

조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권부여를 중심으로

박희봉* · 박순애 · 김유진**

논문 요약

본 연구는 지방정부 공무원들에게 공유되는 가치 및 신념에 따라 조직효과성을 어떻게 인식하고 있는지를 살펴보는 데 목적을 두었다. 조직의 환경이 극심한 변화를 겪고 있는 현 시기에 조직효과성을 높이기 위해서는 조직구성원들의 협조가 절실하며, 조직구성원들이 공통적으로 인식하고 있는 조직문화는 다양한 경로로 조직효과성에 영향을 미칠 것이기 때문이다. 이를 위해 서울대 공공성과관리센터에서 2017년 조사한 전국 225개 기초자치단체 조사자료를 바탕으로 조직문화를 결정하는 주요 하위변수인 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권 부여 등 4개 영역이 공공조직의 효과성에 어떤 영향을 미치는지를 분석하였다. 분석결과 지방공무원은 조직의 공정성 인식이 높을수록, 조직의 윤리성 인식이 높을수록, 조직의 혁신성 인식이 높을수록, 재량권 부여가 클수록 조직성과와 직무만족 등 조직효과성에 긍정적이었다. 한편, 조직문화와 조직성과에 대한 직무만족의 매개효과는 나타나지 않았다. 이러한 결과를 토대로 본 연구는 지방정부 조직문화를 보다 공정하고, 윤리적이며, 자율성과 창의성을 발휘할 수 있는 방향으로의 유도 필요성에 대해 제시하였다.

주제어: 조직문화, 조직효과성, 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권 부여

* 제1저자

** 교신저자

I. 서론

Duncan(1989: 29)은 조직구성원들이 자발적으로 조직목표 달성을 위해 자신의 능력을 발휘하고 다른 구성원들과 협력하는 조직을 강한 조직문화를 보유한 성공하는 조직이라고 하였다. 이에 따라 Daft(2016: 49)는 강한 조직문화를 ① 조직구성원들을 통합하여 협력하게 하고, ② 조직이 외부환경에 적응할 수 있도록 도와주는 것으로 정의했다. 이는 조직구성원들이 능력을 발휘하고 구성원 상호간 협력하는 조직문화가 효과적으로 운영되어야 조직효과성이 높아짐으로써 조직목표를 달성할 것이라는 의미이다.

물론 모든 조직에 일률적으로 효과적인 강한 조직문화가 존재할 수는 없다. 과거의 조직과 현대 조직에 적용되는 강한 조직문화가 동일할 수 없고, 기업조직과 공공조직에게 모두 적용되는 강한 조직문화가 존재하기 어렵다. 따라서 다양한 연구자들이 다양한 조직을 다양한 상황에 따라 조직효과성에 영향을 미치는 조직문화에 대해 다양한 연구결과를 제시한다.

먼저 위계적 서열주의의 조직문화를 강조한 연구이다. 이춘우(2014: 39)는 한국의 위계적 서열주의에 의해 기업조직을 성공적으로 이끌었다고 볼 수 있다고 주장했고, 박천오(1992), 안병만·김인철(1991), 이대회(1991) 등은 한국의 전통적 위계문화에 의해 공공조직에서 중요한 역할을 한 것으로 보았다.

둘째, Rine 등(2012)은 조직문화의 수평적 관계에 관심을 가졌다. 이들은 Hofstede가 개발한 지표 중에서 인주의(individualism)가 발달한 조직에서 혁신지수가 높게 나타났고 권력거리(power distance)가 높게 나타난 조직에서는 혁신지수에 부정적인 작용을 한다고 발표했다. 조직구성원의 수평적 관계가 조직혁신에 영향을 미친다는 것이다. 이와 관련하여 박희봉·송용찬(2018)은 권력거리가 낮은 수평적 상하관계가 조직몰입과 경력몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이와 관련하여 박희봉·송용찬(2018)은 권력거리가 낮은 수평적 상하관계가 조직몰입과 경력몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

셋째, 경쟁가치 모형을 이용하여 조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향을 연구이다 (김근세·이경호, 2005; 김대건·허성욱, 2015; 박상언·김영조, 1995; 김호정, 2002; 박순애·오현주, 2006; 이구영·전진석, 2014; 홍진식·김영우, 2018). 경쟁가치 모형은 최근 한국에서 많은 연구가 이루어져왔다. 정준교 외(1996), 박상언·김영조(1995), 김호정(2002), 김근세·이경호(2005), 한주희 외(1997) 등은 집단문화와 발전문화는 직무만족과 조직문화에 긍정적인 작용을 하는 반면, 위계문화는 조직효과성에 부정적인 작용을 미친다고 한다. 한편, 합리문화는 경쟁을 장려하여 목표달성에 영향을 미치는 반면, 조직몰입과 직무만족에는 부정적인 영향을 미친다는 것이다.

넷째, 조직문화 중에서 조직구성원들이 인식과 조직효과성 간의 인과관계에 관한 연구이다. 전도성·이재은(2015), 정순천(2014), 김미선·박성수(2013), 이환성(2009), 이재훈·최익봉(2004), 추재엽(2017), 김호균(2007) 등은 공정성이 조직효과성에 미치는 영향을 조사하였고,

김홍영·서철준(2009), 신승인·김찬중(2014), 이해영(2018), 권혜림·주재진(2014) 등은 윤리성과 조직효과성 간의 관계를 분석하였다. 김해룡·양필석(2008), 신준섭·안형기(2013), 현계담 외(2014), 정준수·김문중(2017), 조일형 외(2018) 등은 혁신성과 조직효과성 간의 관계를 연구하였다. 재량성 부여에 있어서는 전통적으로 Herzberg(1959)와 Argyris(1960)는 조직구성원의 재량권 부여와 역량강화가 조직효율성에 긍정적인 영향을 미친다고 꾸준히 논의되고 있다. 반면, Lipsky(1980)는 고위 공무원의 경우는 전통적인 논의가 타당할 수 있지만 하위 공무원의 경우는 재량권 확대를 요구하지 않는다고 주장한 바 있다.

이상과 같이 조직효과성에 영향을 미치는 조직문화 요인은 다양하다. 본 연구는 공공조직 공무원들에게 공유되는 가치 및 신념을 넓은 의미의 조직문화로 정의하고, 다양한 조직문화 중에서 조직구성원이 인식하는 조직분위기가 조직효과성에 영향을 미칠 것이라는 연구문제를 착안하였다. 특히 조직효과성을 높이기 위해서는 조직구성원들의 자발적인 참여와 협조가 크게 요구되며, 이를 위해서는 조직구성원들이 조직문화를 공정하고 윤리적이며 혁신적이고 재량권을 부여하고 있다고 인식하는 것이 중요하기 때문이다. 이로써 본 연구는 조직문화를 결정하는 주요 하위변수인 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권 부여 등 4개 영역이 공공조직의 효과성에 어떤 영향을 미치는 살펴보고, 그 의미를 찾고자 한다.

II. 이론적 고찰

조직문화란 한 마디로 조직 내 구성원이 선택한 가치관과 태도, 행동의 방식이다. 따라서 조직문화는 특정한 조직 구성원들이 함께 근무하며 장기간 학습한 결과로 조직구성원 공동의 행동양식으로 확립된다. 조직문화에 대해 학자마다 다양한 정의를 내리고 있지만 공통적인 관점으로는 ① 장기간 동안 조직구성원 간에 함께 지내면서 형성되었고(Schein, 1985), ② 형성된 공동 가치관이 조직구성원의 집단적 정신으로 내재되어(Hofstede, 1980), ③ 조직구성원들의 생활양식 또는 행동양식을 통제함으로써(김호섭·박천오, 2002; 박천오, 1992), ④ 조직구성원들의 공통적인 규범 및 신념 체계로 확립된다(김진희, 2007). 이러한 조직문화는 바람직하게 형성되는 경우 구성원 상호간의 소통을 원활하게 하여 거래비용을 감소시키는 긍정적인 작용을 한다(김중수·박은미, 2012: 250). 그러나 조직문화가 부정적으로 형성되는 경우 구성원 상호간의 소통을 방해하고 거래비용을 증가시키며 갈등을 조장하는 등 부정적으로 작동되기도 한다.

한국의 조직문화의 원천에 대해서 많은 학자들은 유교문화를 뿌리에 두고 논의를 시작했다. 백완기(1978)는 한국 조직문화의 원천을 의식주의, 규격화된 형식, 스테레오 타입 등을 특징으로 들고 있으며, 김광웅(1991)은 권위주의와 가족주의 등을 한국 조직문화의 주요한 특징으로 보고 있고, 이대희(1991)는 이치, 가족주의, 권위주의, 양심, 실리주의 등의 유교문

화가 형식주의, 계서주의, 운명주의, 온정주의, 정적 인간주의, 의리주의, 할거주의, 사인주의 등으로 발전했다고 주장한다. 박천오(1992)는 가족주의, 권위주의, 운명주의, 형식주의 등을 한국 조직문화에 미친 요인으로 말하고 있다. 사공영호(1998)는 한국의 가부장적 문화가 다양한 양태로 조직문화에 내재화되었다고 한다. 이춘우(2014)는 연공주의, 집단주의, 가부장주의 등 유교문화가 한국기업의 조직문화에 영향을 미치고 이것이 한국 조직문화의 핵심적인 기저가치라고 주장한다. 고대유·강제상(2017) 역시 한국의 권위주의, 연고주의, 가족주의, 온정주의, 순응주의 등이 조직문화로 고착되어 조직구성원의 태도에 영향을 미쳤다고 주장하고 있다. 이러한 유교주의에 영향을 받은 한국의 조직문화는 조직의 질서 유지에 긍정적인 영향을 미치기도 하였지만 서구식 합리주의 문화에 영향을 받은 한국 조직문화와 갈등을 빚게 되어 결국 조직효과성에 부정적일 수도 있다. 이러한 한국 조직문화의 갈등 국면은 다양한 국제적 비교연구에서도 나타난다(Hofstede, 1980; 1990; 2010).

1. 공정성과 조직효과성

조직공정성은 조직 내 구성원들이 정당하고 공평한 대우를 받고 있는지가 조직활동의 공식적·비공식적 요소에 동기를 부여할 수 있는 근거를 제공한다(Bae, 2015: 2; 추재엽·배정환, 2016: 40 재인용). 그리고 조직구성원이 조직의 공정성을 받아들일 때 직무를 효과적으로 수행할 것이다(Organ, 1988; 추재엽·배정환, 2016: 40 재인용). 조직이 공정하지 못하면 업무를 추진할 인센티브를 느끼지 못하기 때문에 결과적으로 조직효과성은 떨어질 것이 당연할 것이다.

한국사회를 대상으로 한 실증분석에서는 일반적으로 조직공정성은 절차공정성과 분배공정성, 상호작용공정성 등으로 분류되고 있으며, 조직효과성으로는 조직몰입과 직무만족, 조직시민행동 등으로 분류하여 연구되고 있다. 김미선·박성수(2013)는 공항 특수경비원을 대상으로 한 연구에서 직무만족과 조직몰입에 절차공정성이 영향을 미치는 반면, 분배공정성은 직무만족에 영향을 미친다고 했다. 이동영·김현정(2014)은 경찰관을 대상으로 한 연구에서 경찰관의 직무만족과 조직몰입에 분배공정성과 절차공정성이 긍정적인 역할을 하며, 절차공정성이 분배공정성보다 절차공정성의 영향력이 더 크다고 하였다. 정순천(2014)은 대구의 사회복지사를 대상으로 한 연구에서 직무만족과 조직몰입에 분배공정성과 절차공정성이 긍정적인 영향을 나타내는 반면, 직무만족 변수에 상호작용공정성이 긍정적인 영향을 미친다고 검증했다. 이영만(2015)은 교육행정기관에서는 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 전도성(2016)은 충북 소방공무원을 대상으로 한 연구에서 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 변수로 절차공정성과 상호작용공정성을 지적하였고, 직무만족에 영향을 미치는 변수로는 분배공정성과 상호작용공정성으로 확인하였다.

한편, 이재훈·최익봉(2004)은 분배공정성, 절차공정성, 그리고 상호작용공정성이 조직신

퇴와 상사신뢰를 매개하여 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의도에 영향을 미친다는 연구모형을 제시하였다. 김호균(2007)은 조직구성원들이 인식하는 조직공정성 정도와 조직신뢰, 조직시민행동 간 인과관계를 분석하기 위해 지자체 소속 공무원 520명을 대상으로 조사한 결과, 구성원들의 공정성 정도, 특히 상호작용공정성이 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 또한 조직신뢰를 매개로 상호작용 공정성과 분배공정성이 조직시민행동에 긍정적인 효과를 미친다고 주장했다.

조직공정성과 조직효과성의 관계를 살펴본 연구로 추재엽(2017)은 조직문화와 조직공정성, 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향에 대해 살펴보기 위해 지자체 공무원 187명을 대상으로 분석한 결과, 조직문화는 조직효과성에 영향을 미치지 않는다고 하였고, 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성 모두가 임파워먼트에 정의 영향을 미친다고 하였고, 조직공정성 중 상호작용공정성만 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장했다. 또한 이환성(2009)은 춘천시 공무원을 대상으로 한 연구에서 조직효과성에 영향을 미치는 변수로는 분배적 공정성과 절차적 공정성이라고 증명했다.

2. 윤리성과 조직효과성

윤리는 옳고 그름과 관련하여 개인이나 집단의 행동을 이끌어 가는 도덕적 원칙과 가치이다(Daft, 2016: 437). 이러한 윤리적 가치는 행동과 의사결정이 좋고 나쁨을 판단하는 기준을 설정함으로써(Trevino, 1986) 조직문화의 새로운 가치로 부상하고 있다. 윤리적인 조직 내에서 근무하는 조직구성원들은 조직이 윤리적으로 우수하다고 느끼게 되면 자발적으로 조직의 규범을 지키게 될 것이다. 이에 따라 윤리적 조직문화는 구성원들이 안정감과 신뢰감을 갖고 업무를 수행하게 되고, 조직에 대한 자긍심을 느끼면서 직무만족과 조직효과성을 증가시킬 가능성이 높다. 윤리성과 조직효과성 관련한 대부분의 선행연구들은 주로 상사의 윤리적 리더십과 조직문화가 직무만족, 조직몰입 등 조직효과성에 영향을 미친다고 보고 있다. 특히 행정학 분야에서의 연구는 주로 윤리적 리더십에 대해 관심을 둔다.

이러한 관점에서 김홍영·서철준(2009)은 조직구성원들의 지각된 외부평판과 윤리적 조직분위기가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력을 검증하기 위해 중국에 진출한 4개 지역의 외자기업명을 대상으로 조사한 결과, 조직구성원들의 지각된 외부평판, 윤리적 조직분위기는 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. 신승인·김찬중(2014)은 조직의 윤리풍토유형과 구성원들의 직무태도 간 영향 관계와 개인-조직적합성의 조절효과를 검증하기 위해 국내 상장기업 7개의 구성원들을 대상으로 분석한 결과, 윤리풍토의 6가지 유형(수단형, 우정형, 독립형, 규칙형, 법과규약형, 사회책임형) 중 우정형, 독립형, 법과규약형, 사회책임형이 직무만족과 긍정적인 관계를 갖는 것으로 확인하였다. 이해영(2018)은 카지노 조직명을 대상으로 조사한 결과, 조직구성원들이 조직을 윤리적이라고 인식할수록

조직과의 적합성이 높다고 인식하고 있으며, 이로 인해 조직몰입이 증가하는 것으로 나타났다. 또한 구성원들이 윤리적 가치를 수용했을 때 직무와 관련된 다양한 윤리적 행동을 나타낸다고 주장하였다. 권혜림·주재진(2014)은 경찰공무원을 대상으로 분석한 결과, 윤리풍토가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 제시했다.

3. 혁신성과 조직효과성

조직문화 차원에서 혁신성은 조직이 새로운 아이디어나 행동을 받아들이는 것을 말하며 (Daft, 2016; 46), 이는 조직구성원들의 사고방식의 변화와 직접 관련된다. 즉 혁신성은 조직 구성원들에게 창의적인 사고를 통해 자발적으로 업무처리를 진행하려는 인식이 보편화되어 조직문화로 굳어지게 되는 것을 의미한다. 이로써 조직구성원들은 조직효율성을 높이는 방향으로 혁신행동을 하게 되고, 결과적으로 조직효과성을 높이게 될 것이다. Janssen(2000)은 창의성, 직무자율성, 성취욕구, 자기효능감, 조직문화, 조직구조 등 다양한 요인이 혁신행동에 영향을 미친다고 주장했다(김해룡·양필석, 2008: 41 재인용).

선행연구들을 살펴보면 조직구성원들의 혁신행동은 적극적인 직무수행으로 이어지고, 이는 직무만족에 영향을 미치며 직무에 대한 만족도가 높은 조직일수록 조직효과성이 증대한다는 것을 알 수 있다. 김해룡·양필석(2008)은 핵심자기평가의 직무만족 및 혁신행동과의 각각의 관계에 초점을 두고 울산시의 은행 및 증권회사를 대상으로 분석한 결과 직무만족과 혁신행동사이에는 긍정적인 상관관계가 존재하는 것을 밝혔다. 신준섭·안형기(2013)는 비영리 사회복지조직인 지역사회복지관 전체 조직을 대상으로 조직혁신성이 조직혁신과 직무만족에 영향을 미쳐 조직성과를 높인다는 것을 증명했다. 현계담·장혜원·조문수(2014)는 제주 지역의 특급호텔을 대상으로 구성원의 혁신행동이 직무만족과 조직몰입에 기여함으로써 조직효율성을 높일 수 있다고 주장하였다. 정준수·김문중(2017)은 대기업 조직, 지자체 등 공공조직을 대상으로 조직문화가 외부지향성, 창의성, 모험성을 강조하는 혁신지향문화일 경우에 자율성과 혁신성 증대가 직무만족에 영향을 미친다고 하였다. 특히 위계지향문화에서 조직구성원의 혁신행동이 직무만족에 긍정적으로 작용한다는 것을 밝혔다. 조일형·전인석·채경진(2018)은 문화재청 직원을 대상으로 조사한 결과, 혁신지향문화가 조직에 정착되어야 구성원들의 적극적인 혁신행동이 나타날 것이며, 하위직급일수록 혁신행동 수준이 낮아지는 결과로 향후 혁신행동을 지향하는 관점에서는 반드시 짚고 넘어가야 할 문제임을 주장했다.

4. 재량권 부여와 조직효과성

재량권은 관료가 갖는 대안선택의 자유를 지칭하며 재량권은 이러한 행위를 할 수 있는 권한을 의미한다(Davis, 1969: 4; 조원혁, 2013: 392 재인용). 재량권은 조직구성원들 사이에 무

력하게 조성된 환경 인지, 또는 불필요한 조직의 관행을 제거함으로써 자기 효능감을 증가시키는 효율적인 장치로 이해될 수 있다(Conger & Kanungo, 1988: 474; 박선화·이은령, 2011: 69 재인용). Herzberg(1959)는 현대사회에서 조직구성원의 능력이 발전됨에 따라 법과 규정, 명령에 의해 주어진 임무만을 담당시킬 것이 아니라 조직구성원이 담당하는 직무의 확대(job enrichment)를 통해 구성원의 동기를 부여시킴으로써 조직효과성을 증가시킬 수 있다고 주장했다. 한편 Argyris(1960)는 사회가 복잡해짐에 따라 이에 대처하기 위해서는 조직도 성숙되어야 할뿐만 아니라 조직구성원도 성숙해져야 다양하고 복잡한 사회문제를 해결할 수 있다고 하였다. 이들의 주장은 현실적으로 Muramatsu 등(1986)과 같은 연구에서 조직구성원의 직무확대(job enlargement)와 직무강화(job enrichment)가 조직효율성 및 품질을 증진시키는 것으로 증명되고 있다.

반면, 재량권 확대가 조직효과성과 관련이 없음을 시사하는 연구가 제시되기도 한다. Lipsky(1980)은 일선관료의 경우 재량권을 확대시키려고 하기 보다는 축소하려고 한다고 주장했다. 김순양(2001: 68)은 일선공무원을 행정서비스를 최종적으로 전달하는 현장에서 시민과 면대면으로 상호작용하는 중요한 자리에 있다고 한다. 한편, 정우일(1998: 295)은 일선공무원을 기계적으로 효율적인 업무처리에 관심이 있기 때문에 표준화된 절차에 따라 시민을 단순히 유형화하는 반면, 재량권을 확대하여 실질적인 고객서비스의 증대 및 거시적인 조직효과성 증진에는 관심이 낮다고 한다. 일선관료의 이러한 성향은 한국에서도 나타난다고 한다. 김영민·임도빈(2011)은 사회복지 전담 공무원들이 자신에게 주어진 재량권을 행사하지 않거나 재량권을 스스로 축소하려는 경향을 보이고 소극적인 태도로 업무에 임하고 있음이 확인되었다고 주장했다. 황설화·임혜경·하태수(2015) 역시 지방공무원을 대상으로 한 연구에서 공무원의 전반적인 재량권 인식이 낮았고, 스스로 시민에 대한 봉사자라기보다는 국가정책 전달자로 인식하는 등 조직효과성에 관심이 낮았다고 보고했다. 김소정(2014)은 지방공무원이 민원인의 개별적인 상황을 인식하고 이에 대해 융통성 있게 반응하는 것으로부터 행정적이며 형식적으로만 대하는 관료제적 반응에 이르기까지 다양하게 나타나는 등 공무원 개인, 지역적 상황과 민원인의 특성, 업무량, 직업적인 역량에 따라 차이가 크다고 주장했다. 즉 공무원이 처한 상황에 따라 재량권이 다르고 조직효과성도 다르게 나타난다는 것이다.

5. 직무만족과 조직성과

조직구성원들의 태도와 관련된 다양한 변수들 중 직무와 관련된 만족도의 측정은 조직의 성과평가 및 효율적인 조직운영을 위해 중요하다. 직무만족은 조직 내 구성원들이 자신의 업무로부터 얻는 즐거움의 정도를 의미하며 각 개인마다 성취하고자 하는 개인적인 목표가 다르고 직무에 대한 기대수준에 차이가 있기 때문에 직무에 대한 다양한 반응으로 나타난다

(Muchinsky, 2012; 전영욱 외, 2018: 4 재인용). Hoppock(1935)은 구성원이 조직의 환경에 대해 생리적, 심리적, 환경적 제 요소에 대해 포괄적으로 인식하는 만족의 정도를 직무만족이라고 정의하면서 이는 조직구성원이 인식하는 주관적 반응과 및 전반적인 심리상태로 파악할 수 있다고 하였다. 직무만족에 대한 연구는 초기의 Hoppock의 연구 이후 관련 연구들이 활발히 진행되며 개념이 확장되었다. 한편, McCormick(1987)과 Smith(1955)는 직무만족을 직무를 통해 취득하거나 경험하는 제반 욕구의 만족으로 정의하고, 직무만족을 구성원의 감정적 태도로 나타난다고 하였다. 또한 Locke(1976)는 구성원이 직무를 통해 취득하는 경험 또는 직무에 대한 평가를 직무만족으로 정의하고, 직무만족을 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태라고 보았다(함재봉, 2018: 118 재인용). Smircish(1995)는 직무만족은 각 개인의 모든 선호감의 총화 또는 선호감의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의하였다(한봉주, 2008: 67 재인용). 직무만족에 영향을 미치는 개인적 요인들 외에 환경적 요인을 강조하는 개념들이 등장하기 시작하며 직무만족의 정도는 상황에 따라 변하고 다양한 내적·외적 요인들에 의해 영향을 받는 복합적인 속성을 갖는 특징이 강조되었다(Ilgen, 1979; Milton, 1981; 이선영 외, 2017: 163). 조직구성원들의 직무만족이 중요한 이유는 조직구성원이 개인의 직무에 대한 만족이 선행되어야 조직에 대한 충성도나 업무집중도가 증가하며, 이는 조직의 성과로 이어지기 때문이다.

공공부문의 직무만족 관련 연구들에서 직무만족이라는 변수는 직무 자체에 대한 몰입, 직무환경의 사회적 중요성, 다른 사람으로부터의 환류, 공무원 내부욕구의 성취 등으로 다양하게 설명된다(제갈돈, 2002: 266). 특히 공공조직 내에서 조직구성원들의 높은 직무만족수준은 조직성과의 향상으로 이어지고 궁극적으로는 행정서비스의 품질향상을 기대할 수 있으므로 조직분야 연구에서 중요한 변수로 활용되고 있다(이흥재·이영안, 2009; 안선민·신승윤·이수영, 2016; 남승하·정종원, 2017). 대부분의 직무만족 관련 연구들은 직무만족에 영향을 미치는 요인을 찾기 위한 노력을 주로 하고 있으나(이창길, 2006; 이정훈·박동균, 2011;곽선화·이은령, 2011; 신지민·이대식, 2014; 김기영·이동근·이석만, 2014; 함재봉, 2018), 본 연구에서는 직무만족을 매개로 다양한 조직문화를 구성하는 변수들이 조직효과성에 미치는 영향요인을 검증하고자 한 연구들에 집중하고자 한다(강종수·박은미, 2013; 배귀희·박시남·이윤재, 2014; 이미선·박미정, 2016). 이들 연구에서는 조직성과에 영향을 미치는 요인들이 직무만족을 매개로 하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

III. 연구의 설계

1. 연구모형 및 가설의 설정

본 연구는 앞에서 논의한 이론적 논의에 따라 우리나라 지방정부의 조직문화가 조직효과성에 어떤 영향을 미치는지를 점검하고자 이를 바탕으로 연구모형을 설정하였다. 독립변수인 조직문화는 공정성과 윤리성, 혁신성, 재량권 부여 등 4개 변수이며, 종속변수인 조직효과성은 조직성과와 직무만족으로 설정한다.

한국사회를 대상으로 공정성과 조직효과성에 대한 대부분의 기존 논의(전도성, 2016; 이영만, 2015; 정순천, 2014; 이동영·김현정, 2014; 이재훈·최익봉, 2004; 김호균, 2007; 추재엽, 2017)에서는 조직공정성이 조직몰입과 직무만족, 조직효과성 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되어 있다. 따라서 본 연구에서도 공정성이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가설을 세웠다.

가설 1. 지방정부의 조직구성원들이 본인이 속한 조직의 문화가 공정하다고 인식할수록 직무만족과 조직성과가 증가할 것이다.

윤리성과 조직효과성에 대한 기존 논의(김홍영·서철준, 2009; 신승인·김찬중, 2014; 이해영, 2018; 권혜림·주재진, 2014)에서는 윤리성이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 이러한 관점에서 본 연구는 윤리성이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 채택했다.

가설 2. 지방정부의 조직구성원들이 본인이 속한 조직의 문화가 윤리적이라고 인식할수록 직무만족과 조직성과가 증가할 것이다.

김해룡·양필석(2008), 신준섭·안형기(2013), 현계담 외(2014), 정준수·김문중(2017) 등 혁신성과 조직효과성에 대한 선행연구에서는 조직구성원의 혁신행동이 직무만족과 조직성과에 증진하는 것으로 분석하고 있다. 이에 따라 본 연구에서도 혁신성이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가설을 세웠다.

가설 3. 지방정부의 조직구성원들이 본인이 속한 조직의 문화가 혁신적이라고 인식할수록 직무만족과 조직성과가 증가할 것이다.

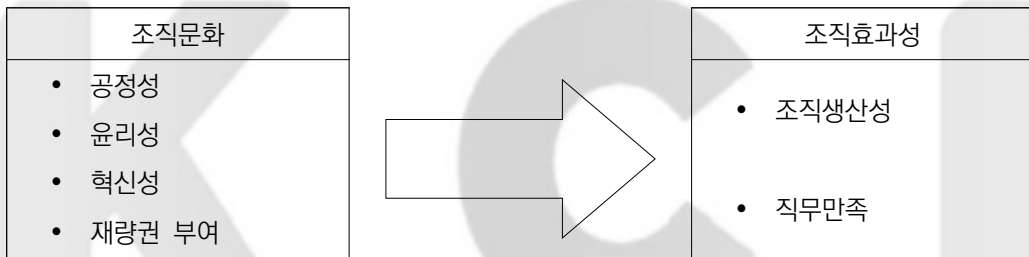
재량권 부여와 조직효과성에 대해서 전통적인 서구의 연구(Herzberg, 1959; Argyris, 1960; Muramatsh et. al., 1986)에서는 직무확대와 직무강화에 따른 재량권 부여가 조직효과성에

긍정적인 영향을 미치는 것으로 결과가 나타나고 있다. 반면 일선행정을 담당하고 있는 하위 공무원의 경우는 재량권을 축소하려는 경향이 나타나는 까닭에(Lipsky, 1980; 김영민·임도빈, 2011; 황철화 외, 2015; 김소정, 2014), 재량권 부여가 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 이유가 없다고 밝히고 있다. 하지만 본 연구에서는 재량권 부여가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 4. 지방정부의 조직구성원들이 재량권을 부여받다고 인식할수록 직무만족과 조직성과가 증가할 것이다.

이와 같이 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 모형으로 세우면 다음의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형 (1)

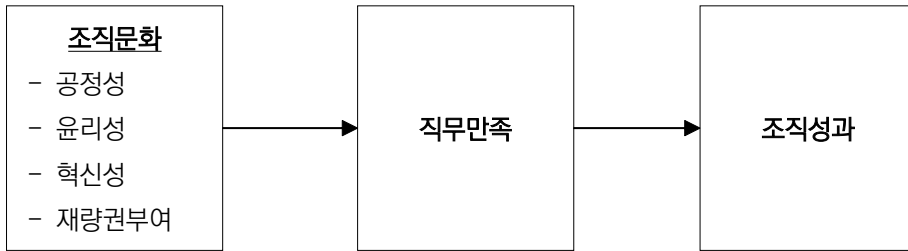


직무만족의 매개효과를 보고자 한 연구들(강종수·박은미, 2013; 배귀희·박시남·이윤재, 2014; 이미선·박미정, 2016)에서는 조직효과성에 영향을 미치는 다양한 요인들이 직무만족을 매개로 하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결과를 나타내고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직문화가 직무만족을 매개로 하여 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 5. 지방정부의 조직구성원들의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 있어서 직무만족의 매개효과가 나타날 것이다.

가설 5와 같이 직무만족을 매개변수로 설정하여 조직문화와 조직성과 간의 매개효과를 분석하기 위해 설정한 연구모형은 <그림 2>와 같다.

〈그림 2〉 연구모형 (2)



2. 변수의 구성

1) 조직문화

본 연구는 공공조직의 조직문화를 살펴보기 위해 독립변수인 조직문화의 하위요인으로 연구목적에 부합하는 문항들을 선정하였고, 각 문항에 대한 척도구성은 Likert의 5점 척도로 구성하였다. 이를 확인하기 위해 요인분석을 실시하였으며, 요인분석 결과는 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 조직문화에 관한 설문 문항이 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권 부여 등 4개 변수로 묶였다. 4개 변수에 대한 측정항목 간의 신뢰 역시 높게 나타났다.

〈표 1〉 조직문화 변수의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구성개념	측정문항	요인 적재치	설명된 총분산(%)	Cronbach α
공정성	이해관계자에 대한 공정한 대우	.840	23.614	.897
	직원들에 대한 공정한 대우	.846		
	업무의 과정과 결과의 투명한 공개	.834		
	주민들로부터의 신뢰	.718		
윤리성	조직 내 위법 행위에 대한 고발	.771	14.434	.690
	동료들의 정직성 유지	.702		
	부패행위에 대한 적절한 징계 및 처벌	.691		
혁신성	창조적이고 혁신적인 업무 수행	.820	23.370	.890
	새로운 일 처리 방식 고안	.849		
	환경변화에 대한 적극적 대응	.787		
	새로운 계획 실행을 위해 자원 이용	.783		
재량권 부여	업무담당자의 재량권	.844	61.118	.681
	상관의 적극적 권한 위임	.758		
	구성원들의 주인의식	.740		

2) 직무만족

매개변수로는 조직과 직무에 대한 만족과 관련한 하위요인으로 문항을 선정하였고, 각 문항에 대한 척도구는 Likert의 5점 척도로 구성하였다. 이를 확인하기 위해 요인분석을 실시하였으며, 요인분석 결과는 <표 2>에서 보는 바와 같이 측정항목 간의 신뢰 역시 연구에 적합한 충분한 신뢰도를 나타냈다.

<표 2> 직무만족 변수의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구성개념	측정문항	요인 적재치	설명된 총분산(%)	Cronbach α
직무만족	보수(기본급)	.679	55.738	.866
	업무량	.772		
	업무시간	.783		
	성과급	.781		
	후생복지	.787		
	사무실 근무환경	.712		
	교육훈련	.703		

3) 조직효과성

종속변수인 조직효과성은 조직성과에 관한 다양한 연구목적에 부합하는 하위요인으로 문항을 선정하였고, 각 문항에 대한 척도구는 Likert의 5점 척도로 구성하였다. 이를 확인하기 위해 요인분석을 실시하였으며, 요인분석 결과는 <표 3>에서 보는 바와 같이 측정항목 간의 신뢰 역시 연구에 적합한 충분한 신뢰도를 나타냈다.

<표 3> 조직효과성 변수의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구성개념	측정문항	요인 적재치	설명된 총분산(%)	Cronbach α
조직성과	전년 대비 비용 절감	.727	64.911	.909
	전년 대비 많은 일 수행	.763		
	전년 대비 업무수행 능력 향상	.859		
	전년 대비 업무의 질적 향상	.858		
	전년 대비 고객만족도 향상	.827		
	기대수준에 부합하는 성과 산출	.812		
	세금에 부합하는 성과 산출	.785		

2. 자료의 수집

본 연구의 자료는 서울대학교 행정대학원 공공성과관리연구센터에서 2017년 17개 광역자치단체와 225개 기초자치단체를 대상으로 실시한 인식조사를 바탕으로 하였다. 수집된 설문지 응답자들의 인구통계학적 특성을 보면 다음과 같다. 먼저 성별을 보면, 남성이 1,695명으로 61.3%, 여성이 1,071명으로 38.7%이다. 연령은 30세 미만이 309명(11.2%), 30대 839명(30.3%), 40대 876명(31.7%), 50대 737명(26.6%), 60세 이상 5명(0.2%)이며, 최종학력은 고졸 이하 204명(7.4%), 전문대졸 345명(12.5%), 대졸 1,957명(70.8%), 대학원 석사 235명(8.5%) 대학원 박사 25명(0.9%)이다. 직급은 4급 20명(0.7%), 5급 1,132명(40.9%), 6급 812명(29.4%), 7급 이하 808명(29.0%)이고, 행정직이 2,021명(73.1%), 기술직이 745명(26.9%)이다. 재직년수는 10년 미만이 964명(34.9%), 10년 이상 20년 미만이 667명(24.1%), 20년 이상이 1,135명(41.0%)이다.

〈표 4〉 분석대상의 인구통계학적 특성

구분		합계	
		빈도	비율
성별	남	1,695	61.3
	여	1,071	38.7
	소계	2,766	100
연령	30세 미만	309	11.2
	30세 이상~40세 미만	839	30.3
	40세 이상~50세 미만	876	31.7
	50세 이상~60세 미만	737	26.6
	60세 이상	5	0.2
	소계	2,766	100
최종학력	고졸 이하	204	7.4
	전문대졸	345	12.5
	대졸	1,957	70.8
	대학원졸(석사)	235	8.5
	대학원졸(박사)	25	0.9
	소계	2,766	100
직급	고위공무원단	0	0
	3급	0	0
	4급	20	0.7
	5급	1,132	40.9
	6급	812	29.4
	7급	511	18.5

	8급	297	10.5
	9급	0	0
	소계	2,766	100
민간경력 유무	민간경력 없음	1,729	62.5
	민간경력 있음	1,037	37.5
	소계	2,766	100
직군	행정직	2,021	73.1
	기술직	745	26.9
	소계	2,766	100
재직년수	10년 미만	964	34.9
	10년 이상~20년 미만	667	24.1
	20년 이상	1,135	41.0
	소계	2,766	100

IV. 분석결과

1. 상관관계 분석

본 연구에서 설정한 변수들의 관계를 살펴보기 위해 Pearson의 이변량 상관분석을 실시하였다. 다음의 <표 5>에서는 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권부여, 그리고 직무만족과 조직성과의 평균 및 표준편차, 상관관계를 보여주고 있다. 응답자들은 전반적으로 조직성과(평균=3.74)와 공정성(평균=3.73)에 대한 인식수준이 높은 편이며 직무만족(평균=2.92)에 대한 인식수준은 다른 변수들에 비해 낮은 것으로 나타났다. 변수간 상호관련성과 다중공선성을 검토하기 위한 상관관계를 살펴보면 전반적으로 모든 변수들이 통계적으로 유의미한 양의 상관관계를 지닌다.

<표 5> 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계

변수	평균	표준편차	공정성	윤리성	혁신성	재량권부여	직무만족	조직성과
공정성	3.7286	.78585	1					
윤리성	3.4489	.64018	.530**	1				
혁신성	3.3494	.76112	.580**	.510**	1			
재량권부여	3.1947	.63080	.464**	.416**	.528**	1		
직무만족	2.9215	.71179	.332**	.348**	.433**	.345**	1	
조직성과	3.7446	.57902	.599**	.468**	.571**	.459**	.286**	1

** p < .01

2. 공무원의 개인 특성에 따른 조직문화와 조직효과성

〈표 6〉은 개인의 특성에 따른 조직문화와 조직효과성 변수에 대한 차이분석을 실시한 결과이다. 다수의 개인 특성 변수에 따라 조직문화와 조직효과성 변수가 차이를 나타냈다. 즉 남성은 여성보다 공정성, 윤리성, 혁신성, 조직성과와 직무만족에 대한 인식이 높게 나타났으며, 여성은 남성보다 재량권 부여에 대한 인식이 높게 나타났다. 40대 이상의 지방공무원이 30대 이하의 지방공무원보다 공정성, 윤리성, 혁신성, 조직성과, 직무만족에 대한 인식이 높았고, 재량권 부여는 이와 반대로 나타났다. 학력으로는 고졸 이하와 대학원졸 이상의 학력자가 대졸 학력자보다 공정성, 윤리성, 혁신성, 조직성과, 직무만족에 대한 인식이 높았고, 재량권 부여는 차이가 나타나지 않았다. 직군으로는 행정직보다 기술직 공무원들이 공정성, 윤리성, 혁신성, 조직성과, 직무만족에 대한 인식이 높은 반면, 행정직 공무원은 재량권 부여에 대한 인식이 높게 나타났다. 직급으로는 5급 이상의 공무원들이 6급 이하보다 공정성, 윤리성, 혁신성, 조직성과, 직무만족에 대한 인식이 높았고, 6급 이하 공무원들은 재량권 부여에 대한 인식이 높았다. 민간경력에 있어서는 공무원 생활만 했던 공무원들이 민간경력이 있는 공무원보다 혁신성과 직무만족이 높고, 공정성과 윤리성, 재량권 부여, 조직성과에 대한 인식 차이는 나타나지 않았다. 재직기간으로는 20년 이상 근무경력이 많은 공무원들이 근무경력이 낮은 공무원보다 공정성, 윤리성, 혁신성, 조직성과, 직무만족에 대한 인식이 높은 반면, 근무경력이 10년 미만의 공무원은 재량권 부여에 대한 인식이 높게 나타났다.

〈표 6〉 개인의 특성과 조직문화, 조직효과성 : 집단평균값(유의확률)

구분		공정성	윤리성	혁신성	재량권 부여	조직성과	직무만족
성별	남	3.82	3.55	3.40	3.23	3.79	2.94
	여	3.57	3.29	3.27	3.14	3.67	2.89
	전체평균(유의확률)	3.72(.000)	3.45(.000)	3.35(.000)	3.19(.000)	3.74(.000)	2.92(.043)
연령	30세 미만	3.55	3.27	3.23	3.17	3.58	2.79
	30세 이상~40세 미만	3.56	3.32	3.20	3.11	3.65	2.71
	40세 이상~50세 미만	3.71	3.47	3.35	3.19	3.76	2.92
	50세 이상~60세 미만	4.01	3.64	3.57	3.30	3.90	3.22
	60세 이상	4.30	3.80	3.60	4.00	4.06	3.14
	전체평균(유의확률)	3.73(.000)	3.45(.000)	3.35(.000)	3.19(.000)	3.74(.000)	2.92(.000)
최종학력	고졸 이하	3.91	3.56	3.43	3.20	3.76	3.09
	전문대졸	3.92	3.60	3.49	3.31	3.85	3.05
	대졸	3.66	3.40	3.31	3.16	3.71	2.86
	대학원졸(석사)	3.83	3.51	3.44	3.28	3.84	3.05
	대학원졸(박사)	4.05	3.69	3.37	3.33	3.82	3.11
	전체평균(유의확률)	3.73(.000)	3.45(.000)	3.35(.000)	3.19(.000)	3.74(.000)	2.92(.000)

직급	4급	4.25	3.97	3.89	3.52	3.98	3.54
	5급	3.92	3.57	3.49	3.26	3.86	3.14
	6급	3.60	3.42	3.29	3.14	3.68	2.80
	7급	3.53	3.26	3.17	3.12	3.64	2.66
	8급	3.66	3.36	3.28	3.21	3.62	2.82
	전체평균(유의확률)	3.73(.000)	3.45(.000)	3.35(.000)	3.19(.000)	3.74(.000)	2.92(.000)
민간경력 유무	민간경력 없음	3.74	3.45	3.39	3.21	3.75	2.95
	민간경력 있음	3.71	3.45	3.29	3.17	3.74	2.87
	전체평균(유의확률)	3.73(.367)	3.45(.959)	3.35(.001)	3.19(.111)	3.74(.603)	2.92(.004)
직군	행정직	3.67	3.42	3.34	3.17	3.73	2.92
	기술직	3.89	3.53	3.38	3.27	3.79	2.91
	전체평균(유의확률)	3.73(.000)	3.45(.000)	3.35(.016)	3.19(.000)	3.74(.010)	2.92(.700)
재직년수	10년 미만	3.55	3.30	3.16	3.11	3.61	2.69
	10년 이상~20년 미만	3.56	3.38	3.26	3.12	3.70	2.78
	20년 이상	3.96	3.61	3.53	3.29	3.88	3.18
	전체평균(유의확률)	3.73(.000)	3.45(.000)	3.34(.000)	3.19(.000)	3.75(.000)	2.92(.000)

3. 조직문화와 조직효과성

1) 조직문화와 조직성과

〈표 7〉은 지방정부 공무원의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 독립변수인 조직문화 변수는 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권 부여 등 4개이며, 성, 연령, 학력, 직군, 직급, 민간경력, 재직기간 등 7개 변수 통제변수로 사용하였고, 조직성과가 종속변수이다. 각 독립변수 집단의 조직신뢰에 미치는 영향을 모형설명력(R^2) 비교를 통해 전반적으로 살펴보면, 성, 연령, 학력, 직군, 직급, 민간경력, 재직기간 등의 통제변수를 독립변수로 한 〈모델 1〉의 설명력(R^2)은 5.3%이고, 〈모델 1〉에 조직문화를 독립변수로 추가한 〈모델 2〉의 설명력(R^2)은 46%로 나타났다. 즉 통제변수가 조직성과에 미치는 영향력은 5.3%이며, 조직문화는 모델설명력을 40.7% 추가시키고 있다. 이 결과로 조직성과에 지방정부 공무원의 개인적 특성이 미치는 영향력은 크지 않으며, 조직문화 변수는 조직성과에 가시적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

또한 종속변수인 조직신뢰에 대한 각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 t값의 유의확률을 보면 〈모델 1〉에서는 성별과 학력, 재직기간이 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 여성보다는 남성 공무원이, 행정직보다는 기술직 공무원일수록, 재직기간이 길수록 조직성과가 높다고 인식한다는 것이다. 하지만 〈모델 2〉에서는 성별과 직군, 재직기간의 종속변수에 대한 영향은 사라지고, 학력, 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권부여의 t값의

유의확률이 나타났다. 즉 지방공무원의 학력이 높을수록, 조직의 공정성이 높을수록, 조직의 윤리성이 높을수록, 조직의 혁신성이 높을수록, 재량권부여에 대한 인식이 높을수록 조직성과가 높게 나타났다.

〈표 7〉 조직문화가 조직성과에 미치는 영향 분석

	Model 1					Model 2				
	B	s.e.	β	t	유의확률	B	s.e.	β	t	유의확률
(상수)	3.411	.093		36.849*	.000	1.376	.087		15.862	.000
성별	-.083	.025	-.070	-3.378***	<.001	-.009	.019	-.008	-4.478	.632
연령	.004	.003	.071	1.622	.105	.000	.002	-.002	-.075	.941
학력	.020	.016	.024	1.259	.208	.028	.012	.035	2.402*	.016
직군	.055	.026	.042	2.140*	.032	-.028	.020	-.021	-1.433	.152
직급	.001	.018	.002	.051	.959	-.007	.014	-.014	-.519	.603
민간경력	-.025	.024	-.021	-1.060	.289	.021	.018	.018	1.165	.244
재직기간	.093	.028	.138	3.317***	.001	.034	.021	.051	1.606	.108
공정성						.250	.014	.338	17.760***	.000
윤리성						.099	.016	.109	6.088***	.000
혁신성						.190	.015	.249	12.887***	.000
재량권						.112	.016	.123	7.037***	.000
모형 분석 결과	adjusted R ² = 0.051 F = 21.183(df=7,2673, p=0.000)					adjusted R ² = 0.457 F = 501.579(df=4,2669, p=0.000)				

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

〈모델 1〉과 〈모델 2〉의 결과를 종합해보면, 먼저 개인 특성은 〈모델 1〉에서 성별, 학력, 재직기간이 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났지만 모델설명력(R²)이 5.3%로 매우 낮았을 뿐만 아니라 〈모델 2〉에서는 영향이 사라졌다. 이러한 결과는 개인 특성이 조직성과에 미치는 영향이 매우 낮기 때문에 나타난 결과로 판단할 수 있다. 한편, 〈모델 2〉에서 조직성과에 영향을 미치는 조직문화 변수의 베타(β)값을 비교하면 공정성(.338), 혁신성(.249), 재량권부여(.123), 윤리성(.109)의 순서로 나타났다. 즉 조직성과에 가장 큰 영향을 미치는 조직문화 변수는 공정성이며, 다음으로는 혁신성과 재량권부여, 윤리성의 순서라는 점을 알려준다.

2) 조직문화와 직무만족

〈표 8〉은 지방정부 공무원의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 독립변수인 조직문화 변수는 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권부여 등 4개이며, 성, 연령, 학력, 직군, 직급, 민간경력, 재직기간 등 7개 변수 통제변수로 사용

하였고, 직무만족이 종속변수이다. 각 독립변수 집단의 직무만족에 미치는 영향을 모형설명력(R²) 비교를 통해 전반적으로 살펴보면, 성, 연령, 학력, 직군, 직급, 민간경력, 재직기간 등의 통제변수를 독립변수로 한 <모델 1>의 설명력(R²)은 9.9%이고, <모델 1>에 조직문화를 독립변수로 추가한 <모델 2>의 설명력(R²)은 26.5%로 나타났다. 즉 통제변수가 직무만족에 미치는 영향력은 9.9%이며, 조직문화는 모델설명력을 16.6% 추가시키고 있다. 이 결과로 직무만족에 지방정부 공무원의 개인적 특성이 미치는 영향력이 작지만 어느 정도 있으며, 조직문화 변수 역시 직무만족에도 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

또한 종속변수인 조직신뢰에 대한 각 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위하여 t값의 유의확률을 보면 <모델 1>에서는 연령, 민간경력과 재직기간이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 지방공무원의 연령이 높을수록, 민간경력이 없을수록, 그리고 재직기간이 길수록 직무만족이 높다고 인식한다는 것이다. 독립변수를 추가한 <모델 2>에서는 민간경력과 연령의 종속변수에 대한 영향은 사라지고, 성별, 재직기간, 윤리성, 혁신성 등이 t값의 유의확률이 나타났다. 즉 지방공무원은 남성보다는 여성이, 재직기간이 길수록, 조직의 윤리성과 혁신성에 대한 인식이 높을수록, 재량권부여에 대한 인식이 높을수록 직무만족이 높게 나타났다. 그러나 공정성이 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 8> 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 분석

	Model 1					Model 2				
	B	s.e.	β	t	유의확률	B	s.e.	β	t	유의확률
(상수)	2.187	.111		19.715	.000	.561	.124		4.515	.000
성별	.013	.029	.009	.434	.664	.068	.027	.047	2.533*	.011
연령	.008	.003	.100	2.356*	.019	.005	.003	.071	1.827	.068
학력	-.012	.019	-.012	-.622	.534	-.010	.017	-.010	-.587	.558
직군	.013	.031	.008	.433	.665	-.029	.028	-.018	-1.034	.301
직급	.037	.022	.059	1.673	.094	.033	.020	.052	1.632	.103
민간경력	-.078	.029	-.053	-2.709**	.007	-.041	.026	-.028	-1.571	.116
재직기간	.137	.034	.166	4.085***	.000	.086	.030	.104	2.833**	.005
공정성						.015	.020	.016	.734	.463
윤리성						.132	.023	.119	5.667***	.000
혁신성						.229	.021	.244	10.846***	.000
재량권						.153	.023	.136	6.703***	.000
모형 분석 결과	adjusted R ² = 0.096 F = 41.794(df=7,2673, p=0.000)					adjusted R ² = 0.262 F = 151.216(df=4,2669, p=0.000)				

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

<모델 1>과 <모델 2>의 결과를 종합해보면, 개인 특성은 <모델 1>에서 연령, 민간경력과 재

직기간이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났고 모델설명력(R^2)이 9.9%였으며, <모델 2>에서는 성별과 재직기간이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 조직성과와 달리 직무만족은 성별 및 재직기간이 영향을 다소 미친다고 할 수 있다. 즉 여성보다는 남성이, 재직기간이 긴 지방공무원일수록 직무만족이 높다고 할 수 있다. 한편, <모델 2>에서 조직성과에 영향을 미치는 조직문화 변수의 베타(β)값을 비교하면 혁신성(.244), 재량권(.136), 윤리성(.119)의 순서로 나타났고, 공정성 인식수준은 영향을 미치지 않았다. 즉 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 조직문화 변수는 혁신성이며, 공정성은 직무만족에 영향을 미치지 않는다고 볼 수 있다.

3) 조직문화와 조직효과성의 관계에서 직무만족의 매개효과

공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권부여와 같은 조직문화가 조직성과에 영향을 미치는 데 있어 직무만족의 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny가 제안한 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 1단계에서는 독립변수인 조직문화의 4개 변수가 매개변수인 직무만족에 미치는 영향을 회귀분석하였고, 2단계에서는 조직문화가 종속변수인 조직효과성에 미치는 영향을 회귀분석하였으며, 3단계에서 조직문화에 매개변수인 직무만족을 포함하여 조직효과성에 미치는 영향력을 살펴보았다.

<표 9>와 같이 회귀모형은 1단계($F=197.777$, $p<.001$), 2단계($F=575.155$, $p<.001$), 3단계($F=460.594$, $p<.001$)에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 1단계에서 22.3%(수정된 R제곱은 22.2%), 2단계에서 45.5%(수정된 R제곱은 45.4%), 3단계에서 45.5%(수정된 R제곱은 45.4%)로 나타났다. 한편 Durbin-Watson통계량은 1.955으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor, VIF)도 모두 작은 것으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 1단계에서는 공정성을 제외한 윤리성($\beta=.133$, $p<.001$), 혁신성($\beta=.273$, $p<.001$), 재량권부여($\beta=.124$, $p<.001$)가 모두 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 즉, 윤리적이고 혁신을 추구하며 재량권이 부여되는 조직문화라고 인식할수록 직무에 대한 만족도가 높다는 결과로 분석할 수 있다. 2단계에서는 공정성($\beta=.337$, $p<.001$), 윤리성($\beta=.108$, $p<.001$), 혁신성($\beta=.256$, $p<.001$), 재량권부여($\beta=.122$, $p<.001$)가 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 매개변수인 직무만족을 추가한 3단계에서 4개 조직문화 변수는 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 직무만족은 조직성과에 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 직무만족은 조직문화와 조직성과 간에 매개효과를 나타내는 것으로 보기 어렵다.

〈표 9〉 조직문화와 조직효과성 간 직무만족의 매개효과 검증

검정 단계	종속변수	독립변수	B	S.E.	β	t	p	F	R ² (adjR ²)
1단계	직무만족	(상수)	.954	.077		12.401	.000	197.777	.223 (.222)
		공정성	.042	.020	.046	2.072	.038		
		윤리성	.147	.023	.133	6.344***	.000		
		혁신성	.256	.021	.273	12.042***	.000		
		재량권부여	.140	.023	.124	6.069***	.000		
2단계	조직성과	(상수)	1.472	.052		28.080	.000	575.155	.455 (.454)
		공정성	.248	.014	.337	18.131***	.000		
		윤리성	.097	.016	.108	6.158***	.000		
		혁신성	.195	.014	.256	13.451***	.000		
		재량권부여	.112	.016	.122	7.133***	.000		
3단계	조직성과	(상수)	1.488	.054		27.636	.000	460.594	.455 (.454)
		공정성	.249	.014	.338	18.172***	.000		
		윤리성	.100	.016	.111	6.273***	.000		
		혁신성	.199	.015	.261	13.408***	.000		
		재량권부여	.115	.016	.125	7.238***	.000		
		직무만족	-.017	.013	-.021	-1.318	.188		

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

V. 결론

본 연구는 지방정부 공무원들에게 공유되는 가치 및 신념에 따라 조직효과성을 어떻게 인식하고 있는지를 살펴보았다. 성, 연령, 학력, 직군, 직급, 민간경력, 재직기간 등 공무원의 개인적 특성과 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권 부여 등의 조직문화에 대한 인식이 조직성과 및 직무만족을 포함하는 조직효과성에 미치는 영향, 그리고 조직문화와 조직성과 간에 미치는 직무만족의 매개효과를 분석하였다.

분석 결과, 지방공무원의 개인적 특성에 따라 조직문화에 대한 인식 차이가 구분되었다. 집단 간 차이를 살펴보면, 여성보다는 남성이, 30대 이하의 연령보다는 40대 이상의 연령이, 대졸학력자보다는 고졸학력 이하 및 대학원 졸업 이상의 학력자가, 행정직보다는 기술직이, 그리고 재직기간이 긴 공무원일수록 조직의 공정성과 윤리성, 혁신성이 높다고 인식하고 있었다. 반면, 남성보다는 여성이, 40대 이상의 연령보다 30대 이하 연령이, 기술직보다 행정직이, 5급 이상 직급자보다 6급 이하 직급자가, 그리고 재직기간이 짧을수록 재량권 부여에 대한 인식이 높게 나타났다. 이러한 결과는 지방공무원의 조직문화가 개인의 특성에 따라 매우

다양함을 알 수 있다. 이러한 조직문화의 다양성은 현대 사회의 빠른 변화로 인해 발현하는 일반적인 현상으로 이해할 수 있다.

반면, 개인 특성이 조직효과성에 미치는 영향은 크지 않았다. 집단 간 차이 분석에 따르면 성, 연령, 학력, 직급, 재직기간 등이 조직성과와 직무만족에 모두 영향을 미치고 있는 것으로 나타났지만 회귀분석 결과로는 개인 특성이 일관되게 조직성과 또는 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 지방공무원의 개인 특성에 따른 조직문화의 다양성이 나타나지만 지방공무원의 개인 특성이 조직효과성에 특이한 영향이 나타나지 않는 것은 아직도 지방정부의 조직관리에 있어서 개인의 특성을 반영해야 할 정도로 복잡성이 증가하지 않았음을 의미한다. 따라서 지방정부의 조직관리는 공무원 전체적 조직문화를 반영하는 것이 바람직 할 것으로 판단된다.

조직의 공정성과 윤리성, 혁신성, 재량권 부여 등이 높게 부여된 조직문화는 조직성과와 직무만족 등 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이 결과는 기존 연구와 같은 결과였다. 단 다양한 조직문화 변수는 조직성과와 직무만족에 미치는 영향력의 순서는 다소 차이가 나타났다. 즉 조직성과에는 공정성이 가장 크게 영향을 미쳤고, 다음으로 혁신성, 재량권 부여, 윤리성의 순으로 영향을 미쳤다. 반면, 직무만족에는 혁신성이 가장 크게 영향을 미쳤고, 다음으로 재량권 부여, 윤리성, 공정성의 순으로 나타났다. 이러한 결과 지방정부의 조직관리에 있어서는 기본적인 공정성과 혁신성, 재량권 부여를 우선적으로 고려할 필요가 있겠다.

한편, 본 연구의 분석결과 조직문화와 조직성과 간에 있어서 직무만족의 매개효과는 나타나지 않았다. 이것은 조직문화가 직무만족과 직무성과에 직접적인 영향을 미친다는 의미이다. 이 결과는 강종수·박은미(2013), 배귀희·박시남·이윤재(2014), 이미션·박미정(2016) 등의 연구가 배치된다. 즉 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권 부여 등의 조직문화는 직무만족에 영향을 미치고 직무만족을 매개로 하여 조직성과에 영향을 미치는 것이 아니라, 직무만족과 조직성과에 직접적인 영향을 미친다는 것이다.

이 연구를 통해 지방정부 공무원들은 조직이 공정하고 윤리적이며 혁신적이고 재량권을 부여한다고 인식할수록 직무만족이 증가할 뿐만 아니라 조직성과도 증가하는 것으로 인식한다는 점이 밝혀졌다. 이 연구만으로 이 결론을 받아들이기는 쉽지 않겠지만 지방정부 조직문화를 보다 공정하고 윤리적이며 혁신적이고 재량권 부여 등 구성원의 자율성과 창의성을 발휘할 수 있는 방향으로 유도하는 것이 현 시대의 조직문화와 부합할 것이다. 이와 같은 연구가 계속 이루어져 논의가 보다 확산될 필요가 있으며, 본 연구 대상이 지방정부 공무원인 만큼, 이러한 결과가 중앙공무원에게도 나타나는 한국 공무원의 일반적인 경향인지에 대해 연구를 더 확대할 필요가 있다.

≪참고문헌≫

- 강종수·박은미(2013). 사회복지기관의 조직문화와 조직시민행동의 관계에서 직무만족의 매개 효과. 「한국산학기술학회 논문지」, 14(1), 135-142.
- 고대유·강제상(2017). 한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구 개발. 「한국행정학보」, 51(4): 29-55.
- 곽선화·이은령(2011). 직장 가정 갈등과 업무 재량권, 직무 만족, 경력만족 및 이직의도 간의 구조적 인과관계에 대한 연구. 「여성학연구」, 21(3): 65-100.
- 권인석(2018). 공공가치의 체계적 연구를 위한 이론적 모형에 대한 시론. 「한국공공관리학보」, 32(3): 53-75.
- 권혜림·주재진(2014). 경찰조직의 윤리풍토와 직무만족 관계에 대한 조직문화의 조절효과. 「한국경찰학회보」, 16(4): 3-26.
- 김광웅(1981). 행정문화. 「행정논총」, 19(2): 248-265.
- 김근세·이경호(2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 「한국행정학보」, 39(3): 179-203.
- 김기영·이동근·이석만(2014). 외식기업의 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 28(9): 179-189.
- 김대건·허성욱(2015). 조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과. 「한국공공관리학보」, 29(3): 1-28.
- 김미선·박성수(2013). 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공항 특수경비원을 중심으로. 「한국치안행정논집」, 10(2): 91-110.
- 김소정(2014). 사회복지전담공무원의 재량행사에 관한 연구. 「한국사회복지행정학회 춘계학술대회 발표논문집」. 305-306.
- 김순양(2001). 행정규제와 일선 규제공무원의 재량행위 분석. 「규제연구」, 10(1): 63-120.
- 김진희(2007). 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로. 「노동정책연구」, 7(2): 103-134.
- 김영민·임도빈(2011). 일선관료의 재량권 사용에 대한 연구: 사회복지 전담 공무원의 재량권행사 수축경향을 중심으로. 「한국조직학회보」, 8(3): 25-59.
- 김종수·박은미(2012). 사회복지기관의 조직문화가 사회자본에 미치는 영향. 「한국콘텐츠학회 논문지」, 13(1): 247-256.
- 김해룡·양필석(2008). 핵심자기평가가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 직무만족을 매개변인으로. 「인적자원관리연구」, 15: 37-56.
- 김해동(1978). 한국관료행태의 전통문화적 제요인. 「행정논총」, 16(1): 54-78.
- 김호균(2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 「한국행정학보」, 41(2), 69-94.

- 김호섭·박천오(2002). 한국 행정문화 연구의 동향과 과제. 「민족문화연구」, 6(3): 43-54.
- 김호정(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.
- 김홍영·서철준(2009). 지각된 외부 평판과 윤리적인 조직 분위기가 작업장 태도에 미치는 영향. 「인적자원개발연구」, 12(1): 27-48.
- 박상언·김영조(1995). 조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구. 「경영학연구」, 24(3), 213-238.
- 박순애·오현주(2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. 「한국행정학보」, 40(4), 225-252.
- 박천오(1992). 한국행정문화연구의 방향과 과제. 「한국행정학보」, 26(1) : 19-38.
- 박희봉(2005). 조직효과성에 대한 비판적 고찰. 「한국조직학회보」, 2(1), 1-20.
- 박희봉·송용찬(2018). 조직문화가 조직몰입 및 경력몰입에 미치는 영향. 「한국공공관리학회보」, 32(2) : 345-364.
- 박희봉·송용찬(2018). 공·사조직의 조직문화와 조직 사회자본. 「한국공공관리학회보」, 32(3) : 381-403.
- 배귀희·박시남·이윤재(2014). 사회적기업가 정신이 조직성과에 미치는 영향: 직무만족 및 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(3): 251-276.
- 백완기(1978). 한국의 행정문화: 의식주의를 중심으로. 「한국행정학보」, 12: 112-127.
- 사공영호(1998). 가부장적 행정문화 속에서의 규제기관 및 관료의 포획현상. 「한국행정학보」, 32(2): 113-129.
- 신승인·김찬중(2014). 조직의 윤리풍토유형이 구성원의 직무태도에 미치는 영향. 「인적자원개발연구」, 17(2): 61-88.
- 신지민·이대식(2014). 조직원이 인식하는 조직문화유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 분석. 「한국산업경제학회 정기학술발표대회 초록집」, 2014, 259-278.
- 신준섭·안형기(2013). 사회복지조직의 혁신성 효과 분석 연구. 「한국행정학보」, 47(1): 149-170.
- 안병만·김인철(1991). 한국 정치·행정문화의 구조분석. 「한국행정학보」, 25(3) : 687-705.
- 안선민·신승윤·이수영(2016). 정부청사의 세종시 이전이 공무원의 직무만족에 미치는 영향: 수평적 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「한국정책학회 추계학술발표논문집」, 2016, 1-19.
- 이구영·전진석(2014). 행정조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 농촌진흥청을 중심으로. 「정부와 정책」, 6(2): 129-154.
- 이대희(1991). 유교식 행정문화에 대한 새로운 해석. 「한국행정학보」, 25(2) : 549-567.
- 이동영·김현정(2014). 조직공정성과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 18(1): 75-97.
- 이미선·박미정(2016). 교육복지투자우선지역 지원사업학교의 조직문화와 사업효과성의 관계에서 교사의 직무만족 매개효과. 「한국사회복지행정학」, 18(4): 1-25.

- 이선영·이홍직(2017). 사회복지직 공무원의 개인 및 직무특성, 전문직업성, 조직몰입과 우울이 직무만족에 미치는 영향. 「스트레스연구」, 25(3): 162-169.
- 이양수(1990). 한국 행정문화의 바람직한 변화방향. 「한국행정학보」, 24(1): 3-23.
- 이영만·하봉운(2015). 조직공정성, 인사평가인식, 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석. 「교육행정학연구」, 33(1): 129-150.
- 이재규(1992). 문제해결스타일과 직무의 적합성이 직무만족에 미치는 영향연구. 「경영연구」, 3: 25-40.
- 이재훈·최익봉(2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. 「인사조직연구」, 12, 93-132.
- 이춘우(2014). 한국기업의 조직문화: 조직문화적 역량 관점과 공유가치 DNA구조 관점에서의 한국 대기기업의 성장동력 탐색. 「인사조직연구」, 22(1): 39-93.
- 이형우·양승범(2018). 성과관리제도가 정서적 탈진에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국공공관리학보」, 32(3): 241-254.
- 이혜영(2018). 카지노 기업의 윤리환경이 개인-조직적합성과 조직몰입 및 윤리행동에 미치는 영향. 「호텔관광연구」, 20(2): 110-120.
- 이홍재·이영안(2009). 성과지향적 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향-경찰공무원들의 인식을 중심으로. 「사회과학연구」, 35(2): 81-108.
- 이환성(2009). 조직 공정성이 조직 효과성에 미치는 영향: 조직문화 및 업무특성의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 13(2): 7-25.
- 전도성·이재은(2015). 소방공무원의 공정성 인식이 조직효과성에 미치는 영향 분석. 「한국위기관리논집」, 11(10): 1-18.
- 정순천(2014). 「사회복지사의 조직공정성인식이 조직효과성에 미치는 영향」. 영남대학교 박사학위논문.
- 정우일(1998). 전력 설비의 입지 선정에 대한 주민 의식에 관한 실증적 연구. 「정책분석평가학회보」, 8(1): 141-160.
- 정종원(2017). 조직내 정치와 갈등이 조직공정성에 미치는 영향에 관한 연구: 구조방정식모형 적용을 통한 탐색적 분석을 중심으로. 「한국공공관리학보」, 31(4): 243-268.
- 정준교·박상언·김영조(1996). 조직문화와 조직체 성과와의 관계에 관한 경험적 연구. 「산업관계연구」, 6: 295-327.
- 정준수·김문중(2017). 조직문화와 혁신행동이 직무만족에 미치는 영향 - 지식공유의 조절효과를 중심으로. 「글로벌경영학회지」, 14(6): 151-179.
- 제갈돈(2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인. 「한국행정학보」, 36(4): 263-280.
- 조경훈(2017). 공공갈등 이해관계자의 주관적 인식에 대한 연구: 정책의 수용성에 대한 Q방법론의 활용. 「한국공공관리학보」, 31(1): 151-174.
- 조문석·김지성(2018). 공공부문 성과정보 활용행태 유형에 관한 연구: 중앙부처를 중심으로. 「

- 한국공공관리학보», 32(4): 155-177.
- 조원혁(2013). 일선 경찰관의 재량행위에 관한 연구. 「한국행정학보」, 47(3): 389-423.
- 조일형·전인석·채경진(2018). 조직문화가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향 - 문화재청을 대상으로. 「정부와 정책」, 10(2): 5-24.
- 추재엽(2017). 「조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향 - 조직커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로」. 한양대학교원 학위논문.
- 추재엽·배정환(2016). 구조방정식을 이용한 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트, 조직효과성 간의 구조관계 분석. 「한국위기관리논집」, 12(9): 39-55.
- 한봉주(2008). 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학회 학술 발표논문집」, 57-93.
- 한주희·김봉진(2014). 사외이사 다양성이 기업성과에 미치는 영향과 환경적 재량권의 조절 효과에 대한 고찰. 「전략경영연구」, 17(3): 119-137.
- 함재봉(2018). 지역사회복지조직의 윤리경영이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국지방자치연구」, 19(4): 111-131.
- 현계담·장혜원·조문수(2014). 호텔 직원의 갈등관리와 혁신행동이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 「관광레저연구」, 26(4): 81-100.
- 홍진식·김영우(2018). 조직효과성에 미치는 영향요인에 관한 연구. 「한국행정연구」, 27(4): 35-100.
- 황설화·임혜경·하태수(2015). 기초지방자치단체 일선관료들의 재량행위 분석. 「한국정책연구」, 15(2): 73-99.
- Argyris, Chris(1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Tavistock.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E.(1999). *Dignosis and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Inc.
- Daft, Richatd L.(2016). *Organization Theory and Design*. 김광점 외 역. 조직이론과 설계. 서울: 한경사.
- Damanpour, F.(1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Managemenet Journal*, 34(3): 555-590.
- Duncan, W. Jack(1989). organizational Culture: "Getting a Fix" on An Elusive Concept. *Academy of Management perspectives*, 3(3): 229-236.
- Herzberg, Frederick(1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hofstede, G.(1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G.(1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M.(2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.*
- Lipsky, M.(2000). *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services.* TPB.
- Muramatsu, Rintaro, Haruo Miyazaki, & Kasuyoshi Ishii(2007). A Successful Application of Job Enlargement/Enrichment at Toyota. *Taylor & Francis Online.* 451-459.
- Schein, E. H.(1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3, 490-502.
- Schein, E. H.(2004). *Organizational Culture and Leadership.* San Fransico: Jossey-Bass Publisher.
- Smircish, Linda(1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339~358.
- Trevino, Linda K.(1986). Ethical Decision Making in Organization: A Person-Situation Interaction Model. *Academy of Management Review*, 11: 601-617.

* **박희봉(朴熙峯)**: 미국 Temple University에서 정치학박사 학위를 취득하고(논문: Citizen Participation, Satisfaction, and Government Responsiveness in the Process of Local Autonomy of Korea, 1994), 현재 중앙대학교 공공인재학부 교수로 재직 중이다. 정부조직, 행정문화 및 사회자본 등이 주요 관심분야이며, 저서로는 「사회자본」(2009), 「좋은 정부, 나쁜 정부」(2013), 「교과서가 말하지 않은 임진왜란 이야기」(2014), 「5800 진주성 결사대 이야기」(2019), 논문으로는 공·사조직의 조직사회자본(2018), 정부신뢰의 본질(2018), 경기북도 설립 효과(2018) 등을 발표하였다. 주요경력으로 현재 한국공공관리학회 회장, 중앙대학교 사회과학대학 학장을 맡고 있다(hbpark@cau.ac.kr).

* **박순애(朴順愛)**: 미국 University of Michigan(Ann Arbor)에서 행정학(Planning) 박사학위를 취득하고(논문제목: Public Attitudes and Behaviors toward Waste Management and Environmental Policies in Washtenaw County, 1998), 현재 서울대학교 행정대학원 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 성과관리, 환경행정, 조직행태 등이다. 한국행정학회 연구위원장, 공공기관운영위원회, 인사혁신추진위원회 민간위원 등을 역임하였으며, 최근 저서 및 논문으로는 「Public Management in Korea: Performance Evaluation and Public Institutions」(2018, 공저), 공공부문 성과보상의 효과성에 관한 연구: 성과보상이 직무몰입에 미치는 영향과 업무특성의 조절효과를 중심으로(2018, 공저), 성과관리의 역설-성과관리 왜곡의 실태 및 영향요인에 관한 실증연구(2018, 공저) 등이 있다(psoonae@snu.ac.kr).

* **김유진(金猷珍)**: 중앙대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고 동 대학에서 박사과정을 수료하였다. 주요 관심분야는 조직, 사회자본, 규제 등이다(discoveryjin@naver.com).