

연구논문

조직구성원의 전반적 조직만족에 대한 예측모형*

박 현 신**

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 7S 모형의 구성요소를 활용해 조직구성원의 전반적 조직만족을 예측하는 통계적 모형을 수립하는데 목적이 있다. 구성원의 전반적 조직만족을 순서형 변수일 때와 이분형 변수일 때로 구분해, 별도의 모형을 수립하고자 하였다. 이를 위해 단계적 회귀분석을 활용해 예측모형을 도출하였고, 도출된 모형에 대해선 ROC 커브를 이용한 3종의 교차검증을 통하여 그 적절성을 평가하였다. 구체적인 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 7S 모형의 구성요소들은 서로 간에 밀접한 관련성을 갖는 것으로 나타났다. 둘째, 조직만족 수준에 대해서는 스타일, 구조, 구성원이, 그리고 조직만족 여부에 대해서는 스킬, 스타일, 구조가 예측요인인 것으로 나타났다. 셋째, 수립한 예측모형을 검증한 결과, 두 모형 모두 좋은 예측력을 나타냈다. 이러한 분석결과를 바탕으로 결론에서는 몇 가지 관리적 시사점과 함께 본 연구의 방법론이 갖는 시사점을 제시하였다.

[주제어: 7S, 동기부여, 조직만족, 직무만족, ROC 커브]

I. 서론

조직 내 구성원이 조직내지는 조직을 구성하는 여러 요소에 대하여 ‘흡족하게’ 또는 ‘우호적으로’ 느끼는 마음상태는 관리자의 입장에서 매우 중요할 수 있다(유민봉·

* 이 논문은 2013년도 동덕여자대학교 연구비 지원에 의하여 수행된 것임(DWU-2013-02874).

** 동덕여자대학교 교양교직학부 조교수(park0616@dongduk.ac.kr)

임도빈, 2012).¹⁾ 왜냐하면 조직에 대해 호의적인 감정을 갖고 있지 않은 사람에게서 조직에 대한 충성이나 헌신 혹은 업무에 대한 몰입을, 그리고 조직구성원들의 집합적 결과물인 조직성고가 좋음을 기대하기가 어렵기 때문이다. 또한 이런 경우, 구성원의 소극적인 태도나 행태 혹은 이직 현상이 나타날 수 있으며, 때론 불만을 표출하는 소수에 의해 조직의 분위기가 망가질 수도 있다.²⁾

그러나 그 동안 구성원의 만족 상태와 관련된 연구는 주로 직무자체에 대한 만족의 관점에서 이루어져 왔다. 즉, 대부분의 연구가 조직구성원의 만족을 직무만족의 관점에서 다루어 왔다(오세진 외, 1996). 그러나 조직 전반에 대한 만족은 직무만족과는 다른 좀 더 넓은 개념으로 보아야 할 것이다. 이는 전반적인 조직만족을 고려할 때, 직무만족보다 광범위한 요인의 검토가 필요함을 즉, 다양한 영향요인의 존재를 염두에 두어야 함을 의미한다.

실제 조직에 대한 구성원의 행태와 태도는 구성원에게 할당되는 과업뿐만이 아니라 조직의 구조와 프로세스, 리더십, 조직문화 등과 밀접한 관련을 갖는 것으로 알려져 있다(Organ & Bateman, 1991; Rainey, 2014). 또한 많은 조직들은 ‘조직진단’이라는 이름으로, 이들 여러 요인에 대한 조직구성원들의 인식을 측정함으로써 조직의 건전성을 판단해 왔다(이경호, 2013). 정부조직을 포함하여 실무에서 광범위하게 활용되고 있는 이러한 진단도구 중 하나는 7S 모형이다(김용민 외, 2013; 임채완, 2015). 그런데 실무에서의 활용 정도에 비해, 7S 모형과 관련한 국내 학계의 연구는 그리 많지가 않았다. 정부조직과 관련해서는 조직혁신과 관련한 일부 연구만이 존재한다(장지원·김은석, 2007; 한승준, 2010).

또한 구성원 만족 연구와 관련해선, 영향요인으로 고려되는 한 변수가 구성원의 만족에 유의한 영향을 미치면 그 요인을 강화시킴으로써 구성원의 만족 정도를 높일 수 있지만, 그렇지 않을 경우 만족 정도가 낮아지게 될 것이라는 것이 기존 연구에서의 해석과 처방이었다. 그런데 때론 관리자의 입장에서 특정 조직구성원이 조직에 만족하는 사람인지 혹은 그렇지 않은 사람인지가 관심사일 수 있다.³⁾

1) 유민봉·임도빈(2012: 177-178)의 직무만족에 대한 정의를 참조하였다.

2) 구성원의 불만은 구성원이 속한 조직에 뿐만이 아니라 구성원 본인에게도 해가 될 수 있다. 연구들에 따르면, 조직에서의 구성원 불만은 구성원의 삶의 만족과 일반적인 스트레스 수준, 그리고 신체적 건강과도 밀접한 관련을 갖는다(Gruneberg, 1979; Verbrugge, 1982).

3) 이런 경우, 관리자는 특정 조직구성원에게 조직에 전반적으로 만족하는지를 물을 수 있다. 그러나 상황에 따라서는 이러한 질문을 던지는 것이 어려울 수 있으며, 질문을 던지더라도

이러한 배경에서 본 연구의 목적은 국방홍보원의 사례를 통해 조직구성원의 일반적인 만족 수준을 결정하는 7S 모형의 구성요인을 확인하고, 이를 기초로 구성원의 전반적 조직만족을 예측하는 통계적 모형을 수립하는 것이다. 이에 본 연구에서는 구성원의 전반적인 조직만족을 순서형 변수일 때와 이분형 변수일 때로 구분해, 각각에 대해서 7S의 요인 중 어떤 요인이 유의한 영향을 미치는지를 분석한다. 이를 토대로 구성원의 전반적인 조직만족을 예측하는 통계적 모형을 수립한다.

이러한 연구목적 달성을 위해 이론적 배경으로서 직무만족 및 동기부여 이론과 7S 모형을 검토하였다. 먼저 조직 전반에 대한 만족이 직무만족과 구분됨을 생각할 수 있음에도 불구하고, 기존의 직무만족 및 동기부여 이론을 검토한 것은 조직 전반에 대한 만족 연구가 많지 않고, 이들 연구 역시 기존 이론에 토대를 두고 있다는 점 때문이다(오세진 외, 1996). 이후, 설문조사를 통해 수집한 데이터를 단계적 회귀분석(stepwise regression)을 이용해 분석하였고, 이를 통해 수립한 예측모형은 ROC 커브와 3종의 교차검증을 통해서 그 적절성을 평가하였다. 마지막으로 결론에서는 이 연구가 조직연구에서 갖는 의의를 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 구성원 만족과 동기부여

직무만족과 동기부여 모두 상황 의존적인 개념이면서 동시에 중복되는 측면이 많기 때문에 조직 전반에 대한 구성원 만족을 고려할 때, 직무만족 이론과 동기부여 이론을 구분할 실익은 크지 않아 보인다.⁴⁾ 이에 대표적인 동기부여 및 직무만족 이론을 함께 검토하였고, 이를 통해 구성원의 전반적 조직만족에 대한 시사점을 도출하고자 하였다. 일반적으로 동기부여 이론은 크게 내용이론과 과정이론으로 구분된다(유민봉·임도빈, 2012; Organ & Bateman, 1991; Rainey, 2014). 내용이론이 동기부여에 영향을 미치는 욕구와 동기, 보상을 분석하는데 초점을 두고 있다면, 과정이론은 동기부

구성원의 대답에서 사회적 바람직함(social desirability)의 효과가 나타날 수 있다.

4) 두 이론은 개념적으로 구분된다. 직무만족이 만족한 마음상태를 강조하는 개념이라면, 동기부여는 만족을 포함한 여러 요소의 행동과의 연계성을 중시하다. 그러나 이러한 구분은 절대적이기보다는 조작적 구분의 성격이 강하다(유민봉·임도빈, 2012: 317).

여 뒤에 있는 심리적, 행태적 프로세스에 보다 많은 관심을 둔다.

1) 내용이론

내용이론 연구자 중에서 조직관리와 관련해 중대한 영향을 미친 연구자는 Maslow(1965)이었다.⁵⁾ Maslow(1965)는 인간의 욕구를 계층화하여, 생리적 욕구, 안전 욕구, 소속/사회적 욕구, 존중 욕구, 자아실현 욕구로 구분하였다. 그리고 만족하지 못한 욕구가 행태를 지배한다고 주장하였다. 이와 같이 낮은 수준의 욕구와 높은 수준의 욕구를 구분 짓는 아이디어는 인간관계를 강조하는 조직이론가들에게 큰 영향을 미쳤다.⁶⁾ 이후 연구자들은 Maslow(1965)의 5단계 계층 구분은 현실에 부합하지 않으며, 욕구를 5단계가 아닌 2단계 계층으로 구분할 수 있음을 발견하였다. 그 안에서 낮은 수준의 근로자들은 물질적 보상과 안전에, 반면 높은 수준의 근로자들은 도전과 성취에 더 큰 관심을 두었다(Crewson, 1995; Pinder, 2008). 이러한 Maslow의 연구는 연구자들 사이에서 조직구성원의 성장과 발전 그리고 자아실현 동기의 중요성을 환기시키는 데 기여하였다. 또한 뒤에서 언급할 7S 모형을 포함해, 조직의 미션(mission)과 문화, 권한위임, 참여관리 등을 강조하는 현대 조직이론 및 관리 관행 형성에 큰 영향을 미쳤다(Lawler, 2003; Peters and Waterman, 1982; Rainey, 2014).

Maslow의 이론과 함께 또 다른 고전적 내용이론으로 Herzberg(1968)의 2요인이론(two-factor theory)을 들 수 있다. Herzberg(1968)는 개인의 동기부여에 영향을 미치는 요인들을 위생요인과 동기요인으로 구분하였다. 위생요인은 근로자에 대한 감독과 급여 등의 외재적 유인(incentive)과 관련이 깊다. 반면, 동기요인은 근로자가 일에서 느끼는 즐거움과 성장, 성취, 인정 등과 관련이 있다. Herzberg(1968)에 따르면, 불충분한 위생요인은 직무에 대한 불만을 야기한다. 또한 비록 그것이 충분하더라도 높은 수준의 만족을 일으키는 것은 아니다. 반면, 동기요인은 근로자들을 자극시킬 수 있는

5) Maslow(1965)의 욕구이론은 McGregor(1960)의 X이론과 Y이론의 영향을 받았다. McGregor는 과학적 관리와 같은 고전적 접근법이 근로자들을 통제하고 지시하는 관리자의 역량을 강조하는 X이론에 토대를 두고 있다고 본 반면, 현대적 관리는 근로자의 참여와 자기통제를 허용하는 즉, 근로자의 역량을 강조하는 Y이론에 토대를 두어야 한다고 주장하였다.

6) Maslow는 1960년대에 일부 심리학자들이 '자아실현(self-actualization)'을 억제와 사회적 통제에서 벗어나 자기 자신의 감정적 만족에 대한 자기만의 몰두로 해석하는 것에 우려를 나타냈다(Rainey, 2014: 271). 그는 자아실현을 통해 나타나는 진정한 개인적 만족과 정서적 해방은 다른 사람이나 사회에 대한 개인의 헌신에 따른 부산물이라고 보았다.

진정한 원천이라고 보았다. 이 때문에, Herzberg(1968)는 관리자들이 근로자를 통제하는 네거티브 기법(negative techniques)을 사용하는 대신, 근로자들의 성장과 성취, 인정을 자극할 수 있게 직무를 설계할 필요가 있다고 제안하였다.

이 밖에 앞의 두 이론과는 성격이 다소 다른 Admas(1965)의 공정성이론(equity theory)이 있다. Admas(1965)는 기여와 보상에 대해 공정하다는 느낌이 근로자의 작업 행태에 중요한 영향을 미친다고 주장하였다. Admas(1965)에 따르면, 근로자는 남들과 비교해 불공정하게 취급 받고 있다고 느낄 때 불만을 갖게 된다. 그리고 이러한 불공정을 바로잡기 위해 자신의 투입이나 결과물을 줄이거나 늘리는 행태를 보이게 된다. 이러한 공정성 이론은 이후 분배적·절차적 정의와 같은 정의 연구에 큰 영향을 미친다(Greenberg & Cropanzano, 2001).

2) 과정이론

다양한 과정이론들이 있지만, 그 중에서 대표적인 이론으로는 Vroom(1964)의 기대이론(expectancy theory)을 들 수 있다. 기대이론에서는 어떤 일에 대한 개인의 노력은 본인의 능력으로 그 일을 성공적으로 수행할 수 있는지, 그리고 그 결과가 본인에게 의미 있는 보상을 가져다주는 지에 대한 세심한 평가를 통해서 결정된다고 본다(유민봉·임도빈, 2012: 324-327). 구체적으로, 동기부여는 노력과 목표달성 간 관계에 대한 인식인 기대치(E : expectancy), 목표달성 실적과 보상 간 관계에 대한 인식인 수단치(I : instrumentality), 그리고 보상과 만족 간 관계에 대한 인식인 유인가(V : valence)에 의해 결정된다고 본다. 이들 요인 간의 관계는 “동기부여 = $E \cdot \Sigma(I \cdot V)$ ”의 수식으로 나타낼 수 있다. 수식에 시그마(Σ)가 사용된 이유는 목표 달성에 따른 보상이 다양할 수 있고, 각각의 보상이 각기 다른 가치를 지닐 수 있기 때문이다.

3) 구성원 만족

내용이론 중 Maslow와 Herzberg의 이론은 구성원 만족을 욕구충족의 함수로서 이해한다. 즉, 근로자의 욕구가 직무나 직무조건 혹은 그 밖의 다른 조직 요인들에 의해 충족이 된다면, 구성원이 만족하게 된다고 본다(Porter, 1962). 또한 이들 이론은 공통적으로 고차원의 동기에 해당하는 조직구성원의 성장과 발전, 성취, 인정 등을 강조한다. 결국, 관리자의 역할은 문화, 권한위임, 참여관리 등을 통해 근로자의 욕구를 충족

시켜주고 이를 통해 근로자가 내재적 동기부여를 갖게 하는 것이다. 반면, Adams의 이론은 근로자의 만족이 자신의 투입과 산출을 남들 것과 비교해 봄으로써 즉, 대인간의 상대적 관계에서 결정된다고 본다. 성과급을 포함한 조직의 급여체계가 적절히 구조화되어 있지 않을 때 그리고 유능한 사람에게 충분한 보상을 하지 않는 문화나 리더십 행태가 존재할 때, 구성원은 공정하지 않다고 느끼고 불만을 가질 것이다.

마지막으로 Vroom의 이론은 구성원 만족을 일을 통해 얻게 되는 가치 있는 결과들의 함수로서 이해한다. 개인이 주관적으로 인식하는 목표와 보상의 결과물이 갖는 가치에 따라서 동기부여가 달라질 수 있으며, 결과물의 가치가 개인이 기대하는 바에 미치지 못할 때 불만족이 발생한다. 이는 관리자들이 동기부여를 위해서 구성원들이 주관적 판단을 할 수 있도록 목표와 보상을 구체화해 제시할 필요가 있음을 시사한다(유민봉·임도빈, 2012).⁷⁾

2. 7S 모형

7S 모형은 McKinsey의 파트너들이었던 Waterman과 Peters 그리고 Phillips(1980)의 논문을 통해서 처음으로 소개된 이래, 오늘날 조직진단의 틀로써 광범위하게 사용되고 있다(김용민 외, 2013; 임채완, 2015).⁸⁾ 모형은 크게 하드웨어적 요소(hard S's)와 소프트웨어적 요소(soft S's)로 구성되는데, 하드웨어적 요소에는 상대적으로 확인이 용이한 전략과 구조, 시스템이, 반면 소프트웨어적 요소에는 상대적으로 확인이 어려운 스킬, 구성원, 스타일 그리고 공유가치가 포함된다(〈그림 1〉 참조).⁹⁾ 모형을 구성하는 요소들에 대하여 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다(Kaplan, 2005: 41; Pascale & Athos, 1981: 81; Waterman, 1982; Waterman et al., 1980: 19-25).

첫째, 전략(strategy)은 경쟁우위를 달성하려는 목적으로, 외부환경에서의 변화에 대응해 혹은 변화를 예측해 조직이 취하는 위치선정(positioning)과 조치를 뜻한다. 저

7) 실제로, 기대이론은 인사개혁 및 보수체계 개편 등에 대한 암묵적인 이론적 토대로서 기여해 왔다(Rainey, 2014).

8) 7S 모형이 광범위하게 사용되게 된 직접적 배경에는 1982년에 베스트셀러가 된 책 *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Peters & Waterman, 1982)를 들 수 있다.

9) 연구에 따라서 구조와 전략을 하드웨어적 요소로 그리고 시스템을 소프트웨어적 요소로 분류하기도 한다. 그러나 다른 소프트웨어적 요소들과 비교할 때, 시스템 역시 상대적으로 확인이 용이하다는 점에서 하드웨어적 요소로 보는 것이 바람직할 것으로 보인다.

원가 전략이나 차별화 전략이 조직의 현 위치(position)를 개선하기 위한 전략의 예들로 들 수 있다. 이러한 전략은 언제, 어디서, 누구와, 어떤 목적에서, 어떻게 조직이 경쟁해야 할지에 대한 조직의 인식을 반영한다.

둘째, 구조(structure)는 어떻게 과제가 분배되고 권한이 배분되는지, 활동 및 보고 관계는 어떻게 분류가 되는지, 그리고 조직 내 활동들은 어떻게 조정되는지와 관련된다. 예를 들면, 기능부서화, 사업부서화, 지역부서화, 매트릭스부서화 등과 같은 조직의 부서화 방식이 대표적인 조직의 기본 구조로서 언급될 수 있다.

셋째, 시스템(systems)은 보상시스템, 성과관리시스템, 혹은 정보시스템 등과 같이 조직을 관리하기 위해 일상적으로 사용되는 공식적, 비공식적 절차를 의미한다. 조직은 때론 구조 변화 없이도 강력한 시스템 변화만을 통해 효과성을 향상시킬 수 있다.

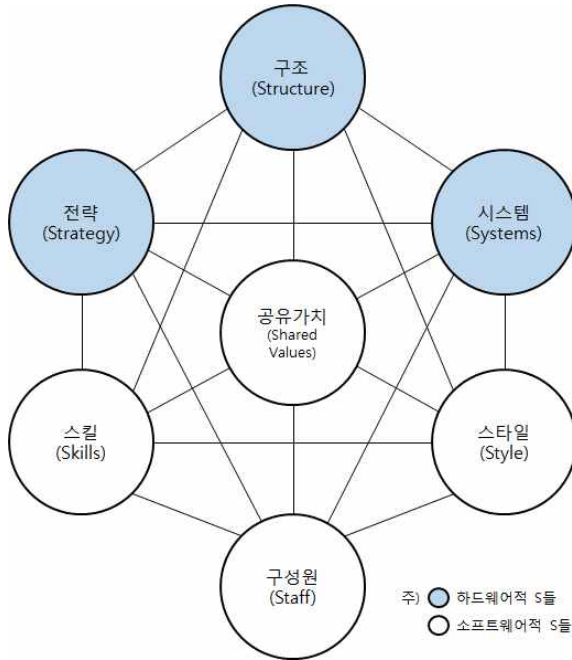
넷째, 구성원(staff)은 직원들의 배경과 역량, 그리고 직원이 어떻게 모집되고, 훈련되며, 관리되는지 등과 관련된다. 이것은 직원을 실질적으로 통제할 가치가 있는 조직의 자원으로 봄을 즉, 육성되고, 개발되고, 보호되어야 할 자원의 풀(pool)로서 인식함을 의미한다.

다섯째, 스킬(skills)은 조직의 독특한 역량으로서, 사람, 관리관행, 프로세스, 시스템, 기술, 고객관계 등과 같은 차원을 따라 조직이 가장 잘 하는 것들을 의미한다. 즉, 전체로서의 조직이 가장 잘 하는, 우위를 갖는 속성 내지 역량이라고 정의할 수 있다. 효과적인 조직화를 함에 있어 조직들이 겪는 어려움 중 하나는 중요한 새로운 스킬을 정착시키기 위해 오래된 기존 스킬을 제거하는 것과 관련된다.

여섯째, 스타일(style)은 핵심 관리자의 리더십 스타일과 관련된다. 즉, 관리자가 어떻게 시간을 쓰고, 어디에 주의를 집중하며, 직원들에게 어떠한 것들을 요구하는지, 그리고 어떤 식으로 의사결정을 내리는지와 관련된다. 이밖에 관리자가 취하는 의식적·무의적인 상징적 행위들 역시 스타일에 포함된다. 스타일은 언뜻 보기에 막연하고 난해한 개념이지만, 효과적인 전략의 집행을 위해서는 없어서는 안 될 필수요소이다.

일곱째, 공유가치(shared values)는 광범위하게 공유되는 조직의 핵심가치로서, 무엇이 중요하고 그렇지 않은지를 안내하는 원리로서의 기능을 갖는다. 일반적으로 조직의 비전과 미션 그리고 가치 진술이 이러한 역할을 한다.

〈그림 1〉 7S 모형



※ 자료: Waterman et al. (1980: 18)의 재구성.

Waterman 등은 이러한 모형을 통해 몇 가지 중요한 아이디어를 제시하였다 (Waterman et al., 1980). 첫째, 조직에 영향을 미치는 요인들의 다양성을 지적하였다. 둘째, 모형을 구성하는 변수들이 상호 연결되어 있음을 강조하였다. 셋째, 전략이나 구조 등과 같은 가시적인 요인만을 가지고 조직을 유지하기는 어려우며 조직의 무형적인 요인에도 초점을 두어야 함을 지적하였다. 넷째, 모형에 포함된 요인들 간에는 어떤 출발점이나 상정되는 위계가 존재하지 않는다고 보았다.

이러한 7S 모형은 조직이 효과적이 되기 위해서는 모형을 구성하는 요인들 간에 상호 정합성과 내부 연계를 유지해야 하며, 각 요인이 나머지 요인들과 일관성을 가지는 것이 중요하다는 점을 시사한다(임채완, 2015; Waterman, 1982). 즉, 모든 요인이 상호 관련되어 있기 때문에 한 요인에 있어서의 변화는 다른 모든 요인에 영향을 미친다. 따라서 조직에 변화를 가하기 위해서는 모형의 모든 요소들에 대해 적절한 관심이 두어져야 한다.

7S 모형은 실무에서 조직진단을 위한 도구로써 광범위하게 활용되고 있음에도 불

구하고, 국내 7S 모형에 대한 연구는 많지 않다. 정부조직과 관련해서는 조직혁신에 대한 영향요인으로서 7S 요소들을 연구한 몇 편의 연구가 있을 뿐이다. 장지원·김석은(2007)은 통합부처를 대상으로 한 연구에서 혁신활동성에 리더십과 전략, 시스템, 구성원이 유의한 영향을 미침을, 그리고 한승준(2010)은 산림청을 대상으로 한 연구에서 혁신성에 기술과 시스템 그리고 리더십이 유의한 영향을 미침을 보고하였다. 그리고 이와 유사한 연구로서 민간기업을 대상으로 한 연구에서 김용민 외(2013)는 공유가치와 구성원이 혁신행동에 유의한 영향을 미친다고 보고하였다.

3. 7S 모형과 구성원 만족

조직 전반에 대한 조직구성원의 만족은 조직의 다양한 면들에 대해서 조직구성원이 얼마나 호의적으로 느끼는지와 관련이 있다(Locke, 1976). 그러나 무엇이 구성원의 만족을 결정하는지에 대해서는 아직까지 합의된 이론이나 틀이 존재하지 않는다(Rainey, 2014). 그런데 7S 모형에 대한 설명과 논의는 조직구성원의 전반적 조직만족과 관련해 조직 내 다양한 요소들이 어떻게 조직만족에 영향을 미치는지를 이해하는데 큰 그림을 제공한다. 아래에서는 이를 직무만족 및 동기부여 이론과 연결 지어 고찰한다.

먼저 7S 모형이 등장하게 된 배경은 기존의 조직관리가 전략과 구조와 같은 하드웨어적 측면에 치우쳐져 있다는 문제의식에서 출발하였다. 특히, 이는 합리모형에 대한 반발로 생각할 수 있다(Saunders & Wong, 1985). Peters와 Waterman(1982)은 학계와 실무에서 계획과 전략을 지나치게 강조하게 되면서, 기업들이 너무나 많은 도구(tools)와 측정(measurements)에 의지하게 되었고, 결과적으로 소프트웨어적 측면을 간과하게 되었다고 보았다. 이에 하드웨어적 요소와 소프트웨어적 요소 사이에서 균형을 유지할 필요가 있음을 강조하였다. 또한 그들은 구조 자체만으로는 조직을 가로 지르는 자원할당과 인센티브 등에 대한 조정의 문제를 해결할 수 없다고 결론을 내리고, 하드웨어적 요소가 잘 작동하기 위해서라도 소프트웨어적 요소에 관심을 둘 필요가 있음을 강조하였다(Kaplan, 2005: 41). 이러한 점을 고려하면 소프트웨어적 요소란 결국에 어떻게 조직구성원을 동기부여하고, 소통하고, 이끌 것인가에 초점을 두고 있다고 생각할 수 있다(Madique, 1983).

이러한 소프트웨어적 요소에는 구체적으로 구성원, 스킬, 스타일, 그리고 공유가

치가 포함된다. 먼저 구성원은 직원을 조직이 통제할 가치가 있는 자원으로 봄을 의미한다. 조직에 의미가 있는 존재가 되기 위해 직원은 조직과 직무에 대해 몰입할 필요가 있다. 직무만족과 조직몰입에 관한 연구는 어떤 것이 선행요인인지에 대한 이견에도 불구하고, 둘 사이에 양(+)의 상관관계가 존재함을 일관되게 보고하여 왔다(Clegg, 1983; Dougherty et al., 1985; Yousef, 2000). 둘째, 스킬은 전체로서의 조직이 가장 잘하는 우위를 갖는 속성이다. 이는 조직에 따라 비교우위에 있는 역량이 다를 수 있는 것이다. 그런데 최근의 조직관리 추세는 유연한 조직에 대한 선호가 커지고 있다(Daft, 2013). 특히, 외부환경 변화에 빠르게 대응하기 위한 조직내 의사소통과 정보흐름이 강조된다. 이러한 추세를 고려하면, 소통과 개방성은 각 조직이 가진 역량을 비교하기 위한 유용한 도구라고 볼 수 있다. 이와 관련해 Harber et al.(1997)의 연구는 의사소통이 직무만족에 긍정적 영향을 미침을 보여준다. 셋째, 스타일은 핵심 관리자의 리더십 스타일을 뜻한다. 이러한 관리자의 리더십과 구성원의 만족 간 관계를 보여주는 연구는 많이 있다. 예를 들면, Goleman et al.(2002)은 리더들의 행태와 행동이 그들이 이끄는 사람들에게 막대한 영향을 미침을 보여주었고, Bruce와 Blackburn(1992)은 좋은 관리적 관계가 직무만족에 영향을 미친다고 언급하였다. 그리고 Robbins(2003)는 변혁적 리더십 하에 있는 직원이 보다 높은 생산성과 직무만족을 가짐을 보여주었다. 마지막으로 공유가치는 조직내에서 광범위하게 공유되는 핵심가치를 뜻하며, 일종의 문화로도 이해할 수 있다. 핵심가치가 조직내 구성원들에게 공유될 때, 구성원들은 명시적인 규정이 없이도 조직의 일상적인 과업을 수행할 수 있다(Mallak, 2001). 또한 핵심가치를 매개로 집단 정체성이 형성됨으로써 내부통합의 효과가 발생할 수 있다(Daft, 2013). 조직의 핵심가치가 갖는 이러한 효과를 고려할 때, 핵심가치가 잘 발달한 조직의 구성원은 심리적 안정감을 느낄 가능성이 크며, 이는 조직에 대한 구성원의 만족으로 이어질 것이다.

그런데 Adams나 Vroom의 이론은 전략과 구조 그리고 시스템과 같은 하드웨어적 요소들 역시 조직구성원의 만족에 중요한 영향요인이 될 수 있음을 시사한다. 예를 들어, 조직의 전략 목표가 분명하고 조직구조를 통하여 구성원들에게 할당된 역할이 분명할 때, 그리고 조직의 시스템을 통해 자신이 공정하게 대우받고 있다고 느낄 때, 조직구성원이 조직에 대해 만족할 가능성은 커지게 될 것이다. 실제로 Robbins et al.(2009: 83)은 근로자의 직무만족에 기여하는 6개의 주요 요인으로 공정한 보상, 정신적으로 도전적인 과업, 일과 삶의 균형, 지지적인(supportive) 직무환경 그리고 동료

를 들고 있다. 또한 많은 연구에서 조직이 제공하는 학습과 훈련 기회는 근로자들에게 있어 직무만족과 헌신을 낳는 중요한 동인으로서 언급되고 있다(Mercer & Reilly, 2006). 이밖에도 조직의 비전은 일반적으로 근로자들에게 방향감을 제공하는 역할을 하는 것으로 알려져 있다(King & Cleland, 1979).

이상의 논의들을 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설: 각각의 7S 요인은 조직구성원의 전반적 조직만족에 영향을 미칠 것이다.

III. 연구설계

1. 연구의 모형과 측정도구

본 연구의 목적은 조직구성원의 일반적 만족 수준을 결정하는 7S 모형의 구성요인을 확인하고, 이를 기초로 구성원의 전반적 조직만족을 예측하는 통계적 모형을 수립하는 것이다. 이를 위해 동기부여 및 직무만족 이론과 7S 모형에 대한 논의를 바탕으로, 7S 모형의 각각의 구성요소 - 전략, 구조, 시스템, 구성원, 스킬, 스타일, 공유가치 - 가 조직 전반에 대한 조직구성원의 조직만족 수준/여부에 영향을 미칠 것이라는 연구모형을 설정하였다. 또한 조직 내에서도 개인의 성별, 연령, 근무기간 등의 집단에 따라 직무만족 정도에 차이가 난다는 기존 직무만족 연구들을 참고하여, 7S 요소 이외에도 조직구성원의 인구통계학적 속성 - 성별, 연령, 근무기간, 부서 - 역시 조직만족 수준/여부를 예측하는 요인으로 연구모형에 포함시켰다.¹⁰⁾

또한 이러한 기본 모형 이외에도, 본 연구에서는 데이터 분석에 2개의 모형을 고려하였다. 하나는 리커트(Likert) 척도를 이용한 종속변수인 “조직만족 수준(level)”을 순서형(ordered) 결과로 보았다(순서형 모형). 다른 하나는 만족한다고 응답한 사람(‘어

10) 성별의 경우 일관된 연구결과는 없지만, 일부의 연구에서는 여성이 남성보다 직무만족이 낮다고 보고된다(Sheppard & Herrick, 1972). 또한 연령 및 근무기간과 관련해서는 오래 조직에 머무른 사람일수록 조직에 만족하는 사람일 가능성이 높으며(Rainey, 2014: 322), 비관리직·비전문직보다는 관리직과 전문직에 종사하는 사람들의 만족 수준이 높은 것으로 알려져 있다(Organ & Bateman, 1991: 348). 또한 직무만족이론은 개인이 수행하는 일의 특성을 직무만족의 중요한 결정요인으로 본다는 점에서(Hackman & Oldham, 1980), 이를 간접적으로 반영하는 개인의 속한 부서를 인구통계학적 변수로 추가하였다.

느 정도 만족한다(4)' 혹은 '매우 만족한다(5)'고 응답한 경우)과 그렇지 않다고 응답한 사람('보통이다(3)', '어느 정도 불만이다(2)', 혹은 '매우 불만이다(1)')를 구분해 구성원의 "조직만족 여부"를 이분형(logit) 모형을 사용해 기술하였다.

먼저 순서형 모형에서는 조직만족 수준의 각 단계(1, 2, 3, 4, 혹은 5)의 확률을, 이분형 모형에서는 조직에 만족할 확률(4 혹은 5)을 다음의 공식을 이용하여 예측한다.

$$\begin{aligned} \text{logit}(p_i) &= \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_j X_{ji}, \quad i = 1, \dots, n \quad (\text{순서형 모형}) \\ p(\text{satisfaction} = 5)_i' &= 100 * \exp[\text{logit}(p_i)] / \{1 + \exp[\text{logit}(p_i)]\}, \quad i = 1, \dots, n \\ p(\text{satisfaction} = 4 \text{ or } 5)_i' &= 100 * \exp[\text{logit}(p_i)] / \{1 + \exp[\text{logit}(p_i)]\}, \quad i = 1, \dots, n \\ p(\text{satisfaction} = 3 \text{ or } 4 \text{ or } 5)_i' &= 100 * \exp[\text{logit}(p_i)] / \{1 + \exp[\text{logit}(p_i)]\}, \quad i = 1, \dots, n \\ p(\text{satisfaction} = 2 \text{ or } 3 \text{ or } 4 \text{ or } 5)_i' &= 100 * \exp[\text{logit}(p_i)] / \{1 + \exp[\text{logit}(p_i)]\}, \quad i = 1, \dots, n \\ p(\text{satisfaction} = 1 \text{ or } 2 \text{ or } 3 \text{ or } 4 \text{ or } 5)_i' &= 1, \quad i = 1, \dots, n \\ p(\text{satisfaction} = 4)_i' &= p(\text{satisfaction} = 4 \text{ or } 5)_i' - p(\text{satisfaction} = 5)_i', \quad i = 1, \dots, n \\ p(\text{satisfaction} = 3)_i' &= p(\text{satisfaction} = 3 \text{ or } 4 \text{ or } 5)_i' - p(\text{satisfaction} = 4 \text{ or } 5)_i', \quad i = 1, \dots, n \\ p(\text{satisfaction} = 2)_i' &= p(\text{satisfaction} = 2 \text{ or } 3 \text{ or } 4 \text{ or } 5)_i' - p(\text{satisfaction} = 3 \text{ or } 4 \text{ or } 5)_i', \quad i = 1, \dots, n \\ p(\text{satisfaction} = 1)_i' &= 1 - p(\text{satisfaction} = 2 \text{ or } 3 \text{ or } 4 \text{ or } 5)_i', \quad i = 1, \dots, n \end{aligned}$$

$$\text{logit}(p_i) = \gamma_0 + \gamma_1 X_{1i} + \gamma_2 X_{2i} + \dots + \gamma_k X_{ki}, \quad i = 1, \dots, n \quad (\text{이분형 모형})$$

$$p_i' = 100 * \exp[\text{logit}(p_i)] / \{1 + \exp[\text{logit}(p_i)]\}, \quad i = 1, \dots, n$$

순서형 모형에서 β_0 는 절편이다. $\beta_1, \dots, \beta_j$ 는 모형에서 고려되는 독립변수 $X_1, \dots, X_j$ 에 있어서의 계수이다. 이분형 모형에서 γ_0 는 절편이며, $\gamma_1, \dots, \gamma_k$ 은 모형에서 고려되는 독립변수 $X_1, \dots, X_k$ 에 있어서의 계수이다. 순서형 모형에서의 $\exp(\beta_1), \dots, \exp(\beta_j)$ 는 다른 예측요인들에 대한 조정 후 각각의 독립변수 $X_1, \dots, X_j$ 가 한 단위 증가할 때, 종속변수 수준(level)이 한 단계 증가할 교차비(OR: odds ratio)를 보여주고, 이분형 모형에서 $\exp(\gamma_1), \dots, \exp(\gamma_k)$ 은 각각의 독립변수 $X_1, \dots, X_k$ 의 한 단위 증가에 따른 만족의 교차비를 보여준다. 순서형 모형과 이분형 모형 모두 위의 p_i' 공식을 이용하면 각 관측치(i)에 대한 예측확률을 구할 수 있다.

이러한 연구모형의 분석을 위해 종속변수는 '전반적인 조직 만족도'를 묻는 단일 문항으로 측정하였다. 독립변수에 해당하는 7S 요인에 대한 측정문항은 행정자치부의

책임운영기관 컨설팅 자료(행정자치부·한국정책분석평가원, 2012)와 국방홍보원의 기존 진단 자료(윈스퀘어경영컨설팅, 2015)를 활용하여 51문항으로 구성하였다(〈부록〉 참조). 구체적으로 전략은 사업계획의 적절성과 전략목표 공유 정도 등을, 구조는 책임 및 권한의 적절성과 업무중심 조직구조 등을, 시스템은 의사결정 방식과 채용·배치, 교육훈련, 성과평가 등을, 구성원은 조직몰입, 직무몰입, 구성원 간 상호협력 등을, 스킬은 조직 내·외의 소통과 개방성 그리고 관리 노하우 등을, 스타일은 기관장의 리더십을, 공유가치는 비전의 적절성과 이해 정도 등을 측정하였다. 이 밖에 조직구성원의 개인적 속성에 해당하는 성별과 연령, 근무경력, 소속 부서 등의 인구통계학적 문항을 구성해 측정하였다.

2. 자료수집 및 분석방법

자료의 수집은 설문조사를 통해 이루어졌다. 설문지는 리커트 5점 척도를 이용해 구성하였으며, 설문조사는 국방홍보원의 실·부장급을 제외한 전 직원들을 대상으로 2016년 4월 18일부터 4월 29일까지 2주간에 걸쳐 진행되었다. 설문지는 기관의 홈페이지에 나와 있는 근무인력 전체를 대상으로 총 169부가 배부되었고, 그 중 161부(95.3%)가 회수되었다. 분석은 이중 1부를 제외한 160부를 가지고 수행하였으며, 수집된 자료는 SAS 9.4 (SAS Institute Inc., Cary, NC)를 이용해 분석하였다.

수집된 표본의 구성 및 특성은 〈표 1〉과 같다.¹¹⁾ 성별에서는 여성보다는 남성(72.5%)이, 연령에서는 50대 이상보다는 40대 이하(67.1%)가, 그리고 근무기간에서는 10년 이하보다는 11년 이상(57.8%)인 사람이 많았다. 전반적인 조직 만족도는 여성(3.38)보다는 남성(3.60)에게서, 40대 이하(3.49)보다는 50대 이상(3.64)에게서, 10년 이하(3.42)보다는 11년 이상(3.67)을 근무한 직원들에게서, 그리고 부서 중에서는 부서 A(3.64)에서 높게 나타났다. 또한 이들 범주에서는 조직에 만족하는 직원의 비율 역시 높은 것으로 나타났다.

11) 통계적 분석의 수월성을 위하여 인구통계학적 특성은 변수의 분포를 고려해 이분화를 시켰다. 제시된 〈표 1〉은 이분화된 변수의 분포를 보여준다. 또한 이분화된 변수는 다시 더미변수로 변환해 이후의 분석에서 활용되었다. 더미변수 설정과 관련해, 성별은 ‘남성’을, 연령은 ‘40대 이하’를, 근무기간은 ‘10년 이하’를, 그리고 부서는 ‘행정부서’를 준거집단(reference group)으로 삼았다.

〈표 1〉 표본의 구성 및 특성

구분	범주	수집된 표본 수(%)	전반적 조직 만족도				조직에 만족하는 표본 수(%)
			평균	표준편차	최소값	최대값	
성별	남성	111 (72.5)	3.60	.897	1.00	5.00	61 (55.0)
	여성	42 (27.5)	3.38	.936	1.00	5.00	18 (42.9)
	소계	153 (100.0)	3.54	.910	1.00	5.00	79 (51.6)
연령	40대 이하	102 (67.1)	3.49	.887	1.00	5.00	49 (48.0)
	50대 이상	50 (32.9)	3.64	.985	1.00	5.00	30 (60.0)
	소계	152 (100.0)	3.54	.920	1.00	5.00	79 (52.0)
근무기간	10년 이하	57 (42.2)	3.42	.885	1.00	5.00	27 (47.4)
	11년 이상	78 (57.8)	3.67	.907	1.00	5.00	44 (56.4)
	소계	135 (100.0)	3.56	.903	1.00	5.00	71 (52.6)
부서	행정부서 ^{주1)}	54 (33.8)	3.43	.983	1.00	5.00	27 (50.0)
	부서 A	47 (29.4)	3.64	.919	1.00	5.00	28 (59.6)
	부서 B	59 (36.9)	3.44	.934	1.00	5.00	25 (42.4)
	소계	160 (100.0)	3.49	.945	1.00	5.00	80 (50.0)

주) 표본의 수와 부서의 업무성격을 고려해 전략부서와 지원부서 그리고 감사팀은 하나의 범주로 취급함.

분석은 다음과 같은 순서로 진행되었다. 먼저 크롬바(Cronbach's)의 α 계수를 이용하여 다중문항으로 측정한 변수들의 신뢰도를 분석하였다.¹²⁾ 분석결과, 모든 계수는 0.7 이상의 무난한 값($=.788 \leq \alpha \leq .958$)을 나타냈다(〈부록〉 참조). 다음으로 회귀분석에서 앞선 예비분석으로써 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 이후에는 조직구성원의 조직만족 수준/여부 예측을 위한 모형을 개발하였다. 이러한 예측을 위한 모형은 순서형(ordered) 및 이분형(binominal) 로지스틱 회귀분석(logistic regression analysis)을 통해 개발하였다. 이 때 모형을 선택하기 위한 접근법으로 단계별선택법(stepwise selection method)을 이용하였다.

12) 몇 가지 이유에서 요인분석을 통한 측정도구의 통계적 타당성에 대한 분석은 수행하지 않았다. 첫째, 예측모형의 경우 통계적 타당성보다는 모형이 갖는 예측의 정확성이 더 중요하다. 둘째, 기존의 일부 연구에서 주성분 분석을 통해 측정도구의 타당성 확보를 시도했으나, 연구에 따라 그 결과에 차이를 보인다(김용민 외, 2013; 장지원·김석은, 2007; 한승준, 2010). 셋째, 문제는 주성분 분석의 수행 시 버려지는 정보가 많다는 점에 있다. 넷째, 7S 모형은 각 구성요소가 서로 밀접한 관계를 갖는다고 가정한다. 한 요소의 작은 변화만으로도 나머지 요소들이 영향을 받을 수 있다고 본다. 이러한 가정을 고려하면, 통계적으로 각 요인의 구성타당도를 분석하는 것에 별다른 의미가 있다고 보이지는 않는다. 오히려 7S 모형의 경우 동종 분야 전문가들 사이에서의 내용타당도 확보가 중요하다고 보인다.

다음으로 두 모형에서 각각의 잠재적인 혼입요인(confounder)의 추가가 개별 변수의 회귀계수 값을 최소 20% 이상 변화시키는지 검토하고, 그러한 변화가 있을 때 혼입(confounding)이 존재한다고 판단하였다(Braga et al., 2012; Dohoo et al., 2009). 그리고 도출된 예측모형에 대해서는 독립변수들 간의 다중공선성을 고려하기 위해 분산팽창요인(VIF: variance inflation factor)을 검토하였다.

이후 수립한 예측모형에 대해서는 ROC(receiver operating characteristic) 커브와 그로부터 도출된 AUC값을 통해 각 모형의 판별력(discrimination)을 평가하였다(Steyerberg et al., 2010).¹³⁾ 또한 3중의 교차검증(3-fold cross-validation)을 통해서 최종모형의 내적 타당도를 평가하였다(Razi & Athappilly, 2005). 교차검증은 전체 데이터 세트를 무작위로 대략 동일한 크기를 갖는 세 개의 부분세트(subsets)로 나누어 진행하였다. 구체적으로 두 개의 부분세트에 대해 순서형 모형과 이분형 모형에 따른 분석을 진행하였고, 이를 통해 각 모형에서의 계수를 추정하였다. 그리고 남은 한 개의 부분세트에 대해서는 ROC 커브를 사용해 두 개의 부분세트로부터 도출된 모형의 예측력이 높은지를 확인하였다. 이러한 과정은 서로 다른 부분세트들 사이에서 세 차례 반복되었다. 마지막으로 전체세트 및 부분세트에 대한 예측값과 관찰값의 비교를 통하여 산출된 ROC 커브를 평가함으로써 최종모형의 내적 타당도를 평가하였다.

13) 이분화된 결과를 예측하는 도구의 정확도를 평가하기 위해 흔히 민감도(sensitivity)와 특이도(specificity)가 사용된다. 민감도가 연구자가 관심 있어 하는 집단의 사람들을 통계 모형이 얼마나 정확하게 찾아내는가를 보여주는 지표라면, 특이도는 그러한 집단에 속하지 않는 사람들을 통계 모형이 얼마나 정확하게 찾아내는가를 나타내는 지표이다. 그런데 이분화된 결과를 예측하는 도구가 연속형이라는 변수의 특성을 가질 때, 우리는 편의를 위해 민감도와 특이도를 적절하게 갖춘 절단값(cut-off value)을 사용하여 인위적으로 간편한 이분형의 예측 변수를 생성하기도 한다. 이러한 예측도구의 절단값을 결정하기 위해 <그림 2>와 같은 민감도와 특이도(커브 상에서 '1-특이도'로 표현)를 동시에 보여주는 ROC(Receiving Operating Characteristic) 커브(curve)가 많이 사용된다(송상욱, 2009). 만일 민감도와 특이도를 같은 비중으로 고려한다면, ROC 커브 중 사선에서 가장 먼 지점의 민감도와 특이도를 결정짓는 절단값이 최상의 정확도를 가진 절단값이 된다. 또한 자료에서 이 지점은 '민감도+특이도'의 최상의 값을 보여준다. 한편, ROC 커브는 절단값을 결정짓는데 활용되기도 하지만, 연속형 변수로 이루어진 예측도구의 전반적인 예측력을 측정하는 도구로 활용되기도 한다. ROC 커브에 표시되는 민감도와 특이도의 합인 정확도는 AUC(Area under the ROC curve)에 의해 측정되는데, 만일 이 면적이 1이라면 완벽한 예측도구라고 말할 수 있다(Greiner et al., 2000). 또한 AUC값이 0.7 이상일 때 비교적 정확한 예측도를 가진 예측도구라고 평가한다.

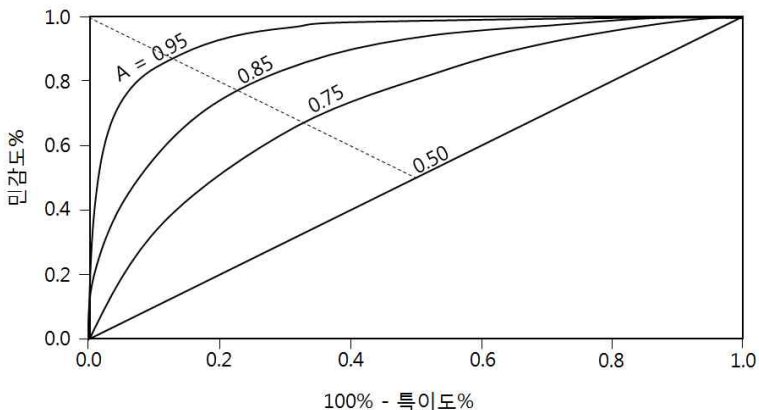
Ⅳ. 분석결과

1. 예측모형 개발을 위한 예비분석: 상관관계분석

전반적인 조직만족 수준/여부의 예측모형 개발을 위한 사전 단계로써, <표 2>와 같이, 본 연구의 모형에서 고려되는 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 종속변수가 순서형 변수라는 점을 고려해 상관관계분석은 스피어만(Spearman's)의 계수를 이용해 수행하였다. 먼저 독립변수에 해당하는 7S 요인들은 서로 간에 밀접한 관련성을 갖는 것으로 나타났다. 상관관계 계수(r_s)는 최소 0.667에서 최대 0.836까지 매우 높은 값을 보였다. 이는 7S 요인들이 서로 간에 밀접하게 관련되어 있다는 7S 모형 주창자들의 이론적 가정을 뒷받침한다.

다음으로 본 연구에서 독립변수와 종속변수에 해당하는 변수들 간의 관계를 살펴 보았다. 모든 7S 요인이 전반적인 조직 만족도와 유의한 강한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다($p < .01$). 특히, 그 중에서도 구성원($r_s=.741$)과 스타일($r_s=.720$)이 전반적인 조직 만족도와 강한 관계를 보였다. 반면, 인구통계학적 변수와 전반적인 조직 만족도 간에는 어떤 유의한 관계도 나타나지 않았다. 또한 인구통계학적 변수 중에서 부서(A)는 7S 요인과 양(+)의 유의한 관계를 그리고 부서(B)는 음(-)의 관계를 갖는 것으로 나타나, 부서들 중에서 부서(A)의 점수가 다른 부서들보다 통계적으로 유의하게 높음을 보였다.

<그림 2> ROC 커브 그래프



※ 자료: 송상욱. (2009: 841).

〈표 2〉 변수간의 상관관계 분석결과

구분	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	J.	K.	L.	M.
A. 전략 (strategy)	1												
B. 구조 (structure)	.781 ***	1											
C. 시스템 (systems)	.739 ***	.812 ***	1										
D. 구성원 (staff)	.740 ***	.771 ***	.723 ***	1									
E. 스킬 (skills)	.773 ***	.836 ***	.822 ***	.730 ***	1								
F. 스타일 (style)	.710 ***	.684 ***	.731 ***	.724 ***	.689 ***	1							
G. 공유가치 (shared values)	.756 ***	.687 ***	.667 ***	.780 ***	.720 ***	.726 ***	1						
H. 전반적인 조직 만족도	.664 ***	.706 ***	.657 ***	.741 ***	.672 ***	.720 ***	.652 ***	1					
I. 성별 (여자)	-.062	-.023	-.064	-.139	-.023	-.085	-.125	-.117	1				
J. 연령 (50대 이상)	.112	.035	.093	.126	.114	.171 *	.090	.099	-.343 ***	1			
K. 근무기간 (11년 이상)	.082	.087	.109	.097	.115	.191 *	.128	.126	-.053	.411 ***	1		
L. 부서(A)	.213 ***	.247 ***	.156 **	.196 **	.200 **	.097	.089	.115	.044	.067	-.084	1	
M. 부서(B)	-.055	-.153 *	-.068	.015	-.164 *	-.171 **	-.063	-.075	-.247 ***	-.119	-.072	-.493 ***	1

* $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

2. 예측모형의 도출: 단계적 회귀분석

조직구성원의 전반적인 조직만족 수준/여부에 유의한 영향을 미치는 변수를 찾기 위해 단계적 회귀분석(stepwise regression analysis)을 수행하였다. 이를 통해 〈표 3〉과 같은 예측모형을 도출하였다. 모형의 VIF값을 검토한 결과, VIF값은 모든 변수에서 10 미만의 값을 보여 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다. 먼저 순서형 부분에서는 예측모형에 7S 요인 중 스타일(X_1), 구조(X_2) 그리고 구성원(X_3)이 포함되었다.¹⁴⁾

14) 본 연구의 목적이 전반적인 조직만족 수준/여부의 예측모형 개발이라는 점에서, 아래의 예시에서는 조직만족 수준이 5일 확률과 4일 확률만을 산출하였다. 그러나 물론 아래 〈표 3〉을 통해 조직만족 수준이 1일 확률, 2일 확률, 3일 확률에 대해서도 각각의 확률을 계산할 수 있다. 또한 조직만족 수준이 높은 경우로 연구의 초점을 두기 위해 〈그림 4〉에서 역시 이

이러한 모형에 따르면, 직원의 조직만족 수준이 5일 확률('매우 만족한다'고 응답할 확률)은 $p(satisfaction = 5)' = 100 * \exp(-19.083 + 1.252 \times X_1 + 1.260 \times X_2 + 1.824 \times X_3) / (1 + \exp(-19.083 + 1.252 \times X_1 + 1.260 \times X_2 + 1.824 \times X_3))$ 의 방정식을 가지고 그리고 직원의 조직만족 수준이 4일 확률('어느 정도 만족한다'고 응답할 확률)은 $p(satisfaction = 4)' = 100 * \exp(-15.515 + 1.252 \times X_1 + 1.260 \times X_2 + 1.824 \times X_3) / (1 + \exp(-15.515 + 1.252 \times X_1 + 1.260 \times X_2 + 1.824 \times X_3)) - p(satisfaction = 5)'$ 의 방정식을 가지고 추정될 수 있다. 반면, 최종의 이분형 모형에서는 스킬(X_1), 스타일(X_2), 구조(X_3)가 포함되었다. 이에 따르면, 7S 요인에 의해 직원이 만족할 확률('어느 정도 만족한다' 혹은 '매우 만족한다'고 응답할 확률)은 $p' = 100 * \exp(-18.414 + 1.792 \times X_1 + 1.720 \times X_2 + 1.872 \times X_3) / (1 + \exp(-18.414 + 1.792 \times X_1 + 1.720 \times X_2 + 1.872 \times X_3))$ 의 방정식과 함께 추정될 수 있다.

예를 들면, 스타일을 측정하는 문항들의 평균 점수가 4.25점이고, 구조의 평균 점수가 4점, 그리고 구성원의 평균 점수가 4점인 직원이 있다고 할 때, 이러한 직원의 조직만족 수준이 5일 확률('매우 만족한다'고 응답할 확률)을 순서형 모형을 통해 계산하면 $19.37\%(p(satisfaction = 5)' = 100 * \exp(-19.083 + 1.252 \times 4.25 + 1.260 \times 4 + 1.824 \times 4) / (1 + \exp(-19.083 + 1.252 \times 4.25 + 1.260 \times 4 + 1.824 \times 4)))$ 이게 된다. 또한 스킬 문항의 평균 점수가 3.5점, 스타일 평균 점수가 4점, 그리고 구조의 평균 점수가 3.88점인 직원의 경우에, 이 직원이 조직에 만족할 확률('어느 정도 만족한다' 혹은 '매우 만족한다'고 응답할 확률)을 이분형 모형을 통해 계산하면 $88.09\%(p' = 100 * \exp(-18.414 + 1.792 \times 3.5 + 1.720 \times 4 + 1.872 \times 3.88) / (1 + \exp(-18.414 + 1.792 \times 3.5 + 1.720 \times 4 + 1.872 \times 3.88)))$ 이게 된다.

이 밖에도 분석결과는 순서형 부분의 경우, 스타일, 구조, 구성원을 측정하는 문항들의 평균 점수가 각각 1점씩 올라갈 때, 조직만족 수준(level)이 한 단계 상승할 가능성이 각각 3.5배, 3.5배, 6.2배 높아짐을 보여준다. 이분형 부분의 경우에는 스킬, 스타일, 구조의 평균 점수가 각각 1점씩 상승할 때, 응답자가 조직에 만족하는 직원일 가능성이 각각 6배, 5.6배, 6.5배 높아짐을 나타낸다.

〈표 3〉 단계적 회귀분석 결과

변수 (비교수준)	B	S.E.	OR	95% C.I.	p
순서형 부분					
상수항 (조직만족 수준 = 5)	-19.083	2.220	NA	NA	<.001
상수항 (조직만족 수준 = 4 or 5)	-15.515	1.925	NA	NA	<.001
상수항 (조직만족 수준 = 3 or 4 or 5)	-11.277	1.600	NA	NA	<.001
상수항 (조직만족 수준 = 2 or 3 or 4 or 5)	-9.299	1.600	NA	NA	<.001
스타일(style)	1.252	.413	3.497	1.556~7.855	.002
구조(structure)	1.260	.511	3.525	1.295~9.596	.014
구성원(staff)	1.824	.537	6.193	2.161~17.752	<.001
이분형 부분					
상수항	-18.414	3.314	NA	NA	<.001
스킬(skills)	1.792	.773	6.003	1.318~27.332	.021
스타일(style)	1.720	.607	5.582	1.700~18.328	.005
구조(structure)	1.872	.908	6.501	1.097~38.528	.039

주) 분석에 사용된 표본의 수(n)는 124개임.¹⁵⁾

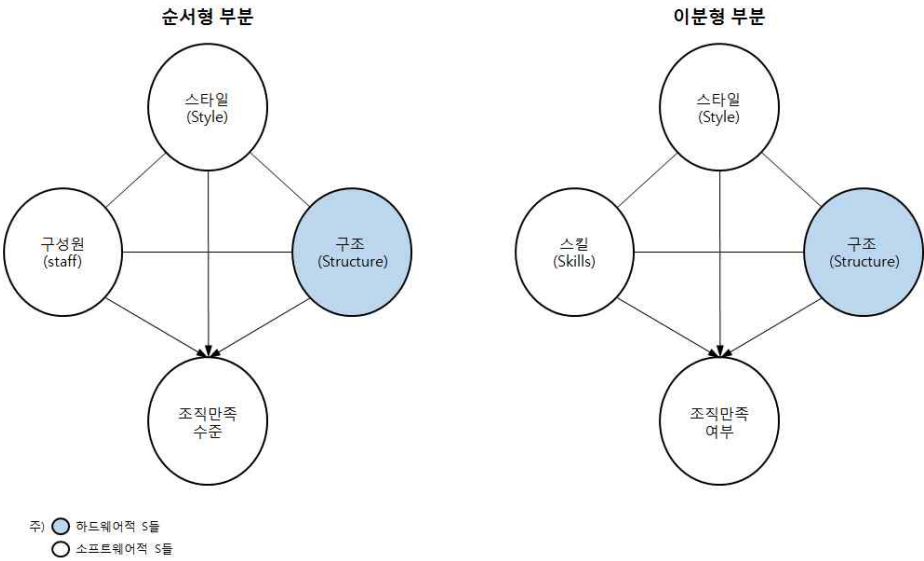
다음으로 두 개의 예측모형에서 변수 간에 혼입이 일어나는지를 검토하였다. 검토 결과, 〈표 4〉에서와 같이, 순서형 부분과 이분형 부분 모두에서 계수의 변화율이 20%가 넘는 것으로 나타났다. 즉, 예측모형에 포함된 변수들 사이에서 모두 혼입효과가 감지되었다. 이러한 결과를 토대로 모형에 포함된 변수 간의 관계를 〈그림 3〉과 같이 나타낼 수 있다. 직원이 각각의 5단계의 조직만족 수준을 나타낼 확률과 그리고 직원이 조직에 만족할 확률은 각각의 모형에서 삼각형을 이루는 7S 요인들에 의해 결정된다. 7S 요인들이 선으로 연결된 것은 각각의 모형에 포함된 요인들이 서로 간에 밀접하게 연결되어 있음을 나타낸다. 이는 조직구성원의 조직만족 수준이나 조직만족 여부를 예측할 때, 모형에 포함된 요인들이 하나의 세트(set)로서 다루어져야 함을 의미한다. 이것은 역으로 어느 한 요인의 개선만으로는 직원의 만족을 개선하는데 한계가 있음을 시사한다. 즉, 직원의 조직만족 수준을 한 단계씩 높이하고자 할 때는 스타일과 구조 그리고 구성원이, 그리고 조직에 대해 전반적으로 만족한다고 응답하는 직원의 수를 늘리고자 할 때는 스킬과 스타일 그리고 구조가 함께 조합되어 개선될 필요가 있다.

15) 〈표 3〉과 같이 예측모형 도출을 위해 다변량분석이 사용되면서, 변수들 중 하나라도 결측값이 존재하는 표본의 경우 분석에서 제외되었다(listwise deletion). 이에 단계적 회귀분석에서는 160개가 아닌 124개의 표본만이 활용되었다.

〈표 4〉 예측모형 변수들의 혼입효과 검증

순서형 부분					이분형 부분				
변수 (A)	변수 (B)	A만 투입될 때의 A의 계수	A, B가 함께 투입 될 때의 A의 계수	A 계수 변화율 (%)	변수 (A)	변수 (B)	A만 투입될 때의 A의 계수	A, B가 함께 투입 될 때의 A의 계수	A 계수 변화율 (%)
스타일	구조	2.722	1.686	38.1	스킬	스타일	3.529	2.781	21.2
	구성원	2.722	1.592	41.5		구조	3.529	1.993	43.5
구조	스타일	3.151	2.016	36.0	스타일	스킬	2.883	2.018	30.0
	구성원	3.151	1.807	42.7		구조	2.883	1.821	36.8
구성원	스타일	3.541	2.418	31.7	구조	스킬	4.033	2.535	37.1
	구조	3.541	2.317	34.6		스타일	4.033	3.114	22.8

〈그림 3〉 예측모형에서의 변수 간 관계



3. 예측모형의 검증: ROC커브를 이용한 판별능력 검증 및 3중 교차검증

먼저 순서형 모형과 관련해, 직원의 조직만족 수준이 5일 예측확률(‘매우 만족한다’고 응답할 확률), 4일 예측확률(‘어느 정도 만족한다’고 응답할 확률), 그리고 1에서 3일 예측확률이 실제 조사 대상자가 응답한 조직만족 수준과 얼마나 일치하는지를 확인하였다. 즉, 도출된 예측모형의 판별능력을 검토하였다. 또한 3중의 교차검증을 통

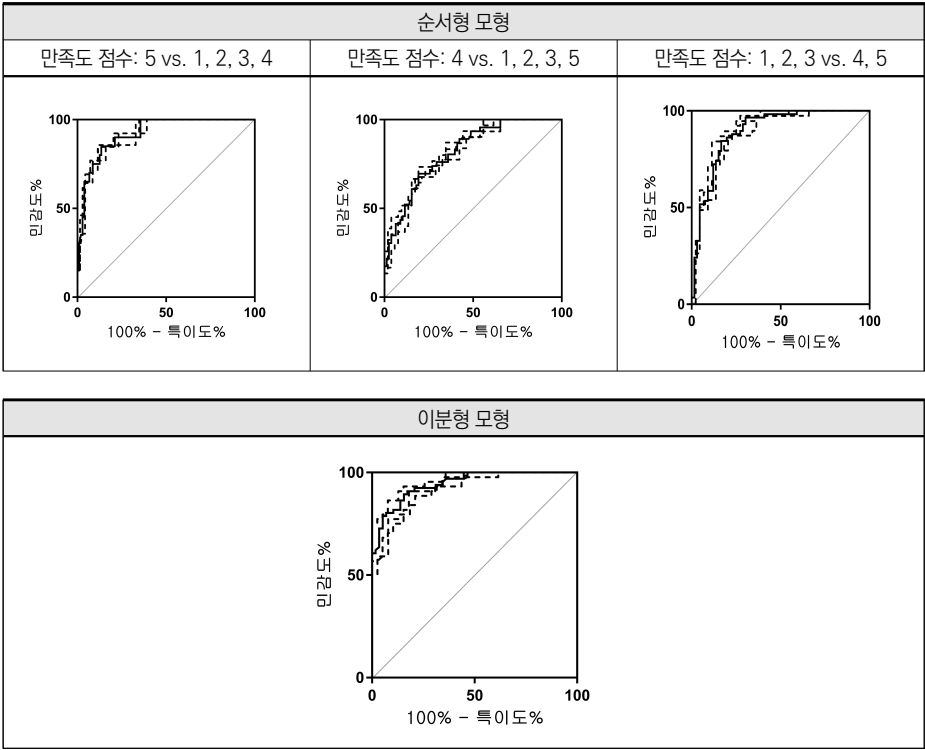
해서 예측모형의 내적타당도를 확인하였다. 이를 통해 <그림 4>와 같은 ROC 커브를 구성하였다.¹⁶⁾ 분석결과, 조직만족 수준이 5일 때 판별능력은 0.92이었으며, 절단값이 0.1816일 때 민감도가 85.0%이고 특이도가 86.5%로 최대의 정확도를 산출하는 것으로 나타났다. 이는 조직만족 수준이 5일 확률이 18.2%보다 큰 것으로 계산된 사람을 조직에 만족하는 사람이라고 보고 18.2%가 안 되는 사람을 조직에 만족하지 않는 사람이라고 볼 때, 조직에 만족하고 있는 것으로 예측되는 사람들 중 실제로 조직에 만족하는 사람이 85.0%이고, 조직에 만족하고 있지 못한 것으로 예측되는 사람들 중에서 86.5%가 실제로 조직에 만족하고 있지 않음을 의미한다. 다음으로 3종의 교차검증을 통해 나타난 조직만족 수준이 5일 때의 내적타당도를 보여주는 AUC는 각각 0.91, 0.92, 0.93이었다. 다음으로 조직만족 수준이 4일 때 판별능력은 0.82이었으며, 절단값이 0.5511일 때 민감도가 69.6%, 특이도가 80.8%로 최대의 정확도를 산출하는 것으로 확인되었다. 또한 이때의 내적타당도를 보여주는 AUC는 각각 0.84, 0.81, 0.81이었다. 마지막으로 조직만족 수준이 1~3일 때의 판별능력은 0.90이었고, 절단값이 0.3189일 때 민감도가 84.5%, 특이도가 83.3%로 최대의 정확도를 산출함을 보였다. 이때 내적타당도의 AUC는 각각 0.90, 0.91, 0.88이었다. 정리하면, 본 연구의 순서형 모형은 직원이 조직만족의 특정 수준을 나타낼 확률을 예측하는데 있어 대체로 신뢰할 수 있다고 평가할 수 있다. 특히, 순서형 모형의 정확도는 직원의 조직만족 수준이 5일 예측확률('매우 만족한다'고 응답할 확률)과 1에서 3일 예측확률에서 높은 정확도를 보였다. 그러나 4일 예측확률('어느 정도 만족한다'고 응답할 확률)에 있어서는 다소 정확도가 떨어짐을 나타냈다.

순서형 모형과 마찬가지로, 이분형 모형에서도 같은 과정을 반복하였다. 예측모형의 판별능력은 0.95로 매우 높은 수치를 보였다. 세 개의 AUC 역시 각각 0.96, 0.92, 0.92로 나타났다. 이는 이분형 모형 역시 통계적으로 신뢰할만함을 보여준다. 또한 절단값을 검토한 결과, 0.4402일 때 민감도는 89.4% 그리고 특이도는 84.5%로 최대의 정확도를 산출할 수 있는 것으로 나타났다. 이는 로지스틱 모형에 의해서 "만족할 확률"

16) ROC 커브는 각 개인의 예측값과 결과값이 한 점을 나타내며, <그림 4>와 같이 이 점들이 모여져서 그려지게 된다. 표본 수가 적을 경우 ROC 커브는 좀 더 각이 지게 된다. 예를 들면, <그림 4>에서 3개의 부분세트에 대한 ROC 커브는 전체 데이터 세트에 대한 ROC 커브보다 더 큰 각을 가진다. 또한 <그림 4>에서 실선은 전체세트로부터 도출된 커브를 그리고 점선은 부분세트들로부터 도출된 커브를 나타내며, 판별능력은 전체세트로부터 도출된 AUC 수치와 관련된다.

이 44.0%보다 큰 것으로 계산된 사람을 조직에 만족하는 사람이라고 보고 44.0%가 안 되는 사람을 조직에 만족하지 않는 사람이라고 볼 때, 조직에 만족하고 있는 것으로 예측되는 사람들 중 실제로 조직에 만족하는 사람이 89.4%이고, 조직에 만족하고 있지 못한 것으로 예측되는 사람들 중에서 84.5%가 실제로 조직에 만족하고 있지 않음을 의미한다. 또한 <그림 4>의 ROC 커브는 조직에 만족할 확률이 10.3% 이하인 사람은 모두 조직에 만족하지 않는 사람임을, 그리고 조직에 만족할 확률이 87.5% 이상인 사람은 모두 조직에 만족함을 보여준다. 정리하면, 본 연구의 이분형 모형은 구성원이 조직에 만족할 확률을 예측하는데 상당히 좋은 예측력을 보여주고 있다. 또한 구성원이 조직에 만족하는지 혹은 만족하지 않는지를 판단할 때 44.0%가 절단값으로 이용하기에 적당한 확률임을 보여준다.

<그림 4> ROC 커브



V. 결론

본 연구는 7S 모형의 구성요인들을 통해 조직구성원의 전반적인 조직만족을 예측하는 통계적 모형의 수립을 목적으로 수행되었다. 구체적으로 구성원의 전반적인 조직만족을 순서형 변수(순서형 모형)일 때와 이분형 변수(이분형 모형)일 때로 구분하여, 조직구성원의 조직만족 수준을 예측하는 모형과 조직만족 여부를 예측하는 모형을 각각 수립하고자 하였다. 이를 위해 국방홍보원의 사례를 가지고 단계적 회귀분석을 통해 예측모형을 도출하였으며, 도출된 모형에 대해서는 ROC 커브를 이용한 판별 능력 검증과 3종의 교차검증을 통해서 그 적절성을 평가하였다. 연구의 주요 분석결과와 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 예측모형 개발을 위한 예비분석 결과, 7S 요인들은 서로 간에 밀접한 관련성을 갖는 것으로 나타났다. 이는 7S 요인들 중 어느 한 요인의 변화가 나머지 다른 요인들에 대해서 영향을 미친다는 Waterman 등의 아이디어를 뒷받침하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 이것은 관리적인 측면에서 조직의 일부에 어떠한 변화가 발생했을 때, 조직을 구성하는 요소들 간의 정합성을 유지하기 위해서 다른 조직 요소들에 대한 변화에도 적절한 주의가 필요함을 시사한다.

둘째, 예측모형 도출을 위한 단계적 회귀분석 결과, 조직만족 수준에 대해서는 7S 요인 중 스타일, 구조, 구성원이(순서형 모형), 그리고 조직만족 여부에 대해서는 스킬, 스타일, 구조가 예측요인인 것으로 나타났다(이분형 모형). 이러한 상이한 결과는 기본적으로 두 모형에서 다루는 종속변수의 성격이 다르다는 점에 기인할 것이다. 그럼에도 불구하고, 두 모형 모두에서 기관장의 리더십을 중심으로 측정한 스타일과 구조가 공통적으로 포함된 점은 주목할 필요가 있다. 혁신과 관련해 7S 요인들의 영향력을 분석한 장지원·김석은(2007) 및 한승준(2010)의 연구에서도 리더십이 중요한 변수였다는 점을 고려하면, 정부조직의 경우 다양한 7S 요소들 중에서도 특히 기관장의 리더십이 조직구성원의 조직에 대한 믿음과 인식 그리고 태도 형성에 중요한 영향을 미치는 요인임을 짐작해 볼 수 있다. 또한 구조 역시 중요한 변수로 나타났다. 이것은 ‘구조가 조직인 것은 아니다’라는 Waterman et al.(1980)의 강조에도 불구하고, 구조는 여전히 핵심적인 조직관리 요소임을 보여준다. 특히, Vroom(1964)의 기대이론 관점에서, 본 연구의 결과는 조직구성원의 과제 및 역할 수행과 밀접히 관련되는 구조를 명확히 하여 모호성을 제거하는 것이 궁극적으로 조직구성원들의 조직에 대한 만족에 큰 영향

을 미칠 수 있다는 점을 시사한다. 이 밖에 최종모형에 포함된 이들 요인 사이에서 모두 혼입효과가 감지되었다. 이러한 결과는, 조직구성원들의 조직에 대한 만족 수준을 끌어올리기 위해 혹은 조직구성원들을 조직에 만족하게끔 만들기 위해, 이들 요인에 대해서 개별적으로 접근하기보다는 함께 묶어 관리할 필요가 있음을 시사한다.

셋째, 수립한 예측모형을 검증한 결과, 순서형 모형의 판별능력은 AUC가 각각 0.92, 0.82, 0.90으로 그리고 이분형 모형은 AUC가 0.95로 나타나, 두 모형 모두 좋은 예측력을 가짐을 보였다. 또한 3종의 교차검증에서도 대체로 이러한 예측력의 일관성이 유지되었다. 그런데 이와 같이 두 모형으로부터 도출된 ROC 커브를 통한 AUC는 두 모형을 비교할 수 있는 기준을 제공한다. 본 연구의 경우 순서형 모형보다 이분형 모형이 판별능력이 우수하다는 점에서 특정 조직구성원의 조직만족 수준을 예측하는 모형보다는 조직만족 여부를 예측하는 모형이 좀 더 정확한 모형이라고 평가할 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고, 때때로 관리자 입장에서는 막연하게 조직에 만족하는 구성원보다 매우 만족하는 구성원이나 이와는 정반대의 구성원을 식별하는 것이 필요한 상황이 있을 것이다. 이러한 상황을 고려할 때, 순서형 모형 역시 나름의 의미를 가질 것이다.

넷째, 본 연구는 순서형 모형과 이분형 모형을 구분해 각각의 예측모형을 수립하였다. 그러나 순서형 모형의 경우 통계학적으로 이분형 모형을 좀 더 일반화시킨 모형이라는 점을 고려하면, 두 모형 모두 개별 구성원을 특정하여 조직이 개입하는데 활용될 수 있다는 점에서는 같다고 할 수 있다.¹⁷⁾ 그럼에도 불구하고, 위에서 살펴본 것처럼, 각각의 상황에 따라 두 모형의 유용성은 조금씩 달라질 수 있을 것이다.

끝으로 본 연구는 정부조직 중에서도 국방홍보원이라는 하나의 사례를 대상으로 수행되었다. 이러한 점에서 연구결과를 다른 정부기관으로 일반화시킬 수 없다는 한계가 존재한다. 그러나 본 연구에서 제시된 방법론은 구성원 만족 이외의 다양한 주제와 관련하여 정부조직 연구 및 실무에서 활용될 수 있을 것이다. 즉, 이 연구는 다른 기

17) 예를 들면, 본 연구에서 순서형 및 이분형 모형의 적절성을 평가하기 위해 사용된 ROC 커브가 조직의 신규인력 선발을 위해 만들어진 예측모형의 적절성을 평가하는데 이용되었다면, 그러한 예측모형을 토대로 채용대상자가 조직에 기여할 수 있는 사람인지 혹은 그렇지 않은 사람인지에 대한 확률 도출이 가능할 것이다. 그러나 어떠한 모형으로부터 도출된 확률을 토대로 특정 개인의 특정 속성을 어떻게 재단하는 것이 과연 옳은 것인지에 대해서는 많은 윤리적 고민이 필요한 부분이라고 보인다. 이것은 마치 범죄가 일어날 시간과 장소 그리고 범죄를 저지를 사람을 미리 예측하여 미래의 범죄자를 체포한다는 줄거리를 가진 영화 *마이너리티 리포트(Minority Report, 2002)*가 연구자에게 던지는 고민과도 같을 것이다.

관에 근무하는 직원들을 대상으로 그리고 만족도 이외에 기관 관리자가 관심을 갖는 조직구성원들의 속성을 결정하는 요인들을 확인하는데 있어 방법론적 템플릿(methodological template)으로서 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김용민, 조세홍, 임옥빈.(2013). 조직진단컨설팅모형 7S 요인이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 경영교육연구, 28(6): 257-277.
- 송상욱.(2009). Receiver Operating Characteristic (ROC) Curve를 이용한 민감도와 특이도 측정. 대한가정의학회 학회지, 30(11): 841-842.
- 오세진, 임영식, 양병화.(1996). 조직만족의 측정모델 검증연구: 생산직 근로자의 만족요인을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 9(1): 1-24.
- 유민봉, 임도빈.(2012). 「인사행정론: 정부경쟁력의 관점에서」. 서울: 박영사.
- 윈스퀘어경영컨설팅.(2015). 「국방홍보원 증장기 전략체계 재정립」.
- 이경호.(2013). 정부조직진단의 전략과 과제. 한국행정학보, 47(1): 95-121.
- 임채완.(2015). 「경영전략기획실무 강의노트: 기본개념, 이론, 사례, 실무적용까지」. 서울: 경제서적.
- 장지원, 김석은.(2007). 조직혁신 영향요인에 관한 연구: 통합부처를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 17(4): 17-41.
- 한승준.(2010). 공공부문 조직혁신의 영향요인에 관한 연구: 산림청을 중심으로. 현대사회와 행정, 20(1): 27-47.
- 행정자치부, 한국정책분석평가원.(2012). 「국립목포병원 성과향상을 위한 컨설팅 결과보고서」.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz(ed), Advances in Experimental and Social Psychology, Vol. 2, 267-299, New York: Academic Press.
- Braga, L. H. P., Farrokhyar, F., Bhandari, M. (2012). "Practical Tips for Surgical Research: Confounding : What Is It and How Do We Deal with It?," Canadian Journal of Surgery, 55(2): 132-138.
- Bruce, W. M. & Blackburn, J. W. (1992). Balancing Job Satisfaction & Performance : A Guide for Human Resource Professionals, Connecticut : Greenwood Publishing Group, Inc.
- Clegg, C. W. (1983). "Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover : A Methodological Critique and an Empirical Study," Journal of Applied Psychology, 68(1): 88-101.

- Crewson, P. E. (1995). The Public Service Ethic, Unpublished Doctoral Dissertation, American University.
- Daft, R. (2013). Understanding the Theory & Design of Organizations, South-Western, Cengage Learning.
- Dohoo, I. R., Martin, W., & Stryhn, H. (2009). Veterinary Epidemiologic Research, Prince Edward Island : VER, Inc.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., & Keon, T. L. (1985). "Precursors of Employee Turnover : A Multi-sample Causal Analysis," Journal of Occupational Behavior, 6(4): 259-271.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence, Boston : Harvard Business School Press.
- Greenberg, J. & Cropanzano, R. (2001). (eds). Advances in Organizational Justice, Palo Alto : Stanford University Press.
- Greiner, M., Pfeiffer, D., & Smith, R. D. (2000). "Principles and Practical Application of the Receiver-operating Characteristic Analysis for Diagnostic Tests," Preventive Veterinary Medicine, 45(1): 23-41.
- Gruneberg, M. M. (1979). Understanding Job Satisfaction, London : Macmillan.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). Work Redesign, Reading : Addison-Wesley.
- Harber, D. G., Ashkanasy, N. M., & Callan, V. J. (1997). "Implementing Quality Service in a Public Hospital Setting : A Path-analytic Study of the Organizational Antecedents of Employee Perceptions and Outcomes," Public Productivity and Management Review, 21(1): 13-29.
- Herzberg, F. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?," Harvard Business Review, 46: 36-44.
- Kaplan, R. (2005). "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model," Strategy & Leadership, 33(3): 41-46.
- King, W. R. & Cleland, D. I. (1979). Strategic Planning and Policy, New York : Van Nostrand Reinhold.
- Lawler, E. E., III. (2003). Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success, San Francisco : Jossey-Bass.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M. D. Dunnette(ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1319-1328, Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Madique, M. A. (1983). "The New Management Thinkers," California Management Review,

26(1): 151-161.

- Mallak, L. (2001). Understanding and Changing Your Organization's Culture. *Industrial Management*, 43(2): 18-24.
- Maslow, A. (1965). *Eupsychian Management*, Burr Ridge : Irwin.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill.
- Mercer, M. & Reilly, P. A. (2006). *Agents of Delivery : Managing Agency Workers*, Brighton : Institute for Employment Studies.
- Organ, D. & Bateman, T. (1991). *Organizational Behavior*, Boston : IRWIN.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*, New York : Warner.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-run Companies*, New York : HarperCollins.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*, New York : Psychology Press.
- Porter, L. W. (1962). "Job Attitudes in Management : Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level," *Journal of Applied Psychology*, 46: 375-384.
- Rainey, H. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Razi, M. A. & Athappilly, K. (2005). "A Comparative Predictive Analysis of Neural Networks (NNs), Nonlinear Regression and Classification and Regression Tree (CART) Models," *Expert Systems with Applications*, 29: 65-74.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application*, Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2009). *Organizational Behaviour : Global and Southern African Perspectives*, Cape Town : Pearson Education South Africa (Pty) Ltd.
- Saunders, J. & Wong, V. (1985). "In Search of Excellence in the UK," *Journal of Marketing Management*, 1(2): 119-137.
- Sheppard, H. L. & Herrick, N. Q. (1972). *Where Have All the Robots Gone?*, New York : Free Press.
- Steyerberg, E. W., Vickers, A. J., Cook, N. R., Gerds, T., Gonen, M., Obuchowski, N., Pencina, M. J., & Kattan, M. W. (2010). "Assessing the Performance of Prediction Models : A Framework for Traditional and Novel Measures," *Epidemiology*, 21(1): 128-138.
- Verbrugge, L. (1982). "Work Satisfaction and Physical Health," *Journal of Community Health*,

7(4): 262-283.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York : Wiley.

Waterman, R. H. (1982). "The Seven Elements of Strategic Fit," *Journal of Business Strategy*, 2(3): 69-73.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). "Structure is not Organization," *Business Horizons*, 23(3): 14-26.

Yousef, D. A. (2000). "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes toward Organization Change in a Non-western Setting," *Personnel Review*, 29(5): 567-592.

[부록] 7S 측정문항 구성

7S 요인	하위차원	문항내용	문항수	Cronbach's α
전략 (strategy)	전략의 적절성	중장기 사업계획과 단년도 사업계획의 연계, 사업계획 마련 시 구성원 참여, 사업계획의 환경변화 대응	7개	.902
	전략의 공유정도	전략의 공유, 경영목표의 공유, 전략의 명확한 역할		
	전략목표 달성 노력 정도			
구조 (structure)	책임과 권한	직급 및 직무별 책임과 권한의 명확성, 업무의 자율적 처리를 위한 권한부여, 업무처리 결과에 대한 담당자의 책임 정도	8개	.894
	업무중심 조직구조	비전달성을 위한 조직구조의 적절성, 부서간 업무의 적절한 배분, 부서내 업무의 적절한 배분, 환경적응적 임시조직 및 기구의 구성, 직급 대비 인력배치의 적절성		
시스템 (system)	의사결정	타당한 방식의 의사결정(R) ¹⁸⁾ , 업무지시의 시의 적절성, 공식적인 권한이나 규정보다 상황에 맞는 일처리 중시	10개	.885
	채용 및 배치	구성원의 적재적소 배치, 적절한 인력의 채용		
	교육훈련	교육훈련의 시의 적절성, 공정한 교육훈련 기회 제공		
	성과평가	성과평가의 공정성, 능력/업적 위주의 승진과 보상, 업무 생산성을 높일 수 있는 제반시설과 제도		
구성원 (staff)	조직몰입도	기관 문제와 자기 문제의 동일시, 일을 통해 국민생활 기여	8개	.883
	직무몰입도	기관 근무에 대한 보람, 일에 대한 자부심		
	상호협력	팀워크 위주의 업무수행		
		자신과 상이한 의견에 대한 수용도		
	진취성	변화의 민감성과 수용성		
		개인적 발전을 위한 능력개발 및 노력		
스킬 (skills)	소통	상·하간 소통, 부서간 소통	6개	.906
	개방성	원활한 업무상 정보 및 의사소통, 복잡하지 않은 공식적 방침과 규정		
	관리 노하우	관리 노하우의 체계적 관리, 관리 노하우의 전수		
스타일 (style)	리더십 평가	경영목표와 비전의 연계, 경영목표와 전략적 방향의 공유 노력, 부하직원에 대한 동기부여, 인재육성을 위한 노력	9개	.958
	리더십 스타일	부하직원 업무에 대한 이해, 적극적인 경영상의 문제해결 노력, 기관장의 방침과 경영목표에 대한 신뢰, 부하직원의 의견수렴, 변화와 혁신에 대한 노력		
공유가치 (shared values)	비전의 적절성		3개	.788
	비전의 이해 정도			
	개인목표와 기관목표의 일치정도			

18) (R)은 역코딩(reverse-coding)을 의미한다.