

## 학습지향성과 환경격변성의 상호작용에 관한 탐색적 연구 - 철도공기업을 중심으로 -

### An Exploratory Study on the Interaction between Learning Orientation and Environmental Turbulence

#### - The Case of Railway Public Organizations -

신태현<sup>1</sup> · 김성호<sup>†</sup>

Tack-Hyun Shin · Seong-Ho Kim

**Abstract** The purpose of this study is to depict statistically and exploratively the interrelationship among learning orientation, environmental turbulence, and performance in the railway public organizations. To attain this purpose, a questionnaire was provided based on literature survey, and 616 respondent's data received was tested for its validity and reliability. And then, simple and vertical regression analysis were performed. The main findings are as follows: First, learning orientation has a relatively positive effects on performance. Second, environmental turbulence shows a partial moderating effects on the relationship between learning orientation and performance. These findings suggest that learning orientation do exist as an important organizational cultural dimension that contributes to the acquisition of sustainable competitive advantage, and some restrictive factors of public organizations seem to inevitably disrupt the intrinsic necessity of learning in the railway organizations.

**Keywords** : Learning Orientation, Environmental Turbulence, Performance, Moderating Effect, Railway Public Organizations

**초 록** 본 논문은 철도공기업의 학습지향성이 기업성가에 어떤 영향을 끼치는지, 그리고 환경격변성이 학습지향성과 기업성가간의 관계를 조절하는지를 탐색적 수준에서 확인해보려는데 그 목적이 있다. 이를 위해 4개 철도조직으로부터 수거된 616부의 설문을 대상으로 단순 및 계층적 회귀분석을 수행하였다. 연구결과 학습지향성이 기업성가에 미치는 뚜렷한 영향이 확인됨으로써 학습지향성이라는 조직문화요인이 개별적으로 기업의 성과에 영향을 주는 주요한 변수임을 확인할 수 있었다. 한편, 환경격변성은 학습지향성과 기업성가간의 관계를 부분적으로만 조절하고 있음이 발견되었는데, 이는 철도조직이 지닌 제반 공기업적 특성이 환경요인과 조직학습간의 내재적 관계를 일정 부분 제약하고 있기 때문이다.

**주요어** : 학습지향성, 환경격변성, 기업성가, 조절효과, 철도공기업

## 1. 서 론

### 1.1 연구배경

갈수록 치열해지는 경쟁 환경과 극단적인 성과 지향주의는 조직의 생존을 위해 구체적 재무성과를 창출해야만 하는 사기업은 물론, 공익성을 근간으로 제반 재화와 용역을 제공하고 있는 정부기관과 공기업에 대해서조차도 과거와 다른 엄격한 잣대로 성과와 변혁을 요구하고 있다.

이 같은 시대적 분위기는 2000년 이후 공조직에 대한 혁신평가제도가 시행되면서 소위 BSC(Balanced Scorecard) 모형을 축으로 한 '전략적 성과관리'의 정착에 상당한 노력이 집중되고 있다.

공기업 혁신평가의 경우 비전과 전략, 혁신리더십, 혁신제도화, 혁신역량 및 혁신성과 등 5개 차원의 틀 내에서 각 세부 지표를 점수화하여 평가하게 되는데[1], 혁신역량의 경우 BSC 모형의 '학습과 성장' 관점을 수용하여 '학습활동 및 구성원 역량개발'을 공식적인 세부측정항목의 하나로 제도화하고 있다. 이는 '인적자원육성 → 학습과 성장 → 혁신 → 고객만족 → 재무적 성과'라는 일련의 순차적 인과관계를 표방하는 BSC 모형의 논리적 틀[2]을 반영한 것이다.

한편, 마케팅 관점에서 지난 1990년대 이후 주로 사기업을 대상으로 하여 활발한 연구가 전개된 '시장지향성'과 '학습지향성'을 주제로 한 연구물들은 특정조직의 제도나 문화가 시장지향적이고 학습지향적일수록 기업의 성과가 그만큼 높아지며, 경쟁 및 기술 등의 환경요인이 기업성가에 대한 조절요인으로 작용한다는 일관된 결과를 보고하고 있다. 그러나 공익성을 중요한 한 축으로 삼고 있는 공기업의 경우는 문화적 특성의 차이로 인한 특수성이 있다는 점에서 사

<sup>†</sup>교신저자: 서울산업대학교 철도전문대학원 철도경영정책학과  
E-mail: shkim@smrt.co.kr

<sup>1</sup>서울산업대학교 철도전문대학원 철도경영정책학과

기업과 같은 연구결과가 도출된다고는 보기 어렵다. 따라서 이들 개념을 공기업에 적용했을 때 그 결과가 어떤 양상으로 나타날지를 탐색적으로 살펴보는 것은 공기업의 운영 및 성과창출과 관련하여 부가적인 해석을 제공해줄 수 있다는 점에서 그 나름의 의미가 있고 할 수 있겠다.

### 1.2 연구목적

우리나라의 경우 시장지향성과 함께 학습지향성을 중심개념으로 한 연구가 축적되면서 근자엔 호텔산업, 외식업 및 항공산업 등 서비스 부문으로 연구영역이 확장되고 있으나, 공기업적 특성을 지닌 철도조직을 대상으로 한 본격적인 연구는 아직 이루어진 바 없다.

따라서 본 연구는 이 같은 배경에 토대해 철도공기업 4개 조직을 대상으로 다음과 같은 연구문제들에 대해 탐색적으로 고찰해보려는데 주된 목적이 있다.

첫째, 연구자들에 의해 ‘시장지향성’의 선행요인으로서 논의되고 있는 ‘학습지향성’이 철도공기업의 기업성과에 미치는 영향을 검증해보고자 한다.

둘째, 철도공기업의 ‘환경격변성’ 차원이 ‘학습지향성’과 기업성과 간의 관계에서 어떤 조절작용을 하는지 살펴보고자 한다.

그리고 셋째, 부차적인 목적으로 공기업 혁신평가 세부측정항목의 하나인 ‘학습활동 및 구성원 역량개발’이 의미가 있는 지표인지의 여부를 검토해보기로 한다.

### 1.3 연구범위 및 방법

앞에서의 연구목적은 달성하기 위해 선행 연구결과들을 참조하여 환경격변성과 학습지향성의 상호작용을 인과관계 모형으로 설정하고 이를 검증하기 위해 철도공기업 4개 기관 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

본 연구에 이용한 통계소프트웨어는 SPSS 14.0이었고, 표본의 특성을 파악하기 위한 빈도분석(frequency), 주요 설문문항들에 대해 타당도를 입증하기 위한 요인분석(factor analysis)과 신뢰도를 검증하기 위해 문항신뢰도분석(reliability test), 모든 변수들 간의 상관 정도를 확인하기 위한 상관분석(correlation analysis), 연구모형의 검증을 위한 다중선형회귀분석(multiple linear regression analysis) 등을 활용하였다.

## 2. 선행 연구

### 2.1 공기업의 특성에 관한 연구

지난 1980년 대 이후 사기업 영역(private sector)과 공기업 영역(public sector) 간의 경계가 완화되면서 사기업의 보편적 경영논리가 공기업에도 적용되고 있지만, 철저히 영리를 추구하는 사기업과 달리 영리성과 공익성을 동시에 추구해야 하는 공기업의 사명(mission), 그리고 고객(customer)에 대한 정의가 비교적 단순하고 명확한 사기업과 달리 수많은 이해당사자(interest group)와의 관계 속에서 본연의 역할을

수행해야 하는 공기업 특유의 상황[3]은 차별적인 조직구조와 조직문화의 형성을 수반케 한다.

공기업의 특성에 관한 연구는 조직문화적 접근이 주류를 이룬다. 이미 많은 조직학자들이 언급하고 있듯이, 조직문화는 조직 현상에 대한 보다 깊고 충분한 이해를 가능하게 해 줄 뿐만 아니라, 조직의 유효성을 높이고 경쟁우위를 얻을 수 있는 유효한 관리도구로 활용할 수 있는 개념이기 때문이다[4]. 조직문화적 관점에서 공기업의 차별적 특성을 도출해낸 연구로서는 지하철 공사를 대상으로 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 기존 연구와 달리 위계문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침을 밝힌 연구[5], 행정조직과 기업조직에 대한 조직문화의 차별적 영향력을 밝힌 연구[6], 지하철 공사를 대상으로 루소(Rousseau)의 문화모형을 적용하여 사기업과의 차이 및 조직 내부 주요 직군간 갈등을 분석한 연구[7] 등이 있다.

그 밖에 전략이론의 관점에서 공조직의 특유 환경, 조직과 환경의 상호작용 및 조직의 내적 구조와 과정의 차별성을 들어 공조직의 독자적 전략기획기법의 필요성을 제시한 연구[8], 그리고 공조직의 시장지향성과 기업성과 간의 관계에서 공조직의 관료조직적 성격, 즉 수직기능적 특성으로 인해 수평전사적 경영의 영위가 어렵다는 점을 밝힌 연구[9] 등을 들 수 있다.

이들 연구들은 사기업과의 비교적 관점에 입각해 궁극적으로 공기업 특유의 환경요인과 사명이 문화, 조직구조와 과정, 제도 등 제반 국면에 영향을 미침으로써 차별적인 특성을 지닐 수밖에 없다는 사실을 밝혔다는 점에서 공통점이 있다.

### 2.2 학습지향성과 환경격변성의 상호작용에 관한 연구

지난 1990년대 전세계적인 기업간 경쟁이 심화됨에 따라 학계와 실무계에서 ‘시장지향성’이 기업성과에 미치는 영향에 대한 관심이 높아지면서 이에 관한 개념적, 실증적 연구가 상당수 이루어졌다. ‘시장지향성’ 관련 연구들은 시장지향성에 영향을 주는 외부변인에도 관심을 기울이면서 환경요인, 특히 ‘환경격변성’(environmental turbulence)이 ‘시장지향성’과 기업성과 간의 관계를 조절한다는 사실을 밝혔다. 이후 연구범위가 확장되면서 ‘시장지향성’ 이외에 ‘학습지향성’에 대한 연구도 활성화되기 시작했는데, 그 이유는 조직 내에 시장 및 기업외적 관련환경을 학습하려고 하는 전사적인 문화가 조성되어야만 경쟁우위 확보에 필요한 기업전략 실행력 증대를 위한 학습노력이 수반된다는 사실, 즉 ‘학습지향성’이 기업성과 개선에 필요한 행동변화를 용이하게 해 주는 주요한 요인임이 밝혀졌기 때문이다. 이들 연구들에 따르면 조직이 성장과 더불어 조직운영의 연륜이 축적됨에 따라 자신의 시장을 이해하려는 성향, 즉 ‘학습지향성’을 가지게 되며 이 같은 과정을 통해 조직의 행동규범 체계가 형성되는데, 이 때 조직이 학습에 대해 부여하는 근본 가치가 ‘학습지향성’의 핵심을 이루면서 조직의 학습 문화 축진의 정도와 방식을 결정하게 된다[10] 기존의 사고방식, 논리, 가정에 대한 만족도에 영향을 미치는 가치체제로 개념화된[11]

‘학습지향성’ 개념 역시 다양한 연구가 축적되었다(Table 1). 한편 기업환경은 기업에 있어서 기회와 위협을 제공하는 주요 요인으로 기업의 성과는 이 같은 환경과의 지속적인 상호작용을 통해서 달성된다. 이 같은 맥락에서 환경요인에 대한 다양한 개념적 틀이 제시된 가운데(Table 1), ‘환경경변성’(environmental turbulence) 차원이 조직의 학습에 대한 가치형성 측면에서 강조되어 왔는데, 그 이유는 ‘환경경변성’에 대한 구성원의 지각이 ‘학습지향성’에 영향을 주고 이는 다시 조직성과에 영향을 끼치는 조절기능을 수행하기 때문이다. 이 같은 맥락에서 수행된 ‘학습지향성’과 환경요인간의 상호작용에 관한 국내외 연구들이 지금까지 비교적 희소한 가운데(Table 1), 환경과 ‘학습지향성’의 상호작용이 실증적으로 검증되었다. 하지만 해외연구물의 경우 사기업을 대상으로 이루어졌을 뿐만 아니라 ‘학습지향성’과 ‘환경경변성’의 세 차원을 망라한 상호작용 검증은 시도되지 않았으며, 국내연구 또한 호텔업 등 사기업에 대해서만 연구가 이루어졌고 ‘학습지

향성’과 ‘환경경변성’의 세 차원을 포괄적으로 다룬 연구는 없다. 따라서 본 연구를 통해 공기업인 철도조직을 대상으로 ‘환경경변성’과 ‘학습지향성’의 세 하위변수들을 모두 활용하여 ‘환경경변성’과 ‘학습지향성’의 상호작용을 탐색적으로 검증해보는 것도 나름의 의미가 있다고 여겨진다.

### 3. 연구설계 및 연구방법

#### 3.1 연구모형

선행연구의 논의를 토대로 본 연구는 공기업적 특성을 지닌 철도조직을 대상으로 1)학습지향성이 경영성과에 미치는 영향, 그리고 2)환경경변성이 이들 간의 관계에서 지니는 조절역할을 탐색적으로 살펴보고자 하는데 주요한 목적이 있다. 따라서 양적 연구의 보편적 방법론인 가설설정과 검증방식이 가져다주는 제약을 피하기 위해[29] 가설은 세우지 않기로

Table 1 Major Researches on Learning Orientation and Environmental Turbulence

연구차원	주요 연구자	연구 주제	연구대상 및 연구방법	주요연구결과 및 본 연구와의 관련성
학습 지향성	Sinkula(1994)	시장정보처리와 조직학습	조직학습의 이론적 접근을 통한 12가지 명제의 제시	조직 연륜이 증대될수록 시장정보처리의 필요성에 따라 ‘학습지향성’을 지님
	Hult(1998)[12]	시장지향적 조직학습으로서의 해외 소싱전략	포춘 선정 500대 다국적 배송업체 국내의 구매담당 경영관리자 415명	전략적 소싱에서 조직학습과정 및 ‘학습지향성’의 중요성 확인
	Hult & Ferrel (1997)[13]	해외 구매의 조직학습역량 측정	포춘 선정 500대 ‘학습조직’ 국내외 구매담당자 363명	조직학습역량의 4가지 차원(‘학습지향성’, 시스템 지향성, 기록지향성 및 팀 지향성)의 확인
	Sinkula, Baker & Noordewier (1997)[14]	시장지향적 조직학습: 가치, 지식, 행위의 연계	미국 제조업 77개, 서비스업 48개 설문조사	-학습몰입(commitment to learning), 자유사고(open-mindedness) 및 비전공유(shared vision)를 ‘학습지향성’ 구성변수로 활용 -‘학습지향성’은 시장정보처리활동과 조직행동을 통제하는 규범에 대한 지속적 탐구 촉진요인
	Slater & Narver (1995)[15]	시장지향성과 학습조직	문헌연구	조직학습의 유형과 과정을 밝히고, ‘학습지향성’은 고차원적 학습의 유발 요인
	박진영 (2006)[16]	학습지향성 및 교육프로그램 만족도와 조직몰입간의 관계	경주지역 1급 호텔 종사자 242명	‘학습지향성’과 직무만족/조직몰입 간의 긍정적 관계 검증
	Roger, Cavusgil & Zhao(2002) [17]	학습지향성, 혁신역량, 성과와의 관계	미국 187개의 제조 및 서비스업체 R&D 담당임원 설문	학습몰입(commitment to learning), 자유사고(open-mindedness) 및 비전공유(shared vision)를 ‘학습지향성’ 구성변수로 활용
환경 요인	Haleblian & Finkelstein (1993)[18]	환경경변성의 조절효과	컴퓨터 분야 26개 기업과 천연가스 유통분야 21개 기업	‘환경경변성’이 경영진의 정보처리 필요성에 영향을 줌으로써 조직성과를 조절
	홍윤식 (2003)[19]	시장지향성과 혁신적 기술지향성이 신제품 성과에 미치는 영향	141개 기업 마케팅 및 R&D 담당자	시장지향성과 성과변수간 조절변수로 ‘환경경변성’을 활용
	Jaworski & Kohli(1993)[20]	‘시장지향성’의 선행요인 및 후행요인 탐색	미국 MSI 회원사 및 매출 1000대 기업의 사업부 고위임원 222명과 마케팅협회 회원사 소속 하위직 230명에 대한 설문조사	-‘환경경변성’ 개념을 시장지향성과 기업 성과 간의 조절변수(moderating variable)로 활용 -1)시장경변성(market turbulence), 2)경쟁강도(competitive intensity), 3)기술경변성(technological turbulence)의 하위변수 활용
	Davis, Morris & Allen(1991)[21]	지각된 환경경변성과 창업가정신 및 마케팅의 관계	6개 산업의 경영자 93명과의 인터뷰	‘환경경변성’이 시장지향성에 영향을 줌
	Yang(연도미상) [22]	지식경영전략과 조직성과	중국 상해 첨단기술 기업 190업체 설문	‘환경경변성’과 ‘기술경변성’이 성과에 영향

Table 1 Continued

연구차원	주요 연구자	연구 주제	연구대상 및 연구방법	주요연구결과 및 본 연구와의 관련성
학습 지향성과 환경 요인의 상호작용	Farrell(1999)[23]	‘학습지향성’의 선행요인 및 후행요인 탐색	미국 2세대 기업에 대한 우편 설문조사 (유효설문 268부)	‘환경격변성’의 세 차원 중 ‘시장격변성’이 통합단일변수인 ‘학습지향성’과 종속변수(조직혁신) 사이를 유의하게 조절
	Hanvanich, Sivakumar & Hult(2006)[24]	‘학습지향성’과 성과: ‘환경격변성’의 조절효과	미국 공급관리 전문가 200명 설문조사	- ‘환경격변성’의 세부변수로 ‘시장격변성’과 ‘기술격변성’을, ‘학습지향성’은 통합단일변수로 활용 - ‘기술격변성’ 변수만이 ‘학습지향성’과 기업성과간의 관계를 의미 있게 조절함
	김성혁 · 이관표 (2005)[25]	‘환경불확실성’과 ‘학습지향성’의 관계 검증	서울시내 특1급 15개 호텔 중 사자 75명 설문조사	- ‘동태성’, ‘복잡성’, ‘풍부성’을 통합하여 ‘환경불확실성’의 단일변수로, 학습몰입, 자유사고 및 비전공유 의 세부변수를 ‘학습지향성’으로 활용하여 독립 경영방식과 체인경영방식간 학습지향성의 세 차원에서 유의한 차이가 있음을 검증
	이관표 · 박형권 (2006)[26]	환경불확실성, 학습지향성, 조직성과의 구조적 인과관계 탐색	호텔기업 종사자 534명 설문조사	위의 연구와 유사한 결론 도출
	김강호(2008) [27]	기술적 환경불확실성에 따른 개인 및 조직 학습지향성 부합이 조직성과에 미치는 영향	제조업 분야 61개 기업 종사자 352명 설문조사	- Jaworski & Kohli(1993)의 ‘환경격변성’ 중 ‘기술격변성’ 변수가 통합단일변수인 개인학습지향성 및 조직학습지향성의 부합정도에 따라 일정한 영향을 끼침
	김강호 · 나승일 (2008)[28]	학습지향성, 학습행동, 학습성과의 인과관계	중소기업청 100PPM 인증 중소기업 381개 대상 설문조사	단일변수인 ‘환경불확실성’이 ‘학습지향성’의 세 차원과 성과간의 관계를 유의하게 조절

한다. 이들 연구문제를 모형으로 도식화하면 Fig. 1과 같다.

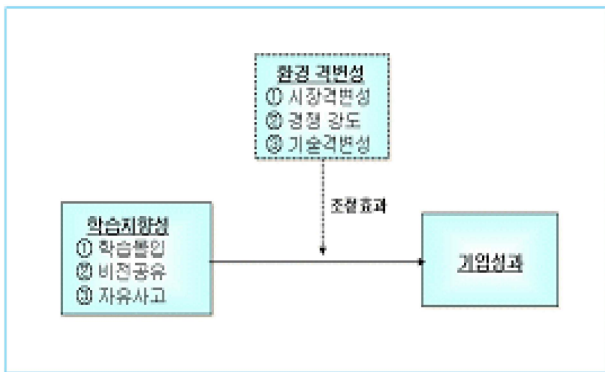


Fig. 1 Model for the study

### 3.2 표본의 구성과 자료수집

본 연구를 위해 2009년 5월~7월까지 약 3개월에 걸쳐 철도관련 주요 공기업(코레일, 서울메트로, 서울도시철도공사, 공항철도) 구성원을 대상으로 설문을 배포하되, 특정조직과 특정 직군에의 풀림을 방지하고 가급적 다양한 구성원이 분포되도록 유의하였다.

그리고 회수된 635부의 설문지 중 616부의 유효설문을 통계처리의 대상으로 하였다. 본 연구를 위한 설문에 참여한 응답자의 인구통계 분포는 Table 2와 같다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구모형에 포함된 대부분의 구성개념(construct)들은 이전의 관련연구에서 검증된 다항목적도(multi-item scales)를 활용하되, 해당 항목내용에 대한 동의정도를 측정하는 리커

Table 2 Characteristics of the respondents

기관별		빈도	
코레일		198	
서울도시철도공사		246	
서울메트로		118	
공항철도		54	
급별		빈도(합계)	
차부장 이상	1급	1	149
	2급	12	
	3급	136	
과장/대리/주임급	4급	143	372
	5급	117	
	6급	112	
사원급	7급	43	76
	8급	28	
	9급	5	
무응답		19	
직군/직종별		빈도(합계)	
사무	사무	111	130
	운수	42	
영업	영업	88	102
	운전	14	
기술	차량	52	268
	차량기계	8	
	차량전기	8	
	차량전자	6	
	기계	2	
	설비	12	
	신호	25	
	통신	14	
	전기	49	
	전자	20	
	도목	25	
	철도도목	14	
건축	10		
기타	23		
무응답		5	
합계		616	

트 척도(likert scale)를 활용하였다.  
 그리고 본 연구에서 하나의 개념을 구성하는 다항목들의 응답에 대한 판별타당성(discriminant validity)과 집중타당도(convergent validity) 확인을 위해 요인분석(factor)을 실시하

였으며, 문항의 신뢰도를 평가하기 위해 Cronbach's Alpha 값을 도출하였다<sup>1)</sup>(Table 3 참조). 본 연구에 활용된 각 변수별 조작적 정의(operational definition) 및 측정항목은 다음과 같다.

**Table 3** The results of Validity and Reliability

설문 문항	학습지향성		
	요인1 (학습몰입)	요인2 (비전공유)	요인3 (자유사고)
우리 본부의 학습능력이 경쟁우위를 갖추기 위한 방법임을 관리자들도 동의한다.	<b>.720</b>	.285	.280
학습은 우리 본부의 업무향상을 위한 근본적 가치관으로서 인식된다.	<b>.799</b>	.298	.254
종업원 학습은 돈을 낭비하는 것이 아니라 투자라는 인식이 보편적이다.	<b>.768</b>	.274	.232
조직내 학습은 조직의 생존을 보장하기 위한 핵심요소로서 인식된다.	<b>.827</b>	.237	.187
학습을 그만두면 기업의 미래를 보장받지 못한다는 인식을 하고 있다	<b>.738</b>	.250	.151
우리 본부의 현재위치와 나아갈 방향에 대한 개념설정이 명확하다.	.332	<b>.644</b>	.339
모든 직급, 직무, 부서 등에 걸쳐 본부의 비전에 대한 의견이 일치된다.	.321	<b>.766</b>	.194
부서내 모든 직원들은 본부의 목표달성을 위해 전념한다.	.251	<b>.760</b>	.267
부서내 모든 직원들은 본부의 방향설정에 있어 서로를 파트너로서 인식하고 있다.	.329	<b>.771</b>	.243
임원들은 조직내 최하 말단에 이르기까지 조직의 비전을 공유하고 있다고 믿고 있다.	.216	<b>.709</b>	.198
사업방식에 관해 직원들의 노하우를 공통의건으로 반영하는 것을 두려워하지 않는다.	.159	.447	<b>.604</b>
부서 내에서 편견을 갖지 않도록 하는 것이 가치가 있는 것으로 인식된다.	.184	.123	<b>.769</b>
관리자들은 직원들이 독창적인 사고를 할 수 있도록 장려한다.	.271	.370	<b>.669</b>
독창적인 아이디어들은 가치가 높은 것으로 간주된다.	.296	.255	<b>.741</b>
KMO와 Bartlett 검정값	.939 (유의도=.000)		
충분산(추출 제곱합 누적적재값, %)	68.659		
문항신뢰도(Cronbach's Alpha)	.899	.883	.805
설문 문항	환경경변성		
	요인1 (경쟁 강도)	요인2 (기술경변성)	요인3 (시장경변성)
우리 기업이 속한 산업내 경쟁은 매우 치열하다.	<b>.836</b>	.188	.096
우리 기업이 속한 산업내에서는 소위 “관축전쟁”을 방불케 한다.	<b>.830</b>	.166	.221
우리 기업은 거의 매일 경쟁기업들의 새로운 경쟁적 조치에 관해 전해 듣는다.	<b>.739</b>	.240	.149
우리 기업의 경쟁회사들은 상대적으로 강하다.	<b>.522</b>	.202	.180
우리 기업이 속한 산업내에서 기술적 변화는 큰 기회들을 제공한다.	.141	<b>.767</b>	.143
우리 기업이 속한 산업내에서는 향후 2~3년후 기술을 예측하기가 어렵다.	.272	<b>.639</b>	.131
우리 기업이 속한 산업내의 기술혁신으로 수많은 신제품 아이디어들이 가능해진다.	.256	<b>.766</b>	.060
우리 업종에서는 고객들의 제품선호도가 매우 빠르게 변한다.	.192	.492	<b>.597</b>
우리 고객들은 항상 늘 새로운 제품을 찾는다.	.221	.475	<b>.606</b>
우리 회사에서는 새로운 고객들로부터 제품 및 서비스에 대한 수요가 목격된다.	.184	-.088	<b>.733</b>
새로운 고객들은 제품과 관련하여 기존고객들과는 다른 욕구를 가지는 경향이 있다.	.133	.206	<b>.802</b>
KMO와 Bartlett 검정값	.823 (유의도=.000)		
충분산(추출 제곱합 누적적재값, %)	62.021		
문항신뢰도(Cronbach's Alpha)	.790	.727	.759

1) 요인분석은 공통성값이 낮은 문항을 제외하고 주성분분석과 Kaiser 정규화가 있는 베리릭스 방식을 따랐는데 요인적재값의 cut rate는 0.5 이상으로 하였다. 그리고 KMO와 Bartlett 검정값을 도출하여 타당성 검증에 참고하였고, 문항의 신뢰도 판별을 위한 Cronbach's Alpha Test에선 모두 0.7~0.9 사이의 비교적 양호한 값이 나왔다.

Table 3 Continued

설문 문항	기업 성과
작년과 비교해 볼 때, 올해의 기업성과가 더 좋다.	.725
주요 경쟁사들 보다는 우리 회사의 전반적인 기업성과가 더 낫다.	.853
주요 경쟁사들 보다는 우리 회사의 전반적인 국가고객만족도가 높다.	.842
KMO와 Bartlett 검정값	.651 (유의도=.000)
충분산(추출 제곱합 누적적재값, %)	65.427
문항신뢰도(Cronbach's Alpha)	.735

3.3.1 학습지향성에 대한 측정

학습지향성은 Sinkula 등의 연구[14]에서 제시된 학습몰입(commitment to learning: 학습을 조직의 생존과 경쟁우위에 필요한 중요한 요인으로 인식하고 이를 독려하는 조직내의 전반적인 가치체계) 관련 5문항, 비전공유(shared vision: 조직의 나아갈 방향에 대한 구성원들의 이해와 수용, 그리고 목표달성을 위한 구성원들의 헌신) 관련 5문항 및 자유사고(open-mindedness: 구성원들의 독창적 사고와 아이디어를 장려하고 이에 제한을 가하지 않는 조직풍토)를 묻는 4문항 등 총 14문항을 채택하였다.

3.3.2 환경격변성에 대한 측정

환경격변성은 Jaworski와 Kohli의 연구[20]에서 활용된 경쟁강도(Competitive Intensity)를 묻는 4문항, 기술격변성(Technological Turbulence)을 묻는 3문항 및 시장격변성(Market Turbulence)을 묻는 4문항 등 총 11문항을 채택하였다.

3.3.3 기업성과에 대한 측정

기업성과관 “최대 경쟁회사와 비교하여 볼 때, 자사가 시장에서 상대적인 경쟁우위를 선점한 정도”라고 정의내린 Narver & Slater[30]의 관점을 수용하여 본 연구에서의 기업성과는 Narver와 Slater의 연구[30] 및 Narver 등의 연구[31]에서 실증적으로 검증된 항목 중 서비스 산업을 측정하기 위한 3가지 항목만을 선정하였으며, 각 응답자의 주관적 인식에 토대한 당해조직의 성과를 물었다.

연구모형의 실증분석에 앞서 본 연구에 활용된 주요 변수

들 간의 전반적인 관계를 살펴보기 위해 요인분석결과 추출된 학습지향성 및 환경격변성의 각 3가지 하위변수문항 및 기업성과문항의 총합적도(각 요인별 관련문항들의 단순평균값)를 토대로 상관관계분석을 행하였는데 그 결과는 Table 4와 같다. 여기서 학습지향성을 구성하는 하위변수들 간의 상관관계가 비교적 높게 나왔으나 요인적재값을 이용한 모형의 검증에서는 VIF값이 모두 1.4 이내여서 세부변수간 다중공선성(multicollinearity) 문제는 없었다.

4. 연구 결과

4.1 학습지향성과 기업성과의 관계

학습지향성을 구성하는 학습몰입, 비전공유 및 자유사고 등 3가지 세부요인이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 단순회귀분석을 행한 결과 기업성과에 학습지향성이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 살펴보면 Table 5와 같다.

먼저 F값이 88.150(p<0.01)로 유의수준 1%에서 유의적인 것으로 나타났다. 아울러 이 회귀방정식이 기업성과를 설명하는 분산비율은 30.5%(그리고 3가지 세부요인의 상관계수는 각각 30.9%, 30.9%, 33.9%)로 다소 낮게 나타났다. 이는 학습지향성이 기업성과에 영향을 미치는 하지만 그 밖의 많은 요인들이 복합적으로 기업성과에 영향을 미치고 있는 것으로 해석할 수 있다. 그럼에도 불구하고 30.5% 수준의 분산비율은 사회과학분야의 특성을 감안할 때 결코 낮은 수준은 아니라는 점에서 본 연구의 대상인 철도공기업의 경우 학

Table 4 Correlationship among major variables

	학습1 (학습몰입)	학습2 (비전공유)	학습3 (자유사고)	환경1 (경쟁강도)	환경2 (기술격변)	환경3 (시장격변)	기업성과
학습1(학습몰입)	1	.673(**)	.612(**)	.345(**)	.373(**)	.365(**)	.463(**)
학습2(비전공유)		1	.688(**)	.330(**)	.353(**)	.355(**)	.484(**)
학습3(자유사고)			1	.374(**)	.451(**)	.383(**)	.508(**)
환경1(경쟁강도)				1	.502(**)	.500(**)	.408(**)
환경2(기술격변)					1	.485(**)	.371(**)
환경3(시장격변)						1	.379(**)
기업 성과							1

\*\*상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의

Table 5 Simple regression (N=616)

모형	척도	R <sup>2</sup> (수정R <sup>2</sup> )	F (유의도)	비표준화계수 B	표준화계수 β	t	Sig.
1	(상수)	.305 (.302)	88.150 (.000)	4.597		.032	.974
	[학습지향성]						
	1.학습몰입			.309	<b>.308</b>	9.071	<b>.000</b>
	2.비전공유			.309	<b>.308</b>	9.074	<b>.000</b>
	3.자유사고			.339	<b>.338</b>	9.958	<b>.000</b>

습지향성과 기업성과 간에 유의한 인과관계가 있음을 보여 주고 있다.

#### 4.2 환경격변성의 조절효과

다음으로 학습지향성과 기업성과간의 관계를 환경격변성이 조절하는지 여부, 즉 환경격변성과 학습지향성 변수간의 상호작용을 살펴보기 위해 계층회귀분석(hierarchical regression

analysis)을 실시하였는데, 이 방법에 의하면 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하여 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 결합한 항목으로 추가했을 때 수정된 R<sup>2</sup> 값이 0과 유의하게 다르다면 조절효과가 존재한다고 할 수 있다[32]. 그 결과는 Table 6과 같다.

먼저 1단계에서 직종과 연령의 영향을 통제하기 위해 이들 두 변수를 투입하였고, 2단계에서 본 연구모형의 독립변수인 학습지향성의 3가지 세부변수(학습몰입, 비전공유 및

Table 6 Hierarchical regression (N=616)

종속변수: 기업성과						
투입순서		표준화계수(β)	수정	Change	F(Sig.)	
학습 지향성	1	직종 연령 .078(.056) .167(.000)	.029	.032	9.822(.000)	
	2	직종 연령 ① 학습몰입 (학습지향성1) ② 비전공유 (학습지향성2) ③ 자유사고 (학습지향성3) .019(.577) .109(.002) .310(.000) .315(.000) .336(.000)	.323	.297	57.133(.000)	
	3	직종 연령 ① 학습몰입 (학습지향성1) ② 비전공유 (학습지향성2) ③ 자유사고 (학습지향성3) ④ 경쟁강도 (환경격변성1) ⑤ 기술격변 (환경격변성2) ⑥ 시장격변 (환경격변성3) .012(.709) .074(.027) .237(.000) .255(.000) .251(.000) .189(.000) .141(.000) .109(.001)	.370	.049	44.033(.000)	
	4	직종 연령 ① 학습몰입 (학습지향성1) ② 비전공유 (학습지향성2) ③ 자유사고 (학습지향성3) ④ 경쟁강도 (환경격변성1) ⑤ 기술격변 (환경격변성2) ⑥ 시장격변 (환경격변성3) ① 학습몰입 × ④ 경쟁강도 ① 학습몰입 × ⑤ 기술격변 ① 학습몰입 × ⑥ 시장격변 ② 비전공유 × ④ 경쟁강도 ② 비전공유 × ⑤ 기술격변 ② 비전공유 × ⑥ 시장격변 ③ 자유사고 × ④ 경쟁강도 ③ 자유사고 × ⑤ 기술격변 ③ 자유사고 × ⑥ 시장격변 .018(.586) .076(.023) .252(.000) .276(.000) .240(.000) .179(.000) .139(.000) .091(.009) <b>.109(.001)</b> -.035(.292) <b>.067(.049)</b> .001(.975) .018(.598) -.014(.673) <b>-.103(.002)</b> .002(.951) .001(.970)	.392	.031	23.253(.000)	

자유사고)를 투입한 다음, 3단계에서 조절변수인 환경격변성의 3가지 세부변수(경쟁강도, 기술격변성 및 환경격변성)를 추가로 투입했을 때, 수정 R<sup>2</sup>이 미약하나마 증가하였고 (4.9%) 학습지향성과 환경격변성의 모든 세부변수들이 통계적으로 유의하게 나타나 환경격변성이 전반적으로 학습지향성을 조절하고 있음을 보여주고 있다.

그리고 계속해서 4단계에서 환경격변성의 조절효과를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 학습지향성과 환경격변성의 각 세부변수들을 1:1로 결합하여 9가지 상호작용항을 투입한 결과, 수정 R<sup>2</sup>이 3.1% 증가한 가운데 ‘학습몰입×경쟁강도’(β=.109, 유의도=.001)와 ‘학습몰입×시장격변성’(β=.067, 유의도=.049)은 정(+)의 조절효과를, ‘자유사고×경쟁강도’(β=-.103, 유의도=.002)는 부(-)의 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 이는 ‘경쟁강도’와 ‘시장격변성’이 ‘학습몰입’을 촉진하는 역할을, 그리고 ‘경쟁강도’는 ‘자유사고’를 위축시키는 역할을 한다는 것을 뜻한다.

### 5. 결 론

학습지향성과 기업성과간의 관계, 그리고 이들 간의 관계에서 환경격변성이 지니는 조절효과를 살펴본 지금까지의 통계결과를 토대로 다음과 같은 결론과 시사점을 제시할 수 있겠다.

첫째, 본 연구의 대상으로 삼은 4개 철도공기업의 경우 ‘학습지향성’(학습몰입, 비전공유 및 자유사고)은 기업성과에 유의적인 영향을 주고 있다. Nonaka[33]의 주장대로 조직의 성과창출과 경쟁우위확보를 위해서는 학습지향성, 즉 조직 내에 시장 및 기업외적 관련환경을 학습하려고 하는 전사적인 문화가 조성되어야 하며, 바로 이 같은 학습지향성이 기업성과 개선에 필요한 행동변화를 용이케 해주는 중요한 토대가 된다는 것은 극히 자명하다. 철도공기업 구성원들 역시 ‘학습지향성’과 기업성과 간의 관계에 있어서 바로 이 같은 인과성을 지각하고 있음을 보여주고 있다.

둘째, ‘환경격변성’은 전체 9가지 상호작용항 중 3가지 차원에서 조절효과를 지니고 있는 것으로 나타났다(Fig. 2).

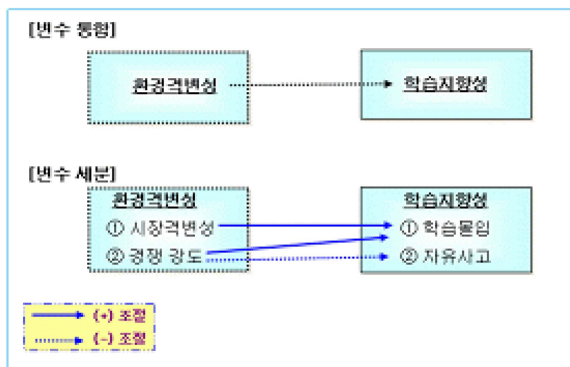


Fig. 2 Moderating effects among variables

먼저 ‘경쟁강도’와 ‘시장격변성’이 ‘학습몰입’을 촉진하고

있다. 지난 1990년대 이후 정부의 혁신드라이브에 따른 차별적 성과관리로 인해 철도공기업들도 적극적인 수익사업개발과 고객서비스 질의 제고를 목표로 치열한 경쟁에 돌입했을 뿐만 아니라(경쟁강도), 수시로 제기되는 고객민원에 대해서도 대응해야 할 필요성을 절감하고 있다는 점(시장격변성)에서도 구성원들의 ‘학습몰입’은 경쟁우위확보와 효과적인 민원대응을 위한 필연적 현상이라고 할 수 있다. 한편, ‘경쟁강도’는 ‘자유사고’를 저해하기도 하는데, 그 이유는 앞서서의 공조직 관련 선행연구처럼[7, 9] 공조직 특유의 수직구조적 관료제적 특성(수평전사적 통합의 제약, 단기적가시적 성과지향, 심화된 직군간 갈등) 및 변화위협에 대한 구성원의 경직된 심리적 반응으로 인해[34] 경쟁 환경에서 요구되는 학습지향적 ‘자유사고’가 오히려 위축되는 결과를 가져오기 때문인 것으로 판단된다. ‘학습지향성’의 한 축인 ‘비전공유’의 경우 아무런 유의관계를 보이지 못한 이유도 수평전사적 통합의 제약과 직군간 갈등 등 공조직 특유의 관료제적 특성에 연유한 것으로 볼 수 있고, 바로 이 점이 사기업을 대상으로 한 선행연구들의 결과와 차이나는 부분이다. 그리고 ‘환경격변성’의 나머지 차원인 ‘기술격변성’은 ‘학습지향성’과는 아무런 관계가 없는 것으로 나타났는데 이는 철도분야의 제반 기술적 변화가 다른 산업분야와 달리 비교적 완만하기 때문에 신기술 습득을 위한 학습의 필요성이 상대적으로 낮다는 것을 의미한다.

셋째, 현재 공기업 혁신평가지표의 하나인 ‘학습활동 및 구성원 역량개발’은 공기업의 현실과는 다소 유리된 인위적 지표의 성격을 지니고 있다. 하지만 이 같은 지표마저 부재할 경우 사기업의 경쟁개념과 차원을 달리하는 공기업적 특성 하에서는 진정한 ‘학습지향성’은 기대하기조차 어려운 것이 사실이다. 따라서 이 같은 상반된 모순을 극복하는 최선의 대안은 평가자 입장에 있는 상위기관이 사후결과에 대한 평가행위에 토대해 부정적 강화(negative reinforcement)에만 치중할 것이 아니라, 그 이전에 제도적인 각종 정책지원을 통해 진정한 ‘학습지향적’ 문화가 구축되도록 하고 궁극적으로 기업성과가 증대되도록 배려할 필요가 있겠다.

본 연구는 ‘환경격변성’, ‘학습지향성’, 그리고 ‘기업성과’ 간의 상호작용을 탐색적으로 살펴보는 것이 주된 목적이었으나 4개 철도공기업의 개별적 특성을 고려하지 않고 전체 조직을 묶어 통합적인 접근을 했다는 점, 그리고 표본수의 한계로 인해 생산성이나 재무적 성과지표 대신 구성원들의 성과지각을 기업성과변수로 활용했다는 점에서 일정한 한계를 지니고 있다. 이외에도 본 연구는 설문에 의존한 양적인 방법론이 지니는 제반 한계를 지니고 있음도 인정하지 않을 수 없다. 이 같은 본 연구의 한계들은 바로 향후 후속연구에서 보완되어야 할 방향이라고도 할 수 있겠다. 다만, 본 연구는 아직까지 공식적인 접근이 이루어지지 않은 ‘학습지향성’, ‘기업성과’, 그리고 ‘환경격변성’ 개념을 철도공기업에 적용하였고, 각 세부변수들을 망라하여 탐색적인 목적에서 살펴본 결과 사기업 중심의 선행연구와 다소 차별적인 시사점을 도출했다는 점에서 나름의 의미를 찾을 수 있겠다.



## 참고문헌

- [1] Ministry of Planning and Budget (2006) *Manual for Innovation Evaluation of Public Sector*, pp. 3-88.
- [2] R.S. Kaplan, D.P. Norton (1998) *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, pp. 183-211.
- [3] J.M. Bryson (1995) *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizational Achievement : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, (Revised Ed.), Jossey-Bass Publishers, 4, pp. 27-28, 87-90.
- [4] J. Kim (2004) A critical review on the studies of organizational culture, *Korean Journal of Human Resources Development*, 6(1), p. 125.
- [5] J.-J. Lee (2005) Analyzing the impact of organizational culture on organizational effectiveness in the local public enterprises: The metropolitan subway corporation case, *Korean Journal of Local Government Studies*, 9(4), pp. 71-93.
- [6] H.-J. Kim (2004) The effects of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction in the public sector, *Korean Public Administration Review*, 38(3), pp. 49-68.
- [7] T.-H. Shin (2005) A study on the effect of corporate culture on the organizational effectiveness: Focusing on the case of a subway, *Journal of the Korean Society for Railway*, 8(2), pp. 176-181.
- [8] H.-Y. Park (2008) A contents analysis on the local governments' strategic vision, *Journal of the Korean Local Administration Review*, 22(3), pp. 31-67.
- [9] W.-Y. Lee (1997) The effects of market orientation determinants and market orientation on managerial performance in Korean public enterprises, *Journal of the Korean Society of Public Enterprise*, 8(1), pp. 58-83.
- [10] J.M. Sinkula (1994) Market information processing and organizational learning, *Journal of Marketing*, 58, pp. 35-45.
- [11] R.A. Bettis, C. K. Prahalad (1995) The dominant logic: Retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, 16, pp. 5-14.
- [12] G.T.M. Hult (1998) Managing the international strategic sourcing function as a market-driven organizational learning system, *Decision Sciences*, 29(1), pp. 193-216.
- [13] G.T.M. Hult and O.C. Ferrell (1997) Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement, *Journal of Business Research*, 40, pp. 97-111.
- [14] J.M. Sinkula, W.E. Baker, T. Noordewier (1997) Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, pp. 305-318.
- [15] S.F. Slater and J.C. Narver (1995) Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74.
- [16] J.-Y. Park (2006) A study on the learning orientation and hotel education program satisfaction influencing job satisfaction and organizational commitment in hotel employees, *Korean Journal of Tourism*, 21(2), pp. 23-39.
- [17] R.J. Calantonea, S.T. Cavusgil, Y. Zhao (2002) Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31(Issue 6), pp. 515-524.
- [18] J. Halebian, S. Finkelstein (1993) Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion, *The Academy of Management Journal*, 36(4), pp. 844-863.
- [19] Y.-S. Hong (2003) The Effects of Market Orientation and Innovative Technology Orientation on New Product Performance, Ph.D. Dissertation in Business Administration, Graduate School of Korea University.
- [20] B.J. Jaworski, A.K. Kohli (1993) Market orientation : Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, pp. 467-77.
- [21] D. Davis, M. Morris, J. Allen (1991) Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), pp. 43-51.
- [22] Jie Yang (the year unidentified) Turning Knowledge Management Strategy into Corporate Growth, <http://academic.research.microsoft.com/Author/964503.aspx>.
- [23] O.C. Farrell (1999) Antecedents and consequences of a learning orientation, *Marketing Bulletin*, 10, pp. 38-51.
- [24] S. Hanvanich, K. Sivakumar, G. Tomas, M. Hult (2006) The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), pp. 600-612.
- [25] S.-H. Kim, K.-P. Lee (2005) A study on learning orientation according to hotels' operation type and the environmental uncertainty, *Korean Journal of Hospitality Administration*, 14(3), pp. 111-133.
- [26] K.-P. Lee, H.-K. Park (2006) A exploratory study on causal relations with hotel's environmental uncertainty, learning orientation and organization performance, *Korean Journal of Tourism*, 20(3), pp. 305-328.
- [27] K.-H. Kim (2008) The effect of individual and organizational learning orientation fit on organizational performance under technical turbulence, *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 40(4), pp. 251-269.
- [28] K.-H. Kim, S.-I. Na (2008) The causal relationship among learning orientation, learning behaviors, organizational environment and learning outcomes in small and medium enterprises, *Journal of Vocational Education & Training*, 11(3), pp. 171-192.
- [29] H. Minzberg (1979) An emerging strategy of "direct" research, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 582-598.
- [30] J.C. Narver, S.F. Slater (1990) The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, pp. 20-35.
- [31] J.C. Narver, S.F. Slater, B. Tietje (1998) Creating a market orientation, *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.
- [32] N. Venkatraman (1989) The concept of fit in strategy re-

search: Toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, 3, pp. 423-444.

[33] I. Nonaka (1991) The Knowledge-creating Company, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 96-104.

[34] W.-S. Park (Translation) (2002) *Why does Knowledge Man-*

*agement fail?*, Written by J. Pfeffer, R. I. Sutton, Jee-Sam, pp. 93-96.

접수일(2010년 1월 14일), 수정일(2010년 5월 11일),  
게재확정일(2010년 5월 12일)