

# 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향

## : 대구광역시 소방 조직을 중심으로

An Effect of Organizational Culture on Organizational Effectiveness  
: Focused on Daegu Metropolitan City Fire Service Organizations

김 태 한\* · 정 홍 상\*\*

Kim, Tae-Han · Jeong, Hong-Sang

### Ⅰ 목 차 Ⅰ

- I. 서 론
- II. 이론적 배경
- III. 연구의 분석 틀 및 분석 방법
- IV. 분석 결과
- V. 결 론

조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 연구는 많다. 그러나 소방 조직을 대상으로 한 조직 문화의 조직 효과성 영향에 대한 연구는 거의 없다. 본 연구는 대구광역시 소방 공무원을 대상으로 설문 조사를 실시하여 조직 문화를 진단하고 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석 하였다. 경쟁가치 모형을 활용하여 조직 문화를 위계, 관계, 시장, 혁신 문화로 대별하고 조직 효과성의 구성 변수로 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입을 상정하여 설문 조사를 통해 획득한 자료에 대한 회귀 분석을 실시 하였는 바, 관계 문화와 시장 문화가 구성원의 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입의 향상에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석 결과를 근거로 본 연구는 위계 문화, 관계 문화, 시장 문화, 혁신 문화 중 소방 조직의 경우 관계 문화와 시장 문화의 유지·발전이 조직 효과성의 제고로 이어질 수 있음을 이야기 하면서 관계 및 시장 문화의 동시 배태(胚胎)를 가능케 하는 방안 탐색과 관련하여 앞으로 발전적으로 수행해야 하는 연구 과제를 결론에서 제시한다.

\* 소방방재청 구조구급과 구급계장(주저자)

\*\* 경북대학교 법과대학 행정학부 조교수(교신저자)

논문 접수일: 2011. 10. 2, 심사기간(1,2차): 2011. 10. 3 ~ 2011. 12. 29, 게재확정일: 2011. 12. 29

□ 주제어: 조직 문화, 조직 효과성, 소방 조직

There have been many academic discussions about an effect of organizational culture on organizational effectiveness. Yet there have been few academic discussions about an influence of organizational culture on organizational effectiveness in fire service organizations. This is a study to empirically contemplate an impact of organizational culture on organizational effectiveness in fire service organizations. Based on the regression analysis of the data collected from Daegu Metropolitan City fire service officials, the study presents that the so called group culture and market culture could lead to an improvement of organizational effectiveness in the case of fire service organizations.

□ Keywords: Organizational Culture, Organizational Effectiveness, Fire Service Organization

## I. 서론

조직 효과성을 담보하는 조직 문화는 무엇인가? 급격히 변동하는 조직 환경에 대응하여 특정의 목적을 설정 달성해나가는 조직 구성원의 조직 행태가 눈에 보이지 않는 구성원의 공유된 가치나 믿음에 의해 영향을 받는다는 사실을 인식하면서 조직 효과성을 제고 시키는 특정의 조직 문화가 무엇인지에 대한 관심은 지속적으로 증대되어 왔고 이와 관련하여 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 실증적 연구 또한 활발히 진행되어져 왔다 (김호정, 2003; 주효진, 2004, 조은경·이정주, 2006; 이창길, 2007).

조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 실증 연구는 기업 조직에 대한 연구(강정애, 1997)에서부터 출발하여 중앙 정부 조직(장지원·진종순, 2006)과 지방 정부 조직(조경호·김정필, 2005)을 포함하는 다양한 형태의 공공 조직 (이정훈, 2010; 임재강·성영태, 2010)에로 그 연구 대상을 확대해 오고 있다. 그러나 소방 조직을 대상으로 한 조직 문화의 조직 효과성 영향에 대해서는 지금까지 이상하리만치 관련 연구자들이 주목한 바 없고 이에 대한 연구 또한 거의 전무한 실정이다 (예외: 정요안, 2007).

소방조직에 있어 조직 효과성을 담보하는 조직 문화는 무엇인가? 국민의 생명과 재산 보호에 중요한 역할을 수행하는 소방 조직에 있어 유지 발전 시켜야 하는 조직 문화는 무엇인

가의 문제와 관련하여 본 연구가 살펴보고자 하는 연구 주제이다. 논의의 진행은 다음의 순서를 따른다.

첫째, 문헌 조사를 통해 조직 문화의 개념, 조직 문화 측정, 조직 효과성 개념, 조직 효과성 측정과 관련된 제반 논의들을 고찰하고 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 기존의 선행연구들을 살펴본다.

둘째, 조직 문화, 조직 효과성, 이들 간의 관계에 대한 그간의 논의를 참조하여 조직 문화를 위계문화, 관계문화, 시장문화, 혁신 문화로 대별하고 조직 효과성의 개념을 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입으로 구체화하여 이들 간의 관계를 도식화 시킨 본 연구의 분석틀을 제시한다.

셋째, 제시된 분석틀을 바탕으로 설문을 통해 획득한 자료를 분석하고, 그 결과를 설명한다.

끝으로 분석 결과를 요약정리하고 본 연구가 가질 수 있는 한계점 및 함의를 적시한 다음 연구 결과를 바탕으로 소방 조직에 있어 조직 문화와 조직 효과성과 관련한 앞으로의 연구 방향을 제시한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직 문화

#### 1) 조직 문화의 개념

조직 문화에 대한 개념 정의는 학자마다 다양하다. Jaques(1952)는 조직의 문화는 구성원들에 의해 공유된 관습적·전통적 사고방식이나 행동양식으로서 새로운 구성원들은 그것을 학습하여야 하고 부분적으로는 수용이 되어야 하는 것으로 이야기 하고 있다. Schwartz 와 Davis(1981)는 문화는 조직 구성원들에 의하여 공유된 신념과 기대의 양식이고 이는 조직 내부의 개인 및 집단행동을 강력하게 형성하는 규범을 생산하는 것이라고 하였다. 또한 Sharplin과 Mabry(1985)는 조직 구성원들의 행위규범을 창출하기 위해 조직의 공식구조나 통제제도와 상호작용하는 조직 내에 공유된 가치, 신념 및 관습의 체계라고 하였으며, Schein(1985)은 문화는 기본적 가정의 패턴이며 기본적 가정은 집단이 외부적응이나 내부통합의 문제에 대처하기위해 학습함으로써 발명되고 발견되며 개발되는 것이라고 하였다.

한편 Becker와 Geer(1961)는 조직 문화를 언어로 표현된 공통 이해의 집합체로, Martin

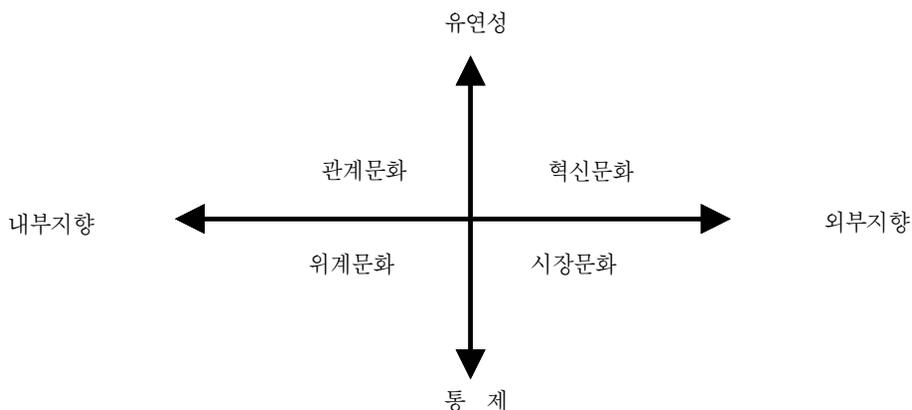
과 Siehl(1983)은 한 집단에서만 이해되어 질 수 있는 특수한 의미로, Uttal(1983)은 행동 규범을 규정하는 규범을 형성하는 공유된 믿음과 기대 양식으로 보고 있는 바<sup>1)</sup>, 국내학자들은 문화를 은유로 생각하느냐 객관적 실체로 인식하느냐에 따라 그 차이가 있기는 하지만 조직 문화를 대체적으로 조직 구성원들이 공유하고 있는 신념과 가치관, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포괄하는 개념으로서 구성원의 각종 행위에 직접적·지속적으로 영향을 주는 기본 전제로 정의하고 있다 (김수현, 1997; 김호섭외, 1999; 박선동, 2006, 신유근, 1991; 이학중, 1991).

본 연구는 조직 문화란 특정의 조직구성원들이 함께하는 규범적 ('ought to be'), 인지적 ('is') 체계로서 조직 구성원의 조직 관련 행동 즉, 조직행태에 영향을 미치는 기본적 요소로 이해한다.

## 2) 조직 문화의 측정 : 경쟁가치 모형

서로 경쟁적이고 모순되는 조직 내에 있는 문화들의 특성을 파악하여 현재 조직의 문화를 진단하고 미래의 바람직한 문화를 제시함에 있어 다음 <그림 1>에서 나타내는 바와 같은 이른바 경쟁가치 모형이 많이 활용되고 있다(김근세·이경호, 2005; 김호정, 2003; 주효진, 2004, 이정주, 2005; 이정훈, 2010; 이창길, 2007).

<그림 1> 조직문화의 구분 개념도



1) 이상에서 소개한 외국학자들의 조직 문화에 대한 개념정의는 박선동(2006)과 김수현(1997)등에서 그 내용을 발췌하여 이를 재인용하였다.

경쟁가치 모형에서 조직문화는 유연성-통제 가치 차원과 내부지향-외부지향 가치 차원으로부터의 네 가지 가치 조합 즉, 유연성-내부지향, 유연성-외부지향, 통제-외부지향, 통제-내부지향 가치를 반영하는 네 가지 유형 이름 하여, 관계 문화, 혁신 문화, 시장 문화, 위계 문화로 분류된다.

경쟁가치 모형이 이야기하는 관계 문화는 조직의 유연성과 내부지향적인 가치를 가지는 문화로서 조직구성원에 대한 인간적 관심, 가족적 분위기 조성을 통한 내부적인 단합, 구성원 간 상호신뢰 등을 중시하는 문화이다. 혁신 문화는 조직의 유연성과 외부지향적인 가치를 가진다. 즉, 조직외부의 환경에 대한 적응과 적극적 대응에 관심을 가지는 유형으로서 구성원의 창의성과 도전정신에 중점을 두는 조직문화이다. 시장 문화는 외부 환경의 영향력을 완충(buffering)시키면서 성과에 대한 통제가 중요시되는 조직 문화이다. 경쟁을 통한 생산성 향상에 초점을 두고 성과 목표의 설정 및 이의 관리를 통한 결과의 극대화를 지향한다. 위계 문화는 조직의 안정성 추구하고 관련하여 내부 통제에 무게를 두는 조직 문화를 말한다. 계층제적 조직구조 하에 규정과 절차, 업무 수행 관련 지침과 매뉴얼의 개발 및 준수를 통한 조직 효율성 추구가 중시된다.

경쟁가치 모형은 조직의 효과성을 극대화하기 위한 차원에서 발달하기 시작하였는데, 조직에 따라 바람직한 문화 즉 조직의 효과성을 최대로 나타낼 수 있는 문화가 존재한다는 전제아래 각 문화에 대한 설명과 관리가 가능하다는 장점이 있다.

## 2. 조직 효과성

### 1) 조직 효과성의 개념

조직 효과성이 무엇인지에 대해 명시적으로 언급한 최초의 학자는 Etzioni(1964)인데 그는 조직 효과성을 조직이 그 목표를 달성하는 정도로 정의하고 있다. Daft와 Steers(1986)도 조직 효과성을 조직이 상정하고 있는 목표의 달성 정도로 보고 있으며 J.L Price(1986) 또한 조직 효과성을 목적과 수단을 연결한 상태에서 현실적인 산출이 당초의 목적을 어느 정도 충족시켰는가 하는 목적의 달성도로 정의하고 있다. 이들처럼 조직의 효과성을 목표(목적)에 대한 달성 정도로 이해하는 국내의 연구자는 유종해(1985), 조석준(1985), 박경원·김희선(1998) 등이 있다.

이와는 달리 Schein과 Edgar(1970)는 조직 효과성의 개념을 결과 지향적 관점과 과정 지향적 관점으로 구별하면서 과정 지향적 관점에서 조직 효과성을 조직이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력이라고 정의하고 있다<sup>2)</sup>. 조직 효과성을 과정 지향적 관점에서

이해하는 국내의 대표적 학자로는 민진(2003)을 들 수 있는데, 그는 조직 효과성을 어떤 원 인이나 작용에 의해 발생된 혹은 의도한 목적(result or performance)이 아니라 이러한 목 적을 획득하고 도달하는데 주어진 조건과 능력이 결과나 영향에 미치는 관계를 일컫는 것으 로 이해하고 있다.

조직이란 특정의 목표(목적)을 설정·달성해 나가는 분업과 통합의 활동 체계를 갖추고 있 는 사람들의 집합체이다(정홍상, 2011). 여기서 분업과 통합의 활동(일)체계와 관련한 사람 들의 행위(actions by individuals in organizations) 자체가 특정의 목적(목표)을 설정· 달성 해 나감을 그 주요내용으로 하고 있음에 유의한다면 조직 효과성을 과정 지향적 관점에 서 이해하는 일단의 정의들은 조직 목적(목표)의 설정·달성과 관련한 조직 구성원의 업무 수 행 행태 다시 말해서 조직행태의 바람직한 모습을 존속, 순응, 자기유지, 성장의 조건 또는 능력과 관련한 조직의 바람직한 모습, 즉 조직 효과성의 모습으로 상정하고 있다고 이야기 할 수 있다. 조직의 효과성을 과정 지향적 관점에서 보는 국내의 학자로는 박창욱(2008), 장철영·정우열·최인규·전기우(2008) 그리고 조직 관리의 관점에서 조직 효과성을 논의하는 정홍상(2011)등이 있다.

## 2) 효과성 측정

조직 효과성을 조직행태(actions by individuals in organizations)의 바람직한 모습으 로 이해하는 그간의 연구에서는 직무 만족과 조직 몰입을 조직 효과성의 설명 변수로 주로 사용하여 왔으며 (김근세·이경호, 2005; 김호정, 2002; 최성욱, 2005) 최근에 들어서 여 기에 직무 몰입을 추가하여 조직 효과성을 설명하고자 하는 시도가 나타나고 있다(박순애·오 현주, 2006; 이창길, 2007).

### (1) 직무 만족

직무 만족의 개념을 명확하기 정의하기는 어렵다. 직무 만족 이론의 대표적 연구자중 한명 인 R. Hoppock(1935)는 직무 만족을 조직 구성원들의 심리적·생리적·환경적 상황의 결합 상태로 보고 있으며 Locke(1976)는 직무나 직무 경험의 평가에서 오는 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태라고 정의하고 있다. Smith(1969)는 자기 직무에서 경험하는 좋거나 나쁘게 생각하는 전체의 느낌 또는 이러한 느낌의 균형 상태에 근거하는 태도라고 정의하여 직무만

2) Schein과 Edgar(1970)의 조직 효과성에 대한 개념정의는 이정훈(2010)에서 그 내용을 발췌하여 이를 재인용하였다.

족을 직무에 대한 좋고 나쁜 감정과 태도의 주관적 전체성으로 보고 있다. 한편 Porter와 Lawler(1968)는 직무만족이란 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의하면서 실제의 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준에 미달하면 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 주장한다.

국내 학자의 경우 한봉주(2008)는 직무만족을 자신의 직무결과에 대해 경험하게 되는 즐겁고 긍정적인 정서로, 이창길(2006)은 직무에 대한 우호적 태도로 직무 만족을 정의하면서 직무 자체와 관련한 만족 상태로 직무 만족을 설명하고 있다. 이에 반해 김호균(2007)은 직무 만족을 이른바 '본질적 만족'과 '외부적 만족'등의 하위 개념을 포괄하는 하나의 개념으로 보면서 전자는 직무와 관련된 만족을, 후자는 직무가 이루어지는 환경과 관련된 만족을 일컫는 것으로 이야기하고 있다. 한봉주(2008)와 이창길(2006)의 정의는 상기 적시한 Locke(1976)와 Smith(1969)의 정의와 그 연관성을 가지고 있으며 김호균(2007)의 정의는 이들의 정의와 함께 Hoppock(1935) 및 Porter와 Lawler(1968)의 개념 설명도 포괄하고 있다고 보여 진다. 본 연구는 김호균(2007)의 정의와 관련하여 직무만족을 조직 구성원이 자신의 직무 및 주어진 직무수행 환경에 대해 가지는 만족의 정도로 이해한다.

## (2) 조직 몰입

조직에 대한 애착(김호정, 2002), 조직에 대한 개인의 일체화(배성현·채순화, 2004), 조직에 대한 조직 구성원의 동일시(최익봉, 2004)등 학자들에 따라 개념 정의를 조금씩 달리 하는 조직 몰입은 크게 두 가지로 범주화 될 수 있는데, 정서적(affective) 조직 몰입과 타산적(calculative) 조직 몰입이 그것이다(김호균, 2007). 정서적 조직 몰입은 조직과 개인의 강한 심리적 연대(김호균, 2007)를 의미하는 것으로 이는 조직의 목표와 가치에 대한 믿음, 조직 발전에 대한 지속적이고 깊은 관심 등에 그 토대를 두고 있다.

타산적 차원의 조직몰입은 조직을 떠나는 경우 지불해야 하는 비용에 대한 구성원의 계산과 관련 된다(김호균, 2007). 타산적 조직 몰입과 관련하여 Nyhan(1999)는 재정적 제약 속에서 외부적 유인을 제공하기 어려운 공공부문에서는 내부적 유인의 전략적 활용을 통해 정서적 몰입을 유도하려는 노력이 요구되며 이것이 보다 바람직한 결과를 낳을 수 있다고 주장한다. Nyhan(1999)의 주장과 관련하여 다수의 학자들(임희정·강혜련, 2005; 서재현·김영용, 2001)은 공조직의 경우 정서적 몰입이 보다 긍정적 결과를 가져올 수 있음을 실증적 연구결과들을 통해 밝히고 있다.

조직에 대한 정서적 연대와 현재의 조건하에서는 이직하지 않겠다는 계산된 관점 모두를 포괄하는 조직 몰입은 일종의 태도라는 점에서 직무 만족과 그 맥을 같이한다. 그러나 직무

만족은 직무와 직무관련 어떤 측면에 대한 반응으로서 직무 내용 및 직무 환경 변화에 따라 직무 만족 수준이 변화 될 수 있음에 비하여 조직 몰입은 조직 자체에 대해 개인이 가지는 관점이라는 점에서 쉽게 변하지 않는다는 데에 그 차이점을 가지고 있다. 또한 직무 만족은 만족의 대상이 직무 및 직무 환경인 반면 조직 몰입은 몰입의 대상이 조직 그 자체라는 점에서 두 개념은 구별된다.

### (3) 직무 몰입

직무 관여 또는 직무 애착으로도 불리는 직무 몰입은 자신의 직무와 심리적으로 동화되는 정도, 전체적인 자아 이미지 속에 일이 중요하다고 생각하는 정도, 자신의 직무에 몰두하거나 사로잡히는 정도, 자신과 직무를 동일시하며 직무에 적극적으로 참여하고 또 성과가 그의 자아가치에 중요하게 여겨지는 정도, 자신과 직무를 연결시키는 직무에 대한 태도나 지향 등으로 이해되고 있다 (오영섭, 2008; 이은송, 2002; 이창길, 2007; 정미경, 2007).

직무 몰입을 조직 몰입의 한 구성요인으로 보는 경우(Buchanan, 1974)도 있지만 직무 몰입은 자기 직무와 심리적으로 동일시하려는 인지 또는 신념 상태(Kannungo, 1982; 고수일·한주희, 2009)인 반면에 조직 몰입은 조직에 대한 개인의 동일시를 이야기하고 있어 그 대상에서 차이가 있다.

직무 몰입은 직무 만족과도 구별된다. 직무 만족은 만족이나 불만족이란 감정적 심리상태를 말하는 것이라면 (이은송, 2002) 직무 몰입은 앞에서 언급한 바와 같이 자신을 직무와 동일시하려는 인지적 신념 상태를 의미한다. 또한 태도(attitude) 지향적인 직무만족은 직무 수행에 대한 자기 평가 노력이나 성과와 상관없이 없는 반면에 행동(action)지향적인 직무 몰입은 평가 노력 및 성과와 관련이 깊다는 점에서도 그 차이가 있다 (오영섭, 2005; 이창길, 2007)). 직무 몰입과 직무 만족은 상호 밀접한 관계를 가지고 있기는 하나 개념적 구분을 제시한 실증연구(Price, 1998; Mathieu&Farr, 1991; 고수일·한주희, 2001)들이 설득력을 얻고 있어 직무 몰입을 직무 만족과는 별개의 조직 효과성 설명 변수로 최근 사용하고 있다(박순애·오현주, 2006; 이창길, 2007).

## 3. 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 선행 연구 고찰

경쟁가치 모형을 활용한 조직 문화의 조직 효과성에 대한 연구 중에서 공공 조직을 그 연구대상으로 한 기존 실증 연구들을 살펴보면 김호정(2002)은 기초자치단체(구)를 대상으로 한 연구에서 직무 만족에는 관계 문화와 혁신 문화가, 조직 몰입에는 관계 문화, 시장 문화,

혁신 문화가 긍정적 영향을 미치고 있다고 하였으며, 행정 조직과 기업 조직을 비교한 또 다른 연구(2004)에서는 위계 문화는 행정 조직이 강하고 혁신 문화와 시장 문화는 기업 조직이 강하게 나타난다고 이야기 하면서 행정 조직의 경우 직무 만족에는 관계 문화가 조직 몰입에는 관계 문화와 시장 문화가 의미 있는 긍정적인 영향을 미치고 있다고 분석하였다.

김근세와 이경호(2005)는 책임운영기관을 중심으로 한 실증 연구에서 직무 만족에 대하여는 관계 문화가, 조직 몰입에 대해서는 관계 문화, 시장 문화, 혁신 문화가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다고 하였으며, 임재강과 성영태(2010)는 지방 새마을 조직의 조직 문화에 대한 연구에서 직무 만족에는 위계 문화가 조직 몰입에는 위계 문화, 관계 문화, 혁신 문화가 유리한 형태의 조직 문화로 작용하고 있다고 분석하고 있다. 한편 이정훈(2010)은 한 지방경찰청을 대상으로 한 연구에서 직무 만족에는 관계 문화가, 조직 몰입에는 위계 문화, 혁신 문화, 시장 문화가 긍정적 영향을 미치고 있다는 연구결과를 발표하고 있는데, 이환범·이수창(2006)은 지방경찰조직을 대상으로 한 조직문화와 조직몰입 간 영향관계분석에서 이정훈(2010)의 그것과는 달리 위계 문화 대신 관계 문화와 시장 문화, 그리고 혁신 문화가 조직 몰입에 긍정적 영향을 미치고 있다고 하였다.

경쟁가치 모델을 기반으로 조직 문화의 조직 효과성에 대한 영향을 살펴본 실증연구 중에서 직무 만족, 조직 몰입과 함께 직무 몰입을 조직 효과성의 설명 변수로 상정한 연구는 거의 없다. 중앙 정부 조직을 대상으로 한 이창길(2007)의 연구가 유일하다고 볼 수 있는데 그에 따르면 실제 조직에서 위계, 관계, 시장 문화는 직무 만족, 조직 몰입, 그리고 직무 몰입에 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있는 반면 혁신 문화는 직무몰입과 조직몰입에는 영향이 있으나 직무만족에는 영향이 없는 것으로 분석하고 있다<sup>3)</sup>.

이상의 연구에서 알 수 있는 바와 같이 지금까지의 선행연구는 연구자에 따라 그리고 연구 대상 조직에 따라 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 상이한 실증 결과를 나타

3) 공공 조직을 대상으로 한 조직 문화의 영향에 대한 연구는 앞에서 소개한 연구이외에도 많다. 박순애·오현주(2006), 장지원·진중순(2006), 이환범·김영태·이수창(2005)등의 연구가 그 예이다. 박순애·오현주(2006)의 연구는 이른바 경쟁 지향적 문화가 행정 조직에 있어서의 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입에 미치는 영향에 관한 연구이고, 장지원·진중순(2006)의 연구는 위계, 관계, 시장, 혁신 문화가 구성원의 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구이며, 이환범·김영태·이수창(2005)의 연구는 위계, 관계, 시장, 혁신 문화가 행정 조직 구성원의 책임성에 미치는 영향에 관한 연구이다. 박순애·오현주(2006)의 연구는 조직 문화가 조직 효과성 즉, 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입에 미치는 영향에 관한 연구이기는 하나 위계, 관계, 시장, 혁신 문화 유형별 영향을 살펴 본 연구는 아니다. 이환범·김영태·이수창(2005)과 장지원·진중순(2006)의 연구는 경쟁가치 모델을 활용한 문화 유형별 영향에 대한 연구이기는 하나 공무원의 책임성 내지는 조직 구성원의 혁신성향에 대한 영향 연구로 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 연구는 아니다. 기업 조직을 대상으로 한 조직 문화의 조직 효과성 영향에 대한 연구는 정지명(2009), 최정환(2010), 한봉주(2008)등을 참조하기 바란다.

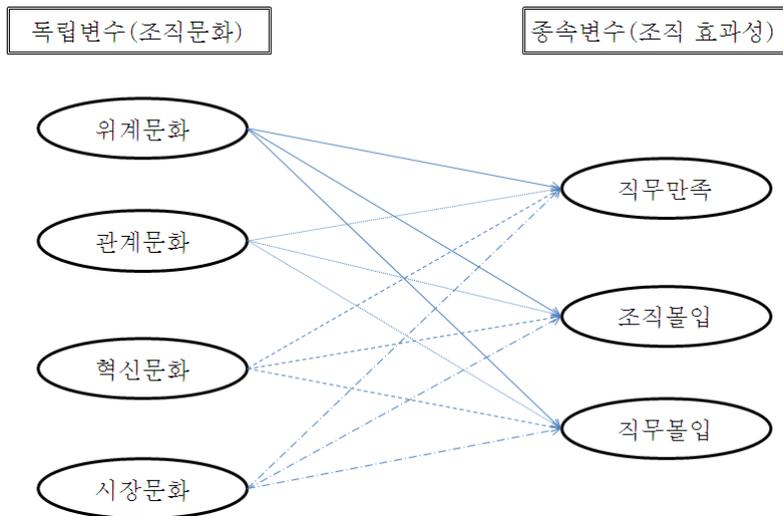
내 보이고 있다. 그러나 위에서 고찰한 기존의 실증연구는 몇몇(예: 임재강·성영태, 2010; 이정훈, 2010)을 제외하고 공공 조직의 경우 위계, 관계, 혁신, 시장 문화 중 조직효과성 즉, 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입에 공히 긍정적 영향을 미치는 바람직한 형태의 조직 문화는 관계 문화 내지 관계 문화와 시장 문화일 수 있음을 보여주고 있다.

### Ⅲ. 연구의 분석 틀 및 분석방법

#### 1. 연구의 분석틀

대구광역시 소방 조직을 중심으로 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 살펴보는데 있어 본 연구는 상기 적시의 경쟁가치 모형이 설정하고 있는 위계, 관계, 혁신, 시장 문화를 소방 조직에 내재해 있는 조직 문화의 유형으로, 앞에서 살펴 본 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입을 조직 효과성의 설명 변수로 상정하였다. 연구의 분석틀은 다음 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 연구의 분석틀



## 2. 설문지 구성 및 분석 방법

위계, 관계, 혁신, 시장문화 및 세 가지 조직 효과성 설명 변수를 측정하기 위해 본 연구는 앞의 선행이론에서 살펴 본 바 있는 각 문화의 핵심 가치 및 직무 만족, 조직 몰입, 직무몰입의 개념 정의를 구체화 시켜 이의 정도를 확인할 수 있는 설문 문항을 <표 1>와 같이 구성하였다<sup>4)</sup>.

각 문화의 핵심 가치와 효과성 설명 변수의 주요 내용을 반영, 이를 측정 가능하도록 구체화하는 설문 문항 작성 과정에서는 관련 연구(김호정, 2002, ; 이동수, 2007; 이영선, 2002; 이창길, 2007; 이환범·이수창, 2006; 임재강·성영태, 2010; 정지명, 2009; 최정환, 2010; 최학봉, 2003; Kanungo, 1982)의 이에 대한 논의 및 활용되어진 질문 내용을 참조하였다.

<표 1> 설문 문항

변수	설문 문항	참 조
위계 문화	나의 조직은 각종 규정과 절차 준수를 강조한다.	김호정 (2002)
	나의 조직은 상·하급자사이에 분명한 명령과 복종 관계를 중시한다.	임재강·성영태(2010)
관계 문화	나의 조직은 가족적 분위기 조성파 구성원 간 상호신뢰를 강조한다.	이영선(2002)
	나의 조직은 조직 구성원 간 인간적 관계를 중시한다.	이동수(2007)
혁신 문화	나의 조직은 변화에 대응하는 도전적인 분위기가 강하다.	김호정 (2002)
	나의 조직은 외부환경에 적응하면서 발전함을 지향한다.	이환범·이수창(2006)
시장 문화	나의 조직은 경쟁적 행동과 업적을 강조한다.	김호정(2002)
	나의 조직은 업무성과에 대한 관리를 중시한다.	임재강·성영태(2010)
직무 만족	나는 내가 맡은 일에 대하여 흡족하다.	이창길 (2006) 최학봉(2003)
	현재 수행하는 업무에 대해 불만이 없다.	
	현재 근무하고 있는 환경이 좋다.	
조직 몰입	조직의 발전이 곧 나의 발전이라고 생각한다.	정지명(2009) 최정환(2010)
	다른 직종으로의 전환을 꿈꾸곤 한다.	
	누가 나의 직장에 대하여 비난하면 괜히 화가 난다.	

4) <표1>에서 살펴 볼 수 있는 바와 같이 독립 변수인 4가지 조직 문화와 3가지 효과성 설명 변수를 측정하기 위해 본 연구가 구성한 설문 문항은 각 변수 당 2개내지 3개이다. 측정 문항수가 다소 적다고 할 수도 있겠으나 김호정(2002)에 따르면 문고자 하는 내용을 함축하여 설문 문항을 구성하더라도 전체 문항의 타당성 손실은 거의 없다고 한다. 독립변수의 경우 묻는 문항이 2개이므로 Cronbach's Alpha값을 사용한 문항 내적 일관성 검사는 의미가 없다고 할 수 있으나 효과성 설명 변수의 경우 Cronbach's Alpha값을 이용한 내적 일관성 검사를 실시해 본 결과 그 값이 (0.661: 직무 만족), (0.842: 조직 몰입), (0.626: 직무 몰입)으로 나타났다. 일반적으로 사회과학 연구에서 Cronbach's Alpha값이 0.6이상이면 문항의 신뢰성에는 문제가 없다고 받아들여진다 (채서일, 2000).

변수	설문 문항	참 조
직무 몰입	퇴근 후에도 업무에 대한 생각을 하곤 한다.	Kanungo(1982) 김호정(2002)
	내가 하지 않아도 나의 일을 대신할 사람은 있다.	
	현재 나의 관심은 나의 직무와 관련이 있다.	

설문 항목은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며<sup>5)</sup>, 중심 되는 문화를 추출함에 있어서는 일정점수 이상을 중심 문화로 추정하는 방식이 아닌 문화 측정항목별로 합산 후 평균 점수가 가장 높은 문화를 선정하는 방식을 채택하였다.

설문지는 500부를 제작하여 대구광역시 소방본부 및 관할 7개 소방관서에 적의배부 하여 430부를 회수하였고 이 중 불성실한 답변이나 빠진 항목이 있는 설문지 등을 제외하고 386부를 연구에 이용하였다. SPSS 12.0(WIN)통해 활용 가능 설문지를 코딩하고 분석에는 T-검증, 회귀분석 등의 통계 분석기법이 사용되었다.

## IV. 분석 결과

### 1. 인구 통계학적 특성

표본에서 남자직원과 여직원의 분포는 343명(88.9%)과 43명(11.1%)의 비율로 나타났으며, 연령대로는 30세미만이 7.3%, 30세에서 35세가 16.8%, 36세에서 40세가 22.8%, 41세에서 45세가 32.1%, 46세 이상이 21%였다.

<표 2> 표본의 인구 통계학적 특성

구 분		빈도	퍼센트
성 별	남자	343	88.9
	여자	43	11.1
	합계	386	100

5) 직무만족 측정과 관련하여 동기이론 대표 학자 중 한명인 Herzberg의 지적처럼 불만이 없다는 것이 곧 만족한다는 의미하는 것은 아니라 할 수도 있겠으나 일반인들에게는 만족의 반대말로 불만족이 통상 사용되어지고 있음에 유의하여 일반 조직구성원을 대상으로 한 본 연구의 설문조사에서는 '현재 수행하는 업무에 대해 불만이 없다'를 직무 만족의 정도를 측정하는 하나의 질문 문항으로 설정하였다.

구 분		빈도	퍼센트
연 령	30미만	28	7.3
	30-35세	65	16.8
	36-40세	88	22.8
	41-45세	124	32.1
	46세이상	81	21
	합계	386	100
계 급	소방사	80	20.7
	소방교	99	25.6
	소방장	110	28.5
	소방위	81	21
	소방경	11	2.8
	소방령 이상	5	1.3
	합계	386	100
학 력	고졸이하	49	12.7
	전대이상 대졸이하	307	79.5
	대학원이상	30	7.8
	합계	386	100
경 력	3년미만	13	3.4
	3년이상 5년미만	82	21.2
	5년이상 10년 미만	22	5.7
	10년이상 20년 미만	199	51.6
	20년이상	70	18.1
	합계	386	100
근무부서	내근	170	44
	구조대	55	14.2
	구급대	43	11.1
	기타(진압)	118	30.6
	합계	386	100

계급별로는 소방사가 20.7%, 소방교가 25.6%, 소방장이 28.5%, 소방위가 21%, 소방경이 2.8%, 소방령 이상이 1.3%이었고, 근무 년수는 3년 미만이 3.4%, 3년에서 5년 미만이 21.2%, 5년 이상 10년 미만이 5.7%, 10년 이상 20년 미만이 51.6%, 20년 이상이 18.1%의 비율이었다. 근무 부서별로는 내근 행정직이 44%, 구조대 근무가 14.2%, 구급대근무가 11.1%, 기타 화재진압에 근무하는 응답자가 30.6%를 차지하고 있었다.

## 2. 현재의 조직 문화

대구광역시 소방 본부 및 관할 소방관서의 조직 문화를 「일 표본 T-검증」을 실시한 결과, 대구 소방 조직의 조직 문화 평균값은 위계 문화가 가장 높게 나타났으며, 그에 이어 관계 문화, 혁신 문화가, 시장 문화 순으로 분석되었다. 이는 대구소방조직은 위계 문화가 주를 이루고 있음을 보여주고 있는 것이어서 공공 조직의 경우 조직의 지배 문화가 위계문화라는 기존의 연구결과(김호정, 2004; 이동수, 2007; 최성욱, 2005)와 그 맥을 같이하고 있음을 알 수 있었다.

<표 3> 현재의 조직 문화

현재의 조직 문화	위계문화	관계문화	혁신문화	시장문화
평균	8.2073	6.6606	6.1528	6.0751
표준편차	1.8058	1.3020	1.4980	1.1720

## 3. 조직 효과성 설명 변수

직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입의 정도를 살펴본 결과 직무 만족의 경우 조금 그렇거나 매우 그렇다고 답한 응답자가 전체 응답자의 31%, 조직 몰입은 86%, 직무 몰입은 25%로 나타났다. 통계 결과에 근거할 때 구성원의 조직에 대한 애착은 비교적 높으나 해당 직무에 대한 만족 및 몰입의 정도는 낮았다. 조직 몰입이 직무에 대한 만족 및 몰입으로는 연결되지 않고 있어 대구광역시 소방 조직의 경우 바람직한 조직 행태의 모습을 보이고 있다고는 말할 수 없다.

<표 4> 조직 효과성 설명 변수 측정 결과

직무 만족	조직 몰입	직무 몰입
31%	86%	25%

#### 4. 조직 문화와 조직 효과성 변수 간 분석

##### 1) 조직 문화와 직무 만족 간 회귀분석

조직 문화와 직무 만족 간 회귀분석 결과는 아래 <표 5>와 같다. 위계 문화와 혁신 문화는 유의확률이 통계적으로 의미 없는 결과를 보여 직무 만족에 영향 변수로서의 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 관계 문화( $p < 0.01$ )와 시장 문화( $p < 0.01$ )는 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 표준화 계수인 Beta 값에서 알 수 있는 바와 같이 시장 문화 (Beta 값: 0.331)가 관계 문화(Beta 값: 0.226)에 비해 직무만족에 보다 많은 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

<표 5> 조직 문화와 직무 만족 간 회귀분석 결과

설명변수 : 직무만족						
독립변수	회귀값(B)	표준오차	Beta	t값	유의확률	VIF <sup>6)</sup>
관계문화	.281	.060	.226	4.683	.000	1.116
위계문화	.085	.044	.095	1.916	.056	1.175
혁신문화	-.014	.089	-.013	-.161	.872	3.286
시장문화	.459	.116	.331	3.956	.000	3.376
상수	5.435					
R <sup>2</sup> (결정계수)	.208					
F값	24.996					

##### 2) 조직 문화와 조직 몰입 간 회귀분석

<표 6>은 조직 문화가 조직 몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과이다. 조직 문화 중 위계 문화는 조직 몰입에 영향변수가 아닌 것으로 나타났으며, 관계 문화 ( $p < 0.05$ ), 혁신 문화( $p < 0.01$ ), 시장 문화( $p < 0.01$ )는 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 영향력의 크기는 시장 문화(Beta 값: 0.313), 혁신 문화(Beta 값: 0.254), 관계 문화 (Beta 값: 0.113) 순이었다.

6) VIF(Variance Inflation Factors : 분산 확대 지수)는 회귀분석에서 다중공선성이 존재하는지 알아보는 것으로서 값이 10보다 작으면 다중공선성의 문제는 없다고 본다(김두섭·강남준, 2008).

〈표 6〉 조직 문화와 조직 몰입 간 회귀분석 결과

설명변수: 조직몰입						
독립변수	회귀값(B)	표준오차	Beta	t값	유의확률	VIF
관계문화	.156	.062	.113	2.509	.013	1.116
위계문화	-.087	.046	-.087	-1.880	.061	1.175
혁신문화	.304	.093	.254	3.272	.001	3.286
시장문화	.479	.120	.313	3.981	.000	3.376
상수	7.359					
R <sup>2</sup> (결정계수)	.302					
F값	41.143					

### 3) 조직 문화와 직무 몰입 간 회귀분석

조직 문화가 직무 몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과는 〈표 7〉과 같다. 혁신문화는 유의확률이 통계적으로 의미 없는 결과를 보여 직무 만족에 영향변수가 아닌 것으로 확인되었으며 위계 문화 (Beta 값: -0.162,  $p < 0.01$ )는 직무 몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무몰입에 긍정적 영향을 미치는 조직 문화는 관계문화와 시장문화였고 관계 문화의 영향력 (Beta 값: 0.483)이 시장문화의 그것(Beta 값: 0.301)보다 큰 것으로 분석되었다.

〈표 7〉 조직 문화와 직무 몰입 간 회귀분석 결과

설명변수 : 직무몰입						
독립변수	회귀값(B)	표준오차	Beta	t값	유의확률	VIF
관계문화	.474	.042	.483	11.269	.000	1.116
위계문화	-.159	.043	-.162	-3.698	.000	1.175
혁신문화	.123	.067	.102	1.835	.067	3.286
시장문화	.331	.060	.301	5.489	.000	3.376
상수	2.142					
R <sup>2</sup> (결정계수)	.415					
F값	67.708					

## V. 결론

### 1. 연구 요약

본 연구는 소방 조직에 있어 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 실증적 분석이었다. 이를 위해 조직 문화와 조직 효과성에 대한 선행연구를 기반으로 하여 위계, 관계, 혁신, 시장 문화를 독립변수로 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입을 조직 효과성의 설명변수로 설정 하여 대구광역시 소방 조직 구성원을 대상으로 한 설문 조사를 통해 관련 자료를 수집하여 이를 분석하였다. 분석 결과 대구광역시 소방 조직의 경우 지배적인 조직 문화는 위계 문화이고 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입을 그 설명 변수로 하는 조직 효과성의 정도는 낮은 것으로 파악되었다. <표 8>에서 살펴 볼 수 있는 바와 같이 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입 모두에 의미 있는 긍정적 영향을 미치는 조직문화는 관계 문화와 시장 문화였으며 관계 문화는 직무 몰입 향상에, 시장문화는 직무 만족과 조직 몰입 향상에 보다 큰 기여를 하는 것으로 확인되었다.

<표 8> 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향분석 결과

조직문화 조직효과성	조직문화	관계 문화	위계 문화	혁신 문화	시장 문화
직무 만족	(+)**	X	X	(+)**	
조직 몰입	(+)*	X	(+)**	(+)**	
직무 몰입	(+)**	(-)**	X*	(+)**	

\*\*( $p < 0.01$ ), \*( $p < 0.05$ )

### 2. 연구의 한계, 시사점 및 앞으로의 연구 진행 방향

대구광역시 소방본부 및 산하 소방조직을 대상으로 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 살펴 본 연구는 조사 방법에 있어 다음의 두 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 표본이 대구광역시 소방본부 및 산하 소방관서 소방공무원에 국한되어 전체 소방 조직의 조직 문화와 조직 효과성에 대한 관계를 추정하기에는 다소 무리가 있다는 것이다. 둘째, 표본이 가지고 있는 특성을 분석에 충분히 활용하지 못하였다. 본 연구는 한 지방 소방 조직을 대상으로 하여 소방 조직에 있어 조직 효과성을 담보하는 조직 문화는 무엇인가를 탐색하

는데 그 목적이 있었다. 조직 구성원의 인구 통계학적 특성이 조직 문화가 조직효과성에 미치는 영향에 어떻게 반영되고 있는지를 살펴보고자 한 연구는 아니었다. 그럼에도 불구하고 분석을 위해 수집한 자료 안에서 발견되는 대구광역시 소방공무원의 인구 통계학적 특성 말하자면, 성별, 연령별, 계급별, 경력별, 근무 부서별 차이가 조직 효과성에 대한 조직 문화의 영향에 이르면 어떤 조절효과를 가지고 있는지 등을 살펴보지 못했음으로 인해 조직 관리 측면에서 적실성 있는 실천적 함의를 보다 풍부하게 제시하지 못한 한계점을 본 연구는 가지고 있다.

표본 및 표본 활용에의 이와 같은 한계점에도 불구하고 본 연구는 지방 소방 조직을 대상으로 소방 조직에 있어 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 거의 유일한 연구로서 현재 소방 조직의 지배 문화는 위계 문화이고, 위계 문화로는 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입으로 대표되는 조직 효과성의 담보는 어려우며, 이의 담보를 위해서는 위계적 조직문화를 관계 문화와 시장 문화로 전환시키는 것이 무엇보다 필요 할 수 있음을 상기 본문에서 적시한 연구 결과를 통해 이야기 하고 있다는 측면에서 그 의미를 찾을 수 있을 것이다.

본 연구가 나름의 의미를 가지고 있다고 전제할 때 본 연구의 분석 결과는 앞으로 진행되어야 할 중요한 연구 주제 하나를 제시해 준다. 효과성 증진과 관련하여 관계 문화와 시장 문화, 어떻게 보면 전연 다른 이들 두 조직 문화를 소방 조직에 어떤 식으로 같이 장착할 수 있을 것인가?

관계 문화와 시장 문화의 동시 배태(胚胎)를 주요내용으로 하는 조직 구조가 탈 관료제의 한 형태로 논의되고 있는 것이 팀제이다. 팀(team)은 특정 업무의 공동 추진을 위해 모인 구성원들의 집합체로서 서로 의존하고 협력하면서 자율적으로 업무를 완결하는 조직의 기본 단위로 팀 성과에 대한 보상의 차별화를 통해 개인 간 경쟁이 아닌 팀 간 경쟁의 유도로 조직의 생산성을 제고함을 그 특징으로 한다(백완기, 2007). 팀제는 특정 업무의 공동 추진과 관련해서 팀원 간 상호의존과 연대의식을 강조한다는 측면에서는 관계 문화의 내재화를, 팀 성적에 따른 차별적 성과관리를 통해 팀 간 경쟁을 활성화시키고 이를 조직의 생산성 제고로 연결시키고자 의도한다는 측면에서는 조직 내 시장 문화의 탑재를 그 본질적 내용으로 하는 조직 구조이다.

현재 소방 조직은 팀제이다. 그러나 본 연구의 분석 결과는 소방 조직에 있어 지금의 팀제는 위계 문화가 지배하는 이름만 팀제이지 사실상은 팀제가 아니라 관료제 일 수 있음을 반증하고 있다. 소방 조직 팀제의 실제 운영상황에 대한 면밀한 탐색, 이를 통한 문제점의 발견, 관계 문화와 시장 문화를 동시 배태(胚胎)한 제대로 된 팀제의 확립을 위한 적실성 있는 해결책의 제시 등이 소방 조직의 효과성 증진과 관련하여 본 연구가 앞으로 발전적으로 수행하고자 하는 후속 연구 과제임을 끝으로 밝힌다<sup>7)</sup>.

## 【참고문헌】

- 강정애. (1997). 조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구: Roussau의 조직문화 모형을 중심으로. 『경영학연구』, 26(3): 513-530.
- 고수일·한주희. (2001). 직무몰입, 조직시민행동에 대한 성과지향적 보상체계의 효과 : 영업직을 중심으로. 한국생산성학회, 『생산성논집』: 219-245.
- 고수일·한주희. (2009). 조직몰입과 직무동기의 다차원 관계: 자기결정감에 의한 접근. 한국산업경제학회. 『산업경제연구』, 1017-1038.
- 김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 한국행정학회, 『한국행정학보』, 39(3): 179-204.
- 김두섭·강남준. (2008). 『회귀분석』. 도서출판 나남.
- 김수현. (1997). 리더십 행동과 조직효과성에 대한 국가별 비교연구. 석사학위 논문, 테크노경영대학원.
- 김호균. (2007). 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 효과: 어느 지방자치단체의 사례. 한국행정학회, 『추계학술대회』, 2007(0): 327-345.
- 김호섭 외. (1999). 『새조직행태론』. 서울: 대영문화사.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학회, 『한국행정학보』, 36(4): 87-105.
- 김호정. (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. 한국행정학회, 『한국행정학보』, 37(4): 103-123.
- 김호정. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 한국행정학회, 『한국행정학보』, 38(3): 49-67.
- 민진. (2003). 조직효과성에 관한 개념정의의 분석 및 재개념화. 한국행정학회, 『한국행정학보』, 37(2): 92-95.
- 박경원·김희선. (1998). 『조직이론강의: 구조, 설계 및 과정』. 서울: 대영문화사

7) 본 연구의 실증 결과는 소방 조직에 있어 조직 효과성을 담보하는 조직 문화가 ‘무엇인지(what)’에 대해서만 이야기하고 있지, 연구 결과를 통해 특정(特定)한 관계 및 시장 문화가 ‘어떻게(how)’ 구성원의 직무 만족, 조직 몰입 및 직무 몰입을 발생시키고 있는지에 대한 적실성 있는 설명은 결여하고 있다. 향후 연구는 소방 조직에 대한 현장 조사를 통해 관계 및 시장 문화의 주요 가치가 어떻게 구성원의 직무 만족, 조직 몰입 및 직무 몰입을 유도하는지와 관련한 이른바 “관계·시장 문화의 직무 만족, 조직 몰입, 직무 몰입 파생 메카니즘” 탐색을 포함한다. 관계 문화와 시장 문화를 동시 배태(胚胎)한 제대로 된 팀제는 또한 이와 같은 파생 메카니즘의 작동을 촉진시키는 기제로도 기능할 것이다.

- 박선동. (2006). 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 갈등의 매개역할. 석사학위 논문, 경남대학교 경영대학원.
- 박순애·오현주. (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성, 한국행정학회, 『한국행정학보』, 40(4): 225-252.
- 박창욱. (2009). 경찰공무원의 학습지향성 및 조직학습이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위 논문, 원광대학교 대학원.
- 배성현·최순화. (2004). 변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구. 『경영연구』, 19(2): 318-350.
- 백완기. (2007). 『행정학』. 서울: 박영사.
- 서재현·김영용. (2003). 팀 몰입을 통한 조직몰입의 발전. 한국 인사·조직학회, 『인사·조직연구』, 11(1): 1-33.
- 신유근. (1991). 한국의 조직문화와 노사유형의 적합연계. 『경영논집』, 25(3). 30-80.
- 오영섭·주현식. (2008). 호텔주방 종사자의 참여적 작업시스템과 관리자의 셀프리더십이 경영자 신뢰, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 한국외식경영학회, 『외식경영연구』 11(2): 149-170.
- 유종해. (1985). 『현대조직관리론』. 서울: 박영사.
- 이동수. (2007). 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. 한국정부학회, 『한국행정논집』, 19(2) 215-245.
- 이은송. (2002). 조직지원 인식과 보상이 조직몰입, 경력몰입, 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위 논문, 한국외국어대학교 경영정보대학원.
- 이정훈. (2010). 조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석: 경북지방경찰청을 중심으로. 한국정부학회, 『한국행정논집』, 22(1): 181-216.
- 이창길. (2006). 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로. 한국행정학회, 『하계학술대회』, 855-870.
- 이창길. (2007). 중앙부처 하위조직문화가 공무원의 행태에 미치는 영향 분석: 혁신문화와 집단 문화를 중심으로. 서울행정학회, 『한국사회와 행정연구』, 18(2): 51-74.
- 이학중. (1991). 『인적자원관리』. 서울: 세경사.
- 이환범·김태영·이수창. (2005). 행정책무성에 대한 조직문화 유형별 영향요인 분석. 서울대학교 한국행정연구소, 『행정논총』, 43(3): 29-52.
- 이환범·이수창(2006). 경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향관계 분석. 『한국정책과학학회보』, 10(4): 137-157.
- 임재강·성영태. (2010). 새마을 조직의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 경상북도 새마을 조직을 중심으로. 한국지방행정연구원, 『지방행정연구』, 24(4): 179-207.
- 임희정·강혜련. (2005). 지식근로자 팀 효과성의 관계. 한국지식경영학회, 『지식경영연구』, 1-24.

- 장지원·진종순. (2006). 조직문화와 조직구성원의 혁신성향: 중앙정부부처 공무원을 대상으로. 서울행정학회, 『한국사회와 행정연구』, 17(3): 33-54.
- 장철영·정우열·최인규·전기우. (2008). 경찰조직의 학습구축이 조직유효성에 미치는 영향관계 분석. 서울대학교 한국행정연구소, 『행정논총』, 46(3): 295-328.
- 정미경. (2007). 초등학생의 컴퓨터 게임 몰입과 현실지각 수준 및 대인관계 성향과의 관계. 석사 학위 논문, 춘천교육대학교 교육대학원.
- 정요안. (2007). 소방방재청 조직문화와 조직효과성 분석에 관한 연구, 한국정책과학학회, 『2007 학술대회 발표논문집』, 115-138.
- 정지명. (2009). 골프장 조직내 조직문화. 조직몰입. 직무만족간의 구조적 관계 -경쟁가치모형의 적용-. 한국체육학회, 『한국체육학회지-인문사회과학』, 48(3): 203-212.
- 정홍상. (2011). 3 C 조직 관리 효과성 모델, 한국정부학회, 『한국행정논집』, 23(1): 219-244.
- 조경호·김정필. (2005). 지방자치단체장의 리더십. 조직문화. 조직효과성의 관계 -경쟁가치모형의 적용-. 한국지방행정연구원, 『지방행정연구』, 19(4): 59-91.
- 조석준. (1985). 『조직론』, 서울: 법문사.
- 조은경·이정주. (2006). 부패친화적 연고주의 문화의 국가별 비교분석, 한국행정학회, 『한국행정학보』, 40(4): 491-509.
- 주호진. (2004). 조직구조. 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. 서울대학교 한국행정연구소, 『행정논총』, 42(2): 29-53.
- 채서일. (2000). 『사회과학 조사방법론(2판)』, 서울: 학현사.
- 최성욱. (2005). 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한연구: 중앙부처를 대상으로. 한국행정학회, 『한국행정학보』, 39(2): 41-63.
- 최익봉. (2004). 리더의 임파워먼트 행위, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성 간의 관련성에 관한 연구 : 신뢰의 매개적 역할을 중심으로. 박사학위 논문, 영남대학교 대학원.
- 최정환. (2010). 호텔기업의 시장지향성이 직무몰입과 서비스 품질, 직무성과에 미치는 영향. 한국호텔관광학회, 『호텔관광연구』, 39(0): 308-321.
- 한봉주. (2008). 조직 문화와 리더십이 조직 몰입과 직무만족에 미치는 영향-A사 사례를 중심으로-. 한국행정학회, 『하계학술대회 발표』, 2008(0): 1-28.
- Becker, H. S., Geer, B., Huges, E., and Strauss, A. L. (1961). *Boys in White: Student Culture in Medical School*. University of Chicago Press.
- Buchanan, B. II. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*. 19: 533-546.
- Daft, R. L. & Steers, R. M. (1986). *Organizations: Micro/Macro Approach*.

- Gleenview, IL: Scott, Foresman and Co.: 334.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall Inc: 8.
- Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Jaques, E. (1952). *The Changing Culture of a Factory*. New York : Dryden Press.
- Kanungo, Rabindra N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*. 67(3): 341-349.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In Marvin D. Dunnette, *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College publishing Company.
- Martin, J., Siehl, C. (1983). *Organizational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis*, *Organizational Dynamics* 12(2): 56-64.
- Mathieu, J. E., Farr, J. L. (1991). Further evidence for discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*. 76: 127-133.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personal Administration*, 19(3): 58-70.
- Porter L. W., Lawler E. E. III. (1968). *What job Attitudes Tell about Motivation*, *Harvard Business Review*. No. 2081, Jan. -Feb.:
- Price, James L. (1968). *Organizational Effectiveness: Inventory Propositions*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.: 2-3.
- Shaplin, A. D., Mabry, R. H., (1985). The Relative importance of journals used in management research: An alternative ranking, *Humane Relations*, 38:
- Shein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Calif. : Jossey bass.
- Schein, Edgar E. (1970). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: 117-129.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and Retirement*. Illinois, CHI: Rand Mc Nally & Company.
- Schwartz, H. & Davis, S. (1981). "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, 10(1): 31-48.
- Uttal, B. (1983). The Corporate Culture Vultures, *Fortune* 17: 66-72.