



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



공기업정책학석사 학위논문

SOC공기업 조직문화 변화요인 분석에 관한 연구

- 자체 조직문화평가도구(Ex-CAI)를 이용한
한국도로공사 사례를 중심으로 -

2022년 8월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
정진우

SOC공기업 조직문화 변화요인 분석에 관한 연구

- 자체 조직문화평가도구(Ex-CAI)를 이용한
한국도로공사 사례를 중심으로 -

지도교수 최종원

이 논문을 공기업정책학석사
학위논문으로 제출함

2022년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
정진우

정진우의 석사 학위논문을 인준함
2022년 6월

위원장 나종민 (인)

부위원장 김준기 (인)

위원 최종원 (인)

국 문 초 록

본 연구는 ESG의 등장, MZ세대의 출현 등 조직을 둘러싼 환경변화에 따라 SOC공기업 조직문화에 어떤 변화가 있었는지, 그 변화에는 어떤 요인이 동인으로 작용하였는지를 확인하기 위해 우리나라의 SOC분야의 대표적인 공기업인 한국도로공사의 조직문화 변화를 살펴보았다. 최종적으로 SOC분야의 타 공기업들의 조직문화 변화를 포착하고 그 변화의 동인에 대해 선제적으로 이해하며 관련 배경이 되는 이론의 제공에 그 목적이 있다.

한국도로공사는 1969년에 설립되었고 고속도로의 계획, 설계, 건설, 관리 및 휴게시설운영 등의 업무를 담당하고 있다. 1990년대에서 2009년까지는 경영효율화를 위한 혁신 및 선진화를 추구하였으며, 성장기인 2010년도에서 2017년도까지는 미래지향 및 가치 창출의 내실화을 추구하였다. 하지만, 2017년 이후 정부의 국정방향과 코로나19 등장으로 인해 한국도로공사는 사회적 가치를 보다 중요시하고 포용과 융합, 지능화를 우선시하는 모습으로 변화되는 공기업의 모습을 보였다.

이러한 환경변화에 따라 본 연구에 적용하고자 하는 조직변화이론으로 내부의 개인차원과 집단차원에서 조직문화 변화요인을 정의한 경쟁가치모형(Competing Values Approach)을 선택하여 분석하였다. 경쟁가치모형은 크게 두 가지 차원으로 분류된다. 첫째, 조직의 초점을 내부에 두느냐 외부에 두느냐에 따라 내부지향·통합·단결을 강조하는 차원과 외부지향·분화·경쟁을 강조하는 차원으로 구분할 수 있다. 둘째, 조직 구조의 안정을 강조하는가 아니면 유연을 강조하는가에 따라 안정성·통제·질서를 강조하는 차원과 신축성·재량성·역동성을 강조하는 차원으로 구분할

수 있다. 따라서 이러한 내·외부 및 안정·유연을 반영한 최종적으로 발전문화, 합리문화, 위계문화, 집단문화로 최종적으로 조직문화유형을 나누었다.

본 연구에서는 내외부 환경변화에 따라 2017년을 기준으로 5년이 지난 2021년의 조직문화유형의 변화를 살펴보고, 그 변화의 동인은 무엇인지에 대해 알아보았다. 실증자료의 분석은 한국도로공사에서 실시하고 있는 조직문화평가도구(Ex-CAI)의 설문항목으로 사용된 설문 중 이론적 바탕인 4가지 경쟁가치모형을 측정할 수 있는 항목을 선택하였다. 내부 설문자료를 이용한 실증분석결과, 한국도로공사의 조직문화유형은 5년 동안 변화가 있었으며, 기존 2017년에 지배적이었던 발전문화-집단문화-위계문화-합리문화는 2021년에는 발전문화-합리문화-위계문화-집단문화의 순서로 변화되었다는 것을 알 수 있었다.

세부적으로는 성별에 따른 차이분석에서는 여전히 남성보다는 여성에게 더 위계적이고 집단적인 남성우위의 문화인 것으로 유추할 수 있었으며, 5년 사이 여성에 비해 남성의 위계 및 집단문화의 인식이 조금 더 높아진 것을 확인하였다. 또한, 근무부서 및 직종에서는 전통적으로 건설 현장인 사업단과 토목직에서 위계적이고 집단적인 성향이 지속되었으며, 직급과 근속년수에서는 4급, 5~10년차에서 위계적이고 집단적이라는 성향이 지속적으로 높게 나타나는 현상이 분석되었다

이러한 1차적인 실증연구 분석을 바탕으로 조직문화유형의 변화를 포착한 것을 바탕으로 2차 분석에서는 변화의 요인을 포착하기 위해 직원 인터뷰를 실시하였다. 특히 MZ세대를 대표하는 30세 이하의 직원들과 추가적인 인터뷰를 실시하여 조직문화의 변화요인을 탐색하였다. 또한, 변화요인 추출의 내실을 위해 추가적으로 내외부 환경분석 및 내부자료를 보완하였으며, 최종적으로 복합적 질적연구 방법을 통해 조직문화 변화 요인의 주요 키워드 3가지 및 주요 속성 6가지를 도출하였다.

결과적으로 SOC분야 공기업인 한국도로공사의 조직문화 변화를 설명하는 3가지 주요 키워드는 “보상”, “소통”, “혁신”이였며, 6가지 주요 속성은 “몰입성, 혁신성, 유연성, 투명성, 응집성, 공정성”으로 분류 되었다. 이러한 요소들을 다시 개인차원과 집단차원의 특성 분류를 통해 최종적인 한국도로공사의 조직문화 변화요인을 “보상의 공정화(개인차원)”, “소통의 다양화(개인 및 집단차원)”, “혁신의 공감화(집단 차원)”으로 도출하였으며, 이러한 조직문화 변화요인을 SOC공기업의 대표적인 조직문화 변화요인으로 결정하였다.

Keyword : 조직문화, 조직문화유형, 조직문화변화, 조직문화변화요인

학 번 : 2021-20360

목 차

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 필요성

제 2 절 연구의 대상

제 3 절 연구의 방법 및 구성

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 조직문화에 대한 이론적 논의

1. 조직문화

2. 조직문화 강도

제 2 절 조직문화유형에 대한 이론적 논의

1. 조직문화의 유형

2. 조직문화의 유형변화

제 3 절 경쟁가치모형에 대한 이론적 논의

1. 경쟁가치모형

2. 경쟁가치모형과 조직문화와의 관계

제 4 절 공공기관 조직문화 관련 선행연구

1. 공공기관 조직문화 연구

2. 경쟁가치모형 이용한 공공기관 조직문화 분석

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구설계

1. 연구질문(문제의식)
2. 분석모형

제 2 절 분석방법

1. 기초자료 수집 방법
2. 측정도구 및 분석방법

제 4 장 데이터의 실증 분석

제 1 절 실증연구의 방법

1. 자료수집
2. 연구방법
3. 분석대상의 특성

제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

1. 타당도 분석
2. 신뢰도 분석
3. 상관관계 분석

제 3 절 변수간 차이분석

1. 성별에 따른 차이분석
2. 근무부서에 따른 차이분석
3. 직급에 따른 차이분석
4. 직종에 따른 차이분석
5. 근속년수에 따른 차이분석

제 4 절 실증분석 소결

제 5 장 조직문화 변화요인 도출

제 1 절 질적연구의 방법

1. 인터뷰(FGI)
2. 대내외 환경분석 및 내부자료
3. 혼합적 방법론(Mixed-Method)

제 2 절 질적연구 분석

1. 인터뷰(FGI) 분석
2. 대내외 환경분석 및 내부자료 분석
3. 혼합적 방법론(Mixed-Method) 분석

제 6 장 결 론

제 1 절 연구결과의 토의

제 2 절 SOC공기업의 조직문화 정책적 제언

제 7 장 시사점 및 연구한계

제 1 절 연구 시사점

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방안

참고문헌

표 목 차

- [표 2-1] 공공기관 관련 조직문화 유형 선행연구
- [표 3-1] Ex-CAI 설문지 중 조직내부 진단모델
- [표 3-2] 한국도로공사 조직문화에 대한 설문항목 요인분석
- [표 4-1] 설문지의 구성
- [표 4-2] 2017년 응답자의 특성
- [표 4-3] 2021년 응답자의 특성
- [표 4-4] 2017년 요인분석 결과
- [표 4-5] 2021년 요인분석 결과
- [표 4-6] 신뢰도 분석 결과
- [표 4-7] 2017년, 2021년 요인분석 결과
- [표 4-8] 2017년 성별에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-9] 2021년 성별에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-10] 2017년 근무부서에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-11] 2021년 근무부서에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-12] 2017년 직급에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-13] 2021년 직급에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-14] 2017년 직종에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-15] 2021년 직종에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-16] 2017년 근속년수에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-17] 2021년 근속년수에 따른 조직문화 인식차이 분석
- [표 4-18] 2017년, 2021년 한국도로공사의 조직문화유형 변화

- [표 4-19] 2017년, 2021년 변수간의 차이분석 종합
- [표 5-1] 직원 심층면접 참여자들의 일반적 특성
- [표 5-2] 한국도로공사 조직문화 변화 종합 인식
- [표 5-3] 위계문화에 대한 참여자들 인식
- [표 5-4] 집단문화에 대한 참여자들 인식
- [표 5-5] 발전문화에 대한 참여자들 인식
- [표 5-6] 합리문화에 대한 참여자들 인식
- [표 5-7] “조직문화” 기사 검색 주요 키워드 및 워드클라우드
- [표 5-8] 대내·외 환경분석 및 내부자료 분석 종합
- [표 5-9] 조직문화 3대 키워드 도출 과정
- [표 5-10] 도출된 3대 키워드의 개인 및 조직레벨 포지셔닝 분석

그 림 목 차

- [그림 2-1] 경쟁가치모형 컨셉
- [그림 2-2] 경쟁가치모형과 조직문화유형과의 관계
- [그림 3-1] 연구모형
- [그림 3-2] Ostroff(2000)의 다층모델(Multi-level Model)
- [그림 3-3] Burke-Litwin 조직진단 모델(1992)
- [그림 3-4] Ex-CAI 조직진단모델(2017)
- [그림 5-1] 혼합적 방법론에 의한 조직문화 변화요인 도출 방안
- [그림 5-2] 한국도로공사 조직문화 중 가장 부당업무지시 순위
- [그림 6-1] 최종 한국도로공사의 조직문화 변화요인

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 필요성

본 연구는 국민 중심의 사회적가치의 중요성 대두에 따른 조직의 확대, 즉 비정규직의 정규직화 등과 같은 조직외부의 급속한 변화, MZ세대의 등장 등 내부적인 조직 구성원의 변동에 따라 타 공기업에 비해 상대적으로 경직된 조직문화를 가지고 있는 SOC공기업 조직문화에 어떤 변화가 있었는지, 그 변화에는 어떤 요인이 동인으로 작용하였는지를 확인하기 위해 우리나라의 SOC분야의 대표적인 공기업인 한국도로공사의 조직문화 변화를 살펴보았다. 최종적으로 SOC분야의 타 공기업들의 조직문화 변화를 포착하고 그 변화의 동인에 대해 선제적으로 이해하며 관련 배경이 되는 이론의 제공에 그 목적이 있다.

조직문화는 조직의 창의성과 혁신성에 중요한 영향을 준다(김상수 · 장남철, 2017). 또한 조직문화는 성격이나 벼룩처럼 일단 형성되면 지속성이 있어, 그 효과가 조직에 때로는 긍정적 또는 부정적 영향을 준다(박원우, 2019). 따라서 그러한 조직문화를 변화시키기 위해서는 어떤 계기가 필요하다는 것은 해외 기관 및 기업들의 사례를 살펴보면 알 수 있다. 미국법무부의 AT&T에 대한 기업분할결정은 기업문화의 변화를 위한 기폭제가 되었으며, 분할에 대한 결정 이후에는 여러 기업과의 경쟁

환경에 놓임에 따라 조직문화를 재형성할 필요성이 기업내부에서 발생되기도 하였다(Tunstall, 1986).

이와 마찬가지로 공기업의 경우에도 내부적으로 스스로 변하기보다는 외압에 의한 변화가 더 큰 경향이 있다는 것에 공기업은 한계점이 있다(송원규·이지환·최영준, 2010). 그리고 공기업의 확장영역은 법률의 재개정을 통해 공기업의 활동을 제한할 수 있다(김준기·석조운, 2010). 이처럼 공기업은 조직문화를 포함한 변화에 대한 자유의지가 민간기업보다 약하다는 특징이 있다. 반면 공기업은 경제·사회적 상황에 따라 큰 민감도를 보이기도 한다(박지호·김용원·김기근, 2020). 이는 민간기업들이 새로운 시대인 4차산업 시대에 이르러 신규 비즈니스 진입과 전환 등 비즈니스 모델 혁신이 요구되어지는 것과 마찬가지로 공기업 역시 환경 변화에 따라 빠르게 변화하길 요구되고 있다는 것을 의미한다(Purchase·Parry & Mills, 2011).

또한, 기업의 경영환경이 경쟁적인 상황에 직면하였을 경우에 올바른 상황인식과 판단으로 조직이 어떠한 방향으로 업무를 수행해나가야 할지에 대해 효과적인 의사결정을 하는 것에 환경을 고려한 방식이 적합하기도 하다(황혜진, 2011). 주변환경에 휘둘리는 조직문화가 형성될 경우, 조직의 안정성을 저해할 뿐만 아니라 구성원들의 자발적인 참여와 동의를 구하기 어렵기 때문에 오히려 환경에 기민하게 대응하는 방식이 필요하기도 하다(김종수, 2015).

따라서 본 연구의 목적은 SOC 공기업의 조직문화 변화를 감지하고, 그 변화의 요인이 무엇인지를 탐색하는 것이다. 이를 위해 외부적 환경 요인과 내부적 변화요인 중 개인차원과 집단차원에서 영향을 받았을 것으로 가정하고 변화요인을 찾아보고, 주요이론으로 경쟁가치모형

(Competing Values Approach)을 바탕으로 활용하고자 한다. 경쟁가치모형이란 조직의 효과성을 중시하며 조직의 효과를 극대화하는 핵심 원인이 무엇인지를 밝히고자 하는 연구자들에 의하여 처음 연구되었으며, 크게 두 가지 차원으로 분류되어진다. 첫째, 조직의 초점(organizational focus)을 내부에 두느냐 외부에 두느냐에 따라 내부지향·통합·단결을 강조하는 차원과 외부지향·분화·경쟁을 강조하는 차원으로 구분할 수 있다. 둘째, 조직구조로서 안정성을 강조하는가 아니면 유연성을 강조하는가에 따라 안정성·통제·질서를 강조하는 차원과 신축성·재량성·역동성을 강조하는 차원으로 구분할 수 있다.

최근 전 세계적으로 신종 바이러스에 의한 팬데믹 등으로 인한 어려움을 이겨내고 포스트코로나 경제 재도약을 위한 정부정책 변화에 대응할 필요가 있다. 특히, 정부정책에 따라 공공혁신은 필수적이기 때문에 공공기관은 환경변화를 정확히 인지하고 조직문화를 바탕으로 빠르고 안정적인 변화를 추구해야 할 중요한 시기이다. 본 연구에서는 대표적인 SOC분야의 공기업인 한국도로공사의 조직문화 유형 변화와 요인을 살펴보고, 이를 토대로 조직문화 변화의 기로에 서있는 SOC분야의 타 공기업들에 새로운 변화 방향성을 포착하는데 있어 이론적 바탕과 근거를 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 대상

본 연구의 대상은 SOC 분야의 공기업인 한국도로공사이며, 현재 한국 도로공사는 1969년에 설립하고 최근 정부정책에 따라 2014년에 김천혁신도시로 이전하였다. 주요업무로는 고속도로의 계획, 설계, 건설, 관리와 그에 부속된 휴게시설운영 등의 업무를 하고 있다. 2000년 들어와서는 민자사업의 공동참여 및 물류사업 등 관련법 개정을 통해 사업의 확장을 도모하기도 하였다. 최근에는 재생에너지와 스마트물류 관련 사업에도 적극적으로 참여하여 조직의 영속성을 위해 노력하고 있다.

한국도로공사의 전략 및 사업방향에 따라 조직문화 변화를 살펴보았을 때 다음과 같이 분류할 수 있다. 첫째, 혁신기인 1990년대에서 2009년까지의 세계경제개방 및 2차례의 금융위기 등 외부환경 변화에 따라 경영 효율화를 위한 혁신 및 선진화를 추구하였다. 내부적으로도 도공문화운동(1991년) 등을 통해 구성원들의 결속을 다지는 초창기 모습을 보였다. 둘째, 성장기인 2010년도에서 2017년도까지는 미래지향 및 가치창출의 내실화를 추구하였다. 특히 해외사업의 진출을 통해 국제화에 노력하였으며, 스마트하이웨이 기술의 초석을 다지는 시기이기도 하였다(내부조직진단보고서, 2017). 셋째, 2017년 이후 사회적 가치를 중요시하는 정부 방향과 정책의 실현, 코로나19 등장으로 인해 외부환경의 변화는 예측할 수 없게 됨에 따라 한국도로공사는 국민제공가치를 중요시하고 포용과 융합, 지능화를 우선시하는 모습으로 변화되었다. 따라서 최근 5년인 2017년에서 2021년 동안에 이런 외부적 환경요인과 함께 사회적 리더십 강조 및 합리적 조직문화 강화를 바탕으로 고객가치 창출을 실현 시키기

위한 자구적인 모습을 보여 왔다.

또한, 공기업의 경우 비정규직의 정규직화 정책에 따라 조직의 규모는 급속하게 확대되었다. 한국도로공사도 단계별 추진계획에 따라 2017년은 364명, 2018년은 896명, 2019년은 56명으로 총 8,130명이 정규직으로 전환 이 완료되었다. 대부분은 자회사 형태로 고용되었지만, 2,452명 안전순찰 직은 직접고용이 이루어져 조직의 규모는 기준에 비해 커진 상태이다.

이렇듯 각 시대의 흐름과 요구에 따라 한국도로공사도 전략적인 변화 요구가 있어 왔다. 특히 외부환경요인인 대체교통수단의 발달, KTX등 이동수단의 초고속화 및 지능화가 조직의 내부 위기를 조성 하였으며, 정부가 강조해온 효율성을 동반한 공익성을 달성하기 위해 새로운 조직이 생겨나고 거대해진 조직 규모를 보이기도 하였다.

따라서 한국도로공사는 지금까지 가져왔던 고유의 조직문화가 이러한 시대 흐름 속에서 어떤 변화를 보여왔는지 살펴보고, 그 변화요인들에 대한 세부적으로 파악하여 조직문화가 올바르게 진행될 수 있도록 고민 할 필요가 있다.

제 3 절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 한국도로공사를 대상으로 조직구성원들이 인식하는 조직문화의 유형이 어떤 요인에 의해 변화되었는지를 살펴보고 분석해 보고자 하는 것이다. 연구방법은 내부조직문화진단(Ex-CAI)를 바탕으로 2017년에서 2021년의 시계열적 흐름에 따라 어떻게 변하였고, 그 변화의 동인이 무엇인지를 탐색해 볼 것이다. 먼저 관련 이론들을 고찰하고 이를 바탕으로, 1차적으로 설문조사결과를 실증분석하여 변화를 살펴보고, 2차적으로 인터뷰, 외부환경분석 및 내부자료를 이용한 혼합적 질적분석으로 최종 조직문화유형 변화요인을 도출해 보고자 한다.

우선 조직문화의 기본적인 이론에 대한 선행연구들을 검토하였으며, 특히 조직문화유형 등의 정의를 고찰하였다. 특히 공기업 조직문화유형에 관련 논문을 집중검토하였다. 실증적 연구를 위한 통계자료는 한국도로공사 전직원을 대상으로 실시된 조직문화진단 설문결과(2017년, 2021년) 다년치의 결과를 이용하여 시계열 분석 (Time-series matching)을 사용 하였으며, 연대기적 분석을 통해 단순 시간적 흐름에 따라 사건들을 배치하고 그 과정에서 발생된 사건들과의 인과를 조사해야 하는 복잡함이 있지만 인과적 추론을 위한 좋은 기반이 될 수 있다. 설문조사항목의 객관성과 타당성을 높이기 위해 선행연구에서 보편적으로 사용되는 설문항목들을 기준으로 유사항목을 묶어서 분류하고, 설문의 일관성과 신뢰도를 제고하기 위해 내용분석 작업도 수행하였다. 특히 조직문화 변화 인자를 도출하기 위해 인터뷰를 실시 시 MZ세대의 의견을 청취하기 위해 1~5년차 직원의 인터뷰 조사를 중점적으로 진행하였다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 조직문화에 대한 이론적 논의

1. 조직문화

조직문화는 어느 한 조직의 집단운영에 있어 공식적이면서 집합적으로 인지고, 조직 안에서 전통·이념·의식·상징 등의 의미를 가지며(Pettigrew, 1979), 고유의 전통적 분위기이며 조직의 가치관과 구성원들의 행동 패턴을 규정하는 일종의 기준을 제시하고(Ouchi, 1981), 비공식적으로 조직을 둘러싼 환경과 관례 등으로 구성되어 있다(Deal&Kennedy, 1982). 또한 조직구성원과 고객에 대한 정책 수립의 기준이 되는 철학이라 볼 수 있으며(Schein, 1985), 조직 내에 다양하게 존재하여 하위레벨에서의 잠재적 갈등이 존재하는 원천이기도 하다(Martin, 2002).

또한, 조직문화란 조직의 외부환경 적응과 내부적 통합의 과정에서 발생되는 문제점을 해결하면서 재안·개발된 기본적인 가정이다. 이러한 기본 가정들은 오랜기간 동안 적합한 것으로 인지되어 왔으며, 새로운 조직구성원들의 문제 인식과 올바른 해결 방법으로 학습 되어진다(Schein E. H., 1990: 109). 조직 문화의 기본적 요소로 경계성, 지속성, 통합성, 포괄적 이미지가 내포되어야 하며, 특정조직의 내·외부환경을 통합해 그

조직에서 지속적으로 공유되는 구성원들의 차별적 가치관, 관습 및 상징이라고 하였다(이상철, 2012).

특히 특정조직 구성원들이 공유하고 있는 이념, 가치관, 신념, 기술, 관습, 지식 등을 포함하는 종합적 개념으로도 보았으며(Hofstede, 1984), 그리고 조직 외부적인 적응과 내부적 통합 문제를 해결하기 위한 구성원들에 의해 창조되고 발전되어 학습·공유되는 기본적인 가정, 즉 조직 구성원들에 의해 공유되어진 가치·신념·규범의 체계로서 조직 구성원의 가치관과 사고방식을 지배하고 행동되어지게하는 근본적인 요소라 정의하였다(황창연, 2006). 또한 특정 조직의 구성원들에 의하여 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념으로 보기도 하였다(김호섭, 2002).

하지만, 정부 조직문화는 조직구성원인 공무원들뿐만 아니라 연계되어지는 외부 조직이나 외부구성원들에게 상당한 직·간접적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 오늘날과 같이 조직을 둘러싼 환경이 복잡하고 변동이 극심한 상황에서는 이에 대한 전략적인 대응과 효율적인 관리를 통해 목표를 달성해야 하고, 이때 조직 고유의 문화를 개발·유지하고 있느냐에 따라 그 효과가 좌지우지 된다고 할 수 있다(김호섭·이창원 외, 2002).

이렇듯 조직문화에 대한 정의는 연구자에 따라 다양하고 특색있게 정의되어지고 있는데 본 연구에서는 다수의 연구자들이 공통적으로 제시하고 있는 “조직의 중요 문제들에 관한 조직구성원들 사이에 공유된 가치 및 신념”을 조직문화로 정의하고자 한다.

2. 조직문화 강도

공기업 조직문화는 일반 사기업에 비해 강도가 강할 것으로 볼 수 있는데, 그 이유는 첫째, 규제를 적게 받는 조직일수록 다양성이 인정되어 조직 내 공유되는 가치의 변동 폭이 크고 문화 동일성이 낮아 조직문화의 강도가 낮다고 한다(Chatman & Jehn, 1994). 두 번째로 안정적인 업종보다 서로 경쟁하는 조직일수록 조직문화의 요소들간에 편차가 심하다고 한다(Gordon, 1991). 즉 역동적인 환경을 지닐수록 환경변화에 빠르게 대응해야하므로 가치 변화가 잦아지고 격차는 증대할 것이다. 셋째로 높은 기술력을 요하는 기술이나 루틴적이지 않은 기술은 예측이 어렵고 신규 문제점을 야기하므로 높은 수준의 재량이 필요하다(Chatman & Jehn, 1994). 넷째, 빠르게 성장하는 조직은 변화를 위해 외부 전문가를 영입하려 한다. 외부에서 오는 인원이 많으면 많을수록 조직 내부의 가치관이 혼들려 문화의 강도는 약해 진다.

따라서 이상의 상황 중에 공기업은 사기업보다 정부 및 법적으로 규제가 강하며 환경에는 비교적 안정적이며, 일상적 기술이 많은 반면, 높은 수준의 기술을 요하지 않으며, 외부에서 영입되는 전문가들의 비율이 매우 낮으므로 공기업은 조직문화가 더 강하다고 볼 수 있다.

한편 조직문화의 강도가 강하게 형성되는 요인으로는 리더십의 지속성, 안정적인 지위 유지, 지리적 이점, 집단크기가 작은 규모라고 하였다 (Kotter & Heskett, 1992). 이중에서 환경적인 변화를 고려해볼 때 SOC 공기업 역시 이번 정권 들어 비정규직의 정규직화에 따라 집단크기의 규모가 변동되어 본 연구의 외부환경변화를 통한 조직문화 변화를 유추해 볼 수가 있다.

제 2 절 조직문화 유형에 대한 이론적 논의

1. 조직문화 유형

조직문화를 이념성향에 따라 권력(power)문화, 역할(role)문화, 성취(achievement)문화, 지원(support) 문화와 같이 네 가지 유형으로 구분하기도 하며(Harrison, 1993), 조직을 둘러싼 환경에 따라 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화 세 가지 유형으로 구분짓기도 한다(Handy, 1978). 또한 거래비용을 관점에서 시장문화, 관료제문화, 동류문화 관점으로도 구분하기도 하였다(Ouchi, 1980).

이론적 모형에서 조직문화유형을 나눌 수 있는 도구도 있다. 조직내의 상호간에 모순적인 가치추구 성향을 나타내고 다양한 조직효과성을 분석하기 위한 틀이었던 경쟁가치모형은 조직문화 유형을 나타내는 분석틀로도 사용되었다(Quinn, 1988). 크게 두 가지 차원인 신축지향/통제지향, 외부지향/내부지향으로 나누어지며, 이를 통해 집단문화(group culture), 발전문화(development culture), 위계문화(hierarchy culture), 합리문화(rational culture), 라는 네 가지로 조직문화로 구분하였으며, 최종적으로 정책적이면서 전략적 측면에서의 조직생리를 조직문화와 연계하였다.

먼저, 집단문화란 말 그대로 ‘집단’을 우선적으로 중시하는 문화로 융통성 및 내부지향성을 강조하였다. 그러므로 집단의 유지를 강조하는 경향이 있다. 집단문화에서의 주요가치는 친밀·참여·신뢰이며 주요동인은 응집력·애착이다. 두 번째로, 발전문화는 융통성 및 변화를 강조하지만 외부환경을 우선시하였다. 이를 통해 창의력·성장·자원획득 및 외부환경

으로의 적응을 모색한다. 중요한 동기요인으로 창의성, 성장, 다양성, 자극을 포함한다. 조직리더 중 발전문화를 중요시하는 리더는 기업가적 모습을 보이는 특징이 있는데, 위험에 대하여 기꺼이 감내하고 이상적, 미래적 비전을 위한 발전을 지향하는 경향을 보인다. 세 번째로, 위계문화는 내부의 평가, 효율적 균형 및 조화를 중요하게 생각하는 문화이며, 내부조직의 타당성에 중심을 두고 최종적으로 조직안정을 강조한다는 특성을 지닌다. 위계적 문화를 중요시하는 조직은 규정의 실행을 이행하고자 하며, 원칙 및 규정, 보안 및 질서 등의 주요한 동기 요인을 가지고 있다. 마지막으로, 합리문화에서는 목표완료 및 성취감, 생산성 및 성과를 중요시 하는 문화로 잘 구축된 목표추구와 그것을 성취하고자하는 경향을 가진다. 그리고 사전에 결정된 결과의 성공적 달성과 성취라는 동기부여 요소를 포함한다(Denison & Spreitzer, 1991)

2. 조직문화 변화

조직문화 변화는 그 변화를 위한 의사결정 및 변화에 필요한 행동의 실행과 최종적으로 조직의 문화변화가 일상적인 관행 속으로 영속화되는 제도화단계 등으로 구분된다(Trice and Beyer, 1993). 또한 변화의 과정을 해빙, 인지 재구조화, 재동결 등으로 설명하기도 하였다(Schein, 1992). 첫째, 해빙단계에서는 신규 사업이나 혁신과 같은 주요한 구조의 큰 변화를 통해 조직은 현재의 가정을 넘어 큰 불균형의 경험을하게 된다. 이렇게 형성되어진 불균형은 변화의 동기를 유발한다(Sathe, 1983). 둘째, 신규 학습의 핵심적인 인지 개념의 재정의를 포함한다. 행동의 변화는 인지적 재정의가 따라오지 않는다면 강화된 힘을 지속시키기 힘들

다. 인지 구조는 행동의 변화를 합리화하기 때문이다(Sathe, 1983). 셋째, 재동결은 확증을 줄 수 있는 새로운 행동 및 인지체계의 필요성을 강조 한다. 조직문화의 변화에서는 조직구성원의 신념 및 가치변화를 위한 가장 효과적인 방법으로 구성원들의 행동변화를 꼽는다(Sathe, 1983). 마지막으로 조직 경영자는 조직문화 변화에 큰 영향을 미친다. 조직 경영자는 문화에 영향을 미칠 수 있는 수단을 활용하여 조직문화 변화를 가져 오므로, 따라서 조직 경영자는 조직문화 변화를 위해 새로운 비전을 제시하고 이를 달성할 수 있도록 의미를 전달을 명확하게 하여야 한다. 또한 조직 경영자는 전략 및 조직문화 변화의 관계를 이해하여야만 한다 (Schein, 2004).

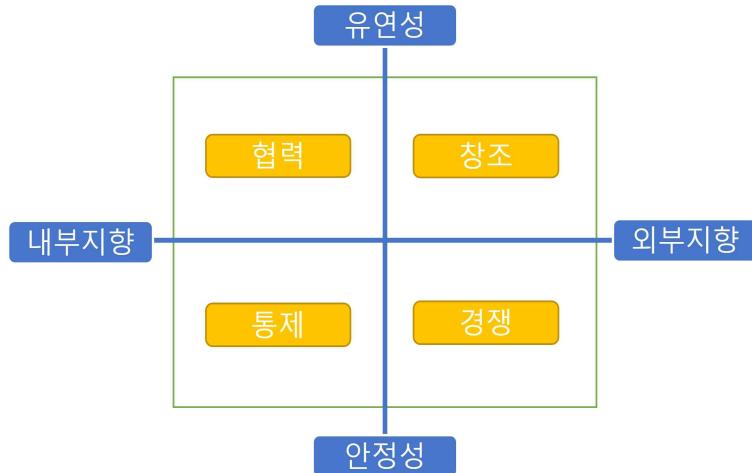
또한, 외부환경에 적극적으로 대응할 수 있는 역량 개발을 위해서도 조직문화의 변화가 필요로 한다. 역동적 역량은 공기업이든 사기업이든 조직의 효과성 및 목표달성을 위한 종합적인 분석의 틀을 제공한다. 역동적 역량이란 급변하는 환경에 대응할 수 있는 조직역량의 통합과 구축 및 재조정 능력이라 하였으며(Teece, Pisano, and Shuen, 1997), 역동적 역량을 구축하기 위해서는 조직문화가 핵심적인 역할을 하기에 기업은 역동적 역량을 달성하기 위하여 조직문화의 변화는 필수불가결한 요소이다(Millar and Doherty, 2016).

제 3 절 경쟁가치모형에 대한 이론적 논의

1. 경쟁가치모형(Competing Values Approach)

경쟁가치모형(Competing Values Approach : CVA)이란 서로 독립적으로 발전되어왔던 조직 효과성에 관한 다양한 모형들을 하나의 분석 틀 아래 통합시키려는 메타이론(metatheory)으로부터 출발하였다(Quinn,1988). 조직 관리에 있어 본질적이고 내재되어있는 고유의 모순과 긴장 관계에 주목하고 서로간에 양립하기 어려운 것으로 여겨졌던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시켜 분석할 수 있는 통합적 모형으로 경쟁가치모형을 제시한 것이다(Quinn & Cameron,1983, Quinn& Rohrbaugh,1983). Quinn 등은 조직효과성을 측정하기 위해 Campbell(1974)이 고안한 39개 지표들을 통계분석 하였으며, 그 결과 2개의 차원과 4개의 집락을 추출하였는데 한 차원(수직축)은 융통·재량·역동성을 강조하는 부분과 안정·통제·질서를 강조하는 부분으로 구성되었으며, 다른 한 차원(수평축)은 내부지향·통합을 강조하는 부분과 외부지향·경쟁을 강조하는 부분으로 구성되었다(이동수,2007). 이러한 각 차원을 연속체로 가정하고 양 끝에 경쟁 혹은 모순되는 가치가 배치되었다고 가정한 분석 틀을 최종적으로 경쟁가치모형이라 하였다(이동수,2007).

<그림 2-1. 경쟁가치모형 컨셉>



4개의 개별적인 모형으로 구성된 경쟁가치모형은 서로 상이한 전략, 또는 완전히 반대되는 전략의 가치를 서로간에 인정하며, 이 모형은 실제로 조직에서 조직구성원들이 직면하고 있는 복잡성(complexity)의 문제점을 투영하고 있다. 상기의 이유로 경쟁가치모형은 사고의 범위를 확대하고 선택지와 효과성을 극대화 시킬 수 있는 틀을 제공한다. 경쟁가치모형을 활용한 접근에는 다차원적·대립적인 특성을 함께 추구하여야 조직이 성공적으로 내·외부 환경의 변화에 적응할 수 있다고 보여진다.

경쟁가치모형에 기초를 둔 여러 후속 연구는 대부분의 조직에서의 효과성과 관련하여 특정한 단일가치나 단일 목표만이 추구되지 않는다는 사실을 보여주고 있어 이를 실증적으로 뒷받침하고 있으며, 특히 성과가 뛰어난 조직일수록 안정과 개방, 외부지향과 내부지향 등 서로 배타적인 것으로 보이는 차원들을 모두 경쟁적으로 추구하는 것으로 나타나고 있다고 분석되었다(이동수, 2007).

2. 경쟁가치모형과 조직문화와의 관계

(1) 개방체제 모형 : 발전문화(Development culture)

발전문화는 유연성 있는 조직구조를 지향하며, 내부적 문제보다는 외부적 문제에 더 많은 비중을 둔 문화로, 이 문화가 발달한 조직은 변화의 물결에 적응성 있게 잘 반응하며, 혁신적이고 창의적인 생각으로 변화를 관리할 수 있으며, 위험을 기꺼이 감수할 준비가 되어 있어서 위계문화와는 정반대의 문화유형으로의 가치와 속성을 가지고 있다(윤상근, 2013).

(2) 합리적 목표모형 : 합리문화(Rational culture)

합리문화는 안정적, 통제지향적 조직구조를 지향하고, 내부에 대한 관심보다 외부환경에 치중하며, 합리문화가 발달한 조직의 핵심가치는 생산성과 경쟁력이며 이 문화가 발달한 조직에서의 리더는 생산성을 향상시키기 위해서 매우 열성적으로 부하들을 독려하며, 조직을 결속시키기 위해서 경쟁에서 승리할 것을 강조한다(윤상근, 2013).

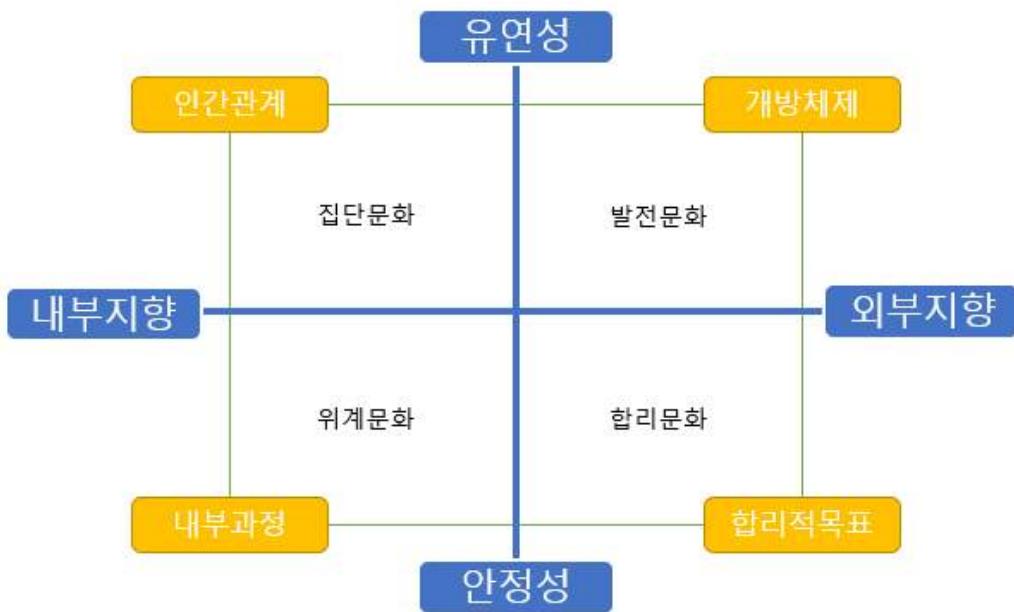
(3) 내부과정 모형 : 위계문화(hierarchy culture)

위계문화는 통제위주의 조직구조를 지향하고, 내부적 문제에 관심을 기울이는 문화로써, 이 문화가 발달한 조직은 규정, 규제, 질서를 강조하고, 원만한 조직운영을 위해서는 통제와 조직내부의 효율성 증진 등이 강조되기 때문에 Weber의 관료제가 위계문화의 가장 이상적인 형태라고 할 수 있다(윤상근, 2013).

(4) 인간관계 모형 : 집단문화(Group culture)

집단문화는 유연한 조직구조를 지향하고, 외부환경보다 내부에 대한 포커스를 두는 문화로써 이 문화가 발달한 조직에서는 팀워크, 조직구성원의 참여 등이 강조되어 조직 발전은 이러한 요소들에서 달성될 수 있으며, 리더의 주요 과업은 조직구성원들에게 권한을 위임하고, 이들의 참여와 헌신, 충성심을 촉진 시켜 합리문화와 정반대되는 문화유형으로 서로 다른 속성과 가치를 내포하고 있다(윤상근, 2013).

<그림 2-2. 경쟁가치모형과 조직문화유형과의 관계>



제 4 절 공공기관 조직문화 관련 선행연구

1. 공공기관 조직문화 연구

최근 코로나19 시대에 공공기관의 신규 패러다임 전환 작업이 활발하게 진행되고 있고, 특히 오늘날 정부조직의 특성은 전통적인 관료체제에서 민간참여와 새로운 외부인사의 영입 등 기존에 볼 수 없는 팀워크를 중시하는 새로운 거버넌스 형태로 나아가고 있다. 기존 엄격한 관료제를 기반으로 하는 공공기관들이 고객과의 신속한 대응력을 갖춘 능동적 변화의 조직으로 변화 되어지고 있는 것이다. 이는 신공공관리론의 영향을 받은 공공부문의 변화 현상을 잘 대변해 주고 있는 것이라 할 수 있고, 공기업이 더 많은 탄력성을 가지고 있는 즉 기능 중심적으로 운영되는 기관형태라는 믿음에서 출발한다(이상철, 2007).

공기업으로의 조직변형을 위하여 새로운 조직구조 및 문화변화가 함께 병행되어 이루어져야 하고 외형적 조직변형을 가져오는 기능적 합리성뿐만 아니라 내부적 조직변형을 가져오는 실질적 합리성이 확보되어야 비로소 완전한 기관변화가 이루어진다고 주장한다(DiMaggio & Powell, 1991). 따라서 기관변화의 궁극적인 목적은 새로운 합리성을 얻는 데 있고 기관변화 내에서의 기능적 합리성은 실질 합리성의 성취 수단에 불과하다고 할 수 있다. 우리나라의 경우 두 가지 합리성 중 기능적 합리성만이 강조되어 왔다고 할 수 있다. 즉, 생산성 증진을 위한 민간기법의 도입 및 민간기업과의 유사한 조직구조로의 변화는 민영화 및 공기업 생성, 민간위탁 등의 형태로 잘 이루어지고 있으나 궁극적인 목적인 실질적 합리성에 대한 관심은

지극히 낮다고 할 것이다(이상철, 2007).

따라서 공기업도 실질적인 이득을 취하기 위해 조직문화와 그에 따른 실질적인 합리성을 추구할 수 있는 연구가 필요하며, 그 조직문화의 동인을 면밀히 찾아보는 것도 중요하다.

2. 경쟁가치모형 이용한 공공기관 조직문화 분석

경쟁가치모형에 기반을 둔 조직문화 분석 연구들에 따르면 사기업 조직에 대비하여 행정조직은 상대적으로 위계적인 문화가 강하게 형성되어 있다고 보고하고 있다. 사기업조직과 행정조직간의 조직문화를 비교분석 하였는데 분석결과 행정조직은 기업조직보다 위계문화가 강한 반면에, 기업조직은 행정조직보다 발전문화(혁신지향문화), 집단문화(관계지향문화), 합리문화(과업지향문화)가 강한 것으로 나타났다(김호정, 2004).. 세부적으로는 행정조직에서는 집단문화와 합리문화가 직무만족, 조직몰입에 영향을 미치고 있었으며, 기업조직에서는 집단문화와 발전문화가 의미있는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(김호정, 2004).

또한, 우리나라 중앙행정부처 공무원을 대상으로 조사한 연구에 따르면 위계지향문화가 가장 지배적인 유형으로 나타나고 있음을 확인하였으며(최성숙, 2005), 중앙행정기관 소속 공무원 대상으로 조사한 연구에서도 우리나라 중앙행정기관의 전반적인 조직문화는 위계지향문화가 가장 강한 반면 혁신지향문화는 가장 낮게 나타나는 위계중심의 안정성 지향문화가 지배적인 특징임을 확인하였다(이동수, 2007).

공공기관의 경우도 마찬가지로 공익형 공공기관과 기업형 공공기관으로 구분하고 조직문화 유형을 비교분석한 결과에 따르면 공익형 공공기관과

기업형 공공기관 모두 강한 위계문화를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 공익형 공공기관의 경우에는 발전문화(혁신지향문화)와 집단문화(관계지향문화)가 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 위계문화는 부(-)의 영향을 미치는 반면, 기업형 공공기관의 경우 집단문화(관계지향문화)와 합리문화(과업지향문화)가 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다(이상철, 권영주, 2008). 하지만, 연구와 가장 밀접한 고속도로를 관리하는 공기업인 한국도로공사를 대상으로 조사한 결과에서는 특이하게도 발전문화가 제일 높게 나타났으며, 집단문화-위계문화-합리문화 순으로 나타났으며(윤정준, 2020), 세부적으로 12개 공기업을 대상으로 조직문화 특성을 조사한 연구결과에서도 위계문화가 제일 높게 나타났으며, 집단문화-발전문화-합리문화 순으로 그 특성을 나타내었다(김태성·허찬영, 2013).

반면, 지방공기업(지하철공사)을 대상으로 조직문화유형과 행태론적 관점(조직몰입, 직무만족)과 경영성과적 관점(경영성과인식, 경영성과만족)의 조직 효과성과에 대한 관계를 실증적으로 분석한 결과, 위계문화는 기존 연구 결과와 달리 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었다. 집단문화, 합리문화, 혁신문화는 공통적으로 조직몰입, 경영성과인식, 경영성과만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이정주, 2005). 이러한 분석 결과를 토대로 지하철공사가 위계중심적 통제지향문화에서 혁신과 성과를 중시하는 외부지향적인 문화로 탈피하려는 전환기적인 시점이라고 평가하였다(이정주, 2005).

따라서 전반적으로 정부조직과 공공기관에서는 상대적으로 위계문화가 강하게 나타나고 있음을 기존의 연구에서는 보여주고 있다.

< 표 2 - 1 > 공공기관 관련 조직문화 유형 선행연구

연구자(연도)	분석대상	중요분석결과	비고
김호정(2004)	행정조직, 기업조직	▶ 기업조직에 비해 행정조직이 위계문화가 강하다	
최성욱(2005)	중앙행정부처	▶ 위계문화가 지배적	
이동수(2007)	중앙행정기관	▶ 위계문화가 강하며, 혁신지향 문화는 낮게 나옴	
이상철, 권영주 (2008)	공익형 공공기관 기업형 공공기관	▶ 모두 위계문화가 강함 - 공익형은 발전문화와 집단문화가 경영성과에 정(+)의 영향 위계문화는 부(-)의 영향 - 기업형은 집단문화와 합리문화가 경영성과에 정(+)의 영향	
윤정준(2020)	한국도로공사	▶ 발전문화가 가장 높게 나타남 - 이어서 집단문화-위계문화- 합리문화 순으로 나타남	
김태성, 허찬영 (2013)	12개 공기업	▶ 위계문화가 가장 높게 나타남 - 이어서 집단문화-발전문화- 합리문화 순으로 나타남	
이정주(2005)	지방 지하철공사	▶ 위계문화는 기업성과에 정(+) 의 영향	

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구설계

1. 연구 질문(문제의식)

연구 질문의 시작은 2017년 정권 교체 후 국민 중심의 공공성 강조 등의 국정과제 기조를 통해 공기업의 수익성보다는 사회적 가치의 중시를 통한 공공성 중대, 그리고 모든 공공기관에서 비정규직의 정규직화 등을 통해 조직의 큰 변화가 있음의 인식이였다. 또한 새로운 세대인 MZ세대의 출현에 따라 조직 내 새로운 문화집단으로 큰 포지션을 차지하며 조직문화 변화를 주도하고 있을 것이라는 가정에서 시작되었다. 따라서 시대의 흐름 속에 과연 최근 5년 동안 SOC공공기관의 조직문화 유형은 어떻게 변화하였는지 의문점과 그 조직문화 유형의 변화요인은 과연 무엇이였는지 따라 한국도로공사를 대상으로 한 다음과 같은 연구 질문을 도출하였다.

연구질문 ① 최근 5년간의 환경변화 속에 한국도로공사내 전반적으로 지배적이었던 조직문화유형에 변화가 있었는가?

연구질문 ② 조직문화유형의 변화가 있었다면 영향을 준 개인 및 집단차원별 변화요인은 무엇인가?

연구의 질문에는 내·외부환경으로부터 영향이 조직문화의 변화로 이루어지는 매카니즘에 대하여 어떻게 직원들은 인지하고 그 환경에 반응하였는지와 집단 및 개인들에게 어떻게 전달하고 내재화하였는지가 포함될 수 있다. 따라서 시계열적 자료분석을 통해 변화의 방향성을 도출해 낸 뒤 내·외부 환경에서의 변화동인을 살펴보고, 결국 최종적으로 외부동인과 내부변화를 통해 조직문화유형의 변화에 대한 조직이론 접목 및 직원들의 경험을 토대로 한 조직문화 변화요인을 집단과 개인의 차원에서 살펴보는 것이다.

2. 분석모형

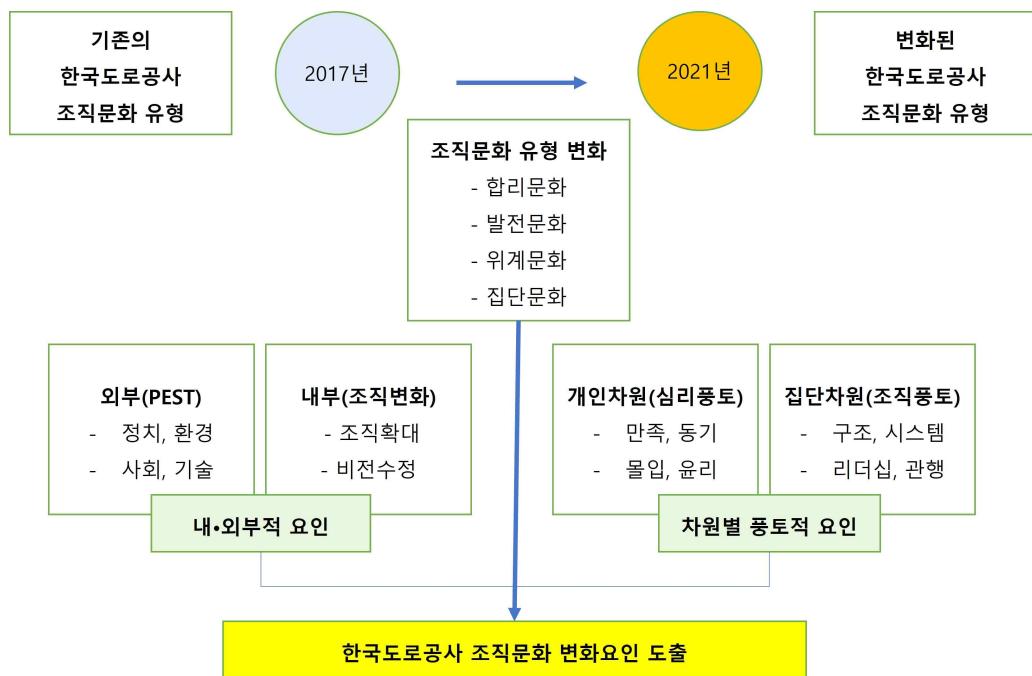
연구 질문에 따라 외부요인 및 내부요인, 내부요인 안에서는 개인차원과 집단차원에서 관점의 변화를 모두 담아낼 수 있는 모형을 구상하였고, 기존의 경쟁가치모형(CVM)에 기반을 두고 Cameron과 Quinn(1999)이 개발한 조직문화평가도구(OCAI)조직문화 유형을 변형하여 자체 개발한 한국도로공사 조직문화평가도구(Ex-CAI)에 사용하여 모형을 완성하였다.

한국도로공사의 조직문화평가도구(Ex-CAI, Ex-Culture Assessment Instrument)란, 도공 최초의 조직문화 진단연구로서 기존의 시스템을 중심으로 한 조직설계론적 접근방식에서 벗어나 문화적 측면, 구체적으로는 공사 구성원의 가치체계, 신념, 규범 등을 진단하고 이를 요인들이 조직 내·외부 환경과의 상호작용 속에서 어떠한 조직풍토로 발전되어 구성원들의 행동양식 발현에 영향을 주는지를 객관적으로 진단하고 바람직한 방향으로의 변화방안을 모색할 수 있는 진단 프로그램이다. 이를 이용하여 한국도로공사는 조직진단 및 개선을 통한 변화 및 혁신의 중요성을 인지하고 개선 노력을 기울여왔다.

따라서 외부적 환경변화 요인의 분석과 한국도로공사의 조직문화평가도구에서의 설문결과 바탕으로 변화정도를 분석하여 경쟁가치모형의 조직문화 유형의 변화를 가져왔는지 살펴보고자 한다. 각 유형 변화의 측정은 조직문화평가도구에서의 설문조사 항목과의 매칭을 통하고 자료의 시간 차는 2017년에서 2021년까지 5년이다. 이 자료를 이용하여 요인분석을 실시하고, 만약 조직문화 유형변화의 모습이 포착되면 변화에 있어 주요 요인은 무엇이었는지 조직 내 주요 직원을 대상으로 인터뷰를 통해 확인하고자 한다.

이에, Ex-CAI의 조직문화평가도구를 바탕으로 경쟁가치모형의 이론적 배경을 접목한 연구모형을 다음과 같이 제시하게 되었다.

< 그림 3-1 > 연구모형



제 2 절 분석 방법

1. 기초자료 수집 방법

사례연구의 본질은 일련의 의식변화를 조명하고자 시도하는데, 왜 그러한 의식변화가 이루어졌으며, 그리고 결과가 어떠했는지에 대한 것을 밝히고자 하는 것이다(Schramm, 1971). 따라서 사례연구를 진행하기 위해 질적사례 연구방법을 주된 연구방법으로 선택하였다. 왜냐하면 질적연구 방법은 집단의 목소리를 연구 참여자의 주관적 경험을 통하여 들을 수 있는 기회를 제공하여, 해당 기관에서 직원들의 솔직한 생각을 파악하는데 용이하다. 본 연구의 분석대상에 대하여 시계열적인 자료를 취합하였으며, 단일사례 연구이다.

본 연구의 주요분석 대상은 한국도로공사 직원이며, 다년간의 내부 조직 문화진단 결과를 이용하였다. 자체적으로 5년 주기의 조직문화진단 결과를 참고하였다. 또한 전사전략체계 개편 용역보고서를 참고하였다. 해당 자료는 한국도로공사 미래전략처 및 사회가치혁신처의 도움을 받아 취합하였다. 또한 심층 인터뷰를 실시하였는데, 해당 주제, 조직문화에 대한 이해도가 높지 않은 일반직원들로 인터뷰를 구성함으로써 조사의 신뢰도를 향상시켰으며, 조직 내에서 진행되는 조직문화 관련 자료들도 참고하였다.

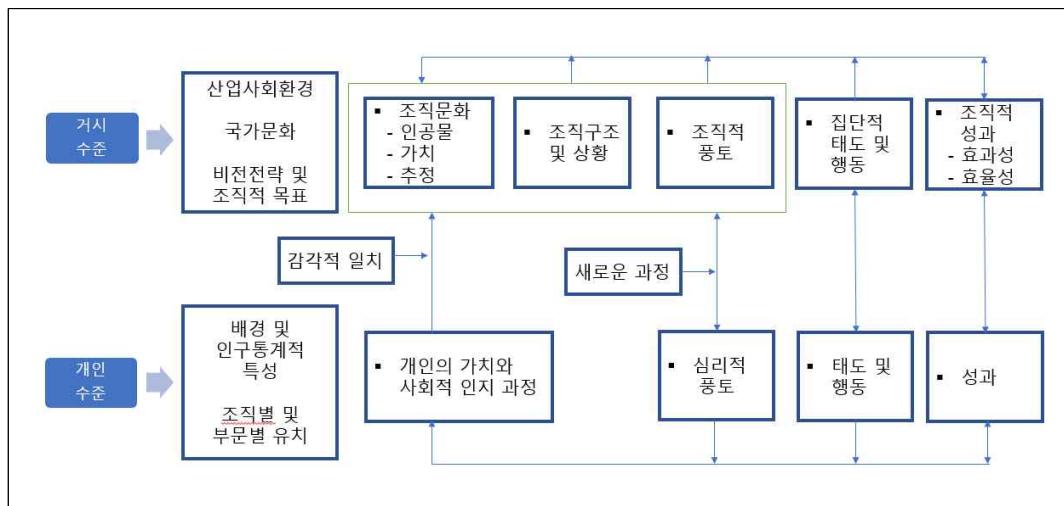
하지만, 질적사례연구의 단점을 보완하기 위해 양적연구방법도 혼용하였으며, 2017년·2021년의 조직문화평가도구(Ex-CAI)에서 조사된 조직원들의 조직문화설문문항과 답변결과를 채택하여 선재적으로 분석하였다.

2. 측정도구 및 자료분석

한국도로공사 조직문화평가도구(Ex-CAI)는 Ostroff (2000)의 다층모델(Multi-level Model)과 Burke-Litwin(1992)을 바탕으로 하고 있다. Ostroff의 다층모델은 조직문화 진단 모델이 조직풍토(Climate)와 조직문화(Culture)의 통합적 관점을 제시한 점과 조직문화에 중점을 둔 기준의 연구들은 문화와 풍토를 분리하거나 풍토를 간과하는 경향이 존재하는 기존 연구와 달리 풍토와 문화를 상호보완적인 관계로 규정하고 조직문화의 이해에 있어 조직풍토가 조직 및 구성원의 종합적 태도와 행동을 규정하고 이를 통해 조직전체의 성과에 영향을 미친다고 보는 종합적인 관점을 제시하고 있다고 판단하였다. 조직문화가 조직구조와 관습에 영향을 미치고 이를 통해 외부적으로 발현되거나 느껴지는 조직풍토에 영향을 미치며 이러한 상호작용의 결과로서 조직성과에 영향을 준다고 가정하여 첫 모델 개발 시 반영하였다.

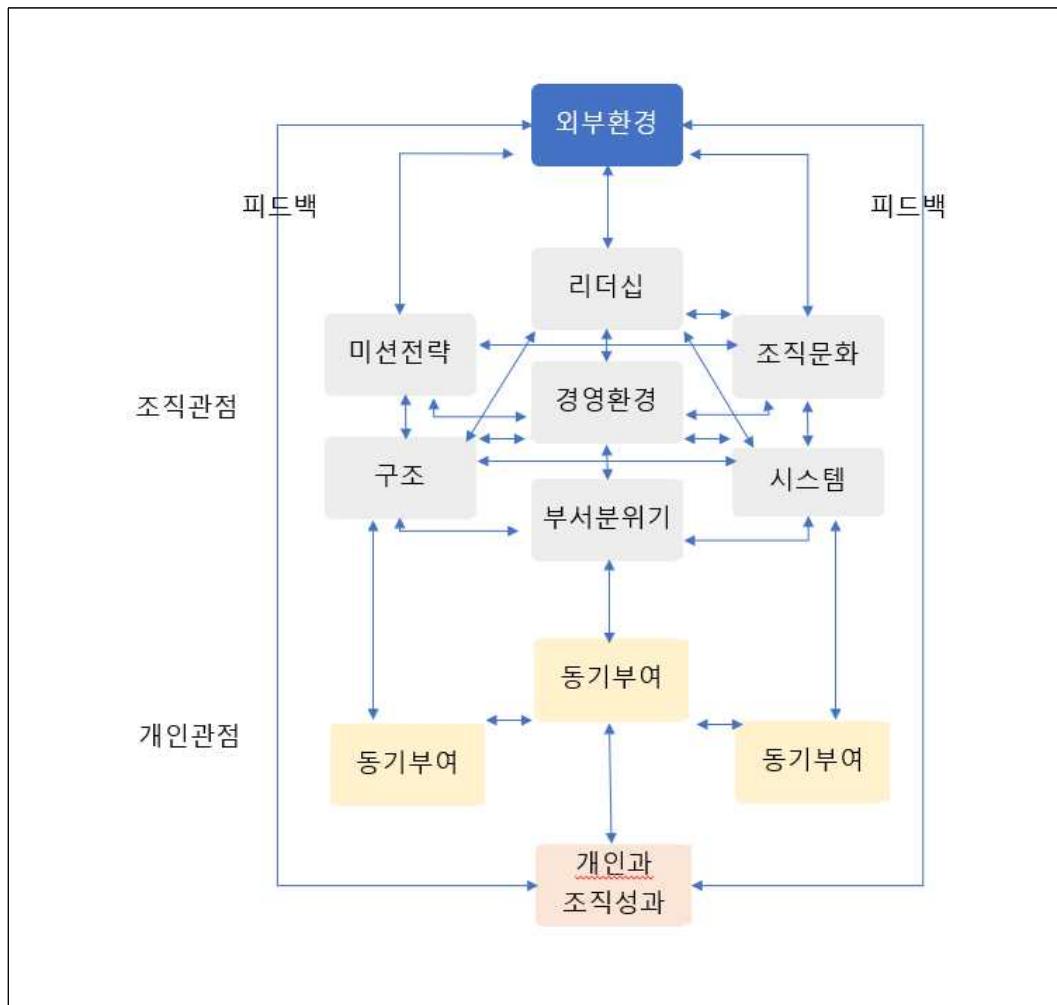
또한, 조직문화의 형성과 유지, 발전에 있어 조직적 차원(aggregate level)과 개인적 차원(Individual level)을 모두 고려하고 있다. 조직 구성원이 조직 내 사회화 과정을 통해 조직 내의 공통된 가치체계를 공유하고 내재화하는 과정에서 조직심리학 분야를 제외한 대다수의 거시적 접근연구들은 개인에 대한 고려가 부족한 것이 사실이었다. 그러나 다층모델에서는 심리풍토(psychological climate)를 별도로 조직차원과 분리하고 별도의 영역으로 간주하였다. 이를 통해 개인의 가치관·성향 등이 심리풍토를 형성하여 조직적 차원에서 형성되는 조직풍토와 상호작용 함을 지적하였다. 조직성과 차원에서도 개인의 성취와 조직의 성과를 분리하되, 상호 연관성을 인정함으로써 보다 현실에 부합하는 모델을 제시하고 있다.

< 그림 3-2 > Ostroff (2000)의 다층모델(Multi-level Model)



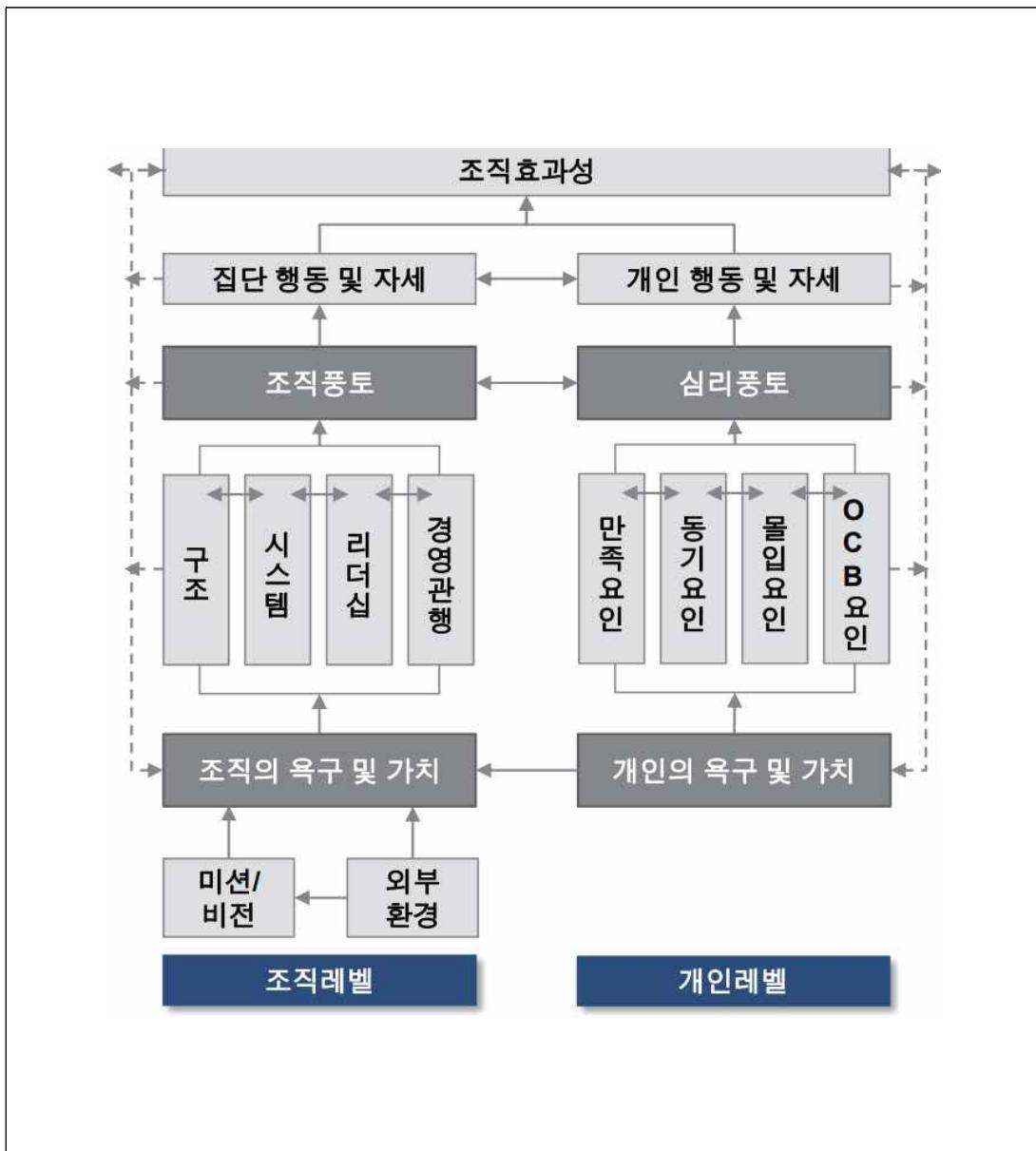
공사 조직문화 모델은 Ostroff(2000)의 다층모델(Multi-level Model) 이외에 성공적 조직변화의 핵심요인으로 꼽히는 외부환경과의 정합성을 높이기 위해 Burke-Litwin 모델(1992)을 결합하였다. Burke-Litwin(1992)에서는 변화의 주요 동인으로 외부환경의 중요성을 강조하고 이를 조직 내부적으로 구현해 내는 과정에서 내부요인과의 정합성 검토 필수적임을 지적하였으며 모델에 따르면 외부환경과 내부요인의 정합성이 갖추어 질수록, 개인과 조직의 일하는 방식에 신속한 변화를 초래하여 궁극적으로 지속가능한 문화의 변화를 초래할 수 있다. 아울러 내부요인의 분석과 관련하여서는 진단관점을 조직관점과 개인관점으로 분리하여 상호작용 과정을 체계적으로 분석하는 것이 중요함도 지적한다.

< 그림 3-3 > Burke-Litwin 조직진단 모델(1992)



따라서, 두 이론적 모형을 바탕으로 최종 Ex-CAI의 모델은 다음과 같다

< 그림 3-4 > Ex-CAI 조직진단모델(2017)



자료의 분석은 크게 두 가지 방식을 쓰려고 한다. 첫 번째로 실증분석을 위한 데이터의 시계열 분석(Time-series matching)을 사용코자 한다. 연대 기적 분석으로 단순히 시간 흐름에 따라 동일 항목들을 배치하고 그 과정에서 변화의 인과를 조사해야 하는 복잡함이 있지만, 인과적 추론을 위한 기반이 될 수 있다.

< 표 3-1 > Ex-CAI 설문지 중 조직내부 진단모델

구 분		진단초점
레벨	요인	
조직	구조	· 조직목표와 전략의 효과적 달성을 위해 기능과 인력을 적절히 배분
	시스템	· 업무를 추진하고 조직의 성과보상체계를 적절히 운용
	리더십	· 업무의 효과적 달성을 위한 관리자들의 적절한 행태
	경영관행	· 관리자들이 전략을 수행하기 위해 경영 일상에서 인적물적자원을 효과적으로 다루는지의 여부
개인	직무만족	· 조직구성원들이 자신의 직무에 대해 전반적으로 만족하는 정도
	조직몰입	· 조직구성원이 자기 조직에 헌신해서 기꺼이 일하려는 정도
	동기요인	· 조직구성원의 직무수행과정에서 동기를 유발/저해하는 요인
	시민행동	· 조직구성원으로서 요구되는 책임과 의무의 충실히 수행여부

최종적으로 내부진단모델의 설문항목을 바탕으로 경쟁가치모형 유형 항목과의 접목을 통해 조직유형을 분류했던 기준 한국도로공사 논문 연구자료(윤정준, 2020)를 참고하였다. 논문에서 사용된 조직모형과 매칭되는 설문지의 항목들은 참고하여 최종 변수들의 타당성 및 신뢰성을 측정하였던 방법을 활용하였다.

< 표 3-2 > 한국도로공사 조직문화에 대한 요인분석(윤정준, 2020)

	요인분석	factor1	factor2	factor3	factor4
집 단 문 화	회사내 인정받으려면 자연을 통한 인기관계가 중요	0.847			
	회사내 인정받으려면 자연을 통한 학연관계가 중요	0.838			
	회사내 인정받으려면 자연을 통한 근무연관계가 중요	0.803			
	승진이나 보직을 위해 업무와 활동 참가	0.700			
	우리회사에는 지역간 벽이 높다.	0.661			
	우리회사에는 세대간 벽이 높다.	0.641			
	우리회사에는 직종간 벽이 높다.	0.610			
	우리회사에는 직급간 벽이 높다.	0.548			
	상시의견에 반대하거나 비판적인 직원에 부정적이다.	0.542			
위 계 문 화	청렴관련 규정 원칙적 적용이 어렵다.	0.462			
	회사내에서 형식적 행정문서 처리가 많다.		0.796		
	회사업무 수행에 과도한 의전이 많다.		0.777		
	회사내 불필요한 결재단계가 너무 많다.		0.758		
	회사내 사내 메일을 통한 관행적 업무처리가 많다.		0.736		
	일정작급 이상 승진시 결재 중심으로 업무처리		0.733		
	공동업무 추진시 성과나 책임을 중요시 한다.		0.643		
합 리 문 화	업무수행시 기관이나 직종이기주의가 존재		0.637		
	내부평가시 기관 또는 지역특성을 충분히 반영			0.826	
	우리 조직의 내부기관평가 시스템은 합리적			0.824	
	근무나 승진 평가시 업무량과 나이도를 적절히 고려			0.802	
	우리 조직의 근무평정시스템은 합리적이다.			0.788	
	부서별 개인별 업무량은 공정하게 배분			0.674	
	다른 기관이나 부서로부터 업무협조가 용이			0.543	
발 전 문 화	본사본부 등 각 기관별 역할과 권한이 명확			0.520	
	조직성장과 발전에 긍정적인 긴장감 존재				0.783
	외부환경 정부정책 변화에 역동적이고 적극적 대응				0.771
	부정부패가 감소하고 청렴도와 투명성이 개선				0.732
	경영진의 정책변화 소통에 대해 필요성 공감				0.722
	성공하고 인정받는 직원은 규범 및 절차를 준수함				0.672
실패에 대해 차별보다는 극복을 위한 대안을 고민					0.614
Eigen - value		5.65	5.14	4.89	4.31
분산(%)		18.83	17.12	16.31	14.36
누적분산(%)					66.62

두 번째로는 앞선 실증분석을 통해 조직문화유형의 변화가 포착 되었다면, 일반 직원들을 대상으로 FGI를 통해 변화의 속성을 찾아보고자 한다. 질적 연구의 핵심은 구조화된 인터뷰지를 이용하여 인터뷰한 후 무엇을 변화의 동인으로 볼 것인가가 핵심이다. 또한 추가적으로 외부환경 PEST 분석 및 내부보고서를 이용하는 혼합적 방법론을 활용할 것이다.

따라서 연구는 방법은 하이브리드(양적·질적) 형식으로 진행되었으며, 각적 분석을 통해 조직문화 유형 변화요인을 추출하고 분석하였다.

제 4 장 데이터 실증분석

제 1 절 실증연구의 방법

1. 자료수집

본 연구의 최근 5년간의 환경변화 속에 한국도로공사 내 전반적으로 지배적이었던 조직문화유형에 변화가 있었는지에 분석에서는 한국도로공사의 조직문화 진단을 위해 조직문화 진단도구(EX-Culture Assessment Instrument)를 활용하였다. EX-CAI는 한국도로공사의 조직환경 변화에 따른 구성원의 인식·태도 차이를 측정하기 위해 개발되었으며, 본 연구에 활용된 데이터는 2017년, 2021년 설문결과를 활용하였다.

조사방법은 한국도로공사 사내 온라인 설문조사를 통해 실시하여 2017년 1,497개, 2021년 1,963개의 응답결과를 나타내고 있다. 하지만 응답 내용이 불성실하거나 주요항목에 대한 누락으로 부적합하다고 판단되는 설문지는 분석에서 제외하여 최종적으로 2017년 1,000개, 2021년 1,261개의 표본을 바탕으로 분석을 실시하였다.

2. 연구방법

본 연구에서는 윤정준(2020)의 연구를 기반으로 EX-CAL의 설문항목 중 조직문화 4가지 유형인 위계문화, 집단문화, 발전문화, 합리문화의 항

목을 도출하여 연구를 실시하였다. 또한, 통계패키지 SPSS 27.0을 사용하여 회수된 설문지에 대한 실증분석을 실시하였다.

분석방법은 표본의 특성을 파악하기 위한 요인분석을 통하여 타당도를 검증하였고, 각 변수들의 내적 일관성을 검증하기 위하여 신뢰성 분석 및 상관관계분석, 집단간 차이를 분석하기 위해 t-test와 ANOVA분석을 실시하였다.

<표 4-1> 설문지의 구성

변 수	항목	항목 수
조직문화	위계문화 회사내 형식적 행정문서 처리가 많다 회사업무 수행에 과도한 의전이 많다 회사내 불필요한 결재단계가 많다 회사 사내메일을 통한 관행적 업무처리가 많다 일정직급 이상 승진시 결재 중심으로 업무처리	5
	집단문화 회사내 인정받으려면 지역이 중요하다 회사내 인정받으려면 학연이 중요하다 회사내 인정받으려면 근무연이 중요하다 승진이나 보직을 위해 업무외 활동에 참가	4
	발전문화 외부환경, 정부정책 변화에 적극적으로 대응 경영진의 정책변화 소통에 대해 필요성 공감 부정부폐가 감소하고 청렴도와 투명성 개선 인정받는 직원은 규범 및 절차 준수함 실패에 대한 처벌보다는 극복을 위한 대안 고민	5
	합리문화 내부평가시 기관 또는 지역특성을 반영 근무·승진시 업무량과 난이도를 적절히 고려 부서별 개인별 업무량은 공정하게 배분 본사본부 등 각 기관별 역할과 권한이 명확	4

3. 분석대상의 특성

응답대상의 인구통계학적 특성을 2017년, 2021년으로 구분하여 살펴보았다. 먼저 2017년 응답표본의 특성을 <표 4-2>에서 살펴보면, 응답자의 성별은 남성 928명(98.8%), 여성 67명(6.7%)로 나타나 남성의 비율이 상대적으로 높은 것을 확인할 수 있다. 응답자의 직급은 9급이하 382명(38.2%)로 가장 높게 나타나고 있으며, 4급 233명(23.3%), 5~8급 147명(14.7%) 등의 순으로 나타나고 있다. 직종별로 살펴보면 안전·실무직 435명(43.5%)로 가장 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며, 행정직 241명(24.1%), 토목직 188명(18.8%) 등의 순으로 나타나고 있다. 부서별로는 지사 555명(55.5%), 본사·직할 191명(19.1%), 지역본부 172명(17.2%), 건설사업단 82명(8.2%)의 순으로 나타났다. 마지막으로 근속년수를 살펴보면 5년미만 348명(34.8%), 20년이상 324명(32.4%), 5년이상~10년미만 124명(12.4%) 등의 순으로 나타나고 있다.

<표 4-2> 2017년 응답자 특성

변수	구분	빈도	비율(%)
성별	남성	928	98.8
	여성	67	6.7
급수	2급이상	60	6.0
	3급	178	17.8
	4급	233	23.3
	5~8급	147	14.7
	9급이하	382	38.2
직종	관리직	16	1.6
	행정직	241	24.1
	토목직	188	18.8
	정보통신	45	4.5
	기타기술직	45	4.5
	안전·실무직	435	43.5
	전문직	30	3.0
	본사·직할	191	19.1
	건설사업단	82	8.2
부서	지역본부	172	17.2
	지사	555	55.5
	5년미만	348	34.8
	5년이상~10년미만	124	12.4
근속년수	10년이상~15년미만	107	10.7
	15년이상~20년미만	96	9.6
	20년이상	324	32.4

다음으로 2021년 응답표본의 특성을 <표 4-3>에서 살펴보면, 응답자의 성별은 남성 961명(76.1%), 여성 301명(23.9%)로 나타나 전년도에 비해 여성비율이 높아진 것을 확인할 수 있다. 응답자의 직급은 9급이하 453명(35.9%)로 가장 높게 나타나고 있으며, 4급 324명(25.7%), 3급 217명(17.2%) 등의 순으로 나타나고 있다. 직종별로 살펴보면 안전·실무직

509명(40.3%)로 가장 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며, 행정직 334명(26.5%), 토목직 271명(21.5%) 등의 순으로 나타나고 있다. 부서별로는 지사 655명(51.9%), 본사·직할 334명(26.5%), 지역본부 176명(13.9%), 건설사업단 97명(7.7%)의 순으로 나타났다. 마지막으로, 근속년수를 살펴보면 5년미만 474명(37.6%), 20년이상 340명(27.0%), 5년이상~10년미만 181명(14.4%) 등의 순으로 나타나고 있다.

<표 4-3> 2021년 응답자 특성

변수	구분	빈도	비율(%)
성별	남성	961	76.1
	여성	301	23.9
급수	2급이상	69	5.5
	3급	217	17.2
	4급	324	25.7
	5~8급	199	15.8
	9급이하	453	35.9
직종	행정직	334	26.5
	토목직	271	21.5
	정보통신	67	5.3
	기타기술직	72	5.7
	안전·실무직	509	40.3
	전문직	9	0.7
부서	본사·직할	334	26.5
	건설사업단	97	7.7
	지역본부	176	13.9
	지사	655	51.9
근속년수	5년미만	474	37.6
	5년이상~10년미만	181	14.4
	10년이상~15년미만	74	5.9
	15년이상~20년미만	192	15.2
	20년이상	340	27.0

제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

1. 타당도 분석

타당도 분석은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정 하였는가를 알아보는 분석 방법이다. 타당성은 크게 내용타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion-related validity), 구성개념 타당성(content validity) 이렇게 3가지 방법으로 구분할 수 있다.

내용타당성은 측정도구의 대표성(representative)에 관한 개념으로 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 얼마나 대표할 수 있는지를 평가하는 것이다. 이는 측정도구가 측정대상이 가지고 있는 많은 속성들 중 일부를 대표성 있게 포함하고 있으면 그 측정도구는 내용타당성이 높다고 할 수 있다.

기준에 의한 타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다. 이는 통계적인 유의성을 평가하는 것으로 속성을 측정해 줄 것으로 알려진 기준과 측정도구의 점수간의 관계를 비교함으로서 타당도를 파악하는 방법이다. 또한 특정한 기준에 대한 측정도구의 예측에 있어서의 정확성을 평가하게 되므로 예측타당성(predictive validity)라고 하는 견해도 있다.

개념타당성은 심리학적 특성의 측정과 관련된 측정과 관련된 개념으로 측정도구가 하는 개념을 얼마나 적절하게 측정하고 있는가 하는 것이다. 개념타당성은 이해타당성, 집중타당성, 판별타당성으로 나뉜다. 이해타당성은 특정개념을 어떻게 이해하고 있는가에 관한 것이고, 집중타

당성은 동일한 개념을 측정하기 위해 최대한 상의한 두 가지 측정방식을 개발하고 이에 의하여 얻어진 측정값들 간에 높은 상관관계가 존재해야 한다는 것이다. 마지막으로 팬별타당성은 서로 다른 개념을 측정하였을 때 얻어진 측정값들 간에는 상관관계가 낮아야만 한다는 것이다.

본 연구에서는 구성개념 타당도를 분석하기 위해 같은 개념들을 측정하기 위해 요인분석을(factor analysis) 사용하여 검정하였다. 요인추출방법으로는 주성분분석(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인회전은 요인들의 상호독립성을 검증하는데 유용한 직각회전 방식인 베리맥스(varimax)방식을 사용하여 요인분석을 실시하였다. 또한, 아이겐값(eigen value)이 1을 상회하지 못하는 요인들은 변수로서의 기능이 제약 된다는 판단 하에 요인들의 아이겐 값이 1이상인 요인만을 선택하였으며, 요인적재치(factor loading)는 0.5이상이면 유의한 수준으로 간주한다(채서일, 2003).

먼저, 2017년 조직문화평가도구(Ex-CAI)에 포함되어 있는 조직문화의 모든 변수들에 대하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, <표 4-4>에서보는 바와 같이 위계문화 요인1, 집단문화 요인2, 발전문화 요인3, 합리문화 요인4 등 총 4개의 요인으로 분류되었다. 각 항목들의 요인적재치는 최대 .878에서 최소 .545로 나타나 타당도는 수용가능한 수준인 것으로 볼 수 있으며, 제거해야 할 문항은 없는 것으로 확인되었다.

다음으로, 2021년 조직문화평가도구(Ex-CAI)의 조직문화 요인들의 분석결과 <표 4-5>를 살펴보면, 발전문화 요인1, 위계문화 요인2, 합리문화 요인3, 집단문화 요인4 등 총 4개의 요인으로 분류되었다. 각 항목들의 요인적재치는 최대 .873에서 최소 .542로 나타나 타당도는 수용 가능할 수준인 것으로 볼 수 있으며, 제거해야 할 문항은 없는 것으로 확인되었다.

<표 4-4> 2017년 요인분석 결과

변수	항 목	요인1	요인2	요인3	요인4
위계문화	회사내 형식적 행정문서 처리가 많다	.825			
	회사업무 수행에 과도한 의전이 많다	.802			
	회사내 불필요한 결재단계가 많다	.781			
	회사 사내메일을 통한 관행적 업무처리가 많다	.768			
	일정직급 이상 승진시 결재 중심으로 업무처리	.753			
집단문화	회사내 인정받으려면 자연이 중요하다		.878		
	회사내 인정받으려면 학연이 중요하다		.873		
	회사내 인정받으려면 근무연이 중요하다		.840		
	승진이나 보직을 위해 업무와 활동에 참가		.726		
발전문화	외부환경, 정부정책 변화에 적극적으로 대응			.791	
	경영진의 정책변화 소통에 대해 필요성 공감			.783	
	부정부패가 감소하고 청렴도와 투명성 개선			.747	
	인정받는 직원은 규범 및 절차 준수함			.676	
	실패에 대한 처벌보다는 극복을 위한 대안 고민			.621	
합리문화	내부평가시 기관 또는 지역특성을 반영				.836
	근무·승진시 업무량과 난이도를 적절히 고려				.809
	부서별 개인별 업무량은公正하게 배분				.716
	본사본부 등 각 기관별 역할과 권한이 명확				.545
아이겐 값(eigen value)		7.682	3.021	1.364	.938
분산의 비율(%)		42.676	16.781	7.580	5.214
누적된 분산의 비율(%)		-	59.457	67.037	72.250

<표 4-5> 2021년 요인분석 결과

변수	항 목	요인1	요인2	요인3	요인4
발전문화	부정부패가 감소하고 청렴도와 투명성 개선 실패에 대한 처벌보다는 극복을 위한 대안 고민 인정받는 직원은 규범 및 절차 준수함 외부환경, 정부정책 변화에 적극적으로 대응 경영진의 정책변화 소통에 대해 필요성 공감	.794 .771 .767 .748 .647			
위계문화	회사내 형식적 행정문서 처리가 많다 회사 사내메일을 통한 관행적 업무처리가 많다 회사업무 수행에 과도한 의전이 많다 일정직급 이상 승진시 결재 중심으로 업무처리 회사내 불필요한 결재단계가 많다		.814 .802 .787 .730 .683		
합리문화	내부평가시 기관 또는 지역특성을 반영 근무·승진시 업무량과 난이도를 적절히 고려 부서별 개인별 업무량은 공정하게 배분 본사본부 등 각 기관별 역할과 권한이 명확			.782 .781 .705 .671	
집단문화	회사내 인정받으려면 지연이 중요하다 회사내 인정받으려면 학연이 중요하다 회사내 인정받으려면 근무연이 중요하다 승진이나 보직을 위해 업무외 활동에 참가				.873 .858 .812 .542
아이겐 값(eigen value)		7.658	2.682	1.372	.886
분산의 비율(%)		42.543	14.899	7.623	4.924
누적된 분산의 비율(%)		-	57.441	65.064	69.988

2. 신뢰도 분석

신뢰도 분석(reliability analysis)은 동일한 개념에 대해서 측정을 반복 했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 말한다. 신뢰도 측정방법에는 재검사법(test-retest method), 반분법(split-half method), 내적일관성 분석 (internal consistency analysis) 등이 있다. 본 연구에서는 측정도구가 일관성을 지니고 있는지를 파악하기 위해 Cronbach's alpha 값을 이용하여 측정도구의 신뢰도를 분석하였다.

각 연구 분야별로 Cronbach's alpha 값이 조금씩 차이가 있는데, 기초 연구에서 0.8 이상, 응용연구 분야에서는 0.9 이상 이어야하고 조직연구에서는 일반적으로 0.6 이상이면 신뢰도가 유효하다고 볼 수 있다. 또한 전체 문항들을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다(Nunnally, 1967).

<표 4-6>는 각 변수의 신뢰도 분석을 나타낸 결과이다. 2017년 조직문화 변수들의 Cronbach's alpha 알파값은 0.922에서 0.857로 나타나 유효한 결과값이 나타나고 있다. 2021년 역시 .890에서 .862로 나타남에 따라 높은 내적 일관성을 지니고 있는 것으로 판단되어진다.

<표 4-6> 신뢰도 분석 결과

변수		문항수	Cronbach's Alpha
2017년	위계문화	5	.894
	집단문화	4	.922
	발전문화	5	.857
	합리문화	4	.864
2021년	위계문화	5	.875
	집단문화	4	.862
	발전문화	5	.890
	합리문화	4	.862

3. 상관관계 분석

변수들의 기술통계적 특성과 변수들 간에 어느 정도 관련성이 있는지, 어떤 방향성을 나타내는지를 확인하기 위하여 평균, 표준편차 및 그리고 상관관계 분석을 실시하였다. 2017년 상관관계 분석결과, 위계문화 ($r=-.365$), 집단문화($r=-.424$), 발전문화($r=.708$)의 높은 상관관계를 나타내고 있다. 다음으로 2021년 상관관계 분석결과를 살펴보면, 위계문화 ($r=-.399$), 집단문화($r=-.352$), 발전문화($r=.733$)의 높은 상관관계를 나타내고 있다. 이러한 결과는 연구변수들 간의 상관관계 값이 전반적으로 유의한 수준으로 나타나 가설을 지지해주는 것으로 판단되어 적정한 것으로 사료된다.

<표 4-7> 2017년도, 2021년 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과

년도	문화유형	Mean	S.D	1	2	3	4
2017	1. 위계문화	4.02	1.26	1			
	2. 집단문화	4.10	1.38	.610**	1		
	3. 발전문화	4.16	1.08	-.327**	-.356**	1	
	4. 합리문화	3.62	1.28	-.365**	-.424**	.708**	1
2021	1. 위계문화	4.05	1.23	1			
	2. 집단문화	4.01	1.35	.578**	1		
	3. 발전문화	4.51	1.11	-.395**	-.385**	1	
	4. 합리문화	4.12	1.17	-.399**	-.352**	.733**	1

* p < 0.05, ** p < 0.01

제 3 절 변수간 차이분석

인구통계학적 변수들의 특성에 따라 조직문화 유형들의 차이를 분석하기 위해 t-test와 일원배치분산분석(One Way ANOVA: 이하 ANOVA)을 실시하였다. t-test는 모집단이 2개 이하의 경우 집단간 차이를 규명하기 위한 방법으로 활용되며, ANOVA분석의 경우 두 집단 이상이 한 변수에 대한 평균의 차이를 검정할 때 사용된다. 이를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, t-test는 종속변수에 대한 두 집단간 평균차이 검정이라고 할 수 있으며, 통계분석기법으로 T검정에 의한 유의도 값이 .05보다 작을 경우에는 모집단의 평균이 매우 유의미한 차이를 보인다고 할 수 있다.

둘째, ANOVA분석은 t-test와는 달리 두 집단이 아니라 두 집단 이상이라는 것을 의미하며, 통계기법으로는 F값을 통해 검증한다. ANOVA 분석에는 집단간 차이의 유무만을 판단할 뿐 그 이상의 의미를 판별하는데 있어 한계가 존재한다. 이를 해결하기 위한 방법으로 사후분석을 실시하여 집단간 차이를 보다 명확히 밝힐 수 있다. 사후분석 방법으로는 Tukey HSD, Duncan, Scheffe, LSD 등의 방법들이 존재하고 있으며, 본 연구에서는 Scheffe의 방식을 활용하여 사후검증을 실시하고자 한다.

1. 성별에 따른 차이분석

성별에 따라 조직문화의 유형을 지각하는 차이를 살펴보기 위해 t-test를 실시하였다. 먼저, 2017년 분석결과를 살펴보면 <표 4-8>과 같

다. 조직문화의 4가지 유형 위계문화($t=-3.957$, $p<.01$), 집단문화 ($t=-5.033$, $p<.01$), 발전문화($t=4.635$, $p<.01$), 합리문화($t=3.793$, $p<.01$) 모두 t 값이 유의한 것으로 나타나 성별에 따라 조직문화를 다르게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 발전문화와 합리문화의 경우 평균 값이 4.20점, 3.66점의 수치를 보여 남성이 여성보다 해당문화들을 공감하는 하는 것으로 나타났다. 또한 여성들은 위계문화와 집단문화의 평균 값이 4.60점, 4.91점으로 나타나 남성들에 비해 통계적 유의수준 하에서 더 높게 지각하는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-8> 2017년 성별에 따른 조직문화 인식차이 분석

종속변수	성별	N	평균	표준편차	F	T
위계문화	남자	928	3.9739	1.27055	4.153*	-3.957**
	여자	67	4.6030	1.04359		
집단문화	남자	928	4.0383	1.39302	13.245**	-5.033**
	여자	67	4.9104	0.98733		
발전문화	남자	926	4.2005	1.06851	0.392	4.635**
	여자	66	3.5712	1.02398		
합리문화	남자	928	3.6614	1.27667	0.225	3.793**
	여자	67	3.0485	1.28455		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

다음으로, 2021년 분석결과를 살펴보면 <표 4-9>과 같다. 위계문화 ($t=-3.545$, $p<.01$), 집단문화($t=-4.605$, $p<.01$)의 경우 t 값이 유의한 것으로 나타나 성별에 따라 조직문화를 다르게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 하지만, 발전문화($t=.564$, $p>.01$), 합리문화($t=.346$, $p>.05$)는 성별에 따른 차이가 발생하지 않는 것으로 나타났다. 구체적으로, 위계문화와 집단문화의 평균값이 4.11점, 4.10점으로 나타나 남성들이 통계적 유의수준 하에서 더 높게 지각하는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-9> 2021년 성별에 따른 조직문화 인식차이 분석

종속변수	성별	N	평균	표준편차	F	T
위계문화	남자	960	4.1168	1.19194	4.826*	3.545**
	여자	301	3.8307	1.31227		
집단문화	남자	960	4.1023	1.33615	0.445	4.605**
	여자	301	3.6952	1.34617		
발전문화	남자	960	4.5154	1.08150	6.962**	0.564
	여자	301	4.4741	1.19281		
합리문화	남자	960	4.1249	1.13884	3.233	0.346
	여자	301	4.0983	1.24861		

* p < 0.05, ** p < 0.01

이러한 결과들을 종합해보면, 성별에 따라 도로공사의 조직문화를 각기 다르게 인지하는 것으로 확인되었다. 특히, 2017년에는 여성이 도로공사의 조직문화가 위계적이고 집단적이라고 인지하는 경우가 높게 나타났으나 2021년도에는 남성이 여성에 비해 위계적이고 집단적인 문화라고 인지하는 경우가 높게 나타난 것이 특징이라고 할 수 있다.

2. 근무부서에 따른 차이분석

근무부서에 따라 조직문화의 유형을 지각하는 차이를 살펴보기 위해 ANOVA 분석을 실시하였다. 2017년도 조직구성원이 소속된 부서에 따라 조직문화를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 분석결과 위계문화($F=10.521$, $p<.01$), 집단문화($F=17.347$, $p<.01$), 발전문화($F=5.396$, $p<.01$), 합리문화($F=3.945$, $p<.01$)의 수치를 보여 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 세부적으로 살펴보면, 위계문화, 집단문

화의 경우 건설사업단에서 가장 높은 평균점수를 보이고 있는 것으로 나타나고 있으며, 발전문화와 합리문화의 경우 지사에서 가장 높은 수치가 나타났다.

<표 4-10> 2017년 근무부서에 따른 조직문화 인식차이 분석

종속변수	부서	N	평균	표준편차	F	Scheffe
위계문화	본사·직할(a)	191	4.3063	1.13964	10.521**	a>c,d
	건설사업단(b)	82	4.5073	1.11917		
	지역본부(c)	172	3.9233	1.31021		
	지사(d)	555	3.8704	1.28087		
집단문화	본사·직 할(a)	191	4.5061	1.22863	17.347**	a,b>d
	건설사업단(b)	82	4.6799	1.21416		
	지역본부(c)	172	4.1686	1.31675		
	지사(d)	555	3.8485	1.41874		
발전문화	본사·직 할(a)	189	3.9434	1.04740	5.396**	d>a
	건설사업단(b)	82	3.9244	1.17742		
	지역본부(c)	172	4.1779	1.07963		
	지사(d)	554	4.2557	1.05779		
합리문화	본사·직 할(a)	191	3.4450	1.24086	3.945**	-
	건설사업단(b)	82	3.3384	1.28823		
	지역본부(c)	172	3.5828	1.24841		
	지사(d)	555	3.7302	1.29750		

* p < 0.05, ** p < 0.01

2021년도 역시 조직구성원이 소속된 부서에 따라 조직문화를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 위계문화($F=13.919$, $p<.01$), 집단문화($F=27.635$, $p<.01$), 발전문화($F=3.476$, $p<.05$), 합리문화($F=3.926$, $p<.01$)의 수치를 보여 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 세부적으로 살펴보면, 위계문화, 집단문화는 건설사업단에서 가장 높은 평균 점수를 보이고 있으며, 발전문화는 지사, 합리문화는 지역본부에서 가장 높은 수치가 나타났다.

<표 4-11> 2021년 근무부서에 따른 조직문화 인식차이 분석

종속변수	부서	N	평균	표준편차	F	Scheffe
위계문화	본사·직 할(a)	334	4.3232	0.98861	13.919**	a,b>d
	건설사업단(b)	97	4.3985	1.05407		
	지역본부(c)	175	4.0454	1.26066		
	지사(d)	655	3.8574	1.31340		
집단문화	본사·직 할(a)	334	4.4152	1.08045	27.635**	a,b,c,>d
	건설사업단(b)	97	4.4493	1.17430		
	지역본부(c)	175	4.1410	1.35252		
	지사(d)	655	3.6940	1.41659		
발전문화	본사·직 할(a)	334	4.3575	0.99861	3.476*	d>a
	건설사업단(b)	97	4.4031	1.12550		
	지역본부(c)	175	4.5509	1.05873		
	지사(d)	655	4.5841	1.16489		
합리문화	본사·직 할(a)	334	3.9591	1.02728	3.926**	d>a
	건설사업단(b)	97	3.9785	1.23658		
	지역본부(c)	175	4.2214	1.03802		
	지사(d)	655	4.1931	1.24276		

* p < 0.05, ** p < 0.01

이상의 결과를 종합해보면, 건설사업단의 경우 기계적 성향인 위계문화와 집단문화의 성향이 강한 것을 확인 할 수 있으며, 지사의 경우 유기적인 조직문화를 구축하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

3. 직급에 따른 차이분석

조직구성원들의 직급에 따라 조직문화의 유형을 지각하는 차이를 살펴보기 위해 ANOVA 분석을 실시하였다. 2017년도 조직구성원의 직급

에 따라 조직문화를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 분석 결과 위계문화($F=32.520$, $p<.01$), 집단문화($F=29.571$, $p<.01$), 발전문화($F=7.677$, $p<.01$), 합리문화($F=10.569$, $p<.01$)의 수치를 보여 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 세부적으로 살펴보면, 위계문화와 집단문화는 4급 직원들에서 가장 높은 평균점수를 보이고 있는 것으로 나타나고 있으며, 발전문화와 합리문화의 경우 2급 이상의 직급에서 가장 높은 수치가 나타났다.

<표 4-12> 2017년 직급에 따른 조직문화 인식차이 분석

종속변수	부서	N	평균	표준편차	F	Scheffe
위계문화	2급이상(a)	60	3.5833	1.17965	32.520**	b>a,e c>a,d,e
	3급(b)	178	4.3236	1.11953		
	4급(c)	233	4.5923	1.12684		
	5~8급(d)	147	4.0806	1.35643		
	9급이하(e)	382	3.5615	1.19897		
집단문화	2급이상(a)	60	4.3458	1.18527	29.571**	a>e b>d,e c>d,e d>e
	3급(b)	178	4.5730	1.22400		
	4급(c)	233	4.5880	1.18984		
	5~8급(d)	147	3.9790	1.49996		
	9급이하(e)	382	3.5829	1.35988		
발전문화	2급이상(a)	60	4.4400	1.02166	7.677**	a,b,d,e> c
	3급(b)	178	4.1635	1.02680		
	4급(c)	230	3.8339	1.15402		
	5~8급(d)	147	4.2340	1.11855		
	9급이하(e)	382	4.2713	1.00474		
합리문화	2급이상(a)	60	3.8750	1.19009	10.569**	a,d>c e>b,c
	3급(b)	178	3.4452	1.20417		
	4급(c)	233	3.2253	1.26911		
	5~8급(d)	147	3.8503	1.31008		
	9급이하(e)	382	3.8089	1.26939		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

2021년도 역시 조직구성원이 소속된 부서에 따라 조직문화를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 위계문화($F=32.406$, $p<.01$), 집단문화($F=48.986$, $p<.01$), 발전문화($F=13.587$, $p<.05$), 합리문화($F=14.362$, $p<.01$)의 수치를 보여 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 세부적으로 살펴보면, 위계문화와 집단문화는 4급 직원들에서 가장 높은 평균점수를 보이고 있는 것으로 나타나고 있으며, 발전문화와 합리문화의 경우 5~8급의 직급에서 가장 높은 수치가 나타났다.

<표 4-13> 2021년 직급에 따른 조직문화 인식차이 분석

종속변수	부서	N	평균	표준편차	F	Scheffe
위계문화	2급이상(a)	69	3.7710	0.97213	32.406**	b>a,d,e c>a,d,e, d>e
	3급(b)	217	4.4408	0.89144		
	4급(c)	323	4.4659	1.11851		
	5~8급(d)	199	4.0093	1.25763		
	9급이하(e)	453	3.6224	1.30382		
집단문화	2급이상(a)	69	3.7710	0.97213	48.986**	a>d,e b>c,d,e c>d,e
	3급(b)	217	4.4408	0.89144		
	4급(c)	323	4.4659	1.11851		
	5~8급(d)	199	4.0093	1.25763		
	9급이하(e)	453	3.6224	1.30382		
발전문화	2급이상(a)	69	4.5652	1.01457	13.587**	d>b,c e>b,c
	3급(b)	217	4.1816	1.04085		
	4급(c)	323	4.3093	1.12088		
	5~8급(d)	199	4.8070	0.95328		
	9급이하(e)	453	4.6592	1.14849		
합리문화	2급이상(a)	69	4.1558	1.08981	14.362**	d>b,c e>b,c
	3급(b)	217	3.8314	1.08281		
	4급(c)	323	3.8710	1.15713		
	5~8급(d)	199	4.4908	0.99475		
	9급이하(e)	453	4.2634	1.22267		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

이상의 결과를 종합해보면, 조직구성원들이 위계문화와 집단문화를 인지하는데 있어서는 큰 차이가 나타나지 않았으나, 하위 계층에서 발전문화와 합리문화를 인지하는 비중이 높아지고 있는 것으로 판단된다.

4. 직종에 따른 차이분석

조직구성원들의 직종에 따른 조직문화의 차이를 살펴보기 위해 ANOVA 분석을 실시하였다. 2017년도 조직구성원의 직종에 따라 조직문화를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 분석결과 위계문화($F=20.573$, $p<.01$), 집단문화($F=21.259$, $p<.01$), 발전문화($F=3.014$, $p<.01$), 합리문화($F=6.176$, $p<.01$)의 수치를 보여 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 세부적으로 살펴보면, 위계문화와 집단문화는 토목직종에서 가장 높은 평균점수를 보이고 있는 것으로 나타나고 있으며, 발전문화와 합리문화의 경우 전문직의 직급에서 가장 높은 수치가 나타났다.

<표 4-14> 2017년 직종에 따른 조직문화 인식 차이 분석

종속변수	부서	N	평균	표준편차	F	Scheffe
위계문화	행정직(a)	241	4.1959	1.15332	20.573**	a,c,d>e b>a,e
	토목직(b)	188	4.6351	1.15116		
	정보통신(c)	45	4.2767	1.33976		
	기타기술(d)	45	4.4711	1.25854		
	실무직(e)	435	3.5757	1.23212		
	전문직(f)	30	4.0417	1.08613		
집단문화	행정직(a)	241	4.3527	1.26536	21.259**	a,b,d>e
	토목직(b)	188	4.7509	1.16179		
	정보통신(c)	45	4.2926	1.32080		
	기타기술(d)	45	4.4944	1.35207		
	실무직(e)	435	3.5925	1.37085		
	전문직(f)	30	4.2083	1.47257		
발전문화	행정직(a)	239	4.0657	1.10867	3.014**	e>b
	토목직(b)	187	3.9668	1.14665		
	정보통신(c)	45	3.9422	1.21926		
	기타기술(d)	45	4.1111	0.92004		
	실무직(e)	435	4.2957	0.99937		
	전문직(f)	30	4.3667	1.13512		
합리문화	행정직(a)	241	3.5737	1.29423	6.176**	-
	토목직(b)	188	3.2580	1.26076		
	정보통신(c)	45	3.4444	1.27574		
	기타기술(d)	45	3.2111	1.21187		
	실무직(e)	435	3.8213	1.25911		
	전문직(f)	30	4.1167	1.15171		

* p < 0.05, ** p < 0.01

2021년도 역시 조직구성원이 소속된 부서에 따라 조직문화를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 위계문화($F=23.340$, $p<.01$), 집단문화($F=34.215$, $p<.01$), 발전문화($F=5.774$, $p<.05$), 합리문화($F=6.848$, $p<.01$)의 수치를 보여 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 세부

적으로 살펴보면, 위계문화와 집단문화는 토목직에서 가장 높은 평균점을 보이고 있는 것으로 나타나고 있으며, 발전문화와 합리문화의 경우 실무직에서 가장 높은 수치가 나타났다.

<표 4-15> 2021년 직종에 따른 조직문화 인식차이 분석

종속변수	부서	N	평균	표준편차	F	Scheffe
위계문화	행정직(a)	334	4.2268	1.07559	23.340**	a,b,c,d> e
	토목직(b)	270	4.4965	1.02120		
	정보통신(c)	67	4.2269	1.19691		
	기타기술(d)	72	4.2609	1.29125		
	실무직(e)	509	3.6309	1.29696		
	전문직(f)	9	4.5778	0.62805		
집단문화	행정직(a)	334	4.3970	1.11624	34.215**	a,c>e b>d,e
	토목직(b)	270	4.4954	1.18472		
	정보통신(c)	67	4.2910	1.24969		
	기타기술(d)	72	3.9097	1.46274		
	실무직(e)	509	3.4586	1.37514		
	전문직(f)	9	4.3056	1.14413		
발전문화	행정직(a)	334	4.4536	1.00343	5.774**	e>b
	토목직(b)	270	4.2733	1.12971		
	정보통신(c)	67	4.3358	1.07375		
	기타기술(d)	72	4.5500	1.18000		
	실무직(e)	509	4.6847	1.13223		
	전문직(f)	9	4.1778	1.07909		
합리문화	행정직(a)	334	4.1500	1.03496	6.848**	a,e>b
	토목직(b)	270	3.8151	1.17368		
	정보통신(c)	67	3.9465	1.00427		
	기타기술(d)	72	4.0972	1.24227		
	실무직(e)	509	4.2940	1.21663		
	전문직(f)	9	3.5833	1.16592		

* p < 0.05, ** p < 0.01

이상의 결과를 종합해보면, 토목직의 경우 기계적인 조직문화를 유지하는 것을 확인할 수 있으며, 실무직의 경우 유기적인 조직문화를 구축하고 있는 것을 확인할 수 있다. 특히, 전문직의 경우 유기적인 조직문화에서 기계적인 조직문화를 인지하는 경향이 높아지는 것이 특징이라 할 수 있다.

5. 근속년수에 따른 차이분석

조직구성원들의 근속년수에 따른 조직문화의 차이를 살펴보기 위해 ANOVA 분석을 실시하였다. 2017년도 조직구성원의 직종에 따라 조직문화를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 분석결과 위계문화($F=3.677$, $p<.01$), 집단문화($F=5.615$, $p<.01$), 발전문화($F=9.810$, $p<.01$), 합리문화($F=8.743$, $p<.01$)의 수치를 보여 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 세부적으로 살펴보면, 위계문화와 집단문화는 15년이상~20년미만의 근속년수를 가진 직원들에게 가장 높은 평균점수를 보이고 있는 것으로 나타나고 있으며, 발전문화와 합리문화는 20년 이상 근속년수를 보유한 직원들에서 가장 높은 수치가 나타났다.

<표 4-16> 2017년 근속년수에 따른 조직문화 인식차이 분석

종속변수	근속년수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
위계문화	5년미만	348	3.8353	1.32638	3.677**	-
	5년이상~10년미만	124	4.2226	1.19381		
	10년이상~15년미만	107	4.0318	1.38704		
	15년이상~20년미만	96	4.2693	1.08454		
	20년이상	324	4.0531	1.20860		
집단문화	5년미만	348	3.8295	1.40462	5.615**	b,d>a
	5년이상~10년미만	124	4.2251	1.28288		
	10년이상~15년미만	107	4.1963	1.46662		
	15년이상~20년미만	96	4.4219	1.34130		
	20년이상	324	4.2099	1.34447		
발전문화	5년미만	348	4.1597	1.09713	9.810**	e>a,b,c,d
	5년이상~10년미만	124	3.8871	1.05991		
	10년이상~15년미만	107	3.8283	1.14956		
	15년이상~20년미만	96	4.0057	0.90606		
	20년이상	324	4.4130	1.02161		
합리문화	5년미만	348	3.7428	1.30655	8.743**	a>b,c e>b,c
	5년이상~10년미만	124	3.2379	1.26550		
	10년이상~15년미만	107	3.2290	1.31264		
	15년이상~20년미만	96	3.4297	1.22028		
	20년이상	324	3.8179	1.21253		

* p < 0.05, ** p < 0.01

2021년도 역시 조직구성원이 소속된 부서에 따라 조직문화를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 위계문화($F=19.922$, $p<.01$), 집단문화($F=32.574$, $p<.01$), 발전문화($F=11.115$, $p<.01$), 합리문화($F=12.770$, $p<.01$)의 수치를 보여 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 세부적으로 살펴보면, 전반적으로 5년 미만의 근속년수를 보유한 직원들에서 발전문화, 합리문화의 평균점수가 높은 수치를 보이고 있는

것으로 나타나고 있으며, 위계문화의 경우 5년이상~10년미만의 근속년수를 가진 직원들에게서 가장 높은 수치가 나타났다.

<표 4-17> 2021년 근속년수에 따른 조직문화 인식차이 분석

종속변수	근속년수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
위계문화	5년미만	474	3.6949	1.30330	19.922**	b,c,d,e> a
	5년이상~10년미만	181	4.4649	1.09562		
	10년이상~15년미만	74	4.3973	1.14557		
	15년이상~20년미만	192	4.3060	1.10653		
	20년이상	340	4.0983	1.13383		
집단문화	5년미만	474	3.4750	1.33957	32.574**	b,c,d,e> a
	5년이상~10년미만	181	4.3237	1.20925		
	10년이상~15년미만	74	4.1667	1.37354		
	15년이상~20년미만	192	4.3346	1.17664		
	20년이상	340	4.3534	1.28985		
발전문화	5년미만	474	4.6898	1.10792	11.115**	a>b,c,d e>b
	5년이상~10년미만	181	4.1765	1.11393		
	10년이상~15년미만	74	4.2541	1.25504		
	15년이상~20년미만	192	4.2849	1.03496		
	20년이상	340	4.6032	1.04817		
합리문화	5년미만	474	4.3214	1.16637	12.770**	a>b,c,d e>b,c
	5년이상~10년미만	181	3.8085	1.09259		
	10년이상~15년미만	74	3.6284	1.33527		
	15년이상~20년미만	192	3.9102	1.11836		
	20년이상	340	4.2252	1.10958		

* p < 0.05, ** p < 0.01

이상의 결과들을 종합해보면, 5~10년미만 입사자들이 인지하는 도공의 조직문화는 위계적이며 집단적 문화라고 인지하는 빈도가 높은 것을 확인할 수 있지만 사회 초년인 5년미만의 직원 및 근속년수 20년이상의 경우는 도공의 조직문화가 발전적이며, 합리적이라고 인지하는 것으로 나타났다.

제 4 절 실증분석 소결

따라서, 한국도로공사의 2017년~2021년 사이의 조직문화 유형의 변화를 종합적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 한국도로공사의 조직문화 유형은 2017년은 발전문화-집단문화-위계문화-합리문화 순이었지만 2021년의 변화추이를 살펴보면 발전문화-합리문화-위계문화-집단문화의 순서로 바뀐 것을 바뀐 것을 살펴볼 수 있다. 2017년도 최하위였던 합리문화가 2021년에는 2순위로 올라갔으며, 2017년 2순위였던 집단문화는 2021년 최하위로 바뀐 것이 한국도로공사 조직문화 유형의 대표적인 변화로 볼 수 있다.

<표 4-18> 2017년, 2021년 한국도로공사의 조직문화유형 변화

2017년	2021년
① 발전문화	① 발전문화
② 집단문화	② 합리문화
③ 위계문화	③ 위계문화
④ 합리문화	④ 집단문화

다음으로 변수들간의 차이분석에서는 성별, 근무부서, 직급, 직종, 근속년수 5가지의 항목을 비교하였다. 성별에 따른 차이분석에서는 여전히 공기업문화가 남성보다는 여성에게 더 위계적이고 집단적인 남성우위의 문화라고 느끼는 것이라고 유추할 수 있었으며, 근무부서 및 직종에서는 전통적으로 건설현장인 사업단과 토목직에서 위계적이고 집단적인 성향이 지속되었다. 직급과 근속년수에서는 4급, 5~10년차에서 위계적이고 집단적이라는 성향이 지속적으로 높게 나타나는 현상이 분석되었다.

따라서 다음 <표 4-19>과 같이 변수들간의 차이분석을 정리하면 아래와 같이 요약할 수 있다.

<표 4-19> 2017년, 2021년 변수간의 차이분석 종합

변수	분석결과		통계적 유의수준
	년도	조직문화 유형	
성별	2017	남 : 발전-집단-위계-합리문화 순 여 : 집단-위계-발전-합리문화 순	T값 유의
	2021	남 : 발전-합리-위계-집단문화 순 여 : 발전-합리-위계-집단문화 순	위계, 집단 T값 유의
	▶ 지난 5년간 <u>남성</u> 은 여성에 비해 위계·집단 문화가 상대적으로 증가		
근무 부서	2017	사업단:위계·집단, 지사:발전·합리	F, P값 유의
	2021	사업단:위계·집단, 본부:합리, 지사:발전	
	▶ 17년에 비해 하위집단(<u>본부, 지사</u>)에서 유기적 조직문화 인식 증대		
직급	2017	4급 : 위계·집단, 2급 이상: 발전	F, P값 유의
	2021	4급 : 위계·집단, 5~8급 : 발전·합리	
	▶ 지난 5년간 <u>실무자(4급)</u> 는 조직문화 인식의 변화 양상이 없음		
직종	2017	토목직 : 위계·집단, 실무직 : 발전, 전문직 : 합리	F, P값 유의
	2021	토목직 : 위계·집단, 실무직 : 발전·합리	
	▶ <u>토목직</u> 은 전통적으로 경직된 분위기가 고착되어 기계적인 조직문화 유지		
근속 연수	2017	15~20년 : 위계·집단, 20년 이상 : 발전·합리	F, P값 유의
	2021	5~10년 : 위계, 5년 미만 : 발전·합리	
	▶ 5년 미만 및 20년 이상 재직기간 양극단에서 조직문화에 긍정적		

위와 같은 실증분석 결론에서 얻은 시사점을 바탕으로 다음 단계인 질적 연구의 방향성을 정립하여 선별된 직원 인터뷰를 실시하고, 내·외부 자료를 활용하여 혼합적이고 다각적인 분석 추진하고자 한다.

제 5 장 조직문화 변화요인 도출

제 1 절 질적 연구의 방법

1. 인터뷰(FGI) 조사

인터뷰는 질적 연구를 하기 위한 기초데이터를 수집하는 일반적인 방법이며, 인터뷰 당사자들의 생각과 사상을 말과 듣기를 통한 체계적인 방법으로 정의할 수 있다(Clin Teach, 2018). 인터뷰는 또한 조사와 결합된 혼합 방법 연구에서도 일반적으로 사용되고, 설문조사를 구성하는 주제를 식별하기 위해 수행될 수 있으며, 조사 결과에 대한 보다 심층적인 이해를 제공하기 위해 사용될 수 있다(Clin Teach, 2018).

본 연구에서는 인터뷰 대상자들은 인터뷰 결과의 일반화를 고려하여 성별, 직급, 직종, 근무부서, 근무년수의 차이점을 둔 5명으로 구성하였다. 평균 30분 이상 면접이 이루어졌으며, 대부분 조직문화 이론에 대한 기본 지식은 없는 수준으로 판단되었다.

또한, 원활한 인터뷰를 위해서는 면접자와 정보제공자간의 관계구축이 중요하다(Spradly, 1979). 관계구축은 통상 (1) 상대방에 대한 비친숙과 불안, (2) 상대방에 대한 신뢰/호의에 대한 탐색, (3) 상호간 신뢰를 형성하는 협력, (4) 정보제공자의 최상의 참여와 협력이 이루어지는 참여 등 4단계로 이루어진다. 이를 고려하여 인터뷰 대상자들은 본 연구자와의 관계가 어느 정도 형성되어 연구에 대한 기본 취지 설명에 적극적인 협

조를 보장 할 수 있는 이들로 선발하여 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 분위기를 최대한 자유롭게 유지하고자 노력하였으며 일상적인 대화형식으로 인터뷰를 진행하였다.

<표 5-1> 직원 심층면접 참여자들의 일반적 특성

사례	성별	부서	직급	직종	근무년수	비고
A	남	0000실	3급	행정	6~10년	
B	여	00처	4급	행정	1~5년	
C	남	00처	2급	토목	20년 이상	
D	여	0000사업단	4급	토목	10~15년	
E	남	00지사	6급	전기	1~5년	

인터뷰 결과에 대한 핵심속성을 추출하기 위해 내용분석(Content analysis)을 주 분석도구로 이용하였으며, 키워드를 도출하기 위해 토픽 모델링 기법도 차용였다. 토픽모델링이란 전체 내용에서 유사한 의미가 있는 단어들을 군집화해서, 문서가 가지고 있는 주제를 추론해 내는 학습 기반 알고리즘이다(Blei, 2012).

2. 대내·외 환경 및 내부자료 조사

한국도로공사 조직문화에 영향을 줄 수 있는 대내외 환경에 대한 자료를 수집·분석하여 주요 변화요인에 대하여 보다 객관성을 더하고자 한다.

외부 환경분석 방법에는 PEST분석을 활용하여 한국도로공사에 지난 5년간 영향을 요인들을 살펴보고자 한다. PEST는 거시 환경분석에서 주로 사용되는 방법론으로 관심의 대상이 되는 분야의 주요 요인을 정치/

정책적(Political), 경제적(Economic), 사회적(Social), 기술적(Technological) 사안으로 분류하여 상황을 객관화 하는 방법론이다(Lao and Jiang, 2009).

정치적(Political) 요소는 정부가 경제에 간섭하는 정도이다. 특별하게는 세금, 노동법, 무역 제재, 환경법, 관세, 정치적 안정성 등을 포함한다. 정치적 요소는 정부 차원에서 진홍하거나 제재하고자 하는 재화나 용역의 종류를 포함하기도 한다. 국가적 차원에서 중앙정부가 보건, 교육, 인프라 구축 등에 끼치는 영향을 고려한다. 경제적(Economic) 요소는 경제 성장률, 금리, 환율, 인플레이션 정도 등을 포함한다. 이러한 요소는 경제 주체(기업)가 의사결정을 내리는 데 막대한 영향을 끼친다. 일례로 금리는 비용에 영향을 끼치기 때문에 어느 정도에서 기업이 성장하고 확대될지를 가늠한다. 환율 또한 수출 입 및 수입가격에 적잖은 영향을 끼치는 요소이다. 사회적(Social) 요소는 문화적 요소와 보건 인지도, 인구 성장률, 연령대 분포, 직업 태도, 안전 관련 요소 등이 포함된다. 사회적 요소에 따라서 기업체의 제품과 경영방식이 영향을 받을 수도 있다. 고령인구가 많다면 노동력이 줄고 노동투입비용은 늘어날 것이다. 또한 다양한 경영 전략을 세워서 중장년층 채용과 같은 사회적 변화를 반영하게 될 것이다. 기술적(Technological) 요소는 R&D 활동, 자동화, 기술 관련 인센티브, 기술혁신 등을 포함한다. 위 요소는 진입장벽, 최소효용생산 수준, 아웃소싱 등에 영향을 미친다. 기술적 요소는 기술 투자와 품질, 비용 및 혁신에도 영향을 끼치는 요소이다.

다음으로 내부환경분석 및 내부자료 조사는 정원 규모 및 신규조직 개편 자료, 비전 및 사장경영방침 등의 경영전략 변화를 담은 내부 경영 보고서를 참고하여 교차 분석에 이용하였다.

이러한 각각의 외부 요소들이 한국도로공사의 조직문화에 어떠한 영

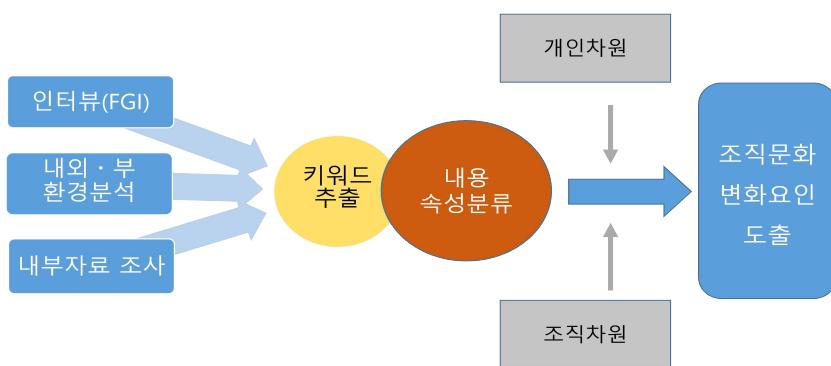
향을 주었는지는 분류함에 주요 관점 및 관련 키워드로 구분하고 앞에서 설명한 텍스트의 유사한 의미의 군집화를 통해 정리하고, 주된 질적 연구 방법인 인터뷰 결과와 접목시키는 방법으로 채택하였다.

3. 혼합적 방법론(Mixed-Methods)

혼합적 방법론이란 둘 이상의 연구방법을 다각적으로 접목하여 현상을 탐구하는 연구방법론이다. 해당 현상에 대한 다양한 시각과 생각을 제공하여 좋은 연구 모델을 개발하는 데 도움을 준다. 단일 방법론은 각자 장·단점들이 있으므로 어느 한 방법론에 사용할 경우 나타나는 연구의 한계점을, 혼합적 방법론으로 뛰어넘으며 연구의 차별성을 가질 수 있다. (Lee et al., 2020).

그리하여, 본 연구에서는 한 가지 방식의 연구방법에 대한 한계를 극복하기 위해 대내·외 환경분석과 인터뷰를 이용한 혼합적 방법론을 이용하였다. 본 연구의 절차는 <그림 5-1>과 같다.

<그림 5-1> 혼합적 방법론에 의한 조직문화 변화요인 도출 방안



제 2 절 질적연구 분석

1. 인터뷰(FGI) 분석

2017년에서 2021년 사이 조직문화유형 변화차원에서 발생하고 있는 핵심적인 특이점을 살펴보고 키워드를 추출하고, 직원들의 인식에서 오는 주요 내용들을 범주화하고 군집화하여 내용에 대하여 속성을 분류하였다.

먼저, 기존 한국도로공사 조직문화의 변화를 느낀 것에 대한 이유는 한국도로공사의 미래고민에 대한 임원진과 직원들간의 상호 소통 노력으로 인해 “미래 조직발전에 대한 상호공감(사례 A, B, C, D, E)”이다. 또한 “소통채널 구축에 따른 상호 이해도 증대(사례 A, B, D)” 등을 주된 특이점으로 말하였다.

<표 5-2> 한국도로공사 조직문화 변화 종합인식

구분	지난 5년간 조직문화의 특이점(키워드)	사례	핵심속성
1	“비정규직의 정규직화로 인해 조직문화 <u>이질화</u> ”	A,B,D	공정성
2	“법 개선으로 간부 및 직원들의 <u>청렴</u> 의식 향상”	B,E	투명성
3	“ <u>미래먹거리</u> 등 조직의 <u>발전</u> 에 대한 임원·노조 함께 고민과 노력”	A,C, D,E	혁신성, 응집성
4	“CEO <u>소통</u> 채널 구축 등 임원·직원 상호이해도 증대”	A,C,E	유연성
5	“민자사업 등 외부로부터 도공 <u>미래</u> 에 대한 <u>위기</u> 의식 고조”	C,D,E	응집성, 몰입성

두 번째로, 조직문화유형 중 위계문화 변화에 대하여 그렇게 생각하는 이유를 질문하였고, 각 해당 질문에 대한 답변의 키워드 및 핵심속성의 분류는 표 <5-3> 과 같다.

<표 5-3> 위계문화에 대한 참여자들 인식

구분	위계문화에 대한 인식(키워드)	사례	핵심속성
1	“ 위계 적 분위기가 강했죠. 모든 공기업은 굉장히 비슷했다고 생각됩니다. 우리공사를 비롯한 모든 SOC공공기관이 국토부 등의 상위기관 문화에 영향을 받은 점에서는 비슷했지만, 그래도 우리공사는 예전보다 많이 소통채널 도 늘었고 분위기도 좋아진 것 같아요.”	A	몰입성, 유연성
2	“ 상하관계 와 인간관계 를 중요시하는 공동체적 집단문화가 섞여 있는 듯합니다. 하지만 혁신 과 청렴 노력은 계속 되었다고 생각합니다. 더디지만 계속 노력은 하고 있다고 생각합니다.”	C	혁신성, 투명성
3	“대리과장들에게서 자유롭게 의견 개진을 하지 못하는 문화는 있습니다. 물론 과거에 비해서는 많이 개선되기는 하였지만 여전히 그런 문화가 있습니다. 역으로 대리과장들이 귀찮아서 의견내지 않는 문화도 있다고 생각합니다. 윗사람과 소통 하기 싫어하는 요즘 세대의 특성이기도 합니다.”	D	유연성, 응집성, 공정성
4	“ 관행적 으로 업무를 처리하고, 부서간에 다툼 이 많습니다. 여전히 소위 짜라시 등이 개선되지 않구요. 팀제 라지만 결재단계도 여전히 문제입니다.”	E	공정성, 유연성

세번째로, 조직문화유형 중 집단문화 변화에 대하여 그렇게 생각하는 이유를 질문하였고, 각 해당 질문에 대한 답변의 키워드 및 핵심속성의 분류는 표 <5-4> 과 같다.

<표 5-4> 집단문화에 대한 참여자들 인식

구분	집단문화에 대한 인식(키워드)	사례	핵심속성
1	“승진은 인맥 과 가장 연관이 있다고 생각합니다. . 위 직급으로 올라 갈수록 당연한게 아닐까 생각이들 때도 있고요. 하지만 요즘 세대들의 인맥 형성은 손쉬운 소통의 방법 변화 로 바뀐 듯 합니다.”	B	유연성, 투명성
2	“대체적으로는 도공의 문화는 관계지향형 이라고 생각합니다. 물론 사람에 따라서는 편차도 있습니다. 하지만, 요즘 젊은 세대들은 기존 기성세대의 소위 패거리 문화 를 싫어합니다.	C	투명성, 응집성
3	“다중 공동체 소속의 인맥 이 최고라는 예전 문화가 많이 무너졌습니다. 시대는 워라밸 이 중시되고 가족 중심 으로 많이 바뀐 듯 합니다.”	A	응집성, 유연성
4	“ 인간관계 에 중심을 둔 학연, 자연 문화가 대세였지요. 그런데 요즘에는 과거부터 가져왔던 집단 문화에 대한 자부심이 오히려 조직 발전을 저해하는 요인으로도 작용 될 수 있다고 많이 느끼고 개개인의 역량발전 에 몰두하는 직원들이 늘어났습니다.”	D	몰입성, 혁신성

네번째로, 조직문화유형 중 발전문화 변화에 대하여 그렇게 생각하는 이유를 질문하였고, 각 해당 질문에 대한 답변의 키워드 및 핵심속성의 분류는 표 <5-5> 과 같다.

<표 5-5> 발전문화에 대한 참여자들 인식

구분	발전문화에 대한 인식(키워드)	사례	핵심속성
1	예전에는 소위 말해 ‘공기업은 절대로 안 망한다고 생각하는 것 같았지만, 최근에 우리도 민영화 되어질 수 있다는 걱정 때문에 조직을 유지하려는 방어기제가 작용한 것 일 수도 있다고 봅니다.”	D	유연성, 응집성
2	“새로운 도전과제를 끊임없이 개인이 이끌어내도록 하는 것은 조직의 뜻인데 이것을 어김없이 개인에게만 요구를 했죠. 일하는 사람만 일하고, 그에 따른 보상은 재대로 이루어지지 않아 모두들 몸을 움츠립니다.	E	투명성, 공정성
3	“2018년도부터 미래전략이라는 개념이 도입되고 CEO와 함께하는 공론화토론회, 혁신포럼 등이 지속되고 있는 것으로 알고 있으며 원가 미래를 위해 우리공사도 준비를 잘 하는 것 같은 기분이다.”	B	몰입성, 혁신성
4	“이번 정부들어 포스트코로나 등으로 인해 새로운 성장동력을 발굴하기 위한 뉴딜50대 과제등을 개발하는데 피로도는 있지만 혁신과 변화를 위해서는 필수 불가결하다고 본다.”	C	혁신성, 몰입성, 유연성

다섯번째로, 조직문화유형 중 합리문화 변화에 대하여 그렇게 생각하는 이유를 질문하였고, 각 해당 질문에 대한 답변의 키워드 및 핵심속성의 분류는 표 <5-6> 과 같다.

<표 5-6> 합리문화에 대한 참여자들 인식

구분	합리문화에 대한 인식(키워드)	사례	핵심속성
1	“정부경영평가 관련 지표 및 외부 전문가들의 심사에 의해 비교적 공평한 내부평가가 이루어지고 있다고 생각한다.”	B	투명성, 공정성
2	“서열평가는 승진 에 중요하고, 개인업적 평가는 임금과 연계되어 있어, 승진자는 서열위주, 서열을 못받는 직원은 금전적인 부분으로 보상 하는 등 암묵적인 룰 이 정해져 있는 부서도 있다.”	A	유연성, 공정성
3	근무배치에 있어 소위 챗바퀴 인사라고 기존의 직무경험 이 우선시 되어 대리-과장-차장-부장 등의 지속적인 경력 관리 가 유지되는 현상도 발생되기도 한다.	E	몰입성, 유연성
4	“본사 부서의 장에 따라 하위 조직의 책임과 권한 에 대한 변칙적인 지시가 발생 되어, 명확한 위임전결 은 없으며, 업무방식은 그때그때 다르다.”	C	응집성

2. 대내·외 환경 및 내부자료 분석

다음은 한국도로공사에 지난 5년간 영향을 요인들을 대내외 환경 및 내부자료 분석을 통해 살펴보고자 한다. (내부 경영전략 보고서 참조)

먼저 외부요인이다. 첫 번째로 정책적 요인에서 살펴보았을 때, 2017년 정권 교체에 따라 사회적가치의 중요성이 강조되고, 일자리 창출에 있어 공공기관의 비정규직의 정규직화가 최근까지 이루어졌다. 또한 공공기관은 운영의 효율성과 합리성을 동시에 요구받게 되었으며, 지속적인 성과향상을 위한 혁신과 개혁에 대한 요구가 끊임없이 압박을 받았다. 특히 2021년 공공기관 혁신 가이드라인을 살펴보면 기관 내 윤리규정 및 처벌규정을 정비하고 예방대책을 마련하여야 하며, 중대재해법에 따른 안전관리의 중요성을 강조하였다. 또한 생산성과 보수수준을 연계하는 직무급을 주요보수항목으로 개편을 요구하는 등의 정책변화가 있었다.

두 번째로 경제적 요인은 2020년부터의 코로나 팬데믹으로 인해 국가 경제의 축소 및 사회전반적으로 각종 경제적 지표의 하락이 있었으며, 한국도로공사 역시 수익률 감소와 연계되어 내부적으로는 위기의식을 볼 수 있다. 특히 휴게시설 서비스 등은 크게 하락하고 고속도로 통행량 자체도 줄어드는 등 코로나로 인해 공공기관인 한국도로공사도 적지 않은 피해를 입었다. 또한 재택근무의 도입 등 코로나 장기화에 따른 업무방식의 변화로 시차출퇴근제, 선택근무제, 재량근무제, 원격근무제, 재택근무제 등 다양한 방식이 도입되기도 하였다.

세 번째로 사회적 요인은 LH 청렴도 사건 등으로 공공기관의 청렴성, 윤리성 및 책임성이 중요한 가치로 재평가받고 있으며, 한국도로공사의 경우에도 윤리경영 및 청렴도 향상 등의 가치를 제고시키기 위한 변화관

리 및 의식교육을 통해 지속적인 인식 및 행동변화를 제고하는 등 공공 기관이 국민 눈높이에 다가가기 위한 노력이 있다. 또한 MZ세대의 출현에 따라 사회적으로 큰 트랜드섹터가 되었다. 국내기준 총 38.1%를 차지하는 MZ세대(1980~2010년 사이 출생, McKinsey 기준 준용)는 경영환경 변화를 주도하는 계층이 되었다. 그들은 수평적 의사소통과 사고체계와 상호필요에 따른 계약관계를 중시하고, 지속적인 경력개발을 좋아하며, 기본적으로 철학자체는 재미에 초점을 맞춘 세대라고 분석되었다.

마지막 외부요인인 기술적 요인에는 4차산업의 출현에 따라 일하는 방식의 디지털화 되면서 효율성을 중시하는 현장기조로 변화되었다. IT 기술의 적극적 도입 및 활용을 통한 업무프로세스 혁신 및 신기술에 대한 조직구성원들의 기술전문성 확보를 요구하였으며 조직효과성을 제고하였다.

다음은 내부 요인을 살펴보았다. 한국도로공사 조직은 현 정부의 정책 기조에 따라 비정규직의 정규직화로 서로 다른 이질적인 집단이 융합되는 큰 사건이 2019년에 있었다. 그 와중에 발생 되었던 기존직원과 신규 편입직원과의 대립이 현재까지 조직의 화합이 이루어지고 있지 않은 모습이 사내의 익명게시판에서 포착된다. 예를 들어 사내 익명게시판에서 나타나는 직종 간의 온라인상에서의 의견대립 등을 들어볼 수 있다.

또한, 내부자료를 추가적으로 살펴보면 미래혁신포럼¹⁾에서 나타난 업무분배에 대한 공정하지 못한 점을 가장 큰 문제점으로 이슈화 되었다. 기관별 조사 및 직급별 조사에서 가장 업무의 편중을 문제점으로 선택하였으며, 추가적으로 부서간의 업무전가 및 상급자의 책임회피 등의 의견들이 나온 걸로 분석되었다. 이는 조직의 업무분류체계가 명확하지 못하며, 상급자의 편의에 의한 직무의 배정의 문제점이라 볼 수 있다.

1) CEO와 직원들간에 조직, 전략, 사업에 대한 허심탄회한 토론의 장(매년 3~4회) 실시

< 그림 5-2 > 한국도로공사 조직문화 중 가장 부당업무지시

순위(부서별)



마지막으로 비전2030 미래전략보고서를 분석하였다. 2030년을 목표로 조직의 비전과 핵심가치를 제고하였다. 새로운 비전인 “안전하고 편리한 미래교통 플랫폼 기업”을 설정하고 안전, 혁신, 공감, 신뢰의 4가지 핵심 가치를 마련하였고, 고속도로 공간개발이라는 개념을 바탕으로 5가지 미래핵심 24과제도 도출하였으며 지속적인 내재화도 실시하였다.

또한, 지난 1년간의 뉴스크롤링을 통한 조직문화에 대한 키워드를 분석하여보았다. 분석도구는 한국언론재단의 “빅카인즈”분석 사이트를 이용하였으며, 분석기간은 2021년 1월 ~ 2022년 1월까지 중 “조직문화” 키워드를 활용하여 검색하였다. 총 7,278건의 기사가 검색되었으며 주요 키워드에 대한 내용은 다음과 같다. 검색 시 가중치는 토픽랭크 알고리즘에 기반되어 추출된 결과이며, 토픽랭크는 사용자가 입력한 질의어에 기반하여 검색한 결과에 대해 공시적 분석과 워드 클러스터링을 하여 동적으로 상호작용하는 시맨틱 네트워크를 생성하는 알고리즈다(빅카인즈 분석 설명자료 참조).

<표 5-7> “조직문화” 기사 검색 주요 키워드 및 워드클라우드

키워드	가중치	키워드 빈도수
성평등	71.76	816
수평적	44.5	236
솔선수범	32.42	88
구성원	32.12	288
공직사회	30.08	187
주니어보드	29.33	149
MZ세대	27.9	279
감수성	24.21	151
상호 존중	24	86
공직자	22.83	236
코로나19	15.65	193
ESG	10.94	109
경영전략	9.59	45
필요성	9.4	38
혁신	8.67	19

따라서, 종합해보면 다음과 같이 대내외 환경 및 내부자료 분석의 결론을 다음과 같이 내릴 수 있다.

<표 5-8> 대내·외 환경 및 내부자료 분석 종합

구분	분류	조직문화에 영향을 주는 요인(키워드)	핵심속성
환경 분석	외부환경	▶(정책) 사회적가치 중심의 전략 변화	유연성
		▶(경제) 수익률 감소로 인한 위기의식	응집성
		▶(사회) LH사태 등의 청렴도 중요 MZ세대의 소통과 재미의 철학	투명성 유연성
		▶(기술) 4차산업 도입 디지털·스마트화	혁신성
	내부환경	▶비정규직의 정규직화로 조직 이질화	공정성
내부 자료	미래혁신포럼	▶업무편성에 대한 공평하지 않은 대우	공정성
	비전보고서	▶미래 먹거리에 대한 공감과 이해 증가	혁신성
기사 검색	기사 키워드분석	▶성평등, 수평적, 솔선수범의 상위키워드	공정성, 유연성

이러한 대내외 환경 및 내부자료의 종합분석 결과를 바탕으로 분석해보면 한국도로공사에 기존의 지배적이었던 집단문화와 위계문화에 대한 인식이 전반적으로 낮아진 것으로도 해석될 수 있다.

3. 혼합적 방법에 의한 최종분석

따라서, 최종 질적 연구를 종합해보면 다음과 같이 인터뷰와 대내·외 환경 및 내부보고서 등의 분석 자료의 통합을 통해 얻어지는 주요 키워드는 3개, 핵심 속성분류은 최종 6개로 압축되었다.

우선적으로 두 가지 질적 방법에서 도출된 내용 및 자료를 기초하여 반복되는 키워드를 토픽모델링으로 정리하고 중간단계로 도출된 키워드를 정리하면 “발전, 청렴, 소통, 책임, 공평, 혁신, 인맥, 보상, 변화” 등이 있었으며, 그 중에 가장 주요하고 많이 거론된 “보상”, “소통”, “혁신”을 3대 키워드로 최종적으로 정하였다.

<표 5-9> 조직문화 3대 키워드 도출 과정

1단계	2단계	3단계
팀제, 공평, 승진, 임금, 보상, 인사, 직무경험, 경력관리, 책임, 권한, 위임전결, 정규직화	책임, 보상, 공평, 인맥	보상
이질화, 청렴, 소통, 위계, 상위문화, 소통채널, 인간관계, 자유, 귀찮음, 다툼, 인맥, 소통방법, 관계지향, 패거리, 성평등, 수평적, 솔선수범, 사회적 가치, 재미	위계, 관계, 청렴, 소통	소통
미래먹거리, 발전, 미래, 위기, 혁신, 관행, 위기의식, 4차산업	위기, 발전, 혁신, 변화	혁신

다음으로, 내용의 속성을 정렬하고 군집화하여 최종적으로 “몰입성, 혁신성, 유연성, 투명성, 응집성, 공정성”을 내용의 핵심속성으로 분류하여 도출하였다.

최종적으로 도출된 3대 키워드를 개인레벨·조직레벨으로 분류하기 위해 <표3-1>의 조직내부 진단모델에 대입하였으며, 따라서 <표5-9>와 같이 보상은 개인적 요인에 높은 연관성이 있으며, 혁신은 조직적 요인에서의 연관성, 소통은 조직과 개인레벨 두 가지 차원에서 모두 연관성이 높다는 결론을 내릴 수 있다.

<표 5-10> 도출된 3대 키워드의 개인 및 조직레벨 포지셔닝 분석

구 분		진단초첨	3대 키워드의 포지셔닝	
레벨	요인			
조직	구조	· 전략목표 달성위한 기능과 인력 배분	혁신	소통
	시스템	· 조직의 성과보상체계의 적절한 운용		
	리더십	· 업무 극대화를 위한 관리자들의 적절한 행태		
	경영관행	· 관리자들의 인적물적자원 효과적 운용		
개인	직무만족	· 조직구성원들이 자신의 직무에 대해 만족도	보상	
	조직몰입	· 조직구성원이 자기 조직에 대한 헌신도		
	동기요인	· 조직구성원의 직무수행과정에서 동기유발도		
	시민행동	· 조직구성원으로서 요구되는 책임과 의무의 이행도		

제 6 장 결 론

제 1 절 연구결과의 토의

본 연구의 목적은 SOC공기업의 조직문화 변화의 핵심요인을 찾는 것이다. 이를 위해 우선 조직문화의 변화가 있었는지에 대해 5년간의 데이터를 이용하여 실증연구로 검증하였으며, 조직문화를 지배하는 순위가 실제로 변동되었음을 살펴볼 수 있었다.

2017년 한국도로공사에 지배적이었던 문화의 순서는 발전문화-집단문화-위계문화-합리문화였지만, 2021년 순서는 발전문화-합리문화-위계문화-집단문화의 순서로 변경되었다. 이는 최근 5년간 SOC공기업 중 대표 공기업인 한국도로공사의 조직문화가 좀 더 올바른 조직문화(발전문화와 합리문화 우세)로 변화되었음을 의미하며, 그에 대한 세부적으로는 성별에 따른 차이분석에서는 여전히 남성보다는 여성에게 더 위계적이고 집단적인 남성우위의 문화라고 느끼는 것이라고 유추할 수 있었으며, 건설 현장인 사업단과 토목직에서 위계적이고 집단적인 성향이 높았으며, 4급 및 5~10년차에서 위계적이고 집단적이라는 성향이 지속적으로 높게 나타나는 현상이 실증분석에서 도출되었다.

실증분석을 바탕으로 변화요인을 추출하고 복합적 질적 연구를 통해 주요 키워드와 내용속성을 발견하였다. 다시 말하자면, 먼저 인터뷰를 통해서 조직문화의 키워드와 내용에 대한 속성을 살펴보았고, 추가적으로 내외부 자료를 통해 조직문화 주요 속성을 추론하여 추가로 도출하였다.

따라서 이러한 혼합적 질적 연구방법을 기반으로 도출된 한국도로공사 조직문화 변화를 설명하는 3가지 주요 키워드 “보상, 소통, 혁신”과 6 가지 핵심속성인 “몰입성, 혁신성, 유연성, 투명성, 응집성, 공정성”으로 최종 분류하였으며, 다시 한국도로공사 조직문화평가도구인 Ex-CAI의 조직내부 진단모델²⁾에서 사용되는 조직레벨 4가지 요인관점(구조, 시스템, 리더십, 경영관행)과 개인레벨 4가지 요인관점(직무몰입, 조직몰입, 동기요인, 시민행동)의 진단초점에 대입하여 키워드를 차원별로 추가 분류하였다.

정리하자면, 한국도로공사 조직진단모델의 개인레벨과 조직레벨에서 볼 때, 첫 번째로 인터뷰에서 가장 많이 언급된 키워드인 “보상”은 개인차원에 포함되며, 직무만족, 조직몰입의 요인으로 분류될 수 있다. 특히, MZ 세대를 인터뷰한 결과, 가장 보상에 대한 민감한 반응^{몰입성}을 보이며 보상 중에서도 공평^{공정성}한 보상을 원한다. 이는 임금 및 승진·보직에서도 내가 더 많이 보상 되어지는 것보다 투명^{투명성}하게 처리되어지는 시스템을 원하는 것이었다. 따라서 “보상의 공정화”를 통해 개인의 성과에 대한 만족할만한 공정한 피드백이 이루어지는 시스템을 갖추느냐가 조직문화의 변화를 가져올 수 있는 핵심요인으로 판단된다.

두 번째로 “소통”은 개인레벨과 조직레벨 두 가지 모두의 동기유발 및 저해하는 요소로 분류될 수 있다. 유연하고 투명하면서도 공정한 소통 채널들, 즉 개인적 상하관계 소통^{공정성}과 더불어 조직내 여러 가지 소통채널^{투명성}의 존재가 필요하다고 보면, 다양한 온오프라인 도구를 통해 지속적으로 직원과 직원, 직원과 임원 등의 대화와 토론^{유연성}이 오고 갈 수 있는 소통의 장을 마련하는 등의 다채로운 “소통의 다양화”를 통해 보다

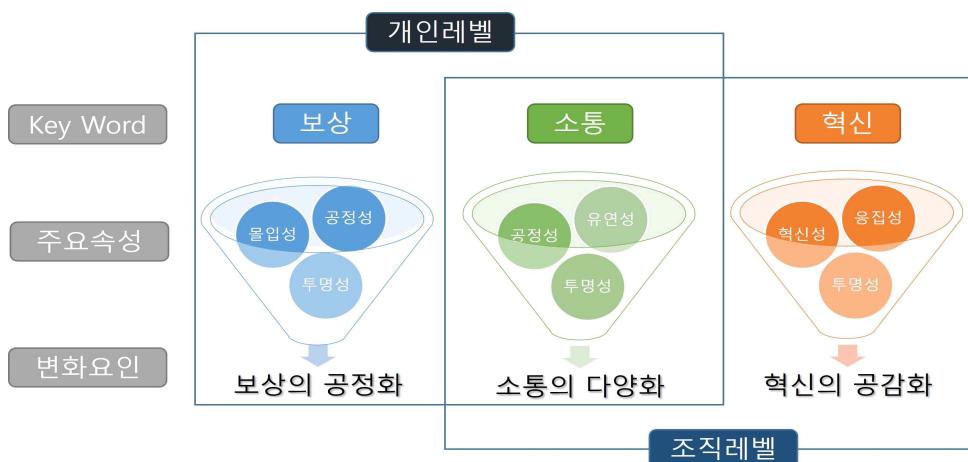
2) p.29쪽, 표 3-1. Ex-CAI 설문지 중 조직내부 진단모델 참조

발전적인 조직문화 유형으로 변화를 가져올 수 있다는 결론을 내릴 수 있다.

마지막으로 “혁신”은 조직레벨에서 전사전략변화를 통한 인력 및 자원관리의 효율적인 응집과 투명한 관리로 보았다. 사기업은 한 사람의 리더십에 따른 일방적인 조직혁신을 추진할 수 있지만, 공기업의 특성상 주인이 없다는 특수성 때문에 쉽게 CEO 및 임원만의 변화노력^{혁신성}만으로는 이루어질 수 없으며, 모든^{응집성} 조직 및 조직구성원의 공감^{투명성}이 필요하다고 판단된다. 따라서 조직 내 협치인 “혁신의 공감화”를 통하여 보다 노사간, 직원들간의 공감으로 혁신의 추진력을 얻고 그 과정을 통해 조직문화 유형의 변화가 온다고 말할 수 있다.

최종적으로 본 연구에서 제시하고자 하는 한국도로공사의 조직문화 주요 변화요인은 “보상의 공정화^{개인레벨}”, “소통의 다양화^{개인레벨, 조직레벨}”, “혁신의 공감화^{조직레벨}”.로 최종 도출되었으며, <그림 6-1>로 도식화 하여 나타내어 보았다.

<그림 6-1> 최종 한국도로공사의 조직문화 변화요인



제 2 절 SOC공기업의 조직문화 정책적 제언

본 연구에서는 한국도로공사의 조직문화 유형의 변화를 양적 연구 분석 방법으로 변화를 포착해보고 질적 연구인 혼합적 방법론(인터뷰 및 대내외 환경분석 자료)을 적용하여 한국도로공사의 조직문화의 핵심 키워드 3가지 및 핵심속성 6가지를 파악하고 그 키워드와 속성을 분석 차원별 군집화 시켜 보상의 공정화^{개인레벨}, 소통의 다양화^{개인레벨}, 조직 레벨, 혁신의 공감화^{조직레벨}를 최종 조직문화 변화요인 3가지를 도출하였다.

따라서, 먼저 SOC공기업들은 MZ세대 직원을 포함한 모든 직원이 가장 중요하다고 생각하는 보상에 대해서는 공정화 작업이 세밀하게 이루어져야 할 것이다. 여기서 말하는 공정은 모두 똑같은 인센티브를 받는다는 의미가 아니라 일한 만큼의 제대로 된 보상을 의미한다. 보상의 유형은 개인에 대해서는 크게 임금·보직·승진으로 나누어질 수 있다. 평가 체계에 좀 더 객관성을 더하기 조직업적평가부분은 외부평가위원을 보강하고 있지만, 짧은 시간 평가를 통해 진정 업무의 깊이를 이해하기는 힘들 수 있기 때문에 내부적으로 직무에 대한 평가 계량화 가능 부분을 늘여가는 것이 중요할 것이다. 또한, 직무급제에 대한 시행으로 임금체계보완이 뒷받침되어야 할 것이다. 보직에서는 개인의 캐리어에 맞는 보직인사가 이루어지며, 다양한 보직의 경험을 한 융복합적 인재가 조직내에서 시너지 효과를 낼 수 있는 중요한 직원이 될 것이다. 따라서 연계하여 우수한 성과를 내는 직원과 장래성으로 판단된 직원을 뽑는 혼합적인 인사시스템이 갖추어져야 할 것이며, 그러한 직원 보상 시스템이 모두에게 공정하다 인식되는 조직문화 정착이 우선적으로 이루어져야 할 것이다.

다음으로는, SOC공기업은 조직문화 변화를 위해 개별소통, 즉 상급직원과 하급직원과의 소통과 더불어, 조직차원에서도 소통채널이 다채롭게 마련할 필요가 있다. 한국도로공사의 예로 CEO소통포탈, 미래혁신포럼, 공론화토론³⁾ 등의 지속적인 추진을 통해 직원들과 소통이 이루어지고 있다. 그 속에서 다양한 논쟁이 오고 가고 그 실효성에 대한 의구심도 있지만, 대화를 통해 건전한 방향으로 조직문화가 발전할 수 있는 하나의 방법으로써 제안한다.

마지막으로, SOC공기업들은 혁신에 대한 공감대를 어느 한 조직이 아닌 전체 공감을 통해 조직의 미래혁신전략을 세우는 것이 중요하다. 한국도로공사의 예로 미래혁신위원회⁴⁾ 등이 이루어져 현안사항에 대해 경영진이 모여 토의를 하는 협치의 경영이 이루어지는 것은 매우 좋은 방법론이라 생각되지만, 다만 주제에 대한 사전 직원들과 실무부서와의 공감대가 선제적으로 이루어지는 것도 중요하다. 또한 혁신에 대한 지속적인 조직의 변화관리로 내외부 초청강연 등을 통한 조직혁신프로그램등을 지속적으로 유지할 것을 제안한다.

SOC대표 공기업인 한국도로공사는 타 공사들에 비해 발전적이고 합리적인 문화유형이 높게 나오는 것을 판단하였을 때, 어느 기업보다 혁신적이고, 평가는 공정하고, 소통은 다양하다고 볼 수 있다. 하지만 외부 사기업의 조직문화를 따라가기는 아직 부족한 것이 사실이다. 따라서 SOC공기업들은 이 연구에서 도출 되어진 조직문화 변화요인을 이용한 전략방안에 충분히 숙고하여 각 공기업에 맞는 전략을 반영할 필요가 있다.

3) 2018년 11월 한국도로공사 미래전략에 대한 대토론회 실시, 최초로 하루동안 초청강연 및 토론회를 통해 미래비전 및 전략을 도출하는 행사를 진행하였음

4) 한 달에 한 번, 실·처에서 진행되는 주요 안건에 대해 CEO와 임원 및 관련 부서 담당자가 모여 티타임과 함께 전략적 방향성에 대해 고민을 하는 시간

제 7 장 시사점 및 연구한계점

제 1 절 연구의 시사점

본 연구의 시사점을 크게 두 가지로 나누어 학술적, 실무적 부분으로 제시할 수 있다.

우선 학술적으로는 조직문화 연구는 굉장히 많이 이루어져 있으며, 조직문화 따른 여러 종속적인 인과관계를 분석하는 연구는 다수가 있다. 하지만 본 연구에서는 SOC 대표적인 공기업에서 추출된 데이터와 일반 직원들의 심층 인터뷰를 통해 조직문화 유형의 변화요인들을 살펴본 데 의의가 있다. 방법론 측면에서 기존 질적 연구는 대부분 선행연구 검토 및 인터뷰에 의존해 왔으나 인터뷰가 현상에 대한 심층적인 정보를 얻는데 장점이 있는 반면, 현상에 대한 요인을 추출하는 데 한계가 있어 좀 더 포괄적인 탐색이 필요하여 본 연구에서는 자체 조직문화 평가도구를 활용하여 조직문화 유형을 추출하고 5년간의 변화의 요인을 분석하는 양적연구를 병행하는 등 하이브리드 방식의 연구를 하였는다는 것에 큰 의의를 두고 있다. 이러한 또한 질적 연구에서도 인터뷰와 기준 내부 자료를 이용한 두 가지 이상의 기법들을 통합한 혼합방법론은 활용하기 때문에 각 접근법의 한계를 상호보완하여 결과의 높은 신뢰성이 담보되고, 다양한 측면에서의 실무적인 통찰도 제시할 수 있다.

두 번째로, 실무적으로는 기존 자체개발된 조직문화 설문지를 활용 분석하고, 대내외 환경분석 결과를 충분히 활용하여 직원인터뷰에서 오는 편협적 의견에 대한 교차 검증을 실시하는 등 실제적이고 실용적인 질적

분석을 수행하였으며, 조직담당자도 인터뷰에 포함하여 정성적으로 보완하였다. 최근 이슈화되는 MZ세대의 출현 및 그 세대의 지배적인 사상이 점차 조직에 녹아들어 전혀 경험하지 못한 문화에 대한 적응할 수 있도록 조직문화 개선방안과 공공조직의 확장에 따른 조직문화 변화를 긴밀히 대응할 수 있는 주요 요인을 제시하였다.

향후 조직문화 변화는 모든 행정조직 등 전방위에 걸쳐 나타날 것이라 예상된다. 특히, 사회 곳곳에서 조직문화 변화의 현상을 고려하면 SOC공기업 이외의 공공조직에서도 지속적인 연구가 예상되며, 본 연구에서 제시한 주요 변화요인들을 바탕으로 한 실질적인 전략 및 제언들이 앞으로 공공기관의 조직문화 변화를 이끄는데 이바지할 것으로 예상된다.

그럼에도 불구하고, 공기업의 관리자급에서는 변화에 대한 두려움과 이미 자신들은 잘하고 있다는 자가당착에 빠져 변화를 거부하는 것이 일반적이다. 또한, 비효율적 집단의 이미지에서 벗어나기 위해 4차산업 기술의 접목 등 혁신적인 조직으로 변화하고자 하는 노력을 어떻게 적용하여 조직의 문화 속에 내재화를 시킬지에 관한 명확한 변화 방향성을 제시하지는 못하고 있는 실정이다. 현재 공기업이 직면하고 있는 이러한 조직문화 변화의 한계점은 한 번도 경험하지 못한 새로운 세대에 대한 이해의 괴리와 제도적으로 뒷받침할 수 있는 면밀한 분석 및 전략적 접근이 부족하기 때문이라고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서 제안한 조직문화 발전전략을 도출하였던 주요 분석결과에 기반하여 조직원들의 생각을 사전에 이해하고 조직혁신을 이끌 수 전략을 모색할 수 있다는 통합적인 관점에서 바람직한 SOC공공기관의 조직문화 발전전략을 제시했다는 점에서 학문적, 실무적으로 이바지한 점이 크다고 볼 수 있다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방안

본 연구의 한계점과 이를 보완할 향후 연구방안은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 한국도로공사의 조직문화 변화를 살펴보기 위한 탐색적 연구를 실시하였다. 분석을 위해 한국도로공사 내부자료를 기반으로 5년간의 종단자료(longitudinal data)를 구축하여, 조직문화 변화 추이를 살펴보았다. 그럼에도 불구하고, 데이터 특성의 한계에 따라 표본집단간(성별, 근무부서, 직급, 직종, 근속년수)의 조직문화 인식의 차이를 설명할 수 있는 인과관계를 검증하지 못했다는 한계를 가지고 있다. 향후 연구에서는 조직문화 변화에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수를 고려한 실증분석을 실시할 필요가 있을 것이다. 또한 개인 및 팀 수준의 조직문화 변화 요인들을 설명할 수 있는 변수들을 설정하여 다수준(Mul-level) 연구를 진행한다면 더욱 의미 있는 연구가 될 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구는 정성적인 연구방법론의 한계점도 가진다. 본 연구에서 활용한 인터뷰 기법 및 기존 내부 자료의 활용은 분석의 모호성이 발생한다. 분석의 모호성 때문에 연구결과 해석에 있어 연구자의 주관적 판단이 개입될 수 있다(Boyce & Neale, 2006). 본 연구에서는 주관적 판단 오류를 최소화하고자 우선적으로 실증적 데이터를 분석하는 노력도 하였지만, 연구자의 주관적 판단은 질적 연구에서 필수불가결한 부분이며, 특히 최종 각 조직문화 속성을 군집화하여 최종 변화요인으로 도출한 부분의 인과관계가 약하다는 부분에서 이 연구의 한계라고 생각된다.

마지막으로 본 연구방법에 기초하여 SOC공기업 중 단일 기관이 아닌 전체 기관을 대상으로 다중적 연구가 필요할 것으로 생각된다. 다양한 기관의 특색을 종합적으로 분석하여 SOC공기업의 특색을 정의하고 향

후 조직문화 발전전략을 구상해 보는 연구가 필요하다고 보면 비교 분석하는 연구를 제안한다. 같은 SOC공기업이지만 추구하는 사업의 목표와 고객, 규모, 조직원의 구성 등 다른 변수들에 의해 다양한 결과값이 나올 것이라 예상된다. 그러므로 향후 연구에서 전체 SOC 공기업 조직문화 설문 데이터와 인터뷰 자료를 함께 수집하여 비교 고찰해보면 더 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- Blei, D. M., & Lafferty, J. (2009). Topic models. *Text mining: Theory and applications*, Taylor and Francis, London.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*, Pathfinder International.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685–712.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of management journal*, 37(3), 522–553.
- Clin Teach. 2018 Dec ; 15(6):451–456
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95. *Business Horizons*, 26(2), 82–85.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited.
- Donahue, A. K., Selden, S. C., & Ingraham, P. W. (2000). Measuring government management capacity: A comparative analysis of city human resources management systems. *Journal of Public*

- Administration Research and Theory, 10(2), 381–412.
- D. R. Denison, G. M. Spreitzer, "Organizational culture and organizational development: A competing values approach", Research in Organizational Change and Development, Vol.5, No.1, pp.1–21, 1991
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of management review*, 16(2), 396–415.
- Harrison, R. (1993). Diagnosing organizational culture: Trainer's Manual, San Diego, CA: Pfeiffer
- Ingraham, P. W., Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). People and performance: Challenges for the future public service – The report from the Wye River Conference. *Public Administration Review*, 60(1), 54–60.
- Lao, G. and Jiang, S., 2009. "Risk Analysis of Third-Party Online Payment Based on PEST
- Lee, S. H., Choi, S., & Kim, H. W. (2020). Unveiling the success factors of BTS: A mixed-methods approach. *Internet Research*, 31(5), 1518 - 1540.
- Martin, D. (2002). Pentecostalism: The world their parish.
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport management review*, 19(4), 365–377.
- Model", Management and Service Science 2009 International Conference, pp. 1–5.
- Nunnally, J. C., Knott, P. D., Duchnowski, A., & Parker, R. (1967).

- Pupillary response as a general measure of activation.
Perception & psychophysics, 2(4), 149–155.
- Ouchi, W. G. (1982). Theory z. Avon.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures.
Administrative science quarterly, 24(4), 570–581.
- Price, L. J. (1968). Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions. R. D. Irwin
- Purchase, V., Parry, G., Valerdi, R., Nightingale, D., & Mills, J. (2011). Enterprise Transformation: Why are we interested, What is it, and What are the challenges?. *Journal of Enterprise Transformation*, 1(1), 14–33.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence.
Management science, 29(1), 33–51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363–377.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational dynamics*, 12(2), 5–23.
- Schramm, W. (1971). Notes on Case Studies of Instructional Media Projects.

- Schein, E. H.(1985). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H.(1992). Organizational Culture and Leadership(2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). San Francisco: JosseyBass
- Siehl, C.(1985). After the founder: An opportunity to manage culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.). Organizational Culture (315–334). Beverly Hills, CA: Sage
- Spradly, J. P., The Ethnographic Interview, Holt, Rinehart and Winston, Inc. 1979.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 18: 509 –533
- Trice, H. M. and Beyer, J. M.(1991). Cultural leadership in organizations. Organization Science. 2: 149 –169.
- Tunstall, W. B.(1986). The breakup of the bell system: A case study in cultural transformation. California Management Review. 28: 110–124.
- 김상수, & 장남철. (2017). 공기업 구성원의 창조역량이 창의적 조직문화와 창조활동에 미치는 영향 관계에 관한 연구. 경영교육연구, 32(3), 21-46.
- 김준기, & 석조은. (2010). 공기업의 사업 영역에 영향을 미치는 요인에

- 관한 연구: 국내 공기업의 신규사업을 중심으로. *한국행정연구*, 19(2), 205-238.
- 김종환. (2013). 공기업 조직문화 유형과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구 (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).
- 김태성, & 허찬영. (2013). 공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향: 협력적 노사관계의 매개효과. *대한경영학회지*, 26(7), 1771-1802.
- 김호정. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. *한국행정학보*, 38(3), 49-67.
- 박원우. (2019). 조직문화의 변화: 단지 우량기업의 형성만이 아니라 대한민국의 헌법수호를 위해서도 필요. *노사관계연구* (Seoul Journal of Industrial Relations), 30.
- 박지호, 김용원, & 김기근. (2020). 공공기관 사업전환의 방향과 기회-E 공기업의 사례를 중심으로. *Korea Business Review*, 24(1), 49-62.
- 송원규, 이지환, & 최영준. (2011). 사업전환의 동태적 과정 및 특징에 관한 탐색적 연구. *경영연구*, 26, 193-224.
- 안경섭. (2008). 공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향. *한국정책과학학회보*. 12(4) : 103-131.
- 윤상근. (2013). 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 분석 (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).
- 윤정준. (2020). 조직문화 유형에 대한 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구
- 이동수. (2007). 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. *한국행정논집*, 19(2), 215-245.

- 이상철. (2007). 한국 공기업 의 이해. 대영문화사.
- 이상철, & 권영주. (2007). 지방공공기관의 자율책임경영을 위한 새로운 기관형태 설정에 관한 연구. 대한정치학회보, 14(3), 193-213.
- 이정주. (2005). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. 「지방정부연구」, 9(4): 71-93.
- 채서일. (2003). 사회과학조사방법론, 학현사.
- 최성욱. (2005). 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구. 한국행정학보, 39(2), 41-62.
- 한국도로공사 조직문화진단 보고서(2021년)
- 한국도로공사 2030 미래전략로드맵 수립 연구 보고서(2020년)

인터뷰지

한국도로공사 조직문화 진단을 위한 설문지

ID : _____

본 조사표에 응답하신 모든 내용은 통계적으로만 이용되며, 본 조사의 설문내용 및 개인신상은 통계법 제 33조에 의거하여 비밀이 보장됨을 알려드립니다.

안녕하십니까? 직원여러분

저는 건설처 근무와 더불어 현재 서울대학교 행정대학원 공기업정책학 석사과정 중인 정진우 차장입니다. 본 인터뷰는 한국도로공사 조직문화 변화요인 분석에 관한 연구와 관련하여 직원 여러분의 조직문화에 대한 의식조사이며, 조사의 결과는 석사과정 논문으로 활용될 예정입니다.

논문연구는 기존 공사내에서 설문조사 자료를 바탕으로 우리공사의 조직문화유형을 살펴보고, 조직문화유형 변화의 동인을 인터뷰 내용을 기초로 찾아본 후 그 동인의 근본적인 현상을 이해하여 최종적으로 합리적인 조직문화 전략을 제시하는데에 그 목적이 있습니다.

본 조사는 통계법 제18조에 의거하여 실시/관리되고, 여러분께서 응답하신 내용은 통계법 제33조, 제34조에 의거 통계 목적으로만 사용됩니다. 직원 여러분의 응답은 성공적인 조직문화 제도 추진에 귀중한 기초자료로 활용되오니 잠시 시간을 내어 협조해 주시면 감사하겠습니다.

조사기준일 : 2022년 2월

1. 기본현황

구분	내용		구분	내용	
성별	① 남자 ② 여자		근무부서	① 본사·직할 ② 건설사업단 ③ 지역본부 ④ 지사	
직급	① 2급이상 ② 3급 ③ 4급 ④ 5~8급 ⑤ 9급이하		직종	① 행정직 ② 토목직 ③ 정보통신 ④ 기타기술 ⑤ 실무직 ⑥ 전문직	
근무년수	()년 ()개월				

2. FGI 주요내용

공통	조직문화 유형 변화에 대한 질문	<p>□ 한국도로공사 조직문화 유형의 변화에 대한 질의</p> <p>– (지배적인 조직문화) 귀하께서는 한국도로공사의 조직문화가 최근 5년 사이에 위계적이고 집단적이었던 과거에 비해 발전적이고 합리적으로 변하였다고 느껴지시는지? 그렇다면 그 이유는 무엇 때문이라 생각하십니까?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (외부요인) 비정규직의 정규직화 등 정부의 공기업에 대한 정책 등 · (내부요인) 승진제도 개선의 적정 및 간부직원의 청렴의식 개선 등 경영진과 직원들과의 소통의 횟수와 품질의 만족도 등 <p>– (조직문화 차별성) 일반적으로 공기업이라 함은 위계적이며 집단적인 집단으로 인식되고 실제로 타 공기업의 조직문화는 평균적으로 위계적이고 집단적 문화유형이 높게 나오는데, 최근 5년간의 한국도로공사의 조직문화유형은 합리적이고 발전적인 모습이 나타났습니다. 우리공사만의 차별성의 이유는 어디에 있다고 생각하십니까?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (외부요인) 일부 시장경제체제에서 외부 민자노선의 증대에서 오는 위기감 등 · (내부요인) 경영진 및 노조의 외부정책 변화에 대한 민첩성 등 <p>– (핵심중점) 최근 5년간 조직문화 변화에 대한 대표적인 사건 및 제도개선 등 가장 기억나는 조직문화 변화의 노력은 무엇이라고 생각되는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (외부요인) 정권 변화에 따른 상위기관의 정책변화 등 · (내부요인) 신임사장 취임에 따른 비전 및 사장 경영방침 개편에 따른 중점전략 변화 등

<p style="text-align: center;">요인분석 화면별</p>	<p><input type="checkbox"/> 발전문화 관련</p> <p>– (부정부패 인식 정도) 최근 5년간 직원들의 부정부패 및 부서간의 업무 투명도 등 전체적인 청廉도가 개선되었다고 생각되는가? 그렇다면 이유는 무엇인가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 김영란법등 강력한 법·제도의 도입으로 직원들의 의식수준 개선 등 지속적인 직원 교육 및 자가 진단 등의 환류 노력 등 · (반대이유) 여전히 부서간의 깜깜이 행정이 난무하고 부당지시가 여전히 만행 등 <p>– (업무 분위기) 일을 추진함에 있어 기본적인 회사분위기는 실패에 대한 처벌이 우선이었던 분위기가 바뀌었다고 생각하는가? 그렇다면 그 이유는?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 일을 추진함에 법과 제도등의 제약사항을 우선적으로 중요시 함 등 · (반대이유) 제약된 제도를 파괴해가는 제도개선의 노력이 곳곳에 보임 등 <p>– (변화 채택성) 대내외 정치적, 경제적 변화에 따라 정책에 대한 민감도가 높은가? 그렇다면 이유는 무엇인가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 정권 변화 등에 따라 위기의식의 수준이 높게 반응 등 자체적인 혁신노력 등 선제적 방어 등 내실을 다지는 노력 등 · (반대이유) 여전히 복지부동한 한세로 위기의식이 없음 등 <p>– (소통의 노력도) 경영진과 일반직원들은 상호 소통의 노력이 높은가? 그렇다면 그 이유는 무엇인가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 일반직원들과의 소통을 위한 공식적, 비공식적 루트가 다양함 등 블라인드 등 외부망을 통한 의견에 귀 기울임 등 · (반대이유) 일반직원들의 목소리보다 노조와의 협상에만 체념 오픈 등 <p>– (기타) 기타 우리공사가 혁신 및 변화를 위해 노력하고 있다고 느끼는 점은 무엇인가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · 미래를 고민하는 별도 조직을 신설하고 노조와 함께 위원회를 만들어 함께 노력 · 뉴딜 50대 과제 등 지속적인 과제 발굴과 환류에 노력 등
---	---

요인 설명	<p>□ 위계문화에 대한 질문</p> <p>- (업무의 형식성) 내용보다는 형식적인 행사 및 공문의 생산이 많다고 생각되는가? 그렇다면 그 이유는 무엇이라 생각하는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 법·제도적으로 공공기관으로써 당연히 이루어져야 할 행정이 필요함 등 부서별 성과를 위해 경쟁적이며 관행적인 생산이 많음 등 · (반대이유) 의견 등의 기준 존대문화 타파 노력을 통한 세대간의 갈등 해소 노력 등 <p>- (업무의 방법) 상위부서에서 하위부서로의 업무지시는 적정한가? 그렇다면 그 이유는 무엇이라 생각하는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 법·규정에 대체적으로 따르며, 공식적인 절차적 방법을 이행 등 노조에서의 적극적인 노력에 의해 개선 등 · (반대이유) 사내메일, 개인부당 지시 등 비공식적 방법이 여전히 선호되고 있음 등 <p>- (결재단계의 적정성) 회사에 직급체계에 따라 결재의 단계는 적절한가? 아니면 왜 그렇다고 생각되는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 팀제에 따라 결재의 단계가 많이 축소 되었음 등 · (반대이유) 일정 적금 이상이면 결재중심으로 이루어짐 등 결재단계가 지나치게 많고, 팀제가 이루어지지 않다고 생각됨 등 <p>- 기타 아직까지 우리회사가 위계적 분위기라고 생각하는 요인은 무엇인가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · 까라면 까라는 식의 상명하복 문화가 여전히 팽배 · 식사 및 회식자리에서의 자유롭지 않은 분위기 등
----------	--

<p style="text-align: center;">도입부 질문</p>	<p>□ 합리문화에 대한 질문</p> <ul style="list-style-type: none"> - (내부평가의 적정성) 조직평가는 공평하게 이루어지고 있는가? 아니면 그 이유는? <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 정부경영평가 체계에 따른 주요 부서 위주로 가점 등 · (반대이유) 정량적 성과가 아닌 내부 로비로 인한 주관적 평가 만연 등 - (직무배치의 적절성) 근무부서 배정 시 개인 직무경험이 중요시 되는가? 아니면 그 이유는? <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 적재적소에 필요한 사람이 배치되고 있음 등 · (반대이유) 외부적인 인사권 관여에 따라 소위 빽 중심의 인사 배정 자리에 의한 승진문화가 아직까지 유지 등 - (승진의 공정성) 승진 시 기준 업무의 난이도 및 개인역량을 고려했는가? 아니면 그 이유는? <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 기준 업무경험 및 성과를 고려한 승진 인사 등 · (반대이유) 업무 이외의 술자리, 동아리, 사적모임의 중요도 여부 인사청탁 등의 비공식적 루트를 통한 공명합 회손 등 - (업무의 명확성) 위임전결 규정 등이 명확하게 실행되어지고 있는지? 아니면 그 이유는? <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 지역본부 및 기타 하위 부서들의 책임과 권한이 잘 위임 되었음 등 · (반대이유) 본사에서 컨트롤 하려고 하며 보고체계를 중요시 함 등 - 기타 평가나 승진에 있어서 우리회사가 합리적라고 생각하는 요인은 무엇인가? <ul style="list-style-type: none"> · 상급자 평가 뿐만 아니라 동료평가 등 다양한 배점으로 이루어진 승진배점 보유 · 외부 전문가 의견을 통한 공정한 내부평가 진행 등
--	---

	집단문화에 대한 질문	<p>□ 집단문화에 대한 질문</p> <p>- (지연, 학연) 아직까지 우리회사는 지연과 학연이 중요하다고 생각하는가? 아니라면 그 이유는?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 출신지 사적 모임의 활성화 및 학교별 전략적으로 근무지에 인사배치 등 · (반대이유) 일 잘하는 직원을 선호하며, 업무가 우선임 등 <p>- (근무연) 지연, 학연보다는 근무를 함께 했는 것이 중요하다고 생각하는가? 아니라면 그 이유는?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 같은 부서 근무시의 상하관계 친밀성과 상위기관 근무인력이 승진에 큰 좌우 등 · (반대이유) 근무보다는 학연, 지연이 최종 상위직급 진급에는 크게 좌우 됨 등 <p>- (업무의 활동) 사내동아리 활동 및 사모임이 승진과 보직에 생각하는가? 아니라면 그 이유는?</p> <ul style="list-style-type: none"> · (찬성이유) 동아리 회장의 직급에 따른 동아리 활동성이 좌지우지 됨 등 · (반대이유) 하위직급들은 순수하게 동아리 목적에 따라 활동 함 등. <p>- 기타 승진과 보직에 있어서 집단활동이 아직 중요하다고 인식되는 요인은 무엇인가?</p> <ul style="list-style-type: none"> · 최근 후 출자리가 없으면 불안하다는 직원들이 많음 · 개인성향으로 인해 회식문화가 많이 사라졌으며, 강제적인 회식은 없어지고 있음 등
기타	건의사항	<ul style="list-style-type: none"> - 기타 조직문화 변화 노력 중 가장 기억에 남는 노력은 무엇인가? <ul style="list-style-type: none"> · CEO소통포털 및 미래포럼 등 다양한 소통 채널이 열리고 있음. - 현재 한국도로공사 조직문화 중 가장 시급히 개선이 필요한 사항은? <ul style="list-style-type: none"> · 비정규직의 정규직화로 이질적인 조직이 융화되지 않고 대립 - 마지막으로 가장 선호하는 도공문화의 변화방향은 어떤것인가? <ul style="list-style-type: none"> · 예전 도공훈이라는 하나의 중심점이 있었듯, 향후에도 강력한 구심점 문화가 필요

Abstract

A study on the analysis of change factors in organizational culture of SOC public enterprises

- Focusing on the case of Korea Expressway Corporation using its own organizational culture evaluation tool (Ex-CAI) -

Jin-woo, Jung

Graduate School of Public Administration
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School
Seoul National University

In this study, the representative public corporations in Korea's SOC field were to determine what changes occurred in the organizational culture of SOC public corporations according to changes in the environment surrounding the organization, such as the emergence of ESG and the emergence of the MZ generation, and what factors acted as drivers for the changes. Changes in organizational culture of Korea Expressway Corporation were examined. Finally, the purpose of this study is to capture changes in the organizational culture of other public companies in the SOC field, to preemptively understand the drivers of the change, and to provide a relevant theoretical background.

This study examines the change in organizational culture type in 2021, five years after 2017, according to changes in the internal and external environment, and examines the drivers of the change. For the analysis of empirical data, items that can measure the theoretical basis of four competitive value models were selected from among the questionnaires used as the questionnaire items of the Organizational Culture Assessment Tool (Ex-CAI) conducted by Korea Expressway Corporation.

As a result of empirical analysis using internal questionnaire data, the organizational culture type of Korea Expressway Corporation has changed for 5 years, the "**development culture - group culture - hierarchy culture - rational culture**," which was dominant in 2017, seems to have changed in 2021 in the order of "**development culture - rational culture - hierarchy culture - group culture**".

Based on this primary empirical research analysis, the change in organizational culture type was captured, and in the secondary analysis, employee interviews were conducted to capture the factors

of change. In addition, internal and external environmental analysis and internal data were additionally supplemented to improve the extraction of change factors, and finally, 3 main keywords and 6 main attributes of organizational culture change factors were derived through a complex qualitative research method.

As a result, the three main keywords explaining the organizational culture change of Korea Expressway Corporation, a public company in the SOC field, were “Compensation”, “Communication” and “Innovation” and the six main attributes were “Immersion, Innovativeness, Flexibility, Transparency, Cohesiveness, Fairness”. By classifying these factors again at the individual level and the group level, the factors that ultimately change the organizational culture of Korea Expressway Corporation are identified as “Fair Compensation (individual level)”, “Diversification of Communication (individual and group level)”, “Innovation” of Sympathy (group level)”, and these organizational culture change factors were determined as representative organizational culture change factors of SOC public enterprises.

keywords : Organizational culture, organizational culture type,
Organizational culture change,
Organizational culture change factors

Student Number : 2021-20360