

판단분석을 통한 조직진단 가중치 부여에 관한 실증연구 : 광역자치단체를 중심으로

Empirical Study of How to Give Weights to the Organizational
Diagnosis Indexes with Judgment Analysis
: Two Local Government Comparison

윤준희* · 박해육**

Yoon, Jun-Hee · Park, Hae-Yug

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 조직진단에 대한 이론적 고찰
- III. 판단분석에 기초한 가중치 부여의 실증분석
- IV. 결론

본 연구는 지방행정조직으로서의 지방자치단체에 대한 조직진단에서 자치단체의 특성을 고려하여 지표별 가중치를 적절하게 산정하는 것에 중점을 두고 있다. 광역자치단체의 조직을 담당하는 부서의 공무원들의 조직진단 가중치 부여를 비교하였다. 가중치 부여와 관련된 각각의 지표들을 비교하기 위해 판단분석기법을 이용하였으며, 분석대상 지역으로 광역자치단체 중 특성이 다른 광역시와 도를 임의로 선택하여 비교하였다. 분석대상으로 행정안전부의 지방행정조직 운영실태 분석지표를 수정하여 사용하였으며, 분석지표는 상위 진단지표와 하위 진단지표로 구분하였다. 상위 진단지표로는 조직, 인력, 인건비 등에 대한 지표별 가중치 산정의 차이를 분석하였으며, 각 상위 진단지표의 하위지표별로 동일한 분석을 반복하였다.

분석결과, 광역시 조직담당 공무원은 진단지표 중 인건비, 인력, 조직 순으로 상대적 중요도를 부여하는 것으로 나타났고, 도의 조직담당 공무원의 경우에는 진단에 있어서 조직,

* 한국지방행정연구원 객원연구원(주저자)

** 한국지방행정연구원 연구위원(공동저자)

논문 접수일: 2011. 11. 10, 심사기간(1차): 2011. 11. 11 ~ 2011. 12. 21, 게재확정일: 2011. 12. 22

인건비, 인력 순으로 상대적 중요도를 부여하는 것으로 나타났다. 하위 분석지표에서는 광역시의 조직담당 공무원은 모든 하위 진단지표를 이용하는 것으로 나타났으며, 도의 조직담당 공무원은 일부의 진단지표만을 활용하는 것으로 나타났다.

□ 주제어: 조직진단, 지표가중치, 지방자치단체

This article aims to measure weights of organizational diagnosis indexes, concerning the local government nature. It compares how officers give weight to the indexes. For the purpose of this study, we used the Judgment analysis method include lens model, and we focused on two local governments which have distinctive characteristic as same as between county and city. The organization diagnosis indexes have been modified from actual used indexes in Ministry of Public Administration and Security of South Korea. There are two division of the indexes: superordinate index, and subordinate index. The superordinate index is made up organization structure, manpower, and payroll cost. Every constituents consists the subordinate indexes.

As the results, differences have been detected between two local government. A local government's officers give the relatively large weight to the index of the payroll cost and the relatively small weight to the index of the organization structure. The other local government's officers give the relatively large weight to the index of the organization structure and the relatively small weight to the index of manpower. Additionally, the officers differently used the indexes; officers who affiliated a local government use all indexes, but other officers who work for the other local government use limited indexes to organizational diagnosis.

□ Keywords: Organizational Diagnosis, Diagnosis Index Weight, Local Government

I. 서론

일반적으로 조직의 바람직한 미래 상태를 실현하기 위해서 현재 조직의 상태를 진단한다. 이 과정에서 진단은 결과적으로 진단을 하는 주체의 인지적 능력에 의존한 판단이며, 동일한 현상에 다른 진단이 이루어질 오차확률이 내재되어 있다. 그럼에도 불구하고, 조직진단의 주

체가 스스로의 진단에 대한 설명, 특히, 진단과정에 대한 설명을 간과하고 있다. 진단과정에 대한 설명은 진단대상조직이 진단 주체로부터의 지적사항과 권고사항에 대한 수용과 거부 또는 무시 등의 태도에 영향을 미칠 수 있다. 또한, 진단과정에 대한 설명은 진단 주체와 진단 대상의 분석적 조정을 가능하게 하고, 궁극적으로, 진단과정에 대한 '인지적 환류'(Cooksey, 1996)를 통해 조직의 환경적 특성을 고려할 수 있도록 한다. 따라서 조직진단은 현재 조직에서 발생하는 현상과 조직의 바람직한 미래 상태의 효과적·효율적 예측에 관한 논의, 이 외에 조직진단에 조직의 특수성을 반영하기 위한 조직진단과정, 구체적으로 진단지표의 조정에 관한 논의가 요구되고 있다.

과거의 조직진단분석은 거시적 측면에서의 진단지표에 관한 논의(강영철, 2009; 김호섭 등, 2002; Adosomwan, 1996; Burke, 1994; Van De Ven, Ferry, 1980)가 주류를 이루고 있으며, 효율성을 추구하는 접근방법이 주로 사용되어 왔다. 조직진단에 관한 연구는 진단지표 선정의 중요성을 간과할 수 없으나, 미시적인 수준에서 진단 주체가 진단지표를 인지하는 과정에 대한 논의도 필요하다. 진단 주체가 진단지표를 인지하는 과정에 대한 연구는 지방행정조직으로서 지방자치단체 조직이 갖는 지역특성에 대한 고려를 통해 지방자치의 본질을 강조할 수 있다. 효율성을 추구하는 거시적 수준에서의 접근방법에 의한 지방자치단체의 조직진단은 인구규모 및 산업규모 등이 크고, 관할지역이 좁은 지방자치단체와 그렇지 못한 자치단체를 동일한 지표에 의해 분석함으로써 지역특성이 간과될 수 있다. 따라서 지방자치단체의 조직진단에서 해당 지역의 특성을 고려하기 위해서는 진단지표에 대한 차별적인 가중치 부여가 요구된다. 즉, 지방자치단체에 대한 조직진단에서 '특수성의 원칙'과 '비교분석의 원칙'(이정규·허귀진¹⁾, 1989)을 강조할 필요성이 제기된다.

본 연구에서는 지방자치단체의 계층구조에서 동일한 수준의 지방자치단체를 대상으로 지역의 특성을 고려한 조직진단 지표의 가중치 부여에 차이가 있는가에 관하여 실증적으로 분석하였다. 즉, 본 연구의 목적은 도시화율이 다른 광역자치단체 행정조직 담당공무원 간의 조직분석지표에 대한 가중치의 차이를 검증하는 것이다. 이와 같은 연구는 미시적 수준(micro level)에서 조직분석 주체가 주어진 분석지표에 대해 가중치를 부여하는 과정에 대한 기술적(descriptive) 연구로서 의의가 있다고 하겠다.

1) 이정규·허귀진(1989)은 조직진단의 요건으로 객관성의 원칙, 종합성의 원칙, 문제점 명확화의 원칙, 미래 지향성의 원칙, 특수성의 원칙, 비교분석의 원칙, 효과성의 원칙 등 7가지 원칙을 제시하고 있다.

II. 조직진단에 대한 이론적 고찰

1. 조직진단의 개념 및 목적

최근 지방자치단체를 둘러싼 환경의 변화는 지방자치단체 조직진단의 중요성을 부각시키고 있다. 지방자치단체의 운영환경 변화는 지방자치단체의 기능 및 역할에 직·간접적인 영향을 미친다. 따라서 지방자치단체 조직의 역량을 강화하고, 효과성을 제고하며, 지속적인 개선을 도모할 수 있는 조직진단이 필요하다. 조직진단은 조직발전이나 조직설계를 위한 여러 하위 단계 중에서 첫 번째 단계로 여겨지며(임도빈·윤의영, 2002), 문제정의(problem identification), 조직분석(organization analysis), 조직평가(organization assessment) 등으로 다양하게 정의되고 있다(김상묵·강정석, 2005; Howard et al., 1994). 조석준(2002)은 Diagnosis, Assessment, Design 사이에는 논리적 순서 상 진단(Diagnosis)이 먼저 있고, 다음에 평가가 있고, 그 결과로 Prescription(처방)이라 할 수 있는 design이 있고, 이들은 change, innovation, reform, reorganization 등을 하기 위한 사전 과정으로 행해지는 것들로 보았다. Burton과 Obel(2004)은 조직진단을 주어진 목적을 달성하기 위해 조직창출에 초점을 둔 규범적 과학으로 간주하고 있으며, Harrison과 Shirom(1999)은 조직진단을 조직의 존립기반인 목표의 달성을 위한 과정으로 조직·기능위주의 변화와 인력, 업무절차, 문화·행태 등을 포괄하는 종합적인 진단 과정으로 정의하였다. Harrison(1994)에 따르면, 조직진단은 조직의 현 상태를 평가하고, 특정문제의 해결 또는 조직의 효과성을 증진시키기 위한 방법을 모색하기 위해 사회과학 및 행동과학의 개념모형과 방법을 사용하는 과정이다(재인용 김상묵, 1998). Alderfer(1980)는 인간 시스템에 진입하고, 그 시스템에서 인간의 경험에 관한 유효한 자료를 수집하며, 그 시스템에 대한 이해의 향상과 시스템으로 정보를 재투입하는 행동과학이론에 근거한 하나의 과정으로 조직진단을 정의하였다. 김운권(2007)은 조직진단을 조직의 현재 상태(as-is)를 분석하여 파악된 문제의 원인과 결과를 조사하는 문제해결 활동으로써 궁극적으로 조직의 효과성을 제고시키는 과정으로 정의하였다. 조성한(2002)은 급격한 환경변화로 인해 인위적인 조직의 변화가 요구될 때, 발전적인 조직변화(조직혁신)를 위하여 조직에 대한 정보를 수집·정리하고 해석하는 과정으로 정의하였다. 즉, 조직진단은 조직의 목표에 근거하여 조직이 갖추어야 할 바람직한 형태와 특성에 관한 논의로서, 행정환경이 변화하여 일상적인 조직운영과정에서 문제가 발생하기 이전에, 문제의 발생을 예측하고 원인을 파악하여 원활한 조직목표의 달성을 가능하도록 처방하는 일련의 활동이다.

이와 같은 조직진단의 궁극적인 목적은 조직의 발전 또는 조직목표를 쉽게 달성하기 위한 정보를 제공하는 데에 있다. 이는 조직이 의도적 변화를 가져오기 위한 노력으로 조직의 당면한 문제에 대한 인과관계의 규명과 문제해결을 위한 대안의 제시를 포함한다. 조직진단은 진단받는 조직에 유용한 자료를 제공하기 위한 활동으로 조직의 문제를 감지하고, 정의하기 위한 정보제공의 수단이므로 조직의 목표와 성과에 대한 개념규정과 측정방법에 대한 논의가 요구된다. 즉, 조직진단을 통해 무엇을 측정할 것이며, 어떻게 정보를 이용할 것인가에 관한 논의가 필요하고, 조직진단을 위해 구축한 모형(model)의 형식으로 그 결과가 표출된다. 모형을 통한 조직진단은 불확실성(uncertainty), 모호성(ambiguity), 복잡성(complexity) 등이 존재하는 환경에서 주요 요인을 추출하고, 가치중립적 지표를 통해 분석되어, 향후의 의사결정 정보로 활용하는 과정을 거친다. 이를 위해 조직진단의 주체는 여러 환경변수의 영향을 고려한 나름의 진단모형을 구축하고, 구축된 모형을 통해 조직진단을 위한 유효한 정보를 획득한다.

조직진단을 지방자치단체의 조직운영에 투영하면, 조직진단은 지방자치단체의 조직현황을 진단·평가하고, 지방자치단체 조직운영의 개편대안을 제시하는 것이다. 진단 주체는 바람직한 조직운영을 위해 고려해야 할 지표를 구성하고, 지표에 관한 정보를 수집한 후, 이를 토대로 해당 지방자치단체의 미래의 상태를 예측한다. 단지, 이 과정에서 진단 주체는 각자가 가지고 있는 인식체계에 현상을 투영하여 지방자치단체의 미래 상태를 예측하고, 문제로 인식되는 현상을 구분하기 위해 각각의 지표에 대해 가중치를 부여하나 여기에는 개인 간에 상대적인 차이가 존재한다. 이와 같은 과정은 의사가 환자를 진단하는 경우와 유사한 측면이 있다. 예를 들어, 의사는 환자의 현 상태에 대한 정보를 종합하고, 자신이 가지고 있는 전문적인 인지체계에 투영하여, 수집된 정보를 채택하거나 배제하는 것으로부터 특정정보에 가중치를 부여하는 과정을 거쳐 환자의 상태를 진단하고, 바람직하지 못한 미래 상태의 원인이 되는 현상에 대한 치료와 그 방법에 대한 우선순위 등을 결정한다. 이 때, 모든 의사가 동일한 정보를 이용하여 동일한 진단을 하고, 동일한 치료순서, 치료방법 등을 선택하는 것은 아니다. 19세기의 의사의 진단과 치료과정의 선택은 현재시점에서 의사의 진단 및 치료과정의 선택과 동일하지 않으며, 동시대 의사들의 진단이라 하더라도 한방과 양방에 따라 그 과정이 다를 수 있다. 즉, 진단 주체가 진단을 위해 사용하는 진단모형이 각각 다르고, 그로 인해 현상에 대한 문제인식이 다를 수 있다.

2. 조직진단모형으로의 판단모형

조직진단모형은 조직진단의 각 주체들이 가지는 현상의 인식과 결과의 예측 사이의 가설

을 설정하는 체계이다. 조직진단의 주체들이 가지고 있는 조직진단모형은 각각의 인식체계 차이에 의해 조직이 발산하고 있는 현상을 투영하는 요인(지표)과 각 요인(지표)별 가중치(weight)로 요약할 수 있다. 조직진단의 주체들은 주관적으로 설정한 가설의 조건절에 각 지표를 대입하고, 지표별로 가중치를 부여하여 조직의 미래 상태를 예측한다. 이는 미시적 수준(micro level)에서 바람직하지 못한 미래상태의 원인이 되는 현상을 구분하기 위해 진단 주체가 가지고 있는 의사결정체계에 해당한다. 즉, 현상을 문제로 인식할 것인가, 또는 인식하지 않을 것인가에 대한 판단모형(judgment model)이다. 진단 주체는 한 조직에서 발생하는 현상과 그로 인해 발생할 수 있는 미래 상태에 대한 가설을 설정하여 바람직하지 못한 미래상태의 조건이 되는 현상을 문제로 구분한다.

조직진단은 현상에 대한 진단 주체의 인식체계가 그 중심에 있으며, 인식체계는 사회적·문화적 환경에 따라, 그리고 철학적 배경에 따라 다양하다. 하나의 현상이 문제로 인지되기 위해서는 조직진단의 주체가 문제인지를 위한 확고한 인식체계를 가지고 있어야 한다. 조직진단의 주체가 임의의 현상과 그로 인해 예측된 미래상태 사이에 인과관계를 설정하고, 바람직하지 못한 미래상태가 예측되는 현상을 문제로 구분할 때, 그의 인식체계에 따라 동일한 현상도 문제로 인식될 수도 있고, 문제로 인식되지 않을 수도 있다. 따라서 조직진단모형은 조직의 미래 상태를 예측하는 도구로서 조직진단 주체의 인식체계를 의미하며, 이것은 지표의 구성과 지표에 대한 가중치의 부여에 따라 다양하다. 그러나 조직진단모형은 환경과 상호작용하는 '개방체계(open-system)'에 근거하여(Harrison, Shirom, 1999: 92) 구체화되므로, 조직진단 주체들의 진단모형에서 지표(Index, Cue, etc.)의 구성에 한 사회의 패러다임(paradigm) 또는 이념(ideology) 등으로부터 독립성을 확보하는 것은 불가능하다. 어떤 현상이 진단 주체의 인식체계에 투영되어 문제로 인식됨으로써 조직의 문제로 발전하며, 이와 같은 인식체계는 조직이 포함된 사회의 지배적인 이념에 의해 영향을 받는다. 따라서 조직의 문제를 감지하고 정의하는 진단모형은 조직진단 주체의 이념과 사회의 패러다임에 따라 다양하게 구성된다. 다만, 동일한 사회에서의 진단모형을 구성하는 지표체계는 유사할 수 있다. 결과적으로, 조직진단 주체가 조직운영에서 나타나는 현상에 대한 인식과 미래 상태를 예측하는 인식체계의 주어진 판단지표에 부여하는 가중치가 다른 것을 의미한다.

조직진단 주체의 현상에 대한 인식체계의 차이, 즉 조직진단모형의 차이는 주어진 지표에 대한 가중치 부여의 차이이며, 궁극적으로 조직진단 주체의 의사결정을 위한 판단모형의 차이에 해당한다. 인간의 의사결정을 환경으로부터 인식되는 불완전한 정보를 결합하는 과정(심준섭, 2006), 또는 환경으로부터 인식되는 불완전한 정보의 확률적 통합을 통해 이루어지는 과정(Cooksey, 1996)으로 인식하는 관점에서 볼 때, 조직진단은 조직으로부터 발산되는 현상과 조직의 미래 상태를 확률적으로 연결시키는 것이다. 이 과정에서 조직진단의 주

체는 지표를 통해 진단대상조직으로부터의 정보를 구체화하여, 미래상태의 예측에 활용한다. 조직의 미래 상태에 대한 예측 관점에서 볼 때, 조직진단의 주체는 환경의 불확실성과 복잡성으로 모든 지표를 이용하지 못할 뿐만 아니라, 진단 주체마다 예측에 이용되는 지표와 각 지표에 부여하는 상대적 중요도를 다르게 적용한다. 진단 주체는 사회의 지배적인 이념과 환경적 특성을 고려한 나름의 체계로서 조직진단모형을 각각 확립하고, 이를 조직진단에 이용한다. 따라서 이와 같은 조직진단은 불확실성의 상황에서 현상을 통해 미래 상태를 확률적으로 예측하는 활동으로 정리할 수 있으며, 조직진단을 위해 진단 주체가 사용하는 지표를 판단의 큐(cue)로 치환하면, 다음의 판단분석(judgment analysis) 모형으로 설명할 수 있다. 궁극적으로, 어떤 현상에 대한 진단은 불확실성(uncertainty)의 환경에서 이루어지는 진단 주체의 의사결정(decision making)이며, 이를 위한 진단모형은 조직진단 주체가 조직의 미래 상태를 예측하기 위해 구축하는 판단모형에 해당한다.

3. 지방자치단체 조직진단의 지표체계

지방자치단체 조직진단은 행정안전부가 진단 주체가 되어 지방자치단체 조직운영의 효율성에 관한 지표를 구성하여 지방행정조직의 운영현황을 파악하며, 문제점과 대응방안을 모색하고 있다. 지방자치단체에 대한 조직진단은 조직의 특성을 파악하고, 조직혁신 또는 행정조직개편 등의 전제로서 역할을 한다. 현재 행정안전부가 지방자치단체를 대상으로 실시하고 있는 조직진단은 지방자치단체 조직관리에 대한 효율성분석을 통하여 지방자치단체 스스로 조직운영의 효율성을 제고할 수 있도록 지원하는 기재로 활용하는 것에 중점을 두고 있다. 즉, 지방행정조직의 현황을 분석하고, 그 결과를 토대로 적정한 개선방안의 모색을 지방자치단체에 권고하기 위한 정보를 제공하는 것이다.

지방자치단체에 정보를 제공하기 위하여 실시하는 지방행정조직에 대한 진단에는 구조화된 진단 지표가 사용된다. 1995년 민선지방자치의 부활 이후, 지방자치단체가 주민서비스에 기초하여 경쟁력 있는 조직으로 발전할 수 있는 차원의 조직운영이 이루어지고 있는가에 대한 모니터링뿐만 아니라 조직(기구), 정원, 인건비 등의 운영 상황에 대한 분석 및 진단의 필요성이 지속적으로 제기되었다. 이와 같은 필요성이 제기됨에 따라, 행정안전부가 주체²⁾가 되어 지방자치단체의 조직진단·분석을 위해 조직 부문, 인력 부문, 인건비 부문의 3부문으로 구분하고, 각 부문별 지표를 이용하여 지방자치단체의 조직운영에 관해 진단한다. 또한 조

2) 「지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정」 제34조는 행정안전부 장관이 지방자치단체의 기구와 정원관리, 운영상황분석 및 결과의 공개, 분석결과에 따른 정밀조직진단 실시 및 조직관리 개선 계획의 수립을 요구할 수 있도록 하고 있다.

직, 인력, 인건비 등의 상위지표와 각 부문별 하위지표를 세분하여 진단한다. 지방자치단체에 대한 행정안전부의 조직진단 지표체계는 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 지방자치단체 조직진단·분석 지표체계

상위 진단지표	하위 진단지표
조직 부문	기구설치기준 준수
	과급 기구 수 변동
	사업소 설치운영 타당성
	사업소 증가
	읍면동 증가
	한시기구 설치운영 타당성
인력 부문	총정원 증가
	총액인건비 기준인력 준수
	초과현원
	별도정원
	주민수 대비 공무원수
	상위직급 공무원 점유
	별정직 공무원 보유
	개방형 인력 운영
인건비 부문	총액인건비 기준 초과
	총재정규모 대비 총액인건비
	지방세 수입 대비 총액인건비

이상과 같이 조직진단지표를 2단계로 구분하여 조직과 인력, 인건비를 상위 진단지표로 이용하고, 각각의 상위지표마다 하위의 진단지표를 구성하여 지방행정조직으로서의 지방자치단체 조직의 바람직한 미래 상태를 예측한다. 본 연구에서는 위의 표에서 제시된 변수 중 상위 진단지표와 조직, 인건비의 하위 진단지표는 그대로 사용하고, 인력의 하위 진단지표 중 총액인건비 기준인력 준수, 초과현원, 별도정원, 주민 수 대비 공무원 수 등을 포괄하는 지표에 해당하는 총정원 증가율과, 별정직 공무원 보유, 개방형인력운업을 제외한 5개의 지표만을 사용하여 분석모형을 구성한다.

<표 2> 분석대상 조직진단 지표체계

상위 진단지표	하위 진단지표
조직 부문	기구설치기준 준수
	과급 기구 수
	과급기구의 규모
	사업소 설치운영 타당성
	사업소 증가
	읍면동 증가
	한시기구 설치운영 타당성
인력 부문	총액인건비 기준인력 준수
	초과현원
	별도정원
	주민수 대비 공무원수
	상위직급 공무원 점유
인건비 부문	총액인건비 기준 초과
	총재정규모 대비 총액인건비
	지방세 수입 대비 총액인건비

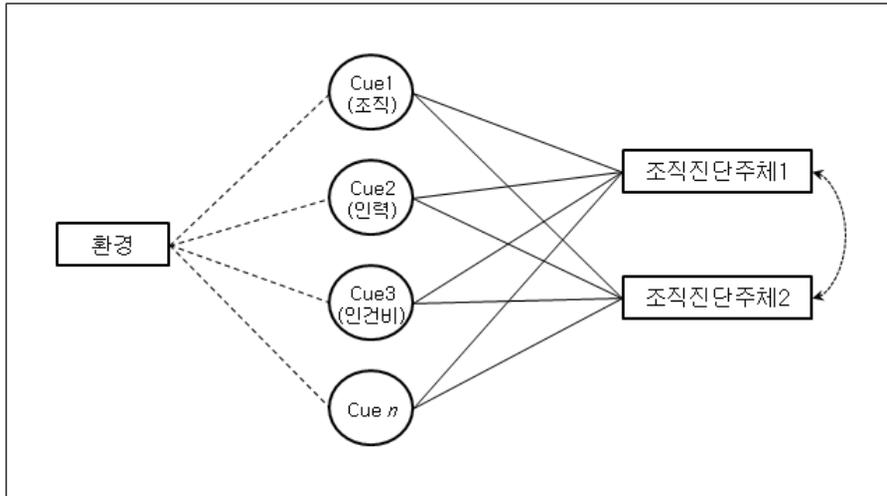
본 연구에서는 이상에서 논의한 지표를 다음의 분석 틀에 대입하여 조직진단을 수용하는 지방자치단체의 특수성을 고려한 지표별 가중치의 부여의 차이를 검증한다. 이와 같은 차이는 조직진단의 주체가 가지고 있는 판단모형에서 각 부문별로 부여하는 가중치가 상이하며, 각 부문별 지표에 대한 가중치의 부여 역시 같지 않으므로 동일한 현상이 반드시 문제로 인식되지 않는 것을 설명할 수 있다. 객관적인 현황자료를 이용하여 조직진단을 한다하더라도, 현황자료에 대한 비교만 가능할 뿐이며, 각 지방자치단체에서 그것이 문제가 되는가에 대한 고려는 각각이 다르다. 따라서 진단지표에 대한 가중치 부여의 기준을 설정할 필요가 있다.

4. 분석의 틀

본 연구에서는 조직진단 주체가 각각 실시하는 진단과정에서 지표별 가중치 부여의 차이를 분석대상으로 한다. 진단에 대한 개별 조직진단 주체는 현상, 즉, 환경과 상호작용하는 조직으로부터 발산되는 정보를 지표로 투영하고, 각 지표에 대한 상대적 중요도를 고려하여 미래 조직의 바람직한 상태에 대해 예측하고, 이를 통해 현상이 문제가 되는가를 판단한다. 따

라서 지방자치단체 조직진단 지표의 가중치 부여에 관한 분석들을 렌즈모형(lens model)을 원용하여 설정하면, 다음의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 조직진단 가중치 분석의 틀



렌즈모형은 인간의 판단이 환경으로부터 인식되는 불완전한 정보를 결합하는 과정으로서 (심준섭, 2006) 조직진단 주체가 환경에 존재하는 조직으로부터 발산된 정보를 인지하는 과정을 설명할 수 있다. <그림 1>은 개별 조직진단 주체가 환경으로부터의 정보를 인지하고, 불확실성의 상황에서 미래 상태를 예측하는 것을 도식화한 것이다. <그림 1>에서 환경은 생태환경(ecological environment)으로 조직진단 주체가 직면하는 의사결정 환경(decision environment)으로 진단환경을 의미한다. 진단대상조직은 환경과 상호작용하는 개방체계(open-system)의 특성을 가지고 있으며, 조직으로부터 발산되는 현상은 환경으로부터의 정보와 혼합되어 지표에 투영된다. 즉, 환경은 조직진단 주체가 속한 환경과 진단대상이 속한 환경 모두를 의미하여, 진단대상조직과 진단 주체는 동일한 환경으로서 동일한 패러다임 또는 이념의 영향을 받는다. 또한 진단대상 조직으로부터 발산되는 현상에 관한 정보는 주변 환경으로부터의 정보와 혼합되는 잡음(noise)을 포함한다.

큐(cue)는 진단과정에서 진단 주체가 인지하는 정보로서 지표의 의미를 갖는다. 큐는 진단대상 조직으로부터 발산되며, 환경으로부터의 잡음을 포함하는 정보에서 진단을 위해 필요한 정보를 종합하고 통합하여 진단지표로서의 지위를 갖는 것을 의미한다. 조직으로부터 발산하는 모든 정보, 환경으로부터 발산되는 모든 정보가 진단을 위한 지표가 될 수 없으며, 제

한된 합리성의 한계를 가지고 있는 인간의 능력으로 모든 정보를 수용할 수 없다. 따라서 진단 주체는 환경으로부터의 정보에 대해 매개체를 활용하여 진단하며, 큐(지표)는 매개체로서의 역할을 한다.

본 연구에서는 조직진단 주체가 가지고 있는 지표에 대한 상대적 중요도의 차이를 분석한다. 조직진단 주체는 지표를 이용해 불확실성 상황 하에서 진단대상조직의 현상 중, 미래 상태에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 문제로 판단한다. 이 과정에서 조직진단 주체는 복잡성으로 인해 모든 지표를 고려하여 판단하지 못할 뿐만 아니라 불확실한 상황에서 개별 진단 주체마다 지표에 대한 상대적 중요도를 다르게 부여한다. 이와 같은 지표에 대한 상대적 중요도를 부여하는 차이는 대상 조직에서 발생하는 현상을 문제로 판단하는 것에 대한 차이에 해당한다. 지방자치단체의 특성에 따라 해당 지방자치단체의 조직담당 공무원은 자기가 속해 있는 조직의 특수성을 고려하여 지표에 대한 상대적 가중치를 부여하므로, 특성이 다른 지방자치단체의 조직담당 공무원이 가지고 있는 진단지표의 상대적 가중치는 다르게 나타날 수 있다. 이상의 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- H_0 : 특성이 다른 지방자치단체 조직담당 공무원 간 진단지표에 대한 상대적 가중치 부여는 차이가 있을 것이다.
- H_1 : 특성이 다른 지방자치단체 조직담당 공무원 간 조직진단의 상위 진단지표에 대한 상대적 가중치 부여는 차이가 있을 것이다.
- H_2 : 특성이 다른 지방자치단체 조직담당 공무원 간 조직진단의 하위 진단지표에 대한 상대적 가중치 부여는 차이가 있을 것이다.

Ⅲ. 판단분석에 기초한 가중치 부여의 실증분석

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 특성이 다른 광역자치단체의 조직담당 공무원을 대상으로 하였다. 광역자치단체의 조직담당 공무원들에게 판단분석기법의 적용을 위해 구조화된 설문지를 이용하였다. 설문지의 배포는 서울, 경기, 제주를 제외한 전국 13개 광역자치단체의 조직담당부서의 공무원에게 1부씩 13부를 배포하였다. 서울, 경기, 제주는 인구규모면에서 다른 광역자치단체와의 차이가 확연하여 조사대상에서 제외하였다. 회수된 설문 중 광역시와 도를 구분한 2개의

설문지를 임의로 추출하여 분석에 이용하였다. 분석대상 광역자치단체는 ○○도와 ○○광역시이다.³⁾ 일반적으로, 지방자치단체 조직운영은 지방자치단체장, 또는 조직운영을 관장하는 부서의 장의 판단에 의존하므로, 표본의 대표성보다는 실험환경의 대표성을 강조할 필요가 있다. 기존의 조직진단기법은 주로 업무조사표에 의한 설문조사 방식을 활용하였으나, 조직구성원들의 태도와 자기방어적 과장응답으로 인한 자료의 비객관성이 문제로 지적되었다(박치성, 원구환, 2009). 따라서 표본의 대표성보다는 실험환경의 대표성에 관심을 가지고 있는 판단분석기법의 적용은 표본이 많지 않고, 판단주체가 한정되어있는 조직진단지표에 대한 가중치를 분석하는 데에 적합하다.

2. 분석방법

본 연구는 판단분석(judgment analysis)에 기초하여 수집된 정보를 분석틀로 제시한 렌즈모형에 대한 해석을 통해 분석을 실시하였다. 우선적으로 조직진단의 정의를 통해 조직진단의 목적을 조직진단을 통해 지방행정조직(지방자치단체)의 미래 상태에 대한 예측을 판단 문제로 설정하였으며, 다음으로 진단에 영향을 주는 지표를 정리하여 분석틀의 큐(cue)에 대입하여 모형을 완성하였다. 완성된 모형은 모두 4개로 상위 진단지표에 대한 가중치의 설정과, 제시된 3개의 상위 진단지표에 대한 하위 진단지표의 가중치 설정모형 등이다.

완성된 연구모형의 실증분석을 위하여 4세트의 구성된 설문지를 작성하였다. 설문지의 구성은 모형에 대입된 지표를 이용하여 '미래조직의 바람직한 상태'에 대한 영향력을 측정하기 위한 시나리오를 작성한다. 즉, 조직의 바람직한 미래 상태를 초래하는 데 어떤 것이 중요한가에 대한 가상의 현재 상황을 제시하여, 응답자로 하여금 미래의 바람직한 상태에 도달 가능한 정도를 평가하도록 하였다. 가상의 현재 시나리오(scenario) 구성에 있어서 지표들 사이의 공변량이 발생하였는가를 검증하기 위해 상관관계 분석을 하였다. 상관관계 분석은 설문지 시나리오 구성의 타당성 검증에 의미를 갖는다. 판단분석을 기반으로 구조화된 설문지는 시나리오 구성을 통해 실험환경의 대표성을 확보할 수 있도록 하였다. 이를 위해 시나리오를 작성하는 과정에서 독립변수 간 상관관계 배제에 관한 검증을 실시하였다. 즉, 분석결과 유의한 수준에서 상관관계가 발생하지 않도록 설문 시나리오를 작성하였다.

작성된 설문지는 광역자치단체의 조직담당 공무원으로부터 응답하도록 하였으며, 회수된 설문지는 회귀분석의 기법을 이용하여 분석하였다. 각 지표가 응답자의 조직에 대한 미래의

3) 설문 응답자의 익명성 보장을 위하여 광역자치단체의 명칭을 구체적으로 밝히지 않고 ○○도, ○○광역시로 표기하였다.

바람직한 상태를 예측하는데 어느 정도 기여하였는가에 대한 분석을 위해 다중회귀분석을 통해 광역자치단체의 조직담당 공무원이 가지고 있는 지표에 대한 가중치를 분석하였다. 다중회귀분석결과, 측정된 각 지표별 각 지표의 상대적 가중치로 해석할 수 있다.⁴⁾ 또한, 회귀분석 결과 측정된 수정된 R^2 값은 응답자의 판단의 일관성으로 해석할 수 있다. 일반적인 회귀분석에서 R^2 값이 의미하는 것은 종속변수를 설명하기 위해 이용된 전체 독립변수의 영향력 즉 종속변수에 대한 모형의 설명력을 의미한다.

이와 같은 맥락에서 본연구의 분석에서 측정된 R^2 값은 진단 주체가 가지고 있는 조직진단 모형이 진단 주체의 진단에 대한 설명력으로 진단의 일관성을 의미하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 본 연구의 분석결과는 각 지표별 β 값과, 진단모형의 R^2 값에 대한 해석으로 한정하기로 한다.

3. 분석결과 및 가설검증

1) 상위 진단지표에 대한 분석

상위 진단지표에 대한 광역자치단체 조직담당 공무원의 가중치 부여의 차이를 분석한 결과를 살펴보면, 도와 광역시 모두 조직의 바람직한 미래 상태를 예측하는데 조직, 인력, 인건비를 모두 고려하는 것으로 나타났다.

구체적으로, 광역시 조직담당 공무원은 인건비($\beta=0.297$, $p<.001$)를 상대적으로 가장 중요하게 고려하는 것으로 나타났고, 그 다음으로는 인력($\beta=0.236$, $p<.001$), 조직($\beta=0.196$, $p<.001$) 순으로 중요도를 고려하는 것으로 나타났다. 도의 조직담당 공무원의 경우에는 진단에 있어서 조직($\beta=0.083$, $p<.001$)을 상대적으로 가장 많이 고려하였으며, 그 다음으로는 인건비($\beta=-0.040$, $p<.001$), 인력($\beta=0.038$, $p<.01$) 순으로 나타났다. 도의 조직담당 공무원은 광역시와 다르게 조직, 인력, 인건비 등의 진단지표 중 조직을 우선적으로 고려하여 진단하는 것으로 나타났고, 인건비 부분의 경우, 도와 광역시에서 반대의 방향성을 갖는 것으로 나타났다. 결과적으로 상위 진단지표에 대한 가중치 부여는 특성을 달리하는 광역자치단체별로 가중치의 크기와 순서에 차이가 있는 것으로 나타났다.

4) 일반적인 회귀분석에서 β 값은 종속변수에 대한 독립변수의 상대적 중요도를 의미하므로 본 연구에서는 조직의 미래 상태에 대한 예측에 영향을 미치는 지표들에 대한 상대적 중요도를 의미하는 것으로 해석한다.

〈표 3〉 상위 진단지표에 대한 가중치 분석결과

응답구분	회귀계수			R ²
	조직(β_1)	인력(β_2)	인건비(β_3)	
○○ 광역시	0.196***	0.236***	0.297***	0.688
순위	3	2	1	
○○ 도	0.083***	0.038**	-0.040***	0.817
순위	1	3	2	

*주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

2) 하위 진단지표에 대한 분석

하위 진단지표에 대한 도와 광역시 조직담당 공무원의 가중치 부여의 차이를 분석한 결과를 살펴보면, 도와 광역시 사이에 조직을 진단하는 데 고려하는 하위지표의 중요도에 대한 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 조직, 인력, 인건비 등 각 지표별, 하위 진단지표에 대한 가중치 부여에 대해서는 아래에서 구체적으로 살펴보기로 한다.

(1) 조직 부문

상위 진단지표 중 조직부문의 하위 진단지표들에 대한 광역자치단체 조직담당 공무원의 가중치 부여의 차이를 분석한 결과를 살펴보면, 광역시와 도는 진단에 사용하는 지표의 수와 각 지표에 대한 가중치의 부여에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로는 광역시 조직담당 공무원은 7개 하위지표를 모두 사용하여 진단하는 반면, 도의 조직담당 공무원은 7개 하위지표 중, 2개의 지표(기구설치기준 준수, 과급기구 수)만을 사용하여 조직부문에 대한 진단을 하는 것으로 나타났다. 광역시의 경우, 기구설치기준 준수($\beta=0.111$, $p<.001$), 과급기구 수($\beta=0.109$, $p<.001$), 과급기구의 규모($\beta=0.088$, $p<.001$), 읍면동 증가($\beta=0.081$, $p<.01$), 사업소 증가($\beta=0.068$, $p<.01$), 사업소설치운영 타당성($\beta=0.065$, $p<.01$), 한시기구설치운영 타당성($\beta=0.053$, $p<.05$) 순으로 진단에 이용하는 것으로 나타났다. 도의 경우, 기구설치기준 준수($\beta=0.077$, $p<.001$), 과급기구 수($\beta=0.039$, $p<.05$) 등 2가지 지표만을 사용하여 진단하는 것으로 나타났다.

<표 4> 조직에 대한 하위 진단지표의 가중치 분석결과

응답구분	회귀계수			R ²
	기구설치기준 준수	과급기구 수	과급기구의 규모	
○○ 광역시	0.111***	0.109***	0.088***	0.739
순위	1	2	3	
○○ 도	0.077***	0.039*	0.024	0.635
순위	1	2	3	

응답구분	회귀계수				R ²
	사업소 설치운영 타당성	사업소 증가	읍면동 증가	한시기구 설치운영 타당성	
○○ 광역시	0.065**	0.068**	0.081**	0.053*	0.739
순위	6	5	4	7	
○○ 도	0.018	0.010	-0.001	0.021	0.635
순위	5	6	7	4	

*주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

(2) 인력 부문

상위진단 지표 중 인력 부문의 하위 진단지표들에 대한 광역자치단체 조직담당 공무원의 가중치 부여의 차이를 분석한 결과를 살펴보면, 광역시와 도는 진단에 사용하는 지표의 수와 각 지표에 대한 가중치의 부여에서 차이가 있는 것으로 나타났다. <표 5>에 나타난 바와 같이, 광역시 조직담당 공무원은 5개 하위지표를 모두 사용하여 진단하는 반면, 도의 조직담당 공무원은 5개 하위지표 중, 총액인건비 기준준수와 초과현원 등 2개의 지표만을 사용하여 인력부문에 대한 진단을 하는 것으로 나타났다. 광역시의 경우, 총액인건비 기준인력준수($\beta=0.129$, $p<.001$), 초과현원($\beta=0.117$, $p<.001$), 상위직급공무원 점유($\beta=0.110$, $p<.001$), 주민수 대비 공무원 수($\beta=0.083$, $p<.01$), 별도정원($\beta=0.071$, $p<.01$) 순으로 진단에 이용하는 것으로 나타났다. 도의 경우, 총액인건비 기준인력 준수($\beta=0.085$, $p<.001$), 초과현원($\beta=0.042$, $p<.01$) 등의 2가지 지표만을 사용하여 진단하는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 인력에 대한 하위 진단지표의 가중치 분석결과

응답구분	회귀계수					R ²
	총액인건비 기준인력 준수	초과현원	별도정원	주민수 대비 공무원수	상위직급 공무원 점유	
○○ 광역시	0.129***	0.117***	0.071*	0.083**	0.110***	0.702
순위	1	2	5	4	3	
○○ 도	0.085***	0.042**	0.015	-0.019	0.022	0.784
순위	1	2	5	4	3	

*주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

(3) 인건비 부문

상위 진단지표 중 인건비 부문의 하위 진단지표들에 대한 광역자치단체 조직담당 공무원의 가중치 부여의 차이를 분석한 결과를 보면, 광역시와 도는 진단에 사용하는 지표의 수와 각 지표에 대한 가중치의 부여에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 〈표 6〉에 나타난 바와 같이, 광역시 조직담당 공무원은 3개 하위지표를 모두 사용하여 진단하는 반면, 도의 조직담당 공무원은 3개 하위지표 중, 총액인건비 기준초과와 지방세수입 대비 총액인건비 등 2개의 지표만을 사용하여 인건비부문에 대한 진단을 하는 것으로 나타났다. 광역시의 경우, 총액인건비 기준초과($\beta=0.257$, $p<.001$), 지방세수입 대비 총액인건비($\beta=0.271$, $p<.001$), 총채정규모 대비 총액인건비($\beta=0.271$, $p<.001$) 순으로 진단에 이용하는 것으로 나타났다. 도의 경우, 총액인건비 기준초과($\beta=0.060$, $p<.001$), 지방세수입 대비 총액인건비($\beta=-0.036$, $p<.01$) 등의 2가지 지표만을 사용하여 진단하는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 인건비에 대한 가중치 분석결과

응답구분	회귀계수			R ²
	총액인건비 기준 초과 (β_1)	총채정규모 대비 총액 인건비 (β_2)	지방세수입 대비 총액 인건비 (β_3)	
○○ 광역시	0.257***	0.232***	0.271***	0.691
순위	2	3	1	
○○ 도	0.060***	0.031	-0.036**	0.665
순위	1	3	2	

*주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

3) 가설의 검증

위에서 논의한 결과로부터 도와 광역시 조직담당 공무원의 조직진단에 관한 모형은 다음과 같은 함수식으로 나타낼 수 있다.

$$\text{도(조직담당공무원)} = 0.083\text{조직} + 0.038\text{인력} - 0.040\text{인건비}$$

$$\text{광역시(조직담당공무원)} = 0.196\text{조직} + 0.236\text{인력} + 0.297\text{인건비}$$

이상의 판단함수식으로부터 본 연구에서 설정한 가설 중 ‘특성이 다른 지방자치단체 조직담당 공무원 간 조직진단의 상위 진단지표에 대한 상대적 가중치 부여는 차이가 있을 것이다’라는 가설을 검증할 수 있다. 도의 조직담당 공무원은 조직, 인력, 인건비 등에 대한 상대적 가중치의 크기를 각각 0.083, 0.038, 0.040 등으로 부여하고 있으며, 다만, 인건비의 경우, 인건비가 클수록 조직의 미래 상태를 좋지 않게 예측하는 것으로 해석할 수 있다. 광역시의 조직담당 공무원의 경우, 조직, 인력, 인건비 등에 대한 상대적 가중치의 크기는 각각 0.196, 0.236, 0.297로 부여하고 있다. 이는 도와 비교하여 절대적인 크기에서 차이가 있으나, 변수 간 상대적인 크기의 차이는 도의 경우 약 2: 1: 1의 비율분포를 보이고 있는 것과 다르게, 광역시는 약 2.7: 3.2: 4.1의 비율 분포를 보이고 있어 상대적 가중치 부여의 측면에서 광역시가 도보다 고르게 가중치를 부여하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 진단에 있어서 상대적으로 중요하게 고려하는 지표를 보면, 도의 경우에는 조직부문에 대한 고려가 인력과 인건비에 대한 고려보다 크게 작용하는 반면, 광역시의 경우에는 인건비에 대한 고려가 조직과 인력에 대한 고려보다 상대적으로 크게 나타났다. 결과적으로 조직담당 공무원의 조직진단지표에 대한 가중치 부여체계는 광역자치단체의 특성에 따라 도와 광역시의 차원에서 차이가 있다.

다음으로 하위 진단지표에 대한 가중치 부여체계에 대한 분석결과를 진단 주체의 판단함수 형태로 기술하면 다음과 같다.

$$\text{도(조직담당공무원)} = 0.077\beta_1 + 0.039\beta_2$$

$$\text{광역시(조직담당공무원)} = 0.111\beta_1 + 0.109\beta_2 + 0.088\beta_3 + 0.065\beta_4 + 0.068\beta_5 + 0.081\beta_6 + 0.053\beta_7$$

기구설치기준 준수	β_1	사업소 증가	β_5
과급 기구 수	β_2	읍면동 증가	β_6
과급기구의 규모	β_3	한시기구 설치운영 타당성	β_7
사업소 설치운영 타당성	β_4		

위의 함수는 조직에 관한 하위 진단지표에 대한 진단 주체의 가중치 부여체계를 의미한다. 도의 조직담당 공무원은 조직에 관한 7개 하위 진단지표 중 기구설치기준 준수와 과급기구 수만을 진단에 이용하며, 이들에 대해 각각 0.077과 0.039의 가중치를 부여하고 있다. 반면에 광역시의 조직담당 공무원은 조직에 관한 진단을 위해 7개 진단지표를 모두 사용하고 있으며, 각 지표별로 최대 0.111, 최소 0.053의 가중치를 부여하고 있다. 도의 조직담당 공무원과 광역시의 조직담당 공무원은 지표별 가중치의 최대와 최소의 비율은 약 2:1 수준으로 차이를 두고 있으나 광역시의 경우 도와 비교하여 5개의 지표를 더 사용하고 있으며, 이들 간의 가중치는 상대적으로 균등하게 부여하고 있는 것으로 나타났다.

조직에 관한 하위 진단지표의 가중치 부여체계와 유사하게 인력에 대한 하위 진단지표의 가중치 부여체계도 도와 광역시간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 도의 조직담당 공무원이 진단을 위해 5개의 지표 중 2개를 이용하여 각각 0.085와 0.042의 가중치를 부여하고 있으며, 광역시의 조직담당 공무원은 5개의 진단지표 모두를 사용하여 각 진단지표별로 최대 0.129, 최소 0.071의 가중치를 부여하였다. 두 광역자치단체의 조직담당 공무원 모두 가중치 최대와 최소의 비율은 약 2:1로 나타났으며, 단지 광역자치단체의 경우에 도와보다 지표를 3개 더 이용하는 것으로 나타났다.

$$\text{도(조직담당공무원)} = 0.085\beta_1 + 0.042\beta_2$$

$$\text{광역시(조직담당공무원)} = 0.129\beta_1 + 0.117\beta_2 + 0.071\beta_3 + 0.083\beta_4 + 0.110\beta_5$$

총액인건비 기준인력 준수	β_1	주민 수 대비 공무원 수	β_4
초과현원	β_2	상위직급공무원 점유	β_5
별도정원	β_3		

인건비에 대한 하위 진단지표의 가중치 부여체계에는 도와 광역시 사이에 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 도의 조직담당 공무원이 진단에 사용하는 판단함수와 광역시 조직담당 공무원이 진단에 사용하는 판단함수를 비교하면 다음과 같다.

$$\text{도(조직담당공무원)} = 0.060\beta_1 - 0.036\beta_3$$

$$\text{광역시(조직담당공무원)} = 0.257\beta_1 + 0.232\beta_2 + 0.271\beta_3$$

총액인건비 기준초과	β_1
총재정 대비 총액인건비	β_2
지방세 수입 대비 총액인건비	β_3

도와 광역시 조직담당 공무원 각각의 판단함수로부터 도의 조직담당 공무원은 진단지표 중 2개의 지표만을 사용하여 진단하고 있으며, 2개의 지표간의 상대적 가중치의 차이는 약 2:1의 비율을 나타내고 있다. 이와는 달리 광역시의 조직담당 공무원은 3개의 진단지표를 상대적으로 고르게 사용하는 것으로 나타났다.

IV. 결 론

본 연구는 조직진단의 가중치 부여를 이론적인 측면과 분석적인 측면으로 구분하여 분석하였다. 이론적인 측면에서는 조직진단의 개념과 목적, 판단분석모형, 조직진단 지표체계에 대하여 고찰하였으며, 분석적인 측면에서는 진단지표를 상위 진단지표와 하위 진단지표로 구분한 후, 광역자치단체 조직담당 공무원 간의 가중치 부여에 대하여 분석하였다. 분석결과에 따르면, 조직진단에 사용하는 지표와 진단 주체가 진단에 사용하는 지표 간에는 차이가 있으며, 진단 주체의 특성에 따른 가중치 부여에 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 앞에서 제시한 3가지 가설이 모두 타당한 것을 확인할 수 있었다.

연구방법에 있어서, 이전의 다른 연구들과는 달리 표본의 대표성보다는 실험환경의 대표성을 강조한 데에서 방법론상의 의의를 찾을 수 있다. 그러나 실험환경의 대표성을 확보하는 것에 대한 보상으로서 연구의 일반화에는 다소 한계를 갖는다. 분석에 포함된 도와 광역시의 수가 제한되어 있다는 점에서 사례연구의 한계를 지니고 있다. 그러나 우리나라의 광역자치단체는 16개에 불과하고, 또한 인구규모면에서 현격한 차이가 있는 서울과 경기를 제외하면 14개 광역자치단체 중 2개의 자치단체에 대한 사례연구이므로 연구의 한계는 상대적으로 크지 않다고 하겠다.

이상의 연구를 통해 다음과 같은 함의를 찾을 수 있다. 첫째, 특성을 달리하는 광역자치단체 조직담당 공무원이 가지는 조직진단 지표에 대한 상대적 가중치 부여에는 많은 차이가 있다. 둘째, 실제 진단 주체가 조직진단을 위해 사용하는 지표는 한정되어 있다. 이는 운영 측면에 있어서 조직관리 상 중점을 두고 있는 측면이 광역시와 도의 차이가 있는 것을 의미한다. 따라서 조직진단 및 분석에 있어서 지역적 특성의 고려가 요구되고 있다. 특히, 조직관리의 기본적 가이드라인의 제시 및 인센티브 지급 등을 위한 평가에서 지역의 특성을 고려할 필요성이 제기된다.

【참고문헌】

- 김상목(1998). “지방자치단체 조직진단: 경험과 교훈”, 『한국행정학보』, 32(3): 111-125.
- 김상목·강정석(2005). “조직진단연구에 대한 비판적 조망”, 『한국조직학회보』, 2(1): 21-47.
- 김상호·박성원·주상현(2004). “지방자치단체 조직진단과정의 경험과 함의”, 『한국행정학보』, 38(5): 259-279.
- 김윤권(2007). “정부조직진단의 추진전략과 관리방안”, 『한국공공관리학보』, 21(4): 47-71.
- 김호섭·박병식·박영미·김재훈(2002). “지방행정 서비스의 성과측정을 위한 지표: 복지행정서비스를 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 12(4): 3-26.
- 박치성·원구환(2009). “사회네트워크 분석의 활용을 통한 조직진단 분석에 관한 연구”, 『한국조직학회보』, 6(2): 1-32.
- 심준섭(2006). “정책과정에 대한 판단분석(Judgment Analysis) 기법의 적용에 관한 연구”, 『한국정책과학학보』, 10(4): 345-376.
- 심준섭(2004). “불확실성과 정책오차의 이중성(duality of policy errors): 신용카드사 규제 정책을 중심으로”, 『한국행정학보』, 38(6): 131-153.
- 임도빈(2007). “정부조직진단 사업의 조직사회학적 분석”, 『한국행정학보』, 41(4): 89-112.
- 임도빈·윤의영(2002). “조직진단의 체계와 과정”, 한국행정학회 조직학연구회(편), 『정부조직진단』, 서울: 대영문화사.
- 임승빈·박종혁(2007). “자치단체 조직진단을 위한 직무분석의 개념과 방법”, 한국정책과학학회 추계학술대회 논문집, 3-24.
- 조석준(2002). “조직진단과 한국행정”, 한국행정학회 조직학연구회(편), 『정부조직진단』, 서울: 대영문화사.
- 조성한(2002). “조직진단의 주요 접근 모형 및 이론”, 한국행정학회 조직학연구회(편), 『정부조직진단』, 서울: 대영문화사.
- Alderfer, Clayton P.(1980). “The Methodology of Organizational Diagnosis”, *Professional Psychology*, 11(3): 459-468
- Beckhard, Richard(1969). *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Berry, F. S., Berry, W. D. and Foster, S. K.,(1998). “The Determinants of Success in Implementing an Expert System in State Government”, *Public Administration Review*, 58(4): 293-305.

- Burton, Richard M. and Obel, Børge(1998). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*, Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Burton, Richard M. and Obel, Børge(2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*. 3rd ed., Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Cooksey, R. W.(1996). *Judgment Analysis: Theory, Methods, and Applications*, San Diego: Academic Press.
- Edosomwan, J. A.(1996). *Organizational Transformation and Process Reengineering*, London: Kogan Page.
- Elling, R. H. and Halebsky, S.(1961). "Organizational Differentiation and Support: A Conceptual Framework", *Administrative Science Quarterly*. 6(2): 185-209.
- Hammond, K. R. et al.(1977). "Social Judgment Theory: Applications in Policy Formation", Kaplan, M. F. and S. Schwartz(eds.), *Human Judgment and Decision Processes in Applied Settings*. N.Y.: Academic Press Inc, 2-24.
- Harrison, Michael I.(1994). *Diagnosing Organization: Methods, Models, and Process*, 2nd ed., London: Sage Publications.
- Harrison, Michael I. and Shirom, A.(1999). *Organizational Diagnosis and Assessment*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Howard, Ann et al.(1994). *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*. The Professional Practice Series. New York, NY, US: Guilford Press.
- March, James G. and Simon, Herbert A.(1958). "Cognitive Limits on Rationality", Bazerman, Max H.(ed.)(2005). *Negotiation, Decision Making and Conflict Management*, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc., 201-237.

