policy implications are suggested. First, continuous interaction with the organizational environment and expanding openness to the environment are necessary for the purpose of alleviating and resolving the problems of bureaucratic organizations. Secondly, leaders of organizations should supply opportunities and conditions of autonomous learning activity to general administrators, to middle-class managers and low-class employees, and to those who have graduated from university, showing deeply different levels of learning organization traits. It is necessary to back up different learning activities such as workshops, seminars, and to change work and educational methods. Third, different institutions for communication should be operated within an organizational level for women and for grades who cannot express their opinion enough in their organization because of a shortage of cooperation and communication.

【Key Words: Debureaucratization, Learning Organization, Quasi-governmental Organization, Empirical Analysis, Organizational Theory】