

박사학위논문

# AHP 기법을 적용한 농협의 조직효과성 평가모형 개발

- 경쟁적 가치 모형을 중심으로 -

2019년

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

민 병 휘

박 사 학 위 논 문  
지도교수 이창원

# AHP 기법을 적용한 농협의 조직효과성 평가모형 개발

- 경쟁적 가치 모형을 중심으로 -

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

민 병 휘

박 사 학 위 논 문  
지도교수 이창원

# AHP 기법을 적용한 농협의 조직효과성 평가모형 개발

- 경쟁적 가치 모형을 중심으로 -

위 논문을 행정학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

민 병 휘

민병휘의 행정학 박사학위 논문을 인준함

2018년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)



## 국 문 초 록

### AHP 기법을 적용한 농협의 조직효과성 평가모형 개발

- 경쟁적 가치 모형을 중심으로 -

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

민 병 회

본 연구의 목적은 우리나라 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성 평가 모형을 개발하는 것이다. 이를 통하여 경쟁적 가치 접근법에 대한 이론적 배경에 근거하여 조직의 평가요소의 상대적 중요도의 우선순위를 파악하여 농협중앙회와 회원조합을 위한 정책적 대안을 제시를 통하여 정책결정의 판단기준과 방향을 제시하고자 하였다. 따라서 조직효과성 평가 모형에 대한 이론적 고찰을 하고 문헌연구 및 선행연구를 통하여 농협중앙회와 회원조합의 평가 모형에 의하여 평가요소를 추출하였고, 연구대상인 14개의 조직효과성 평가요소를 선정을 하였으며, 내용의 형태에 의하여 4개 평가영역의 형태로 분류하여 측정모형을 설계하였다.

조직효과성 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위를 분석하기 위해 농협

중앙회와 회원조합의 근무경력이 있는 실무전문가를 2개 그룹, 중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가로 구분하여 전문가 의견 조사를 실시하였고, 조직 효과성 평가요소의 상대적 중요도를 측정을 위하여 질적인 가치 판단을 정량화 시킬 수 있는 AHP기법과 현재 중요도와 미래의 중요도의 차이를 비교하여 현행 중요도 보다 미래에 더 중요시 될 수 있는 요인을 전략적으로 지정할 수 있는 요구분석을 실시하였다.

본 연구결과를 요약하여 보면, 첫째, 조직효과성에 대한 평가영역별 AHP 분석 기법을 통하여 상대적 중요도와 우선순위는 합리적 목표, 내부관리, 외부환경, 인간관계 영역의 순으로 나타났으며, 이를 살펴볼 때 농업협회의 특성상 조직의 성과와 목표의 중요한 의미를 가지고 있으며 조직의 리더십이 많은 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다고 하겠다.

둘째, 복합가중치의 분석 결과에 의하면 실무전문가 그룹은 합리적 목표 영역의 기관장의 리더십이 조직효과성에 있어서 가장 큰 영향을 미친 것으로 인식하였고, 그 다음으로 합리적 목표 영역의 목표 설정 및 제도 개발 활용이 상대적으로 매우 중요하게 분석되었다. 또한 전문가 집단이 상대적 중요도가 높은 상위순위로 도출된 5개 요소(상위 순위)의 복합가중치에 대한 합산한 값은 0.548로 주요 평가요소가 지배적인 특성을 가지고 있으며, 농업협동조합 조직의 구성적인 측면과 사업측면에서 지속적으로 활성화되어 있는 요인이 상위그룹을 형성하는 것으로 분석되었다. 기관장의 리더십과 조직의 경영성과에 대한 목표 설정 및 활성화는 조직의 비전 제시 능력과 전문성을 갖춘 전문 경영인 확보의 중요성과 혁신적 사업 영역의 확대를 통한 사업성과 확대가 보다 중요한 요소로 확인되었다.

한편으로는 실무전문가 그룹은 정보시스템 관리, 지방정부와의 관계, 내부고객 만족도에 있어서 상대적으로 중요도가 약한 요인으로 분석되었다. 상대적 중요도가 약하게 인식되는 평가요소는 주로 다른 주요 평가요소에 의하여 영향을 받고 있는 요인으로 분류되며, 이는 장기적 관점에서는 서로 보완적 관계에서 중요도를 높이는 것이 필요하다고 하겠다.

셋째, 요구분석을 통하여 나타난 현재보다 미래에 중요하게 평가할 요소를

분석해 볼 수 있었다. 미래와 현재의 차이가 큰 평가요소로 정보시스템관리, 내부고객만족도, 경제적 환경 변화는 현재 상태에서 평가요소에 대한 중요도에 미흡한 요소로 분석되고 있지만 장기적인 관점의 중요도에 있어서 농협조직에서 준비해야 할 부분으로 인식할 수 있었고, 오히려 기관장의 리더십은 상대적으로 미래의 중요도의 차이가 역방향(-0.23)으로 낮게 형성되었다.

위의 연구결과를 바탕으로 시사점과 정책적 제언은 다음과 같다.

첫째, 조직효과성 평가요소의 중요도를 비추어 볼 때, 조직의 목표에 대한 지향점과 현재적 가치를 확인할 수 있었으며, 실무전문가를 통하여 분석 결과는 특히, 영리조직과 비영리조직의 혼합 형태로 된 종합농협의 특성상 조직의 리더의 역할에 대한 중요성이 강조되고 있으며, 국민, 농민 및 조합원에 대한 농협이 보다 생산적인 역할을 수행하여야 한다는 것이다.

둘째, 요구분석을 통하여 분석된 결과로 현재에는 미흡한 요소가 오히려 미래에는 중요한 가치로 자리잡고 있음을 알 수 있으며, 특히, 제4차혁명에 기반하여 정보시스템관리의 중요성과 내부고객인 직원의 노사관계 제도 및 복지제도에 대한 보다 나은 개선과 시시각각으로 변화하는 경제적 환경에 빠르게 대처하는 것이 필요하다고 하겠다.

셋째, 중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가의 의견을 통하여 확인 결과는 협동조합으로서 농민과 조합원의 가치에 대한 중요성을 고려하게 되었으며, 회원조합의 특성상 지방정부와의 유대강화가 중요한 요소임에도 불구하고 중요도에서 미흡하게 나타난 부분은 점진적으로 개선하는 것이 시급하다고 하겠다.

넷째, 한편으로 지나치게 조직의 기관장의 리더십에 의존하는 부분은 보다 효율적이고 효과적인 조직을 위하여 분업과 분권하는 작업이 필요하고, 이를 위하여 조직에 대한 교육훈련과 전문적 업무 수행능력 배양에 보다 힘써야 하겠다.

주요어 : 농협, 농협중앙회, 회원조합, 조직효과성, 경쟁가치접근법(CVA), 계층분석절차(AHP), 요구분석

# 목 차

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 제 1 장 서 론 .....                    | 1  |
| 제 1 절 연구의 배경과 목적 .....             | 1  |
| 제 2 절 연구의 범위와 방법 .....             | 6  |
| 1) 연구 범위 .....                     | 6  |
| 2) 연구 방법 .....                     | 6  |
| 제 2 장 이론적 배경 .....                 | 9  |
| 제 1 절 조직효과성의 개념 및 주요 접근 방법 .....   | 9  |
| 1) 조직효과성의 개념 .....                 | 9  |
| 2) 전통적 접근 방법 .....                 | 12 |
| 3) 현대적 접근 방법 .....                 | 14 |
| 가) 이해 관계적 접근법 .....                | 14 |
| 나) 경쟁적 가치 접근법 .....                | 15 |
| 제 2 절 경쟁적 가치모형에 관한 문헌 및 선행연구 ..... | 16 |
| 1) 경쟁적 가치모형의 평가요소에 관한 문헌연구 .....   | 16 |
| 2) 분야별 경쟁적 가치모형 관련 선행연구 .....      | 20 |
| 제 3 장 농협중앙회와 회원조합의 경영평가 .....      | 26 |
| 제 1 절 농협조직의 현황 .....               | 26 |
| 1) 농협의 일반 현황 .....                 | 26 |
| 2) 농협의 설립 .....                    | 27 |
| 3) 농협 조직 .....                     | 27 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 제 2 절 농협중앙회 경영평가의 현황 .....                  | 34 |
| 1) 농협중앙회의 평가의 특징 .....                      | 34 |
| 2) 농협중앙회 경영평가 .....                         | 35 |
| 3) 경영평가의 한계성 .....                          | 38 |
| 제 3 절 회원조합의 경영평가의 현황 .....                  | 39 |
| 1) 회원조합의 평가의 특징 .....                       | 39 |
| 2) 회원조합의 경영평가 .....                         | 40 |
| 3) 경영평가의 한계성 .....                          | 42 |
| <br>제 4 장 농협의 조직효과성 평가의 의의 및 평가모형의 도출 ..... | 44 |
| <br>제 1 절 농협의 조직효과성 평가의 의의 .....            | 44 |
| 제 2 절 농협중앙회와 회원조합의 평가의 고찰 .....             | 45 |
| 1) 법과 제도 관련 분야 .....                        | 45 |
| 2) 대외적 기관 관련 분야 .....                       | 46 |
| 3) 경제적 환경 관련 분야 .....                       | 47 |
| 4) 경영성과 관련 분야 .....                         | 48 |
| 5) 인사 조직 정보 관련 분야 .....                     | 48 |
| 6) 복지 및 예산 관련 분야 .....                      | 49 |
| 7) 소결론 .....                                | 49 |
| 제 3 절 조직효과성 평가모형의 구조의 도출 .....              | 50 |
| 1) 조직효과성 평가모형 구조의 정립 .....                  | 50 |
| 2) 환경요인과 대외관계 영역(외부환경) .....                | 51 |
| 3) 합리적 목표와 경영성과 영역(합리적 목표) .....            | 52 |
| 4) 내부관리 및 조직안정성 영역(내부관리) .....              | 54 |
| 5) 인간관계 및 고객중심 영역(인간관계) .....               | 55 |
| <br>제 5 장 연구의 설계 .....                      | 58 |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| 제 1 절 분석틀 .....                             | 58        |
| 제 2 절 AHP분석 및 요구분석 방법 .....                 | 60        |
| 1) AHP분석 방법 .....                           | 60        |
| 2) 요구분석 방법 .....                            | 64        |
| 제 3 절 상대적 중요도와 우선순위 측정 .....                | 69        |
| 1) 평가영역 및 평가요소 .....                        | 69        |
| 2) AHP 분석 중요도 측정 모형 .....                   | 71        |
| 3) 설문조사를 통하여 요구분석의 우선순위 결정 .....            | 71        |
| 4) 전문가 의견조사 대상의 구성 .....                    | 72        |
| <b>제 6 장 조직효과성 평가요소의 중요도와 우선순위 분석 .....</b> | <b>74</b> |
| 제 1 절 우선순위 총괄 분석 .....                      | 74        |
| 1) 평가영역의 중요도와 우선순위 분석 .....                 | 74        |
| 2) 평가영역별 평가요소의 중요도와 우선순위 분석 .....           | 76        |
| 3) 복합가중치에 의한 중요도 및 우선순위 분석 .....            | 78        |
| 제 2 절 평가그룹 중요도 분석 .....                     | 80        |
| 1) 평가영역의 분석 .....                           | 80        |
| 2) 평가영역별 평가요소의 분석 .....                     | 82        |
| 3) 복합가중치에 의한 평가요소의 분석 .....                 | 85        |
| 제 3 절 요구분석의 우선순위 결정 .....                   | 89        |
| 제 4 절 AHP 분석 및 요구분석 결과의 관계 .....            | 93        |
| 제 5 절 분석 결과에 대한 종합 .....                    | 95        |
| <b>제 7 장 결론 및 제언 .....</b>                  | <b>97</b> |
| 제 1 절 연구결과의 요약 및 함의 .....                   | 97        |
| 1) 연구결과의 요약 .....                           | 97        |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 2) 함의 .....                 | 99  |
| 제 2 절 정책적 제언 및 연구의 한계 ..... | 100 |
| 1) 정책적 제언 .....             | 100 |
| 2) 연구의 한계 .....             | 102 |
| 참 고 문 헌 .....               | 104 |
| ABSTRACT .....              | 126 |

## 표 목 차

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 〈표 2-1〉 조직 효과성의 개념 .....                     | 10 |
| 〈표 2-2〉 경쟁적 가치 접근법의 조직효과성 기준 .....           | 17 |
| 〈표 2-3〉 Quinn & Cameron의 생애주기가설 .....        | 21 |
| 〈표 2-4〉 국내 경쟁적 가치접근법을 적용한 선행연구 .....         | 23 |
| 〈표 2-5〉 공공조직평가모형에 관한 주요 선행연구(분석방법 분류) .....  | 24 |
| 〈표 3-1〉 농협 종사인원 .....                        | 28 |
| 〈표 3-2〉 농협중앙회 연혁 .....                       | 29 |
| 〈표 3-3〉 주요사업 실적 .....                        | 30 |
| 〈표 3-4〉 회원조합 조합수 현황 .....                    | 31 |
| 〈표 3-5〉 회원조합 조합원, 준조합원 수 현황 .....            | 32 |
| 〈표 3-6〉 회원조합 경제사업 규모 .....                   | 33 |
| 〈표 3-7〉 농협중앙회의 회원조합 재무관리 지표 .....            | 41 |
| 〈표 3-8〉 농협중앙회의 회원조합 농업인 실익사업 평가지표 .....      | 42 |
| 〈표 4-1〉 조직효과성 평가 요인 중 외부환경 영역 .....          | 52 |
| 〈표 4-2〉 조직효과성 평가 요인 중 합리적 목표 영역 .....        | 53 |
| 〈표 4-3〉 조직효과성 평가 요인 중 내부관리 영역 .....          | 55 |
| 〈표 4-4〉 조직효과성 평가 요인 중 인간관계 영역 .....          | 56 |
| 〈표 5-1〉 쌍대비교의 척도 .....                       | 62 |
| 〈표 5-2〉 응답자 인구통계학적 특성 .....                  | 73 |
| 〈표 6-1〉 전체전문가 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위 .....      | 74 |
| 〈표 6-2〉 외부환경 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위 .....    | 76 |
| 〈표 6-3〉 합리적 목표 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위 .....  | 77 |
| 〈표 6-4〉 내부관리 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위 .....    | 77 |
| 〈표 6-5〉 인간관계 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위 .....    | 78 |
| 〈표 6-6〉 전체전문가 평가요소의 복합가중치와 우선순위 .....        | 79 |
| 〈표 6-7〉 중앙회 실무 전문가 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위 ..... | 81 |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 〈표 6-8〉 회원조합 실무 전문가 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위 .... | 82 |
| 〈표 6-9〉 외부환경 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위 .....    | 82 |
| 〈표 6-10〉 합리적 목표 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위 ..... | 83 |
| 〈표 6-11〉 내부관리 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위 .....   | 84 |
| 〈표 6-12〉 인간관계 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위 .....   | 85 |
| 〈표 6-13〉 중앙회·회원조합 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위 .....  | 86 |
| 〈표 6-14〉 현재와 미래의 평가요소의 중요도 수준 분석 .....       | 89 |
| 〈표 6-15〉 조직효과성 평가요소 요구분석의 우선순위 결정 .....      | 92 |
| 〈표 6-16〉 AHP 분석과 요구분석 결과의 관계 .....           | 95 |

## 그 립 목 차

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 〈그림 1-1〉 조직효과성 평가모형 개발 연구 흐름도 .....                  | 8  |
| 〈그림 2-1〉 조직효과성에 대한 전통적 접근법 .....                     | 12 |
| 〈그림 2-2〉 경쟁적 가치 모형 .....                             | 18 |
| 〈그림 3-1〉 농협조직현황 .....                                | 28 |
| 〈그림 3-2〉 농협중앙회 조직도 .....                             | 31 |
| 〈그림 3-3〉 회원조합의 사업 체계도 .....                          | 40 |
| 〈그림 5-1〉 분석틀 .....                                   | 59 |
| 〈그림 5-2〉 AHP의 실행순서 .....                             | 63 |
| 〈그림 5-3〉 The Locus for Focus 모델 .....                | 67 |
| 〈그림 5-4〉 조직효과성 평가요인 중요도 측정모형의 구조 .....               | 70 |
| 〈그림 6-1〉 전체전문가 평가영역 중요도와 우선순위 .....                  | 75 |
| 〈그림 6-2〉 중앙회·회원조합 중요도와 우선순위 .....                    | 81 |
| 〈그림 6-3〉 평가요소별 상대적 중요도의 도표화 .....                    | 88 |
| 〈그림 6-4〉 조직효과성 평가요소의 The Locus for Focus 모델 결과 ..... | 91 |

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경과 목적

조직에 대한 연구의 궁극적인 목적은 민간이나 공공부문의 구분 없이 조직효과성을 극대화하기 위함이다. 오늘날 모든 조직에서는 조직효과성을 제고하기 위하여 끊임없이 효율적이고 효과적인 조직개편이나 조직혁신 등을 지속적으로 수행하고 있다. 한편, 수많은 연구자들은 리더십, 조직문화, 조직행태 등 조직효과성에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있는 모든 결정요인에 대하여 폭넓고 다양한 연구를 지속하고 있다. 이처럼 조직의 존재 목적이 조직 목표의 달성이라는 존속요건 하에, 조직목표의 달성에 대한 정도(Etzioni, 1964; 이창원 외, 1998 재인용)를 나타내는 조직효과성은 시대를 막론하고 조직의 탄생부터 성장 그리고 쇠퇴에 이르기까지 연구되는 가장 중요한 부분이라 할 수 있다.

하지만, 이러한 조직효과성에 대한 중요성에도 불구하고, 선행연구에 따르면, 조직효과성 만큼 개념에 대한 일치된 합의를 이루어내지 못하여 과학적 연구가 어려운 분야도 흔치 않다(김태룡, 2016; 도운섭, 2004).

조직효과성에 대한 연구경향을 분석한 민진(2003)은 조직효과성을 주제로 다룬 대부분의 연구들이 조직효과성에 대한 개념을 단편화하여 측정과 평가를 쉽고 단순하게 접근한 결과, 개념이 다양성하게 되어 보편적인 정의를 찾기가 매우 어려움을 지적하였으며, 조직을 바라보는 연구자의 접근 방법에 따라 조직효과성에 대한 다양한 정의가 가능하게 되었고, 조직효과성에 대한 개념이 조직의 성격과 목적 그리고 영역에 따라 다르게 정의되어, 조직효과성에 대한 다양한 측정과 연구방법이 존재하게 되었다.

예를 들어, 조직이 비영리나 혹은 영리 집단이거나 민간 혹은 공공분야의 집단이나에 따라 조직의 목표가 다양하게 구분되어 질 수 있고, 그에 상응하는 조직효과성 측정지표가 제시될 수 있다. 박희봉(2005)은 “기술적 효과성을 추구가 조직의 목표라면 산출, 결과 또는 실적으로, 조직 및 조직구성원의 생

존 및 욕구충족이 조직의 목표라면 조직과 조직구성원의 생존과 발전 및 욕구충족으로, 환경적 대응력이 조직의 목표라면 조직의 문제해결 능력으로, 그리고 고객만족이 조직의 목표라면 외부고객 또는 이해관계자의 평가결과"와 같이 조직의 목표에 따라 다양한 조직효과성의 측정지표를 제시하였다.

한편, 김근세, 이경호(2005)는 조직효과성에 대한 측정방법을 행태론적 방법과 경영성과적인 방법으로 구분하였다. 또한, 이정주(2006)는 “행태론적 방법은 인간의 행태, 즉 조직구성원의 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 사기, 응집력, 리더십 등 행태적 차원을 강조하고 이에 대한 측정을 통해 조직효과성을 평가”하는 것으로 제시하였다. 이에 반해, ‘경영성과적인 방법은 재무성과라든지 경영실적, 운영성과와 같은 측정을 통한 조직효과성을 평가’하는 것으로 설명하였고, 조직효과성 측정지표에 대한 체계적인 접근을 시도하였다.

도운섭(2005)은 “재무적인 측면에서 조직의 매출액이나 연평균 성장률과 같은 객관적 지표를 사용하거나 또는 구성원들의 몰입도나 만족도와 같은 조직구성원들의 태도변수와 같은 주관적 인식을 조직효과성으로 간주”하여 조직효과성에 대한 경험적 연구를 수행하였다. 특히, 그는 공공조직을 연구한 대부분의 선행연구에서 공공조직의 조직효과성을 민간조직의 객관적인 지표들을 활용하여 측정하기에 한계가 있음을 지적하고 이를 감안하여 조직몰입, 직무만족과 같은 주관적 인식을 활용하여 조직효과성을 측정하고 있는 연구가 대부분이라고 주장하였다.

이렇듯, 조직효과성에 대한 연구는 조직이 추구하는 목표나 목적에 따라 접근방식을 단순화하여 연구되는 경향이 있다. 이러한 측면에서 단일 조직내에 영리조직과 비영리조직이 공존하고 있는 조직형태를 지닌 농업협동조합의 조직효과성에 대한 연구는 매우 흥미로운 측면이 있다. 즉, 영리조직으로써 기술적 효과성이나, 경영성과적인 방법 혹은 재무적인 측면의 접근을 통해 조직효과성을 측정할 것인지 반대로 비영리조직으로써 행태론적 방법 혹은 주관적 인식 수준으로 조직효과성을 측정할 것인지 선택하기 어렵기 때문이다.

농업협동조합은 농촌개발이라는 목적을 지니고 준(準) 정부기관으로써 정부의 관리 하에 출범하였다. 조합원의 공동의 이익을 추구하기 위한 자발적인 조직 구성이나 자조적인 사업 활동이라는 협동조합의 고유의 성격과는 달리

낙후된 농촌과 1960년대 경제 성장을 위한 주축돌이 되어 설립되었다. 한편, 농업협동조합은 영리조직인 농업중앙회와 비영리조직인 회원조합으로 구성되어 있다.

역사적으로 농업협동조합의 근간은 해방이전의 금융조합과 조선금융조합연합회이다. 대한민국 정부 수립 이후인 1961년 농협중앙회와 농업은행을 통합한 형태의 종합농업협동조합을 창립하게 되었다. 전국단위의 중앙회와 군조합 및 이동조합의 3단계의 조직으로 구성 되었으며, 1965년에는 자립, 과학, 협동을 다짐하는 새농민운동을 전개하였다. 이후 1969년 회원조합에 상호금융제도를 도입해 농촌지역의 고리채 해소에 앞장섰으며, 생활물자사업실시로 농업인에게 양질의 생활용품을 저렴하게 공급하는 역할을 수행 하였다.

1988년에는 민주 농협법을 개정하여 조합장 및 중앙회장을 직선제로 선출하는 제도를 도입하여 농협의 민주화에 많은 기여를 했으며 우리농산물 애용운동을 전개하였고 중앙회장의 자격이 조합으로 제한하고 신용사업과 경제사업을 분리하여 운용하였다. 2000년대 이후 농협·축협·인삼협중앙회를 통합하는 통합농협중앙회를 출범하여 조직 확대와 변화를 추구하였으며, 2012년에는 경제사업활성화를 위하여 사업을 중앙회·경제지주·금융지주의 분할을 진행하였다. 이처럼 농업협동조합은 산업화와 민주화를 거치면서 발전해 왔다.

농업협동조합은 국가의 정책을 대행하면서 농민과 조합원들의 경제적·사회적·문화적 지위 향상을 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 세계시장의 개방경제 속에서 농민과 조합원을 유지할 수 있는 조직의 결속력과 정부와의 유대강화를 위하여 농업협동조합의 필요성은 더욱더 증대되고 있다. 또한, 농업은 국가의 안정과 유지 및 식량자원을 통하여 존립과 기반을 담당하는 분야로 농업에 수반되는 역할을 수행하는 농업협동조합은 250만명의 농민과 조합원을 함께하는 조직으로 국가의 근간조직이라 할 수 있으며, 농민과 국민, 조합원의 재산과 생존 및 행복에 직결되는 주요 정책을 수행하고 있다고 하겠다.

지난 2018년 5월 공정거래위원회의 보도자료에 의하면, 농업협동조합중앙회는 2017년 우리나라 재계순위 10위에서 한 단계 상승한 9위로 계열사 수가 49개이며, 임직원이 8만 9천여 명(중앙회 2만 6천여 명)이며, 자산총액(공

정자산)이 58.1조원의 거대조직으로 변모하였다. 한편, 회원 조합은 1,131개로 약 222만명의 조합원으로 구성되어 있다. 농협조직은 경제사업 70조 5천억 원, 회원조합과 중앙회가 합한 예수금과 총수신(평잔)이 약 466조 8,000억 원에 이르고 있는 국가 경제에 큰 역할을 담당하고 있다.

이러한 농업협동조합 조직의 중요성에도 불구하고, 한 조직내에 영리조직과 비영리조직으로서 갖게 되는 상충되는 목표로 인하여 조직 효과성에 대한 효과적인 평가가 이루어지지 않고 있다는 지적이 있다(강구익, 이갑두, 2009; 황진수 외, 2002). 즉, 협동조합이라는 취지에도 불구하고 수익성을 우선하는 경영평가로 인하여, 비영리조직인 회원조합의 조직 효과성 평가를 영리조직의 평가 기준인 효율성과 생산성에 초점을 두는 문제점을 안고 있음을 지적하는 부분이다.

저성장의 고착화와 사실상의 완전 시장 개방 및 농업 기반의 지속적 악화 등으로 농업, 농촌은 새로운 도전에 직면하고 있다. 농협 내부적으로 경영환경변화에 대응하는 농협중앙회의 경영평가 및 회원조합의 경영평가의 변화도 필요한 시점이다. 특히, 회원조합의 종합경영평가기준은 “농축협의 재무상태 및 농업인실익부분을 종합적으로 평가하여 경영환경변화에 능동적으로 대처하고 조합원에 대한 봉사기능 제고에 있다.”고 하지만 경영적 측면의 재무상태에 근거하는 과거의 유형대로 진행되어서 해당 회원조합의 조직에 효과적으로 처방하는 우선순위를 적용하기는 어려운 문제가 발생되고 있다.

또한, 농협중앙회의 사업 추진방향에 맞는 경영평가 역시 사업추진에 대한 방향성을 기준으로 평가가 되고 있어서 조직의 효과적인 우선순위와 중요도에 맞는 정책을 반영하기 어려움이 있다. 이는 사업계획에 맞추는 추진방향 제시만으로 조직이 효과적인 업무 수행을 하고 있다고 평가를 할 수 없으며, 조직구조와 조직내외의 환경적인 요소의 파악을 통하여 효과적인 조직의 정책 수행이 우선되어야 하는 한계점이 있다.

이러한 부분을 감안하여 선행연구를 통하여 확인한 결과 농업정책을 수행하는 거대 조직인 농업협동조합의 조직효과성 대한 선행 연구가 그리 많지 않고, 그 동안의 연구가 개별 분야에 국한되어 있음을 확인하였다. 특히, 중앙회와 회원조합을 포함하는 전체 조직에 대한 조직효과성 연구가 미진함을 확

인하였다.

특히, 조직의 효과성에 영향을 미치는 주요 요인 중 하나로 많은 선행연구에서 실증적으로 입증된 리더십에 대한 연구가 전무하다는 특징이 있다. 1988년대 이후 민주적 절차에 의해 직선제로 선출되는 중앙회장이나 조합장임에도 불구하고, 아직까지 과거 정부의 임명직 형태로 정부의 대변인이나 관리인으로써 평가되어 그 위상이나 영향력이 조직 내부나 외부에서 간과되거나 무시되는 경향이 있음을 보여주는 것으로 파악된다.

따라서, 본 연구는 농업협동조합의 사회적·경제적 중요성에 비추어 조직 효과성에 관한 연구가 부족하다는 점을 인식하고 농업협동조합 내의 두 조직인 농협중앙회 및 회원조합의 조직효과성을 포괄적으로 평가할 수 있는 평가 요소와 평가 모형의 개발에 관한 실증적 연구를 진행 하고자 하였다. 이러한 연구 목적을 위하여, 조직효과성 평가를 위한 다차원적 접근방법의 주요이론인 경쟁가치접근법을 토대로 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성을 평가하기 위한 모형을 제시하고, 분석된 결과를 바탕으로 조직에 대한 평가와 관련하여 정책적 대안을 제시하고자 한다. 본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 농협중앙회와 회원조합이 영리조직 및 비영리조직으로 구성되어 있는 조직형태를 고려할 때 조직효과성 평가를 위한 기준이론으로 경쟁가치접근법에 의한 연구가 타당한가를 살펴본다.

둘째, 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성을 평가하는 데 있어서 어떠한 요소가 적합하며, 각 요소들은 상대적으로 어느 정도의 가중치를 가져야하는가를 알아본다.

셋째, 도출된 조직효과성 평가요소를 간의 중요도와 우선순위를 측정하고 비교하여 상대적 중요도를 분석한다.

넷째, 요구분석을 선정하여 현재의 우선순위와 미래에 대한 우선순위를 비교하여 조직의 효과성의 미래에 대한 중요도를 파악해 보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

### 1) 연구범위

본 연구에서는 조직효과성과 관련된 이론 및 조직 평가에 관한 이론을 알고, 문헌연구 및 선행연구의 분석을 토대로 포커스 집단의 전문가 자문을 통하여 실증분석을 통한 일반적 평가요소를 추출하여 농협중앙회와 회원조합의 조직 효과성 평가 모형에서 상대적 중요도를 통하여 정책의 우선순위를 찾고자 하였다. 또한 우리나라 농업협동조합의 시작부터 현재까지 농업협동조합 관련 법령이나 제도, 현행 평가사항 등을 통하여 평가요소에 원인을 제공되었다고 판단하여 지는 요인들을 일반적, 포괄적인 차원에서 추출하고 이들 요인 상호간의 중요도를 분석하고자 한다.

### 2) 연구방법

연구방법으로는 국내외학자들이 많이 제시하는 조직효과성과 관련된 이론을 살펴보고 농협중앙회와 회원조합에 그 이론을 대입하여 평가요소를 추출하고, 또한 문헌연구와 선행연구를 통하여 타 분야의 평가요소를 분석하여 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성과 연결된 평가요소를 추출해 보았다. 아울러 조직의 효과성에 미치는 주요정책을 중심으로 평가요소를 전문가의 포커스 그룹 인터뷰(focus group interview)를 통한 보다 실증적으로 추출하였다. 또한, 추출된 평가요소들을 그 성격에 따라 경쟁적 가치 모형에 의한 4개 영역으로 평가영역별로 구성하여 평가모형을 형성하고 실무전문가 그룹에 대한 설문조사 및 계층 분석 절차(Analytical Hierarchy Process: AHP) 방법을 사용하여 요소상호간의 상대적 중요도를 분석하였고, 또한 요구분석을 통하여 현재 중요도와 미래 중요도에 대한 평가요소를 선정하여 향후 농협중앙회와 회원조합의 조직 효과성 향상을 위한 정책 우선순위에 필요한 정책적 가치를 도출하고 이에 대한 정책적 대안을 찾아보고자 하였다.

따라서 본 연구는 다음의 절차에 의하여 연구절차를 진행하였다.

첫째, 조직효과성과 관련된 이론 및 농협중앙회와 회원조합의 현재 이루어지고 있는 경영평가 현황을 살펴본 후 농협중앙회와 회원조합에 대한 주요 평가모형을 그 이론에 대입하여 조직효과성 평가요소를 추출해 보고, 문헌 및 선행연구를 통하여 행정정책상 조직효과성 평가요소를 추출한다.

둘째, 선행연구 및 현재 주요 평가요소에서 추출한 평가요소를 참고하여 전문가포커스 그룹 인터뷰를 통하여 최종적으로 확정한다.

셋째, 이와 같이 추출된 평가요소를 내용적인 특성에 따라 평가영역별로 분류하고, 평가모형은 세 계층 형태로 최상위 계층인 평가목표, 중간계층인 평가영역, 최하위 계층인 평가요소로 정립한다.

넷째, 형성된 평가모형에 따라 각 평가영역 및 영역별 평가요소들의 상대적 중요도를 측정하기 위해 실무전문가 의견조사서를 작성하여 농협중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가로 구성된 2개의 실무전문가 그룹을 대상으로 설문조사를 실시한다.

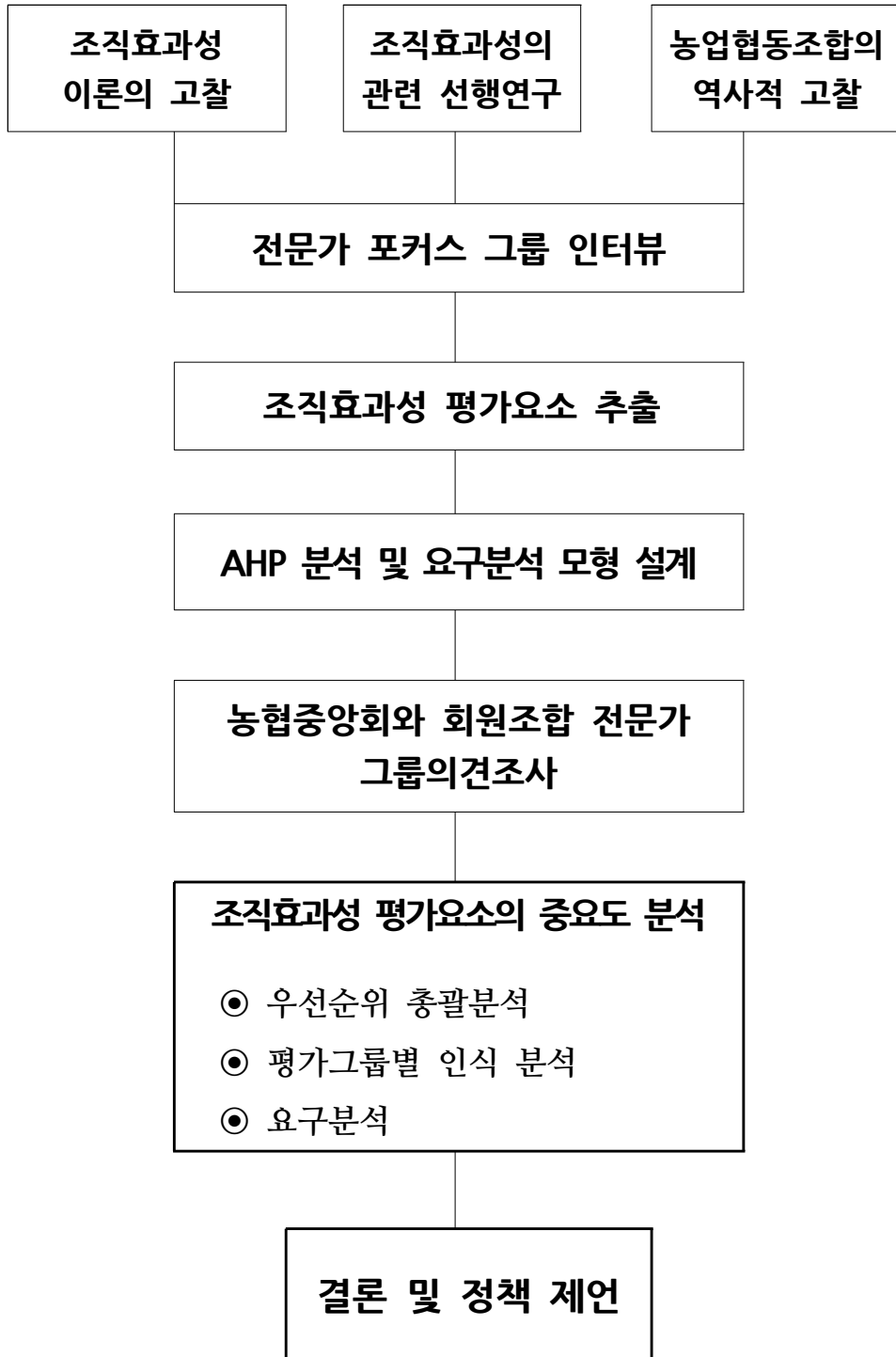
다섯째, 의견조사에 대한 결과는 AHP기법을 활용하여 평가영역별로 상대적 중요도와 종합적이고 전체적인 상대적 중요도를 조사대상자 전체부분과 그룹별로 분석한다.

여섯째, 현재와 미래 중요도 수준의 비교를 통하여 요구분석기법에 의한 현재의 중요도 보다 미래에 더 중요시해야 할 요소들을 추출한다.

일곱째, 분석결과를 토대로 향후 중앙회와 회원조합의 정책 결정과정과 집행과정에서 필요한 정책적 의의와 시사점을 도출하여 관련된 정책적 제언을 제시하고자 한다.

이 연구절차 흐름도를 도식화하면 다음 <그림 1-1>과 같다.

〈그림 1-1〉 조직효과성 평가모형 개발 연구 흐름도



## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 조직 효과성의 개념 및 주요 접근 방법

#### 1) 조직 효과성의 개념

미래에 대한 불확실성과 치열한 경쟁에서 조직의 생존과 번영을 위하여 조직 효과성에 대한 연구는 매우 중요하다. 조직효과성이란 목표의 달성을 의미하고, 결국 효과적인 조직이란 조직의 목표를 달성하는 조직이라는 것이다(이창원 외, 2014; Robbins, 2003 재인용). 하지만, 모든 조직에 공통적으로 적용되는 조직효과성에 대한 일관된 정의를 내리지 못하고 있다(신원철, 2015).

Etzioni(1964)에 따르면, “조직목표의 달성 정도”를 조직효과성으로 정의하고 있으며, Price(1968)는 조직효과성을 “목적과 수단을 연결한 상태에서 현실적인 산출이 당초의 목적을 달성한 정도”로 정의하였다. Pfeffer & Salancik(1978)은 “받아들일 수 있는 산출과 행동을 창출할 수 있는 능력”이라고 정의하였고, Schein(1970)은 “조직에 대한 생존, 적응, 유지 및 성장능력”을 정의하였다. Georgopoulos & Tannenbaum(1957)는 “어떤 자원과 수단을 갖춘 사회시스템으로서 조직이 그 자원과 수단을 무력하게 만드는 일도 없고 또 조직구성원들에게 부당한 스트레스를 주는 일도 없이 목표를 달성하는 정도”로 정의하였다.

신유근(1986)은 조직효과성을 “조직이 어느 정도 목표를 달성해 나가는 정도”로 정의하였으며, 김정하(2000)는 그의 연구에서 “조직목표에 대한 달성도”를 조직효과성으로 정의하였다.

한편, 이상철(2012)은 “기술적 효과성 추구가 조직의 목표라면 산출, 결과 또는 실적으로, 조직 및 조직구성원의 생존 및 욕구충족이 조직의 목표라면 조직의 문제해결능력으로, 그리고 고객만족이 조직의 목표라면 외부고객 또는 이해관계자의 평가결과”로 각각 다양하게 정의하였다.

김태룡(2016)은 그의 연구에서 적합도가 높은 내부과정모형을 기준으로 “조직효과성은 조직 내부의 건전성과 경제적 측면에 강조점을 두고, 내부 과정이 원만하고, 갈등을 최소화하고, 질서를 유지하고 지속과 예측이 가능한 상태”로 정의하였다.

〈표 2-1〉 조직 효과성의 개념

| 연구자                              | 개 념                                                                                             |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Georgopoulous & Tannenbaum(1957) | “어떤 자원과 수단을 갖춘 사회시스템으로서 조직이 그 자원과 수단을 무력하게 만드는 일도 없고 또 조직구성원들에게 부당한 스트레스를 주는 일도 없이 목표를 달성하는 정도” |
| Caplow(1964)                     | “조직의 안정성, 통합성, 자율성 및 업적”                                                                        |
| Etzioni(1964)                    | “조직목표의 달성 정도”                                                                                   |
| Price(1968)                      | “목적과 수단을 연결한 상태에서 현실적인 산출이 당초의 목적을 달성한 정도”                                                      |
| Schein(1970)                     | “조직에 있어서 생존과 적응과 유지 및 성장능력”                                                                     |
| Pfefer & Salancik(1978)          | “받아들일 수 있는 산출과 행동을 창출할 수 있는 능력”                                                                 |
| 신유근(1986)                        | “조직이 어느 정도 목표를 달성해 나가는 정도”                                                                      |
| 정준교, 박상언, 김영조 (1996)             | “심리적 효과성과 경제적 효과성의 두가지 차원에서 분석”                                                                 |
| 김정하(2000)                        | “조직목표에 대한 달성도”                                                                                  |
| 장태운, 박찬식(2001)                   | “개방시스템이란 측면에서 외적환경에 대응하는 행동체계이며, 조직구조의 안정과 유지”                                                  |
| Robbins(2003)                    | “목표의 달성”                                                                                        |
| 이상철(2012)                        | “기술적 효과성 추구가 조직의 목표라면 산출,                                                                       |

|           |                                                                                                                |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | 결과 또는 실적으로, 조직 및 조직구성원의 생존 및 욕구충족이 조직의 목표라면 조직의 문제해결 능력으로, 그리고 고객만족이 조직의 목표라면 외부고객 또는 이해관계자의 평가결과로 각각 다양하게 정의” |
| 김태룡(2016) | “조직효과성은 조직 내부의 건전성과 경제적 측면에 강조점을 두게 된다. 그리하여 내부과정이 원만하고, 갈등을 최소화하고, 질서를 유지하고 지속과 예측이 가능한 상태를 조직효과성이 있는 것으로 평가” |

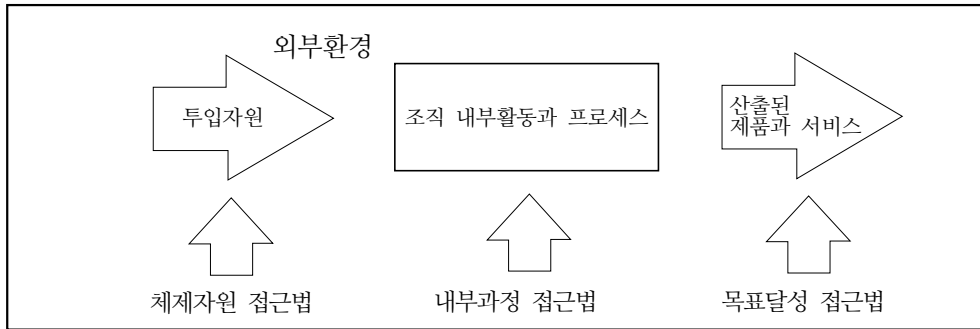
\*출처: 선행연구 논문을 토대로 연구자가 정리 함

이렇듯 조직효과성에 대해 보편적 합의가 이루어지지 않고 다양하게 정의 내리는 이유는 조직의 목표의 개념이 모호성과 복잡성에 기인한다(이창원 외, 2014; 신원철, 2015; 이정주, 2006; 민진, 2003).

이창원 등(1998)은 이러한 조직효과성의 모호성과 복잡성으로 인하여 발생하는 문제점을 극복하고자 조직효과성을 이해하기 위한 접근방법으로써 조직 효과성의 전통적 접근방법과 현대적 접근방법을 제시하였다.

전통적 접근방법은 조직이 외부 환경으로부터 자원을 투입 받고, 조직 내부에서 투입 자원을 산출물로 전환하여, 마침내 산출물을 외부환경으로 내보내는 일련의 과정을 조직 효과성으로 평가한다. 즉, 조직 효과성을 투입측면에서의 체제 자원적 접근법, 투입자원을 산출물로 전화하는 내부 활동의 측면에서의 내부 과정적 접근법, 산출측면에서의 목표 달성 접근법을 구분하고, 각 단계별 접근법을 조직효과성의 평가 방법으로 제시하였다.

〈그림 2-1〉 조직효과성에 대한 전통적 접근법



출처: Daft(2007:65), 이창원·김종배(2013) 재인용

한편, 현대적 접근 방법은 전통적 접근 방법이 전체적인 관점에서 조직을 평가하는 것에 한계를 지적하고, 조직 전체 활동을 평가 할 수 있는 방법으로 써 이해 관계적 접근법과 경쟁적 가치 접근법을 제시하였다. 김종배(2013)의 연구에 따르면, 이해 관계적 접근법은 조직의 성과와 관련되어 이해관계를 가지고 있는 내부조직 혹은 외부집단인 이해 관계자들에 초점을 두어 조직의 다양한 활동 등을 통합적 시각에서 바라보는 접근법이다. 경쟁적 가치 접근법은 조직 내 다양한 부분에 대한 관점에서 조직 효과성에 대한 평가를 수행하여 균형 있는 접근 방법으로 보고 하였다.

## 1) 전통적 접근방법

### 가) 체제 자원적 접근법

체제 자원적 접근법은 조직이 외부 환경으로부터 가치가 있는 자원의 획득을 얼마나 효과적으로 수행하는가에 대한 평가이다.(Yuchtmann & Seashore, 1967). Robbins(1989)에 따르면, 이 접근 방식은 조직의 목표를 달성하는 방법에 더 중점을 두고 있다. 체제 자원적 접근법은 조직의 전반적인 효과성이 상호 관련된 하위 단위의 성공에 달려 있다는 아이디어를 기반으로 한다. 또한 조직은 외부 환경을 구성하는 고객, 공급 업체와 같은 다양한 기관을 인식하고 있어야 한다는 것을 전제로 한다. 한편, 체제 자원적 접근법은

조직이 원자재, 노동 및 자본과 같은 자원이 끊임없이 소비되고 재생산되는 균형(equilibrium) 상태에 도달 할 때에 가장 효율적이라고 가정하였다. 한편, Cunningham(1978)의 연구에서는 체제 자원적 접근법이 희소하고 가치가 있는 자원을 탐색하고 발견하는 능력 그리고 외부환경에 대한 올바른 파악 능력, 획득자원의 이용 능력과 조직 내부 활동을 유지하는 능력, 그리고 환경변화에 따른 대응 능력 등을 조직효과성을 판단하는 기준으로 주장하였다.

이창원 등(2014)은 체제 자원적 접근법은 조직이 생존하는데 영향을 미치는 요인들로서 수단-목표(means-goals) 요인을 조직효과성 평가의 기준으로 주장하였다.

#### 나) 내부 과정적 접근법

내부과정 접근법은 조직의 외부환경에 대하여 고려하지 않고 조직 내부의 효율성과 건전성을 중요시한다. 이에 “조직문화와 긍정적인 업무 분위기, 보유자원 운용 효율성, 수평 및 수직적 의사소통, 구성원의 성장과 개발 등이 조직효과성을 측정하는데 활용하는 지표”라고 보았다(Daft, 2010; 조혜승, 문명재, 2013 재인용).

즉, 조직내 구성원의 조직에 대한 만족도나 보유자원에 대한 내부 전환 과정에서의 경제적 효율성에 따라 조직 효과성을 평가하는 접근법이다.

Cunningham(1977)에 따르면, 내부 과정 접근법에 따른 조직 효과성의 평가 기준은 상사가 구성원을 고려하는 정도와 조직 구성원들 간의 협력 정도, 상사와 구성원들 사이에 신뢰나 믿음 정도, 의사전달의 원활성, 명확성 정도, 조직 목표와 구성원의 목표의 일치와 정도, 보상체계의 적절성 정도 등이 있다.

#### 다) 목표 달성 접근법

목표 달성 접근법은 조직목표의 달성 정도를 조직효과성의 기준으로 삼는 접근법으로 주로 조직의 산출 측면에서 효과성을 평가한다(Daft, 2004; 이창

원 외, 2014 재인용). 따라서, 목표 달성 접근법의 주된 전제는 조직이 합리적이고 목표를 추구하는 실체이며, 조직의 효율성이 조직이 목표를 얼마나 잘 실현하는지 측정하는 것이다(Perrow, 1961). Robbins(1983)는 효과적인 목표 달성을 위하여 구체적으로 조직은 궁극적인 목표가 있으며, 그 목표는 구성원과의 합의를 통하여 설정되어야 하며, 목표가 잘 이해될 수 있도록 정의되어야 하고, 관리가 쉬운 수준으로 소수의 목표가 설정되어야 함을 주장하였다.

## 2) 현대적 접근 방법

### 가) 이해 관계적 접근법

이해 관계적 접근법은 조직의 다양한 활동을 통합적으로 보면서 조직의 여러 구성 요소, 즉 이해관계자들에 초점을 둔다. 여기서 이해관계자란 조직의 성과에 이해관계를 갖고 있는 조직 내부 및 외부 집단을 말한다(Daft, 2004; 이창원 외, 2014. 재인용). 조직의 자원에 대해 서로 다른 수준의 권력을 가진 조직 내의 집단이 자신의 이익을 갖는다고 명시하였다. 즉, 이해 관계적 접근법은 조직이 사용 가능한 자원을 놓고 서로 경쟁하는 정치적 영역으로 간주하여, 조직의 효과성은 조직의 생존을 위협 할 수 있는 가장 중요한 구성 요소를 얼마나 잘 충족시킬 수 있느냐에 따라 평가된다(Robbins, 1989).

Cameron(1980)에 의하면 조직 기능에 영향을 미치는 자원제공자, 서비스 생산자, 서비스 수혜자, 그리고 협력자 등이 조직의 내부와 외부의 영향세력에 관하여 중요성을 강조하고, 이들 집단들의 기대와 요구 수준을 조직이 실질적으로 얼마나 충족시킬 수 있는가에 따라서 조직 효과성에 대한 분석이 가능하다고 주장하였다.

Pfeffer & Salancik(1978)에 따르면 조직 효과성 확보는 조직의 생존 및 성장에 중요한 이해 집단을 인식하고 관련 이해 집단들이 요구하는 내용들을 만족시킬 수 있는 능력의 필요성을 강조하였다. Zammuto(1984)는 조직 내의 다양한 영향세력에 대하여 조직효과성 분석 접근법을 네 가지 기준으로

분류하고 제시하였다. 첫째, 다양한 영향을 미치는 세력에는 각각 형태의 적합한 분석기준을 다르게 차별적으로 적용되어야 하며, 모든 영향을 미치는 세력을 한 번에 분석할 수 있는 단일한 분석지표를 형성하는 것이 불가능하다는 입장에서 상대적 접근법을 제시하였다. 둘째, 조직 내의 영향력이 있는 다양한 세력들의 상대적인 중요도에 따라 조직의 생존과 발전에 영향력이 가장 크게 미치는 이해 세력의 만족도를 조직효과성을 분석하는 핵심세력 접근법을 제시하였다. 셋째, Rawls의 사회정의론을 토대로 사회적으로 가장 어려운 자를 대상으로 그들의 불만족을 최소한으로 할 수 있는 조직이 가장 효과적인 조직이라는 사회 정의접근법을 제시하였다. 넷째, 시간이 경과함에 따라 조직의 핵심적인 영향세력들이 변화가 가능하다는 것을 반영하여 조직효과성을 측정하는 진화적 접근법을 제시하였다. 결국 조직효과성에 가장 큰 영향력을 미치는 영향세력들의 시간(time)과 가치(values)에 대한 조직 효과성 평가가 중요함을 강조하였다(Zammuto, 1984).

#### 나) 경쟁적 가치 접근법

Cameron & Whetten(1983)은 조직효과성 연구에 관한 보편타당하게 일반적으로 적용할 수 있는 이론의 개발은 불가능하며, 따라서, 조직효과성을 평가하기 위한 분석틀 개발의 필요성을 주장하였다. 이러한 인식 하에서, 경쟁 가치 접근법은 Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 조직 효과성에 대한 일련의 경험적 연구에서 창안되었다. 경쟁 가치 접근법은 조직을 비교할 때 적용할 수 있는 최고의 단일 평가 기준(예를 들면 효율성, 유연성 및 투자 수익률)은 없다고 가정하였다. 조직의 효과성은 조직의 가치와 목표에 따라 주관적이기 때문에 단 하나의 기준으로 조직의 효과성을 평가할 수는 없다는 인식하에 통합적 분석틀을 개발하였다.

김재경(2006)은 그의 연구에서, 경쟁적 가치 접근법은 그동안 무질서 했던 조직 효과성에 대한 변인을 체계적인 구조의 틀 안에서 실증적으로 단순화하게 통합시켰다는데 큰 장점이 있다고 주장하였다. 또한, 조직효과성 평가의 다양한 기준에서 평가 요인간의 경쟁적 관계 확인을 통하여 각기 다른 상황

하에서 영향을 받는 다양한 조직들의 개별적 특성에 따라서 적절한 조직 효과성 기준을 마련할 수 있다는 장점을 가지고 있다고 제시하였다. 그러나 이는 반대로 특정 조직의 어떠한 상태가 가장 바람직한 것인지를 알려주지 못한다는 점과 균형 잡힌 평가의 기준과 원칙이 평가자의 성향과 목적에 따라 자의적으로 활용될 수 있다는 점에서 한계를 가지며(Cameron, 1986), 조직의 기능적 가치에 대한 강조에 따라 조직 구성원의 개인적 가치에 대한 감소를 초래할 가능성이 있다는 점(김재경, 2006), 그리고 조직효과성 분석 요소들의 중요도에 관한 다양한 관점들이 공존하기 때문에 이를 계량화하기 위한 작업에 어려움이 있을 수 있다는 점이다(Gaertner & Ramnarayan, 1983).

이러한 한계성이 존재하지만, 현대 조직 이론을 기반으로 한 조직효과성 연구에서는 경쟁가치접근법을 통하여 여러 분야에 있는 조직 유형에 적용하고 발전하기 위한 시도는 계속되고 왔고, 조직효과성 분석 지표 개발에 대한 과학적 근거적·절차적·계량화 측면에서 다양한 대안들을 제시하였다(김종배, 이창원, 2013; 이황원, 2009; Pounder, 1999; Handa & Adas, 1996; Cooper & Quinn, 1993).

## 제 2 절 경쟁적 가치 모형에 관한 문헌 선행연구

### 1) 경쟁적 가치모형의 평가요소에 관한 문헌연구

#### 가) 경쟁적 가치 모형의 세 가지 가치 차원

경쟁적 가치 모형에 대한 연구는 조직의 효과를 측정하기 위해 Campbell (1977)이 제시한 조직효과성 측정 기준을 간소화함으로써 시작되었다. Quinn & Rohrbaugh(1983)의 연구에서 조직의 3가지 유형의 가치 차원을 주장하였다.

첫째, 가치 차원은 유연성 및 통제(flexibility and control)의 차원으로써, 조직구조와 관련된 것이다. 조직의 혁신, 적응성과 변화 등과 관련되어 있으며, 권위, 질서 및 통제 등과는 대립적이며 갈등적인 관계에 있다

둘째, 가치 차원은 조직구조(organizational structure)의 초점과 연관된 것이다. 조직구성원들의 개인의 발전이나 복지 등에 초점을 두는 것과 조직의 과업 완수나 혹은 생산성 등에 초점을 두어 대립적이며 갈등적 관계에 있다.

셋째, 가치 차원은 조직의 수단과 목표의 차원(organizational means and ends dimension)과 연관된 것이다. 과정을 강조하는 측면에 대해 목표 달성을 강조하는 것이 대립적이며 갈등적 관계에 있다(이창원 외, 2014).

#### 나) 경쟁적 가치 모형의 세부적 모형

유연성과 통제의 차원, 조직 구조 차원 그리고 조직의 수단과 목표의 3가지 차원을 조합하고, 조직구조와 조직의 초점을 기준으로 네 가지 모형을 도출하였다. 이를 토대로 모두 여덟 가지 조직효과성 측정 기준을 제시하였다(Daft, 2004: 71-72). 이를 도식화 하면 <표 2-2>와 같다.

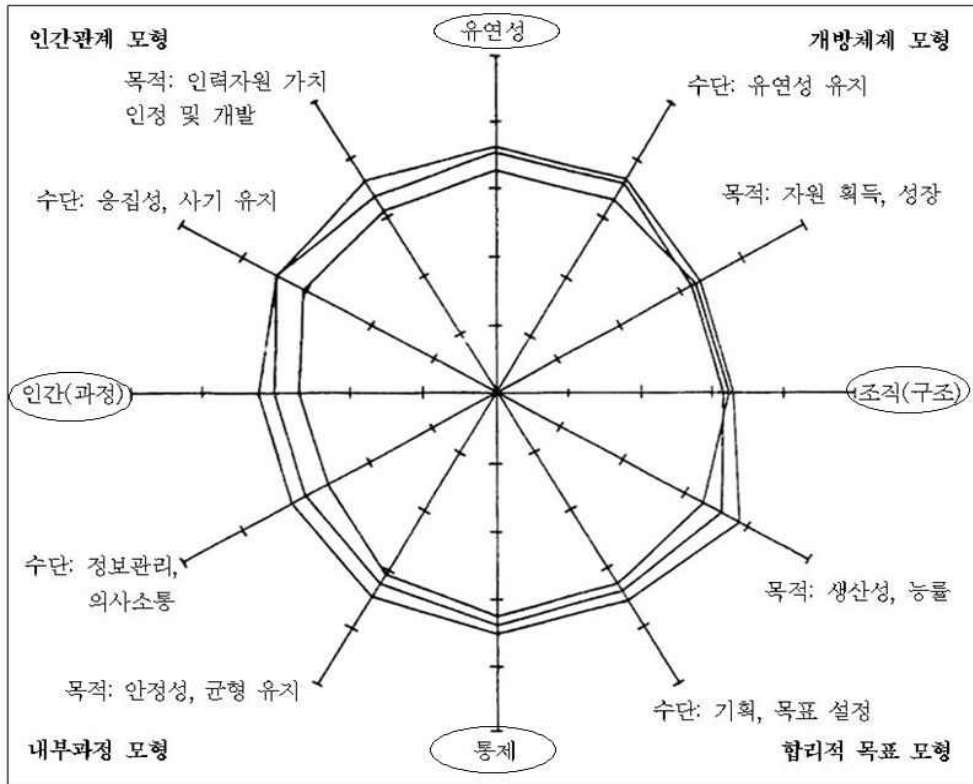
<표 2-2> 경쟁적 가치 접근법에 의한 조직효과성 기준

| 모형     | 강조점      | 효과성           |              |
|--------|----------|---------------|--------------|
|        |          | 수단            | 목표           |
| 개방체제   | 조직 및 유연성 | 유연성, 신속성 유지   | 성장, 자원 획득    |
| 합리적 목표 | 조직 및 통제  | 기획, 목표 설정, 평가 | 생산성, 효율성, 이윤 |
| 내부과정   | 인간 및 통제  | 정보관리, 조정      | 안정성, 균형 유지   |
| 인간관계   | 인간 및 유연성 | 응집력, 사기 유지    | 인력자원의 개발     |

\* 출처: 이창원 외, (2014).

이창원 등(2014)은 네 가지 모형의 각각의 특징을 다음과 같이 제시하였다.

〈그림 2-2〉 경쟁적 가치 모형



### (1) 개방체제 모형

모형은 조직의 구조 유연성과 외부측면에 주안점이 있다. 조직 내 구성원 보다는 조직을 강조하고 조직구조에서는 유연성을 중시하는 모형이다. 조직의 신속성과 유연성을 유지하는 것은 효과적인 조직이 되는 수단으로 본다. 조직의 자원습득과 성장을 주요 조직목표로 간주한다. 개방체제 모형의 주요 가치는 자원의 습득이 외부환경과 바람직한 관계를 통하여 정립하여 조직을 성장시키는 것이다.

### (2) 합리적 목표 모형

모형은 조직의 구조 통제와 외부측면에 주안점이 있다. 조직 구조적으로

통제를 중요시하고 조직 내의 인간보다는 조직 본체를 중시하는 모형이다. 합리적 계획, 목표 설정 및 평가를 통하여 조직이 보다 효과적이라고 할 수 있으며, 조직의 생산성, 효율성 및 이윤 등을 조직목표로 간주한다.

### (3) 내부과정 모형

내부과정모형은 조직의 구조 통제와 내부측면에 주안점이 있다. 조직 구조적으로 통제를 강조하나 조직 본체 보다는 조직 내의 인간을 중요시하는 모형이다. 정보관리와 의사전달을 통하여 조직은 보다 효과적이 될 수 있다고 고려되며, 조직 안정성과 균형 유지를 조직의 주요 목표로 간주한다.

### (4) 인간관계 모형

인간관계 모형은 조직의 구조 유연성과 내부측면에 주안점이 있다. 인간관계 모형은 조직의 본체보다는 조직 내의 인간을 중요시하고 조직구조 안에서 유연성을 강조하는 모형이다. 조직구성원들의 응집력과 사기 유지를 통하여 조직이 보다 효과적이 될 수 있다고 고려하며, 조직 내 인적 자원의 가치를 인정하고 개발하는 것을 조직의 주요 목표로 간주한다.

조직효과성을 측정하는 먼저 서술한 네 가지 모형은 어느 상황 맞추어 사용되어야 하는가에 관하여 Quinn & Cameron(1983)에 의하면 조직의 성장 단계에 따라 적합한 모형이 다르다고 주장한다. 즉 조직의 초기 창업 단계에서는 혁신과 창의성과 자원의 집결 정도가 강조되므로 개방 체제 모형으로 조직효과성을 평가하는 것이 바람직하고, 비공식적 의사전달과 협동심 등이 중요하게 되는 집단공동체 단계에서는 인간관계 모형을 적용하여 조직효과성을 파악해야 한다고 주장한다. 또한 규칙과 절차와 활동의 효율성 등을 중요하게 되는 공식화 단계는 합리적 목표모형 및 내부과정 모형이 보다 적합하며, 끝으로 조직은 외부 환경변화에 적응하고 환경을 조정하면서 조직 본체의 변화와 성장을 도모하는 조직구조에 대한 정교화 단계에서는 처음으로 돌아

가서 개방체제 모형으로 조직의 효과성을 평가하는 것이 바람직하다고 주장하였다.

경쟁적 가치 접근법은 연구방법론적 측면에서의 단점은 실증적 연구가 많이 수행되지 못하였다는 부분이다(김종배, 2013). 조직의 효과성은 연구할 경우 다양한 기준들이 필요하다. 그러한 기준들은 서로 대립적인 경쟁적 관계에 있음을 인정하고, 다양하게 조직 효과성을 측정할 수 있다는 측면에서 전술한 네 가지의 모형은 어떠한 조직에서 어떠한 조직 효과성이 중요한가를 제시하고 있다는 차원에서 그 의의가 있다고 본다.

본 연구에서는 농협중앙회와 회원조합의 조직 효과성을 평가하여 구성 요소들 간의 상대적 중요도를 통하여 평가요소간의 우선순위를 상호 비교하는 연구가 목적임을 고려하여 볼 때, 4대 영역을 통한 조직 효과성을 연구이론은 적절하다고 고려할 수 있다.

## 2) 분야별 경쟁적 가치모형에 관한 선행 연구

경쟁적 가치 모형은 조직의 상황별 특성을 반영하여 통합적인 관점에서 조직효과성 분석이 가능하므로 다양한 유형의 조직에 대한 여러 분야 연구에 응용되었다.

주요 분야의 응용 연구를 살펴보면, Rohrbaugh(1981)에 의하면 미연방 고용 정보원의 사무소의 45개 지역을 대상으로 각 사무소에 대한 조직효과성 분석을 실시하였다. 조사방법은 통계를 위한 조사와 설문기법을 함께 실시하였다. 안정, 유연성, 생산성, 응집, 사기, 기획, 정보관리, 성장 및 인적자원개발을 보다 구체적으로 38개 문항의 설문조사(n=561)를 실행하였고, 분석한 결과로 고용정보원의 각 사무소별로 조직효과성에 차이가 나타났다. 즉, 같은 업무 영역을 맡고 있는 고용정보원의 각 사무소들 간에 인간관계 모형에서 효과성이 높은 사무소 있고, 개방 체제 모형에서 효과성이 높게 형성되는 사무소가 서로 다르게 존재하였다. 이는 각 사무소마다 그 여건 및 특성에 맞는 조직효과성 개선전략을 기획할 수 있다는 것을 설명하고 있다.

Quinn & Cameron(1983)에 따르면 조직의 초기 발전단계에 따라 적합한

조직효과성 세부 형태모형이 변화하게 된다는 생애주기가설(life cycle hypothesis)을 주장하였다. 4단계의 발전단계별로 구분은 다음 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> Quinn & Cameron의 생애주기가설

| 조직성장단계                                | 조직효과성 모형         | 주요가치                                                             |
|---------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------|
| 창업단계<br>(entrepreneurial stage)       | 개방체제모형           | 혁신성과 창의성 기반<br>외부환경 및 자원 획득                                      |
| 협동단계<br>(collectivity stage)          | 인간관계모형           | 내부직원의 친밀감과 협동심<br>비공식적 의사소통과 조직몰입<br>정의적 리더십                     |
| 공식화단계<br>(formalization stage)        | 내부과정모형<br>합리목표모형 | 안정성과 효율성<br>절차 및 규정 확립                                           |
| 구조의 정교화<br>(elaboration of structure) | 개방체제모형           | 집권적 요소와 분권적 요소의<br>상호간의 균형이 존재<br>조직의 혁신 측면과 확장을 위<br>한 외부환경의 유입 |

4단계를 거쳐서 다시 처음 단계로 돌아가서 ‘창업단계(entrepreneurial stage)’의 개방체제모형이 효과성 분석에 대한 중요기준이 된다는 것이다. 무엇보다도 전체적인 의미에서 각 단계별 특히 우선순위가 있는 세부모형이 형성되었지만 이 가운데서로 나머지 세부모형 역시 모두 중요하게 파악되며, 모든 세부모형이 균형 유지를 위하여 협력하는 것이 필요하다는 것이다.

한편으로는 연구의 대한 한계적 측면이 있으며 이는 조직생애주기별 각 단계를 구분할 수 있는 명확한 기준을 제시하고 있지 않으므로 실증적 검증을 거치지 않는 실험 준비를 위한 가설에 불과한 이론이라 할 수 있다.

Pounder(1999)에 따르면 홍콩의 9개 대학을 통한 조직효과성을 알아보기 위하여 경쟁가치모형 사용하여 생산성과 효율성, 정보관리 및 의사소통, 결속력, 기획 및 목표설정 등 네 가지의 기준 관점에서 700명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 대학마다 조직효과성 경쟁가치모형의 구체적인 목적 가치를

설정하고 경쟁가치 기준별 변인들을 9개의 척도로 구분하여 수치화하였다. 무엇보다 중요한 부분은 대학 조직과 같이 비영리 목적과 영리적 목적을 함께 수행하는 복잡한 조직 목표를 지닌 조직도 경쟁가치모형 적용이 여타의 일반 조직과 같이 가능하다는 것을 보여주는데 의미가 있다고 하겠다.

신황용, 이희선(2012)에 의하면 지역 농·수협 조직효과성을 평가 연구를 통하여 3단계 평가구성 요소(평가영역, 평가과제, 평가항목)의 평가모형을 만들었다. 이 모델은 지역 농·수협 조직은 기본적으로는 농·어업인들의 이익에 대한 측면을 살펴보고 공익적인 부분에서 경제사업 중 주요 판매사업을 통한 수익적 측면에서 함께 고려하였다. 무엇보다 경쟁적 관계에 있는 경영성과에 대한 경영관리에 대한 부분을 인정하면서 기존의 모형을 수정하고 향상된 평가모형을 제시하고자 하였다. 특히, 연구소 전문가와 조직 내 실무자를 대상으로 경쟁가치모형을 통한 세부영역의 모형별로 지역 농·수협 조직의 특징을 고려한 평가영역, 평가과제 및 평가항목을 도출하였다. 경쟁가치모형의 4대 모형을 기준으로 개방체제모형에서는 ‘대외협력’ 평가영역으로 조정하고, 합리적 목표 모형에서는 ‘경영성과’ 평가영역으로 구분하고, 내부과정모형에서는 ‘경영관리’로 정하였고, 인간관계모형에서는 ‘고객관리’ 평가영역으로 조정하였으며 주요과제와 세부평가항목을 개발·도출하였다. 전문가 집단을 통한 설문지를 통한 AHP 분석과 민감도 분석을 사용하여 도출된 평가영역, 평가과제 및 평가항목에 대한 상대적 중요도 분석을 실시하였다. 이에 분석결과는 공통적으로 농·어업인과의 긴밀한 관계 구축과 조직에 대한 인식 증대로 조합원 및 농어업인 지원에 대한 만족도 제고가 지역 농·수협의 조직효과성 확보에 매우 중요한 요소임을 확인하였다.

조직효과성에 관한 연구 경향은 조직효과성을 종속변수 또는 결과변수로 선정하고 조직의 특성에 의하여 효과성 측면에 영향을 미치고 있는 주요 대상의 독립변수를 설정한 후 변수 상호간의 상관관계분석, 회귀분석 등을 산출하는 방식으로 결과를 해석하는 형태로 보여지고 있다.

본 연구에서 핵심이론으로 사용하고 있는 다차원모형의 대표적인 접근방법 중

의 하나인 경쟁가치접근법에 의한 국내의 주요 선행연구를 살펴보면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 국내 경쟁적 가치접근법을 적용한 선행연구

| 연구자<br>(연도)                   | 연구대상                       | 평가의 구성요소<br>(평가영역, 평가과제, 평가항목)                                                                                                                    | 연구결과<br>(평가과제·평가항목별 종합가중치)                           |
|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 이창원,<br>최창현,<br>권해수<br>(1998) | 지방자치<br>단체                 | AHP기법을 적용한 평가지표 개발                                                                                                                                | 광역자치단체와 기초자치단체를 대상으로 평가구성요소의 상대적 중요도를 비교분석하여 평가모형 정립 |
| 이창원,<br>차종화<br>(2000)         | 노인복지<br>회관<br>(종합복지관/복지회관) | <ul style="list-style-type: none"> <li>•대외적 유연성과 교섭 능력 등 4가지 영역</li> <li>•행정기관 및 지역사회단체와의 관계 등 11개 과제</li> <li>•행정기관과의 관계 원활성 등 33개 항목</li> </ul> | 노인종합복지관과 노인복지회관의 평가 과제·항목별 상대적 중요도에서 유의미한 차이가 있음     |
| 이창원,<br>장부차<br>(2003)         | 지방공단                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>•대외적 유연성과 교섭 능력 등 4가지 영역</li> <li>•정부기관 및 지방자치단체와 관계 등 13개 과제</li> <li>•중앙정부기관의 지원확보 등 47개 항목</li> </ul>   | 현행 지방공사·공단 경영평가는 평가과제별, 평가항목별 유의미한 차이가 있음            |
| 정진봉,<br>이창원<br>(2009)         | 한국어<br>교육기관                | <ul style="list-style-type: none"> <li>•조직의 유연성과 관계성 등 4가지 영역</li> <li>•정부, 공공기관, 기업 등의 연계된 12개 과제</li> <li>•정부 및 공공기관의 지원확보 등 36개 항목</li> </ul>  | 전문가 그룹별로 평가과제별, 평가항목별 서로 상이한 가중치를 두고 있음              |
| 신황용,<br>이희선<br>(2012)         | 지역농·수협                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•조직의 유연성과 관계성 등 4가지 영역</li> <li>•지역농수협의 관련기관과의 관계 등 11개 과제</li> </ul>                                      | 전문가 그룹별로 평가과제별, 평가항목별 서로 상이한 가중치를 두고 있음              |
| 김종배,<br>이창원<br>(2013)         | 국방조직                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>•조직의 유연성과 관계성 등 4가지 영역</li> <li>•작전사급 부대의 조직효과성 평가과제로 12개 과제 및 35개 평가항목</li> </ul>                         | 전문가 그룹별로 평가과제별, 평가항목별 서로 상이한 가중치를 두고 있음              |

\* 출처: 김종배, 이창원(2013, 44)을 근거로 추가하여 재구성

조직효과성 평가에 관하여 분석방법별 분류한 국내의 선행연구들을 평가

대상, 분석방법, 이론적 접근법 등으로 정리하면 다음<표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 공공조직평가모형에 관한 주요 선행연구(분석방법 분류)

| 연구자(연도)               | 평가대상    | 분석방법             | 이론적 접근법   |
|-----------------------|---------|------------------|-----------|
| 이수만, 이승중(1994)        | 지방자치단체  | 요인분석             | -         |
| 서울시정개발연구원<br>(1995)   | 서울시자치구  | 브레인스토밍<br>계층구조분석 | 조직진단 제 모형 |
| 서울대 행정대학원<br>(1997)   | 지방자치단체  | -                | -         |
| 이창원·최창현·권해수<br>(1998) | 지방자치단체  | 계층구조분석           | 경쟁가치접근법   |
| 이창원, 차종화(2000)        | 노인복지회관  | 계층구조분석           | 경쟁가치접근법   |
| 이창원, 장부자(2003)        | 지방공단    | 계층구조분석<br>분산분석   | 경쟁가치접근법   |
| 이덕로(2004)             | 국방조직    | 자료포락분석           | 경쟁가치접근법   |
| 윤수재, 이혜승(2008)        | 지방공기업   |                  | 영국 성과평가모형 |
| 이창원, 정진봉(2009)        | 한국어교육기관 | 계층구조분석<br>분산분석   | 경쟁가치접근법   |
| 신황용, 이희선(2012)        | 지역농·수협  | 계층구조분석<br>민감도분석  | 경쟁가치접근법   |
| 이창원, 김종배(2013)        | 국방조직    | 계층구조분석           | 경쟁가치접근법   |

\* 출처: 신황용, 이희선(2012)을 근거로 추가하여 재구성

이상의 선행연구를 종합해 보면 다음과 같다. 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성 평가에 대한 연구는 이론적 평가보다는 재무적 실적 평가에 크게 의존하였다. 이는 전략적 목표달성을 위한 평가로 부족하며, 조직의 요구 및 전략을 반영하지 못하였으며, 재무적 성과측정은 단편적인 단기적 사고와 전체를 보지 못하는 부문의 최적화를 야기할 수 있으며, 장기 계획에 의한 조직을 형성하는 장기 목표를 고려하지 못한 점이 있다. 공공조직에 있어서 조직효과성 평가모형에 관한 연구는 각 평가 구성요소의 선정과 구성요소 간의

무엇이 중요한 요소인지 상대적 중요도 부여에 있어 객관성을 확보가 어려운 측면이 있으며, 일부 연구는 이론적 토대를 갖추지 못하고 일부 연구에서는 경쟁적 가치 접근법에 이론적 근거를 두었으나 이는 조직 효과성의 주체를 정확하게 고려하지 못한 점이 있다. 다만, 외부 이해관계자를 고려하지 못한 한계점을 지니고 있다. 본 연구의 주안점은 이론적으로는 다양한 측정기준을 포함하고 있는 경쟁적 가치 접근법에 현재 농협 조직의 수행하고 있는 경영평가 부분을 분석하고 다양한 사회적, 경제적, 조직적 분야를 통하여 계량적 및 비계량적 측정지표를 이용하여 평가모형을 도출하였다.

## 제 3 장 농협중앙회와 회원조합의 경영평가

### 제 1 절 농협조직의 현황

#### 1) 농협의 일반 현황

농협협동조합법 제1조에 의하면 농업협동조합의 설립목적을 “이 법은 농업인의 자주적인 협동조직을 바탕으로 농업인의 경제적·사회적·문화적 지위를 향상시키고, 농업의 경쟁력 강화를 통하여 농업인의 삶의 질을 높이며, 국민경제의 균형 있는 발전에 이바지함을 목적으로 한다.”라고 적시하고 있다.

농협은 중앙정부와 지방정부에 농업에 대한 역할을 대신하여 생산 활동에 필요한 자금과 직접적 생산 활동에 소요되는 비료와 농약, 농업기술과 농업의 선진화를 위한 농기계 보급을 통하여 생산력을 증진시키는데 기여하였으며, 농촌지역의 신용사업에서 저축 추진에 대한 독려를 통하여 고리사채를 흡수하는 데에 기여하였다. 산지유통과 소비지 유통 시설의 현대화와 조직화를 통하여 농산물 유통 체계를 개선하는 데 이바지하고 있다. 다만, 농협 조직은 자조와 협동을 중심으로 조합원의 공동 목적 달성을 위하여 설립된 조직임에도 불구하고, 국가(중앙정부, 지방정부)의 지원 및 통제를 받으며 발전하고 있다. 국가의 농민 통제·보호의 구도적 측면에서 인프라를 제공하고 서비스를 대행하는 역할을 하면서 국가와 상보적 관계를 지니고 있다(전지연, 2001).

2018년도 기준으로 농협조직은 1,131개의 회원조합으로 구성되며 222만 명의 조합원과 1개의 중앙회가 2개의 지주회사와 34개의 계열사로 구성되어 있다. 농협조직에서 근무하는 직원이 8만 9천여 명이며(중앙회 2만 6천여 명), 경제사업 70조 5천억 원, 회원조합과 중앙회의 합한 예수금과 총수신(평균) 466조 8,000억 원을 기록하고 있다.

종합농업협동조합의 출범 시기, 1962년도 당시의 구매사업에서 94억 원, 농협중앙회 총수신 43억 원, 총여신 186억 원에 비교할 때 외형적인 측면에

서 매우 빠른 성장을 보여주고 있다.

## 2) 농협의 설립

해방 직후부터 농업협동조합은 농업과 농촌개발의 중요 대안으로 인식 되었고 여러 민간단체나 농업인단체에서 설립을 주도하고자 하였다. 1957년 2월 농업협동조합법 및 농업은행법이 국회의 의결로 법안이 통과되었으나, 1년 후 1958년 개정농협법이 만들어졌고, 1958년 5월에 농업협동조합(구농협) 설립되었다.

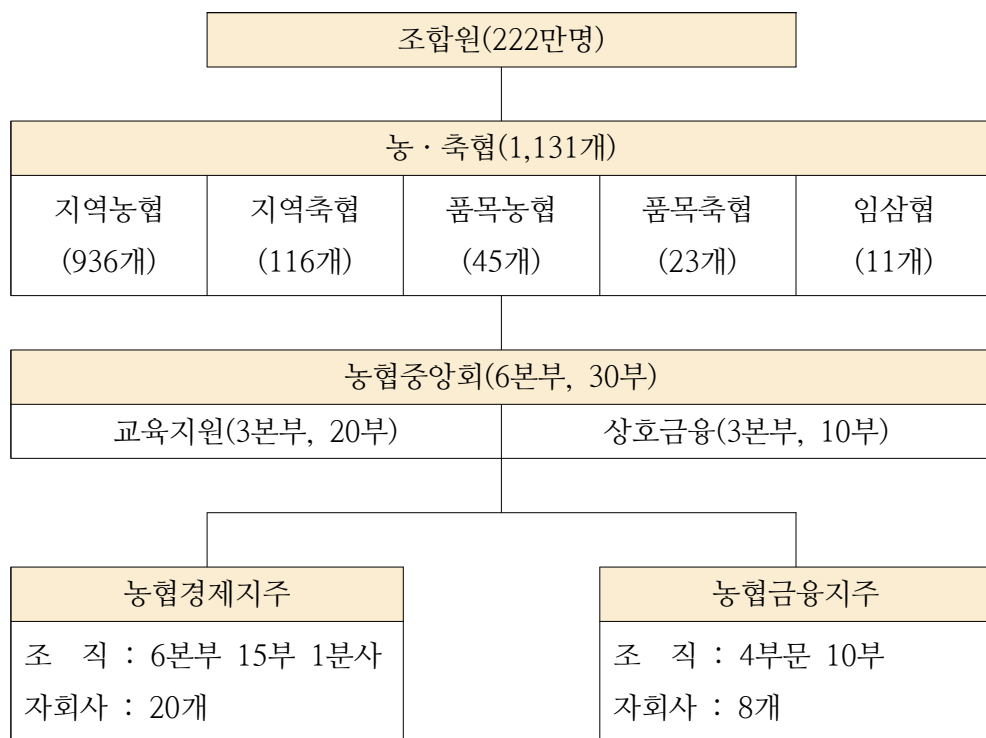
농협의 설립과정에서의 많은 주요한 사건들이 있었다. 1952년에는 농협법에 대한 논의에 진척이 없음으로 인하여 독자적으로 농림부가 농촌의 협동조합을 실행협동조합으로 조직하고자 하였다. 마을단위로 지도자를 선정하여 교육훈련을 실시하였으며 선정된 지도자로 하여금 이동조합을 설립하도록 지도하였으며, 이에 37,228명의 부락지도자와 1,538명의 읍·면 지도자를 육성하였으며, 1953년 말경에는 146개의 시군조합 및 13,626개의 이동조합을 조직하게 되었다. 그러나, 법률에 근거하지 않은 실행협동조합은 1957년의 농협법에 의한 이동조합으로 전환되었다. 1956년 2월 협동조합 전문가 Cooper에 의한 법률안을 중심으로 농협법 제정논의가 급진전되었다. 그러나 금융조합 해산으로 법제정은 연기가 되었으며 농업금융기관이 없는 사태를 맞이하게 되었다. 이에 중앙정부는 농업금융기관이 만들어질 때까지의 임시적 형태의 주식회사 농업은행을 설립하였고, 이후에 1961년 농업협동조합과 농업은행은 통합되었다.

## 3) 농협 조직

농협은 222만 조합원, 1,131개의 독립법인체인 지역조합, 그리고 전국단위 연합체인 중앙회로 구성되어 있다(농협중앙회 자료현황 2018). 각 회원조합의 조합장은 지역 조합원이, 그리고 각 조합장은 중앙회장을 직선으로 선출한다.

농협조직의 전체 조직현황은 <그림 3-1>과 같이 구성된다.

<그림 3-1> 조직 현황 (2018. 1월 현재)



또한 농협조직에서 실질적으로 근무하고 있는 임직원은 8만9천여명으로 <표 3-1>과 같이 조직별 인원 현황을 알 수가 있다.

<표 3-1> 농협 종사인원(2017.12월말 기준)

(단위 : 명, %)

| 구 분           | 농·축협             | 중앙회            | 지주·자회사           | 합 계             |
|---------------|------------------|----------------|------------------|-----------------|
| 종사인원<br>(구성비) | 62,702<br>(70.5) | 1,682<br>(1.9) | 24,524<br>(27.6) | 88,908<br>(100) |

## 가) 농협중앙회

농협중앙회는 1961년도 농업협동조합과 주식회사 농업은행의 통합으로 시작되었으며 초창기 전국단위중앙회-군조합-이동조합의 3단계 조직을 기반으로 농업과 농민, 조합원을 위한 조직으로 농촌지역과 우리나라 전 지역을 대상으로 다양한 영역에서 다양한 사업을 수행하고 있다.

〈표 3-2〉 농협중앙회 연혁

| 연혁   | 내 용                             |
|------|---------------------------------|
| 1961 | 종합농협 발족(농협과 농업은행 통합)            |
| 1981 | 3단계 조직을 2단계로 개편(군조합 폐지), 축협 분리  |
| 1988 | 조합장과 중앙회장의 직선제 도입               |
| 1995 | 중앙회 경제·신용사업부문을 독립사업부제로 운영       |
| 2000 | 통합 농협중앙회 출범(농협·축협·인삼협을 통합)      |
| 2005 | 중앙회장의 비상임 및 전문경영인 체제 도입         |
| 2009 | 중앙회장의 간선제 도입                    |
| 2012 | 중앙회-지주회사-자회사 체제로 사업구조 개편        |
| 2015 | 중앙회 경제사업 중 판매·유통사업을 경제지주로 이관    |
| 2017 | 자재·회원경제 지원 등 나머지 경제사업을 경제지주로 이관 |

농협중앙회는 농업인에 대한 교육지원사업 및 지역농협의 신용업무 지원 등 정부의 농업정책 기능을 수행한다.

교육지원사업은 회원조합원들로 출자 받은 출자금을 원천으로 하여 자금 지원이 필요한 회원조합에 ‘조합상호지원자금운용’의 형태로 자금을 지원한다. 또한, 교육지원사업을 통해 재해 발생, 농산물 가격 폭락 등으로 자금 지원이 필요한 회원조합에게 자금을 지원하고 있다.

지역농협의 신용업무 지원 사업인 상호금융사업은 회원 조합들로부터 예

수금을 조달하여 유가증권 투자와 대출금으로 운용하는 구조이다.

〈표 3-3〉 주요사업 실적

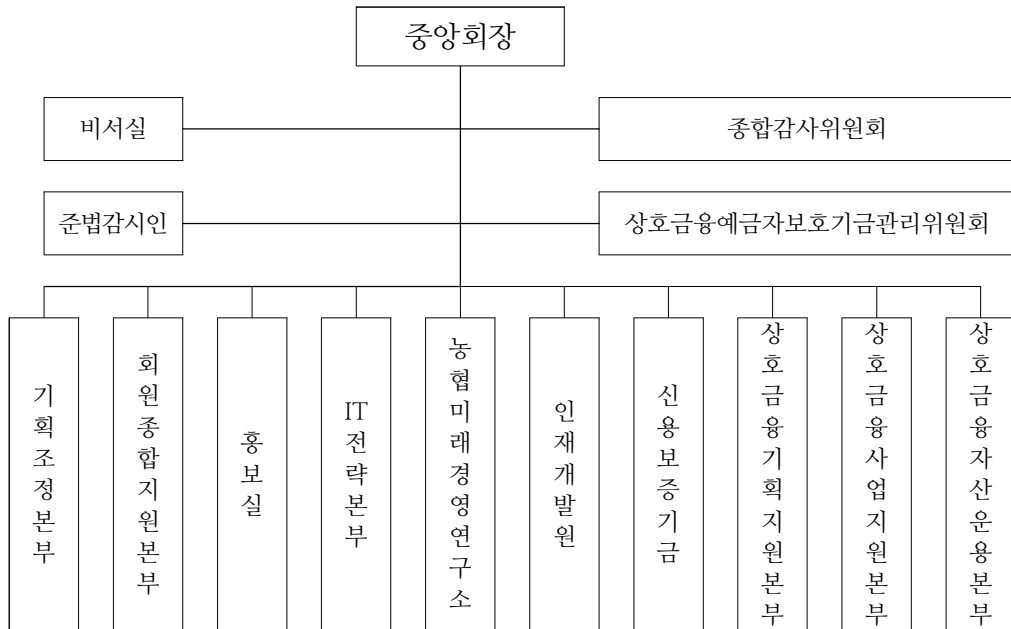
(단위 : 억원, %)

| 구 분      |      |         | 2017년도    | 2016년도    |
|----------|------|---------|-----------|-----------|
| 경제<br>사업 | 농·축협 |         | 501,662   | 492,475   |
|          | 농업경제 | 유통      | 59,542    | 60,215    |
|          |      | 양곡      | 5,470     | 5,474     |
|          |      | 구매      | 53,223    | 49,247    |
|          |      | 마트      | 39,300    | 38,387    |
|          |      | 계       | 157,535   | 153,273   |
|          | 축산경제 | 유통판매    | 45,723    | 43,450    |
|          |      | 축산지원    | 715       | 724       |
|          |      | 계       | 46,438    | 44,174    |
|          | 합 계  |         | 203,973   | 197,447   |
| 상호금융     |      | 예수금(평잔) | 2,899,655 | 2,679,690 |
|          |      | 대출금(평잔) | 2,176,673 | 1,925,341 |
| 농협은행     |      | 총수신(평잔) | 1,978,645 | 1,811,160 |
|          |      | 대출금(평잔) | 1,849,673 | 1,741,890 |
| 신용카드이용액  |      |         | 890,922   | 800,313   |
| 보험료      |      | 생명보험    | 81,380    | 94,850    |
|          |      | 손해보험    | 31,201    | 29,665    |

\*출처 : 농협중앙회(2017.12월말 기준)

2018년 농협중앙회 조직은 6본부와 30개 부서가 있으며, 2개영역의 농협 경제지주(6본부, 15개 부서, 1개 분사, 20개 계열사)와 농협금융지주(4개 부문, 10개부서, 8개 계열사)가 구성되며, 16개 시도지역본부와 시군지부가 전국적 설치되어 있다. 중앙회장 아래에 중앙회 내부통제를 위한 준법감시인과 회원조합 감사와 통제를 위한 조합감사위원회를 두고 있고, 중앙회장의 견제하고 감사기관인 감사위원회가 있다.

〈그림 3-2〉 농협중앙회 조직도



\*출처: 농협중앙회(농협홈페이지)

#### 나) 회원조합 현황

회원조합은 지역농협, 지역축협, 품목농협, 품목축협 및 인삼협으로 구분되며 조합수는 본점기준 2017년 1,131개소에서 2018년 1,122개소로 9개소가 감소하였지만 2017년 3,485개소에서 2018년 3,519개소로 34개소가 증가하여 농축협의 지점이 계속적으로 증가하고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 3-4〉 회원조합 조합수 현황(2018년)

(단위 : 개소)

| 구분 | 지역농협  | 지역축협 | 품목조합<br>(농업계) | 품목<br>(축산계) | 인삼협 | 합계    |
|----|-------|------|---------------|-------------|-----|-------|
| 본점 | 927   | 116  | 45            | 23          | 11  | 1,122 |
| 지점 | 2,163 | 562  | 200           | 140         | 16  | 3,519 |

\*출처: 농협중앙회(농·축협 경영계수요람)

2018년도 현재 조합원수는 2,210천명으로 2011년도 조합원수는 2,446천명에서 약 200천여명 감소하였으며, 지역농협 조합원은 2,000천명으로 전체 조합원의 84%를 차지하고 있다. 반면 총조합원수에서 준조합원수 확대는 2018년 16,162천명에서 2011년 15,911천명으로 1,149천명이 증가하여 대조를 보이고 있다. 전국 사무소당 평균 조합원수는 1,995명, 준조합원수는 14,658명으로 준조합원수가 6.7배 많은 것으로 나타나고 있다.

〈표 3-5〉 회원조합 조합원, 준조합원 수 현황

(단위 : 천 명, %)

| 구 분  |      | 지역농협             | 지역축협            | 품목농협         | 품목축협         | 인삼협         | 합 계               |
|------|------|------------------|-----------------|--------------|--------------|-------------|-------------------|
| 2011 | 조합원  | 2,099<br>(85.8)  | 241<br>(9.9)    | 76<br>(3.1)  | 13<br>(0.5)  | 17<br>(0.7) | 2,446<br>(100.0)  |
|      | 준조합원 | 12,427<br>(81.4) | 1,645<br>(10.8) | 568<br>(3.7) | 598<br>(3.9) | 24<br>(0.2) | 15,262<br>(100.0) |
| 2018 | 조합원  | 1,868<br>(86.0)  | 236<br>(9.7)    | 76<br>(3.1)  | 14<br>(0.6)  | 16<br>(0.7) | 2,210<br>(100.0)  |
|      | 준조합원 | 13,535<br>(80.7) | 1,786<br>(11.2) | 609<br>(3.8) | 654<br>(4.1) | 28<br>(0.2) | 16,612<br>(100.0) |

\*출처: 농협중앙회(농·축협 경영계수요람)

농협의 사업은 크게 경제사업과 신용사업으로 구분되며, 특히 경제사업의 경우에는 지도, 판매, 마트, 유통사업 등 조합원들의 영농을 지원하는 사업과 생활물자를 제공하는 사업 등 조합원 가계와 영농 전반에 대한 종합적인 지원 기능을 수행하고 있다(김기현, 2017)

농협의 경제사업 부문은 일반적인 기업과 유사한 조직 형태를 가지고 있다. 이는 농업협동조합에서 조합원의 이익 실현을 위한 경제적 욕구를 일부

충족하는 주된 목적이 있었기 때문이다. 하지만 협동조합은 단순히 이윤극화를 추구하는 일반 기업이 아닌 조합원에게 경제인 효율성과 편의성, 실질적인 이익을 제공해야 한다. 따라서 경제사업도 협동조합의 고유의 성격을 반영하여 평가하여야 한다.

한국 농협은 자체적으로 실시하는 공익사업 수행과 별도로 정부의 정책사업을 수행하는 대행 기관의 역할로서 농업·농촌의 역사와 함께 해오고 있다.

경제사업 부문의 규모는 2011년도 전체 42조 원에서 2018년에는 12% 증가한 47조 원으로 약 5조 원 증가하다. 조합별로는 조합원수와 사무소 수에서 가장 많은 비율을 차지하고 있는 지역농협이 60.2% 인 28조 5천억 원으로 가장 높은 실을 보이고 있으며 다음으로는 지역축협이 20.6%를 점유하고 있다.

〈표 3-6〉 회원조합 경제사업 규모

( 단 :억 원, %)

| 구분   | 농 협               | 축 협              | 품목농협            | 품목축협             | 인삼협            | 합 계                |
|------|-------------------|------------------|-----------------|------------------|----------------|--------------------|
| 2011 | 258,399<br>(61.5) | 82,490<br>(19.6) | 30,880<br>(7.4) | 45,950<br>(10.9) | 2,649<br>(0.6) | 420,068<br>(100.0) |
| 2018 | 285,522<br>(60.2) | 89,998<br>(20.6) | 34,577<br>(7.5) | 51,218<br>(11.1) | 2,462<br>(0.5) | 459,777<br>(100.0) |

\*출처: 농협중앙회(농·축협 경영계수요람)

신용사업 부문은 농촌의 영세유희자금 및 각종 사금융 형태의 요소를 조합의 신용사업으로 흡수하여 농협 자체 자금 마련과 지역사회를 기반으로 하고 있는 농업인의 경제적 자립과 생산성 향상을 실천하기 위한 목적으로 도입되었다.

교육지원 사업부문은 협동조합의 주체인 조합원의 경제적·문화적·사회적 지위 향상을 농협의 기본 이념으로 조합원의 지원을 통하여 주체적이고 능동적인 사업 활동을 할 수 있도록 하며, 농·축산업 발전을 위한 영농지도 사업, 농업인의 삶의 질을 개선과 전체 도시와 농촌지역간의 협력을 통해 농

업인 복지 증진사업과 농업인의 권익 신장을 위한 홍보 교육사업 등으로 구성되어 있다.

따라서 교육지원 사업은 다른 영역 사업과는 다르게 직접적으로 경영에 미치는 영향이 있는 사업은 아니다. 하지만 농업에 관한 기술 습득, 경영능력 향상을 위한 교육 및 생활개선을 위하여 지원함으로서 조합원에 대한 경제적·사회적 지위향상을 도모할 수 있게 한다. 조합원의 주체적이고 주도적인 의식마련을 통하여 협동조합의 정신을 실천하고, 여러 사업과 연계하여 윤회유가 같이 원활한 집행을 수행할 수 있도록 하는 협동조합 본질의 기본적 사업이다. 결국 농협의 교육지원 사업은 자체적으로 주도하는 독립적 사업이라기보다는 농협의 모든 사업과 조합원의 사업을 연결하고 있는 가교 역할을 하고 있다. 교육지원 사업은 농협과 조합원의 신뢰 구축을 통하여 조합원의 요구를 농협사업에 최대한 반영하는 사업으로 중요한 가치를 가진다. 조합원의 참여의 확대와 조합원의 만족도를 향상시킬 수 있는 강점이 있는 사업이라 할 수 있다.

하지만 교육지원 사업도 최근의 경제적인 사업 영역에 있어서 성과평가에 집중되는 요소로 인하여 사업의 우선순위와 위상이 다른 사업에 비해 평가절하되고 있고, 사업의 전반적 크기도 축소되고 있다. 교육지원 사업이 커질수록 농협 본질적 역할의 크기도 커질 수 있다고 볼 수 있다. 교육지원 사업의 발전 방향은 경제적 약자로서 소수의 조합원들을 조합 사업에 주체적으로 참여를 유도함으로 자율적 기관으로 형성되는 데 큰 의미가 있다.

## 제 2 절 농협중앙회 경영평가의 현황

### 1) 농협중앙회 평가의 특징

농협중앙회는 중장기 발전계획 수립을 통하여 경영관리규정상 5년 단위로 수립하도록 규정하고 있으며 중장기 발전계획 수립을 토대로 하여 실질적인 달성 여부에 대한 평가를 하고 있다. 이러한 발전계획 수립의 목적은 농협의

미션 실현과 비전 달성을 하고 경영방향에 대한 임직원의 목표의식을 공유하는 데에 의미가 있으며 농협이 도약할 수 있는 기틀 마련을 목적으로 한다.

여러 분야의 사업영역에서 다양한 이해관계를 형성하고 있으므로 각 부문마다 서로 다른 의미의 평가가 포함하고 있다.

특히 계량적 사업과 비계량적 사업의 구분을 통하여 지속적으로 계속적인 영역에서 사업은 일정하게 계량화하여 평가를 하고 있으며 비계량적 사업에 있어서 교육지원사업 영역은 농업인의 실익지원을 위한 평가로 구성된다. 몇 가지 사례를 살펴보면 농촌지원부의 지역문화복지센터를 600개 확대하고, 회원지원부의 농업인 무료 법률 구조사업 구조금액을 1천억원까지 확충하고, 준법감시부의 농협의 청렴도를 1등급까지 올려 투명하고 신뢰받는 청렴농협을 구현하는 계획 등이 경영평가 영역에 있어서 차이점을 보이고 있다(농협중앙회 운영의 공개).

한편으로는 농업경제부문에 있어서 계획에 대한 평가는 2020년까지 농산물 책임판매비율 44%, 산지유통 점유비 70%, 소비유통 점유비 15%까지 확대 하는 부분에 거시적 목표로 유통구조의 변화에 대한 수치를 통하여 목표를 세우는 경우가 있는데 5년의 기간 동안 점진적 평가를 수반하게 된다(농협중앙회 운영의 공개).

## 2) 농협중앙회 경영평가

농협중앙회는 매년 주요업무 추진계획을 통하여 경영계획 수립 지침에 맞추어 사업계획을 사전에 확정한다. 특히 경영환경 전망을 국내외 경제, 금융시장 환경, 정부정책의 동향을 통하여 경영전략을 수립한다. 전략목표에 의하여 추진전략을 분야별로 지정하고 세부 중점추진과제를 마련하여 각 부문에 부서별로 공통추진과제와 개별적 중점추진과제를 계획하고 재무계획의 방향을 제시한다. 재무계획은 지속가능한 성장을 위해 균형 있는 재무계획 수립과 면밀한 손익분석을 통한 자원의 효율적 배분에 기여하며, 사업별·부문별 책임경영 관리가 가능하도록 세분화하여 수립한다. 경영계획을 법인 간 협의와 조정을 거치고 경영위원회 의결과 이사회 의결 및 대의원회 의결과정을 통하

여 확정한다.

이처럼 농협중앙회는 각 부문별로 사업추진계획을 확정하는데, 교육지원부문, 상호금융부문, 농업경제사업부문, 신용사업부문의 영역을 통하여 사업계획에 맞는 경영평가가 이루어진다.

#### 가) 교육지원부문 평가

이 부문의 평가는 사업계획과 연계한 핵심평가지표 설정을 하고, 특히 범농협 핵심추진과제 중심의 성과관리, 농가소득증대 및 농·축협 균형발전을 위한 평가를 하고 있으나 지도영역에 가까운 형태로 비영리부문에 사업에 대한 평가 방식으로 구성된다. 평가방법은 업적평가표를 구성하여 세부사항을 평가한다. 농·축협육성에서 농·축협 손익 관리, 종합건설팅 사후관리, 농·축협 합병지도, 농가소득증진에서 인력중개사업, 취약농가인력지원, 다문화가정지원, 농업인행복콜센터, 국민의 농협에서 도농협동체험단, 도농협동연수원 수료, 또 하나의 마을 만들기, 조합원 교육, 농협이념교육 등 평가항목으로 구성한다. 또한, 전략주요성과지표, 공통주요성과지표, 임원평가로 구성하여 평가를 하며, 전략주요성과지표는 핵심추진과제와 일반과제로 구분하고, 공통주요성과지표는 임직원 사회공헌, 임직원 학습 성장, 농협이념교육, 임직원 제안 활성화, 범 농협 상생협력, 사고방지, 절차준수, 농협준법지수, 노사화합, 책임경영 강화로 구성된다.

이처럼 별도의 추진과제를 선별하고 이 추진과제를 통하여 평가를 받는데 매년 적정수준의 업무난이도와 업적에 대한 수행을 통하여 경영평가를 업적평가로 하여 평가를 받고 있다. 다만, 평가지표에 대한 계량적인 부분에 있어서 수익성과 직결되지 않고 계획적인 성격으로 평가를 진행하는 한계성이 있다.

#### 나) 상호금융부문 평가

상호금융부문에서는 회원조합의 신용사업의 전체를 관장하며 농촌·도시

농협간 균형발전을 위한 신용사업지원과 상호금융의 금융지원강화, 사업경쟁력 강화에 추진목표에 대한 평가지표를 통하여 평가를 하고 있다.

회원조합의 신용부문 경영평가를 4가지 관점의 영역, 즉 재무적 관점, 고객관점, 프로세스 관점, 학습성장 관점으로 구분하여 평가를 한다. 재무적 관점은 경영상태 개선, 수익성강화, 여신건전성 관리강화, 경영관리 강화로 정의하고 고객 관점은 고객관리, 고객기반확보, 고객만족도 강화, 소비자보호 강화로 전략목표를 구분하고 프로세스 관점에서는 리스크관리 강화, 기반사업 강화, 관계형 금융, 여신관리 강화, 시너지, 업무개선, 사고예방 등으로 구분한다. 마지막 관점은 학습성장 관점으로 영업능력 향상과 핵심인재양성을 기반으로 하며 이를 평가배점으로 하여 종합평가를 실시한다.

이처럼 상호금융부문은 기업의 수익성과 안정성을 기반으로 하는 평가와 유사하고 금융 분야의 은행부문에 수익성 제고와 리스크관리 분야의 혼합된 영역과 비슷한 유형의 평가를 하고 있다. 이는 중앙회의 상호금융부문에 있어서 중앙은행기능의 수행을 통하여 회원조합의 상호금융을 총괄하며, 전국적인 자금수급의 원활한 제공과 상품 경쟁력 확보와 전산업무지원을 통하여 회원조합의 금융부분에 있어서 지도적 기능을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

#### 다) 농업경제사업 부문 평가

농업경제사업은 농업인과 소비자에게 실익을 주는 판매농협 구현에 있으며 산지조직 및 수급안정, 농산물 도매사업에 있어서 판매 다각화, 농협 소매유통의 전문성 제고, 실질적인 영농지원 확대에 대한 핵심 경영 추진에 입각하여 평가를 하고 있다.

농민과 협동조합의 향상을 위하여 농산물 책임판매비율, 산지 유통점유비, 소매 유통점유비를 향상하기 위한 수단으로 사업량 확대, 산지유통 조직의 개선, 도매유통에 마케팅, 소매 매장의 판매, 영농지원을 통한 농자재 등 보급에 대한 평가를 하고 있다.

영리를 목적으로 하는 판매사업과 농민의 편익도모를 하는 유통과 자재공급 등 사업으로 구분하여 조직 효과성에 대한 평가를 기준으로 할 때, 여러

요소가 혼재되어 있는 상태를 파악할 수 있다.

조직의 효율적 업무 수행과 목적 달성을 위해서 농협은 유통과 판매에 대한 평가를 하는 데, 농민과 회원조합의 편의 도모 측면에 입각한 방식으로 구성되어 단순히 경영수지개선과 성과만으로 평가하기에는 어려운 부문이 있다.

이처럼 농업경제사업 부문도 복합적인 평가방식을 채택하고 있으며, 기업적 요소와 공공적 요소가 혼재되어 있다.

#### 라) 신용사업부문 평가

교육지원부문, 상호금융부문, 농업경제부문과 비교해 볼 때 신용사업부문은 많은 부분에 있어서 은행 회계와 기업적 회계를 채택하고 있어서 경영평가 방식도 수익성과 안정성에 의한 효과적인 측면에서 평가를 하고 있다.

또한, 세부적인 평가도 회계처리와 통계분석 방식으로 이루어지고 있기에 즉각적으로 수치화하여 업적평가를 받고 있다. 영리를 목적으로 하는 기관으로 조직의 목적에 대한 평가가 뚜렷하게 나타난다.

### 3) 경영평가의 한계성

종합농협의 특성상 여러 부문에 걸치는 경영평가로 영리부문과 비영리부문에 구분과 혼합적으로 평가하기에는 어려운 점이 있다. 사업 영역별로 사업계획 방식과 회계방식의 차이로 이를 혼합하여 성과에 대한 평가와 효과적인 목적 달성의 정도를 파악하기에는 힘이 들며, 매우 복합적인 사업에 대한 평가요소를 구분하는 작업부터 필요성을 가지게 된다. 이는 경영평가가 거시적인 목적을 달성하는 데 목적의 중요도와 실질적인 조직의 효과적인 측면과 차이가 발생할 수 있다고 고려된다. 비영리부문에 있어서 경영평가가 조직경영과 조직성고가 다르게 형성될 수 있는 문제점이 있다. 특히 교육지원 부문에 있어서 조직의 지나친 비용 지출로 목적인 성과와 다른 방향으로 벗어날 수도 있기에 정확한 경영 평가를 수행하기는 어렵다고 볼 수 있다. 또한, 농

협의 농협법에 의한 이념상 협동조합의 기본이념과 벗어난 평가를 할 수 없기에 경영평가에 의한 수익성 평가와 성장적인 측면에 대한 평가만을 수행하는 것은 조직구조와 조직의 실질적인 운영에 문제점을 야기할 수 있다.

### 제 3 절 회원조합 경영평가의 현황

#### 1) 회원조합 평가의 특징

농업협동조합은 높은 사회적 공신력과 지역을 기반으로 하는 전국적인 네트워크 형성하고 있으며 조합원의 영농활동을 지원하고 조합원 생활의 향상을 위하여 경제사업, 지도사업, 신용사업 등을 통한 다양한 업무를 수행하고 있으며, 농민의 경제적 편익 제공을 위한 사업을 위하여 조합의 이윤 배제를 통하여 조합원의 원활한 참여를 통하여 여러 가지의 혜택을 제공하는 운동체이다.

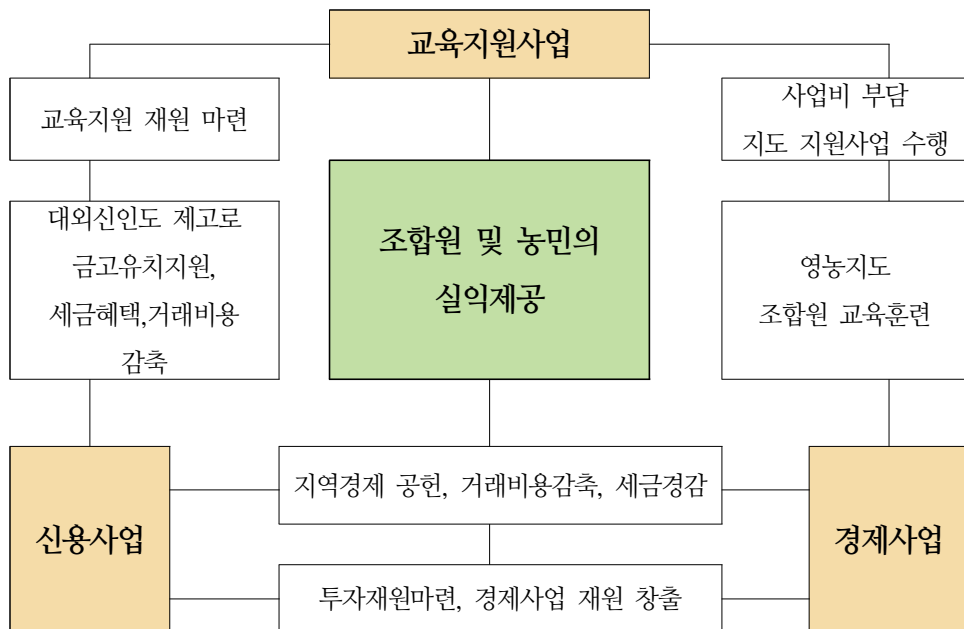
회원조합은 정부에 의한 기관출자가 아닌 조합원에 의한 출자로 이루어진 협동조합이며, 공동출자에 의한 공동운영을 기반으로 한 조직이다. 그러나 이러한 협동조합의 형태의 조직으로 영리적인 목적 추가가 아니라 공적인 성격을 지니고 있으며, 이는 조합원을 통하여 이용하고 소유하고 통제되고 이용에 따른 수익 배분을 기초로 하는 사업체적 성격을 가지고 있다.

한편으로는 조합원의 경제적 측면만이 아닌 사회적, 윤리적 목적을 위해서 사업을 수행하여 농민 조합원의 경제적 편익 제공을 위한 사업을 하는 것이 원칙이다. 그러나 회원조합의 다양한 사업은 사업체와 기업과 경쟁적 관계를 가질 수밖에 없으므로 불가피하게 기업적 경영기법을 도입을 하는 경영체적 사업 기능을 수행할 수밖에 없는 실정이다. 경제적 측면의 이윤 추구하고 조직의 존속과 유지를 하며 농민 조합원의 사회적·문화적·경제적 지위 향상을 위하여 노력해야 하며 이를 위하여 조합원 교육, 지역개발, 지도사업을 실시

하는 데 필요한 사업을 위한 재원 마련을 형성을 위하여 기업적 성격의 요소를 평가하게 되었다.

회원조합은 정부의 정책에 의한 대행사업도 실시하며 교육지원사업, 신용사업, 경제사업을 수행하여 이는 농민 및 조합원에 대한 사업만이 아닌 국가 경제의 영역에서 농촌경제에 미치는 영향이 높다고 하겠다. 이러한 회원조합이 본래의 목적 유지와 시대적 환경 변화에 적응하기 위한 평가체계가 형성되게 되었다.

〈그림 3-3〉 지역농협의 사업 체계도



## 2) 회원조합 경영평가

회원조합의 경영평가기준을 살펴보면 평가항목에 있어서 크게 두가지 영역으로 구분된다. 재무관리, 농업인실익사업의 영역으로 분리하여 종합경영평가기준을 마련하고 있으며, 평가항목의 재무관리 영역에서는 경영실태 평가

등급(연말계량평가등급), 순자본비율, 인건비당 순익 비율로 설정되어 있으며, 농업인의 실익사업 영역에서 경제사업의 공동판매사업, 구매기타사업, 경제사업비중도로 구성하고 영농자재무상지원실적, 교육지원사업비 지원실적(조합원 1인당)으로 분류되며 추가로 가감점의 형식으로 경영평가를 하고 있다.(회원 조합 종합경영평가기준, 농협중앙회)

단순히 경영평가로 회원조합을 평가하기에는 수행하는 업무와 여러 요소를 비교하여 볼 때 조직의 전반적 평가가 경영평가에서 이루어지는 것이 어렵게 되었다.

〈표 3-7〉 농협중앙회의 회원조합 재무관리 지표

| 구분               | 평가항목          | 평가방법                                                                                                                           |
|------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 재<br>무<br>관<br>리 | 자본의<br>적정성    | 순자본비율= $\frac{[(\text{총자산}-\text{총부채}-\text{가입금}+\text{대손충당금}-\text{부실대출})/(\text{총자산}+\text{대손충당금}-\text{부실대출})] \times 100}$ |
|                  |               | 단순 자기자본 비율= $(\text{자기자본}/\text{총자산}) \times 100$                                                                              |
|                  | 자산의<br>건전성    | 손실위험도 가중 여신 비율= $\frac{[\text{손실위험도가중여신}/(\text{자신자본}+\text{대손충당금})] \times 100}$                                              |
|                  |               | 순고정 이하 여신비율= $\frac{[(\text{고정이하분류여신}-\text{대손충당금})/(\text{총여신}-\text{대손충당금})] \times 100}$                                    |
|                  |               | 연체대출금 비율= $(\text{연체대출금}/\text{총대출금}) \times 100$                                                                              |
|                  | 수익성           | 총자산 순이익율= $(\text{당기순이익}/\text{총자산평균}) \times 100$                                                                             |
|                  |               | 수지비율= $(\text{영업비용}/\text{영업수익}) \times 100$                                                                                   |
|                  |               | 총자산경비율= $(\text{총경비}/\text{총자산평균}) \times 100$                                                                                 |
|                  | 유동성           | 유동성비율= $(\text{유동자산}/\text{유동부채}) \times 100$                                                                                  |
|                  |               | 고정자산비율= $(\text{고정자산}/\text{자기자본}) \times 100$                                                                                 |
|                  | 인건비당<br>순이익비율 | $(\text{해당조합비율}/\text{기준비율}) \times \text{배점}(\text{기준비율:}7\%)$                                                                |
|                  |               | 인건비당 순이익비율이 전국평균 이상인 경우 가점 부여                                                                                                  |

신용사업부문에서는 금융기관과 기업 형태의 비율분석에 기초하고 이는 전년도 실적을 바탕으로 목표치를 부여하고 과정평가를 통하여 실적 점검과

경영 여건 변화에 따른 목표 수정 등의 탄력적 방법의 평가를 하고 있으며, 지도 및 경제사업부문에서는 공공기관 등의 비영리기관에서 평가하는 방법으로 평가를 진행하고 있으므로 복합적인 종합평가를 실시하고 있다.

〈표 3-8〉 농협중앙회의 회원조합 농업인 실익사업 평가지표

| 구분                              | 평가항목             |                  |                                                                 | 평가방법               |
|---------------------------------|------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------|
| 농<br>업<br>인<br>실<br>익<br>사<br>업 | 경<br>제<br>사<br>업 | 공동판매사업           | 조합원1인당                                                          | (해당조합실적/기준실적) x 배점 |
|                                 |                  |                  | 직원1인당                                                           |                    |
|                                 |                  | 구매기타사업           | 조합원1인당                                                          |                    |
|                                 |                  |                  | 직원1인당                                                           |                    |
|                                 |                  | 경제사업비중           | (해당조합비율/기준비율) x 배점<br>경제사업비중도=경제사업실적/예수금평잔<br>기준비율 : 조합유형별 평균비율 |                    |
|                                 |                  | 영농자재<br>무상지원실적   | 조합원의 농축산물 생산을 위하여 무상으로 지원되는 영농·축산자재 일체                          |                    |
|                                 |                  | 교육지원 사업비<br>집행실적 | (해당조합실적/기준실적) x 배점                                              |                    |

### 3) 경영평가의 한계성

강구익, 이갑두(2009)은 농협의 성과평가제도는 지역농협의 조직형태적인 성격과 특성을 고려할 때, 효율성이나 생산성은 모든 조직의 필수 요건이나 경쟁력 심화로 지나치게 수익성을 강조하면 협동조합의 정신을 간과할 수 있다. 한편으로 황진수, 최규호, 장동현(2002)은 농협의 성격상 경제사업과 신용사업을 수행함에 있어서 공익성을 지나치게 앞세워 수익성을 무시하게 되면 조직으로서 성장 발전에 문제를 야기할 수 있다고 하였다.

신인식, 최경식(2010)은 지역농협의 발전수준별 평가기준을 보면 조합 중심이지 조합원 중심이 아니고, 조합원과 비조합원 사어이용 구분이 안 되어 있으며 지역경제에 대한 농협의 점유율 등이 고려되어 있지 않고, 지표의 계수의 크기는 자연 환경과 경제 환경의 차이에 따라 제약을 받는데도 불구하고 지역농협의 발전수준별 평가에 지역별 특성이 충분히 감안되지 않았으므로 평가항목이나 기준은 조합 간 우열을 서로 비교하는 절대적 항목이나 기

준에 불과하다고 볼 수 있다고 하였다.

영리조직과 비영리조직은 영리조직의 형태에서도 변화와 개혁을 추구해야 하며 비영리조직 영역에서도 조합원의 만족을 위한 조직의 개선과 복지 증진을 위한 요소가 포함되어야 한다.

그러나, 경영평가에 대한 현 회원조합에 사례를 볼 때 복합적인 평가요소를 통하여 평가에 대한 중요도와 우선순위를 구성하는 항목이 없는 실정이며, 조합장의 리더십과 조합원의 만족도 등의 부분에서도 평가를 고려하기 어려운 상황이다. 또한 외부환경에서 유입되는 요소에서 효과를 살펴보는 것도 평가로 나타내는 것이 어렵다.

특히 종합적인 회원조합 조직에 대한 조직효과성 측면에 고려해 볼 때, 경영성과 지표에 의한 계량적 평가가 주를 이루고 있으며, 조직의 발전적 기반과 복합적인 업무처리에 준하는 조직의 효과성에 대한 사례는 조직문화에 대한 연구가 주로 이루고 있는 것이 실정이다. 이에 회원조합의 조직효과성에 대한 연구는 지역을 중심으로 다양한 사업을 전개하고 있는 조합의 성격과 역할을 비추어 볼 때 중요한 의미를 가진다고 하겠다.

## 제 4 장 농협의 조직효과성 평가의 의의 및 평가모형 도출

### 제 1 절 농협의 조직효과성 평가의 의의

우선적으로 농협조직의 현황과 경영평가에 대한 특징과 한계성을 살펴보고 농협에 대한 조직효과성에 대한 평가 모형에 대한 필요성을 고려해 볼 수 있었다. 특히 농협중앙회와 회원조합의 경영평가에서 조직의 전반적인 조직효과를 향상하기 위한 평가는 수익적 측면과 경영계수를 이용한 기법으로 평가를 하고 있음을 알 수 있다. 이는 종합농협의 성격상 사업계획에 수반되는 많은 요소를 수치화하여 평가하는 것을 알 수 있었고 향후 조직의 미래적인 계획과 효과를 증진하기 위하여 어떤 요소를 중요하게 고려하고 우선순위를 둘 것인가는 현재의 평가에서는 고려되지 않고 있는 실정이다.

농업협동조합은 여러 지역사회에서 사회적 공신력을 가진 조직체로 정책적·행정적 수행을 하는 기관으로 효과적 평가 수행이 어려우며, 또한, 영리조직과 비영리조직이 혼재되어 있는 조직의 성격상 적절하게 평가하기가 쉽지 않음을 알 수 있다.

이에 조직효과성 이론을 바탕으로 하여 조직을 평가하고 다양한 스펙트럼을 가진 조직인 농업협동조합에 맞는 경쟁적가치접근법을 통한 다양한 모형을 이용하여 평가영역을 설정하고 평가과제를 통한 평가요소를 추정하여 평가의 중요도와 우선순위를 찾는 연구가 필요하다고 할 것이다.

본 연구에서 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성을 평가하는 모형 개발을 하는 것은 다양한 사업과 영역에서 조직을 운영하는 단체로 볼 때 큰 의의가 있다고 할 수 있다.

## 제 2 절 농협중앙회와 회원조합의 평가의 고찰

### 1) 법과 제도 영역 분야

농협법에 의하여 선출되는 중앙회장(농협법 제126조(임원), 제127조(회장 등의 직무) 및 회원조합의 조합장(농협법 제45조(임원의 정수 및 선출), 제46조(임원의 직무))은 조직의 효과적인 측면을 고려할 때 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 법적인 장치에 의한 민주적인 선출과정과 절차를 통하여 합법적으로 선출되는 기관장으로 조직에 미치는 영향은 매우 크다고 할 수 있다. 특히, 선거제도를 통하여 1인1표의 조합원 투표로 선출되는 조합장은 조직의 구성원의 신임과 조합원의 후견적 지지를 얻는 절차적 부분에서 매우 중요한 효과를 가지고 있다. 이러한 선출과정의 특색으로 인하여 농협에 있어서 기관장에 대한 리더십은 매우 중요한 요소라 할 수 있을 것이다.

또한, 회원조합의 조합장을 통하여 선출되는 중앙회장 역시 거대조직에 대한 경영과 행정을 맡을 수 있는 민주적인 책임성과 투명성을 확보한다고 볼 수 있다. 이는 중앙회장도 조직에 있어서 매우 효과적인 리더십을 발휘할 수 있는 배경이 되기도 한다.

정책관리자로서 중앙회장 및 임원의 리더십은 의사결정에 큰 영향을 미치며, 각종 혁신정책의 추진, 전문적인 경영인으로 모습, 조직에 대한 비전 제시 능력은 농협정책의 결정 및 집행을 과정에서 많은 영향력을 발휘한다.

농협 조직은 다수의 회원조합과 회원조합의 연합회인 중앙회가 네트워크형 구조를 형성하고 있으며, 이는 농협조직만이 가지고 있는 특징이다. 1961년 농협법의 태동 이후 회원조합(농협법 제13조(목적))과 농협중앙회(농협법 제113조(목적))의 관계의 2단계 조직은 조직 간의 관계적 측면에서 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 특히 외부적 환경 영역에서 있어서 회원조합과 농협중앙회의 관계는 사업적 지원과 협력에 매우 미치는 영향이 크다고 할 수 있다.

이에 합리적 목표를 위한 경영체로서 핵심이 되는 기관장의 리더십은 농협조직의 특성상 매우 중요한 요소로 도출할 수 있다. 아울러 법적 영역에서

중앙회와 회원조합의 영역은 외부환경 영역으로 볼 때, 서로 유사한 조직 형태로 구성되어 있으나 업무영역에 있어서는 서로 차별적인 요소가 존재하고 서로 사업에 있어서 협력적인 관계로 매우 큰 의미를 가지고 있으며, 농협중앙회의 교육지원사업과 지도사업은 회원조합과의 관계에도 농협법상 명시된 의미에서 매우 중요하게 평가될 수 있다.

## 2) 대외적 기관 영역 분야

농업협동조합은 기업과 차별화된 조직으로 사회적 공신력을 주요 자원으로 최대한 활용하고 있으며 사업경쟁력을 향상시키고 아울러 농협의 공익적 역할을 중앙정부와 지방자치단체의 뿐만 아니라 여러 외부적 환경에 협력과 지원을 적극적으로 유도하는 것이 중요하다. 농협조직은 조직적인 사회관계망을 형성하는 부분에 있어서 정부의 대한 공신력 확보와 유대강화가 매우 중요한 요소로 고려할 수 있다.

또한, 농협은 사업구조개편 이후 전국적 경제적·사회적 네트워크망의 유기적 활용은 사업간 시너지 효과를 높이는 만큼 외부기관의 상호 연계하고 활용하는 것이 필요하다.

농업분야 및 농업행정에서 중앙정부와의 정책적 지원과 재정적 재원 마련을 통하여 농업의 안정적 생산성 향상과 지속적인 농산물을 확보는 매우 중요한 의미를 지니며, 중앙정부와의 협력적 관계를 통하여 농민과 농협의 국가적 환경에 기여한 바가 크다.

지역을 기반으로 하는 농민행정의 영역에서 지방자치단체의 정책적 지원과 재정적 보조 역할은 매우 크며, 지방공무원과 연계된 사업과 발전에 대한 관계성은 높다고 할 수 있다. 농민 조합원을 기반으로 조직화되어 농촌의 변화와 지도적 역할에서 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다.

또한 지역사회에서 농협만의 강한 신뢰 네트워크는 지역사회와 농협의 발전을 함께하는 강한 원동력이 되기도 한다. 특히 지역에 강한 뿌리를 둔 농협의 사업 활동영역은 상당한 부분에 있어서 지방자치단체인 지방정부와 다양한 협력적인 관계 유지하고 있으며 고용창출과 지역 발전을 위한 재원 마련

과 재투자에 큰 의미를 가진다고 할 수 있다.

지역주민, 지자체 등과 신뢰 관계를 강화하는 선순환적인 효과를 가질 수 있으며 지역사회에서의 다양한 활동은 지역공동체와의 상생을 기본하여, 지역에서 농협의 존재가치의 중요성을 가지게 된다.

이에 조직의 효과성 평가를 위한 모형으로 비추어 볼 때 먼저 외부환경 영역의 중앙정부와의 관계에 대한 고찰을 할 수 있게 된다. 중앙정부의 지원을 통하여 농협조직의 지역기반을 위한 정책과 농업 생산력 확보를 위한 재원 마련에 매우 큰 의미가 있다고 하겠다.

또한 지역을 기반으로 하는 농협조직의 특성상 지방자치단체, 지방정부와의 관계는 매우 밀접한 영역이라고 할 수 있으며 지방정부의 지원과 지역 발전과 생산성 확보를 위한 재원 마련에 대한 형성은 중요한 의미를 지닌다고 하겠다.

### 3) 경제적 환경 관련 분야

경제적 환경 변화는 농협정책에 매우 큰 영향을 미친다. 특히 조합원의 수요 변화와 금융메커니즘과 연결된 경제흐름에서 중요한 역할을 하며 농업의 기술적 변화로 인한 유통과 시장의 환경변화에 중요한 영향을 미친다.

또한 농협은 농업부문에 있어서 국가산업부문에 있어서 상대적 비중 하락과 농업에 종사하는 인구의 감소로 인한 피할 수 없는 환경변화의 문제가 가지고 있다. 특히 농촌인구의 고령화와 저출산으로 인하여 농업 성장은 장기적인 지체가 되고 있고 거대 경제권역의 FTA로 농산물 시장의 개방으로 인한 관세제로의 단계가 진행 중이다. 결국 농협의 조합원인 농민의 감소는 이용자 기업으로 성장을 어렵게 만들고 비조합원인 준조합원의 거래의존도의 증가는 협동조합의 정체성에 위기를 가져올 수 있게 되었다.

이러한 경제적 환경 변화도 조직의 효과성을 이루는 평가요소로 도출되어질 수 있다고 고려된다.

#### 4) 경영성과 관련 분야

경영성과에 있어서 농협 조직의 목표설정을 통하여 혁신경영 정책, 기획 기능의 활성화에 중요한 역할을 하며, 새로운 제도의 개발과 활용을 통하여 각종 프로세스 개선을 통하여 목표에 기여하는 중요한 요소이다. 또한 조직의 생산성 향상과 효율성 강화를 통하여 경영수지의 증대에 기여하는 활동을 하며, 신사업개발을 통한 사업 인프라 구축에 기반을 마련한다.

조직의 생산성과 수익성을 기반하는 분야에서 경영성과는 매우 중요한 요소로 평가할 수 있으며, 영리적인 목적으로 조직을 성장과 발전하기 위하여 경영성과에 대한 파악은 매우 필요한 부분이다.

신황용, 이희선(2012)은 경영성과의 평가영역의 하위 구성요소로서 “조합장의 혁신적 리더십 및 비전제시”, “혁신적 운영, 기획, 평가”, “조합사업 활성화” 등의 3개의 평가과제를 선정하였고, 경영성과에 있어서 지역농·수협 연구를 통하여 조합장의 리더십, 경영방향성, 전문적 지식, 미래비전의 실현가능성을 명시하였다. 또한 조합의 혁신경영 정책, 기획 기능의 활성화, 혁신평가 제도의 개발 및 활용을 포함하였으며 사업인프라 구축, 신 수익사업개발을 추가항목을 구성하였다. 경영성과의 핵심적 요소를 적절하게 분류하여 조합에서 이루어지는 주요 사항을 정리하였다.

#### 5) 인사 조직 정보 관련 분야

일반적인 조직이라면 경영관리 부분을 통하여 효율적인 조직운동을 위한 구조의 구축을 하며 합리적이고 창의적인 조직문화를 위한 마련하고자 한다. 조직분권화와 조직탄력성 확보를 통하여 조직 목표에 부합한 의미를 지닌다.

직무중심의 인사관리를 강화하고 우수인재 선발을 위한 채용도구 개발에 의한 중요성이 증대되고 있다. 전문성과 능력개발을 위한 교육훈련시스템에 주력하고 있으며 업무특성에 맞는 인사를 지향한다. 정보시스템 구축과 정보

관리 운영을 통하여 윤리경영, 내부통제, 법적인 지원강화를 하며 효율적인 정보운영에 기여한다.

## 6) 복지 및 예산 관련 분야

예산·회계관리, 효율적인 자금관리, 자산관리, 원가관리 등의 경영적인 측면에 내부통제와 자산건전성 확보에 기여를 통하여 수익성을 확보한다.

고객의 대농협의 편의성 증대와 고객지원시스템 관리를 통하여 외부고객의 만족도를 제고하며, 고객중심의 경영에 입각한 고객만족을 위하여 효과적인 업무를 수행한다. 또한 고객의 대농협의 편의성 증대와 고객지원시스템 관리를 통하여 외부고객의 만족도를 제고하고, 고객중심의 경영에 입각한 고객만족을 위하여 효과적인 업무를 수행한다.

농업협동조합의 구성원인 조합원에 대한 복지지원 및 조합원의 사업에 대한 참여도를 높이고 서비스 향상에 기여하며, 조합원의 의사결정 참여가 원활한 이루어질 수 있도록 최선을 다한다.

## 7) 소결론

농협중앙회와 회원조합의 평가에 대한 사항을 법과 제도관련 분야, 대외적 기관 영역 분야, 경제적 환경 관련 분야, 경영성과 관련 분야, 인사 조직 정보 관련 분야, 복지 및 예산 관련 분야 등의 6개의 관련 분야별로 구분하여 정리하였다.

조직효과성 평가요소의 중요도와 우선순위를 분석하기 위하여 평가요소를 추출하고자 하였다. 따라서 6개 관련 분야를 고찰하고 농협조직에 대한 평가요소로 연결 가능한 요소를 추출하고자 하였다.

### 제 3 절 조직 효과성 평가모형 구조의 도출

#### 1) 조직효과성 평가모형 구조의 정립

전술한 바와 같이, 경쟁적 가치접근법에 의하면, 개방체제 모형, 합리적 목표 모형, 내부과정 모형 및 이해관계 모형에 의한 네 가지 모형에 대하여 조직효과성 평가기준이 마련된다.

본 연구의 평가모형에서 제시하는 평가영역과 평가영역별 평가요소에 있어서 경쟁적 가치접근법에 의한 조직효과성 평가기준에 적합하고, 선행연구에 의한 조직효과성 평가모형과 농협중앙회와 회원조합의 경영평가에서 제시하는 평가 구성 요소들 가운데에서 상호간의 공통성을 가지며 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성 중요도 평가에 적용이 가능한 부분으로 구성하였는데, 이러한 평가요소들을 전문가들에 의한 브레인스토밍을 의해서 군집화하는 과정을 거치고 하나의 계층으로 구성하였다. 그러한 분류를 살펴보면, Saaty(1995)는 여러 계층의 정교하게 설계를 할 수 있는 지침 10가지를 제안하였고, 이러한 지침에 따라 계층을 단계적으로 구성할 수 있는 방법으로 브레인스토밍(brainstorming)에 의한 실시를 제안하였다.

본 연구의 실제 평가 모형은 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성 평가라는 평가목표가 설정되고, 이에 대한 측정을 위하여 평가영역을 구성하고, 각 영역의 평가과제를 통하여 측정을 위한 평가항목들을 이루고, 최종적으로 각 평가항목의 측정을 위하여 평가요소들로 구성하게 된다.

다음의 4개 평가영역인 환경요인과 대외관계 영역(외부환경), 합리적 목표와 경영성과 영역(합리적 목표), 내부관리 및 조직안정성 영역(내부관리), 인간관계 및 고객중심 영역(인간관계)의 구분하여 평가요소를 도출하고 정립하였다.

## 2) 환경요인과 대외관계 영역(외부환경)의 구성요소 도출

네 가지 모형 중 우선하여 개방체제 모형은 조직의 유연성 및 신속성을 유지할 확보하는 것이 조직을 보다 효과적으로 만들 수 있다고 보는데, 중요시 되는 가치는 자원을 획득을 통하여 외부환경과 효율적인 관계를 정립하여 조직을 성장시키는 것이다. 따라서, 중앙회와 회원조합의 조직효과성을 제고하기 위해서는 외부환경의 평가영역인 환경요인과 대외관계 영역으로 중앙정부, 지방자치단체 등과 효율적인 관계 형성이 필요함을 알 수 있다.

농협중앙회와 회원조합의 행정적 지도와 재정적 지원 및 자율성을 확보하기 위해서는 중앙정부 및 상위 자치단체와의 원활한 관계가 필요하다. 특히, 지방화시대에 있어서 지방자치단체 지원과 지지가 조직효과성 제고에 필수 불가결하다.

또한 중앙회와 회원조합의 2단계조직으로 되어 있는 농협협동조합 구조상 중앙회와 회원조합의 상대적 관계를 파악할 필요가 있다. 이는 조직의 중요한 시스템을 구성하는 상호적 협력의 구성체로 중요한 의미가 있다.

한편으로는 경제적 환경 변화, 조직의 효과적인 대응 전략 등이 중요한 요소라 할 수 있다.

따라서, 개방체제 모형을 바탕으로 도출되는 조직효과성 평가 구성요소는 다음과 같다.

- ① 평가영역 : 개방체제 모형을 통해 평가되는 조직효과성의 주요 영역은 환경요인과 대외관계 영역, 즉 외부환경 평가영역이라고 할 수 있다.
- ② 평가요소 : 각 평가과제들의 세부 구성요소들이 되며, 필요하다고 판단되는 요소들을 선정하였다.

가) 중앙정부와의 관계 : 중앙정부의 지원 재원 확보 및 관계성

나) 지방정부와의 관계 : 지방정부의 지원 재원 확보 및 관계성

- 다) 중앙회와 회원조합의 관계 : 중앙회의 지원 재원 확보 및 사업협력도  
 라) 경제적 환경 변화 : 조합원 수요변화, 농업관련 기술변화

〈표 4-1〉 조직효과성 평가 요인 중 외부환경 영역

| 평가<br>영역                       | 평가요소          | 주 요 내 용                                                                                            |
|--------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 외<br>부<br>환<br>경<br><br>영<br>역 | 중앙정부<br>와의 관계 | 농업분야 및 농업행정에서 중앙정부와의 정책적 지원과 재정적 재원 확보는 중요하다. 중앙정부와의 협력적 관계를 통하여 농민과 농협의 국가적 환경에 기여한 바가 크다.        |
|                                | 지방정부<br>와의 관계 | 지역을 기반으로 하는 농민행정의 영역에서 지방자치단체의 정책적 지원과 재정적 보조 역할은 매우 크며, 지방공무원과 연계된 사업과 발전에 대한 관계성은 높다고 할 수 있다.    |
|                                | 회원조합<br>과의 관계 | 농협중앙회와 회원조합의 상생관계에서 환경에 대한 이해는 매우 중요하다. 농민 조합원을 기반으로 조직화되어 농촌의 변화와 지도적 역할에서 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다.    |
|                                | 경제적<br>환경변화   | 농협정책에 매우 큰 영향을 미친다. 특히 조합원의 수요변화와 금융메커니즘과 연결된 경제흐름에서 중요한 역할을 하며 농업의 기술적 변화로 인한 유통과 시장의 환경변화에 중요하다. |

### 3) 합리적 목표와 경영성과 영역(합리적 목표)의 구성요소 도출

합리적 목표모형은 조직시스템에 있어서는 통제를 강화하고 조직 안의 인간보다는 조직 본체를 중요하게 파악하는 모형으로, 조직의 효과성의 영향을 피치는 요인으로 합리적 계획과 목표설정 및 평가로 제고를 통하여, 이 모형에 간주되는 주요 목표는 조직의 생산성, 효율성, 경영수지 등으로 본다. 따라

서, 농업협동조합의 조직효과성을 제고하기 위해서, 정책관리자인 기관장(중앙 회장, 조합장 등)의 리더십을 바탕으로 합리적·경영혁신적 계획을 바탕으로 농업협동조합의 발전방향과 비전을 제시하는 것이 필요하다. 또한 총괄적인 기획·조정·평가로 인하여 각종 업무관리 및 사업이 관리되며, 경영사업 개발을 통하여 혁신, 다양한 사업 프로그램의 확충 및 개선관리가 필요하다.

따라서, 합리적 목표모형을 바탕으로 도출되는 조직효과성 평가 구성요소는 다음과 같다.

- ① 평가영역 : 합리적 목표모형을 바탕으로 도출되는 조직효과성의 주요 영역은 합리적 목표와 경영성과 영역, 즉 합리적 목표 평가영역이라고 할 수 있다.
- ② 평가요소 : 각 평가과제들의 세부 구성요소들이 되며, 필요하다고 판단되는 요소들을 선정하였다.

가) 정책관리자인 기관장의 리더십 : 혁신적 리더십, 전문성, 비전제시능력을 선정하였다.

나) 목표설정 및 제도 개발 활용 : 정책, 기획, 평가조직의 활성화를 통한 제도의 개발 및 활용을 선정하였다.

다) 조직 사업의 활성화 : 혁신적 사업영역 확대, 경영자원의 활용체제 구축 및 생산성 증대를 선정하였다.

〈표 4-2〉 조직효과성 평가 요인 중 합리적 목표 영역

| 평가<br>영역              | 평가요소        | 주요내용                                                                                                                 |
|-----------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 합<br>리<br>적<br>목<br>표 | 기관장의<br>리더십 | 정책관리자로서 중앙회장 및 임원의 리더십은 의사결정에 큰 영향을 미치며, 각종 혁신정책의 추진, 전문적인 경영인으로 모습, 조직에 대한 비전제시 능력은 농협정책을 마련하고 집행하는 데에 많은 영향력을 미친다. |
| 영                     | 목표설정 및      | 중앙회 조직의 목표설정을 통하여 혁신경영 정책,                                                                                           |

|   |           |                                                                               |
|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 역 | 제도개발활용    | 기획 기능의 활성화에 중요한 역할을 한다. 새로운 제도의 개발과 활용을 통하여 각종 프로세스 개선을 통하여 목표에 기여한다.         |
|   | 조직사업의 활성화 | 조직의 생산성 향상과 효율성 강화를 통하여 경영수지의 증대에 기여하는 활동을 한다. 신사업개발을 통한 사업 인프라 구축에 기반을 마련한다. |

#### 4) 내부관리 및 조직안정성 영역(내부관리)의 구성요소 도출

내부과정 모형은 조직시스템에 의하면 통제를 강조하고, 조직 그 본체보다는 조직 안의 인간을 중시하는 모형으로, 조직효과성을 높이기 위해서 인사관리, 자원·정보·안전관리가 필요하다고 보는 관점이며, 조직의 책임경영(안정성과 균형유지)을 주요 조직 목표로 간주한다. 따라서, 농업협동조합의 조직 내부 자원을 보다 효율적 운영하고 관리하기 위한 조직관리, 인사관리, 재정관리, 경영정보관리 등이 조직효과성을 제고하기 위해서는 필요하다.

내부과정 모형을 바탕으로 도출되는 조직효과성 평가 구성요소는 다음과 같다.

- ① 평가영역 : 내부과정모형을 바탕으로 도출되는 조직효과성의 주요영역은 내부관리 및 조직안정성 영역, 즉 내부관리 평가영역이라고 할 수 있다.
- ② 평가요소 : 각 평가과제들의 세부 구성요소들이 되며, 필요하다고 판단되는 요소들을 선정하였다.

가) 조직관리 : 효율적 조직 구조 마련 및 상하관계의 정립을 선정하였다.

나) 재무·회계 관리 : 예산·회계 관리, 효율적 자금관리, 자산관리를 선정하였다.

다) 인사관리 : 직무중심의 인사관리, 우수인재선발, 교육훈련시스템을 선정하였다.

라) 정보시스템관리 : 윤리경영, 내부통제, 법무지원강화를 선정하였다.

〈표 4-3〉 조직효과성 평가 요인 중 내부관리 영역

| 평가<br>영역                       | 평가요소        | 주 요 내 용                                                                                                   |
|--------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 내<br>부<br>관<br>리<br><br>영<br>역 | 조직관리        | 효율적인 조직운영을 위한 구조의 구축을 하며 합리적이고 창의적인 조직문화를 위한 마련하고자 한다. 조직분권화와 조직탄력성 확보를 통하여 조직 목표에 부합성을 획득한다.             |
|                                | 재무·회계<br>관리 | 예산·회계관리, 효율적인 자금관리, 자산관리, 원가관리 등의 경영적인 측면에 내부통제와 자산건전성 확보에 기여를 통하여 수익성을 확보한다.                             |
|                                | 인사관리        | 직무중심의 인사관리를 강화하고 우수인재 선발을 위한 채용도구 개발에 의한 중요성이 증대되고 있다. 전문성과 능력개발을 위한 교육훈련시스템에 주력하고 있으며 업무특성에 맞는 인사를 지향한다. |
|                                | 정보시스템<br>관리 | 정보시스템 구축과 정보관리 운영을 통하여 윤리경영, 내부통제, 법적인 지원강화를 하며 효율적인 정보운영에 기여한다.                                          |

## 5) 인간관계 및 고객중심 영역(인간관계)의 구성요소의 도출

이해관계 모형은 조직 본체보다는 조직과 연계된 인간 즉, 조직성과적 측면에서 영향력 있는 고객을 중시하고 조직시스템에 있어서도 유연성을 강조하는 모형으로, 조직이 보다 효과적이 되기 위해서 고객관리와 평가를 중요하게 고려하며, 조직에 있어서 고객의 가치를 중점적으로 인정하고 조직 목표에 주요한 부분으로 고객 만족과 고객지원을 중요시한다. 특히, 농협조직의 특성

상 고객에 대한 서비스를 통하여 마케팅 강화에 매우 중요한 의미가 있으며, 내부고객인 직원의 복리증진과 관계성 향상에 많은 실천이 필요하다. 또한, 농협의 구성원인 조합원에 대한 교육과 복리증진도 중요 요소로 설명할 수 있다.

따라서, 이해관계모형을 바탕으로 도출되는 조직효과성 평가 구성요소는 다음과 같다.

- ① 평가영역 : 이해관계모형을 바탕으로 도출되는 조직효과성의 주요영역은 인간관계 및 고객중심 영역, 즉 인간관계 평가영역이라고 할 수 있다.
- ② 평가요소 : 각 평가과제들의 세부 구성요소들이 되며, 필요하다고 판단되는 요소들을 선정하였다.

가) 외부고객 만족도 : 고객편의성 제공, 고객관리 내부체계 정비를 선정하였다.

나) 내부고객 만족도 : 내부고객의 만족, 복지제도 마련, 노사관계 제도화를 선정하였다.

다) 조합원 만족도 : 조합원을 위한 교육, 복지지원제도 마련을 선정하였다.

〈표 4-4〉 조직효과성 평가 요인 중 인간관계 영역

| 평가<br>영역         | 평가요소        | 주 요 내 용                                                                                  |
|------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 인<br>간<br>관<br>계 | 외부고객<br>만족도 | 고객의 대농협의 편의성 증대와 고객지원시스템 관리를 통하여 외부고객의 만족도를 제고한다. 고객중심의 경영에 입각한 고객만족을 위하여 효과적인 업무를 수행한다. |

|    |             |                                                                                                            |
|----|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 영역 | 내부고객<br>만족도 | 농협직원인 내부고객에 대한 만족을 위하여 노력하고<br>직원복지제도 마련, 노사관계제도화를 통하여 고객 수<br>요에 대응한 서비스를 마련한다.                           |
|    | 조합원<br>만족도  | 농업협동조합의 구성원인 조합원에 대한 복지지원 및<br>조합원의 사업참여도를 높이고 서비스 향상에 기여한<br>다. 조합원의 의사결정 참여가 원활한 이루어질 수 있<br>도록 최선을 다한다. |

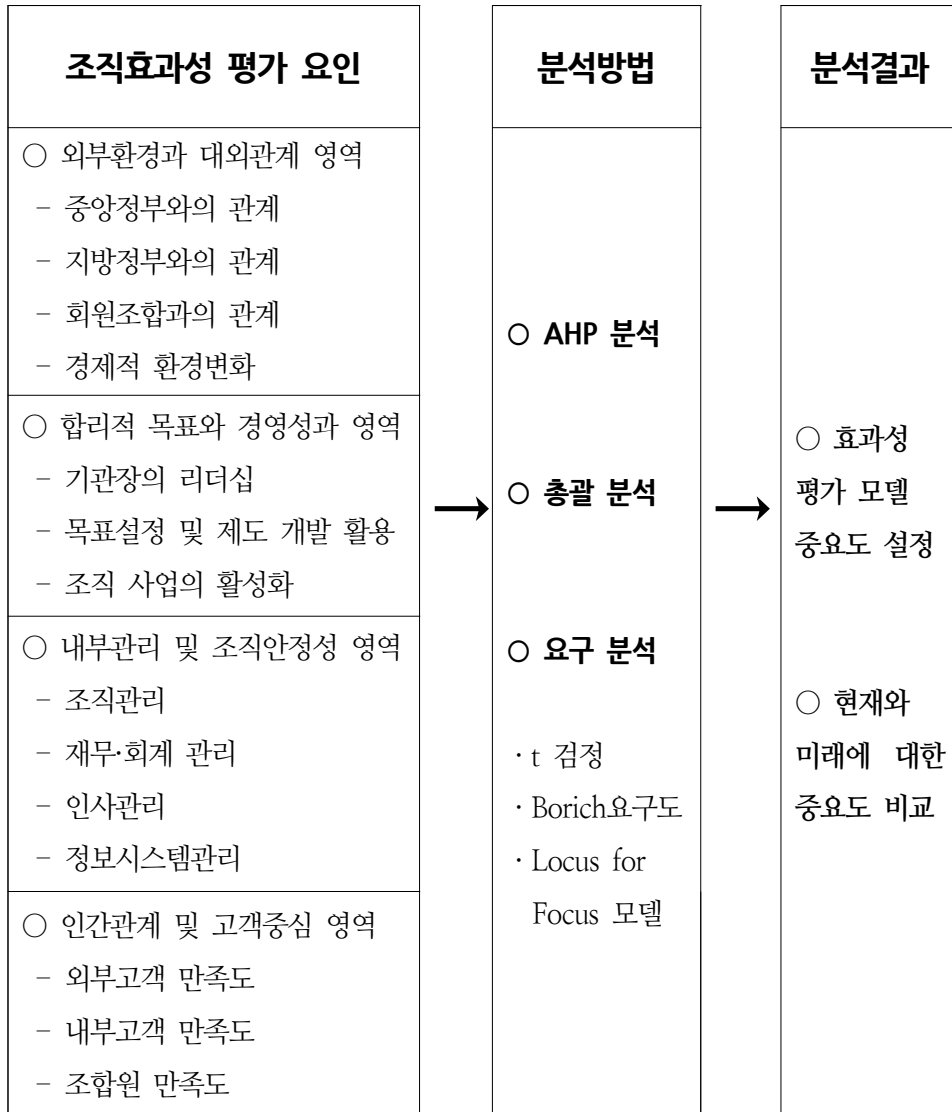
## 제 5 장 연구의 설계

### 제 1 절 분석틀

본 연구는 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성에 영향을 주는 평가요소를 추출하고, 연구 분석방법으로 AHP 기법을 통하여 각 요인들의 상대적 중요도와 우선순위를 분석하고, 현재와 미래의 조직효과성의 중요도를 분석하는 요구분석을 통하여 농협조직의 효과적인 정책에 대한 시사점을 제시하는 것이 목적이다. 따라서 우선 조직효과성에 관한 이론모형과 각 분야의 선행연구의 분석을 통하여 조직효과성 평가요소로 조정 또는 치환할 수 있는 14개 변동요인들을 추출할 수 있었다. 이는 농업협동조합의 역사와 현황을 파악하고 각 사업의 정책적 역할을 검토하여 전문가 포커스 그룹 인터뷰를 통하여 선행연구, 문헌연구 및 여러 연계된 분야에서 추출한 변동요인과 결합하여 농협중앙회와 회원조합의 특성을 반영한 14개의 평가요소를 추출할 수 있었다. 추출된 조직효과성 평가요소는 일반적인 4대영역의 요소와 농협만이 가질 수 있는 특수적 상황을 반영하여 다른 분야와 차별화된 요소들로 추출되었다.

이와 같이 선정된 14개의 평가요소들은 내용의 유사성을 고려하여 다시 4개영역으로 분류하였다. 또한 측정모형을 평가목표-평가영역-평가요소의 3단계 형태로 구성하고, 각 평가영역별 상대적 중요도와 각각의 평가요소별 상대적 중요도를 평가하였고, 현재와 대비되는 미래에 중요하게 예상할 수 있는 평가요소별 중요도를 분석하기 위하여 전문가 의견조사서를 작성하였다. AHP 분석 및 요구분석용으로 작성된 전문가 의견조사서는 평가에 대한 전문적이고 종합적인 평가가 가능한 농협중앙회와 회원조합의 실무전문가를 통하여 배부하여 그 의견을 조사하였다. AHP기법과 요구분석을 이용하여 전문가 의견에 대한 전체적인 총괄분석과 중앙회 및 회원조합 실무 전문가의 그룹별 분석을 통하여 조직효과성 평가요소의 중요도를 설정하고, 현재보다 미래에 더 중요시해야 하는 평가요소의 우선순위를 설정하고자 하였다.

〈그림 5-1〉 분석틀



## 제 2 절 AHP 및 요구 분석 측정방법

### 1) AHP 분석의 측정 방법

#### 가) AHP의 개념

AHP<sup>1)</sup>는 Analytic Hierarchy Process를 축약한 것으로 계층분석과정 또는 계층분석방법이라고 하고 있으며, 다소 정량적이고 계량화하기 곤란한 문제 상황의 통계 분석에 있어서 다양하고 복잡한 문제의 의사결정에서 전문가들의 정성적인 판단을 통하여 경쟁관계 있는 요소의 중요도를 분석하는데 유용하게 활용할 수 있는 기법이다. 또한 다기준의사결정 방식으로 계획과 자운배분, 예측 등의 여러 분야의 연구 목적을 통해서 사용되어 왔다. 응용분야도 경제, 경영, 사회, 행정, 정치, 공학 등에도 이용되고 있다.

Saaty(1982)에 의하면, “의사결정의 목표 또는 평가기준이 다수이며 복합적인 경우 상호 배타적인 대안들을 체계적으로 평가하여 의사결정을 지원하는 집단 의사결정 지원기법”이다. “기본적으로 복잡하고 비구조화 된 의사결정 문제들을 하위구성요소들로 분해하여 계층화한 후 상위계층의 평가요소 관점에서 각 계층내의 구성요소들의 상대적 중요도를 쌍대비교(pairwise comparison)를 통하여 상대적 중요도에 대한 가중치를 부여 하여 도출”한다 (Saaty, 1980; 노화준, 2003: 235-238).

박용성(2012)에 따르면 “기업이나 일반적인 사회에 있어서는 물리학이나 공학에서 사용하는 길이, 무게, 시간 등 자연과학적인 측정방법을 사용할 수 없는 문제가 많으며, 이러한 문제의 해결을 위해서는 인간의 직관적인 판단을 따를 수밖에 없고, AHP는 이러한 인간의 직관적인 판단을 합리화하고 총합화하는 데 유용한 수단”이 된다.

---

1) 1970년대 초에 T. S. Saaty에 의해 개발된 계층분석기법으로 해결해야 할 문제 또는 의사결정 체계를 몇 개의 계층으로 구성하여 요소간의 상대적인 우선순위를 정하려는 분석기법

권재현(2012)은 “AHP 분석이 ① 사람이 가지고 있는 주관이나 직감이 반영될 수 있도록 모델이 만들어져 있으며, ②다수의 목적을 동시에 고려할 수 있고, ③불확실한 상황을 명확하게 설명하며, ④의사결정자가 간단하게 사용할 수 있어 정성적인 요소를 포함한 의사결정에 적용될 수 있다.”고 하였다.

이처럼 이 기법을 사용하고 적용하는 분야가 많은 이유는 고길곤, 하혜영(2008)에 따르면 “AHP 기법은 평가요소간의 가중치를 체계적인 계량적 절차를 통해 결정할 수 있으며, 최적대안의 선택에 있어서 기존의 효용이론 혹은 통계적 의사결정에 비해서 이해가 쉽고, 전문가의 주·객관적 정보를 종합적으로 사용할 수 있다. 그리고 의사결정자들의 일관성을 판단할 수 있는 지표를 제공하며, 분석절차가 합리적 의사결정의 절차와 부합한다는 점”으로 장점을 설명하였다. 21세기 이후의 논문에서 응용되어 실증논문의 증가를 보이고 있다.

#### 나) AHP의 단계적 절차

AHP 기법에 의한 중요도 분석하기 위해서는 의사결정의 대안을 상호 관련된 의사결정 속성별로 계층구조를 형성하여 중요도를 평가하는 순서로 진행된다.

1단계로는 AHP 기법에 맞는 의사결정 대안을 상호 연관되어 있는 의사결정 속성별로 의사결정계층 모형을 구성하여야 한다. 먼저 대상이 되는 의사결정 계층구조에 있어서 최상위 계층에는 1개의 요소가 존재하며, 포괄적으로 의사결정의 목적을 설정하고, 그리고 관련 요인들을 분석하여 의사결정의 목적에 영향을 미치는 요인들을 차하위 계층으로 설정한다. 각 계층의 요인에 영향을 미치는 구체적 요인으로 하위 계층을 구성한다. 계층의 중간층은 평가기준으로 의사결정자에 의해 평가기준의 종속관계로 계층화된다.

2단계는 각 계층에 있는 요소마다 짝을 형성하여 각 계층에 있는 관계요소를 일대일 상대평가를 하여 각 계층의 요소마다 중요도를 설정한다. 이때

요소마다 쌍대비교를 통하고 각 요소마다 상대적 중요도를 나타내는 척도는 통상 9점 척도가 많이 사용한다. 비교요소의 수가  $n$ 개의 경우  $n(n-1)/2$ 번의 쌍대비교를 행하게 되며, 이러한 쌍대비교의 결과를 행렬로 작성하고, 그 최대 고유치에 대응하는 고유벡터가 중요도가 된다(권재현, 2012).

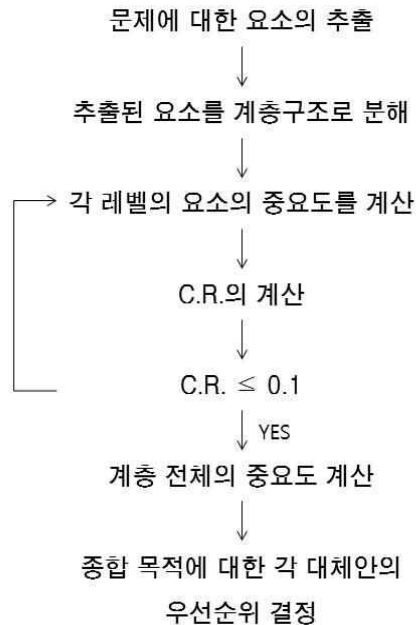
〈표5-1〉 쌍대비교의 척도

| 중요도     | 정 의                                | 설 명                               |
|---------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1       | 비슷함<br>(Equal importance)          | 두 요소가 비슷한 영향력을 있다고 인식함            |
| 3       | 약간 중요함<br>(Moderate importance)    | 한 요소가 다른 요소보다 약간 영향력이 있다고 인식함     |
| 5       | 중요함<br>(Strong importance)         | 한 요소가 다른 요소보다 중요한 영향력이 있다고 인식함    |
| 7       | 매우 중요함<br>(Very Strong importance) | 한 요소가 다른 요소보다 매우 강한 영향력이 있다고 인식함  |
| 9       | 극히 중요함<br>(Extreme importance)     | 한 요소가 다른 요소보다 극히 중요한 영향력이 있다고 인식함 |
| 2,4,6,8 | 위 값들의 중간 값                         | 위 값들의 중간 값에 해당한다고 인식될 경우 사용함      |

\*출처: 최웅길(2013: 139)

AHP 기법은 평가자 개개인의 판단상의 오차 정도를 측정하는 일관성 비율(CR: Consistency Ratio)을 계산하여 신뢰성을 분석할 수 있는데 그 값이 0.1보다 크면 일반적으로 일관성이 부족한 경우로 본다. 다만 사회과학 분야에서는 CR이 0.2까지도 수용가능하다는 의견도 있다(최웅길, 2013, 138).

〈그림5-2〉 AHP 기법의 실행 순서도



\*출처: 권재현(2012, 17)

3단계는 상대적 중요도를 종합하여 종합가중치를 구하고, 최하위 계층에 있는 각 요소들이 최종목표를 달성함에 있어서 어느 정도 영향을 미치는지에 대한 상대적 비중 또는 우선순위를 구분하는 것이다.

#### 다) AHP 기법의 유용성 및 적용의 타당성

AHP 기법은 다기준 의사결정 방법론으로 계층화된 구성요소들 간의 쌍대 비교를 통하여 복잡한 의사결정에 있어서 상대적 우선순위를 정하여 주는 기법으로, 특히 정성적인 요소에 대하여도 정량화할 수 있어 전략적 의사결정에 많이 사용되고 있는 기법이다. 따라서 본 연구가 사례연구이고 질적인 연구인

점을 고려하여 전문가들의 정성적인 가치판단을 정량화하고, 전문가들의 변동 요인별 가중치를 확인하여 상대적 중요도를 측정하는데 AHP 기법이 적합하다고 판단하였다.

또한, 일반적 설문조사의 경우 결과의 신뢰성과 유의성 확보를 위해 적정 이상의 표본이 필요하나, AHP 기법은 전문성과 일관성이 보장되는 경우 소수의 전문가가 참여하여도 상대적 중요도의 측정 또는 우선순위의 결정이 가능하다는 장점이 있다. 이와 관련하여 조직 효과성 평가요소의 도출을 위한 전문성과 일관성 확보를 위해서는 전문가 그룹의 의견 조사가 필요하였다.

뿐만 아니라, AHP 기법은 소수의견도 포함하여 의견조사자 그룹의 공유하고 있는 의견을 찾아낼 수 있다. 즉 의견조사자들 마다 선호도 차이를 반영한 의견을 전체적으로 종합하여 의사결정을 할 수 있다. 따라서 AHP 기법을 활용하여 조직효과성 평가요소의 상대적 중요도에 대한 중앙회 실무 전문가 및 회원조합 실무 전문가 그룹의 공유된 의견을 토대로 향후 농협조직에 대한 정책 수립과 관련하여 의사결정시 방향성을 제시할 뿐만 아니라 우선순위의 기준으로도 활용할 수 있을 것으로 판단하였다.

## 2) 요구분석의 방법

### 가) 요구분석의 개념

요구분석은 교육프로그램을 설계함에 있어서 초기단계의 설계하기 전이나 교육과정 이전에 요구나 문제를 확인하는 방법으로 주로 인사관리 및 교육훈련 기법의 형태로, HRD(Human Resource Development)분야에서 이루어져왔다. 그러나 요구분석은 교육관련 분야의 문제에 대한 해결을 위해서 활용되는 것은 아니고 다양한 형태 구성요소와 다양한 기관들이 전체적이고 종합적인 의사결정 과정에 요구분석을 활용하고 있으며, 다양한 영역에서 사용되고 있다.

HRD 영역의 요구분석은 범위에 있어서 약간의 차이가 있을 수 있으나 기본적인 것은 현재수준과 바람직한 수준(또는 중요도) 사이의 차이를 규명하고 그 차이를 줄이기 위해 이들의 우선순위를 파악하여 해결 순위를 결정하는 체계적이며 과학적 과정이라고 할 수 있다(조대연, 2009, 167).

최정임(2013)에 의하면 요구는 일반적으로 현재 상태와 바람직한 상태 간의 차이 또는 현재 상태와 미래상태 간의 차이를 의미하며, 요구분석이란 “바람직한 상태와 현재 상태의 격차를 확인하고, 이를 해결하기 위하여 자원 배분의 우선순위를 합리적으로 결정하기 위한 체계적인 과정과 절차”라고 정의하였다.

#### 나) 설문을 통한 요구분석에서 우선순위 결정 방법

조대연(2009)은 설문을 통한 요구분석에서 우선순위 결정 방법으로 바람직한 수준과 현재 수준의 차이를 t-검정을 통하여 간략하게 확인한 후, Borich 요구도 공식을 적용하여 우선순위를 제시한다. 그 다음 순서로 The Locus for Focus 모델을 활용하여 좌표평면에 결과를 표시하고, 마지막 순서로 좌표평면의 1사분면(H,H)에 속한 항목과 같은 수만큼 Borich 요구도 값의 상위 순위를 정하는 과정을 제시하였다.

##### (1) t 검정

일반적으로 설문조사에 의하여 요구분석을 할 경우 대부분의 연구자들이 t-검정을 실시하여 각 항목의 현재의 수준과 바람직한 수준사이의 평균차이에 대한 검정 결과가 통계적으로 유의미한가를 확인한다. 요구분석에서 t검정을 사용하는 이유는 두 수준 간 차이가 '0'인지를 확인하여 각 항목에 대하여 현재수준과 바람직한 수준의 평균값의 차이가 없다는 영가설을 기각하고 현재수준과 바람직한 수준의 평균값의 차이가 있다는 대립가설의 채택여부를

정하기 위한 것이다.

t-검정 결과는 현재수준과 바람직한 수준의 평균값의 차이가 통계적으로 의미가 있는지를 판단하며 t값이 크면 클수록 두 수준의 평균값의 차이가 커지는 경향이 있다. 다만 t-검정은 현재수준과 미래수준의 평균사이의 차이만을 검정하여 차이를 통하여 유의성 여부를 판단할 뿐이다. 즉 바람직한 수준의 평균값이 4이고 현재수준의 평균값이 3인 경우와 바람직한 수준의 평균이 3이고 현재수준의 평균값이 2인 경우는 다른 값들이 동일하다면 t값이 같게 나오기 때문에 t-검정만을 활용하여 우선순위를 결정하기는 많은 제한이 있다.

## (2) Borich의 요구도

t검정의 단점을 보완하기 위한 방법으로 Borich(1980)는 현재수준과 바람직한 수준사이의 차이를 고려하고, 바람직한 수준에 가중치를 계산하여 측정 요소들의 값을 순서대로 나열하는 공식을 제안하였다.

$$\text{Borich의 요구도} = \frac{\sum(RL - PL) \times \overline{PL}}{N}$$

여기서  $RL$ : 바람직한 수준(Required Level)

$PL$ : 현재 수준(Present Level)

$\overline{PL}$ : 항목별 중요도 평균

Borich의 요구도 공식은 바람직한 수준(또는 중요도)에 가중치를 부여함으로써 현재수준과 바람직한 수준간의 단순 차이 비교인 t 검정의 단점을 극복하였다.

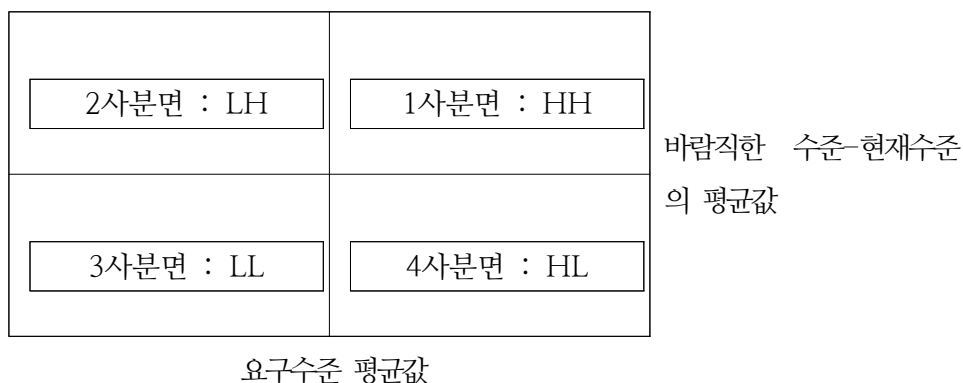
Borich의 요구도 점수는 측정항목이 많은 경우에도 항목에 대한 순위는 1위부터 모든 순위가 정해진다. 그러나, 어느 순위까지를 먼저 고려해야 하는

지에 대한 의사결정에 대한 논거를 제시하는 데에는 어려움이 있다.

### (3) Locus for Focus 모델

위의 Borich의 요구도의 단점을 보완하여 좌표평면을 안에서 우선순위를 결정하는 The Locus for Focus 모델이라고 할 수 있다. The Locus for Focus 모델은 Mink와 동료들(1991)의 연구에 따라서 좌표평면의 세로축은 현재수준과 바람직한 수준의 차이 값으로 현재 수준과 바람직한 수준 차이의 평균값으로 정하고, 가로축은 바람직한 수준의 값으로 바람직한 수준의 평균값을 정한다.

〈그림 5-3〉 The Locus for Focus 모델



\*출처 : Mink, Shultz & Mink(1991), 조대연(2009, 172) 재인용

위 〈그림5-3〉과 같이 1사분면은 현재수준과 바람직한 수준의 차이값이 평균값 보다 높고 바람직한 수준도 평균값 보다 높은 HH분면으로 사분면 중 우선순위가 가장 높은 영역이다.

Locus for Focus 모델은 t-검정과는 다르게 바람직한 수준과 현재수준의 차이와 바람직한 수준을 함께 고려하여 바람직한 수준에 가중치를 부여하였

다는 점에서는 Borich의 요구도 공식과 같다. 다만 1사분면이 우선순위가 높다는 것에 대하여는 이견이 없으나 2사분면과 4사분면 중에서 어느 사분면이 1사분면에 이어 차순위 또는 중요한 분면인가에 대해서는 해석에 주의를 기울일 필요가 있으며 같은 사분면에서도 우선순위를 결정하기 어려운 점이 있다.

#### 다) 요구분석의 유용성 및 적용의 타당성

농협의 조직에 대한 정책은 정치·경제·사회 영역 등 여러 요소에 따라 많은 변화를 통하여 다양한 대내외적 환경에 따라 많은 변화를 가져오고 있다. 사회적·경제적 기술변화로 더욱 발전되고 인터넷의 활성화로 정보의 접근이 쉬워지고 정책결정의 투명성이 보다 강화될 것이기에 정부의 정책결정에도 고려해야 할 요소가 다양해지며 조직에 대한 평가요소의 상대적 중요도와 비중도 또한 변화될 것이라고 예측해 볼 수 있다. 이와 관련, 실무전문가의 의견을 토대로 향후 어떻게 어떠한 방식으로 진행될 것인가를 예측하는 것은 시대적 변화에 대응하는 중요한 요소라 할 수 있다. 평가요소의 상대적 중요도의 변화를 추정하여 어떤 요소가 조직의 효과에 더 많은 영향을 미칠 것인지를 판단하여 전략적 우선순위를 먼저 정할 필요가 있다.

일반적으로 요구분석은 현재 상태와 미래상태의 차이 또는 현재 상태와 바람직한 상태 간의 차이를 확인하기 위하여 요구의 우선순위를 결정하기 위한 분석기법으로, 요구분석에 있어서 Borich의 요구도 공식은 바람직한 수준(또는 중요도)에 가중치를 계산하여 현재보다 미래에 보다 더 중요시해야 할 평가요소의 우선순위를 정할 수 있으며, Borich의 요구도 값과 Locus for Focus 모델을 결합하여 어느 우선순위까지 먼저 고려해야 하는지에 대하여 의사결정의 논거를 제시할 수 있다. 따라서 요구분석 기법을 활용하여 연구목적과 미래의 요구에 대한 분석의 유용성을 고려하였다.

### 제 3 절 상대적 중요도 및 우선순위 측정

#### 1) 평가영역 및 평가요소

본 연구는 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성을 통하여 평가요소를 추출하고 중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가의 의견을 조사하여 평가요소의 중요도를 설정하는데 목적이 있다고 하겠다. 따라서 AHP 기법은 양적 통계 분석이 어려운 의사결정과 관련된 분야에서 전문가들의 정성적인 판단을 활용하여 요소 상호간의 중요도를 구하는데 유용하게 활용될 수 있고, 또한 조직효과성 평가요소의 정책의 수립 및 집행, 그리고 결과에 미치는 방식에 있어 그 중요도가 상이할 것이라는 가정 하에 AHP 조사 기법 등을 이용하여 상대적 중요도를 우선적으로 분석하고자 하였다.

AHP에 의한 중요도 분석을 진행하기 위해서는 의사결정 문제를 서로 연관된 의사결정 영역별로 계층구조를 구성하여 중요도를 평가하는 순서로 진행된다.

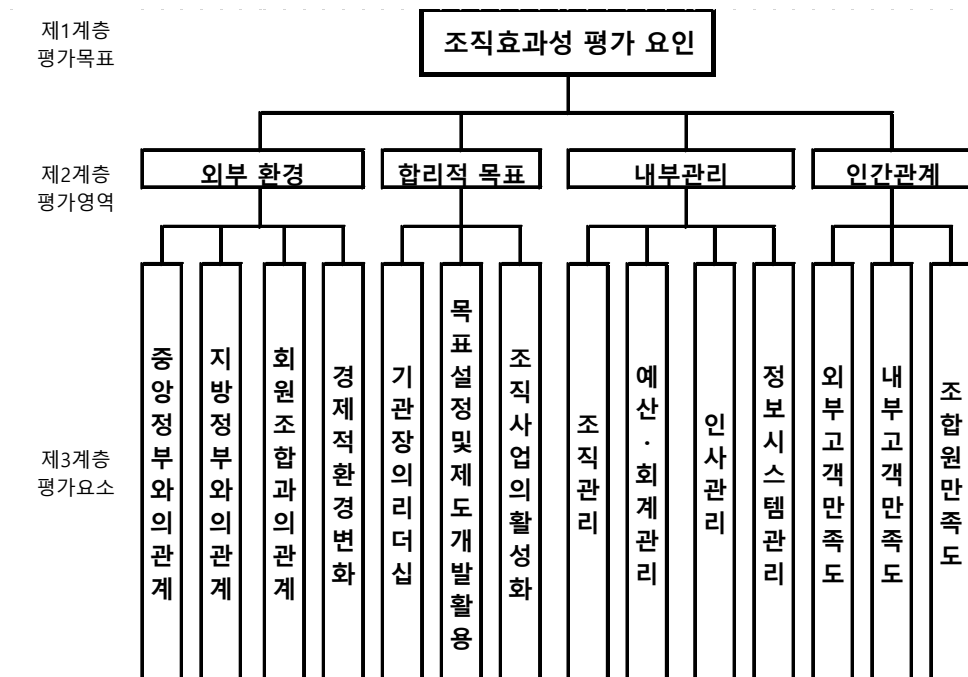
먼저 AHP 기법을 활용하여 조직효과성 평가요소에 대한 상대적 중요도를 측정하기 위한 평가구조로 3단계 계층구조의 형태로 구성하였다. 1단계 계층구조인 ‘평가 목표’는 연구의 목적을 말하여 조직효과성 평가요소 중요도를 설정하기 위한 것이다. 2단계 계층구조인 ‘평가영역’은 제4장에서 언급한 조직효과성의 내용적 특성에 따라 4개 영역으로 분류하여 지정한 영역이다. 마지막 단계인 3단계 계층구조는 ‘평가요소’로 14개 평가요소를 말한다.

#### 2) AHP 분석 중요도 측정 모형

AHP는 해결해야 할 문제 또는 의사결정 체계를 몇 개의 계층으로 구성하여 상대적인 중요도와 우선순위를 정하려는 분석기법으로, 평가영역 및 평가영역별 평가요소의 상대적 중요도를 측정하기 위한 모형으로는 앞에서 설명

한 3단계 형태의 계층 구조로 설정하였다. 1단계에는 평가목표로 조직효과성 평가요소 중요도 설정을 하고, 제2단계에는 평가영역으로 평가요소를 특성에 따라 분류한 4개영역을, 마지막 제3단계는 평가요소로 14개의 조직효과성 평가요소를 배치하였다. 아래와 같이 <그림 4-4> 상대적 중요도 측정모형의 구조를 볼 수 있다.

<그림 5-4> 조직효과성 평가 요인 중요도 측정모형의 구조



상대적 중요도 분석을 위하여 각 단계에 있는 평가영역과 평가영역별 평가요소 간을 비교할 수 있는 쌍대비교 방식(pairwise comparison method)을 이용하였고, 설문조사에 의한 통계전문가의 자문에 의하여 AHP분석을 실시하였다.

각각의 요소간의 쌍대비교 방식에서 상대적 중요도를 나타내는 척도는 통상 9점 척도의 설문지로 설문조사를 실시하였다.

### 3) 설문조사를 통하여 요구분석에서 우선순위 결정

우선순위의 결정을 위한 요구분석은 앞에서 설명한 요구분석의 3가지 방법을 고려하여 진행하였다.

첫째, t검정을 활용하여 현재중요도와 미래중요도의 평균차이를 통계적으로 확인하였다. 이때 t검정에서 통계적 유의미성이 없는 경우 우선순위 결정에서 제외할 수도 있었으나 Borich요구도 분석과 The Locus for Focus 모델을 이용한 분석으로 우선순위를 결정하였다.

둘째, Borich 요구도 값은 미래의 중요도와 현재의 중요도 간의 차이에 대하여 가중치를 부여하여 우선순위 결정의 방향성을 제공하기 때문에 요구도 값을 산출하고 그 값에 따라 우선순위를 정하였다.

셋째, The Locus for Focus 모델을 이용하여 4개 분면의 좌표평면에서 각 항목들의 위치를 결정하고 1사분면(H,H)에 포함된 요소와 그 요소의 수와 동일하게 Borich 요구도의 상위 순위순서로 요소를 정하였다.

넷째, 두가지 방법을 통하여 우선순위로 선정된 요소들의 중복을 확인하고 공통된 요소를 최우선 순위 요소로 선정하고, 아울러 두가지 방법 중 공통되지 않고 한 부분에만 선정된 요소들은 차순위 요소로 결정하였다.

AHP 분석을 위한 의견 조사는 현재의 중요도를 9점 척도를 기준으로 실무전문가 의견 조사를 실시하였고, 요구분석을 위한 의견 조사에서는 각 조직 효과성 평가요소의 현재 중요도와 미래 중요도에 예상되는 수준을 5점 척도를 기준으로 실무전문가 의견 조사를 실시하였다. AHP 분석은 동등하게 중요(1), 약간 중요(3), 중요(5), 매우 중요(7), 절대적으로 중요(9)로 9점 척도로 구성하였고, 요구분석은 낮다(1,2), 보통(3), 높다(4,5)로 5점 척도로 구성하였다.

한편으로 양 기법의 분석방법은 서로 다른 형식을 취하고 있으므로 AHP 분석에서 현재의 중요도 조사를 하고, 요구분석을 위한 조사에서도 현재의 중요도 조사를 다른 방식으로 중복 조사할 수밖에 없었다. 이는 조사결과가 같은 조사자를 대상으로 할지라도 현재의 중요도에 대한 각각의 설문 결과 다르게 나타날 수 있다.

그러나 AHP 분석기법이나 요구분석 기법의 질문방식이나 응답방식이 서로 다르고, 척도의 기준과 분석방법도 전혀 다른 형태이기 때문에 같은 질문에 대한 문항의 데이터를 호환할 수 없다. 또한 요구분석은 요구도 값 계산시 ‘미래의 중요도’에 가중치를 부여하여 현재의 중요도가 아닌 ‘현재와 미래의 중요도 차이’를 분석하고, The Locus for Focus 모델에서는 ‘현재중요도와 미래중요도의 평균 차이’와 ‘미래중요도의 평균’을 사용하여 분석하기 때문에 현재의 중요도 값의 순위가 서로 다르게 나와도 각각의 분석에는 문제가 없다고 판단했다. 요구도 분석은 현재에 중요한 것과 미래에 중요한 것을 우선순위로 정하는 것은 아니고 현재 중요한 것보다 미래에 더 중요할 것을 고려하여 우선순위로 선정하기 때문이다.

#### 4) 전문가 의견조사 대상의 구성

농협중앙회와 회원조합의 조직효과성 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위를 분석하기 위해 중요업무와 관련이 있는 중앙회 실무전문가 I 그룹과 회원조합 실무전문가 II 그룹으로 분리하여 전문가 의견 조사 대상을 구성하였다. 이는 농협조직의 특수성을 고려하여 농협의 정책에 대한 내용과 중앙정부, 지방정부, 회원조합과 농협 안에서 일어나는 여러 사업에 대한 이해도가 높은 전문가를 선별하여 서로 간의 시각적 차이와 다양한 견해를 반영하기 위하여 두 개의 전문가 그룹으로 의견조사와 분석을 실시하였다.

중앙회 실무전문가로 구성된 전문가 I 그룹으로는 중앙회 주요부서의 기획, 총무, 인사, 금융기획 등과 관련 실무의 경력 직원을 선정하여, 총 15부의

응답지를 회수하였다.

회원조합 실무전문가로 구성된 전문가 II 그룹으로는 회원조합 지원업무, 감사, 업적평가와 관련 실무의 경력 직원을 선정하여, 총 15부의 응답지를 회수하였다.

조사기간은 2018년 11월 11일부터 11월 22일까지 진행하였으며, 의견조사기간 중에 응답에 대한 영향력을 미칠 수 있는 특히 상황과 조건의 변화가 없어서 실험설계에 대한 내적타당성 및 외적타당성은 확보되었다고 판단하였다.

양 그룹의 실무전문가의 의견조사 응답자에 대한 인구통계학적 특성은 다음 <표 5-2>와 같다.

<표 5-2> 응답자 인구통계학적 특성

| 구 분  |               | 계(명/%)  | 중앙회<br>(명/%) | 회원조합<br>(명/%) |
|------|---------------|---------|--------------|---------------|
| 근무년수 | 10년 미만        | 7(23.4) | 3(20)        | 4(27)         |
|      | 10년 이상-15년 미만 | 10(33)  | 6(40)        | 4(27)         |
|      | 15년 이상-20년 미만 | 9(30.3) | 3(20)        | 6(40)         |
|      | 20년 이상-25년 미만 | 4(13.3) | 3(20)        | 1(6)          |
| 계    |               | 30(100) | 15(100)      | 15(100)       |
| 연 령  | 40세 미만        | 14(47)  | 8(53)        | 7(47)         |
|      | 40세 이상-50세 미만 | 16(53)  | 7(47)        | 8(53)         |

\* 해당항목 미응답자 제외한 수치임

## 제 6 장 평가요소의 중요도 및 우선순위 분석

### 제 1 절 AHP 우선순위 총괄 분석

#### 1) 평가영역의 중요도 및 우선순위 분석

농협중앙회와 회원조합의 조직효과성에 영향을 미치는 요소들이 평가요소의 결정과 집행에 대한 영향력 측면에서 상대적 중요도가 서로 다를 것이라는 전제하에 중앙회 실무전문가 및 회원조합 실무전문가 집단을 대상으로 의견을 조사하여 평가영역별 중요도와 우선순위에 대한 AHP 분석결과는 다음과 같이 나타났다. 응답자의 일관성을 확보하기 위해서 일관성 비율이 0.1이상 범위에 대한 부분은 분석의 범위에서 제외시켰고, 분석결과로 인하여 분석항목의 일관성 비율은 0.05이하로 나타남을 알 수 있었다.

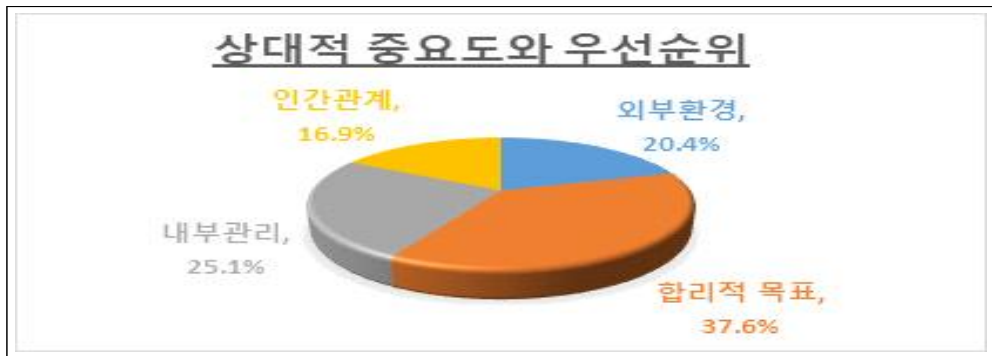
전체전문가로 평가한 평가영역에서 합리적 목표(0.376), 내부관리(0.251), 외부환경(0.204), 인간관계(0.169)의 순으로 나타나 전체전문가로 비추어 볼 때 조직효과성 중요도에 있어서도 합리적 목표의 평가영역이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 알 수 있었다.

〈표 6-1〉 전체전문가 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가영역    | 외부환경  | 합리적목표 | 내부관리  | 인간관계  |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| 상대적 중요도 | 0.204 | 0.376 | 0.251 | 0.169 |
| 우선순위    | 3순위   | 1순위   | 2순위   | 4순위   |

\*CR=0.038

〈그림 6-1〉 전체전문가 평가영역의 중요도와 우선순위



중앙회와 회원조합이 동일하게 합리적 목표 영역이 1순위로 나오는 상황을 고려할 때 합리적 목표 영역의 중요도는 인간관계 영역의 2.2배가 더 높은 것으로 나타나며, 합리적 목표 영역의 중요도는 매우 강한 영향력이 있다는 것을 알 수 있으며, 이는 농협중앙회와 회원조합은 민주적 방식에 의한 선거로 조직의 기관장을 선출하는 기관으로 기관장의 리더십은 조직 운영에 있어서 상당히 중요한 요소로 나타날 수 있고 조직을 구성하고 운영에 있어서 중심점의 역할 수행을 한다고 볼 수 있다.

합리적 목표 영역의 다른 요소도 최근에 중요시되는 조직의 성과에 대한 의미로 파악할 때 경영성과에 대한 부분이 상대적 중요도가 크게 나타나고 있음을 알 수 있었다 .

2순위의 영역에 있어서 근소한 차이로 내부관리의 평가영역이 있는 것은 각 조직에 있어서 조직관리와 인사관리에 대한 내부적 요소가 중요한 요인라고 평가할 수 있었다.

결국, 농업협동조합의 조직적 성격으로 파악할 때, 전국과 지역의 중심을 을 기반하는 조직으로 기관장의 리더십을 통하여 농민과 조합원의 지도적 측면에서 보다 중요한 의미를 가지며 종합적인 경영체로서의 성격을 가진 조직으로 경영성과에 대한 목표를 통하여 농민과 조합원의 생산성 유지와 복리증진에 기여하는 부분에 영향이 미치고 있음을 알 수 있었다.

## 2) 평가영역별 평가요소의 중요도 및 우선순위 분석

조직효과성에 대한 평가영역별 평가요소에 대한 분석한 결과에 의하면 전체전문가를 기준으로 외부환경 영역에서는 중앙정부와의 관계, 합리적 목표 영역에서는 기관장의 리더십, 내부관리 영역에서는 인사관리, 인간관계 영역에서는 조합원의 만족도가 각 영역별로 1순위로 나타났다.

외부환경 영역에서는 중앙정부와의 관계(0.329), 중앙회와 회원조합의 관계(0.307), 경제적 환경 변화(0.210), 지방정부와의 관계(0.155)의 순으로 나타났다. 상대적 중요도를 보면 1순위인 중앙정부와의 관계는 중앙회와 회원조합의 관계의 평가요소와 미세한 차이를 보이고 있으나 지방정부와의 관계는 2배가 더 높아 큰 차이가 나고 있음을 알 수 있다. 한편으로는 경제적 환경 변화 보다 농협조직의 맥락상 농업정책을 수행하는 기관인 중앙정부와 관계가 밀접한 연관을 가지고 있다고 하겠다.

실질적으로 전문가를 통하여 상대적 중요도와 우선순위를 평가는 농업협동조합이 앞으로 어떠한 방향으로 나아가 할 것인가에 대한 방향성을 제시한다고 본다.

〈표 6-2〉 외부환경 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가요소    | 중앙정부<br>와의 관계 | 지방정부<br>와의 관계 | 회원조합<br>과의 관계 | 경제적<br>환경 변화 |
|---------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| 상대적 중요도 | 0.329         | 0.155         | 0.306         | 0.210        |
| 우선순위    | 1순위           | 4순위           | 2순위           | 3순위          |

\*CR=0.045

합리적 목표 영역에서는 기관장의 리더십(0.471), 목표설정 및 제도개발활동(0.281), 조직사업의 활성화(0.248)의 순으로 나타났다. 상대적 중요도를 보면 1순위인 기관장의 리더십은 매우 중요한 의미를 지니고 있으며 특히 다른

두 평가요소의 합한 값과 유사한 수준을 보여 주고 있다. 이는 농협특성상 민주적인 선거절차로 기관장을 선출하는 조직으로 기관장의 리더십은 조직의 비전제시와 경영에 매우 큰 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

〈표 6-3〉 합리적 목표 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가요소    | 기관장의 리더십 | 목표설정 및 제도개발활용 | 조직사업의 활성화 |
|---------|----------|---------------|-----------|
| 상대적 중요도 | 0.471    | 0.281         | 0.248     |
| 우선순위    | 1순위      | 2순위           | 3순위       |

\*CR=0.038

내부관리 영역에서는 인사관리(0.351), 조직관리(0.304), 재무·회계관리(0.229), 정보시스템관리(0.116)의 순으로 나타났다. 상대적 중요도를 보면 1순위인 인사관리는 조직의 경영관리적 측면에 매우 중요하며, 적절한 인력배치와 적재적소에 필요한 인력 공급은 조직의 효율성을 높이고 효과적 측면에 중요하다고 하겠다. 한편 하위요소인 정보시스템관리는 정보에 대한 리스크관리와 미래 가치에 대한 정보의 저장과 분석에 있어서 매우 중요한 요소임에도 불구하고 후순위로 평가로 분석되었다.

〈표 6-4〉 내부관리 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가요소   | 조직관리  | 재무·회계<br>관리 | 인사관리  | 정보시스<br>템관리 |
|--------|-------|-------------|-------|-------------|
| 상대적중요도 | 0.304 | 0.229       | 0.351 | 0.116       |
| 우선순위   | 2순위   | 3순위         | 1순위   | 4순위         |

\*CR=0.036

인간관계 영역에서는 조합원 만족도(0.329), 외부고객 만족도(0.307), 내부고객 만족도(0.155)의 순으로 나타났다. 상대적 중요도를 보면 1순위인 조합

원 만족도는 농협중앙회와 회원조합은 조합원의 가입과 조합원의 이용 및 활동을 통해서 성장하고 발전할 수 있기에 조합원의 만족도를 높이는 부분이 평가요소에 있어서 중요한 의미가 있음을 알 수 있다. 조합원 복지증진과 교육훈련 등을 통하여 조합원의 만족도가 높아지면 조직의 효과성도 증진될 것으로 기대한다.

〈표 6-5〉 인간관계 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가요소        | 외부고객<br>만족도 | 내부고객<br>만족도 | 조합원<br>만족도 |
|-------------|-------------|-------------|------------|
| 상대적 중요도     | 0.307       | 0.155       | 0.329      |
| 우선순위<br>전 체 | 2순위         | 3순위         | 1순위        |

\*CR=0.029

### 3) 복합가중치의 중요도 및 우선순위 분석

평가영역의 상대적 중요도에 의한 가중치와 평가영역별 평가요소에 의한 중요도 가중치를 적용하여 복합가중치의 결과 값을 분석하여 결과를 파악하면,

평가영역의 상대적 중요도의 가중치 및 평가영역별 평가요소에 대한 중요도의 적용하여 복합가중치의 결과 값을 분석한 결과, 전문가 집단은 합리적 목표 영역의 기관장의 리더십(0.177)이 조직효과성에 있어서 가장 큰 영향을 미친 것으로 인식하였고, 그 다음으로 합리적 목표의 목표 설정 및 제도 개발 활용(0.106)이 상대적으로 중요한 평가 요소로 인식하였다.

반면에 내부관리 영역의 정보시스템관리(0.029) 및 지방정부와의 관계(0.032), 내부고객만족도(0.033)는 상대적으로 중요도가 하위권으로 분석되었다.

〈표 6-6〉 전체전문가 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가영역(4) | 평가요소(14)         | 복합가중치 | 순위 |
|---------|------------------|-------|----|
| 외부환경    | 중앙정부와의 관계        | 0.067 | 7  |
|         | 지방정부와의 관계        | 0.032 | 13 |
|         | 회원조합과의 관계        | 0.062 | 8  |
|         | 경제적 환경변화         | 0.043 | 11 |
| 합리적 목표  | 기관장의 리더십         | 0.177 | 1  |
|         | 목표 설정 및 제도 개발 활용 | 0.106 | 2  |
|         | 조직사업의 활성화        | 0.093 | 3  |
| 내부관리    | 조직관리             | 0.076 | 6  |
|         | 재무·회계관리          | 0.057 | 9  |
|         | 인사관리             | 0.088 | 4  |
|         | 정보시스템관리          | 0.029 | 14 |
| 인간관계    | 외부고객만족도          | 0.053 | 10 |
|         | 내부고객만족도          | 0.033 | 12 |
|         | 조합원 만족도          | 0.084 | 5  |
|         | 합 계              | 1     |    |

전체 전문가의 복합가중치에 의한 우선순위를 분류하였을 때 중요도와 우선순위 차이가 존재함을 확인할 수 있었다. 전문가 집단이 상대적으로 중요하다고 인식하는 상위순위에 지정된 5개 요소(상위 순위)의 복합가중치의 합은 0.548로 보다 역동적인 특성을 가지고 있으며, 농업협동조합 조직의 구성적인 측면과 사업측면에서 영향을 미치는 요인이 상위그룹의 우선순위에 포함되어 있는 것으로 분석되었다.

상대적 중요도에 우선순위 1순위 평가요소에서는 동일하게 기관장의 리더

십이 중요한 요소로 고려하고 있는데, 이는 조직에 있어서 리더십의 역량이 한층 더 전문가의 견해에서는 매우 상위의 위치에 자리 잡고 있다고 하겠다. 특히, 중앙회 조직과 회원조합 조직에 있어서 전체 선거를 통하여 당선되는 조직의 특성에 비추어 기관장의 역량이 조직에 상당한 영향력으로 미치고 있음을 알 수 있고 더불어 조직의 수익과 성과에 대한 방향성을 제시하는 것을 고려할 수 있었다. 또한, 합리적 목표 영역의 평가요소가 상위요소로 나타난 결과를 분석해 보면, 조직의 경영성과를 통한 수익성 확보와 미래에 대한 비전제시를 통한 조직 성장과 발전을 위한 목표의식은 동일하게 공유하고 있음을 알 수 있었다.

## 제 2 절 평가그룹 중요도에 대한 인식 분석

### 1) 평가영역의 인식 분석

본 연구에서는 농협조직의 조직효과성 평가요소에 대한 상대적 중요도에 대한 분석을 위하여 농협중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가의 2개 그룹으로 선정하여 이들을 대상으로 전문가 의견조사를 실시하였다.

농협중앙회와 회원조합의 조직효과성에 대한 4대 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위는 중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가가 서로 다르게 나타났다. 우선 중앙회 평가영역에서 합리적 목표(0.392), 내부관리(0.260), 외부환경(0.214), 인간관계(0.135)의 순으로 나타나며 조직효과성 중요도에 있어서 합리적 목표가 가장 많은 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

〈표 6-7〉 중앙회 전문가 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위

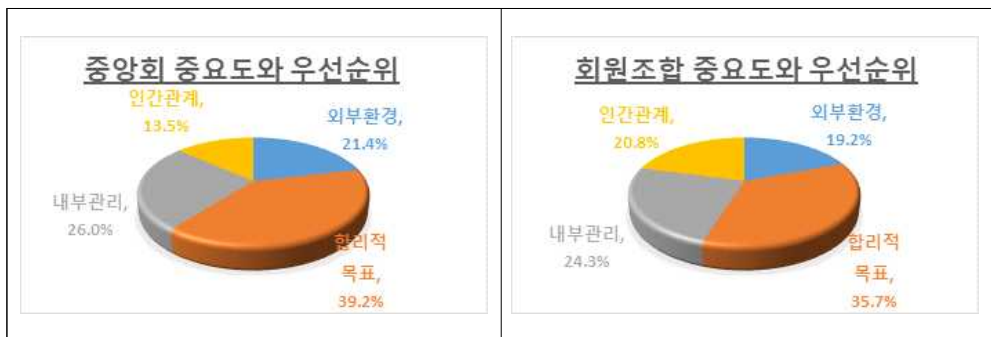
| 평가영역    | 외부환경  | 합리적목표 | 내부관리  | 인간관계  |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| 상대적 중요도 | 0.214 | 0.392 | 0.260 | 0.135 |
| 우선순위    | 3순위   | 1순위   | 2순위   | 4순위   |

또한, 회원조합의 평가영역에서 합리적 목표(0.357), 내부관리(0.243), 인간관계(0.208), 외부환경(0.192)의 순으로 나타나 회원조합의 조직효과성 중요도에 있어서도 합리적 목표가 가장 많은 중요성을 가지고 있음으로 파악되었다. 한편으로는 인간관계 영역이 외부환경 영역 보다 중요도에 있어서 높게 나타남을 알 수 있듯이 인간관계 영역은 회원조합에서 보다 중요한 영역임을 알 수 있었다.

〈표 6-8〉 회원조합 전문가 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가영역    | 외부환경  | 합리적목표 | 내부관리  | 인간관계  |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| 상대적 중요도 | 0.192 | 0.357 | 0.243 | 0.208 |
| 우선순위    | 4순위   | 1순위   | 2순위   | 3순위   |

〈그림 6-2〉 중앙회 · 회원조합 중요도와 우선순위



## 2) 평가영역별 평가요소의 인식 분석

외부환경 영역에서는 중앙회 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 중앙정부와의 관계(0.442), 중앙회와 회원조합의 관계(0.227), 경제적 환경 변화(0.175), 지방정부와의 관계(0.1565)의 순으로 나타났다. 회원조합 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 회원조합과의 관계(0.287), 중앙회와 회원조합의 관계(0.229), 경제적 환경 변화(0.237), 지방정부와의 관계(0.1565)의 순으로 나타났다. 상대적 중요도를 보 1순위인 중앙정부와의 관계는 중앙회와 회원조합의 관계의 평가요소와 미세한 차이를 보이고 있으나 지방정부와의 관계는 2배가 더 높아 큰 차이가 나고 있음을 알 수 있다. 한편으로는 경제적 환경 변화 보다 농협조직의 맥락상 농업정책을 수행하는 기관인 중앙정부와 관계가 밀접한 연관을 가지고 있다고 하겠다.

실질적으로 전문가를 통하여 상대적 중요도와 우선순위를 평가하고 하는 부분에 있어서 농업협동조합이 앞으로 어떤 중요한 요소를 가지고 나가야 할 방향성을 제시하고 있다고 하겠다. 여타의 영역에서 중요한 의미를 가지고 있다고 하겠다.

〈표 6-9〉 외부환경 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가요소             |             | 중앙정부<br>와의 관계  | 지방정부<br>와의 관계  | 회원조합<br>과의 관계  | 경제적<br>환경 변화   |
|------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 상대적중요도<br>(우선순위) | 중앙회<br>전문가  | 0.442<br>(1순위) | 0.156<br>(4순위) | 0.227<br>(2순위) | 0.175<br>(3순위) |
|                  | 회원조합<br>전문가 | 0.229<br>(3순위) | 0.145<br>(4순위) | 0.287<br>(1순위) | 0.237<br>(2순위) |

합리적 목표 영역에서는 중앙회 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 기관장의 리더십(0.520), 목표설정 및 제도개발활용(0.271), 조직사업의 활성화

(0.209)의 순으로 나타났다. 회원조합 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 기관장의 리더십(0.422), 조직사업의 활성화(0.290), 목표설정 및 제도개발활용(0.288)의 순으로 나타났다. 상대적 중요도를 보면 1순위인 기관장의 리더십은 매우 중요한 의미를 지니고 있으며 특히 다른 두 평가요소의 합한 값과 유사한 수준을 보여 주고 있다. 중앙회와 회원조합 전문가는 동일하게 기관장의 리더십이 큰 중요도로 분석되었으며 이는 농협특성상 민주적인 선거절차로 기관장을 선출하는 조직으로 기관장의 리더십은 조직의 비전제시와 경영에 매우 크게 기여하는 것으로 볼 수 있다. 한편으로는 목표설정 및 제도개발 활용과 조직사업의 활성화는 큰 격차의 중요도는 나타나지 않는 것으로 미루어 볼 때 중앙회에서는 목표설정 및 제도개발 활용의 기획 기능의 중요도를 가지고 있으며 회원조합은 사업의 활성화 측면에서 고려한다고 볼 수 있다.

〈표 6-10〉 합리적 목표 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가요소              |             | 기관장의<br>리더십    | 목표설정 및<br>제도개발활용 | 조직사업의<br>활성화   |
|-------------------|-------------|----------------|------------------|----------------|
| 상대적 중요도<br>(우선순위) | 중앙회<br>전문가  | 0.520<br>(1순위) | 0.271<br>(2순위)   | 0.209<br>(3순위) |
|                   | 회원조합<br>전문가 | 0.422<br>(1순위) | 0.288<br>(3순위)   | 0.290<br>(2순위) |

내부관리 영역에서는 중앙회 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 인사관리(0.427), 조직관리(0.272), 재무·회계관리(0.203), 정보시스템관리(0.197)의 순으로 나타났다. 회원조합 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 조직관리(0.427), 인사관리(0.272), 재무·회계관리(0.203), 정보시스템관리(0.197)의 순으로 나타났다. 중앙회 실무전문가는 인사관리를 중요시하고 회원조합 실무전문가는 조직관리를 중요하게 고려하였다. 이는 회원조합과 중앙회의 차이에서 나타날 수 있는 데, 중앙회는 단일 법인으로 소속된 직원이 26천여명이 된다. 즉, 많은 직원이 있는 조직을 관할하기 위해서 인사관리가 매우 중요한 요소로 고려되어 질 수밖에 없으며, 회원조합은 1130여개 조합의 소규모의 형태

의 조직으로 구성되어서 조직의 총체적 관리가 중요한 요소로 고려되었다.

〈표 6-11〉 내부관리 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가요소             |             | 조직관리           | 재무·회계<br>관리    | 인사관리           | 정보시스<br>템관리    |
|------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 상대적중요도<br>(우선순위) | 중앙회<br>전문가  | 0.272<br>(2순위) | 0.203<br>(3순위) | 0.427<br>(1순위) | 0.097<br>(4순위) |
|                  | 회원조합<br>전문가 | 0.327<br>(1순위) | 0.251<br>(3순위) | 0.287<br>(2순위) | 0.134<br>(4순위) |

인간관계 영역에서는 중앙회 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 조합원 만족도(0.390), 외부고객 만족도(0.315), 내부고객 만족도(0.296)의 순으로 나타났다. 회원조합 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 조합원 만족도(0.593), 외부고객 만족도(0.289), 내부고객 만족도(0.118)의 순으로 나타났다.

상대적 중요도를 보면 1순위인 조합원 만족도는 농협중앙회과 회원조합은 조합원의 가입과 조합원의 이용 및 활동을 통해서 성장하고 발전할 수 있기에 조합원의 만족도를 높이는 부분이 평가요소에 있어서 중요한 의미가 있음을 알 수 있다. 조합원 복지증진과 교육훈련 등을 통하여 조합원의 만족도가 높아지면 조직의 효과성도 증진될 것으로 기대한다. 한편 내부고객만족도에 있어서 중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가의 상당한 견해 차이가 있는 것을 알 수 있었다. 회원조합 실무전문가의 직원의 의식에 대한 격차는 2배 이상의 차이가 있음을 확인해 볼 수 있다. 아직도 중앙회와 달리 지역을 기반으로 하는 회원조합에서 조합원에 대한 우선권은 매우 높으며, 결국 조합원의 참여도는 기관장을 민주적 절차에 의한 선출을 할 수 있는 협동조합의 강력한 무기가 될 수 있다. 한편으로는 내부 조직원에 대한 서비스는 매우 미약함을 우선순위를 통해서 간접적으로 확인할 수 있다.

〈표 6-12〉 인간관계 영역 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가요소            |             | 외부고객<br>만족도    | 내부고객<br>만족도    | 조합원<br>만족도     |
|-----------------|-------------|----------------|----------------|----------------|
| 상대적 중요도<br>우선순위 | 중앙회<br>전문가  | 0.315<br>(2순위) | 0.296<br>(3순위) | 0.390<br>(1순위) |
|                 | 회원조합<br>전문가 | 0.289<br>(2순위) | 0.118<br>(3순위) | 0.593<br>(1순위) |

### 3) 복합가중치에 의한 평가요소의 인식 분석

중앙회 실무전문가 그룹의 평가영역의 상대적 중요도에 대한 가중치와 평가영역별 평가요소에 대한 가중치를 사용하여 복합가중치의 결과에 대한 값을 분석하면, 합리적 목표의 영역에서 기관장의 리더십(0.204)이 조직효과성에 대한 평가요소에서 가장 큰 영향을 가지고 있음을 알 수 있고, 그 다음으로 내부관리 영역의 인사관리(0.111)가 중요도가 높게 나왔다.

그러나 기관장의 리더십은 2순위의 인사관리와 3순위의 목표설정 및 제도개발활용에 거의 2배에 가까운 수치를 보여준다. 이는 개별적 순위에서도 언급한 내용으로 농협법에 의한 민주적 조직으로 합법적 선거절차에 의하여 선출되는 기관장의 리더십은 상당한 영향력을 발휘하고 조직의 실무를 담당하는 전문가 집단의 직원들도 이러한 기관장의 사업에 대한 비전 제시와 목표에 대한 가치를 중요도에서 반영한 결과라 하겠다. 그러나 2순위이하 평가요소들은 상대적으로 근소한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 이는 평가요소들의 업무 영역에서 상대적으로 여러 평가요소들도 필요한 요소로 분석할 수 있다. 14개의 평가요소 중 사실 조직의 업무 영역에 있어서 중요하지 않은 요소는 없다. 다만, 중요도와 우선순위의 평가를 통하여 서열화하여 조직이 효과성을 높이기 위하여 중요한 부분에 가치를 두기 위함에 있다고 볼 것이다. 한편으로는 중앙회 실무전문가의 1순위의 중요도와 회원조합 실무전문가의 1순위 중요도는 동일하게 기관장의 리더십이지만 각각 평가요소에서 비교

를 해볼 때 중앙회 실무전문가의 조사가 더 많은 중요도에서 차이가 남을 알 수 있다. 이 역시 중앙회장의 리더십은 전국의 조직을 관할하고 회원조합의 대의원 조합장에 의해서 선출되는 만큼, 농협조직에 있어서 중요도 매우 크다고 할 것이다.

또한 2순위에 대한 우선순위를 비교해 볼 때 중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가의 차이가 발생한다. 중앙회 실무전문가는 인사관리를 우선순위로 설정하였지만 회원조합 실무전문가는 조합원만족도를 2순위로 지정하였다. 이는 회원조합에서 조합원은 조직 구성의 중추적 역할을 하는 핵심적 요소이면서 사업의 이용자이므로 조합원이 사업을 영위하는 경영체적 입장에서 중요한 의미를 가지고 있다고 하겠다. 한편, 정보시스템관리와 내부고객만족도 및 지방정부와의 관계는 하위 순위를 담당하고 있다.

〈표 6-13〉 중앙회·회원조합 전문가 평가요소의 상대적 중요도와 우선순위

| 평가영역(4) | 평가요소(14)        | 중앙회   | 순위 | 회원<br>조합 | 순위 |
|---------|-----------------|-------|----|----------|----|
| 외부환경    | 중앙정부와의 관계       | 0.095 | 4  | 0.044    | 11 |
|         | 지방정부와의 관계       | 0.033 | 13 | 0.028    | 13 |
|         | 회원조합과의 관계       | 0.049 | 9  | 0.075    | 6  |
|         | 경제적 환경변화        | 0.038 | 12 | 0.045    | 10 |
| 합리적 목표  | 기관장의 리더십        | 0.204 | 1  | 0.151    | 1  |
|         | 목표 설정 및 제도 개발활용 | 0.106 | 3  | 0.101    | 4  |
|         | 조직사업의 활성화       | 0.083 | 5  | 0.104    | 3  |
| 내부관리    | 조직관리            | 0.071 | 6  | 0.079    | 5  |
|         | 재무·회계관리         | 0.053 | 8  | 0.061    | 8  |
|         | 인사관리            | 0.111 | 2  | 0.070    | 7  |
|         | 정보시스템관리         | 0.025 | 14 | 0.033    | 12 |

|      |         |       |    |       |    |
|------|---------|-------|----|-------|----|
| 인간관계 | 외부고객만족도 | 0.042 | 10 | 0.060 | 9  |
|      | 내부고객만족도 | 0.040 | 11 | 0.025 | 14 |
|      | 조합원 만족도 | 0.054 | 7  | 0.124 | 2  |
|      | 합 계     | 1     |    | 1     |    |

상대적 중요도에 우선순위 1순위 평가요소에서는 동일하게 기관장의 리더십이 중요한 요소로 고려하고 있는데, 이는 조직에 있어서 리더십의 역량이 한층 더 전문가의 견지에서 비추어 볼 때 매우 상위에 위치하고 있음을 알 수 있었다. 특히, 중앙회 조직과 회원조합 조직은 전체회원에 의한 선거를 통하여 기관장이 선출되는 조직의 특성에 비추어 볼 때, 기관장의 역량은 조직의 상당한 영향력을 미치고 있으며 조직의 목적에 맞는 비전제시와 조직의 사업 방향을 고려해 볼 수 있다. 한편으로는 그 다음 평가요소의 우선순위에 순위는 중앙회 전문가와 회원조합전문가의 영향은 다르게 고려되었다.

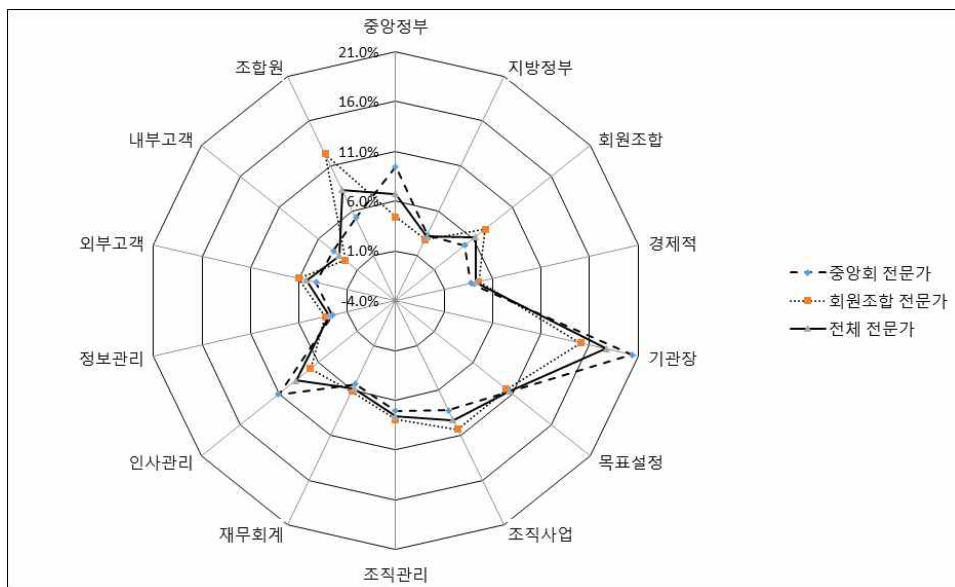
이상으로 AHP 분석과 요구분석에 대한 결과를 종합하면, 중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가 그룹이 공통적으로 상위로 인식하는 합리적 목표 영역에서 기관장의 리더십, 목표 설정 및 제도 개발 활용, 조직사업의 활성화에 많은 중요성을 부여하고 있으며, 중앙회 전문가 입장에서 외부환경 영역에 있어서 상대적 상위기관의 영역에서 중요한 요소로 중앙정부와의 관계가 보다 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

또한, AHP 분석에서 하위의 중요도로 인식되어지는 인간관계영역의 내부고객 만족도, 외부환경영역의 지방정부와의 관계, 경제적 환경 변화에 대한 평가는 사업 영역에 직접적인 관계가 있는 경영성과와 경영관리 분야보다 영향력이 적게 미치고 있음을 알 수 있다. 내부구성원의 욕구와 수요에 대한 미진함을 알 수 있으며 이는 조직의 역량 강화에 있어서 구성원의 헌신과 노력에 대한 과정적 측면은 도외시하고 조직에 비추어 지는 사업의 생산성과 수익성에 우선순위를 두고 있는 결과로 볼 수 있다고 하겠다. 그러나 조직의 안전 관리와 리스크 관리 측면에서 노사관계 문제와 경제적 환경 변화에 대한 인식은 매우 중요한 의미를 부여야 한다. 또한, 지역을 기반으로 하는 농업협동조합의 조직상 지방정부와 관계를 하위로 평가하는 것은 지속적으로 협력적 관계를 형성하는 것에 문

제점이 발생할 수 있다. 지방정부와 관계에 있어서 중앙회 전문가와 회원조합 전문가의 인식의 강도가 유사함으로 이러한 평가요소들에 대하여는 현재는 미흡하지만 미래적인 관점에서 전략적으로 일관성을 가진 정책 추진이 필요함을 시사하고 있다.

아울러 AHP 분석에서 중간순위 그룹으로 인식한 평가요소와 요구분석에서 우선순위로 나타난 조직관리와 인사관리는 중앙회 전문가와 회원조합 전문가가 공통적으로 중요하게 반영한 결과라 할 수 있다. 특히, 농업협동조합은 농민인 조합원으로 구성되고 중앙회는 그 구성원의 합인 회원조합이 회원으로 구성된 단체로 기초적인 조합원 만족도가 높게 평가된 부분은 협동조합의 정체성을 잘 나타내고 있는 결과라 볼 수 있다. 중앙회 전문가와 회원조합 전문가가 중요하게 평가한 기관장의 리더십과 조합원의 만족도는 조직구성원에 대한 가장 부합된 결과라 할 수 있다.

〈그림 6-3〉 평가요소별 상대적 중요도의 도표화



### 제 3 절 요구분석에 의한 우선순위 결정

실무전문가 조사서에 의한 요구분석에서 4개 평가영역과 영역별 14개 평가요소에 대하여 t-검정을 실시하였고 Borich 요구도 공식을 활용하여 요구도 값과 우선순위를 분석하였다. 현재 중요도와 미래 중요도의 차이가 중요한 비중을 차지하는 요구 분석에서는 우선순위에서 하위순위로 나타났다.

t-검정과 Borich 공식에 의한 요구도 값과 우선순위는 <표 6-14>와 같다.

<표 6-14> 현재와 미래의 평가요소의 중요도 분석

| 구 분    |          | 현재중요도 |      | 미래중요도 |      | 차 이   |      |        | 요구도    | 우선순위 |
|--------|----------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|--------|------|
| 평가영역   | 평가요소     | 평균    | 표준편차 | 평균    | 표준편차 | 평균    | 표준편차 | t 값    |        |      |
| 외부환경   | 중앙정부     | 4.12  | 0.71 | 4.23  | 0.65 | 0.12  | 0.59 | 1.000  | 0.488  | 12   |
|        | 지방정부     | 3.65  | 1.02 | 3.69  | 0.97 | 0.04  | 0.77 | 0.254  | 0.142  | 13   |
|        | 회원조합     | 3.96  | 0.92 | 4.12  | 0.91 | 0.15  | 0.61 | 1.280  | 0.633  | 11   |
|        | 경제적 환경   | 3.50  | 0.99 | 4.15  | 0.83 | 0.65  | 1.13 | 2.952  | 2.716  | 3    |
| 합리적 목표 | 기관장 리더십  | 4.04  | 0.77 | 3.81  | 0.98 | -0.23 | 0.71 | -1.656 | -0.879 | 14   |
|        | 목표설정     | 3.65  | 0.75 | 4.15  | 0.78 | 0.50  | 0.86 | 2.964  | 2.077  | 4    |
|        | 조직사업 활성화 | 3.50  | 0.76 | 4.00  | 0.75 | 0.50  | 0.99 | 2.575  | 2.000  | 5    |
| 내부관리   | 조직관리     | 3.50  | 0.71 | 3.96  | 0.72 | 0.46  | 0.76 | 3.094  | 1.828  | 6    |
|        | 예산·회계관리  | 3.54  | 0.95 | 3.73  | 0.87 | 0.19  | 0.57 | 1.729  | 0.717  | 10   |
|        | 인사관리     | 3.81  | 0.75 | 4.12  | 0.71 | 0.31  | 0.74 | 2.132  | 1.266  | 9    |
|        | 정보시스템관리  | 2.69  | 0.84 | 3.77  | 1.11 | 1.08  | 1.16 | 4.719  | 4.059  | 1    |
| 인간관계   | 외부고객만족도  | 3.81  | 0.75 | 4.15  | 0.78 | 0.35  | 0.85 | 2.087  | 1.438  | 8    |
|        | 내부고객만족도  | 3.35  | 0.80 | 4.12  | 0.71 | 0.77  | 0.82 | 4.811  | 3.166  | 2    |
|        | 조합원만족도   | 3.81  | 0.90 | 4.23  | 1.03 | 0.42  | 0.90 | 2.391  | 1.790  | 7    |

이와 같이 분석결과 요구도 값이 가장 높은 요소는 정보시스템 관리(4.059)였고, 그 다음으로 내부고객만족도(3.166), 경제적 환경 변화(2.716), 목표설정 및 제도 개발 활용(2.077), 조직사업 활성화(2.000)의 순으로 나타났다.

AHP 분석에서 우선순위 하위그룹(11~14순위)인 정보시스템 관리, 내부고객 만족도, 경제적 환경 변화의 요구도 순위가 1,2,3순위로 나타난 것은 세부평가요소가 미래의 조직효과성 평가요소에 현재 가지는 중요도에 비해서 보다 더 중요한 요소가 될 것이라는 의미로 해석이 되며, 이는 기관장의 리더십은 최하위로 평가되고 정보시스템관리는 최상위로 평가되는 것을 고려해 볼 때, 시대적으로 4차 산업혁명과 ICT 시대의 도래로 정보시스템에 의한 개인 정보와 정보 지식 산업의 발달로 인한 변화를 예측해 볼 수 있다. 또한 조직의 의사결정에 있어서 직접적인 리더십 형태의 결정 보다 합리적이고 간접적인 정보의 조합을 통한 결정을 내릴 수 있는 방식과 AI를 통한 다중적인 의사를 결정하는 방식으로 변화가 예측된다.

한편으로는, AHP 분석에서 최하위 수준의 순위로 나타난 내부고객 만족도의 미래가치의 중요도에서 요구도 값에서는 2순위로 나타났는데, 이는 21세기를 넘어서는 인간관계영역 변화로 내부직원의 복지 증진과 노사관계 화합이 미래의 조직효과에 커다란 위치를 차지할 것으로 볼 수 있으며, 이는 내부 구성원에 대한 인식의 변화를 가져오는 계기가 될 것으로 고려된다.

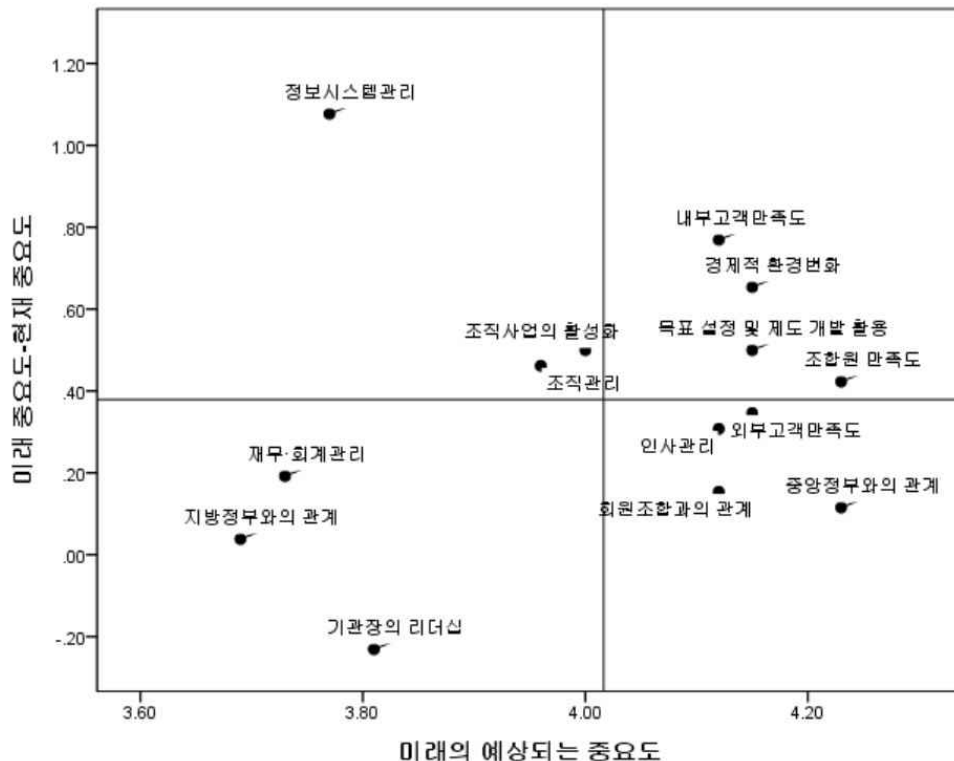
요구도 값이 가장 낮은 요소는 기관장의 리더십으로 -0.879이었고, 그 다음으로 낮은 요소는 지방정부와의 관계 0.142, 중앙정부와의 관계 -0.488의 순으로 나타났다. 이와 같이 나타난 평가요소에 대한 조직효과성이 앞으로 중요한 의미를 가지고 있지 않다는 의미는 아니며, AHP 분석에서 현재의 중요도는 높게 평가되어 있지만 미래의 중요도에 대한 영향이 현재의 높은 수준보다는 낮아질 것으로 평가하는 것을 의미한다고 하겠다. 또한, 기관장의 리더십과 지방정부와 관계, 중앙정부와의 관계의 중요도가 감소한 것은 조직효과성에서 정책으로 기관장만의 독립적 관리자가 조직효과성을 전적으로 책임지어서는 안된다는 것을 보여주고, 지방정부와 중앙정부와의 관계의 중요도의 감소는 농협조직의 독립적인 의사결정과 정책 수행의 필요성을 제기하고

자율적인 조직에 대한 기대감을 표현한 것으로 여겨진다.

t-검정 값과 Borich 요구도 값을 비교해볼 때, 일반적으로 t값이 높은 요소가 Borich 요구도 값도 높게 나타나지만, 항상 일치하는 것은 아니다. 예를 들면 t값의 크기가 3위인 조직관리의 요구도 값은 6위인 것으로 나타났고, t값의 크기가 5위인 경제적 환경 변화의 요구도 값은 3위로 나타났다. 이러한 차이는 t검정은 현재가치의 중요도와 미래가치의 중요도 수준간의 차이를 반영하고 있지만, Borich의 요구도 값은 미래가치의 중요도 수준에 가중치를 부여하여 차이가 발생할 수 있다.

또한, 조직효과성 평가 요소를 Locus for Focus 모델에 의한 우선순위를 분석한 결과는 <그림 6-4>와 같다.

<그림 6-4> 조직효과성 평가요소의 The Locus for Focus 모델 결과



조직효과성 평가 요소의 미래 중요도 수준의 평균은 4.046이며, 미래 중요도와 현재 중요도 간의 평균은 0.379로 미래 중요도 평균과 미래 중요도와 현재 중요도 간의 평균을 축으로 하여 좌표평면위에 표시한 결과 1사분면(H,H)에 포함되는 평가요소는 네 개인 것으로 확인되었다. The Locus for Focus 모델에 의한 우선순위를 분석한 결과는 1사분면(H,H)에 있는 내부고객 만족도, 경제적 환경 변화, 목표설정 및 제도 개발 활용, 조합원 만족도의 평가요소가 조직효과성 평가에 중요도 높을 것으로 예상되었다.

The Locus for Focus 모델에 의한 결과는 1사분면인 미래중요도와 현재중요도가 모두 높은 1사분면(H,H)에 있는 평가 요소를 우선순위로 결정하는 것은 비교적 쉬우나 현재중요도는 낮지만 미래중요도가 높은 2사분면(L,H)과 현재중요도는 높지만 미래중요도는 낮은 4사분면(H,L) 중 어느 분면을 차순위로 결정하는 것은 쉽지 않으며, 같은 사분면에서조차도 우선순위를 결정하기가 쉽지 않다. 한편으로 The Locus for Focus 모델의 장점은 1사분면(H,H)에 포함된 요소의 개수를 확인하는 것이지만, 이 요소와 Borich 요구도의 우선순위를 상호 비교하여 우열을 가리는 것은 많은 주의를 요할 필요가 있다.

The Locus for Focus 모델에 의하여 1사분면(H,H)에 포함된 평가 요소들을 Borich의 요구도 분석한 결과는 다음의 <표 6-15>과 같다.

<표 6-15> 조직효과성 평가요소 요구분석의 우선순위 결정

| 우선순위<br>도출방법    | 평가영역 및 평가요소  |                   |             |             |            |
|-----------------|--------------|-------------------|-------------|-------------|------------|
|                 | 외부환경         | 합리적목표             | 내부관리        | 인간관계        |            |
|                 | 경제적<br>환경 변화 | 목표 설정 및<br>제도개발활용 | 정보시스템<br>관리 | 내부고객<br>만족도 | 조합원<br>만족도 |
| Borich 요구도      | ○            | ○                 | ○           | ○           |            |
| Locus For Focus | ○            | ○                 |             | ○           | ○          |

Borich 요구도 우선순위에 따른 상위 4개 평가요소와 The Locus for Focus 모델의 우선순위에 따른 1사분면(H,H)의 4개 평가요소를 비교하여 중복 요소는 경제적 환경 변화, 목표설정 및 제도 개발 활용, 내부고객 만족도인 것으로 파악되었다. 세 개의 평가요소는 조직효과성 평가요소 중에서 현재 중요도 보다 미래중요도에 높은 최우선 요소라고 할 수 있다. 다만, 정보시스템 관리의 평가요소는 Borich의 요구도에서 우선순위가 높았고, 조합원 만족도의 평가요소는 The Locus for Focus에서 우선순위가 높게 나타났다. 이 두 개의 평가요소는 차 순위로 미래중요도 평가요소라고 할 수 있다.

두 가지 요구분석을 토대로 우선순위 도출한 결과를 보면, 경제적 환경 변화, 내부고객만족도, 목표설정 및 제도개발활용 등의 평가요소는 미래에 보다 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있다. 경제적 환경변화, 내부고객 만족도는 현재중요도에는 매우 낮은 의미를 부여하고 있지만 목표설정 및 제도개발활용에 대한 기획 분야에 대한 중요도는 현재와 미래를 거쳐서 중요한 의미를 부여한다고 파악할 수 있다. 이처럼 미래중요도를 통해 미래의 정책의 변화를 예측할 수 있으며, 현재에도 중요한 요소는 미래에도 중요한 필수 요소로 확인할 수 있음을 알 수 있다.

요구분석에 대하여 현재가치와 미래가치의 중요도의 분석을 살펴보면 미래에 중요한 방향성을 확인해 볼 수 있다. 먼저, 편차 중심으로 살펴 볼 때 내부관리영역에 있어서 정보시스템관리는 상당한 우선순위 위치에 있고 시대적 흐름에 따라 제4산업혁명의 중요한 관심사를 반영한 결과적 의미로 고려할 수 있었다. 한편으로 제2순위의 편차는 경제적 환경변화에 대한 부분으로 분석되었고, 이는 전문가의 입장에 살펴볼 때 사회적·경제적·기술적 환경변화에 대한 중요한 시각을 살펴 볼 수 있다고 하겠다.

앞서 살펴본 합리적 목표 영역에서 기관장의 리더십은 편차가 음(-)의 방향으로 나타났으며, 이는 현재 평가요소의 우선순위에서 중요한 위치를 차지하고 있으나 미래적인 가치에 반영할 때 다른 평가요소도 보다 중요한 의미를 부여한다고 보겠다. 특히, 조직의 리더십에 대한 사항과 미래적 의미의 대비되는 사항에서 가치를 부여한 결과라 할 수 있다. 편차로 인한 현재가치와 미래가치의 중요도는 재무회계관리는 경영체라는 존재의식에 있어서 현재

와 미래에 연속적 가치를 부여하고 있다고 볼 수 있다.

한편으로는 인간관계영역의 내부고객만족도는 앞으로 개선되어야 할 가치를 반영한 부분이 있다. 내부직원의 복지증진과 노사관계의 개선이 보다 미래의 중요도에 입각하여 볼 때 중요성을 반영한 결과라 할 수 있다.

#### 제 4 절 AHP 분석과 요구분석 결과의 관계

조직효과성의 평가요소 가운데에서 AHP 분석 결과로 인하여 중요하다고 판단된 평가요소의 순위와 요구분석에서 현재에서 고려되어지는 정도가 미래에 그 가치가 중요하게 고려될 것이라고 판단되는 요소의 순위를 해석함에 있어서 많은 주의를 요한다. 요구분석은 기본적으로 현재의 조직효과성 평가요소를 고려하는 정도와 향후 조직효과성에 고려되어지는 정도의 차이의 크기에 따라 그 순서가 정해진다. 예를 들면, 정보시스템관리는 현재 조직효과성 평가요소에서 중요하게 여겨지는 정도가 2.69이고, 미래에는 3.77정도로 중요하다고 고려될 경우 미래가치와 현재가치의 고려정도의 차이는 1.08로 다른 요소들의 차이에 비해 가장 큰 변화를 가져왔다는 것을 의미할 수 있다. 하지만 정보시스템관리는 중앙정부와의 관계가 미래에 중요할 것이라고 고려하는 정도인 4.23보다는 적다. 이것은 미래에 중앙정부와의 관계 등이 조직효과성에서 가지는 중요성이 여전히 크지만 현재도 낮지 않은 수준에서 고려되고 있기 때문에 현재가치와 미래가치의 차이가 크지 않으므로 요구분석의 중요도에서 낮은 순서로 나타날 뿐이다.

다음의 <표 6-16>에 양 분석의 관계를 살펴볼 수 있다.

〈표 6-16〉 AHP 분석과 요구분석 결과의 관계

| AHP분석<br>우선순위 | 조직효과성 평가요소       | 요구도 값        |            |            |
|---------------|------------------|--------------|------------|------------|
|               |                  | 요구분석<br>우선순위 | 현 재<br>중요도 | 미 래<br>중요도 |
| 7             | 중앙정부와의 관계        | 12           | 4.12       | 4.23       |
| 13            | 지방정부와의 관계        | 13           | 3.65       | 3.69       |
| 8             | 회원조합과의 관계        | 11           | 3.96       | 4.12       |
| 11            | 경제적 환경변화         | 3            | 3.50       | 4.15       |
| 1             | 기관장의 리더십         | 14           | 4.04       | 3.81       |
| 2             | 목표 설정 및 제도 개발 활용 | 4            | 3.65       | 4.15       |
| 3             | 조직사업의 활성화        | 5            | 3.50       | 4.00       |
| 6             | 조직관리             | 6            | 3.50       | 3.96       |
| 9             | 재무·회계관리          | 10           | 3.54       | 3.73       |
| 4             | 인사관리             | 9            | 3.81       | 4.12       |
| 14            | 정보시스템관리          | 1            | 2.69       | 3.77       |
| 10            | 외부고객만족도          | 8            | 3.81       | 4.15       |
| 12            | 내부고객만족도          | 2            | 3.35       | 4.12       |
| 5             | 조합원 만족도          | 7            | 3.81       | 4.23       |

## 제 5 절 분석 결과에 대한 종합

이상의 AHP 분석에 대한 결과와 요구분석에 대한 결과를 종합해 보면, 양 실무전문가 그룹이 AHP 분석을 통하여 상위순위 그룹으로 인식하는 평가 요소는 합리적 목표 평가영역에 기관장의 리더십과 목표 설정 및 제도 개발 활용, 조직사업의 활성화, 내부관리 평가영역의 인사관리, 인간관계영역의 조

합원의 만족도로 나타났다. 조직의 합리적 목표를 이루기 위한 리더십, 목표 설정, 목표에 맞는 실천을 보다 우선 순위에 가지고 있는 것을 알 수 있다. 이는 조직의 성패를 좌우하는 중요한 요소임을 농협조직에서 확인할 수 있었다.

한편으로는 하위순위에는 내부관리영역의 정보시스템 관리, 외부환경영역의 지방정부와의 관계, 경제적 환경 변화 및 인간관계영역의 내부고객만족도가 있다.

이와 같이 분석방법에 의하여 도출된 중요도에 대한 우선순위는 조직효과성에 대한 평가 모형에 대한 개발에 도움이 되고 조직의 현재중요도의 의미와 미래의 중요도의 의미를 통하여 점진적인 정책적 변화를 예측할 수 있고 이러한 평가요소들을 통하여 전략적으로 일관성 있는 정책 추진을 가능하게 할 모형에 있어서 필요하다고 볼 수 있겠다.

이러한 농협의 조직효과성 평가요소의 중요도에 대한 분석결과는 향후 농협 정책의 우선순위에 의한 수립과 이에 집행과정에 있어서 많은 부분이 고려되어야 할 것이다. 특히, 요구분석에서 경제적 환경 변화, 목표설정 및 제도 개발 활용, 내부고객 만족도의 평가요소는 현재보다 미래에 보다 더 중요시해야 할 전략적 최우선 순위인 반면, 기관장의 리더십과 지방정부와 관계는 요구도 값의 우선순위가 최하위로 나타났다. 또한 AHP 분석기법에서도 정보시스템 관리에 대한 미래중요도가 높게 평가한 부분은 점점 더 정보사회에 맞는 기술개발과 정보관리가 보다 중요한 요소가 되고 있으며 지속적으로 변화하고 있는 경제적 환경 변화에 즉각적으로 대처할 수 있는 조직과 내부직원의 복리 증진 및 협동을 통하여 함께 조직을 성장할 수 있는 배경을 만들어 갈 필요성에 의미를 부여할 수 있다.

또한 미래의 중요도가 감소한 부분의 기관장의 리더십은 중요도에 있어서는 여전히 높은 수준이지만 현재중요도와 차이를 고려하면 기관장 한 사람의 역량에 의해서 좌우되지 않는 조직의 다각적인 리더십이 필요하다고 볼 수 있다.

## 제 7 장 결론 및 제언

### 제1절 연구결과의 요약 및 함의

#### 1) 연구결과의 요약

본 연구는 경쟁적 가치접근법을 통한 조직효과성 모형과 기존의 선행연구를 통하여 조직효과성의 평가요소를 파악하고 이를 토대로 농협중앙회와 회원조합의 상황에 맞는 평가요소를 1차적으로 추출하였다. 이와 같이 추출된 조직효과성 평가요소들의 상대적 중요도를 농협의 연구자와 2개 그룹의 실무 전문가의 의견조사를 통하여 분석하였다.

본 연구를 통한 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성에 대한 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전체 전문가들이 평가한 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위는 합리적 목표(0.376), 내부관리(0.251), 외부환경(0.204), 인간관계(0.169)의 순으로 나타났다. 특히, 농협중앙회와 회원조합이 동일하게 합리적 목표 영역이 1순위로, 이는 농협중앙회와 회원조합이 선거를 통한 조직의 기관장을 선출함에 따라, 효과적인 조직 운영에 있어서, 기관장의 리더십이 조직 운영에 매우 중요한 요인임을 의미한다.

둘째, 평가영역별 평가요소의 중요도 및 우선순위를 분석한 결과는 외부환경 영역에서는 중앙정부와의 관계, 합리적 목표 영역에서는 기관장의 리더십, 내부관리 영역에서는 인사관리, 인간관계 영역에서는 조합원의 만족도가 각 영역별로 1순위로 나타났다.

외부환경 영역에서는 중앙정부와의 관계(0.329), 중앙회와 회원조합의 관계(0.307), 경제적 환경 변화(0.210), 지방정부와의 관계(0.155)의 순으로 나타났다. 경제적 환경변화 보다 농협조직의 맥락상 농업정책을 수행하는 기관인 중앙정부와 관계가 밀접한 관계성이 필요함을 의미하고 있다.

합리적 목표 영역에서는 기관장의 리더십(0.471), 목표설정 및 제도개발활용(0.281), 조직사업의 활성화(0.248)의 순으로 나타났다. 기관장의 리더십은 조직의 비전제시와 경영에 매우 크게 기여하는 것으로 볼 수 있다

내부관리 영역에서는 인사관리(0.351), 조직관리(0.304), 재무·회계관리(0.229), 정보시스템관리(0.116)의 순으로 나타났다. 인사관리는 조직의 경영관리적 측면에 매우 중요하며, 적절한 인력배치와 공급은 조직의 효과적 측면에 중요하다

인간관계 영역에서는 조합원 만족도(0.329), 외부고객 만족도(0.307), 내부고객 만족도(0.155)의 순으로 나타났다. 조합원 복지증진과 교육훈련 등을 통하여 조합원의 만족도를 높여 조직의 효과성을 증진시킬 필요성이 있다.

셋째, 복합가중치의 결과 값을 분석한 결과, 전문가 집단은 합리적 목표 영역의 기관장의 리더십(0.133)이 조직효과성에 있어서 가장 큰 영향을 미친 것으로 인식하였고, 그 다음으로 합리적 목표의 목표 설정 및 제도 개발 활용이 상대적으로 중요한 평가요소로 인식되었다. 내부관리 영역의 정보시스템관리(0.042) 및 내부고객만족도(0.033), 지방정부와의 관계(0.032)는 상대적으로 중요도가 약한 평가요소로 인식되었다.

넷째, 농협중앙회 전문가의 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위는 합리적 목표(0.392), 내부관리(0.260), 외부환경(0.214), 인간관계(0.135)의 순으로 나타나며 조직효과성 중요도에 있어서 합리적 목표가 가장 많은 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 회원조합 전문가의 평가영역의 상대적 중요도와 우선순위는 합리적 목표(0.357), 내부관리(0.243), 인간관계(0.208), 외부환경(0.192)의 순으로 나타나 회원조합의 조직효과성 중요도에 있어서도 합리적 목표가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있었다

다섯째, 농협중앙회 전문가와 회원조합의 실무전문가의 평가요소별 중요도에 대한 분석결과는 다음과 같다.

외부환경 영역에서 농협중앙회 전문가의 평가요소별 중요도는 중앙정부와의 관계(0.442), 중앙회와 회원조합의 관계(0.227), 경제적 환경 변화(0.175), 지방정부와의 관계(0.1565)의 순으로 나타났다. 회원조합 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 회원조합과의 관계(0.287), 중앙회와 회원조합의 관계

(0.229), 경제적 환경 변화(0.237), 지방정부와의 관계(0.1565)의 순으로 나타났다.

합리적 목표 영역에서는 중앙회 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 기관장의 리더십(0.520), 목표설정 및 제도개발활용(0.271), 조직사업의 활성화(0.209)의 순으로 나타났다. 회원조합 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 기관장의 리더십(0.422), 조직사업의 활성화(0.290), 목표설정 및 제도개발활용(0.288)의 순으로 나타났다.

내부관리 영역에서는 중앙회 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 인사관리(0.427), 조직관리(0.272), 재무·회계관리(0.203), 정보시스템관리(0.197)의 순으로 나타났다. 회원조합 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 조직관리(0.427), 인사관리(0.272), 재무·회계관리(0.203), 정보시스템관리(0.197)의 순으로 나타났다.

인간관계 영역에서는 중앙회 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 조합원 만족도(0.390), 외부고객 만족도(0.315), 내부고객 만족도(0.296)의 순으로 나타났다. 회원조합 실무전문가에 의한 평가요소 중요도는 조합원 만족도(0.593), 외부고객 만족도(0.289), 내부고객 만족도(0.118)의 순으로 나타났다.

여섯째, 복합가중치의 결과에 대한 값을 분석하면, 농협중앙회 전문가는 합리적 목표의 영역에서 기관장의 리더십(0.204), 내부관리 영역의 인사관리(0.111), 목표 설정 및 제도 개발활용(0.106)이 중요도가 높게 나왔다. 반면, 회원 조합에서는 기관장의 리더십(0.151), 조합원 만족도(0.124), 조직사업의 활성화(0.104)의 중요도가 높게 나타났다. 하위순위로는 농협 중앙회는 경제적 환경변화(0.038), 지방정부와의 관계(0.033), 정보시스템관리(0.025) 그리고, 회원조합에서는 정보시스템관리(0.033), 지방정부와의 관계(0.028), 내부 고객만족도(0.025)순으로 나타났다

## 2) 합의

본 연구결과를 통해 도출된 합의는 다음과 같다.

첫째, 조직이 가지고 있는 다양한 요인을 도출하고, 이를 통하여 조직의

효과성을 측정할 수 있는 경쟁가치접근법에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 농협중앙회와 회원조합의 조직효과성을 측정함에 있어서 선행연구를 고찰한 결과, 농협중앙회와 회원조합에 대한 평가모형 연구가 미진함을 발견하였다. 또한, 기존에 수행되었던 경영평가의 경우 조직효과성에 대한 이론적 근거가 부족하였고, 효과성 판단의 근거가 단편적인 요인으로만 한정하는 한계를 보여주었다. 복잡하고 다양한 사업이 혼재되어 운영되고 있는 종합농협의 특성을 고려한 조직 효과성의 평가모형이 요구되고 있다. 따라서, 농협중앙회와 회원조합을 대상으로 경쟁가치접근법을 토대로 조직의 상황별 특성을 반영하여 통합적인 관점에서 조직효과성 분석이 가능하므로 다양한 유형의 조직형태를 가진 협동조합의 특성상 연구에 적합하다고 하겠다.

둘째, 농협조직의 개혁요소를 도출할 수 있는 근거와 기준을 제시하였다. 조직 효과성을 평가하기 위한 요소와 요소별 상대적 중요도는 조직관리, 정책 기획, 정책집행 등에 유용한 정책결정 근거를 제시하였다. 따라서, 그동안의 농협중앙회와 회원조합의 비능률적인 요인들을 확인하였고, 경쟁력 제고를 위한 방향을 제시하였다.

셋째, 조직 효과성에 대한 객관적이고 계량화된 기준을 마련하는 데 기여하였다. 객관적인 평가 지표 개발 및 계량화된 평가 도구 개발을 통해 현재 조직의 효과성 수준을 평가하고, 조직 목표달성에 필요한 요인들을 제시하였다.

## 제2절 정책적 제언 및 연구의 한계

### 1) 정책적 제언

위의 연구결과를 바탕으로 시사점과 정책적 제언은 다음과 같다.

첫째, 조직효과성 평가요소의 중요도를 비추어 볼 때, 조직의 목표에 대한 지향점과 현재적 가치를 확인할 수 있었다. 실무전문가를 통한 분석 결과는

영리조직과 비영리조직의 혼합 형태로 구성된 종합농협의 특성상 조직의 리더십에 대한 중요성이 강조되고 있다. 특히, 합리적 목표의 평가영역의 기관장의 리더십, 조직의 목표 설정 및 제도 개발 활용, 조직사업의 활성화의 요소가 상대적 중요도가 높게 나온 결과로 비추어 볼 때, 조직의 리더십과 혁신 정책에 의한 추진으로 조직의 생산성 향상과 효율성 강화에 많은 관심과 집중도를 보이는 것으로 고려된다. 그러나, 농협법과 협동조합의 이념에 기초한 조직인 농업협동조합은 협동과 혁신으로 농민과 조합원 및 국민에게 풍요로운 미래를 제공하고, 고객에게는 최고의 가치를 제공하여 국가와 지역사회 발전에 공헌하는 조직의 필요성이 제기된다. 조직의 생산성과 수익성에 집중된 조직몰입은 다른 평가요소와 비추어 볼 때, 협동조합의 본연의 가치에 필요성을 함께 고려해 볼 필요가 있다.

둘째, 요구분석을 통하여 분석된 결과로 현재에는 미흡한 요소가 오히려 미래에는 중요한 가치로 예상되는 것을 알 수 있으며, 특히, 제4차 산업혁명의 도래로 미루어 볼 때, 정보시스템관리의 중요성과 내부고객인 직원의 노사관계 제도 및 복지제도에 대한 보다 나은 개선과 시시각각으로 변화하는 경제적 환경에 빠르게 대처하는 것이 필요하다고 하겠다.

셋째, 중앙회 실무전문가와 회원조합 실무전문가의 의견을 통하여 분석된 결과는 협동조합으로서 조합원만족도가 상위로 하는 농민과 조합원의 가치에 대한 중요성을 고려하게 되었으며, 한편으로는 각 지역사회를 기반으로 조직화되어 있는 회원조합의 특성상 지방정부, 지방자치단체와의 유대강화가 중요한 요소임에도 불구하고 중요도에서 미흡하게 나타난 부분은 점진적으로 개선이 시급한 것으로 보인다.

넷째, 한편으로 지나치게 조직의 기관장의 리더십에 의존하는 부분은 보다 효율적이고 효과적인 조직을 위하여 분업과 분권화하는 작업이 필요하고, 이를 위하여 조직의 임직원에게 대한 교육훈련과 전문적 업무 수행능력 배양을 통하여 리더십에 지나친 몰입을 완화하는 장치와 정치적 형태로 변질되고 있는 조직을 보완하는 작업이 필요하다고 하겠다.

마지막으로 정리하면, 조직의 효과성에 대한 평가 모형은 조직의 양면적인 모습을 반영한 결과로 다양한 형태의 업무로 구성되어 있는 종합농협 조직의

특성상 조직구조와 리더십에 많은 영향을 미치고 있으며, 비영리사업의 교육 지원사업과 농촌지도사업을 위한 재원 마련을 위하여 영리사업인 신용사업과 상호금융사업에 많은 관심이 중요도에 있어서 높은 부분을 차지하게 된 결과로 평가요소의 중요도와 우선순위를 구성한 것으로 고려된다. 이에 농업협동조합은 금번 조직효과성 평가로 나타난 결과물을 보다 분석하여 사업의 정책적 부분의 개선을 통하여 각 사업부문 간의 적절한 안배를 통한 조직의 혁신과 성장에 필요하다고 하겠다.

## 2) 연구의 한계

농협중앙회와 회원조합 조직의 효과성 평가를 위한 조직효과성 평가모형을 개발하고 이의 적용에 대한 조직적·정책적 대안을 제시하였다.

한편으로는 조직시스템 구축이 조직의 효과성 향상에 전적으로 기여하는 것은 아니다. 그러므로 본 연구에서 깊이 다루지 못한 리더십과 조직문화에 대한 후속 연구 및 농업과 농민을 생각하는 인간 중심의 조직효과성 제고에 대한 연구가 추가적으로 이루어진다면 우리나라 농업협동조합의 조직효과성 제고에 매우 유익한 연구가 될 것으로 판단된다.

또한 본 연구에서는 농협에 대한 조직효과성 평가 모형을 제시하였지만 궁극적으로 상위기관으로 중앙정부 및 지방정부에 연계하고 협력하여 이루어지는 후속 연구가 이루어진다면 효과성 발휘에 큰 시너지 역할을 할 수 있을 것으로 고려된다. 농협중앙회는 2012년도 신용사업과 경제사업의 분리로 인한 여러 형태의 변화를 맞이하고 있으며, 이후에 통합적인 종합농협에 대한 논의를 통하여 정부와 농민, 국민을 연결하는 가교 역할로써의 농협의 정체성을 더욱 더 발휘할 수 있을 것이다.

따라서, 본 연구를 토대로 종합농협의 사업 분야별 즉, 신용사업, 경제사업, 교육지원 사업, 상호금융 등의 영역으로 분화하여 조직효과성 평가요소를 세분화할 수 있을 것으로 보고, 이러한 사업 분야별로 조직이 효과적으로 수행이 되어 질 수 있도록 조직효과성에 대한 경쟁가치접근법에 따라 평가모형

을 개발 및 적용할 수 있을 것으로 본다.

또한, 조직효과성 평가를 위한 경쟁적 가치 모형에 의한 4대의 평가영역과 14개의 평가요소로 구분은 최소한의 최적화한 구분으로 조직에 대한 연구 및 측정을 위한 평가과제는 여러 가지로 해석될 수 있기에 후속 연구에서는 다양한 평가과제의 관점에서 전국의 네트워크를 기반으로 하고 있는 농협조직의 특성을 반영하는 연구가 필요하다고 고려된다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

#### 가. 단행본

- 강정대. (1995). 『현대경영조직론』, 제2개정판, 서울: 박영사.
- 김광점외 공역. (2007). 『조직이론과 설계(Richard L. Daft 저)』, 서울: 한경사.
- 김병섭, 박광국, 조경호. (2000). 『조직의 이해와 관리』, 서울: 대영문화사.
- 노화준. (2003). 『정책분석론』, 서울 : 법문사.
- 농협중앙회. (2015). 『농협오십년사』, 서울: 농협중앙회.
- 농협중앙회. (2017). 『2017년도 종합경영평가기준』, 서울: 농협중앙회.
- 농협중앙회. (2011). 『농·축협 경영계수요람』, 서울: 농협중앙회.
- 농협중앙회. (2017). 『농·축협 경영계수요람』, 서울: 농협중앙회.
- 농협중앙회. (2018). 『2018 2분기 운영의 공개』, 서울: 농협중앙회.
- 박용성. (2009). 『AHP에 의한 의사결정』, 서울: 교우사.
- 박우순. (1996). 『현대조직론』, 서울: 법문사.
- 신유근. (1986). 『조직행위론』, 서울: 다산출판사.
- 오석홍. (2003). 『조직이론』, 서울: 박영사.
- 윤재풍. (1985). 『조직학개론』, 서울: 박영사.
- 이관희. (1990). 『신조직경영론』, 서울: 박영사.
- 이종범. (1986). 『국민과 정부관료제』, 서울: 고려대학교 출판부
- 이창원, 최창현. (2005). 『새 조직론』, 대영문화사.
- 정우일 외. (2011). 『공공조직론』, 서울: 박영사.
- 조석준. (1985). 『조직론』, 제2전정판. 서울: 법문사.
- 최종태. (1985). 『현대조직론』, 서울: 경세원.
- 황대규 외. (1999). 『조직행위론』, 서울: 박영사.

## 나. 학술지 및 학위논문

- 강구익, 이갑두. (2009). 지역농협 경영성과평가에 관한 연구. 『한국경영학회 통합학술발표논문집』, 1-26.
- 고길곤, 하혜영. (2008). 정책학 연구에서 AHP 분석기법의 적용과 활용. 『한국정책학회보』, 17(1), 287-312.
- 김기현. (2017). 농협과 함께하는 지역혁신모델. 『협동조합네트워크』, 74, 50-63.
- 김근세, 이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 『한국행정학보』, 39(3), 179-203.
- 김수현. (2014). 협동조합의 사회경제적 가치 평가에 관한 연구 : 농협 경제 사업을 중심으로, 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김정하. (2000). 중등 체육교사의 개인적 특성이 직무스트레스, 응집성, 조직 효과성에 미치는 영향. 『한국사회체육학회지』, 14, 11-21.
- 김종배. (2012). 우리나라 국방조직 효과성 평가모형 개발에 관한 연구 : 경쟁 가치접근법에 따른 작전사급 부대 평가요소 개발 및 적용, 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태룡. (2016). 조직구조와 조직효과성: 관계와 재해석. 『행정논총』, 54(1), 1-29.
- 도운섭. (2005). 조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석 : 행정학 분야를 중심으로. 『행정논총』, 43(3), 75-95.
- 민진. (2003). 조직 효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. 『한국행정학보』, 37(2), 83-104.
- 박희봉. (2005). 조직효과성에 대한 비판적 고찰: 조직관에 따른 조직목표와 조직효과성 측정지표 비교. 『한국조직학회보』, 2(1), 1-20.
- 신원철. (2015). 지방자치단체의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향. 『한국지방자치학회보』, 27(2), 199-220.

- 신인식, 최경식, 남기포. (2011). 지역농협의 상대적 효율성 평가를 위한 투입·산출변수 선정에 관한 고찰 : DEA 모형을 중심으로. 『한국협동조합연구』, 29(2), 169-181.
- 신황용, 이희선. (2012). 지역 농·수협의 조직효과성 평가모형 개발에 관한 연구. 『한국행정논집』, 24(1), 51-75.
- 안상돈, 김정주. (2003). 농협중앙회의 지역농협 경영평가 타당성. 『한국협동조합연구』, 21(2), 139-156.
- 이상철. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. 『한국행정학보』, 46(4), 181-205.
- 이정주. (2006). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 지방정부연구, 9(4), 71-93.
- 이창원, 장부차. (2003). 지방공단의 조직효과성 평가모형 개발. 『한국행정학보』, 37(4), 281-302.
- 이창원, 최창현, 권해수. (1998). 지방자치단체의 조직효과성 평가에 관한 연구 : 계층분석절차기법을 적용한 평가지표의 개발 및 적용. 『한국행정학보』, 32(1).
- 임용환. (2018). 우리나라 치안정책의 변화과정과 정책변동요인의 중요도에 관한 연구 : AHP 기법을 중심으로, 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 임재정, 김중인. (2010). 지역농협 종합경영평가 방법의 문제점과 개선방안에 관한 연구. 『한국협동조합연구』, 28(1), 117-146.
- 장태윤, 박찬식. (2001). 리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 3, 321-343.
- 전지연. (2001). 한국 농협의 구조와 기능 : 국가, 농민, 농협의 삼각관계를 중심으로. 연세대학교 대학원 석사학위 논문
- 정준교, 박상언, 김영조. (1996). 조직문화와 조직체 성과와의 관계에 관한 경험적 연구. 『산업관계연구』, 6, 295-327.
- 정진봉. (2009). 한국어교육기관의 조직효과성 평가모형 개발에 관한 연구 : 계층분석절차(AHP) 기법을 적용하여, 한성대학교 대학원 박사학위논문.

- \_\_\_\_\_, 이창원. (2009). 한국어 교육기관의 조직효과성 평가모형 개발에 관한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 20(2), 321-346.
- 조대연. (2009). 설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정 방안 탐색. 『교육문제연구』, 35, 165-187.
- 조혜승, 문명재. (2013). 지방자치단체 통합으로 인한 갈등이 공공서비스동기와 조직 효과성에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 47(4), 145-166.
- 최용길. (2013). 한국 소방정책의 변동요인에 관한 연구 : AHP기법을 이용한 상대적 중요도 평가를 중심으로, 한성대학교 대학원 박사학위논문.

## 2. 국외문헌

- Armstrong, M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*, London: Kogan Page Limited.
- Borich, G. (1980). A needs assessment model for conducting follow-up studies. *Journal of Teacher Education*, 31(1), 39-42.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. (1996). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis, In Stewart R. Clego, Cynthia. Hardy, & Walter R. Nord, (eds), *Handbook of Organization Studies*, SAGE Publications, 115-147.
- Bedian, A. G. (1980). *Organizations: Theory and Analysis*. Hindale, Ill.: The Dryden Press.
- Bergen, M. & Dutta, S. & Walker, Jr. O. C. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, *Journal of marketing*, 56(3), 1-24.
- Burning, N. S. & Snyder, R. A. (1983). Sex and Position as Predictors of

- Organizational Commitment, *Academy of Journal*, 26.
- Campbell, J. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P. S. Goodman and J. M. Pennings & Associates (eds.). *New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass Publisher*, 13–55.
- Champion, D. J. (1985). *The Sociology of Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Carmeron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. Readings, MA: Addison-Wesley.
- Cohen, B. P. (1980). *Developing Sociological Knowledge: Theory and Method*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Cohen, G. E. (1990). *A Survey of Student Satisfaction and Needs at Queens borough of Community College*. ED 206363.
- Daft, R. (2001, 2004, 2007). *Organization Theory and Design (9th ed.)*, Thomson South Western: Thomson Co.
- Daft, R. L. (1989). *Organization Theory and Analysis, 3rd ed.*, St. Paul, MN: West Publishing Company.
- \_\_\_\_\_. & Steers, R. M. (1986). *Organizations: Micro/Macro Approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.
- Edward, N. L. (1987). *Strategy: The Logic of War and Peace*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- \_\_\_\_\_. (1988). Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation, *Academy of Management Journal*, 31(3), 488–511.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Goodman, P. S. & Pennings, J. M. & Associates. (1981). *New*

- Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hodge, B. J. & Anthony, W. P. (1984). *Organization Theory*, 2nd. London: Allyn and Bacon.
- Hall, R. H. (1972 / 1982 / 1992). *Organizations: Structure and Process*. New York: Prentice-Hall, Inc..
- Harrison, M. I. & Shirom, Arie. (1999). *Organizational Diagnosis and Assessment*. London: Sage Publications.
- Hesterly, W. S. & Liebeskind, J. & Zenger, T. R. (1990). Organizational Economics: An Impending Revolution in Organization Theory? ,*Academy of Management Review*, 15, 402-420.
- Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability, *Bell Journal of Economics*, 10, 74-91.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior , Agency Costs, and Owner ship, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jones, G. R. (1995). *Organization Theory: Text and Cases*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Kowtha, N. R. (1997). Skills, Incentives, and Control: An Integration of Agency and Transaction Cost Approaches, *Group & Organization Management*, 22(1), 53-86.
- Kren, L & Kerr, J. (1993). The Effect of Behavior Monitoring and Uncertainty on the Use of Performance Contingent Compensation, *Accounting & Business Research*, 23, 159-163.
- Levinthal, D. (1988). A Survey of Agency Models of Organization, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9, 153-189.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Mathieu, J. E. (1991). A Cross Level Nonrecursive Model of the

- Antecedent of Organizational Commitment and Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 76.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization to organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 61-89.
- \_\_\_\_\_. & Allen, N. J. & Amith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupation : a extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resources Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Prasad, S. B. (1973). A Construct of Organizational Social Effectiveness. *Management International Review*. 13.
- Pratt , J. W. & Zeckhauser, R. J.(eds). (1991). *Principals and Agents: The Structure of Business*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Price, J. L. (1968). *Organizational Effectiveness: Inventory Propositions*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc..
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. A. (1983). Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach To Organizational Analysis, *Management Science*, 29.
- Robbins, SP. (1990). *Organization Theory :Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ.*: Prentice-Hall.
- Robey, D. & Sales, C. A. (1994). *Designing Organization, 4th ed*, Boston: Irwin.
- Saaty, T. & Vargas, L. (1991). *The Logic of Priorities*, PA: RWS Pub.
- Saaty, T. & Vargas, L. (1995). *Decision Making for Leader The AHP for Decision in a Complex World*, CAW ads worth, 5.

- \_\_\_\_\_. (1980). *The Analytical Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill, 21.
- Schneiderman, A. M. (1999). "Why Balanced Scorecards Fail?", *Journal of Strategic Performance Measurement*, January, 6-11.
- Schein, E. E. (1970). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- O'Neill, R. M. & Quinn, R. E. (1993). Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework, *Human Resource Management*, 22, 1-7.
- Oviatt, B. M. (1988). Agency and Transaction Cost Perspectives on the Manager-Shareholder Relationship: Incentives for Congruent Interests, *Academy of Management Review*, 13, 214-225.
- Yukl, G. (1989, 1994, 2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (1999a). An Evaluation Essay on Current Conceptions of Effective Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- \_\_\_\_\_. (1999b). An Evaluation of Conceptual weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zammuto, R. F. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness, *Academy of Management Review*, 9.

- AHP 기법을 통한 조직효과성 평가에 관한 연구를 위한 -

## 전문가 의견 조사서

한성대학교 대학원 행정학과

박사과정 민병휘

# AHP 기법을 적용한 농협의 조직효과성 평가모형 개발

-경쟁적 가치 모형을 중심으로-

## 설 문 지

안녕하십니까?

먼저, 바쁘신 가운데 귀중한 시간을 내어 설문에 응답하여 주시어 진심으로 감사드립니다. 본 연구자는 한성대학교 대학원에서 박사학위 논문을 준비하고 있습니다. 제가 준비하고 있는 논문은 「AHP 기법을 적용한 농협의 조직 효과성 평가에 관한 연구 - 경쟁적 가치 모형을 중심으로」로서, 조직효과성 평가에 사용되는 평가요소 간의 상대적인 중요도(가중치)를 측정하기 위한 것입니다.

농협중앙회 및 회원조합의 조직효과성 측정을 위한 모형 개발을 위해 모든 문항에 일관성 있게 답변해 주시면 감사하겠습니다.

모든 응답하신 사항은 연구 목적에 있어서만 사용하며, 통계법 제33조(비밀의 보호)와 제34조(통계종사자의 의무)에 의거하여 엄정히 보호되오니 안심하시고 조사에 응하여 정확한 응답을 부탁드립니다.

아울러 바쁘신 중에 본 조사에 응하여 귀중한 시간을 내어 주심에 다시 한 번 진심으로 감사드립니다.

2018. 11. .

<연구자> 민 병 휘

-한성대학교 대학원 행정학과 박사과정 행정학 전공

-휴대전화 :010-6323-9253

<지도교수> 이 창 원 교수 (조직학 박사 / 한성대학교 행정학과)

## 응답방법 안내

다음에 안내해 드리는 내용은 전문가 의견조사에 정확한 응답을 위하여 필요한 사항이오니 자세히 읽어 주시기 바랍니다.

### ■ 조직 효과성 평가영역(총괄)

| 평가<br>목표                                                        | 평가영역              | 평가요소(14)         |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| 조직<br>효과<br>성과<br><br>평가<br>요소<br><br>중<br>요<br>도<br><br>설<br>정 | ○ 환경요인과 대외관계 영역   |                  |
|                                                                 | 외부환경              | 중앙정부와의 관계        |
|                                                                 |                   | 지방정부와의 관계        |
|                                                                 |                   | 회원조합과의 관계        |
|                                                                 |                   | 경제적 환경변화         |
|                                                                 | ○ 합리적 목표와 경영성과 영역 |                  |
|                                                                 | 합리적 목표            | 기관장의 리더십         |
|                                                                 |                   | 목표 설정 및 제도 개발 활용 |
|                                                                 |                   | 조직사업의 활성화        |
|                                                                 | ○ 내부관리 및 조직안정성 영역 |                  |
|                                                                 | 내부관리              | 조직관리             |
|                                                                 |                   | 재무·회계관리          |
|                                                                 |                   | 인사관리             |
|                                                                 |                   | 정보시스템관리          |
|                                                                 | ○ 인간관계 및 고객중심 영역  |                  |
|                                                                 | 인간관계              | 외부고객만족도          |
|                                                                 |                   | 내부고객만족도          |
|                                                                 |                   | 조합원 만족도          |

## ■ 상대적 중요도(영향력) 척도

| 척 도 | 정 의      | 내 용                                    |
|-----|----------|----------------------------------------|
| 1   | 동등하게 중요  | 두 개의 요소가 상위 목표에 비추어 동등하게 중요함           |
| 3   | 약간 중요    | 한 요소가 다른 요소보다 약간 더 중요함                 |
| 5   | 중요       | 한 요소가 다른 요소보다 중요함                      |
| 7   | 매우 중요    | 한 요소가 다른 요소보다 강하고도 명백하게 중요함            |
| 9   | 절대적으로 중요 | 한 요소가 다른 요소와 비교 대상이 되지 않을 만큼 절대적으로 중요함 |

## ■ 조사에 대한 응답방법 (평가요소의 비교 방법)

- 해당 설문별로 평가요소에 대한 설명이 제시되면, 평가요소에 대한 내용을 모두 읽어 보신 후, 이를 참조하여 다음에 주어지는 설문마다 응답하여 주시기 바랍니다.
- 좌측의 평가요소와 우측의 평가요소 중 보다 영향력이 중요한 요소를 선택신 후, 영향력이 중요한 정도에 따라 해당 영역의 숫자에(영향력이 중요할수록 9에 가깝게) ○표 하여 주십시오.

예시1) A요인이 B요인보다 영향력이 중요한 경우,

→ 좌측영역 3에 ○표

| 문항 | 평가요소 | 중요함 ←   | 동등        | → | 중요함 | 평가요소 |
|----|------|---------|-----------|---|-----|------|
| 1  | A    | 9 7 5 ③ | 1 3 5 7 9 |   |     | B    |

예시2) B요인이 A요인보다 영향력이 절대적으로 중요한 경우,

→ 우측영역 9에 ○표

| 문항 | 평가요소 | 중요함 | ← | 동등 |   |   |   |   | → | 중요함 | 평가요소 |
|----|------|-----|---|----|---|---|---|---|---|-----|------|
| 1  | A    | 9   | 7 | 5  | 3 | 1 | 3 | 5 | 7 | ⑨   | B    |

예시3) A요인과 B요인의 영향력이 동일한 경우,

→ 양 영역 중간 지점의 1에 ○표

| 문항 | 평가요소 | 중요함 | ← | 동등 |   |   |   |   | → | 중요함 | 평가요소 |
|----|------|-----|---|----|---|---|---|---|---|-----|------|
| 1  | A    | 9   | 7 | 5  | 3 | ① | 3 | 5 | 7 | 9   | B    |

## ■ 응답 시 유의사항

○ 빠짐없이 응답 해 주시기 바랍니다.

- 다소 응답하시기 어려운 경우에도 논리적 추론 또는 직관적 판단에 의해 빠짐없이 응답하여 주시기 바랍니다.

○ 무엇보다 일관성을 유지하여 주시기 바랍니다.

- A가 B보다 중요하고, B가 C보다 중요하다고 응답하신 경우에는, 당연히 A는 C보다 중요하다고 응답해 주셔야 합니다.

## 전문가 의견 조사서

### I. 평가영역 간의 상대적 중요도 비교

[설문 I-1] 조직 효과성 평가영역 간의 상대적 중요도 비교

아래의 표는 조직 효과성 평가는 「외부환경 영역」, 「합리적 목표 영역」, 「내부관리 영역」, 「인간관계 영역」의 4가지 평가영역에 대한 설명입니다. 읽어 보신 후, 아래의 질문에 응답해 주십시오.

| 평가<br>목표                                                   | 평가<br>영역  | 평가요소                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 조직<br>효과<br>성<br>평가<br>요소<br><br>중<br>요<br>도<br><br>구<br>축 | 외부<br>환경  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 조직외적인 환경요인과 대외관계 영역               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중앙정부와의 관계 : 중앙정부의 지원 재원 확보 및 관계성</li> <li>- 지방정부와의 관계 : 지방정부의 지원 재원 확보 및 관계성</li> <li>- 회원조합과의 관계 : 중앙회의 지원 재원 확보 및 사업협력도</li> <li>- 경제적 환경변화 : 조합원 수요변화, 농업관련 기술변화</li> </ul> </li> </ul> |
|                                                            | 합리적<br>목표 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 합리적 목표와 경영성과 영역               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정책관리자인 기관장의 리더십 : 혁신적 리더십, 전문성, 비전제시능력</li> <li>- 목표설정 및 제도 개발 활용 : 정책, 기획, 평가조직의 활성화 통한 제도의 개발 및 활용</li> <li>- 조직 사업의 활성화 : 혁신적 사업영역 확대, 경영자원의 활용체계 구축 및 생산성 증대</li> </ul> </li> </ul>        |
|                                                            | 내부<br>관리  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 내부관리 및 조직안정성 영역               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직관리 : 효율적 조직 구조 마련 및 상하관계의 정립</li> <li>- 재무·회계 관리 : 예산·회계 관리, 효율적 자금관리, 자산관리</li> <li>- 인사관리 : 직무중심의 인사관리, 우수인재선발, 교육훈련시스템</li> <li>- 정보시스템관리 : 윤리경영, 내부통제, 법무지원강화</li> </ul> </li> </ul>     |
|                                                            | 인간<br>관계  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 인간관계 및 고객중심 영역               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 외부고객 만족도 : 고객편의성 제공, 고객관리 내부체계 정비</li> <li>- 내부고객 만족도 : 내부고객의 만족, 복지제도 마련, 노사관계 제도화</li> <li>- 조합원 만족도 : 조합원을 위한 교육, 복지지원제도 마련</li> </ul> </li> </ul>                                           |

□ 위 『조직 효과성 평가 요인』의 네 가지 평가영역을 아래와 같이 상대하여 비교할 때, 어떤 요소가 상대적으로 더 중요하다고 생각하십니까?

| 문항 | 평가영역     | 중요함 ←             | 동등 | → 중요함 | 평가영역     |
|----|----------|-------------------|----|-------|----------|
| 1  | 외부환경 영역  | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 합리적목표 영역 |
| 2  | 외부환경 영역  | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 내부관리 영역  |
| 3  | 외부환경 영역  | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 인간관계 영역  |
| 4  | 합리적목표 영역 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 내부관리 영역  |
| 5  | 합리적목표 영역 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 인간관계 영역  |
| 6  | 내부관리 영역  | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 인간관계 영역  |

## II. 평가요소 간의 상대적 중요도 비교

[설문Ⅱ-1] 『외부환경 영역』 평가요소 간 상대적 중요도 비교

아래 표는 조직효과성 평가 요인 중 외부환경 영역인 중앙정부와의 관계, 지방정부와의 관계, 회원조합과의 관계, 경제적 환경변화에 대한 설명입니다. 읽어보신 후, 아래의 질문에 응답해 주십시오.

| 평가<br>영역                       | 평가요소          | 주 요 내 용                                                                                                       |
|--------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 외<br>부<br>환<br>경<br><br>영<br>역 | 중앙정부<br>와의 관계 | 농업분야 및 농업행정에서 중앙정부와의 정책적 지원과 재정적 재원 확보는 중요하다. 중앙정부와의 협력적 관계를 통하여 농민과 농협의 국가적 환경에 기여한 바가 크다.                   |
|                                | 지방정부<br>와의 관계 | 지역을 기반으로 하는 농민행정의 영역에서 지방자치단체의 정책적 지원과 재정적 보조 역할은 매우 크며, 지방공무원과 연계된 사업과 발전에 대한 관계성은 높다고 할 수 있다.               |
|                                | 회원조합<br>과의 관계 | 농협중앙회와 회원조합의 상생관계에서 환경에 대한 이해는 매우 중요하다. 농민 조합원을 기반으로 조직화되어 농촌의 변화와 지도적 역할에서 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다.               |
|                                | 경제적<br>환경변화   | 경제적 환경 변화는 농협정책에 매우 큰 영향을 미친다. 특히 조합원의 수요변화와 금융메커니즘과 연결된 경제흐름에서 중요한 역할을 하며 농업의 기술적 변화로 인한 유통과 시장의 환경변화에 중요하다. |

□ 위 『외부환경 영역』의 네 가지 평가요소를 아래와 같이 상대하여 비교할 때, 어떤 요소가 상대적으로 더 중요하다고 생각하십니까?

| 문항 | 평가요소      | 중요함 ←             | 동등 | → 중요함 | 평가요소      |
|----|-----------|-------------------|----|-------|-----------|
| 1  | 중앙정부와의 관계 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 지방정부와의 관계 |
| 2  | 중앙정부와의 관계 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 회원조합과의 관계 |
| 3  | 중앙정부와의 관계 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 경제적 환경 변화 |
| 4  | 지방정부와의 관계 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 회원조합과의 관계 |
| 5  | 지방정부와의 관계 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 경제적 환경 변화 |
| 6  | 회원조합과의 관계 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9 |    |       | 경제적 환경 변화 |

[설문Ⅱ-2] 『합리적 목표』 평가요소 간 상대적 중요도 비교

아래 표는 조직 효과성 평가 요인 중 합리적 목표 영역인 기관장의 리더십, 목표설정 및 제도 개발 활용, 조직사업의 활성화에 대한 설명입니다. 읽어보시고, 아래의 질문에 응답해 주십시오.

| 평가영역     | 평가요소          | 주요내용                                                                                                                |
|----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 합리적 목표영역 | 기관장의 리더십      | 정책관리자로서 중앙회장 및 임원의 리더십은 의사결정에 큰 영향을 미치며, 각종 혁신정책의 추진, 전문적인 경영인으로 모습, 조직에 대한 비전 제시 능력은 농협정책의 결정과 집행에 관하여 많은 영향을 미친다. |
|          | 목표설정 및 제도개발활용 | 중앙회 조직의 목표설정을 통하여 혁신경영 정책, 기획 기능의 활성화에 중요한 역할을 한다. 새로운 제도의 개발과 활용을 통하여 각종 프로세스 개선을 통하여 목표에 기여한다.                    |
|          | 조직사업의 활성화     | 조직의 생산성 향상과 효율성 강화를 통하여 경영수지의 증대에 기여하는 활동을 한다. 신사업개발을 통한 사업 인프라 구축에 기반을 마련한다.                                       |

□ 위 『합리적 목표 영역』의 세 가지 평가요소를 아래와 같이 상대하여 비교할 때, 어떤 요소가 상대적으로 더 중요하다고 생각하십니까?

| 문항 | 평가요소          | 중요함 ←      동등      →      중요함 | 평가요소          |
|----|---------------|-------------------------------|---------------|
| 1  | 기관장의 리더십      | 9 7 5 3 1 3 5 7 9             | 목표설정 및 제도개발활용 |
| 2  | 기관장의 리더십      | 9 7 5 3 1 3 5 7 9             | 조직사업의 활성화     |
| 3  | 목표설정 및 제도개발활용 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9             | 조직사업의 활성화     |

[설문Ⅱ-3] 『내부관리 영역』 평가요소 간 상대적 중요도 비교

아래 표는 조직 효과성 평가 요인 중 내부관리 영역인 조직관리, 재무·회계관리, 인사관리, 정보시스템관리에 대한 설명입니다. 읽어보시고, 아래의 질문에 응답하여 주십시오.

| 평가영역   | 평가요소    | 주요내용                                                                                                      |
|--------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 내부관리영역 | 조직관리    | 효율적인 조직운영을 위한 구조의 구축을 하며 합리적이고 창의적인 조직문화를 위한 마련하고자 한다. 조직분권화와 조직탄력성 확보를 통하여 조직 목표에 부합성을 획득한다.             |
|        | 재무·회계관리 | 예산·회계관리, 효율적인 자금관리, 자산관리, 원가관리 등의 경영적인 측면에 내부통제와 자산건전성 확보에 기여를 통하여 수익성을 확보한다.                             |
|        | 인사관리    | 직무중심의 인사관리를 강화하고 우수인재 선발을 위한 채용도구 개발에 의한 중요성이 증대되고 있다. 전문성과 능력개발을 위한 교육훈련시스템에 주력하고 있으며 업무특성에 맞는 인사를 지향한다. |

|  |          |                                                                  |
|--|----------|------------------------------------------------------------------|
|  | 정보시스템 관리 | 정보시스템 구축과 정보관리 운영을 통하여 윤리경영, 내부통제, 법적인 지원강화를 하며 효율적인 정보운영에 기여한다. |
|--|----------|------------------------------------------------------------------|

□ 위 『내부관리 영역』의 네 가지 평가요소를 아래와 같이 상대하여 비교할 때, 어떤 요소가 상대적으로 더 중요하다고 생각하십니까?

| 문항 | 평가요소    | 중요함 ←      동등      → 중요함 | 평가요소    |
|----|---------|--------------------------|---------|
| 1  | 조직관리    | 9 7 5 3 1 3 5 7 9        | 재무·회계관리 |
| 2  | 조직관리    | 9 7 5 3 1 3 5 7 9        | 인사관리    |
| 3  | 조직관리    | 9 7 5 3 1 3 5 7 9        | 정보시스템관리 |
| 4  | 재무·회계관리 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9        | 인사관리    |
| 5  | 재무·회계관리 | 9 7 5 3 1 3 5 7 9        | 정보시스템관리 |
| 6  | 인사관리    | 9 7 5 3 1 3 5 7 9        | 정보시스템관리 |

[설문Ⅱ-4] 『인간관계 영역』 평가요소 간 상대적 중요도 비교

아래 표는 조직 효과성 평가 요인 중 인간관계 영역인 외부고객 만족도, 내부고객 만족도, 조합원 만족도에 대한 설명입니다. 읽어보신 후, 아래의 질문에 응답해 주십시오.

| 평가영역 | 평가요소     | 주요내용                                                                                     |
|------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 인간관계 | 외부고객 만족도 | 고객의 대농협의 편의성 증대와 고객지원시스템 관리를 통하여 외부고객의 만족도를 제고한다. 고객중심의 경영에 입각한 고객만족을 위하여 효과적인 업무를 수행한다. |

|    |          |                                                                                                  |
|----|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 영역 | 내부고객 만족도 | 농협직원인 내부고객에 대한 만족을 위하여 노력하고 직원복지제도 마련, 노사관계제도화를 통하여 고객 수요에 대응한 서비스를 마련한다.                        |
|    | 조합원 만족도  | 농업협동조합의 구성원인 조합원에 대한 복지지원 및 조합원의 사업 참여도를 높이고 서비스 향상에 기여한다. 조합원의 의사결정 참여가 원활한 이루어질 수 있도록 최선을 다한다. |

□ 위 『인간관계 영역』의 세 가지 평가요소를 아래와 같이 상대하여 비교할 때, 어떤 요소가 상대적으로 더 중요하다고 생각하십니까?

| 문<br>항 | 평가요소     | 중요함 ←      동등      →      중요함     | 평가요소     |
|--------|----------|-----------------------------------|----------|
| 1      | 외부고객 만족도 | 9   7   5   3   1   3   5   7   9 | 내부고객 만족도 |
| 2      | 외부고객 만족도 | 9   7   5   3   1   3   5   7   9 | 조합원 만족도  |
| 3      | 내부고객 만족도 | 9   7   5   3   1   3   5   7   9 | 조합원 만족도  |

### Ⅲ. 각 평가요소의 현재의 중요도와 미래의 예상하는 중요도 비교

#### [설문Ⅲ-1] 각 평가요소의 현재의 중요도 비교

다음 표의 각 평가요소가 현재의 조직 효과성에 어느 정도 중요하게 영향을 준다고 생각하십니까? 각각의 중요도 수준을 해당 번호에 0표해 주시기 바랍니다.

| 영역      | 부호 | 평가요소(14)      | 현재중요도 |   |     |     |   |
|---------|----|---------------|-------|---|-----|-----|---|
|         |    |               | 낮 다   |   | 보 통 | 높 다 |   |
|         |    |               | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
| 외부환경영역  | 1  | 중앙정부와의 관계     | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 2  | 지방정부와의 관계     | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 3  | 회원조합과의 관계     | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 4  | 경제적 환경 변화     | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
| 합리적목표영역 | 5  | 기관장의 리더십      | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 6  | 목표설정 및 제도개발활용 | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 7  | 조직사업의 활성화     | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
| 내부관리영역  | 8  | 조직관리          | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 9  | 예산·회계관리       | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 10 | 인사관리          | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 11 | 정보시스템관리       | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
| 인간관계영역  | 12 | 외부고객만족도       | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 13 | 내부고객만족도       | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 14 | 조합원만족도        | 1     | 2 | 3   | 4   | 5 |

[설문Ⅲ-2] 각 평가요소의 미래의 예상하는 중요도 비교

다음 표의 각 평가요소가 미래 예상되는 조직 효과성에 어느 정도 중요하게 영향을 준다고 생각하십니까? 각각의 중요도를 해당 번호에 0표해 주시기 바랍니다.

| 영역      | 부호 | 평가요소(14)      | 미래 중요성이 높아질 것으로 예상 |   |     |     |   |
|---------|----|---------------|--------------------|---|-----|-----|---|
|         |    |               | 낮 다                |   | 보 통 | 높 다 |   |
|         |    |               | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
| 외부환경영역  | 1  | 중앙정부와의 관계     | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 2  | 지방정부와의 관계     | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 3  | 회원조합과의 관계     | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 4  | 경제적 환경 변화     | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
| 합리적목표영역 | 5  | 기관장의 리더십      | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 6  | 목표설정 및 제도개발활용 | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 7  | 조직사업의 활성화     | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
| 내부관리영역  | 8  | 조직관리          | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 9  | 예산·회계관리       | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 10 | 인사관리          | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 11 | 정보시스템관리       | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
| 인간관계영역  | 12 | 외부고객만족도       | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 13 | 내부고객만족도       | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |
|         | 14 | 조합원만족도        | 1                  | 2 | 3   | 4   | 5 |

[설문조사 실무 전문가님의 일반사항]

1. 학계 전문가인 경우

① 전공분야 : \_\_\_\_\_ 학

② 연구경력 : \_\_\_\_\_ 년

2. 농협직원인 경우

① 주요근무분야 : \_\_\_\_\_

② 농협 근무 연수 : \_\_\_\_\_ 년

3. 학위 : \_\_\_\_\_

① 학사    ② 석사    ③ 박사

4. 연 령 : 만 \_\_\_\_\_ 세

설문지에 대한 의견을 주셔서 대단히 감사합니다.

## ABSTRACT

### A Model for Evaluating the Organizational Effect of National Agricultural Cooperative Federation through the Analytic Hierarchy Process

– Focused on Competing Values Approach –

Min, Boungh Hui

Major in Public Administration

Dept. of Public Administration

The Graduate School

Hansung University

The purpose of this study is to develop a systematic effectiveness assessment model of the National Agricultural Cooperative Federation and its member associations. Focused on the theoretical background of the Competing Values Approach, the government sought to prioritize the relative importance of the assessment elements of the organization and to present the criteria and direction for policy decisions by presenting policy alternatives for the National Agricultural Cooperative Federation and member unions. Thus, the assessment elements were extracted by the National Agricultural Cooperative Federation and the member association

through the theoretical examination of the organizational effectiveness assessment model and the prior study, and the four evaluation zones were selected for the study.

To analyze the pairwise comparison importance and priority of the organizational effectiveness assessment element, we conducted expert opinion surveys by dividing the working professionals of the National Agricultural Cooperative Federation and the member unions into two groups, the Central Committee practical experts and the working group experts, and compared the difference in the current importance and future importance to quantify the relative importance of the systematic effectiveness assessment element to make the difference in the future more important than the current strategic factors.

In summary, the results of this study show that relative importance and priority were presented in the order of rational goals, internal management, external environment, and human relations through AHP analysis for each area of assessment of organizational effectiveness, and that the characteristics of the National Agricultural Cooperative Federation have important implications for the performance and goals of the organization, and that the leadership of the organization has many influences.

Second, the results of the composite weight gain analysis show that the leadership of the organiser in the rational target area had the greatest influence on the organisational effectiveness, followed by the analysis of the rational target area's goal setting and the use of the system development. In addition, the combined value of the composite weight value of the five elements (top rank) derived from the higher priority by a group of experts is 0.548 with the predominant characteristics of the major valuation elements, and the factors that are continuously active in the construction and project aspects of the National Agricultural

Cooperative Federation were analyzed to form the upper group. Setting and activating the leadership of the director and the organization's management performance goals was identified as the importance of securing professional managers with the organization's vision presentation skills and expertise, and the importance of expanding business and expanding the scope of innovative businesses.

On the other hand, the working-level expert group was analyzed as a relatively weak factor in managing the information system, relations with local governments, and internal customer satisfaction. The assessment component of which relative importance is poorly recognised is primarily a factor that is affected by other key assessment elements, which I would argue is necessary to increase the importance of complementary relationships from a long-term perspective.

Third, through demand analysis, we can analyze factors that will be more important in the future than present. Although information system management, internal customer satisfaction, and economic environment change are analyzed to be insufficient factors for the assessment element in the present state, the leadership of the organiser was able to be recognized as part of the agricultural cooperative's preparation for the materiality in the long term, whereas the difference in the importance of the future was relatively formed in the reverse direction (-0.23).

Based on the above findings, the implications and policy suggestions are as follows.

First, in light of the importance of the organizational effectiveness assessment element, the goal of the organization and the present value of the organization can be identified through the experts. In particular, the analysis results emphasize the importance of the role of the leader of the organization, especially because of the characteristics of the collective

farming cooperative in the form of a mix of for-profit and non-profit organizations, and the National Agricultural Cooperative Federation for the people, farmers and members should play a more productive role.

Second, as a result of the analysis through the demand analysis, we can see that the weak elements are more important in the future. In particular, based on the 4th revolution, it is necessary to improve the importance of information system management, improve the labor-management relations system of internal customers, and respond quickly to changing economic environment at the moment.

Third, through the opinions of the Central Cooperative Federation practical experts and the practical experts of the member unions, the confirmation result considered the importance of the value of farmers and their members as Cooperative Federation, and said, "It is urgent to consider the importance of strengthening ties with the local government as a cooperative and gradually improve the value of the members."

Fourth, on the other hand, overly dependent on the leadership of the organiser requires division and division of labor for more efficient and effective organizations, and in order to achieve this, we must work harder to train and develop professional skills for the organization.

Key words : National Agricultural Cooperative Federation, member association, Organizational Effectiveness, Competing Values Approach(CVA), Analytic Hierarchy Process(AHP), and Demand Analysis