

연구논문

공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안: W정부산하기관을 중심으로

김 장 기*
신 윤 창**

- I. 서 론
- II. 이론적 논의 : 준거의 틀 모색
- III. 조사설계 및 분석결과
- IV. 정책적 함의와 시사점

〈요약〉

최근 혁신문화(innovative culture)에 대한 관심은 공공기관의 혁신활동에서 중요한 의미를 함축하고 있다. 공공기관의 혁신활동은 혁신사업의 추진결과를 통하여, 혁신단계별 혁신기반 조성이 제시되었지만, 일상적·상시적 혁신활동에 대한 공공기관의 관심과 성과는 미흡한 실정이다. 그러므로 본 연구에서는 조직 문화의 유형과 특성을 분석할 수 있는 경쟁가치모형(competing value model)과 문화격차 분석기법 등의 지표와 내용을 활용하여 일상적·상시적인 혁신문화의 정착방안을 다루어 보고자 하였다.

이에 대해서는 W정부산하기관의 조직구성원을 대상으로 실증적이고 경험적인 차원에서 조사연구를 수행하고자 하였다. 연구의 결과, 조직 내에서 혁신문화의 정착은 다차원적이고 복합적인 관점에서 조직문화의 특성으로 설명될 수 있으며, 혁신문화와 집단문화의 특성과 지표들이 혁신문화의 정착에 영향력이 있음을 검증할 수 있었다. 특히 정부산하기관 내의 소속기관별 특성과 협업일치형의 혁신문화 정착을 위한 기반조성 사업들이 선택될 필요성이 있음을 주장할 수 있다.

[주제어: 공공기관, 혁신문화, 혁신활동, 혁신관리시스템]

I. 서 론

공공조직에서 혁신이라는 용어는 이제 낯선 개념은 아닐 것이다. 그동안 혁

* 제1저자, 근로복지공단 노동보험연구원 책임연구원(k6810@hanmail.net).

** 교신저자, 강원대 교수 및 강원행정학회장(ycshin@kangwon.ac.kr).

신(innovation)은 대부분 정부기관의 실적 및 성과창출의 핵심요인으로 취급되었으며, 대규모 공공조직을 비롯하여 소규모 사회집단에 이르기까지 보편적인 개념으로 사용되었다. 또한 정부산하기관의 혁신평가는 2004년 1월 1일 정부산하기관 관리기본법의 제정과 시행이후, 공공기관의 경영합리화 추구를 목적으로 제시되었다. 정부산하기관의 혁신평가는 정부위임을 받은 공공기관혁신평가단을 구성하여 혁신추진 실적과 성과의 진단, 기관혁신 역량 등을 점검함으로써 지속적인 혁신활동을 촉진하고 혁신성과를 기대하는 현상들이 나타났다¹⁾.

공공기관의 혁신평가는 단계별 혁신역량과 인프라를 조성하고 고객의 요구와 기대에 부응하는 사업추진 과정의 일환으로 설명될 수 있다. 공공기관의 혁신활동은 조직구성원의 사고와 행동변화, 업무시스템 개선 등과 같은 혁신사업의 기반조성을 대상으로 관리혁신, 인적혁신, 기술혁신 등의 범주에서 추진될 수 있다 (Damanpour, 1991). 또한 우리나라 공공기관의 혁신활동은 혁신인재의 양성, 혁신활동의 전이와 확산, 성과창출과 관리시스템 구축 등의 실천사업이 강조되어 왔다.

이와 같은 점에서 본 연구에서는 공공기관 내에서 혁신활동의 내재화를 위한 정착방안을 모색하고자 하였다. 지금까지 정부차원의 정책·제도적 관점에서 단계별 혁신사업을 추진하고 장려하는 사업들이 제시되었지만, 공공기관 내에서 일상적이고 상시적인 혁신활동의 내재화에 대한 실증적·경험적인 연구결과는 미흡한 상황이다. 공공기관에서 혁신활동의 내재화는 다차원적·복합적인 조직문화의 유형과 가치체계와의 관계에서 혁신문화의 확산과 정착, 또는 혁신활동의 촉진과 장려를 위한 조직풍토의 조성과 관련성을 나타낼 수 있다.

그러므로 공공기관의 혁신문화에 대한 진단과 분석은 Quinn & Kimberly의 경쟁가치모형(CVM)과 Kilmann & Saxton의 문화격차 분석기법 등을 활용하여 이

1) 2007년 3월 기획예산처는 정부투자관리기본법에 근거하여 정부산하기관 평가대상 14개 기관, 정부산하기관관리기본법 평가대상 77개 기관 등 혁신평가의 주요 대상기관을 선정하여 발표하였다. W기관은 중앙부처의 산하기관으로 수익성 공공기관으로 2005년 혁신평가에서는 혁신 2단계(II)에서 혁신 4단계(IV), 2006년 혁신평가에서는 혁신 4단계(IV)에서 혁신 5단계(V)로의 수직·상승하는 평가결과가 나타나고 있다. 정산법과 정투법에 의한 공공기관의 경영평가는 종합경영 35점, 주요사업 35점, 경영관리 30점 등 총 100점 만점으로 평가결과가 산정되고 있으며, 혁신평가는 혁신비전과 전략수립 20점, 혁신 리더쉽 20점, 혁신제도화 20점, 혁신역량 20점, 혁신성과20점 등 경영평가와는 달리 혁신평가 부문별 동일 점수대를 기준으로 산출되고 있다.

론적 근거를 마련하고자 하였으며, 공공기관 내에서 혁신문화 정착의 실증적인 내용들을 다루어보고자 하였다. 특히 공공기관의 혁신문화 정착과 내재화는 일상적·상시적인 차원에서 혁신활동의 촉진과 성과창출이 연계되어야만 한다는 점에서, 혁신문화 정착의 기대효과와의 관계성을 정립하여 검토할 필요성이 있을 것이다. 일상적·상시적인 혁신문화의 정착은 혁신활동의 활성화와 함께 공공기관의 성과창출 및 생산성 향상에도 기여할 수 있을 것이다.

II. 이론적 논의: 준거의 틀 모색

1. 조직혁신의 개념과 의의

로저스(Rogers)는 혁신을 새로운 것을 창안하고 개혁하는 것과 관련될 수 있으며, 개인 및 조직수준에서 새로운 것을 지각하는 아이디어, 혹은 실천방법을 채택하고 활용하는 것과 관련될 수 있음을 설명하고 있다(1983, 재인용)²⁾. 찰슨과 윌모트(Charlson & Wilmot)의 경우는 혁신의 경우 번영과 높은 삶의 질을 보장할 수 있으며, 생산성과 경쟁력 강화, 그리고 국가의 부를 창출하는 역할과 기능을 강조하고 있다(2006:3). 또한 스티브 잡스(Steve Jobs)는 혁신은 절대 혼자서 이룰 수 있는 것이 아니며, 혁신의 중심에는 사람이 존재하고 있음을 주장하고 있기도 하다.

그러므로 혁신활동은 사람들에 의해 수행되는 활동체계와 관련된 것으로 그 효과는 개인수준·조직수준·국가수준의 생산성과 경쟁력 향상, 부의 창출을 지향하는 성과주의적 활동체계로서 재론될 수 있을 것이다. 이런 관점에서 보면, 조직혁신은 신자유주의적 관점과 경제학적 관점에서 구분될 수 있기도 하다. 신자유주의적 관점에서 조직혁신은 새로운 지식의 적용, 질 높은 성과창출, 조직시스템의 변화를 추구하는 실체로서 기존 조직의 제도와 관행, 시스템 등의 역할패턴

2) 보편적으로 혁신이란 무엇인가에 대한 응답은 새로운 기술발전, 새로운 발견, 새로운 경영 모델, 새로운 생산과정, 새로운 창조적 디자인 등과 관련된 것으로 설명되며, 새로운 가치 창출을 추구하는 과정과 결과와 결부된 것으로 주장하고 있다(C. R. Charlson & W. W. Wilmot, 2006:6-12).

을 변화시켜 날 수 있으며(이혜영, 2006:129), 조직목표 달성을 위한 새로운 아이디어, 가치, 기준과 방법, 절차와 기술, 생산물의 인식·개발·도입·수용 등과 같은 창의적인 인간행동 과정을 설명될 수 있다.

반면, 경제학적 관점에서의 조직혁신은 지식과 아이디어의 산출이 경제적 가치를 실천하는 정책과정과 직·간접적으로 관련될 수 있다. 조직혁신은 경제발전의 동인으로 경제성 및 부의 창출, 직업창출, 고도의 삶의 질 개선에 기여할 수 있으며, 생산성 향상을 위한 기술혁신 과정은 생산 및 제품화 과정의 변화를 기반으로 공급자와 소비자에 대한 관점과 시장경쟁 영역의 변화를 발생시키는 이점이 나타날 수 있다는 것이다(Frambach, 1993: 22-41)³⁾.

이와 같은 점에서 조직혁신은 환경변화에 적응하기 위한 혁신지향적 사고와 행동체계, 조직발전 동인으로 혁신활동 그 자체의 이해, 혁신활동의 성과창출과 고객만족도 제고 등 조직과의 관계에서 뚜렷한 목표지향성을 갖는 것으로 설명된다(장지원·진중순, 2006:40-41). 이를테면 조직혁신은 조직과 구성원의 관계에서 성과와 생산능력 배양을 통해 조직의 목표달성도와 경쟁력 향상을 추구하는 다양한 조직활동 체계와 관리시스템의 통합적인 관리체계와 관련될 수 있기도 하다.

2. 조직혁신 문화의 분석방법과 기법

1) Quinn & Kimberly의 경쟁가치모형(CVM)

최근까지 조직문화의 연구는 다양성과 경쟁성을 갖는 가치요인들에 대한 검토가 제시되고 있다. 조직문화의 유형과 특성은 다양성을 갖고 있으며, 다차원적인 차원에서 조직문화의 진단과 분석의 필요성이 제기되고 있다. 이처럼 경쟁가치모형(Competing Value Model)은 다차원적이고 복합적인 조직문화의 유형과 특성을 분석할 수 있으며, 상호배타적이고 모순적인 조직문화의 유형과 가치체계를

3) 피터(Peter)의 경우에도 세계경쟁사회에서의 시장 경쟁력 강화는 지식, 관계성, 동기부여 등과 같은 조직특성이 중요하며, 조직경쟁력 강화는 생산자와 수요자의 상호작용, 점증적 개선과 관련된 혁신활동, 지식과 기술의 전이 활동, 개인과 조직간 상호협력 등을 중요한 요인으로 취급하고 있기도 하다(Asheim & Isaksen, 2002:77-80).

다를 수 있는 이점이 있다.

어느 조직이든 조직문화의 다양성이 제기될 수 있다. 조직문화의 다양성은 조직간 관계 또는 단일 조직 내에서도 차별화된 가치관과 의식의 공유가 발생할 수 있으며, 단일 조직 내에서도 다차원적이고 복합적인 조직문화의 차이가 나타날 수 있다(Zammuto & Krakower, 1991: 83-85). 이와 같은 점에서 경쟁가치모형은 단편적·제한적 관점에서 조직문화의 이해보다는 조직내부의 내재화된 가치요인 간의 모순과 긴장관계를 상호인정하며, 양립하기 어려운 조직문화의 가치요인에 대한 역동성과 균형을 조화시켜 분석할 수 있기도 하다.

일반적으로 경쟁가치모형에 의한 조직문화는 크게 4가지의 범주로 분류될 수 있다. 경쟁가치모형에 의한 조직문화의 유형은 유연성과 통제(flexibility & controll), 내부지향성과 외부지향성(internal & external), 안정과 혁신(stability & innovation) 등과 같은 상대적 가치체계와 특성을 기준으로 구분될 수 있다⁴⁾. 이와 같은 점에서 경쟁가치모형은 입체적·복합적인 차원에서 조직문화의 이해가 가능할 수 있으며, 조직문화의 세부 유형은 집단문화, 계층문화, 합리문화, 혁신문화 등으로 분류되고 있기도 하다.

예를 들어 Quinn & Kimberly의 경우 효과성 지표를 적용하여 조직문화의 속성을 4가지 집락의 상반된 모순 및 경쟁가치체계를 배치하여 구분하였으며, Cameron & Freeman(1991)과 Cameron & Quinn(1999)은 가족문화, 애드호크라시, 계층문화, 시장문화로 분류하여 적용하였다. 또한 Quinn & Spreitzer(1991)는 집단문화(group), 발전문화(developmental), 계층문화(hierarchical), 합리문화(rational) 등으로 구분하고 있기도 하다. 이처럼 경쟁가치모형은 사회조직 전반에서 조직 간의 문화적 이질성과 차별성을 검증하는 이점이 있지만, 단일 조직에서도 상이한 조직문화의 가치체계와 특성들이 공존할 수 있으며, 이에 대한 실증적·경험적 분석도 가능할 수 있다. 이와 같은 점에서 경쟁가치모형에서 적용가능한 조직문화의 유형과 가치체계에 대한 세부지표를 정리해보면 다음과 같이 분류될 수 있다⁵⁾.

4) 조직문화에 대한 경쟁가치모형의 적용은 두 가지 상반된 차원으로 구성될 수 있다. 첫째, 조직구조에 대한 선호를 반영하는 ‘유연성(flexibility)’ 대 ‘통제(control)’의 차원이다. 유연성 지향의 가치는 분권화와 다양성(차별화)을 강조하는 반면, 통제지향의 가치는 집권화와 통합을 강조할 수 있다. 둘째, ‘내부지향성(internal)’ 대 ‘외부지향성(external)’의 대립적 차원이다. 이와 같은 두 가지 차원의 결합에 의해 네 가지 조직문화의 유형이 결정되며, 각 유형별 리더십, 동기부여, 조직효과성 기준에 대한 상이한 기본전제를 갖고 있다.

〈표. 1〉 경쟁가치모형의 조직문화 유형과 분석요인

집단문화	혁신문화
- 조직구성원의 단결과 응집력 강조 - 조직구성원의 의사결정과정에 참여 중시 - 조직구성원의 사기와 능력개발 관심 중시 - 따뜻한 인간관계 중시 - 조직분위기 조성에 중점 - 부서간 협력관계 중시 - 팀(team)간 협력관계 중시	- 혁신가치와 목표달성 중시 - 혁신환경의 적응과 창의성 발휘 - 혁신자원 양성을 중시 - 혁신조직으로의 성장과 발전 관심도 높음 - 혁신활동의 참여 관심도 높음 - 혁신과제 발굴과 실행의 적극성
계층문화	합리문화
- 안전성과 계속성 강조 - 일 처리시 규칙과 절차 중시 - 문서 및 형식 강조 - 보고 중시 - 정보관리 중시 - 명확한 책임소재 중시	- 미래계획 수립을 강조 - 조직의 명확한 목표설정 중시 - 직무성과에 대한 높은 관심도 - 구성원 간의 경쟁 강조 - 과업수행 시 능률성과 생산성 강조

2) Kilmann & Saxton의 문화격차 분석기법

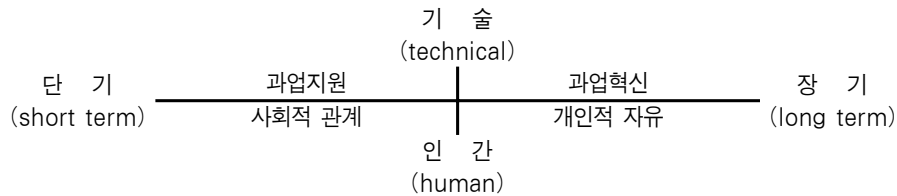
문화격차 분석기법은 Kilmann & Saxton(1983)의 조직문화 진단기법(Kilmann-Saxton Culture Gap Survey)을 의미한다. 문화격차 분석기법은 특정 시점에서 횡단면적인 조직문화의 특성을 구별하기 보다는 현재의 조직문화 상태(as-is)와 기대하는 조직문화의 상태(to-be)에 대한 차이(gap)를 분석하고 개선방안을 제시할 수 있는 유용한 분석기법이다. 문화격차 분석기법의 적용은 복잡한 조직문화의 구성요인을 시각 차이를 기준으로 수직축과 수평축의 두 가지 관점에서 분석하고 있다. 수직축은 인간과 기술의 배치와 구조를 통해서 인간은 개인적·사회적 특성을 갖는 것으로, 기술은 직업 그 자체 또는 업무수행의 기술적·기계적 특성을 갖고

- 5) 장지원·김종순(2006:34-35)은 집단문화, 혁신문화, 계층문화, 합리문화로 구분하였으며, 방석현·박석희·김연숙(2006:24-30)은 조직효과성에 대한 경쟁가치접근법에 의한 4가지 조직효과성 모형을 준거로 하여 조직 가치와 비전을 구분하여 제시하기도 하였다. 반면 방석현외(2006)은 식품의약품안전청 소속의 국립독성연구원에 대한 연구를 대상으로 조직효과성에 대한 경쟁가치적 접근방법을 적용하여 조직 수준의 전문성, 네트워크화 및 정보화, 고객대응성과 신뢰성, 미래지향성, 운영효율성 등 5가지의 효과성 기준을 선택하여 내·외부 전문가를 대상으로 한 이원비교를 실시하고 있다. 김호정(2002)은 경쟁가치 모형의 적용에 대한 이점으로 조직문화의 구분 가능, 다원적 평가수행, 조직문화의 변동과 악용이, 조직효과성과의 인과관계 규명, 조직 관리에 영향을 갖는 요인(경쟁력)식별 가능성에 대한 장점이 있다.

있는 것으로 분류하고 있다⁶⁾.

이와 같이 문화격차 분석기법은 조직구성원이 현재 인지하고 있는 조직문화의 특성과 이상적인 조직문화의 특성을 식별하고 이들 문화간의 격차가 어떤 상태에 있는지를 기술하는데 초점을 둘 수 있다. 문화격차 분석기법은 조직문화의 변화관리가 필요하면, 이상적인 조직문화의 특성과 현재 조직문화의 특성과의 격차가 무엇인지를 식별한 후 어떤 전략과 방법을 구사할 것인가를 선택하는데 있어서 매우 유용한 방법이 될 수 있다(행정자치부, 2006: 8).

〈그림. 1〉 Kilmann-Saxton의 문화격차 분석의 틀



*참고 : 행정자치부(2006: 8), 재구성.

3. 준거의 틀 모색

최근 연구동향에서 조직문화와 성과의 관계에 대한 관심이 증가되고 있으며, 사회적 불확실성에 대한 대응뿐만 아니라, 조직 구성원의 신뢰와 가치관, 규범 등을 어떻게 체계적으로 관리할 것인가에 대한 관심이 증가되고 있다(박천오, 2000:57). 오히려 조직성과와 생산성 향상을 위해 신뢰와 규범 등의 조직 문화적 특성을 정착시켜 나갈 때 기대 이상의 효과를 창출할 수 있다는 관점도 제기되고 있다.

그러므로 공공기관에서 혁신문화의 정착은 조직구성원의 혁신활동을 촉진하고 혁신성과 창출에 기여할 수 있다는 점에서 중요성이 나타날 수 있다. 또한 조

6) Kilmann-Saxton의 문화격차 분석은 이상과 실제의 격차만을 다룸으로, 조직문화 격차의 원인이 될 수 있는 현실과 이상과의 절대치 정도는 제시하지 못하고 있다. 변수 수치에 대한 의미가 좋고 나쁨의 선호도가 없을 수 있기 때문에 이상적인 조직문화와 현실문화와의 괴리현상이 어떻게 나타나고 있는가를 설명하는 것에 있어 제약현상이 나타날 수 있다(행정자치부, 2006: 35).

직내부의 혁신활동은 조직구성원의 창의적 혁신활동의 근간으로 새로운 인식체계 수용과 의사소통의 활성화, 혁신주체의 역할과 역량 강화 등이 강조되고 있으며(E. M. Rogers, 2003:11-38), 일상적이고 상시적인 혁신활동의 내재화를 통하여 혁신성과 창출이 지속적으로 발생될 수 있는 성과주의 시스템의 구축이 중요한 과제로 다루어지고 있다. 이와 같은 점에서 본 연구에서는 공공기관 혁신문화의 정착과 내재화를 위한 분석의 구조와 틀을 다음과 같이 구성해 보고자 하였다.

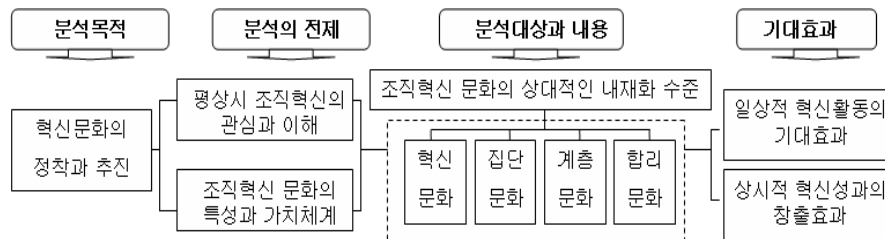
첫째, 공공기관에서 혁신문화의 정착과 내재화의 기본전제로서 평상시 조직구성원의 조직혁신 활동에 대한 관심과 이해도를 분석하고자 하였다. 조직구성원에 의한 조직혁신의 관심과 이해도 제고는 제반 혁신활동을 활성화시킬 수 있는 핵심적인 의미를 갖고 있을 뿐만 아니라, 혁신활동의 성패는 조직구성원의 적극적·능동적인 참여를 조장할 수 있는 자율적인 의식수준과 가치체계의 확립이 중요할 수 있다. 즉 공공기관의 혁신평가에 대비한 수준에서의 조직구성원의 참여가 아닌, 평상시 조직혁신 활동에 대한 일상적인 관심과 이해도를 높여나갈 필요성이 있을 것이다. 또한 조직혁신 문화의 특성과 유형, 가치체계에 대한 구별이 필요하다. 단일 공공기관에서도 다차원적·복합적인 조직문화의 유형들이 내재화되어 있을 수 있으며, 조직문화의 새로운 유입과 혼재에 따른 상대적인 조직문화의 풍토가 양립하는 현상마저 나타날 수 있기 때문이다.

둘째, 조직혁신 문화의 정착과 내재화를 위한 조직 문화의 상대적인 속성을 진단 및 점검할 수 있어야만 할 것이다. 조직문화의 속성은 혁신문화, 집단문화, 계층문화, 합리문화와 관련된 세부 측정지표를 발굴하여 적용해 보고자 하였다. 세부 측정지표는 경쟁가치모형 및 문화격차분석기법 등에서 활용되었던 지표들을 발굴하여 측정하였으며, 이와 같은 조직문화의 내재화 비중을 진단 및 분석함으로써 혁신문화의 상대적인 내재화 수준을 비교 검토하고자 하였다. 이와 같은 주장은 Quinn & Kimberly의 경쟁가치모형을 활용한 조직문화의 특성에서도 일부 검증되고 있기도 하다. 즉 공공기관 내부의 조직 문화적 특성과 가치체계가 어떻게 양립되고 있는가를 검토함으로써 적합한 혁신문화의 정착방안을 검토할 수 있을 것이다.

셋째, 상대적인 관점에서 개별 조직문화의 내재화 성향들이 혁신활동의 기대 및 성과요인에 대하여 어떤 영향력 관계를 갖고 있는가를 검증하고자 하였다. 조

직 내에서 다양한 문화적 특성과 유형, 요인들이 발생되고 있으며, 이와 같은 조직 문화적인 유형과 내용들이 일상적·상시적인 혁신활동의 기대효과와 어떤 영향력 관계를 갖고 있는가를 검증해 보고자 한다. 일상적·상시적인 혁신문화의 기대효과와 영향력 관계는 실증적·경험적 관계에서 혁신문화의 정착방안과 관리체계를 구축하는데 있어서 유용한 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

〈그림. 2〉 분석의 틀 구성



III. 조사설계 및 분석결과

1. 조사설계 및 조사방법

공공기관에서 혁신문화의 정착을 위한 설문조사지는 일부 선행연구의 검토결과 및 공공기관의 혁신활동 관련 자료의 분석을 통하여 추출하였다. 조직혁신 문화의 정착과 관련된 조사지표의 개발은 개인 및 조직수준에서 혁신활동을 촉진하고 성과창출을 기대할 수 있는 개별 요인을 대상으로 구성하고자 하였다. 실증적인 조사의 범위는 조직혁신 문화의 정착을 위한 기본전제로서 평상시 조직혁신의 관심 및 이해도, 조직혁신 문화의 유형과 특성 등을 검토하였으며, 상대적 관점에서 조직혁신 문화의 속성을 비교분석하기 위해 개별 조직문화의 내재화 비중, 그리고 조직혁신 활동의 기대효과에 대해서는 일상적인 혁신활동의 촉진과 관련된 인적 혁신활동의 기대 요인과 상시적인 혁신성과의 창출을 기대할 수 있는 시스템 및 성과요인 등으로 분류하여 적용하고자 하였다. 특히 일부 지표의 경우 적실성 여부를 검토하기 위해서 요인분석(factor analysis)과 신뢰성 검증을

활용하여 재구성하여 분석하고자 하였다.

〈표. 2〉 혁신문화 정착의 분석범위와 측정지표의 구성

구 분	분석요인		측정 지표	지표수 (Alpha)
(Ⅰ) 조직혁신의 기본전제	혁신 활동의 관심과 이해도		①평상시 공공혁신의 관심도, ②조직혁신의 비전과 목표의 적합성, ③조직혁신사업의 주요 대상	3개 지표 (-)
	조직혁신 문화의 유형과 특성		①집단(가족)문화, ②계층(위계)문화, ③합리문화, ④혁신 문화	8개 지표 (-)
			①융통 및 재량, ②안정과 질서, ③통합과 단합, ④차별과 경쟁	
(Ⅱ) 조직혁신 문화의 가치와 특성	조직혁신 문화의 내재화 비중	혁신 문화 (6)	①새로운 가치 추구하고 목표 중시, ②환경적응성 및 창의성 강조, ③혁신 자원획득 중시, ④혁신조직의 성장과 발전의 관심도, ⑤혁신활동의 참여 및 관심도, ⑥혁신과제 발굴 및 실행의 적극적인 태도, ⑦진취적 자세와 자율 강조	7개 지표 (.720)
		집단 문화	①구성원의 단결과 응집력 강조, ②구성원의 의사결정 참 여중시, ③구성원의 사기와 능력개발 강조, ④따뜻한 인간 관계 중시, ⑤조직분위기 조성의 관심도, ⑥부서간 협력관 계 중시, ⑦팀(team)간 협력관계 중시, ⑧조직 안정성과 계속성 강조	8개 지표 (.739)
		계층 문화	①일처리 시 규칙과 절차 강조, ②문서 및 형식 강조, ③보 고 중시, ④정보관리 중시, ⑤명확한 책임소재 강조	5개 지표 (.742)
		합리 문화	①장래의 계획수립 강조, ②조직의 명확한 목표설정 중시, ③직무성과의 관심도, ④조직구성원간의 경쟁강조, ⑤업무 수행시의 능률과 생산성 강조	5개 지표 (.727)
(Ⅲ) 조직혁신 활동의 기대효과	일상적인 혁신활동의 기대효과 (인적요인)	①혁신마인드가 높은 인재육성, ②일류 공공기관으로서 직 원의 자긍심과 소속감 향상, ③공공혁신 평가에서 조직위 상 제고, ④조직 전체의 일상적 혁신활동 촉진		4개 지표 (.725)
	상시적인 혁신성과의 창출 (시스템 및 성과요인)	①조직발전을 위한 혁신목표 달성도 제고, ②조직혁신 활 동에 의한 업무생산성 증가, ③타 정부산하기관에 비해 조 직혁신 수준 향상, ④조직혁신 사업추진의 고객만족도 향 상		4개 지표 (.726)
(Ⅳ) 조사응답자의 특성			① 성별, ②연령, ③직급, ④소속기관	4개 지표 (-)

* 주: 위의 분석요인과 지표는 요인분석(factor analysis) 결과를 토대로 재구성하였으며, 독립
변인과 종속변인의 인과관계를 분석하기 위한 신뢰도(Cronbach's Alpha) 측정의 결과
임.

또한 설문조사의 수행에서는 W정부산하기관의 소속인원을 대상으로 정원별·
소속기관별 층화형 표본추출 방법을 적용하여 2007년 9월 5일부터 9월 24일까지

15일간 조사를 수행하였다. 총 설문지의 배부는 501부이었으며, 배부된 설문지 가운데 회수된 자료는 437부 87.2%이었고 이 중에서 표본으로 사용하기 어렵다고 판단된 33부를 제외한 404부를 분석 자료로 활용하고자 하였다.

〈표. 3〉 조사응답자의 특성

구 분	항 목	빈 도(%)	구 분	항 목	빈 도(%)
성 별	남	233(57.7)	연 령	20대	57(14.1)
	여	171(42.3)		30대	244(60.4)
				40대	68(16.8)
소 속 기 관	본 부	33(9.4)	직 급	50대	35(8.7)
	지역본부	77(19.1)		1급 이상	8(2.0)
				2급	20(5.0)
				3급	52(12.9)
	지 사	289(71.5)		4급	117(29.0)
				5급	84(20.8)
			6급	123(30.4)	
합 계	404(100.0)				

2. 분석결과의 도출

1) 조직혁신의 관심 및 이해도 분석

평상시 조직혁신 활동의 관심과 이해도는 조직혁신 과정에 적극적·능동적으로 참여할 수 있는 조직구성원의 인식과 관련된 지표로서 설명될 수 있다. 조직혁신 활동의 관심과 이해수준은 조직구성원의 혁신활동 수준을 측정할 수 있는 지표로서 평상시 일상적·상시적인 혁신활동 수준을 결정할 수 있는 지표이기도 하다. 분석 결과에 따르면, 조직구성원의 평상시 혁신활동의 관심과 이해도는 매우 높은 21명(5.3%), 다소 높음 119명(30.1%), 보통 191명(48.4%), 다소 낮음 56명(14.2%), 매우 낮음 8명(2.0%) 등으로 조사되고 있다. 특히 분석결과에 기초할 때 혁신활동의 일상적인 관심과 이해수준은 36.4%수준에서 ‘높음’ 이상의 결과치가 제시되었으며, 반면 16.2%수준에서 ‘낮음’ 이하의 상대적인 결과치가 나타나고

있다. 평상시 조직혁신 활동의 관심과 이해도 수준은 상당히 높은 것으로 설명될 수 있기도 하다.

〈표. 4〉 평상시 조직혁신 활동의 관심도

구 분	매우 높음	다소 높음	보통	다소 낮음	매우 낮음	합 계
명 (%)	21 (5.3)	119 (30.1)	191 (48.4)	56 (14.2)	8 (2.0)	395 (100.0)

2) 조직혁신의 문화적 유형과 가치체계

조직혁신 문화의 유형과 가치체계는 경쟁가치모형(CVM)과 문화격차 분석기법에서 적용되었던 지표의 발굴과 함께, 일부 지표의 경우 정부기관의 혁신활동과 관련된 내용을 추출하여 적용하였다. 특히 다차원적 관점에서 조직문화의 지표개발은 가족문화, 계층문화, 합리문화의 경우에 경쟁가치모형에서 활용된 지표를 대부분 적용하였으며, 혁신문화와 관련된 지표에 대해서는 공공기관의 혁신평가 관련 자료와 선행연구에서 제시된 내용을 근거시하였다. 특히 공공기관 내의 조직문화의 유형은 집단문화, 계층문화, 합리문화, 혁신문화 등과 관련된 유형으로 분류하였으며, 조직혁신 문화의 가치체계는 ‘융통과 재량’, ‘안정과 질서’, ‘통합과 단합’, ‘차별과 경쟁’ 등과 같은 상대적인 가치성향으로 구체화하고자 하였다.

한편 ANOVA분석의 결과에 의하면, 조직문화의 유형은 계층문화 3.55, 집단문화 3.20, 혁신문화 3.10, 합리문화 2.98의 순으로 평균값이 제시되었으며, 가치체계에 대해서는 안정과 질서 3.28, 차별과 경쟁 3.14, 통합과 단합 2.93, 융통과 재량 2.88의 순으로 나타나고 있기도 하다. 이와 같은 점에서 보면, 조직문화의 유형은 공공기관의 특성을 반영하는 계층문화와 집단문화의 특성이 다소 높지만, 혁신문화와 합리문화의 유형도 상당부분 조직문화로서 내재화되고 있음을 설명할 수 있을 것이다. 또한 사후검증 결과에서는 집단문화의 경우 본부와 지역본부, 본부와 지사간의 차이가 나타나고 있으며, 조직문화의 가치성향에서는 융통과 재량의 경우 지역본부와 지사간, 안정과 질서의 경우 본부와 지사간의 차이가 있음을 설명할 수 있다.

〈표. 5〉 조직문화의 유형과 가치에 대한 분석 결과

구 분		소속기관별			t	F	P	Tukey 검증
		본부 (A)	지역본부 (B)	지사 (C)				
조직문화의 유형	집단문화	3.55	3.43	3.10	3.20	5.594	.004*	A-C B-C
	계층문화	3.74	3.65	3.50	3.55	1.332	.265	-
	합리문화	2.92	3.22	2.92	2.98	2.489	.084	-
	혁신문화	3.16	3.34	3.03	3.10	2.914	.055	-
조직문화의 가치	융통 및 재량	2.68	2.90	2.90	2.88	1.370	.255	B-C
	안정과 질서	3.61	3.35	3.21	3.28	4.536	.011*	A-C
	통합과 단합	3.11	2.94	2.90	2.93	1.044	.353	-
	차별과 경쟁	2.97	3.09	3.17	3.14	.965	.382	-

* 주: 위의 결과치는 ANOVA분석을 활용, 5점 Likert(1 매우 높음 ~5 매우 낮음)척도의 분석 결과임.

3) 조직혁신 문화의 내재화 비중 분석

(1) 요인분석(factor analysis)에 의한 조직문화의 지표 추출

조직문화의 측정지표는 총 24개의 개별지표로 구성하여 분석하였으며, 관련 지표의 구성은 혁신문화 6개 지표, 집단문화 8개 지표, 계층문화 5개 지표, 합리문화 5개 지표로 제시되고 있다. 조직문화의 측정지표는 베리맥스(V) 회전방식의 주성분 분석결과에 근거하여 4가지 유형의 조직문화와 부합된 4개의 요인군으로 분류하였다. 그러나 사전에 계층문화의 측정범주에 포함되었던 ‘정보관리 중시’의 측정지표는 합리문화에 가까운 것으로 요인적재치가 나타남으로써 합리문화의 범주에 포함시켜 분석하고자 하였다.

〈표. 6〉 조직문화의 내재화 비중에 대한 요인분석 결과

구 분		성 분			
		1	2	3	4
혁신 문화	새로운 가치 추구하고 목표 중시	.212	.653	.300	.087
	환경적응력 및 창의성 강조	.286	.664	.268	-.007
	혁신자원 획득 중시	.334	.522	.094	.046
	혁신조직의 성장과 발전 관심도 높음	.175	.661	.191	.148
	혁신활동 참여 및 관심 높음	.114	.775	.097	.099
	혁신과제 발굴 및 실행의 적극성	.115	.767	.202	.051
	진취적 자세와 자율 강조	.362	.644	.239	-.039
집단 문화	구성원의 단결과 응집력 강조	.646	.271	.194	.137
	구성원의 의사결정 참여 중시	.615	.324	.258	-.002
	구성원의 사기와 능력개발 강조	.702	.282	.204	-.048
	따뜻한 인간관계 중시	.792	.113	-.033	.108
	조직분위기 조성의 관심도 높음	.788	.118	.061	.106
	부서간 협력관계 중시	.764	.225	.191	.009
	팀(team)간 협력관계 중시	.734	.178	.171	.129
	조직 안전성과 계속성 강조	.480	.138	.115	.365
계층 문화	일처리 시 규칙과 절차 강조	.351	.001	.153	.632
	문서 및 형식 강조	.041	.010	.082	.870
	보고 중시	-.070	.185	.061	.765
	명확한 책임소재 강조	.112	-.023	.503	.551
합리 문화	정보관리 중시	.228	.138	.487	.474
	장래 계획수립 강조	.148	.261	.588	.162
	조직의 명확한 목표설정 중시	.135	.199	.694	.055
	직무성과의 관심도 높음	.172	.158	.686	.180
	조직구성원 간의 경쟁 강조	-.006	.235	.637	.115
	업무수행시 능률과 생산성 강조	.288	.274	.581	-.030

(2) 소속기관별 혁신활동의 기대차이 분석

공공기관 혁신활동의 기대요인은 일상적인 혁신활동의 인적 기대효과와 상시적인 혁신활동의 시스템·성과 요인으로 분류하였다. 일상적인 혁신활동의 인적 기대요인은 조직구성원의 혁신역량과 밀접한 관계가 있으며, 세부 지표의 구성은 혁신마인드가 높은 최고 인재육성에 기여, 일류 조직구성원으로서의 자긍심과 소속감 향상, 공공기관 혁신평가에서의 조직위상 제고, 조직전체의 상시적 혁신활동의 활성화에 기여 등으로 구성하였다. 이와 같은 지표의 구성은 조직혁신 문화의 경우 일상적인 혁신활동을 촉진할 수 있는 중요한 요인이 될 수 있으며, 조직구성원의 혁신활동 수준에 의해 혁신문화의 정착이 결정될 가능성이 높다는 판단에서이다. 또한 상시적인 혁신활동의 시스템·성과의 기대요인은 조직발전을 위한 혁신목표의 달성도, 혁신활동에 의한 업무생산성 증가, 타 공공기관에 비해 조직혁신 수준의 향상, 조직혁신 사업추진에 따른 고객만족도 향상 등의 정량적·정성적 측면에서의 혁신성과 측정과 관련된 지표로 구성하고자 하였다.

이처럼 조직혁신 문화의 기대효과와 관련된 지표분석의 결과, 일상적인 조직혁신 활동의 인적 기대효과에서는 공공기관의 혁신활동 중에서 조직위상 제고에 기여하고 있다는 것에서 유의미한 결과가 나타났으며, 소속기관별로는 본부와 지역본부, 본부와 지사간의 기대효과에 대한 차이가 있는 것으로 볼 수 있다. 반면, 상시적인 혁신활동의 시스템·성과요인의 분석결과에서는 혁신목표의 달성도와 고객만족도 향상에서 유의미한 결과가 제시되고 있기도 하다. 상시적인 혁신활동의 시스템·성과요인에서 소속기관별 차이는 조직발전의 혁신목표 달성도 향상에서 본부와 지역본부, 본부와 지사간의 성과차이가 제시되고 있으며, 혁신활동의 고객만족도 지표에서도 본부와 지역본부, 지역본부와 지사간의 차이가 있음을 설명할 수 있다. 이처럼 소속기관별 혁신활동의 기대와 성과차이는 본부의 경우 조직의 위상제고, 조직목표달성도 향상, 혁신사업 추진에 따른 고객만족도 제고 등 정책적 수준의 관심도가 높은 반면, 지역본부와 지사의 경우 현장 업무수행에 대한 관심도가 높은 이유에서 설명될 수 있다.

〈표. 7〉 조직혁신 활동의 기대요인 검증

구 분		소속기관			t	F	P	Tukey 검증
		본부(A)	지역 본부(B)	지사(C)				
일상적인 혁신활동의 인적 기대효과	조직발전의 혁신마인드가 높은 최고 인재육성에 기여	3.11	2.84	2.92	2.92	1.611	.201	-
	일류 직원으로서의 자긍심과 소속감 향상	2.97	2.81	2.81	2.83	.523	.593	-
	공공기관 혁신평가에서 조직 위상 제고에 기여	3.71	3.06	3.14	3.18	9.836	.000**	A-B A-C
	조직 전체의 상시적인 혁신활동의 활성화	3.42	3.12	3.26	3.25	1.747	.176	-
상시적인 혁신활동의 시스템· 성과요인	조직발전의 혁신목표 달성도 향상	3.79	3.39	3.44	3.46	4.000	.019*	A-B A-C
	조직혁신 활동에 의한 업무생산성 증가	2.89	2.62	2.79	2.76	1.489	.227	-
	타 정부산하기관에 비해 기관 혁신수준의 향상	3.39	3.08	3.16	3.16	2.091	.125	-
	혁신사업 추진에 따른 고객만족도 향상	3.76	3.22	3.30	3.33	5.714	.004*	A-B A-C

* 주: 위의 결과치는 ANOVA분석을 활용, 5점 Likert(1 매우 높음 ~5 매우 낮음)척도의 분석 결과임.

4) 조직문화와 혁신활동의 상관관계 및 영향력 분석

(1) 조직문화와 혁신활동의 상관관계 분석

조직문화의 유형과 혁신활동의 상관관계 분석은 혁신문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화와 일상적·상시적 혁신활동의 기대효과와의 관계를 분석한 결과 대부분 $p < 0.01$ 이하에서 유의미한 결과가 제시되고 있다. 다양한 조직문화의 유형간의 상관계수는 혁신문화와 집단문화 .584, 혁신문화와 합리문화 .583, 합리문화와 집단문화 .468, 집단문화와 계층문화 .373, 혁신문화와 계층문화 .298 등으로 혁신문화와 집단문화, 혁신문화와 합리문화의 관계성이 계층문화보다 비교적 높은 것으로 설명될 수 있다.

한편 조직문화의 유형과 일상적·상시적 혁신활동의 기대요인과의 관계에서 혁신활동의 인적 기대요인과의 상관계수는 혁신문화 .511, 집단문화 .463, 계층문화 .190, 합리문화 .382 수준으로 나타나고 있다. 일상적인 혁신활동의 인적 기대요인과의 관계에서는 다양한 문화적 특성들이 상관성을 갖고 있지만, 그 중에서

도 혁신문화와 집단문화에서의 상관관계가 보다 비교적 높은 것으로 분석되고 있다. 또한 상시적인 혁신활동의 시스템·성과 요인과의 상관관계에서는 혁신문화 .442, 집단문화 .414, 계층문화 .166, 합리문화 .342로 나타나고 있다.

이런 점에서 보면, 조직혁신 문화의 정착을 일상적인 혁신활동의 촉진과 상시적인 혁신성과의 창출을 위해서는 혁신문화의 성향뿐만 아니라, 전반적인 조직문화의 유형들이 상관관계를 나타내고 있다는 점에서 조직문화의 전반에 대한 관리체계를 구비해 나갈 필요성이 있을 듯하다. 또한 일상적·상시적인 혁신활동의 기대요인과의 관계에서 혁신문화와 집단문화의 특성들이 상대적으로 높은 상관관계를 유지하고 있다는 점에서 혁신문화의 정착과 관련된 함축적인 의미를 설명할 수 있을 것이다.

〈표. 8〉 조직문화의 유형과 혁신활동의 기대요인에 대한 상관성 분석

구 분	혁신 문화	집단 문화	계층 문화	합리 문화	혁신활동의 인적 기대효과	혁신활동의 시스템· 성과요인
혁신문화	1.000					
집단문화	.584**	1.000				
계층문화	.298**	.373**	1.000			
합리문화	.583**	.468**	.471**	1.000		
일상적 혁신활동의 인적 기대효과	.511**	.463**	.190**	.382**	1.000	
상시적 혁신활동의 시스템·성과요인	.442**	.414**	.166**	.342**	.818**	1.000

* 주: *p<0.05, **p<0.01에서 유의미함.

(2) 조직문화의 유형과 혁신활동의 기대효과와의 영향력 분석

상대적인 조직문화의 유형과 일상적·상시적 혁신활동과의 영향력 정도는 혁신문화, 집단문화, 계층문화, 합리문화를 적용하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석의 결과, 다양한 조직문화의 유형과 일상적 혁신활동의 인적 기대효과와의 회귀계수는 혁신문화 .323, 집단문화 .244에서 유의미(*p<0.01)한 것으로 나타나고 있다. 또한 상대적인 조직문화의 유형과 상시적인 혁신활동과의 시스템·성과요인을 분석한 결과, 회귀계수는 혁신문화 .260, 집단문화 .231에서 유의미(*p<0.01)한

결과가 제시되고 있다.

다차원적이고 상대적인 관점에서 조직문화의 유형과 일상적·상시적인 혁신활동 효과와의 영향력 관계는 혁신문화와 집단문화에서 나타나고 있다. 이와 같은 점에서 조직혁신 문화의 정착은 단순히 혁신문화의 범주에 포함되어 있는 혁신활동의 측정지표 뿐만 아니라, 집단문화의 범주에 포함되어 있는 지표체계까지 관리할 수 있어야만 할 것이다. 특히 조직혁신 문화의 정착을 위해서는 혁신문화의 세부지표와 관련된 새로운 가치추구와 목표 중시, 환경 적응성 및 창의성 강조, 혁신 자원획득 중시, 혁신조직의 성장과 발전에 대한 관심, 혁신활동의 참여 및 관심, 혁신과제의 발굴 및 실행의 적극적인 태도, 진취적 자세와 자율성 강조 등과 함께, 집단문화의 특성으로 설명되는 조직구성원의 단결과 응집력, 의사결정과정의 참여, 조직구성원의 사기와 능력개발, 따뜻한 인간관계 중시, 조직분위기 조성의 관심도 제고, 부서간 협력관계 중시, 팀간 협력관계 중시, 조직 안정성과 계속성 강조 등과 관련된 인간관계적인 특성들도 제고될 수 있을 때 효과적일 수 있을 것이다.

〈표. 9〉 조직문화의 유형과 혁신활동의 기대요인과의 영향력 분석

구 분			혁신활동의 기대요인	
			일상적 혁신활동의 인적 기대 요인	상시적 혁신활동의 시스템·성과요인
조직문화의 유형	혁신문화	β	.323**	.260**
		p값	.000	.000
	집단문화	β	.244**	.231**
		p값	.000	.000**
	계층문화	β	-.045	-.047
		p값	.349	.357
	합리문화	β	.101	.104
		p값	.071	.077

* 주: **p<0.01에서 유의미함.

IV. 정책적 함의와 시사점

공공기관 내에서 혁신활동의 정착은 매우 중요한 의미를 갖고 있다. 공공기관의 혁신활동은 단순히 특정 시점에서의 성과창출을 지향하는 것이 아닌, 지속적인 차원에서 조직생산성과 역량 강화를 위한 정책도구로서의 활용도를 제고할 수 있어야만 한다. 이와 같은 점에서 공공기관의 혁신문화 정착은 일상적이고 상시적인 혁신활동과 성과창출을 촉진할 수 있는 내재화된 조직 문화적 특성으로 나타날 수 있어야만 된다.

그러나 지금까지 중앙과 지방의 많은 공공기관들이 혁신활동과 혁신사업을 추진하였지만, 혁신사업의 추진에 따른 일상적·상시적인 혁신활동의 촉진과 성과창출에서는 매우 제한적일 수밖에 없었다. 이런 관점에서 공공기관의 혁신문화 정착은 혁신활동과 혁신사업 추진을 위한 혁신동력원으로서의 특성과 함께, 조직수준에서의 정착방안을 마련함으로써 조직혁신 역량강화를 위해 필히 제고될 필요성이 있는 관리영역이라 할 수 있다.

특히 본 연구에서는 공공기관의 혁신문화 정착을 위한 특성을 다차원적이고 복잡한 ‘조직문화의 유형과 일상적·상시적인 혁신활동의 정착’이라는 관점에서 기술해 보고자 하였다. 또한 혁신문화의 정착과 관련된 실증적이고 경험적인 지표가 발굴되어 있지 못하다는 점에서, 경쟁가치모형과 문화격차 분석기법에서 적용되었던 지표와 정부기관의 혁신활동과 사업평가에서 다루어졌던 내용을 정리하여 지표화하여 검증하고자 하였다. 이와 같은 지표의 분석결과 다음과 같은 함의와 시사점을 제시할 수 있기도 하다.

첫째, 일상적·상시적인 혁신문화의 정착은 혁신문화의 속성뿐만 아니라, 집단문화의 속성과 가치도 제고될 필요성이 있을 것이다. 조직혁신 문화의 정착은 새로운 조직풍토와 가치체계로서 혁신문화가 반영되고 있고 조직 구성원의 환경적응성, 창의성 발현, 적극성과 진취적 태도 등의 가치관과 행동의 변화가 요구되고 있지만, 효과적인 혁신문화의 정착은 조직구성원간의 협력과 신뢰, 참여와 응집력, 따뜻한 조직분위기 조성 등과 같은 인간관계적인 요인들을 고려할 수 있을 때에 보다 효과적일 수 있을 것이다.

둘째, 조직혁신 문화의 정착과 관련된 다차원적 관점에서의 조직문화의 유형

을 진단한 결과, 공공기관 내에서 조직문화의 혼재 현상이 발생되고 상호간에 상당한 관계성이 나타나고 있다. 특히 조직문화의 유형 중에서 혁신문화와의 관계성은 집단문화와 합리문화의 경우에 다소 높은 것으로 나타나고 있으며, 계층문화의 경우에도 일정 부문 관계성이 있음을 살펴 볼 수 있다. 이와 같은 점에서 조직문화의 특성은 유동성과 정착성이라는 두 가지 특성이 모두 나타날 수 있으며, 조직문화의 유형이 상대적인 가치체계를 갖고 있지만 상호간에 밀접한 관계성을 가질 수 있음을 설명할 수 있기도 하다.

셋째, 공공기관 내부의 조직계층별 혁신문화의 유형과 기대효과에서 소속기관별 상대적인 차이가 나타나고 있다. 조직문화의 유형에서 집단문화의 경우 본부와 지역본부, 그리고 소속기관간의 차이가 발생되고 있으며, 조직문화의 가치체계와 관련해서도 융통과 재량의 경우 지역본부와 지사, 안정과 질서의 경우 본부와 지사간의 차이가 제시되고 있음을 설명할 수 있다. 이와 같은 점에서 보면, 상위계층으로 갈수록 조직 전체의 혁신활동과 성과제고를 기대하는 측면이 높은 반면에 하위계층으로 갈수록 현장업무와 관련된 혁신활동과 성과창출에 대한 기대요인이 높을 것으로 추정된다. 일상적이고 상시적인 혁신활동의 관리체계를 위해서는 전반적인 조직구성원의 참여가 보장될 수 있는 현장업무형 혁신활동의 추진이 중요할 것으로 판단될 수 있기도 하다.

넷째, 공공기관의 일상적인 혁신활동과 상시적인 시스템 및 성과관리체계를 유지하기 위해서는 혁업일체형의 과제관리시스템을 구축하여 운영할 필요성이 있기도 하다. 대부분 공공기관에서는 혁신평가에 대비한 혁신단계별 혁신사업의 추진과정이 발생되고 있지만, 일부 조직구성원의 경우 혁신활동 그 자체의 중요성보다는 혁신을 자신과는 별개의 부산물로 인식할 수 있는 여지가 나타날 수 있다. 그러므로 조직전체의 일상적·상시적인 혁신활동과 성과창출을 위해서는 조직구성원의 일상적인 업무수행 과정과 관련된 혁신관리 프로그램의 개발과 도입이 중요할 것으로 평가된다. 이런 점에서 일상적·상시적인 혁신활동과 성과관리체계는 혁신과제관리시스템의 개발과 도입을 통하여 혁업일체성 혁신기반 조성 과 함께 성과중심의 혁신활동을 기대할 수 있기도 하다.

마지막으로 본 연구에서는 공공기관의 혁신문화 정착과 관련된 부문을 실증적·경험적 차원에서 검증하는데 의미를 두고자 하였다. 그동안 공공기관에서 다

양한 혁신사업을 추진하였지만, 일상적이고 상시적인 혁신활동의 활성화에 있어서는 다소 제약된 모습과 현상이 나타나고 있기도 하다. 따라서 이러한 의문점의 본질적인 해소가 혁신문화의 정착에서 비롯되어야만 한다는 시각에서 본 연구를 수행해 보고자 하였다. 연구의 결과 대부분의 혁신사업은 단위 사업별 중요성을 갖고 있지만, 조직공동체의 특성을 살리지 못한 혁신사업은 제약될 수 있음도 주장하여 볼 수 있다. 특히 일상적·상시적인 혁신문화의 정착기반은 조직공동체의 속성을 살린 공동체적인 혁신활동의 장려와 성과창출 기반을 조성할 필요성이 있음을 강조할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김근세·이경호. (2005), 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허 시험관리단을 중심으로, 한국행정학보 39(3) : 179-203.
- 김호정. (2002). 한국행정문화 연구와 경쟁가치모형, 한국정책학보 11(3) : 219-238.
- 정부혁신지방분권위원회. (2005). 참여정부의 혁신과 분권 : 38-40.
- 라휘문. (2007), 지방행정혁신평가결과의 수용도에 대한 영향요인 분석, 지방행정연구 21(2) : 199-224.
- 류지성 외. (2001). 지방정부혁신의 역동성 요인에 관한 연구. 한국행정연구 40(1).
- 박천오. (2000). 조직문화연구의 초점과 현실적 의미, 리서치 아카데미 논총 3. 경기대학교.
- 방석현·박석희·김연숙. (2006). 조직효과성 관점에서의 조직개편 기준설정 : 국립독성연구원 사례에 대한 CVA의 적용, 한국사회와 행정연구 16(4) : 23-43.
- 양참삼. (2005). 조직혁신과 경영혁신, 경문사 : 467-500.
- 이규환·이상윤·이종수. (2005). 지방공기업 경영관리인 조직문화 측정지표 연구, 한국지방자치학회보 17(4) : 117-134.
- 이동기. (2000). 혁신확산의 영향요인에 관한 분석. 한국행정학보 34(3) : 3.
- 이한룡. (2004). 조직개발과 조직혁신, 대명출판사.
- 이혜영. (2006). 공공부문 조직혁신 사례연구 : 혁신과정을 중심으로, 한국행정학보 40(3) : 129-151.

- 이혜영·김건위. (2007), 공공부문 조직혁신 성과에 관한 연구 : 특허청의 6시그마 도입을 중심으로, 한국행정연구 16(3) : 70-95.
- 장지원·진종순.(2006), 조직문화와 조직구성원의 혁신성향: 중앙정부부처 공무원을 대상으로, 한국사회와 행정연구 17(3) : 33-54.
- 주재복·김필두·고경훈. (2005), 지방자치단체의 행정혁신 추진전략에 관한 연구, 한국지방행정연구원 : 1-181.
- 황성윤.(2006), 정부혁신이 행정문화와 공무원 형태에 미친 영향, 한국행정연구원 : 1-133.
- 행정자치부.(2006), 지방행정혁신표준매뉴얼.
- Asheim, B. T & A. Isaksen.(2002). Regional Innovation Systems : The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Uniquitous' Knowledge, Journal of Technology Transfer 27 : 77-86.
- Berry, Frances. (1994). Innovations in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. Public Administration Review 54(4): 322-330.
- Cameron, K. S & R. E. Quinn. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture, New York : Addison Wesley Inc.
- Cameron, K. S & S. J. Freeman.(1991). Culture Congruence, Strength, and Type. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore(eds.). Research in Organizational Change and Development 5.
- Carlson, C. R & W. W. Wilmot. (2006). Innovation : The five Disciplines for creating what customers want, N.Y. ; Crown Business : 1-21.
- Competing Values in Software Process Improvement : An assumption analysis of CMM from an organizational culture perspective, IEEE Transactions on Engineering Management 50(1), 2003.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation : a meta-analysis fo effects of determinants and moderators, Academy of Management Journal, 34 : 555-590.
- Denison, Daniel R & Spreitzer, Gretchen M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development : A Competing Values Approach, Research in Organizational Change and Development 5 : 1-5.
- Rossteutscher, S(2004). Explaining Politics : An empirical test of Competing Value

- measures, *European Journal of Political Research* 43(5), 2004.
- Frambach, R. T. (1993). An Integrated Model of Organizational Adoption and Diffusion of Innovations, *European Journal of Marketing* 27(5) : 22-41.
- Hall, R and P. Andrian. (2002). Managing Knowledge for Innovation. *Long Range Planning* 35(1) : 29-48.
- Hunmin, Kim. (2006). Approaches and means of innovation in Korean Local Government, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(2): 1-17.
- Kotter, John P & Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York : The Free Press.
- Mohr, Lawrence B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations. *American Political Science Review* 63(1): 111-126.
- Quinn, Robert E & G. M. Spreitzer. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Change and Development 5 : 115-142.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Fifth Edition. The Free Press, New York.
- Savage, Robert. (1978). Policy Innovativeness as a Trait of American States. *Journal of Politics* 40(1): 212-224.
- Tushman, M. L & C. A. O'Reilly. (2002). *Winning Through Innovation : A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, M.A.; Harvard Business School Press : 17-56.
- Zammuto, R. F & J. Y. Krakower. (1991). "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture," *Research in Organizational Change and Development*, 5.