



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#) 

공기업정책학 석사 학위논문

공기업 구성원의 위계성 인식과 조직효과성에 관한 연구

- 시장형 공기업의 업무특성별 분류를
중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

지 승 훈

공기업 구성원의 위계성 인식과 조직효과성에 관한 연구

- 시장형 공기업의 업무특성별 분류를
중심으로

지도교수 정 광 호

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함
2014년 4월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
지 승 훈

지승훈의 석사 학위논문을 인준함
2014년 6월

위 원 장 박 상 인 (인)

부위원장 이 석 원 (인)

위 원 정 광 호 (인)

국문초록

본 연구는 공공부문 특유의 위계적인 조직문화에 대한 구성원의 인식이 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 것이다. 독립변수인 위계성에 대하여 권위주의, 연고주의, 형식주의로 정의하였으며, 종속변수인 조직효과성은 직무만족과 조직몰입으로 측정하였다. 또한, 구성원의 인구통계학적 특성과 공공부문 특유의 환경적 맥락인 목표보호성을 통제변수로 설정하였다.

분석 결과, 공공부문 특유의 위계문화에 대해 권위주의와 형식주의적 요인이 구성원의 조직효과성에 부정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 다만 구성원의 업무특성 차이는 위계성이 조직효과성에 미치는 관계에 통계적으로 유의한 결과는 미치지 않았다. 또한, 위계성이 조직효과성에 미치는 관계에서 목표보호성은 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다.

끝으로, 구성원의 업무특성 또는 인구통계학적 특성에 따라 위계성을 인식하는데 차이가 있는 것으로 나타났다. 현재 근무부서 뿐만 아니라 가장 오래 근무했던 부서에 따라 권위주의와 형식주의의 인식수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 연령, 최종학력, 직급, 재직년수 등 통제변수에 따라 형식주의적 측면에 대한 인식 차이가 발생하였다.

그러므로 조직효과성을 제고하기 위해 조직내 권위주의와 형식주의적 요인을 완화시키는 방안을 모색하는 등 위계적인 조직문화에 대한 개선이 절대적으로 필요하다. 특히 목표보호성은 위계성과 조직효과성간의 영향관계에 대해 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로, 구성원에 대해 위임된 목표를 명확히 규정하는 등 구조적 차원에서 권위주의와 형식주의를 완화하여 위계성 수준을 개선할 방안을 모색할 필요가 있다.

주요어 : 위계문화, 권위주의, 연고주의, 형식주의, 조직몰입, 직무만족
학 번 : 2013-22686

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구의 대상과 범위	3
제 2 장 이론적 논의와 선행연구의 검토	6
제 1 절 조직문화에 대한 이론적 논의	6
1. 조직문화의 개념	6
2. 위계문화의 특성	9
제 2 절 조직효과성에 대한 이론적 논의	11
1. 조직효과성의 개념	11
2. 조직효과성의 구성요인	13
제 3 절 선행연구의 검토	14
1. 조직문화와 조직효과성에 관한 연구	14
2. 선행연구의 한계와 본 연구와의 관계	19
제 3 장 연구설계	21
제 1 절 분석의 틀 및 가설의 설정	21
1. 분석의 틀	21
2. 연구의 가설	22

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법	27
1. 변수의 조작적 정의	27
2. 자료의 수집 및 분석방법	31
제 4 장 실증분석 및 결과해석	32
제 1 절 표본의 특성 및 기초분석	32
1. 조사대상의 일반적 특징	32
2. 요인분석 및 신뢰도 분석	34
3. 변수간의 상관관계 분석	41
4. 인구통계학적 특성에 따른 차이 분석	43
제 2 절 가설의 검정 및 해석	51
1. 위계성이 조직효과성에 미치는 영향 분석	51
2. 가설 검정의 요약	55
제 5 장 결론	57
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	57
1. 연구결과의 요약	57
2. 연구의 시사점	58
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	61
참고문헌	67

표 목차

[표 2-1] 조직문화 개념정의에 대한 선행연구	7
[표 2-2] 조직효과성 개념정의에 대한 선행연구	12
[표 2-3] 경쟁가치모형을 이용한 주요 선행연구 분석	17
[표 3-1] 설문지의 구성	31
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성	33
[표 4-2] 위계성에 대한 요인분석 결과	35
[표 4-3] 위계성에 대한 KMO와 Bartlett 검정결과	36
[표 4-4] 조직효과성에 대한 요인분석 결과	37
[표 4-5] 조직효과성에 대한 KMO와 Bartlett 검정결과	37
[표 4-6] 목표보호성에 대한 KMO와 Bartlett 검정결과	38
[표 4-7] 위계성에 대한 신뢰도 분석 결과	39
[표 4-8] 조직효과성에 대한 신뢰도 분석 결과	40
[표 4-9] 가설검정에 포함된 모든 변수들간의 상관관계 분석결과 ..	42
[표 4-10] 현재 근무부서에 대한 일원배치 분산분석 결과	44
[표 4-11] 주된 근무부서에 대한 일원배치 분산분석 결과	45
[표 4-12] 성별에 대한 위계성 인식차이 분석	46
[표 4-13] 연령에 대한 일원배치 분산분석 결과	47
[표 4-14] 학력에 대한 일원배치 분산분석 결과	48
[표 4-15] 직급에 대한 일원배치 분산분석 결과	49
[표 4-16] 직군에 대한 일원배치 분산분석 결과	50
[표 4-17] 위계성과 직무만족간의 다중회귀분석 결과	52
[표 4-18] 위계성과 조직몰입간의 다중회귀분석 결과	53
[표 4-19] 업무유형에 따른 조직몰입의 다중회귀분석 결과	54
[표 4-20] 업무유형에 따른 직무만족의 다중회귀분석 결과	55
[표 4-21] 가설 검정의 요약	56

그림 목차

[그림 1-1] K공사의 조직도	4
[그림 2-1] 경쟁가치모형을 통한 조직문화 유형	9
[그림 3-1] 연구모형	21

부록 목차

[부록 1-1] 설문지	63
--------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적과 필요성

공공기관 정상화 개혁이 작년 말부터 화두로 등장하고 있다. 공공기관의 누적된 부채를 줄이고 고질화된 방만경영의 고리를 끊겠다는 의도이다. 최근 발표된 경제혁신 3개년 계획에서 정부는 ‘기초가 튼튼한 경제 구현’을 위해 공공부문 개혁이 선행되어야 한다고 강조했다. 부채감축 등 양적 측면에서 나아가 중복·유사 기능의 조정과 경쟁 도입 등 질적 차원에서 공공기관의 근본적인 체질과 시스템을 개선하여 생산성의 향상을 도모하려는 것이다. 이를 위해 공공서비스의 효율성을 높일 수 있도록 강도 높은 혁신을 당부하며 기관 스스로의 변화를 요구하고 있다.

DiMaggio & Powell(1991)에 의하면, 한 조직의 변화는 새로운 제도, 시스템 등 외형적 변형을 가져오는 기능적 합리성(functional rationality) 뿐만 아니라 가치관, 구성원의 인식과 같이 내재적 변형을 가져오는 실질적 합리성(substantial rationality)이 달성되어야 가능하다. 그러나, 우리나라의 경우 팀제, 개방형 직위제, 성과관리 시스템 등 하드웨어 측면의 개혁에만 초점을 맞추었다. 조직문화가 구성원의 직무동기와 업무성과와 깊은 관련을 맺고 있음에도 중요성이 간과되었다. 그리하여 제도 중심의 변화는 조직문화를 간과하거나 또는 조직문화와 괴리된다는 이유로 당초 기대했던 성과를 달성하지 못 하고 한계점을 노출하였으며 오히려 성과를 저해한다는 비판을 받았다(이상철 외, 2008; 양기용, 2004).

조직문화는 제도나 시스템의 변화와 달리 정착하는데 시간이 오래 걸리지만 지속적인 성장의 기반이 될 수 있다는 측면에서 조직문화를 기반으로 한 조직발전을 모색할 필요가 있다(주효진, 2010). 특히 부채감축 등 재무건전성 제고를 위해 인력, 예산 등 가용자원이 제한되었으며, 새

로운 시스템의 도입이 정부 등 외부 이해관계자의 영향을 받는 공공부문의 경우, 조직의 성과를 극대화하기 위해 조직문화가 더욱 중요하다.

이러한 중요성에도 불구하고, 공공부문의 조직문화는 ‘매우 형식적이고 관료적인 조직문화’라는 비판을 받는다¹⁾. 경쟁가치모형을 활용하여 조직문화를 진단한 다수의 선행연구에서도 계서적 권위주의를 의미하는 위계문화(hierarchy culture)가 지배적인 문화유형으로 드러났다²⁾. 이명박 정부 때는 정부 방침에 따라 관료출신이 아닌 사기업 출신 경영자가 주요 공공기관장으로 취임하였음에도 위계적인 조직문화에서 아직 벗어나지 못한 것이다. 이에 대해 공공기관들이 여전히 현상유지, 규칙 및 절차중시 중심의 관료제를 벗어나지 못하고 있다고 비판하며, 향후 공기업 개혁에 큰 걸림돌로 작용할 수 있다고 지적한다(이상철, 2012).

엄격한 관료제를 기반으로 하는 공공부문에서 보수적이고 위계적인 문화가 나타나는 것은 당연하다. 안정적이고 예측가능한 환경에서는 불확실성의 정도가 낮고 혁신의 필요성이 적어짐에 따라 조직을 엄격히 통제할 필요가 있기 때문이다. 그러므로 동태적인 환경에 기반을 둔 민간 부문과 비교하여 위계적인 문화가 나타나게 된다(Gordon, 1985). 그러나 신공공관리론의 대두에 따라 비능률을 제거하고 효율성 증진을 위해 혁신과 경쟁을 강조하면서 기존의 관료적 문화와 충돌할 수 밖에 없었다.

Kotter & Heskett(1992)에 의하면 조직문화의 유형이 다른 상황적 요인과 적합할 때 조직효과성을 향상시킬 수 있다. 공기업은 행정활동을 통해 공공이익을 실현하려는 정부와 이윤극대화를 추구하는 사기업의 성격을 동시에 지닌 혼합조직체로서 공공성과 기업성에 대한 고려가 필요하다. 특히 시장형 공기업의 경우 해외자원 사업, 인수중사업 발굴 등 기

1) 고리원전 1호기의 전력중단 사고은폐 건에 이어 납품 관련 금품수수 건까지, 일련의 비리사건이 발생한 한국수력원자력이 대표적인 사례이다. 원전마피아라고 불리는 폐쇄적인 조직문화에 그 원인이 있다는 지적이다.

2) 이상철(2012), 김태성 외(2013) 등 복수 기관의 공기업 직원을 대상으로 한 다수의 선행연구에서 공공기관의 지배적인 조직문화는 위계문화로 분석되었다.

존의 공익적 책무를 넘어 수익성을 추구하고 있다. 이에 따라 공익적 역할을 담당하는 부서와 시장성이 중시되는 부서 등 업무특성에 따라 구성원이 위계성을 인식하는 수준과 성과에 미치는 영향은 달라질 수 있다.

이에 본 연구에서는 형식주의, 연고주의, 권위주의 등 공기업의 위계문화가 구성원의 직무만족이나 조직몰입 등 조직효과성에 미치는 영향에 대해 분석하고자 한다. 특히 공공성과 기업성에 따른 효과성의 차이를 규명하기 위해 대표적인 시장형 공기업인 K공사에 대해 업무특성에 따라 기획관리부서, 국내사업운영부서, 해외사업운영부서 등으로 분류³⁾하였다.

공공부문에 대한 개혁의 필요성에 맞추어 공공기관의 변화관리의 필요성이 대두되는 현 시점에서 공공부문 특유의 위계문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하려는 본 연구는 중요하다. 특히, 공공성이 중시되는 부서와 시장성이 중시되는 부서를 비교한다는 점에서 시장형 공기업의 향후 조직 관리방향을 모색할 수 있다는 점에서 의의가 있다.

제 2 절 연구의 대상과 범위

본 연구의 범위는 크게 적용대상의 범위와 내용상의 범위로 구분할 수 있으며, 본 연구에서는 다음과 같이 한정하여 분석하고자 한다.

먼저 적용대상은 국내 SOC⁴⁾ 유형의 시장형 공기업⁵⁾ 중의 하나인 K

3) 박광국, 주효진, 고수정(2002)에 의하면 조직의 목표를 설정하고 대안을 개발하며 인적, 물적 자원을 지원해주는 기획관리부서와 단순히 이를 집행하는 사업집행부서는 상이한 가치체계를 추구하기 때문에 구별실익이 있다

4) Social Overhead Capital(사회간접자본, 국민 경제 발전의 기반인 도로나 항만, 철도, 통신, 전력, 수도 등 공공 설비 및 서비스 관련 여러 시설)

5) 자산규모가 2조원 이상이고 총 수입액 중에서 자체수입액이 85%이상인 공기업으로서, 민간대기업과 같은 자율성을 보장하여 국제경쟁력을 갖춘 기업으로 육성하고 향후 민영화 검토시 우선적으로 고려할 대상이다(이상철, 2012)

공사이다. K공사는 전원개발(電源開發)을 촉진하고 전력수급의 안정을 도모하고 국민경제 발전에 기여하는 것을 목적으로 설립된 공기업으로서, 안정적인 전력 공급을 위한 공익성 중심의 국내사업과 수익성 및 신성장동력 창출을 위한 해외사업 등 양대 축⁶⁾을 사업영역으로 하고 있다. 본사 조직은 기획본부, 관리본부 등 7개 본부와 31개 처(실)로 구성되어 있으며, 사업소 조직은 14개 지역본부 등으로 구성되어 있다.

[그림 1-1 K공사의 조직도]



- 6) 공기업은 도구목표(tool goal)와 이윤목표(profit goal)라는 두 가지의 존립목표를 가지고 있는데 전자가 정부의 사회경제적 정책실현의 도구로서의 공공성을 말한다면 후자는 최대한의 경제적 실적을 올리려고 하는 기업성을 의미한다(유훈 외, 2010). 이처럼 공기업은 공공성과 기업성을 동시에 지닌 혼합 조직체(hybrid organization)로서의 성격을 가진다

내용적 측면의 연구범위는 업무특성에 따라 공기업 조직문화의 대표적 특성이라 할 수 있는 위계문화에 대해 조직구성원들이 어떻게 인식하고 있는지를 탐구하는 것이다. K공사의 경우 업무성격에 따라 기획본부, 관리본부, 직할부서 등은 ‘기획관리부서’로, 영업본부, 전력계통본부 등은 ‘국내사업운영부서’로, 신성장본부, 원전수출본부, 해외사업본부 등은 ‘해외사업운영부서’로 각각 정의할 수 있다⁷⁾. Morgan(2006)에 의하면 모든 조직은 일률적이고 획일적이기 보다는 상이하고 경쟁적인 가치체계가 혼재하면서 다양한 조직 실체들이 모자이크처럼 하나의 조직문화를 구성한다. 따라서 한 조직에는 모든 구성원들이 동의하는 조직문화가 존재하는 동시에 공식적 또는 비공식적인 집단들이 서로 다른 하위문화를 가진다. 특히 공기업은 정부의 사회경제적 정책을 집행하는 주체로서의 공익성과 함께 수익을 창출해야 하는 이윤동기를 가지는 생산의 주체로서의 기업성을 추구해야 하므로 공익성이 강조되는 부서와 신성장분야, 해외사업 등 기업성이 강조되는 부서가 각각 위계문화를 인식하는 수준은 상이할 수 있다. 그리고 이런 차이는 구성원의 조직몰입 또는 직무만족과도 관련이 있는 등 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

7) K공사는 업무성격에 따라 기획관리부서는 경영전략군으로, 국내 사업운영부서는 국내사업군으로, 해외 사업운영부서는 성장동력군으로 구분하는 등 상이한 평가군으로 분류하여 자체 경영실적평가를 각각 시행하고 있다. 다만 사장 및 상임감사위원 직할부서인 감사실, 홍보실 등은 사장이 절대평가함에 따라 별도 평가군으로 분류되나 업무성격상 기획관리부서에 해당한다

평가군		평가대상	본 연구상의 분류
본사	경영전략군	기획본부, 관리본부,	기획관리부서
	국내사업군	영업본부, 전력계통본부	국내사업운영부서
	성장동력군	신성장본부, 원전수출본부, 해외사업본부	해외사업운영부서
	별도평가군	직할부서(감사실, 홍보실 등)	기획관리부서
사업소	지역본부군	지역본부	국내사업운영부서

제 2 장 이론적 논의와 선행연구의 검토

제 1 절 조직문화에 대한 이론적 논의

1. 조직문화의 개념

조직문화에 대한 정의는 문화를 어떻게 이해하고 있으며 조직과 문화의 관계를 어떤 입장에서 보느냐에 따라 다양한 접근법이 존재할 수 있다(Schultz & Hatch, 1996). 문화는 전통적으로 국가나 민족과 같은 거시적인 사회체계를 분석단위로 하고 있는 인류학이나 사회학 등에서 발견된 개념이다(나병선, 2002). 이러한 거시적인 사회체계를 미시적 조직 영역에 적용한 것이 조직문화이다.

문화에 대한 정의가 다양하듯 조직문화에 대해서도 학자들에 따라 다양한 시각이 존재한다. Pettigrew(1979)는 조직문화에 대해 “주어진 시기에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 신화 등 조직의 총체적 개념의 원천”으로 보았고, Ouchi(1981)는 “조직이 지니고 있는 전통과 분위기로써, 그 조직의 가치관, 신조, 그리고 행동양식을 규정하는 기준”으로 정의하였다. Deal & Kennedy(1982)는 “다양한 조직상황 하에서 구성원이 어떻게 행동해야 하는지를 결정하는 비공식적인 지침”으로서 그 조직의 환경, 가치관, 중심인물, 그리고 의례와 관례 등으로 구성된다고 보았다. 또한, Schein(1985)은 조직문화를 “사람들이 상호 작용할 때 관찰할 수 있는 행동규칙성, 조직이 강조하고 있는 지배적인 가치관, 조직구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 되는 철학”이라고 정의하였으며, Goffee & Jones(2000)는 “널리 공유되는 가치, 상징, 행위, 그리고 가정들로 구성되

며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식”으로 보았다.

국내 학자로는 서인덕(1986)은 조직문화를 “조직구성원이 공유하고 있는 기본적 신념 및 가치관”으로 보았고, 신유근(1994)은 “구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식, 그리고 조직차원에서 도출된 관리 관행 및 상징 특성”으로 보았다. 또한 도운섭(1999a)은 “조직 내의 공유된 가치 및 신념이 의도적으로 형성하지 않고 장기간 자연적으로 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소”라고 보았고, 황창연(2003b)은 “조직구성원과 조직전체에 영향을 미치는 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범 등 정신적 또는 심리적 요소”로 보았다. 조직문화에 대한 기존 연구의 다양한 정의를 정리하면 다음과 같다.

<표 2-1> 조직문화 개념정의에 대한 선행연구

학자	개념정의
Pettigrew (1979)	주어진 시기에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 신화 등 조직체 개념의 총체적 원천
Ouchi (1981)	조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준
Deal & Kennedy (1982)	다양한 조직상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 하는지를 명시해 주는 비공식적인 지침
Sathe (1985)	공동체 구성원들이 보편적으로 공유하는 일련의 중요한 가정
Hofstede (1984)	특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념
Schein (1985)	사람들이 상호 작용할 때 관찰할 수 있는 행동규칙성, 조직이 강조하는 지배적인 가치관, 조직구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 되는 철학, 조직구성원이 공유하는 보다 심층적인 기본 전제와 신념

학자	개념정의
Duncan (1989)	조직구성원들에게 공유되고, 새로운 구성원들에게 옴은 것으로 전승되는 가치, 신념, 이해의 총체
Goffee & Jones (2000)	널리 공유되는 가치, 상징, 행위, 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 임무가 처리되는 방식
Martin (2002)	조직구성원들 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것
서인덕 (1986)	조직구성원들이 공유하고 있는 기본적 신념 및 가치관
신유근 (1994)	구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식, 그리고 조직차원에서 도출된 관리 관행 및 상징 특성
도운섭 (1999a)	조직 내의 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합 문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소
김호정 (2002)	특정조직의 구성원들에 의해 지배적으로 점유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념
황창연 (2003b)	조직구성원과 조직전체에 영향을 미치는 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범 등 정신적 또는 심리적 요소
이환범, 이수창 (2008)	조직구성원이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범, 사고방식으로써 조직구성원의 행태와 조직 전체의 행태에 영향을 주는 조직의 기본요소

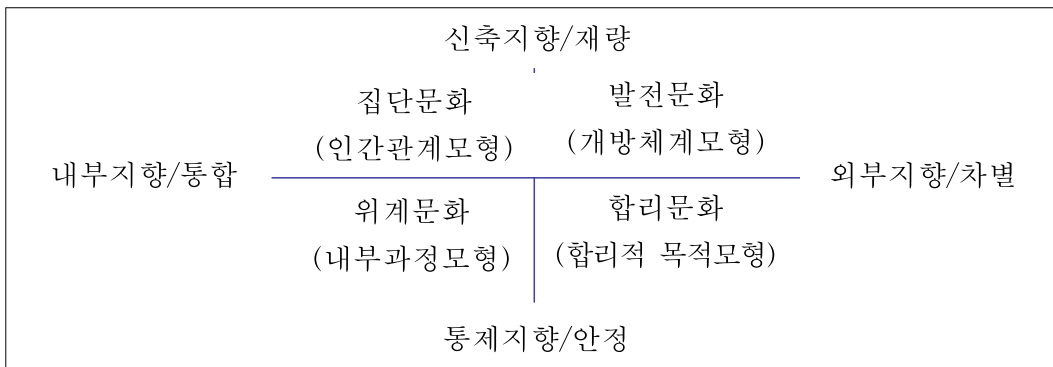
※ 출처 : 주효진(2004), 이상철 외(2008)를 참고하여 재구성

이와 같이 학자들은 조직문화의 개념에 대해 다양하게 규정하지만 공통적으로 조직구성원이 공유하는 가치관(value), 신념(beliefs) 또는 기본가정(basic assumption) 등으로 이해할 수 있다(Schein, 1985). 따라서 조직문화는 외부환경과의 상호작용을 통해 형성된 조직만의 고유한 특성을 가지며, 특히 구성원이 공유하는 공통된 문화적 정향성은 조직의 경계를 설정하고 일체감을 제공하는 한편 구성원의 가치와 태도, 업무성과에도 직, 간접적으로 영향을 미친다. 이렇듯 조직문화는 구성원 상호 간에 공유되고 계승되는 상징체계라고 정의할 수 있다(한봉주, 2008).

2. 위계문화의 특성

조직문화의 유형을 규명하기 위한 분석틀로 주로 활용되는 Quinn 등의 경쟁가치모형⁸⁾에 따르면 위계문화는 아래와 같이 분류하고 있다.

<그림 2-1> 경쟁가치모형을 통한 조직문화 유형



※ 출처 : Quinn & Kimberly(1984) 및 김근세 외(2005)를 참고하여 재구성

위계문화는 신축지향보다는 통제지향을, 외부지향보다는 내부지향을 강조하기 때문에 내부과정모형(internal process model)이라고 불린다. 즉 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 유지와 통합에 강조점을 둔다⁹⁾. 이와 같이 위계문화는 Max Weber의 관료제적 가치와 규범을

8) 경쟁가치모형은 기업이 중요시하는 가치를 2가지 축으로 분류한다. 첫 번째 축은 기업을 운영하는데 있어 자율적이고 유연한 것을 더 중요하게 생각하는지, 통제에 따른 안정성을 더 중요하게 생각하는지 묻는 것이다. 두 번째 축은 조직의 내부적 통합과 외부적 평가, 둘 중에서 어떤 것을 더 중요하게 생각하고 있는지를 평가하는 것이다. 이 두 가지 축의 끝에 있는 가치들은 동시에 추구하기 어려운 것이기 때문에 경쟁가치모형이라고 부른다.

9) 신축지향은 조직의 분권화와 다양성을 강조하고, 통제지향은 집권화와 통합을 강조한다. 또한 내부지향은 조직의 유지를 위한 조정과 통합을 강조하고, 외부지향은 조직환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계를 강조한다(Parker & Bradley, 2000).

반영하여 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 특성을 가진다(Zammuto & Krakower, 1991)¹⁰⁾.

관료제의 핵심은 구성원 사이에 명확한 역할분담이 정해져 있고 능률적으로 목적을 달성하는 것이다. 그러므로 조직문화에 적용할 경우 능률적, 안정적이며 예측 가능한 성과를 만드는 것을 가능하게 한다(안경섭, 2008). 따라서 위계문화가 발달한 조직에서는 조직 내의 공식적인 규정과 절차, 조직구조 등을 중요시한다. 또한 문제의 해결을 위해 전문성을 갖춘 리더가 상충되는 이해를 조정하고, 절차를 개선하며, 권위를 명확히 배분할 것이 강조된다(엄석진, 2010).

반면, 위계문화 하에서는 소극적이고 모험을 회피하는 안전지향의 성향이 지배적이며 상대적으로 창의성이 떨어진다. 조직관리에 있어 통제와 감독을 강화함으로써 구성원의 동기부여와 열정은 약화되고 직무에 대한 매력은 감소하므로 직무만족 또한 높아지기 어렵다. 또한 통제 강화에 따른 위험부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 안전지향적이고 무사안일(無事安逸)의 행태가 만연되어 있고 조직의 변화와 혁신에 대한 자발적인 노력과 애착이 약하다는 특징이 있다(김호정, 2002).

조석준(2004)에 의하면 우리나라는 계서문화의 사회, 즉 위계문화가 지배¹¹⁾하고 있다. 선행연구들은 위계문화에 대해 권위주의, 집단주의, 연고주의, 온정주의, 정적 인간주의, 정실주의, 비물질주의, 일반주의 등으로 유형화하고 있다(백완기, 1982; 황창연, 2003a; 조석준, 2004). 대부분의 선행 연구는 위계문화에 대해 동양적인 유교 문화적 특성을 지닌 공공부문 특유의 관료문화로서, 개인주의, 합리주의, 민주주의, 실적주의 등을 특성으로 하는 서구적인 행정문화와는 대비되는 것으로 보고 있다.

10) 위계(位階, hierarchy)는 공식조직을 구성하는 구성원들 사이에 상하의 등급 내지 계층을 상정하여 각 계층 간에 권한과 책임을 배분하고 명령, 복종, 지휘, 감독체계를 확립하는 것을 의미한다.

11) 모든 관계에 대해 전부 서열을 매기려고 한다. 일례로 서울과 지방사이에도 서열이 있다고 보아 ‘서울에 올라간다’고 하고, ‘지방에 내려간다’고 말한다.

제 2 절 조직효과성에 대한 이론적 논의

1. 조직효과성의 개념

조직효과성(Organization Effectiveness)은 조직구성원의 개인목표와 조직목표를 포괄하는 개념으로서 개인목표 측면에서 직무만족의 증대, 조직몰입의 제고, 개인성과의 향상으로, 조직목표 측면에서 생산성, 근로 생활의 질 향상 등 조직의 성격, 목적, 영역에 따라 다르게 정의되고 있다. Schein(1970)은 조직이 수행하는 특수기능과는 별도로 그 조직이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력이라고 정의하고, 조직유효성 개념을 크게 결과지향적 관점과 과정지향적 관점으로 파악하였다. Chung & Megginson(1998)은 장·단기 목표달성 정도로서 목표를 설정하는 다수 구성요소와 평가자의 이해관계 및 조직 발전단계의 특성을 반영하며, 이익, 생산성, 직원만족, 사회적 책임, 재정적 안정 등과 같은 다수의 목표들을 실현시키고 적응성, 환경적 제약요인, 생존 등과 같은 환경의 변화에 대한 적응, 그리고 생존해 나가는 조직능력이라고 하였다.

국내 연구의 경우, 김학돈(1997)은 사회의 한 시스템으로서 조직이 그 수단과 자원을 잘못 사용하지 않으며, 조직구성원에 대한 부당하고 강압적인 행동의 강요를 초래하지 않고 조직의 목적을 달성하는 것으로, 이광노(2002)는 조직이 어느 정도 목적을 달성하였는가, 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가, 또는 얼마나 효과적으로 움직이고 있는가를 나타내는 것으로, 최재열 외(2003)는 각 조직이 어떤 개념들을 목표로 내세우든지 간에 이의 성공 여부를 평가하는 일반적 용어로서 조직관리 관점에서 설정된 목표의 달성 정도로, 장철영 외(2008)는 개인, 팀, 조직차원의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 직무만족 및 조직구성원 자신이 소속되어 있는 조직에 헌신하고자 하는 조직몰입으로, 박창욱(2008)은 조직의 목표달성을 위해서 조직구성원

들이 협동적인 조직 체제를 구축하고 조직 내·외부 환경과 지속적인 상호작용을 통해서 조직이 안정적으로 유지해 나가는 것으로 정의하였다. 조직효과성에 대한 기존 연구의 다양한 정의를 정리하면 다음과 같다.

<표 2-2> 조직효과성 개념정의에 대한 선행연구

학자	개념정의
Schein (1970)	시스템이 수행하고 있는 특성, 기능과는 관계없이 그 시스템이 지니고 있는 존속, 순응이나 자기유지 및 성장의 능력
Chung & Megginson (1981)	조직이 다수 장·단기 목표를 실현시키고 환경의 변화에 적응하고 생존해 나가는 조직능력
Gibson (1982)	조직이 목적을 달성하는 정도
김학돈 (1997)	조직구성원에 대한 부당하고 강압적인 행동의 강요를 초래하지 않고 조직의 목적달성
장태윤 외 (2001)	개방시스템이란 측면에서 외적환경에 대응해 가는 행동체계이며, 조직구조를 안정시키고 유지하는 능력
이광노 (2002)	목적을 달성하였는가? 잘 운영되고 있는가? 효과적으로 움직이고 있는가?
최재열 (2003)	특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념
장철영 외 (2008)	직무자체에 비롯한 직무환경에 대한 직무만족 및 조직몰입
박창욱 (2009)	조직구성원들이 조직의 공동목표를 위해서 협동적 노력

※ 출처 : 도운섭(2005) 및 이정훈(2010)을 참고하여 재구성

조직효과성의 개념은 조직목표를 무엇으로 하는가에 따라서 달라질 수 있다. 즉 기술적 효과성 추구가 조직의 목표라면 산출, 결과 또는 실적으로, 조직 및 구성원의 생존 및 욕구충족이 조직의 목표라면 조직과

조직구성원의 발전과 충족 수준으로, 환경적 대응력이 조직의 목표라면 조직의 문제해결 능력으로, 그리고 고객만족이 조직의 목표라면 외부고객 등의 평가결과로 다양하게 정의될 수 있다(박희봉, 2005).

2. 조직효과성의 구성요인

조직효과성의 측정지표는 행태론적 방법과 경영성과적인 방법의 두 가지로 크게 구분할 수 있다(김근세 외, 2005). 우선 행태론적 방법은 인간의 형태, 즉 구성원의 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 사기, 응집력, 리더십 등 행태적인 차원을 중심으로 조직효과성을 측정하는 것이다. 반면, 경영성과적인 방법은 재무성과, 경영실적, 운영성과의 측정을 통해 평가가 이루어지는데, 순자산비율, 부채비율, 예산절감 등과 같은 객관적인 재무비율을 포함하기도 한다(이상철, 2012). 다만, 민간부문과 달리 수익성과 더불어 공익성도 함께 추구해야 하는 공공부문의 경우 계량화된 성과를 객관적으로 측정하기 어려운 한계가 있다. 따라서 대부분의 공공조직을 대상으로 한 선행연구들에서 이러한 점을 감안하여 주관적 인식을 통해 조직효과성을 측정하는 경우가 대부분이다(주효진, 2004).

따라서 본 연구에서도 조직효과성에 대해 행태론적 측면에서 선행연구에서 주로 활용하는 직무만족과 조직몰입으로 분석하고자 한다¹²⁾. 직무만족(Job Satisfaction)은 직무에 대한 개인적 태도를 지칭하는 개념으로서 필요, 흥미, 기대의 만족을 통해 자신의 직무로부터 얻는 정신적 즐거움을 의미한다(Wright et al, 2004). 직무만족은 개인의 감정, 신념, 태도, 성취감과 같은 심리적 상태에서 오는 만족감을 의미하는 내재적 만

12) 선행연구의 경우, 조직효과성을 측정하기 위한 변수로서 직무만족, 조직몰입 또는 조직전념, 자발적 참여형태, 성과 지각, 조직 내 갈등수준, 조직적응성, 성과, 충성심, 응집력, 자원획득정도, 성장발전 가능성, 조직시민행동, 조직목표 몰입, 사회적 평가 등을 들고 있다. 이 중에서 직무만족, 조직몰입, 대외적 유연성 순으로 많이 제시되고 있다(민진, 2003).

족(internal satisfaction)과 보상이나 작업환경 및 직무와 관련된 승진 등 직무수행의 결과에 따라 부여되는 보상가치에 대한 만족을 의미하는 외재적 만족(external satisfaction)으로 구분된다(Porter & Steers, 1973).

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직의 목적과 가치들에 대한 강한 믿음과 인정, 조직의 편에서 기꺼이 노력하고, 조직 구성원으로서 계속 있으려는 강한 열망을 의미한다. Meyer & Allen(1991)에 의하면 조직몰입은 세부적으로 정서적, 근속적, 규범적 몰입 등으로 조직몰입을 구분할 수 있다. 정서적(affective) 몰입은 소속 집단에 대해 구성원이 느끼는 심리적 애착심을 의미하고, 근속적(continuance) 몰입은 여러 가지 이익과 혜택으로 인해 지속적으로 현 조직에 존속하려는 심리적 상태를 의미한다. 끝으로 규범적(normative) 몰입은 충성심, 개인의 가치와 조직의 가치간의 조화, 조직에 남아 있어야 하는 의무감 등을 나타낸다.

제 3 절 선행연구의 검토

1. 조직문화와 조직효과성에 관한 연구

조직문화와 조직효과성 간의 관계에 대한 연구는 조직문화가 조직효과성을 결정하는 주요 요소라는 믿음에 기인하고 있다(Sathe, 1983). 조직구성원이 공유하고 있는 가치체계인 조직문화가 조직의 목표, 전략 및 제반행동에 방향과 지표를 제시함으로써 조직효과성¹³⁾을 향상시키는 특정한 문화유형을 규명하려는 것이다. Kilmann 등(1985)은 성과가 높은 기업이 되려면 신뢰할 수 있고 모험적이고 도전적인 행동방식을 특징으

13) 조직효과성과 조직성과의 관계를 살펴보면, 조직성과를 조직효과성과 동일한 개념으로 사용하는 경우와 조직성과를 효율성과 효과성 그리고 다른 성과지표를 동시에 포함하는 폭넓은 개념으로 보는 경우가 있다

로 하는 적응적 문화를 가져야 한다고 보았으며, Akin & Hopelain(1986)은 투명성이 있고 응집력이 있으며 개방적인 조직문화일수록 생산성이 높다고 분석하였다. 그러나 초기 연구들은 성과가 낮은 조직과 비교하는 등 비교집단을 전제하지 않고 논의하는 등 조직효과성과의 관계에 대한 엄격한 통제 없이 분석되었다는 비판을 받았다(Calori & Sarnin, 1991; 도운섭, 2005 재인용). 이러한 방법론적 비판에 대해 대규모 조직표본을 사용하여 조직효과성과의 관계를 입증하려는 연구가 시작되었다.

1) 공공부문과 기업조직간 비교

행정조직과 기업조직은 설립목적, 구조 및 환경 등에서 상이하므로 각각 특유한 조직문화유형이 존재할 수 있다. 그리고 어떠한 문화유형이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는지 살펴보는 연구가 필요하다.

김호정(2004)은 행정조직(구청, 경찰서)과 기업조직(제조업체, 첨단산업)의 구성원 700명을 대상으로 행정조직과 기업조직의 조직문화를 비교하였는데 행정조직에서는 집단문화와 합리문화가, 기업조직에서는 집단문화와 발전문화가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

2) 공공부문간 비교

공기업의 존립목표는 공공성(publicness)과 기업성(entrepreneurship)을 추구하는 것인데, 두 가지 목표 중 어느 쪽이 더 강조되어야 하는지는 그 나라의 전통이나 상황에 따라 다르다(이상철, 2007) 즉, 업무의 성격이나 내용에 따라 공공성이 보다 강조되는 기관이 있는 반면에 기업성이 중시되는 기관이 있다. 이에 이상철 외(2008)는 공공기관을 공익형 공공기관과 기업형 공공기관으로 구분하고 조직문화 유형을 비교 분석한 결과, 공익형 공공기관과 기업형 공공기관 모두 강한 위계문화를 가지고

있는 것으로 나타났다. 그리고 공익형 공공기관의 경우 발전문화와 집단문화가 경영성장에 정(+)의 영향을 미치고 위계문화는 부(-)의 영향을 미치는 반면, 기업형 공공기관의 경우 집단문화와 합리문화가 경영성장에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

3) 단일 공공부문내 비교

김호정(2002, 2003)은 부산광역시 소속 공무원 약 400명을 대상으로 분석한 결과 집단문화와 발전문화가 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 얻었다.

주효진(2004)은 문화관광부 공무원 310명을 대상으로 조직구조와 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였는데, 위계지향문화가 가장 지배적인 문화로 인식되었다.

김근세, 이경호(2005)는 26개 지방운전면허시험장 소속 공무원을 대상으로 한 연구에서 직무만족에 대해서는 집단문화만이 긍정적인 영향을 미치고, 조직몰입에 대해서는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 모두 긍정적인 영향을 미치고 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 문화유형은 집단문화인 것으로 나타났다.

김호균(2007)은 전남도청 공무원 533명을 대상으로 조직문화, 리더십, 조직몰입 간의 인과관계를 분석하였고, 위계문화의 정도가 높을수록 조직구성원의 조직몰입 정도가 높아지는 것으로 나타났다. 그리고 집단문화 유형은 변혁적 리더십에, 변혁적 리더십은 거래적 리더십에, 거래적 리더십은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다.

공공부문 중 공공기관을 대상으로 분석한 연구는 아래와 같다. 이정주(2005)는 5개 지방공기업(지하철공사) 직원 350명을 대상으로 조직문화유형과 행태론적 관점(조직몰입, 직무만족) 및 경영 성과적 관점(경영성과 인식, 경영성과 만족)의 조직효과성에 대한 관계를 분석한 결과 위계문화는 기존 연구와 달리 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석

되었다. 집단문화, 합리문화, 발전문화는 공통적으로 조직몰입, 경영성과 인식, 경영성과 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이정남, 김문석(2009)은 한국철도공사 충남지사 직원 210명을 대상으로 연구한 결과 조직몰입에 대하여는 개발문화, 합의문화, 위계문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김홍균(2010)은 5678 서울도시철도 직원 213명을 대상으로 분석한 결과, 집단문화와 합리문화가 고객지향성과 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조직몰입에는 조직문화의 네 가지 유형인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화가 모두 긍정적인 영향을 미쳤다.

이제윤(2011)은 한국공항공사의 본사와 김포공항을 관리, 운영하는 서울지역본부에 근무하는 직원 317명을 분석한 결과, 합리문화가 가장 지배적인 문화유형으로 분석되었고 경영성과에도 유의미한 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다.

이와 같이 조직문화유형과 조직효과성과의 관계에 대한 연구는 Quinn & kimberly(1984)가 주장한 경쟁가치모형(Competing Value Model : CVM)을 이용한 실증적 분석이 주류를 이루고 있다. 이상 논의한 바와 같이 경쟁가치모형을 이용한 학자들의 선행연구를 정리하면 다음과 같다.

<표 2-3> 경쟁가치모형을 이용한 주요 선행연구 분석

연구자 (연도)	연구대상	변수		연구결과
		독립	종속	
김호정 (2002)	지자체 공무원 437명	조직문화	조직몰입 직무만족	·조직몰입에는 집단문화, 발전 문화, 합리문화가 영향을 미침 ·직무만족에는 집단문화와 발전 문화가 영향을 미침
김호정 (2003)	지자체 공무원 405명	조직문화 리더십	조직몰입 직무만족	·조직몰입에는 발전문화와 변혁적 리더십의 결합이 가장 큰 영향을 미침 ·직무만족에는 집단문화와 거래적 리더십의 결합이 가장 큰 영향을 미침

연구자 (연도)	연구대상	변수		연구결과
		독립	종속	
김호정 (2004)	행정조직, 기업조직 등 24개 조직, 700명	조직문화	조직몰입 직무만족	·기업조직은 행정조직보다 발전, 집단, 합리문화가 높은 것으로 나타남 ·행정조직은 집단문화와 합리문화가, 기업조직에서는 집단, 발전문화가 조직몰입 이나 직무만족에 영향을 미침
주효진 (2004)	정부부처 공무원 310명	조직구조 조직문화	조직몰입 직무만족	·업무특성(기획관리부서, 사업집행부서)에 관계없이 집단문화가 지배적인 유형임
김근세 외 (2005)	지방운전면허 시험장 공무원 216명	조직문화	조직몰입 직무만족 운영성과	·발전문화와 위계문화가 상대적으로 높음 ·집단문화가 직무만족과 조직 몰입에 가장 큰 영향을 줌
이정주 (2005)	지방공기업 (지하철공사) 350명	조직문화	조직몰입 직무만족 경영성과	·위계문화가 지배적인 유형임 ·위계문화는 조직몰입에만 긍정적인 영향을 주며, 집단, 합리, 발전문화는 공통적으로 조직몰입, 경영성과에 긍정적 영향을 미침
김호균 (2007)	지자체 공무원 533명	조직문화 리더십	조직몰입	·위계문화가 조직몰입에 긍정적 영향을 미침
이상철 외 (2008)	공기업 직원 210명	조직문화 리더십	조직몰입 직무만족 경영성과	·조직몰입에 대해 발전, 위계, 합리문화가 영향을 미침 ·직무만족과 경영성과에 대해 발전문화가 영향을 미침
김홍균 (2010)	공기업 직원 213명	조직문화	조직몰입 직무만족	·집단문화와 합리문화가 직무 만족에 긍정적 영향을 미침 ·조직몰입에는 집단, 발전, 위계, 합리문화가 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미침
이제운 (2011)	공기업 직원 210명	조직문화	조직몰입 직무만족 경영성과	·합리문화가 가장 강하게 나타남 ·직무만족에는 집단, 발전, 위계, 합리문화가 긍정적인 영향을 미침 ·조직몰입에는 집단, 발전, 합리 문화가 긍정적인 영향을 미침 ·경영성과에는 합리문화만이 긍정적인 영향을 미침
이상철 (2012)	공기업 직원 617명	조직문화 학습조직	조직몰입 직무만족	·조직몰입과 직무만족 모두 집단, 합리, 발전문화가 긍정적인 영향을 미침

※ 출처 : 주효진 외(2007)에 추가하여 재구성

2. 선행연구의 한계와 본 연구와의 관계

조직문화에 관한 선행연구는 조직문화와 조직효과성간 관계의 규명에 크게 편향되어 있었다(조성한 외, 2007). 특히 Quinn 등이 주장한 경쟁가치모형을 통해 조직문화유형에 대한 분석 또는 조직문화유형과 조직효과성의 관계를 분석하려는 연구가 대다수를 차지하고 있다. 물론 분석모형에 따른 실증연구는 간결성을 제공하고, 보편타당한 이론개발을 추구하여 일반화를 통한 연구의 활용범위를 넓힌다는 점에서 의의가 있다.

그러나, 특정 문화분석 모형¹⁴⁾에 치우침으로 인해 조직문화가 담고 있는 다양한 의미를 모두 포착하지 못하고 경쟁가치모형에 내재된 문화유형이나 특성만을 포착할 위험이 있다(엄석진, 2010). 특히 외국에서 개발한 측정모형을 도입하여 우리의 조직문화를 분석함에 따라 우리 상황에 맞는 함의를 도출하는데 한계가 있을 수 있다(심형인, 유민봉, 2012)¹⁵⁾.

경쟁가치 모형에 의하면 우리나라 공공부문의 지배적 조직문화는 위계문화로 나타나는데, 권위주의, 연고주의, 형식주의, 순응주의, 온정주의 등이 주요 특성으로 언급된다. 이런 요인들은 고립되거나 배타적으로 존재하지 않고, 서로 연관되거나 중첩 또는 상승작용을 나타내기 쉽다. 그러므로 발전, 합리, 집단문화 등 다른 문화유형과 상대적으로 구별되는

14) 경쟁가치모형을 통한 조직문화 연구는 1980년대 주류적인 연구경향인 조직문화에 대한 특성론적 접근방법에서 탈피하여 새로운 연구관점을 제시하고 조직문화와 조직효과성간의 관계에 있어서 새로운 해석가능성을 제공해 주었다는 의의에도 불구하고, 분석의 깊이와 풍요로움을 어느 정도 희생하였다는 비판을 받고 있다(조성한 외, 2007)

15) 조석준 교수는 우리의 전통문화도 잘만 활용하면 조직의 성과향상과 행정개혁에 긍정적인 작용을 한다고 보았다. 이는 미국으로부터 한국에 행정학이 도입된 초기에 한국 행정학이 이미 몸에 맞지 않은 옷을 입고 있다고 자각한 것에서 비롯된 것이다. 그는 1970년대부터 가족주의와 정(情)과 같은 한국의 전통문화가 조직 내 의사결정의 질을 높이고 행정의 합리화 또는 민주화에 기여할 수 있다고 보았다(이시경, 2009)

고유 개념으로서 위계문화를 확인하는데 그치는 것이 아니라 위계문화를 구성할 수 있는 다수의 하위 요소 중에서 어떤 부문이 구성원이 위계성을 인식하는지를 영향을 미치는지를 분석할 필요가 있다.

또한, 조직문화와 조직효과성간의 관계에 대한 선행연구들은 조직효과성에 영향을 미칠 수 있는 통제변수를 고려한 연구가 미약하였다(이정주, 2005). 특히 공공조직은 민간조직에 비해 그 환경적 맥락이 복잡한 특성이 있다. 또한 공공부문과 민간부문의 가장 두드러진 차이는 조직내부의 구조와 절차의 수준, 그리고 외부환경 등이 있다(Rainey, 2003). 그러므로 공기업의 특수한 환경적, 상황적 맥락이 조직문화에 영향을 미칠 수 있으므로, 이를 고려할 필요가 있다. 따라서, 본 연구에서는 공공부문 특유의 목표보호성을 통제변수로 하여 위계적인 조직문화와 조직효과성간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 한다.

연구대상의 측면에서 이상철 외(2008)가 공공기관의 기업성과 공익성에 따른 조직문화의 차이를 비교하는 연구를 하였으나 공공기관별로 공익성 또는 기업성이 보다 강조되는 기관을 각각 선정하였을 뿐, 단일 기관 내 공존하는 공익성과 기업성을 주목한 연구는 없었다. 특히 지난 이명박 정부때는 민간 분야의 전문가가 주요 공기업의 사장으로 선임되어 혁신을 강조하는 등 기업성이 훨씬 강조되었던 시기였다. 그러나 이후 관료 또는 내부 출신의 인사가 기관장으로 다시 선임되었다. 이에 공익성 또는 기업성 등 업무특성에 따라 상이한 하위문화를 진단할 필요가 있다.

그러므로 본 연구는 공기업의 조직성과에 걸림돌로 작용한다는 비판을 받는 공공부문 특유의 위계문화에 대해 권위주의, 연고주의, 형식주의 등으로 유형화하여 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

제 3 장 연구설계

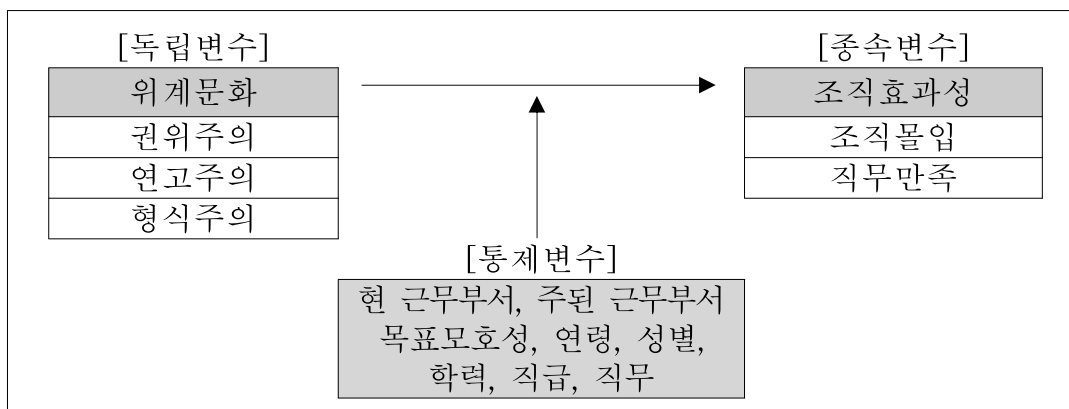
제 1 절 분석의 틀 및 가설의 설정

1. 분석의 틀

본 연구의 목적은 공기업 구성원들이 인식하는 조직문화 중 위계성에 대한 인식 수준이 조직효과성에 미치는 영향에 대해 분석하고자 한다. 따라서, 본 연구의 독립변수는 위계문화의 인식수준이다. 위계문화의 구성요소는 선행연구를 참고하여 권위주의, 연고주의, 형식주의 등으로 구분하였다. 종속변수는 조직효과성이다. 조직효과성의 구성요소로는 조직몰입과 직무만족으로 정의하였다. 이를 통해 권위주의, 연고주의, 형식주의 등 공공부문 특유의 관료적인 위계문화에 대한 인식수준이 구성원의 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는 지를 탐구하고자 한다.

근무부서 또는 연령 등에 따라서 위계성을 인식하는 정도가 달라질 수 있다는 점에서 구성원의 인구통계학적 변수와 환경적 맥락을 인식하는 정도가 다를 수 있다는 점에서 목표보호성을 통제변수로 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구의 가설

1) 위계문화와 조직효과성간의 관계

위계문화에서는 명령, 규칙, 규제 등 통제를 강화함으로써 자율과 재량이 부족하기 때문에 직무에 대한 매력과 동기 부여가 곤란하다. 통제에 의한 효율성의 추구는 피상적, 소극적, 단기적인 효과에 불과하고, 강화된 통제에 따른 위험부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하므로 무사안일의 행태가 만연되고 자발적인 노력의지와 조직에 대한 애착이 떨어진다(김호정, 2002). 그 결과 구성원들은 주어진 업무만을 소극적으로 수행하기 때문에 조직몰입과 직무만족을 기대하기 어렵다(이정주, 2005).

세부적으로 살펴보면, 권위주의가 높은 문화에서 구성원들은 자신보다 지위가 높은 대상에 대해 이견을 제시하는 것을 꺼려하며, 전제적이고 가부장적인 태도에 수용적인 태도를 보인다(Hofstede, 2001; 신만수, 2001). 또한 권위주의가 높은 문화인 경우, 자신이 소속된 집단에 의해서 평가되는 반면 권력거리가 낮은 문화의 경우 개인의 성취에 근거하여 평가되는 특성이 있다(R. W. Moore & S. T. Ishak, 1989). 이처럼 권위주의 수준이 높을수록 개인적 차원보다는 집단을 기준으로 하는 평가나 보상을 선호하기 때문에 직무에 대한 개인적 차원의 감정상태인 직무만족이나 애착심을 의미하는 조직몰입 정도는 낮을 것이다.

또한 연고주의의 경우, 내집단 편향에 대한 이론에 따르면 내집단 편향성이 강할 경우 외집단은 상대적 박탈감을 강하게 느낄 수 있다(오경훈, 2013). 내집단 구성원이 인지하는 혜택의 수준에 비해서 외집단 구성원이 느끼는 상대적 박탈감 수준이 보다 높게 나타날 수 있다.

끝으로, 형식주의의 경우, 조직 내 의사결정과정에서 책무성, 예측가능성 및 공정성을 담보해 주는 절차적인 안전망의 역할을 담당하는 장점도 있겠지만, 과도하고 복잡한 절차는 조직 자원의 낭비를 초래하며 목표달

성을 저해하는 등 부정적인 영향을 미친다(Bozeman, 2000).

따라서 본 연구에서는 위계문화의 인식수준이 구성원의 조직효과성에 부정적 영향을 미친다는 입장에서 아래와 같이 가설을 설정하였다.

[가설 1] 위계성은 조직효과성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

동일한 조직문화 유형이라도 조직이 처한 환경, 전략, 리더십 등 조직 변수와 적합할 때 조직효과성을 제고할 수 있다. Quinn & Mcgrath(1985)은 위계문화에 대해 부서 목표의 달성을 강조하고 업무수행을 독려하는 생산자 역할의 리더십에서는 적합하다고 분석하였다. 다만, 참신한 업무수행 방식, 혹은 문제해결 방식을 생각해 내고 실천해 가는 혁신자 역할의 리더십에서는 부적합하다고 보았다(주영중, 2010).

공기업이 공공성을 실현하기 위한 정부의 정책수단으로서 기능함과 동시에 기업 본연의 위험에 과감히 도전하여 신사업을 개척하고 최대한의 경제적 실적을 올리려고 하는 기업가정신을 가지는 점을 감안할 때, 수익성이 강조되는 부서의 경우 성과를 충분히 그리고 제대로 발휘하기 위해 혁신과 효율이 강조되어야 한다. 반면, 공익성이 중시되는 부서의 경우, 책무성(accountability)에 대한 높은 요구수준을 충족해야 하는 상황에서 본연의 정책적 목표를 달성하는 것이 우선시 된다. 그 결과 국내 사업운영부서 등 공공성이 강조되는 부서의 경우 위계성이 조직효과성에 미치는 영향관계에 있어서 해외사업부서와는 차이가 발생할 것이다.

가설 1-1) 위계성이 조직효과성에 미치는 관계에 있어서 구성원의 업무특성에 따른 차이가 발생할 것이다.

2) 목표모호성과 조직효과성간의 관계

목표모호성은 조직에 다양한 목표가 존재하며 하나의 목표에 대해서도 경쟁적인 해석이 존재함을 의미한다. 공공조직의 경우 민간조직에 비해 목표가 더 모호하고, 더 다양하며, 목표달성여부를 측정하기 어렵다(Chun & Rainey, 2005). 조직이 성과를 내기 위해서는 조직의 목표가 분명해야 하므로 목표가 모호할 경우 조직의 목표가 얼마나 달성되었는지, 이를 위한 역할이 제대로 수행되었는지를 판단하기가 곤란하다. 그러므로 목표모호성이 높다고 인식할 수록 오히려 목표를 달성하기 위한 방법으로 관행, 규정과 규칙 등을 중시하며 통제지향적이 되기 쉽다. 전영한(2006)의 연구에서도 목표모호성은 공공부문의 관료주의문화를 심화시키는 것으로 분석되었다. 따라서, 목표모호성을 높게 인식할수록 위계문화의 수준이 크다고 인식함에 따라 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 목표모호성은 위계성이 조직효과성에 미치는 관계에 영향을 미칠 것이다.

3) 근무부서 간 위계성 인식수준 차이 비교

본 연구에서는 주로 조직 내의 기능이나 업무와 관련하여 하위문화가 형성된다는 Hofstede(1998)의 연구에 기반을 두고, 업무특성에 따라 위계문화에 대한 집단 간 인식 차이가 발생할 것으로 생각하였다. 공공기관의 조직문화 연구를 수행하기 위해서는 공기업의 두 가지 기본원리인 공공성과 기업성에 대한 고려가 필요하다(이상철 외, 2008). 선행연구에 의하면, 김호정(2002)이 부산광역시 산하 15개 구청 공무원을 대상으로 한 연구에서 다른 부서에 비해 공사와 관련한 업무를 주로 다루고 집행

하는 예산의 규모가 큰 도시국 직원들이 위계문화가 가장 높은 것으로 나타났으며, 박광국, 주효진(2004)은 정보통신부를 대상으로 업무특성(정책기획부서, 사업집행부서)에 따라 조직문화의 유형이 차이가 있는 것으로 분석하였다. 또한 이수창, 이환범(2008)은 경북 소재 23개 시·군을 대상으로 행정조직을 정책기획부서, 사업집행부서, 지원부서로 나누어 하위조직별 문화유형을 분석한 결과, 사업집행부서에서는 위계문화, 지원부서와 정책기획부서에서는 합리문화 수준이 높은 것으로 분석되었다.

이처럼 설정된 목표를 효율적으로 달성하는데 우선적인 목표를 두고 각종 행정적 절차나 규정을 준수해야 하는 부서일수록 업무의 정형화와 기능화가 강조되며 규정과 절차를 중시하는 위계성을 강하게 인식한다. 엄격한 통제와 감사의 영향에 있는 부서일수록 자기방어적 행태를 강하게 보이는 것이다. 이처럼 부서특성에 따라 위계성을 다르게 인식할 수 있으므로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

[가설 3] 현재 근무부서는 위계성 인식수준에 영향을 미칠 것이다.

조직 내의 업무기능, 사업부서 등을 중심으로 하위문화가 형성되지만, 이를 결정하는 요소가 비단 현 재직부서를 의미하지는 않는다. K공사와 같은 정기적으로 순환근무가 시행되고, 본인 의사에 따라 타 부서로 인사이동을 할 수 있다. 그러므로 구성원이 인식하는 하위문화는 오랫동안 근무하여 익숙했던 과거 부서의 문화일 가능성이 있다. 그러므로, 현 재직부서가 아닌 본인이 오랫동안 근무했던 부서를 기준으로 위계성을 분석할 필요가 있으므로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

[가설 3-1] 주된 근무부서는 위계성 인식수준에 영향을 미칠 것이다.

4) 기타 통제변수에 따른 위계성 인식수준 차이 비교

조직 내 하위그룹을 구분하는 명확한 기준이나 개념은 정립되지 않았다. 그러나 일반적으로 집단 간 차별성은 인종, 연령, 업무, 학력 등 여러 요소에 의해 결정된다고 할 수 있다(황창연, 2003b).

김병섭, 하태권(1997)과 김기태(1999)는 연령에 따라 하위문화를 신세대와 기성세대로 구분하였으며, 원숙연(2010)은 조직이 배태하고 있는 남성적 또는 여성적 가치에 따라 조직문화가 달라질 수 있음에 주목하였다. 또한 공기업의 조직문화가 여전히 폐쇄성과 형식주의, 권위주의가 만연해 있는 상황에서 학력이 높거나 혹은 직급이 낮거나 혹은 연령이 낮을수록 비판적으로 인식하고 민감하게 반응할 가능성이 높다.

이에 응답자의 인구통계학적 특성에 따른 위계성 인식 차이를 분석하기 위하여 아래와 같이 가설을 설정하였다.

[가설 4-1] 성별은 위계성 인식수준에 영향을 미칠 것이다.

[가설 4-2] 연령은 위계성 인식수준에 영향을 미칠 것이다.

[가설 4-3] 최종학력은 위계성 인식수준에 영향을 미칠 것이다.

[가설 4-4] 직급은 위계성 인식수준에 영향을 미칠 것이다.

[가설 4-5] 직군은 위계성 인식수준에 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

1. 변수의 조작적 정의

1) 위계문화

선행연구에 의하면 위계문화는 학자별로 다양하게 정의되었다. 조석준(1977)에 의하면 사인주의, 계서주의, 일반주의, 관인지배주의 등으로 유형화하였고 정성호(1991)는 권위주의, 족벌주의, 무사안일주의, 형식주의, 기분주의, 비전문성, 행정부패 등을 열거하였다. 또한, 백완기(1982)는 운명주의, 권위주의, 가족주의, 정적 인간주의, 의식주의, 비물질주의 등을 제시하였고, 도운섭(1999b)은 권위주의, 연고주의, 형식주의 등을 구분하였다. 이에 본 연구에서는 위계문화에 대해 선행연구를 통해 공통적으로 추출할 수 있는 권위주의, 연고주의, 형식주의 등으로 정의하고자 한다.

a. 권위주의

권위주의는 사회문화나 가치관 차원에서 권위소지자가 비소지자에게 강요함은 물론 권위의 비소지자가 이에 복종하는 인관관계를 의미한다(박동서, 1991). 즉 질서와 지배, 복종의 관계를 중요시하는 문화적 특성으로서 조직적으로 상·하간의 서열 및 지배 복종관계와 인간적으로는 불평등 및 우열관계를 기초를 둔다. 권위주의는 관료제가 가진 집권적 구조를 지탱해주는 문화적 기반의 일부라고 할 수 있으나, 심한 경우에는 상위자에 대한 과잉동조, 지위체제의 경직화, 참여의 배제, 주체성의 약화, 피동성의 강화와 같은 역기능이 발생한다(이종원, 2005).

본 연구에서는 황창연(2002)의 연구에서 사용된 권위주의 형태에 대한

설문문항을 사용하였다. 의사표명의 타율 정도, 정책결정의 비참여 정도, 조직 내 분위기의 경직성 정도, 업무지시 성격의 수직성 정도와 관련하여 부서의 현재 상황을 설문하여 권위주의 정도를 측정하고자 하였다.

b. 연고주의

연고주의를 한국사회의 독특한 현상으로 이해하고 있지만, 연고주의에 대한 개념정립은 아직 명확하지 않다(오경훈, 2013). 대부분의 학자들은 조직 내의 혈연, 지연, 학연 등 각종 연결고리를 기초로 하여 내집단을 형성하는 사회적 관계 및 행동양식의 유형으로 정의할 수 있다(이중환, 1994). 연고를 빌미로 동일한 연결고리에 소속된 구성원들은 내집단을 편애하고 그 밖의 부서구성원들은 외집단으로 간주하여 차별하는 집단간 고정관념 내지 편견인 것이다(이훈구, 2003).

본 연구에서는 연고주의를 조직 내에서 이루어지는 의사결정 과정에서 명시적 또는 암시적으로 이루어지는 연고집단의 영향력에 대한 인지 수준으로 정의하고자 한다. 이에 본 연구에서는 오경훈(2013)의 연구에서 사용된 설문문항을 통해 지연과 학연을 중심으로 한 연고집단이 조직 의사결정에 미치는 영향정도를 측정하였다. 우선 조직 내 향우회 또는 동창회 등 지연, 학연과 관련된 모임의 활성화 정도와 지역이나 학연이 조직내 의사결정에 미치는 영향력 정도, 그리고 지연이나 학연에 따른 불이익 등을 설문하여 권위주의 정도를 측정하고자 하였다.

c. 형식주의

형식주의는 규칙과 절차를 엄격히 준수하거나 관행이나 선례를 중시함으로써 실질 및 내용보다는 형식이나 외형을 중시함으로써 형식과 실제사이에 괴리가 있는 경우를 의미한다. 이런 현상에 대해 외부에 드러

나는 규칙, 절차나 결과만을 중요시할 뿐, 겉치레 행정에 불과하다는 비판을 받는다. 조직문화가 형식주의에 빠져 있을 경우, 오직 공식적인 규칙에만 의존하고 지시나 명령에 따라서만 일을 처리하는 소극적인 자세를 보이며, 심한 경우에는 위험을 감수하면서 적극적으로 일할 필요가 없다는 무책임, 무소신이 유행하게 된다.

본 연구에서는 비효율적인 규칙이나 절차로 대변되는 레드테이프(red-tape)의 개념을 이용하여 측정하였다. 레드 레드테이프는 불필요하거나 과도한 규칙이나 절차를 의미한다. 레드테이프의 개념은 복잡한 절차(Pandey & Scott, 2002), 업무처리의 지연(Bozeman, Reed & Scott, 1992), 과도한 문서작업(Gore, 1993) 등 세 가지 항목으로 구체화할 수 있다. 이에 레드 테이프에 대한 국내·외 선행연구들의 주요 변수 및 가설을 참고하여 서정욱(2012)의 연구에서 사용된 설문문항을 사용하였다.

2) 조직효과성

a. 조직몰입

조직몰입은 소속된 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 일체감을 느끼며 조직을 위해 최선을 다하려는 구성원의 태도를 의미한다. 이것은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 동일시, 조직에 대해 적극적으로 개입하는 충성심, 조직을 위해 상당한 노력을 하고자하는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 욕구로 나타난다(Mowday, Steers & Porter, 1979). 조직몰입은 자신의 가치관이 조직의 가치관과 일치하기 때문에 조직에 남기를 원하는 정서적 몰입과, 조직이 주는 보상으로 인하여 조직에 남아 있기를 원하는 계속적 몰입, 그리고 조직에 참여하기 이전 또는 그 이후에 개인이 경험한 것에 의하여 영향을 받아 형성이 되어 있는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는 규범적 몰입으로 구분할 수 있다.

본 연구에서는 김호정(2002)의 연구에서 활용된 바와 같이 Mowday, Steers & Porter(1979)가 개발한 15개 설문항목 중에서 가치몰입의 긍정적 문항 9개를 이용하여 설문항목을 구성하여 측정하였다.

b. 직무만족

직무만족은 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화이고, 이러한 감정의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였다(Smith, 1955). 또한 직무만족을 자신의 직무 혹은 직무 경험에 대한 평가를 통하여 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 감정적 상태라고 정의하였다. 김상묵, 김영중(2005)은 직무만족을 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 정서 상태라고 정의하였다. 구성원은 자신의 직무에 대해 인식하고, 자신의 직무목표를 명확히 설정해야 한다. 그런 후에 자신의 업무 속에서 자신이 설정한 직무 목표를 달성하는 과정이야말로 직무와 자신을 연결시켜 주는 중요한 역할을 하게 된다. 본 연구에서는 Curry & Wakefield(1986)이 개발한 설문항목을 사용하여 측정하였다.

3) 목표모호성

목표모호성은 조직목표가 경쟁적 해석을 가능하게 하는 정도로 정의할 수 있다(Chun & Rainey, 2005). 조직의 존재 이유를 정당화하며 조직구성원의 동기부여를 촉진하는 조직목표에 대해 다수의 상이한 해석이 가능할 때 명료한 의미를 잃고 애매모호해 질 수 있다. 특히 민간부문에 비해 공공부문은 목표가 더 애매모호하고 목표달성 여부를 평가하는데 어려움이 크다. 본 연구에서는 전영한(2004)의 연구결과를 토대로 연구자가 설문문항을 직접 작성하여 목표모호성 수준을 측정하였다.

2. 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 주제인 업무특성에 따른 시장형 공기업 구성원의 위계성 인식과 조직효과성간 관계에 관한 자료를 수집하기 위해 시장형 공기업의 하나인 K공사에 근무하는 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 2014년 2월 15일부터 2월 27일까지 약 보름에 걸쳐 실시하였다. 본 연구를 위해 총 380부의 설문지를 우편조사 방식으로 무작위 배포하였으며, 설문대상자가 직접 작성하는 자기기입법으로 수행하였다. 이 가운데 353부가 회수되었으며(회수율 92.9%), 이 중 불성실한 응답을 한 7부를 제외한 346부(응답율 91.1%)부의 설문지가 분석에 활용되었다.

설문지는 크게 독립변수인 위계문화, 종속변수인 조직효과성, 매개변수인 조직구조를 중심으로 구성하였다. 이외에 성별, 연령, 학력, 직급 등 인구통계학적 특성을 알아보기 위한 설문도 포함하였다. 인구통계사항을 제외한 모든 문항은 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성

유형	변수명		설문항목	문항수	척도	출처
독립 변수	위계 문화	권위주의	Ⅲ(11~15)	5	5	황창연(2002)
		연고주의	Ⅲ(6~10)	5	5	오경훈(2013)
		형식주의	Ⅲ(1~5)	5	5	서정욱(2012)
종속 변수	조직	직무만족	I (1~6)	5	5	Curry et al.(1986)
	효과성	조직몰입	Ⅱ(1~9)	9	5	Mowday et al.(1979)
통제 변수	목표보호성		Ⅳ(1~4)	4	5	전영한(2004)
	인구통계학 특성		V(1~10)	10	-	

회수된 설문자료에 대하여는 설문문항의 타당성 및 신뢰성 검증을 위해 요인분석과 Cronbach's Alpha 계수를 통한 신뢰도 분석을 실시하였고, 응답자별 인구통계학적 특성과 근무부서 차이에 따른 위계성 인식

차이를 살펴보기 위하여 t-test와 일원배치 분산분석을 실시하였다.

또한 조직구성원의 위계성 인식이 조직몰입, 직무만족 등 조직효과성에 미치는 영향을 파악하기 위하여 회귀분석을 실시하였으며, 위계성이 조직효과성에 미치는 영향관계에 있어서 조직구조와 목표모호성의 매개 역할을 하는지를 규명하기 위해 매개효과를 분석하였다.

실증분석을 위한 통계분석 도구로는 통계패키지 프로그램인 IBM SPSS(Version 19.0)를 활용하였다.

제 4 장 실증분석 및 결과해석

제 1 절 표본의 특성 및 기초분석

1. 조사대상의 일반적 특징

조사대상 표본의 일반적 특징을 살펴보면 <표4-1>과 같다. 먼저 성별 구성의 경우, 남성이 259명(74.9%)이었으며, 여성은 87명(25.1%)으로 나타났다. 연령별 분포는 30대가 164명(47.4%), 40대가 114명(32.9%), 50대 이상이 38명(11.0%), 20대가 30명(8.7%)의 순으로 나타났다. 최종학력별 분포는 대졸이 264명(76.3%), 대학원 이상이 46명(13.3%), 고졸이 25명(7.2%), 전문대졸이 11명(3.2%)로 나타났다. 직급별 분포는 4급부터 6급까지의 직원이 180명(52.0%), 3직급인 차장이 158명(45.7%)으로 대다수를 차지하였으며, 1급 또는 2급에 해당하는 부장급 이상 8명(2.3%)이 응답했다. 직군은 사무분야가 204명(59.0%)를 차지하였으며, 송변전이 19.7%, 통신, 발전, 토목 등 기타가 15.3%, 배전이 6.0% 등 기술분야가

도합 142명(61.0%)을 차지하였다. 응답자의 현재 근무부서는 영업본부, 전력계통본부, 지역본부 등 국내사업운영부서가 156명(45.1%), 직할, 기획본부, 관리본부 등 기획관리부서가 98명(28.3%), 해외사업본부, 원전수출본부, 신성장동력본부 등 해외사업운영부서가 92명(26.6%)이었다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

구분			빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남성		259	74.9
	여성		87	25.1
연령	20대		30	8.7
	30대		164	47.4
	40대		114	32.9
	50대 이상		38	11.0
최종 학력	고졸		25	7.2
	전문대졸		11	3.2
	대졸		264	76.3
	대학원이상		46	13.3
직급	1직급		3	0.9
	2직급		5	1.4
	3직급		158	45.7
	4직급		160	46.2
	5직급		8	2.3
	6직급		12	3.5
직군	사무		204	59.0
	기술	송변전	68	19.7
		배전	21	6.0
		기타	53	15.3
현재 근무부서	기획 관리	직할	18	5.2
		기획본부	49	14.2
		관리본부	31	9.0
	국내 사업	영업본부	24	6.9
		전력계통본부	38	11.0
		지역본부	94	27.2
	해외 사업	해외사업	64	18.5
		원전수출	4	1.2
		신성장본부	24	6.9

2. 요인분석 및 신뢰도 분석

수집된 자료의 측정결과를 신뢰하기 위해서는 측정상의 오차를 최소화해야 하며, 측정변수가 올바르게 측정되었는지 여부를 확인해야 한다. 이에 위계성, 조직효과성 등과 같이 본 연구에서 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 검증하기 위해 측정도구의 타당성을 분석해야 한다. 또한, 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하기 위해 신뢰도를 분석해야 한다. 본 연구에서 실시한 타당성 및 신뢰성 분석결과는 다음과 같다.

1) 요인 분석

본 연구에서 측정도구의 내용타당성을 확보하기 위해 선행 연구에서 활용된 설문문항에서 추출하였으며, 개념적 타당성을 검증하기 위해 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 요인분석은 특정도구의 타당성을 판정하기 때문에 타당성 검증이라고도 한다.

모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값으로서, 특정요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 ± 0.3 이상이면 충분하다고 하지만, 좀 더 보수적인 기준으로 ± 0.4 이상 보는 견해가 지배적이다(송지준, 2013).

따라서 본 연구에서도 고유값(eigen value)이 1.0 이상, 요인 적재치는 0.4 이상을 기준으로 투입된 항목들을 요인화 하였다.

a. 독립변수(위계성)의 요인분석 결과

독립변수인 위계성에 대한 요인분석 결과는 <표4-2>와 같다. 고유값(eigen value)이 1.0 이상에 해당하는 3개 요인이 도출되는 등 선행연구의 이론구조와 동일하게 3개의 요인으로 추출되었다. 연고주의는 21.37%, 형식주의는 20.85%, 권위주의는 18.14%를 각각 설명하고 있는 것으로 나타났으며, 누적설명 비율인 총 분산은 60.36%로 나타났다.

다만, 요인분석 과정에서 형식주의 관련 1개 문항과 권위주의 관련 1개 문항 등 총 2개 문항이 요인값 0.4 이하를 보이는 등 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 문항을 제거¹⁶⁾하였으며, 이를 제외한 각 항목의 요인적재량은 최하 0.591부터 최고 0.833까지로서 적절한 타당성을 가지고 있다.

<표 4-2> 위계성에 대한 요인분석 결과

항목	요인분석			
	연고주의	형식주의	권위주의	공통성
ocu9	.791	.033	.014	.627
ocu10	.745	.131	.222	.621
ocu8	.705	.325	.282	.682
ocu7	.703	.052	-.011	.638
ocu6	.677	.329	.267	.497
ocu2	.120	.833	.250	.771
ocu1	.149	.774	.289	.705
ocu5	.145	.728	.158	.576
ocu3	.130	.714	.022	.527
ocu11	.042	.102	.784	.627
ocu12	.090	.177	.765	.625
ocu14	.155	.102	.660	.479
ocu13	.199	.300	.591	.471
eigen value	2.80	2.71	2.36	
분산설명(%)	21.37	20.85	18.14	

16) ocu 4 : 각종 제도와 규칙과 절차 등이 문서화되어 있다 (요인값 -0.433)

ocu 15 : 부서내 갈등이 야기될때 빨리 의견조정을 이루어낸다 (요인값 -0.663)

연구모형의 유의성을 검증하기 위해 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)과 Bartlett의 구형성 검정을 실시하였다. KMO는 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값이다. 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못한 것을 의미한다. 일반적으로 KMO값이 0.90 이상이면 상당히 좋은 것이고, 0.80~0.89는 꽤 좋은 편, 0.70~0.79는 적당한 편, 0.60~0.69는 평범한 편으로 판단된다. 반면 0.50미만이면 받아들일 수 없는 수치로 판단된다(송지준, 2013).

분석 결과 KMO값은 0.796로서 0.8에 근접하는 등 적당한 수준에 해당하며, Bartlett의 구형성 검정결과 유의확률이 0.000으로 나타나고 있는 등 본 연구의 모형이 사용하기에 적합한 것으로 나타나고 있다.

<표 4-3> 위계성에 대한 KMO와 Bartlett 검정결과

표준형성 적절성의 KMO 측도		.796
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	1889.052
	자유도	78
	유의확률	.000

b. 종속변수(조직효과성)의 요인분석 결과

본 연구의 종속변수인 조직효과성에 대한 요인분석 결과는 <표4-4>와 같다. 고유값(eigen value)이 1.0 이상에 해당하는 2개 요인이 도출되었다. 조직몰입은 30.57%, 직무만족은 22.14%를 각각 설명하고 있는 것으로 나타났으며, 누적설명 비율인 총 분산은 52.71%로 나타났다.

또한, 모든 항목의 요인적재량이 0.4를 초과하는 등 13개 설문 문항의 타당성이 적정한 것으로 분석되었다.

<표 4-4> 조직효과성에 대한 요인분석 결과

항목	요인분석		
	조직몰입	직무만족	공통성
oco7	.762	.259	.647
oco3	.757	.314	.672
oco5	.725	-.243	.585
oco8	.709	.269	.575
oco4	.646	-.328	.524
oco1	.576	.395	.487
oco9	.568	.069	.328
oco2	.541	.504	.547
oco6	.536	.443	.483
js3	.077	.774	.605
js2	.330	.673	.561
js1	.394	.648	.574
js4	-.030	.618	.383
js5	.421	.479	.407
eigen value	4.28	3.10	
분산설명(%)	30.57	22.14	

연구모형의 유의성을 검증하기 위해 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)과 Bartlett의 구형성 검정을 실시한 결과 KMO값은 0.891로서 꽤 좋은 편에 해당하며, Bartlett의 구형성 검정결과 유의확률이 0.000으로 나타나고 있는 등 본 연구의 모형이 사용하기에 적합한 것으로 나타나고 있다.

<표 4-5> 조직효과성에 대한 KMO와 Bartlett 검정결과

표준형성 적절성의 KMO 측도		.891
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	2120.275
	자유도	91
	유의확률	.000

c. 통제변수(목표모호성)의 요인분석 결과

조직구조와 함께 본 연구의 또 다른 매개변수인 목표모호성에 대한 요인분석 결과는 <표4-8>과 같다. 목표모호성의 경우 하나의 요인으로 추출하였기 때문에 회전된 성분행렬에 대한 분석은 시행하지 않았다.

연구모형의 유의성을 검증하기 위해 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)과 Bartlett의 구형성 검정을 실시한 결과 KMO값은 0.752로서 적당한 수준에 해당하며, Bartlett의 구형성 검정결과 유의확률이 0.000으로 나타나고 있는 등 본 연구의 모형이 사용하기에 적합한 것으로 나타나고 있다.

<표 4-6> 목표모호성에 대한 KMO와 Bartlett 검정결과

표준형성 적절성의 KMO 측도		.752
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	606.396
	자유도	6
	유의확률	.000

2) 신뢰도 분석

본 연구에서 요인분석을 통해 추출된 개별 요인들의 변수군에 대하여 Cronbach's Alpha를 이용하여 측정도구의 신뢰성을 측정하였다. 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미한다. 이에 Cronbach's Alpha 값을 이용하여 신뢰도를 저해하는 항목에 대해 측정도구에서 제외하여 각 항목들의 내적 타당도를 높일 필요가 있다. Cronbach's Alpha 값을 해석하는 기준에 대해 일반적으로 사회과학분야에서는 0.60 이상 이면 신뢰도가 있다고 판단한다(송지준, 2013). 따라서 본 연구에서도 Cronbach's Alpha 값이 0.60 이상을 기준으로 신뢰성을 평가하였다.

a. 독립변수(위계성)의 신뢰도 분석 결과

독립변수인 위계성에 대한 신뢰도 분석 결과, 형식주의, 연고주의, 권위주의 모두 Cronbach's Alpha 값이 0.60 이상으로 신뢰성이 있다고 나타났다. 특히, 형식주의와 연고주의는 0.80 이상으로 높은 수준이었다.

다만, Alpha if Item Deleted 값과 비교한 결과, 형식주의의 ocu 3번 항목과 연고주의의 ocu 6번 항목을 제거할 경우, Cronbach's Alpha 값이 0.014 또는 0.007이 높아지는 것으로 분석되었다. 그 결과 ocu 3번 항목¹⁷⁾을 제거하여 형식주의의 Cronbach's Alpha 값을 0.826으로 상승시켰다. 다만, ocu 6번¹⁸⁾의 경우 연구자가 연고주의에 대해 학연과 지연을 중심으로 정의하였고, 이미 Cronbach's Alpha 값이 0.80 이상으로 내적 타당성을 충분히 확보하였다고 판단되므로 제거하지 않았다¹⁹⁾.

이처럼 변수 정제과정을 거친 결과, 형식주의는 당초 5개의 문항에서 2개 문항을 제외한 3개 문항이, 연고주의는 당초 5개의 문항 전부가, 권위주의는 당초 5개의 문항에서 1개 문항을 제외한 4개 문항이 채택되었다.

<표 4-7> 위계성에 대한 신뢰도 분석 결과

요인	항목	신뢰도 분석	
		Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
형식주의	ocu1	.738	.812
	ocu2	.698	
	ocu3	.826	
	ocu5	.784	

17) ocu 3 : 고객(사내·외 포함)을 위한 업무처리에 있어서 시간이 많이 소요된다

18) ocu 6 : 향우회 등 정기적인 지역모임이 활성화되어 있다

19) 전체 Cronbach's Alpha 값이 높다면, 어떤 항목을 제거하여 신뢰수준이 높아진다고 하더라도 반드시 제거할 필요가 없다. 연구의 상황에 따라 항목수를 그대로 두는 것이 좋다고 판단되면 제거하지 않아도 된다(송지훈, 2013).

요인	항목	신뢰도 분석	
		Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
연구 주의	ocu6	.827	.820
	ocu7	.764	
	ocu8	.752	
	ocu9	.797	
	ocu10	.774	
권위 주의	ocu11	.664	.726
	ocu12	.623	
	ocu13	.679	
	ocu14	.688	

b. 종속변수(조직효과성)의 신뢰도 분석 결과

종속변수인 조직효과성의 신뢰도에 대해 분석한 결과, 직무만족의 경우 Cronbach's Alpha이 0.733이고, 조직몰입은 0.868 으로서 모두 0.60 이상을 나타내는 등 신뢰성이 있다고 분석되었다. 또한, Alpha if Item Deleted 값과 비교한 결과, 모두 Cronbach's Alpha보다 낮거나 비슷한 수준이므로 신뢰수준을 크게 저해하는 항목이 없는 것으로 나타났다.

이에 직무만족의 경우 당초 5개 문항 전부가, 조직몰입 또한 당초 8개 문항 전부가 최종적으로 채택되었다.

<표 4-8> 조직효과성에 대한 신뢰도 분석 결과

요인	항목	신뢰도 분석	
		Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
직무 만족	js1	.653	.733
	js2	.639	
	js3	.664	
	js4	.768	
	js5	.707	

요인	항목	신뢰도 분석	
		Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
조직 몰입	oco1	.858	.868
	oco2	.851	
	oco3	.839	
	oco4	.850	
	oco5	.870	
	oco6	.853	
	oco7	.842	
	oco8	.850	
	oco9	.870	

3. 변수간의 상관관계 분석

본 연구의 변수에 대한 타당성과 신뢰도를 분석한 후, 가설 검증을 실시하기 앞서 연구가설에 사용되는 측정변수들 간의 관련성을 판단하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계는 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 의미한다.

일반적으로 ± 1 에 가까울수록 상관관계가 높아지고, 0에 가까울수록 낮아진다고 본다. 세부적으로 일반적으로 ± 0.9 이상이면 매우 높은 편, $\pm 0.70 \sim \pm 0.89$ 이면 높은 편, $\pm 0.40 \sim \pm 0.69$ 이면 다소 높은 편, $\pm 0.20 \sim \pm 0.39$ 이면 낮은 편으로 판단한다. 반면 ± 0.20 미만인 경우 상관관계가 거의 없다고 판단한다(송지준, 2013).

상관관계를 확인하기 위해 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였으며, 가설검정에 포함된 모든 변수들간의 관련성을 살펴보면 다음과 같다.

<표 4-9> 가설검정에 포함된 모든 변수들간의 상관관계 분석결과

		권위주의	연고주의	형식주의	목표모호성	조직몰입	직무만족
권위주의	상관계수	1	.397**	.479**	.394**	-.437**	-.419**
	유의확률		.000	.000	.000	.000	.000
연고주의	상관계수	.397**	1	.419**	.188**	-.286**	-.210**
	유의확률	.000		.000	.000	.000	.000
형식주의	상관계수	.479**	.419**	1	.174**	-.409**	-.344**
	유의확률	.000	.000		.001	.000	.000
목표모호성	상관계수	.394**	.188**	.174**	1	-.512**	-.381**
	유의확률	.000	.000	.001		.000	.000
조직몰입	상관계수	-.437**	-.286**	-.409**	-.512**	1	.581**
	유의확률	.000	.000	.000	.000		.000
직무만족	상관계수	-.419**	-.210**	-.344**	-.381**	.581**	1
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000	.000

** p<0.01

상관관계 분석 결과, 권위주의, 연고주의, 형식주의와 구성원의 직무만족과 조직몰입간에는 각각 유의미한 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 권위주의가 - 0.40 정도의 다소 높은 수준의 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 연고주의는 - 0.20 정도의 낮은 수준에 해당하였다. 형식주의는 그 중간 정도의 상관관계 수치를 보이고 있다.

위계성을 구성하는 권위주의, 연고주의, 형식주의 간에는 정(+)의 상관관계를 보였다. 권위주의와 형식주의가 0.479로서 다소 높은 수준에 해당

하며, 권위주의와 연고주의가 0.397의 수치로서 가장 낮았다.

매개변수와 관련하여 공식화는 조직몰입, 직무만족을 제외하고 다른 변수들과는 부(-)의 상관관계를 보였으며, 집권화와 목표보호성은 반대로 조직몰입, 직무만족과는 부(-)의 상관관계를 보였으나, 위계성 등 여타 변수와는 정(+)의 상관관계를 보였다.

공식화와 연고주의, 공식화와 형식주의, 공식화와 집권화 간의 관계를 제외하고 모든 변수들 간에는 유의수준 0.01하에서 통계적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

4. 인구통계학적 특성에 따른 차이 분석

본 연구는 시장형 공기업의 업무특성별 분류에 따라서 위계성 인식이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 또한, 근무부서, 연령 등 구성원의 특성에 따라 위계성 인식 수준에 차이가 나는가에 대한 가설도 검증하고자 한다. 이를 위해 근무부서 등 인구통계학적 특성(성별, 연령, 직급, 직군, 재직기간 등)에 따라 위계성의 차이를 분석하기 위해 집단간 차이를 규명하는 독립표본 t-test와 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

1) 근무부서에 따른 위계성 인식차이 분석

응답자의 업무유형에 따라 권위주의, 연고주의, 형식주의 등 위계성의 인식에 차이가 있을 것이라는 가설 3을 분석한 결과 현 근무부서에 따라 권위주의와 형식주의의 인식에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

세부적으로 살펴보면, 권위주의와 형식주의 모두 해외사업운영부서에

서 가장 높은 평균점수를 보였으며, 기획관리부서, 국내사업운영부서 순으로 나타났다. 또한 집단간의 차이를 보다 구체적으로 밝히기 위해 사후분석을 통한 추가 검증을 실시하였다. Scheffe 사후검정 분석 결과, 권위주의와 형식주의 모두 해외사업운영부서와 기획관리부서, 국내사업운영부서 간에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 가설 3을 지지하며, 공공부문 특유의 위계문화에 대하여 동일한 조직 구성원이라 하더라도 업무유형에 따라 위계성에 대한 인식이 달라질 수 있음을 보여준다. 외부환경에 대한 적응성이 강조되며 경쟁에 노출되어 있는 해외사업부서 등 수익성에 중점을 둔 구성원들은 형식적이며 안정지향적인 위계문화를 더 높게 인식하는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 현재 근무부서에 대한 일원배치 분산분석 결과

종속변수	근무부서	평균	표준편차	F값/유의확률	사후검증결과
권위주의	기획관리(a)	3.2602	.63704	13.029/0.000**	c>a, b (Scheffe 검증)
	국내사업(b)	3.0689	.57891		
	해외사업(c)	3.4810	.65804		
연고주의	기획관리(a)	3.0633	.69079	2.788/0.063	-
	국내사업(b)	2.9679	.73599		
	해외사업(c)	3.1826	.61886		
형식주의	기획관리(a)	3.8980	.71701	13.156/0.000**	c>b, a>b (Scheffe 검증)
	국내사업(b)	3.6068	.74245		
	해외사업(c)	4.0797	.70818		

*p<0.05, **p<0.01

또한, 권위주의, 연고주의, 형식주의 등 위계성 인식에 차이를 미치는 응답자의 업무유형이 현 근무부서뿐만 아니라 가장 오랫동안 근무했던 부서의 영향을 받을 것이라는 가설 3-1에 대해 분석한 결과, 권위주의는 0.004, 연고주의는 0.012, 그리고 형식주의는 0.002의 수치를 보이는 등 주된 근무부서에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 주된 근무부서에 대한 일원배치 분산분석 결과

종속변수	근무부서	평균	표준편차	F값/유의확률	사후검증결과
권위주의	기획관리(a)	3.3705	.67030	5.745/0.004**	a>b (Scheffe 검증)
	국내사업(b)	3.1257	.60723		
	해외사업(c)	3.3137	.61815		
연고주의	기획관리(a)	3.1500	.65896	4.478/0.012**	c>b, a>b (Tukey 검증)
	국내사업(b)	2.9486	.70242		
	해외사업(c)	3.2078	.71438		
형식주의	기획관리(a)	3.9464	.67791	6.467/0.002**	c>b, a>b (Scheffe 검증)
	국내사업(b)	3.6812	.76940		
	해외사업(c)	4.0065	.76155		

*p<0.05, **p<0.01

세부적으로 살펴보면, 권위주의는 기획관리부서에서, 연고주의와 형식주의는 해외사업운영부서에서 가장 높은 평균점수를 보였다.

특히 집단 간의 유의한 차이를 확인하기 위해 사후검정인 Scheffe 분석을 실시한 결과, 권위주의의 경우 기획관리부서는 국내사업운영부서와, 형식주의에서는 해외사업운영부서 및 기획관리부서는 각각 국내사업운영부서와 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한, 연고주의의 경우에는 Tukey 검증을 실시하였으며, 해외사업운영부서 및 기획관리부서는 각각 국내사업운영부서와 유의한 차이가 존재했다.

이러한 분석결과는 현재 근무부서가 아니더라도 개인적인 근무경력도 위계성을 인식하는 차이에 영향을 줄 수 있음을 보여준다. 자유로운 인사이동에 따라 근무부서가 수시로 변경되더라도 개인적으로 오랜기간 동안 근무한 부서가 가진 하위문화의 영향을 받는다는 것을 의미한다.

기획관리부서에 오래 근무한 구성원일수록 위계문화를 더 높게 인식하는 것으로 나타났다. 기획관리부서는 조직의 목표를 달성하기 위한 정책을 수립하며 필요한 인적, 물적 자원을 배분하고 평가를 시행하는 등 다양한 통제수단이 집중되어 있는 점을 감안할 때, 기획관리부서 근무경

험이 오래될 수록 위계성에 대해 높게 인식하는 것으로 판단된다.

또한, 해외사업부서에 오래 근무한 구성원일수록 공공부문 특유의 지연, 학연 등 연고주의에 대해 더 높게 인식하는 것으로 나타났다. 해외사업부서의 경우 외부 전문인력을 자문역 등으로 채용하고, 소요인원에 대해 발전회사 또는 경력지원들을 채용하는 등 연고보다는 개인성격을 우선시하는 인사관리 행태에 익숙한 것에 영향을 받은 것으로 판단된다.

2) 성별에 따른 위계성 인식차이 분석

성별에 따라 권위주의, 연고주의, 형식주의 등 위계성을 인식하는데 차이가 있을 것이라는 가설 4-1을 분석한 결과 다음과 같이 나타났다. 남성이 여성에 비해 권위주의와 형식주의는 더 높게 인식하고, 반면 연고주의는 여성이 더 높게 인식하는 것으로 나타났다. 하지만 권위주의, 연고주의, 형식주의 모두 t값이 통계적 유의수준인 0.05를 초과하는 등 성별에 따른 위계성 인식에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 성별에 대한 위계성 인식차이 분석

구분	평균		표준편차		t값	p값
	남성	여성	남성	여성		
권위주의	3.2519	3.1753	.61316	.70928	.969	.333
연고주의	3.0386	3.0920	.70440	.67844	-.617	.538
형식주의	3.8404	3.7395	.73916	.78656	1.084	.279

3) 연령에 따른 위계성 인식차이 분석

연령에 따라 권위주의, 연고주의, 형식주의 등 위계성을 인식하는데 차이가 있을 것이라는 가설 4-2를 분석한 결과, 형식주의의 유의확률이 0.016의 수치를 보여 연령에 따라 형식주의를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타나는 등 가설 4-2는 형식주의에 한해 채택되었다.

세부적으로 살펴보면, 형식주의는 30대 연령층에서 가장 높은 평균점수를 보인 후 연령이 증가함에 따라 점수가 감소하였다. 또한 사후검정 Scheffe 분석 결과, 30대와 20대간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이것은 회사 규정이나 절차, 문서작업에 대해 실무자급인 30대에는 과도하거나 비효율적이라는 것을 높게 인식하다가 이후 연령이 높아질수록 평가 또는 감사, 민원 등을 의식하게 되면서 공식적인 규칙이나 기준에 의존하여 일을 처리하는 소극적이며 안정지향적인 업무형태에 익숙해지면서 과도하거나 복잡하다는 기존의 인식이 바뀔 수 있음을 의미한다.

<표 4-13> 연령에 대한 일원배치 분산분석 결과

종속변수	연령	평균	표준편차	F값/유의확률	사후검증결과
권위주의	20대(a)	3.0500	.51445	0.908/0.438	-
	30대(b)	3.2561	.68168		
	40대(c)	3.2456	.62752		
	50대(d)	3.2368	.56037		
연고주의	20대(a)	3.0333	.60134	0.153/0.928	-
	30대(b)	3.0317	.72024		
	40대(c)	3.0877	.72626		
	50대(d)	3.0474	.59080		
형식주의	20대(a)	3.5556	.66858	3.498/0.016*	b>a (Scheffe 검증)
	30대(b)	3.9268	.72453		
	40대(c)	3.7924	.75047		
	50대(d)	3.6053	.85197		

*p<0.05, **p<0.01

4) 학력에 따른 위계성 인식차이 분석

학력에 따라 권위주의, 연고주의, 형식주의 등 위계성을 인식하는데 차이가 있을 것이라는 가설을 분석한 결과 형식주의의 유의확률이 0.000의 수치를 보여 학력에 따라 형식주의를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타나는 등 가설 4-3은 위계문화 중 형식주의에 한해 채택되었다.

세부적으로 살펴보면, 형식주의는 학력수준이 높아질 수록 평균점수가 상승하여 석사 이상 집단에서 가장 높은 평균점수를 보였다. 또한 사후검정인 Scheffe 분석결과를 보면 석사 이상 및 대졸 집단이 고졸 수준에 비해 형식주의를 높게 인식하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과는 고학력일수록 창의성이나 혁신적인 아이디어를 제한하고 업무 비효율을 야기하는 복잡한 절차와 규정, 불필요하고 과도한 문서작업 등에 대해 높게 인식하는 것을 보여준다.

<표 4-14> 학력에 대한 일원배치 분산분석 결과

종속변수	학력	평균	표준편차	F값/유의확률	사후검증결과
권위주의	고졸(a)	3.0100	.49728	1.659/0.176	-
	전문대졸(b)	3.0682	.57108		
	대졸(c)	3.2434	.65491		
	석사이상(d)	3.2327	.60794		
연고주의	고졸(a)	3.1760	.85891	0.634/0.594	-
	전문대졸(b)	2.8364	.86171		
	대졸(c)	3.0538	.68575		
	석사이상(d)	3.0261	.63331		
형식주의	고졸(a)	3.2800	.79745	6.732/0.000**	c, d>a (Scheffe 검증)
	전문대졸(b)	3.3333	.97753		
	대졸(c)	3.8712	.73209		
	석사이상(d)	3.8986	.63584		

*p<0.05, **p<0.01

5) 직급에 따른 위계성 인식차이 분석

직급이 위계성에 영향을 미친다는 가설 4-4를 분석한 결과 형식주의에 한해 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 비록 권위주의나 연고주의에서는 유의한 차이는 없었지만 일반적으로 직급수준이 높아질수록 위계성에 대한 인식수준이 상승하는 것을 알 수 있다. 또한 사후검정인 Scheffe 분석결과, 차장급인 3직급이 사업소 현장직원인 6직급 보다 형식주의를 더 크게 인식하는 것으로 나타났다. K공사의 경우 3직급이 가장 낮은 수준의 간부직위인 것을 감안할 때, 직원에서 간부로 처음 승진하였을 때 규정이나 기준에 불필요하거나 지나치다고 인식하는 것으로 보인다.

<표 4-15> 직급에 대한 일원배치 분산분석 결과

종속변수	직급	평균	표준편차	F값/유의확률	사후검증결과
권위주의	1급(a)	3.3333	.38188	1.216/0.301	-
	2급(b)	3.1500	.78262		
	3급(c)	3.3117	.61799		
	4급(d)	3.1813	.67987		
	5급(e)	3.1250	.40089		
	6급(f)	2.9583	.27866		
연고주의	1급(a)	3.1333	.46188	0.714/0.613	-
	2급(b)	3.2800	.91214		
	3급(c)	3.1165	.69143		
	4급(d)	2.9813	.72191		
	5급(e)	3.0250	.58979		
	6급(f)	3.0500	.41887		
형식주의	1급(a)	4.5556	.50918	5.170/0.000**	c>f (Scheffe 검증)
	2급(b)	4.1333	.60553		
	3급(c)	3.9578	.70959		
	4급(d)	3.7229	.77091		
	5급(e)	3.3750	.48591		
	6급(f)	3.1389	.59388		

*p<0.05, **p<0.01

6) 직군에 따른 위계성 인식차이 분석

직군에 따라 권위주의, 연고주의, 형식주의 등 위계성을 인식하는데 차이가 있을 것이라는 가설을 분석한 결과 연고주의의 유의확률이 0.040의 수치를 보여 직군에 따라 연고주의를 지각하는데 유의한 차이가 있는 것으로 나타나는 등 가설 4-5는 위계문화 중 연고주의에 한해 채택되었다.

세부적으로 살펴보면, 연고주의는 사무직군이 배전, 송변전 등 기술직군 직원에 비해 평균점수가 높았으며, 사후검정인 Scheffe 분석에 의하면 송변전 직군 직원과의 관계에는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과는 설비를 운영하는 기술직 구성원에 비해 기획, 재무, 총무 등의 지원업무를 주로 담당하는 사무직 구성원이 오히려 조직 내에서 이루어지는 의사결정 과정에 대해 명시적 또는 암시적으로 이루어지는 연고집단의 영향력이 크다고 인식하는 경향이 있음을 의미한다.

<표 4-16> 직군에 대한 일원배치 분산분석 결과

종속변수	직급	평균	표준편차	F값/유의확률	사후검증결과
권위주의	사무(a)	3.2831	.65263	1.393/0.245	-
	배전(b)	3.2262	.63691		
	송변전(c)	3.1029	.64824		
	기타(d)	3.2075	.55845		
연고주의	사무(a)	3.1314	.68711	2.792/0.040*	a>c (Scheffe 검증)
	배전(b)	3.0095	.77324		
	송변전(c)	2.8559	.73044		
	기타(d)	3.0151	.62370		
형식주의	사무(a)	3.8660	.73353	1.616/0.185	-
	배전(b)	3.9683	.83603		
	송변전(c)	3.7353	.76957		
	기타(d)	3.6604	.74962		

*p<0.05, **p<0.01

제 2 절 가설의 검정 및 해석

1. 위계성이 조직효과성에 미치는 영향 분석

구성원의 위계성 인식 수준이 조직효과성, 즉 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

1) 위계성과 직무만족간의 영향 분석

권위주의, 연고주의, 형식주의 등 위계성이 조직효과성에 미치는 영향 관계와 관련하여, 우선 조직효과성의 하위 요소인 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것인가를 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

권위주의가 직무만족에 미치는 영향은 t 값이 -3.438 로 나타나 유의한 결과가 나타났다. 또한 형식주의의 경우에도 t 값이 -2.868 에 해당하여 유의한 결과가 나타났다. 반면, 연고주의의 경우 β 값이 $.002$ 로서 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 당초 예상과는 상반되었으며 $p=.968$ 로 나타나 가설 1을 기각하였다. 즉 권위주의와 형식주의에 한해 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되는 등 가설 1은 부분 채택되었다.

회귀모형은 F 값이 $p=.000$ 에서 9.628 의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 $R^2=.286$ 으로 28.6% 의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.725 로서 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다²⁰⁾. 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

20) Durbin-Watson 통계량은 잔차에 대한 상관관계를 알아보기 위한 것으로, 기준값은 정상분포곡선을 나타내는 2가 되며, 수치가 0 또는 4에 가까울 수록 잔차들 간에 상관관계가 있어 회귀모형으로서 부적합하다(송지준, 2013).

<표 4-17> 위계성과 직무만족간의 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
직무만족	상수	.487		8.772	.000	
	권위주의	.061	-.221	-3.438	.001**	.503
	연고주의	.048	.002	.040	.968	.692
	형식주의	.047	-.167	-2.868	.004**	.611
	목표모호성	.050	-.234	-4.346	.000**	.712
	연령	.073	.134	1.395	.164	.225
	성별	.076	.003	.050	.960	.711
	최종학력	.053	.016	.265	.791	.593
	직급	.052	.006	.095	.924	.494
	직군	.027	.039	.739	.460	.746
	현재부서(기획)	.097	-.023	-.320	.750	.400
	현재부서(해외)	.098	-.009	-.126	.899	.410
	주된부서(기획)	.089	-.051	-.741	.459	.438
	주된부서(해외)	.113	.089	1.355	.176	.480
	R=.565 $R^2=.319$, 수정된 $R^2=.286$ F=9.628, p=.000, Durbin-Watson=1.725					

*p<0.05, **p<0.01

2) 위계성과 조직몰입간의 영향 분석

위계성이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 형식주의가 조직몰입에 미치는 영향은 t값이 -4.904로 나타나 유의한 결과가 나타났다. 반면, 연고주의와 형식주의의 경우 t값이 -.236 및 -4.904로 나타나는 등 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과는 일치하지 않았다. 즉 형식주의에 한해 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되는 등 부분 채택되었다.

회귀모형은 F값이 p=.000에서 17.164의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 $R^2=.428$ 으로 42.8%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은

2.131으로서 기준값 2에 매우 근접하기 때문에 회귀모형으로 적합하다고 판단된다. 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보이는 등 적정하였다.

<표 4-18> 위계성과 조직몰입간의 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
조직몰입	상수	.438		11.921	.000	
	권위주의	.055	-.094	-1.641	.102	.503
	연고주의	.043	-.013	-.263	.793	.692
	형식주의	.042	-.255	-4.904	.000**	.611
	목표모호성	.045	-.315	-6.538	.000**	.712
	연령	.066	.169	1.964	.050	.225
	성별	.068	-.026	-.544	.587	.711
	최종학력	.048	.008	.147	.883	.593
	직급	.047	-.115	-1.990	.047	.494
	직군	.024	.020	.424	.672	.746
	현재부서(기획)	.087	.002	.039	.969	.400
	현재부서(해외)	.088	-.011	-.171	.864	.410
	주된부서(기획)	.080	-.081	-1.310	.191	.438
	주된부서(해외)	.101	-.031	-.536	.592	.480
	R=.675 R ² =.455, 수정된 R ² =.428 F=17.164, p=.000, Durbin-Watson=2.131					

*p<0.05, **p<0.01

이러한 결과는 위계성이 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 미친다는 선행연구의 결과(김호정, 2002; 김호정, 2004; 김근세 외, 2005)와 일치한다. 특히, 조직몰입에 한해 긍정적인 영향을 준다는 연구(이정주, 2005; 김호균, 2007; 이제윤, 2011)의 결과와는 다르게 나타났다. 또한, 목표모호성은 위계성 인식 수준이 조직효과성에 미치는 영향에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 업무특성에 따른 조직효과성 차이 분석

위계성이 조직효과성에 미치는 영향관계에서 기획관리부서, 국내사업 운영부서, 해외사업운영부서 등 업무유형의 차이가 조직효과성 수준에 차이를 만드는지를 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

우선 위계성이 조직몰입에 미치는 영향과 관련하여 현재부서 및 주된 부서에 대해 더미변수로 변환하여 분석한 결과, 구성원의 업무유형에 따른 유의한 차이는 발견할 수 없는 등 가설 1-1은 기각되었다.

회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 16.856의 수치를 보이고 있으며 회귀식은 25.9%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 2.066으로서 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-19> 업무유형에 따른 조직몰입의 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
조직 몰입	상수	.182		30.064	.000	
	권위주의	.054	-.289	-5.116	.000**	.686
	연고주의	.047	-.062	-1.162	.246	.762
	형식주의	.046	-.226	-3.995	.000**	.688
	현재부서(기획)	.097	-.047	-.658	.511	.434
	현재부서(해외)	.097	.005	.075	.940	.446
	주된부서(기획)	.090	-.073	-1.061	.290	.461
	주된부서(해외)	.113	-.074	-1.139	.256	.515
	R=.509, $R^2=.259$, 수정된 $R^2=.243$ F=16.856, $p=.000$, Durbin-Watson=2.066					

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

또한 직무만족 또한 구성원의 업무유형에 따른 통계적으로 유의한 차이는 발견할 수 없었다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 13.912의 수치를

보이고 있으며 회귀식은 22.4%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.689으로서 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다. 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-20> 업무유형에 따른 직무만족의 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
직무 만족	상수	.185		26.655	.000	
	권위주의	.055	-.316	-5.464	.000**	.686
	연고주의	.048	-.004	-.071	.944	.762
	형식주의	.047	-.173	-2.995	.003**	.688
	현재부서(기획)	.098	-.091	-1.256	.210	.434
	현재부서(해외)	.099	-.027	-.382	.703	.446
	주된부서(기획)	.092	-.070	-.995	.320	.461
	주된부서(해외)	.115	.027	.407	.684	.515
	R=.473, $R^2=.224$, 수정된 $R^2=.208$ F=13.912, p=.000, Durbin-Watson=1.689					

*p<0.05, **p<0.01

4. 가설 검증의 요약

위계성이 조직효과성에 부(-)의 영향을 미친다는 <가설 1>과 관련하여, ‘권위주의와 형식주의에 한해 조직효과성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’이라고 나타나는 등 부분 채택되었다. 또한 ‘위계성이 조직효과성에 미치는 관계에 있어서 구성원의 업무특성에 따른 차이가 발생할 것이다.’라는 <가설 1-1>은 기각되었다. 또한, ‘목표모호성은 위계성이 조직효과성에 미치는 관계에 영향을 미칠 것이다’라는 <가설 2>는 채택되었다.

‘현재 근무부서는 위계성 인식에 영향을 미칠 것이다’라는 <가설 3>에 대해 권위주의와 형식주의에 한해 부분 채택되었으며, ‘주된 근무부서는

위계성 인식에 영향을 미칠 것이다'라는 <가설 3-1>은 채택되었다.

<가설 4-1>과 관련하여 성별에 따른 위계성 인식 차이는 기각되었으며, '연령은 위계성에 영향을 미친다'는 <가설 4-2>와 '최종학력은 위계성에 영향을 미친다'는 <가설 4-3>, '직급은 위계성에 영향을 미친다'는 <가설 4-4>는 형식주의에 한해 부분 채택되었다. 반면 '직군은 위계성에 영향을 미친다'는 <가설 4-5>는 연고주의에 한해 유의한 결과를 보여줌에 따라 부분 채택되었다.

이상과 같은 연구결과를 종합하면 <표4-21>과 같다.

<표 4-21> 가설 검정의 요약

번호	연구가설	결과
1	위계성은 조직효과성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
1-1	위계성이 조직효과성에 미치는 관계에 있어서 구성원의 업무특성에 따른 차이가 발생할 것이다.	기각
2	위계성이 조직효과성에 미치는 관계에 있어서 목표보호성은 매개역할을 할 것이다.	채택
3	현재 근무부서는 위계성 인식에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
3-1	주된 근무부서는 위계성 인식에 영향을 미칠 것이다.	채택
4-1	성별은 위계성 인식에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-2	연령은 위계성 인식에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
4-3	최종학력은 위계성 인식에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
4-4	직급은 위계성 인식에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
4-5	직군은 위계성 인식에 영향을 미칠 것이다.	부분채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

본 연구는 공공부분 특유의 위계성에 대한 구성원의 인식이 직무만족, 조직몰입 등 조직효과성에 미치는 영향에 관한 것이다. 특히 시장형 공기업 내에서 공공성 또는 기업성을 각각 중시하는 부서 구성원에 따른 효과성의 차이를 규명하고자 하였다. 이를 위해 조직문화와 조직효과성에 대한 선행연구의 이론적 논의를 정리하고, 경쟁가치모형이라는 특정 모델에 치우침에 따라 우리 상황에 맞는 다양한 함의를 포함하지 못하는 연구 한계가 있음을 지적하였다.

이러한 논의를 바탕으로, 독립변수인 위계성에 대해 세부적으로 권위주의, 연고주의, 형식주의로 정의하였으며, 종속변수인 조직효과성은 직무만족과 조직몰입으로 측정하였다. 또한, 공공기관 특유의 환경적 맥락과 관련된 목표모호성이 위계성과 조직효과성간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 위계성이 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 권위주의와 형식주의가 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 다만, 연고주의도 조직효과성에 대해 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았다. 또한, 공기업의 두 가지 존립목표에 해당하는 공공성과 기업성에 따라 분류된 구성원의 업무유형 차이가 위계성이 조직효과성에 미치는 관계에 영향을 미

치는지를 분석한 결과 통계적으로 유의한 결과는 발견할 수 없었다.

둘째, 위계성이 조직효과성에 미치는 관계에 있어서 목표모호성은 직무만족과 조직몰입 모두에서 통계적으로 유의미한 결과가 나타났다.

끝으로, 구성원의 업무특성 또는 인구통계학적 특성에 따라 위계성을 인식하는데 차이가 있는 것으로 나타났다. 현재 근무중인 부서 뿐만 아니라 가장 오랫동안 근무했던 부서에 따라 권위주의와 형식주의의 인식 수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 형식주의의 경우 연령, 최종학력, 직급, 재직년수 등에 따라 유의한 인식 차이가 발생하였다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 본 연구에서는 공공부문 특유의 위계문화에 대해 권위주의와 형식주의적 요인이 구성원의 조직효과성에 부정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증하였다. 물론 Quinn 등이 주장한 경쟁가치모형을 통해 조직문화와 조직효과성간 관계를 분석한 결과 공공부문 내의 위계문화가 조직효과성에 부정적 영향을 미친다는 다수의 선행연구가 존재한다. 하지만, 발전문화, 집단문화, 합리문화와 구별되는 총체적인 개념으로 위계문화를 분석하였을 뿐, 위계문화의 어떤 요인으로 인해 조직성장에 부정적 영향을 미치는지에 대한 분석이 결여되어 있었다.

따라서 본 연구에서는 우리나라 공공부문 특유의 관료주의 문화에 대한 선행연구를 참조하여 위계문화에 대해 권위주의, 연고주의, 형식주의 등의 하위 구성요소를 추출하여 재정의하였으며, 조직몰입 또는 직무만족 등 조직효과성에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 권위주의, 형식주의의 크기순으로 조직효과성에 부(-)의 영향력이 있음을 확인했다. 다만 최근 한수원 비리사태에서 언급되는 원전마피아처럼 연고주의에 대한 인식이 조직효과성에 미치는 부정적인 영향은 유의미하지 않았다.

이와 같이 외부의 시각처럼 공기업의 위계적인 관료문화는 구성원의 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미치고 있다. 공기업에 대한 혁신과 변화가 강조되는 시점에서 조직성과를 제고하기 위해서는 직무만족이나 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타난 권위주의와 형식주의적 요소를 완화시킬 필요가 있다. 공공기관 정상화 및 생산성 향상 등 공공부문에 대한 개혁요구가 대두되는 상황에서 경쟁력을 극대화하는데 걸림돌이 될 수 있기 때문이다.

위계성으로 인한 조직문화의 경직성은 다양한 커뮤니케이션 채널을 방해하여 의견개진을 어렵게 하고, 나눠주기식 문화로 성과에 대한 합리적 평가가 곤란하게 된다. 직무만족이나 조직몰입에 부정적인 영향을 줄 수 있는 것처럼 구성원이 용인할 수 있는 정당한 권위의 행사 수준을 넘어 부당하게 지시하거나 정책에 대한 참여를 허용하지 않는 경우 경직된 업무분위기를 야기하며 조직성과에 부정적으로 작용할 것이다. 특히, 30대 연령층, 대졸이상 학력자, 차장 직위 보직자, 10년 이상 15년 미만 근무 등에서 형식주의를 크게 인식하는 것과 관련하여 젊은 특정 계층을 대상으로 한 주니어보드 신설, 개선의견 수렴 등 위계성을 해소할 수 있는 공론화된 창구를 운영할 필요가 있다.

또한, 본 연구에서는 목표모호성 등 공공기관 특유의 환경적 요인이 위계성과 조직효과성간의 관계에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사실 공공부문은 민간부분에 비해 객관적인 성과지표가 부재하며, 정치적 위임이 부정확할 수 있는 여지가 있는 등 복잡한 특성을 가진다. 또한 공공관리 학자들은 오랫동안 조직목표의 모호성이 공공부문의 관료주의 문화를 심화시킨다고 보았다(전영한, 2004). 그러므로 목표모호성을 완화하기 위해 부서의 목표를 이해하고 설명하기 쉽게 제시하고, 구체적인 성과지표를 통해 객관적으로 측정하는 등 권위주의와 형식주의적 측면을 완화시킬 수 있는 방안을 모색해야 한다.

둘째, 위계성에 대한 인식수준이 구성원의 업무특성에 따라 차이가 발생할 수 있음을 실증적으로 분석하였다. 시장성과 공익성이라는 공기업

업의 두 가지 목표를 따라 조직 내의 다양한 하위문화가 존재할 수 있음에도 동일 기관내에서 시장성과 공익성이 중시되는 부서간의 차이에 주목한 연구는 없었다. 공공성과 기업성이라는 두 가지 존립목표 중에서 어느 쪽에 비중을 두느냐에 따라서 조직문화의 특성이 달라질 수 있다. 특히 지난 이명박 정부때에는 에너지 자주률을 높이기 위해 해외자원 개발이 강조되고, 민간출신 전문가가 기관장으로 선임되는 등 공익성이 중시되던 과거와 달리 시장성이 중시되었다. 이에 구성원의 업무유형에 따른 위계성의 차이를 분석한 결과, 해외사업부서 구성원들이 권위주의와 형식주의에 대해 더 높은 수준으로 인식하는 것으로 나타났다. 또한 현재 재직부서 뿐만 아니라 본인의 근무경력을 중심으로 가장 오랜시간 동안 근무한 부서에 의해서도 유의한 차이가 발생하는 것으로 나타났다.

다만, 위계성과 조직효과성간의 관계에 있어서 구성원의 업무특성에 따른 유의한 차이를 확인할 수 없었다. 국내사업운영부서, 기획관리부서 등 안정적인 환경에 기인한 업무유형에서도 위계성이 구성원의 조직효과성에 부정적인 영향을 주고 있다. 국내사업운영부서의 경우 책무성에 대한 기대수준에 따라 위계성에 따른 부정적인 영향이 보다 덜 할 것으로 전망하였지만, 해외사업운영부서에 비해 두드러진 차이는 발견할 수 없었다. 공공성을 담당하는 부서 구성원에 대해서도 위계성이 조직몰입 또는 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타난 것에 대해 공익성 기능을 담당하는 부서에서도 단순히 정부의 정책적 목표를 이행하는데 그치지 않고 국내사업 분야에 대해서도 경쟁적 요소를 투입하고 효율을 강조하는 것과 관련이 있다고 생각한다. 가령 K공사의 사례와 같이 전력, 철도, 통신 등의 경우 규모의 경제로 인한 자연독점적 특성을 띤 사업으로서 민간부분에 맡길 경우 발생할 수 있는 독점적 폐해를 방지하기 위해 공기업이 출현하게 된 것이다.

그러나, 최근 에너지절감 및 효율향상 부문이 강조되면서 양질의 전력을 보편적으로 공급하는 본연의 기능에 더하여 에너지효율을 제고하기 위한 정부는 대단위 아파트 AMI(Advanced Metering Infrastructure)를

이용한 전력 재판매 서비스, 대용량 수용가의 BEMS(Building Energy Management System) / FEMS(Factory Energy Management System)를 활용한 수요반응 서비스 등 다양한 관련사업을 추진중에 있다. 전력 산업에의 정보통신기술 융합 활성화를 통해 IT기반 성장동력을 확보하고 수요관리 측면 역시 기반기금에 의한 효율향상에서 에너지공급자 투자 확대로의 정책으로 전환하려는 것이다. 이러한 과정에서 시장을 선점하기 위한 민간사업자와의 경쟁이 발생하는 등 공공성이 강조되는 전력 공급 부문에서도 시장 환경의 변화에 대비하여 경쟁력을 강화할 필요성이 대두되면서 효율성이나 혁신이 강조될 것이다. 이러한 상황에서 더 이상 국내사업 운영부서도 명확하게 규정된 절차나 기준에 의거하여 매뉴얼화된 방식에 의해 업무를 처리하는 안정지향적인 환경이라고 보기는 곤란할 것이다. 값싼 에너지를 생산하여 안정적이고 효율적으로 공급하는데 그치지 않고, 신에너지 패러다임에 맞춰 신수종 사업을 추진해야 한다는 점에서 동태적인 환경에 해당한다고 할 것이다.

또한, 해외부문, 국내부문의 경우 현재 담당부사장이 책임경영을 추진하고 있지만, 인사이동시에는 본인의 의사에 따라 인력의 이동이 자유롭다. 즉, 국내직무, 해외직무 등 업무별로 구분을 하거나 또는 국내사업 법인, 해외사업 법인 등의 형태로 조직을 나누지 않은 이상 회사가 처한 전반적인 상황에 따라 영향을 받으며 부서에 따른 고유한 특성을 보이기는 쉽지 않을 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다.

첫째, 이론적 측면에서의 한계이다. 본 연구에서는 위계성에 대해 권위주의, 연고주의, 형식주의로 구분하여 정의하였다. 그러나, 학자별로 위

계성에 대해서 다양한 견해가 발생할 수 있다. 위계문화는 한국 관료사회의 특정 단면으로 인식되면 전통적인 서열주의, 계서주의, 집단주의, 관존민비사상, 관인지배주의, 유교의 가부장제, 형식주의, 연고주의 등과 중첩되어 조직문화의 주요한 변수로 자리잡게 된 것이다(김봉식, 1968; 백완기, 1975; 이종원, 2005 재인용). 그러므로 향후 우리 상황에 맞는 함의를 감안하여 위계문화의 원인과 현상에 대한 이론적 근거를 마련하여 연구의 완성도를 제고할 필요가 있다.

둘째, 일반화 측면에서의 한계이다. 본 연구는 K공사 직원만을 대상으로 하였기 때문에 연구결과의 일반화의 어려움이 있다. 본 연구에서도출된 결과를 공기업의 조직문화로 일반화하여 설명하기 위해서는 연구범위를 확장하여 다양한 표본을 수집할 필요가 있다. 동일 조직내 업무유형에 따라 조직문화를 다양하게 인식할 수 있으므로 유사한 규모의 시장형 공기업에 대해 시장성이 강조되는 부서와 공익성이 강조되는 부서를 대상으로 차이를 비교함에 따라 일반화의 가능성을 높일 필요가 있다. 이러한 부분에 대한 보완은 추후 연구과제로 남기고자 한다.

설 문 지

* 본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

본 설문지는 공기업 구성원의 위계성 인식이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 실증조사를 위한 것입니다. 따라서 응답 자료는 순수하게 학문적 연구 목적 이외에는 일체 사용되지 않으며 오직 통계적으로 처리되므로 익명성이 보장됩니다.

설문지의 문항들에 대해 귀하의 성의 있고 솔직한 응답을 부탁드립니다.

귀하의 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로서 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

설문 작성에 응해주셔서 깊은 감사의 말씀 드립니다.

2014년 2월

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 교수 정 광 호

연 구 자 : 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사과정 지 승 훈

(H.P : 010-5479-1865 / E-mail : jigun@snu.ac.kr)

※ 다음의 각 설문 항목에는 정답이 있지 않으니, 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고, 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.

I. 다음은 직무만족 및 조직몰입에 관한 질문 문항입니다.

1. 다음은 직무만족에 관한 문항으로서 귀하께서 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나에게 맡겨진 일을 수행하면서 즐거움을 느낀다.					
2	나는 다른 사람들이 그들의 일을 좋아하는 것에 비해, 훨씬 더 나의 일을 좋아한다.					
3	나는 나의 일을 수행하면서 지루함을 느낀 적이 없다.					
4	나는 다른 업무 분야로의 이동을 고려해 본 적이 없다.					
5	나는 나에게 맡겨진 일을 적극적으로 수행한다.					

2. 다음은 조직몰입에 관한 문항으로서 귀하께서 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 회사의 성공을 위해 일반적으로 기대되는 것 이상의 노력을 기울일 의사가 있다.					
2	나의 가치관과 회사가 추구하는 가치는 대단히 유사하다고 생각한다.					
3	나는 친구들에게 우리 회사가 근무할 가치가 있는 대단히 좋은 회사라고 이야기하는 편이다.					
4	나는 우리 회사에서 계속 일하기 위해 어떤 종류의 업무가 주어지더라도 받아들일 것이다.					
5	나는 다른 사람들에게 내가 우리 회사의 일원이라고 이야기하는 것을 꺼리는 편이다.					
6	우리 회사는 업무수행을 하는데 있어 내가 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 복돋워준다.					
7	내가 취업할 때 고려했던 회사들 중에서 우리 회사를 선택한 것이 대해 매우 기쁘게 생각한다.					

8	나는 우리 회사의 운명에 정말 많은 관심을 갖고 있다.					
9	우리 회사는 내가 근무할 수 있는 회사들 중에서 최상의 직장은 아니다.					

II. 다음은 **조직문화**에 관한 질문 문항입니다. 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	불필요한 절차나 규칙이 많다					
2	업무처리에 있어서 소요되는 시간이 길다					
3	고객(사내, 사외 포함)을 위한 업무처리에 있어서 시간이 많이 소요된다					
4	각종 제도, 규칙과 절차 등이 분명하게 문서화 되어 있다					
5	업무처리 과정에서 많은 문서작업을 요구한다					
6	향우회 등 정기적인 지역모임이 활성화되어 있다					
7	출신지역이나 출신학교으로 인한 불이익이 발생하는 것 같다					
8	의사결정에 특정지역 또는 학교 출신들이 중요한 영향을 미치는 것 같다					
9	학교 동문회 등 정기적인 동창모임이 활성화 되어 있다					
10	직원들은 출신지역 또는 학교에 대해 자부심 등 특별한 감정을 가지고 있다					
11	부하직원들이 상사의 의견에 반대여사를 표현하는 것을 민감하게 생각하지 않는다					
12	상사는 부하직원의 의견을 잘 배려하는 편이다					
13	부하직원이 정책결정 참여를 이론적으로만 인정할 뿐 실제적으로는 허용하지 않는다					
14	상사는 부하직원이 지시에 따르는 것을 중시한다					
15	부서내에서 갈등이 야기될 때 시간 등을 고려하여 빨리 의견조정, 통일을 이루어내는 편이다					

Ⅲ. 다음은 목표모호성에 관한 문항으로서 귀하가 현재 근무하시는 부서를 기준으로 판단하여 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 부서의 목표는 이해하고 설명하기 쉽다					
2	우리 부서의 목표는 내가 수행하는 일에 명확한 지침을 제공한다					
3	지난 1년간 우리 부서의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다					
4	우리 부서가 추구하는 여러 가지 목표들 사이에 우선순위가 분명히 존재한다					

V. 다음은 귀하의 개인적인 사항에 관한 사항들입니다. 해당되는 곳에 표시(✓)하거나 기입하여 주시기 바랍니다.

- 1) 연 령 : 만 ()세
- 2) 성 별 : ① 남 ② 여
- 3) 최종학력 : ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사 ⑤ 박사
- 4) 고용형태 : ① 계약직 ② 정규직
- 5) 직 군 : ① 사무 ② 배전 ③ 송변전 ④ 통신, 전산 ⑤ 기타
- 6) 현재 근무부서 : ① 직할 ② 기획본부 ③ 관리본부 ④ 영업본부
 ⑤ 신성장동력본부 ⑥ 전력계통본부 ⑦ 원전수출본부
 ⑧ 해외사업본부 ⑨ 지역본부
- 7) 주된 근무부서 : ① 직할 ② 기획본부 ③ 관리본부 ④ 영업본부
 ⑤ 신성장동력본부 ⑥ 전력계통본부 ⑦ 원전수출본부
 ⑧ 해외사업본부 ⑨ 지역본부
- 귀하의 근무기간 중 가장 오래시간을 재직하였던 부서(현 부서포함)
- 8) 직 급 : ① 1직급 ② 2직급 ③ 3직급 ④ 4직급 ⑤ 5직급 ⑥ 기타

참 고 문 헌

<단행본>

- 백완기(1982), 한국의 행정문화, 고려대학교 출판부
송지준(2013), SPSS/AMOS 통계분석방법, 21세기사
신유근(1994), 조직론, 다산출판사
유훈, 배용수, 이원희(2010), 공기업론, 법문사
이상철(2007), 한국 공기업의 이해, 대영문화사
이훈구(2003), 연고주의, 법문사
조석준(1977), 조직론, 법문사
조석준(2004), 한국행정과 조직문화, 대영문화사

<국내문헌>

- 김근세, 이경호(2005), 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구 :
운전면허시험관리단을 중심으로, 한국행정학보, 39(3), 179-203
김기태(1999), 조직내 계층별 하위문화의 특성과 인사제도에 관한 연구,
박사학위논문, 서울대학교
김병섭, 하태권(1997), 세대간 의식구조 차이와 조직관리방안 : 경찰공무원을
중심으로, 행정논총, 35(1)
김태성, 허찬영(2013), 공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에
미치는 영향 : 협력적 노사관계의 매개효과, 대한경영학회,
26(7), 1771-1802
김학돈(1997), 변혁적, 거래적, 카리스마적 리더십과 조직문화의 적합성이
행동적 유효성에 미치는 영향(2), 동립경영연구, 6, 161-182
김호균(2007), 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인간관계 고찰, 한국사회와
행정연구, 18(2), 23-49
김홍균(2010), 조직문화가 고객지향성과 조직효과성에 미치는 영향 연구 :
5678서울도시철도를 중심으로, 공공정책연구, 17(2), 123-169

- 김호정(2002), 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 한국행정학보, 36(4), 87-105
- 김호정(2003), 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계 : 부산광역시를 대상으로, 한국행정학보, 37(4)
- 김호정(2004), 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교, 한국행정학보, 38(3), 49-67
- 나병선(2002), 대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성 관계분석, 고려대학교 대학원 교육학과 박사학위 논문
- 도운섭(1999a), 지방정부 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 영남대학교
- 도운섭(1999b) 행정조직문화유형에 따른 관료형태의 실증적 분석, 한국행정논집, 11(2), 287-302
- 도운섭(2005), 조직문화와 조직효과성의 관계에 대한 연구경향 분석 : 행정학 분야를 중심으로, 행정논총, 43(3)
- 민진(2003), 조직효과성에 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(2004), CVAT 기법의 활용을 통한 행정조직내 문화차이 분석, 한국정책과학학회보, 8(1), 127-148
- 박희봉(2005), 조직효과성에 대한 비관적 고찰 : 조직관에 따른 조직목표와 조직효과성 측정지표 비교, 한국조직학회보, 2(1), 1-20
- 서인덕(1986), 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구, 박사학위논문, 서울대학교
- 서정욱(2012), 레드테이프가 조직성과에 미치는 영향 연구 : 수도권 비영리조직을 중심으로, 한국거버넌스학회보, 19(3), 87-110
- 안경섭(2008), 공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향 : 중앙정부부처를 중심으로, 한국정책과학학회보, 12(4), 103-131

- 양기용(2004), “성과와 경쟁중심의 지방정부개혁의 한계와 과제”, 지방정부연구, 8(2), 243-263
- 엄석진(2010), 한국 행정조직문화와 신공공관리론적 개혁과 적합성에 관한 연구 : 신문화이론의 적용을 중심으로, 사회과학연구, 16(1), 180-217
- 오경훈(2013), 연고주의가 조직효과성에 미치는 영향 연구 : 수도권과 비수도권의 차이를 중심으로, 석사학위논문, 서울시립대학교
- 원숙연(2010), 조직의 문화적 특성이 여성관리자에 대한 인식에 미치는 영향, 한국행정학보, 44(2), 63-84
- 이광노(2002), 벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 인천대학교 박사학위논문
- 이상철, 권영주(2008), 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석 : 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로, 한국행정학보, 42(3), 143-164
- 이상철(2012), 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구, 한국행정학보, 46(4), 181-205
- 이수창, 이환범(2008), 직무특성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절효과 분석 : 경상북도 시·군을 중심으로, 한국지방자치연구, 10(2), 139-162
- 이시경(2009), 조석준 교수의 행정학의 한국화 : 의사결정·권력·문화의 관점, 한국조직학회보, 6(1), 41-67
- 이정남, 김문석(2009), 조직문화와 조직효과성간 관계 : 리더십의 조절효과를 중심으로, 인적자원개발연구, 12(2), 31-49
- 이정주(2005), 지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 지하철공사의 사례, 박사학위논문, 서울시립대학교
- 이정훈(2010), 조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석 : 경북지방경찰청을 중심으로, 한국행정논집, 22(1), 181~215

- 이제운(2011), 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향 연구 : 공항운
영 공기업을 대상으로, 석사학위논문, 서울대학교
- 이종한(1994), 연고주의가 한국사회의 발전에 미치는 부정적 영향과 이
에 대한 대안의 모색, 한국심리학회지, 1(1), 83-94
- 장철영 외(2008), 경찰조직의 학습구축축이 조직유효성에 미치는 영향관계분
석, 서울대학교 한국행정연구소, 행정논총, 46(3), 296-302
- 정성호(1991), 한국행정연구에 있어서 문화심리적 접근의 평가, 한국행정
학보, 25(3)
- 조성한, 주영중(2007), 공공부문 조직문화 연구에 대한 비판적 고찰 : 연구방법을
중심으로, 한국조직학회보, 4(1)
- 주영중(2010), 조직문화 연구에 대한 통합과 실증분석, 박사학위논문, 중
앙대학교
- 주효진(2004), 조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 :
SEM기법의 적용, 박사학위논문, 영남대학교
- 주효진(2010), 시계열적 관점에서 산림청 조직문화의 진단과 추세 분석,
한국조직학회보, 7(3), 77-101
- 황창연(2002), 행정조직문화와 성과관리의 관계, 석사학위논문, 서울대학교
- 황창연(2003a), 행정조직문화와 성과관리의 관계, 한국정책학회보, 12(2),
283-320
- 황창연(2003b), 행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교, 한국행정학
보, 37(1), 37-58
- 한봉주(2008), 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향,
한국행정학회 하계학술대회, 1, 57-93

<해외문헌>

- Bozeman, B. (2000), *Bureaucracy and Red Tape*, Upper Saddle River,
NJ : Prentice-Hall
- Bozeman, B., Reed, P., & Scott, P. G. (1992), *Red Tape and task*

- delays in public and private organizations, *Administration and Society*, 24(3), 290-322
- Chun, Y. H. & Rainey, H. G. (2005), Goal Ambiguity in U.S Federal Agencies, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 : 1-30
- Chung & Meggison. (1998), *Organizational Behavior, Developing Management Skill*, Harper & Row, Publisher : 46
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures*, Reading. Mass : Addison-Wesley Publishing
- DiMaggio, P. J. & Powell. W. W. (1991), "Politics and Programs ; Organizational Factors in Public Television Decision Making", *in Nonprofit Enterprise in the Arts*, 245-269
- Duncan, W. J.(1989), Organizational Culture : Getting a Fix on an Elusive Concept, *Academy of Management Executive*, Aug
- Goffee, R. & G. Jones. (2000), *Managing People*, Harvard Business Review Paperback
- Gordon, Goerge. G. (1985), "The Relation of Corporate Culure to Industry Sector and Corporate Performance. in R.H. Kilmann, et al.(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*", *Jossey-Bass Publishers*.
- Gore, A. (1993), *From Red Tape to Results : Creating a Government That Works Better and Cost Less* (Report of the National Performance Review), Washington, D.C. : Government Printing Office
- Hofstede. G. H. (1984), *Culture's Consequence : International Difference in Work-Related Values*, *SAGE Publications*
- Hofstede. G. H. (1998), Indentifying Organizational Subcultures : An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, Jan, v.35, n.1
- Hofstede. G. H. (2001), *Culture's Consequence : Comparing Values*.

- Behaviors, Institutions and Organizations Across Nation,
Thousand Oaks, CA : Sage
- Ivancevich, J. M & Matteson, M. T.(1987), Controlling work stress :
Effective human resource and management strategies. San
Francisco : Jossey-Bass
- Kilmann, R. & Saxton, M. (1985), Gaining Control of the Corporate
Culture. San Francisco : Jossey-Bass
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992), "Corporate Culture and Performance",
New York : The Free Press.
- Martin, J. (2002), Organizational Culture : Mapping the Terrain.
Thousand Oaks, CA : Sage Publications
- Meyer, J. P. & N. J. Allen(1991), "A Three-Component Conceptualization
of Organizational Commitment", Human Resource Management
Review, Vol. 1, 61-89
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), The
Measurement of Organizational Commitment, Journal of
Vocational Behavior, 14: 224-247
- Morgan, G. (2006), "Images of organization", California: *SAGE Publications*
- Ouchi. W. G.(1981), Theory Z, Addison-Wesley
- Pandey, S. K. & Scott, P. G. (2002), Red tape : A review and
assessment of concepts and measures, Journal of Public
Administration Research and Theory, 12(4), 553-580
- Parker, R. & Bradley, L. (2000), Organizational Culture in the Public
Sector : evidence from six organizations. International
Journal of Public Sector Management, 13(2), 125-141
- Pettigrew, A. M. (1979), On Studying Organizational Culture,
Administrative Science Quarterly, 24(4), 570-581
- Quinn, R. E. & Kimberly, J. (1984), Managing Organizational
Transitions, Homewood, IL : Dow Jones-Irwin
- Quinn, R. E. & Mcgrath, M. R. (1985), The transformation of

- organizational culture : A competing values perspectives. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (ED)
- Rainey, H. G. (2003), Understanding and Managing Public Organizations. (3rd ed.) San Francisco : Jossey-Bass
- Sathe, V. (1983), Implications of Corporate Culture : A Manager's Guide to Action, Organizational Dynamics, Autumn
- Schein, E. H.(1985), How Culture Forms, Develop and Changes, San Francisco, Calif : Jossey Bass, 17-43
- Schultz, M. & Hatch, M. J. (1996), "Living with Multiple Paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *AMR*, 21(2): 529-557.
- Wright, B. E. et al. (2004), Job Satisfaction in the Public Section - The Role of the Work Environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 79-90
- Zammuto, R. & Krakower, J. (1991), Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5: 83-114.

Abstract

The Effects of Hierarchical culture on the Organizational Effectiveness in Korean Public Enterprise

- Focusing on classification by job characteristics -

Ji Seung Hun

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

The object of this study is to analysis the relationship the hierarchical organization of cultural awareness on the impact of organizational effectiveness, especially to the public sector members. Against the authoritarian hierarchical gender independent variable, ointments care, formalism was defined as the dependent variable, organizational effectiveness was measured by job satisfaction and organizational commitment. In addition, members of the demographic characteristics and environmental context of the public sector-specific control variables were set to target ambiguity.

According to analysis result, hierarchical culture in the public sector-specific factors are members of the liberal-authoritarian organization and type of negative influence effectiveness was confirmed. However, the difference between job characteristics of the members of this organization had no statistically significant results in the hierarchical organization of cultural awareness on the impact of organizational effectiveness. In addition, the effectiveness of the organization Hierarchical system effects of goal ambiguity in the relationship showed a significant relationship.

Finally, members of the business based on demographic characteristics or to recognize the difference in the hierarchical culture, respectively. Currently working as well as the oldest department in accordance with the department worked with the formalism of authoritarian influence the level of awareness. In addition, the age, the end of education, job position, type of employment, depending on the control variables, such as number of years in terms of differences in perception of liberal occurred.

Therefore, in order to enhance organizational effectiveness and type of authoritarian-liberal organization looking for ways to mitigate factors such as hierarchical organizational culture is absolutely necessary for improvement. In particular, a hierarchical organizational structure and organizational effectiveness and goal ambiguity about the relationship between the effects of the interstellar medium that acts as an intermediary, respectively. Therefore, a clear mandate or formal target stiffening structure to improve the work performance of such hierarchical culture to improve the structural level, there is a need to seek.

keywords : Hierarchical culture, authoritarianism, ointments care, formalism, organizational commitment, job satisfaction

Student Number : 2013-22686