일반논문 「행정논총」 제54권 제1호(2016. 3): 1~29

조직구조와 조직효과성: 관계와 재해석*

김태룡**

〈目 次〉

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 조직구조와 조직효과성에 대한 이론적 논의
Ⅲ. 분석모형과 연구설계
Ⅳ. 분석결과와 논의
Ⅴ. 결 론

〈요 약〉

본 연구의 목적은 조직구조와 조직효과성 간의 관계 분석을 통해, 비교론적 관점에서 조직효과성에 미치는 조직구조의 영향력을 재해석하고자 하는데 있다. 또한 간접적이기는 하지만 조직구조론적 관점에서 정부의 성과를 제고할 수 있는 대안을 모색하고자하는 데도 목적이 있다. 다시 말해 신자유주의에 기초한 신공공관리론적 행정개혁이 지닌 한계를 극복하기 위해, 조직구조론적 관점에서 정부의 성과를 높일 수 있는 대안을 모색해 보고자 하는데 있다. 이를 위해 조직구조와 조직효과성 간의 관계를 둘러싼 이론적 논의를 바탕으로 기초자치단체를 대상으로 한 분석의 결과, 조직구조와 조직효과성 간에는 상관성이 존재하는 것으로 나타났다. 특히 조직구조를 구성하는 요인 가운데 공식화의 영향력이 집권화나 전문화에 비해 월등하게 높은 것으로 나타났다. 이에 반해 한국의 기초자치단체의 경우 빈번한 인사이동으로 의해 전문화가 미치는 영향력은 상당히 낮은 것으로 나타났다. 이에 따라 정부의 성과를 제고하기 위한 조직구조적 차원의 대안으로, 집권화의 역기능을 방지하기 위한 과감한 권한위임이 이루어져야 하고, 직무모호성을 제거하기 위한 공식화에 노력을 기울일 필요가 있다. 아울러 전문화를 배양하기 위해서는 빈번한 인사이동에 따른 폐해를 극복할 수 있는 대안의 모색이 이루어져야 할 것이다.

【주제어: 조직구조, 조직효과성, 기초자치단체】

---

* 이 연구는 2014학년도 상지대학교 연구비 지원에 의한 것임을 밝혀둔다.
** 상지대학교 행정학부 교수(trkim@sangji.ac.kr)
논문접수일(2015.11.25), 수정일(2016.2.16), 게재확정일(2016.3.2)

Ⅰ. 서 론

조직구조에 관한 논의는 대체로 두 차원에서 전개되어 왔다. 개인들 간에 의사전달의 양식으로 조직구조를 보고자 하는 시각과 관료제에 대한 체계적인 이론을 발전시키려는 관점에서 조직구조를 바라보는 시각이 그것이다.

현대적인 관점에서 개인들 간에 의사전달의 양식으로 조직구조를 보고자 하는 최초의 노력은 Gulick & Urwick이 1937년에 편찬한 "Papers on the Science of Administration"에서, Graicunus가 조직구조의 개념을 통솔의 범위를 이해하기 위한 용도로 사용한데서 비롯되었다. 이후 Simon을 거치면서 조직구조의 개념은 Cyert & March가 1963년에 출간한 "Behavioral Theory of the Firm"에 이르러서는 핵심적인 위치를 점하게 된다. 하지만 카네기학파는 이 같은 전통과 달리 조직구조에 대한 관심의 부재 속에서, 의사결정에만 관심을 기울인 결과 조직구조는 조직연구의 영역에서 잊혀진 기둥(forgetten pillar)이 되고 말았다(Gavetti et al., 2007).

한편 Weber의 관료제에 대한 개념화로 인해, 많은 학자들이 구조적 속성들 간에 관계의 정도를 경험적으로 검증하려는 시도를 모색해 왔다. 대표적으로 Udy(1959)와 Hage & Aiken(1967)을 필두로 한 연구들이 그것이었다. 이들 연구는 일반적으로 관료제를 전체적 현상으로 연구하거나 또는 구성적 차원을 분석하려는 노력들이었는데, 관료제에 대한 체계적 이론을 발전시키기 위한 경험적 기초를 구축하는데 기여했다(Pennings, 1973). 이후 조직구조는 조직 환경에서 가장 중요한 영역을 차지하면서 조직구조에 관한 연구들은 70년대부터 폭발적으로 증가하기 시작해, 80년대부터는 조직성과에 미치는 구조의 영향을 구체화하기 위한 연구가 활발히 전개되기 시작했다(Campbell et al., 2004).

그렇지만 조직성과에 미치는 조직구조의 효과를 둘러싼 논쟁은 조직이론과 전략분야(strategy field)에서 근본적인 문제 가운데 하나임에도, 현재에 이르기까지 여러 각도에서 공격의 대상이 되어 왔다(Thompson, 1967; Rumelt et al., 1994). 그 결과 Dalton et al.(1980)의 지적처럼 조직구조와 조직성과 간의 관계는 빈약한 일반화로 인해, 조직행태 분야와 관리영역에서 가장 혼란스럽고도 모호한 영역으로 남아 있게 되었다.[1)]

그런데 양자의 관계가 모호한 일반화의 상태에 놓여 있음에도 불구하고, 조직구조가 조직연구에서 끊임없이 관심의 대상이 되어 온 이유는 구조가 지닌 기능 때문에 그러하

1) Dalton et al.(1980)은 기존 연구들이 지닌 한계로 개인적 수준의 분석에서 구조를 묘사하지 못하고 있고 또한 전략연구에 유용한 성과척도를 예측하지 못해, 결과적으로 경험적 지지를 받지 못하고 있음을 지적하였다.

다(Hall, 1977). 구조는 두 가지의 기본적 기능을 통해 개인의 행태와 조직의 성과에 영향을 미칠 것이라는 전제가 그것이다. 환언하면 구조는 조직에 대한 개인적 변화에 따른 영향을 규제하거나 최소화하기 위해 설계되며, 특히 구조는 권력이 행사되는 장으로서 의사결정이 만들어지고 조직 활동이 수행되는 곳이기 때문이다.

또한 대리인 이론(agent theory)에 따르자면 조직관리자가 효과적인 업무를 수행하기 위해 조직구성원을 동기유발 시키고자 할 때, 조직관리인은 대리인인 부하의 업무성과에 대한 불완전한 정보 때문에 상당한 거래 비용을 지불해야만 한다. 이 과정에서 발생하는 대리인 딜레마(agency-dilemma)를 해결하고자, 조직관리자는 자신의 이익과 기관의 이익 간에 조정을 꾀하기 위해 다양한 매커니즘을 활용하게 된다. 이 때 재정적 인센티브나 성과모니터링 같은 방식을 사용하는 대신, 적합한 조직구조를 설계하는 것이 장기적으로 부하들의 협력을 확보할 수 있는 바람직한 수단이 될 수 있다. 예컨대 규칙이나 역할 관계 등에 대한 안정적인 기대감 등을 구축함으로서, 구조화된 활동들(structuring activities)은 조직의 장들로 하여금 적극적으로 구성원의 몰입에 영향을 미칠 수 있다.

조직의 딜레마를 해결하기 위한 방식으로 조직을 구조화하고자 하는 조직관리자는 그래서 집권화, 공식화, 전문화의 상대적 정도에 지대한 관심을 보여 왔다(Sappington, 1991). 특히 정부조직처럼 민간기업에 비해 마땅한 인센티브제도가 부족한 현실 속에서, 조직관리자들이 조직성과를 제고하기 위해 조직구조에 관심을 갖는 것은 지극히 당연하다. 비록 Dalton et al.(1980)의 지적처럼 구조와 성과 간의 관계가 명료하지 않다는 견해가 있기는 하지만, 조직설계 영역에서 구조가 성과에 미치는 영향에 대해서는 대체적으로 동의가 이루어진 상태이다(Pennings, 1975; Kimberly and Rottman, 1987; Rieley, 1993/1994).

이런 관점에서 조직구조론적 시각은 80년대부터 전 세계를 풍미하기 시작한 신공공관리론적 행정개혁모형에 새로운 대안이 될 수 있다. 즉, 정부의 성과를 제고하기 위해 도입한 시장지향적인 경쟁모형이 가져오는 폐해가 만만치 않은 현실 속에서, 조직구조론적 행정개혁은 이 같은 폐해를 최소화하면서 정부의 성과를 제고하는데 새로운 대안을 제시할 수 있다는 점이다.

본 연구는 조직구조와 조직성과 간의 관계에 대한 이상과 같은 관점 하에서 연구의 목적을 다음과 같이 설정하고자 한다. 첫째, 이론적 논의를 통해 조직구조와 조직효과성 간의 관계를 살펴보고자 한다. 둘째, 분석적 논의를 통해 조직효과성에 대한 조직구조의 영향력을 분석하고자 한다. 셋째, 분석의 결과를 바탕으로 한국정부의 성과를 제고할 수 있는 구조적 대안을 모색하고자 한다. 끝으로 조직구조와 조직효과성을 둘러싼 이론적

쟁점에 대한 타당성과 새로운 구성요인에 대한 적합성을 살펴보고자 한다.[2)]

결론적으로 본 연구는 조직효과성에 대한 조직구조의 영향력을 검증함으로서, 정부성과를 제고하는데 조직구조가 지닌 역할의 중요성과 이의 활용방안을 모색하는데 그 목적이 있다.

Ⅱ. 조직구조와 조직효과성에 대한 이론적 논의

1. 조직구조

무릇 모든 조직은 조직구성원의 상호작용과 정보의 흐름에 중요한 영향력을 행사하는 구조를 가지고 있는데, 이는 조직 환경에서 가장 중요한 측면이다. 이와 같은 조직구조를 정의할 때 대체로 두 가지 시각이 존재하는데 첫째는 조직구조를 조직의 업무나 권한의 체계로 보는 정태적 입장과, 둘째는 조직구성원들의 상호작용을 조직구조로 보려는 동태적 입장이 그것이다(Robbins, 2003; 오석홍, 2005). 그렇지만 어느 관점을 수용하든 간에 조직구조가 조직 내에서 업무를 분업화하고, 이를 다시 통합·조정하는 과정이라는 시각에는 의문의 여지가 없다.

Campbell et al.(2004)은 이런 관점에서 구조를 구조적(structural) 특성과 구조화(structuring) 특성으로 구분을 시도했다. 이 때 조직의 구조적 특성이란 조직의 물리적 특성을 언급한다. 이에 반해, 구조화된 차원은 조직구성원의 행태를 제한하거나 처방할 때 조직 내에서 발생하는 활동과 정책을 의미한다. 따라서 조직구조를 논의할 경우 이들을 분리해야 한다. 일반적으로 조직설계의 영역에서 조직구조화의 차원(dimension)에 대해서는 대체적으로 합의에 이르고 있다. 구조화의 차원으로 집권화, 공식화, 전문화가 그것이다(Perrow, 1967; Pugh and Hinings, 1968; Miller and Droge, 1986).

1) 집권화

조직구조를 결정하는 요소 가운데 하나가 집권화(또는 분권화)이다. 집권화(centralization)란 조직에서 어느 한 점 즉 높은 수준에 의사결정이 집중화되어 있는 정도를 의미하며,

2) 본 연구는 특히 Aiken & Hage이 시도한 조직구조와 조직효과성 간의 관계를 둘러싸고 전개되어 온 논쟁과의 비교에도 초점을 두고 있다. 따라서 본 연구에서 활용된 평가척도는 이들이 사용한 그것과 가능한 유사하게 구성하였으며, 다만 문제가 된 부분들은 수정을 거쳐 사용하였다.

의사결정에 대한 참여와 권한의 계층성을 포함한다(Hage & Aiken, 1967; Alexander & Bauerschmidt, 1987).

그런데 조직구조의 이러한 개념화와는 달리 결정요소로서 집권화의 성격이 그리 간단하지 만은 않다. 우선 집권화가 이루어지는 장소에 관한 문제로, 의사결정의 집권화(분권화)는 비공식조직이 아닌 공식적 구조와 관련된 것으로 오직 공식적 권한에만 적용된다. 공식적 권한에만 적용되는 까닭으로 의사결정의 집권성은 정책에 의해 구속된다. 그래서 조직에서 낮은 수준에 있는 관리자들이 많은 결정을 한다고 하더라도, 이런 결정들이 조직적 정책에 의해 프로그램화되어 버린다면, 집권화의 수준은 높은 수준에서 머물러 있을 개연성이 높다.

한편 의사결정에 대한 정보여과체계(information-processing system)와 관련하여, 일반적으로 정보기술이 의사결정의 분권화를 촉진한다. 그러나 동일한 기술을 통해 상급관리자도 결정내용의 결과를 동시적으로 알 수 있도록 설계되어 있다. 따라서 의사결정에 대한 재량권이 아래로 위임되어 있지만 상급자에 의해 동시에 모니터링 된다면, 이 같은 상황을 실제로 분권화로 볼 수 있겠는가의 문제가 야기된다. 이런 경우 조직은 분권화의 외양만 지니고 있을 뿐이지, 상급관리자는 효과적인 분권화된 통제체제를 지속적으로 유지하고 있게 된다.

끝으로 조직에서 정보는 위로 올라가지만 그 과정에서 정보는 당연히 여과된다. 그렇지 않으면 정보의 홍수 속에 빠지게 되기 때문이다. 그런데 이 여과과정이 부하들에게 힘을 부여하게 되는데, 그것은 상관이 원하는 것만을 보내는 과정에서 발생한다. 더 나아가 부하들이 원하는 결정을 만들어 내기 위해 정보를 구조화할 수도 있다. 이런 경우 의사결정이 상급자에게 집권화 되어 있는 것으로 보인다 해도, 결과적으로 의사결정은 하급자에 의해 통제되고 있어 실제로는 분권화를 초래하고 있다. 결국 집권화의 개념은 단순한 성격의 것이 아닌 복잡한 개념으로, 집권화의 높낮음을 결정하는 요소는 상황적 조건에 따라 달리 나타난다(Robbins, 1990).

2) 공식화

공식화(formalization)란 조직구성원의 의무나 권리를 결정하는 규칙이나 절차 또는 의사전달이 성문으로 묘사된 행동의 정도를 의미한다(Schminke et al., 2000). 공식화와 관련해 살펴볼 개념이 표준화(standardization)인데, 표준화는 조직구성원의 절차와 행동을 제한하거나 처방하는 기능을 한다. 이런 의미에서 공식화는 직무기술서와 유사한데, 그것은 어떤 방식으로든지 절차를 제한하거나 처방하지는 못한다. 대신 표준화가 구

체적으로 이런 절차를 인도한다. 그래서 공식화는 조직구성원이 해야 할 의무의 내용을 기술하는 개념인데 반해, 표준화는 의무를 어떻게 수행할 것인가를 나타내는 개념이기도 하다. 따라서 공식화는 표준화로부터 분화된 개념이라 할 수 있다(Pugh et al., 1968). 그렇지만 현실적으로 양자의 관계가 이처럼 구분되는 개념이라기보다는 병렬적 관계로 보는 것이 일반적이다.

공식화나 표준화의 주된 기능은 조직 속에서 역할 모호성을 감소시킨다는데 있다. 그것은 지나친 역할 모호성이 조직구성원의 태도와 조직성과에 영향을 미치고 있다고 보기 때문이다. 역으로 공식화와 표준화의 역기능으로는 직무범위를 제한하고 직무불만족을 야기하여, 낮은 산출을 초래할 수 있다는 문제점이 있다.

3) 전문화

전문화(specialization)는 업무나 목적에 따라 역할이 세분화한 정도로서, 조직업무가 하부업무로 나누어지는 정도와 나누어진 하위 업무에 오직 하나의 역할만을 이행하도록 분배되는 정도를 의미한다(Kikulis et al., 1995). 이에 따라 전문화는 조직 내에서 추구되는 다양한 기능적 활동이나 역할의 수를 나타내는데, 높은 수준의 전문화는 각자가 오직 제한된 업무 수만을 수행할 때 존재한다. 반면에 낮은 수준의 전문화는 다양한 범위의 일을 수행하게 하고 또한 업무를 빈번하게 변화하게 한다(Pugh et al., 1968).

한편 전문화와 유사한 개념으로 복잡성이 있는데, 이는 다양한 직업적 전문성의 수로 정의할 수 있다. 다만 전문성과 복잡성은 유사한 개념으로 특징적 차이점은 없기에 여기서는 같은 맥락으로 보고자 한다(Hage & Dewar, 1973). 일반적으로 전문화는 조직의 분화(differentiation)에 관련된 것으로 수직적 전문화, 수평적 전문화 그리고 지리적 전문화로 나누어진다.

수직적 전문화는 다양한 단위와 사람들이 다양한 의사결정권한을 갖는 곳에서 이루어진다. 그 결과 수직적 전문화에 따라 조직 내에서 책임과 권한은 피라미드형의 권한구조를 형성하는데, 이는 조직 내에 있는 감독 계층의 수로 나타난다. 이때 통제의 폭과 계층의 수는 상호 밀접한 관계를 가지면서 조직구조를 형성한다. 수직적 전문화가 증가할수록 계층의 수는 증가하며 명령계통의 복잡성은 증가한다.

이에 반해 수평적 전문화는 다양한 사람과 단위에 운영적 업무가 배분되는 곳에서 이루어지는 것으로 직무의 전문화를 의미한다. 수평적 전문화는 통상 직무에 기초해 세분화되는 직무전문화와 유사한 직무를 수행하는 전문가 집단에 따른 부문화로 구분된다. 대체적으로 수평적 분화가 확대될수록, 통제의 범위는 상대적으로 넓어지고 조정의 필

요성은 증가한다.

끝으로 장소적 분산(spatial dispersion) 또는 지리적 전문화의 경우는 특정 조직의 하위단위나 자원이 지리적 또는 장소 상으로 분산되어 있는 것을 의미한다. 조직의 사무실이나 구성원들이 지역적으로 많이 분산되어 있을수록, 의사소통이나 조정 및 통제가 어려워져서 복잡성은 증가하게 마련이다(Hall, 1991; Robbins, 1990; 김태룡, 2012).

2. 조직효과성

조직효과성(organizational effectiveness)만큼 개념에 대한 합의 부족으로 인해 과학적 연구가 어려운 분야도 흔하지 않다. 조직효과성에 관한 최근 연구경향들을 분석한 민진(2003)은 조직효과성을 다룬 연구들이 대체로 단편적이고 체계화되어 있지 않음은 물론 다양성으로 인해 보편적 정의를 찾기가 매우 혼란스럽다는 입장이다.

본 연구에서는 이와 같은 상황을 감안하여 조직효과성에 대한 정의가 조직을 보는 시각과 접근방법에 따라 달라진다는 측면에서, 다양한 모형 가운데 본 연구와 적합도가 높은 내부과정모형의 입장을 취하고자 한다.[3] 따라서 이 입장에 따르면 조직효과성은 조직 내부의 건전성과 경제적 측면에 강조점을 두게 된다. 그리하여 내부과정이 원만하고, 갈등을 최소화하고, 질서를 유지하고 지속과 예측이 가능한 상태를 조직효과성이 있는 것으로 평가하는 모형이다. 이와 함께 조직효과성을 구성하는 요인은 효과성의 매개변수이거나 이를 도출하는 과정에서 나타날 수 있는 요인들을 중심으로 하는 과정지향적 관점에서 접근하고자 한다. 이와 같이 결과 중심적 관점보다 과정 지향적 관점을 취할 수밖에 없는 이유는, 민간부문에 비해 공공부문은 결과 중심적 관점에서 강조하는 단기적 성과가 측정이나 실현가능성이 낮기에 그러하다. 이에 따라 본 연구에서 조직효과성을 구성하는 요인으로 조직몰입과 조직민첩성을 살펴보고자 한다.[4]

---

3) 조직효과성(organizational effectiveness)에 대한 분석모형은 목표달성모형, 체제자원모형, 경쟁가치모형, 인적자원모형, 내부과정모형 등으로 나눌 수 있다.

4) 본 연구에서 조직효과성의 구성요인으로 조직몰입 외에 조직만족과 같은 변수를 고려하지 않은 이유는 일반적으로 조직만족과 조직몰입의 상관성이 높아 굳이 양자를 함께 살펴볼 필요가 없기 때문이기도 하고, 또한 두 변수가 서로 선행변수와 결과변수로서의 역할을 동시에 수행하기에 혼란을 피하기 위해서이기도 하다. 한편 조직몰입과 함께 조직효과성을 측정하기 위한 구성요인으로 조직민첩성을 고려하게 된 주된 이유는 이러하다. 본 연구의 대상인 기초자치단체가 지방자치 실시 이후 급격한 환경의 변화와 이에 따른 주민들의 이해관계에 신속하게 대응하는 능력을, 조직의 생존 차원에서 뿐만 아니라 성과의 주요 지표로 간주하려는 최근의 경향을 반영하고자 했기 때문이다. 그럼에도 행정학과 관련된 연구에서 조직민첩성을 조직효과성의 구성요인으로 다룬 연구는 최근까지 전무한 실정이다.

1) 조직몰입

조직에 대한 긍정적 태도 혹은 행동에 중요한 영향을 미치는 요인으로서 조직몰입(organizational commitment)에 대한 연구는 1960년대에 등장했다. 이후 조직몰입은 조직효과성과 연관된 대표적 변수라는 관점에서, 직무만족이나 직무성과 등을 높여 이직의도를 낮추는 변수로 간주되어 왔다. 조직효과성의 관련변수 내지 측정변수로 등장한 조직몰입의 개념은 대체로 세단계의 과정을 거치면서 현재에 이르고 있다.

첫째 단계는 1960년에 Becker가 처음으로 제기한 소위 가외적·부차적(side bets) 논의에 근거를 둔 행위적 관점에서 출발한 조직몰입이론의 형성시기이다. 다시 말해 조직구성원은 조직을 이직하는 경우 발생하는 손실들 예컨대, 휴가기간이나 퇴직연금 등과 같은 가외적이거나 부차적인 것들을 상실하게 되는데, 이에 대한 우려 때문에 조직에 몰입한다는 시각이다(Riter & Trice, 1969).

둘째 단계는 Porter et al.(1974)가 강조한 개념으로 조직에 대한 동일시와 관여의 상대적 정도를 나타내는 심리적 애착을 조직몰입의 개념으로 본 태도적 접근의 형성시기이다. 태도적 관점에 초점을 둔 심리적 애착으로서의 조직몰입은 이어 Mowday(1979) 등이 조직몰입의 측정도구로서 OCQ(organizational commitment questionnaire)를 개발하면서, 조직몰입에 대한 다양한 개념과 측정방법이 확장되기 시작했다. 그러나 단일적 차원에서 심리적 애착이라는 개념이 개인에 따라 달라질 수 있다는 사실이 밝혀지면서, 조직몰입의 단계는 이제까지의 단일 차원적 개념에서 다차원적 개념으로 전환하게 되었다.

마지막 단계는 조직몰입의 개념을 다차원적 관점에서 보는 시각이다. 예컨대 이차원적 관점으로는 Angle & Perry(1981)이나 Romzek(1990) 등을, 삼차원적 관점으로는 Mowday et al.(1982), O'Reilly III & Chatman(1986), Meyer & Allen(1987) 등을 들 수 있다. 특히 다차원적인 예로는 Mathieu & Zajac(1990)과 Bateman & Strasser(1984) 등이 해당된다. 그런데 다차원적 관점의 대표적 학자로 볼 수 있는 Meyer & Allen(1987)이 제시한 조직몰입의 세 요인에 대해서는 학자들 간에 논란의 여지가 있어 왔다. 다만 세 요인에 대한 적합성이 어느 정도 증명이 되기는 했으나, 규범적 몰입과 유지적 몰입에 대한 모형의 적합성에 대한 논란은 지속되어 왔다(Jaros, 2007). 그 결과 조직몰입을 다차원적으로 보고 조직효과성의 요인으로 사용하는 연구보다는 단일 차원적 연구가 더 많이 이루어져 온 실정이다.

조직몰입의 발전과정은 이러한 시각이나 접근양식에 따라 다양하게 변모해 왔는데, 조직몰입에 대한 정의 속에는 다양한 개념적 요소들이 내포되어 있다(Meyer & Allen,

1987). 하지만 조직몰입에 대한 개념적 요소의 다양성에도 불구하고, 조직몰입의 개념화 과정에서 두드러진 특징은 조직의 목표와 가치에 대한 개인의 내재화와 자발성이 강조되고 있다(Robertson & Tang, 1995; 박천오 외, 2001).

조직몰입은 이와 같이 조직효과성을 강화시키는데 중요한 요소로 작용하는 동시에 양자 간의 상관성이 높기 때문에, 재정적 제약으로 인해 외재적 동기부여를 제공하기 어려운 공공부문의 경우 특히 몰입을 유도하려는 노력이 요구된다(Romzek, 1990). 그런데 조직몰입이 조직효과성이나 조직성과를 제고하는데 바람직한 결과를 가져온다고 보는 연구들이 대부분이기는 하나, 조직몰입이 지닌 역기능에 대해서도 고려해 볼 필요가 있다. 예컨대 조직구성원이 조직에 깊이 몰입되어 있는 경우 조직성과를 제고하는 것이 아니라, 오히려 조직의 이익을 위해 비윤리적이고 탈법적인 행동을 할 개연성이 높을 수도 있다는 우려에 주의를 기울일 필요가 있다(Randall, 1987).[5)]

2) 조직민첩성

조직효과성의 구성요소로서 90년대에 등장한 것이 조직민첩성(organizational agility)이다. 조직민첩성은 조직이론에서 강조되어 온 신축성(flexibility)과 대응성(responsiveness)을 확장시킨 상위 개념으로 이해할 수 있다. 조직민첩성은 특히 민간부문에서 급격한 환경변화와 고객의 수요변화에 대응해, 조직성과를 높여 생존을 확보하기 위한 전략적 개념으로 등장하였다(Baskerville et al., 2005). 따라서 조직민첩성을 확보하기 위해 조직은 변화를 신속하게 감지하고 이에 신축성 있게 대응해야 한다. 이런 측면에서 조직이 생존하는데 가장 중요한 요소로 조직민첩성이 강조되고 있는데, 조직체계 내에서 변화를 조정할 수 있는 조직민첩성이 필요한 이유이다.

조직민첩성의 개념 역시 학자마다 매우 다양하다. 조직민첩성을 다소 협의의 맥락에서 보는 Baskerville et al.(2005)는 민첩성을 확장된 신축성(flexibility) 개념에 추가적으로 속도(speed)와 확장성(scalability)이 포함된 개념으로 보고 있다. 이에 반해 광의의 맥락에서 Zhang & Sharifi(2000)와 Dove(2004)는 조직민첩성을 예견치 못한 변화에 대처하는 생존능력과 변화에 따른 이점을 획득할 수 있는 능력으로 보고 있다. 다양한 학자들이 시도한 조직민첩성의 개념을 정리한 Goranson(1999)은 조직민첩성의 용어 속에 내재되어 있는 속성을 세 가지로 정리했다. 첫째, 조직민첩성은 대량 맞춤생산(mass

---

5) 조직효과성에 대한 조직몰입의 효과를 다시 몰입의 차원별로 보게 되면 상관성은 복잡해진다. 예컨대 정서적 몰입의 경우 조직성과에 긍정적인 반면, 지속적 몰입은 조직성과에 부정적이라는 견해도 존재하기 때문이다(Allen & Meyer, 1987).

customization)적 속성을 지니고 있다.[6] 둘째, 조직민첩성은 지속적으로 변동의 형태를 가속화한다. 셋째, 조직민첩성은 예기치 않은 변동과 기회가 주어졌을 때 변화할 수 있는 능력이다.

이와 같이 조직민첩성이 지닌 다의적 의미로 인해 민첩성을 개념화하는 것이 용이한 일은 아니나, 민첩성에 대한 개념적 속성을 중심으로 민첩성에 대한 개념적 정의를 여기서는 다음과 같이 하고자 한다. 조직민첩성은 환경의 변화를 감지하는 능력, 다른 조직에 비해 적은 비용으로 효과적으로 민첩하게 반응하는 능력, 변화를 이용할 수 있는 기회를 획득할 수 있는 능력 등을 의미하는 조직능력의 유형으로 보고자 한다.

조직민첩성의 유형 또한 조직의 특성이나 속성 그리고 연구자의 관점에 따라 다양한 유형화가 존재한다. 일반적으로 가장 많은 학자들이 분류하는 조직민첩성의 유형으로는 상호 관련된 능력 즉, 수요측면, 공급측면, 내적측면 등 어디에 초점을 두어 강조하는가에 따른 분류이다(Sambamurth et al., 2003). 요약컨대 조직민첩성은 조직효과성을 극대화하기 위해, 특히 급변하는 환경과 다양한 고객의 수요변화에 조직이 대응하는데 필요한 핵심역량으로 감지와 반응을 강조하고 있다는 측면에서 의미를 부여할 수 있다(Weill et al., 2002)

3. 조직구조와 조직효과성

조직구조와 조직효과성 간의 관계는 조직효과성의 구성요소로 선정한 조직몰입과 조직민첩성에 따라 나누어진다.

1) 조직구조와 조직몰입

광의의 맥락에서 조직효과성이나 조직성과에 미치는 조직구조의 영향은 상이한 결과를 보여주고 있음은 물론, 조직구조의 차원별로도 차이가 있어 일반화하기가 어려운 것이 특징이다. 조직구조의 영향력을 긍정적으로 보는 시각이 다수이기는 하지만(Podsakoff & Organ, 1986), 부정적 시각(Vinson & Holloway, 1977)과 심지어는 관계가 없거나 명료하지 않다는 시각마저 상존하고 있는 실정이다. 특히 조직구조와 조직효과성과의 관계가 명료하지 않다는 주장의 근거에는 효과성을 측정하기 위한 지표가 재정

6) 대량 맞춤생산(mass customization)은 개별 고객의 다양한 요구와 기대를 충족시키면서도 저렴한 가격에 대량생산을 할 수 있는 방식을 의미한다. 이 방식으로 성공한 기업으로는 미국의 델 컴퓨터회사를 들 수 있다. 따라서 이 개념은 개개 시민들의 다양한 요구를 저렴한 행정비용으로 대량으로 서비스해야 하는 현대 행정에도 매우 필요한 요소이다.

적 성과가 아니기 때문에 인정할 수 없다는 입장이다(Vredenburgh & Alutto, 1977).

조직구조와 조직효과성과의 관계를 둘러싼 상이한 결과는 국내연구에서도 유사하게 나타났다.[7] 범위를 본 연구에 한정하여 조직구조의 차원과 조직몰입 간의 관련성의 경우도 앞서 살펴본 맥락과 유사하다. 예컨대 조직구조의 차원으로 전문화의 경우는 조직몰입에 미치는 긍정적 영향에 대해 거의 이견이 없으나, 특히 집권화와 공식화의 경우는 상반된 결과를 보여주고 있다.

조직구조의 차원으로 집권화의 경우 대다수의 견해가 조직효과성에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 부분적으로 긍정적 영향을 강조하는 경우도 있다는 사실이다. 예컨대 체제구조론적 관점에서 볼 때 집권화는 조직효과성을 증진시킨다는 관점이 그것이다. 그와 같은 이유로 집권화가 의사결정자에게 모든 활동을 계획하고 조정·통제할 수 있는 능력을 제공해 준다는 점을 들고 있다(Ruekert et al., 1985).

하지만 집권화가 특정한 상황 속에서 일정 부분 이점을 주는 반면, 그 이점이 보편적이라고 말할 수는 없다. 지속적으로 변화하는 조직 환경 속에서 높은 수준의 집권화가 조직구성원과 조직에게 혁신과 창조를 제한함으로서 조직성과를 훼손할 개연성이 높기 때문이다(Ouchi & Van de Ven, 1980; Miller & Droge,, 1986). 따라서 조직효과성에 미치는 집권화의 경우 Kanter(1993)의 지적처럼, 자원과 정보에 쉽게 접근할수록 그리고 권한위임과 분권화를 시도하는 조직일수록 조직몰입도는 높다.

조직구조의 차원으로 공식화의 경우도 집권화와의 관계와 유사한 결과를 보여주고 있다. 일정 조건하에서이기는 하지만 조직성과나 몰입에 미치는 공식화의 효과를 긍정적으로 보는 입장이다. 특히 체제구조론적 관점에서는 공식화가 더 높은 효율성을 가져오는 것으로 간주되어 왔다. 그것은 규칙과 절차가 반복적 활동과 거래를 관례화하는데 기여하기 때문이다(Pugh et al., 1968; Ruekert et al., 1985). 유사한 맥락에서 Dalton et al.(1980)도 공식화와 조직성과 간에는 곡선적 관계가 존재하는 것으로 보았다. 그럼에도 지나친 공식화는 역시 집권화와 마찬가지로 조직구성원과 조직에게 혁신과 창조를 제한함으로서 조직성과를 훼손한다는 점에서는 대체적으로 동의가 이루어져 있다(Dewar et al., 1980; Hrebiniak & Joyce, 1984; Miller & Droge, 1986; Floyd and Wooldridge, 1992)

---

7) 국내에서 이루어진 연구결과도 유사한 입장이다. 조직효과성에 대한 조직구조의 영향력을 긍정적으로 보는 연구들로는 신택현(1990), 최창현(1991), 김호정(2004), 주효진(2004), 박경미 외(2005), 최영균·남호현(2005), 정수열 외 (2007), 이서구·김종근(2007), 이종수(2010), 이창길·최성락(2012), 김영호·류은영·류병(2012) 등이 있다. 이에 반해 이재훈·김영운(2003)은 구조가 재정적 성과와는 직접적 관련이 없다는 입장이다.

요약컨대 조직구조의 차원에서 집권화와 공식화는 특정 상황에서는 성과를 올리는 반면, 다른 많은 경우에는 조직몰입을 약화시켜 조직효과성을 악화시킬 수 있다.

2) 조직구조와 조직민첩성

조직구조가 조직민첩성에 미치는 영향에 관한 관련 연구는 조직민첩성에 대한 중요성에 비추어 매우 희소한 편이다. 이에 반해 조직민첩성이 조직성과나 조직효과성에 미치는 연구들이 대종을 이루고 있는 실정이다. 이런 관점에서 우선 조직민첩성이 조직성과나 조직효과성에 미치는 영향을 중심으로 관계를 살펴보고자 하는데, 조직효과성에 대한 조직민첩성의 영향력은 조직민첩성의 요소별로 차이가 있기는 하지만 대체적으로 있는 것으로 나타났다.

일반적으로 조직민첩성은 조직의 운영성과나 전략적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 조직성과나 조직효과성에 영향력을 행사하고 있는 것으로 평가할 수 있다(Baskerville et al., 2005; 이상식, 2015). 특히 노인복지시설과 같은 서비스업도 조직민첩성의 필요성을 강조하면서, 조직민첩성이 비재무적 성과와 재무적 성과 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다(김선표, 2015). 다만 조직구조의 차원에서 보는 바와 같이 조직민첩성의 경우도 차원내지 속성에 따라 그 효과가 달리 나타난다는 사실에 비추어 볼 때, 모든 조직민첩성의 차원이 조직성과에 적극적인 효과를 보이는 것이 아니라는 것이다.

그런데 조직민첩성을 차원별로 해서 조직효과성과의 관계를 볼 때, 문제점은 조직민첩성의 차원이 조직구조의 차원과는 달리 통일성이 없어 체계적인 비교가 어렵다. 조직민첩성의 차원이 지니는 한계를 고려하여 조직성과와의 관계를 살펴보면, 조현연 외(2012)의 연구에서는 포트폴리오민첩성은 영향이 있으나, 운영민첩성과 전략적 민첩성은 경영성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 허찬영·이홍기(2009)는 노동력 민첩성이 기업성과에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타난 반면, 협력과 문화기반 민첩성은 기업성과의 제고에 유의하지 못한 것으로 나타났다.

끝으로 조직민첩성에 영향을 미치는 결정요인에 관한 연구로 조직구조는 희소한 대신, 조직 환경이나 기술 또는 문화 등과 연계된 연구들이 주를 이루고 있다. 조직민첩성에 미치는 조직구조에 관한 연구 가운데 Ahmadi(2012)의 연구는 이런 관점에서 의미가 있다. 분석 결과에 따르면 조직구조의 차원 가운데 공식화와 집권화는 조직민첩성과 상관성이 있는 것으로, 복잡성은 관계가 없는 것으로 분석되었다. 다시 말해 공식화와 집권화가 높을수록 조직민첩성은 약화되는 것으로 나타났다. 조직구조의 차원 가운데 집

권화와 관련해서는 권한위임과 신축성 있는 분권화를 강조함으로서 이와 같은 입장을 견지하는 연구들이 주를 이루고 있다(김정욱 외, 2005; Whilst, 2009; Worley and Lawler III, 2010). 다만 조직구조의 또 다른 차원인 공식화와 조직민첩성과 관련해서는 다른 이견들도 존재하는데, 신속한 의사결정을 위해서는 표준화에 초점을 두어야 할 필요성을 강조하는 입장도 있다(Whilst, 2009).

Ⅲ. 분석모형과 연구설계

1. 분석모형

조직구조가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해, 본 연구에서는 조직구조를 독립변수로 조직효과성을 종속변수로 선정하였다. 독립변수로 선정한 조직구조를 분석하기 위한 차원으로는 집권화, 공식화, 전문화를 선정하였다. 본 연구에서는 조직구조를 평가하기 위해 가장 고전적이자 활용빈도가 높은 Aiken & Hage의 평가척도를 기본으로 하면서, 이들 척도가 지닌 문제점을 보완하여 다음과 같이 구성하고자 한다(Dewar, 1980).

집권화는 조직에서 의사결정권한의 위치로 정의할 때, 집권화는 하위요인으로 의사결정에 대한 참여도와 권한의 계층성으로 구성된다. 이 때 의사결정에 대한 참여도는 부서의 작업이나 작업환경을 포함한 의사결정과정에 참여하는 정도를 의미하고, 권한의 계층성은 조직구성원이 그의 지위와 관련한 업무를 포함하는 결정에 어느 정도나 참여하는지를 의미한다. 그런데 집권화 개념에 더해 이를 구성하는 하위요인으로 고려해 보아야 할 것이 권한위임(empowerment)의 정도이다. 그것은 정보제공의 행위가 의사결정권한의 위치 정도를 측정하는데 도움이 되기 때문이다. 이에 따라 정보제공의 행위가 추가되었는데, Konczak et al.(2000) 등에 의해 개발된 Leader Empowering Behavior Questionnaire(LEBQ)에서 정보공유문항을 활용하였다.

성문화의 정도로 정의되는 공식화는 Aiken & Hage의 평가척도에서 논란의 여지가 가장 많은 부분이다(Pennings, 1973). 그래서 Hage & Aiken은 1969년도에 발표된 다른 논문에서 이를 부분 수정하기는 하였다. 그러나 본 연구에서는 신뢰성에 문제가 있는 하위요소들은 배제하고 해석상의 문제가 야기된 요소들을 고려하여(Pugh et al., 1968; Schminke, 2000), 직무구체화(specification)와 규칙의 강제화정도를 공식화를 측정하기

위한 하위요인으로 선정하였다. 이때 직무구체화는 직무를 정의하는 절차가 얼마나 설명되었는가의 정도를 그리고 규칙의 강제화정도는 규칙이행에 대한 감시(surveillance)를 의미한다.

전문화는 조직 내에서 추구되는 다양한 기능적 활동으로 정의되며, 업무다양성(task diversity)과 기술전문화(specification)로 세분된다(Pugh et al., 1969; Robbins, 1990; Meijaard, 2005). 그런데 업무다양성의 경우는 우리의 현실에서 적합지가 않았다. 그것은 이 변수가 주로 업무순환이나 다양성과 연계되어 있는데, 우리의 현실은 빈번한 보직순환이 거의 강제로 이루어지는 인사제도를 지니고 있어 의미가 없는 것으로 판단하였다. 따라서 기술전문화의 변인만을 채택하여 업무의 구체화 정도와 업무의 대체가능성 정도를 평가하고자 한다.[8)]

종속변수로 선정된 조직효과성의 하위요인인 조직몰입은 특정 조직에 대한 개인의 동일시와 관여의 상대적 정도로 정의할 수 있다. 조직몰입은 논란의 여지가 있는 다차원적 모델을 채택하는 대신, 단일 차원의 태도적 몰입(attitudinal commitment)의 관점에서 접근하고자 한다. 이에 따라 Porter et al.(1974)가 개발하고 Mowday et al.(1979)에 의해 타당성과 신뢰성이 검증된 OCQ(organizational commitment questionnaire)를 기본으로 하여 이를 다소 수정시켰다. 조직몰입의 하위요소로는 정서적 몰입, 규범적 몰입, 근속적 몰입으로 구성되었다. 정서적 몰입은 조직에 대한 감성적 애착이나 동일시 정도를 의미하며, 규범적 몰입은 조직에 남아 있어야 하는 도덕적 의무감, 그리고 근속적 몰입은 조직을 이직함으로서 발생하게 되는 비용으로 인한 몰입으로 간주하였다.

조직효과성의 다른 요인인 조직민첩성은 조직을 둘러싼 환경과 고객의 변화에 유연하게 대응하는 역량으로 정의된다. 그런데 조직민첩성은 이론적 논의에서 살펴본 바와 같이 조직의 특성이나 학자들의 관심 영역의 차이로 공통적 속성을 도출하기가 용이하지 않다. 하여 Goranson(1990), Sambamurth et al.(2003), Jackson & Johansson(2003), Natanski(2004), 류경민 외(2013) 등에서 사용된 요소들을 중심으로 대응체계능력, 운영체계능력, 공유체계능력으로 구성하고자 한다. 대응체계능력은 환경변화를 감지하는 능력으로 운영체계능력은 주로 감지된 변화를 관리할 수 있는 능력정도를, 그리고 공유체계능력은 환경변화에 적응하기 위한 외부와의 네트워크화의 정도로 보고자 한다. 이에 따라 〈표 1〉에서와 같이 측정지표를 구성하였으며, 본 연구를 위한 작업가설을 다음과 같이 설정하였다.

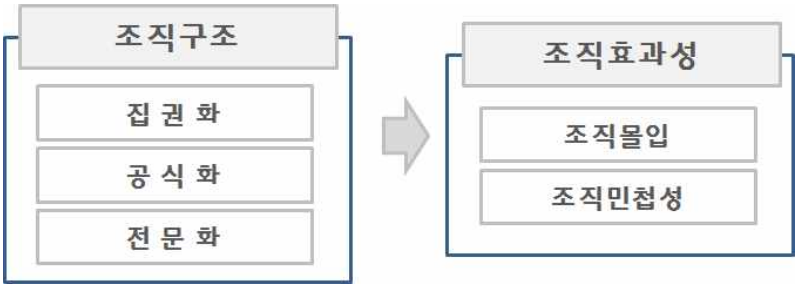
---

8) 본 연구에서 지리적 전문화 내지 장소적 분산의 경우 기초자치단체의 본청만을 대상으로 했기 때문에 분석에서 제외하였다.

가설 1: 조직구조요인과 조직효과성요인 간에는 상관성이 있을 것이다.
가설 2: 조직효과성에 미치는 조직구조의 영향력은 요인별로 차이가 있을 것이다.

이상의 분석단위들에 대한 논의를 토대로 본 연구에서는 〈그림 1〉과 같이 분석을 위한 준거모형을 구성하였다.

〈그림 1〉 분석모형



2. 연구설계

분석단위를 토대로 구성한 설문문항을 중심으로 요인분석을 실시한 후, 설문문항을 재구성해 도출한 측정지표와 요인은 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 요인분석을 통한 요인과 측정지표

요인	변수	측정지표			Alpha			
조직구조요인	집권화	의사결정 참여도	①정책참여도 ②사업참여도 ③예산참여도 ④인사참여도 ⑤업적평가참여도 ⑥업무배분참여도		.935	.829	.787	.894
		권한계층성	①사업수행재량성 ②보고재량성 ③사업독자성 ④의사결정재량성		.757			
		정보제공의 정도	①정보공유성	②정보제공성	.875			
	공식화	직무구체화	①규칙성문화 ②규칙유용성 ③직무기술서 정도 ④직무성과보유도 ⑤훈련도 ⑥절차준수도 ⑦운영절차준수도 ⑧역할기대범위		.879	.907		
		규칙강제화	①규정중요성 ②규정통제도 ③규정순응도		.814			
	전문화	기술전문화	①기술구체성	②기술대체성	.713			

조직 효과성 요인	조직몰입	정서적 몰입	①조직동일화 ②조직순응도 ③조직내재화	.928	.892	.924
		규범적 몰입	①조직이동 ②평생근속 ③조직근속 ④운영수용도 ⑤조직헌신도 ⑥구성원의무감 ⑦이직노력	.867		
		근속적 몰입	①이직용이성 ②이직가능성	.753		
	조직민첩성	대응체계	①대응수준 ②업무의 초점 ③정보수집능력 ④실행속도 ⑤주민조직담당	.768	.910	
		운영체계	①신속한 의사결정 ②수요파악신속성 ③정보수집다양성 ④결정시간의 단축	.805		
		공유체계	①시민만족도조사 ②정보교환 ③주민조직과의 협조성 ④정책개발의 협조성	.862		

조직구조로 구성된 독립변인은 모두 25개의 측정지표와 3개의 요인으로 구성되었으며, 각 설문항에 대한 Cronbach's Alpha는 .787로 나타났다. 조직효과성으로 구성된 종속변인은 모두 32개의 측정지표와 2개의 요인으로 구성되었으며, Cronbach's Alpha는 .924로 나타났다.[9] 그리고 전체적으로 Cronbach's Alpha는 0.894로 나타나 사용하는데 무리가 없는 것으로 판단된다. 수집된 자료는 SPSS/pc+를 사용해 분석했으며, 분석방법으로는 상관관계분석, 분산분석, 다중비교분석(multiple comparison test), 요인분석, t 검증, 다중회귀분석 등을 활용하였다.

9) 하나의 설문자료에서 독립변수와 종속변수가 모두 추출되었을 경우 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bias)에 대한 논의가 최근 들어 부각되고 있다. 독립변수와 종속변수를 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정했을 때 발생하는 오류로 정의되는 동일방법편의는 일반적으로 응답자에 의한 편의나 측정방법에 의한 편의에 의해 발생한다. 따라서 이를 해결하기 위한 가장 최선의 방법은 각 변수 간의 측정방법을 달리하는 것이다. 그렇지만 여러 제약요인으로 인해 변수 간에 측정방법을 달리한다는 것이 현실적으로 용이하지 않을 뿐만 아니라, 특히 두 변수가 모두 행태나 인식과 관련된 변수일 경우 자기보고법(self-report) 이외의 상이한 측정방법을 활용하기란 쉽지 않다. 한편 이에 대한 반론으로 자기보고법에 대한 옹호론 또한 만만치 않은 실정을 감안할 때 동일방법편의의 문제가 간단치만은 않다(Howard, 1994; 박원우 외, 2006). 그럼에도 불구하고 동일방법편의가 발생할 개연성을 감소시켜야 한다는 논의 자체는 타당성이 있다. 이런 관점에서 볼 때 본 연구도 어느 정도 한계가 있기는 하지만, 동일방법편의를 해결하고자 연구설계와 자료수집 단계에서 이를 해소하고자 상당 부분 노력을 기울였다. 응답원천을 분리하는 것은 처음부터 불가능하였기에 대신, 측정환경을 분리시키는데 역점을 두었다. 예컨대 설문지 표지 등을 통해 측정되고 있는 변수들이 관련성이 있음을 인식하지 못하도록 측정환경을 분리시키는 노력을 기울였으며, 설문항목 자체에 주의를 기울여 각 변수의 측정항목의 순서를 상이하게 배열함으로서 항목의 점화효과를 줄이려고 하였다. 또한 측정방식과 관련하여 사회적 바람직성에 의한 왜곡을 줄이려고 철저한 익명성과 조사환경을 보장하였다.

본 연구의 분석을 위한 조사대상기관의 선정과 조사방법을 살펴보면 첫째, 조사대상기관은 서울특별시에 있는 기초자치단체 26개 가운데 종로구, 중구, 도봉구, 은평구의 4개 기초자치단체를 선정하였다.[10] 둘째, 설문지조사의 표본추출방법은 할당표출방식을 취해 조사대상자의 연령, 근무분야, 직급 등을 고려하여 선정하였다. 셋째, 설문자료의 경우 연구주제와 이론적 검토를 거쳐 설문항목의 타당성을 높이기 위해 예비조사를 2015년 8월 2일에서 12일에 걸쳐 실시한 후, 수정을 통해 표준화된 설문지를 작성하여 본 조사를 2015년 9월 7일에서 10월 6일에 걸쳐 진행하였다. 설문지는 모두 600부를 배포하여 582부를 회수하였으나, 이중 적합하지 않은 설문지를 제외하고 본 조사에서는 571부가 사용되었다.

Ⅳ. 분석결과와 논의

1. 상관성 분석

본 연구에서 독립변수로 설정한 조직구조와 종속변수인 조직효과성 간의 상관성은 〈표 2〉에서와 같이 대체적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다.[11] 조직구조에서는 집권화요인과 공식화요인이 조직몰입요인과 조직민첩성요인 모두에서 상관성이 높게 나타났다. 특히, 조직효과성에서 조직민첩성요인은 공식화요인과 조직몰입요인 모두에서 상관성이 가장 높은 것으로 나타났다.

한편 독립변수인 조직구조의 구성요인들 간의 상관성을 중심으로 이들의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 전체적으로 볼 때 조직구조의 구성요인 가운데 집권화요인은 전문화요인과는 비교적 상관성이 높은 반면, 공식화요인과는 상관성이 없는 것으로 나타났다. 그리고 공식화요인과 전문화요인 간에는 다소 약한 상관성이 있는 것으로 나타났다.

---

10) 서울특별시에 있는 기초자치단체 26개 가운데 4개의 자치구를 선정한 기준은 이러했다. 우선 인구의 경우는 자치단체별로 규모의 차이는 큰데 반해, 공무원 정원은 거의 차이가 없었다. 예컨대 인구수가 가장 많은 송파구의 경우 671,984명인데 공무원 정원은 1,435명인데, 인구수가 가장 적은 중구는 134,200명으로 공무원 정원은 1,211명이었다. 하여 인구나 공무원 정원을 선정기준으로 하기보다는 재정자립도를 중심으로 재정자립도가 높은 자치구 2곳(3번째는 종로구, 4번째는 중구)과 낮은 자치구 2곳(24번째 은평구, 25번째 도봉구)을 선정하였다.

11) 본 연구에서 하위요인들 간의 상세한 분석은 지면관계상 생략하고, 대신 영향력 분석에서 구체적으로 다루고자 한다.

〈표 2〉 구성요인들 간의 상관분석

		조직구조			조직효과성	
		집권화	공식화	전문화	조직몰입	조직민첩성
조직 구조	집권화	1.000				
	공식화	-.024	1.000			
	전문화	-.347**	.082*	1.000		
조직 효과성	조직몰입	-.257**	.247**	.231**	1.000	
	조직민첩성	-.238**	.544**	.169**	.410**	1.000

**p〈0.01 *p〈0.05

그런데 집권화요인과 공식화요인 간에 상관성이 없는 것으로 나타나기는 했지만, 양자의 하위요인들 간에는 상관성이 존재하고 있어 다소 차이가 존재한다. 예컨대 집권화의 하위요인과 공식화의 하위요인 간의 상관성을 보면, 의사결정에 대한 참여도와 직무구체화 간에는 약하지만 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 권한계층성과 공식화의 모든 하위요인과는 정(+)의 관계인 반면, 정보제공과 공식화의 모든 하위요인과는 부(-)의 관계로 나타났다.

여기서 흥미로운 사실은 조직구조를 다룬 초기의 문헌들이 집권화와 공식화 간에는 강력한 관계가 존재하지 않는다고 주장했으나(Pugh et al., 1968), 후속 연구에서는 양자 간에 강력한 부의 관계가 존재하는 것으로 나타났다(Donaldson et al., 1975). 그러다 최근 연구에서는 공식화가 집권화와 분권화 구조 모두와 관계가 있는 것으로 밝혀졌다(Grinyer and Masoud, 1980). 집권화와 공식화 간의 상관성이라는 측면에서 볼 때, 본 연구의 결과는 초기의 연구결과와 유사한 것으로 보인다.

2. 영향력 분석

표준화된 회귀계수를 통해 조직구조의 구성요인이 조직효과성의 구성요인에 미치는 상대적 영향력을 살펴보면 다음과 같다. 조직효과성에 대한 조직구조의 영향력 분석은 두 측면에서 살펴보고자 한다. 구성요인들의 하위요인까지를 포함하는 영향력 분석과 구성요인들을 중심으로 한 영향력 분석이 그것이다.[12)]

구성요인들의 하위요인까지를 포함하는 영향력 분석의 결과는 〈표 3〉과 같이 나타났

12) 본 연구에서 영향력 분석을 두 단계로 나눈 이유는 여타 연구들의 경우 하위요인까지 분석한 경우가 희귀한 실정으로, 대체로 구성요인(예: 조직구조의 경우 집권화, 공식화, 전문화) 수준에서 분석이 이루어져 연구의 비교편의성을 위해 시도하였음을 밝혀둔다.

다. 종속변수인 조직효과성에 미치는 조직구조의 영향력을 분석한 결과 첫째, 조직몰입요인 가운데 정서적 몰입요인에는 정보제공요인 (β = -.356), 직무구체화요인 (β = .257), 기술전문화요인 (β = .176), 의사결정참여요인 (β = -.157) 순으로 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 둘째, 조직몰입요인 가운데 규범적 몰입요인에는 직무구체화요인 (β = .261)이 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며, 정보제공요인 (β = -.219)과 의사결정참여요인 (β = -.155)은 부정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 셋째, 조직몰입요인 가운데 근속적 몰입요인에는 정보제공요인 (β = .145)만이 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

조직민첩성요인 가운데 첫째, 대응체계요인에는 규칙의 강화요인 (β = .336) 이 가장 큰 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며, 다음으로 정보제공요인 (β = -.200)과 의사결정참여요인 (β = -.174)은 부정적인 영향을, 권한계층성요인 (β = .152)은 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 둘째, 조직민첩성요인 가운데 운영체계요인에 대해서는 전문성요인을 제외한 모든 요인들이 영향력을 행사하는 것으로 나타났는데, 정보제공요인 (β = -.209), 의사결정참여요인 (β = -.198), 규칙의 강화요인 (β = .179), 직무구체화요인 (β = .172), 권한계층성요인 (β = .138)의 순으로 나타났다. 셋째, 조직민첩성요인 가운데 공유체계요인에 대해서는 직무구체화요인 (β = .288), 규칙의 강화요인 (β = .190), 의사결정참여요인 (β = -.173)의 순으로 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 영향력을 토대로 종속변수인 전체 조직효과성에 영향요인의 하위요인들이 미치는 영향력을 살펴보면, 직무구체화요인 (β = .266), 정보제공요인 (β = -.210), 의사결정참여요인 (β = -.199), 권한계층성요인 (β = .152)의 순으로 나타났다. 영향력 관계를 보다 구체적으로 살펴보기 위해, 종속변수인 전체 조직효과성에 대해 영향요인들의 하위요인들이 행사하는 기여도를 추정한 결과는 다음과 같다. 종속변수인 전체 조직효과성에 대한 영향요인의 기여도는 직무구체화요인이 26.41%, 정보제공요인이 20.85%, 의사결정참여요인이 19.76%, 권한계층요인이 15.09%, 규칙의 강화요인이 11.32%, 기술전문화요인이 6.55%로 나타났다.[13)]

---

13) 영향력 분석과정에서 전체 종속변수는 조직효과성의 구성요인으로 설정한 조직몰입과 조직민첩성을 포괄하는 의미로 사용하였다. 전체 종속변수를 설정한 이유는 독립변수인 조직구조의 구성요인들이 종속변수를 구성하는 개별 구성요소들에 대한 영향력뿐만이 아니라, 조직효과성 전체에 미치는 영향력을 나누어 살펴보고자 함에 있다. 따라서 분석결과에서 보듯이 조직구조의 구성요인들이 종속변수의 구성요소들에 미치는 개별적 영향력과 전체 조직효과성에 미치는 영향력의 차이가 달리 나타나고 있음을 알 수 있다. 따라서 영향력이라는 측면에서 조직구조에 대한 변화를 시도할 경우 시사점을 찾는데 도움을 줄 수 있다.

〈표 3〉 영향력 분석 (I)

			조직구조											
			집권성						공식화				전문성	
			의사결정참여		권한계층성		정보제공		직무구체화		규칙의 강화		기술전문화	
			β	p값	β	p값	β	p값	β	p값	β	p값	β	p값
조직효과성	조직몰입	정서	-.157	.000	.021	.545	-.356	.000	.257	.000	-.048	.328	.176	.000
		규범	-.155	.000	.062	.104	-.219	.000	.261	.000	.094	.075	.080	.038
		근속	.022	.644	.110	.013	.145	.002	-.032	.606	-.140	.023	-.025	.570
	조직민첩성	대응	-.174	.000	.152	.000	-.200	.000	.076	.137	.336	.000	-.004	.917
		운영	-.198	.000	.138	.000	-.209	.000	.172	.001	.179	.001	.067	.074
		공유	-.173	.000	.090	.018	-.069	.084	.288	.000	.190	.000	.014	.724
전체 종속변수			-.199	.000	.152	.000	-.210	.000	.266	.000	.114	.021	.066	.067

주: 정서적 몰입요인 R^2 = 0.399, 규범적 몰입요인 R^2 = 0.313, 근속적 몰입요인 R^2 = 0.058, 대응체계요인 R^2 = 0.355, 운영체계요인 R^2 = 0.338, 공유체계요인 R^2 = 0.308, 전체 종속변인 R^2 = 0.393

조직효과성의 구성요인에 미치는 조직구조의 구성요인의 상대적 영향력을 분석한 결과는 〈표 4〉와 같다.

첫째, 조직구조의 구성요인 가운데 집권화요인은 조직민첩성요인 (β = -.206), 조직몰입요인 (β = -.202)에 부 (-)의 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 조직구조의 구성요인 가운데 공식화요인은 조직민첩성요인 (β = .537), 조직몰입요인 (β = .231)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 조직구조의 구성요인 가운데 전문화요인은 조직몰입요인 (β = .142)에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전체 조직효과성에 대해서는 공식화요인 (β = .469)이 가장 영향력이 큰 것으로 나타났으며, 이어서 집권화요인 (β = -.245), 전문화요인 (β = .109) 순으로 나타났다.

전체 조직효과성에 대해 조직구조가 행사하는 기여도 내지 기여율을 추정해 보면, 공식화요인이 56.98%, 집권화요인이 29.77%, 전문화요인이 13.24%로 나타났다. 따라서 조직효과성에 기여하는 공식화요인의 기여도가 56.98%로 집권화요인과 전문화요인의 기여율에 두 배에 달하고 있어, 조직효과성에 영향을 미치는 공식화의 중요도를 추론할 수 있다.

이에 따라 본 연구의 결과와 기존 연구들과를 비교할 때, 집권화가 조직효과성에 부정적 효과를 가져온다는 입장과 맥을 같이 하는 결과가 본 연구에서는 나타났다. 다만 공식화의 경우 본 연구결과와 기존 연구와 유사하게 긍정적 효과가 있는 것으로 나타났지만, 영향력이 매우 높았다는 측면에서 차이점을 발견할 수 있었다. 아마도 이는 조사대상이 기존의 국내연구들은 주로 중앙정부를 상대로 한 반면, 본 연구에서는 기초자치단

체여서 이 같은 차이가 발생한 것으로 유추된다. 다시 말해 본 연구의 대상인 기초자치단체는 중앙정부와 달리 메타정책이나 정책설계에 치중하는 대신 주민들을 직접적으로 상대하면서 행정서비스를 전달하는 기능을 수행한다는 측면에서, 구체적인 공식화가 역할모호성을 감소시켜 조직효과성을 높이는데 순기능을 하는 것으로 유추할 수 있다.

〈표 4〉 영향력 분석 (II)

		조직구조					
		집권화		공식화		전문화	
		β	p값	β	p값	β	p값
조직 효과성	조직몰입	-.202	.000	.231	.000	.142	.001
	조직민첩성	-.206	.000	.537	.000	.067	.064
전체 종속변수		-.245	.000	.469	.000	.109	.003

주: 조직몰입요인 R^2 = 0.142, 조직민첩성요인 R^2 = 0.352, 전체 종속변수 R^2 = 0.324

끝으로 총괄적인 관점에서 독립변수인 조직구조가 종속변수인 조직효과성에 미치는 영향은 앞에서의 논의와 유사한 결과를 보여 주고 있다. 즉, 〈표 5〉에서 보듯이 조직구조는 조직효과성에 긍정적인 영향력 (β = .274)을 행사하는 것으로 나타났다. 이로서 여러 연구에서 나타난 조직효과성에 대한 조직구조의 영향력을 둘러싼 논쟁은 본 연구결과에서는, 명료하게 양자 간에 관계가 있음은 물론 조직구조가 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 영향력 분석 (III)

	조직구조	
	β	p값
조직효과성	.274	.000

조직효과성 R^2 = 0.220

V. 결 론

본 연구는 다음과 같은 동기에서 비롯되었다. 하나는 1980년대부터 전 세계로 확산되기 시작한 신공공관리론(new public management)의 영향에 따라(김태룡, 2003), 정부성과를 높여야 한다는 시대적 명제를 어떻게 해결할 것인가의 물음이 그것이다. 또 다른

것은 조직이론에서 핵심적 요소로 간주되는 구조에 관한 논쟁이 일반화되지 못하고 있는 현실과, 우리의 경우 중요성에 비추어 조직구조에 관한 연구가 그리 많이 축적되어 있지 못하다는 것이다. 하여 본 연구는 동기에 대한 대안을 모색하고, 정부성과를 높이기 위한 함의를 조직구조에서 찾고자 하는 의도에서 시도되었다.

무릇 정부성과를 제고해야 한다는 명제에 이견은 존재하지 않는다. 그것은 Wilson이래로 행정학이 추구해 온 숭고한 가치이지만, 그것이 실현되지 않았기에 공격의 대상이 되어 왔던 것이다. 하지만 문제는 민간부문에 비해 마땅한 수단이 별로 없는 정부부문에서 정부성과를 제고할 수 있는가의 문제이다. 하여 이에 대한 대안을 조직구조에서 찾고자 함이고, 부차적으로 조직구조를 둘러싼 논쟁에 대한 타당성과 일반화를 추구해 보고자 하는 것이다.

본 연구의 목적에 따라 서울특별시에 있는 기초자치단체들을 대상으로 한 연구의 결과를 요약하면, 작업가설에서 설정했던 조직구조와 조직효과성 간에 상관성은 존재하는 것으로 나타났다. 특히 조직효과성에 대한 조직구조의 기여도 내지 기여율은 공식화요인이 집권화요인과 전문화요인을 합한 비율보다도 높은 것으로 나타나, 공식화가 지닌 중요성을 유추할 수 있다. 연구결과를 중심으로 본 연구가 갖는 함의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직구조가 구성요인에 따라 달리 나타나기는 하지만 공식화와 전문화는 조직효과성에 정(+)의 효과를 가져오는 반면, 집권화는 부(-)의 효과를 미친다는 사실이다.

둘째, 조직효과성에 미치는 조직구조의 구성요인 가운데 공식화요인의 영향력이 대단히 크다는 사실이다. 이는 기존 연구들과 차이를 보이는 부분으로, 아마도 연구대상이 기초자치단체이기에 시민들에게 직접적인 행정서비스를 제공해야 하는 일선행정기관의 성격이 강한 데서 기인한다.

셋째, 조직효과성을 측정하기 위한 구성요인으로 조직민첩성의 개념을 정부부문의 연구에서 처음으로 활용한 결과, 또 다른 요인인 조직몰입요인과의 관계와 유사한 결과를 도출했다는 사실이다. 따라서 조직효과성을 측정하기 위한 지표로 조직민첩성이 특히 다양한 시민의 욕구와 환경의 변화에 직접적으로 대면하고 있는 기초자치단체의 성과를 평가하는데 유용한 것으로 보여 진다.

넷째, 조직구조와 조직효과성 간의 상관성을 평가하기 위한 지표의 구성에 있어 비교론적 논의가 가능하도록, 초기에 모형개발에 관여한 학자들의 지표들을 가능한 사용하고자 했다. 그 결과 조직구조를 둘러싼 논쟁 가운데 집권화와 공식화와의 관계에 대해 본 연구에서는 양자 간에 관계가 없는 것으로 밝혀졌다. 또한 조직몰입에서 근속적 몰입

의 영향력이 별로 없어 이의 적실성 논란이 어느 정도 타당함을 밝혀냈다. 이와 함께 총체적인 관점에서 조직효과성에 대한 조직구조의 영향력도 존재하는 것으로 밝혀졌다.

향후 기초자치단체에 한정하여 조직효과성을 제고하기 위한 대안을 조직구조론적 관점에서 모색하면 다음과 같다.

첫째, 조직효과성에 미치는 조직구조의 영향력이 다양하다는 점에 유의할 필요가 있다. 집권화의 경우 역시 구성원들의 직급이 낮을수록 집권성이 높은 것으로 인식하고 있다는 측면에서, 의사결정과정에 대한 참여의 확대와 구성원 간의 정보공유가 확대되어야 한다. 이런 측면에서 정보공유나 참여적 행정을 강조하는 권한위임(empowerment)이 과감히 확대되어야 할 필요가 있다.

둘째, 공식화의 측면에서 직무구체화가 지닌 영향력이 크다는 관점에서, 직무에 대한 구체화를 통해 직무모호성에 따른 비효율성을 제거해야 할 필요가 있다. 특히 기초자치단체의 경우 대민업무에 치중하다 보니 한꺼번에 여러 일을 담당해야 하는 경우가 많은데, 직무구체화를 강화해 업무의 모호성을 제거해 주는 것이 조직효과성에 도움이 될 것으로 판단된다. 반면에 규칙강화요인은 부(-)의 관계를 보인다는 점에 유의할 필요가 있다. 이는 기초자치단체에만 국한된 현상은 아니지만, 지나친 처벌이나 감사위주의 통제행정이 가져오는 역기능이 조직효과성을 낮추는 결과를 초래한다는 점과 맥을 같이 한다. 따라서 향후 통제나 감사의 경우 지나친 법규중심적인 처벌문화 대신 조직효과성을 높이는데 도움이 되도록 절차나 감사문화가 개선되어야 할 것이다.

셋째, 전문화요인은 기초자치단체를 포함한 한국행정의 전반적인 문제이기도 하다. 현재와 같이 1-2년마다 강제적으로 보직을 순환하는 인사제도 하에서 전문화는 요원하다. 따라서 전문화의 영향력을 제고하기 위해서는 일정 직위들에 대해서는 직위분류제적 요소를 과감히 도입하여, 전문화를 강화하여 조직효과성을 극대화할 필요가 있다. 최근 인사혁신처에서 전문직렬을 신설하고 그에 따른 성과체계를 따로 구축하겠다는 발표가 있었는데, 이는 본 연구와 관련해 볼 때 바람직한 방향설정으로 보여진다(조선일보, 2016. 1. 28).

이상으로 본 연구는 기초자치단체에 국한된 사례이기는 하지만 조직효과성에 대한 조직구조의 영향력을 고찰하여, 구조론적 관점에서 정부성과를 제고할 수 있는 대안을 모색하는데 그 목적이 있었다. 그렇지만 본 연구가 갖는 한계는 역시 기존의 비판으로부터 자유로울 수가 없다. 즉, 조직효과성에 대한 지표가 재정적 지표와 같이 구체화된 것이 아니라 인식과 태도에 근거한 지표라는 한계가 그것이다. 이와 함께 변수의 측정에 관한 문제로 특히 조직효과성을 측정하는 경우 단일 차원에 초점을 맞춘 분석이 바람직함에

도, 변수의 속성상 그러하지 못했던 것은 향후 보완되어야 할 부분이다. 끝으로 연구의 조사대상이 기초자치단체로 한정되어 있어 연구 결과를 중앙정부를 포함한 한국행정 전반으로 확대하기에는 한계가 있다. 따라서 향후 연구대상과 측정지표의 확장을 통한 일반화가 추구되어야 할 것이다.

참고문헌

김선표 (2015). 노인장기요양서비스기관의 창의적 조직풍토, 흡수능력, 민첩성 및 조직성과 간의 관계, 「계명대학교 대학원 박사학위논문」. 175.

김영호·류은영·류병 (2012). 조직환경과 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향. 「한국인사행정학회보」, 11(3): 185-215.

김정욱·박정훈·남기찬·박수용·김병욱 (2005). 실시간 기업구현을 위한 비즈니스 민첩성의 결정요인에 관한 실증적 연구. 「한국경영과학회지」, 30(4): 83-97.

김태룡 (2003). 「한국의 정부개혁: 이론과 실제」. 서울: 집문당.

김태룡 (2012). 「새 한국행정론」. 서울: 대영문화사. 168-169.

김호정 (2004). 조직구조와 조직효과성. 「한국조직학회보」, 1(2): 25-26.

류경민·정항진·신정신 (2013). 관리자의 권한위임이 종사원의 서비스민첩성과 기업성과에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 27(6): 175-186.

민진 (2003). 조직효과성에 관한 개념정의의 분석 및 재개념화. 「한국행정학보」, 37(2): 92-95.

박경미·황재원·권구혁 (2005). 경쟁전략, 조직구조, 정보기술 활용도 간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「전략경영연구」, 8(1): 113-135.

박원우·김미숙·정상영·허규만 (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 「인사·조직연구」, 15(1): 89-133.

박천오·강제상·권경득·김상묵 (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구. 「한국정책학회보」, 10(3).

신택현 (1990). 인사관리제도 및 조직구조가 개인 간 갈등과 직무만족에 미치는 영향, 「조직과 인사관리연구」, 14: 285-306.

오석홍 (2005). 「조직이론」. 서울: 박영사.

이상식 (2015). 민첩생산과 경영성과에 대한 실증적 연구. 「한국산업정보학회논문지」, 20(1): 103-112.

이서구·김종근 (2007). 전략적 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「기업경영연구」. 29: 223-236.

이재훈·김영운 (2003). 중소기업의 기술능력 보유, 경영자 특성 및 조직구조가 재무적 성과에 미치는 영향. 「중소기업연구」, 25(4): 79-111.

이종수 (2010). 조직혁신문화가 조직구조와 직무만족에 미치는 영향. 「국가정책연구」, 24(1): 29-53.

이창길·최성락 (2012). 조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향. 「행정논총」, 50(2): 65-88.

정수열·서승범·임성준 (2007). 환경, 전략, 조직구조간의 적합성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국경영학회 통합학술대회」. 1-27.

주효진 (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구. 「행정논총」, 42(2): 29-53.

최영균·남호현 (2005). 경쟁전략과 인적자원정책 및 조직구조의 적합성이 경영성과에 미치는 영향. 「산업경제연구」, 18(5): 2311-2344.

최창현 (1991). 조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로분석적 연구. 「한국행정학보」, 25(2): 515-531.

허찬영·이홍기 (2009). 중소기업의 노동력 민첩성과 조직성과. 「중소기업연구」, 31(4): 19-40.

Ahmadi, S. A. A., Fathuzadeh, A., Sadeghi, J., Daryabeigi, M., and Taherkhani, L. (2012). A Study on the Relationship between Organizational Structure and Organizational Agility. *Management Science Letters,* 2(8), 2777-2788.

Aiken, M. & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review, 33*: 918-930.

Alexander, J. W. and Bauerschmidt, A. D. (1987). Implications for Nursing Administration of the Relationship of Technology and Structure to Quality of Care. *Nursing Administration Quarterly*, 11(4): 1-10.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* 26.

Baskerville, R. L., Mathiassen, L., and Pries-Heje, J. (2005). Agility in Fours: IT, Diffusion, IT Infrastructure, IT Development, and Business. In Baskerville, R. L., Mathiassen, L. and Pries-Heje, J. and DeGross, J. I. (eds). *Business Agility and Information Technology Diffusion.* New York: Springer. 1-10.

Bateman, T. S. and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal.* 27(1).

Campbell, S. L., Fowles, E. R., & Weber, B. J. (2004). Organizational Structure and Job Satisfaction in Public Health Nursing. *Public Health Nursing*, 21(6): 564-571.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., and Porter, L. W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Journal*, 5: 49-64.

Dewar, R. D. & Werbel, J. (1979). Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. *Administrative Science Quarterly,* 24(3): 426-448.

Dewar, R. D., Whetten, D. A. and Boje, D. (1980). An Examination of the Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization, and Task Routineness. *Administrative Science Quarterly*, 25: 120-128.

Dove, R. (2004). Agility=Knowledge Management + Response Ability. Agility Forum, *Paradigm Shift International* (available online), http//www.parshift.com/Essays/ essay067. htm, Acc. on Dec. 12th, 2006.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994) Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology,* 79(3): 370-380.

Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type. *Strategic Management Journal,* 13(5): 153-167.

Gavetti, G., Levinthal, D. A. and Ocasio, W. (2007). Neo-Carnegie. *Organization Science*, 18: 523-536.

Goranson, H. T. (1999). *The Agility Virtual Company.* Westport, Conn.: Quorum Books.

Hage, J. & Aiken, M. (1967). Program Change and Organizational Properties. *American Journal of Sociology*, 72: 503-519.

Hage, J. & Aiken, M. (1969). Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals. *Administrative Science Quarterly,* 14: 366-376.

Hage, J. & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12: 72-91.

Hage, J. & Dewar, A. (1973). Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18: 270-290.

Hall, R. H. (1977). *Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Howard, G. S. (1994). Why People Say Nasty Things about Self-Reports? *Journal of Organizational Behavior,* 21: 399-404.

Hrebiniak, L. and Joyce, W. (1984). Implementing Strategy. *Strategic Management Society Conference.* Philadelphia, PA, October,

Jackson, M. & Johansson, C. (2003), An Agility Analysis from a Production System Perspective. *Integrated Manufacturing System,* 14(6): 482-488.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment. *The Icfai 22 Journal of Organizational Behavior*, 6(4): 23-42.

Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* New York: Basic Books.

Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, C. R. (1995). Toward an Understanding of the Role of Agency and Choice in the Changing Structure of Canada's National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 9: 135-152.

Kimberly, J. R., & Rottman, D. B. (1987). Environment, Organization and Effectiveness. *Journal*

of Management Studies, 24: 595-622.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors. *Educational & Psychological Measurement*. 60(2): 301-313.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequencies of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin,* 108(2) : 171-194.

Meijaard, J., Brand, M. J., Mosselman, M. (2005). Organizational Structure and Performance in Dutch Small Firms. *Small Business Economics*, 25: 83-96.

Meyer, J. and Allen, N. (1987), *Commitment in the Workplace.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, 31: 539-560.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages.* New York : Academic Press.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior,* 14: 224-227.

Natanski, M. (2004). The Value of Active Scanning to Senior Executives. *The Journal of Management Development*. 23(5/6): 426-436.

O'Reilly, C. III & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. *Journal of Applied Psychology,* 71: 492-499.

Ouchi, W. G. & Van de Ven, A. H. (1980) Antitrust and Organization Theory. In Williamson, O. E. (ed.). *Antitrust Law and Economics*. Houston, 291-311.

Pennings, J. (1973). Measures of Organizational Structure: A Methodological Note. *American Journal of Sociology*, 79(3): 686-704,

Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32: 194-208.

Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986), Self-Reports in Organizational Research: Problems and Projects. *Journal of Management,* 12(4): 531-544.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.

Pugh, D. J., Hickson, C. R., Hinings, and Turner, C. (1968) Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An Empirical Taxonomy of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14: 115-126.

Riter, G. & Trice, H. N. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces,* 47 : 475-479.

Robbins, S. P. (1990). *Organizational Theory.* New York: Prentice Hall.

Robertson, P. J. & Tang, S. (1995). The Role of Commitment in Collective Action. *Public Administration Review,* 55(1) : 67-80.

Romzek, B. (1990). Employee Investment and Commitment. *Public Administration Review*, 50: 374-382.

Ruekert, R. W., Junior, W., Orville C. & Roering, K. (1985). The Organization of Marketing Activities. *Journal of Marketing.* 49(1):13-25.

Rumelt, R. P., Schendel, D. E., and Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options. *MIS Quarterly,* 27(2): 237-263.

Sappington, David E. M. (1991). Incentives in Principal-Agent Relationships. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(2): 45-66.

Schminke, M., Ambrose, M. L., and Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85: 294-304.

Udy, S. H. (1959). Bureaucracy and Rationality in Weber's Organizations Theory. *American Sociological Review*, 24(6): 791-795.

Vinson, E. and Holloway, M. (1977). The Effects of Formalization and Perceptions of Discrimination, Satisfaction, Effort, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 10: 302-315.

Vredenburgh, D. J. and Alutto, J. A. (1977). Perceived Structure and Relation to Individual Attitudes and Performance. in Burack, E. H. and Neghandi, A. R. (eds.), *Organization Design.* New York: Dorsey. 225-272.

Weill, P., Subramani, M., and Broadbent, M. (2002). Building IT Infrastructure for Strategic Agility. *MIT Sloan School of Management Review*, 44(1): 57-65.

Whilst, J. (2009). Organizational Agility: How Business Can Survive and Thrive in Turbulent Times. *The Economist.* London: The Economist Intelligence Unit Ltd. 1-28.

Worley, C. G. and Lawler III, E. E. (2010). Agility and Organizational Design. *Organizational Dynamics*, 39(2): 194-204.

Zhang, Z. and Sharifi, H. (2000). A Methodology for Archieving Agility in Manufacturing Organizations. *International Journal of Operations & Production Management,* 20(4): 196-212.

ABSTRACT

Organizational Structure and Organizational Effectiveness: Relationships and Reinterpretation

Tae-Ryong Kim

The science of organizational analysis has developed to the stage where numerous research studies that have examined the relation of organizational structure to the behavior of organization members. Nonetheless, the discussion of organizational structure as a crucial part in organizational theory has not been generalized and its studies are less understood. Therefore, this study examines the literature addressing the empirical relationships, if any, between organizational structure and organizational effectiveness and provides how to improve performance at the level of government.

As a result, organizational structure influences organizational effectiveness. In particular, the effect of formalization as one of the components of organizational structure is far higher than centralization and specialization. Accordingly, the delegation of authority to prevent the dysfunctions of centralization and formalization to remove the ambiguity of duty are necessary to improve government performance. Concluding recommendations for future research are offered to expand the subjects of study and develop measuring indicators.

【Keywords: Organizational Structure, Organizational Effectiveness, Elementary Local Government】