creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[UCI]I804:24011-200000267284

2019년 2월
박사학위청구논문

지방공기업 CEO의 리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향

-임파워먼트의 매개효과를 중심으로-

조선대학교 대학원

공 공 행 정 학 과

박 근 영

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

지방공기업 CEO의 리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향

-임파워먼트의 매개효과를 중심으로-

A Study on the Effects of CEO's Leadership and Organization Culture on the Organization Performance in Local Public Corporations : Focusing on the Mediation Effect of Empowerment

2019년 2월 25일

조선대학교 대학원

공 공 행 정 학 과

박 근 영

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

지방공기업 CEO의 리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향

-임파워먼트의 매개효과를 중심으로-

지도교수 한인섭

이 논문을 행정학 박사학위 신청논문으로 제출함

2018년 10월

조선대학교 대학원

공 공 행 정 학 과

박 근 영

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

박근영의 박사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 朴喜緖 (인)

위 원 조선대학교 교수 李敏勢 (인)

위 원 전북대학교 교수 金卿娥 (인)

위 원 호남대학교 교수 玉載善 (인)

위 원 조선대학교 교수 鄭仁愛 (인)

2018년 12월

조선대학교 대학원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

ABSTRACT ---------- ix

제 1 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구 목적 ····· 1

제 2 절 연구 범위 및 방법 ····· 5

제 2 장 연구의 이론적 논의 ····· 8

제 1 절 리더십 이론 ····· 8

1. 리더십의 개념 ····· 8
2. 리더십의 유형 ····· 16
3. 지방공기업의 리더십 ····· 20

제2절 조직문화 ····· 23

1. 조직문화의 개념 ····· 23
2. 조직문화의 유형 ····· 26
3. 지방공기업의 조직문화 ····· 38

제 3 절 조직성과 ····· 40

1. 성과의 개념 ····· 40
2. 조직성과의 유형 ····· 45
3. 지방공기업의 조직성과 ····· 56

제 4 절 임파워먼트 ····· 59

1. 임파워먼트의 개념 ····· 59
2. 임파워먼트의 유형 ····· 64
3. 지방공기업의 임파워먼트 ····· 75

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 5 절 변수 간 관계 ····· 77
1. 리더십과 조직성과 간 관계 ····· 77
2. 조직문화와 조직성과 간 관계 ····· 82
3. 리더십, 조직문화, 조직성과, 임파워먼트 간 관계 ····· 86

제 3 장 연구모형과 조사설계 ····· 93

제1절 연구모형 및 가설설정 ····· 93
1. 연구모형 ····· 93
2. 연구가설 ····· 94
제2절 변수의 정의와 측정 ····· 101
1. 변수의 조작적 정의 ····· 101
2. 설문지 구성 ····· 106
3. 분석방법 ····· 111

제4장 실증분석 ····· 114

제 1 절 자료 수집 및 분석방법 ····· 114
1. 조사대상과 범위 ····· 114
2. 자료수집 ····· 115
제 2 절 변수에 대한 신뢰도 및 타당도 검증 ····· 118
1. 변수의 신뢰도 및 요인분석 ····· 118
2. 변수들 간 상관관계 분석 ····· 126
제 3 절 가설검증 결과 ····· 130
1. 리더십과 조직성과 간 관계 ····· 130
2. 조직문화와 조직성과 간 관계 ····· 134
3. 임파워먼트의 매개효과 ····· 138

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 5 장 결론 ····· 163

제 1 절 연구결과의 요약 ····· 163

제 2 절 연구의 시사점 ····· 165

1. 이론적 시사점 ····· 165

2. 정책적 시사점 ····· 166

제 3 절 연구의 한계점 및 연구과제 ····· 175

참고문헌 ---- 177

부록 ---- 192

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 목차>

[표 2-1] 리더십에 대한 학자들의 정의 ····· 10
[표 2-2] 리더십 이론의 유형화 ····· 14
[표 2-3] 조직문화의 개념 ····· 24
[표 2-4] 학자별 조직문화 유형 분류 ····· 27
[표 2-5] 공공부문 문화유형 연구 사례 ····· 37
[표 2-6] 성과의 개념 정의 요약 ····· 43
[표 2-7] 지방공기업 경영성과 지표별 평가 내용 ····· 46
[표 2-8] 지방공기업 성과 선행요인 연구 ····· 54
[표 2-9] 임파워먼트 개념에 대한 학자들의 정의 ····· 63
[표 2-10] 임파워먼트의 선행연구 요약 ····· 74
[표 2-11] 경쟁가치모형 리더십과 조직성과 간 선행연구 ····· 80
[표 2-12] 조직문화, 조직성과 간 선행연구 요약 ····· 84
[표 2-13] 리더십, 조직문화, 조직성과 간 임파워먼트의 매개요인 선행연구 ····· 90
[표 3-1] 변수 및 조작적 정의 ····· 105
[표 3-2] 설문지의 구성 ····· 107
[표 3-3] 변수에 대한 설문문항 ····· 108
[표 4-1] 분석 대상 ····· 114
[표 4-2] 표본의 인구통계학적 특성 ····· 116
[표 4-3] 리더십 측정항목의 신뢰도 및 요인분석 결과 ····· 120
[표 4-4] 조직문화 신뢰도 검증 및 요인분석 ····· 122
[표 4-5] 임파워먼트 측정항목의 신뢰도 및 요인분석 결과 ····· 123
[표 4-6] 조직성과 신뢰도 검증 및 요인분석 ····· 125
[표 4-7] 변수의 평균과 표준편차 ····· 127
[표 4-8] 변수 간 상관관계 ····· 129
[표 4-9] 리더십과 주관성과 간 관계 ····· 130
[표 4-10] 리더십과 객관성과 간 관계 ····· 133
[표 4-11] 조직문화와 주관성과 간 관계 ····· 135
[표 4-12]조직문화와 객관성과 간 관계 ····· 137
[표 4-13] 리더십과 임파워먼트 간 회귀분석 결과 ····· 139
[표 4-14] 임파워먼트와 조직성과 간 회귀분석 결과 ····· 140
[표 4-15] 리더십, 주관성과 간 임파워먼트 매개효과 회귀분석 결과 ····· 142
[표 4-16] 리더십과 객관성과 간 임파워먼트 매개효과 회귀분석 결과 ····· 144
[표 4-17] 리더십, 조직성과 간 임파워먼트 매개효과 Sobel-test 검증 결과 ····· 147
[표 4-18] 조직문화와 임파워먼트 간 회귀분석 결과 ····· 150

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-19] 조직문화 주관성과 간 임파워먼트 매개효과 ····· 151
[표 4-20] 조직문화 객관성과 간 임파워먼트 매개효과 ····· 154
[표 4-21] 조직문화와 조직성과 간 Sobel 테스트 검증결과 ····· 157
[표 4-22] 가설 검증결과 요약 ····· 159

<그림 목차>

[그림 2-1] 경쟁가치모형의 리더십 유형 ····· 18
[그림 2-2] Cameron & Quinn(2011)의 경쟁가치모형의 조직문화 ····· 32
[그림 2-3] Conger & Kanungo의 임파워먼트 과정 ····· 68
[그림 2-4] Spreitzer(1995)의 임파워먼트 과정 ····· 71
[그림 3-1] 연구모형 ····· 94
[그림 4-1] 리더십과 주관성과 간 관계 ····· 131
[그림 4-2] 리더십과 객관성과 간 관계 ····· 133
[그림 4-3] 조직문화와 주관성과 간 관계 ····· 135
[그림 4-4]조직문화와 객관성과 간 관계 ····· 137
[그림 4-5] 리더십과 임파워먼트 간 회귀분석 결과 ····· 139
[그림 4-6] 임파워먼트와 조직성과 간 관계 ····· 141
[그림 4-7] 리더십과 주관성과 간 임파워먼트의 매개효과 회귀분석 결과 ····· 143
[그림 4-8] 리더십과 객관성과 간 임파워먼트 매개효과 ····· 145
[그림 4-9] 리더십과 주관성과 간 임파워먼트 매개효과 Sobel-test 검증 결과 ····· 148
[그림 4-10] 리더십과 객관성과 간 임파워먼트 매개효과 Sobel-test 검증 결과 ····· 148
[그림 4-11] 조직문화와 임파워먼트 간 회귀분석 결과 ····· 150
[그림 4-12] 조직문화와 주관성과 간 임파워먼트 매개효과 ····· 153
[그림 4-13] 조직문화와 객관성과 간 임파워먼트 매개효과 ····· 155
[그림 4-14] 조직문화 주관성과 간 임파워먼트 Sobel 테스트 검증결과 ····· 158
[그림 4-15] 조직문화와 객관성과 간 임파워먼트 Sobel 테스트 검증결과 ····· 158
[그림 4-16] 리더십과 주관성과 간 임파워먼트의 매개효과 ····· 161
[그림 4-17] 리더십과 객관성과 간 임파워먼트의 매개효과 ····· 161
[그림 4-18] 조직문화와 주관성과 간 임파워먼트의 매개효과 ····· 162
[그림 4-19] 조직문화와 객관성과 간 임파워먼트의 매개효과 ····· 162

<수식 목차>

[수식 3-1] 회귀분석을 활용한 매개관계 판별법 ····· 112

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[수식 3-2] Sobel test의 검증방법 ····· 113

ABSTRACT

A Study on the Effects of CEO's Leadership and Organization Culture on the Organization Performance in Local Public Corporations:

Focusing on the Mediation Effect of Empowerment

Park, GeonYoung
Advisor : Prof. Han, InSub Ph.D.
Department of Public Administration
Graduate School of Chosun University

Since the Local Public Enterprises Act was enacted, local public corporations' scale and role have been expanding and increasing. However, rapidly increasing deficit in local public corporations operation is a huge pressure factor on local finance. To overcome the situation, it is necessary to find a positive research model to improve the management performance of local corporations. In particular, to improve the organizational performance of local public corporations, some research on the internal factors such as a stereotype dominating members in the organization, and variables originating a new way of thinking is much

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

more important than the compelling strategy by law or system.

From this perspective, this thesis, this research focuses on the internal factors such as the leadership of local public corporations, the empowerment of organizational members, organizational culture, and the relationship between these variables is empirically analyzed. Specifically, the research is focusing on whether there exists a leadership type or a organizational culture type which enhance local public corporation's management performance, whether there is a difference in perception between subjective management performance perceived by organizational members and objective management performance which as represented as a actual management evaluation score.

The results of this study are as follows.

First, leadership of local public corporations has a positive effect on organizational management performance, and there were a distinctive characteristic among leadership types according to performance measurement method. In particular, the organizational members of the local public corporations perceived that all types of leaderships were influencing organizational management performance, which could be inferred to be a key variable in organizational performance. From these results, it is necessary to train leaders who can achieve actual management performance of local public enterprises.

Second, organizational culture has a positive influence on organizational management performance, which varies by organizational culture type according to organizational management performance measurement method. In subjective management performance, all types of organizational culture were positive factors influencing organizational management performance, but only hierarchical culture had a meaningful influential relationship with objectivity. In particular, the culture type that enhances organizational management performance in local public corporations is suggested as a hierarchical culture emphasizing centralized control and rules. This results imply that an effective organization management strategy could be not to reject the hierarchical culture in achieving the individual and organizational goals, but to establish a stable hierarchical culture according to the characteristics of local public corporations.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Third, empowerment has a direct effect on organizational management performance, and it has some mediating effects between leadership, organizational culture, and organizational management performance. In particular, structural empowerment was a positive influence factor. However, structural empowerment did not play a mediating role between leadership, organizational culture, and organizational management performance. On the other hand, psychological empowerment showed partial mediating effects between adhocracy culture and subjectivity, and between innovation-oriented leadership and subjectivity.

Fourth, in this study, in which leadership and organizational culture are typified by the competitive value model, leadership and organizational culture tended to be consistent with the recognition of organizational members in the effect of leadership and organizational culture on organizational management performance. The results show that leadership and organizational culture are complementary and not separate concepts in improving organizational management performance of local public corporations, and organizational management performance can be improved when these two variables are appropriately organized.

Fourth, in this study, in which leadership and organizational culture are typified by the competitive value model, leadership and organizational culture tended to be consistent with the recognition of organizational members in the effect of leadership and organizational culture on organizational management performance. The results show that leadership and organizational culture are complementary and not separate concepts in improving organizational management performance of local public corporations, and organizational management performance can be improved when these two variables are appropriately organized.

The implications of this study are as follows.

First, in measuring organizational management performance, empirical tests on subjective performance and objective performance are implemented at the same time to prove the causality of leadership, organizational culture, and empowerment on individual performance in organizational management performance.

Second, leadership, organizational culture, and empowerment were

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

empirically tested from the integrated viewpoint to find some management performance factors within the organization of the local public corporations.

Third, precedent research results showed that only group culture, innovation culture, and rational culture have a positive causal relationship with organizational effectiveness. However, this study found that a hierarchical organizational culture strategy based on predictable rules and controls could be more advantageous in achieving organizational management performance.

Fourth, in order to respond positively to the rapidly changing organizational environment, local public corporations have verified the necessity of introducing empowerment. In addition, existing researches have only studied and identified the psychological empowerment approach. However, this study contributes to find a more efficient organization management strategy in local public corporations through the integrated empirical test of structural empowerment and psychological empowerment.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제1장 서론

제1절 연구 목적

경영평가 제도 시행에도 불구하고 괄목할만한 성과향상을 내놓지 못하는 지방공기업은 외부로부터 경영성과 향상 및 경쟁력 강화 압박에 직면하고 있다. 지방공기업은 1969년 「지방공기업법」이 제정될 당시 7개에 불과했지만, 2018년 12월 현재 500여 개에 이르고 있어 그 숫자와 규모, 예산이 기하급수적으로 증가하는 추세이다. 그럼에도 불구하고 지방공기업의 재정적자 규모는 심각한 수준에 이르고 있어 지방재정을 압박하는 핵심 요인으로 지목되고 있다.[1] 지방공기업의 성과는 지방자치단체의 공공서비스를 공급하는 정책수행 기능뿐 아니라 수익성의 관점에서 조직 존립의 당위성과도 연결되는 중요한 문제로 비효율성을 개선하는 것은 시대적 사명으로 인식된다.

그동안 정부는 지방공기업의 '부채 감축'과 '경영성과 개선'을 위해 공공조직에서 성과관리를 시행해 왔다. 하지만 성과관리제도가 정부의 실질적인 성과관리를 위한 것이 아니라 외부 압력에 대응하는 수준에 머물러 경영개선 관점에서 큰 실효성을 거두지 못했다는 비판이 있다. 이런 문제인식에 따르면 지방공기업의 성과관리는 법규나 제도에 의한 강제적 전략보다는 내부구성원을 지배하는 고정관념, 새로운 사고 틀을 형성시키는 내부 요인의 중요성을 강조해야 한다는 주장이 가능해 진다. 이와 같은 비판적 관점에서 진행된 연구들은 지방공기업 성과향상 실패 원인으로 성과관리 목표의 모호성에 따른 조직구성원의 거부감(한인섭, 2009), 리더십과 조직문화를 고려하지 않은 성과관리제 도입(김철의, 2009; 이정주, 2006; 임정빈, 2015; 고재권, 2017)을 지적하고 있다.

이런 문제점들을 고려해 볼 때 지방공기업의 경영성과를 향상시키고 경쟁력을

---

1) 지방공기업은 1970년 7개에서 1980년 59개, 1990년 181개, 2000년 267개, 2010년 378개, 2017년 402개가 지방자치단체에 의해 설립되어 운영되고 있다. 특히 1999년 행정안전부에 있던 지방공기업의 설립 승인권과 인가권이 행정안전부에서 지방자치단체로 이양된 후 지방자치단체가 경쟁적으로 지방공기업을 설립하기 시작하여 폭발적인 증가세를 보이고 있다(한인섭 · 김정렬 · 최태선, 2012: 261-262). 지방공기업의 인력규모도 1988년 3,264명에서 2016년 81,847명으로 늘어났지만, 지방공기업의 총 부채현황은 2010년 62조9천억 원에서 2016년 68조1000억 원에 이르고 있어 지방재정의 부담 요인으로 작용하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제고 할 수 있는 내부 조직차원의 전략과 실제 성과가 연계될 수 있는 종합적 관점의 성과요인을 탐색해 볼 필요가 있다. 지방공기업의 조직성과 향상은 제도의 혁신이나 외부환경의 변화만으로 달성되기 어려운 측면이 있다. 지방공기업은 조직구성원들의 소유의식과 경영개선 동기의 부재로 태생적으로 경영성과향상을 위한 유인책이 결여되어 있기 때문이다. 때문에 지방공기업의 성과관리는 조직구성원의 관료적 태도를 근본적으로 전환시켜 조직문화를 바꿀 수 있는 조직 내부 관리전략과 정치적 환경 변화와 내부환경 변화를 조직내부 관리전략에 피드백하는지의 여부에 주목할 필요가 있다.

관료주의적인 지방공기업의 최고경영자는 비전과 전략을 수립하는 과정에서 절대적인 영향력을 가지고 있다. 리더의 전략에 대한 선택과 결정이 조직에 미치는 파급력이 큰 것에 비해 볼 때 지방공기업 리더의 역할은 과소평가 되어왔다. 이런 점을 반증하듯 최근 행정안전부가 공개한 지방공기업경영성과평가 결과를 살펴보면 동일한 조직임에도 불구하고 최고경영자에 따라 매우 상이한 성과를 내고 있음이 확인되고 있다.[2] 비록 리더의 임기는 민간기업에 비해 짧지만, 집중화된 리더의 혁신의지와 역량은 단기간에 조직구성원의 행동 변화를 이끌어내고 조직의 성과를 결정하는 핵심요소로 작동하고 있다는 의미이다.

민간 기업에 비해 비교적 임기가 짧은 지방공기업의 경우 리더의 혁신 의지만으로는 지속적인 성과를 창출하기 어려운 조직구조를 고려할 때 조직문화가 효율적인 조직관리 전략으로 기능할 수 있다(Daft, 2004: 384; 김근세·이경호, 2005 :181). 효과적인 조직변화는 조직구성원의 능력 뿐 아니라 이들의 행동 지침이 되는 신념체계인 조직문화에 의존하는 경우가 많다. 조직변화가 조직문화에 의존하는 경향으로 인해 조직문화는 조직구성원의 임파워먼트를 증진시키며, 조직구성원들이 조직에 대한 헌신성을 높이고, 공동 목표에 대한 행위와 인식의 기제로 작용해 조직의 성과를 좌우하는 역할을 한다(Morgan, 1986; 김호정, 2002; 김진아, 2008). 즉, 효과적인 지방공기업 성과관리제도의 정착을 위해서는 관료 문화에

2) 한때 파산위기까지 몰렸던 경기 용인도시공사는 '2017년 지방공기업 경영평가'에서 최고 등급인 '가' 등급을 획득하면서 최우수 지방공기업으로 꼽혔다. 용인도시공사는 3년 전 최하위 등급에서 무려 4계단 수직 상승하는 성과를 달성했다. 용인도시공사는 2016년 영업수지비율이 2015년 대비 2.8% 상승했고, 흑자는 8억에서 57억으로 무려 7배가 뛰는 서프라이즈 재무실적을 개선해 높은 평가를 받았다고 설명했다. 매출액도 전년 970억 원에서 1,013억 원으로 43억 원이나 급증했다(한국일보, 2017년 8월 2일자).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

익숙해진 구성원들의 인식을 변화시키는 조직문화가 구축될 때 성공할 수 있음을 의미한다.

이와 같은 이론적 맥락과 함께 IMF 등 조직생존 위기를 겪으면서 지방공기업의 경직된 관료주의를 극복할 수 있는 조직관리 전략으로 임파워먼트의 중요성이 부각되고 있다. 사업의 적자분을 지방자치단체에서 보조받는 지방공기업의 경우, 시장경쟁에서 살아남기 위한 전략경영에 대한 의지 부족, '공공성'을 명분으로 실효성 없는 무분별한 사업추진 등 조직구성원들의 도덕적 해이 현상이 조직운영 전반에서 관찰되기도 한다. 이러한 조직의 구조적 문제점을 극복하기 위해서는 최일선에서 고객과 대면하며; 변화를 주도하는 조직구성원들의 역할을 이끌어 내는 낼 수 있는 임파워먼트가 무엇보다 중요하다(고재권, 2017: 82).

이러한 관점을 종합해 볼 때, 지방공기업의 효율적인 성과관리 시스템이 작동되기 위해서는 조직구성원의 참여를 높이고 공동목표 의식을 확대할 수 있는 리더십과, 조직문화, 동기부여 전략으로써 임파워먼트를 종합적으로 고려할 필요가 있다. 지방공기업의 리더십과 조직문화, 임파워먼트는 조직성과에 영향을 미치는 주요 변수이며, 이들의 상호작용 및 영향력에 따라 지방공기업의 성과는 달라질 수 있기 때문이다. 그러나 기존의 지방공기업 성과관리 연구들은 리더십과 조직문화, 임파워먼트를 모두 고려한 통합적 관점을 제시하지 못하고 있다.

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 지방공기업의 최고경영자 리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향, 이들 사이에서 임파워먼트가 조직성과에 미치는 매개효과를 실증적으로 연구하고자 한다. 또 지방공기업의 성과를 향상시키는 리더십 유형과 조직문화 유형은 존재하는지, 조직구성원이 인지하는 주관적 성과와 실제 경영평가 점수인 객관적 성과에서의 차이는 있는지에 주목하고 조직의 경영성과전략을 탐색해 보고자 한다.

첫째, 지방공기업에서 리더십에 따른 조직성과의 영향요인을 검증한다. 조직내 리더십에 관한 경험적 연구들은 리더십이 조직의 효과성 또는 생산성에 미치는 영향에 초점을 맞춰 왔는데, 최근에는 조직의 유형 (Egri & Herman, 2000) 및 상황(Bass & Avolio, 1993; Burns, 1978; Masi & Cooke, 2000), 문화(Yukl, 2002)에 따라 조직의 성과를 증진시키는 리더십 유형에 관심이 모아지고 있다.

Quinn & McGrath(1985)이 고안해 낸 경쟁가치모형은 리더십과 조직문화를 한가지 혹은 흑과 백의 구분과 같은 이분법적 구분의 틀로 분석한 기존 연구를 벗

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

어나 지방공기업이 처한 다양한 가치 충족과 대내·외 환경여건 속에서 효과적인 조직을 만들 수 있는 틀을 제시해주고 있다. 이 모형은 공공부분에서 상이한 조직문화와 조직 관리자의 리더십, 구성원의 행태변화 등과 어떤 연관성이 있는지를 진단하는데 많이 활용되고 있어서(권경득·여영현, 2008: 164) 본 연구가 추구하는 지방공기업의 리더십 유형에 적합할 것으로 보인다. 또한 지방공기업에서 경쟁가치모형을 적용해 리더십과 조직성과를 밝힌 연구는 이정주(2005), 이상철(2014), 이성준(2017)의 연구 정도만 존재하고 있어 추가적인 연구의 필요성이 존재한다.

둘째, 지방공기업 조직성과 영향요인으로서 조직구성원 행동지침의 중심축인 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 선행연구는 조직 내 구성원의 신념 체계를 구성하는 조직문화는 리더가 조직 목표를 설정함에 있어 고려되어야 할 요인이며, 임파워먼트에 영향을 미쳐 조직성과를 이끄는 주요 변인으로 보고되었다(Vogt & Murrell, 1990; 고재권, 2017). 특히 '공공성'과 '수익성'을 동시에 고려하는 지방공기업은 다른 조직과 다른 독특한 조직문화가 존재할 것으로 보여, 조직문화에 대한 연구의 필요성이 제기된다. 그동안 정부차원의 다양한 성과관리 제도 개혁의 실패 원인이 지방공기업의 이러한 조직문화를 고려하지 않은데 따른 것이라는 지적이 이를 뒷받침 해준다.

셋째, 지방공기업에서 조직구성원 개인을 비롯해 조직차원에서 긍정적인 영향력을 행사하는 임파워먼트의 영향력을 탐색하고자 한다. 조직의 성과를 이끄는 핵심 주체는 조직구성원 개개인으로 이들의 동기부여나 행동변화가 선행될 때 조직성과로 이어질 수 있다. 선행연구들은 임파워먼트가 조직구성원의 의사결정 참여와 자율적 행위를 통해 전문성을 증진시키고 권한의 배분을 통해 책임감을 증진시켜 조직성과를 높인다고 밝혔다(고재권, 2017; 조태준, 2014). 하지만 공공부문에서 임파워먼트에 대한 연구는 조태준(2014), 고재권(2017)의 연구를 제외하고는 사실상 찾아보기 매우 힘들다. 이에 본 연구는 임파워먼트를 구조적임파워먼트와 심리적임파워먼트로 유형화하여 리더십과 조직문화가 임파워먼트 유형에 미치는 영향 관계, 임파워먼트의 유형별 조직성과 간 관계를 검증하고자 한다. 여기에 리더십과 조직문화 조직성과 사이에서 임파워먼트의 매개효과를 검증함으로써 지방공기업에서 임파워먼트에 대한 연구를 확대하고자 한다.

넷째, Quinn & McGrath(1985)에 따르면 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

부의 리더십이 적합관계를 이루어야 한다고 주장하고 있다. 이에 본 연구는 리더십 유형과 조직문화 유형에서 공통된 조직성과 유형이 존재하는지를 검증하고자 한다. 조직문화는 리더의 역할 및 관리 스타일과 관계가 깊으며, 이들 사이의 적합성이 성공적인 조직운영의 가능성을 높인다고 했다(Kast & Rosenzweig, 1985).

그동안 리더십과 조직문화, 조직성과를 규명하기 위한 연구는 대부분 리더십과 조직문화를 동시에 고려하지 않고 각각의 독립된 변수로 조직성과에 미치는 영향력을 검증했다. 그러나 최근의 연구들은 조직성과를 연구함에 있어 리더십과 조직문화가 함께 고려되어야 하며, 이들의 적합성에 따라 조직효과성이 달라질 수 있음을 제시하고 있다(Kotter & Heskett, 1992, 김호정, 2003; 구연원, 2005; 김철의, 2009; 한봉주, 2009; 임채숙 외, 2010; 지경이 외, 2012).

제2절 연구 범위 및 방법

본 연구는 첫째, 전국의 지방자치단체가 설립한 지방공기업을 대상으로 실증분석을 시행한다. 지방공기업은 지방자치단체가 직접 운영하는 지방 직영기업인 상하수도 공사를 제외한 지방공사와 지방공단 등이 있다. 본 연구에서는 지방 직영기업과 출자·출연법인을 제외하고 지방공기업법에 따라 운영되고 있는 지방공기업 중 지방공기업평가원의 경영평가를 받는 전국의 지방공사·지방공단만을 연구대상으로 한다.[3] 지방자치단체에서 직접 운영하는 상하수도 등 직영기업을 제외한 이유는 공무원 신분을 가진 구성원이 내부 인사요인에 의해 발령되며, 자치단체 부속 기관 성격이 강해 실질적으로 지방공기업의 리더십의 적용을 받지 않아 본 연구의 목적과 맞지 않기 때문이다. 반면, 지방공사와 지방공단은 정부로부터 동일한 기준에 따라 경영평가를 받고, 공사는 지방공기업의 특성 중 기업적 요소가 더 강하다. 공단은 공공성을 더 강조하기 때문에 지방공기업 운영 면에서 상이한 두 조직의 리더십과 조직성과를 실증적으로 비교하여 분석할 수 있다.

연구대상으로 지방공기업 중 지방공사·공단을 대상으로 하였으나, 연구기간 중에 신설되거나 폐지, 통합된 지방공사·공단은 연구대상에서 제외하였다. 관련 자

3) 지방공기업법에 적용받는 지방공기업은 직접경영방식의 지방 직영기업(상수도, 하수도, 공영개발, 지역개발기금 등), 간접경영의 지방공사 · 공단, 제3섹터로 분류하고 있는 지방공사 · 공단 외의 출자 · 출연법인 등이 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

료는 지방공사 공단의 해당공기업 홈페이지와 지방공기업 경영정보 공개포털 클린아이(www.cleaneye.go.kr)를 통해 수집하였고 부족한 자료는 정보공개시스템을 통해 해당기업에 자료를 요청해 습득한 자료를 활용하였다.

둘째, 연구기간의 범위는 지방공기업 경영평가 결과가 발표된 2014년부터 2017년까지 4년간으로 하였다. 이는 조직문화가 단기간에 쉽게 변화되지 않으며, 2014년 실시된 전국동시 지방선거로 지방공기업 기관장의 교체가 많아 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 대한 실재 분석이 가능할 것으로 판단했기 때문이다.

셋째, 본 연구의 실증 분석을 위해 사용되는 자료는 설문조사와 2차 자료를 병행한다. 지방공기업에서 조직성과와 관련된 선행연구들은 성과측정의 어려움을 이유로 심리적 지표인 조직몰입, 직무만족 등 주관적 심리적 지표를 성과 요인으로 활용했다. 하지만, 구성원이 인지하는 심리적 지표는 객관성 문제가 제기된다. 이에 본 연구는 지방공기업 조직성과를 조직구성원이 인지하는 심리적 지표와 매년 행정안전부가 지방공기업을 대상으로 실시하는 '지방공기업 경영평가' 자료로 나누어 조직성과를 측정함으로써 객관성을 제고한다. 조사 기간은 2018년 6월 10일부터 8월 25일까지 설문 및 전화면접을 통해 이뤄졌다.

넷째, 본 연구의 분석수준(level of analysis)은 조직수준(organizational level)으로 한다. 지방공기업에서의 조직성과는 조직에 의해 제도나 목표 등이 먼저 설정되고 조직의 결정 없이 개인에 의해 조직성과 달성 목표가 정해지는 경우는 드물다. 분석수준이 조직인 경우 종업원의 전반적인 응답률 보다 조직의 응답률이 더 중요하다(Jaskyte, 2004; 김철의, 2008: 7 재인용).

마지막으로 지방공기업의 리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 각 변인 간 관계를 묻는 설문조사를 실시하였으며, 가설에 대한 분석과 검증은 WIN SPSS 24.0을 이용하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 제1절은 연구의 목적, 제2절은 연구의 범위 및 방법을 제시하였다. 제2장은 본 연구의 이론적 배경으로 제1절은 리더십의 이론과 유형 및 연구에 활용된 경쟁가치모형에 대한 설명을 제시하였다. 제2절은 조직문화의 개념, 조직문화의 형성, 조직문화 유형의 연구경향 및 Quinn의 경쟁가치모형 등을 설명하였다. 제3절은 조직성과의 개념과 접근방법, 조직성과 지표 중 객관적 지

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

표인 지방공기업 경영성과평가지표, 주관적 성과 지표로 선행연구에서 활용된 조직구성원의 주관성과 지표를 모색하였다. 제4절은 임파워먼트의 개념 및 임파워먼트의 유형(접근방법)으로 구조적임파워먼트와 심리적임파워먼트에 대한 개념 설명 후 지방공기업에서 임파워먼트가 갖는 의미와 중요성을 밝혔다. 제5절은 본 연구에서 조직성과에 영향을 미치는 주요 변인으로 선정한 리더십, 조직문화, 임파워먼트 간 선행연구를 검토하였다.

제3장은 연구설계로 실증분석 모형을 설계하고, 각 변수들 간 가설설정으로 구성하였다. 제1절은 본 연구에서 밝히고자 하는 변수들의 이론적 배경과 선행연구 결과를 토대로 연구모형에 따른 가설설정을 다루었다. 제2절은 조사 설계로 변수의 조작적 정의, 설문지의 구성 및 분석방법을 제시하였다. 제4장은 조사결과의 분석 및 요약으로 표본의 일반적 특성 및 신뢰성, 타당성 분석 인구, 통계적 차이 분석을 실시하였으며, 연구의 분석모형에 입각하여 지방공기업의 리더십 유형과 조직성과, 조직문화와 조직성과 간 관계, 이들 변인들 사이에서 임파워먼트의 매개효과, 조직문화 유형과 리더십 유형에 따른 조직성과를 비교 분석한다. 제5장은 결론으로 연구결과의 요약 및 본 연구를 통해 얻어진 정책적 제언 및 연구의 한계점을 제시하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2장 연구의 이론적 논의

제1절 리더십 이론

1. 리더십의 개념

1) 리더십의 정의

리더십은 지난 수십 년간 성과를 결정짓는 핵심 변수로 인정되면서 민간뿐만 아니라 공공영역에서도 많은 연구가 진행되었다. 특히, 나태한 조직문화를 개혁하고 조직의 효율성을 높이는 차원에서 리더십과 조직성과 간 관계에 대한 연구들이 주목받고 있다.

리더십(leadership)은 심리학적 관점에서 “이끄는 자”라는 의미의 leader와 “마음가짐”이라는 뜻의 ship의 합성어로 “이끌어가는 사람의 마음가짐”으로 통용된다. 리더십은 구성원들의 가치관, 신념, 태도 등을 변화시켜 동기를 부여함으로써 조직 전체차원에서 더 높은 목표를 달성하도록 한다(이상동·박봉규, 2010). 리더십은 분석하는 입장에 따라 다르게 정의되기도 하지만, 주로 리더 개인의 성격 특성이나 행동, 다른 사람에 대한 영향력, 상호작용패턴, 집단상황과의 역할관계, 관리직위 점유 등 관점에서 주로 정의된다.[4)]

리더십은 경영학과 조직행동론에서 중요한 이슈로 다뤄져 과업목표에 대한 영향력, 조직문화에 대한 영향력 등과 연계되어 연구되면서 연구자의 관점과 해석에 따라 다양하게 정의되고 있다(Fleishmanetal, 1992: 245-287). 리더십의 다양한 정의에 대해 Yulk(2002: 2)는 연구자들이 자신이 관심 있는 리더십 측면만을 강조하여 정의 내리기 때문이라는 해석을 내놨다.

리더십에 대한 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. 리더십을 집단의 목표를 위해 집단차원의 활동에 영향을 미치는 영향력으로 정의한 학자로는 Stogdill과 Jang을 들 수 있다. Stogdil(1974: 7)는 리더십을 “조직이 목표를 설정하고 이를 성취하기 위해 집단차원의 활동에 영향력을 행사하는 과정”으로 설명했다.

4) 김남현 「관리적 리더십론」, 서울: 한문사(1985), P.14

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Jang(1982)는 “집단의 목적을 달성하기 위해 집단 구성원의 활동을 조정하고 지휘하는 등 강제성을 띠지 않는 영향력의 행사과정”으로 정의함으로써 자발적인 조직차원의 참여를 강조한 개념으로 설명했다. Terry(1960)와 Koontz & O’Donnell(1968) 역시 Jang(1982)과 동일한 맥락에서 리더십을 “공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 자발적으로 협조·노력하도록 영향력을 행사하는 과정”으로 정의하였다. Hemphil & Coons(1957)은 “집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키는 개인의 행동”으로 결론 내렸다. Tannenbaum, Wwschler & Massarik(1961), Fleishman(1973), Schmidt & De Cotiis(1975), Hersey & Blanchard(1993: 83)[5]는 “주어진 상황에서 조직의 목표를 달성하고자하는 노력으로 의사소통 등을 효과적으로 활용하여 개인 및 집단의 활동에 변화를 주는 영향력의 과정”으로 정의하였다.

Jacobs(1970: 232)는 리더십이란 “일정한 정보를 제공하는 사람과 바람직한 방향으로 행동하면 보상을 받을 것이라고 확신하는 사람들 간의 상호관계”로 피드백고 보상교환의 관점을 덧붙였다. 발전적 리더십의 개념을 확장하여 변혁적 리더십을 고안해 낸 Bass(1990: 11-18)는 리더십을 “비전을 제시하여 부하를 변화시키고 이를 통해 목표를 달성하도록 이끄는 일체의 활동”으로 정의내리고, Northouse(2004: 4)는 “한 개인이 조직 공동의 목표를 달성하기 위하여 집단의 구성원들에게 영향을 행사하는 과정”이라고 하였다. Yulk(1994)는 리더십을 “목표달성을 위해 집단의 활동을 이끄는 개인의 행동, 의사소통 과정을 통해 나타나는 대인간의 영향력 및 증대, 조직화 된 집단의 활동에 영향력을 미치는 과정 및 목적을 달성하기 위해 자발적인 노력을 이끌어내는 과정”으로 설명했다(이병동, 2013: 49). Fiedler(1967)는 리더십을 조직의 성패를 좌우하는 유일하고 결정적인 요인으로 Robbins(1994)는 목적 달성을 위해 집단에 영향을 미치는 리더의 능력으로 각각 설명하였다.

국내에서 리더십을 연구한 이창원(2005)은 리더십이란 “공유된 공동의 목표를 위해 조직구성원 및 개인이 무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 이해시키고 실행할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정”으로 봤다. 이승주(2005)는 리더십을 “조직구성원의 활동에 영향을 주어 조직의 목표를 성취해 내

5) Hersey, P., & Blanchard, K. H., Management of Organizational Behavior, 6th ed, Prentice-Hall International. Inc.,(1993).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

는 지도력과 리더를 따르는 구성원과 목표 달성을 위해 보상으로 주어지는 성과 등이 동반되어야 하는 것” 이라고 주장한다. 백기복(2006)은 “어떤 매개체를 통해 구성원들 간에 서로 영향력을 주고받으며 목표한 결과를 만들어가는 과정”으로 보았다. 김병섭·박광국·조경호(2011)는 리더십이란 “조직을 이끄는 지도자가 의도적으로 추종자에게 영향력을 행사하는 과정”이라고 하였으며, 민진(2012)은 “조직관리자가 조직구성원에게 조직의 목적을 달성하기 위해 자발적으로 행동하도록 영향을 주는 과정”으로 봤다. 이상철(2012)은 리더십을 “리더가 조직의 목표를 달성하기 위해 조직구성원들에게 동기를 부여하고 영향력을 미치는 기술·능력·행위 등 자발적 참여를 이끌어 내는 과정”으로 정의하였다(홍승활, 2013: 9).

학자들은 관점에 따라 다양하게 리더십을 개념화하고 있지만 연구자들이 공통적으로 강조하는 리더십의 핵심요소가 있다. Bass(1990a: 11-18)는 리더십의 공통요소를 집단과정, 복종을 위한 수단과 영향력의 행사 및 이를 유도하는 수단, 행위, 설득, 상하 간 권력관계, 목표달성의 수단, 상호작용 효과, 역할구조의 창출 등으로 요약했다. Northouse(2004:2-7)는 첫째, 리더십은 상호관계적 관점에서 두 사람 이상의 구성원들 간 관계를 내포하는 집단현상, 둘째, 영향력을 행사하는 과정으로 이때의 영향력은 리더가 추종자에 일방적으로 행사하는 것으로 리더십의 결과는 조직목표 달성으로 정리된다는 것이다.

학자들의 연구를 통해 살펴본 정의에서 리더십 개념에 대한 공통된 합의는 이뤄지지 않았다. 하지만 이들 학자들의 정의를 종합해 보면 리더십은 강력한 권한과 책임을 가진 리더가 둘 이상의 조직구성원 및 집단에 조직의 공통된 목표를 위해 강제 혹은 자발적인 영향력을 행사하여 행동 변화를 미치고 결과를 창출해 내는 모든 과정으로 볼 수 있다. 여기에서 영향력은 조직구성원을 목표를 향해 행동을 변화시키고 독려하는 모든 심리적 행태적 변화를 포함한다. 이상의 논의를 통해 본 리더십의 학자별 정의는 다음 ［표2-1］과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-1] 리더십에 대한 학자들의 정의

연구자	리더십 정의
Stogdill(1974)	집단이 목표를 설정하고 성취하기 위해 집단 활동에 영향력을 행사하는 과정
Koontz & O' Donnell(1968)	공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 자발적으로 협조하도록 하는 기술이나 과정.
Hemphil & Coons(1957)	집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키는 개인의 행동.
Hollander & Julian(1969)	두 사람 이상의 사이에서 발생하는 특정한 영향력의 관계.
Hersey & Blanchard(1993)	주어진 상황에서 목표달성을 위해 노력하는 개인 및 집단의 활동에 영향을 주는 모든 과정.
Jacobs(1970)	일정한 정보를 제공하는 사람과 바람직 한 방향으로 행동하면 보상을 받을 것이라고 확신하는 사람들 간의 상호관계
Jang(1982)	집단의 목적을 달성하기 위해 집단 구성원의 활동을 조정하고 지휘하기 위한 강제성을 띠지 않는 영향력의 행사과정.
Burns(1978)	구성원들의 흥미를 높이고 집단 내 목표나 사명감을 지각하게 하여 집단 이익을 추구하도록 이끄는 사람.
Bass(1985)	구성원들에게 영감을 심어주거나 성취 욕구를 높여 새로운 문제해결 방법을 제시하고 개인적 노력을 향상시키는 사람.
Yukl(1994)	목표 달성을 위해 집단의 활동을 이끄는 개인의 행동, 의사소통 과정을 통해 나타나는 대인간의 영향력의 증대, 목표달성을 위한 조직된 집단의 활동에 영향력을 행사하는 모든 과정.
Northouse (2004)	공동 목표를 달성하기 위하여 한 개인이 구성원들에게 영향을 미치는 과정.
이창원(2006)	효과적인 목표달성 방법을 타인에게 이해시켜 영향력을 행사하고 공유된 목표를 달성할 수 있게 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정.
이승주(2005)	조직의 목표를 성취해내는 과정으로 추종자와 업무성과가 있어야 하며 이는 특권이 아니라 하나의 책임으로 규정.
백기복(2006)	매개체를 통해 구성원들 간에 서로 영향력을 주고받으며 목표한 결과를 만들어가는 과정
김병섭·박광국 ·조경호(2011)	둘 이상이 포함되는 집단에서 의도적으로 지도자가 추종자에게 영향력을 행사하는 과정.
이상철(2012)	리더가 조직의 목표를 달성하기 위해 조직구성원들에게 동기를 부여하고 영향력을 미치는 기술·능력·행위 등 자발적 참여를 이끌어 내는 과정
민진(2012)	조직의 공동목표 달성을 위해 자발적으로 행동하도록 영향을 주는 과정.

출처: 성영태(2006)의 연구를 바탕으로 재구성

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 리더십 이론의 발전과정

리더십 이론의 접근방법은 각 연구자들이 어떤 ~~에 따라~~ 리더십~~에 대한~~ 개념과 방법을~~와~~ 선택하는 지에 따라 다양하다. 큰 관점에서 리더십 이론에 관한 연구는 특성 이론적 접근(trait approach), 행동 이론적 접근(behavioral approach), 상황 이론적 접근(situational approach) 등으로 발전해 ~~되어~~ 왔다(이상철, 2012a). 하지만 이들 이론은 특정 상황에서만 선택적으로 적용된다는 점에서 어느 것이 가장 바람직한 것인지 혹은 상황에 따라 가장 적합한 유형이 어떤 것인지를 모색하여 선택하고 그렇지 못한 특성이나 유형을 배제하는 접근방법은 배타성이라는 이론적 약점을 지닌다(이덕로·이종찬, 1999: 259).

시대의 흐름에 따른 리더십 연구의 발달과정과 이에 따라 분류된 리더십 유형을 살펴보면 다음과 같다.

특성 이론적 접근(trait approach)은 1950년대 이전 경영학계를 중심으로 시작되었으며, 주요 연구자는 Stogdill(1948)과 Mann(1956)이다. 이 이론의 핵심은 우수한 리더의 천부적 자질에 주목했다. 리더는 타고난 천부적 능력으로 어느 시대에나 어느 상황에서 리더가 될 수 밖에 없는 위대한 지도자로 단정했다(성영태, 2006: 16). 때문에 리더 개인의 자질에 대한 이해는 높일 수 있지만 환경변화에 따라 리더의 특성도 달라질 수 있다는 점, 리더는 경험과 학습을 통해 달라질 수 있는 발전적 존재로서의 가능성을 열어 두지 않아 교육과 훈련 등 리더십 개발 유용성이 낮다는 비판에 직면하게 되었다.

1950년~1960년대에 걸쳐 미국의 미시간대학교와 오하이오 주립대학교에서 주도적으로 연구된 행동이론(behavioral approach)은 리더의 행동패턴에 주목하고 개인이나 조직의 생산성에 동기를 부여하여 목표성취를 높이는 리더의 행동이 중점 연구였다. 즉, 리더의 유효성을 결정짓는 것은 타고난 리더의 자질이나 개인적 특성이 아니라 특정 상황에서 리더가 취하는 행동과 리더와 부하직원들 간의 상호작용 등 더 복합적인 관계 속에서 이뤄지는 전략적 행동이 연구의 핵심이다(전성만, 2017: 36). 행동이론의 대표적인 연구가 된 Ohio 주립대학은 육군장교를 대상으로 리더십을 종업원 중심적 리더십(employee-centered)과 직무중심 리더십(job-centered)으로 유형화 한 후 효과적인 리더십 유형을 밝혔다.[6] Michigan

6) Ohai 주립대는 육군 장교를 대상으로 가장 효과적인 리더십 유형을 행위를 측정하기 위해 종업원 중

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

대학교는 Ohio 주립대학의 연구를 다양한 업종으로 적용하여, 효율적인 리더는 생산지향적 행동과 동시에 구성원들에 대한 배려를 할 때 효율성을 높일 수 있음을 밝혔다(김철의, 2008: 50).

이러한 연구에도 불구하고 특성이론이나 행동주의적 접근법은 효과적인 리더십 유형을 발견하지 못했다. 이에 따라, 1960년~1980년대에 조직의 구조와 기능, 집단의 성격과 목적, 구성원의 태도와 욕구 등을 파악하고 이러한 상황과 리더와의 관계를 속에서 리더십을 이해하기 위한 상황이론(contingency approach)이 등장했다. 대표적인 학자인 Fiedler의 상황적합 이론은 리더십의 스타일과 과업이 수행되는 상황의 호의성(favorableness) 간 적합도에 따라 과업의 성공여부가 달라진다고 보았다. 이 이론은 리더의 유형의 분류, 상황변수, 리더 유형과 상황 간 적합성을 판별하는 것으로 상황변수의 중요도에 따라 리더-부하의 관계, 과업구조화, 직위권력 순으로 4:2:1로 부여하였다(오붕익, 2009: 18). Vroom & Yetton(1973)은 Fiedler(1964)의 상황적합이론을 리더의 전략적 의사결정으로 제한하고, 상황에 따른 리더의 전략적 의사결정에 주목하였다. 그 결과 상황이 확실(목표의 명확성, 과업구조의 명확성, 정보의 유효성)할 때는 지시적 리더의 역할이 높지만, 상황이 불확실할 때 참여적 리더의 역할이 더 효과적임을 입증했다.

Hersey & Blanchard(1993: 152)는 성숙도 이론을 적용하여, 리더십의 유형을 교시형 리더십(Directive Pattern Leadership), 설득형 리더십(Persuasive Pattern Leadership), 참가형 리더십(Participative Pattern Leadership), 위양형 리더십(Delegating Pattern Leadership)으로 나눴다(구연원, 2005: 30). 이후 하우스(R. J. House)는 경로-목표이론(Path-Goal Theory)을 통해 리더가 하급자에게 보여줄 수 있는 행동을 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십으로 유형화 하였다(백기복, 2006: 109-110).

1980년대 이후 기존의 리더십 이론에 대한 비판적 시각이 제기됨이 따라 리더십을 리더와 하위자 간 상호작용으로 확장한 교환이론이 제시되었다. 대표적인 학자인 Burns(1978: 18)은 거래적 리더십(transactional leadership)은 부하의 가치관, 윤리, 행동규범을 변화시켜 줌으로써 부하들의 동기와 욕구를 충족시키고 보상과

심 리더십과 직무중심 리더십으로 나눠 연구했다. 전자는 종업원들의 인본적 욕구에 초점을 두고 리더의 지원과 종업원들 간의 긍정적 상호작용을 촉진하는데 중점을 두며 갈등을 최소화한 반면, 후자는 리더가 계획을 직접 집행하고 과업을 성취하며 효율성을 추구하는 리더십으로 정의된다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

처벌 등의 거래를 통해 구성원 간 거래적 동기를 부여함으로써 조직이 변화할 수 있는 리더의 역할을 개념화 하였다(김호정, 2001: 199). 이후 Bass(1985)는 거래적 리더십을 더 확장하여 리더의 역할을 부하의 욕구 수준을 더 높은 수준으로 향상시키는 자유, 정의, 평등과 같은 구성원의 동기부여를 통해 조직의 이익을 위해 공헌하도록 하는 변혁적 리더십(transformational leadership)으로 개념화하였다. 변혁적 리더십은 변화를 지향하는 리더십과 안정을 지향하는 리더십으로 구분하는데서 출발하며 4가지 차원인 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 고려(inidividualized consideration), 이상적 영향(idealizedinflunce), 고무적 유인(insprational motivation)으로 유형화 된다(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Yukl(2002)는 2차원 리더십이론을 보완하여 3차원 리더십이론을 주장하였다. 3차원 분류체계는 효과적 리더십 행동에 관한 2차원 접근을 확장시킨 것으로 행동과 리더의 관심사 간의 관계를 강조하였다(이상욱, 2007: 53). 이후 조직의 리더와 조직의 효과성을 설명하기 위해 조직의 환경과 구조를 4가지 차원에서 분류한 Quinn & McGrathKim(1985)의 경쟁가치모형이 등장했다. 이모형은 다차원적이며 양면적이고 이질적인 가치들을 조합할 수 있는 리더십 유형을 제시하고 있어 민간기업 및 공공부분에서 폭넓게 연구되고 있다(Quinn & McGrath, 1985: 김호정, 2003). 이후 2003년 Quinn 등은 리더십 유형을 여덟 가지로 확대하여 제시하였다(Quinn, Faerman, & McGrath, 2003).[7)]

리더십 이론의 유형화 과정은 [표 2-2] 와 같다.

7) Quinn, Faerman, & McGrath(2003) 등은 리더십을 8가지로 세분화했는데 목표달성 독려형 리더십, 생산 독려형 리더십, 촉진자형 리더십, 후견인형 리더십, 관리자형 리더십, 조정자형 리더십, 혁신적응자형 리더십, 정치인형 리더십 등이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-2] 리더십 이론의 유형화

이론	주요연구자	연구내용	리더십 유형
특성이론 (1950년대 이전)	Stogdill(1948) Mann(1956)	리더와 비리더 구분	• 리더의 개인적 자질 및 특성
행동이론 (1950년~ 1960년)	미시간대 (1978)	효과적·비효과적 리더십 행동 유형	• 종업원 지향적 리더십 • 과업지향적 리더십
	오하이오 대학 (1946)	조직성과와 리더의 행동유형 검증	• 배려주도 리더십 • 구조주도 리더십
	Blake & Mouton(1964)	조직성과와 리더의 행동유형 검증	• 팀중심 • 권위형 • 무관심형 • 중간형 • 사교형
상황이론 (1960~1980년대)	Hersey & Blanchard (1982)	하급자의 성숙도 (능력과 의지)	• 지시형리더 • 설득형 리더 • 지원형 리더 • 위임형 리더
	Fiedler (1964)	리더-구성원 관계 과업구조, 지위 권력	• 과업지향형 리더 • 관계지향형 리더
	House & Mitchell (1974)	추종자 특성 환경적 요인	• 지시적 리더 • 지원적 리더 • 참여적 리더 • 성취지향 리더
변혁추구 이론 (1980년대 이후)	Burns(1978)	리더와 부하의 상황적 보상 및 예외에 대한 관리의 조합	• 변혁적 리더십 ·거래적 리더십 • 카리스마 리더십 • 변혁적 리더십
	Bass (1985)		
경쟁가치 모형	Cameron & Quinn(1999)	조직 내부와 외부 유연과 통제 등 다양한 가치, 조직 효과성	• 관계지향 • 혁신지향 • 과업지향 · • 위계지향형
다중-연결 모형	Yukl(2002)	리더의 관심사를 반영한 다중연결	• 과업지향 리더십 • 관계지향 리더십 • 변화지향 리더십
	이창원 (2002)	국내 자치단체장 리더십 분석	• 변화추세형 • 대뇌형 리더 • 카리스마형 • 솔선형 리더 • 관계형 리더 · 리더

연구자가 재정리

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 리더십의 유형

지금까지 설명한 리더십 이론을 요약하자면, 특성이론은 리더에 특성을 맞추고 성공한 리더와 비 리더의 차이를 구분시키는 특성을 규명하는데 초점을 맞췄다. 행동이론은 리더와 추종자 혹은 하위직원들 간 관계에 초점을 맞추고 구성원에게 영향을 미치는 리더의 행동 스타일이 무엇인지, 조직 효과성을 높이는 리더의 행동 스타일이 무엇인지를 규명하고 있다(오윤균, 2007: 9). Burns(1978)와 Bass(1985)는 리더와 부하 간 교환 및 보상, 유인책의 거래에 초점을 두고 리더십의 유효성을 판단하는 새로운 리더십을 고안해 냈다. Bass(1990)는 변혁적·거래적 리더십에 또 다른 유형의 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십을 제시하며 변혁적 리더십을 이끌어 냈다. 그러나 이러한 리더십 이론들은 1980년대 이후 급격한 환경변화를 겪으며 다양하고 이질적인 가치를 결합하지 못한다는 비판에 따라 기존과 다른 새로운 리더십에 대한 연구의 필요성이 대두되었다.

이에 따라 리더십은 하나의 단편적인 상황이 아니라 서로 다른 가치와 속성을 지닌 역설적 환경에 처한 리더의 모순적인 행동을 개념적으로 포착하기 위한 틀로 Cameron & Quinn(1999: 40-44)이 제시한 경쟁가치모형(Competing Value Approach)이 제시되었다(김범성, 2003; 2422). 경쟁가치모형은 상호 배타적으로 간주되는 요소들 가운데 특정 요소를 선택하여 조직에 내재된 모순적인 다양한 요소들을 어떻게 포괄하고 관리할 것인가에 대한 이론적 접근을 제시하고 있다.

지방공기업의 리더는 조직을 둘러싼 제약 여건 속에서 외부환경인 지방자치단체 및 지방의회, 주민의 요구를 수용해야 한다. 내부적으로는 높은 성과 달성을 위해 조직구성원에게 동기를 부여하고 조직 내에 뿌리 깊게 형성된 조직문화 등과 조화를 이루는 관리전략을 선택해야 한다. 본 연구는 리더십이 조직성과에 미치는 영향력을 밝히는 것이 주요 과제로 모순적 상황행동과 이질적 가치의 조화를 이뤄야 하는 지방공기업의 리더십과 조직성과를 설명할 수 있는 가장 적합한 모델인 Quinn의 경쟁가치모형(Competing Value Approach)을 통해 이를 검증해 보고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1) 경쟁가치모형 리더십

가. 개념

오늘날의 조직은 변화를 주도하면서 안정을 도모하고 비전을 제시하면서 목표를 달성하고, 관례를 개혁하면서 순응을 유도하는 것이 조직 성공을 위한 핵심이다. 이런 측면에서 Quinn & Cameron(1988)의 경쟁가치모형은 현대의 다변화된 사회에서 이분법적인 요소에 의한 리더십 유형화를 비판하고 균형을 맞춘 통합된 리더십 연구의 틀을 제시하고 있다. 경쟁가치 리더십은 기본적으로 총체적(holistic), 역동적(dynamic), 생성적(generative) 개념을 통해, 모순(contradiction)과 역설(paradox) 등이 조직 내에 동시에 존재하며 이러한 가치들의 조화를 강조한다(Quinn et al., 2003: 16-19). 경쟁가치모형은 일방향적 리더십 경향들을 시정하고 조직의 효과성을 증대시킬 수 있어 유용한 접근법으로 평가받고 있다(Yu & Wu, 2009: 39). 유능한 관리자 및 리더는 지속적인 변화 및 안정을 효율적으로 추구하는데 있어서 많은 공통점을 지닌다(Quinn, 2000)[8].

나. 구성요인

Cameron & Quinn(1988)의 경쟁가치모형은 조직분석에 대한 경쟁가치구조에 기초한다. 경쟁가치모형에는 조직이 추구하는 가치 지향점을 기준으로 분권화와 분화를 강조하는 유연성(flexibility)과 집권화와 통합이 강조되는 통제(control)가 대비되는 축과 전체 시스템의 경쟁력 강화가 강조되는 조직외부에 초점(external focus)을 두는 측면과 체계의 유지와 조화가 강조되는 조직 내부에 초점을 두는 가로축을 기준으로 4가지 리더십 역할을 제기하고 이를 유형화 한다. 2개의 차원과 4개의 사분위로 모형화 된 이 모델에서 가로축은 조직과 관련된 것으로 인적개발과 가치에 관한 조직 내부 지향적인 것이며, 또 다른 축은 조직 자체의 개

8) 이동수(2009)는 공공부문에서 관리능력과 리더십 모두를 갖춘 조직 관리자가 요구됨에 따라 리더십과 관리의 구분은 더 이상 유익하지 못하다고 지적하고 있다. 이러한 주장은 경쟁가치모형을 이용해 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구분한 연구들은 상호 모순적이지만 요구되는 모든 역할에서 균형을 추구하는 리더가 더 높은 조직의 성과를 낸 것으로 확인되면서 더 강한 지지와 설득력을 얻고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

발과 가치에 초점을 맞춘 외부지향적인 것으로 이해된다. 세로축은 조직선호도의 차이로 유연성과 자유재량, 안정성과 통제 간의 대응으로 기술된다(홍승활, 2013: 23-24).

경쟁가치모형에서 분류한 네 가지 조직원형과 연계된 네 가지 리더십 유형이 존재하는데 이들 모형은 서로 다른 전략, 심지어 완전히 반대되는 전략의 가치를 인정하며, 현실적 조직에서 사람들이 직면하고 있는 복잡성의 문제를 반영한다. 이들 두 축을 근거로 분류된 네 가지 리더십 유형은 관계지향적 리더십, 혁신지향적 리더십, 과업지향적 리더십, 위계지향적 리더십 등으로 각 유형별로 강조하는 3가지의 관리 특성을 보여준다. 관계지향형은 팀워크 구성원 간 인관관계, 구성원의 능력개발, 혁신지향형은 창의성, 미래의 비전, 업무개선, 위계지향형은 순응, 통제, 체계, 조정 그리고 과업지향형은 경쟁력, 동기부여, 고객중심에 각각 강조점을 두고 있다. 경쟁가치모형에 근거하여 도출된 네 가지의 리더십 유형은 다음 [그림 2-1] 과 같다.

[그림 2-1] 경쟁가치모형의 리더십 유형

자료: Cameron & Quinn(2011: 139).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

경쟁가치모형에 입각한 리더십 유형을 살펴보면 다음과 같다.

관계지향적 리더십은 인간관계의 기능을 중시하며 조직 개별 구성원에 대해 관심을 갖고 개방적이며 관대한 태도를 유지한다. 구성원들에 대한 세심한 배려를 중시하며 구성원들이 갖고 있는 문제와 요구사항에 주의를 기울이며 결속력과 도덕성을 개발하고 구성원들의 참여도를 높여 조직을 단결시키며 조직 내의 갈등과 문제점을 해결한다. 이를 통해 조직구성원들의 사기를 고양시키고 자발적이고 헌신적인 태도를 유도한다. 조직구성원을 가장 중요한 자산으로 생각하며, 인적자원의 개발을 중요시하여 개인적 성장과 발전의 기회를 갖도록 하고 능력개발 및 발전을 위해 서로 상부상조하는 조직환경을 만든다(조성식·허문구, 2013: 21). 이 유형들은 합리적 목표모형의 생산독려형과 목표달성 독려형 리더십 유형과 정반대되는 것이다(Quinn et al., 2003: 18).

혁신지향적 리더십은 변화하는 환경에 잘 적응하고 대처하며, 비전을 제시하고, 실현할 수 있는 방법을 찾을 줄 알며, 때로는 위험을 주저하지 않는 변혁적 리더 유형이다. 이 유형은 외부로부터 지원과 자원을 획득하여 조직의 성장을 추구하는 유형으로, 이미지와 외형을 매우 중시하고 정치적으로 민감하며, 설득력이 있으며, 영향력을 행사하는 방법을 아는 리더다(조경호·김정필, 2005: 65). 이 유형은 미래 비전을 분명하게 제시하고 실현가능한 방법과 전략을 조직구성원에게 제시함으로써 조직구성원들의 정서적 공감대를 형성한다. 따라서 새로운 아이디어나 프로그램을 고안하도록 하며 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요한 자원을 확보하도록 노력한다. 이 유형은 내부과정 모형의 조정자형과 관리자형 리더십과 정반대되는 개념이다(Quinn et al., 2003: 18).

위계지향적 리더십은 조직 내에서 발생하는 모든 일을 확인하고, 세부내용을 주의 깊게 검토하며, 매우 분석적이고 통제지향적인 유형으로 보수적이며 현상유지를 중시하는 관료적 리더 유형이다. 이들의 특징은 데이터와 양식취급, 정보검토 및 처리, 현장감독, 보고서 및 문서 검토, 관습화된 업무처리, 서열의식 등 분명한 위계질서와 명령 체계를 강조한다. 리더는 연속성과 안정성의 관점에서 조직의 구조를 유지하려는 경향이 강하며, 통제체제와 업무수행이 원활하게 진행되도록 신뢰와 믿음을 바탕으로 조직구성원을 조정하고, 협조시킨다. 업무는 사전계획을 세워 추진하며, 담당직무 목표를 정확히 파악하여 설정하고 실적을 비교해 조직문화에 적응 및 동화되도록 지원한다(Quinn et al., 2003: 17, 이상철,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2014: 273).

과업지향적 리더는 달성해야 할 목표를 정확하게 알려주고, 합리적으로 설득하는 독려적 리더 유형이다. 특히 리더는 목표 달성을 위해 어떤 방법으로 일을 해야 하는지 조직구성원에게 구체적으로 지시하는 등 주도적 역할을 하며 일을 최우선으로 생각하고, 생산성을 높이는데 초점을 맞추어 조직구성원들의 동기를 유발하는데 적극적이다. 부하에게 책임을 부여하고 생산성을 바탕으로 책임 있는 임무 수행을 격려하여 조직을 경쟁적이고 도전적인 분위기로 만든다(김석훈, 2003: 38-39).

3. 지방공기업의 리더십

신공공관리론(New Public Management)의 대두로 공공부문의 핵심에 있던 위계에 의한 질서와 통제에 기반한 권력집중적 경향에 의존한 리더십은 더 이상 대내외 경쟁환경 속에서 현장의 능동적 요구에 대응할 수 없게 됐다. 이는 결국 지방공기업의 고객인 수요자에 대한 현장의 대응력 부족으로 이어져 효율적인 조직성과를 달성하기 어려운 걸림돌이 되고 있다. 여기에 매년 규모와 숫자, 역할의 증가에 비해 비전문 경영인 임명, 책임경영 부재로 인한 지방공기업의 낮은 경영실적과 방만경영에 따른 지역민을 비롯한 외부 이해관계들의 신뢰도 하락은 새로운 리더십을 요구하고 있다.

지방공기업이 처한 복잡성, 다양성, 이질성, 예측불가능성 등의 대내외 환경은 최고경영자에게 다차원적인 가치를 반영하고 대내외 여건 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 문제해결력 및 수익성 강화를 통해 성과를 강화시킬 능력을 지닌 민간차원의 리더십을 요구하고 있다. 그러나 지방공기업은 민간부문과 달리 조직의 처한 환경과 구조, 운영, 목표가 다르기 때문에 이에 맞는 리더십에 대한 별도의 개념 정립이 필요하다. 지방공기업의 최고경영자는 정책기능적 측면인 '공공성'을 이행하기 위해서는 조직목표의 모호성, 강제적 정치환경과 시장의 부재 같은 제한적 상황(Chun and Rainey, 2007)에서 목표를 수립하기 어렵다. 또 지방공기업의 정책기능 수행으로서의 공공성과 기업적 수익성은 이질적이지만 상호보완일 때 창출될 수 있으므로 이러한 가치를 조화시키는 해법이 핵심과제로 부각된다(유훈 외, 2011; 유미년·박순애, 2013).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1990년대 이후 지방정부의 재정을 고려하지 않는 무분별한 지방공기업의 사업 신설 및 사업영역 확대로 지방공기업에서 수익성을 강화하기 위한 정부차원의 규제 및 개혁이 강화되고 있다. 이런 여건은 지방공기업에서의 최고경영자는 조직을 둘러싼 외부 이해관계자와 의사소통을 통해 조직의 전략과 지시, 역할의 배분 등 조직 내부 관리자의 역할 뿐 아니라 조직을 둘러싼 경쟁적 정치적 환경의 제약 속에서 성과를 높여야 하는 경영자로서의 역할을 강조한다(Rainey and Steinbauer, 1999: 13). 지방공기업은 시장에서 조직의 생산물을 판매하여 수익을 얻는 대신 정부나 자치단체 등으로부터 예산을 차입하는 구조로 운영된다. 때문에 자본과 자원 획득의 과정이 정치적으로 이뤄져 대내외 시장경쟁 및 자율적인 경영혁신의 노력이 결여되어 있다(Dahl & Lindblom, 1953). 지방공기업이 갖는 이러한 특수성으로 인해 리더는 내부적으로는 구성원을 관리하는 관리자로서, 외부적으로 정치적 이해관계자들의 수요를 충족시키는 목표관리 전략을 수립해야 하는 이중고를 안고 있다(송윤현, 2015: 3-8).

여기에 지방공기업의 최고경영자는 임기가 3년으로 민간에 비해 매우 짧아 리더는 정책과 조직관리, 장기적 조직목표 전략 등을 수립함에 있어 일관성과 책임성을 담보하기 어렵다. 결국 지방공기업의 리더가 갖는 제약성은 조직혁신의 필수 요건인 지속적인 정책집행을 어렵게 하고, 혁신에 대한 강한 의지를 시행할 수 없게 한다(Rainey, 2003). 뿐만 아니라 지방공기업은 민간부분과 달리 가격에 의한 경쟁과 생산물을 거래할 수 있는 시장이 존재하지 않기 때문에 조직목표, 성과에 대한 측정이 모호한 환경적 제약여건도 극복해야 한다.

이에 따라 지방공기업에서의 핵심 가치인 '공공성'을 기반으로 한 공익실현과 민간 부문의 '기업성'을 조화시켜 목표를 수립하는 종합적 관점의 리더십을 발휘하기란 매우 어렵다. 공공부문의 리더십에 대한 선행연구들은 조직내부 관리차원, 외부환경과의 정치적 관계 수립, 기업인으로서의 전략적 경영자의 역할 관점에서 공공리더십을 제안하고 있다. 먼저 Van Wart(2003: 221)은 공공부문의 리더십으로 첫째, 효율성, 효과성, 법률적 과정에서 권위 있는 기관에 의해 행해지는 일련의 과정 둘째, 공공조직 내 부하들을 지원하고 개발하는 과정, 셋째 공공조직 내·외부 환경변화에 따라 조직과 환경을 연계하고 환경에 맞게 조직문화를 조정하는 과정, 넷째 공익을 추구하기 위해 서비스를 제공하는 기능, 다섯째, 공공서비스 지원을 위해 조직 내보외부 자원을 모두 제공하는 과정을 수립할 것을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제시했다(김정인, 2017: 317).

같은 맥락에서 Van Slyke and Alexsander (2006)과 Rainey (2003)는 공공조직의 특성의 중요성을 고려한 차별적 리더의 역할을 강조했다. 첫째, 시장의 부재에 따른 성과측정의 모호성을 통찰하는 역할, 둘째 다양한 이해관계자들에 따른 의사소통의 역할, 셋째 관료제 내에서 공공리더의 인적자원관리 재량 역할, 넷째 거버넌스 구조 내에서 조직내부 뿐 만 아니라 조직 외부의 다양한 이해관계자에 대한 책임성 등을 강조했다(송윤현, 2015: 3-8).

김정인(2017: 333-334)은 공공리더십의 요건으로 객관성 및 공정성을 강화하고자 하는 관료적·절차적 리더십, 공공성과 공익을 강조하는 변혁적 리더십, 정직과 청렴을 강조하는 윤리적 리더십, 조직내외부의 다양한 이해관계와 내부조직을 조화시킬 수 있는 협력적 리더십 등 공공부분의 리더십을 새롭게 유형화 했다.

위의 논의를 종합해 보면 결국 공공부문에서의 리더십의 공통성은 “조직의 목표 달성을 위하여 개인이나 집단의 구성원에게 심리·행태적 변화를 위에 영향력을 행사하는 과정”이라고 해석할 수 있다. 본 연구는 공공성과 기업성을 지닌 지방공기업의 환경적 요인 등을 고려하여 리더십을 “대내외 다양한 여건과 상황 속에서 리더가 구성원들이 목표달성을 위해 자발적 혹은 강제적으로 행동 변화를 이끌어 내도록 영향력을 미치는 과정이며, 다양한 이해관계를 조정하고 협력을 유도하여 리더와 조직구성원들이 공통적으로 공유하는 목표를 효과적으로 달성하는 과정”이라고 정의한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2절 조직문화

1. 조직문화의 개념

문화는 원래 땅을 갈고 개발하는 경작의 의미를 지닌 라틴어의 'colere'라는 동사에서 파생된 단어로 조직문화에 대한 연구는 1970년대 주로 사회·경영학 분야에서 중요하게 다루어지게 되었다. 경영학계를 중심으로 조직문화의 중요성이 커진 이유는 조직의 생산성과 성과향상의 요인으로 조직문화가 새로운 자원으로 인식했기 때문이다(Schein, 1985; Peters & aterman, 1982). 조직문화가 학문적 용어로 나타난 배경은 1979년 Administrative Science Quarterly에 실린 Pettigrew's On Studying Organizational Cultures로 보고 있다 (Hofsteade, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990). Pettigrew는 조직문화란 조직 내에 존재하는 상징, 언어, 이념, 의식, 전통 등을 포함한 총체적인 개념으로 정의하면서부터다. 국내에서는 1980년대 이후 조직문화가 조직성과를 높이는 결정적인 요인으로 인식되면서 본격적으로 연구되기 시작했다. 일반적으로 조직문화는 사회를 대상으로 한 상위개념으로서의 문화개념을 조직 차원에 적용한 것으로 볼 수 있다. 이러한 조직문화는 한 사회의 구성원들이 공유하고 있는 가치, 신념, 이념, 관습, 규범 등을 총칭하는 것으로 그 문화권에 속한 인간의 행동에 영향을 미치는 법칙들에 대한 거시적인 차원의 총합으로 본다(임채숙, 2009: 7).

다의적 개념을 내포하고 있는 조직문화는 연구한 학자들마다 다양한 관점에서 정의되고 있다. Ouchi(1981: 82)는 조직의 전통과 분위기로서 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준으로 보았다. 또한 Deal & Kennedy(1982: 319)는 조직문화란 다양한 조직 상황 하에서 조직구성원들의 행동에 관한 비공식적 지침으로서, 이런 조직문화는 환경, 가치관, 중심인물, 관습, 문화망 등이 중요한 역할을 한다(고재권, 2017: 83). Deal & Kennedy(1982)은 환경· 조직의 기본가치· 중심인물인 영웅· 의례와 의식· 문화적 네트워크에 따라서 조직문화가 달라진다고 주장했다. Utta(1983)는 조직문화를 행동규범을 형성하는 공유된 믿음과 기대 양식이라고 하였고 Sathe(1983)는 조직문화는 구성원들 서로가 조직 내에서 공유하는 하나의 지식체계라고 하였다. Hofstede(1984: 82)는 특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물 등을 모두 포함

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하는 종합적인 개념으로 보고 있다. Schein(1985: 5-21)은 '조직의 기본가정은 조직구성원이 조직 내에서 상황판단과 문제해결을 함에 있어서 효율적인 지각방식, 사고방식, 문제접근방식, 그리고 분석방법 등으로 이용되며, 조직구성원을 조직에 적응시키는 사회화 과정으로서 사용되기도 한다'고 하였다. Rousseau(1990)는 조직문화는 조직과 개인 간의 상호작용 하에 생성되는 사회적 인지산물이며, 조직에 대한 개인의 심리적 경험과는 다른 조직 전체의 가치 또는 신념이라고 할 수 있다. Korte & Chermac(2007)는 조직을 하나로 묶어주는 공유된 인식모델 또는 사회적 접착체로, Martin(2002)은 조직문화를 조직구성원 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것으로 규정하였다.

조직문화는 조직풍토(organizational climate) 또는 조직분위기라는 용어와 유사한 개념으로 쓰이고 있으나 그 개념과 관점에서 차이가 있다. Halpin & Crofts(1963)는 조직풍토를 조직구성원이 조직에 대하여 가지는 '느낌'이라는 관점에서 규정하고 있으며, Schnider(1972)도 조직풍토란 개인의 인지에 의존 하고 그것이 개인 행태의 원천이라고 보았다(도운섭, 2005: 79).

조직문화를 연구한 국내학자들도 이와 비슷한 정의를 내리고 있다. 신유근(1985: 56-82)은 조직문화를 어느 한 조직이 공유한 가치체계로 이러한 가치체계는 구성원들이 인식하는 가치에 대한 합의성, 상징성, 명확성, 수용성의 정도로 가치 공유의 측정이 가능하다고 하였다. 도운섭(1999b)은 조직내 공유된 신념과 가치가 무의식적으로 작용해 조직외부에 대한 적응과 내부 통합문제에 영향을 미치는 요소로 보았다. 김호섭 외(2002), 김호정(2002), 황창연(2003), 이상철·권영주(2008: 149)은 특정 조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술을 비롯해 무의식과 심리적 요인이 모두 포함된 복합적 개념으로 설명했다. 이환범(2008), 송영선·이희수(2009)는 조직원들이 조직의 대내외환경에 대처할 수 있도록 결집해주는 공유된 가치 및 행동양식인 동시에 그 차이와 행동양식이 외부로 드러나는 상징체계의 총합으로 봤다. 지방공기업의 조직문화와 성과 간 관계를 연구한 임정빈(2015)은 조직문화를 "공유된 가치체계의 형성된 공감대를 토대로 조직원을 보호하고 조직의 유효성을 증대시키고 협동심과 공익에 대한 관심을 높여 조직성과 향상을 위한 방향 및 지표를 부여하는 것"으로 정의 내렸다. 조직문화에 대한 개념 정의는 [표2-3]과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-3] 조직문화의 개념

연구자	조직문화 정의
Pettigerw(1979)	주어진 시기에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템.
ouchi(1981)	조직의 전통과 분위기로 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준.
Deal & Kennedy(1982)	사람들이 항상 어떻게 행동해야 할지 알려주는 규칙 체계
Utta(1983)	특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물 등을 모두 포함하는 종합적인 개념.
Sathe(1983)	구성원들 서로가 조직내에서 공유하는 하나의 지식체계.
Schein(1984)	조직 내부의 사람들이 상호작용 할 때 관찰할 수 있는 행동규칙, 강조하는 지배적인 가치.
Rousseau(1990)	조직과 개인의 상호작용으로 생성되는 사회적 인지산물, 조직에 대한 개인의 심리적 경험과는 다른 조직 전체의 가치 또는 신념.
Robbins(1998)	다른 조직과 구별되도록 해주는 구성원의 공유하는 의미체계.
Hofstede(2001)	특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념.
Martin(2002)	조직구성원 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것.
Korte & hermac (2007)	조직을 하나로 묶어주는 공유된 인식 모델 .
신유근(1985)	조직에서 공유된 가치체계.
김재영(1999)	특정집단의 구성원들에게 공유된 것으로 다른 집단과 구별되며 모든 사람에게 공유되어 있는 인체의 생물학적 시스템.
도운섭(1999b)	조직 내 공유된 신념이라 가치가 무의식적으로 작용해 조직외부에 대한 적응과 내부 통합문제에 영향을 미치는 요소.
김호정(2002)	특정 조직구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식, 기술을 포함한 복합적 개념.
주효진(2004)	조직원들에 의해 공유되고 조직과 환경에 관련되어 당연한 것으로 받아들여지는 기본가정으로 조직의 분위기, 가치, 철학, 이념, 인사, 조직관리 방식을 모두 포함.
이상철・권영주 (2008) 이환범(2008)	조직구성원들이 조직의 내외환경에 대처할 수 있도록 결집해주는 공유된 가치 및 행동양식인 동시에 그 행동양식이 외부로 드러나는 종합적 상징체계.
임정빈(2015)	공유된 가치체계의 형성된 공감대를 토대로 조직원을 보호하고 조직의 유효성을 증대시키고 협동심과 공익에 대한 관심을 높여 조직성과 향상을 위한 방향 및 지표를 부여하는 것.

출처: 도운섭(2005:78)에 연구자가 추가하여 재구성.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 조직문화의 유형

1) 조직문화의 유형 분류

조직문화를 연구하는 것은 조직구성원들의 공유된 가치를 이해하고 이를 토대로 변화하는 환경에 대처해 조직성과를 극대화하기 위함이다. 더 나아가 조직문화를 연구하는 연구자들은 조직의 성과를 향상시키는데 결정적인 요소로서의 조직문화에 대한 연구 뿐 아니라 조직문화 특성과 조직성과 간의 관계를 설명하기 위해 다양한 형태로 조직문화 유형을 설명해 왔다. 이는 조직문화는 조직원들의 가치, 태도, 행위의 방향성을 결정하기 때문에, 현실적으로 조직을 진단하고 이에 대한 적절한 처방을 내리기 위해서는 조직문화의 이해가 필수적이기 때문이다(이종수, 2010).

현대적 관점에서 조직은 어느 특정한 문화유형으로만 존재하는 것이 아니라, 서로 모순되는 가치요소에 대한 이해와 상황조건 속에서의 조직문화가 존재함을 의미한다(Daft, 2004: 386, 김근세·이경호, 2005; 186). 조직문화는 경험을 통해 조직구성원들의 사고와 행위, 가치관에 직접적으로 작용하여 조직성과에 영향을 미치기 때문에 조직문화에 대한 다양한 유형에 대한 논의가 필요하다.

학자들은 문화를 바라보는 관점, 분류 기준, 분류대상 조직에 따라 다양하게 조직문화를 유형화 했다. Harrison(1972: 25-43)은 조직의 문화를 이념적 지향점에 따라 달라진다고 보고 권력지향형, 역할지향성 문화, 과업지향성 문화, 인간지향성 문화로 구분했다. Sethia & Glinow(1985)는 조직구성원 자체에 대한 배려에 따라 '인간에 대한 관심'과 '성과에 대한 관심'의 두 가지 기본적 차원이 있다고 보고, 조직문화를 보호문화, 냉담문화, 실적문화, 통합문화의 네 가지 유형으로 구분하였으며, Ernest(1985)는 행동차원(소극적-적극적)과 인간차원(참여적-비참여적)의 양 축을 기준으로 문화유형을 제시하였다(김종진, 2005: 55). Hofstede(1984)는 권력거리, 불확실성 회피, 개인주의, 남성다움 등 4가지 차원으로 유형화 하였고, Deal & Kennedy(1982)는 환류속도와 위험의 정도에 기반하여 강인하고 억센 문화, 열심히 일하고 잘 노는 문화, 회사에 운명을 거는 문화, 과정을 중시하는 문화로, Wallach(1983)는 혁신적· 후원적·관료적 문화로 그 유형을 구분하였다.

Handy(1978)는 문화와 환경의 적합성이 중요하다고 강조했고 같은 맥락에서

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Denison(1990: 78-80)은 준거의 초점과 변화추구 정도에 따라 조직의 전략적 강조점과 환경의 요구와의 관계를 토대로 조직문화를 적응성문화, 사명문화, 몰입문화, 일관성문화로 분류 하였다(서미례, 2003: 11).

Ouchi(1981)와 Jone(1983)은 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 조직문화 유형을 구분할 것을 주장하였다(임채숙, 2009: 18). Weiner(1988)는 가치관의 초점과 원천이라는 두 가지 차원에 근거하여 조직문화를 기능·전통문화와 기능·카리스마문화, 우월·전통문화, 우월·카리스마문화로 유형화 했다.

이분법적 문화유형화를 탈피해 복합적·다차원적 개념으로 문화유형화를 설명한 Quinn & Kimberly(1984)는 조직문화의 차이를 사회에서의 지배적인 가치관을 영향요소로 환경·현실에 대한 인식관점을 기준으로 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화 등 네 가지로 분류하였다. 이후 Quinn & McGrath(1985)는 정보처리 관점에서 외부환경에 대한 인식 패턴과 반응 패턴의 두 가지 축을 기준으로 조직문화의 유형을 합의적 문화, 이념적 문화, 계층적 문화, 합리적 문화 등 4가지 유형으로 구분하였다. Kotter & Heskett(1992)는 조직문화와 조직유효성 관계에 집중해 강한 문화 관점, 전략에 부합한 관점, 적응관점으로 구분해 연구했다(정혜원·임원선, 2014:48). 여기에 Cameron & Quinn (2011)은 기존에 독립적으로 연구되어 왔던 다양한 조직효과 모형을 하나의 프레임으로 통합시키려는 메타이론으로써 경합가치모형(Comprting Values Model)을 제시하고 이를 조직문화에 변형해 사용하고 있다. 이상의 연구를 통해 살펴본 조직문화 유형은 [표 2-4] 와 같다.

본 연구는 최근 가장 많이 활용되는 Cameron & Quinn(2009. 2011)의 경쟁가치모형(Competing Values Model)의 조직문화 유형을 중심으로 지방공기업의 조직문화를 살펴본다. 경쟁가치모형은 모든 조직에서 통용될 수 있는 보편적인 문화적 특징을 추출해 조직간 비교를 가능하게 해(Quinn & Spreitzer, 1991) 조직성과와 관계를 규명하는데 용이한 모형으로 제시되고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-4] 학자별 조직문화 유형 분류

연구자	조직문화 유형	분류차원
Harrison(1972)	• 권력지향문화 • 역할지향문화 • 과업지향문화 • 인간지향 문화	이념적 지향
Handy (1978)	• 클럽문화 • 역할문화 • 과업문화 • 실존문화	
Ouchi (1981)	• 시장문화 • 관료제문화 • 집단문화	거래비용 중심
Jones(1983)	• 생산문화 • 관료적문화 • 전문직문화	
Deal & Kennrdy (1982)	• 남성문화 • 과업/여가 병존문화 • 투기문화 • 과정문화	행위 결과에 대한 위험도 및 환류속도
Denison (1990)	• 일관성중심 문화 • 몰입중심문화 • 적응성 중심 문화, • 사명중심 문화	준거의 초점 및 변화추구 정도
Quinn & Kimberly(1984)	• 집단문화 • 합리문화 • 발전문화 • 위계문화	지배적인 가치관
Quinn & McGrath(1985)	• 합리문화 • 개발문화 • 합의문화 • 통합문화	환경의 인식유형 조직의 반응유형
Sethia& Glinow(1985)	• 보호문화 • 냉담문화 • 실적문화 • 통합문화	구성원 배려와 성과에 대한 관심
Cameron & Quinn (1999, 2011)	• 클랜문화(공동체) • 애드호크라시문화 • 위계문화 • 시장문화	신축성- 안정성 내부-외부 지향
김호정(2002b) 도운섭(2006)	• 집단문화 • 위계문화 • 발전문화 • 합리문화	조직 구성원 행동특성과 현실 지각
서인덕 (1986)	• 합리적 문화 • 진취적 문화 • 친화적 문화 • 보존적 문화	신축성- 안정성과 내부-외부 지향
황창연 (2003)	• 개인문화 • 집단문화 • 권위문화 • 민주주의 문화	
권경득· 여영현(2008)	• 혁신문화 • 집단문화 • 위계문화 • 시장문화	신축성- 안정성과 내부-외부 지향
이환성·진재완 (2014)	외부지향적 조직문화 (진취적, 결과지향적 조직문화)	조직구조와 성과

※ 한봉주(2009), 임채숙(2009)의 연구결과를 토대로 연구자가 재정리함.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 경쟁가치모형

조직문화에 대한 유형화에 대한 선행연구는 일차원적 기준에 의한 분류와 두 개의 속성이나 변수를 기준으로 한 이차원적인 분류에 머물렀다(주효진, 2003). 이는 실제 조직에서 나타나고 있는 문화적 현실, 즉 배타적이며 모순적인 가치요소들이 공존하고 있는 조직문화의 실제를 동태적으로 분석하지 못하고 일반적인 사회문화 차원의 추상적인 접근이 많았음을 의미한다(김호정, 2002a: 220-221). 이러한 한계는 급변하는 대내·외적 환경변화에 신속하게 반응하고 적응할 수 있는 성공적인 조직변화의 요구를 제대로 반영할 수 있는 조직문화에 대한 정확한 진단의 제한으로 이어졌다. 따라서 다양한 요소들을 포괄할 수 있는 검증된 조직문화에 대한 진단이 요구되었다. 이러한 맥락에서 변화와 안정, 신축성과 통제성, 변화와 효율 등을 모두 고려한 효과적인 조직문화의 틀을 제시해준 조직문화 유형으로 경쟁가치모형(Competing Value Model)이 공공부문에서 활발하게 연구되고 있다.

경쟁가치모형은 4가지 집락을 구성하는 효과성을 기준점으로 가치와 태도의 차이를 설명하기 위해서 고안되었으며, 조직문화의 유형적 접근에서 그 타당성과 신뢰성이 경험적 연구를 통해 검증된 모형이다(Erdogan, Liden &Kraimer, 2006). 조직문화가 조직에 따라 다양하게 나타나는 이유는 조직들이 서로 다른 독특한 가치관을 소유하고 있기 때문이 아니라, 조직마다 강조하는 정도가 서로 다르기 때문이다(Zammuto & Krakower, 1991: 81-85). 경쟁가치모형은 조직내 어느 특정한 가치에만 주목하는 것이 아니라 조직 관리에 본질적으로 내제된 가치들 간의 모순과 긴장, 배타적인 조직문화의 가치요소를 포괄적이고 효과적으로 분석할 수 있는 통합된 틀을 제공해준다.

기본적으로 경쟁가치모형은 조직효과성의 판단기준으로 4가지 집락을 구성하는 효과성 기준으로 수직축은 조직의 변화를 강조한 '유연성(Flexibility)' 대 질서 및 안정을 강조한 '통제(Control)'이며, 다른 한 축인 수평축은 통합과 조정을 강조하는 '내부지향성(Internal)'과 외부환경과의 상호작용 및 경쟁을 강조하는 '외부지향성(External)' 등 각 차원을 연속체로 보고 양 끝에 상반되는 가치가 배치되었다는 의미에서 '경쟁가치모형(Competing Values Models)'이라고 불렀다(Quinn, 1988: 138-147 김호정, 2002: 223; 민진, 2009: 268, 홍승활, 2013: 44). [9]. Quinn

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

& Rohrbaugh(1983)는 경쟁가치모형을 바탕으로 Campbell(1977)이 조직효과성을 측정하기 위해 고안된 39개의 지표를 이용해 통계분석을 했다. 그 결과 조직문화를 환경화의 정도와 조직의 전략적 초점 또는 지향성의 두가지 차원에 따라 인간관계 모형(human relations model), 개방체계 모형(open system), 내부과정 모형(internal process model), 합리적 목표 모형(rational goal model) 등 네 가지 조직문화를 추출했다(Quinn & Cameron, 1999: 30).

이후 Quinn & Kimberly(1984)는 조직문화의 경쟁가치 모형을 정보처리의 관점과 연계하여 조직구성원이 조직 환경에 대해 느끼는 인식내용을 문화적인 차원에서 구분하였다. 조직구성원이 조직 환경에서 느끼는 인식에 대한 정보를 가지고 조직현상에 대해 유연성과 예측성 지향으로 구분하였으며, 이것이 조직문화의 특성을 결정하는 중요 요인으로 보고, 조직문화를 합의문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화로 유형화 하였다(박선미, 2015: 18). 이후 Quinn & McGrath(1985)는 외부환경에 대한 대처형태에 대해 확실성과 강도의 두 축을 기준으로 조직문화를 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 다시 구분했다.

경쟁가치모형이 강조하는 것은 네 가지 조직문화유형은 양립가능하고 배타적인 것으로 같은 조직에서도 서로 다른 문화적 가치들이 공존한다는 기본가정을 두고 있다. 각각의 축으로 나눠진 조직문화 중 특정 가치에 집중하기보다 이질적이고 양면적인 가치들이 균형을 이루어야 조직성과로 이어진다고 하였다(Parker & Bradley, 2000:129).[10] 조직문화 연구는 Quinn & Kimberly(1984)가 최초로 경쟁가치 모형을 응용하여 조직문화의 유형별 특성을 설명하는 데 활용하였다(김근세·이경호, 2005; 김진희, 2007: 106 김호정, 2002a). 이후 Cameron & Freeman(1991), Denison & Spreitzer(1991), Yeung et al.(1991), Zammuto & Krakower(1991), Cameron & Quinn(1999) 등을 통해 후속연구를 진행하여 경쟁가치모형의 유용성을 검증하고 연구영역을 확장하였다(권혁철, 2013: 25-26).

민간부문에서 진행된 연구를 통해 특정한 조직문화 유형에는 특정의 리더십

9) 경쟁가치모형에서 예컨대 융통성과 외부지향성을 중시하는 조직은 첨단분야의 조직에 해당되고 안정과 내부지향성을 강조하는 조직은 행정조직이 전형적이다.

10) Quinn & McGrath(1985)은 신축성을 지나치게 강조하면 혼란이 야기되고 질서를 지나치게 강조하면 경직성이, 내부통합을 지나치게 강조하면 냉담과 무관심이, 외부지향을 지나치게 강조하면 호전성과 적대성이 초래될 수 있는바 조직이 우수한 성과를 장기적으로 확보하기 위해서는 네 가지 문화유형 중 어느 하나만을 지나치게 강조하는 것은 바람직하지 않다고 했다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

유형이 서로 연결되며, 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합성에 따라 조직몰입과 직무만족이 달라진다는 결과를 도출하였다(김근세·이경호, 2005: 183).

공공부문에는 경쟁과 성과가 강조된 후 기존 행정문화 연구의 대안으로 경쟁가치모형의 조직문화가 연구되고 있으며, 조직문화와 하위 조직문화 유형에 대한 비교 연구 및 공·사 조직문화 유형의 비교, 리더십과 조직문화의 적합도를 규명하기 위한 연구가 대부분이다[11]. 이들 연구는 조직문화는 조직구조 및 조직이 지닌 특징에 따라 각기 다른 지배적인 문화 유형이 존재하며 이에 따른 조직의 효율성과 성과도 달라진다는 것을 제시한다.

하지만 경쟁가치모형이 조직문화에 적용한 4가지 문화유형의 명칭에 대해서 연구자들마다 조금씩 다르게 사용하고 있다.[12] 권혁철(2013)은 연구자마다 다르게 사용되는 용어의 혼란을 방지하기 위해 학계에서 쓰는 원어를 표기하는 것을 권장했다. 또한 용어 사용에 따른 혼란을 최소화하기 위해서는 일반적으로 학계에서 가장 많이 사용하는 용어를 정의하여 연구하는 것이 바람직하다고 지적했다. 본 연구는 선행연구에서 지적한 용어의 혼란을 최소화하기 위해 Cameron & Quinn(2011)이 제시한 조직문화 유형을 원어로 사용한다.

본 연구에서 활용하고자 하는 Cameron & Quinn(1999, 2011)의 경쟁가치모형은 [그림 2-2] 에서 보는 바와 같이 가로축은 내부지향·통합과 외부지향·분산을, 세로축은 유연성·재량과 안정·통제를 교차시키는 축을 기준으로 클랜문화(Clan culture), 애드호크라시문화 (Adhocracy culture), 위계지향문화(Hierarchical culture), 시장지향문화(Market culture) 등 4개 범주(quadrants)로 문화유형을 분류한다.

---

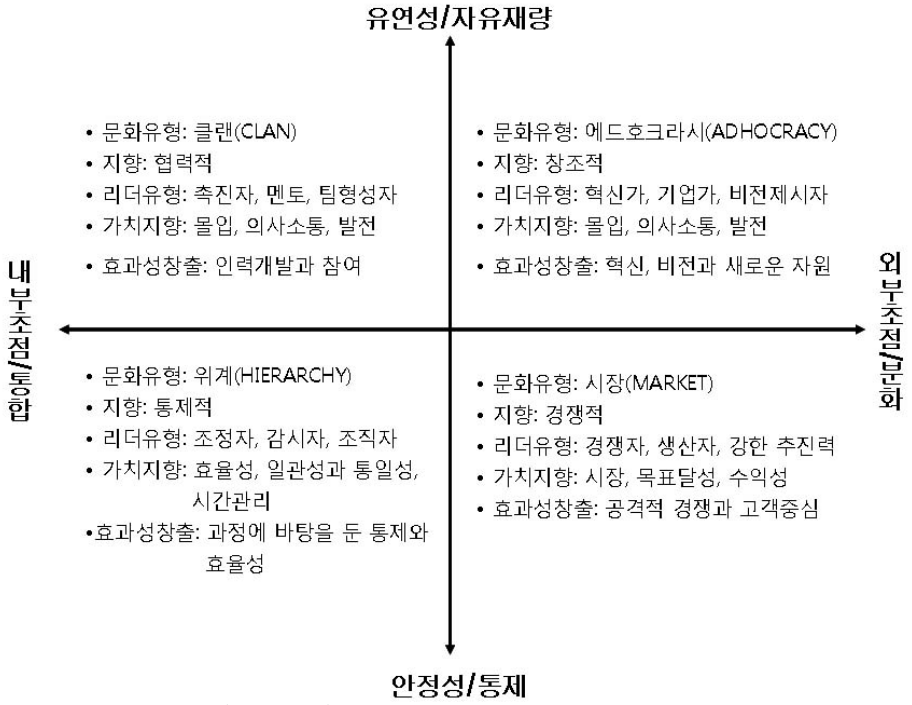
11) 행정조직에서의 경쟁가치모형의 적용 가능성을 실증적으로 연구한 김호정(2002a/2002b)은 행정조직문화와 리더십의 적합도 수준, 조직문화 유형에 따른 성과의 차이, 공 · 사 조직의 문화유형 비교에 따른 성과 차이를 통해 경쟁가지모형의 다양한 적용가능성을 제시하였다. 조직문화를 조직구조의 형태와 규모 등에 따라 상위 조직구조와 하위조직에서의 조직문화 유형을 비교 연구한 연구(주효진, 2004; 김근세 · 이경호,2 005; 권경득 · 여영현, 2008; 이환범, 2008)은 조직의 구조와 형태, 규모에 따라 구성원들이 인식하는 문화유형에도 차이가 있으며, 이런 차이는 조직효과성에 영향을 미친다고 했다.

12) 경쟁가치모형의 실제적인 내용은 유사한데도 불구하고 학자들 사이에서 명칭의 차이는 다소 존재한다. Cameron & Freeman(1991)과 Cameron & Quinn(1999)은 clan, adhocracy, hierarchy, market으로 분류하고 있다. 반면 Quinn & Kimberly(1984), Quinn & Spreitzer(1991), Yeung etal(1991), Dension & Spreitzer(1991), Zammuto & Krakower(1991) 등은 group, developmental, hierarchical, rational culture로 분류했고, Quinn & McGrath(1985)은 group 대신에 consensual 이라는 단어를 선택했다(김호정, 2002b).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[그림 2-2] Cameron & Quinn(2011)의 경쟁가치모형의 조직문화



출처: Cameron & Quinn(2011:53)

유형별 특징은 다음과 같다.

가. 클랜 문화

클랜 문화(clan culture)는 Quinn & Kimberly(1984)의 집단문화(consensus culture)와 Quinn & Rohrbaugh(1983)의 인간관계모형(human relation model)과 연계된다. 이 유형은 조직의 유연성과 내부지향성을 강조하며 구성원들의 신뢰와 권한위임 및 의사결정 과정에서의 팀워크를 통한 참여, 충성심, 사기 등의 가치를 중시한다. 핵심이 되는 가치는 협력과 조직 내의 가족적인 인간관계 유지이다. 따라서 조직효과성을 높이기 위해 인적 자원의 훈련 및 개발을 향상시켜 일할 수 있는 조직환경을 조성하고 이를 통해 조직의 몰입도를 높이는데 주력한다(Parker & Bradley, 2000: 129). 이 문화는 조직구성원들 간 유대관계와 상호신뢰를 높임으로써 직무만족과 직무몰입, 조직몰입에 긍정적 영향을 미쳐 조직 효과성에 긍정적

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

인 영향을 미친다는 연구결과가 주류를 이룬다(Denison & Mishra, 1995; 정준교 외, 1995; 박상언 외, 1995; 김호정, 2002; 김근세·이경호, 2005; 이창길, 2007; 김태한·정홍상, 2011). 하지만, 이러한 문화는 관용과 인간간계를 강조한 나머지 통제 불가능한 개인주의의 만연, 부적절한 참여 및 결론 없는 토론문화 등 역효과도 있다는 비판이다.

나. 애드호크라시 문화(adhocracy culture)

애드호크라시 문화(adhocracy culture)는 Quinn & Kimberly(1984)의 발전문화(development culture)와 동일하며, Quinn & Rohrbaugh(1983)의 연구에서 개방체계모형(open system)과 연계된다. 이 유형은 외부환경에 대한 적응과 변화, 신축성이 주된 특징이다. 주로 조직의 변화와 유연성을 강조하기 때문에 창의성과 도전성, 변화와 발전을 강조한다. 따라서 변화를 중요한 가치로 여기며 조직의 적응과 미래에 대한 성장을 지원할 수 있는 기업가정신을 중심 가치로 여긴다(Zammuto & Krakower, 1991). 애드호크라시 문화는 구성원들의 신뢰, 자율, 재량을 바탕으로 조직의 목표와 가치를 수용하고 내면화시켜 자발적이고 적극적으로 업무를 수행하게 함으로써 조직효과성을 향상시키는 역할을 하게 된다. 애드호크라시 문화의 정착은 조직원들이 자신의 목표와 조직의 목표 간의 일체감을 높이게 하고, 자율적 업무수행의 분위기를 정착시킴으로써 동료들과 수행하는 업무성과 향상에 기여한다(김호정, 2002; 김근세·이경호, 2005; 박경미, 2012; 김태한·정홍상, 2011).

하지만 애드호크라시 문화에서는 조직구성원은 항상 경쟁체제 하에서 긴장하고 창의성과 기업가 정신을 추구하기 때문에 외부로부터 결과에 대한 평가를 받기 때문에 스트레스 요인이 작용한다는 지적도 있다(임정빈·유동상, 2014: 351).

다. 위계문화(hierarchical culture)

관료문화로도 불리는 위계지향문화(hierarchical culture)는 Quinn & Rohrbaugh(1983)의 연구에서 내부과정모형(internal process model)과 연계된다. 강력한 공식적인 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto & Krakower, 1991: 87). 조직의 장기적인 존속을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

위해 조직내부의 통합과 안정성, 그리고 현상유지를 지향하며 환경변화에 적극적으로 대처하기보다 현상유지에 더 많은 노력을 기울이는 문화적 특징을 갖는다. 위계문화는 효율성과 안정성을 추구하고 단순하고 안정된 환경 속에서 일상적인 기술을 활용하는 대규모 조직에 효과적인 조직으로 안정과 통제를 강조하는 피라미드형 조직, 관료조직에 부합하는 조직문화 형태로 본다(정혜원, 2011: 26). 이러한 문화에서는 조직원들은 자발적 업무지시 보다는 상관의 지시나 명령, 그리고 절차와 규정에 따라 업무수행을 해야 하기 때문에 업무수행의 동기부여가 약화될 수밖에 없다(유동상·임정빈, 2014: 214).

라. 시장 문화(market culture)

시장 문화(market culture)는 Quinn & Kimberly(1984)의 합리문화(rational culture)와 같고 Quinn & Rohrbaugh(1983)의 연구에서 합리목표모형(rational goal model)과 연계된다. 외부지향과 안정성을 바탕으로 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서 생산성을 강조한다. 핵심개념은 경쟁(compete)으로 외부환경이 적대적이며 조직에 불리하게 작동되므로 이에 맞서 조직의 경쟁력을 높이는 것이다. 이 유형은 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있다. 따라서 성과주의를 강조함으로써 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 개인주의적 행동은 조직몰입 향상도를 떨어트리며 결과지상주의, 유연성의 결여라는 부작용의도 초래된다(김호정 2002: 91).

3) 공공부문의 조직문화 유형 연구

공공부문의 조직문화와 조직성과 간 연구는 1980년대 이후 증가하고 있는 추세이다. 조직문화 연구의 관심은 조직문화가 조직성과를 결정하는 핵심 요소라는 믿음에서 출발한다(Sathe, 1985: 5-13; 이수창, 2010: 33-34). 조직문화는 오랜 시간에 걸쳐 발전해 왔으며 조직을 하나로 뭉치게 하는 기능을 하고, 한번 형성되면 쉽게 변화하지 않고 조직의 수준마다 상이한 특성을 가지고 있다. 최근 조직문화와 조직성과 간 관계를 규명한 연구들은 조직문화의 기본적인 특성에 근거한 조직문화 모형을 통해서 유형화된 조직문화의 특성에 따라 조직성과를 측정한 연

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

구가 주류를 이룬다. 조직문화의 유형을 구분하는 이유는 조직이 어떠한 특징적 요소 즉, 유형화된 문화가 조직의 다른 부분과 연결되어 조직성과에 영향을 미치는 관계를 명확히 설명할 수 있는 틀을 제공해주기 때문이다(Kets de Vries & Miller, 1986: 226-279).

이들 선행연구는 문화유형이 상황과 적합할 때만 그 문화유형은 조직의 성과를 이끌 수 있음을 경험적으로 입증했다(Kotter & Heskett, 1992). 민간과 공조직, 같은 조직내 조직문화 유형의 차이, 조직문화의 적합성 등 조직이 처한 상황에 따라 조직문화와 조직성과 간 관계를 다양한 관점에서 제시한 김호정(2004)은 조직문화가 조직성과의 결정적인 변수임을 밝혔다. 하지만 이들 연구들은 어느 조직에서나 적용되는 탁월한 조직문화는 존재하지 않음을 강조한다. 최근 공공부문에서 시도되는 각종 개혁 및 혁신 전략과 조직문화 간 관계를 규명하기 위한 활발한 연구들은 정보를 공유·교환하고 의사결정이 쉽게 이뤄지는 조직문화의 형성이 조직성과를 높일 수 있다는 확신에서 비롯된 것이다.

그동안 조직의 효과성과 조직문화를 연계한 접근 방법은 조직문화 특성론적 접근, 문화강도적 접근, 상황론적 접근, 문화유형적 접근의 네가지 차원에서 진행되었다(Saffold,1988; 김영조, 2000, 이정주, 2006)[13].

특성론적 접근방법은 조직문화를 구성하는 요소들 중에서 조직효과성을 향상시킬 수 있는 특정한 문화 요소가 존재하며 긍정적인 문화특성을 가진 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 조직효과성이 높다는 점이 핵심이다.

문화강도적 접근방법은 조직구성원들이 강한 가치를 공유한 조직일수록 조직구성원은 높은 조직몰입, 재무적 성과에서 높은 조직성과로 이어져 결국 조직내 강한 조직문화가 조직효과성을 결정한다는 주장을 펼친다(Deal & Kennedy, 1982; Posner et al., 1989; Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Rainy & Steinebauer,1999:17-18). 문화강도적 접근법으로 조직성과를 연구한 선행연구 중 일부 결과는 오히려 강한 조직문화는 고착화된 문화가 되거나 대외의 환경에 대한 적응력을 떨어트려 조직의 쇠퇴나 성과를 저해한다는 우려도 제기한다(Saffold, 1988; 조경호, 2000; 이창원·최창현, 2006). 반면, 문화강도론적 접근법으

13) 도운섭(2006: 277)은 최근 진행된 국내 · 외 선행연구들은 조직문화와 조직 효과성과의 관계에 대한 연구를 위해 제도의 문화 적합성이 제도의 정착에 중요한 역할을 한다는 사실을 인정하고 문화에 대한 정확한 진단과 측정의 중요성을 강조하고 있다는 점에서 공통적인 시각을 가지고 있다고 했다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

로 성과를 연구한 김호정(2002a)은 문화강도가 조직효과성에 영향을 미치지 않는다고 했으며 최성욱(2004)은 현재 조직을 지배하는 문화와 미래에 선호하는 조직문화에는 차이가 있음을 규명했다.

상황론적 접근방법은 조직이 속한 산업환경, 조직의 성숙도, 조직구조, 관리전략, 리더십 등과 같은 조직 내·외의 상황요인의 적합성에 따라 조직효과성이 달라진다는 주장이다. 이 이론은 적합성이 핵심 개념으로 상호모순적 요소들 가운데 상황에 가장 적합한 요소 하나를 선택해 그것을 일관성 있게 실천해야 한다는 이론이다. 여기서 적합성은 주로 조직문화유형 간의 관계를 중심으로 설명되다(이종찬, 2004; 도운섭, 2005). 선행연구로는 하위문화와의 존재와 차이, 조직문화와 리더십의 적합성, 그리고 현재와 미래시점에서의 조직문화 차이를 다룬 상황론적 접근에 관한 연구가 있다(황창연, 2003b; 채원호·조경호, 2004; 최성욱, 2005).

문화유형론적 접근방법은 문화 유형에 따라 조직효과성이 달라진다는 핵심이다. 대표적인 문화유형론의 방식인 경쟁가치모형은 조직문화를 구성하는 가치요소들을 다양한 차원에서 분석적으로 고찰할 수 있어 행정학 및 공공조직 문화 연구에 폭넓게 연구되었다(김호정, 2003; 김근세·이경호, 2005: 최성욱, 2005; 이정주, 2006; 이상철, 2008).

정부조직 등 행정 및 공공부분을 중심으로 한 조직문화와 조직효과성의 관계를 분석한 전통적 연구는 대부분 집단문화와 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향이 다른 조직문화 유형에 비해 큰 것으로 나타났다(정준교 외, 1995; 박상언 외, 1995; 김호정, 2002; 김근세·이경호; 2005). 특히 집단문화는 직무만족과 조직몰입, 직무몰입 등 조직효과성에 긍정적인 요인이며, 위계문화는 조직효과성을 떨어트리거나 저해하는 요소라는 결과를 제시한다(김호정, 2004; 김근세·이경호, 2005). 이들 연구결과는 모든 조직에 공통적으로 적용되는 좋은 문화는 존재하지 않으며, 각 조직이 처한 상황과 환경, 조직구성원의 인적 구성 등에 따라 다른 문화가 형성될 수 있음이 도출되었다(류은영, 2014: 235). 공공부문에서 조직문화와 조직성과 간 관계를 다룬 선행연구는 [표 2-5] 와 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-5] 공공부문 문화유형 연구 사례

연구자	연구주제	연구대상	결론
김호정 (2004)	공사 조직의 문화 비교	공공조직 및 기업조직 24곳 700명	• 행정조직: 위계문화 • 사조직: 발전>집단>합리문화 순
이정주 (2005)	지방공사 문화 프로필 연구	5개 지하철공사 종업원 359명	• 지배문화: 위계문화 • 합리, 집단, 혁신문화 순
최성욱 (2005)	한국행정조직 문화프로필	중앙정부 9개 부처	• 현재조직문화: 집단문화 • 미래선호문화: 관계지향 문화
이동수 (2007)	한국 행정조직문화 진단	31개 중앙행정기관	• 지배적 문화: 위계문화 • 미래선호문화: 관계문화
조경호 · 김정필 (2005)	리더십·조직문화·조직효과성 규명	전국 234개 지자체 공무원 1,209명	• 강한 문화: 위계지향문화 • 낮은 문화: 혁신지향문화
장지원 · 진종순 (2006)	조직문화와 조직구성원의 혁신성향	10여곳 중앙정부기관	• 지배문화: 집단문화
김대건 외(2008)	책임운영기관조직문화프로필 분석	46곳 전국 책임운영기관	• 강한문화: 시장문화.
권경득 (2009)	여성대표성 조직문화, 직무행태 및 조직성과	11개 중앙부처	• 중앙인사위원회 등 4개 부처: –위계문화 우세. • 교육인적자원부 등 7개 부처: –시장문화 우세.
주효진· 조주현 (2011)	교육행정기관 조직문화유형별 진단	A광역시 교육기관 종사자 1,511명	• 강한 문화: 관계지향 • 약한 문화: 혁신지향
허전 (2013)	국회조직문화와 조직효과성 비교 분석	국회공무원 168명	• 국회: 위계문화가 강함. • 국회사무처 & 도서관: –문화유형 차이 없음.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 지방공기업의 조직문화

오늘날 지방공기업은 외부이해관계자들의 다양한 요구에 신속한 대응 및 적응을 통해 효율적으로 조직을 운영하는게 핵심과제로 인식된다. 이를 위해 조직관리 차원의 변화나 강제적 제도보다 지방공기업의 조직문화에 적합한 성과관리 전략을 채택하는 것이 더 효율적인 운영전략이라는 인식이 확산되고 있다(임정빈·유동상, 2014: 344). 조직문화는 조직구성원 간 공유된 인식, 신념을 토대로 특정 외부환경과의 상호작용을 하는데 필요한 전제조건으로(Rossi & O'Higgins, 1980; Schein, 1992) 조직구조, 관리전략, 성과 및 행태 등에 영향을 미치는 중요 요인이기 때문이다(Bates et al., 1995). 선행연구들에 따르면 조직문화는 조직에 대한 헌신성, 안정성, 조직구성원의 임파워먼트를 증진하여 조직의 성과를 높이는 주요 변인으로(김호정, 2002; 이상효, 2007) 조직문화에 대한 이해는 지방공기업의 성과 향상을 위해서 중요하다고 할 수 있다.

정부는 그동안 지방공기업의 조직성과를 향상시키기 위해 민간부분에서 활용되고 있는 성과주의, 목표관리제, 성과급, 고객만족도와 같은 성과관리 기법을 도입하였지만, 괄목할만한 성과향상으로 이이지지 못했다. 조직문화를 연구하는 학자들은 지방공기업의 성과향상을 위해 추진한 개혁의 실패 원인으로 제도와 조직문화의 불일치를 지적하고 있다. 집단문화 및 위계문화적 속성이 강한 지방공기업의 조직문화를 고려하지 않고 이들과 상충되는 이념인 경쟁체제, 성과주의를 내세운 제도를 무분별하게 강제 도입함으로써 큰 실효성을 거두지 못했다는 비판이다(황창연, 2003; 284). 이는 조직문화와 조직에 맞는 제도가 적합성을 보일 때 성공적인 성과개혁으로 이어질 수 있음을 의미한다.[14] '공공성'과 '수익성'을 추구하고 외부환경 요소에 따라 조직 목표의 영향을 받는 지방공기업은 민간조직과는 다른 이질적인 조직문화가 조직 내에 존재할 가능성이 있어 조직문화에 대한 별도의 연구를 통해 성과관리 전략을 수립할 필요가 있다(이정주, 2005: 8).

관료적 특성을 지닌 지방공기업의 조직문화는 대체적으로 개인의 경쟁력과 성과를 향상시키는 조직구성원 개인차원의 동기 및 성과향상에 집중하기보다 조직

14) 문화와 제도의 관계에 대한 이론은 문화중립론(culture-free perspectives)와 문화기속론(culture-bound perspectives)로 나뉘는데, 전자는 문화적 차이에 관계 없이 관리기법이 유사한 효과를 낳는다는 것이고, 후자는 문화적 차이에 따라 관리기법이 상이하게 적용되어야 한다는 주장이다(G. H. Hofstede, 1980: 42-63).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

및 집단 차원의 성과에 더 많은 관심을 보이는 공동체 의식이 강조되는 특징을 갖고 있다(조태준, 2014: 454). 또 지방공기업 조직을 지배하는 핵심 문화는 질서와 규칙, 상명하복을 핵심 가치로 여기는 위계문화로, 민간영역의 시장개방과 공격적 성과향상 독려 등을 내세운 지방공기업의 제도개혁은 조직구성원의 저항을 받을 가능성이 있다(이경호, 2005). 지방공기업이 보편적으로 갖고 있는 관료문화적 특성은 조직구성원의 임파워먼트를 저해하고 조직성과에 부정적 영향 관계라는 연구결과가 다수이다. 황창연(2003)은 행정공무원의 조직문화연구에서 공무원이 생각하는 조직문화와 개개인이 원하는 조직문화에는 차이가 있다는 것을 보여줌으로써 조직문화에 대한 인식의 중요성을 강조했다. 이러한 논의들은 조직구성원들의 참여와 협동, 일체감 형성 등을 토대로 한 조직문화가 조직성과에 직·간접적인 영향을 미치는 요인으로 조직성과 제고를 위해서는 조직문화에 대한 개선 및 변화전략이 유용성을 지님을 함의한다고 할 수 있다.

본 연구는 조직문화의 변화를 통한 조직성과 제고라는 측면에서 조직문화를 “조직구성원들이 공유된 가치와 신념체계, 지식과 정보 공유를 토대로 조직이 추구하는 공익성과 목표 등 조직의 성과를 위해 행동에 정당성을 부여하는 과정”으로 정의하고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제3절 조직성과

1. 성과의 개념

성과(performance)의 사전적 의미는 '조직이 특정한 것을 실행하며 이루어 내거나 최종적으로 이루어진 결과'이다. 경영성과는 조직이 설정한 목표 대비, 달성한 결과 또는 자원투입을 통해 나타난 결과, 조직차원의 목표와 개인차원의 목표를 동시에 달성하는 것 등으로 정의된다(Newcomer, 2001; Poister, 2003). 조직성과(Organizational Performanc)는 연구 목적에 따라 다양한 조작적 정의가 가능할 뿐 아니라 다양한 측정 요소로 구성되는 불확정한 개념으로 학자마다 어떤 목적으로 연구하느냐에 따라 개념정의가 다르다.

Hoffmann(1999)는 성과는 "조직의 목표달성에 대한 기여"라고 정의하고 있다. Otley(1999)는 "달성되는 결과에 관한 것뿐만 아니라 업무를 수행하는 것과 관련되는 것"이라고 정의 하였다. 박중훈(1998)은 "정책으로 인해 비롯되는 바람직한 결과, 효율성, 경제성, 효과성, 규정준수의 달성 및 성취과정"이라고 정의하고 있다(윤중배, 2013:24).

성과는 민간부분과 공공부분으로 나뉘어 살펴볼 수 있는데 민간의 경우 주로 산출물 대비 생산성으로 정의하는 방식을 택하고 있어서 경제적 개념이 중심이 되는 것으로 볼 수 있다. 학자들이 제시한 성과에 대한 개념을 보면, 민간의 경우; 재무적 경영성과는 단기적인 성과와 관련된 개념으로 재무적 경영지표를 수익성으로 보며, 비재무적 경영성과는 장기적인 성과측정과 관련된 개념으로 사용되는 것이 특징이다(Govindarajan, 1984). 비재무적 경영성과는 중요성에도 불구하고 객관화의 어려움, 광범위한 측정범위 등의 문제점을 안고 있어 단기적 경영성과를 나타내기에 부적절하다.

Steers(1975)는 장기적으로 기업의 경영성과를 보여주는 비재무적 경영성과 지표는 조직과 관련된 모든 이해당사자들의 다양한 기준에 의해 경영성과를 측정하는 종합적이고 포괄적인 개념으로 설명한다. Kaplan & Norton(1992)은 "과거의 재무성과 위주의 개별 척도에 한정된 성과지표의 한계점을 보완하고 성과측정지표간의 유기적인 관계를 강조하였다. 그러면서, 경영성과 측정 시 혁신 및 학습성과, 내부 프로세스 성과, 재무성과, 고객만족성과 등을 종합하여 고려해야 한

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

다.”고 주장하고 있다(이상학, 2013: 22). 민간부분의 경우 성과는 기업의 생산성 매출액, 손익 등과 같은 가시적인 지표로서 상대적으로 공공부분에 비해 성과가 쉽게 측정될 수 있는 객관적인 자료들이 존재한다.

공공부문의 경우 민간부문에서 사용되는 수익성을 적용한 조직성과의 개념을 그대로 사용하기에는 어려움이 존재한다. 민간부문과 가장 큰 차이점인 ‘공익실현’이라는 특수한 조직목표의 최종 산출물을 거래할 수 있는 시장이 존재하지 않아 측정하기 어렵기 때문이다(Dawns, 1967). 또 정보의 공유나 국민들이 선호하는 것에 대한 파악이 어려워 자발적인 의사에 의한 비용절감 노력, 투입 대비 산출물에 대한 궁극적인 성과 요인을 정확히 측정할 방법이 없다. 공공부문의 성과는 결국 수혜자들과 이해관계자들이 보는 다양한 관점에 따라 그 측정 결과가 다르게 인식될 수 있어 경제적 능률성에만 초점에 맞춰 측정하면 왜곡된 경영성과 결과의 오류 가능성을 배제할 수 없다.

이런 이유 때문에 공공부문에서 성과를 연구한 학자들이 제시한 성과의 개념 정의도 다양할 수밖에 없다. 박희서 외(2001)는 성과를 “주어진 여건 하에서 업무수행 결과를 달성하거나 향상된 업무의 질적 우수성 정도”로 정의했다(김태룡·안희정, 2007: 42). Brewer & Selden(2000: 687-689)은 조직성과를 측정하는데 있어서, 조직의 초점을 내부적 차원과 외부적 차원으로 구분하고 각 차원에 대해 구현되는 행정이념을 효과성(effectiveness), 능률성 (efficiency), 공정성(fairness)으로 구성하여 6가지 요소로 구분했다(박성순·권경득, 2011). Poister (2003)는 공공성과 관리는 지속적인 학습과정으로 이해하고, 성과관리에 필요한 계획이나 목표에 따른 실적의 목표달성 정도로 보았다(전성만, 2017: 72). 강여진(2005)은 “성과는 투입에 대한 산출의 비율뿐 아니라 정책의 달성 정도인 효과성, 사회에 대한 산출이 영향 또는 공공서비스에 대한 고객만족도를 의미하는 생산성의 개념을 포함하고 있다”고 정의했다. 김태룡 외(2006)은 조직성과를 “조직효과성 뿐 아니라 능률성, 효율성 형평성, 대응성, 경제적 성과, 인지적 성과 등을 포함하는 매우 큰 의미로 정의” 내렸다.

조직성과요인을 연구한 왕태규(2007)는 성과를 “조직 및 그 구성원 서비스의 생산 및 제공에 있어 한정적인 자원의 투입을 통해 최대의 효과를 이끌어내기 위한 행정적·운영적 기능으로 나타나는 효과인 능률성과 목포달성도와 서비스의 질을 나타내는 효과성, 만족도를 포함하는 공정성으로 구성되는 다차원적 개념”

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

으로 그 의미를 더 확장했다. 권경득(2009)은 조직성과를 내부지향적인 측면과 외부지향적인 측면을 모두 고려한 능률성, 서비스의 효과성과 질, 형평성, 주민만족 등을 포함하는 개념으로 정의 하였다. 박성순·권경득(2011)은 조직성과는 '조직 및 그 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 위해 수행한 업무, 정책 및 활동 등의 현황 또는 정도로서 투입에 대한 산출의 비'를 의미하는 양적개념의 능률성과 목표달성도와 서비스의 질을 나타내는 효과성 그리고 형평성과 대응성, 만족도를 포함하는 개념인 공정성 등을 구성 요소로 하는 복합적이고 다차원적 개념으로 정의했다.

이상의 개념 정의들을 통해 볼 때 공공부문에서의 성과는 효과성이나 생산성 등 기업적 가치뿐 아니라 대응성과 주민만족도 등 '공공성'의 구성요소를 복합적으로 포함한 개념임을 알 수 있다. 성과관점에서 공공부문의 효과성은 산출물에만 초점을 맞춘 목표달성을 기준점으로 삼거나 효과성을 달성하기 위해 최적화된 조직을 만드는 것, 혹은 이 두 가지 개념을 복합적으로 적용한 개념임을 알 수 있다. 둘째, 능률성 관점에서의 성과는 계량화된 측정을 내포한 것으로 산출에 투입되는 비용이나 자원의 양과 제공된 공공재 혹은 공공서비스의 양을 의미한다. 셋째, 생산성 관점의 성과는 서비스의 효과성과 질(quality), 형평성, 주민만족 등을 공공성을 포함하는 개념이다. 김상묵 외(2002)은 공공부문의 생산성을 투입에 대한 산출의 비율과 설정된 목표에 대한 실제 산출의 비율의 합으로 산출의 양과 질이 균형적으로 고려된 것이라고 했다. 하지만 과정 중심적 지표인 비계량적 지표에 의한 성과의 개념화는 성과를 객관적으로 측정할 수 있는지가 큰 문제로 지적된다(김태룡·안희정, 2007). 그럼에도 불구하고 공공조직 연구에서 비계량적 지표가 많이 사용되는 데는 측정 가능한 객관적 요인 외에 조직성과에 영향을 줄 수 있는 다양한 외생요인들이 존재하기 때문이다(김형수·이주민, 2010).

특히, 지방공기업의 경영성과는 단순히 재무적 성과만을 고려하여 평가하는 것은 수익성과 공익성의 상충되는 목표를 달성해야 하는 지방공기업의 특징을 충분히 반영하기 어렵다. 다차원적 목적을 가진 지방공기업에서의 성과에 대한 개념은 대체로 관리적 차원에서의 성과를 말하는데 이러한 성과평가의 기준과 결과에 대해 학자들마다 다양한 평가를 내리고 있다. 지방공기업의 사업성과를 내부성과와 외부성과로 나눌 수 있는데 내부성과는 기업경영의 효율성에 기준을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

두고 있다면, 외부성과는 기업 활동이 지역사회 전체에 미치는 영향으로 판단한다. 따라서 기업적인 효율성을 추구하는 내부성과와 지방자치단체의 삶의 질적 향상에 기여하는 기준이 되는 공공성은 외부성과로 볼 수 있다.

임상규(2011)는 공공부문의 성과는 매우 다의적인 것으로 “특정한 조직이 한정된 자원을 효율적으로 활용하고 달성하고자 하는 목적을 이루기 위해 다양한 이해관계자들의 요구에 부응하기 위한 책무를 다하는 것” 이라고 정의하고 있다. 이상학(2013)은 성과란 “지방공기업의 목표달성의 측정수단으로 지방공기업의 비전과 전략을 효율적으로 관리하기 위해 조직의 성과와 조직 구성원의 성과를 계량화된 지표를 통해 체계적으로 관리·집계·환류 하는 과정”으로 설명했다.

공공부문의 성과를 관리적 차원으로 개념화한 학자들도 있다. Dransfield(2000)는 “관리자에 의하여 개인팀 조직의 성과를 개선하기 위해 고안된 절차로서 효과적인 성과관리는 조직이 달성해야 할 것이 무엇인가에 대하여 모든 구성원이 공유된 목표를 달성할 수 있도록 인적 자원을 관리하고 개발하는 것”으로 정의했다(임상규, 2010). 이석환(2009)은 “조직이 불확실한 환경 속에서 미래의 의사결정을 위한 정확한 정보를 제공받을 수 있도록 조직의 목표를 정해놓고 이를 달성하기 위하여 다양한 수단들을 설계한 후 정확한 성과를 생산해 내는 일련의 종합적 과정”이라고 했다(윤중배, 2013).

결국 공공부문에서의 조직성과는 공공의 활동들이 목적(objectives)에 얼마만큼 효과적으로 부합하느냐는 것으로 경제성과 능률성, 효과성의 개념 내에서 성과를 모두 고려하는 총체적 의미로 귀결된다(Rogers, 1990:51; pstein, 1992:166). 조직성과와 관련된 개념 정의는 [표 2-6] 과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-6] 성과의 개념 정의 요약

연구자	정의
Hoffmann(1999)	조직의 목표달성에 대한 기여.
Otley(1999)	달성되는 결과에 관한 것 & 업무를 수행하는 것과 관련 되는 것.
Govindarajan (1984)	기업의 재무적 경영성과에서 단기적 성과를 재무적 경영지표를 수익성과 비재무적 경영성과는 그 중요성이 인정되고 있으나 단기적 경영성과를 나타내기에는 부적절한 것으로 인식.
Brewer & Selden(2000)	조직의 차원을 내부·외부적 차원으로 구분, 각 차원에 대해 구현되는 행정이념을 효과성, 능률성, 공정성으로 구성하여 개념화.
Steers(1975)	장기적 관점에서 기업의 비재무적 경영성과는 조직과 관련된 모든 이해당사자들의 다양한 기준에 의해 경영성과를 측정하는 개념.
Kaplan & Norton(1992)	재무성과 위주의 개별 척도에 혁신 및 학습성과, 내부 프로세스 성과, 재무성과, 고객만족성과 등을 고려한 개념.
Dransfield (2000)	관리자에 의하여 개인팀 조직의 성과를 개선하기 위해 고안된 절차로서 효과적인 성과관리는 조직이 달성해야 할 것이 무엇인가에 대하여 모든 구성원이 공유된 목표를 달성할 수 있도록 인적 자원을 관리하고 개발하는 것.
박희서 외(2001)	업무수행 결과를 달성하거나 향상된 업무의 질적 우수성 정도.
오을임 외(2002)	과거와 기존의 것보다 향상된 무엇을 달성하는 것.
강여진(2005)	투입에 대한 산출의 비율, 정책달성 정도인 효과성, 사회에 대한 산출이 영향 또는 공공서비스에 대한 고객만족도를 의미하는 생산성의 개념.
왕태규(2007)	조직 및 그 구성원 서비스의 생산 및 제공에 있어 한정적인 자원의 투입으로 최대 효과를 내기 위한 행정· 운영적 목표달성도와 서비스의 질을 나타내는 효과성, 만족도를 포함하는 공정성.
이석환(2009)	조직이 미래의 의사결정을 위한 정확한 정보를 제공받을 수 있도록 조직의 목표를 달성하기 위하여 다양한 수단들을 설계한 후 이들 간의 관계를 정기적으로 측정하여 정확한 성과를 생산해 내는 종합적 과정.
박성순・권경득 (2011)	생산성 개념인 능률성과 목표달성도와 서비스의 질을 나타내는 효과성, 형평성과 대응성, 만족도를 포함하는 개념인 공정성 등.
임상규(2011)	특정 조직이 한정된 자원을 능률적으로 활용하여 달성하고자 하는 목적을 이루기 위해 다양한 이해관계자의 요구에 부응하여 그 책무를 다하는 것.
이상학(2013)	비전과 전략을 효율적으로 관리하기 위해 조직의 성과를 계량화된 지표를 통해 체계적으로 관리·집계·환류 하는 과정.

출처: 이상학(2013)을 토대로 연구자가 재정리.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 조직성과의 유형

1) 지방공기업 성과의 개념

지방공기업에서 성과는 매우 중요함에도 불구하고 지방공기업이 지닌 목표의 추상성, 고객에 대한 복잡성 등의 특징으로 인해 지방공기업에서 성과 측정은 대부분 직무몰입, 조직몰입, 직무만족 등 조직구성원이 인지하는 주관적 지표가 주로 사용된다(이수창, 2010; 김재홍, 2010; 배병룡, 2009). 이들의 연구는 조직구성원이 느끼는 심리적 요인이 조직구성원의 행태를 변화시키고 조직의 효율성을 높여 성과 향상으로 이어진다는 관점을 취하고 있다. 하지만 이들 지표로는 현재 지방공기업이 지닌 높은 부채비율과 낮은 성과에 대한 원인을 객관적으로 설명하는데 한계가 있다.

지방공기업의 성과는 공공성과 함께 기업성을 추구하므로 기업과 같은 능률성과 효율성 등과 같은 경제적 개념 뿐 아니라 공공성의 관점에서 지방정부의 정치적 책임성 확보와 주민서비스와 같은 비계량적 지표가 동시에 고려되어야 한다. 이러한 성과 접근은 지방공기업의 조직성과를 단기적으로 달성하는 기업적 경영성과 뿐만 아니라 정책 및 공공서비스 제공을 포함하는 중·장기적 성장가능성을 복합적으로 반영하여 측정해야 함을 의미한다.

이러한 지방공기업의 성과를 객관적으로 측정하는 대표적인 제도가 바로 지방공기업경영성과평가다. 공기업경영성과평가는 경영목표의 달성과 이에 따른 효율성을 객관적 관점에서 측정, 평가하는 것이 주된 목적이다. 지방공기업성과평가는 공공서비스를 제공하는 지방공기업의 공식적인 계량화된 자료들로 대차대조표, 안정성비율, 수익성 비율, 수지비율 등을 경영지표로 활용하고 있다. 이들은 지방공기업의 수익성을 대표하는 핵심개념으로 활용 되는게 특징이다.

지방공기업의 공공성 관점에서의 성과는 기업이 가진 재무적인 성과 외에 지역사회 전체에 영향을 미치는 파급력을 의미하는 지표들로 중·장기적 관점에서 볼 때 사회적 비용을 고려한 비계량화 된 지표가 주로 활용된다(방준용, 2004: 31). 공공성 관점은 지방공기업의 설립 목적인 지역주민의 편의 증대, 지역경제 활성화, 지방재정자립도 제고 등으로 대변되며, 지방공기업경영평가에서 사용되는 대표적인 공공성 성과 지표로 주민만족도 평가를 들 수 있다(한의현, 2008;

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

12-13). 성과평가와 평가방법에 대한 중요성이 강조되면서 우리나라의 지방공기업 경영평가에서 사용하고 있는 평가지표는 매년 지방공기업 유형에 따라 평가지표를 개선하여, 경영평가의 변별을 높여 실질적인 성과향상 개선책으로 이어지도록 하고 있다. 지방공기업의 경영평가는 안전행정부가 경영평가시행계획을 시달, 경영평가기관은 분야별 전문가를 위촉해 경영평가를 담당할 평가단을 구성하게 되고 평가편람을 통해 평가지표와 평가방법을 확정한다.

지방공기업 경영평가에서 사용하는 평가지표는 평가 대상 기관이 일정한 기간 내에 달성한 성과를 용이하게 파악할 수 있도록 큰 틀에서 4가지 대분류 지표로 구성된다. 구체적으로 보면, 계획-집행-성과도출 이라는 업무과정 및 정책준수를 포함하여 리더십/전략-경영시스템-경영성과-정책준수 등으로 구성된다. 현재 지방공기업의 경영실적평가에 적용되는 경영평가지표 체계는 [표 2-7] 과 같다.

대분류 지표는 리더십/ 전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수로 범주로 나뉘고, 이들 각 범주별 경영활동 실적을 계량 및 비계량 평가지표를 활용하여 평가하고 있다. 구체적으로 중분류 지표는 리더십, 전략, 경영효율화, 주요사업 활동, 주요사업성과, 경영효율성과, 고객만족성과, 정책준수 등 8개 지표로 구성된다. 세부지표는 평가하고자 하는 목적을 의미하는 지표 정의와 세부평가 내용으로 이뤄지며 각각의 범주는 환류 과정을 통해 경영관리 절차로서 역할을 한다.

[표 2-7] 지방공기업 경영성과 지표별 평가 내용

대분류지표	중분류지표	주요평가 내용
리더십 /전략	리더십	고객 및 윤리경영, 비전, 경영 목표, 전략, 리더십 등 조직을 이끄는 동인이 적절하게 설정되고 실행되는지 여부.
	전략	
경영시스템	경영효율화	사업 추진활동의 효율성 및 조직관리, 인사관리, 노사관리, 재무관리 등 조직자원의 효율적 활용체계를 갖추고 있는지 여부.
	주요사업활동	
경영성과	주요사업성과	주요사업성과, 생산성, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제대로 창출하고 있는지 여부.
	경영효율성과	
	고객만족성과	
정책준수	정책준수	인건비 인상률 준수 등 범정부적으로 추진하고 있는 국가 정책 및 지방공기업 경영정책 등을 제대로 준수하고 있는지 여부.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이상의 논의를 통해 볼 때 지방공기업이 지닌 공공성과 수익성을 모두 반영한 객관적인 성과지표로 지방공기업경영평가 결과를 들 수 있다. 지방공기업의 경영평가는 경영관리 과정의 하나로 각 평가 대상의 경영성과를 예산 또는 연간 계획을 종합적으로 비교 평가하여 객관적이고 종합적인 경영관리 시스템을 이룰 수 있는 발판을 마련하는 지표이기 때문이다. 행정안전부가 매년 실시하는 지방공기업 경영평가는 경영성과와 고객만족도, 리더십, 정책준수 등 지방공기업이 추구하는 '공공성'과 '수익성'을 모두 반영하여 지표를 계량화한 결과물이라고 할 수 있다. 행정안전부는 지방공기업 경영평가를 통해 제시된 실적을 토대로 적정한 보상과 제재를 시행하고 차기년도 목표계획에 반영하는 등의 환류과정을 통해 지방공기업의 성과 향상을 높이고 있다.

뿐만 아니라 지방공기업에서 조직구성원이 인지하는 조직성과 역시 중요한 성과라고 할 수 있다. 지방공기업의 조직의 성과는 결국 조직구성원 개개인이 달성하는 것이며 이들이 인식하는 조직을 둘러싼 환경이나 조직의 문화적 가치, 조직의 리더십을 가늠할 수 있는 기준이 될 수 있기 때문이다.

2) 지방공기업의 성과 유형

지방공기업법 제3조[15]는 지방공기업의 경영원칙 및 목적은 '공공성'과 '수익성'을 동시에 달성하도록 규정하고 있다. 이는 지방공기업이 공공부문과 민간부문의 특징을 모두 지니고 있는 것으로 지방공기업의 성과는 주민복리 증진 등 공공재를 생산하고 공급하는 '공공성'과 민간기업에서와 같은 이윤추구 개념인 '수익성'을 균형 있게 추구해야 함을 의미한다. 이러한 흐름은 지방공기업의 성과향상을 위해 매년 지방공기업의 경영과 특성에 맞게 매년 행정자치부가 지표체계를 개선하는 과정에 반영되고 있는 것으로 보인다. 이 흐름의 주요한 특징은 경영성과 달성 뿐 아니라 고객만족 및 정책준수 등의 공공성 지표를 지속적으로 강화하고 있다는 점이다.[16]

---

15) 지방공기업법 제 3조 1항은 "지방직영기업, 지방공사 및 지방공단은 항상 기업의 경제성과 공공복리를 증대하도록 운영하여야 한다" 고 제시하고 있다.

16) 지방공기업경영평가는 2013년 이전에는 리더십/ 전략, 경영시스템, 경영영성과 등의 3개 지표만을 측정하다가 2013년 경영평가 이후부터 리더십/ 전략 경영시스템, 경영성과, 정책준수 등 4대 지표로 확장하여 공공성의 개념을 강조하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

지방공기업 경영평가가 능률성, 효과성, 고객만족도, 경영성과 등 재무적 요소와 지방공기업경영평가 총점, 주민만족도, 공공서비스 등 비재무적 요소를 모두 포괄하는 지표체계를 갖추고 있다. 이런 지표체계를 통해서 지방공기업 경영성과는 점수로 환산되어 지방공기업의 경영 혁신 및 성과를 향상시키기 위한 다양한 연구의 틀을 제공한다(라휘문·최덕묵, 2010; 신열, 2009; 김정인, 2015). 지방공기업의 성과에 관한 선행연구들은 크게 세 가지 측면에서 성과를 논의하고 있다. 먼저 지방공기업의 성과를 재정적인 측면인 '수익성'에 초점을 맞추어 분석한 연구, 지방공기업이 제공하는 서비스의 질 및 만족도와 관련된 '공공성'을 성과로 보는 관점, 여기에 지방공기업 성과 측정 향상을 위한 제도 및 지표 개발 등 이론적 연구와 지방공기업의 구조적 관계 속에서 성과를 규명하기 위해 '조직내부요인'과 '조직외부환경요인' 등 포괄적인 차원에서 진행되는 성과 연구이다.

가. 공공성 관점의 성과 연구

공공성의 개념은 다양한데 공동체에 대한 기여 및 봉사 등을 의미하는 것으로 지방공기업이 제공하는 재화 또는 서비스의 달성 정도가 주요 측정변수로 사용되며, 지방공기업의 존립목적에 부합하는 지표라고 할 수 있다(장석오 2007; 우윤정 2017). Haque(2001)는 공공성을 공공부문에 적용되는 것으로 주민들에게 공공서비스를 제공하는 기준이 되는 것으로 정의했다. 특히 이러한 공공서비스의 공공성은 수익자 부담 원칙이 아니라 공공서비스에 대해 지불할 능력이 없는 사회적 약자를 위한 지원의 관점이 핵심이다(임의영, 2010; 정윤수·허만형, 1999; 김정인, 2014: 191).

공공기관의 공공성은 제공되는 공공서비스의 특징에 따라 달라지는데, 한인섭·신열(2006), 이희태(2011) 등은 지방공기업이 지역주민에게 제공하는 서비스 품질에 대한 고객만족도의 관점을 공공성의 핵심개념을 보고 고객만족도 지표를 강화할 것을 주장했다. 김정인(2014)은 사회만족도(social satisfaction)의 개념을 적용하여, '사회적 관계에서 상대방이 자신들을 고려하고 배려하여 제공하는 행위 및 서비스에 대하여 얻는 심리적 안정과 기쁨'으로 공공성의 개념을 재정의 했다.

공공성의 관점에서 지방공기업의 성과를 연구한 신열(2005)은 지방의료원의 공공성을 의료보호사업 측면에서 보호환자 진료실적과 보호환자진료 비중으로, 의

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

료 활동의 기반 구축 측면에서는 인력구성/생산성과 기반조성비용지출로 측정하였다. 장석오(2007: 116)는 특수한 공공서비스의 영역을 구분하지 않고 비재무적 성과로 공공성을 규정하고 지방공기업의 공공성지표로 고객만족도를 활용하였다. 강원도 내 지방공기업을 대상으로 조직환경과 성과간의 영향을 연구한 윤중배(2013)도 성과를 효과성과 대응성, 만족도로 분류하고 공공성 지표중 하나로 고객만족도를 제시하였다.

나. 수익성 관점의 성과 측정 연구

지방공기업이 갖는 대표적인 특징의 하나로 기업활동에 해당하는 '수익성'이며, 이는 객관적 지표에 해당한다.[17] 지방공기업의 수익성은 최소한의 투입으로 최대의 산출을 달성하는 개념으로 효과성과 능률성 개념을 포함한다(김인 외, 1999; 신열, 2005; 장석오, 2007). 지방공기업의 성과를 수익성으로 본 연구들은 성과 지표로 매출액 자산과 ROA, ROE, 재무적 지표 및 부채 비율 등을 사용한 것이 특징이다(정재진, 2010; 윤중배, 2013; 유미년·박순애, 2013; 전영준·곽선주, 2017).[18]

지방공기업의 경영성과를 수익성 관점에서 살펴 본 연구로 배인명(2003, 2012)은 직영지방공기업을 대상으로 수익성과 안정성 지표를, 원구환(2006)은 지방공기업의 생산성을 Malmquist 생산성 지수를 활용하여 총요소 생산성, 기술변화, 순수효율성 변화, 규모효율성 변화로 측정하였다. 지방공기업의 생산성과 재무구조를 연결한 신열·장덕희(2007)는 영업수익 등 재무적 성과와 서비스 품질 간의 관계를 연구하였다, 신열·장덕희(2010)는 후속 연구를 통해 지하철공사와 개발공사를 중심으로 안정성, 수익성, 수지비율, 효율성 등을 종합적으로 분석하였다(정

17) 지방공기업법 제 3조 1항에 의하면 지방공기업은 공공성과 함께 지방공기업의 경제성을 증 대시키기 위하여 항상 노력해야 한다고 명시하고 있다.

18) 이들의 연구는 또 공공성과 수익성의 성과에 영향을 미치는 독립변수 요인을 조직 내부환경으로 보는지 혹은 외부환경으로 보는지로 나뉘어 연구되었다. 전자의 경우 조직성과는 공공기관의 지배구조가 어떻게 형성되는지, 지방공기업의 규모는 어떻게 되는지에 따라 성과가 달라진다고 주장하고 공기업 내부의 노조의 역할, 자치단체장의 임명권에 따른 최고경영자 및 이사 임원진 등의 지배구조에 초점을 맞추고 연구했다. 반면 후자의 경우 지방공기업의 내부구조는 지방자치단체와의 관계에서 형성되기 때문에, 지방공기업의 공공성 및 수익성은 외부환경 요인인 지방자치단체장의 리더십, 지방자치단체의 재정적 현황 및 정치적 상황에 따라 달라질 수 있다는 관점이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

재진·전지성, 2015:136). 김동현 외(2013)는 지방공기업의 부채, 자본, 안정성, 수익성, 수지 등 재정건전성을 성과지표로 활용했으며, 정재진(2012)은 전국 자치단체 산하 상수도 공기업을 대상으로 경영수익과 유수율을 패널회귀분석을 실시했다. 안이숙·강인성(2014)은 경기도내 85개 지방공기업을 대상으로 경영평가 요인, 관리요인, 통제요인으로 분류해 분석하였다. 경영평가 요인은 리더십, 전략, 경영활동을, 관리 요인으로 조직관리, 재무관리를, 통제요인으로는 조직규모와 조직유형을 변수로 설정하였다. 전국 55개 지방공기업을 대상으로 한 김정인(2014)은 패널자료 분석을 통해 공공서비스에 대한 지방공기업의 수익성 영향요인을 분석했으며 정재진·전지성(2015)은 부채비율이 높은 도시개발공사를 대상으로 회귀분석과 경로분석을 사용해 부채비율과 연 부채가 지방공사의 수익성에 미치는 영향을 분석했다.

다. 종합적 관점의 성과측정 연구

지방공기업이 추구하는 수익성과 공공성을 모두 반영한 통합적 관점의 성과연구는 이들에 영향을 미치는 조직의 내적 환경과 조직을 둘러싼 외부환경을 모두 반영하는게 특징이다. 내부 환경요인에 초점을 맞춘 성과연구는 지방공기업의 규모와 지방공기업의 조직구성체인 노조의 역할 및 지방공기업 최고경영자 리더십, 기관장의 특성, 조직문화 등을 중심으로 이들 요소 간 지배구조의 형성과 공공기관의 운영형태 간 영향관계에 초점을 맞춘다(김명수·지태홍, 2005). 내부 환경요인은 지방자치단체장의 영향력 아래 있는 것이 특징으로 공공기관의 규모(자산, 자본, 노조 등)와 경영실적과의 연계성을 통해 영향관계가 명확해지며 이들의 관계는 경영실적에서 주로 긍정적으로 나타난다(김종희, 2006; 장석오, 2007; 정재진, 2010; 김정인, 2014).[19] 다만, 노조의 참여는 지방공기업의 공공성과 수익성을 낮추는 부정적인 영향관계를 보이고 있다. 방준용(2004)[20]은 지방공기업의 성과요인 차이를 분석하기 위해 지방공사 근무자의 인식조사를 중심으로 지방공기업

19) 김종희(2006)의 연구에 의하면 공공기관의 정원, 자산, 자본이 증가할수록 공공성과 수익성을 측정하는 경영실적이 높게 나타났다. 정재진(2010) 역시 인력규모와 자산규모가 지방공기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 밝혔다.

20) 방준용(2004)은 “지방공기업의 성과요인 차이 분석 기획 설립 및 내부 관리 요인을 중심으로 지방공사 인식조사를 중심으로”에서 지방공사 근무자의 인식조사를 중심으로 지방공기업 집단 간 성과요인 상의 차이를 기획 설립 요인과 내부관리 요인에서의 차이를 실증적으로 비교·분석 하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

집단 간 성과요인을 기획 설립 요인과 내부관리 요인으로 보고 실증 비교·분석하였다. 기획설립 요인에서는 내부 경영성과를 기준으로 한 흑자·적자 집단 모두 사업 선정시 지역문제 연계성에 대한 검토가 상대적으로 중요하게 다뤄졌으며며, 적자집단 간의 경우 특히 정부지원에 대한 부정적 인식이 상대적으로 높게 나타났다. 원구환(2007)은 강원도 내 총 31개의 지방공기업을 대상으로 지방공기업의 경영방식과 경영성과 간의 관계를 분석한 결과, 경영방식에 따라 성과가 다르게 나타났다. 즉 지방공기업을 직접 경영하는지 또는 간접 경영하는지에 따라 기업적성과가 흑자로 나타나는 비율, 기업의 소유구조, 지배구조 등에 확연한 차이가 존재했다. 재정성과를 지방공기업의 내부 구조 및 환경요인에 초점을 맞추고 이들간 관계를 분석한 원구환(2008)은 지방공기업의 경영성과를 ROA, ROE 등 재무성과와 이사회 구성 등의 지표를 사용했다. 이 결과에 따르면, 지방공기경베 대한 경험과 지식이 풍부한 민간인 이사비율이 높을수록 이사회의 참여비율과 재무성과가 높았다.

장석오(2007)는 2002년부터 2005년까지 지방공기업 경영평가를 수감 받은 기관을 대상으로 지방공기업의 비계량지표인 고객만족도가 지방공기업의 인력, 매출액, 예산, 총자산 등과 양의 상관관계를 보였다고 밝혔다. 정재진(2010)은 지방공기업의 '기관특성'과 '환경적 특성'이 경영평가 결과에 미치는 영향을 분석한 결과 기관특성 요인에서는 '인력 인당자산 인당이익' 수준이 높은 지방공기업의 경영평가 결과가 높아지는 것으로 나타났으며, 환경적 요인에서는 해당지역 지방자치단체 '주민소득'이 높을수록 경영평가 결과가 증가하였다.

부산교통공사의 서비스 질을 분석한 이희태(2011)는 경영성과 지표로 교통공사의 고객지향성, 리더십, 직원참여, 평가 및 개선, 보상, 교육훈련 등을 사용했다. 박정수·유호정(2011)도 공기업의 규모를 측정하는 지표 중 하나인 재무·예산이 공기업의 경영 성과에 향을 미치는 요인이라고 주장하고 있다. 안성규·곽채기(2013)는 지방공사 및 지방공단을 대상으로 공기업의 기장 출신배경 즉 공무원과 전문경영인을 영향요인으로 경영평가 수간의 상계를 분석하였다. 김권식 외(2016)의 연구에서도 조직의 부채비율과 같은 내부적 특성과 함께 관할 지자체의 재정건전성이나 채무비율 등 공기업을 둘러싼 외부환경 여건 역시 지방공기업의 재정성과에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다.

조직을 둘러싼 외부환경이 어떻게 형성되는 지에 따라 조직의 성과가 달라질

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

수 있다(Pfeffer & Salancik, 1978; 윤중배, 2013). 이러한 외부환경은 지방자치단체장의 리더십, 지방자치단체의 재정적 상태, 지방자치단체의 정치적 상황 요인 등을 포함한다. 지방공기업은 운영 과정에서 지방자치단체장 및 정치적 환경의 영향을 받을 수밖에 없다. 지방공기업의 설립타당성에 관한 논의는 다양하게 제시될 수 있는데(한인섭 외, 2013), 지방공기업이 초기에 증가한 이유가 지방자치단체장에게 설립 승인권이 이양된 정치적 영향력과 관계에 있어 있으며(이승계, 2008), 지방선거 이후 지방공사와 공단 등 지방공기업의 설립 빈도가 높아(한인섭 외, 2013) 지방공기업에서의 지방자치단체장의 영향력은 지방공기업 성과를 결정짓는 핵심 요소로 인식된다(김정인, 2014: 198).[21] 지방자치단체장의 변화로 인한 정치적 성향 변화는 지방공기업의 공공성 및 수익성에 중요한 영향을 미친다(채장수, 2013: 143). 지방공기업은 공공성 목표 달성을 위해 정부나 지방자치단체의 재정적 지원을 받기 때문에 지방자치단체의 재정상황과 분리되어 논의될 수 없다. 이는 지방자치단체의 재정적 현황에 따라 지방공기업의 성과가 달라질 수 있음을 의미한다.

함요상·서혁준(2009)은 서울시의 기초 및 광역 시설리공단을 대상으로 한 연구에서 설립 자치단체와 지방공기업간의 헤테라키(heterarchy)적 관계인 자율성, 임파워먼트, 커뮤니케이션, 신뢰를 외부 환경요인으로 설정하고 지방공기업 경영평가 지표와의 상관관계를 분석했다. 정재진(2012)은 2006년부터 2010년까지 전국 기초 자치단체 상하수도 공기업을 대상으로 연간정수생산량 중 유수율과 총 세출에서 자본적 수입이 자치하는 비중으로 설정한 경영수익에 대한 환경적 영향요인을 분석하였다. 배인명(2012)은 2006년부터 2010년까지 지방공사를 대상으로 지방공기업 경영성과와 지방자치단체 재정여건 간의 관계를 분석했는데 지방자치단체의 재정여건이 좋을수록 지방공기업의 안정성은 낮아지는 것으로 나타났다.

윤중배(2013)는 강원도 내 4개 시설관리공단 정규직 직원을 대상로 지방공기업의 조직환경을 내부환경과 외부환경으로 나누고 상관관계 및 회귀분석을 실시해 성과에 미치는 영향을 연구했다. 그 결과 조직 내·외부 환경이 성과에 밀접한 영

21) 「지방공기업법」 제 58조에 의하면 지방공기업 CEO의 임면은 지방자치단체의 영향을 강하게 받기 때문에 대부분 지방공기업 CEO는 공무원 출신이거나 공공기관 출신이다. 즉 지방공사 사장과 지방공단 이사장의 부분이 공공부문 출신이라는 것이다(김정인, 2016: 329).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 경영에 대한 자율성이 높을수록 최고관리자가 조직구성원들의 충분한 참여를 보장해 줄 때, 그리고 성과지향적 조직문화를 추구할 때 조직의 성과에 정(+)의 영향을 미쳤다. 김정인(2014)는 2009년부터 2014년 간 55개 지방공기업을 대상으로 공공성 성과(고객만족도)와 수익성 성과(영업수지비율)에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과, 외부환경요인인 지자체장의 리더십 및 정치·경제적 상황이 지방공기업의 공공성 성과와 수익성 성과에 영향을 주는 것을 밝혀냈다. 전영준·곽선주(2017)는 광역자치단체 산하 16개의 도시개발공사를 대상으로 2006년부터 2015년까지 10년간 시계열 자료를 통해 패널회귀분석을 활용해 총자산순이익률과 자기자본순이익율이 외부환경요인인 지방자치단체의 재정적정치적 정당성 확보에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과 자치단체장의 재정자주도가 높을수록 재정성과는 낮았으며 자치단체장의 보수적 성향을 지닐수록 재정성과는 긍정적인 영향을 미쳤다.

지방공기업이 지닌 '수익성'과 '공공성'의 개념을 모두 포함한 종합적인 연구는 다음과 같다.

윤수재·이혜정(2009)은 지방공사 및 공단경영평가자들의 인식조사를 통해 조직, 인사, 재무, 노사, 역량관리가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 70개의 지방공사와 공단을 대상으로 패널회귀분석을 실시한 안성규·곽채기(2013)는 경영성과(ROA, ROE) 및 경영평가점수를 지표로 사용했다. 김정인(2014)은 지방공기업 경영성과를 경영진 차원, 직원과 노조차원, 경영과 운영형태 차원으로 분류해 살펴보았다. 그 결과 지방공기업의 CEO가 민간경력을 지닐수록, 직원의 노조참여율이 높을수록, 운영을 광역단체에서 담당할수록 경영성과가 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 그러나 지방공기업 CEO의 재임기간, 이사회의 구성 비율, 정규직 비율, 경영형태 등은 경영성과와 유의미한 관계를 갖지 않았다. 이러한 연구들은 지방공기업의 성과가 외부요인 혹은 내부요인 하나에 의해 좌우되지 않으며, 수익성과 공공성은 별개의 변인으로 성과에 작용하지 않는다는 사실을 알 수 있다. 선행연구 요약은 다음 [표 2-8] 과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-8] 지방공기업 성과 선행요인 연구

연구자		연구대상	조직성과 변수	연구방법
공공성 관점	왕태규 (2007)	지방공기업	• 직무만족 • 직무동기 • 조직시민행동 • 리더십	다중회귀 분석
	장석오 (2007)	지방공기업	• 고객만족도	다중회귀 분석
	조태준· 윤수재(2008)	서울특별시 공무원	• 공공서비스동기	구조방정식
	신황용· 이희선 (2012)	혁신인사제도 시행 기관 및 미시행기관	• 공직동기 • 신분불안 • 직무만족	구조방정식
	최예나 (2017)	지방공기업 관리공단	• 고객만족도 - 서비스 환경, 과정, 결과 • 사회적 만족	회귀분석
수익성 관점	배인명 (2003)	직영 지방공기업	• 수익성 - 매출액 순이익률, 매출액영업이익률, 총자본순이익률, 자기자본 순이익률 • 안정성 지표 - 유동비율, 부채비율	패널회귀 분석
	원구환 (2005)	강원도 지방공기업	• 경영성과 - 손익계산서, 대차대조표, 재무비율·	현황분석
	김동현 외 (2013)	지방도시 개발공사	• 재정건전성 - 부채, 자본, 안정성, 수익성, 수지	추세분석의 기술적 통계
	정재진· 전지성(2015)	도시 개발공사	• 수익성 - 당기순이익, 영업수지비율	회귀분석 경로분석

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

연구자		연구대상	조직성과 변수	연구방법
내부 요인	원구환 (2007)	지역 개발 공사	• 재무성과 - ROA, ROE • 이사회구성 - 이사회규모, 민간인 비율 - 여성비율, 이사회 참여비율	상관분석
	윤수재· 이혜정 (2009)	지방공기업	• 지방공기업 경영성과 - 주요사업성과, 생산성, 고객만족도	요인분석
	이희태 (2011)	부산 지하철공사	• 서비스 질 - 고객지향성 리더십, 직원참여, 평가 및 개선, 보상, 교육, 훈련	일관성계수 신뢰도 분석
	윤중배 (2013)	충정도 지방공기업	• 효과성 • 대응성 • 만족도	인식조사
	안성규· 곽채기 (2013)	지방공기업	• 기관경영평가결과 • ROA • ROE	t-test 분산분석 회귀분석
외부 요인	정재진 (2012)	전국 지자체 상수도	• 경영수익 - 자본적 수입 - 총비용 • 유수율	패널회귀 분석
	김정인 (2014)	지방공기업	• 수익성 - 영업수지비율 • 공공성	패널회귀 분석
	전영준· 곽선주 (2014)	도시개발 공사	• 수익성 - ROA(총자산순이익률) - ROE(자기자본순이익률)	패널회귀 분석
	김보은 (2017)	공공기관	• 기관성과 - 경영전략 - 경영평가총점 - 재무예산 • 감사성과(경영평가총점,내·외부 청렴도)	회귀분석

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 지방공기업의 조직성과

2014년 2월 5일 행정자치부가 지방공기업 부채를 지방자치단체가 총괄 관리하는 것으로 결정한 '지방공기업 정책방향'을 발표한 후, 지방공기업의 '부채 감축'과 '경영혁신' 등 성과향성에 대한 관심이 더욱 높아지고 있다. 이후 2015년 5월 31일 지방공기업 종합혁신 방안이 발표된 이후 지방공기업의 성과향상을 위한 제도혁신, 구조개혁, 부채감축 등 3개 분야 8대 중점 추진과제는 성과가 낮은 지방공기업의 청산절차를 포함하는 강도 높은 개혁 드라이브를 제시함으로써 지방공기업의 성과에 대한 중요성을 더욱 강화했다. 이는 지방공기업이 주인대리인(principal-agent)의 관점에서 지방정부의 정책을 보조하는 공공서비스 기능 뿐 아니라 수익성 창출을 통해 더 효율적인 지방정부 서비스를 달성해야 하는 당위성을 강화한 것으로 볼 수 있다.

이처럼 정부가 지방공기업의 성과를 강조한 개혁방안을 발표한데는 지방공기업의 경영성과는 지역주민의 삶의 질 향상 뿐 아니라 지방자치단체의 재정여건과 깊은 연관을 갖기 때문이다. 하지만 지방공기업에서의 성과는 민간기업과 달리 계량화된 수치와 실적을 측정하기 어려워 성과가 발생했다고 하더라도 정확한 성과 요인을 입증하는데 어려움이 따른다. 또 공익적 목적에 대해 자체 조달이나 효율적 운영을 통해 조달하기보다 정부의 정책 및 지방자치단체에 의존하거나, 생산성 제고 등을 통해 비용을 절감하는 등의 합리적 운영을 위한 기업적 역량 발휘를 회피하는 수단으로 '공공성'을 악용할 우려도 존재한다(원구환, 2015). 그러나 지방공기업은 '수익성'을 추구하는 기업적 요소를 가지고 있어 효율적 운영을 통한 생산성 제고는 필수적이다. 지방공기업은 지방자치단체가 수행할 업무를 대신하고 있어 '주인-대리인' 관계에서 오는 외부 정치적 이해 관계자들에 의해 경영자가 임명되고 이는 책임경영을 저해하는 요소로 작용되고 있다(이상철·권영주, 2012).

이러한 문제점을 개선하기 위해 1993년 「지방공기업법」 제2차 개정을 통해 '지방공기업 경영평가제도'가 도입되어 매년 행정안전부가 지방공기업을 대상으로 대내외 환경변화에 맞는 성과지표를 개발하고 이를 시의 적절하게 평가하여 성과개선을 위해 노력하고 있다. 하지만 여전히 낮은 생산성과 비효율성은 개선되지 않고 있어 성과향상을 위한 논의가 지속되고 있는 실정이다(라휘문·최덕묵,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2010; 신열, 2009; 김정인, 2015).

정부는 세계경제 위기, 예측불가능한 대내외 행정환경 변화속에 지방공기업의 책임경영 강화, 성과위주의 제도 개선을 추진하고 있지만 지방공기업의 괄목할만한 성과향상은 나타나지 않고 있다. 이는 지방공기업 정상화 방안의 수단인 부채절감이 정상화의 목표 중 하나인 경영성과 증진에 큰 도움을 주지 못하고 있음을 의미한다. 따라서 현 시점에서 수단과 결과의 관계를 검증하고, 궁극적으로 지방공기업의 성과를 향상시킬 수 있는 전략과 실제 성과로 이어질 수 있는 성과요인을 탐색해야 한다(정재진·전지성, 2015:121).

일반적으로 지방공기업 성과와 관련 논의는 지방공기업 경영평가제도로 객관적 지표 개발 및 성과제도 개선을 통한 경영성과 개선(김준기, 2001; 원구환, 2000, 제갈돈 외. 2000; 신열·오철호, 2003)이 주류를 이루고 있다. 지방공기업 성과를 공공성과 수익성 차원에서 분석한 연구들은 조직을 둘러싼 최고경영자, 노조, 임원진, 정치적 요인, 지방재정적 상황 등과 성과 간 관계를 규명하고 있다(배인명, 2003, 2012; 원구환, 2006; 윤수재·이혜정, 2009; 정재진, 2012; 김동현 외, 2013; 윤중배, 2013; 안성규·곽채기, 2013; 전성만, 2017). 이 밖에도 최고경영자의 리더십을 변수로 본 연구(이성춘, 2017), 지방공기업의 주요 특성이 지방공기업의 성과에 미치는 영향(이정주, 2005; 김정인, 2016), 지방공기업 조직문화와 성과의 차이(이종수, 2003; 주효진, 2004) 등 변수를 조직 내부에 초점을 맞추고 조직구성원의 행태적 변화 혹은 경영성과 등과 연계한 연구로 진행되었다.

이러한 기존의 연구들은 성과에 영향을 미치는 요인으로 조직의 성과를 달성하게 하는 대내·외적 환경요인을 총체적으로 반영하지 못하고 재정적 요인 혹은 규모, 지방자치단체와의 관계에만 머무는 한계성을 보여주고 있다. 특히 정보의 비대칭성, 측정의 모호성 등의 문제를 안고 있는 지방공기업의 성과는 원인과 결과라는 측면에서의 효과성을 보증할 수 있는 실재적인 성과지표를 연구하여야 실질적인 지방공기업 개혁 및 성과향상으로 이어질 수 있기 때문이다(김정인, 2014: 190).

종합적인 관점에서 지방공기업의 성과는 주관성과 복잡성을 띤 사회적으로 구조화된 현상으로서 객관적인 측정의 곤란함을 배제할 수 없으며, 조직구성원들의 인식에 근거한 주관적 측정을 통한 성과파악은 불가피하다. 즉, 지바옥이겁의 조직성과는 다차원적인 측면에서 구성원의 인식에 기반한 주관성과와 주관적 측정

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

의 한계를 보완할 수 있는 객관적 지표를 모두 고려하여 측정되는 것이 보다 현실적인 접근 방법이다(Boschken, 1994; 조태준 외 2013: 197).

이상의 논의를 통해 볼 때 지방공기업의 성과에 대한 측정은 수익성과 공공성 뿐 아니라 조직구성원들이 인식하는 인지적 성과 등 통합적인 차원에서 측정될 필요가 있다. 이에 본 논문에서는 조직구성원이 인식하는 주관적 성과 측정 지표와 행정안전부가 매년 지방공기업을 대상으로 실시하는 지방공기업경영평가 점수를 성과지표로 활용, 측정을 통해 지방공기업의 성과를 파악하고자 한다.[22)]

구체적으로 지방공기업의 조직성과를 객관적 성과와 주관적 성과로 나누고자 한다. 주관적 성과는 지방공기업의 조직구성원이 인지하는 심리적 지표로 Brewer & Selden(2000)이 제시한 “조직 및 그 구성원 서비스의 생산 및 제공에 있어 투입 대비 최대의 효과를 달성할 수 있는 능률성과 효과성, 만족도를 포함하는 공정성”을 반영한다(최동황, 2012: 26). 객관적성과로는 매년 행정안전부가 실시하여 공개하는 지방공기업경영평가 총점을 환산하여 지표화 하고자 한다.

22) Brewer & Selden(2000)은 조직의 성과 개념을 효과성 측면에서 측정하고자 할때, 조직과 조직의 구성원은 상호의존적으로 이해하고 인지하기 때문에 조직구성원들의 인식은 조직성과에 매우 중요하므로 인식에 의한 조직성과 측정이 필요하다고 했다(임정빈, 2002).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제4절 임파워먼트

1. 임파워먼트의 개념

웹스터(Webster)사전에 의하면 임파워먼트라는 개념이 최초로 제기된 시기는 1940년대로 시민권리 운동, 노동조합 운동, 흑인투표권 저항 운동, 성 해방 운동 등과 같은 의식변화와 함께 등장하였다(엄미선, 2002: 4). 임파워먼트(empowerment)란 '주다'라는 'em'과 '권력'이라는 'power'가 결합된 말로 '권력을 준다'라는 의미로 조직의 비전에 대한 정책수립 및 의사결정 과정에서 상위직구성원의 전유물로 여겨졌던 권한과 책임을 중하위직 구성원에게 위임·위양하고 그 결과에 대한 책임감을 부여하는 과정으로 설명될 수 있다(Spreitzer & Quinn, 2001; 조태준·신민철, 2011: 32).

임파워먼트는 그 내용과 목적, 그리고 과정 가운데 어디에 초점을 두느냐에 따라 그 개념이 다양하게 설명될 수 있다. 임파워먼트(empowerment)는 1985년 미국 경영학회의 조직행동, 조직개발, 조직과 경영이론 분야의 연합 심포지엄을 통해 권력에 대한 연구의 일환으로 등장했다. 경영학회는 당시 미국 기업내 만연하던 무력감 해소, 직무몰입과 성과창출을 위한 방안으로 '임파워먼트'를 주제로 처음 공식적인 논의를 시작했으며 기존의 동기부여 이론 및 기법의 한계를 극복하고 기업조직 혁신과 유효성을 설명하는 이론으로 널리 발전되어 왔다(김익철, 2003).

경영학에서 파워의 연구로 시작된 임파워먼트는 개념의 발전에 따라 제로섬(Zero-sum) 접근방식과 포지티브섬(positive-sum) 접근방식으로 변해왔다(Thomas & Velthouse, 1990). 제로섬(Zero-sum) 접근방식은 상사의 의지와 연관되어 파워를 주고 받는 것이 수직적인 관계를 형성하는 통제권과 같은 의미로 해석되어 종합적 관점을 제시하지 못했다. 이는 한쪽에서 이익을 보면 다른 한쪽에서 손해를 본다는 측면에서의 힘의 논리로 임파워먼트를 설명하고 있어 조직구성원을 무기력하고 수동적이 되게 하여 경영측면에서 실효를 거둘 수 없다는 지적이 제기됐다. 이에 공동파워 또는 시너지효과를 통해 행위자 모두가 이익을 볼 수 있는 포지티브섬(positive-sum) 접근방식으로 연구가 확대되었다(김판종, 2016: 18). 조직은 구성원에게 자율권, 권한 이양을 통해 평등한 권력 배분을 통해 권력에 대한 공유가 이뤄질 때 능동적 행태변화를 통해 조직이 원하는 목표와 성과를 달성할

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

수 있는 셈이다. 임파워먼트 개념을 제로섬(Zero-sum)관점으로 인지한다면 조직 내부는 갈등이 유발되고, 결국은 조직 효과성에 역효과를 내게 된다. 반면 포지티브섬(positive-sum) 관점이라면 상호작용의 결과로 서로의 권한이 원래보다 더 커질 수 있고 조직전체의 권한이 확충되므로 조직발전에 도움이 된다는 주장이다(박원우, 1997). 임파워먼트는 권한의 전체 사이즈가 특정인에게 미리 정해져 있다는 기존의 권력에 대한 통설을 깬 개념으로 하부 구성원에게 자율적 권한 행사와 통제권을 부여하는 것이다. 즉, 임파워먼트는 전통적인 통제중심의 사고인 권한위임과는 의미가 다르다고 할 수 있다(임창희·가재산, 1998: 206).

이러한 관점에서 임파워먼트는 단순히 권한위임의 관점에서 해석하는 것은 무리가 따른다. 임파워먼트는 리더 한사람에게만 집중된 권한과 통제를 조직구성원 개개인의 자율을 증대시키고 이러한 역량과 파워를 조직으로 서서히 확산시켜가는 문화적 변화의 과정을 내포하기 때문이다. 그런 의미에서 임파워먼트는 빼앗고 빼앗기는 식의 파워가 아니라 권력의 위임이나 배분을 통해 개인과 개인, 집단과 조직 더 나아가 사회적 파워 자체가 커지는 위상으로 권한위임에 비해 훨씬 범위가 넓은 개념으로 사용된다(박원우, 2004: 35)[23].

임파워먼트는 파워를 해석하고 연구하는 관점에 따라 개념이 달라지므로 연구관점별 개념을 통해 이를 정확히 이해할 필요가 있다. 임파워먼트에 대한 개념은 큰 틀에서 관계·구조적 관점과 심리적 관점으로 나누어진다(Conger & Kanungo, 1988:).[24] 관계·구조적 관점의 임파워먼트는 리더가 가지는 권력과 권한을 조직구성원에게 이양하거나 위임하는 것으로 이해된다. 반면, 심리적 관점에서 임파워먼트는 개인의 파워에 대한 욕구와 문제 등 동기부여적 관점에서 자기효능감(self-efficacy)을 증대 시키는 것으로 정의된다. 여기에서 임파워먼트는 단순히 권한을 조직구성원에게 위임하거나 의사결정에 참여시키는 것을 넘어 심리적으로 조직구성원에게 할 수 있다는 믿음과 확신을 주는 신념의 과정이다(오상석·김경봉·이용창, 2011).

학자들이 제시한 임파워먼트의 개념은 다음과 같다.

Conger & Kanungo(1988: 474-475)는 임파워먼트를 개인수준에 초점을 맞추고 동기부여적 관점에서 조직 내에서 개인의 임파워먼트를 저해하는 무력감의 원인

23) 박원우, 『임워먼트 실천 매뉴얼』, Sigma Insight Group, 2004, 35p).
24) Conger, J. & Kanungo, R.(1988). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting. Academy of Management Review. 12(4): 637-647.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

을 제거하면서 행동적인 효과를 이루는 과정으로 설명했다. Vogt & Murrell(1990: 26-35)[25]은 임파워먼트를 파워 재분배의 반대 상황에서도 파워를 배가시킬 수 있는 개인차원의 동기부여를 초월한 자기개발과 조직목표를 함께 이룰 수 있는 시너지에 기초한 개념으로 보았다. Hartline & Ferrel(1996)은 조직구성원들에게 직무활동에 대한 의사결정을 구성원 스스로 할 수 있는 권한을 나누어주는 것이라고 정의하며, 고객의 만족을 위한 순간적인 의사결정을 해야 하는 순간에 융통성이 필요하다는 측면에서 임파워먼트를 강조했다. Greenberg & Baron(1993)은 구성원의 능력과 잠재력을 믿고 구성원들이 과업을 스스로 수행할 수 있는 기회를 제공하는 개념으로 설명하였다. Nyhan(2000)은 실무를 담당하는 개인에게 보다 많은 권한을 주어 스스로 결정하고 자기효용성을 높여 내재적 동기를 높일 것을 강조한다. Bandura(1982)는 임파워먼트를 “요구되는 행동을 잘 할 수 있다는 믿음이나 판단을 형성해주고 자신의 능력에 대한 신념을 촉진시키는 경험과 기회를 제공해주는 과정”으로 설명했다. Pecci & Rosenthal(2001)도 임파워먼트의 개념을 자신이 맡은 직무역할에 대한 개인적 지각에 초점을 두고 이를 이해하였다.

한편 Spreitzer(1995: 1442-1466)는 Thomas & Velthouse의 심리학적 임파워먼트를 발전시켜 동기부여적 요소인 의미감, 역할수행력, 자기결정력, 영향력 등 4가지 구성요소로 구분하고 이들 요소들을 구성원들이 심리적으로 어떻게 받아들이는가를 보았다.

국내 학자 중 박원우(1997)는 “임파워먼트는 상호작용 과정을 통한 파워의 시너지 효과를 추구하는 것으로 파워의 분배보다는 증대에 초점이 있다”고 주장했다. 오창환(2006) 은 임파워먼트를 상부에서 톱다운(Top-down) 방식의 명령체계를 탈피, 조직구성원에게 자율적 권한위임을 줌으로써 실무단계에 있는 하위계층의 사람들에게 의사결정 권한을 상당부분 이양하는 것으로 정의했다. 조태준 & 신민철(2011: 11)은 “임파워먼트는 조직원 자신이 역할과 업무에 의미와 믿음을 갖고 스스로 행동을 통제할 수 있을 때 직무만족과 조직몰입이 향상되는 과정”이라는 개념으로 설명했다. 이상호(2013: 324)는 “리더가 구성원에게 권한을 위임하고 모든 것이 자동적으로 해결되기는 바라는 것이 아니라, 구성원이 내면적으로 임파워먼트를 느끼고 이를 바탕으로 자신의 업무에 대해 스스로 통제하고 성과를 내도록 하는 것이 중요하다”고 하였다.

---

25) Vogt & Murrel (1990), Empowerment in Organization Pfeiffer & Company.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

최근에는 고객의 중요성이 강조되면서 임파워먼트를 클라이언트와의 관계를 어떻게 설정하느냐에 따라 규명하는 시도도 이뤄지고 있다. 이러한 관점에서 임파워먼트를 제시한 Rose(2000)는 임파워먼트 개념을 이해하는데 가장 중요한 것은 기법이나 도구가 아니라 관계에서 제시되는 표현으로 보는 관점을 강조하였다. Cohen(1998)은 임파워먼트 실천은 관계를 파워라는 프리즘을 통해 들여다보면서 클라이언트의 관계에 있어 비위계성, 상호성, 협력, 동의를 지향하는 것이라고 주장하였다(장신재, 2003: 10).

이상의 논의를 종합해 볼 때 임파워먼트는 첫째, 권한위임으로 상급자로부터 업무와 상응하는 권한을 부여받는 것이고 둘째, 동기부여로 개인수준에서 조직의 목표를 위해 스스로 노력하도록 하는 과정을 말하며 셋째, 조직개발로 조직의 입장이 우선적으로 고려되어 개인을 개발시키고 개인을 조직의 목표와 결부시키며 넷째, 학습 다섯째, 참여로 개인자신에 영향을 미치는 제도, 프로그램 환경에 대한 의사결정에 개입하는 과정으로 정리될 수 있다(고성돈, 2001; 유희자, 2012).

임파워먼트의 개념정의에 대한 이상의 논의를 요약하면 [표 2-9] 와 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-9] 임파워먼트 개념에 대한 학자들의 정의

연구자	정의
Conger & Kanungo(1988)	자기효능감의 동기부여적 관점을 취하는 것으로 조직구성원에게 자기효능감을 고양시키는 과정을 중시함.
Bandura(1980)	조직구성원들이 조직에 대해 갖는 태도로 구성원에게 요구되는 능력을 잘 할 수 있을 것이라는 믿음과 판단을 형성해주고 능력에 대한 신념을 촉진시킬 수 있는 경험과 기회를 제공해주는 것
Tomas & Velthouse(1990)	동기부여적 측면에서 과업을 중심으로 과업의 영향력, 과업의 처리능력, 과업의 의미, 과업의 선택의 4가지 요소에 나타나는 내적 직무동기를 부여해 주는 과정
Sims & Lorenzi(1992)	구성원의 효능감을 촉진시킬 수 있는 공식·비공식적 방법을 통해 무력감을 약화시키고 강한 효능감을 고양시키는 과정
Byham(1993)	품질, 생산성, 고객서비스 등 은 중요한 성공영역에서 지속적인 향상을 가져오는 행동을 이끌어 내는 에너지의 원천.
Kinlaw(1995)	영향력 있는 능력을 개발·신장시킴으로서 지속적 향상을 성취해 내는 과정
Spreitzer(1995)	단순한 제도적 차원의 권한 위임, 배분의 차원을 넘어선 심리적이고 인지적인 변수로 연속된 것으로써 과업의 의미성, 역할 수행력, 자기결정력, 업무영향력을 통해 나타나는 동기부여적 구조
Vog & Murrell(1990)	파워 재분배의 반대 상황에서도 파워를 배가시킬 수 있는 개인차원의 동기부여를 초월한 자기개발과 조직목표를 함께 이룰 수 있는 시너지에 기초한 개념
Fiedler(1993)	권한위임을 통해 힘을 부여하는 과정으로 무엇인가 할 수 있도록 조직구성원의 능력을 증가시키는 것
Foy(1994)	구성원이 권력을 획득해 결정권과 발언권을 갖는 동시에 조직 또는 개인의 성과를 향상시키기 위해 전문성을 발휘하는 것
Hartline & Ferrell(1996)	조직구성원들에게 직무활동에 대한 의사결정을 구성원 스스로 할 수 있는 권한을 나누어주는 것
박원우 (1998)	상호작용 과정을 통한 파워의 시너지 효과를 추구하는 것으로 파워의 분배보다는 증대에 초점을 둔 것.
조태준· 신 민 철 (2011)	조 직 원 자신이 역할과 업무에 의미와 믿음을 갖고 스스로 행동을 통제할 수 있을 때 직무만족과 조직몰입이 향상되는 과정.

출처: 김우택(1999)를 바탕으로 연구자가 재정리함.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 임파워먼트의 유형

1) 임파워먼트의 범위와 구성요소

임파워먼트는 개인 단위에서 시작되어 집단단위를 거쳐 결국 조직전체로 연결되는 것으로 개인수준(micro), 집단수준(meso), 조직수준(macro)로 구분할 수 있다(Eylon, 1993). 이는 임파워 된 개인이 자신의 파워를 활용하여 타인에게 파워 증진을 하게 되고 이는 집단 임파워먼트로 확산되며, 이러한 과정이 조직에 확산될 때 조직 내에서 혁신과 변화가 일어나기 때문이다(박원우, 1998).

개인수준의 임파워먼트의 본질은 누구도 타인에 의해 임파워 될 수 없다는 전제 즉 외부의 자극이나 촉매 없이 개인이 스스로 만들어가며 활력을 주는 심리적인 에너지를 만들어 내는 주체자로 간주된다(Kizilos, 1990). 여기에서 강조되는 개념은 동기부여와 자기 효능감으로 파워를 이양하기 이전에 자신의 역량과 능력을 동기화하는데 주안점을 두고 조직원 자신이 내부에서 파워를 키워야 한다는 것이다. 자기 임파워먼트는 전체 임파워먼트 과정의 출발점으로 개인의 임파워먼트가 이루어지면서 나머지 임파워먼트를 추구해야 전체적으로 임파워먼트가 순조롭게 진행된다는 것이다(장신재, 2003).

집단 임파워먼트는 자기 임파워먼트를 추구하여 자신의 역량과 신뢰감을 증진시켜 타인의 역량까지 키우는 파워 이양의 개념이다. 집단 임파워먼트는 파워를 주고 받는 관계가 형성되어야하기 때문에 적어도 두 사람 이상의 관계 속에서 발생된다. 여기서 중요한 것은 임파워먼트는 조직 내 상급자가 하급자에게(top-down) 일방적으로 파워를 주는게 아니라 수평적 혹은 수직적으로 파워가 상호 교환되며 상호간 상승이 이뤄짐으로써 임파워가 발전해 나간다는 점이다(한명수, 1999). 최근 집단 내 임파워먼트가 중요하게 다뤄지기 시작한 것은 그 과정상 구성원 간의 상호작용 및 상승을 강조하고 있기 때문이다. 결국 임파워먼트는 상호간 파워의 시너지 효과를 상승시키는 것으로 파워의 분배보다 증대에 초점을 맞추고 있기 때문이다(장신재, 2003: 10).

조직 임파워먼트는 집단 임파워먼트가 조직 내에 전반적으로 확산되면서 조직 내의 제도나 구조의 변화를 통하여 임파워먼트 의향이나 행동이 정착되는 것을 의미한다. 즉 개인 임파워먼트와 집단 임파워먼트의 효과적인 수행을 위해서는

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직의 제도나 구조가 적극적으로 뒷받침되어야만 한다는 전제조건이 중요하기 때문에 대인간 신뢰가 강조된다. 따라서 집단 임파워먼트가 조직사람들이 조직 속에서 단결함으로써 집단적 조직 생활수준과 공동의 연대감이 증가한다는 것이다.

학자들은 임파워먼트를 개념화 하면서 임파워먼트의 구성요소를 제시하였는데 학자마다 다양한 견해를 보이고 있다.

Rogers(1990: 51)는 자기존중-자기효능· 힘-무기력· 지역사회참여 및 율성·낙관적 시각 및 미래에 대한 통제력·정당한 분노를 임파워먼트의 구성요소로 보았다. 서비스 부분에 임파워먼트를 적용한 Lawler(1992)는 종업원을 임파워 시킬 수 있는 4가지 조직요소를 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권으로 보고 이 요소를 종업원들에게 나누어 주는 것을 임파워먼트로 정의하였다.

임파워먼트를 직무 및 과업과 연결시켜 개념화 한 Tomas & Velthouse(1990)[26]는 Conger & Kanungo(1988)의 연구에 기초해 자신의 역할에 대한 개인 지향성을 인지하는 부분으로 과업을 중심으로 과업의 영향력, 과업의 처리능력, 과업의 의미, 과업의 선택의 4가지 요소에 나타나는 내적 직무동기를 부여해 주는 과정으로 제시했다(유시정 등, 2006). Fulford & Enz(1995)는 임파워먼트와 심리적 능력 사이에서 균형을 유지하는 것으로 조직구성원들이 영향력이 있으며 추구하는 목표에 대한 역할수행능력, 통제력, 권한수용 등을 느끼는 정도라고 하였다(성복련, 2010; 김지은, 2010).

Spreitzer(1995)[27]는 임파워먼트를 단순히 권한의 이양이나 제도적인 차원에서만 파악하는 것이 아니라 심리적 변수로서 연속된 것으로 보았다. 심리학적인 임파워먼트는 동기부여적 요소로 역할수행력, 자기결정력, 업무영향력, 과업의미성 등으로 구분하였다(고형일, 2011; 김용학, 2010). 직무와 관련하여 능력 혹은 통제 중심으로 임파워먼트를 중심 개념화한 Keller & Dansereau(1995)는 임파워먼트를

---

26) Thomas, K. W. and B. A. Velthouse(1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interactive' Model of Intrinsic Task Motivation," Academy of Management Review, 15(4), pp 661-681.

27) Spreitzer (1995), An Empirical Test of a Comprehensive Model of Interpersonal Empowerment in the Workplace, American Journal of Community

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

개인적인 통제 즉, 결정력의 지각으로 이해하였다. Leslie, Holzhalb & Holland(1998)[28]는 조직구성원의 임파워먼트를 직무수행중 구성원 스스로 결정을 내릴 수 있는 영향력(power)에 대한 구성원의 속성으로 보았다. 임파워먼트의 요소를 직무 수행시 느끼는 자기 효능감, 업무환경에 대한 통제, 조직구성원들과의 관계 속에서 얻는 직무성과, 조직 내에서 평가되는 자신의 가치, 자신의 권한 등을 임파워먼트의 구성 요소로 보았다(장신재, 2003: 4).

학자들이 공통적으로 제시한 임파워먼트의 구성요소는 능력, 자기효능감, 통제감, 자아 존중감, 자기결정, 과업의미성, 역할수행능력, 업무영향력 등의 개념이 포함되어 있다.

2) 임파워먼트의 접근방법

지난 20여 년 동안 임파워먼트에 대한 두 개의 관점이 상존했는데(Liden & Arad, 1996), 하나는 임파워먼트를 가능하게 하는 사회구조 관계에 중점을 두는 거시적 관점과 개인의 심리적 경험에 중점을 두는 미시적 차원의 접근법이다. 전자는 임파워 시키는 구조·정책·방법에 초점을 두는 것이고, 후자는 구성원이 지각하고 인지하는 임파워먼트에 초점을 두는 것이다(Eylon & Bamberger, 2000).

가. 구조적 임파워먼트

Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트가 관계구조적 측면과 동기부여적 측면에서 해석된다고 주장하였다. 구조적 관점의 임파워먼트는 조직 내 권한이 집권화되어 있는 권위주의적 혹은 위계주의적 조직구조의 문제점을 해결하기 위한 관리기법 중 하나이다. 이 관점에서의 권력은 기본적으로 권력과 통제를 설명하는데 필요한 개인이나 조직 하부단위가 다른 사람에 대해 행사하는 상대적 개념으로 이해된다. 즉, 임파워먼트는 리더나 관리자가 자기들의 파워를 부하들과 공유하는 과정으로 공식적 권한의 소유는 조직 차원에 대한 통제권으로 권한을 공유하는 개념이 강조된 것이다. 구조적 관점은 권력의 공유 개념을 강조하기 때문에 참여적 관리기법이 하나로 참여를 이끄는 행위 자체를 임파워먼트로 본다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

임파워먼트에 대한 사회구조적 관점은 사회 교환과 사회 권력이론에 뿌리를 두고 있다. Kanter(1977)는 Men and Women of the Corporation을 통해 임파워먼트를 정보, 지원, 자원과 같은 관리자가 지닌 권력도구의 개념으로 보고 이들의 함수 관계를 설명했다. Kanter는 권력도구에의 접근과 학습기회를 제공하는 직무환경은 구성원을 더욱 임파워 시켜 직무를 완수도록 함으로써 열정적인 조직 활동을 하게 된다고 주장했다. 구조적 임파워먼트는 조직차원에서 조건을 통제하여 행동이 가능하도록 하는 업무환경요인으로, 조직차원에서의 공식적·비공식적 파워 체계를 통한 기회, 정보, 지지, 자원 구조에 대한 접근정도를 제시하고 있다.

사회구조적 관점은 조직 내에서 구성원의 무력감(powerlessness)을 야기하는 조건들을 제거하여 동기를 부여할 수 있도록 하는 방법론에 초점을 맞추고 있다(Liden & Arad, 1996). 무력감을 촉진시키는 상황에서 임파워먼트는 형성되기 어렵기 때문이다. Kanter(1979)는 임파워먼트를 위해 제거되어야 할 요인을 직무 차원과 조직 차원으로 나누고 직무 차원에서는 많은 직무규칙, 단순반복 업무, 낮은 과업 다양성, 낮은 대인접촉 빈도, 혁신에 대한 낮은 보상 등을 제기했고, 조직 차원에서는 참여부족, 개인발전 기회부여 부족, 인력활용의 비탄력성, 문제해결과업에의 참여부족 등을 제시하였다(조성일, 2007: 11-12)

Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트 증진시키기 구성원의 무력감을 야기하는 조건인 조직변수, 리더십, 보상시스템, 직무작성 등을 제거할 것을 지적했다. 이러한 조직안의 무력감의 원인을 제거시켜 나갈 경우 조직의 개인은 직무를 성공으로 수행 할 수 있을 것이라는 자신의 능력에 한 믿음이나 자기효능감(self efficacy)이 증대된다고 하였다.

구조적 임파워먼트는 조직의 상위계층으로부터 하위계층으로 의사결정을 위임하고 하위계층 사람들에게 정보와 자원의 접근을 허용하는 것과 같은 경험적 방법의 연구에 초점을 맞추었다(Bowen & Lawler, 1995; Neilsen, 1986: 김홍식, 2013 :18). 대표적인 방법으로 의사결정 및 집행의 권한과 책임을 하위직급자에게 부여하여 조직구성원이 지닌 전문성과 역량을 활용하는 관리기법이다(Barnard, 1999; Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer & Quinn, 2001; Wilkinson, 1998; 임준철·윤정구, 1999; Chisholm & Vanina). Blanchard(1995)은 구조적 임파워먼트의 구성요소로 정보의 공유(information sharing), 책임에 기반한 자율성(autonomy through boundaries), 단체 책임성(team accountbility) 등을 제시했다.

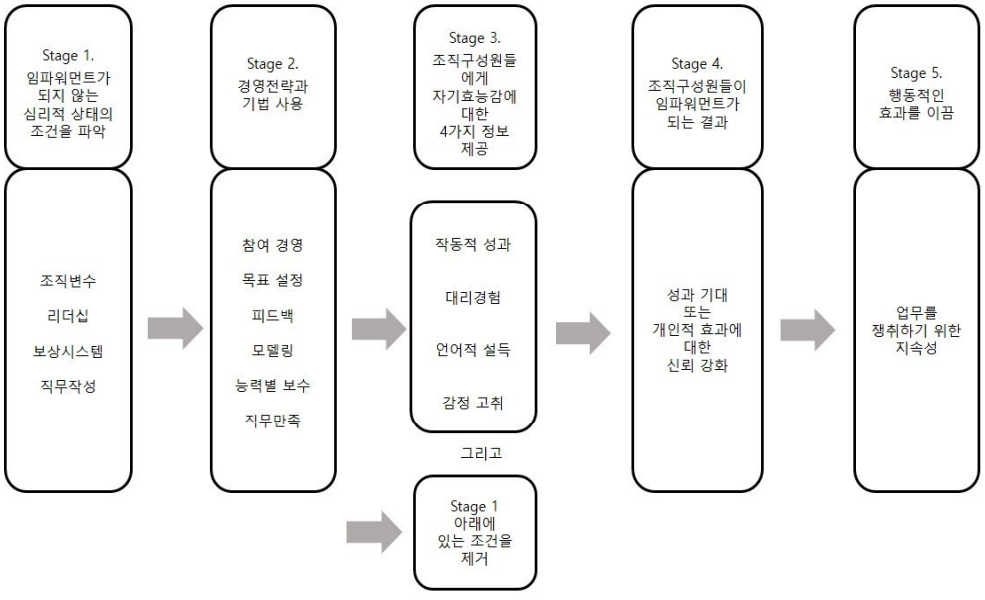
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

상사가 부하에게 권한을 위임하고 책임을 지도록 하는 기법인 구조적 임파워먼트는 참여의사결정, 권한위임, 피드백 또는 정보공유가 대표적인 요소이다. 참여의사결정(participative decision making)은 의사를 결정하는 과정에서 실제 그 업무를 수행하는 부하들이 능동적으로 참여하도록 하는 기법이다. 권한위임(delegate)은 의사결정을 하는데 있어 권한을 부하에게 주는 과정을 의미하나. 피드백 또는 정보공유(feedback)는 조직구성원이 업무를 수행함에 있어 자신의 성과와 직무에 대한 정보를 구성원이나 일 자체에서 획득하는 것이다(강수현, 2014: 30)

그러나 구조적관점은 권한을 위임받는 것 외에 구성원의 자율 참여와 자원 공유가 유일한 기법이라는 문제를 갖게 된다. 또한 조직의 권력구조 및 구조에만 관심이 집중되어 있어 종업원 당사자들이 지각하는 심리적 임파워먼트 차원의 행동으로 나타나는 효과에 대해 관심을 두지 않았다는 비판을 받았다(김홍식, 2013). Conger & Kanungo(1988)가 제시한 구조적 차원의 임파워먼트는 [그림 2-3] 과 같다.

[그림 2-3] Conger & Kanungo의 임파워먼트 과정



출처: Conger & Kanungo(1988: 475).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나. 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 개인이 자신의 과업을 수행하면서 과업수행과 관련된 힘(power)을 보유하고 있다는 긍정적 인식을 바탕으로 개인의 능력 향상을 위해 여러 가지 경험과 기회를 제공하여 자기 효능감을 증진시키는 전반적인 과정을 의미한다(Conger & Kanungo, 1988; Tomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). 심리적 임파워먼트는 종업원들이 그들의 업무와 관련하여 통제력을 느끼는데 필요한 심리 상태와 관련되며, 구성원 개개인이 그들의 업무를 어떻게 느끼는가에 초점을 맞추고 있다. 자기효능감의 증진을 통해 개인은 변화되며, 이를 바탕으로 대인관계가 형성되고 조직의 환경과 상호작용하여 사회적인 영역까지 변화를 일으키는 힘을 갖게 된다.

Bandura(1977)는 임파워먼트를 요구되는 행동을 잘 할 수 있다는 믿음이나 자기효능감을 형성해주고, 자신의 능력에 한 신념을 증진시키는 경험과 기회를 제공해주는 과정으로 보았다. Conger와 Kanungo(1988)는 개인수준에 집중하여 동기부여적 관점에서 권력의 개념을 구체적으로 자기결정성에 대한 내재적 욕구나 셀프 애피커시의 믿음으로 설명하고 능력, 동기화, 자기효능감을 강조했다. Zimmerman(1995)은 상호 관계적 요소(Interactional component)·행동적 요소(Behavioral component)·개인내적 요소(Intrapersonal component)로 구분하였다(한진환·김이태, 2007; 김안나·최승아, 2013). Thomas & Velthouse(1990)는 Conger & Kanungo(1988)의 자기효능감(self-efficacy)으로 대표되는 임파워먼트의 개념을 확장하여 가치성, 역량, 선택, 영향력의 네 가지 차원으로 이루어진 인지를 지각함으로써 내제된 과업 동기를 증진시키는 심리적 과정으로 설명했다.

Spreitzer(1996)는 임파워먼트는 조직에 소속된 개인이 맡고 있는 일이 갖는 의미와 개인이 맡은 업무를 수행할 수 있는 역량, 개인에게 주어진 결정수준, 자기효과성 등 인지적인 요소들의 집합체이며 개인이 내재적으로 스스로 맡은 사무를 수행하고자하는 동기를 증진시킬 수 있도록 권한을 증대시키는 일련의 심리적 과정으로 정의 내렸다. 이에 따라 Spreitzer(1996)는 Tomas & Velthouse(1990)의 개념을 중심으로 임파워먼트가 단순한 제도적 차원의 권한 위임, 배분의 차원을 넘어선 심리적이고 인지적인 변수로 과업의 의미성(image), 역할 수행력(competence), 자기결정력(self-determination), 업무영향력(impact)의 4가지 구성요소

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

로 보고 이중 하나의 요소만 빠져도 임파워먼트는 성립되지 않음을 강조했다(김판종, 2016: 8-9).

심리적 임파워먼트의 구성요소인 과업의 의미성(image)은 개인에게 주어진 업무역할의 요구와 개인이 가지는 믿음, 가치관과 행동사이에 인식되는 적합성(Brief & Nord, 1990)으로 조직구성원이 자신의 기준에 맞춰 업무의 목표나 목적을 판단하고 자신의 역할과 가치를 이에 포함하는가에 따른 스스로에 대한 판단상의 중요도이다. 역할 수행력(competence)은 과업활동에 대한 믿음으로 언급되는데 이는 특정한 직무에서 높은 성과를 낼 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이다(Gist & Mitchell, 1992; Bandura, 1989). 자기결정력(self-determination)은 개인이 누구의 간섭 없이 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동을 의미하는 것으로 행동을 주도하고 통제하는데 자신이 스스로 의사결정을 할 수 있는 정도에 대한 인식이다(Deci et al., 1989). 자기결정력은 외부 힘에 좌우되는 행동이라기보다는 자기 스스로의 표현으로서 선택을 통해 시작되고 조절되는 의도적인 행동을 통해 표출된다(Deci & Ryan, 1987). 업무영향력(impact)은 조직구성원들이 자신의 업무환경에서 의도한 결과와 목적을 성취하며, 이것을 다른 조직구성원 및 집단, 조직전체 업무의 전략적, 관리적 그리고 운영적 절차와 결과에 영향을 미칠 수 있다고 믿는 정도를 의미한다(신호준, 2000).

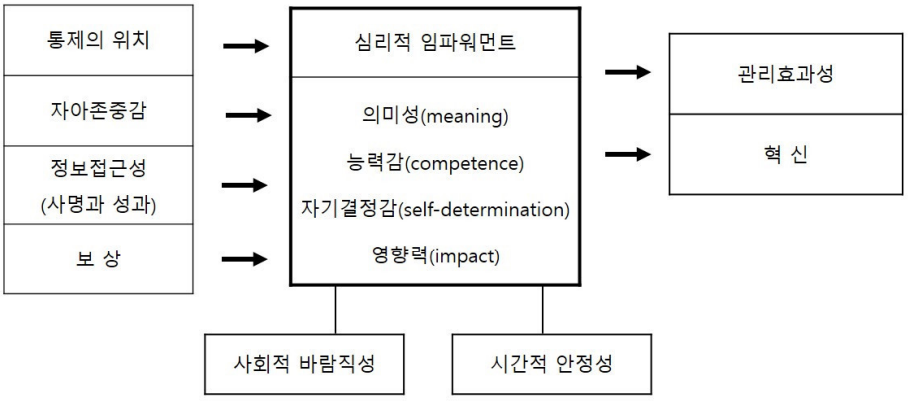
심리적 임파워먼트를 요약하면 개인이 주관적으로 인식하는 구조적 특성과 심리적 동기 상태를 의미한다. 즉 개인은 자신이 맡은 업무에 대해 스스로 결정력을 갖고 업무처리 방식에 대한 방향을 결정하고 자신이 가진 능력에 대한 믿음을 통해 개인 혹은 집단, 조직전체의 성과에 영향을 미칠 수 있는 능력으로 개인이 느끼는 결정권 수준 및 자기 효과성에 대한 믿음으로 해석이 가능하다.

본 연구에서는 임파워먼트를 단순한 권한위임에 국한하지 않고 조직구성원이 과업에 대해 개인의 내적동기를 강화할 수 있는 심리적 측면을 중심으로 고찰하고자 한다. 따라서 임파워먼트를 조직구성원의 직무수행과정에서 직무가치를 인식하고 직무수행에서의 자신감과 역량을 키우며, 직무수행에서 자기결정력과 영향력을 지각함으로서 직무에 대한 수행동기를 유발하는 과정으로 이해하고자 한다. Spreitzer(1995)가 개념화한 심리적 임파워먼트의 과정은 [그림 2-4] 와 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[그림 2-4] Spreitzer(1995)의 임파워먼트 과정



출처: Spreitzer, G. M. 1995a, Psychological empowerment in the workplace. Academy of Management Journal, 38(5):1442-1465; 변미희(2014): 39.

3) 임파워먼트의 선행연구

임파워먼트는 의사결정 혹은 집행과정에서 최고결정권자에게 집중되었던 권한과 재량권을 조직구성원에게 부여함으로써 조직구성원은 결정에 필요한 훈련과 정보 공유를 제공받고 조직 내 의사결정에 참여함으로써 직무동기와 직무 책임성 등이 강화된다. 이와 같은 동기부여는 혁신적인 업무행동 및 직무향상 뿐 아니라 조직내 구성원들의 혁신성 추구, 조직몰입의 증대, 직무만족의 향상, 조직시민행동, 고객지향적 행동 등의 조직성과 향상으로 이어지는 것으로 제시되고 있다(Spreitzer, 1995; Conger & Kanungo, 1988; Tomas & Tymon, 1994; Tomas & Velthouse, 1990; 성영태 외, 2008; 송종순 외 2008; 진종순 외, 2013; 김대원, 2012; 조정철, 2014; 조태준, 2011, 2014; 김판종, 2016). 특히 심리적 임파워먼트의 하위요소들이 조직 내부에서 향상되는 환경일 때, 개인들은 심리적으로 임파워먼트 된 상황이 되어 내재적인 직무동기가 향상되며 결과적으로 개인과 조직의 성과가 높아진다(Spreitzer, 1996; 임규혁·이혜영·한주희, 2012).

임파워먼트(empowerment)에 관한 연구는 주로 개인특성 또는 리더십을 포함한 조직특성 등을 선행변인으로 하거나 매개 혹은 조절변인으로써 조직성과, 조직몰입, 혁신행동 등에 유의한 영향 관계에 있는 것으로 확인되고 있다(Spreitzer,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1995; 김용학, 2010; 석기현, Hartline& Ferrell, 1996; 이지우, 2003; 유향자, 2006; 강희경, 2011; 이상동, 2008; 이진기, 2013; 조태준, 2011, 2014).

이런 관점에서 본다면 임파워먼트는 첫째, 조직구성원으로 하여금 자신들이 맡은 일에 대한 자기결정권과 업무를 집행하는 과정에서 영향력을 줄 수 있도록 허용해 수동적인 조직문화를 능동적으로 변화시킨다(박원우, 1997; 홍대원·최유석, 2013). 둘째, 직무를 수행함에 있어 임파워먼트 된 조직구성원 스스로가 자신의 업무에 대한 자기결정을 통해 직무를 적극적으로 처리하고 성과관리를 함으로써 직무성과 및 조직성과를 높일 수 있다(이도석·이재성, 2016; 조정철, 2014; Block, 1988; Chen & Aryee, 2007). 셋째, 임파워먼트 된 조직구성원은 서로 상대방에 대해 긍정적 태도를 갖기 때문에 동료와의 신뢰감이나 조직몰입도 높아진다(Bishop & Scott, 2000). 넷째, 개인이 맡고 있는 업무에 대해 스스로 생각하고 처리하는 과정에서 전문성이 축적돼 장기적으로는 역량 향상 등 전문성을 함양할 수 있다. 다섯째, 직무수행에 있어 자기결정성으로 인해 조직구성원은 높은 자기효능감을 갖게 된다. 물론 이런 주장들에 대해 임파워먼트는 많은 선행변수들이 조직성과와 관련해 매개변수 역할만 한다는 주장도 있다((Kirkman & Rosen, 1999). 하지만 일부 연구는 임파워먼트는 직무특성이나 직무환경에 따라 그 영향력이 변동된다는 결과를 제기하고 있다(Saavedra, 1993; wong & Campion, 1991). 이러한 이상의 사실로 미뤄볼 때 조직구성원들의 임파워먼트는 조직성과를 올리는데 직결되는 것이라기 보다는 다른 변수들 사이에서 매개 내지는 조절변수로 존재한다는 사실을 추측해 볼 수 있다(Sparrowe, 1994).

구조적 임파워먼트와 관련된 국내의 선행연구는 대부분 Kanter의 이론에 근거하여 연구되는 경향을 보이고 있으며, 구조적 임파워먼트는 업무성과에 정의 상관관계에 있거나(양길모, 1998), 조직몰입 및 자기효능감, 직무만족과 등을 향상시키는 중요한 요인이 된다고 제시하였다(김미옥, 1999; 구옥희, 2000; 오은희· 정복례, 2011; 송명숙, 2013).

임파워먼트는 조직구성원의 행태변화 및 자유로운 의사결정 구조, 심리적 동기요인에 의해 영향력이 달라진다는 점을 미뤄볼 때 구성원의 자율성 및 인적자원 개발에 대한 의지, 조직구성원들 간 협력적인 분위기 등을 전제로 한 조직문화가 임파워먼트를 강화할 수 있는 요인임을 짐작할 수 있다. 조직문화와 임파워먼트의 관계를 규명한 연구들은 주제의 중요성에 비해 상대적으로 활발한 연구는 이

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

뤄지지 않았다.

Goodman, Zammuto & Gifford (2001)는 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 조직문화를 구분하고 조직문화가 직무몰입, 직무만족, 이직률, 임파워먼트에 어떻게 영향을 미치는지에 대하여 검증하였다. 집단문화는 조직몰입, 직무만족, 임파워먼트에 긍정적 영향관계를 보였고, 이직률에는 부정적 영향관계를 보였다. 반면 위계문화는 조직몰입, 직무만족, 임파워먼트에 부정적 영향관계가 있고 이직률에는 긍정적 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 최승아(2002)의 연구에서는 사회복지관 조직을 대상으로 집단문화와 발전문화가 상대적으로 임파워먼트에 높은 영향을 미친다고 하였다. 박영준(2006)의 연구에서는 위계문화를 제외한 집단, 발전, 합리문화가 임파워먼트에 긍정적 영향을 미침을 검증하였다[29]. 조태준(2008)은 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트를 통합하여 연구할 필요성을 제기했다. 임파워먼트의 통합 모형에 대한 연구는 이론적·확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 구조 임파워먼트와 심리적 임파워먼트의 구성개념을 측정하고 타당도 조사를 하였다. 문화는 개인주의와 집단주의 조직문화가 임파워먼트에 향을 미치는 변수로 설정하다. 이때 구조적 임파워먼트와 심리 임파워먼트는 조직문화에 대한 고려가 필요하다는 것을 증명하였다.
임파워먼트의 선행연구는 [표 2-10] 과 같다.

본 연구는 선행연구 결과를 토대로 임파워먼트를 측정하는데 있어 조태준(2008, 2011)의 임파워먼트의 구조모형에 착안하여 지방공기업에서 임파워먼트를 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트로 유형화하여 조직성과에 미치는 영향을 알아보고자 한다.

29) Vogt & Murrell(1990)에 따르면, 조직구성원들이 임파워먼트 되고 구성원 상호 간의 임파워먼트 시킬 수 있는 조직문화의 특성을 보면 다음과 같다. 대체로 이는 인적자원의 개발을 강조하고 변화와 혁신을 추구하며, 권한과 책임이 고루 분포되어 있으며, 의사결정시 조직구성원들이 함께 나누는 분위기가 형성되어 있는 특성을 가지고 있다. Spreitzer(1996)는 임파워먼트와 리더의 행동양식에 대한 실증연구와 더불어 최근의 연구에서 조직분위기와 임파워먼트의 관계에 대한 실증연구도 제시하였다. 그는 조직구성원들 간에 서로 협력적인 관계가 구축되는 합의문화의 속성의 일부인 사회정치적지원이 임파워먼트 형성에 미치는 영향에 대한 연구 결과를 제시하였다. 사회정치적 지원은 조직적인 후원자들로부터 부여된 합법적인 보증이나 승인으로 정의되며, 전통적으로 조직의 네트워크 내의 구성원으로부터 부여된다. 주요한 조직의 후원자들로부터의 높은 사회정치적 지지도를 받는 개인은 낮은 지지를 받는 개인에 비하여 높은 수준의 임파워먼트가 부여된다고 하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-10] 임파워먼트의 선행연구 요약

연구자	연구내용	독립변수	조절/ 매개변수	종속변수
Spreitzer (1995)		• 임파워먼트		• 직무성과 • 직무만족
Hartline & errell(1996)	호텔기업 종사자	• 임파워먼트		• 조직몰입
유향자 (2006)	공기업 및 민간기업직원	• 임파워먼트		• 혁신행동
조태준 (2011)	서울특별시 본청 10개 국 단위 공무원 262명	• 임파워먼트 - 권한분산 - 재량권 - 직무책임성	• 역할외 행동 • 개인 간 신뢰 • 피드백	• 조직성과 - 효율성 - 효과성 - 공정성
이진기 (2013)	강원도청 공무원	• 임파워먼트		• 직무만족 • 조직몰입 • 직무몰입
김판종 (2016)	중앙부처 공무원	• 임파워먼트	• 직무열의	• 고객지향성
조태준 (2014)	서울특별시 공무원	• 조직문화 -개인주의 -집단주의		• 임파워먼트 -구조적 -심리적
조태준 (2015)	중앙행정기관 5개 소속 공무원	• 임파워먼트	• 조직내 개인특성	• 조직성과
이도석 · 이재성 (2016)	광역자치단체 공무원	• 임파워먼트		• 조직몰입
고재권(2017)	경기도지방공사 직원	• 조직문화	• 조직공정성	• 임파워먼트

출처: 김판종(2016)을 토대로 연구자가 재구성

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 지방공기업의 임파워먼트

1980년대 이후 시장주의와 성과주의를 강조하는 신공공관리론의 등장은 지방공기업을 비롯한 공공부문의 성과주의 확산 및 위계와 규제에 의한 전통 관료제에 대한 조직구조 개혁으로 이어지고 있다. 전통적 관료체계를 지닌 공공부문은 리더 한사람에게만 집중된 권한과 책임은 현장중심의 능동적 수요 변화에 대응하기 어렵게 되었다. 이런 환경변화에 따라 지방공기업의 조직성과 향상을 위해서는 집권화된 권력을 조직구성원에게 분배하고 이들의 참여를 독려함으로써 경쟁환경속에서 조직을 능동적으로 변화시킬 수 있는 효율적 조직 변화는 필수요건이다.

지방공기업의 경우 정책수립 및 의사결정 과정에서 외부환경의 영향을 많이 받고, 리더 한사람에게 집권화 된 책임과 권한은 현대 행정수요의 요구를 충족시킬 수 없다는 비판이 제기되고 있다(Maslow, 1954; McGregor, 1960). 또한 '공공성'과 '수익성'의 가치를 모두 추구하는 지방공기업은 조직문화 측면에서 관료제적 위계문화가 강해 공동체 의식과 조직단위의 정책적 목표와 조직의 성과만을 강조함으로써 개인의 능력 및 동기 등 조직구성원 개개인의 역량 개발에 상대적으로 배려하지 못한 측면이 많다. 이는 조직의 성과를 이끄는 변화의 주체가 조직구성원임에도 불구하고 조직구성원 개개인의 심리적 만족감이나 동기 부여를 이끌어내지 못해 개인 및 조직성과로 이어지지 못한 한계를 드러냈다.

지방공기업은 최고경영자가 외부정치 환경에 의해 자주 교체되므로 지속적이고 자율적인 경영목표 달성이 어려우며, 지방자치단체와 별도 법인으로 운영되지만 사실상 지방자치단체의 정책을 수행하는 부속기관의 성격이 강하다. 이로 인해 조직구성원은 업무에 대한 집중력과 업무처리 과정에서 주도적으로 업무에 몰입하기 어려울 수 밖에 없는 구조적 모순을 안고 있다. 특히 조직 외부적으로 '공공성'이라는 행정 정책 목표를 달성하고 내부적으로는 '기업성'을 추구하는 양면적 조직 가치와 목표를 달성해야 하는 부담감을 가지고 있다. 최근 지방공기업의 대내외적 환경극복, 조직구성원의 적극적인 참여를 이끌어내어 조직을 창의적으로 바꾸고 무력감을 해소할 수 있는 구성원의 역동적인 행동변화의 수단으로써 '임파워먼트'의 도입 필요성이 제기되고 있다.

임파워먼트는 자율성과 창의성을 바탕으로 개인은 업무에 대한 집중력과 탄력

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

성이 증가되고, 업무처리 주도성이 증대되어 조직의 발전을 도모하고 상호협력을 통해 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주는 동력으로 작용하기 때문에(박영준, 2006; 김진아, 2008) 지방공기업에서 효과적인 조직관리 전략이 될 수 있기 때문이다.

Druker(1988)는 “오늘날과 같은 불확실성의 경쟁시대에 조직구성원들에게 주도성과 자율성을 부여하고 혁신을 유도하여야 조직의 효과성을 높일 수 있다”고 주장했다. 현대사회에서 지방공기업은 불확실한 외부환경 변화와 치열한 경쟁 환경에 놓여 있어 최일선 현장에서 고객과 접촉하는 조직구성원들의 현장 판단에 의한 결정과 재량권, 책임감 부여를 통한 발 빠른 대응을 요구하고 있다. 또한 조직이 변화되기 위해서는 조직구성원들 스스로가 조직의 목표에 집중할 수 있는 동기부여 및 조직외부 수요와 정부정책의 수행 등을 위한 전문성 향상에 관심을 기울여야 한다. 지방공기업이 외부의 다양한 이해관계자들의 수요를 만족시키기 위해서는 변화주도자로써의 고객과 대면하는 조직구성원의 역할이 중요하며, 이들의 잠재된 역량과 능력을 끌어올릴 수 있는 효율적 조직운영 체계로의 전환이 요구되고 있는 것이다. 또한 리더가 성과를 달성하기 위해서는 리더 자신 한사람의 변화 뿐 아니라 구성원들을 심리적으로 동기부여 시키는 과정이 필수적이다.

이런 요구 속에서 임파워먼트가 공공부문의 효율적 조직운영을 위한 대안으로 주목받고 있다. 임파워먼트는 권위적 의사결정과 정보의 집권화에 따른 문제점을 해결하기 위한 관리기법으로 구성원들의 직무동기를 증진시키고, 임파워먼트 된 조직구성원 혹은 임파워먼트 자체가 조직성과에 긍정적인 효과를 보이고 있기 때문이다. (Hardy & Leiba- O;sullivan, 1998; Liden et al., 2000; Spreitzer, 1995; Tomas & Tymon, 1994; 조태준, 2011: 33). 임파워먼트는 조직구성원이 무력감을 해소하고 사명감을 높여 조직이 원하는 목표를 달성하기 위한 수단인 것이다.

본 연구에서는 임파워먼트를 “의사소통 권한의 위임, 구성원 간 신뢰형성의 방법과 구성원 스스로가 업무를 수행함에 있어 자기 효능감을 고양시키고 조직 내에서 조직구성원의 인정을 바탕으로 자기 능력을 발전시켜 조직의 목표를 위해 노력하는 과정”으로 임파워먼트를 정의하고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제5절 변수 간 관계

1. 리더십과 조직성과 간 관계

조직 내 리더십에 관한 연구는 기본적으로 리더십이 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는가에 초점이 맞춰져 왔는데 지금까지 리더십은 조직의 성과에 영향을 미치는 핵심 독립변수로 연구되어 왔지만 대부분 경영학과 조직학을 중심으로 한 민간부분에 집중되었다(Arnold, Julian & Kelloway, 2001; Kanungo, 2001; Ohman, 2000). 민간차원에서 이뤄진 경험적 연구는 '리더십은 조직성과에 절대적이다'는 근거를 마련해주고 있다. 1990년대 이후 공공부문의 성과평가 및 조직개혁의 일환으로 신공공관리론이 정착되면서 정부를 비롯한 지방자치단체, 공기업 등 공공부문에서도 핵심 주제로 다루고 있는 추세이다(장임숙, 2001; 김호정, 2003; 이창원 외 2003; 구연원, 2005; 조경호·김정필, 2005; 홍승활, 2013). 공공조직에서 리더십은 리더의 자질, 리더-구성원의 상호 작용에 따른 관계, 조직구조 및 외부 환경적 요인, 조직의 특성과 문화, 외부환경 변화 등 특정한 상황에서 리더가 취하는 선택적 행동이나 관리방식에 따라 조직성과가 달라진다는 연구가 많다(Buchanan, 1974; 한봉주, 2008; 류은영·유민봉, 2008; 송윤현, 2009; 이상철, 2014; 전성만, 2017). 이러한 연구들은 조직성과에 영향을 미치는 리더십은 조직이 처한 상황에서 어떤 선택을 하는지, 어떤 행동 유형을 보이는지에 따라 달라질 수 있음을 보여주는 결과로 리더십이 조직성과를 높이는데 기여한다는 사실을 경험적으로 입증한다. 리더십과 관련된 선행연구는 리더십을 독립변수로 이해하는 경향이 있으며 리더십 유형에 따라 조직의 성과가 달라진다고 주장한다(김호정, 2003; 이창원 외 2003; 구연원, 2005; 이영균·박지수·한용태, 2009; 고정연·정현우·류태모, 2017; 이상철, 2014; 전성만, 2017).

그러나 리더십과 조직성과의 관계를 다룬 리더십 연구들은 대부분 변혁적·거래적 리더십에 초점이 맞춰져 있으며(정윤길·이규만, 2007; 이창원·박희봉, 2005; 권석균·이춘우, 2004; 장임숙, 2001), 대부분 국가 공기업이나 정부, 지방자치단체장 혹은 교육기관에 국한되어 연구되었다(김보은, 2017; 김호정, 2004; 이영건, 2017). 일부 지방공기업 혹은 국가공기업을 대상으로 한 연구로 리더십이 경영혁신에 미치는 영향(김철의, 2008; 박광진·한경일, 2011), 지방공기업 기관장의 임용

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

유형에 따른 경영성과 간 관계(안성규·곽채기, 2013; 전성만, 2017), CEO의 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계(정동섭, 2014) 등에 불과하다. 다양한 리더십 이론이 등장함에 따라 최근에는 리더십 역할에 국한된 리더십을 유형화한 리더의 감성지수나 서번트리더십, 셀프리더십 등 세분화된 리더십에 대한 연구도 진행되고 있지만 지방공기업에서 경쟁가치모형을 활용한 리더십 유형에 따른 지방공기업의 성과연구는 여전히 드물다.

리더십 유형의 확장에 따라 최근의 리더십 연구는 리더십의 유형이 성과에 미치는 영향력에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다. 이들의 연구는 공·사조직에서 보편적으로 통용되는 리더십 유형이 존재하는지(김호정, 2001; 류은영, 2013)[30], 리더십 유형에 따라 성과는 달라지는지(이화용, 2004; 이영균 외, 2009; 류은영·박형준, 2009), 성별에 따른 리더십 유형의 성과 영향력은 있는지(박미정, 2005), 국가를 뛰어 넘어 보편적으로 통용되는 성공적인 리더십 유형은 있는지(진종순·왕홍파, 2014) 등으로 나눠 연구되었다.

리더십 유형에 따른 성과간의 영향력 차이를 검증한 이황용(2004), 이영균 외(2009), 류은영·박형준(2009) 이영균·박지수·한용태(2009)는 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십이 조직효과성인 직무만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 미친다고 결론을 내렸다.[31]

리더십 유형을 확장해 국가공기업에서 리더십과 성과 간 영향요인을 분석한

30) 김호정(2001)은 공 · 사조직 내 중간 관리층의 리더십유형과 조직몰입의 관계를 분석한 결과 거래적 리더십 중 카리스마가 조직몰입에 정(+)의 영향을, 회사원은 카리스마와 별개적 배려가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤다. 류은영(2013)은 공사조직에서의 변혁적 · 거래적 리더십과 조직몰입의 관계를 연구한 결과 거래적 리더십 보다 변혁적 리더십이 조직몰입에 더 큰 영향을 보였다.

31) 이화용(2004)은 리더십 유형과 직무만족 및 혁신행동의 관계를 토대로 변혁적 리더십 중 개별적 배려와 영감적 동기부여가 부하의 직무만족과 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 내놓았다. 이영균 외(2009)가 학교장의 리더십 유형과 교사들의 조직몰입의 관계 분석 연구결과에 따르면 변혁적 리더십이 교사의 정서적 몰입에 정의 영향을 미쳤고 거래적 리더십은 교사들의 유지적 몰입에 정의 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다. 류은영 · 박형준(2009)은 9개 책임운영기관장의 거래적 변혁적 리더십 유형에 대한 부하의 직무만족과 조직몰입의 영향을 분석한 결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십 모두 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이영균 · 박지수 · 한용태(2009)의 연구에서는 조직 관리자의 리더십 유형은 조직이 추구하는 업무환경에 따라 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이들은 외부 경쟁적인 민간기업과 달리 안정적인 조직체인 학교교육기관에서 학교장의 변화적 리더십이 조직구성원에게 직무에 대한 흥미나 조직문제에 대한 적극적 관심 등에 더 애착을 줄 수 있음을 나타냈다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

연구도 있다(권석균·이춘우, 2004; 정윤길·이규만, 2007; 고경훈, 2009; 이영건, 2015; 심규익, 2016). 이들은 공기업의 경영성과 향상을 위해 변혁적 거래적 리더십이 중요하다는 점을 강조하고 있다. 리더십의 유형을 확장해 진행된 연구에서 조직성과인 조직몰입에 거래적 리더십, 진성리더십, 윤리적 리더십만 영향을 미쳤다.

공익성과 기업성이라는 이질적이며 양면적인 가치와 결과물로써 성과를 창출해야 하는 지방공기업에서도 성과의 핵심 변수가 될 CEO의 리더십에 대한 중요성이 강조되고 있다. 이런 논의는 지방공기업의 성과를 개선하기 위해 실시된 다양한 제도개혁에도 불구하고 방만 경영, 높은 재정 적자 등으로 자치단체의 재정을 압박하는 요인으로 지적되고 있기 때문이다. 이에 따라 지방공기업에서도 내부 환경적 요소인 리더십에 대한 관심이 높아지고 있으며, 하나의 단편적인 상황이 아니라 서로 상반되는 가치들을 균형 있게 함께 추구하는 경쟁가치모형을 활용한 리더십 연구가 진행되고 있다.

Quinn & McGrath(1985)에 의해 정립된 경쟁가치모형은 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내부의 리더십이 적합관계를 이룰 때 조직성과가 더 높아질 수 있다는 것을 강조한다. 경쟁가치모형은 실재하는 조직 내의 문화적 요소를 잘 반영하여 조직성과를 측정할 수 있는 유용한 지표를 제공하는 모델로 인식되어 공공부문에서 리더십 유형과 성과를 측정함에 있어 폭넓게 활용되고 있다(김호정, 2003; 조경호·김정필, 2005; 홍승활, 2013; 이상철, 2014).

김호정(2002b)은 Quinn & McGrath(1985)모형을 활용해 부산시내 15개 전 구청을 대상으로 조직문화 구청장의 리더십의 적합 부적합, 중간관계를 도출하고 적합관계일 때 조직효과성인 직무만족과 조직몰입이 높아짐을 실증적으로 분석했다. 조경호·김정필(2005)은 경쟁가치모형(Quinn et al., 2003)을 활용하여 전국 234개 기초 자치단체 중 80여 곳을 무작위 추출하여 2400명의 공무원을 대상으로 지자체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계를 연구했다. 리더십 유형은 생산독려형, 목표달성 독려형, 조정자형, 관리자형, 촉진자형, 후견인형, 혁신적응자형, 정치자형으로 나누고 조절변수로 조직문화를 선정했다. 그 결과 지방자치단체장의 리더십은 혁신형, 정치인형, 생산독려형, 목표달성형이 높게 나타난 반면, 촉진자형, 후견인형, 조정자형, 관리자형은 상대적으로 낮게 나타났다.

이동수(2009: 34)는 중앙행정부처 남녀관리자의 리더십을 경쟁가치모형을 이용

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하여 비교 분석하였는데 리더십 유형별 강도에 있어서 남녀관리자의 리더십 모두 위계지향, 관계 지향, 과업지향, 혁신지향의 순서를 보였으며, 내부지향적 특징이 외부지향적 리더십 보다 강한 것으로 나타났다.

홍승활(2013)은 Quinn & Cameron(1999)의 경쟁가치리더십 모형을 활용해 대구광역시 기초자치단체장의 리더십의 강도와 조직효과성의 영향을 규명했다. 그 결과 리더십 강도는 조직몰입에는 정(+)의 영향을 직무만족에는 관계지향형 리더십과 위계지향형 리더십만 정(+)의 영향을 미쳤다.

윤상근(2013)은 Quinn et al,.(2003)를 활용해 K공기업 차장급 (3직급) 이하 직원을 대상으로 리더십과 조직문화, 조직효과성을 검증한 결과 리더십 유형중에서는 혁신형 리더십과 협력형 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 유의미한 영향 관계를 보였다. 이상철(2014)은 지방공기업의 리더십 유형과 경영성과간의 상관관계를 분석한 결과 리더십 유형은 대부분 관리자형, 정치인형이 높게 나타났고, 경영성과가 좋은 조직의 리더는 모든 유형의 리더십 역할을 동시에 추구하고 있는 반면, 낮은 성과의 리더는 모든 리더십 유형에서 모두 낮게 나타나고 있음을 발견했다.

이러한 결과들은 성과를 측정함에 있어 각 조직의 문화나 환경에 따라 다른 리더십이 적용되어야 함을 의미한다. 선행연구 결과는 ［표 2-11］과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-11] 경쟁가치모형 리더십과 조직성과 간 선행연구

연구자	연구내용	리더십 유형	조직성과
조경호 김정필 (2005)	자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효율성	- 목표달성 독려형 - 생산독려형 - 조정자형 - 관리자형 - 촉진자형 - 후견인형 - 혁신적응자형 - 정치인형	• 생산성 및 목표달성 • 안정성, 헌신 • 계량화 및 문선화 • 적응성 및 성장
윤상근 (2013)	K공기업 리더십과 조직문화 조직성과		• 직무만족 • 조직몰입
이상철 (2014)	지방공기업 기관장 리더십 유형과 경영성과		• 지방공기업경영평가점수
김호정 (2002b)	자치단체장의 리더십과 문화 적합도와 조직효과성	Quinn & McGrath(1985)	• 직무만족 • 조직몰입
홍승활 (2013)	자치단체장 리더십 및 조직효과성	• 관계지향적 • 혁신지향적 • 위계지향적 • 과업지향적	• 직무만족 • 조직몰입
송윤현 (2009)	공공조직에서 고위관리자의 리더십과 조직성과	• 내부적 리더십 • 외부적 리더십	• 과정적 성과 - 절차적 우호성성 • 결과적 성과 -조직 목표 달성 여부 -조직구성원 채용 능력 -구성원 기술 발달 능력
이성준 (2017)	서울시설관리공단의 CEO 리더십 유형과 역량이 경영성과에 미치는 영향	• 관계지향적 • 혁신지향적 • 위계지향적 • 과업지향적	• 경영실적평가점수 – ROA –ROE • 외부고객만족 • 내부고객만족

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 조직문화와 조직성과 간 관계

조직문화는 조직구성원들의 가치와 태도, 행동의 방향을 결정하는 직접적인 요인이기 때문에 조직성과의 핵심 요소가 된다. Quinn & McGrath(1985)와 Kast & Rosenzweing(1985)는 조직의 성과를 높이기 위해서 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내부 환경인 리더십이 적합관계를 이루는 것이 중요하다고 강조했다. 따라서 조직구성원을 지배하고 절대적 영향력을 미치는 리더십과 조직문화는 조직성과를 향상시키기 위한 지배적인 핵심 요인으로 연구되고 있다.

조직문화와 리더십에 대한 기존 연구는 이 둘의 관계를 분리된 개념으로 조직문화가 리더십에 영향을 미치거나 반대로 리더십이 조직문화에 영향을 미친다고 보고하고 있다(김호정, 2003). 전자의 경우 조직 문화가 성숙되면서 리더의 역할은 줄어들어 조직문화가 리더의 행동을 통제하는 지배적인 역할을 하게 된다는 관점(Schein, 1992; Quinn & McGrath, 1985)이고, 후자는 리더십이 조직문화에 영향을 미친다는 연구로 리더십을 더 우위에 두는 관점이다(Trice & Beyer, 1991; Yukl, 2006; 류은영, 2014: 241 재인용).

최근에는 급격한 변화를 겪고 있는 지방공기업이 대내외 환경에 능동적으로 대처해 나가기 위해서는 조직관리 차원의 변화보다 조직특성에 맞는 조직문화의 정착이 조직성과를 끌어올리는데 더 유리하다는 연구결과도 있다(임정빈·유동상, 2014: 348).

조직문화는 조직구성원을 둘러싼 지배적인 이데올로기를 형성해 조직의 환경을 바꾸거나 조직구성원을 통합하는 기능을 수행하기 때문에 조직을 지배하는 조직문화에 대한 이해는 매우 중요하다. 조직문화를 연구한 전통적인 연구들은 어느 조직에 맞는 우수한 조직문화가 존재하거나 형성되느냐에 따라 조직구성원을 통합하고 조직구성원의 지방공기업의 성과 요인으로 리더십과 조직문화의 관련성을 규명한 선행연구들은 지방공기업의 조직 환경 및 조직문화와 성과요인 분석에 관한 연구(안춘윤, 2008; 윤중배, 2013), 기관장 임용 유형 및 리더십유형에 따른 공기업 성과(곽채기, 2001; 유미년, 2012; 유승원, 2015), 기관장 리더십 유형 및 조직문화의 적합도에 따른 성과(이정주, 2005; 이성춘, 2017)로 나눠질 수 있다. 국내의 경우 공공부문 행정조직 연구에서 경쟁가치 모형을 활용하여 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계를 파악하려는 연구가 시도되고 있다(김호정,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2003; 조경호· 김정필, 2005) .

안춘윤(2008)은 지방공기업 조직문화와 조직환경 요인 및 성과관리에 대한 연구를 통해 조직문화의 요소인 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계적문화, 합리적문화와 조직환경 요소인 외부압력을 독립변수로 성과관리 수용성을 종속변수로 상호 분석했다. 이를 통해 보다 효과적인 조직문화와 조직환경을 만들기 위한요소들을 파악하여 효과적인 성과관리의 틀을 제시하였다.

김호정(2003)은 부산시내 15개 구청을 대상으로 경쟁가치모형을 통한 조직문화와 구청장 리더십 간의 적합 관계와 부적합 관계 및 중간관계를 도출하고, 적합관계일 경우 조직구성원의 조직몰입과 직무만족이 높아짐을 실증적으로 검증하였다. 특히 적합관계 중에서 조직효과성의 대응변수인 조직몰입의 경우 개발문화와 변혁적 리더십이 가장 높았으며, 그 다음으로 합의문화와 배려형 리더십이 높게 나타났다. 그리고 조직효과성의 또 다른 변수인 직무만족의 경우는 반대 로 집단문화와 배려형 리더십이 가장 높았으며, 다음으로 개발문화와 변혁적 리더십이었다.

이정주(2005: 85)는 지하철공사를 대상으로 기관장 리더십 유형과 조직문화의 적합도가 경영성과에 미치는 영향을 연구했다. 그 결과 조직효과에 긍정적인 영향을 미치는 문화유형은 혁신문화, 집단문화, 합리문화였으며, 구성원의 행태와 연관되는 직무만족과 조직몰입 등의 조직효과성과 지방공기업의 경영성과는 상호연계성이 있음을 알 수 있었다.

조경호·김정필(2005)은 경쟁가치모형(Quinn et al., 2003)을 활용하여 전국 234개 기초자치단체를 대상으로 자치단체장의 리더십을 독립변수로 조직문화를 조절변수로 종속변수로 조직효과성의 관계를 규명했다. 그 결과 과업지향문화와 관계지향 문화는 리더십과 조직성과 사이에서 긍정적인 조절효과를 미쳤다. 하지만 혁신지향 문화는 리더십과 조직성과에서 유의미한 영향력을 행사하지 못한 것으로 나타났다.

권경득·여영현(2008)은 강원도 내 지방공공기관 가운데 행정적 계층화를 이루는 강원도와 기초 자치단체, 경영적 계층화를 이루는 자치단체와 강원개발공사를 대상으로 경쟁가치모형을 통해 조직문화 프로필을 도출하고 조직문화와 리더십, 직무행태를 비교 분석하였다. 그 결과 지방공공기관은 위계중심의 문화가 지배적이며, 관리자의 리더십은 기초자치단체의 경우 위계문화의 리더십 수준이 지배적

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

인 것으로 확인되었다. 이런 지배 문화를 토대로 구성원의 직무만족 요인을 분석한 결과 위계 특성이 강한 기관은 전반적으로 직무만족도가 낮게 나타났다.

류은영(2014)는 한국전력공사 직원을 대상으로 리더십 행동유형이 혁신행동에 미치는 영향과 리더십행동유형과 집단주의 상호 작용이 혁신행동에 미치는 영향을 추정하기 위해 구조방정식모델을 사용해 분석했다. 검증 결과 변혁적 리더십 구성 요소 중 카리스마는 혁신행동에 정의 영향을 주었고 거래적 리더십의 하위 요인중 상황적 보상과 예외적 관리요인이 혁신에 긍정적 영향을 미쳤다. 리더십 유형과 조직성과 사이에서 집단주의 조직문화는 혁신행동에 영향을 주고 있음을 밝혔다. 이러한 결과는 리더십이 조직구성원과의 관계를 통해서 조직문화를 개선함으로써 성과의 수준이 달라질 수 있다는 것을 보여주었다.

이성준(2017)은 서울특별시시설관리공단의 CEO리더십 유형과 역량이 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 서울시설공단이 설립된 33년 간의 데이터를 사례 분석하여 연구했다. 역대 공단 CEO 9명의 경영성과와 리더십을 분석한 결과 특정 리더십 유형과 성과 간에는 영향관계가 성립된다고 보기 어렵다고 결론지었다. 다만, 리더십 유형과 조직문화의 합치도가 높을수록 경영성과에 정(+)의 영향을 미쳤으며 최고경영자의 임용유형이 경영성과에 미치는 영향은 미비했다. 선행연구는 [표 2-13] 와 같다.

이들의 연구는 조직문화를 하나의 '변수'로 간주하여 조직 효과성의 관계에 초점을 맞추고 있다(김호정, 2002, 2003; 황창연, 2004; 최성욱, 2005; 박순애·오현주, 2006; 이창길, 2006; 임정빈, 2017). 이러한 연구결과는 조직문화가 조직성과에 중요한 요소임을 짐작하게하며, 조직성과를 높이기 위해서는 조직문화 뿐 아니라 리더십도 동시에 고려하여 연구해야 할 필요성이 제기된다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 2-12] 조직문화, 조직성과 간 선행연구 요약

연구자	연구대상	독립변수	매개/조절변수	종속변수
김호정 (2003)	부산 시내 15개 구청	리더십 구조주도/배려 변혁적/거래적 조직문화 발전문화 집단문화 합리문화 위계문화		조직효과성 -조직몰입 -직무만족
이정주 (2005)	지하철공사	조직문화 집단문화 - 혁신문화 위계문화 합리문화	리더십 집단형리더십 혁신형리더십 위계형리더십 합리형리더십	조직효과성 조직몰입 직무만족 경영성과적 관점 경영성과 인식 경영성과 만족
권경득 여영현 (2008)	강원도내 계층별 조직 및 지방공기업	조직문화 집단문화 혁신문화 위계문화 시장문화	리더십 집단형리더십 혁신형리더십 위계형리더십 합리형리더십	직무행태 - 직무만족 - 직무동기 -집권화와 업무과다 -직무통제감 -직무탈진감
한봉주 (2010)	7개 공공기관 및 민간기업	조직문화 집단문화 개발문화 위계문화 합리문화	직무만족 직무몰입	조직시민행동
임채숙 (2009)	경상남도 지자체	조직문화 합의문화 개발문화 위계문화 합리문화	리더십(매개) 거래적리더십 변혁적리더십	조직몰입 직무만족
류은영 (2013)	교육행정기관 52곳	조직문화 혁신지향문화 관계지향문화 위계지향문화 경쟁지향문화	기관유형 본청 지역교육청 지역교육청소속 기관 일선학교	직무만족 관계지향문화 위계지향문
임정빈 (2017)	경기도지방 공기업	조직문화 합의문화 개발문화 위계문화 합리문화		조직성과 능률성 효과성 공정성

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 리더십, 조직문화, 조직성과, 임파워먼트 간 관계

임파워먼트는 조직성과(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996; Thomas &Velthouse, 1990)와 구성원의 행동에 간접적이지만 중요한 영향을 미친다고 주장해 왔다. Willins, et.al.(1991)은 리더의 리더십 행동이 임파워먼트를 촉진시킨다고 하였고, 조직구성원이 임파워먼트 되기 위해서는 무엇보다 리더의 역할이 중요하다. 리더는 구성원들에게 과업 수행에 관한 높은 동기를 부여하고, 의사결정에 참여의 기회를 제공하고, 자율성과 비전을 제시하고, 의미 있는 목표설정을 통해 임파워먼트 된 조직구성원을 형성해 낼 수 있다고 주장하였다(Conger & Kanungo, 1988:475)[32]. Bass(1985)는 임파워먼트 되기 위해 리더가 갖추어야 할 속성이 상당부분 변혁적 리더십과 일치한다고 주장한다[33].

한편, 리더십은 임파워먼트라는 매개변수에 간접적 영향을 주고, 임파워먼트는 조직성과에 직접적인 영향을 주기도 한다(성영태, 2006: 83). 다양한 유형의 리더십과 조직성과 혹은 조직효율성의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증한 선행연구들은 리더십과 조직성과와의 관계에서 심리적 임파워먼트가 매개역할을 한다고 주장한다(신호준, 2000; 유향자, 2006; 송정수·양필석, 2008; 최명철·서문교, 2012; 조태준·신민철, 2011; 이호선 외, 2013; 조태준; 2014; 이도석·이재성, 2016; 김판종, 2016).[34]

김금수(2000) 국내 상장회사 중 대기업에 종사하는 관리직 사원 570명을 대상으로 조직문화와 조직성과 간 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과 조직문화의 하위 변수 중 의식과 의례의식은 임파워먼트의 하위변수인 의미성과 영향력에 가치는 임파워먼트의 하위 지표인 역량과 결단력에 정(+)의 영향을 미쳐 조직문

32) 대부분의 연구에서 변혁적 리더십이 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. Thomas & Velthouse(1990)는 변혁적 리더십이 임파워먼트 지각에 큰 영향을 준다고 하였고 다. Thomas & Velthouse(1990)는 변혁적 리더십의 하위 구성요소 중 이상적 영향력은 부하의 영향력과 능력에 정(+)의 영향을 미치며, Bennis & Nanus(1985)는 변혁적 리더십이 부하의 영향력, 능력, 의미성에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 구본동(1999)은 변혁적 리더십이 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치며, 한국적 조직문화에서도 충분히 조직성과를 향상시킬 수 있다고 했다.

33) Bass(1985)는 거래적 리더십이 기대수준의 성과를 평가하는 반면에 변혁적 리더십은 기대수준을 초월한 성과를 설정하기 때문에 변혁적 리더십이 임파워먼트에 더 영향력이 있다고 주장했다.

34) 리더십 유형과 임파워먼트 간 관계(Block, 1987: Burke, 1986: House, 1988: Conger, 1989)에서, 리더십 유형에 따라서 임파워먼트의 여부 및 정도가 결정되는데, 거래적 리더보다는 변혁적 리더가 임파워먼트를 더 잘 가져올 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

화의 일부 요소가 임파워먼트에 영향을 미친다는 사실을 입증했다. 또 조직성과인 조직몰입에 임파워먼트가 미치는 영향력에서 의미성과 결단력만이 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석됐다. 이용탁(2004)은 변혁적 리더십은 조직구성원의 임파워먼트와 직무만족에 유의미한 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 구성원의 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 구성원이 인지하는 직무수행상의 임파워먼트가 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

반면 성영태(2006)는 리더십 유형과 임파워먼트 간 관계에서 변혁적 리더십의 하위요소 중 카리스마만이 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 조직구성원에게 임파워먼트의 향상은 조직에 대한 구성원의 직무만족, 조직몰입도를 증가시켜 장기적으로 조직성과 향상으로 나타난다. 오붕익·이시경(2011)은 전국 광역단체 60곳의 새마을금고를 대상으로 한 연구에서 변혁적·거래적 리더십 모두 조직성과와 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 매개변수인 임파워먼트를 통해 변혁적 거래적 리더십이 조직성과에 직접적인 영향관계를 입증했다.

유향자(2006)는 국내 공기업 및 사기업의 종업원을 대상으로 LMX의 질과 혁신행동간 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과 의미감, 역량성 및 자기결정력, 영향력 모두가 LMX의 질과 혁신행동 간의 관계를 부분매개 하고 있음을 발견했다. 문지영·남정숙·이상길(0000)은 리더의 윤리적 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향을 연구한 결과 윤리적 리더십을 높게 지각한 조직구성원은 동기 부여적 측면의 심리적 임파워먼트가 증가하였고, 심리적 임파워먼트를 매개로 조직시민행동이 강화되는 것으로 나타나 리더십과 조직시민행동 변수 간 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 송정수·양필석(2008)은 울산광역시에 종사하고 있는 140명의 영업사원을 대상으로 조직공정성과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 연구한 결과 심리적 임파워먼트의 모든 하위차원은 혁신행동에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 매개효과 검증 결과에서는 절차적 공정성과 상호작용공정성과 혁신행동간 심리적 임파워먼트의 하위차원인 역량성, 자기결정력, 영향력만이 부분 매개를 하는 것으로 나타났다.

서울특별시 본청 10개 국 단위의 조직에 근무하는 262명의 공무원 대상으로 임파워먼트와 조직성과 간 관계를 개인 및 조직수준의 특성변수를 고려해 연구

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

한 조태준·신민철(2011)은 임파워먼트는 조직성과를 향상시키는 원인변수로서의 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 특히 임파워먼트가 개인이 인식한 조직성과에 직접적으로 미치는 효과보다는 개인 및 조직수준에서의 매개변수를 고려했을 때 임파워먼트의 영향력이 상대적으로 크다는 것을 확인했다. 조정철(2014)은 서번트 리더십이 개인성과 및 행동에 미치는 영향의 연구에서 임파워먼트를 매개효과로 분석한 결과 임파워먼트는 서번트 리더십이 개인성과와 행동에 미치는 영향에서 매개역할을 하는데 특히 개인성과 및 행동을 구성하는 직무성과는 완전매개효과를 보였다. 이도석·이재성(2016)은 광역자치단체 공무원의 임파워먼트와 조직몰입을 연구한 결과 임파워먼트 된 광역자치단체 공무원은 개인들로 하여금 담당 업무에 대한 의사결정권 증가로 인해 조직몰입을 향상시키는 것으로 나타났다. 김판종(2016)은 중앙부처 공무원의 임파워먼트와 고객지향성에 미치는 영향을 실증적으로 연구한 결과 심리적으로 높은 수준의 임파워먼트를 인식한 공무원일수록 높은 수준의 고객 지향성을 보였다. 또 임파워먼트 된 조직구성원은 직무에 대한 의미성과 영향력을 통해 열정적이고 헌신하는 등 직무열의에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인됐다.

리더십, 조직문화, 조직성과 간 임파워먼트의 관계를 연구한 선행연구들은 이들 변수들은 상호 직접적인 영향을 미친다는 것을 입증하고 있다(Kirkman &Rosen, 1999; 류창헌·신형덕, 2011; 조태준, 2011). 이에 비해 이들 세가지 변수의 관계에 있어서 조직문화가 임파워먼트의 매개를 통해 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구는 사회복지학 분야나 민간기업을 대상으로 한 연구에서 활발하게 전개되었고, 공기업 등 공공기관을 상대로 한 연구는 조태준(2011)의 연구가 유일할 정도로 공공기관에서 이들 관계를 통합적으로 규명한 선행 연구는 드물다.

하지만, 조직문화, 조직성과, 임파워먼트 간 관계를 규명한 선행연구들에 따르면 조직문화는 조직구성원의 임파워먼트에 직간접적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 임파워먼트는 조직문화와 조직성과 사이에서 매개역할을 함으로써 조직성과를 이끄는 요인이라고 결론내리고 있다(최승아, 2002; 박영준, 2006; 김근세, 2009). 이들 연구에서 임파워먼트에 영향을 미치는 조직문화를 살펴보면 최승아(2002)는 집단문화유형이, 박영준(2006)은 집단문화와 개발문화가, 류창현·신형덕(2011)은 유연성을 강조하는 조직문화에서 임파워먼트에 유의미한

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

정(+)의 영향력을 보였다.

구체적으로 살펴보면 500여곳의 중소기업을 대상으로 조직문화와 조직유효성 간 심리임파워먼트의 매개효과를 검증한 류창현·신형덕(2011)은 Quinn & McGrath가 제안한 4가지 유형의 조직문화를 유연성을 강조하는 조직문화와 통제를 강조하는 조직문화로 분류하고 직무만족과 조직몰입 간 영향력을 검증했다. 그 결과 유연성을 강조하는 조직문화는 임파워먼트에 정(+)의 영향력을 보인 반면, 통제를 강조하는 조직문화는 유의미한 영향력이 없음을 입증했다. 또 임파워먼트는 조직문화와 조직효과성 간 조직문화유형에 관계없이 매개효과가 있음을 밝혔다.

전국의 육시설의 조직문화적 특성과 보육교사의 임파워먼트, 조직시민행동의 영향관계를 분석한 강종수(2006)은 보육교사들이 인식하는 문화는 집단문화와 개발문화이며, 특히 개발문화로 인식할 경우 임파워먼트의 매개 수준이 높은 것으로 확인되었다.

엄민선·정은하(2011)가 사회복지기관의 조직문화와 혁신활동 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증한 연구결과 위계문화를 제외한 집단문화, 합리문화, 개발문화가 사회복지 구성원들의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미쳤다. 특히 조직문화와 혁신활동 사이에서 개발문화는 임파워먼트에 완전 매개되어 혁신활동에 정(+)의 영향력을 미쳤지만, 합리문화는 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국내 건설산업을 중심으로 조직문화 유형이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향관계를 규명한 하성호·최수일(2009)은 조직문화를 경쟁가치모형으로 유형화하고 심리임파워먼트의 개별적 요인에 미치는 문화유형의 영향력을 검증했다. 그 결과 과업의 의미성에는 합리문화가, 역량에 대해서는 위계문화가, 자기결정력에 있어서는 합의문화가 높은 영향력을 보여 임파워먼트 요인에 미치는 문화유형이 모두 다르다고 했다, 또 조직의 유효성에 미치는 영향력에 있어서는 모든 유형의 조직문화가 영향을 미쳤으며, 그중 합의문화에 대한 영향력이 가장 높아 조직문화 유형에 따라 조직의 유효성도 다르게 나타난다는 사실을 검증했다.

중소기업을 대상으로 유연한 조직문화와 임파워먼트가 인지된 조직유효성에 미치는 영향관계를 연구한 류장현·신형덕(2011)은 조직문화를 기존의 조직문화를 유연한 조직문화와 통제를 강조하는 조직문화로 분류해 조직유효성 및 임파워먼트의 영향력을 검증했다. 그 결과 유연성을 강조하는 조직문화와 통제를 강조하

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

는 조직문화유형 모두 조직의 유효성에 영향력을 행사했다. 또 이들 조직문화 유형에서 임파워먼트는 부분매개효과를 보여 조직의 효율성에 긍정적인 영향을 미쳤다.

김근세(2009)가 연구한 것도 집단문화, 위계문화, 합리문화가 임파워먼트에 영향을 미친다고 보고하고 있다.

이들의 결과를 종합해 보면 조직문화는 임파워먼트에 영향력을 행사하며, 매개변수인 임파워먼트는 이들의 연구는 결국 융통성과 개방성을 강조하는 집단문화 또는 개발문화가 임파워먼트에 적합하며, 통제와 위계질서를 강조하는 경직된 조직문화에서는 임파워먼트를 일으키기 어렵다는 것을 시사한다. 하지만 일부 연구결과는 임파워먼트에 동일하게 영향력을 행사하는 보편적인 문화유형은 조직에 따라 조직구성원의 인식에 따라 달라질 수 있음을 보여주고 있어 조직문화를 고려한 임파워먼트의 제도를 시행할 필요성을 제기한다.

이들의 연구를 종합해 볼 때 임파워먼트는 조직성과에서 항상 고정된 것이 아니라 여러 가지 상황과 리더십 유형에 따라, 조직문화에 따라 다르게 나타날 수 있음을 시사하며 대부분 매개변수 혹은 조절변수로서 조직성과에 기여함을 알 수 있다. 위의 선행연구를 요약하면 [표 2-13] 과 같다.

[표 2-13] 리더십, 조직문화, 조직성과 간 임파워먼트의 매개요인 선행연구

연구자	연구내용	독립변수	매개/조절변수	종속변수
김용학 (2010)	제조업 중소기업	서번트리더십	임파워먼트(매개) -상사신뢰	조직몰입
송정수· 양필석 (2008)	울산광역시 자동차영업사원	조직공정성	임파워먼트 (매개)	혁신행동
강희경 (2011)	학교장	변혁적 리더십	임파워먼트(매개)	조직효과성
조정철 (2014)	국내 민간 및 공공기관 직장인	서번트리더십	임파워먼트(매개) 성장요구, 부하성숙도(조절)	개인성과 행동
오붕익·이시경 (2011)	광역시 60곳 새마을금고 이사장과 직원	변혁적 ·거래적 리더십	임파워먼트(매개) 정체성 역량 자기결정	조직성과 서비스성과 재무적 성과

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이호선 외 (2013)	6개 중국기업 종업원 300명	임파워링 리더십	심리적 임파워먼트	조직시민행동
조태준 (2014)	공공부문의 참여적 의사결정	참여적 의사결정	심리적 임파워먼트(매개)	직무성과
김금수 (2000)	상장된 대기업 관리사원 570명	작업환경 조직문화	임파워먼트(매개) 의미성,영향력 역량, 결단력	조직성과 -조직몰입
강종수 (2006)	전국의 보육교사	• 조직문화 - 합의문화 - 개발문화 - 위계문화 - 합리문화	• 임파워먼트 - 자기결정력 - 역량성 - 의미성 - 영향력	• 조직시민행동 - 이타적 행동 - 양심적 행동 - 참여적 행동
하성호 최수일 (2009)	서울수도권 토목건설업 종사자	• 조직문화 - 집단문화 - 개발적문화 - 계층적문화 - 합리적문화	• 임파워먼트 - 자기결정력 - 역량성 - 의미성 - 영향력	• 조직유효성 - 직무만족 - 조직몰입 - 이직의도
류창현 신형덕 (2011)	500개 중소기업	• 조직문화 - 관계지향적 문화 - 혁신지향적 문화	• 임파워먼트 - 과업의의미성 - 자기결정성 - 영향력	• 조직유효성 - 직무만족 - 조직몰입
엄미선 정은하 (2011)	사회복지기관 316곳	• 조직문화 - 합의문화 - 개발문화 - 위계문화 - 합리문화	• 심리적임파워먼트 - 의미 - 유능성 - 자기결정성 - 영향력	• 혁신활동 - 새 서비스 도입 - 기존서비스 프로그램 변화 - 대상집단 개발 - 홍보방법의 변화
김학범 최은하 (2012)	교정공무원	• 조직문화 - 집단문화		• 임파워먼트 - 자기결정

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

		- 발전문화 - 위계문화 - 합리문화		력 - 역량성 - 의미성 - 영향력
정혜원 임원선 (2014)	아동양육시설 78곳	• 조직문화 - 합의문화 - 개발문화 - 위계문화 - 합리문화	• 통제변수 - 개인특성 - 시설특성	• 임파워먼트 - 자기임파워먼트 - 조직구성원 임파워먼트 - 클라이언트 관계변화 임파워먼트
		• 조직문화 - 합의문화 - 개발문화 - 위계문화 - 합리문화	• 조직문화 - 합의문화 - 개발문화 - 위계문화 - 합리문화	• 조직문화 - 합의문화 - 개발문화 - 위계문화 - 합리문화

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제3장 연구모형과 조사설계

제1절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

지방공기업의 경영성과는 지역주민의 복리와 지방자치단체의 재정건성과 주민복리증진에 직접적인 영향을 미친다. 지방공기업은 그동안 '방만 경영과 도덕적 해이에 따른 고비용 및 저효율이라는 비판을 받으며 지역주민들로부터 혁신과 성과향상의 요구를 받고 있다. 그러므로 지방공기업은 합리적 경영혁신을 통해 지방공기업의 수익성을 높여 지방자치단체의 재정 건전성에 기여해야 한다.

본 연구의 목적은 지방공기업의 리더십, 조직문화와 조직성과 간 영향요인을 분석하는 것으로 독립변수는 리더십과 조직문화이며, 종속변수는 지방공기업의 조직성과이다. 매개변수는 임파워먼트로 리더십과 조직문화, 조직성과 사이에서 임파워먼트가 갖는 매개효과를 검증한다.

본 장에서는 지방공기업 최고경영자의 리더십과 조직문화, 조직성과 간의 관계를 연구함에 있어 이들의 상호연계를 분석하기 위한 변수의 구성과 가설, 분석대상과 범위에 대해 설명 하고자 한다. 분석을 위해 모형을 보다 단순화하여 리더십은 경쟁가치모형의 리더십 유형을 각 사분면을 중심으로 묶어 관계지향적 리더십, 혁신지향적 리더십, 관료지향적 리더십, 과업지향적 리더십 4개의 요인을 변수로 사용한다. 조직문화 역시 경쟁가치모형의 조직문화로 유형화하여 클랜문화, 애드호크라시 문화, 위계문화, 시장 문화 등 4개의 변수로 사용한다. 각 요인의 적정성은 요인분석과 Cronbach's Alpha 계수를 통해 검증한다.

먼저 지방공기업 조직성과에 리더십 유형과 조직문화 유형에 다른 영향력의 차이가 있는지를 알아보고자 한다. 또 리더십과 조직문화의 적합도가 실제 조직성과에 동일한 영향관계에 있는지를 검증한다. 그 다음 리더십과 조직문화가 임파워먼트를 매개로 조직성과 영향력을 행사하는지, 임파워먼트의 유형별로 이들 독립변수가 미치는 영향력이 다른지를 살펴보기 위해 임파워먼트를 구조적임파

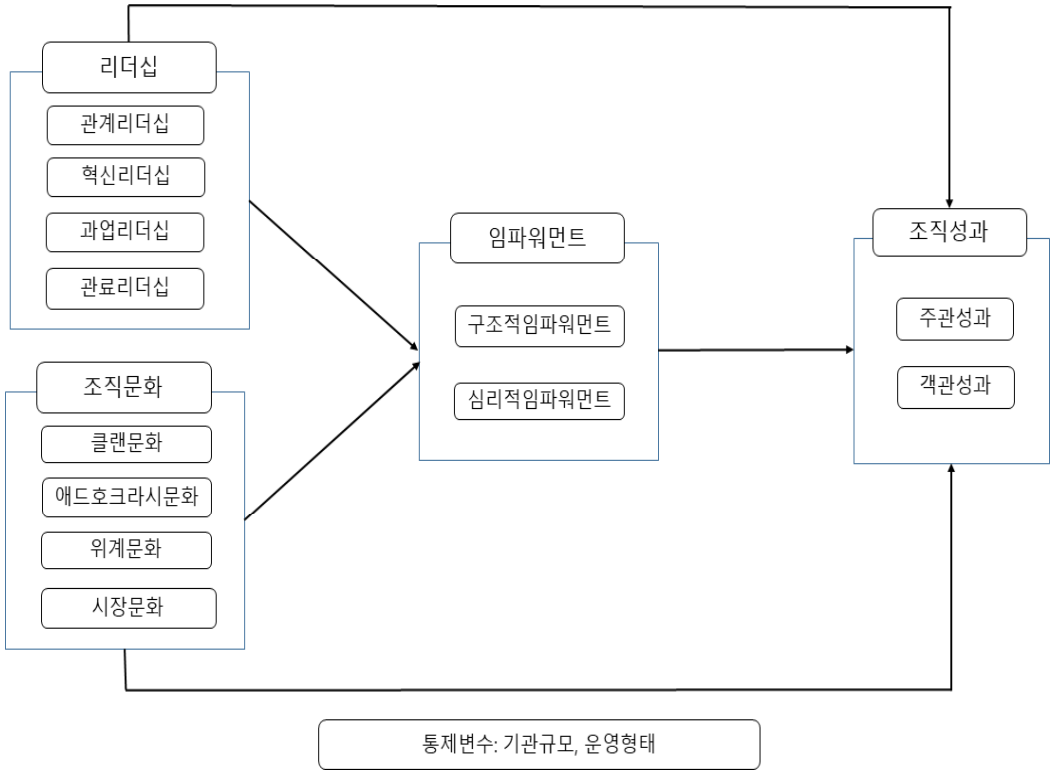
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

워먼트와 심리적임파워먼트로 나눠 살펴보고자 한다.

종속변수인 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 통제변수로 기업규모를 나타내는 직원 수, 기관의 경영형태(공사, 공단)을 사용하였다. 이를 종합하여 본 연구에서 사용하는 변수들 간의 관계를 모형으로 나타내면 다음의 [그림 3-1] 과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



2. 연구가설

본 연구에서는 지방공기업의 최고경영자 리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 대한 실증적 분석을 위해 매개변수로 임파워먼트를 구조적임파워먼트와 심리적임파워먼트로 유형화 하였으며, 다음과 같이 4개의 가설을 설정하였다.

본 연구는 선행연구의 결과와 이미 제시된 연구모형을 기반으로 첫째, 리더십

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이 조직성과에 미치는 영향 둘째, 조직문화가 조직성과에 미치는 영향, 셋째, 리더십과 조직성과 사이에서 임파워먼트의 매개효과 넷째, 조직문화와 조직성과 사이에서 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

1) 리더십과 조직성과 간 관계

리더십과 조직성과를 나타내는 선행연구들은 리더십은 조직성과에 긍정적 영향을 미치며 리더십 유형에 따라 조직의 성과에도 차이가 존재한다고 주장한다. 즉, 리더가 어떤 리더십을 발휘하느냐에 따라 조직성과가 달라지며 리더가 취하는 행동이나 관리전략에 따라 성과에 미치는 영향에 차이가 있다. 이수철(2004)과 이창원(2005)은 리더십은 조직구성원의 능력을 이끌어 내어 조직의 생산성 향상에 높은 영향력을 행사한다고 했다.

이러한 연구들을 바탕으로 연구자는 다음과 같은 연구모형에 따른 가설을 설정하였다.

<가설 1> 지방공기업 최고경영자 리더십은 지방공기업 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

1-1. 관계지향적 리더십은 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.
1-2. 혁신추구형 리더십은 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.
1-3. 관료지향적 리더십은 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.
1-4. 과업지향형 리더십은 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.
1-5. 관계지향적 리더십은 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.
1-6. 혁신추구형 리더십은 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.
1-7. 관료지향적 리더십은 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.
1-8. 과업지향형 리더십은 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

2) 조직문화와 조직성과 간 관계

조직문화는 구성원의 이데올로기와 가치를 형성해 조직이 나아가야 할 방향을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

결정하기 때문에 조직성과를 향상시키기 위해서는 반드시 고려되어야 할 중요한 요인이다(Harrison, 1972; 이종수, 2010; 임정빈, 2017; 이상철·권영주, 2008; 이정주, 2005). 최근 급격한 변화를 겪고 있는 지방공기업 역시 대내외 환경에 능동적으로 대처해 나가기 위해서는 조직관리 차원의 변화보다 조직특성에 맞는 조직문화를 정착시켜 이에 맞는 제도를 도입하는 것이 매우 중요하다.

조직문화를 연구한 전통적인 연구들은 어느 조직에 맞는 우수한 조직문화가 존재하는 것은 아니지만, 조직의 유형, 조직이 가진 구조, 조직구성원에 따라 조직문화가 조직성과에 미치는 영향력에는 차이를 보이고 있음을 경험적으로 제시하고 있다. 이는 조직문화가 조직구성원의 사고와 행동변화를 이끌어내는 핵심요인으로 조직성과에 기여하고 있음을 보여준다. 또 어떠한 조직문화가 형성되느냐에 따라 조직을 운영함에 있어 조직은 비용과 시간을 절약시켜 효율적인 성과를 내기도하고 조직구성원과 맞지 않은 조직문화는 조직의 협력과 일치된 신념체계를 저해해 부담으로 작용하기도 한다.

결국 조직문화는 조직성과에 영향을 미치고 조직의 문화 유형에 따라 조직의 성과에 차이가 있어 조직문화 개선 및 변화전략은 조직성과를 결정짓는 핵심요소가 되고 있다(이수창, 2010: 34).

NPR(National Performance Review)는 조직문화는 조직성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요소로 보았다. 임정빈·권경득(2002)는 조직문화는 구성원의 가치와 신념체계를 기반으로 공통의 공감대를 형성, 조직의 목표에 동기를 부여하거나 통제 기능을 수행함으로써 조직의 성과에 영향을 미치게 된다고 했다. 이러한 선행연구를 바탕으로 조직문화는 조직성과에 영향을 미칠 것으로 기대되어 다음과 같은 가설을 설정했다.

<가설 3> 지방공기업의 조직문화는 지방공기업 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

3-1. 클랜문화는 지방공기업의 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-2. 애드호크라시문화는 지방공기업의 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-3. 위계문화는 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-4. 시장문화는 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-5. 클랜문화는 지방공기업의 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-6. 애드호크라시문화는 지방공기업의 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3-7. 위계문화는 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.
3-8. 시장문화는 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

3) 임파워먼트 매개효과

가. 리더십, 조직성과 간 임파워먼트 매개효과

Willins, et.al.(1991)은 리더의 행동이 임파워먼트를 촉진시키는 요인으로 조직구성원이 임파워먼트 되기 위해서는 리더의 역할이 매우 중요하다고 강조하였다. 선행연구들에 따르면, 리더십은 구성원들이 업무수행 과정에서 직무에 대한 의미를 느끼게 하거나 더 높은 수준의 업무수행을 할 수 있는 자신감을 유발하는 하는 것으로 보고된다(Conger & Kanungo, 1988:475; 구본동, 1999; 성영태, 2006; 이용탁, 2004; Conger & Kanungo, 1988; Mills, 1992; Thomas & Velthouse, 1990). 성영태(2006)는 기초자치단체장의 리더십 유형을 경쟁가치모형으로 구분하고 공무원의 조직몰입의 영향연구에서 임파워먼트가 조직성과의 대표적 개념인 조직몰입 수준을 향상시킴을 검증했다.

뿐만 아니라 임파워먼트는 리더십과 조직성과 간 관계에서 직간접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(신호준, 2000; 유향자, 2006; 송정수·양필석, 2008; 최명철·서문교, 2012; 조태준·신민철, 2011; 이호선 외, 2013; 조태준, 2014; 이도석·이재성, 2016; 김판종, 2016). 이러한 결과는 임파워먼트는 리더십의 직접적인 영향을 받고, 리더십과 조직성과에서 사이에서 매개변수로 정(+)의 영향을 미치는 중요한 요인임을 알 수 있게 한다(성영태, 2006; Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990).

본 연구는 선행연구들을 바탕으로 임파워먼트는 리더십과 조직성과 사이에서 매개효과가 있을 것으로 추정하고 다음과 같은 가설을 설정한다.

<가설3> 리더십은 임파워먼트를 통해서 조직성과에 영향력을 행사할 것이다.

3-1. 관계지향적리더십은 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3-2. 혁신추구형리더십은 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-3. 관료지향형리더십은 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-4. 과업지향형 리더십은 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-5. 관계지향적 리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-6. 혁신추구형 리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-7. 관료지향형 리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-8. 과업지향형 리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-9. 관계지향적리더십은 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-10. 혁신추구형리더십은 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-11. 관료지향형리더십은 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-12. 과업지향형 리더십은 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-13. 관계지향적 리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-14. 혁신추구형 리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-15. 관료지향형 리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

3-16. 과업지향형 리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나. 조직문화, 조직성과 간 임파워먼트 매개효과

임파워먼트는 조직의 문화적 특성에 따라 영향을 받기 때문에 조직에 이를 적용함에 있어 상황변수로서의 조직문화에 대한 이해는 매우 중요한 요소이다(Vogt &Murell, 1990; Kernaghan, 1992; Kanter, 1993; 이성일·이희승, 2013; 조태준, 2014: 440). 조직문화는 조직구성원 간 공감대를 토대로 정보를 공유하고 공동의 조직목표를 향해 통합하는 기능을 수행함으로써 조직구성원에게 저절로 동기를 부여하고 이는 조직성과로 이어진다(Raiy & Steinebauer 1999: 17-18; 임정빈·권경득, 2002). 선행연구에 따르면, 조직구성원의 참여와 피드백, 심리적 동기부여를 통해 조직성과를 이끄는 임파워먼트는 조직내 협력적이고 창의적인 의견교환이 형성되는 조직문화에서 더 높은 수준의 조직성과가 나온다(강종수, 2007; 김학범·최은하, 2012; 조태준, 2014). 이는 조직이 어떤 문화 유형을 갖느냐에 따라 임파워먼트에 긍정적 혹은 부정적으로 작용할 수 있는 요인임을 의미한다.[35]

또한, 임파워먼트는 조직문화와 조직성과 사이에서 매개역할을 함으로써 조직성과, 팀워크, 조직구성원 보호, 행정개혁, 정책변화, 조직효과성, 조직신뢰 등에 영향을 미친다(Kirkman & Rosen, 1996; Schein, 1999; 최승아, 2002; 박영준, 2006; 김근세, 2009; 조태준, 2011).

따라 본 연구는 임파워먼트는 조직문화와 조직성과 사이에서 매개 영향을 미칠 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 설정했다.

<가설 4> 조직문화는 임파워먼트를 통해서 조직성과에 영향력을 행사할 것이다.

4-1. 클랜문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-2. 애드호크라시문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-3. 위계문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

---

35) Vogt & Murell(1990)은 합의와 혁신, 창의성을 지향하는 집단문화, 혁신문화 속에서 임파워먼트가 잘 형성된다고 했다. 정혜원(2011)은 집단문화와는 임파워먼트에 정(+)의 영향을 위계문화는 부(−)의 상관관계임을 제시했다. 를 보이고 있는 것을 경험적으로 검증했다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4-4. 시장문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-5. 클랜문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-6. 애드호크라시문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다. .

4-7. 위계문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-8. 시장문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-9. 클랜문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-10. 애드호크라시문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-11. 위계문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-12. 시장문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-13. 클랜문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-14. 애드호크라시문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다. .

4-15. 위계문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

4-16. 시장문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2절 변수의 정의와 측정

1. 변수의 조작적 정의

1) 리더십

어떤 조직이든 조직의 리더는 조직구성원들과 직접적으로 상호작용하고 조직구성원들의 협력을 이끌어 내는 역할을 한다(이창원, 2005: 3). 그러나 최근의 리더십 이론은 실제 조직이 처한 모순과 갈등, 역설, 딜레마로 구성되어 있는 다양한 상황적 요인을 고려해야 한다는 주장이다. 리더는 다양한 역학관계에 놓여 있는 조직을 성공적으로 이끌기 위해 통일성, 안정성을 유지하려는 보수적인 조직운영보다 모순적인 요소들을 통합적 관점에서 동시에 추구하는 전략이 필수적인 것이다. 이런 흐름에서 서로 상반되는 가치들을 균형 있게 함께 추구할 것을 제시하는 대표적인 리더십 연구모형이 Quinn이 제시한 경쟁가치모형이며, 다수의 연구를 통해 리더십과 조직문화, 조직성과 간 상관관계를 분석하는 용이한 모형으로 제시되고 있다.

본 연구에서는 Cameron & Quinn(1999: 40-44)의 경쟁가치 리더십 유형을 토대로 관계지향적 리더십, 혁신지향적 리더십, 관료지향적 리더십, 관계지향적 리더십으로 구분하여 연구한다.

첫째, 관계지향적 리더십은 구성원들의 동기를 유발하여 상호간의 신뢰감과 협력 그리고 집단의식을 강조함으로써 조직구성원들의 참여와 몰입을 이끌어 내는 리더십으로 정의된다.

둘째, 혁신지향적 리더십은 구성원들 상호간의 협력을 통하여 동기를 유발하고 능력을 최대한 발휘하며 외부환경에 적극적으로 대응해 나가는 특징이 있다. 따라서 변화하는 환경에 적절히 반응하기 위한 조직의 변화와 혁신을 중시하며 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중한다.

셋째, 관료지향적 리더십은 조직구성원들에게 공식적인 절차에 의한 안전하고 확실한 업무처리와 조직의 장기적인 존속을 위한 운영의 지속성을 강조한다. 따라서 명확한 공식절차와 규정 관습화된 업무처리 직권과 서열의식 등 분명한 위계질서와 명령계통의 구조적 특성을 갖고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

넷째, 과업지향적 리더십은 주어진 과업의 효율적 수행과 합리적 목표달성을 위하여 체계적이고 능률적인 조직관리를 강조하고, 환경변화에 적극적으로 대처해 나가는 특징이 있다. 즉 조직의 목표설정 계획수립, 과업달성, 실적 위주의 업무관리와 같은 특성이 강하게 나타나며, 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다.

2) 조직문화

지방공기업의 경우 지역주민들의 공공재에 대한 수준 높은 요구에 효과적으로 대응하기 위해서는 다양한 하위문화의 가치요소와 이질적 요소를 균형적이고 통합적인 관점에서 관리할 수 있는 조직문화가 정착되어야 한다. 경쟁가치모형을 활용한 조직문화 선행연구에 따르면 조직문화유형의 특성에 따라 조직성과는 달라진다고 한다. 경쟁가치모형은 문화 유형에 따라 다른 접근방법들의 내용을 접목할 수 있는 매우 포괄적인 분석방법이며, 신뢰도가 높은 연구방법이라고 할 수 있다. 지방공기업에서 조직문화와 성과 간 관계를 다룬 연구는 이정주(2005), 이상철·권영주(2008), 임정빈(2015), 이성준(2017) 등으로 아직 부족한 실정이다.

본 연구에서는 기존 지방공기업의 연구에서 리더십과 조직문화의 적합도 모델로 많이 활용된 Quinn의 경쟁가치모형을 기준으로 조직문화를 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 분류한다.

첫째, 클랜문화는 조직구성원들의 소속감, 인간미, 상호신뢰 팀워크를 통한 참여와 충성, 사기 등의 협력적 가치를 중시한다. 이러한 문화유형에서는 조직내부 구성원들의 가족적인 인간관계 유지에 최대한 역점을 둔다.

둘째, 애드호크라시문화는 조직의 변화와 유연성을 강조하고 외부환경과의 적응에 집중한다. 따라서 조직환경에서 적응성과 창의성을 중요한 가치로 삼으며 조직의 발전적 가치를 지원할 수 있는 자원 획득을 중시한다. 조직구성원들은 창의성과 기업가 정신을 중심 가치로 인정한다(이구영·전진석, 2014).

셋째, 위계문화는 강력한 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안전지향성을 강조하는 것으로 전통적인 관료제의 가치와 규범에 기반한다. 위계문화는 수동적 문화로 조직내부의 통합과 안정성 확보 그리고 현상유지 측면에서의 계층화 되고 서열화 된 조직구조를 중시한다(Zammuto & Krakowel, 1991, 안춘윤, 2008).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

넷째, 시장문화는 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서 생산성을 강조한다. 이 문화의 특성은 조직운영에 있어 구성원에게 목표에 대한 책임을 부여하고 조직의 목표달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 중시한다(Zammuto& Krakowel, 1991: 87).

3) 조직성과

조직성과는 리더십 성과를 평가하기 위한 유용한 척도이지만, 공공부문에서의 조직성과는 측정의 모호성, 객관적인 평가의 어려움 등을 이유로 그동안 성과의 개념화가 어려웠다. 본 연구는 조직성과를 행정안전부에서 매년 실시하여 공개하는 지공기업경영평가점수를 객관성과로, 조직구성원이 인지하는 조직성과를 주관성과 나눠 측정한다. 두가지 차원의 조직성과의 유형화는 주관적 지표만을 성과로 다룰 경우 성과에 대한 객관성을 담보할 수 없는 단점을 보완하기 위해서다.

본 연구에서 사용한 조직성과는 조태준(2011), 윤중배(2013)이 주관적 지표로 활용한 능률성, 효과성, 공정성으로 분류하고 설문지를 통해 측정한다. 능률성은 구성원이 인지하는 목표달성도와 성과 향상 정도이며, 효과성은 구성원이 인지하는 조직의 비용절감 노력, 조직목표 산출물에 따른 질적 요인, 공정성은 구성원이 인지하는 공평한 대우 및 보상체계 등 총 6문항으로 구성하였다.

객관성과는 행정안전부가 매년 실시하는 지방공기업을 대상으로 리더십/전략점수, 경영시스템점수, 경영성과점수, 정책준수점수 등 4개의 정성적 정량적 지표로 구성되는 지방공기업평가결과 총점을 채택하였다. 객관성과를 측정하기 위해 4년간의 지방공기업 경영성과평가점수를 패널데이터로 확보하고, 이를 100점으로 변환한 후, 리커트 5점 척도로 조정하여 적용하였다.

4) 임파워먼트

임파워먼트는 리더 한사람에게 집중된 결정권한을 조직구성원들에게 권한 위임 및 동기부여 등을 통해 조직성과를 높일 뿐 아니라 조직문화를 혁신적으로 만든다(Kanter, 1983; 박준희, 1996; 성영태, 2006: 83). 다양한 유형의 리더십과 조직성과 혹은 조직효율성의 관계에서 임파워먼트는 매개 역할을 하는 것으로 연구되었다(신호준, 2000; 유향자, 2006; 조태준·신민철, 2011; 김판종, 2016).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

본 연구는 임파워먼트의 접근방법을 구조적임파워먼트와 심리적임파워먼트로 나눠 다룬다.

구조적임파워먼트는 조태준(2008, 2014)이 Ford & Fottler(1995)의 다차원적 접근방법을 토대로 재구성한 개념을 사용하였다. 구조적임파워먼트는 상사가 부하에게 권한과 책임을 부여하는 기법으로 정의되며, 세부요인으로 참여의사결정, 권한위임, 성과피드백 등으로 나눠 조작화한다. 구체적으로 참여의사결정(participative decision making)은 의사를 결정하는 과정에서 그 일을 집행하는 조직구성원들이 의사결정과정에 참여하는 것이다(Lock & Schweiger, 1979; 조태준, 2014; 441). 권한위임(delegation)은 의사를 결정할 때 관리자 1인에게 집중된 권한을 부하들에게 부여하는 과정으로 설명된다. 성과피드백은 조직구성원이 업무를 수행함에 있어 자신의 성과와 직무에 대한 정보를 투명하게 획득하는 것으로 정의된다(강수현, 2014: 30).

심리적임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 임파워먼트의 동기부여적 요소로 제시한 과업의미성, 역할수행력, 자기결정력, 업무영향력이 핵심 개념이다. 과업의 의미성(image)은 개인에게 주어진 업무역할의 요구와 개인이 가지는 믿음, 가치관과 행동사이에 인식되는 적합성으로 설명된다(Brief & Nord, 1990). 역할 수행력(competence)은 특정 직무에서 높은 성과를 낼 수 있다는 능력에 대한 믿음과 지각의 정도다(Gist & Mitchell, 1992). 자기결정력(self-determination)은 개인이 일에 대한 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동 정도에 대한 인식이다(Deci et al., 1989). 업무영향력(impact)은 조직구성원들이 자신의 업무환경에서 의도한 결과와 목적을 성취하며, 이것을 다른 조직구성원 및 집단, 조직전체 업무의 전략적, 관리적 그리고 운영적 절차와 결과에 영향을 미칠 수 있다고 믿는 정도를 의미한다(신호준, 2000).

5) 통제변수

연구의 객관적 실증분석을 위해 지방공기업의 경영평가에 영향을 줄 수 있는 변수들을 통제한다. 통제변수로는 기업적 특성과 지역적 특성, 경영평가 유형별 분류, 공기업 경영 유형으로 나누어 설명한다. 기관의 규모는 직원수로 2014년부터 2017년 4개년 간 평균치를 적용하였고, 공기업 경영형태는 공사와 공단으로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나누었다.

이상을 통제변수로 구성한 이유는 다음과 같다. 첫째, 기업규모는 경영성과에 많은 영향을 주는 요인으로 규모가 크면 일반 민간기업과 같이 규모의 경제효과를 볼 수 있기 때문이다. 직원의 수로 기업의 규모를 가늠할 수 있어 현인원으로 사용하였다. 둘째, 지방공기업의 운영형태에 따라 조직성과에 미치는 영향에 차이가 날 수 있으므로 공사와 공단으로 구분하였다.

본 연구는 2014년부터 2017년까지 4년간이 시간적 범위로 조직문화도 4년 간 연도별로 측정하여야 한다. 하지만, 조직문화를 종단면으로 연구한 선행연구들에 다르면, 조직문화는 단기간 내에 쉽게 바뀌지 않는다는 결론을 제시하고 있다(김영조, 2000). 이에 본 연구도 조직문화가 연구의 시간적 범위동안 큰 변화가 없을 것으로 보고 한 번의 설문 측정 결과를 4년 동안의 척도로 사용하였다. 각 변수들의 조작적 정의는 다음 [표 3-1] 와 같다.

[표 3-1] 변수 및 조작적 정의

구분	구성요소	측정지표	조작적정의
독립변수	리더십	관계지향	인적요소, 인간관계 기능을 중요시하며 참여를 강조하는 배려적 리더.
		혁신지향	창의적, 변화추구, 위험 감수, 자원획득을 위해 노력하는 변혁적 리더.
		관료지향	주의 깊고 보수적이며 현상 유지를 지향하는 관료적 리더.
		과업지향	목표를 명확히 하고 합리적으로 설득하는 독려적 리더.
	조직문화	클랜문화	신뢰, 팀워크, 참여, 충성사기 등 가족적인 인간관계 유지에 최대의 역점을 두는 조직문화.
		애드호크라시문화	조직의 변화와 유연성을 강조하며 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고 조직구성원들의 창의성과 기업가 정신을 중심 가치로 인정하는 조직문화.
		위계문화	공식적인 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영하는 조직문화.
		시장문화	조직의 성과 목표달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형으로 목표달성 계획 능률성 그리고 성과보상의 가치를 강조하는 조직문화.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

종속변수	조직성과	객관적성과	2014년~2017년 4개년 간 지방공기업 경영평가 점수 총점
		주관적성과	구성원이 인지하는 목표달성도와 성과 향상 정도.
			구성원이 인지하는 조직의 비용절감 노력. 조직목표 산출물에 따른 질적 요인.
			구성원이 인지하는 공평한 대우 및 보상체계.
매개변수	임파워먼트	구조적 임파워먼트	의사결정 과정에서 조직구성원의 참여 보장 정도.
			의사결정시 조직구성원에게 자율성과 책임을 부여하는 과정.
			조직구성원이 업무 수행시 자신의 성과와 직무에 관한 정보를 구성원이나 일 자체에서 획득하는 것.
		심리적 임파워먼트	조직구성원이 자신의 기준에 맞춰 업무의 목표나 목적을 판단하고 자신의 역할과 가치에 대한 판단상의 중요도.
			특정한 직무에서 자신이 소유한 능력과 기술로 높은 성과를 낼 수 있다는 능력에 대한 믿음.
			개인이 누구의 간섭 없이 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동의 정도.
			업무환경에서 의도한 결과와 목적을 성취, 이것을 다른 조직구성원 및 집단, 조직전체 업무의 전략적, 관리적, 운영적 절차와 결과에 영향을 미칠 수 있다고 믿는 정도.
통제변수		조직 규모	기업의 직원수
		지방공기업 운영형태	지방공사 및 지방공단

2. 설문지 구성

본 논문에서 제시된 가설들은 설문조사를 사용해 양적접근법을 통해 검증 하였다. 설문지는 크게 5개 부분으로 나누어져 있으며, 통제변수를 제외하고 총 59개의 문항으로 구성되어 있다. 설문항목의 측정은 각 항목마다 1점은 '그렇지 않다'에서 2점은 '약간 그렇지 않다', 3점은 '보통이다', 4점은 '그렇다', 5점은 '매

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

우 그렇다'의 Likert 5점 척도를 사용하였다. 구체적인 설문지의 구성은 다음 [표 3-2] 와 같다.

[표 3-2] 설문지의 구성

구분	구성	측정개념	설문문항	출처
독립변수	리더십	관계지향	Ⅰ. 1~4(4)	Cameron & Quinn(1999) 홍승활(2013)
		혁신지향	Ⅰ. 5~8(4)	
		관료지향	Ⅰ. 9~12(4)	
		과업지향	Ⅰ. 12~16(4)	
	조직문화	클랜문화	Ⅲ. 1~4(4)	Cameron & Quinn(2011) 권경득·여영현 (2009) 임채숙(2009)
		애드호크라시문화	Ⅲ. 5~8(4)	
		위계문화	Ⅲ. 9~12(4)	
		시장문화	Ⅲ. 13~16(4)	
매개변수	임파워먼트	구조적 임파워먼트	Ⅱ. 1~9(9)	조태준(2008, 2014) Nyhan(1994)
		심리적 임파워먼트	Ⅱ. 10~21(12)	Spreitzer (1995), 조태준(2008, 2014)
종속변수	조직성과	주관적성과	Ⅳ. 1~2(2)	Brewer & Selden(2000) 조태준(2011) 윤중배(2013)
			Ⅳ. 3~4(2)	
			Ⅳ. 5~6(2)	

첫째, 경쟁가치리더십을 파악하기 위해 본 연구는 Cameron & Quinn(1999)이 사용한 관리기술평가도구를 채택하였다. 관리기술평가도구는 경쟁가치모형의 구성 체계에 기초하여 네 가지 리더십 유형과 각 유형별로 세 가지의 관리 특성으로 구성된다. 이들 관리 특성의 측정을 위해 각각 측정 문항이 제시되며, 이들 각 문항은 전 세계적으로 가장 효율적인 조직들과 관리자 및 리더들을 대상으로 수행된 여러 연구에서 가장 주요한 요소로 제시된 것 가운데 발췌하였다. 본 연구에 사용된 경쟁가치 리더십 측정도구는 4개의 하위변인 관계지향적, 혁신지향적, 관료지향적, 시장지향적 리더십에 대하여 각각 4개의 문항으로 총 16 개의 문항에 대하여 Likert 5단계(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)척도로 측정하였다.

둘째, 본 연구의 독립변수인 조직문화를 측정하기 위해 사용된 측정도구는 경쟁가치모형에 기반을 두고 Cameron & Quinn(2011)이 개발한 조직문화 평가도구이다. 이기법의 장점은 현재 문화와 선호문화를 동시에 측정하고 이들 간의 격차가 조직발전에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석할 수 있다는데 있다. 조직문화 유형은 조직의 전략적 우선순위 지배적 조직풍토 조직의 응집성 등을 기준으로 구분했다. 조직문화 측정도구는 4개의 하위변인인 클랜문화, 애드호크라시문화, 위계문화, 시장문화로 구분되며 각각 4개의 문항으로 총 16개의 설문문항으로 구성 하였다.

셋째, 본 연구의 매개변수인 임파워먼트는 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트로 나눠 다룬다. 구조적 임파워먼트는 조태준(2008, 2014)의 연구를 바탕으로 참여의사결정, 권한위임, 성과피드백 등으로 조작화하고 9개 문항으로 재구성했다. 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995), 조태준(2014) 등이 사용한 역할수행력, 자기결정력, 업무영향력, 과업의미성 등 12개 문항을 인용하였다.

넷째, 본 연구는 조직성과를 조직구성원 개개인이 인지하는 조직성과와 실제 행정안전부에서 실시하여 매년 공개되는 객관적 지표를 대변하는 지방공기업경영평가로 조직성과를 나누었다. 조직구성원이 인지하는 주관적 지표는 3개의 하위 변인으로 Brewer & Selden(2000), 조태준(2014)이 활용한 능률성, 효과성, 공정성으로 나눠 총 6개의 문항으로 구성하였다.

각 변수에 대한 설문문항은 다음 [표 3- 3] 과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 3-3] 변수에 대한 설문문항

변수	지표	문항	출처
리더십	관계지향 리더십	① 우리 CEO는 부하들이 의사결정에 참여하는 것을 권장한다. ② 우리 CEO는 조직구성원들의 개인적 성장과 발전의 기회를 갖도록 노력한다. ③ 우리 CEO는 부하들의 문제와 요구사항에 세심한 배려를 보인다. ④ 우리 CEO는 의견 충돌시 합의를 도출할 수 있도록 적극적인 역할을 한다.	Cameron & Quinn (1999) 이상철 (2014) 홍승활 (2013)
	혁신지향 리더십	① 우리 CEO는 창의적이며 변화를 추구하고 위험을 감수하고자 노력한다. ② 우리 CEO는 외부상황에 민감하게 주목하며 환경에 능동적으로 대처한다. ③ 우리 CEO는 미래에 대한 비전을 분명하게 제시해 구성원들의 공감대를 형성한다. ④ 우리 CEO는 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요한 자원을 확보하기 위해 노력한다.	
	관료지향 리더십	① 우리 CEO는 보고서 검토시 오류를 찾기 위해 꼼꼼하게 내용을 검토한다. ② 우리 CEO는 현장을 조사하고 감독하며, 업무를 꼼꼼하게 챙긴다. ③ 우리 CEO는 연속성과 안전성의 관점에서 조직을 유지하고자 노력한다. ④ 우리 CEO는 설정된 규칙규정의 준수를 통해 조직을 유지하고자 노력한다.	
	과업지향 리더십	① 우리 CEO는 매우 열정적인 자세로 업무에 전념한다. ② 우리 CEO는 업무에 대해 높은 관심과 동기 열정 추진력을 가지고 있다. ③ 우리 CEO는 부하에게 책임영역을 분명하게 나누어 준다. ④ 우리 CEO는 부서의 목표를 명확하게 설정해 준다.	
조직문화	클랜문화	① 우리 조직은 가족적인 인간관계를 강조한다. ② 우리 조직은 구성원 개개인의 인적자원 개발을 중시한다. ③ 우리 조직은 팀워크 참여, 합의에 높은 가치를 둔다. ④ 우리 조직은 상호협조 및 신뢰감이 높다.	Cameron & Quinn (2011) 이상철·권영주 (2008) 여영현 권경득 (2008) 임채숙 (2009)
	애드호크라시 문화	① 우리 조직은 창의성, 적응성, 혁신성을 강조한다. ② 우리 조직은 외부의 지원성장과 자원의 획득을 중시한다. ③ 우리 조직은 구성원들의 자유로운 의견 개진이 이루어지도록 유도한다. ④ 우리 조직은 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.	
	위계문화	① 우리 조직은 안정 및 통제와 내부 정비에 초점을 둔다. ② 우리 조직은 문서화 책임정보관리를 강조한다. ③ 우리 조직은 업무수행시 공식적 규칙과 방침을 준수한다. ④ 우리 조직은 엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔과 통제를 강조한다.	
	시장	① 우리 조직은 능률성·효율성을 중시한다.	

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

변수	지표	문항	출처
	문화	② 우리 조직은 계획수립과 목표설정을 강조한다. ③ 우리 조직은 실적위주로 평가한다. ④ 우리 조직은 성공적 목표달성이 주된 관심사이다.	
임파워먼트	구조적 임파워먼트	① 우리 상사는 의사결정시 적극적으로 직원들의 의견을 구한다. ② 우리 부서에서는 직원들이 기획과 의사결정에 참여한다. ③ 우리 부서의 직원들은 협력해서 작업을 완수한다.	조태준 (2008, 2011) Nyhan (1994)
		① 우리 상사는 내가 의사결정을 할 수 있는 권한을 부여한다. ② 상사는 필요한 정보를 제공한 후, 스스로 의사결정을 할 업무영역을 정해준다. ③ 상사는 의사결정 전에 자신으로부터 승인이나 조언을 구할 것을 요구하지 않는다.	
		① 나는 상사로부터 업무성과에 대해 공정한 평가를 받는다. ② 우리 상사는 내 직무에 영향을 미치는 변화에 대해 이유를 설명해준다. ③ 상사는 자신의 업무성과에 대한 직원들의 비판에 귀 기울인다.	
	심리적 임파워먼트	① 나의 직무수행은 개인적으로 의미 있는 일이다. ② 내가 하는 일은 조직 내에서 중요하다. ③ 나의 직무는 내가 경력을 발전시키는데 중요하다.	조태준 (2014) Spreitzer (1995)
		① 나는 업무목표를 달성할 자신이 있다. ② 나는 업무목표 달성에 필요한 업무 능력을 가지고 있다. ③ 나는 조직에서 내가 계획한 일을 추진할 자신이 있다.	
		① 나는 직무수행의 방법을 결정함에 있어 상당한 정도의 재량권을 갖고 있다. ② 나는 직무의 수행방법을 스스로 결정한다. ③ 나는 독립·자율적으로 업무를 수행할 수 있는 기회를 갖는다.	
		① 우리 부서에서 내가 갖고 있는 영향력은 매우 크다. ② 나는 부서 내에서 발생하는 일을 통제할 수 있다. ③ 나는 나의 부서 내에서 일어나는 일을 좌우할 영향력이 있다.	
조직성과	주관적 성과	① 우리 조직은 효율성을 향상시키기 위해 구성원이 갖고 있는 지식과 기술을 잘 활용한다. ② 우리 조직은 조직관리와 업무수행에 소요되는 비용을 절감하려고 노력한다.	Brewer &Selden (2000) 조태준 (2011)
		① 지난 2년간 우리 조직의 생산성은 지속적으로 향상되고 있다. ② 전체적으로 우리 조직의 직원들이 생산하는 직무의 질은 무척 높다.	
		① 우리 조직은 직원들의 인사관리에 있어 공평하고 평등한 처우를 제공하고 있다. ② 우리 조직의 구성원들은 조직 내에서 지위와 직급에 상관없이 모두 공정하게 대우 받는다.	

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 분석방법

본 연구에서는 지방공기업의 리더십이 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 설문지와 4개년도의 지방공기업 경영평가점수를 활용하여 질적인 분석과 양적인 분석이 이루어지도록 하였다. 리더십과 조직문화, 임파워먼트에 대한 이론적·문헌적 선행연구를 통하여 제시된 연구모형의 유효성을 분석하기 위해 회수된 자료중 분석에 적절치 않은 응답은 통계처리에서 제외하고 SPSS 24.0 WIN을 이용하여 분석 하였다. 종속변수인 지방공기업의 조직성과는 조직구성원이 인식하는 주관성과와 객관성과로 나누어 측정하였다. 주관성과는 질문문항을 능률성, 효율성, 공정성 등 6개 문항으로 구성하여 설문조사를 실시했다. 객관성과는 2014년부터 2017년까지 4개년 간 행정안전부와 클린아이에 공개된 지방공기업 경영평가점수 총점을 평균화 한 후 다른 변수들과 동일성을 위해 척도로 변환하였다.

분석 대상은 행정안전부의 공기업 평가를 적용받는 146곳 중 설문지가 회수된 122개의 지방공기업을 대상으로 하였으며, 자료는 해당 공기업 홈페이지와 지방공기업 경영정보 공개포털 클린아이(www.cleaneye.go.kr)를 통해 자료를 수집하였다. 통제변수인 기업규모(직원 수), 지방공기업 경영형태(공사, 공단) 자료 또한 해당공기업의 홈페이지와 경영실적보고서에 나타난 재무제표, 지방공기업 경영정보 공개포털, 통계청의 국가통계포털을 통해 자료를 수집하였다.

첫째, 표본의 인구통계학적 특성과 조직구조를 파악하기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다.

둘째, 연구를 위해 설정된 변수들의 타당성(validity)을 검증하기 위해 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다.

셋째, 내적 일관성 측정을 위해 신뢰도(Reliability Analysis)을 실시한 후 크롬바 알파값(Cronbach' alpha)을 산출하였다.

넷째, 측정변수 간 관련성을 파악하기 위해 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

다섯째, 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하여 변수들 간 인과관계를 파악하였고, 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하여 매개변수에 대한 가설을 검증하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

본 연구는 독립변수인 리더십, 조직문화와 종속변수인 조직성과 간 임파워먼트가 매개변수 역할을 하는지를 탐색하는 것이 목적으로 가설을 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 회귀모형 방식을 활용했다.

Baron&Kenny(1986)는 매개변수효과가 있는지를 검증하기 위해 다음과 같은 충분조건을 제시하였다. 첫째, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향은 유의해야 한다. 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향력을 가져야 한다. 셋째, 독립변수와 매개변수를 함께 종속변수에 회귀시킨 결과가 유의미한 영향을 미쳐야 한다는 조건이다. 마지막으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 나타내는 회귀계수를 비교분석함에 있어 3단계 회귀계수 값이 2단계 회귀계수 값보다 작아야 한다. 그리고 독립변수의 영향력이 1단계에 비하여 더 이상 유의하지 않게 되거나(완전매개효과: p>0.05), 유의하지만 영향이 감소(부분매개효과: β값 감소)해야 하는 조건이 충족되어야 한다. 이와 같은 매개판별법은 [수식 3-1] 과 같다.

[수식 3-1] 회귀분석을 활용한 매개관계 판별법

1. 다음과 같은 3개의 회귀모형을 측정한다(X: 독립변수, Z: 매개변수, Y: 종속변수).
   제1식: $Z = b_0 + b_1 X$, 제2식: $Y = d_0 + d_1 X$, 제3식: $Y = h_0 + h_1 X + h_2 Z$
2. 매개관계가 구축되기 위해서는 다음과 같은 조건이 만족되어야 한다.
   1) 독립변수(X)는 제1식에서 매개변수(Z)에 영향을 주어야 한다.
   2) 독립변수(X)는 제2식에서 종속변수(Y)에 영향을 주어야 한다.
   3) 매개변수(Z)는 제3식에서 종속변수(Y)에 영향을 주어야 한다.
3. 이상의 조건이 만족되었다면 제3식에서 종속변수(Y)에 대한 독립변수(X)의 영향은 제2식에서의 그것보다 적어야 한다(부분매개효과). 즉 $d_1 > h_1$
4. 완전매개관계는 제3식에서 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 영향을 주지 않을 때 성립한다.

출처: 박기묵(2013: 304) 재인용.

위에서 구한 간접효과 또는 매개효과가 통계적으로 유의한지를 검증하는 방법으로 Sobel의 Z검증(1982)과 부트스트랩 기법 (Preacher&Hayes, 2004)이 있다. Sobel 테스트는 샘플 수가 많거나 정규분포를 따를 경우 통상적으로 가장 많이 쓰는 유의성 검증방법이고, Brootstraping 기법은 샘플이 정규분포를 따르지 않을 때 사용하는 비모수적 반복표집(resampling)기법으로 샘플 수가 적을 경우에 유용

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하다. 본 논문의 경우 요인분석에 의한 주요인분석으로 주요 변수들이 표준화되어 대체로 정규분포를 따르고 있어 Sobel test를 통해 매개효과를 검증하였다. Sobel test의 검증방법은 [수식 3-2] 와 같다.

[수식 3-2] Sobel test의 검증방법

$$Zab = \frac{a \times b}{\sqrt{(a^2 \times seb^2) + (b^2 \times sea^2)}}$$

a = 독립변수와 매개변수 간의 비표준화베타값
b = 매개변수와 종속변수 간의 비표준화베타값
sea^2 = a의 비표준화 표준오차
seb^2 = b의 비표준화 표준오차

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제4장 실증분석

제1절 자료 수집 및 분석방법

1. 조사대상과 범위

본 연구는 지방공기업에서의 리더십과 임파워먼트, 조직문화가 조직성과에 어떤 영향력을 미치는지를 탐구하기 위한 것으로 분석수준은 '조직 단위'이다. 분석대상은 지난 2014년부터 2017년까지 행정안전부로터 경영평가를 받고 있는 지방공기업중 상하수도 공사 등 직영기업을 제외하고 1년 이상 평가를 받은 지방공사와 지방공단 146곳을 대상으로 통계분석을 한다. 단, 연구 수행기간인 2014년과 2017년 청산절차를 밟거나 신설된 지방공사와 공단은 제외하였다.

조직을 단위로 한 성과연구는 조직에 대한 정보와 지식을 충분히 인지하고 있는 핵심 정보제공자를 확보하는 것이 무엇보다 중요하다(김영조·박상언, 1998; 김철의, 2008: 138). 다수의 구성원에게 설문을 받을 경우 다양한 의견 수렴을 반영할 수 있지만, 연구의 중심인 리더십, 조직문화, 임파워먼트에 대해서는 핵심부서의 책임자가 아닐 경우 깊이 있고 정확한 정보를 제공하는데 한계가 있을 것으로 판단된다. 이에 따라 본 연구는 조직의 경영실적 및 전략, 조직문화, 리더십 등을 전반적으로 인지할 수 있는 지방공기업의 경영평가 업무를 담당자를 중심으로 설문지를 배포하여 각 지표 측정의 정확도를 강화하고자 했다.

조사대상과 범위는 [표 4-1] 과 같다.

[표4-1] 분석 대상

유형별 분류		해당 기관
도시철도공사 (5)		서울교통공사, 부산, 인천, 대구, 광주, 대전
도시개발공사 (15)		서울, 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산, 경기, 강원, 충북, 충남, 전북, 전남, 경북, 경남, 제주,
시설관리공단	특광역시 (5)	서울, 부산, 대구, 인천, 울산

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

	시·군 (36)	**수원시, 부천시**, 안양시, 의정부, 안성시, 과천시, 연천군, 오산시, 시흥시, 가평군, 양주시, 군포시, 포천시, 고양, 의왕, 성남도시개발공사, 이천시, 여주군, 광주도시관리공사, 동해시, 속초시, 정선군, 춘천도시공사, 강릉관광공사, 영월군, 청주시, 보령시, 안동시, 문경관광, 포항시, 구미시, 양산시, 거제해양관광공사, 창녕개발공사, 함안지방공사, 충주
	자치구 (29)	구로구, 성북구, 성동구, 용산구, 양천구, 강서구, 강남구, 마포구, 중랑구, 서대문구, 강동구, 광진구, 도봉구, 은평구, 영등포, 종로구, 중구, 달성군, 남동구, 계양구, 동작구, 인천서구, 인천중구, 강화군, 광산구, 울산남구, 울산중구, 울주군, 아산
환경시설 관리공단(4)		부산환경, 인천환경, 광주환경, 대전시설
특정 공사	특광역시 (15)	서울농수산물공사, 구리농수산물도매시장관리공사, 김대중컨벤션센터, 대전마케팅공사, 부산관광공사, 경기관광공사, 경기평택항만공사, 제주관광공사, 제주특별자치도개발공사, 경북관광공사, 당진, 부산스포원, 창원경륜공단, 제주에너지
특정 공단	시군 (13)	평택도시공사, 양평지방공사, 김포, 광명, 용인, 밀양, 화성도시공사, 장수한우지방공사, 청도공영사업공사, 천안, 청송사과유통공사, 통영관광개발공사, 세종.

주: 서울교통공사는 서울 메트로와 서울도시철도공사가 2017년 5월 31일 통합되어 자료 수집 기간(2014년-2015년)에는 별도로 경영평가를 실시하였으므로, 본 논문에서는 통합전 지방공기업경영평가 자료를 합산하여 하나로 기재하였다.

2. 자료수집

본 연구의 조사대상은 행정안전부로부터 매년 경영평가를 받는 전국의 지방공사, 공단으로 지방공기업 경영평가 및 관련 정보가 제시된 클린아이를 통해 지방공기업의 경영평가 담당자들의 연락처를 파악한 뒤 2018년 6월 1일부터 8월 27일까지 이메일(e-mail) 및 우편을 통해 전국의 146개 지방공기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 146개 지방공기업 경영평가를 담당하는 부서 직원들을 대상으로 조직의 규모 및 설립년도에 따라 3~10부씩 총 730부를 배포하여

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

122곳의 57.3%인 418부가 회수되었으며, 분석에 활용된 설문은 410부이다.

본 연구 설문 결과 종업원 응답률은 57.3%이나 조직응답률은 대상 지방공기업 146곳 중 122곳으로 83%의 응답률을 보였다.

본 연구에서와 같이 분석수준이 조직인 경우 종업원의 전반적인 응답률 보다는 조직의 응답률이 더욱 중요하다고 판단하여(Jaskyte, 2004, 김철의 2009: 142), 과다대표성 논란에도 불구하고, 조직에서 1명만 응답을 한 곳도 분석에 포함하였다. 따라서 지방공기업의 리더십과 조직문화, 조직성과를 분석함에 있어 큰 무리는 없을 것으로 판단된다.

[표4-2]는 전국의 지방공사 공단의 인구통계학적 특성결과이다. 총 410명이 설문에 응답했으며, 남성 305명(74.4%), 여성 105명(25.6%)이다. 연령별로는 20대 19명(4.6%), 30대 172명(42.06%), 40대 174명(42.4%), 50대 이상 45명(11.0%)로 나타났다. 학력은 고졸 11명(2.7%), 전문대졸 33명(8.0%), 대졸 318명(77.6%) 대학원 이상은 48명(11.7%)이다. 근무연수는 3년 미만 55명(13.4%), 4~6년 미만 85명(20.7%), 6~8년 미만 45명(11.0%), 8~10년 미만 65명(15.9%), 10년 이상 160명(39.0%)명으로 고른 응답률을 보였다. 설문 응답자의 직급은 팀장이상 관리자 60명(14,6%), 직원 350명(85.45)이었으며, 업무 특성은 영업(현업부서) 24명(5.9%), 지원부서 112명(27.3%), 기획부서 274명(66.8%)로 조직의 전반적인 운영상황을 잘 알 수 있는 핵심 정보제공자들이 충분한 것으로 판단된다. 지방공기업이 운영되는 조직의 형태는 지방공사 186명(45.4%), 지방공단 224명(54.8%)이었다.

[표 4-2] 표본의 인구통계학적 특성

변수	집단	빈도	퍼센트	누적퍼센트
합계		410	100%	-
성별	남	280	74.4	74.4
	여	105	25.6	100
연령	20대	19	4.6	4.6
	30대	172	42.0	46.6
	40대	174	42.4	89.0
	50대 이상	45	11.0	100

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

변수	집단	빈도	퍼센트	누적퍼센트
학력	고졸	11	2.7	2.7
	전문대 졸	33	42.0	10.7
	대졸	318	77.6	88.3
	대학원 이상	48	11.7	100
근무 연수	3년 미만	55	13.4	13.4
	4~6년 미만	85	20.7	34.1
	6~8년 미만	45	11.0	45.1
	8~10년 미만	65	15.9	61.0
	10년 이상	160	39.0	100.0
직급	팀장 이상 관리자	60	14.6	14.6
	직원	350	85.4	100.0
업무 특성	영업(현업부서)	24	5.9	5.9
	지원부서	112	27.3	33.2
	기획부서	274	66.8	100.0
조직형태	지방공사	186	45.4	45.4
	지방공단	224	54.6	100.0

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2절 변수에 대한 신뢰도 및 타당도 검증

1. 변수의 신뢰도 및 요인분석

본 연구는 각 요인의 측정항목의 내적 일관성을 측정하기 위해 신뢰도분석(reliability analysis)을 실시하였으며, 크론바하 알파값(Cronbach's alpha)을 통해 질문이 가진 일관성의 정도를 측정하였다. 통계분석에 활용된 프로그램은 SPSS WIN 24.0이었다.

변수인 최고경영자리더십과 조직문화, 임파워먼트, 조직성과 간 문항의 타당성을 검증하고, 공통요인을 찾아내 변수로 활용하기 위해 요인분석을 실시하였다. 회귀분석을 실시하기 위해 측정문항에 대한 요인분석(factor analysis)후 변수를 축소하고, 불필요한 측정항목을 제거하여 회귀분석에 활용하였다. 분석기법으로 주성분 분석(principal components)을 사용하였으며, 요인회전은 베리맥스(verimax) 방식을 이용하였다.

먼저 독립변수인 최고경영자 리더십에 대한 요인분석 결과 관계지향적 리더십(요인1), 혁신지향적리더십(요인2), 과업지향적리더십(요인3), 관료지향적리더십(요인4)으로 기존의 연구결과와 동일하게 분류되었다. 하지만, 요인분석 결과 혁신지향적 리더십 요인중 '우리 CEO는 미래에 대한 비전을 분명하게 제시해 구성원들의 공감대를 형성 한다'는 항목을, 관료지향적 리더십 항목 중 '우리 CEO는 연속성과 안전성의 관점에서 조직을 유지 한다'와 '우리 CEO는 설정된 규칙규정의 준수를 통해 조직을 유지하고자 노력 한다', 과업지향적 리더십 항목중 '우리 CEO는 매우 열정적인 자세로 업무에 전념 한다'와 '우리 CEO는 업무에 대해 높은 관심과 동기 열정 추진력을 가지고 있다'는 항목을 제외하여 모형의 적합성을 높였다.

리더십 세부 요인들의 크론바하 알파 값은 관계지향적리더십(4문항) 0.950, 혁신지향적리더십(3문항) 0.947, 관료지향적리더십(2문항) 0.923, 과업지향적리더십(2문항) 0.955로 측정항목 들은 일관성을 지니고 있다. 변수의 상관관계 정도를 확인할 수 있는 Kasier-Meyer-Olkin(KMO) 값은 0.945이며 모형의 적합성 여부를 표현하는 Bartlett 구형성검증치는 1599.721, 유의확률 값은 0.000***으로 적합한 모형으로 공통요인이 존재하는 것으로 판단된다.[36] 리더십 측정항목의 신뢰도 및

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

요인분석 결과는 [표 4-3] 과 같다.

36) Cronbach's α는 문항 하나, 하나를 독립된 별개의 검사로 간주하여 검사 문항간의 동질성 정도에 의한 내적합치도를 구하는 검사방법 중의 하나이다. Nunnally(1978)는 신뢰도를 측정하는 계수는 크론바하 알파(Cronbach' alpha, α)값이며 탐색적 연구 분야에서는 0.6이상 이면 일반적으로 만족할 만한 수준이며, 기초연구분야에서는 0.8이상, 나아가 중요한 결정이 요구되는 응용분야에서는 0.9 이상이면 충분하다고 하였다. 뿐만 아니라 조직단위의 분석수준에서도 Cronbach's α값이 0.6이상이면 측정항목의 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 간주되고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-3] 리더십 측정항목의 신뢰도 및 요인분석 결과

측정항목		추출요인				Cronbach a계수
세부 요인	질문문항	1	2	3	4	
관계지향 리더십	우리 CEO는 부하들이 의사결정에 참여하는 것을 권장한다.	.812				0.950
	우리 CEO는 부하들의 문제와 요구사항에 세심한 배려를 보인다.	.698				
	우리 CEO는 의견 충돌시 합의를 도출할 수 있도록 적극적인 역할을 한다	.667				
	우리 CEO는 조직구성원들의 개인적 성장과발전의 기회를 갖도록 노력한다.	.665				
혁신지향 리더십	우리 CEO는 창의적이며 변화를 추구하고 위험을 감수하고자 노력한다.		.840			0.925
	우리 CEO는 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요한 자원확보에 노력한다.		.658			
	우리 CEO는 외부상황에 민감하게 주목하며 환경에 능동적으로 대처한다.		.651			
과업지향 리더십	우리 CEO는 부하에게 책임영역을 분명하게 나누어 준다.			.693		0.867
	우리 CEO는 부서의 목표를 명확하게 설정해 준다.			.654		
관료지향 리더십	우리 CEO는 보고서 검토시 오류를 찾기 위해 꼼꼼하게 내용을 검토한다.				.886	0.955
	우리 CEO는 현장을 조사하고 감독하며, 업무를 꼼꼼하게 챙긴다.				.644	
고유치		8.545	.620	.435	.294	
고유치/ 분산율(%)		77.680	5.633	3.955	2.673	
KMO		.945				
Bartlett의 구형성 검정치		1599.721				
유의확률		.000*				

*p < 0.01

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-4] 는 조직문화 유형의 설문항목에 대해 요인분석을 실시한 결과이다. 조직문화는 클랜문화(요인1), 애드호크라시문화(요인2), 위계문화(요인3), 시장문화(요인4) 등 4개 요인으로 분류되었다.

하지만, 요인분석 결과 클랜문화 요인중 '우리 조직은 가족적인 인간관계를 강조한다'와 애드호크라시문화 요인 중 '우리 조직은 외부의 지원성장과 자원의 획득을 중시 한다' 그리고 위계문화 요인 중 '우리 조직은 안정 및 통제와 내부 정비에 초점을 둔다'와 '우리 조직은 엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔과 통제를 강조 한다'는 항목을 시장문화 요인중 '우리 조직은 능률성, 효율성을 중시 한다'와 '우리 조직은 계획 수립과 목표설정을 강조한다'는 항목을 제외시켜 측정항목의 타당성을 높였다.

크론바하 알파값은 클랜문화(3문항) 0.902, 애드호크라시문화(3문항) 0.893, 위계문화(2문항) 0.827), 시장문화(2문항) 0.786으로 세부문항별 내적일관성을 확보하고 있는 것으로 확인되었다. Kasier-Meyer-Olkin(KMO) 값은 0.900이며, 모형의 적합성 여부를 표현하는 Bartlett의 구형성검증치는 884.541, 유의확률 값은 0.000으로 적합한 모형으로 공통요인이 존재하는 것으로 판단된다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-4] 조직문화 신뢰도 검증 및 요인분석

측정항목		추출요인				Cronbach a계수
세부 요인	질문문항	1	2	3	4	
클랜 문화	우리 조직은 상호협조 및 신뢰감이 높다.	.819				.902
	우리 조직은 팀워크 참여, 합의에 높은 가치를 둔다.	.768				
	우리 조직은 구성원 개개인의 인적자원 개발을 중시한다.	.697				
애드호크라시 문화	우리 조직은 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.		.792			.893
	우리 조직은 창의성, 적응성, 혁신성을 강조한다.		.682			
	우리 조직은 구성원들의 자유로운 의견 개진이 이루어지도록 유도한다.		.652			
위계 문화	우리 조직은 업무수행시 공식적 규칙과 방침을 준수한다.			.868		.827
	우리 조직은 문서화 책임정보관리를 강조한다.			.786		
시장 문화	우리 조직은 실적위주로 평가한다.				.865	.786
	우리 조직은 성공적 목표달성이 주된 관심사이다.				.803	
고유치		3.214	.970	.779	.448	
고유치/ 분산율(%)		62.141	9.698	7.795	4.484	
KMO		.900				
Bartlett의 구형성 검정치		884.511				
유의확률		.000*				

*p < 0.01

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-5] 는 매개변수인 임파워먼트의 요인분석 결과로 심리적임파워먼트(요인1), 구조적임파워먼트(요인2)로 분류되었으며, 심리적 임파워먼트 중 '나는 독립적·자율적으로 업무를 수행할 수 있는 기회를 갖는다'는 문항을 측정항목의 타당성을 높이기 위해 제외시켰다. 크론바하 알파값은 구조적임파워먼트(9문항) 0.927, 심리적임파워먼트(11문항) 0.903으로 측정항목이 유사한 개념으로 구성되어 있음을 확인하였다. Kasier-Meyer-Olkin(KMO) 값이 0.919이며 모형의 적합성 여부를 표현하는 Bartlett의 구형성검증치는 2141.657, 유의확률 값은 0.000으로 적합한 모형으로 공통요인이 존재하는 것으로 판단된다.

[표 4-5] 임파워먼트 측정항목의 신뢰도 및 요인분석 결과

측정항목		추출요인		
세부 요인	질문문항	1	2	
구조적 임파워 먼트	상사는 자신의 업무성과에 대한 직원들의 비판에 귀 기울인다	.829		.927
	상사는 내 직무에 영향을 미치는 변화에 대해 이유를 설명해준다.	.822		
	상사는 의사결정시 적극적으로 직원들의 의견을 구한다	.817		
	상사는 필요한 정보를 제공한 후, 스스로 의사결정을 할 업무영역을 정해준다.	.770		
	상사는 내가 의사결정을 할 수 있는 권한을 부여한다.	.756		
	나는 상사로부터 업무성과에 대해 공정한 평가를 받는다.	.755		
	우리 부서는 직원들이 기획과 의사결정에 참여한다.	.746		
	우리 부서의 직원들은 협력해서 작업을 완수한다.	.744		
	상사는 의사결정 전 자신으로부터 승인이나 조언을 구할 것을 요구하지 않는다.	.520		
심리적 임파워 먼트	나는 업무목표를 달성할 자신이 있다.		.834	.903
	나는 업무목표를 달성하는데 필요한 업무 능력을 가지고 있다.		.803	
	나는 조직에서 내가 계획한 일을 추진할 자신이 있다.		.791	
	나는 부서 내에서 발생하는 일을 통제할 수 있다		.786	
	우리 부서에서 내가 갖고 있는 영향력은 매우 크다.		.759	

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

측정항목		추출요인		
세부 요인	질문문항	1	2	
	나는 부서 내에서 일어나는 일을 좌우할 영향력이 있다.		.734	
	내가 하는 일은 조직 내에서 중요하다.		.714	
	나는 직무의 수행방법을 스스로 결정한다.		.639	
	나의 직무는 내가 경력을 발전시키는데 중요하다.		.592	
	나는 직무수행의 방법을 결정함에 있어 상당한 정도의 재량권을 갖고 있다.		.576	
	나의 직무수행은 개인적으로 의미 있는 일이다.		.540	
고유치		10.199	2.347	
고유치/ 분산율(%)		50.993	11.736	
KMO		.919		
Bartlett의 구형성 검정치		2141.657		
유의확률		.000*		

*p < 0.01

종속변수인 조직성과의 요인분석 결과는 [표 4-6] 에서 보듯, 주관성과 하나의 요인으로 추출되었다. 주관성과는 3개 세부요인 6개 측정문항으로 구성되어 크론바하 알파 값이 0.892으로 나타났다. 변수의 상관관계 정도를 확인할 수 있는 Kasier-Meyer-Olkin(KMO) 값은 0.877이며 모형의 적합성 여부를 표현하는 Bartlett의 구형성검증치는 388.042, 유의확률 값은 0.000으로 적합한 모형으로 공통요인이 존재하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-6] 조직성과 신뢰도 검증 및 요인분석

측정항목		추출요인	Cronbach a계수
세부 요인	질문문항	1	
주관성과	우리 조직은 직원들의 인사관리에 있어 공평하고 평등한 처우를 제공하고 있다.	.830	.892
	우리 조직의 구성원들은 조직 내에서 지위와 직급에 상관없이 모두 공정하게 대우 받는다.	.745	
	우리 조직은 효율성을 향상시키기 위해 구성원이 갖고 있는 지식과 기술을 잘 활용한다.	.802	
	전체적으로 우리 조직의 직원들이 생산하는 직무의 질은 무척 높다.	.852	
	지난 2년간 우리 조직의 생산성은 지속적으로 향상되고 있다.	.824	
	우리 조직은 조직관리와 업무수행에 소요되는 비용을 절감하려고 노력한다.	.794	
고유치		4.022	
고유치/ 분산율(%)		65.369	
KMO		.877	
Bartlett의 구형성 검정치		388.041	
유의확률		.000*	

*p < 0.01

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 변수들 간 상관관계 분석

1) 변수의 평균과 표준편차

다음 [표 4-7] 은 가설 검증에 앞서 본 연구에서 포함하고 있는 주요 변수들의 평균과 표준편차를 살펴보기 위해 기술통계 분석을 실시한 결과이다. 각 항목별 평균값을 살펴보면 경쟁가치리더십 중 관료지향적리더십이(M=3.67)로 가장 높게 나타났고, 관계지향적리더십(M=3.61), 혁신지향적리더십(M=3.59), 과업지향적리더십(M=3.53) 순으로 나타났다.

가장 높게 나타난 관료지향적리더십은 위계와 서열 중심을 중시하는 한국관료조직의 특성을 대표하는 리더십으로 지방공기업 역시 관료조직의 특성이 강하다는 것을 반영한 결과로 조직문화에서도 유사하게 나타나고 있다. 조직문화를 보면 위계문화(M=3.86), 시장문화(M=3.54), 클랜문화(M=3.53), 애드호크라시문화(M=3.44)순으로 위계문화가 가장 높았다. 임파워먼트의 경우 동기부여 등을 강조하는 심리적임파워먼트(M=3.85)가 구조적임파워먼트(M=3.73)보다 높았다.

이러한 결과는 결국 지방공기업이 성과향상을 위해 팀체제 전환을 통한 조직구조 개선, 공기업의 경영성과평가 등 민간기업의 경쟁체계와 시장지향성을 강조하고 있음에도 불구하고 여전히 조직 내 구성원들은 관료적 행태를 보여주고 있음을 의미하는 것으로 해석된다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-7] 변수의 평균과 표준편차

변수명	측정지표	평균	표준편차
리더십 유형	관계지향적리더십	3.6117	.67420
	혁신지향적리더십	3.5859	.68872
	과업지향적리더십	3.5329	.70603
	관료지향적리더십	3.7323	.69369
임파워먼트	구조적임파워먼트	3.7323	.51392
	심리적임파워먼트	3.8463	.45480
조직문화	클랜문화	3.5361	.57451
	애드호크라시문화	3.4466	.63807
	위계문화	3.8613	.52175
	시장문화	3.5438	.55367
조직성과	주관성과	3.5063	.48036
	객관성과	4.3881	.16219

2) 변수 간 상관관계 분석

[표 4-8] 은 주요 변수 간 관련성을 분석한 상관관계 결과이다. 상관분석은 하나의 변수와 다른 변수와의 관련성의 정도를 알아보기 위한 분석기법으로 상관계수 r은 –1에서 +1까지의 값을 가진다. 주요 변수에 대한 상관관계는 피어슨의 상관계수를 사용하였다. 경쟁가치리더십, 조직문화, 구조적임파워먼트, 심리적임파워먼트, 조직성과 변수 중 주관적성과는 $p<0.01$, $p<0.05$ 수준에서 모두 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다.

먼저 리더십유형(관계지향적, 혁신지향적, 관료지향적, 과업지향적)간 상관관계를 살펴보면 관계지향적 리더십과 과업지향적 리더십은 0.870($p<0.05$)로 매우 높은 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났고, 관계지향리더십과 혁신지향리더십도 0.864($p<0.05$)로 나타나 전반적으로 각 리더십 유형간 상관성은 높은 수준이었다.

리더십유형과 임파워먼트 간 상관관계에서는 전반적으로 리더십이 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치고 있는 가운데 구조적임파워먼트에는 혁신지향리더십이

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

0.582(p<0.05), 심리적임파워먼트에는 관계지향리더십이 0.527(p<0.05)의 상관관계를 보여주고 있다. 리더십 유형과 조직문화의 상관관계에서는 전반적으로 리더십 유형이 조직문화에 정(+)의 상관관계이며, 이중 관계지향리더십과 애드호크라시 문화 간 상관관계가 0.713(p<0.05)으로 가장 높게 조사되었다. 리더십유형과 조직성과 간에는 주관적 성과에는 모든 리더십 유형이 높은 수준의 상관관계를 보여주고 있는 반면, 객관적 성과에는 낮은 상관관계로 나타났다. 주관적 성과는 과업지향적리더십이 0.660(p<0.05)으로 나타나 높은 상관관계를 보여주고 있으며 객관성과는 관료지향적리더십이 0.323(p<0.05)의 서로 상관성이 있었다.

클랜문화, 애드호크라시문화, 위계문화, 시장문화 등 모든 유형의 조직문화가 임파워먼트와 정(+)의 상관관계를 보였으며, 클랜문화와 구조적임파워먼트가 0.741(p<0.05)로 가장 높은 상관관계로 나왔다. 임파워먼트와 조직성과 간 상관관계에는 구조적임파워먼트 0.669(p<0.05)와 심리적임파워먼트 0.618(p<0.05)가 조직성과에 다소 높은 정(+)의 영향 관계를 보였다. 하지만, 객관적 성과는 0.165(p<.05), 0.075(p<0.05)로 임파워먼트 유형과 큰 상관관계가 없는 것으로 조사되었다.

Collection @ chosun

Collection @ chosun

조선대학교 CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-8] 변수 간 상관관계

	관계 리더십	혁신 리더십	과업 리더십	관료 리더십	구조 임파워 먼트	심리 임파워 먼트	클랜 문화	애드호 크라시 문화	위계 문화	시장 문화	주관 성과	객관 성과
관계리더	1											
혁신리더	.864**	1										
과업리더십	.870**	.861**	1									
관료리더십	.766**	.751**	.820**	1								
구조임파워먼트	.566**	.582**	.527**	.473**	1							
심리임파워먼트	.527**	.526**	.504**	.471**	.659**	1						
클랜문화	.682**	.677**	.658**	.571**	.741**	.564**	1					
애드호크라시문화	.713**	.708**	.671**	.603**	.685**	.654**	.823**	1				
위계문화	.595**	.567**	.589**	.592**	.528**	.477**	.638**	.649**	1			
시장문화	.510**	.521**	.557**	.598**	.436**	.428**	.523**	.594**	.520**	1		
주관성과	.649**	.636**	.660**	.615**	.669**	.618**	.838**	.814**	.680**	.636**	1	
객관성과	.185*	.214*	.248**	.323**	0.165	0.075	0.161	.193*	.349**	0.175	.268**	1

* p <.05, ** p < .01

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제3절 가설검증 결과

가설의 독립변수인 리더십의 하위 요인인 관계지향적리더십, 혁신지향적리더십, 과업지향적리더십, 관료지향적리더십으로 구분하고, 종속변수인 조직성과는 주관성과와 객관성과의 하위요인으로 구분하여 분석하였다. 종속변수인 조직성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 지방공기업의 규모, 운영형태를 통제변수로 투입하였다. 분석결과는 다음과 같다.

1. 리더십과 조직성과 간 관계

1) 리더십과 주관성과 간 관계

리더십이 주관성과에 미치는 영향을 살펴보면, Adj-R2=0.761, F=65.259 유의수준 0.000으로 분석모형의 설명력이 충분한 것으로 나타났다. [표 4-9] 의 분석 결과를 보면 주관적 성과에 모든 유형의 리더십이 유의미한 영향을 미치는 가운데, 전체 설명력이 76.1%로 비교적 높은 설명력을 보였다. 독립변수의 중요도를 나타내는 β값의 부호가 모두 정(+)으로 독립변수인 리더십의 4가지 유형은 모두 주관성과에 유의미한 정(正)의 관계로 나타났다. 리더십 유형 중 관계지향리더십(β=0.587, p<0.001)이 주관성과에 가장 큰 영향을 미쳤으며, 뒤이어 혁신지향리더십(β=0.399, p<0.001), 관료지향리더십(β=0.361, p<0.001), 과업지향리더십(β=0.348, p<0.001) 순으로 분석되었다. 통제변수인 규모와 지방공기업의 운영형태는 영향관계가 없는 것으로 제시되었다.

홍승활(2013)과 윤상근(2013)의 연구결과, 관계지향형 리더십과 위계지향형 리더십, 혁신지향형 리더십만 조직효율성과 직무만족에 영향을 미쳤다. 하지만, 본 연구결과 모든 유형의 리더십이 주관성과에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 지방공기업 내에 다양한 리더의 유형이 존재하며, 각 조직의 특성에 따라 리더십은 주관성과에 영향을 미치는 핵심 요소라는 것을 알 수 있다. 리더십과 주관성과 간 인과모형을 도식화 하면 [그림 4-1]과 같다.

Collection @ chosun

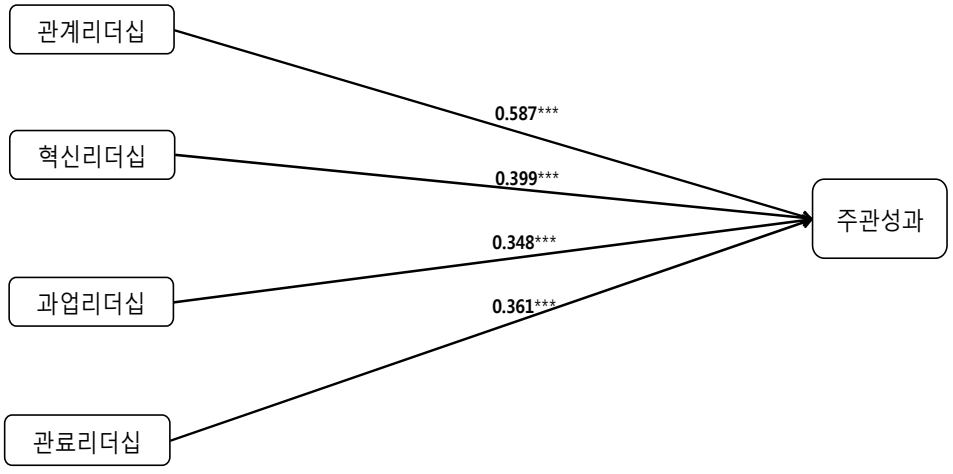
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-9] 리더십과 주관성과 간 관계

		종속변수		
		주관성과		
		β	SE	t
상수		−0.005	0.059	−0.086
독립변수	관계리더	**0.587*** **	0.045	13.009
	혁신리더	**0.399*** **	0.045	8.894
	과업리더	**0.348*** **	0.045	7.656
	관료리더	**0.361*** **	0.045	8.053
통제변수	규모	0.000	0.000	1.006
	운영형태	−0.013	0.093	−0.139
Adj-R2		0.761		
F		65.259		
sig		0.000		

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

[그림 4-1] 리더십과 주관성과 간 관계



* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 리더십과 객관성과 간 관계

리더십이 객관적 성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과는 Adj-R2=0.133, F=4.083 유의수준 0.001이며, 전체 설명력은 13.3%로 제시되었다. [표 4-10]에서 보듯, 리더십유형 중 과업지향적 리더십(β= 0.048, p< 0.01)만 유의미한 정(正)의 관계를 보였고, 관계지향리더십, 혁신지향리더십, 위계지향리더십 등 다른 유형의 리더십은 통계적으로 유의하지 않았다. 통제변수인 규모는 객관성과에 영향이 없었지만, 지방공기업의 운영형태(β= –0.075)는 부(-)의 영향관계로 나타났다.

지방공기업에서 경쟁가치모형의 리더십을 8개 유형으로 분류하여 지방공기업에 적용하여 연구한 조경호·김정필(2005)의 선행연구는 혁신형, 정치인형, 생산독려형, 목표달성형 리더십이 지방공기업의 경영성과를 높이는 리더십 유형으로 분석되었다. 본 연구결과 리더십 유형에서 약간의 차이는 있었지만, 생산 및 목표달성형을 통합한 과업지향리더십이 경영성과인 객관성과에 영향 관계로 나와, 선행연구와 동일한 결과를 보였다.

분석결과를 종합해볼 때, 리더십과 조직성과 간 영향력은 조직성과의 측정방법에 따라 상이한 결과가 나왔다. 주관성과에서 높은 성과를 내는 리더십 유형인 관계지향리더십은 객관성과에서는 유의미하지 않았다. 또 실제 경영성과인 객관성과에 영향을 미치는 과업지향리더십은 주관성과에서는 영향력은 있었지만, 가장 낮은 인과관계를 보였다. 지방공기업이 성과를 달성하기 위해서는 조직구성원이 인지하는 관계지향리더십과 과업지향리더십을 조화롭게 활용해야 함을 시사한다. 리더십과 객관성과 간 인과모형을 도식화 하면 [그림 4-2]와 같다.

Collection @ chosun

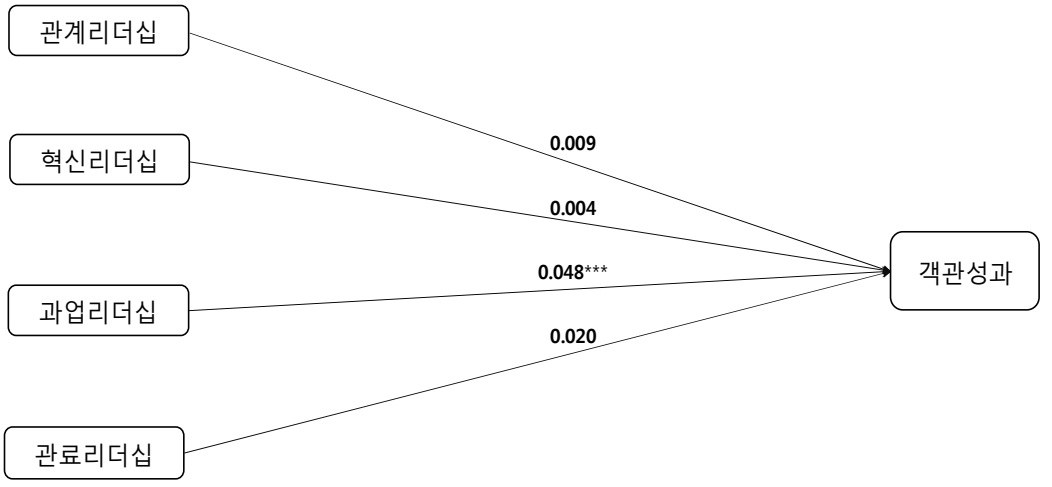
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-10] 리더십과 객관성과 간 관계

		종속변수		
		객관성과		
		β	SE	t
상수		4.417	0.018	241.970
독립변수	관계리더	0.009	0.014	0.681
	혁신리더	0.004	0.014	0.275
	과업리더	0.048**	0.014	3.402
	관료리더	0.020	0.014	1.451
통제변수	규모	0.000	0.000	0.941
	운영형태	−0.075	0.029	−2.598
Adj-R2		0.133		
F		4.083		
sig		0.001		

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

[그림 4-2] 리더십과 객관성과 간 관계



* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 조직문화와 조직성과 간 관계

조직문화가 조직성과에 미치는 영향관계를 확인하기 위해 요인분석을 토대로 조직문화의 하위요인을 클랜문화, 애드호크라시문화, 위계문화, 시장문화로 나누고 주관성과와 객관성과를 종속변수로 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 더불어 지방공기업의 규모와 지방공기업의 운영형태를 통제변수로 투입하여 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다.

1) 조직문화와 주관성과 간 관계

조직문화가 주관성과에 미치는 영향을 분석한 결과 Adj-R2=.768, F=67913 유의수준 0.000으로 전체 설명력은 76.8%로 매우 높았다. [표 4-11] 에 제시된 결과를 보면, 모든 유형의 조직문화가 주관성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤고, 문화유형별로는 차이가 있었다. 구체적으로 살펴보면 조직문화 중 클랜문화 (β=0.606, p<0.001)가 가장 큰 영향을 미쳤고, 애드호크라시문화 (β=0.429, p<0.001), 시장문화(β=0.360, p<0.001), 위계문화(β=0.297, p<0.001) 순으로 나타났다.

이는 조직구성원은 친화력과 가족적인 분위기 속에서 더 높은 성과를 가져오는 것으로 인식하며, 통제와 규칙을 강조하는 위계문화는 상대적으로 낮은 성과가 나오는 것으로 판단하고 있음을 의미한다. 조직문화와 주관성과 간 인과모형을 도식화 하면 [그림 4-3]과 같다.

Collection @ chosun

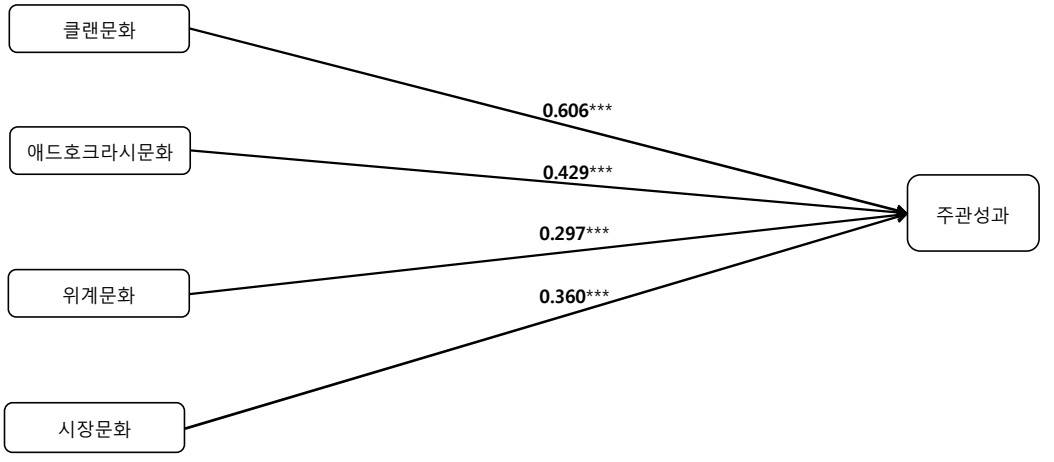
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-11] 조직문화와 주관성과 간 관계

		종속변수		
		주관성과		
		β	SE	t
상수		0.006	0.153	0.038
독립변수	클랜문화	**0.606*** **	0.044	13.009
	애드호크라시문화	**0.429*** **	0.044	8.894
	위계문화	**0.297*** **	0.045	7.656
	시장문화	**0.360*** **	0.044	8.053
통제변수	규모	0.000	0.000	0.604
	운영형태	−0.008	0.092	−0.083
Adj-R2		0.768		
F		67.913		
sig		0.000		

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

[그림 4-3] 조직문화와 주관성과 간 관계



* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 조직문화와 객관성과 간 관계

조직문화와 객관성과 간 분석 결과는 Adj-R2=0.133, F=4.083 유의수준 0.001으로 모형의 설명력은 13.3%로 제시되었다. [표 4-12]에서 보듯, 위계문화(β=0.053, p<0.01)만 객관성과에 유의미한 정(+)의 영향관계를 보였고, 클랜문화, 애드호크라시문화, 시장문화는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 지방공기업의 조직문화 중 통제와 안정을 강조한 위계문화가 객관성과에 영향을 미침을 의미한다.

지방공기업을 대상으로 조직의 성과를 연구한 김철의(2009)의 연구에서 위계문화가 조직의 혁신성에 기여하는 것으로 제시되어 본 연구와 동일한 결과이다. 이는 지방공기업의 조직문화가 오랫동안 쉽게 바뀌지 않았음을 의미한다. 또 외부의 경쟁에 따른 성과압박 및 경영혁신 요구에도 불구하고 서열과 질서 중심의 조직문화가 더 안정적인 성과 기재로 작용하는 것으로 해석된다. 조직문화와 객관성과 간 인과모형을 도식화 하면 [그림 4-4]와 같다.

조직문화와 조직성과관 간 관계를 종합하면, 조직성과의 측정방법에 따라 문화유형이 미치는 영향력에 차이가 존재했다. 주관성과는 관계를 중시한 클랜문화가 성과를 이끄는 높은 요인이고, 위계문화는 상대적으로 낮은 영향관계를 보였다. 반면, 객관성과는 위계문화만 영향을 미치는 것으로 나타나 정반대의 결과를 보였다. 이러한 결과는 안정적 운영체계와 질서를 강조하는 위계문화가 지방공기업의 성과를 이끄는 동력이 될 수 있으며, 공동체 정신을 강조한 클랜문화와 조화를 이룰 때 더 높은 성과로 이어질 수 있을 것으로 보인다.

Collection @ chosun

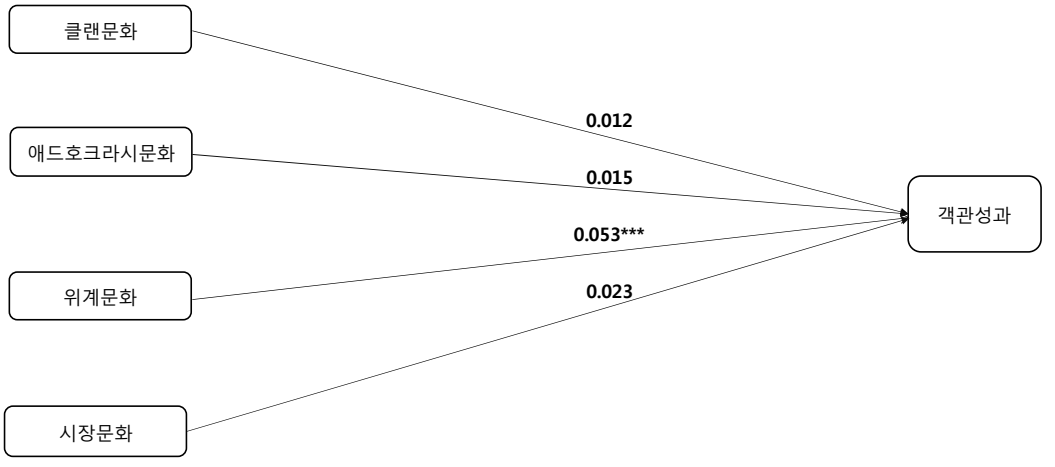
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-12]조직문화와 객관성과 간 관계

		종속변수		
		객관성과		
		β	SE	t
상수		4.264	0.048	89.463
독립변수	클랜문화	0.012	0.014	0.681
	애드호크라시문화	0.015	0.015	0.275
	위계문화	0.053***	0.040	3.402
	시장문화	0.023	0.014	1.451
통제변수	규모	0.000	0.000	0.941
	운영형태	0.075	0.029	2.598
Adj-R2		0.133		
F		4.083		
sig		0.001		

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

[그림 4-4]조직문화와 객관성과 간 관계



* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 임파워먼트의 매개효과

1) 리더십, 조직성과 간 임파워먼트의 매개효과 분석

여기서는 가설의 독립변수인 리더십의 하위 요인인 관계지향적리더십, 혁신지향적리더십, 과업지향적리더십, 관료지향적리더십으로 구분하고, 종속변수인 조직성과는 주관성과와 객관성과의 2대 하위요인으로 구분하였다. 리더십유형이 매개변수인 임파워먼트에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 종속변수인 조직성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 지방공기업의 규모, 운영형태는 통제변수로 투입하였다. 분석결과는 다음과 같다.

가. 리더십과 임파워먼트 간 회귀분석 결과

[표 4-13]은 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한 결과로, 관계모형은 Adj-R2=0.425, F=15.928 유의수준 0.000로 42.5%의 설명력을 보였다. 구체적으로 보면, 독립변수인 리더십 요인인 관계지향리더, 혁신지향리더, 과업지향리더, 관료지향리더 등 모든 유형의 리더십이 구조적임파워먼트에 정(正)의 관계로 확인되었다. 리더십 유형별 구조적임파워먼트에 미치는 영향력은 관계지향리더십(β=0.507, p<0.001)이 다른 변인에 비해 큰 영향력을 가졌으며, 혁신지향리더십 (β=0.300,p<0.001), 과업지향지더십(β=0.223, <0.01), 관료지향리더십(β=0.149, p<0.05)순으로 차이를 보였다.

다음으로 리더십유형이 심리적임파워먼트에 미치는 영향에 대한 분석결과, 모형은 Adj-R2=0.223, F=6.782 유의수준 0.000으로 전체 설명력은 22.3%이다. 심리적임파워먼트에는 리더십 유형중 혁신지향리더십(β=0.447, p<0.001)과 과업지향리더십(β=0.197, p<0.05)만 유의미한 정(+)의 관계를 보였고, 관계지향리더와 관료지향리더는 통계적으로 유의미하지 않았다.

이상의 결과를 그림으로 나타내면 [그림 4-5] 와 같다.

Collection @ chosun

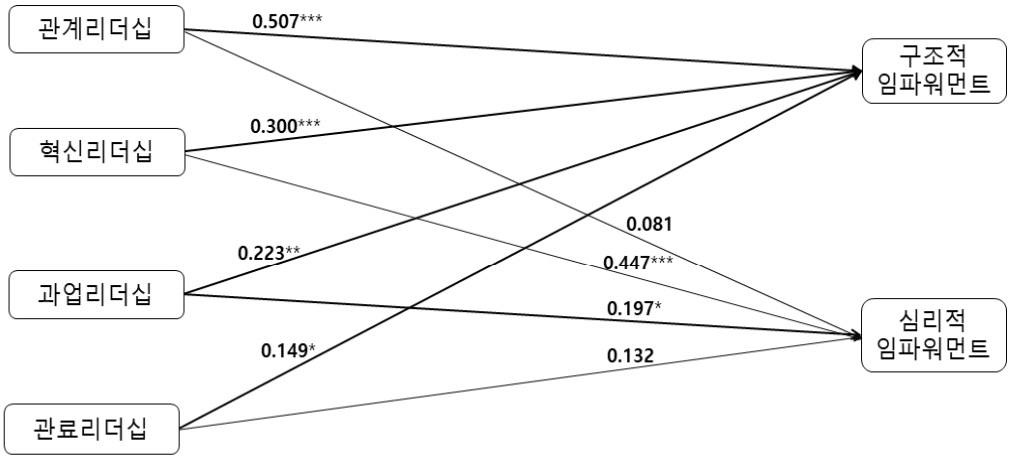
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-13] 리더십과 임파워먼트 간 회귀분석 결과

		종속변수					
		구조적임파워먼트			심리적임파워먼트		
		β	SE	t	β	SE	t
상수		−0.037	0.092	−0.409	0.061	0.107	0.576
독립변수	관계리더	**0.507*** **	0.070	7.250	0.081	0.081	0.999
	혁신리더	**0.300*** **	0.070	4.314	**0.447*** **	0.081	5.527
	과업리더	**0.223** **	0.071	3.168	**0.197***	0.082	2.396
	관료리더	**0.149***	0.070	2.145	0.132	0.081	1.628
통제변수	규모	0.000	0.000	1.214	0.000	0.000	−0.794
	운영형태	0.041	0.144	0.288	−0.109	0.168	−0.648
Adj-R2		0.425			0.223		
F		15.928			6.782		
sig		0.000			0.000		

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

[그림 4-5] 리더십과 임파워먼트 간 회귀분석 결과



* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나. 임파워먼트와 조직성과 간 회귀분석 결과

임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향에 대한 회귀결과는 [표 4-14] 와 같다. 회귀분석 결과 모든 유형의 임파워먼트는 주관성과에 정(+)의 영향을 미친 반면, 객관성과에는 구조적임파워먼트만 정(+)의 영향을 보였다.

구체적으로 살펴보면, 주관성과에 구조적임파워먼트(β=0.546, p<0.001)와 심리임파워먼트(β=0.419, p<0.001)로 측정되었다. 반면, 객관성과에 구조적임파워먼트(β=0.030, p<0.05)만 정(+)의 관계를 보였고, 심리적임파워먼트는 통계적으로 영향관계가 없었다.

이상의 결과를 도식화 하면 [그림 4-6] 과 같다.

[표 4-14] 임파워먼트와 조직성과 간 회귀분석 결과

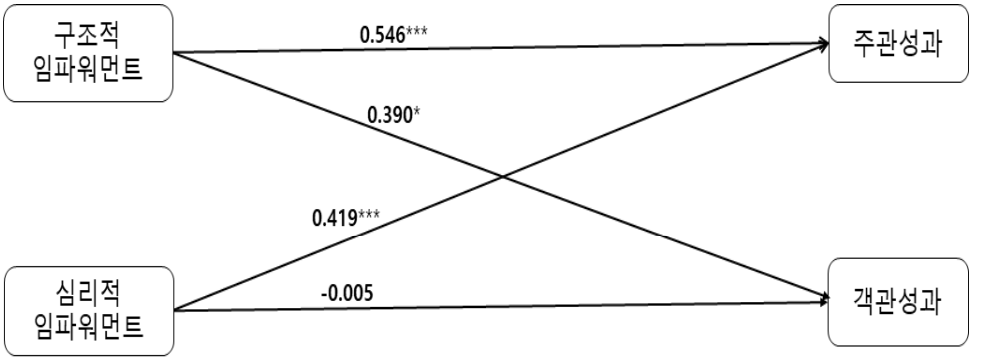
독립변수	종속변수					
	주관성과			객관성과		
	β	SE	t	β	SE	t
상수	−0.016	0.099	−0.158	4.421	0.019	237.121
구조적 임파워먼트	**0.546*** **	0.077	7.049	**0.030***	0.015	2.073
규모	0.000	0.000	1.237	0.000	0.000	1.067
운영형태	−0.014	0.154	−0.094	−0.085	0.029	−2.936
Adj−R2	0.314			0.082		
F	19.462			4.626		
sig	0.000			0.004		
상수	−0.085	0.107	−0.799	4.419	0.019	232.978
심리적 임파워먼트	**0.419*** **	0.081	5.150	−0.005	0.014	−0.341
규모	0.000	0.000	2.546	0.000	0.000	1.555
운영형태	0.090	0.166	0.540	−0.084	0.029	−2.852
Adj−R2	0.204			0.050		
F	11.341			3.123		
sig	0.000			0.029		

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[그림 4-6] 임파워먼트와 조직성과 간 관계



* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

다. 리더십, 조직성과 간 임파워먼트의 매개효과 회귀분석 결과

독립변수인 리더십 유형이 종속변수인 조직성과에 미치는 영향관계에서 임파워먼트 유형의 매개효과를 알아보기 위해 앞서 확인한 다중회귀분석 결과를 토대로 리더십 유형을 심리적임파워먼트와 구조적임파워먼트로 나누고 주관성과에 미치는 영향 정도를 측정한 회귀결과는 [표 4-15] 와 같다.

임파워먼트 하위 변인 중 구조적임파워먼트 요인에 대한 매개효과를 측정한 결과 리더십과 주관성과, 리더십과 구조임파워먼트에 대한 직접적인 효과는 모두 β값이 정(+)의 영향 관계에 있어 직접적인 영향력을 미치고 있다. 3단계 다중회귀 결과, 종속변수인 주관성과에 대한 전체 설명력이 75.9%를 지지한다. 하지만 리더십유형과 주관성과 사이에서 구조적임파워먼트의 매개효과를 보면, 관계지향리더십, 혁신지향리더십, 과업지향리더십, 관료지향 리더십 등 모든 유형의 리더십에서 매개관계가 성립되지 않는다.

리더십 유형과 주관성과 사이에서 심리적임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시한 결과 회귀분석 결과, 모든 리더십유형은 주관성과에 모두 정(+)의 영향력을 보이고 있으며 전체 설명력은 77%이다. 2단계 회귀분석결과 혁신지향적리더십(β=0.447, p<0.001)과 과업지향형리더십(β=0.197, p<0.05)만 심리적임파워먼트에 정(+)의 인과관계가 있는 것으로 확인되었다.

마지막으로 매개변수인 심리적임파워먼트가 투입되기 이전의 리더십 유형 중

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

'혁신지향리더십'의 β값은 2단계에서 0.399, 3단계에서는 0.345로 측정되었다. 설명력 또한 2단계 0.761에서 3단계 0.770으로 측정됨에 따라 이는 Baron & Kenny의 검정방법을 적용할 때 부분매개 효과가 있음을 의미한다. 통제변수인 규모와 운영형태는 유의미한 영향관계가 성립되지 않았다. 이상의 검증결과를 도식화하면 [그림 4-7] 과 같다.

[표 4-15] 리더십, 주관성과 간 임파워먼트 매개효과 회귀분석 결과

변수구분		종속변수					
		1단계		2단계		3단계	
		구조적임파워먼트		주관성과		주관성과	
		β	t	β	t	β	t
	상수	−0.037	−0.409	4.417	241.970	4.418	241.797
독립	관계리더	0.507***	7.250	0.009	0.681	0.000	0.013
	혁신리더	0.300***	4.314	0.004	0.275	−0.002	−0.112
	과업리더	**0.223****	3.168	**0.048****	3.402	**0.044****	2.984
	관료리더	0.149*	2.145	0.020	1.451	0.017	1.230
통제	규모	0.000	1.067	0.000	1.214	0.000	0.825
	운영형태	−0.085	−2.936	0.041	0.288	−0.075	−2.623
매개	구조임파워먼트					0.018	0.983
	Adj-R2	0.425		0.133		0.132	
	F	15.928		4.083		3.637	
	sig	0.000		0.001		0.001	

변수구분		종속변수					
		1단계		2단계		3단계	
		심리적임파워먼트		주관성과		주관성과	
		β	t	β	t	β	t
	상수	0.061	0.576	−0.005	−0.086	−0.012	−0.216
독립	관계리더	0.081	0.999	0.606***	13.009	0.577***	12.993
	혁신리더	0.447***	5.527	0.429***	8.894	0.345***	6.973
	과업리더	0.197*	2.396	0.297***	7.656	0.324***	7.103
	관료리더	0.132	1.628	0.360***	8.053	0.345***	7.764

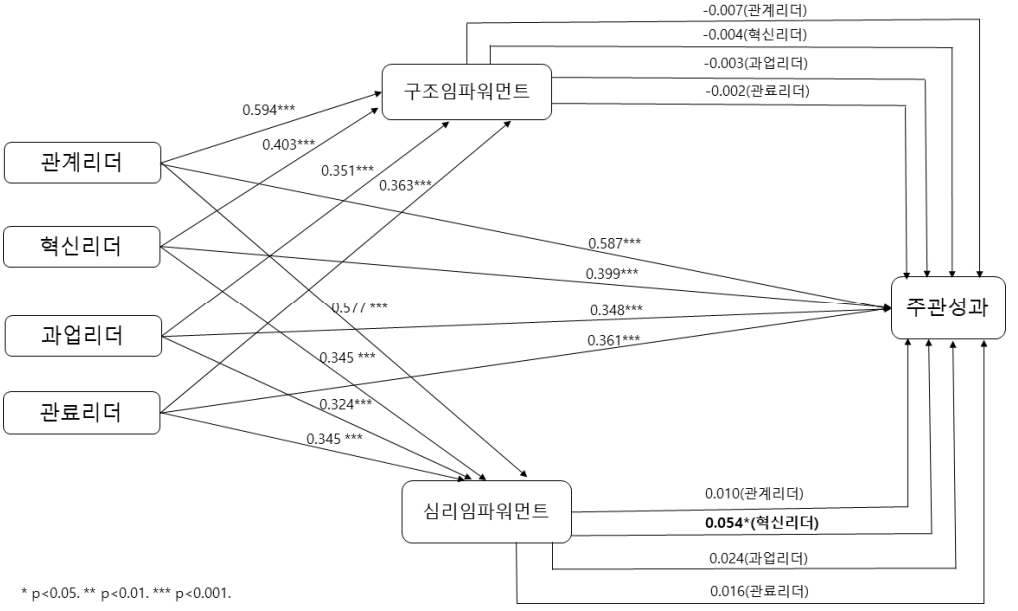
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

통제	규모	0.000	−0.794	0.000	1.006	0.000	1.199
	운영형태	−0.109	−0.648	−0.013	−0.139	0.000	0.002
매개	심리임파워먼트					0.121*	2.384
	Adj-R2	0.223		0.133		0.144	
	F	6.782		4.083		3.901	
	sig	0.000		0.001		0.001	

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

[그림 4-7] 리더십과 주관성과 간 임파워먼트의 매개효과 회귀분석 결과



다음으로 임파워먼트가 리더십 유형과 객관성과 사이에서의 매개효과를 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 [표 4-16] 과 같다. 1단계 회귀 결과 독립변수인 리더십 유형중 과업지향적 리더십(β=0.048, p<0.01)만 종속변수인 객관성과에 유의미한 정(+)의 영향력을 미쳤다. 독립변수인 리더십 유형이 구조적임파워먼트에 미치는 영향을 검증하는 2단계 분석결과 모든 리더십 유형의 β값이 유의미한 정(+)의 관계를 보였다. 심리적임파워먼트에는 혁신지향리더십(β=0.447, p<0.001)과 과업지향적리더십(β=0.19, p<0.05)만 정(+)의 영향력으로 나타났다.

임파워먼트의 매개효과를 검증하는 3단계 회귀분석결과 구조적임파워먼트의 매개효과는 없는 것으로 분석되었다. 통제변수인 지방공기업의 운영형태는 리더십유형과 조직성과 사이에서 임파워먼트에 부(-)의 영향관계로 나타났다. 종합해

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

볼 때, 리더십이 조직성과에 미치는 영향관계에 있어 구조적임파워먼트는 직접적인 영향은 있지만, 매개효과는 없는 것으로 확인되었다. 반면, 심리적임파워먼트는 혁신지향리더십과 주관성과 사이에서만 부분매개 역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 도식화하면 [그림 4-8] 과 같다.

[표 4-16] 리더십과 객관성과 간 임파워먼트 매개효과 회귀분석 결과

변수구분		종속변수					
		1단계		2단계		3단계	
		구조적임파워먼트		객관성과		객관성과	
		β	t	β	t	β	t
	상수	−0.037	−0.409	4.417	241.970	4.418	241.797
독립	관계리더	0.507***	7.250	0.009	0.681	0.000	0.013
	혁신리더	0.300***	4.314	0.004	0.275	−0.002	−0.112
	과업리더	0.223**	3.168	0.048**	3.402	0.044**	2.984
	관료리더	0.149*	2.145	0.020	1.451	0.017	1.230
통제	규모	0.000	1.067	0.000	1.214	0.000	0.825
	운영형태	−0.085	−2.936	0.041	0.288	−0.075	−2.623
매개	구조임파워먼트					0.018	0.983
Adj−R2		0.425		0.133		0.132	
F		15.928		4.083		3.637	
sig		0.000		0.001		0.001	

변수구분		종속변수					
		1단계		2단계		3단계	
		심리적임파워먼트		객관성과		객관성과	
		β	t	β	t	β	t
	상수	0.061	0.576	−0.005	−0.086	−0.012	−0.216
독립	관계리더	0.081	0.999	0.606***	13.009	0.577***	12.993
	혁신리더	0.447***	5.527	0.429***	8.894	0.345***	6.973
	과업리더	0.197*	2.396	0.297***	7.656	0.324***	7.103
	관료리더	0.132	1.628	0.360***	8.053	0.345***	7.764
통제	규모	0.000	−0.794	0.000	1.006	0.000	1.199
	운영형태	−0.109	−0.648	−0.013	−0.139	0.000	0.002
매개	심리임파워먼트					0.121*	2.384

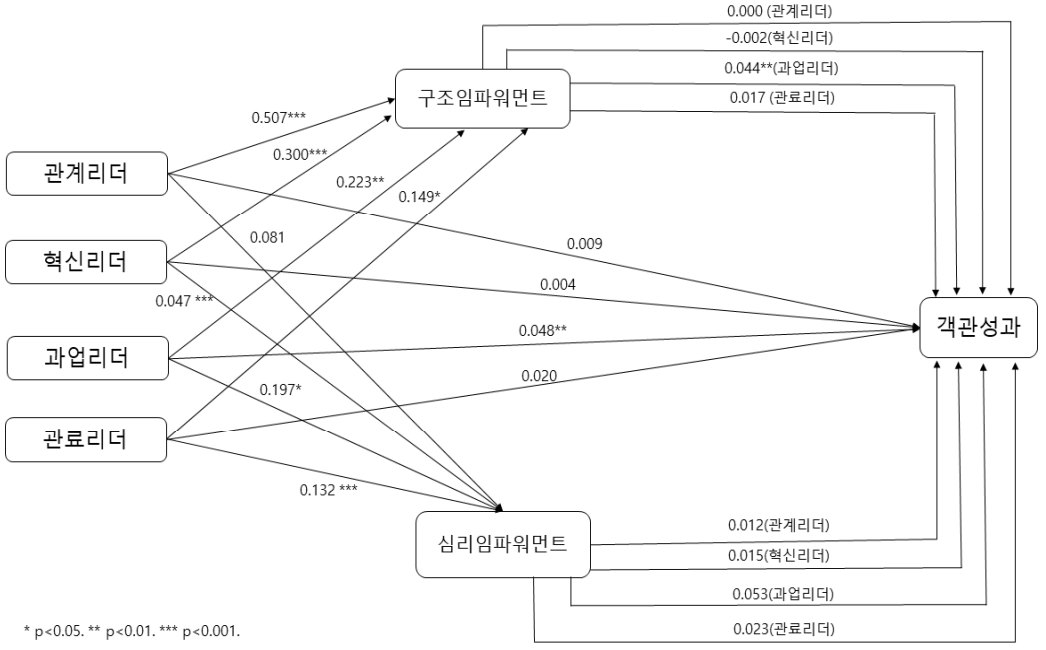
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Adj-R2	0.223	0.133	0.144
F	6.782	4.083	3.901
sig	0.000	0.001	0.001

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

[그림 4-8] 리더십과 객관성과 간 임파워먼트 매개효과



위와 같은 결과의 타당성을 검증하기 위해 앞에서 언급한 Sobel Z테스트를 실시하였다. 일반적으로 Sobel Z테스트 값은 +1.96보다 크거나, -1.96보다 작으면 매개관계 성립되는 것으로 판단한다(Sobel, 1982). 리더십유형이 조직성과에 미치는 영향에 대한 임파워먼트의 매개효과를 검증한 Sobel Z테스트 결과는 [표 4-17]와 같다.

분석결과 혁신지향적 리더에서만 심리적임파워먼트가 매개효과를 보이고 있는데 혁신리더십이 1단위 증가할 때, 조직의 주관성과는 0.399 단위로 증가(총효과, p<0.001)한다. 이를 세분화하면, 혁신지향리더십의 직접효과는 0.345 단위(p=<0.001)이고, 심리적임파워먼트에 의한 간접효과는 0.054 단위 (p=0.032)이다. 심리적임파워먼트가 혁신지향 리더십과 주관성과 사이에서 13.5%의 매개역할을 하고 있음을 의미한다. 리더십 유형과 조직성과 사이에서 구조적임파워먼트의 매

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

개효과를 보면, 리더십유형이 주관성과에 미치는 총효과와 직접효과에서 모두 유의미한 정(+)의 관계를 보여주고 있다. 하지만, 매개변수인 구조적임파워먼트에 의한 간접효과는 유의수준 5%에 불과해 유의미한 영향관계가 성립되지 않는 것으로 분석되었다. 이는 지방공기업의 최고 경영자의 리더십 유형이 조직의 체계적인 권력이양 및 구조적인 체계 속에서 구조적임파워먼트라는 매개요인 없이 직접 조직의 주관적 성과에 영향을 미치는 것으로 해석된다.

마지막으로 조직의 객관성과에 대한 임파워먼트의 매개효과를 보면, 관료지향적리더십만 객관성과에 유의미한 정(+)의 인과관계이며, 임파워먼트는 유의미한 매개영향을 주지 않는 것으로 나타나 직접효과만 성립한다. 즉, 관료적 리더십이 1단위 증가할 때, 경영성과가 통계적으로 유의미한 0.048단위($p<0.001$) 증가하는데(총효과), 이 중 관료적 리더십에 의한 직접효과가 구조임파워먼트와 심리임파워먼트에서 각각 0.044단위($p<0.003$), 0.053단위 ($p<0.001$)이다. 하지만, 구조임파워먼트에 의한 간접효과는 0.004단위($p=0.385$)이고 심리임파워먼트는 –0.005단위($p=0.216$)로 유의미한 관계가 성립되지 않는다.

이상의 분석은 리더십 유형과 조직성과 사이에서 임파워먼트가 매개역할을 한다는 기존의 연구(신호준, 2000; 유향자, 200; 조태준·신민철, 2011; 이호선 외, 2013; 조태준, 2014; 김판종, 2016)결과와 일부 일치한다. 본 연구는 조태준·신민철(2011)이 서울시공무원을 대상으로 임파워먼트를 구조적임파워먼트와 심리적임파워먼트로 나눠 분석한 결과 구조적임파워먼트가 조직의 효율성에 영향관계가 없다는 사실을 입증했다.

또 본 연구는 심리적임파워먼트를 매개변수로 한 기존의 연구결과가 조직구성원의 동기 부여 등을 통해 직무만족, 조직몰입, 조직효율성에 영향을 미친다는 연구결과와 일부 일치한다. 하지만, 임파워먼트는 리더십유형의 직접적인 영향을 받고 임파워먼트 역시 조직성과에 직접적인 영향을 미치지만, 리더가 어떤 유형의 리더십을 발휘하느냐에 따라, 조직의 형태에 따라 리더십과 조직성과 사이에서 부분매개 역할을 하고 있음을 보여준다. 이러한 결과는 Willins, et.ak(1991)가 주장한 조직구성원이 임파워먼트 되기 위해서 리더의 행동 즉 리더십 유형이 중요하다는 사실을 입증한 결과이다. 이는 지방공기업이 높은 조직성과를 달성하기 위해서는 조직의 운영형태, 조직구성원의 행태를 고려한 리더십유형의 선택이 중요함을 시사한다. 이 결과를 도식화 하면 아래 [그림 4-9] 와 [그림 4-10] 이

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

다.

[표 4-17] 리더십, 조직성과 간 임파워먼트 매개효과 Sobel-test 검증 결과

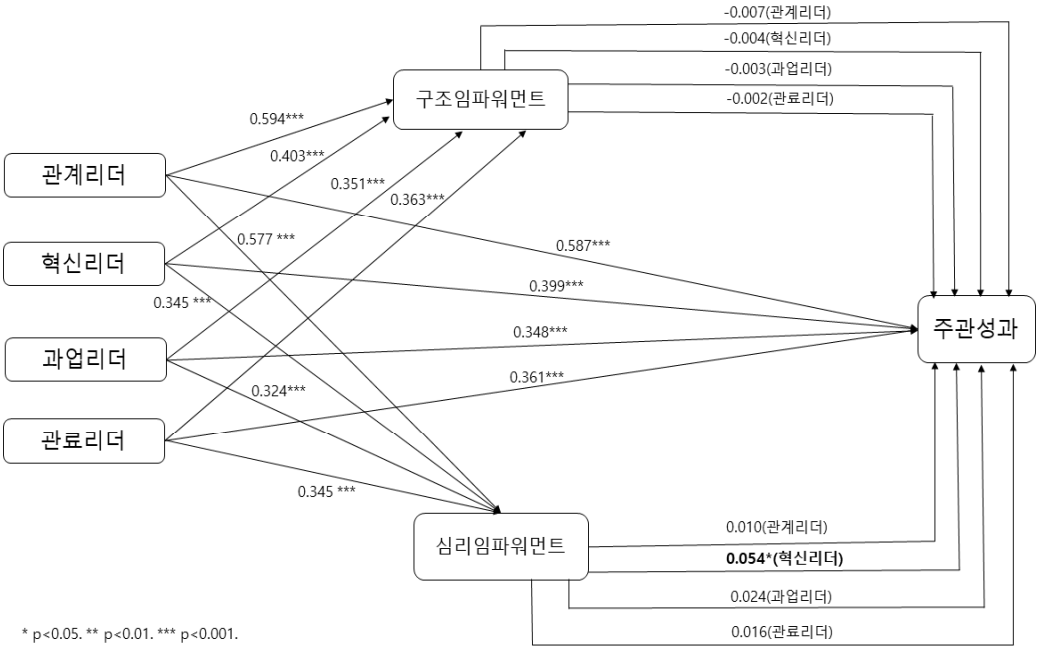
종속변수	주관성과					
매개변수	구조적임파워먼트			심리적임파워먼트		
효과	총효과	직접효과	간접효과 (P-value)	총효과	직접효과	간접효과 (P-value)
관계리더	0.587***	0.594***	−0.007 (0.817)	0.587***	0.577***	0.010 (0.390)
혁신리더	0.399***	0.403***	−0.004 (0.820)	**0.399*** **	**0.345*** **	**0.054* (0.032)**
과업리더	0.348***	0.351***	−0.003 (0.824)	0.348***	0.324***	0.024 (0.106)
관료리더	0.361***	0.363***	−0.002 (0.834)	0.361***	0.345***	0.016 (0.204)
종속변수	객관성과					
매개변수	구조적임파워먼트			심리적임파워먼트		
효과	총효과	직접효과	간접효과 (P-value)	총효과	직접효과	간접효과 (P-value)
관계리더	0.009	0.000	0.009 (0.352)	0.009	0.012	−0.003 (0.458)
혁신리더	0.004	−0.002	0.006 (0.367)	0.004	0.015	−0.011 (0.139)
과업리더	0.048**	0.044**	0.004 (0.385)	0.048**	0.053***	−0.005 (0.216)
관료리더	0.020	0.017	0.003 (0.338)	0.020	0.023	−0.003 (0.302)

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.
(P-value)는 Sobel Test에서 계산함

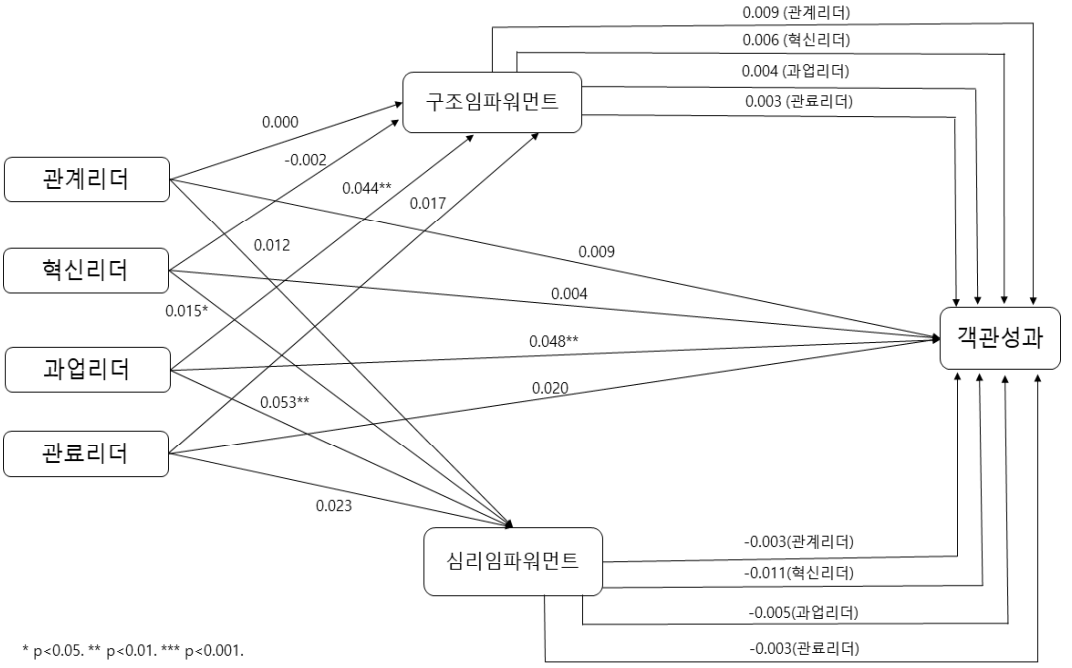
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[그림 4-9] 리더십과 주관성과 간 임파워먼트 매개효과 Sobel-test 검증 결과



[그림 4-10] 리더십과 객관성과 간 임파워먼트 매개효과 Sobel-test 검증 결과



Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 조직문화, 조직성과 간 임파워먼트의 매개효과 분석

여기서는 가설의 독립변수인 조직문화의 하위 요인인 클랜문화, 애드호크라시문화, 위계문화, 시장문화로 구분하고, 종속변수인 조직성과는 주관성과와 객관성과의 하위요인으로 구분하였다. 조직문화가 매개변수인 임파워먼트에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 종속변수인 조직성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 지방공기업의 규모, 운영형태는 통제변수로 투입하였다. 분석결과는 다음과 같다.

가. 조직문화와 임파워먼트 간 회귀분석 결과

다음으로 [표 4-18] 은 조직문화와 임파워먼트 간 영향력에 대한 관계모형은 Adj-R2=0.425, F=15.928 유의수준 0.000이다. 분석결과 모든 조직문화 유형이 구조임파워먼트에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 전체 설명력은 42.5%이다. 조직문화 유형중 클랜문화(β=0.507, p<0.001)가 가장 높은 영향력 관계를 보였고, 애드호크라시문화(β=0.300, p<0.001), 위계문화(β=0.223, p<0.01), 시장문화(β=0.149, p<0.05)순 이었다.

다음으로 조직문화가 심리적임파워먼트에 미치는 영향력에 대한 관계모형은 Adj-R2=0.223, F=6.782 유의수준 0.000으로 전체 설명력은 22.3%이다. 심리적임파워먼트에 영향을 미치는 조직문화유형은 애드호크라시문화(β=0.447, p<0.001)과 위계문화(β=0.197, p<0.05)만 유의미한 정(+)의 관계를 보였으며, 그 밖의 클랜문화와 시장문화는 통계적으로 유의하지 않았다.

이상의 결과는 [그림 4-11] 과 같다.

Collection @ chosun

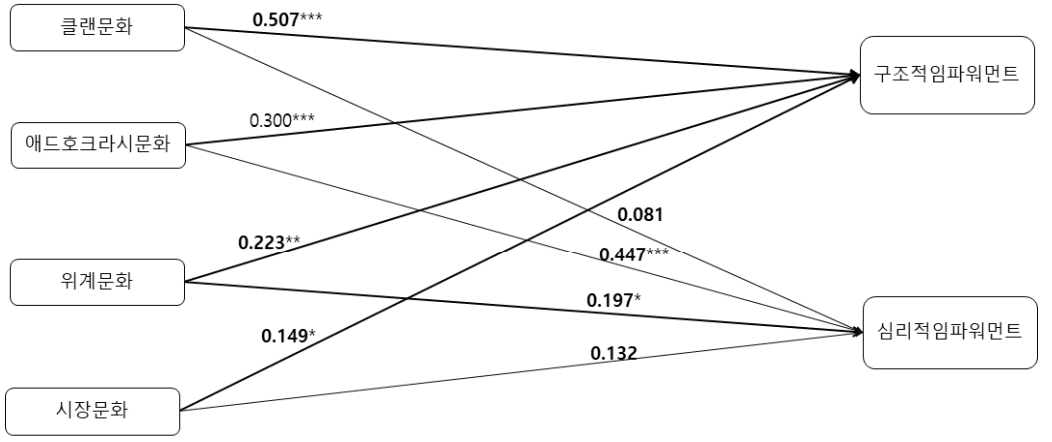
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-18] 조직문화와 임파워먼트 간 회귀분석 결과

독립변수		종속변수					
		구조적임파워먼트			심리적임파워먼트		
		β	SE	t	β	SE	t
상수		0.045	0.24	0.189	−0.156	0.28	−0.558
클랜문화		**0.507*** **	0.070	7.250	0.081	0.081	0.999
애드호크라시문화		**0.300*** **	0.070	4.314	**0.447*** **	0.081	5.527
위계문화		**0.223** **	0.071	3.168	**0.197***	0.082	2.396
시장문화		**0.149***	0.070	2.145	0.132	0.081	1.628
통제변수	규모	0.000	0.000	1.214	0.000	0.000	−0.794
	운영형태	−0.041	0.144	−0.288	0.109	0.168	0.648
Adj-R2		0.425			0.223		
F		15.928			6.782		
sig		0.000			0.000		

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

[그림 4-11] 조직문화와 임파워먼트 간 회귀분석 결과



* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나. 조직문화, 조직성과 간 임파워먼트의 매개변수 효과

독립변수인 조직문화 유형이 종속변수인 조직성과에 미치는 영향관계에서 임파워먼트 유형의 매개효과를 알아보기 위해 앞서 확인한 다중회귀분석 결과를 토대로 3단계 회귀분석을 실시했다.

[표 4-19] 에서 제시된 측정결과를 보면, 조직문화는 주관성과와 구조적임파워먼트에 각각 β값이 606, 507로 유의미한 정(+)의 영향력을 미치고 있다. 하지만 3단계 다중회귀 결과 구조적임파워먼트는 조직문화와 주관성과 사이에서 아무런 매개관계가 없었다.

다음으로 조직문화 유형과 주관성과 사이에서 심리적임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시한 결과 모든 조직문화는 주관성과 유의미한 정(+)의 영향력을 보였고, 전체 설명력은 78%이다. 1단계 회귀분석결과 애드호크라시문화(β=0.447, p<0.001)와 위계문화(β=0.197, p<0.05)만 심리적임파워먼트에 정(+)의 인과관계가 있는 것으로 확인되었다.

마지막으로 매개변수인 심리적임파워먼트가 투입되기 이전의 조직문화 유형중 '애드호크라시문화'의 β값이 2단계 0.429에서 3단계에서는 0.369로 측정됨에 따라 심리적임파워먼트는 애드호크라시 문화와 조직성과 사이에서 부분매개 효과가 있음이 검증되었고, 다른 유형의 조직문화는 매개효과가 성립되지 않았다. 통제변수인 규모와 운영형태는 유의미한 영향관계가 성립되지 않았다. 이를 도식화하면 [그림 4-12] 와 같다.

[표 4-19] 조직문화 주관성과 간 임파워먼트 매개효과

변수구분		종속변수					
		1단계		2단계		3단계	
		구조적임파워먼트		주관성과		주관성과	
		β	t	β	t	β	t
상수		0.045	0.189	0.006	13.648	0.007	0.046
독립	클랜문화	0.507***	7.250	0.606***	9.71	0.621***	11.551
	애드호크라시문화	0.300***	4.314	0.429***	6.64	0.438***	9.166
	위계문화	0.223**	3.168	0.297***	8.15	0.304***	6.489
	시장문화	0.149*	2.145	0.360***	0.604	0.364***	8.063

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

통제	규모	0.000	1.214	0.000	−0.083	−0.030	−0.501
	운영형태	−0.041	−0.288	−0.008	0.415	0.000	0.654
매개	구조임파워먼트					−0.030	−0.501
Adj-R2		0.425		0.768		0.767	
F		15.928		67.913		57.868	
sig		0.000		0.000		0.000	

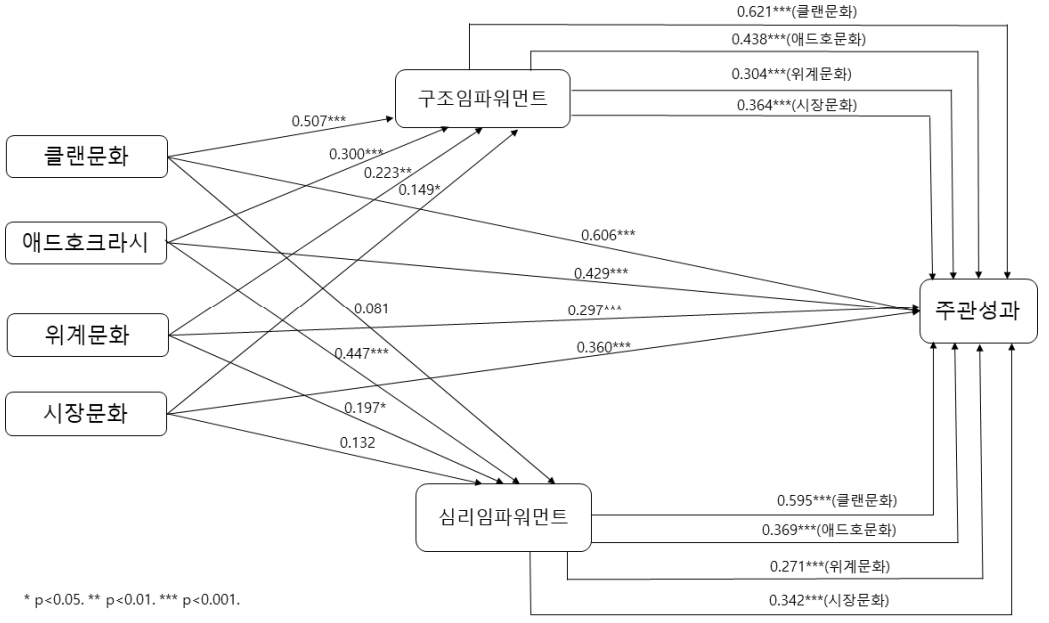
변수구분		종속변수					
		1단계		2단계		3단계	
		심리적임파워먼트		주관성과		주관성과	
		β	t	*β*	t	*β*	T
	상수	−0.156	−0.558	0.006	13.648	0.026	0.178
독립	클랜문화	0.081	0.999	0.606***	9.71	0.595***	13.702
	애드호크라시	**0.447*** **	5.527	**0.429*** **	6.64	**0.369*** **	7.632
	위계문화	0.197*	2.396	0.297***	8.15	0.271***	6.068
	시장문화	0.132	1.628	0.360***	0.604	0.342***	7.869
통제	규모	0	−0.794	0.000	−0.083	0.133**	2.682
	운영형태	0.000	0.648	−0.008	0.415	0.000	0.816
매개	심리임파워먼트					−0.022	−0.247
Adj-R2		0.223		0.768		0.789	
F		6.782		67.913		65.525	
sig		0.000		0.000		0.000	

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[그림 4-12] 조직문화와 주관성과 간 임파워먼트 매개효과



조직문화와 객관성과 간 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시한 결과는 [표 4-20] 과 같다.

분석결과, 모든 유형의 조직문화는 구조적임파워먼트에 유의미한 정(+)의 영향관계를 보였다. 문화유형별로는 클랜문화(β=0.507, p<0.001), 애드호크라시문화(β=0.300, p<0.001), 위계문화(β=0.223, p<0.01), 시장문화(β=0.149, p<0.05)순으로 영향을 미쳤다. 조직문화가 객관성과에 영향을 미치는지를 검증하는 2단계 분석결과 위계문화(β=0.048, p<0.01)만 유의미한 정(+)의 관계를 보였다. 조직문화와 객관성과 사이에서 구조적임파워먼트가 매개역할을 하는지를 검증하는 3단계 다중회귀 결과 통계적으로 유의미한 영향관계가 성립되지 않아 구조적임파워먼트가 매개역할을 하지 못하는 것으로 확인되었다.

조직문화 유형이 객관성과 간 심리적임파워먼트의 매개효과를 검증하는 다중회귀분석 결과, 1단계 검증결과 조직문화 유형중 애드호크라시문화(β=0.447, p<0.001)와 위계문화(β=0.197, p<0.05)만 심리임파워먼트에 직접적인 영향을 미쳤다. 2단계 분석결과 위계문화(β=0.048, p<0.01)만 객관성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직문화와 객관성과 사이에서 심리적임파워먼트가 매개역할을 하고 있는지를 검증하기 위한 3단계 다중회귀분석 결과 유의미한 영향력

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이 없는 것으로 확인되었다. 위의 결과를 도식화하면 [그림 4-13] 과 같다.

[표 4-20] 조직문화 객관성과 간 임파워먼트 매개효과

변수구분		종속변수					
		1단계		2단계		3단계	
		구조적임파워먼트		객관성과		객관성과	
		β	t	β	t	β	t
	상수	0.045	0.189	4.264	89.463	4.267	89.046
독립	클랜문화	0.507***	7.25	0.012	0.681	0.000	0.03
	애드호크라시문화	0.300***	4.314	0.015	0.275	0.000	0.013
	위계문화	0.223**	3.168	0.053**	3.402	−0.002	−0.112
	시장문화	0.149*	2.145	0.023	1.451	0.044**	2.984
통제	규모	0.000	0.189	0.000	0.941	0.000	0.825
	운영형태	−0.041	−0.288	0.075	2.598	0.075	2.623
매개	구조임파워먼트					0.018	0.983
Adj−R2		0.425		0.133		0.132	
F		15.928		4.083		3.637	
sig		0.000		0.001		0.001	

변수구분		종속변수					
		1단계		2단계		3단계	
		심리적임파워먼트		객관성과		객관성과	
		β	t	β	t	β	t
	상수	−0.156	−0.558	4.268	89.09	4.264	89.463
독립	클랜문화	0.081	0.999	0.009	0.681	0.012	0.829
	애드호크라시	0.447***	5.527	0.004	0.275	0.015	0.969
	위계문화	0.197*	2.396	0.048**	3.402	0.053***	3.686
	시장문화	0.132	1.628	0.02	1.451	0.023	1.681
통제	규모	0	−0.794	0.000	0.941	0.000	0.828
	운영형태	0.000	0.648	0.075	2.598	0.077	2.705
매개	심리임파워먼트					−0.025	−1.579
Adj-R2		0.223		0.133		0.144	
F		6.782		4.083		3.901	

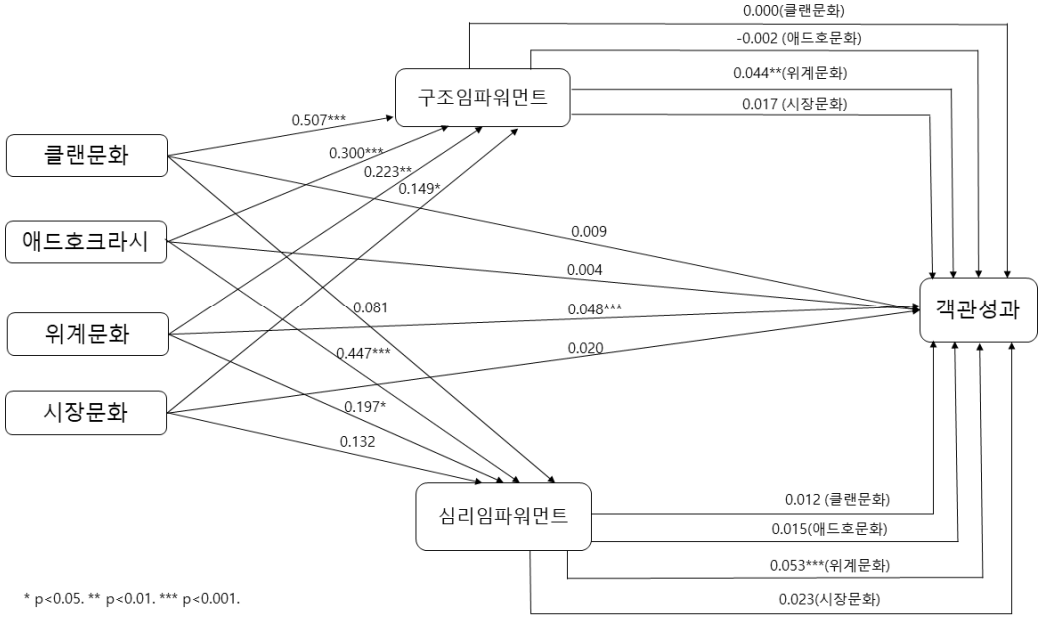
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

sig	0.000	0.001	0.001

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

[그림 4-13] 조직문화와 객관성과 간 임파워먼트 매개효과



이상의 결과를 바탕으로 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 대한 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위하여 총효과와 직접효과 및 간접효과의 유의수준을 Sobel Z테스트의 통계량으로 계산한 결과는 ［표 4-21］와 같다.

조직문화와 주관성과 임파워먼트의 매개효과를 보면, 구조임파워먼트는 클랜문화, 애드호크라시문화, 위계문화, 시장문화 등 모든 유형에서 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 심리적임파워먼트는 애드호크라시문화와 주관성과 사이에서 부분매개를 보였다.

구체적으로 보면 심리적임파워먼트는 애드호크라시문화가 1단위 증가할 때, 조직의 주관성과가 0.429 단위로 증가(총효과, p<0.001)하는 구조이다. 즉, 애드호크라시문화가 주관성과에 미치는 직접효과는 0.369 단위(p=<0.001)이고, 심리적임파워먼트를 통해 조직성과에 영향을 미치는 간접효과는 0.060 단위 (p=0.016)이다. 이는 심리적임파워먼트가 애드호크라시문화와 주관성과 사이에서 14.0%의 매개역할을 함을 의미한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직문화와 조직성과 사이에서 구조적임파워먼트의 매개효과를 보면, 조직문화가 주관성과에 미치는 총효과와 직접효과에서 모두 유의미한 정(+)의 관계를 보였다. 하지만, 매개변수인 구조적임파워먼트에 의한 간접효과는 유의수준 5%로 통계적으로 매개관계가 성립되지 않았다. 이는 지방공기업의 조직문화가 조직의 체계적인 권력이양 및 구조적인 구조적 임파워먼트라는 매개 없이 직접 조직의 주관적 성과에 영향을 미치는 것을 의미한다.

마지막으로 조직의 객관적 성과인 경영성과평가에 대한 임파워먼트의 매개효과를 보면, 위계문화만 객관성과에 유의미한 영향을 주지만, 이는 임파워먼트 유형의 매개효과가 없는 직접효과만 성립한다. 즉, 위계문화가 1단위 증가할 때, 객관성과가 통계적으로 유의미한 0.048단위($p<0.001$) 증가하는데(총효과), 이 중 위계문화에 의한 직접효과가 구조임파워먼트와 심리임파워먼트에서 각각 0.044단위($p=0.003$), 0.053단위 ($p=0.000$)이다. 하지만, 구조임파워먼트에 의한 간접효과는 0.004단위($p=0.348$)이고 심리임파워먼트는 –0.005단위($p=0.188$)로 통계적으로 유의하지 않다. 그 외의 조직문화는 객관적성과에 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다. Sobel 테스트를 통해 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과를 도식화하면 [그림 4-14] , [그림 4-15] 와 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[표 4-21] 조직문화와 조직성과 간 Sobel 테스트 검증결과

종속변수	주관성과					
매개변수	구조적임파워먼트			심리적임파워먼트		
효과	총효과	직접효과	간접효과 (P-value)	총효과	직접효과	간접효과 (P-value)
클랜문화	0.606***	0.621***	−0.015 (0.618)	0.606***	0.595***	0.011 (0.349)
애드호크라시	0.429***	0.438***	−0.009 (0.619)	0.429***	0.369***	0.060* (0.016)
위계문화	0.297***	0.304***	−0.007 (0.621)	0.297***	0.271***	0.026 (0.074)
시장문화	0.360***	0.364***	−0.004 (0.626)	0.360***	0.342***	0.018 (0.166)
종속변수	객관성과					
매개변수	구조임파워먼트			심리임파워먼트		
효과	총효과	직접효과	간접효과 (P-value)	총효과	직접효과	간접효과 (P-value)
클랜문화	0.009	0.000	0.009 (0.330)	0.009	0.012	−0.003 (0.399)
애드호크라시	0.004	−0.002	0.006 (0.338)	0.004	0.015	−0.011 (0.130)
위계문화	0.048***	0.044***	0.004 (0.348)	0.048***	0.053***	−0.005 (0.188)
시장문화	0.020	0.017	0.003 (0.372)	0.020	0.023	−0.003 (0.259)

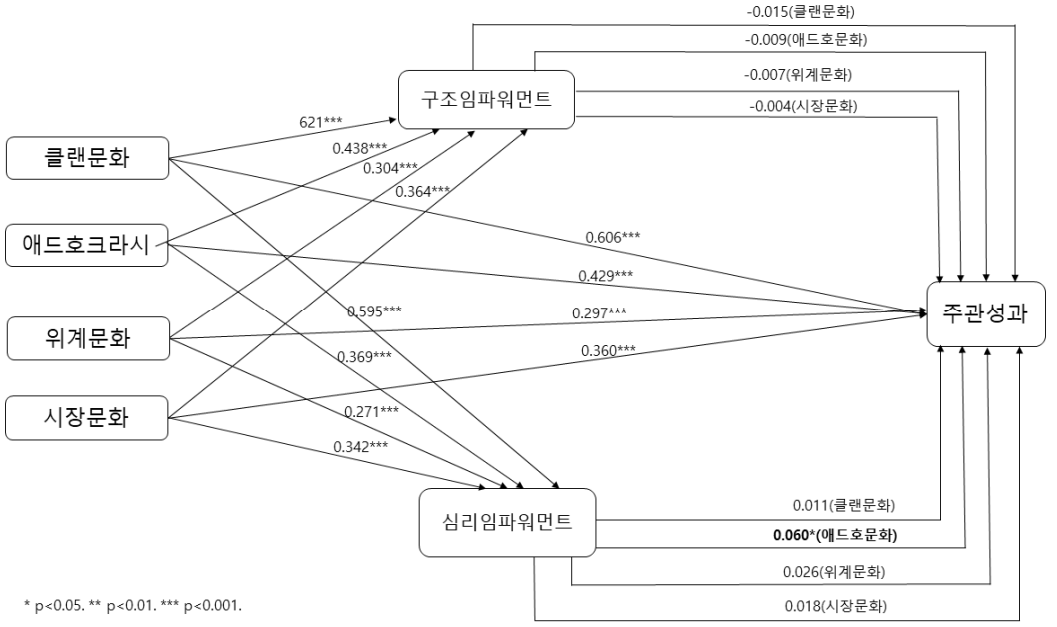
* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

(P-value)는 Sobel Test에서 계산함

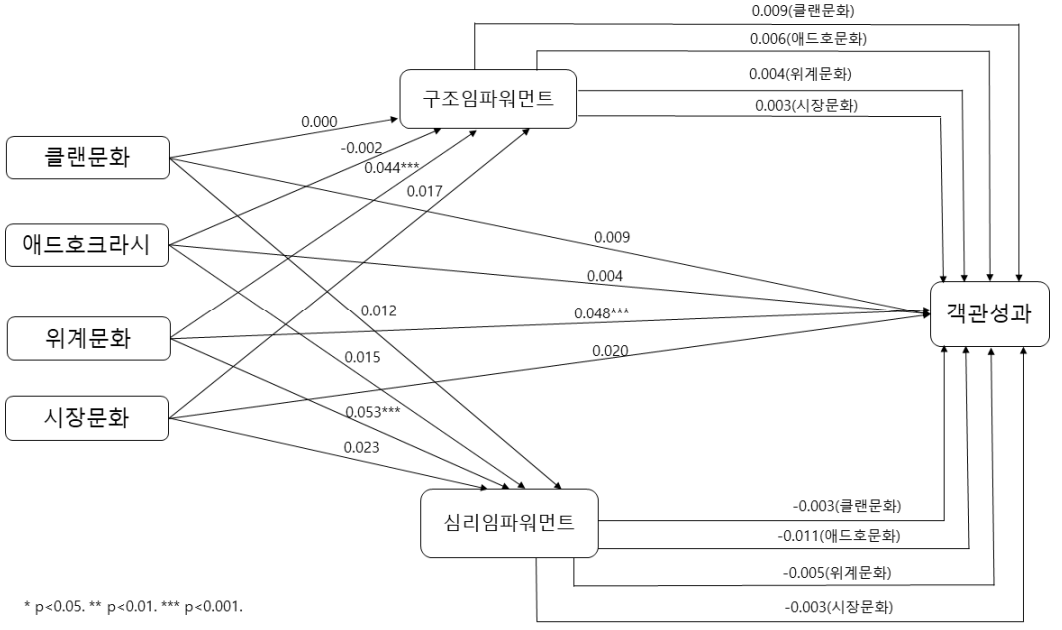
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[그림 4-14] 조직문화 주관성과 간 임파워먼트 Sobel 테스트 검증결과



[그림 4-15] 조직문화와 객관성과 간 임파워먼트 Sobel 테스트 검증결과



Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이상의 연구결과를 토대로 가설을 검증한 결과는 [표 4-22] 와 같다.

[표 4-22] 가설 검증결과 요약

가설	가설내용	결과
1-1	관계지향적리더십은 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	혁신추구형리더십은 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	관료지향적리더십은 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
1-4	과업지향형리더십은 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
1-5	관계지향적리더십은 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
1-6	혁신추구형리더십은 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠것이다.	기각
1-7	관료지향적리더십은 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
1-8	과업지향형리더십은 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	클랜문화는 지방공기업의 주관성과에 영향을 미칠 것이다	채택
2-2	애드호크라시문화는 지방공기업의 주관성과에 영향을 미칠 것이다	채택
2-3	위계문화는 지방공기업의 주관성과에 영향을 미칠 것이다	채택
2-4	시장문화는 지방공기업의 주관성과에 영향을 미칠 것이다	채택
2-5	클랜문화는 지방공기업의 객관성과에 영향을 미칠 것이다	기각
2-6	애드호크라시문화는 지방공기업의 객관성과에 영향을 미칠 것이다	기각
2-7	위계문화는 지방공기업의 객관성과에 영향을 미칠 것이다	채택
2-8	시장문화는 지방공기업의 객관성과에 영향을 미칠 것이다	기각
3-1	관료지향적리더십은 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-2	혁신지향적리더십이 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3	과업지향적리더십이 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-4	관료지향적리더십이 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-5	관계지향적리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-6	혁신지향적리더십은 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
3-7	관업지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-8	관료지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-9	관계지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-10	혁신지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-11	과업지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

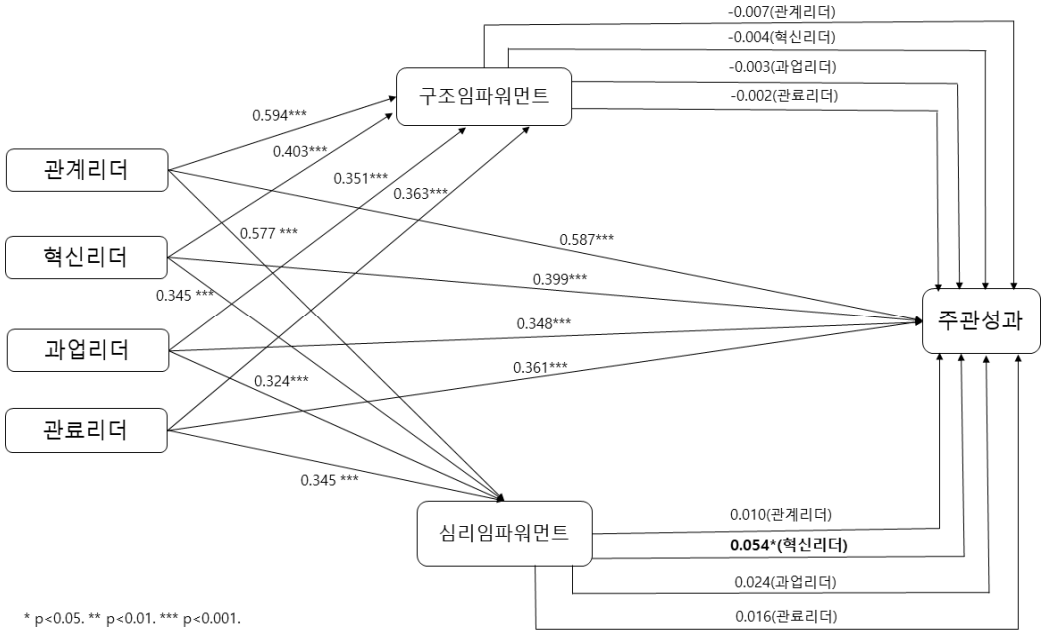
가설	가설내용	결과
3-12	관료지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-13	관계지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-14	혁신지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-15	과업지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-16	관료지향적리더십이 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-1	클랜문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-2	애드호크라시문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-3	위계문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-4	시장문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-5	클랜문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-6	애드호크라시문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
4-7	위계문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-8	시장문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 주관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-9	클랜문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-10	애드호크라시문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-11	위계문화 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-12	시장문화는 구조적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-13	클랜문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-14	애드호크라시문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-15	위계문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
4-16	시장문화는 심리적임파워먼트를 통해 지방공기업 객관성과에 영향을 미칠 것이다.	기각

본 연구결과를 그림으로 나타내면 [그림 4-16] 부터 [그림 4-19]과 같다.

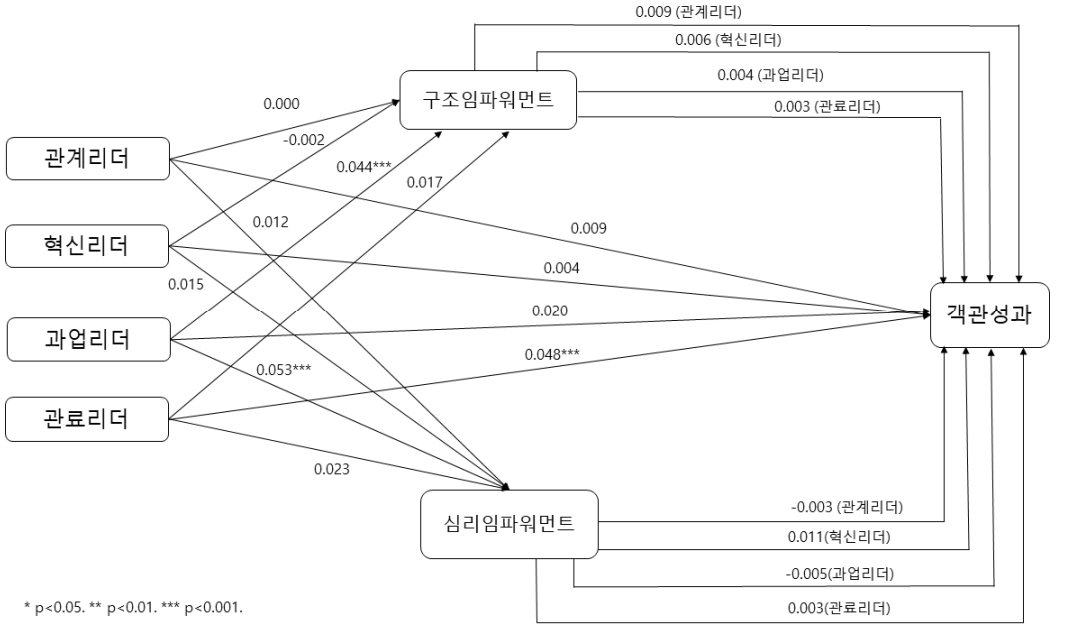
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[그림 4-16] 리더십과 주관성과 간 임파워먼트의 매개효과



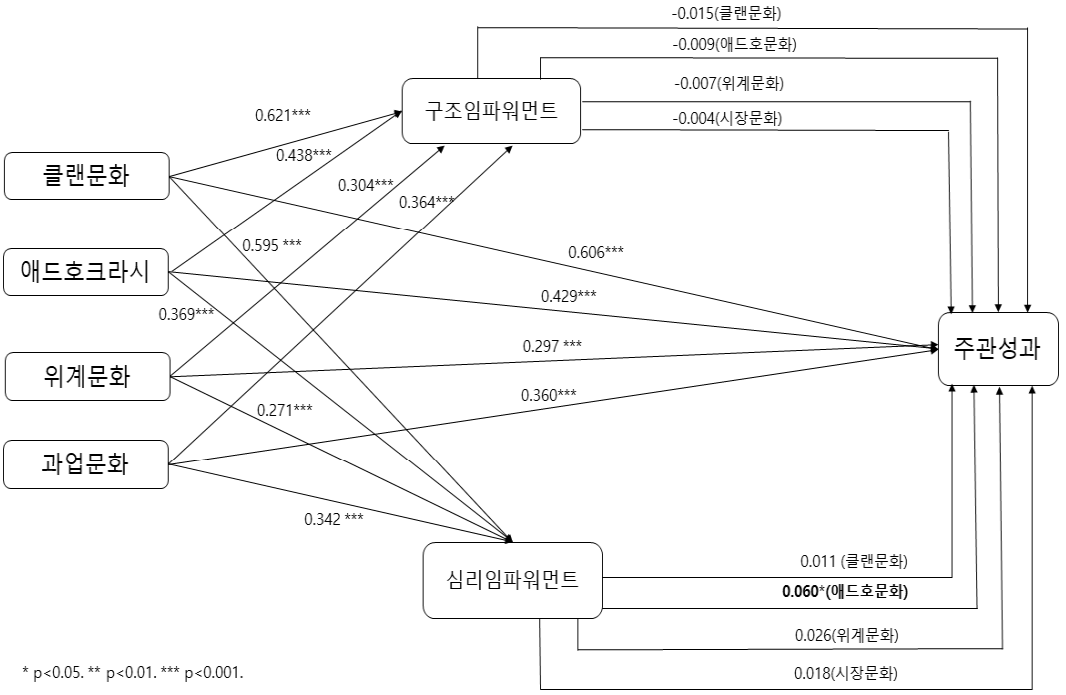
[그림 4-17] 리더십과 객관성과 간 임파워먼트의 매개효과



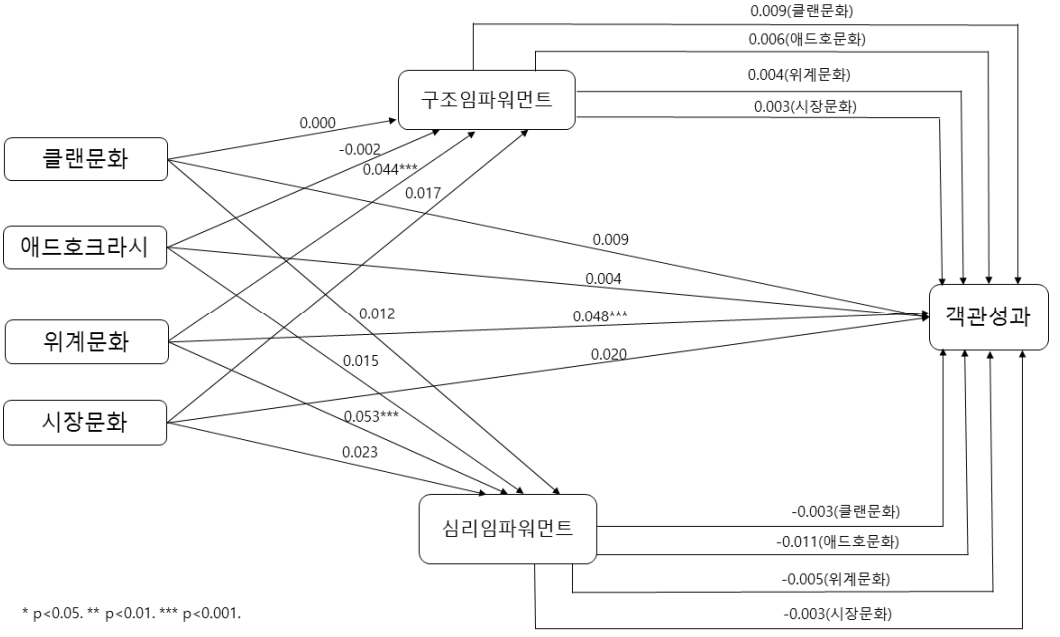
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[그림 4-18] 조직문화와 주관성과 간 임파워먼트의 매개효과



[그림 4-19] 조직문화와 객관성과 간 임파워먼트의 매개효과



Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약

지방공기업의 최고경영자 리더십, 조직문화가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지, 또 임파워먼트는 이들 변수 사이에서 매개효과가 있는지를 탐색한 결과, 최고경영자리더십과 조직문화는 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임파워먼트 역시 리더십과 조직성과, 조직문화와 조직성과 사이에서 일부분 매개효과를 가진고 있음을 확인하였다.

특히 리더십과 조직문화는 조직구성원이 인지하는 주관성과에 중요한 영향을 미치는 핵심 요소로 나타나 지방공기업에서의 리더십과 조직문화에 대한 연구의 중요성이 강조되었다.

본 연구의 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 지방공기업의 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 확인되었다.

본 연구는 조직성과를 조직구성원이 인지하는 주관성과와 경영성과평가 점수를 환산한 조직단위의 객관성과로 구분하였다. 먼저, 조직구성원 개인이 인지하는 주관성과의 경우 관계지향리더, 혁신지향리더, 관료지향리더, 과업지향 리더 순으로 모든 유형의 리더십이 정(+)의 인과관계를 보였다. 하지만, 객관성과에는 과업지향 리더십만 영향을 미쳤고, 다른 리더십은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다. 조직성과를 측정하는 방법에 따라 리더십 유형별로 그 영향력이 달랐다. 주관성과는 관계지향리더십이 가장 큰 영향력을 보였으며, 혁신지향리더십, 관료지향리더십, 과업지향리더십 순으로 나타났다. 반면, 객관성과는 과업지향리더십만 조직성과에 큰 영향을 미쳤고 관계지향리더십은 통계적으로 영향관계가 성립되지 않았다. 이는 조직의 성과를 측정하는 방법에 따라 리더십 유형별 영향력이 달라짐을 보여주는 결과이다(가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4, 1-8 채택).

이는 지방공기업이 리더십을 선택할 때 성과의 측정 기준을 무엇으로 선택할 것이냐에 따라 그 유형과 결과가 달라질 수 있음을 시사한다. 개인차원의 조직구성원과 조직차원의 경영목표를 동시에 수행하기 위해서는 공동체를 강조한 관계

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

지향형 리더십과 목표달성을 중시하는 과업지향형 리더십을 동시에 추구한다는 사실을 확인할 수 있다.

둘째, 조직문화도 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났는데 주관성과는 클랜문화, 애드호크라시문화, 시장문화, 위계문화 등 모든 유형의 조직문화가 영향을 미쳤다. 객관성과는 지방공기업의 전통적 속성으로 분류되는 위계문화만 통계적으로 유의미한 영향관계를 보여, 조직문화는 조직성과에 영향을 미치는 핵심 변수임을 알 수 있었다. 조직성과를 어떻게 측정하느냐에 따라 조직문화 유형별 영향력도 달랐다. 주관성과의 경우 클랜문화, 애드호크라시문화, 시장문화, 위계문화 순으로 영향을 미쳤지만, 객관성과에는 위계문화만 유의미한 영향을 보였고 다른 문화유형은 통계적으로 유의하지 않았다. (가설 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-7 채택).

지방공기업의 조직성과에 영향을 미치는 공통된 문화유형은 위계문화로, 지방공기업에서 성과를 높이기 위해서는 서열과 규칙, 내부 통제 등 예측에 기반을 둔 안정적인 위계문화 전략을 고려해야 할 것으로 보인다.

셋째, 임파워먼트는 리더십과 조직성과, 조직문화와 조직성과 사이에서 특정 유형에서 제한적인 매개효과를 보였다. 리더십과 조직성과 사이에서는 구조적 임파워먼트는 매개효과가 전혀 없는 반면, 심리적임파워먼트는 혁신지향적 리더십을 통해 주관성과에만 유의한 정(+)의 영향을 보였고 객관성과에는 영향을 미치지 않았다.

조직문화와 조직성과 사이에서도 구조적임파워먼트는 통계적으로 유의한 영향관계를 보이지 않았다. 하지만, 심리적임파워먼트는 애드호크라시문화를 통해 주관성과에 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 객관적성과에는 모든 유형의 임파워먼트가 매개효과를 보이지 않았다(가설3-6, 4-6 채택).

지방공기업의 조직성과에 임파워먼트는 직접적인 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 특히 구조적임파워먼트는 주관성과와 객관성과에 유의한 정(+)의 영향력을 보였고, 심리적임파워먼트는 주관성과에서만 유의한 것으로 나타나 지방공기업에서 성과향상을 위한 운영전략으로 임파워먼트 도입에 대한 필요성을 확인할 수 있었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제2절 연구의 시사점

1. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 조직성과의 측정지표로 행태론적 측면에서 구성원들의 주관적 성과인 능률성, 효율성, 공정성과 함께 지방공기업 경영평가점수인 객관적 측면을 동시에 병행함으로써 리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 보다 정확하게 파악하려고 시도했다. 조직성과에 대한 통합적 연구를 통해 조직구성원이 인지하는 조직성과와 실제 성과에 영향을 미치는 리더십, 조직문화, 임파워먼트 유형에 차이가 있음을 경험적으로 밝혔다.

이를 통해 조직이 성과를 향상시키기 위해서는 조직차원의 공동 목표와 구성원 개개인 차원의 개인목표를 일치시키는 전략이 필요하다는 사실을 알 수 있었다.

둘째, 본 연구는 그 동안 지방공기업의 성과요인으로 연구된 최고경영자의 리더십과 조직문화 그리고 임파워먼트 등 조직내부의 환경에 초점을 맞추고 통합적 관점에서 이들의 영향력을 실증적, 종합적으로 탐색했다. 지방공기업 성과를 연구한 선행연구들은 리더십과 조직문화를 주요한 변수로 활용하였지만, 지방공기업에서 이들 두 변수들은 단편적인 관점에서 채택되어 실증 분석되었다. 리더십과 조직문화를 각각 독립변수로 설정, 두 변수가 조직성과에 미치는 경로를 탐색함으로써 두 변수가 임파워먼트, 조직성과에 미치는 영향력의 차이 및 유형화의 차이를 실증 분석했다는데 의미가 있다.

셋째, 이론적으로 경쟁가치모형의 조직문화와 성과 간 관계를 연구한 기존의 논의는 집단문화, 혁신문화, 합리문화만 조직효과성에 긍정적인 인과관계를 보이는 것으로 밝혔다. 하지만 본 연구결과 지방공기업은 무리한 민간기법의 조직혁신성을 강조하기보다 예측 가능한 규칙과 통제를 기반으로 한 위계문화가 더 효율적인 조직성과 요인으로 기능할 수 있음을 밝혔다. 이는 지방공기업을 대상으로 조직혁신성을 연구한 김철희(2009)의 결과를 재검증한 것으로 성과향상을 위한 지방공기업만의 조직문화가 있음을 밝혔다. 이는 지방공기업의 제도를 도입함에 있어 지방공기업만의 조직문화 전략에 대한 이해의 폭을 넓혀 실효성을 거둘

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

수 있는 제도를 수립할 수 있는 확장성을 제시했다.

넷째, 본 연구는 급변하는 조직환경 속에서 성과압박을 받는 지방공기업이 조직의 성과를 향상시키기 위해서 조직구성원의 변화를 이끌 수 있는 다양한 임파워먼트의 도입이 유효한 전략임을 입증했다. 특히 임파워먼트를 연구한 대부분의 연구는 민간차원에 머물거나 공공부문에서는 심리적임파워먼트에만 제한하는데 그침으로써 임의 접근방법을 규명하는데 그치고 있는 반면에 본 연구는 임파워먼트를 심리적임파워먼트와 구조적임파워먼트로 유형화하여 나눠 연구함으로써 지방공기업에 더 효과적인 임파워먼트 유형을 제시하였다.

그러나 본 연구의 결과에서 제시된 것처럼 조직 단위에서 각각의 문화적 정향성은 서로 다른 임파워먼트의 접근방법에 상이한 크기의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 즉, 조직구성원에게 의사결정권한을 위임하거나 의사결정과정에 참여케 하는 구조적 임파워먼트에는 모든 유형의 리더십과 조직문화가 영향을 미쳤다. 반면, 개인의 능력이나 역할확대 등을 강조하는 심리적 임파워먼트에는 조직의 목표와 경쟁성을 강조하는 혁신지향적리더와 과업지향적리더가 큰 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 이와 같은 차이를 바탕으로 본 연구는 공공부문에서 임파워먼트를 도입함에 있어 조직의 조직환경이나 조직문화에 대한 이해가 선행되어야 함을 제기한다.

특히 본 연구는 구조적임파워먼트와 심리적임파워먼트를 통합적으로 연구함으로써 지방공기업에서 더 효율적인 조직관리 전략으로서 임파워먼트에 대한 확장된 연구와 지방공기업에서 조직성과를 이끄는 변수로 임파워먼트에 대한 역할을 경험적으로 입증했다.

2. 정책적 시사점

1) 과업지향형 리더십의 중요성

본 연구의 결과를 종합해 보면 조직구성원은 리더십을 조직성과에 절대적인 영향을 미치는 요인으로 인식하고 있다는 사실을 확인할 수 있다. 본 연구 결과 모든 유형의 리더십이 주관성과에 영향을 미친 반면, 실질적인 성과인 객관성과에서는 과업지향형 리더십만 유의한 정(+)의 영향을 미쳐 일관된 결과를 보이지

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

않았다. 조직구성원의 주관적 인식을 측정한 선행연구 중 지방자치단체장을 대상으로 한 홍승활(2013)의 연구는 직무만족과 조직몰입에 관계지향형 리더십과 위계지향형 리더십이 정의 영향을 보였다. 민간기업을 대상으로 한 윤상근(2013)의 연구는 혁신형 리더십과 협력형 리더십이 조직효율성에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 그러나 본 연구에서는 모든 유형의 리더십이 주관성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구와 다른 결과를 보였다.

이러한 차이는 어떠한 조직을 연구대상으로 리더십을 측정했느냐에 따른 것으로 보인다. 선행연구는 각각 지방자치단체와 민간기업으로 조직이 추구하는 목표가 '공공성'과 '기업성'으로 단일한 목표를 가지는 조직구조이다. 반면, 본 연구의 대상인 지방공기업은 '공공성'과 '기업성'을 동시에 추구하고 있어 리더가 전략을 수립함에 있어 이질적인 가치를 조화시킬 수 있는 다양한 형태의 리더십을 발휘할 가능성이 높다. 또한 지방공기업의 리더는 지방자치단체장이 임명권을 가지고 있어 리더의 출신이 관료, 정치인, 기업인 등 다양한 리더가 존재하고 있는 것이 현실이다. 본 연구결과 구성원들이 모든 유형의 리더십이 조직성과에 영향을 미친다고 인식한 것은 지방공기업의 리더가 처한 현실적 요구가 그대로 반영된 결과로 볼 수 있다. 즉 민간부분과 공공부분, 공공부문에서도 어떠한 조직구조와 목표를 가지고 있느냐에 따라 리더십의 특성과 그 영향력이 다를 수 있음을 추론할 수 있다.

조경호·김정필(2005)은 혁신형, 정치인형, 생산독려형, 목표달성형이 지방공기업의 경영성과를 높이는 리더의 특징으로 분류하였는데, 본 연구결과도 객관성과에서는 과업지향형 리더십만 객관성과에 유의한 정(+)의 인과관계를 보여 동일한 결과를 보였다. 이는 지방공기업의 성과평가 항목 중 리더십 지표가 경영성과 전략 수립 등 성과와 관련된 지표를 반영한 것으로 보이며, 지방공기업에서 실질적인 성과를 이끄는 리더십 유형은 과업형 리더임을 재확인 해주는 결과이다.

본 연구를 통해 지방공기업의 리더가 조직성과를 달성하기 위해서는 개인차원과 조직차원에서 서로 이질적인 유형으로 분류되는 관계지향형과 과업지향적 리더십을 동시에 조화시키는 전략이 필요함을 보여준다. 지방공기업의 리더는 조직구성원 개인에게 배려와 소통을 통해 구성원 간 결속과 참여를 강조하는 한편, 조직차원에서는 단기간에 정확한 조직 목표를 설정하고 책임감을 부여해야 한다. 즉, 지방공기업 리더는 리더-구성원의 상호 작용 간 관계, 조직구조 및 환경적

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

요인 등 조직을 둘러싼 상황에 맞는 행동선택과 관리방식을 통해 조직성과를 달성해야 한다.

반면 이는 지방공기업의 리더가 갖는 한계를 반영하는 결과로 해석이 가능하다. 민간에 비해 비교적 짧은 임기 동안 높은 경영성과를 강요받는 지방공기업의 리더는 성과달성을 위해 단기간 내에 전략을 수립하기 위해 과업지향성을 보일 수 밖에 없다. 리더의 임기가 지방공기업의 경영평가결과에 따라 재임의 여부가 결정되기 때문에 조직의 리더는 짧은 기간 내에 성과를 제시해야 한다. 목표를 향한 과도한 과업을 시행하지만, 조직구성원은 상호 관계 및 공동체적 목표를 통해 조직성과를 달성하려는 경향성이 있는 것으로 보인다.

특히 주관적 성과에서 모든 유형의 리더십이 영향을 미친 데에는 그 동안 지방공기업 내에 존재하는 리더의 출신성향이 혼재된데 따른 결과일 가능성이 높다. 하지만, 본 연구결과를 통해 알 수 있는 사실은 리더의 출신성향에 관계없이 조직구성원들은 리더는 성과에 영향을 미치는 절대적 변수로 인식하고 있음을 확인해주고 있다.

지방공기업을 이끄는 리더는 공공성과 기업성이라는 이질적 목표를 성공적으로 달성하기 위해 통합적 리더십을 발휘하기란 쉽지 않은 상황에서 성과를 어떠한 관점에서 볼 것인가라는 질문에 직면한다. 지금까지 조직성과와 관련하여 리더십보다 리더의 성향에 따른 성과연구가 주류를 이룬 것 역시 정치적으로 임명된 리더는 효율적인 성과를 기대하기 어렵다는 비판적 의식이 깔려 있었다고 할 수 있다. 그렇다면 현 시점에서는 지방공기업의 리더를 임명함에 있어 제도적으로 보편화된 매뉴얼이나 기준점을 명확히 할 필요가 있다. 지방공기업에서 실질적인 성과인 객관성과를 이끌어온 리더의 성향을 분석하고 그에 맞는 리더를 발탁하는 제도를 개선하거나, 지방공기업의 특수성에 맞는 리더십 역량 교육 등 경영프로그램을 강화하는 방안도 고려해 볼 필요가 있다.

2) 안정적 위계문화 정착 방안

조직문화 역시 조직성과에 영향을 미치는 핵심 요인임을 경험적으로 검증하였다. 다만, 조직성과의 측정방법에 따라 조직문화 유형에 따른 영향력에서 차별성을 보였다. 본 연구 결과 모든 유형의 조직문화가 주관성과에 영향을 미친 반면,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

실질적인 성과인 객관성과에는 위계지향형 리더십만 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 조직이 개인차원 및 조직차원의 목표를 달성함에 있어 위계문화를 배척할 것이 아니라, 지방공기업의 특성에 맞는 안정적인 위계문화를 정착시키는 방안을 마련하는 것이 효율적인 조직관리 전략임을 짐작케 한다.

이수창(2010), 이상철·권영주(2008), 임정빈·유동상(2014)의 연구에서는 통제와 규칙을 강조하는 위계문화는 조직의 혁신, 효율성, 직무만족, 직무몰입 등 조직의 성과에 저해가 되거나, 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 하지만 지방공기업의 조직문화와 조직성과 간 연구를 한 김철의(2009), 중앙부처를 대상으로 한 장지원·진종순(2006)은 위계문화가 조직의 혁신과 효율성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나왔다. 지방공기업을 대상으로 한 본 연구 결과 역시 위계문화가 조직성과에 영향을 미치는 결과로 나와 관료적 속성을 지닌 지방공기업에서 위계문화가 성과요인이라는 일관된 결과를 보였다.

이러한 결과는 조직성과를 달성함에 있어 어떠한 조직에서든 통용되는 조직문화 유형은 존재하지 않으며, 조직의 특성, 조직의 구조에 맞는 조직문화에 따라 조직의 성과는 달라질 수 있음을 추론할 수 있게 한다. 이는 그동안 정부가 지방공기업의 성과향상을 위해 도입한 성과지향적 제도를 도입해 실행했지만 큰 실효성을 거두지 못했는데 이는 폐쇄적인 지방공기업의 조직문화를 고려하지 않은 데서 비롯되었다는 비판을 받아왔다. 본 연구결과를 통해 볼 때, 강제적인 제도의 도입보다 조직의 환경에 맞는 조직문화를 고려한 제도의 도입과 정착방안이 필요하다는 것을 에서 폐쇄적이고 안정적인 조직문화와 대치되는 혁신과 시장개방체제의 제도적 도입의 실패 원인이 조직의 환경이나 구조에 맞는 조직문화에 대한 이해를 고려하지 않았다는 실증연구들과 맥이 닿을 수 있는 부분이다.

지방공기업에서 위계문화가 조직성과에 영향을 미치는 본 연구 결과를 이론적인 측면에서 해석하면, 지방공기업은 공식적인 규칙을 통해 조직에 안정성을 유지하고 개인적 가치나 목표보다 조직 공동의 목표를 더 우선시 한다고 볼 수 있다. 지방공기업은 기업성을 추구하고 있지만, 시장경쟁의 압력을 통한 전략경영에 대한 의지 부족 등 현재에 안주하는 안일주의를 반영한 결과이다.

달리 해석하면 지방공기업은 제도개혁, 혁신성을 요구받고 있지만, 다른 조직에 비해 혁신의지와 개방적인 대외환경에 능동적으로 변화하려는 능동적 자세의 결핍이라는 비판을 받을 수 있다. 이는 혁신을 위해 선행되어야 할 리더의 책임

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

경영과 임기 보장 등 제도적 장치가 결여되어 있는 지방공기업의 태생적 한계와 맞물려 있어 현실적인 제도개선책이 선행되어야 할 것으로 보인다. 리더 1인에게 모든 결정과 권한이 집중된 지방공기업의 경우 리더의 임기가 짧아 장기적 조직 목표를 수립함에 있어 일관성을 담보할 수 없다. 이러한 제약성은 지방공기업의 조직혁신에 필요한 지속적인 정책집행과 혁신실행의 의지를 저해하는 요인으로 작용한다.

결국 조직전략 결정권이 없는 조직구성원은 새로운 혁신이 시행될 경우 혁신을 통한 개방과 과업은 부담요인일 수밖에 없다. 반면, 오랫동안 관습과 행동이 념으로 자리 잡은 규칙과 통제를 통한 예측가능한 안정적인 위계문화는 조직구성원들에게 안정감을 주는 선호문화가 되는 조직구조적 한계를 반영한 결과이다. 이는 지방공기업 개혁을 위해 서구의 성과중심의 제도 개혁의 실패 원인이 조직문화를 고려하지 않은데서 기인한다는 기존 연구에 대한 개연성을 제공한다.

실제 일부 지방공기업의 경우 새로운 리더가 임명될 때마다 시행되는 각종 신규 사업진출에서 지역민과 소송이 빈번하게 나타나고, 민간과 마찰을 일으키는 사례로 이어지고 있어 조직구성원의 부담으로 작용하고 있다. 이는 지방공기업에 경쟁적이고 혁신적인 조직제도를 도입하기 앞서 조직이 처한 대내외적 조직환경에 대한 변화가 우선시 되어야 함을 의미한다. 또한 쉽게 조직문화가 바뀌지 않는다면, 현재 지방공기업의 성과요인이 되고 있는 안정적인 위계문화의 정착 방안을 고려하여 효율적인 성과향상 정책에 더 관심을 기울이는 방안이 필요하다.

3) 다양한 임파워먼트 도입 고려

임파워먼트는 독립변수인 리더십과 조직문화에 직접적인 영향을 받으며, 조직성과에 영향을 미치는 핵심요인으로 제시되었다. 하지만, 임파워먼트 유형에 따라 리더십이 미치는 영향의 정도는 달랐다.

먼저, 본 연구는 리더십이 임파워먼트에 영향을 미칠 것으로 예상했는데 리더십은 구조적임파워먼트와 심리적 임파워먼트에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 임파워먼트 유형별로 나눠볼 때, 모든 유형의 리더십이 구조적임파워먼트에 영향을 미쳤고, 심리적임파워먼트에는 혁신지향리더와 과업지향리더만 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째, 본 연구는 조직문화 유형에 따라 임파워먼트에 미치는 영향력의 크기가 달라지며, 임파워먼트의 접근방법에서도 차이를 보일 것으로 가정하였다. 연구결과 임파워먼트의 접근방법에 따라 조직문화 유형별 영향력의 차별성이 실제 존재했다. 구조적임파워먼트는 클랜문화, 애드호크라시문화, 위계문화, 시장문화 순으로 모든 유형의 조직문화가 영향을 미친 반면, 심리적임파워먼트는 애드호크라시문화와 위계문화만 인과관계를 보였다.

경기도 지방공기업을 대상으로 한 고재권(2017)의 연구결과에서는 심리적임파워먼트 보다 구조적임파워먼트가 조직문화의 영향을 받았다. 서울시 공무원을 대상으로 한 조태준(2014)의 연구결과에서는 집단문화 및 개인문화는 구조적임파워먼트와 심리적임파워먼트에 영향을 미치며, 집단문화가 구조적임파워먼트에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직문화유형의 분류 기준은 다르지만, 본 연구결과 역시 집단과 조직의 공동목표를 강조하는 클랜문화가 구조적임파워먼트에 더 큰 영향관계를 보여 동일한 결과로 볼 수 있다.

이는 지방공기업이 개인차원의 목표보다 '공공성'을 강조하는 공동체 목표를 중시하는 기업목표와 연관이 있는 것으로 해석된다. 민간의 경우 개인의 아이디어나 능력의 발현을 통해 기업의 성과를 달성할 수 있어 심리적 동기부를 강화한 심리적임파워먼트가 효과적으로 작동할 수 있다. 하지만, 지방공기업은 지방정부의 정책기능을 수행하는 공공성이 핵심 경영가치로 개인차원의 동기보다 조직구성원의 공적인 조직공동의 목표부여가 더 우선시 되는 가치전략이다. 그렇기 때문에 개인차원의 동기부여 보다 조직운영전략 차원에서 공공성에 기반한 의사결정 참여와 권한을 부여하는 구조적임파워먼트가 조직성과에 더 효율적인 기재로 작용할 수 있다.

심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 조직문화는 애드호크라시문화와 위계문화만 유의미한 결과를 보였다. 선행연구들을 주로 조직문화와 심리적임파워먼트 간 관계에 주목했는데 개방적으로 유연한 조직문화 속에서 심리적임파워먼트가 더 잘 형성되는 것으로 제시되어 본 연구결과와 상반되었다. 경기도 지방공기업을 대상으로 연구한 고재권(2017)의 연구결과에서는 위계문화에서 심리적임파워먼트는 전혀 영향력이 없었고, 사회복지시설을 대상으로 연구한 최승아(2002)의 연구결과에서는 집단문화와 발전문화만, 일반 기업을 대상으로 한 박영준(2006)의 연구결과에서는 위계문화를 제외한 모든 문화유형이 심리적임파워먼트에 영향을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

미쳐 본 연구결과와 상반된 결과를 제시했다.

심리적임파워먼트와 관련하여 문화유형이 미치는 영향력의 두 가지로 나눠 해석할 수 있다. 첫째, 최근 지방공기업이 경영성과를 위해 변화와 혁신, 대외환경과의 경쟁 체제를 강화하는 조직문화의 변화 압박에 따른 제도적 도입에 따른 결과일 가능성이 있다. 지방공기업은 1990년대 이후 신공공관리론을 배경으로 한 성과압박, 평가를 통해 개방성을 요구받는 과정에서 조직구성원의 행태에 영향을 미쳤을 것이다. 둘째, 위계문화가 심리적임파워먼트에 영향을 미치는 것은 지방공기업이 지닌 주인-대리인 이론의 태생적 한계점을 반영한 결과로 보인다. 리더의 짧은 임기는 신규사업 추진 등 경영혁신이 시행되더라도 리더 임기 이후 발생되는 사업실패에 따른 부담을 고스란히 조직구성원이 떠안는 구조이다. 이는 지방공기업 조직구성원의 혁신에 대한 거부감으로 이어지게 된다. 조직구성원은 불안정한 혁신에 대한 부담감 보다는 장기적 관점에서 조직내 규칙과 서열, 변화에 대한 부담감이 적은 위계문화가 더 안정적인 심리동기 부여의 요소가 될 수 있음을 짐작케 한다.

본 연구는 그동안 지방공기업에서 고려되지 않았던 임파워먼트는 리더십, 조직문화, 조직성과 사이에서 부분 매개효과를 보일 뿐 아니라 지방공기업의 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 요인임을 경험적으로 검증하였다. 특히 조직구성원이 인식하는 주관성과의 경우 구조적임파워먼트와 심리적임파워먼트가 모두 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 서울시 공무원을 대상으로 임파워먼트와 조직성과를 연구한 결과 임파워먼트가 개인이 인식하는 조직성과를 향상시키는 요인임을 확인한 조태준(2011)의 실증연구와 본 연구결과가 동일하게 나와 지방공기업에서 다양한 임파워먼트 도입 필요성이 제기된다.

둘째, 임파워먼트의 유형에 따라 조직성과에 미치는 영향력은 차이를 보였다. 본 연구는 임파워먼트를 조직구조 관리전략 차원인 구조적임파워먼트와 구성원 개인의 역량 강화 등 개인의 심리동기 부여 차원인 심리적임파워먼트로 나눠 그 영향력에서의 차이를 검증했다. 그 결과 권한의 배분과 책임, 의사결정 과정의 능동적 참여를 강조하는 구조적임파워먼트가 상대적으로 조직성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 지방공기업의 경우 조직성과를 향상시킴에 있어 개인차원의 추상적인 심리적 동기부여 보다 조직의 권한과 책임 배분, 성과피드백, 의사결정과정 등의 참여와 서류적인 절차 관리전략인 구조적임파워먼트

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가 더 효과적일 수 있음을 의미한다. 이는 지방공기업에 내재된 위계문화와도 연관지을 수 있는 것으로 지방공기업에서 개인 또는 조직성과를 높이기 위한 목적으로 임파워먼트를 도입할 경우, 조직의 구조 개선 및 의사결정 체계 등 관리적 측면에서의 임파워먼트의 제도 도입을 고려해 볼만 하다.

그 동안 공공부문에서 임파워먼트에 대한 연구 및 적용은 그 중요성에도 불구하고 심리적임파워먼트에 제한된 경우가 많았다. 구조적임파워먼트는 지방공기업이 지닌 관료적속성의 한계로 인해 권력이나 책임의 이양이 사실상 어렵다는 가정에 따라 거의 연구되지 않았다. 하지만 본 연구결과 리더십이 심리적임파워먼트 보다 조직의 구조적 권한과 책임을 분산시킴으로써 리더와 조직구성원의 역할체계와 인적자원 활용을 가능하게 하는 구조적임파워먼트에 더 큰 영향력을 행사하고 있다. 또한 지방공기업에서 조직구성원의 임파워먼트를 통해 성과를 달성하기 위해서는 추상적인 개인의 동기부여보다 명확한 역할책임과 의사결정에서의 참여를 강조하는 조직관리 및 운영차원의 구조적임파워먼트의 관리기법이 더 효과적인 전략이 될 수 있음을 의미한다.

이는 류창현·신형덕(2011), 엄민선·정은하(2011), 강종수(2006), 박영준(2006)이 각각 민간기업, 사회복지 관련 시설을 대상으로 한 연구결과 유연성을 강조하는 조직문화 및 개발문화인 애드호크라시문화와 조직성과 사이에서 임파워먼트의 매개 수준이 높은 것으로 확인된 기존 연구결과를 지지한다.

리더십, 조직문화와 조직성과, 임파워먼트의 관계를 연구한 기존연구들은 이들 변수가 상호 직·간접적인 영향을 미치는 것으로 제시하였는데(Kirkman &Rosen, 1999; 류창헌·신형덕, 2011; 조태준, 2011; 성영태, 2006) 본 연구결과는 이러한 기존 가설을 지지하고 있다. 이는 임파워먼트가 조직문화를 통해 조직성과로 이어지기 위해서는 융통성과 개방성을 강조하는 자원의 개발과 외부지향적 요소를 강화하는 문화에서 더 잘 이뤄짐을 의미한다. 또 조직문화와 조직성과 사이에서 임파워먼트의 매개효과에 대해서는 연구대상에 따라 그 영향력에 차이가 있음을 경험적으로 입증한 결과이다.

종합적으로 정리하면, 임파워먼트는 조직성과에 직접 영향을 미치며, 리더십과 조직문화와 조직성과 사이에서 매개변수 역할을 수행한다. 즉, 임파워먼트는 조직성과에서 항상 고정된 것이 아니라 여러 가지 상황과 리더십 유형에 따라, 조직문화에 따라 다르게 나타날 수 있으며 매개변수 혹은 직접적인 요인 변수로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직성과에 기여함을 알 수 있다. 지방공기업을 성과향상을 위해 임파워먼트를 도입할 시 인사관리시스템, 조직구성원 참여, 역량개발 등 구성원 개개인의 역량 개발과 동기부여 등의 유인책을 적절히 구사할 필요가 있다.

4) 리더십과 조직문화의 일치전략 필요

리더십과 조직문화가 조직성과에 미치는 영향력에 있어 조직구성원들이 인식하는 리더십과 조직문화 유형이 일치하는지를 보고자 했다. 약간 상이한 차이는 있었지만, 비슷한 유형의 리더십과 조직문화 유형이 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 주관성과에 영향을 미치는 리더십 유형은 관계를 중시한 관계지향리더십이 가장 높았고, 조직문화는 클랜문화가 조직성과에 기여해 일치성을 보였다. 이는 지방공기업에서 조직성과를 높이기 위해서는 최고 경영자는 조직문화를 고려한 리더십을 발휘할 때 조직성과가 높아질 수 있음을 의미한다. 또 지방공기업의 조직성과를 향상시킴에 있어 리더십과 조직문화는 서로 분리되는 개념이 아니라 상호 보완적 관계임을 확인할 수 있었다.

본 연구결과는 조직성과를 향상시킴에 있어 리더십과 조직문화의 적합성 혹은 일치성의 중요성을 강조한 김호정(2002)과 Schein(1985)의 연구를 뒷받침하는 결과이다. 특히 임파워먼트의 매개효과를 실증 분석한 본 연구결과 경쟁가치모형을 통해 분류된 동일한 유형의 리더십과 조직문화에서 임파워먼트가 매개효과를 보여 조직성과의 관리전략으로써 리더십과 조직문화의 적합성이 중요함을 확인할 수 있었다. 이는 기본적으로 조직성과에 미치는 영향력에 있어 유형별로는 차이를 보이고 있지만, 결과적으로 리더십과 조직문화가 적합 혹은 동일할 때 조직성과가 더 높아질 수 있음을 보여주는 결과이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제3절 연구의 한계점 및 연구과제

본 연구는 지방공기업에서 근무하고 있는 종사자들을 대상으로 경쟁가치리더십과 조직문화, 임파워먼트가 조직성과에 미치는 영향을 개인차원과 조직차원으로 나눠 연구를 진행했으나 다음과 같은 몇 가지 한계점과 연구과제를 남긴다.

첫째, 그 동안 공공부문에서 리더십은 변혁적·거래적 리더십에 머물거나, 리더십 혹은 조직문화, 임파워먼트를 각각 별개의 독립된 변수로 놓고 조직성과에 미치는 영향을 검증하는데 그쳤다.

하지만 최근 조직성과와 관련된 선행연구들은 리더십과 조직문화, 임파워먼트가 조직성과를 이끄는 요인임을 보여준다. 다만, 요인으로서 이들 변수를 통합적인 관점에서 연구할 필요성이 제기되었고 실제 본 연구결과 이들은 조직성과를 결정짓는 핵심 변수임이 입증되었다. 하지만, 본 연구는 리더십과 조직문화의 합치도에 따른 임파워먼트의 매개효과 및 조직성과에 미치는 영향력을 검증하지 못해 향후 세부적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구는 그동안 공공부문에서 등한시 되어왔던 임파워먼트를 유형화해 임파워먼트가 통계적으로 유의미한 수준에서 조직의 성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 특히 지방공기업이 지닌 관료적 조직구조의 한계점으로 조직구성원에게 책임과 권한을 부여하는 구조적임파워먼트 리더십, 조직문화에 따라 영향을 받으며 조직성과에도 영향을 미친다는 사실을 경험적으로 확인했다. 이에 따라 향후 공공부문에서 다양한 임파워먼트 유형에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다.

즉, 조직단위 및 개인단위에서 각각 리더십과 문화적 정향성이 임파워먼트에 서로 다르게 영향력을 행사했다. 직접적인 영향력에서는 조직구성원에게 의사결정을 위임하는 구조적임파워먼트에 더 큰 영향력을 보이고 심리적 임파워먼트에는 혁신지향 혹은 과업지향적 리더십이 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그러나 이러한 결과는 향후 지방공기업이 임파워먼트를 도입함에 있어 리더십과 조직문화를 고려해야 하며, 보다 과감하게 조직구성원에게 권한과 책임을 이양하는 현실적인 조직관리 차원에서의 구조적임파워먼트에 대한 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구는 조직의 성과요인들을 측정함에 있어 객관적인 지표나 정책 등을 파악하기보다 조직구성원이 인지하는 주관적 판단을 바탕으로 인과관계를 설

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

명했다. 특히 리더십이 임파워먼트의 매개영향관계는 기존의 선행연구 결과를 바탕으로 재구성했기에 지방공기업에서 리더십과 조직문화가 구조임파워먼트에 미치는 실질적인 관계를 실증적으로 분석하지 못했다.

넷째, 본 연구는 리더십과 조직성과를 연구함에 있어 2014년부터 2017년까지의 지방공기업 경영성과 점수를 평균화 한 후 횡단면으로 적용, 조직의 객관적 성과로 활용해 향후 종단적 자료를 통해 본 연구모형이 추구하는 리더십 유형과 조직성과, 임파워먼트 등의 경로 및 변수 간 관계를 더 정확히 검증할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 분석의 단위는 조직으로 최소 한 조직이 가진 조직의 문화나 조직의 리더십을 대표하기 위해서는 조직 내 구성원을 최소 5인 이상의 종사자가 응답한 기관을 대상으로 분석해야 하나 지방공기업의 설립년도 및 조직 규모 등의 한계로 인해 1인에 의한 응답을 조사대상에 포함했다. 또한 동일한 조직의 성과 측정을 위해 최소 2년 이상 경영성과평가를 받은 조직을 대상으로 연구함에도 불구하고 1년만 경영평가를 받은 조직을 포함시킴으로써 조직성과 분석의 한계를 드러냈다.

여섯째, 본 연구는 본 연구는 조직의 성과를 주관성과와 객관성과로 분류함에 있어 4년 간 리더십을 측정했음에도 불구하고 연도별 리더십과 조직의 성과를 횡단적으로 연구함에 따라 주관성과와 객관성과에서의 상이한 인식의 차이를 보이는지 해석의 틀을 제공하지 못했다. 특히 조직구성원의 인지구조에 의존해 과거 리더십을 측정함으로써 리더십에 대해 기억의 오류 가능성을 안고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<참고문헌>

고재권, (2017). 지방공기업 조직문화가 임파워먼트에 미치는 영향 분석: 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 「한국지방공기업학회보」. 123(1): 81-91.

고정연·정현우·류태모. (2017). 리더십유형과 조직성과간의 관계: 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 매개효과.「인적자원관리연구」, 24(2):63-86.

권경득. (2005). 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무형태 및 조직성과에 관한 연구. 「한국행정사회와 행정연구」, 16(1): 57-79.

_____. (2009). 공직내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 「한국행정논집」, 21(3):795-819

_____. (2012). 인적자원관리시스템과 인적자본의 형성 및 조직성과에 관한 실증적 연구: 지방정부를 중심으로.「한국인사행정학회보」, 11(2): 1-22.

권중생. (2012). 4가지 팔로워십 특성: 리더십과 직무몰입 관계에 미치는 효과 「인적자원관리연구」, 20(1):39-61.

권중생·정대식. (2012). 리더십과 조직성과 간에 미치는 팔로워십 특성의 조절효과와 매개효과에 관한 비교분석. 「산업경제연구」, 25(4): 2575-2603.

구연원. (2005).「조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」. 박사논문. 용인대학교대학원.

김남현·이주호. (1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 관한 실증연구. 「인사조직 연구」, 5(1): 193-238.

김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 「한국행정학보」, 39(3): 179-203.

김동배·주낙선. (2001). 조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구. 「인사·조직연구」, 9(2): 249-279.

김보은. (2017). 공공기관리더가 지닌 개인적 수준의 관리역량이 조직성과에 미치는 영향: 공공기관 기관장과 감사(인)을 중심으로.「정부학연구」, 23(1): 153-191.

김영진. (2008). 성과중심의 인적자원관리가 조직유효성이 미치는 영향에 관한실증적 연구, 박사 논문. 중부대학교 대학원.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

김영춘·정민숙. (2012). 리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계. 「한국콘텐츠학회」, 12(12): 201-211.

김정식·이동우·유호상·윤태식. (2011). 리더의 코칭이 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과를 중심으로. 「한국콘텐츠학회논문지」, 11(7):374-386.

김정인. (2016). 지방공기업특성과 경영성과 관계 연구. 「지방정부연구」, 19(4): 319-343.

김철의. (2009). 지방공기업의 최고경영자 리더십과 조직문화가 조직혁신 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 박사논문. 영남대학교대학원.

김태룡·안희정. (2007). 성과개념과 연구 성향의 고찰.「한국행정학회 하계학술대회 발표 논문집」.

김태성·허찬영. (2013). 공기업에서의 조직문화 유형 지가기 조직유효성에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 26(7): 1771-1802.

김태한·정홍상. (2011). 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 대구광역시 소방 조직을 중심으로.「지방행정연구」, 25(4): 85-106.

김학범·최은하. (2012). 교정 조직문화와 교정공무원의 임파워먼트에 관한 연구. 「아시아교정포럼학술지」, 6(2): 153-190.

김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교.「한국행정학보」, 35(2): 197-216.

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

_____. (2002b). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 「한국정책학회보」, 38(3): 219-238.

_____. (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로 「한국행정학보」, 27(4): 103-123.

_____. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 「한국행정학회보」, 38(3): 49-67

김효창. (2013). 혼자서 완성하는 통계분석. 서울. 학지사

나병선·송건섭. (2013). 공공조직의 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향 「지방정부연구」, 17(3): 67-91.

남궁근. 2012.「행정조사방법론」. 파주: 법문사.

남창우·이명숙. (2008). 공공부문의 BSC수용성 및 조직성과의 영향요인 분석:

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직구성원의 인식을 중심으로.「한국행정학보」, 2(3): 165-190.

도운섭. (2005). 조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향분석: 행정학 분야를 중심으로. 「행정논총」, 43(3) :75-95.

_____. (2006). 조직문화유형과 조직효과성 관계에 관한 실증적 분석: 문화관광부를 대상으로.「한국거버스학회보」, 12(2) :271-290.

류은영·유민봉. (2008). 변혁적 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더감성지능의 매개효과: LISER과 매개회귀분석을 적용하여-.「한국행정학보」. 42(4): 151-177

_____. (2008). 변혁적 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과 「한국행정학보」42(4): 151-177.

류은영·박형준. (2009). 리더십 행동유형과 조직몰입, 직무만족간의 구조적 관계에 관한 연구: 9개 책임운영기관 공무원의 인식을 중심으로 「정부학연구」 15(3):205-240.

류장헌·신형덕. (2011). 유연한 조직무화와 임파워먼트가 인지된 조직유효성에 미치는 영향. 「연세경영연구」, 48(2): 213-242.

류태경. (2016). 조직문화와 임파워먼트가 청소년지도사의 다문화 역량에 미치는 영향. 중앙대학교 석사논문. 중앙대학교 대학원.

민진. (2003) 조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. 「한국행정학보」,37(2): 83-104.

박광국·주효진·김옥일. (2007). 조직문화 진단과 변화관리: 조달청을 대상으로.「서울행정학회 학술대회 발표논문집」.507-526.

박광덕(2016).사회복지조직의 리더십의 유형과 조직성과간의 관계분석.「한국비교정부학보」, 20(1):49-73.

박광진·한경일. (2011). 공기업 CEO리더십이 경영혁신에 미치는 영향에 관한 연구.「디지털정책연구」, 9(4).

박상언·김영조. (1995). 조직문화 프로필과 조직효과성간의 관계에 관한 연구: 한국기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증.「경영학 연구」. 24(3) :213-238.

박선해·탁정화. (2014). 보육교사의 직무스트레스와 협동적 조직문화가 임파워먼트에 미치는 영향. 「생태유아교육연구」 13(2):

박성순 권경득. (2011). 학교장의 리더십과 조직구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구: 공립사립학교의 차이를 중심으로. 「한국인사행정학

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

회보」 10(1): 55-86.

박순애·오현주. 2006. 성과지향적 조직문화와 조직효과성. 「한국행정학보」, 40(4): 225-252.

박영준. (2006). 생활시설 사회복지사의 조직문화, 임파워먼트 그리고 조직유효성과의 인과모형에 관한 연구. 「한국사회복지행정학」, 8(1): 67-97.

박원우. (2008). 임파워먼트 실천 매뉴얼. 서울. ㈜시그마인사이트컴.

박천오. (1992). 한국행정문화연구의 방향과 과제. 「한국행정학보」, 26(1): 19-38.

배병룡. (2001). 직무 관련 행태와 공무언의 조직몰입. 「한국지방자치학회보」, 25(1): 121-135.

(2005). 공공조직 사회자본의 영향요인과 효과. 「한국사회와 행정연구」, 15(4): 49-74.

(2009). 조직 시민행동에 대한 직무만족의 영향. 「한국자치행정학보」, 24(1):39-62.

(2012). 직무몰입에 대한 직무상황 및 개인적 특성의 영향 「한국자치행정학보」, 26(3):23-48

배종석·사정혜(2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구 「인사조직연구」, 11(2): 133-169.

백기복, 정동일. (2004), 한국과 미국 경영학계의 리더십 연구: 추세와 과제 「리더십연구」, 1: 341.p

송윤현. (2010). 공공조직 위기관리: 미국 연방 국세청 사례연구. 「국가위기관리연구」, 4(2): 47-66

서의훈. 2018. SPSS24를 이용한 통계분석. 자유아카데미.

성태제. 2013. SPSS/AMOS를 이용한 알기 쉬운 통계분석. 서울. 학지사.

신황용·이희선. (2012). 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기 신분불안, 직무만족을 중심으로 「행정논총」, 50(1): 1-35.

안성규. (2014). 지방공기업 최고경영자의 임용유형과 경영성과에 관한 연구. 박사논문. 동국대학교 대학원.

안성규·곽채기. (2013). 지방공기업 기관장의 임용 유형과 경영성과간의 관계에 관한 연구 「한국정책연구」, 13(4): 71-91.

엄미선·정은하. (2011). 사회복지기관의 조직문화와 혁신행동 관개에서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 「한국지역사회복지학」, 37: 229-258.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

여운승·나영아. (2011). 외식기업에서 상사의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향「관광연구저널」, 25(1): 271-285.

왕태규. (2007). 조직성과의 영향요인에 관한 연구. 「한국조직학회보」, 4(1): 63-90

우수명. 2018. 마우스로 잡는 24.0 SPSS. 경기도, 양서원.

유미넌·박순애. (2013). 공기업 성과관리의 딜레마: 공공성과 수익성. 「한국행정학회 학술발표논문집」, 1106-1138.

유명근·박운용·임병훈. (2010). 교육과 개인역량이 영업사원의 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구.「한국기업경영학회」, 17(1):103-123.

윤중배. (2013). 조직환경이 성과에 미치는 영향 분석: 지방공기업을 대상으로.「한국행정과 정책연구」, 1(1): 59-91.

이경호 김근세 2005a. 한국책임운영기관의 조직특성과 효과성에 관한 연구: 운전면허시험기관을 대상으로.

이상철. (2007). 한국공기업의 이해, 서울, 대영문화사.

_____. (2014). 지방공기업의 기관장 리더십 유형과 경영성과에 관한 연구. 「한국지방자치연구」, 48(11): 267-288.

이상철·권영주.(2008). 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석: 공익형 공공기관과 기업형 공공기관과의 비교를 중심으로. 「한국행정학회보」, 42(3): 143-164.

이석원,(2005). 조정성과지표를 사용한 공공기관의 성과측정. 「한국행정학보」, 34(3):

이영균 박지수 한용태(2009) 행정조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 분석 「한국지방자치연구」, 11(28): 143-161.

_____. (2009) 지방교육기관에서 변혁적 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 분석 「한국지방자치연구」, 11(28): 143-161.

_____. (2014). CEO의 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계: 조직구조의 조절효과를 중심으로 「대한경영정보학회」, 33(5): 55-161.

이정주. (2005). 지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. 박사논문. 서울시립대학교 대학원.

이정훈.(2010). 조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석: 경북지방경찰청을 중심으로. 「한국행정논집」, 22(1): 188-215.

이종수. 2002. 한국지방공기업 조직문화 분석틀에 관한 연구, 2002년도 한국

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

지방자치학회 하계학술발표 및 제11회 한·일 지방자치 국제세미나 자료집.

이창길. (2007). 중앙부처 하위조직문화가 공무원의 행태에 미치는 영향 분석: 혁신문화와 집단문화를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 18(2): 51-74.

_____. (2009). 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로.

이창원.(2000). 지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향.「한국행정학보」, 34(2): 139-146.

이화용·이구영·전진석. (2014). 행정조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 농촌진흥청을 중심으로. 「정부와 정책」, 6(2): 129-154.

이환범. 2008. 기초자치단체 행정역량 강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구.「한국정책과학학회보」, 12(1): 19-43.

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

임귀휘 외. (2014). 노인요양시설 간호인력의 조직문화가 임파워먼트에 미치는 영향.「한국자치행정학보」, 28(2):

임영제·이창원(2008), 변혁적 리더십의 연구경향 분석과 과제 「한국조직학회보」 5(3), 1-23

임정빈·권경득. (2002). 지방정부의 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 조직내 요인을 중심으로, 「한국행정논집」, 15(1): 131-153.

임정빈·유동상.(2014). 조직문화와 조직효과성의 관계 연구: 조직수준(Organization Level) 연구, 「한국거버넌스학회보」, 21(2): 343-362.

임정빈. (2015). 지방공기업의 조직문화와 조직성과 관계 연구: 경기도 지방공기업을 중심으로,「한국인사행정학회보」, 14(4): 177-203.

임채숙. (2009). 행정조직문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향-경상남도 기초자치단체를 중심으로. 박사논문. 계명대학교 대학원.

전성만. (2017). 지방공기업의 성과요인에 관한 연구: 기관장 역할유형과 관리역량 중심으로. 박사논문. 서울대학교 대학원.

장석오. (2007). 재무적 비재무적 성과 및 기업규모가 지방공기업 경영평가결과에 미치는 영향. 「지방행정연구」, 21(3): 105-128.

정동섭. (2014). CEO의 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계: 조직구조의 조절효

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

과를 중심으로.「경영과 정보연구」, 33(5): 55-70.
정우일 외.(2011).「공공조직론」. 서울, 박영사.
조경호·김정필. (2005). 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 계.「지방행 정연구」, 19(4): 59-90.
조선일(2015). 공공부문 리더십 특성요인 연구: 장관을 중심으로.「한국인사행정학보」, 14(3): 55-80.
조성식·허문구(2013). 양면성 조직의 리더십과 조직문화:경쟁가치모형을 기반으로 「인적자원관리연구」, 20(1): 15-38
조성한·주영종. (2007). 공공부문 조직문화 연구에 대한 비판적 고찰. 「한국조직학회보」, 4(1): 35-62.
조태준. (2014). 참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구. 「한국인사행정학회보」, 13(2): 211-239.
_____. (2015). 정부관료제의 임파워먼트와 성과 간 관계에 대한 연구: 조직내 개인 특성의 매개효과를 중심으로.「한국인사행정학회보」, 14(3): 15-38.
조태준·신민철.(2011). 임파워먼트와 인식된 조직성과 간 관계에 대한 연구: 개인 및 조직수준의 매개변수를 중심으로. 「행정논총」, 49(1): 31-61.
주효진. (2008). 산림청 조직문화의 시계열적 분석. 「한국행정학회 학술발표논문집. 1-13」
주효진·김옥일·박광국. (2007). 조직문화평가도구(OCIA)의 적용,「한국사회와행정연구」, 18(3): 41-59.
주효진·조주연.(2009). 산림청 조직문화 혁신방안: 본청과 지방청 조직문화의 정합성 진단을 중심으로.「서울핵정학회학술대회 발표논문집」. 725-746.
(2009). 조직문화평가도구를 활용한 조직문화 유형 분석: 한국철도공사(KORAIL)를 대상으로.「한국행정연구」. 18(3): 3-23.
차영덕. (2010). 전략적 인적자원관리와 인사부서의 역할특성이 조직성과에 미치는 영향. 박사학위 논문. 경희대학교 대학원.
최성욱. (2005). 한국 행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 대상으로.「한국행정학보」, 39(2): 41-63.
하미승. 2014. 심리자본이 조직효과성에 미치는 영향분석.「한국인사행정학보

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

」, 13(3): 57-88.

하성호·최수일. (2009). 조직문화유형이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향과 고용불안정성 및 조직 신뢰의 군집분석에 관한 연구: 건설 산업을 중심으로.「한국조직학회보」, 6(2): 115-151.

하잔. (2013). 국회 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향, 한국지방자치연구, 14(4): 33-62.

한인섭. (2008) 지방공기업 고객만족도 조사의 제도적 한계와 개선과제. 「한국지방공기업학회」. 추계학술대회 논문집, 23-49.

_____. (2009). 공공조직 성과관리의 한계와 과제. 「조선대사회과학연구원」, 28(1) : 19-38.

한인섭·김정렬·최태선. (2012). 지방공기업의 설립 경향에 관한 연구. 서울행정학회 춘계학술대회 발표논문집, 409-428.

한인섭·이정애·박근영. (2013). 지방공기업 설립타당성 제도에 대한 비판적 고찰. 「한국거버넌스학회보」 20(1): 111-132.

한봉주. (2010). 조직문화와 리더십이 구성원의 행태에 미치는 영향 연구: 조직유형별 비교「한국행정연구.」19(11).

한정석. (2010). 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향. 석사학위논문, 국민대학교 대학원.

홍승활. (2013). 기초자치단체장의 경쟁가치리더십이 조직문화와 조직효과성에 미치는 영향. 박사학위논문. 계명대학교대학원.

황상규. (2011). 셀프리더십이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기의 매개를 중심으로. 「기업경영연구」, 18(2): 87-103.

황창연. 2003a. 행정조직문화와 성과관리의 관계.「한국정책학회보」, 12(2): 283-320.

행정자치부. (2015). 2014년도 지방공기업 경영실적 평가 결과 종합 보고서

_____. (2016). 2015년도 지방공기업 경영실적 평가 결과 종합 보고서

_____. (2017). 2016년도 지방공기업 경영실적 평가 결과 종합 보고서

_____. (2018). 2017년도 지방공기업 경영실적 평가 결과 종합 보고서

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<외국문헌>

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions.* Newbury Park, CA: Sage.

Aroian, L. A. (1947). The probability function of the product of two normally distributed variables. *Annals of Mathematical Statistics*, 18, 265-271.

Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass, Bernard M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, Revised and Expanded Edition.* New York: The Free Press.

Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory, Research and Managerial Applications.* New York: The Free Press.

Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development,* 4(1): 231-272.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.

Brewer, Gene A. and Sally Coleman Selden., (2000). Why Elephant Gallop Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.

Broms, H. & Gahmberg, H. (1983). Communication to Self in Organizations and Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 482-495.

Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cameron, Kim S. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflictin Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science,* 32(5):

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

39-52.

Cameron, Kim S. & Freeman, Sarah J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Changeand Developments*, 5(1): 23-58.

Cameron, K. S. & Quinn, Robert. E. (1988). Organizational Paradox and Transformation. in R. E. Quinn & Cameron, K. S.(eds.), *Paradox and Transformation*, Cambridge : Ballinger Publishing, pp. 1-18.

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E.(1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* New York: Addison Wesley Inc.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture* , New York: Addison Wesley Inc.

Cameron, K. S.(1986), A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors, *Management Science*, Vol.32, pp. 86-112

Cameron, K. S.(1986), Effectiveness as Paradox : Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, Management Science, 32(5): 39-52.

Cameron, Kim S., & Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture:* Based on the Competing Values Framework. SanFrancisco: Jossey-Bass Books.

Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives in organizational effectiveness* (pp. 13−55). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945.

Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 1(1): 17-25.

Conger, J. A., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: ntegrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.

Denison, D. R. & Mishra, A. K.(1984), Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6(2): 204-223

Denison, D. R.(1997), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Ann

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Arbor, MI : Aviat Inc.

Denison, D. R. (2000), Organizational Culture : Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?, Cooper, C. L., Cartwright, S. Earley, P.C. (Ritstj.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate.* Chichester : John Wiley & Sons

Denison, Daniel R. & Aneil K. Mishra. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2): 204-223.

Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1): 45-53.

Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York : McGraw-Hill.

Frederickson. H. G. 1990. Public Administration and Social Equity. *Public Administration Review*, 50(2): 228-237.

Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 45: 547-553.

Frederickson. H. G. 1990. Public Administration and Social Equity. *Public Administration Review*. 50: 228-237.

Gore. A, (1993). From Redtape to Results Creating a Government That Works Better and Costs Less, Report of the National Performance Review. Washington. D. C.: Government Printing Office.

Hal G. Rainey & Paula Steinbauer, (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13.

Hall, Richard H. (1995). Organizations: Structure and Process, New York: Prentice Hall, Inc. Kernaghan. K. 1994. The Emerging Public Service Culture: Values, Ethics, and Reform. *Canadian Public Administration.* 37(4): 35-47.

Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review,* 5(3): 119-128.

Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensionsin Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management,* 1(2): 81-99

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Locke, E. A. (1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction*. In Marvin D. Dunnette. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Illinois, Chicago: Rand McNally & Company.

Hofstede, G. H. (1984). *Culture's Consequences :International Differences in Wor k-Realted Values*. Newbury Park: Sage Publications.

Jacobs. T. O. (1970). *Leadership and Exchange in Formal Organization.* Alexandria, Virginia: Human Resources Research Organization

James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307.

Northouse, PeterG. (2004). *Leadership*: Theory and Practice. London: Sage Publications.

Osborne, D. & Plastrik, P. (1997) *Banishing Bureaucracy*: The Five Strategies for Reinventing Government. Massachusetts: Addison-Wesley.

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Businesscan Meetthe Japanese Challenge. *Business Horizons*, 24(6): 82-83.

O'Toole, L. and Meier, K. (2014). Public Management, Context, and Performance: In Quest of a More General Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*. doi:10. 1093/jpart/muu011.

Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations. International Journal of Public Sector.

Pettigrew, Andrew M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 570-581.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36: 717-731.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.

Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M.(1991), The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and Analysis of the Impact of Organizational

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Culture on Quality of Life, In R. W. Woodman & W. A. Pasmore(eds.), Research in *Organizational Change and Development*, 5 Greenwich, CT : JAL Press, 115-142.

Quinn, R. E. & Cameron, Kim S., (1983) Organizational life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence, *Management Science, Jan*. 33-51

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics,* 26(2), 37-49.

Quinn. R. E & John Rohrbaugh(1983), A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis, *Management science*, 29(3): 363-399.

Quinn. R. E & McGrath, M. R. (1985), The transformation of organization cultures: A competing values perspective, *Organizationl culture,* pp. 315-334. Beverly Hills, CA: Sage.

Quinn, RobertE. & Spreitzer, GretchenM. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impacton Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, 5(4): 115-142.

Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Poister, T. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations,* Jossey-Bass: San Francisco, CA.

Rainey, H. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*, 3nd ed. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Rainey, Hal G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. J*ournal of Public Administration Research and Theory*, 9: 1-32.

Robbins, S. P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior(4th eds.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Rogers. (1990). *Performance Management in Local Government*, London: Longman.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Sathe. V., (1985). *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood Ⅱ, Richard D. Irwin.

Schein, E. H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Josse y-Bass.

Schein, E. H., (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, l(11).

Smircich, L., (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3).

Selden, S. C., Brewer, G. A., & Brudney, J. L. (1999). Reconciling competing values in public administration: Understanding the administrative role concept. *Administration & Society*, 31: 171-204.

Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2004). Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3): 395-416.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology,* 13: 290-312.

Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal,* 38(5): 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1995b). An empirical test of comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5): 601-629.

Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and substitutes' effects on manager involving employees in decision making. *Group and Organizational Management*, 24: 155-187.

Steers, R. M. (1984). *Introduction to Organizational Behavior(2nd ed.)*. Glenview, Ⅲ: Scott, Foresmanand Company.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Liter. *Journal of Psychology*, 25: 35-71.

Steers, Richard M. & Porter, Lyman W.(1983). Employee Commitment to Organizations. *Motivation and Work Behavior,* 99(1): 441-451.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of mpowerment:

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

An “interpretive” model of intrinsic task motivation. A*cademy of Management Review,* 15(4): 666-681.

Vogt, J. F., & Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in Organizations: How to Speak Exceptional Performance.* San Diego, California: Pfeiffer & Company.

Vroom, V. H., & Mann, F. C. (1960). Leader Authoritarianism and Employee Attitude. *Personal Psychology*, 13: 126-145.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Yukl, Gary A. (2002). *Leadership in Organization*s. New Jersey: Prentice-Hall.

Zammuto, Raymond F. & Krakower, Jack Y. (1991). “Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture”. *Research in Organizational Change and Development.* 5: 83-114.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<부록>

본 조사의 내용은 통계법 제33조에 따라 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

지방공기업의 최고경영자 리더십과 조직성과에 관한 질문지

안녕하십니까?

지역주민의 공공복리와 서비스 증진을 위해 애쓰시는 귀사의 발전을 기원합니다.

저는 조선대학교 대학원 박사과정에 재학 중인 대학원생으로 리더십과 조직성과에 관한 박사학위 논문을 준비하고 있습니다.

본 연구의 목적은 지방공기업에서의 리더십이 조직성과에 미치는 요인을 탐색하고, 영향요인으로 임파워먼트와 조직문화 등이 조직성과에 어떻게 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는데 있습니다.

귀하께서 응답해주신 모든 내용은 본 연구의 학문적인 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않으며 특정 지방공기업이나 응답자 개인의 내용이 별도로 평가되지 않습니다.

귀하께서 정성껏 응답해주신 내용은 지방공기업의 발전을 위해 소중한 자료로 활용될 것입니다. 바쁘시더라도 잠시 시간을 내어주시어 소중한 의견을 제시해 주시기 부탁드립니다.

감사합니다.

2018. 6

조선대학교 대학원 행정학과
지도교수 : 한 인 섭
박사과정 : 박 근 영

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 귀하가 소속된 조직의 이사장(사장)의 리더십에 관한 질문입니다. 아래의 측정기준에 따라 해당되는 번호에 √로 표시해 주십시오. 측정대상은 2014년부터 2016년까지 귀 공기업에 근무하였던 최고경영자이며, 만약 연도 중간에 경영자가 변동된 경우에는 변동된 그해 1년 중 더 오래 재임한 경영자를 대상으로 측정합니다.

측정기준: 전혀 아니다 1 : 아니다 2 : 보통이다 3 : 그렇다 4 : 매우 그렇다 5

번호	내용	측정란(연도)			
		2014	2015	2016	2017
1	우리 CEO는 부하들이 의사결정에 참여하는 것을 권장한다.				
2	우리 CEO는 조직구성원들의 개인적 성장과 발전의 기회를 갖도록 노력한다.				
3	우리 CEO는 부하들의 문제와 요구사항에 세심한 배려를 보인다.				
4	우리 CEO는 의견 충돌시 합의를 도출할 수 있도록 적극적으로 노력한다.				
5	우리 CEO는 창의적이며 변화를 추구하고 위험을 감수하고자 노력한다.				
6	우리 CEO는 외부상황에 민감하게 주목하며 환경에 능동적으로 대처한다.				
7	우리 CEO는 미래에 대한 비전을 분명하게 제시해 구성원들의 공감대를 형성한다.				
8	우리 CEO는 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요한 자원을 확보하기 위해 노력한다.				
9	우리 CEO는 보고서 검토시 오류를 찾기 위해 꼼꼼하게 내용을 검토한다.				
10	우리 CEO는 현장을 조사하고 감독하며, 업무를 꼼꼼하게 챙긴다.				
11	우리 CEO는 연속성과 안전성의 관점에서 조직을 유지하고자 노력한다.				
12	우리 CEO는 설정된 규칙규정의 준수를 통해 조직을 유지하고자 노력한다.				

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

13	우리 CEO는 매우 열정적인 자세로 업무에 전념한다.				
14	우리 CEO는 업무에 대해 높은 관심과 동기 열정 추진력을 가지고 있다.				
15	우리 CEO는 부하에게 책임영역을 분명하게 나누어 준다.				
16	우리 CEO는 부서의 목표를 명확하게 설정해 준다.				

Ⅱ. 다음은 임파워먼트와 관련된 질문입니다. 평소 귀하의 생각과 일치하는 정도를 √로 표시해 주십시오.

번호	내용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 상사는 의사결정에서 적극적으로 직원들의 의견을 구한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 부서에서는 직원들이 기획과 의사결정에 참여한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 부서의 직원들은 협력해서 작업을 완수한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 상사는 내가 의사결정을 할 수 있는 권한을 부여한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 상사는 필요한 정보를 제공한 후, 스스로 의사결정을 할 업무영역을 정해 준다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 상사는 의사결정 전에 자신으로부터 승인이나 조언을 구할 것을 요구하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 상사로부터 업무성과에 대해 공정한 평가를 받는다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 상사는 내 직무에 영향을 미치는 변화에 대해 이유를 설명해 준다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 상사는 자신의 업무성과에 대한 직원들의 비판에 귀기울인다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 직무수행은 개인적으로 의미 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

11	나의 업무는 조직 내에서 중요하다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 직무는 내 경력을 발전시키는데 중요하다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 업무목표를 달성할 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 업무목표를 달성하는데 필요한 업무 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 조직에서 내가 계획한 일을 추진할 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 직무수행의 방법을 결정함에 있어 상당한 재량권을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 직무의 수행방법을 스스로 결정한다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 독립적·자율적으로 업무를 수행할 수 있는 기회를 갖는다.	①	②	③	④	⑤
19	우리 부서에서 내가 갖고 있는 영향력은 매우 크다.	①	②	③	④	⑤
20	나는 부서 내에서 발생하는 일을 통제할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
21	나는 나의 부서 내에서 일어나는 일을 좌우할만한 영향력이 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 조직문화와 관련된 질문입니다. 여기서 조직이란 귀하의 소속부서를 의미하는 것이 아니라 귀하가 소속된 기관 전체를 의미합니다. 아래의 각 설문문항에 대해 평소 귀하가 생각하는 정도와 가장 일치한 정도에 √로 표시해 주십시오.

번호	내용	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직은 가족적인 인간관계를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직은 구성원 개개인의 인적자원 개발을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직은 팀워크 참여, 합의에 높은 가치를 둔다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직은 상호협조 및 신뢰감이 높다.	①	②	③	④	⑤

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5	우리 조직은 창의성, 적응성, 혁신성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 조직은 외부의 지원성장과 자원의 획득을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 조직은 구성원들의 자유로운 의견 개진이 이루어지도록 유도한다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 조직은 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 조직은 안정 및 통제와 내부 정비에 초점을 둔다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 조직은 문서화 책임정보관리를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 조직은 업무수행시 공식적 규칙과 방침을 준수한다.	①	②	③	④	⑤
12	우리 조직은 엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔과 통제를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 조직은 능률성·효율성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
14	우리 조직은 계획수립과 목표설정을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
15	우리 조직은 실적위주로 평가한다.	①	②	③	④	⑤
16	우리 조직은 성공적 목표달성이 주된 관심사이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 조직성과에 대한 질문입니다. 각 항복에 대하여 귀하의 평소 생각과 일치하는 정도를 √로 표시해 주십시오.

번호	내용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직은 효율성을 향상시키기 위해 구성원이 갖고 있는 지식과 기술을 잘 활용한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직은 조직관리와 업무수행에 소요되는 비용을 절감하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3	지난 2년간 우리 조직의 생산성은 지속적으로 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	전체적으로 우리 조직의 직원들이 생	①	②	③	④	⑤

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

	산하는 직무의 질은 무척 높다.					
5	우리 조직은 직원들의 인사관리에 있어 공평하고 평등한 처우를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 조직의 구성원들은 조직 내에서 지위와 직급에 상관없이 모두 공정하게 대우 받는다.	①	②	③	④	⑤

Ⅴ. 다음 문항은 설문 분석에 필요한 조직규모 등 통계학적 사항에 관한 질문입니다. 귀하께서 해당되는 번호에 √로 표시해 주십시오.

1) 선생님의 성별은 어디에 해당하십니까?
①남( ) ②여( )

2) 선생님의 연령은 어디에 해당하십니까?
① 20대 ( ) ② 30대( ) ③ 40대 ( ) ④ 50대 이상 ( )

3) 선생님의 학력은 어디에 해당하십니까?
① 고졸 ( ) ②전문대졸 ( ) ③대졸 ( ) ④ 대학원 이상 ( )

4) 선생님의 현직 근무연수는 어디에 해당하십니까?
① 3년 미만 ② 4 ~6년 미만 ③ 6 ~8년 미만 ④ 8 ~10년 미만
⑤ 10년 이상

5) 선생님의 직급은 어디에 해당하십니까?
① 팀장 이상 관리자 ② 직원

6) 선생님께서 담당하시는 업무의 특성은 어느 부서에 가깝다고 보십니까?
① 영업(현업) 부서 ② 지원부서 ③ 기획부서

7) 선생님께서 근무하는 조직은 다음의 어디에 해당됩니까?
① 지방공사 ② 지방공단

바쁘신 가운데도 질문에 성실히 응답해 주셔서 대단히 고맙습니다. 선생님의 건승을 기원합니다.

Collection @ chosun