

조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구 : 업무특성별 기관분류를 중심으로

주효진*

〈目 次〉

I. 서론	II. 이론적 논의 및 선행연구 검토
III. 분석률 및 조사설계	IV. 분석결과 및 논의
V. 결론	

〈요 약〉

본 연구는 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계가 업무특성별 기관분류에 따라 어떠한 차이가 있는지를 실증적으로 분석해 보았다. 즉 업무특성별로 기획관리부서와 사업집행부서로 분류한 다음, 조직구조와 조직문화 그리고 조직 효과성 사이에 어떠한 차이가 있으며, 어떠한 영향관계가 있는지를 구조방정식모형(structural equation model: SEM)을 이용하여 실증적인 분석을 수행하였다.

분석결과 업무특성에 따라 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성에서 약간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 하지만 구조방정식모형을 이용한 조직 효과성 분석에서는 전체조직에서나 업무특성에 따라 분류한 부서에서나 모두 조직구조와 조직문화가 조직 효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 업무특성에 관계없이 조직구조와 조직문화가 조직 효과성에 영향을 미친다는 것을 실증적 연구를 통해 확인할 수 있었다.

【주제어 : 조직구조, 조직문화, 조직 효과성, 구조방정식모형(structural equation model: SEM)】

* 가톨릭대학교 정부혁신·생산성연구소 상임연구원

I. 서 론

현대사회에서 개인은 조직을 통해 삶의 질을 향상시키려고 하는 동시에 조직은 그 구성원인 개인들의 노력을 통해 조직이 추구하는 목표를 달성하려고 한다. 또한 조직구성원에게 부여된 직무야말로 개인과 조직을 매개하는 연결고리로서의 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 즉 업무의 특성에 따라 개인 수준의 직무만족과 조직 수준의 조직몰입에 대한 효과성에서 차이가 나타날 수 있다.¹⁾

또한 정부조직의 경우에는 조직 효과성을 제고하기 위해 조직진단이나 평가를 시행하고 있으며, 이러한 결과들을 바탕으로 조직개편 작업을 시도하고 있다. 즉 조직을 진단하거나 평가하는 목적은 조직이 원래 달성하고자 한 목표, 즉 조직 효과성을 측정하여 어떻게 하면 좀 더 효과성을 증대시킬 수 있느냐에 대한 개선책을 마련하고자 하는 데 있다(Harrison, 1989; Goffee & Jones, 2000; Goodman, Zammuto & Gifford, 2001). 따라서 조직진단의 결과를 조직설계나 조직발전과 같은 조직개편으로 연계시키기 위해서는 조직 구성원들과의 정상적인 의사소통을 통해 그 진단내용을 공유하여, 조직 구성원들로 하여금 조직의 비전과 전략이 그들이 일상 업무에 어떻게 연계되는지를 이해시키는 것이 필수적이다.

현재까지 조직 효과성을 향상시키기 위한 진단이나 평가²⁾의 경우 대부분 조직 구조나 조직문화 중 한 요인만을 중심으로 이루어져 온 것이 사실이며, 또한 이로 인해 정확한 진단을 통한 지속적인 변화관리가 이루어지기보다는 임시처방적인 경우가 많았다. 따라서 정부조직에 대한 조직 효과성 제고를 위해서는 우선적으로 기존의 조직구조나 성과중심에서 벗어나 조직구조와 조직문화를 통합한 진단이 이루어져야 하며, 전체조직을 대상으로 한 진단에서 한 걸음 더 나아가 업무특

1) 박광국 · 주효진 · 고수정(2002: 2)은 근본적으로 조직의 목표를 설정하고 대안을 개발하고 이러한 목표달성을 위해 인적 · 물적 자원을 지원해 주는 기획관리부서와 단순히 이를 집행하는 사업집행부서는 서로 다른 가치체계를 추구하기 때문에 차이가 발생한다고 보고 있다.

2) 조석준(2002: 11)은 진단(diagnosis), 평가(assessment), 설계(design) 사이에는 논리적 순서상 진단이 먼저 있고, 다음에 평가가 있고, 그 결과로 처방(prescription)이라고 할 수 있는 설계가 있다고 보면서, 이들은 모두 변화(change), 혁신(innovation), 개선(reform), 재조직(reorganization) 등을 위한 사전의 과정으로 행해지는 것들이라고 규정하고 있다. 하지만 본 연구에서는 평가와 진단이 가지고 있는 논리적 순서보다는 개념상의 의미에 중요성을 더욱 두고 있기 때문에 진단과 평가를 동일한 의미로 이해하고 혼용해서 사용하고자 한다.

성을 고려한 각 하위부서(실·국)에 대한 조직진단과 조직 효과성 제고를 위한 실질적인 방안들이 모색되어야 할 것이다.

본 연구에서는 이러한 관점에서 조직 효과성을 향상시키기 위해서는 우선적으로 조직진단이 필요하다는 데 공감하며, 업무특성별 기관분류에 의한 하위조직에 따라 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성에 어떠한 차이가 있는지를 실증적으로 분석해 보고자 한다. 이를 위해 문화관광부를 대상으로 업무특성별로 기획관리부서와 사업집행부서로 분류한 다음, 조직구조와 조직문화 그리고 조직 효과성 사이에 어떠한 차이가 있으며, 어떠한 영향관계가 있는지를 구조방정식모형 (structural equation model: SEM)을 이용하여 실증적인 분석을 수행하였다. 또한 이러한 차이와 영향력 관계에 대한 실증적 분석을 바탕으로 조직 효과성을 향상시키기 위한 방안들을 모색하는데 연구의 목적이 있다.

II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 조직구조, 조직문화와 조직 효과성의 개념정의

조직구조에 대한 학자들간의 합의된 사항은 없으나 조직구조의 변화에 따라 조직 효과성도 달라진다는 관점에서 조직구조의 중요성에 대해서는 이견이 없다. 또한 조직구조에 대한 개념이 다의적인 측면을 지니므로 학자들은 구조의 특성을 나타내는 지표를 사용하게 된다(김병섭·박광국, 조경호, 2000: 86). 즉 조직구조의 지표란 조직구조의 특성을 설명하는 중요한 변수로서 조직내 사회적 관계(권위, 규칙, 지위 등)를 조직구성원들에게 예측 가능하게 배분함으로써 조직구조의 특성을 설명할 수 있게 해 주는 중요한 개념으로 규정할 수 있다. 따라서 조직구조에 영향을 미치는 요인들에 변수들이 포함될 것이냐에 대해서는 많은 의견이 제시되고 있으며, 이는 결국 조직구조 지표의 정확한 수나 범위를 결정짓는다는 것이 어렵다는 것을 대변해 주고 있다.

최근까지 이루어진 조직구조의 측정지표에 대한 국내·외 선행연구들을 종합해 보면, 이처럼 다양한 조직구조 측정지표에 대한 논의가 있음에도 불구하고 대부분의 학자들은 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화(centralization)라는 세 가지 변수를 조직구조의 공통적인 측정지표로 사용하는 데 동의하고 있다는 것을 알 수 있다.

19세기 후반 인류학에서 문화의 개념에 대한 문제가 제기된 이후 사회과학에서는 특정조직이나 그 하부조직만이 공유하는 것 또는 특정집단의 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치, 태도, 사고방식 그리고 관념을 포함하는 총체라고 규정하고 있다(백완기, 1991: 3; 한영환, 1998: 4; Gordon, 1991: 396-401).³⁾ 또한 Hofstede(1980)는 문화의 개념을 ‘한 그룹과 다른 그룹을 구별짓는 사고와 감정 그리고 잠재적 행동의 유형(patterns of thinking and feeling and potential acting)’으로 규정하고, 문화를 인간의 정신구조를 형성하는 가치체계로 보았다. 그리고 문화는 그 조직을 둘러싼 환경, 과거와 현재 사이의 상호작용에 대한 이해로부터 시작되며, 어떤 특정 집단이 다양한 환경을 인식하고 사고하며 반응하는 방식에 대해 결정하는 과정을 당연시 여기는 것을 암묵적인 가정이라고 할 수 있다(Schein, 1996: 236).

이러한 문화에 대한 개념이 다양한 것과 마찬가지로 조직문화에 대해서도 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. 따라서 조직문화를 하나의 개념으로서 이해하는 것은 잘못된 것이며, 그 조직에 존재 또는 공유되는 문화는 그 조직의 분위기, 가치관, 철학, 이념, 가치, 인사 또는 조직관리방식 모두가 포함되어 나타나는 것이라는 것을 인식해야 한다. 즉 조직을 구성하는 개개인들의 문화가 통합되어 하나의 조직문화로는 대표될 수는 있으나, 그 조직문화가 그 구성원들의 개개인별 문화와 동일한 것은 아니라는 것이다. 이러한 의미에서 본 연구에서는 조직문화를 조직구성원들이 널리 공유하는 가치, 상징, 행위, 그리고 가정들로 정의한다.

조직을 평가함에 있어서 조직목표를 중심으로 파악하는 데에는 복잡하고 어려운 문제들이 있으므로 일반적으로 조직목표라는 추상적인 개념 대신에 조직 효과성(organizational effectiveness)이라는 비교적 구체적인 개념에 입각하여 평가하게 된다. 조직 효과성에 대한 선행연구들을 보면 재무적인 측면에서의 효과성으로 조직의 매출액이나 연평균 성장률과 같은 객관적 지표를 사용하거나 또는 구성원들의 몰입도나 만족도와 같은 조직구성원들의 태도변수와 같은 주관적 인식을 조직 효과성으로 간주하여 실증적 분석을 시도하고 있다. 하지만 공공조직의 경우 사기업들과 같이 객관적인 지표들을 이용하기가 현실적으로 힘들며, 또한 대부분의 공공조직을 대상으로 한 선행연구들에서도 이러한 점을 감안하여 주관적 인식을 이용해 조직 효과성을 측정하고 있는 경우가 대부분이다. 따라서 여러 국내·외

3) 오늘날 사회과학에서 사용하는 문화에 대한 정의만 해도 무려 175개 정도로 아주 포괄적이고 다양하다.

학자들의 공공조직을 대상으로 조직 효과성에 대한 개념과 이를 측정하기 위한 조작적 정의에 대한 선행연구들을 검토해 보면 조직 효과성을 측정하기 위한 대용변수로 직무만족과 조직몰입을 가장 많이 사용하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.⁴⁾ 본 연구에서도 조직 효과성을 측정하기 위한 하위변수로 직무만족과 조직몰입을 사용하고자 한다.

2. 조직구조, 조직문화와 조직 효과성의 관계에 대한 선행연구

1) 조직구조와 조직문화

지금까지 조직연구에서 조직구조와 조직문화 간의 관계에 대한 연구들은 거의 이루어지지 않고 있다. 이는 조직구조가 전통적인 조직통제 기제였다면, 조직문화는 이를 대체하는 통제기제로 인식되고 있기 때문이다(이종찬·이덕로, 1998; Ouchi, 1980). 또한 조직문화를 광의로 해석하는 입장에서는 조직구조가 조직문화를 이루는 한 구성요소로 인식하기 때문에(Pascale & Athos, 1981), 이들 두 요인간의 관계를 규명하려는 연구들이 많지 않았다고 할 수 있다.

하지만 조직문화를 조직적 속성으로 보는 학자들은 조직문화란 특정 조직이 다른 조직과 구별되는 일련의 독특한 특성을 말한다고 규정하고 있다(Forehand & Glimer, 1969; Friedlander & Margulies, 1969; Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Glick, 1985). 또한 조직문화는 조직 전체의 특질을 추상하는 것이기 때문에 조직문화의 개념화가 가능하고 조직문화의 추론의 단위는 조직이 되어야 한다고 주장한다. 즉 조직에 따라 서로 다른 문화는 조직에 따라 서로 다른 특성을 관찰할 수 있어야 한다는 것을 의미하는 것이다. 이와 같은 조직적 특성을 잘 구분하는 요인들은 의사결정의 집권화, 과업행동의 공식화, 부서나 계층의 수나 규모 등과 같은 요인에서 잘 찾아볼 수 있기 때문에 이들과 조직문화의 관계가 연구되기 시작하였다. 따라서 다른 조직과 구별되는 특성으로서 조직문화는 다른 조직과 구별할 수 있는 차별적 능력(discriminatory power)으로서 대부분 조직구조와 관련되어 있다고 할 수 있는 것이다(Scheinier, 1983). 이와 같은 결과로 조직문화 연구의 한 흐름은 조직문화에 대한 구조적 결정요인에 초점이 모아지게 되었다.

조직문화 형성과정을 연구하는 입장에서는 조직구조가 조직문화를 형성하는 한

4) 민진(2003: 97)의 연구에서도 연구자별로 조직 효과성을 나타내는 1개 내지 5개 정도의 하위변수를 제시하여 측정하고 있으며, 이중 직무만족, 조직몰입, 대외적 유연성의 순으로 많이 제시되고 있는 것으로 나타났다.

요소로서 인식하기도 한다(Schein, 1985). 이 관점에 따르면 조직이 집권화되어 조직구성원들의 참여와 자율성이 제한되고 권한과 책임이 하위계층으로 이양되지 않거나 비공식적 관리관행이 행해지는 경우에는 조직상층부에서 결정된 조직비전이나 조직목표를 자신의 가치나 목표로 수용하고 내면화하기보다는 이를 배타적으로 인식하여 가치합의성이 낮아져 조직구성원들의 동의(consensus)를 창출할 수 없는 반면, 조직이 분권적이어서 조직과정에 구성원들의 참여와 영향력이 확대되고 권한과 책임이 하위계층으로 이양되며, 공식적 관리관행이 행해지는 경우에는 조직비전이나 목표에 대한 몰입과 주인의식이 증대되어 조직구성원의 동의를 창출해 낼 수 있다고 한다(이종찬·이덕로, 1998: 236).

2) 조직구조와 조직 효과성

조직의 구조적 측면에서 조직 효과성간의 관계를 파악하려는 노력은 구조적 특성별로 조직 효과성과 어떠한 관계가 있는지에 초점을 두고 있다. 대부분의 연구에서 조직 효과성을 직무만족과 조직몰입으로 보고 있으며, 양 요인들과 대해 각각의 관계를 연구하고 있다. 이 중에서 구조변수가 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구는 상당한 수준에 와 있으나, 조직몰입도에 대한 영향에 대한 분석은 거의 없었다(Mowday et al., 1983).

첫째, 복잡성과 조직 효과성과의 관계에 대한 국내·외 선행연구를 보면, Robbins(1983)는 수평적 분화와 직무만족간에는 아직 명확하게 규명되지 않고 있지 만 일반적으로 낮은 직무만족으로 이어지며, 수직적 분화와 직무만족간에는 정적인 관계와 부적인 관계가 모두 나타나고 있다고 보고하고 있다. 또한 Ivancevich와 Matteson(1987)도 수평적 분화 정도가 강할수록 직무만족이 낮아지며, 수직적 분화는 직무만족과 정적인 관계와 부적인 관계가 모두 나타나고 있다고 하였다. 그리고 국내연구에서도 전병기(1988)와 오연풍·조송원·김재풍(2001)은 수평적 분화 정도가 강할수록, 즉 직무가 세분화되고 업무이 수가 많아질수록 직무만족이 낮아지며, 수직적 분화는 직무만족과 정적인 관계와 부적인 관계가 모두 나타나고 있다고 주장하였다.

둘째, 공식화와 조직 효과성과의 관계에 대한 국내·외 선행연구를 보면, Merton(1978)은 관료들의 규칙에 대한 복종을 요구하는 관료제하의 계급제도는 관료들의 지나친 규칙준수 및 보수적 성향을 초래함으로써 직무만족을 감소시킨다고 보고하였다. 또한 Michaels, Cron, Dubinsky와 Joachimsthaler(1988)의 연구결과는

공식화가 크면 조직 효과성(조직몰입)도 크고 근무 소외감은 작아진다는 것이다. 그러나 DeCotiis와 Summers(1987)의 연구에서는 공식화와 조직몰입간에 상관관계가 없다고 보고하고 있다. 국내연구에서 지동수(1990)는 조직구조와 직무만족의 관련성 연구에서 직무가 고도로 표준화되면 통제·규율·규칙 등이 많아지므로 직무의 특성차원 중 자율성과 기술의 다양성이 줄어들고, 직무특성 차원의 범위가 줄어들므로 직무만족은 감소한다고 주장하였으며 공식화와 직무만족간에는 비교적 높은 상관관계를 가진다는 사실을 발견하였다. 또한 오연풍·조송원·김재풍(2001)의 연구에서도 공식화 정도가 진행될수록 직무만족은 높아진다는 연구결과가 도출되었다. 이에 대한 원인은 공식화에 대한 접근방법 때문으로 조직의 규정이나 방침의 명확성의 정도와 그 규정에 대한 상급직원의 관리정도에 대한 하급직원의 인지도를 측정했기 때문이라고 보고 있다.

셋째, 집권화와 조직 효과성과의 관계에 대한 선행연구들을 보면 그 결과가 아주 다양하게 나타나고 있다(이재봉, 1987; 장봉식, 1988; 오연풍·조송원·김재풍, 2001; Hage, 1968; Tannenbaum, 1968; Child, 1974; Stevens, 1978; Brass, 1981). 이들의 견해를 종합해 보면, 조직이 집권적일수록 조직성과가 높다는 학자들은 강력한 리더십과 명령체계의 일원화가 조직성과를 향상시키는 요인이 된다고 주장하는 반면, 이와 반대의 주장을 하는 학자들은 집권적 조직은 지나친 경직성과 구성원들의 재량권 결여로 사기가 떨어지고 이로 인해 성과가 하락한다는 것이다. 이들은 오히려 분권적 조직이 개방적인 의사소통과 참여기회의 확대로 사기가 증대되고, 나아가 조직 효과성이 향상된다고 주장한다. 한편, 상황적합적 관점을 견지하는 학자들은 조직이 처한 구체적인 상황에 적합하게 조직구조를 설계하는 것이 조직구조 그 자체보다 조직 효과성을 결정하는 데 더 중요한 요인이 된다고 주장한다.

3) 조직문화와 조직 효과성

조직문화와 조직 효과성간의 관계에 대한 연구들의 관심은 조직문화가 조직 효과성을 결정하는 주요 요소라는 믿음에 기인하고 있다(Sathe, 1983). 이러한 믿음의 근본적인 이유는 조직문화가 조직자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고, 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다(Weiner, 1988: 534-534). 또한 조직문화는 통제수단의 하나로서 통제의 효과적인 사용은 성과를 향상시킬 수 있으며, 조직문화는 조직목표 수행

시 필요한 정보를 제공하기 때문이다(Jones, 1983: 457- 467; Ray, 1986: 287-297). 이러한 선행연구들의 연구경향들을 보면 다음과 같이 크게 세 가지로 분류해 볼 수 있다. 첫째, 특정한 조직문화 유형이나 특성(cultural types or traits)이 조직 효과성에 영향을 미친다는 주장이다. 즉 기존의 선행연구에서 조직문화 유형과 조직 효과성 간의 관계에서 주로 다루어진 연구들의 관점은 ‘특정적인 또는 긍정적인 조직문화 유형이 조직 효과성을 향상시킨다’는 것이었다. 이러한 관점에서 조직 효과성의 향상을 가져오는 특정한 문화유형을 규명하려는 연구가 주류를 이루고 있다. 둘째, 문화의 강도적 측면에서 강한 문화(strong culture)가 조직 효과성에 중요한 영향을 미치는 요인이라는 주장이다. 즉 강한 문화가 조직의 성과에 영향을 미칠 것이라는 믿음은 조직문화 연구의 일반적인 가정(정준교·박상언·김영조, 1995; 문대성·천길영, 2001; Pascale & Athos, 1984; Saffold, 1988)으로, 문화의 강도(cultural strength)가 조직 효과성을 결정하는 중요한 요인이라는 관점이다. 강한 문화에 대한 연구관심이 증대되면서 ‘문화의 강도’에 대한 개념정의도 응집성(coherence), 동질성(homogeneity), 안정적이면서 강렬한 것(stable & intense), 널리 그리고 깊이 공유되는 것(thick & widely shared), 널리 공유되면서도 강하게 유지되는 것(widely shared & strongly held) 등 다양하게 제기되고 있다. 하지만 이러한 개념적 다양성에도 불구하고 대다수의 연구들은 문화의 강도가 얼마나 많은 구성원들이 중심가치를 공유하는가, 그러한 가치를 얼마나 강하게 그리고 깊이 내면화하는가, 그 가치를 얼마나 오랫동안 지배적인 가치로 받아들이는가에 따라 결정된다는 점에 동의하고 있다(정준교·박상언·김영조, 1995; 문대성·천길영, 2001; Louis, 1985; Gordon & DiTomaso, 1992). 마지막으로 조직문화의 유형과 다른 상황적 요인들 간의 적합성(fit)이 조직 효과성에 영향을 미친다는 주장이다. Saffold(1988)는 문화 유형 및 강도에 대한 연구가 가지는 한계점을 지적하고, 이를 넘어서기 위한 하나의 대안으로 상황분석의 필요성을 제기하였으며, 거래비용적 관점(transaction cost approach)에서 조직문화를 연구하는 학자들도 상황적 합성을 강조하는 있는 것으로 파악된다. 국내연구에서는 조직문화와 인적자원관리, 조직구조, 전략, 의사결정 과정 및 조직 풍토 등의 상황적 요인들과의 관련성이 조직 효과성에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석하였다(이호선·이인수, 1996; 정준교·박상언·김영조, 1996; 김정하, 2000).

3. 업무특성에 따른 기관분류의 선행연구

업무유형에 따라 행정기관을 몇 가지의 기관(부서)으로 분류하고 있는 선행연구들을 보면⁵⁾, 유종해(1995)는 행정기관을 업무유형에 따라 사업집행부서와 정책기획지원부서로 분류하고 있다. 여기서 사업집행부서는 목표를 가장 능률적으로 달성하는데 초점을 두며, 각종 행정절차나 규정의 준수와 같은 합법성 제고에 많은 비중을 두며, 정책기획지원부서는 사업집행부서가 취하는 프로그램의 효과성을 극대화하기 위해서 정책목표의 수립 및 기획, 인력계획, 예산의 권위적 배분 등을 포함하는 기능을 주로 수행한다. 또한 도운섭(1999b: 98)은 업무특성에 따라 관리부서와 사업부서로 구분하여 광역자치단체(시)의 경우에는 관리부서로서 기획관리실, 감사실, 내무국을, 사업부서는 경제산업국, 문화체육국, 보건복지여성국, 환경녹지국, 도시건설국, 교통국을 포함시켰다. 그리고 기초자치단체(구)의 경우에는 관리부서로서 기획감사실, 문화공보실, 총무국을, 사업부서로서 사회산업국과 도시국을 포함시켰다.

박창권(2000)은 기상청을 대상으로 종합운영 평가지침을 참고하여 각 부서가 수행하는 업무의 특성을 기준으로 기획·관리부서와 사업·집행부서로 나누고 있다. 기획·관리부서는 한 조직의 기본목표를 설정하고 목표달성을 위한 중장기계획을 수립하며 인적·물적 자원의 동원과 배분에 관심을 두며, 나아가 조직의 존립문제를 다르게 되며 외부환경의 변화에 민감하게 반응하게 될 것이다. 종국적으로 조직의 바람직한 방향으로의 발전방안을 모색하는 임무를 떠나서 사업·집행부서에 비하여 혁신지향적 문화성향이 강할 것이다. 그리고 사업·집행부서는 설정된 목표를 효율적으로 달성하는데 존재의 일차적인 목적을 두고, 이들 부서에서도 단위조직의 목표를 설정하지 않는 것은 아니지만 그것은 제한적이며 상위 목표와의 기능적 연계를 고려하지 않을 수 없다. 사업·집행부서에서 효율적인 목표달성을 위해서는 과학적인 관리방식이 요구되며, 구체적으로 업무의 정형화와 기능화가 강조되어 엄격한 규정과 절차를 거치는 업무처리체제가 필요하다. 따라서 이들 부서에서의 조직문화 유형은 위계지향적 성격이 강할 것으로 보았다. 이종수·윤영진 외(2001: 398)는 행정기관의 조직구조를 계선부서와 참모부서로

5) 사기업체의 경우에는 업무특성에 따라 일반적으로 조직형태를 정책기획부서, 지원부서, 집행(실행)부서 세 가지로 구분하고 있으며, 대표적으로 기획조정실은 정책기획부서, 총무부서(인사과, 자금관리과 등)는 지원부서, 영업부서는 집행(실행)부서에 포함되는 것으로 나타났다(H와 L회사 기획조정실장과의 면담에서).

구분하고 있다. 여기서 계선기관(부서)이란 조직의 일차적 목표에 관련된 과업을 수행하는 기관으로 행정조직의 목표달성을 직접적으로 공헌하고, 행정상의 결정권·집행권을 가지는 기관을 의미한다. 참모기관(부서)이란 계선기관이 조직의 목표달성을 위한 정책결정, 집행 등 조직의 모든 활동을 원활하게 수행할 수 있도록 도와주는 기관을 의미한다. 그리고 관리기관(부서)이란 협존하는 조직을 유지·관리하는 업무를 수행함으로써 계선기관 및 참모기관이 그 기능을 원활히 수행할 수 있도록 지원·조성·촉진해 주는 기관을 말하는 것으로 이 기관을 보조기관 (auxiliary agency)이라고도 한다.⁶⁾ 그리고 박광국·주효진·고수정(2002: 9-10)은 계선기관과 같이 조직의 업무를 집행하는 업무를 주로 수행하는 부서를 사업집행부서로, 참모기관, 관리기관과 같이 조직의 목표를 설정하고 대안을 개발하며, 이러한 조직목표 달성을 위해 인적·물적자원을 지원해주는 부서를 정책기획지원부서로 구분하고 있다.⁷⁾ 즉 정책기획지원부서는 효과성과 정치적 합리성을 강조하고, 정책수립·기획·평가기능을 담당하며, 사업집행부서는 합법성과 경제적 합리성을 강조하고 정책 집행 및 실행 기능을 담당하는 것으로 보고 있다.

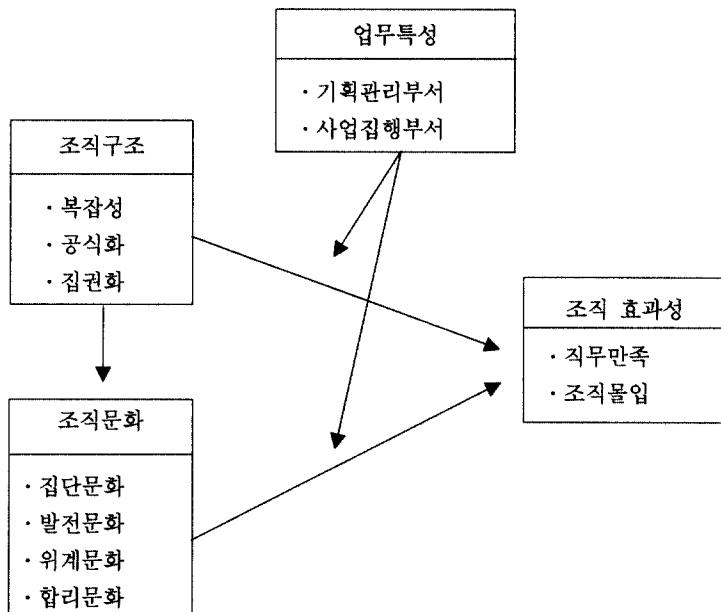
III. 분석틀 및 조사설계

1. 분석틀의 설정과 조작적 정의

본 연구에서는 업무특성에 따른 조직 효과성을 실증적으로 분석하기 위해 조직구조, 조직문화와 조직 효과성의 인과관계를 검증해 보았다. 이러한 조직진단을 통한 조직 효과성 평가를 위해 독립변수(조직구조, 조직문화)와 종속변수(조직 효과성)을 중심으로 분석틀을 구성해 보면 <그림 1>과 같다.

6) 이러한 관리기관이 수행하는 ‘보조적’업무란 조직, 인사, 기획, 예산, 회계, 조달, 통계, 조사, 법무, 감사, 행정분석, 문서관리, 사무관리 등의 업무를 말한다. 이에 속하는 행정기관내부의 조직은 총무과, 인사과, 예산과, 회계과(경리과), 조달과(구매과), 조사과, 감사관, 법무관, 행정관리관, 예산담당관, 문서통제관 등이 이에 속한다(최창호, 1999: 480).

7) 이러한 기준에 맞추어서 지방정부의 경우 사업집행부서는 세정, 사회복지, 환경관리, 건설, 도시주택, 교통행정 담당부서가 포함되고, 기획감사, 문화공보, 총무, 정보통신 담당부서는 정책기획지원부서에 포함되는 것으로 보고 있다.



〈그림 1〉 연구의 분석틀

먼저, 문화관광부의 각 실·국을 업무특성에 따라 공보관실, 감사관실, 총무과, 기획관리실, 문화정책국은 기획관리부서로 종무실, 예술국, 문화산업국, 관광국, 체육국, 청소년국은 사업집행부서로 분류하였다. 주로 기획관리부서는 정책수립·기획·평가기능 및 지원기능을 담당하며, 사업집행부서는 정책 집행 및 실행 기능을 담당하는 것으로 보고 있다.

독립변수인 조직구조는 복잡성, 공식화, 집권화의 세 가지 변수로 구성되었으며, 복잡성(complexity)은 조직 내 존재하는 분화의 정도를 가리키는 것으로서, 조직 목적을 달성하기 위한 활동이 분화되어 있는 정도, 즉 조직 내의 직무와 계층의 분화정도를 의미한다. 또한 공식화(formalization)란 규칙, 절차, 지시 및 의사소통의 명문화된 정도로서, 조직의 업무를 누가, 언제, 어떻게 수행해야 하는가를 구체적으로 지시하는 규칙과 규정의 정도를 말한다. 그리고 집권화(centralization)는 관료제 계층상의 상층부에 권위가 집중되어 있는 상태로 의사결정 권한의 위치와 관련되어 있는 것으로 업무결정의 자율성과 의사결정의 권한이 누구에게 집중되어 있느냐의 정도를 의미한다. 본 연구에서는 이러한 조직구조 요인들을 Khan(1964)과 Galbraith(1973) 그리고 Hall(1981)이 사용한 문항들을 수정·보완하여 모두 15개

의 문항으로 구성되었으며, Likert 5점 척도를 사용하였다. 조직문화 요인은 Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형(competing values model: CVM)을 이용해 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 조직문화 유형을 분류하였다. 본 연구에서는 조직문화에 관한 설문문항들을 Quinn과 Rohrbaugh(1983)와 Cameron과 Quinn(1999)이 사용한 설문문항을 중심으로 25개의 문항을 구성되었으며, Likert 5점 척도를 사용하였다.

종속변수인 조직 효과성을 측정하기 위해서 직무만족과 조직몰입을 조직 효과성의 대용변수(proxy variable)로 사용하였다. 직무만족은 직무에 대한 태도의 일종으로서 개인의 직무에 대한 주관적 또는 정서적 반응이라고 할 수 있다. 즉 직무 자체에 대한 만족태도로서 좋다거나 나쁘다는 것, 바람직하거나 그렇지 않다는 것에 대한 인식과 직무와 관련이 있는 변수들에 대한 태도로서 급여, 인사관리, 개인발전 등에 대한 인식을 의미한다. 또한 조직몰입이란 한 개인이 자신이 소속된 조직과 일체감을 가지고 그로 인해 조직 목표 달성을 위해 노력하며, 조직에 대한 의무감을 가지고 계속적으로 그 조직의 구성원으로서 남으려는 상태를 의미한다. 본 연구에서는 White와 Ruh(1973)가 개발한 직무만족 변수들을 중심으로 수정·보완하여 모두 6개의 문항이 구성되었으며, 조직몰입을 측정하기 위해서는 Porter et al(1974)과 Mayer(1993) 등이 사용한 문항들을 수정·보완하여 모두 7개의 문항으로 구성되었으며, Likert 5점 척도를 사용하였다.

2. 표본추출과 설문조사

본 연구에서는 설문문항 구성의 타당도와 신뢰도를 높이기 위해 2002년 12월과 2003년 4월 두 차례에 걸쳐 문화관광부 공무원들을 대상으로 예비조사(pilot test)를 실시한 다음⁸⁾, 2003년 7월 2일부터 8월 10일까지 문화관광부(본청) 공무원들(일반직과 별정직)을 대상으로 전수조사를 통해 설문조사를 실시하였다. 자료분석은 사회과학통계패키지프로그램인 SPSS(version 10.2)를 이용하였으며, 또한 구조방정식 모형(SEM)을 위해 AMOS(version 4.0) 프로그램을 이용하였다. 그리고 문화관광부 공무원과 문화관광부 산하 연구원, 각계 문화예술인, 기자 등을 대상으로 광범위한 직접면담(interview)을 실시하였으며, 추가적으로 공무원들과 전자우편(E-Mail)을 통해 수시로 의견교환을 하였다.

8) 1차에서는 30명, 2차에서는 50명의 공무원들을 대상으로 하여 예비조사를 실시하였다.

IV. 분석결과 및 논의

1. 표본의 특성

본 논문에서는 배부된 360부의 설문지 중에서 310부가 회수되었으며, 2003년 7월 현재 문화관광부의 근무부서별 직급인원수와 설문에 응답한 표본인원을 보면, 2급 5명(11), 3급 5명(11), 4급 51명(60), 5급 84명(94), 6급 118명(129), 7급 47명(53)으로 나타났다.⁹⁾ 따라서 조사대상자들의 근무부서별 직급의 분포정도를 보면 전체 모집단의 분포정도와 비교해 볼 때 조사대상자들의 분포정도와 별 차이가 없는 것으로 나타나 분석결과를 일반화하기에 별 무리가 없을 것으로 판단된다. 또한 회수된 설문지의 조사대상자들에 대한 인구통계학적 특성을 보면 남성이 여성보다 훨씬 많고, 연령은 40대가 가장 많았으며, 30대가 그 다음 순이었다. 학력에서는 대졸이 가장 많았으며, 대학원이상의 학력을 가진 사람들도 전체의 16.8%나 되었다. 근무경력은 10년 이상에서 20년 미만에 속하는 사람이 가장 많았으며, 그 다음이 20년 이상 30년 미만인 것으로 나타나 조사대상자들의 평균 근무경력이 아주 길다는 것을 알 수 있다. 직급은 6급과 5급이 가장 많은 것으로 나타났다.

2. 척도구성을 위한 기초적 분석

1) 요인분석

요인분석에서는 주성분분석(principle component analysis)을 사용하여 요인모형을 추정하였고, 다중공선성 문제를 방지하기 위해 직각회전방식들 가운데 하나인 베리맥스(varimax)방법을 이용하여 요인을 회전시켰다. 또한 고유치(eigen value)가 1이상인 요인만을 추출하는 Kaiser의 기준을 적용하였으며, 요인적재치(factor loading)가 0.4이상인 것만을 추출하였다.¹⁰⁾

첫째, 조직구조를 측정하기 위해 사용한 문항들을 분석한 결과, 복잡성의 경우에는 요인적재치가 0.48이상, 고유치는 4.16이었고, 집권화의 경우에는 요인적재치가 0.69이상, 고유치는 2.13인 것으로 분석되었다. 공식화의 경우에는 요인적재치

9) ()의 인원수는 현재(2003년 7월) 모집단의 근무부서별 직급인원수를 나타낸다.

10) 한동호(2002: 175)는 요인적재치(factor loading)의 유의성 기준은 표본의 수에 따라 다르게 나타나므로, 일반적으로 유의수준 0.05에서 표본수가 50개일 경우에는 요인적재치가 0.75이상, 표본이 100개일 경우 0.55이상, 150개일 경우 0.45 이상, 250개일 경우 0.35이상, 350개일 경우 0.30이상은 되어야 한다고 주장하고 있다.

가 0.49이상, 고유치는 1.37인 것으로 분석되었다. 또한 이들 요인들은 전체 분산의 51.0%를 설명하였다.

둘째, 조직문화 유형을 측정하기 위해 사용한 문항들을 분석한 결과 모두 4개의 요인으로 묶여져 나타났다. 제 1요인(합리문화 유형)은 요인적재치가 0.50이상, 고유치는 9.12로 아주 높게 나타났으며, 제 2요인(위계문화 유형)은 요인적재치가 0.58이상, 고유치가 2.25, 제 3요인(발전문화 유형)은 요인적재치가 0.56이상, 고유치가 2.05, 제 4요인(집단문화 유형)은 요인적재치가 0.68이상, 고유치가 1.31인 것으로 분석되었다. 또한 이들 요인들은 전체 분산의 58.97%를 설명하였다.

셋째, 조직 효과성을 측정하기 위해 사용한 문항들을 분석한 결과, 직무만족의 경우에는 요인적재치가 0.54이상, 고유치가 5.24, 조직몰입의 경우에는 요인적재치가 0.49이상, 고유치가 1.27로 나타났다. 또한 이들 요인들은 전체 분산의 50.1%를 설명하였다.

2) 신뢰도 분석

측정항목의 신뢰도 분석에서는 요인분석에서 추출된 요인군별로 Cronbach's Alpha(α)를 이용하여 복수의 문항으로 측정된 개념들에 대한 측정문항의 내적 일관성과 신뢰도를 검증하기 위해 신뢰도를 분석하였다.¹¹⁾

〈표 1〉에서 나타난 것과 같이 독립변수와 종속변수 중에서 조직문화의 신뢰계수가 모두 0.80 이상으로 높게 나타났으며, 그 중에서 집단문화의 신뢰계수가 0.88로 가장 높게 나타났다. 조직구조에서는 집권화의 신뢰계수가 0.86로 가장 높게 나타났으며, 조직 효과성에서는 직무만족의 신뢰계수가 0.84로 상당히 높은 신뢰도를 보이는 것으로 나타났다. 각 요인군별로 신뢰계수의 편차가 있는 것으로 분석되었으나, 전체적인 신뢰계수가 모두 0.50 이상으로 높게 나타났기 때문에 측정 항목들의 구성은 적당하다고 할 수 있다.¹²⁾

11) 일반적으로 각 요인군별로 Cronbach's Alpha(α)값이 0.5이상, 개별 문항 수준인 경우 0.9 이상 정도면 신뢰도가 높다고 할 수 있다(노형진, 2001: 555).

12) 문항별로 분석한 신뢰계수(α)도 0.92로 나타나 각 문항별 신뢰도도 아주 높은 것으로 나타났다.

〈표 1〉 축점항목의 신뢰도 분석

구분 \ 요인명	복잡성	집권화	공식화	합리 문화	위계 문화	발전문화	집단문화	직무 만족	조직 몰입
신뢰계수 (Cronbach's α)	0.68	0.86	0.51	0.81	0.85	0.81	0.88	0.84	0.51
문항수	4	5	3	4	7	5	9	6	3

3. 업무특성에 따른 각 요인별 차이분석

업무특성에 따른 각 요인별, 즉 조직구조와 조직문화 그리고 조직 효과성에 대한 차이분석에서는 하나의 변수에 대한 두 표본 이상의 평균치에 대한 차이를 검증하고자 T-test를 실시하였다.

첫째, 업무특성에 따른 조직구조 차이분석에서는 복잡성과 공식화에서 정책집행부서가 기획관리부서에 비해 높은 것으로 나타났으나, 통계적으로는 유의하지 않았다. 그리고 집권화에서는 기획관리부서가 사업집행부서에 비해 높은 것으로 나타났으며, 0.05수준에서 통계적으로도 유의한 것으로 분석되었다. 즉 업무특성을 볼 때 기획관리부서의 경우에는 모든 인사, 예산, 감사 및 평가와 관련된 통제수단들이 집중되어 있으므로 집권화가 사업집행을 담당하는 부서에 비해 높으며, 사업집행부서의 경우에는 원활한 사업의 집행과 실행을 위해서는 명문화된 규칙과 절차, 의사소통 등이 명확해야 하므로 공식화가 상대적으로 높게 나온 것으로 판단된다.¹³⁾

둘째, 업무특성에 따른 조직문화 유형분석에서는 기획관리부서가 합리문화, 위계문화, 발전문화, 집단문화 유형 모두 사업집행부서에 비해 조금 더 강한 것으로 나타났으나, 통계적으로는 유의하지 않는 것으로 분석되었다. 또한 업무특성에 관계없이 기획관리부서와 사업집행부서 모두 평균값을 기준으로 볼 때 집단문화가 지배적인 조직문화 유형인 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 연구대상인 문화관광부가 업무특성에 관계없이 전체 조직문화가 가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화이면서 응집성이 강조되고 있다는 것을 의미한다.

셋째, 업무특성에 따른 조직 효과성 차이분석에서 직무만족은 기획관리부서가

13) 기업체의 경우에는 인사권, 감사권 등의 직접적 통제권이 기획부서(예: 기획조정실)에서 관할하도록 되어 있고, 또 필요시마다 언제든지 이에 대한 실행이 가능하므로 기획부서에서 가지는 집권화는 공조직인 관료조직보다 아주 강력하다고 할 수 있다 (L그룹 감사팀장, S그룹 기획조정실장과의 직접면담에서).

사업집행부서에 비해 높은 것으로 나타났고¹⁴⁾, 조직몰입에서는 사업집행부서가 기획관리부서에 비해 높은 것으로 나타났으나, 통계적으로는 유의하지 않는 것으로 분석되었다.

〈표 2〉 업무특성에 따른 각 요인별 차이분석

요인	업무특성	기획관리부서		사업집행부서		t값	자유도 (df)	유의도 (p-value)
		평균	표준편차	평균	표준편차			
조직구조	복잡성	3.00	0.59	3.04	0.54	-0.56	307	0.57
	집권화	3.26	0.72	3.05	0.62	2.64	307	0.01
	공식화	3.31	0.48	3.37	0.50	-1.02	307	0.31
조직문화	합리문화	3.50	0.61	3.43	0.45	1.25	307	0.21
	위계문화	3.39	0.49	3.37	0.48	0.34	307	0.73
	발전문화	3.42	0.46	3.38	0.49	0.54	306	0.59
	집단문화	3.64	0.53	3.60	0.55	0.56	307	0.58
조직 효과성	직무만족	3.36	0.56	3.29	0.59	0.97	307	0.33
	조직몰입	3.05	0.61	3.17	0.60	-1.63	307	0.10

4. 조직구조와 조직문화의 조직 효과성에 대한 구조방정식모형

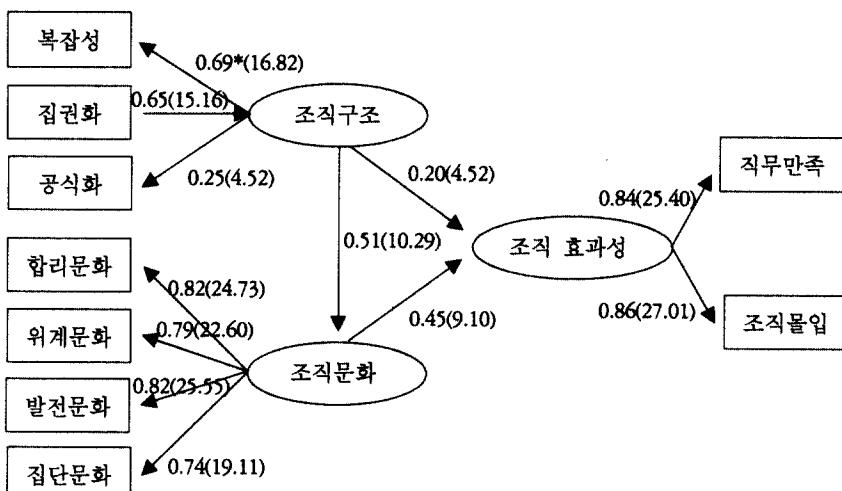
1) 전체조직에 대한 구조방정식모형

문화관광부 전체조직에 대한 조직 효과성 평가의 인과모형을 검증하기 구조방정식모형(SEM)을 적용하였으며, 전체모형의 적합도를 알아보기 위해 카이자승값(χ^2)을 비롯하여 기초적합지수(GFI), 조정적합지수(AGFI), 원소간 평균차이(RMR) 등 절대부합지수를 이용하였다.

전체조직에 대한 조직구조와 조직문화 그리고 조직 효과성과의 구조관계를 나타내는 분석모형의 적합도 분석에서 카이자승값(χ^2)=36.9, 자유도(df)=60으로 유의도(p-value)가 0.05보다 큰 것으로 나타나 분석모형의 자료가 적합한 것으로 나타났다. 또한 기초적합지수(GFI)는 0.99, 조정적합지수(AGFI)는 0.95로 1의 근사치에

14) 아직까지도 조직구성원들은 통제권을 가진 부서, 즉 힘(power)이 있는 부서들을 선호하고 있고, 이러한 부서들 대부분이 기획관리부서에 포함된다고 직접면담에서 밝히고 있다. 또한 이러한 현상은 각 부처 구성원들을 대상으로 한 선호부서 조사에서도 나타나며, 최근 지방정부 공무원들을 대상으로 한 실증연구에서도 인사권·감사권 등의 통제수단을 가지고 있는 기획감사실, 총무과 등이 요직인 것으로 확인되었으며, 가장 선호하는 부서로 판명되었다(박광국·주효진·라영조, 2003).

가깝게 나타나 허용수준을 충족하는 것으로 나타났고¹⁵⁾, 원소간 평균차이(RMR)은 0.03으로 허용수준 0.05이하로 나타나 충족하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 여러 적합도 지수를 고려해 볼 때 분석모형은 적합하다고 할 수 있다. 따라서 적합도를 기준으로 분석결과를 전체적인 구조모형으로 나타내면 <그림 2>와 같다. <그림 2>의 구조방정식모형을 통한 조직 효과성 평가에서 경로분석 결과를 보면, 모든 독립변수들이 종속변수에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직구조가 조직 효과성에, 조직문화가 조직 효과성에, 조직구조가 조직문화를 거쳐 조직 효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.



주: *경로계수, 팔호는 t값, 실선은 유의적 관계($P<0.05$, t값 1.96이상)를 의미함.

<그림 2> 조직 효과성 분석을 위한 경로분석 결과

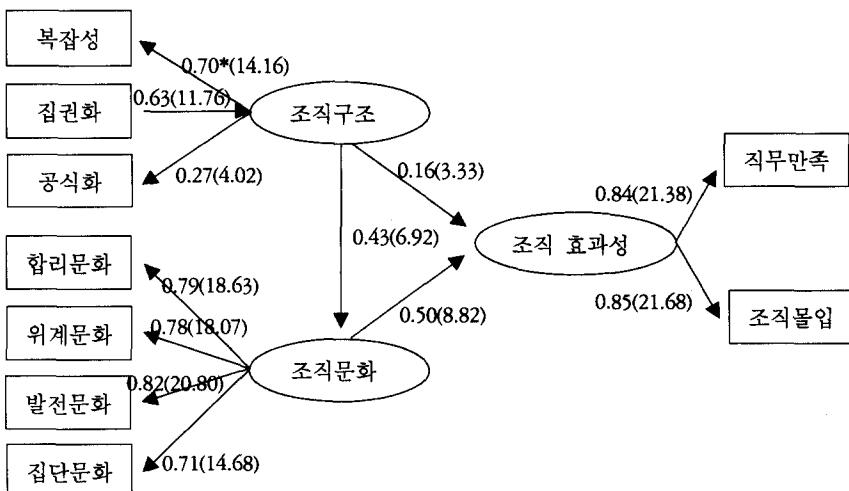
2) 업무특성별 기관분류에 의한 구조방정식모형

업무특성을 기준으로 분류한 부서에서 사업집행부서에 따른 분석모형에 대한 적합성을 구조방정식모형(SEM)을 이용해 분석하였으며¹⁶⁾, 모형적합도 분석결과 카이자승값(χ^2)=25.1, 자유도(df)=18로 유의도(p-value)가 0.05보다 큰 것으로 나타

15) 표본크기가 200 이상에서 적합도 지수가 0.90 이상이면 문제가 없고, 0.95 이상이면 좋은 모형이라고 할 수 있다(남궁근, 1998: 487; 노형진, 2002: 277).

16) 업무특성을 기준으로 분류한 부서에서 기획관리부서의 경우는 표본수(100개)가 적어서 구조방정식모형 분석이 이루어지지 않았다.

나 분석모형의 자료가 적합한 것으로 나타났다. 또한 기초적합지수(GFI)는 0.99, 조정적합지수(AGFI)는 0.96으로 1의 근사치에 가깝게 나타나 허용수준을 충족하는 것으로 나타났고, 원소간 평균차이(RMR)은 0.02로 허용수준 0.05이하로 나타나 충족하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 여러 적합도 지수를 고려해 볼 때 본 논문의 분석모형은 적합하다고 할 수 있다. 따라서 적합도를 기준으로 분석결과를 구조모형으로 나타내면 <그림 3>과 같다. <그림 3>의 사업집행부서에 대한 조직 효과성 평가에서 경로분석 결과를 보면 모든 독립변수들이 종속변수에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직구조가 조직 효과성에, 조직문화가 조직 효과성에, 조직구조가 조직문화를 거쳐 조직 효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.



주: *경로계수, 괄호는 t값, 실선은 유의적 관계($P<0.05$, $t>1.96$ 이상)를 의미함.

<그림 3> 사업집행부서의 조직 효과성 분석을 위한 경로분석 결과

<그림 3>에서 조직 효과성 평가로 이어지는 경로계수들은 조직구조가 조직문화와 조직 효과성에, 그리고 조직문화가 조직 효과성에 미치는 직접적인 인과효과만을 측정한 것이다. 따라서 조직 효과성 평가를 위한 인과적 효과와 비인과적 효과를 구체적으로 살펴보기 위해 분석한 공변량 분해결과를 보면 <표 3>과 같이 나타났다.

<표 3>에 나타난 결과에서 보면 조직구조와 조직문화의 공변량 전체가 직접적인 인과효과(0.43)로 나타났으며, 조직구조와 조직 효과성 사이의 공변량도 모두

인과적 효과로 나타났으나, 두 변수 사이에 비인과적 효과는 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이 두 변수간의 인과적 효과는 조직문화를 통해서 간접적으로 전달되는 효과(0.22)와 조직문화를 통하지 않고 직접 전달되는 효과(0.16)으로 분해되었다. 그리고 조직문화와 조직 효과성의 관계는 직접적인 인과효과(0.50)와 비인과효과(0.07)로 분해되었다. 즉 두 변수간의 공변량의 12.3%정도가 비인과적인 의사관계(spurious relationship)에 의한 것임이 확인되었다.

〈표 3〉 경로모형의 공변량 분해결과

구 분	조직구조, 조직문화	조직구조, 조직 효과성	조직문화, 조직 효과성
공변량(전체효과)	0.43	0.38	0.57
인과효과(총효과)	0.43	0.38	0.50
직접효과	0.43	0.16	0.50
간접효과	-	0.22	-
비인과효과	-	-	0.07

V. 결 론

본 연구에서는 업무특성에 따라 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성에서 약간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 하지만 구조방정식모형을 이용한 조직 효과성 분석에서는 전체조직에서나 업무특성에 따라 분류한 부서에서나 모두 조직구조와 조직문화가 조직 효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 업무특성에 관계 없이 조직구조와 조직문화가 조직 효과성에 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 분석결과와 논의를 중심으로 조직 효과성을 제고할 수 있는 방안들을 모색해 보면 다음과 같다.

첫째, 조직구조와 조직문화 사이에 관계성이 있다는 것을 확인할 수 있었다. 즉 조직구조 요인이 조직문화를 형성하는 한 요소로서 인식된다는 것이다(Schein, 1985). 따라서 조직이 집권화되어 조직구성원들의 참여와 자율성이 제한되고 권한과 책임이 하위계층으로 이양되지 않거나 비공식적 관리관행이 행해지는 경우에는 조직상충부에서 결정된 조직비전이나 조직목표에 대해 배타적으로 인식하여 조직구성원들의 동의(consensus)를 창출할 수 없다는 것을 의미한다. 또한 조직이

분권적이어서 조직과정에 구성원들의 참여와 영향력이 확대되고 권한과 책임이 하위계층으로 이양되며, 공식적 관리관행이 행해지는 경우에는 조직비전이나 목표에 대한 몰입과 주인의식이 중대되어 조직구성원의 동의를 창출해 낼 수 있다고 한다(이종찬·이덕로, 1998: 236).

둘째, 표본수의 한계로 인해 기획관리부서에서는 확인할 수 없었으나, 사업집행부서의 경우에는 조직구조와 조직문화가 조직 효과성에 영향을 준다는 것을 분석 결과를 통해 확인할 수 있었다. 따라서 이러한 분석결과를 바탕으로 볼 때 조직효과성을 제고할 수 있는 변화관리전략이 필요하며, 이러한 변화관리가 지속적으로 이루어져야 한다는 것을 알 수 있다. 이를 위해 우선적으로 조직구성원들의 자발적인 참여를 바탕으로 한 변화관리에 대한 교육과 훈련 프로그램이 개발되어야 하며, 또한 워크샵(workshop), 자발적 실행공동체 등과 같은 실행프로그램들도 구성·운영되어야 할 것이다. 그리고 조직이 변화과정을 거치면서 계속적인 안정성을 유지하기 위해서는 구조보다는 문화적 측면에 더욱 치중할 필요가 있으므로 문화관광부의 경우 업무특성에 따른 조직문화 유형에 대한 변화전략이 우선적으로 이루어져야 할 것이다. 즉 업무의 특성에 적합한 지배적인 조직문화 유형의 강화라는 측면에서 기획관리부서와 사업집행부서에서 강화해야 할 조직문화가 달라야 하며, 이에 대한 합리적인 변화관리전략이 있어야 할 것이다.

셋째, 조직 효과성 제고를 통한 조직발전과 성장을 위해서는 우선적으로 리더의 의지가 가장 중요하다는 것을 인식해야 한다. 즉 리더 자신이 구성원들보다도 먼저 개인의 직무만족과 조직몰입을 높여야 하며, 구성원들이 이러한 사실을 인식하게 하여 자발적으로 조직변화를 위해 동참하도록 해야 한다. 즉 리더와 구성원 상호간의 신뢰를 기반으로 한 조직 효과성이 제고되고, 이를 통해 조직이 변화될 때만이 외부적 환경에 혼들리지 않고 안정적이고 지속적인 조직변화가 일어날 수 있다는 것이다.

마지막으로, 현재까지 이루어진 공공조직을 대상으로 조직 효과성을 제고하기 위한 조직진단의 경우 조직구조와 조직문화를 모두 고려하여 통합모형을 사용한 경우도 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구에서 조직구조와 조직문화 요인을 통해 조직 효과성을 실증적으로 분석했다는 것만으로도 연구의 의의를 가진다고 볼 수 있다. 하지만 본 연구에서 측정한 조직문화 역시 현재상태만을 의미하는 것이므로, 실제 조직구성원이 느끼고 있는 이상적인 조직문화 수준과 현재 조직문화 수준의 차이를 측정하려는 노력은 이루어지지 않고 있다. 즉 현재와 바람직한 상태를 의미하는 미래의 문화 격차(gap)에 대한 고려는 전혀 이루어지지 못하고 있

다. 따라서 향후 연구에서는 현재뿐만 아니라 바람직한 미래의 조직문화의 수준에 대한 격차에 대한 실증적인 연구가 필요할 것이다. 왜냐하면 이를 통해 문화측정에 관한 연구들이 계속적으로 축적된다면 문화적 특징에 부합하는 조직관리기법이나 정책이 자연스럽게 등장할 수 있을 것이며, 제도 도입이나 조직 효과성 향상을 위한 논쟁들이 줄어들 수 있을 것이기 때문이다. 그리고 본 연구에서는 설문조사를 위주로 한 양적 방법론을 사용하였지만 조직문화가 조직 구성원들이 공유하고(*shared*) 있다는 것이 가장 기본적인 전제조건임을 감안할 때 향후 연구에서는 심층적인 관찰과 면접을 위주로 한 질적 방법의 연구가 필요할 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- 강정애.(1997). “조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구: Rousseau의 조직문화 모형을 중심으로,” 「경영학연구」.
- 김병섭 · 박광국 · 조경호.(2000). 「조직의 이해와 관리」, 서울: 대영문화사.
- 김영조 · 박상언.(1998). “조직문화 유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구,” 「인사 · 조직연구」,6(2): 195-238.
- 김정하.(1999). “스포츠 행정조직의 권력행태와 조직구조, 조직문화 및 조직유효성의 관계,” 「한국사회체육학회지」,13: 669-685.
- 도운섭.(1999a). “행정조직문화 유형에 따른 관료행태의 실증적 연구,” 「한국행정논집」,11(2): 287-302.
- 도운섭(1999b). “지방정부조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구,” 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 문대성 · 천길영.(2001). “상업 스포츠 조직의 조직사회화 및 조직문화와 조직 유효성의 관계,” 「한국체육학회지」,40(3): 451-463.
- 민진(2003). “조직 효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화,” 「한국행정학보」,37(2): 83-104.
- 박광국 · 주효진 · 고수정.(2002). “공무원의 성격유형과 업무유형간의 적합도와 직무만족간의 관계에 관한 시론적 연구,” 「한국인사행정학회보」,1(1): 1-22.
- 박광국 · 주효진 · 라영조.(2003). “지방정부 공무원의 보직이동유형에 관한 연구,” 「지방정부연구」,6(4): 23-38.
- 박노윤.(1997). “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구,” 「경영학연구」,26(2): 303-329.
- 박상언 · 김영조.(1995). “조직문화 프로필과 조직 효과성 관계에 관한 연구: 한국 기업에 대한 경쟁가치 모형의 경험적 검증,” 「경영학연구」,24(3): 213-236.
- 박창권.(2003). “기상청의 조직문화 소고. 「기상소식」,10.
- 이종수 · 윤영진 외.(2001). 「새행정학」, 서울: 대영문화사.
- 이종열 · 박광국 · 주효진.(2001). “행정정보화사업이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국행정논집」,13(3): 553-568.
- 오연풍 · 조송현 · 김재원.(2001). “체육조직구조와 직무만족의 관계,” 「한국체육학회지」,40(2): 439-447.

- 양병화.(1998). 「다변량 자료분석의 이해와 활용」, 서울: 학지사.
- 정준교·박상언·김영조.(1996). “조직문화와 조직체 성과와의 관계에 관한 경험적 연구: 조직문화 유형, 가치합의성, 그리고 조직구조 변수를 중심으로,” 「산업관계연구」, 6(6): 295-327.
- 한동효.(2002). “지방정부에 있어서 지식관리시스템의 성과평가에 관한 연구,” 「지방정부연구」, 6(4): 163-185.
- Cameron, K. S. & Quinn R. E .(1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, N. Y.: Addison Wesley Inc.
- Gordon, G. G. & DiTomaso, N.(1992). “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture,” *Journal of Management Studies*, 29(6): 783-798.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. E. & Gifford, B. D.(2001). “The Competing Value Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life,” *Organization Development Journal*, 19(3): 58-68.
- Goffee, R. & Jones, G.(2000). *Managing People*, Harvard Business Review Paperback.
- Hall, R. H.(1981). *Organizations: Structure and Process*(5th ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Harrison, M. & Shirom. A.(1999). *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*, London: Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G.(1990). “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,” *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Hofstede. G.(2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Reilly, C.(1989). “Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations,” *California Management Review*, 31(4): 9-25.
- Porter, L. W. et al.(1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians,” *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. A.(1983). “Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis,” *Management Science*, 29.
- Robbins, S. P.(1983). *Organizational Theory: The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Halls.
- Schein, E. H.(1987). “Defining Organizational Culture”, In Jay M. Shafiz. & J. Steven Ott.

- (eds.), *Classic of Organization Theory*, The Dorsey Press.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O.(1991). "Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment," *Research in Organizational Change and Development*, 5: 59-81.
- Zammuto, Raymond F. & Krakower, Jack Y.(1991). "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture," *Research in Organizational Change and Development*, 5: 83-114.

Abstract

Analyzing the Relation among Organizational Structure, Organizational Culture and Organizational Effectiveness: Focusing on Sub-departments by Work Patterns

Hyo-Jin Ju

The main purpose of this study aims to investigate the influence of both organizational structure and organizational culture on the organizational effectiveness using the structural equation model(SEM).

For the research, organizational structure factors were consisted of complexity, formalization, and centralization. organizational culture factors were sub-categorized as group culture, developmental culture, hierarchical culture, and rational culture. As a dependent variable, organizational effectiveness factors were consisted of job satisfaction and organizational commitment. Also, control variables were consisted of departments classified by job characteristics(department of planning and management & department of project execution).

The policy implications based on the analytical results are as followings. First, organizational structure and organizational culture influenced organizational effectiveness.

Second, the finding also suggests that organizational change strategy should be considered because organizational structure and organizational culture were key factors in determining the level of organizational effectiveness. Third, because it is hard to change the organizational culture by one-time intervention, it should be cautious to adopt the radical approach in changing the existing organizational culture. Finally, it needs to focus on cultural aspects rather than structural aspects in order to maintain consistent stability in the process of organizational change. Therefore, organizational leader's role is very important for a stable change and growth of the organizational culture.

【Key word : organizational structure, organizational culture, organizational effectiveness, structural equation model(SEM)】