

지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계

- 경쟁가치모형의 적용 -

조 경 호*·김 정 필**

< 목 차 >

- I. 서 론
- II. 경쟁가치
- III. 가설의 설정모형
- IV. 연구의 설계
- V. 분석결과와 논의
- VI. 결 론

본 연구는 지방자치단체를 대상으로 Quinn 등에 의해 발전된 경쟁가치모형(Competing Values Approach: CVA)을 적용하여 지방자치단체의 조직효과성은 단체장의 리더십에 영향을 받고, 조직문화는 이들 간의 관계를 강화하며, 바람직한 리더십 유형과 조직문화 유형은 어떤 것인가를 실증적으로 분석한 것이다. 각 변수로는 경쟁가치모형에서 제시된 여덟 가지 조직효과성 기준(종속변수), 여덟 가지 리더십 유형(독립변수), 네 가지 조직문화 유형(조절변수)이 사용되었다. 분석결과 지방자치단체의 조직효과성을 높이기 위해서는 '유연지향 리더십'과 '균형추구 복합경쟁가치 리더십'의 발휘가 바람직하며, 실제로 조직문화가 리더십과 조직효과성간의 관계를 강화하는 요인이라는 것이 확인 되었으며, 지방자치단체의 조직효과성 제고를 위해서는 위계지향문화를 억제하고 혁신지향문화와 관계지향문화의 발달을 촉진시켜 '균형추구 복합경쟁가치 조직문화'가 발달 되도록 하여야 한다는 것이다.

□ 주제어: 경쟁가치모형, 리더십 유형, 조직효과성, 조직문화, 지방자치단체, Quinn

* 국민대학교 행정학과 교수

** 고려대학교 행정학과 박사과정

I. 서론

지금까지의 조직효과성에 관한 많은 연구는 주로 리더십 혹은 조직문화와 각각 분리되어 진행되었으며, 이러한 연구에서 단편적이고 이분법적인 기준을 적용하여 변수가 측정됨으로써 많은 비판을 받았다. 즉 조직효과성은 주로 조직몰입과 직무만족과 같은 단편적인 기준을 적용하였고, 리더십 또한 ‘구조주도(initiating structure)’와 ‘배려(consideration)’ 같은 1) 이분법적 분류를 많이 적용하였다.

한편 1980년대 이후 조직을 연구하는 사람들은 공식적인 제도나, 규칙, 권한체계, 그리고 합리적인 행동규범과 같은 정형적인 조직이론의 관점에서 탈피하여 조직구성원들의 행동을 이끌어 줄 수 있는 포괄적인 개념인 규범, 가치, 신념, 그리고 기본적인 가정을 포함하는 조직문화의 중요성을 인식하게 되었다.

그러나 기존의 연구들은 리더십과 조직효과성간의 관계, 조직문화와 조직효과성간의 관계 등의 논제로 분리하여 다루어 왔지 이 두 주제들을 동시에 다룬 연구는 많지 않으며, 주로 중앙정부조직을 대상으로 진행되었다. 따라서 지방자치단체를 대상으로 하여 리더십과 조직문화를 동시에 고려한 조직효과성 연구의 필요성이 제기되었다.

본 연구의 목적은 단편적이고 이분법적인 조직효과성기준과 리더십, 조직문화유형의 적용으로 인한 비판을 감안하여 Quinn(1981; 1983; 1985; 1988; 1991; 1996)의 경쟁가치모형(Competing Values Approach)에서²⁾ 제시되고 있는 여덟 가지 조직효과성, 여덟 가지 리더십 유형, 네 가지 조직문화 유형을 사용하여 지방자치단체의 조직효과성 제고를 위한 리더십의 영향요인을 밝히고, 조직문화가 리더십과 조직효과성간의 관계를 강화하고 있는지의 여부를 확인하며, 조직효과성 제고를 위한 바람직한 리더십유형과 조직문화유형은 어떤 것인지를 분석하는 것이다.

본 연구는 지방자치단체 중 기초자치단체에 한정하여 진행되었으며, 조직효과성은 행동적 특성, 관리적 특성, 재무적 특성 지표 등 다양한 측면에서 측정될 수 있으나 연구의 제반 여건을 고려하여 행동적 특성에 국한하여 측정되었다.

-
- 1) 구조주도는 과업 요구사항의 명확화, 정보제공, 과업의 구조화 등을 다루는 반면(Seltzer & Bass, 1990), 배려는 친근하고 지원적인 방법으로 행동하는 것, 부하직원에 대한 관심을 보이고 그들의 복지증진을 위한 방안을 모색하는 것 등을 말한다(Yukl, 2002: 50).
 - 2) 경쟁가치모형이란 용어는 경합가치모형이란 용어로 사용되기도 한다. 이 논문에서는 다수의 국내 문헌에서 사용하는 대로 경쟁가치모형으로 용어를 통일하여 쓰기로 한다.

II. 경쟁가치모형

1. 개요

Quinn 등에 의해 발전된 경쟁가치모형(Competing Values Approach: CVA)은 비영화적 경합게임(non zero-sum game)으로서의 조직효과성과 다차원적 가치 내재적 개념으로서의 조직효과성 두 가지 개념적 특징을 지닌다. 비영화적 경합게임으로서 Quinn의 모델은 어떤 조직이 효과적이라고 단정 지어 평가하기 힘들며 오히려 여러 가지 기준들 중에서 어떤 기준이 어떤 다른 기준들에 비해 상대적으로 더 효과적이고 덜 효과적이라고는 평가할 수 있다는 것이다. Quinn은 바로 이 점에 착안하여 조직의 효과성을 하나의 기준이 강성해지면 다른 하나의 기준이 미약해지는 영화적 게임(zero-sum game)으로 이해하면 안 된다고 주장한다. 다차원적 가치 내재적 개념으로서 Quinn의 모델에 따르면, 조직의 효과성은 조직이 추구하는 행위의 '바람직한'(desirable) 속성을 기초로 평가될 수 있는 것이지 '기대했던'(desired) 행위의 달성도를 의미하는 것이 아니란 점이 강조된다. 이와 같은 접근은 보편적으로 목표달성도로 이해되는 조직효과성 정의와는 차별적인 방식을 말한다. 조직의 효과성을 바람직한 조직의 상태 또는 속성이라 정의한다면 효과성은 결국 기대했던 효과뿐만 아니라 바람직한 것으로 발견하게 되는 모든 가능성을 내포하는 복합적 개념이 된다(조경호, 2000: 79-81).

애초 리더십과 조직효과성 간의 관계를 설명하기 위해 발전된 경쟁가치모형은 이후 조직문화와 조직효과성 간의 관계에 대한 연구로 진행되어, 지금은 조직효과성의 영향 요인을 연구하는데 보다 통합적이고 현대적인 접근방법을 제시하는 유용한 모델로 자리 잡고 있다(Quinn & Faerman, 1996).³⁾ 또한 Quinn의 CVA는 조직문화를 진단하는 도구로도 활용되고 있다(Quinn & Cameron, 1999; Rogers & Hildebrandt, 1993).

2. 모형의 유용성

우리는 조직이 구조적으로 유연하고 자유재량이 주어져야 효과적이라고 생각하지만 동시에 안정적이고 통제가 잘 되어야 한다고도 생각한다. 또한 조직구성원 개인이 조직효과성 향

3) 효과성 접근방법에는 내부과정적 접근방법, 목표달성 접근방법, 체제자원 접근방법과 같은 전통적인 방법과 이해관계자적 접근방법, 경쟁가치적 접근방법과 같은 현대적인 접근방법이 있다.

상에 중요하다고 동시에 개인보다 조직이 우선적이라고도 생각한다. 이처럼 경쟁가치모형은 실재하는 모든 조직에 있어서 이런 상충적인 가치와 속성이 상호 존재할 수 없다는 것을 강조하는 것이 아니라, 오히려 우리가 이런 기준, 가치, 가정들을 서로 반하는 것으로 생각하는 것이 문제라는 것을 강조하고 있다. 즉 우리는 이러한 개념들이 서로 배타적인 것이라 생각하는 경향이 있으며, 서로 양립할 수 없다고 가정한다. 더구나 우리는 하나의 가치를 평가할 때 상충되는 다른 가치들은 그 가치를 저하시키는 것으로 생각한다. 그러나 경쟁가치모형에서 서로 대립하는 네 가지 모형들은 동시에 효과적으로 작용할 수 있고 또 그렇게 되는 것이 바람직하다. 우리는 종종 맹목적으로 어느 특정 모형의 가치만을 추구한 나머지 다른 모형의 중요성을 간과하는 경향이 있다. 이는 우리의 선택과 잠재적 효과성을 저하시키는 결과를 초래한다.

네 개의 관리모형이 통합된 경쟁가치모형은 이러한 경향들을 시정하고 조직의 효과성을 증대시킬 수 있다는 측면에서 유용한 접근방법이라 할 수 있다. 네 개의 개별모형으로 통합된 경쟁가치모형은 서로 다른 전략, 심지어 완전히 반대되는 전략의 가치를 인정한다. 이 모형은 실제 조직에서 사람들이 직면하고 있는 복잡성(complexity)의 문제를 반영하고 있다. 이런 이유로 경쟁가치모형은 사고의 범위를 넓히고, 선택과 효과성을 증대시킬 수 있는 틀을 제공해 줄 수 있다 하겠다(Quinn et al., 2003: 14).

3. 경쟁가치모형의 조직효과성 기준

Quinn은 서로 경쟁적이고 모순적인 속성과 가치를 내포하고 있는 네 가지 조직효과성 모형을 제시하고 있다. 그러나 이 네 가지 모형은 상호 배타적인 것이 아니고 보완적이 되어야 하며, 조직효과성을 높이기 위해 리더는 서로 이중적이고 반대되는 것처럼 보이는 이러한 가치들을 동시에 수용하는 자세를 가져야 한다는 것을 강조하고 있다(Quinn, 1978).

이 모형은 첫째, 조직구조의 유연성(flexibility)을 강조하는 점으로부터 통제(control)를 강조하는 점까지 이어지는 Y축, 둘째, 조직의 발전을 추구하는 점으로부터 조직 내 개체의 발전을 추구하는 점까지 이어지는 X축, 셋째, 조직의 수단을 강조하는 점으로부터 조직의 목적을 강조하는 점까지 이어지는 Z축으로 구성되었다.

이들 세 가지 경쟁적 차원으로부터 네 개의 서로 상반된 속성과 가치를 가진 효과성 모형들이 도출되었는데, 첫째, 조직을 우선시 하며, 조직 구조적으로 안정성(stability)과 통제를 지향하는 합리적 목표모형(Rational Goal Model), 둘째, 조직 속의 개인을 중시하면서 조직구조의 유연성을 강조하는 인간관계모형(Human Relation Model), 셋째, 조직보다는

개인을 중요시 하면서 안정적 조직구조와 통제를 강화하는 내부과정모형(Internal Process Model), 넷째, 개인보다는 조직을 우선적으로 생각하면서 조직구조의 유연성을 지향하는 개방체제모형(Open System Model)이다(Quinn, 1988: 52-54).

1) 합리적 목표모형: 생산성, 목표달성

이 모형의 궁극적인 조직효과성 기준은 생산성(productivity)과 목표달성(accomplishment)이며, 수단(means)-목적(ends)의 가정은 목표 지향적 행위가 생산적인 결과를 가져온다는 것이다. 그래서 명확한 목표설정, 합리적인 분석, 열성적인 업무 등과 같은 과정이 지속적으로 강조된다. 이 모형에서의 조직풍토는 합리적 경제성을 중시하고, 모든 의사결정은 최종결과(bottom line)를 고려하여 이루어진다(Quinn, 1988: 53).

2) 인간관계모형: 참여 및 개방, 헌신 및 사기

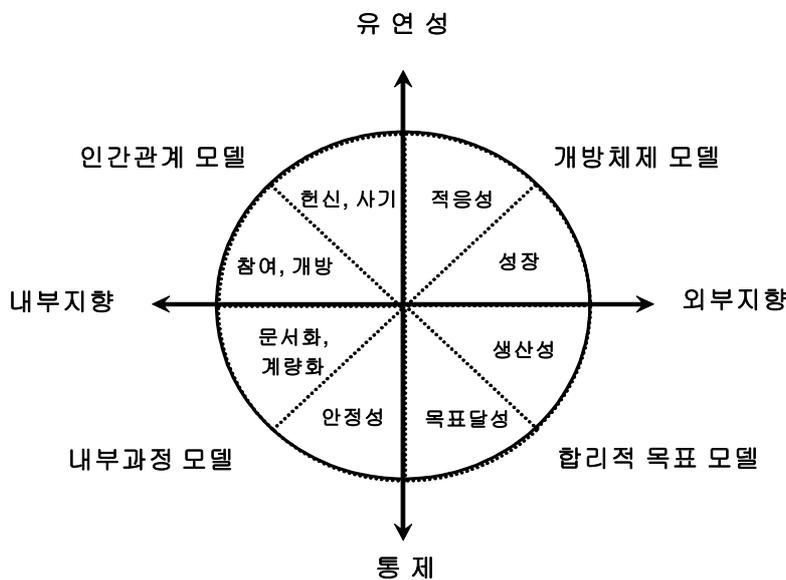
인간관계모형은 합리적 목표모형과 정반대되는 속성과 가치를 내포하고 있는 모형으로, 조직효과성의 기준은 참여(participation) 및 개방(openness), 몰입(commitment) 및 사기(morale)이며, 수단-목적의 가정은 개인에 대한 적극적인 관심과 배려를 통해 헌신을 유도할 수 있다는 것이다. 이 모형에서의 조직풍토는 팀 중심의 가족적 분위기를 중시하고, 의사결정은 조직구성원의 적극적인 참여를 통해 이루어진다(Quinn, 1988: 54).

3) 내부과정모형: 안정성, 계량화 및 문서화

이 모형의 조직효과성 기준은 안정성(stability)이다. 수단-목적의 가정은 관례화(routinization)가 안정성을 유지할 수 있다는 것이다. 이 모형에서의 조직풍토는 위계적(hierarchical), 모든 의사결정은 현존하는 규정(rules), 구조(structures), 관습(traditions)에 의존한다. 내부과정 모형과 합리적 목표모형은 상호 보완적인 모형이다(Quinn, 1988: 53).

4) 개방체제모형: 적응성, 성장

개방체제모형은 내부과정모형과 정반대되는 속성과 가치를 내포하고 있는 모형으로, 조직 효과성의 기준은 적응성(adaptability)과 외부지원을 통한 조직의 성장(growth)이다. 수단-목적의 가정은 지속적인 적응과 혁신이 외부자원을 획득하고 유지할 수 있게 한다는 것이다. 이 모형에서의 조직풍토는 창의적, 혁신 지향적이며, 관료적 행태를 지양하고 유연하고 개방적인 행태를 선호하며, 의사결정은 매우 신속하게 이루어진다(Quinn, 1988: 52-53).



Quinn, R. E. and S. Faerman and M. Thompson and M. McGrath. (2003: 12)

<그림 1> 경쟁가치모형의 조직효과성 기준

4. 경쟁가치모형의 리더십 유형

경쟁가치모형은 서로 다른 가치와 속성을 지닌 네 가지 모형의 다양성을 수용하여 하나의 모형으로 통합한 것이다. 이 모형은 각 모형별로 서로 다른 가치를 강조하는 여덟 가지 리더십 유형을 제시하고 있다(Quinn et al., 2003: 16-19).

1) 합리적 목표 모형: 목표달성 독려형, 생산 독려형 리더십

목표달성 독려형(director)은 달성해야 할 목표를 정확하게 알려주고, 또 그것을 달성하기 위해서는 어떤 방법으로 일을 해야 하는지를 구체적으로 지시하는 등 주도적 역할을 한다. 생산독려형(producer)은 일을 최우선으로 생각하며, 생산성을 높이는데 초점을 맞추어 조직구성원들의 동기를 유발하는데 적극 개입한다(Quinn et al., 2003: 16-17).

2) 인간관계 모형: 촉진자형, 후견인형 리더십

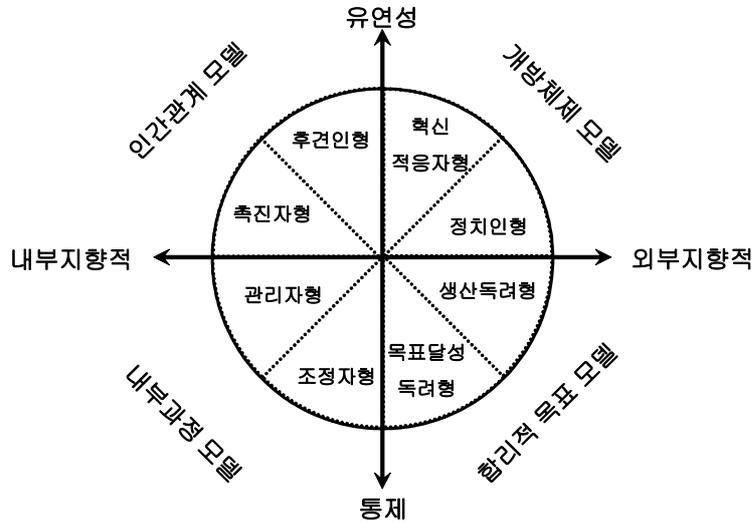
촉진자형(facilitator)은 본인에 대한 비난을 포함하여 어떤 것도 금기시 하지 않고 개방적인 태도를 유지하며, 조직구성원들의 참여를 유도하여 조직을 단결시키고, 팀워크를 향상시켜 조직 내의 갈등을 예방한다. 후견인형(mentor)은 사람을 가장 중요한 자산으로 생각하며, 조직구성원들에게 적극적인 관심과 세심한 배려를 보여 주며 사기를 고양시키고 자발적이고 헌신적인 태도를 유도한다. 이 유형들은 합리적 목표모형의 생산독려형과 목표달성 독려형 리더십 유형과 정반대되는 것이다(Quinn et al., 2003: 18).

3) 내부과정 모형: 관리자형, 조정자형 리더십

관리자형(monitor)은 조직 내에서 발생하는 모든 일을 확인하고, 세부내용을 검토하며, 매우 분석적이고 통제지향적인 유형이다. 이들의 특징은 데이터와 양식 취급, 정보검토 및 처리, 현장감독, 보고서 및 문서 검토에 매우 열성을 보이는 유형이다. 조정자형(coordinator)은 시스템 구조와 일의 흐름이 원활하게 유지되도록 신뢰와 믿음을 바탕으로 하부 조직을 조정하고, 협조시킨다(Quinn et al., 2003: 17).

4) 개방체제 모형: 혁신적응자형, 정치인형 리더십

혁신적응자형(innovator)은 변화하는 환경에 잘 적응하고 대처하며, 비전을 제시하고 이를 실현할 수 있는 방법을 찾을 줄 알며, 때로는 위험을 주저하지 않는다. 정치인형(broker)은 외부로부터 지원과 자원을 획득하여 조직의 성장을 추구하는 유형으로, 이미지와 외형을 매우 중시하고 정치적으로 기민하며, 설득력이 있으며, 영향력을 행사하는 방법을 아는 사람이다. 이 유형들은 내부과정모형의 조정자형과 관리자형 리더십과 정반대되는 것이다(Quinn et al., 2003: 18-19).



Quinn, R. E. and S. Faerman and M. Thompson and M. McGrath. (2003: 16)

<그림 2> 경쟁가치모형의 리더십 유형

5. 경쟁가치모형의 조직문화 유형

경쟁가치모형에서의 조직문화는 ‘변화 대 안정’과 ‘조직내부지향 대 외부지향’이라는 상충되는 가치를 중심축으로 각 모형별 네 가지 유형으로 분류되어 있다.

1) 합리적 목표모형: 과업지향문화

과업지향문화(market culture)는 안정적, 통제지향적 조직구조를 지향하고, 내부에 대한 관심보다 외부환경에 치중한다. 과업지향문화가 발달한 조직의 핵심가치는 생산성과 경쟁력이며, 이 문화가 발달한 조직에서의 리더는 생산성을 향상시키기 위해서 매우 열성적으로 부하들을 독려하며, 조직을 결속시키기 위해서 경쟁에서 승리할 것을 강조한다(Cameron & Quinn, 1999: 35-36).

2) 인간관계 모형: 관계지향문화

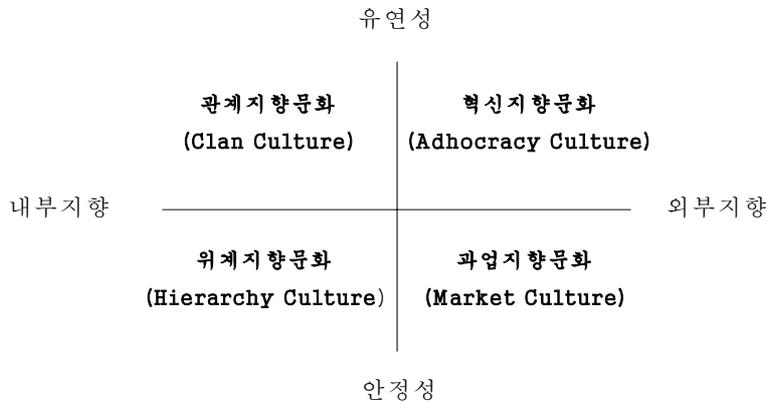
관계지향문화(clan culture)은 유연한 조직구조를 지향하고, 외부환경 보다 내부에 대한 관심에 더 주의를 기울인다. 관계문화가 발달한 조직에서는 개인의 발전, 팀워크, 조직구성원의 참여 등이 강조되며, 조직의 발전은 이러한 요소들에서 달성될 수 있으며, 리더의 주요 과업은 조직구성원들에게 권한을 위임하고, 이들의 참여와 헌신, 충성심을 촉진시키는 것이다. 관계지향문화는 과업지향문화와 정반대되는 문화유형으로 서로 다른 속성과 가치를 내포하고 있다(Cameron & Quinn, 1999: 36-38).

3) 내부과정 모형: 위계지향문화

위계지향문화(hierarchy culture)는 통제위주의 조직구조를 지향하고, 내부적 문제에 관심을 기울인다. 위계지향문화가 발달한 조직은 규정, 규제, 질서를 강조하고, 원만한 조직운영을 위해서는 통제와 조직내부의 효율성 증진 등이 강조된다. Weber의 관료제가 위계지향문화의 가장 이상적인 형태라고 할 수 있다(Cameron & Quinn, 1999: 33-34).

4) 개방체제 모형: 혁신지향문화

혁신지향문화(adhocracy culture)는 유연성 있는 조직구조를 지향하며, 내부적 문제보다는 외부적 문제에 더 많은 비중을 둔다. 이 문화가 발달한 조직은 변화의 물결에 적응성 있게 잘 반응하며, 혁신적이고 창의적인 생각으로 변화를 관리하며, 위험을 기꺼이 감수할 준비가 되어 있다. 혁신지향문화는 위계지향문화와 정반대되는 문화유형으로 서로 상반되는 가치와 속성을 가지고 있다(Cameron & Quinn, 1999: 38-40).



Cameron, K. S. and Robert E. Quinn. (1999: 45)

<그림 3> 경쟁가치모형의 조직문화 유형

Ⅲ. 가설의 설정

경쟁가치모형의 합리적 목표모형과 내부과정모형 내의 네 가지 리더십 유형(목표달성 독려형, 생산 독려형, 조정자형, 관리자형)은 안정성을 중요시 하므로 ‘안정지향 리더십’이라 할 수 있고, 인간관계 모형과 개방체제 모형 내의 네 가지 리더십 유형(후견인형, 촉진자형, 혁신적응자형, 정치인형)은 유연성을 중요하게 생각하므로 ‘유연지향 리더십’이라 할 수 있다.

최근에 진행된 연구결과에 의하면 유연지향 리더행동이 안정지향 리더행동에 비해 일반적으로 조직효과성을 높일 수 있는 것으로 밝혀졌다. ‘안정지향 리더’는 ‘구조주도’ 일변도의 전통적 관리원칙에 의존하여 변화하는 상황에 적응성 있게 대처하지 못할 뿐만 아니라, 조직 내의 갈등문제 해소, 조직구성원들의 화합과 조직몰입 등에 소홀함으로써 조직효과성을 증대시키지 못하는 것으로 나타났다(Denison et al., 1995). 반면 ‘유연지향 리더’는 조직의 변화에 잘 적응하고 조직구성원들에 대한 사려 깊은 배려 등을 통해서 사기를 높이고 갈등문제를 적극적으로 해결해줌으로써 조직의 효과성을 높일 수 있는 것으로 밝혀졌다. 이런 경향은 최근의 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 연구에서도 유사하게 나타났다. 즉 안정지향 리더십 유형과 맥을 같이 하는 거래적 리더십에 비해 유연지향 리더십 유형과 맥을 같이 하

는 변혁적 리더십이 전반적으로 높은 조직효과성을 보였다(이창원 외, 2003; 김호정, 2003; 김남현·이주호, 1997; Quinn & MaGrath, 1984). 이를 근거로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

<가설 1> 네 가지 유연지향 리더십 유형(혁신적응자형, 정치인형, 촉진자형, 후견인형) 중 세 가지 이상에서 높은 점수를 받을 경우 전반적인 조직효과성 측정에서도 높은 점수를 받을 것이다.

경쟁가치모형은 서로 상충하고 있는 네 개의 조직효과성모형을 통합한 것으로서, 특정 가치만을 맹목적으로 추구한 나머지 다른 가치의 중요성을 간과해서는 안 된다는 것을 강조한다. 조직효과성을 극대화하기 위해서는 서로 다른 가치와 속성을 균형 있게 수용하여야 한다. 즉 우리가 이 모형에서 제시되고 있는 여덟 가지 리더십 중 어느 특정 리더십만을 추구한다면 조직의 효과성을 높일 수 없으며, 변화하는 환경에 따라 균형을 추구하면서 여덟 가지 리더십을 복합적으로 발휘할⁴⁾ 때 조직효과성을 높일 수 있다.⁵⁾ 이를 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

<가설 2> 여덟 가지 경쟁가치 리더십유형 중 여섯 가지 이상에서 높은 점수를 받을 경우 전반적인 조직효과성 측정에서도 높은 점수를 받을 것이다.

경쟁가치 모형에 의하면 네 가지 모형별로 리더십 유형과 조직문화가 서로 적합관계를 이루고 있다. 즉 합리적 목표모형에서는 생산독려형, 목표달성형 리더십과 과업지향 문화가, 인간관계 모형에서는 촉진자형, 후견인형 리더십과 관계지향 문화가, 내부과정 모형에서는 관리자형, 조정자형 리더십과 위계지향 문화가, 개방체제 모형에서는 혁신적응자형, 정치인형 리더십과 혁신지향 문화가 적합관계이다.

리더의 행동이 조직의 효과성에 영향을 준다는 사실은 지금까지 진행된 많은 연구결과를 통해 이미 밝혀진 사실이다(이창원 외, 2003; 김호정, 2003; 김남현·이주호, 1997;

4) 이 후로 균형을 추구하면서 여덟 가지 경쟁가치 리더십을 복합적으로 발휘하는 리더십을 '균형 추구 복합경쟁가치 리더십'으로 정의하기로 한다.

5) 현재까지 균형추구 복합경쟁가치 리더십과 조직효과성에 관한 연구는 없다. 유사한 연구로 경쟁가치모형을 적용하여 조직문화와 조직효과성간의 관계를 연구한 박상언·김영조(1995)의 연구결과에 의하면 조직문화 유형 모두가 균형되게 반영되고 있는 '강한 균형문화'가 조직의 효과성을 극대화 할 수 있는 것으로 밝혀졌다.

Quinn & MaGrath; 1984). 또한 리더십과 조직문화간의 관계에 대한 일반적인 연구결과는 리더십과 조직문화가 적합관계에 있을 때 조직효과성을 높일 수 있다는 것이다(박상언·김영조, 1995; 김호정, 2003; 김근세·이근호, 2005; 김호정, 2004; Quinn & MaGrath, 1984).⁶⁾ 이 두 가지 연구결과를 조합해 본다면 만약 조직문화와 리더의 행동이 서로 적합성을 가지고 있다면 조직의 효과성은 더욱 증대할 것이라는 논리가 성립될 수 있을 것이다.

<가설 3> 과업지향문화는 생산독려형, 목표달성 독려형 리더십과 이와 짝지어진 조직 효과성 간의 관계를 강화시킬 것이다.

<가설 4> 관계지향문화는 촉진자형, 후견인형 리더십과 이와 짝지어진 조직효과성 간의 관계를 강화시킬 것이다.

<가설 5> 혁신지향문화는 혁신적응자형, 정치인형 리더십 유형과 이와 짝지어진 조직 효과성 간의 관계를 강화시킬 것이다.

경쟁가치모형에서 네 가지 조직문화 유형은 일견 양립불가능하고 배타적인 것으로 보인다. 그러나 경쟁가치모형을 이용하여 조직문화와 조직효과성 간의 관계를 분석한 연구자들은 같은 조직에서도 서로 다른 문화적 가치들이 공존하며, 네 가지 조직문화 유형간의 균형이 조직효과성에 바람직하다는 사실을 경험적으로 제시하고 있다(Parker & Bradley, 2000: 129). 이를 바탕으로 아래와 같은 가설이 도출 될 수 있다.

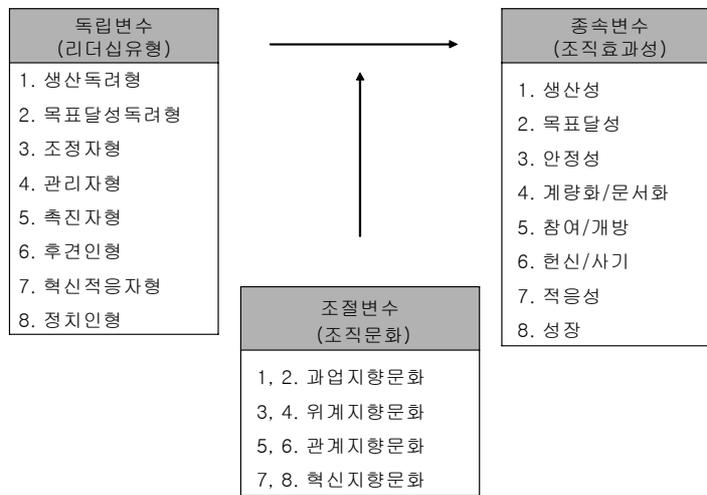
<가설 6> 네 가지 조직문화가 균형 있게 발달된 조직은 전반적으로 높은 조직효과성을 보일 것이다.

6) 이러한 연구결과에 의하면 위계지향문화는 억압적 분위기와 계층적 질서의 강조로 인하여 조직 구성원들로 하여금 근무의욕을 상실하게 하고, 조직에 대한 애착을 갖지 못하게 함으로써 조직 효과성을 높일 수 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 가설설정 단계에서 위계문화를 제외한 세 가지 문화의 조절효과만 가설로 설정하였다.

IV. 연구의 설계

1. 연구모형

본 연구를 진행하기 위한 연구모형은 아래 <그림 4>에서 보는 바와 같이 여덟 가지 경쟁가치 리더십유형을 독립변수로, 네 가지 경쟁가치 조직문화를 조절변수로, 여덟 가지 조직효과성기준을 종속변수로 설정하여 도식화 되었다.



<그림 4> 연구모형

2. 조사 및 분석 방법

전국 234개의 지방자치단체를 16개 지역으로 나누고, 이를 단순 확률추출로 난수표를 사용하여 무작위로 80개의 기초자치단체를 선정하였다. 설문조사는 전국 기초자치단체에 공통적으로 조직되어 있고, 국민생활과 밀접한 관계가 있는 10개 과를 선정한 후, 각 과에서 3명씩을 설문조사대상으로 하여 80개 기초자치단체에서 근무하고 있는 2,400명의 공무원에게

배부하여 1,209부를 회수하였다. 조사기간은 2005년 3월 15일부터 6월 30일까지였다. 리더십과 조직효과성 변수를 측정하기 위해서는 Quinn(1988)에 의해 개발된 경쟁가치설문(Competing Values Diagnostic Survey)을, 조직문화를 측정하기 위해서는 김호정(2002)의 ‘경쟁가치모형의 조직문화척도’를 사용하였다.⁷⁾ 문항들은 모두 Likert-type 5점 척도로 구성되었다. 자료 분석은 SPSS 12.0(ver.) 프로그램을 사용하였으며, 조사대상자들의 일반적 특성, 리더십 유형, 조직문화 및 조직효과성에 대한 전반적인 수준을 파악하기 위해 빈도분석 및 기술통계분석을 사용하였다. 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 파악하기 위해서는 다중회귀분석을, 복합적인 리더십 행동과 조직효과성 간의 관계와 리더십 유형과 조직문화 형성을 파악하기 위해서는 Fisher’s Exact Test를 적용한 교차분석을, 리더십행동이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 조직문화의 조절효과를 분석하기 위해서는 계층적 조절 회귀분석(Hierarchical Moderated Regression Analysis)을 사용하였다.

3. 요인분석

1) 리더십 유형

아래 <표 1>에서 보는 것처럼 전체 누적설명력이 83.1%로 높은 설명력을 보였으며, 각 요인의 적재치(factor loading)도 0.5이상을 보임으로써 척도 구성의 타당성이 유지될 수 있는 것으로 분석되었다.⁸⁾

7) 공무원들을 대상으로 한국행정문화연구에 대한 비판들을 보완할 수 있는 대안으로 경쟁가치모형을 상정하고, 이 모형을 이용하면 행정문화가 조직효과성에 미치는 영향을 논리적으로 설명할 수 있다는 결론을 얻었다.

8) Hair 등(1998)은 회전 요인분석의 요인 부하량이 0.4 이상이면 해당 측정항목은 구성개념을 측정하는데 단일 차원성을 확보하고 있는 것으로 보고 있다.

<표 1> 리더십 유형에 대한 요인분석 결과

문 항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8
문항6	<u>0.835</u>	0.284	0.074	0.138	0.088	0.136	-0.008	-0.034
문항15	<u>0.707</u>	0.370	0.257	0.106	0.044	0.134	0.153	0.053
문항5	0.142	<u>0.807</u>	0.306	0.339	0.115	0.178	0.017	0.086
문항11	0.244	<u>0.706</u>	0.246	0.158	0.162	0.078	0.066	-0.019
문항8	0.355	0.125	<u>0.718</u>	0.241	-0.011	0.224	0.158	0.083
문항14	0.337	0.317	<u>0.554</u>	0.186	0.063	0.216	-0.015	0.258
문항2	0.295	0.347	0.293	<u>0.749</u>	0.179	0.097	0.320	0.112
문항9	0.130	0.292	0.159	<u>0.500</u>	0.027	0.205	0.184	0.162
문항7	0.322	0.202	0.163	0.160	<u>0.783</u>	0.008	0.084	0.141
문항16	0.266	0.349	0.143	0.064	<u>0.719</u>	0.201	-0.010	0.109
문항1	0.310	0.199	0.361	0.061	0.160	<u>0.950</u>	0.256	-0.047
문항10	0.132	0.087	0.073	0.079	0.036	<u>0.575</u>	0.002	0.046
문항3	0.309	0.219	0.094	0.184	0.012	0.046	<u>0.790</u>	0.098
문항13	-0.019	0.200	0.329	0.106	0.397	0.188	<u>0.558</u>	0.092
문항4	0.044	0.122	0.154	0.055	0.019	0.067	0.141	<u>0.949</u>
문항12	0.030	0.075	0.165	0.055	0.059	0.085	0.145	<u>0.835</u>
아이겐값	2.632	2.365	2.061	1.434	1.295	1.216	1.202	1.100
설명력	16.449	14.783	12.884	8.960	8.096	7.597	7.515	6.875
누적설명력	16.449	31.233	44.117	53.076	61.173	68.770	76.285	83.160

2) 조직문화

아래 <표 2>에서 보는 것처럼 전체 누적설명력이 비교적 높았으며(65.55), 각 요인의 적재치(factor loading)도 0.5이상을 보임으로써 척도 구성의 타당성이 유지될 수 있는 것으로 분석되었다.

〈표 2〉 조직문화에 대한 요인분석 결과

문 항	요인1	요인2	요인3	요인4
문항12	<u>0.807</u>	0.166	0.120	0.075
문항13	<u>0.761</u>	0.147	0.203	0.062
문항6	<u>0.648</u>	0.284	-0.051	0.249
문항7	<u>0.574</u>	0.226	0.016	0.420
문항2	0.122	<u>0.865</u>	0.142	0.071
문항1	0.225	<u>0.819</u>	0.137	0.084
문항5	0.331	<u>0.594</u>	0.112	0.175
문항11	0.151	0.196	<u>0.808</u>	0.130
문항15	0.300	0.044	<u>0.767</u>	0.053
문항10	0.178	0.001	<u>0.717</u>	0.286
문항16	0.307	0.034	<u>0.676</u>	0.049
문항4	0.334	0.257	<u>0.620</u>	0.219
문항8	0.293	-0.012	0.079	<u>0.835</u>
문항9	0.140	0.145	0.213	<u>0.767</u>
문항14	-0.084	0.238	0.234	<u>0.673</u>
문항3	0.081	0.265	0.375	<u>0.567</u>
아이겐값	4.215	2.209	2.052	2.000
설명력	26.345	13.807	12.826	12.499
누적설명력	26.345	40.152	52.978	65.477

3) 조직효과성

아래 <표 3>에서 보는 것처럼 전체 누적설명력이 82.9%로 높은 설명력을 보였으며, 각 요인의 적재치(factor loading)도 0.5이상을 보임으로써 척도 구성의 타당성이 유지될 수 있는 것으로 분석되었다.

<표 3> 조직효과성에 대한 요인분석 결과

문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8
문항4	<u>0.823</u>	0.235	0.250	0.073	0.030	-0.023	0.101	-0.032
문항13	<u>0.771</u>	0.088	0.076	0.217	0.169	0.186	0.099	0.148
문항5	0.214	<u>0.752</u>	0.271	-0.063	0.263	-0.104	0.127	0.026
문항14	0.082	<u>0.698</u>	0.172	0.075	0.207	0.341	0.041	0.086
문항1	0.142	0.050	<u>0.678</u>	0.323	0.222	0.326	-0.014	0.113
문항6	0.072	0.209	<u>0.670</u>	0.312	0.154	0.151	0.209	0.130
문항3	0.194	0.028	0.302	<u>0.774</u>	0.290	0.213	0.073	0.051
문항9	0.352	0.311	-0.125	<u>0.680</u>	-0.008	0.098	0.261	0.089
문항2	0.340	0.097	0.204	0.150	<u>0.762</u>	0.122	0.039	0.174
문항10	0.324	0.153	0.018	0.349	<u>0.593</u>	0.318	0.348	-0.001
문항8	0.217	0.159	0.270	0.111	0.240	<u>0.787</u>	-0.032	0.137
문항15	0.550	0.069	0.071	0.164	0.103	<u>0.689</u>	0.119	0.093
문항11	0.269	0.306	0.234	0.238	0.130	0.238	<u>0.843</u>	0.022
문항16	0.187	0.198	0.166	0.116	0.164	0.116	<u>0.667</u>	0.142
문항7	0.146	0.140	0.104	0.005	0.117	0.089	0.054	<u>0.938</u>
문항12	0.124	0.064	0.109	0.112	0.051	0.119	0.053	<u>0.959</u>
아이겐값	4.109	1.443	1.418	1.379	1.361	1.275	1.206	1.071
설명력	25.679	9.018	8.862	8.621	8.504	7.967	7.539	6.697
누적설명력	25.679	34.697	43.559	52.180	60.684	68.651	76.190	82.887

4. 신뢰도 검증

신뢰도분석 결과, 모든 문항의 신뢰도계수가 0.5이상이며 일부 문항을 제외하고는 0.7이상을 보이고 있다. 따라서 본 연구에서 적용한 요인들의 문항의 내적 일관성인 신뢰도는 높은 것으로 볼 수 있으며, 본 분석에서 사용된 척도는 양호한 신뢰도를 유지하고 있다고 볼 수 있다.⁹⁾

9) 신뢰성을 측정하기 위한 방법으로는 일반적으로 Cronbach's alpha를 이용한 내적일관성 기법이 주로 이용되고 있다. Nunnally(1978)에 의하면 0.7이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단되고 탐색적 연구의 경우에는 0.5이상을 기준으로 활용할 것을 권고하고 있다.

<표 4> 신뢰도 검증 결과

요인	하부 요인	문항 수	Cronbach's α
리더십 유형	생산 독려형	2	0.663
	목표달성 독려형	2	0.714
	조정자형	2	0.751
	관리자형	2	0.633
	촉진자형	2	0.718
	후견인형	2	0.693
	정치인형	2	0.548
	혁신 적응자형	2	0.768
조직문화	관계지향 문화	3	0.780
	과업지향 문화	5	0.845
	혁신지향 문화	4	0.786
	위계지향 문화	4	0.689
조직 효과성	목표의 명료성	2	0.626
	생산성	2	0.752
	안정성	2	0.523
	계량화 및 문서화	2	0.534
	참여 및 개방	2	0.729
	단결 및 사기	2	0.659
	성장	2	0.760
	적응성	2	0.842

V. 분석결과와 논의

1. 기술적 분석

1) 조사대상자의 일반적 특성

본 조사에 응답한 공무원들의 일반적 특성을 파악해 본 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 표본 공무원들의 일반적 특성

변 수	구 분	빈도(명)	비율(%)
성 별	남자	918	75.9
	여자	291	24.1
연 령	30세 미만	62	5.1
	30~39세	459	38.0
	40~49세	589	48.7
	50세 이상	99	8.2
학 력	고졸 이하	210	17.4
	전문대졸	195	16.1
	대퇴	50	4.1
	대졸	700	57.9
	대학원졸	53	4.4
공직 근무연한	1년 미만	19	1.6
	1~5년	80	6.6
	6~10년	168	13.9
	11~20년	677	56.0
	20년 이상	834	21.8
현 부서 근무연한	1년 미만	310	25.6
	1~2년	478	39.6
	3~4년	237	19.6
직 급	7~9급(실무 담당관)	329	27.2
	6급(주무 담당관)	398	33.0
	5급(과장)	337	27.9
	4급(국장)	145	12.0
합 계		1,209	100%

2) 기술통계 분석

조사대상 지방자치단체별로 공무원들이 응답한 설문결과를 종합하여 독립변수(리더십 유형), 종속변수(조직효과성), 조절변수(조직문화)의 평균값, 편차, 중위수 등이 산출되었으며, 이는 앞으로 진행될 리더십 유형, 조직문화 및 조직효과성 간의 관계를 검정하기 위한 상관분석과 회귀분석에 사용되었다.

아래 <표 6>에서 보는 바와 같이 우리나라 자치단체장들은 대체로 혁신적응자형, 정치인

형, 생산독려형, 목표달성독려형 리더십에서 높게 평가되었고, 촉진자형, 후견인형, 조정자형, 관리자형 리더십 행태에서는 상대적으로 낮게 평가되었다. 이는 시·군·구청장들이 일선 행정의 내부적인 문제보다는 외부적 환경에 더 많은 관심을 기울이며, 조직구성원에 대한 인간적 배려와 관심에는 인색한 반면, 행정서비스 향상과 계획된 사업의 목표달성을 강하게 독려하는 것으로 확인되었다. 한편 이들은 공식화, 문서화, 규정화 등과 같은 전통적 관료행태를 보이고 있지는 않으며, 정치적으로 기민하게 반응하고 변화하는 환경에 유연성과 혁신적, 창의적 생각을 가지고 적응성 있게 대응하는 것으로 나타났다. 이처럼 이들이 내부지향적이기 보다 외부지향적인 리더행태를 보이는 것은 다음 선거에서 당선되기 위해서는 주민, 정당, 의회, 중앙정부 등을 의식하지 않을 수 없기 때문인 것으로 여겨진다. 또한 이들은 도시환경개선, 주민복지사업 등과 같이 자신이 내건 선거공약을 지키기 위해서 목표달성을 촉구하고 생산성을 독려하는 과업 지향적 행태를 보이고 있는 것으로 분석된다.

이 분석결과는 경쟁가치모형의 구조를 잘 설명해주고 있다. 즉 경쟁가치모형에 의하면 개방체제모형의 정치인형, 혁신적응자형은 내부과정모형의 관리자형과 조정자형과 정반대되는 리더십유형인데, 분석결과 정치인형, 혁신적응자형의 평균치가 가장 높았고 관리자형과 조정자의 값이 가장 낮았다. 아래 <표 7>의 조직효과성 변수의 측정에서도 동일한 결과가 나왔다.

<표 6> 리더십 변수의 기술통계 분석결과

리더십 유형	N	평균	표준편차	최소값	최대값
생산 독려형	80	3.73	0.41	2.84	3.84
목표달성 독려형	80	3.72	0.40	2.89	3.74
관리자형	80	3.38	0.43	2.82	4.02
조정자형	80	3.42	0.34	2.65	3.79
촉진자형	80	3.43	0.48	2.64	3.92
후견인형	80	3.43	0.42	2.56	4.12
정치인형	80	3.84	0.41	2.41	4.17
혁신 적응자형	80	3.74	0.34	2.63	4.06

<표 7> 조직효과성 변수의 기술통계 분석결과

조직 효과성	N	평 균	표준편차	중위수	최소값	최대값
생산성	80	3.61	0.44	4.0	2.42	3.84
목표달성	80	3.35	0.43	3.5	2.51	3.91
안정성	80	3.23	0.53	3.5	2.76	4.10
계량화 및 문서화	80	3.38	0.51	3.5	2.34	4.43
참여 및 개방	80	3.21	0.60	4.0	2.25	3.76
단결 및 사기	80	3.30	0.54	3.5	2.42	3.64
성장	80	3.52	0.42	4.0	2.53	3.96
적응성	80	3.59	0.45	4.0	2.42	3.95

한편, 아래 <표 8>에서 보는 바와 같이 우리나라 지방자치단체는 위계지향, 과업지향문화가 높고, 혁신지향, 관계지향 문화가 낮은 것으로 평가되었다. 이는 일선 지방행정조직은 여전히 공식화, 전문화, 상명하복, 비개인화 등 관료제의 특성을 탈피하지 못하고 있는 현실을 반영한 것으로 보이며, 조직구성원 개인보다는 조직을 우선하는 풍토로 인하여 관계지향문화보다 생산성과 목표달성을 강조하는 과업지향문화가 발달해 있는 것으로 여겨진다. 이 분석 결과도 역시 리더십 변수와 마찬가지로 경쟁가치구조를 잘 반영하고 있다. 즉 혁신지향문화 및 위계지향문화 그리고 관계지향문화 및 과업지향문화는 경쟁가치모형에서 서로 정반대되는 모형(개방체제모형과 내부과정모형)에 속해 있는데, 변수의 측정결과도 혁신지향문화가 가장 낮고, 위계지향문화가 가장 낮은 것으로 나타났다.

여기서 주목할 만한 것은 앞서 분석된 리더십유형 변수에서는 개방체제모형의 혁신적응자형, 정치인형 리더십의 평균값이 가장 높았으나, 조직문화 변수에서는 같은 모형내의 혁신지향문화가 가장 낮은 것으로 평가되었다. 이는 경쟁가치모형에서 같은 모형의 리더십과 조직문화는 서로 적합한 관계에 있다는 것을 부정하는 것이다. 이는 리더십 변수의 측정 대상과 관련된 문제로 보인다. 즉 본 연구에서는 리더십 변수를 지방자치단체장을 대상으로 측정하였는데, 지방자치단체조직의 문화는 최고관리자인 자치단체장보다 오히려 오래 동안 함께 공무원 생활을 해야 하며, 실질적으로 승진과 보직에 더 강한 영향을 미칠 수 있는 실장, 국장, 과장과 같은 중간관료의 영향 때문인 것으로 여겨진다.

〈표 8〉 조직문화 변수의 기술통계 분석결과

조직문화	N	평균	표준편차	중위수	최소값	최대값
관계지향 문화	80	3.12	0.43	3.000	2.44	4.52
과업지향 문화	80	3.59	0.34	3.412	2.56	4.21
혁신지향 문화	80	3.02	0.45	3.240	2.42	4.09
위계지향 문화	80	3.71	0.51	3.560	2.36	4.13

2. ‘유연지향 리더십유형’과 조직효과성의 관계 검정

네 가지 유연지향 리더십유형(혁신적응자형, 정치인형, 촉진자형, 후견인형)¹⁰⁾ 중 세 가지 이상에서 높은 점수를 받을 경우 조직효과성을 측정할 값도 전반적으로 높을 것이라는 <가설 1>을 검정하기 위해 교차분석을 실시하였다.

리더십 유형의 측정 기준은 평균 + (1/2 × 표준편차)이며,¹¹⁾ 측정값이 이보다 크면 ‘효과성이 높은 리더십’, 작으면 ‘효과성이 낮은 리더십’으로 정의하고, 전자에는 ‘1’이 부여되었고, 후자에는 ‘0’이 부여되었다. 조직효과성은 중위수를¹²⁾ 기준으로, 측정값이 중위수보다 높은 경우는 ‘높은 조직효과성’으로 작은 경우는 ‘낮은 조직효과성’으로 정의하고 전자에는 ‘1’이, 후자에는 ‘0’이 부여되었다.

아래 <표 9>와 같이 80개 조직 중 64개 조직에서 <가설 1>에 부합된 결과를 보임으로써 이 가설은 채택되었다. 이는 유연한 조직구조를 유지하고, 외부적 환경에 적응성 있게 대처

- 10) 합리적 목표모형과 내부과정모형의 네 가지 리더십유형(목표달성독려형, 생산독려형, 조정자형, 관리자형)은 안정성을 추구한다는 점에서 ‘안정지향 리더십’으로 정의하였고, 인간관계모형과 개방체제모형의 네 가지 리더십유형(혁신적응자형, 정치인형, 촉진자형, 후견인형)은 유연한 조직구조를 중시한다는 점에서 ‘유연지향 리더십유형’으로 정의하였다.
- 11) 본 연구에서 상위와 하위를 나누는 기준을 ‘평균+(1/2×표준편차)’로 설정한 이유는 다음과 같다. 기술통계 값을 기준으로 상위 혹은 하위 집단을 구분하는 방법은 크게 두 가지가 있다. 전체 응답자 중 상위 15%, 35% 등으로 연구자가 임의적인 기준을 적용하는 방법과 평균과 같은 중앙값을 기준으로 응답의 퍼짐정도(표준편차 혹은 분산)를 고려하여 통계적 기준을 정하는 방법이 있다. 전자의 경우, 자료의 구분 방법이 객관적이라고 할 수 없기 때문에 후자의 방법이 더 적절하다. 즉, ‘평균+표준편차’ 이상이란 전체 중 상위 16% 안에 포함되는 경우이고, ‘평균+(표준편차×2)’ 이상은 상위 5% 안에 포함되며, ‘평균+(1/2×표준편차)’ 이상은 약 상위 30% 안에 포함되는 경우이다. 따라서 전체 중 상위 30% 안에 포함될 경우에 일반적으로 ‘상위권’ 혹은 ‘높다’라고 할 수 있으므로 ‘평균+(1/2×표준편차)’라는 공식을 적용하였다.
- 12) 설문지를 통해 조직효과성을 측정할 결과 극단 값이 많아 평균이 아닌 중위수를 사용하였다.

하며, 리더 자신이 개방적인 태도를 유지하고 조직구성원들의 적극적인 참여를 유도하는 등 개개인에게 세심한 관심과 배려를 보이는 ‘유연지향 리더십’이 전반적으로 조직효과성을 높일 수 있다는 것을 의미한다.

<표 9> 유연지향 리더십유형과 조직효과성

유연지향 리더십유형 (촉진자형, 후견인형, 혁신적응자형, 정치인형)	전반적 조직효과성			계
	구 분	0	1	
0		33 78.6%	9 21.4%	42
1		7 18.4%	31 81.6%	38
계		40	40	80
	$\chi^2=20.947$	$p=0.000*$	$df=1$	

* $p<.05$

3. ‘균형추구 복합경쟁가치 리더십’과 조직효과성의 관계 검정

여덟 가지 경쟁가치 리더십유형 중 여섯 가지 이상에서 높은 점수를 받을 경우 전반적인 조직효과성 측정에서도 높은 점수를 얻을 것이라는 <가설 2>를 교차분석 한 결과 아래 <표 10>에서와 같이 80개 조직 중 75개 조직에서 <가설 2>와 부합된 결과를 보임으로써 이 가설은 채택되었다. 이는 특정 가치만을 맹목적으로 추구하기보다는 다양한 가치를 균형 있게 추구하는 ‘균형추구 복합경쟁가치 리더십유형’이¹³⁾ 전반적으로 조직효과성을 높일 수 있는 것으로 분석되었다.

<표 10> 균형추구 복합경쟁가치 리더십과 조직효과성

균형추구 복합경쟁가치 리더십유형	전반적인 조직효과성			계
	구 분	0	1	
0		45 95.7%	2 4.3%	47
1		3 9.1%	30 90.9%	33
계		48	32	80
	$\chi^2=30.318$	$p=0.000*$	$df=1$	

* $p<.05$

13) 특정한 리더십을 고집하지 않고 처해 있는 환경에 따라 여덟 가지 경쟁가치리더십을 균형을 추구하면서 복합적으로 발휘하는 리더십을 ‘균형추구 복합가치 리더십’으로 정의하였다.

4. 조직문화의 조직효과성 조절 검증

리더행동이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 조직문화의 조절효과에 관한 <가설 3~5>를 검증하기 위하여 계층적 조절 회귀분석(Hierarchical Moderated Regression Analysis)을 사용하였다. 계층적 조절 회귀분석은 전(前) 단계에 비해 새롭게 투입된 변수로 인한 F값의 증가분이 통계적으로 유의한가에 따라서 모형의 적합성을 파악하고, 각 하부 가설에서 설정한 독립변수와 종속변수의 B값의 변화를 파악하여 그 관계의 강화 정도를 판단하는 통계적 분석방법이다.

단계별 회귀모형을 구성하기 위하여 1단계는 독립변수를, 2단계는 독립변수와 조절변수를, 그리고 3단계로 독립변수X조절변수의 상호작용 항을 투입하였다. 즉 1단계 모형에서는 다중 회귀분석과 동일하게 리더십 유형을 독립변수로 투입하였으며, 2단계 모형에서는 조직문화를 조절변수로 투입하여 주 효과의 통계적 유의성을 검증하였고, 3단계에서는 리더십 유형과 조직문화의 곱을 투입하였다. 분석결과 이 <가설 3>과 <가설 4>는 채택되었으나 <가설 5>는 기각되었다.

1) 과업지향문화의 조직효과성 조절 검증

과업지향문화는 생산독려형, 목표달성독려형 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향의 정도를 강화할 것이라는 <가설 3>을 계층적 조절 회귀분석 한 결과, 이는 채택되었다. 즉 아래 <표 11, 12>에서 보는 바와 같이 과업지향문화가 생산독려형 리더십(B값의 증가: 0.248 → 1.012), 목표달성독려형 리더십(B값의 증가: 0.302 → 0.723)과 조직효과성간의 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 아울러 과업지향문화는 목표달성독려형 리더십보다 생산독려형 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 더욱 강하게 조절하는 것으로 분석되었다.

과업지향문화는 공무원 개인에 대한 배려와 관계에는 다소 소홀할 수 있으나, 주어진 일에 대한 목표달성과 가시적인 성과로 공무원의 능력을 평가하는 지방행정기관의 특성으로 인해 자발적이지는 않지만 강제적인 동기부여에 긍정적인 작용을 하고, 공무원 개인에게 성취감을 고취시켜 조직효과성을 향상시킬 수 있는 것으로 보인다.

<표 11> 과업지향문화의 생산독려형과 조직효과성의 관계 조절

	모형1		모형2		모형3	
	B	유의확률	B	유의확률	B	유의확률
생산독려형	0.248	0.000*	0.212	0.004*	1.012	0.001*
과업지향문화			0.432	0.001*	1.212	0.000*
생산독려형*과업지향문화					0.246	0.004*
Adjusted R ²	0.243		0.342		0.424	
F증가분	32.421		45.220		10.343	
유의확률	0.000*		0.000*		0.004*	

* p<.05

<표 12> 과업지향문화의 목표달성독려형과 조직효과성의 관계 조절

	모형1		모형2		모형3	
	B	유의확률	B	유의확률	B	유의확률
목표달성독려형	0.302	0.000*	0.255	0.003*	0.723	0.002*
과업지향문화			0.342	0.001*	0.453	0.003*
목표달성독려형*과업지향문화					0.253	0.014*
Adjusted R ²	0.232		0.356		0.476	
F증가분	43.543		52.132		11.984	
유의확률	0.000*		0.001*		0.003*	

* p<.05

2) 관계지향문화의 조직효과성 조절 검증

관계지향문화는 촉진자형, 후견인형 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향의 정도를 강화할 것이라는 <가설 4>를 계층적 조절 회귀분석 한 결과, 이는 채택되었다. 즉 아래 <표 13, 14>에서 보는 바와 같이 관계지향문화가 촉진자형 리더십(B값의 증가: 0.284 → 0.539), 후견인형 리더십(B값의 증가: 0.243 → 0.606)과 조직효과성간의 관계를 강화하는 것으로 나타났다.

관계지향문화는 자치단체장의 개방적인 태도와 공무원들의 적극적인 참여를 유도하여 조직 내의 의사소통을 활성화하고, 가족적인 인간관계와 공무원들의 사기진작은 일선 행정업무에 대한 긍정적 심리상태를 유발하여 지방자치단체조직의 효과성을 더욱 증대시킬 수 있는 것으로 보인다.

<표 13> 관계지향문화의 촉진자형 리더십유형과 조직효과성간의 관계 조절

	모형1		모형2		모형3	
	B	유의확률	B	유의확률	B	유의확률
촉진자형	0.284	0.000*	0.254	0.005*	0.539	0.003*
관계지향문화			0.453	0.000*	0.583	0.001*
촉진자형*관계지향문화					0.324	0.000*
Adjusted R ²	0.277		0.404		0.512	
F증가분	50.482		52.447		8.732	
유의확률	0.000*		0.000*		0.001*	

* p<.05

<표 14> 관계지향문화의 후견인형 리더십유형과 조직효과성간의 관계 조절

	모형1		모형2		모형3	
	B	유의확률	B	유의확률	B	유의확률
후견인형	0.243	0.000*	0.256	0.000*	0.606	0.006*
관계지향문화			0.323	0.000*	0.354	0.008*
후견인형*관계지향문화					0.287	0.021*
Adjusted R ²	0.284		0.403		0.474	
F증가분	52.383		62.038		8.857	
유의확률	0.000*		0.000*		0.014*	

* p<.05

3) 혁신지향문화의 조직효과성 조절 검증

혁신지향문화는 혁신적응자형, 정치인형 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향의 정도를 강화할 것이라는 <가설 6>을 계층적 조절 회귀분석 한 결과, 이는 기각되었다. 즉 아래 <표 15, 16>에서 보는 바와 같이 혁신지향문화가 혁신적응자형 리더십(B값의 감소: 0.432 → 0.228), 정치인형 리더십(B값의 감소: 0.372 → 0.359)과 조직효과성간의 관계를 설명하는데 유의미하지만 그 관계를 강화하는 데는 한계가 있었다.

이러한 결과는 지방행정조직이 공식화, 집권화가 강한 기계적 조직구조, 관행, 선례, 규칙에 집착하는 보신주의, 창의적이고 도전적인 사고와 방식을 거부하고 변화를 기피하는 무사안일주의 등의 특성을 지니고 있으므로 혁신지향문화가 역할을 할 수 없도록 가로막고 있기 때문인 것으로 분석된다(김호정, 2004: 56).¹⁴⁾

또한 B값의 변화를 볼 때 비록 혁신지향문화가 조직효과성간의 관계를 강화하는 데는 한

계가 있으나, 그 관계를 설명하는 데는 유의미한 것으로 보아 행정조직이 아닌 기업조직을 대상으로 분석하였다면 혁신지향문화가 조직효과성을 강화하는 것으로 나타났을 것으로 생각된다. 왜냐하면 공공조직에 비해 기업조직에서 혁신지향문화의 역할이 더욱 강하게 작용하기 때문이다(김호정, 2004).

<표 15> 혁신지향문화의 혁신적응자형 리더십유형과 조직효과성간의 관계 조절

	모형1		모형2		모형3	
	B	유의확률	B	유의확률	B	유의확률
혁신적응자형	0.432	0.000*	0.243	0.000*	0.228	0.0015*
혁신지향문화			0.342	0.000*	0.421	0.007*
혁신적응자형*혁신지향문화					0.212	0.012*
Adjusted R ²	0.265		0.366		0.435	
F증가분	41.382		45.234		12.383	
유의확률	0.000*		0.000*		0.004*	

* p<.05

<표 16> 혁신지향문화의 정치인형 리더십유형과 조직효과성간의 관계 조절

	모형1		모형2		모형3	
	B	유의확률	B	유의확률	B	유의확률
정치인형	0.372	0.000*	0.363	0.000*	0.359	0.005*
혁신지향문화			0.452	0.000*	0.411	0.012*
정치인형*혁신지향문화					0.321	0.021*
Adjusted R ²	0.284		0.412		0.506	
F증가분	43.848		52.393		8.823	
유의확률	0.000*		0.000*		0.003*	

* p<.05

- 14) 김호정(2004)의 연구와 다른 연구논문에서는 네 가지 경쟁가치문화를 합리문화, 위계문화, 집단문화, 발전문화로 분류하였는데, 이는 본 연구의 과업지향문화(market culture), 위계지향문화(hierarchy culture), 관계지향문화(clan culture), 혁신지향문화(adhocracy culture)와 일치하는 것이다. 본 연구에서는 원어의 의미를 최대한으로 살리기 위하여 다르게 표현하였다.

5. 균형추구 복합경쟁가치 조직문화와 조직효과성의 관계 검정

<가설 6>은 네 가지 조직문화가 균형 있게 발달된 조직의 효과성은 전반적으로 높을 것이라는 것이다. 이를 검정하기 위해 교차분석을 하였으며, 분석을 위해 조직문화를 측정된 값이 중위수보다 높은 경우를 균형 있게 발달된 조직문화로 정의하여 '1'이 부여되었고, 그 외의 경우는 '0'이 부여되었으며, 조직효과성 측정은 앞서와 동일한 방법이 적용되었다. 분석 결과 아래 <표 17>에서 보는 바와 같이 80개 조직 중 72개 조직에서 <가설 6>과 부합된 결과를 보임으로써, <가설 6>은 채택되었다.

한편 앞의 기술통계분석의 <표 8>에서 보는 바와 같이 우리나라 기초지방자치단체에서는 위계지향문화와 합리지향문화가 높고, 관계지향문화와 혁신지향문화는 낮은 것으로 분석되었다. 따라서 지방자치단체의 조직효과성을 제고하기 위해서는 위계지향문화를 억제하고 혁신지향문화와 관계지향문화를 촉진시키면서 '균형추구 복합경쟁가치 조직문화'¹⁵⁾ 발달되어야 할 것이다.

또한 <표 6>에서 보는 바와 같이 우리나라 기초지방자치단체장들의 리더행태는 혁신적응자형이 가장 높은 것으로 나타났으나, 조직문화는 반대로 위계지향문화가 더 높았다. 이는 지방자치단체장이 조직문화형성에 크게 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있으나, 기존의 많은 연구결과에 의하면 리더십이 조직문화에 영향을 미치는 것으로 분석되었음을 감안한다면 (Cameron & Quinn, 1999; 김호정, 2003, 김남현·이주호, 1997), 지방자치단체의 경우에는 지방자치단체장이 아닌 실·국·과장과 같은 중간관료들의 리더십이 조직문화 형성에 영향을 미치는 것으로 생각된다.

<표 17> 균형추구 복합경쟁가치 조직문화와 조직효과성

	전반적 조직효과성			계
	구분	0	1	
균형추구 복합경쟁가치 조직문화	0	38 92.7%	3 7.3%	41
	1	5 12.8%	34 87.2%	39
	계	43	37	80
		$\chi^2=27.593$	$p=0.000^*$	$df=1$

* $p<.05$

15) 본 연구에서는 네 가지 경쟁가치 조직문화 중 위계지향문화를 제외한 나머지 세 가지 문화 중 두 가지 이상의 문화가 발달되어 있는 경우를 '균형추구 복합경쟁가치 조직문화'로 정의하였다.

VI. 결 론

앞에서 언급한 바와 같이, 본 연구의 목적은 경쟁가치모형에서 제시되고 있는 여덟 가지 조직효과성 기준, 여덟 가지 리더십 유형, 네 가지 조직문화 유형을 사용하여 지방자치단체조직의 효과성 제고를 위한 리더십의 영향요인을 밝히고, 조직문화가 리더십과 조직효과성 간의 관계를 강화하며, 바람직한 리더십유형과 조직문화유형이 어떤 것인가를 분석하는 것이다.

연구를 수행한 결과 다음과 같은 몇 가지 주요한 결론을 도출하였다. 첫째, 지방자치단체조직의 효과성을 높이기 위해서는 ‘유연지향 리더십’과 ‘균형추구 복합경쟁가치 리더십’을 발휘하는 것이 바람직하다. 둘째, 조직문화가 지방자치단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향의 정도를 강화하는 것으로 밝혀졌다. 셋째, ‘균형추구 복합경쟁가치 조직문화’가 지방자치단체의 조직효과성을 높일 수 있는 바람직한 조직문화유형인 것으로 분석되었다.

이와 같은 연구결과가 함의하고 있는 바는 다음과 같다. 먼저 우리나라 지방자치단체장들의 리더행태는 대체로 혁신적응자형, 정치인형, 생산독려형, 목표달성형에서 높게 나타났고, 촉진자형, 후견인형, 조정자형, 관리자형에서 상대적으로 낮게 나타났다. 따라서 조직효과성을 제고할 수 있는 ‘유연지향 리더십’과 ‘균형추구 복합경쟁가치 리더십’을 발휘하기 위해서는 지방자치단체장들이 개인에 대한 세심한 관심과 배려를 통해 내부결속을 강화하고, 공무원들로 하여금 지방행정업무에 보다 개방적인 태도를 유지하고 적극적으로 참여할 수 있도록 유도해 나가야 할 것이다. 또한 지방자치단체장들이 외부환경에 대해서는 기민하게 대응하나 내부 행정환경에 대한 관심이 부족한 것은 구조적인 문제에 기인한 것으로 보인다. 즉 지방자치단체장들은 선거에 의해 선출되므로 공약이행과 재선을 의식하여 내부환경보다는 선거권자, 정당, 의회, 중앙정부 등과 같은 외부환경에 더 관심을 돌릴 수밖에 없다. 따라서 이러한 구조적 문제를 해결하기 위해서는 부단체장, 실장, 국장 및 과장들과 같은 중간관리자들의 역할을 증대시켜, 지방자치단체장들에게 결여된 조정자형, 관리자형 리더십 역할이 강화될 수 있는 방안이 강구되어야 할 것이다.

한편 우리나라 지방자치단체는 위계지향, 과업지향문화가 발달해 있고, 상대적으로 혁신지향, 관계지향문화가 낮은 것으로 나타났다. 따라서 조직효과성을 높일 수 있는 ‘균형추구 복합경쟁가치 조직문화’가 발달하기 위해서는 위계문화발달을 억제하고, 관계지향문화 발달을 촉진시켜야 할 것이다. 왜냐하면 경쟁가치모형에 의하면 위계지향문화와 혁신지향문화는 정반대되는 속성과 가치를 가지고 있으므로, 혁신지향문화를 촉진하게 되면 자연스럽게 위계지향문화는 억제될 수 있기 때문이다.

본 연구는 기초자치단체만을 연구의 대상으로 하였기 때문에 전체 지방자치단체를 대표할

수 있다고 볼 수 없다. 그리고 변수가 설문지를 통한 응답자의 인식도로 측정되었기 때문에 면담, 관찰, 실제 행정현장에서의 행정성과 측정 등을 통해 얻은 데이터보다 객관성이 떨어질 수 있다는 한계가 있다. 본 연구에서는 리더십 변수를 지방자치단체장으로 선정하여 연구가 진행되었으나, 지방자치단체와 같은 관료조직에서는 선거에 의해 선출되는 단체장보다 실·국·과장과 같은 중간계층의 전문 직업 관료들이 조직문화 형성에 더 큰 영향력을 발휘할 수 있다. 따라서 이들을 대상으로 한 후속 연구가 계속 이어진다면 더 좋은 결과를 얻을 수 있을 것으로 생각된다.

【참고문헌】

- 김근세 · 이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 『한국행정학보』, 39(3): 179-203.
- 김남현 · 이주호. (1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 관한 실증 연구. 『인사 · 조직연구』, 5(1): 193-238.
- 김병섭 · 박광국 · 조경호. (2000). 『조직의 이해와 관리』. 서울: 대영문화사.
- 김영조 · 박상언. (1998). 조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구. 『인사조직연구』, 6(2): 195-238.
- 김호정. (2002). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 『한국정책학회보』, 11(3): 219-238.
- _____. (2003). 조직문화, 리더십, 조직 효과성과의 관계: 부산광역시를 중심으로. 『한국행정학보』, 37(4).
- _____. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 『한국행정학보』, 38(3).
- 윤성식. (2003). 『정부개혁의 비전과 전략』. 서울: 열린 책들.
- 이창원 외. (2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교. 『한국행정학보』, 37(1): 19-36.
- 조경호. (2000). 『Robert E. Quinn의 조직효과성이 경합가치이론』. 오석홍 외 편. 『조직학의 주요이론』, 법문사: 78-86.
- 행정자치부. (2005). 『행정자치백서 2005』.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, L. T. Latham and W. C. Black. (1998). *Multivariate Date Analysis*, 5th ed. Prentice Hall.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill Book Company.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organizational Culture in the Public Sector: evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*. 132(2): 125-141.
- Cameron, K. S. and Robert E., Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Inc.
- Quinn, Robert E. and J. Rohrbaugh. (1981). Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, June, 1981.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Managing the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Quinn, R. E. & S. Faerman & M. Thompson & M. McGrath. (2003). *Becoming a Master Manager : A Competency Framework, 3rd(ed)*. New York: Wiley.
- Quin, Robert E. and M. R. McGrath. (1985). The Transformation of Organizational Cultures - A competing Value Approach, in Frost, Peter et al. (eds), *Organizational Culture*, 315-334. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- Rogers, P. S. and H. W. Hildebrandt. (1993). Competing Values Instruments for Analyzing Written and Spoken Management Messages. *Human Resources Management*, Spring.
- Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing the Competing Values Approach. *Public Productivity Review*, June.
- Seltzer, Joseph & Bass, Bernard M.(1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*. 16(4): 693-703.
- Yukl, Gary. (2002). *Leadership in Organizations(5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.