



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

조직문화 인식이 직무태도에  
미치는 영향 연구

- 행정부와 입법부 공무원 비교 중심으로 -

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

정 성 훈

# 조직문화 인식이 직무태도에 미치는 영향 연구

- 행정부와 입법부 공무원 비교 중심으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함

2020년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

정 성 훈

정성훈의 석사 학위논문을 인준함

2020년 6월

위 원 장 박 정 훈 (인)

부위원장 김 동 욱 (인)

위 원 전 영 한 (인)

# 국문초록

최근 급격한 환경의 변화 속에서 행정을 보다 나은 방향으로 개선하기 위한 정부혁신이 강조되고 있다. 정부부문의 개혁은 시대를 막론하고 요구되는 과제이기 때문에 정부기능의 재조정과 조직관리의 효율화를 위해 새로운 제도와 관리기법들이 도입되고 있다. 그러나 이러한 제도와 관리기법들이 우리의 행정현실을 고려않은 무분별하게 도입되고 정부의 조직문화와 부합하지 않음에도 적용된 새로운 제도나 관리기법들의 성과에 대해서는 국내외를 막론하고 많은 논란이 있다.

중앙 행정부처에 대한 조직문화 연구는 다수가 있으나 최근 변화되는 환경속에 노출된 조직의 문화유형 연구가 부족하고, 국가정책의 결정과정에서 입법부가 차지하는 역할은 점차적으로 커짐에도 입법활동을 지원하는 국회 소속기관의 조직문화에 대한 연구도 부족한 실정이며, 관련된 소수의 연구도 국회 소속기관 중 일부만으로 한정하는 한계가 있었다. 또한 경쟁가치모형에 따른 조직문화 유형이 직무태도에 미치는 영향을, 중앙 행정부처와 국회 소속기관을 비교하면서 연구한 논문은 전무한 실정이다. 따라서 본 연구를 통해 문재인정부 들어서 지속적으로 추진해온 정부혁신 노력이 반영된 행정조직의 조직문화를 정확하게 진단할 필요가 있다.

본 연구의 목적은 크게 두 가지가 된다. 하나는 행정부의 조직문화와 입법부의 조직문화를 비교하는 것이고, 다른 하나는 조직문화가 행정부와 입법부 공무원의 직무태도에 미치는 영향을 비교하는 것이다. 이러한 연구결과는 각 조직의 관리자들에게 향후 조직관리에 있어 일정한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

상기 연구목적 달성을 위해 실증분석을 실시하였으며 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 행정조직 유형별 공무원들이 인식하는 지배적인 조직문화에 대해서는 행정부의 경우는 합리문화와 위계문화를, 입법부의 경우에는 위계문화를 각각 지배적인 조직문화로 인식하고, 위계문화의 경우에는 두 행정조직 유형간 위계문화 인식에 차이가 없었다

둘째, 행정조직 유형별 조직문화가 직무태도에 미치는 영향에 대해서는 행정부 공무원의 경우에는 집단문화와 발전문화뿐만이 아니라 합리문화와 위계문화 또한 공무원들의 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 집단문화, 발전문화 뿐만이 아니라 합리문화와 위계문화 또한 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 입법부 공무원의 경우에는 집단문화와 위계문화만이 해당 공무원의 직무만족 및 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다

셋째, 위계문화를 조직원들의 직무만족과 조직몰입, 즉 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식하는 입법부 공무원의 경우에 조절효과를 분석한 결과, 위계문화가 행정부 공무원에 비해 입법부 공무원에게 직무만족의 인식에 조절효과를 나타내는 것으로 분석되었다.

이러한 연구결과가 가지는 시사점은 다음과 같다.

우리나라 정부조직이 조직성과 향상을 위하여 신공공관리(New Public Management: NPM)이념을 받아들여, 작은 정부와 시장경쟁을 지향하고 민영화, 구조조정, 성과급 보수제, 목표관리제(MBO: Management by Objectives), 연봉제, 균형성과표(BSC: Balanced Score Card)와 같은 다양한 민간관리기법들을 적용하는 등 제도와 시스템의 변화를 행정조직간 조직문화 차이에 대한 연구없이 무분별하게 적용하고 있는 실정이다. 46개의 정부 중앙부처와 4개의 국회소속기관 모두를 대상으로 분석하여 기존의 연구에 비해 연구결과의 일반화 가능성이 높은 본 연구결과를 토대로 정부 중앙부처와 국회소속 기관의 공무원들의 직무태도 향상에 각기 다른, 적합한 전략을 수립하여 제시할 수 있다는 점에서 현실적으로 유용성을 지닌 연구라고 할 수 있다.

주요어 : 정부 중앙부처, 국회소속기관, 조직문화, 조직몰입, 직무만족  
학 번 : 2019-23591

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 대상 및 범위 .....	3
제 3 절 연구의 방법 .....	4
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	6
제 1 절 조직문화에 대한 논의 .....	6
1. 조직문화의 개념 .....	6
2. 조직문화의 유형 .....	8
제 2 절 직무태도에 대한 논의 .....	12
1. 직무태도의 개념 .....	12
2. 직무만족 논의 .....	13
3. 조직몰입 논의 .....	14
제 3 절 조직문화와 직무태도의 이론 및 선행연구 .....	15
1. 조직문화와 직무태도의 이론적 논의 .....	15
2. 중앙행정기관 조직문화에 관한 선행연구 .....	18
5. 입법부(국회소속기관) 조직문화 선행연구 .....	20
제 4 절 선행연구 검토에 따른 가설 설정 .....	21
제 3 장 연구설계 및 분석방법 .....	26
제 1 절 연구모형 .....	26
제 2 절 분석방법 .....	27
1. 분석자료 .....	27
2. 측정도구의 구성 .....	28
3. 분석방법 .....	33

제 4 장 분석결과 .....	34
제 1 절 조사자료의 일반현황 .....	34
제 2 절 변수의 기술통계 분석 .....	39
제 3 절 상관관계 분석 .....	41
제 4 절 가설검증 .....	43
제 5 장 결론 .....	59
제 1 절 연구결과 종합 .....	59
제 2 절 연구결과의 정책적 함의 .....	62
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	63
참고문헌 .....	65
Abstract .....	71

## 표 목차

[표 3-1] 공무원 인식조사 비교 .....	28
[표 3-2] 조직문화의 유형별 조작적 정의와 관련연구 .....	30
[표 3-3] 직무태도의 조작적 정의와 관련연구 .....	31
[표 3-4] 측정도구의 구성 .....	32
[표 4-1] 조사대상의 인구통계학적 특성 .....	35
[표 4-2] 조직유형별 생태학적 특성 교차분석 결과 .....	38
[표 4-3] 독립변수 신뢰도 분석 결과 .....	39
[표 4-4] 종속변수 신뢰도 분석 결과 .....	40
[표 4-5] 주요변수의 기술통계 분석 결과 .....	41
[표 4-6] 변수간의 상관관계 분석 결과 .....	42
[표 4-7] 조직유형별 조직문화 차이 분석 .....	45
[표 4-8] 행정부에서 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 .....	47
[표 4-9] 행정부에서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향 .....	48
[표 4-10] 입법부에서 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 .....	50
[표 4-11] 입법부에서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향 .....	51
[표 4-12] 조직문화가 직무만족에 미치는 조절효과 분석 .....	53
[표 4-13] 조직문화가 조직몰입에 미치는 조절효과 분석 .....	55
[표 4-14] 가설검증 결과 .....	57

## 그림 목차

[그림 2-1] 경쟁가치모형의 조직문화 유형 .....	11
[그림 3-1] 분석의 틀 .....	26



[그림 4-1] 전체 조직수준의 조직문화 유형 .....	43
[그림 4-2] 조직유형 조절효과 그래프 .....	54

## 수식 목차

[수식 4-1] 회귀방정식 .....	46
[수식 4-2] 회귀방정식 .....	52

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적과 필요성

최근 급격한 환경의 변화 속에서 행정을 보다 나은 방향으로 개선하기 위한 정부혁신이 강조되고 있다. 정부부문의 개혁은 시대를 막론하고 요구되는 과제이기 때문에 정부기능의 재조정과 조직관리의 효율화를 위해 새로운 제도와 관리기법들이 도입되고 있다. 그래서 정부기능 재조정을 위해서는 민영화·민간위탁 등의 기법이, 조직관리의 효율화를 위해서는 계약제·성과급제·연봉제·팀제·개방형 임용제·목표관리제 등의 기법이 도입되었다.

그러나 이러한 새로운 제도나 관리기법들의 성패에 대해서는 국내외를 막론하고 많은 논란이 있다. 즉 우리의 행정현실을 고려않은 무분별한 도입으로 인해 의도한 효과를 거두지 못했다는 것이다(김근세, 1996). 특히 제도와 부합하지 않는 조직문화가 제도의 집행과정에서 실효성을 저하시켰다는 것이다(황창연, 2003). 이러한 문제의식에서 먼저 행정조직의 조직문화를 정확하게 진단할 필요가 생긴다.

조직문화를 연구하는 목적은 조직문화를 통해서 그 조직의 행동방식을 예측할 수 있는 기본적인면서 심층적인 정보들의 수집이 가능해지고, 궁극적으로 직무태도, 즉 직무만족 및 조직몰입을 높일 수 있는 지표로 사용할 수 있기 때문이다. 직무만족 및 조직몰입이 높다는 것은 그 조직이 경쟁력이 있다는 것을 의미한다(한정석, 2010).

Schneider(1990: 289)에 의하면 조직문화에 따라 조직 내 인적자원의 관리방식(채용, 배치, 보상, 승진 등)이 변하는데, 이는 조직문화의 변화를 유발하고, 변화된 조직문화는 조직구성원들의 인지적·정의적 상태에 영향을 미쳐 동기부여, 직무만족의 정도가 달라지고 결국 조직몰입에 영향을 끼친다. 따라서 조직문화는 직무태도(직무만족, 조직몰입)에 중대한

영향을 미치는 변수이므로 조직문화의 어떤 유형이 직무태도에 더 큰 영향을 미치는 지를 검토하고 평가하는 연구가 과거에 중앙정부와 지자체, 공공기관 뿐만 아니라 민간기업 등을 대상으로 진행되어 왔었다.

위와 같이 조직문화와 직무태도에 대한 정확한 진단은 해당 조직의 관리에 있어 기초가 된다고 할 수 있다. 그러나 현재까지 국회 공무원에 관한 체계적인 연구는 이루어지지 않고 있으며, 행정부 공무원과 국회 공무원의 비교 연구도 찾아보기 어렵다. 특히 행정부처에서 이루어지고 있는 개혁의 내용들이 시차만 달리할 뿐 국회의 공무원 조직에도 거의 그대로 적용되고 있는 실정이므로 과연 두 조직 간의 문화의 차이는 없는가를 알아보는 것은 행정부처의 개혁이 국회 공무원 조직에서도 그대로 적용함에 있어 유용성이 있는가를 판단할 단초를 제공할 수 있다.

본 연구에서 사용하고자 하는 공무원 인식조사 조사기간인 2017년은 탈권위, 소통을 강조하는 문재인 정부가 들어선 시점이고, 대통령은 2018년 1월 국무회의에서 “정부혁신에 대해 먼저 말한다”며 “2018년도 국정 목표는 국민의 삶이 더 나아지게 만드는 것”이라고 밝혔다. 그러면서 국민의 삶 변화의 시작은 “정부부터 좋아지는 것”이라고 밝히고 대통령은 국민들이 체감할 수 있는 정부혁신을 주문하였다. 최근에는 정부주관으로 2019년 10월 15일 국민과 공무원이 한 자리에 모여 정책개선을 모색하는 자리인 열린소통 포럼(제7차)이 개최되어 ‘정부의 조직문화와 일하는 방식 개선방안’이라는 주제로 발표와 토론이 열렸다. 이렇게 정부는 일하는 방식을 개선함으로써 공무원이 즐거운 조직내부와 국민이 즐거운 기관맞춤 혁신을 이루고자 정부는 행정 내·외부 고객과 끊임없이 토론하며 행정조직문화 개선을 위해 끊임없이 노력하고 있다.

경쟁가치모형(CVM)을 활용한 공공기관의 조직문화 선행연구에 의하면 장지원·진종순(2006)은 네 가지 문화유형(발전·개발·위계·합리문화)이 포괄적으로 조직구성원의 혁신성향에 영향을 미친다고 하였고, 권경득·여영현(2008)은 혁신형 조직문화가 강한 조직에서는 직무만족도와 조직몰입도가 높게 나타났다고 하였으나 대부분의 공공기관 선행연구에서는 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 위계문화가 지배적

인 경우가 많고, 연구 당시 조직문화에 대한 조직구성원들의 지각과 선호하는 조직문화간 불일치가 존재하여 이를 조직구성원 개인적 차원으로 환원하면 문화적 갈등을 경험하는 바와 같기 때문에 양자간 간격을 좁히는 조직문화 관리가 필요하다고 하였다. (최성욱, 2005)

따라서 문재인정부 들어서 지속적으로 추진해온 정부혁신 노력을 반영한 중앙 행정부처에 대한 최근의 조직문화 연구가 부족하고, 국가정책의 결정과정에서 입법부가 차지하는 역할은 점차적으로 커짐에도 입법활동을 지원하는 국회 소속기관의 조직문화에 대한 연구도 부족한 실정이며, 관련된 소수의 연구도 국회 소속기관 중 일부만으로 한정하는 한계가 있었다. 더욱이 이 연구와 같이 경쟁가치모형에 따른 조직문화 유형이 직무태도에 미치는 영향을, 중앙 행정부처(이하 “행정부”)와 국회 소속기관(이하 “입법부”)을 비교하면서 연구한 논문은 전무한 실정이다.

따라서 본 연구의 목적은 크게 두 가지가 된다. 하나는 행정부의 조직문화와 입법부의 조직문화를 비교하는 것이고, 다른 하나는 조직문화가 행정부와 입법부 공무원의 직무태도에 미치는 영향을 비교하는 것이다. 이러한 연구결과는 각 조직의 관리자들에게 향후 조직관리에 있어 일정한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

## 제 2 절 연구의 대상 및 범위

본 연구는 조직문화가 직무태도에 미치는 영향을 행정부와 입법부간 차이를 실증적으로 살펴보기 위한 본 연구의 대상은 국내 행정부 중앙부처 공무원 및 입법부 공무원이다. 본 연구는 공공조직의 실질적인 주체로서 공무원을 대상으로 하여 조직문화, 직무태도에 대한 인식결과를 살펴본다. 특히 조직문화를 경쟁가치모형에 따라 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화 등 네 가지 유형으로 분류하고, 직무태도의 구성요소로는 직무만족과 조직몰입을 주요 연구변수로 살펴본다.

본 연구의 공간적 범위는 전국의 중앙 행정부처와 국회 소속기관이며, 시간적 범위는 본 연구에서 활용하는 2017년도 ‘공직생활 실태조사’와

‘입법부 공무원 인식조사’의 설문 진행기간인 2017년 8월 1일부터 동년 10월 13일까지이다. 2017년도 실시된 ‘공직생활 실태조사’와 ‘입법부 공직생활 인식조사’는 한국행정연구원에서 행정부 중앙공무원 및 지방공무원과 국회소속기관인 입법지원기관 소속 공무원을 대상으로 공직생활 일반분야인 업무환경, 임용 및 보직관리, 능력발전 및 역량개발 지원, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등 5개 영역에 대해 공무원의 인식을 살펴보기 위해 수행되었다. 이렇게 생성된 공무원의 인식 조사자료는 정부의 인적자원관리 정책을 수립하고 운영하는데 활용되고 있으며 본 연구의 주요 연구변수인 조직만족, 직무태도(조직몰입, 직무만족)에 대한 인식을 다루고 있으며, 본 연구의 진행에 있어 적절한 사료가 될 것으로 평가된다.

### 제 3 절 연구의 방법

본 연구는 한국행정연구원에서 2011년 이래로 매년 발표하고 있는 ‘공직생활실태조사(공직생활에 대한 인식조사)’ 2017년도 자료와 2017년 ‘입법부 공직생활 인식조사’ 자료를 활용하여, 중앙 행정부와 국회(입법부) 공무원의 소속된 조직의 문화가 직무태도에 미치는 영향을 비교하여 살펴보고자 수행되었다. ‘공직생활 실태조사’는 전국 행정부 중앙공무원 및 지방공무원을 대상으로 표본조사를 실시하였고 ‘입법부 공직생활 인식조사’는 국회소속기관 공무원을 대상으로 전수조사를 하였으므로, 샘플링 분포(Sampling Distribution)를 통해 조직유형별 공무원들의 일반적인 특징을 통계적으로 추론할 수 있을 것으로 보인다.

본 연구는 문헌연구, 통계처리를 통한 실증분석을 기초로 진행된다. 우선 조직문화, 직무태도를 살펴보았고, 각각의 주요 변수 간의 영향 관계에 대해 고찰한다. 이를 토대로 본 연구가 기존의 선행연구와 어떠한 차별점이 존재하는지를 살펴본다. 이러한 내용을 바탕으로 연구가설 및 연구모형을 제시하였다. 뒤이어 본 연구의 분석의 자료를 개관하며, 더불어 측정도구의 구성에 관하여 변수 및 조작화(Operationalization)에 대한

내용을 제시한다. 다음으로 기술통계 분석, t-test, 상관관계 분석, 회귀 분석을 활용하여 실증분석의 결과와 논의를 다룬다. 끝으로는 이상의 내용을 바탕으로 연구결과의 요약, 정책적 함의, 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 조직문화에 대한 논의

#### 1. 조직문화의 개념

“19세기 후반 인류학에서의 문화 개념에 대한 문제 제기 이후 사회과학에서는 문화를 특정조직이나 그 하부조직만이 공유하는 것 또는 특정 집단의 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치, 태도, 사고방식 그리고 관념을 포함하는 총체라고 규정하고 있다(백완기, 1991: 3; 한영환, 1998: 4; Gordon, 1991: 396-401). 또한 Hofstede(1980)는 문화의 개념을 ‘한 그룹과 다른 그룹을 구별 짓는 사고와 감정 그리고 잠재적 행동의 유형(patterns of thinking and feeling and potential acting)’으로 규정하고 문화를 인간의 정신구조를 형성하는 가치체계로 보기도 한다.”(주효진, 2004).

문화에 대한 정의가 다양하듯 조직문화에 대해서도 여러 학자들이 다양하게 정의하고 있다. 조직문화에 대한 구체적이고 학문적인 연구가 시작된 것은 1970년대 후반부터이며, Pettigrew가 학술논문에서 최초로 조직문화라는 용어를 사용한 이래 1980년대 들어 이 분야에 대한 많은 연구가 이루어졌다. 그는 조직문화란 정해진 시간에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집단적으로 수용된 의미의 시스템이며 상징, 언어, 신념, 의식 등 조직의 집합적 개념의 원천으로 정의하였다(Pettigrew, 1979). 이후에도 많은 학자들이 조직문화의 개념에 대해 정의하였는데, 이를 차례대로 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 1980년대 조직문화의 개념

조직문화는 조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준이 되기도 하며(Ouchi, 1981), 사람들간에 상호작용할 때 관찰되어지는 행동규칙성, 조직이 강조하고 있는 지배적인 가치관, 조직 구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 되는 철학이라고 규정되기도 한다(Schein, 1985). 또한 조직문화란 조직구성원들에게 공유되고 새로운 구성원들에게 옳은 것으로 전송되는 가치, 신념, 이해의 총체라고 정의되기도 한다(Duncan, 1989).

## 2) 1990년대 조직문화의 개념

Dension(1990)은 조직문화란 일련의 조직관리 실행 및 행동뿐만 아니라 조직 관리시스템의 기초가 되는 조직의 가치, 신념 및 원칙이라고 정의하였고, 도운섭(1999b: 9)은 조직문화란 조직 내의 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직 외부에 대한 적응과 내부의 통합 문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소 또는 패턴으로 규정하였다. Schein(1992)는 조직문화를 특정 집단이 외부환경에 적응하고 내적으로 통합해 나가는 과정에서 발견, 개발한 것들이라고 했다. 이러한 가정들은 오랜 기간 동안 조직구성들이 타당한 것으로 여겨왔기 때문에 당연한 것으로 받아들여지며 새로운 구성원들에게도 조직의 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습된다고 하였다.

## 3) 2000년대 조직문화의 개념

문대성·천길영(2001)은 조직문화를 조직구성원 모두에게 당연한 것으로 받아들이는 보편적인 가치체계로 규정하였으며, Hofstede(2001)는 조직문화를 특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념으로 보고 있다.

Martin(2002)은 조직문화를 한 조직 내에서 다양한 형태가 존재하고 하위문화들(subcultures) 사이에 잠재적인 갈등이 있으며 또한 조직 구성



원들 사이에서 거의 일치(consensus)하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화 되어 있다고 하였다.

이처럼 조직문화는 ‘어떤 현상이다’라는 일반적인 동의가 존재하지만, 구체적으로 조직문화는 무엇을 의미하는가에 대해서는 합의된 개념이 존재하지 않는다. 이는 조직문화연구의 다양성에 기인하며 조직문화는 조직의 관습, 언어, 행동, 신념, 가치, 가정, 지위와 권위의 상징, 신화, 의식 등 넓은 범주의 사회현상을 암시하는 것이라 할 수 있다.

이상과 같이 조직문화에 대한 정의를 종합해 보면, 조직문화는 조직구성원간의 공유된 가치, 관습, 신념으로서 구성원들이 그 조직을 대표하는 독특하면서 일반적인 특징들, 즉 비가시적인 요소를 정의하는 유형과 조직의 상품이나 서비스, 기술, 문서, 구성원의 행동패턴 즉 가시적인 요소로 정의될 수 있는데 비가시적인 요소는 조직 구성원들이 소중히 여기거나 당연히 해야 할 것으로 생각되는 것을 결정하여 그들의 의식적인 행동지침으로 작용하며, 가시적인 요소는 조직에 대한 전반적인 인상과 이미지 등 외적 문화특성에 영향을 주며, 사회적으로 상호관계 속에서 형성되고 누적되어온 결과로써 변화가 어렵다는 속성을 가지고 있는 것으로 파악되고 있다. 조직문화 분석의 초점이 되는 것은 실체적 차원의 조직문화인 규범·믿음·가치·기본가정 등 비가시적 요소들이다(Harrison, 1999: 261-262; 박천오, 2000: 51-52).

## 2. 조직문화의 유형

종전의 조직문화 연구들은 일반적인 사회문화 차원에서의 접근이 많았다. 그러나 이러한 접근방법으로는 다양하고 배타적이며 모순적인 가치요소들이 공존하고 있는 실제조직을 이해하기에 한계를 가질 수밖에 없었으며, 조직문화를 넘어서는 논의에 있어서도 제약이 따를 수 밖에 없었다(김호정,2002a). 따라서 다양한 차원에서의 요소들을 포괄하는 측면에서 조직문화를 연구할 필요성이 대두되었는데 이러한 새로운 해석가능성을 제시하는 것이 경쟁가치모형(competing values model: CVM)을 적용한 조직문화 접근법이다(김근세 · 이경호,2005).

경쟁가치모형(CVM)에 따르면 조직문화는 두 가지 기본차원을 축으로 하여 네 가지 유형으로 구분된다. 한 차원은 ‘유연성’(flexibility)과 ‘통제’(control)라는 서로 상반되어 보이는 두 개의 가치로 구성되어 개인이 능력발휘를 하는데 있어 재량이 주어지는지, 아니면 이를 통제하여 안정성을 추구하는데 중점을 두는지 차이가 있다. 다른 차원은 조직 통합 관점에서 ‘외부지향성’(external constituents)과 ‘내부지향성’(internal constituents)의 모순되는 두 가치로 구성된다. 이를 기준으로 조직문화 유형을 집단문화(group culture), 발전문화(developmental culture), 위계 문화(hierarchical culture), 합리문화(rational culture) 등 네 가지 조직문화 유형으로 분류(Parker & Bradley, 2000)하기도 하고, 인간관계 모형(human relation model), 개방체제 모형(open system model), 내부과정 모형(internal process model), 그리고 합리적 목표 모형(rational goal model)으로 분류하기도 한다.(Quinn & McGrath, 1985). 경쟁가치모형은 4가지 구분되는 유형을 통합된 단일 틀로 모형화 하여 조직문화 유형간의 특성이나 개념을 명확하게 구분해 주는 이점을 가지고 있으며(이환범, 2008) 조직문화에 대한 정의를 조직의 주요문제에 관한 가치나 신념으로 국한함으로써 조직내 문제로 한정하고 행정 조직문화를 고유한 특성들을 반영하게 된다.(이동수, 2007)

첫째, 집단문화는 인간관계모형이라고도 하며, 두 개의 축을 기준으로 조직의 유연성/재량과 내부지향/통합 차원에 속하며, 지배적 속성으로는 구성원들간의 참여, 팀웍, 가족적 인간관계라고 할수 있다. 이 문화의 목적은 응집성과 사기를 수단으로 하여 인적자원을 개발하는 것이며, 충성과 전통을 통해 결속하게 된다. 결국 집단문화에서는 인적자원의 개발과 조직몰입의 증진이 조직효과성의 기준이 된다. 따라서 이러한 조직문화에서는 원활한 조직 분위기가 형성될수 있도록 강조됨으로써 구성원들이 단합될 수 있으나 그 반대로 지나친 내부 단합 강조로 인해 집단주의가 심화되고 성과보다는 조직의 질서유지에 얽매임으로써 획일화된 분위기가 형성될 수 있다.

둘째, 발전문화는 개방체제모형이라고도 하며, 두 개의 축을 기준으로

조직의 유연성/재량과 외부지향/분화 차원에 속하며, 지배적 속성으로는 기업가 정신과 창의성이라고 할 수 있다. 이 문화의 목적은 새로운 자원을 투입하여 조직이 쇠신, 성장할 수 있도록 하는 것이며, 기업가 정신, 융통성, 모험을 통해 결속하게 된다. 결국 발전문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일에 대한 도전할 수 있도록 재량이 주어지고 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직몰입을 촉진시키게 되므로 창의성, 성장이 조직효과성의 기준이 된다. 따라서 이러한 조직문화에서는 규정에 얽매이지 않는 다양한 견해가 수용가능하기 때문에 유연한 사고와 창의적인 아이디어 제시하고 모험과 도전을 즐기는 문화이지만 기존의 규범이나 관습에서 지나치게 벗어남으로써 방종으로 치울칠 수 있는 단점이 있다.

셋째, 위계문화는 내부과정모형이라고도 하며, 두 개의 축을 기준으로 조직의 내부지향/통합과 안정/통제 차원에 속하며, 지배적 속성으로는 명령, 규칙, 규제, 능률라고 할 수 있다. 이 문화의 목적은 조직의 원만한 운영을 통하여 안정성, 예측성을 높이는 것이며, 규칙과 절차를 통해 결속하게 된다. 이는 전통적인 관료제 문화로서 안정성을 추구하는 가치와 규범을 중시하기 때문에 원만한 운영 및 능률성이 조직효과성의 기준이 된다. 따라서 이러한 조직문화에서는 세심한 주의, 업무의 질에 대한 관심으로 인해 차질없는 과업 수행이 가능한 문화이지만 지나치게 규정에 얽매여서, 단순한 단순한 감독관 역할만 수행할 수 있다.

넷째, 합리문화는 합리적 목적모형이라고도 하며, 두 개의 축을 기준으로 조직의 외부지향/분화와 안정/통제 차원에 속하며, 지배적 속성으로는 경쟁과 목표달성이라고 할 수 있다. 이 문화의 목적은 경쟁적 우월성을 통한 업무완수를 하는 것이며, 도전정신과 성취지향을 통해 결속하게 된다. 결국 합리문화에서는 목표설정, 계획, 효과성 등이 중요한 가치로서 경쟁우위와 목표달성 여부가 조직효과성의 기준이 된다. 따라서 이러한 조직문화에서는 성과에 대한 몰입으로 역동적인 조직분위기가 형성될 수 있으나 지나친 성과지향적 측면으로 인해 조직분위기가 저해되고 조직구성원간 관계에서 갈등이 발생할 수 있다.

<그림2-1> 경쟁가치모형의 조직문화 유형

		유연성(재량)	
내부지향성 (통합)	<b>집단문화</b>	<b>발전문화</b>	외부지향성 (분화)
	인간관계 온정, 배려 충성심과 전통 응집력과 사기 공정성	동태적이고 기업가적인 문화 위험감수자 혁신과 발전 성장과 자원획득 창의성 보상	
	<b>위계문화</b>	<b>합리문화</b>	
	형식화, 체계화 규칙강화 규칙과 정책 안정성 지위에 근거한 보상	생산중심 목표와 추구 과제와 목표 달성 경쟁과 성취 성취에 근거한 보상	
	안정성과 통제		

자료 : Parker & Bradley(2000: 128) 재구성

경쟁가치모형에서 도출된 조직문화 유형은 어디까지나 이념적 유형으로서 실제 조직에서는 보통 지배적인 유형이 나타나지만 반대로 나타나지 않을 수도 있고, 몇 가지 유형이 복합적으로 나타날 수도 있지만 반대로 네가지 문화유형이 균형적으로 나타날 수도 있다. 또한 상호모순적인 가치나 목표가 공존하는 조직문화가 나타나기도 한다. 실제로 다양한 조직문화 연구결과에 따르면 대다수의 조직에서 단일 가치나 목표만이 추구되지는 않으며 특히 성과가 뛰어난 조직일수록 유연성과 안정성, 외부지향성과 내부지향성 등 상호배타적인 것처럼 보이는 차원들을 균형적으로 추구하고 있다는 것이 여러 연구들에서 입증되고 있다(Quinn&Cameron,1983; Quinn&Kimberly,1984; Yeungetal,1991).

즉 경쟁가치모형은 개별 조직문화가 갖는 구체적 내용의 다양성을 인정하는 한편, 그 다양한 문화적 세팅(cultural setting)에도 불구하고 조직문화 측정에서 공통된 차원이 존재할 수 있음을 전제하고 있다

## 제 2 절 직무태도에 대한 논의

### 1. 직무태도의 개념

일반적으로 태도(Attitude)는 사람 혹은 사물에 대해 내리는 개인의 호의적이거나 비호의적인 평가를 가리킨다. 즉, 대상에 대해서 어떻게 느끼는지를 반영한다. 개념적으로 태도는 인지, 정서, 행동의 세 구성요소로 구성되는 종합적 의미를 지닌다(Robbins & Judge, 2016). 이에 각각 살펴보면, 인지적 요소(cognitive component)는 어떤 상태나 상황에 대한 믿음을 의미하며, 정서적 요소(affective component)는 태도의 감정 요소로서 행동으로 이어지는 동기를 반영한다. 행동적 요소(behavior component)는 어떤 사람 또는 대상에 대해서 특정한 방식으로 행동하려는 의도를 의미한다. 이처럼 태도는 개인의 상황 인지, 행동의 동기 및 인식 등을 담고 있다.

이에 조직에서 조직구성원의 태도는 직무수행 및 조직생활에 중요한 변수로서 작용할 수 있게 된다. 조직에서의 개인에게 직무수행은 기본적인 것이며, 직무에 대한 태도에 따라 직무수행의 결과는 차별적으로 나타날 수 있다. 이에 직무에 대한 태도를 직무태도(Job attitude)라 하며, 이는 조직구성원이 조직 내에서 직무에 대한 태도로서, 직무 상태에 대한 믿음과 설명, 직무에 대한 감정적인 요소, 직무를 통해 조직구성원 간 혹은 조직 내에서 특정한 방식의 행동을 하려는 의지를 의미한다. 직무태도는 조직구성원이 근무환경 전반에 대해서 가지고 있는 긍정적이거나 부정적인 평가를 드러내주고 조직성과와도 직접적인 관계가 있어, 조직행동(Organizational Behavior, OB) 연구 분야에서 빈번하게 논의되는 주제이다.

하지만 직무태도의 개념에 대해서는 이견이 없으나, 직무태도의 구성 요소에 대해서는 학자들마다 차이를 보이고 있다. Robbins & Judge(2016)은 직무태도의 대표적인 구성요소로 직무만족, 직무몰입, 조직몰입의 3가지를 제시하고 있다. Harrison et al.(2006)에서도 직무태도

를 대표적으로 직무만족과 조직몰입으로 구분하고 있음을 밝히고 있다. 다른 연구에서도 직무태도를 직무만족(Job satisfaction), 직무몰입(Job involvement), 조직몰입(Organizational commitment) 이외에 자율성, 혁신, 조직충성도 등으로도 제시하고 있다(박재희, 2017; 유영진, 2005). 본 연구에서는 직무태도의 다양한 구성요소 중에서도 개인이 직무에 대해서 어떻게 인식하는지에 관련한 직무만족과 개인이 조직에 더욱 헌신하고자 하는 조직몰입을 선정하여 살펴본다.

## 2. 직무만족 논의

직무태도는 조직 구성원들의 직장에 대한 태도이기 때문에 경영의 관점에서 매우 중요하기 때문에 가장 중요하게 다루어졌다. 개인의 직무만족에 대한 연구는 직무태도 중에서도 가장 오랜 역사를 가지고 있고, 산업 및 조직 심리를 다루는 학자들에 의해 20세기 초부터 활발히 진행되어 왔다. 그리고 여전히 산업 및 조직심리학, 또는 인사관리 및 조직행동 분야에서 가장 많이 연구하는 변수 중 하나다.

직무만족이란 조직구성원들이 자신이 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도라고 할 수 있는데, 직무에 대한 감정적 반응이므로, 개인이 직무를 통해 원하는 것과 조직으로부터 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 주관적 반응이 결합된 개념이라고 할 수 있다. 그리고 직무에서 기대하는 것에 개인차가 존재하고 조직차원에서 성과에 대한 정의와 그 보상에 대한 개인의 인식 정도가 다르기 때문에 직무만족에 대한 다양한 반응들이 나타날 수 있다. McCormick & Tiffin(1974)은 직무만족을 ‘직무를 통하여 얻거나 또는 경험하게 되는 욕구만족 차원의 함수’라고 하였다. Locke(1976)은 직무만족을 ‘개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험으로 인해 가지는 유쾌함이나 정서 상태’라고 보았다. Porter & Lawler(1968)는 ‘실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도’라고 하였다. 이러한 주관적 관점에서의 조직구성원들의 직무만족 개념을 종합해 볼 때, 직무만족은 개인의 감정, 신념,

성취감 등과 같은 심리적 상태와 보상에 대한 인지수준이 기준이 된다고 볼 수 있다.

직무만족의 영향요인에 대하여 많은 연구가 진행되어왔으나, 여전히 체계적, 종합적, 실증적 연구가 부족하다.

그 요인이 매우 복합적인 속성으로 구성되어 있으며, 또한 직무자체가 원래 단순하지 않고, 직무가 책임, 상호작용, 안정성, 인센티브, 보상, 작업환경 등 복잡하게 관련되어 있어 직무만족 요인을 독립적으로 규명하기가 어렵기 때문이다(Milton, 1981). 직무만족에 영향을 주는 요인이 다양하고 성별, 연령, 직급, 근무기간 등과 같은 인구통계학적 요인에 의해서도 영향을 받을 수 있기 때문에(Hamilton and Wright, 1986) 직무만족의 영향요인을 일반화하는 것은 쉽지 않다. 그리고 동일한 방법을 사용한다고 해도 조직마다 혹은 평가할 때마다 요인들이 다르게 나타날 수 있으며, 조직이 처한 상황이나 조직구성원들의 개인적 특성에 따라서도 바뀔 수 있다.

Brief(1998)에 의해 제시된 모델에 따르면 직무만족에 영향을 미치는 개인의 성격차원이 존재한다고 하였고, 업무환경 및 급여수준, 근무시간 등 객관적 직무환경이라는 두 요소가 합쳐져서 조직 구성원으로서 자신이 하는 일에 대한 보수의 적절성, 직무수행 과정의 스트레스 수준, 개인의 역량 및 취향 등이 직무와 부합되는 정도를 개인적 판단에 따라 해석되고 평가된다고 하였다. 결론적으로 이러한 해석에 따라 만족 또는 불만족, 좋아함 또는 싫어함 등의 감정이 발생하고 이러한 해석에 따라 직무에 대한 개인의 태도(만족)을 형성하게 된다고 한다.

이번 연구에서 다루고 있는 조직문화의 경우, 직무환경 요인에 속한다고 볼 수 있다. 조직문화 차이는 개인에게 주어지는 자율성과 통제 차원과, 통합과 분화(차별)중심의 차원에서 발생되기 때문에, 동료와의 친밀성이나 개인에게 주어지는 자율성 등 직무환경에 영향을 미치게 되므로 직무만족에 중요한 영향을 미치는 요소가 될 것으로 생각된다.

### 3. 조직몰입 논의

조직몰입 또는 조직전념도란 개인과 조직의 관계를 나타내는 말로써 주로 조직에 대한 개인의 일체감, 집착, 애착, 몰입, 충성도, 동일시, 소속감 등의 정도를 의미한다. 즉, 조직몰입이란 개인이 자기가 맡은 일보다 그가 속한 조직이나 조직의 목적에 공감하고 그 조직에 끝까지 남아 있으려는 정도를 말한다. 조직몰입에 대한 용어의 정의는 아직까지 의견이 일치되지 않고 있는데, 기존 연구자들이 내린 주요 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Mowday et al.(1982)에 따르면 조직몰입은 조직에 대한 개인의 동일시 및 관여의 상대적 정도를 가리키며, 그 정도에 따라 결근율과 이직률 등의 정도가 다르게 나타난다. Meyer & Allen(1984) 등은 Mowday et al.(1982)의 개념정의를 발전시켜 조직몰입의 구성개념을 정서적 요소, 연속적 요소, 그리고 규범적 요소로 유형화하였다. 정서적 요소는 조직을 좋아하는 것에 기초한 충성을 나타내고 연속적 요소는 개인이 조직을 떠나 더 나은 직무를 얻을 가능성이 없다는 생각에서 발생하는 충성을 나타내며, 규범적 요소는 조직에 충성해야 한다는 의무감으로부터 나온다고 하였다. Balfour와 Wechsler(1991)는 일체화 몰입, 제휴몰입, 교환몰입을, Mayer와 Schooman(1998)은 정서적몰입, 거래적몰입을 조직몰입의 유형으로 제시하였다 이와 같이 조직몰입의 유형은 차별성에 따라서 다양하게 제시되고 있지만 본질적인 내용에 있어서는 거의 차이가 없다.

조직몰입이 높은 조직구성원은 창조적이고 진취적인 행동규범을 보이며, 이는 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 동시에 조직구성원의 낮은 이직률과 관련이 있다는 연구결과로써 조직몰입이 직무태도 변수로서 타당성을 갖는다고 할 수 있다.

### 제 3 절 조직문화와 직무태도의 이론 및 선행연구

#### 1. 조직문화와 직무태도(직무만족, 조직몰입)의 이론적 논의



조직문화가 직무태도(직무만족, 조직몰입)에 영향을 미친다는 사실에 대해서는 학자들간에 이견이 거의 없으나 어떤 학자들은 조직문화가 조직구성원들의 직무태도를 저하시킨다고 주장한다. 즉, 공유된 문화유형이 조직구성원들에게 예측하지 못한 상황을 경험하거나 그로 인해 발생하는 다양한 기회를 인식하는 것조차 방해할 수 있고, 무엇보다 조직문화와 불일치하는 활동을 추구하는 것을 방해함으로써 변화에 대한 저항의 가능성도 한다는 것이다.(Schneider, 1990: 267). 이러한 조직문화의 역기능에 대한 우려속에서도 조직문화가 직무만족 및 조직몰입을 위해 순기능을 한다고 보는 것이 대부분의 의견이다.

그러면 조직문화가 순기능을 하는 이유는 조직구성원들에게 조직이 추구하는 바를 나타내므로 구성원들의 행위에 대한 지침과 정당성을 부여하고(Chatman & Jehn, 1994: 525; Smircich, 1983: 345; O'Really, 1989: 12; 서인덕, 1986:10), 조직문화를 형성하는 공유된 조직의 가치와 목표는 조직을 일정한 단위로 그룹화하고 동시에 정체성을 부여하고, 구성원들 간 의사소통이 원활하게 됨으로써 이해와 설득의 과정을 통해 협력을 촉진시킨다. 그리고 그 과정에서 발생하는 조직구성원들의 신념과 조직으로부터의 기대는 조직구성원들의 태도와 행태에 대한 기준과 규범으로 작용하여 이에 벗어날 경우 조정을 통해 통합을 용이하게 한다.

그러면 조직문화의 네 가지 지각유형이 직무만족과 조직몰입에는 어떠한 영향을 미치는가?

‘발전문화’에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신으로 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과 일체감이 형성된다(한주희외, 1997: 107). 이러한 업무환경에서 구성원들이 직무에 대해서는 즐겁고 긍정적인 태도를 갖게 되어 직무만족이 높아질 것이다. 자율적 업무수행으로 인한 조직과 일체감 형성은 조직몰입의 기본이 되므로 발전문화에서는 구성원들의 조직몰입도 향상된다고 하겠다. 다시 말해 발전문화는 구성원들의 자율, 재량, 신뢰를 바탕으로, 조직의 목표를 수용하고 내면화시켜 자발적이고 적극적으로 업무를 수행하게 함으로써 조직몰입을 향상시키는 역할을 하게 된다.

‘집단문화’는 구성원들의 신뢰, 팀워크, 사기 등을 강조하고, 가족적인 인간관계를 특성으로 한다. 신뢰를 바탕으로 한 높은 수준의 참여와 충성도는 조직에 대한 관심을 증대시키고, 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식도 갖게 한다. 주인의식을 가지면 자율적 업무수행 능력도 향상되고 단순 고용인 이상의 높은 관심을 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 충성심, 사기를 중시하는데, 이러한 점이 인간관계, 사기 또한 직무만족과 깊은 관계가 있으므로 집단문화는 구성원들의 직무만족 향상에 현저한 기여를 할 수 있다.

‘위계문화’는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 안정을 특징으로 하는 일종의 관료주의 문화를 의미하는 것으로, 이 문화에서 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 현저히 떨어진다는 점에서 비적응적 문화라고 할 수 있다. 결국 통제를 강화함으로써 안정성은 높아지나 구성원들의 동기부여와 열정은 약화되어 구성원들의 직무만족도가 높아지기 곤란하다. 뿐만 아니라 규칙과 통제에 벗어나 자율성을 발휘했을 때 처벌과 책임을 회피하고자 무사안일 행태가 만연되고 자발적으로 노력하려는 의지와 조직에 대한 애착은 약해진다. 이러한 상황에서는 조직몰입의 향상도 기대하기 어렵게 된다.

‘합리문화’는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해질 수 있다. 동시에 합리문화는 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 구성원들은 경쟁과 성취에 대한 부담감으로 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다(한주희 외, 1997: 109). 조직구성원들의 방어적 태도는 조직에 대한 애착과 주인의식을 고취시킬 수 있는 기회를 잃게 하고, 개인주의는 응집력과 팀워크를 약화시키게 된다. 따라서 합리문화에서는 구성원들의 이해타산적 몰입은 강해질 수 있지만 심리적 몰입의 향상은

기대하기 어려울 것이다.

이상과 같이 집단문화는 인간적인 온정과 배려, 인간관계를 강조하고 발전문화는 혁신과 발전을 위해 매력적이고 새롭고 창의적인 일을 조직 차원에서 지원할 것으로 기대되지만, 위계문화는 자율과 재량이 부족하여 직무에 대한 매력과 동기부여가 곤란하고 합리문화는 경쟁과 성취, 그에 따르는 보상으로 조직과 개인간 거래관계가 강조되어 인간적 면이 결여된다는 의미에서 각각 직무만족의 향상을 어렵게 한다. Quinn & Spreitzer(1991: 128)도 전통적 조직발전론에 의거하여 인간관계와 개방체제의 가치를 강조하는 것은 개인의 만족을 향상시키는 핵심이므로 집단문화와 발전문화를 강조함으로써 개인의 행복을 증대시킬 수 있다고 한다. 한편 집단문화는 구성원의 참여, 책임감, 주인의식의 강화를 통하여 그리고 발전문화는 자율과 재량 및 조직과 개인의 일체감 형성을 통해 조직몰입을 향상시킬 수 있지만, 위계문화는 통제를 강조하여 구성원의 자발적 노력을 약화시킨다는 측면에서 그리고 합리문화는 주인의식과 조직애착의 기회를 감소시킨다는 의미에서 각각 조직몰입의 향상에 기여할 수 없는 것으로 보았다. 결국 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 동기부여의 정도가 달라지고 결국 직무만족과 조직몰입에 영향을 주게 된다.

## 2. 중앙행정기관 조직문화에 관한 선행연구

최성욱(2005)은 9개 중앙부처 320명을 대상으로 조직문화와 조직 효과성 사이의 관계성을 실증적으로 분석한 결과, 정부조직문화에 대한 보편적 기대처럼 위계지향문화가 가장 지배적인 유형으로 확인되었고, 향후 5년 이내 변화했으면 하는 미래 선호 문화로는 집단문화를 가장 선호하는 것으로 나타나 현재 지각하고 있는 문화와 미래 선호문화간 불일치함을 알 수 있다.

도운섭(2006)은 당시 정부조직 중에서 가장 많은 조직개편이 이루어졌으며, 정부혁신 평가에서 선두그룹인 문화관광부 공무원 240명을 대상으로 한 조직문화와 조직효과성(직무만족, 조직몰입)과의 관계를 실증적으로 분석한 결과, 조직문화 유형중에서 합리문화 유형이 상대적으로 약간 높은 문화유형으로 인지하는 것으로 나타났으나 4개의 조직문화 유형이 거의 균형적으로 존재하는 것으로 나타났다. 합리문화, 발전문화, 집단문화 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 위계문화, 집단문화, 합리문화 순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

장지원·진종순(2006)은 10개 중앙정부기관 550명의 공무원들을 대상으로 조직문화가 조직구성원의 혁신성향에 미치는 영향력을 실증적으로 분석하였다. 분석결과 집단문화중심의 약한 문화로 인식하고 있으며, 조직구성원의 혁신성향에는 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화가 포괄적으로 영향을 미치며, 어느 한 문화가 특별한 영향을 미친다고 보기는 힘든 것으로 나타났다.

이동수(2007)는 중앙행정기관에 해당하는 25개 부·처·청 소속 공무원 2,220명을 대상으로 문화프로필을 진단하였고, 진단결과 우리나라 중앙행정기관의 전반적인 조직문화는 안정성과 통제가 강조되는 위계문화와 합리문화가 상대적으로 강하게 나타났으며, 선호하는 조직문화 프로파일은 집단문화가 가장 강하게 나타났으나 전체적으로 변화와 안정, 유연성과 통제가 균형을 이루는 강한 균형문화를 기대하는 것으로 나타났으나 현재의 인식하는 문화와 선호하는 문화와의 높은 불일치도는 집단문화와 발전문화에서 나타났다. 학력을 제외한 성별, 직급, 근무기간과 같은 요인별로 현재 인식하는 조직문화와 미래 선호하는 문화 프로파일의 특성에 차이가 있는 것으로 나타났다.

주호진·김옥일·박광국(2007)은 조달청(본청) 204명 공무원들을 대상으로 한 연구에서 현재 수준의 조직문화유형에서 위계문화를 가장 강한 조직문화유형으로, 집단문화를 가장 약한 조직문화 유형으로 인식하고 있는 것으로 나타났으나 지배적인 문화유형은 나타나지 않았다. 미래 수준의 바람직한 조직문화유형에서 집단문화를 가장 선호하고 있었고, 합리

문화의 강도가 현재보다 가장 약해지기를 희망하고 있었는데 가장 큰 이유는 IMF 이후 신자유주의에 입각한 과도한 성과주의의 도입에 대한 반작용적으로 작용한다고 보았다.

이상과 같이 중앙행정기관의 조직문화 유형에 대한 선행연구 결과에 따르면 연구대상 기관의 조직문화가 네 가지 중 특정 유형이 지배적이거나 상대적으로 강한 문화유형이라고 단정하기가 어렵고, 미래에 선호하는 조직문화로는 집단문화 또는 집단문화와 발전문화로 나타났으며 연구당시 인식하는 조직문화와 불일치가 존재하는 것으로 나타났다.

#### 4. 입법부(국회소속기관) 조직문화 선행연구

김도원·고명철(2013)은 국회지원기관(전문위원실, 국회사무처 법제실, 도서관, 예산정책처, 입법조사처) 소속 260명의 직원들을 대상으로 한 연구결과, 국회지원조직의 구조 및 편제가 적절하게 구성되어 있어 환경의 변화와 전략에 맞게 대응할 수 있다고 인식하고 있었고, 조직기능의 배분에 대해서도 긍정적으로 인식하고 있었으나 업무분담에 대해서는 부정적으로 인식하고 있었다. 또한 지원기관 간 의사소통 및 정보공유, 상호협조 및 조정에 대해서 대부분 기관이 부정적이었다. 이는 우리나라의 입법지원기관들은 그 조직목표와 직무가 추상적이고 중복적인 상황에서, 지원체계의 운영은 통합적으로 이루어지고 있고, 추상적인 조직목표와 직무는 기관 간 업무 중복 및 간섭을 초래할 수 있으며, 상호 의사소통 및 협조에 어려움이 발생할 수 있다고 하였다. 또한, 기관 간 명확하지 않은 역할 구분으로 인해 업무 협조 및 조정을 더디게 하고 업무상 필요한 자료가 공유되지 못할 수 있기 때문이라고 했다.

허전(2013)은 국회 소속기관인 국회사무처와 국회도서관 소속 공무원 168명을 대상으로 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 결과, 현재 국회에서 지배적인 조직문화 유형은 위계문화로 나타났고 미래에 선호하는 문화유형은 발전문화와 집단문화이며 통계적으로 의미있는 차이가 있는 것으로 나타났다. 미래선호 문화유형이 더 강하게

나타나 뚜렷한 문화 불일치로 문화적 갈등을 겪고 있다고 보았다. 그리고 국회사무처와 국회도서관 공무원 간 조직문화와 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 있어서 의미있는 차이가 없는 것으로 나타난 이유를 국회조직이 다양한 하위문화를 갖고 있지 않기 때문이라고 보았다. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 분석결과에 따르면 발전문화와 집단문화는 직무만족에, 집단문화는 조직몰입에만 의미있는 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 조직풍토가 조직효과성에 미치는 영향 분석결과에 따르면 보수, 승진, 조직신뢰는 직무만족에, 인사제도와 의사소통, 조직신뢰는 조직몰입에 의미있는 영향을 미치며, 조직풍토, 조직문화 변수중 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 변수를 조직신뢰 인 것으로 나타났다.

박주연(2009)은 법률과 예산 부문 유사기능을 갖는 국회 법률·예산조직(법제실 및 국회예산처)과 행정부(법제처 및 기획재정부) 공무원 162명을 대상으로 조직문화를 비교연구한 결과, 네 조직 모두 위계문화를 가장 강하게 인식하는 것으로 나타났다. 그리고 국회조직과 행정부의 조직문화를 비교 연구한 결과 위계문화를 제외한 모든 문화유형에서 차이가 있었고, 특히 국회조직이 행정부 보다 개발문화가 가장 약한 것으로 나타나 국회조직이 상대적으로 보수적인 경향을 나타낸다고 보았다.

이상과 같이 국회 지원기관의 조직문화 유형에 대한 선행연구는 중앙행정기관의 조직문화에 대한 선행연구와 비교시 상대적으로 사례가 적은 편이지만 소속기관 간 의사소통 및 정보공유, 상호협조 및 조정이 부재한 조직인 점 등으로 감안하면, 내부지향적이며, 안정성과 통제를 중요시하는 위계문화라고 할 수 있고, 미래에 선호하는 조직문화는 개발문화 및 집단문화인 것으로 나타나 조직 구성원들은 현재 인식하는 조직문화와의 괴리로 문화적 갈등을 겪고 있을 것이다.

## 제 4 절 선행연구 검토에 따른 가설 설정

### 1. 지배적인 조직문화 유형

최성욱(2005)은 9개 중앙부처를 대상으로 한 연구에서 위계문화가 지배적인 유형이라고 하였고, 도운섭은 문화관광부를 대상으로 한 연구에서 합리문화 유형이 상대적으로 강한 문화유형이나 네 가지 문화유형이 거의 균형적으로 존재한다고 하였으며, 장지원·진종순(2006)은 10개 중앙부처를 대상으로 한 연구에서 집단문화 중심의 약한 문화로 인식하고 있다고 하였다. 이동수(2007)는 25개 부·처·청 소속 공무원을 대상으로 한 연구에서 위계문화와 합리문화를 상대적으로 강한 문화로 인식하고 있었다. 주효진·김옥일·박광국(2007)은 조달청을 대상으로 한 연구에서 위계문화를 강한 조직문화로 인식하는 것으로 나타났다.

국회소속기관의 조직문화 연구결과를 살펴보면 허 전(2013)은 국회 소속기관 중 국회사무처와 국회도서관 직원들을 대상으로 한 연구에서 위계지향문화가 강하며 하위조직(국회사무처와 국회도서관) 간에는 의미 있는 차이가 없다고 하였다. 박주연(2009)은 국회 법제실과 예산처를 대상으로 한 연구에서 위계문화를 강하게 인식하는 것으로 나타났고, 법률, 예산부문 유사기능의 행정부의 법제처와 기획재정부와 비교연구에서 국회조직이 행정부보다 개발문화가 약한 것으로 나타났다고 하였다.

행정기관의 지배적인 조직문화 유형은 위계문화일 것이라는 통념과는 달리, 중앙 행정기관의 조직문화는 연구시점, 연구대상기관에 따라 다르게 나타나고 있음을 알 수 있으며, 다수의 연구결과가 존재하는 중앙행정부 대상 연구와는 달리 상대적으로 등한시됐음에도 국회 소속기관을 대상으로 한 연구결과는 일관되게 위계문화가 지배적이라는 것을 알 수 있어 두 행정조직 유형별로 다른 조직문화 유형이 존재할 것이다.

H1 : 행정조직 유형별로 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다.

## 2. 조직문화 유형이 직무태도에 미치는 영향

조직문화는 조직문화는 조직구성원들에게 조직이 추구하는 바를 나타내기 때문에 조직의 가치와 목표가 공유되어 직무만족 및 조직몰입에 순

기능을 하게 되는데 O'Reilly(1989: 18)에 따르면 이러한 조직문화는 조직구성원에게 복종, 일체화, 내면화 단계를 거쳐 세가지 단계를 거쳐 영향을 미친다고 하였다. 보수와 같은 무엇인가를 주로 획득하기 위해 조직의 영향을 수용하는 '복종'의 단계와 만족스러운 인간관계를 유지하기 위해 영향을 수용하는 '일체화(identification) 단계인데 이때는 조직에 대한 소속감을 느낄 수 있다. 그리고 조직의 가치가 구성원들에게 내재적 보상이 되고 개인의 가치와 일치하게 되는 '내면화'(internalization)단계이다. 이 중에서 위계문화와 합리문화에서는 구성원들이 주로 보상의 획득을 위해 구성원들의 자격을 유지하는 복종의 단계에 머물러 있고, 집단문화에서는 가족적이고 만족스러운 인간관계로 유지되는 일체화 단계로 조직몰입이 진전되고, 발전문화에서는 개인의 조직의 가치를 수용하고 내면화시키는 내면화 단계로까지 발전했다고 볼 수 있으므로, O'Reilly의 관점에 따르면 조직몰입의 향상에 미치는 영향은 발전문화가 가장 높고 다음으로 집단문화, 영향이 가장 낮은 문화는 위계문화와 합리문화라고 할 수 있다.

더 나아가 각 문화유형별로 직무만족과 관계를 고찰해 보면, 발전문화는 변화에 대비하는 동태적인 문화이며, 개인이 수행하고 있는 업무의 중요성과 성장 및 자원획득이 강조되는 문화유형으로서 개인의 창의성에 따라 보상을 받게 되므로, 조직구성원들의 자율성이 강조되는 문화유형이라고 할 수 있으며, 자율성이 있는 업무를 하게 되면 자신의 직무에 만족하게 될 것이다. 또한 집단문화는 인간관계모형이라고 할 수 있을 정도로 구성원에 대한 온정과 배려, 충성심과 전통, 응집력과 사기에 기반을 두고 있으며, 구성원들의 팀웍을 통한 신뢰와 참여 등이 핵심가치가 되는 것이므로 조직구성원들이 친화적인 문화를 공유하고 있다고 볼 수 있다. 이런 친화적인 문화에서는 직무만족을 향상시킬 수 있을 것이다. 이와 반대로 차원의 위계문화와 합리문화는 안정성과 통제를 중시하기 때문에 규칙과 절차를 강조하고, 성과와 목표를 중시함으로써 조직구성원들로 하여금 직무스트레스를 증가시킬 수 있으므로 직무만족과 조직몰입을 떨어뜨릴 수 있을 것이다. 이런 조직문화 이론에 따르면 개발문



화와 집단문화는 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것임을 알 수 있다.

행정기관을 대상으로 한 연구에서는 현재 시점의 조직문화와 장래 선호하는 문화와의 격차로 문화적 갈등을 겪고 있으며, 대부분 개발문화와 집단문화를 선호하는 것으로 나타났다. 국회소속기관을 대상으로 한 연구에서는 집단문화만이 조직몰입에 의미있는 영향을 미치며, 직무만족에는 집단문화와 발전문화만이 영향을 미치는 것으로 나타났다.(허진, 2013. 33). 그리고 국회 지원기관들은 지원체계의 운영은 통합적으로 운영되고 있으나 지원기관간 의사소통 및 정보공유, 상호 협조 및 조정에 대해서 대부분 기관이 부정적이었다(김도원·고명철, 2013). 이러한 결과는 다른 국회지원기관을 대상으로 한 연구에서 나타나지 않았으며 이를 경쟁가치모형의 조직문화 차원에서 살펴보면 외부 보다는 내부를 지향하며, 유연성보다는 안정성과 통제를 중요시한 위계문화를 선호한다고 볼 수 있다.

따라서 이론과 선행연구 검토결과, 행정부에서는 집단문화, 발전문화가 공무원들의 직무만족과 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다. 그리고 입법부에서는 집단문화, 발전문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을, 집단문화만이 구성원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다. 그리고 위계문화가 행정조직 유형별로 직무태도에 차이를 나타낼 수 있으므로 이를 종합하여 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H2 : 조직문화가 공무원들의 직무태도 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 행정부에서는 집단문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 행정부에서는 발전문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-3 : 행정부에서는 집단문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-4 : 행정부에서는 발전문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-5 : 입법부에서는 집단문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-6 : 입법부에서는 발전문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-7 : 입법부에서는 집단문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H3 : 조직문화가 공무원들의 직무태도에 미치는 영향은 행정조직 유형별로 차이가 있을 것이다.

H3-1 : 행정조직 유형별로 위계문화가 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

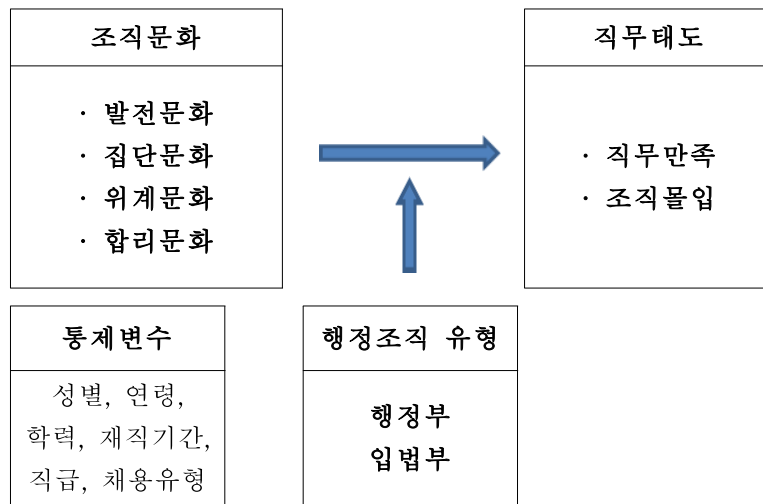
H3-2 : 행정조직 유형별로 위계문화가 조직몰입에 미치는 영향을 조절할 것이다.

## 제 3 장 연구설계 및 분석방법

### 제 1 절 연구모형

본 연구는 본 연구는 국내 행정부 46개 중앙부처 및 국회 4개의 소속 기관을 대상으로 행정조직 유형에 따라 조직문화가 직무태도에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하는 것으로, 독립변수를 조직문화로 하였고 종속변수를 직무태도로 설정하였다. 조직문화 유형은 경쟁가치모형의 이론적 틀에 입각하여 발전문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화로 구성하였으며, 직무태도는 직무만족, 조직몰입의 2가지 차원으로 설정하였다

<그림3-1> 분석의 틀



## 제 2 절 분석방법

### 1. 분석자료

본 연구에서 활용하는 자료는 한국행정연구원의 2017년도 ‘공직생활실태조사’와 2017년 ‘입법부 공직생활 인식조사’이다.

한국행정연구원 사회조사센터에서는 2011년 이래 매년 ‘공직생활에 대한 인식조사’를 실시하고 있으며, 2017년 통계청으로부터 이 조사가 국가통계로 승인을 받아 ‘공직생활 실태조사’로 명칭이 변경되었다. 조사대상은 공직생활 일반분야로 업무환경, 임용 및 보직관리, 능력발전 및 역량개발 지원, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등 5개 영역에 대해 중앙공무원 및 지방공무원의 인식자료를 생성하고 있다 이는 정부의 인적자원관리(Human Resource Management, HRM) 정책을 수립하고 운영하는데 활용되고 있다. 2017년도 ‘공직생활 실태조사’는 전국 행정부를 대상으로 2017년 8월 1일부터 9월 30일까지 실시되었다. 모집단은 2017년도 전국 행정부 중앙공무원 및 지방공무원이며, 표본은 다단계 층화추출법을 통해 추출함으로써 총 4,000명을 목표로 하였다. 본 연구에서 사용되는 ‘공직생활 실태조사’ 표본자료는 입법부(국회소속기관) 공무원들과의 인식 비교를 위하여 행정부 중앙부처 공무원으로 한정하여 1,095명으로 구성되며, 샘플링 분포(Sampling Distribution)를 통해 행정부 중앙공무원의 일반적인 특징을 통계적으로 추론할 수 있을 것이다.

반면, 국가 정책결정의 중요한 당사자인 입법부 공무원에 대해서는 2011년 이래 매년 실시되는 행정부 공무원과는 달리 연구가 부족하여 국회소속 공무원을 대상으로 2017년 처음으로 인식조사가 실시되었다. 입법부 공무원 인식조사는 행정부등 기존의 조사결과와 비교 활용될 수 있도록 문항과 척도가 활용되었다. 2017년도 ‘입법부 공직생활 인식조사’는 국회 소속기관인 행정직 공무원을 대상으로 2017년 9월 11일부터 10월 13일까지 실시되었다. 표본은 행정부와 달리 전수조사를 실시하고, 총 500명을 목표로 하였다

<표 3-1> 공무원 인식조사 비교

구 분	행정부 공무원 인식조사 (2017)	입법부 공무원 인식조사 (2017)
모집단	중앙부처 21,862명 광역자치단체 253,750명	국회소속 공무원 (870여명)
표본조사	표본추출	전수조사
	중앙부처 2,022명 광역자치단체 1,095명	502명 (파견, 휴직 등 제외)
소속기관	46개 중앙부처, 17개 광역자치단체	국회사무처, 국회도서관, 국회예산정책처, 국회입법조사처
조사기간	2017/8/1~2017/9/30	2017/09/11~10/13

출처 : 한국행정연구원 조사결과 정리

## 2. 측정도구의 구성

본 연구에서 다루는 변수는 독립변수에 조직문화, 종속변수에 직무태도에 해당하는 직무만족, 조직몰입, 통제변수에 해당하는 인구통계학적 변수가 해당된다. 각 변수는 2017년도 ‘공직생활 실태조사’ 및 ‘입법부 공직생활 인식조사’에서 제시되고 있는 척도와 설문문항에 기초하고 있다. 독립변수인 조직문화(발전지향문화, 집단지향문화, 위계지향문화, 합리지향문화), 종속변수인 직무태도(직무만족, 조직몰입)의 설문문항은 5점 리커트 척도(Likert scale; ①전혀 그렇지 않다~⑤매우 그렇다)로 구성되어 있다.

### (1) 독립변수 : 조직문화

조직문화 유형은 Quinn과 McGrath(1985)의 조직문화 유형인 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화의 총 16문항을 사용하였다.

발전문화는 외부환경에의 적응과 변화, 신축성을 특징으로 하는 문화로 ‘창의성, 적응성, 혁신성’, ‘성장과 자원획득’, ‘구성원의 직관력과 통찰

력’, ‘도전강조’, 등 Quinn과 McGrath(1985)의 4개 설문문항에 대해 이 연구에서는 공직생활 실태조사 및 입법부 공직생활 인식조사에서 사용된 ‘우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.’ 문항과 ‘우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원획득을 중시한다.’ 2개 문항을 활용하였다.

집단문화는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화로 ‘친화, 참여’, ‘개인의 개발’, ‘집단의 사기와 응집성’, ‘상호협조 및 신뢰감’, 등에 관한 4개 설문문항 등 Quinn과 McGrath(1985)의 4개 설문문항에 대해 이 연구에서는 공직생활 실태조사 및 입법부 공직생활 인식조사에서 사용된 ‘우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다.’ 문항과 ‘우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다.’ 2개 문항을 활용하였다.

위계문화는 내부조직의 통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로 ‘안정성, 일관성’, ‘문서화, 책임, 정보관리’, ‘규칙과 규율’, ‘엄격한 결재과정’, 등 Quinn과 McGrath(1985)의 4개 설문문항에 대해 이 연구에서는 공직생활 실태조사 및 입법부 공직생활 인식조사에서 사용된 ‘우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다.’ 문항과, ‘우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다.’ 2개 문항을 활용하였다.

합리문화는 외부지향과 안정성을 특징으로 하는 문화로 ‘생산성, 효율성’, ‘계획수립과 목표설정’, ‘실적위주 평가’, ‘목표 달성위주 행동’, 등 Quinn과 McGrath(1985)의 4개 설문문항에 대해 이 연구에서는 공직생활 실태조사 및 입법부 공직생활 인식조사에서 사용된 ‘우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다.’ 문항과 ‘우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다.’ 2개 문항을 활용하였다. 이렇게 설문문항을 구성하면 본래의 개념과 맥락을 같이 한다고 볼 수 있을 것이다. 이렇게 정리한 조직문화의 조작적정의와 관련연구는 <표 3-2>과 같다.

<표 3-2> 조직문화의 유형별 조작적 정의와 관련연구

변수	조작적 정의	문항	관련연구
발전문화	외부환경에의 적응과 변화, 신축성을 특징으로 하는 문화 - 창의성, 적응성, 혁신성 - 성장과 자원획득 - 구성원의 직관력과 통찰력 - 도전강조	2	Quinn & McGrath (1985)
집단문화	내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화 - 친화, 참여 - 개인의 개발 - 집단의 사기와 응집성 - 상호협조 및 신뢰감	2	
위계문화	내부조직의 통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화 - 안정성, 일관성 - 문서화, 책임, 정보관리 - 규칙과 규율 - 엄격한 결재과정	2	
합리문화	외부지향과 안정성을 특징으로 하는 문화 - 생산성, 효율성 - 계획수립과 목표설정 - 실적위주 평가 - 목표 달성위주 행동	2	

(2) 종속변수 : 직무태도

종속변수인 직무태도는 직무관리의 ‘직무만족’ 척도와 조직관리의 ‘조직몰입’ 척도로 구성된다.

직무만족은 Meyer et al(2002), Wu & Norman(2006) 등 많은 학자들

이 측정문항에 대하여 게시하고 있다. 이들 중 Wu & Norman(2006), 김연선(2008)의 연구가 가장 많은 측정문항을 제시하고 있다. 이들이 연구는 기존 측정문항 등을 종합한 6개의 설문문항을 제시하고 있다. 이 연구에서는 선행연구의 설문문항을 참고하여 공직생활 실태조사 및 입법부 공직생활 인식조사에서 사용된 ‘나는 담당업무에 흥미가 있다’, ‘나는 열정적으로 업무를 수행한다’, ‘나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다’ 문항을 활용하였다.

조직몰입은 직무만족과 달리 특정 연구자가 다른 연구자에 의하여 제시된 측정문항 전체를 포괄하고 있지는 않은 것으로 보인다. LeRouge et al(2006), 구정대(2003), 김연선(2008) 등 4개의 설문문항을 참고하여 이 연구에서는 선행연구의 설문문항을 참고하여 공직생활 실태조사 및 입법부 공직생활 인식조사에서 사용된 ‘나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다’, ‘나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다’, ‘나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다’ 문항으로 구성된다. 이렇게 정리한 직무태도의 조작적 정의와 관련연구는 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 직무태도의 조작적 정의와 관련연구

변수	조작적 정의	문항	관련연구
직무만족	자신의 직무에 대한 가치를 성취하는 과정에서 얻게되는 결과에 대한 전반적인 만족 정도 - <b>업무보람</b> , 업무만족, 업무필요, <b>일을 좋아함</b> , 업무소비, <b>업무열정</b>	3	Wu & Norman(2006) 김연선(2008)
조직몰입	조직에 대한 개인의 동일시 및 조직에 대한 충성 정도 - <b>어떤 일이든 수행</b> , <b>나와 회사 가치 유사</b> , <b>능력 최고발휘</b> , <b>입사기쁨</b>	3	LeRouge et al (2006), 구정대(2003), 김연선(2008)



(3) 통제변수 : 인구통계학적 변수

통제변수인 인구통계학적 변수에는 성별, 연령, 조직 유형, 학력, 경력, 채용 유형, 직급이 해당된다. 공무원의 조직문화가 직무태도에 미치는 영향에 있어, 이러한 통제변수는 공무원의 인식의 편의(bias, 偏向)로 인한 문제를 해소해줄 것이다. 측정도구를 정리하면 아래의 <표 3-4>와 같으며, 각 변수별로 상세히 살펴보면 다음과 같다.

<표 3-4> 측정도구의 구성

변수		설문문항	
독립변수	조직문화		
		발전문화	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다. 우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원획득을 중시한다.
	집단문화	우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다.	
		우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다.	
	위계문화	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	
		우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다.	
	합리문화	우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다.	
		우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다.	
	종속변수	직무태도	
		직무만족	나는 담당업무에 흥미가 있다.
나는 열정적으로 업무를 수행한다.			
나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다.			
조직몰입		나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	
		나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.	
	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다		
통제변수	인구통계학적 변수	성별, 연령, 조직유형, 학력, 경력, 채용유형, 직급	

### 3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 다음과 같은 분석기법을 사용하여 분석하였다.

회수된 설문자료에 대한 실증분석을 위한 통계 분석 도구로는 사회과학분야에서 널리 이용되고 있는 통계패키지 프로그램인 STATA를 사용하여 수집된 자료를 분석하였다.

첫째, 응답자의 일반적 사항에 대해 살펴보기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)과 행정조직 유형별 집단차이를 확인하기 교차분석(카이제곱 검정)을 병행 실시하였다.

둘째, 조직문화와 직무태도 변수를 대상으로 Crombach's Alpha 계수를 이용하여 변수들의 신뢰도를 검증하고, 변수들의 기술적 통계특성과 각 변수들 간의 상관관계를 살펴보기 위해 Pearson의 상관관계분석을 실시하였다.

셋째, 응답자의 일반적 사항과 조직유형 별로 조직문화(집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화)에 대한 차이와 직무태도(직무만족, 조직몰입)에 대한 차이를 살펴보기 위하여 t-test를 실시하였다.

넷째, 조직문화가 직무태도에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 행정조직 유형별 구분하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)과 행정조직유형 별로 조절효과를 분석하였다..

## 제 4 장 분석결과

### 제 1절 조사자료의 일반현황

#### 1. 조사대상의 인구통계학적 특성

조사대상자의 인구통계학적 특성은 아래 <표 4-1>과 같이 나타났다. 먼저 성별에서는 남성이 1,504명으로 64.58%이며, 여성은 825명으로 35.42%를 차지하여 남성이 여성보다 약 2배 정도의 높은 비율을 보여주고 있다.

연령별로는 20대가 233명(10.0%), 30대가 887명(38.09%), 40대 897명(38.51%), 50대 이상 312명(13.40%)으로써 전체 응답자의 76.60%가 30대와 40대에 분포하였다. 이것은 직급이 5~7급이 가장 많은 비율을 차지하는 것과 관련이 있는 것으로 보여진다.

또한 응답자의 학력 수준은 고졸이하가 57명(2.45%), 전문대학 졸업이 78명(3.35%) 대졸1,604명(68.87%), 대학원 석사·박사 졸업이 590명(25.33%)순으로 분포하는데 대졸이 68.87%으로 가장 높은 수치를 보였다. 이것은 일정한 시험을 통과하여 입직하는 현재의 공무원 채용제도상 일정 수준의 교육수준이 자동적으로 충족됨을 보여주는 결과이다.

재직기간은 5년 이하가 486명(20.87%), 6년~10년 483명(20.74%), 11년~15년 507명(21.77%), 16~20년 290명(12.45%), 21년~25년 289명(12.41%), 26년 이상 274명(11.76%)의 분포를 보여 재직기간 별로 고루 분포하고 있음을 보여준다.

직급에서는 8~9급 169명(7.26%), 6~7급 1,111명(47.70%), 5급 709명(30.44%), 1~4급 340명(14.60%) 순으로 분포하였으며, 전체의 78.14%를 차지하는 비율로 표본의 대부분이 5~7급에 종사하고 있음을 보여주고 있다.

채용유형에서는 경력경쟁채용 414명(17.78%), 공개경쟁채용 1,835명(78.79%), 기타 80명(3.43%)로 나타나다 대부분이 공개경쟁채용을 통해 입직하는 것으로 나타났다.

조직유형은 중앙부처가 2,003명(86.00%), 국회 소속기관이 326명(14.00%)로 나타났다.

<표 4-1> 조사대상의 인구통계학적 특성

(단위 : 명, %)

특성	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	여자	825	35.42
	남자	1,504	64.58
연령	20대	233	10.00
	30대	887	38.09
	40대	897	38.51
	50대 이상	312	13.40
학력	고졸 이하	57	2.45
	전문대학 졸업	78	3.35
	대학 졸업	1,604	68.87
	대학원 석사 졸업	498	21.38
	대학원 박사 졸업	92	3.95
재직기간	5년이하	486	20.87
	6년~10년	483	20.74
	11년~15년	507	21.77
	16년~20년	290	12.45
	21년~25년	289	12.41
	26년이상	274	11.76
직급	8~9급	169	7.26
	6~7급	1,111	47.70
	5급	709	30.44
	1~4급	340	14.60
채용유형	경력경쟁채용	414	17.78
	공개경쟁채용	1,835	78.79
	기타	80	3.43
조직유형	행정부	2,003	86.00
	입법부	326	14.00

## 2. 조직유형별 인구통계학적 특성 차이 분석

본 연구에서는 조직문화가 직무태도에 미치는 영향에 대해 조직 유형(행정부/입법부)별 차이를 연구하는 것이므로 인구통계학적 특성(성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급, 채용유형) 또한 조직 유형별로 집단 간 분포 차이를 분석하기 위해 교차분석(카이제곱 검정)을 실시하였다.

조직유형에 따른 성별 차이에 대한 교차분석 결과, 행정부 공무원의 경우 남성은 1,271명(63.45%), 여성은 732명(36.55%)으로 나타났고, 입법부 공무원의 경우 남성은 233명(71.47%), 여성은 93명(28.53%)으로 나타났다. 입법부의 경우 남성비율이 상대적으로 더 높게 나타났으며 이러한 차이가 유의한지 카이제곱 검정을 실시한 결과, 조직유형에 따른 성별 차이는 유의한 것으로 나타났다.

조직유형에 따른 연령 차이에 대한 교차분석 결과, 행정부 공무원의 경우 20대는 180명(8.99%), 30대는 749명(37.39%), 40대는 800명(39.94%), 50대 이상은 274명(13.68%)으로 나타났고, 입법부 공무원의 경우 20대는 53명(16.26%), 30대는 138명(42.33%), 40대는 97명(29.75%), 50대 이상은 38명(11.66%)으로 나타났다. 행정부의 경우 40대가 39.94%로 가장 많고, 입법부의 경우 30대가 42.33%로 가장 많이 분포하는 것으로 나타났다. 이러한 차이가 유의한지 카이제곱 검정을 실시한 결과, 조직유형에 따른 연령 차이는 유의한 것으로 나타났다.

조직유형에 따른 학력 차이에 대한 교차분석 결과, 행정부 공무원의 경우 고졸이하는 54명(2.70%), 전문대졸은 76명(3.79%), 대졸은 1,382명(69.00%), 석사졸업은 417명(20.82%), 박사졸업은 74명(3.69%)으로 나타났고, 입법부 공무원의 경우 고졸이하는 3명(0.92%), 전문대졸은 2명(0.61%), 대졸은 222명(68.10%), 석사졸업은 81명(24.85%), 박사졸업은 18명(5.52%)으로 나타났다. 행정부의 경우 입법부의 경우와 마찬가지로 대졸이 각각 69.00%, 68.10%로 가장 많이 분포하는 것으로 나타났다. 이러한 차이가 유의한지 카이제곱 검정을 실시한 결과, 조직유형에 따른 학력 차이는 유의한 것으로 나타났다.

조직유형에 따른 재직기간 차이에 대한 교차분석 결과, 행정부 공무원의 경우 5년이하는 415명(20.72%), 6~10년은 403명(20.12%), 11~15년은 417명(20.82%), 16~20년 268명(13.38%), 21년~25년 245명(12.13%), 26년 이상 255명(12.73%)으로 나타났고, 입법부 공무원의 경우 5년이하는 71명(21.78%), 6~10년은 80명(24.54%), 11~15년은 90명(27.61%), 16~20년 22명(6.75%), 21년~25년 44명(13.50%), 26년 이상 19명(5.83%)으로 나타났다. 행정부의 경우 입법부의 경우와 마찬가지로 11년~15년이 각각 20.82%, 27.61%로 가장 많이 분포하는 것으로 나타났다. 이러한 차이가 유의한지 카이제곱 검정을 실시한 결과, 조직유형에 따른 재직기간 차이는 유의한 것으로 나타났다.

조직유형에 따른 직급 차이에 대한 교차분석 결과, 행정부 공무원의 경우 8~9급 146명(7.29%), 6~7급 1,017명(50.77%), 5급 631명(31.50%), 1~4급 209명(10.43%)으로 나타났고, 입법부 공무원의 경우 8~9급 23명(7.06%), 6~7급 94명(28.83%), 5급 78명(23.93%), 1~4급 131명(40.18%)으로 나타났다. 행정부의 경우 6~7급이 50.77%로 가장 많고, 입법부의 경우 1~4급이 40.18%로 가장 많이 분포하는 것으로 나타났다. 이러한 차이가 유의한지 카이제곱 검정을 실시한 결과, 조직유형에 따른 직급 차이는 유의한 것으로 나타났다.

조직유형에 따른 채용유형 차이에 대한 교차분석 결과, 행정부 공무원의 경우 경력경쟁채용 391명(19.52%), 공개경쟁채용 1,533명(76.54%), 기타 79명(3.94%)으로 나타났고, 입법부 공무원의 경우 경력경쟁채용 23명(7.06%), 공개경쟁채용 302명(92.64%), 기타 1명(0.31%)으로 나타났다. 행정부의 경우 입법부의 경우와 마찬가지로 공개경쟁채용이 각각 76.54%, 92.64%로 가장 많이 분포하는 것으로 나타났다. 이러한 차이가 유의한지 카이제곱 검정을 실시한 결과, 조직유형에 따른 채용유형 차이는 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-2> 조직유형별 생태학적 특성 교차분석 결과

(단위: 명, %)

구분		계		행정부		입법부		$\chi^2$
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
성별	남성	1,504	64.58	1,271	63.45	233	71.47	7.8787**
	여성	825	35.42	732	36.55	93	28.53	
연령	20대	233	10.00	180	8.99	53	16.26	25.0199***
	30대	887	38.09	749	37.39	138	42.33	
	40대	897	38.51	800	39.94	97	29.75	
	50대이상	312	13.40	274	13.68	38	11.66	
학력	고졸이하	57	2.45	54	2.70	3	0.92	16.6114**
	전문대졸	78	3.35	76	3.79	2	0.61	
	대학졸업	1,604	68.87	1,382	69.00	222	68.10	
	석사졸업	498	21.38	417	20.82	81	24.85	
	박사졸업	92	3.95	74	3.69	18	5.52	
채직기간	5년이하	486	20.87	415	20.72	71	21.78	30.3462***
	6년~10년	483	20.74	403	20.12	80	24.54	
	11~15년	507	21.77	417	20.82	90	27.61	
	16~20년	290	12.45	268	13.38	22	6.75	
	21~25년	289	12.41	245	12.23	44	13.50	
	26년이상	274	11.76	255	12.73	19	5.83	
직급	8~9급	169	7.26	146	7.29	23	7.06	203.5729***
	6~7급	1,111	47.70	1,017	50.77	94	28.83	
	5급	709	30.44	631	31.50	78	23.93	
	1~4급	340	14.60	209	10.43	131	40.18	
채용유형	경력경쟁	414	17.78	391	19.52	23	7.06	44.5345***
	공개경쟁	1,835	78.79	1,533	76.54	302	92.64	
	기타	80	3.43	79	3.94	1	0.31	

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

## 제 2 절 변수의 기술통계 분석

### 1. 신뢰도 분석 결과

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다.(송지준, 2012) 본 연구는 복수의 문항으로 측정된 개념들에 대한 측정문항의 내적 일관성과 신뢰도를 검증하기 위해 Crombach's Alpha( $\alpha$ )를 이용하여 신뢰도를 분석하였다. Crombach's Alpha( $\alpha$ ) 값을 해석하는 기준은 일반적으로 사회과학 분야에서는 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 본다.

#### (1) 독립변수 신뢰도 분석결과

독립변수인 네가지 조직문화 유형을 각각 구성하는 2개의 설문문항에 대해 내적일관성을 확인하고자 신뢰도를 분석한 결과, 합리문화의 Crombach's  $\alpha$ 는 0.8129, 발전문화의 Crombach's  $\alpha$ 는 0.8672, 집단문화의 Crombach's  $\alpha$ 는 0.8491, 위계문화는 0.7940로 나타났다. 따라서 조직문화의 신뢰도에는 문제가 없음을 확인하였고, 이후 분석에서는 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화를 구성하는 2개의 설문문항을 평균한 평균변수를 통계분석에 활용하였다.

<표 4-3> 독립변수 신뢰도 분석 결과

변수명		측정항목수	최종항목수	Crombach's $\alpha$
조직문화	발전문화	2	2	0.8672
	집단문화	2	2	0.8491
	위계문화	2	2	0.7940
	합리문화	2	2	0.8129

#### (2) 종속변수 신뢰도 분석결과

종속변수인 2가지 직무태도를 각각 구성하는 3개의 설문문항에 대해



내적일관성을 확인하고자 신뢰도를 분석한 결과, 직무만족의 Crombach's  $\alpha$ 는 0.8927, 조직몰입의 Crombach's  $\alpha$ 는 0.7863으로 나타났다. 따라서 직무태도를 구성하는 설문문항의 신뢰도에는 문제가 없음을 확인하였고, 이후 분석에서는 직무만족, 조직몰입을 구성하는 3개의 설문항목을 평균한 평균변수를 통계분석에 활용하였다.

<표 4-4> 종속변수 신뢰도 분석 결과

Item		Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem covariance	alpha
직무 만족	직무만족1	2329	+	0.9100	0.7881	.4304762	0.8490
	직무만족2	2329	+	0.8903	0.7640	.4840447	0.8693
	직무만족3	2329	+	0.9222	0.8185	.4160366	0.8212
	Test scale					.4435192	0.8927
조직 몰입	조직몰입1	2329	+	0.8470	0.6058	.3662857	0.7445
	조직몰입2	2329	+	0.8211	0.6259	.4223339	0.7154
	조직몰입3	2329	+	0.8495	0.6607	.3669314	0.6740
	Test scale					.3851837	0.7863

## 2. 기술통계 분석

주요변수의 기술통계량은 다음 <표 4-5>와 같다. 기술통계량을 바탕으로 본 자료의 적절성을 확인한 결과, 충분한 표본크기( $n=$ )를 보여주고 있다. 종속변수인 직무만족, 조직몰입의 평균은 각각 3.563, 3.265로써 조직몰입보다 직무만족이 보다 높은 수준임을 나타내고 있으며 독립변수인 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화의 평균은 각각 3.569, 3.147, 3.196, 3.480로써 연구대상인 공무원은 합리문화와 위계문화를 보다 높게 인식하고 있음을 보여주고 있다.

<표 4-5> 주요변수의 기술통계 분석 결과

변수		평균	표준편차	최소값	최대값
종속변수	직무만족	3.563	0.705	1	5
	조직몰입	3.265	0.700	1	5
독립변수	발전문화	3.147	0.814	1	5
	집단문화	3.196	0.798	1	5
	위계문화	3.480	0.714	1	5
	합리문화	3.569	0.685	1	5
조절변수	조직유형	1.140	0.347	1	2
통제변수	성별	0.646	0.478	0	1
	연령	2.553	0.846	1	4
	학력	3.210	0.678	1	5
	근무기간	3.101	1.647	1	6
	직급	2.524	0.829	1	4
	채용유형	1.857	0.438	1	3

### 제 3절 상관관계 분석

상관관계분석은 연구의 가설을 검증하기 위하여 변수들의 기술적 통계특성과 각 변수들 간의 상관관계가 어떠한 방향이며, 어느 정도 관련성을 갖고 있는지를 알아보기 위한 방법으로써 상관관계를 확인하기 위해 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 이는 변수들 간의 관계를 파악할 뿐 아니라 통계적으로 유의미한 수준에서 높은 상관관계에 있는 변수들이 발견되면 다중공선성(Multicollinearity)을 의심해 볼 수 있기 때문이다(이재윤, 2011).

본 연구에서는 주요 변수인 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급, 채용유형에 대한 상관관계를 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였고 그 결과를 <표 0-0>에 나타내었다.

상관관계 결과를 종합해 볼 때

종속변수인 공무원이 인식하는 조직문화의 4가지 유형 각각 유의한 양의 상관관계를 보였고 특히 발전문화와 집단문화간 상관관계는  $r=0.7401(p<.001)$ 로 높은 상관관계를 보였다. 또한 통제변수인 성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급, 채용유형간 에도 유의한 양의 상관관계를 보인 변수들이 다수 있었고 특히 연령과 재직기간간 상관관계는  $r=0.7924(p<.001)$ 로 높은 상관관계를 보였다. 근속년수에 따른 진급과 정년이 어느 정도 보장되는 점을 감안하면 높은 상관관계는 높을 것으로 예상할 수 있다. 종속변수인 직무태도에 영향을 미칠 독립변수들 상호간의 상관관계가 0.8이만으로 나타나 다중공성선을 의심할 만한 변수는 없는 것으로 분석되었다.

그러함에도 높은 상관관계를 보이는 변수가 있으므로 실제 다중공성선 여부를 판단하기 위해 본 연구의 가설검증을 위한 회귀분석 후 분산팽창계수(VIF)가 10을 넘는지 확인한 결과, 모두 4이하 수준으로 나타나 문제가 되지 않는 것으로 확인되었다.

<표 4-6 변수간의 상관관계 분석 결과>

구분	합리문화	발전문화	집단문화	위계문화	성별	연령	교육수준	근무기간	직급	채용유형
합리문화	1.0000									
발전문화	0.5581* 0.0000	1.0000								
집단문화	0.4406* 0.0000	0.7401* 0.0000	1.0000							
위계문화	0.4775* 0.0000	0.3880* 0.0000	0.5250* 0.0000	1.0000						
성별	0.0370 0.0745	0.0950* 0.0000	0.1094* 0.0000	0.0263 0.2052	1.0000					
연령	0.1287* 0.0000	0.1609* 0.0000	0.0980* 0.0000	-0.0017 0.9361	0.2444* 0.0000	1.0000				
교육수준	-0.0113 0.5870	-0.0681* 0.0010	-0.0620* 0.0028	-0.0150 0.4685	0.0922* 0.0000	0.1761* 0.0000	1.0000			
근무기간	0.1432* 0.0000	0.1873* 0.0000	0.1113* 0.0000	0.0081 0.6971	0.0977* 0.0000	0.7924* 0.0000	0.0391 0.0593	1.0000		

직급	-0.0264 0.2035	-0.0498* 0.0163	-0.0186 0.3698	-0.0201 0.3327	0.2060* 0.0000	0.3672* 0.0000	0.3360* 0.0000	0.3269* 0.0000	1.0000	
채용유형	-0.0717* 0.0005	-0.0216 0.2964	-0.0271 0.1912	-0.0440* 0.0337	0.0014 0.9458	-0.0444* 0.0321	-0.1270* 0.0000	0.0481* 0.0203	0.0888* 0.0000	1.0000

## 제 4 절 가설검증

### 1. 조직문화 분석

#### (1) 조직유형별 지배적인 조직문화 profile

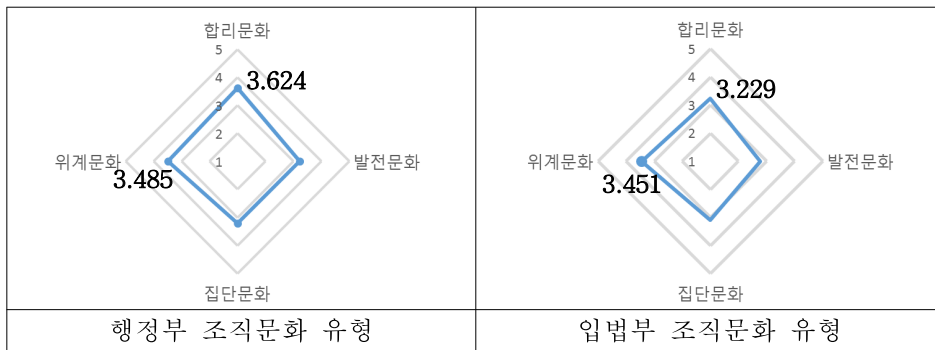
t-test는 모집단이 2개 이하일 경우 집단 간의 차이를 규명하는 통계 기법으로 T검정에 의한 유의도 값이 0.05보다 작을 경우 모집단의 평균이 매우 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다. 분산의 동질성 검증을 위해 Levene's test를 사용하여 분산이 같다면 등분산을 가정하는 독립표본 t-test를, 분산이 다르다면 등분산을 가정하지 않는 독립표본 t-test를 가설검증에 활용하여 집단간 평균차이를 확인하여 조직유형별로 지배적인 조직문화 유형이 존재하는지 확인하였다.

#### **H1 : 행정조직 유형별로 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다.**

경쟁가치모형에 따른 행정부 46개 중앙부처 공무원들과 국회 소속 입법부 공무원들의 조직문화 인식 유형을 조직문화 Profile로 나타낸 결과는 각각 아래 <그림 4-1>과 같다. 본 연구의 척도를 최소값 1점, 최대값 5점으로 처리하였을 때, 중앙부처 공무원들의 경우에는 합리문화(3.624점)가 가장 높게 나타난 가운데 위계문화(3.485점), 집단문화(3.211점) 발전문화(3.207점)의 순으로 나타났고, 국회 소속 입법부 공무원들의 경우에는 위계문화(3.451점)가 가장 높게 나타난 가운데 합리문화(3.229점), 집단문화(3.103점) 발전문화(2.775점)의 순으로 나타났다.

따라서 중앙부처의 경우에는 경쟁 분위기 속에 업적달성과 과업수행에서의 생산성 및 성과·성취가 중요시 되는 합리문화를 주축으로 하면서 위계문화를 가미하는 합리중심적 통제지향문화라 할 수 있다. 국회 소속기관의 경우에는 형식적 분위기 속에 규정과 방침 준수, 안정적 기반위에서 조직 내 능률을 추구하는 위계문화가 주를 이루는 통제지향문화라 할 수 있다.

<그림 4-1> 행정조직 유형별 전체 조직수준의 조직문화 유형



행정조직 유형에 따라 조직문화 인식 유형에 차이가 있는지를 t-test를 통해 분석한 결과는 <표 4-7>과 같다. 합리문화는 t값이 9.2931, 발전문화는 t값이 9.0593, 집단문화는 t값이 2.2768로 조직 유형에 따른 차이가 있는 것으로 밝혀졌으며, 위계문화는 t값이 0.8055으로 조직 유형에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

합리문화의 경우 평균값이 중앙 행정부의 경우 3.6241점, 국회 소속 입법부의 경우 3.2285점으로 나타났으며, 발전문화의 경우 평균값이 중앙 행정부가 3.2074점, 국회 소속 입법부가 2.7745점으로, 집단문화의 경우 평균값이 중앙 행정부가 3.2112점, 국회 소속 입법부가 3.1027점으로 나타났으며, 합리문화, 발전문화, 집단문화, 세가지 문화가 모두 중앙행정부가 국회 소속 입법부보다 높은 것으로 나타났다. 위계문화의 경우에는 중앙 행정부의 경우 3.4853점, 국회 소속 입법부의 경우 3.4509점으로 중앙 행정부가 국회 소속 입법부보다 다소 높은 것으로 나타났지만 통계적

유의수준 하에서 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

따라서 따라서 “가설 1. 조직 유형별로 전체 조직수준에서 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다.”라는 가설은 채택되었다.

<표 4-7> 조직유형별 조직문화 차이 분석

구분	조직유형	평균	SD	Levene 등분산 검정		평균의 동질성 t-test	
				F	유의확률	T값	유의확률
발전문화	행정부	3.2074	.7990	0.9802	0.7965	9.0593***	0.0000
	입법부	2.7745	.8070				
집단문화	행정부	3.2112	.7965	0.9851	0.8433	2.2768*	0.0229
	입법부	3.1027	.8025				
위계문화	행정부	3.4853	.7100	0.9246	0.3391	0.8055	0.4206
	입법부	3.4509	.7384				
합리문화	행정부	3.6241	.6624	0.8452	0.0405	9.2931***	0.0000
	입법부	3.2285	.7205				

## 2. 조직문화가 직무태도에 미치는 영향 분석

### (1) 분석모형의 설계

직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 독립변수, 즉 조직문화 유형을 파악하고 행정부와 입법부(국회 소속 기관)의 조직유형별로 공무원들의 직무태도인 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향을 미치고 있는지를 분석하기 위해 최소자승법(OLS : Ordinary Least Squares)에 근거한 다중회귀 분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 본 연구의 다중회귀 방정식은 다음 <수식 4-1>과 같다.

<수식 4-1> 회귀방정식

$$Y_i = \alpha_i + \sum_{i=1}^4 \beta_i X_i + \sum_{i=1}^6 \delta_i Z_i + e_i$$

$Y_i$  = 직무태도, 직무태도의 하위차원(직무만족, 조직몰입)

$X_i$  = 조직문화유형(발전, 집단, 위계, 합리문화)

$Z_i$  = 인구통계학적 특성(성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급, 채용유형)

(2) 행정부에서 조직문화가 직무태도에 미치는 영향 분석

1) 행정부에서 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 분석

먼저 중앙 행정부의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 회귀분석한 결과, 종속변수인 직무만족에 대한 독립변수의 설명력은 20.8%로 나타났다. 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다( $F=53.59$ ,  $p<.001$ ). 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF가 10을 넘는지 확인한 결과, 3을 조금 넘는 수준으로 나타나 문제가 되지 않는 것으로 확인되었다.

**H2-1 : 행정부에서는 집단문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

행정부에서 조직문화 유형인 집단문화( $\beta=0.177$ ,  $p<0.001$ )가 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1은 채택되었다.

**H2-2 : 행정부에서는 발전문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

행정부에서 조직문화 유형인 발전문화( $\beta=0.090$ ,  $p<0.01$ )가 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-2는 채택되었다.

따라서 행정부에서 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 종합해보면 가설에 적용된 발전문화 및 집단문화 뿐만이 아니라 위계문화와 합리문화도 직무만족 향상에 통계적 유의수준 하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화계수인 베타를 이용할 경우 집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화 순으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 행정부에서 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

변수		Beta	S.E.	t	P>t	[95% Conf. Interval]		VIF
독립변수	합리문화	0.154	0.027	6.10	0.000	0.113	0.221	1.62
	발전문화	0.090	0.030	2.71	0.007	0.022	0.138	2.76
	집단문화	0.177	0.030	5.34	0.000	0.100	0.217	2.77
	위계문화	0.067	0.026	2.66	0.008	0.018	0.118	1.62
통제변수	성별	0.020	0.031	0.93	0.355	-0.033	0.091	1.13
	연령	0.125	0.030	3.55	0.000	0.048	0.166	3.12
	학력	0.061	0.023	2.82	0.005	0.020	0.109	1.19
	재직기간	-0.033	0.015	-0.96	0.336	-0.043	0.015	2.93
	직급	0.092	0.021	3.94	0.000	0.042	0.127	1.37
	채용유형	-0.051	0.032	-2.52	0.012	-0.143	-0.018	1.05
상수		.	0.136	10.57	0.000	1.167	1.699	
통계량	N = 2,003, F( 10, 1992) = 53.59, Prob > F=0.0000 Adj R-squared=0.2080, Root MSE=.63756							

## 2) 행정부에서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향 분석

행정부의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 회귀분석한 결과, 종속변수인 조직몰입에 대한 독립변수의 설명력은 33.45%로 나타났고, 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다( $F=101.65$ ,  $p<.001$ ). 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF가 10을 넘는지 확인한 결과, 3을 조금 넘는 수준



으로 나타나 문제가 되지 않는 것으로 확인되었다.

**H2-3 : 행정부에서는 집단문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

조직문화 유형인 집단문화( $\beta=0.260, p<0.001$ )가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 통계적 유의수준 하에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-3은 채택되었다.

**H2-4 : 행정부에서는 발전문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

행정부에서 조직문화 유형인 발전문화( $\beta=0.170, p<0.001$ )가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 통계적 유의수준 하에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-4는 채택되었다.

따라서 행정부에서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 종합해보면 가설에 적용된 발전문화 및 집단문화 뿐만이 아니라 위계문화와 합리문화도 직무만족 향상에 통계적 유의수준 하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화계수인 베타를 이용할 경우 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화 순으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 행정부에서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향

변수		Beta	S.E.	t	P>t	[95% Conf. Interval]		VIF
독립변수	합리문화	0.082	0.025	3.54	0.000	0.039	0.136	1.62
	발전문화	0.170	0.027	5.61	0.000	0.097	0.202	2.76
	집단문화	0.260	0.027	8.57	0.000	0.177	0.283	2.77
	위계문화	0.066	0.023	2.85	0.004	0.020	0.111	1.62
통제변수	성별	0.074	0.028	3.83	0.000	0.053	0.164	1.13
	연령	0.136	0.027	4.21	0.000	0.061	0.168	3.12

	학력	0.047	0.021	2.35	0.019	0.008	0.089	1.19
	재직기간	0.055	0.013	1.77	0.078	-0.003	0.049	2.93
	직급	0.045	0.019	2.10	0.035	0.003	0.079	1.37
	채용유형	-0.029	0.029	-1.54	0.125	-0.100	0.012	1.05
	상수	.	0.122	7.30	0.000	0.653	1.132	
통계량	N = 2003, F( 10, 1992)=101.65, Prob > F=0.0000, Adj R-squared=0.3345, Root MSE=.57497							

(2) 입법부에서 조직문화가 직무태도에 미치는 영향 분석

1) 입법부에서 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 분석

국회 소속기관 즉, 입법부의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 확인하고자 회귀분석을 진행하였다. 종속변수인 직무만족에 대한 독립변수의 설명력은 20.09%로 나타났고, 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다 (F=9.17, p<.001). 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF가 10을 넘는지 확인한 결과, 4를 넘지 않는 수준으로 나타나 문제가 되지 않는 것으로 확인되었다.

**H2-5 : 입법부에서는 집단문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

입법부에서 조직문화 유형인 집단문화( $\beta=0.168$ ,  $p<0.05$ )가 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 통계적 유의수준 하에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-5은 채택되었다.

**H2-6 : 입법부에서는 발전문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

입법부에서 조직문화 유형인 발전문화( $\beta=-0.032$ ,  $p>0.05$ )가 직무만족

에 미치는 영향을 분석한 결과, 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 2-6은 기각되었다.

따라서 입법부에서 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 종합해보면 가설에 적용된 집단문화와 발전문화 중 집단문화만이, 가설에서 제외된 조직문화 중 위계문화도 통계적 유의수준 하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화계수인 베타를 이용할 경우 위계문화, 집단문화 순으로 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 입법부에서 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

변수		Beta	S.E.	t	P>t	[95% Conf. Interval]		VIF
독립변수	합리문화	0.064	0.059	0.94	0.347	-0.061	0.172	1.86
	발전문화	-0.032	0.060	-0.41	0.681	-0.143	0.094	2.42
	집단문화	0.168	0.058	2.27	0.024	0.018	0.246	2.22
	위계문화	0.314	0.052	5.13	0.000	0.165	0.370	1.52
통제변수	성별	0.057	0.075	1.05	0.297	-0.069	0.227	1.19
	연령	-0.159	0.066	-1.70	0.090	-0.243	0.018	3.57
	학력	0.113	0.062	1.82	0.069	-0.009	0.234	1.57
	재직기간	0.116	0.039	1.27	0.204	-0.027	0.125	3.41
	직급	0.118	0.038	1.98	0.048	0.001	0.150	1.45
	채용유형	-0.092	0.132	-1.67	0.096	-0.481	0.040	1.25
상수		.	0.399	5.13	0.000	1.263	2.834	
통계량	N = 326, F( 10,315)=9.17, Prob > F=0.0000 Adj R-squared=0.2009, Root MSE=.56262							

## 2) 입법부에서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향 분석

그리고 국회 소속기관 즉, 입법부의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고자 회귀분석을 진행하였다. 종속변수인 조직몰입에 대한 독립변수의 설명력은 29.45%로 나타났고, 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다(F=14.57, p<.001). 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF가 10을 넘는지 확인한 결과, 4를 넘지 않는 수준으로 나타나 문제가 되지 않는 것으로 확인되었다.

**H2-7 : 입법부에서는 집단문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

조직문화 유형인 집단문화( $\beta=0.320$ ,  $p<0.001$ )가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 통계적 유의수준 하에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-7은 채택되었다.

따라서 입법부에서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 종합해보면 가설에 적용된 집단문화 뿐만이 아니라 위계문화도 조직몰입 향상에 통계적 유의수준 하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화 계수인 베타를 이용할 경우 집단문화, 위계문화 순으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 입법부에서 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향

변수		Beta	S.E.	t	P>t	[95% Conf. Interval]		VIF
독립변수	합리문화	0.053	0.059	0.83	0.407	-0.067	0.165	1.86
	발전문화	0.113	0.060	1.55	0.122	-0.025	0.212	2.42
	집단문화	0.320	0.058	4.62	0.000	0.153	0.381	2.22
	위계문화	0.136	0.052	2.38	0.018	0.021	0.226	1.52
통제변수	성별	0.149	0.075	2.94	0.004	0.073	0.369	1.19
	연령	0.007	0.066	0.08	0.939	-0.125	0.135	3.57
	학력	0.030	0.062	0.52	0.606	-0.089	0.153	1.57
	재직기간	0.115	0.039	1.34	0.182	-0.024	0.128	3.41
	직급	-0.053	0.038	-0.95	0.345	-0.111	0.039	1.45
	채용유형	-0.079	0.132	-1.51	0.131	-0.461	0.060	1.25
상수		.	0.399	4.12	0.000	0.860	2.431	
통계량	N = 326, F( 10,315)=14.57, Prob > F=0.0000, Adj R-squared=0.2945, Root MSE=.56252							

3. 조직유형 조절효과 분석 : 조직문화가 직무태도에 미치는 영향

(1) 분석모형의 설계

직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 독립변수, 즉 조직문화 유형을 파악하고 행정부와 입법부(국회 소속 기관)의 조직유형별로 공무원들의 직무태도인 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향을 미치고 있는지, 그리고 조직유형이 조직문화가 직무태도에 미치는 조절효과를 분석하기 위해 최소자승법(OLS : Ordinary Least Squares)에 근거한 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 본 연구의 다중회귀 방정식은 다음 <수식 4-2>와 같다.

<수식 4-2> 회귀방정식

$$Y_i = \alpha_i + \sum_{i=1}^4 \beta_i X_i + \sum_{i=1}^4 \gamma_i X_i \cdot D_1(D_i) + \sum_{i=1}^6 \delta_i Z_i + e_i$$

$Y_i$  = 직무태도, 직무태도의 하위차원(직무만족, 조직몰입)  
 $X_i$  = 조직문화유형(발전, 집단, 위계, 합리문화)  
 $Z_i$  = 인구통계학적 특성(성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급, 채용유형)  
 $D_1(D_i)$  = 행정조직 유형(행정부 0, 입법부 1)

(2) 조직유형 조절효과 분석 : 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

1) 조직유형별 조직문화가 직무만족에 미치는 조절효과 분석

조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대한 조직유형의 조절효과를 확인하고자 조절효과분석을 진행하였다. 종속변수인 직무만족에 대한 독립변수의 설명력은 20.51%로 나타났고, 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다(F=41.05, p<.001).

**H3-1 : 행정조직 유형별로 위계문화가 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.**

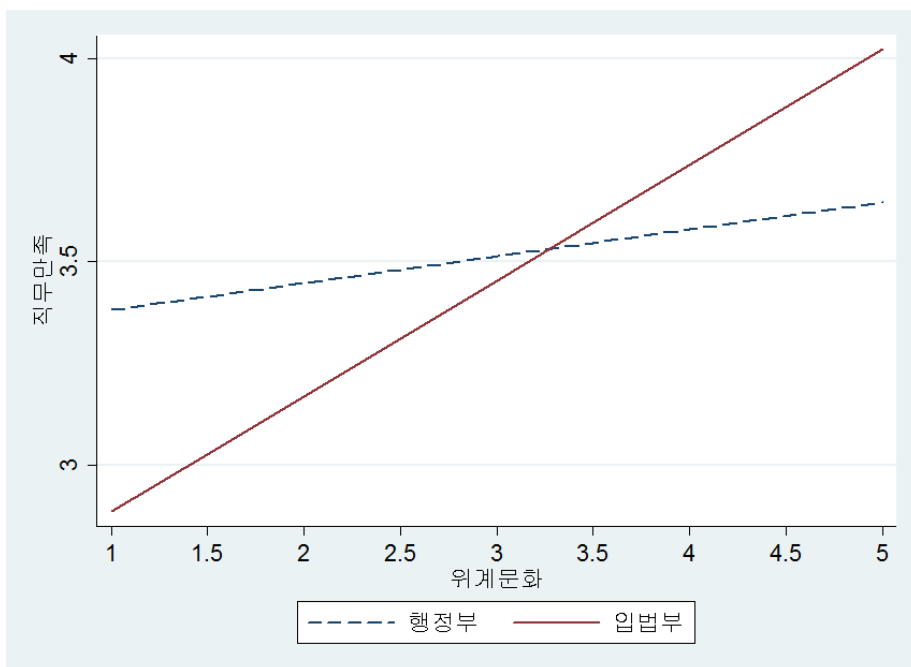
행정조직 유형별로 조절효과를 분석한 결과, 위계문화×조직유형의 상호작용 변수(Coef.=0.218, p<0.001)는 공무원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 공무원의 조직에 대한 위계문화 인식이 직무만족에 미치는 영향에서 조직유형의 조절효과는 유의한 것으로 확인되었다. 한편, 합리문화×조직유형, 발전문화×조직유형, 집단문화×조직유형의 상호작용 변수는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

<표 4-12> 조절효과 분석 : 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

변수		Coef.	S.E.	t	P>t	[95% Conf. Interval]	
독립 변수	합리문화	0.168	0.027	6.24	0.000	0.115	0.221
	발전문화	0.081	0.029	2.79	0.005	0.024	0.139
	집단문화	0.160	0.029	5.44	0.000	0.102	0.217
	위계문화	0.066	0.025	2.63	0.009	0.017	0.116
상호 작용 변수 (ref:행정 부)	조직유형× 합리문화	-0.112	0.070	-1.59	0.111	-0.250	0.026
	조직유형× 발전문화	-0.115	0.072	-1.61	0.108	-0.256	0.025
	조직유형× 집단문화	-0.021	0.071	-0.30	0.761	-0.160	0.117
	조직유형× 위계문화	0.218	0.063	3.49	0.000	0.096	0.341
	조직유형	0.118	0.216	0.55	0.584	-0.305	0.541
통계 변수	성별	0.037	0.029	1.26	0.207	-0.020	0.094
	연령	0.075	0.027	2.75	0.006	0.022	0.129
	학력	0.067	0.021	3.18	0.001	0.026	0.109
	재직기간	-0.005	0.014	-0.40	0.688	-0.032	0.021
	직급	0.083	0.019	4.42	0.000	0.046	0.120
	채용유형	-0.089	0.031	-2.89	0.004	-0.149	-0.029
상수		1.488	0.130	11.45	0.000	1.234	1.743
통계량	N = 2329, F( 15, 2313)=41.05, Prob > F=0.0000, Adj R-squared=0.2051, Root MSE=.62842						

위계문화와 직무만족 간의 관계에서 조직유형의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 그래프를 확인해보면 다음과 같다. 공무원들의 조직에 대한 위계문화 인식 수준이 높을수록 직무만족이 높아지지만 조직유형에 따라 위계문화 인식 수준이 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 입법부가 위계문화 인식 수준이 높을수록 직무만족도가 더 급격하게 증가하는 것으로 나타났다.

<그림 4-2> 조직유형 조절효과 그래프



(2) 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향

조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조직유형의 조절효과를 확인하고자 조절효과분석을 진행하였다. 종속변수인 조직몰입에 대한 독립변수의 설명력은 32.75%로 나타났고, 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다( $F=76.57, p<.001$ ).

**H3-2 : 행정조직 유형별로 위계문화가 조직몰입에 미치는 영향을 조절할 것이다.**

행정조직 유형별로 조절효과를 분석한 결과, 조직문화와 조직유형의 상호작용변수, 즉 합리문화×조직유형, 발전문화×조직유형, 집단문화×조직유형, 위계문화×조직유형의 상호작용 변수는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

<표 4-13> 조절효과 분석 : 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향

변수		Coef.	S.E.	t	P>t	Beta
독립 변수	합리문화	0.089	0.025	3.61	0.000	0.041
	발전문화	0.150	0.027	5.62	0.000	0.098
	집단문화	0.230	0.027	8.59	0.000	0.178
	위계문화	0.065	0.023	2.82	0.005	0.020
상호 작용 변수 (ref:행 정부)	조직유형×합리 문화	-0.052	0.064	-0.81	0.417	-0.178
	조직유형×발전 문화	-0.049	0.066	-0.75	0.451	-0.178
	조직유형×집단 문화	0.045	0.064	0.71	0.480	-0.081
	조직유형×위계 문화	0.078	0.057	1.37	0.171	-0.034
	조직유형	0.007	0.197	0.04	0.971	-0.379
통제 변수	성별	0.123	0.027	4.62	0.000	0.071
	연령	0.099	0.025	3.95	0.000	0.050
	학력	0.048	0.019	2.47	0.014	0.010
	재직기간	0.027	0.012	2.14	0.032	0.002
	직급	0.024	0.017	1.42	0.155	-0.009
	채용유형	-0.050	0.028	-1.78	0.074	-0.105
상수		0.963	0.119	8.11	0.000	0.730
통계량	N = 2329, F( 15, 2313)=76.57, Prob > F=0.0000 Adj R-squared=0.3275, Root MSE=.57399					



#### 4. 가설검증 결과 요약

가설검증 결과를 요약하면 <표 4-14>에서 보는 바와 같이 ‘행정조직 유형별로 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다’ 라는 가설 1은 채택되었다. 행정부의 경우 합리문화에 위계문화가 가미된 조직문화로 전체 조직 수준에서 지배적인 문화유형으로 인식하는 것으로 나타났고, 입법부의 경우에는 위계문화가 전체 조직수준에서 구성원들이 지배적 문화유형으로 인식하는 나타났다. 그리고 두 행정조직간 문화적 인식차이를 t-test한 결과 행정부 공무원이 입법부 공무원들보다 합리문화, 발전문화 및 집단문화를 상대적으로 좀 더 강하게 인식하고 있는 것으로 밝혀졌고, 위계문화의 경우에는 두 행정조직간 공무원들의 인식차가 없는 것으로 나타났다.

행정부 공무원들을 대상으로 한 ‘행정부에서는 집단문화, 발전문화가 구성원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다’ 라는 가설 2-1 및 2-2와 ‘행정부에서는 집단문화, 발전문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다’ 라는 가설 2-3, 2-4에 대해 가설을 검증한 결과 집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화 모두 통계적 유의수준 하에서 직무만족 및 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1~4 모두 채택되었다.

그러나 행정부의 경우 2-1~4에서의 가설외 조직문화인, 합리문화와 위계문화 또한 직무만족과 조직몰입에 긍정으로 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화 순으로 직무만족에 정(+)의 영향을, 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화 순으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 입법부 공무원들을 대상으로 한 ‘입법부에서는 집단문화, 발전문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설 2-5, 2-6에 대해 가설을 검증한 결과, 집단문화는 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-5은 채택되었으나 가설 2-6은 기각되었고, ‘입법부에서는 집단문화가 공무원들

의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설 2-7에 대해 가설을 검증한 결과, 통계적 유의수준 하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-7은 채택되었다.

그러나 입법부의 경우 2-5~7에서의 가설외 조직문화인, 위계문화가 직무만족과 조직몰입에 통계적 유의수준 하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 ‘행정조직 유형별로 위계문화가 직무만족과 조직몰입에 각각 미치는 영향을 조절할 것이다’ 라는 가설 3-1과 가설 3-2에 대해 가설을 검증한 결과 가설 3-1은 통계적으로 유의한 것으로, 가설 3-2는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-14 가설검증 결과>

가설	내용	결과
가설 1	행정조직 유형별로 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다.	채택
가설 2	조직문화가 공무원들의 직무태도 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	
가설 2-1	행정부에서는 집단문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	행정부에서는 발전문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-3	행정부에서는 집단문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-4	행정부에서는 발전문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-5	입법부에서는 집단문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-6	입법부에서는 발전문화가 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-7	입법부에서는 집단문화가 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	조직문화가 공무원들의 직무태도에 미치는 영향은 행정조직 유형별로 차이가 있을 것이다.	

가설 3-1	행정조직 유형별로 위계문화가 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.	채택
가설 3-2	행정조직 유형별로 위계문화가 조직몰입에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과 종합

본 연구는 중앙행정기관과 국회소속기관인 입법부의 조직문화 유형이 직무태도에 미치는 영향에 대하여 연구함에 있어 실질적으로 인지하고 있는 지배적인 조직문화 유형과 각 연구대상의 조직문화 유형이 직무태도에 미치는 영향 간의 차이에 대하여 살펴보았다.

본 연구에서 수행한 조직유형별 조직문화 인식에 대한 기술통계 분석 결과에 따르면 행정부의 경우는 합리문화와 위계문화를, 입법부의 경우에는 위계문화를 각각 지배적인 조직문화로 인식하고, 위계문화의 경우에는 두 행정조직 유형간 위계문화 인식에 차이가 없었다는 점에서 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 위계문화가 전통적인 관료제적 조직문화를 대표한다는 점에서 기존 선행연구와 일치한다고 볼 수 있다. 그러나 행정부의 경우는 이러한 관료제 문화를 대표하는 위계문화보다 합리문화를 더 지배적인 조직문화라고 인식하고 있는데 이는 우리나라 정부조직이 조직성과 향상을 위하여 신공공관리(New Public Management: NPM)이념을 받아들여, 작은 정부와 시장경쟁을 지향하고 민영화, 구조조정, 성과급 보수제, 목표관리제(MBO: Management by Objectives), 연봉제, 균형성과표(BSC: Balanced Score Card)와 같은 다양한 민간관리 기법들을 적용하는 등 제도와 시스템의 변화되면서 조직의 목표달성을 통한 능률성, 성과보상의 가치를 강조하는 문화가 조직 및 조직 구성원인 공무원에게까지 내재화 되었다고 볼 수 있을 것이다.

다음으로 조직문화가 직무태도에 미치는 영향에서 O'Reilly (1989: 18)의 관점에 따르면 조직몰입의 향상에 미치는 영향은 발전문화가 가장 높고 다음으로 집단문화, 영향이 가장 낮은 문화는 위계문화와 합리문화라고 할 수 있다. 그리고 발전문화와 집단문화는 문화 유형 특성상 직무만

족 또한 향상시킬 것이라고 하였는데 본 연구결과에 따르면 행정부 공무원의 경우에는 발전문화와 집단문화 뿐만이 아니라 합리문화와 위계문화 또한 공무원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 집단문화, 발전문화 뿐만이 아니라 합리문화와 위계문화 또한 공무원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행연구들이 직무만족과 조직몰입, 즉 직무태도에 긍정적으로 미치는 조직문화는 경쟁가치모형(CVM)의 네가지 조직문화 유형중 어느 한쪽에 치우친 조직문화보다는 서로 다른 특성이지만 상호보완적으로 조직원들의 직무태도에 긍정적으로 영향을 미친다고 할수 있을 것이다.

이러한 측면에서 Quinn & Spreitzer(1991), Yeung et al.(1991), Cameron & Quinn(1999)등을 비롯한 많은 학자들이 네 가지 조직문화 유형이 균형 있게 구성되어 있을 때 ‘강한 균형문화’를 이루게 되고, ‘강한 균형문화’는 조직효과성을 높일 수 있다고 하여 강한 균형문화를 강조하고 있다. 이러한 점은 일부 선행연구 결과에서도 확인할수 있는데 장지원·진종순(2006)은 10개 중앙부처를 대상으로 한 연구에서 집단문화 혹은, 네가지 문화유형이 모두 포괄적으로 나타나는 균형문화로 인식하고 있다고 하였고, 네 가지 문화유형이 포괄적으로 조직구성원의 혁신성 향에 영향을 미친다고 하였다. 권경득·여영현(2008)은 혁신형 조직문화가 강한 조직에서는 직무만족도와 조직몰입도가 높게 나타났다고 하였다.

입법부 공무원의 경우, 연구결과에 따르면 경쟁가치모형(CVM)의 네 가지 조직문화 유형중 집단문화와 위계문화만이 해당 공무원의 직무만족 및 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데 일반적인 조직문화이론에서는 발전문화는 해당 조직원의 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가 대다수이나 발전문화는 배제되고 안정과 통제를 강조하므로 인해 조직구성원들이 실수와 모험을 두려워하고 소극적 행동을 선호한다는 위계문화가 입법부 공무원의 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 행정부 공무원과 입법부 공무원간의 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 조직문화 인식에 차이가 있음을 나타낸다고 하겠다. 그렇다고 규칙, 통제와 조직내 수직적 위계를 중시하는 위계문화를 더욱

강화한다기 보다는 공식화된 규칙 등을 중심으로 원칙을 중시하고, 공식성을 강조하는 문화가 현재보다 강화되면 김도원·고명철(2013)의 연구결과와 같이 국회지원기관 간 의사소통, 정보공유, 상호협조 및 조정에 대부분 기관이 부정적인 인식을 개선하여 조직구성원들의 직무태도를 개선할수 있는 가능성으로 보아야 할 것이다.

위계문화를 조직원들의 직무만족과 조직몰입, 즉 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식하는 입법부 공무원의 경우에 조절효과를 분석한 결과, 위계문화가 행정부 공무원에 비해 입법부 공무원에게 직무만족의 인식에 조절효과를 나타내는 것으로 분석되었다. 최근의 연구인 허전(2013)의 국회의 조직문화 연구에 따르면 경쟁가치모형의 조직문화 중 집단문화만이 조직몰입에 의미있는 영향을, 집단문화와 발전문화만이 직무만족에 의미있는 영향을 미친다고 하였다. 그리고 미래에 선호하는 문화유형은 발전문화와 집단문화라고 하였는데 본 연구결과에서는 입법부의 지배적인 조직문화를 위계문화이고 집단문화와 위계문화가 직무만족과 조직몰입에 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구와 의미있는 차이가 발생한다.

이러한 연구결과와의 차이점을 고찰함에 있어 김동원·고명철(국회 입법지원기관 간 협력 및 조정에 관한 탐색적 연구 : 지원기관 소속 공무원의 인식을 중심으로, 2013)의 연구를 살펴볼 필요가 있다. 이 연구에서 국회 소속 공무원들은 조직간 의사소통 및 조정에 대해 부정적 의견을 보이는 것으로 나타났다. ‘상하관계와 자기기관에만 신경쓰는 배타적사고’가 지원조직 간 협조 및 조정을 저해하는 가장 큰 요인으로 인식하고 있다고 하였다. 이러한 문제점을 내포하는 조직문화 유형은 내부지향과, 안정성과 통제를 내포하는 위계문화라고 하였는데 위계문화와 합리문화가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 분석된 본 연구결과와 다른 것은 과거와 국회소속 공무원들의 조직문화 인식 변화가 생겼다고 볼 수 있다.

이러한 조직문화 인식 변화는 국회소속기관의 직무특성에서 찾아볼 수 있다. 행정부와 입법부간 조직문화가 차이가 발생하는 것은 입법·예

산안 및 결산·국정감사 등 의정활동을 보좌하거나 이를 지원하는 사무는 다른 국가기관이나 지방자치단체에서 그 사무를 찾아보기 어렵다. 또한 이러한 사무는 처리 시한이 법령에 규정되고, 공무원 스스로 이를 결정할 수 없는 것이 일반 행정사무 또는 정책사무와는 다른 점이 있다.

따라서 우리나라의 입법지원체계는 기능에 따른 분화를 통해 독립된 조직체계를 갖춰 입법전문성을 제고하기 위한 방향으로 발전해 왔기 때문에 형식과 체계를 중시하는 위계문화와 경쟁과 성취를 중시하는 합리문화가 조직원들의 직무만족과 조직몰입을 향상시키는 기제가 될 수 있을 것이다.

그러나 허전(2013)의 국회의 조직문화 연구에 따르면 현재 인식하는 조직문화와 미래에 선호하는 문화유형과의 불일치로 문화적 갈등을 겪고 있다고 한 점과, Cameron & Quinn(1999)이 주장한 조직문화의 불균형은 조직구성원들에게 역기능을 한다고 했기 때문에 대내외적 정세가 시시각각 변하고 다양한 환경에 대응하기 위해선 오히려 네 가지 문화유형이 균형상태에 있어야 하며, 그 결과로 조직내 상반된 조직문화 속에서 조직구성원들이 창조적 긴장을 유지하게 되고, 직무만족과 조직몰입이 높아지면서 조직은 발전할 것이다. 이런 점을 고려하여 향후 입법지원기관의 조직문화 연구는 균형적인 조직문화 정착을 위한 조직문화를 병행하여 연구할 필요가 있다.

## 제 2 절 연구결과의 정책적 함의

지속적으로 심화되는 경쟁 환경에서는 민간부문 뿐만 아니라, 공공부문에서도 지속적인 개혁을 위해 정부기능의 재조정과 조직관리의 효율화를 위해 새로운 제도와 관리기법들이 도입되고 있는데 조직문화와 직무태도에 대한 정확한 진단은 해당 조직의 관리에 있어 기초가 된다고 할 수 있다.

그러나 현재까지 국회 공무원에 관한 체계적인 연구는 이루어지지 않고 있으며, 행정부 공무원과 국회 공무원의 비교 연구도 찾아보기 어렵

다. 특히 행정부처에서 이루어지고 있는 개혁의 내용들이 시차만 달리할 뿐 국회의 공무원 조직에도 거의 그대로 받아들여지고 있는 실정이므로 과연 두 조직 간의 문화의 차이는 없는가를 알아보는 것은 행정부처의 개혁이 국회 공무원 조직에서도 그대로 유용성을 가지는가를 판단할 단초를 제공할 수 있다.

본 연구에서 행정부의 경우는 합리문화와 위계문화를, 입법부의 경우에는 위계문화를 각각 지배적인 조직문화로 인식하고, 행정부 공무원의 경우에는 경쟁가치모형의 조직문화 유형 네가지, 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화 모두 직무태도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 입법부 공무원의 경우에는 집단문화와 위계문화가 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정부혁신과 행정조직문화 개선을 위해 끊임없이 노력하는 문재인 정부가 들어선 시점의 공무원 인식조사를 바탕으로 정부 중앙부처 및 입법부 공무원들이 조직문화 인식이 직무태도에 미치는 영향을 분석한 결과, 두 행정조직 간에 공무원들의 조직문화 인식에 차이가 있음을 알 수 있고 그 조직문화가 직무태도에 미치는 영향에도 차이가 있음을 알 수 있기 때문에 정부 중앙부처와 국회소속 기관의 조직문화를 통해 조직 구성원들의 직무태도 향상에 각기 다른, 적합한 전략을 수립하여 제시할 수 있다는 점에서 현실적으로 유용성을 지닌 연구라고 할 수 있으며, 46개의 정부 중앙부처와 4개의 국회소속기관 모두를 대상으로 분석하고 있다는 점에서 기존의 연구에 비해 다수의 표본을 확보한 자료를 활용하고 있어 연구결과의 일반화 가능성이 높다고 할 수 있다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 그동안 거의 찾아볼 수 없었던 행정부와 국회 소속기관인 입법부 공무원을 대상으로 조직문화와 직무태도를 진단하고 행정부와 공무원과 입법부 공무원 인식에 대해 비교연구를 수행하였다는 점에서 의의를 가지나 다음과 같은 점을 한계로 들 수 있다



첫째, 입법부 공무원과 행정부 공무원이 서로 다른 조직문화를 갖는 별개의 집단이라는 것을 확인하기 위하여 행정조직 유형별로 공무원들의 인식하는 조직문화와 그 조직문화가 구성원들의 직무태도에 미치는 영향을 비교하여 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 조직문화가 서로 다르다는 결과를 도출할 수 있었으나 조직문화유형을 2017년 현재 수준에서만 진단하였기 때문에 바람직한 미래수준과의 비교가 불가하여 바람직한 미래의 조직문화 수준을 진단하는데 한계가 있었다.

둘째, 대부분의 연구에서도 그렇듯이 외국에서 개발된 조직문화 척도를 가지고 실증분석함으로써 한국의 정부조직의 조직문화 특성을 제대로 파악했는가에 대해 타당성의 문제를 제기할 수 있겠다. 향후 연구에서는 한국 정부조직의 조직문화 특성을 고려한 보다 정교하고 세련된 척도를 개발하기 위해 노력할 필요가 있다.

셋째, 입법부 공무원의 경우 조직문화 이론과 선행연구와 달리 위계문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있음을 본 연구는 보여주고 있다. 이러한 조직문화 인식 변화의 시점, 또는 추세를 확인하는데 2017년 단년도 자료로써는 그 연구를 진행하기 어려웠다. 그리고 연구결과의 일반화에 기여할 수 있도록 설문지와 횡단조사에 의존하고 있으므로 향후 연구에서는 보다 심층적인 면접조사와 종단연구도 계속되어야 할 것이다

## 참 고 문 헌

### I. 국내문헌

- 서인덕(1986), “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 한주희·황원일(1996), “조직문화 특성에 대한 조직구성원의 인식과 조직몰입”, 『생산성논집』, 11(1): 293-302.
- 한주희·황원일·박석구(1997), “조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구”. 『인사·조직연구』 5(2): 95-134
- 도운섭(1999b), “지방정부조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 영남대학교
- 박천오. (2000). 조직문화연구의 초점과 현실적 의미. 『리서치아카데미논총』, 3: 49-66.
- 문대성·천영길(2001), “상업 스포츠 조직의 조직사회화 및 조직문화와 조직유효성 관계”, 『체육학회지』, 40(3).
- 김호정(2002), “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 36(4): 87-105.
- 신국희(2002), “임과워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『비서학 논총』, 11(2): 125-144.
- 김호정(2003), “조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로”, 『한국행정학보』.37(4):103-123.
- 구정대(2003), “관광호텔경영관리자의 리더십 유형에 따른 집단응집력, 자긍심, 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향”, 경주대학교 대학원 박사학위논문.
- 황창연(2003), “행정조직문화와 성과관리”, 『한국정책학회보』, 12(2): 284-310. (사)한국조직학회(2009), 직무분석 및 조직진단을 통한 농촌진흥청 기능·조직 선진화 방안연구.

- 김호정(2004), “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 「한국행정학보」, 36(4): 90-92
- 주효진(2004), “조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용”, 박사학위논문, 영남대학교.
- 주효진(2004), “조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관 분류를 중심으로”. 「행정논총」, 42(2): 29-53.
- 김근세·이경호(2005), “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로”, 「한국행정학보」, 39(3): 179-203.
- 유영진(2005), “패밀리 레스토랑 종업원의 서비스 지향성, 직무태도, 그리고 서비스 성과의 관계에 대한 탐색적 연구”. 「호텔경영학연구」, 14(2), 315-333.
- 최성욱(2005), “한국행정조직의 문화적프로필에 관한 연구”, 「한국행정학보」, 39(2): 41-62.
- 도운섭(2006), “조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석: 문화관광부를 대상으로”, 한국거버넌스학회보. 13(2): 271~290.
- 장지원·진종순(2006), “조직문화와 조직구성원의 혁신성향: 정부 중앙부처 공무원을 대상으로”, 「한국정책학회 추계학술발표논문집」, 1-21.
- 이동수(2007), “경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단”, 「한국행정논집」, 19(2): 215-245.
- 주효진·김옥일·박광국(2007), “행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화평가도구(OCAI)의 적용”, 「한국사회와 행정연구」, 18(3): 41-59.
- 김연선(2008). “셀프리더십이 팀웍과 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향: 특급호텔 Wine &Dinning Restaurant을 중심으로”, 세종대학교 박사학위논문

- 권경득·여영현(2008), “지방공공기관의 조직문화, 리더십 및 구성원의 직무행태에 관한 비교 연구: 강원도 계층별 기관사례를 중심으로”, 『한국행정연구』, 17(1): 163-190.
- 이수창·이환범(2008), “직무특성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절효과 분석 : 경상북도 시군을 중심으로”, 『한국지방자치연구』, 10(2): 139-162.
- 김강식(2010). “조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향”, 『질서경제저널』, 13(1). pp.37.
- 이정훈(2010), “조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석: 경북지방경찰청을 중심으로”, 『한국행정논집』, 22(1): 181-215.
- 최석봉·김규덕(2012), “조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구”, 『대한경영학회지』, 25(3): 1675-1701.
- 김동원·고명철(2013), “국회 입법지원기관 간 협력 및 조정에 관한 탐색적 연구”, 『의정논총』, 8(2): 173-207
- 허 전(2013), “국회 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향”, 『한국지방자치연구』, 14(4): 33-62.
- 박재희(2017), “성과관리시스템의 조직공정성요인이 직무태도와 경영성과에 미치는 영향”. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 정소윤·김종두(2017), “입법부 공직생활 인식조사”, 한국행정연구원 사회조사센터

## II. 국외문헌

- Smith, H. C.(1955), “Psychology of Industrial Behavior”, McGraw-Hill.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E.(1968), Managerial Attitudes and Performance, IL: Richard D. Irwin.
- McCormick, E. J., & Tiffin, J.(1974), Industrial psychology, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction," In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349, Chicago, IL: Rand McNally.
- Pettigrew, A. M.(1979), *On Studying Organizational Culture*. *Administrative Science Quarterly*. 24(4): 570-581.
- Hofstede, G. H. (1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Milton, C. R.(1981), *Human Behavior in Organization*, Prentice-Hall.
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z: How American business can meet the*
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence.: Lessons from America's Best-Run Companies*. NY: Harper & Row.
- Mowday, R. T., Poter, L. W. & Steers, R. M.(1982), "Organizational Commitment & Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification & Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Smircich, Linda. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*. 28(2): 339-358.
- Wilkins, Alan L. & Ouchi, William G. (1983), *Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance*. *Administrative Science Quarterly*. 28(3): 468-481.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1984), "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations," *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R.(1985), "The transformation of

- organizational culture: A competing value perspective,"  
in P. J. Frost et al.(Eds.), *Organizational Culture*,  
Beverly Hills, CA: Sage, 315-334
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San  
Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Duncan, W. J.(1989), *Organization Culture: 'Getting a Fix' on an  
Elusive Concept*. *Academy of Management Executive*. 3:  
229-236.
- O'Reilly, Charles.(1989), *Corporations, Culture, and Commitment:  
Motivation and Social Control in Organizations*. *California  
Management Review*. 31(4): 9-25.
- Denison, D. R.(1990). *Corporate culture and Organizational  
Effectiveness*, N. Y.: John Wiley & Sons.
- Schneider, Benjamin.(1990), *Organizational Climate and Culture*. (ed.),  
San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- 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.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco.  
CA: Jossey-Bass.
- 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.
- Denison, Daniel R. & Mishra, Aneil 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.
- Parker, R. & L. Bradley.(2000), Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations. International Journal of Public Sector Management. 13(2): 125-141.
- Hofstede(2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, J.(2002), Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- LeLounge, C. et al(2006), The impacts of role stress and self-esteem on the attitudes of IT professionals. Information Management. 43: 928-938.
- Wu, L & Norman, I. J(2006), An investigation of job satisfaction organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of chinese undergraduate nursing students. Nurse Education Today. 26(4): 304-314
- Robbins, S. P., & Judge, T.(2016), Mymanagementlab With Pearson Etext Access Card for Organizational Behavior . Pearson College Div.

## Abstract

# A Study on the Influence of the Perception of Organizational Culture on the Attitude: A Comparative Study of Public Officials in the Administrative and Legislative Departments

Jeong, Seong-hun

Dep. of Public Administration

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

Amid recent drastic changes in the environment, government innovation to improve administration in a better direction has been emphasized. Since reform of the government sector is a task required regardless of the times, new systems and management techniques are being introduced to readjust government functions and streamline



organizational management. However, there is a lot of controversy both at home and abroad about the success or failure of these systems and management techniques, which are indiscriminately introduced without considering our administrative reality and do not conform to the organizational culture of the government.

Despite the recent lack of research on organizational culture in the central administration, and the role of the legislature in the process of determining national policies has gradually grown, there is also a lack of research on organizational culture in the National Assembly's institutions that support legislative activities, and a small number of related studies have been limited to only a few of the National Assembly's affiliated organizations. In addition, there is no paper that has been studied comparing the central administration and the National Assembly's agencies with the impact of organizational culture type on job attitudes according to the competitive value model. Therefore, through this study, it needs to accurately diagnose the administrative organization's corporate culture that reflects efforts which Moon Jae-in administration continues to innovate the government.

There are two main objectives of this study. One is to compare the organizational culture of the administration with that of the legislature, and the other is to compare the job attitude of the administration officials with that of the legislature officials. These findings are believed to provide managers of each organization with certain implications for future organizational management.

The empirical analysis was conducted to achieve the above research objectives, and the results of the research are summarized as follows.

First, regarding the dominant organizational culture perceived by

public officials by type of administrative organization, the rational culture and hierarchical culture were recognized as the dominant organizational culture in the case of the administration, and the hierarchical culture in the case of the legislature, there was no difference in the perception of hierarchical culture between the two types of administrative organizations

Second, regarding the influence of organizational culture on attitude by type of administrative organization, it was found that not only development culture and rational culture, but also rational culture and hierarchical culture had a positive impact on the improvement of job satisfaction of public officials in administration, and that hierarchical culture, as well as collective culture, development culture and rational culture, also had a significant impact on the improvement of public officials' organizational involvement. And in the case of public officials in the legislature, only the collective culture and hierarchical culture have a positive effect on the job satisfaction and organizational involvement of the relevant public officials.

Third, as a result of analyzing the adjustment effect in the case of a legislative official who perceived hierarchical culture as having a positive effect on the job satisfaction and organizational involvement of members of the organization, it was analyzed that hierarchical culture had an adjustment effect on the perception of job satisfaction to a legislative official compared to an administrative official.

The implications of these findings are as follows.

In order to improve organizational performance, Korean government organizations adopt the concept of new public management (NPM) and pursue market competition and small governments, and apply various private management techniques such as privatization, restructuring, performance-based remuneration, target management

system (MBO), annual salary system, and balance sheet (BSC) to the organization of public officials in the National Assembly without any research on differences in organizational culture between administrative organizations.

Based on the results of this study, which is more likely to generalize the results of the research than the previous research, it can be said to be of practical use in that it can establish and present different strategies for improving the attitude of government central and parliamentary officials.