

**경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표
개발에 관한 연구**

**경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표
개발에 관한 연구**

치안정책연구소 정책기획연구실

선임연구관 이 상 수

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 필요성 및 목적	1
제2절 연구의 범위 및 내용	4
제3절 연구의 방법 및 기대효과	5
제2장 경찰 조직문화에 대한 이론적 틀	7
제1절 경찰 조직문화의 의의	7
1. 조직문화의 개념	7
2. 조직문화의 특성과 기능	11
3. 조직문화의 중요성	14
4. 조직문화의 유형 및 구성요소	16
제2절 경찰 조직문화 관련 선행연구의 검토	28
1. 경찰 조직문화에 대한 선행연구 검토	28
2. 조직문화와 효과성 및 직무만족도간 관계 연구	30
3. 기존 연구의 경찰 조직문화 특성 검토	35
제3절 경찰 조직문화 진단의 의의	40
1. 조직문화 진단의 필요성	41
2. 조직문화 진단의 정의와 목적	43
3. 조직문화 진단의 종류	45
4. 조직문화 진단의 구성요소 및 수행방법	48
5. 조직문화진단에 활용되는 템플릿	50
제4절 조직문화의 변화관리에 대한 논의	53

제3장 조직문화 진단 평가모형의 비교 검토 58

제1절 조직문화 진단을 위한 분석기법의 검토 58

- 1. 문화차이 분석기법을 활용한 조직문화진단 기법 58
- 2. Cameron과 Quinn의 조직문화평가도구(OCAI) 59
- 3. Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법(CGS) 65
- 4. Peters & Waterman의 조직문화 7S 모델 73
- 5. Denison 조직문화 진단 모형 79
- 6. Nelson의 문화가치분석기법(CVAT) 81
- 7. 기업의 조직문화 진단 기법 82

제2절 제 조직문화 진단 기법의 시사점 86

제4장 조직문화 진단의 선행사례 검토 87

제1절 공공기관의 조직문화에 대한 선행연구 검토 87

제2절 주요 공공기관의 조직문화 평가지표 90

- 1. 환경부의 조직문화 평가지표 90
- 2. 국립과학수사연구소의 조직문화 평가모형 94
- 3. 한국철도공사의 조직문화 진단 평가지표 및 설문문항 100
- 4. 한국컨테이너부두공단의 조직문화 진단 설문문항 105
- 5. 기타 조직문화 진단 설문지 예시 107
 - 가. GRIP 조직문화 진단 평가지표 및 설문문항 107
 - 나. 조직문화 진단 평가지표 및 설문문항 111

제5장 경찰 조직문화 진단의 추진방안 114

제1절 경찰 조직문화 진단의 추진시 유의사항 114

- 1. 개요 114
- 2. 조직문화의 변화 추진을 위한 접근방법 115

3. 조직문화의 핵심요인 도출을 위한 접근방법	119
4. 조직문화 진단의 틀 및 평가모형 개발	121
5. 새로운 조직문화 구축을 위한 실행프로그램 개발	125
6. 조직구성원들의 참여 유도를 위한 유의점	125
7. 조직 리더들의 조직문화 변화를 위한 역할	126
8. 조직문화 변화를 위한 인적자원관리자(HR)의 역할	129
제2절 경찰 조직문화 진단의 방향과 절차	130
1. 향후 경찰이 지향해야 할 조직문화의 방향	130
2. 경찰 조직문화의 진단 절차 및 추진사항	132
3. 경찰 조직문화의 진단 단계별 추진사항	135
가. 경찰조직의 공유가치 도출	135
나. 경찰 조직문화진단 평가모형 개발과 진단 실시	136
다. 조직문화에 대한 변화계획 수립	138
라. 조직문화의 변화 실행 단계	139
마. 조직문화 변화에 대한 점검·평가 실시	141

제6장 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 및 조사결과의 활용방안 143

제1절 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)	143
제2절 경찰 조직문화 조사결과의 활용방안	150

참 고 문 헌 151

표 목 차

<표 2-1> 제 학자들의 조직문화에 대한 개념 정의	9
<표 2-2> 제 학자들의 조직문화 유형 구분	17
<표 2-3> Quinn & McGrath(1985)의 조직문화유형의 특성	18
<표 2-4> Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형의 유형과 특징	20
<표 2-5> 조직문화의 유형별 조작적 정의와 주요 특징	21
<표 3-1> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)의 문화유형별 특성 ...	61
<표 3-2> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)의 설문 문항	63
<표 3-3> Cameron과 Quinn의 조직문화유형별 설문 문항	64
<표 3-4> Kilmann-Saxton이 개발한 문화차이 분석기법(CGS)의 설문 문항 ...	70
<표 3-5> Peters & Waterman의 조직문화 7S 모델의 평가지표	77
<표 3-6> 기업의 조직문화 진단 평가모형 체계와 의미	83
<표 3-7> 기업의 조직문화 진단 평가지표	84
<표 4-1> 경쟁가치모형을 활용한 국내 연구경향 분석	88
<표 4-2> 성공하는 환경부 7원칙	91
<표 4-3> 환경부의 성공하는 직원 7원칙	92
<표 4-4> 환경부의 실패하는 직원 7원칙	92
<표 4-5> 환경부의 성공하는 상사 7원칙	93
<표 4-6> 환경부의 실패하는 상사 7원칙	93
<표 4-7> 한국컨테이너부두공단의 조직문화 진단 설문문항	105

<표 5-1> 조직문화 진단 시 측정요인 예시	122
<표 5-2> 경찰 직무만족도 평가모형 중 내부의사소통분야와 조직문화분야 평가지표..	137
<표 6-1> 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)	144

그 립 목 차

<그림 1-1> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형을 이용한 조직문화유형의 특성 ...	23
<그림 1-2> Parker와 Bradley의 경쟁가치 모형과 네가지 조직문화 유형 ...	24
<그림 2-3> 조직변화 성공요체로서 조직문화	54
<그림 3-1> Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형도	60
<그림 3-2> Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법	68
<그림 3-3> Peters & Waterman의 7'S 모델의 구성요소	74
<그림 3-4> 기업의 조직문화 진단 평가모형도	82
<그림 4-1> 국립과학수사연구소의 조직진단 접근방법	94
<그림 4-2> 국립과학수사연구소의 조직진단 및 분석 프레임워크	95
<그림 4-3> 국립과학수사연구소의 경영환경 진단 개요	95
<그림 4-4> 국립과학수사연구소의 미션·비전 진단 개요	96
<그림 4-5> 국립과학수사연구소의 고객가치 진단 개요	96
<그림 4-6> 국립과학수사연구소의 직무역량 진단 개요	97
<그림 4-7> 국립과학수사연구소의 조직구조 진단 개요	97
<그림 4-8> 국립과학수사연구소의 조직문화 진단 평가요소	98

<그림 4-9> 국립과학수사연구소의 조직문화 진단 결과 개선방향	99
<그림 5-1> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)의 산업별 문화유형	115
<그림 5-2> 경쟁가치모형(CVM)에서 조직성장 단계별 지배적 조직문화	116
<그림 5-3> 각 문화유형별 부작용	117
<그림 5-4> 효과적인 조직문화 변화 추진 접근단계	118
<그림 5-5> 조직문화의 핵심요인 도출	119
<그림 5-6> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)의 조직문화 유형 접근방법	120
<그림 5-7> 조직문화 진단을 위한 특수적 접근 예시	121
<그림 5-8> 조직문화 진단의 틀 및 측정요인 예시	122
<그림 5-9> 차이분석에 기초한 조직문화 측정요인의 분류 예시	123
<그림 5-10> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)을 이용한 조직문화 진단 방법	124
<그림 5-11> 조직문화 평가 및 차이 분석	124
<그림 5-12> 조직문화 변화를 위한 실천계획 및 모니터링 프로그램 구축	125
<그림 5-13> 7S적 관점에서 조직 리더의 조직문화의 변화를 위한 역량 개발	127
<그림 5-14> 조직문화 유형별로 요구되는 리더십 역량	128
<그림 5-15> 조직문화 유형별 인적자원관리자(HR)의 역할 관계	129
<그림 5-16> 조직문화의 진단절차	132
<그림 5-17> 경찰 조직문화 진단을 위한 설문조사 추진 절차	133
<그림 5-18> 일반적인 조직문화의 진단 절차	134

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

미국 공공정책 연구분야에서 실증적 사례연구와 차원 높은 정책 제안으로 명성을 쌓아 온 마틴 A. 레빈 교수와 메리 브라이너 생거 교수는 정부행정 효율화의 관건이 기업가적 정신에 입각한 관리능력의 제고에 있다고 역설하고, 이러한 기업가적 관료는 조직문화와의 상호작용 속에서 성장하며 기존 조직문화의 성공적 관리와 조직문화의 혁신이 행정 효율화의 중요한 열쇠임을 밝히고 있다¹⁾.

즉, 효율적 조직관리를 위해서는 올바른 방향 설정과 효과적 전략 및 기법이 필요할 뿐만 아니라 이를 추진하기 위해서 고위공무원(행정가)의 활동성과 집중력, 그리고 유연한 사고와 적응력이 결정적임을 강조하고 있다. 그런데 기업가적 관료의 효율적 관리가 성공하기 위한 내생변수는 조직문화의 성공적 관리가 성패를 좌우한다고 주장하고 있다. 이는 그만큼 조직문화가 특정 조직의 혁신이나 성과의 핵심요소로 작용한다는 것을 반증해 준다.

조직문화는 구성원들 간의 공유를 통해 계승되어지고 학습되어지며, 조직구성원들의 행태에 영향을 미칠 뿐만 아니라 외부환경에 대한 적응력에 있어 상이한 수준과 차원을 가지고 있다. 따라서 조직문화를 어떻게 정립·유지·관리하느냐의 문제는 조직의 효과성 뿐만 아니라 조직의

1) 마틴 A. 레빈·메리 B. 생거, 「선진행정의 길: 공공적 책임을 효율적으로 달성하는 길」, 삼성경제연구소 역, 서울: 삼성경제연구소, 1996.

생존여부까지도 좌우할 수 있기에 조직문화 관리는 대단히 중요한 것이다. 달리 말해 전략이나 조직이 처한 환경이 아무리 좋더라도 이를 실행하는 조직적 기반이 탄탄하지 못한 조직은 성공하기 어렵다.

경찰 조직 역시, 치안서비스의 질적 수준을 제고하고 신뢰받는 경찰이 되기 위해서는 구성원들을 하나의 구심점으로 결집시키고, 이들의 열정과 에너지를 이끌어 낼 수 있는 경찰 특유의 생산적 조직문화가 필요하다.

그러나 현재 경찰 전반의 조직문화는 업무에 있어 권위적·수동적이며, 상하 조직구성원들 간에 대화와 소통이 단절된 폐쇄적 조직문화 특징을 보이고 있는 것으로 일반적으로 인식되어지고 있다. 또한 경찰의 조직문화는 일반적으로 관료적·복종적이고 경직적·위계중심적 문화로 인식되어지고 있다. 이로 인해 업무 생산성 저하 및 부서간 협조 결여, 책임회피 및 책임 전가 등의 비합리적 조직문화라는 비판적 평가도 이어지고 있다.

그렇다면, 과연 『경찰 비전 2015』에서 제시하고 있는 ‘욕 안먹는 경찰, 인정받는 경찰, 사랑받는 경찰, 존경받는 경찰’이란 미래비전을 달성하기 위한 핵심 성공요인은 무엇인가? 여러 가지 요인이 있겠지만 무엇보다 찢어지고 갈라져있는 현재의 조직내 분위기에서 탈피하여 구성원들의 강한 열정과 에너지를 촉발하여, 하나의 구심점으로 결집시키는 경찰 고유의 조직문화 창출이라 할 것이다.

아무리 전략이나 사업 환경이 좋더라도, 이를 실행하는 조직적 기반이 탄탄하지 못하면 밑 빠진 독에 물 붓는 격으로 자원과 노력의 손실만 초래할 수 있다. 이를 고려해 볼 때, ‘객관적인 치안성과 제고’ 보다는 치안서비스의 질적 수준을 제고하기 위해 ‘어떻게 잘 하느냐’가 보다 중요한 성공 요인이라 하겠다.

따라서 본 연구는 위와 같은 문제인식 하에 경찰의 조직문화 진단 평가지표의 개발에 그 일차적 목적이 있다. 나아가 조직문화 평가지표의 활용을 통해 바람직한 경찰 조직문화의 개선방향을 제시하고, 치안행정의 효율성 극대화와 국민신뢰 확보를 위한 경찰 조직문화 형성 전략을 탐색하는 데 본 연구목적이 있다²⁾.

보다 구체적인 중점연구 사항은 다음과 같다.

첫째, 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 및 측정모형의 개발에 있다.

둘째, 조직문화의 구성요소 및 조직문화가 미치는 성과향상 및 성과물입 방해요인, 기존 조직문화 분석기법, 그리고 주요 정부·공공기관의 조직문화 진단 선행사례 검토 등에 대한 이론적 연구를 통해 경찰조직의 조직문화 진단을 위한 최적 평가모형과 평가지표체계를 개발하는 데 있다.

셋째, 경찰 조직문화 진단의 추진방안과 진단 결과의 활용방안을 제시함으로써 측정·평가 결과의 정책적 활용을 촉진할 수 있는 제 방안과 함께 경찰공무원의 직업활동에 있어서 ‘일과 삶의 조화로운 구현방안’ 도출에 있다.

2) 오늘날 조직문화 진단은 일반적으로 조직진단의 하위 구성분야로 분류되어 실시되는 경우가 많다. 대체로 조직진단은 다음과 같은 이유와 목적 달성을 위해 실시한다. 첫째, 조직구성원의 기대와 불만요인에 대한 현황 파악, 둘째, 이완된 조직 분위기의 혁신에 대한 필요성 절감, 셋째, 조직기능의 재설계 및 경영개선이 그것이다. 즉, 조직진단은 조직풍토와 조직구조, 의사소통, 인사제도 전반에 대한 조직구성원들의 만족도·인식도에 대한 분석을 한다.

그러나 미래의 바람직한 상태로 조직 변화를 유도·촉진하기 위해서는 소프트웨어 차원의 조직문화의 변화가 함께 수반될 때 그 성공 가능성을 높일 수 있게 된다. 따라서 조직진단의 하위구성분야 또는 독립적인 조직문화 설문조사를 통해 새로운 조직문화 구축을 위한 시사점을 도출하여 조직 활성화를 위한 공감대를 형성하고, 현행 조직기능과 수행과업을 분석하여 조직기능 재편과 개선 과제를 도출해 내는 데 조직진단의 목적이 있다.

제2절 연구의 범위 및 내용

본 연구는 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표와 평가모형을 개발하고, 효과적인 추진방안을 제시하는 데 연구의 초점이 있다. 이를 위해 이론적 연구방법을 토대로 평가지표를 개발하고 있으나, 연구의 내용은 다분히 실용적인 관점에서 연구결과의 정책적 활용을 극대화하는 데 주안점이 있다. 즉, 아직까지 경찰청 차원에서 체계적·객관적으로 측정된 적이 없는 경찰 조직문화 진단을 위한 기본틀을 제시함으로써 향후 조직문화 설문조사에 즉각 활용할 수 있도록 하는 데 연구자의 의도가 있다.

따라서 연구내용은 다분히 ‘소통과 화합의 조직문화를 조성’ 하기 위한 일환으로 현재의 경찰 조직문화 진단과 미래의 바람직한 조직문화 상태를 달성하기 위한 실용적 관점에서 접근하였음을 밝혀 둔다.

본 연구의 장별 주요내용은 다음과 같다.

제1장에서는 연구의 배경 및 필요성, 연구의 목적, 연구의 범위 및 주요내용, 연구의 방법 및 기대효과 등 연구의 전반적 방향을 제시하고 있다.

제2장은 조직문화의 의의와 이론적 검토를 통해 경찰 조직문화에 대한 개념적 정의를 뚜렷이 하고, 조직문화 진단의 필요성 및 중요성을 역설하였다. 아울러 기존 연구에서 도출된 경찰조직문화의 특성을 검토하고, 기존 경찰문화 연구들의 접근방법상 한계도 지적하였다.

제3장에서는 주요 조직문화 진단 기법과 평가모형들을 비교·검토하고, 각 조직문화 모형들이 제시하고 있는 평가지표들을 살펴봄으로써 경찰 조직문화 평가요소 도출을 위한 그 시사점을 제시하였다. 이를 통해 경찰 조직의 특성에 가장 부합하는 조직문화 진단 방법이 무엇인지 도출하

였다.

제4장에서는 기존의 국내 주요 정부·공공기관의 조직문화 진단 선행 사례에서 활용된 조직문화 평가지표와 설문문항에 대해 분석하였다. 제3장과 제4장을 통해 연구자가 의도하는 바는, 본 연구결과가 향후 경찰 조직문화 진단 과정에서 즉각 활용될 수 있도록 국내외에서 조직진단에 활용되고 있는 다양한 조직문화 진단모형의 평가지표들을 소개하고 구체적인 설문문항도 제시함으로써 ‘실무자료로서의 가치’를 높이고자 함에 있다.

제5장은 경찰 조직문화 진단의 추진방안과 평가모형 개발 방안을 제시하고 있다. 구체적으로 조직문화 진단 접근방법과 기본 절차, 조직문화 진단 틀과 측정요인을 도출하였다. 구체적으로 제1절에서 미래지향적 경찰 조직문화 진단의 기본방향을 제시하고 경찰 조직문화 진단 추진시 유의사항을 적시하였다. 제2절에서는 경찰 조직문화 진단의 방향과 절차, 경찰 조직문화의 진단 단계별 추진사항을 제시하였다.

제6장은 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)과 조사결과의 활용 방안을 제시하고 있다. 먼저 제1절에서 즉각적으로 설문조사를 실시할 수 있도록 설문문항 개발을 겸하여 평가지표체계(안)을 도출하고, 제2절에서 조직문화 조사결과의 활용방안을 제시하여 조사결과를 정책입안과 인사제도에 어떻게 반영하는 것이 바람직한지 조직문화 진단의 실효성 확보방안을 제시하였다.

제3절 연구의 방법 및 기대효과

본 연구방법은 주로 문헌연구와 비교연구, 그리고 사례연구 방법을 이용하였다.

첫째, 조직문화 및 조직문화 진단과 관련된 선행연구 및 국내외 관련 문헌들을 검토하고, 경찰 조직문화의 실태에 대한 검토를 하였으며 그 문제점을 진단하였다.

둘째, 조직문화 진단기법과 기존 평가모형과 사례를 비교 검토하여 경찰 조직문화 진단을 위한 평가모형과 지표 개발에 시사점을 도출하고자 노력하였다.

본 연구 결과, 기대되는 효과는 다음과 같다.

첫째, 도출된 조직문화 진단 평가모형을 활용한 실증조사를 통해 경찰 조직문화에 대한 보다 객관적이고 정확한 인식이 가능해 질 것이다.

둘째, 합리적인 조직문화 측정지표 개발을 통해 경찰청의 조직문화 개선을 위한 합리적 정책방향 설정과 경찰조직 혁신관리에 환류시킴으로써 경찰혁신을 위한 정책대안 수립에 기초자료로 활용할 수 있을 것이다. 즉, 측정 결과를 환류하여 경찰 조직문화 개선을 위한 정책적 대안 수립으로 연결시켜 경찰 혁신을 위한 치안시책 추진의 동력을 확보할 수 있을 것이다.

셋째, 조직문화 진단을 통한 대국민 경찰 신뢰도 제고로 경찰관의 조직몰입도 및 직무만족도 향상을 기대할 수 있을 뿐만 아니라 직업에 대한 자긍심 제고에도 일조(一助)할 수 있으리라 본다.

넷째, 이를 통한 치안서비스 품질 제고로 국민만족도 제고에 기여할 것으로 기대한다. 또한 본 연구결과는 『경찰 비전 2015』의 전략과제인 ‘소통과 화합의 조직문화 조성’ 과제 추진시 정책적 참고자료로 유용하게 활용될 수 있으리라 전망하며, 향후 경찰 조직문화 진단시 즉각 활용 가능하리라 본다.

제2장 경찰 조직문화에 대한 이론적 틀

제1절 경찰 조직문화의 의의

1. 조직문화의 개념

최근에 전략적 자산으로서 조직문화의 중요성이 재인식되고 있고, 조직문화가 조직구성원이 가지는 내면화된 가치관, 사고방식, 행동양식 등을 좌우하기 때문에 조직을 둘러싼 외부환경이 복잡하고 조직의 생산성 제고를 위한 혁신이 심화될수록 미래 발전전략 선택, 위기극복 등을 위해 조직문화의 중요성은 날로 확대되고 있다.³⁾

그렇다면 조직문화란 무엇인가?

일반적으로 조직문화란 특정 조직의 구성원들에 의하여 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념으로서 조직 전체와 구성원의 각종 행위에 직접적·지속적으로 영향을 주는 것이다.

즉, 조직문화는 특정 조직에서 역사적으로 형성된 구성원들의 가치관, 행동양식, 조직의 상징과 특성, 관행과 이념 등 조직 특유의 가치체계를 의미한다. 이는 한 조직을 다른 조직과 구분할 수 있는 조직 구성원들이

3) 민간기업의 경우 실제로 조직문화가 좋을수록 경영성과가 향상되며, 시장에서의 경쟁이 치열할수록 조직문화가 성과에 미치는 영향은 더욱 커진다(Burt, 1994)고 보고 있다. 예를 들면 Fortune誌(2007)가 선정한 '일하기 좋은 100대 기업'의 장기 수익성은 일반적인 고성과 기업을 2-3배 상회하고 있는 것으로 나타나 있고, '일하기 좋다'는 것은 조직의 다양성을 반영한 문화가 좋다는 것을 의미한다고 보고 있다.

공유하는 독특한 가치(핵심가치의 집합)이자, 구성원들이 가지고 있는 조직에 대한 인식과 조직 가치관의 특성을 의미하기도 한다.

조직문화는 지배문화와 하위문화로 구성되는데 지배문화는 조직원 전체가 공유하는 핵심가치이며 하위문화는 조직 내 부서의 가치를 말한다. 또한 구성원의 핵심가치의 수용성과 몰입이 높은 ‘강한 문화’와 일관성이 없으며 모호한 ‘약한 문화’로 구분하기도 한다.

하지만 조직문화는 개념도 모호하고 형태도 쉽게 드러나지 않기 때문에 학자마다 다양한 개념정의를 내리고 있다. 제 학자들의 개념정의를 요약하면 <표 2-1>과 같다.

제 학자들의 조직문화 정의를 유형별로 구분하면 관념적 접근과 행동적 접근, 그리고 양자를 동시에 강조하는 종합적 접근방식으로 구분할 수 있다.

관념적 접근을 강조한 Pettigrew(1979)는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체적 원천으로 보고 있다. 이해 반해 Deal & Kennedy(1982)는 다양한 조직체 상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해 주는 비공식적인 지침으로 정의하여 행동적 접근을 강조하고 있다.

그러나 최근의 논의는 양자를 모두 아우르는 종합적 접근방식이 지배적이다. 즉, 조직구성원들의 지배적인 가치관, 판단의 기준, 의사결정의 근원으로 작용하는 동시에 이것이 구체적인 정책집행이나 사업추진 과정에서 구성원의 각종 행위에 직접적·지속적으로 영향을 주는 것이라고 개념정의하고 있는 것이다.

<표 2-1> 제 학자들의 조직문화에 대한 개념 정의

학자(연도)	개념 정의	접근방식
Pettigrew (1979)	상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체적 원천	관념적
Deal & Kennedy (1982)	다양한 조직체 상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해 주는 비공식적인 지침 -조직문화 형성에 작용하는 요소로 환경, 가치관, 중심인물, 의식과 관례, 문화망 등을 들고 있음	행동적
Hofstede (1984)	특정 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념	종합적
Kilmann (1988)	조직구성원들을 함께 결합시켜주는 공유된 가치와 행동	
Jones (1983)	조직의 개성을 창출하고 구성원의 행동을 규정하여 조직의 정당성에 대한 기초가 되고 개개의 구성원들을 조직 전체로 통합시키는 조직에 대한 기본 가정과 신념, 가치관	
Schein (1992)	-문화는 조직 설립자의 믿음, 가치관과 가정, 조직의 진화에 따른 조직구성원의 학습경험, 새로운 조직구성원이나 리더에 의해서 조직에 유입된 새로운 믿음, 가치관과 가정이라는 세 가지 근원으로부터 발생 -조직문화란 집단이 외부적응과 내부통합의 문제들을 해결함으로써 학습하는 공유된 기본 전제들의 패턴으로 이러한 문제들과 관련해서 지각하고, 생각하고 느끼는 데 올바른 방식으로써 새로운 구성원들에게 가르쳐지는 것 -조직이 강조하는 지배적인 가치관, 조직구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 되는 철학	
Goffee & Jones (2000)	널리 공유되는 가치, 상징, 행위, 가정들로 구성되며 조직 내에서 업무가 처리되는 방식	
Martin (2002)	조직구성원들 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것	
이환범 외(2006)	조직구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범, 사고방식으로써 조직구성원의 행태와 조직 전체의 행태에 영향을 주는 조직의 기본요소	

출처: 이정훈, 조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석, 한국정부학회 「한국행정논집」, 제22권 제1호, 2010, 186면을 토대로 재작성.

Schein(1987)은 조직문화가 조직의 지속적인 유지와 적응을 위한 내부적인 통합기능을 수행한다고 보았다. 반면 Smirchich(1983)은 조직구성원들 간의 일체감 제공과 바람직한 조직 행위를 유도하고 형성시켜가는 감지도구로서의 기능을 강조하였다. 그 외에 Kast와 Rosenzweig(1985)는 의사결정을 위한 전제로서의 기능을 강조하기도 하였다.

그 외에 Oreilly(1989)는 구성원들이 공유하고 있는 핵심 가치로, Ouchi(1981)는 조직구성원들에게 조직의 가치와 신념을 전달하는 상징, 의식 등의 집합으로, Killmann(1989)의 경우 조직구성원들을 결합시켜주는 공유된 가치와 행동을 조직문화로 파악하였다.

이와 같이 조직문화에 대한 관점은 매우 다양하게 제기되고 있으며 주로 신념, 가치, 행동, 상징을 중심으로 그 총체적 합 혹은 각 요소간의 결합으로 설명되고 있다.

위의 개념정의에서 알 수 있듯이 조직은 목표를 달성하기 위해서 집단적·협동적 행동을 필요로 하기 때문에 조직구성원 상호 간에 공유된 신념과 가치관 형성을 매우 중요시한다. 문화는 그 자체의 목적보다 더 큰 목적에 대한 헌신을 촉진하고 행태에 영향을 준다. 그리고 조직의 안전과 발전을 가져올 뿐만 아니라 조직구성원들의 작업과 행동기준을 결정하는 데에도 기여한다(정우일, 2006). 한편, 조직문화는 학습·공유되며 전승된다는 특징을 갖고 있다. 따라서 오랜 기간에 걸친 학습을 통해 형성된 신념과 가치관 및 행동규범으로서 조직구성원들에 의해 공유되고 있는 조직 특유의 성격을 지칭하는 것이다(황창연, 2002).

본 연구에서는 위의 개념들을 종합하여 ‘조직문화는 조직구성원과 조

직 전체에 영향을 미치는 것으로 조직구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범 등 조직 특유의 공유가치(Shared Value)체계로서 구체적인 정책집행이나 사업추진 과정에서 구성원들의 사고나 행위에 직접적·지속적으로 영향을 주는 것'으로 개념 정의하고자 한다.

2. 조직문화의 특성과 기능

앞서 살펴본 바와 같이 조직문화의 개념은 학자마다 달라서 딱히 한마디로 정의하기 어려우나, 일반적으로 '구성원들의 사고와 행동을 지배하는 공유 가치(Shared Value)'라고 정의할 수 있다. 구성원들의 공감에 근거하여 이루어진 굳건한 가치나 신념은 구성원들의 태도나 행동, 가치관 형성에 영향을 미치게 된다. '우리 조직에서 무엇이 중요하고, 가치 있는 것인가'에 대한 믿음을 줄 수 있기 때문이다. 한번 설정해 놓으면 외부의 변화에 흔들림 없이 항상 정확히 남과 북을 가리키는 나침반과 같이, 가치와 신념은 기업이라는 큰 함대가 나아갈 길을 안내해 주는 역할을 하게 된다. 이러한 기능을 하는 것이 바로 조직문화이다⁴⁾.

조직은 조직문화를 통해 조직이 추구하는 가치와 기대, 그리고 조직이 필요로 하는 행동 등을 구성원들에게 표현하게 된다. 특정 조직은 자신만의 독특한 조직문화를 구축함으로써 구성원들이 자연스럽게 조직에 대한 충성심(Loyalty)을 갖고 직무에 몰입하도록 하는 환경을 제공하고 있다. 한편, 조직문화는 구성원들간의 공유를 통해 계승되어지고 학습되어지며, 조직구성원들의 행태에 영향을 미칠 뿐만 아니라 외부환경에 대한 적응 정도가 상이한 수준과 차원을 가지고 있다.

4) 최병권, 강한 조직문화 만들기, LG경제연구원, 「LG주간경제: CEO Report」, 2003.07.02, p. 19.

먼저 일반적인 조직문화의 특성을 보면 다음과 같다⁵⁾.

첫째, 조직문화는 학습된다는 특성을 갖는다. 문화란 사회구성원들이 그들의 사회적, 역사적, 물질적 환경 속에서 생활하면서 학습하고 전승하며 창조해 가는 것이다.

둘째, 조직문화는 집단적으로 공유되는 특징을 갖는다. 그것은 사회를 구성하는 개인적인 특색이나 인류전체에 보편적인 현상이 아니라 민족, 종족, 특정한 사회의 구성원들이 집합적으로 갖는 현상이다. 말하자면 개인들이 그들 특유의 퍼스낼리티를 갖듯이 사회와 집단은 문화를 갖는다. 문화란 사회와 집단이 그들의 환경에 영향을 미치는 공통적인 특징의 상호작용적 집합이다. 따라서 문화란 조직이나 집단의 정체 혹은 주체가 무엇인가를 뚜렷하게 하는 한 요소가 된다⁶⁾.

셋째, 조직문화는 계승된다.

넷째, 조직문화는 조직원의 인식 및 행동에 영향을 미치게 된다. 문화는 사회의 경험적 사실을 규정하며 가치와 윤리기준을 결정한다.

다섯째, 조직문화는 외부환경에 적응한다. 여섯째, 조직문화는 수준과 차원을 갖는다는 점이다.

이러한 특성을 갖는 조직문화는 특정집단의 구성원들에게만 공유된 것으로 다른 집단과 구별되는 집합적 심리프로그램으로 규정할 수 있으며, 구체적인 특성을 지적하면 이는 개인적인 고유특성(개인적인 성격이나 인격)으로 타인과 공유되지 않으며, 특정집단의 구성원들에게 공유된 것으로 다른 집단과 구별되며, 모든 사람에게 공유되어 있는 인체의 생물학적 행동시스템으로 정의할 수 있다.

5) 이용규·정경일·이종수, Geert Hofstede의 조직문화 비교방법의 비판적 고찰, 『새천년의 행정학 패러다임(1)』, 한국행정학회 동계학술대회 논문집, 2000.12. 9-10면.

6) Hofstede, Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Hermes Co. 1981, p.24.

그러면 이러한 조직문화는 어떠한 역할이나 기능을 수행하는가?

조직문화는 순기능과 역기능을 가지고 있다. 조직마다 특정 능력을 보유·유지하게 하고, 구성원들 간의 일체감 형성·제고를 통해 조직의 통합에 기여하며, 일탈행동을 통제하는 등의 순기능을 가지고 있다. 다른 한편으로는 조직 변화에의 제약조건으로도 작용하여 조직자체의 자기 방어 원천으로서 작용하는 등의 역기능도 가지고 있다.

하지만 조직문화는 조직구성원들에게 전해지고, 학습과 공유를 통해 일반적으로 다음과 같은 기능을 행사한다.

첫째, 조직문화는 조직구성원들에게 정체(identity)의식을 마련해 주어 조직구성원들의 일체감과 소속감을 제고시킨다. 조직문화는 구성원들로 하여금 자기 조직이 다른 조직에 비해 어떤 우월성을 지니고 있다는 인식을 가지게 함으로써 조직에 대한 일체감을 높일 수 있다.

둘째, 조직문화는 자기보다 큰 어떤 것에 대한 몰입(involverment)을 촉진시켜 준다. 조직문화는 조직구성원들의 행위기준을 제시함으로써 그들을 결함시키는 접착제 역할을 하며, 또 구성원들의 행위나 태도에 강력한 영향을 미치는 기능을 수행한다.

셋째, 조직문화는 구성원의 행위를 인도(引導)하고 형성시키는 감지도구로서 역할을 함으로써 조직에 안정성을 제공해 준다. 조직 구성원들에게 무엇이 바람직한 행동인지를 알게 하고 그럼으로써 조직 구성원의 행동과 태도를 규정하고 그 방향으로 유도하는 역할을 하게 된다. 조직의 행동에 일정한 안정성을 지니게 하고 결과적으로 조직 외부의 사람이나 집단에 대해 긍정적 조직이미지를 심어 줌으로써 조직의 중요한 자산인 신용과 신뢰를 창출할 수 있게 한다. 나아가 조직구성원의 특성과 자질이 어떻게 보상받거나 규제받아야 하는가에 관하여는 물론 그것들이 어떤 가치를 부여받아야 하는가를 밝힌다.

넷째, 의사결정 전제를 제공한다. 조직문화는 조직구성원들의 가치체계 속에 내면화됨으로써 그들의 행동패턴이 조직목표에 부합되도록 드러나지 않게 통제하는 기능을 수행한다.

다섯째, 통제메커니즘을 사용한다. 조직구성원들이 공유된 가치나 규범을 이탈할 때 이를 규제하고 조직목표에 합치된 행동을 하도록 강요하는 통제메커니즘 역할을 수행한다.

여섯째, 조직의 이미지와 성격, 조직구성원의 가치관, 규범, 신념 및 행동양식 뿐만 아니라 조직이 지향할 목표를 규정하는 기준을 함축한다.

3. 조직문화의 중요성

인적자원의 효율적 활용을 위해서는 합리적 측면에서의 조직설계나 직무설계와 더불어, 정신적·가치적 측면을 중요시하는 상징적 관점에서는 개발된 인적자원의 특성을 존중하는 건전한 조직풍토나 조직문화의 정립이 요청된다.

조직은 그 조직이 처해 있는 환경에 따라서 조직의 구조, 행위 및 과정의 3요소를 적절히 결합시키게 되며, 이에 따라 각 조직의 특성은 독특하게 형성된다. 이와 같이 특정 조직을 타 조직과 구별할 수 있도록 해주는 조직의 고유한 특성을 조직풍토 또는 조직분위기(organizational climate)라 한다. 이러한 조직풍토는 조직의 다양한 성격에 대한 종업원의 종합적 지각과정을 통해서 형성되는 것이 보통이기 때문에 객관적인 것이라기보다 주관적이고 상대적인 것이라 할 수 있다.

요컨대 조직은 환경과의 적응과정 속에서 조직의 구조, 행위, 과정을 독특하게 결합하게 되어 조직 특유의 독특한 성격을 형성하게 되며, 이와 같이 형성된 조직특성은 구성원의 지각을 통해서 조직풍토 또는 조직

분위기를 형성할 뿐만 아니라, 이러한 조직풍토 또는 조직분위기는 조직 유효성(생산성)을 좌우하게 된다.

인적자원을 활용하기 위해서는 합리적인 조직으로서의 조직구조와 그 속에 있어서의 직무와 합리적인 설계만으로는 불충분하다. 이러한 조직의 계획 및 설계에는 동시에 조직 안에서 일하는 사람들이 일할 보람을 느끼고 그 능력을 충분히 발휘할 수 있는 내부조직환경으로서 조직풍토를 조성해야만 한다.

조직문화(organizational culture)는 조직특성을 전체적으로 파악하는 개념이란 점에서 조직분위기 또는 조직풍토와 유사한 개념으로 설명되기도 하지만, 기본적으로 양자의 개념은 구별되는 개념이다. 즉, 조직문화란 조직구성원의 공유된 가치나 신념의 체계이며, 이것에 의해서 조직구성원의 활동의 지침이 되는 행위규범이 창출된다. 한편 조직문화의 개념이 되는 가치나 신념은 기업의 공식적인 철학이나 정신에 따라 널리 공유되도록 하는 것이 바람직하다.

요컨대 조직문화는 조직구성원들의 사고와 행동을 결정하는 토대가 되고, 구성원들을 결합시키거나 조직생활에 의미와 목적을 부여하면서 조직 구성원들의 행동을 결정하는데 중요한 바탕이 된다. 이와 같이 조직문화는 그것이 긍정적, 부정적이든 조직전체에 커다란 영향을 미치는 한편 그 결과에 따라 조직운영 관리의 운명이 좌우되기 때문에 그 중요성은 자못 크다 할 것이다.

결국, 조직문화는 조직 경쟁력의 가장 중요한 요인이라 할 수 있다. 조직변화의 핵심적 성공요인도 조직문화의 변화에 달려 있다. 조직구조, 시스템 등 하드웨어 측면의 변화보다는 구성원들에게 공유되는 의식과 행동양식, 기본가치, 신념 등의 소프트한 측면의 문화적 변화가 핵심요소인 것이다.

왜냐하면 구조적 측면에만 초점을 맞춘 변화 프로그램들은 실패의 확률이 높다. 따라서 조직구조, 시스템의 변화가 효과를 발휘하고 지속화 되려면 문화의 변화가 필수적인 것이다.

4. 조직문화의 유형 및 구성요소

조직문화를 유형화하는 이유는 조직문화를 유형화하여 조직의 문제점을 고찰하고 조직문화 유형간 비교를 통하여 조직의 효과성 및 유효성의 차이를 검증함으로써 여러 조직이론을 검증할 수 있기 때문이다.

현재까지 조직문화 연구에서 모순적인 요소들을 동시에 고려하여 조직문화유형을 제시한 것은 대표적으로 퀸 등의 연구(Quinn & Rohrbaugh, 1981; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)를 들 수 있다(이종찬, 2004).

특히 Quinn과 Kimberly(1984)의 조직문화유형인 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화는 조직의 다양한 문화요소들을 포괄적 시각에 기반을 두고 있으며, 때문에 조직문화와 조직성과간의 역학관계 분석을 위해 지금도 많은 학자들이 이들 문화유형을 연구분석 틀로서 활용하고 있다.

정부 및 행정조직에 대한 문화연구에 있어서도 이러한 연구 성향에서 크게 벗어나지 않았다. 근래 행정조직에 있어서도 어떠한 조직문화가 조직효과성을 향상시키며, 조직문화의 강도가 강할수록 조직효과성이 높다는 경영학자들의 보편적 주장이 행정조직에도 적용될 수 있는지, 행정조직들 간에 그리고 조직내 기능이 상이한 부서들 간에 조직문화가 서로 다른지를 실증적으로 규명하는 연구가 전개되었다(김호정, 2002)⁷⁾.

7) 김호정, 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. 「한국행정학보」, 37(4), 2003, pp. 103-123.

조직문화의 유형은 <표 2-2>에서 보듯이 학자마다 서로 다른 구성요소를 주장하고 있다.

<표 2-2> 제 학자들의 조직문화 유형 구분

학자	분류기준	문화유형	
Harrison(1972)	이념적 지향	①권력지향형 ③업무지향형	②역항지향형 ④인간지향형
Deal & Kennedy(1982)	위험의 속도, 환류속도	①강한 남성문화 ③투기문화	②업무·휴식 병존문화 ④과정문화
Rousseau(1988)	과업과 인간, 안전과 만족	①건설형 문화 ③적극적 방어형문화	②수동적 방어형문화
Quinn(1988)	신축성-질서, 외부지향-내부통합	①인적자원문화 ③위계서열문화	②개방체계문화 ④생산자중심문화
Cameron & Quinn(1999)	신축성-안정성 외부지향-내부지향	①관계지향문화 ③시장지향문화	②혁신지향문화 ④위계지향문화
Quinn & McGrath(1985) 김호정(2002)	신축성-안정성 외부지향-내부지향	①집단문화 ③위계문화	②발전문화 ④합리문화
황창연(2003)	상호동질성	①개인주의문화 ③권위주의문화	②집단주의문화 ④민주주의문화

대표적으로 Kotter와 Heskett (1992)는 문화적 관점, 전략적 적합성 관점, 적응성 관점으로 구분하여 조직문화와 조직효과성에 관한 연구를 진행하였다.

Ouchi (1980)의 경우는 시장문화, 관료적 문화, 관계문화로 유형화하여 연구를 진행하였고, Reimann과 Wdeiner (1988)는 공유된 핵심가치의 유형과 근원에 따라 창업가 문화, 전략적 문화, 국수주의적 문화, 배타적 문화로 구분하여 진행하였다.

초창기 조직문화에 대한 많은 연구들은 조직문화와 조직유효성과의 관계에 초점을 두고 진행되어 왔으나 1990년대 중반 이후 조직문화의 유형과 조직 효과성 간의 연구로 전환되었다.

조직문화 유형과 조직 효과성간의 연구를 위한 문화유형 구분 모델은 Quinn을 중심으로 한 Kimberly & Quinn (1984), Quinn & McGrath (1985), Denison & Spreitzer (1991), Cameron & Quinn (1999)이 제시한 조직문화 유형인 경쟁가치모형(Values Framework)이 가장 일반화되어 있다.

먼저, Quinn & McGrath(1985)가 주장한 조직문화 유형의 특징을 보면 다음과 같다. 이들은 외부환경에 대한 확실성의 정도에 따라 융통성-유연성-자율성, 통제-안정성을 특징으로 하는 종축과, 외부환경 변화에 대하여 얼마나 적극적이냐에 따라 내적-미시적-보수적, 외적-거시적-적극적 특성을 기준으로 한 횡축을 기준으로 집단문화(the group culture), 개발문화(the developmental culture), 위계문화(the hierarchical culture), 합리문화(the rational culture)로 구분하였다. 각 문화유형별 특징을 보면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> Quinn & McGrath(1985)의 조직문화유형의 특성

문화유형 가치체계		집단문화	합리문화	위계문화	발전문화
정의적 특성		가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조됨	매우 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 신을 강조함	조직 구성원들이 공식화된 규정을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함	조직 구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함
가치 차원	목적	응집성	효율성	안정성	혁신
	수단	협력	계획	정보관리	적응성
조직 특성	동기부여	배려	전문성 배양	권위체계 중시	잠재력 개발
	리더십	지원적	지시적	보존적	창의적
	업무특성	정형화된 업무	정형화된 업무	정형화된 업무	비정형화된 업무

첫째, 집단문화는 조직구성원 간의 인간관계를 소중히 여기면서 신축성과 조직의 내부통합을 강조한다. 집단문화는 주로 조직구성원의 몰입 및 참여, 외부환경의 기대에 역점을 두고 있다. 즉, 조직은 목표달성을 위하여 조직구성원의 책임감과 주인의식을 강조하면서, 조직구성원에 대한 인간적 배려와 가족적인 분위기를 중요시한다. 리더나 조직의 장은 멘토 그리고 부모의 모습으로도 여기어진다. 조직은 충성이나 전통에 의해 결합되어지고 몰입을 높다. 조직은 인적자원개발의 장기적 이익을 강조하고 결속과 사기에 상당한 중요성을 둔다.

둘째, 발전문화는 외부환경에 대하여 민감하게 반응할 뿐만 아니라 조직의 성장과 발전을 위한 조직역량을 뒷받침해 줄 가치관 및 규범, 신념을 강조한다. 적극적인 변화 창출, 혁신, 창의성, 변화추구를 중시하는 조직문화로서 직원들은 위험을 기꺼이 감수하고자 하고, 지도자는 혁신가 혹은 위험감수자로 비추어지며 실험과 혁신을 통해 조직이 결속되어진다.

셋째, 위계문화는 안정된 환경에서 능률, 통일성, 조정, 통제를 지향한다. 이러한 조직문화를 가지고 있는 조직은 목표를 달성하기 위한 방법으로 전통, 관행, 규정과 규칙 등을 중요시 한다. 위계문화의 조직구성원 몰입 정도는 다른 조직문화에 비해 낮지만 반면 조직 내부의 통제 및 안정성 확보, 순응은 높게 형성된다. 위계문화는 통제지향적 문화이기 때문에 조직구성원들의 동기부여, 열망, 직무에 대한 매력 등이 약화된다. 뿐만 아니라 위험부담에 따른 처벌과 책임을 회피하고자 하는 경향이 강하여 무사안일주의가 만연되고 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착은 약해질 가능성이 있다.

넷째, 합리문화는 외부 적응성과 함께 안정 및 통제에 대한 필요성을 강조하는 문화유형이다. 결과지향적인 조직으로 조직의 명확한 비전설정을 통하여 목표달성에 가치를 부여하고 그 목적을 달성하기 위하여 외부

지향성, 생산성, 성과 등을 강조한다. 최고관리자는 조직이 달성해야 할 미래의 바람직한 상태를 비전으로 가시화하고 조직구성원들에게 이를 공유토록 할 뿐만 아니라 조직구성원들이 지속적으로 목표달성에 전념할 수 있도록 이끌어 나간다. 직원들은 경쟁적이며 목표 지향적 역할을 수행한다.

<표 2-4> Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형의 유형과 특징

문화유형 구분	합리문화	발전문화	위계문화	집단문화
조직목적	목표의 추구	광범위한 목적	규정의 집행	집단유지
업적기준	생산성, 능률	외부지원, 성장, 자원획득	안정성, 통제	응집성, 사기
권위의 소재	상위자(Boss)	카리스마	규칙	구성원 자격
권력의 기반	능력	가치	기술적 지식	비공식적 지위
의사결정	단호한 선언	직관적 통찰력	사실 분석	참여
추종	계약적 동의	가치에의 몰입	감시와 통제	과정에의 몰입
구성원 평가	유형적 산출	노력의 강도	공식적 기준	관계의 질
고유동기	성취	성장	안정	친화
동의	계약	이념	규율	친화
동기부여	보상	성장	안정	애착
리더십	지시적, 목표지향적	혁신적, 위험감수	보수적, 신중	관심, 후원적
의사결정과 정 중시사항	생산성, 효율성	적응, 외적 적합성	문서, 책임	참여적, 지원적
중심가치	경쟁	창의	통제	협력
관행	Do things Fast	Do things First	Do Things Right	Do Things Together

출처: Quinn, R. E. & McGrath, M. R., The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In Frost et al. eds. *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications, 1985. pp. 315-334.

한편, Cameron & Quinn(1999)이 제시한 문화유형의 특성과 조작적 정의는 다음과 같다. 이들은 현재 작동하는 조직문화와 추구하는 조직문화를 나누어 측정하고 이것이 조직 효과성에 어떠한 차이를 가져오는지 차이분석(gap analysis)을 실증적으로 할 수 있는 조직문화진단 도구(OCAI; Organizational Culture Assessment Instrument)를 개발했다⁸⁾.

<표 2-5> Cameron & Quinn의 조직문화 유형별 조작적 정의와 주요 특징

조직문화유형	주요 특징
관계지향문화	<ul style="list-style-type: none"> - 가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조됨 - 팀워크 중시, 개인다양성 - 협력, 단합 - 조직 단합 유지, 자율팀 추구를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성
혁신지향문화	<ul style="list-style-type: none"> - 매우 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 조직발전을 강조함 - 창의성, 실험정신 - 도전정신, 과감한 목표 - 자율성, 진취적 사고를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성
위계지향문화	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원들이 공식화된 규칙을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함 - 신의 성실, 권위 - 안정성, 규정준수 - 업무 체계성 및 조직체계 유지를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성
시장지향문화	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함 - 성과 극대화 및 결과지향 - 업무 효율화 및 세심한 주의 - 목표 달성 및 자기 완결성을 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성

자료: 주효진 외, 2007, 48면.

8) Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. N. Y.: Addison Wesley Inc., 1999.

첫째, 관계지향문화(clan culture)는 신축성과 재량, 사람에 대한 관심과 함께 내부적 유지·통합을 강조한다. 구성원들의 조직몰입과 충성심, 참여와 ‘우리’라는 공동체 의식이 특징이다. 조직리더는 마치 스승과 부모와 같으며, 개별구성원들의 장기적 발전과 사기, 응집력 등의 가치를 강조한다.

둘째, 혁신지향문화(Adhocracy culture)는 신축성과 재량을 강조하면서 조직의 외부환경 적응에 초점을 둔다. 이 유형은 기본적으로 혁신적·선도적인 변화가 성공의 지름길이라는 가정을 가지고 있고, 구성원들의 창의성과 개성, 기업가 정신과 위험추구, 미래예측에 가치를 둔다. 이 유형은 격동적인 환경에 가장 잘 반응한다.

셋째, 시장지향문화(market culture)는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 관심사보다는 외부환경에 지향점이 있다. 주로 공급자나 고객, 규제자 등 외부관계자와의 거래에 강조점을 둔다. 경쟁력과 생산성이 핵심가치이며 결과지향적이다.

넷째, 위계지향문화(hierarchical culture)는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직내부적 유지와 통합에 강조점을 둔다. 질서에 대한 강조와 규칙에 의한 규제가 핵심가치가 되면서 조직리더는 안정지향의 관리자, 조정자로서의 역할이 중요하다. 이 문화유형에서는 원만한 조직운동을 위한 통제와 예측가능성, 그리고 조직 내부효율성 증진이 가장 중요하다.

경쟁가치모형은 조직효과성 분석모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위해 개발되었는데, 이 모형은 조직의 문화가 지니는 가치들을 상호 비교하는 데 활용할 수 있다. Cameron & Quinn(2005)은 조직문화의 가치를 서로 비교하기 위하여 X축으로는 관리의 초점을 내부와 외부 및 통합과 분화로 나누고, Y축으로는 조직구조의 유연성과 안정성 및 자유재량과 통제로 나누어 네 가지 조직문화를 구분한 다음 각

조직문화의 가치들을 상호 경쟁적으로 비교하려는 시도를 하였다.

<그림 1-1> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형을 이용한 조직문화유형의 특성



자료: Cameron & Quinn(2005), p. 46.

<그림 1-1>에서 보듯이 조직의 문화가 조직에 따라 다양하게 나타나는 이유는, 조직들이 모두 서로 다른 독특한 가치 성향을 소유하고 있기 때문이 아니라, 조직마다 강조하는 가치 지향점, 리더의 유형, 조직 효과성 창출에 대한 접근방법이 다르기 때문이다.

네 가지 문화 유형을 설명하면 다음과 같다. 즉, 제 1사분면이 혁신문화를 나타내고 있는데, 이것은 유연성(flexibility)과 개성이 강조되고 외부에 초점이 맞추어지는 문화이다. 그래서 이러한 문화에서의 경영자는 비전 수립자의 역할을 하고, ‘혁신’이 가장 중요한 가치이다. 제 2사분면은 집단문화를 나타내는데, 이 문화에서도 유연성과 개성이 강조되지만 조직 내부에 초점을 맞추며, 이 문화에서는 조직 구성원들간의 ‘조화와

화합’, 그리고 개별 구성원들의 ‘만족’이 가장 중요한 가치로 간주된다. 제 3사분면은 위계 문화로서 조직 내부에 초점을 두고 안정성(stability)과 통제가 강조되는 문화이며, 이 문화에서는 ‘효율성’이 가장 중요한 덕목이 되며, 경영자는 효율성을 위한 분석자의 역할을 한다. 마지막으로 제 4사분면은 시장 문화인데, 이것은 조직 외부에 초점을 맞추고 안정성과 통제가 강조되는 문화이다. 이 문화에서는 ‘성과’ 달성이 가장 중요한 가치이다.

위에서 본 바와 같이 일반적으로 조직문화는 크게 네 가지 유형의 문화가 존재한다고 본다(김호정, 2002; 이경호·김근세, 2005; Cameron & Quinn, 2005; Parker & Bradley, 2000). Parker & Bradley(2000) 및 이경호·김근세(2005)가 제시한 네 가지 조직문화 유형은 1사분면과 4사분면의 문화 유형의 용어가 다를 뿐 각각의 문화가 특성은 Cameron & Quinn(2005)이 설명한 것과 동일하다.

<그림 1-2> Parker와 Bradley의 경쟁가치 모형과 네가지 조직문화 유형

		구 조 유연성			
초 점	내부	집단문화(인간관계 모형) ▪ 목적: 인적자원 개발 ▪ 수단: 응집성, 사기, 훈련	발전문화(개방체계 모형) ▪ 목적: 성장, 자원획득 ▪ 수단: 유연성, 준비성, 외부평가		
	외부	위계문화(내부과정 모형) ▪ 목적: 안전성, 균형성 ▪ 수단: 정보관리, 의사소통	합리문화(합리적 목적 모형) ▪ 목적: 생산성, 능률성, 성과달성 ▪ 수단: 기획, 목표설정		
		통제			

자료: Parker & Bradley(2000), 이경호·김근세(2005)에서 재인용.

위의 <그림 1-1>과 <그림 1-2>를 종합하면 다음과 같이 조직문화를

설명할 수 있다.

첫째, 클랜 문화(clan culture) 또는 집단문화(group culture)는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내의 가족적인 인간관계 유지에 최대의 역점을 둔다. 따라서 조직효과성의 기준도 인적 자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 두어진다

둘째, 애드호크라시문화(adhocracy culture) 또는 발전문화(development culture)는 조직의 변화와 유연성을 강조한다. 또한 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 따라서 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 기업가정신을 중심 가치로 인정한다. 애드호크라시문화에서 구성원들이 하고 싶은 일은 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행될 수 있으므로, 조직과의 일체감을 촉진시킨다.

셋째, 위계문화(hierarchy culture)는 공식적인 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다. 위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 계층제적인 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다.

넷째, 시장문화(market culture)는 합리 문화(rational culture)는 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 능률성, 그리고 성과보상의 가치를 강조한다.

이상에서 Quinn & McGrath(1985), Cameron & Quinn(1999)이 제시

한 경쟁가치모형(Competing Values Framework)을 중심으로 각 문화 유형별 특징을 간략히 살펴보았다.

그런데 명령지휘계통에 의해 작동되는 경찰조직의 경우 위계문화가 지배적이라 할 수 있다. ‘위계문화’는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 것으로, 이 문화에서 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 현저히 떨어진다. 이 같은 사실은 장석현의 연구에서도 입증되는 바, 경찰조직의 문화는 Cameron & Quinn의 조직문화 네 가지 유형 중 위계문화가 지배적인 문화로 나타났으며, 집단문화가 가장 낮은 것으로 조사되었다⁹⁾.

다시 말해 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여와 열정은 약화되고 직무에 대한 매력은 감소하므로 구성원들의 직무만족도 높아지기 곤란하다. 뿐만 아니라 통제강화와 위험부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 무사안일 행태가 만연되고 반면에 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착은 약해진다. 이러한 상황에서는 조직몰입의 향상도 기대하기 어렵게 된다 .

한편, ‘합리문화’는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있다. 동시에 합리문화는 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다. 개인주의는 응집력과 팀웍을 약화시키고 방어적 태도는 조직에 대한 애착과 주인의식을 고취시킬 수 있는 기회를 잃게 하므로, 합리문화에서는 구성원들의 타산적·거래적 몰입은 강해질 수 있지만 심리적·정의적 몰입

9) 장석현·이강훈, 경찰 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 「공안행정학보」, 제16권 제1호, 2007, 43-63면.

의 향상은 기대하기 어려울 것이다.

이상과 같이 집단문화는 인간적 배려와 인간관계를 강조하고 발전문화는 매력적이고 새롭고 창의적인 일을 조직의 지원 하에 위험부담 없이 진취적으로 할 수 있다는 측면에서 구성원들의 직무만족 향상에 현저한 기여를 할 것으로 기대되지만, 위계문화는 자율과 재량이 부족하여 직무 매력과 동기부여가 곤란하고 합리문화는 조직과 개인간 거래관계가 강조되어 인간적 면이 결여된다는 의미에서 각각 직무만족의 향상을 어렵게 한다. Quinn & Spreitzer(1991: 128)도 전통적 조직발전론에 의거하여 인간관계와 개방체제의 가치를 강조함은 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 감정을 감소시킨다는 의미에서 각각 조직몰입의 향상에 기여할 수 없는 측면이 있다.

제2절 경찰 조직문화 관련 선행연구의 검토

1. 경찰 조직문화에 대한 선행연구 검토

조직문화에 관한 연구가 본격화된 것은 1980년대 초 딜(T. E. Deal)과 케네디(A. A. Kennedy)의 기업문화(Corporate culture: The rites and rituals of corporate life, 1982), 피터스(T. J. Peters)와 워터맨(R. H. Waterman)의 In search of excellence, 오우치의 Z-이론(1981) 등과 같은 저서들이 등장하여 언론과 실무자들의 각광을 받으면서 부터이다. 이들 저서는 모두 조직문화의 덕목을 강조하고 조직문화의 적절한 관리가 조직 성공의 관건임을 주창하였다.

조직문화 연구는 대체로 두 가지 접근방법으로 구분한다. 하나는 조직 내 실제 존재하는 문화적 특성을 밝혀내고 특정조직의 문화적 프로필을 규명하는 서술적 접근방법으로 "something an organization is"의 시각이고, 또 하나는 조직구조나 조직관리전략, 그리고 조직효과성 등 조직 특성변수와 조직문화와의 인과관계를 규명하고자 하는 인과적 접근방법으로 "something an organization has"의 시각이 그것이다. 전자는 보다 더 질적인(qualitative) 연구방법이 활용되고 후자는 계량적(quantitative) 연구방법에 치중한다.

1980년대 이후 조직문화에 관한 연구는 조직문화가 조직성과에 직접 또는 간접적으로 영향을 미치고 있음을 보여주었으며, 더불어 조직문화 유형에 따른 조직유효성 및 조직성과와의 상관성 규명에 대한 연구에 관심이 많았다. 이외에 조직문화와 리더십, 조직환경, 조직구성원간의 적합

성 여부 그리고 조직문화와 조직생산성 개선 측면에서의 역학관계 연구가 활발히 진행되어왔다.

한국경찰의 조직문화와 관련된 기존의 선행연구는 객관적인 수에 있어서는 그리 많지 않은 편이며, 연구접근방법에서 있어서는 대체로 인과적 접근방법이 주종을 이루고 있다. 즉, 경찰조직문화가 조직몰입¹⁰⁾이나 치안활동의 생산성에 미치는 영향¹¹⁾, 그리고 경찰 조직문화가 경찰관 사기 및 직무만족 간의 관련성¹²⁾ 등을 중심으로 연구가 진행되었다.

또 이용혁(2003)은 미국과 한국 경찰의 문화적 차이를 연구하기도 하였다¹³⁾. 한편, 경찰조직문화모형에 대한 연구도 있었는데, 경찰관의 의식·행태변화와 경찰조직문화와의 관계를 모형화하고 이 모형관계에서 상호작용하는 결정요인을 설정하는 데 목적을 두고 있다¹⁴⁾. 그러나 이 연구는 주요내용은 경찰 조직문화의 현상 진단을 위한 평가지표의 개발에 있다기보다는 바람직한 경찰조직문화 발전전략을 제시하기 위한 영향요인 탐색에 초점이 있었다.

또한 장석현(2007) 등은 한국 경찰조직의 지배적인 조직문화 유형을 파악하고 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 조직문화를 파악하여 경찰조직의 효과성 제고와 경찰공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였다¹⁵⁾

10) 장석현·이강훈, 경찰 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향, 「공안행정학보」, 제26권, 2007.

11) 김상호, 경찰 조직문화가 생산성에 미치는 영향, 동국대학교 박사학위논문, 2003, 김상호, 경찰 조직문화가 치안활동 성과에 미치는 영향, 「치안정책연구」, 제18호, 2004. 12.

12) 최학봉, 경찰 조직문화와 직무만족간 관련성에 관한 이론적 고찰, 「한국경찰학회보」, 제6호, 2003. 8., 최학봉, 경찰의 조직문화가 사기에 미치는 영향에 관한 연구, 원광대학교 박사학위논문, 2003.

13) 이용혁, 경찰조직에 투영된 미국과 한국의 문화적 차이, 「경찰대 논문집」, 제23호, 2003.

14) 이상안, 21C 경찰조직 문화모형, 「경찰대학 논문집」, 제19호, 1999, pp. 333-389.

15) 장석현·이강훈, 앞의 논문, 2007, 43-63면.

2. 조직문화와 효과성 및 직무만족도간 관계 연구

조직생활에 있어서 문화는 강력한 동시에 침투적인 역할을 하기 때문에 문화적 요소가 조직성과에 영향을 미칠 것이라는 관측은 어쩌면 당연하다. 이론적인 측면에서 어쩌서 조직의 문화가 성과와 관계가 있는지에 대한 논지를 세 가지로 압축하여 제시하면 다음과 같다¹⁶⁾.

첫째, 조직의 문화는 조직자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거한다. 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공한다. 특정 조직이 자기의 진로를 명확히 인지하고, 또 조직구성원들 또한 자신의 방향이나 행동을 명확히 알고 한결같이 나아간다면 조직의 성과는 자연 향상될 것임은 자명하다. 환언하면 조직문화가 지니는 속성 그 자체가 구성원들의 공감대를 형성케 하고, 이로 인해 자연스럽게 동기가 부여됨으로써 조직의 성과가 제고된다는 논리이다.

둘째, 조직문화는 통제수단의 하나이며, 이 통제를 통해 성과를 향상시킬 수 있다는 논지이다. 예를 든다면 신화나 의례 등의 문화적 관리로 조직과 조직목표 등에 애착심을 유도하고 이를 통해 생산성을 향상시킬 수 있다는 것이다.

셋째, 조직문화는 조직이 목표수행을 위해 취하는 제반교환과 거래시 정보를 제공한다는 점이다. 즉 조직문화는 조직의 사회적인 집단구성원들 사이에 이루어지는 교환이나 거래에 대한 규제를 제도화시킨다. 조직문화는 교환이나 거래에 관한 규제를 제도화시킴으로써 기업의 성과에 영향을 미친다.

이 같이 조직문화와 조직성과간의 관계는 연구를 통해서도 증명되고 있다. Peters & Waterman(1982)은 미국에서 장기간에 걸쳐 성장성과

16) 이용규·정경일·이종수, 앞의 논문, 2000.12. 10면.

수익성이 높고 혁신적인 62개 기업들에 대해 면담을 실시한 결과 이들은 모두 강하고 독특한 문화적 특성 8가지를 공유하고 있음을 발견하였다¹⁷⁾.

국내에서도 조직문화와 조직효과성 및 직무만족도와의 인과관계를 규명하고자 하는 연구는 그간 정부공공조직을 대상으로 비교적 다양하게 진행되어 왔다.

우선, 김호정(2002)은 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 연구한 기초자치단체(구청) 조직문화의 유형과 강도가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지를 검증한 논문 분석결과, 조직 간에는 위계문화와 합리문화가, 부서 간에는 위계문화가 차이가 있는 것으로 주장한다. 또한 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 각각 의미있는 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 문화유형들의 다양한 결합형태 중에서는 네 가지 문화가 모두 강한 `강한 균형문화`에서 구성원들의 조직몰입과 직무만족이 가장 높은 것으로 나타난 것으로 조사되었다. 그러나 문화의 강도는 조직몰입과 직무만족에 의미있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다¹⁸⁾.

한편 이창길(2006)¹⁹⁾은 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 다음과 같이 기술하고 있다.

첫째, 집단문화에서는 인간관계를 중시하는 무형으로 구성원 상호간의 신뢰와 조직에 대한 애정이 강조된다. 끈끈한 동료애를 가진 대가족처럼

17) Peters, T. J. & Waterman, R. H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982.

18) 김호정, 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 「한국행정학보」, 36(4), 2002, 87-105면.

19) 이창길. (2006). 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로. 한국행정학회 2006년 하계학술대회 발표논문.

인식하는 문화형태이다. 이러한 문화유형은 구성원 개인을 존중하고 조직에 대한 애착심으로 개인들의 직무만족이나 조직몰입을 강화할 수 있다. 이러한 집단문화가 직무만족과 조직몰입에는 긍정적으로 영향을 미친다는 연구결과가 많다²⁰⁾. 다만 직무몰입에 미치는 경험적 연구논문은 거의 없다. 생각건대, 집단문화는 한국행정문화의 특성으로 지적되어온 가족주의와 온정주의적 문화유형으로 직무만족이나 조직몰입에는 긍정적인 효과를 미칠 수 있으나 직무자체에 대한 몰입의 정도는 크지 않는 것으로 생각된다. 직무자체에 대한 관심보다는 인간관계 중심적 사고와 응집력을 조직의 중요한 가치로 생각함으로써 직무소홀에 대한 관용과 배려가 이루어지는 대신 조직에 대한 충성으로 보상하는 경향을 보인다.

둘째, 혁신문화는 조직의 유연성을 강조함과 동시에 외부지향성이 강하다. 즉 조직 환경의 충격과 변화에 창의적이고 발전적으로 대응하고 항상 성장을 위해 자원을 획득하고 새로운 업무를 개발하는 문화유형이다. 지금까지 조직문화와 조직효과성의 관계를 분석한 연구논문에 의하면 혁신문화가 조직의 효과성 즉 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 요인으로 작용하는 것으로 가정하는 경향이 있다²¹⁾. 하지만 이러한 혁신적인 조직문화에서는 조직구성원은 항상 긴장하고 창의성과 기업가정신을 추구하고 외부로부터 그 결과를 평가받아야 한다. 최근 정부에서 강력하게 추진하여온 문화의 발전적 변화, 즉 혁신문화 또는 시장문화로의 이행으로 추구하는 것이다. 이러한 적극적인 문화변화전략은 구성원의 자발성에 기초하려는 시도라 하더라도 변화와 혁신의 당위성과 무관하게 근본적으로 직무만족과 조직몰입을 저하시키는 요인으로 적용할 수 있다.

20) 박상언,김영조, 조직문화프로필과 조직효과성의 관계에 관한 연구, 「경영학연구」, 24(3), 1995, 213-237면., 정준교,박상언,김영조, 조직문화, 조직구조, 조직성과의 관계에 관한 경험연구, 한국경영학회 추계학술대회 발표논문집, 1995., 김호정, 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 「한국행정학보」, 36(4), 2002, 87-105면.

21) 김호정, 행정조직과 기업조직의 조직문화비교, 「한국행정학보」, 38(3), 2004, 49-68면., 김근세,이경호, 책임행정기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로, 「한국행정학보」, 39(3), 2005, 179-204면.

Quinn & Cameron (1999)²²⁾의 경쟁가치모형을 구분하는 두 가지 기준, 즉 유연성- 통제성과 내부지향-외부지향 중 전자를 집중하는 경향이 있다. 즉 유연성이 상대적으로 높은 집단문화·혁신문화와 통제중심적인 위계문화·시장문화로 구분하여 직무만족과 조직몰입의 관계를 논의한다. 하지만 경쟁가치모형을 구분하는 다른 하나의 중요한 기준은 내부지향과 외부지향성이이다. 이러한 기준에 의하면 집단문화와 위계문화, 그리고 혁신문화와 시장문화를 각각 묶어서 조직효과성과의 관계를 논하고, 직무만족과 조직몰입에 미치는 효과를 분석하여야 할 것이다. 이와 같이 볼 때, 혁신문화가 직무만족이나 조직몰입에 미치는 효과와는 달리 직무몰입에는 긍정적인 요인으로 작용할 것으로 생각된다. 직무중심의 창의성과 도전의지를 강조하고 있기 때문이다.

셋째, 시장문화는 외부지향성을 중시하고 성과통제의 가치가 존중된다. 성과는 목표달성과 이를 위한 경쟁을 강조하기 때문에 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있으며²³⁾, 성과주의를 강조함으로써 구성원들은 조직에 대한 방어적인 태도와 개인주의적 행동으로 조직몰입의 향상은 어려울 것이다. 신공공관리론에서 강조하는 성과책임을 시장문화에서 중요시하는 목표달성과 결과중시의 가치와 연계될 수 있어 성과관리측면의 조직효과성에는 기여할 수 있는 측면이 있다. 즉 조직몰입이나 직무만족에는 영향이 약할 수 있으니 성과향상을 위한 직무몰입은 강하게 작용할 가능성이 있다. 이는 조직몰입을 거래적 몰입과 심리적 정의적 몰입으로 구분하여 후자에는 약할 지라도 전자에는 강할 수 있다는 것이다²⁴⁾.

넷째, 위계문화는 조직내부에 안정성과 균형성을 강조하고 이를 위해

22) Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. N. Y.: Addison Wesley Inc., 1999.

23) 김근세, 이경호, 앞의 논문, 2005, 188면.

24) 김호경, 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 「한국행정학보」, 36(4), 2002, 91면.

서 강력한 통제와 관리의 가치를 중시한다. 통제와 관리는 절차와 규칙을 통해서 구조화하고 계층제적 의사소통과 정보관리를 통하여 관리적인 통제를 강화한다. 따라서 이 유형은 전반적으로 전통적인 관료제적 모형을 대표하여 강력한 감독체제와 엄격한 규정에 의해 움직이는 문화유형이다. 따라서 구성원은 항상 상부의 지시와 명령을 기다리고 절차와 규정에 얽매이게 되어 자기만족적 자발적 직무자세를 기대하기 어렵다. 이러한 의미에서 기존의 많은 연구는 위계문화가 직무만족이나 조직몰입에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 직무몰입과 위계문화와의 관계는 경험적으로 검증한 연구결과는 거의 없다. 위계적 문화의 경우 지시와 절차의 규정, 그리고 감시로 구성원의 직무자체에 대한 몰입도 오히려 높아 질 것이다. 매우 권위적인 문화 속에 개인은 상관에 절대적으로 복종하고 조직에 대한 충성을 다함으로써 직무몰입은 높아질 수 있다. 조직외부와의 단절된 생활로 정의적, 심리적 조직몰입이나 직무에 대한 만족도는 낮아지는 경향이 있으나 직무에 대한 몰입은 승진과 성과, 그리고 규정에 따라 높아질 수 있다.

3. 기존 연구의 경찰 조직문화 특성 검토

그렇다면, 과연 경찰 조직문화는 어떤 특성을 보이는가? 기존 연구에서 제시하고 있는 경찰 조직문화의 특성을 요약하면 다음과 같다.

먼저 김상호(2004)는 경찰문화를 ‘경찰관들에 의해 널리 공유되는 가치적 요소’로 정의하고, 기존의 경찰문화는 대체로 일반시민들에 대한 불신과 의심 및 잠재적인 위협을 기준으로 한 사람과 상황에 대한 평가, 강제적 권위의 행사와 우월한 지위의 유지, 남성예찬, 복지부동적 정향, 법집행 역할에 대한 강조, 시민들과의 편가르기식 태도, 동료집단에 대한 충성, 비밀주의 등과 같은 부정적 가치가 지배하고 있다고 주장하고 있다²⁵⁾. 따라서 이를 극복하기 위해서 Cameron & Quinn(1999)이 주창한 경쟁가치모형(Competing Values Model)을 통해 서울시내 경찰서를 대상으로 실증분석한 결과, 한국 경찰은 위계문화 성격이 가장 강한 것으로 나타났고, 합리문화가 치안활동에 큰 영향을 미치고 있음을 지적하고 있다. 나아가 치안활동의 성과를 높이기 위해서는 합리문화를 강화시키는 동시에 집단문화적 가치를 중시하는 방향으로 조직문화가 변동·관리될 필요성이 있다고 주장한다.

최학봉은 경찰조직문화의 특성으로 보수성, 권위주의, 비밀주의, 냉소주의 등을 제시하고 있다²⁶⁾. 이를 구체적으로 보면 첫째, 보수성은 공공의 안녕과 질서유지라는 경찰조직의 목표 자체가 체제유지 차원에서 보수적인 성향을 띤다고 보고 있다. 그러나 경찰의 조직문화가 반드시 안정적·보수적 성향일 필요는 없으며, 오히려 오늘날에는 민주적·봉사 지향적인 성향이 모색되고 있다고 주장한다.

25) 김상호, 앞의 논문, 2004, 5면.

26) 최학봉, 경찰 조직문화와 직무만족간 관련성에 관한 이론적 고찰, 「한국경찰학회보」, 제6호, 2003, 376-379면.

둘째, 기존 경찰의 행태적 특성은 대체로 시민에 대해 강압적이며 군림하려는 자세를 취해 왔고, 조직 내에서도 하위계급이나 비간부는 상사의 권위에 복종적인 성향을 보여왔다고 지적된다. 경찰의 권위주의적 특성 형성은 크게 두 가지 요인에 의한 경우가 많다. 하나는 경찰직업을 선택하는 사람들의 성격 자체가 보통 사람들과는 약간 다른 권위주의적 성향을 선호할 것이라는 주장과, 경찰제도 안에서 장기간에 걸친 직무수행과정에서 자연스럽게 직업적 성격상 권위주의적 성향을 형성하게 된다는 주장이 있으나 실증연구를 통해 검증된 것은 아니다.

셋째, 전통적인 경찰활동 자체가 비밀주의적 특성을 내재하고 있다고 한다. 이는 경찰활동이 오류를 범할 잠재성과, 경찰관의 부적절한 행동에 대해 자신과 동료들을 보호하는 과정에서 발생할 수 있다고 주장한다.

넷째, 경찰은 일반사회 및 조직내부에 대해서 냉소적인 특성을 보인다. 냉소주의는 경찰이 수 년간 많은 스트레스를 경험하면서 얻어진 것이라고 보고 있다. 경찰의 냉소주의에 영향을 미치는 요인들로는 언론매체에 의하여 왜곡되는 경찰관련 기사, 긴축재정에 의한 압박감, 비우호적인 형사사법의 태도, 시대에 뒤떨어지는 시설 및 장비, 경찰활동의 성과에 대한 시민감사나 호의적인 인식의 결여, 본인과 가정에 악영향을 미치는 근무행태, 부적절한 보상체계, 업무부담의 증가, 직업적 안정성 결여 등에 기인한다²⁷⁾고 주장한다.

다섯째, 경찰의 직업적 특성상 경찰끼리만 어울리며, 그 결과 일반시민들과의 의사소통이 제한되어 고립적인 특성을 보이게 된다는 것이다.

여섯째, 경찰조직은 위기상황과 각종 범죄에 일사분란하게 대응하기 위하여 엄격한 계층구조를 이루고 있으며, 이에 따라 상관의 지시·명령에 복종하여 업무를 처리해야 하는 상명하복(上命下服)의 조직문화가 지

27) Gordon Pitter, "Police Cynicism in the 1990s", The Police Chief, May 1994, p.,57., 최학봉, 앞의 논문, 2003, 378면에서 재인용.

배적으로 작용하고 있다. 경찰기관 내부에서도 철저한 상하간에 권한과 책임이 명확하여 지배와 피지배의 관계를 형성하고 있다. 그러다보니 상대적으로 폐쇄적인 조직문화 특성을 가지고 있다²⁸⁾.

일곱째, 경찰조직은 법규 적용에 따른 엄격한 규칙과 절차에 따르는 조직으로 규칙성 강조에 따른 경직적 조직문화의 특성을 보인다. 경찰조직은 헌법, 법률 및 법원의 판결에 따라서 기능을 수행하게 된다. 또한 관련 법규에 따라 직무집행을 한다. 이러한 법규범의 준수는 경찰조직의 안정성과 지속성을 가져오는 장점이 있지만 반면에 법규만능주의, 무사안일, 형식주의를 가져와 시민에 대한 편익과 봉사보다는 형식과 절차를 중시하여 관료조직의 폐해로 발전되기도 한다. 뿐만 아니라 경찰조직이 경직된 규칙성에 집착할 경우 경찰관은 개인의 역할수행에 있어서 자기방어수단으로 획일적인 규정을 적용하게 된다. 이때 엄격한 규칙을 성과에 대한 보상보다 과오에 대한 처벌에 사용할 경우 자기과오의 은폐수단으로 허위보고와 책임회피를 하게 되는 경우도 지적되고 있다²⁹⁾.

장석현·이강훈(2007)은 한국 경찰조직의 지배적인 조직문화 유형을 파악하고 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 조직문화를 파악하여 경찰조직의 효과성 제고와 경찰공무원의 조직몰입에 미치는 영향요인을 파악하는 실증연구 결과,³⁰⁾ 경찰조직의 문화는 Cameron & Quinn의 조직문화 네 가지 유형 중 위계문화가 지배적인 문화로 나타났으며, 집단문화가 가장 낮은 것으로 조사되었다.

경찰관의 조직몰입에는 집단문화, 발전문화가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 중 집단문화가 발전문화보다 더 큰 영향을 미치

28) 이정훈, 조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석, 한국정부학회 「한국행정논집」, 22(1), 2010, 184면.

29) 손봉선·송재복, 「경찰조직관리론」, 서울: 대왕사, 2002.

30) 장석현·이강훈, 경찰 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 「공안행정학보」, 제16권 제1호, 2007, 43-63면.

는 것으로 조사되었다. 분석결과를 통해 경찰조직의 효과성 향상을 위해서는 네 가지 조직문화를 균형있게 발전시켜 나갈 것을 주문하고, 경찰관의 조직몰입 향상을 위해서는 집단문화를 강화할 수 있는 적합한 관리 전략과 관리방식의 변화를 요구하고 있다.

이 연구결과가 경찰 조직문화의 특성에 시사하는 바는, 계급조직이란 경찰조직의 특성상 위계문화가 가장 강하고, 경직된 분위기와 경찰조직 내 수직적·수평적 의사소통이 원활하지 못해 집단문화가 강한 것으로 분석하고 있다. 따라서 향후 가족적인 인간관계 형성 및 조직구성원의 결속과 사기 등에 초점을 맞춘 조직관리 전략과 방식으로 전환되어야 한다고 주장하고 있다.

한편, '07~'08년의 경찰 직무만족도 조사결과를 보면, 경찰 조직내 의사소통은 평균 약 50%를 상회하는 수준이며, 조직화합과 관련해서는 대략 60%대 중반 수준을 보이고 있어 아직까지 '소통과 화합의 조직문화 조성'에는 미흡한 수준이다. 여기에는 경찰 조직내 뿌리깊은 과도한 계급중심의 권위주의 문화 등이 주요요인으로 작용하고 있는 것으로 분석되고 있다³¹⁾.

그러나 일부 예외는 있지만 기존 경찰문화 관련 연구들은 대개 탐색적이고 기술적(記述的)인 수준에 머물러 있을 뿐, 통계적이고 분석적인 절차의 활용 등 경험적 타당성에 대한 검증 작업이 소홀한 채 경찰문화의 부정적 측면만 지나치게 강조되고 있는 측면이 있다³²⁾. 이 같은 원인은 기존 경찰관의 태도 및 경찰문화에 대한 연구가 대부분 경찰관의 부적절한 행동을 설명하기 위한 시도에서 비롯되었기 때문이라는 비판적 지적

31) '06년 9월 월드리서치 조사에 의하면 경찰조직의 개선의 필요한 조직문화 1위로 과도한 계급중심 문화가 지적되었다. 경찰청, 「미래비전 2010」, 2009. 10, 249면.

32) 김상호, 앞의 논문, 2004, 5-6면.

이다.

따라서 바람직한 경찰문화에 대한 이해를 위해서는 이러한 접근방식은 지양되어야 한다. 고로 이러한 한계를 극복하기 위해서는 경찰 조직문화에 대한 객관적인 현상 진단과 이를 토대로 한 의도적이고 계획적·지속적인 문화변동 노력을 통해 미래의 바람직한 조직문화로 전이(轉移)시키는 것이 필요한 것이다.

제3절 경찰 조직문화 진단의 의의

조직문화는 개념도 모호하고 형태도 쉽게 드러나지 않기 때문에 문화를 만들거나 변화시키기가 상당히 어렵다. 그러나 각종 제도나 활동들이 실패할 때면 꼭 등장하는 말이 있다. ‘우리 조직은 문화가 그래서 안 돼...’라는 말이 그것이다. 보이지 않고 관리하기도 힘들지만 그만큼 조직의 성공을 위해서는 조직문화가 중요한 역할을 한다는 뜻으로 해석할 수 있을 것이다. 따라서 조직들마다 고유한 조직문화, 강한 조직문화를 만들기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다.³³⁾ 하지만 이러한 노력들이 구성원들의 호응을 얻지 못하고 시작한지 얼마 되지 않아 사라져 버리는 경우를 종종 경험하면서, 이러한 문제의 원인은 근본적인 문화변혁이 아닌 제도나 시스템 변화만을 중심으로 시도되었기 때문이다³⁴⁾. 또한 이러한 활동들은 일시적인 사기 진작이나 분위기 쇄신은 할 수 있어도 구성원들의 가치관이나 마인드를 근본적으로 개혁하기는 어렵다.

조직이 시간이 지날수록 변화하고 지속적으로 발전해야 한다는 것을 전제로 할 때, 조직문화 역시도 시간과 함께 더욱 변화하면서 조직발전에 더욱 유기적인 영향을 미친다고 본다면 조직문화의 동질성과 다양성 중에서 어느 하나만을 강조하는 것은 조직의 지속적인 발전에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 모든 조직은 다양성과 동태성으로 인해 복수문화 또는 하위문화가 존재하며, 이것이 궁극적으로 조직성과를 제고하는 데 긍정적인 영향을 미치게 하는 것이 더욱 중요하다는 것이다. 즉 문화적 다양성을 탈피하여 획일성을 추구하는 것만이 능사가 아니며 문화적 다양성을 인정하고 그것의 장점을 최대한 살려 시

33) 예를 들면, 각종 야유회, 체육대회와 같은 이벤트나 간담회, 워크샵 등이 대표적이라고 할 수 있다.

34) 최병권, 「강한 조직문화 만들기」, LG경제연구원, 2003, 1면.

너지 효과를 높일 방법을 고려해야 한다는 것이다³⁵⁾.

1. 조직문화 진단의 필요성

흔히 조직문화는 개념도 모호하고 형태도 쉽게 드러나지 않기 때문에 문화를 만들거나 변화시키기가 상당히 어렵다고 한다. 그러나, 보이지 않고, 관리하기도 힘들지만, 그 만큼 조직의 성공을 위해서는 조직문화가 중요한 역할을 한다는 뜻으로 해석할 수 있을 것이다.

조직문화를 어떻게 정립·유지·관리하느냐의 문제는 조직의 효과성 뿐만 아니라 조직의 생존여부까지도 좌우할 수 있기 때문에 조직문화의 변화관리가 중요하다.

그런데 조직문화가 과연 관리 또는 변화될 수 있는 것인가?

이에 대해 문화응용주의자(cultural pragmatist)에 의하면 조직문화란 조직 활동의 산물이고 이에 의해 조직의 성과가 영향을 받는다고 가정하며, 따라서 이를 체계적으로 변화시키는 것이 가능하다고 주장한다.

즉, Kilmann(1985)은 바람직한 조직문화를 설계하고 그 실천방안을 모색하기 위해서는 그 전제조건으로써 현재 상태에서 그 조직의 문화가 어떠한 양상으로 나타나고 있는지를 규명하는 작업이 선행되어야 한다고 주장한다³⁶⁾. 또한 조직이 내·외부 환경의 변화로 인해 판단기준이 변하게 되면 조직가치도 변하게 된다고 한다. 이 같은 조직변화 또는 혁신을 시도하기 위해서는 조직문화를 정확히 판단하여야 하며 이를 4단계로 제시하고 있다.

35) 민진, 「조직관리론」, 서울: 대영문화사, 2009, 274면.

36) Kilmann, R. & Saxton, M., *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

첫째, 제1단계는 현 상태의 조직문화를 보여주는 것이다. 조직문화의 관리단계에서 처음으로 해야하는 것은 상관을 참여시키지 않는 워크숍 상태에서 모든 조직구성원들이 조직 내에서 태도와 행동에 영향을 미치는 현재 상태의 조직문화를 나열하게 하는 것이다.

둘째, 2단계는 희망상태의 조직문화를 설정하는 것이다. 모든 조직구성원들이 성공적인 조직이 되기 위한 바람직한 상태의 조직문화를 나열하는 것이다. 이 단계에서는 새로운 조직 내 삶의 방식들이 논의됨으로써 안도감을 느끼게 되고, 새로운 질서를 형성시켜 나가게 된다.

셋째, 3단계는 조직문화 차이를 파악하는 것이다. 1단계에서 정리된 현재상태의 조직문화 내용과 2단계에서 설정한 희망상태 또는 바람직한 조직문화 사이의 차이를 확인하는 것이다. 이 단계에서는 조직구성원들이 인지하고 있는 현재상태와 희망하는 조직문화 사이의 차이를 파악함으로써 조직관리자에게 조직관리의 초점과 방향을 제시해 줄 수 있다.

넷째, 4단계는 조직문화 차이를 해소시키는 것이다. 이 단계는 조직문화 차이를 해소하는 과정을 통해 조직변화가 일어나게 하는 것이다. 하지만 인간의 행동과 관련된 변화를 추구하면서 부작용 없는 조직변화가 이루어지기 위해서는 변화만을 강조할 것이 아니라 변화하려는 힘과 기존 상태를 유지하려는 힘 사이의 균형을 깨는 것이 필요하고, 나아가 변화가 실제로 이루어진 후에는 변화된 상태를 굳히는 과정이 있어야 한다.

Robbins(2005)도 조직문화를 변화시키는 것이 어렵지만 불가능한 것이 아니며, 다음과 같은 조건을 모두 갖추거나 대부분 갖춘다면 문화적 변동이 일어날 수 있다고 주장한다³⁷⁾.

37) Robbins, S ., *Organizational Behavior*(11th), Prentice Hill, 2005.

첫째, 극적인 위기로써 현상유지를 힘들게 하고 현재의 조직문화가 갖는 유용성에 의문을 제기하는 경우이다.

둘째, 리더십의 교체로써 기존 방식과는 다른 핵심적 가치를 제공하는 새로운 상위지도부는 위기에 보다 잘 대응하는 것으로 조직구성원들에 의해 인식될 수 있다.

셋째, 역사가 짧은 신생조직일수록 조직문화의 제도화 수준은 낮을 가능성이 높으나 조직규모면에서 보면 조직규모가 작을수록 경영진들이 새로운 가치를 전달하기는 더 수월할 수 있다.

다섯째, 지배적 조직문화가 조직전체에 널리 퍼져 있고, 그 가치에 대해 구성원들의 합의가 강할수록 조직문화의 변동은 어려울 수 있으나 반대의 경우에는 조직문화의 변화가 용이할 수 있다는 것이다.

위에서 살펴본 바와 같이 조직문화의 변화를 유도·촉진하기 위해서는 조직문화 진단을 통해 현재 상태와 미래의 바람직한 조직문화 상태를 구현할 수 있는 조직변화 전략을 개발할 수 있는 것이다. 즉, 조직문화 진단 결과를 통해 조직문화의 혁신을 이끌어낼 수 있는 절차적 방법과 개선방안을 도출해낼 수 있는 것이다.

2. 조직문화 진단의 정의와 목적

조직문화 진단(organizational culture diagnosis)은 일반적으로 조직 진단의 하위 구성분야로 분류되어 실시되는 경우가 많다. 조직진단은 본래 조직 발전(organizational development)이나 조직 설계(organizational design)를 위한 여러 하위 단계 중에서 첫 번째 단계로

여겨진다. 물론 ‘진단(diagnosis)’이라는 용어 자체도 문제 확인(problem identification), 조직분석(organizational analysis) 또는 조직평가(organizational assessment) 등 다양한 의미로 쓰이나 개념상으로 유사하다고 할 수 있다.

조직진단의 범위는 조직의 구조, 구성원에 대한 상벌 과정, 조직문화, 조직의 환경적 변수 등 다양한 요인을 포함한다. 그러나 조직진단의 궁극적인 목적은 조직 발전을 위한 조직 구성원의 형태 변화에 초점을 맞추고 있다는 점을 주목해야 한다.

오늘날 대체로 조직진단은 조직구성원의 기대와 불만요인에 대한 현황 파악, 이완된 조직 분위기의 혁신에 대한 필요성 절감, 그리고 조직기능의 재설계 및 운영개선 등과 같은 목적 달성을 위해 실시한다. 즉, 조직진단은 조직풍토와 조직구조, 의사소통, 인사제도 전반에 대한 조직구성원들의 만족도·인식도에 대한 분석을 한다.

그러나 미래의 바람직한 상태로 조직 변화를 유도·촉진하기 위해서는 소프트웨어 차원의 조직문화의 변화가 함께 수반될 때 그 성공 가능성을 높일 수 있게 된다. 따라서 조직진단의 하위구성분야 또는 독립적인 조직문화 설문조사를 통해 새로운 조직문화 구축을 위한 시사점을 도출하여 조직 활성화를 위한 공감대를 형성하고, 현행 조직기능과 수행과업을 분석하여 조직기능 재편과 개선 과제를 도출해 내는 데 조직진단의 목적이 있다.

조직문화 진단의 목적도 바로 여기에 있다. 조직문화는 특정 조직의 구성원들이 배우고 공유하며 한 세대에서 다음세대로 전해 내려오는 믿음, 기대, 가치들의 집합이다. 보통 조직문화는 그 조직이 추구하는 가치와 사명(Mission)을 반영한다. 즉, 특정 조직이 다른 조직과 구별되는 정체성을 제공해 준다. 그 외에 조직문화는 연구개발, 고객서비스, 품질과 같은 기업 내에서 가장 강조되고 지배적인 성향들도 포함된다.

따라서, 조직을 전략적으로 관리하려는 사람들에게 조직전체의 문화에 대한 이해는 대단히 중요하다. 전략을 담당하는 최고 정책결정자는 이러한 문화의 중요성을 인식하고 필요한 전략적 변화에 걸림돌이 되는 문화적 요소는 고쳐 나갈 수 있어야 한다.

이에 따라 조직문화 진단의 목적은 현행 조직문화와 미래의 바람직한 조직문화 간의 차이(gap)를 확인하기 위하여 ‘목표 조직문화 대비 현행 조직문화를 평가’하여 새로운 조직문화 구축을 위한 시사점 도출을 목적으로 한다. 즉, 조직문화 진단은 특정 조직의 조직문화 특성을 파악하는 작업으로서, 조직문화가 조직현상의 상당 부분을 설명할 수 있는 주요 변수임을 전제로 한다. 조직문화를 조직의 문제점이나 효율성의 저변에 깔린 핵심 변수의 하나로 볼 때, 조직문화의 진단은 조직의 효과성을 저해하는 조직문화의 특성을 포착하여 개선하려는 의도를 지니거나, 아니면 조직의 효과성에 특히 기여하는 조직문화의 특성을 확인하여 이를 유지·강화시키기 위한 방안을 모색하는 목적을 내포하고 있다.

조직문화 진단 결과, 조직문화의 특성, 인사·복지 등에 대한 직원들의 만족도, 조직문화 분석 목적에 따른 직원들의 인식도 등을 파악하고, 조직구성원들이 이해할 수 있는 조직문화 준거기준 도출 등이 가능해질 수 있다.

3. 조직문화 진단의 종류

조직문화 진단의 종류는 조직진단의 종류와 유사하다. 이를 보면 다음과 같다.

가. 진단 목적에 의한 분류

조직진단은 진단의 주체가 조직 자체인지 아니면 진단 대상 조직 이외의 외부 조직인지에 따라 내부진단과 외부진단으로 대별된다. 외부진단은 다시 관계자 외부진단과 제3자 외부진단으로 구분할 수 있다. 환자가 병원에 가면 의사가 왜 아픈지(즉, 원인발견)와 그 치료방법을 모색하는 바와 같이 조직의 진단이 이뤄진다. 조직진단의 주체에 따라 진단의 내용에 영향을 미치나 대부분의 경우 외부진단이 더 유용한 것으로 간주 된다. 그러나 외부진단이라고 하더라도 실제로는 조직진단이 더 유용한 것으로 간주 된다. 그러나 외부진단이라고 하더라도 실제로는 조직진단이 요구되는 상황 또는 목적이 다음과 같이 여러 가지 경우가 있을 수 있다.

첫째, 조직진단을 요청한 사람(즉, 관리자)이 진단 대상이 되는 조직의 문제가 무엇인지를 모르기 때문에 그것을 규명해 줄 것을 요구하는 경우가 있다. 이 경우 그 문제점의 치유방법은 2차적인 문제로 남겨져 있다.

둘째, 조직의 문제를 규명하는 차원에서 이뤄지는 진단 자체에는 관심이 없고 처방을 통한 조직 운영의 개선에만 관심을 갖고 있는 경우가 있다.

셋째, 대체적인 조직의 문제에 대한 진단과 처방이 이미 나와 있어서, 조직진단 담당자에게는 단지 이를 좀더 구체화시켜 논리적으로 만듦으로써 조직인들의 저항을 감소시키기 위한 설득용으로 활용하려는 의도를 가진 경우가 있다.

넷째, 조직 진단자로 하여금 문제의 발견과 처방뿐만 아니라 개선책을 조직인의 저항을 극복하여 실행에 옮기는 것까지 요구하는 상황이 있다.

나. 진단 수준에 따른 분류

비록 진단 의뢰자가 요구하는 것이 공식적인 조직이라고 하더라도 조직진단자는 가능한 비공식적인 측면까지 모두 고려하는 것이 바람직하다. 흔히 조직진단은 조직도표(organigram)를 다시 그리는 정도로 생각하기 쉬우나 이 속에는 더욱 많은 것이 포함되어 있다. 예컨대 조직도표라는 차원에서 조직진단을 하더라도 그 속에는 다양한 개인과 집단 그리고 조직의 구조, 문화 및 환경의 역학 관계에서 파악하는 것이 바람직하다. 따라서 진단 대상에 의한 진단 방법은 조직 전체를 하나의 진단 대상으로 보는 조직 수준의 진단, 조직 내 집단 관계에 초점을 두는 집단 수준의 진단, 그리고 조직 구성원들의 특성과 직무분석 등에 주안점을 두는 개인 수준의 진단으로 구분할 수 있다.

1) 조직 수준 진단

조직 수준 진단이란 조직 전체에 대한 진단으로서 조직의 전략과 외부 환경이 조직의 구조, 인사체계, 문화 등과 상호 작용하여 어떻게 조직 효과성에 영향을 미치는가를 진단하는 것을 말한다.

2) 집단 수준 진단

집단 수준 진단은 조직 설계가 다양한 조직집단의 작업구조 및 직무 수행 규범, 구성원간 관계에 따라 집단의 효과성에 미치는 영향을 진단하는 방법을 말한다.

3) 개인 수준 진단

개인 수준 진단은 조직설계, 집단설계, 개인적 특성 등이 직무특성, 직무수행에 필요한 기술 수준, 업무 집행의 자율성에 따라 구성원들의 직

무 만족, 직무 성과의 질 등에 어떤 영향을 미치는가를 파악하는 데 초점을 둔다.

물론 이러한 구분은 개념상의 구분이며 반드시 이들을 분리해서 각각 별도로 고려해야 한다는 것은 아니다. 그러나 흔히 한국에서 이뤄지는 조직구조 중심의 조직진단은 조직 구성원들이 실제로 어떻게 업무를 수행 하는가 라는 행위(action)에 관한 고려가 부족한 것이 대부분이다. 조직구조와 조직 구성원의 두 가지 차원을 통합하려는 시도도 있다. 임도빈(1997)은 수많은 조직 구성원들을 몇 개의 동질적인 행위자 집단으로 유형화한 후 이들 간의 전략, 제약 조건, 수단, 궁극적인 목적 등이라는 변수로서 조직을 분석한다. 이것은 조직인의 공식적, 비공식적 행위는 물론이고 조직전체 즉, 체계의 운용 실태를 이해할 수 있다는 장점이 있다.

4. 조직문화 진단의 구성요소 및 수행방법

조직문화 진단의 구성요소는 크게 조사목적의 명확화, 조사설계, 설문작성, 자료처리 및 분석 등의 네 가지로 크게 구분할 수 있으며 각 구성요소별 진단 수행방법은 다음과 같다.

1) 조사목적의 명확화

무엇을 조사할 것인가에 대해서 명확화하는 단계이다. 조사를 요구하는 조직최고관리자나 해당 조직의 요구에 대해서 조사목적을 명확히 확인하고 개념에 대해서 정의하는 단계이다.

2) 조사설계

조사목적이 명확하게 도출되었다면, 이에 대한 조사설계를 해야 하는데, 이 단계에서는 조사지역과 범위, 표본추출방법, 표본구성, 조사방법, 조사횟수, 일정 등이 정해진다.

3) 설문작성

주어진 조사목적에 맞는 설문을 작성하는 단계로, 목적을 세분화하여 설문지를 작성한다. 이때, 질문유형, 순서, 척도 등을 결정함으로써 응답자들의 이해하기 쉽고, 편견배제에 유의하여야 한다. 작성된 설문지에 대해 파일럿 테스트를 통해 오류를 수정하고 설문지를 확정한다.

4) 조사 및 자료처리

기업내부에서 조사가 실행될 시에는 객관적인 현상의 도출보다는 응답자들의 편견들이 개입되어, 도출된 현상이 과대화 되거나 과소화 될 여지가 있다. 가능하면 훈련된 면접원을 중심으로 조사를 하는 것이 좋은 조사에 도움이 된다. 조사를 한 뒤에는 전산 처리를 한다. 물론 이 때에도 입력오류 등 여러가지 오류에 대해서 관심을 가지고 제거에 노력해야 한다.

5) 자료분석 및 보고서 작성

각종 통계패키지를 통해서 조사목적에 맞게 자료를 분석한다.

5. 조직문화진단에 활용되는 템플릿

I. 다음은 조직풍토에 대한 질문항목입니다. 각 항목들을 잘 읽고 해당하는 항목에 √표 해주시기 바랍니다.

번호	질 문 항 목
1	조직 차원에서 추구하는 비전에 대해 잘 알고 있다.
2	갈등이 발생하면 갈등의 원인을 밝힌다.
3	동료간에 의사소통이 잘되고 있다.
4	업무계획은 명료하고 이해하기 쉽다.
5	구성원들은 고객중심적인 태도가 형성되어 있다.
6	나는 조직의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.
7	의사결정시 필요한 정보와 자원이 상부에 편중되어 있다.
8	상사는 무엇을 해야할 지에 대해 명확히 지시해 준다.
9	구성원들은 단결되어 있으며 동료의식을 가지고 있다.
10	나는 조직구성원으로서 소속감을 느낀다.
11	상하·동료간에 조직 또는 개인에 관한 문제에 대하여 자유롭게 이야기한다.
12	계획달성을 위한 구체적인 추진 절차가 개발되어 있다.
13	우리 회사는 고객만족을 충분히 강조하고 있다.
14	부하의 의견을 개의치 않고 상사의 생각대로 의사결정을 한다.
15	구성원들간에 인간적인 관심이 부족하다.
16	갈등을 받아들이고 해소하는 분위기가 형성되어 있다.
17	나는 내가 해야할 업무에 대한 결정을 내릴 때 의견을 제시할 기회가 적다.
13	갈등의 원인이 파악되면 신속하게 대처한다.
18	동료들은 협동하며 서로 지원해 준다.
19	성과가 기준에 미치지 못했을 때 원인을 철저히 분석한다.
20	우리 조직은 우수한 품질과 서비스를 추구한다.
21	조직의 방침 또는 목표를 모든 구성원이 공유한다.
22	상사와 부하간의 의사소통이 원만하게 이루어진다.
23	부서간 의사소통이 잘 되고 있다.

위 평가항목들은 조직문화 조사를 통한 조직관리의 강약점을 파악하여 강점은 더욱 강화하는 전략을 구성하며 약점에 대해서는 그 원인을 파악하여 해결하는 전략이 강구되어야 한다. 세부요인은 아래와 같다.

요 인	문 항
관리체계	4(계획의 명료성), 8(지시의 명확성), 12(계획추진절차개발), 19(성과미달시 원인분석), 21(방침, 목표 공유)
의사결정	7(정보 및 자원의 공유), 14(일방적 의사결정), 17(자기업무의 의사결정 참여)
동료관계	9(동료의식), 15(동료들간 인간적 관심), 18(협동과 지원)
소 속 감	1(비전공유), 6(자부심), 10(소속감)
갈등관리	2(갈등의 원인파악), 13(갈등에 대한 신속한 대처), 16(갈등관리)
의사소통	3(동료간 의사소통), 11(의사소통의 개방성), 22(상하간 의사소통), 23(부서간 의사소통)
고객지향	5(고객중심적 태도), 16(고객만족의 강조), 20(품질과 서비스의 우수성)

II. 다음은 현재 우리 회사의 인사관리에 대한 질문항목입니다.
 각 항목들을 잘 읽고 해당하는 항목에 답해주시기 바랍니다.

☞ 귀하는 현재 우리회사의 인사관리가 어떻게 이루어지고 있다고 생각하십니까? 다음<보기>에서 해당사항은 1개씩만 골라 주십시오.

- 1) 현재 승진에 있어서 가장 중시하고 있는 기준은?
- 2) 현재 급여에 있어 가장 중시하고 있는 기준은?_
- 3) 현재 인사이동(전보)에 있어 가장 중시하고 있는 기준은?
- 4) 현재 인사고과에 있어 가장 중시하고 있는 기준은?
- 5) 현재 채용에 있어 가장 중시하고 있는 기준은?

보 기	①연공(근속년수) ②업무의 실적 ③직무수행 능력 ④인품(자질) ⑤연고(혈연, 지연, 학연) ⑥학벌 ⑦책임 ⑧경력(개인이 경험한 직무의 내용과 성격) ⑨노력 ⑩기타(구체적으로 기입 :)
-----	--

☞ 귀하는 앞으로 우리 조직의 인사관리가 어떻게 이루어져야 한다고 생각하십니까? 다음<보기>에서 해당사항은 1개씩만 골라 주십시오.

- 1) 앞으로 승진에 있어서 가장 중시하고 있는 기준은?
- 2) 앞으로 급여에 있어 가장 중시하고 있는 기준은?
- 3) 앞으로 인사이동(전보)에 있어 가장 중시하고 있는 기준은?
- 4) 앞으로 인사고과에 있어 가장 중시하고 있는 기준은?
- 5) 앞으로 채용에 있어 가장 중시하고 있는 기준은?

제4절 조직문화의 변화관리에 대한 논의

조직문화의 인위적 변화 가능성에 대해서는 학자들의 견해가 엇갈린다. 일부 연구자들은 조직문화가 비공식적인 상호 작용 속에서 자발적으로 등장하므로 그 변화 또한 자발적으로 이루어 질 수 밖에 없다고 주장함으로써, 조직문화의 계획된 변화 가능성을 부인한다. 반면에 다른 연구자들은 점진적이긴 하지만 조직문화를 의도된 방향으로 변화시킬 수 있다고 주장한다. 조직문화를 인위적으로 바꾸기 어려운 것은 조직문화에 모호하거나 감추어진 측면들이 많을 뿐만 아니라, 변화에 저항하는 속성이 내포된 까닭이다.

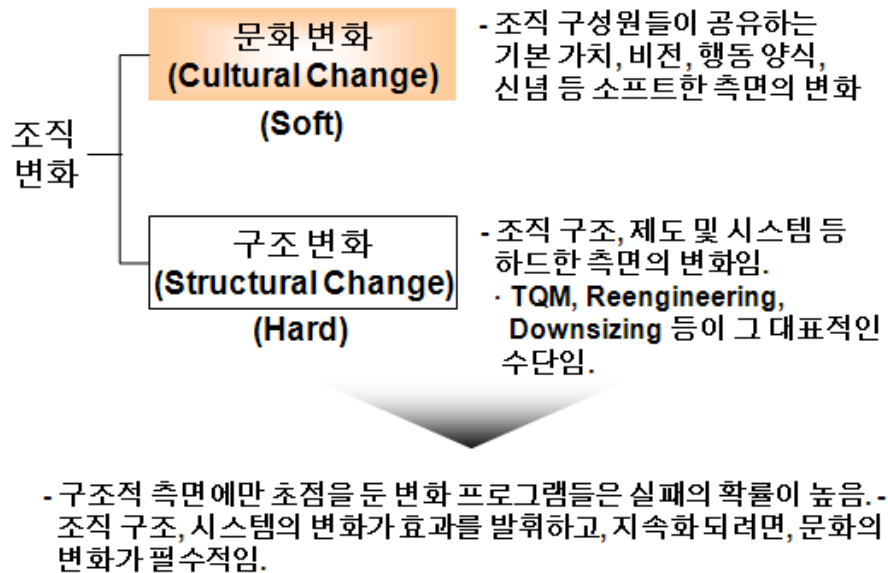
먼저, 문화순수주의자들(cultural purist)은 조직문화란 결과적인 현상으로 단지 이해와 설명의 대상이지 관리나 변화의 대상이 될 수 없다면 이를 인위적으로 조직하거나 변화시키는 것은 불가능하며, 심지어 비윤리적이라고 여긴다. 예를 들어 해리슨과 셔롬(Harrison & Shirom)은 다음 몇 가지 이유에서 조직문화를 의도된 방향으로 변화시키기 어렵다고 한다³⁸⁾. 첫째, 잘 확립되고 광범위하게 공유된 신념, 가치, 규범은 관리된 변화(managed change)에 매우 저항적이다. 둘째, 조직문화의 변화는 조직 구성원들의 기존의 이익이나 정치적 유대 관계를 저해하는 경우가 많다. 셋째, 조직문화를 변화시키기 위한 개입은 흔히 의도하지 않은 바람직하지 못한 결과를 낳을 수 있다. 다섯째, 조직문화를 변화시키는 데는 많은 양의 조직 자원과 긴 시간을 필요로 한다. 조직문화가 변하는 긴 시간 동안 그러한 변화를 요구했던 상황 자체가 바뀔 수 있다. 따라서 조직문화를 바꾸려는 시도는 움직이는 과녁을 명중시키려는 것과 마

38) Harrison, M. & Shirom, A., *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*, London: Sage Publications, 1999.

찬가지가 된다. 여섯째, 조직 구성원들의 기본적 가치관과 신념을 인위적으로 바꾸는 것은 심각한 윤리적 문제를 불러일으킬 수 있다.

이에 반해, 문화응용주의자들(cultural pragmatist)은 조직문화란 조직 활동의 산물이고 이에 의해 조직의 성과가 영향을 받는다고 가정하기 때문에 이를 체계적으로 관리·변화하는 것이 가능하다고 보고 계획적으로 형성·강화시켜 나갈 수 있다고 주장한다³⁹⁾.

<그림 2-3> 조직변화 성공요체로서 조직문화



<그림 2-3>에서 보듯이 문화응용주의자들이 보는 조직변화의 핵심적 성공요인은 조직문화의 변화에 있다고 주장한다. 즉, 조직구조, 시스템의 변화가 효과를 발휘하고 지속되려면 조직구성원의 의식과 행동양식 등

39) 박광국·주효진, CVAT기법의 활용을 통한 행정조직내 문화차이 분석, 「정책과학학회보」, 8(1), 2004, 160면., 박원우, 조직변화의 개념과 방향, 서울: 삼성정신문화연구소, 1994, 93-94면.

조직문화의 변화가 필수적이라고 보는 관점이다. 요컨대, 조직변화의 성공적 추진을 위해 하드웨어 측면의 조직구조나 제도 및 시스템으로는 한계가 있다고 보고, 소프트웨어 측면이 조직구성원들이 공유하는 기본가치, 비전, 행동양식, 신념 등 조직문화의 변화가 혁신의 성공요체이자 생산성·효과성 향상에도 기여한다고 본다.

이에 대해 Kilmann도 문화응용주의자들의 의견에 동의하면서 조직의 바람직한 조직문화를 설계하고 그 실천방안을 모색하기 위해서는 그 전제조건으로써 현재상태에서 그 조직의 문화가 어떠한 양상으로 나타나고 있는지를 규명하는 작업이 선행되어야 한다고 주장하고 있다⁴⁰⁾.

따라서 조직이 내부 또는 외부환경의 변화로 인해 판단기준이 변하게 되면, 조직은 가치나 조직 그 자체에 변화에 대한 요구가 불가피하게 되는데 이러한 조직의 변화 또는 혁신을 시도하기 위해서 조직 관리자의 조직문화에 대한 정확한 진단 및 판단이 선행되는 것이 필요하다. 이를 위해 Kilmann은 상향식(bottom-up) 접근에 의한 문화진단 및 변화방안을 단계별로 정리해서 설명하고 있다⁴¹⁾.

1단계는 현재상태의 조직문화를 보여주는 것이다. 조직문화의 관리단계에서 처음으로 해야 하는 것은 상관을 참여시키지 않은 워크숍 상태에서 모든 조직구성원들이 조직 내에서 태도와 행동에 영향을 미치는 현재상태의 조직문화를 나열하게 하는 것이다.⁴²⁾

40) 조직문화의 핵심요소로는 공유된 가치에 있고, 이러한 가치로 인해 조직문화의 정체성이 유지된다고 보는 것이 ‘바람직한 것’, ‘이상적인 것’이라고 본다. Kilmann, R. & Saxton, M. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

41) 최상일, 조직문화 진단과 변화전략에 관한 연구: 대구지하철공사를 대상으로. 「한국거버넌스학회보」, 13(3), 2006, 368-369면., 오미현, 「조직문화차이와 조직효과성에 관한 연구: 문화차이 분석기법의 적용」, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문, 2007, 31면.

42) 실질적으로 이 과정이 시작되면 직원들이 문서로 표현되지도 않고 대화에서도 거의 언급이 되지 않았던 것을 토의하고 기록해 가게 되며, 이에 흥미를 느끼게 된다.

2단계는 희망상태의 조직문화를 설정하는 것이다. 모든 조직 구성원들이 성공적인 조직이 되기 위한 바람직한 상태의 조직문화를 나열하는 것이다. 이 단계에서는 새로운 조직 내 삶의 방식들이 논의됨으로써 안도감을 느끼게 되고, 새로운 질서를 형성시켜 나가게 된다.

3단계는 현재상태와 바람직한 상태의 조직문화 사이의 차이를 파악하는 것이다. 1단계에서 정리된 현재상태의 조직문화 내용과 2단계에서 설정한 희망상태 또는 바람직한 조직문화 간에는 문화차이가 존재할 수 있다. 따라서 이 단계에서는 조직 구성원들이 인지하고 있는 현재 상태와 희망하는 조직문화 사이의 차이를 파악함으로써 조직 관리자에게 조직관리의 초점과 방향을 제시해 줄 수 있다. 그리고 이러한 조직문화 차이를 파악하는데 Kilmann-Saxton이 개발한 문화차이 분석기법(CGS)의 활용이 상당한 유용성을 가지고 있으며, 서양의 여러 문화권에서 활용되면서 그 신뢰성과 타당성을 인정받고 있다⁴³⁾.

4단계는 조직문화 차이를 해소시키는 것이다. 이 단계는 조직문화 차이를 해소하는 과정을 통해 조직변화를 유발시키고자 하는 것이다. 이러한 인간의 행동과 관련된 변화를 추구하면서 부작용 없는 조직변화가 이루어지기 위해서는 변화만을 강조할 것이 아니라 변화하려는 힘과 기존 상태를 유지하려는 힘 사이의 균형을 깨는 것이 필요하고, 나아가 변화가 실제로 이루어진 후에는 변화된 상태를 굳히는 과정이 있어야 한다.⁴⁴⁾

43) 김남규, 「조직문화척도의 타당성에 관한 연구」, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, 1992.

44) Lewin(1947)은 해빙(unfreezing), 변화(moving), 재결빙(refreezing)이라는 3단계 변화이론을 제시하면서, 조직에 어떠한 변화를 가져오기 위해서는 현 상태를 유지하려는 힘과 현 상태를 깨뜨리려는 힘 사이의 균형이 무너져야 하며, 이를 위해 3단계 과정에 의해 변화가 이루어진다고 주장하였다. Lewin, K., *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change*. Human Relation, 1(1), 1947, pp. 5-41.

그리고 Robbins(2005)도 조직문화를 변화시키는 것이 어렵지만 불가능한 것이 아니며, 다음과 같은 조건을 모두 갖추거나 대부분 갖추었다면 문화적 변동이 일어날 수 있다고 주장한다⁴⁵⁾. 첫째, 극적인 위기로써 현상유지를 힘들게 하고 현재의 조직문화가 갖는 유용성에 의문을 제기하는 경우이다. 이와 같은 위기 상황으로는 갑작스런 재정상의 문제(setback)가 생기거나, 주요 고객을 잃거나 또는 경쟁사가 기술에 있어 비약적 발전을 보이는 경우를 들 수 있다. 둘째, 리더십의 교체로써 기존방식과는 다른 핵심적 가치를 제공하는 새로운 상위 지도부는 위기에 보다 잘 대응하는 것으로 조직구성원들에 의해 인식될 수 있다. 셋째, 역사가 짧은 신흥조직일수록 조직문화의 제도화 수준은 낮을 가능성이 높으나 조직규모면에서 보면 조직의 규모가 작을수록 경영진들이 새로운 가치를 전달하기는 더 수월할 수 있다. 마지막으로, 지배적 조직문화가 조직전체에 널리 퍼져 있고 그 가치에 대해 구성원들의 합의가 강할수록 조직문화의 변동은 어려울 수 있으나 반대의 경우에는 조직문화의 변화가 용이할 수 있을 것이다.

45) Robbins, S., *Organizational Behavior*(11th). Prentice Hill, 2005.

제3장 조직문화 진단 평가모형의 비교 검토

제1절 조직문화 진단을 위한 분석기법의 검토

1. 문화차이 분석기법을 활용한 조직문화진단 기법

최근 조직문화에 대한 연구가 주목을 받으면서 가장 활발하게 이루어지고 있는 연구가 한 시점에서의 조직문화 현상을 파악하기보다는 현재의 조직문화 상태와 희망하는 조직문화 상태간의 차이(gap)를 확인하고, 이에 대한 조직문화 변화 또는 관리전략을 제시하는 것이다.

조직문화진단 도구(OCAI; organizational culture assessment instrument)는 현재 작동하는 조직문화와 미래에 추구하는 조직문화를 나누어 측정하고 이들 간의 차이수준이 조직 효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석할 수 있다는 데 그 장점이 있다.

이러한 조직문화 차이분석을 위해 가장 많이 활용하고 있는 연구도구가 Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형(competing values model: CVM)을 바탕으로 Cameron과 Quinn(1999)이 개발한 조직문화 평가도구(organizational culture assessment instrument: OCAI)가 있고, Nelson(1997)이 현재의 조직문화 상태와 희망하는 조직문화 상태간의 차이를 파악하기 위해 개발한 문화가치분석기법(Culture and Value Analysis Tool: CVAT)이 있다.

그리고 최근에 기업조직뿐만 아니라 공공조직에서 조직문화 격차분석을 위해 주목받고 있는 것이 Kilmann-Saxton이 개발한 문화차이 분석

기법(The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey: CGS)이다. Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법(CGS)은 한 시점에서 조직문화 현상을 파악하기보다는 현재의 조직문화 상태와 희망하는 조직문화 상태 간의 차이(gap)를 파악하는데 주안점을 두고 있다.

이러한 조직문화 차이분석을 위해 가장 많이 활용하고 있는 진단 도구 몇 가지만 살펴보도록 한다.

2. Cameron과 Quinn의 조직문화평가도구(OCAI)

가. 개요

Cameron과 Quinn(1999)이 개발한 조직문화평가도구(organizational culture assessment instrument: OCAI)는 Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형(competing values model: CVM)을 바탕으로 개발된 모형이다.

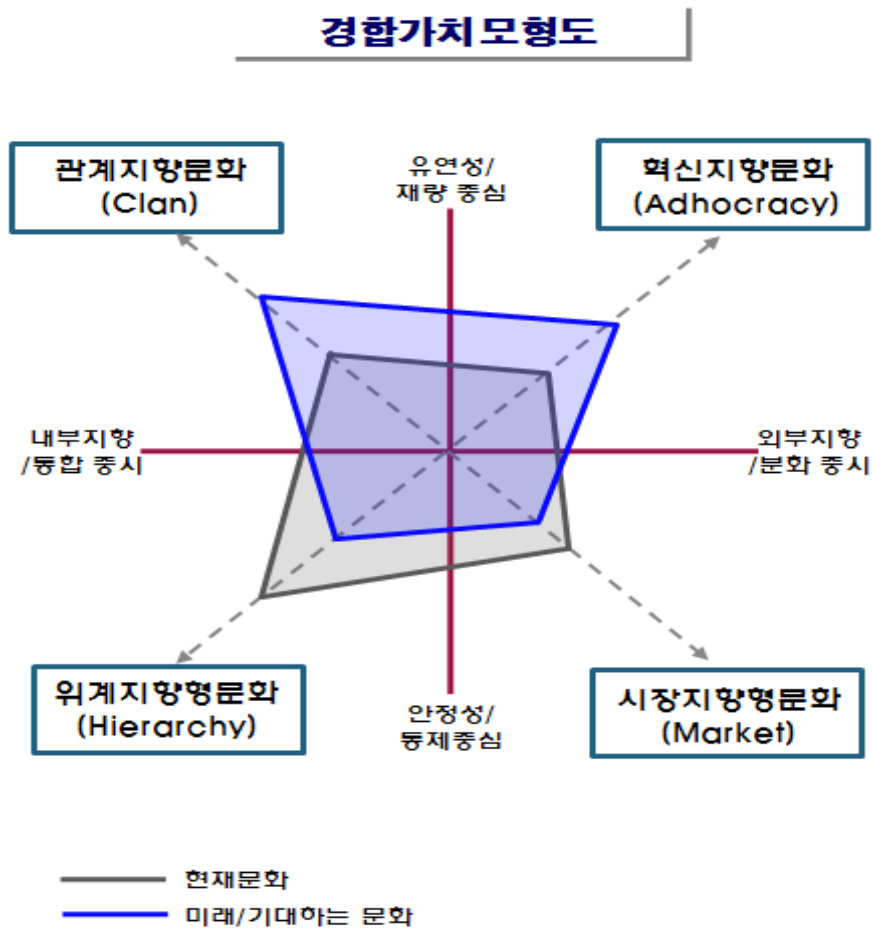
나. 특징과 장점

조직문화평가도구(OCAI) 기법의 장점은 현재 작동하는 조직문화와 미래에 추구하는 조직문화를 나누어 측정하고 이들 간의 격차가 조직발전에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석할 수 있다는 데 있다.

조직문화평가도구는 조직문화와 조직성과간의 관계성 하에서 한 조직의 문화는 그 조직이 선호하는 관심사가 내부와 외부 중 어느 쪽을 지향하는가의 차원과 조직의 구조상에 있어서 조직이 유연성과 통제 중 어느

쪽을 추구하는가 하는 차원에 초점을 두고 있다. 그리고 이러한 두 가지 차원을 기준으로 하여 관계지향문화(clan culture), 혁신지향문화(adhocracy culture), 시장지향문화(market culture), 위계지향문화(hierarchical culture)라는 네 가지 유형의 조직문화를 설정하고 있다⁴⁶⁾. 각 문화유형별 특성은 <표 3-1>과 같다.

<그림 3-1> Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형도



46) Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. N. Y.: Addison Wesley Inc. 1999, pp. 28-47.

〈표 3-1〉 Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)의 문화유형별 특성

문화유형 구분	관계지향 (Clan) 문화	혁신지향 (Adhocracy)문화	시장지향 (Market) 문화	위계지향 (Hierarchy)문화
중심 지향점	협력과 단합(Collaborate)	창조와 혁신 (Create)	경쟁 (Compete)	관리 통제 (Control)
리더십 스타일	배려, 코치, 육성 지향	기업가적 도전, 혁신 지향	일, 결과 지향	관리 지향
종업원 관리 포인트	공동체적인 참여와 합의, 팀워크	자율, 창의성, 혁신	도전적 목표, 높은 업무 강도, 성취	위계 질서, 안정
조직 구심점	구성원간 상호 신뢰와 조직에 대한 Loyalty	혁신, Risk-taking, 몰입, 선도성	목표 달성, 성취감	업무상 규칙과 관행
경영의 핵심 가치	인재 육성, 개방성, 신뢰, 참여	새로운 사업 기회 발굴과 성장	시장 원리에 의한 경쟁과 높은 성과 실현	영속성과 안정성 확보
중점 평가 요인	인력 관리 지표 (팀워크, 몰입, 인재 육성 등)	혁신 관련 지표 (신제품, 신기술 개발 등)	시장 지배, 재무 성과 관련 지표 (시장점유율, 수익성 등)	운영 효율성 지표 (원가 절감 등)

다. 추진절차 및 방법

조직문화를 측정하기 위한 설문문항은 총 3문항으로 구성되어 있는데, 각 문항마다 4개 문화유형을 나타내는 4개의 문항이 포함되어 있고, 자신의 조직의 특성을 잘 나타내는 정도에 따라 100의 숫자를 분배한다. 특히 첫 두 문항은 전반적인 조직문화와 분위기를 측정하는 문항이며, 나머지 한 문항은 기관장의 리더십 특성을 4개 문화유형별로 측정하는 문항이다.

설문문항에 대해 연구대상 조직의 구성원들에 대해 현재 인지하고 있는 조직문화 상태에 대해 설문조사를 실시한다. 이 때 인구통계학적 요인(성별, 연령, 직급, 근무연수)과 업무부서(실·국, 과)에 대한 균형적인 조사가 이루어질 수 있도록 표본추출이 아주 엄격하게 이루어져야 한다.

응답한 설문조사를 사회과학통계패키지 프로그램인 SPSS나 SAS 또는 EXCEL 프로그램을 이용해서 분석한다. 구체적인 추진절차는 다음과 같다.

라. 평가

경쟁가치모형에 제기된 조직문화유형들, 엄밀히 말해 네 가지 조직문화유형들은 이념형(ideal type)에 불과하다. 왜냐하면 현실적으로 어떠한 조직이라도 그 문화는 여러 유형들이 결합된 복합형태를 이루고 있기 때문이다.

하지만 설문분석 결과를 이용해 각 조직별로 어떠한 조직문화유형이 지배적이며, 어떠한 조직문화유형이 약한지를 확인할 수 있을 것이다. 또한 업무의 특성을 고려해 볼 때 어떠한 조직문화유형이 강해야 하는지에 대한 분석결과도 제시할 수 있을 것이다.

분석결과 조직문화의 현저한 불균형 상태는 부정적 효과와 역기능을 낳을 수 있으므로, 다양한 환경에 대응할 수 있는 능력은 네 가지 문화유형들을 통합한 균형상태에서 발생한다는 것도 인식해 각 조직문화유형을 강화시키기 위해 필요한 프로그램들을 개발하는데 실익이 있을 것이다.

〈표 3-2〉 Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)의 설문 문항

번호	설문문항(A나 B 중 하나에 ○를 해 주십시오)
1	직원들은 서로 잘 어울리는 편이다.
2	직원들간에는 상호 신뢰가 형성되어 있다.
3	직원들간에는 단합이 잘 되는 편이다.
4	직원들의 조직에 대한 충성이 약하다.
5	일반적으로 상관들은 사전에 업무를 계획하고 또 잘 조직화하는 편이
6	우리 조직은 관리가 엉망이라는 평을 듣고 있다.
7	우리부서가 일과시간에 하는 일들은 잘 조직화되어 있다.
8	주간 업무계획이 잘 짜여져 있다.
9	우리 조직에서는 규칙을 지키는 것이 주요시된다.
10	직원들은 업무처리를 위하여 절차를 중요시 한다.
11	직원들은 업무처리를 하는데 있어 예전의 관행을 중요시 한다.
12	일년 업무목표를 상사와 협의하여 내가 설정한다.
13	위기상황에서도 우리는 보통 일을 잘 마무리 한다.
14	우리는 새로운 과업을 수행하는데 상당한 유연성이 있다.
15	우리는 위기상황에 잘 대처한다.
16	우리는 조직에 대한 새로운 요구에 잘 대응한다.
17	우리 조직은 산출물이 가장 강조된다.
18	우리는 일을 잘 수행한다는 명성을 듣고 있다.
19	조직의 성과는 질적인 측면에서 매우 우수하다.
20	직장 동료들은 나에게 유익한 정보를 제공해준다.
21	동료들이 제공하는 정보가 업무수행에 많은 도움이 된다.
22	직원들은 업무수행에 필요한 기술을 가지고 있다.
23	직원들은 업무수행에 필요한 자격을 가지고 있다.
24	직원들은 항상 새로운 아이디어를 개발하기 위하여 노력한다.

<표 3-3> Cameron과 Quinn의 조직문화유형별 설문 문항

대항목	소항목	
1. 조직의 특성	A.관계지향형	인간적인 곳이며 마치 하나의 대가족처럼 느껴진다. 서로에 대해 많은 것을 공유하고 있는 것 같다.
	B.혁신지향형	역동적이며 진취적인 곳이다. 조직구성원들은 기꺼이 위험을 감수하려고 한다.
	C.위계지향형	통제적이고 구조화된 곳이다. 조직구성원의 업무는 공식절차에 의해 관리되고 있다.
	D.과업지향형	결과를 강조한다. 주요 관심사는 일이 성사되는데 있다. 조직구성원들은 매우 경쟁적이고 성취적이다.
2. 리더십 스타일	A.관계지향형	조언을 하고 구성원을 돌봐주거나 복돋아 주는 것이다.
	B.혁신지향형	진취적 기상과 혁신을 조장하고 기꺼이 위험을 감수하는 것이다.
	C.위계지향형	조정하고 조직화하며 효율성을 원만하게 추구하는 것이다.
	D.과업지향형	상식을 초월하고 공격적이며 결과에 초점을 맞추는 것이다.
3. 관리 스타일	A.관계지향형	팀워크와 합의 그리고 참여가 중심이다.
	B.혁신지향형	위험감수하고 혁신 그리고 자유와 독특함으로 중요하다.
	C.위계지향형	고용보장과 규칙준수 그리고 예측가능성과 안정성이 중요시한다.
	D.과업지향형	치열한 경쟁과 높은 수준의 요구 그리고 업적중심으로 이루어진다.
4. 조직의 응집요소	A.관계지향형	충성과 상호신뢰이다. 조직에 대한 몰입이 높다.
	B.혁신지향형	혁신과 발전에 대한 몰입이다. 한발 앞장서서 나아가는 것이 강조된다.
	C.위계지향형	공식적인 규칙과 정책이라고 생각한다. 원만하게 조직을 운영하는 것이 중요하다.
	D.과업지향형	업적과 목표달성에 대한 강조이며 공격정신과 승리가 조직 내의 공통적인 테마이다.
5. 전략적 강조점	A.관계지향형	발전을 강조한다. 높은 신뢰감과 개방성 그리고 참여가 지속되고 있다.
	B.혁신지향형	새로운 자원과 도전을 획득·창조하는 것을 강조한다. 새로운 일에 도전하여 기회를 포착하는 것을 강조한다.
	C.위계지향형	영속성과 안정성을 강조한다. 능률과 통제 그리고 원만한 운영이 중요하다.
	D.과업지향형	경쟁적 행동과 업적을 강조한다. 목표달성과 경쟁에서의 승리를 가치롭게 여긴다.
6. 성공의 기준	A.관계지향형	성공은 인적자원의 개발과 팀워크 그리고 구성원의 헌신과 사람에 대한 관심에 의거하여 정의된다.
	B.혁신지향형	조직에서 성공자라 함은 혁신자와 실적의 선도자를 지칭한다.
	C.위계지향형	성공이란 능률에 기초하여 정의된다. 신뢰할만하고 저렴한 서비스 전달 및 생산, 순조로운 스케줄이 중요하다.
	D.과업지향형	성공은 경쟁에서의 승리에 기초하여 정의된다. 경쟁에서 승리하는 것이 핵심이다.

3. Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법(CGS)

가. 개요

최근에 기업조직뿐만 아니라 공공조직에서 조직문화 격차분석을 위해 주목받고 있는 것이 Kilmann-Saxton이 개발한 문화차이 분석기법(The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey: CGS)이다. Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법(CGS)은 한 시점에서 조직문화 현상을 파악하기보다는 현재의 조직문화 상태와 희망하는 조직문화 상태간의 차이(gap)를 파악하는데 주안점을 두고 있다.

나. 선행 연구

Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법(CGS)을 활용해 이루어진 선행 연구들을 보면 다음과 같다.

먼저 김남규(1992)가 기업조직인 L그룹의 4개 회사 9개 사업장에 근무하고 있는 관리자자와 사원들을 대상으로 Kilmann-Saxton이 개발한 문화척도에 대한 타당도에 관하여 실증적 분석을 시도하였다. 분석결과, 문화차이 척도에서 과업지원, 과업혁신, 사회적 관계의 차원에서는 희망상태와 현재상태에서 신뢰도가 있는 것으로 나타났으나, 개인적 자유 차원은 낮은 신뢰도를 보였다. 또한 Kilmann-Saxton의 문화차이 척도는 현장 기술직보다 사무 기술직 사원의 경우에 더 높은 타당도를 갖는 것으로 나타났다⁴⁷⁾.

최상일(2006)은 대구지하철공사를 대상으로 Kilmann-Saxton의 문화

47) 김남규, 「조직문화척도의 타당성에 관한 연구」, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, 1992.

차이 분석기법(CGS)을 이용해 조직문화상의 차이가 어떻게 달리 나타나 는가를 실증적으로 분석하였다. 분석결과 과업지원, 과업혁신, 사회적 관계, 개인적 자유 네 가지 차원 모두에서 현재와 미래의 조직문화 상태에 대한 절대치(평균값)가 낮은 편으로 나타나 무엇보다도 전체적으로 조직 문화 차원 모두를 강화시켜 줄 수 있는 방안을 모색해야 하는 것으로 나타났다. 특히 개인적 자유차원은 현재와 미래의 조직문화 상태에 대한 절대치가 가장 낮게 나타나 개인의 자유재량권을 강화시켜 주어야 한다고 주장하였다. 또한 인구통계학적 특성(성별, 연령, 직급)을 기준으로 한 문화차이 분석에서도 네 가지 조직문화 차원을 강화시킬 수 있는 다양한 방안이 모색되어야 하는 것으로 나타났다⁴⁸⁾.

오미현(2007)은 부천시에 소속된 공무원들을 대상으로 조직문화 차이가 업무특성(정책기획부서와 사업집행부서)과 인구통계학적 특성에 따라 어떻게 나타나는지를 실증적으로 분석하였다. 분석결과, 현재의 조직문화와 미래에 희망하는 조직문화의 구성차원 간에는 평균값에 차이가 나타나고 있고, 시점과 관계없이 상대적으로 개인적 차원에 대한 평가가 가장 낮은 수준으로 평가되고 있었다. 또한 업무특성에 따라 과업지원차원과 개인적 자유 차원에서는 사업집행부서의 평균값이 그리고 과업혁신과 사회적 관계 차원에서는 정책기획부서의 평균값이 높게 나타났다. 그리고 인구통계학적 특성 중 성별에서는 여성이 남성보다 현재의 조직문화와 미래에 희망하는 조직문화 차이가 더욱 큰 것으로 나타났다. 마지막으로 조직문화 차이에 대한 진단결과를 바탕으로 적실성 높은 처방을 하는 것이 무엇보다도 중요하다고 하였다⁴⁹⁾.

48) 최상일, 조직문화 진단과 변화전략에 관한 연구: 대구지하철공사를 대상으로, 「한국거버넌스학회보」, 13(3), 2006, pp. 363-383.

49) 오미현, 「조직문화차이와 조직효과성에 관한 연구: 문화차이 분석기법의 적용」, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문, 2007.

다. 구성요소

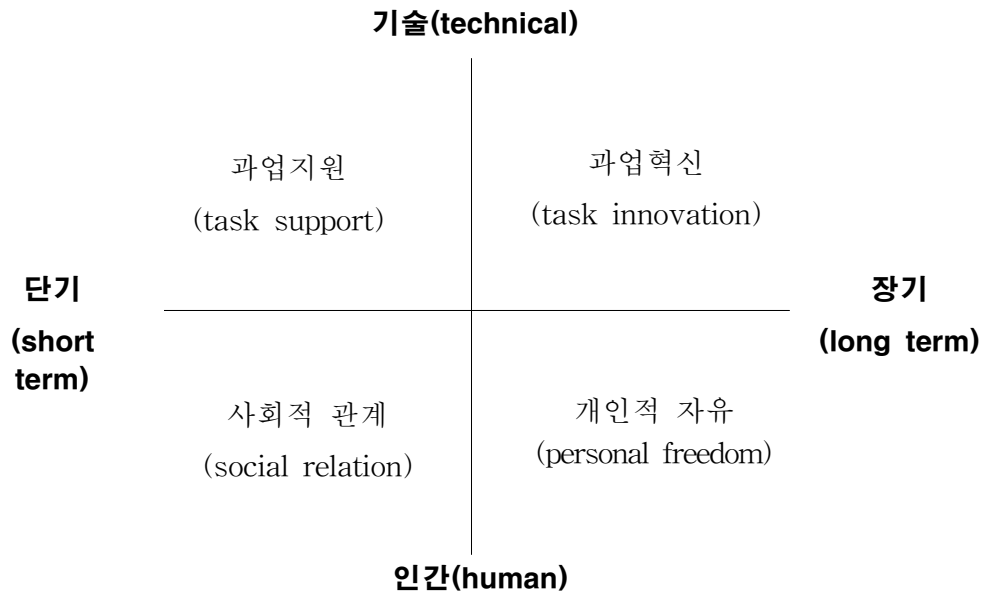
Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법(CGS)은 조직문화를 구성하는 복잡한 요인·요소들을 어떻게 분류하는가는 사람에 따라 다를 수 있으므로 조직문화를 두 가지 측면에서 구분하고 있다. 먼저 수직축은 기술(technical)과 인간(human)으로 나뉘는데 기술이란 작업 그 자체와 관련된 것으로 일 또는 과업의 기술적·기계적 측면을 의미하고, 인간이란 사람과 관련된 것으로 일의 사회적·개인적 측면을 의미한다.

그리고 수평축은 단기(short term)와 장기(long term)로 나뉘는데, 단기란 조직 내에서 매일 매일의 일상적인 것과 관련된 것이고, 장기란 일상적인 것보다는 조직의 발전이나 개인 대 조직의 문제와 관련된 것이다. 따라서 이 두 가지 축에 의하여 조직문화 차원은 과업지원, 과업혁신, 사회적 관계, 개인적 자유라는 네 가지 조직문화 차원으로 구성되게 된다고 한다.

이러한 조직문화차원의 기준을 가지고 분석틀을 구성해 보면 <그림 3-2>와 같으며, 각 차원에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

첫째, 과업지원(task support)은 일의 능률과 관련하여 부서간에 또는 부서 내에서 정보를 얼마나 공유하고, 얼마나 협조하는가를 나타내는 차원이다. 둘째, 과업혁신(task innovation)은 일과 관련하여 창조성 또는 혁신성이 얼마나 발휘되고, 새로운 일을 하는 정도 또는 일을 다른 방법으로 하는 정도를 알아보는 것이다. 셋째, 사회적 관계(social relation)는 조직 내에서 동료간 또는 상하간에 얼마나 사귀고 어울리는가를 나타내는 차원이다. 넷째, 개인적 자유(personal freedom)는 자기표현의 정도를 포함하여 개인적인 자유 또는 자율성이 허용되는 정도를 나타내는 차원이다.

<그림 3-2> Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법



라. 문화차이 분석기법(CGS)의 특징과 장점

Kilmann-Saxton은 문화차이 분석기법에서 현재의 조직문화 상태와 미래의 조직문화 상태의 차이(gap)를 나타내는 수치는 양수(+1에서 +7까지)나 음수(-1에서 -7까지)로 나타낼 수 있다. 그리고 문화차이에 대한 분석결과 나타나는 양수(+)의 차이는 현재의 조직문화 상태가 미래의 조직문화 상태에 미치지 못하는 것을 의미하며, 양수의 문화차이가 크면 클수록 현재의 조직문화 상태가 구성원의 사기나 성과에 방해 요소가 되는 것으로 보고 있다. 또한 양수의 문화차이에서 +3을 위험수위로 보고 그 이상의 수치가 나오면 반드시 어떤 조치가 이루어져야 한다고 강조하고 있다. 이와는 반대로 음수(-)의 문화차이는 현재의 조직문화 상태가 미래의 조직문화 상태와 비교하여 적정수준을 초과하여 과도하게

존재하는 것을 의미하며, 이때는 해당 문화차원을 약화시킴으로써 조직이 발전할 수 있다고 주장하고 있다.

이와 함께 현재의 조직문화 상태와 미래의 조직문화 상태의 문화차이의 크기뿐만 아니라 그러한 차이가 나오게 된 원인으로서의 절대치(평균값)에 대한 고려도 아주 중요하다고 강조하고 있다.⁵⁰⁾ 또한 Kilmann-Saxton은 연구자들에게 문화차이에서 +3은 위험수위를 넘어가는 큰 차이지만 이러한 경우에 차이의 크기뿐만 아니라 그러한 차이가 나오게 된 원인으로서 절대치도 생각해 보아야 하며, 이를 바탕으로 조직변화 관리전략을 모색하는 것이 중요하다고 강조하고 있다. 왜냐하면 이상치 7(최고치)과 현재치 3.8에서 도출된 +3.2의 격차와 이상치 3.5와 현재치 0.3에서 도출된 +3.2의 격차는 매우 의미가 다르기 때문이다.

그리고 Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법은 다음과 같은 장점이 있다. 첫째, 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 있다⁵¹⁾.

둘째, 문화차이 분석을 통해 문화차이상 어떠한 변화가 있었는지를 확인하게 해 주고, 나아가 조직구성원들로 하여금 무슨 변화가 있었는지, 무엇이 잘 되었고 잘못 되었는지 그리고 앞으로는 어떤 변화가 있어야 할 것인지에 대해서 조직 구성들 사이에 토의(discussion)가 이루어질 수 있도록 가능하게 해 준다.

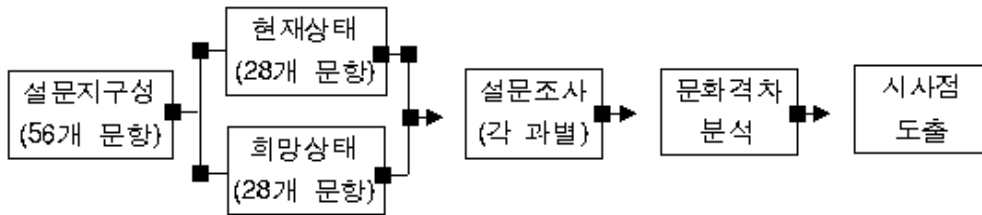
50) 하지만 Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법은 이상과 실제의 격차만을 다루므로, 조직문화 격차의 원인이 될 수 있는 현실과 이상과의 절대치 정도는 제시하지 못하고 있다. 변수 수치의 의미도 좋고 나쁨의 선호도가 없을 수 있기 때문에 이상적인 조직문화와 현실문화와의 괴리현상이 어떻게 나타나고 있는가를 설명하는 것에 제약현상이 나타날 수 있다. 행정자치부, 「지방행정혁신표준매뉴얼」, 2006, p. 35.

51) 김장기·신윤창, 공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안: W정부산하기관을 중심으로, 「한국조직학회보」, 6(1), 2009, p. 126.

셋째, 조직문화에 대한 구체적 분석에 의거하여 해당조직에 맞는 문화변동을 위한 전략을 수립할 수 있으며, 또한 인구통계학적 변수를 통해 얻은 정보를 가지고 다양한 조직문화변동 프로그램을 만드는 것이 가능할 수 있다. 넷째, 전체조직 내의 본부·팀과 같은 하위단위별로 문화차이(culture gap)의 특색을 파악하고, 이러한 문화차이가 어떻게 달라지는지 파악하고, 각각의 하위단위부서의 특성에 맞는 문화차이 해소방안을 모색할 수 있다는 장점을 가지고 있다.

마. 추진절차 및 방법

이 기법의 진단절차는 다음과 같다.



<표 3-4> Kilmann-Saxton이 개발한 문화차이 분석기법(CGS)의 설문 문항

- 각 번호마다 현재 귀하(구성원)의 부서 혹은 팀내의 상황을 가장 잘 설명하는 것을 골라 ○를 해주시면 되며, A나 B 중 어느 하나가 뚜렷하게 귀하의 부서상황을 설명하지 않더라도 보다 더 가까운 것을 골라 반드시 A나 B에 ○를 해 주시면 됨(만약 설문응답자가 하나 이상의 부서에서 일하고 있을 경우에는 가장 많은 시간을 보내는 곳을 생각하시고 응답해 주시면 됨)

번호	설문문항(A나 B 중 하나에 ○를 해 주십시오)
1	A. 다른 팀이나 부서의 일이면 뒷전으로 미룬다. () B. 다른 팀이나 부서의 일이면 지원한다. ()
2	A. 창의성이 존중된다. () B. 창의성이 무시된다. ()
3	A. 부서내에서 동료들과 잘 어울리는 것이 조성되어 있지 않다. () B. 부서내에서 동료들과 잘 어울리는 것이 조성되어 있다. ()
4	A. 우리 부서에서는 근무중의 복장은 자유롭게 입는다. () B. 우리 부서에서는 근무중의 복장은 무난한 것으로 입는다. ()
5	A. 다른 부서에 도움이 되도록 정보가 공유되고 있다. () B. 자신의 부서에 도움이 될 때만 정보가 공유된다. ()
6	A. 기존의 방식을 고수한다. () B. 변화지향적이다. ()
7	A. 직장동료가 친구처럼 되어도 무방하다. () B. 직장동료가 친구처럼 되어서는 안된다. ()
8	A. 우리 부서에서는 의사소통이 정식경로를 통해서만 이루어지고 있다. () B. 우리 부서에서는 자유롭게 의사소통할 수 있다. ()
9	A. 업무분장이 공정하지 못하다. () B. 업무분장이 공정하다. ()
10	A. 일을 할 때 새로운 방식을 추구한다. () B. 일을 할 때 기존의 방식을 존중한다. ()
11	A. 동료들과 인간적인 친분을 이루려 하지 않는다. () B. 동료들과 인간적인 친분을 이루려 한다. ()
12	A. 우리 부서에서는 규정과 절차를 따를 때 개인적 판단에 의한 자율성이 허용된다. () B. 우리 부서에서는 모든 규정과 절차는 준수되어야 한다. ()
13	A. 모든 일을 수행함에 있어 최선의 방법으로 한다. () B. 쫓겨나지 않는 범위내에서 최소한으로 일한다. ()
14	A. 변화를 추구하지 않는다. () B. 항상 개선하려고 한다. ()
15	A. 작업장에서 다른 사람들과 잘 어울리는 것이 장려되고 있다. () B. 작업장에서 다른 사람들과 잘 어울리는 것이 장려되고 있지 않다. ()
16	A. 우리 부서에서는 개인보다는 조직을 위해서 행동한다. () B. 우리 부서에서는 조직보다는 개인을 위해서 행동한다. ()
17	A. 정보는 본인에게 이득이 될 때만 타인과 공유한다. () B. 조직이 보다 좋은 의사결정을 내릴 수 있도록 정보를 타인과 공유한다. ()
18	A. 남의 새로운 아이디어가 실행에 옮겨지도록 도와야 한다. () B. 새로운 아이디어가 실행에 옮겨지는 것을 막아야 한다. ()
19	A. 부서내 사람들과 서로 잘 알고 지내려고 노력하지 않아도 된다. () B. 부서내 사람들과 서로 잘 알고 지내려고 노력해야 한다. ()
20	A. 우리 부서에서는 업무수행시 개인적 선호도가 표출되어야 한다. () B. 우리 부서에서는 개인적 선호도는 표출되지 않아야 한다. ()
21	A. 다른 사람들의 일이 완성되도록 도와야 한다. () B. 자신의 일에만 몰두하여야 한다. ()
22	A. 새로운 일을 맡기를 거부해도 된다. () B. 새로운 일은 기꺼이 맡아야 한다. ()
23	A. 조직내 업무의 활동에 참여하여 남들과 잘 어울리도록 권장되어야 한다. () B. 조직내 업무의 활동에 참여하는 것이 권장되어서는 안된다. ()
24	A. 우리 부서 사람들은 자신의 일과 경력을 위하여 살아야 한다. () B. 우리 부서 사람들은 자신의 가족을 위하여 살아야 한다. ()
25	A. 조직내 타부서와 경쟁적이어야 한다. () B. 조직내 타부서와 협조적이어야 한다. ()
26	A. 새로운 아이디어가 장려되어야 한다. () B. 새로운 아이디어가 무시되어야 한다. ()
27	A. 타부서의 사람들과 잘 어울리지 않아도 된다. () B. 타부서의 사람들과 잘 어울려야 한다. ()
28	A. 우리 부서에서는 자신의 가치를 중요시한다. () B. 우리 부서에서는 조직의 가치를 중요시한다. ()

문화격차를 분석하기 위한 설문문항의 각 척도는 양분척도로 구성되어 있으므로 응답자가 현재상황과 희망하는 부서상황에 대하여 체크한 결과가 일치하면 1점, 틀리면 0점으로 채점함

과업지원 (7개 문항)		과업혁신 (7개 문항)		사회적 관계 (7개 문항)		개인적 자유 (7개 문항)	
번호	응답	번호	응답	번호	응답	번호	응답
1	B	2	A	3	B	4	A
5	A	6	B	7	A	8	B
9	B	10	A	11	B	12	A
13	A	14	B	15	A	16	B
17	B	18	A	19	B	20	A
21	A	22	B	23	A	24	B
25	B	26	A	27	B	28	A

4. Peters & Waterman의 조직문화 7S 모델

가. 개요

미국 선진 기업의 성공 사례를 연구한 Peters와 Waterman의 저서 「In Search of Excellence」에서 소개된 ‘7S 모델’은 기업 전체적인 관점에서 문화를 이해하고, 바람직한 방향으로 조직을 개발하는데 중요한 틀을 제공한다는 측면에서 매우 가치있는 모델이다.

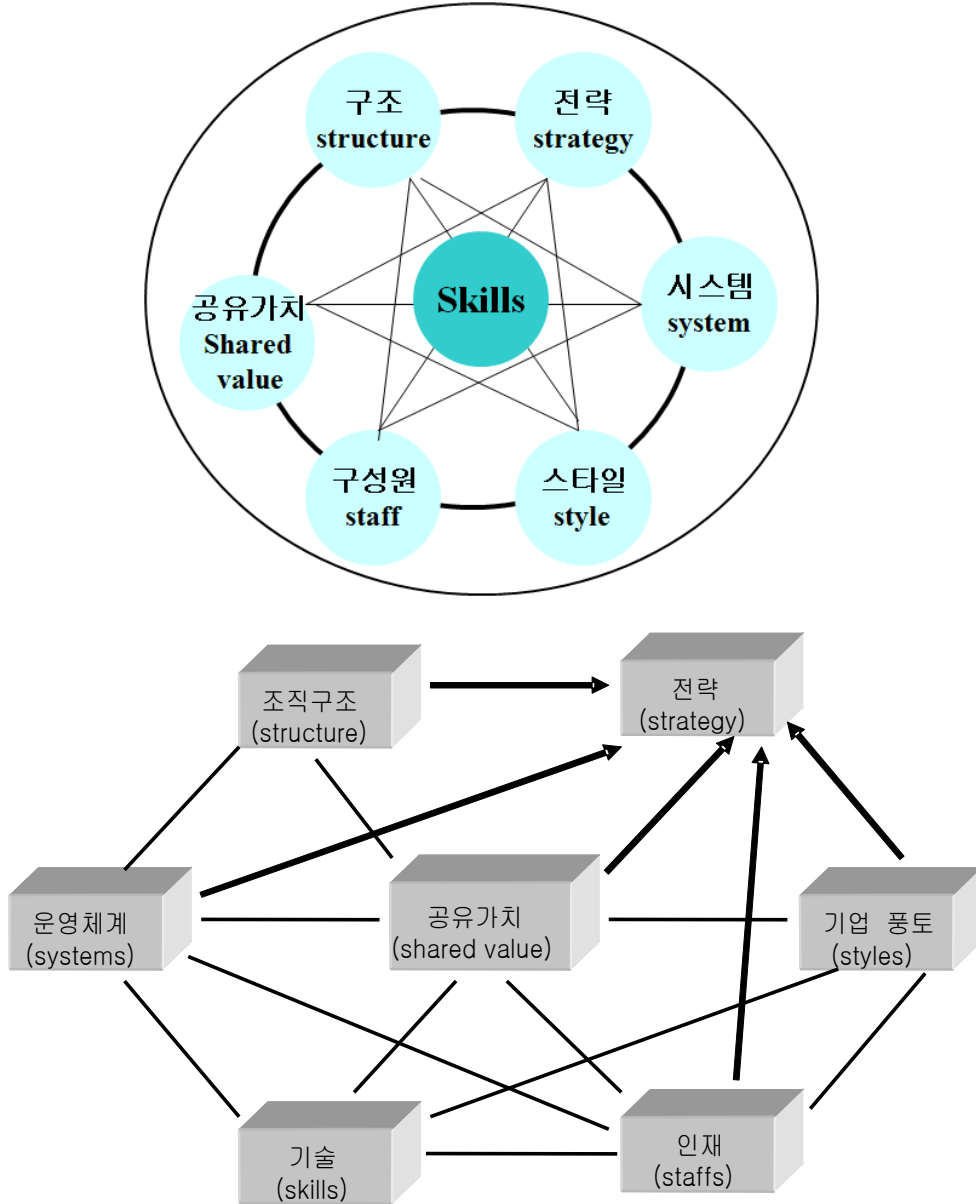
나. 구성요소

이 기법은 조직 문화를 이해하고자 할 때 반드시 고려해야 할 구성요소로 공유가치(Shared Value), 전략(Stratgy), 스킬(Skill), 구조(Structure), 시스템(System), 구성원(Staff), 스타일(Style)의 7가지 요소로 구성된다⁵²⁾.

이 모형은 조직을 제대로 이해하고 설계하는데 도움을 줄 뿐만 아니라 조직의 강·약점과 조직문화의 일체성 여부를 확인하는데도 널리 활용된다.

52) Peters, T. J. & Waterman, R. H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982.

<그림 3-3> Peters & Waterman의 7'S 모델의 구성요소



첫째, 공유가치(Shared Value)는 조직구성원들의 행동이나 사고를 특정 방향으로 이끌어 가는 아주 특별한 원칙이나 기준을 말한다. 그리고 구성원들 사이에서 조직의 존속이나 성공의 근본적인 요인이라고 인식하는 것이 보통 공유가치인 경우가 많다. 예를 들면, 구성원들이 공통으로 갖고 있는 가치관이나 이념, 기업의 존재 목적 등이 이에 해당된다.

둘째, 전략(Strategy)은 변화하는 환경에 조직이 어떻게 적응하여 능력을 발휘할 것인가 하는 장기적인 목적과 계획, 그리고 이를 달성하기 위한 자원 배분 방식 등을 말한다. 전략은 공유가치와 함께 조직의 운영 및 구성원들의 행위에 방향을 제시함으로써 나머지 요소들에도 커다란 영향을 미치게 된다.

셋째, 장기적인 목적과 계획이 전략이라면, 기술(Skill)은 그 전략을 어떻게 실행할 것인가를 말한다. 따라서 전략이 바뀌면 스킬도 바뀌는 것이 보통이다. 그리고 때로는 전략은 변하지 않았다 하더라도 스킬은 시대에 따라 변하기도 한다. 스킬에는 장치 및 공정 기술뿐만 아니라 구성원 동기 부여 및 목표 관리, 예산 관리 등과 같은 관리 스킬 등이 포함된다.

넷째, 구조(Structure)는 전략을 실행해 나가기 위한 틀이다. 조직 구조나 직무 분류, 역할과 책임 등이 이에 해당된다.

다섯째, 시스템(System)은 반복되는 의사 결정 사항들의 일관성을 유지하기 위해 제시된 틀을 말한다. 평가·보상 제도와 같은 관리제도, 경영 계획 및 목표 설정 시스템, 결과 조정 및 통제 시스템 등이 이에 해당된다. 따라서 구조와 시스템은 구성원들의 행동을 체계화하고 특정 방향으로 유도하는 중요한 역할을 하게 된다.

여섯째, 구성원(Staff)은 조직이 필요로 하는 사람의 유형을 말하며, 조직문화 형성의 주체이기도 하다. 여기서 구성원은 단순히 인력 구성을

말하는 것뿐만 아니라, 그들이 갖고 있는 능력이나 지식 등의 집합체를 말한다.

일곱째, 스타일(Style)은 구성원들을 이끌어 가는 전반적인 조직 관리 스타일을 말한다. 예를 들면, 개방적, 참여적, 민주적, 온정적, 유기적 스타일 등이 있다. 스타일은 조직 전반의 측면뿐만 아니라 구성원 개개인의 측면, 특히 최고정책결정자 또는 리더의 스타일도 조직을 이해하는데 중요한 요인이다. 왜냐하면, 리더의 스타일은 구성원들의 행동 조성은 물론, 그들간의 상호 관계와 조직 분위기에 직접적인 영향을 미치기 때문이다.

다. 설문문항

이상 조직문화 진단의 표준기법인 "7S"(Shared Value, Strategic, Structure, System, Skill, Staff, Style)의 설문항목은 <표 3-5>와 같이 총 40문항으로 구성되어 있다.

<표 3-5> Peters & Waterman의 조직문화 7S 모델의 평가지표

구분	번호	설문항목
공유가치 (Shared Value)	1	조직이 존재해야 하는 이유(가치)에 대해 잘 알고 있다
	2	내 업무를 수행함에 있어 조직차원의 필요성과 가치를 잘 알고 있다
	3	조직의 비전 및 경영이념을 잘 알고 있다
	4	고객의 정의와 분류가 되어있고 차별적으로 제공되어야 할 서비스에 대해 잘 알고 있다
	5	조직에 대한 고객의 평가결과를 잘 알고 있다
	6	조직의 업무처리는 전반적으로 우수하다
	7	조직은 유관기관을 비롯한 이해관계자와의 관계가 원만하다
	8	조직은 전통문화 보전사업에 대한 역할과 제공되는 가치에 대해 잘 인식하고 있다
전략 (Strategic)	9	조직은 명확한 경영전략과 계획이 수립되어 있다
	10	경영전략과 연계된 인적자원의 배치는 적절하다
	11	전략을 수행함에 필요한 물적자원은 충분하다
	12	조직의 모든 업무의 시작과 끝은 전략에 초점을 두어 효율적으로 수행되고 있다
구조 (Structure)	13	조직은 설립목적에 적합한 사업구조를 갖추고 있다
	14	사업구조는 조직적이고 효율적으로 수행되고 있다
	15	현재 나에게 주어진 업무의 양과 질은 타인에 비해 적절하다
	16	조직 시스템에 의하여 나의 업무는 철저한 점검체계(진도 관리, 성과평가)가 구축되어 있다
	17	조직구성원들은 대체로 해당분야의 전문인력이라 할 수 있다

〈표 3-5〉 Peters & Waterman의 조직문화 7S 모델의 평가지표(계속)

구분	번호	설문항목
제도 (System)	18	중요 의사결정에 전직원이 참여하는 편이거나 참여기회가 주어져 있다
	19	각각의 업무성과에 따라 포(보)상은 잘 이루어지고 있다
	20	나의 관점에서 조직은 상사와 동료간의 예의가 타 기관에 비해 잘 지켜지는 편이다
	21	업무관련 부서 내, 부서간 Meeting 등 커뮤니케이션이 문제없이 잘 이루어진다
	22	제안제도는 상시 운영되고 있으며 정책에 반영하는 정도가 높은 편이다
구성원 (Staff)	23	조직의 구성원은 업무처리에 최선을 다하고 있다
	24	조직의 규율과 지시를 엄수하고 있다
	25	구성원은 조직의 내규를 엄수하고 있다
	26	외부환경에 적극적인 대응 또는 적응을 한다
	27	취미관련 모임이 활성화되어 있다
	28	조직에 지속적인 근무를 원한다
상급자의 리더십 (Style)	29	상급자는 모든 구성원에게 평등하다
	30	상급자는 전문적 지식이 탁월하다
	31	상급자와 인간적 관계는 원만하다
	32	합리적이고 민주적인 분위기이다
	33	조직의 이익과 고객의 이익에 힘쓰고 있다
	34	구성원의 복지증진에 힘쓰고 있다
	35	상급자의 리더십이 뛰어나 이에 신뢰감을 갖고 있다
	36	부서간의 업무 분권화가 잘 되어 있다
기술	37	업무처리의 통제가 원활하다
	38	업무의 통합과 조정이 잘되고 있다
	39	각 부서(팀)별 업무 매뉴얼을 비치하고 있다
	40	조직은 구성원들의 능력개발을 장려하고 있다

5. Denison 조직문화 진단 모형

가. 개요

이 모형은 미국 미시간대학 비즈니스스쿨을 거쳐 현재 국제경영 개발대학원(IMD)에서 교수로 재직하고 있는 다니엘 데니슨(Daniel Denison) 박사의 15년 연구성과를 기반으로 만들어진 조직진단 모뎀이다. 데니슨 서베이는 지금까지 듀폰, 코카콜라를 비롯한 전세계 800여개 기업에 적용돼, 진단의 체계성과 명확함을 인정받고 있다. 또한 실질적 성과 향상에 기여하는데도 탁월함을 인정받고 있다.

데니슨조직문화조사(Denison Organizational Culture Survey)는 당면한 경영환경에서 조직의 위치와 강·약점을 체계적으로 파악하고 부족한 부분에 대해 혁신의 방향성을 제시하고 개선안을 도출할 수 있다.

나. 구성 요소 및 설문항목

데니슨 조직문화 진단은 조직문화의 특징적 현상을 4개의 특징과 12개의 관리형태를 통해 측정되며, 성과가 높은 조직과 성과가 낮은 조직을 비교할 수 있게 그래픽화된 형태로 결과를 제공한다.

데니슨 모델에서 조직문화의 특징은 적응성, 사명, 참여도, 일관성 등 4가지 차원에서 측정하고, 조직관리 형태는 전략적 방향 및 의도, 목적·목표, 비전, 조정 및 통합, 화합, 핵심가치, 능력개발, 팀 저항, 권한위임, 변화유도, 고객중심, 조직학습 등 12가지 측면에서 측정한다.

데니슨 서베이는 신뢰성과 타당성을 인정받고 있고, 벤치마킹 DB와

규범적 기준과의 비교결과를 제공해준다. 또한 통계적 분석은 철저하게 현업 성과측정과 연계되고, 전 조직에 폭넓은 적용이 가능하며 전 세계적인 조사 진행이 가능하다는 장점이 있다.

다. 조사방법

데니스 조직문화 서베이를 정기적으로 실시한다면 성과지향적 문화와 최적의 성과달성을 향한 조직의 진척 상황과 그 달성 수준을 파악할 수 있다.

조직문화 진단과 함께 진행하는 인적자원관리 이슈 감사(HR Issue Audit)를 통해서도 자료분석과 조직별·계층별 핵심인력들의 의견을 듣고 관찰해 선형적 가설 및 진단 초점에 대한 판단력을 높임으로써, 구체적이고 심층적 진단결과를 맞춤형으로 제공한다.

조사방법은 정량조사와 심층 인터뷰 등을 병행한다. 데니스 서베이는 조사설계에 5~10일, 웹기반 조사실시 7~10일, 그리고 결과정리와 리포트기간이 10~15일 가량 소요된다. 또 HR Issue Audit는 심층 인터뷰와 집단토론을 통해 이슈에 대한 의식·태도·인식수준을 심층적으로 진단한다.

라. 조사결과의 활용 및 기대효과

이 같은 데니스 조직문화진단은 조직관리, M&A, 리더십, 전략 실행, 그리고 고객서비스 개선에 높은 효과를 거둘 수 있다. 아울러 성과와 직접 관련이 있는 지원 혹은 방해 문화요인을 파악함으로써 생산성이나 품질을 높일 수 있으며, 새로 부임한 지휘부에게는 조직의 강약점을 빠르게 파악해 조직의 방향 설정을 지원하고, 새 전략 실행을 위한 노력을

우선순위화할 수 있다. 이와 함께 고객서비스 장애 요인에 대한 핵심 문화적 요소를 찾을 수도 있어 고객서비스 개선에도 적용할 수 있다.

6. Nelson의 문화가치분석기법(CVAT)

Nelson(1997)이 현재의 조직문화 상태와 희망하는 조직문화 상태간의 차이를 파악하기 위해 개발한 문화가치분석기법(Culture and Value Analysis Tool: CVAT)이 있다⁵³⁾.

Nelson(1997)의 문화가치분석기법(CVAT)은 업무(work), 인간관계(relation), 통제(control), 인지체계(cognition) 등 4가지 차원으로 이루어져 있으며, 또한 4가지 차원은 16가지의 하위차원으로 구성되어 있다.

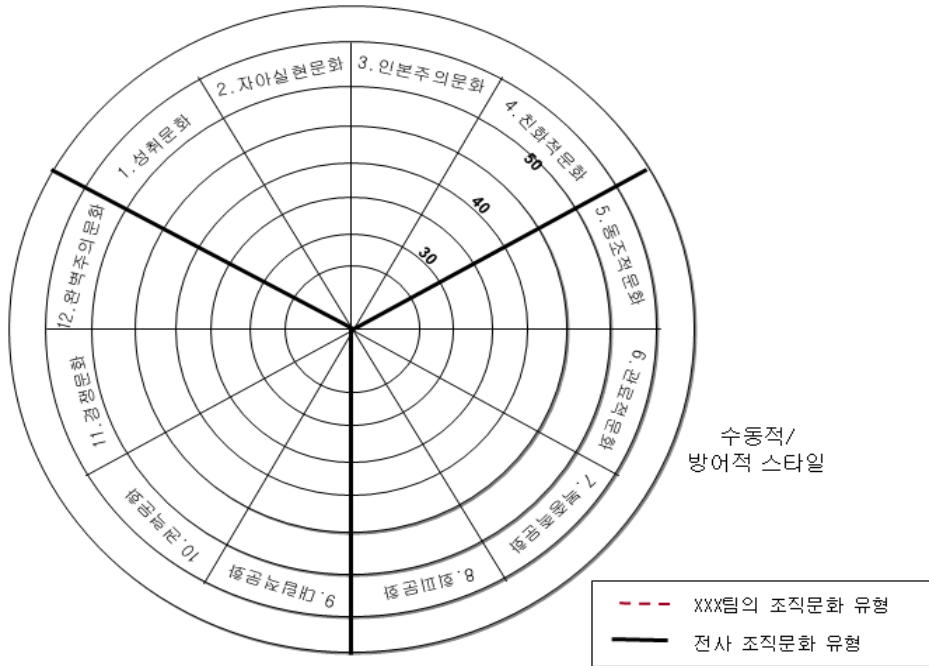
첫째, 업무의 하위차원으로는 노력, 시간지향성, 업무완결, 그리고 업무의 질이 있으며, 둘째, 인간관계 차원에는 타인으로부터의 사랑인 애정(affection), 타인에 대한 사랑인 감정배려(empathy), 사교성(sociability), 충성심(loyalty)이 포함된다. 셋째, 통제 차원은 지배, 지위, 정치, 그리고 리더십 차원으로 구성되고, 넷째, 인지체계는 추상화, 구체화(기획·조직), 전파·확산(exposition), 그리고 유연성의 4가지 하위 차원을 가지고 있다.

53) Nelson, Reed E., *Organizational Troubleshooting: Asking the Right Questions, Finding the Right Answers*. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1997. Nelson의 문화가치분석기법(CVAT)을 이용한 연구로는 박광국·주효진(2004)이 정부조직인 정보통신부를 대상으로 현재의 조직문화 상태와 희망하는 조직문화 상태간의 차이(gap)를 파악하고, 이것이 조직 효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다.

7. 기업의 조직문화 진단 기법

기업의 조직문화 진단(OCI : Organizational Culture Inventory)에 일반적으로 적용되는 평가요소들을 보면 다음과 같다. 문화유형은 건설적 문화, 수동적·방어적 문화, 공격적·방어적 문화의 세 가지 차원으로 구분하고 있다. 건설적 문화스타일로 성취문화, 자아실현문화, 인본주의문화, 친화적문화로 구분하고, 수동적·방어적 문화스타일로는 동조적문화, 관료적문화, 복종적문화, 회피적문화로 구성되었으며, 공격적·방어적 스타일로는 대립적문화, 권력지향적 문화, 경쟁적 문화, 완벽주의적 문화로 구성하였다. 즉 3개 조직문화 평가차원 내에 12개의 문화유형으로 구성되어 있다.

<그림 3-4> 기업의 조직문화 진단 평가모형도
건설적 문화 스타일



〈표 3-6〉 기업의 조직문화 진단 평가모형 체계와 의미

문화유형 항목		의 미
Constructive	성취 문화	구성원들이 스스로 목표를 설정하여 이의 달성을 위해 노력하는 것을 가치 있는 것으로 보며, 일을 잘 하는 것이 무엇보다도 중요시되는 문화임
	자아실현 문화	개인의 창의성과 업무수행의 질, 그리고 조직목표 달성을 위한 할당된 과업의 완성과 개인의 성장이 함께 강조되는 조직임
	인본주의적 문화	조직 구성원들이 서로 지지하며 건설적이고 개방적으로 상호 작용하도록 기대되고 있는가를 나타내며 참여적이고 인간중심적으로 관리되는 조직의 지표로 볼 수 있음
	친화적 문화	공개적 의사소통과 협력, 팀에 대한 몰입을 강조하는 조직으로 조직 구성원간의 건설적이며 친밀한 대인관계를 바탕으로 조직의 성과를 증진시키고자 함
Passive & Defensive	동조적 문화	표면적인 대인관계가 중시되는 반면, 갈등은 회피하는 문화임. 평화로운 분위기는 만들 수 있으나 건설적인 차별화와 의견 표출이 억제되어 조직의 효율성이 일정한 계 내에 머물게 되어 발전의 가능성을 제한함
	관료적 문화	보수적, 관료제적으로 통제되는 조직이며, 조직 구성원에게 규칙을 준수하고 타인으로부터 비난, 질책 받지 않아야 된다는 것을 강조하여, 변화와 혁신을 방해할 수 있음
	복종적 문화	조직 구성원들로 하여금 지시한 것만 수행토록 하며 상사가 모든 의사결정을 내리는 통제적, 비참여적 지위체계가 강조되는 문화임
	회피적 문화	조직 구성원에게 성공에 대한 보상은 없는 대신 실패에는 처벌이 따르는 조직으로, 이러한 부정적 보상체계는 조직 구성원이 타구성원에게 책임을 전가하는 방식으로 행동하게 하고, 도전적이고 창의적 업무처리를 방해함
Aggressive & Defensive	대립적 문화	조직 구성원간, 부서간 승/패의 경쟁과 대결이 강조되며 부정론이 보상을 받는 조직임. 반대를 위한 반대가 자주 발생하며 불필요한 집단 내/간 갈등이 발생함
	권력지향적 문화	조직 구성원의 지위에 내재한 권위에 근거하여 구조화된, 비참여적 조직으로 조직 구성원들은 부하를 통제하고 상사의 지시를 따름으로써 보상을 받게 된다고 믿는 조직임
	경쟁적 문화	경쟁에서 승리하는 것이 무엇보다 중요한 가치로 강조되며, 동료들간의 협력에 의한 공동의 승리보다는 상호간의 경쟁이 중요시되는 분위기임
	완벽주의적 문화	완벽함과 인내, 어렵고 힘든 일을 하는 것이 중요한 가치로 수용되는 문화로, 미래의 비전이나 장기적인 목표보다는 당장 눈앞에 닥친 단기목표에만 집착토록 하여 항상 긴장 속에서 생활하도록 함

<표 3-7> 기업의 조직문화 진단 평가지표

문화유형 항목		평가지표	
Constructive	성취 문화	스스로 정한 목표를 달성하기 위해 일한다.	
		어렵지만 도전할만한 일을 떠맡는다.	
		일에 성취감이 중시된다.	
		미리 숙고하고 계획한다.	
		열정적인 모습을 보여준다.	
	자아실현 문화	양적 측면보다 질적 측면을 강조한다.	
		아이디어를 활발히 교환한다.	
		확실성, 동조경향에 저항한다.	
		일 자체를 즐긴다.	
		독창적으로 사고한다.	
	인본주의적 문화	본인들에게 영향을 미치는 의사결정에 당사자를 참여시킨다.	
		개인의 성장과 개발에 도움을 준다.	
		상대방의 말을 경청한다.	
		친화적 문화	다른 사람과의 협동을 중시한다.
			부서 등 집단의 시각에서 사고한다.
격려하고 밀어준다.			
우호적이고 개방적인 인간관계를 유지한다.			
느낌과 사고를 공유한다.			
Passive & Defensive	동조적 문화	다른 사람이 받아들이기만한 수준인가를 중시하여 일처리를 한다.	
		조직의 분위기나 유행을 항상 의식한다.	
		사람들이 무난하다고 생각할 목표를 세운다.	
		모든 사람의 호감을 받도록 처신한다.	
	관료적 문화	아이디어보다는 규정을 중시한다.	
		항상 관행과 방침에 따른다.	
		리스크(위험)나 충돌을 피한다.	
		요구되는 틀에 자신을 맞춘다.	

	복종적 문화	주어진 목표를 의심없이 그대로 받아들인다.	
		상급자의 결정에 이의를 제기하지 않는다.	
		윗사람의 기분을 항상 신경쓴다.	
	회피적 문화	지시가 잘못 되더라도 일단 따른다.	
		필요한 결정보다는 무난한 결정을 내린다.	
		책임을 전가한다.	
		문제가 생기면 책임없는 것처럼 한다.	
	Aggressive & Defensive	대립적 문화	다른 사람이 먼저 행동하기를 기다린다.
			위에서 결정날 때까지 기다린다.
			타인의 실수나 잘못을 지적한다.
권력지향적 문화		시시비비를 따진다.	
		비판받기를 거부한다.	
		통제의 고삐를 놓지 않는다.	
		충성을 요구한다.	
		직권을 사용한다.	
경쟁적 문화		강한 인상을 심어준다.	
		거역할 수 없는 권위를 구축한다.	
	항상 주목받고 돋보이고자 한다.		
	결코 지는 모습을 보이지 않는다.		
완벽주의적 문화	협동하기보다는 경쟁한다.		
	동료보다는 뛰어난 성과를 올리려 한다.		
	오랜 시간 일하는 것처럼 보인다.		
	결코 하자나 실수가 없도록 한다.		
	완벽주의적 문화	필요한 일인가 의심이 가도 일단 정확히 매듭짓는다.	
		세부적인 사항까지 완벽하게 처리한다.	

제2절 제 조직문화 진단 기법의 시사점

이상의 논의를 통해 여러 조직문화 진단을 위한 평가모형과 평가지표를 살펴보았다. 조직문화 유형에 대한 구분이나 각 평가지표들이 약간씩 다르지만 전반적인 틀에 있어서는 공통점을 갖고 있는 것을 확인할 수 있다.

또한 조직문화 유형 중 어떤 문화유형이 더 우수하고 다른 것이 열등하다고 획일화할 수도 없다. 왜냐하면 조직이 처한 상황과 미래의 발전 방향에 부합하는 조직문화가 가장 최적이기 때문이다. 그러나 오늘날 대부분의 조직은 공사(公私)조직을 막론하고 조직 구성원의 일체감 형성을 통한 조직몰입도(organizational commitment) 제고와 직무성과 향상을 의도하고 있으며 이런 방향으로 조직변화를 위한 혁신을 추진하고 있다.

따라서 미래의 바람직한 상태를 구현하기 위해 그에 부합하는 조직문화 형성은 필수불가결한 것이며, 현실적으로 성과와도 직결된다. 그러자면 효과적인 조직문화 관리가 요청되며, 조직 문화 활동을 관리하기 위해서는 우선 조직이 지향하는 문화적 방향을 종합적으로 반영한 조직 문화 진단 틀부터 만들어야 한다. 즉, 조직 문화 진단 틀 구축과 정기적 진단 실시, 그리고 진단 결과의 환류를 통해 성과지향적 문화와 최적의 성과달성 추진, 인적자원관리 정책에의 반영, 조직발전 전략 실행을 위한 과업의 우선순위 결정 등에 반영하기 위해서는 조직문화의 체계적 관리가 이루어질 때 가능한 것이다.

이제 다음 장에서 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표를 구체적으로 개발해 보도록 한다.

제4장 조직문화 진단의 선행사례 검토

제1절 공공기관의 조직문화에 대한 선행연구 검토

최근 들어 조직문화에 대한 연구가 기업조직뿐만 아니라 정부조직까지도 활발하게 이루어지고 있다. 하지만 대부분의 연구가 현재시점에서의 조직문화유형과 수준을 기준으로 논의하고 있어, 조직문화의 변화관리가 미래까지 지속적으로 이루어져야 한다는 점에서 볼 때, 현재의 조직문화상태와 희망하는 조직문화 상태 간에 어느 정도의 격차(gap)에 대한 실증적 분석을 중심으로 하는 조직문화진단이 이루어질 필요가 있다는 것을 보여준다. 또한 한 정부부처 내에도 상이한 업무유형에 따른 조직문화가 차이가 있는지에 대한 실증적인 분석도 조직문화의 변화관리를 통한 조직발전에 필요하다고 본다. 따라서 본 연구에서는 최근에 국내에서 경쟁가치모형(CVM)을 활용해 중앙정부부처를 대상으로 이루어진 선행연구들을 검토하였다.

주효진(2004)은 문화관광부를 대상으로 통제변수로서 인구통계학적 변수를 고려했을 때 독립변수인 조직구조와 조직문화가 종속변수인 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다⁵⁴⁾. 분석결과, 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 업무특성에 관계없이 기획관리부서와 사업집행부서 모두 집단문화가 가장 지배적인 조직문화유형인 것으로 나타났다. 최성욱(2005)은 9개 중앙부처를 대상으로 조직문화와 조직 효과성 사이의 관계성을 실증적으로 분석하여

54) 주효진, 「조직구조-문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용」, 영남대학교 대학원 박사학위논문, 2004.

현재 조직문화와 미래의 선호하는 조직문화를 진단하고 그 차이를 조사하여 바람직한 조직문화 변동의 방향과 폭을 제시하였다⁵⁵⁾.

<표 4-1> 경쟁가치모형을 활용한 국내 연구경향 분석

연구자(연도)	분석대상 (표본수)	중요 분석 결과
주효진(2004)	문화관광부 본청 공무원 (310명)	- 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미침 - 업무특성(기획관리부서와 사업집행부서)에 관계없이 집단문화가 가장 지배적인 조직문화유형으로 나타남
최성욱(2005)	9개 중앙부처 소속 공무원 (320명)	- 정부조직문화에 대한 보편적 기대처럼 위계지향문화 가 가장 지배적인 유형으로 확인되었고, 관계지향문화 를 가장 선호하는 것으로 나타남
장지원·진종순 (2006)	10개 중앙부처 소속공무원(550명)	- 집단문화중심의 약한 문화로 인식하고 있음 - 조직구성원의 혁신성향에는 발전문화, 집단문화, 합 리문화, 위계문화가 포괄적으로 영향을 미치며, 어느 한 문화가 특별한 영향을 미친다고 보기가 힘들
이동수(2007)	25개 부·처·청 소속 공무원 (2,220명)	- 위계지향문화를 지배적인 문화로 인식하고 있고, 가 장 선호하는 문화는 관계지향문화인 것으로 나타남 - 성별, 직급, 근무기간과 같은 요인별로 조직문화 프 로필의 특성에 차이가 있는 것으로 나타남
주효진·박광국· 김옥일(2007)	조달청 본청, 지방청 공무원 (254명)	- 현재수준에서는 위계지향문화를 가장 지배적인 문화 로 인식하고 있고, 미래수준에서는 관계지향문화를 가 장 바람직한 문화로 기대하고 있는 것으로 나타남 - 업무유형별에서 기획지원부서는 위계지향문화, 사업 집행부서는 시장지향문화를 가장 지배적인 문화로 인 식하고 있음
주효진(2008)	산림청 본청 직원 대상 3년간('06~ 08)조사 (1차 137, 2차 126, 3차 122)	- 관계지향문화와 혁신지향문화는 좀더 강해지고 시장 지향문화와 위계지향문화는 약해진 것으로 나타남 - 현재 상태와 미래의 바람직한 상태와의 조직문화 유 형별에 따른 강도의 차이를 줄이면서 현재 상태의 문 화강도를 강화하기 위해서는 조직문화 변화관리 프로 그램을 중장기적인 관점에서 지속적 추진 필요 - 조직이 처한 환경변화나 업무특성을 고려하여 상황 론적 시각에서 조직관리 방안 마련 필요

출처: 주효진, 산림청 조직문화의 시계열적 분석, 2008을 토대로 재구성.

55) 최성욱, 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 대상으로, 「한국행정학
보」, 39(2), 2005, 41-62면.

장지원·진종순(2006)은 10개 중앙정부기관의 공무원들을 대상으로 조직문화가 조직구성원의 혁신성향에 미치는 영향력을 실증적으로 분석하였다. 분석결과, 조직구성원의 혁신성향에는 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화가 포괄적으로 영향을 미치며, 어느 한 문화가 특별한 영향을 미친다고 보기는 힘든 것으로 나타났다. 또한 조직문화진단은 조직의 내부보다 외부에서 이루어지는 것이 보다 객관적이라고 주장하고 있다.

이동수(2007)는 중앙행정기관에 해당하는 25개 부·처·청 소속 공무원 2,220명을 대상으로 문화프로필을 진단하였고, 진단결과 우리나라 중앙행정기관의 전반적인 조직문화는 위계지향문화, 선호하는 조직문화 프로파일은 관계지향문화인 것으로 나타났으며, 현재의 문화적 특성과 선호하는 문화적 특성간의 차이, 즉 문화적 불일치가 존재하는 것으로 나타났다.

주효진·박광국·김옥일(2007)은 조달청 본청과 지방청 공무원 254명을 대상으로 조직문화 유형을 진단과 현재의 조직문화와 구성원들이 희망하는 조직문화 간에 어느 정도의 격차(gap)가 존재하는가를 실증적으로 분석하였다⁵⁶⁾. 분석결과, 현재 수준에서는 위계지향문화가 구성원들에 의해 가장 지배적인 조직문화유형으로 인식된 반면 미래 수준에서는 관계지향문화를 가장 바람직한 조직문화유형으로 기대하고 있었다. 그리고 업무유형별 조직문화 진단에서 기획지원부서는 위계지향문화가, 사업집행부서는 시장지향문화가 가장 강한 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 토대로 조달청의 경우 네 가지 조직문화유형이 균형 있게 나타나고 있으나, 조달청의 비전을 고려할 때 시장지향문화를 지배적인 조직문화유형으로 관리하면서, 세 가지 조직문화유형을 최대한 강화하면서 균형 있는 문화로 육성하는 방안을 모색하는 것이 필요하다고 주장하였다.

56) 주효진·김옥일·박광국, 행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화평가도구(OCAI)의 적용. 「한국사회와 행정연구」, 18(3), 2007, 41-19면.

제2절 주요 공공기관의 조직문화 평가지표

1. 환경부의 조직문화 평가지표

환경부는 2007년 7월 23일부터 8월 16일에 걸쳐 조직문화 진단을 통해 환경부의 인재상 및 핵심가치 도출과 조직구성원 및 가족의 일원으로써 가져야 할 덕목과 특징을 ‘happy 7 원칙’으로 명명하여 세부지표를 도출하였다.

환경부의 조직문화 진단은 업무혁신 병행과 함께 근무여건·조직분위기 개선을 통해 조직의 자긍심 및 혁신의지를 고취하는 데 그 목적이 있었다. 이를 위해 가정과 직장에서 필요한 행동 덕목을 도출하고 바람직한 조직문화를 만들기 위한 덕목을 도출하여 ‘개인’이 환경부의 조직문화와 업무 마인드 혁신을 지향할 수 있도록 융합된 것이다.

환경부 happy 7의 항목은 다음과 같다⁵⁷⁾.

- ① 성공하는 환경부가 되기 위해 필요한 덕목
- ② 성공하는 상사가 가져야 할 덕목
- ③ 성공하는 직원이 가져야 할 덕목
- ④ 실패하는 상사의 특징
- ⑤ 실패하는 직원의 특징
- ⑥ 바람직한 배우자/부모/자녀가 가져야 할 덕목

특히 개인의 일상 중 대부분을 보내는 직장에서의 행복을 위한 가치 덕목을 기반으로 행동덕목을 도출하였는 바, 이들 원칙 중 조직문화 진

57) 환경부, 「환경부 조직문화 및 업무마인드 혁신을 위한 Happy7 도출」, 연구용역보고서, 2007.

단과 관련된 세 가지 항목, ① 성공하는 환경부가 되기 위해 필요한 덕목, ② 성공하는 상사가 가져야 할 덕목, ③ 성공하는 직원이 가져야 할 덕목의 각 요소들을 보면 다음과 같다.

각 평가항목 10개 문항 중 상위 7개 덕목을 도출하고 하위 3개 덕목은 참고 할 수 있도록 함께 제시하고 있다. 이들 원칙들은 환경부의 현황비전 및 전략 검토, 포춘지 선정 30대 기업과 한국 100대 기업 등 벤치마킹을 통한 자료분석, 환경부 주무과장을 대상으로 환경부 인재상 및 환경 부 가 나 아 가 야 할 방 향 에 대 한 인 터 뷰 실시, 그리고 마지막으로 환경부 전직원을 대상으로 한 설문조사 실시 등을 통해 환경부가 지향해야 할 가치를 기반으로 도출된 것이다. 그러기에 경찰청의 도출된 것으로 혁신문화 확산 및 혁신성과의 공유·전파를 위한 핵심가치 도출에도 유용한 참고자료가 될 수 있을 것이다.

<표 4-2> 성공하는 환경부 7원칙

원칙	관련 가치
1. 구성원간 상호 신뢰하고 배려하여 일하기 좋은 직장을 만든다.	신뢰와 배려
2. 긍정적이고 적극적인 사고로 맡겨진 과업에 최선을 다한다.	성실성
3. 구성원 개개인의 행복과 발전을 지원한다.	개인의 행복 지원
4. 기존의 틀에 얽매이지 않고 창조적으로 문제를 해결한다.	창조성
5. 다양한 이해관계자와 협력하여 시너지 효과를 창출한다.	협력
6. 최고의 전문가 육성을 위한 역량기반 육성체제를 구축한다.	역량개발
7. 도전적 목표를 설정하고 끊임없는 발전을 추구한다.	도전, 변화지향
8. 선후경중을 분별하여 중요한 것을 먼저 한다.	역량의 집중
9. 능력과 성과에 따라 합리적으로 보상한다.	합리적 보상
10. 세상의 변화와 고객의 요구에 민감하다.	고객 중심

<표 4-3> 환경부의 성공하는 직원 7원칙

원칙	관련 가치
1. 긍정적이고 적극적으로 일을 즐기면서 한다.	성실성
2. 적극적으로 일을 찾아서 하며 책임감을 가지고 스스로 해결책을 찾는다.	책임감
3. 업무 전문성을 향상시키기 위해 끊임없이 노력한다.	전문성
4. 화목한 조직 분위기 조성을 위해 노력한다.	갈등조정
5. 자신의 소신과 상사의 입장을 잘 고려하여 일한다.	주인의식, 배려성
6. 우선순위를 정하여 일하며 새로운 해결책을 고민한다.	책임감
7. 변화의 흐름을 알려 하고 새로운 기회에 도전하려 한다.	미래지향성
8. 타인의 비판을 수용하여 자신을 성장시키려 한다.	개방성
9. 먼저 도와주고 먼저 칭찬한다.	신뢰, 배려
10. 개인의 행복을 위해 다양한 기회를 개척하고 최선을 다한다.	개인의 행복추구

<표 4-4> 환경부의 실패하는 직원 7원칙

원칙	관련 가치
1. 일 처리가 불명확하여 때론 자신도 내용을 이해하지 못한다.	명확성
2. 일에 대한 열정이 없고 마지못해 한다.	성실
3. 하고 싶은 대로 하려 하고 책임은 지지 않으려 한다.	책임의식
4. 불만이 많고 타인에 대한 혐담의 근원지다.	신뢰
5. 타인의 비판과 의견은 들으려 하지 않고 자기 주장만을 고집한다.	개방성
6. 업무전문성이 부족함에도 전혀 배우려고 하지 않는다.	전문성
7. 조직 내 모든 갈등의 중심이다.	갈등조정
8. 현실에 안주하여 도전하지 않는다.	미래지향성
9. 주인의식 없이 무조건 따르기만 하는 예스맨이다.	주인의식
10. 자기개발 의지가 없고 무기력하다.	개인의 행복

〈표 4-5〉 환경부의 성공하는 상사 7원칙

원칙	관련 가치
1. 폭넓은 시각과 탁월한 미래지향적 방향제시 능력이 있다.	미래지향성
2. 직원 간 적절하게 업무 배분을 하고 협력분위기를 조성한다.	조정역량
3. 공사구별이 명확하고 합리적으로 성과평가를 한다.	합리성
4. 적절한 권한 위임과 코칭으로 직원의 능력을 향상시킨다.	부하코칭
5. 직원들을 신뢰하고 칭찬하며, 사소한 것까지 배려한다.	신뢰와 배려
6. 적극적이고 도전적이며 항상 숭선수범 한다.	적극성, 숭선수범
7. 창조적 사고와 열린 눈으로 문제를 해결하려 한다.	창조성, 개방성
8. 전문성을 높이기 위해 지속적으로 학습한다.	전문성
9. 타인의 비판을 겸허히 수용하여 자신을 발전시키려 한다.	개방성
10. 개인 비전, 가정생활 등 업무외적으로도 삶의 모범이 된다.	개인의 행복

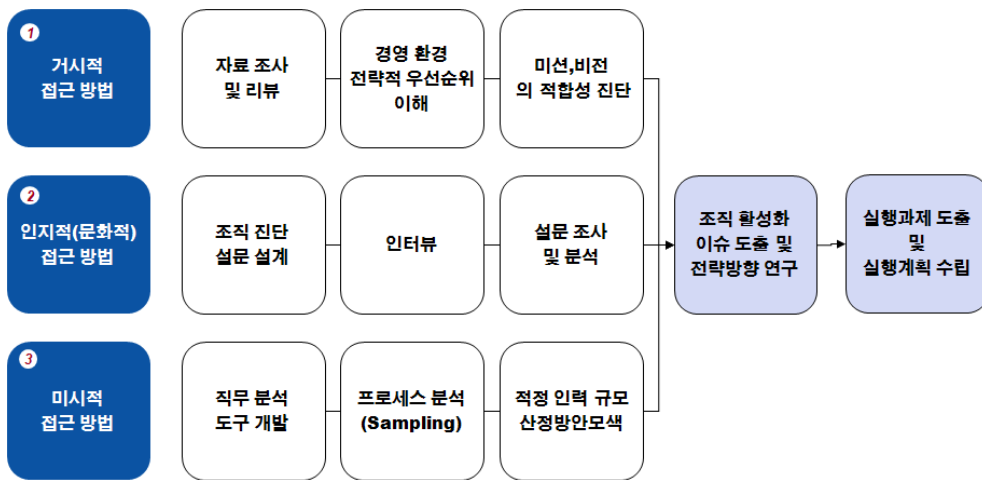
〈표 4-6〉 환경부의 실패하는 상사 7원칙

원칙	관련 가치
1. 자신의 실속만 챙기고 책임은 직원에게 떠넘긴다.	책임감
2. 일의 경중을 구분하지 못하고 업무지시가 체계적이지 못하다.	역량의 집중
3. 타인의 비판을 들으려 하지 않으며, 직원을 하인 부리듯 대한다.	개방성
4. 칭찬하지 않으며 불신으로 가득 찬 핀잔만 한다.	신뢰와 배려
5. 업무태만으로 직원들의 일할 의욕을 상실시킨다.	성실성
6. 시각이 넓지 못하며, 변화와 도전을 싫어한다.	미래지향성
7. 조직 내 갈등을 외면하고 방치한다.	조정역량
8. 코칭 능력이 없으며 주관 없이 전달자 역할만 한다.	코칭
9. 업무전문성이 부족함에도 전혀 배우려 하지 않는다.	전문성
10. 비전을 가지고 있지 않으며 즐거움을 일에서 찾지 못한다.	개인의 행복추구

2. 국립과학수사연구소의 조직문화 평가모형

KR컨설팅이 2006년 국립과학수사연구소의 사업과 조직문화 전반에 대한 진단을 통하여 조직 내부의 주요 이슈 사항들을 도출하고, 조직문화 활성화 및 내부 효율성 향상 등 연구소 역량 향상에 필요한 연구소 가치 제고 방안을 제시한 조직문화진단 평가모형을 살펴보면 다음과 같다. 접근방법은 거시적·미시적 접근방법을 함께 병행한 가운데 설문조사와 면접을 통한 인지적 접근방법을 동원하여 정확한 문제진단과 개선방안 도출을 시도하였음을 알 수 있다⁵⁸⁾.

<그림 4-1> 국립과학수사연구소의 조직진단 접근방법

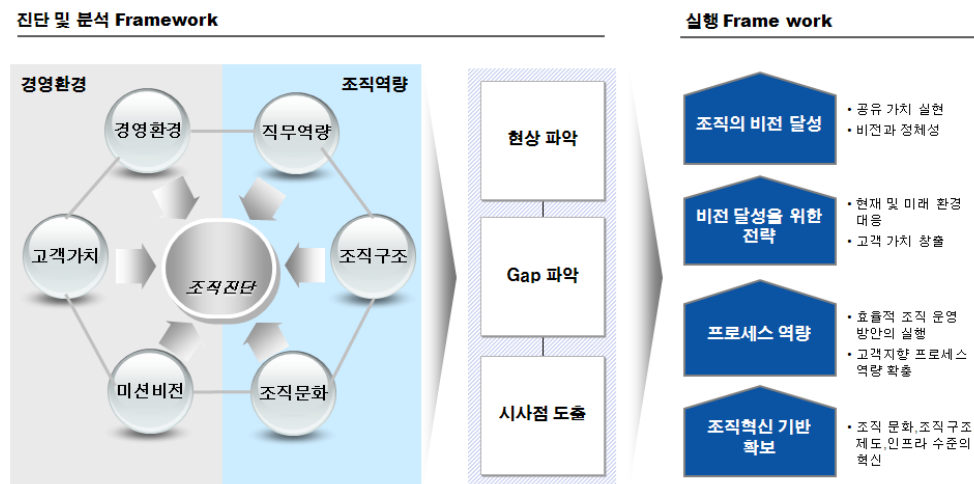


먼저 국과수 조직문화 진단의 목적은 ‘경영환경에 근거한 조직의 미션과 비전을 진단하고 고객에게 제공하기 위한 가치를 명확히 설정하며 이를 강화하기 위하여 조직의 직무역량, 조직문화, 조직구조적 측면에서

58) 국립과학수사연구소, 「국립과학수사연구소 조직진단 및 조직활성화 방안 수립」, 연구용 역보고서, 2006. 12. 26.

현황과 차이(Gap)를 분석하여 개선을 위한 시사점을 도출'하는데 있다.

<그림 4-2> 국립과학수사연구소의 조직진단 및 분석 프레임워크



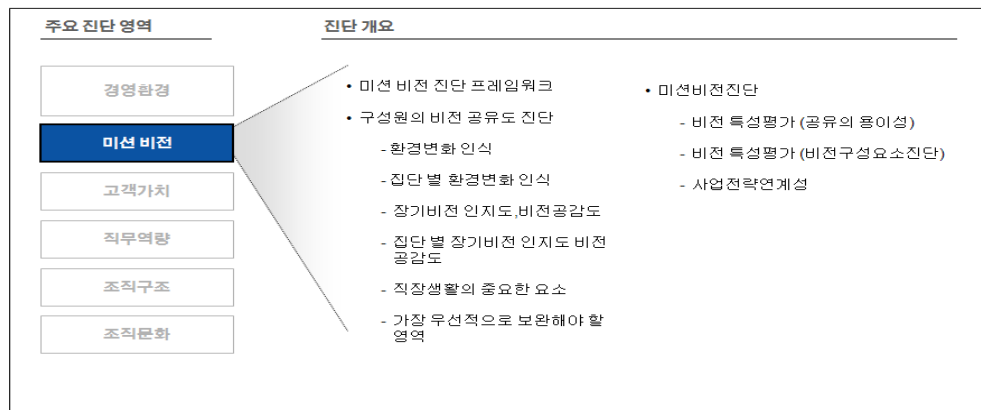
각 평가요소별 진단 개요를 보면 다음과 같다. 첫째, 경영환경 분석에서는 국립과학수사연구소를 둘러싼 정책환경, 사회문화적 환경을 파악하고 내부 경영역량을 데이터를 통해 진단하여 그 차이에 대한 개선방안을 도출하였으며 진단 사항은 다음과 같다.

<그림 4-3> 국립과학수사연구소의 경영환경 진단 개요

주요 진단 영역	진단 개요	
경영환경	<ul style="list-style-type: none"> • 환경의 변화 <ul style="list-style-type: none"> - 정책환경 - 사회 문화적 환경 • 사회환경 <ul style="list-style-type: none"> - 5대 범죄 현황 - 교통사고 현황 - 마약류범죄 현황 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업현황 <ul style="list-style-type: none"> - 감정유형별 처리 통계 - 지역별 처리 통계 - 감정건수의 변동성 - 감정처리기간 지연 - 감정불만 현황 - 연구실적 - 인력현황 - 수요대비 인력증감
미션 비전		
고객가치		
직무역량		
조직구조		
조직문화		

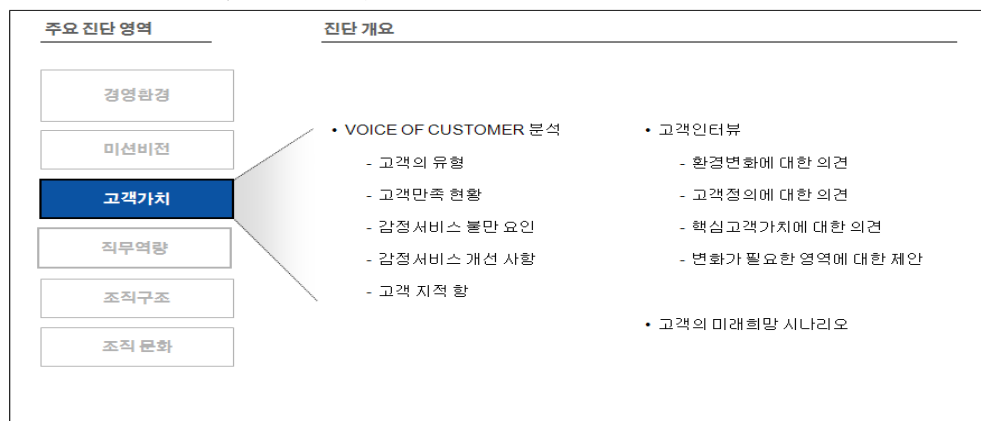
둘째, 미션·비전 진단에서는 구성원들의 비전 공감대와 인지도를 설문 을 통해 파악하고 현재 수립된 미션과 비전에 대한 적합성을 진단하여 조직구성원의 조직몰입을 이끌어내기 위한 새로운 비전 수립 방안을 도 출하고 있다.

<그림 4-4> 국립과학수사연구소의 미션·비전 진단 개요



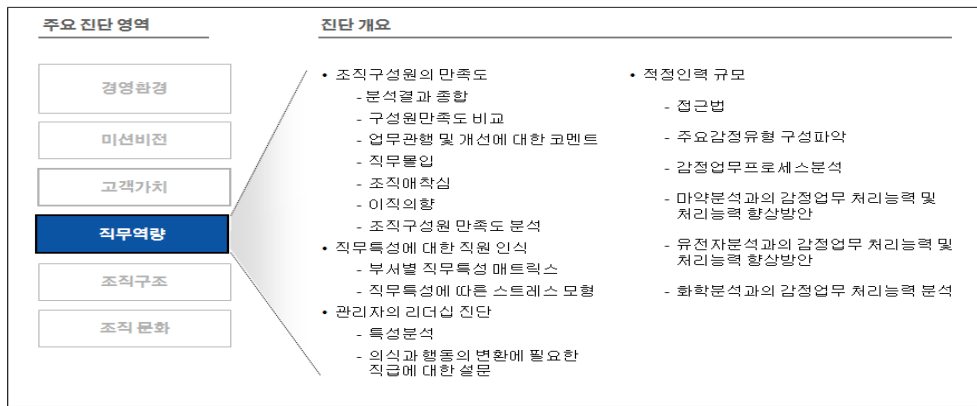
셋째, 고객가치에 대한 진단에서는 고객설문조사에 의한 고객만족도 현황과 개선사항에 대한 고객의견을 수렴하고, 고객인터뷰를 통하여 국립과학수사연구소에 관한 실제적인 고객의견을 있는 청취함으로써 고객 이 희망하는 바람직한 국립과학수사연구소의 미래상을 도출하고 있다.

<그림 4-5> 국립과학수사연구소의 고객가치 진단 개요



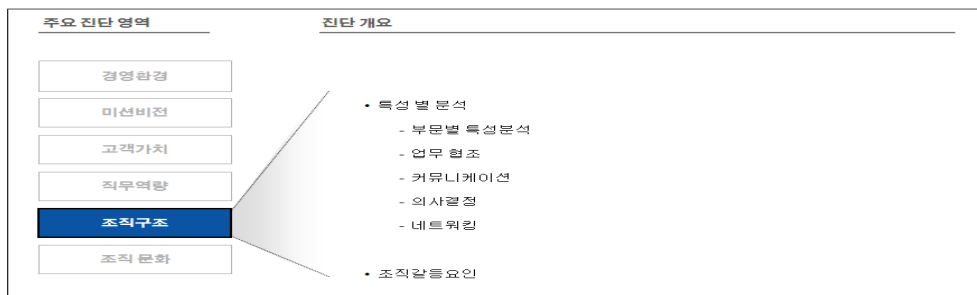
넷째, 직무역량에 대한 진단에서는 조직구성원의 만족도, 직무특성에 대한 직원의 인식, 관리자의 리더십에 대한 인식을 조사하며 개선점을 도출하고 있다. 또한, 조직 효율성 강화를 위하여 감정처리량이 가장 많은 3개 부서를 선정하여 프로세스적 측면에서 처리능력을 평가하고 최적의 추가 투입인력에 대한 필요성을 점검하고 있다.

<그림 4-6> 국립과학수사연구소의 직무역량 진단 개요



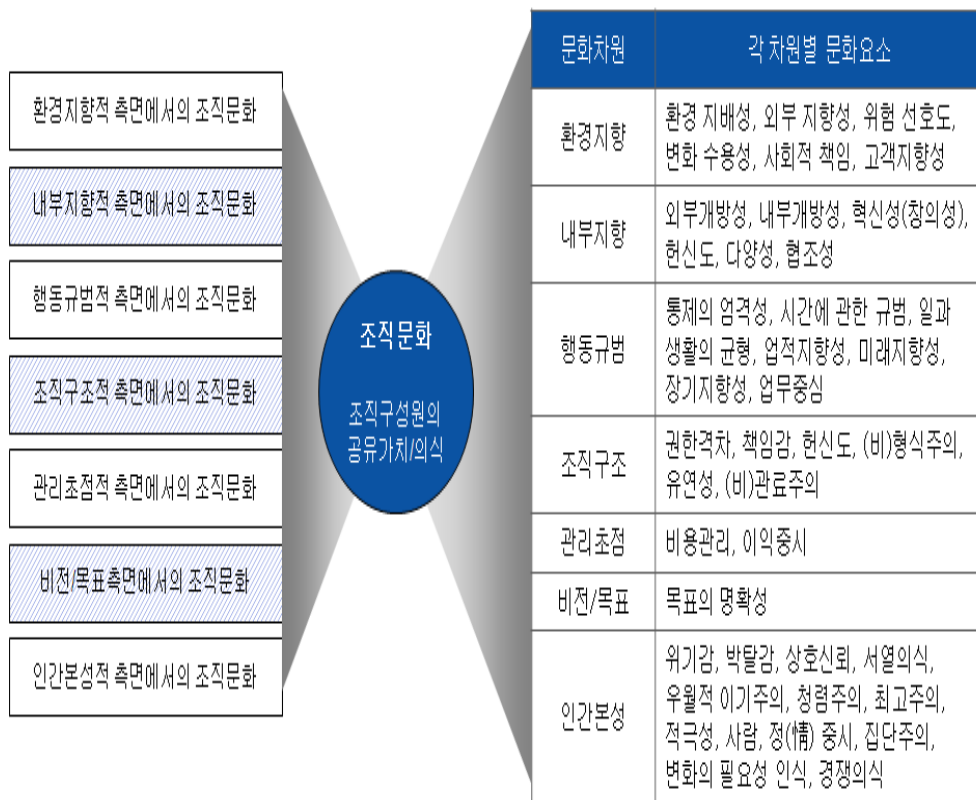
다섯째, 조직 구조에 관한 조사는 조직구조 진단의 질적인 요소, 업무 활동분석의 보완적 요소를 중심으로 구성되어 있다. 또한, 국립과학수사 연구소에서 현재 운영되고 있는 각종 제도나 시스템에 대한 구성원들의 태도를 파악하기 위해 인사승진제도, 직무순환제도, 그리고 조직에서 변화되어야 할 부분에 대한 의견을 분석하고 있다.

<그림 4-7> 국립과학수사연구소의 조직구조 진단 개요



여섯째, 조직변화에 대한 설문에서는 앞으로 국립과학수사연구소가 조직상의 변화를 시도할 경우 고려되어야 할 사항에 관한 구성원들의 의견을 수렴하고 있다. 또한, 조직 문화 분석에서는 7가지 차원에서 현재의 수준과 미래의 바람직한 수준의 정도를 조사하여 Gap 분석을 통해 앞으로 조직문화가 가야 할 방향과 바람직한 조직문화 개선의 우선 순위를 도출하고 있다.

<그림 4-8> 국립과학수사연구소의 조직문화 진단 평가요소



조직문화 진단 결과, 국립과학수사연구소의 조직문화는 환경지향성은 약하나 직무에 대한 헌신도는 높은 것으로 파악되어 비교적 건전한 조직문화가 제 운영상의 문제점으로 인해 훼손되어질 가능성이 있는 것으로 진단되었다. 조직문화 진단 결과, 개선방안은 다음과 같이 제시하고 있다.

<그림 4-9> 국립과학수사연구소의 조직문화 진단 결과 개선방향

주요 항목	Key Findings	Key Issues	주요 개선 방향
환경지향적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 환경지향적 조직문화는 2.77로 가장 낮음 • 특히 외부지향성 2.3 / 위험선호성 2.35로 나타남 • 환경 지배성 4.5변화수용성 4.62를 가장 높여야 할 요소로 봄 	<ul style="list-style-type: none"> • 환경대응력이 낮다고 인식하는 것과 조직문화는 밀접한 관련 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 구성원들이 가지고 있는 미래에 대한 위기감을 변화의 엔진을 활용하여 환경대응력을 강화하기 위한 혁신활동을 전사차원에서 추진할 필요 있음 • 리더십은 내 외부 환경에 대한 이해를 공유하고 변화를 위한 합의점을 이끌어 내야 함 • 제도 운영상의 미비가 우수한 조직문화와 역량을 훼손시키지 않도록 인사제도에상의 문제점을 우선순위를 두어 해결할 필요 있음
행동규범적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 행동규범적 조직문화는 평균 이하로 나타남. • 특히 통제의 엄격성은 2.28로 가장 낮으며 향후에도 유지하는 수준 이길 희망함 • 업적지향성은 현재 2.93 / 미래 3.96으로 나타남 	<ul style="list-style-type: none"> • 자율성은 보장되며 업적지향성은 강화해야 함. 	
내부지향적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 내부지향성은 평균 이하로 나타남. • 혁신성은 가장 낮은 2.8수준으로 향후 4.09까지 향상시켜야 한다고 봄 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직응집력이 낮은 편이며 혁신성을 저할하며 강화해야 할 요소로 파악됨. 	
조직구조적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 비 관료주의적 성향 3.02로 보통수준 • 조직유연성은 3.2로 향후 4.08수준까지 향상시켜야 한다고 봄 	<ul style="list-style-type: none"> • 환경 대응력을 강화하기 위해 관료주의적 성향은 더욱 낮추고 조직유연성을 높여야 함. 	
관리초점 목표 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 목표지향성, 수익고려, 비용관리적 측면에서 다소 느슨한 문화를 가진 것으로 파악됨. 	<ul style="list-style-type: none"> • 목표설정에는 현재 부서단위로 이루어져 연구소 전체 차원의 목표 설정력이 강화되어야 함. 	
인간본성적 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 청렴주의 4.44 / 최고주의 4.0 / 위기감 3.7 / 정중시 3.6으로 높게 나타남. • 파벌의식타파 2.45 / 박탈감 3.03 / 업무개방성 2.94로 낮게 나타남. 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직문화는 매우 건전한 것으로 파악되며 단지 제도 및 시스템 운영상의 미비로 인하여 부작용이 나타남. 	

3. 한국철도공사의 조직문화 진단 평가지표 및 설문문항

한국철도공사 ‘정보통신 부문의 문화를 진단’하기 위한 설문을 보면 다음과 같다. 설문 내용은 조직의 미션(Mission), 적응성(Adaptability), 참여(Involvement), 지속성(Consistency)의 네 분류로 총 60문항으로 되어있으며, 각각의 문항별로 5점 척도로 평가하고 있다. 각 설문항목별 평가지표를 보면 다음과 같다.

4. 한국컨테이너부두공단의 조직문화 진단 설문문항

“한국컨테이너부두공단”의 조직문화 설문지는 조직문화 진단의 표준기법인 "7S"(Shared Value, Strategic, Structure, System, Skill, Staff, Style)관점으로 구성되어 있다. 이 공단은 조직구성원의 다양한 의견을 수렴하여 효과적인 조직운영 방안 모색을 통해 업무효율성과 생산성 제고 방안 도출을 목적으로 실시하였다.

<표 4-7> 한국컨테이너부두공단의 조직문화 진단 설문문항

구분	번호	설문항목
공유가치 (Shared Value)	1	공단이 존재해야 하는 이유(가치)에 대해 잘 알고 있다
	2	내 업무를 수행함에 있어 조직차원의 필요성과 가치를 잘 알고 있다
	3	공단의 비전 및 경영이념을 잘 알고 있다
	4	고객의 정의와 분류가 되어있고 차별적으로 제공되어야 할 서비스에 대해 잘 알고 있다
	5	공단에 대한 고객의 평가결과를 잘 알고 있다
	6	공단의 업무처리는 전반적으로 우수하다
	7	공단은 유관기관을 비롯한 이해관계자와의 관계가 원만하다
	8	공단은 전통문화 보전사업에 대한 역할과 제공되는 가치에 대해 잘 인식하고 있다
전략 (Strategic)	9	공단은 명확한 경영전략과 계획이 수립되어 있다
	10	경영전략과 연계된 인적자원의 배치는 적절하다
	11	전략을 수행함에 필요한 물적자원은 충분하다
	12	공단의 모든 업무의 시작과 끝은 전략에 초점을 두어 효율적으로 수행되고 있다
구조 (Structure)	13	공단은 설립목적에 적합한 사업구조를 갖추고 있다
	14	사업구조는 조직적이고 효율적으로 수행되고 있다
	15	현재 나에게 주어진 업무의 양과 질은 타인에 비해 적절하다
	16	공단 시스템에 의하여 나의 업무는 철저한 점검체계(진도관리, 성과평가)가 구축되어 있다
	17	공단 구성원들은 대체로 해당분야의 전문인력이라 할 수 있다

<표 4-7> 한국컨테이너부두공단의 조직문화 진단 설문문항(계속)

구분	번호	설문항목
제도 (System)	18	중요 의사결정에 전직원이 참여하는 편이거나 참여기회가 주어 어져 있다
	19	각각의 업무성과에 따라 포(보)상은 잘 이루어지고 있다
	20	나의 관점에서 공단은 상사와 동료간의 예의가 타 기관에 비 해 잘 지켜지는 편이다
	21	업무관련 부서 내, 부서간 Meeting 등 커뮤니케이션이 문제없 이 잘 이루어진다
	22	제안제도는 상시 운영되고 있으며 정책에 반영하는 정도가 높 은 편이다
구성원 (Staff)	23	공단의 구성원은 업무처리에 최선을 다하고 있다
	24	공단의 규율과 지시를 엄수하고 있다
	25	구성원은 공단의 내규를 엄수하고 있다
	26	외부환경에 적극적인 대응 또는 적응을 한다
	27	취미관련 모임이 활성화되어 있다
	28	공단에 계속적인 근무를 원한다
상급자의 리더십 (Style)	29	모든 구성원에게 평등하다
	30	전문적 지식이 탁월하다
	31	상급자와 인간적 관계는 원만하다
	32	합리적이고 민주적인 분위기이다
	33	공단의 이익과 고객의 이익에 힘쓰고 있다
	34	구성원의 복지증진에 힘쓰고 있다
	35	상급자의 리더십이 뛰어나 이에 신뢰감을 갖고 있다
	36	부서간의 업무 분권화가 잘 되어 있다
기술	37	업무처리의 통제가 원활하다
	38	업무의 통합과 조정이 잘되고 있다
	39	각 부서(팀)별 업무 매뉴얼을 비치하고 있다
	40	공단은 구성원들의 능력개발을 장려하고 있다

5. 기타 조직문화 진단 설문지 예시

가. GRIP 조직문화 진단 평가지표 및 설문문항

일반 기업의 조직문화 설문문항은 다양하게 구성되어 있는 데 이 중 대표적인 사례만 보도록 한다. 우선 GRIP분석은 목표(Goal), 역할(Role), 업무절차(Process), 대인관계(Interpersonal)의 4가지 평가영역으로 구분하여 조직구성원의 조직문화에 대한 인식수준을 파악하고 있다.

1) Goal (목표)

NO	설문내용
1	우리는 조직의 비전과 미션을 명확히 알고 있다. (조직의 비전 & 미션 포함)
2	우리는 조직의 비전과 미션에 대해 모두 동의하고 있다. (조직의 비전 & 미션 포함)
3	우리는 조직의 고객이 누구인지 알고 있다.
4	우리는 조직의 고객이 무엇을 원하는지 알고 있다.
5	우리는 조직이 수행하는 업무가 진정으로 왜 필요한지를 이해하고 있다.
6	우리 조직의 목표는 구체적이며 측정 가능한 것으로 설정 하였다.
7	우리 조직의 목표는 우선순위가 정해져 있다.
8	우리 조직의 목표는 사업전략과 밀접히 연계되어 있다.
9	우리는 조직 업무의 목표와 범위에 대해 경영자와 합의를 형성하였다

2) Role (역할)

NO	설 문 내 용
1	우리는 누가 무엇을 할 것인지 등의 역할에 관하여 의견의 일치를 보이고 있다.
2	조직 구성원에게 규정된 역할과 책임의 근거는 매우 타당하다.
3	조직 구성원 각자의 역할과 책임은 조직의 목표달성을 뒷받침 하고 있다.
4	조직 구성원은 각자의 역할과 책임을 수행하는데 필요한 역량을 충분히 갖추고 있다.
5	조직 구성원들에게 업무를 수행하는데 필요한 재량권이 부여되어 있다.
6	우리 조직 구성원은 업무를 완수하는데 필요한 자원(비용, 예산 등)을 가지고 있다.

3) Process (업무절차)

NO	설 문 내 용
1	우리는 조직의 목적과 사명을 달성하는데 요구되는 핵심요소들을 알고 있다.
2	우리는 조직의 활동을 업무의 핵심요소에 집중하고 있다.
3	우리의 실행계획은 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 수립되어 있다.
4	조직의 실행계획 속에는 우리가 수행 해야 할 구체적인 과제들이 명시되어 있다.
5	실행 계획 내에 명시된 과제들에 대한 역할분장이 분명하다.
6	우리는 업무의 진척도를 모니터링 하는 효과적인 프로세스가 있다.
7	조직 업무를 모니터링 하기 위한 구체적인 측정방법을 가지고 있다.
8	우리는 지금까지 조직의 목표 달성도를 파악하기 위해 철저히 모니터링을 하고 있다.
9	우리는 업무 추진일정을 구체적으로 수립하였다.
10	우리는 업무추진 일정내에 주요 단계가 무엇이며 언제까지해야 하는지를 알고 있다.

4) Interpersonal (대인관계)

NO	설 문 내 용
1	우리는 조직 구성원들이 서로 기대하는 것이 무엇인지를 공유하고 있다.
2	조직이 어떻게 일할 것인지에 대한 운영 지침에 합의 하였다.
3	우리는 조직 운영지침을 잘 준수하고 있다
4	우리는 조직 운영을 효과적으로 하기 위한 신뢰감을 형성하였다
5	우리는 조직 구성원간에 개방적인 태도를 가지고 있다.
6	우리는 조직 활동에 적극적으로 참여하고 있다.
7	우리는 조직의 운영에 대해 주기적으로 점검, 토의하고 있다.
8	우리는 구성원으로서의 소속감을 가지고 있다.
9	조직 구성원들은 조직 안에서의 자신의 가치를 느끼고 있다.

5) 조직일반업무 및 상사의 업무스타일

조직 일반 내용

NO	설 문 내 용
1	우리 조직은 업무 성과보다 인적 자원을 중요시 한다.
2	우리 조직은 생동적이고 활력이 넘치며 새로운 것에 대한 도전의식이 높다.
3	우리 조직은 원칙에 충실하며 체계화되어 있고 조직원들은 규정된 절차로 일을 한다.
4	조직원은 평생직장이라는 생각으로 업무에 임하며 애사심이 강하다.
5	우리 조직은 위기 상황에 처해 있다고 생각한다.

상사 업무 Style

NO	설 문 내 용
1	일방적 지시 보다는 구체적 지침과 표준을 제공하고 규정대로 하는 것을 강조한다.
2	하급자에게 자문을 구하고 정보를 공유하며 제안을 장려하는 편이다.
3	성과개선을 강조하고 도전적인 목표의 설정과 이를 위한 능력의 발휘를 강조한다.
4	개방된 정보와 자유로운 의사소통에 제한 및 통제를 주고 있다.
5	통일된 관리방식으로 지시 및 관리하고 있다.
6	하부로 의사 결정 권한을 부여하며 지원을 하고 있다.
7	부서별, 개인별 편견을 갖고 관리하고 있다.

조직문화와 관련하여 말씀하고 싶은 내용을 작성 부탁드립니다.

기타 말씀하고 싶은 내용 있으면 작성 부탁드립니다.

나. 조직문화 진단 평가지표 및 설문문항

조직문화진단 설문지	ID
<p>안녕하십니까?</p> <p>○○리서치 연구소의 면접원 ○○○입니다. 저희는 지금 ○○○의 의뢰로 『조직문화진단을 위한 설문조사』를 실시하고 있습니다. 선생님께서 응답하신 내용은 컴퓨터로 집계되어 ‘몇 %의 의견...’이라는 식으로 처리되므로, 개인적인 비밀은 철저히 보장됨을 약속드립니다.</p> <p>바쁘시겠지만 조직문화 개선에 이바지한다는 마음으로 조사에 응해주시면 큰 도움이 될 것입니다. 대단히 감사합니다.</p> <p style="text-align: right;">2010년 월</p> <p style="text-align: right;">조사대행기관 : ○○리서치연구소</p>	

● 다음 각각의 질문에 대해 선생님의 의견과 가장 가까운 보기의 골라 주십시오.

보기	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5

1. 먼저 **직무 만족도**에 대해 여쭙어 보겠습니다.

다음 각각의 질문에 대해 선생님의 의견과 가장 가까운 보기를 골라 주십시오.

직무만족도	
1) 우리 조직은 직원 간에 합리적으로 업무가 분장되어 있다.	
2) 우리 조직은 의사결정시 직원들의 의견을 적극적으로 수렴하고, 상급자와 대화를 통해 합리적으로 결정한다.	
3) 나는 현재 맡고 있는 나의 직무에 대해 만족한다.	

2. 다음은 **조직 커뮤니케이션**에 대해 여쭙어 보겠습니다.

다음 각각의 질문에 대해 선생님의 의견과 가장 가까운 보기를 골라 주십시오

조직 커뮤니케이션	
1) 직원 간에 업무와 관련하여 의사소통 및 협조가 잘 이루어지고 있다.	
2) 상급자는 직원들과 상위조직의 의사결정사항 및 관련 정보를 공유한다.	
3) 불합리한 관행이 있을 경우 적극적으로 의견을 개진하고 시정할 수 있다.	

3. 다음은 **공정한 평가와 보상**에 대해 여쭙어 보겠습니다.

다음 각각의 질문에 대해 선생님의 의견과 가장 가까운 보기를 골라 주십시오

공정한 평가와 보상	
1) 우리 기관은 신상필벌의 원칙이 명확히 지켜지고 있다.	
2) 나의 업무 실적에 상응하는 포상(승진, 성과급, 표창, 모범공무원추천 등)이 이루어지고 있다.	
3) 나의 업무 및 성과에 상응하여 근무평정을 받고 있다.	

4. 다음은 **근무환경**에 대해 여쭙어 보겠습니다.

다음 각각의 질문에 대해 선생님의 의견과 가장 가까운 보기를 골라 주십시오

근무환경	
1) 우리 조직은 업무수행과 조화롭게 휴가사용이나 교육참가가 가능하다.	
2) 우리 조직은 퇴근시간 후에 대기성 근무를 하지 않는다.	
3) 직원들의 사무환경이나 편의시설이 적정하게 갖추어져 있다.	

5. 다음은 **기관장 리더십**에 대해 여쭙어 보겠습니다.

다음 각각의 질문에 대해 선생님의 의견과 가장 가까운 보기를 골라 주십시오

기관장 리더십	
1) 우리 기관장은 부하직원에게 명확한 목표와 업무방침을 제시한다.	
2) 우리 기관장은 열정을 갖고 헌신적으로 일할 수 있는 충분한 동기를 부여한다.	
3) 우리 기관장은 업무를 효율적으로 추진하고, 행정쇄신을 위해 적극적으로 노력한다.	

6. 마지막으로, **전반적 만족도**에 대해 여쭙어 보겠습니다.

다음 질문에 대해 선생님의 의견과 가장 가까운 보기를 골라 주십시오.

전반적 만족도	
1) 현재 우리 기관에 근무하는 것에 대해 만족한다	

DQ1. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

- ① 남자 ② 여자

DQ2. 귀하의 연령대는 어떻게 되십니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 이상

DQ3. 귀하의 근무경력은 어떻게 되십니까?

- ① 5년 미만 ② 5~10년 미만 ③ 10~20년 미만 ④ 20년 이상

DQ4. 귀하의 담당 업무는 어떻게 되십니까?

제5장 경찰 조직문화 진단의 추진방안

제1절 경찰 조직문화 진단의 추진시 유의사항

1. 개요

조직문화란 조직이 직면하는 두 가지 문제, 즉 특정조직이 외부환경에 대한 적응과 내부통합문제를 해결하는 과정에서 형성된다. 앞서 경찰 조직문화의 문제점으로 지적된 폐쇄적이고 권위적인 조직문화는 조직구성원들의 정당한 실력발휘를 막는 걸림돌로 작용한다. 따라서 민주적이고 수평적인 문화로 바뀌어야 한다. 그러나 기본적으로 계급과 명령체계에 의해 작동하는 경찰조직의 특성상 결코 쉽지않은 문제다.

조직문화 변동을 추진하기 위해서 개인의 노력만으로는 불가능하다. 왜냐하면 개인의 노력으로 구조적인 조직문화의 한계를 뛰어넘기란 거의 불가능하기 때문이다.

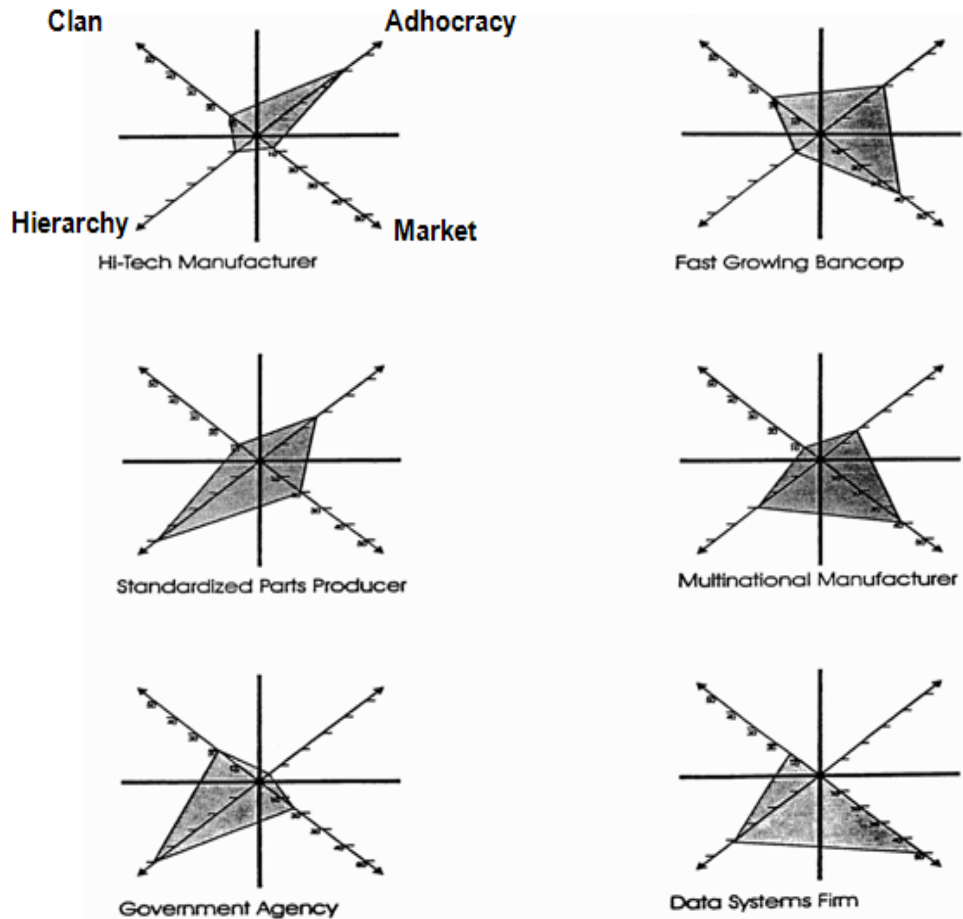
그렇다면, 경찰 조직구성원들의 가치관과 마인드를 근본적으로 개혁하고, 전체 조직을 한 방향으로 이끌어갈 수 있는 소통과 화합의 조직문화, 일과 삶의 균형있는 조화를 통한 보람차고 즐거운 직장문화를 어떻게 구축해야 하는가?

앞서 논의한 Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)과, Peters와 Waterman의 '7S 모델'을 토대로 조직문화 진단 추진과정에서 유의해야 할 사항과 제 방안을 제시하면 다음과 같다.

2. 조직문화의 변화 추진을 위한 접근방법

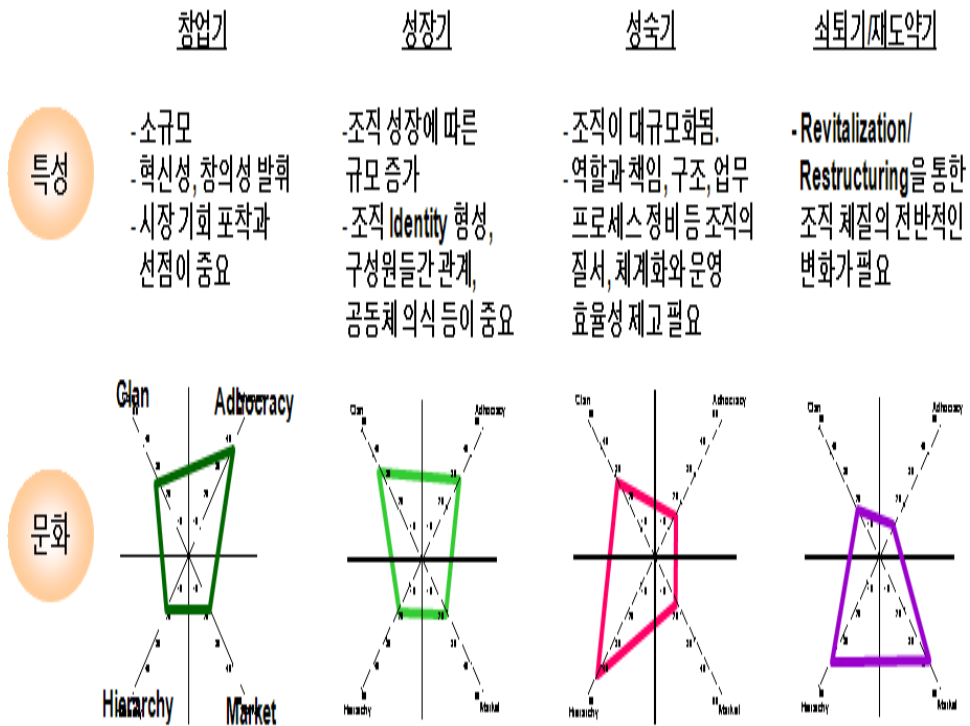
특정조직에 적합한 조직문화는 각 조직이 처한 상황에 따라 달라진다. 예를 들어 <그림 5-1>에서 보듯이 산업 특성에 따라 나타나는 조직문화 유형을 보면 일반적으로 혁신과 빠른 성장을 중시하는 정보통신산업에서는 혁신지향문화가, 표준화된 업무특성을 보이는 제조업 분야의 경우 위계지향문화가 보다 강하게 나타난다.

<그림 5-1> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)의 산업별 문화유형



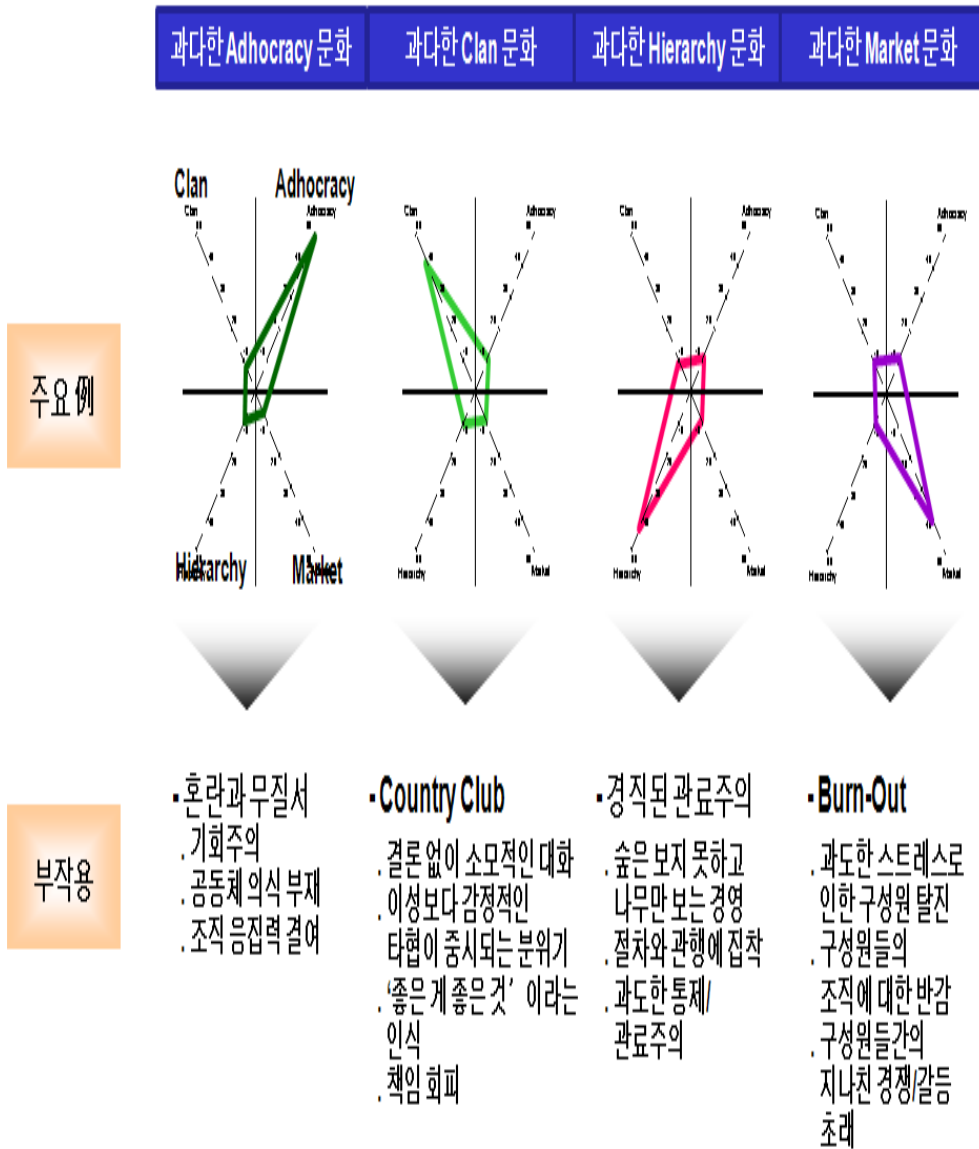
한편, 조직의 성장 단계에 따라서도 조직문화가 달리 나타나게 된다. 이는 각 시기별로 조직이 추구하는 목표와 외부환경에 대한 대응전략이 달라지기에 나타나는 현상이라 할 수 있다. <그림 5-2> 경쟁가치모형(CVM)에서 조직성장 단계별 지배적 조직문화를 보여주고 있다.

<그림 5-2> 경쟁가치모형(CVM)에서 조직성장 단계별 지배적 조직문화



하지만, 조직이 처한 각 상황에 따라 조직문화의 유형이 달리 나타날 수는 있으나 그렇다고 해서 어느 하나의 문화 유형에만 지나치게 편중될 경우 오히려 부작용이 생길 수도 있다.

<그림 5-3> 각 문화유형별 부작용



따라서 효과적인 조직문화의 변화를 위해서는 대체로 <그림 5-4>와 같은 단계별 접근전략이 바람직할 것이다.

<그림 5-4> 효과적인 조직문화 변화 추진 접근단계

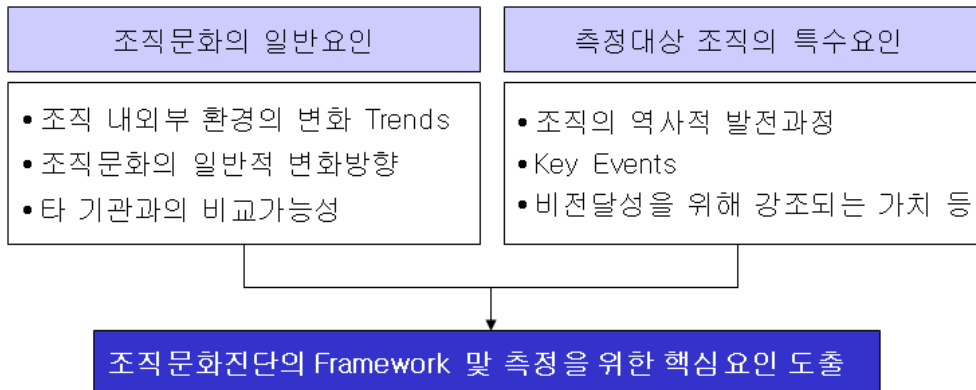
6단계	주요내용	유의점
현재 문화의 진단	-현재의 조직 문화 모습을 평가	-조직 전반에 대해 잘 알고 있는 핵심 인물들로 구성된 팀을 형성하여 평가 -팀원들간의 합의 도출을 통한 평가
바람직한 문화 설정	-향후 조직이 지향해야 할 바람직한 조직 문화를 설정	-팀원들간의 합의 도출을 통해 설정 -현재 조직 문화와는 별개로 논의를 진행, 단순히 현재 모습의 반대로만 평가하지 않도록 주의
Gap 분석 및 변화 Target 설정	-현재 문화와 향후 문화를 비교 분석하여 변화의 방향과 구체적인 목표 설정	-가장 큰 차이가 나는 부분부터 주목 -지향하는 문화를 구축하기 위해 강화해야 할 부분과 약화해야 할 부분을 구체적으로 분석해야 함.
스토리 작성 및 전파 (Illustrative Story)	-새로운 조직 문화 속에서 구현될 핵심 가치, 바람직한 행동, 특성 등을 단적으로 보여주는 스토리를 작성	-스토리는 구성원들이 향후 조직 문화를 구체적으로 이미지화하여 각인할 수 있도록 표현되어야 함.
전략적 실천 계획	-변화를 위해 구체적으로 실천해야 할 행동들이 무엇인지를 분석/계획	-조직의 구조, 시스템, 프로세스, 가치 등 전반에 걸쳐 변화를 위해 취해야 할 행동을 파악해야 함.
상세 실행 계획	-구체적인 타임 테이블을 비롯하여 전사적으로 구성원들에게 체화 되도록 할 것인지에 대한 전략 마련	-조직 구성원들 각자가 개인적인 실천 계획안을 마련하여 실행에 옮기도록 독려/교무해야 함.

이 과정에서 무엇보다도 현재의 조직문화와 미래의 바람직한 조직문화를 정확히 진단하고, 미래에 강화해야 할 문화와 약화시켜야 할 조직문화 요소를 명확히 하는 것이 필요하다.

3. 조직문화의 핵심요인 도출을 위한 접근방법

조직문화 진단은 현행 문화와 바람직한 문화 간의 차이를 확인하는 데 초점을 맞춘다. 따라서 조직문화 진단은 변화를 통해 달성하고자 하는 목표 조직문화 대비 현행 조직문화를 평가하는 것이다. 이를 위해서는 평가하고자 하는 조직문화의 핵심요인 도출이 선행되어야 한다. 조직문화 핵심 요인의 도출은 <그림 5-5>에서 보듯이 일반요인과 특수요인의 측면에서 살펴볼 수 있다.

<그림 5-5> 조직문화의 핵심요인 도출

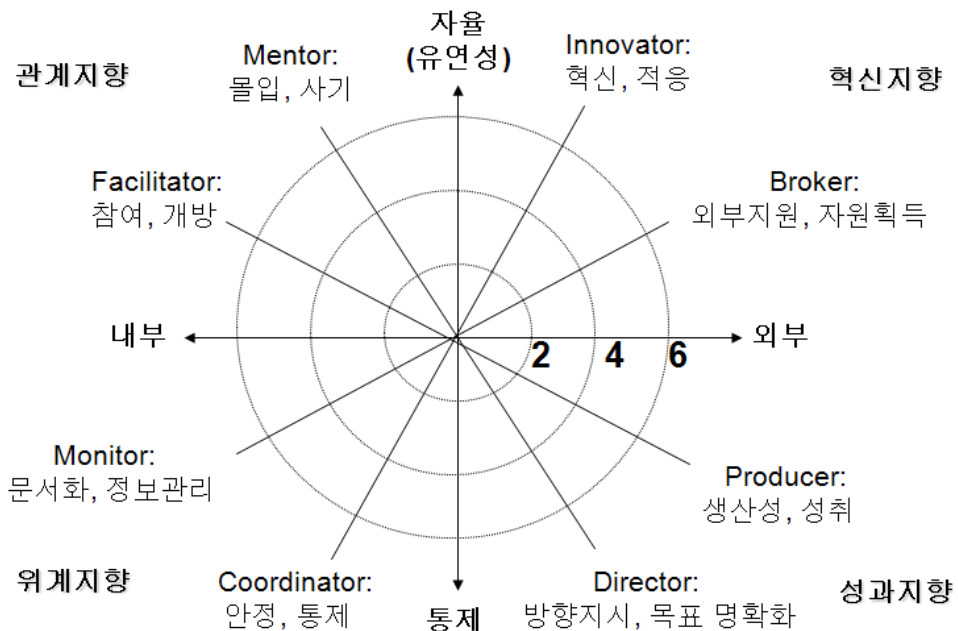


즉, 조직문화의 진단은 크게 일반적 접근과 특수적 접근으로 구분해 볼 수 있다. 일반적 접근은 일반적으로 알려진 조직문화 유형을 측정하여 성공적인 기업의 문화와 비교해 보이는 것으로, 앞서 살펴본 Quinn 등의 조직문화유형 모형이 그 예이다. 이에 비해 특수적 접근은 한 조직에만 특수하게 적용될 수 있는 문화적 가치를 파악하여 측정하고 그 조직이 지향하는 개념적 목표점과 비교하는 접근방법이다.

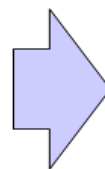
따라서 경찰 조직문화 진단 접근방법은 양자를 아우르는 접근이 필요하다. 즉, 일반 행정조직으로서의 경찰조직의 조직문화 측정요소와, 경찰조직의 특수성을 반영할 수 있는 평가요소가 평가지표체계로 개발되는 것이 바람직하다.

예컨대, Quinn 등의 경쟁가치기반 조직문화 유형의 일반적 접근을 예시하면 다음 <그림 5-6>과 같다.

<그림 5-6> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)의 조직문화 유형 접근방법



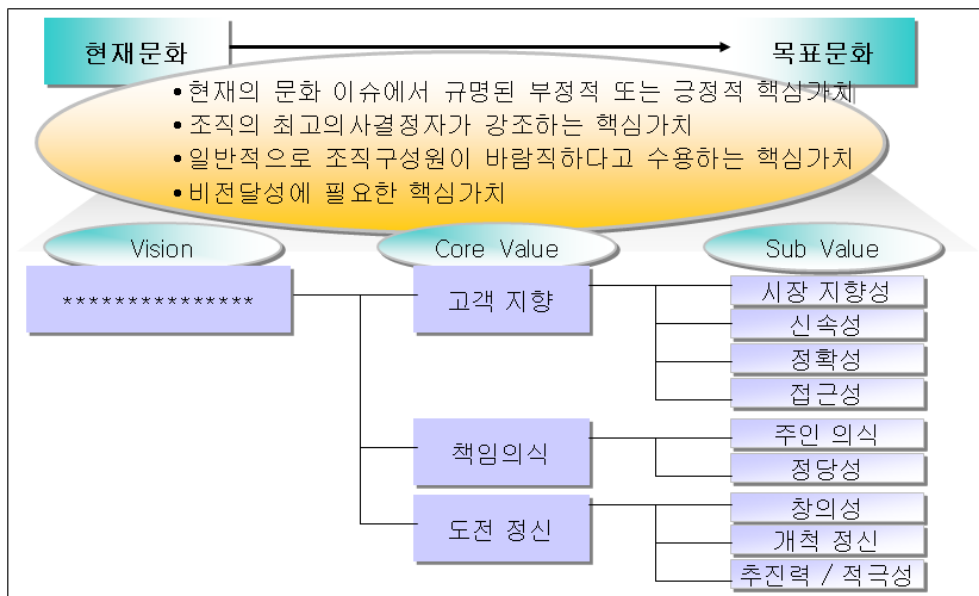
1. 우리 조직은?
2. 우리 조직의 지휘부는?
3. 우리 조직을 묶는 힘은?
4. 우리 조직의 조직분위기는?
5. 우리 조직이 성공을 판단하는 기준은?
6. 우리 조직의 관리스타일은?



- 관계지향성
- 혁신지향성
- 위계지향성
- 성과지향성

특수적 접근은 바람직한 조직문화를 구성하는 핵심가치의 규명을 통한 조직문화 요인의 도출과 측정에 기초한 진단이다.

<그림 5-7> 조직문화 진단을 위한 특수적 접근 예시



4. 조직문화 진단의 틀 및 평가모형 개발

조직 문화 활동의 성과를 평가할 수 있는 객관적 평가 지표를 만들어야 한다. 이는 조직 문화 개선 활동은 단순히 현재의 문화적 현상의 진단을 통해 이루어지는 것이 아니라, 부족한 것들을 개선해 나가는 실질적인 변화 활동과 연계되어야 하기 때문이다. 이를 위해서는 조직 전략, 조직 운영 방식, 시스템 등에서 조직이 지향하는 문화적 방향성을 반영할 수 있는 핵심 활동을 규명하고, 그 성과 정도를 파악할 수 있는 지표

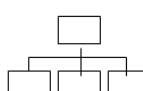
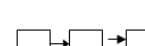
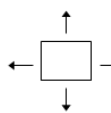
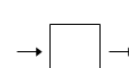
를 도출해야 한다.

일반적인 조직문화 측정요인을 예시하면 대체로 다음과 같다.

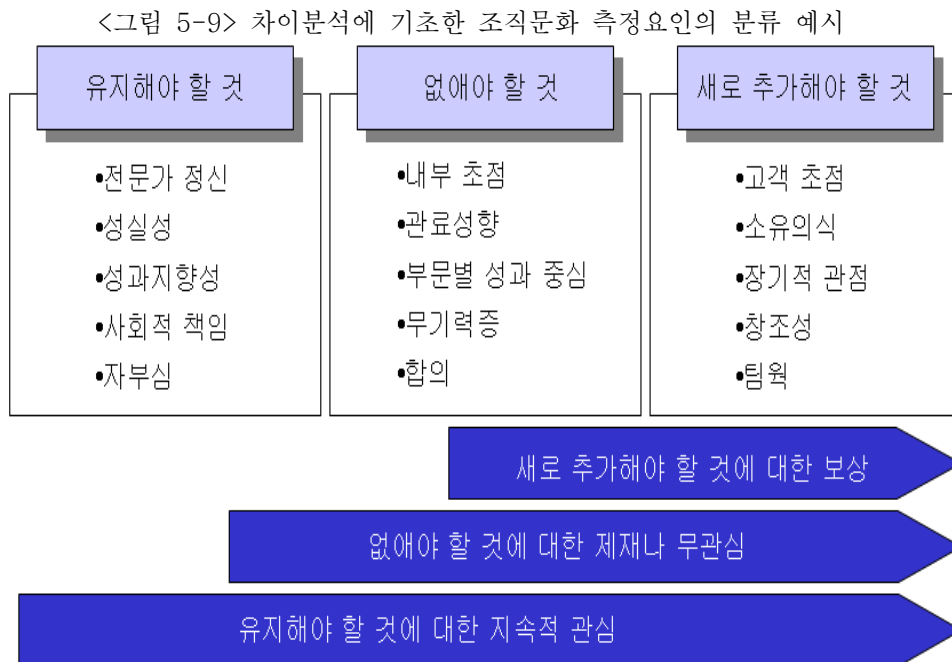
<표 5-1> 조직문화 진단 시 측정요인 예시

지향	외부초점	결과/성취	관계	학습/적응	구조/일관성
설명	조직이 외부환경에 어떻게 반응하는가	조직은 어떻게 행동을 유도하고 결과를 달성하는가	조직구성원은 어떻게 서로를 다루고 상호 작용하는가	조직은 어떻게 변화에 적응하고 학습하는가	조직구조는 어떻게 일관성을 달성/유지하는가
차원	<ul style="list-style-type: none"> •고객 지향성 •전략적 상황의 파악 및 이해 •목표의 명확한 이해와 노력의 일치 •외적 경쟁의 인식과 경쟁의식 	<ul style="list-style-type: none"> •성취지향 및 몰입 •행동지향성 •자율성 및 독립성 •책임감 및 소유의식 	<ul style="list-style-type: none"> •협력성 •상호 지원 및 이타성 •의사결정에서의 참여성 •상호 개방성 및 신뢰성 	<ul style="list-style-type: none"> •창의성 및 혁신성의 장려 •학습 및 개발의 장려 •변화 적응성 및 변화관리의 유연성 •위험감수성 	<ul style="list-style-type: none"> •절차나 규정의 존재 •절차나 규정의 복잡 또는 동조 •공식화 •통제

<그림 5-8> 조직문화 진단의 틀 및 측정요인 예시

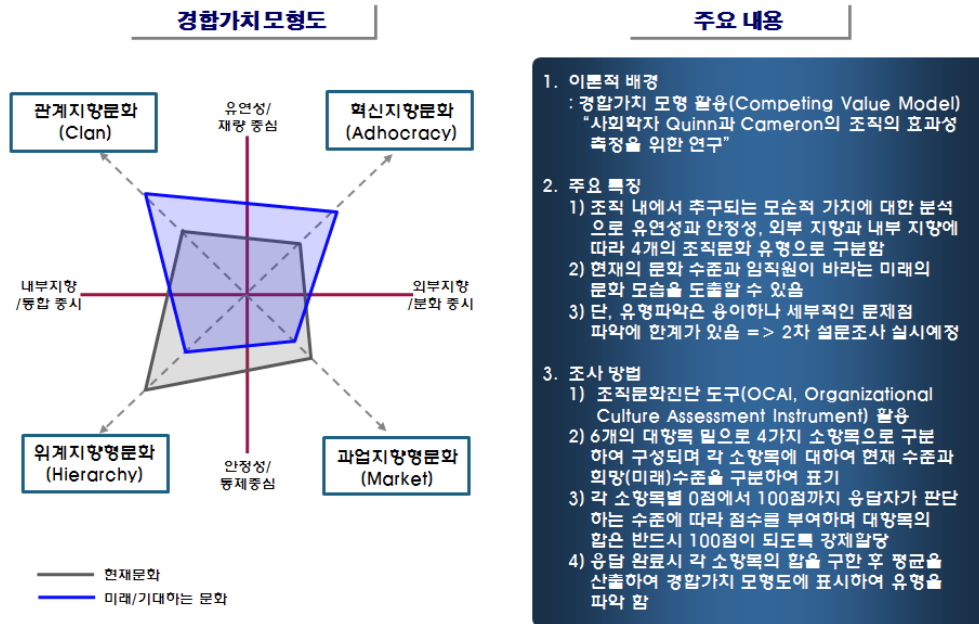
<p>기능적 측면</p>  <ul style="list-style-type: none"> •기술적 능력 •구조적 사고 •규칙이나 규율의 중시 •자원배분의 효율성 •공식적 의사소통 관리 •절차적 통제 및 권한 위임 	<p>프로세스적 측면</p>  <ul style="list-style-type: none"> •고객지향 및 고객관리 •서비스 중심 •즉각적 대응 •유연한 사고 •자율 통제 •능력 중시
<p>외적연계 측면</p>  <ul style="list-style-type: none"> •대외적 Network 창출 •성취 지향 •파트너십 구축 •기술적 우위 습득 •도전적, 혁신적 사고 •자원활용의 극대화 	<p>시장 측면</p>  <ul style="list-style-type: none"> •전략적 사고 •지속적 개선 •Time-to-market •시장 중심

조직문화 진단을 위해서는 미래의 목표 문화와 현재 문화 간의 차이 (gap)를 감소시키는 제반 활동이 수반된다. 이때 차이분석에서는 현행 조직문화 중 유지해야 할 것(Keepers)과 없애야 할 것(Goers)을 결정하고 또한 새로 추가해야 할 측면(New Comers)을 결정한다. <그림 5-9>는 차이분석에 기초한 조직문화 측정요인을 예시한 것이다.

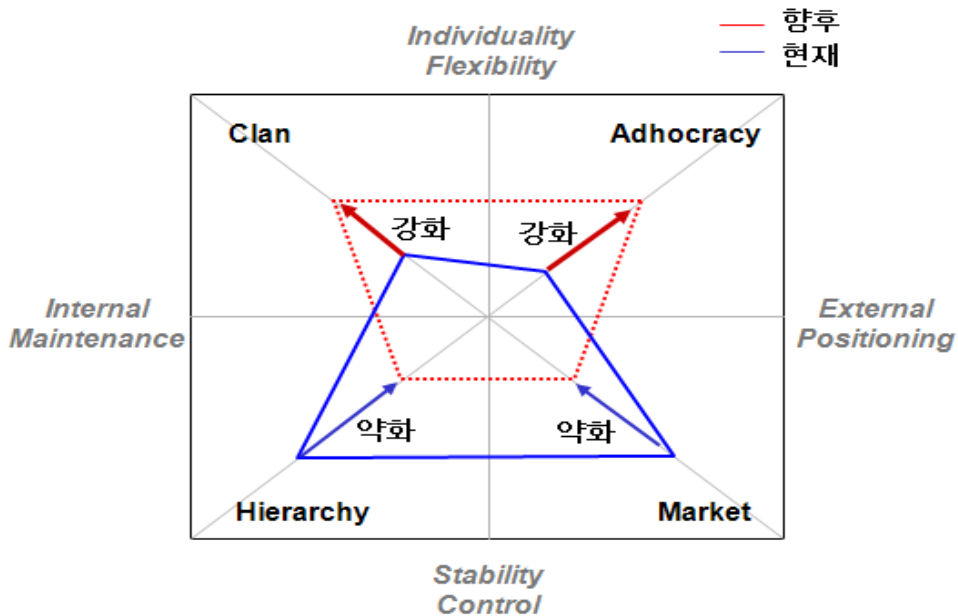


예를 들어 Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)을 이용한 조직문화 진단을 할 경우, 아래 <그림 5-10>과 <그림 5-11>에서 보듯이 현재 문화와 바람직한 미래 문화상태 간의 차이 정도가 상대적으로 큰 부분에 주목하여 우선적으로 강화해야 할 부분, 약화시켜야 할 문화요소를 명확히 설정해야 한다.

<그림 5-10> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형(CVM)을 이용한 조직문화 진단 방법



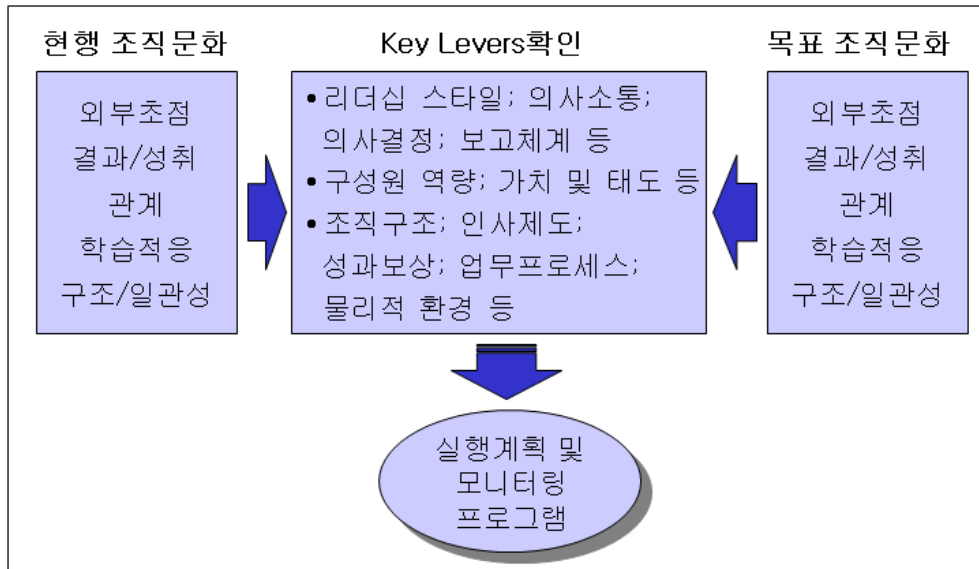
<그림 5-11> 조직문화 평가 및 차이 분석



5. 새로운 조직문화 구축을 위한 실행프로그램 개발

현재의 조직문화와 목표 조직문화 간의 요소별 차이분석을 통해 확인된 극복해야 될 문화의 핵심요인별 요인을 도출하고, 이를 토대로 <그림 5-12>와 같은 조직문화 변화를 위한 실천계획 및 모니터링 프로그램을 구축해야 한다.

<그림 5-12> 조직문화 변화를 위한 실천계획 및 모니터링 프로그램 구축



6. 조직구성원들의 참여 유도를 위한 유의점

조직문화 변화 실행과정에서는 항상 구성원들의 저항이 뒤따르기 마련인데, 전 구성원들의 참여를 유도하고 무리 없이 추진하기 위해서는 다음과 같은 점에 유의하여 접근할 필요가 있다.

첫째, 작은 것에서부터 변화를 시작할 필요가 있다. 쉽게 변화시킬 수 있는 부분에서부터 시작하여 지속적으로 성공하는 모습을 보여줘야 한다. 작게라도 변화된 부분을 공개적으로 인정하고 축하하는 모습이 필요하다.

둘째, 구성원들의 지지를 확보하기 위한 노력을 게을리해서는 안된다. 변화를 이끌 팀 형성에 조직 내 Opinion 리더들을 포함하여 각 계층이 고루 참여할 수 있도록 하는 등 긍정적 여론을 형성하도록 해야 한다. 변화가 필요한 이유, 왜 지금 변화해야 하는지, 변화 후의 결과는 어떠한지를 자세히 설명해 주고, 관련 정보를 수시로 제공해야 한다. 이때 과거의 모습을 비난하지 말고, 업적을 칭송한 뒤 새로운 비전을 제시하도록 한다. 또한 변화에 필요한 바람직한 행동 및 성과를 인정하고 보상해 주는 시스템을 마련할 필요가 있다. 업적에 근거한 보상도 중요하지만, 구성원들의 조직문화에 대한 관심과 실천을 가속하기 위해서는 보상과 연계해야 한다.

셋째, 구체적인 실행 계획안 및 측정 도구를 마련해야 한다. 추진일정틀(Time Frames)을 만들어 체계적인 변화 계획안을 마련해야 한다. 즉, 변화가 성공적으로 이루어지고 있는지 측정할 수 있는 조직문화 진단 도구를 구축할 필요가 있다.

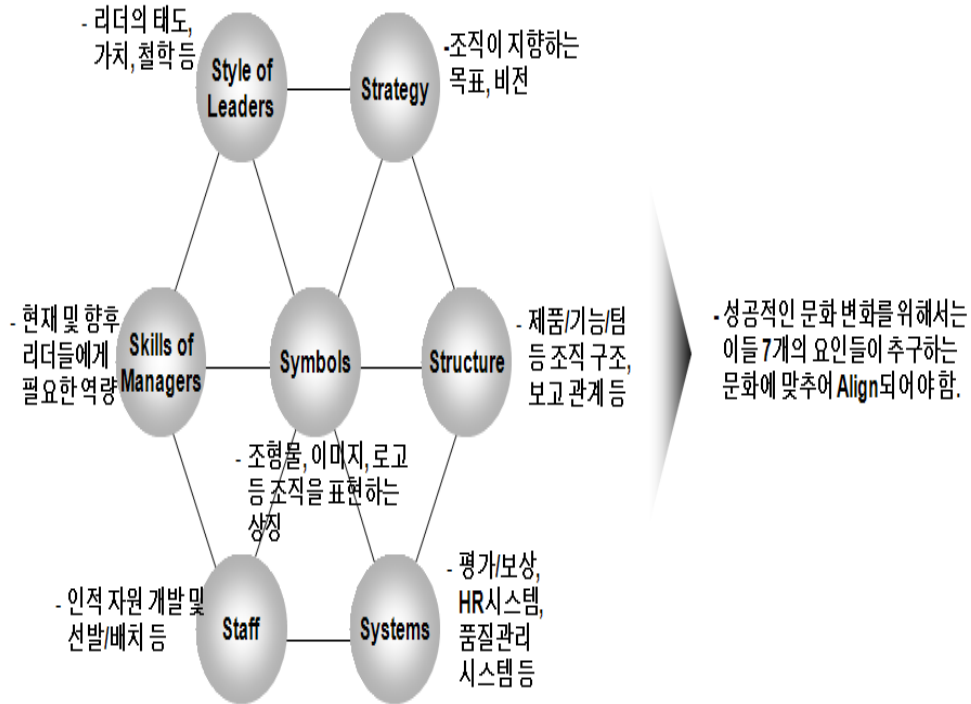
7. 조직 리더들의 조직문화 변화를 위한 역할

조직문화변화는 매우 어렵고 오랜 시간과 노력이 요구되는 분야이다. 조직관리의 모든 요인들이 추구하는 문화와 정합성 있게 재정비 되어야 하며, 궁극적으로 조직문화 변화의 핵심은 조직구성원 개개인의 변화에

있기 때문이다.

따라서 조직 내 리더들의 역할이 매우 중요하다. 특히, 조직관리를 주도하는 리더들이 바람직한 문화에 맞는 역량을 갖추어야 한다. 7S적 관점에서 조직내 리더들에게 요구되는 조직문화 변화를 위한 역량을 살펴 보면 <그림 5-13>과 같다.

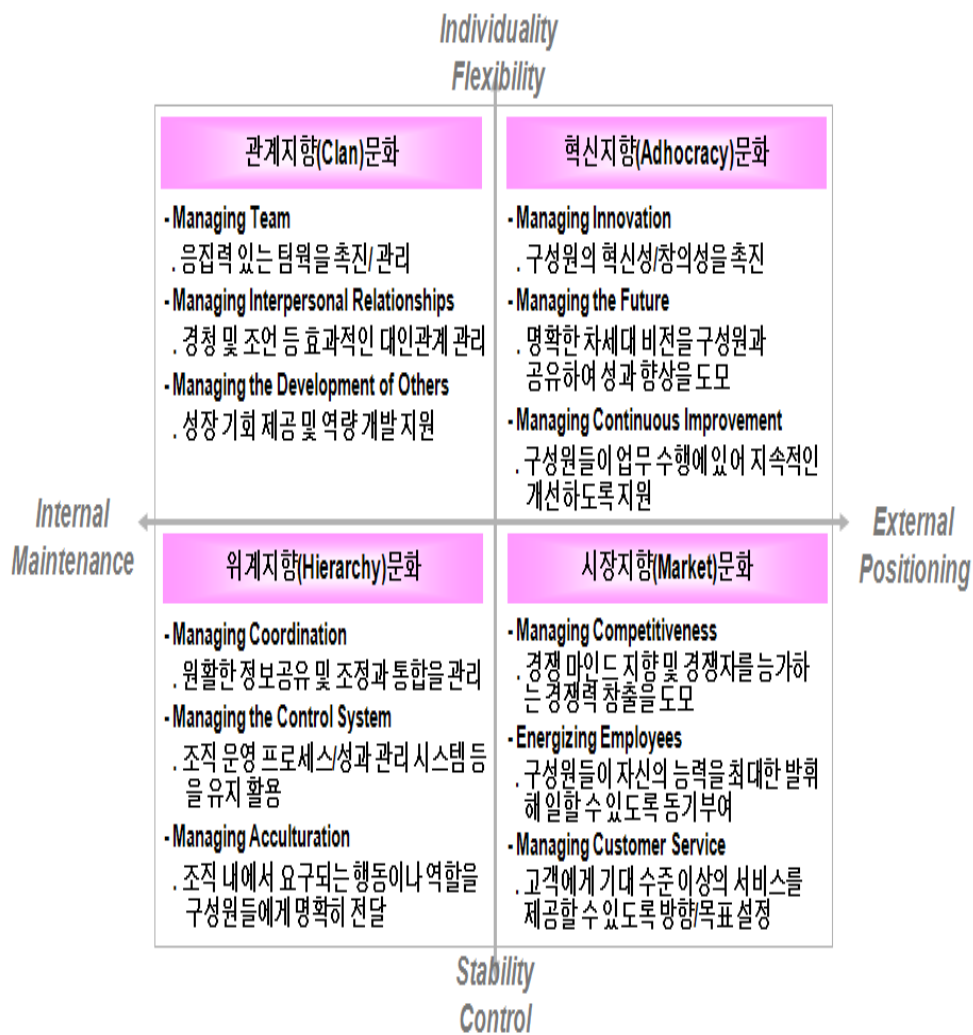
<그림 5-13> 7S적 관점에서 조직 리더의 조직문화의 변화를 위한 역량 개발



현재의 리더십 역량과 미래에 추구하는 조직문화간의 차이(Gap)를 진단하고, 필요한 리더십 역량(Leadership Competencies)을 배양하도록 하는 것이 조직문화 변화의 요체이다. 향후 지향하는 조직문화에 비추어

현재의 리더십 역량 차이를 진단하고, 부족한 리더십 역량 요인을 파악해 중점 개발하도록 해야 할 것이다. 이 같은 관점에서 각 문화 유형별로 필요한 리더의 주요 역량 요건을 보면 <그림 5-14>와 같다.

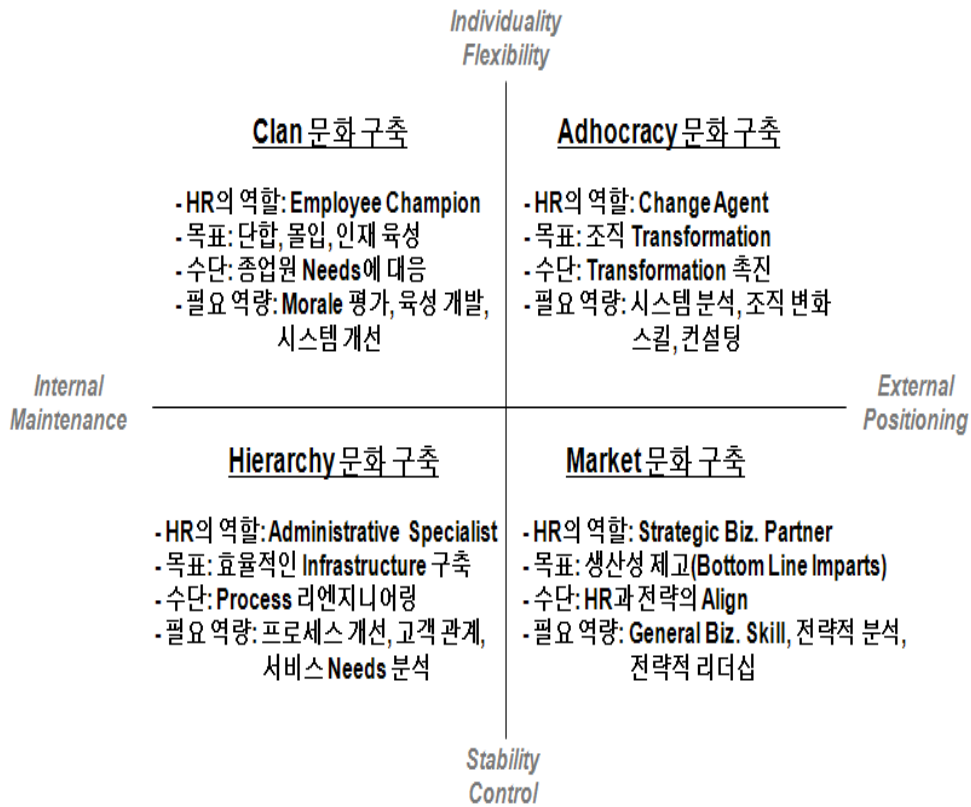
<그림 5-14> 조직문화 유형별로 요구되는 리더십 역량



8. 조직문화 변화를 위한 인적자원관리자(HR)의 역할

한편, 문화 변혁을 위해서 인적자원관리자(HR)의 역할도 매우 중요하다. 각 추구하는 조직문화 유형별로 필요한 인적자원관리자의 역할을 보면 <그림 5-15>와 같다.

<그림 5-15> 조직문화 유형별 인적자원관리자(HR)의 역할 관계



제2절 경찰 조직문화 진단의 방향과 절차

1. 향후 경찰이 지향해야 할 조직문화의 방향

앞서 누누이 강조하였다시피 오늘날 지속적인 고성과 조직으로 변모하기 위해서는 무엇보다 조직문화의 변화, 즉 조직 구성원들의 마인드 변화가 우선되어야 한다. 구성원들의 가치관, 행동 규범 등 소프트한 측면의 변화 없이 조직 구조, 시스템만을 재설계하는 것은 의미가 없는 것이다.

또한 모든 상황에 적합한 조직문화(One-best Culture)란 존재하지 않으며, 조직들은 상황(산업 특성, Life Cycle 등)에 따라 적합한 조직 문화가 다를 수 있는 것이다.

이에 비추어 볼 때 경찰이 지향해야 할 조직문화의 방향은 다음과 같다. 앞서 논의하였다시피 경찰의 조직문화는 현재 위계지향(Hierarchy) 문화가 중심을 이루고 있는 가운데 창의성, 혁신성이 충분한 혁신지향(Adhocracy) 문화는 대체로 미약한 것으로 평가되고 있다.

따라서 현재 경찰혁신의 주요방향이 고객중심 치안행정 및 조직내 소통과 화합의 강조, 치안성과를 강조하고 있다. 그러기에 향후 경찰의 미래 조직문화의 변화 방향은 점진적으로 관계지향(Clan)문화와 혁신지향(Adhocracy)지향 문화로 조직문화의 변화를 추구해야 할 것이다. 이 과정에서 지나친 실적 강조로 인해 시장지향(Market) 문화가 강해지는 것은 실적 부풀리기 등의 부작용이 우려되므로 적절히 제어·조정될 필요가 있다.

결국 21C 한국 경찰이 지향하는 조직문화는 소통과 화합의 조직문화다. 이를 위해 수평적 커뮤니케이션 활성화, 경찰의 자긍심과 사명감 고취, 기(氣)와 혼(魂)에 기초한 경찰공유가치 정립 및 확산 등의 실행과제를 선정하여 추진 중에 있다.

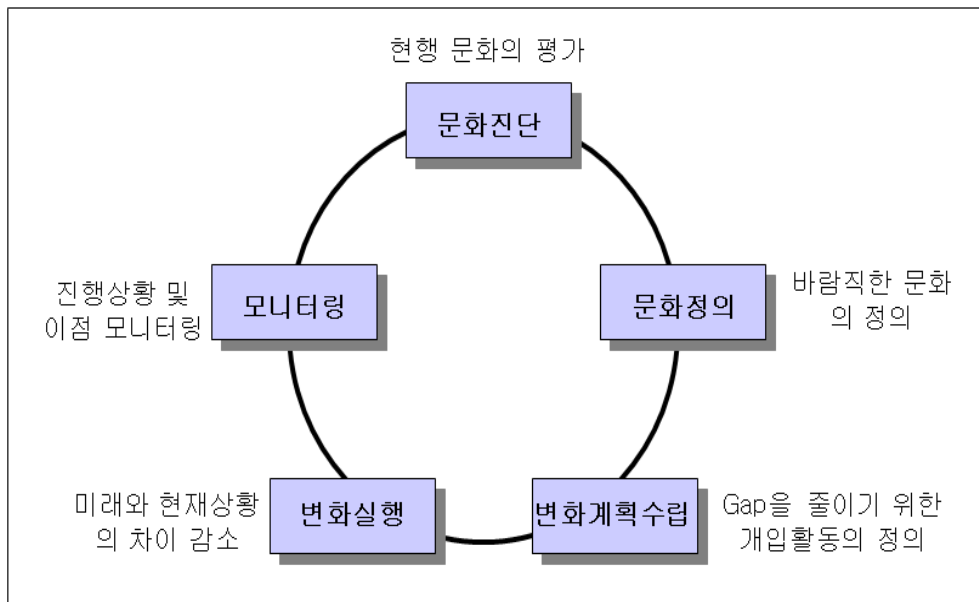
따라서 향후 경찰이 지향해야 할 조직문화는 관계지향문화와 혁신지향문화가 적절하게 조화된 상태라 할 것이다.

이를 위해서는, 조직 가치, 구조, 프로세스, 리더십 등 조직 전반의 변화가 필요하나 무엇보다 중요한 부분은 경찰 지휘부의 리더십 역량이다. 경찰청장을 비롯한 지휘부가 경찰의 패러다임 전환(Paradigm Shift)을 추구하면서, 변형적 리더십(Transformational Leadership)을 발휘하는 것이 경찰 조직문화 변혁의 핵심 지렛대라 할 것이다.

2. 경찰 조직문화의 진단 절차 및 추진사항

경찰 조직문화의 진단절차는 <그림 5-16>과 같다. 각 단계별로 세부 사항을 보면 다음과 같다. 경찰 조직문화를 구성하는 공유가치에 대한 정확한 도출, 현행 조직문화 현상과 미래 바람직한 조직문화에 대한 진단, 조직문화 진단 결과 현재의 조직문화 상태와 희망하는 조직문화 상태간의 차이(gap)를 파악하고 이를 줄이기 위한 다양한 조직문화 변화 프로그램 계획 수립, 현행 문화와 바람직한 미래 조직문화 간의 차이를 감소시켜 나가기 위한 조직문화의 변화 실행, 그리고 조직문화 변화가 성공적으로 이루어지고 있는지 측정할 수 있는 장치로써 실행과제가 효과적으로 추진되고 있는지 점검(monitoring)·평가(evaluation)하는 것으로 구성되어 있다.

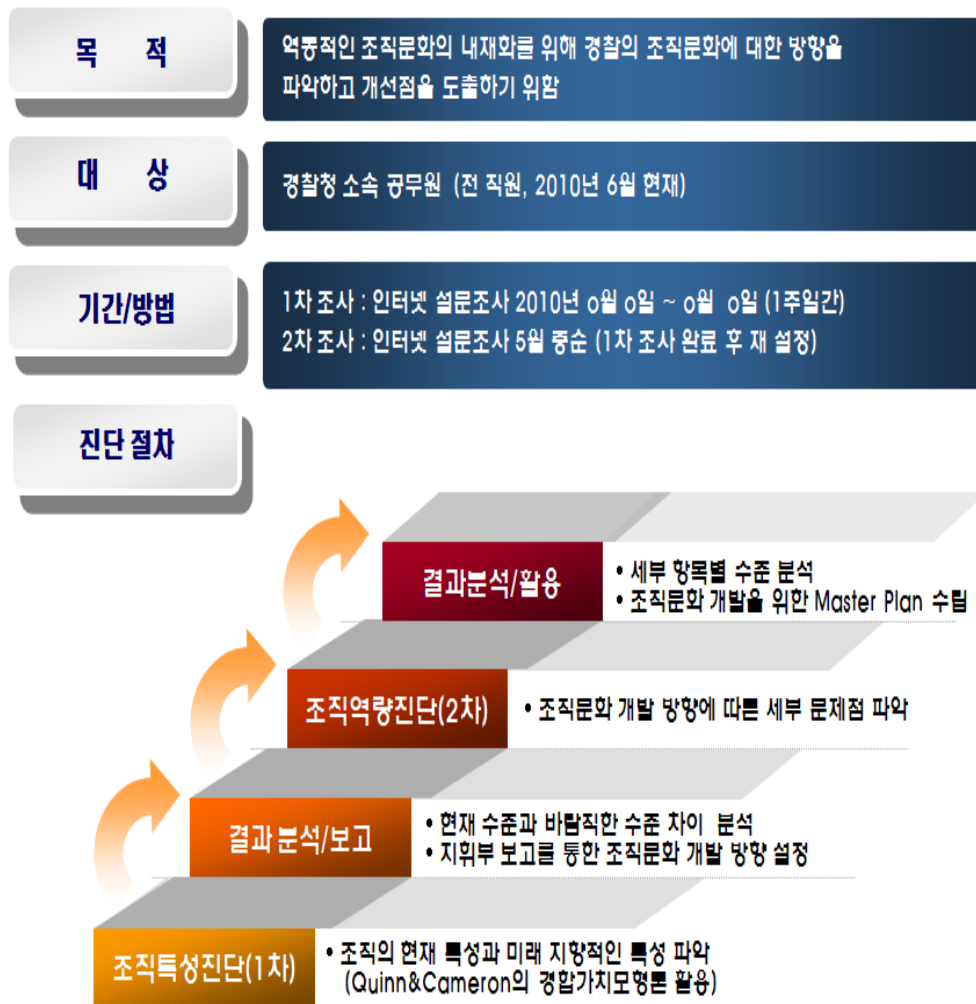
<그림 5-16> 조직문화의 진단절차



위 과정은 단절적인 것이 아니라 상호 연계되어 순환적·반복적으로 이루어질 때 즉, 지속적인 실행력이 뒷받침될 때 조직문화의 변화가 비로소 가능해 지는 것이다.

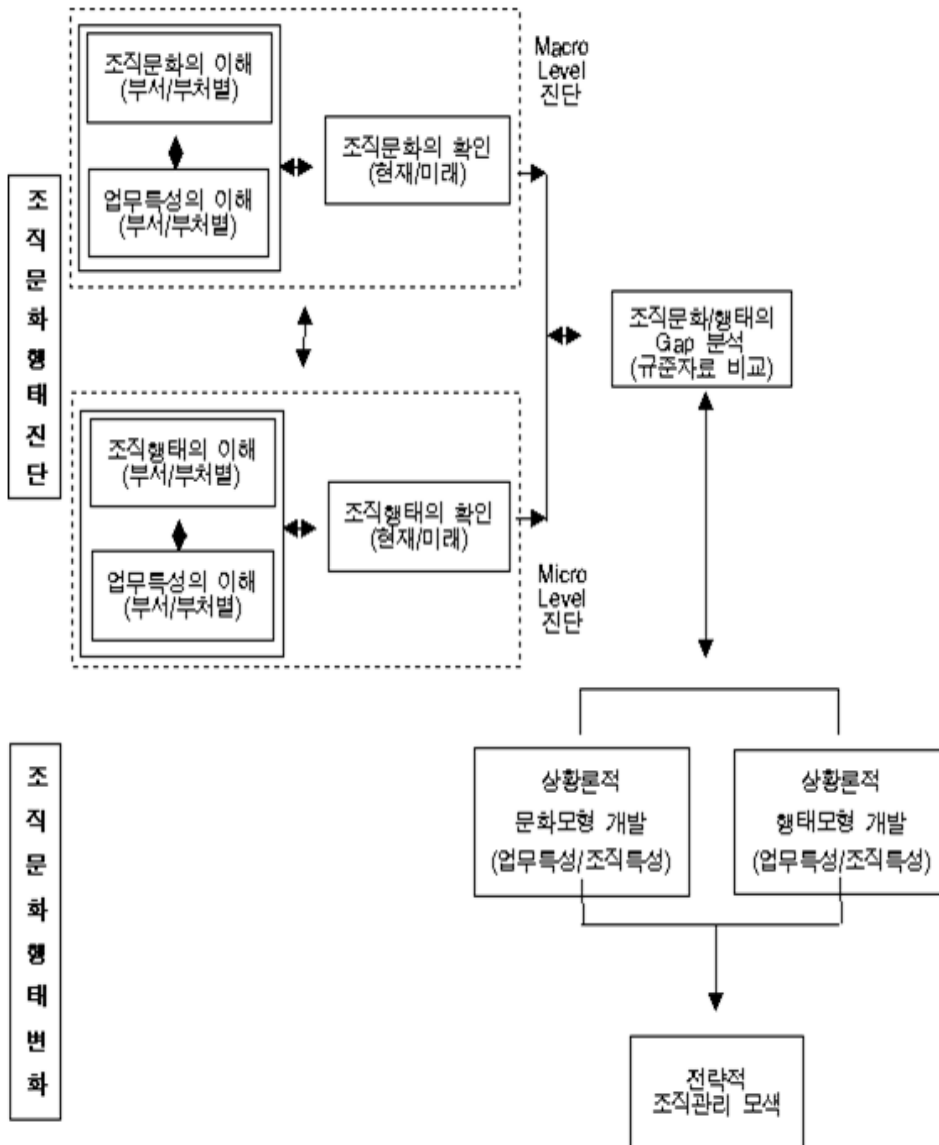
한편, 경찰 조직문화 진단을 위한 설문조사 추진절차는 <그림 5-17> 과 같이 추진할 수 있을 것이다.

<그림 5-17> 경찰 조직문화 진단을 위한 설문조사 추진 절차



참고로 일반적인 조직문화 진단절차는 <그림 5-18>과 같다.

<그림 5-18> 일반적인 조직문화의 진단 절차



3. 경찰 조직문화의 진단 단계별 추진사항

가. 경찰조직의 공유가치 도출

경찰청의 바람직한 조직문화에 대한 방향성과 핵심가치 도출을 위해 워크숍, 인터뷰, 설문조사 등을 통해 경찰의 공유가치(share value)를 도출하는 것이 우선적으로 선행되어야 할 것이다.

조직문화 구축의 첫 걸음인 조직의 방향성과 핵심 가치를 정립하기 위해서는 다양한 진단이 필요하다. 이 방법에는 여러 가지가 있는데, 조직 내부 분석, 특성 분석, 선진 사례 분석 등 다각적인 활동을 통해 최종적으로 가치를 정립해야 한다. 예컨대 조직 내부 분석에서 지휘부와 직원들과의 인터뷰나 설문 조사를 통해 향후 조직이 나아갈 방향과 구성원들이 중시하는 가치를 파악하는 문화 진단 활동이 이루어져야 한다. 이 과정에서 특히 유념할 사항은 다양한 워크숍을 통해 구성원들의 의견을 충분히 수렴해야 한다는 점이다. 왜냐하면 문화를 실현하는 주체인 구성원들이 제대로 이해하고 공감할 수 있는 문화를 만들어가는 노력이 반드시 병행되어야 하기 때문이다.

따라서 이를 위해 설문조사를 통해 경찰조직이 추구해야 할 공유가치를 도출하는 것이 필요하다. 이 점에서 ‘경찰비전 2015’에서 ‘업(業)과 혼(魂)’에 기초한 경찰공유가치를 정립하기 위해 경찰 정신을 재정립하고자 하는 시도와 발상은 매우 참신하다고 평가된다.

나. 경찰 조직문화진단 평가모형 개발과 진단 실시

체계적인 경찰 조직문화 진단을 위한 평가모형 개발과 설문조사를 통해 조직문화 현황에 대한 객관적이고 과학적인 데이터를 확보해야 한다. 본 연구가 이를 해결하기 위함이다.

현재 경찰의 고유한 조직문화 진단 모형은 아직까지 개발되지 않은 상황이다. 다만 '09년에 시험 개발한 경찰조직문화 진단지수가 있다고는 하나 평가모형이 과학적·체계적 검증과정을 거쳐 개발된 것이 아니기에 조사결과의 객관성과 일반화를 확보하기에는 미흡한 것으로 평가된다. 아울러 '수평적 커뮤니케이션 활성화' 실행과제의 성과지표 역시 경찰 직무만족도 조사 내용 중 의사소통 분야 점수의 표준치를 적용하고 있고, '경찰의 자긍심 및 사명감 고취' 실행과제의 조직 자긍심 지수 또한 조직문화 진단지수 및 직무만족도 조사내용 중 소속감, 직무몰입도 분야 점수의 평균치를 적용하고 있는 수준이다.

비록 경찰관 직무만족도 조사가 2008년 전면적인 평가지표의 개선과 가중치 적용방법의 변경 등으로 상당한 개선이 이루어졌고 평가모형의 완전성도 어느 정도 담보하고 있다고 할 수 있으나 이는 조직문화 수준을 측정하는 고유한 평가모형은 아닌 것이다⁵⁹⁾. 구체적으로 2008년 개

59) 경찰관 직무만족도 조사는 경찰관의 직무만족 수준을 파악, 관련 제도 개선에 반영하여 '일할 맛 나는 직장환경'을 조성함으로써 내부 직원만족도를 제고하기 위하여 1999년 처음 실시되었다. 이후 2002년 한 차례 조사가 이루어졌고, 2005년과 2006년 상반기와 하반기에 걸쳐 각 1회를 합쳐 4회 실시되었으며, 2007년, 2008년, 2009년 각 한 차례씩 실시되어 지금까지 8회 실시되었다. 조사대상은 경찰관의 인사, 복지, 교육, 근무체계 등 직무전반에 대한 직무만족도와 경찰혁신 등 주요 현안에 대한 견해 및 애로사항 등에 대해 조사가 이루어지고 있다.

특히, 2008년 직무만족도 평가모형의 대대적인 개선이 이루어진 바, 경찰 직무만족도 조사 평가분야체계를 근무환경이나 근무조건, 인사 및 성과관리, 급여·후생복지, 조직내 의사소통 등 기존 5개 분야에서 조직문화분야를 추가한 6개 분야로 확대하고 각 평가분야별 세부평가지표를 새롭게 추가하고, 보다 세분화·구체화하여 평가의 적확성(的確性)을 제고하였다. 보가 구체적인 사항은 다음 보고서를 참고하기 바란다. 이상수, 「경찰공무원 직무만족도 결정요인 및 평가모형 개선방안」, 치안정책연구소 책임연구소보고서, 2008.

선된 직무만족도 평가모형에서 새롭게 추가된 조직문화 분야를 보면, <표 5-2>와 같이 9개의 평가항목으로 구성되어 있다.

<표 5-2> 경찰 직무만족도 평가모형 중 내부의사소통분야와 조직문화분야 평가지표

평가분야	세부 평가 항목(설문)
내부 의사소통	문1. 상사·동료·부하직원과의 의사소통의 원활성에 대한 만족도
	문2. 상사의 의견수렴 및 업무수행에 대한 만족도
	문3. 상사의 직무수행 지원정도에 대한 만족도
	문4. 직원의견의 의사결정 반영정도에 대한 만족도
	문5. 관련 부서 간 의사소통과 협조체계에 대한 만족도
	문6. 조직 내 의사전달 정도에 대한 만족도
	문7. 내부 의사소통에 대한 전반적 만족도
조직문화	문1. 경찰 업무의 자부심에 대한 만족도
	문2. 경찰 업무수행 과정의 창의성(재안이나 아이디어의 적극 수용) 중시에 대한 만족도
	문3. 동료애 정도에 대한 만족도
	문4. 상사의 솔선수범 정도에 대한 만족도
	문5. 팀원들간 신뢰 정도에 대한 만족도
	문6. 자발적 몰입 및 업무헌신 정도에 대한 만족도
	문7. 업무문화에 대한 만족도
	문8. 조직의 변화수용도에 대한 만족도
	문9. 조직문화에 대한 전반적인 만족도

출처: 이상수, 「경찰공무원 직무만족도 결정요인 및 평가모형 개선방안」, 치안정책연구소 책임연구소보고서, 2008, 151면.

그러나 직무만족도 조사의 ‘조직문화 분야’의 평가지표들은 경찰조직 내 팀웍과 리더십 수준, 그리고 경찰관의 조직몰입 정도를 파악하기 위

해 이를 평가할 수 있는 지표들로 구성되어 있어 조직문화 수준을 측정할 수 있는 고유한 평가모형은 아닌 것이다. 내부의사소통 분야의 평가 지표들 역시 전체 조직문화를 파악하는 일부 요소이기는 하나 그것이 경찰조직 전체의 조직문화를 파악할 수 있는 측정도구로 완전성을 확보하고 있지는 못한 것이다.

따라서 경찰 조직문화 수준을 알기 쉬운 지수로 객관적으로 평가할 수 있는 평가지표의 개발과 평가모형의 정립을 토대로 측정이 이루어져야 한다. 왜냐하면 측정(Measurement)이 없으면 이해(Understanding)가 안되고, 이해가 안되면 통제(Control)가 안되고, 통제가 안되면 개선(Improvement)이 없기 때문이다. 이 같은 조직문화 진단을 통해 경찰조직관리 개선과 발전을 위한 시책수립에 반영하기 위해서라도 조직문화를 정확히 진단할 수 있는 조직문화 평가지표의 개발이 요구되는 것이다.

다. 조직문화에 대한 변화계획 수립

셋째 단계는, 현재 조직문화의 문제점이나 조직성과 및 경찰비전 달성의 방해요인은 무엇이고, 지속적으로 육성·발전해 나가야할 문화는 어떤 것이 있는지 체계적으로 분석한 후, 미래의 바람직한 조직문화와 차이(gap)를 줄이기 위해 현재 부족한 조직문화에 대한 변화계획을 수립하는 것이다.

이미 '09년말에 발표된 '경찰비전 2015'에서 경찰의 미래 조직문화 구현방향으로 '소통과 화합의 조직문화 조성'이 전략과제로 설정되어 있고, 실행과제로 수평적 커뮤니케이션 활성화, 경찰의 자긍심과 사명감 고취, '업(業)과 혼(魂)'에 기초한 경찰공유가치 정립 및 확산' 과제가 선정되어 추진 중에 있다⁶⁰).

이때 경찰조직의 특성과 실정에 맞는 맞춤형 조직문화 설문조사 설계
→ 조직문화 진단→ 조직문화 핵심 원인과 문제점 분석을 실시해, 구체
성과 심층적 내용을 파악하는 것이 요구된다.

우선, 자료분석으로 현상 이해를 증대하고 조직별·계층별 핵심인력들
의 의견을 듣고 관찰해 선형적 가설 및 진단초점에 대한 판단력을 높임
으로써, 구체적·심층적 진단을 가능하게 하는 ‘맞춤형 설계’를 한다.

‘진단 단계’에서는 집단 토론(FGD)을 통해 진술하고 심층적 내용을 진
단하고, 핵심이슈에 대한 설문을 통해 공통적으로 인식하고 있는 결과를
도출한다. 진단 이슈에 적합한 항목을 설계하고 설문을 실시함으로써,
이슈에 대한 의식수준과 태도, 행동 경향, 계층별 격차, 인지도 등 다양
한 정보를 얻을 수 있다. 이 같은 과정을 통해 도출된 문제점들을 분류
해, 조직문화의 핵심문제를 도출해낸다.

이후 ‘원인분석 단계’에서는 도출된 이슈에 대한 근본적 원인을 조직
내 문제를 가장 잘 알고 있는 구성원들이 추적·분석한다. 단선적 접근보
다 전체적 맥락에서 인과관계를 파악하기 위해 인과지도를 작성하고 문
제의 의미를 파악하는 것이 중요하다.

라. 조직문화의 변화 실행 단계

네 번째 단계는 현행 문화와 바람직한 미래 조직문화 간의 차이를 감
소시켜 나가기 위한 조직문화의 변화 실행 단계이다. 주지하다시피 조직
문화 혁신은 전체적으로 조직문화에 대한 현황을 진단하고, 이 진단에
기반해 조직문화 혁신의 마스터플랜과 조직 활성화 방안 수행방안을 수
립하는 것이 중요하다. 이때, 경찰조직 구성원들의 현재 의식수준과 태

60) 경찰청, 「미래비전 2010」, 2009. 10, 249-254면.

도를 객관적으로 진단, 그 원인을 분석해 추구하고자 하는 새로운 조직문화로의 이전(移轉)을 위해서는 바람직한 미래문화가치를 전 조직구성원이 공유하는 것이 핵심이다. 이를 위해 구체적인 실행방안을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 정립된 조직가치를 구성원에게 충분히 전달할 수 있도록 다양한 커뮤니케이션 활동을 전개해 나가야 한다. 구성원의 조직문화 변혁에 대한 관심과 이해를 유도하고 그 중요성을 전파하는 것이 주된 목적이다. 여기에는 ‘가치가 적혀진 카드 배포, 조직가치 실천 관련 비디오 시청, 각종 행사를 통한 대내외적으로 조직가치 홍보, 직원 대상 워크샵, 각종 홍보물·포스터 부착 활동’ 등이 포함된다⁶¹⁾.

둘째, 커뮤니케이션 확산 과정에서 조직문화를 일선 현장에 전파하고, 현장 구성원들의 변화에의 동참을 유도하는 변화 주도자(Change Agent)의 육성도 게을리 해서는 안 된다. 치안현장에서 문화 전파 역할을 하는 담당자를 정하고, 이들이 현장에서 문화를 전파·실천하는 구심점이 되도록 만들어야 문화 변화가 이루어질 수 있다. 이러한 활동은 문화 변혁 과정에서 필연적으로 발생할 수밖에 없는 저항을 극복하기 위함이다. 현재에 안주하고 싶어하는 관성과 변화에 대한 무조건적인 반대 의식 등을 극복하기 위해서는 ‘지금 이 시점에서 문화 변화가 필요한 이유, 변화 후의 조직의 모습’에 대한 충분한 설명을 하고 동참을 유도해야 할 것이다.

셋째, 신입 경찰관이나 핵심 직원(경찰청·지방청·경찰서의 국·과·계장급), 그리고 경찰교육훈련기관의 직무교육과정(특히 총경급 치안정책과정)에서 이들을 대상으로 한 교육 훈련에 조직가치를 반영할 수 있도록 해야 한다. 이는 지속적인 교육을 통해 조직가치를 구성원에게 체화시키고 실천하도록 유도하는데 목적이 있다.

61) 최병권, 강한 조직문화 만들기, LG경제연구원, 「LG주간경제」, 2003. 7. 2, 21면.

넷째, 조직문화가 반영된 채용 기준을 통해 조직문화에 적합한 인재를 선발하는 채용 방법을 마련해야 한다. 직무 능력은 각종 교육을 통해 변화시킬 수 있으나, 개인의 가치관이나 성향은 쉽게 변하지 않는 특성이 있다. 경찰 조직문화에 부적합한 사람은 조직에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 이 점에서 신입 경찰 선발과정에서 부적격자 배제를 위한 인성 테스트 강화와 경찰 정신이 반영될 수 있는 채용프로그램 개발이 필요한 것이다.

다섯째, 승진과정에서도 경찰정신과 가치에 입각한 의식수준을 검증할 수 있는 성과평가요소를 가미하거나, 조직가치를 반영한 질문을 중심으로 인터뷰하는 방법을 동원해 검증할 수 있는 장치를 마련하도록 한다.

마. 조직문화 변화에 대한 점검·평가 실시

마지막 단계로 조직문화 변화를 위한 실행과제가 효과적으로 추진되고 있는지 점검(monitoring)·평가(evaluation)하는 것이 필요하다.

예컨대, ‘경찰비전 2015’에서 제시된 ‘소통과 화합의 조직문화 조성’을 위한 실행과제에 대한 이행실태를 주기적으로 점검할 필요가 있는 것이다. 구체적으로 수평적 커뮤니케이션 활성화를 위해 지역별·관서별로 직원들의 의사를 대변할 수 있도록 계급별 또는 기능별 대표자로 구성된 공식적 ‘정책협의기구’를 설립하고, 정기·수시, On-Off Line 모임을 통해 주요 치안정책 결정과정에 참여하고 현장 애로사항을 파악하여 해소하며, 일방적 지시 및 전달 위중서 쌍방향 의사소통 위주로 회의문화를 쇄신한다는 추진계획이 어느 정도 실효성 있게 추진되고 있는지 점검이 필요하다.

위에 제시한 경찰 조직문화 진단 절차는 지속적 실행력이 성과를 결정한다. 따라서 조직문화 변화를 위해서는 위 과정이 지속적으로 이행될 수 있도록 경찰 지휘부의 지속적인 관심이 절대적으로 필요하다.

물이 끓는 과정을 보면, 처음에는 전혀 미동도 없지만, 작은 물방울이 하나씩 생기다가, 결국 일정 시점을 지나면 수많은 거품을 내면서 끓는 것을 볼 수 있다. 조직문화 변화 과정도 이와 마찬가지로이다. 처음에는 여러 문화 개혁 시도들이 제대로 작동되지 않는 것 같아 보일 수 있다. 그러나, 여기서 쉽게 단념하고 포기해서는 결코 문화 변혁을 이룰 수 없다. 몇 년, 어쩌면 몇 십년이 걸릴 수도 있지만, 조직문화 변혁을 위한 체계적인 노력을 지속적으로 실천할 때, 비로소 그 결실을 얻을 수 있을 것이다⁶²⁾. 경찰조직의 미래 비전을 효과적으로 달성하고 국민 신뢰를 회복하기 위해서는 구성원들을 하나의 구심점으로 결집시키고, 이들의 강한 열정과 에너지를 이끌어 낼 수 있는 조직문화가 필요하다.

62) 최병권, 앞의 글, 2007, 24면.

제6장 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 및 조사결과의 활용방안

제1절 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)

경찰 조직문화 진단을 위한 평가요소는 앞서 논의한 데로, 일반 행정조직으로서의 경찰조직의 조직문화 측정요소와, 경찰조직의 특수성을 반영할 수 있는 평가요소가 평가지표체계로 개발되는 것이 바람직하다. 이에 따라 앞서 살펴본 조직문화 진단기법들과, 국내 주요 공공기관에서 시행된 조직문화 진단 평가지표들을 종합적으로 검토하여 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표체계(안) 및 설문문항을 제시하면 <표 6-1>과 같다.

평가지표체계는 13개의 평가분야와 각 분야 내 총 104개의 평가지표로 구성되어 있다. 각 평가분야를 보면 공유가치(Shared Value), 비전(Vision), 전략(Strategic), 목표(Goals & Objectives), 구조(Structure), 의사소통(Communication), 역할(Role), 업무절차(Process), 대인관계(Interpersonal), 구성원(Staff), 상급자의 리더십 스타일(Leadership Style), 조정과 통합(Coordination & Integration), 그리고 역량 개발(Capability Development) 등 조직문화를 총체적으로 진단할 수 있는 평가영역으로 구성하였다. 단, 보다 적실성 있는 평가지표를 최종 도출하기 위해서는 향후 관계전문가 및 이해관계자와의 긴밀한 협의를 거치고, 파일럿 서베이(pilot survey)를 통해 경찰 조직 전구성원의 의견을 수렴하여 최종 평가모형과 지표체계를 정립하는 것이 바람직하리라 사료된다. 각 평가지표는 7점 척도로 설문응답을 구성하여 지수화할 수 있을 것이다.

<표 6-1> 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)

구분	번호	설문항목
공유가치 (Shared Value)	1	조직이 존재해야 하는 이유(가치)에 대해 잘 알고 있다
	2	내 업무를 수행함에 있어 조직차원의 필요성과 가치를 잘 알고 있다
	3	조직의 비전 및 발전전략을 잘 알고 있다
	4	우리 조직은 도전적 목표를 설정하고 끊임없는 발전을 추구한다.
	5	우리 조직은 긍정적이고 적극적인 사고로 맡겨진 과업에 최선을 다한다.
	6	조직에 대한 고객(국민)의 평가결과를 잘 알고 있다.
	7	업무수행방식을 통제 및 관리하는 일관성 있는 가치체계가 존재한다.
	8	조직은 유관기관을 비롯한 다양한 이해관계자와 협력하여 시너지 효과를 창출한다.
	9	우리 조직은 구성원간 상호 신뢰하고 배려하여 일하기 좋은 직장을 만든다.
	10	우리 조직은 구성원 개개인의 행복과 발전을 지원한다.
비전 (Vision)	11	조직 구성원들은 “우리 조직은 미래에 어떠한 것이다” 라고 하는 공유된 비전을 가지고 있다.
	12	조직의 리더는 장기적인 관점을 가지고 있다.
	13	단기적인 관점으로 바라보는 시각과 장기적 비전이 서로 일치하지 않는다.
	14	우리 조직의 비전은 구성원들에게 자극과 동기부여를 제공한다.
	15	우리는 장기적인 비전을 수정하지 않고 단기적인 업무요건을 만족시킬 수 있다.
전략 (Strategic)	16	조직은 명확한 발전 전략과 계획이 수립되어 있다
	17	조직은 업무수행에 방향성을 주는 명확한 미션이 있다
	18	경영전략과 연계된 인적자원의 배치는 적절하다
	19	전략을 수행함에 필요한 물적자원은 충분하다
	20	조직의 모든 업무의 시작과 끝은 전략에 초점을 두어 효율적으로 수행되고 있다

<표 6-1> 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)

구분	번호	설문항목
목표 (Goals & Objectives)	21	우리 조직의 목표는 사업전략과 밀접히 연계되어 있다.
	22	우리 조직의 목표에 대하여 구성원 대다수가 같은 의견을 지닌다.
	23	우리 조직의 목표는 구체적이며, 측정가능한 것으로 설정되어 있다.
	24	우리 조직의 목표와 실행과제는 우선순위가 명확하게 설정되어 있다.
	25	우리 조직의 리더는 의욕적이고 현실적인 목표를 설정한다.
	26	달성하고자 하는 목표는 공식적으로 표명되어 왔다.
	27	현재 설정된 목표 대비 진척도를 지속적으로 체크되고 있다.
	28	조직구성원들은 장기적인 성공을 위하여 수행되어야 하는 일에 대하여 대체로 이해하고 있다.
구조 (Structure)	29	조직은 설립목적에 적합한 사업구조를 갖추고 있다
	30	사업구조는 조직적이고 효율적으로 수행되고 있다
	31	현재 나에게 주어진 업무의 양과 질은 타인에 비해 적절하다
	32	조직 시스템에 의하여 나의 업무는 철저한 점검체계(진도관리, 성과평가)가 구축되어 있다
	33	우리 조직은 각각의 업무성과에 따라 포(보)상이 합리적으로 잘 이루어지고 있다.
	34	조직구성원들은 대체로 해당분야의 전문인력이라 할 수 있다
의사소통 (Communication)	35	조직 내 중요 의사결정에 전직원이 참여하는 편이거나 참여기회가 주어져 있다
	36	우리 조직은 상사·동료·부하직원과의 의사소통(상담, 토론, 건의사항 제출 등)이 원활한 편이다
	37	나의 관점에서 조직은 상사와 동료간의 예의가 타 기관에 비해 잘 지켜지는 편이다.
	38	조직의 상사는 하급자가 건의한 사항에 대해 적극적으로 귀담아 듣고 의사수렴하기 위해 노력한다.
	39	조직 내 상사는 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 정보·자문 및 도움을 적절하게 주고 있다
	40	조직 내 직원들의 의견이 조직(소속 부서)의 주요 의사결정에 잘 반영되고 있다
	41	조직 내 업무관련 부서 내, 부서 간 Meeting 등 충분한 의사소통을 통해 업무수행에 대한 협조체계가 잘 이루어지고 있다.
	42	조직 내 직원들의 의견이 상사 및 기관장까지 잘 전달되고 있다
	43	제안제도는 상시 운영되고 있으며 정책에 반영하는 정도가 높은 편이다

<표 6-1> 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)

구분	번호	설문항목
역할 (Role)	44	우리는 누가 무엇을 할 것인지 등의 역할에 관하여 의견의 일치를 보이고 있다
	45	조직 구성원에게 규정된 역할과 책임의 근거는 매우 타당하다.
	46	조직 구성원 각자의 역할과 책임은 조직의 목표달성을 뒷받침 하고 있다.
	47	조직 구성원은 각자의 역할과 책임을 수행하는데 필요한 역량을 충분히 갖추고 있다.
	48	조직 구성원들에게 업무를 수행하는데 필요한 재량권이 부여되어 있다.
	49	우리 조직 구성원은 업무를 완수하는데 필요한 자원(비용, 예산 등)을 가지고 있다.
업무절차 (Process)	50	우리는 조직의 목적과 사명을 달성하는데 요구되는 핵심요소들을 알고 있다.
	51	우리는 조직의 활동을 업무의 핵심요소에 집중하고 있다.
	52	우리 조직은 원칙에 충실하며 체계화되어 있고 조직원들은 규정된 절차로 일을 한다.
	53	우리의 실행계획은 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 수립되어 있다.
	54	조직의 실행계획 속에는 우리가 수행 해야 할 구체적인 과제들이 명시되어 있다.
	55	실행 계획 내에 명시된 과제들에 대한 역할분장이 분명하다.
	56	우리는 업무의 진척도를 모니터링하기 위한 구체적인 측정방법을 가지고 있다.
	57	우리는 지금까지 조직의 목표 달성도를 파악하기 위해 철저히 모니터링을 하고 있다.
	58	우리는 소속조직(부서)의 업무 추진 일정을 구체적으로 수립하였다.
	59	우리는 업무추진 일정 내에 주요 단계가 무엇이며 언제까지 해야 하는지를 알고 있다.
	60	조직원은 평생직장이라는 생각으로 업무에 임하며 자부심이 강하다.
	61	우리는 기존의 틀에 얽매이지 않고 창조적으로 문제를 해결한다.

〈표 6-1〉 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)

구분	번호	설문항목
대인관계 (Interpersonal)	62	우리는 조직 구성원들이 서로 기대하는 것이 무엇인지를 공유하고 있다.
	63	조직이 어떻게 일할 것인지에 대한 운영 지침에 합의하였다.
	64	우리는 조직 운영지침을 잘 준수하고 있다.
	65	우리는 조직 운영을 효과적으로 하기 위한 신뢰감을 형성하였다.
	66	우리는 조직 구성원간에 개방적인 태도를 가지고 있다.
	67	우리는 조직의 운영에 대해 주기적으로 점검, 토의하고 있다.
	68	우리는 조직 구성원으로서의 소속감을 가지고 있다.
	69	조직 구성원들은 조직 안에서의 자신의 가치를 느끼고 있다.
구성원 (Staff)	70	조직의 구성원은 업무처리에 최선을 다하고 있다
	71	조직의 구성원은 업무 전문성을 향상시키기 위해 끊임없이 노력한다.
	72	조직의 구성원은 적극적으로 일을 찾아서 하며 책임감을 가지고 스스로 해결책을 찾는다.
	73	조직의 구성원은 자신의 소신과 상사의 입장을 잘 고려하여 일한다.
	74	조직의 구성원은 우선순위를 정하여 일하며 새로운 해결책을 고민한다.
	75	조직의 구성원은 조직의 규율과 지시를 엄수하고 있다.
	76	조직 구성원은 조직의 내규를 엄수하고 있다.
	77	조직 구성원은 외부환경에 적극적인 대응 또는 적응을 한다.
	78	조직 내 취미관련 모임이 활성화되어 있다.
	79	조직의 구성원은 조직에 계속적인 근무를 원한다.

<표 6-1> 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)

구분	번호	설문항목
상급자의 리더십 스타일 (Leadership Style)	80	상급자는 폭넓은 시각과 탁월한 미래지향적 방향제시 능력이 있다.
	81	상급자는 직원 간 적절하게 업무 배분을 하고 협력분위기를 조성한다.
	82	상급자는 공사구별이 명확하고 합리적으로 성과평가를 한다.
	83	상급자는 합리적이고 민주적인 분위기이다
	84	상급자는 적절한 권한 위임과 코칭으로 직원의 능력을 향상시킨다.
	85	상급자는 구성원의 복지증진에 힘쓰고 있다
	86	직원들을 신뢰하고 칭찬하며, 사소한 것까지 배려한다.
	87	일방적 지시 보다는 구체적 지침과 표준을 제공하고 규정대로 하는 것을 강조한다.
	88	하급자에게 자문을 구하고 정보를 공유하며 제안을 장려하는 편이다.
	89	성과개선을 강조하고 도전적인 목표의 설정과 이를 위한 능력의 발휘를 강조한다.
	90	하부로 의사 결정 권한을 부여하며 지원을 하고 있다.
	91	개방된 정보와 자유로운 의사소통을 통해 지시 및 관리하고 있다.
	92	부서별, 개인별 편견 없이 조직을 관리하고 있다.
	93	상급자의 리더십이 뛰어나 이에 신뢰감을 갖고 있다

〈표 6-1〉 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 체계(안)

구분	번호	설문항목
조정과 통합 (Coordination & Integration)	94	부서간의 업무 분권화가 잘 되어 있다
	95	업무처리의 통제가 원활하다
	96	업무의 통합과 조정이 잘되고 있다
	97	우리 조직 내 다른 부서(팀)과 업무를 조정하는 것이 쉽다.
	98	우리 조직 내 다른 부서(팀) 사람들과 업무를 수행하는 것이 쉽다.
역량 개발 (Capability Development)	99	우리 조직(부서)의 구성원들은 각자에게 주어진 업무를 다른 사람에게 대체시키지 않고 자신이 처리한다.
	100	우리 조직(부서)의 구성원들 권한이 위임되어 자기 자신의 판단으로 결정하고 행동할 수 있다.
	101	우리 조직(부서)의 구성원들의 업무역량 향상을 위한 지속적인 투자(교육훈련 등)가 이루어지고 있다.
	102	각 부서(팀)별 업무 매뉴얼을 비치하고 있다
	103	우리 조직은 각 분야의 전문가 육성을 위한 역량기반 육성체제를 구축하고 있다.
	104	조직은 구성원들의 능력개발을 장려하고 있다

조직문화와 관련하여 하고 싶은 말씀을 작성 부탁드립니다.

기타 하고 싶은 말씀이나 의견 있으시면 작성 부탁드립니다.

제2절 경찰 조직문화 조사결과의 활용방안

본 연구결과는 경찰 조직문화의 평가지표를 도출해 내는 데 기초자료로 활용될 수 있으리라 기대한다. 이를 위해 경찰청 차원에서 “고품격 경찰 조직문화 구현을 위한 조직문화 현황 진단 및 중·단기 추진전략”을 수립하여 추진할 것을 제안한다. 향후 본 연구결과 도출된, 경찰 조직문화 평가모형을 활용한 조직문화 조사 결과의 정책적 활용을 증진하기 위한 구체적 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 경찰 조직문화 조사결과를 단순히 조직문화에 대한 현상적 실태 파악에만 그칠 경우 결과적으로 조사에 투입된 인적·물적 자원의 낭비를 초래하게 된다. 따라서 조사결과의 정책적 활용을 제고하기 위해서는 각 평가분야별·지표별 점수의 의미를 치안행정 개선과 치안정책 수립에 환류시키는 것이 대단히 중요하다. 이 점에서 기존 설문조사 결과에 대한 현상적 기술(description) 수준을 넘어 만족도 지수에 대한 원인과 이유를 설명(explanation)하고, 조사결과를 토대로 미래예측(forcasting)과 대응방안(통제; control)의 수립으로 연계시킬 필요가 있다. 따라서 경찰청 산하 고객만족모니터센터의 설문조사 결과의 1차 분석과 치안정책연구소의 심층적 진단·평가·개선방안 수립 등이 연동될 수 있도록 협업(協業)체계를 구축하여 운영할 것을 제안한다.

요컨대, 주기적인 조직문화에 대한 모니터링과 내부직원의 요구를 조사하여 치안정책 수립과 경찰혁신관리에 환류시킴으로써 관련 정책대안 수립에 기초자료로 적극 활용하는 동시에 소통과 화합의 조직문화를 조성하기 위한 정책적 수단 개발에 적극 반영해야 할 것이다.

둘째, 치안종합성과평가지 조직문화 조사결과를 일정비율 반영할 것을 제안한다. 다만, 소속 지휘관이 역량을 발휘할 수 없는 조직문화 수준에 대한 평가지표 점수는 배제하여 반영하는 것이 바람직할 것이다.

참 고 문 헌

I. 국내 문헌

- 경찰청, 「미래비전 2010」, 2009.
- 국립과학수사연구소, 「국립과학수사연구소 조직진단 및 조직활성화 방안 수립」, 연구용역보고서, 2006.
- 김남규, 「조직문화적도의 타당성에 관한 연구」, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, 1992.
- 김대건 외, 책임운영기관의 조직문화 분석: Quinn과 Cameron의 모형을 중심으로, 한국행정학회 동계학술대회 발표논문집, 2008.
- 김태영·이환범·이수창, 행정조직문화 유형에 따른 책무성 차이 분석, 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집, 2005.
- 김상호, 경찰 조직문화가 생산성에 미치는 영향, 동국대학교 박사학위논문, 2003.
- _____, 경찰 조직문화가 치안활동 성과에 미치는 영향, 「치안정책연구」, 제18호, 2004. 12.
- 김인수, 「거시조직이론」, 무역경영사, 2007.
- 김장기·신윤창, 공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안: W정부산하기관을 중심으로, 「한국조직학회보」, 6(1), 2009.
- 김호정, 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 「한국행정학보」, 36(4), 2002.
- _____, 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계, 「한국행정학보」, 37(4), 2003.
- _____, 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교, 「한국행정학보」, 38(3), 2004.
- 도운섭, 행정조직문화 유형에 따른 관료행태의 실증적 연구, 「한국행정논집」, 11(2), 1999.
- _____, 조직문화와 조직 효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석: 행정학 분

- 야를 중심으로, 「행정논총」, 43(3), 2005.
- 민진, 「조직관리론」, 서울: 대영문화사, 2009.
- 박광국·주효진, CVAT기법의 활용을 통한 행정조직내 문화차이 분석. 「정책과 학회회보」, 8(1), 2004.
- 박원우, 조직변화의 개념과 방향, 서울: 삼성정신문화연구소, 1994.
- 박상연·김영조, 조직문화프로필과 조직효과성의 관계에 관한 연구, 「경영학 연구」, 24(3), 1995.
- 손봉선·송재복, 「경찰조직관리론」, 서울: 대왕사, 2002.
- 오미현, 「조직문화차이와 조직효과성에 관한 연구: 문화차이 분석기법의 적용」, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문, 2007.
- 이경호·김근세, 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로, 「한국행정학보」, 39(3), 2005.
- 이상수, 「경찰공무원 직무만족도 결정요인 및 평가모형 개선방안」, 치안정책연구소 책임연구소보고서, 2008.
- 이상안, 21C 경찰조직 문화모형, 경찰대학 「논문집」, 제19호, 1999,
- 이용규·정경일·이종수, Geert Hofstede의 조직문화 비교방법의 비판적 고찰, 『새천년의 행정학 패러다임(I)』, 한국행정학회 동계학술대회 논문집, 2000. 12.
- 이용혁, 경찰조직에 투영된 미국과 한국의 문화적 차이, 「경찰대 논문집」, 제23호, 2003.
- 이정훈, 조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석, 한국정부학회 「한국행정논집」, 22(1), 2010
- 이창길, 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로, 한국행정학회 2006년 하계학술대회 발표논문, 2006.
- 장석현·이강훈, 경찰 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 「공안행정학보」, 제16권 제1호, 2007,
- 주효진, 「조직구조·문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용」, 영남대학교 대학원 박사학위논문, 2004.

_____, 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구, 「행정논총」, 42(2), 2005.

주효진·김옥일·박광국, 행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화평가 도구(OCAI)의 적용. 「한국사회와 행정연구」, 18(3), 2007.

주효진·조주연, 조직문화평가도구에 의한 진단과 변화관리: 한국철도공사(KORAIL)를 대상으로. 「한국지방정부학회 추계학술대회 발표논문집(별쇄본)」, 2007.

주효진, 산림청 조직문화의 시계열적 분석, 한국행정학회 동계학술대회 발표논문집, 2008.

주효진·조주연, 산림청 조직문화 진단과 변화관리: Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법(CGS)을 적용하여, 한국행정학회 하계학술대회 발표논문집, 2009.

정준교·박상언·김영조, 조직문화, 조직구조, 조직성과의 관계에 관한 경험연구, 한국경영학회 추계학술대회 발표논문집, 1995.

최병권, 강한 조직문화 만들기, LG경제연구원, 「LG주간경제: CEO Report」, 2003. 7. 2.

최상일, 조직문화 진단과 변화전략에 관한 연구: 대구지하철공사를 대상으로. 「한국거버넌스학회보」, 13(3), 2006.

최성욱, 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 대상으로, 「한국행정학보」, 39(2), 2005

최학봉, 경찰 조직문화와 직무만족간 관련성에 관한 이론적 고찰, 「한국경찰학회보」, 제6호, 2003. 8., 최학봉, 경찰의 조직문화가 사기에 미치는 영향에 관한 연구, 원광대학교 박사학위논문, 2003.

환경부, 「환경부 조직문화 및 업무마인드 혁신을 위한 Happy7 도출」, 연구용역보고서, 2007.

행정자치부, 「행정조직문화 및 지식관리 발전방안」, 연구보고서, 2003.

행정자치부, 「지방행정혁신표준매뉴얼」, 2006

II. 국외 문헌

- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, N. Y.: Addison Wesley Inc., 1999.
- Cameron, K. S. & S. J. Freeman, Cultural Congruence, Strength, and Type. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore(eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 5. London: JAI Press, 1991.
- Deal, T. E. & Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Readings. MA: Addison-Wesley, 1982.
- Harrison, M. & Shirom. A., *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*, London: Sage Publications, 1999.
- Hofstede, Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Hermes Co. 1981,
- Hofstede, G. , *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- Kilmann, R. & Saxton, M., *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Lewin, K., *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change*. Human Relation, 1(1), 1947.
- Nelson, Reed E., *Organizational Troubleshooting: Asking the Right Questions, Finding the Right Answers*. Westport, Connecticut: Quorum Books,. 1997.
- Ouchi, W. G., Markets, Bureaucracies and Clans. *ASQ*, 25(1), 1980.
- Parker, R. & Bradley, L., Organizational Culture in the Public Sector: evidence from six organizations, *International Journal of Public*

- Sector Management*, 13(1), 2000.
- Peters, Thomas. J, Robert H. Waterman, Jr., In search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies, USC: Harper & Row, Publishers, Inc., 1982.
- Pitter, Gordon. "Police Cynicism in the 1990s", *The Police Chief*, May 1994.
- Robbins, S ., *Organizational Behavior(11th)*, Prentice Hill, 2005.
- Quinn, R. E., *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Quinn, R. E. & Kimberly. J. R., Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn(eds.) *Managerial Organizational Transitions*. Homewood II: Dow Jones-Irwin. 1984.
- _____ & McGrath, M. R. The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective, In Frost et al. eds. *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.
- _____ & Rohrbaugh, J. A. Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*. 29, 1983.
- Romzek, Barbara S. and Melvin J. Dubnick. Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*. May/June, 1987.
- Schein, E. H., "Leadership and Organizational Culture", In F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard(eds.), *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

책임연구보고서 2010-01

경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 개발에 관한 연구

2010년 9월 30일 발행

발행인 : 이 중 우

발행처 : **치안정책연구소**

경기도 용인시 기흥구 연동1길 29

홈페이지 : www.psi.go.kr

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며
치안정책연구소 공식견해가 아님을 밝혀둡니다.



POLICE SCIENCE INSTITUTE