



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

조직구조의 변화가
조직효과성에 미치는 영향
- LH 주택설계조직 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김혜숙

조직구조의 변화가
조직효과성에 미치는 영향
- LH 주택설계조직 중심으로 -

지도교수 이 석 원

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2014년 4월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
김 혜 숙

김혜숙의 석사 학위논문을 인준함
2014년 6월

위 원 장 박 상 인 (인)

부위원장 정 광 호 (인)

위 원 이 석 원 (인)

국문초록

모든 조직은 생존과 발전을 위하여 조직의 목표를 효율적으로 달성하고자 한다. 조직효과성 제고를 위한 많은 방안 중 조직구조 개편은 많은 기업에서 가장 효과적이고 적극적인 수단으로 사용되고 있다. 조직구조가 조직효과성에 영향을 미친다는 것은 많은 학자들의 연구 결과에서도 알 수 있으며, 조직효과성을 높이기 위해서는 기업의 특성과 상황에 따라 조직구조를 설계하는 것이 무엇보다 중요하다는 상황적합이론이 현대 조직이론의 중론으로 받아들여지고 있다. 한 기업 내에서도 사업별 또는 업무별 특성을 고려하여 조직을 세밀하게 설계·운영할 때 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있는 것이다.

이러한 환경 속에서 LH는 2008년, 책임경영체제 구축을 위한 사업부제를 도입하는 조직개편을 단행하게 된다. 이 과정에서 LH의 주택설계조직은 그 어느 때보다 급격한 변화를 겪게 되었다. 전통적으로 기능조직에 가까웠던 LH 주택설계조직은 조직개편 이후 사업조직으로 급격하게 변화하였으며 업무 프로세스는 물론 업무처리 시스템에 큰 변화가 찾아왔다.

본 연구에서는 LH 주택설계조직을 중심으로 기능조직에서 사업조직으로의 조직개편 전후에 대해 조직구조와 조직효과성 정도를 구조화된 설문지를 통해 데이터를 수집하고 분석하여 조직구조의 변화가 조직효과성에 어떤 영향을 미쳤는지를 알아보고 과연 사업부제 도입을 통한 조직개편이 LH 주택설계조직에 의미 있는 변화와 효과를 가져왔는지를 분석하였다.

설문조사 대상은 주택설계업무의 특수성을 고려하여 주택설계조직 구성원으로 한정하였으며, 기능조직과 사업조직을 두루 경험한 직원 110여명을 대상으로 하였다. 측정변수는 선행연구에서 검증된 조직구조 및 조직효과성 요인을 차용하여 연구를 진행하였다.

본 논문의 연구결과는 다음과 같다.

조직구조가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 기능조직과 사업조직에서 각각 다른 결과가 나타났다. 기능조직에서는 전문화와 표준화 정도가 조직의 목표달성도에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 사업조직에서는 권한위임의 정도가 조직의 목표달성도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 기능조직에서는 전문화 정도가 직무만족도에 정(+)의 영향을, 업무의 범위는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 사업조직에서는 표준화 정도와 권한위임 정도가 직무만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직개편 전후의 조직구조와 조직효과성의 변화 분석 결과, 모든 변수에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 전문화 정도, 표준화 정도는 낮아진 것으로 나타났으며, 업무의 범위는 넓어졌다고 나타났다. 하지만, 권한위임의 정도는 사업부제로의 조직개편 이후 예상과 달리 오히려 낮아진 것으로 나타났다. 조직의 목표달성도와 직원의 직무만족도 또한 모두 낮아진 것으로 나타났다.

조직구조의 변화가 조직효과성에 어떤 영향을 미쳤는지를 분석한 결과, 조직의 전문화 정도와 표준화 정도의 하락은 조직의 목표달성도 하락에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 권한위임 정도와 업무범위의 변화는 조직의 목표달성도에 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 조직의 권한위임 정도의 하락은 직원의 직무만족도 하락에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외의 전문화 정도, 표준화 정도, 업무범위의 변화는 직원의 직무만족도에 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

이와 같은 연구결과를 바탕으로 얻은 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직개편 이후 조직효과성이 전반적으로 낮아진 것으로 분석되어, 주택설계조직에는 기능조직 형태의 조직구조가 조직효과성 측면에서 유리한 것으로 나타났다. 임대주택 위주의 소품종 대량생산을 하는 LH의 주택설계업무를 고려할 때, 주택설계조직의 업무는 반복적 업무가 많고 민간기업의 시장 환경보다 상대적으로 안정적인 대외환경을 가지므로 규모

의 경제효과를 가질 수 있는 기능조직 형태의 조직구조가 적합할 것이다.

둘째, 조직개편 이후 전문화 및 표준화 수준의 하락이 조직의 목표달성도 하락에 가장 큰 영향을 미친 것으로 분석되어, 조직의 목표달성도 향상을 위해서는 직원 간 노하우 전수나 설계관련 교육프로그램 강화 등 주택설계조직의 전문성 강화를 위한 노력이 절실하며 표준화 기준이나 지침의 지속적인 관리와 직원들의 활용노력이 필요할 것이다.

셋째, 조직개편 이후 사업조직에서 권한위임 정도가 이전에 비해 낮아진 것은 조직구조가 사업부제 형태를 취하고 있음에도 불구하고 실질적인 권한위임을 통한 책임경영이 원활히 이루어지지 않고 있음을 반증한다고 할 수 있다. 상급부서 또는 상위직급에서의 통제를 대폭완화하고 실무부서에 권한을 위임할 때 조직효과성을 제고할 수 있을 것이다.

넷째, 조직개편 전후에 대해 직원들 대부분이 전문화 수준의 하락과 업무범위의 확대를 가장 크게 느끼고 있는 것으로 나타난 것으로 비추어 볼 때, 조직효과성 제고를 위해서 전문화 수준 향상을 위한 노력과 더불어 업무범위의 조정도 필요하다고 판단된다.

본 연구는 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 많은 선행연구들이 여러 기관을 대상으로 연구 진행한 것과 달리 특정 연구대상기관의 조직구조의 변화가 조직효과성에 어떤 영향을 미쳤는지를 알아본다는 점에서 차별성을 가지며, 상황적합이론에 근거하여 연구대상기관의 조직효과성을 제고하기 위한 조직구조 설계에 관한 시사점을 제시한다는 점에서 의의가 있다. 다만, 향후 유사 공기업 또는 유사 설계조직으로 대상을 확대하고 적시성 있는 설문조사를 통해 연구를 진행한다면 보다 보편적인 결과를 얻을 수 있을 것이다.

주요어 : 조직설계, 조직구조, 기능조직, 사업조직, 목표달성도,
직무만족도, 조직효과성

학 번 : 2013-22639

목 차

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 대상과 방법	4

제 2 장 이론적 배경과 문제제기

제 1 절 조직설계에 관한 이론	6
1. 조직설계의 개념	6
2. 상황적합 접근방법	7
3. 구조적 접근방법	8
제 2 절 조직구조에 관한 이론	8
1. 조직구조의 개념	8
2. 기능조직과 사업조직의 장단점	10
제 3 절 조직효과성에 관한 이론	11
1. 조직효과성의 개념	11
2. 조직의 목표달성	14
3. 직원의 직무만족	15
제 4 절 조직구조와 조직효과성에 관한 선행연구 ...	17
제 5 절 LH의 조직구조 변화	18
1. LH의 사업부제 도입	18
2. LH 주택설계부문의 조직구조 변화	20

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형과 가설 설정	22
1. 연구모형 및 분석의 틀	22

2. 가설 설정	23
제 2 절 변수의 조작적 정의	25
1. 독립변수	25
2. 종속변수	26
3. 통제변수	27
제 3 절 자료의 수집 및 설문지 구성	27
1. 표본선정 및 자료수집	27
2. 설문지 구성	28
3. 신뢰도와 타당도 분석	29
4. 분석방법	36

제 4 장 연구의 실증분석 결과

제 1 절 응답자 특성분석	37
제 2 절 기술적 통계분석	38
1. 조직구조 및 조직효과성 인식	38
2. 각 변수의 기술통계	40
제 3 절 상관관계 분석	41
제 4 절 가설검증	44
1. 조직구조와 조직효과성의 관계분석	45
2. 조직구조와 조직효과성의 변화분석	50
3. 조직구조 변화와 조직효과성 차이의 관계분석	51

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약	56
제 2 절 연구의 의의 및 시사점	58
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	60

참고문헌	61
부록(설문지)	65
Abstract	70

표 목차

[표 1] 기능조직과 사업조직의 장단점	10
[표 2] 조직효과성의 개념 선행연구	13
[표 3] 직무만족의 개념 선행연구	16
[표 4] 독립변수	25
[표 5] 종속변수	26
[표 6] 선행연구의 조직효과성 측정변수	26
[표 7] 변수의 조작적 정의	27
[표 8] 표본선정	28
[표 9] 설문 회수내역	28
[표 10] 변수별 설문구성	29
[표 11] 독립변수 요인분석	30
[표 12] 독립변수 신뢰도분석	32
[표 13] 독립변수 타당성 및 신뢰도 분석결과	33
[표 14] 종속변수 타당성 및 신뢰도 분석결과	35
[표 15] 최종 선택된 설문항목	35
[표 16] 연구의 분석방법	36
[표 17] 응답자의 인구통계학적 특성	37
[표 18] 조직구조에 대한 인식수준	39
[표 19] 조직효과성에 대한 인식수준	40
[표 20] 변수의 기술 통계분석	41
[표 21] 변수 간 상관관계분석(1)	42
[표 22] 변수 간 상관관계분석(2)	43
[표 23] 변수 간 상관관계분석(3)	44
[표 24] 조직구조와 조직효과성 다중회귀분석(1)	46
[표 25] 조직구조와 조직효과성 다중회귀분석(2)	48

[표 26] 조직구조와 조직효과성 위계적 회귀분석(1)	49
[표 27] 조직구조와 조직효과성 위계적 회귀분석(2)	50
[표 28] 조직개편 전후 비교분석	51
[표 29] 조직구조 변화와 조직효과성 변화 다중회귀분석	53
[표 30] 조직구조 변화와 조직효과성 변화 위계적 회귀분석 ...	54
[표 31] 가설 검증결과 요약	55

그림 목차

[그림 1] 사업부제 경영원리	4
[그림 2] 기능별 구조와 사업부 구조	9
[그림 3] LH 조직구조 변화	19
[그림 4] LH의 사업부제 도입	19
[그림 5] LH 주택설계부문의 사업부제 도입	20
[그림 6] 연구문제	22
[그림 7] 분석의 틀	23

부록 목차

[부록 1] 설문지	65
------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

현대의 모든 조직은 생존과 발전을 위하여 조직의 목표를 효율적으로 달성하고자 한다. 1980년대 이후 세계의 많은 국가들이 신공공관리론¹⁾의 영향을 받아 작고 효율적인 정부를 만들기 위해 다양한 공공부문 개혁을 추진해 왔으며, 우리나라도 1990년대 후반부터 공공부문에 각종 개혁 프로그램을 도입하는 등 공공부문의 효율성을 높이려고 노력하고 있다. 특히 IMF 외환위기 이후의 공공부문 경영효율성 강화로 인해 정부는 공공부문 민영화와 함께 공공부문에의 민간 경영혁신 기법 도입을 꾸준히 추진하여 왔으며, 대한민국의 많은 공기업들이 민간의 팀제, 사업부제 등을 적극 도입하는 등 조직구조를 개편하여 경영효율성을 높이려고 노력해 왔다.

정부의 공기업 경영혁신 요구와 사회 전반의 경영 효율성 강화 분위기 속에서 대한주택공사는 지속가능한 경영체제 구축을 위해 2008년 1월 사업부제로의 조직개편을 전격 시행하게 되었다. 이후 2009년 10월, 주택분야를 담당해온 ‘대한주택공사’와 토지택지분야를 담당해온 ‘한국토지공사’가 한국토지주택공사 (LH : Land & Housing))로 새롭게 통합 출범하게 되는데, 이 또한 공기업의 기능중복을 해소하여 경영 효율성을 제고하고자 추진된 것으로 정부의 공기업 개혁 의지의 발현이었다.

조직 효과성 제고를 위한 많은 방안 중 기업 내 조직구조 개편은 많은

1)신공공관리론(New Public Management)은 정부실패에 대한 대응으로 등장한 개념으로서 작지만 효율적인 정부를 구현하기 위하여, 1980년대 이후 영국의 대처정부와 미국의 레이건 정부 등에서 추진된 시장주의적인 정부개혁에서 시작되었다. 신공공관리론은 시장주의와 신관리주의의 결합하는 개념이다.

기업에서 가장 효과적이고 적극적인 수단으로 사용되고 있다. 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향은 많은 학자들의 연구 결과에서도 알 수 있다. 2008년 전격 시행된 사업부제²⁾로 인해 LH 주택설계조직의 변화는 그 어느 때보다 급진적이었으며 설계조직 전반에 큰 변화를 가져왔다. 경영 효율성 제고 목적으로 시행된 사업부제는 주택설계조직의 업무 프로세스는 물론 업무처리 시스템에 큰 변화를 가져왔다. 전통적으로 주택설계조직은 건축, 토목, 기계, 전기, 조경 등 공종별로 구분되는 기능조직의 조직구조 형태를 갖추고 있었던 반면, 2008년 사업부제 시행이후 이전의 기능별 조직구조는 주택공급 유형별 또는 지역별로 구분된 사업별 조직구조로 변화하게 되었다.

경제적 효율성 달성을 위해 공공부문에서는 민간기업의 조직구조를 차용하거나 사업 각 부문의 책임성과 자율성 강화를 위해 사업부 제도를 도입하는 것은 큰 트렌드인 것으로 쉽게 받아들여지기도 한다. 하지만, 조직효과성을 높이기 위해서는 조직특성과 상황에 따라 즉, 기업의 특성 또는 업무 특성에 따라 조직구조를 면밀하게 설계하는 것이 무엇보다 중요하다. 하나의 기업 내에서도 사업별 또는 업무별 특성을 고려하여 조직구조를 세밀하고 적합하게 설계 운영할 때 조직목표를 효율적으로 달성할 수 있는 것이다. 정부의 공공주택 확대정책으로 LH의 역할은 더욱 중요해 지고 있으며, 과거의 물량위주, 공급위주의 주택정책에서 삶의 질 개선을 위한 주택정책으로 패러다임이 변화함에 따라 주택의 질적 품질개선을 위한 노력과 혁신이 필요한 시기이다. 민간 기업에 비해 상대적으로 임대주택 위주의 소품종 대량생산을 하는 공공기업이라는 기업특성을 고려하고, 완성주택의 성능과 품질에 지대한 영향을 미치는 주택설계 단

2) 사업부제 구조 [divisional structure] : 일체부서화의 조직설계 방식에 의해 구성된 조직구조 유형을 말한다. 사업부제 구조에서는 조직의 대부분의 업무가 준 자율적 단위에 의해 수행된다. 이 구조에서는 행정업무가 서비스의 내용, 지역 또는 고객별로 분할되어 각각의 하부사업에 대해업무 수행에 필요한 자원, 권한 그리고 책임이 부여되는 사업부가 설립된다.

계의 품질확보를 위해서 주택설계조직은 과연 어떤 조직구조를 취해야 하는지를 고민해 볼 필요가 있다. LH의 대표적 산출물인 주택의 품질은 기업의 이미지는 물론 기업 경쟁력과 직결되는 중요한 요소라는 점에서 주택설계조직의 역할이 매우 중요하기 때문이다.

과연 사업부제 도입은 조직구조 특성 변화와 함께 궁극적으로 의도한 조직효과성의 향상을 가져왔는가? 그리고 조직효과성 제고를 위해서 어떤 형태의 조직구조 형태가 적합한가? 본 연구에서는 LH 주택설계조직 중심으로 2008년 전격 시행된 사업부제가 조직구조에 어떤 변화를 가져왔는지를 분석해보고 그 결과가 조직효과성에 어떤 영향을 미쳤는지를 분석해 보고자 한다.

먼저, 선행연구와 더불어 2008년 사업부제 시행이후 LH 주택설계조직의 조직개편과정을 살펴보았다. 또한, LH 주택설계조직 구성원을 대상으로 조직구조와 조직효과성의 변화에 관한 인식정도를 파악하는 설문조사를 실시하여 조직구조의 변화가 조직효과성에 어떤 영향을 미쳤는지를 분석해보았다. 선행연구문헌조사, LH 주택설계조직의 조직구조 개편호를 고찰, 직원대상 설문조사 등을 통해 조직효과성 제고를 위한 주택설계조직의 조직구조 형태에 관한 시사점을 도출하는데 본 연구의 목적이 있다.

기업 산출물의 질적 수준은 기업의 존속과 발전에 큰 영향을 미치는 것은 누구도 부인할 수 없을 것이다. 주택설계조직의 조직효과성은 LH 주택의 품질에 영향을 미치고 LH의 대표 산출물인 주택의 품질은 기업 이미지에 영향을 미치게 되므로 LH의 존속과 발전을 위해서는 효과적인 조직구조를 갖춘 주택설계조직을 운영하는 것이 무엇보다 중요하다 하겠다. 본 연구는 LH의 존속과 발전을 위해 LH 주택의 경쟁력과 깊은 관계에 있는 주택설계조직의 조직효과성을 제고하기 위해 어떤 조직구조 형태가 적합한지에 관한 시사점을 도출한다는 점에서 큰 의의를 갖는다. 또한 하나의 조직 내에서 일어난 조직구조 변화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석해 본다는 점에서 여러 조직간 비교를 통한 조직효과성 분석에 그친 많은 선행연구들과 차별성을 갖는다.

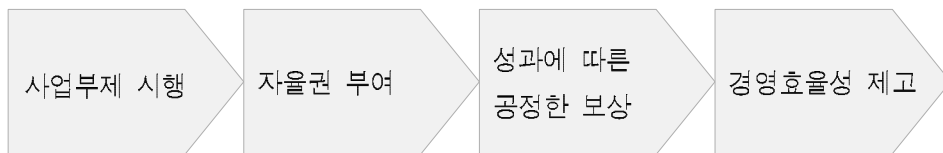
제 2 절 연구의 대상과 방법

본 연구는 LH 주택설계조직 중심으로 사업부제 시행이전의 기능조직과 그동안의 여러 차례 개편과정을 거쳐 만들어진 현재의 사업조직에 대해 직원들이 인식하는 조직효과성 정도를 구조화된 설문지를 통해 측정함으로써 조직효과성 제고를 위한 조직구조 형태에 관한 시사점을 도출하는데 목적이 있다. 연구 대상은 LH의 주요 산출물인 주택의 경쟁력과 품질수준을 담당하는 LH 주택설계조직으로 설정하였다.

LH 주택설계조직은 본사에 소속된 조직으로서, 사업부제 시행이전의 기능조직 당시에는 건축설계처, 토목설계처, 기계설계처, 전기통신설계처 등 공종별 조직으로 구성되었으며, 사업부제 시행이후의 사업조직에서는 주택사업1처, 주택사업2처, 주택시설처³⁾ 등 공종혼합형 조직으로 구성되어 운영되고 있다.

먼저, LH 주택설계조직의 사업부제 조직구조 도입 과정을 살펴보았다. 선행연구문헌 검토와 함께 LH 주택설계조직의 조직구조 개편과정을 살펴보는 것은 본 연구에서 반드시 필요한 과정으로서, 이 과정을 통해 어떤 조직구조가 효과적이었는지를 되돌아 볼 수 있는 중요한 기회가 되었다. 조직개편 이후 주택설계조직의 변화를 먼저 살펴보고 현재까지의 조직구조 개편흐름을 파악해보았다.

[그림 1] 사업부제 경영원리



3) 2008년 임대사업처, 분양사업처 등 주택유형별 사업조직으로 운영되었으나, 2009년 주택사업1,2,3처로 구분되는 지역별 사업조직으로 구분되어 현재까지 운영되고 있다. 2013년 주택사업처가 공공주택사업처, 민자주택사업처로 명칭이 변경되었으나, 실질적으로 부서별 업무특성에는 이전과 큰 차이가 없다.

본 연구에서는 LH 주택설계조직 구성원을 대상으로 조직구조와 조직효과성의 변화에 관한 인식정도를 파악하는 설문조사를 실시하였다. 설문조사 대상은 주택설계업무의 특수성을 고려하여 주택설계조직 구성원으로 한정하였다. 조직개편 전후 LH의 주택설계업무를 담당해 본 경험이 있는 직원 110여명을 대상으로 구조화된 질문지를 통한 설문조사를 실시하였다. 설문지는 측정 변수별로 4~5개의 항목으로 구성하여 신뢰도를 높이하고자 노력하였으며, 사업부제 시행이전의 기능조직과 현재의 사업조직에 대해 하나의 질문을 반복 질문함으로써 연구요인에 대한 시점별 인식 차이를 자연스럽게 측정할 수 있도록 설계하였다.

본 연구는 여러 조직간 비교를 통한 조직효과성 분석에 그친 많은 선행연구와 달리 한 기업의 조직효과성 분석을 목적으로 하고 있다. 선행연구에서 검증된 조직구조 및 조직효과성 요인을 차용하여 연구를 진행하였으며 각 요인이 조직구조 형태별로 어떤 차이를 보이며 조직효과성과 정의 관계에 있는 조직구조 요인이 무엇인지를 분석한다면 조직효과성을 높이기 위한 조직구조 설계에 관한 시사점을 짐작해 볼 수 있을 것이라는 데서 본 연구가 출발하게 되었다.

독립변수 및 종속변수는 많은 선행연구에서 가장 빈번하고 널리 채택된 변수들로 설정하였다. 독립변수는 조직구조로 설정하고 하위 변수로 업무의 전문화정도, 업무의 표준화정도, 권한의 위임정도 및 업무의 범위로 설정하였으며, 종속변수인 조직효과성은 조직목표달성도 및 직무만족도로 설정하였다. 독립변수와 종속변수에 대한 시기별(조직개편 이전과 조직개편 이후) 인식 정도를 측정하여 조직구조 변화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석해 봄으로써 올바른 조직구조 설계에 관한 시사점을 도출해 보고자 노력했다. 연구가설을 검증하기 위해 수집된 설문데이터는 SPSS 통계 프로그램을 이용한 차이검증 및 회귀분석을 실시하였다.

제 2 장 이론적 배경과 문제제기

제 1 절 조직설계에 관한 이론

1. 조직설계의 개념

조직설계란 조직의 목표를 달성하기 위해 조직의 구조를 결정하고 그에 맞게 조직의 자원을 배치하는 것을 의미한다. 조직전략이 ‘무엇을 할 것인가’를 의미한다면, 조직설계란 ‘그것을 어떻게 할 것인가’로 정의할 수 있다. 모든 조직은 조직구조 설계를 어떻게 해야 할 것인지에 대해 항상 고민한다. 새로운 경영전략을 세우거나 시장 환경이 급변할 때 또는 혁신적 기술도입이 필요할 때 조직구조를 재설계하는 것은 필수적이다(Daft, 2005, p271).

조직설계의 기본적인 개념은 부서화이다. 조직 활동을 부서별로 집합 시킴으로써 각 부서 구성원의 업무영역을 정하고, 권한과 책임의 한계를 설정하며, 성과측정의 단위로 삼게 된다. 부서화 개념에 의한 전통적 조직구조에는 기능(Functional)조직, 사업(Divisional)조직, 매트릭스(Matrix) 조직구조가 있다. 이외에도 현대의 급변하는 환경에 대응하기 위한 개혁적 조직구조로 팀(Team-Based) 조직, 네트워크(Virtual Network) 조직구조가 있다(Daft, 2005, p280).

조직설계이론에서 지배적인 패러다임은 존재하지 않는다. 조직을 어떻게 설계해야 하는지에 대한 최적의 조직이론은 없다. 다만, 조직의 상황과 전략에 따라 조직구조는 달라 질 수 있다는 점⁴⁾이 강조되고 있다.

4) 상황적합 접근방법(Contingency Approach) : 모든 상황에 보편적인 유일최선의 조직설계와 관리방법은 없다는 명제에 입각한 조직설계 접근방법이다

2. 상황적합 접근방법

조직학에서 말하는 상황적합 접근방법(Contingency Approach)이란 모든 상황에 보편적인 유일최선의 조직설계와 관리방법은 없다는 명제에 입각한 접근방법이다(오석홍, 2005, p52~53).

조직설계에 대한 상황적합 접근방법의 체계적인 이론으로 Mintzberg (1979)의 이론을 들 수 있다. Mintzberg는 조직설계 모형으로 단순구조, 기계 관료제, 전문 관료제, 사업부제, 임시특별조직 등 다섯 가지 유형을 제시했다. 상황적합 접근방법의 핵심은 조직이 처한 상황에 따라 상이한 조직설계 유형이 효과적이며, 조직효과성을 얻기 위해서는 적절한 조직구조 설계가 이루어져야 한다는 것이다.

Mintzberg의 다섯 가지 조직유형 중 기계 관료제는 업무와 환경이 단순하고 안정적일 때 효과적이다. 환경변화에 대응력이 떨어지지만 생산성과 능률성을 확보할 수 있는 조직유형이다. 반면 전문 관료제는 환경은 안정적이지만 업무가 복잡한 경우에 효과적인 조직유형이다. 병원과 같은 업무수행 과정에서 높은 자율성과 전문성을 요구하는 조직에 적합하다. 중앙의 직접적인 통제보다는 전문가에 의해 관리되는 것이 효율적인 것이다. 사업부제는 대부분의 업무가 준 자율적인 사업부서 단위에 의해 수행된다. 각 사업부서는 높은 자율성을 가지며 환경에 탄력적 대응이 가능한 조직구조이다. 단순구조와 임시특별구조는 불안정하고 급변하는 환경에 효과적인 조직구조이다. 최고결정자가 신속한 의사결정을 내릴 수 있기 때문이다(정용덕, 1997).

그 외에 Lawrence & Lorsch(1967)는 조직의 효과성을 향상하기 위한 유일 최선의 방법은 없다고 했으며, Burns & Stalker(1961)는 가장 효과적인 조직구조는 조직이 직면한 환경의 특성에 적합한 구조라고 정의했다. 안정적이고 확실성이 높은 조직 환경에서는 기계적 구조가 적절한 조직설계 방법이며, 동태적이고 불확실성이 높은 조직 환경에서는 유기적 구조가 효과적인 조직설계 방법이라는 것이다(황오성, 2013, 재인용).

3. 구조적 접근방법

구조적 접근방법(Structural Approach)은 조직의 구조를 개선함으로써 조직개혁의 목표를 달성한다는 것이다. 조직의 구조적 요인을 대상으로 하는 개혁전략이다. 이 접근방법은 집권화 수준의 변경, 규모의 축소 또는 확대, 통솔범위의 조정, 권한배분의 수정, 명령계통의 수정, 작업집단의 재설계 등에 관심을 갖는다(오석홍, 2005, p659).

초창기의 구조적 접근방법은 고전적 조직이론의 관점을 반영하여 공식적 구조에 관한 유일 최선의 조직 설계방안을 찾으려 노력했다. 그러나 시간이 흐름에 따라 구조의 공식적 측면뿐만 아니라 비공식적 측면도 중요시하게 되었으며 현대에는 상황 적응적 입장을 채택하고 있다. 즉 오늘날의 구조적 접근방법은 조직이 상이함에 따라 효율적인 조직구조 설계방안은 조직에 따라 각기 달라질 수 있다는 전제를 받아들이고 있다.

제 2 절 조직구조에 관한 이론

1. 조직구조의 개념

조직구조는 학자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있지만 주로 직무와 사람을 조직화시키는 부서화 또는 제도화를 의미한다. 일반적으로 조직구조(organization structure)는 조직구성요소들 사이의 상호관계의 유형이며, 조직구성원의 과업을 분업화하고 이들을 조정하는 방식의 총합을 의미한다(Scott, 1992). 또 노동을 별개의 과업(task)으로 분화시키고 분화된 과업을 조정하는 방법들의 총체로 정의하기도 한다(Mintzberg, 1979).

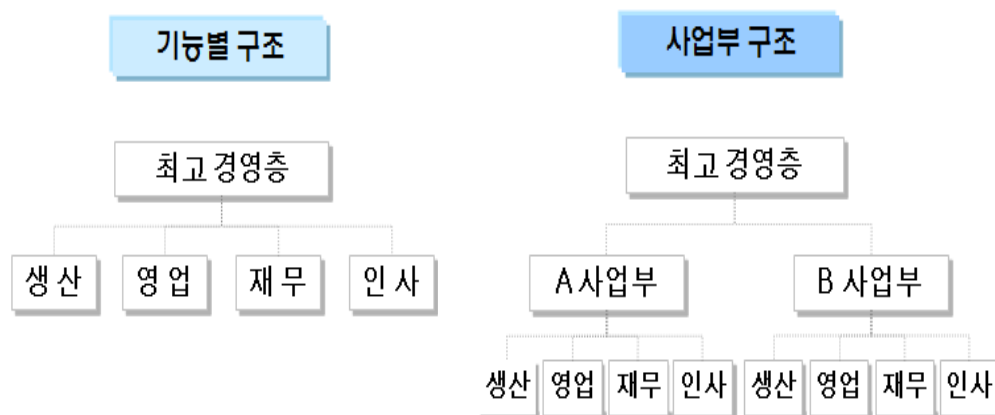
김영호(2009)는 조직구조란 조직의 목적을 달성하기 위해 조직구성원의 직무를 일정한 형식과 절차에 따라 제도화하고 조직화하는 인간 활동

의 상호작용이라고 규정하고 있다. 허인수(2003)는 조직구조는 조직의 일을 구체적 임무로 나누고 이들 간의 조정을 이룰 수 있도록 하는 구조화의 측면과 동태적 측면을 가지고 있으며, 조직구조는 복잡성, 공식성, 집권성의 기본변수와 기본변수에 영향을 주는 상황변수가 있다고 했다. 상황변수로 조직의 규모, 기술, 환경, 전략, 권력관계 등을 들었다.

Rashid, Sambasivan, Rahman(2004)은 조직구조란 조직 내 사회관계를 조직구성원들에게 배분하는 것을 말하며, 권한, 규칙, 절차, 지위, 업무 등을 예측 가능하게 배분하는 것으로 정의하고 있다. 조직구조는 조직구성원들의 상호작용 속에서 계속 변화하고, 이런 상호작용을 통해 통제의 복잡한 매개체로 생각할 수 있다고 주장하였다(황오성, 2013, 재인용).

Daft(2005)는 조직구조 특성의 하나로 부서화(Departmentalization)를 들었다. 조직 관리자는 조직구성원들로 구성된 그룹이 일을 수행할 수 있도록 지시통제 체인을 어떻게 만들 것인지를 결정하게 되고 그 방법에는 다섯 가지 방법이 있다고 정의하고 있다. 수직적 기능조직 (Vertical Functional), 사업조직(Divisional), 매트릭스 조직(Matrix), 팀조직(Team-based), 네트워크 조직(Virtual Network)이 그것이다. 이 중 기능조직 (Functional), 사업 조직(Divisional), 매트릭스 조직(Matrix)은 전통적인 조직구조에 속한다.

[그림 2] 기능별 구조와 사업부 구조



2. 기능 조직과 사업 조직의 장단점

기능조직(Functional Structure)은 재무, 회계, 인사 등의 공통적인 기능을 중심으로 활동이 부서별로 제도화된 구조를 말한다. 기능조직은 어느 한 가지 제품이나 서비스에 대해서 기능을 집중함으로써 해당분야의 깊이 있는 전문지식을 축적하고 정보를 제공할 수 있으며, 규모의 경제효과를 달성할 수 있다. 또한 구성원들 사이의 유대감이 높아 부서 내 의사소통과 조정이 유리하며 구성원에 대한 관리자의 감독이 용이하다. 하지만 부서간의 조정과 협력이 곤란하며, 고위관리자의 업무 과부하, 전체 업무의 성과에 대한 책임소재가 불분명한 단점도 있다.

사업조직(Divisional Structure)은 기업의 내부 조직을 제품별, 고객별 또는 지역별로 몇 개의 사업단위로 나누어 각 사업단위에 자재의 구입에서부터 생산 및 판매에 이르기까지 일관된 사업수행을 맡겨 독립된 조직처럼 운영토록 하는 분권적 관리조직을 말한다. 각 사업부서는 자기 완결적 단위로서 분권적 조직구조를 갖기 때문에 사업구조의 부서 내 조정이 가능하고 성과에 대한 책임소재가 명확하다. 하지만 생산라인의 중복에 따른 규모의 불경제, 자율적으로 운영되는 사업부서 사이의 조정이 곤란하다는 한계가 있다.

[표 1] 기능조직과 사업조직의 장단점

구분	기능 조직	사업 조직
장점	<ul style="list-style-type: none"> · 규모의 경제효과 달성 · 지식과 기술축적 가능 · 자원중복이 되지 않음 · 제품 종류가 소수인 경우 적절 	<ul style="list-style-type: none"> · 불확실한 환경에 대응 가능 · 성과에 대한 책임소재 명확 · 부서목표 분명함 · 외부 지향적 조직에 적합
단점	<ul style="list-style-type: none"> · 최고경영층에 의사결정집중 과부하 발생 · 환경변화에 대한 반응이 느림 · 성과에 대한 책임소재 모호 	<ul style="list-style-type: none"> · 생산라인의 중복 · 규모의 불경제 · 사업부서 간 조정 곤란 · 사업부서 간 과도한 경쟁 유발

제 3 절 조직효과성에 관한 이론

1. 조직효과성의 개념

조직이론의 주된 연구의 관심은 조직효과성을 극대화시키는 데 있으며 조직효과성은 조직이론 연구의 가장 중요한 주제가 되어 왔음에도 불구하고 조직효과성이 엄밀히 무엇을 의미하는지에 대한 보편적인 정의는 아직 이루어지지 않고 있다. 조직효과성이란 개념은 연구자의 주관적 관점이나 연구목적에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 매우 다양하고 포괄적인 의미를 담고 있어서 하나로 정의하기는 어려우며, 때로는 생산성의 의미를 내포하기도 하고 때로는 효율성을 의미하기도 한다. 1960~1980 년대에 조직효과성에 관한 연구가 다양하게 이루어졌으나 조직효과성의 개념이 공간적, 시간적으로 다차원적인 개념을 가지기 때문에 개념 정의가 체계적이지 못하며 다양하게 이루어지고 있다(도운섭, 1999).

Barnard(1938)는 조직효과성에 대해 확인된 목적을 달성하는 정도를 말하는 것으로 정의하고, 그 달성 정도가 조직효과성의 정도를 나타낸다고 했다. Fridland & Pickle(1968)은 조직효과성이란 기업의 수익성과 구성원의 욕구 충족 및 사회에 대한 기여도를 포함하는 개념이라고 정의하였으며, Price(1968)는 조직효과성이란 조직의 목표달성의 정도를 의미한다고 규정하고, 생산성, 사기, 적합성 등의 변수로 정의하였다.

Mott(1972)는 조직효과성이란 조직의 권력중심을 활동, 생산, 적응에 동원시키는 조직의 능력이라고 정의하였다. 즉, 효과적인 조직은 다른 유사한 조직보다 더 많은 우수한 산출을 가져오며, 더욱 효과적인 환경과 내부의 문제에 적응한다는 즉, 조직을 변화에 능동적으로 대처하는 집합체로 보았으며, Cambell(1977)은 조직효과성의 지표로 생산성, 능률, 수익, 품질, 사고의 빈도, 성장성, 결근율, 이직률, 직무만족도, 안정성, 동기 부여, 통제, 신속성, 유연성과 적응성, 환경의 이용도 등 30여개 변수를

제시하고 있다.

Banner & Gagne(1995)는 조직효과성에 대해 합의된 정의는 없을 뿐만 아니라 그것을 측정하는 것에 대해서도 합의가 없음을 지적하면서 생산성, 효율성, 질, 성장, 의사소통, 직무만족, 안정성 등이 조직효과성의 개념에 포함될 수 있음을 지적한다.

민진(2003)은 조직효과성은 조직의 제도화된 능력을 활용하여 조직의 합의된 목표를 달성하는 정도로 정의하고 있다. 문대성·천길영(2001)은 조직효과성을 조직구성원의 능력을 촉진하고 자극하여 조직의 성과를 높일 수 있는 관리체계를 확립하는 것으로 정의한다. 장태윤·박찬식(2001)은 개방시스템이라는 측면에서 외적환경에 대응해 가는 행동체계이며, 조직구조의 안정과 유지를 의미하는 것이라고 정의하면서 조직몰입, 적응성, 직무만족, 의사소통 등의 요인들을 가지고 실증적으로 분석하였다. 윤정구·임준철(1998)은 조직효과성을 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 구성하여 분석을 시도하였다. 이병옥(2002)은 조직효과성은 조직구성원이 어느 정도 직무에 만족하는지 또한 어느 정도 조직에 몰입하는지를 의미한다고 정의한다.

결국, 조직효과성⁵⁾에 대한 합의된 개념은 없지만 생산성이나 수익성과 같은 객관적인 양적 지표와 직무만족도나 조직몰입도와 같은 주관적인 질적 지표를 모두 조직효과성의 측정 지표로 사용하고 있다.

본 논문에서는 조직효과성을 ‘조직의 목표를 달성하는 정도와 조직구성원이 직무에 만족하는 정도’로 정의하고, 목표달성도와 직무만족도를 조직효과성의 지표로 설정하였다.

5) 본 논문에서는 조직효과성을 ‘조직의 목표를 달성하는 정도’와 ‘조직구성원의 직무만족 정도’로 정의 한다.

[표 2] 조직효과성의 개념 선행연구

학자	개념 정의
Barnard (1938)	협동 행위가 지향하는 확인된 목적을 달성하는 정도
Fridland & Pickle (1968)	기업의 수익성과 구성원의 욕구 충족 및 사회에 대한 기여도를 포함하는 개념
Price(1986)	목표달성의 정도
Mott(1972)	조직의 권력중심을 활동, 생산, 적응에 동원시키는 조직의 능력
Banner & Gagne (1995)	조직효과성에 대해 합의된 견해는 없으며, 그것을 측정하는 것에 대한 합의도 없음을 지적
Cambell(1977)	조직효과성의 지표로 생산성, 능률, 수익, 품질, 사고의 빈도, 성장성, 결근율, 이직률, 직무만족도, 안정성, 동기부여, 통제, 신속성, 유연성과 적응성, 환경의 이용도 등 30여개 변수 제시
민진(2003)	조직의 능력을 활용하여 조직의 합의된 목표를 달성하는 정도
장태윤·박찬식 (2001)	외적환경에 대응해 가는 행동체계이며, 조직구조의 안정과 유지를 의미하는 것이라고 정의
윤정구·임준철 (1998)	조직효과성을 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 구성하여 분석 시도
이병옥(2002)	조직구성원이 어느 정도 직무에 만족하는지 또한 어느 정도 조직에 몰입하는지를 의미한다고 정의

2. 조직의 목표달성

조직효과성은 조직이론 연구의 가장 중요한 주제가 되어 왔으며 조직효과성을 목표달성도로 측정하는 것은 많은 선행연구자들이 사용한 일반적인 모형이다. 조직효과성은 개인과 집단이 담당한 업무의 성취도 혹은 달성도이며, 조직의 목표를 달성하기 위한 노력의 과정 또는 결과라고 할 수 있을 것이다. 조직의 목표달성도를 측정하기 위한 지표는 조직의 성격이나 조직이 목표한 바가 무엇이나에 따라 달라질 수 있다. 일반적으로 민간기업의 경우, 목표달성도 측정을 위한 지표로 생산성, 능률성, 매출액, 수익률, 이윤, 비용절감 등을 사용하고 있다. 하지만 정부조직이나 공공조직에서는 이러한 지표들을 그대로 사용할 수 없다는 한계를 가지고 있다. 이수태(2009)는 조직유형별 조직효과성 연구에서 조직구성원들의 개인적인 목표달성 인식정도로 조직효과성을 측정하였다. 전반적인 목표달성도와 비용인력 투입대비 목표달성도에 대한 인식정도를 측정 지표로 삼기도 했다.

대한민국의 대표적 토지주택 공기업인 한국토지주택공사의 조직효과성을 측정하기 위해서는 토지주택 공급량, 매출액, 수익률, 비용절감 등의 객관적인 양적 지표 외에 기업의 사회적 책임과 공공역할 수행 등의 주관적일 수 있는 질적 지표가 포함되어야 한다는 것은 대부분의 사람들이 이해할 수 있을 것이다. 특히 한국토지주택공사 주택설계조직의 목표달성도를 판단하는 것은 해당 부서의 특성을 고려해야 하며, 주택을 설계하는 주택설계조직의 주요 목표는 정부정책 목표물량의 적기 설계수행, 설계품질수준 확보, 신상품 개발 노력 등이 있다.

본 연구에서는 LH 주택설계조직의 목표달성도를 조직효과성의 측정변수 중 하나로 설정하고, 전반적인 목표달성도, 인력투입대비 목표달성도, 설계품질확보 목표달성도에 관한 조직 구성원들의 인식정도를 측정하였다.

3. 직원의 직무만족

직무만족에 대한 연구는 1930년대 이후 많은 학자들에 의해 활발하게 진행되어 왔다. Maslow의 욕구이론, Vroom의 기대이론, Skinner의 강화이론, Adams의 공평성이론 등 다양한 이론이 전개되었다. 직무만족은 조직구성원이 그 조직에서 수행하고 있는 직무에 대해 만족하는 정도로 그 조직의 조직효과성에 중요한 의미를 지닌다(김영호, 2009, 재인용).

Robbins(2002)는 자신의 일에 대한 전반적인 태도를 직무만족이라고 하며, 직무만족의 수준이 높은 사람은 직무에 대해 긍정적인 태도를 가지며, 직무만족의 수준이 낮은 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 지닌다고 했다.

Agho(1993)는 직무만족을 근로자가 자신의 직무를 좋아하는 정도 혹은 직무와 작업환경에 대한 근로자의 긍정적 혹은 부정적 인식태도로 정의했으며, Milton(1981)은 직무만족이란 직무와 고용주에 관한 노동자의 견해와 관련된 것으로 한 사람의 직무경험으로부터 기인되는 유쾌하고 긍정적인 감정 상태라고 정의했다(김영호, 2009, 재인용).

김종재(1991)는 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적인 만족상태를 직무만족이라 정의하고, 이러한 직무만족 상태는 직무수행에 영향을 미친다고 하였다. 다시 말해, 직무만족은 주어진 직무에 대해 가지는 만족의 정도라고 정의하고 있다.

최인섭·최의수(2002)에 의하면 직무만족이란 조직구성원들이 자신의 직무에 대해 갖는 긍정적인 감정적 지향의 정도를 의미한다고 하였다. 다시 말해 직무만족은 직무에 대한 정서적인 반응이며, 개인이 직무에서 원하는 것과 실제로 얻는 것과의 차이를 비교함으로써 얻는 주관적인 개념이라고 했으며, 김정민(2005)은 직무만족이란 조직구성원 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련하여 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 태도나 신념 등의 수준 또는 차원에 따라 느끼는 개인적인 만족의 정도라고 정의했다.

결국, 직무만족에 대한 일반적인 정의는 없으나, 직무만족은 개인에 따라 다르며 직무나 직무환경에 대하여 갖는 감정적 태도라고 할 수 있다. 직무만족도가 높은 사람은 만족하지 못한 사람보다 효율적, 개혁적이고 조직 내 원만한 인간관계를 유지하게 되며, 높은 생산성과 직무성과를 나타내는 등 전반적으로 조직효과성을 향상시키게 된다.

[표 3] 직무만족의 개념 선행연구

학자	개념 정의
Robbins(2002)	자신의 일에 대한 일반적인 태도
Agho(1993)	근로자가 자신의 업무를 좋아하는 정도 혹은 직무와 작업환경에 대한 근로자의 긍정적 혹은 부정적 인식 태도
Milton(1981)	직무와 고용주에 관한 노동자의 견해와 관련된 것으로 한 사람의 직무경험으로부터 기인되는 윤택하고 긍정적인 감정상태
김종재(1991)	개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적인 만족상태
최인섭·최의수 (2002)	직무에 대한 정서적 반응이며, 개인이 직무에서 원하는 것과 실제로 얻는 것과의 차이를 비교함으로써 얻는 주관적 개념
김정민(2004)	조직구성원 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련하여 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 태도, 신념 등의 수준 또는 차원에 따라 느끼는 개인적인 만족의 정도

제 4 절 조직구조와 조직효과성에 관한 선행연구

조직효과성은 조직목표의 성취도로 이해되었고 우리나라는 1980년대 들어서면서 조직효과성에 대한 연구가 많이 이루어졌다. 최근 우리나라의 선행연구들은 리더십, 조직문화, 조직유형, 조직구조, 의사소통, 조직환경 등의 조직관련 변수와 조직효과성간의 관계를 중심으로 연구가 진행되었다(이수태, 2008). 특히 조직구조와 조직효과성의 관계에 관한 선행연구들은 대부분 조직효과성에 영향을 미치는 주요한 조직구조 요인이 과연 무엇인가를 연구문제로 삼았으며, 여러 조직의 조직구조 요인을 조사하여 조직구조와 조직효과성의 관계를 분석하고자 했다.

또한 현대 조직이론 연구에서 상황적합이론이 대두되면서 조직구조의 변화에 따라 조직효과성도 영향을 받는다는 관점에 대부분의 학자가 동의하고 있으며, 조직구조의 중요성이 강조되고 있다. 권기성(1989)은 조직구조가 어떻게 형성되느냐에 따라 조직효과성은 달라진다고 했다. 조직의 효과성을 높이기 위해서는 조직구조 설계가 적절해야 하며, 특정 형태의 조직구조일 때 반드시 조직의 효과성이 높은 것이 아니라 업무의 성격, 문화적 배경, 기술수준, 구성원의 능력, 조직규모 등과 같은 조직의 상황에 따라 상이하다고 지적하며 조직효과성을 높이기 위해서는 상황에 따라 적절한 조직구조 설계가 필요하다고 했다.

어떤 조직구조가 높은 조직효과성을 나타내는지에 관한 학자들의 해석은 다양하며, 조직구조와 조직효과성을 측정하는 지표에 대한 합의도 아직은 부족한 상황이다. 조직구조 요인에 대해 Hage(1965)는 적응성, 생산성, 효율성, 직무만족 등의 조직목적을 달성하기 위한 조직수단으로서 복잡성, 집권화, 공식화 등을 제시하였다. Pennings(1973)는 의사전달, 참여도, 전문화, 권한의 분배를 조직구조 요소로 제시하였으며, Robbins(1990)는 복잡성, 공식화, 집중성이 조직구조의 핵심적인 요소라고 주장하였다.(김성일, 2012, 재인용)

Shermerhorn(1996)은 기계적 구조와 유기적 구조로 구분하고, 업무권한, 업무처리 규칙과 절차, 일의 분할정도, 관리의 폭 및 업무조정에 관하여 두 조직의 차이를 제시했다. 결국, 조직효과성에 영향을 미치는 조직구조 변수에 대한 견해는 학자에 따라 다양하지만 대부분의 학자가 세분화 또는 전문화(specialization), 공식화 또는 표준화(formalization), 권한위임 또는 집권화(centralization)를 채택하고 있다.

조직구조 측정요인과 마찬가지로 조직효과성 측정을 위한 지표에 대한 합의 또는 미흡한 실정이지만, 공공조직의 조직효과성에 있어서는 생산성, 매출액, 수익률 등의 객관적인 양적 지표와 더불어 직무만족도나 조직몰입도와 같은 주관적인 질적 지표가 모두 사용되고 있다.

본 연구에서는 선행연구를 참고하여 업무의 전문화 정도, 업무의 표준화 정도, 권한위임 정도 및 업무의 범위를 조직구조 변수로 설정하였으며, 조직의 목표달성도 및 직원의 직무만족도를 조직효과성 변수로 설정하였다.

제 5 절 LH의 조직구조 변화

1. LH의 사업부제 도입

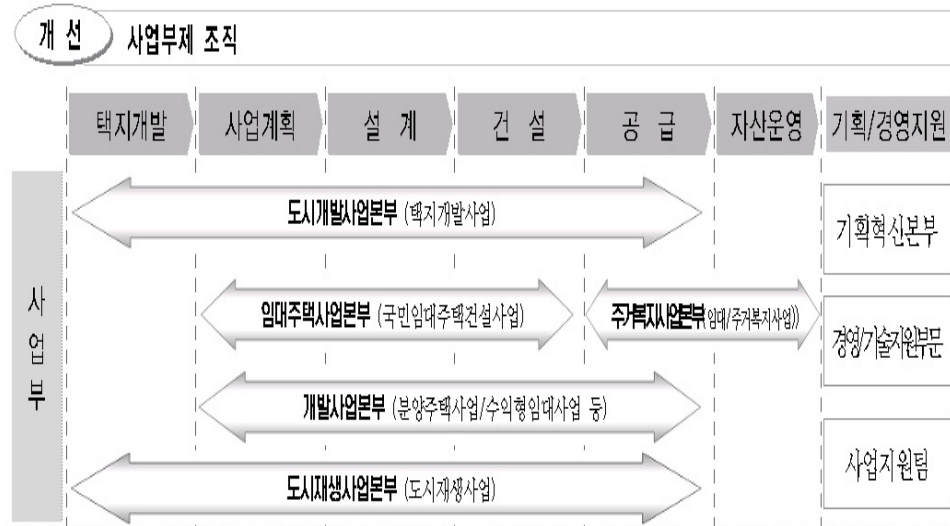
LH는 업무의 분권화를 통한 자율책임 경영체제 도입으로 명확한 성과 측정과 보상시스템을 운영하기 위해 2008년 사업부 제도를 전격 시행하였다. 전통적인 기능별 부문조직을 사업유형별 사업부 조직으로 분권화하고 권한위임을 통해 각 부서 단위조직들이 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 하여 책임 소재를 분명히 하고 내부적 효율성을 제고하기 위한 조직개편이었다.

[그림 3] LH 조직구조 변화 (주택설계부문)



[그림 4] LH의 사업부제 도입 (2008년 조직개편 당시)

종 전 기능조직							
	택지개발	사업계획	설 계	건 설	공 급	자산운영	기획/경영지원
본사 Staff	택지계획처 택지개발처 신도시사업처 균형개발처 도시기반처 택지보상처	주택계획처	기술계획처 건축설계처 토목설계처 기계설계처 전기통신처 설계건축처 조경설계단	건설관리처 건설감리처 에너지사업처	임대관리처 주거복지처 매입비축처	임대관리처 시설관리처 주거복지처	기획조정실 경영관리실 경영개발실 경영혁신단 인력개발처 재무처 정보관리실 비상계획실
지역 본부	택지개발팀 택지보상팀	사업계획팀	사업계획팀	공사팀	판매팀 임대팀	주택관리팀 고객지원팀	총무팀

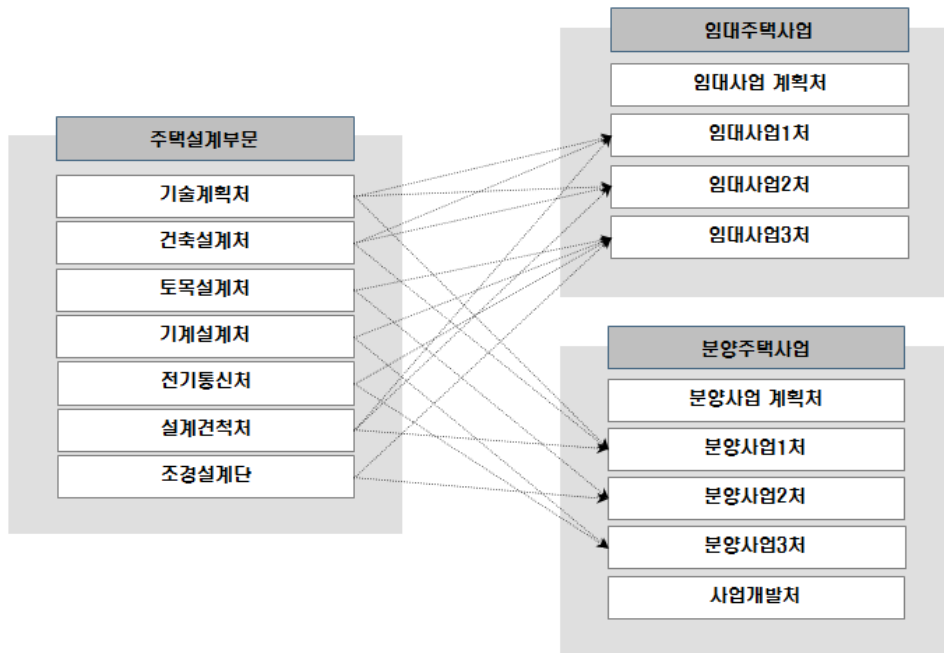


2. LH 주택설계부문의 조직구조 변화

LH의 주택설계조직은 공기업부문의 경영효율성 강조흐름과 민간출신 CEO 선임 등으로 급격한 조직구조 개편이 이루어졌다. 이 과정에 전통적인 기능조직이 사업조직으로 개편되는 변화를 겪게 된다. 2008년 이후에도 조직구조는 지속적으로 변화해왔으나 현재까지 큰 틀에서 사업부제의 조직구조 형식을 취하고 있다.

전통적인 공종별 기능조직에서 임대주택사업과 분양주택사업으로 양분되는 사업유형별 조직으로 개편되면서 설계수행 업무도 공종별 분리운영에서 공종통합 운영으로 재편되었다. 공종별로 분리된 설계부서에서 사업별로 공종이 통합된 사업부서로 변하게 된 것이다. 임대주택과 분양주택 등 주택유형별 사업조직으로 잠시 운영되었으나, 얼마 되지 않아 주택사업1처, 주택사업2처로 개편되어 현재는 지역별 사업조직으로 운영되고 있다.

[그림 5] LH 주택설계부문의 사업부제 도입 (기능조직→사업조직)



2008년 조직개편 당시 사업계획수립부터 계획설계, 기본설계 및 실시설계에 이르는 설계단계별 업무수행부서가 상이하여 설계 개념(Concept)의 일관성 확보 미흡, 공종별 설계추진으로 설계협의 시간 과다소요 및 공종 간 설계정합성이 부족하다는 이유로 사업유형별 공종통합 운영이 가능한 사업조직으로 조직개편을 추진하였다. 하지만 그 동안 축적되어 온 공종별 설계 전문성이나 노하우의 유지전수 등 사업지구별 일관된 설계품질 확보를 위한 방안 마련이 부족했던 점이 아쉬운 부분이다.

정부의 주택정책 추진 및 주거복지 등의 공적기능 강화요구, 2009년 대한주택공사와 한국토지공사 두 기관의 통합 출범에 따른 조직개편, 정부의 성과평가 강화 및 경영효율성 강조 등의 복합적인 요인에 의해 LH의 주택설계조직은 많은 변화를 겪어 왔다. 무엇보다 사업물량 급증에 따른 조직개편 및 인적자원 배분의 문제가 대두되었으며 정부정책 변화에 따른 사업부제 도입이 주택설계조직 변화에 큰 영향을 미쳤으며 이런 변화는 주택설계품질 확보에 큰 도전으로 다가왔다.

공종별 기능조직이 해체되고 사업부제가 시행되면서 사업부서간 기능과 업무가 중복되어 전문기술을 축적하는 일에 대한 책임이 모호해지고 중심이 되는 컨트롤 타워가 불분명해졌으며 전문기술축적에 어려움을 겪게 되었다. 결국 사업조직을 운영한지 3년 정도 되는 2011년에 아산·광명·세종 등 주요 사업지구에서 주택하자 집단민원이 발생하게 되었으며 LH의 주택품질에 대한 대외 신뢰도가 크게 하락하기도 했다. 주택사업의 일반적인 프로세스 상 설계 이후 시공 및 공급 단계까지 3년 정도 소요되는 것을 고려할 때, 2008년 사업부제 도입과 2011년 발생한 일련의 하자민원이 전혀 무관하지는 않은 것 같다. 사업조직 운영으로 이런 저런 홍역을 치러온 현 시점에서 과연 주택설계조직에 유효한 조직구조는 어떤 형태인가를 깊이 고민해 볼 필요가 있기에 본 연구를 진행하게 되었다.

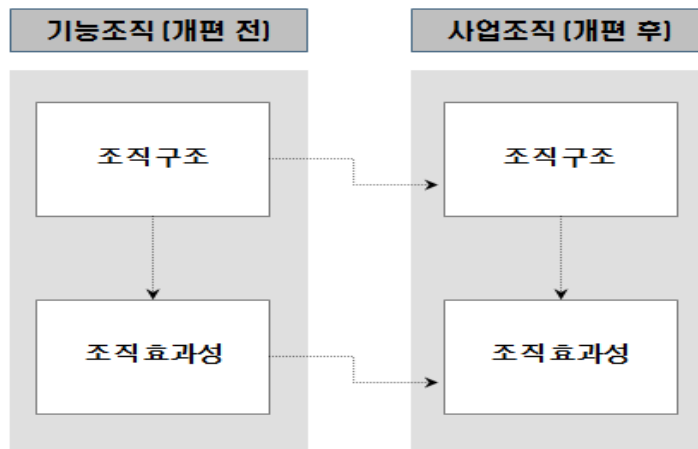
제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형과 가설 설정

1. 연구모형 및 분석의 틀

본 연구는 LH 주택설계조직의 조직구조 변화가 조직효과성에 어떤 변화를 가져왔는지를 설문조사를 통해 분석해 봄으로써, 조직효과성을 제고하기 위한 주택설계부문의 조직구조 설계에 관한 시사점을 도출하는데 목적이 있다. 2008년 LH의 사업부제 도입으로 주택설계조직은 큰 변화를 겪어왔다. 전통적인 기능별 부문조직이 사업유형별 사업조직으로 조직구조가 재설계됨에 따라 조직구조 특성이 변화하였고, 조직구조 특성의 변화가 조직효과성에 영향을 미쳤을 것이라는 의문에서 본 연구가 출발하게 되었다.

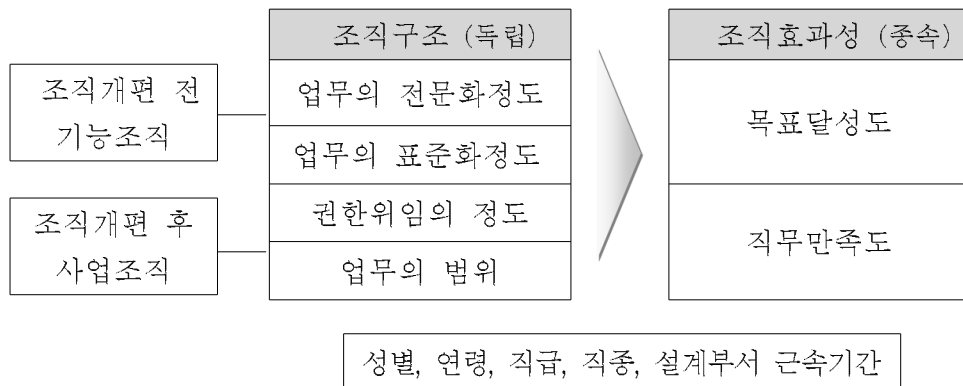
[그림 6] 연구문제



: 사업부제 도입 → 조직구조 특성의 변화 → 조직효과성의 변화

본 연구에서는 선행연구를 참고하여 독립변수인 조직구조 변수로 업무의 전문화 정도, 업무의 표준화 정도, 권한위임의 정도 및 업무의 범위 등 4가지 주요 요인을 설정하였으며, 종속변수인 조직효과성은 조직의 목표달성도와 직원의 직무만족도로 정의하였다. 각 변수는 조직구성원들이 인식하는 수준을 측정하였다. 기본적으로 조직구조와 조직효과성의 관계분석은 물론, 조직구조 변화에 따른 조직효과성의 변화를 분석하였다.

[그림 7] 분석의 틀



2. 가설 설정

조직구조의 변화가 조직효과성에 미치는 영향을 설문조사를 통해 검증할 수 있도록 가설을 설정하였다. 조직구조 변수와 조직효과성 변수에 대해 조직개편 전 기능조직일 때와 조직개편 후 사업조직일 때의 두 시점에 대해 각각 설문을 실시하여 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향은 물론, 조직효과성에 영향을 미치는 조직구조 요인이 조직구조 형태별로 차이가 있는지를 검증하였다.

조직구조 요인이 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설 1과 가설 2를 설정하였다. 전문화 정도, 표준화 정도, 권한위임 정도가 높을수록 목표달성도와 직무만족도가 높아질 것으로 예상하고 가설 1-1, 1-2,

1-3 및 2-1, 2-1, 2-3을 설정하였으며, 업무의 범위가 넓어질수록 목표달성도와 직무만족도는 낮아질 것으로 예상하고 가설 1-4, 2-4를 설정하였다. 또한 조직개편 전후로 조직구조 및 조직효과성에 변화가 있을 것으로 예상하고 각 변수간 관계 및 영향정도를 검증하기 위해 가설 3과 가설 4를 설정하였다.

가설 1 : 조직구조는 조직의 목표달성도에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1 : 전문화 정도는 목표달성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2 : 표준화 정도는 목표달성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3 : 권한위임 정도는 목표달성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4 : 업무범위는 목표달성도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 조직구조는 직원의 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

- 2-1 : 전문화 정도는 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2 : 표준화 정도는 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3 : 권한위임 정도는 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4 : 업무범위는 직무만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 조직구조 변화는 조직의 목표달성도에 영향을 미칠 것이다.

- 3-1 : 전문화 변화는 목표달성도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-2 : 표준화 변화는 목표달성도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-3 : 권한위임 변화는 목표달성도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-4 : 업무범위 변화는 목표달성도 변화에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 조직구조 변화는 직원의 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

- 4-1 : 전문화 변화는 직무만족도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-2 : 표준화 변화는 직무만족도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-2 : 권한위임 변화는 직무만족도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-2 : 업무범위 변화는 직무만족도 변화에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 독립변수

본 연구의 독립변수는 조직구조이다. 조직구조의 변수로 업무의 전문화 정도, 업무의 표준화 정도, 권한위임 정도 및 업무의 범위 등 4가지 조직구조 특성을 설정하였다.

조직구조 요인에 대해 Hage(1965)는 적응성, 생산성, 효율성, 직무만족 등의 조직목적을 달성하기 위한 조직수단으로서 복잡성, 집권화 공식화 등을 제시하였다. Pennings(1973)는 의사전달, 참여도, 전문화, 권한의 분배를 조직구조 요소로 제시하였다. Robbins(1993)는 복잡성, 공식화, 집중성이 조직구조의 핵심적인 요소라고 주장하였다. Shermerhorn(1996)은 업무권한, 업무처리 규칙과 절차, 일의 분할정도, 관리의 폭 및 업무조정을 제시했다. 결국, 조직구조 변수에 대한 견해는 학자에 따라 다양하지만 대부분의 학자가 세분화 또는 전문화(specialization), 공식화 또는 표준화(formalization), 권한위임 또는 집권화(centralization)를 채택하고 있다.

본 연구에서는 주택설계조직의 조직효과성에 영향을 미치는 조직구조 요인으로 각 부서가 공종별, 업무별로 얼마나 세분화되어 있는지를 나타내는 업무의 전문화 정도, 주택설계업무에 필요한 매뉴얼이나 기준 등이 잘 갖추어져 있는지를 나타내는 업무의 표준화 정도, 업무수행 과정에서 자기결정권이나 재량권이 부여되는지를 나타내는 권한위임 정도, 업무의 종류나 가짓수를 나타내는 업무의 범위 등 4가지를 설정하였다.

[표 4] 독립변수

조직구조
업무의 전문화정도, 업무의 표준화정도, 권한위임 정도, 업무의 범위
조직구조 각 요인의 변화

2. 종속변수

본 연구의 종속변수는 조직효과성이다. 조직효과성을 조직목표달성도와 직무만족도로 정의하고 조직구성원이 인식하는 정도를 측정한다. 조직효과성에 대해 합의된 개념은 없지만 선행연구를 참고하여 조직효과성을 ‘조직의 목표를 달성하는 정도와 조직구성원이 직무에 만족하는 정도’로 정의하고, 목표달성도와 직무만족도를 조직효과성의 측정 지표로 설정하였다.

[표 5] 종속변수

조직효과성
목표달성도, 직무만족도
조직효과성 각 요인의 변화

[표 6] 선행연구의 조직효과성 측정변수

학자	개념 정의
Fridland & Pickle (1968)	수익성, 구성원의 욕구 충족, 사회 기여도
Price(1968)	목표달성정도
Banner & Gagne (1995)	생산성, 효율성, 질, 성장, 의사소통, 직무만족, 안정성
Cambell (1977)	생산성, 능률, 수익, 품질, 사고의 빈도, 성장성, 이직률, 직무만족도, 동기부여, 통제, 신속성, 유연성과 적응성 등
민진 (2003)	목표달성정도
장태윤·박찬식 (2001)	조직몰입, 적응성, 직무만족, 의사소통
윤정구·임준철 (1998)	직무만족, 조직몰입, 조직시민행동
이병옥 (2002)	직무만족, 조직몰입

3. 통제변수

조직구조 변화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 본 연구의 통제변수는 성별, 연령, 직종, 직급, 설계부서 근무기간 등 조직효과성에 영향을 줄 수 있는 개인적 특성을 포함시켰다. 연령과 직급이 낮을수록 직무만족은 낮을 것으로 예상하였으며, 직종은 건축, 토목(조경 포함), 기계, 전기 등 4개로 구분하여 진행하였다.

[표 7] 변수의 조작적 정의

조직 구조	업무의 전문화 정도	공종별 업무의 세분화 정도
	업무의 표준화 정도	업무의 공식화 및 표준 직무기술서 구비정도
	권한위임 정도	실무부서에 재량권이 주어지는 정도
	업무의 범위	담당 업무의 종류 또는 범위
조직 효과성	목표달성도	설계품질확보 등 질적 목표달성도
	직무만족도	직원이 느끼는 직무에 대한 만족도

제 3 절 자료의 수집 및 설문지 구성

1. 표본선정 및 자료수집

본 연구에서는 LH 주택설계조직의 조직구성원을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 2004년 이후 LH 주택설계업무를 수행한 경험이 있는 직원 목록을 작성한 후, 분석결과의 타당성을 높이기 위해 사업부제 도입 전후의 설계업무 수행경험이 있는 직원 중 설계부서 근무기간 등을 고려하여 110명을 표본으로 선정하였다.

[표 8] 표본선정

구 분	건축	토목	기계	전기	합계
표본수	58	19	18	15	110
응답수	48	15	16	10	89

설문조사는 2014년 3월 26일~4월 2일까지 7일간 e-mail을 통한 온라인 설문조사로 진행하였다. 총 표본 110명 중 89명이 응답하여 80.9%의 응답률을 보였으며, 수집된 데이터 중 응답이 충실하지 않은 설문지 2개를 제외하고 최종 87개의 응답 자료를 최종분석에 활용하였다.

[표 9] 설문 회수내역

(단위 : 명, %)

구 분	배포	회수	폐기	유효응답	응답률
건축	58	48	1	47	82.8
토목	19	15	-	15	78.9
기계	18	16	-	16	88.9
전기	15	10	1	9	66.7
합계	110	89	2	87	80.9

2. 설문지 구성

본 연구에 사용된 설문지는 총 36개의 문항으로 구성되어 있다. 조직구조와 조직효과성 변수에 대해 5점 리커트 척도를 활용하여 설문을 구성하였으며, 설문 문항은 독립변수인 조직구조 요인에 대한 20개 문항, 종속변수인 조직효과성에 대한 10개 문항, 인구통계특성을 파악하기 위한 6개 문항 등 총 36개 문항으로 구성된다.

조직구조와 조직효과성에 대한 설문문항은 기능조직일 때와 사 조직일 때의 각 시점별로 조직효과성에 차이가 있는지를 검증하기 위해 두 시점에 각각 응답하도록 구성하였다.

[표 10] 변수별 설문구성

측정변수			문항 수	척도
독립 변수	조직 구조	전문화 정도	5 (A1~5)	5점 Likert
		표준화 정도	5 (B1~5)	5점 Likert
		권한위임 정도	5 (C1~5)	5점 Likert
		업무 범위	5 (D1~5)	5점 Likert
종속 변수	조직 효과성	목표달성도	5 (S1~5)	5점 Likert
		직무만족도	5 (T1~5)	5점 Likert
통제변수	기타	개인특성	6 (U1~6)	-

3. 측정변수의 타당성과 신뢰도 분석

본 연구의 측정변수는 타당성과 신뢰도 분석으로 대표되는 척도 순화 과정을 통하여 일부 설문항목을 제거하였다.

타당성 검정(validity test)은 여러 가지 개념을 측정하는 설문항목들이 동일한 개념을 가진 요인으로 분류되는지를 확인하는 과정이다. 어떤 개념을 측정하기 위한 여러 개의 변수 가운데 동일한 개념을 측정하기 위한 변수들은 상관관계가 높게 나타나야 한다. 즉 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것으로서 이런 요인분석을 타당성 검증분석이라고 한다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 통해 타당성 검증을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위한 주성분 분석(Principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치 단순화를 위해 직교회전방식(varimax)을 적용하였다. 본 연구에서는 고윳값 1.0이상, 요인 적재치 0.4이상을 기준으로 하였다.

신뢰도 분석(reliability test)은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로서, 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가

능성을 의미한다. 즉, 신뢰도 분석은 측정도구의 정확성 또는 정밀성을 나타내는 것이다. 신뢰도 분석은 요인분석을 실시한 이후 각각의 요인들의 변수들을 가지고 실시하였다. 일반적으로 많이 사용되는 신뢰도 검정은 크론바흐 알파계수(Cronbach's alpha)를 이용하는데, 본 연구에서도 계수를 이용하여 설문항목의 신뢰도(reliability)를 검정하였다.

독립변수인 조직구조 요인의 타당성 검증은 조직개편 전과 조직개편 후에 대한 데이터에 대해 각각 실시하였다. 요인분석 결과는 다음과 같다.

조직개편 전 조직구조요인의 타당성 검정을 위한 요인분석 결과, 독립변수인 조직구조의 하위변수인 전문화 정도는 5개 문항, 표준화 정도는 5개 문항, 권한위임 정도는 5개 문항을 모두 선정하고, 업무의 범위는 5개 문항 중 잘못 적재된 2개 문항을 제외한 3개 문항을 채택하였다. 조직개편 후 조직구조요인의 타당성 검정을 위한 요인분석 결과, 전문화 정도는 5개 문항 중 잘못 적재된 1개 문항을 제외한 4개 문항, 표준화 정도는 5개 문항, 권한위임 정도는 5개 문항을 선정하고, 업무의 범위는 5개 문항 잘못 적재된 2개 항목을 제외한 3개 문항을 채택하였다.

[표 11] 독립변수 요인분석 결과

구 분		성 분			
		1	2	3	4
조직 개편 전	B4	.854	-.088	.061	.020
	B3	.816	-.019	.036	.332
	B2	.803	-.055	-.020	.170
	B5	.794	.057	.143	-.047
	B1	.675	.495	-.078	-.125
	A2	.054	.837	.081	.007
	A3	-.037	.820	-.094	-.110
	A4	.155	.733	.096	-.064
	A1	-.254	.707	.067	.113
	A5	.126	.534	.176	.418

구 분		1	2	3	4
조직 개편 전	C4	-.222	.143	.847	-.131
	C2	.206	-.282	.657	.235
	C5	.001	-.020	.651	.259
	C3	.017	.085	.650	-.101
	C1	.286	.232	.631	-.024
	D3	.081	.145	.037	.867
	D4	.094	-.150	.150	.842
	D5	.042	-.012	-.094	.703
조직 개편 후	b4	.900	.178	-.030	.052
	b3	.832	.052	.099	.040
	b1	.749	.137	.024	-.165
	b5	.739	-.074	.108	.103
	b2	.681	.462	-.063	-.178
	a3	.138	.914	.052	-.050
	a1	-.054	.830	.215	.213
	a4	.191	.797	-.010	-.139
	a2	.141	.792	.206	-.047
	c2	.169	.093	.709	.213
	c1	.299	.189	.704	-.012
	c4	-.233	.021	.690	-.046
	c5	.111	-.044	.683	.153
	c3	-.113	.263	.651	-.215
	d4	-.041	-.158	-.033	.820
	d5	-.059	.197	.125	.790
	d3	.041	-.071	.021	.709

신뢰도 분석 결과, 조직개편 전후 조직구조 요인에 대한 크론바흐 알파계수가 모든 하부요인의 신뢰도가 0.6을 상회하고, A5항목을 제외한 모든 항목이 '항목 삭제시 크론바흐 알파' 계수가 각 요인별 크론바흐 알파계수보다 모두 낮은 것으로 나타났다. 따라서 A5 항목 이외에는 신뢰수준을 저해하는 항목이 없는 것으로 판단하고 타당성 검정을 위한 요인분석에서 얻은 모든 설문항목을 본 연구의 최종 분석에 이용하였다.

[표 12] 독립변수 요인별 신뢰도분석

구 분		항 목	크론바흐 알파	삭제 시 크론바흐 알파
조직 개편 전	표준화	B1	.861	.860
		B2		.829
		B3		.821
		B4		.814
		B5		.832
	전문화	A1	.804	.776
		A2		.743
		A3		.736
		A4		.761
	권한위임	C1	.729	.693
		C2		.693
		C3		.698
		C4		.631
		C5		.698
	업무범위	D3	.785	.654
		D4		.576
		D5		.746
조직 개편 후	표준화	b1	.859	.831
		b2		.838
		b3		.837
		b4		.791
		b5		.851
	전문화	a1	.873	.845
		a2		.849
		a3		.778
		a4		.872
	권한위임	c1	.738	.653
		c2		.671
		c3		.702
		c4		.717
		c5		.710
	업무범위	d3	.701	.604
		d4		.600
		d5		.626

조직구조 요인의 타당성 및 신뢰도 분석 최종결과는 다음과 같다.

타당성 검증을 위한 조직개편 전후의 조직구조 요인분석 및 신뢰도 분석 결과, 전문화 정도 4개 문항, 표준화 정도 5개 문항, 권한위임 정도 5개 문항, 업무의 범위 3개 문항 등 총 17개 설문문항을 최종 채택하였다.

[표 13] 독립변수 타당성 및 신뢰도 분석 결과

구분	항목	타당성				신뢰도
		표준화	전문화	권한위임	업무범위	Cronbach's α
조직 개편 전	B4	.854	-.088	.061	.020	0.861
	B3	.816	-.019	.036	.332	
	B2	.803	-.055	-.020	.170	
	B5	.794	.057	.143	-.047	
	B1	.675	.495	-.078	-.125	
	A2	.054	.837	.081	.007	0.804
	A3	-.037	.820	-.094	-.110	
	A4	.155	.733	.096	-.064	
	A1	-.254	.707	.067	.113	
	C4	-.222	.143	.847	-.131	0.729
	C2	.206	-.282	.657	.235	
	C5	.001	-.020	.651	.259	
	C3	.017	.085	.650	-.101	
	C1	.286	.232	.631	-.024	
	D3	.081	.145	.037	.867	0.785
	D4	.094	-.150	.150	.842	
	D5	.042	-.012	-.094	.703	
Eigen-value		3.43	3.16	2.52	2.47	
분산설명(%)		19.00	17.56	14.00	13.71	
조직 개편 후	b4	.900	.178	-.030	.052	0.859
	b3	.832	.052	.099	.040	
	b1	.749	.137	.024	-.165	
	b5	.739	-.074	.108	.103	
	b2	.681	.462	-.063	-.178	

구분	항목	타당성				신뢰도
		표준화	전문화	권한위임	업무범위	Cronbach's α
조직 개편 후	a3	.138	.914	.052	-.050	0.873
	a1	-.054	.830	.215	.213	
	a4	.191	.797	-.010	-.139	
	a2	.141	.792	.206	-.047	
	c2	.169	.093	.709	.213	0.738
	c1	.299	.189	.704	-.012	
	c4	-.233	.021	.690	-.046	
	c5	.111	-.044	.683	.153	
	c3	-.113	.263	.651	-.215	0.701
	d4	-.041	-.158	-.033	.820	
	d5	-.059	.197	.125	.790	
	d3	.041	-.071	.021	.709	
	Eigen-value	3.36	3.24	2.50	2.06	
	분산설명(%)	19.74	19.08	14.70	12.11	

조직효과성 요인의 타당성 및 신뢰도 분석 최종결과는 다음과 같다.

조직개편 전 조직효과성 요인분석 결과, 목표달성도 5개 문항 중 5개 문항, 직무만족도 5개 문항 중 잘못 적재된 1개(T5) 문항을 제외한 4개 문항을 선정하였으나, 신뢰도 분석을 거친 결과 목표달성도는 5개 문항 중 2개 문항, 직무만족도는 4개 문항 중 3개 문항으로 축소되었다. 조직개편 후 조직효과성 요인분석 결과, 목표달성도 5개 문항 중 잘못 적재된 1개 문항을 제외한 4개 문항, 직무만족도 5개 문항 중 5개 문항을 선정하였으나, 신뢰도 분석을 거친 결과 목표달성도는 4개 문항 중 2개 문항으로 축소되었으며, 직무만족도는 5개 문항 중 5개 문항을 모두 선택하게 되었다. 요약컨대 조직효과성 타당성 및 신뢰도 분석 결과 조직개편 전 조직의 목표달성도 2개 문항, 직무만족도 3개 문항 등 총 5개 설문문항을 최종 채택하였으며, 조직개편 후 조직의 목표달성도 2개 문항, 직무만족도 5개 문항 등 총 7개 문항을 최종 채택하였다.

[표 14] 종속변수 타당성 및 신뢰도 분석 결과

구 분	항 목	타당성		신뢰도	
		목표달성도	직무만족도	Cronbach's a	항목 삭제시
조직 개편 전	S3	.826	.121	.811	.749
	S2	.740	.339		.510
	T3	.015	.939	.849	.761
	T2	-.024	.935		.766
	T1	.245	.814		.786
Eigen-value		2.48	2.92	-	
분산설명(%)		27.57	32.42		
조직 개편 후	s2	.807	.164	.727	.658
	s3	.778	.144		.462
	t3	-.129	.867	.835	.774
	t2	.192	.793		.783
	t1	.108	.784		.804
	t4	-.034	.734		.816
	t5	.370	.628		.828
Eigen-value		3.25	1.99	-	
분산설명(%)		36.06	22.12		

[표 15] 최종 채택된 설문항목

구 분	변수정화과정 후 설문항목
전문화 정도	A1, A2, A3, A4, a1 ,a2 ,a3 ,a4
표준화 정도	B1, B2, B3, B4, B5, b1, b2, b3, b4, b5
권한위임 정도	C1, C2, C3, C4, C5, c1, c2, c3, c4, c5
업무범위	D3, D4, D5, d3, d4, d5
목표달성도	S2, S3, s2, s3
직무만족도	T1, T2, T3, t1, t2, t3, t4, t5

4. 분석방법

수집된 자료의 통계분석은 SPSS 프로그램을 사용하였다. 표본의 일반적 특성과약을 위한 빈도분석, 측정변수 확정을 위한 요인 및 신뢰도 분석, 변수 간 상관관계 분석, 응답자 특성에 따른 인식차이 검증을 위한 독립표본 t-test 및 일원배치분산분석(One way ANOVA)을 실시하였다. 동일표본에서 추출된 데이터의 평균차이 검증을 위한 대응표본 t-test를 실시하였으며, 본 연구의 가설검증을 위한 다중회귀분석과 종속변수에 영향을 미치는 독립변수의 중요도순을 파악하기 위한 위계적 회귀분석을 실시하였다.

[표 16] 연구의 분석방법

분석 내용	분석 방법
표본의 일반적 특성	빈도분석
응답자 인식차이 검증	독립표본 t-test, 일원배치 분산분석
측정변수 확정	요인분석, 신뢰도분석
변수 간 상관관계	상관관계분석
동일표본 평균차이 검증	대응표본 t-test
가설검증	다중회귀분석

제 4 장 연구의 실증분석 결과

제 1 절 응답자 특성분석

응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

성별분포는 남성과 여성이 각각 83.9%와 16.1%로 나타났고, 연령분포는 50대 이상 34.5%, 30대 후반 28.7%, 40대 초반 19.5%, 40대 후반 9.2%, 30대 초반 8.0%순으로 나타났다. 50대가 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 집계되었으며, 30대 후반에서 40대 초반이 48.2%를 차지하였다. 이는 조직개편 전후의 설계조직에 관한 설문이 가능한 직원들을 표본으로 선정했기 때문에 근속년수가 그만큼 길고 경험이 있는 직원들로 구성된 것으로 해석할 수 있다. 직종분포는 건축 54.0%, 토목조경 14.9%, 기계 18.4%, 전기 10.3%순으로 나타났고, 직급분포는 4급이 52.9%로 가장 많은 비중을 차지했으며, 2급과 3급은 각각 24.1%, 23.0%로 나타났다. 마지막으로 설계부서 근무기간 분포를 살펴보면 5년 이상 10년 미만 52.9%, 15년 이상 20년 미만 19.5%, 10년 이상 15년 미만 12.6%로 나타났으며, 20년 이상 또는 5년 미만이 각각 8.0%, 6.9%로 나타났다.

[표 17] 응답자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)	누적비율(%)
성별	남	73	83.9	83.9
	여	14	16.1	100
연령	34~39세	36	40.9	40.9
	40~45세	16	18.2	59.1
	46~49세	6	6.8	65.9
	50~53세	30	34.1	100.0

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)	누적비율(%)
직종	건축	47	54.0	54.0
	토목조경	15	17.2	71.2
	기계	16	18.4	89.6
	전기	9	10.3	100.0
직급	2급	21	24.1	24.1
	3급	20	23.0	47.1
	4급	46	52.9	100.0
설계부서 근무기간	5년 미만	6	6.9	6.9
	5~10년 미만	46	52.9	59.8
	10~15년 미만	11	12.6	72.4
	15~20년 미만	17	19.5	92.0
	20년 이상	7	8.0	100.0

제 2 절 기 술 적 통 계 분 석

1. 조직구조 및 조직효과성 인식

설문을 통해 수집된 데이터의 빈도분석을 통해 주택설계조직의 조직구조 및 조직효과성에 대한 인식정도를 알아보았다.

조직구조 하부요인에 대한 인식수준 분석결과, 대부분의 직원들이 조직개편 전에 비해 조직개편 후에 전문화 정도, 표준화 정도, 권한위임 정도가 낮아졌다고 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 업무의 범위에 대해서는 대부분의 응답자들이 넓어졌다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

조직효과성 하부요인에 대한 인식수준 분석결과, 대부분의 직원들이 조직개편 전에 비해 조직개편 후에 조직의 목표달성도와 직원의 직무만족도가 모두 낮아졌다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

[표 18] 조직구조에 대한 인식수준

조직구조 응답률 (%)			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
전문 화정 도	A1	전	.0	2.3	3.4	39.1	55.2
		후	4.6	47.1	26.4	21.8	.0
	A2	전	.0	1.1	4.6	43.7	50.6
		후	1.1	33.3	34.5	28.7	2.3
	A3	전	.0	.0	14.9	40.2	44.8
		후	8.0	41.4	25.3	23.0	2.3
	A4	전	.0	.0	18.4	32.2	49.4
		후	12.6	21.8	37.9	21.8	5.7
	A5	전	.0	1.1	4.6	46.0	48.3
		후	.0	17.2	10.3	35.6	36.8
표 준 화 정 도	B1	전	.0	.0	4.6	56.3	39.1
		후	.0	9.2	35.6	37.9	17.2
	B2	전	.0	.0	8.0	46.0	46.0
		후	.0	9.2	26.4	39.1	25.3
	B3	전	.0	.0	9.2	50.6	40.2
		후	.0	10.3	25.3	36.8	27.6
	B4	전	.0	.0	11.5	47.1	41.4
		후	.0	2.3	43.7	34.5	19.5
	B5	전	.0	.0	5.7	37.9	56.3
		후	.0	2.3	20.7	48.3	28.7
권 한 위 임 정 도	C1	전	1.1	12.6	41.4	33.3	11.5
		후	3.4	23.0	41.4	27.6	4.6
	C2	전	6.9	17.2	48.3	25.3	2.3
		후	12.6	26.4	28.7	31.0	1.1
	C3	전	1.1	16.1	39.1	34.5	9.2
		후	2.3	20.7	46.0	28.7	2.3
	C4	전	1.1	24.1	47.1	26.4	1.1
		후	2.3	21.8	55.2	20.7	.0
	C5	전	.0	27.6	27.6	42.5	2.3
		후	1.1	26.4	33.3	37.9	1.1
업 무 범 위	D1	전	.0	17.2	57.5	17.2	8.0
		후	.0	1.1	24.1	55.2	19.5
	D2	전	23.0	31.0	25.3	13.8	6.9
		후	1.1	14.9	14.9	39.1	29.9
	D3	전	.0	4.6	49.4	31.0	14.9
		후	.0	.0	12.6	42.5	44.8
	D4	전	.0	11.5	55.2	23.0	10.3
		후	.0	2.3	18.4	52.9	26.4
	D5	전	.0	3.4	35.6	49.4	11.5
		후	.0	2.3	14.9	49.4	33.3

[표 19] 조직효과성에 대한 인식수준

조직효과성 응답률 (%)			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
목표달성도	S1	전	.0	2.3	18.4	47.1	32.2
		후	.0	6.9	37.9	31.0	24.1
	S2	전	1.1	1.1	25.3	49.4	23.0
		후	5.7	37.9	46.0	6.9	3.4
	S3	전	.0	4.6	17.2	51.7	26.4
		후	4.6	35.6	37.9	19.5	2.3
	S4	전	.0	1.1	10.3	50.6	37.9
		후	1.1	17.2	33.3	34.5	13.8
	S5	전	.0	1.1	23.0	51.7	24.1
		후	1.1	8.0	34.5	31.0	25.3
직무만족도	T1	전	.0	.0	10.3	69.0	20.7
		후	.0	9.2	28.7	49.4	12.6
	T2	전	.0	.0	19.5	66.7	13.8
		후	.0	3.4	48.3	36.8	11.5
	T3	전	.0	1.1	18.4	63.2	17.2
		후	2.3	1.1	62.1	21.8	12.6
	T4	전	.0	.0	19.5	63.2	17.2
		후	.0	2.3	46.0	37.9	13.8
	T5	전	.0	.0	2.3	48.3	49.4
		후	.0	3.4	8.0	49.4	39.1

2. 각 변수의 기술통계

기술통계 분석결과, 전문화 정도는 조직개편 전인 기능조직에서 평균 4.3793에서 조직개편 후인 사업조직에서 평균 2.7989로서 사업부제 도입 이후 전문화 수준이 낮아진 것으로 나타났다. 표준화 정도는 조직개편 전 평균 4.3678에서 조직개편 후 평균 3.8000으로서 표준화 수준이 낮아진 것으로 나타났다. 권한위임 정도는 조직개편 전 평균 3.1931에서 조직개편 후 평균 3.0046으로 나타나 권한위임 정도도 낮아진 것으로 나타났다. 단, 업무의 범위는 조직개편 전 평균 3.5249에서 조직개편 후 평균 4.1648로 상승하여 업무의 범위가 넓어진 것으로 분석되었다.

조직의 목표달성도와 직원의 직무만족도는 각각 조직개편 전 평균 3.9598과 4.0038에서 조직개편 후 평균 2.7184와 3.7011로 나타나 전반적으로 조직효과성이 낮아진 것으로 나타났다.

[표 20] 변수의 기술통계 분석결과

기술통계량		평균	표준편차	N
전문화 정도	전	4.3793	.55754	87
	후	2.7989	.81576	87
표준화 정도	전	4.3678	.49918	87
	후	3.8000	.69617	87
권한위임 정도	전	3.1931	.60267	87
	후	3.0046	.61453	87
업무의 범위	전	3.5249	.65223	87
	후	4.1648	.57482	87
목표달성도	전	3.9598	.72824	87
	후	2.7184	.76516	87
직무만족도	전	4.0038	.53915	87
	후	3.7011	.60145	87

제 3 절 상관관계 분석

가설검증을 하기 전에 변수들 간의 관계와 방향성을 파악하기 위한 변수 간 상관관계분석을 실시하였다. 본 연구에서는 조직개편 전후를 구분하여 조직구조 요인과 조직효과성 요인간의 상관관계를 분석한 후, 조직개편으로 인한 조직구조 요인의 변화와 조직효과성 요인의 변화간의 상관관계를 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직개편 전 데이터의 상관관계 분석결과 조직의 전문화 정도, 표준화 정도, 권한위임 정도는 조직의 목표달성도와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 전문화 정도는 직무만족도와도 정(+)의 상관관계,

업무의 범위는 직무만족도와 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조직구조 하위요인인 전문화 정도, 표준화 정도, 권한위임 정도, 업무의 범위는 서로 상관관계가 나타나지 않았으며, 조직효과성 하위요인인 조직의 목표달성도와 직원의 직무만족도는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

[표 21] 변수 간 상관관계 분석 : 조직개편 전

상관계수		전문화	표준화	권한위임	업무범위	목표달성	직무만족
전문화	Pearson 상관계수	1					
	유의확률 (양쪽)						
	N	87					
표준화	Pearson 상관계수	.063	1				
	유의확률 (양쪽)	.561					
	N	87	87				
권한위임	Pearson 상관계수	.082	.137	1			
	유의확률 (양쪽)	.449	.206				
	N	87	87	87			
업무범위	Pearson 상관계수	-.010	.181	.128	1		
	유의확률 (양쪽)	.925	.093	.239			
	N	87	87	87	87		
목표달성	Pearson 상관계수	.332**	.428**	.254*	.053	1	
	유의확률 (양쪽)	.002	.000	.018	.625		
	N	87	87	87	87	87	
직무만족	Pearson 상관계수	.424**	.165	.169	-.237*	.292**	1
	유의확률 (양쪽)	.000	.128	.117	.027	.006	
	N	87	87	87	87	87	87

** 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

* 상관계수는 0.05수준(양쪽)에서 유의합니다.

둘째, 조직개편 후 데이터의 상관관계 분석결과 조직의 전문화 정도와 권한위임 정도는 직원의 직무만족도와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 표준화 정도와 권한위임 정도는 직무만족도와 정(+)의 상관

관계가 있는 것으로 나타났다. 조직구조 하위요인 중 전문화 정도는 표준화 정도 및 권한위임 정도와 정(+)의 상관관계, 조직효과성 하위요인인 조직의 목표달성도와 직무만족도는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

[표 22] 변수 간 상관관계 분석 : 조직개편 후

상관계수		전문화	표준화	권한위임	업무범위	목표달성	직무만족
전문화	Pearson 상관계수	1					
	유의확률 (양쪽)						
	N	87					
표준화	Pearson 상관계수	.316**	1				
	유의확률 (양쪽)	.003					
	N	87	87				
권한 위임	Pearson 상관계수	.279**	.144	1			
	유의확률 (양쪽)	.009	.185				
	N	87	87	87			
업무 범위	Pearson 상관계수	-.036	-.058	.088	1		
	유의확률 (양쪽)	.741	.593	.419			
	N	87	87	87	87		
목표 달성	Pearson 상관계수	.299**	.155	.423**	-.114	1	
	유의확률 (양쪽)	.005	.152	.000	.295		
	N	87	87	87	87	87	
직무 만족	Pearson 상관계수	.070	.491**	.218*	-.047	.265*	1
	유의확률 (양쪽)	.517	.000	.043	.669	.013	
	N	87	87	87	87	87	87

** 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

* 상관계수는 0.05수준(양쪽)에서 유의합니다.

셋째, 조직개편 전후 변화에 대한 상관관계 분석결과 전문화 정도, 표준화 정도, 권한위임 정도의 변화는 조직의 목표달성도 변화 및 직원의 직무만족도와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 업무범위의 변화는 조직의 목표달성도 변화와 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타

났다. 조직구조 변화 하부요인 중 전문화 정도의 변화는 업무범위의 변화와 부(-)의 상관관계를 보였으며, 조직효과성 변화 하부요인인 조직의 목표달성도 변화와 직원의 직무만족도 변화는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

[표 23] 변수 간 상관관계 분석 : 조직구조와 조직효과성 변화

상관계수		전문화△	표준화△	권한위임△	업무범위△	목표달성△	직무만족△
전문화 △	Pearson 상관계수	1					
	유의확률 (양쪽)						
	N	87					
표준화 △	Pearson 상관계수	.191	1				
	유의확률 (양쪽)	.077					
	N	87	87				
권한 위임 △	Pearson 상관계수	.225*	.329**	1			
	유의확률 (양쪽)	.036	.002				
	N	87	87	87			
업무 범위 △	Pearson 상관계수	-.380**	-.256*	.003	1		
	유의확률 (양쪽)	.000	.017	.979			
	N	87	87	87	87		
목표 달성 △	Pearson 상관계수	.495**	.483**	.367**	-.280**	1	
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.009		
	N	87	87	87	87	87	
직무 만족 △	Pearson 상관계수	.245*	.322**	.522**	-.074	.413**	1
	유의확률 (양쪽)	.022	.002	.000	.495	.000	
	N	87	87	87	871	87	87

** 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

* 상관계수는 0.05수준(양쪽)에서 유의합니다.

제 4 절 가설검증

조직개편 전후로 구분하여 수집한 기능조직 데이터와 사업조직 데이터

에 대하여 각각 다중회귀분석을 실시하여 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향을 비교분석하였으며, 조직효과성에 영향을 미치는 중요한 조직구조 요인이 무엇인지를 알아보기 위해 위계적 회귀분석을 병행하였다.

한편, 조직개편 전후에 각 변수들이 어떤 변화를 보였는지 알아보기 위해 대응표본 t-test를 실시하여 평균차이 검증을 실시하였으며, 이러한 조직구조의 변화가 조직효과성에 어떤 영향을 미치고 있는지를 알아보기 위해 다중회귀분석 및 위계적 회귀분석을 실시하였다.

1. 조직구조와 조직효과성의 관계분석

조직개편 전후에 대해 수집된 데이터를 대상으로 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하였다. 분석방법은 SPSS 통계프로그램을 활용하여 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

가설 1 : 조직구조는 조직의 목표달성도에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1 : 전문화 정도는 목표달성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 1-2 : 표준화 정도는 목표달성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 1-3 : 권한위임 정도는 목표달성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 1-4 : 업무범위는 목표달성도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
-

가설 2 : 조직구조는 직원의 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

- 2-1 : 전문화 정도는 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 2-2 : 표준화 정도는 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 2-3 : 권한위임 정도는 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 2-4 : 업무범위는 직무만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
-

설정된 가설1과 가설2를 검증하기 위해, 조직개편 전후에 대해 각각 회귀분석을 실시하였다. 다음의 [표 24]는 조직개편 전의 조직구조와 조직효과성 다중회귀분석 결과이다.

[표 24] 조직구조와 조직효과성 다중회귀분석 결과(1) : 조직개편 전

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차한계
목표 달성	(상수)	2.065	-	1.484	.142	
	전문화 (가설1-1)	.120	.335	3.650	.000	.924
	표준화 (가설1-2)	.148	.455	4.479	.000	.757
	권한위임 (가설1-3)	.115	.090	.951	.345	.866
	업무범위 (가설1-4)	.113	-.117	-1.155	.252	.764
	R=.632, R ² =.399, 수정된R ² =.329 F=5.681, p=.000, Dubin-Watson=2.014					
직무 만족	(상수)	1.597	-	1.415	.161	
	전문화 (가설2-1)	.093	.401	4.180	.000	.924
	표준화 (가설2-2)	.115	.169	1.596	.115	.757
	권한위임 (가설2-3)	.089	.173	1.746	.085	.866
	업무범위 (가설2-4)	.087	-.269	-2.550	.013	.764
	R=.586, R ² =.344, 수정된R ² =.267 F=4.480, p=.000, Dubin-Watson=2.113					

* 통제변수 : 성별, 연령, 직급, 직종, 설계부서 근무기간

조직개편 전 기능조직의 데이터 분석결과 전문화 정도가 조직의 목표 달성도에 미치는 영향은 t값 3.650, p값 0.000으로 나타나 가설 1-1은 채택되었다. 표준화 정도가 조직의 목표달성도에 미치는 영향은 t값 4.479, p값 0.000으로 나타나 가설 1-2도 채택되었다. 권한위임 정도가 조직의 목표달성도에 미치는 영향은 t값 0.951, p값 0.345로 나타나 가설 1-3은 기각되었으며, 업무의 범위가 조직의 목표달성도에 미치는 영향은 t값 -1.155, p값 0.252로 나타나 가설 1-4도 기각되었다. 즉, 조직개편 전인 기능조직 형태의 주택설계조직에서는 조직의 전문화, 표준화 정도가 통계적 유의수준 하에서 조직의 목표달성도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 권한위임 정도와 업무의 범위는 조직의 목표달성도에 유의하지 않은 것으로 나타났다.

전문화 정도가 직원의 직무만족도에 미치는 영향은 t값 4.180, p값 0.000으로 나타나 가설 2-1은 채택되었다. 표준화 정도가 직원의 직무만

족도에 미치는 영향은 t 값 1.596, p 값 0.115로 나타나 가설 2-2는 기각되었 으며, 권한위임 정도가 직무만족도에 미치는 영향은 t 값 1.746, p 값 0.085로 나타나 가설 2-3도 기각되었다. 업무의 범위가 직원의 직무만족 도에 미치는 영향은 t 값 -2.550, p 값 0.013으로 나타나 가설 2-4는 채택 되었다. 즉, 조직개편 전인 기능조직 형태의 주택설계조직에서는 조직의 전문화 정도가 통계적 유의수준 하에서 직원의 직무만족도에 정(+)의 영 향을 미치는 것으로 나타났으며, 업무의 범위는 직무만족도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화 정도와 권한위임 정도는 직원의 직무만족도에 유의하지 않은 것으로 나타났다.

종속변수 목표달성도인 회귀모형에서 F 값이 $p=.000$ 에서 5.681의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.399$ 로 39.9%의 설명력을 보이고 있다. Dubin-Watson은 2.014로서 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적 합한 것으로 나타나고 있다. 종속변수 직무만족도인 회귀모형도 F 값이 $p=.000$ 에서 4.480의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.344$ 로 34.4%의 설명력을 보이고 있다. Dubin-Watson은 2.113으로서 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

다음은 조직개편 후 조직구조와 조직효과성 다중회귀분석 결과이다.

조직개편 후 데이터 분석결과 전문화 정도가 조직의 목표달성도에 미 치는 영향은 t 값 1.655, p 값 0.102로 나타나 가설 1-1은 기각되었다. 표준 화 정도가 조직의 목표달성도에 미치는 영향은 t 값 -.330, p 값 0.743으로 나타나 가설 1-2도 기각되었다. 권한위임 정도가 조직의 목표달성도에 미치는 영향은 t 값 3.869, p 값 0.000으로 나타나 가설 1-3은 채택되었으 며, 업무의 범위가 조직의 목표달성도에 미치는 영향은 t 값 -.890, p 값 0.376으로 나타나 가설 1-4는 기각되었다. 즉, 조직개편 후인 사업조직 형태의 주택설계조직에서는 권한위임의 정도가 통계적 유의수준 하에서 조직의 목표달성도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외 의 전문화 정도, 표준화 정도, 업무의 범위는 모두 조직의 목표달성도에 유의하지 않은 것으로 나타났다.

[표 25] 조직구조와 조직효과성 다중회귀분석 결과(2) : 조직개편 후

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차한계
목표달성	(상수)	2.110	-	-.195	.846	
	전문화 (가설1-1)	.114	.201	1.655	.102	.618
	표준화 (가설1-2)	.131	-.039	-.330	.743	.638
	권한위임 (가설1-3)	.128	.396	3.869	.000	.868
	업무범위 (가설1-4)	.135	-.090	-.890	.376	.886
	R=.546, R ² =.298, 수정된R ² =.216 F=3.637, p=.001, Dubin-Watson=1.757					
직무만족	(상수)	1.637	-	-.370	.713	
	전문화 (가설2-1)	.088	-.208	-1.735	.087	.618
	표준화 (가설2-2)	.102	.552	4.682	.000	.638
	권한위임 (가설2-3)	.099	.212	2.097	.039	.868
	업무범위 (가설2-4)	.105	-.015	-.149	.882	.886
	R=.562, R ² =.316, 수정된R ² =.236 F=3.958, p=.000, Dubin-Watson=2.083					

* 통제변수 : 성별, 연령, 직급, 직종, 설계부서 근무기간

전문화 정도가 직원의 직무만족도에 미치는 영향은 t값 -1.735, p값 0.087로 나타나 가설 2-1은 기각되었다. 표준화 정도가 직원의 직무만족도에 미치는 영향은 t값 4.682, p값 0.000으로 나타나 가설 2-2는 채택되었다. 권한위임 정도가 직무만족도에 미치는 영향은 t값 2.097, p값 0.039로 나타나 가설 2-3은 채택되었으며, 업무의 범위가 직원의 직무만족도에 미치는 영향은 t값 -0.149, p값 0.882로 나타나 가설 2-4는 기각되었다. 즉, 조직개편 후인 사업조직 형태의 주택설계조직에서는 조직의 표준화 정도와 권한위임 정도가 통계적 유의수준 하에서 직원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외의 전문화 정도, 업무의 범위는 직원의 직무만족도에 유의하지 않은 것으로 나타났다.

종속변수 목표달성도인 회귀모형에서 F값이 p=.001에서 3.637의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.298로 29.8%의 설명력을 보이고 있다. Dubin-Watson은 1.757로서 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적

합한 것으로 나타나고 있다. 종속변수 직무만족도인 회귀모형도 F값이 $p=.000$ 에서 3.958의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.316$ 으로 31.6%의 설명력을 보이고 있다. Dubin-Watson은 2.083으로서 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

한편, 조직구조 하부요인들의 조직효과성에 미치는 영향력의 중요도순을 알아보기 위한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조직효과성을 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하는 것으로서 조직개편 전후에 대해 각각 분석하였다. 조직개편 이전 기능조직의 경우 표준화 정도가 16.6%로서 조직목표달성도에 가장 큰 영향력을 보이고 있으며, 다음은 전문화 정도가 11.0%로 두 번째 큰 영향력을 보이는 변수로 분석되었다. 직원의 직무만족도에 미치는 영향은 전문화 정도가 18.0%로 가장 큰 영향력을 보였으며, 업무의 범위가 7.6%로 그 다음을 이었다.

[표 26] 조직구조와 조직효과성 위계적 회귀분석 결과(1) : 조직개편 전

종속변수	모형	R	R^2	수정된 R^2	추정값의 표준오차
목표달성	1	.322 ^a	.110	.099	.69108
	2	.526 ^b	.276	.259	.62678
	3	.554 ^c	.307	.282	.61710
	4	.555 ^d	.308	.275	.62024
직무만족	1	.424 ^a	.180	.170	.49119
	2	.446 ^b	.199	.180	.48833
	3	.461 ^c	.213	.184	.48699
	4	.538 ^d	.289	.255	.46551

a. 예측값: (상수), 전문화

b. 예측값: (상수), 전문화, 표준화

c. 예측값: (상수), 전문화, 표준화, 권한위임

d. 예측값: (상수), 전문화, 표준화, 권한위임, 업무범위

조직개편 이후 사업조직의 경우 권한위임 정도 12.3%로서 조직목표달성도에 가장 큰 영향력을 보이고 있으며, 전문화 정도가 9.0%로 두 번째 큰 영향력을 보이는 변수로 분석되었다. 직원의 직무만족도에 미치는 영향은 표준화 정도가 24.4%로 가장 큰 영향력을 보였으며, 권한위임 정도

가 3.1%로 그 다음을 이었다.

[표 27] 조직구조와 조직효과성 위계적 회귀분석 결과(2) : 조직개편 후

종속변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차
목표달성	1	.299 ^a	.090	.079	.73434
	2	.306 ^b	.094	.072	.73706
	3	.465 ^c	.217	.188	.68942
	4	.485 ^d	.235	.198	.68518
직무만족	1	.070 ^a	.005	-.007	.60348
	2	.499 ^b	.249	.231	.52736
	3	.529 ^c	.280	.254	.51939
	4	.531 ^d	.282	.247	.52201

a. 예측값: (상수), 전문화

b. 예측값: (상수), 전문화, 표준화

c. 예측값: (상수), 전문화, 표준화, 권한위임

d. 예측값: (상수), 전문화, 표준화, 권한위임, 업무범위

2. 조직구조와 조직효과성의 변화분석

동일표본에서 측정된 두 변수의 평균차이를 검정하기 위한 대응표본 t-test 분석을 실시하였다. 조직구조 하부요인들의 조직개편 전후의 평균 차이 검증결과, 통계적 유의수준 하에서 모든 변수가 차이가 있다고 분석되었다. 전문화 정도에 대한 평균차이 검정 결과 t값이 13.939로 가장 높게 나타나 다른 조직구조 요인들에 비해 상대적으로 많은 변화가 있음을 알 수 있다. 다음으로 업무의 범위에 대한 t값이 -10.664로 나타나 업무의 범위가 상당 수준 넓어졌다고 해석할 수 있다. 권한위임 정도에 대한 t값이 2.603으로 나타나 권한위임 정도의 차이가 있다고 인식하고 있으며 사업조직에서 권한위임 정도가 높아졌을 것이라 예상했으나 그 정도가 오히려 낮아진 것으로 나타났다.

사업부제로의 조직개편이 주택설계조직의 조직효과성 향상에 도움이 되었는가를 확인하기 위해 조직개편 전과 조직개편 후의 조직의 목표달

성도와 직원의 직무만족도를 조사한 결과, t값이 12.574와 4.541로 나타나 통계적 유의수준 하에서 차이가 있는 것으로 나타났으며 그 수준이 하락한 것으로 분석되었다. 결국, 사업부제의 도입은 주택설계조직의 조직효과성 향상에 크게 도움이 되지 못했다고 해석할 수 있다.

[표 28] 조직개편 전과 후의 비교분석 결과

변수명		평균	표준편차	t값	유의확률
전문화	개편 전	4.3793	.55754	13.939	.000
	개편 후	2.7989	.81576		
표준화	개편 전	4.3678	.49918	7.601	.000
	개편 후	3.8000	.69617		
권한위임	개편 전	3.1931	.60267	2.603	.011
	개편 후	3.0046	.61453		
업무범위	개편 전	3.5249	.65223	-10.664	.000
	개편 후	4.1648	.57482		
목표달성	개편 전	3.9598	.72824	12.574	.000
	개편 후	2.7184	.76516		
직무만족	개편 전	4.0038	.53915	4.541	.000
	개편 후	3.7011	.60145		

3. 조직구조 변화와 조직효과성 차이의 관계분석

조직개편 전후 조직구조의 변화가 조직효과성에 어떠한 영향을 미쳤는지를 검증하였다. 분석방법은 SPSS 통계프로그램을 활용하여 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

가설 3 : 조직구조 변화는 조직의 목표달성도에 영향을 미칠 것이다.

3-1 : 전문화 변화는 목표달성도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2 : 표준화 변화는 목표달성도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3 : 권한위임 변화는 목표달성도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-4 : 업무범위 변화는 목표달성도 변화에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 조직구조 변화는 직원의 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

4-1 : 전문화 변화는 직무만족도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2 : 표준화 변화는 직무만족도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2 : 권한위임 변화는 직무만족도 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2 : 업무범위 변화는 직무만족도 변화에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

설정한 가설3과 가설4를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 조직구조의 변화와 조직효과성 변화의 다중회귀분석 결과는 다음과 같다.

전문화 정도의 변화가 조직의 목표달성도 변화에 미치는 영향은 t값 3.983, p값 0.000으로 나타나 가설 3-1은 채택되었다. 표준화 정도의 변화가 조직의 목표달성도 변화에 미치는 영향은 t값 3.730, p값 0.000으로 나타나 가설 3-2도 채택되었다. 권한위임 정도의 변화가 조직의 목표달성도 변화에 미치는 영향은 t값 1.869, p값 0.065로 나타나 가설 3-3은 기각되었으며, 업무범위의 변화가 조직의 목표달성도 변화에 미치는 영향은 t값 -.544, p값 0.588로 나타나 가설 3-4도 기각되었다. 즉, 조직의 전문화, 표준화 정도의 변화가 통계적 유의수준 하에서 조직의 목표달성도 변화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 권한위임 정도의 변화와 업무범위의 변화는 조직의 목표달성도 변화에 유의하지 않은 것으로 나타났다.

전문화 정도의 변화가 직원의 직무만족도 변화에 미치는 영향은 t값 1.171, p값 0.245로 나타나 가설 4-1은 기각되었다. 표준화 정도의 변화가 직원의 직무만족도 변화에 미치는 영향은 t값 1.536, p값 0.128로 나타나 가설 4-2도 기각되었다. 권한위임 정도의 변화가 직원의 직무만족도 변화에 미치는 영향은 t값 4.434, p값 0.000으로 나타나 가설 4-3은 채택되었다. 업무범위의 변화가 직원의 직무만족도 변화에 미치는 영향은 t값 0.096, p값 0.924로 나타나 가설 4-4는 기각되었다. 즉, 조직의 권한위임 정도의 변화가 통계적 유의수준 하에서 직원의 직무만족도 변화

에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 전문화 및 표준화 정도의 변화와 업무범위의 변화는 직무만족도 변화에 유의하지 않은 것으로 나타났다.

[표 29] 조직구조 변화와 조직효과성 변화 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t	유의확률	공차한계
목표달성 △	(상수)	.150	-	2.495	.015	
	전문화△ (가설3-1)	.081	.371	3.983	.000	.804
	표준화△ (가설3-2)	.122	.343	3.730	.000	.825
	권한위임△ (가설3-3)	.124	.171	1.869	.065	.839
	업무범위△ (가설3-4)	.154	-.051	-.544	.588	.797
	R=.653, R ² =.427, 수정된R ² =.399 F=15.258, p=.000, Dubin-Watson=1.588					
직무만족 △	(상수)	.111	-	.385	.701	
	전문화△ (가설4-1)	.060	.120	1.171	.245	.804
	표준화△ (가설4-2)	.090	.155	1.536	.128	.825
	권한위임△ (가설4-3)	.092	.444	4.434	.000	.839
	업무범위△ (가설4-4)	.114	.010	.096	.924	.797
	R=.557, R ² =.310, 수정된R ² =.277 F=9.221, p=.000, Dubin-Watson=1.718					

종속변수가 목표달성도 변화인 회귀모형에서 F값이 p=.000에서 15.258의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.427로 42.7%의 설명력을 보이고 있다. Dubin-Watson은 1.588로서 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 종속변수가 직무만족도 변화인 회귀모형도 F값이 p=.000에서 9.221의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.310으로 31.0%의 설명력을 보이고 있다. Dubin-Watson은 1.718로서 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다.

조직효과성 변화에 미치는 영향력의 중요도순을 알아보기 위한 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 전문화 정도의 변화가 24.5%로서 조직목표달성

도 변화에 가장 큰 영향력을 보이고 있으며 표준화 정도가 15.7%로 두 번째 큰 영향력을 보이는 변수로 분석되었다. 직원의 직무만족도 변화에 미치는 영향은 권한위임 정도의 변화 17.1%로 가장 큰 영향력을 보였으며 표준화 정도의 변화가 7.9%로 그 다음을 이었다.

[표 30] 조직구조 변화와 조직효과성 변화 위계적 회귀분석 결과

종속변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차
목표달성	1	.495 ^a	.245	.236	.80500
	2	.634 ^b	.402	.388	.72062
	3	.652 ^c	.425	.404	.71103
	4	.653 ^d	.427	.399	.71407
직무만족	1	.245 ^a	.060	.049	.60624
	2	.372 ^b	.139	.118	.58385
	3	.557 ^c	.310	.285	.52563
	4	.557 ^d	.310	.277	.52879

a. 예측값: (상수), 전문화차이

b. 예측값: (상수), 전문화차이, 표준화차이

c. 예측값: (상수), 전문화차이, 표준화차이, 권한위임차이

d. 예측값: (상수), 전문화차이, 표준화차이, 권한위임차이, 업무범위차이

조직구조가 조직효과성에 미치는 영향을 알아보기 위한 가설 1,2의 검증결과, 기능조직과 사업조직 즉 조직구조의 형태에 따라 조직효과성에 영향을 미치는 조직구조 하부요인이 다르게 나타났다. 기능조직에서는 전문화, 표준화 정도가 조직의 목표달성도에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 사업조직에서는 권한위임 정도가 조직의 목표달성도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다, 직원의 직무만족도에는 기능조직의 경우 전문화 정도와 권한위임의 정도가 정(+)의 영향을 미치는 반면, 사업조직에서는 표준화 정도와 권한위임 정도가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

조직구조의 변화가 조직효과성에 미치는 영향을 알아보기 위한 가설 3, 4의 검증결과, 조직의 목표달성도 변화에는 전문화와 표준화 정도의

변화가 정(+)의 영향을 미치고, 직원의 직무만족도의 변화에는 권한위임 정도의 변화가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

[표 31] 가설 검증결과 요약

가설 검증		검증결과	
		개편 전	개편 후
가설 1 : 조직구조는 조직의 목표달성도에 영향을 미칠 것이다.			
1-1 : 전문화 정도는 목표달성도에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택	기각	
1-2 : 표준화 정도는 목표달성도에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택	기각	
1-3 : 권한위임 정도는 목표달성도에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각	채택	
1-4 : 업무범위는 목표달성도에 부(-) 의 영향을 미칠 것이다.	기각	기각	
가설 2 : 조직구조는 직원의 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.			
2-1 : 전문화 정도는 직무만족도에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택	기각	
2-2 : 표준화 정도는 직무만족도에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각	채택	
2-3 : 권한위임 정도는 직무만족도에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각	채택	
2-4 : 업무범위는 직무만족도에 부(-) 의 영향을 미칠 것이다.	채택	기각	
가설 3 : 조직구조 변화는 조직의 목표달성도에 영향을 미칠 것이다.			
3-1 : 전문화 변화는 목표달성도 변화에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택		
3-2 : 표준화 변화는 목표달성도 변화에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택		
3-3 : 권한위임 변화는 목표달성도 변화에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각		
3-4 : 업무범위 변화는 목표달성도 변화에 부(-) 의 영향을 미칠 것이다.	기각		
가설 4 : 조직구조 변화는 직원의 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.			
3-1 : 전문화 변화는 직무만족도 변화에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각		
3-2 : 표준화 변화는 직무만족도 변화에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각		
3-3 : 권한위임 변화는 직무만족도 변화에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택		
3-4 : 업무범위 변화는 직무만족도 변화에 부(-) 의 영향을 미칠 것이다.	기각		

O : 가설채택, X : 가설기각, 개편 전 : 기능조직, 개편 후 : 사업조직

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 LH의 주택설계조직을 중심으로 사업부제 시행 이전의 기능조직과 현재의 사업조직에 대해 직원들이 인식하는 조직구조와 조직효과성 정도를 구조화된 설문지를 통해 데이터를 수집·분석하여, 주택설계조직의 조직효과성 제고를 위한 조직구조 주요 요인이 무엇인지를 고찰함은 물론, 과연 사업부제 도입을 통한 조직개편이 LH의 주택설계조직에 의미 있는 변화와 효과를 가져왔는지를 검증하였다. LH 주택설계조직에 적합한 조직구조 형태가 무엇인지, 그리고 조직효과성을 제고하기 위해 어떤 조직구조 요인을 강화해야 하는지 등 주택설계조직의 조직설계 방향에 관한 시사점을 얻는 데 본 연구의 목적이 있다.

설문조사 대상은 주택설계업무의 특수성을 고려하여 1차적으로 주택설계조직 구성원으로 한정하였으며, 기능조직과 사업조직을 두루 경험한 직원 110여명을 대상으로 하였다. 측정변수는 선행연구에서 검증된 조직구조 및 조직효과성 요인을 차용하여 연구를 진행하였으며 각 요인이 기능조직에서 사업조직으로의 조직개편 과정에 어떤 차이를 보이며, 조직효과성과 그 변화에 영향을 미치는 조직구조 요인이 무엇인지를 분석하여 조직효과성을 높이기 위한 조직구조 설계방향에 관한 시사점을 제시하고자 하였다.

수집된 자료는 SPSS 프로그램을 활용하여 기본적인 통계분석, 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 대응표본 평균차이분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석을 수행하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같이 요약된다.

1. 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향 연구결과

첫째, 기능조직에서 조직의 전문화 정도, 표준화 정도는 조직의 목표달성도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 권한위임 정도와 업무의 범위는 조직의 목표달성도에 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

둘째, 기능조직에서 조직의 전문화 정도는 직원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 업무의 범위는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 표준화 정도, 권한위임 정도는 직원의 직무만족도에 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

셋째, 사업조직에서 조직의 권한위임 정도는 조직의 목표달성도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외 전문화 및 표준화 정도, 업무의 범위는 조직의 목표달성도에 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

넷째, 사업조직에서 조직의 표준화 정도와 권한위임 정도는 직원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외 전문화 정도와 업무의 범위는 직원의 직무만족도에 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

2. 조직구조의 변화가 조직효과성 변화에 미치는 영향 연구결과

조직개편 전후의 조직구조와 조직효과성의 변화분석 결과, 모든 변수에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 전문화 정도, 표준화 정도는 수준이 낮아진 것으로 나타났으며, 업무의 범위는 넓어졌다고 나타났다. 사업조직으로의 개편이후 권한위임의 정도는 높아졌을 것으로 예상했으나 오히려 낮아진 것으로 나타났다. 조직의 목표달성도와 직원의 직무만족도 또한 모두 낮아진 것으로 나타났다.

기능조직에서 사업조직으로의 조직개편 과정에서 나타난 이러한 조직구조의 특성 변화가 조직효과성에 어떤 영향을 미쳤는지를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직의 전문화 정도, 표준화 정도의 하락은 조직의 목표달성도 하락에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 권한위임 정도, 업무범위의 변화는 조직의 목표달성도 변화에 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

둘째, 조직의 권한위임 정도의 하락은 직원의 직무만족도 하락에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외 전문화 정도, 표준화 정도, 업무범위의 변화는 직원의 직무만족도 변화에 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

조직효과성 제고를 위한 수많은 방안 중 조직구조 개편은 많은 기업에서 가장 효과적이고 적극적인 수단으로 사용되고 있다. 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향은 많은 학자들의 연구 결과에서도 알 수 있다. 이런 환경 속에 2008년 전격 도입된 사업부제로 인해 LH 주택설계조직의 변화는 그 어느 때보다 급진적이었으며 조직 전반에 큰 변화가 찾아왔다. 경영효율성 제고를 목적으로 도입된 사업부제는 주택설계조직의 업무 프로세스는 물론 업무처리 시스템에 큰 변화를 가져왔다. 전통적으로 주택설계조직은 기능조직에 가까웠던 반면, 2008년 사업부제 시행이후 사업조직으로 급격하게 변화하게 되었다.

조직효과성을 높이기 위해서는 조직특성과 상황에 따라 즉, 기업의 특성 및 업무 특성에 따라 조직구조를 설계하는 것이 무엇보다 중요하다는 것이 현대 조직이론의 중론으로 받아들여지고 있다. 하나의 기업 내에서도 각 사업별 또는 업무별 특성을 고려하여 조직구조를 세밀하고 적합하게 운영할 때 조직목표를 효율적으로 달성할 수 있는 것이다.

그렇다면 LH의 주택설계조직은 과연 어떤 조직구조를 취해야 하는지를 고민해 볼 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 LH 주택설계조직 중심으로 2008년 전격 시행된 사업부제가 조직구조에 어떤 변화를 가져왔는

지를 분석해보고, 조직효과성에 어떤 영향을 미쳤는지를 분석해 봄으로써, 주택설계조직의 조직효과성 제고를 위한 시사점을 제시하는 데 본 연구의 의의가 있다 하겠다. 연구결과 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직개편으로 인해 조직효과성이 전반적으로 낮아진 것으로 분석되어, 주택설계조직에는 기능조직이 조직효과성 측면에서 유리함을 알 수 있었다. 대부분 임대주택 위주의 소품종 대량생산을 하는 LH의 주택설계업무를 고려할 때, LH 주택설계조직의 업무는 대외 환경이 민간기업의 시장보다는 안정적이고 반복적인 업무가 많으므로 사업조직 보다는 기능조직 형태의 조직구조가 적합한 것으로 판단된다. 전사적인 위기관리 차원의 조직개편도 중요하지만 본부별 또는 업무별 특성을 고려한 유연성 있는 조직운영 방안을 마련해야 할 것이다.

둘째, 조직개편 이후 전문화 및 표준화 수준의 하락이 조직의 목표달성도 하락에 영향을 미친 것으로 분석된 바, 조직의 목표달성도 향상을 위해서는 직원 간 노하우 전수나 설계관련 교육프로그램 강화 등 주택설계조직의 전문성 강화를 위한 노력이 절실하며, 표준화 기준이나 지침의 지속적인 관리와 직원들의 활용노력이 필요할 것이다.

셋째, 조직개편 이후 사업조직에서 권한위임 정도가 이전에 비해 낮아진 것은 조직구조가 사업부제 형태를 취하고 있음에도 불구하고 실질적인 권한위임을 통한 책임경영이 잘 이루어지지 않고 있음을 반증한다고 할 수 있다. 권한위임 정도의 하락이 직무만족도 하락에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 만큼 상급부서 또는 상위직급에서의 통제를 대폭 완화하고 실무부서에 권한을 위임할 때 직원의 직무만족도를 제고하고 궁극적으로 조직효과성을 제고할 수 있을 것이다.

넷째, 조직개편 전후에 대해 직원들 대부분이 전문화 수준의 하락과 업무범위의 확대를 가장 크게 느끼고 있는 것으로 나타났다. 전문화 수준 하락은 목표달성도 하락에 영향을 미치고 업무범위의 확대는 기능조직에서 직무만족도 하락에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 조직효과성 제고를 위해서 전문화 수준 향상을 위한 노력과 더불어 업무

범위 조정도 필요하다고 판단된다.

요약컨대, 조직의 목표달성도 제고를 위해서는 전문화 정도와 표준화 정도 관리가 중요하며, 직원의 직무만족도 제고를 위해서는 권한위임이 중요한 것으로 나타났다. 전문화와 표준화 정도가 높게 관리될 수 있도록 현재의 주택설계조직을 기능조직 형태의 조직구조로 재설계를 할 것 인지에 대해 고려해 볼 필요가 있다고 판단된다. 또, 권한위임을 위해서는 과연 어떤 노력이 필요하며 그동안 사업부제 도입이후에도 권한위임이 제대로 이루어지지 않고 있는 원인이 무엇인지를 밝혀내야 할 것이다. 단지 통합이후(post merger) 조직 안정화를 위한 초대사장의 중앙집권적 의사결정으로 인해 권한위임이 어려웠던 것인지 아니면 사업부제 자체가 주택설계조직에는 맞지 않는 것인지를 깊이 생각해 볼 필요가 있겠다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 향후 좀 더 많은 유사 공공기관의 주택설계조직과 비교를 하거나 기타 유사조직 사례를 추가하여 연구대상의 범위를 확대하여 연구를 진행한다면 좀 더 보편적인 결과를 얻을 수 있을 것이다. 또한 다른 시점에 대한 데이터 수집을 해야 하는 한계로 인해 회고적 설문을 실시한 점이 아쉬운 부분이다. 향후에는 어떤 조직개편 전후에 적시성 있는 데이터 수집이 이루어진다면 좀 더 구체적이고 정확한 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

<단행본>

- 오석홍(1993), 『조직이론』, 박영사
민진 (2005), 『조직 관리론』, 대영문화사
신유근 (1986), 『조직론』, 세종서적
Richard L. Daft (2010), 『New Era of Management』, 박영사
송지준(2009), 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 21세기사

<국내문헌>

- 정용덕·김근세 (1997), “행정기구 개혁을 위한 조직설계 및 부서화의 접근방법”, 한국행정논총, 제35권 제2호, 151-172p.
김호정 (2004), “조직구조와 조직 효과성”, 한국조직학회보, 제1권 제2호, 2004.12, 25~56p
권기성 (1989), “조직구조와 조직효과성간의 인과관계에 관한 연구”, The Journal of Kwangwoon university. Vol.18, 1989, 269~288p
강종수 (2006), “사회복지조직의 조직구조와 효과성의 관계에 관한 연구”, 복지행정총론, 제16권 제2호, 2006.11, 287~311p
이창원·이진우 (2004), “국회사무처 조직재설계에 관한 논의”, 한국행정학회보 제38권 제5호(2004.10), 87~100p
민진 (2003), “조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화”, 한국행정학회보, 제37권 제2호, 83~104p
문명재·함성득·정광호 (2012), “공공기관 통합효과의 영향요인 탐색 : LH 사례를 중심으로“ 행정논총, 제50권 제3호, 119~151p

- 최인섭·최의수(2002), “사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 요인에 대한 연구“ 사회복지정책학회, 제13권, 282~311p
- 김종재(1991), “지방자제시대에 있어서의 지역금융의 육성과 활용”, 지방행정연구소 학술지자치행정, 제38권('91.5), 10~20p
- 문대성·천길영 (2001), “상업스포츠 조직의 조직사회화 및 조직문화와 조직유효성의 관계”, 한국체육학회지, 제40권 제3호, 452p
- 윤정구·임준철 (1998), “공정성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 사기업과 공기업의 사례를 중심으로”, 한국행정학보, 제32권 제3호, 55~72p
- 장태윤·박찬식 (2001), “리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 제3호, 321~343p
- 허원구·이정훈 (2011), “경찰조직의 계층구조와 조직특성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국치안행정논집, 제8권 제4호, 27~53p
- 주효진 (2004), “조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구 - 업무특성별 기관분류를 중심으로“ 행정논총, 제4권 제1호, 29~53p
- 주효진 (2004), “조직구조, 문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 영남대학교 대학원
- 도운섭 (1999), “지방정부 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 단국대학교 대학원
- 이수태 (2009), “조직유형별 조직효과성의 영향요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 서울시립대학교 대학원 행정학과
- 김창수 (1983), “상황모델에 의한 조직구조, 상황 및 조직유효성의 상호 관련성에 관한 실증적 연구“ 박사학위논문, 부산대학교 대학원
- 김영호 (2009), “조직구조가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구 : 중앙행정기관을 중심으로”, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원

- 이지훈 (2012), “조직구조와 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 건국대학교 대학원
- 황오성 (2013), “기업의 경영전략이 조직구조와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 중소기업을 중심으로”, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원
- 김성일 (2012), “조직설계 전략의 효과성 분석 : 엔지니어링공기업의 매트릭스 조직과 사업부제 조직을 대상으로“ 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원
- 김종환 (2013), “공기업 조직문화 유형과 조직효과성의 관계에 관한 연구 : 한국공항공사 중심으로“ 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원
- 허인수 (2003), “한국철도 조직의 개편방안 : 사업부 조직을 중심으로”, 석사학위논문, 부산대학교 행정대학원
- 김정민 (2005), “직무만족과 성과혁신에 관한 연구 : 공군 조종장교를 중심으로”, 석사학위논문, 중앙대학교 정보경영학

<국외문헌>

- Stephen P. Robbins(1983), 『Organization Theory : The structure and design of organizations』, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1979), 『The Structure of Organizations』, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1979), 『Structure in Five : Designing Effective Organizations』, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.
- Milton, C. R. (1981), 『Human Behavior in Organization』, Prentice Hall.
- Mott, P. E. (1972), 『The Characteristics of Effective Organization』, New York : Harper & Raw
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). "Organization and environment", Boston: Harvard University Press.
- Price, J. L. (1986), "Organizational Effectiveness", An Inventory of Propositions, Homewood, Ill. : Richard D. Irwin Inc.

- Barnard, C.I. (1938), *"The Function of the Executive"*, Cambridge, Massachusetts : Havard University Press
- Campbell, J. P. (1977), "On the Nature of Organizational Effectiveness," in Goodman, P. S, Pennings,J.M, and Associates (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass
- Vroom, V. H.(1964), *Work and Motivation*, New York Wiley.(1965), *Motivation in Management*, New York: American Foundation for Management Research.
- Hage, H. (1965), An Axiomatic Theory of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 10(3)
- Burns,T & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, London : Unwin Hyman
- Agho, A.C. & Price, J. (1983), Determinants of Employee Job Satisfaction : An Emperical Test of a Causal Model, *Human Relation*, 46

<기타>

- 고려대학교 산업개발연구소(1994), "대한주택공사 조직개편을 위한 조직 및 인사진단", 한국토지주택공사(2008), "사업부제 조직운영", 2008.3
- "사업부제 현안사항", 경영리더십과정 교육, 2008.10.
- 김종립 외 (2010), "LH 신기업문화 구축 및 관리방안 연구", LH 토지주택연구원

부 록

[부록 1] 설문지

조직효과성 측정을 위한 설문조사

안녕하십니까?

업무로 바쁘신 와중에 설문에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

본 설문은 서울대학교 행정대학원 공공기업정책학과 석사학위 연구논문 진행을 위한 데이터 수집을 위해 설계되었습니다. 주택설계조직의 조직효과성을 제고하기 위한 조직구조 설계전략에 시사점을 제시하는 것이 본 연구의 목적입니다.

수집된 설문자료는 연구 자료로만 활용되며, 다른 용도로는 사용하지 않을 것입니다. 모든 내용은 익명으로 처리되며 응답하신 내용은 비밀이 보장됨을 알려드립니다.

바쁘신 와중에 설문에 응해주신 점 다시 한 번 감사드리며, 솔직하고 성의 있는 답변을 부탁드립니다. 감사합니다.

2014년 3월

서울대학교 행정대학원

지도교수 : 이 석 원

연구자 : 김 혜 숙

* 설문에 의문사항이 있을 경우에는 위의 연락처로 문의해 주시기 바랍니다. 본 조사의 내용은 통계법 제 13조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

I. 먼저, 주택설계조직의 조직구조 특성을 파악하기 위한 설문입니다.

사업부제 도입(2008년) 전후의 변화를 느끼시는 대로 솔직하게 응답하시면 됩니다.

귀하의 의견과 일치하거나 가장 가까운 곳에 ✓ 또는 ○ 표기해 주시기 바랍니다.

번호	질문 내용	사업부제 도입전후	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
A1	우리 회사의 주택설계조직은 업무분야별로 처 단위조직이 다양하게 세분화되어 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
A2	우리 회사의 주택설계조직은 처 단위 조직 간 업무분장이 명확하게 구분되어 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
A3	주택설계조직의 업무는 처 단위로 전문화 되어 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
A4	조직구성원들이 담당하는 업무들은 전문 분야별로 구분되어 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
A5	주택설계업무는 다른 조직에서 대신 처리 하기 어려운 전문적인 부분이 많다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5

번호	질문 내용	사업부제 도입전후	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
B1	우리 회사의 주택설계조직은 업무처리 방 식과 절차가 표준화되어 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
B2	우리 회사의 주택설계조직에는 담당업무에 대한 표준화된 직무기술서가 구비되어 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
B3	우리 주택설계조직에는 각종 규칙과 절차 등이 분명하게 문서화되어 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
B4	설계조직구성원들은 표준화된 기준과 절차 에 따라 설계업무를 수행하고 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
B5	나는 일을 할 때 문서화된 규정이나 가이 드라인을 항상 참고하여 진행한다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5

번호	질문 내용	사업부제 도입전후	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
C1	주택설계조직 내의 각 처는 업무수행 시 조직목표를 스스로 결정한다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
C2	주택설계조직 내의 각 처는 업무추진 과 정에 재량권이 많은 편이다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
C3	우리 부서는 주택설계 업무상 중요한 결 정에 상당한 권한을 가지고 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
C4	나는 업무를 수행함에 있어 독창성과 재 량권을 가지고 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
C5	나는 업무를 수행함에 있어 필요한 방법 들을 스스로 선택하고 결정한다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5

번호	질문 내용	사업부제 도입전후	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
D1	내가 속한 부서는 말은 업무의 범위가 넓 은 편이다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
D2	내가 속한 부서는 다양한 직종의 직원들 로 구성되어 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
D3	나는 주택설계업무 외에도 다른 많은 업 무를 처리해야 한다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
D4	나는 직무와 관련해서 하는 일이 다양하 다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
D5	나는 직무와 관련해서 업무처리 시간이 부족하다고 느낀다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5

II. 다음은, 주택설계조직의 조직효과성을 파악하기 위한 설문입니다.

사업부제 도입(2008년) 전후의 변화를 느끼시는 대로 솔직하게 응답하시면 됩니다.
귀하의 의견과 일치하거나 가장 가까운 곳에 ✓ 또는 ○ 표기해 주시기 바랍니다.

번호	질문 내용	사업부제 도입전후	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
S1	우리 회사의 주택설계조직은 전반적으로 조직의 목표를 잘 달성하고 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
S2	우리 조직은 설계완성도서의 질적 목표수준을 잘 달성하고 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
S3	우리 조직은 주택설계 전반에 관한 품질관리를 잘 하고 있는 편이다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
S4	우리 조직의 주택설계수준은 다른 회사에 비해 우수한 편이다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
S5	우리 조직은 투입되는 인원에 비해 목표 달성도가 높은 편이다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5

번호	질문 내용	사업부제 도입전후	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
T1	주택설계 업무는 나에게 성취감을 주고 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
T2	나는 주택설계업무에 전반적으로 만족한다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
T3	나는 주택설계 업무에 흥미를 느끼며 의욕적으로 일하고 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
T4	나는 내가 가지고 있는 능력을 최대한 발휘해서 직무를 수행하고 있다	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5
T5	나는 함께 일하는 동료와 우호적인 관계를 유지하고 있다.	전	1	2	3	4	5
		후	1	2	3	4	5

Ⅲ. 응답자의 특성을 파악하기 위한 설문입니다.

해당 항목에 ✓ 또는 ○ 표기해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남 () ② 여 ()
2. 귀하의 연령은? (세)
3. 귀하의 설계부서 근무기간은? (년 월)
4. 귀하의 직종은?
① 건축 () ② 토목 () ③ 기계 () ④ 전기 () ⑤ 조경 ()
5. 귀하의 직급은?
① 1급 () ② 2급 () ③ 3급 () ④ 4급 () ⑤ 5급 ()
6. 과거(2007년 이전) 설계처 근무여부 ○ () X ()

바쁘신 와중에 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.
마지막으로 우리 주택설계조직의 기능, 조직, 인력 등에 관하여 특별히
제안하거나 보충 설명할 내용이 있으시면 적어주시기 바랍니다.

Abstract

A Study for the Effectiveness of Organizational Design Strategy

: The Case of the housing design department
of the Korea Land and Housing Corporation

Hye-suk, Kim

Master of Public Enterprise Policy

Graduate School of Public Administration

Seoul National University

The purpose of this study is to find out the relationships between the change of organizational structure and the change of organizational effectiveness. For this purpose, this thesis has conducted two subjects. ; (1) the relationships between the organizational structure and the organizational effectiveness ; functional and divisional structure are analyzed respectively. (2) the relationships between the variance of organizational structure and the variance of organizational effectiveness ; which is about the effectiveness of organizational structure design strategy.

This study focused on Korea National Land and Housing Corp.(LH) which experienced big change in organizational design recently. Especially the department of housing department is the researcher's concern. The big change of organizational design in 2008 was organizational

structure-reform from functional to divisional structure.

The result is as follows.;

(1) Difference in main factors of organizational structure which affects on organizational effectiveness has found as the structure design differs. In functional structure, specialization and standardization level have most powerful influence on organizational effectiveness. In divisional structure, empowerment and standardization level have positive influence on organizational effectiveness and scope of work has negative influence on organizational effectiveness.

(2) After the 2008 organizational structure reform, the specialization, standardization and empowerment level have dropped and the organizational effectiveness as well. Only the scope of work has spanned. The change of the first three variables ; specialization, standardization and empowerment level ; have positive influence on the change of organizational effectiveness. The change of scope of work doesn't have meaningful influence on the change of organizational effectiveness.

This thesis will contribute to the study of organizational structure strategy. Contingency theory is one of the most prominent and commonly accepted theory in organizational structure design field these days. Upon the result of this study, functional structure is more effective to LH housing design department. Many of preceded studies on organizational structure design strategy focused on organizational structure and organizational effectiveness. However, this thesis focused on the change of organizational structure and the change of organizational effectiveness in time series. This is the big difference between this thesis and others.

Key words : organizational structure, organizational effectiveness, organizational design strategy, functional and divisional structure

Student Number : 2013-22639