

연구논문

## 행정기능 수행부서별 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향: 경상북도를 중심으로

최 혁 준\*  
이 환 범\*\*

- I. 서론
- II. 선행연구 고찰
- III. 연구모형 및 조사설계
- IV. 분석결과 및 시사점
- V. 결론

### 〈요약〉

본 연구의 주된 목적은 행정기능 수행부서별 조직문화 유형이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 분석하고, 나아가서 조직시민행동 활성화를 위한 방안으로써 행정기능 수행부서별 적합한 조직문화 개선방안 등을 모색하는 데 있다. 이를 위해 본 연구에서는 경북도청 행정부서를 정책, 지원, 집행, 정책 및 지원, 정책 및 집행, 지원 및 집행 등의 여섯 가지 행정기능을 중심으로 분류하고, 이들 행정기능 수행부서별 조직문화의 특성이 조직시민행동에 미치는 영향수준을 파악하고자 하였다. 분석결과, 정책기능 수행부서의 경우에 위계문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 그리고 발전문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 지원기능 수행부서의 경우, 합리문화와 발전문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주었다. 집행기능 수행부서의 경우, 발전문화와 합리문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치지만, 위계문화는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 정책 및 지원기능 수행부서의 경우에 집단문화와 발전문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주었다. 정책 및 집행기능 수행부서의 경우, 발전문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 그리고 위계문화가 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지원 및 집행기능 부서의 경우에 위계문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치지만, 반면에 합리문화, 집단문화, 발전문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과를 통하여 본 연구는 행정기능 수행부서별 조직시민행동 활성화 차원에서 부서별 특성을 반영한 조직문화 개선방안을 제시하고자 한다.

[주제어: 조직문화, 조직시민행동, 행정기능]

\* 제1저자, 경북도청 자치행정국 자치행정과 사무관(chj92@korea.kr)

\*\* 교신저자, 영남대학교 행정학과 교수(hblee@ynu.ac.kr)

## 1. 서론

그 간 우리나라의 정부 및 공공부문의 경우에 있어서 민간부문 못지않게 신공공관리 시각에서의 고객만족 그리고 성과증진을 위해 조직관리 및 제도운영 등에 대한 행정혁신을 지속적으로 도모하여 왔다. 특히, 김대중 정부 이후 다양한 정부 및 공공부문의 개혁을 추진함으로써, 정부의 효율성과 경쟁력 등을 증진하는데 많은 노력을 경주하여 왔다. 그러나 새로운 조직관리 및 제도의 도입과 적용을 도모하였음에도 불구하고, 정부 및 공공부문의 조직성과 향상은 여전히 한계점을 노정하고 있다(임도빈, 2003). 최근에는 여러 실증연구를 통하여 생산성 중심의 조직관리가 조직이 가지고 있는 문화적 요인, 리더십 등과 같은 행태적 요인에 의하여 성과를 나타내지 못하거나, 심지어 조직성과를 저해하는 요소로 작용한다는 연구결과가 제시되고 있다(황창연, 2003a). 이러한 연구결과는 조직성과를 제고하기 위해서 제도 및 관리기법 측면의 연구뿐만 아니라, 조직 부서별 기능적 특성과 문화 그리고 부서 구성원들의 인식 및 태도 등과 같은 행태적 측면 등을 반영한 조직성과 관련 복합적 연구가 필요하다는 것을 시사한다. 즉, 공식적인 명령이나 보상체계 등과 같은 수단을 통하여 공무원의 행동을 유도하기보다는 공무원 스스로가 조직으로부터 부여된 역할 이외의 바람직한 행동을 자발적으로 도모하게끔 하는 조직시민행동 차원에서의 조직행태(학) 관련 연구가 한층 더 활발하게 이루어질 필요가 있는 것이다. 조직시민행동은 단기적으로는 조직성과와 직접적 연관성은 없으나, 장기적으로 직무성과 또는 조직의 유효성 증대 등과 중요한 상관성을 갖는다(김연희, 2016:2).

조직시민행동에 대한 중요성이 널리 인식되기 시작하면서 조직몰입, 직무만족, 리더십, 조직문화, 조직시민행동에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 규명하고자 하는 연구들이 활발하게 이루어져 왔다. 그러나 행정기능 수행 부서별 특성을 감안한 부서 조직문화와 부서 구성원의 조직시민행동 간의 상호연계 시각의 연구는 활성화되지 못하였다. 더욱이 지방정부 조직을 대상으로 행정기능 분류에 따른 부서별 차별적 조직문화를 조직시민행동과 상호 연계시킨 실증연구는 전무한 실정이다. 이에 본 연구는 조직문화가 단지 조직성과뿐만 아니라 조직구성원의 의식 및 행동 변화 등에 밀접한 영향력을 미치고 있다는 전제 하에서 조직구성원들이 가지는 조직문화 유형과 조직시민행동 간의 관계성을 규명하고자 한다. 이를 위하여 광역자치단체로써 기획, 정책, 행정지원, 사업추진 등의 다양한 행정기능을 수행하고 있는 경상북도를 연구대상으로

하여, 수행하는 기능별 상이하고도 차별적 부서 조직문화 유형이 조직구성원의 조직 시민행동에 어떠한 영향력을 가지고 있는가를 연구하고자 한다. 이는 곧 지방정부조직의 실무적 관리 차원에서 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 사료된다.

중앙 및 지방정부 조직의 대내외적 행정환경 변화 그리고 행정수요 변화 등의 예측 곤란성 하에서, 조직쇄신 및 발전을 지속화하기 위해서는 조직구성원들 스스로가 주어진 역할 이외의 조직이 필요로 하는 조직시민행동을 적극 조장할 필요가 있다. 이러한 맥락에서 정부조직의 행정기능 수행부서별 부서 조직문화와 조직시민행동 간의 실증적 관계분석 그리고 조직시민행동 활성화를 위한 행정기능 수행부서별 적합한 조직문화 탐색 등이 본 연구의 주된 목적이라고 할 수 있다.

## II. 선행연구 고찰

### 1. 행정조직 문화의 개념 및 유형

#### 1) 행정조직 문화의 개념

1980년대 이후 신공공관리 관점에서 추진해온 정부조직 개혁이 기대했던 만큼의 성과를 도출하지 못하고 한계를 드러내면서, 행정조직의 문화적 요인에 대한 연구의 필요성이 강조되었다(황창연, 2003a). 즉, 새로운 행정개혁 또는 제도운영 등의 추진 및 구현과정에서 실효성이 저하되는 주요원인이 행정조직문화의 현상유지 및 고착화 경향 등과 같은 장애요인에서 기인한다는 것이다.

현재 조직문화에 대한 통일된 개념은 찾기 어려우나 학자들의 정의를 살펴보면, 일반적으로 조직문화란 구성원 상호간에 공유하고 있는 가치관, 신념, 행동규범과 같은 의식 또는 심리적 요인과 밀접한 상관성을 갖는 것으로 규정하고 있다(Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982; O'Reilly, 1989; Denison, 1990; 2002a; 황창연, 2003a). 조직문화는 조직구성원이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범, 사고방식으로써, 조직 구성원의 행태와 조직전체의 행태에 영향을 주는 조직의 기본요소로 정의되기도 한다(이환범 외, 2006: 139). 행정조직 문화는 행정에 종사하는 사람들의 태도, 행동양식 등을 지배하는 가치관으로 정리할 수 있다. 즉, 관료들이 행정조직 문화의 주체가

되고, 그들의 공통적 가치관이 행정조직 문화가 되는 것이다. 나아가서 행정조직 문화는 특정 국가의 행정 관료들이 가지고 있는 의식구조, 사고방식, 태도 등의 총합을 의미한다,

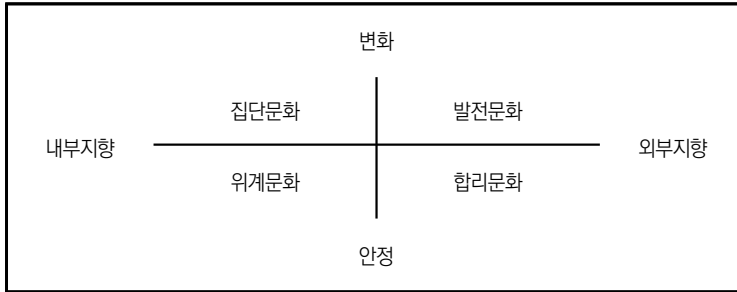
행정조직 문화는 다양한 하위구성요소로 이루어지는데, 대표적인 구성요소로는 조직특성, 리더십, 응집성, 조직분위기, 의식, 보상체계, 의사소통방식, 가치관, 관리스타일 등을 들 수 있다.(손예락, 2010). 많은 학자들이 조직문화의 구성요소를 다양하게 정의하고 있으며, 이들 구성요소 간 상호작용에 의해 조직문화의 특성이 변화할 수도 있고, 조직문화에 의해 조직의 성과가 좌우될 수 있다(Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1983;).

## 2) 행정조직 문화의 유형

조직문화의 유형을 분류함으로써 조직문화에 대한 이해를 보다 쉽게 할 수 있을 뿐만 아니라, 조직문화를 분석함에 있어서도 조직문화를 구성하는 요소 또는 조직문화에 영향을 미치는 요소 등을 용이하게 파악할 수 있다(김지한, 2009). 이러한 조직문화의 유형은 문화를 바라보는 시각이나 기준 또는 조직의 특성에 따라 다양하게 분류할 수 있다(이환범 외, 2006). 그 동안 많은 학자들이 조직문화 유형을 분류하였으나, 최근에는 Quinn과 Kimberly(1984)의 경쟁가치 접근법에 의한 조직문화 유형이 가장 활발히 활용되고 있다. Quinn과 Kimberly(1984)의 경쟁가치모형에 근거한 조직문화 분류는 기존에 개별적으로 논의되어 왔던 조직문화 유형을 하나의 종합적인 틀로 재구성함으로써 조직문화 유형 간의 개념이나 특성을 명확히 할 수 있다는 장점이 있다(이환범, 2008; 김지한, 2009).

Quinn과 Kimberly(1984)의 경쟁가치모형은 두개의 축으로 구성되는데, 하나의 축은 변화와 안정이라는 가치를 의미하며, 다른 하나의 축은 내부지향과 외부지향이라는 가치를 의미한다(<그림-1> 참조).

〈그림 1〉 Quinn과 Kimberly의 경쟁가치모형



〈그림 1〉의 각 문화유형별 특성을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 합리문화는 조직의 목표를 달성하고 과업을 수행함에 있어서의 생산성을 추구하는 문화이다. 합리문화는 안정과 조직 외부지향을 강조하는 문화로서 조직의 명확한 비전설정과 목표달성에 가치를 부여하고 외부지향성, 생산성, 성과 등을 강조한다. 둘째, 집단문화는 조직구성원 상호간의 인간관계를 중요하게 생각하며 조직의 내부적 통합과 신축적 변화를 중시한다. 즉, 조직은 목표를 달성하기 위하여 조직구성원에게 주인의식과 책임감을 강조하면서, 조직구성원에 대한 인간적 배려 및 조직의 가족적인 분위기를 중요하게 여긴다. 셋째, 위계문화는 안정된 조직내부 환경 속에서 능력, 통일성, 조정 및 통제 등을 강조하는 가운데, 조직목표 달성을 위한 전통, 관행, 규정과 규칙 또한 중요하게 여긴다. 넷째, 발전문화는 조직외부 환경에 민감하게 대응할 뿐만 아니라, 조직의 생존, 성장, 발전 등을 위하여 조직역량을 뒷받침해 줄 가치관, 규범, 신념 등을 바탕으로, 조직의 적극적이고도 창의적인 변화 및 혁신의 지속적인 추구를 중요시 한다(이환범, 2008).

### 3) 행정조직 문화에 대한 연구 중요성

우리나라 행정조직 문화에 대한 기존의 연구는 문화·심리적 접근 하에서 가족주의, 권위주의, 운명주의, 형식주의 등의 내용을 중심으로 고찰하였다. 이러한 우리나라 행정조직문화는 행정조직의 고유한 문화라기보다는 한국 사회의 일반적인 문화 특성을 반영한 것이라고 볼 수 있으므로, 행정조직 고유의 문화 특성을 분석하고 진단하기에는 한계가 있다(김호정, 2004: 88). 더욱이 기존의 조직문화 연구는 기업조직 관련

문화연구에 근원을 두고 있다는 점에서, 행정조직만을 대상으로 보다 차별화된 조직 문화의 연구 필요성이 제기되고 있는 것이다. 즉, 행정조직의 경우 어떠한 조직문화가 조직효과성을 향상시키는지, 조직문화의 강도가 강할수록 조직의 효과성 또한 높아진다는 주장이 적용될 수 있는지, 그리고 행정조직 기능이 상이한 부서 간의 조직문화 또한 서로 다른 지를 규명할 필요가 있는 것이다(김호정, 2002a: 87-88).

궁극적으로 행정조직 문화가 행정현상과 행정행태를 유발하고, 더 나아가 고객지향행정 및 조직성과에 영향을 미치는 요인임을 감안하였을 때, 행정조직이 안고 있는 문제해결 및 공무원의 행태를 올바르게 이해하기 위해서는 행정조직 문화를 제대로 파악할 필요성이 충분히 있는 것이다(김호정, 2004).

## 2. 행정부서별 기능 및 업무유형 그리고 조직문화의 상이성

### 1) 기능 및 업무 유형별 행정조직 분류에 관한 선행연구

행정조직은 조직목적 및 목표달성을 위한 방편으로써 다양한 관점에서 부서를 구분 및 분류하여 운영한다(김대근, 2011). 업무 유형에 따라 행정기관을 분류한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 정재욱(2001)은 지방자치단체의 사무를 질서유지, 사회복지, 지역진흥 등으로 정의하고, 이러한 업무분야를 중심으로 조직운영체계를 분류하였다. 주효진(2004)은 당시 문화관광부를 대상으로 하여 정책수립, 기획, 평가 및 지원 기능을 담당하는 부서는 기획관리부서 그리고 정책집행 및 실행부서를 담당하는 부서는 사업집행부서로 구분하였다.

고경훈 외(2016)는 자치단체의 행정기능을 기획행정, 경제개발, 도시, 사회복지 기능으로 분류하고, 각각의 기능을 담당하는 조직을 행정관리, 경제산업, 도시관리, 삶의 질 관련 조직으로 분류하였다. 이환범(2008)은 경상북도 기초자치단체의 행정기관을 업무에 따라 정책기획부서, 사업집행부서, 지원부서로 분류하였으며, 정책기획부서는 사업계획을 수립·기획·평가하는 부서, 사업집행부서는 집행적 성격의 업무를 수행하고 직접적인 대면접촉을 통해 서비스를 공급하는 부서, 지원부서는 정책기획기능과 사업집행기능을 제대로 수행하기 위해 인적·물적 자원 등을 제공하는 부서로 정의하였다. 금창호 외(2008)는 지방자치단체가 수행하는 사무를 기획·홍보·조정기능, 내·외부 지원기능, 보호기능, 도시계획기능, 도시관리기능, 경제기능으로 분류하여 정리

하였다. 박광국 외(2002: 3)는 경상북도의 2개시를 대상으로 시가 수행하는 업무에 따라 기능을 정책기획부서와 사업집행부서로 구분하였고, 정책기획부서는 정책 목표의 수립과 기획·인력배치·계획수립·예산배분 등의 업무를 수행하는 부서 그리고 사업집행부서는 목표달성에 중점을 두는 부서로 정의하였다.

## 2) 행정부서별 조직문화의 상이성

동일한 외적 환경 속에서 유기적인 조직들은 제각기 독특한 조직문화를 형성하고 있는데, 그 이유는 조직의 내재적 차이에서 기인한다. 조직문화 형성의 내재적 요인으로는 조직설립자 또는 최고관리자의 이념, 조직구조, 조직의 역사적 전통, 고용관계, 업무내용, 조직의 전략, 구성원의 특성, 사용기술 및 관리시스템 등과 연관되어 있다(김중수, 2008: 322). 이러한 내재적 요인은 하나의 조직 내에서 단일 조직문화의 존재보다는 다양한 조직문화가 존재할 수 있게끔 한다(G. H. Hofstede, 1993: 139; 황창연, 2003b 재인용).

조직문화를 형성하는 요인 중 업무내용, 구성원 특성, 사용기술 등을 포함한 조직의 기능은 특별히 조직문화 형성에 커다란 영향을 준다. 일반적으로 조직은 목표를 원활하게 달성하기 위해 필요한 기능별로 조직을 구성하고, 조직구성원은 이러한 기능에 소속되어 자신의 직무 및 담당업무를 부여받게 되는 것이다. 즉, 조직관점에서의 기능이나 구성원 관점에서의 직무 또는 담당업무는 구성원들이 처한 상황, 책임, 목표 등의 다양한 것을 포함하는 주요 요인 중의 하나이다(이미경·전상길, 2016: 199).

한편, Martin(1992: 98)은 조직문화를 분화적 관점에서 조직문화의 경계 기준을 조직 단위별로 구분하지 않고, 조직 내부 하위집단으로 한정하여 보다 세밀하게 조직문화의 경계를 살펴보았다. 즉, 조직 내 하위단위 간의 상호 수행기능이 상이하기 때문에, 조직 내 하위 부서단위별로 서로 다른 하위문화를 형성한다고 보는 것이다(김호정, 2002 재인용). 이는 곧 본 연구의 대상인 광역자치단체의 경우에도 각 하위 부서별 기능 및 수행 업무 등에 따라 부서별 전략·구성원 특성·사용기술·관리시스템 등이 차별성을 가질 뿐만 아니라, 각 부서별 조직문화 또한 상이하게 형성될 수밖에 없음을 의미하는 것이다.

### 3. 행정부서 조직문화와 조직시민행동 간의 고찰

#### 1) 조직시민행동의 개념 및 구성요소

조직시민행동은 조직 내 구성원에게 공식적으로 요구되는 역할은 아니지만, 조직에 기여하기 위한 구성원의 자발적이고 기능적인 행동으로써 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 그 중요성이 크다(문형구·김경석, 2006). 조직시민행동과 관련된 연구들에서 도출된 다양한 개념들을 종합화하면, 일반적으로 조직시민행동은 타인과 조직을 위한 자발적인 노력 그리고 보상을 기대하지 않는 비공식적 기여로 정의할 수 있다. 다시 말하면, 조직시민행동은 조직이 부여하는 공식적인 역할은 아니나, 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진시키는 조직구성원의 임의적·자율적·본성적 행동을 의미한다. 이와 같은 측면에서 조직시민행동이 가지는 개념적 특징을 살펴보면 다음과 같다(Organ, 1988). 첫째, 조직시민행동은 자유재량적인 행동으로써, 공식적으로 직무기술서 상에 명시된 역할 그 이상의 행동을 의미한다. 이는 전적으로 조직구성원 개개인이 선택할 문제이고, 그 결과에 대한 처벌은 존재하지 않는다는 특징을 갖는다. 둘째, 조직시민행동은 공식적으로 혹은 직접적으로 조직의 보상체계에 의한 보상을 받지 않는다. 만약 보수나 승진등과 같은 직접적인 인센티브를 바라고 의도된 행동이라면 진정한 조직시민행동이라고 볼 수 없다는 것이다. 셋째, 조직시민행동은 조직의 성과를 위해 총체적으로 헌신하는 행동이다. 즉, 조직시민행동의 결과가 직·간접적으로 조직구성원 상호 간의 유대 증진 및 갈등예방 등과 같은 긍정적 파급효과를 도출함으로써 조직 전체의 성과 향상에 바람직한 영향을 미치게 된다는 것이다.

한편, 많은 학자들은 조직시민행동의 구성요소를 조직에 대한 충성심, 조직에 대한 순응, 참여, 미덕, 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십, 예의바름, 개인적 동기, 자기발전, 협력, 조직 보호, 자발적 아이디어 제공 등과 같이 다양하게 제시하였다(Bateman & Organ, 1983; 최소연, 2005; 김경석, 2006; 이수창, 2010). 그럼에도 불구하고 조직시민행동 관련 많은 연구가 조직시민행동의 하위 구성요소로써 Organ (1988)이 제시한 하위 구성요소들을 보편적으로 채택하고 있다는 점은(김성수, 2008), 아마도 Organ의 조직시민행동 구성요소에 대한 분류가 기존의 구성요소 관련연구를 종합적인 시각에서 포괄하고 있다는 의미와도 무관하지 않을 것이다.

Organ(1988)은 기존의 선행연구를 바탕으로 조직시민행동의 구성요소를 이타성,

양심성, 예의성, 시민정신, 인내심이라는 다섯 가지 구성요소로 분류하였으며, <표 1>은 Organ(1988)이 제안한 하위 구성요소별 정의 및 예시를 정리한 것이다.

〈표 1〉 Organ의 조직시민행동 하위 구성요소 정의 및 예시

| 하위 구성요소                | 정의                                     | 예시                                      |
|------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| 이타성(altruism)          | 조직관련 과업 및 문제를 가진 타인을 돕는 자<br>유재량 행동    | 신입사원 오리엔테이션,<br>업무과다인 동료 돕기             |
| 양심성(conscientiousness) | 조직에서 요구하는 최소한의 역할 이상을 수<br>행하는 자유재량 행동 | 시간 준수, 조기 출근,<br>근무시간 외의 업무처리           |
| 예의성(courtesy)          | 업무관련 문제발생 예방을 위한 개인의 자유<br>재량 행동       | 사전 통지·연락·설명·확인                          |
| 시민정신(civic virtue)     | 조직생활에 대하여 능동적으로 책임감을 갖고<br>참여하는 행동     | 문서읽기, 제안·토론·옹호·투표·회의<br>등의 참여           |
| 인내심(endurance)         | 다소 만족스럽지 않은 환경을 불평 없이 참아<br>내는 종사자의 의지 | 불평불만에 대한 자제, 불편사항에 대<br>한 인내, 험담하지 않는 것 |

출처: 강은나(2003), 남석훈(2008), 손예락(2010) 등의 내용 재구성.

## 2) 조직문화와 조직시민행동 간의 선행연구

근래 들어 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로써 조직문화와의 연계연구의 중요성 및 필요성이 부각되고 있다. 이미 Podsakoff 등(2000)의 연구에서 조직의 문화적 차이가 조직시민행동의 각 구성요소의 차이를 유발할 수 있다는 가설이 제시되었다. Schnake와 Dumle(2003)는 조직문화가 비록 차원의 문제가 있기는 하나, 조직시민행동 연구에 있어서 매우 중요한 의미를 가지고 있음을 강조하고 있다(김지한, 2009 재인용).

조직문화와 조직시민행동 상호 관련 선행연구는 다음과 같다. 서인덕·이원형(2006)은 조직문화와 조직시민행동 간의 매개변수로 리더의 신뢰와 조직몰입을 선정하여 연구한 결과, 합리문화와 집단문화가 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 실증적으로 분석하였다. 한봉주(2009)는 공공기관을 대상으로 조직문화와 조직시민행동 간의 행태에 관한 연구에서 조직시민행동의 효과적인 선행변수가 합리문화와 발전문화임을 연구·분석하였다. 김지한(2009)은 공공기관의 조직시민행동의 영향요인에 관한 연구에서 Quinn과 Kimberly가 제시한 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화의 모든 조직문화 유형이 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 영향력을 가지는 것으로 분석하였다.

한편, 최수형·조덕영·홍태호(2006)는 대학병원을 대상으로 조직문화와 직무특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구결과, 집단문화는 시민정신과 예의성에 정(+)의 영향을 미치고, 합리문화는 시민정신에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김종수(2008)는 조직문화 중에서 집단문화와 발전문화가 조직시민행동의 하위 구성요소인 시민정신에는 유의미한 영향을 미치지만, 위계문화와 합리문화에는 유의미한 영향을 미치지 않는다고 주장하였다. 손예락(2010)은 사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구를 통해 집단문화가 이타성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

결과적으로 조직문화와 조직시민행동에 대한 선행연구 검토결과를 정리하면, 합리문화는 시민정신에 정(+)의 영향, 집단문화는 이타성, 시민정신, 예의성에 정(+)의 영향, 발전문화는 이타성, 예의성, 시민정신에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 위계문화의 경우는 상황에 따라 유의성이 상이하게 나타났다.

결과적으로 선행 연구결과가 시사하고 있는 주된 내용으로는 조직문화가 조직시민행동에 대부분 정(+)의 영향관계를 미치고 있다는 점을 알 수 있다.

### Ⅲ. 연구모형 및 조사설계

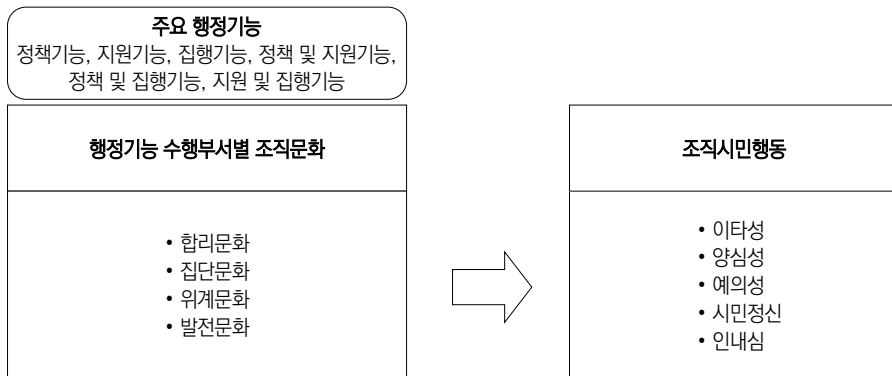
#### 1. 연구모형

중앙정부 부처와는 다르게 광역자치단체는 지역 및 지역민을 대상으로 종합행정 구현 차원에서 행정업무를 수행하고 있으며, 이와 관련하여 각 행정부서는 담당업무의 중요도·난이도, 업무유형, 대민관계, 지역사회 파급효과 등에 따라 상이한 특성과 차별적인 조직문화를 갖고 있다. 경상북도의 조직편제는 2014년 11월 제6기 민선자치단체 출범에 따른 조직개편을 통하여 12개 실·국, 61개 과·담당관 부서, 농업기술원 등 산하 23개의 직속기관, 그리고 농업자원관리원 등 11개의 사업소로 구성되어 있다. 그러나 이 연구에서는 순수한 집행기능만을 가진 직속기관 및 사업소를 제외하고, 경상북도 본청의 정책기능, 지원기능, 집행기능 등을 수행하는 행정부서를 주요 연구대상으로 선정하였다. 정책기능은 사업기획, 계획 수립·평가 기능을 의미하고, 집행기능은 사업 실행과정에서 대면접촉을 통해 서비스를 제공하는 기능을 내포한다. 지원기능은 정책기능과 집행기능이 제대로 작동하도록 인적·물적 자원을 제공하는 기능을

뜻한다.

본 연구에서는 경북도 본청 조직을 정책기능, 지원기능, 집행기능 이외에도 정책 및 지원기능, 정책 및 집행기능, 지원 및 집행기능 등의 기능 세분화를 통하여 여섯 가지 기능별로 행정부서 조직을 재분류하였다<sup>1)</sup>. 이러한 여섯 가지 행정기능 유형부서를 중심으로 본 연구에서는 부서별 조직문화를 진단하고, 각 부서별 조직문화가 해당 부서 구성원의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는 가 등을 중점 분석하고자 한다(〈그림 2〉 참조).

〈그림 2〉 연구모형



## 2. 측정 변수선정 및 조작적 정의

독립변수로서 조직문화는 Quinn과 Kimberly(1984)의 행정조직 문화 유형을 바탕

1) 경상북도의 경우에 정책기능 수행부서로는 미래전략기획단, 정책기획관, 예산담당관 부서 등이 그리고 지원기능 수행부서로는 인재개발정책관, 경북개혁추진단, 세정담당관, 자치행정과, 회계과, 의회사무처 등이 해당됨. 집행기능 수행부서로는 문화융성사업단, 문화유산과, 관광진흥과, 체육진흥과, 노인효복지과, 장애인복지과, 식품의약과, 신성장산업과, ICT융합산업과, 청정에너지산업과, 민생경제교통과, FTA농식품유통대책단, 친환경농업과, 농촌개발과, 축산경영과, 수산진흥과, 산림자원과, 산림산업과, 환경안전과, 물산업과, 균형발전사업단, 건축디자인과, 토지정보과, 신도시조성과, 신도시지원과, 도로철도공항과, 하천과, 해양항만과, 안전총괄과 등을 들 수 있음. 한편, 정책 및 지원기능 수행부서로는 대변인, 감사관, 법무통계담당관, 정보통신과, 신도시 총괄지원과 등이 그리고 정책 및 집행기능 수행부서로는 문화예술과, 여성정책관, 사회복지과, 보건정책과, 창조경제과학과, 일자리창출단, 농업정책과, 환경정책과, 도시계획과, 동해안발전정책과, 독도정책관 등이 해당됨. 끝으로 지원 및 집행기능 수행부서로는 투자유치실, 기업노사지원과, 글로벌통상협력과, 새마을봉사과 등을 들 수가 있음.

으로 합리문화, 집단문화, 위계문화, 발전문화로 분류하고자 한다. 종속변수는 조직시민행동이며, Organ(1988)이 제시한 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 인내심 등의 하위 구성요소를 활용하여 20개 설문문항으로 구성하였다. 독립변수의 각 변수별 측정설문은 Quinn(1985)이 사용한 측정도구를 수정하여 합리문화, 집단문화, 위계 문화, 발전문화에 관한 16개 문항으로 구성하였으며, 종속변수인 조직시민행동의 측정설문은 관련된 20개 문항으로 구성하였다. 모든 설문은 Likert 5점 척도를 사용하였다.

합리문화는 조직의 관행 및 운영성향이 실적 결과, 목표달성 위주로 하고 효율성, 수단성, 생산성을 강조하는 문화형태를 의미한다. 집단문화는 조직구성원이 조직의 관행에 대하여 우호적, 상호 협조적으로 인식하고 있는 문화형태를 뜻한다. 위계문화는 조직의 행동지향성이 안정적이며, 관련된 규정이나 절차가 명확·세밀하게 구성 및 시행되고, 업무의 표준화정도가 높아 일관성이 있으며, 서열과 질서가 뚜렷한 것으로 인식되는 문화형태를 의미한다. 마지막으로 발전문화는 조직에서 공유되고 있는 행동신념이 도전과 모험을 지향하고, 절차나 규칙의 엄격한 준수보다는 융통성이 있는 신속한 행동을 추구하며 새로운 것을 강조하는 것으로 인식되는 문화형태를 뜻한다. <표 2>는 각 변수별 측정항목을 정리한 내용이다.

〈표 2〉 연구 변수별 측정항목

| 구분       | 요인       |      | 측정항목                     |
|----------|----------|------|--------------------------|
| 독립<br>변수 | 조직<br>문화 | 합리문화 | 목표달성을 위주로 행동한다.          |
|          |          |      | 평가가 주로 실적에 의존한다.         |
|          |          |      | 개인의 욕구보다 과업이 우선된다.       |
|          |          |      | 생산성과 능률을 최고로 중시한다.       |
|          |          | 집단문화 | 직원상호간 인간적 관계를 중시한다.      |
|          |          |      | 동료간 협조적인 분위기를 중시한다.      |
|          |          |      | 동료간 결속력과 사기양양을 중시한다.     |
|          |          |      | 조직에 대한 헌신을 강조한다.         |
|          |          | 위계문화 | 상사와 부하직원 간의 서열의식이 강하다    |
|          |          |      | 통제의 엄격한 결재과정을 통해 이루어진다.  |
|          |          |      | 규칙과 절차를 중시한다.            |
|          |          |      | 조직의 안정성을 중시한다.           |
|          |          | 발전문화 | 새로운 아이디어를 강조하는 창의적 분위기다. |
|          |          |      | 조직의 발전을 중시한다.            |
|          |          |      | 환경변화에 대한 대처능력을 중시한다.     |
|          |          |      | 변화를 지향한다.                |

|          |                |      |                                     |
|----------|----------------|------|-------------------------------------|
| 종속<br>변수 | 조직<br>시민<br>행동 | 이타성  | 결근한 동료의 업무를 대신해 줄 마음의 준비가 되어 있다.    |
|          |                |      | 과다한 업무를 맡은 동료를 기꺼이 도와주기도 한다.        |
|          |                |      | 나의 업무가 아니더라도 새 동료가 업무에 적응하도록 도와준다.  |
|          |                |      | 직무수행에 어려움을 겪는 동료를 기꺼이 돕는다.          |
|          |                |      | 동료의 의사결정을 수용하는 편이다.                 |
|          |                | 양심성  | 자발적으로 조직의 규칙과 법규를 준수한다.             |
|          |                |      | 근무 중에 개인용무는 자제한다.                   |
|          |                |      | 조직의 비품과 예산을 절약한다.                   |
|          |                |      | 근무시간을 준수한다.                         |
|          |                | 예의성  | 업무수행 과정에서 동료와의 예절을 중시한다.            |
|          |                |      | 동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.             |
|          |                |      | 나의 행동이 동료에게 영향을 미칠 것을 먼저 고려하고 행동한다. |
|          |                | 시민정신 | 중요하다고 생각되는 회의에는 자발적으로 참석한다.         |
|          |                |      | 조직의 이미지 향상을 위해 노력하는 편이다.            |
|          |                |      | 조직에서 요구하는 변화에 부응하기 위해 노력한다.         |
|          |                |      | 정책이나 지침 등을 잘 이해하려고 노력한다.            |
|          |                | 인내심  | 주위사람에게 우리 조직의 좋은 점을 자랑한다.           |
|          |                |      | 대체로 사소한 문제에 대해서는 불평하지 않는 편이다.       |
|          |                |      | 동료에 대한 험담을 삼가는 편이다.                 |
|          |                |      | 조직의 사소한 문제점을 지적하고 사람들에게 말하는 경향이 있다. |

### 3. 조사대상 및 분석방법

본 연구는 경상북도 본청 공무원을 대상으로 600명을 무작위로 추출하여 설문조사를 실시하였으며, 회수된 설문지 총 589부 가운데 연구적 가치가 없는 무응답 또는 무성의 응답 등으로 판단되는 설문응답지가 없어서 회수 설문지 모두를 분석 자료로 활용하였다. 수집된 자료는 통계패키지 프로그램인 SPSS 23.0을 이용하여 분석하였다. 먼저, 측정변수들에 대한 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시하였으며, 측정항목의 신뢰도를 평가하기 위하여 Cronbach's alpha 계수를 이용하였다. 그리고 연구에서 사용된 변수들의 관련성 및 영향력을 파악하기 위해 상관분석 및 회귀분석을 실시하였다. 설문조사 대상의 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 표본의 인구통계학적 특성

| 구분       |        | 명(%)      | 구분             |         | 명(%)      |
|----------|--------|-----------|----------------|---------|-----------|
| 성별       | 남성     | 402(68.3) | 부서<br>근무<br>기간 | 2개월 미만  | 24(4.1)   |
|          | 여성     | 187(31.7) |                | 2~12개월  | 334(56.7) |
| 연령       | 20대    | 10(1.7)   |                | 13~24개월 | 137(23.3) |
|          | 30대    | 227(38.5) |                | 25개월 이상 | 94(16.0)  |
|          | 40대    | 213(36.2) | 직급             | 4급      | 14(2.4)   |
|          | 50대    | 139(23.6) |                | 5급      | 93(15.8)  |
| 학력       | 고졸     | 28(4.8)   |                | 6급      | 187(31.7) |
|          | 전문대졸   | 46(7.8)   |                | 7급      | 219(37.2) |
|          | 대졸     | 398(67.6) |                | 8급      | 62(10.5)  |
|          | 대학원 이상 | 117(19.9) |                | 9급      | 14(2.4)   |
| 근무<br>기간 | 5년 미만  | 44(7.5)   | 부서<br>기능       | 정책기능    | 59(10.0)  |
|          | 5~10년  | 163(27.7) |                | 지원기능    | 92(15.6)  |
|          | 11~15년 | 95(16.1)  |                | 집행기능    | 181(30.7) |
|          | 16~20년 | 72(12.2)  |                | 정책·지원기능 | 79(13.4)  |
|          | 21~25년 | 111(18.8) |                | 정책·집행기능 | 101(17.1) |
|          | 26~30년 | 56(9.5)   |                | 지원·집행기능 | 77(13.1)  |
|          | 31년 이상 | 48(8.1)   |                |         |           |

IV. 분석결과 및 조직문화 개선방안

1. 변수의 타당성 및 신뢰도 분석결과

본 연구에서는 행정조직 문화유형의 측정변수에 대한 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 실시결과, 고유값이 1.0 이상인 요인이 4개 추출되었다. 각 요인별 변수의 적재결과를 보면, 합리문화의 경우 생산성과 능률 중시가 제외된 3개의 변수가 하나의 요인으로 적재되었다. 반면, 집단문화, 위계문화, 발전문화는 제외된 변수 없이 하나의 요인으로 적재되었다. 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내주는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 .779, 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett 구형성 검정치는 1588.400, 그리고 유의확률이 0.000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합한 것으로 분석되었다. 한편, 측정항목의 신뢰성 검증

을 위하여 신뢰도 분석을 실시한 결과, 각 요인의 신뢰계수(Cronbach's Alpha)가 합리문화 .701, 집단문화 .722, 위계문화 .747, 발전문화 .891로 나타났다. 따라서 모든 요인의 신뢰계수가 통계적 허용범위인 0.7이상으로 나타나 각 항목을 하나의 척도로 종합하여 분석하는 데 무리가 없을 것으로 판단된다.

〈표 4〉 요인분석 및 신뢰도 분석결과

| 요인\항목            | 요인적재값<br>(공통성)                                                       | 아이겐값     | 분산(%)  | 누적분산(%) | 신뢰계수 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------|----------|--------|---------|------|
| 합리문화             | X1 .834(.701)<br>X2 .841(.727)<br>X3 .660(.448)                      | 1.511    | 10.074 | 10.074  | .701 |
| 집단문화             | X4 .759(.701)<br>X5 .608(.474)<br>X6 .854(.799)<br>X7 .788(.652)     | 2.279    | 15.192 | 25.266  | .722 |
| 위계문화             | X8 .592(.478)<br>X9 .840(.709)<br>X10 .699(.562)<br>X11 .408(.455)   | 1.243    | 8.284  | 33.550  | .747 |
| 발전문화             | X12 .861(.783)<br>X13 .839(.789)<br>X14 .823(.746)<br>X15 .635(.484) | 4.357    | 29.049 | 62.599  | .891 |
| KMO              |                                                                      | .779     |        |         |      |
| Bartlett 구형성 검정치 |                                                                      | 1588.400 |        |         |      |
| 유의확률             |                                                                      | .000     |        |         |      |

X1: 목표달성 위주 행동, X2: 실적에 의존한 평가, X3: 개인육구보다 과업 우선, X4: 인간적 관계 중시, X5: 협조적인 분위기 중시, X6: 결속력과 사기양양 중시, X7: 헌신 강조, X8: 서열의식 강조, X9: 엄격한 업무결재, X10: 규칙과 절차 중시, X11: 안정성 중시, X12: 아이디어 강조, X13: 조직발전 중시, X14: 환경 대처능력 중시, X15: 변화 지향

## 2. 상관관계 분석결과

주요 변수들의 인과관계를 검증하기 위한 사전절차로서 상관관계 분석을 실시하였다. 정책기능 부서의 경우, 유의수준 0.01에서 집단문화, 발전문화는 조직시민행동과 유의미한 정(+)의 상관성을 그리고 위계문화는 부(-)의 상관성을 갖는 것으로 나타났다. 지원기능 부서의 경우, 유의수준 0.01에서 합리문화, 발전문화는 조직시민행동과 유의미한 정(+)의 상관성을 그리고 위계문화는 부(-)의 상관성을 갖는 것으로 분석되었다. 집행기능 부서의 경우, 유의수준 0.01에서 합리문화, 발전문화는 조직시민행

동과 유의미한 정(+)의 상관성을 그리고 위계문화는 부(-)의 상관성을 가지는 것으로 나타났다. 정책 및 지원기능 부서의 경우, 유의수준 0.01에서 집단문화, 발전문화는 조직시민행동과 유의미한 정(+)의 상관성을 가지는 것으로 확인되었다. 정책 및 집행기능 부서의 경우, 유의수준 0.01에서 발전문화는 조직시민행동과 유의미한 정(+)의 상관성을 그리고 위계문화는 부(-)의 상관성이 나타났다. 지원 및 집행기능 부서의 경우, 유의수준 0.01에서 위계문화가 조직시민행동에 부(-)의 상관성을 갖는 것으로 분석되었다.

〈표 5〉 상관관계 분석결과

| 유형           | 요인     | 합리문화   | 집단문화   | 위계문화    | 발전문화   | 시민행동 |
|--------------|--------|--------|--------|---------|--------|------|
| 정책기능 부서      | 합리문화   | 1      |        |         |        |      |
|              | 집단문화   | .571** | 1      |         |        |      |
|              | 위계문화   | .492** | .431** | 1       |        |      |
|              | 발전문화   | .514** | .434** | .293    | 1      |      |
|              | 조직시민행동 | .129   | .376** | -.400** | .444** | 1    |
| 지원기능 부서      | 합리문화   | 1      |        |         |        |      |
|              | 집단문화   | .529** | 1      |         |        |      |
|              | 위계문화   | .164** | .148** | 1       |        |      |
|              | 발전문화   | .509** | .567** | .019    | 1      |      |
|              | 조직시민행동 | .523** | .151   | -.129   | .579** | 1    |
| 집행기능 부서      | 합리문화   | 1      |        |         |        |      |
|              | 집단문화   | .397** | 1      |         |        |      |
|              | 위계문화   | .400** | .203   | 1       |        |      |
|              | 발전문화   | .514** | .491** | .073    | 1      |      |
|              | 조직시민행동 | .421** | .160   | -.378** | .316** | 1    |
| 정책 및 지원기능 부서 | 합리문화   | 1      |        |         |        |      |
|              | 집단문화   | .396** | 1      |         |        |      |
|              | 위계문화   | .212   | .233   | 1       |        |      |
|              | 발전문화   | .480** | .313*  | .051    | 1      |      |
|              | 조직시민행동 | .113   | .470** | -.173   | .528** | 1    |
| 정책 및 집행기능 부서 | 합리문화   | 1      |        |         |        |      |
|              | 집단문화   | .483** | 1      |         |        |      |
|              | 위계문화   | .406** | .413** | 1       |        |      |
|              | 발전문화   | .420** | .535** | .361*   | 1      |      |
|              | 조직시민행동 | .116   | .164   | -.330** | .474** | 1    |
| 지원 및 집행기능 부서 | 합리문화   | 1      |        |         |        |      |
|              | 집단문화   | .581** | 1      |         |        |      |
|              | 위계문화   | .252** | .388*  | 1       |        |      |
|              | 발전문화   | .554** | .588** | .170    | 1      |      |
|              | 조직시민행동 | .120   | .088   | -.403** | .195   | 1    |

\*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01수준에서 유의함.

### 3. 다중회귀 분석결과

정책기능 부서의 행정조직 문화유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 유의수준 0.05에서 위계문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 그리고 발전문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 합리문화와 집단문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 영향 정도에 있어서는 발전문화( $\beta=.357$ ), 위계문화( $\beta=-.303$ ) 순으로 분석되었다.

지원기능 부서의 행정조직 문화유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 합리문화는 유의수준 0.1에서 그리고 발전문화는 유의수준 0.01에서 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 집단문화와 위계문화는 유의미한 영향력을 지니지 않았다. 영향 정도에 있어서는 발전문화( $\beta=.500$ ), 합리문화( $\beta=.220$ ) 순으로 분석되었다.

집행기능 부서의 행정조직 문화유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 발전문화는 유의수준 0.1에서 그리고 합리문화는 유의수준 0.05에서 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위계문화는 유의수준 0.1에서 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 하지만 집단문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 영향 정도에 있어서는 합리문화( $\beta=.274$ ), 발전문화( $\beta=.241$ ), 위계문화( $\beta=-.220$ ) 순으로 분석되었다.

정책 및 지원기능 부서의 행정조직 문화유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 집단문화는 유의수준 0.05에서 그리고 발전문화는 유의수준 0.01에서 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 합리문화와 위계문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 영향 정도에 있어서는 발전문화( $\beta=.403$ ), 집단문화( $\beta=.306$ ) 순으로 분석되었다.

정책 및 집행기능 부서의 행정조직 문화유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 위계문화는 유의수준 0.01에서 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 발전문화는 유의수준 0.01에서 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 합리문화와 집단문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 영향 정도에 있어서는 발전문화( $\beta=.592$ ), 위계문화( $\beta=-.279$ ) 순으로 분석되었다.

지원 및 집행기능 부서의 행정조직 문화유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 분

석한 결과, 위계문화( $\beta = -.361$ )는 유의수준 0.01에서 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 합리문화, 집단문화, 발전문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

한편, 지원 및 집행기능 부서의  $R^2(.238)$ 값이 작은 것은 아마도 타 행정기능 수행 부서들에 비하여 상대적으로 적은 4개 부서만이 본 연구조사에 해당된 결과에 영향을 받았을 것으로 판단된다. <표 6>은 분석결과를 정리한 내용이다.

〈표 6〉 행정기능 수행부서의 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향력 분석

| 독립변수         |                         | 종속변수: 조직시민행동 |      |       |          |
|--------------|-------------------------|--------------|------|-------|----------|
|              |                         | B            | 표준오차 | Beta  | t값       |
| 정책기능 부서      | 합리문화                    | .033         | .139 | .042  | .237     |
|              | 집단문화                    | .118         | .106 | .167  | 1.114    |
|              | 위계문화                    | -.208        | .096 | -.303 | -2.161** |
|              | 발전문화                    | .221         | .094 | .357  | 2.342**  |
|              | $R^2$ (Adjusted $R^2$ ) | .446(.389)   |      |       |          |
|              | F값                      | 7.853**      |      |       |          |
| 지원기능 부서      | 독립변수                    | B            | 표준오차 | Beta  | t값       |
|              | 합리문화                    | .180         | .103 | .220  | 1.751*   |
|              | 집단문화                    | .121         | .109 | .103  | 1.110    |
|              | 위계문화                    | -.059        | .070 | -.070 | -.844    |
|              | 발전문화                    | .297         | .071 | .500  | 4.208*** |
|              | $R^2$ (Adjusted $R^2$ ) | .400(.374)   |      |       |          |
|              | F값                      | 27.404***    |      |       |          |
| 집행기능 부서      | 독립변수                    | B            | 표준오차 | Beta  | t값       |
|              | 합리문화                    | .185         | .083 | .274  | 2.221**  |
|              | 집단문화                    | .034         | .080 | .057  | .419     |
|              | 위계문화                    | -.148        | .078 | -.220 | -1.883*  |
|              | 발전문화                    | .132         | .074 | .241  | 1.797*   |
|              | $R^2$ (Adjusted $R^2$ ) | .319(.275)   |      |       |          |
|              | F값                      | 7.256***     |      |       |          |
| 정책 및 지원기능 부서 | 독립변수                    | B            | 표준오차 | Beta  | t값       |
|              | 합리문화                    | .038         | .098 | .053  | .389     |
|              | 집단문화                    | .212         | .087 | .306  | 2.427**  |
|              | 위계문화                    | -.055        | .093 | -.070 | -.593    |
|              | 발전문화                    | .239         | .077 | .403  | 3.089*** |
|              | $R^2$ (Adjusted $R^2$ ) | .389(.339)   |      |       |          |

|              | F값                                        | 7.656**    |      |       |           |
|--------------|-------------------------------------------|------------|------|-------|-----------|
|              | 독립변수                                      | B          | 표준오차 | Beta  | t값        |
| 정책 및 집행기능 부서 | 합리문화                                      | .068       | .123 | .080  | .551      |
|              | 집단문화                                      | .158       | .118 | .189  | 1.338     |
|              | 위계문화                                      | -.219      | .083 | -.279 | -2.657*** |
|              | 발전문화                                      | .515       | .128 | .592  | 4.012***  |
|              | R <sup>2</sup> (Adjusted R <sup>2</sup> ) | .386(.354) |      |       |           |
|              | F값                                        | 21.285*    |      |       |           |
|              | 독립변수                                      | B          | 표준오차 | Beta  | t값        |
| 지원 및 집행기능 부서 | 합리문화                                      | .098       | .130 | .146  | .757      |
|              | 집단문화                                      | .094       | .142 | .122  | .663      |
|              | 위계문화                                      | -.296      | .110 | -.361 | -2.678*** |
|              | 발전문화                                      | .200       | .122 | .339  | 1.643     |
|              | R <sup>2</sup> (Adjusted R <sup>2</sup> ) | .238(.179) |      |       |           |
|              | F값                                        | 9.031*     |      |       |           |

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01수준에서 유의함.

#### 4. 조직시민행동 활성화를 위한 행정기능 수행부서별 조직문화 개선방안

본 연구의 행정기능 수행부서별 조직문화 그리고 조직문화의 조직시민행동에 대한 영향력 정도 등의 분석결과를 경북도청의 행정기능 수행부서별 특성, 부서 구성원의 업무특성 및 업무행태, 의사소통, 협력체계 등의 현 실태 문제점<sup>2)</sup>과 연계하여 다음과 같이 여섯 가지 행정기능유형 부서별 조직문화의 개선방안을 제시하고자 한다.

##### 1) 정책기능 수행부서 특성을 반영한 조직문화 개선방안

정책기능 부서에 대한 다중회귀분석 결과, 정책기능 부서에서 위계문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 그리고 발전문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직시민행동 활성화 차원에서 위계문화를 낮추고 발전문화를 고양할 수 있는 조직문화 개선방안은 다음과 같다.

첫째, 정책결정과정에서 의견수렴을 다양화할 필요가 있다. 일반적으로 정책기능 부서의 정책결정시스템은 담당자, 계장, 과장, 국장, 부지사, 도지사 등으로 이어지는 위계적 구조를 가지고 있다. 위계적 구조의 정책결정 과정은 행정의 신속성 확보차원

2) 경상북도 조직진단 연구보고서(2014)의 내용분석 결과를 반영함.

에서는 바람직할 수도 있지만, 타 부서의 의견이 충분히 반영되지 않는 측면이 존재하기 때문에 정책에 대한 내부수용성이 떨어질 우려가 존재한다. 따라서 주요한 정책결정 시, 일차적으로 도민과 각 부서의 의견을 수렴할 수 있는 창구 개설 및 수렴된 의견에 대한 활발한 토론이 이루어 질 수 있도록 구체적인 제도적 방안 마련이 필요하다. 정책결정 과정에서 내·외부의 다양한 의견이 제시·고려될 수 있다면 발전문화가 강화될 수 있을 것이다.

둘째, 창의적 정책개발을 위한 제안제도 활성화가 요구된다. 현재 경상북도는 중앙정부와 연계한 지식관리시스템, 행정계시판, 익명 제안 기반의 게시판인 '와글와글 아이디어발전소' 등을 개설·운영하고 있지만, 형식성의 문제가 지속적으로 제기되고 있다. 따라서 무분별한 제도 개설 보다는 실질적 운영방안 마련이 요구된다. 즉, 제시된 정책아이디어가 정책화되는 사례를 만들 필요가 있다. 이를 통해 정책아이디어를 제공한 개인 및 참여자들의 성취감 및 창의성 등이 제고될 수 있으며, 동시에 발전문화가 강화될 수 있다.

셋째, 부서운영 효율화를 위한 회의문화를 조장할 필요가 있다. 정책기능 부서는 업무특성상 부서 내·외에서 많은 회의가 이루어진다. 실제로, 경상북도의 경우에 매주 2회의 간부회의인 월요일의 도지사 그리고 목요일의 부지사 주관 회의가 개최된다. 간부회의 후, 다시 부서별 실시되는 전달회의가 있기 때문에 회의에 많은 시간이 소요되며, 회의문화 역시도 상급자의 일방적 지시위주의 권위적 회의문화가 형성되고 있다. 현재의 방식은 창의성과 적극적인 참여성 등이 필요한 발전문화를 저해하고, 오히려 위계문화를 확산시키는 방향으로 전개될 가능성이 크다. 따라서 정책기능 수행 부서의 조직시민행동 활성화를 도모하기 위해서는 자유로운 의견개진이 가능한 방향으로 회의문화가 변화될 필요가 있다.

## 2) 지원기능 수행부서 특성을 반영한 조직문화 개선방안

지원기능 부서에 대한 다중회귀분석 결과, 합리문화와 발전문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 김성수(2008), 최수형 외(2006)의 연구 결과와도 일치한다. 분석결과를 토대로 조직시민행동 활성화 차원에서 합리문화를 고양하고, 발전문화를 강화시킬 수 있는 조직문화 개선방안을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 내·외부 고객을 위한 변화 지향적 업무방식 도입이 요구된다. 지원기능 부서의 경우 한정된 자원을 활용한 지원업무, 연간 단위 반복적 업무, 각종 의전업무 등을 추진하기 때문에 불필요한 업무가 다소 존재하며, 업무수행 방식에 있어서도 전년도 업무행태를 따르는 선례답습 경향이 존재한다. 따라서 의전 및 반복적인 업무에 있어서는 표준 매뉴얼 개발 등을 통한 업무 간소화 및 변화지향 업무방식 도입을 통한 조직쇄신 차원의 발전문화 조장이 필요하다.

둘째, 업무 공정성의 강화를 도모할 필요가 있다. 지원기능 부서의 업무는 크게 인사업무, 총무업무, 회계업무로 이루어진다. 특히, 인사업무의 경우에는 공직사회에서 가장 큰 인센티브이기 때문에 업무상의 공정성 확보가 중요하다. 인사업무의 경우, 실무적으로 지원기능 부서에서 독점적으로 수행하고 있으며, 지원기능 부서에서도 소수의 직원이 담당하고 있는 실정이다. 따라서 공정성 제고를 위하여 인사절차나 기준에 대한 명확한 설정과 사전 공개가 필요하며, 부서별 형평성뿐만 아니라 부서업무의 강도 등 다양한 기준을 고려한 실질적 평정제도의 공평한 활용이 중요하다고 할 것이다.

셋째, 행정효율화를 위한 조직구성원의 역량교육을 지속적으로 강화하여야 할 것이다. 지원기능 부서의 경우에 절차와 규정중시 및 선례답습 성향으로 인하여, 상대적으로 업무수행에 있어 조직구성원의 재량권이 제한되어 있다. 이로 인하여 업무추진과 관련한 조직구성원의 창의성 구현 및 행정역량 개발 등이 한정될 수 있다. 이에 조직구성원 역량 제고를 위한 교육 및 훈련강화 차원의 중앙정부 및 지방정부의 다각적 이고도 지속적인 방안 마련이 요구된다.

### 3) 집행기능 수행부서 특성을 반영한 조직문화 개선방안

집행기능 부서에 대한 다중회귀분석 결과, 합리문화와 발전문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 위계문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 집단문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 조직시민행동 활성화를 위해 합리문화를 고양하고, 위계문화를 낮출 방안 및 발전문화를 강화시킬 수 있는 조직문화 개선방안은 다음과 같다.

첫째, 실적에 기반을 둔 공정한 성과관리체계의 정립이 필요하다. 집행기능 부서의 경우에 수행하는 업무량에 비하여 승진은 어렵다는 자조적 분위기가 조직 내부에 존재하는 것이 현 실태이다. 하지만, 지방정부에서 수행하는 집행기능 업무는 행정조

직의 직접적인 존재 이유이기 때문에, 집행기능을 수행하는 부서의 역할은 매우 중요하다 할 것이다. 올바른 합리문화를 고양하기 위해서는 지금과 같은 특정 부서, 연공서열 중심 등의 성과평가체계에서 탈피하여, 실적에 기반을 둔 보다 공정한 성과관리 체계의 재정립이 필요하다.

둘째, 업무생산성 제고를 위한 비능률적 낭비요인 제거가 요구된다. 행정수요 증가 및 다원화로 인하여 집행기능 부서의 업무량은 지속적으로 증가하는 추세에 있다. 부서 구성원의 개인적 업무량이 과다해지게 되면, 상대적으로 조직발전을 위해 필요한 창의성 및 변화지향성 등이 약화되고 직무몰입 또한 저하될 가능성이 크다. 따라서 불필요한 행정낭비요인의 제거 노력과 더불어 민원처리 및 지역민 대면접촉 등과 같은 집행기능 부서 본연의 업무 활성화에 주력할 필요가 있다.

#### 4) 정책 및 지원기능 수행부서 특성을 반영한 조직문화 개선방안

정책 및 지원기능 부서에 대한 다중회귀분석 결과, 집단문화와 발전문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구와 분석결과를 연계한 조직문화 개선방안은 다음과 같다.

첫째, 실질적 MBO 제도의 실시가 필요하다. 정책 및 지원기능 부서의 경우에 업무 특성 상 협력적 업무를 수행하여야 하는 경우가 비일비재하다. 일례로 도정 주요 방향에 대한 홍보가 이루어지기 위해서는 정책부서의 도정방향 설정이 선결되어야만 홍보 전략을 수립할 수 있으므로 양 부서간의 업무 협력은 필연적이라고 할 수 있다. 한편, 홍보 전략의 수립과정은 언론을 통한 홍보, 직접 홍보, SNS 등의 뉴미디어를 통한 홍보, 기관을 통한 홍보 등 다양한 수단과 방법들 가운데 가장 효과적인 홍보 전략을 강구하여야 하므로, 조직 내 분야별 담당자들의 참여 하에서 종합적인 홍보계획 및 전략 등을 수립할 수 있는 전문성을 겸비한 팀 단위 수준의 업무 지향성이 강하다고 볼 수 있다. 따라서 팀 단위 업무에 대한 목표관리제(MBO)의 내실 있는 운영이 요구됨에도 불구하고, 현재의 목표관리제는 팀보다는 개인에 대한 성과평가의 수단으로 활용되고 있다. 이러한 문제점을 해소하기 위해서는 목표관리제의 도입 취지에 부합할 수 있도록 팀 구성원의 참여 하에서 조직 및 팀 단위의 목표설정과 이와 연계한 개인 단위의 목표 등을 설정함으로써 실질적인 팀 단위 목표관리제 운영을 위한 부서 문화의 고양·정착이 중요한 것이다.

둘째, 자기주도적인 업무처리가 요구된다. 정책 및 지원기능 부서의 경우에 타 부서보다는 상대적으로 업무 전문성이 높은 특성이 있기 때문에 신규 직원의 부적응 문제가 발생하는 경우가 있다. 타 부서에 대한 지원업무 수행 시에도 업무의 전문성 문제로 인하여, 지원을 받는 부서에서 업무 이해가 용이하지 않은 문제가 발생하기도 한다. 이처럼 정책 및 지원기능 수행부서의 업무는 대부분 전문성을 토대로 이루어지기 때문에, 절차 및 규정중시 중심의 위계문화 하에서는 규정과 절차 및 상관의 지휘와 명령 등에 따른 소극적인 업무 태도로 이어질 가능성이 있다. 따라서 위계적인 문화에서의 탈피뿐만 아니라 위로부터 통제받지 않는 자기주도적인 업무처리 방식이 매우 중요하다. 이러한 측면을 감안하여 자신 스스로를 리드하고 스스로의 업무수행 결과에 대한 책임감을 중시하는 셀프 리더십 차원의 부서 문화 활성화를 도모할 필요가 있다(김지윤, 2011).

#### 5) 정책 및 집행기능 수행부서 특성을 반영한 조직문화 개선방안

정책 및 집행기능 부서에 대한 다중회귀분석 결과, 위계문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 발전문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 합리문화와 집단문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 조직시민행동 활성화를 위해 위계문화를 낮추고, 반면 발전문화를 제고할 수 있는 부서 문화의 개선방안을 다음과 같이 강구할 필요가 있다.

첫째, 현장 및 고객접점 업무수행과 관련하여 권한위임의 폭을 더욱 확대할 필요가 있다. 정책 및 집행기능 부서는 경상북도의 조직 편제상 실·국 주무부서가 해당되며, 이 경우에 실·국장의 권위에 절대적으로 따르고 내부적으로 서열의식이 강한 부서 특성을 지니고 있다. 따라서 정책 및 집행기능 부서는 위계 문화적 요소가 강하다 할 수 있을 것이다. 또한, 광역자치단체의 실·국장의 경우에 업무의 특성상 단체장의 대민활동을 보좌하기 위해 주말행사 등에 참석하는 경우가 많을뿐더러, 간부회의 등 공식적인 보고 준비를 위해 주말에도 출근하는 경우가 빈번하다. 이러한 사정으로 인하여 정책 및 집행기능 부서의 직원들은 주말 당번을 정하는 형식으로 사무실에서 대기하거나 관련 업무를 수행하는 경우가 잦은 편이다. 이에 대한 개선방안으로써 고위 관리자인 실·국장의 권한을 중간관리자 또는 고객접점 실무담당자에게 집행기능을

적극 위임할 필요가 있다. 나아가서 현장 행정의 대응성 증진 및 신속한 행정서비스 구현 등을 위해서는 위계문화를 낮추고, 권한 및 업무위임을 통한 발전문화를 제고시킬 수 있는 방안 모색이 요구된다.

둘째, 상시적 소통채널의 구축이 중요하다 할 것이다. 정책 및 집행기능 부서는 규정 및 절차를 강조하고 서열의식이 강한 속성으로 인하여, 공식적인 소통 채널은 상대적으로 미약하다는 지적이 많다. 물론 전체 조직 차원에서 노조홈페이지, 행정게시판 등의 의견수렴 및 공론화 장은 마련되어 있지만, 실·국 단위에서의 소통공간은 전무한 실정이므로, 상시적인 소통채널을 만들어 공개행정을 도모할 필요가 있다. 정책 및 집행기능 수행부서의 경우에 부서 구성원은 중간관리자는 물론이거니와 고위관리자인 실·국장과의 소통도 매우 중요하기 때문에, 상하급자 간의 상호 상시적인 소통채널의 활성화를 통한 위계적 부서문화의 병폐해결이 시급한 실정이다.

#### 6) 지원 및 집행기능 수행부서 특성을 반영한 조직문화 개선방안

지원 및 집행기능 부서에 대한 다중회귀분석 결과, 위계문화가 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직시민행동 활성화 차원에서 위계부서문화를 줄일 수 있는 조직문화 개선방안은 다음과 같다.

첫째, 쌍방향 소통 구축에 의한 협력문화를 조성할 필요가 있다. 지원 및 집행기능 부서는 타 부서에 비해 임기제 및 전문계약직제 공무원의 비율이 상대적으로 높다. 이는 투자유치, 국제관계, 노사관계 등 새로운 행정수요에 대한 대응성 및 전문성 확보 차원에서 임기제 및 전문경력직 공무원의 임용과 무관하지 않다. 하지만 임기제 및 전문계약직제 공무원들은 현실적으로 임용기간의 제한 등으로 인하여 조직에서 자신의 의견을 제대로 피력하기보다는 상사의 지시와 눈치만 보는 일방적 소통 성향에서 벗어나지 못하는 경우가 의외로 많다. 따라서 임기제 및 전문계약직제 공무원 또한 자신의 의견과 소신 등을 충분히 피력할 수 있는 쌍방향 소통의 원활화를 위한 부서문화의 조성이 긴요하다 할 것이다.

둘째, 정책결정과정에서 부서 구성원의 동등한 참여가 필요하다. 위계문화는 상사와 부하 간의 서열의식이 강하고 엄격한 결재과정을 거치게 된다. 이는 회의·보고·결재과정 등에서도 잘 나타난다. 특히, 지원 및 집행기능 부서의 특성상 임기제 공무원은 하위직인 동시에 일반행정 분야보다는 전문직 분야에 종사한다는 인식으로 인하

여, 정책결정에서는 소외될 가능성이 다분하다. 따라서 직종 및 직제에 관계없이 수평적 회의진행, 공평한 발언권 제공 등의 조직 및 부서 구성원 간 동등한 참여를 보장하는 부서문화 조성이 필요하다.

## V. 결론

급변하는 경쟁 환경 속에서 정부조직 또한 조직성과 제고가 중요한 화두로 등장한 지 이미 오래되었으며, 이와 관련된 많은 연구들이 그 동안 진행되어왔다. 본 연구가 조직성과에 영향을 미치는 요인으로써 중요시 여겨왔던 직무만족 또는 직무몰입 보다는 조직시민행동을 연구주제로 선정하게 된 주된 이유는 직무만족 또는 직무몰입 등과 같은 조직성과 변수들은 직무기술서상의 직무를 수행하는데 필요한 직접적이고 공식적인 역할에만 주안점을 두었기 때문이다. 이는 곧 조직구성원의 조직시민행동 측면 그리고 조직 및 부서문화 측면 등은 상대적으로 경시하고, 오로지 직무기술서상의 직무수행 결과만을 토대로 조직 또는 부서의 효과성이나 성과 등을 평가하는데 현실적인 한계가 있음을 의미한다.

따라서 본 연구는 조직의 성과를 조직구성원의 비공식적인 역할 측면에서 보상체계와는 무관하게 자율적·자발적·재량적 행위를 바탕으로 공식적인 역할 이상의 헌신적인 행동을 도모하고, 나아가서 조직구성원 상호간의 유대 증진 및 갈등예방 그리고 조직 전체의 성과 향상에 바람직한 영향을 미치는 조직시민행동의 중요성을 강조한 것이다.

한편, 광역자치단체는 지역주민의 수요 파악 및 대응 그리고 주민 삶의 질 제고를 위한 노력뿐만 아니라, 중앙정부와 기초자치단체 간의 가교 역할 등 다양한 기능 등을 수행하는 종합행정기관으로서 권한과 업무를 부여받고 있다. 이러한 광역자치단체의 경우에 부서별 수행하는 기능에 따라 부서문화 또한 상이하며, 이는 곧 부서별 조직문화 간 충돌 및 갈등야기는 물론이거니와 부서 간 소통부재 및 반목 등의 문제로 인하여 조직 및 부서의 발전적 변화 및 혁신의 장애요인으로 작용하고 있다.

본 연구결과에 따르면 광역자치단체의 행정기능 수행부서별로 다양한 조직문화가 존재할 뿐만 아니라, 부서별 조직문화 수준 또한 다른 것으로 나타났다. 이와 같이 행정기능 수행부서별 조직문화의 상이성 및 차별성 등을 조직시민행동과 연계하였다

는 점 그리고 광역자치단체의 조직성과 제고 차원에서 행정기능 수행부서별 변화 및 혁신의 방향성을 모색하였다는 점 등에서 본 연구가 갖는 의미는 적지 않을 것으로 사료된다. 덧붙여서, 본 연구가 제시한 행정기능 수행부서별 적합한 조직문화 탐색 그리고 조직문화 개선방안은 우리나라 광역자치단체의 지역주민 삶의 질 증진, 지역 성장, 그리고 정부 간 중간자적 가교역할 등과 관련된 정책결정 및 집행에 있어서 많은 기여가 있을 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- 강종수. (2006). 조직문화가 보육교사의 임파워먼트 및 조직시민행동에 미치는 영향연구. 「한국 영유아보육학회」. 45: 99-126.
- 고경훈·김대옥. (2016). 전라북도 조직개편(안)의 타당성 검증. 「한국지방행정연구원 연구보고서」.
- 금창호·권오철. (2008). 지방행정의 유사중복기능. 「한국지방행정연구원 연구보고서」.
- 김경석. (2006). 조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고. 「인사조직연구」. 14(2): 141-175.
- 김남현·박봉규·송경수. (1999). 구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도 간에 관계에 관한 연구. 「조직과 인사관리 연구」. 23(1): 51-88.
- 김대근. (2011). 지방정부조직의 행정기능별 팀제 운영의 적합성 평가에 관한 연구. 영남대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.
- 김대근·최준호. (2013). 민간 및 정부부문의 기능별 팀제 유효성 비교분석. 「한국조직학회보」. 10(2): 59-96.
- 김상묵·김영종. (2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구. 「한국행정학보」. 39(2): 63-86.
- 김성수. (2008). 조직문화 유형이 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 조선대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 김연희. (2016). 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향: 공유가치, 직무만족, 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」. 13(1): 1-32.
- 김영호. (2009). 조직구조가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 중앙행정기관을 중심으로. 성균관대학교 국정관리대학원 박사학위논문.
- 김정하. (2000). 스포츠 행정조직의 권력형태와 조직구조, 조직문화 및 조직유효성의 관계. 「한국사회체육학회지」. 13: 669-685.
- 김종수. (2008). 조직유효성에 관한 실증적 분석을 통한 조직문화론의 행정조직에의 적용. 「한국인사행정학회보」. 7(1): 315-345.
- 김지윤. (2011). 셀프리더십과 조직시민행동과의 관계에서 심리적 자본의 매개효과에 관한 연

- 구. 한국항공대학교 대학원 경영학과 석사학위논문.
- 김지한. (2009). 조직시민행동의 영향요인에 관한 연구. 서울시립대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.
- 김חק기. (2009). 직무특성과 공정성의 인식이 조직시민행동에 미치는 영향. 강원대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 『한국행정학보』. 41(2): 69-94.
- 김호정. (2002a). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『한국행정학보』. 36(4): 87-105.
- \_\_\_\_\_. (2002b). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 『한국정책학회보』. 11(3): 219-238.
- \_\_\_\_\_. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 『한국행정학보』. 38(3): 49-67.
- 나병선. (2002). 대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성 관계분석. 고려대학교 대학원 교육학과 박사학위 논문.
- 문형구·김경석. (2006). 조직시민행동(OCB)연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 『경영학연구』. 35(2): 609-643.
- 박광국·주효진·고수정. (2002). 공무원의 성격유형과 업무유형간의 부합도와 직무만족간의 관계에 관한 이론적 연구. 『한국인사행정학회보』. 1(1): 1-22.
- 박철민·김대원. (2004). 공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영향분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용. 『한국행정학보』. 38(1): 115-136.
- 배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 『한국행정논집』. 19(3): 473-500.
- 서인덕·이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더 신뢰 및 조직몰입의 매개효과. 『인적자원관리연구』. 13(4): 71-106.
- 손명구. (2007). 우리나라 지방직 공무원의 공공봉사동기에 관한 경험적 연구: 서울시 서초구청 공무원들을 중심으로. 서울산업대학교 IT정책전문대학원 박사학위논문.
- 손예락. (2010). 사회복지조직에서 조직문화가 사회복지사의 조직시민행동에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원 사회복지학과 석사학위논문.
- 신형섭. (2002). 호텔 조직문화유형이 조직구조특성에 미치는 영향에 대한 호텔구성원 지각에 관한 연구. 『외식경영연구』. 5(3): 23-42.
- 이미경·전상길. (2016). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 기능별 조직문화의 조절효과에 관한 연구. 『인적자원관리연구』. 23(1): 199-215.
- 이용철·최수형. (2002). 병원 조직문화 및 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구. 『병원경영학회지』. 7(2): 1-23.
- 이수창. (2010). 조직문화와 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향분석. 『한국거버넌스학회보』. 17(1): 29-51.

- 이수창·이환범. (2008). 직무특성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절효과 분석: 경상북도 시·군을 중심으로. 『한국지방자치연구』. 10(2): 139-162.
- \_\_\_\_\_. (2014). 일선경찰관 재량행위가 경찰조직의 신뢰에 미치는 영향분석. 『한국조직학회보』. 11(1): 83-103.
- 이주삼. (2014). 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향. 한성대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.
- 이환범. (2008). 기초자치단체 행정역량강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구. 『한국정책과학학회보』. 12(1): 19-43.
- 이환범·이수창. (2006). 경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입간의 영향관계분석. 『한국정책과학학회보』. 10(4): 137-157.
- 이환범·김대근. (2011). 광역자치단체의 행정기능별 팀제운영이 조직성과에 미치는 영향 분석: 대구광역시 사례를 중심으로. 『한국행정논집』. 23(3): 693-730.
- 이희자. (1998). 조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구. 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 임도빈. (2014). 중앙부처조직의 개편에 관한 연구: 역사적 시각에서. 『한국조직학회보』. 11(4): 1-45.
- 장용선·문형구. (2008). 조직문화 연구의 동향과 과제. 『인사조직연구』. 16(1): 65-114.
- 정재욱. (2001). 한국자치행정실무관리론: 이론과 실제. 대명.
- 주효진. (2004a). 조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용. 영남대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.
- \_\_\_\_\_. (2004b). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. 『행정논총』. 42(2): 29-53.
- 최소연. (2005). 사회복지사의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)에 관한 연구: 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로. 이화여자대학교 대학원 사회복지학과 박사학위논문.
- 한봉주. (2008). 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『한국행정학회 하계 학술대회 발표논문집』. 2008(6): 57-93.
- 한봉주. (2009a). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. 『행정논총』. 47(3): 165-199.
- 황창연. (2003a). 행정조직문화와 성과관리의 관계. 『한국정책학회보』. 12(2): 283-310.
- \_\_\_\_\_. (2003b). 행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교. 『한국행정학회보』. 37(1): 37-58.
- 경상북도. (2014). 『경상북도의 기능·인력 운영 효율화를 위한 조직진단 연구』.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: the Relationship between Affect and Citizenship*, Academy of Management Journal
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements*

- of Contextual Performance*. In N. Schmitt, W. C., Borman, W. C. & Associates(Eds.), *Personnel Selection in Organizations*: San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, NY : Wiley & Sons
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohay, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Culture: A Qualitative Study Across Twenty Cases*, Administrative Science Quarterly.
- Moorhead, G. & Griffin, R. 2004. *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*, Addison-Wesley.
- O'Reilly, C. (1989). *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*, California Management Review.
- Organ D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, Journal of Management.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1983). *Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, Management Science.
- Quinn, R. E. (1984). *Applying the Competing Values Approach to Leadership: Towards an Integrative Framework*, in Hunt, J. E., Stewart, R., Schrie Sheim, C. A., & Husking, D. (eds.), *Managerial Work and Leadership: International Perspectives*, New York: Pergamon.
- Schein, E. H. (1985). *How Culture Forms, Develops and Changes*, San Francisco, Calif.: Jossey Bass.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open System*(2nd. ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*, Journal of Applied Psychology.
- Van Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). *Organization Citizenship*.