공공조직 내 관료적 조직 문화가 구성원 간의 갈등과 협력에 미치는 영향

The Impact of Bureaucratic Organizational Culture on Conflicts and Cooperation between Organization Members in Public Organization

김 영 곤 (한국방송통신대학교 공존협력연구소 전임연구원 - 주저자)
김 주 경 (두원공과대학교 보건의료행정과 조교수 - 교신저자)

Abstract

Young-Gon Kim / Ju-Kyong Kim

This study was conducted to investigate how bureaucratic organizational culture(group culture, hierarchical culture) affect conflicts and cooperation between organization members in public organization. In order to do that, an analysis was made of questionnaire data collected from a survey on 265 members of public organization in Republic of Korea. Analysis result showed that group culture exerted a negative effect on conflicts in organization and a positive effect on cooperation in organization. It appeared that hierarchical culture exerts a positive effect on conflicts in organization, but statistically speaking, it did not have any influence over cooperation in organization. Based on the result of an analysis above, this papers suggests a development plan to reduce conflicts and enhance cooperation in public organization and argues about the limits that this research encountered.

주 제 어: 관료제, 집단문화, 위계문화, 갈등, 협력

Keywords: bureaucracy, group culture, hierarchical culture, conflicts, cooperation

I. 서 론

조직은 저마다 고유한 문화를 가지고 있으며, 이는 조직 구성원의 행동과 조직의 각종 활동 및 조직 외부에 크고 작은 영향을 미친다(이재은·이연주, 2008). 특히 오늘날과 같이 조직 내·외부적 환경이 복잡하게 전개되고, 크고 작은 변동이 자주 일어나는 상황에서는 어떠한 조직문

화를 채택하고 있느냐에 따라서 조직의 효과성이 달라지기 때문에 조직문화에 대한 관심이 증가하고 있다(김호섭 외, 2002). 학자들 또한 조직현상을 올바르게 이해하고 진단하기 위해서는 조직 구성원이 공유하고 있는 조직문화에 대한 충분한 연구와 분석이 필요하다는 공통적인 견해를 제시하고 있다(이환범·이수창, 2006).

조직문화에 대한 연구의 필요성이 중요하게 부각되기 시작한 시점은 1980년대 이후부터이다. 이는 기존에 조직의 구조나 기능의 개선만을 통해 합리성을 추구하려 했던 전통적·비문화적 관점만으로는 경제적인 생산성 저하와 조직 구성원의 가치관 다양화 등의 급격한 변화에 적응해 나가기가 어려워졌기 때문이다(김종선·황성원, 2012; 박주상, 2011). 따라서 조직에 적용할 수 있는 바람직한 문화를 형성하고 유지하기 위한 연구는 조직의 성패를 좌우할 수 있다는 측면에서 중요하게 여겨지게 되었다.

이는 비단 민간조직에만 국한되는 것이 아니다. 공공조직에서도 조직문화에 대한 지식을 축적하고, 조직문화에 대한 명확한 진단을 바탕으로 조직효과성과의 관계를 고찰해야 할 필요성이 다분하다. 그러나 공공조직의 경우 조직문화와 효과성의 관계를 연구함에 있어 서구 선진국이나, 민간의 성과에는 미치지 못하고 있는 것이 사실이다(김호정, 2002). 특히, 우리나라 공공조직의 경우 서구의 합리적 조직문화와는 구별되는 관료적 특성의 조직문화가 강하게 나타난다. 한국적 맥락의 관료적 조직문화인 권위주의·집단주의 등의 특징이 서구에 비해 강도가 심하다는 의견에는 대부분의 학자들이 동의 한다는 점에서도 그 근거를 찾을 수 있다(박천오, 2008). 하지만 이에 관한 심층적, 실증적 연구는 크게 활성화 되어 있지 못한 실정이다.

공공조직의 경우 민간에 비해 조직효과성의 저하로 인한 부정적 파급효과가 크다는 점(고대유, 2014)에서 공공조직의 문화와 조직효과성 간의 관계에 대한 이론적·실증적 연구가 지속적으로 이루어져야 할 필요성이 있다. 즉, 민간조직의 경우 조직효과성 하락으로 인한 부정적인 효과가 해당 기업의 내부 또는 외부적일 지라도 해당 산업이 속해 있는 일정 영역에 국한되는 경우가 많다. 반면에 공공조직의 경우 조직효과성 하락으로 인한 부정적인 영향은 주로 공공서비스 질의 하락 등으로 나타나게 되며, 이는 우리나라의 모든 국민이 감내해야할 심각한 문제로 대두될 수 있기 때문이다.

이러한 맥락 하에서 본 연구는 우리나라 공공조직의 관료적 조직문화가 조직 구성원의 갈등과 협력에 미치는 영향을 분석함으로써 조직효과성을 제고할 수 있는 방안을 모색해 보는 것을 주된 목적으로 한다. 또한, 이를 통해 한국적 맥락의 관료문화 연구에 대한 이론적·실증적 저변을 확장할 수 있을 것이라 기대한다. 본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위한 방법론으로는 문헌분석과 실증분석을 활용하였다.

본 연구는 다음과 같은 구성을 따른다. 우선 Ⅱ에서 본 연구에 투입되는 주된 변수들의 개념적 정의와 특징을 문헌연구를 통해 살펴보고, 변수 간 관계에 대한 가설을 설정한다. 다음 Ⅲ에서 연구모형을 도출하고, 조사대상(표본)의 특성과 분석변수에 대해 기술한다. Ⅳ에서는 관료적

조직문화가 조직 내 구성원 간 갈등과 협력에 미치는 영향에 대해 실증분석하고, Ⅵ에서 연구를 통한 정책적 함의와 연구의 한계점 및 추후 연구방향에 대해 논의한다.

Ⅱ. 문헌연구 및 가설

1. 문헌연구

1) 관료적 조직 문화

조직문화는 조직의 각종 활동은 물론 구성원의 행태와 의사결정에 큰 영향을 미친다(고대유, 2014). 이는 조직구성원들의 정체성을 형성하고, 집단적 몰입을 제고하며, 조직체계의 안정성을 높이고, 조직 구성원들의 행동을 형성하는 기능을 수행하기 때문이다. 특히, 조직문화가 조직 구성원의 직무행태에 관한 연구에서 중요한 이유는 조직이 지향하는 목표와 조직에서 기대되는 행동을 암시하여 조직 구성원의 행동을 정당화 시켜주기 때문이다. 이에 더불어 조직문화가 조직의 효과성과 비 효과성의 주요 원천임을 고려할 때, 조직행동 연구에서 간과되어서는 안 될 중요한 영역일 것이다(김호섭 외, 2002).

구체적으로, 조직문화는 여러 가지 기능을 통해 조직의 발전 능력을 제고하여 위기 상황을 타개하는데 도움을 주고, 갈등을 해소하고, 내적인 통합을 촉진하는 등 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 반면에, 정책 담당자들의 관점을 제한하고, 조직 구성원의 행동을 제약시켜 저항세력을 형성하는 등 조직 발전에 부정적 영향을 미치기도 한다(이재은·이연주, 2008). 본 연구의 주된 초점인 관료적 조직 문화의 하위변수로는 집단문화와 위계문화를 살펴보고자 한다. 이는 기존 연구에서 관료적 맥락의 조직 문화로 강조되어 온 바 있기 때문이다(고대유, 2014).

(1) 집단문화

집단문화(group culture)는 개인보다는 집단이 중시되는 공동체의 가치로서 동아시아 유교사상에 그 기반을 두고 있다. Hofstede(1980)는 개인-집단주의, 권력거리, 불확실성 회피, 남성-여성성 등 국가 문화의 네 가지 차원을 제시한 바 있다. 여기서 특히 집단주의는 개인주의와 비교하여 서구사회와 구분되는 동아시아 유교 문화의 핵심으로 많은 연구자들에 의해 분석된 바 있다(Hofstede & Bond, 1988; Hofstede, 1980; House et al., 2004). 우리나라의 경우 Hofstede(2001) 연구 및 House et al(2004)의 GLOBE 연구[1)]에서 높은 집단주의 성향을 보인

---

1) GLOBE(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) 연구는 국가의 문화적 차이를 설명했던 Hofstede(1980)의 문화적 속성에 기초하여 적극성 지향, 미래 지향, 성 평등, 인간 지향, 집단

바 있다.

집단문화는 조직 내 공동체적 목표의 추구와 협력적 행동을 강조하는 문화적 정향성으로 이해되고 있다(Robert & Wasti, 2002). 공동체의 이익을 개인적 이익보다 우선시 하며, 집단 내 소속감을 매우 가치 있게 생각하여 개인적인 불이익을 감수하면서도 집단의 복지를 추구하게 되는 것이다. 집단문화에서는 조직의 화합이나 타 구성원들과의 관계를 악화시킬 수 있는 개인적 목표와 의견 표출을 최대한 억제하고(Bochner, 1994), 오히려 조직에 기여할 수 있는 방안에 대해 민감하게 반응한다(박흥식, 2003).

Earley(1993)는 집단문화의 원동력이 집단 목표를 달성하기 위한 구성원 간의 협동에 있다고 주장한 바 있으며, Markus & Kitayama(1991)에 따르면 집단문화에 속한 사람들의 경우 사회중심적, 타인 중심적, 보완적인 특성을 보이며 집단에 대한 충성심이 강하다고 나타난 바 있다. 그러므로 집단문화 하에서는 내집단에 대한 정서적 애착이 강하고, 타인과의 상호의존적이고 조화로운 관계성을 추구한다. 또한, 책임의 측면에서 도덕적·법적 책임은 집단이 지게 되며, 집단 내 개인의 행동이 집단에게 영향을 주게 된다. 성취감의 측면에서 집단적 협력 노력을 통한 성취를 강조하고, 협동을 통한 목표달성을 추구한다. 의존성의 측면에서는 집단의 이익을 위한 의무와 행동을 중요시 한다(Ho & Chiu, 1994).

조직 수준에서도 집단문화는 무엇보다 사람에 관심을 가지고 있기 때문에 조직 구성원들이 서로 많은 것을 공유하고, 가족적 분위기 하에서 업무를 수행한다(고대유, 2014). 조직 내 화합, 참여, 의사소통을 강조하며, 주된 목적가치로 구성원 사기의 증가, 인적개발 등이 있다. 집단문화에서는 인간적 소속감이 중요시되며, 조직구성원은 조직 내에서의 신뢰와 충성 등을 느낄 때 높은 조직효과성을 보이게 된다(김대건·허성욱, 2015).

(2) 위계문화

위계문화(hierarchical culture)는 내부과정문화 또는 위계지향문화라고도 불리며, 높은 확실성과 즉각적인 반응이 필요하지 않다고 지각한 상황 유형에서 나타난다. 위계문화는 높은 공식화와 규정화를 특징으로 하며, 안정과 능률적 조직운영이 중시되고, 예측가능하고 정형화된 업무 등이 강조된다(고대유, 2014). 이 때문에 환경 변화에 적극적으로 대처하기 보다는 현상유지에 더 많은 노력을 기울인다(이재은·이연주, 2008).

위계문화는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 것으로, 일관성, 평가, 업무 혹은 생산과정의 표준화를 통하여 효율성과 지속성을 달성하는 것에 초점을 두고 있다. 여기서 조직 구성원은 공식적이고 명확한 규율 또는 규칙의 제공을 통해 결속되며, 이 때 조직 효과성

내 제도주의, 제도적 집단주의, 성과 지향, 권력 거리, 불확실성 회피 등 9개의 문화적 속성을 제시하고 있다. 이를 바탕으로 62개 국가에 대해 언어, 지리, 종교, 역사적 측면의 유사성을 기준으로 유교적 아시아, 남아시아, 라틴 아메리카, 북유럽, 앵글로, 게르만 유럽, 라틴 유럽, 사하라 아프리카, 중동 지역 등으로 Cluster화 하였고, 각 기준별로 이들의 문화적 속성을 규명한 바 있다(House et al., 2004).

또한 높이 보장된다(김대건·허성욱, 2015). 조직 관리자는 능률성에 기초한 조정 및 관리자로서의 역할이 강조되며, 조직 운영에 있어 큰 무리가 없도록 하는 것이 핵심적인 관건이다.

내부규칙과 법 준수, 명확한 책임소재 등을 강조하기 때문에 강력한 감독체계가 가능하고, 정보관리와 문서화가 잘 되어 있어 체계적인 조직 관리가 이루어진다는 장점이 있다(곽상태·양동우, 2016), 반면에, 상명하복의 의사전달 구조 하에서 구성원들이 소극적이고, 모험을 기피하기 때문에 도전정신과 창의성이 현저히 떨어진다. 즉, 통제를 강화함으로써 구성원들의 열정과 동기부여가 약화되고, 직무에 대한 매력이 감소하기 때문에 구성원들의 직무만족 또한 높아지기 어렵다. 이에 더하여 통제 강화와 위험 부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하려고 하기 때문에 무사안일, 복지부동 등의 행태가 만연하고, 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착이 낮아진다. 본 상황에서는 조직몰입의 향상 또한 기대하기 어렵다(김호정, 2002).

2) 조직 갈등

갈등(conflict)은 개인이나 집단 사이에 의지나 처지, 이해관계 따위가 달라 서로 적대시하거나 충돌을 일으키는 것을 뜻하는 것으로, 한자로는 칡(葛)과 등나무(藤)를 이야기한다. 칡과 등나무가 올라가는 방향이 달라 서로 엉켜 붙을 경우 이를 풀기가 매우 어렵기 때문에 유래된 말이다. 이를 조직 수준에서 해석하면, 조직 갈등이란 구성원 간의 심리적 대립이나 적대적 교환으로 인해 개인이나 집단이 조직 내에서 업무의 효율성을 달성하는데 일정부분 곤란을 겪고 있는 상황으로 볼 수 있다(Wagner & Hollenbeck, 1995). 조직 내 갈등은 행동주체와 역할, 진행단계, 기능 등에 따라 다양하게 분류될 수 있다. 특히, 갈등의 기능적 측면에서 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict)으로 구분할 수 있다(Jehn, 1997).

과업갈등은 조직 구성원 간 실행되는 과업의 내용에 대한 의견 또는 아이디어의 불일치로 인해 야기된다. 적정한 수준의 과업갈등은 복잡한 업무 수행 시 다양한 의견 및 문제해결의 대안을 불러올 수 있다는 점에서 긍정적으로 판단되기도 한다(Jehn, 1995; Amason, 1996). 하지만 높은 수준의 과업갈등은 시간과 노력의 측면에서 조직에 해를 끼치게 된다. 구체적으로 장기화된 과업 갈등은 구성원들 간의 유대감 형성 저하, 조직 몰입 및 응집력 저하, 스트레스 및 불안 유발 등을 통해 조직 관리에 부정적인 결과를 유발한다(Jehn & Mannix, 2001). 특히, 우리나라의 공공조직과 같이 집단적, 위계적 문화가 강한 조직의 경우 과업과 관련된 대립이 타 구성원에 대한 공격적, 감정적 반응을 야기할 수 있기 때문에, 민간조직에 비해 조직효과성에 더 큰 부정적 효과를 수반할 수 있다(최인옥, 2011).

다음으로, 관계갈등은 과업과는 무관하게 개인 간의 문제에 대한 의견의 불일치를 비롯하여 증오심, 긴장감 등이 포함되는 개념이다. 이는 과업과는 관계없는 통찰이나 정보 등과 관련되며, 부정적인 감정 및 정체성, 자기 가치에 대한 위협 등도 포함한다(전무경 외, 2006). 과업갈등과는 다르게 관계갈등은 발현 수준에 관계없이 조직성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 알

려지고 있다. 구체적으로, 구성원들 간의 반목을 통해 심리적 긴장을 야기하고, 조직 커뮤니케이션의 저해, 직무만족과 조직몰입의 저하 등을 유발한다(De Dreu & Weingart, 2003).

조직 내 갈등 해결의 가장 바람직한 방안은 발생 자체를 예방하는 것이다. 그러나 현대처럼 변화가 빨라 불확실성이 높아져 가는 조직 환경 하에서 예방에는 근본적인 한계가 있다. 또한 경쟁적이고 도전적인 문화 하에서 모두를 만족시키는 합의를 찾아내기에는 역부족일 수 있다. 따라서 갈등의 발생을 근원적으로 차단하기에는 한계가 있고, 갈등의 발생은 불가피한 측면이 강하다. 여기서 중요한 것이 갈등의 관리이다. 기 발생한 갈등이라도 제대로 관리가 된다면, 조직에 큰 해를 끼치지 않는 선에서 적절하게 유지할 수 있을 것이다. 즉, 갈등의 역기능과 순기능을 고려한다면, 갈등이 있는 것 자체가 문제가 아니라 갈등이 있는데 관리가 안 되는 것이 문제일 것이다.

3) 조직 협력

협력(cooperation)은 '상호 간의 이익을 위해 타인과 함께 행동' 한다는 의미를 가지고 있다. 이러한 맥락을 통해 유추해 볼 때 조직 협력(organizational behavior) 이란 '조직을 위해 구성원 간에 함께 하는 행동' 으로 정의할 수 있을 것이다(양건모·배귀희, 2013). Skinner, Gassenheimer & Kelly(1992)는 업무 파트너들이 개별적 또는 공동의 목표를 달성하기 위해 자발적으로 연합하여 활동하고, 공동의 노력을 기울이는 과정으로 협력을 정의한 바 있으며, Ring & Van de Ven(1994)은 상호 간의 이익 달성을 위하여 개인, 집단 및 조직이 함께 모여 상호작용하는 등의 심리적 관계를 형성하는 과정이라 하였다.

조직 내 목표를 달성하기 위한 협력의 중요성은 행정학 분야에서 오래 전부터 강조되어 왔다. Mayo(1945)는 조직 계층 간 협력, 특히 노사 간 협력의 필요성을 강조한 바 있으며, Lawrence & Lorsch(1969)는 환경이 불확실할수록 조직 내 행동시스템의 통합인 협력의 노력이 필요하다고 주장하였다. 오늘날과 같이 점차 업무에 대한 복잡성이 증대하고, 조직 구성원들 간의 긴밀한 상호작용을 요하는 방향으로 직무의 특성이 변화하는 환경 하에서는 조직 구성원 간의 협력행동에 대한 중요성이 더욱 강조된다 할 수 있다(김보영, 2013).

협력의 성과와 관련하여 Thomas(1992)는 협력이 당사자 간의 높은 만족, 우수한 작업관계 형성 및 성과 달성, 수용 가능한 다수의 대안 도출 등과 관련이 있음을 제시한 바 있다. 조직 구성원들은 협력적 관계가 유지 될 때 긍정적인 감정이 유발되어 과업을 생산적으로 수행하게 되고, 조직의 목표달성을 위해 최선을 다하게 된다(박노윤, 2004). 또한, 상호 인정과 상호 이익의 추구, 함께 일하고자 하는 의지 등을 통하여 민주주의의 핵심이라고 할 수 있는 참여와 합의를 순조롭게 한다(Chatman & Barsade, 1995; Forcadell, 2005). 이는 조직 구성원의 행동과 상징적 해석에 의해 지속적으로 형성되고 재구성 된다.

2. 연구가설

Peters & Waterman(1982)에 따르면, 조직문화는 조직효과성에 영향을 미치는 주요한 변수로 제시되고 있다. 특히, 이는 조직 구성원의 직무태도 형성에 직·간접적 영향을 미치는 것으로 많은 선행연구들에서 검증되어 왔다. 본 연구의 주된 변수인 집단문화, 위계문화와 조직갈등, 협력과의 관계를 직접적으로 검증한 선행연구는 정종원(2015)의 연구를 제외하고는 지극히 제한적이다. 이에 본 연구는 집단문화, 위계문화와 조직갈등, 협력과의 관계에 대한 가설 설정에 있어 조직문화와 조직효과성 간의 관계를 살펴본 타 선행연구들의 결과를 통해 예측해 보고자 한다.

집단문화가 조직효과성에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 우선, 집단문화는 공사조직을 망라하여 많은 연구들에서 조직효과성의 대표적인 대용변수(proxy)라 할 수 있는 조직몰입(김호정, 2002; 류병곤, 2016; 장석헌·이강훈, 2007; 이정남·김문석, 2009; 김홍군, 2010; 이재은·이연주, 2008; 이환범·이수창, 2006) 및 직무만족(김호정, 2002; 한종희·서승현, 2013) 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 고객지향성에 정(+)의 영향을 나타내는 연구(김홍군, 2010)와 혁신행동에 정(+)의 영향을 나타내는 연구(이재은·이연주, 2008)도 살펴볼 수 있었다. 본 연구의 종속변수인 조직 협력과 비슷한 의미를 공유하는 협력적 노사관계에 조직문화가 미치는 영향에 대해 연구한 최석봉·김규덕(2012), 김태성·허찬영(2013)의 연구에서는 집단문화가 조직 내 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 집단문화는 부정적 의미를 내포하는 조직효과성 변수에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 우리나라 공공조직 구성원을 대상으로 조직문화가 조직 내 갈등에 미치는 영향에 대해 연구한 정종원(2015)에서는 집단문화가 구성원 간의 관계 갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 국립병원 간호사들을 대상으로 연구를 실시한 박재산(2006)에서는 집단문화가 이직의도에 부(-)의 영향을 미침을 검증한 바 있다. 이상의 선행연구 결과로 토대로 유추 해볼 때, 집단문화는 내부 조직을 통합하고, 구성원 상호 간의 협력과 유연성의 확보를 통해 조직 내 갈등을 저감하는 긍정적 요인으로 작용할 수 있을 것으로 사료된다.

다음으로, 위계문화의 경우 본 연구의 가설 설정에 있어 의미 있게 살펴 볼 선행연구의 수가 집단문화에 비해서는 적었다. 몇몇의 의미 있는 결과를 제시한 연구를 살펴보자면, 우선, 교육행정직 공무원을 대상으로 연구한 이재은·이연주(2008)에서는 위계문화가 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치고, 혁신행동에도 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경찰조직을 대상으로 연구한 이환범·이수창(2006)에서도 위계문화는 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 주된 변수인 조직 협력, 조직 갈등과 관련하여 비슷한 맥락의 연구로 볼 수 있는 최석봉·김규덕(2012), 정종원(2015)에서는 각각 위계문화가 협력적 노사관계에 부(-)의 영향, 조직 구성원 간의 관계 갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 박재산(2006)의 연구에서는 위계문화가 조직 구성원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미침을 확인할 수

있었고, 박재산(2005)에서는 집단문화에 비해 위계문화에서 조직의 유효성이 더 낮아진다는 결과를 제시한 바 있다.

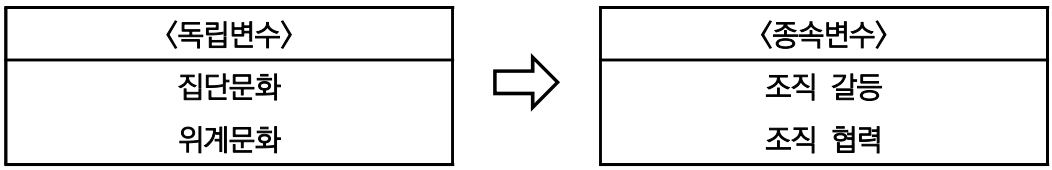
이상 대부분의 연구 결과를 검토하여 보았을 때, 위계문화는 조직효과성에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었으며, 조직 협력에 부(-)의 영향, 조직 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 예측이 가능할 것이라 사료된다. 이에 다음과 같은 연구 가설을 제시하였다.

가설 1. 집단문화는 조직 내 갈등을 감소시킬 것이다.
가설 2. 집단문화는 조직 내 협력을 증가시킬 것이다.
가설 3. 위계문화는 조직 내 갈등을 증가시킬 것이다.
가설 4. 위계문화는 조직 내 협력을 감소시킬 것이다.

Ⅲ. 조사 설계

1. 연구모형

본 연구는 우리나라 공공조직 내 관료적 조직 문화가 구성원 간의 갈등과 협력에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시한다. 분석의 독립변수로는 우리나라 관료제의 대표적인 문화적 특성으로 지목되어 온 집단문화와 위계문화를 투입하였다. 또한, 조사대상의 인구사회학적 특성별로 갈등과 협력에 차이가 있는지 살펴보기 위해 성별, 연령, 혼인, 학력, 근무형태, 업무, 소속, 소득 등을 추가적인 통제변수로 투입하였다. 이상의 내용에 기반 하여 본 연구는 다음 〈그림 1〉과 같은 연구 모형을 설정하였다.



통제변수: 성별, 연령, 혼인, 학력, 근무형태, 업무, 소속, 소득

〈그림 1〉 연구의 모형

2. 조사대상 및 표본

본 연구의 분석을 위해 우리나라 중앙부처(해양수산부, 고용노동부, 금융위원회)에 소속된 일반직 공무원과 공공연구소(한국기초과학연구원, 한국과학기술정보연구원), 정부산하기관(금

융감독원)에 소속된 직원 및 기타 소수의 국립대학 직원들을 조사 대상으로 선정하였다[2]. 설문조사의 기간은 2016년 6월 1일부터 30일까지의 한달 간 이며, 표본추출은 일반화가 불가능한 비확률적 표본추출인 편의추출(convenience sampling)을 지양하고, 모집단을 구성하는 개체가 표본으로 선택될 확률이 모두 동일한 확률적 표본추출 방법 중의 하나인 단순무작위 추출(simple random sampling) 방법을 사용하였다.

설문조사는 연구자가 해당 기관을 직접 방문하여 설문지를 배포하고 자료를 회수하는 방법으로 이루어졌으며, 총 300부를 배포하여 276부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 측정 결과가 부정확한 11부의 설문지를 제외하고, 최종적으로 265부의 설문지를 연구에 사용하였다. 또한, SPSS 20.0을 활용하여 신뢰도분석, 상관관계분석, 일원배치분산분석, 탐색적 요인분석, 다중회귀분석 등을 실시하였다.

연구대상자의 일반적인 특성은 다음과 같다. 성별은 남자가 160명(60.4%), 여자가 105명(39.6%)으로 남자가 더 많았고, 혼인여부는 기혼 158명(59.6%), 미혼 107명(40.4%)으로 나타났다. 근무형태는 정규직이 225명(84.9%)으로 비정규직 40명(15.1%)에 비해 더 많았으며, 학력은 4년제 대졸 178명(67.2%), 대학원-석사 37명(14.0%), 고졸 18명(6.8%), 전문대 졸 17명(6.4%), 대학원-박사 8명(3.0%), 4년제 중퇴 6명(2.3%), 전문대 중퇴 1명(0.4%)의 순서로 나타났다. 연령대는 30대가 134명(50.6%)으로 가장 많았고, 40대 59명(22.3%), 50대 36명(13.6%), 20대 34명(12.8%), 60대 이상이 2명(0.8%)이었다. 소속기관은 중앙부처 소속 공무원이 154명(58.1%), 국공립연구소 79명(29.9%), 정부산하기관 20명(7.5%), 기타 12명(4.5%) 순으로 나타났다. 담당업무는 행정이 227명(85.7%)으로 가장 많았고, 기타 17명(6.3%), 기술 11명(4.2%), 연구개발 10명(3.8%)인 것을 확인할 수 있었다.

---

2) 본 연구의 표본으로 선정된 공공조직은 중앙부처, 공공연구소, 정부산하기관, 국립대학 등으로 매우 다양하다. 이들 조직의 규모와 제도, 운영형태 등이 상이하기 때문에 개별 조직의 구성원이 체감하는 관료적 조직문화의 수준 또한 상이할 수 있다. 하지만, 이상의 조직들은 거시적인 측면에서 민간조직과는 구별되는 공공조직의 특성을 내재하고 있다고 판단되기 때문에 조직을 구분하지 않고 하나의 표본으로 분석에 투입하였다. 개별 조직 구성원별 관료적 조직문화 체감수준의 차이 여부는 뒷부분의 일원배치 분산분석을 통해 검증하였다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

(N=265)

구분		명(%)	구분		명(%)
성별	남자	160(60.4)	혼인	기혼	158(59.6)
	여자	105(39.6)		미혼	107(40.4)
학력	고졸	18(6.8)	근무형태	정규직	225(84.9)
	전문대 중퇴	1(0.4)		비정규직	40(15.1)
	전문대 졸	17(6.4)	소득	200만원 이하	50(18.9)
	4년제 중퇴	6(2.3)		200~300만원	98(37.0)
	4년제 대졸	178(67.2)		300~400만원	68(25.7)
	대학원-석사	37(14.0)		400~500만원	33(12.5)
	대학원-박사	8(3.0)		500만원 이상	16(6.0)
연령	20대	34(12.8)	자녀	1명	37(14.0)
	30대	134(50.6)		2명	82(31.1)
	40대	59(22.3)		3명	9(3.4)
	50대	36(13.6)		없음	136(51.5)
	60대 이상	2(0.8)	담당업무	행정	227(85.7)
소속	국공립연구소	79(29.9)		연구개발	10(3.8)
	정부	154(58.1)		기술	11(4.2)
	정부산하기관	20(7.5)		기타	17(6.3)
	기타	12(4.5)			

3. 분석변수 설정

1) 측정도구

본 연구의 설문지에 포함된 측정도구는 다음과 같이 구성되어있다. 우선, 조직 갈등은 Jehn(1995)의 연구에서 활용된 과업갈등과 관계갈등에 관한 8개 문항을 번안하여 사용하였다. 조직협력은 Rahim(1983)의 연구에서 활용된 협력관련 문항 4개에 대해서 정종원·남승하(2012)가 번안한 것을 재구성하여 사용하였다. 관료적 조직 문화의 경우 Quinn & Kimberly(1984)가 고안한 경쟁가치모형(competing values model)[3]에 내재된 집단문화와 위계문화 각각 5문항을 번안하여 활용하였다. 이상의 모든 측정변수들은 Likert 5점 척도로 측정하였으며, 인구사회학적 특성을 분석의 통제변수로 투입하기 위해 성별, 연령, 혼인, 학력, 근무형태, 업무,

3) 경쟁가치모형은 조직의 효과성 분석을 위해 기본적 가치요소와 그 요소들 간의 차이를 설명하기 위한 분석도구이다(김호정, 2002). 이는 조직과 환경에 대한 지향점을 기준으로 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화로 구분된다. 본 연구는 관료적 조직 문화의 전통적인 특성에 부합하는 것으로 집단문화, 위계문화를 선정하고 분석에 투입하였다.

소속, 소득 등으로 구분하여 측정하였다. 〈표 2〉는 측정문항의 자세한 내용을 나타낸 것이다.

〈표 2〉 변수별 측정문항

구분	변수	내용
독립변수	집단문화	우리 조직은 인간적인 정이 흐르는 곳이다.
		우리 조직의 직원들은 서로 많은 것들을 공유한다.
		우리 조직을 결속시키는 힘은 충성과 전통이다.
		우리 직원들은 조직헌신이 강하다.
		우리 조직에서는 사기가 중시된다.
	위계문화	우리 직원들은 업무처리를 위하여 관행이나 절차에 주의를 기울인다.
		우리 조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다.
		우리 조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다.
		우리 조직은 변화보다는 안정성을 더 강조한다.
		우리 조직은 매우 형식적이며 구조화된 곳이다.
종속변수	조직갈등	조직 내에서 일에 대한 의견 차이가 자주 일어난다.
		조직 내에서 현재 내가 맡고 있는 일로 인해서 사람들과 갈등을 자주 경험한다.
		일에 대한 아이디어로 인해 갈등을 자주 겪는다.
		조직 내에서 사람들 간에 일과 관련된 의견의 불일치가 자주 일어난다.
		조직 내에서 정서적인 갈등을 자주 경험한다.
		조직 내에서 다른 사람들과의 관계로 인해 자주 긴장감을 느낀다.
		조직 내에서 성격차이로 인한 갈등을 자주 경험한다.
		조직 내에서 일 이외의 다른 이유로 인해 사람들과 마찰을 자주 경험한다.
	조직협력	조직 직원들은 자신은 물론 다른 직원들도 수긍할 수 있도록 업무를 추진한다.
		조직 직원들은 업무를 처리함에 있어 솔직하며, 정확한 정보를 주고 받는다.
		조직 직원들은 최선의 해결책을 마련하기 위해 열린 자세로 의견을 나눈다.
		조직 직원들은 다른 직원들의 기대에 부응하기 위해 노력한다.

2) 신뢰도와 타당도 검증

본 연구는 탐색적 요인분석을 통해 독립변수의 구성타당도를 검증하고자 하였고, 이를 위해 요인들 간의 상호 독립성을 확보하고자 베리맥스 회전(varimax rotation) 방식을 적용한 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(principal components analysis)을 실시하였다[4]. 요인 분석

[4] 본 연구는 분석에 투입되는 모든 변수가 동일한 응답원에 의해 측정되었기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 가능성이 높다는 문제점이 있다. 동일방법편의를 예방하기 위해 가장 널리 알려진 방법은 응답원을 달리하여 독립변수와 종속변수를 측정하는 것이다. 하지만, 본 연구에 사용된 독립변수와 종속변수의 경우 동일 구성원에 내재된 심리와 태도에서 비롯된다는 점에서 상이한 응답원에 의해 측정될 경우, 인과관계의 성립이 어려울 수 있다. 이에 본 연구는 동일방법편의를 진단하기 위해 일반적으로 활용되는 Harman의 단일요일 검증을 실시하였다(Podsakoff & Organ, 1986). 검증 결과 고유값이 1 이상인 요인이 4개 도출되었고, 그 중에서 가장 설명력이 높은

결과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 0.882이고, 유의확률은 0.000으로 나타나 타당도는 충분히 확보된 것으로 보인다.

하지만 한 가지 특기할 만한 사안으로 조직갈등의 두 가지 하위요인인 관계갈등과 과업갈등은 서로 구분되지 않고 하나의 요인으로 형성되는 것으로 나타났다. 이는 조직 갈등의 두 가지 요소가 이론상으로는 명확히 구분될지언정, 실제 설문을 수행한 응답자들에게는 구분되기 힘든 비슷한 유형의 갈등으로 인식된 것으로 판단할 수 있다. 하지만, 김영곤·강제상(2016), 김영곤·이선우(2016) 등에서도 조직갈등을 두 가지 요인으로 구분하지 않고 단일변수로 활용한 바 있으며, 본 연구 또한 요인분석의 강제분할 옵션을 통한 하위변수의 구분이 크게 실익이 없을 것이라는 판단 하에 두 가지 요인을 통합하여 활용하고자 한다. 각 요인별 신뢰도 분석에서는 Cronbach's α값이 0.803~0.930 사이로 나타나 측정항목별 내적 일관성이 충분히 확보되었음을 확인할 수 있었다.

〈표 3〉 변수별 신뢰도와 타당도 검증

구분	측정항목	요인1	요인2	요인3	요인4	Cronbach's α
조직갈등	갈등4	.820	-.171	.041	-.123	0.930
	갈등7	.820	-.164	.085	-.072	
	갈등5	.817	-.120	.102	-.231	
	갈등6	.808	-.090	.053	-.088	
	갈등3	.806	-.122	-.038	-.059	
	갈등2	.798	-.203	.035	-.086	
	갈등8	.768	-.135	.054	-.013	
	갈등1	.723	-.008	.086	-.342	
조직협력	협력3	-.195	.850	-.026	.165	0.901
	협력2	-.210	.846	-.025	.120	
	협력4	-.171	.813	-.089	.264	
	협력1	-.107	.805	.006	.217	
위계문화	문화18	.032	.104	.851	.012	0.832
	문화16	-.036	.072	.814	-.020	
	문화17	-.016	.012	.811	.118	
	문화19	.150	-.208	.694	-.003	
	문화20	.160	-.162	.685	-.124	
집단문화	문화5	-.155	.235	.025	.754	0.803
	문화3	-.027	.017	.054	.724	
	문화4	-.190	.220	.020	.695	
	문화2	-.162	.424	-.150	.623	
	문화1	-.332	.447	-.057	.561	

요인은 총 분산의 30.562%로 나타났다. 이에 동일방법편의에 의한 문제는 심각하지 않은 것으로 간주할 수 있다.

Ⅳ. 실증분석

1. 기초통계 및 상관관계 분석

본 연구에 활용된 주요 변수들의 평균값은 위계문화가 3.600으로 가장 높게 나타났다. 반면에 집단문화는 2.853으로 보통 보다 다소 낮은 수준임을 확인할 수 있었다. 조직 갈등은 2.576으로 보통 이하의 수준이었으며, 조직협력은 3.347로 보통 이상의 수준으로 나타났다. 본 연구에서 조사된 우리나라 공공조직의 경우 집단문화 보다는 위계문화가 강하게 나타나며, 조직 내 갈등보다는 협력이 더 높게 나타남을 확인할 수 있었다.

다음으로, 변수들 간의 상호 연관성을 파악하기 위해 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과, 집단문화와 위계문화, 위계문화와 조직협력을 제외한 모든 변수 간 관계가 통계적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 집단문화는 조직갈등과 부(-)의 상관관계, 조직협력과 정(+)의 상관관계를 나타냈으며, 위계문화는 조직갈등과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조직갈등과 조직협력은 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 변수 간 상관계수는 0.565가 가장 높았기 때문에, 다중공선성 문제는 없을 것이라는 판단이 가능하다(김계수, 2010).

〈표 4〉 측정변수의 평균, 표준편차, 상관관계

구분	평균	표준편차	집단문화	위계문화	조직갈등	조직협력
집단문화	2.853	0.681	1			
위계문화	3.600	0.678	-0.065	1		
조직갈등	2.576	0.768	-0.416**	0.145*	1	
조직협력	3.347	0.756	0.565**	-0.100	-0.364**	1

*p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

2. 관료적 조직문화에 대한 소속 기관별 인식 차이 검증

앞서 조사대상 및 표본 파트에서 지적한 바와 같이 본 연구의 분석 대상은 중앙부처, 공공연구소, 정부산하기관, 국립대학 등으로 나누어져 있기 때문에, 이들 간에도 관료적 조직문화에 대한 인식이 다르게 나타날 수 있다. 이를 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하기 전 설문응답자의 소속 기관별 관료적 조직문화에 차이가 있는지의 여부를 일원배치분산분석(ANOVA)을 통해 검증하였다. 소속 기관별 집단문화 및 위계문화에 대한 차이를 검증한 결과 통계적으로 유의미한 값을 나타내지 않는다는 점을 확인할 수 있다. 즉, 본 연구의 표본으로 선정된 공공조직의 구성원들은 큰 차이가 없이 비슷한 수준에서 관료적 조직 문화를 인식하고 있다는

점을 나타내는 결과이다.

〈표 5〉 관료적 조직문화에 대한 소속 기관별 인식 차이 검증

검증변수	(I) 세대	(J) 세대	평균차(I-J)	표준오차	유의수준
집단문화	국공립연구소	정부	-.21466	.09316	.153
		산하기관	-.20139	.16832	.698
		국립대학	-.56139	.20833	.067
	정부	국공립연구소	.21466	.09316	.153
		산하기관	.01327	.15988	1.000
		국립대학	-.34673	.20158	.400
	산하기관	국공립연구소	.20139	.16832	.698
		정부	-.01327	.15988	1.000
		국립대학	-.36000	.24553	.543
	국립대학	국공립연구소	.56139	.20833	.067
		정부	.34673	.20158	.400
		산하기관	.36000	.24553	.543
위계문화	국공립연구소	정부	-.13049	.09371	.586
		산하기관	-.12595	.16950	.907
		국립대학	.20738	.20979	.807
	정부	국공립연구소	.13049	.09371	.586
		산하기관	.00455	.16094	1.000
		국립대학	.33788	.20295	.430
	산하기관	국공립연구소	.12595	.16950	.907
		정부	-.00455	.16094	1.000
		국립대학	.33333	.24726	.612
	국립대학	국공립연구소	-.20738	.20979	.807
		정부	-.33788	.20295	.430
		산하기관	-.33333	.24726	.612

*p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

3. 관료적 조직 문화가 조직 내 갈등과 협력에 미치는 영향

아래 〈표 6〉은 우리나라 공공조직 구성원의 조직 갈등과 협력에 대한 다중회귀분석 결과를 나타낸 것이다. 모형 1은 종속변수로 조직 갈등을 투입하였고, 모형 2는 종속변수로 조직 협력을 투입하였다. 각 모형에 대한 적합도를 분석한 결과, 모형 1의 경우 R^2값이 0.302이고, F증가분은 4.116(p〈0.001)으로 나타나 회귀모형이 유의미하다고 판단된다. 모형 2 또한 R^2값이 0.404이고, F증가분은 6.452(p〈0.001)로 나타나 적합도가 유의미한 것으로 나타났다.

각 모형별 구체적인 분석 결과는 다음과 같다. 우선, 조직 갈등에 대한 분석 결과, 집단문화

는 조직 갈등에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고(β=-0.344, p〈0.01), 위계문화는 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(β=0.113, p〈0.1), 가설 1과 2는 채택되었다. 이상의 내용은 정종원(2015)의 연구결과와 일치하는 바이다.

다음으로, 조직 협력에 대한 분석 결과, 집단문화가 조직 협력에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(β=0.569, p〈0.01), 가설 3은 채택되었다. 하지만, 위계문화는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나(β=-0.002, p〉0.1), 가설 4는 기각되었다. 이는 선행연구에서 적시한 바 있는 최석봉·김규덕(2012), 김태성·허찬영(2013)의 연구결과와 일부 비슷한 맥락을 공유하는 결과이다.

앞선 문헌연구에서 살펴보았듯이, 집단문화에서는 조직 구성원들 간의 결속의 정도가 중요한 가치로 인정된다. 따라서 집단문화 하에서의 조직 구성원들은 다음의 두 가지 특징을 나타내게 된다. 첫째, 개인보다 집단의 가치를 우선시 하게 되며, 개인적인 성격과 가치관을 조직의 비전과 가치로 일치시키려는 노력을 하게 된다. 또한 집단의 규범이 개인적인 태도와 행동을 결정하는 중요한 역할을 하게 된다. 둘째, 집단 내 구성원들에게 관심이 많으며, 상호의존적 관계의 형성으로 인해 상호 간 영향을 받게 되는 특성을 가지고 있다. 따라서 조직 구성원들 간 우호적 관계를 형성하기 위하여 노력하는 경향이 존재한다(한수진·고애나·강소라, 2015). 이에 따라 집단문화에 체화된 구성원일수록 조직 내 갈등을 배격하고, 협력성향이 높게 나타날 수 있는 것이다.

다음으로, 위계문화의 경우 경직되어 있는 문화적 특성으로 인해 통제 중심의 수직적 상명하복을 강조하고 수평적 조직분위기를 저해하여, 종국에는 직급 간 또는 상사·부하 간 갈등을 양산할 수 있을 것이다. 또한, 위계문화로 인한 조직 내 권위주의적 상하관계가 개선되지 않는 상황에서는 조직 내 부적응 및 갈등 현상이 지속적으로 심화될 우려가 있으며(천성현, 2015), 이로 인해 조직 구성원 간 협력 또한 요원해 질 수 있는 것이다.

한편, 통제변수로 투입한 인구사회학적 변수의 경우 연령에서 20대에 비해 50대의 조직 내 갈등 수준이 더 높은 것으로 나타났고, 40대의 조직 내 협력이 더 높은 것으로 나타났다. 또한, 근무유형에서 정규직에 비해 비정규직의 갈등 수준이 더 낮았고, 협력 수준은 더 높은 것으로 나타났다. 근무기관에서는 국공립연구소 직원에 비해 정부 공무원의 갈등 수준이 더 낮은 것으로 나타났고, 기타(국립대학) 직원의 협력 수준이 더 높은 것으로 나타났다.

〈표 6〉 조직 갈등 및 협력에 대한 분석 결과

구분		모형1(종속: 갈등)			모형2(종속: 협력)		
		비표준화계수	표준화계수	p값	비표준화계수	표준화계수	p값
상수		3.380		.000***	1.600		.000***
여자	남자	-.104	-.066	.292	-.105	-.068	.241
미혼	기혼	.052	.033	.622	.015	.010	.874
월수입 500이상	200이하	-.158	-.081	.512	.010	.005	.965
	300이하	.093	.059	.661	-.115	-.074	.552
	400이하	.011	.006	.958	-.068	-.040	.715
	500이하	-.118	-.050	.587	-.104	-.045	.601
20대	30대	.189	.124	.217	.223	.148	.110
	40대	.317	.173	.105	.303	.168	.089*
	50대	.418	.186	.061*	.054	.024	.789
	60대 이상	-.294	-.033	.606	-.494	-.057	.342
고졸	전문대 중퇴	.261	.021	.744	-.362	-.030	.618
	전문대졸	.175	.056	.473	-.212	-.069	.340
	4년제 중퇴	-.081	-.016	.807	-.107	-.021	.724
	4년제졸	-.017	-.010	.929	-.260	-.162	.134
	석사	.006	.003	.979	-.355	-.164	.087
	박사	-.056	-.013	.885	.037	.009	.917
정규직	비정규직	-.265	-.124	.067*	.355	.169	.007***
국공립 연구소	정부	-.463	-.299	.000***	.091	.059	.431
	정부산하	-.179	-.062	.334	-.077	-.027	.648
	기타	-.313	-.085	.203	.394	.109	.079*
행정	R&D	.017	.004	.956	.187	.048	.511
	기술	-.120	-.030	.601	.079	.020	.706
	기타	-.095	-.031	.612	.128	.042	.454
집단문화		-.386	-.344	.000***	.630	.569	.000***
위계문화		.127	.113	.053*	-.003	-.002	.964
R^2		0.302			0.404		
Adjusted R^2		0.228			0.341		
F		4.116			6.452		

*p〈0.1, **p〈0.05, ***p〈0.01

V. 결 론

본 연구의 목적은 우리나라 공공조직 구성원들을 대상으로 조직 내 갈등과 협력에 영향을 미치는 요인으로 관료적 조직 문화를 분석하여 공공조직 구성원들의 갈등을 저감하고, 협력을

제고할 수 있는 실천적 방안을 모색하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 집단문화와 위계문화를 독립변수로 조직 갈등 및 협력을 종속변수로 기타 개인의 인구사회학적 특성을 통제변수로 설정하여 연구모형을 구축하고 분석하였다.

본 연구에서 얻어진 결과에 기반 하여 우리나라 공공조직 구성원들의 갈등을 저감하고 협력을 증진하기 위한 제언을 다음과 같이 제시할 수 있다. 우선, 본 연구의 분석결과에서 집단문화는 조직 내 갈등을 감소시키고, 협력을 증진시키는 것으로 나타났다. 조직 내 집단문화는 가족적 친밀성을 사회적 수준으로 확대하는 매개체로 작용하여 팀 내 결속력을 상승시키고, 조직 구성원들의 협업에 대한 동기부여를 촉진하며, 동료애를 증가시킬 수 있는 순기능이 있다. 이에 공공조직 내 집단문화를 장려할 필요성이 있다.

구체적인 방안으로, 조직 구성원 모두가 유대감을 가질 수 있는 유형별, 기능별 비공식조직을 활성화 시킬 필요가 있다. 집단문화에 기반 한 비공식조직은 구성원 간의 의사소통과 정보교환에 긍정적인 영향을 주며, 건전한 인간관계를 형성하여 조직성과에 기여할 수 있다(이정구, 1998). 이를 적절히 활용하여 내부적 결속을 다지고, 조직 내의 공통적인 이해관계를 추구한다면 조직 구성원 간 갈등의 저감과 협업의 증진에 효과가 있을 것이다. 이에 구성원 간 각종의 비공식적이고 개인적인 교류를 조직적 차원에서 지원해 줄 필요가 있다(강승훈, 2004).

하지만 이상의 노력이 타 집단을 배격하는 극단적인 귀속주의로 변질되는 것은 방지해야 한다. 집단 간에도 정기적인 워크숍 등을 개최하여 교류의 장을 마련하고, 조직의 비전을 제시함으로써 조직 구성원들이 조직문화 내에서 인간적 협력관계에 따라 신뢰감과 협동심을 유지하면서 일체감을 형성할 수 있도록 해야 할 것이다.

다음으로, 공공조직 내 갈등을 저감하기 위해 위계적 문화를 완화시킬 필요성이 제기된다. 위계문화 하에서는 상부에 비해 하부 구성원이 소외되고, 그에 따른 반발이 생기기 쉬우며, 이것이 갈등으로 이어질 수 있다(김영곤, 2016). 특히, 최근 교육 및 소득 수준의 향상에 따라 조직 구성원의 의식이나 가치관이 크게 변화하고 있다. 이는 비단 민간분야에 국한된 내용이 아니라 공공조직도 기존의 위계적인 관리방식으로는 직무에 대한 조직 구성원의 만족과 몰입을 이끌어 내기가 점점 어려워지고 있다는 것을 뜻한다(강제상·김광구·김영곤, 2011).

이를 위해서는 우선, 경직된 조직문화를 개선해야 한다. 공공조직 내 위계문화의 특성상 명령과 복종, 규정과 절차, 지시와 감독 등 통제 일변도의 조직관리 방식에 따라 운영됨으로써 조직 구성원들은 소극적이고 피동적인 근무태도를 가지게 된다(이환범·이수창, 2006). 이를 극복하기 위해 자율적인 업무수행 분위기 및 조직문화 조성이 필요할 것이다. 또한, 권위적이고 강압적이며 상하 계급 간의 물리적 거리감이 크기 때문에 조직 구성원들의 의사소통과 상호간 관계 지향성이 낮게 나타난다(이재은·이연주, 2008). 따라서 불만과 갈등의 원인으로 작용할 수 있는 위계문화를 전환하고 상하 간 의사 교환의 창구를 마련해야 한다. 구체적으로, 권위적이고 형식적인 대인관계를 탈피하고, 상사와 부하직원 간에 누적된 불만사항을 스스럼없이

이야기 할 수 있는 호의적 관계를 확립해야 한다.

나아가 공식적으로 조직 내 공동의 목표를 도출함에 있어서도 하위직 구성원들의 의견이 두루 수렴될 수 있도록 하는 합의문화를 정착시킬 필요가 있다. 합의를 도출하는 과정에서 다양한 의견을 가진 구성원들의 대화와 토론 여건을 보장해주어야 할 것이며, 의견표출과정에서는 상대방에 대한 예의를 갖춘 상황에서 서로 대등한 수평적 구조의 자율적 질서를 구축해야 할 것이다. 이렇게 개선된 조직 및 인적구조는 구성원 상하 간의 경직성을 탈피하고, 궁극적으로 갈등을 저감하는데 기여할 수 있을 것이다(강제상·김광구·고대유, 2011).

이상의 정책적 함의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지적할 수 있다. 첫째, 본 연구는 관료적 조직 문화로 집단문화와 위계문화의 두 가지를 분석의 독립변수로 투입하였다. 하지만, 한국적 맥락의 관료 문화는 이 두 개를 제외하고도 형식주의, 온정주의, 연고주의, 순응주의, 일반주의 등 다양한 측면이 제시되고 있다(김태룡, 2012; 김호섭·박천오, 2002; 이병탁, 2013). 추후에는 이상의 여러 가지 문화적 요소를 모두 고려하여 분석을 실시함으로써, 한국적 맥락의 관료적 조직문화에 대한 대표성을 제고해야 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 표본은 중앙부처, 국공립연구소, 정부 산하기관, 국립대학 등 여러 유형의 공공조직에서 산발적으로 수집되었기 때문에, 연구의 표본이 모든 공공조직을 대표할 수 있다고는 쉽게 단정 짓기 어렵다. 이 때문에, 분석의 결과를 공공조직 모두를 대상으로 일반화하기에는 다소 미흡하다는 한계점도 존재한다. 후속연구에서는 다수의 공공조직을 대상으로 층화표본추출(stratified sampling) 방법을 이용함으로써 표집의 대표성과 연구 결과의 일반화를 한층 더 도모해야 할 필요성이 제기된다.

마지막으로, 본 연구는 분석에 투입되는 모든 변수가 동일한 응답원에 의해 측정되었기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 수 있다. 비록 Harman의 단일요일 검증을 통해 동일방법편의의 문제가 심각하지 않다는 점을 확인할 수 있었지만, 어떠한 사후적 통계방법을 이용하더라도 본 문제를 근원적으로 해결하기는 힘들다. 이에 설문의 구성과 수집단계에서부터 동일방법편의를 해결하기 위한 노력을 기울여야 할 필요가 있다. 또한 통계분석의 결과만으로는 확인할 수 없는 조직의 내부적 특성 내지는 상황이 존재할 수 있을 것이다. 후속연구에서 심층인터뷰 등의 정성적 방법을 추가한다면, 설문 설계와 분석 결과의 잠재적 의미를 심도 있게 해석하기 위한 정성적 자료(qualitative data)로 활용할 수 있을 것이다.

〈참고문헌〉

강승훈. (2004). 신세대, 이런 직장을 원한다. 「LG주간경제」, 8-14.

강제상·김광구·고대유. (2011). 사회복지사의 이직의사에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 10(2):

85-117.

강제상·김광구·김영곤. (2011). 교정직 공무원의 이직의사에 관한 연구.「한국정책과학학회보」, 15(4): 309-338.

고대유. (2014).「조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향: 해양경찰조직을 중심으로」, 경희대학교 박사학위논문.

곽상태·양동우. (2016). 위계문화가 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구: 건설산업 중심으로.「디지털융복합연구」, 14(3): 115-126.

김계수. (2010).「AMOS 18.0 구조방정식 모형 분석」, 서울: 한나래 아카데미.

김대건·허성욱. (2015). 조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향.「한국공공관리학보」, 29(3): 1-28.

김보영. (2013). 수혜자 특징과 행위자의 이미지 향상동기가 동료 간 도움행동에 미치는 영향: 자기 지향적 관점을 중심으로.「경영학연구」, 42(1): 153-181.

김영곤. (2016).「공공조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석: 소방조직을 중심으로」, 경희대학교 박사학위논문.

김영곤·강제상. (2016). 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향.「행정논총」, 54(2): 233-264.

김영곤·이선우. (2016). 지각된 직장-가정 갈등이 조직 구성원 간의 갈등에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과 검증.「국가정책연구」, 30(3): 91-120.

김종선·황성원. (2012). 해양경찰의 조직문화 진단과 분석: 경쟁가치모형을 적용하여.「경찰학논총」, 7(2): 493-520.

김태룡. (2012).「한국행정론」, 서울: 대영문화사.

김태성·허찬영. (2013). 공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향: 협력적 노사관계의 매개효과.「대한경영학회보」, 26(7): 1771-1802.

김호섭·김판석·이창원·강제상·유홍림·박통희. (2002).「조직 행태의 이해」, 서울: 대영문화사.

김호섭·박천오. (2002). 한국 행정문화 연구의 동향과 과제.「Journal of Korean Culture」, 3: 43-54.

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

김홍군. (2010). 조직문화가 고객지향성과 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 5678서울도시철도를 중심으로 .「공공정책연구」, 17(2): 123-169.

류병곤. (2016). 조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 다차원적 분석.「한국조직학회보」, 13(1): 33-62.

박노윤. (2004). 조직변화에서의 협력과 감정.「조직과 인사관리연구」, 28(1): 87-135.

박재산. (2005). 조직문화 유형이 직무만족과 이직의사에 미치는 영향: 국립병원 조직구성원을 대

상으로.「병원경영학회지」, 10(1): 1-24.

박재산. (2006). 국립병원 간호조직문화 유형과 직무만족, 이직의사간의 인과관계 분석.「보건과 사회과학」, 19: 97-118.

박주상. (2011). 해양경찰의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구.「한국해양경찰학회보」, 1(1): 3-25.

박천오. (2008). 행정문화: 연구의 한계와 과제.「정부학연구」, 14(2): 215-240.

박흥식. (2003). 내부고발에 대한 유교 윤리 및 집단주의 태도의 영향.「행정논총」, 41(3): 105-126.

양건모·배귀희. (2013). 노사에 대한 신뢰가 조직몰입과 협력에 미치는 영향: 서울메트로 지하철공사 노사를 중심으로.「지방정부연구」, 245-268.

이병탁. (2013). 행정문화의 특성에 관한 조사 연구: 서울특별시 자치구 공무원을 대상으로. 서울시립대학교 석사학위논문.

이재은·이연주. (2008). 조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향: Kimberly & Quinn의 조직문화 유형을 중심으로.「한국정책논집」, 8: 60-80.

이정구. (1998). 비공식조직과 연고주의: 광주·전남지역 공립학교 교사를 중심으로.「전남대학교 사회과학연구소 학술대회 발표논문집」, 45-67.

이정남·김문석. (2009). 조직문화와 조직효과성간 관계: 리더십의 조절효과를 중심으로.「인적자원개발연구」, 12(2): 31-49.

이환범·이수창. (2006). 경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향관계 분석.「한국정책과학학회보」, 10(4): 137-157.

장석헌·이강훈. (2007). 경찰조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.「한국공안행정학회보」, 26: 42-64.

전무경·김정환·한권희·남궁일성. (2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구.「대한경영학회지」, 19(1): 159-180.

정종원. (2015). 조직문화가 조직 내 정치 및 갈등, 갈등관리에 미치는 영향에 관한 연구: 인과관계의 분석을 중심으로.「한국비교정부학보」, 19(4): 139-172.

정종원·남승하. (2012). 조직협력과 조직 내 정치 및 갈등에 관한 연구.「한국사회와 행정연구」, 23(3): 291-321.

천성현. (2015). 직장인 이중적 태도, 구시대 조직관성을 버려라. 포스코경영연구원 연구보고서.

최석봉·김규덕. (2012). 조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구: 조직지원인식의 조절적 영향.「대한경영학회보」, 25(3): 1675-1701.

최인옥. (2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향: 관계갈등의 매개효과와 신뢰의 조절효과.「대한경영학회지」, 24(4): 1961-1977.

한수진·고애나·강소라. (2015). 개인주의-집단주의 성향이 개인-환경 적합성과 정서적 조직몰입에

미치는 영향에 관한 한국·중국 비교연구. 「한국산학기술학회논문지」, 16(9): 5968-5981.

한종희·서승현. (2013). 공공 조직문화유형에 따른 감성적 지성과 직무만족 간의 영향 분석: 고용노동부 공무원 사례를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 12(2): 31-53.

Amason, A. C. (1996), Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management groups, *Academy of Management Journal,* 39: 123- 148.

Bochner, S. (1994). Cross-Cultural Differences in the self concept a test of Hofstede's individualism/collectivism distinction. *Journal of cross-cultural psychology*, 25: 273-283.

Chatman, J. & S. Barsade. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40: 423-443.

De Dreu, C. K. W. & L. R. Weingart. (2003), Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 741-749.

Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*, Oxford University Press on Demand.

Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3): 255-274.

Ho, D. Y. F. & C. Y. Chiu. (1994). *Component ideas of individualism, collectivism, and social organization: An application in the study of Chinese culture.* .Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA; Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, CA; Sage.

Hofstede, G & M. H. Bond. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, *Organizational dynamics*, 16(4): 5-21.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., & P. W. Dorfman, P. W., & V. Gupta. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Jehn, K. (1995), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 256-282.

Jehn, K. (1997), *Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. in C. K. W. De Dreu & Van de Vliert (Eds.), Using Conflict in Organizations*, London: Sage.

Jehn, K. A. & E. Mannix. (2001), The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup

conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, 44: 238-251.

Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch. (1969). *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Homewood, IL: Irwin.

Markus, H. R. & S. Kitayama. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2): 224-253.

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization, Boston: Division of Industrial Research*, Harvard Business School.

Peters, T. J. & R. H. Waterman. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, New York, NY: Harper and Row.

Podsakoff, P. M. & D. W. Organ. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4): 531-544.

Quinn, R. E. & J. R. Kimberly. (1984). *Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice*, Homewood, IL: Irwin.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235.

Ring, P. S. & A. H. Van de Ven. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1): 90-118.

Robert, C. & S. A. Wasti. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4): 544-566.

Skinner, S., Gassenheimer, J., & S. Kelly. (1992). Cooperation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*, 68: 174-193.

Wagner, J. A & J. R. Hollenbeck. (1995). *Management of organizational behavior*, NJ: Prentice-Hall.

접수일(2016년 10월 20일)
수정일(2016년 11월 23일)
게재확정일(2016년 11월 23일)