

博士學位論文

소방방재청의 조직문화와 조직효과성의
관계에 관한 실증적 연구

2007年

漢城大學校 大學院

行政學科

行政學專攻

정 요 안

博士學位論文
指導教授 이창원

소방방재청의 조직문화와 조직효과성의
관계에 관한 실증적 연구

An Empirical Study on the Relations of Organizational
Culture and Organizational Effectiveness of the NEMA

2007年

漢城大學校 大學院

行政學科

行政學專攻

정요안

博士學位論文
指導教授 이창원

소방방재청의 조직문화와 조직효과성의
관계에 관한 실증적 연구

An Empirical Study on the Relations of Organizational
Culture and Organizational Effectiveness of the NEMA

위 論文을 行政學 博士學位論文으로 提出함

2006 年 12月

漢城大學校 大學院

行政學科

行政學專攻

정 요 안

정 요 안의 行政學 博士學位 論文을 認定함

2006年 12月 日

심사위원장 _____ (인)

심 사 위 원 _____ (인)

국문 요약

본 연구는 소방방재조직의 조직문화가 조직효과성(조직몰입과 직무만족)에 미치는 영향을 조사하여 소방방재조직의 효과적인 관리방안을 모색하고자 하는 목적에서 시도되었다. 이에 따라 연구는 크게 두 측면에서 수행되었다.

첫째, 각 하위집단별 조직문화의 유형과 강도 분석 및 조직효과성(직무만족과 조직몰입)과의 영향관계 분석이다.

둘째, 조직문화의 차이가 존재할 경우 조직효과성 제고에 영향을 주는 조직문화유형의 발견 및 조직문화이외의 기타 영향요인의 발견이다.

조사를 위한 표본의 추출은 소방방재청 소속 공무원들을 표본프레임으로 설정하고 산하 각 조직의 구성원들을 대상으로 웹을 이용한 자유응답식 설문조사를 실시하였다(2006년 10월~11월). 설문지는 전산망을 통하여 배포되고 웹서버를 통하여 회수되었다(236부 중 신뢰성이 의심되는 응답지를 제외한 206부만 분석에 이용).

자료분석은 SPSS/WIN 12.0을 이용하여 분산분석, 상관관계분석, 회귀분석, 요인분석, 신뢰도분석 등의 분석을 행하였다. 분석을 위한 측정척도는 기존의 많은 연구를 통하여 신뢰성이 검증된 척도를 이용하였다.

조사대상자의 배경변수로는 연령, 직급(일반직의 경우 1~9급, 기능직), 소방직(소방정감~소방사), 소속, 근무기간, 현 부서 근무기간, 공무원 경력, 학력, 직군 및 직렬 등을 선정하였다. 조직효과성을 파악하기 위한 변수로는 하위직원들의 조직몰입과 직무만족을 측정하였다.

본 연구의 핵심 과제는 조직문화가 직무만족, 조직몰입 등 조직효과성에 어떠한 영향을 주는가에 대한 분석이었다.

분석결과 소방방재청의 경우 관계문화를 제외하고(2.81), 발전문화, 위계문화, 합리문화가 모두 평균 3.4점 정도가 나와 보통보다 약간 강한 조직문화를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 소방방재청의 조직문화가

대체적으로 내부지향성과 외부지향성, 유연성과 통제 등 상호 배타적으로 보이는 경쟁적인 가치들을 동시에 추구하는 조직문화적 특성을 갖고 있음을 보여준다고 할 수 있다.

그러나 소방방재청의 과업 및 기술적 특성상 유연성과 내부지향성을 가지는 관계문화는 상대적으로 약함을 알 수 있었다. 이는 조직구성원들이 조직에 대해 가지는 소속감, 상호신뢰, 인간적인 상호교감 등이 다소 미흡한 것을 나타내주는 것으로서, 소방방재청이 소방직, 일반직, 기술직 등의 이질적 속성을 가진 구성원들로 통합되어 구성된 지 2년여 밖에 되지 않았다는 점이 가장 큰 원인이라 할 수 있을 것이다. 분석결과를 토대로 소방방재청의 조직효과성을 높이기 위한 전략적 방향은 위에서 이러한 측면을 보완하려는 쪽에서 찾아야 할 것으로 생각된다. 구체적으로 조직내 인간관계의 유지 및 강화에 초점을 두고 이질성을 느끼는 구성원(소방직, 일반직, 기술직 등)간의 상호신뢰, 참여의식 제고, 소속감 등을 촉진시키는 관리전략이 필요하다고 할 수 있다.

나아가 소방방재청의 조직효과성을 높이기 위한 조직문화의 보완 및 통합과 더불어 프로세스별 통합관리체제를 구축하거나 직렬별 조직문화통합이 용이한 사업부서의 탄력적 인력배치 운용을 위한 직제개편 등의 조직 구조적 접근방법도 병행하여야 될 것으로 판단된다.

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법과 범위	4
1. 연구의 방법	4
2. 연구의 범위	6
제 2 장 조직문화에 관한 이론적 고찰	7
제 1 절 조직문화의 의의	7
1. 조직문화의 개념	7
2. 조직문화의 중요성	11
3. 조직문화 연구의 중요성과 접근방법	13
4. 조직문화의 구성요소	17
5. 조직문화유형	22
제 2 절 조직문화 유형과 조직효과성	25
1. 경쟁가치모형에 의한 조직문화의 유형과 조직효과성	25
2. 조직문화 강도와 조직효과성	29
3. 조직문화와 조직효과성의 관계에 관한 연구 동향	31
제 3 절 소방방재청의 현황	34
1. 직제운영현황	34
2. 소방방재조직의 특성과 성격	35
3. 소방방재청 개청 이후 나타난 조직문화의 문제점	38
제 4 절 연구분석의 틀	39
1. 연구모형 구축	39

2. 분석의 틀 구성	40
3. 본 연구의 한계	46
제 3 장 조사 설계 및 분석	48
제 1 절 조사개요	48
제 2 절 설문지 및 척도의 구성	50
제 3 절 응답자의 사회경제적 특성	52
1. 개인적 속성변수에 따른 분포	52
2. 조직구성원으로서의 속성에 따른 분포	53
제 4 장 실증분석결과 및 해석	58
제 1 절 조직문화 진단	58
1. 응답자의 개인적 특성에 따른 조직문화의 차이	58
2. 조직의 구성원으로서의 속성에 따른 차이	63
제 2 절 소방방재조직의 조직문화유형과 조직효과성 관계	82
1. 조직문화간 상호성과 조직효과성의 관계	82
2. 조직문화의 강도에 따른 조직효과성의 차이	86
3. 조직문화의 강도에 따른 조직효과성	88
4. 조직효과성 결정요인에 관한 분석	96
제 3 절 조사결과의 요약	103
1. 조사개요	103
2. 응답자의 사회경제적 특성	105
3. 소방방재조직의 조직문화의 진단	105
4. 소방방재조직의 조직문화유형과 조직효과성 관계	112

5. 조직문화의 강도에 따른 조직효과성의 차이	114
6. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 분석	118
제 4 절 정책적 함의	120
제 5 장 요약 및 결론	123
참고문헌	128
부 록 : 설문지	134
ABSTRACT	138

표 목 차

<표 1-1> 경쟁적 가치접근법의 조직효과성 기준	26
<표 1-2> 직렬별 인력배치현황	34
<표 2-1> 각 척도의 구성	51
<표 2-2> 응답자의 개인적 특성 (성별, 연령, 학력)	53
<표 2-3> 직급별 분포	54
<표 2-4> 소방방재청에서의 근무기간별 분포	55
<표 2-5> 공무원 경력별 분포	55
<표 2-6> 현부서 근무기간 별 분포	56
<표 2-7> 직군별, 직렬별 분포	56
<표 2-8> 소속부서별 분포	57
<표 3-1> 성별과 조직문화	59
<표 3-2> 일반직과 소방직의 집단 조직문화의 차이	60
<표 3-3> 연령에 따른 조직문화의 차이	61
<표 3-4> 일반직과 소방직의 연령별 조직문화의 차이	62
<표 3-5> 학력에 따른 직군별 조직문화의 차이	63
<표 3-6> 직급별 관계문화의 차이	64
<표 3-7> 직급별 발전문화의 차이	65
<표 3-8> 직급별 위계문화의 차이	66
<표 3-9> 직급별 과업문화의 차이	67
<표 3-10> 일반직과 소방직의 계급별 조직문화의 차이	68
<표 3-11> 소속과 직군별 조직문화의 차이	68
<표 3-12> 관계문화의 소속부서별 차이	69
<표 3-13> 발전문화의 소속별 차이	70
<표 3-14> 위계문화의 소속부서별 조직문화의 차이	71
<표 3-15> 과업문화의 소속부서별 차이	72

<표 3-16> 소방방재청 근무기간에 따른 조직문화의 차이	74
<표 3-17> 직군별 근무기간에 따른 조직문화의 차이	75
<표 3-18> 직군별 공무원 경력에 따른 조직문화의 차이	75
<표 3-19> 공무원경력에 따른 조직문화의 차이	76
<표 3-20> 직렬별 공무원 경력에 따른 조직문화의 차이	77
<표 3-21> 직렬별 조직문화의 차이	79
<표 3-22> 직군별 조직문화의 차이	81
<표 3-23> 전체집단을 대상으로 조직문화와 조직효과성간 상관관계	83
<표 3-24> 일반직의 평균, 표준편차, 상관계수	85
<표 3-25> 소방직의 평균, 표준편차, 상관계수	86
<표 3-26> 조직문화의 강도와 조직효과성	88
<표 3-27> 관계문화의 강도와 조직효과성	89
<표 3-28> 관계문화의 수준에 따른 직군별 분포	90
<표 3-29> 발전문화의 강도에 따른 조직효과성	91
<표 3-30> 발전문화의 강도와 직군별 분포	92
<표 3-31> 위계문화의 강도에 따른 조직효과성	93
<표 3-32> 위계문화의 강도의 직군별 분포	94
<표 3-33> 과업문화의 강도와 조직효과성	95
<표 3-34> 과업문화의 강도와 직군별 분포	96
<표 3-35> 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향(전체집단)	99
<표 3-36> 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향(행정직)	100
<표 3-37> 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향(소방직)	101
<표 3-38> 조직문화의 결합이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향	102

그림 목 차

[그림 1-1] 연구의 주요 내용과 범위	5
[그림 2-1] Schein의 조직문화 구성 요소	19
[그림 2-2] Pascale과 Peters의 7S 모형	20
[그림 2-3] 소방방재청 조직도	35
[그림 2-4] 연구의 개념적 흐름도	45

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

2000년대 이후 태풍 루사, 매미 피해 및 대구지하철 화재사고 등이 잇달아 발생하면서 재난관리시스템의 총체적인 개혁이 요구되었다. 이러한 요구결과를 반영한 범정부 차원의 국가재난관리시스템 기획단이 발족하였고 이러한 통합적 재난관리를 위한 기능조직으로서 새롭게 탄생된 조직이 소방방재청이다. 그러나 국가재난관리기구로서 소방방재청의 신설은 충분한 기간을 통한 기능과 구조의 면밀한 분석을 통한 유기적 통합을 위한 기관형성이 되기보다는 재난에 대한 국민의 폭발적인 정책수요에 단기적으로 반응하는 것에 치중한 나머지 업무특성과 프로세스 등 조직문화를 구성하는 제 요소가 차이가 있는 행정자치부내의 기존 소방, 방재, 민방위관련 기능 및 그 수행조직의 기계적 통합의 특성이 강하였다.

이러한 통합은 한 조직에서 특성이 다른 세 하위집단으로서 일반행정직 공무원과 기술직공무원, 그리고 소방공무원들이 한 조직에서 함께 과업을 수행해야 하는 결과를 초래하였다. 단기적 차원에서 상호 이질적 속성을 가지는 구성원들이 한 조직으로 통합되었을 때 여러 가지 측면에서 부작용을 경험할 수 있다.¹⁾

시대적인 환경변화와 정치행정적 여건의 변화에 따라 정부의 조직과 기능이 통폐합되거나 국민의 행정수요에 부응하는 새로운 조직의 신설은 정치행정체제가 갖추어야 할 당연한 환경적응적 작용이다. 정치행정체제는 이러한 적응기능을 통하여 국민의 요구와 지지에 반응하고 정부가 해야 할 공공서비스의 제공을 보다 효율적이고 능률적으로 제공할 수 있다. 그러나 조직내에서 직무나 프로세스의 재설계와 같은 유연한 변화가 아니라 부처간

1) 특히 소방공무원들은 민방위통제본부의 탄생 때부터 별도의 소방만의 단독청 신설을 주장해왔다.

기능과 조직의 통폐합 수반되는 구조적 수준에서의 전면적인 조직개편은 정부를 아래로부터 흔드는 부작용을 가져올 수 있기 때문에 매우 신중하게 접근해야 할 전략적 사안이라고 할 수 있다.

화재, 인명구조, 수해 등의 재난을 관리하는 소방방재청은 인간이 직면하는 대규모 재난에 대한 대응이 화재나, 구조구급, 분야적 재난관리와 특정기능을 수행하는 소기능 단위의 조직으로서는 한계가 있다라는 인식하에 발족한 재해재난에 대한 통합적 대응체계라고 할 수 있다. 통합적 대응체계로서의 소방방재조직이 갖는 이러한 특성으로 인하여 소방방재청은 화재와 구급, 재난대응을 일선에서 담당하는 소방공무원, 조직의 인사, 재정, 관리 등 일반적 행정기능을 수행하는 일반 행정직 공무원, 재난이 갖는 복잡성과 기술상 대응의 고도성으로 인해 타 일반 행정기능을 수행하는 행정조직보다 상대적으로 구성비율이 높은 기술직공무원, 그리고 전문연구원 등 각각의 다양한 영역을 가지고 있는 조직으로 구성되어 있다. 이러한 조직구성의 내재적 원리에 따라 소방방재청의 조직구성은 어느 한 집단이 조직의 대표성을 가지고 있다고 말하기 어려운 독특하고 다양한 성격을 가지고 있는 조직이다. 따라서, 소방방재청의 조직문화에 대한 연구는 소방방재조직이 갖는 이러한 통합적 구성의 특징과 그로부터 발생하는 조직문화의 다양성과 이질성을 감안할 때 거시와 미시를 동시에 고찰해야 하는 통합적 조직문화의 탐색과 진단이 요구된다. 문화란 특정 국가나 조직 역사를 통한 경험에서 파생된 전통 등에 따라 장기간에 걸쳐 이루어진다. 이렇게 형성된 조직문화는 조직과 관련된 모든 요소, 즉 구조, 행태, 과정, 기술 등에 영향을 미치는 동인이자 조직의 저변에 흐르는 정신적 지주가 된다. 국가나 지방정부에서도 이러한 문화가 형성, 지배하고 있을 뿐만 아니라 그 조직구성원들 사이에서 동료간의 상하간에 직종간, 직렬간에도 존재하고 있다.

조직의 통폐합과정에서 구성원들간의 문화차이로 인한 갈등과 충돌 및 기타 다양한 차원에서의 문제점들이 그동안 여러 조직연구에서 지적되어 왔다(최성욱, 2001; 장지원, 2005; 김근세·이경호, 2005). 즉 조직 통합을

통해 구성원들간에 공감대가 형성되지 않아 조직 내에서 파벌이 형성되거나, 갈등이 증대되고 구성원들간의 불화로 인해 구성원들의 사기가 떨어지거나, 업무능률의 저하를 초래하는 경우가 종종 있어 왔다. 통합조직에서 문화적 이질성으로 인해 구성원들의 스트레스를 증가시키고, 이로 인하여 업무성과에 심각한 위협이 되기 때문에 문화적 통합은 조직성과에 중요한 변수로 작용한다(장지원, 2005).

시대적 환경변화에 따라 발족한 국가재난전담기구인 소방방재조직의 통합성과를 조직문화적 시각에서 진단·평가하고 그 효과성을 높일 수 있는 방안을 모색하는 것은 시기적으로 매우 적절한 과제라고 할 수 있다. 본 연구는 이러한 문제의식 하에 조직문화에 관한 제 이론을 토대로 통합 후 소방방재조직의 조직문화 양태를 진단하여 지배적인 조직문화를 유형화하고 조직문화상의 차이를 야기한 주요 원인인 소방직과 일반직의 구분을 통하여 양 집단간에 지배적 조직문화의 차이가 존재하는지 현재 소방방재조직이 이질적인 문화를 가진 집단의 결합체라면 이러한 현재의 결합상태는 건전한지 그렇지 못한지, 현재 소방방재조직의 조직문화의 차이를 가져온 것은 성별, 연령, 학력과 같은 개인적 수준의 변수에 기인하는지 아니면 조직의 구성변수로서의 소속부서, 직급, 직렬, 직종과 같은 변수에 기인하는지에 관한 실태를 파악하고 차이가 존재한다면 이러한 이질성은 소방방재조직의 존재목적에 순기능적인지, 역기능적인지, 간과해도 되는지 개선의 필요성이 있는지를 판단하여 조직의 조직문화적 측면에서 소방방재조직의 조직효과성을 높일 수 있는 방안을 모색하고자 실시되었다.

위에서 언급되어진 문제에 대한 논의를 위하여 본 연구는 다음과 같은 내용을 연구의 주요 과제로 삼는다.

첫째, 소방방재조직의 지배적인 조직문화의 형태는 무엇인지를 규명한다. 둘째, 직종별, 부서별 하위조직의 조직문화의 유형 차이를 확인한다. 셋째, 각 직종별 하위조직문화 유형 인식의 차이에 따른 조직효과성의 차이를 규명한다. 넷째, 분석을 통하여 직종별, 부서별 조직문화의 차이가 존재한다면 이를 극복할 수 있는 방안은 무엇인가에 대한 성찰적 모색을 통해

우리나라 재난행정 체계의 대응성과 효율성을 높일 수 있는 방안을 모색해 보고자 한다. 이러한 대안의 모색은 크게 두 가지 분야로 대별되어 논의된다. 즉 조직개발과 같은 연성적 전략을 통한 행태적 수준의 조직문화의 이질성을 극복이 가능할 것인지, 아니면 구조적인 변경과 같은 경성 전략을 통하여 상이한 업무특성과 문화적 배경에 따라 발생하는 역기능적 갈등과 비효과성을 극복해야 하는지가 그것으로서 본 연구는 이러한 두 가지 측면에 대한 거시적 수준의 방향제시를 하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법과 범위

1. 연구의 방법

본 연구에서는 비록 제한적인 토대위에서 이루어지기는 하지만 최근 역동적인 변화를 추구하는 소방방재조직의 혁신변화에 이론적 관점과 실증적 증거를 제시하였다. 또한, 그간 조직문화연구의 선행연구자들에 의해 수행된 조직간 문화와 특성에 관한 연구결과에의 비교적 접근을 통하여 미약하나마 이 분야의 연구의 축적에 일조하고자 하였다. 연구범위와 대상은 소방방재청의 개청전과 개청후의 자료 및 조직구성원들의 인식행태와 변화를 비실험적 설계의 대표적인 방법인 설문지를 이용한 인지 및 실태 분석을 통하여 파악하고 현재의 소방방재조직의 조직문화를 개인적 속성 및 조직구성원으로서의 속성의 두 축을 중심으로 진단하고 유형화하였다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해서 연구는 다음과 같은 방법이 사용되었다.

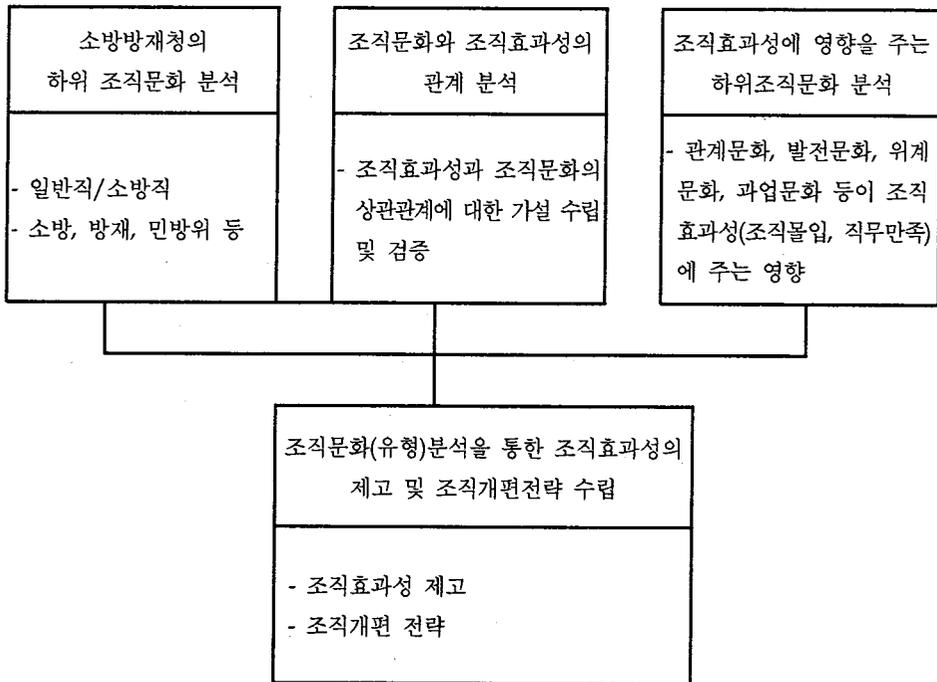
첫째, 문헌연구를 통해 본 연구의 기초적인 자료를 수집한다. 문헌연구는 기존의 논문, 연구보고서, 단행본, 세미나 자료, 통계자료, 인터넷 사이트를 활용하여 진행한다. 이러한 이론적 탐색을 통해 조직문화와 조직통합 및 소방청 독립을 위한 조직개편과 관련된 분석수준을 결정한다.

둘째, 실증분석으로서 개인적 속성(성별, 연령, 학력 등)과 조직문화, 조직구성원으로서 속성(근무부서, 현부서 근무기간, 공무원경력, 직급, 직군, 직렬 등)과 조직문화의 차이를 검증하기 위하여 가설을 설정하고 이러한 가설을 증명하기 위한 척도구성을 위해 설문지를 이용한 통계적 분석을 실시하였다. 조직문화에 관한 척도는 기존의 연구자들에 의해 신뢰성이 검증된 척도를 활용하였고 이를 다시 Cronbach's - α 의 신뢰도 검증(reliability test)을 통한 신뢰성을 검증하였다.

셋째, 전체적 논문의 기술방식은 경험적 접근법을 이용된다. 이에 따라 중심적으로 활용된 통계분석기법은 기술통계적 기법(빈도, 평균과 표준편차)과 인과적 분석기법으로서 상관관계분석, 분산분석, 회귀분석들이 주로 사용되었다.

이를 그림으로 나타내보면 <그림 1-1>과 같다.

[그림 1-1] 연구의 주요 내용과 범위



2. 연구의 범위

연구대상은 소방방재청을 대상조직으로 하고 소방방재청의 일반직공무원과 소방공무원을 중심으로 주로 설문조사를 통한 조직문화의 파악 및 분석에 초점을 둔다. 이를 바탕으로 양 조직문화의 차이점을 분석하고 조직문화의 차이가 존재한다면 이것이 조직효과성에 주는 함의(implication)를 파악한다. 그리고 이를 통하여 조직의 개편(통합 및 분리)에 대한 정책적 시사점을 제시한다. 본 연구의 구성 체계는 총 5개의 장으로 구성되어 있는데 이를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

제 1장은 조직문화를 연구주제로 선택하게 된 배경을 중심으로 문제 제기 및 연구목적, 그리고 연구의 방법 및 논문의 구성체계에 대하여 서술하였다.

제 2장은 이론적 고찰로서 조직문화의 개념, 대두배경 및 필요성, 기대효과, 그리고 선행연구의 결과를 검토하였다. 이와 같은 과정을 거쳐 연구의 모델과 연구가설을 수립하고 전체 연구를 위한 분석모형을 개발하였다.

제 3장은 실증연구의 결과분석 및 해석부분으로 조사설계 및 자료수집 방법, 중심통계기법, 조사대상에 대한 일반적 사항을 제시하였다

제 4장은 3장의 조사설계를 토대로 소방방재조직과 소방방재조직 내 하위 집단의 조직문화를 개인적 속성, 조직구성원으로서의 속성에 따른 유형화하였으며, 조직문화의 강도에 따른 조직효과성의 관계, 관계문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화 등 조직문화 척도로 활용된 4개의 하위 조직문화를 유연성과 통제, 내부지향과 외부지향의 2가지 차원으로 구분한 후 개별 조직문화를 결합하여 합성된 조직문화를 제시하고 조직효과성과의 관계를 분석하였다. 마지막으로 조직문화와 조직효과성의 영향관계를 회귀분석을 통하여 살펴보았다.

제 5장은 결론으로서 전체 연구결과의 요약 및 조직문화연구 분야에 있어서 본 논문의 가치 및 연구의 한계를 밝히고 향후 이 분야의 연구에서 보다 심층적으로 수행되어야 연구영역에 대한 간략하게나마 방향 및 시사점을 제시하였다.

제 2 장 조직문화에 관한 이론적 고찰

제 1 절 조직문화의 의의

1. 조직문화의 개념

일반적 의미에서 문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공통적으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습 그리고 지식과 기술을 포함하는 거시적이고 종합적인 개념으로 사회구성원들의 행동형성에 영향을 미치는 중요한 요소이다(Light & Keller, 1975). 이와 같이 전체사회, 국가 또는 문명단위를 지칭하는 문화개념을 조직차원에 적용한 것이 조직문화이다. 1970년대 중반에 등장하여 1980년대에 연구의 꽃을 피운 이래 최근까지 조직문화에 대한 연구는 오늘날 행정학을 비롯한 경영학 분야에서 가장 중요한 연구주제가 되었다(Sheridan, 1992). 또한, 문화(culture)란 사회생활의 여러 수준(levels)을 걸쳐 계층을 이루면서 형성되고, 그 가운데 사회 전체 집단의 가장 일반적인 생활과정을 통해서 생성·진화되는 것이 사회문화이며, 이러한 사회문화의 범위 안에서 다양한 하위문화(subcultures)가 형성되는데, 행정문화도 이런 하위문화의 한 부분이며(한상복 외, 1988:69-84), 지방행정 문화는 행정문화의 하위문화라고 할 수 있다.

기업을 연구하는 사람들이 조직문화를 집중적으로 연구하기 시작한 것은 1980년대 초라고 할 수 있는데, 1980년 10월에 비즈니스 위크(Business Week)지의 커버스토리로 기업문화(corporate culture)라는 용어가 처음으로 일반인들에게 선을 보이게 되었다고 한다. 기사의 주요 내용은 기업에도 변화시키기 어려운 가치관 즉, 기업문화라는 것이 있는데 이것이 제대로 관리되어야 하며 새로운 제도를 도입하거나 새로운 변화에 대처하려면 변화시키기 어렵더라도 기업문화가 바뀌어져야 한다는 것을 제시하면서 여러 기업의 사례를 다루었다.

기업문화라는 개념을 대중화시키는데 크게 기여한 연구로는 1982년 한 해에 동시 출간된 Deal과 Kennedy의 “Corporate Culture” 및 Peters와 Waterman의 “In Search of Excellence”라고 할 수 있고, 문화의 국가간 비교에 있어서는 Hofstede(1980, 1991)가 큰 기여를 하였다. 특히 1980년대 초에 이루어진 많은 연구들은 미국에서 지속적으로 성장하는 우수기업들의 공통점을 분석하였는데, 이들 우수기업들이 다변화환경에 신속하게 적응하여 지속적인 성장을 할 수 있었던 것은 기업별로 고유의 조직문화가 있었다는 것과 이러한 문화가 기업으로 하여금 기업환경 변화에 효과적으로 적응하고 경쟁에서 비교우위를 확보하게 하였다는 것이 제시되었다. 예를 들어, 과거 Deal과 Kennedy(1982) 및 Peters와 Waterman(1982)의 연구는 당시 IBM의 고객서비스, HP(Hewlett Packard)의 배회관리(Management by Walking Around: MBWA), P & G(Proctor & Gamble)의 우수품질, 3M의 창의적 아이디어, 그리고 Tandem의 개방성 등과 같은 기업문화가 기업이 시장경쟁에서 비교우위를 확보하게 하는데 크게 기여하였다는 점을 제시하였다.

1980년대 이후 아직도 많은 학자들이 현재 조직문화에 대한 연구를 수행하고 있고, 기업관련 주요 학술 잡지들도 많은 지면을 조직문화에 할애하고 있다. 따라서 현재 조직문화를 다루지 않은 기업관련 서적들은 거의 없는 것이 사실이다.

조직문화에 대한 관심은 이렇게 학문의 세계에만 국한된 것은 아니었다. 조직문화에 관한 일반 관리자들과의 관심은 경제학 및 경영학을 포함한 사회과학의 다른 분야에 대한 관심을 훨씬 뛰어넘었다. 관리자들을 위한 전문 서적이거나 일반 간행물들은 조직문화야말로 기업의 성공에 가장 핵심적인 것이며, 조직문화를 효과적으로 관리하는 관리자가 기업에서도 성공한다는 내용의 글을 앞 다투어 게재했다.

조직문화에 관한 연구는 여전히 중요하게 인식되고 있다. 많은 학자들이 조직문화의 여러 측면을 사회과학의 전통적인 주제들과 통합하려는 노력을 시작하면서, 조직문화는 결국 사회과학의 주요 주제가 되었다. 조직문화에

관해 1980년대에 이루어진 방대한 양의 연구결과는 학자들과 관리자들의 조직관을 근본적으로 변화시켰으며, 조직문화에 관련된 몇 가지 개념들은 경영학 및 경제학뿐만 아니라 행정학 등의 연관학문의 기본적인 용어로 자리 잡게 되었다.

그런데 여기서 논의해야 할 것은 기업문화와 조직문화를 구분할 필요가 있는가 하는 것이다. 이러한 논의와 관련해서는 다음의 세 가지 관점이 존재한다. 첫째, 조직문화와 기업문화는 구분되는 개념이라는 것이다. 즉, Anthony(1994)는 조직문화와 기업문화의 차이를 '있어야 하는 것(what should be)'과 '존재하고 있는 것(what is)', '기업에 관해 어떻게 되어야 한다고 지지하는 해석'과 '기업의 실체(實體)', '처방적인 것'과 '서술적인(descriptive) 것' 사이에서 찾고 있는데, 전자를 조직문화로 후자를 기업문화로 본다. 둘째, 梅澤正(1990)은 조직문화를 기업문화와 경영문화로 구성되는 포괄적인 전체문화(total culture)로 파악하고, 기업문화와 경영문화는 전체문화인 조직문화를 구성하는 하위문화(sub-culture)로 본다. 마지막으로, 조직문화와 기업문화를 동일한 개념으로 보는 관점이다(Daft, 1992). 문화의 주체를 조직으로 보면 '조직문화'가 되나, 기업으로 할 경우 '기업문화'가 된다는 것으로, 기업도 하나의 조직이라는 관점에서 보면 양자는 동일한 개념이라는 것이다. 이러한 관점 중에서 본 연구는 조직문화와 기업문화를 동일한 개념으로 보고 이후부터는 조직문화와 기업문화를 구분하지 않고 조직문화라는 용어로 통일하여 서술한다.

조직문화의 정의는 사실상 문화를 연구하는 학자의 숫자만큼 많은 것 같다. 예를 들어, Smircich(1983)에 의하면, 조직문화는 조직이 함께 공유하는 사회적 또는 규범적 접착제로서, 가치 또는 사회적 이상과 신념을 조직구성원들이 함께 공유하는 것을 나타내는데, 이러한 가치 및 신념의 유형은 신화, 의식(rituals), 설화, 전설, 그리고 전문용어 같은 상징적이고 안물에 의해 명시되어진다고 한다. 또한 Davis(1984)에 의하면, 조직문화는 내부적으로는 경영하는 방법에 관한 신념을 지향하고, 외부적으로는

경쟁하는 방법에 관한 신념을 지향하는 근거를 지닌다고 한다. 조직문화의 여러 정의 중에서 일반적으로 많이 인용되는 것 중 하나가 Schein(1985: 9)의 정의인데, 그는 조직문화를 “기업이 외부 환경에 적응하고 내부를 통합하는 과정에서 특정 집단이 고안, 발견, 개발하는 일정 양식(樣式)의 기본 믿음으로, 이러한 믿음은 오랜 기간 동안 기업구성원들이 타당한 것으로 여겨 왔기 때문에 그들 사이에서 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원들에게도 기업의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되는 것”으로 정의하였다. 또 Duncan(1989)은 조직문화란 조직구성원들에게 공유되고, 새로운 구성원에게 옮겨오는 것으로 전승되는 가치, 신념, 이해의 총체라고 하였다.

우리나라의 경우, 이학중(1991: 25)에 의하면 조직문화란 조직의 구성원들이 공유하고 있고 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 관습, 규범 그리고 행동패턴 등의 거시적 총체이다. 신유근(1992: 438)에 의하면, 조직문화란 특정국가의 일반사회문화의 영향을 받아 기업조직에 더 형성된 것으로서 최고경영자와 일반구성원 모두를 포함한 조직전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식 그리고 조직차원에서 표출된 관리관행 및 상징특성이다.

지금까지 여러 학자들이 사용한 조직문화의 주요 정의를 정리하면 다음과 같다(Schein, 1985: 6). 첫째, 사람들이 상호작용할 때 관찰할 수 있는 행동 규칙성, 즉 사용되는 언어, 경의와 복종을 표현하는 방식 등을 말한다. 둘째, 과업집단 내에서 자연발생적으로 생기는 규범이다. 셋째, 기업이 강조하고 있는 지배적인 가치관이다. 넷째, 기업구성원과 고객에 대한 정책 수립의 지침이 되는 철학이다. 다섯째, 기업에 적응하는데 필요한 게임의 규칙으로 신입직원이 기업의 한 구성원으로 인정받기 위해 배워야 하는 요령 같은 것이다. 마지막으로, 기업에 흐르고 있는 분위기로 이것은, 예를 들어, 사무실의 물리적인 배치와 기업구성원이 고객이나 외부인사와 접촉하는 방식 등에 의해 전달된다.

결국, 조직문화에 관한 대부분의 정의에서 조직구성원들이 공통적으로

갖고 있는 가치체계와 이러한 가치체계를 기업구성원들이 보통 당연한 것으로 여긴다는 점이 중시된다는 것을 알 수 있다. 또한 조직 내의 가치체계를 전달하는 상징적 수단도 조직문화를 이해하는데 있어 중요하다. 따라서 어느 조직의 문화적 특성은 구성원들의 가치관, 믿음 등을 직접 조사해서 밝힐 수도 있지만, 그들에게 보편화된 행동, 공통 언어와 어휘, 의식(儀式), 무용담, 일화, 상징물, 조직 내의 전설적 인물 등을 분석하는 것으로도 가능하다(Kreitner & Kinicki, 1989: 646-648).

본 연구에서는 조직문화의 정의를 여러 학자들의 정의를 종합하여 “조직구성원들간에 공유되는 가치, 신념, 행동양식의 총화(總和)라고 정의하기로 하겠다.

2. 조직문화의 중요성

전술한 바와 같이 조직문화에 관한 연구의 역사가 길지 않은데도 불구하고, 많은 학자들이 조직문화를 활발하게 연구하고 관리자들과의 관심 또한 지대한 이유는 조직문화가 그 특성과 강도에 의해서 조직의 효과성을 결정한다고 믿기 때문이다.

조직문화가 조직의 어떠한 측면에 영향을 미치는지를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(Moorhead & Griffin, 1992: 633-634; 김인수, 1991: 584-586, 590-597; 백기복, 1994: 580-582).

첫째, 조직문화는 조직 내의 여러 과정에 영향을 미친다. 조직 내에서 과업을 수행하는 과정에는 일반적으로 관행이라는 것이 발생하게 되는데, 조직문화가 이러한 관행에 결정적인 영향을 미치고, 관행에 의해 기업 내의 의사결정이 이루어지기도 한다. 조직문화는 조직 내의 의사전달에도 영향을 미친다. 동일 조직 내에서도 상이한 문화적 특성을 지닌 집단의 구성원들간에는 상황을 해석하는 방식과 지각하는 내용이 달라질 수 있으며, 사용하는 언어의 개념에도 차이가 있게 되므로 상호간의 효과적인 의사소통이 어려워진다. 또한 조직문화는 기업 내 집단간 갈등에도 영향을

미친다. 조직 내 집단이 형성되어 시간이 흐르면 그 집단의 문화도 함께 형성되므로 동일 기업 내에서도 집단별로 상이한 문화를 가질 수 있다. 기능부서별·지역별·계층별 하위문화가 존재한다는 것 자체는 자연스러운 현상으로 볼 수 있지만, 이러한 하위문화를 통합해주는 조직의 공통문화가 존재하지 않는 경우에는 문화적 특성의 차이로 인하여 심각한 집단간 갈등이 발생할 수 있다.

둘째, 조직이 통합을 시도하는 경우에도 조직문화의 중요성이 부각된다. 상이한 문화적 특징을 지닌 두 조직이 통합을 하는 경우, 진정한 내부적 통합이 이루어지지 못하기도 한다. 또한 조직이 새로운 고객층을 대상으로 하거나 새로운 사업에 진출하는 경우에도 문화적 요소를 고려해야 한다. 이러한 경우 새로운 기술과 관리방식이 도입되고, 이것으로 인해 기업구성원들은 현재의 문화와는 다른 새로운 문화를 익혀야하므로, 새로운 문화에 저항하게 되는데 두 문화적 특징이 서로 조화될 수 없는 경우 그 조직의 효과성은 저하될 수밖에 없는 것이다.

셋째, 조직문화는 조직의 정책 및 전략과정에 영향을 미친다. 정책이나 전략의 방향을 결정할 때에 조직문화는 이념의 형태로 그 과정에 영향을 미친다. 또한 조직문화는 정책담당자들의 관점을 제한하거나 저항세력을 형성시킴으로써 정책 및 전략을 추진하는 과정에 영향을 미친다.

마지막으로, 결국 조직문화는 조직의 성과(효과성)와 관련이 있다. 그러나 단순히 조직이 문화를 가지고 있다는 것이 곧 높은 성과를 올린다는 것은 아니다. 사실상 많은 문화적 특성들이 기업의 활동을 방해할 수 있다. 예를 들어 어느 기업의 문화에 “고객만족의 수준을 높이는 데는 비용이 너무 많이 든다,” “하급직들은 신뢰할 수가 없다,” “혁신은 중요하지 않다.” 등과 같은 신념들이 포함되어 있다고 하자. 이러한 조직은 조직문화가 강화되면 될수록 기업의 성과가 저하될 것이다. 또한 어느 조직문화가 다른 문화보다 항상 우월하다고는 할 수 없다. 예를 들어 조직이 처한 환경, 수행하는 주요 과업, 사용하는 주요 기술 등에 의해 적합한 조직문화가 결정되기도 한다. 환경이 동태적으로 변화하고, 과업의 구조화가 낮으며,

기술이 복잡한 조직에서는 ‘적응성 중심의 조직문화’가 적합한 반면, 환경이 안정되고, 과업이 표준화되어 있으며, 단순한 기술이 사용되는 조직에서는 ‘일관성 중심의 조직문화’가 적합하다(Denison, 1990). 적응성 중심의 조직문화는 외부환경을 인식하면 그에 따라 적절히 반응을 하고, 조직 내부를 통합시킨다. 또한 조직이 환경에 적응할 수 있도록 행위와 과정을 재구성한다. 일관성 중심의 조직문화를 가진 조직에서는 구성원들의 몰입수준이 높고, 중심적인 가치가 존재하며, 확고한 조직관리 방침이 있다. 또한 고도의 복잡성, 공식화, 집권화 등의 구조적 특성을 갖고 있다. 결국 어느 시점에서 특정 조직이 갖고 있는 문화적 특성이 그 조직이 처한 상황에 적합한가를 판단하여 적합성을 높이는 방향으로 조직문화를 변화시키는 것이 가장 중요하다고 하겠다.

3. 조직문화 연구의 중요성과 접근방법

조직문화는 조직의 성과와 밀접한 관계가 있다는 전제하에서 이의 관리와 향상을 위해 다양한 연구들이 여러 학자들에 의해 시도되고 있다. 조직문화 연구의 중요성과 그 효과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 조직문화의 연구는 조직구성원들에게 조직의 기본 가치와 전통을 인식시켜 줌으로써 이들이 조직과의 일체감을 갖게 해 주는 데 기여한다. 또한 조직문화의 인식은 구성원들로 하여금 자신과 집단 또는 조직과의 관계의 이해를 용이하게 해 주며, 양자의 관계를 안정시켜 준다.

둘째, 조직문화는 조직의 행위를 지배하는 요소로서 조직의 성과에 상당한 영향을 주므로 이에 대한 연구는 조직의 성과 향상과 직결된다. 조직문화에 대한 한 연구에 의하면 조직의 가치와 전통이 구성원 사이에서 동의를 얻음으로써 조직문화는 강화되고, 동시에 조직의 성과 역시 높게 나타난다는 것이다(Deal & Kennedy, 1980: 15-19).

셋째, 조직문화에 대한 체계적인 연구와 이에 따른 문화의 인식은 조직구성원들로 하여금 표준적 행동에 대한 이해를 증대시킴으로써, 성과

지향적 행동과 의사결정을 효과적으로 이루어질 수 있도록 해 준다.

조직문화 분야에 대한 체계적인 연구가 일천한 까닭에 이 분야의 접근 방법에는 여러 가지의 관점과 방법이 적용되고 있으나 가장 일반적이고도 중요한 접근 방법을 요약하면 다음과 같다(Smircich, 1983: 339-358; 이학중, 1980: 405-408; 오세덕·여윤환, 2000: 408-411).

가. 비교문화론적 접근

비교관리적(comparative management) 접근이라고도 하는 비교문화론적(comparative culture) 접근 방법은 사회문화를 독립 변수로 보고 조직체 행동을 종속 변수로 보고 연구하는 접근 방법이다. 즉 사회문화는 조직을 구성하는 구성원들의 태도와 행동을 지배한다는 관점에서, 사회문화(외적 요소)와 관리 이념·가치관·신념·제도·방침(내적 요소)과의 관계를 분석하여 사회문화적 특성을 중심으로 조직구성원의 태도와 행동 그리고 전체 조직체 행동을 연구하고자 한다. 따라서 여러 나라의 문화와 조직 행동 및 관리 시스템에서 나타나는 패턴을 연구하고 바람직한 조직 행동과 관리 시스템을 모색하는 것이 이 접근 방법의 주요 목적이다.

나. 기업문화적 접근

조직체 자체가 문화를 창조하는 모체라는 관점에서 조직체 내부의 사회·문화적 요소를 집중적으로 연구하는 것이 기업문화적(corporate culture) 접근 방법의 특징이다. 즉, 조직체는 사회적 집단으로서 주어진 환경 속에서 목적 달성을 추구하는 과정에서 자체의 독특한 기술과 구조 그리고 리더십과 행동 패턴을 형성하며, 의례·의식과 전설 등 문화적 '가공물(artifacts)'을 창조한다는 것이 이 연구 방법의 기본 관점이다. 그리고 조직체 내부의 문화적 특성(구조·규모·기술·리더십 등)과 성과와의 관계를 분석하여 바람직한 문화적 요소를 모색하는 것도 이 방법의 중요한 목적이다. 따라서 이 접근 방법은 시스템이론에 크게 의존한다.

바람직한 조직문화를 모색하는 데 기업문화적 접근 방법은 문화를 조직

구성원들을 모두 통합시킬 수 있는 사회적·규범적 요소로 보고, 구성원들 간의 공통적인 가치와 신념, 상징과 전설 그리고 전문 언어 등을 연구 분석하고 이를 개발하는 데에 노력을 기울이고 있다. 그리하여 조직 개발에서 이 방법은 기업문화를 변화의 중개 요소(facilitator)로 보고, 조직구성원들 간의 동질성(identity)과 조직체 목적에 대한 헌신(commitment)의 증대, 그리고 조직체의 안정(stability)과 구성원의 기타 행동 조성에 결정적인 역할을 하는 것으로 보고 있다 (Pfeffer, 1981: 1-52). 따라서 조직 개발에서 기업문화는 계획적 변화와 개입에서 가장 중요한 전략적 요소로 강조되고 있다.

다. 인류학적 접근

조직체를 하나의 표현적 형태(expressive form)로 보고 개인의 의식을 표명하는 과정과 이에 따른 행동 형성을 연구하는 것이 인류학적(anthropological) 접근의 특징이다. 즉, 비교문화적 접근과 기업문화적 접근은 조직체를 경제적·물질적·행동적 관점에서 이해하려고 노력하는 데 비해, 인류학적 접근은 표현적·사고적 그리고 상징적 관점에서 개인의 의식을 표명하는 과정을 통해서 조직문화를 이해하려고 노력하고 있다. 전체적으로 볼 때 조직문화에 대한 인류학적 접근은 문화를 공유된 지식의 구성으로 보는 인지적 관점과 공유된 의미 체계로 보는 상징적 관점 그리고 마음의 무의식적 활동의 표현으로 보는 구조주의 및 심리역학적 관점으로 구성되어 있고 각 접근법이 가지고 있는 문화에 대한 개념 차이 때문에 조직문화에 대한 관점은 다르다.

(1) 인지적 접근법

인지적 접근법(cognitive approach)은 문화를 공유된 인지와 지식 체계로 보고 개인의 지각에 영향을 주는 무의식적인 규칙과 논리에 초점을 맞추고 있다. 이 관점은 문화를 물질 현상·사물·사건·행위·정서들을 지각하고 조직하기 위한 독특한 체계로 볼 뿐만 아니라 문화를 무의식적인 논리라는 수단이나 일정한 수의 규칙에 의해서 인간의 마음이 만들어

낸 것으로 파악한다 (Agar, 1982: 82-86). 이 관점을 사용하는 조직연구자들은 이와 같은 조직문화의 현상을 진단하고 조정을 위한 어떤 규칙을 발견해 내려고 한다. 따라서 개인의 자아 개념, 집단 성원의 집단 개념 형성, 그리고 갈등 분석 등 심층적인 연구 방법으로 활용될 뿐만 아니라 조직 개발을 위한 문제 진단과 개입전략 수립에도 도움을 준다.

(2) 상징적 접근법

상징적 접근법(symbolic approach)은 문화를 공유된 상징이나 의미 체계로 보고 조직체에서의 문화적 상징을 발견하고 이 상징들이 조직구성원의 행동에 어떤 영향을 주고 있는지를 해석하는 데 관심을 둔다 (Peters, 1978: 3-23). 즉 활동 속에 내재되어 있는 의미의 체계를 설명하기 위해 상징들이 어떻게 의미 있는 관계로 결합되어 있는가, 한 상황에서 이것들이 사람들의 활동과 어떻게 연관되어 있는가 하는 인류학적인 관심을 조직 분석에 적용하여 개인들이 자신의 경험을 어떻게 이해하고 해석하느냐, 이러한 이해와 해석이 행동과 어떻게 연관되는가에 중점을 두어 연구한다. 이러한 문제에 관심을 가진 상징적 조직이론가들은 상징적 행동을 통한 조직의 창설과 유지에 초점을 두어 어떻게 조직 의식을 창출해 내고 유지시킬 것인가, 그리고 상황에 대한 공통된 해석을 통해 어떻게 협조적 행동을 유도할 것인가 하는 문제를 다룬다. 이론가들 가운데에는 리더십을 의미의 관리와 해석의 형성으로 이해하기도 한다 (Smirich & Morgan, 1982: 257-273).

(3) 구조·심리역학적 접근법

구조·심리역학적 접근법(structural-psychodynamic approach)은 문화를 무의식적인 심리 과정의 표현으로 볼 뿐만 아니라 조직의 형태와 실무도 무의식 과정의 표현으로 간주한다. 이 관점은 문화를 마음의 보편적인 무의식구조의 투사로 본 레비스트로스(Claude Lévi-Strauss)의 구조주의를 조직에 적용시킨 변혁적 조직이론(transformative organizational theory)의 관점을 나타낸 것이다.

이들은 무의식적인 과정과 의식적 표현과의 역학적 상호 작용을 중심으로 조직체의 행동을 연구한다. 이 관점에 따르면 문화는 무의식적인 하부 구조로 구성되어 있어 조직문화를 연구하려면 표출되지 않는 잠재적 사고의 구조를 발견해야 한다. 따라서 연구자들은 무의식적인 과정을 표출해 내는 방식을 연구해야 하며, 표출된 외양과 경험의 표면적 수준을 관통해서라도 무의식적인 심리적 작용을 규명하려고 하는 것은 이 때문이다 (Tumer, 1977: 99-125).

이상 조직문화연구에 적용되고 있는 중요 접근 방법으로서 비교문화적 접근과 기업문화적 접근 그리고 인류학적 접근을 요약해 보았지만 근본적으로 문화는 인류학에서 집중적으로 연구되고 있는 과제인 만큼, 비교문화적 접근과 기업문화적 접근도 인류학의 관점과 지식을 활용하고 있는 것은 사실이다. 따라서 이들 세 접근 방법을 모두 포함하여 인류학적 접근 방법으로 분류할 수 있다. 그렇지만 조직문화 연구에서 인지적, 상징적 그리고 구조·심리역학적 접근이 비교문화적 접근이나 기업문화적 접근에 비해 인류학적 관점과 이론을 더 많이 적용하고 있다.

이들 접근 방법을 이해하는 데 유의해야 할 것은 상호간의 관계를 알아야 한다는 점이다. 즉 비교문화적 연구와 기업문화적 연구는 상호간에 밀접한 관계가 있고, 인류학적 연구도 무의식적인 전제와 언어와 같은 상징 등 행동 요인으로서 비교문화적 연구와 기업 문화적 연구에 밀접한 관계를 갖고 있다.

다만 일반적으로 비교문화적 연구와 기업문화적 연구는 비교적 조직체의 표면적 행동 패턴과 그 요인들을 잘 설명해 주는 데 비해, 인류학적 연구는 좀더 심층적 분석 관점(root metaphor)에서 조직구성원 행동과 조직문화를 설명해 주고 있다.

4. 조직문화의 구성요소

조직문화는 조직구성원의 가치관과 신념, 규범과 관습 등 여러 가지

요소로 형성된다. 이들 요소들은 전체적으로 연관되어 있기 때문에 각 요소가 개별적으로 얼마만큼의 영향을 미치는지를 측정한다는 것은 매우 어렵다. 여기서 말하는 구성 요소란 조직문화를 형성하는 데 지속적·근원적 영향을 미치고 있는 요소를 말한다. 조직문화의 구성 요소를 대표적 학자들의 견해를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

가. Schein의 조직문화 구성 요소

Schein은 조직문화의 구성 요소를 가공물과 창조물(artifacts and creations), 가치(values), 기본 전제들(basic assumptions)로 나누어 이들 간의 상호 관계를 다음과 같이 설명하고 있다(Schein, 1984: 3-7).

(1) 가공물과 창조물

기술과 상품, 기구와 도구, 방침과 규율, 문서, 전통, 구성원과 집단의 관습과 행동 유형 등의 요소를 말한다. 이러한 것들은 조직의 전반적 분위기와 표면적인 조직문화의 특징을 결정짓는 데 가장 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

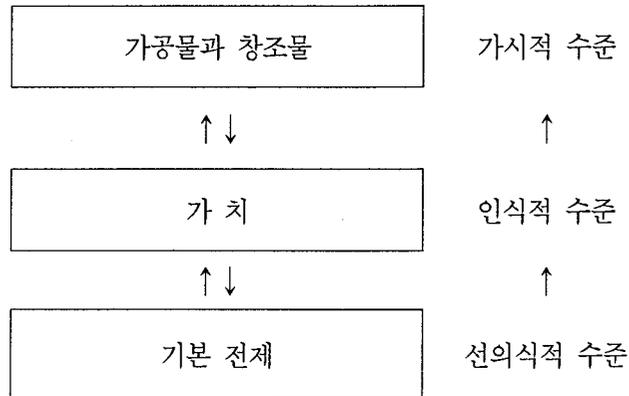
(2) 가치

가치는 조직의 구성원들이 내재하고 있는 일종의 행동지침이 되는 것으로 전술한 요소들을 지배하는 요소이다. 개인의 창조성과 책임에 대한 존중과 강조, 원활한 의사소통의 중시 등을 그 예로 들 수 있다.

(3) 기본 전제

이는 일반적으로 조직구성원이 평상시에 인식하고 있지 않은 선의식적 가치(preconscious)라고 할 수 있다. 따라서 이것은 조직구성원들이 평상의 조직 생활에서 아무런 의심 없이 자연스럽게 받아들이는 부분이다. 예를 들어, 부하는 상사의 명령에 복종해야 한다, 정부조직은 국민에게 봉사하는 것을 최우선의 목표로 삼아야 한다는 것과 같이 일반적으로 당연시 되고 명료하다고 느끼는 사실들을 말한다. 그러므로 기본 전제는 조직구성원의 행동과 가치, 나아가 조직문화 형성에 가장 기본적 요소로 작용된다.

[그림 2-1] Schein의 조직문화 구성 요소



나. Pascale과 Peters의 7S모형

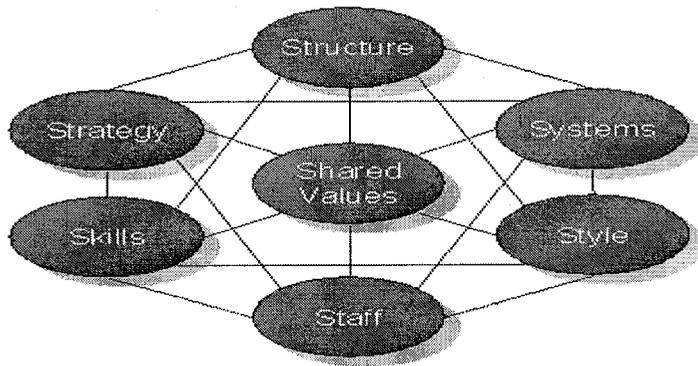
Pascale과 Peters(1982: 13-16)는 조직문화의 구성요소를 7S 모형을 중심으로 설명하고 있는데, 이를 간단히 설명하면 다음과 같다.

- (1) 공유가치(Shared Value): 기업구성원들이 공동으로 가지고 있는 가치관으로 다른 기업문화 구성요소에 지배적 영향을 주는 핵심 요소이며 기업문화 형성에 가장 중요한 위치 차지한다.
- (2) 전략(Stratgy): 기업체의 장기목적과 계획, 이의 달성을 위한 자원배분패턴 포함하고 조직의 장기방향과 기본성격 결정하며 다른 기업문화 구성요소에 많은 영향을 준다.
- (3) 구조(Structure): 기업체의 전략수행에 필요한 틀이며 조직구조와 직무설계, 권한 관계와 방침 등 구성원 역할과 상호관계를 지배하는 공식요소 포함한다.
- (4) 관리시스템(System): 기업경영의 의사결정과 일상운영의 틀이 되는 보상제도, 인센티브, 경영정보와 의사결정시스템, 경영계획과 목표

설정시스템, 결과측정과 통제 등 각 분야의 관리제도와 절차 포함

- (5) 구성원(Staff): 기업체 인력 구성과 구성원들의 능력, 전문성, 신념, 욕구, 동기, 지각, 태도, 행동패턴을 포함한다.
- (6) 기술(Skill): 기업체의 각종 물리적 하드웨어 기술과 이의 작동을 위한 소프트웨어 기술, 기타 기업경영에 활용되는 각종 경영기술 및 기법을 포함한다.
- (7) 리더십스타일(Style): 구성원들을 이끌어 나가는 경영관리자들의 관리스타일 구성원들의 동기부여, 상호작용, 조직분위기, 실무성공에 직접적인 영향을 준다.

[그림 2-2] Pascale과 Peters의 7S 모형



다. Deal & Kennedy의 모형

Deal & Kennedy(1982: 13-15)는 또 다른 관점에서 조직문화 형성에 작용하는 중요 요소로서 환경, 기본 가치, 중심 인물, 의례와 의식, 그리고 문화의 네트워크를 들고 있다. 이들 각 구성 요소에 대해 간단히 설명하면 다음과 같다.

(1) 조직체 환경

조직문화에 가장 많은 영향을 미치는 외적 요소가 조직체 환경(environment)이다. 기업체 조직의 경우 시장에서 직면하는 상황은 제품·경쟁회사·고객·기술·정부의 영향력 등에 따라 조직체는 이에 적합한 조직문화를 형성해 나가야 한다. 그리하여 어느 조직체에서는 제품의 판매 능력에 조직의 성패가 달려 있는 경우도 있으며, 어느 조직체에서는 기술개발이 중요하고, 또 어느 조직체에서는 능률과 원가통제가 중요하게 된다. 행정의 경우 시민의 요구와 지지 및 여론 등이 중요 변수가 될 수 있다.

(2) 기본 가치

기본 가치(values)란 조직의 기본적인 사고 방식이나 신념으로서 조직문화의 핵심을 이루고 있다. 이는 구성원 행동의 기본 전제와 전체 조직체 행동에 직접적인 영향을 주는 것으로서 파스케일(R. T. Pascale)과 피터스(T. J. Peters) 등이 말하는 공유가치에 해당되는 것이다.

(3) 중심인물

조직체의 기본 가치를 확립하는 데에는 오랜 기간을 통해서 이에 중심적 역할을 해 온 중심인물(heroes)들이 있다. 이들은 기업체의 경우 창업자나 전문경영자들인데, 그들은 자신의 행동을 통해서 조직구성원들에게 눈에 보이는 형태로 구성원들의 본보기가 되는 역할을 한다.

(4) 의례와 의식

이는 조직 내의 일상생활에서 체계적으로 또는 행사로서 행해지는 관례이다. 즉 업무를 수행하는 데 모든 구성원들이 규칙적으로 지켜 나가는 관습 또는 행동을 말한다. 조회와 회의 진행 절차, 보고 방식, 상하 간의 관계, 과업 처리 방식 등은 구체적으로 눈으로 볼 수 있는 표준 행동들이다. 따라서 이와 같은 의례(rites)와 의식(rituals)은 조직체의 가치를 행동에 옮기고 이를 강화시키는 요소가 된다.

(5) 문화적 네트워크

문화적 네트워크(cultural network)는 조직 내에서 중요한(그러나 비

공식적인) 통신 수단으로서 조직의 가치와 중심인물 신화의 전달 매체로서의 역할을 수행한다. 문화적 네트워크는 중심인물의 친근자나 그들을 추종하는 조직구성원들로 구성되며, 이러한 네트워크를 효과적으로 잘 이용할 때 조직문화의 형성에 유리하게 작용할 것이다.

5. 조직문화유형

조직문화는 주어진 환경 하에서 조직이 자체의 목적달성을 추구하는 과정에서 장기간에 걸쳐 형성된다. 그 과정에서 조직은 자체의 사업성격과 조직환경에 알맞은 조직행동과 조직문화를 형성해 나간다. 조직문화의 유형을 분류하는 보편화된 방법은 없지만, 학자에 따라 조직문화유형에 따라 다음과 같은 분류법이 있다.

가. Deal & Kennedy의 분류

Deal과 Kennedy(1982)는 기업문화형성에 있어서 기업의 사회적 문화적 그리고 산업환경을 가장 중요한 영향요소로 보고, 그러한 기업환경에서 기업은 성과를 달성하기 위하여 적절한 의사결정을 하며, 그 과정에서 기업문화가 형성된다고 보고 있다. 따라서 기업환경과의 상호관계에서 기업이 성과달성을 위하여 얼마나 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로서 얼마나 빨리 피드백을 받는가의 두 가지 기준을 중심으로 기업문화유형을 ① 모험형, ② 근면형, ③ 투자형, ④ 관료형 네 가지의 유형으로 분류하고 있다.

나. Harrison의 기업문화 분류

Harrison은 기업의 공식화 정도와 집권화 정도를 기준으로 하여 기업문화의 유형을 분류하였다. 여기에서 공식화는 조직 내에서 구성원의 행동과 상호간의 관계가 직무나 역할의 명세 또는 업무수행상의 규율 및 규정이나 절차에 의하여 지배되는 정도를 의미한다. 또 집권화는 조직 내의 의사결정이 상위계층에 집중되어 있는 정도를 의미한다. 공식화와 집권화를 중심으로 기업문화를 분류할 때, 공식화와 집권화가 모두 강한 ① 관료조직문화,

공식화와 집권화가 모두 약한 ② 핵화조직문화를 양극으로 하여 중간에 ③ 권력조직문화와 ④ 행렬조직문화의 네 가지 기업문화로 나눌 수 있다.

다. C. Hampden-Turner의 분류

기업문화는 기업이 경영과정에서 당면하는 중요한 전략적(Strategic) 또는 가치중심적 이슈(value issue)들을 해결해 나가는 과정에서 형성된다는 주장이다. 기업의 성장과 안정, 장기성과 단기성, 품질향상과 원가절감, 외부환경적응과 내부활동의 통합, 개혁·변화와 전통의 보존 등이 흔히 기업이 당면하는 전략적 대안 또는 가치중심적 이슈들이다. 이들 이슈는 각기 상호 배반적인 대안(alternative)의 성격을 띠고 있는 동시에 기업이 원하는 바람직한 결과의 성격도 지니고 있어서 기업이 이러한 딜레마(dilemma)에 어떻게 대처해 나가느냐에 따라 다른 기업문화가 형성되는 것이다. 영국의 경영학자 C. Hampden-Turner는 이러한 가치이슈의 딜레마에 대처해 나가는 기업의 접근방법과 그 과정에서 형성되는 기업문화를 중심으로 기업문화를 유형화하고 있다. 그는 가치중심적 이슈에 대한 기업의 접근방법을 일방적 가치추구와 시너지적(synergistic) 가치추구로 분류하고, 그 결과로 형성되는 기업문화를 ① 갈등·악순환형과 ② 조화·활성화형으로 분류하고 있다.

라. Robbins의 분류

Robbins, 1990: 443-444는 조직문화를 조직구성원들의 행동에 영향력을 미치는 강력문화(strong culture)와 그렇지 못한 약체문화(weak culture)로 구분했다. 그에 의하면, 강력문화는 조직구성원들이 조직의 기본 가치와 전통 등을 잘 이해하고 있으며, 그것들을 밀도 있게 공유하고 있는 경우를 말하며, 조직의 역사가 길고 구성원의 안정성(재직 기간)이 높을수록 강력한 문화를 가질 가능성이 높다고 했다. 또한 샤인 역시 거의 같은 맥락에서 조직구성원 간의 동질성과 안정성 및 집단의 공유된 경험의 지속 기간과 보유 강도에 따라 강한 문화와 약한 문화를 구분하기도 했다. 여러 연구 결과들을 종합해 보면, 강력문화를 가진 조직일수록 조직구성원들의 행동을

효과적으로 통제할 수 있으며, 조직의 효과성도 높다고 했다. 이는 구성원들 간에 조직의 환경이나 목적에 대한 동일한 인식을 갖고 있어 높은 조정 가능성과 결속력, 충성심 및 직무 몰입도를 구축·유지할 수 있고 또한 행동의 일관성을 증가시키는 동시에 구성원의 행동 유발을 위한 공식적 규칙의 개발에 비용이 적게 들기 때문이다.

마. Denison의 분류

조직문화는 환경의 변화 정도, 업무의 구조화 정도, 그리고 사용 기술의 복잡성 정도에 따라 '일관성 중시의 조직문화'와 '적응성 중시의 조직문화'로 나눌 수 있다(Denison, 1990). 환경이 급변하고, 과업의 구조화가 낮으며, 복잡한 기술을 사용하는 조직에 적합한 '적응성 중심의 조직문화'는 환경 변화에 민감하면서도 적절한 반응과 적응을 할 수 있도록 일련의 행위와 과정을 수시로 재구성한다. 반면에, 안정적 환경 속에서 표준화된 과업을 가지고 있으며, 비교적 단순한 기술이 사용되는 조직에는 '일관성 중심의 조직문화'가 적합한데, 이러한 조직은 구성원들의 몰입 정도가 높고, 구성원들은 핵심적인 가치를 공유하며, 높은 수준의 공식화·집권화 등의 구조적 특성을 지니고 있다.

바. Kimberly와 Quinn의 분류

Kimberly와 Quinn(1984: 295-313)에 의하면 조직문화를 다음과 같은 4가지 유형으로 나눌 수 있다. 첫째, 위계 문화(hierarchy culture)는 구성원에 대한 감독과 통제가 중시되고 구성원들은 안정성과 현상 유지를 원하는 문화이다. 둘째, 발전 문화(development culture)는 조직이나 구성원 자신에 대한 성장욕구가 크며 새로운 과업의 개발이나 성취에 몰두하는 문화이다. 셋째, 합리 문화(rational culture)는 합리적인 계획과 목표, 의사결정의 효과성 그리고 성과에 따른 적절한 보상을 중시하는 문화이다. 넷째, 집단 문화(group culture)는 조직에 대한 소속감, 구성원 간의 유대감의 중요성이 강조되며, 조직내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 초점을 둔다.

본 연구에서는 Kimberly와 Quinn의 모형에 의해 조직문화를 분류하게 될 것이다. 여기에 대한 자세한 설명은 따로 설명하기로 하겠다.

제 2 절 조직문화 유형과 조직효과성

조직문화가 조직효과성에 영향을 미친다는 점에 대해서는 학자들 간에 이견이 거의 없으나 일부 학자들은 조직문화가 조직효과성을 저하시킨다는 주장도 하고 있다(김호정, 2002). 즉, 어떤 유형의 공유된 문화는 조직구성원들이 다양한 기회를 인식하거나 예측하지 못한 상황을 경험하는 것을 방해할 수 있고 조직문화와 일치하지 않는 활동을 추구하는 것을 막음으로써 변동에 대한 저항의 기능도 한다는 것이다(Schneider, 1990: 267). 여기에서는 우선 본 연구에서 독립변수로 사용할 조직문화의 유형을 구체적으로 설명하고, 종속변수인 조직효과성의 개념을 조직몰입과 직무만족을 중심으로 설명하기로 하겠다.

1. 경쟁가치모형에 의한 조직문화의 유형과 조직효과성

경쟁가치모형이란 원래 조직효과성의 현대적 접근방법의 하나로 개발되었다. 조직효과성을 일차원적인 관점으로 설명하려는 연구에 내재된 문제점들을 인식한 Quinn & Rohrbaugh가 통합적 분석틀을 개발했는데, 이것이 바로 경쟁적 가치 접근법(competing values approach)이다(이창원 · 최창현, 2006).

경쟁적 가치 접근법은 캠벨(Campbell, 1977)이 제시한 30개의 조직효과성 측정 기준들 중에서 상호 공통적인 것들을 세 가지 가치 차원으로 범주화함으로써 개발되었다. 그러한 세 가지 가치 차원은 다음과 같다(이창원 · 최창현, 2006).

첫 번째 가치 차원은 유연성-통제의 차원(flexibility and control dimen-

sion)으로, 조직구조에 관련된 것이다. 이 차원은 혁신, 적응성, 변화 등에 대해 권위, 질서, 통제 등이 갈등적인 관계에 있음을 나타낸다.

두 번째 가치 차원은 조직의 초점과 관련된 것으로, 조직구성원의 복지 및 발전에 초점을 두는 것에 대해 조직의 생산성 및 과업의 완수 등에 초점을 두는 것이 갈등적 관계에 있음을 나타낸다.

세 번째 가치 차원은 조직의 수단-목표의 차원과 관련된 것으로, 과정을 강조하는 것에 대해 목표 달성을 강조하는 것이 갈등적 관계에 있음을 나타낸다.

이러한 세 가지 차원을 조합하면 모두 여덟 가지 조직유효성 측정 기준이 마련되고, 위의 첫 두 차원을 연결하면(즉, 조직구조와 조직의 초점을 기준으로 하면), 표와 같은 네 가지의 모형이 도출된다.

<표 1-1> 경쟁적 가치접근법의 조직효과성 기준

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

첫째, 개방체제 모형은 조직 내의 인간보다는 조직 그 자체를 강조하고 조직구조에서는 유연성을 중시하는 모형이다. 조직의 유연성과 신속성을 유지하는 것이 효과적인 조직이 되는 수단으로 보며, 조직의 성장과 자원 습득을 주요한 조직목표로 간주한다. 이 모형에서 주된 가치는 자원의 습득과 관련해 환경과 바람직한 관계를 정립하여 조직을 성장시키는 것이다.

둘째, 합리적 목표모형은 조직구조에서는 통제를 강조하고 조직 내의 인간보다는 조직 그 자체를 중시하는 모형이다. 합리적 계획과 목표 설정 및 평가를 통해 조직이 효과적이 될 수 있다고 보며, 조직의 생산성, 효율성,

이윤 등을 주요 조직목표로 간주한다.

셋째, 내부과정 모형은 조직구조에서는 통제를 강조하고 조직 그 자체보다는 조직 내의 인간을 중시하는 모형이다. 정보관리와 의사전달을 통해 조직이 효과적이 될 수 있다고 보며, 조직의 안정성과 균형 유지를 주요 조직목표로 간주한다.

넷째, 인간관계 모형은 조직 그 자체보다는 조직 내의 인간을 중시하고 조직구조에서도 유연성을 강조하는 모형이다. 조직구성원들의 응집력과 사기 유지를 통해 조직이 효과적이 될 수 있다고 보며, 조직 내 인적 자원의 가치를 인정하고 개발하는 것을 주요 조직목표로 간주한다.

이러한 경쟁적 가치접근법을 조직문화에 적용하면 다음과 같은 4가지 조직문화의 유형이 도출된다. 내부지향성과 외부지향성이라는 첫 번째 차원과 유연성과 통제라는 두 번째 차원의 결합에 의해서 4가지 조직문화의 유형이 결정되는 것이다. 즉 개방체제모형은 발전문화, 합리적 목표모형은 합리문화, 내부과정모형은 위계문화, 인간관계모형은 집단문화로 도출될 수 있는 것이다.

이러한 4가지 유형의 조직문화의 내용과 특징을 구체적으로 설명하면 다음과 같다(김호정, 2002; 김근세·이경호, 2005).

첫째, 집단문화(group culture)는 구성원들의 참여, 팀웍, 충성, 사기 등을 특성으로 한다. 높은 수준의 참여는 조직에 대한 관심을 증대시키고, 참여와 관심은 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식도 갖게 한다. 주인의식을 가지면 자율적 업무수행 능력도 향상되고 단순히 고용인 이상의 높은 관여를 보임으로써 조직과 목표에 대한 몰입이 강화된다(Denison & Mishra, 1995: 213-214; Denison, 1997: 6). 이처럼 집단문화에서는 조직과 개인의 목표가 일치하는 현상이 나타나는데, 여기에는 개인의 조직에 대한 신뢰가 기초가 된다. 구성원들의 이러한 심리상태는 직무에 대한 긍정적 태도인 직무만족을 향상시킬 수 있다. 또한 집단문화에서는 가족적 인간관계와 사기를 중시하는데, 인간관계는 직무만족의 중요한 구성요소가 되고 사기도 직무만족과 깊은 관계가 있으므로 집단문화는 구성원들의 직무만족 향상에

현저한 기여를 할 수 있다. 조직효과성의 기준도 인적자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중을 둔다(Parker & Bradley, 2000: 129).

둘째, 발전문화(development culture)에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과 일체감을 촉진시킨다(한주희 외, 1997: 107). 이러한 업무환경에 대해서 구성원들이 만족하는 것은 당연하며 직무에 대해서도 즐겁고 긍정적인 태도를 갖게 될 것이므로 직무만족이 높아질 것이다. 자율적 업무수행과 조직과 개인의 일체감 형성은 조직몰입의 기본이 되므로 발전문화에서는 구성원들의 조직몰입도 향상된다고 하겠다.

셋째, 위계문화(hierarchy culture)는 공식적 명령과 규칙, 통제와 안정 지향성을 강조하는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 것으로, 이 문화에서 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 현저히 떨어진다. 다시 말해 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여와 열정은 약화되고 직무에 대한 매력은 감소하므로 구성원들의 직무만족도 높아지기 곤란하다. 뿐만 아니라 통제강화와 위험부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 무사안일 행태가 만연되고 반면에 자발적 노력 의지와 조직에 대한 애착은 약해진다. 이러한 상황에서는 조직몰입의 향상도 기대하기 어렵게 된다. 또 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다.

넷째, 합리문화(rational culture)는 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있다. 동시에 합리문화는 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다(한주희 외, 1997: 109). 합리문화에서는 구성원들의 타산적·거래적 몰입은 강해질 수 있지만 심리적·정의적 몰입의 향상은 기대하기 어려울 것이다.

이상과 같은 4가지 조직문화의 유형은 일견 양립불가능하고 배타적인 것으로 보일 수 있으나 경쟁가치모형의 연구들은 같은 조직에서도 서로

다른 문화적 가치들이 공존하며, 나아가 4가지 조직문화 유형간의 균형이 조직효과성에 바람직하다는 것을 주장하는 학자들도 있다(김근세·이경호, 2005; Parker & Bradley, 2000: 129).

2. 조직문화 강도와 조직효과성

가. 조직문화의 강도와 직무만족, 조직몰입

문화의 강도는 다음과 같은 4가지의 의미로 주로 사용된다(김호정, 2002). 그 4가지는 ① 조직구성원들이 가치를 공유하는 정도인 동질성, ② 구성원들이 가치들을 어느 정도 강하게 갖고 있는가를 가리키는 집중도, ③ 개인의 가치관과 조직의 가치관이 어느 정도 같은가를 나타내는 일치성, ④ 가치와 행동의 일관성 내지 적합성이다. 조직문화의 동질성과 집중도가 낮으면 구성원들간 관점, 목표, 전략의 차이를 초래하여 조직 내 혼란과 단절이 생길 수 있다(Cameron & Quinn, 1999: 64). 이러한 상태에서는 구성원들 간 의견이 상충하여 협조와 조정이 곤란할 뿐만 아니라 업무에 대한 자신감도 떨어진다. 그 결과 직무와 관련하여 불안감이 생기고 역할 모호성과 역할갈등이 증대하여 직무에 대한 즐거움이나 긍정적 생각을 가질 수 없고 자발적 노력도 어렵게 되어 직무만족과 조직몰입이 약해진다.

반면에 구성원들이 가치관을 널리 공유하고 있고 공유된 가치관을 강하고 심도있게 가질 때 조직의 통합과 조직내 합의가 용이하다. 따라서 공유된 강한 가치관을 바탕으로 통합과 합의가 이루어지면, 경쟁자와 주민(고객)에 대해 일관성있고 통일된 행동을 통해 신속한 대응을 할 수 있어서 다양하고 변화하는 환경에 대한 적응력이 높아진다. 또한 의사소통과 정보교환이 용이해져서 문제해결이나 조정이 쉬워지는 것은 물론 학습기회를 자주 가짐으로써 자아발전의 계기가 되고 업무에 대한 자신감도 길러진다. 이러한 현상들은 모두 동기를 부여하고 직무에 대한 만족을 증진시켜서 조직몰입을 유발한다. 특히 학습의 기회, 자아발전, 자신감은 내재적 보상이 될 수 있어서 상위욕구의 충족을 통한 동기부여, 직무만족, 조직

몰입의 향상에 결정적 기여를 할 수 있다.

그밖에 문화강도를 동질성이나 집중도의 의미로 사용한 다른 경험적 연구에서도 대체로 조직효과성과는 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 문화강도와 조직효과성의 관계는 획일적으로 볼 것이 아니라 문화유형에 따라 달리 규정하는 것이 타당할 것이다(김호정, 2002).

나. 조직효과성과 직무만족, 조직효과성

조직행태론자들은 조직효과성에 영향을 미치거나 또는 조직효과성과 등가의 개념으로 직무만족, 조직몰입 등을 들고 있다. 직무만족(Job Satisfaction)이란 필요, 흥미, 기대의 만족을 통해 자신의 직무로부터 얻는 정신적 즐거움을 말한다(Wright & Davis, 2004: 70). 이러한 직무만족의 효과는 개인 생활에도 영향을 미치기 때문에 관리자들은 조직구성원의 직무만족을 높이기 위해 근로자들의 자긍심을 고취하는 것이 중요하다고 하였다. 또 직무만족은 조직효과성에 중요한 영향을 미친다고 많은 연구에서 입증되었다.

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직의 목적과 가치들에 대한 강한 믿음과 인정, 조직의 편에서 기꺼이 노력하고, 조직 구성원으로서 계속 있으려는 강한 열망(Porter et al. 1974; Steers, 1977: 46 재인용), 즉 특정 조직과 개인의 동일시 및 관여의 상대적 강도로서 정의될 수 있다. 조직몰입은 태도적 몰입(attitudinal commitment), 타산적(calculative) 몰입, 규범적(normative) 몰입으로 유형화할 수 있는데, 태도적 몰입은 조직의 목적과 가치에 대한 강한 믿음과 수용, 조직을 위해 헌신할 의사라고 할 수 있고, 타산적 몰입은 개인과 조직 간의 교환 관계로서 보수·승진 같은 외부적 보상과 관련된다. 한편, 규범적 몰입은 충성심, 개인의 가치와 조직의 가치 조화, 조직에 남아 있어야 한다는 의무감과 관련된 개념이다(Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter et al., 1974; Nyhan 1999; Gautam et al., 2004: 304 재인용; Lee & Olshfski, 2002: 109 재인용). 따라서 조직몰입은 조직 효과성을 예측할

수 있는 주요한 지표라고 할 수 있다(Schein, 1970 et al.; Steers, 1977: 46 재인용).

3. 조직문화와 조직효과성의 관계에 관한 연구 동향

조직문화에 관한 연구 중 본 연구의 주제와 관련 있는 주요 선행연구를 정리하면 다음과 같다.

도운섭(1999)은 우리나라의 행정조직 문화를 권위주의 행정조직 문화, 연고주의 행정조직 문화, 형식주의 행정조직 문화, 과업 지향적 행정조직 문화로 유형화하고, 대구광역시 본청과 구청의 공무원들을 대상으로 설문 조사를 통해 행정조직 문화 유형에 따른 관료 행태를 실증적으로 분석했다. 분석 결과, 우리나라의 경우 부서할거주의 행태, 법규 만능적 행태 및 의리주의 행태가 높은 것으로 나타났으나, 종전의 권위주의 시대의 주문화로 인식된 신분상의 혼동 행태나 파벌의식, 흑백 논리 행태는 높지 않은 것으로 분석되었다. 그리고 근무 경력이 높을수록, 연령이 높을수록 상대적으로 업무 수행 능력, 자발성 및 솔선수범 정도가 더 높고, 특히 새로운 아이디어나 개발에 대한 인식이 훨씬 높은 것으로 나타났다. 그러나 전반적으로 부서할거주의 행태는 직종, 직급이나 연령의 차이에 관계없이 높은 것으로 분석되었다.

최성욱(2001)은 1994년 말 통합된 경제부처 재정경제원을 대상으로 “문화적으로 이질적인 두 조직이 통합되어 충돌을 빚게 되고 이 과정에서 어느 한 조직의 문화적 속성들이 지배적으로 부각되는 현상”을 인지 분야의 총체 개념인 스키마(schema)의 관점을 중심으로 해석함으로써 공공 영역에서의 조직문화 연구에 대한 접근법상 다양화를 시도했다. 이 연구는 통합 전 경제기획원과 재무부의 조직문화의 차이에 기초하여 조직 현상을 통합 전의 모체 조직의 문화, 통합 후의 문화 충돌과 그 원리, 문화 충돌 후 변화와 그 상황 조건 등 세 가지 관점에서 고찰하고, 통합 후 시간이 흐를수록 경제기획원이 재무부화 되고 있는 원인들을 제시하고 있다. 이

연구는 이론적 차원에서 조직문화의 연구를 스키마 중심의 인지 해석적 관점에서 접근함으로써 문화연구에 대한 접근 방법상 다양성과 유용성을 제공하고 있으며, 나아가 실천적 차원에서 M&A나 정부부처 통폐합 등 조직개편시 해당 조직에 대한 문화를 고려해야 할 필요성이 있다는 점을 시사한다.

김호정(2002a)은 경쟁적 가치 접근법(competing values model)을 조직 문화에 응용한 퀴와 킴벌리(Quinn & Kimberly, 1984)의 이론을 기초로 조직문화의 유형을 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 유형화하고, 이러한 경쟁적 가치 접근법에 의한 조직문화 연구가 한국 행정문화 연구에 대한 문제점과 그 원인을 규명하고 해결 방안들을 수용할 수 있는 대안임을 입증하고 있다. 김호정(2002b)은 부산광역시의 15개 구청 공무원들을 대상으로 한 설문조사를 통해 조직 간, 부서 간에 조직문화의 차이가 있는가를 분석하고 있다. 그리고 나아가 조직문화의 유형과 강도가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는가를 검증하고 있다. 분석 결과 조직 간에는 위계문화와 합리문화가, 부서 간에는 위계문화가 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 각각 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 문화 유형들의 다양한 결합 형태 중에서는 네 가지 문화가 모두 강한 '강한 균형문화'에서 구성원들의 조직몰입과 직무만족이 가장 높은 것으로 나왔다. 그러나 문화의 강도는 조직몰입과 직무만족에 의미 있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

정동재(2002)는 조직문화가 구성원의 '문화적 편향'과 '사회적 관계'에 의해 결정된다고 보는 '문화이론'을 기초로 '집단성(구성원의 소속감 또는 자기 집단과 다른 집단을 구별하는 정도)'과 '격자성(구성원에 대한 규제와 통제 정도)'을 기준으로 조직문화를 개인주의 문화 유형(저집단성-저격자성), 운명주의 문화 유형(저집단성-고격자성), 계층주의 문화 유형(고집단성-고격자성), 평등주의 문화 유형(고집단성-저격자성)으로 유형화했다.

그리고 이를 기초로 정부 지분율과 설립 목적 및 임무의 성격을 기준으로 분류한 정부기업, 정부투자기관(진흥형, 개발형, 중간형) 및 정부출자기관 유형별 5개 공기업 직원에 대한 설문조사를 통해 한국 공기업의 조직문화를 실증적으로 분석했다. 분석 결과 같은 공기업 내에도 다양한 하위문화가 존재하며, 구성원들이 처한 사회적 맥락에 따라 문화적 편향이 변화할 개연성이 있는 것으로 분석되었다. 또한 '정부지분율'과 '설립 목적 및 임무의 성격'이라는 기준에 따라 조직문화의 네 가지 유형이 일정한 패턴을 보이고 있는 것은 아니나, 공기업별로 문화적 편향에서 상당한 차이가 나타났으며, 경영 기조가 성과와 고객 만족을 중시하는 방향으로 전환함에 따라 점차 저격지성-저집단성의 개인주의 문화 지향 가능성이 나타나고 있었다. 그러나 네 가지 조직문화의 변화 패턴은 실증적으로 확인되지 않았다.

김근세와 이경호(2005)는 조직문화에 대한 경쟁적 가치접근법에 기초하여 책임운영기관인 운전면허시험관리단의 조직문화를 분석하였다. 구체적으로 조직효과성 차원에서 조직문화가 직무만족, 조직몰입, 운영성과 등 조직효과성에 어떠한 영향을 주는가에 대한 분석을 시도하였다. 조사결과 운전면허시험관리단은 혁신과 변화지향적인 발전문화와 통제와 안정지향적인 위계문화가 상대적으로 높은 것으로 조사되었다. 이는 동 조직이 신축성과 통제, 외부지향성과 내부지향성 등 일견 배타적으로 보이는 경쟁적인 가치들을 동시에 추구하는 조직문화의 특성을 가지고 있음을 보여 주는 것이다.

장지원(2005)은 중앙행정기관과 지방자치단체의 조직문화를 동시에 갖고 있는 행정자치부를 중심으로 조직통합 후 문화통합의 효과를 제대로 발휘하고 있는지, 그렇지 못하고 있다면 그 원인은 무엇인지, 이러한 문화적 차이는 어디에서 발생하는지를 MBTI 조직성격검사를 통하여 규명하였다. 분석결과 행정자치부는 통합후 새로운 조직문화를 형성하지 못했고 과거의 내무부와 총무처의 고유한 조직문화가 각기 공존하고 있는 것으로 나타났다. 특히 조직 내에서 서로에 대한 인정과 관용이 아니라 경쟁과 갈등

이 나타날 수 있다는 것이다. 이러한 부조화된 문화결합은 구성원의 사기 저하와 생산성 저하로 이어질 수 있다. 이 연구는 조직통합의 성공여부는 통합 전에 조직문화의 성격을 충분히 검토하여야 통합의 시너지 효과를 높일 수 있다고 주장한다.

제 3 절 소방방재청의 현황

1. 직제운영현황

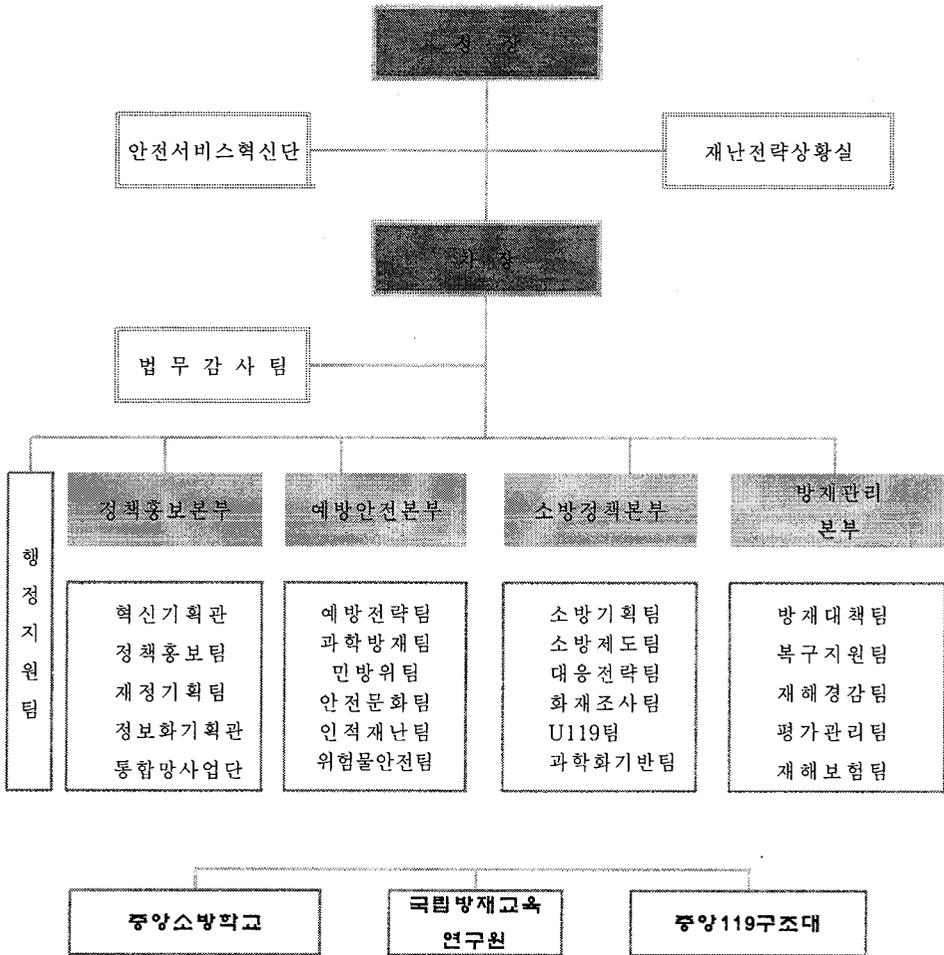
현재 소방방재청은 본청과 소속기관으로 구성되어 있다. 본청은 4본부 1실 2단 21팀 체제(334명)이며, '04. 6. 1 개청이전 행정자치부 민방위재난 통제본부체제를 외청으로 확대 개편하였으나 기구신설에 따른 공통부서 중심으로 인력을 보강한 것이다. 소속기관은(194명) 중앙소방학교, 국립방재교육연구원, 중앙119구조대(소속기관은 개청이전 직제 유지) 등으로 구성되어 있다. 총인원은 528명(본청 334, 소속기관 194)이고 직렬별 인력 배치현황을 보면 다음 <표 1-2>와 같다.

<표 1-2> 직렬별 인력배치현황

구 분	정무직	일반직	소방직	별정직	기능직	계
계	1	262	204	17	44	528
본 청	1	215	75	8	35	334
소속기관		47	129	9	9	194

한편 소방방재청의 조직도를 제시하면 [그림2-3]과 같다.

[그림 2-3] 소방방재청 조직도



2. 소방방재조직의 특성과 성격

소방방재청은 입법과정에서부터 조직내부의 입장차이가 커 의견접근이 되지 않은 관계로 갈등이 확산되는 한편, 학계와 민간단체를 비롯 정치권에 이르기까지 뜨거운 감자로 작용되는 등 1년여의 산고를 겪어왔다. 특히 논란이 된 것이 신설 기구의 명칭문제로서 소방직 공무원들은 “소방청 독립”이 대선공약임을 내세워 「소방청」으로 주장한 반면, 일반직 공무원

들은 국가 기구에 특정명칭이 들어가서는 그 기능이 제약될 수밖에 없다는 논리속에 「재난관리청」 또는 「국가방재소방청」으로 해야 한다고 주장하였다. 그러나 '03.10월 정부조직법 개정안 제출시 정부안으로 기구명칭이 「소방방재청」으로 확정함에 따라 더 이상 논란이 확산되지 않고 일단락 되었으나, 12월초 재차 논란의 발단은 한나라당 전재희 의원이 제기한 소방직공무원의 청장 직위설정 문제로부터 비롯되었다. 정부조직법 수정 발의를 통해 전재희 의원은 효율적인 재난관리를 기하기 위해서는 소방의 전문성을 감안하여 정무직이 아닌 소방공무원을 청장으로 해야 한다고 주장함으로써 논쟁의 불씨를 되살렸다.

급기야 12. 23 국회 본회의 의결과정에서 개정법률안과 수정안이 동시에 부결되는 헌정사상 초유의 사태에 직면했으며, 이에 따라 소방방재청 설치준비 업무를 수행해 온 「국가 재난관리시스템 기획단(단장 : 행자부 차관)」은 그 임무를 완수하지 못하고 중도에 막을 내리게 되었다. 이에 따라 정부에서는 청장의 직위 설정문제와 관련하여 정치권과 협의를 통해 정무직 또는 소방공무원으로 하는 절충안에 합의함으로써 관련법률 제·개정안이 '04. 3. 2일 국회 본회의에서 「정부조직법개정법률」이 통과되었다. 이러한 소방방재 조직은 조직이 갖는 특수성으로 인하여 다른 관료집단과는 다른 성격을 가지고 있다.

첫째, 소방조직은 강력하고 계급적인 권위주의적으로 강제성을 띠고 있다. 소방의 업무는 화재, 구조, 구급 및 각종 생활안전까지 담당하고 있는 영역이 확대되는 현실적인 상황속에서 확고한 목표를 가지고 있는 조직이다. 소방조직의 모든 활동은 위험속에서 국민의 생명과 재산을 보호해야 한다는 절대적인 활동목표달성을 위해서는 상당한 강제력이 동원되고 군대의 전투적인 수단과 비슷한 양상을 가지고 있다. 또 다른 하나는 계급구조에 의한 명령체계조직이다. 계급에 따른 업무범위가 명확하고 하급자는 상급자의 지휘통솔을 받는다. 제복을 착용하고 계급장, 기장, 휘장등의 착용으로 서열이 존중되는 권위적인 특성을 가지고 있다

둘째, 일반직은 행정직과 기술직렬으로 구분되고 기술직렬은 9개의

분야로 다시 구분된다. 행정공무원은 직급에 의한 지시위주의 일방적 의사전달체계를 가지고 있으며 보수적인 통제위주의 조직관리 특성으로 자기 변화의 역제가 두드러지게 나타나는 특성을 가지고 있다. 기술직렬은 업무적인 특성상 서열을 중시하고 같은 분야의 사람끼리 유대관계가 깊은 성격을 가지고 있다.

셋째, 조직의 구조가 3단계로 나누어져 직렬간의 갈등관계에 있다는 것이다. 「국가 재난관리시스템 기획단」 설립 초기부터 재난관리 전담기구(청)의 기능과 성격, 명칭 문제 등을 놓고 일반 행정직과 기술직, 소방직 공무원 및 관련 유관 단체간의 입장차이로 인한 소모적 논쟁을 전개하게 되었는데, 전국의 소방공무원과 의용소방대원 등 소방관계자들은 이번 기회가 소방인의 오랜 염원인 “소방청 독립”의 적기라고 판단하고 인터넷 매체 등을 통해 정치권과 언론에 “소방청”의 신설을 강력히 주장하였다. 또한 일반 행정직과 기술직 공무원들은 각종 재난관리중 소방분야는 그 일부분일 뿐이므로 신설기구 명칭으로 특정분야인 “소방” 용어를 사용해서는 안되고 소방이 중심이 되어서는 효율적인 재난관리가 되지 않는다며 반대논리를 전개했다. 신설 기구의 명칭과 성격, 조직의 범위, 관련 법 제정 등에 있어 관련부서를 비롯 각 직종·직렬간 합의를 요하는 사항에 대하여 일반직과 소방직 공무원 상호간에 이해가 상충되어 의견을 좁히지 못하고 서로 대립되는 양상이 계속되었다. 이러한 현상은 개청 2년이 경과된 지금에서도 반복적으로 이루어지고 있다. 직렬간의 갈등은 보이지 않는 손처럼 내재되어 있는 것이다.

넷째, 소방방재조직은 재해재난의 예방과 생명보호라는 뚜렷하고 확고 부동한 목적을 가지고 있다. 재해재난의 발생으로 대응과 복구라는 현장적인 시스템과 예방이라는 행정시스템의 차원에서 조직이 갖고 있는 효율성과 능률성이 강조되고 긴박한 상황속에서 어떻게 하느냐가 조직의 목표 초점이 된다고 할 수 있다. 조직구조의 특성으로 복잡성, 공식화, 집권화 정도가 상대적으로 높을수록 기계적인 구조이고 상대적으로 그 구조가 낮을수록 유기적인 구조라 할 수 있다. 이러한 측면에서 살펴보면 소방

조직은 복잡성, 공식화, 집권화 정도가 높은 전형적인 기계적 구조를 갖고 있다고 볼 수 있으며 일반행정 조직은 유기적인 조직이라고 볼 수 있다.

3. 소방방재청 개청 이후 나타난 조직문화의 문제점

소방방재청 개청에 따른 문제점으로 지적되고 있는 것들 중 이질적 조직 문화의 영향으로 보이는 것들을 지적하면 다음과 같다.

첫째, 개청당시 소방방재청의 직제를 편성한 것이 업무적인 기준이 아닌 일반직과 소방직의 자리를 고수하기 위한 방편으로 편성하여 (舊)행정 자치부의 민방위 통제본부의 시스템을 그대로 옮겨왔기 때문에 공통부서인 인사, 총무, 홍보부서에는 소방직이 갈수 없는 상황이 되었다. 이는 각 직렬 간의 합의하에 일정규모로 배분하였기 때문에 이를 준수하지 않을 경우에는 각 직렬간에 갈등이 초래할 수밖에 없는 근본적인 원인을 가지고 있다.

둘째, 본청 사업부서 기능설정 분산·중복으로 Process별 통합관리체계가 미흡하다는 것이다. 직렬별로 구분된 기능의 수행으로 유사한 업무를 각각 수행하고 있으며 조직의 실적관리 및 평가 때문에 서로간의 협의 및 협력이 아닌 조직사수를 위한 경쟁의 업무수행 행태가 반복되고 있으며, 특히 일반직과 소방직 인사·감찰기능 이원화 등 공통부서 통합관리가 미흡하다고 지적받고 있다.

셋째, 이질적 조직문화의 충돌로 직렬 간 갈등 심화를 들 수 있다. 즉 각 직렬별 조직의이기적 아집과 배타성 잔존하여 같이 협조하고 일하기 꺼림이 나타나고, 분열적 논쟁과 불협화음으로 유사업무의 통폐합과 효율성 저하 현상이 나타났다. 아울러 직렬 간 조직문화 통합에 필요한 청의 핵심가치 미 정립 및 사업부서별 CEO(국장)의 통합리더십 부족을 문제점으로 지적할 수 있다.

제 4 절 연구분석의 틀

1. 연구모형 구축

국가 중앙조직인 소방방재청을 대상으로 하고 있는 본 연구는 이론적 검토에서 그 유용성을 인정받고 있는 Quinn의 경쟁가치 접근법에 기초하여 경쟁적 가치를 갖는 두 차원의 조직문화를 유형화하기로 한다. 사실 유형화 노력은 조직문화 현상에 대한 이해증진, 조직유효성과의 관계예측에 유용하기 때문에 자주 이용된다(박노운, 1996; Ketchen, Thomas & Snow, 1993).

Currn과 Miller(1990)는 특정 조직문화 내에 있는 긍정적 에너지를 유용하게 하려면 우선 조직문화를 정확히 평가하는 것이 필요하다고 하였으며, 여러 학자들 역시 조직이나 업무의 변화를 확인하고 성공적으로 이끌거나 조직문화를 개발 또는 강화시킬려면 현재의 조직문화를 정확하게 평가해야 한다고 주장하고 있다(Albert,1989; Thomas et al, 1990; Coeling & Simmes, 1993; Grazyb-Wysocki & Enriquez, 1996). 그러나 그 차원의 설정은 하나나 두 개의 차원에 의한 분류가 갖는 미흡성의 한계와 많은 수의 차원 채택 시 나타나는 복잡성의 문제(Meyer, Tsui & Hinins,1993)를 고려하여 연구자가 연구목적에 맞게 상황적으로 고려하여야 한다(전상길, 김인수, 1997).

본 연구에서는 소방방재조직의 업무특성을 고려한 조직의 변화와 유연성, 자율지향적인, 관리관행과 안정과 질서 정연한 통제지향인 관리관행을 중심으로 앞에서 살펴본 바와 같이 관계문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화의 네 가지 유형으로 분류하였다.

조직문화의 측정을 위해서는 경쟁가치모형에 의한 Yeung과 그 동료들(1991)의 문항들을 번역하고 이를 다시 요인분석하여 재작성한 김호정(2002)의 척도를 활용하였고, 직무만족은 Tsui와 그 동료들(1992)이 이용한 6문항(분야별 5문항, 전반적 1문항)으로, 조직몰입은 Mowday와 그 동료들

(1979)의 OCQ 15개 문항 중 가치몰입의 9문항으로 측정되었는데, Tetrick과 Farkas(1988)는 이 축약형을 사용하더라도 전체 문항에 비해 타당성의 손실이 거의 없다고 한다(김호정, 2002).

그리고 부가적 분석으로서 기타 리더십과 직무만족, 조직몰입의 관계, 문화유형과 직무만족, 조직몰입의 관계, 사회경제적 배경에 따른 직무몰입, 조직몰입, 문화유형의 관계 등의 분석하였다.

2. 분석의 틀 구성

조직문화와 조직효과성의 관계가 그 관계의 방향이 상호간 관련이 있다는 점에 대해서는 이 분야의 학자들에게 공유된 인식이다. 다만 양자와의 관계의 방향에 있어서는 조직문화가 독립변수이고 조직효과성이 종속변수가 되는 것이 대부분의 통설이지만 반대로 조직효과성의 정도에 따라서, 즉 개인의 직무만족과 조직몰입의 수준에 따른 집단간 조직문화의 상이성이 나타나는 것인지에 관한 의견 또한 존재할 수 있다. 그러나 후자의 경우 자연적으로 결정되는 요인이 아니라 조직몰입이나 직무만족은 선행하는 조건들(업무환경, 경제적 보상의 정도, 개인의 성숙도 등)의 결과로서 올라가거나 높아지는 것으로서 집단간 조직문화의 차이를 가져오는 매개적 요인으로 보는 것이 더 타당할 것이다.

그러나 이에 대한 반론도 가능할 것이다. 즉 문화란 본래적으로 상대성을 가지고 있는 것으로 어떠한 하나의 문화가 타 문화에 비해 “선진화되었다”거나 낮은 수준의 문화를 가졌다”라고 단정하기 어렵다는 것이다. 즉 선진화된 문화 또는 높은 수준의 문화라는 정의자체가 오히려 문화와 기타요인의 상호작용의 결과로 인해서 나타난 조직효과성의 수준에 따라 결정된다는 주장이다. 예를 들어 특정한 직무에 종사하는 사람들(경찰, 군인 등)은 약한 위계문화 속에서 보다는 강한 위계문화 속에서 조직몰입의 수준이 높아질 수도 있다. 때론 너무 강한 발전문화는 조직의 몰입의 저해하기도 한다. 조직문화가 조직효과성을 저하시킬 때도 있다. 즉, 어떤

유형의 공유된 문화는 조직구성원들이 다양한 기회를 인식하거나 예측하지 못한 상황을 경험하는 것을 방해할 수 있고 조직문화와 일치하지 않는 활동을 추구하는 것을 막음으로써 변동에 대한 저항의 기능도 한다는 것이다(Schneider, 1990: 267). 조직몰입과 직무만족에 대한 조직문화의 관계 조직문화에 따라 조직 내 인적자원의 관리방식(채용, 배치, 보상, 감독, 승진 등)이 변하는데, 이는 조직풍토의 변화를 유발하고, 변화된 조직풍토는 조직구성원들의 인지적·정의적 상태에 영향을 미쳐 동기부여, 직무만족의 정도가 달라지고 결국 조직몰입도 영향을 받는다(Schneider, 1990: 289).

학계의 대체적인 의견은 조직문화가 조직효과성을 위해 순기능을 한다고 본다. 그리고 조직문화의 조직효과성에 대한 순기능으로는 조직의 정체성 부여, 의사소통의 원활화, 조정과 통합의 용이함, 구성원들의 행위에 대한 지침과 정당성 등을 부여하는 것을 통하여 조직효과성을 높인다고 주장되고 있다(Chatman & Jehn, 1994: 525; Smircich, 1983: 345; O'Reilly, 1989: 12; 서인덕, 1986: 10).

거시적 개념인 조직문화는 조직내외의 다양한 요인에 의하여 영향을 받고 결정된다. 본 연구에서는 첫째, 소방방재조직의 조직문화를 관제문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화 4가지 하위문화 유형으로 나누어 조직문화의 유형을 진단하였다. 둘째, 조직문화의 유형이 직군별, 직렬별, 부서별로 다르게 나타나고 있는가, 그들 각각의 지배적인 조직문화는 무엇이며, 셋째, 분석의 기준이 되는 변수들에 따라 조직문화의 차이가 조직효과성에 어떠한 영향을 주는가, 특정 조직문화의 정도가 조직효과성을 저해한다면 이러한 집단간 문화적 이질성을 어떻게 극복할 것인가 넷째, 이러한 집단간 문화의 차이는 교육훈련이나 조직개발과 같은 행태중심의 수단을 통하여 극복가능한가, 아니면 구조적인 분리를 통한 조직의 재편이 요구되는 정도로 심각한 차이가 존재하는가를 규명하고 이에 따른 조직효과성의 제고방안을 모색하는데 중점을 두었다.

이와 함께 하위조직 문화간에 차이가 존재하지 않을 경우 조직문화요인

이외에 소방방재조직의 조직효과성에 영향을 미칠 수 있는 원인들을 개연적 이나마 연역적 추론을 통해 규명하고자 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

첫째, 소방방재청의 조직문화는 조직구성원의 개인적 특성(직군, 직렬 등)에 따라 차이가 있을 것이라는 가정 하에서 다음과 같은 2가지 가설을 수립하였다.

가설 1 : 소방방재조직의 조직문화는 직군별, 직렬별, 부서별로 차이가 있을 것이다.

조직문화를 분화의 개념에서 살펴보는 관점의 경우 조직문화의 경계를 조직단위가 아니라 조직 내 집단으로 한정한다(Martin, 1992: 98). 이는 조직 내 하위단위(집단이나 부서)간에 서로의 기능이 상이하기 때문이며 그 결과 조직의 주요 특성들에 대한 가치와 전제도 상이하게 된다는 의미이다(Gordon, 1991: 398).

조직문화에 공통적으로 영향을 미치는 주요 요인들이 행정조직 간에 상이하다면 조직문화도 서로 다르다고 보는 것이 타당할 것이다. 이때 행정조직간의 주요 요인은 업무특성, 부서의 구조, 직무에 관련된 책임과 곤란도 및 난이도등도 주요요인이라고 할 수 있다. 직군과 직렬은 직무의 책임도, 곤란도, 난이도 등을 기준으로 직위를 분류하는 제도이다. 따라서 본 연구에서의 첫 번째 가설은 조직문화가 조직의 하위단위로서 직군, 직렬, 부서별로 차이가 있을 것이다. 라는 가설을 설정하였다.

가설 2 : 소방직군은 관계문화와 위계문화가, 일반 행정직군은 발전 문화와 과업문화가 지배적인 문화일 것이다.

‘관계문화’는 구성원들의 참여, 팀웍, 충성, 사기 등을 특성으로 한다. 높은 수준의 참여는 조직에 대한 관심을 증대시키고, 참여와 관심은 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식도 갖게 한다. 주인의식을 가지면 자율적 업무수행 능력도 향상되고 단순히 고용인 이상의 높은 관여를 보임으로써 조직과 목표에 대한 몰입이 강화된다(Denison & Mishra,

1995: 213-214; Denison, 1997).²⁾ 이와 같은 관계문화의 특성을 반영하여 위험일선에서 재난을 예방하고 진화하는 소방직의 경우 경찰, 군인등과 같은 특수경력직 공무원과 유사하게 높은 팀웍과 충성, 사기를 필요로 한다. 반면에 일반행정직의 경우 최근 정부혁신의 중심기조로서 채택되고 있는 성과관리와 평가의 틀속에서 부서간 경쟁뿐 아니라 부서내 개인간의 경쟁 또한 점차 높아지고 있다. 이때 개인들은 보다 높은 과업수준에서의 목표의 설정과 달성이 요구된다. 이들은 관계와 위계보다는 성과를 기초로 움직이고 평가된다.

조직문화는 조직효과성에 영향을 줄 것이라는 가정 하에서 다음과 같은 3가지 가설을 수립하였다. 이때 독립변수를 조직문화로 하였고 종속변수를 조직효과성으로 설정하였다. 조직문화의 유형은 경쟁적 가치모형의 이론적 틀에 입각하여 관계문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화로 구성하였다. 기본적으로 이러한 조직문화의 요소들이 조직구성원들의 가치관과 태도를 형성함으로써 조직효과성에 영향을 미치는 요인으로 작용한다고 보았다 (김근세 · 이경호, 2005). 따라서 전체 조직문화를 구성하는 4가지 하위 문화와 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 분석하게 된다.

가설 3 : 관계문화가 강할수록 직무만족이 높을 것이다(정적 관계).

관계문화에서는 조직과 개인의 목표가 일치하는 현상이 나타나는데, 여기에는 개인의 조직에 대한 신뢰가 기초가 된다. 또한 정직한 사람과 부정직한 사람은 반드시 밝혀지며, 조직은 따뜻한 마음을 갖고 구성원을 항상 염려하고 있다고 구성원들은 믿게 된다(Wilkins & Ouchi, 1983: 476). 구성원들의 이러한 심리상태는 직무에 대한 긍정적 태도인 직무만족을 향상시킬 수 있다. 또한 관계문화에서는 가족적 인간관계와 사기를 중시하는데, 인간관계는 직무만족의 중요한 구성요소(특히 감독, 상관, 동료에 대한 만족)가 되고 사기도 직무만족과 깊은 관계가 있으므로 관계

2) 본 연구에서 사용하고 있는 도덕적·심리적·정의적 몰입의 개념은 “구성원들이 조직에 대한 애착을 갖고 자발적으로 조직에 계속 남아있기를 강력히 희망하면서, 조직의 목표와 가치를 수용하여 내면화시키고, 조직을 위해 어떠한 직무를 맡더라도 열심히 노력하려는 의지”라고 할 수 있다.

문화는 구성원들의 직무만족 향상에 현저한 기여를 할 수 있다.

가설 4 : 과업문화와 발전문화가 강할수록 조직몰입이 높을 것이다(정적 관계).

‘발전문화’에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과 일체감이 형성된다(한주희 외, 1997: 107). 자율적 업무수행과 조직과 개인의 일체감 형성은 조직몰입의 기본이 되므로 발전문화에서는 구성원들의 조직몰입도 향상된다고 하겠다. 다시 말해 발전문화는 구성원들의 신뢰, 자율, 재량을 바탕으로, 조직의 목표와 가치를 수용하고 내면화시켜 자발적이고 적극적으로 업무를 수행하게 함으로써 조직몰입을 향상시키는 역할을 하게 된다.

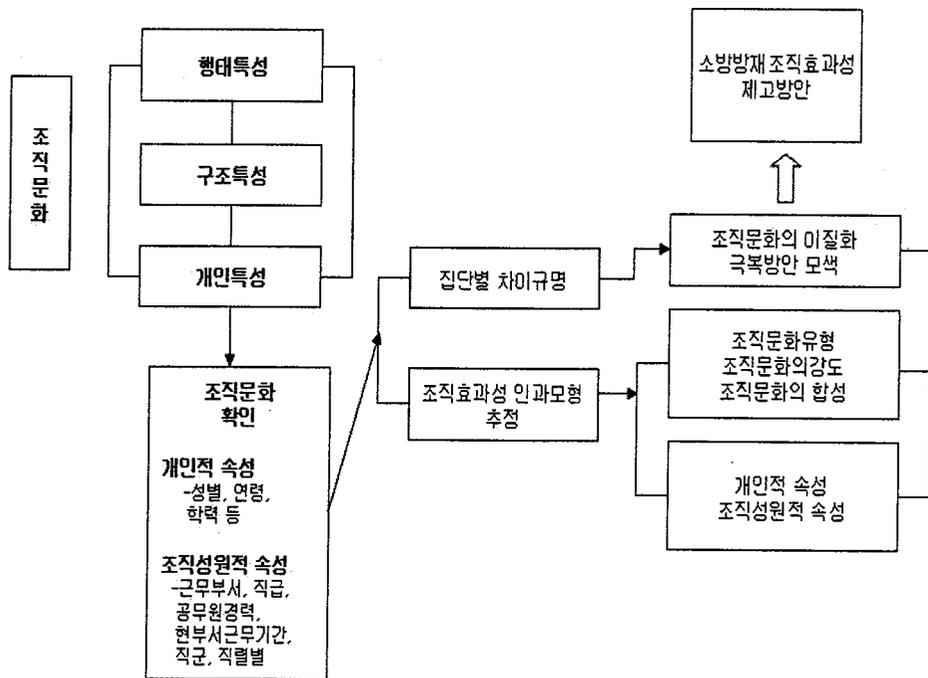
‘과업문화’는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있다. 그렇지만 최근의 경쟁을 강조하는 환경의 변화는 사조직에서 뿐만 아니라 공조직에서도 넓게 확산되고 있다. 인간을 배려하지 않는 지나친 과업 문화는 직무의 불만족을 야기할 수도 있지만 성과에 기초한 합리적 과업 목표의 달성과 그에 따른 공정한 보상의 구조는 오히려 조직몰입을 강화할 수도 있다.

가설 5 : 위계문화가 강할수록 조직효과성은 낮아질 것이다(부적 관계).

‘위계문화’는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 것으로, 이 문화에서 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 현저히 떨어진다. 다시 말해 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여와 열정은 약화되고 직무에 대한 매력은 감소하므로 구성원들의 직무만족도 높아지기 곤란하다. 뿐만 아니라 통제강화와 위험부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 무사안일 행태가 만연되고 반면에 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착은 약해진다. 이러한 상황에서는 조직몰입의 향상도 기대하기 어렵게 된다.

이러한 가설을 검증하고 이에 따라 조직문화의 이질성을 극복하고 조직효과성을 제고하고 할 수 있는 조직통합 및 조직효과성 제고의 방향을 제시하는 것이 본 연구의 흐름이다. 본 연구의 개념적 흐름도를 간략히 제시하면 <그림 2-4>과 같다.

[그림 2-4] 연구의 개념적 흐름도



3. 본 연구의 한계

본 연구는 문화개념에 내포된 가치, 신념, 태도과 관련하여 본질적으로 소방방재조직의 구성원들을 대상으로 한 태도 및 가치지향, 인식을 기초로 한 실증적 분석이다. 경쟁가치모형에 제기된 조직문화유형들, 엄밀히 말해 네 가지 조직문화유형들은 이념형(ideal type)에 불과하다. 따라서 현실적으로 어떠한 조직이라도 그 문화는 여러 유형들이 결합된 복합적인 형태를 이루고 있다. 조직문화의 연구에 관한 주요 패러다임은 한 사회 또는 한 조직의 지배적인 문화유형에 대한 이산적인 연구를 통해 무엇인가 뚜렷한 결과를 가져올 수 있다고 믿는 것이다. 그러나 집단의 규모에 따라 문화는 다원성을 지니게 되고 한 조직에 용해된 문화적 지향들은 때때로 조직문화의 유형화에 어려움을 가져오기도 한다.

1980년대 이후 조직문화와 조직효과성을 연계시키는 연구들은 기존의 상황이론의 한계를 극복하며, 행정학과 조직행태론 분야의 연구대상과 연구분야를 확대하면서 가치 있는 많은 지적 산물을 창출하였다. 그러나 행태론의 단점을 극복하기 위해서 상황론이 채택한 인식론적 기초와 마찬가지로 조직문화의 유형화에 관한 연구는 어떤 한 집단의 가치와 태도 정향을 단지 하나의 문화유형으로 수렴화하는 선형적인 함수적 오류를 그 자체로 가지고 있기도 하다. 그러나 조직문화에 관한 연구는 선형적인 지수함수형을 가지기 보다는 로그형의 그것과 가깝다. 상황에 따라 동기 부여와 리더십, 기술, 등 행태적 특성이 달라지듯이 어떤 하나의 문화적 정향도 조건에 따라 복잡하게 달라질 수 있기 때문이다. 즉 조직 속에서 나타나는 어떤 특정현상을 관계문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화 등 어떤 한 조직문화로 단순하게 수렴하여 유형화하는 작업은 때때로 커다란 오류를 야기할 수도 있다. 조직이 상위수준에서부터 혁신의 압력이 강할 때는 내면에 감추어진 본질적인 문화정향은 관계문화이지만 외형적으로는 발전문화의 양태로 표출되기도 한다. 이처럼 어떤 조직의 조직문화에 대한 양태는 매우 복잡하고 가변적이다. 이러한 이유로 특정시점에서의 한 조직에 대한 단순화된 조직문화유형화는 현상의 본질을 잘못 인식하는

방법론적 오류에 빠질 가능성이 있음을 주의해야 한다. 이를 극복하기 위해서는 어떤 특정 시점을 중심으로 조직문화의 유형화를 시도할 때는 그러한 시점에서 표출되는 보다 많은 증거로서 조직의 현상에 관한 실제적인 사례가 축적되고 제시되거나 수년에 걸친 추적 조사의 형식을 통하여 그 증거를 축적해 나가야 함이 근본적으로 옳은 방법이라 할 수 있다.

그러나 본 연구는 이러한 점에서 충분한 사례가 확보되지 못하였으며³⁾ 이점은 본 연구가 가지는 한계이다. 그렇지만 본 연구에서는 부족하나마 설문지를 통한 실증적 분석방법을 통하여 각 직군별, 부서별, 직렬별로 구성원들의 자신들이 조직을 보는 관점, 또 자신의 관점에 대한 태도의 분석을 통하여 조직 내의 각 문화의 상대적 지배관계를 규명하여 어떤 조직문화 유형이 강하게 나타나고 약하게 나타나는지를 규명하고 수행하는 목표특성과 기술적 특성을 고려할 때 어떠한 조직문화유형을 역점적으로 발전시켜야 하는지를 조직개발과 조직혁신의 관점에서 제시할 수 있을 것으로 생각하였다.

이에 따라 연구접근방법은 설문을 통한 실증적 분석을 주 접근법으로 채택하였고 통계적 활용은 주로 집단간 사물과 가치에 대한 인식의 차이를 규명하기 적합한 분산분석을 실시하였다. 이외에 조직효과성에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위하여 상관관계분석, 회귀분석들이 보조적으로 활용되었다.

3) 심층면접을 통하여 구체적인 사례를 제시하려 하였으나 면접결과 긍정적인 사례의 경우 외부로 표출이 되나 부정적인 문화사례의 경우 응답자들이 문서로 구체화되는 것을 꺼려하였으며, 조직이나 집단내에 내재한 현상의 실제적 크기 만큼 측정되지도 못한다는 판단하에 선행 연구자에 의해 개발된 조직문화척도를 활용할 수 없었다.

제 3 장 조사 설계 및 분석

제 1 절 조사개요

전술한 바와 같이 본 연구는 소방방재조직의 조직문화가 조직효과성(조직몰입과 직무만족)에 미치는 영향을 조사하여 소방방재조직의 효과적 관리 방안을 모색하고자 하는 목적에서 시도되었다. 이에 따라 연구는 크게 두 측면에서 수행된다. 첫째, 소방방재조직 내에서 전체집단을 및 각 하위 집단별로 조직문화의 유형과 강도에 차이가 존재하는지를 규명하고, 만약 존재한다면 이러한 조직문화 유형과 강도의 차이가 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 영향을 미치는 지를 검증하는 것이다. 이를 위하여 조직문화의 유형과 강도가 차이가 있을 경우 직무의 특성(기술의 일상성)과 조직구성원의 인적 특성(연령, 성별, 경력, 학력, 소속부서 등)중 어떤 요인이 조직문화의 차이를 가져오는지를 분석하였다. 둘째, 소방방재조직 내 조직구성원들간 조직문화의 유형과 강도의 차이가 존재한다면 어떠한 조직문화 속에서 구성원들의 직무만족도와 조직몰입도가 가장 높으며 각 조직문화와의 결합관계를 통하여 나타난 직무만족과 조직몰입의 차이는 어떠한가를 분석하였다. 그리고 도출된 연구결과를 토대로 소방방재조직의 조직효과성을 높일 수 있는 발전적 조직문화의 형성 전략을 모색하고자 하였다.

조사를 위한 표본의 추출은 소방방재청 소속 공무원들을 표본프레임으로 설정하고 산하 각 조직의 구성원들을 대상으로 웹을 이용한 자유응답식 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2006년 10월 1일부터 11월 15일까지 45일에 걸쳐 실시하였으며 설문지는 전산망을 통하여 배포되고 웹서버를 통하여 원자료(raw data)를 통계분석에 이용하였다. 설문에는 총236명의 대상자가 응답하였으나 이중 응답이 불성실하여 신뢰도가 의심되는 설문을 제외한 총206부가 분석에 사용되었다.

통계분석을 위한 중심 분석단위는 '집단'수준으로 설정하였다. 이를 위하여 소방방재청 내 구성원들을 직군, 직렬, 소속부서 등으로 구분하여 집단간 문화차이를 규명하고자 하였다. 조직문화의 유형을 연구하고자 할 때 어떤 한 조직의 문화에 대한 연구는 동일조직으로서 근무환경, 직무특성, 조직구조, 조직과정 등의 유사함으로 인하여 어려움이 있을 수 있다. 그러나 소방방재청의 경우 최근 몇 년 사이에 직무환경이 상이한 행정자치부내의 기존 조직들이 통합됨으로서 조직내 집단간 이질성이 존재할 것이라는 기본 가정위에서 집단을 분석단위로 설정하였다. 그러나 인지나 태도를 기초로 수행된 연구는 최종적으로 개인을 대상으로 이루어지며 개인의 인식을 통하여 나타난 결과를 '집단'의 인지나 태도로 보는 방식을 채택할 수밖에 없다.

자료분석은 사회과학분야에서 실증적 분석도구로서 가장 폭넓게 활용되는 한글 SPSS/WIN 12.0을 이용하였다. 분석은 분산분석, 상관관계 분석, 회귀분석, 요인분석, 신뢰도분석 등이 행해졌다. 분석에 사용된 조직문화의 척도는 독자적으로 개발하기 보다는 기존의 많은 연구를 통하여 신뢰성이 검증된 척도를 이용하였다. 각 척도는 리커트 5점 척도로 구성하였다. 조직문화에 관련된 문항의 경우 5점 '정말 그렇다', 4점 '그런 편이다' 3점 '보통이다', 2점 '그렇지 않은 편이다' 1점 '전혀 그렇지 않다'로 배정하였으며, 직무와 직무상황에 대한 만족항목의 경우 5점부터 1점까지 매우만족~매우불만족으로 구성하였다. 조직몰입의 경우 7점 척도로서 적극 찬성인 7점부터 적극 반대인 1점의 점수를 부여하였다.

한편 조사대상자의 배경변수로는 연령, 직급(일반직의 경우 1~9급, 기능직), 소방직(소방정감~소방사), 소속, 근무기간, 현 부서 근무기간, 공무원 경력, 학력, 직군 및 직렬 등을 선정하였다.

가설의 검증을 위하여 집단간의 차이를 검증하는 경우에는 분산분석을 사용하였고, 조직문화와 조직효과성의 관계를 분석하는데 있어서는 상관관계분석, 분산분석 등을 중심 통계분석기법으로 활용하였다.

제 2 절 설문지 및 척도의 구성

본 연구에서는 소방방재조직의 조직문화유형을 앞에서 살펴본 바와 같이 관계문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화의 네 가지 유형으로 분류하였다.⁴⁾ 조직문화의 측정을 위해서는 경쟁가치모형에 의한 Yeung과 그 동료들(1991)의 문항들을 번역하고 이를 다시 요인분석하여 재작성한 김호정(2002)의 척도를 활용하였다.

조직효과성은 직무만족과 조직몰입으로 구성된다고 보고, 직무만족은 Tsui와 그 동료들(1992)이 이용한 6문항(분야별 5문항, 전반적 1문항)으로, 조직몰입은 Mowday와 그 동료들(1979)의 OCQ 15개 문항 중 가치몰입의 9개 문항으로 측정되었는데, Tetrick과 Farkas(1988)는 이 축약형을 사용하더라도 전체 문항에 비해 타당성의 손실이 거의 없다고 한다(김호정, 2002).

한편 추가적으로 4가지 하위 조직문화 척도이외에 기술(업무의 일상성) 척도가 사용되었다. 업무의 일상성은 많은 선행연구에서 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 변수로서 제시된다. 이외 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 영향을 미칠 수 있는 요인들은 리더십, 보상권의 정도, 개인 및 집단의 성숙도, 커뮤니케이션 수준 등 많은 변수를 추정할 수 있으나 본 연구가 조직문화와 조직효과성의 관계라는 중심 주제를 가지고 있기 때문에 전체적인 연구의 초점을 흐리지 않기 위하여 본 연구의 분석의 틀에서 제외하였다.

4) 관계문화는 집단문화로 과업문화는 합리문화로 명명될 수 있다.

<표 2-1> 각 척도의 구성

변 수		문항수	α	문 항 번 호
조직문화	관계문화	3	.71	I - 1, 2, 10
	발전문화	4	.73	I - 11, 12, 19, 20
	위계문화	4	.66	I - 6, 13, 14, 21
	과업문화	5	.77	I - 8, 15, 16, 23, 24
조직 효과성	직무만족	6	.80	II-1, 2, 3, 4, 5, 6
	조직몰입	9(15)	.88	III-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
기술(업무 일상성)		2	.64	I - 25, 26

※ 조직문화의 문항들은 Yeung과 그 동료들(1992)의 문항들을 번역한 것을 기초로 한국의 공무원을 대상으로 요인분석한 결과 추약된 것임 (김호정, 2002: 32).

제 3 절 응답자의 사회경제적 특성

응답자들의 인구학적 속성으로 살펴보기로 한다. 각 변수간에 최종적인 합계수의 차이가 있는 것은 문항별로 결측값을 제외한 유효빈도만을 대상으로 하였기 때문이다. 분석에 포함된 206명중 각 변수별로 결측값에는 다소의 차이가 있다.⁵⁾

1. 개인적 속성변수에 따른 분포

먼저 성별로 볼 때 조사대상자들이 소방직의 경우 전반적으로 화재 진압이나 긴급구조와 같은 업무를 담당하고 있고 아직 여성이 적은 공직 분포의 특성으로 인하여 남성이 전체 응답자의 91% 이상을 차지하였다.

직군별 분포는 일반직의 경우 남성이 88%를 차지하였고, 소방직은 남성이 97.3%로서 절대다수를 차지하였다.

연령별로는 30~34세는 20명으로 9.9% 35세에서 39세 사이가 71명으로 전체의 35.1%를 차지하여 가장 높은 빈도를 보였으며 40~44세가 46명으로 22.8%, 45세에서 49세가 20.3%를 차지하였으며 20대는 7명(9.9%), 50대 이상은 17명으로 7.4%를 차지하였다. 연령별 분포를 통해 조직문화를 예측하면 응답자들이 어느 정도 고착화된 조직문화 지향성을 가지고 있을 것으로 생각된다. 35세에서 49세에 이르는 연령대의 경우 공직의 진입 연수도 상대적으로 길 것으로 예상되어 유연한 문화(발전문화, 관계문화)보다는 통제지향적 문화(과업문화, 위계문화)의 인식에 영향을 미칠 것으로 생각된다.

학력의 경우 전체응답자의 70% 가까이가 대졸자이고 대학원을 포함

5) 특정질문에 대한 응답의 경우 분석결과의 해석에 영향을 미칠 수 있을 수 있을 만큼의 무응답치가 있어 이를 포함하여 비율을 산정하느냐, 하지 않느냐에 따라 전체 응답의 산포를 해석하는데 많은 차이가 있다. 결측치의 처리의 경우 계산에서 제외하는 방법과 평균을 이용하는 방법이 있으나 본 연구에서는 제외하는 방법을 채택하였다.

하면 88.4%로 나타났다. 특이사항은 일반직의 학력수준이 더욱 높을 것으로 예상되었으나 그 반대로 나타난 것이다. 일반직의 경우 대졸자가 75%로 가장 많은 비율을 차지하였고 소방직의 경우 대학원졸업 이상의 학력자가 60%이상을 차지하였다.

<표 2-2> 응답자의 개인적 특성 (성별, 연령, 학력)

구 분		일반직		소방직		전체	
		빈도	%	빈도	%	빈도	%
성별	남자	109	87.9	71	97.3	182	91.0
	여자	15	12.1	2	2.7	18	9.0
	합계	124	100.0	73	100.0	200	100.0
연령	25-29	5	4.0	1	1.4	7	3.5
	30-34	15	12.0	5	6.8	20	9.9
	35-39	45	36.0	26	35.1	71	35.1
	40-44	24	19.2	22	29.7	46	22.8
	45-49	24	19.2	15	20.3	41	20.3
	50-54	8	6.4	4	5.4	12	5.9
	55이상	4	3.2	1	1.4	5	2.5
	합계	125	100.0	74	100.0	202	100.0
학력	고졸이하	8	6.5	1	1.4	25	12.7
	대졸	92	74.8	16	21.9	139	69.8
	대학원졸	23	18.7	44	60.3	35	17.6
	합계	123	100.0	12	16.4	199	100.0

2. 조직구성원으로서의 속성에 따른 분포

직급별로는 일반직과 소방직 모두 중위직급의 빈도가 가장 많았다.(일반

직은 5,6,7급, 소방직은 소방경, 소방위, 소방장) 구체적으로 살펴보면 일반직의 경우 3급과 4급의 상위직은 12명으로서 전체의 6%, 중간직은 5급(17.1%), 6급(17.6%), 7((16.1%)급의 로서 전체 응답자의 절반이상을 차지하였다. 8급이하의 하위직은 1명, 기능직은 11명으로서 5.5%를 차지하였다. 이러한 중간직급의 과도한 분포비율은 일반직의 조직문화를 결정하는데 중요한 요인으로 결정할 것으로 여겨진다.

<표 2-3> 직급별 분포

직군	직급	빈도	%
일반직	3급	4	2.0
	4급	8	4.0
	5급	34	17.1
	6급	35	17.6
	7급	32	16.1
	8급	1	.5
	기능직	11	5.5
	연구직	4	2.0
소방직	소방정	6	3.0
	소방령	3	1.5
	소방경	14	7.0
	소방위	16	8.0
	소방장	17	8.5
	소방교	11	5.5
	소방사	3	1.5
합계		199	100.0

소방방재청의 근무기간은 3년 미만의 근무경력자가 전체의 약 80%를 차지하였다. 전체적으로 현부서 근무기간이 상대적으로 단기간으로 나오는 것은 소방방재청의 통합이 2004년에 이루어지므로서 대부분의 구성원들이 2004년을 기점으로 부서가 배치된 것 때문인 것으로 생각된다.

<표 2-4> 소방방재청에서의 근무기간별 분포

근무기간	일반직		소방직		전체	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
1년미만	17	14.2	8	11.0	25	12.8
2년미만	26	21.7	13	17.8	39	20.0
3년미만	66	55.0	20	27.4	87	44.6
4년미만	4	3.3	6	8.2	10	5.1
5년미만	2	1.7	5	6.8	7	3.6
5년이상	5	4.2	21	28.8	27	13.8
합계	120	100.0	73	100.0	195	100.0

공무원 경력에 있어서는 15년 미만이 61명으로 30.8%, 20년 미만이 20.2%, 20년 이상이 26.2%로 응답자들의 공무원 경력연수는 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이러한 점은 조직문화의 형성에 있어서 어느 정도 위계문화의 형성에 기여할 것으로 예측된다.

<표 2-5> 공무원 경력별 분포

공무원경력	일반직		소방직		전체	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
5년미만	16	13.0	6	8.2	22	11.1
10년미만	13	10.6	10	13.7	23	11.6
15년미만	41	33.3	20	27.4	61	30.8
20년미만	24	19.5	16	21.9	40	20.2
20년이상	29	23.6	21	28.8	52	26.3
합계	123	100.0	73	100.0	198	100.0

현부서 근무기간은 3년 미만의 누적비율이 전체의 90%가까이에 육박하여 전술한 소방방재청 근무기간과 마찬가지로 조직이 통합된 2004년 이후의 특성을 따르는 것으로 나타났다.

<표 2-6> 현부서 근무기간 별 분포

현부서 근무기간	일반직		소방직		전체	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
1년미만	37	30.3	18	24.7	55	27.9
2년미만	36	29.5	25	34.2	61	31.0
3년미만	41	33.6	16	21.9	57	28.9
4년미만	-	-	3	4.1	3	1.5
5년미만	1	0.8	3	4.1	4	2.0
5년이상	7	5.7	8	11.0	17	8.6
합계	122	100.0	73	100.0	197	100.0

직군별로는 일반직이 응답자 125명으로 62.8%, 소방직이 74명으로 37.3%를 차지하였다. 직렬별로는 일반직은 기술직이 59명으로서 30.1%, 행정직이 47명으로서 24.0%, 연구직이 2%였으며 소방직은 소방계약직 2명(1.0%), 소방직이 70명으로서 절대다수를 차지하였고, 기능직은 14명으로 7.1%를 차지하였다.

<표 2-7> 직군별, 직렬별 분포

		빈도	유효 퍼센트	
직 군	일반직	125	62.8	
	소방직	74	37.2	
	합 계	199	100.0	
직 렬	일반직	기술직	59	30.1
		행정직	47	24.0
		연구직	4	2.0
		기능직	14	7.1
	소방직	소방계약직	2	1.0
		소방직	70	35.7
	합 계	196	100.0	

소속별로는 정책홍보본부 소속이 29명으로 14.9%, 예방안전본부 17.9%, 소방정책본부 9.2%, 방재관리본부 13.8%, 직속부서 14.9%로서 본부인원의 비율이 70%가까이를 차지하였으며 현장조직 및 지원조직으로 중앙119구조대 17.9%, 중앙소방학교 6.7%, 방재연구원 4.6%등을 차지하였다.

<표 2-8> 소속부서별 분포

	일반직		소방직		전체	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
정책홍보본부	20	18.35	8	11.59	29	14.87
예방안전본부	29	25.00	4	5.80	35	17.95
소방정책본부	6	5.17	9	13.04	18	9.23
방재관리본부	22	18.97	-		27	13.85
직속부서	17	14.66	11	15.94	29	14.87
중앙소방학교	6	5.17	7	10.14	13	6.67
중앙119구조대	-	7.76	30	43.48	35	17.95
방재연구원	9	6.03	-	-	9	4.62
합 계	109	100	73	100	195	100.00

제 4 장 실증분석결과 및 해석

제 1 절 조직문화 진단

조직문화는 긴 시간을 통하여 형성되고 학습된다. 또한 조직의 구성원의 조직 내 진입이전의 경험이나 사회 속에서의 경험과 학습에 따라서도 달라진다. 본 연구의 주요 주제중의 하나는 소방방재조직 내 구성원들이 부서 간, 직종 간에 조직문화를 구성하는 네 가지 하위요소(관계문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화)의 차이가 존재하는가를 살펴보고 존재한다면 그러한 문화적 차이가 조직의 효과성에 영향을 미치는가에 관한 것이다.

1. 응답자의 개인적 특성에 따른 조직문화의 차이

가. 성별

첫째, 성별에 따른 조직문화의 차이는 관계문화와 위계문화의 두 가지 유형의 조직문화에서만 남녀간 의미있는 차이가 있는 것으로 나타났다.⁶⁾ 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 남성의 경우 관계문화의 평균이 2.94점으로 여성의 2.41점보다 현저하게 높게 나타났다. ⁷⁾ 위계문화에 있어서도 남성(3.46점)이 여성(3.01점)보다 실제적 차이를 인정할 만큼 높게 나타났다.

이런 점을 볼 때 일반적인 우리나라의 행정문화와 유사하게 소방방재조직 내에서도 남성이 여성보다 조직 내에서 조직성원간의 관계를 중요시하며, 절차, 공식적인 규칙과 정책, 조직의 영속성과 안정성에 더욱 많은 가치를 두고 있는 것으로 나타났다. 이외 발전문화나 과업문화의 경우는 성별에 따른 유의한 차이는 나타나지 않았다.

6) 모든 경우에 있어서 통계적 유의 수준은 $p < 0.05$ 수준으로 설정한다.

7) 이점에 대해서는 해석상 주의를 요한다. 분석에 포함된 표본의 사례수가 여성의 경우 18개밖에 되지 않아 통계적 유의성을 검증하기 위한 충분한 사례를 확보하지 못하였기 때문이다.

<표 3-1> 성별과 조직문화

조직문화	성별	N	평균	표준편차	F	p
관계문화	남자	180	2.94	0.86	6.289	0.013
	여자	18	2.41	0.79		
	합계	198	2.89	0.86		
발전문화	남자	177	3.52	0.73	0.919	0.339
	여자	18	3.35	0.66		
	합계	195	3.50	0.72		
위계문화	남자	174	3.46	0.64	7.745	0.06
	여자	17	3.01	0.65		
	합계	191	3.42	0.65		
과업문화	남자	175	3.52	0.65	0.058	0.810
	여자	15	3.48	0.66		
	합계	190	3.52	0.65		

둘째, 성별을 다시 일반직과 소방직의 직군별로 나눈 결과, 일반직에서는 위계문화의 경우에서만 통계적으로 의미 있는 차이를 보였다. 즉 남성(3.35점)의 경우 중간에서 약간 강한 위계문화를 보였으나 여성의 경우 2.87점으로 중간이하의 약한 위계문화에 대한 인식을 나타내고 있다. 이러한 점은 전체적으로 여성의 사례수가 적은 탓에도 기인하지만 남성이 분포의 다수를 차지하는 가운데에서 여성에게는 집단역학상 상대적으로 부드러운 처우를 하는 것 때문이 아닌가도 생각된다. 기타 발전문화나, 과업문화, 관계문화의 경우는 성별에 따른 의미 있는 차이가 존재하지 않았다.

<표 3-2> 일반직과 소방직의 집단 조직문화의 차이

구 분	일반직		소방직	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
관계문화	3.65	0.06	0.00	0.97
발전문화	1.39	0.24	0.00	0.95
위계문화	6.31	0.01	0.04	0.85
과업문화	0.26	0.61	0.01	0.94

나. 연령별 조직문화의 차이

연령에 따른 조직문화의 차이에 있어서는 조직문화의 하위 4가지 유형 모두에서 높은 수준의 연령별 차이가 존재하였다.

첫째, 네 가지 하위 조직문화 유형 모두에 걸쳐 연령에 따른 문화지향성은 정적인 상관관계를 가진 것으로 나타났다. 조직문화적 특성이 크게 달라지는 분기점은 45세 전후를 기하여 급격하게 변하는 것으로 나타났다. 즉 관계문화의 경우 44세까지의 연령대에서는 평균 2.87점의 낮은 관계문화를 보였으나 45세 이후 평균점을 넘어섰고 점차 연령별로 강해지다가 55세 이상이 될 경우 급격하게 강해지는 것으로 나타나고 있다.

<표 3-3> 연령에 따른 조직문화의 차이

조직문화	연령대	N	평균	표준 편차	F	p
관계문화	25-29	7	2.17	0.65	3.918	0.01
	30-34	19	2.68	0.62		
	35-39	71	2.75	0.79		
	40-44	46	2.87	0.89		
	45-49	40	3.12	0.83		
	50-54	12	3.40	1.17		
	55이상	5	3.84	0.48		
	합계	200	2.89	0.86		
발전문화	25-29	7	2.96	0.28	5.025	0.00
	30-34	19	3.44	0.48		
	35-39	69	3.33	0.70		
	40-44	45	3.40	0.74		
	45-49	40	3.85	0.67		
	50-54	12	3.84	0.83		
	55이상	5	4.21	0.62		
	합계	197	3.50	0.72		
위계문화	25-29	6	3.08	0.81	3.695	0.02
	30-34	19	3.36	0.44		
	35-39	69	3.30	0.69		
	40-44	44	3.31	0.69		
	45-49	39	3.64	0.47		
	50-54	11	3.87	0.60		
	55이상	5	3.99	0.35		
	합계	193	3.42	0.64		
과업문화	25-29	7	3.26	0.49	5.132	0.00
	30-34	19	3.48	0.43		
	35-39	66	3.41	0.65		
	40-44	44	3.29	0.56		
	45-49	39	3.77	0.64		
	50-54	12	4.07	0.69		
	55이상	5	4.24	0.64		
	합계	192	3.52	0.65		

둘째, 일반직과 소방직의 분석결과에 있어서는 일반직의 경우에 있어서는 연령대가 높아짐에 따라 발전문화, 관계문화, 위계문화, 과업문화의 모든 부문에서 정의 방향으로 점수가 높아지고 있는 유의미한 차이를 나타나고 있다. 그러나 소방직의 경우에 있어서는 연령대에 따른 조직문화의 차이가 나타나지 않았다. 정확한 원인은 확실할 수 없으나 소방직의 경우 일반직에 비하여 그들이 수행하는 업무특성이나 업무수행기술, 담당분야 등의 차이가 연령대별로 존재하기 보다는 소속부서별로 차이가 크게 나타나는 특성에 기인하는 것으로 여겨진다.

<표 3-4> 일반직과 소방직의 연령별 조직문화의 차이

구 분	일반직		소방직	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
관계문화	2.94	0.01	0.70	0.65
발전문화	4.09	0.00	1.15	0.34
위계문화	4.82	0.00	0.59	0.74
과업문화	5.72	0.00	0.74	0.62

다. 학력에 따른 조직문화의 차이

학력에 따른 조직문화는 전체응답자를 대상으로 하나 각 직군별 응답자를 대상으로 하나 어느 한 경우에서도 집단간 유의한 차이를 보이지 않고 있다. 이러한 현상은 조직문화의 형성이 오랜 기간에 걸쳐서 후천적으로 형성되는 면이 크고 학력과 같이 조직으로 진입이전의 요인들은 각 개인의 문화적 지향에 상대적으로 적은 영향을 미치고 오히려 하나의 조직에 속하게 되는 사회화 과정, 그중에서도 계급, 소속과 같이 직무의 수직적, 수평적 차이를 가져오는 요인에 발생한다고 하는 것을 시사한다.

<표 3-5> 학력에 따른 직군별 조직문화의 차이

구 분	일반직		소방직		전체집단	
	F	p	F	p	F	p
관계문화	0.82	0.44	0.66	0.58	0.62	0.60
발전문화	0.99	0.37	0.79	0.50	0.43	0.73
위계문화	0.65	0.52	1.42	0.25	2.21	0.09
과업문화	0.24	0.79	0.19	0.90	0.07	0.98

2. 조직의 구성원으로서의 속성에 따른 차이

가. 계급에 따른 문화적 차이

계급은 일반직은 1급부터 9급(분석에서는 3급부터 포함되었음), 소방직은 소방정감에서 소방사까지 9단계로 구성되어 있다. 양 직군에 걸쳐 18단계로 구분되기에 이를 재분류하여 1-3급의 경우 상위직급, 4급부터 6급의 경우 중간직급, 7-9급을 하위직급으로 구분하고 소방정감, 소방감, 소방준감을 상위직급, 소방령, 소방경, 소방위를 중간직급, 소방장, 소방교, 소방사를 하위직급으로 구성하여 재구성하여 분석하였다. 분석결과 네 가지 하위조직문화유형 모두에서 유의미한 계급간 조직문화의 차이가 존재하였다.

이를 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 네가지 조직문화 모두에서 전반적으로 계급이 높아질수록 각 문화에 대한 지향이 높아지는 것으로 나타났는데 먼저 일반직의 경우 관계문화는 상위직으로서 3급의 점수가 4.5점으로 매우 높게 나타나고 있고 하위직의 경우(6급이하)는 평균점이 3점 이하로서 보통이하의 낮은 관계문화지향성을 가지고 있는 것을 보여준다. 둘째, 일반직의 발전문화의

경우에 있어서는 관계문화와 같이 3급인 상위직의 점수는 매우 높고 중간 직의 경우(5-7급)의 비슷한 수준을 보였으나 하위직인 8급의 경우 평균이하의 낮은 점수를 보였다. 위계문화와 과업문화의 경우도 관계문화의 특징과 유사한 경향을 보였다.

셋째, 소방직의 경우는 관계문화의 경우 소방정이나 소방령과 같은 상위 직급의 경우 평균 이상의 관계문화에 대한 지향을 나타내고 있다. 특이한 점은 조직의 연결핀으로 조정의 통제의 중간자적 역할을 하는 중간직으로서 소방장의 관계문화에 대한 점수가 가장 높게 나타나고 있다는 점이다. 이와 함께 타 직급의 경우 평균이하의 관계문화에 대한 지향을 나타냈다.

<표 3-6> 직급별 관계문화의 차이

	직급	N	평균	표준편차	F	p
관계문화	3급	4	4.50	0.58	3.267	0.00**
	4급	8	3.13	1.23		
	5급	32	2.76	0.84		
	6급	35	2.81	0.84		
	7급	32	2.64	0.60		
	8급	1	1.00	.		
	기능직	11	2.64	0.77		
	소방정	6	3.31	1.03		
	소방령	3	3.31	0.51		
	소방경	14	2.82	1.09		
	소방위	16	2.87	0.75		
	소방장	17	3.34	0.67		
	소방교	11	2.65	0.48		
	소방사	3	2.87	0.58		
	연구직	4	4.03	0.19		
합계	197	2.89	0.86			

넷째, 발전문화의 경우 소방위의 발전문화적 인식이 가장 부정적이었으며 의외로 낮은 직급이라고 할 수 있는 소방사의 발전문화에 대한 지향이 높았다. 발전문화는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신하에서 조직의 최대지원을 받으면서 자율적으로 수행할 있다라는 문화적 특징을 가지고 있다. 이러한 발전문화에 대한 소방사들의 높은 인식은 추후에 언급하게 될 소방조직의 높은 조직몰입도와 밀접한 관련성을 갖는다.

<표 3-7> 직급별 발전문화의 차이

	직급	N	평균	표준편차	F	p
발전문화	3급	4	4.58	0.75	2.026	0.016
	4급	8	3.98	0.89		
	5급	33	3.62	0.77		
	6급	33	3.47	0.81		
	7급	31	3.55	0.48		
	8급	1	2.20	.		
	기능직	11	3.45	0.72		
	소방정	6	3.54	0.68		
	소방령	3	3.67	0.29		
	소방경	14	3.32	0.95		
	소방위	16	3.08	0.51		
	소방장	16	3.41	0.60		
	소방교	11	3.23	0.45		
	소방사	3	3.75	0.90		
	연구직	4	3.88	0.14		
	합계	194	3.50	0.72		

다섯째, 발전문화와 함께 위계문화에 대한 경향도 소방사들이 가장 높게 나타나고 다음으로 소방장의 점수가 높았다. 이들은 긴급한 재난상황

속에서 정해진 규칙과 약속된 행동규범 및 수칙의 준수가 재난의 피해를 결정짓는다는 점을 감안할 때 충분히 납득할만한 조직문화적 인식이다. 한편 연구직의 위계문화에 대한 점수는 기타 집단에 비하여 상대적으로 낮게 나타났다.

<표 3-8> 직급별 위계문화의 차이

	직급	N	평균	표준 편차	F	p
위계문화	3급	4	4.31	0.66	3.411	0.01**
	4급	8	3.53	0.77		
	5급	30	3.41	0.73		
	6급	35	3.21	0.68		
	7급	31	3.12	0.50		
	8급	1	2.25	.		
	기능직	10	3.23	0.42		
	소방정	5	3.65	0.21		
	소방령	3	3.70	0.25		
	소방경	14	3.58	0.68		
	소방위	14	3.34	0.45		
	소방장	17	3.98	0.46		
	소방교	11	3.40	0.55		
	소방사	3	4.12	0.52		
	연구직	4	3.39	0.63		
	합계	190	3.41	0.65		

여섯째, 과업문화의 경우 소방정이 가장 높고 다음으로 소방장의 인식이 높게 나타났다. 이러한 원인은 이들이 조직계층상의 중위직급으로서 역할이 기대되기 때문이다. 이들에게 목표와 과업의 성취는 그들의 상위

직에 대한 계약으로서의 막중한 의무를 가지고 있다. 성과에 대한 높은 관심은 이들이 합리인으로서의 특성을 가지고 있다고 하기 보다는 그들이 가지고 있는 책임에 준거하는 것으로 봐야 타당할 것이다.

<표 3-9> 직급별 과업문화의 차이

	직급	N	평균	표준 편차	F	p
과업문화	3급	4	4.70	0.58	2.735	0.01**
	4급	8	4.03	0.73		
	5급	30	3.59	0.74		
	6급	32	3.52	0.61		
	7급	31	3.50	0.53		
	8급	1	2.20	.		
	기능직	10	3.68	0.43		
	소방정	6	3.70	0.52		
	소방령	3	3.20	0.60		
	소방경	14	3.27	0.89		
	소방위	16	3.14	0.55		
	소방장	17	3.62	0.56		
	소방교	11	3.29	0.37		
	소방사	2	3.20	0.28		
	연구직	4	3.60	0.33		
	합계	189	3.52	0.65		

마지막으로 일반직과 소방직의 계급의 차이에 따른 조직문화의 차이에 대한 분석결과는 일반직의 경우 네 가지 하위 문화 모두에서 계급에 따른 문화적 차이가 존재하는 것으로 나타나고 있으나 소방직의 경우 관계문화

와 위계문화의 경우에 있어서만 계급에 따른 유의미한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

<표 3-10> 일반직과 소방직의 계급별 조직문화의 차이

	일반직		소방직	
	F	유의확률	F	유의확률
관계문화	4.36	0.00	2.12	0.05
발전문화	2.50	0.03	1.20	0.32
위계문화	3.00	0.01	2.55	0.02
과업문화	3.82	0.00	1.25	0.29

나. 현재 소속부서에 따른 조직문화의 차이

소속부서에 따른 분석결과 전체 집단을 대상으로 한 분석에 있어서는 소속에 따른 조직문화의 차이는 위계문화의 경우에 일반직과 소방직의 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직문화의 차이는 업무의 성격이 유사한 부처내 하위조직 수준에서 보다는 오히려 이해관계를 달리하는 부처간이나 조직이 다루는 업무의 속성이 상이한 부처간에 발현되기 쉽다는 것을 의미한다. .

이를 다시 일반직과 소방직으로 구분하여 각 집단내 유의성을 검증한 결과 동일집단내에서는 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

<표 3-11> 소속과 직군별 조직문화의 차이

구분	일반직		소방직		전체집단	
	F	유의확률	F	유의확률	F	유의확률
관계문화	1.114	0.359	.928	0.468	0.66	0.71
발전문화	0.742	0.617	2.072	0.079	0.90	0.51
위계문화	1.480	0.193	2.249	0.059	2.10	0.05
과업문화	1.279	0.274	1.654	0.16	1.18	0.32

구체적으로 살펴보면 첫째, 관계문화의 경우 일반직의 경우 예방안전본부와 방재연구원의 관계문화점수만이 3점을 넘어 보통정도의 관계문화를 가지고 있으며 타부서의 경우 3점대 이하의 낮은 관계문화지향을 나타냈다. 소방직의 경우는 소방정책본부가 평균 3.34점으로 가장 높은 관계문화 점수를 보였으며 전체적으로 관계문화는 방재연구원과 소방정책본부의 점수가 3점대 초반의 점수를 보여 보통정도의 관계문화를 가진 것으로 나타났다. 일반직의 경우는 직속부서(2.52점), 소방정책본부(2.38) 소방직의 경우는 정책홍보본부의 등의 조직성원들이 관계문화를 낮게 인식하는 것으로 나타났다.

<표 3-12> 관계문화의 소속부서별 차이

소속부서	일반직			소방직			전체집단		
	N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차
정책홍보본부	20	2.87	0.98	8	2.62	0.83	29	2.84	0.94
예방안전본부	29	3.02	0.77	4	3.12	0.79	35	2.98	0.77
소방정책본부	6	2.38	1.02	12	3.34	1.17	18	3.02	1.11
방재관리본부	26	2.71	0.90	-	-	-	27	2.70	0.89
직속부서	16	2.52	1.00	11	2.87	0.65	28	2.70	0.88
중앙소방학교	5	2.78	0.46	8	2.88	0.75	13	2.83	0.61
119	-	-	-	34	2.90	0.76	34	2.91	0.77
방재연구원	9	3.18	0.92	-	-	-	9	3.19	0.93
합계	111	2.81	0.89	77	2.94	0.80	193	2.87	0.86

둘째, 발전문화의 경우 전체적으로 방재연구원(3.87점)이 보통보다 강한 문화의 유형을 나타내고 있으며 상대적으로 정책홍보본부나 중앙소방학교의 발전문화에 대한 점수가 타 부서에 비해 낮은 것으로 나타났다. 직군별로 보면 일반직의 경우 방재연구원(3.86), 소방직의 경우 소방정책본부(3.83)의 소방직의 발전문화 점수가 가장 높게 나왔다.

<표 3-13> 발전문화의 소속별 차이

	소속부서	일반직			소방직			전체집단		
		N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차
발 전 문 화	정책홍보본부	20	3.60	0.71	8	3.03	0.69	29	3.46	0.73
	예방안전본부	29	3.55	0.76	4	3.56	0.59	35	3.53	0.72
	소방정책본부	6	3.32	0.70	12	3.83	0.93	18	3.66	0.87
	방재관리본부	25	3.62	0.70	-	-	-	26	3.54	0.69
	직속부서	15	3.30	0.84	11	3.61	0.61	26	3.43	0.75
	중앙소방학교	5	3.62	0.56	8	3.08	0.43	13	3.32	0.55
	119	-	-	-	34	3.33	0.66	34	3.34	0.67
	방재연구원	9	3.86	0.44	-	-	-	9	3.87	0.44
	합계	109	3.54	0.71	77	3.40	0.70	190	3.49	0.71

셋째, 위계문화의 경우 발전문화와 같이 소방정책본부의 위계문화가 가장 높은 것으로 나타났다. 일반직과 소방직으로 나눈 결과는 일반직의 경우 방재연구원의 위계문화수준(3.52)이 타 부서보다 약간 높았으며, 소방직의 경우 소방정책본부의 위계문화가 수준이 가장 높았다. 직군간 비교에서는 소방직의 위계문화 수준이 일반직의 경우보다 높게 나왔으며, 위계문화의 수준이 가장 낮은 집단은 일반직의 경우 직속부서(2.89점)이었으며, 소방직의 경우 중앙소방학교(3.337)점으로 나타났다.

<표 3-14> 위계문화의 소속부서별 조직문화의 차이

	소속	일반직			소방직			전체집단		
		N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차
위 계 문 화	정책홍보본부	19	3.38	0.68	7	3.70	0.50	27	3.49	0.64
	예방안전본부	28	3.42	0.56	4	3.70	0.35	34	3.44	0.53
	소방정책본부	5	3.33	0.67	12	4.02	0.53	17	3.80	0.65
	방재관리본부	23	3.16	0.67	-	-	-	24	3.16	0.66
	직속부서	16	2.89	0.90	11	3.70	0.55	27	3.22	0.87
	중앙소방학교	5	3.25	0.39	8	3.33	0.66	13	3.28	0.56
	119	-	-	-	34	3.51	0.51	34	3.51	0.52
	방재연구원	9	3.52	0.57	-	-	-	9	3.53	0.58
	합계	105	3.27	0.68	76	3.62	0.56	185	3.42	0.65

넷째, 과업문화의 경우 소방정책본부내 소방직(3.87점)의 과업문화에 대한 인식이 가장 높은 것으로 나타났다. 직군의 구별없는 전체평균은 3.51점으로 보통정도의 과업문화를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 일반직의 경우 예방안전본부(3.71점)의 점수가 가장 높았다. 한편 과업문화의 수준이 낮은 조직은 일반직의 경우 직속부서(3.24)가, 소방직의 경우 중앙소방학교와 정책홍보본부의 과업문화수준이 상대적으로 타 부서에 비해 낮게 나타났다. 중앙소방학교나 정책홍보본부의 경우 업무특성상 새로운 과업이나 성과를 책정하는 것보다는 산하 각 부서에 대한 지원 및 관리적 활동을 통해 재난에 대한 일정한 수준의 유지라는 관리적 목표가 성과 목표보다 높기 때문인 것으로 생각된다.

<표 3-15> 과업문화의 소속부서별 차이

	소속부서	일반직			소방직			전체집단		
		N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차
과 업 문 화	정책홍보본부	17	3.61	0.67	8	3.20	0.41	26	3.50	0.62
	예방안전본부	28	3.71	0.59	4	3.80	0.43	34	3.69	0.57
	소방정책본부	5	3.50	0.71	12	3.87	1.02	18	3.74	0.93
	방재관리본부	23	3.51	0.62	-	-	-	23	3.36	0.69
	직속부서	15	3.24	0.72	11	3.65	0.64	26	3.42	0.71
	중앙소방학교	5	3.52	0.41	8	3.22	0.52	13	3.34	0.49
	119	-	-	-	35	3.44	0.60	35	3.45	0.61
	방재연구원	8	3.62	0.29	-	-	-	8	3.63	0.29
	합계	102	3.51	0.63	78	3.51	0.67	183	3.51	0.65

다. 소방방재청 근무기간에 따른 조직문화의 차이

소방방재청의 근무기간에 따른 조직문화의 차이는 직군의 구별없이 전체집단을 대상으로 한 분석결과 관계문화와 위계문화가 근무기간에 따라 의미 있는 차이를 보이고 있었으며, 발전문화와 과업문화에 있어서는 근무기간에 따른 인식의 차이가 나타나지 않았다.

첫째, 관계문화의 경우 소방방재청 근무기간 5년 미만이었을 때는 2점 후반대의 보통이하의 낮은 관계문화를 인식하고 있었으나 5년이 지난후에는 3점대 중반으로 상승하여 구성원간 친밀한 관계의 형성이 소방방재청의 경우 5년정도의 기간이 필요한 것으로 생각하는 것으로 인식되었다. 이와 함께 아주 높지는 않지만 1년 이하의 근무자의 경우에도 상대적으로 타 근무기간의 종사자들보다 자신들의 조직문화가 관계문화적 성향이

높다고 인식하는 것으로 나타나고 있다. 둘째, 위계문화의 경우도 관계문화의 그것과 유사하게 나타났다. 즉 5년차 이상이 되거나 근무경력 1년 미만일 때 자신들의 조직문화가 위계문화적 성향이 높다고 인식하는 것으로 나타났다. 위계문화의 경우 소방직의 위계문화가 일반직보다 상대적으로 높은 수준을 나타냈다. 셋째, 발전문화의 경우에 있어서는 소방직이나 일반직 모두 근무연한이 짧을수록 발전문화에 대한 인식이 높았으며, 넷째, 과업문화의 경우 근무경력이 아주 짧거나 근무기간이 5년 이상이 될 때 과업문화에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다. 즉 어느 정도 현재 근무하는 부서에 적응할 때쯤이면 과업성취에 대한 목표의식의 저하가 나타나게 된다는 것을 의미한다. 따라서 조직문화의 학습은 주로 이 기간대에 걸쳐서 내외부적으로 학습조직화의 필요성이 야기된다.

<표 3-16> 소방방재청 근무기간에 따른 조직문화의 차이

조직 문화	소방방재청 근무기간	일반직			소방직			전체집단		
		N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차
관계 문화 **	1년미만	17	2.88	1.06	8	2.99	0.73	25	2.92	0.95
	2년미만	26	2.65	0.61	13	2.97	0.71	39	2.76	0.65
	3년미만	64	2.81	0.89	20	2.83	1.00	85	2.83	0.92
	4년미만	4	3.17	1.40	6	2.37	0.55	10	2.69	1
	5년미만	2	3.00	0.00	5	3.00	0.38	7	3	0.31
	5년~	5	3.20	0.87	21	3.57	0.64	27	3.48	0.68
	합계	118	2.82	0.87	73	3.06	0.82	193	2.92	0.86
발전 문화	1년미만	16	3.65	0.70	8	3.66	0.78	24	3.65	0.71
	2년미만	26	3.33	0.63	13	3.29	0.61	39	3.31	0.62
	3년미만	63	3.72	0.73	20	3.13	0.70	84	3.58	0.76
	4년미만	4	3.70	1.34	6	3.08	0.72	10	3.33	0.99
	5년미만	2	3.58	0.18	5	3.20	0.48	7	3.31	0.44
	5년~	5	3.60	1.19	20	3.61	0.53	26	3.63	0.67
	합계	116	3.62	0.75	72	3.35	0.66	190	3.52	0.72
위계 문화 **	1년미만	16	3.30	0.87	8	3.86	0.33	24	3.48	0.77
	2년미만	25	3.00	0.59	11	3.59	0.39	36	3.18	0.6
	3년미만	62	3.42	0.61	20	3.44	0.70	83	3.43	0.63
	4년미만	4	3.69	0.85	6	3.41	0.46	10	3.52	0.62
	5년미만	2	3.38	0.18	5	3.55	0.52	7	3.5	0.44
	5년~	5	3.35	0.65	20	3.80	0.55	26	3.71	0.58
	합계	114	3.32	0.66	70	3.62	0.56	186	3.44	0.64
과업 문화	1년미만	16	3.69	0.77	8	3.70	0.44	24	3.69	0.67
	2년미만	25	3.47	0.50	13	3.32	0.56	38	3.42	0.52
	3년미만	60	3.69	0.66	20	3.16	0.79	81	3.56	0.72
	4년미만	3	3.33	1.15	6	3.10	0.17	9	3.18	0.6
	5년미만	2	3.90	0.14	5	3.40	0.49	7	3.54	0.47
	5년~	5	3.68	0.94	20	3.57	0.55	26	3.6	0.61
	합계	111	3.63	0.66	72	3.38	0.61	185	3.54	0.65

마지막으로 직군별로 구분한 결과 일반직의 경우는 조직문화의 네 가지 요소 모두에서 유의한 집단별차이가 나타나지 않았으나 소방직의 경우 관계문화의 경우에서 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

<표 3-17> 직군별 근무기간에 따른 조직문화의 차이

	일반직		소방직	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
관계문화	0.54	0.75	3.22	0.01
발전문화	1.08	0.38	1.82	0.12
위계문화	1.75	0.13	1.35	0.25
과업문화	0.58	0.72	1.68	0.15

라. 공무원 경력에 따른 조직문화의 차이

공무원 경력에 따른 조직문화의 차이는 일반직이나 소방직 구분 없이 네 가지 조직하위문화요소에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉 공무원 경력이 높아질수록 직급이 높아지고 조직문화에 대한 발전문화, 관계문화, 과업문화, 위계문화 모두 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 특히 공무원경력이 20년 이상이 되는 집단에 있어서의 조직문화적 성숙도는 그 이전의 경력자들에 비하여 상대적으로 그 강도가 높게 나타나고 있어 한 조직의 문화의 형성이 오랜 기간에 걸쳐 형성되고 그렇게 형성된 문화적 지향은 상대적으로 고착성이 높아진다는 것을 의미한다.

<표 3-18> 직군별 공무원 경력에 따른 조직문화의 차이

조직문화	일반직		소방직		전체집단	
	<i>F</i>	유의확률	<i>F</i>	유의확률	<i>F</i>	<i>p</i>
관계문화	3.16	0.02	0.92	0.46	3.51	0.01
발전문화	4.11	0.00	0.88	0.48	4.54	0.00
위계문화	4.54	0.00	2.46	0.05	4.65	0.00
과업문화	4.28	0.00	2.25	0.07	4.30	0.00

공무원 경력에 따른 조직문화의 차이를 보면 소방직이나 일반직 모두

공무원 경력이 길수록 각 문화의 정도에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 과업문화의 경우 15년차와 20년차의 차이가 크지 않았는데 이는 계급에서 본바와 같이 이 정도의 근무경력에 소방장과 같은 중간직급이 많이 분포하고 있고 20년 이상자의 경우 고위직일 가능성이 높기 때문이다. 위계문화의 경우도 연령이나 소속부서의 근무기간과 유사하게 경력이 짧거나 아주 길거나의 쌍봉의 형태를 나타내고 있다.

<표 3-19> 공무원경력에 따른 조직문화의 차이

조직문화	공무원 경력	전체집단			일반직			소방직		
		N	평균	표준편차	N	평균	표준편차	N	평균	표준편차
관계문화	5년미만	21	2.61	0.67	15	2.49	0.69	6	2.92	0.53
	10년미만	23	2.68	0.81	13	2.62	0.71	10	2.77	0.97
	15년미만	61	2.81	0.74	41	2.63	0.67	20	3.18	0.76
	20년미만	39	2.89	0.96	23	2.88	1.02	16	2.89	0.90
	20년이상	52	3.25	0.91	29	3.24	1.02	21	3.25	0.81
	합계	196	2.91	0.86	121	2.80	0.87	73	3.06	0.82
발전문화	5년미만	21	3.18	0.53	15	3.22	0.57	6	3.08	0.44
	10년미만	22	3.36	0.69	12	3.43	0.63	10	3.28	0.79
	15년미만	60	3.42	0.65	41	3.46	0.69	19	3.32	0.57
	20년미만	38	3.46	0.82	22	3.60	0.82	16	3.27	0.80
	20년이상	52	3.83	0.71	29	4.02	0.76	21	3.56	0.60
	합계	193	3.50	0.72	119	3.59	0.75	72	3.35	0.66

조직문화	공무원 경력	전체집단			일반직			소방직		
		N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차
위계문화	5년미만	19	3.28	0.36	14	3.20	0.33	5	3.50	0.37
	10년미만	23	3.15	0.72	13	3.13	0.85	10	3.18	0.55
	15년미만	59	3.32	0.63	39	3.08	0.56	20	3.79	0.49
	20년미만	39	3.40	0.71	23	3.26	0.75	16	3.59	0.61
	20년이상	49	3.73	0.57	28	3.71	0.62	19	3.73	0.55
	합계	189	3.42	0.65	117	3.29	0.67	70	3.62	0.56
과업문화	5년미만	21	3.32	0.52	15	3.43	0.48	6	3.07	0.58
	10년미만	22	3.25	0.70	12	3.52	0.58	10	2.94	0.73
	15년미만	59	3.47	0.58	39	3.46	0.60	20	3.50	0.55
	20년미만	35	3.47	0.65	20	3.48	0.69	15	3.45	0.62
	20년이상	52	3.81	0.68	29	4.03	0.71	21	3.50	0.55
	합계	189	3.52	0.65	115	3.61	0.67	72	3.38	0.61

마. 직렬에 따른 조직문화의 차이

<표 3-20> 직렬별 공무원 경력에 따른 조직문화의 차이

조직문화	일반직		소방직		전체집단	
	F	유의확률	F	유의확률	F	p
관계문화	0.90	0.46	3.19	0.05	1.40	0.23
발전문화	2.75	0.03	1.38	0.26	3.45	0.01
위계문화	0.77	0.55	1.81	0.17	2.94	0.01
과업문화	1.44	0.23	0.56	0.57	2.67	0.02

직군에 구별 없이 전체집단을 대상으로 할 때 직렬에 따른 차이는 발전 문화, 위계문화, 과업문화에서 유의한 차이를 보였으며 관계문화의 경우에는 차이가 나타나지 않았다.

각 하위문화별 강도를 보면 첫째, 관계문화는 소방계약직이 4점으로 가장 높게 나왔으나 사례수가 단지 하나에 불과하기 때문에 응답에 대한 신뢰를 확인할 수 없어 큰 의미를 부여하기 어려울 것 같다. 어느 정도 사례의 확보를 통해 표본의 정규분포성을 가정할 수 있는 집단을 구분으로 하면 일반직의 연구직의 관계문화 점수가 3.57점으로 가장 높았으며, 기능직이 가장 낮은 2.66점으로 나타났다. 둘째, 발전문화의 경우 일반직의 기술직이 가장 높았고 다음으로 일반직 연구직의 순으로 나타났다. 발전문화의 경우 전반적으로 일반직의 점수가 소방직렬보다도 높게 나왔다. 특이하게 소방계약직의 점수가 또한 상대적으로 높았으나 전술한 이유로 인하여 해석해 큰 의미를 부여하지 않았다. 셋째, 위계문화의 경우 또한 소방계약직이 3.75점으로 가장 높게 나왔으며 다음으로 소방직렬이 3.63점으로 보통이상의 위계문화를 가진 것으로 나타났으며, 연구직의 경우 가장 낮은 위계문화를 보였다. 넷째, 과업문화의 경우 일반직의 기술직렬이 가장 높은 과업문화유형을 보이고 있으며(3.64점) 상대적으로 소방직렬의 종사자들이 과업문화의 수준에 있어서 떨어지는 것으로 보이고 있다.

<표 3-21> 직렬별 조직문화의 차이

	직렬		전체집단			일반직			소방직		
			N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차
관 계 문 화	일 반 직	기술직	59	2.81	0.86	59	2.81	0.86			
		행정직	46	2.86	0.88	47	2.86	0.88			
		연구직	4	3.57	0.84	1	2.33	.	3	3.98	0.19
	소 방 직	계약직	1	4.00	.						
		소방직	70	3.00	0.80			.			
	기능직	14	2.66	0.93	13	2.54	0.84	69	3.00	0.81	
	합계	194	2.90	0.85	120	2.81	0.87	1	4.20	.	
발 전 문 화	일 반 직	기술직	57	3.65	0.77	57	3.65	0.77			
		행정직	45	3.57	0.66	45	3.57	0.66			
		연구직	4	3.55	0.58	1	2.70	.	3	3.83	0.14
	소 방 직	계약직	2	4.0	0.18						
		소방직	69	3.33	0.66	13	3.41	0.78	68	3.32	0.66
	기능직	14	3.45	0.76	118	3.61	0.75	1	4.00	.	
	합계	191	3.51	0.72							
위 계 문 화	일 반 직	기술직	58	3.38	0.73	58	3.38	0.73			
		행정직	43	3.24	0.63	45	3.24	0.63			
		연구직	4	3.09	0.32	1	3.00	.	3	3.12	0.38
	소 방 직	계약직	2	3.75	0.35						
		소방직	67	3.63	0.55				66	3.63	0.56
	기능직	13	3.21	0.54	12	3.13	0.47	1	4.20	.	
	합계	187	3.42	0.64	116	3.30	0.67				
과 업 문 화	일 반 직	기술직	58	3.64	0.71	58	3.64	0.71			
		행정직	40	3.59	0.59	42	3.59	0.59			
		연구직	4	3.45	0.19	1	3.40	.			
	소 방 직	계약직	2	4.70	0.42				3	3.47	0.23
		소방직	69	3.37	0.62				68	3.36	0.63
	기능직	13	3.60	0.57	12	3.57	0.58	1	4.00	.	
	합 계	186	3.53	0.65	113	3.63	0.66				

바. 직군별 조직문화의 차이

조직문화에 관한 연구에서 업종에 따라 조직문화의 유형이 다를 수 있음은 이미 여러 학자들에 의해 지적되어 왔다(김호정: 2002). 본 논문은 이러한 연구결과가 동일조직 내 직군에 따라서도 달라질 수 있는가를 검증하기 위해 실시되었다.

전체 직군별로는 모든 조직문화 하위요소에 있어서 문화적 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 소방방재조직 내 조직문화의 차이는 직군을 기본으로 하여 공무원 경력, 계급에 따른 차이가 발생하는 것으로 볼 수 있다.

이는 직군에 따라 업무영역과 같은 조직환경이 다르고 이용하는 기술 수준도 다르기 때문이다. 구체적으로 보면 첫째, 관계문화의 경우 일반직이나 소방직의 모두 보통수준의 관계문화수준을 가지고 있으나 일반직의 경우 2.8점으로 보통보다 약간 낮은 관계문화를 가지나 소방직의 경우 보통수준의 관계문화(3.05점)을 가지고 있고 이는 통계적으로 유의미한 차이를 나타내고 있다.

둘째, 발전문화의 경우 일반직(3.59점)이 소방직(3.39점)보다 0.2점 정도 높게 나타나고 있으며, 셋째, 위계문화의 경우 소방직(3.62점)이 일반직((3.29점)보다 약간 높게 나타났다. 넷째, 과업문화의 경우에는 일반직(3.61)이 소방직(3.38점)보다 약간 상회하는 것으로 나타났다.

이러한 차이는 평균점을 기초로 할 때 현저한 차이라고는 하기 어려우나 기존의 행정자치부소속하의 업무특성이 상이한 집단군들이 소방방재청으로 개청 후 현재까지 조직문화의 수렴화가 지속적으로 진행되고 있기는 하나 여전히 문화적 이질성이 남아있는 것으로 밝혀졌다.

해석하면 소방직의 경우 일반직보다 관계문화와 위계문화의 강도가 강하고 일반직의 경우 소방직보다 발전문화와 과업문화의 강도가 강하다. 이러한 차이는 통계적으로 유의한 차이점을 보이고 있다. 그러나 각각의 문화적 차이가 응답의 단계적 차이를 뛰어 넘는(“보통”에서 “높게”로 1단위

척도점을 뛰어넘는 차이)차이는 아닌 중간에서 약간 높거나 그보다 약간 높은 수준에서 직군간 문화적 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 차이는 해석에 많은 고민을 안겨준다. 조직이 통합한 이후로 상당기간이 지났음에도 불구하고 문화적 상이성이 아직까지도 상존하는가? 아니면 본질적으로 이질적인 집단의 결합에도 불구하고 조직문화의 상이성은 크게 나타나지 않았다고 보는 것이 타당한가? 또 이런 정도의 조직문화적 차이는 소방방재청 조직의 구성원들을 대상으로 한 행태적 문화변화 전략을 통해서 극복 가능한 것인가? 그와 달리 그 상이성의 차이가 큼을 인정하고 구조적인 문화차이 극복전략을 채택할 것인가의 전략적 선택의 문제이기 때문이다.

결론적으로 최종적인 전략의 선택은 이러한 문화적 상이성이 현존하는 조직으로서의 소방방재청의 거시적 수준에서의 조직효과성을 저해하고 있는가? 아니면 저해하고 있지 않는가에 대한 실증적 검증을 통해서 이루어져야 할 것이다. 따라서 다음 절에서는 이러한 문화적 차이와 조직효과성과의 관계를 살펴보기로 한다.

<표 3-22> 직군별 조직문화의 차이

조직문화	직군	N	평균	표준편차	F	p
관계문화	일반직	123	2.80	0.87	4.15	0.04
	소방직	74	3.05	0.82		
	합계	197	2.89	0.86		
발전문화	일반직	121	3.59	0.75	5.15	0.02
	소방직	73	3.35	0.65		
	합계	194	3.50	0.72		
위계문화	일반직	119	3.29	0.67	12.44	0.00
	소방직	71	3.62	0.56		
	합계	190	3.41	0.65		
과업문화	일반직	116	3.61	0.67	5.87	0.02
	소방직	73	3.38	0.61		
	합계	189	3.52	0.65		

제 2 절 소방방재조직의 조직문화유형과 조직효과성 관계

1. 조직문화간 상호성과 조직효과성과의 관계

조직문화 연구는 “문화유형론”과 “문화적 강도”라는 두 가지 주제가 주류를 형성해 왔다. 전자는 어떠한 문화유형이 조직효과성을 향상시키는지를 규명하려는 것이고, 후자는 강한 문화를 가진 조직이 조직효과성도 높음을 주장하는 연구들이다. 이밖에도 리더십, 환경, 개인과 조직문화가 적합한 경우 조직효과성이 높다는 연구들도 간혹 발표되고 있다(김호정 : 2002a)

기존의 실증적 연구의 결과가 가지는 시사점을 기초로 하여 소방방재조직의 조직문화의 유형과 강도가 그들 조직의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지를 선행연구의 맥을 잇는 계승적 연구로서 수행하였다.

조직효과성을 측정하는 변수는 주로 자산증가, 성장, 수익성 등 경제적 성과를 나타내는 ‘객관적 지표’와 조직몰입, 직무만족, 삶의 질 등의 ‘주관적 지표’로 구분된다. 조직효과성의 주관적 지표는 객관적 지표보다 조직문화와 관계를 분석함에 있어서 결과가 선명하고 강하게 나타나는 장점이 있다(조영호·김일숙, 1995; Denison & Mishra, 1995). 본 논문에서도 이러한 이유로 인하여 조직효과성 변수로 직무만족과 조직몰입의 두 가지 주관적 지표를 채택하였다. 이 두 가지 척도 중 조직몰입은 응답자들의 태도를 중심으로 측정하였으며, 직무만족은 조건에 대한 만족(직무의 성격, 직장 동료, 보수, 승진기회, 상관)과 조직구성원들이 이러한 제반 요소를 모두 고려한 전반적 직무만족이라는 변수를 제시하여 측정하였다. 최종적으로 직무에 대한 만족을 측정하는 통합변수로서 이들 세 변수의 값을 합산하여 새로운 변수로서 통합직무만족이라는 변수를 생성하여 검증하였다.

가. 소방방재조직의 조직문화와 조직효과성

먼저 소방방재청 내 조직문화는 관계문화를 제외하고는 대체적으로

보통이상의 조금 강한 문화로 판단된다. 관계문화를 제외하고는 발전 문화, 위계문화, 과업문화가 모두 평균 3.4점 정도가 나와 ‘보통 보다 약간 강한’ 조직문화를 가진 것으로 나타나고 있다. 관계문화의 경우는 2.81점으로 나타나 ‘보통이하의 약한 관계문화’를 가진 것으로 분석되었다. 직무만족과 조직몰입의 관계를 보면 먼저 직무만족 측면에 미친 영향에 있어서는 위계문화가 타 조직문화유형보다 직무만족과의 관계성이 낮은 것으로 나타났다($r=0.45$). 이외 발전문화($r=0.60$), 과업문화와 관계문화($r=0.59$)는 중간정도의 관계를 가진 것으로 나타났다. 조직몰입에 가장 밀접한 관계를 가진 것은 역시 직무만족의 요소였다($r=0.63$). 조직문화 유형 중에서는 관계문화와 과업문화와의 관계가 발전문화나 위계문화의 관계보다 다소 높은 것으로 나타나고 있다. 기술의 일상성은 직무만족이나 조직몰입과의 관계는 있으나 극히 미세한 관계로 나타나고 있다. 조직문화간 관계에서는 발전문화와 과업문화가 아주 강한($r=0.83$)정적 상관관계를 보였다.

<표 3-23> 전체집단을 대상으로 조직문화와 조직효과성간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	α	평균	표준편차
1. 관계문화							0.875	2.88	0.86
2. 발전문화	0.62						0.810	3.50	0.72
3. 위계문화	0.54	0.57					0.705	3.42	0.64
4. 과업문화	0.62	0.83	0.63				0.825	3.52	0.65
5. 직무만족	0.59	0.59	0.45	0.57			0.836	3.18	0.68
6. 조직몰입	0.60	0.46	0.54	0.50	0.63		0.935	4.72	1.24

주 : α 는 Cronbach's α 임

주 : 조직몰입의 경우 7점 척도임.

나. 일반직군에서의 조직문화유형과 조직효과성의 관계

일반직을 대상으로 조직문화와 조직효과성의 관계를 분석하였다. 첫째,

직무만족의 경우 일반직에 있어서는 직무만족과 가장 강한 관계를 가지고 있는 조직문화요소는 발전문화로 나타났다. 양자는 상관계수(r) 0.66으로서 중간정도의 관계보다는 약간 강한 쪽으로 나타났다. 이러한 결과를 해석하면 일반직의 경우 구성원들의 신뢰, 자율, 재량을 바탕으로 조직의 목표와 가치를 수용하고 내면화시키는 문화가 필요하다는 것을 말한다. 이와 함께 과업문화도 직무만족에 큰 영향을 미치고 있는데 합리적인 과업문화, 즉 목표가 설정되고 성과에 대한 명확한 보상이 있을 때 직무만족이 올라간다는 것을 말한다. 단순히 생각하기에 과업문화는 구성원들을 지나치게 방어적이고, 성과에 대한 스트레스를 주게 되는 부정적 작용을 가지고 있지 않느냐 하는 생각을 할 수 있다. 그러나 합리적 성과목표의 설정과 그에 따른 공정한 보상이 구성원들에게 경험으로 학습되면 이것은 직무만족과 깊은 관련을 가질 수 있다.

둘째, 일반직의 조직몰입에는 예상대로 직무에 대한 만족이 조직몰입을 불러일으키는 가장 중요한 요소로 나타났다. 그 외 각 문화유형과의 관계에 있어서는 미세한 차이가 있었지만 중간 이상의 관계를 가지고 있었으며 이중 관계문화의 상관계수가 0.68로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 과업문화, 발전문화, 위계문화 순으로 나타났다. 가설에서와 같이 위계문화는 조직몰입과의 관계가 다른 문화유형에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

그러나 여기에서 해석을 주의해야 할 것은 위계문화의 정도와 조직몰입의 정도가 부적 관계를 가지지는 않는다는 점이다. 위계문화가 강하면 조직몰입이나 직무만족이 떨어지는 것이 아니라 상대적으로 적은 영향을 미친다는 것이다. 따라서 공식적, 규칙, 절차, 명확한 상하관계와 같은 전통적·내부지향적 문화를 부정적으로만 인식해서는 안 된다는 것이다. 위계문화의 강도는 조직효과성과의 관계에서 수준의 문제인지 가/부의 성격을 가진 것으로 이해되어야 한다.

<표 3-24> 일반직의 평균, 표준편차, 상관계수

	1	2	3	4	5	6	평균	표준 편차
1. 관계문화							2.80	0.87
2. 발전문화	0.63						3.59	0.75
3. 위계문화	0.59	0.71					3.29	0.67
4. 과업문화	0.67	0.86	0.78				3.61	0.67
5. 직무만족	0.63	0.66	0.53	0.65			3.16	0.73
6. 조직몰입	0.68	0.64	0.58	0.66	0.73		4.38	1.24

주: 상관계수는 모든 수준에서 $p < 0.05$ 로 판명

다. 소방직군에서의 조직문화와 조직효과성의 관계

첫째, 직무만족과 조직문화와의 관계의 경우 직무만족에 강한 영향을 미치는 관계는 관계문화와 직무만족의 관계로 중간정도의 정적 관계성(0.51)을 가지고 있는 것으로 나타났다. 뒤를 이어 발전문화와 과업문화와의 관계가(각각 0.46, 0.47)로 관계였으며, 위계문화 직무만족과의 관계는 상대적으로 낮은 0.27정도의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 소방직의 경우 조직문화와 직무만족, 조직몰입의 관계성은 일반직의 그것보다 작은 것으로 나타나고 있다. 이는 소방직의 경우 일반직보다 조직문화와 조직효과성에 상호간 영향이 적다는 것을 의미하며 결국 조직문화이외에 소방직의 조직효과성을 설명할 수 있는 요인이 조직문화이외에도 존재할 여지가 더 크다는 것을 의미한다.

둘째, 조직몰입의 측면에서는 직무만족과 과업문화가 중간정도의 상관관계를 가지고 있으며, 상대적으로 발전문화와 위계문화와는 그 관계성이 크지 않은 것으로 나타났다. 기술의 일상성과 같은 요소들은 소방방재조직의 구성원들에게 있어서 직무만족이나 조직몰입에 영향을 크게 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 소방방재조직의 업무와 관련된 기술적 정형성의 수준이 구성원들의 만족을 저하시키는 수준의 낮은 수준의 일상

성이 아닌 보통정도의 일상성을 가진 것으로 응답자들은 이러한 요소를 조직효과성에 영향을 미치는 중요한 변수로 고려하지 않는다는 것을 나타냈다.

<표 3-25> 소방직의 평균, 표준편차, 상관계수

	1	2	3	4	5	6	평균	표준편차
1. 관계문화							3.05	0.82
2. 발전문화	0.71						3.35	0.65
3. 위계문화	0.41	0.44					3.62	0.56
4. 과업문화	0.66	0.77	0.52				3.38	0.61
5. 직무만족	0.51	0.46	0.27	0.47			3.20	0.59
6. 조직몰입	0.42	0.37	0.30	0.49	0.50		5.27	1.05

2. 조직문화의 강도에 따른 조직효과성의 차이

가. 조직문화의 동질성

조직문화의 강도는 많은 학자들이 다양한 조작적 정의를 내리고 있다. 김호정(2002a)의 경우 부산시내의 구청공무원들을 대상으로 한 연구에서 동질성과 집중도라는 두 가지 개념으로 조직문화의 강도를 정의하고 측정하였다.⁸⁾ 편차의 역수를 통한 조직문화의 강도를 측정하는 방식은 논리적으로 매우 유용한 방식중의 하나이다. 즉 집단간 분산의 차이가 적고 평균을 중심으로 조직문화에 대한 인식치가 몰려있다는 것은 집단적 일체감이 크다는 것을 의미하고 이러한 일체감은 강한 문화적 동질성을 통한 집단의 응집력을 크게 하는 중요한 기능을 한다. 이러한 동질

8) 동질성의 경우 편차의 역수로서 집단간 동질성의 크기를 측정하였고, 집중도의 경우 각 문화에 대한 구성원들의 인식점수를 평균하여 구하는 방식을 통하여 조작적 정의를 한 후 맨휘트니 검증을 통한 집단간 차이를 검증하는 방식을 채택하였다.

성과 함께 어떤 한 집단에서 특정한 문화적 정향이 크다/적다 혹은 강하다/약하다라는 판단은 타 집단에서 나타나는 동일 척도의 문화유형의 상대적 크기에 대한 측정으로서 알 수 있을 것이다. 이때 유효하게 사용될 수 있는 것이 평균을 표준화한 표준점수의 활용을 통한 비교이다. 어떠한 값을 조직문화의 강도로 활용하는가 하는 조작적 정의의 문제는 매우 고민스러운 일중에 하나이다. 본 논문에서는 두 가지 종류의 조작적 정의를 행하였는데 첫째는 직군별로 지배적 문화유형을 측정하기 위하여 평균과 표준편차의 차이를 반영하는 변이계수를 이용하였다.⁹⁾

이와 함께 변이계수를 사용할 경우 절대적 기준값이 없기 때문에 자료값의 상대적 크기는 알 수 있으나 이러한 자료값이 분포 속에서 어느 정도의 위치를 가지는 지에 대해서는 알기 어려운 단점이 있다. 즉 집중도의 파악에 어려움이 있다. 이러한 이유로 개별조직문화의 강도를 측정하는 두 번째 방법은 통한 조직문화의 강도측정을 표준점수를 중심으로 평균 아래의 4분위 값 미만은 약, 평균이하의 4분위부터 평균이상의 4분위 값까지는 중, 평균이상의 4분위 값 이상은 강으로 분류하여 일반직군과 소방직군의 개별 조직문화적 강도의 차이에 따른 조직효과성의 차이를 분석하였다.

<표 3-26>는 일반직과 소방직의 조직문화별 변이계수를 나타낸다. 변이계수가 클 경우 집단 내 개별문화의 이질성이 큰 것을 의미한다. 표에 따르면 일반직의 경우 과업문화의 평균치도 3.61점으로 높지만 변이계수도 0.18로 낮게 나타나 집단 내 문화적 동질성이 큰 것으로 나타났다. 크기의 순서로 보면 일반직의 경우 과업문화>위계문화>발전문화>관계문화의 순으로 차이가 커지며, 소방직의 경우는 위계문화>과업문화, 발전문화, 관계문화 순으로 이질성이 큰 것으로 나타났다.

동질성을 보기 위한 비교는 전체집단과의 개별 직군과의 비교, 일반

9) 표준편차는 자료들의 흩어진 정도, 즉 격차를 측정하기 위하여 좋은 도구이며 가장 많이 활용된다. 그렇지만 실제 자료들의 분포형태가 조금만 이동하면, 즉 평균이 변하면 표준편차도 변하게 되는 한계를 가지고 있다. 이와 같은 이유로 평균이 상이한 집단들 간의 자료의 격차를 비교하기 위해 자주 활용되는 것이 변이계수이다.

직과 소방직의 상호비교를 통하여 각 집단의 구성원들이 조직 내 문화에 대하여 인식하는 동질감이 어느 정도 되는지를 비교할 수 있다. 전체적으로 각 개별 조직문화를 기준으로 소방직과 일반직의 비교를 보면 전반적으로 소방직의 동질성이 큰 것으로 나타나고 있고 전체집단의 분포를 기준으로 비교한 결과에서도 구성원들간 편차가 크지 않아 동질감이 큰 것으로 나타났다.

<표 3-26> 조직문화의 강도와 조직효과성

	일반직			소방직			전체		
	평균	표준 편차	변이 계수	평균	표준 편차	변이 계수	평균	표준 편차	변이 계수
관계문화	2.80	0.87	0.31	3.05	0.82	0.27	2.88	0.86	0.30
발전문화	3.59	0.75	0.21	3.35	0.65	0.19	3.50	0.72	0.20
위계문화	3.29	0.67	0.20	3.62	0.56	0.15	3.42	0.64	0.19
과업문화	3.61	0.67	0.18	3.38	0.61	0.18	3.52	0.65	0.18
직무만족	3.16	0.73	0.23	3.20	0.59	0.18	3.18	0.68	0.21
조직몰입	4.38	1.24	0.28	5.27	1.05	0.20	4.72	1.24	0.26
보상통합	2.63	0.86	0.33	2.68	0.80	0.30	2.66	0.84	0.32

3. 조직문화의 강도에 따른 조직효과성

가. 관계문화의 강도에 따른 조직효과성(직무만족, 조직몰입)

일반직과 소방직의 구분없이 전체집단을 대상으로 한 분석에서 관계문화의 수준과 조직효과성의 관계는 정의 관계를 보여주고 있다. 일반직의 경우 직무만족과 관계문화의 수준을 보면 일반직의 경우 관계문화의 수준이 강할 때의 경우에서만 평균이상의 직무만족이 발생하고 있으나 소방직의 경우 관계문화의 수준이 중간정도 이상만 되도 평균이상의 직무

만족을 가져오는 특징상의 차이가 발생하고 있다. 이러한 결과를 해석하면 소방직의 경우 일반행정직 보다 관계문화의 수준이 높고 이에 따라 특별하게 상대방을 특별하게 배려하는 등의 큰 노력을 기울이지 않더라도 직무만족의 수준이 크게 떨어지지 않는 상호간 배려가 일상화되어 있다는 것으로 해석될 수 있다. 그러나 일반직의 경우 관계문화의 수준이 중간 이하 일 때는 오히려 평균이하의 직무만족으로 가져오고 있음을 알 수 있는데 이는 일반직에 대해서 관계적 요소를 통하여 직무만족을 높이고자 한다면 형식적이 아니라 실제적으로 배려를 하고 있다는 느낌이 들도록 강한 관계성을 통해 직무만족을 이끌어내야 한다는 것을 의미한다.

<표 3-27> 관계문화의 강도와 조직효과성

조직 효과성	강도	일반직			소방직		
		N	평균	표준편차	N	평균	표준편차
직무만족 **	약함	46	2.83	0.67	26	2.78	0.46
	보통	44	2.98	0.41	21	3.22	0.51
	강함	30	3.89	0.64	24	3.64	0.43
	합계	120	3.15	0.72	71	3.20	0.59
조직몰입 **	약함	43	3.53	1.15	28	4.73	1.12
	보통	45	4.29	0.61	22	5.32	0.99
	강함	32	5.57	1.00	24	5.84	0.68
	합계	120	4.36	1.23	74	5.27	1.05

** 유의수준 0.01이하에서 유의함

한편 조직몰입에 있어서도 유사하게 일반직의 경우 중간 이상의 관계 문화 속에서 조직몰입이 평균을 상회하는 결과를 가져오고 아주 강한 관계 문화 속에서 조직몰입이 현저하게 상승하는 경향을 보이고 있다. 소방

직의 경우는 직무만족에서의 경우와 같이 중간 이상의 관계성을 보여줄 때는 조직몰입이 평균이상으로 이끌어 내지는 결과를 가져왔다.

<표 3-28> 관계문화의 수준에 따른 직군별 분포

		통계치	직군별		전체
			일반직	소방직	
관계문화 강도	약	빈도	46	28	74
		%	37.4%	37.8%	37.6%
	중	빈도	45	22	67
		%	36.6%	29.7%	34.0%
	강	빈도	32	24	56
		%	26.0%	32.4%	28.4%
전체		빈도	123	74	197
		%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 3-28>는 각 집단별로 관계문화의 수준에 따른 분포를 보여준다. 일반직의 경우 약한 관계문화를 가진 사람이 전체의 37.4%, 중간정도의 관계문화를 가진 사람의 36.6%, 강한 관계문화를 가진 사람이 26.6%로 나타났으며, 소방직의 경우 약한 관계문화가 37.8%, 중간정도의 관계문화가 29.7%, 강한 관계문화가 32.4%를 차지하고 있다.

나. 발전문화의 강도에 따른 조직효과성

발전문화의 강도에 따른 조직효과성에 있어서도 관계문화의 경우와 유사한 결과가 도출되었다. 일반직의 직무만족의 평균은 3.16점으로 강한 발전문화 속에서만 직무만족이 평균을 상회하였고, 또 이해 직무만족의 수준이 현저히 높아지는 것으로 나타났다. 소방직의 경우는 관계문화의 경우에서와 같이 보통이상의 관계문화 속에서도 직무만족이 평균이상으로 올라갔으며 또 보통과 강함의 차이는 약함과 보통의 차이보다 아주 미세하여 이들은 강도를 기준으로 볼 때 이분적 문화 계층성을 가진다고 할

수 있을 것이다.

발전문화와 조직문화와의 관계에 있어서는 기본적으로 소방직의 조직몰입의 평균이 월등하게 높은 점수를 보였다. 즉 일반직의 조직몰입의 경우 4.37로 보통을 약간 넘는 조직몰입도를 보이고 있으나 소방직의 경우 평균이 5.29점으로 일반직과 비교하여 척도 한 단계 만큼의 차이를 보이고 있다. 일반직의 경우 조직몰입과 관계문화의 강도는 어느 정도의 선형성을 나타내고 있고, 소방직의 경우에 있어서도 이점은 동일하게 나타났다.

<표 3-29> 발전문화의 강도에 따른 조직효과성

조직 효과성	발전문화 강도	일반직			소방직		
		N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차
직무만족 **	약함	45	2.75	0.63	26	2.87	0.49
	보통	31	3.08	0.44	16	3.33	0.62
	강함	43	3.64	0.74	28	3.46	0.50
	합계	119	3.16	0.73	70	3.21	0.59
조직몰입 **	약함	43	3.72	0.99	27	4.78	1.13
	보통	31	4.03	1.05	17	5.22	0.94
	강함	44	5.25	1.12	29	5.81	0.73
	합계	118	4.37	1.25	73	5.29	1.04

<표 3-30> 발전문화의 강도와 직군별 분포

		통계치	직군별		전체
			일반직	소방직	
발전 문화 강도	약함	빈도	46	27	73
		%	38.0%	37.0%	37.6%
	보통	빈도	31	17	48
		%	25.6%	23.3%	24.7%
	강함	빈도	44	29	73
		%	36.4%	39.7%	37.6%
전체		빈도	121	73	194
		%	100.0%	100.0%	100.0%

발전문화의 수준별 분포를 보면 일반직의 경우 약한 발전문화를 인식하고 있는 사람들이 38%, 보통이 26%, 강함이 36.4%를 나타내고 있으며 소방직은 경우 약함이 37%, 보통이 23.3%, 강함이 39.7%의 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

다. 위계문화의 강도에 따른 조직효과성

위계문화의 경우에 있어서도 결과는 발전문화의 그것과 유사한데 차이점은 일반직의 경우 직무만족의 평균은 3.18점으로 보통이상의 위계문화를 가질 때 직무만족이 평균을 상회하는 결과를 가져오고 있다. 그러나 위계문화가 강하다고 해서 직무만족이 현저하게 높아지는 것은 아닌 것으로 나타났다. 소방직의 경우 위계문화가 보통일 때 최고수준의 직무만족을 경험하며 위계문화의 강도가 높아질 때 오히려 약간 직무만족 수준이 떨어지는 결과를 가져왔다.

<표 3-31> 위계문화의 강도에 따른 조직효과성

조직효과성	위계문화 강도	일반직			소방직		
		N	평균	표준 편차	N	평균	표준 편차
직무만족	약함	50	2.89	0.60	30	3.01	0.56
	보통	18	3.22	0.45	13	3.44	0.52
	강함	49	3.46	0.78	25	3.34	0.61
	합계	117	3.18	0.71	68	3.21	0.59
조직몰입	약함	47	3.82	0.83	33	5.07	1.00
	보통	18	4.41	1.05	13	5.45	0.97
	강함	51	4.97	1.36	25	5.59	1.03
	합계	116	4.41	1.23	71	5.32	1.02

주 : 소방직의 조직몰입의 경우 0.05수준에서 통계적으로 유의한 차이가 발생하지 않음

조직몰입의 경우에 있어서는 앞서 발전문화에서와 같이 소방직의 조직몰입수준이 일반직보다 현저히 높게 나타났다. 조직몰입의 변수에 있어서는 소방직의 경우 위계문화의 수준에 관계없이 5점 이상의 높은 조직몰입도를 나타내고 있다. 소방직의 조직몰입도는 위계문화가 아주 약할때조차 일반직에서 나타내는 최고 수준보다 상회하고 있는 것으로 나타났다. 일반직의 경우 보통의 위계문화수준에서 평균을 훨씬 상회하는 조직몰입도를 나타내고 약한 위계문화 속에서는 조직몰입수준이 평균이하로 현저히 떨어지는 경향을 감안할 때 소방직군이 가지는 이러한 조직몰입수준은 매우 특이한 집단적 특성의 하나라고 보아진다.

자신의 조직의 위계문화에 대하여 어떻게 인지하는지에 관한 인식의 직군별 분포를 보면 약하다고 생각하는 구성원 일반직의 경우 42%를 차지하고, 보통이라고 응답한 비율은 15.1%, 강하다고 생각하는 사람은 42.9%로 양 극단으로 나뉘는 분포를 가지고 있는 것을 보여준다. 소방직의

경우 약하다고 생각하는 비율이 전체 응답자중 46.5%를 차지하여 가장 많은 분포를 보이고 있으며, 보통이라고 생각하는 비율은 18.3% 강하다고 생각하는 사람은 35.2%로 나타내서 소방직 공무원들의 경우 현재 수준의 위계성보다 강한 수준의 절차와 규칙의 준수에 대해서도 적응할 수 있는 태도를 가지고 있는 것으로 보여진다. 이러한 특성은 이들이 소방직을 마치 군이나 경찰과 같은 직업적 특성을 가지고 있으나 그들이 특수한 임무를 수행하고 있다는 직업적 인식에서 기초하고 있는 것으로 보여진다.

<표 3-32> 위계문화의 강도의 직군별 분포

		통계치	직군별		전체
			일반직	소방직	
위계 문화 강도	약함	빈도	50	33	83
		%	42.0%	46.5%	43.7%
	보통	빈도	18	13	31
		%	15.1%	18.3%	16.3%
	강함	빈도	51	25	76
		%	42.9%	35.2%	40.0%
전체		빈도	119	71	190
		%	100.0%	100.0%	100.0%

라. 과업문화의 강도에 따른 조직효과성

과업문화의 강도와 조직효과성의 관계에 있어서는 일반직의 경우 과업문화의 강도가 높아질수록 전반적으로 직무만족과 조직몰입의 정도가 높아지는 것으로 나타났다.

<표 3-33> 과업문화의 강도와 조직효과성

조직 효과성	조직문화	N	평균	표준편차	N	평균	표준편차
직무만족	약함	53	2.79	0.58	22	2.89	0.54
	보통	27	3.09	0.48	17	2.98	0.56
	강함	34	3.72	0.71	31	3.53	0.47
	합계	114	3.14	0.72	70	3.19	0.59
조직몰입	약함	51	3.69	1.00	22	4.54	1.17
	보통	27	4.63	0.99	18	5.16	0.85
	강함	35	5.19	1.16	33	5.79	0.75
	합계	113	4.38	1.23	73	5.26	1.05

직무만족의 측면에서는 일반직의 경우 약함과 보통의 문화에서 평균 이하의 직무만족도를 가진 것으로 나타나고 있으며 강한 과업문화일 때 현저하게 직무만족도가 높아지고 있다. 소방직의 경우 약함 보통의 과업문화에서는 평균이하의 낮은 직무만족도를 표출하는 반면 강한 과업문화 일 때 직무만족도가 평균이상으로 현저하게 높아지는 특성을 보이고 있다. 조직몰입의 경우에 있어서는 두 집단이 모두 과업문화의 수준이 높아질수록 조직몰입의 정도가 높아지는 것으로 나타나고 있다.

<표 3-34> 과업문화의 강도와 직군별 분포

		통계치	직군별		전체
			일반직	소방직	
과업 문화 강도	약 함	빈도	54	22	76
		%	46.6%	30.1%	40.2%
	보 통	빈도	27	18	45
		%	23.3%	24.7%	23.8%
	강 함	빈도	35	33	68
		%	30.2%	45.2%	36.0%
전 체		빈도	116	73	189
		%	100.0%	100.0%	100.0%

4. 조직효과성 결정요인에 관한 분석

지금껏 소방방재조직의 조직문화에 대한 개인적 속성, 조직구성원으로서의 속성, 조직문화의 유형과 조직효과성의 상호관계를 다양한 통계적 기법을 통하여 살펴보았다. 그러나 지금까지의 분석은 현상을 파악하는 기술적 측면과 함께 조직문화와 조직효과성의 양측면의 상호성의 정도에 관한 관계성을 검증하는 정도에서 이루어졌다. 본 절에서는 가설의 검증으로서 입증된 이러한 관계성의 정도뿐만 아니라 관계의 방향과 그 영향의 크기를 추정함으로써 어떠한 개별 조직문화가 조직효과성의 두 변수인 직무만족과 조직몰입에 가장 지배적인 영향을 미치는 가를 추정하고자 한다. 특정조직의 조직문화에 관한 연구는 지배적인 조직문화에 대한 이해에서 끝나지 않는다. 조직문화를 연구하는 본질적 목적은 진단된 또는 인지된 조직문화에 적합한 조직효과성 제고 수단을 모색하는 것에

있다. 이러한 경향의 연구들은 지금껏 조직문화의 결합을 통하여 새로운 조직문화를 생성하고자 하는 연구, 조직문화와 리더십의 적합관계를 밝혀내고자 했던 연구 등 여러 가지 인식론적 관점에 기초한 다양한 연구가 이루어져 왔다.¹⁰⁾ 그러나 본 연구에서는 이러한 주제들에 대하여 타 연구에서와 같이 심도 있게 다루지는 않기로 한다. 본 연구의 중심 주제는 과거 이질적 조직구성원들이었던 현재의 소방방재조직의 구성원들이 통합 이후 그러한 업무특성, 기술, 과거의 학습경험 등 이질적인 다양한 요소의 극복을 통하여 문화적 수렴을 이루어냈는가? 혹은 이루어내지 못하였는가? 이루어내지 못하였다면 어떤 이유로 인하여 그들은 수렴을 이루지 못하였는가를 밝혀내는 것이 주된 연구목적이다. 또 하나 리더십과 조직효과성의 관계는 또 다른 광범위하고 심도 있는 주제이기 때문에 본 연구에서 분석에 포함시키지 않았다. 왜냐하면 하나의 논문에서 연구범위가 큰 두 주제를 동시에 수용하기란 쉽지 않고 오히려 너무 광범위한 연구범위로 인한 분석의 표류를 가지게 되는 오류를 범할 가능성이 많기 때문이다. 조직효과성에 관한 연구 분야에서 조직문화와 리더십의 적합성이란 주제 외에 조직문화의 결합을 통한 조직효과성의 차이와 제고라는 주제는 때론 신선할 수 있다. 그러나 조직문화 프로파일을 작성하는데 있어서 던져보아야 할 질문은 이런 것이다. 즉 한조직의 조직문화나 집단문화가 경계가 분명한 이산적 성격을 가진 것인가 하는 점이다. 때때로 가정상의 오류를 야기할 수 있는 것의 하나가 조직문화의 결합이 하나의 조직문화와 다른 하나의 조직문화간의 (1+1)이라는 산술적 결합이 이루어질 수 있는가 하는 문제이다. 때때로 조직문화간의 결합에 관한 연구는 상호유사성을 가지고 있어서 쉽게 결합된 새로운 유형의 조직문화유형을 설계할 수도 있는 착각을 빠지게 한다. 그렇지만 조직문화간 결합은 빈번하게 실패로 돌아가는 경우가 있는데 이는 조직문화간 결합이 산술적 결합이 아니라 화학적 합성의 성질을 가진 것일 수 있기 때문이다.

10) 이러한 연구는 Quinn과 Kimberly(1984), Calori와 Sarnin의 연구 등 제 외국학자들의 연구와 김호정(2002), 이창원(2000)의 연구 등 많은 학자들에 의해 지속적으로 이루어지고 있다.

이러한 이유로 인하여 개별 조직문화의 결합을 통하여 새로운 유형의 조직문화나 적합적 관계를 모색하는 것은 신중을 기할 수밖에 없다. 결합을 위한 조건의 선정이나 상황의 해석이 상당부분 연구자의 사회화 과정에 기초한 주관에 인식에 기초하는 방법론적 한계를 본질적으로 내포하고 있기 때문이다. 그러나 이러한 한계에도 불구하고 현재의 조직특성과 상황에 맞는 이상적인 문화의 개발이라는 주제는 연구자들에게 매력적이지 않을 수 없다. 본 연구 또한 이러한 이유로 지금까지 분석에 이용된 4가지 조직문화를 통제외의 정도와 지향성(내외부지향성)이라는 여러 학자들이 활용했던 두 차원의 분류방식에 따라 결합변수를 생성하였다. 생성된 결합변수는 유연성이란 축을 기준으로 관계문화와 발전문화를 결합한 유연한 문화변수, 통제지향성을 축을 기준으로 위계문화와 과업문화가 결합된 통제적 문화변수, 체제내부의 안정을 지향하는 내부지향을 축으로 정적균형문화변수, 체제외부의 환경변화에 대한 대응성과 에너지의 적극적 교환을 통한 외부지향성이 강한 동적균형문화변수의 4가지를 생성하였다. 생성된 문화의 명칭은 자의적으로 명칭된 것이기 때문에 이러한 명칭이 적절한지에 대해서는 추후 보다 많은 담론이 이루어져야 할 것으로 생각한다.

위와 같은 연구초점 하에 본 절에서는 개개의 조직문화가 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 미치는 영향관계를 회귀분석을 통하여 검증하는 방식과 조직문화의 형성에 영향을 미칠 수 있는 허위 또는 혼란변수로 기능할 수 있는 연령, 경력, 계급을 통제한 후에 이루어지는 두 단계 회귀분석, 그리고 최종적으로 새롭게 생성한 네 가지 문화변수와 조직효과성의 관계를 알아보는 세 가지 유형의 분석이 이루어진다.

가. 조직문화와 조직효과성의 영향관계

조직문화가 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 순수한 효과를 파악하고 분석결과의 보편성을 인정받기 위하여 회귀분석은 두 단계에 걸쳐 시행되었다. 1단계는 4가지 문화유형만을 분석에 포함시킨 것이고 2단계로 주요 배경적 변수들을 통제변수로 하여 회귀모형에 투입시키는 방식이다.

분석에서는 연령, 근무기간, 경력, 직급, 학력들을 통제변수로 투입하였다. 전체집단을 대상으로 한 분석에서는 투입된 통제변수 중에서는 경력만이 유일하게 조직몰입에 영향을 미쳤다.

따라서 조직몰입에 영향을 미치는 요인들은 관계문화, 위계문화, 경력의 세 가지 변수가 전체집단을 대상으로 한 회귀분석의 결과 조직몰입의 42.2%를 설명하는 것으로 검증되었다. 직무만족에 있어서는 통제변수로 투입된 변수들 중 어느 하나도 의미 있는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 투입된 조직문화변수 중에서는 유일하게 관계문화만이 직무만족에 의미 있는 영향을 미친 것으로 나타나고 있으며 관계변수 한 요인에 의한 직무만족의 설명력은 41.3%인 것으로 나타났다.

<표 3-35> 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향(전체집단)

조직문화	조직몰입		직무만족	
	1	2	1	2
	베타(β)	베타(β)	베타(β)	베타(β)
조 관계문화	**0.41	0.36	**0.34	**0.36
직 발전문화	-0.06	-0.05	0.16	0.16
문 위계문화	**0.31	0.26	0.09	0.04
화 합리문화	0.06	0.11	0.16	0.17
통 연령		-0.14		-0.06
제 부서근무		0.08		-0.04
변 경력		*0.22		0.16
수 학력		-0.11		-0.04
직 직급		-0.13		-0.01
Adj. R^2	.403	.422	.413	.427

* $p < .05$ *** $p < .001$

나. 직군별 조직효과성의 영향요인 분석

직군별로 조직효과성에 영향을 미치는 요인이 다를 것이라는 기본 가정 하에 전체집단을 직군별로 분리하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 일반직의 경우 조직효과성의 두 요소인 조직만족과 직무만족에 영향을 미치는 요인은 관계문화와 경력으로 나타났다. 이 두 요인에 의하여 설명되는 조직효과성의 설명력은 조직몰입의 경우 54.5%, 직무만족의 경우 58.7%를 설명하는 것으로 나타났다.

<표 3-36> 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향(행정직)

조직문화	조직몰입		직무만족	
	1	2	1	2
	베타(β)	베타(β)	베타(β)	베타(β)
조 관계문화	**0.41	**0.39	*0.34	**0.37
직 발전문화	0.12	0.10	0.19	0.13
문 위계문화	0.08	0.04	0.01	-0.01
화 과업문화	0.22	0.25	0.26	*0.30
통 연령		-0.10		-0.07
제 부서근무		0.01		-0.12
변 경력		*0.25		**0.27
수 학력		0.00		-0.05
		0.00		0.10
Adj. R^2	.525	.545	.494	.587

* $p < .05$ *** $p < .001$

소방직의 경우에는 조직몰입의 경우 투입된 변수 어느 한 변수도 적절한 유의성을 갖지 않는 것으로 나타났다. 설명력 또한 8개 변수를 투입하여 15%에 불과하여 소방직의 조직몰입은 아직 규명되지 않은 다른 변수를 추론해야 할 필요가 나타났다. 직무만족의 경우에는 관계문화 한 요소만이 소방직의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 이 또한 23%의 설명력만을 가짐으로써 새로운 변수가 투입된 모형의 설정이 요구된다.

<표 3-37> 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향(소방직)

조직문화	조직몰입		직무만족		
	1	2	1	2	
	베타(β)	베타(β)	베타(β)	베타(β)	
조	관계문화	0.21	0.08	*0.36	0.33
직	발전문화	-0.10	0.10	0.11	0.20
문	위계문화	0.12	0.16	0.04	0.02
화	과업문화	0.29	0.13	0.08	0.01
통	연령		-0.03		-0.02
제	부서근무		0.24		0.10
변	경력		0.13		0.05
수	학력		-0.10		-0.01
	직급		-0.02		-0.06
Adj. R^2		.163	.130	.232	.161

* $p < .05$ *** $p < .001$

다. 조직문화의 결합과 조직효과성의 관계

언급한 바와 같이 관계문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화를 유연성과 통제, 외부지향과 내부지향으로 나누고 내부지향의 두 가지 문화인 관계문화와 위계문화를 합쳐 정적균형의 문화로 명명하였다. 다음으로 유연성의 축에 있는 두 문화인 관계문화와 발전문화를 합쳐 유연한 문화로 통제의 축인 두 문화인 위계문화와 합리문화를 합쳐서 통제지향의 문화로 구성하여 회귀분석을 실시하였다

<표 3-38> 조직문화의 결합이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향

조직문화	조직몰입		직무만족	
	행정직	소방직	행정직	소방직
	베타(β)	베타(β)	베타(β)	베타(β)
조 유 연	.00	.00	0.30	0.26
직 통 제	.28	.19		
문 정적균형	**0.62	.21	**0.51	**0.47
화 동적균형	**0.42	.08	**0.54	**0.32
Adj. R ²	.523	.165	.491	.242

* $p < .05$ *** $p < .001$

이러한 문화의 결합을 통한 효과는 행정직의 경우 조직몰입에는 정적균형(내부지향)과 동적균형(외부지향)의 두 요소가 의미 있는 영향력을 가진 것으로 나타났으며 이 두요인의 결합을 통한 행정직군의 조직몰입은 53%, 직무만족은 49% 정도 설명되는 것으로 나타났다.

소방직의 경우 직무만족은 행정직과 같은 두 가지 결합요인에 의하여 영향을 받는 것으로 나타났으나 앞서 분석한 4개의 개별 조직문화의 영향력 분석에서와 같이 어떠한 문화 유형으로도 조직몰입을 설명하기 어려운 것으로 나타났다.

라. 조직효과성의 영향요인의 개연적 탐색

앞서 분석에서 살펴본 바와 같이 소방직군의 조직몰입을 설명하는 요인은 무엇인가? 소방직군의 경우 어떠한 요인으로도 그들의 조직몰입을 설명하기가 어려웠다. 그렇지만 기술적인 분석을 통해서 나타난 소방직군의 조직몰입은 행정직군에 비해 척도점 한 등급 정도가 차이가 있을 정도('그렇다'와 '매우 그렇다'의 차이)로 크다. 문화요소를 제외한 가능한 변수들을 모두 투입하여 새로운 인과모형을 설정하고자 하였다. 개연성 있는

모든 변수들을 분석에 투입하여 도출된 결과는 근무경력과 과업문화가 의미있는 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 두 변수의 설명력은 표 20%로서 아직도 소방직의 조직몰입의 동기를 충분하게 밝혀내지 못하고 있다.

가능한 변수들은 리더십, 보상, 기술, 커뮤니케이션 수준, 구성원의 성숙도 같은 요인들일 것이다. 또한 타당한 인과모형을 구성하기 위해서 이들에 대해서는 구조화된 설문지를 통하기 보다는 보다 심층적인 집중화 면접을 실시할 필요가 있다. 그러나 논문의 작성과정에 있어서 이러한 인과관계를 파악하기 위한 반구조화된 설문지를 이용한 심층면적을 수행하지 못한 점은 아쉬움으로 남는다. 향후 이 부분에 대한 계속된 연구가 필요할 것으로 생각된다.

제 3 절 조사결과의 요약

1. 조사개요

가. 조사 문제

본 연구는 소방방재조직의 조직문화가 조직효과성(조직몰입과 직무만족)에 미치는 영향을 조사하여 소방방재조직의 효과적 관리방안을 모색하고자 하는 목적에서 시도되었다. 이에 따라 연구는 크게 두 측면에서 수행되었다.

첫째, 각 하위집단별 조직문화의 유형과 강도에 차이 진단과 조직효과성(직무만족과 조직몰입)의 영향관계의 분석

둘째, 조직문화의 차이가 존재할 경우 조직효과성이 가장 크게 발현되는 조직문화유형의 발견 및 조직효과성의 영향요인 규명

나. 표본추출 및 분석방법

조사를 위한 표본의 추출은 소방방재청 소속 공무원들을 표본프레

임으로 설정하고 산하 각 조직의 구성원들을 대상으로 웹을 이용한 자유 응답식 설문조사를 실시하였다. 설문지는 전산망을 통하여 배포되고 웹서버를 통하여 raw data를 통계분석에 이용하였다.

통계분석을 위한 중심 분석단위는 집단으로서 소방방재청 내 구성원들을 직군, 직렬, 소속부서 등으로 크게 구분하여 집단간 문화차이를 규명하였다.

자료분석은 사회과학분야에서 실증적 분석도구로서 가장 폭넓게 활용되는 한글 SPSS/WIN 12.0을 이용하여 분산분석, 상관관계분석, 회귀분석, 요인분석, 신뢰도분석등의 분석을 행하였다. 분석을 위한 측정척도는 독자적으로 개발하기 보다는 기존의 많은 연구를 통하여 신뢰성이 검증된 척도를 이용하였다. 각 척도는 리커트 5점 척도로 구성하였다. 조직문화에 관련된 문항의 경우 5점 '정말 그렇다', 4점 '그런 편이다' 3점 '보통이다', 2점 '그렇지 않은 편이다' 1점 '전혀 그렇지 않다'로 배정하였으며, 직무와 직무상황에 대한 만족항목의 경우 5점부터 1점까지 매우만족~매우불만족으로 구성하였다. 조직몰입의 경우 7점 척도로서 적극 찬성 7점부터 ~ 적극 반대 1의 점수를 부여하였다.

한편 조사대상자의 배경변수로는 연령, 직급(일반직의 경우 1~9급, 기능직), 소방직(소방정감~소방사), 소속, 근무기간, 현 부서 근무기간, 공무원 경력, 학력, 직군 및 직렬 등을 선정하였다.

가설의 검증을 위하여 집단간의 차이를 검증하는 경우에는 분산분석을 사용하였고, 조직문화와 조직효과성의 관계를 분석하는데 있어서는 상관관계분석, 분산분석 등을 중심 통계분석기법으로 활용하였다.

다. 척도의 구성

조직효과성의 척도로는 두 가지 변수를 책정하였다. 직무만족과 조직몰입을 효과성의 주요변수로 설정하였다. 또 조직문화의 측정을 위해서는 경쟁가치모형에 의한 Yeung과 그 동료들(1991)의 문항들을 번역하고 이를 다시 요인분석하여 재작성한 김호정(2002)의 척도를 활용하였다.

조직문화유형과 직무만족, 조직몰입의 관계와 더불어 조직효과성의 관련 변수로는 조절적 보상으로서 보상을 약속하는 수준으로서 '약속'과 '실제적인 보상' 정도의 두 가지 척도를 보상변수로 직무에 관한 특성으로는 기술의 일상성을 척도로 설정하였다.

2. 응답자의 사회경제적 특성

성별로 볼 때 조사대상자들이 전반적으로 소방 관련 업무를 담당하고 있는 특성으로 인하여 남성이 전체 응답자의 91% 이상을 차지하였다.

연령별로는 35세에서 39세 사이가 71명으로 전체의 35.1%를 차지하여 가장 높은 빈도를 보였으며, 직급별로는 일반직과 소방직 모두 중위직급의 빈도가 가장 많았다(일반직은 5, 6, 7급, 소방직은 소방경, 소방위, 소방장). 소방방재청의 근무기간은 2년~3년 미만의 근무경력자가 87명으로 전체의 44.6%를 차지하였으며, 현부서 근무기간은 응답자 대부분(누적 퍼센트로 87.8%)이 3년 미만의 현부서 근무기간을 가진 것으로 나타났다. 공무원 경력에 있어서는 15년 미만이 61명으로 30.8%, 20년 미만이 20.2%, 20년 이상이 26.2%로 응답자들의 공무원 경력연수는 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이러한 점은 조직문화의 형성에 있어서 어느 정도 위계문화의 형성에 기여할 것으로 예측된다.

직군별로는 일반직이 125명으로 62.8%, 소방직이 74명으로 37.3%를 차지하였다.

3. 소방방재조직의 조직문화의 진단

가. 응답자의 개인적 특성에 따른 조직문화의 차이

첫째, 성별에 따른 조직문화의 차이는 관계문화와 위계문화의 두 가지 유형의 조직문화에서만 남녀간 의미 있는 차이가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 연령에 따른 조직문화의 차이에 있어서는 조직문화의 4가지 요소 모두 높은 수준의 연령별 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 조직문화적 특성이 크게 달라지는 분기점은 45세 전후를 기하여 이루어졌다. 일반직과 소방직의 분석결과에 있어서는 일반직의 경우에 있어서는 연령대가 높아짐에 따라 발전문화, 관계문화, 위계문화, 과업문화의 모든 부문에서 정적 방향으로 점수가 높아지고 있는 유의미한 차이를 나타나고 있다. 그러나 소방직의 경우에 있어서는 연령대에 따른 조직문화의 차이가 나타나지 않았는데 그 이유는 소방직의 경우 일반직에 비하여 그들이 수행하는 업무 특성이나 업무수행기술, 담당분야 등의 차이가 연령대별로 존재하기 보다는 소속부서별로 나타내는 특성에 기인하는 것으로 여겨진다.

셋째, 학력에 따른 조직문화의 차이는 전체응답자를 대상으로 하나 각 직군별 응답자를 대상으로 하나 어느 한 경우에서도 집단간 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

나. 조직구성원으로서의 속성에 따른 차이

(1) 계급별 차이

분석결과 4가지 조직문화 모두에서 유의미한 계급간 조직문화의 차이가 존재하였다. 전반적으로 계급이 높아질수록 각 문화에 대한 지향이 높아지는 것으로 나타났다. 소방직의 경우 그 특성은 다음과 같다.

첫째, 관계문화에 있어서는 소방정이나 소방령과 같은 상위직급이 평균 이상의 관계문화에 대한 지향을 나타내고 있다. 특이한 점은 조직의 연결핀으로 조정의 통제의 중간자적 역할을 하는 중간직으로서 소방장의 관계문화에 대한 점수가 가장 높게 나타나고 있다는 점이다. 이와 함께 타 직급의 경우 평균이하의 관계문화에 대한 지향을 나타냈다.

둘째, 발전문화의 경우 소방위의 발전문화적 인식이 가장 부정적이었으며 의외로 낮은 직급이라고 할 수 있는 소방사의 발전문화에 대한 지향이 높았다는 점이다.

셋째, 위계문화에 대한 인식도 소방사들이 가장 높게 나타나고 다음으로 소방장의 점수가 높았다. 이들은 긴급한 재난 상황 속에서 정해진 규칙과 약속된 행동규범 및 수칙의 준수가 재난의 피해를 결정짓는다는 점을 감안할 때 충분히 납득할만한 조직문화적 인식이다. 한편 연구직의 위계문화에 대한 점수는 타 집단에 비하여 상대적으로 낮게 나타났다.

넷째, 과업문화는 소방정이 가장 높고 다음으로 소방장의 인식이 높게 나타났다. 이는 이들이 계급을 2분화 할 때 각 하위계급에 대한 최종적인 책임을 지는 위치에 있는 특성으로 인한 것으로 보인다. 이들에게 목표와 과업의 성취는 그들의 상위직에 대한 계약으로서의 막중한 의무를 가지고 있다. 성과에 대한 높은 관심은 이들이 합리인으로서의 특성을 가지고 있다고 하기 보다는 그들이 가지고 있는 책임에 준거하는 것으로 봐야 타당할 것이다.

계급과 직군의 이원적 분석을 통한 조직문화의 차이 검증에서는 일반직의 경우 네 가지 하위문화 모두에서 계급에 따른 문화적 차이가 존재하는 것으로 나타나고 있으나 소방직의 경우 관계문화와 위계문화의 경우에 있어서만 계급에 따른 유의미한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

(2) 소속부서에 따른 조직문화의 차이

소속부서에 따른 분석결과 전체 집단을 대상으로 한 분석에 있어서는 소속에 따른 조직문화의 차이는 위계문화의 경우에 일반직과 소방직의 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직문화의 차이는 업무의 성격이 유사한 부처 내 하위조직 수준에서 보다는 오히려 이해관계를 달리하는 부처간이나 조직이 다루는 업무의 속성이 상이한 부처간에 발생되기 쉽다는 것을 의미한다.

이를 다시 일반직과 소방직으로 구분하여 각 집단 내 유의성을 검증한 결과 동일 집단 내에서는 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

구체적으로 살펴보면 첫째, 관계문화의 경우 일반직의 경우 예방안전

본부와 방재연구원의 관계문화점수만이 3점을 넘어 보통정도의 관계문화를 가지고 있으며 타부서의 경우 3점대 이하의 낮은 관계문화지향을 나타냈다. 소방직의 경우는 소방정책본부가 평균 3.34점으로 가장 높은 관계문화 점수를 보였으며 전체적으로 관계문화는 방재연구원과 소방정책본부의 점수가 3점대 초반의 점수를 보여 보통정도의 관계문화를 가진 것으로 나타났다. 일반직의 경우는 직속부서(2.52점), 소방정책본부(2.38) 소방직의 경우는 정책홍보본부의 등의 조직성원들이 관계문화를 낮게 인식하는 것으로 나타났다.

둘째, 발전문화의 경우 전체적으로 방재연구원(3.87점)이 보통보다 강한 문화의 유형을 나타내고 있으며 상대적으로 정책홍보본부나 중앙소방학교의 발전문화에 대한 점수가 타 부서에 비해 낮은 것으로 나타났다. 직군별로 보면 일반직의 경우 방재연구원(3.86), 소방직의 경우 소방정책본부(3.83)의 소방직의 발전문화 점수가 가장 높게 나왔다.

셋째, 위계문화의 경우 발전문화와 같이 소방정책본부의 위계문화가 가장 높은 것으로 나타났다. 일반직과 소방직으로 나눈 결과는 일반직의 경우 방재연구원의 위계문화수준(3.52)이 타 부서보다 약간 높았으며, 소방직의 경우 소방정책본부의 위계문화가 수준이 가장 높았다. 직군간 비교에서는 소방직의 위계문화 수준이 일반직의 경우보다 높게 나왔으며. 위계문화의 수준이 가장 낮은 집단은 일반직의 경우 직속부서(2.89점)이었으며, 소방직의 경우 중앙소방학교(3.337)점으로 나타났다.

넷째, 과업문화의 경우 소방정책본부 내 소방직(3.87점)의 과업문화에 대한 인식이 가장 높은 것으로 나타났다. 직군의 구별 없는 전체평균은 3.51점으로 보통정도의 과업문화를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 일반직의 경우 예방안전본부(3.71점)의 점수가 가장 높았다. 한편 과업문화의 수준이 낮은 조직은 일반직의 경우 직속부서(3.24)가, 소방직의 경우 중앙소방학교와 정책홍보본부의 과업문화수준이 상대적으로 타 부서에 비해 낮게 나타났다. 중앙소방학교나 정책홍보본부의 경우 업무특성상 새로운 과업이나 성과를 측정하는 것보다는 산하 각 부서에 대한 지원 및 관리적

활동을 통해 재난에 대한 일정한 수준의 유지라는 관리적 목표가 성과 목표보다 높기 때문인 것으로 생각된다.

(3) 소방방재청 근무기간에 따른 조직문화의 차이

소방방재청의 근무기간에 따른 조직문화의 차이는 전체집단을 대상으로 할 때 관계문화와 가 위계문화가 소방방재청 근무기간에 따라 의미 있는 차이를 보이고 있었으며 발전문화와 과업문화에 있어서는 근무기간에 따른 인식의 차이가 나타나지 않았다.

첫째, 관계문화의 경우 5년을 기점으로 차이가 두드러진다. 이와 함께 아주 높지는 않지만 1년 이하의 근무자의 경우에도 상대적으로 타 근무기간의 종사자들보다 자신들의 조직문화가 관계문화적 성향이 높다고 인식하는 것으로 나타나고 있다.

둘째, 위계문화의 경우도 이와 유사한데 5년차 이상이 되거나 근무경력 1년 미만일 때 자신들의 조직문화가 위계문화적 성향이 높다고 인식하는 것으로 나타났으며 소방직의 위계문화가 일반직보다 상대적으로 높은 수준을 나타냈다.

셋째, 발전문화는 소방직이나 일반직 모두 근무 연한이 짧을수록 발전문화에 대한 인식이 높았으며, 과업문화의 경우 근무경력이 아주 짧거나 근무기간이 5년 이상이 될 때 과업문화에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다. 이를 직군별로 구분한 결과 일반직의 경우는 조직문화의 네 가지 요소 모두에서 유의한 집단별차이가 나타나지 않았으나 소방직의 경우 관계문화의 경우에서 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

(4) 공무원 경력에 따른 조직문화의 차이

조직문화의 차이의 중심요소가 공무원 경력으로 밝혀졌다. 공무원 경력에 따른 조직문화의 차이는 일반직이나 소방직 구분 없이 네 가지 하위 문화요소에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉 공무원 경력이 높아질수록 직급이 높아지고 조직문화에 대한 발전문화, 관계문화, 과업

문화, 위계문화 모두 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 특히 공무원 경력이 20년 이상이 되는 집단에 있어서의 조직 문화적 성숙도는 그 이전의 경력자들에 비하여 상대적으로 그 강도가 높게 나타나고 있어 한 조직의 문화의 형성이 오랜 기간에 걸쳐 형성되고 그렇게 형성된 문화적 지향은 상대적으로 고착성이 높아진다는 것을 의미한다. 공무원 경력에 따른 조직문화의 차이를 보면 소방직이나 일반직 모두 공무원 경력이 길수록 각 문화의 정도에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 과업문화의 경우 15년차와 20년차의 차이가 크지 않았는데 이는 계급에서 본바와 같이 이 정도의 근무경력에 소방장과 같은 중간직급이 많이 분포하고 있고 20년 이상자의 경우 고위직일 가능성이 높기 때문이다. 위계문화의 경우도 연령이나 소속부서의 근무기간과 유사하게 경력이 짧거나 아주 길거나의 쌍봉의 형태를 나타내고 있다.

(5) 직렬에 따른 조직문화의 차이

전체집단을 대상으로 할 때 발전문화, 위계문화, 과업문화에서 유의한 차이를 보였으며 관계문화의 경우에는 직렬간 차이가 존재하지 않았다. 집단을 구분으로 하면 일반직의 연구직 관계문화 점수가 3.57점으로 가장 높았으며, 기능직이 가장 낮은 2.66점으로 나타났다. 발전문화의 경우 전반적으로 일반직의 점수가 소방직렬보다도 높게 나왔다. 위계문화의 경우 연구직이 가장 낮은 위계문화를 보였다. 과업문화의 경우 일반직의 기술직렬이 가장 높은 과업문화유형을 보이고 있으며, 상대적으로 소방 직렬의 종사자들이 과업문화의 수준에 있어서 떨어지는 것으로 보이고 있다.

(6) 직군별 조직문화의 차이

전체 직군별로는 모든 조직문화 하위요소에 있어서 문화적 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 소방방재조직 내 조직문화의 차이는 직군을 기본으로 하여 공무원 경력, 계급에 따른 차이가 발생하는 것으로 볼 수 있다.

첫째, 관계문화의 경우 일반직이나 소방직의 모두 보통수준의 관계문화 수준을 가지고 있으나 일반직의 경우 2.8점으로 보통보다 약간 낮은 관계문화를 보이며 소방직의 경우 보통수준의 관계문화(3.05점)을 가지고 있고 이는 통계적으로 유의미한 차이를 나타내고 있다.

둘째, 발전문화의 경우 일반직(3.59점)이 소방직(3.39점)보다 0.2점 정도 높게 나타나고 있으며, 위계문화의 경우 소방직(3.62점)이 일반직((3.29점)보다 약간 높게 나타났다. 과업문화의 경우에는 일반직(3.61)이 소방직(3.38점)보다 약간 상회하는 것으로 나타났다.

이러한 차이는 평균점을 기초로 할 때 현저한 차이라고는 하기 어려우나 원래 이질적이었던 조직이 소방방재청으로 통합된 후로 조직문화의 수렴화가 지속적으로 진행되고 있기는 하나 여전히 문화적 이질성이 남아있는 것으로 밝혀졌다.

요약하면 소방직의 경우 일반직보다 관계문화와 위계문화의 강도가 강하고 일반직의 경우 소방직보다 발전문화와 과업문화의 강도가 강하다. 이러한 차이는 통계적으로 유의한 차이점을 보이고 있다. 그러나 각각의 문화적 차이가 척도상 1점 이상의 차이를 뛰어 넘는 큰 차이가 나타나지 않았다. 즉 보통(3점 중 반대를 기준으로)보다 약간 높거나 그보다 약간 낮은 수준에서 직군간 문화적 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 차이는 해석에 많은 고민을 안겨준다. 조직이 통합한 이후로 상당기간이 지났음에도 불구하고 문화적 상이성이 아직까지도 상존하는가? 아니면 본질적으로 이질적인 집단의 결합에도 불구하고 조직문화의 상이성은 크게 나타나지 않았다고 보는 것이 타당한가? 또 이런 정도의 조직문화적 차이는 소방방재청 조직의 구성원들을 대상으로 한 행태적 문화변화 전략을 통해서 극복 가능한 것인가? 그와 달리 그 상이성의 차이가 큼을 인정하고 구조적인 문화차이 극복전략을 채택할 것인가의 전략적 선택의 문제이기 때문이다.

결론적으로 최종적인 전략의 선택은 이러한 문화적 상이성이 현존하는 조직으로서의 소방방재청의 거시적 수준에서의 조직효과성을 저해하고

있는가? 아니면 저해하고 있지 않는가에 대한 실증적 검증을 통해서 이루어져야 할 것이다.

4. 소방방재조직의 조직문화유형과 조직효과성 관계

가. 조직문화와 조직효과성의 상관관계

소방방재청 내 조직문화는 관계문화를 제외하고는 대체적으로 보통이상의 조금 강한 문화로 판단된다. 관계문화를 제외하고는 발전문화, 위계문화, 과업문화가 모두 평균 3.4점 정도가 나와 보통 보다 약간 강한 조직문화를 가진 것으로 나타나고 있다. 관계문화의 경우는 2.81점으로 나타나 보통 이하의 약한 관계문화를 가진 것으로 분석되었다. 직무만족과 조직몰입의 관계를 보면 먼저 직무만족에 있어서는 위계문화는 타 조직유형보다 직무만족과의 상관성이 낮은 것으로 나타났다($r=0.45$). 이외 발전문화나 ($r=0.60$)이나 과업문화와 관계문화($r=0.59$)는 중간정도의 관계를 가진 것으로 보여진다. 조직몰입에 가장 밀접한 관계를 가진 것은 역시나 직무만족의 요소였다($r=0.63$). 조직문화 유형 중에서는 관계문화와 과업문화와의 관계가 발전문화나 위계문화의 관계보다 다소 높은 것으로 나타나고 있다. 기술의 일상성은 직무만족이나 조직몰입과의 관계는 있으나 극히 미세한 관계로 나타나고 있다. 보상은 조직효과성의 두 가지 요소 모두에 중간정도의 정적 관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 조직문화간 관계에서는 발전문화와 과업문화가 아주 강한($r=0.83$) 정적 상관관계를 보여 발전문화가 강하면 과업문화도 강하다고 할 수 있거나 과업지향성이 높으면 발전문화로서 성취지향성도 높아지는 것으로 해석할 수 있을 것 같다(표 3-23참조).

나. 직군별 조직문화유형과 조직효과성

(1) 일반직

일반직의 경우 직무만족과 가장 강한 관계를 가지고 있는 조직문화

요소는 발전문화로 나타났다. 양자는 상관계수(r)가 0.66으로서 중간 정도의 관계보다는 강한 방향으로 더욱 가까운 관계이다. 조직몰입에는 직무만족이 조직몰입을 불러일으키는 가장 중요한 요소로 나타났다. 그 외 각 문화유형과의 관계에 있어서는 미세한 차이가 있었지만 중간 이상의 관계를 가지고 있었으며 이중 관계문화의 상관계수가 0.68로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 과업문화, 발전문화, 위계문화 순으로 나타났다. 가설에서와 같이 위계문화는 조직몰입과의 관계가 다른 문화유형에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

(2) 소방직

소방직의 경우 직무만족과 상호간 강한 영향을 미치는 관계는 관계문화와 직무만족의 관계로 중간정도의 정적 상호성(0.51)을 가지고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 발전문화와 과업문화와의 관계가(각각 0.46, 0.47)로 다음을 잇고 있으며, 위계문화와의 관계는 상대적으로 낮은 0.27 정도의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 소방직의 경우 조직문화와 직무만족, 조직몰입의 상호성은 일반직의 상관계수의 크기보다 작은 것으로 나타나고 있다. 이는 소방직의 경우 일반직보다 조직문화와 조직효과성에 상호간 영향이 적다는 것을 의미하며 결국 조직문화이외에 소방직의 조직효과성을 설명할 수 있는 요인이 조직문화이외에도 존재할 여지가 더 크다는 것을 의미한다.

조직몰입의 측면에서는 직무만족과 과업문화가 0.5정도의 계수의 크기를 가지고 있어 중간정도의 상호관계를 가지고 있으며, 상대적으로 발전문화와 위계문화와는 강한 관계를 가지고 있지 않은 것으로 나타나고 있다. 소방직의 경우도 리더의 보상의 약속과 권한은 조직만족과 직무몰입과 관련된 주요 변수의 하나로 증명되었으며, 기술의 일상성과 같은 요소들은 소방방재조직의 구성원들에게 있어서 직무만족이나 조직몰입에 영향을 크게 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 소방방재조직의 업무와 관련된 기술적 정형성의 수준이 구성원들의 만족을 저하시키는 수준의 낮은 수준의 일상성이 아닌 보통정도의 일상성을 가진 것으로 응답자들은 이러한 요소를

조직효과성에 영향을 미치는 중요한 변수로 고려하지 않는다는 것을 나타냈다.

5. 조직문화의 강도에 따른 조직효과성의 차이

가. 조직문화의 동질성

동질성은 두 가지 종류로 정의하였다. 첫째로 변이계수를 이용하였다.¹¹⁾ 두 번째 방법을 통한 조직문화의 강도측정을 표준점수를 중심으로 평균의 분포를 이용하는 방법을 사용하였다.¹²⁾

동질성을 기준으로 할 때 일반직의 경우 과업문화, 위계문화, 발전문화, 관계문화의 순으로 차이가 커지며, 소방직의 경우는 위계문화, 과업문화, 발전문화, 관계문화 순으로 집단 내 구성원들간 해당 문화에 대한 동질감이 떨어졌다. 전체집단과 개별 직군과의 비교, 일반직과 소방직의 상호 비교를 통하여 각 집단의 구성원들이 조직문화의 유형에 따른 동질감이 어느 정도 되는지를 파악하였다.

전체적으로 각 개별 조직문화를 기준으로 소방직과 일반직의 비교를 보면 전반적으로 소방직의 동질성이 큰 것으로 나타나고 있고 전체집단의 분포를 기준으로 비교한 결과에서도 상대적으로 수치가 낮은 변이계수치와 나와 응답자들의 개별 조직문화에 대한 응답에 있어서 구성원들간 편차가 크지 않은 것으로 분석되었다(표 3-26참조).

11) 표준편차는 자료들의 흩어진 정도, 즉 격차를 측정하기 위하여 좋은 도구이며 가장 많이 활용된다. 그렇지만 실제 자료들의 분포형태가 조금만 이동하면, 즉 평균이 변하면 표준편차도 변하게 되는 한계를 가지고 있다. 이와 같은 이유로 평균이 상이한 집단들간의 자료의 격차를 비교하기 위해 자주 활용되는 것이 변이계수이다.

12) 즉 평균 아래의 4분위 값 미만은 약, 평균이하의 4분위부터 평균이상의 4분위 값까지는 중, 평균이상의 4분위 값 이상은 강으로 분류하여 일반직군과 소방직군의 개별 조직문화적 강도의 차이에 따른 조직효과성의 차이를 분석하였다.

나. 조직문화의 강도에 따른 조직효과성

(1) 관계문화의 강도에 따른 조직효과성(직무만족, 조직몰입)

전체적으로 일반직과 소방직의 구별 없이 관계문화의 수준과 조직효과성의 관계는 정의 관계를 보여주고 있다.

첫째, 직무만족에 있어서는 일반직은 관계문화의 수준이 강할 때의 경우에서만 평균이상의 직무만족이 발생하고 있으나 소방직의 경우 관계문화의 수준이 중간정도 이상만 되도 평균이상의 직무만족을 가져오는 특징상의 차이가 발생하고 있다. 이러한 결과는 소방직의 경우 일반행정직의 보다 관계문화가 높고 이에 따라 특별하게 큰 노력을 기울이지 않더라도 만족하는 상호간 배려가 일상화되어 있다는 것으로 해석될 수도 있다. 그러나 일반직의 경우 관계문화의 수준이 중간이하 일 때는 오히려 평균이하의 직무만족으로 가져오고 있음을 알 수 있는데 이는 일반직에 대해서 관계적 요소를 통하여 직무만족을 높이고자 한다면 형식적이 아니라 실제적으로 배려를 하고 있다는 느낌이 들도록 강한 관계성을 통해 직무만족을 이끌어 내야 한다는 것을 의미한다.

둘째, 조직몰입은 일반직의 경우 중간 이상의 관계문화 속에서 조직몰입이 평균을 상회하는 결과를 가져오고 아주 강한 관계문화 속에서 조직몰입이 현저하게 상승하는 경향을 보이고 있다. 소방직의 경우는 직무만족에서의 경우와 같이 중간 이상의 관계성을 보여줄 때는 조직몰입이 평균이상으로 이끌어 내지는 결과를 가져왔다.

각 집단별로 관계문화의 수준에 따른 분포를 보면 일반직의 경우 약한 관계문화를 가진 사람이 전체의 37.4%, 중간정도의 관계문화를 가진 사람의 36.6%, 강한 관계문화를 가진 사람이 26.6%로 나타났으며, 소방직의 경우 약한 관계문화가 37.8%, 중간정도의 관계문화가 29.7%, 강한 관계문화가 32.4%를 차지하고 있다.

(2) 발전문화의 강도에 따른 조직효과성

발전문화의 강도에 따른 조직효과성에 있어서도 관계문화의 경우

와 유사한 결과가 도출되었다. 일반직의 직무만족의 평균은 3.16점으로 강한 발전문화 속에서만 직무만족이 평균을 상회하였고, 또 이외 직무만족의 수준이 현저히 높아지는 것으로 나타났다. 소방직의 경우는 관계문화의 경우에서와 같이 보통이상의 관계문화 속에서도 직무만족이 평균이상으로 올라갔으며 또 보통과 강함의 차이는 약함과 보통의 차이보다 아주 미세하여 이들은 강도를 기준으로 볼 때 이분적 문화계층성을 가진다고 할 수 있을 것이다.

발전문화와 조직문화와의 관계에 있어서는 기본적으로 소방직의 조직몰입의 평균이 월등하게 높은 점수를 보였다. 즉 일반직의 조직몰입의 경우 4.37로 보통을 약간 넘는 조직몰입도를 보이고 있으나 소방직의 경우 평균이 5.29점으로 일반직과 비교하여 적도 한 단계 정도의 차이를 보이고 있다. 일반직의 경우 조직몰입과 관계문화의 강도는 어느 정도의 선형성을 나타내고 있고, 소방직의 경우에 있어서도 이점은 동일하게 나타났다. 발전문화의 수준별 분포를 보면 일반직의 경우 약한 발전문화를 인식하고 있는 사람들이 38%, 보통이 26%, 강함이 36.4%를 나타내고 있으며 소방직은 경우 약함이 37%, 보통이 23.3%, 강함이 39.7%의 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

(3) 위계문화의 강도에 따른 조직효과성

위계문화의 경우에 있어서도 결과는 유사한데 차이점은 일반직의 경우 직무만족의 평균은 3.18점으로 보통이상의 위계문화 속에서 직무만족은 평균을 상회하는 결과를 가져오고 있다. 그러나 위계문화가 강하다고 해서 직무만족이 현저하게 높아지는 것은 아닌 것으로 나타났다. 소방직의 경우 위계문화가 보통일 때 최고수준의 직무만족을 경험하며 위계문화의 강도가 높아질 때 오히려 약간 직무만족 수준이 떨어지는 결과를 가져왔다. 조직몰입의 경우에 있어서는 앞서 발전문화에서와 같이 소방직의 조직몰입수준이 일반직보다 현저히 높게 나타났다. 조직몰입의 변수에 있어서는 소방직의 경우 위계문화의 수준에 관계없이 5점 이상의 높은 조직몰입도를 나타내고 있다. 소방직의 조직몰입도는 일반직의 최고수준을

위계문화가 아주 약할 때조차도 상회하고 있는 것으로 나타났다. 일반직의 경우 보통의 위계문화수준에서 평균을 훨씬 상회하는 조직몰입도를 나타내고 약한 위계문화 속에서는 조직몰입 수준이 평균 이하로 현저히 떨어지는 경향을 감안할 때 소방직군이 가지는 이러한 조직몰입수준은 매우 특이한 집단적 특성의 하나라고 보아진다.

직군별 분포를 보면 약하다고 생각하는 구성원 일반직의 경우 42%를 차지하고, 보통이라고 응답한 비율은 15.1%, 강하다고 생각하는 사람은 42.9%로 양 극단으로 나뉘는 분포를 가지고 있는 것을 보여준다. 소방직의 경우 약하다고 생각하는 비율이 전체 응답자중 46.5%를 차지하여 가장 많은 분포를 보이고 있으며, 보통이라고 생각하는 비율은 18.3% 강하다고 생각하는 사람은 35.2%로 나타내서 소방직 공무원들의 경우 현재 수준의 위계성보다 강한 수준의 절차와 규칙의 준수에 대해서도 적용할 수 있는 태도를 가지고 있는 것으로 보여진다. 이러한 특성은 이들이 소방직을 마치 군이나 경찰과 같은 직업적 특성을 가지고 있으나 그들이 특수한 임무를 수행하고 있다는 직업적 인식에서 기초하고 있는 것으로 보여진다.

(4) 과업문화의 강도에 따른 조직효과성

과업문화의 강도와 조직효과성의 관계에 있어서는 일반직의 경우 과업문화의 강도가 높아질수록 전반적으로 직무만족과 조직몰입의 정도가 높아지는 것으로 나타났다. 직무만족의 측면에서는 일반직의 경우 약함과 보통의 문화에서 평균이하의 직무만족도를 가진 것으로 나타나고 있으며 강한 과업문화일 때 현저하게 직무만족도가 높아지고 있다. 소방직의 경우 약함 보통의 과업문화에서는 평균이하의 낮은 직무만족도를 표출하는 반면 강한 과업문화일 때 직무만족도가 평균이상으로 현저하게 높아지는 특성을 보이고 있다. 조직몰입의 경우에 있어서는 두 집단이 모두 과업문화의 수준이 높아질수록 조직몰입의 정도가 높아지는 것으로 나타나고 있다.

6. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 분석

조직문화가 조직효과성(직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계를 회귀 분석을 통하여 검증하는 방식과 조직문화의 형성에 영향을 미칠 수 있는 허위 또는 혼란변수로 기능할 수 있는 연령, 경력, 계급을 통제할 후에 이루어지는 2단계 회귀분석, 그리고 최종적으로 새롭게 생성한 네 가지 문화변수와 조직효과성의 관계를 알아보는 세 가지 유형의 분석이 이루어졌다.

가. 조직문화와 조직효과성의 영향관계

조직문화가 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 순수한 효과를 파악하고 분석결과의 보편성을 인정받기 위하여 회귀분석은 두 단계에 걸쳐 시행되었다. 1단계는 4가지 문화유형만을 분석에 포함시킨 것이고 2단계로 주요 배경적 변수들을 통제변수로 하여 회귀모형에 투입시키는 방식이다. 분석에서는 연령, 근무기간, 경력, 직급, 학력들을 통제변수로 투입하였다. 전체집단을 대상으로 한 분석에서는 투입된 통제변수 중에서는 경력만이 유일하게 조직몰입에 영향을 미쳤다.

따라서 조직몰입에 영향을 미치는 요인들은 관계문화, 위계문화, 경력의 세 가지 변수가 전체집단을 대상으로 한 회귀분석의 결과 조직몰입의 42.2%를 설명하는 것으로 검증되었다. 직무만족에 있어서는 통제변수로 투입된 변수들 중 어느 하나도 의미 있는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 투입된 조직문화변수 중에서는 유일하게 관계문화만이 직무만족에 의미 있는 영향을 미친 것으로 나타나고 있으며 관계변수 한 요인에 의한 직무만족의 설명력은 41.3%인 것으로 나타났다.

나. 직군별 조직효과성의 영향요인 분석

분석결과 일반직의 경우 조직효과성의 두 요소인 조직만족과 직무만족에 영향을 미치는 요인은 관계문화와 경력으로 나타났다. 이 두 요인에 의하여 설명되는 조직효과성의 설명력은 조직몰입의 경우 54.5%, 직무

만족의 경우 58.7%를 설명하는 것으로 나타났다.

소방직의 경우에는 조직몰입의 경우 투입된 변수 어느 한 변수도 적절한 유의성을 갖지 않는 것으로 나타났다. 설명력 또한 9개 변수를 투입하여 13%에 불과하여 소방직의 조직몰입은 아직 규명되지 않은 다른 변수를 추론해야 할 필요가 나타났다. 가능한 변수들은 리더십, 보상, 기술, 내적 동기와 같은 요소들일 것이다. 또한 타당한 인과모형을 구성하기 위해서 이들에 대해서는 구조화된 설문지를 통하기 보다는 보다 심층적인 집중화 면접을 실시할 필요가 발생하였다. 논문의 작성과정에 있어서 반구조화된 면접지를 작성하지 못하였고 본 논문에 포함시키지 못한 점은 아쉬움이 남는다. 향후 이 부분에 대한 계속된 연구가 필요할 것으로 생각된다. 직무만족의 경우에는 관계문화 한 요소만이 소방직의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 이 또한 23%의 설명력만을 가짐으로써 새로운 변수가 투입된 모형의 설정이 요구된다.

다. 조직문화의 결합과 조직효과성의 관계

관계문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화를 유연성과 통제, 외부지향과 내부지향으로 나누고 내부지향의 두 가지 문화인 관계문화와 위계문화를 합쳐 정적균형의 문화로 명명하였다. 다음으로 유연성의 축에 있는 두 문화인 관계문화와 발전문화를 합쳐 유연한 문화로 통제의 축인 두 문화인 위계문화와 합리문화를 합쳐서 통제지향의 문화로 구성하여 회귀분석을 실시하였다.

분석결과 행정직의 경우 조직몰입에는 정적균형(내부지향)과 동적균형(외부지향)의 두 요소가 의미있는 영향력을 가진 것으로 나타났으며 이 두요인의 결합을 통한 행정직군의 조직몰입은 53%, 직무만족은 49%정도 설명되는 것으로 나타났다.

소방직의 경우 직무만족은 행정직과 같은 두 가지 결합요인에 의하여 영향을 받는 것으로 나타났으나 앞서 분석한 4개의 개별 조직문화의 영향력 분석에서와 같이 어떠한 문화 유형으로도 조직몰입을 설명하기 어려운

것으로 나타났다.

라. 조직효과성의 영향요인의 탐색

소방직군의 조직몰입을 밝히기 위한 개연성 있는 모든 변수들을 분석에 투입하여 도출된 분석결과현부서의 근무기간과 과업문화가 소방직의 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 두 변수의 설명력은 20%로서 아직도 소방직의 조직몰입의 동기를 충분하게 밝혀내지 못하고 있다.

전체집단을 집단구분 없이 통합하여 소방방재조직의 조직효과성으로서 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요인을 추정하였다. 추정결과 조직몰입에 영향을 미치는 요인들은 관계문화, 위계문화, 공무원경력으로서 이들 세 요인에 의한 조직몰입의 원인에 관한 설명력은 43%정도로 나타났다. 직무만족의 경우 관계문화, 발전문화, 보상권(약속과 보상의 결합 변수)등이 직무만족을 46%정도 설명하는 것으로 나타났다.

직군별로 분리하여 살펴보면 조직몰입에 있어서는 일반직의 경우 관계문화, 과업문화, 공무원경력의 세변수가 영향을 미치고 소방직의 경우 과업문화와 현부서의 근무기간에 따라 조직몰입이 영향을 받는 것으로 나타났다.

직무만족에 있어서는 일반직만을 대상으로 할 경우 과업문화, 관계문화, 보상의 세 가지 요소가 영향을 미치며, 소방직의 경우 관계문화 한 요소만이 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

제 4 절 정책적 함의

본 연구는 조직문화에 대한 경쟁가치접근에 기초하여 소방방재청의 조직문화를 분석하였다. 특히 본 연구의 핵심 과제는 조직문화가 직무만족, 조직몰입 등 조직효과성에 어떠한 영향을 주는가에 대한 분석이었다.

분석결과 소방방재청의 경우 관계문화를 제외하고(2.81), 발전문화, 위계

문화, 과업문화가 모두 평균 3.4점 정도가 나와 보통보다 약간 강한 조직 문화를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 소방방재청의 조직문화가 대체적으로 내부지향성과 외부지향성, 유연성과 통제 등 상호 배타적으로 보이는 경쟁적인 가치들을 동시에 추구하는 조직문화적 특성을 갖고 있음을 알 수 있었다.

그러나 소방방재청의 과업 및 기술적 특성상 유연성과 내부지향성을 가지는 관계문화는 상대적으로 약함을 알 수 있었다. 이는 조직구성원들이 조직에 대해 가지는 소속감, 상호신뢰, 인간적인 상호교감 등이 다소 미흡한 것을 나타내주는 것으로서, 소방방재청이 소방직, 일반직, 기술직 등의 이질적 속성을 가진 구성원들로 통합되어 구성된 지 2년여 밖에 되지 않았다는 점이 가장 큰 원인이라 할 수 있을 것이다. 따라서 소방방재청의 조직효과성을 높이기 위해서는 이러한 측면을 보완하려는 노력이 수반되어야 할 것이다.

즉 소방방재청의 조직효과성을 제고하고 나아가 전체적 성과를 높이기 위해서는 조직내 인간관계의 유지 및 강화에 초점을 두고 이질성을 느끼는 구성원(소방직, 일반직, 기술직 등)간의 상호신뢰, 참여의식 제고, 소속감 등을 촉진시키는 관리전략이 필요하다고 할 수 있다.

물론 조직문화의 변화는 단기간에 이루어질 수 있는 것은 아니다. 주지하다시피 조직문화란 조직구성원들의 가치관, 신념, 태도 등으로 구성되는 것이고, 조직문화의 변화란 바로 이러한 것들의 변화를 추구하는 것이기 때문이다(Daft, 2004: 404). 따라서 중장기적인 조직변화를 추구해나가는 것이 현실적합성을 가진다고 할 수 있겠다.

그리고 나아가 소방방재청의 조직효과성을 높이기 위해서는 이러한 조직문화의 보완 및 통합은 물론 다음과 같은 조직구조적 접근방법도 병행하여야 될 것으로 판단된다. 그 방안으로는 다음과 같은 것들을 지적할 수 있다. 첫째, 프로세스별 통합관리체제의 구축, 둘째, 직렬별 조직문화의 통합이 용이하고 사업부서 CEO(본부장)의 탄력적 배치운용이 가능하도록 직제개편 등이 우선적으로 요구된다. 나아가 소방방재청의

최고관리자도 이러한 소방방재조직의 특성을 파악하고 소방직 공무원들의 조직문화를 이해하고 있는 인사로 보임을 하는 것이 조직의 효과성을 제고하는데 도움을 줄 것으로 생각한다.¹³⁾

나아가 다음과 같은 조직편제 및 운영상의 개선 및 개편방안도 고려함이 필요할 것이다.

첫째, 조직유효성을 증대시키는 바람직한 조직문화를 개발하기 위한 방안으로 소방방재청 조직 내의 의사소통을 개방적이고 활발하게 조성하기 위하여 현재 구성되어 있는 직장협의회와 같은 유사한 성격의 내부적인 협의기구를 소방직들만 구성하여 정례적인 모임을 갖도록 하며, 공통적인 사항에 대해서는 직장협의회와 공동으로 협의 추진하도록 하여 의사결정이 하위층에서 이루어지도록하고 적극적인 관리전략을 사용할 것을 제안한다.

둘째, 소방방재청조직의 유효성을 증대시키기 위해서는 현재 직렬별로 구성된 본부단위 및 팀조직체계를 직렬구분을 폐지하고 균형 있는 비율을 설정하여 과감하게 분산 배치하는 소방방재청만이 가질 수 있는 자체적인 인사제도를 만들어 운영할 것을 제안한다.

셋째, 본질적인 직렬간의 갈등을 해소하고 방재업무와 소방업무의 효율적인 기능을 수행하기 위해서는 장기적인 차원에서 조직을 분리하는 방안도 모색해 볼 것을 제안한다.

넷째, 최고 경영자는 각 직렬이 가지고 있는 문화적인 특성을 고려한 직무만족과 조직몰입 향상을 위한 전략을 직렬별로 수립하여 관리할 것을 제안하며 각 직렬이 가지고 있는 특성을 올바르게 인식하고 인정하여 주는 것도 필요하다고 본다.

13) 조직문화와 조직리더십의 적합성이 높아야 조직의 효과성(직무만족, 조직몰입)을 높일 수 있다는 경험적 연구도 있다(김호정, 2002).

제 5 장 요약 및 결론

기존의 안전시스템의 다원화의 문제를 극복하기 위해 행정자치부에서 담당하던 소방, 방재, 민방위관련 기능을 소방방재청으로 통합해 일원화 하였다. 그러나 이러한 통합은 서로 다른 조직문화 속에서 일해 왔던 일반 행정직공무원과 기술직공무원, 그리고 특정직인 소방공무원들이 한 조직 내에서 일하게 되었다는 것을 의미한다.

행정환경의 변화에 따라 조직과 기능의 통폐합 되거나 신설되는 것은 당연하다. 그러나 부처간 통폐합과 부서간의 기능의 통폐합이 수반되는 대폭적인 조직개편은 여러 가지 부작용을 수반할 수 있으므로 조심스럽게 접근해야 한다.

그동안 조직의 통폐합과정에서 탄생한 통합조직에서 구성원들간의 문화 차이로 인한 갈등과 충돌이 지적되어 왔다. 즉 문화적 이질성으로 인하여 조직내에서 파벌이 형성되거나, 갈등이 증대되고 구성원들간의 불화로 인해 구성원들의 사기가 떨어지거나, 업무능률의 저하를 초래하는 경우가 종종 있었다.

본 연구는 이러한 문제의식 하에 조직문화의 구조적 변수탐색과 이론적 토대의 구축 및 조직문화와 직렬간의 인과관계 탐색에 연구의 목적을 두고, 이러한 목적을 달성키 위한 이론적 실태 분석적인 접근을 시도하기 위해서 시도되었다.

본 연구의 구성 체계는 총 5개의 장으로 구성되어 있는데 이를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

제 1장은 조직문화를 연구주제로 선택하게 된 배경을 중심으로 문제 제기 및 연구목적, 그리고 연구의 방법 및 논문의 구성 체계에 대하여 서술하였다.

제 2장은 이론적 고찰로서 조직문화의 개념, 대두배경 및 필요성, 기대

효과, 그리고 기존연구에 대한 한계점도 함께 살펴보았다. 그리고 정책실현가능성의 여부도 함께 검토하였다. 이와 같은 과정을 거쳐 연구의 모델과 연구가설 수립의 이론적 근거가 제시되었다.

제 3장은 실증적 연구로서 분석모형이 제시되었고, 앞장의 이론적 고찰을 바탕으로 연구가설을 제시하였다. 그리고 선정된 변수들의 조작적 정의를 제시하였다.

제 4장은 실증연구의 결과분석 및 해석부분으로 자료조사방법 및 표본구성, 설문지 배포 및 회수, 설문지의 구성 및 자료의 통계적 기법에 대한 내용을 제시하였다. 변수들의 기초통계량 분석을 통하여 표본의 인구통계학적 특성과 측정도구의 타당성 및 신뢰성의 검증에 대한 분석결과를 제시하였다. 그리고 도출된 연구결과로 향후 일어날 상황에 대한 실증적 대안도 함께 제시하였다. 한편, 연구모형과 가설의 검증을 통해 이론적들의 타당성을 검증하였다.

제 5장은 결론으로서 앞장에서 도출된 결과분석을 바탕으로 전체 연구결과의 요약 및 조직개편에 대한 정책적 시사점을 제시하였다.

본 연구의 결과를 주요 내용을 중심으로 먼저 요약하고 정책적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

소방방재청 내 조직문화는 관계문화를 제외하고는 대체적으로 보통이상의 조금 강한 문화로 판단된다. 관계문화를 제외하고는 발전문화, 위계문화, 과업문화가 모두 평균 3.4점 정도가 나와 보통 보다 약간 강한 조직문화를 가진 것으로 나타나고 있다. 관계문화의 경우는 2.81점으로 나타나 보통이하의 약한 관계문화를 가진 것으로 분석되었다.

관계문화, 발전문화, 위계문화, 과업문화를 유연성과 통제, 외부지향과 내부지향으로 나누고 내부지향의 두 가지 문화인 관계문화와 위계문화를 합쳐 정적균형의 문화로 명명하였다. 다음으로 유연성의 축에 있는 두 문화인 관계문화와 발전문화를 합쳐 유연한 문화로 통제의 축인 두 문화인 위계문화와 합리문화를 합쳐서 통제지향의 문화로 구성하여 회귀분석을 실시하였다.

분석결과 행정직의 경우 조직몰입에는 정적균형(내부지향)과 동적균형(외부지향)의 두 요소가 의미 있는 영향력을 가진 것으로 나타났으며 이 두요인의 결합을 통한 행정직군의 조직몰입은 53%, 직무만족은 49% 정도 설명되는 것으로 나타났다. 소방직의 경우 직무만족은 행정직과 같은 두 가지 결합요인에 의하여 영향을 받는 것으로 나타났으나 앞서 분석한 4개의 개별 조직문화의 영향력분석에서와 같이 어떠한 문화 유형으로도 조직몰입을 설명하기 어려운 것으로 나타났다.

한편 전체집단을 집단구분 없이 통합하여 소방방재조직의 조직효과성으로서 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요인을 추정하였다. 추정결과 조직몰입에 영향을 미치는 요인들은 관계문화, 위계문화, 공무원경력으로서 이들 세 요인에 의한 조직몰입의 원인에 관한 설명력은 43%정도로 나타났다. 직무만족의 경우 관계문화, 발전문화 등이 직무만족을 46%정도 설명하는 것으로 나타났다.

직군별로 분리하여 살펴보면 조직몰입에 있어서는 일반직의 경우 관계문화, 과업문화, 공무원경력의 세변수가 영향을 미치고 소방직의 경우 과업문화와 현부서의 근무기간에 따라 조직몰입이 영향을 받는 것으로 나타났다. 직무만족에 있어서는 일반직만을 대상으로 할 경우 과업문화, 관계문화의 두 가지 요소가 영향을 미치며, 소방직의 경우 관계문화 한 요소만이 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

본 연구의 핵심 과제는 조직문화가 직무만족, 조직몰입 등 조직효과성에 어떠한 영향을 주는가에 대한 분석이었다.

분석결과 소방방재청의 경우 관계문화를 제외하고(2.81), 발전문화, 위계문화, 과업문화가 모두 평균 3.4점 정도가 나와 보통보다 약간 강한 조직문화를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 소방방재청의 조직문화가 대체적으로 내부지향성과 외부지향성, 유연성과 통제 등 상호 배타적으로 보이는 경쟁적인 가치들을 동시에 추구하는 조직문화적 특성을 갖고 있음을 알 수 있었다.

그러나 소방방재청의 과업 및 기술적 특성상 유연성과 내부지향성을

가지는 관계문화는 상대적으로 약함을 알 수 있었다. 이는 조직구성원들이 조직에 대해 가지는 소속감, 상호신뢰, 인간적인 상호교감 등이 다소 미흡한 것을 나타내주는 것으로서, 소방방재청이 소방직, 일반직, 기술직 등의 이질적 속성을 가진 구성원들로 통합되어 구성된 지 2년여 밖에 되지 않았다는 점이 가장 큰 원인이라 할 수 있을 것이다. 따라서 소방방재청의 조직효과성을 높이기 위해서는 이러한 측면을 보완하려는 노력이 수반되어야 할 것이다.

즉 소방방재청의 조직효과성을 제고하고 나아가 전체적 성과를 높이기 위해서는 조직 내 인간관계의 유지 및 강화에 초점을 두고 이질성을 느끼는 구성원(소방직, 일반직, 기술직 등)간의 상호신뢰, 참여의식 제고, 소속감 등을 촉진시키는 관리전략이 필요하다고 할 수 있다.

물론 조직문화의 변화는 단기간에 이루어질 수 있는 것은 아니다. 주지하다시피 조직문화란 조직구성원들의 가치관, 신념, 태도 등으로 구성되는 것이고, 조직문화의 변화란 바로 이러한 것들의 변화를 추구하는 것이기 때문이다(Daft, 2004: 404). 따라서 중장기적인 조직변화를 추구해나가는 것이 현실적합성을 가진다고 할 수 있겠다.

그리고 소방방재청의 조직효과성을 높이기 위해서는 이러한 조직문화의 보완 및 통합은 물론 다음과 같은 조직구조적 접근방법도 병행하여야 될 것으로 판단된다. 첫째, 프로세스별 통합관리체제의 구축, 둘째, 직렬별 조직문화의 통합이 용이하고 사업부서 CEO(본부장)의 탄력적 배치운용이 가능하도록 직제개편 등이 우선적으로 요구된다. 나아가 소방방재청의 최고관리자도 이러한 소방방재조직의 특성을 파악하고 소방직 공무원들의 조직문화를 이해하고 있는 인사로 보임을 하는 것이 조직의 효과성을 제고하는데 도움을 줄 것으로 생각한다.

나아가 다음과 같은 조직편제 및 운영상의 개선 및 개편방안도 고려함이 필요할 것이다.

첫째, 현재 구성되어 있는 직장협의회와 같은 유사한 성격의 내부적인 협의기구를 소방직들만 구성하여 정례적인 모임을 갖도록 하며, 공통적인

사항에 대해서는 직장협의회와 공동으로 협의 추진하도록 하여 의사결정이 하위층에서 이루어지도록 하는 적극적인 관리전략이 필요하다. 둘째, 현재 직렬별로 구성된 본부단위 및 팀 조직 체계를 직렬구분을 폐지하고 균형 있는 비율을 설정하여 과감하게 분산 배치하는 소방방재청만이 가질 수 있는 자체적인 인사제도를 만들어 운영할 것을 제안한다. 셋째, 본질적인 직렬간의 갈등을 해소하고 방재업무와 소방업무의 효율적인 기능을 수행하기 위해서는 장기적인 차원에서 조직을 분리하는 방안도 모색해 볼 것을 제안한다. 넷째, 최고 경영자는 각 직렬이 가지고 있는 문화적인 특성을 고려한 직무만족과 조직몰입 향상을 위한 전략을 직렬별로 수립하여 관리할 것을 제안하며 각 직렬이 가지고 있는 특성을 올바르게 인식하고 인정하여 주는 것도 필요하다고 본다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김근세 · 이경호.(2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 「한국행정학보」, 39(3): 179-203.
- 김남현 · 이주호. (1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구. 「인사 · 조직연구」, 5(1): 193-238.
- 김영조 · 박상언. (1998). 조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구. 「인사 · 조직연구」, 6(2): 195-238.
- 김호정. (1998). 「사회과학통계분석」. 삼영사: 서울.
- 김호정. (2001). 변혁적 · 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공 · 사조직의 비교. 「한국행정학보」, 35(2): 197-216.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.
- 김호정. (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계. 「한국행정학보」, 37(4): 103-123.
- 김호정. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 「한국행정학보」, 38(3): 49-68.
- 민승기 · 고종식. (1994) 기업문화의 특성에 따른 조직성과에 관한 연구. 「인사관리연구」, 18: 65-90.
- 박창권. (2000). 「조직문화가 조직효과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구」. 석사학위논문, 부산대학교 대학원.
- 박혜남. (1996). 「조직문화와 조직효과성에 관한 연구」. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 서영석. (1997). 「리더십유형이 조직문화에 미치는 영향: 변형적 및 거래적 리더십을 중심으로」. 박사학위논문, 서강대학교 대학원.

- 서인덕. (1986). 「한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구」. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 이명하. (1998). 「병원의 조직문화유형과 조직유효성의 관계」. 박사학위 논문, 충남대학교 대학원.
- 이인수. (1996). 「조직문화와 조직구조·전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」. 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
- 이창원. (1999). 지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성에 관한 실증적 연구. 「한국행정학보」, 33(3): 273-286.
- 이창원. (2000). 지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 34(2): 139-160.
- 이창원. (2002). 내용분석법을 이용한 우리나라 지방자치단체장들의 리더십 유형 및 요인 분석. 「한국행정논집」, 14(4): 1063-1087.
- 이창원·최창현. (2006). 「새조직론」. 서울: 대영문화사.
- 이창원·명승환·임영제. (2004). 「정보사회와 현대조직」. 서울: 대영문화사.
- 장지원. (2005). MBTI를 활용한 통합부처의 조직성격에 대한 실증연구. 「한국행정학보」, 39(1): 139-169.
- 전상길·김인수. (1997). 리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로. 「인사·조직연구」, 5(1): 1-49.
- 전상호·신용준. (1995). 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. 「경영학연구」, 24(4): 153-185.
- 조영호·김일숙. (1995). 기업문화와 조직성과. 「인사관리연구」, 19: 119-145.
- 주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구. 「행정논총」, 42(2): 29-53.
- 최만기. (1994). 조직의 문화유형, 전략유형 및 행동성과. 「인사관리연구」, 18: 283-328.
- 최성욱. (2001). 조직문화를 통해서 본 통합관료조직. 「한국행정학보」, 35(3): 127-145.
- 최수형. (1997). 「리더십, 조직문화가 정보기술의 성과에 미치는 영향에

- 관한 연구」. 박사학위논문, 부산대학교 대학원.
- 한주희 · 황원일 · 박석구. (1997). 조직문화 인식유형이 조직몰입유형에 미치는 영향에 관한연구. 「인사·조직연구」, 5(2): 95-134.
- 형성원. (1998). 「정부부처 조직문화의 비교분석에 관한 연구」. 석사학위 논문, 연세대학교 대학원.

2. 국외문헌

- Angel, Harold L. & Perry, James L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26(1): 1-14.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. N.Y.: The Free Press.
- Calori, Roland & Sarnin, Philippe. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. *Organization Studies*. 12(1): 49-74.
- Cameron, Kim S. & Freeman, Sarah J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*. 5: 23-58.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Inc.
- Chatman, Jennifer A. & Jehn, Karen A. (1994). Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?. *Academy of Management Journal*. 37(3): 522-553.
- Daft, R. & Bradley, L. (2004). *Organization Theory and Design*. South-Western: Thomson.
- Denison, Daniel R. & Mishra, Anil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2): 204-223.

- Denison, Daniel R. (1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Ann Arbor, MI: Aviat Inc.
- Duncan, W. J. (1989). Organizational Culture. *Academy of Management Executive*. 3: 229-236.
- Gordon, George G. & DiTomaso, Nancy. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*. 29(6): 783-798.
- Gordon, George G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*. 16(2): 396-415.
- Hartog, Deanne N. Den, House, Robert J., Hanges, Paul J., & Ruiz-Quintanilla, S. Antnio. (1999). Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(2): 219-256.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Martin, Joanne. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspective*. N.Y.: Oxford University Press.
- Mowday, Richard T., Steer, Richard M., & Porter, Lyman W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.
- Nadler, David A. & Tushman, Michael L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*. 32(2): 77-97.
- O'Reilly, Charles. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*. 31(4): 9-25.
- Odem, Randall Y., Boxx, W. Randy, & Dun, Mark G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*. 14(2): 157-169.
- Parker, R. & Bradley, L.(2000). Organizational Culture in the Public

- Sector. *International Journal of Public Sector Management*. 13(2): 125-141.
- Posner, Barry Z., Kouzes, James M., & Schmidt, Warren H. (1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resource Management*. 24(3): 293-309.
- Quinn, Robert E. & Kimberly, John R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. Kimberly, J. R. & Quinn, R. E. (eds.), *Managing Organizational Transitions*, 295-313. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, Robert E. & McGrath, Michael R. (1985). *The Transformation of Organizational Cultures*. Frost, Peter et al. (eds.), *Organizational Culture*, 315-334. Beverly Hills, CA: Sage.
- Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*. 5: 115-142.
- Saffold, III, Guy S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture. *Academy of Management Review*. 13(4): 546-558.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, Benjamin. (1990). *Organizational Climate and Culture*. (ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Schultz, Majken. (1994). *On Studying Organizational Cultures*. New York: W. de Gruyter.
- Shamir, Boas & Howell, Jane M.(1999). Organizational and Contextual Influences on The Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*. 10(2): 257-283.
- Smart, John C. & St. John, Edward P. (1996). *Organizational Culture*

- and Effectiveness in Higher Education: A Test of the "Culture Type" and "Strong Culture" Hypotheses. *Educational Evaluational and Policy Analysis*. 18(3): 219-241.
- Smircich, Linda. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(2): 339-358.
- Smith, Peter B. & Peterson, Mark F. (1988). *Leadership, Organizations and Culture*. London: Sage Publications.
- Tetrick, Lois E. & Farkas, Arthur J.(1988). A Longitudinal Examination of The Dimensionality and Stability of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). *Educational and Psychological Measurement*. 48: 723-735.
- Tsui, Anne S., Egan, Terri D., & O'Reilly III, Charles A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37(4): 549-579.
- Valle, Matthew. (1999). Crisis, Culture and Charisma: The New Leader's Work in Public Organizations. *Public Personnel Management*. 28(2): 245-257.
- Wilkins, Alan L. & Ouchi, William G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 28(3): 468-481.
- Yeung, Arthur K.O., Brockbank, J. Wayne., & Ulrich, David O. (1991). Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment. *Research in Organizational Change and Development*. 5: 59-81.
- Zammuto, Raymond F. & Krakower, Jack Y. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development*. 5: 83-114.
- Zeffane, Rachid M. (1989). Centralization or Formalization? Indifference Curves for Strategies of Control. *Organization Studies*. 10(3): 327-352.

<부 록 : 설문지>

안녕하십니까? 바쁘신 가운데 어려운 부탁을 드려 대단히 죄송합니다.

본 설문지는 우리나라 소방방재조직의 조직문화와 조직효과성과의 관계를 조사하여 소방방재조직의 효과적 관리방안을 모색해 보려는 시도에서 행해지는 순수한 학술조사입니다.

바쁘시겠지만 잠깐만 시간을 내셔서 설문에 응답해 주시면 본 조사 연구에 많은 도움이 되겠습니다.

선생님께서 응답해 주신 내용은 완전히 익명으로 처리되어 비밀이 철저히 보장될 것이며, 오로지 연구목적에만 이용될 것입니다.

선생님의 적극적인 협조에 감사드립니다.

2006년 10월

한성대학교 대학원 행정학과 박사과정 정 요 안
지도교수 : 한성대학교 행정학과 교수 이 창 원

* 본 조사나 설문지에 대해 의문이 있으시면 (02)2100-5063, 정요안에게 연락 주십시오.

설 문 지

※ 다음 문항들은 귀하께서 소속해 있는 조직 및 조직 구성원들에 대한 설명입니다.

각 문항에서 제시한 설명에 어느 정도 동의하시는지 해당 번호에 체크해 주십시오.

		1	2	3	4	5
	1. 전혀 그렇지 않다.					
	2. 그렇지 않다					
	3. 보통이다.					
	4. 그런편이다.					
	5. 매우 그런편이다.					
1	우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장과 같다.	1	2	3	4	5
2	직원들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다.	1	2	3	4	5
3	우리 조직은 매우 역동적이며 기업가적인 곳이다.	1	2	3	4	5
4	직원들은 기꺼이 위험을 무릅쓰고 모험을 시도하려 한다.	1	2	3	4	5
5	우리 조직은 매우 형식적이며 구조화된 곳이다.	1	2	3	4	5
6	직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다.	1	2	3	4	5
7	우리 조직은 매우 생산지향적인 곳이다.	1	2	3	4	5
8	직원들은 성과달성에 관심을 갖는다.	1	2	3	4	5
9	우리 조직을 결속시키는 힘은 충성과 전통이다.	1	2	3	4	5
10	직원들의 조직헌신이 강하다.	1	2	3	4	5
11	우리 조직을 결속시키는 힘은 쇄신과 발전에 대한 몰입이다.	1	2	3	4	5
12	우리 조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다.	1	2	3	4	5
13	우리 조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다.	1	2	3	4	5
14	우리 조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다.	1	2	3	4	5
15	우리조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	1	2	3	4	5
16	우리 조직에서는 생산지향성과 성취지향성이 공유되고 있다.	1	2	3	4	5
17	우리 조직은 인적 자원을 강조한다.	1	2	3	4	5
18	우리 조직에서는 사기가 중시된다.	1	2	3	4	5
19	우리 조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다.	1	2	3	4	5
20	우리 조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다.	1	2	3	4	5
21	우리 조직은 연속성과 안정성을 강조한다.	1	2	3	4	5
22	우리 조직에서는 능률이 중시된다.	1	2	3	4	5
23	우리 조직은 결과와 성취를 강조한다.	1	2	3	4	5
24	우리 조직에서는 목표달성이 중시된다.	1	2	3	4	5
25	나의 업무는 반복적이다.	1	2	3	4	5
26	나의 대부분의 일은 확실히 알려진 처리방법이 있다.	1	2	3	4	5

※ 다음은 귀하의 현재 **직무와 직무상황에 대한 만족도**를 조사하기 위한 것입니다.

1. 매우불만 2. 대체로불만 3. 보통 4. 대체로만족 5. 매우만족		1	2	3	4	5
2-1	귀하는 담당하는 업무의 성격 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
2-2	귀하는 직장 동료에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
2-3	귀하는 받는 보수 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
2-4	귀하는 직장 내 승진기회 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
2-5	귀하는 직장 상관 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
2-6	모든 것을 감안할 때, 현재의 직무상황에 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5

※ 다음은 귀하의 **조직에 대한 몰입도**를 조사하기 위한 것입니다.

1. 적극반대 2. 대체로 반대, 3. 조금반대 4. 중립 5. 조금찬성 6. 대체로 찬성 5. 적극찬성		1	2	3	4	5	6	7
3-1	나는 친구들에게 우리조직이 일하기에 매우 좋은 곳이라고 말한다	1	2	3	4	5	6	7
3-2	나는 우리 조직의 운명에 대해 진심으로 관심을 갖고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3-3	나는 나의 가치와 우리 조직의 가치가 매우 유사하다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
3-4	나는 우리 조직의 성공을 위해 보통 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3-5	나는 우리 조직의 구성원이 된 것을 남들에게 자랑스럽게 말할 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3-6	우리 조직을 위해서 나는 어떤 형태의 직무라도 대부분 받아들일 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
3-7	내가 직장을 선택할 때 우리 직장을 택한 것이 나는 더할 나위 없이 기쁘다.	1	2	3	4	5	6	7
3-8	우리 조직은 직무수행상 나의 진가를 발휘하게 해 준다.	1	2	3	4	5	6	7
3-9	나에게 있어 우리 조직은 가장 좋은 일자리이다.	1	2	3	4	5	6	7

※ 다음은 통계적 분석을 위해 귀하에 관해 필요한 사항들입니다.

1. 귀하의 성별은? ()
1) 남 2) 여

2. 귀하의 연령은? (만)_____세

3. 귀하의 직급 및 계급은? 1)~ 10)는 소방직 외, 11) ~ 20)는 소방직에 해당
1) 1급 2) 2급 3) 3급 4) 4급 5) 5급
6) 6급 7) 7급 8) 8급 9) 9급 10) 기능직
11) 소방정감 12) 소방감 13) 소방준감 14) 소방정 15) 소방령
16) 소방경 17) 소방위 18) 소방장 19) 소방교 20) 소방사 21)연구직

4. 귀하의 소속은?
- 정책홍보본부(), 예방안전본부(), 소방정책본부(), 방재관리본부(),
직속부서(), 중앙소방학교(), 중앙119구조대(), 국립방재교육연구원()

5. 귀하가 소방방재청에서 근무한 기간은 어느 정도입니까? ()년

6. 현 부서에 근무한 근무기간은 어느 정도입니까? ()년

7. 공무원 경력은? ()년

8. 최종학력은? ① 중 졸 () ② 고 졸 () ③ 대 졸 () ④ 대학원졸 ()

9. 귀하는 다음 어디에 해당합니까? ()
(1) 일반직(기술직) (2) 일반직(행정직) (3) 일반직(연구직) (4) 별정직
(5) 소방직 (6) 기능직

----- 대단히 감사합니다 -----

ABSTRACT

An Empirical Study on the Relations of Organizational Culture and Organizational Effectiveness of the NEMA

Jung, Yo-an

Major in Public Administration

Dept. of Public Administration

Graduate School of

Hansung University

This study examines how the organizational culture of the National Emergency Management Agency(NEMA) affects organizational effectiveness(job satisfaction, organizational involvement) in order to establish effective management strategies for the NEMA. The study was performed in two directions. First, types and intensity of organizational culture by sub-group and relationship with organizational effectiveness were analyzed. The second focus was on if there is a difference in organizational culture, types of organization culture affecting the improvement of organizational effectiveness and factors other than organizational culture.

Public servants working at the NEMA were selected as the sampling frame for this study and a web-based questionnaire survey was administered to members of individual sub-groups of each organization. To analyze the data, ANOVA, correlation analysis, regression analysis, and factor analysis were conducted with SPSS/WIN 12.0 program. An analysis scale of which reliability was

proved by many studies in the past was used.

Background variables of the subjects included age, position, fire-protection post, division, class, working period, years at current division, service years as a public servant, education, and job classification and series. In terms of variables for organizational effectiveness, organizational involvement and job satisfactions of individual members were assessed.

As a result, compared to the average, the NEMA was found to have a somewhat stronger organizational culture, at the average 3.4 or so in all the areas of development, hierarchy, and rational culture, except group(relationship) culture, which implies that organizational culture of the NEMA has in general a characteristic to simultaneously seek seemingly conflicting values such as inwardness and extroversion, flexibility and control.

For the reasons of the mission of the NEMA and technical nature, group(relationship) culture having flexibility and inwardness can be seen relatively weaker. This represents that individual members of an organization have weak sense of belonging, mutual trust, and mutual exchange, which is considered important as just 2 years have passed since the NEMA was established from members of different job classifications such as fire-protection, general affairs, and disaster-protection.

Strategies should be established on the basis of the results of the analysis in order to raise the organizational effectiveness of the NEMA focusing on how to reinforce such aspects. Specifically, it is considered to prepare management strategies to promote mutual trust between members from different backgrounds, commitment to participation, and sense of belonging. This will place more emphasis on the maintenance

and strengthening of interpersonal relationship in the organization. Along with reinforcement and integration of organizational culture for the purpose of enhancing organizational effectiveness of the NEMA, either an integrated management system by process should be installed or an organization structural approach including reorganization such as flexible assignment of business divisions that can easily integrate organization culture by job series should be performed.