

# 업무환경, 인사제도, 조직관리 특성이 조직협력과 성과에 미치는 영향 : 조직협력의 매개효과를 중심으로

송윤애\* / 남승하\*\*

본 연구에서는 조직협력이 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 성과의 영향요인을 업무환경(자원제공적절성, 업무자율성), 인사제도(승진공정성, 경력개발적절성, 보수적절성), 조직관리(목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정) 차원으로 구분하여 조직협력과 성과와의 관계를 포괄적으로 분석하였다.

연구결과, 조직협력은 조직성과 및 개인성과에 직접적인 정(+)의 효과가 있음이 밝혀졌다. 또한 총 8개의 성과 영향요인과 조직협력 및 성과의 관계에 있어 경력개발적절성, 목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정 요인이 조직협력과 성과에 정(+)의 효과가 나타남을 검증하였다. 직접적 효과 외에도 자원제공적절성, 업무자율성, 승진공정성은 조직협력을 통해 성과에 영향을 주는 완전매개효과가 나타남을 밝혀냈다.

본 연구는 조직협력이 강조되는 시대적 상황에서 조직협력과 성과의 관계를 실증적으로 검증하였으며, 성과에 영향을 미치는 개별요인과 성과의 관계에 있어 조직협력의 작간접적 영향력을 포괄적으로 확인했다는 점에서 의미가 있다. 또한 효과적 조직관리 차원에서 조직 및 개인 성과 향상을 위해 실무적으로 조직 내 조직협력이 보다 원활히 이루어지도록 관리되어야 할 필요성을 시사한다.

주제어 \_ 조직협력, 조직성과, 개인성과, 업무환경, 인사제도, 조직관리

\* 숙명여자대학교 인력개발정책학 박사과정 수료(제1저자)

\*\* 숙명여자대학교 행정학과 교수(교신저자)

# A Study of Organizational management factors and performance

## : The mediating role of Organizational collaboration

Younae Song\* / Sung ha Nam\*\*

---

The purpose of this study is to investigate how organizational factors and collaboration, affect on organizational and work performance, especially highlights the role of organizational collaboration that affect on performances.

Based on the results from the Structural equation modeling(SEM) analysis, the significant affect on organizational and work performance was resulted by organizational factors and collaboration. Moreover it has been verified that organizational collaboration plays mediating role that supports to bring a good organizational and work performance.

Knowledge about this mediating effect provides a more complete understanding of how organizational factors relate to organizational performance and work performance. Therefore, the incorporation of the organizational collaboration construct in the context of linking organizational factors and performance provides a significant contribution to understanding public agency performance.

**Key words** \_ Organizational Collaboration, Organizational Performance, Work performance, Organizational management factors

---

\* Ph.D. Student, Human Resource Development Policy, Sookmyung Women's University(First Author)

\*\* Professor, Dept, of Public Administration, Sookmyung Women's University(Corresponding Author)

# I. 서론

P&G의 CEO 레플리는 “협력의 목적은 협력 활동 그 자체가 아니라 탁월한 성과를 얻는 것이다”라고 강조했다<sup>1)</sup>. 조직 내에서 이루어지는 협력은 조직구성원의 성과를 향상하는데 있어 중요한 역할을 한다. 조직관리에서 조직협력이 주목받게 된 배경은 행정 패러다임의 변화와도 관련이 있다. 1970년대 등장한 신공공관리(New Public Management, NPM)는 지나친 경쟁, 능률, 고객만족을 강조하여 오히려 조직 간 소통, 협조, 협업을 악화시켰다는 비판을 받게 되었고, 그 한계를 극복하기 위해 후기 신공공관리(Post-NPM)가 등장하게 된다(김윤권, 2014). 특히 조직협력은 신공공관리에 따른 한계를 극복하기 위한 대안으로 활용된 특징이 있으며, Ryan(2011)은 협력(Collaboration) 행동이 효율성과 지속성을 찾는 해결책을 제시한다고 하였다.

이렇듯 조직협력은 오랜기간 공공기관에서의 성과 개선의 잠재적 원천으로 인식되어 왔으며(Campbell, 2016), 조직관리 차원에서 성과향상을 위해 주목해야 할 핵심의제 중 하나임이 분명하다. 그럼에도 조직협력과 관련한 연구는 활발하게 이루어지지 않은 측면이 있다. 이는 조직효과성 및 조직성과를 둘러싼 관리적 요인들을 밝히기 위해 그간 진행된 다양한 연구(Rainey & Stenbauer, 1999; Brewer & Selden, 2000; Moynihan & Pandey, 2004)와 그 성과에도 불구하고, 실제 연구들은 매우 불균형적으로 이루어져 왔다는 비판과 맥락을 같이 한다. 대부분의 연구가 앞선 학자들이 도출한 성과요인(the determinants of performance)에 대한 논의를 실증적으로 검증하는 것에 초점을 두고 있기 때문이다.

실제 조직협력에 관한 연구는 국내·외 상당히 존재하지만 대부분의 연구는 협력이 발생하는 요인 내지 거버넌스에 대한 연구(Hudson et al., 1999; Kettl, 2006; Vangen & Huxham, 2012), 정책연구(김윤권, 2014; 박한준 외, 2016)가 주를 이루고 있다. 비록 국내에서 조직협력과 성과에 대한 일부 연구(정종원 외 2012, 남상위 외, 2014, 박현욱, 2020)가 수행되었지만 조직협력에 중점을 두기보다 성과의 일부 영향요인과의 관계를 바탕으로 분석되어 연구가 충분히 이루어져 왔다고 보기 어렵다. 이러한 차원에서 본 연구는 새로운 성과의 영향요인으로 떠오르는 조직협력, 특히 조직 내 협력에 대한 연구의 필요성에 주목하며, 협력의 개념을 구체화하고 조직협력과 성과의 관계에 초점을 두어 다음의 내용을 실증적으로 분석하고자 한다.

1) 조직내 협력, 과정보다 결과가 중요하다.(2014, 11월 19). LG Business insight.

첫째, 성과를 조직성과와 개인성으로 구분하고 조직협력과 성과와의 관계를 살펴보고자 한다. 둘째, 조직협력과 성과에 영향을 미치는 요인들을 업무환경, 인사제도, 조직관리 차원에서 식별하고자 한다. 셋째, 성과에 영향을 주는 개별 요인들과 성과간의 관계에서 조직협력의 영향력을 포괄적으로 검증하고자 한다.

본 연구는 총 8개의 성과 영향요인들이 조직성과 및 개인성으로 미치는 영향에 있어 조직협력이 매개하는 통합적 분석모형을 설정한다는 점에서 분석의 의의가 있을 것이다. 궁극적으로는 연구를 통해 성과향상 및 조직관리 차원에서 '조직협력'의 중요성에 대한 함의를 제공하고자 한다.

## II. 이론적 논의와 가설 설정

### 1. 조직협력과 성과

#### 1) 조직협력

조직에서의 협력은 혼자서 해결하기 어려운 다면적이고 복잡한 문제를 해결하고, 조직의 발전과 성과를 이끌어내기 위한 필수조건이다. 그러나 협력(Collaboration)에 대한 정의는 연구자마다 상이하여 다양한 개념이 사용되고 있다. O'Leary & Vij(2012)는 해당 용어에 대한 공통의 정의가 결여되어 있어 겉으로 보기에 “협력에 대한 101가지의 정의”가 있다고 하였으며, 최남희(2001)는 협력에 대한 연구의 어려움 중 하나는 다양한 정의와 유사 용어에 원인이 있다고 하며, 협력은 협조, 조정, 협업, 조직간 상호작용의 표현으로도 빈번하게 사용된다고 하였다. 국내·외 학자들의 협력에 대한 정의를 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 협력(Collaboration)의 정의

연구자	개념
Grey(1989)	공통 관심사에 대한 해답을 협상하는 상호 의존적 조직행위자들 사이의 프로세스
Huxham(1996)	상호 이익의 어떤 형태를 위해 다른 사람들과 협력하는 것
Agranoff & McGuire(2003)	단일 조직에 의해 해결되거나 쉽게 해결할 수 없는 문제를 해결하기 위해 다단계적 방식으로 추진하고 운영하는 과정을 설명하는 개념
Bardach(1998)	공적 가치를 증대시키기 위해 함께 일하는 두 개 이상 기관에 의한 공동 활동
O'Leary, Gerard & Bingham (2006)	공동의 목표달성을 위해 협력하고 다중 부문 관계에서 경계를 넘어 일하는 것

Miles, Miles & Snow(2005)	둘 이상의 당사자가 상호유익한 결과를 얻기 위해 서로 협력하는 프로세스
Whitford, Lee & Jung(2010)	구성원들이 전략, 지식, 자원 및 정보를 소통하고 공유함으로써 공동의 목표를 달성하기 위해 함께 일하는 것
최남희(2001)	2인 이상의 사람 또는 조직이 공동 목표를 달성하기 위해 협조적으로 노력하는 것

자료: O'Leary & Vij(2012), Whitford, Lee & Jung(2010)에서 재인용 및 보완

연구자들의 정의를 종합해보면 협력의 개념적 정의에는 주로 다수 행위자, 공동 목표(또는 목적), 상호적 관계 등의 구성요소가 포함된다. 특히 협력은 조직 내, 조직 간, 기관 간, 지자체 간, 민-관의 형태(박현욱, 2020; 김민정, 2019)로 발생하는데, 그 중에서도 조직 내 협력이 중요한 이유는 어느 조직이나 조직의 목표를 이행하기 위해 기능하고, 업무를 추진하는데 있어 유기적으로 밀접한 연계를 갖는 구성원 간 협력이 필요하기 때문이다. 조직 내 협력의 연구는 Whitford et al.(2010)가 대표적이며, 본 연구에서도 조직협력 형태를 조직 내 협력에 한정하여 살펴보고자 한다. 따라서 조직협력의 개념을 선행연구에 기초해 조직구성원들 사이에 존재하는 상호성(interdependence)을 근거로 조직목적을 달성하는 의미있는 과정으로 보고, ‘조직의 목적을 달성하기 위한 공동 이익적 상호작용’(정종원·남승하, 2012)으로 정의하고자 한다.

## 2) 성과

조직의 성과는 행정의 주된 관심사이지만, 특히 공공부문에서의 성과는 주관적이고 복잡하며 측정하기 어려운 사회적으로 구성된 현상(Au 1996; Anspach 1991)으로 알려져 있다. 이는 성과에 대한 정의가 성과평가 목적 및 기준에 의해 달라질 수 있기 때문이다(Behn, 2003; Matthews, 2011; Amirkhanyan, 2009). Etzioni(1975)는 조직성과의 개념을 ‘조직이 내건 목표의 달성 정도’ 즉 효과성 측면에서 정의하였으며, 이 개념은 전통적 관점의 정의인 동시에 오늘날까지 가장 명료하게 받아들여지는 개념이고, 이후 다양한 개념 정의의 근간이 되고 있다(김미정·이희선, 2016).

Rainey & Steinbauer(1999) 역시 조직성과를 조직의 행정적·운영적 기능의 효과에 관한 조직효과성의 측면에서 보았으며, 조직이 해야 할 일을 잘 하는지와 같은 조직 및 조직구성원의 임무 달성 여부를 통해 파악하였다. 하지만 조직성과는 모든 조직에 대해서 공통적으로 적용할 수 있는 기준이 없기 때문에(Brewer & Selden, 2000) 주로 주관적 인식에 기반을 둔 지표와 방법을 활용하여 정의하고 측정하기도 하는데(남승하, 2008), 이를 위해서 이해당사자와 기관운영자들을 대상으로 인식을 조사하여 활용하기도 한다(박정호·이도석, 2015).

한편 조직성과에 대한 방대한 연구에 비해 개인성과에 대한 연구들은 비교적 드물다. 개인성과는 주로 특정 직무를 담당하는 조직구성원에게 요구되는 공식적 역할의 결과이자, 직무기술서에서 요구하

는 명확한 직무활동을 의미한다(Bateman & Organ, 1983; Meyer & Allen, 1997; Smith, Organ & Near, 1983). 즉, 개인성과는 개인의 업무성과, 또는 직무성과의 개념으로 볼 수 있는데 이는 조직 구성원이 개별 단위직무의 목적 달성을 위한 과업활동의 효과성으로 정의할 수 있다(최규현·임준형, 2020).

### 3) 조직협력과 성과의 관계

조직협력에 대한 국내 연구추세를 살펴보면 주로 정부조직 차원의 협업(김운권, 2014), 공공기관 차원의 협업(박한준 외, 2016)과 같은 정부 주도 정책연구가 주를 이루어 왔다. 그 외에 조직협력의 발생조건(최남희, 2001), 공공부문의 협업 사례(이향수·이성훈, 2016) 관련 연구가 있었고, 보다 최근에 들어서는 조직협력과 성과, 성과의 영향요인과의 관계를 분석한 연구들이 이루어졌다. 정종원·남승하(2012)는 조직협력, 조직성과 및 조직 내 정치와 갈등의 인과관계를 포괄적 모형을 통해 분석하였으며, 조직협력이 조직성과에 직·간접적으로 긍정적 효과가 있음을 실증적으로 분석하였다. 남상위·강기두(2014)는 일반 기업을 대상으로 협력적 커뮤니케이션이 높아지면 관계몰입도와 조직간 관계성과(재무 성과)가 강화되는 것을 검증하였으며, 박현욱(2020)은 리더십과 조직성과의 관계에서 조직협력이 매개 효과가 있음을 연구하였다.

초기 성과 관련 연구를 진전시킨 Rainey & Steinbauer(1999)는 조직성과 영향요인에 대한 포괄적 프레임을 제안하며 외부 이해관계자, 자율성, 재정적·인적·기술적 자원(resources), 조직문화, 리더십, 조직목표, 직무설계, 인적자원개발, 전문성, 동기부여 등을 식별하였고, 여기에서 발전된 연구들이 국내에서도 다양하게 시도되었다. 그러나 전통적으로 고려되던 성과요인 외에 조직협력에 대한 관심이 증가하는 이유는 2000년대 이후 전세계적으로 등장한 Post-NPM 관점과 함께 협업, 소통, 협력에 관한 관심이 높아진 것과 무관하지 않은데, 실증적으로 조직협력이 조직의 비용절감, 높은품질과 학습기회, 중요한 성과 달성과 연관이 있기 때문이다(Linden, 2003). 다만 조직협력이 조직성과 및 조직효과성의 중요한 요인이며 연구의 필요성이 높음에도 불구하고 연구는 비교적 폭넓게 이루어지지 않은 측면이 있다. 연구의 양적인 부족 외에도 협력이 이루어지는 형태에 있어 조직협력의 연구는 비교적 조직간 협력에 집중되어왔다. 즉, 조직협력에 있어 협력의 주체가 개인임에도 불구하고 개인의 역할은 크게 축소되었으며, 대부분의 연구는 조직 네트워크에 초점을 맞추어져 왔다(Aram, Morgan, & Esbeck, 1971; Huxham, 1993; O'Leary & Vij, 2012). 이러한 차원에서 Whitford et al.(2010)는 개인 또는 조직 내 작업단위 사이의 협력에 초점을 맞추었으며, Scott(1998)의 연구를 바탕으로 조직협력이 발생하는 유형을 대인적 협력인 수직적 협력(상급, 하급의 지위를 갖는 사이)과 수평적 협력(동일 수준 지위를 갖는 사이), 작업 단위간 협력으로 구분하였다. 또한 조직협력에 대한 주요 척도를 의사결정에 대한 적

극적 참여, 개인과 작업 그룹 간의 원활한 의사소통 관행, 협력적 행동이나 활동으로 구체화하였고, 조직협력의 과정에서 조직 내 당사자 간의 지식 및 정보의 공동 공유가 반복적으로 발생하면 성과에 긍정적인 연관이 있음을 발견했다.

본 연구에서는 시대적 변화에 따라 새롭게 성과 영향요인으로 떠오르는 조직협력에 더욱 주목하고자 하며, 조직협력이 성과를 올리기 위한 핵심적 수단으로 강조되었다는 기존 연구(Whitford et al., 2010; 박현욱 2020)들의 연장선에서 조직협력을 성과의 영향요인으로 주요하게 설정하는 한편, 기존 성과 영향요인과 성과의 관계에서 조직협력의 영향력을 포괄적으로 검증하고자 한다.

이를 위해 다음 장에서 조직협력과 성과 영향요인에 대한 이론적 배경을 살펴보고자 한다.

## 2. 조직협력과 성과의 영향요인

조직협력을 직접적인 종속변수로 하여 조직협력의 영향요인을 검증한 연구는 드물지만, 조직협력을 통해 성과를 달성할 수 있다는 측면과 조직협력과 성과의 관계에 대한 기존 선행연구(Whitford et al., 2010; 정종원·남승하, 2012; 남상위·강기두, 2014; 박현욱 2020)를 고려할 때 성과의 영향요인 또한 조직협력의 영향요인이 될 수 있을 것이고 조직협력은 성과에 긍정적으로 작용할 것이라는 가정을 토대로 다음의 가설을 설정할 수 있다.

*가설 1-1. 조직협력은 조직성과에 정(+)*의 영향을 미친다.

*가설 1-2. 조직협력은 개인성과에 정(+)*의 영향을 미친다.

### 2.1 업무환경

#### 1) 자원제공의 적절성

자원기반관점(RBV, Resource-based view)은 전략 관리 분야에서 가장 널리 받아들여지는 이론적 관점 중 하나이다(Priem and Butler, 2001; Rouse and Daellenbach, 2002). 이와 관련하여 Porter(1997)는 높은 수준의 기업 성과를 나타내는 환경조건을 설명하려고 시도했으며, 기업이 경쟁환경을 분석하고 전략을 선택한 다음 전략을 구현하는데 필요한 자원을 확보해야 한다고 제안했다. 기업 자원에는 기업이 효율성과 효과를 개선하는 전략을 구상하고 구현할 수 있도록 지원하는 모든 자산, 역량, 조직 프로세스, 기업 속성, 정보, 지식 등이 포함된다(Daft, 1983).

Barney(1991)에 따르면 기업의 자원은 물리적 자본 자원(physical capital resources), 인적 자본 자

원(human capital resources), 조직 자본 자원(organizational capital resources)의 세 가지 범주로 분류할 수 있다. 물리적 자본 자원의 개념은 기업에서 사용되는 물리적 기술, 공장 및 장비, 지리적 위치, 원자재에 대한 접근이 포함되며, 인적 자본 자원에는 회사의 개별 관리자와 근로자에 대한 교육, 경험, 판단, 지능, 관계 및 통찰력이 포함된다. 또한 조직 자본 자원에는 회사의 공식 보고 구조, 공식 및 비공식 계획, 통제, 조정 시스템, 회사 내 그룹 간, 회사와 환경에 있는 그룹 간의 비공식 관계가 포함된다.

한편, Newbert(2007)는 핵심역량과 자원 등은 기업에 경쟁력을 제공할 수 있다는 측면에서 자원기반관점에 대한 경험적 연구를 수행하였고, 연구대상이 되었던 55개 논문에서 총 549개의 개별검증 중 292개(53%)의 결과가 지지됨을 발견했다. 특히 기업의 인적자본과 다양화 전략 간 상호작용이 성과에 미치는 영향에 있어, Powell와 Dent-Micallef(1997)에 따르면 두 개의 기업 자원(인적자원과 비즈니스 자원)과 다양한 성과 측정 사이의 관계에 대한 8가지 검증 중 50%가 지지되었음을 알 수 있다. 따라서, 조직이 제공하는 자원의 적절성이 조직협력과 성과에 미치는 영향은 긍정적으로 작용할 것이라고 할 수 있다.

## 2) 업무자율성

자율성은 업무수행에 있어 조직구성원이 수행과정 및 방법 등을 결정할 때 부여되는 자유와 독립성, 재량권 정도를 나타낸다(Hackman & Oldham, 1976). 업무자율성이 높아지는 것은 조직구성원들 사이에서 다양한 정보가 공유되는 것을 유도하고, 이는 구성원들이 책임의식을 갖고 조직에 헌신적 노력을 하게 하는 역할을 수행한다(Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005). Loher, et al.(1985)는 직무특성모델의 요인들이 조직효과성 중 하나인 직무만족에 미치는 영향에 대하여 메타분석을 시행하였고, 그 결과 업무자율성과 직무만족이 큰 관련이 있음을 검증하였다. 그 외에도 업무자율성의 중요성과 성과와의 상관관계를 분석한 연구들이 있다(Breaugh & Becker, 1987; Flynn & Tannenbaum 1993). 최근 국내 연구 중 양다현·조윤직(2019)은 업무자율성이 목표명확성과 상호작용하여 업무몰입 등에 유의한 영향을 주는 것을 검증하기도 하였다. 이러한 논의를 고려하여 업무자율성은 일반적으로 조직협력과 성과에 긍정적인 작용을 할 것으로 기대할 수 있다.

*가설 2. 업무환경의 각 하위 변수(자원제공 적절성, 업무자율성)는 조직협력에 정(+의 영향을 미친다.*

*가설 3-1. 업무환경의 각 하위 변수(자원제공 적절성, 업무자율성)는 조직성과에 정(+의 영향을 미친다.*

*가설 3-2. 업무환경의 각 하위 변수(자원제공 적절성, 업무자율성)는 개인성과에 정(+의 영향을 미친다.*

## 2.2 인사제도

### 1) 승진공정성

일반적으로 승진(promotion)은 현재 담당하는 직무보다 책임 및 권한이 한층 높은 상위직위로의 이동을 말하며, 특히 공공부문에 있어서는 하위직급의 재직 공무원이 상위직급에 임용하는 것을 뜻한다(하재룡 외, 2012; 전성훈·구찬동, 2013). 우리나라는 「공무원임용령」 제4장 승진임용에 따라 공무원의 승진소요 최저연수 및 임용의 제한사항, 특별승진임용, 근속승진임용 등을 구체적으로 규정하고 있다.

인사제도에서 특히 재직자의 승진이 중요한 것은, 조직구성원들에게 만족감 내지 동기를 부여하는 중요한 계기가 될 수 있기 때문이다(박천오, 2012). 특히 승진공정성은 직무만족 및 조직몰입, 신뢰, 성과 등에 영향을 미치므로(Alexander & Runderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989), 승진이 불공정성을 갖게 된다면 공무원들의 불신 및 불만이 높아져 심각한 부작용이 나타날 수 있다(박천오, 2012). 승진을 포함한 공정성에 대한 지각이 직무만족과 같은 조직효과성 측면에 미치는 영향에 대한 실증적 연구를 한 살펴보면 승진공정성의 지각이 높을수록 직무만족이 높아지는 결과가 나타났다(김희규, 2013; 김영수, 2014; 최아령 외, 2015, 유수동 외, 2017).

### 2) 경력개발 적절성

우리나라는 「공무원임용령」 제6장 보직관리 및 인사교류에 따라 공무원들의 보직관리 및 전보, 인사교류에 관해 정하고 있다. 특히 법 제48조(행정기관 상호간의 인사교류)를 통해 인력의 균형있는 배치와 효율적 활용, 행정기관 상호간 협조체제 증진 등을 목적으로 행정기관 상호 간 또는 업무의 성격이 유사한 전문 직무별로 인사교류의 활성화를 할 수 있도록 규정하고 있다. 경력개발의 적절성이 공무원의 역량, 전문성 등에 미치는 영향을 분석한 선행연구에 따르면 적절한 전환배치는 공무원의 역량, 전문성, 성과 등에 긍정적 영향을 미칠 수 있으나, 빈번하고 부적합한 배치전환은 반대로 부정적 영향을 미칠 수 있다고 제시하여 적절한 순환배치를 통한 경력개발의 중요함을 강조하고 있다(김중양, 2001; 정성수 외, 2010; 구주영, 2019).

### 3) 보상적절성

보상은 모든 종류의 금전적 보상과 명백한 서비스, 고용관계에 의하여 종업원으로서 받는 복리후생을 의미한다(Milkovich et al, 1996). Kerr(1988)는 보상을 금전적 보상, 특권에 의한 보상, 직무내용에 의한 보상, 위 세 가지의 복합적 보상으로 분류하였으며, 그 중 금전적 보상은 가장 보편적 형태의 보상으로 임금, 보너스, 여러 복리후생이 포함된다고 하였다. 이러한 보상은 조직에의 참여와 조직성과

의 수행이라는 두 가지 기능을 수행한다(Katz, 1964).

박경식(2000)은 기업의 구성원들이 금전적 보상을 중요하게 여기며, 금전적 보상이 어느 정도 충족될 경우 직무몰입이 높아짐을 증명하였다. 또한 박천오 외(2004)에 따르면 적정수준의 보수가 물질적 만족 및 자긍심을 높여 생산성을 높게 한다고 하였으며, 이희태(2009)는 보수가 공무원들의 사기와 근무행태에 많은 영향을 미치며 특히 정부의 생산성에도 큰 영향을 미치므로 보수만족도를 제고해야 할 필요성을 언급하였다. 반면 구주영(2019)은 기존 선행연구와 다르게 공무원의 보상 및 보수가 업무수행역량 및 업무성과에 미치는 영향에 있어 부(-)의 관계가 있음을 제시하며 추가연구의 필요성을 나타내기도 하였다.

*가설 4. 인사제도의 각 하위 변수(승진공정성, 경력개발적절성, 보상적절성)는 조직협력에 정(+)  
의 영향을 미친다.*

*가설 5-1. 인사제도의 각 하위 변수(승진공정성, 경력개발적절성, 보상적절성)는 조직성과에 정(+)  
의 영향을 미친다.*

*가설 5-2. 인사제도의 각 하위 변수(승진공정성, 경력개발적절성, 보상적절성)는 개인성과에 정(+)  
의 영향을 미친다.*

## 2.3 조직관리

### 1) 목표명확성

조직목표의 명확성(Clarity of organizational goals), 즉 명확한 목표와 사명을 가진 조직은 더 나은 성과를 낼 가능성이 높으며(Rainey & Steinbauer 1999), 특히 공공기관에서 목표가 모호한 것은 조직의 성과를 저해하는 요인이다(Meier 2000; Rainey, Pandey, Bozeman 1955). Moynihan와 Pandey(2005)는 명확한 목표를 가진 조직이 성과를 향상시키는 것을 검증하기도 하였다.

목표명확성은 목표모호성과 반대되는 개념으로 조직구성원에게 목표를 달성하기 위한 행위가 무엇인지를 알려줌으로써 집중력과 성과를 향상시키는데 도움을 준다(Steers & Porter, 1974). 또한, 조직구성원들 본인이 속해있는 조직의 목표가 무엇인지 설명할 수 있게 하고 모든 구성원들의 의견이 하나로 통일되는 정도라고 말할 수 있다(박정호, 2018). 이러한 점을 기반으로 Steers & Porter(1974)는 목표의 명확함이 구성원들이 목표를 위해 해야하는 탐색 과정을 줄여주고 집중력을 향상시킴으로써 성과를 향상시키는 긍정적인 결과를 가져온다고 주장하였다. 한편, 공공조직은 공공조직의 목표는 ‘공익’의 개념이 모호하기 때문에 민간조직에 비해 명확하지 않은 측면이 있으며, 개인의 역량이 높을 경우 명확하지 않은 목표에서도 성과저하가 나타나지 않기도 한다(양다연·조윤직, 2019). 그럼에도 조직의 다양

성, 목표모호성, 목표 간의 상충에 기인한 목표 불명확함은 조직성과를 저해하는 원인이 된다(Rainey, 1983; Meier, 1993). 따라서 명확한 목표를 가진 조직이 성과를 올리기 쉽고, 조직구성원의 성과향상에 대한 동기부여가 강화되므로(Wright, 2001), 목표명확성은 조직구성원들의 업무태도 및 조직성과에 영향을 미치는 핵심요인이라 할 수 있다(Pandey & Garnett 2006).

## 2) 위계적 조직문화

조직문화는 현대 경영 담론에서 가장 많이 사용되는 용어 중 하나로, 다양한 선행연구가 이루어져 왔다. Schein(1985)은 조직문화가 집단이 외부 적응과 내부 통합의 문제에 대처하기 위해 학습을 통해 발명하고, 발견하고 또는 발전시킨 기본적 가정(basic assumption)의 패턴(pattern)이라고 정의했으며, Hennessey(1998)는 조직문화가 시간 경과에 따라 진화하고 조직을 하나로 묶는 접착제로서의 기능을 하는 믿음, 상징, 의식, 신화를 포함한다고 하였고, Rainey & Steinbauer(1999)는 조직문화가 적절한 행동과 행동에 대한 공유된 가치와 믿음을 포함하여 ‘조직에서 공유된 의미의 패턴’을 뜻한다고 하였다. 연구자들의 정의를 종합하면 조직문화는 조직구성원들이 공유하는 공통된 가치, 신념 등을 포함한 개념으로 조직구성원에게 직·간접적인 영향을 준다고 할 수 있다. 경쟁적 가치모델을 만든 Quinn & Rohrbaugh(1981)는 조직문화의 유형을 4가지로 구분하였는데, 그 중 위계적 조직문화는 사람들을 통제하고 정보와 의사소통을 관리하며 조직의 안정성을 확보하는데 초점을 맞추고 있다. 본 연구의 연구 대상인 공무원은 명령과 규칙, 통제를 특징으로 업무가 이루어지는 대표적 관료제 조직으로, 기존 연구(김호정, 2002; 김근세·이경호, 2005)들은 공공기관 조직구성원의 위계적 조직문화에 대한 인식이 강하게 나타남을 발견했다.

위계적 조직문화와 성과와의 관계에서 기존 다수의 선행연구들(김영조, 2000; 이수창·이환범, 2006; 신동빈 외, 2020)이 부(-)의 영향이 있다는 결과와 상반되게, 이정주(2005)는 지방공기업을 대상으로 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 연구에서 위계적 조직문화가 조직유효성에 유의미한 영향을 미친다는 것을 검증하였으며, 신황용·이희선(2013)은 조직문화와 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동의 구조적 관계에서 위계적 조직문화가 조직몰입에 정(+)의 효과를 미친다고 검증하였다. 또한 장지원·진종순(2006)의 중앙정부부처 공무원을 대상으로 한 연구에서 위계문화 수준이 한 단계 높아질 때 공무원의 혁신성향이 높아진다는 연구결과가 나타났다. 이를 살펴볼 때 본 연구에서도 위계적 조직문화가 조직협력과 성과에 긍정적으로 작용할 수 있다고 볼 수 있다.

## 3) 분권화된 의사결정

조직의 의사결정은 정책 및 경영의 결정과정 단계에 참여하는 것을 의미한다(Ramsdell, 1994). 또한

조직에서의 의사결정문제는 의사결정이 일어나는 위치의 문제이자 조직의 통제형태와 직결된다(이나경·황순택 2010). 일반적으로는 조직에서 의사결정권한이 집중화되어 있을수록 조직성과에 부정적 영향을 미치게 되며, 조직구성원에게 의사결정권한이 적절하게 있을 때 높은 성과를 달성하기 쉽게 된다(Osborne & Gaebler, 1992; 남승하 2008).

의사결정에 관한 선행연구를 살펴보면 이나경·황순택(2010)의 연구에서는 기업의 의사결정구조와 일몰입, 업무성과, 이직의도 관계를 살펴보았으며, 조직구성원의 의사결정 참여가 일몰입 및 업무성과와 정(+)의 영향이 있음을 분석하였다. 박준철·홍순복(2007)은 세무공무원을 대상으로 의사결정참여가 조직몰입 및 직무생산성에 미치는 영향을 분석하였으며, 의사결정참여는 조직몰입을 매개하여 직무생산성에 긍정적 영향이 있었다. 따라서 분권화된 의사결정은 조직협력과 성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

*가설 6. 조직관리의 각 하위 변수(목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정)는 조직협력에 정(+)의 영향을 미친다.*

*가설 7-1. 조직관리의 각 하위 변수(목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정)는 조직성과에 정(+)의 영향을 미친다.*

*가설 7-2. 조직관리의 각 하위 변수(목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정)는 개인성과에 정(+)의 영향을 미친다.*

마지막으로 연구변인들의 관계를 통합적으로 분석하고자 하며, 업무환경, 인사제도, 조직관리의 특성이 성과에 미치는 영향에 있어 조직협력의 매개효과에 대한 가설을 설정하였다.

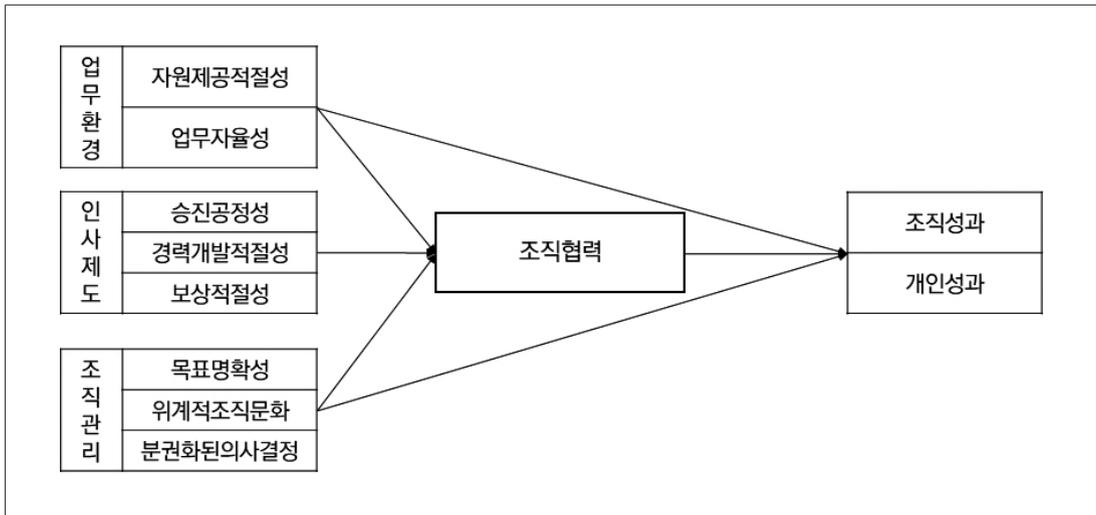
*가설 8. 조직협력은 업무환경, 인사제도, 조직관리가 성과에 미치는 영향과의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.*

### III. 연구설계

#### 1. 연구모형

본 연구에서 살펴보고자 하는 조직협력과 성과와 이들의 영향요인인 업무환경(자원제공적절성, 업무자율성), 인사제도(승진공정성, 경력개발적절성, 보상적절성), 조직관리(목표명확성, 위계적조직문화, 분권화된 의사결정)의 관계에 대한 모형을 도식화하면 다음 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



#### 2. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 한국행정연구원에서 2020년 시행한 4차 공직생활실태조사의 데이터를 활용하였다<sup>2)</sup>. 자료는 2020년 8월 12일부터 9월 30일까지 약 두 달간 설문조사를 통해 수집되었으며, 46개 중앙행정기관

2) 본 연구의 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용 허가를 받음

및 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 총 4,339명을 대상으로 하였다.

자료의 분석을 위해 Jamovi(1.6.23)를 활용하여 신뢰성 및 타당성 검증을 위한 신뢰도 분석과 요인 분석을 실시하였으며, JASP(0.14.1)를 통해 구조방정식 모형 분석 및 조직협력의 매개효과를 검증하기 위한 직·간접효과 분석을 하였다.

본 연구의 응답자 특성은 남성 2,161명(56.7%), 여성 1,878명(43.3%)로 나타났으며, 연령은 30대와 40대가 각각 1,328명(30.6%), 1,643명(37.9%)으로 20대 이하 323명(7.4%), 50대 이상 1,045(24.1%)에 비해 많은 비중을 차지하고 있다. 채용방식은 공개경쟁채용이 3,554명(81.9%)으로 경력경쟁채용이나 개방형 직위 785명(18.1%)에 비해 많았다. 근속기간은 10년 이하 1,755명(40.4%), 20년 이하 1,368명(31.5%), 21년 이상 1,216명(28%) 순이었으며, 직급은 6급 이하가 1,168명(26.9%), 5급 이상이 3,171명(73.1%)로 비교적 직위가 높은 응답자 비율이 많은 것으로 나타났다.

### 3. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 2020년 공직생활실태조사에 나타난 <표 2>의 문항을 사용하였으며<sup>3)</sup>, 모든 변수는 5점 척도로 측정되었다.

<표 2> 변수 구성개념

구분	변수명	항목	문항	출처
업무환경	자원제공 적절성	자원1	나는 업무 수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다	Barney(1991)
		자원2	나는 업무 수행에 필요한 예산 등 물적 자원을 적절히 제공받고 있다	
		자원3	나는 업무 수행에 필요한 정보나 IT시설 등 정보 자원을 적절히 제공받고 있다	
	업무 자율성	자율1	나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다	Flynn & Tannenbaum (1993)
		자율2	나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다	
		자율3	나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다	
인사제도	승진 공정성	승진1	우리 기관의 승진절차는 공정하다	남승하(2013) 임창호(2016)
		승진2	우리 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정은 공정하게 이루어지고 있다	
		승진3	우리 기관에서 근무성적평정 결과는 승진에 제대로 반영되고 있다	

3) 원 자료의 문항 출처가 별도로 기재되지 않은 관계로, 본 연구의 선행연구를 통해 변수별 유사 문항을 참고하여 활용함

구분	변수명	항목	문항	출처
인사제도	경력개발 적절성	경력1	나는 내 역량을 제대로 발휘할 수 있는 적합한 업무에 배치되고 있다	송건섭(2001) 구주영(2019)
		경력2	나의 경험에 비추어 볼 때 한 부서에서의 평균 근무 기간은 적당한 수준이다	
		경력3	경력개발제도는 전문성 제고에 도움이 된다	
	보수 적절성	보수1	내가 받는 보수는 내 업무성공에 비추어 적정하다	McFarlin & Sweeney (1992) 남승하(2013)
보수2		내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적절한 수준이다		
보수3		나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다		
보수4		나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다		
조직관리	조직목표 명확성	목표1	우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다	Moynihan & Pandy (2005)
		목표2	우리 기관의 조직목표는 담당 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다	
		목표3	지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다	
	위계적 조직문화	문화1	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	Cameron & Quinn(2011)
		문화2	우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	
	분권화된 의사결정	의사결정1	우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다	Ramsdell (1994) Thompson & Kahnweiler (2002)
		의사결정2	우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다	
		의사결정3	직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다	
의사결정4		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다		
조직협력	조직협력1	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다	Whitford, Lee & Jung(2010)	
	조직협력2	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다		
	조직협력3	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다		
성과	조직성과	조직성과1	우리 기관은 비용절감을 하고 있다	Brewer & Selden(2000)
		조직성과2	우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되고 있다.	
		조직성과3	우리 기관 성과의 질은 개선되고 있다	
	개인성과	개인성과1	나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다	Campbell, Mchenry & Wise(1990)
		개인성과2	나는 담당업무의 성과를 달성하기 위해 책임을 다한다.	
		개인성과3	나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타 기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다	



변수명	항목	요인분석											평균
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
조직목표 명확성 ( $\alpha=.875$ )	목표1					.735							3.25
	목표2					.935							
	목표3					.711							
위계적조직문화 ( $\alpha=.767$ )	문화1											.748	3.48
	문화2											.792	
분권화된 의사결정 ( $\alpha=.902$ )	의사결정1			.555									3.06
	의사결정2			.765									
	의사결정3			.846									
	의사결정4			.781									
조직협력 ( $\alpha=.836$ )	조직협력1									.659			3.23
	조직협력2									.602			
	조직협력3									.748			
조직성과 ( $\alpha=.878$ )	조직성과1						.503						3.37
	조직성과2						.962						
	조직성과3						.841						
개인성과 ( $\alpha=.886$ )	개인성과1				.874								3.75
	개인성과2				.809								
	개인성과3				.845								
고유값(eigen value)		3.32	2.55	2.69	2.23	2.22	2.22	1.88	1.74	1.77	1.57	1.32	
설명비율(%)		9.75	7.49	7.90	6.57	6.53	6.52	5.54	5.11	5.19	4.63	3.88	
누적설명비율(%)		9.75	17.25	25.15	31.72	38.26	44.77	50.31	55.43	60.62	65.25	69.13	

## IV. 연구결과

### 1. 집단별 비교분석

집단별 비교분석은 독립표본 T검정, 일원분산분석을 실시하여 확인하였다. 성별에서는 업무자율성, 승진공정성, 경력개발적절성, 목표명확성, 분권화된 의사결정, 조직협력, 조직성과, 개인성과 변수에서 유의미한 차이가 있었다. 유의미한 모든 변수에서 남성이 여성보다 긍정적으로 인식하고 있었으며, 특히 승진공정성에 있어서 남성들의 인식의 정도가 강하게 나타나고 있었다.

〈표 4〉 집단별 평균비교

구분	성별	연령			채용방식		직급		근무경력				
		남성	여성	30대 이하	40대	50대 이상	공개	경력	6급 이하	5급 이상	10년 이하	20년 이하	21년 이상
자원제공 적절성	평균	3.19	3.15	3.10	3.19	3.26	3.16	3.23	3.16	3.18	3.10	3.19	3.26
	T/F	2.14		15.12*			-2.379		-0.782		17.06*		
업무 자율성	평균	3.16	3.06	3.02	3.10	3.29	3.11	3.15	3.25	3.07	3.01	3.11	3.27
	T/F	4.60*		41.98			-1.182		6.839*		44.74*		
승진 공정성	평균	3.10	2.82	2.94	3.00	3.02	2.98	3.00	3.13	2.93	2.95	3.01	3.00
	T/F	11.40*		3.54*			-0.662		7.280*		2.87		
경력개발 적절성	평균	3.21	3.10	3.09	3.20	3.19	3.14	3.25	3.20	3.14	3.10	3.20	3.20
	T/F	5.44*		13.18*			-4.059*		2.364		12.37*		
보상 적절성	평균	2.75	2.71	2.53	2.78	2.97	2.73	2.75	2.83	2.69	2.52	2.78	2.99
	T/F	1.38		103.88*			-0.872		4.894*		130.27*		
목표 명확성	평균	3.32	3.16	3.10	3.29	3.42	3.23	3.34	3.33	3.00	3.12	3.26	3.42
	T/F	7.07*		72.79*			-4.125*		4.651*		68.73*		
위계적 조직문화	평균	3.49	3.47	3.50	3.45	3.49	3.47	3.86	3.51	3.47	3.47	3.45	3.50
	T/F	0.95		1.48			-1.286		1.607		1.78		
분권화된 의사결정	평균	3.14	2.96	3.01	3.06	3.16	3.05	3.12	3.14	3.04	3.01	3.05	3.16
	T/F	7.78*		12.05*			-2.341		4.011*		14.02*		
조직협력	평균	3.28	3.17	3.19	3.22	3.31	3.22	3.28	3.33	3.20	3.19	3.21	3.31
	T/F	4.78*		9.39*			-1.987		5.282*		10.55*		

조직성과	평균	3.43	3.29	3.27	3.40	3.49	3.36	3.43	3.45	3.34	3.29	3.37	3.49
	T/F	6.33*		34.21*			-2.667		4.312*		30.60*		
개인성과	평균	3.78	3.71	3.61	3.79	3.90	4.73	4.86	3.87	3.71	3.64	3.77	3.88
	T/F	3.71*		74.02*			-5.423*		7.479*		55.76*		

\*p<.001

연령에 있어서는 업무자율성과 위계적 조직문화를 제외한 모든 측정변수에서 유의미한 차이가 있었다. 특히 인사제도의 하위변수 중 승진공정성과 보상적절성에 대해서는 연령이 높을수록 높게 지각하는 특징이 나타났으며, 조직성과와 개인성과 역시 연령이 높을수록 성과를 높게 인식하고 있었다.

반면 채용방식에 있어서는 경력개발적절성, 목표명확성, 개인성과 변수에서만 유의미한 차이가 나타났다. 그 중 경력개발적절성에 있어 공개채용방식으로 임용된 응답자보다, 경력채용방식으로 임용된 응답자의 인식이 상대적으로 긍정적으로 나타나 채용방식에 따른 차이가 뚜렷하게 존재하였다. 직급에 있어서는 업무자율성, 승진공정성, 보상적절성, 목표명확성, 분권화된 의사결정, 조직협력, 조직성과 및 개인성과 변수에서 유의미한 차이가 있었다. 그 중 업무자율성과 승진공정성, 보상만족도에 대한 인식이 직급이 낮은 6급 이하에서 더 긍정적으로 나타나는 특징이 있다. 마지막으로 근무경력에 있어서는 승진공정성과 위계적 조직문화를 제외한 모든 변수에서 유의미한 차이가 있었다. 근무경력에서의 집단간 차이는 연령에 있어서의 집단간 차이와 유사하면서도 다소 차이가 있었다. 그 중 승진공정성에 있어서 연령별 차이가 유의미한 반면, 근무경력에 있어서는 유의미한 차이를 나타내지 않았다.

흥미로운 부분은 승진공정성, 보상적절성, 목표명확성에 대한 인식이 연령과 근무경력이 높을수록 높은 반면, 직급에 있어서는 6급 이하 직급에서 더 긍정적으로 나타난 점이다. 이는 6급 이하 집단이 5급 이상 집단보다 승진, 성과급의 기회가 더 높고, 실무적 목표를 수반한 구체적 업무를 수행하기 때문으로 추정할 수 있으나 응답자 특성에 따라 6급 이하 직급은 전체의 26.9%의 수준이라는 점을 감안할 필요가 있다.

한편 모든 집단에서 위계적 조직문화에 대한 인식의 차이가 유의미하지 않은 것은 공무원 조직문화의 관료제적 특징이 집단을 불문하고 강하게 나타났기 때문이라고 해석할 수 있다.

## 2. 변수 간 상관관계 분석

변수들 간의 상관관계를 분석하기 위해 상관분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 5>와 같다. 분석결과 독립변수 8개, 종속변수 2개 및 매개변수 간의 상관관계는 모두 정(+)의 상관관계를 나타내며 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 5〉 변수 간 상관관계 분석

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11
자원제공적절성	1									
업무자율성	.497*	1								
승진공정성	.426*	.387*	1							
경력개발적절성	.459*	.465*	.519*	1						
보상적절성	.452*	.391*	.406*	.413*	1					
목표명확성	.393*	.400*	.508*	.487*	.330*	1				
위계적조직문화	.254*	.199*	.361*	.321*	.175*	.389*	1			
분권화된 의사결정	.403*	.440*	.588*	.482*	.388*	.565*	.389*	1		
조직협력	.393*	.381*	.542*	.468*	.328*	.538*	.396*	.691*	1	
조직성과	.346*	.345*	.513*	.471*	.287*	.607*	.446*	.622*	.664*	1
개인성과	.206*	.254*	.253*	.326*	.067*	.384*	.329*	.280*	.361*	.438*

\*p&lt;.001

### 3. 구조방정식 모형 분석

연구모형의 검증을 위해 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling)을 분석하였고, 모형의 적합성을 확인한 결과는 〈표 6〉와 같다.  $\chi^2$ 검정결과는 유의확률이 0.001보다 낮은 것으로 나타나 모형이 적합하지 않은 것으로 보이지만,  $\chi^2$ 는 표본 크기에 지나치게 민감할 뿐만 아니라, 다변량 정규성이 충족되는 경우에만 사용하는 심각한 결함이 있어 최근에는 상징적인 의미에서만 사용될 뿐 실제 모형 적합도의 유일한 판단기준으로 사용되어서는 안 된다(심준섭, 2015, 462). 따라서 다양한 차원의 적합도 지수를 확인하기 위한 목적으로 GFI, RMSEA, SRMR, NFI, CFI 지수의 값을 확인하였고, 모두 기준을 충족하여 전체적인 모형의 적합도는 적절한 것으로 판단할 수 있다.

〈표 6〉 모형의 적합도 지수

지수	$\chi^2/df$	GFI	RMSEA	SRMR	NFI	CFI
값	3,063,222/472,	0.958	0.035	0.027	0.970	0.975
기준	p<.001	>.90	≤.05	≤.08	>.90	>.90

4) 이를 위해서는 절대 적합도, 상대 적합도, 간명성 적합도의 3가지 차원에서 각각 하나 이상의 적합도 지수를 사용하는 것이 바람직하다(심준섭, 2015, 463).

연구모형을 바탕으로 독립변수인 업무환경, 인사제도, 조직관리의 각 하위 변수들이 조직협력과 성과에 미치는 영향, 즉 인과관계를 분석한 결과는 <표 7>과 같다. 먼저 조직협력과 조직성과 및 개인성과의 관계는 각 표준화계수 0.433( $z=12.656$ ,  $p<.001$ ), 0.286( $z=7.327$ ,  $p<.001$ )로 조직협력이 성과에 정(+)<sup>의 영향을 미치는 것으로 나타나 [가설 1-1], [가설 1-2]가 모두 채택되었다.</sup>

<표 7> 인과관계 분석 결과

경로방향		비표준화 계수	SE	표준화 계수( $\beta$ )	z-value	p-value	결과/가설		
조직 협력	←	자원제공적절성	0.063	0.023	0.057	2.761	0.006**	채택	가설2
		업무자율성	-0.014	0.02	-0.014	-0.686	0.493	기각	
		승진공정성	0.062	0.018	0.074	3.356	<.001***	채택	가설4
		경력개발적절성	0.102	0.03	0.092	3.397	<.001***	채택	
		보상적절성	-0.027	0.015	-0.029	-1.757	0.079	기각	
		목표명확성	0.133	0.025	0.122	5.349	<.001***	채택	가설6
		위계적조직문화	0.073	0.018	0.078	4.079	<.001***	채택	
		분권화된의사결정	0.56	0.024	0.576	23.749	<.001***	채택	
조직 성과	←	조직협력	0.366	0.029	0.433	12.656	<.001***	채택	가설 1-1
		자원제공적절성	-0.028	0.019	-0.03	-1.439	0.15	기각	가설 3-1
		업무자율성	-0.017	0.017	-0.021	-1.008	0.314	기각	
		승진공정성	0.005	0.014	0.008	0.395	0.693	기각	
		경력개발적절성	0.091	0.026	0.098	3.553	<.001***	채택	가설 5-1
		보상적절성	-0.026	0.012	-0.033	-2.138	0.032*	기각	
		목표명확성	0.22	0.022	0.238	10.055	<.001***	채택	가설 7-1
		위계적조직문화	0.104	0.016	0.131	6.409	<.001***	채택	
분권화된의사결정	0.08	0.026	0.098	3.134	0.002**	채택			
개인 성과	←	조직협력	0.259	0.035	0.286	7.327	<.001***	채택	가설 1-2
		자원제공적절성	-0.026	0.025	-0.026	-1.045	0.296	기각	가설 3-2
		업무자율성	0.101	0.024	0.116	4.298	<.001***	채택	
		승진공정성	-0.056	0.02	-0.075	-2.789	0.005**	기각	
		경력개발적절성	0.232	0.038	0.233	6.164	<.001***	채택	가설 5-2
		보상적절성	-0.152	0.016	-0.183	-9.425	<.001***	기각	
		목표명확성	0.206	0.03	0.207	6.943	<.001***	채택	
		위계적조직문화	0.151	0.024	0.178	6.243	<.001***	채택	가설 7-2
분권화된의사결정	-0.164	0.034	-0.187	-4.856	<.001***	기각			

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

다음으로 업무환경의 하위변수 중 자원제공적절성은 표준화계수 0.057( $z=2.761$ ,  $p=0.006$ )로 조직협력에 정(+)의 영향을 미치지만, 업무자율성은 통계적으로 유의하지 않아 [가설 2]은 부분채택되었다. 또한 자원제공적절성과 업무자율성이 조직성과에 미치는 영향은 모두 통계적으로 유의하지 않아 [가설3-1]은 기각되었으나, 개인성과에 미치는 영향에 있어서는 업무자율성이 표준화계수 0.116( $z=4.298$ ,  $p<.001$ )로 개인성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 [가설3-2]가 부분채택되었다. 선행연구에서도 업무자율성이 직무만족, 조직몰입 등에 영향을 미친 것을 살펴볼 때, 조직성보다 개인성과와 더 관련이 있다는 것을 지지하는 결과라고 할 수 있다.

인사제도의 하위변수인 승진공정성과 경력개발적절성은 각 표준화 계수가 0.074( $z=3.356$ ,  $p<.001$ ), 0.092( $z=3.397$ ,  $p<.001$ )로 나타나 조직협력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으나, 보상적절성은 통계적으로 유의하지 않아 [가설 4]는 부분채택되었다. 또한 이들 변수가 성과에 미치는 영향에 있어서는 경력개발 적절성만 조직성과와 개인성과에 각각 표준화계수 0.098( $z=3.553$ ,  $p<.001$ ), 0.233( $z=6.164$ ,  $p<.001$ )로 유의한 결과를 나타내 [가설 5-1]과 [가설 5-2]는 부분채택되었다. 한편 승진공정성과 보상적절성은 성과에 있어 오히려 부(-)의 영향을 나타내었는데 조직성과에 있어서는 통계적으로 유의미하지 않았으나, 개인성과에 대한 영향은 각 표준화계수  $-0.075$ ( $z=-2.798$ ,  $p=0.005$ ),  $-0.183$ ( $z=-9.425$ ,  $p<.001$ )로 유의미하였다. 이는 선행연구에서 금전적 보수 등의 보상이 성과에 긍정적 영향을 있다는 연구결과(Alexander & Runderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989)에도 불구하고, 공무원 조직의 특성상 승진이나 보상이 일반적 기업 특성을 내재하지 않고, 협의 가능한 거래의 대상이 아니며, 주로 근속연수, 직무에 따라 결정되기 때문으로 해석할 수 있다.

조직관리의 하위변수인 목표명확성, 위계적 조직문화는 각각 조직협력, 조직성과, 개인성과에 정(+)의 영향을 미치며 통계적으로도 유의하였으나, 분권화된 의사결정의 경우 개인성과에 있어 부(-)의 영향이 나타났다. 이는 구성원에게 의사결정권한이 적절히 주어질 때 높은 성과를 달성한다는 선행연구와 다소 상반된 결과이나, 설문문항을 고려할 때 의사결정에 참여하는 단계가 주로 개인의 업무에 대한 것이 아닌 회사정책 및 경영의 결정과정이기 때문으로 추론할 수 있다. 따라서 [가설 6], [가설 7-1]는 채택되었으나 [가설 7-2]는 부분채택 되었다.

다음으로 연구모형과 가설에 기초해 업무환경, 인사제도, 조직관리가 조직성과 및 개인성과에 미치는 영향과의 관계에서 조직협력이 매개효과를 갖는지에 대한 직·간접효과를 분석하고, 매개효과와 통계적 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(Bootstrapping) 검증을 실시하였다. 부트스트래핑 검증은 재추출한 표본 1,000개를 대상으로 모수추정하고 신뢰구간을 95%로 설정하였다.

〈표 8〉 매개효과 결과

경로		직접효과	간접효과	총 효과	95% 신뢰구간		
					LLCI	ULCI	
자원제공적절성	→	조직성과	-0.022	0.024***	0.001	0.01	0.037
		개인성과	-0.002	0.004	0.012	-0.007	0.017
업무자율성	→	조직성과	-0.014	0.045***	-0.01	0.031	0.058
		개인성과	0.129***	0.034***	0.132***	0.019	0.049
승진공정성	→	조직성과	0.066***	-0.005	0.111***	-0.016	0.005
		개인성과	-0.031	0.059***	-0.004	0.043	0.076
경력개발적절성	→	조직성과	0.116***	0.039***	0.15***	0.026	0.052
		개인성과	0.221***	0.193***	0.241***	0.167	0.221
보상적절성	→	조직성과	-0.034*	0.014***	-0.039*	0.007	0.024
		개인성과	-0.187***	0.003	-0.19***	-0.004	0.011
목표명확성	→	조직성과	0.347***	0.027***	0.406***	0.018	0.037
		개인성과	0.298***	0.02***	0.333***	0.012	0.031
위계적조직문화	→	조직성과	0.172***	-0.003	0.211***	-0.01	0.003
		개인성과	0.235***	0.035***	0.258***	0.025	0.048
분권화된의사결정	→	조직성과	0.212***	0.023***	0.404***	0.016	0.033
		개인성과	-0.099***	0.113***	0.014	0.088	0.143

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

분석결과, 업무환경의 하위변수 중 자원제공적절성은 그 자체로 직접효과는 없어 조직성과 및 개인성과의 영향요인이 아니지만 조직협력이 매개변수로 투입되었을 때는 조직성과( $\beta=0.024$ ,  $P<.001$ )에 간접효과만 존재하는 완전매개효과가 나타났다. 업무자율성 역시 그 자체로 조직성과의 영향요인은 아니지만 조직협력을 통해 조직성과( $\beta=0.045$ ,  $P<.001$ )에 완전매개효과가 있었고, 개인성과에는 직·간접효과가 모두 발생하는 부분매개효과가 나타났다.

인사제도의 하위변수로는 승진공정성, 경력개발적절성, 보상적절성이 분석되었는데, 승진공정성은 조직성과에 있어 직접효과( $\beta=0.066$ ,  $P<.001$ )만 나타났으나, 개인성과는 간접효과( $\beta=0.059$ ,  $P<.001$ )만 나타나 완전매개효과가 발생했다.

경력개발적절성은 조직성과와 개인성과 모두에 있어 직접효과가 있었으며, 조직협력을 매개하는 간접효과도 나타나는 것으로 확인되었다. 반면 보상적절성의 경우에는 성과에 모두 부(-)의 영향이 나타났고, 다만 조직성과에 있어 조직협력을 매개할 때 간접효과( $\beta=0.014$ ,  $P<.001$ )가 나타났으나, 그럼에도 총 효과는 부(-)의 관계를 보였다.

조직관리의 하위변수로는 목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정의 변수가 검증되었다.

그중에서 목표명확성은 조직성과( $\beta=0.347, P<.001$ )와 개인성과( $\beta=0.298, P<.001$ ) 모두에 있어 가장 높은 직접효과가 있었고, 총 효과도 가장 높았다. 위계적 조직문화는 성과에 부(-)의 영향을 미친다는 대다수의 선행연구와 달리 조직성과와 개인성과 모두에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 다만, 조직협력을 매개할 경우 개인성과와는 달리 조직성과에는 간접효과가 나타나지 않았다. 분권화된 의사결정은 조직협력을 매개하여 조직성과에 미치는 영향이 목표명확성 다음으로 높은 요인으로 식별되었으나, 개인성과에 있어서는 직접효과가 부(-)의 관계를 갖고 있었다. 상기 결과를 종합할 때 업무환경, 인사제도, 조직관리의 각 성과 영향요인과 성과의 관계에서 조직협력이 이를 매개할 것이라는 [가설8]은 성과 영향요인에 따라 부분적으로 채택됨을 알 수 있다.

마지막으로 분석결과를 요약하면 우선 본 연구에서 가장 주목하였던 조직협력과 성과의 관계는 기존 연구결과에서와 동일하게 긍정적인 영향관계가 있음이 나타났다. 특히 성과를 조직성과와 개인성으로 나누었을 때 모두 정(+)의 영향이 있었다. 다음으로 총 8개의 성과 영향요인 중에서는 선행연구와 달리 경력개발적절성, 목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정 요인에 대해서만 조직협력과 성과 모두에 정(+)의 효과가 있었다. 특히 성과에 직접적인 영향은 없지만, 조직협력을 통해 성과에 영향을 주는 매개효과가 나타나는 요인으로는 자원제공적절성, 업무자율성이 조직성과에 있어 확인되었고, 승진공정성은 개인성과에 있어 조직협력의 매개효과가 나타났다.

## V. 결과의 논의 및 함의

어느 조직이나 조직의 목표 및 성과 달성을 추구한다. 하지만 점차 복잡해지는 환경 속에서 조직의 성과향상을 위해 다양한 문제를 직면하게 되며, 조직은 구성원들 간 공동의 목표를 달성하기 위해 유기적 협력이 필수인 시대가 되었다. 본 연구에서는 중앙행정기관 및 광역지방자치단체의 공무원을 대상으로 조직협력과 성과에 영향을 미치는 요인을 업무환경, 인사제도, 조직관리 측면에서 포괄적으로 분석하였다. 분석결과, 조직협력은 조직성과 및 개인성과에 직접적인 정(+)의 효과가 있음이 밝혀졌다. 또한 총 8개의 성과 영향요인과 조직협력 및 성과의 관계에 있어 경력개발적절성, 목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정 요인이 조직협력과 성과에 정(+)의 효과가 나타남을 검증하였다. 직접적 효과 외에도 자원제공적절성, 업무자율성, 승진공정성은 조직협력을 통해 성과에 영향을 주는 완전매개효과가 나타남을 밝혀냈다.

본 연구의 결과와 그에 따른 시사점은 다음과 같이 종합할 수 있다.

첫째, 조직협력은 조직성과 및 개인성과에 직접효과를 가질 뿐 아니라 업무환경, 인사제도, 조직관리 사이에서 조직성과와 개인성과에 매개효과를 가진다. 이는 선행연구들에서 성과에 대한 영향요인으로 써 다루어지던 개념을 업무환경, 인사제도, 조직관리로 구분하고 각각의 하위 구성개념으로 범위를 넓혀 조직협력, 조직성과와 개인성과에 어떻게 영향을 미치는지를 포괄적으로 구성하여 분석하였다는 점에서 연구의 차별성을 갖는다. 특히 한국행정연구원의 공직생활실태조사 자료를 활용하여 성과 영향요인을 연구한 기존 연구들은 다수 존재하지만 조직협력을 매개변수로 활용하여 분석한 연구는 드물고, 박현욱(2020)의 연구는 조직 내 협력을 매개변수로 활용하였으나 분석 대상이 리더십과 조직성과로 한정되어 있는 한계가 있다. 따라서 본 연구에서 성과관리 차원에서 조직협력의 포괄적 영향력을 실증적으로 확인하고, 조직협력의 중요성을 규명하였다는 점에서 연구의 의의가 있다.

둘째, 인사제도의 경력개발적절성, 조직관리 특성의 목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정 요인은 조직협력과 성과 모두에 해당하는 영향요인으로 밝혀졌다. 이는 앞서 조직협력을 통해 성과를 달성할 수 있다는 측면에서 조직협력과 성과가 무관하지 않고, 성과의 영향요인이 조직협력의 영향요인이 될 수 있을 것이라는 가정을 확인한 것으로 조직협력에 대한 연구의 확장 측면에서 의미가 있다.

셋째, 업무환경의 하위변수인 자원제공적절성, 업무자율성이 조직성과에 미치는 영향관계에서 조직협력은 완전매개효과를 나타낸다. 특히 두 요인 모두 통계적으로 유의하지는 않지만 성과에 직접적으로 부(-)의 영향을 주는 요인인데, 조직협력이 이들 관계를 매개할 경우 성과에 유의미한 영향을 미친다. 결국 조직이 구성원들에게 인적자원, 물적자원, 정보자원을 제공하고, 업무수행의 자율성을 부여하는 것만으로는 성과향상에 도움이 되지 않으며, 이에 더해 조직 내 협업, 의사소통 등의 조직협력이 원활히 이루어지도록 관리해야 한다는 것을 뜻한다.

넷째, 인사제도의 하위변수인 승진공정성은 조직성과와의 관계에서 직접효과만 있었으나, 개인성과에 대해서는 간접효과만 존재하는 완전매개효과가 있었다. 승진은 조직구성원에게 조직 내 만족감, 동기 등을 부여하는 중요한 계기이며(박천오, 2012), 특히 관료제적 계급구조인 공무원 조직에서는 승진공정성이 사기문제와 직결되고(유수동·전성훈, 2017), 실증적으로 직무만족 등에 정(+)의 영향을 나타낸다. 이를 고려할 때 본 연구에서 나타난 승진공정성과 조직성과의 관계는 기존 연구결과들을 지지하는 반면, 개인성과에 있어서는 승진공정성 자체보다 조직협력의 역할이 성과에 중요하다는 결과가 나타났다.

다섯째, 조직관리의 하위변수인 목표명확성, 위계적 조직문화, 분권화된 의사결정은 모두 성과에 영향을 미치는 요인으로 식별되었고, 조직협력을 통해서도 매개하는 부분매개효과가 발생하였다. 특히 모든 변수 중 목표명확성은 조직성과에 있어 총 효과가 가장 높게 나타났다. 위계적 조직문화 역시 성과에 미치는 직접효과가 높았으며, 특히 개인성과에 대해서는 간접효과도 높게 나타나 조직협력의 매

개효과를 명확히 나타냈다. 여기에서 주목할 점은 선행연구를 통해 나타난 위계적 조직문화와 성과와의 관계이다. 대다수 위계적 조직문화가 성과에 부(-)의 영향관계라는 결과와 달리, 본 연구에서는 위계적 조직문화가 조직성과와 개인성과 모두에 정(+)의 영향을 나타내고, 특히 개인성과에 있어 조직협력을 통한 매개효과도 나타났다. 이는 이정주(2006), 신황용·이희선(2013), 김호정(2002), 이동수(2007) 등의 연구를 뒷받침하는 결과이며, 행정조직, 중앙부처 등의 공무원 조직은 위계적 조직문화가 보다 지배적이라는 결과를 다시금 입증하는 것이라 할 수 있다. 한편, 조직성과에서는 위계적 조직문화가 조직협력을 통한 매개효과, 즉 간접효과가 나타나지 않았다. 그럼에도 해당 결과는 관료제적 특성을 보이는 조직에서는 구조와 통제를 강조하고, 조정과 효율성, 안정성, 공식성의 특징을 보이는 위계적 조직문화(Cameron & Quinn, 2011)의 지배적 속성을 성과에 긍정적 영향을 주는 요인으로 관리할 필요가 있음을 시사한다.

본 연구에서는 ‘조직협력’이 강조되는 시대에 성과에 영향을 미치는 개별 요인 중 조직협력을 통해 조직성과 및 개인성과에 완전매개효과를 보이는 요인을 식별하고 직접효과와 간접효과를 분석하여, 조직협력이 조직 내에서 구체적으로 어떻게 작용하였는지 확인하였다는 점에서 의미가 있다. 이는 성과관리의 실무차원에서 조직성과와 개인성과를 높이기 위해 조직협력을 강화할 수 있는 다양한 관리적 노력이 필요함을 나타낸다.

다만 이상과 같은 함의에도 불구하고 자료의 제약으로 인한 일정한 한계가 있음을 지적할 수 밖에 없다. 먼저, 본 연구에서 조직협력에 대한 논의와 분석이 폭 넓게 이루어지지 못하고 단편적으로만 이루어졌다는 한계가 있다. 따라서 후속 연구에서는 조직협력이 작용하는 선행요인, 협력의 종류(자발적 협력, 의무적 협력), 유형 등 조직협력에 대한 영향요인에 대한 폭 넓은 탐색과 이론적 논의가 선행되어야 할 것이다. 같은 맥락에서 본 연구에서 활용된 자료가 이미 생산된 2차 자료이기 때문에 보다 정밀한 분석을 위한 변수의 조작화에 일정 부분 제약이 존재할 수 밖에 없었다. 후속 연구에서는 이를 보완할 필요가 있으며, 조직협력의 선행 요인들에 대한 탐색과 정교한 연구 모형을 바탕으로 종합적 분석이 이루어진다면 이론적으로나 실무적으로도 보다 심도있는 함의를 제시할 수 있을 것이다.

■ 참고문헌 ■

- 공무원임용령. (개정 2021. 1. 5, 대통령령 제31380호)
- 구주영(2019). “인사관리가 공무원의 역량과 성과 인식에 미치는 영향: 기관유형의 조절효과를 중심으로”, 『지방정부연구』, 23(1): 53-82.
- 김근세·이경호(2005). “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로”, 『한국행정학보』, 39(3): 179-204.
- 김민정(2019). “지방자치단체간 협력에 영향을 미치는 요인 분석: Zip 와 zinb 모형을 중심으로”, 『한국정책학회 하계학술발표논문집』 2019(1): 1-19
- 김미정·이희선(2016). “공직동기, 네트워킹 행동, 유리천장이 조직성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로”, 『한국공공관리학보』, 30(3): 113-142.
- 김영수(2014). “공정성 지각이 직무만족·조직몰입·이직의도에 미치는 영향: 새마을금고구성원을 중심으로”, 『글로벌경영학회지』, 11: 135-159.
- 김영조(2000). “조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구(longitudinal study)”, 『인사조직연구』, 8: 111-134.
- 김윤권(2014).『정부 조직관리의 협업행정에 관한 연구』. 한국행정연구원.
- 김중양(2001). “행정의 안정성 및 연속성: 특집/담당공무원의 교체와 업무의 연속성 확보방안”, 『한국행정연구』, 10(4): 62-85.
- 김호정(2002). “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 36(4): 87-106.
- 김희규(2013). “교사의 교원성과급에 관한 공정성 인식이 직무만족 및 조직헌신에 미치는 영향”, 『한국교육학연구』, 19(2): 69-93.
- 남상위·강기두(2014). “협력적 커뮤니케이션, 관계규범 및 기회주의적 행동이 조직간 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구: 불확실성의 조절효과를 중심으로”, 『대한경영학회지』, 2(12): 2181-2217.
- 남승하(2008). “조직의 관리적 혁신의지 (innovation willingness)와 조직성과(performance)간의 관계에 관한 연구”, 『한국행정학보』, 42(1): 171-196.
- \_\_\_\_\_ (2013). “공정성 및 평가에 대한 조직구성원의 인식과 조직의 구조적 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『GRI연구논총』, 15(3): 309-335.
- 박경식(2000). “한국 공기업 및 사기업 종업원의 보상제도 인식에 관한 비교 연구”, 『전문경영인연구』, 3(1): 87-116.

- 박정호·이도석(2015). “공공조직 성과분석을 위한 다차원지표 활용의 딜레마: 주관적 성과인식과 객관적 지표 비교를 중심으로”, 『한국행정학보』, 49(2): 93-117.
- 박준철·홍순복(2007). “세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 14(4): 171-183.
- 박천오(2012). “승진 영향 요인에 대한 한국공무원의 인식 연구: 중앙공무원과 지방공무원간 인식 비교”, 『한국인사행정학회보』, 11(2): 195-220.
- 박천오·강제상·권정득·조경호·조성한(2004). 『인사행정의 이해』, 서울: 법문사.
- 박한준·하세정·최대성·박치성·이성기(2016). 『공공기관 협업 활성화를 위한 정책방향 연구』, 한국조세재정연구원.
- 박현욱(2020). “변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 조직 내 협력의 매개효과를 중심으로”, 『행정논총』, 58(1): 215-243.
- 송건섭(2001). “기초자치단체 공무원의 전문성 제고 전략”, 『한국정책과학학회보』, 5(3): 99-121.
- 신동빈·황호중·김상수(2020). “한국의 기업문화가 기업성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션을 매개한 다차원 분석”, 『기업경영연구』, 27(1): 51-73.
- 신황용·이희선(2012). “공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로”, 『행정논총』, 50(1): 1-35.
- \_\_\_\_\_ (2013). “조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농, 수, 산림협동조합을 중심으로”, 『한국행정학보』, 47(1): 123-147.
- 심준섭(2015). “행정학 연구에서의 구조방정식 모형 활용: 문제점 검토와 제언”, 『한국행정학보』, 49(3): 453-485.
- 양다연·조윤직(2019). “조직의 목표명확성이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 업무자율성, 상사피드백의 조절효과를 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 18(3): 67-96.
- 유수동·전성훈(2017). “승진에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 안성시 지방공무원의 인식을 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 16(3): 275-304.
- 이나경·황순택(2010). “기업의 의사결정구조와 일몰입, 업무성과, 이직의도 관계: 사회적 기업, 대기업, 소기업 비교 중심으로”, 『한국정책연구』, 10(2): 201-219.
- 이수창·이환범(2008). “직무특성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절효과 분석: 경상북도 시·군을 중심으로”, 『한국지방자치연구』, 10(2): 139-162.
- 이정주(2005). “지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례”, 『지방정부연구』, 9(4): 71-93.

- 이향수·이성훈(2016). “민간기업사례분석을 통한 협업환경에 대한 연구: 공공부문에의 시사점을 중심으로”, 『디지털융복합연구』, 14(9): 1-7.
- 이희태(2009). “공무원의 보수만족 영향요인 분석: 부산지역을 중심으로”, 『한국지방자치연구』, 11(3): 125-142.
- 임창호(2016). “경찰관의 조직공정성 인식이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 경찰승진을 중심으로”, 『한국경찰학회보』, 18(6): 55-88.
- 장성근(2014. 11.) “조직내 협력, 과정보다 결과가 중요하다”, 『LG Business Insight』, 25-32.
- 장지원·진중순(2006). “조직문화와 조직구성원의 혁신성향”, 『한국사회와 행정연구』, 17(3): 33-54.
- 전성훈·구찬동(2013). “지방공무원의 승진만족도가 조직 내 사회자본에 미치는 영향에 관한 연구: 지방공무원의 인식조사를 중심으로”, 『지방행정연구』, 27(4): 113-144.
- 정성수·김훈호·김재금·오세희(2010). “교육정책담당자의 순환보직이 정책집행에 미치는 영향”, 『교육행정학연구』, 28(4): 381-404.
- 정종원·남승하(2012). “조직협력과 조직 내 정치 및 갈등에 관한 연구: 조직성과와의 인과관계를 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 23(3): 291-321.
- 최규현·임준형(2020). “공무원의 동기유형과 직무성과: 역할보호성과 직무자율성의 조절효과를 중심으로”, 『한국조직학회보』, 17(3): 1-31.
- 최남희(2001). “조직간 협력의 조건이 공동목표 달성에 미치는 영향분석과 시뮬레이션 모델에 관한 연구”, 『한국시스템다이내믹스 연구』, 2(1): 93-112.
- 최아령·김청일·김정숙(2015). “외식기업 종사원의 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『관광연구저널』, 29(7): 253-264.
- 하재룡·김진수·김승연(2012). “공무원 근속승진제도에 대한 고찰: 공무원의 인식을 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 11(1): 87-110.
- Aram, J. D., Morgan, C. P., & Esbeck, E. S.(1971). “Relation of collaborative interpersonal relationships to individual satisfaction and organizational performance”, *Administrative Science Quarterly*, 16(3): 289-297.
- Alexander, S., & Ruderman, M.(1987). “The role of procedural and distributive justice in organizational behavior”, *Social Justice Research*, 1(2): 177-198.
- Amirkhanyan, A. A.(2009). “Collaborative performance measurement: Examining and explaining the prevalence of collaboration in state and local government contracts”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3): 523-554.

- Anspach, R. R.(1991). “Everyday methods for assessing organizational effectiveness”, *Social Problems*, 38(1): 1–19.
- Au, C.(1996). “Rethinking organizational effectiveness: Theoretical and methodological issues in the study of organizational effectiveness for social welfare organizations”, *Administration in Social Work*, 20(4): 1–21.
- Barney, J.(1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983). “Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship””, *Academy of Management Journal*, 26(4): 587–595.
- Behn, R. D.(2003). “Why measure performance? different purposes require different measures”, *Public Administration Review*, 63(5): 586–606.
- Breaugh, J. A., & Becker, A. S.(1987). “Further examination of the work autonomy scales: Three studies”, *Human Relations*, 40(6): 381–399.
- 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.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L.(1990). “Modeling job performance in a population of jobs”, *Personnel Psychology*, 43(2): 313–575.
- Campbell, J. W.(2016). “A collaboration–based model of work motivation and role ambiguity in public organizations”, *Public Performance & Management Review*, 39(3): 655–675.
- Daft, R.(1983). *Organizational theory and design*, west: NY.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*, rev Simon and Schuster.
- Flynn, D. M., & Tannenbaum, S. I.(1993). “Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector”, *Journal of Business and Psychology*, 8(1): 103–116.
- Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989). “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions”, *Academy of Management Journal*, 32(1): 115–130.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279
- Hennessey Jr, J. T.(1998). "'Reinventing' government: Does leadership make the difference?", *Public Administration Review*, 58(6): 522-532.
- Hudson, B., Hardy, B., Henwood, M., & Wistow, G.(1999). "In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector: What is the contribution of theory and research?", *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 1(2): 235-260.
- Huxham, C.(1993). "Collaborative capability: An intra-organizational perspective on collaborative advantage", *Public Money & Management*, 13(3): 21-28.
- Katz, D.(1964). "The motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, 9(2): 131-146.
- Kerr, S.(1988). *Some characteristics and consequences of organizational reward, Facilitating Work Effectiveness*. Lexington Book.
- Kettl, D. F.(2006). "Managing boundaries in american administration: The collaboration imperative", *Public Administration Review*, 66: 10-19.
- Linden, R. M.(2003). *Working across boundaries: Making collaboration work in government and nonprofit organizations*, John Wiley & Sons.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P.(1985). "A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70(2): 280.
- Matthews, J. R.(2011). "Assessing organizational effectiveness: The role of performance measures", *The Library Quarterly*, 81(1): 83-110.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D.(1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Meier, K. J.(1993). *Politics and the bureaucracy: Policymaking in the fourth branch of government*, CA: Brooks.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage publications.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C.(1996). *Compensation*. Homewood, IL: Irwin.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A.(2005). "The importance of job

- autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 399–406.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K.(2005). “Testing how management matters in an era of government by performance management”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3): 421–439.
- Newbert, S. L.(2007). “Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research”, *Strategic Management Journal*, 28(2): 121–146.
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L.(2006). “Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications”, *Public Administration Review*, 66(1): 37–51.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies.”, *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879–903.
- Porter, M. E. (1997). “Competitive strategy”, *Measuring Business Excellence*, 1(2): 12–17.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A.(1997). “Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources”, *Strategic Management Journal*, 18(5): 375–405.
- Priem, R. L., & Butler, J. E.(2001). “Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?”, *Academy of Management Review*, 26(1): 22–40.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J.(1981). “A competing values approach to organizational effectiveness”, *Public Productivity Review*, 5(2): 122–140.
- O’leary, R., & Vij, N.(2012). “Collaborative public management: Where have we been and where are we going?”, *The American Review of Public Administration*, 42(5): 507–522.
- Rainey, H. G. (1983). “Public agencies and private firms: Incentive structures, goals, and Individual roles”, *Administration & Society*, 15(2): 207–242.
- \_\_\_\_\_, Pandey, S., & Bozeman, B. (1995). “Research note: Public and private managers’ perceptions of red tape”, *Public Administration Review*, 55(6): 567–574.
- \_\_\_\_\_, & Steinbauer, P.(1999). “Gallopings elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1–32.

- Ramsdell, P. S.(1994). “Staff participation in organizational decision-making: An empirical study”, *Administration in Social Work*, 18(4): 51-71.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S.(2002). “More thinking on research methods for the resource-based perspective”, *Strategic Management Journal*, 23(10): 963-967.
- Ryan, B.(2011). *The signs are already there?: Public management futures in aotearoa/new zealand School of Government*, Victoria University of Wellington.
- Schein, E. H.(1985). “Defining organizational culture”, *Classics of Organization Theory*, 3(1): 490-502.
- Osborne, D.and Gaebler, T.(1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurial government is transforming the public sector*, New York: Penguin.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983). “Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653.
- Steers, R. M., & Porter, L. W.(1974). “The role of task-goal attributes in employee performance”, *Psychological Bulletin*, 81(7): 434.
- Thompson, M. A., & Kahnweiler, W. M.(2002). “An exploratory investigation of learning culture theory and employee participation in decision making”, *Human Resource Development Quarterly*, 13(3): 271-288.
- Vangen, S., & Huxham, C.(2012). “The tangled web: Unraveling the principle of common goals in collaborations”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4): 731-760.
- Whitford, A. B., Lee, S., Yun, T., & Jung, C. S.(2010). “Collaborative behavior and the performance of government agencies”, *International Public Management Journal*, 13(4): 321-349.
- Wright, B. E.(2001). “Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4): 559-586.

‘신공공관리’ 토대로 한 역대 정부 혁신④ (2019년, 11월 15). 도시미래신문. Retrieved from [http://ufnews.co.kr/detail\\_20181113.php?wr\\_id=9548%3E](http://ufnews.co.kr/detail_20181113.php?wr_id=9548%3E)

원 고 접 수 일 | 2021년 10월 10일

심 사 완 료 일 | 2021년 11월 19일

최종원고채택일 | 2021년 11월 25일

**송윤애** yasong@sookmyung.ac.kr

숙명여자대학교 인력개발정책학 박사과정을 수료하였으며, 숙명여자대학교 기획팀에 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직관리 및 성과관리, 조직협력, 인적자원관리이다.

**남승하** snam@sookmyung.ac.kr

Rutgers University에서 행정학박사 학위를 취득하였으며(2007,10), 2009년부터 숙명여자대학교 행정학과에 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직관리 및 공공부문의 성과관리이다. 최근 논문으로는 “임파워링 리더십이 재난관리 공무원의 조직몰입에 미치는 영향 : 자기효능감과 직무스트레스의 매개효과를 중심으로”(2021), “스마트워크에 대한 인식이 일과 삶의 균형에 미치는 영향: 직무자율성의 매개효과를 중심으로”(2021), “개인, 직무, 조직관련 요인이 재난안전 공무원의 반응행동(EVLN)에 미치는 영향에 관한 연구”(2020), “자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로”(2017) 등 다수가 있다.