

서울특별시행정연구소

서울시의 조직신뢰 향상 방안

나태준

서울특별시행정연구소

시정연
2002-R-27

서울시의 조직신뢰 향상 방안

2002

연구진

연구책임자 태준 도시경영연구부 부연구위원
연구원 최순영 도시경영연구부 연구원

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약 및 정책건의

I. 연구의 개요

1. 연구의 필요성 및 목적

네트워크 조직 등 정보기술을 사용한 가상성(virtuality)이 증가하면서 기존의 근시안적 감시시스템과 관리방법은 장기적인 안목에서 비효율적이며, 조직관리의 새로운 대안의 하나로서 신뢰의 중요성이 논의되고 있음. 조직학자들 사이에 신뢰는 비용(price)과 권위(authority)를 대신한 조직관리 메카니즘으로서 주목을 받아왔음.

조직신뢰는 구성원들의 갈등을 감소시키고, 개인의 업무수행을 향상시키며, 구성원들간 및 부서간의 협력을 조장하며, 구성원의 조직몰입을 높이며, 의사결정과 집행을 신속하게 하는 것으로 밝혀지고 있음. 이 밖에도 조직신뢰는 감독과 견제에 소요되는 시간과 에너지를 가리키는 거래비용을 낮추는 것으로 알려져 있음. 조직신뢰의 이러한 기능을 통하여 조직생산성이 높아지게 됨.

조직의 생산성과 성과향상을 위해 긍정적 기능을 하는 조직신뢰가 서울시 조직에는 어느 정도 작용하고 있는지를 측정하고, 신뢰가 저하되어 있다면, 그 영향요인은 무엇인지를 규명하여 이에 대한 정보를 정책담당자에게 제공하고, 조직신뢰를 향상하기 위한 유용한 정책대안을 도출하는 것을 목적으로 함.

2. 연구범위 및 방법

조직내 신뢰는 동료들 상호간의 수평적 신뢰와 부하와 상관간, 구성원과 조직(혹은 최고관리자)간의 수직적 신뢰로 구분할 수 있는데 본 연구에서는 조직에 대한 구성원의 신뢰를 연구대상으로 함.

조직신뢰의 개념과 영향요인에 관한 선행연구, 조직구조, 조직분위기, 조직문화, 환경변화에 대한 적응력, 정보기술의 활용과 조직신뢰 등 조직신뢰와 관

련된 기존 연구문헌의 분석을 통하여 분석모형을 정립하고 조직신뢰의 측정 변수, 조직신뢰의 영향요인 변수와 측정문항을 도출함.

조직신뢰와 영향요인 측정변수와 측정문항의 타당성에 관한 전문가의 의견을 수렴하여 설문문항을 확정하고 서울시 공무원을 대상으로 한 설문조사 (Survey Research)를 통하여 서울시 조직신뢰의 현황과 영향요인을 분석함.

- 서울시의 조직신뢰 현황을 파악하고 영향요인을 규명하기 위하여 본 연구에서는 주로 설문지 조사방법에 의존하고 있는데, 조사대상집단은 서울시 본청과 4개 구청의 공무원임. 서울시 25개 구청들 중에서는 기초자치단체 정보화수준측정에 관한 기존 연구결과(자치정보화지원재단의 연구)를 바탕으로 정보화수준이 높은 구청(종로구청과 강남구청)과 낮은 구청(은평구청과 양천구청)을 연구대상으로 함.

분석결과를 바탕으로 서울시의 조직신뢰를 향상하기 위한 정책대안을 도출함.

II. 연구내용

1. 분석모형

본 연구에서 조직신뢰의 개념은 고용관계나 보수, 인사 등에 관한 조직의 정책이나 결정의 공정성, 참여적인 의사결정, 조직분위기 등에 대하여 조직구성원이 긍정적인 기대(positive expectation)를 갖고 있어 편안함을 느끼는 심리적 상태로 정의함.

본 연구에서 조직신뢰의 측정변수로 사용하는 문항은 다음과 같음.

- ① 우리 조직은 일반직원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다.
- ② 우리 조직에서 이루어지고 있는 개혁정책들은 공공부문의 경쟁력 향상에 기여할 것이다.
- ③ 우리 조직은 나를 공정하게 대우하고 있다.
- ④ 조직구성원들의 이해관계에 관련된 방침의 결정과 조치에 대해 믿고 따를만하다.
- ⑤ 모든 구성원들에게 가능한 한 정보를 개방하고 있다.

- ⑥ 우리 조직은 구성원들이 목표설정에 참여할 수 있는 환경을 조성해준다. 조직신뢰와 관련된 요인을 다루고 있는 선행연구들을 종합하여 본 연구에서는 조직신뢰의 영향요인 변수로 i) '분권화의 정도와 공식화'에 관한 조직구조요인, ii) '응집성, 혁신성, 개방성, 공정성'에 관한 조직분위기, iii) 조직문화, iv) 환경변화에 대한 적응력, v) 정보기술의 활용정도를 선정함. 인구학적 요인으로는 성별, 연령, 학력, 소속부서, 직급, 재직기간 등을 설정함.

2. 현황분석

서울시의 조직신뢰 현황

- 조직신뢰도에 관한 빈도분석결과를 살펴보면, 전체평균은 5점 만점에 3.06을 보여주고 있어 불신과 신뢰의 연속선상에서 보통의 신뢰를 보여줌.
- 조직신뢰도는 연령이 높을수록, 직급이 높을수록 조직신뢰도가 높게 나타남. 자치단체별로는 강남구가 평균 3.31로 가장 높게 나타났으며, 그 다음이 서울시 3.07, 종로구 3.02, 양천구 2.99, 은평구 2.83의 순으로 나타남. 정보화 정도가 높은 강남·종로구가 양천·은평에 비해 신뢰도도 높게 나타나고 있음. 정보화 정도가 높으면 구성원간, 조직·구성원간 의견교환 등을 통해 상호간 이해와 신뢰가 높아지는 것으로 해석할 수 있음.

서울시의 조직구조 현황

- 분권화에 관한 빈도분석결과, 공무원 조직의 구성원들은 의사결정과정 등에 대한 참여, 권한위임 등에 대해서 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타나고 있음. 또한 사소한 일도 상급자의 결정에 따라야 하는 것으로 인식하고 있어 공무원조직의 권위적 경향을 발견할 수 있음.
- 공무원 조직의 공식화 정도는 보통 이상으로 높은 것으로 나타나고 있음. 특히 「규정이나 지침의 준수가 특히 강조된다」, 「불필요한 보고나 서류가 많다」의 경우는 각각 평균 3.67, 3.57로 높게 나타나고 있음.

서울시의 조직분위기 현황

- 응집성, 혁신성, 개방성은 대체적으로 보통 이상의 점수가 나온 반면, 인사

공정성은 전반적으로 모든 항목의 평균점이 다른 항목들의 평균점에 비해 상대적으로 매우 낮게 나타나고 있어 공무원들은 인사가 공정하게 이루어지고 있지 않다는 점을 심각하게 인식하고 있는 것으로 나타나고 있음.

서울시의 조직문화 현황

- 조직문화의 세부항목별로 평균을 살펴보면, 집단문화는 전반적으로 보통이하의 점수가 나타났으며, 규칙과 절차를 강조하는 위계문화에 대해서는 모두 보통이상의 점수로 나타났음. 발전문화와 합리문화는 대체적으로 보통이상의 점수로 나타났음.

환경변화에 대한 적응력 현황

- 「우리조직의 규정과 절차는 외부환경의 변화에 신속하게 적응해 나갈 수 있도록 쉽게 바꿀수 있는 편이다」는 평균점 2.60으로 다른 문항에 비해 낮은 점수를 나타내고 있어 외부환경의 변화에 따른 유연한 대응을 할 수 있도록 하는 조직혁신이 필요함을 시사하고 있음.

정보기술의 활용 현황

- 「조직내 인사동정, 새소식 등은 주로 intranet을 통해 얻는다」는 평균점 3.80, 「intranet이 없으면 업무수행뿐만 아니라 조직생활에 큰 장애가 있다」가 평균점 3.62로 다른 문항에 비해 상대적으로 높은 평균점을 나타냈으며, 「조직내 동료와 업무에 대한 이야기를 하거나 대화를 나눌 때 주로 메일이나 기타 intranet을 활용한다」와 「조직내에서 자신의 의견을 개진하는데 전자게시판을 활용한다」는 각각 평균점 2.86, 2.96으로 상대적으로 낮게 나타났음.

3. 서울시 조직신뢰의 영향요인 분석

조직구조, 조직분위기, 조직문화, 환경변화에 대한 적응력, 정보기술 활용을 독립변인으로 하여 조직신뢰에 대해 어떠한 영향력을 미치는지를 살펴보았음. 분석을 위한 통계방법으로는 위계적 회귀분석법(hierarchical regression method)을 사용하였음. 분석결과를 종합하면, 변인들 중 분권화가 조직신뢰에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.381$), 그 외에도 공정성(β

=.199)과 혁신성($\beta=.105$)이 상대적으로 높게 나타났음.

사용자 요인, 조직내 정보관리, 시스템 안정성, 정보서비스의 질, 정보보안, 최고관리자의 지원, 조직외 환경의 영향, 사용자 요인 중 정보기술활용과 상관관계가 가장 높은 변인은 조직내 정보관리(피어슨 상관계수 0.559)인 것으로 나타나고 있음.

III. 정책건의

조직신뢰의 영향요인 분석결과, 분권화가 조직신뢰에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외에도 공정성과 혁신성의 영향력이 상대적으로 높게 나타나고 있음. 이러한 분석결과는 조직신뢰를 향상하기 위해서는 첫째, 의사결정권을 보다 위임하고 의사결정에 대한 참여를 보장하는 분권화, 둘째, 업무성과평가와 승진제도의 공정성 등을 의미하는 인사의 공정성 제고, 셋째, 새로운 아이디어와 창의적인 사고를 중시하는 조직분위기의 혁신이 필요함을 시사함.

1. 조직구조의 분권화와 조직분위기의 혁신

의사결정에 대한 참여의 확대

- 참여를 공식적으로 보장하고 의사결정을 공개하는 제도를 만들 필요가 있음. 이러한 제도하에 합의를 거쳐가는 과정에서 조직구성원들이 의사결정에 기여했다는 자부심을 느낄 수 있도록 함.
- 하급직에게 재량권을 위임하고 참여를 보장하는 분권화와 동시에 조직의 상층부에서는 업무수행과 관련된 프로그램을 파악하여 합법성과 합목적성에 대한 통제를 적절히 할 수 있도록 하는 시스템을 마련할 필요가 있음.

커뮤니케이션의 활성화

- 조직구조의 분권화와 조직분위기의 혁신을 위하여는 조직내 커뮤니케이션의 활성화를 추구할 필요가 있음.
- 조직내 커뮤니케이션 영역에서는 LAN 및 intranet으로 대표되는 컴퓨터 네

트위크를 기반으로 커뮤니케이션 채널을 구성하여 정보의 공유 및 전달, 의사전달의 신속성, 업무추진의 효율화를 추구할 수 있음.

- 조직내 구성단위의 의사소통 채널을 고도화하여 운영과정상 비효율을 개선하고, 의사전달의 정확성·신속성을 달성하며, 의사결정에 참여하는 사람들의 수를 증가시키며, 의사결정의 시간을 단축하고, 의사결정의 단계를 축소시키는 커뮤니케이션시스템을 마련할 필요가 있음.

정보관리의 효과성 제고

- 정보기술활용에 영향을 미치는 요인으로 선정된 변수들 중에서 정보기술활용과 가장 상관관계가 높은 변인은 조직내 정보관리임. 따라서 조직내 정보기술활용을 촉진하기 위해서는 정보관리의 효과성을 제고할 필요가 있음.
- 인트라넷을 통해 찾은 정보가 조직구성원들이 찾고자 의도한 정보가 될 수 있도록, 인트라넷을 통해 찾아 출력한 정보가 당면한 문제를 해결하는데 유용한 정보가 될 수 있도록, 인트라넷을 통해 찾아 출력한 정보는 여러 대안 중 하나를 선택함에 있어서 유용한 정보가 될 수 있도록 정보관리의 효과성을 제고할 필요가 있음.

조직분위기의 혁신

- 새로운 아이디어와 창의적인 사고를 중시하고, 업무수행에 있어서 새로운 방식의 도입을 장려하는 조직분위기를 형성할 필요가 있음.

2. 인사공정성의 제고

본 연구에서는 인사의 공정성을 제고하고 인적자원관리를 과학화하기 위한 방안으로 첫째 직무분석의 실시, 둘째 다면평가제의 도입, 셋째 승진제도의 개선을 정책대안으로 제시하고자 함.

직무분석의 실시

- 직무중심의 과학적 인사관리 도모, 전문행정가의 확보 및 육성, 직렬의 합리적 재조정을 위하여 서울시에서도 과학적인 직무분석을 도입할 필요가 있음.

- 동태적 직무분석을 적용하기 위한 방법론은 크게 3단계로 구성됨. 첫 번째 단계는 수직적 분석방법에 입각하여 현 직무의 구조를 체계적으로 파악하는 단계임. 이 단계에서는 현재 조직의 직무구조와 직무수행방법, 직무수행자의 자격여건에 대한 정보를 획득할 수 있음. 두 번째 단계는 수평적 직무분석방법에 입각하여 업무의 수평적 연결고리를 프로세스라는 관점에서 파악하고 현상의 문제점을 분석, 바람직한 미래의 업무프로세스를 설계하는 단계임. 세 번째 단계는 수직적 분석과 수평적 분석을 연결하는 단계임. 이 단계에서는 수평적 직무분석을 통하여 새롭게 설계된 업무프로세스가 수직적 직무분석에 입각하여 분석된 현 직무구조에 어떠한 영향을 미치는가를 체계적으로 분석하고 미래에 요구되는 직무특성과 직무수행자의 직무수행요건에 대한 체계적인 정보를 획득함.
- 이러한 분석단계를 거쳐 조직의 프로세스를 경쟁력이라는 관점에서 재설계하고 새로운 프로세스가 요구하는 바람직한 조직이 구현될 수 있도록 조직의 재구축과 새로운 인적자원 관리방법을 설계하는 기틀을 마련함.

다면평가제의 도입

- 인사공정성과 관련하여 제기되는 모든 문제는 근무성적평가의 객관성과 공정성의 부족에서 많은 원인을 찾을 수 있음. 개방형 질문에서도 인사분야에 관하여 많은 공무원들이 거론하고 있는 것은 시·자치구간 원활한 인사교류를 제외하고는 모두 평가의 공정성과 관련되는데, 특히 다면적 평가시스템의 도입을 강조하고 있음.
- 민간부문에서는 다면평가가 보편화되고 있고, 공공부문에서도 미국연방정부, 우리나라 중앙부처, 지방정부로는 제주도청 등의 도입사례가 있음. 이러한 다면평가 도입사례들에서 시사하는 바는 조직 구성원 개인을 다양한 측면에서 평가했을 때 상급자가 일방적으로 평가하는 것보다는 공정성과 객관성이 제고된다는 점임.
- 서울시에서는 2001년부터 4급(사무관→서기관)과 5급(주사·주임→사무관)의 승진심사시 다면평가제를 일부 도입·실시하고 있음. 다면평가는 기존의 상급자평가(downward appraisals) 외에 부하평가(upward appraisals), 동료평가(lateral appraisals), 자기평가(self-appraisals), 고객평가 등을 가미

함으로써 평가대상자의 전체 모습을 파악하려는 것이나 현재 서울시에서는 ‘상급자평가 위원회’와 ‘동료평가위원회’만 운영하고 있고, 부하평가나 자기평가, 고객평가는 실시되고 있지 않음. 이에 대해 직장협의회(6급 이하 직원들)에서는 직속부하와 타부서 부하들을 많이 참여시켜야 한다고 주장하고 있음.

- 지방공무원에 대한 다면평가제도를 효율적으로 정착시키기 위해서는 지방정부의 세심한 계획과 배려가 있어야 할 것임.
- 첫째는 다면평가제도를 도입하는데 대한 단체장의 의지를 가시화하고, 이를 수용할 수 있는 내부적인 분위기를 홍보와 교육을 통해 조성해야 할 것임.
- 둘째, 중앙정부 및 민간부문에서의 다면평가제도 도입사례를 벤치마킹(benchmarking)의 차원에서 적절하게 연구함으로써 실제로 다면평가제도를 도입하는 경우의 시행착오를 최소화하고 다면평가의 공정성을 높일 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이 무엇보다도 중요할 것임.
- 셋째, 다면평가제도를 성원들의 자기개발 목표에 부합시키는 제도적 장치가 마련되어야 할 것임. 즉, 평가의 결과를 자기반성의 기회로 활용하게 하며, 교육훈련의 수요를 스스로 파악하고, 자기설계의 방식으로 교육훈련을 시행하는 등의 방안이 구비될 필요가 있음. 특히 도입초기에는 인사관리상의 목적보다는 자기개발의 목적과 승진심사의 보조자료 정도로 활용하며, 어느 정도 정착된 후 인사관리상의 목적으로 활용하되, 그나마도 부하평가의 경우 상급자의 리더십을 제약하지 않도록 그 비중을 적게 하는 방안을 모색해야 할 것임.
- 넷째, 다면평가제도를 일시에 도입하기보다는 종류별, 직급별, 업무분야별 등으로 단계적으로 도입하는 것이 보다 저항을 줄이고 실효성을 높이는 방법이 될 것임.

승진제도의 개선

- 서울시 조직을 대상으로 한 설문조사 결과에 의하면, ‘지금까지 승진할만한 사람이 승진해왔다’라는 질문에 대하여 부정적인 응답이 매우 높게 나타나고 있음. ‘승진심사위원회는 공정하게 운영된다’라는 설문문항에서도 부정적

인 응답이 높게 나타나고 있음.

- 현재 서울시에서는 직급별로 승진제도가 다르게 운영되고 있는데, 4급 이상은 모두 심사승진제도를 채택하고 있으며, 5급으로의 승진은 2001년부터 '시험승진 50%, 심사승진 50%'으로 바뀌었음. 그 전에는 계속 시험승진제도를 채택하고 있었음. 6급 이하의 중전에는 심사승진과 시험승진이 병존하고 있었으나, 1994년부터 모두 심사승진으로 바뀌었음.
- 승진시험 도입을 확대하자는 의견에 대하여는 반대의견이 있음. 시험성과 근무성적이 반드시 일치하느냐의 문제와 시험승진을 확대할 때 근무보다는 시험공부에 치중할 수 있다는 폐단이 있음. 또한 7급 이하의 공무원들은 최일선에서 시민들을 상대로 업무를 수행하고 있는데, 만약 시험승진제도를 도입하게 되면, 공무원들은 시민에 대한 업무처리가 소홀해지는 문제점을 갖고 있음.
- 시험승진이 여러 가지 문제점을 갖고 있다고 하더라도, 인사공정성에 대한 불신이 높은 상태에서 7급 이하의 공무원에게 시험승진의 기회를 원천 봉쇄하는 것은 문제가 있다고 사료됨. 특히 서울시 인사규칙은 심사승진과 시험승진을 병행하거나 구분하여 실시할 수 있다고 규정하고 있으며, 각 직렬별로 전문성을 배양할 수 있는 시험과목까지 제시하고 있음에도 불구하고 시험승진을 철저히 배제하는 것은 기회균등의 차원에서 바람직하지 않다고 생각됨.
- 7급 이하의 공무원들에게 2-3년에 한번 정도는 시험승진의 기회를 주는 대안이 제시되어야 함. 다만, 근무시간의 업무처리가 소홀해지지 않도록 하는 제도적 방안을 모색해야 할 것임.

목 차

제 I 장 연구개요	3
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	3
1. 연구의 배경 및 필요성	3
2. 연구의 목적	5
제 2 절 연구범위 및 방법	6
1. 연구범위	6
2. 연구방법	6
제 3 절 연구의 체계	8
제 II 장 이론적 논의	11
제 1 절 신뢰의 의의	11
1. 신뢰의 개념	11
2. 신뢰의 유형	15
3. 신뢰의 특성	16
4. 신뢰의 기능	17
제 2 절 조직신뢰의 개념과 측정	19
1. 선행연구들에서 조직신뢰의 개념과 측정	19
2. 본 연구에서 조직신뢰의 개념과 범위	26
제 3 절 조직신뢰의 영향요인에 관한 선행연구	27
1. 선행연구들에서 조직신뢰의 영향요인 변수	27
2. 정보기술 활용과 조직신뢰	41
3. 조직문화와 조직신뢰	48
제 III 장 분석모형과 조사방법	55
제 1 절 분석모형의 정립	55
1. 조직신뢰의 측정지표	55
2. 조직신뢰의 영향요인 변수와 측정지표	56
3. 분석모형	63

제 2 절 조사방법	64
1. 조사대상집단	64
2. 표본추출	64
3. 설문응답자의 인구통계학적 특성	64
4. 측정도구의 신뢰성 및 타당성	68
제 IV 장 서울시 조직신뢰의 현황과 영향요인 분석	71
제 1 절 현황분석	71
1. 조직신뢰도	71
2. 조직구조	74
3. 조직분위기	79
4. 조직문화	88
5. 환경변화에 대한 적응력	93
6. 정보기술의 활용	95
7. 공무원들의 의견조사 결과와 개방형 질문의 응답 내용	108
제 2 절 조직신뢰의 영향요인	114
1. 조직신뢰 영향요인들의 상대적 영향력	114
2. 정보기술활용의 영향요인 분석	117
제 V 장 서울시의 조직신뢰 향상방안	121
제 1 절 조직구조의 분권화와 조직분위기의 혁신	121
1. 의사결정에 대한 참여의 확대	121
2. 커뮤니케이션의 활성화	122
3. 조직분위기의 혁신	125
제 2 절 인사공정성의 제고	125
1. 직무분석의 실시	126
2. 다면평가제의 도입	130
3. 승진제도의 개선	135
제 3 절 서울시 조직의 기타 문제에 대한 개선방안	136
참 고 문 헌	143
부록 : 설문지	151

< 표 목 차 >

<표 2-1> 조직신뢰의 영향요인에 관한 선행연구	39
<표 2-2> 조직신뢰의 영향요인에 관한 박광국의 측정변수와 지표	40
<표 2-3> 정보기술의 인지된 유용성에 영향을 미치는 주요 요인들	46
<표 2-4> 조직문화유형의 특성	50
<표 2-5> CVM의 조직문화유형에 대한 측정문항	51
<표 3-1> 본 연구에서 신뢰의 영향요인 변수	58
<표 3-2> 본 연구에서 정보기술 활용의 영향요인 변수	61
<표 3-3> 인사정책, 기타 조직내 정보기술 활용과 관련한 공무원의 의견조사	62
<표 3-4> 설문응답자의 인구통계학적 특성 (1)	65
<표 3-5> 설문 응답자의 인구통계학적 특성 (2)	67
<표 4-1> 조직 신뢰도 빈도분석	72
<표 4-2> 조직신뢰도와 응답자 일반특성과의 관계	73
<표 4-3> 자치단체별 조직신뢰의 차이	74
<표 4-4> 조직구조(분권화와 공식화) 빈도분석	76
<표 4-5> 분권화와 응답자 일반특성과의 관계	77
<표 4-6> 자치단체별 조직구조의 차이	78
<표 4-7> 조직분위기(응집성, 혁신성, 개방성, 공정성) 빈도분석	81
<표 4-8> 응집성과 응답자 일반특성과의 관계	83
<표 4-9> 혁신성과 응답자 일반특성과의 관계	84
<표 4-10> 개방성과 응답자 일반특성과의 관계	85
<표 4-11> 공정성과 응답자 일반특성과의 관계	86
<표 4-12> 자치단체별 조직분위기의 차이	87
<표 4-13> 조직문화(집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화) 빈도분석 ...	90
<표 4-14> 조직문화와 응답자 일반특성과의 관계	92
<표 4-15> 환경변화에 대한 적응력 빈도분석	94
<표 4-16> 환경변화에 대한 적응력과 응답자 일반특성과의 관계	95
<표 4-17> 정보기술의 활용 빈도분석	96
<표 4-18> 정보기술 활용과 응답자 일반특성과의 관계	97
<표 4-19> 사용자 요인에 관한 빈도분석	98

<표 4-20> 사용자 요인과 응답자 일반특성과의 관계	99
<표 4-21> 조직내 정보관리, 시스템안정성, 정보서비스의 질, 정보보안, 최고관리자의 지원에 관한 빈도분석	102
<표 4-22> 조직내 정보관리, 시스템안정성, 정보서비스의 질, 정보보안, 최고관리자의 지원과 응답자 일반 특성과의 관계	105
<표 4-23> 보직 이후 근무년수에 따른 최고관리자의 지원	106
<표 4-24> 조직외 환경에 관한 빈도분석	107
<표 4-25> 조직외 환경의 영향과 응답자 일반특성과의 관계	108
<표 4-26> 공무원들의 의견조사 빈도분석	109
<표 4-27> 조직신뢰의 향상을 위한 정책대안	110
<표 4-28> 조직신뢰의 위계적 회귀분석	116
<표 4-29> 정보기술 활용과 조직내외 요인 및 사용자요인과의 상관관계 분석	117
<표 4-30> 정보기술 활용과 조직 제 요인과의 상관관계 분석	118

<그림 목 차>

<그림 1-1> 연구의 흐름	8
<그림 2-1> 조직신뢰에 대한 다차원적 시각	23
<그림 2-2> 시스템 최종사용자의 만족에 영향을 미치는 요인	47
<그림 2-3> CVM에 의한 조직문화유형	50
<그림 3-1> 본 연구의 분석모형	63

第 I 章 연구개요

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

제 2 절 연구범위 및 방법

제 3 절 연구의 체계

제 I 장 연구개요

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 배경 및 필요성

□ 지식정보사회에서 조직신뢰의 중요성

네트워크 조직 등 정보기술을 사용한 가상성(virtuality)이 증가하면서 기존의 관료제적 위계조직(bureaucratic hierarchical organization)과 함께 수평적 가상조직(parallel virtual organization)들이 등장함. 이러한 경향이 계속됨에 따라 기존의 근시안적 감시시스템과 관리방법은 장기적인 안목에서 큰 비효율을 낳을 것임. 결국 이러한 미래지향적인 가상성이 가중되는 상황에서 조직관리의 새로운 대안의 하나는 바로 신뢰(trust)가 될 수 있을 것임.

후기 관료제적 조직의 이름으로 과거와는 근본적으로 다른 현대 조직이 등장하게 됨에 따라 새로운 조직의 관리와 조직문제 해결의 대응방향모색이 필요함. 전략과 기획보다는 매 순간마다의 대응이 중요하게 됨에 따라 각 상황의 결정에서 자율성이 강조되고, 이를 위해서는 실무자들에게 가장 많은 정보가 필요하게 되고 상황에 대처하는 적시적인 대응과 책임이 중요하게 됨. 이러한 상황에서 조직구성원들간의 신뢰와 구성원들의 조직에 대한 신뢰가 중요함.

□ 새로운 조직관리 패러다임으로서의 신뢰

공공부문의 성과관리를 중시하는 21세기형 조직관리 패러다임은 신뢰를 핵심요소로 함. 성과관리는 종래의 통제지향적 관리전략이 아니라 조직의 구성원들에게 재량권과 자율권을 부여할 것이 요구되는데, 이 때 전제요건은 조직의 신뢰임.

‘신뢰’개념에 대한 관심은 이기적인 물질주의에 대한 사회공동체적(Communitarian) 대응이며 ‘사회적 관심’(social concern)의 회복이라 할 수 있음. (Douglas Creed & Raymond E. Miles, 1996: 16)

조직학자들 사이에 신뢰는 비용(price)과 권위(authority)를 대신한 조직관리 메카니즘으로서 주목을 받아왔음.

Behn(1995: 316)에 의하면 불신은 규제와 규칙을 강화시켜 성과를 하락시키고 낮은 성과는 다시 불신의 원인이 되어 규제와 규칙을 더욱 공고히 하는 악순환의 고리를 이어간다고 함. 여기서 불신은 성과나 조직효과성만 저하시키는 것이 아니라, 불필요하거나 과도한 규제로 야기되는 국민의 정부에 대한 불신도 초래함.

행정조직내 신뢰를 바탕으로 공무원들이 조직에 몰입되어 있으면 민첩성, 신속성, 자발성을 통해 행정수요의 적절한 해결이 용이하고 결과적으로 국민의 권익을 보호할 수 있음.

□ 조직생산성을 향상하기 위한 조직신뢰의 중요성

생산성의 개념에 대해서는 다양한 견해가 공존하지만 정부에 대한 국민들의 기대와 요구의 증대와 더불어 국민에 대한 대응성이 보다 중요하게 부각됨에 따라, 생산성의 개념도 단순히 '투입에 대한 산출의 비율'로 보는 관점에서 탈피하여 서비스의 효과성과 질, 형평성, 주민만족 등을 포함하는 방향으로 확대되고 있음.

공공조직의 생산성은 주관성과 복잡성을 띤 사회적으로 구조화된 현상으로서 재화나 서비스에 입각한 객관적인 측정이 어렵기 때문에 주로 조직구성원인 공무원들의 인식에 근거한 주관적 측정을 통해 공공조직의 생산성을 파악하게 됨. 기존의 연구결과에 의하면, 조직신뢰가 높은 조직일수록 조직생산성도 높음.

조직신뢰는 조직구성원들의 갈등을 감소시키고, 개인의 업무수행을 향상시키며, 구성원들간 및 부서간의 협력을 촉진하며, 구성원의 조직몰입을 높이며, 의사결정과 집행을 신속화시키는 것으로 밝혀지고 있음. 이 밖에도 조직신뢰는 감독과 견제에 소요되는 시간과 에너지를 의미하는 거래비용을 낮추는 것으로 알려져 있음. 조직신뢰는 이러한 기능을 통하여 조직생산성을 높임.

공공부문의 생산성을 향상하기 위한 여러 가지 요인들 중 하나인 조직신뢰의 현황을 파악하고 조직신뢰의 저해요인을 규명하며, 조직신뢰를 향상하는 방안을 모색할 필요가 있음.

2. 연구의 목적

□ 지식정보사회에서 조직신뢰를 확보하기 위한 실천방안의 탐색

본 연구의 가장 기본적인 목적은 지식정보사회에서 조직신뢰를 확보하기 위한 실천방안의 탐색임. 첫째, 지식정보사회에서 조직신뢰의 의미와 가능성을 살펴보고, 둘째, 지식사회에서 조직신뢰의 가능성을 투명성과 접근성의 관점에서 탐색하며, 셋째, 조직신뢰향상을 위한 실천방안을 정보기술활용의 측면에서 모색함.

조직의 생산성과 성과향상을 위해 긍정적 기능을 하는 조직신뢰가 서울시 조직에는 어느 정도 작용하고 있는지를 측정하고, 신뢰가 저하되어 있다면, 그 영향요인은 무엇인지를 규명하여 이에 대한 정보를 정책담당자에게 제공하고, 조직신뢰를 향상하기 위한 유용한 정책대안을 도출하는 것을 목적으로 함.

인사·조직관리, 정보기술관리 등 행정업무 전반의 프로세스 변화에 대응하고 행정정보화를 기반으로 한 조직문화의 혁신을 통해 조직신뢰를 향상하고 이것을 공공부문의 생산성 향상으로 연결할 수 있도록 하는 것이 본 연구의 목표임.

이상과 같은 연구방향하에 본 연구에서 달성하고자 하는 구체적인 목적을 요약하면 다음과 같음.

- 조직신뢰의 개념 정립
- 조직신뢰의 영향요인에 관한 선행연구 검토
- 분석모형 설정과 조직신뢰와 영향요인 측정을 위한 연구설계
- 서울시의 조직신뢰 현황과 영향요인 측정과 분석
- 서울시의 조직신뢰 저해요인 규명과 조직신뢰의 향상을 위한 정책대안 도출

제 2 절 연구범위 및 방법

1. 연구범위

□ 이론적 범위

조직신뢰의 개념 정립

조직신뢰의 기능

조직신뢰의 영향요인에 관한 선행연구

□ 대상분야

조직내 신뢰는 동료들 상호간의 수평적 신뢰와 부하와 상관간, 구성원과 조직(혹은 최고관리자)간의 수직적 신뢰로 구분할 수 있는데 본 연구에서는 조직에 대한 구성원의 신뢰를 연구대상으로 함.

□ 조사대상집단

서울시의 조직신뢰 현황을 파악하고 영향요인을 규명하기 위하여 본 연구에서는 주로 설문지 조사방법에 의존함. 설문지 조사대상집단은 서울시 본청과 4개 구청의 공무원을 대상으로 함. 서울시 25개 구청들 중에서는 기초자치단체 정보화수준측정에 관한 기존 연구결과(자치정보화지원재단의 연구)를 바탕으로 정보화수준이 높은 구청과 낮은 구청을 연구대상으로 함.

2. 연구방법

□ 기존 문헌 연구조사

조직신뢰의 개념과 영향요인에 관한 선행연구 검토

정보기술 활용과 조직신뢰에 관한 문헌 검토

조직구조, 조직분위기, 조직문화, 환경변화에 대한 적응력 등 조직신뢰의 영향요인 변수에 대한 이론적 고찰

관련된 기존 연구문헌의 분석을 통한 이론적 분석틀 정립

조직신뢰의 측정변수와 조직신뢰 영향요인 측정변수의 도출

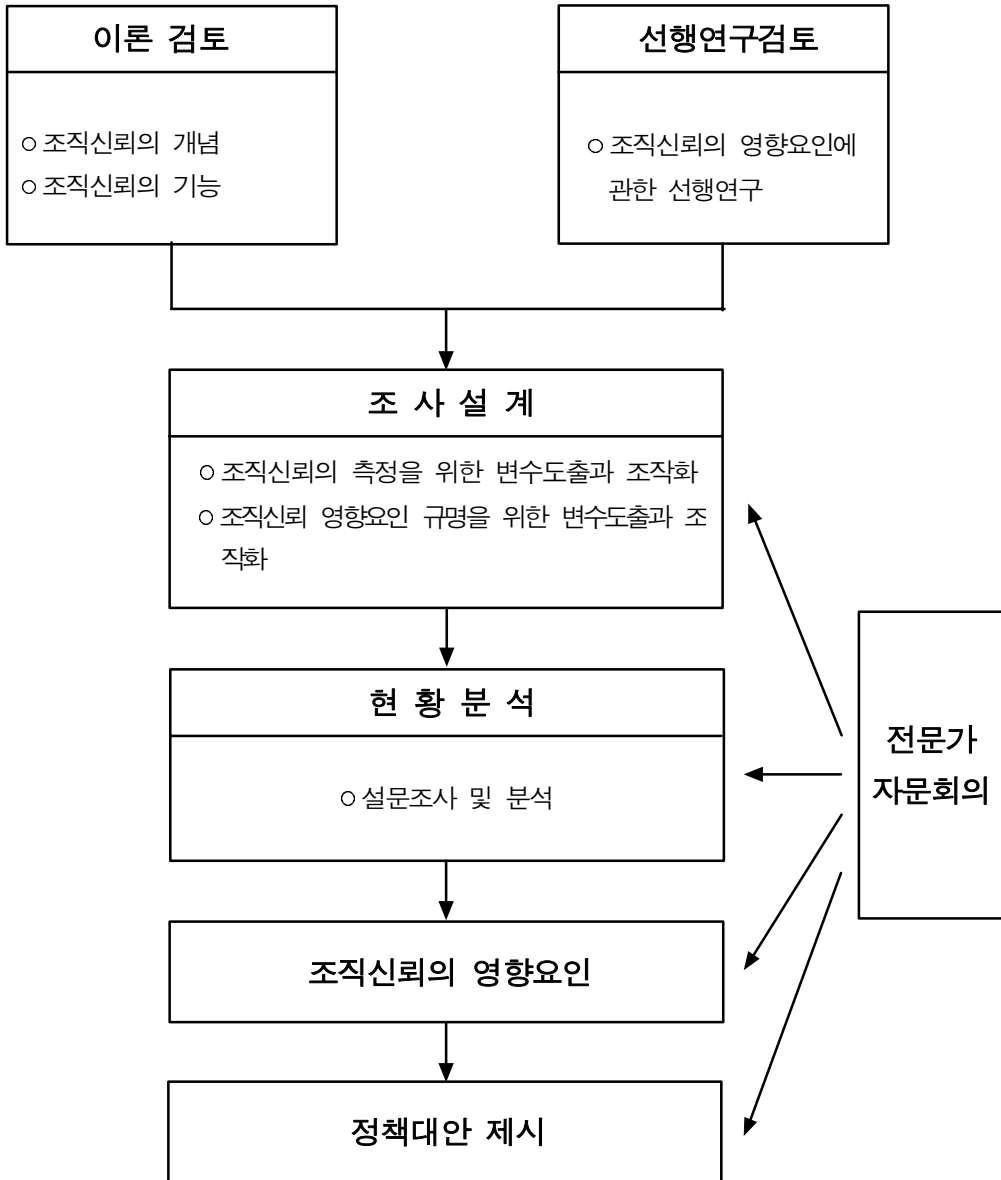
□ 설문조사 및 면접

공무원에 대한 설문조사(Survey Research)를 통하여 서울시의 조직신뢰 현황과 영향요인 분석

□ 전문가 자문회의

조직신뢰와 영향요인 측정변수와 측정문항의 타당성에 관한 전문가의견 수렴

제 3 절 연구의 체계



<그림 1-1> 연구의 흐름

第 II 章 이론적 논의

제 1 절 신뢰의 의미

제 2 절 조직신뢰의 개념과 측정

제 3 절 조직신뢰의 영향요인에 관한 선행연구

제 II 장 이론적 논의

제 1 절 신뢰의 의의

1. 신뢰의 개념

□ 신뢰에 관한 다양한 관점

지금까지 신뢰의 학문적 정의에 대하여 보편적으로 받아들여지는 정의는 없음. 학문들마다 신뢰에 관하여 다양한 가정들을 하고 있음. 경제학자들은 신뢰를 계산적이거나(Williamson, 1993) 또는 제도적인 것(North, 1990)으로 보는 경향이 있고, 심리학자들은 내부적인 인지에 초점을 맞추고 신뢰를 신뢰자와 피신뢰자의 측면에서 규정지음. 사회학자들은 사람들간의 관계속에 체화된 속성에서 신뢰를 발견함(Rousseau D.M. & Sitkin, S.B. & Burt R.S. & Camerer C., 1998: 393).

따라서 신뢰와 같은 복잡한 현상은 신뢰의 다양한 측면과 수준을 반영하는 이론과 연구방법론을 요구함.

신뢰개념은 신뢰자(trustor)와 신뢰대상(trustee)이 형성하는 관계의 측면에서 고찰될 수 있는데, 신뢰는 개인간, 조직간, 그리고 개인과 조직간의 관계 모두에 존재함. 개인간 신뢰는 네트워크(연결망) 혹은 사회적 자본을 중심으로, 그리고 신뢰대상이 조직인 조직신뢰는 조직에 대한 개인의 몰입과 성과를 중심으로 연구가 이루어져 왔음.

□ 협동(Cooperation)과의 구별

신뢰와 유사개념과의 구별을 통해 신뢰의 개념을 보다 명확히 할 수 있음.

신뢰를 연구할 때 한 가지 개념적 어려움은 종종 협동과 혼동되어 왔다는 것임.

Gambetta(1988:217)는 누군가를 신뢰하는 것은 “상대방이 우리에게 이익이 되거

나 적어도 해롭지 않을 행동을 취할 가능성이 우리로 하여금 상대방과 협력하도록 할만큼 충분히 크다”는 것을 의미한다고 주장함. 이 때 협동에서 신뢰를 명쾌하게 구별해 낼 수 있는 것은 아님.

신뢰가 종종 협력적 행위로 귀결될 수 있다 해도 협력이 한 당사자로 하여금 필수적으로 위협에 처하게 하는 것은 아니기 때문에 협력의 필요조건은 아님.

신뢰에 관한 매우 영향력있는 초기의 연구에서 Deutsch(1962)는 집단간의 협동을 언급할 때 그 용어를 사용함. 그러나 협동은 신뢰와 관계없는 다양한 원인, 예를 들면, 강압과 같은 요인에 기인할 수 있음. (Rousseau D.M. & Sitkin, S.B. & Burt R.S. & Camerer C., 1998: 393-404)

- Gambetta(1988: 220)는 독재자들에게서 편집성 행동이 빈발하는 것이 시사하듯이 강요는 자기파괴적(self-defeating)일 수 있다고 함. 왜냐하면 강요는 협력을 강제할 수 있을지 모르지만 또한 위반, 배신, 의무의 불이행, 또는 면중복배(classic stab in the back)등을 증가시킬 수 있음.

Kee와 Knox는 개인이 신뢰와는 상관없이 협동적으로 행동하는 것을 관찰할 수 있다고 함. 예를 들면 죄수의 딜레마와 같은 구조화된 상황에서 행동은 신뢰하는 것처럼 보일지도 모르지만 그 동기는 다른 원인이나 이성적 사고(rationales)에 기반한 것일 수 있음.

또한 협동(Cooperation)은 경제적, 사회적 교환관계에서 전혀 신뢰하지 않는 사람으로부터도 이끌어낼 수 있기 때문에 신뢰와 협동은 다른 개념임.

신뢰와 협동이 때때로 동의어로 다루어진다면 하더라도 그들을 구별하는 것이 중요함. 진정으로 신뢰하지 않는 누군가와 협동할 수 있음. 피신뢰자의 기만적인 행동을 처벌한 외부적인 통제메카니즘이 있다면, 당면 이슈가 신뢰자에게 취약함(vulnerability)을 내포하는 것이 아니라면, 또는 피신뢰자의 동기가 신뢰자의 욕망과 일치하는 방식으로 행동하도록 이끌 것이 명백하다면, 신뢰없이 협동할 수 있음.

- 피고용인은 신뢰하지 않는 다른 피고용인보다도 협력할 수 있음. 그러나 협력의 이유는 관리자가 처벌할 권한을 가지고 있기 때문에 협력하는 것일 수 있음.

단순히 외부적인 유인이나 제재 때문에 상대방이 협동하거나 호의적으로 행동할 것이라는 기대는, 그 결과가 기대할만하고 소망스러운 것이라 할지라도, 신뢰로 계산하지 않는다는 것을 암시함(Mayer et al, 1995: 712).

□ 확신(Confidence)과의 구별

많은 학자들은 신뢰와 확신간에 명확한 구별을 하지 않고 있음(Coleman, 1990; Frost, Stimpson, & Maughan, 1978; Johns, James, & Bruni, 1975). 그러나 Luhmann(1988)은 신뢰와 확신을 구별하고 있는데, 양자의 개념은 실망으로 귀결될 수 있는 기대(expectations)를 의미한다는 점에서는 동일하지만, 다음과 같은 점에서 차이가 있다고 함.

- 신뢰는 위험이 존재한다는 것을 인정하고 받아들이는 한 편에서의 선약을 필요로 한다는 점에서 확신과는 차이가 있음.

확신은 대안을 선택하거나 위험에 처할 가능성에 대한 고려를 배제하고 있기 때문에, 위험에 대한 신뢰자의 명확한 인식을 중요 구성요소로 삼는 신뢰와는 별개의 개념임.

- 대안들을 고려하지 않는다면¹⁾, 그것은 확신의 상태에 있는 것임. 만일 타인이 취할 행동에 대하여 실망할 가능성에도 불구하고 타인에 대한 선호로 어떤 행동을 선택한다면, 그것은 신뢰로 규정할 수 있음. (Luhmann, 1988: 102)

□ 신뢰에 관한 보편적 정의

신뢰는 편안함을 의미하는 독일어 *Trost*에서 비롯됨.

신뢰는 근대 경제활동과 거래관계의 기본적인 토대로 인정되는 중요한 개념임. 신뢰에 대한 정의는 학문분야 및 분석단위에 따라 다양하게 제시되고 있지만 근본적으로 일치하고 있는 점은 신뢰를 심리적 상태(psychological state)의 관

1) 매일 무기를 소지하지 않고 집을 나서는 행위를 예로 들 수 있음.

점에서 보고 있다는 것임. 이에 따라 신뢰를 구체적인 행위(예: 협력)와는 명확히 구별하고 있음(Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). 오히려 신뢰를 행위 및 선택을 위한 기본적인 심리적 조건으로 간주하고 신뢰개념의 핵심요건으로 긍정적인 기대(confident expectation)와 취약위험의 인정(willingness to be vulnerable)을 들고 있음. (손동원, 2000: 58)

심리학·미시조직행태론에서부터 전략론·경제학에 이르기까지 저자들의 배경이 되는 학문분야에 관계없이 ‘긍정적 기대(confident expectation)’와 ‘자신을 취약한 상태에 두는 자발성(a willingness to be vulnerable)’은 그러한 저술들에서 발견된 신뢰에 관한 모든 정의의 중요한 구성요소임. 가장 자주 인용되는 정의는 Mayer, Davis, and Shoorman에 의해 제시된 ‘자신을 취약한 상태에 두려는 자발성(willingness to be vulnerable)임.

Mayer, Davis, Shoorman은 상대방이 자기에게 중요한 행동을 수행할 것이라고 예견하면서 상대방을 통제하거나 점검할 수 있느냐 하는 것과는 상관없이 상대방의 행동에 따라 발생할 수 있는 자신의 취약함을 기꺼이 감수(willingness to be vulnerable)하는 것으로 정의함(1995: 712).²⁾

신뢰에 대한 논의가 심리학, 사회학, 정치학, 경제학, 조직연구 등 다양한 분야에서 이루어짐으로써 신뢰개념의 양산과 그로 인한 혼란이 발생하였으나, 최근에 와서 신뢰에 관하여 광범위하게 받아들여진 정의는 다음과 같음.

- 신뢰는 타인의 의도나 행태에 대한 긍정적인 기대에 근거하여 위험을 받아들일려는 의도로 구성되는 심리적인 상태임.³⁾
- 이러한 신뢰개념을 구성하는 공통적인 요소는 i)위험감수(risk taking or willingness to be vulnerable), ii)낙관적 기대, iii)자발성임.

2) The definition of trust proposed in this research is *the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.*

3) Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another

- 첫째, 신뢰는 위험을 전제함. 위험이란 손실이 이득보다 많을 가능성임.
- 둘째, 신뢰는 신뢰대상의 행위에 대한 낙관적 기대의 표현임. 누군가를 신뢰한다는 것은 신뢰자가 두려워하는 상황보다는 원하는 상황이 발생하리라는 기대에 근거함.
- 셋째, 신뢰는 자발성을 전제함. 따라서 강제된 신뢰란 없으며, 신뢰대상에 대한 의존성을 자발적으로 증가시켜 신뢰자 자신이 취약한 상태에 놓이게 되더라도 이를 받아들이려는 일종의 선택임.

2. 신뢰의 유형

신뢰자와 신뢰대상, 이 양자간의 관계를 통해 형성되는 신뢰는 관계형성의 중심 기제가 무엇인가에 따라 억제적 신뢰(deterrence based trust), 계산적 신뢰(calculus based trust), 관계적 신뢰(relational based trust), 제도적 신뢰(institution based trust)로 유형화 할 수 있음(Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998 : 398-401).

억제적 신뢰는 구성원에 대한 조직의 제재로부터 발생함. 이 경우 신뢰는 기회주의적 행동으로부터 얻을 수 있는 잠재적 이득보다 신뢰를 어겼을 경우 받을 수 있는 제재의 대가가 더 클 때 발생함.

- 그런데 본 연구에서 다루는 신뢰는 통제메카니즘이 아니라 타인의 동기에 대한 적극적인 태도를 반영하는 통제의 대용물임. 통제는 신뢰가 존재하지 않을 때만 기능하게 됨. 예를 들면, 상세한 법적인 계약은 행동을 통제하는 한 메카니즘임. 그러나, Macaulay(1963)는 상세한 계약이 효과적인 교환관계를 창출하는 데 방해가 될 수 있음을 관찰함. 엄격한 통제와 타 당사자의 의도에 대한 긍정적인 기대는 명확하게 양립 불가능함. 억제적 신뢰(deterrence based trust)는 전혀 신뢰가 아니며, 오히려 낮은 수준의 불신에 가까움

계산적 신뢰(calculus based trust)는 경제적 교환에 기초한 상호작용의 특징인 합리적 선택에 근거함. 신뢰자가 피신뢰자의 행동이 자신에게 유익할 것이라고

인식할 때 신뢰가 나타남. 계산에 기초한 신뢰에서 인식된 긍정적인 의도는 저지(deterrence)가 존재할 때 일어나는 것이 아니라 타인의 의도와 능력에 관한 믿을 수 있는 정보로부터 발생함. 예를 들면, 피신뢰자에 대한 신뢰할만한 정보는 평판이나 졸업장 등의 자격증에 의해 제공됨.

관계적 신뢰(relational trust)는 신뢰자(trustor)와 신뢰대상자(trustee)간의 반복적인 상호작용의 결과임. 이전의 관계에서 형성된 신뢰도(reliability)와 의존도(dependability)가 신뢰대상의 의도에 대한 긍정적 기대를 산출하고 이것이 신뢰의 기반이 되는 것임.

제도적 신뢰(institutional based trust)는 계산적 신뢰와 관계적 신뢰의 형성을 용이하게 함. 제약(deterrents)은 처음에 관계를 형성하도록 허용하기 때문에 신뢰를 촉진시킴. 제도적 요인들은 더 나아가서 위협감수와 신뢰행동을 떠받치는 요소로 작용하게 됨.

3. 신뢰의 특성

□ 공공재의 속성 - 과소공급

신뢰는 훼손되기 쉬운 특성(fragile commodity)을 지니고 있음(Dasgupta, 1988). 사회 각 부문이 복잡하게 얽혀있고, 대인간 신뢰와 조직이나 제도에 대한 신뢰가 상호 연결(interconnectedness)되어 있기 때문에 어느 한 부문에서의 신뢰 훼손이 전반적인 신뢰를 하락시킴.

신뢰관계형성을 위해 장기간의 시간과 자원의 투자가 요구되지만 쉽게 훼손되는 특성을 지니고 있으므로 사회적으로 필요한 최적수준보다 과소공급될 가능성이 있음.

신뢰는 또한 비경합성의 특징을 지니고 있음. 신뢰수준이 높은 사회에서는 타인에 대해 선택적·배타적이기보다 보편적·일반적으로 신뢰를 부여함. 한 사람이 신뢰의 효용을 누리는 만큼 다른 사람이 신뢰의 효용을 누리지 못하는 것이 아님. 즉, 사회적 자본으로서의 신뢰는 일정수준까지 추가적인 한계비용이 "0"이며

여러 사람이 공유함으로써 효용이 감소되지 않음.

□ 용불용설적 특성

물리적인 자원과는 달리 사용하면 할수록 증가하고, 사용하지 않을수록 고갈되어 버리는 용불용설적인 특성을 가진 도덕적인 자원(Powell, 1996 : 52)임. 단, 사회 구성원간 상호호혜성(reciprocity)이 전제되는 경우에 한하여 이러한 신뢰의 용불용설적인 특성이 나타나며 지속성을 보임.

소수의 사회구성원만이 신뢰를 사용한다면 그 사회의 신뢰수준은 급격하게 저하됨. 왜냐하면 사회적 자본으로서 일정한 신뢰수준이 형성·유지되기 위해서는 법이나 제도 준수와 같은 사회 구성원들간의 공동비용분담이 요구되기 때문임.

4. 신뢰의 기능

□ 거래비용의 감소

신뢰는 구성원들의 자발적인 협동을 통해 거래비용을 감소시킴으로써 경제적인 효율성을 증진

정보화와 조직환경의 복잡성 및 불확실성의 증가로 인해 거래비용을 줄일 필요성이 증가하고 있는데 이를 위해서도 신뢰는 필요함(Dore, 1983; Noordewier, John & Nevin, 1990).

후기 산업사회에서는 정보비대칭상황이 더욱 심각하기 때문에 과거의 통제위주의 방식으로 감독하는 것은 비용이 과다하게 소요될 뿐만 아니라 실효성 저하를 초래함. 반면에 신뢰에 입각한 위임과 자율통제는 효율성을 제고시킴.

□ 통합기능

신뢰가 높은 사회에서는 타인의 견해를 존중하는 태도를 가진 구성원들이 문제에 대한 기본적인 입장이 다르더라도 쉽게 타협에 도달할 수 있는 통합의 기능이 원활하게 일어남(Uslander, 1999).

□ 법·정책과 조직개혁에 대한 긍정적 수용태도

신뢰를 통한 조직관리는 구성원들의 참여와 협력을 유도함(Shapiro et. al., 1992: 365; Smith et al., 1995 :11).

법이나 정책에 대한 순응도를 높이기 위해서는 적발이나 처벌의 두려움보다 도덕적 의무감(duty)과 같은 사회적인 제약이나 신뢰가 더 큰 영향을 미침. 개인이 조직을 신뢰할 때 조직의 결정에 대하여 자발적 수용(voluntary acceptance)을 하게 됨(Tyler, T.R., DeGoey, P., 331)

조직에 대한 신뢰나 대인간 신뢰가 성숙한 조직에서는 강제력을 동원하기 위한 정책집행비용을 부담하지 않고도 구성원들의 자발적인 순응을 이끌어낼 수 있기 때문에 훨씬 더 높은 경쟁력을 가짐.

□ 조직효과성의 증가

신뢰와 성과와의 관계에서 신뢰가 조직변화와 성과에 중요하고(Kanter, 1989), 특히 환경이 불확실하고 경쟁이 심할 경우에는 신뢰가 조직의 장기적 성공과 생존에 필수적인 요소라고 지적되고 있음(Waterman, 1987; Peters, 1987; Gambetta, 1988).

많은 연구에 의하면, 신뢰는 조직 목표의 효과적 달성, 직무만족, 동기부여 등에 긍정적 영향을 미친다고 함(Dwivedi, 1983: 375-376, 381-384). 이들은 신뢰를 개인 또는 조직이 상대의 행위에 대하여 끊임없이 감시하거나 통제를 하지 않아도 상대가 자신이 원하는 바를 위해 노력하고 자신에 피해를 주는 일이 없을 것이라는 믿음으로 정의함(Brenkert, 1998: 197; Darley, 1998: 323; Brockner, et al., 1997: 561; Mayer, Davis & Schoorman, 1995: 712). 조직이나 상관에 대한 신뢰가 높을 때 고용인들은 보다 만족하고, 더 기꺼이 조직목표 달성에 전념한다는 것이 지속적으로 확인되고 있음.

McAllister(1995)도 신뢰의 제고가 성과향상과 관련이 있다는 것을 보여주고 있음.

이와 같이 행정조직의 경우 신뢰는 내부적으로는 조직효과성을 향상시키면서

외부적으로는 국민으로부터 신뢰받는 정부의 기초가 됨.

제 2 절 조직신뢰의 개념과 측정

1. 선행연구들에서 조직신뢰의 개념과 측정

□ 신뢰의 개념적 다차원 모형

신뢰의 다차원성은 크게 대상적 다차원성과 내용적 다차원성으로 대별됨.

- 신뢰의 대상적 다차원성은 신뢰대상이 인간, 조직, 더 나아가서는 체제, 사회 모두가 될 수 있다는 점에서의 다차원성임. 따라서 신뢰는 대인간, 조직간, 개인과 조직간, 개인과 사회제도간에 형성될 수 있음.
- 내용적 다차원성은 일종의 태도로서의 신뢰를 다차원적 구성개념으로 볼 것인가의 문제임. 신뢰를 단일 차원의 개념으로 본 기존의 논의들을 비판하면서 신뢰의 개념적 다차원성에 대한 주장들이 제기되었음.

신뢰의 내용적 다차원성은 인지적 차원, 감정적 차원, 행동적 차원으로 구성됨 (Zand, 1972; Mayer, et al., 1995).

- 신뢰의 인지적 차원은 사회적 관계에서 과거의 경험, 지식, 그리고 상호작용에 근거하여 어떤 대상은 믿고 어떤 대상은 믿지 않을 것인가를 결정하는 인지적 선택의 과정을 말함. 인지적 선택과정은 '믿을만한 이유'에 기초하는데, 이는 주로 신뢰대상과의 상호작용에서의 긍정적인 경험에 기초해 있음 (McAllister, 1995). 즉 업무를 성공적으로 수행할 능력이 있다거나 또는 그러한 능력을 인정할 만한 객관적인 증거(교육수준, 각종 자격증), 또는 신뢰대상이 자신의 이익을 위해 부도덕한 행동을 하지 않으리라는 평가 등을 통한 긍정적인 상호작용이 중요하게 됨.
- 감정적 차원은 신뢰대상에 대해 좋아하거나 싫어하거나 등의 느낌을 말함. 감정적 차원으로 나타나는 신뢰는 관계의 당사자들간에 형성되는 감정적, 정서적 유대감에 근거함.

- 행동적 차원은 신뢰대상에 대한 의존성의 증대의지로 볼 수 있음. 즉 신뢰의 행동적 차원은 신뢰대상이 유능하며 성실하게 행동할 것이라는 낙관적 기대에 근거해 위험한 행동에 착수하겠다는 의지의 표현임. 신뢰의 행동적 차원은 첫째, 보다 많은 양의 정보를 공유하고, 보다 정확하며 왜곡되지 않은 정보를 제공하려는 의지로 표현됨. 둘째, 신뢰대상에게 신뢰자 자신의 미래의 손익과 관련된 결정권을 부여하겠다는 의지로 나타남. 셋째, 감시나 감독의 부재로 나타남.

Mishra는 신뢰를 신뢰대상의 측면에서 고찰하여 신뢰대상의 “능력(competence)”, “개방성(openness)”, “상대방에 대한 배려(concern)”, 그리고 “행동의 일관성(reliability or consistency)”으로 구성된다고 함(Mishra, 1996).

- “능력”차원은 교환 또는 거래의 목적을 기술적으로 실현시킬 수 있는 가능성을 의미하며, “개방성”차원은 신뢰대상이 진실한 정보를 정직하게 제공하는 것을 의미하고, “상대방에 대한 배려”차원은 이해관계의 측면에서 시기와 기만을 통해 상대방에게 피해를 입히는 기회주의적 행동을 하지 않는 것을 의미함. 즉, 상대방을 이타주의적으로 배려한다는 것이 아니라 상대방의 복지와 이해를 배려하고 공정하게 자기이익을 추구하는 것을 의미함. 마지막으로 언행에 있어서 일관성이 신뢰에 영향을 주는 중요한 차원임.

Zalabak et al.(2000: 38-40)은 Mishra(1996)의 네가지 차원, 즉 능력, 개방성, 배려, 일관성에 추가적인 차원으로 커뮤니케이션과 직무만족 문헌에 근거하여 동일성(identification) 차원을 제시함. 이러한 동일성 차원은 조직의 구성원이 조직의 목표, 가치, 규범, 신념에 동조하는지 여부의 중요성에 초점을 맞춤. 최근의 몇몇 연구들은 높은 조직신뢰를 지지하는 문화는 연합(associability)과 동일성(identification)의 개념과 밀접히 연관되어 있음을 시사함. 다시 말해 개인이 조직목표, 규범, 가치, 신념과 연합되어 있거나 동일화할 때 조직에 대한 더 높은 신뢰를 보여지게 됨.

- ① 능력차원(Competence dimension): 능력은 리더십의 효과성뿐만 아니라 시장에서 살아남는 조직의 능력에 관한 일반화된 인지임. 조직수준에서 능력은

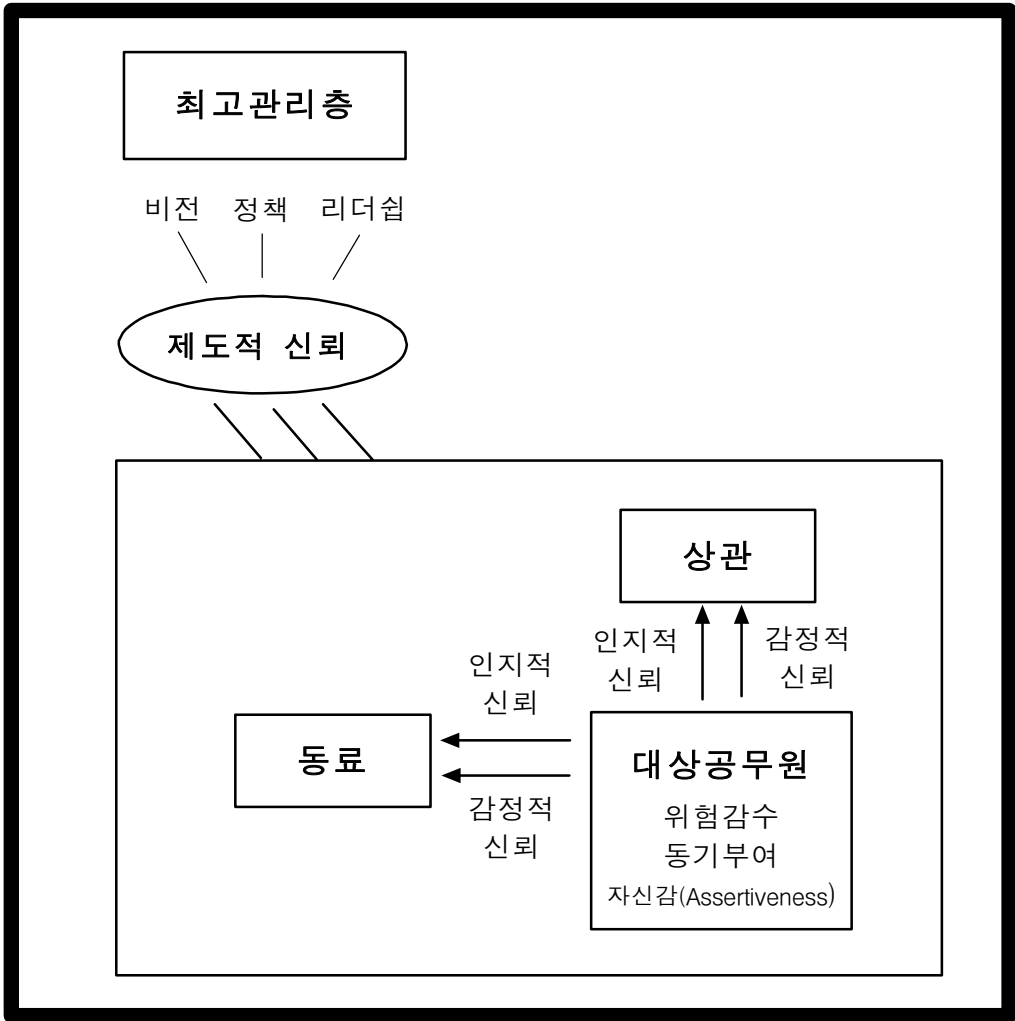
피고용인이 조직을 효과적이라고 보는 정도와 관계가 있음. 오늘날 조직의 능력에 대한 믿음을 갖는 것은 질적인 상품과 서비스를 전달하고, 계속 변화하는 세계경제에서 살아남고, e-business와 같은 급속한 기술발전을 포용(embrace)하는 조직의 능력에 대한 믿음(faith)을 포함함(Christensen, 1997; Collins & Porras, 1994). 또한 조직신뢰의 능력 차원은 피고용인이 조직의 리더십의 능력에 대한 믿음을 어느 정도 갖고 있느냐와 관계됨(Barnes, 1983; Dwivedi, 1983). 이것은 최고관리층 수준의 리더십뿐만 아니라 상관이나 동료 수준의 리더십과도 관련됨.

- ② 개방성 차원(Openness Dimension): 가장 자주 언급되는 차원임. 조직수준에서 개방성과 정직에 대한 인지는 신뢰와 연관됨(Gabarro, 1987; Ouchi, 1981). Butler(1991)는 개방성이 신뢰의 경험적 측정임을 발견함. 피고용인들은 조직리더십이 개방적이고 정직하다고 생각할 때 조직에 대한 신뢰를 유지함(Atwater, 1988; Ellis & Shockley-Zalabak, 1999; Nanus, 1989; Schutz, 1994; Whitener, 1998). Ellis와 Zalabak은 공유되는 정보의 양만이 아니라 리더십의 노력이 진실한 것으로 인식되는지가 중요하다고 함.
- ③ 배려차원(Concern Dimension) : 조직구성원이 그들의 리더십으로부터 자신에 대한 관심을 인식할 때 이러한 차원의 신뢰가 발생함. Cummings와 Bromily(1996)는 ‘배려’를 자신이 취약한 상태일 때 상대방(조직 또는 동료 등)이 이를 이용하지 않는 것을 의미하는 것이라고 함. 커뮤니케이션에서의 진실성(Sincerity)은 피고용인이 조직에 대하여 갖는 신뢰의 양과 관련하여 중요한 역할을 함(Ellis & Zalabak, 1999). 감정을 조율하고 감정이입을 하는 것은 팀의 신뢰를 고양할 뿐만 아니라 최고 경영층에 대한 신뢰를 고양하고 나아가서 전체로서의 조직에 대한 신뢰를 향상시킴.
- ④ 일관성(Reliability Dimension): 이러한 차원은 일관(consistent)되고 신뢰할 수 있는(dependable) 행동에 대한 기대를 다룸. 언어와 행동의 일관성(consistency)과 적합성(congruency)은 신뢰를 형성함.
- ⑤ 동일성 차원(Identification dimension): 동일화의 개념은 기본적으로 개인

이 조직구성원으로서 분리(또는 개인)와 연합(제휴)을 어떻게 관리하느냐하는 것과 관계됨(Burke, 1954; Cheney1983a, 1983b; Tompkins & Cheney, 1983). 구성원들이 조직과 동일시하면 더 높은 신뢰수준과 효과성을 보고하고, 대조적으로 구성원이 조직으로부터 소외되어 있다고 느끼면 낮은 수준의 조직신뢰를 나타냄(Dwivedi, 1983; Leana & Van Buren, 1999; Morley & Shockley-Zalabak, 1991; Schall, 1983). 이러한 동일성 차원은 신뢰가 본래 커뮤니케이션 행동과 해석과정의 결과라는 것을 강조함(Ellis & Shockley-Zalabak, 1999).

Mayer 등(1995)의 인지적 차원, 감정적 차원, 행동적 차원과 Mishra(1996)의 능력, 개방성, 배려, 일관성, Mayer, Davis Shoorman(1995)의 견해를 종합하여 신뢰의 개념적 다차원성을 그림으로 나타내면 다음과 같음.

- Mayer 등의 인지적 차원은 Mishra의 능력과 관련성이 많으며, Mayer 등의 감정적 차원은 Mishra의 개방성, 배려, 일관성에 해당됨. 행동적 차원은 '상대방의 행동에 따른 위협을 기꺼이 감수(willingness to be vulnerable)'하려는 것으로 볼 수 있음.



<그림 2-1> 조직신뢰에 대한 다차원적 시각

Fox(1974)는 조직의 CEO와 최고경영층에 대한 구성원의 신뢰인 제도적 신뢰에 관해 언급함. 제도적 신뢰(institutional trust)나 최고관리층에 대한 신뢰는 보다 비개인적임. 이러한 신뢰는 범조직 시스템의 효율성과 공정성에 의하여 더 결정됨(Costigan et al., 1998: 309).

Costigan et al.(1998)은 신뢰의 차원으로서 인지적 신뢰(cognitive based trust)와 감정적 신뢰(affect-based trust)를 제시함.

- 개인간 신뢰는 인지적 측면과 감정적 측면의 두 가지 구성요소를 지님(Lewis and Weigert, 1985; McAllister, 1995).
- 신뢰의 인지적 측면은 신뢰에 관한 합리적인 의사결정을 포함함. 신뢰하려는 결정은 신뢰할만한 증거를 제공하는 책임감, 의존가능성(dependability), 능력과 같은 합리적인 이유에 기초해 있음. 인지적 신뢰의 이러한 세 가지 자질(quality)은 대상 피고용인과 동료, 상관들을 포함한 양면관계에서 일관된 것임. 예를 들면, 능력에 대한 추론은 상대방이 오류없이 맡은 일을 완성하는 것을 구체적으로 관찰한 것에 근거할 있음. 의존가능성(dependability)는 상대방이 시간에 맞추어 일을 완성하는 것을 관찰한 것에 근거할 수 있음. 이러한 관찰들에 대하여 핵심적인 것은 그들이 객관적이고 측정가능한 기준에 근거한다는 것임.
- 신뢰의 감정적 측면은 상대방과의 관계에서 관심과 배려(care)의 측면을 지님.

Costigan et al.(1998: 310)은 감정적 신뢰와 인지적 신뢰를 측정하는 McAllister의 측정지표를 소개하고 있는데, 감정적 신뢰의 측정지표는 ‘우리는 공유하는 관계를 형성하고 있다’, ‘우리는 아이디어, 감정, 희망을 공유할 수 있다’이며, 인지적 신뢰의 측정지표는 ‘그는 그의 일에 대하여 프로페셔널리즘을 갖고 헌신하고 있다’임.

□ 선행연구들에서 조직신뢰의 개념과 척도

이시원(1999)은 조직신뢰를 ‘조직구성원들이 그들이 몸담고 있는 조직의 방침이나 운영 등이 그들의 기대에 부합하여 믿고 따를만 하다고 생각하는 긍정적인 평가적 태도’로 정의하고 이를 측정하기 위한 문항들은 미시건 대학의 SRC에서 정부신뢰도를 측정하기 위해 사용했던 문항과 개인간의 신뢰관계를 측정하기 위해 개발 사용된 문항들을 참고로 하여 다음과 같은 문항을 사용하였음.

- ① 인사관리가 공정하게 이루어지고 있는가
- ② 평생직장으로서 믿음을 갖고 있는가
- ③ 자신이 근무하고 있는 기관에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 생각하는가

- ④ 조직성원들의 이해관계에 관련된 방침의 결정과 조치에 대해 믿고 따를만한가
- ⑤ 외부의 영향에 좌우됨이 없이 안심하고 일할 수 있는 직장인가

박광국 외(1999)는 조직신뢰를 ‘조직이나 최고관리자가 충분한 능력을 갖추고 있을 뿐만 아니라 의도와 행위 등이 조직구성원의 일반적인 상식과 기대에 어긋나지 않을 것이라고 믿는 조직구성원들의 긍정적인 평가적 태도’라고 정의하고 조직신뢰를 측정하는 문항으로는 다음을 사용하였음.

- ① 우리 조직의 관리자는 조직구성원의 의견을 충분히 수용하려고 한다.
- ② 우리 조직의 관리자는 항상 나를 공정하게 대우하려고 한다.
- ③ 우리 조직의 관리자는 조직장래를 위해 현명한 결정을 할 것으로 나는 믿는다.
- ④ 우리 조직의 관리자는 조직구성원에 대한 관심과 지원을 아끼지 않는다.
- ⑤ 우리 조직의 관리자는 부서간의 협력을 촉진하려고 애쓴다.
- ⑥ 나는 우리 조직의 관리자가 하는 일을 믿고 의지할 수 있다.
- ⑦ 나는 우리 조직의 관리지침에 찬성한다.

김현옥(2001)은 조직신뢰의 개념을 “불확실한 상황(개혁상황)에서 신뢰대상(정부조직)의 행위에 대한 신뢰자(정부조직의 구성원)의 긍정적 기대”의 의미로 사용함. 즉, 조직신뢰 개념의 조작화를 “개혁이라는 불확실한 상황에서 향후 추진하고자 하는 정부의 정책들이 제대로 수행되어 긍정적 효과를 낼 수 있다고 보는가”라는 질문의 형태로 조작화함. 김현옥은 조직신뢰가 구체적 상황속에서 형성되는 것이라고 보고 i)보수부문에 대한 신뢰도와 ii)일반인사정책(보수 제외)부문에 대한 신뢰도로 조직신뢰의 기반을 구분함.

- 보수정책부문에서 “공무원 처우개선이 보수현실화 5개년 계획에 따라 차질없이 진행되리라고 보는가”, “향후 추진될 보수현실화 5개년 계획이 공무원의 사기진작에 도움이 될 수 있다고 보는가”라는 측정지표를 사용하였음.
- 일반인사정책부문에서는 “고위직 인사심사, 직위분류제, 고시제도 개편, 보수등급제, 인사교류 등 보수정책을 제외한 향후 인사정책들 각각이 개인의 근무

의욕을 고취하고 정부의 경쟁력 증진에 보탬이 될 수 있다고 보는가”라는 지표를 사용함.

Cook & Wall(1980)의 조직신뢰척도는 다음과 같음.

- ① 우리 조직은 일반직원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다.
- ② 우리 조직은 항상 나를 공정히 대우하려 한다고 나는 확신한다.
- ③ 우리 조직은 직원들을 속여서 이익을 챙기려 한다.
- ④ 우리 조직은 조직 장래를 위해 현명한 결정을 할 것으로 믿는다.
- ⑤ 현장관리는 능률적으로 이루어지는 것 같다.

Guy L. De Furia(1997)의 조직신뢰 척도는 다음과 같음.

- ① 모든 구성원들에게 가능한 한 정보를 개방하는 것이 조직의 목표이다.
- ② 개방성과 정보공유는 우리 조직에서 중요하다.
- ③ 우리 조직은 구성원들이 자율적인 의사결정을 하도록 해준다.
- ④ 구성원들의 의사결정권한은 중요하다.
- ⑤ 우리 조직에서는 구성원들이 관리층에게 영향력을 행사하도록 해준다.
- ⑥ 구성원들이 관리자들에게 영향력을 행사하는 것은 중요하다.
- ⑦ 우리 조직은 구성원들이 목표설정에 참여할 수 있는 환경을 제공해준다.
- ⑧ 구성원들이 그들의 목표와 성과목표를 설정하도록 돕는 것은 중요하다.
- ⑨ 조직내 모든 구성원은 그들의 성과와 행동에 대해 책임이 있다.
- ⑩ 조직내의 모든 구성원들은 그들의 성과와 행동에 대해 책임을 져야 한다.

2. 본 연구에서 조직신뢰의 개념과 범위

본 연구에서 조직신뢰는 고용관계나 보수, 인사 등에 관한 조직의 정책이나 결정의 공정성, 참여적인 의사결정, 조직분위기 등에 대하여 조직구성원이 긍정적인 기대(positive expectation)를 갖고 있어 편안함을 느끼는 심리적 상태로 정의

하려 함.

조직내 신뢰는 동료들 상호간의 수평적 신뢰와 부하와 상관간, 구성원과 조직(혹은 최고관리자)간의 수직적 신뢰로 구분할 수 있음. (McCauley & Kuhnert, 1992:269).

조직신뢰가 피고용인의 조직에 대한 신뢰라면 피고용인 신뢰는 조직의 피고용인 개인에 대한 신뢰임. 기관신뢰(institutional trust)도 이와 유사함. 코스티건 등(Costigan, Ilter & Berman, 1998:309-310)은 피고용인들의 조직의 최고관리층에 대한 신뢰를 기관신뢰라 부름.

본 연구에서는 피고용인의 조직에 대한 신뢰를 연구대상으로 함.

제 3 절 조직신뢰의 영향요인(형성요인)에 관한 선행연구

1. 선행연구들에서 조직신뢰의 영향요인 변수

1) 조직신뢰의 영향요인에 관한 외국의 선행연구

Hart, Capps, Cangemi와 Cailouet(1986)는 신뢰의 영향요인으로서 개방성, 일치성, 공유된 가치, 자율성 및 피이드백의 요소를 추출하였음.

McCauley와 Kuhnert(1992)는 시스템전체적인 변수(system-wide variable), 즉, 성과평가시스템의 공정성, 전문직업적 발전의 기회, 직업안정성 등이 신뢰의 수준에 영향을 미치는 것으로 지적함(Costigan et al., 1998: 309).

다양한 연구들이 업무평가 및 보상이 업무실적이나 성과에 따라 이루어질 때 공정성을 높게 인지하고, 이는 상관에 대한 신뢰와 조직 전체에 대한 신뢰로 이어진다는 것을 보여줌(Carnevale & Wechsler, 1992; Carnevale, 1995; 박광국 외, 1999).

Brehm과 Rahn(1997: 999)은 조직이 피고용인 개인으로부터 신뢰를 얻기 위해서

는 구성원들의 조직의 일에 대한 심리적 관여(psychological involvement)를 확대해 가는 발전과 자아실현의 기회의 부여, 보수, 고용신분의 안정, 결정과정에서의 참여 등의 보장이 필요하다고 함.

Carnevale과 Wechsler 등은 조직구성원들의 신뢰에 영향을 주는 요인으로 조직분위기(organizational climate)를 지적하고 있음. 조직분위기는 상관-부하관계의 속성을 결정하기도 하고 신뢰행위를 촉진 또는 제약하는 요인으로, 그 중에서도 혁신성, 응집력, 공정성이 중요하게 논의됨(Carnevale and Wechsler, 1992; Moorman, et al., 1993; Carnevale, 1995; Whitener et al., 1998).

- 변화와 불확실성을 적극 수용하는 혁신적 분위기는 구성원과 정보를 공유하고 재량권을 부여하는 상관을 보상·지원함. 또한 불확실성을 감소시키기 위해 규칙과 규제를 양산하기보다는 구성원 개인의 판단을 존중함으로써 신뢰를 촉진함(Koys and Decotiis, 1991; Mooreman, et al., 1993; Doney, et al., 1998; Whitener, et al., 1998). 또한 협력과 팀워크를 중시하는 분위기에서는 구성원간 ‘우리의식’이 강화되고 목표와 가치의 합치 정도가 높아짐. (Carnevale and Wechsler, 1995; Doney, et al., 1998) 이렇게 되면 관계의 호혜성이 높아지고 기회주의적 행동에 대한 유인이 낮아짐으로써 개방적 의사소통과 정보의 공유가 원활해짐. 한편, 조직의 관행이 객관적이고 투명한 기준에 의해 공정하게 이루어질 경우, 즉, 업무수행평가나 보상 등과 같은 조직의 인사관행이 절차적 정의의 측면에서 ‘소정의 과정’과 객관적인 기준에 의해 공정하게 이루어지는 조직에서는 조직신뢰가 증가됨(Forger and Konovsky, 1989; Korsgaard and Roberson, 1995).

Whitener, et al.(1998)은 관리층에 대한 피고용인의 신뢰에 영향을 주는 요인을 다섯 개로 범주화하고 있음. 첫째는 행태의 일관성(consistency)이며, 둘째는 행태의 진실성(integrity)이며, 셋째는 통제와 위임(sharing and delegation of control)이며, 넷째는 커뮤니케이션이며, 다섯째는 관심의 표명(demonstration of concern)임. 행태의 진실성은 말이나 행동을 관찰하여 진실성(integrity), 정직(honesty), 도덕적 특징(moral character)에 대한 느낌을 귀착시키게 됨

(Whitener, E.M. & Brodt, S.E. & Korsgaard, M.A & Werner, 1998: 516).

- 통제의 공유와 위임 : 신뢰인식에 관한 연구들은 의사결정과정에서 대한 참여를 포함한 통제의 공유와 위임이 신뢰행동(trustworthy behavior)의 핵심적인 구성요소임을 지적해왔음. 관리자들이 피고용인을 참여시키는 정도는 신뢰의 발전에 영향을 줌. 예를 들면, Driscoll(1978)은 의사결정과정에서 대한 참여의 수준에 만족할 때 피고용인의 신뢰가 더 높다는 사실을 발견함. 커뮤니케이션에 대한 연구들은 정확한 정보, 의사결정에 대한 설명, 개방성의 세 가지 요인을 꼽고 있음. 관리자와 구성원간에 생각과 아이디어를 자유롭게 교환할 수 있는 개방적인 의사소통이 신뢰의 인식을 증가시킴.
- 관심의 표명 : Mayer 등이 말하는 호의(benevolence)는 신뢰행동의 일부임. 관심의 표명은 세가지 행동으로 구성됨. i)피고용인의 필요와 이익에 대한 고려와 반응(sensitivity)을 보여주는 것. ii)피고용인의 이익을 보호하는 방식으로 행동하는 것. iii)자신의 이익을 위하여 다른 사람을 착취하는 것을 제한하는 것.
- 피고용인의 취약함을 이용하는 것을 제한하는 것 ; 관리자 개인의 이익이나 조직의 이익을 위해 피고용인에 관한 비밀이나 개인적인 정보를 이용하거나 피고용인의 혁신적인 아이디어를 자신의 것으로 제시하는 것. 또는 피고용인의 취약함을 이용하여 이와 유사한 커닝, 지하(dark side) 행동에 개입하는 것.

Whitener 등(1998)은 대리인 이론(agency theory)의 시각에서 바라보면 통제를 공유하고, 개방적으로 의사소통하고 관심을 표명하는 것과 같은 신뢰행동은 피고용인을 직접적으로 통제하는 관리자의 능력과 갈등을 일으킬 수 있음을 지적함(Whitener et al., 1998: 518).

- 대리인 이론은 조직적인 특징과 같은 상황적 맥락(contextual factors)이 관리자들이 피고용인을 통제하고 감독하는 정도에 영향을 준다는 것을 시사함. 사회교환이론의 시각에서 보면, 통제를 공유하고 위임하는 것과 같은 신뢰행동은 부하들에게 사회적 보상으로서 경험될 수도 있음. : 관리자들에게 의하여 부하들에게까지 확장된 승인형식(form of approval)를 대표함. 사회교환이론은 업무관계의 본질이 관리자가 그러한 보상을 교환하는 것을 시작하고 고양하

려는 자발성에 영향을 준다는 것을 내포함. 이러한 이론적인 렌즈는 관리적인 신뢰행동의 선행요인을 형성하는 프레임워크의 기초를 놓아줌.

Hardin(1996)은 조직적인 요인을 강조하는데, 조직은 신뢰하는 것을 성공하게 만드는 구조를 생성함으로써 신뢰를 고양하도록 설계될 수 있다고 함. 그러나 Hardin은 이러한 목표를 달성할 수 있는 구체적인 구조를 제시하지는 않고 있음. 대리인 이론의 관점에서 중요한 쟁점은 ‘조직이 피고용인에 대한 통제와 감독(monitring)을 어느 정도나 요구하는가’임. 구조, 정책, 문화와 같은 조직적인 속성들이 관리자가 피고용인의 행동에 대하여 행사하는 통제의 정도를 결정(dictate)함(Whitener, E.M. & Brodt, S.E. & Korsgaard, M.A & Werner, 1998 : 518).

한편, 동일한 신뢰대상이라도 느끼는 사람의 신뢰성향에 따라 신뢰의 정도가 달리 감지됨. 개인의 과거경험, 성격유형, 문화적 차이에 따라 동일한 신뢰대상으로부터 받아들이는 편안함의 정도는 다를 수 있음(Mayer et al., 1995: 715).

2) 조직신뢰의 영향요인에 관한 국내 선행연구

조직신뢰에 관한 국내의 연구는 희소한 실정이나 새로운 조직관리방식으로서 신뢰에 대한 관심이 고조됨에 따라 경영학과 행정학분야에서 조직몰입, 조직효과성의 관점, 상관에 대한 부하의 신뢰의 영향요인 등의 측면에서 신뢰에 관한 연구가 이루어지고 있음.

이시원(1999)은 조직구성원들의 조직에 대한 신뢰수준에 영향을 미치는 요인들을 개인특성요인과 조직특성요인으로 구분함(Carnevale & Wechsler, 1992).

- 개인 특성 요인으로서는 성별, 직급, 학력, 재직기간 등 인구사회학적 요인과 효능감, 내재적 통제의 정도, 그리고 공공기관의 경우 공직선택 동기 등의 개인의 심리적 특성요인을 들고 있음.
- 조직특성요인으로는 직무특성, 리더와 구성원간의 의사소통의 개방성, 보상과 상벌의 공정성, 참여기회 등을 들고 있음.

이시원(1999)의 연구에서 조직특성요인 가운데 조직신뢰에 가장 큰 영향력을 미치고 있는 것으로 확인된 변수는 외재적 보상기회임. 즉 공무원들이 가장 큰 관심을 갖고 있다고 볼 수 있는 승진의 기회가 적절하게 주어지고, 또 열심히 일하는 사람들에게 적절한 보상이 이루어진다고 생각하는 사람들일수록 조직에 대한 신뢰감을 높게 나타내고 있음.

- 그 다음으로 조직신뢰에 큰 영향력을 미치고 있는 변수는 직무만족임. 자신이 현재 맡고 있는 직무에 대한 만족도가 높을수록 자신이 몸담고 있는 지방행정기관에 대한 신뢰감을 높게 보이고 있는 것으로 나타남.
- 또한, 이시원은 조직구성원들이 조직내에서 느끼고 있는 개방적 분위기의 정도와 직무수행과 관련하여 상급자와 적절한 의사소통이 어느 정도 이루어지고 있는가에 따라 조직신뢰가 달리 나타나고 있다는 결론을 내리고 있음.

따라서 본 연구에서는 이시원의 연구에서 조직신뢰의 유의미한 영향요인으로 결론을 내리고 있는 이상과 같은 변수들, 즉 외재적 보상기회, 개방적 분위기의 정도, 직무수행과 관련하여 상급자와 적절한 의사소통이 어느 정도 이루어지고 있는 가를 측정문항으로 포함시키되, 직무만족이라는 측정문항은 제외함. 직무만족은 조직신뢰의 영향요인으로서보다도 신뢰의 효과로 생각되며, 또한 조직신뢰의 개념과 유사하다고 판단되어 본 연구에서는 제외함.

□ 최성원, 윤방섭(2000)의 연구

최성원·윤방섭(2000)의 연구에 의하면 부하의 상사에 대한 신뢰수준은 상사의 능력이나 선의 및 신실성의 인식에 의해 주로 영향받으며, 부하 자신의 신뢰성향에 대해서는 유의한 영향력을 받지 않음을 보여주고 있음. 따라서 본 연구에서도 신뢰자의 신뢰성향에 관한 것은 연구범위에서 제외하기로 함.

최성원, 윤방섭은 상사와 부하관계를 중심으로 신뢰의 선행요인에 관한 연구를 하고 있음. 본 연구의 대상은 ‘조직신뢰’이나 구성원들은 상관을 통하여 조직을 인식하는 경우가 많으므로 상관신뢰의 영향요인에 관한 연구를 참고함.

최성원, 윤방섭은 상관신뢰의 영향요인 변수를 신뢰대상의 능력(ability), 신의

(benevolence), 신실성(integrity), 신뢰자의 성향(propensity)으로 하여 연구를 하였는데, 부하의 상사에 대한 신뢰의 경우 능력, 선의, 신실성 변수가 모두 유의한 설명 변수로 나타났음. 반면 신뢰성향변수는 그렇지 못했음. 이것은 한국의 상사와 부하의 관계와 같이 장기간의 빈번한 상호작용을 바탕으로 한 관계에서는 신뢰주체의 성향에 의해서 보다는 시간을 두고 형성된 신뢰객체의 특성에 대한 인지수준에 의해 신뢰가 결정된다는 것으로 해석될 수 있음. 신뢰가치와 개인 신뢰성향변수 사이의 상호작용 효과는 확인되지 않았음. 대부분 이것은 부하가 상사에 대한 신뢰를 형성할 때 상사와의 상호작용의 결과인 신뢰가치를 가장 주요한 평가치로 보고 있다는 의미로 해석될 수 있음

이 연구가 가지는 한계점으로는 첫째, 분석의 범위를 대인 신뢰로 한정짓고 있으며, 그 중에서도 부하의 상사에 대한 신뢰와 불신에 초점을 맞추고 있다는 점을 들 수 있음. 또한 분석 모형에 있어서도 사회 심리적 성격이 강하며, 따라서 연구의 결과를 일반화함에 제한점을 가짐. 특히 태도로서의 신뢰가 아닌 행동으로서의 신뢰를 중시하는 일부 연구의 흐름과는 상당한 차이가 있음. 향후 연구에서는 보다 진보된 모형과 설문으로 한국의 조직 상황에 적합한 연구 설계가 수반됨이 바람직 할 것임.

□ 박광국 외(1999)의 연구

박광국 외(1999)는 조직내적 요인으로서 조직구조, 조직내 직무 또는 역할, 조직정책, 그리고 대인관계등으로 나누어 봄.

- 조직구조 관련요인 : 조직구조 관련요인은 의사결정권의 위임 정도를 의미함. 의사결정의 공개성 및 참여기회는 조직과정에 대한 구성원들의 신뢰를 증가시키는 반면에 부하에 대한 일방적 지시는 원활한 의사소통을 저해함으로써 불신을 조장하게 됨.
- 직무·역할관련요인에서는 역할모호성, 직무충실화 등이 조직신뢰도의 결정요인으로 연구되고 있음. 역할의 모호성은 조직구성원으로 하여금 규칙이 불합리하거나 현실에 적합하지 않다고 믿게 함으로써 조직불신을 조성할 수 있음 (Thomas, 1998: 185). 직무충실화에 대한 개인의 인식은 조직신뢰에 긍정적인

영향을 주는 것으로 봄. 즉 직무충실화를 경험하는 조직구성원은 대체로 적극적인 조직생활을 하는 사람이고 따라서 높은 수준의 신뢰를 나타냄 (Carnevale & Wechsler, 1992: 478).

- 조직정책 관련요인에는 보수와 인사의 공정성 등이 포함됨. 많은 학자들은 공정성 여부가 직무와 관련된 태도에 중요한 영향을 미친다고 보고 있으며, 보수, 인사 등에 관한 조직의 정책이나 결정에 대한 공정한 기회를 모두 중요한 조직신뢰요인으로 지적하고 있음(김병섭·박홍식, 1999: 29). 즉 자기가 투입한 노력에 비해서 상대적으로 적은 보상을 받는다고 느낄 경우 적개심이 조성되고 결국 조직을 불신하게 된다는 것임.
- 대인관계 관련요인 가운데 동료들간의 협력의식은 복잡한 과업을 다루는 정부조직에 있어서는 불가피한 것으로 조직구성원들이 협력의식을 느끼게 되면 신뢰수준이 높게 나타난다고 함. 즉 연대감, 동일체 의식, 가치와 이념적 동질성 등과 같은 감정적 요소는 조직신뢰도를 크게 향상시키는 역할을 함. (박통희, 1999: 6). 한편 부하와 직속상관의 관계도 조직신뢰수준을 결정짓는 요인으로 평가되고 있음. 즉 작업단위를 효과적으로 계획하고 관리하는 직속상관은 그렇지 않은 상관에 비해 높은 신뢰감을 받을 수 있음(Darley & Vasu).

조직내적 요인에 관한 가설을 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같음.

- 집권화가 높다고 인지할수록 조직신뢰도는 낮아짐.
- 역할보호성, 직무충실화도 유의수준 0.05의 수준에서 조직신뢰도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났음.
- 공정성은 조직신뢰도와 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타나 가설이 기각됨.

박광국 외(1999)의 연구에서 공정성은 조직신뢰도와 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타나고 있음. 이는 공정성이 조직신뢰도에 유의미한 영향을 미치지 못한다기 보다는 공정성의 측정변수가 타당성을 갖고 있지 못하기 때문이라고 판단됨.

- 박광국 등은 ‘공정성’의 측정문항을 ①내가 현재 받고 있는 보수는 다른 직장의 유사한 지위에 있는 사람과 비교해볼 때 적절한 편이다, ②우리 조직에서 임금인상은 규정이나 절차에 의해서 비교적 공정하게 이루어지고 있는 편이다의 두가지로 설정하고 있는데, 대부분의 공무원은 보수에 대해 불만을 가지고 있을 가능성이 많으며, 또한 임금인상은 정부정책으로 결정되는 것이지 조직내에서 결정되는 것이 아님.

본 연구에서 조직신뢰는 조직관리상의 시사점을 얻으려 하는 것으로 공정성에 관한 것은 조직구성원들이 조직내에서 얼마나 공정하게 대우받고 있는가에 대한 인지적 측면을 반영하여 측정문항을 구성할 것임.

□ 김현옥(2001)의 연구

김현옥(2001)은 조직신뢰의 영향요인으로서 개혁추진태도, 신뢰자 속성, 신뢰대상 변수를 활용함.

- 개혁추진에 대한 태도는 정부의 향후 개혁추진에 대한 적극성 정도를 측정하고자 하는 것임. 정부개혁 추진에 대해 가장 소극적인 경우는 ‘개혁원칙 자체에 대한 재고’를 요청하는 경우이고, 가장 적극적인 경우는 ‘지금보다 더 적극적으로 개혁을 추진해야 한다’고 주장하는 경우임.
- 신뢰자 속성은 객관적 측면으로서 성, 소속부처, 직급, 출신지역을 포함하고, 주관적 측면으로서 자기능력에 대한 자신감, 능력주의 원칙에 대한 동의정도를 포함함.
- 신뢰대상요인은 신뢰대상(정부조직)의 과거 및 현재에 대한 신뢰자의 경험적 인지를 바탕으로 조직관행 변수와 조직정책변수를 채택함.
 - 조직관행변수는 조직합리성과 인사공정성이 포함되었는데, 이 때 조직합리성은 합리적 분위기, 능력발휘분위기, 조직의 활력, 업무재량권, 교육훈련기회제공, 비권위적 분위기 등 조직분위기와 업무수행여건이 개인의 능력개발과 재량권을 지원하고 있는 정도를 통해, 인사공정성은 승진심사위원회가 공정하게 운영되고 있는가, 평정결과는 타당하고 납득가능한가, 승진할만한

인사가 승진되었는가 등 평정 및 승진절차의 공정성과 그 결과의 타당성 정도를 통해 측정함.

- 조직정책 변수로는 최근 정부가 구체적으로 진행시켜온 중 개혁정책인 보수(봉급조정 수당 지급 등 처우개선), 승진(인사심사), 신분안정(개방형 직위제) 등 주요인사정책에 대한 평가내용을 포함시킴.

김현옥 연구는 보수정책의 신뢰도와 일반인사정책에 대한 신뢰도를 리커트 척도로 측정한 결과를 직급별, 성별, 지역별로 점수로 나타내고 있는데, 보수정책에 대한 신뢰도가 일반인사정책에 대한 신뢰도에 비해 낮은 것으로 측정되고 있음.

조직신뢰에 영향을 미치는 주요 요인에 대하여 회귀분석결과를 토대로 그 결과를 제시하고 있는데, 보수정책신뢰도의 경우 신뢰자 속성 요인 중 성 변수(여성)가 영향력을 행사하고 있고($\beta=.059$, 유의수준 0.01), 자기능력에 대한 자신감도 조직신뢰도 향상에 긍정적으로 기여하고 있다고 결론을 내리고 있음. 특기할 만한 사실은 능력주의 원칙에 동의하는 정도가 클수록 보수정책에 대한 신뢰도가 낮아지고 있다는 점을 지적하고 있음. 지역변수의 영향력은 나타나지 않는 것으로 결론을 내리고 있음. 종합적으로 보면, 조직신뢰도에 가장 안정적으로 긍정적 영향력을 행사하는 것은 조직정책의 성과에 대한 인지내용이라고 함.

김현옥 연구에서는 중앙정부를 대상으로 하여 연구하고 있는 반면, 본 연구에서는 서울시 조직을 대상으로 하여 연구할 것이며, 김현옥 연구에서 종속변수는 정부개혁추진에 대한 태도와 인사정책에 대한 신뢰도이나 본 연구에서는 조직신뢰의 개념을 좀 더 일반화하여 측정할 것임. 김현옥 연구에서는 독립변수로서 신뢰자 속성과 신뢰대상속성으로 구분하여 변수를 조작화하고 있는데, 본 연구에서는 독립변수에 관한 것은 김현옥의 연구에서 사용된 변수의 조작화를 상당부분 참조하되, 기타 선행연구를 참고하여 다시 구성하게 될 것임. 김현옥 연구는 중앙정부의 인사개혁사례를 대상으로 조직신뢰와 개혁수용태도간의 관계에 대하여 기술적(descriptive) 연구를 하고 있는데, 본 연구에서는 현황의 분석에서 한 걸음 더 나아가 조직신뢰의 저해요인을 규명하고 조직신뢰의 향상을 위

한 구체적인 실천전략을 모색해보고자 함.

□ 원숙연, 박통희(2000)의 연구

상관에 대한 부하의 신뢰에 있어서 상관의 특성(능력, 호의, 진실성)에 대한 부하의 인지가 중요하게 작용하리라는 가설을 설정하고 있으며 연구 결과 상관의 능력과 호의 및 진실성의 영향력을 발견함. 이는 일반적인 개인간 신뢰의 영향요인에 대한 논의(Butler, 1999; Mayer, et al., 1995; Mishra, 1996)와 일치하는 결과임. 특히, 부하의 입장에서 상관이 업무수행에 필요한 능력을 갖추고 있다고 인지한다면 상관의 명령, 지시, 조언 등에 대한 부하의 동조가능성이 높아지기 때문에 조직내 갈등의 효율적인 해결과 이를 통한 효율적인 업무수행으로 조직성도가 향상될 것임.

한편, 호의와 관련해 우리 나라와 같이 온정주의적이고 가부장적인 유교적 조직문화에서는 부하의 개인사에 대해서도 관심을 갖고 배려하는 상관에 대한 선호의 가능성이 높다는 일반적인 인식에 부합하는 결과로 볼 수 있음. 사기업에서 '신뢰할 수 있는 사람의 조건'으로 주관이 뚜렷하고 유능한 사람(29.3%), 자상한 사람(27.3%), 솔선수범하는 사람(15.5%)을 지목하고 있는 것은(한겨레신문, 1996년 10월 2일, 사회면) 이 연구의 결과와 부합함.

대부분의 대인간 신뢰에서와 같이 상관의 공정성과 일관성은 신뢰형성에 있어서 중요한 요인임을 조사결과는 보여주고 있음. 특히, 상관 또는 리더의 공정성이 조직의 주요한 자본임을 보여주는 이 결과는 조직관리에 시사하는 바가 큼. 지연, 혈연, 학연이 조직 내의 자원 배분과 인사에 상당한 영향을 미치고 있다는 기존의 연구 결과에 비추어 우리 나라의 정부조직이 안고있는 문제를 다른 측면에서 검토할 수 있는 경험적 발견으로 볼 수 있음. 뿐만 아니라 상관의 일관성이 부하의 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났음. 불확실성은 업무수행에 있어서 비용으로 전환되며 이는 부하에게 부담으로 작용하기 때문임.

상관에 대한 신뢰에 있어서 부하가 인지하는 상관과의 관계의 친밀성은 직접적인 영향은 물론 상관의 특성에 대한 인지를 매개로 한 간접적인 영향력도 매우 큰 것으로 나타남. 핵심적인 발견은 상관과의 관계가 친밀할수록 능력을 비롯한

상관의 특성을 긍정적으로 인지한다는 것임.

선행연구에서 상관의 권위와 능력에 대한 부하의 인정이 상관의 결정을 수용하는데 가장 중요한 요인으로 논의되었음. (Gabbro, 1990: 79) 그러나 최근의 연구 결과는 상관의 능력보다 상관과의 관계가 중요할 수 있다는 것을 경험적으로 보여주고 있음(McAllister, 1995; Tyler and Degory, 1996). 특히 상관은 조직내 자원을 배분하는 위치에 있기 때문에 상관과의 친밀성은 부하에게 매우 중요한 의미를 갖게 됨. 상관과의 의사소통이 원활한 경우, 상관에 대한 신뢰가 제고되고 이는 상관의 결정이나 판단에 대한 ‘수용범위’를 확대시킴. 우리의 공직 사회에서 상관과의 관계의 친밀성은 상관에 대한 신뢰 뿐 아니라 부하의 심리적 탈진감을 완화시켜 직무몰입에도 긍정적으로 작용하며 조직 내 소속감을 강화시킴(이선우, 1997). 결과적으로 공직사회에서 전통적으로 부정적으로 평가되었던 가족주의적 문화가 긍정적으로 작용할 수 있는 가능성과 이러한 문화적 특성을 활용할 필요성도 진지하게 고려해야 함을 시사함. 부하가 말하는 가족적인 분위기란 부하의 경험, 지식, 전문성을 인정하고, 개방적인 태도와 인격적이고 인간적인 대우와 함께 개인적인 고충을 들어주고 해결하여 줌으로써 소속감과 심리적 안정감을 찾도록 하는 것임.

연구 결과에 따르면 분권적인 조직구조와 개인의 능력에 따른 공정한 인사관리는 상관-부하간의 관계의 질에 긍정적으로 작용함. 참여와 자율이 활성화된 분권적인 조직의 구조와 분위기는 상관으로 하여금 부하와의 개방적인 의사소통과 권한의 위임을 조장함. 이에 반해 집권적이고 고도로 통제된 조직에서 부하는 상관을 신뢰하기 어려움. 또한 개인의 업무성과에 근거한 공정한 보상이나 평가관행이 확립된 조직에서 상관은 부하와 더 개방적인 의사소통을 시도하고 보다 많은 참여의 기회를 부여한다는 경험적 연구도 있음(Whitener, et al., 1996: 520).

결과적으로 부하와 상관과의 관계에 있어서 친밀성을 향상시키는 것은 상관 개인의 인식과 노력만으로는 한계가 있기 때문에 조직의 구조와 분위기가 이를 촉진하는 방향으로 바뀌어야 한다는 것이 본 연구 결과의 중요한 시사점임. 이

처럼 분권화와 인사관리의 공정성이 관계적 친밀성 및 상관에 대한 신뢰에 작용한다는 연구결과는 조직 관리의 민주성이 성과에 미치는 인과경로에 대한 심층적인 이해를 도움.

선행연구들에서는 공통적으로 인사의 공정성과 의사결정과정에서의 참여, 개방적인 의사소통을 조직신뢰의 중요한 영향요인으로 지적하고 있음. 특히 업무평가 및 보상이 업무실적이나 성과에 따라 이루어질 때 공정성을 높게 인지하고, 이는 상관에 대한 신뢰와 조직 전체에 대한 신뢰로 이어진다는 것을 보여줌.

이상과 같은 조직신뢰에 영향을 주는 변수와 측정지표들을 종합적으로 살펴보면 다음 <표>와 같음.

<표 2-1 >조직신뢰의 영향요인에 관한 선행연구

조직신뢰의 영향요인	
Hart, Capps, Cangemi, Cailouet(1986)	개방성, 일치성, 공유된 가치, 자율성, 피이드백
Whitener, Brodt, Korsgaard, and Werner(1998)	행태의 일관성(consistency), 행태의 신실성(integrity), 통제의 공유와 위임 (sharing and delegation of control), 의사소통(communication), 관심의 표명 (demonstration of concern)
Hardin(1996)	구조, 문화, 정책과 같은 조직적인 요인
McCauley & Kuhnert(1992)	구성원에 대한 업무성과 평가의 공정성, 전문직업적 발전의 기회, 직업 안정성(job security)
Brehm & Rahn(1997), 김병섭(1999)	조직의 일에 대한 심리적 관여(psychological involvement) 자아실현의 기회의 부여 고용신분의 안정, 결정과정에서의 참여
Camevale과 Wechsler	조직분위기 혁신성, 응집력, 공정성
Mayer, Mishra 원숙연, 박통희(1999)	상관의 개인적 특성 능력(competence), 호의(benevolence), 진실성(integrity)
	상관과 부하간 관계의 친밀성 개방적인 의사소통
	조직내적 민주성 분권화의 정도와 인사관리관행
박광국(1999)	집권화, 역할모호성, 직무충실화, 공정성, 직속상관에 대한 평가, 협력의식, 환경변화에 대한 적응력, 정치적 영향
이시원(1999)	인구사회학적 요인 성별, 직급, 학력, 재직기간
	개인심리적 요인 공직관(공직에 대한 태도), 타인에 대한 신뢰감, 효능감, 상대적 박탈감
	조직특성 요인 직무만족, 근무환경, 외재적 보상기회에 대한 인식, 직무수행가운데 느끼는 관용의 정도, 자신이 근무하고 있는 부서내에서 느끼고 있는 팀 의식의 정도, 행정기관 내에서 느끼고 있는 개방성의 정도, 상급자와의 의사소통, 의사결정에서의 참여 등
Carnevale & Wechsler (1992)	조직특성요인 직무특성, 리더와 구성원간의 의사소통의 개방성, 보상과 상벌의 공정성, 참여기회

<표 2-2> 조직신뢰의 영향요인에 관한 박광국의 측정변수와 지표

조직신뢰의 영향요인 변수	측 정 문 항
집권화	-우리 조직은 회의시 상급자나 선임자가 제시한 의안에 대하여 이의를 제기하는 것이 비교적 자유스러운 편이다. -나에게는 내가 맡은 직무를 잘 수행할 수 있도록 충분한 권한이 주어져 있다. -나는 나름대로의 독자적인 생각과 행동에 따라 일을 할 기회가 많다. -나는 주어진 업무를 수행함에 있어서 나 자신의 계획에 따라 움직인다. -우리 조직은 공동으로 해결해야 할 문제가 있을 경우 문제해결을 위한 의견교환이 진지하게 이루어진다.
역할보호성	-우리 조직에서는 부서간의 업무분담이 잘 이루어지고 있다. -우리 조직에서는 내가 해야 할 역할이 무엇인지를 비교적 소상하게 알고 있다. -우리 조직에서는 잘못된 일이 있을 때 책임의 소재가 불분명하다. -업무내용이 명확하지 못하여 업무를 추진하는데 나는 종종 어려움을 겪는다.
직무충실화	-나는 업무수행시 나의 능력과 기술을 충분히 발휘할 수 있다. -내가 수행하는 업무는 다양한 기술과 능력이 필요하다. -내가 수행하는 업무는 나에게서 의미있고 가치가 있다. -내가 수행하는 업무는 나에게 개인적으로 성장 및 발전할 수 있는 기회를 제공한다. -나는 매일 거의 일상적이고 반복적인 업무를 수행한다.
공정성	-내가 현재 받고 있는 보수는 다른 직장의 유사한 지위에 있는 사람과 비교해 볼 때 적절한 편이다. -우리 조직에서 인사관리는 능력있는 사람이 승진할 수 있도록 잘 이루어지고 있는 편이다. -우리 조직에서 임금인상은 규정이나 절차에 의해서 비교적 공정하게 이루어지고 있는 편이다. -우리 조직에서 직무와 역할은 개인의 능력과 소질에 따라 잘 배정되어 있는 편이다.
직속상관에 대한 평가	-나의 직속상관은 업무를 잘 계획하는 편이다. -나의 직속상관은 업무수행시 분명한 지침을 나에게 제공해준다. -나의 직속상관이 갖고 있는 기술과 능력은 내가 하는 일에 많은 도움을 준다. -나의 직속상관은 비교적 조직구성원에게 모범을 보이려고 노력한다. -나의 직속상관은 우리 조직의 성공적인 운영에 큰 역할을 한다.

<표 2-2> 계속 조직신뢰의 영향요인에 관한 박광국의 측정변수

조직신뢰의 영향요인 변수	측 정 문 항
협력의식	-나의 동료는 내가 도움이 필요할 때 자발적으로 도와준다. -우리 조직에서는 직원들간에 경쟁보다는 협력적 관계가 잘 이루어진다. -우리 조직에서는 직원들간에 단합이 잘되는 편이다. -우리 조직에서는 직원들간에 상호신뢰가 형성되어 있다. -우리 조직에서는 어려운 일이나 굵은 일은 조직구성원 모두 서로 앞장서서 처리한다.
환경변화에 대한 적응력	-우리 조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부환경의 변화가 있을 때마다 조직기구를 수시로 개편하려고 노력하는 편이다. -우리 조직구성원들은 조직에 영향을 미치는 외부환경의 변화에 따라 자신의 행태나 가치관을 바꾸려고 노력하는 편이다. -우리 조직의 관리자는 외부환경의 변화에 구성원이 잘 적응해나갈 수 있도록 필요한 훈련과 기술을 습득할 기회를 많이 제공하는 편이다. -우리 조직의 규정과 절차는 외부환경의 변화에 신속하게 적응해나갈 수 있도록 쉽게 바꿀 수 있는 편이다. -우리 조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부환경을 감지할 수 있는 다양한 정보망을 가지고 있는 편이다.
정치적 영향	-우리 조직은 공익보다는 특수한 집단의 이익에 부합하는 결정과 집행을 하는 경우가 있다. -우리 조직은 고위관료, 정치인, 이익집단 등의 부당한 개입 때문에 업무의 일관성이나 원칙성을 갖지 못하는 경우가 있다. -우리 조직은 각종 외부의 불공정한 영향 때문에 업무를 추진하는데 어려움이나 갈등을 겪는 경우가 있다. -우리 조직은 외부고객을 의식하여 단기적인 성과를 강조하는 경향이 있다.

2. 정보기술 활용과 조직신뢰

조직신뢰의 영향요인에 관한 선행연구들은 공통적으로 의사결정에의 참여, 개방적인 의사소통, 공정성 등을 중요한 영향요인으로 지적하고 있음. 지식정보사회에서 이와 같은 요인들은 투명성과 접근성의 관점에서 탐색할 수 있을 것임.

- 투명성은 흐리지 않고 속까지 들여다보이는 사전적 의미를 갖는데, 명료, 솔직한 정도에 의해 확인될 수 있을 것임. 이를테면, 정보공개 수준 정도에 따라 파악할 수 있는데, 조직내에서의 정보공개는 조직과 조직구성원과의 관계에서 조직이 보유 및 관리하는 정보를 조직구성원에게 게시하는 일체의 행위를 말함. 조직구성원들에게 자유롭고 편리하게, 원하는 정보를 즉시 공개할 수 있는 환경의 마련이 필요함.

- 접근성은 다가가기 쉽거나 용이한 정도로 이해할 수 있음. 접근불가능성 (inaccessibility)은 여러 가지 장벽으로부터 기인함. 즉, 조직내 지위에 의한 장벽, 물리적 및 기술적 장애, 복잡한 조직내 절차 등 다양한 접근장벽(access barriers)들이 존재함.

정보화의 진전에 따라 정보통신매체가 조직과 구성원들간의 의사소통의 수단, 조직의 구성원들의 조직에 관한 정보획득 수단, 더 나아가서는 직접적 조직참여의 수단으로 활용될 수 있음. 따라서 본 연구에서는 조직신뢰를 확보하기 위한 실천방안으로서 정보기술을 활용하여 투명성을 제고하는 측면에 초점을 두고자 함.

1) 정보기술의 개념 및 활용

□ 정보기술의 개념

정보기술의 개념에 대하여 기술적인 면을 강조하면, 정보를 전달, 보관, 추출, 탐색, 조작, 저장 및 분석, 처리하는데 관련되는 하드웨어와 기존의 정보를 이용하여 새로운 정보를 창출하거나, 이용할 수 있게 하는 소프트웨어적 측면의 기술도 포함하는 것을 의미함(성도경, 2000 :106). 이용목적은 강조하게 되면, 자료 또는 정보의 저장, 처리 및 의사소통을 지원함으로써 관리자의 업무적, 전략적 의사결정을 돕는 제반기술을 의미하게 됨(이용구, 1996).

결국 정보기술은 이 양자를 포함하는 것으로서 정보처리 기술과 정보전달기술을 합한 것이라 볼 수 있음. (성도경, 2000) 따라서 공공부문에서 사용중에 있는 H/W(주전산기, 워크스테이션, PC), S/W(워드프로세서, 스프레드쉬트, 그래픽, 다양한 그룹웨어), 그리고 1,2차 행정전산망사업으로 개발된 각종 응용 정보 시스템 및 데이터베이스, 이외에 web, 전자우편(이메일) 등의 인터넷 서비스를 정보기술이라 할 수 있음.

□ 정보기술의 활용

환경적 상황변화를 가속화하면서 그에 잘 대응할 수 있게 하는 주요 원인이 바

로 기술임.(Kipins, David, 1996) 기술은 숙련을 요구하는 단순한 기술(skill demanding technology) → 일상화된 기술(routinized technology) → 세 번째 단계의 기술(third-stage technology)로 발달해가는데(Faunce, 1981), 현재 우리는 세 번째 단계의 기술 수준에 이르고 있음. 세 번째 단계의 기술은 생산현장 및 오피스의 자동화를 포함하여 컴퓨터 및 통신수단을 활용하여 지능화, 통합화, 쌍방향화를 추구하는 방향으로 진전되고 있음.

정보기술을 활용하는 시스템은 사무자동화, 전산자료처리시스템(EDPS), 경영정보시스템(MIS), 의사결정지원시스템(DSS), 중앙정보시스템, 전문가 시스템 등이 있음(권기현, 1999 : 55-58).

본 연구에서는 여러 가지 정보기술활용유형 중 주로 조직구성원과 조직에 영향을 많이 미치는 기술로서 조직구성원 상호간 의사소통에 영향을 미치는 내부 인트라넷과 이메일과 전자결재 등의 업무활용측면을 고려하기로 함.

조직과 관련된 커뮤니케이션 영역은 크게 분류하면 조직내 및 조직간 영역의 두 가지로 대별됨. 조직내 커뮤니케이션 영역에서는 LAN 및 인트라넷으로 대표되는 컴퓨터 네트워크를 기반으로 커뮤니케이션 개념을 구성하여 정보의 공유 및 전달, 의사전달의 신속성, 업무추진의 효율화를 추진하는 것임. 조직사이의 영역은 인터넷으로 대표되는데, 이는 각 컴퓨터 네트워크를 연결하는 네트워크간의 네트워크로서 의미를 가짐. 커뮤니케이션 기술을 사용자 측면에서 표현하면 전자메일(e-mail), 전자게시판, 전자결재, 컴퓨터 컨퍼런싱이 포함될 수 있음.

2) 정보기술을 활용한 조직신뢰의 향상

□ 정보기술활용의 다양한 영향

정보기술활용은 업무처리에 있어서는 정보의 대량·고속 처리로 인한 시간, 공간, 기타 자원의 절약, 정보 전달의 대량고속화로 인한 시간 공간적 제약극복, 정보추척의 효율화, 검색의 효율화 시간 공간적 절약, 업무수행에 효율성강화 등의 영향을 미침.

정보기술활용이 조직과 사회에 미친 영향으로는 조직자체의 구조와 문화, 분위기를 변화시키는 것을 들 수 있음. 또한, 고용과 삶의 질, 사회적 가치관, 개인 프라이버시와 조직구조, 인간 소외, 의사결정 등에 영향을 미침.

조직관리에서 정보기술을 활용할 때 절차적인 면에서 행정 조직 내 과정을 투명하게 하며, 조직구성원의 참여확대와 자유로운 접근을 보장할 수 있고, 실제적인 면에서 조직원들의 요구와 환경변화에 부응하는 성과를 산출하며, 그 결과에 대해 조직원들이 기대하는 공정성, 형평성을 구현함으로써 조직신뢰를 향상시킬 수 있을 것임.

따라서 이러한 지식 정보기술이 조직 구성원들에게 어느 정도 활용되고 있으며, 또한 거기서 얼마나 만족을 느끼는지에 대한 측정으로써 신뢰에 영향을 미치는 기타 요인들과 의미있는 연관관계를 탐색해 볼 수 있음.

우리나라 공공조직은 업무처리와 조직관리에 크게 영향을 미치는 급속한 정보기술발전에 제대로 대응하고 포용(embrace)하고 있는지에 대한 조직구성원들의 인식이 조직의 능력에 대한 구성원들의 신뢰로 연결될 수 있음(Christensen, 1997; Collins & Porras, 1994).

□ 정보기술활용과 조직구조

그동안 컴퓨터를 활용한 정보기술의 이용에 따른 논의는 조직의 피라미드적 높이가 낮아질 것이라는 연구와 주장들이 많았음. (성도경, 2000)

Leavitt & Whisler(1958)는 조직에 정보기술의 도입 활용은 조직 구조의 집권화를 초래하여 조직 계층의 중간관리자 기능을 약화시키는 것으로 주장함. 반면, Burlingame(1991)은 정보기술이 조직의 중하위 관리자들에 조직의 전반적인 상황이나 정책 우선순위 등에 관한 정보에 접근을 가능케 하여 수평적인 분화를 촉진한다고 주장함.

최근의 연구 결과들은 정보기술의 도입 활용은 각 조직의 여러 요인과 관련하여 조직의 구조를 변화시킨다고 주장함. 조직내 정보기술의 도입으로 조직이 의사결정에 있어서 집권화될 것인가 분권화될 것인가에 대하여는 상반된 주장이

있음.

- 집권화를 촉진한다는 견해는 조직 내 모든 정보의 관리가 용이해 짐으로서 많은 부서의 통합이 이뤄지고, 정형적 의사결정은 자동화함으로서 모든 권한과 의사결정은 최고 관리자에게로 집중된다는 견해임.
- 분권화를 촉진한다는 견해는 정보기술의 도입이 각 계층에 많은 정보자료를 제공하고 그에 따라 분권적 경향을 나타낼 수 있다고 함. 또한 개인 컴퓨터의 활용을 통한 정보기술의 진전은 더욱 조직구조의 분권과 연관될 수 있다는 견해임.

□ 정보기술활용과 조직분위기 및 조직문화

Huber(1990)는 정보기술, 특히 커뮤니케이션 기술의 활용이 초래하는 가장 커다란 변화는 조직내 의사소통의 방법, 과정, 절차 등을 변화시키는 것에 의하여 조직규범, 넓게는 조직분위기 및 조직문화의 변화를 유도하게 된다고 함. 조직은 사람들의 집합체로서 커뮤니케이션을 위해 사용되는 방법의 변화는 자연스럽게 조직구성원들이 공유하는 의식, 가치체계 등의 전환을 가능하게 함. 커뮤니케이션 기술이 이러한 조직규범의 전환에 공헌하는 바는 구성원간의 높은 신뢰형성과 활성화된 협조분위기로서의 전환을 유도한다는 점임.

정보기술이 응집성, 혁신성, 개방성이라는 조직분위기에 미치는 영향을 가정해보면 다음과 같음.

- 응집성: 정보기술의 활용을 통한 의사소통의 활발성은 조직구성원들간에 일체감과 협력을 증가시킬 것임.
- 혁신성: 기존의 조직에서 구성원의 의견개진은 계서제에 철저한 공직사회에서는 용이한 일이 아니었음. 그러나 정보기술의 활발한 활용으로 인한 조직내의 정보공유와 자유로운 의견 개진은 조직내 유연성과 창의성을 증가시켜줄 수 있을 것임.
- 개방성 : 조직내 정보기술의 활용은 구성원들의 여러 가지 생각과 의견의 자

유로운 공유로 관리자와 구성원간 생각과 아이디어가 교환될 것이고 이것이 바로 조직 개방성으로 이어질 수 있을 것임.

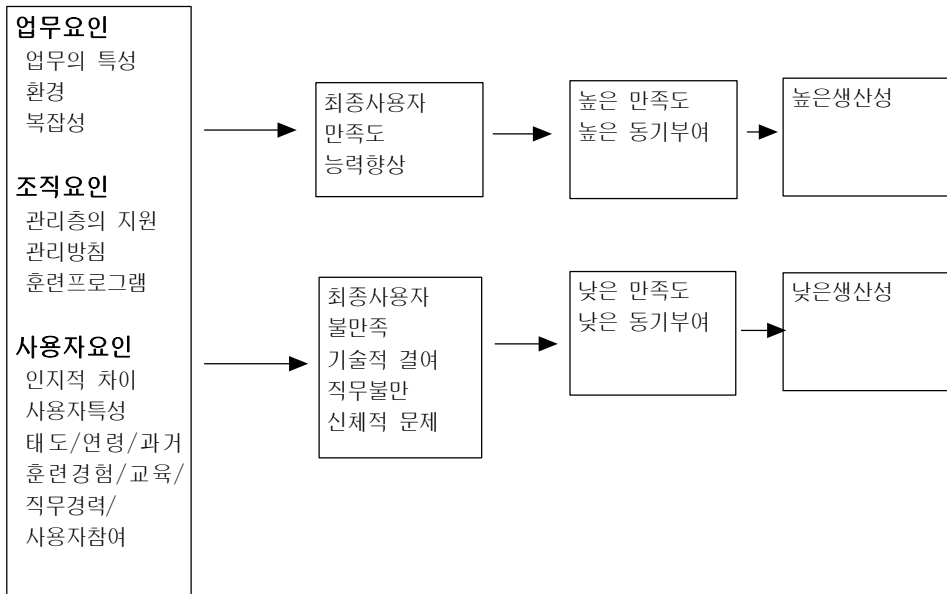
3) 정보기술 활용의 영향요인에 관한 이론적 고찰

정보기술의 인지된 유용성에 영향을 미치는 주요요인들을 살펴보면 다음 <표>와 같음(오강탁, 1999).

<표 2-3> 정보기술의 인지된 유용성에 영향을 미치는 주요 요인들

영향요인		참고문헌
조직내적요인	사용자 전산능력	-사용의도 -프로그래밍 능력 -워드 -운영체제 -범용팩키지 -통신 Alavi(1984), Anderson(1985), Blili, Raymaond & Rivard, Gulmaraes(1988), Sitkin& King (1986), Summer(1987), Zmud(1979), 홍형득 & 장시영(1994), 김남수(1995), 임영재(1997)
	IT사용태도	-심리적 압박감 -스트레스 -신체적 불쾌감 Igbaria(1990), Igbaria& Nachman(1990), Oya Culpan(1995), Rivard & Huff(1988), Zumud(1979)
	직무특성	-복잡성 -유동성 Channey, Blili, Raymaond & Rivard(1988), Franz & Robay(1986), Kraemer et al.(1993), Igbaria(1990), Sanders & Courtney(1985)
	조직의 IT관리지원	-전산부서의 IT서비스 질 -최고관리자의 지원 Igbaria(1990), Kallashi Joshi(1990), Mansour & Courtney(1985), 홍형득 & 장시영(1994), 김남수(1995), 임영재(1997)
조직외적요인	정치사회적 요인	-법적규제와 외부기관의 정치적 간섭 -정치적 리더십 교체의 영향 -고객 요구의 정도 Bozeman & Bretschneider(1986), Rubin(1990), Caudls, et al.(1991), Mansour & Watson(1980)
	조직내 권력관계	-조직내 IT자원 분배의 형평성 Burdeau(1974), Seaburg & Seaburg(1973), Kallash Joshi(1990), Danziger, et al.(1982)

정보시스템 최종사용자의 만족에 영향을 미치는 요인들을 살펴보면 다음 <그림>과 같음.



<그림 2-2> 시스템 최종사용자의 만족에 영향을 미치는 요인

* 자료: Gayle J. Yaverbaum, "Critical Factors in the User Environment: An Experimental Study of Users, Organizations and Tasks", MIS Quarterly, Vol.12, NO.1. 1988, p77

지식정보사회에서 신뢰도가 높은 조직은 투명성(transparency)과 접근성(accessibility)이 보장된 열린 조직이라고 볼 때, 행정조직신뢰에서 지식정보활용이 갖는 정책적 의미는 정보공개, 정보관리, 정보보호 및 정보처리, 정보공유의 측면에서 접근할 수 있음.

- 정보공개: 투명성 확보를 위한 장치로서 정보공개제도를 고려할 수 있음. 열린 정부의 맥락에서 이해, 개방화 시대에 투명한 행정의 구현과 조직 구성원들의 알권리 충족 등을 포함하여 정보를 공개. 조직내에서의 공개는 조직과 조직 구성원간 관계에서 조직이 보유 및 관리하는 정보를 조직구성원에게 게시하는 일체의 행위를 말함. 이러한 바탕에서 공개된 정보를 기초로 조직활동에 대한 조직구성원의 판단이 올바르게 이루어질 수 있음.
- 정보관리: 정보자원 관리 및 통제.
- 정보보호는 정보시스템을 구성하는 hardware, software, network의 신뢰성과

안전성 확보

- 정보처리: 예를 들어 어떤 특정한 정책의 산출은 정책정보의 생산, 가공등의 일련의 정보처리과정으로 이해.
- 정보공유 : 정보에로의 접근(access)용이, 새로운 가치의 창출이라는 적극적인 의미에서 강조됨.

3. 조직문화와 조직신뢰

최근에는 조직문화를 조직신뢰에 영향을 미치는 변수로 고려하는 것이 일반적 경향임.

정보기술, 특히 커뮤니케이션 기술의 활용은 조직내 의사소통의 방법, 과정, 절차 등을 변화시키는 것에 의하여 조직문화의 변화를 유도할 수 있으므로 '정보 기술의 활용'이 '조직문화의 변화'에 미치는 영향에 대한 연구의의가 있다고 생각됨. 사람들의 집합체로서 커뮤니케이션을 위해 사용되는 방법의 변화는 자연스럽게 조직구성원들이 공유하는 의식, 가치체계 등의 전환을 가능하게 할 것이라고 기대할 수 있음. 커뮤니케이션 기술이 이러한 조직문화의 전환에 공헌함으로써 구성원들의 높은 신뢰형성과 활성화된 협조분위기로서의 전환을 유도할 수 있을 것임(Huber, 1990).

조직성과를 향상시키기 위한 여러 가지 요인들 중의 하나로서 조직신뢰를 연구한다면, 조직성과를 향상시키기 위한 조직문화의 역할에 관한 선행연구를 참고할 필요가 있음.

- 조직성과를 향상시키기 위해서는 조직문화의 역할이 중요하며 조직발전을 위해 조직문화가 먼저 변해야 함(김호정, 2002: 2).
- 한국에서도 경영학 분야에서 1990년대부터 서구의 연구경향을 좇아 조직효과성 향상을 위한 조직문화 연구가 활발히 진행되고 있음.
- 한국의 경우 행정문화는 행정행태와 행정성과를 판가름하는 결정적 조건 중

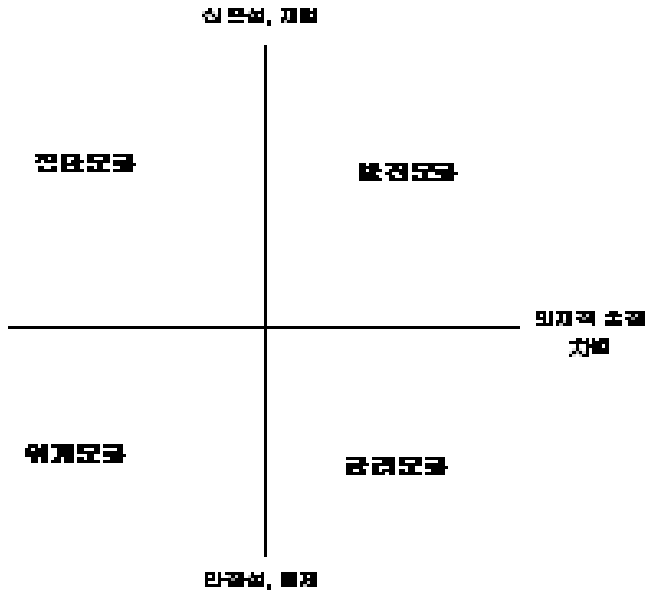
하나임.

행정문화를 쇄신하기 위해서는 조직내 조직구조나 조직과정의 변경을 통한 조직문화의 변동이 가능해야 함. 독립변수로서 조직문화의 개념은 ‘조직의 다양한 특성들에 대한 조직구성원들의 공유된 가치관과 신념’ 등으로 한정되어야 함.

Campbell 등(1974)은 조직효과성을 측정하기 위한 광범한 지표 39가지의 목록을 작성하였고, Quinn & Rohrbaugh(1983)은 이 지표들을 이용하여 통계분석을 한 결과 2개의 차원과 4개의 집락을 추출하였음(Cameron & Quinn, 1999: 30). 각 차원의 양쪽 끝 부분에 두 개씩의 효과성 지표 집락이 형성되어 총 4개의 집락이 생겨남. 각 차원을 연속체로 보고 양 끝에 상반되는 가치(집락)를 배치하였다고 하여 이 틀을 경쟁가치모형(Competing Values Model: CVM)이라 부르게 됨.

Quinn & Kimberly(1984)는 CVM에 의해 조직문화유형을 다음 <그림>과 같이 4가지로 분류함.

- ‘집단문화(group culture)’는 신축성, 재량, 내적 유지, 통합을 강조하는 가치를 지닌 문화임.
- ‘발전문화(developed culture)’는 신축성, 재량, 외부관계, 차별을 강조하는 문화임.
- ‘위계문화(hierarchical culture)’는 내적 유지, 통합, 안정성, 통제를 강조함.
- ‘합리문화(rational culture)’에서는 외부와의 관계, 차별, 안정성, 통제를 중시하는 가치를 가짐.



<그림 2-3> CVM에 의한 조직문화유형

CVM을 적용한 조직문화유형들의 특성은 다음 <표>와 같이 요약될 수 있음. (Cameron & Freeman, 1991: 29; Cameron & Quinn, 1999: 41; Denison & Spreitzer, 1991: 5-6; Zammuto & Krakower, 1991: 85-87)

<표 2-4> 조직문화유형의 특성

문화유형 구분기준	집단문화	발전문화	위계문화	합리문화
지배적 속성	응집성, 참여, 팀웍, 가족적 인간관계	창의성, 기업가정신	명령, 규칙, 규제, 능률	경쟁, 목표달성
결속의 근거	충성, 전통	기업가정신, 융통성, 모험	규칙, 절차, 정책	목표지향, 생산, 경쟁
전략적 강조	인적자원개발, 사기	혁신, 성장, 새로운 자원	안정성, 예측성, 원만한 운영	경쟁적 이점, 시장 우월성
효과성 기준	응집성, 사기, 인적 자원개발	첨단산물, 창의성, 성장	능률성, 적시성, 원만한 운영	시장점유, 목표달성, 경쟁우위
조직형태	Clan	Adhocracy	위계조직	시장조직

CVM의 조직문화를 이용하는 경험적 연구들은 대부분 조직효과성과의 관계를 다루고 있음. 조직문화와 조직효과성의 변수로 ‘객관적 지표(매출액, 성장률, 수

익성 등)’과 ‘주관적 지표(직무만족, 조직몰입, 직장생활만족, 삶의 질 등)를 함께 사용한 경우도 있지만, 대체로 객관적 지표를 사용하는 경우보다 주관적 지표를 사용하는 경우가 더 많은 것으로 보여짐.

경쟁가치모형의 조직문화척도 실패

- 조직문화의 실증분석에 이용될 수 있는 CVM의 조직문화척도를 살펴보고자 함.
- Yeung et al.(1991)의 문항들에 대한 김호정의 연구결과, 구성적 타당도와 신뢰도가 검정된 문항들을 대상으로 함.

<표 2-5> CVM의 조직문화유형에 대한 측정문항

CVM의 조직문화유형	측정문항
집단문화	<ul style="list-style-type: none"> - 우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장과 같다. - 직원들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다. - 직원들의 조직헌신이 강하다.
합리문화	<ul style="list-style-type: none"> - 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다. - 우리 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다. - 우리 조직에서는 생산지향성과 성취지향성이 공유되고 있다. - 우리 조직은 결과와 성취를 강조한다. - 우리 조직에서는 목표달성이 중시된다.
발전문화	<ul style="list-style-type: none"> - 우리 조직을 결속시키는 힘은 쇄신과 발전에 대한 몰입이다. - 우리 조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다. - 우리 조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다. - 우리 조직은 새로운 산출물이나 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다. - 우리 조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다.
위계문화	<ul style="list-style-type: none"> - 직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다. - 우리 조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다. - 우리 조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다. - 우리 조직은 영속성과 안정성을 강조한다.

第 Ⅲ 章 분석모형과 조사방법

제 1 절 분석모형의 정립

제 2 절 조사방법

제 III 장 분석모형과 조사방법

제 1 절 분석모형의 정립

1. 조직신뢰의 측정지표

본 연구에서는 Cook & Wall(1980)의 지표, 이시원(2000)과 박광국(1999)의 지표, Guy L. De Furia(1997)의 지표를 일부 수용함. 긍정적 기대로서 조직개혁이나 조직관리, 정보공유와 개방성에 대한 인지적 측면을 반영한 문항을 선정함.

일반적으로 조직개혁 상황은 매우 급격한 조직변동 상황으로서 '높은 정도의 불확실성', '낮은 정도의 예측가능성'을 내포하고 있음. 이러한 상황에서 나타나는 구성원들의 태도는 조직신뢰의 정도를 보다 정확하게 가늠할 수 있게 도와줌. 특히 인사개혁상황은 조직 구성원들의 신변상 변화를 초래할 소지가 충분한 상황이어서, 그들로 하여금 정부조직과의 관계에서 신뢰형성배경의 주요요소로 취급되는 '위협'에 대한 극명한 인식을 갖게 하므로 본 연구에서 신뢰를 측정하는데 활용함.

본 연구에서 조직신뢰의 측정변수로 사용하는 문항은 다음과 같음.

- ① 우리 조직은 일반직원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다.
- ② 우리 조직에서 이루어지고 있는 개혁정책들은 공공부문의 경쟁력 향상에 기여할 것이다.
- ③ 우리 조직은 나를 공정하게 대우하고 있다.
- ④ 조직구성원들의 이해관계에 관련된 방침의 결정과 조치에 대해 믿고 따를 만하다.
- ⑤ 모든 구성원들에게 가능한 한 정보를 개방하고 있다.
- ⑥ 우리 조직은 구성원들이 목표설정에 참여할 수 있는 환경을 조성해준다.

2. 조직신뢰의 영향요인 변수와 측정지표

이상에서 살펴본 선행연구들을 종합하여 본 연구에서는 조직신뢰의 영향요인 변수로 i) '분권화의 정도와 공식화'에 관한 조직구조 요인, ii) '응집성, 혁신성, 개방성, 공정성'에 관한 조직분위기, iii) 조직문화, iv) 환경변화에 대한 적응력, v) 정보기술의 활용정도를 선정함.

조직구조는 조직구성원들의 유형화된 상호작용(patterned interactions)을 의미함. 사람들의 행동 또는 교호작용이 되풀이되어 일정한 양태 또는 유형이 형성되면 그것이 조직의 구조가 됨. 따라서 구조의 핵심은 인간의 행동이라고 할 수 있으며, 구조형성의 기초요인은 그러한 인간행동을 지속적으로 규정하는 요인들이라 할 수 있음.(오석홍, 1990: 393) Robbins(1983: 45-89)와 Frederickson(1984: 12-16)은 조직구조의 구성요소로 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화(centralization) 등을 들고 있는데, 본 연구에서는 공식화와 집권화의 대칭 개념인 분권화를 조직신뢰의 영향요인변수로 선정함.

- 조직구조 항목 '공식화'변수는 조직내 절차와 규정의 경직성을 의미하는 것으로 정의함. '공식화'는 형식주의를 의미하는 것으로 형식주의는 절차나 규칙의 엄격한 준수가 오히려 문제해결의 장애가 되는 행정의 병리현상임.
- 조직구조항목 '분권화'변수의 조작적 정의는 의사결정권의 위임정도와 자율성 부여 정도임.

조직분위기 항목 '응집성'변수는 조직구성원들간의 일체감 및 협력의 정도, '혁신성'은 조직내에서 변화에 대한 유연성과 창의력이 얼마나 인정되고 지지되는가에 대한 인지, '개방성'은 관리자와 구성원간에 생각과 아이디어를 자유롭게 교환할 수 있는가에 대한 인지로 정의함. '공정성'은 근무성적 평정, 승진 등 인사관리가 공평하며 자의적이지 않은 정도로 정의함.

조직문화는 '조직구성원들의 공유된 가치관과 신념'으로 정의하고, CVM을 적용한 조직문화유형인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화를 연구에 이용하고자 함.

정보기술의 활용이 조직내 의사소통의 방법, 과정, 절차를 변화시킴으로써 조직 신뢰형성에 기여할 수 있다는 Huber의 견해를 수용하여 정보기술의 활용을 조직신뢰의 영향요인을 측정하는 독립변수로 선정하였음.

- 이 견해에 대한 논리적인 배경은 중요한 기술변화 중의 하나인 커뮤니케이션 기술(CT)의 등장인 조직내 의사소통의 방법, 과정, 절차 등을 변화시킴으로써 개인과 개인 사이, 상사와 부하사이, 부서(팀)와 부서(팀)사이의 정보의 공유도를 높여, 양자가 담당하는 업무내용에 대한 정확한 이해를 촉진하는 조직분위기를 유도한다는 것임. 또한 빈번한 의사전달 및 정보교환은 상대에 대한 이해를 높여 상호협조의 범위가 넓어진다는 점임.(Kiesler & Kiesler, 1970). 이렇듯 높은 정보의 공유도와 신속하고 정확한 이해는 조직내 구성원간에 새로운 협조규범(cooperative norms)을 형성케 한다는 점임(Crowston & Malone, 1994; 손동원, 1997: 8)

연구의 한계로서 변수들 사이에 원인과 결과가 비결정적(indeterminable)임. (Costigan, et al, 1998 : 318) 그러므로 영향요인연구라기보다는 상관연구(correlational study)라는 점을 강조할 필요가 있을 것임.

인구학적 요인으로는 성별, 연령, 학력, 소속부서, 직급, 재직기간 등을 설정함.

본 연구에서 이용하고자 하는 조직신뢰의 영향요인변수들과 측정문항을 표로 나타내면 다음과 같음.

<표 3-1> 본 연구에서 신뢰의 영향요인 변수

	변수명	조작적 정의	측정문항
조직구조	분권화	의사결정권의 위임 정도와 자율성 부여 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 의사결정과정에 대한 참여는 충분히 이루어지고 있다. - 어떤 정책결정이나 의사결정이 이루어졌을 때 그에 대한 설명과 정확한 정보가 구성원들에게 제공된다. - 우리 조직에서는 사소한 일도 상급자의 결정에 따라야 한다. - 나는 업무수행에 필요한 권한을 적당하게 갖고 있다. - 나는 나름대로의 독자적인 생각과 행동에 따라 일을 할 기회가 많다.
	공식화	조직내의 업무와 관련된 법규와 절차, 규정의 중요도, 적용 및 경직성	<ul style="list-style-type: none"> - 우리 조직은 상황이 어떠한가는 무관하게 정해진 절차와 규정에 따라 움직이게 되어 있다. - 우리 조직에는 업무와 조직구성원간 관계를 규율하는 법규와 절차가 많다. - 업무수행시 규정에 얽매이는 느낌을 자주 받는다. - 행정업무의 처리절차는 복잡하고 비효율적이다. - 규정이나 지침의 준수가 특히 강조된다. - 불필요한 보고나 서류가 많다.

	변수명	조작적 정의	측정문항
조직 분위기	응집성	조직내에서 구성원들간의 일체감 및 협력의 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 우리 조직 구성원들은 단합이 잘 되는 편이다. - 우리 조직은 팀웍을 중시한다. - 우리 조직은 경쟁보다는 협력의 분위기이다.
	혁신성	조직내에서 변화에 대한 유연성과 창의력이 얼마나 인정되고 지지되는가에 대한 인지	<ul style="list-style-type: none"> - 우리 조직은 새로운 아이디어와 창의적인 사고를 중시한다. - 우리 조직은 업무수행에 있어서 새로운 방식의 도입을 장려하는 편이다. - 우리 조직은 변화보다는 현상유지를 더 원한다.
	개방성	관리자와 구성원 간에 생각과 아이디어를 자유롭게 교환할 수 있는가에 대한 인지	<ul style="list-style-type: none"> - 능력을 발휘하면 제대로 인정받는 분위기이다. - 아이디어가 있을 때 자유롭게 이야기할 수 있는 분위기이다 - 우리 조직은 회의시 상급자나 선임자가 제시한 의안에 대하여 이의를 제기하는 것이 비교적 자유스런 편이다. - 직속상관이 부당한 지시를 내린다면, 불이익의 염려없이 그에 대한 나의 의견을 충분히 개진할 수 있다.
	공정성	근무성적 평정, 승진 등 인사관리가 공평하며 자의적이지 않은 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 업무성과평가는 공정하게 이루어지고 있다. - 근무성적 평정은 상관이 누구냐에 따라 주관적이고 자의적으로 이루어진다. - 승진심사위원회는 공정하게 운영된다. - 우리 조직에서는 지금까지 승진할 만한 사람이 승진해왔다. - 승진심사시 승진대상자의 참여와 소명기회가 부여되지 않고 있다. - 근무성적은 실제로 근무성과와는 별 상관관계가 없다. - 우리 조직은 인사결정에 있어서 능력보다 개인적 연계가 중요하게 작용한다. - 창조적, 혁신적 업무를 수행하였을 경우 평정에 적절히 반영된다. - 성과급제도는 공정하게 운영되고 있다.

	변수명	조직적 정의	측정문항
조직 문화	집단 문화	신축성, 재량, 내적유지, 통합을 강조하는 가치를 지닌 문화	<ul style="list-style-type: none"> - 우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장과 같다. - 직원들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다. - 직원들의 조직헌신이 강하다.
	합리 문화	외부와의 관계, 차별, 안정성, 통제를 중시하는 가치를 지닌 문화	<ul style="list-style-type: none"> - 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다. - 우리 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다. - 우리 조직에서는 생산지향성과 성취지향성이 공유되고 있다. - 우리 조직은 결과와 성취를 강조한다. - 우리 조직에서는 목표달성이 중시된다.
	발전 문화	신축성, 재량, 외부관계, 차별을 강조하는 문화	<ul style="list-style-type: none"> - 우리 조직을 결속시키는 힘은 쇄신과 발전에 대한 몰입이다. - 우리 조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다. - 우리 조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다. - 우리 조직은 새로운 산출물이나 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다. - 우리 조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다.
	위계 문화	내적유지, 통합, 안정성, 통제를 강조하는 문화	<ul style="list-style-type: none"> - 직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다. - 우리 조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다. - 우리 조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다. - 우리 조직은 영속성과 안정성을 강조한다.
환경 변화에 대한 적응력	환경의 변화에 대하여 조직이 적응해 갈 수 있는 정도	<ul style="list-style-type: none"> -우리 조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부환경의 변화가 있을 때마다 조직기구를 수시로 개편하려고 노력하는 편이다. -우리 조직구성원들은 조직에 영향을 미치는 외부환경의 변화에 따라 자신의 행태나 가치관을 바꾸려고 노력하는 편이다. -우리 조직의 관리자는 외부환경의 변화에 구성원이 잘 적응해나갈 수 있도록 필요한 훈련과 기술을 습득할 기회를 많이 제공하는 편이다. -우리 조직의 규정과 절차는 외부환경의 변화에 신속하게 적응해나갈 수 있도록 쉽게 바꿀 수 있는 편이다. -우리 조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부환경의 감지할 수 있는 다양한 정보망을 가지고 있는 편이다. 	
정보 기술의 활용	조직내, 정보기구의 활용	<ul style="list-style-type: none"> -조직내 동료와 업무에 대한 이야기를 하거나 대화를 나눌 때 주로 메일이나 기타 intranet을 활용한다. -업무의 지시와 결과의 보고는 intranet을 활용한다. -조직내에서 자신의 의견을 개진하는데 전자 게시판 등을 활용한다. -intranet이 없으면 업무수행 뿐만 아니라 조직생활에 큰 장애가 있다. -조직내 인사동정, 새소식 등은 주로 intranet을 통해 얻는다. 	

<표 3-2 > 본 연구에서 정보기술 활용의 영향요인 변수

	변수명	측정문항
사용자 인	사용자 요 태도	-정보기술의 사용은 직무수행에 있어 심리적 압박감을 야기시킨다. -정보기술의 사용은 스트레스를 야기시킨다. -정보기술의 사용은 내게 신체적 불쾌감(두통, 어깨결림, 시력감퇴)을 야기시킨다.
	IT교육정도 와 효능	-정보기술 활용과 관련된 (전산)교육을 얼마나 많이 받으셨습니까? -이 전산교육은 내게 실제로 도움이 되었다.
조직내 인	정보관리	-인트라넷을 통해 찾은 정보는 항상 내가 찾고자 의도한 것이다. -인트라넷을 통해 찾아 출력한 정보는 내가 당면한 문제를 해결하는데 유용하다. -인트라넷을 통해 찾아 출력한 정보는 내가 여러 대안 중 하나를 선택함에 있어서 유용하다.
	시스템 안정성	-인트라넷과 컴퓨터 정보 DB 등의 자료를 찾기 위해 걸리는 시간은 길지 않다. -조직내 컴퓨터 서버는 안정적이다. -컴퓨터는 잘 다운되거나 시스템 오류가 생기지 않는다.
	정보서비스 의 질	-정보시스템 부서는 관련된 시설을 항상 유지, 보수해주고 있다. -정보시스템 부서는 업무처리를 약속하면 주어진 시간에 반드시 지킨다. -정보시스템 부서는 우리 부서의 요청에 즉각적으로 문제를 처리해주고 있다. -정보시스템 부서는 직무수행에 필요한 충분한 지식을 갖고 있다.
	정보보안	-나는 우리 조직내 인트라넷과 컴퓨터를 통해 공동활용되고 있는 정보가 조직외부로부터 안전하게 보안되고 있다고 생각한다. -인트라넷 등 컴퓨터를 통해 사용되는 우리 조직내 정보는 보안이 잘 이뤄지고 있다고 생각한다. -나는 우리 조직내에서 컴퓨터를 통해 사용되고 있는 정보가 밖으로 유출될 수 있을지도 모른다는 걱정을 한다.
	최고관리자 의 지원	-정보기술의 효과성에 대하여 최고관리자는 잘 알고 있다. -최고관리자는 정보기술(전자결재, 메일 등)을 사용하도록 장려한다. -정보기술에 대한 최고관리자의 재정지원 정도는 높다. -최고관리자는 구성원들의 정보기술 활용능력향상에 대해 관심을 가지고 있다.
조직외 인	정치사회적 요인	-나의 직무수행은 외부기관(중앙정부 및 중앙정부의 타기관, 의회, 지방의회, 기타 이익단체 등)의 지시와 법적 규제, 또는 정치적 간섭에 많은 영향을 받는다. -정기적인 정치적 리더십의 교체(대통령, 시장, 구청장)가 직무수행에 영향을 미친다. -유사한 다른 사람과 비교할 때 나는 다양한 외부고객의 많은 요구를 처리해야 한다.

본 연구에서는 위에서 살펴본 조직신뢰의 영향요인 변수와 정보기술 활용의 영향요인 변수를 설정하고 조작화하여 측정지표를 작성하는 외에 서울시의 인사정책, 기타 조직내 정보기술의 활용과 관련해서 공무원들의 의견을 조사하기 위하여 다음 <표>와 같은 질문을 배치하였음.

<표 3-3 > 인사정책, 기타 조직내 정보기술의 활용과 관련한 공무원의 의견조사

변수명	측정문항
인사정책	-성과급 제도는 근무의욕을 고취시키는데 도움이 된다. -보수에서 성과급의 비중을 점차 높여나가는 것이 바람직하다. -근무성적 평가의 공정성을 확보하기 위해 상급자, 동료, 하급자 등에 의한 다면적 평가가 필요하다.
정보기술활용의 효과	-조직내 정보화시스템(전자게시판, 전자메일, 전자결재 등)의 사용후 권위적인 조직분위기가 보다 민주적으로 변했다고 생각한다. -조직내 정보화시스템(전자게시판, 전자메일, 전자결재 등)의 사용으로 상관, 동료, 부서간에 보다 원활한 업무협조가 가능하게 되었다.

마지막으로, 인사정책이나 조직분위기, 조직내 정보활용 등에 관한 의견, 조직신뢰의 향상을 위한 정책대안에 관한 의견을 묻는 개방형 질문을 배치하여 공무원들로 하여금 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 하였음.

3. 분석모형

1) 분산분석

인구학적 요인(성별, 연령, 학력, 소속부서, 직급, 재직기간 등)에 따른 조직신뢰도, 조직구조, 조직분위기, 조직문화, 환경변화에 대한 적응력, 정보기술활용 정도의 차이를 분석

2) 영향요인 분석(회귀분석과 상관분석)

회귀분석		상관분석	
종속변수	독립변수	종속변수	독립변수
조직신뢰	조직구조	정보기술 활용	사용자요인
	· 분권화 · 공식화		· 사용자 태도 · IT 교육정도와 효능
	조직분위기		조직내 요인
	· 응집성 · 혁신성 · 개방성 · 공정성		· 정보관리 · 시스템 안정성 · 정보서비스 질 · 정보보안 · 최고관리자의 지원
	조직문화		조직외요인
	· 집단문화 · 발전문화 · 위계문화 · 합리문화		· 조직외 요인
	환경변화에 대한 적응력		
	정보기술 활용		

<그림 3-1> 본 연구의 분석모형

제 2 절 조사방법

1. 조사대상집단

본 연구는 서울시 본청과 구청을 대상으로 함. 서울시 25개 구청들 중에서는 기초자치단체 정보화수준측정에 관한 기존 연구결과(자치정보화지원재단의 연구)를 바탕으로 정보화수준이 높은 구청으로서 강남구와 종로구를 선정하였으며, 정보화수준이 낮은 구청으로는 은평구와 양천구를 선정하였음.

2. 표본추출

서울시 본청에 대하여는 실·국별, 직급별, 구청에 대하여는 직렬별, 직급별로 층화표출(stratified sampling)에 의하여 표본추출을 함.

- 서울시 본청에 대하여는 표본수를 700으로 잠정적으로 설정한 후 조사대상 부서의 정원수에 비례하여 기본 표본수를 산출함.
- 각 부서별로 할당된 기본 표본수 한도내에서 각 부서내 직급별 정원수에 비례하여 직급별 표본수를 산출함. 이러한 방법에 의하여 할당된 표본수가 1미만의 값⁴⁾을 보여주는 셀에 대하여는 표본수 1을 배분함.
- 3급 이상은 정원이 적은 점을 감안하여 전수를 표본으로 함.

강남구, 종로구, 은평구, 양천구는 직급별로 비례층화표출에 의하여 표본추출함.

3. 설문응답자의 인구통계학적 특성

전체 응답자는 총 873명임. 성별분포는 남성이 75.8%, 여성이 24.2%의 비율로 구성되었으며, 연령별로는 20대가 5.6%, 30대가 41.5%, 40대가 39.7%, 50대 이상이 13.2%로 구성되었음. 학력별로는 고졸이하가 20.6%, 전문대졸 10.9%, 대졸

4) 예를 들면, 0.2

56.1%, 대학원졸이상이 12.4%로 나타났다. 자치단체별로는 서울시청이 61%, 종로구가 9.3%, 양천구가 9.6%, 강남구가 10.3%, 은평구가 9.8%로 분포되어 있음.

<표 3-4> 설문응답자의 인구통계학적 특성 (1)

		남성	여성	전체	χ^2/t
성별		639(75.8)	204(24.2)	843	
연령별	20대	17 (2.7)	30 (14.7)	47 (5.6)	$\chi^2=104.11***$
	30대	226 (35.5)	123 (60.3)	349 (41.5)	
	40대	291 (45.7)	43 (21.1)	334 (39.7)	
	50대 이상	103 (16.2)	8 (3.9)	111 (13.2)	
합		637	204	841	
학력별	고졸 이하	129 (20.3)	44 (21.9)	173 (20.6)	$\chi^2=2.16$
	전문대졸	65 (10.2)	26 (12.9)	91 (10.9)	
	대졸	360 (56.5)	110 (54.7)	470 (56.1)	
	대학원졸 이상	83 (13.0)	21 (10.4)	104 (12.4)	
합		637	201	838	
자치 단체별	서울시청	404 (63.4)	109 (53.4)	513 (61.0)	$\chi^2=17.22**$
	종로구청	64 (10.0)	14 (6.9)	78 (9.3)	
	양천구청	60 (9.4)	21 (10.3)	81 (9.6)	
	강남구청	53 (8.3)	34 (16.7)	87 (10.3)	
	은평구청	56 (8.8)	26 (12.7)	82 (9.8)	
합		637	204	841	

* p< .05 ** p< .01 *** p< .001 주. 괄호안은 %임.
 ※ 각 문항별로 무효(예를 들면 무응답)인 응답은 빈도수와 백분율계산에서 제외하였음.

남성의 경우는 40대가 45.7%로 가장 높았으며, 30대가 35.5%, 50대이상이 16.2%의 순으로 나타나는데 반해, 여성의 경우는 30대가 60.3%로 과반수 이상의 분포를 나타냈으며, 그 다음으로 40대가 21.1%, 20대 14.7%로 남성에 비해서는 응답자의 연령층이 상대적으로 낮음을 알 수 있음.

설문응답자의 분포현황을 직렬별, 직급별, 공무원 근무연수별로 살펴보면 다음 <표>와 같음. 직렬별로는 행정직 67.1%, 기술직 14.4%, 기능직 9.1%, 전산직 3.6%, 세무직 3.0%, 계약직 1.4%, 별정직 1.3%로 분포되어 있음. 이는 성별과 통계적으로 유의미하게 나타났는데, 행정직은 남성 70.2%, 여성 57.5%로 가장 높은 비율을 보였으며, 기술직의 경우는 남성이 17.0%인데 반해, 여성은 6.0%

로, 여성이 상대적으로 낮은 비율로 나타난 반면, 기능직의 경우는 남성 4.3%, 여성 24.0%로 여성이 상대적으로 높게 나타났음.

직급별로는 1급 0.3%, 2급 0.5%, 3급 0.5%, 4급 1.5%, 5급 8.2%, 6급 28.4%, 7급 30.2%, 8급 17.7%, 9급 12.7%로 분포되어 있음. 이는 성별과 통계적으로 유의미한 차이를 보이는데, 여성이 남성에 비해 낮은 직급의 분포가 높게 나타나고 있음.

공무원 근무년수는 1-5년이 11.5%, 6-10년이 20.5%, 11-20년이 38%, 21-30년 27.6%, 31년 이상이 2.4%로 분포되어 있음. 이는 성별과 통계적으로 유의미한 차이를 나타내는데, 남성의 경우는 11-20년이 39.2%로 가장 높게 나타났으며, 그 다음이 21-30년이 31.7%로 나타났는데 반해, 여성은 6-10년이 36.0%, 11-20년이 34.5%로 나타나고 있어, 남성이 여성에 비해 장기근속자의 비율이 높게 나타남을 알 수 있음.

현보직의 근무기간년수는 1년 미만 29.6%, 1-2년 미만 29.8%, 2-3년 미만 22.7%, 3-5년미만 11.2%, 5년이상 6.7%로 나타났음.

<표 3-5> 설문 응답자의 인구통계학적 특성 (2)

		남성	여성	전체	χ^2/t
직렬별	행정직	441 (70.2)	115 (57.5)	556 (67.1)	$\chi^2=91.33^{***}$
	기술직	107 (17.0)	12 (6.0)	119 (14.4)	
	기능직	27 (4.3)	48 (24.0)	75 (9.1)	
	전산직	16 (2.5)	14 (7.0)	30 (3.6)	
	세무직	21 (3.3)	4 (2.0)	25 (3.0)	
	계약직	8 (1.3)	4 (2.0)	12 (1.4)	
	별정직	8 (1.3)	3 (1.5)	11 (1.3)	
합		628	200	828	
직급별	1급	1(0.2)	1(0.5)	2(0.3)	$\chi^2=106.61^{***}$
	2급	4(0.7)	·	4(0.5)	
	3급	4(0.7)	·	4(0.5)	
	4급	11(1.9)	1(0.5)	12(1.5)	
	5급	59(9.9)	5(2.7)	64(8.2)	
	6급	194(32.7)	28(14.9)	222(28.4)	
	7급	192(32.4)	44(23.4)	236(30.2)	
	8급	85(14.3)	53(28.2)	138(17.7)	
	9급	43(7.3)	56(29.8)	99(12.7)	
합		593	188	781	
공무원 근무년수	1-5년	69 (10.8)	28 (13.8)	97 (11.5)	$\chi^2=51.64^{***}$
	6-10년	99 (15.5)	73 (36.0)	172 (20.5)	
	11-20년	250 (39.2)	70 (34.5)	320 (38.0)	
	21-30년	202 (31.7)	30 (14.8)	232 (27.6)	
	31년 이상	18 (2.8)	2 (1.0)	20 (2.4)	
합		638	203	841	
현보직 근무기간	1년 미만	189 (29.7)	60 (29.4)	249 (29.6)	$\chi^2=14.36^{**}$
	1-2년 미만	194 (30.5)	56 (27.5)	250 (29.8)	
	2-3년 미만	156 (24.5)	35 (17.2)	191 (22.7)	
	3-5년 미만	62 (9.7)	32 (15.7)	94 (11.2)	
	5년 이상	35 (5.5)	21 (10.3)	56 (6.7)	
합		636	204	840	
* p< .05 ** p< .01 *** p< .001					

4. 측정도구의 신뢰성 및 타당성

본 연구에서 각 변수들은 두 가지 이상의 측정지표(설문문항)를 사용하였음. 두 가지 이상의 측정지표로 이루어진 측정도구의 신뢰도를 알아보기 위해 Cronbach α 값을 이용한 신뢰도를 측정함. 그리고 변수들의 구성적 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시함.

요인분석과 신뢰도 검증을 통해 척도에 포함된 문항과 제외된 문항을 정리하여 보면 다음과 같음.

- 조직신뢰에 관한 문항은 모두 포함되었음.
- 분권화에 관한 문항은 ‘우리 조직에서는 사소한 일도 상급자의 결정에 따라야 한다’는 문항이 제외되었음.
- 공식화와 응집성, 개방성에 관한 문항은 모두 포함되었음.
- 혁신성에 관한 문항에서는 ‘우리 조직은 변화보다는 현상유지를 더 원한다’는 문항이 제외되었음.
- 공정성에 관한 문항은 ‘승진심사시 승진대상자의 참여와 소명기회가 부여되지 않고 있다’라는 문항이 제외되었음.
- 조직문화에 관한 변수로서 ‘집단문화, 위계문화, 발전·합리문화’에 관한 문항들은 모두 포함되었음.
- 환경변화에 대한 적응력과 정보기술 활용, 조직내 정보관리에 관한 문항들은 모두 포함되었음.
- 시스템 안정성에 관한 문항에서 ‘인트라넷과 컴퓨터 DB 등의 자료를 찾기 위해 걸리는 시간은 길지 않다’라는 문항은 제외되었음.
- 정보서비스의 질, 최고관리자의 지원, 조직외 환경(정치사회적 요인)에 관한 문항은 모두 포함되었음.
- 정보보안에 관한 문항 중 ‘나는 우리 조직내에서 컴퓨터를 통해 사용되고 있는 정보가 밖으로 유출될 수 있을지도 모른다는 걱정을 한다’는 문항은 제외되었음.
- 사용자 요인에 관한 변수 중에서 IT 교육정도와 효능에 관한 문항은 제외되었음.

第 IV 章 서울시 조직신뢰의 현황과 영향요인분석

제 1 절 현황분석

제 2 절 영향요인 분석

제 IV 장 서울시 조직신뢰의 현황과 영향요인 분석

제 1 절 현황분석

1. 조직신뢰도

1) 서울시의 조직신뢰도 현황

「우리조직은 일반직원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다」는 문항에 대해서는 긍정적인 응답⁵⁾이 28.2%, 부정적인 응답이 30.2%로 나타났음. 「우리조직에서 이루어지고 있는 개혁정책들은 공공부문의 경쟁력 향상에 기여할 것이다」에 대해서는 긍정적인 응답이 40.9%로, 부정적인 응답 18%에 비해 높게 나타났음. 「우리조직은 나를 공정하게 대우한다」는 긍정적인 응답이 29.5%, 부정적인 응답이 23.2%로 나타났음.

「조직성원들의 이해관계에 관련된 방침의 결정과 조치에 대해 믿고 따를 만하다」에 관해서는 긍정적인 응답이 32.8%로, 부정적인 응답 20.2%에 비해 높게 나타났음. 「우리조직은 모든 구성원들에게 가능한 한 정보를 개방하고 있다」는 긍정적인 응답이 35%로 부정적인 응답 29.6%에 비해 조금 높게 나타났음. 「우리조직은 구성원들이 목표설정 참여할 수 있는 환경을 조성해 준다」는 긍정적인 응답이 28.4%, 부정적인 응답이 29.1%로 거의 비슷하게 나타나고 있음.

이를 평균으로 살펴보면, 「우리조직에서 이루어지고 있는 개혁정책들은 공공부문의 경쟁력 향상에 기여할 것이다」가 평균 3.21로 가장 높게 나타났으며, 「조직성원들의 이해관계에 관련된 방침의 결정과 조치에 대해 믿고 따를 만하다」 3.09, 「우리조직은 모든 구성원들에게 가능한 한 정보를 개방하고 있다」 3.03의 순으로 나타나고 있음. 전체평균은 5점 만점에 3.06을 보여주고 있어 불신과 신뢰의 연속선상에서 보통의 신뢰를 보여주고 있음.

5) 긍정적인 응답은 '매우 그렇다'와 '그렇다'를 합친 비율이고, 부정적인 응답은 '전혀 그렇지 않다'와 '그렇지 않다'를 합친 비율임.

<표 4-1> 조직 신뢰도 빈도분석

단위 : 명(%)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	평균
1) 우리조직은 일반직원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다	59 (6.8)	204 (23.4)	362 (41.6)	221 (25.4)	24 (2.8)	2.93
2) 우리조직에서 이루어지고 있는 개혁정책들은 공공부문의 경쟁력 향상에 기여할 것이다	29 (3.3)	128 (14.7)	356 (41.0)	326 (37.6)	29 (3.3)	3.21
3) 우리조직은 나를 공정하게 대우한다	32 (3.7)	179 (19.5)	411 (47.4)	245 (28.2)	11 (1.3)	3.02
4) 조직성원들의 이해관계에 관련된 방침의 결정과 조치에 대해 믿고 따를 만하다	26 (3.0)	149 (17.2)	406 (46.9)	268 (31.0)	16 (1.8)	3.09
5) 우리조직은 모든 구성원들에게 가능한 정보를 개방하고 있다	26 (3.0)	231 (26.6)	306 (35.3)	283 (32.6)	21 (2.4)	3.03
6) 우리조직은 구성원들이 목표설정 참여할 수 있는 환경을 조성해준다	35 (4.0)	218 (25.1)	369 (42.5)	228 (26.3)	18 (2.1)	2.96
전체평균						3.06
※ 각 문항별로 무효(예를 들면 무응답)인 응답은 빈도수와 백분율계산에서 제외하였음.						

2) 조직신뢰도와 응답자 인구통계학적 특성과의 관계

조직신뢰도는 연령별, 직렬별, 직급별, 자치단체별로 통계적으로 유의미하게 나타나고 있음. 연령별로는 연령이 높을수록 조직신뢰도가 높게 나타났음. 연령이 높아질수록 공무원으로서 근무한 경력이 많으므로 신뢰도 쌓이는 것으로 해석됨. 기능직과 계약직 역시 하위직에 많이 분포되어 있으므로 하위직인 경우 대체로 신뢰도가 낮은 것으로 볼 수 있음. 이것은 하위직일 경우 조직의 정책방향에 대한 영향력이 적고, 부서와 다른 직원과의 유무형의, 직간접의, 공·사적인 상호작용의 기회가 적기 때문에 그만큼 대인관계, 대조직관계의 형성이 미흡하고 따라서 신뢰의 정도도 낮은 것으로 볼 수 있음. 직렬별로는 별정직이 3.33으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 세무직이 3.32, 전산직이 3.26, 기술직이 3.11의 순으로 나타났으며, 기능직과 계약직은 각각 2.88, 2.99로 상대적으로 낮게 나타났음. 직급별로는 직급이 높을수록 조직신뢰도는 높아지는 것으로 나타

났음.

<표 4-2> 조직신뢰도와 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
연령별	20대	47	2.94 ± .57	F=2.890*
	30대	348	2.99 ± .66	
	40대	335	3.10 ± .67	
	50대	111	3.14 ± .62	
직렬별	행정직	557	3.04 ± .66	F=2.514*
	기술직	119	3.11 ± .67	
	별정직	11	3.33 ± .56	
	기능직	76	2.88 ± .69	
	전산직	29	3.26 ± .64	
	계약직	12	2.99 ± .60	
	세무직	25	3.32 ± .60	
직급별	1급-9급	781		P(피어슨상관계수) =-.159***
* p< .05 ** p< .01 *** p< .001				

다음 <표>는 조직신뢰도 각 문항에 대한 자치단체별 차이와 조직신뢰도 전체 지표에 대한 자치단체별 차이를 모두 보여주고 있음.

자치단체별로 조직신뢰 지표간의 차이를 살펴보면, 강남구가 평균 3.31로 가장 높게 나타났으며, 그 다음이 서울시 3.07, 종로구 3.02, 양천구 2.99, 은평구 2.83의 순으로 나타났음.

정보화 정도가 높은 강남·종로구가 양천·은평에 비해 신뢰도도 높게 나왔음. 정보화 정도가 높으면 구성원간, 조직·구성원간 의견교환 등을 통해 상호간 이해와 신뢰가 높아지는 것으로 해석할 수 있음.

<표 4-3> 자치단체별 조직신뢰의 차이

	서울시 (N=525) (Mean±S.D.)	종로구 (N=90) (Mean±S.D.)	양천구 (N=83) (Mean±S.D.)	강남구 (N=87) (Mean±S.D.)	은평구 (N=83) (Mean±S.D.)	F값
1) 우리조직은 일반직원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다	2.93± .92	2.88± .88	2.87± .92	3.40± .93	2.65± .92	7.881***
2) 우리조직에서 이루어지고 있는 개혁정책들은 공공부문의 경쟁력 향상에 기여할 것이다	3.26± .85	2.96± .90	3.29± .77	3.47± .89	2.99± .82	6.018***
3) 우리조직은 나를 공정하게 대우한다	3.04± .81	3.02± .78	2.98± .81	3.24± .88	2.87± .85	2.390*
4) 조직성원들의 이해관계에 관련된 방침의 결정과 조치에 대해 믿고 따를 만하다	3.15± .79	2.98± .96	3.08± .70	3.31± .88	2.86± .77	4.087**
5) 우리조직은 모든 구성원들에게 가능한 한 정보를 개방하고 있다	3.11± .88	2.85±1.02	2.89± .84	3.16± .95	2.88± .81	3.423**
6) 우리조직은 구성원들이 목표설정 참여할 수 있는 환경을 조성해준다	2.90± .85	3.43± .98	2.84± .80	3.26± .83	2.71± .73	12.532***
조직신뢰	3.07± .66	3.02± .63	2.99± .60	3.31± .74	2.83± .62	6.040***

2. 조직구조

1) 서울시의 조직구조 현황

조직구조는 의사결정권의 위임정도와 자율성 부여정도를 의미하는 분권화와 조직내의 업무와 관련된 법규와 절차, 규정의 경직성을 의미하는 공식화를 변수로 하였는데, 분권화 항목의 각 문항별 응답경향은 다음과 같음.

- 「의사결정과정에 대한 참여는 충분히 이루어지고 있다」의 문항에 대해서 긍정적인 응답은 19.6%, 부정적인 응답은 36.1%로 부정적인 응답이 높게 나타났음. 「어떤 정책결정이나 의사결정이 이루어졌을 때 그에 대한 설명과 정확한 정보가 구성원들에게 제공된다」는 긍정적인 응답이 19.8%, 부정적인 응답이 38.2%로 역시 부정적인 응답이 높게 나타났음. 「우리 조직에서는 사소한

일도 상급자의 결정에 따라야 한다」에 대해서는 긍정적인 응답이 45.8, 부정적인 응답률이 24.3%임. 「나는 업무수행에 필요한 권한을 적당하게 갖고 있다」는 긍정적인 응답이 28.9%로, 부정적인 응답이 22.8%에 비해 조금 높게 나타났다. 「나는 나름대로의 독자적인 생각과 행동에 따라 일을 할 기회가 많다」는 긍정적인 응답 20.9%, 부정적인 응답이 39.2%로 부정적인 응답이 높게 나타났다.

분권화에 관한 위의 빈도분석결과, 공무원 조직의 구성원들은 의사결정과정 등에 대한 참여, 권한위임 등에 대해서 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타나고 있음. 또한 사소한 일도 상급자의 결정에 따라야 하는 것으로 인식하고 있어 공무원조직의 권위적 경향을 발견할 수 있음.

공식화 항목의 각 문항별 응답경향은 다음과 같음.

- 「우리조직은 상황이 어떠한가는 무관하게 정해진 절차와 규정에 따라 움직이게 되어 있다」는 긍정적인 응답이 42.4%로 부정적인 응답 22.3%에 비해 높게 나타났다. 「우리조직에서는 업무와 조직구성원간 관계를 규율하는 법규와 절차가 많다」에 긍정적인 응답이 41.5%로, 부정적인 응답 17.7%에 비해 월등하게 높게 나타났다. 「업무 수행시 규정에 얽매이는 느낌을 자주 받는다」는 과반수 이상인 53.9%가 그렇다고 응답하였고, 부정하는 비율은 11.6%로 나타났다. 「행정업무의 처리절차는 복잡하고 비효율적이다」에 관해 그렇다고 긍정하 는 비율이 42.8%로 부정하는 비율 16.8%와 많은 차이를 보이고 있음. 「규정이나 지침의 준수가 특히 강조된다」는 긍정하 는 비율이 65.5%로 상당히 높게 나타났으며, 부정하 는 비율은 6%에 불과하였음. 「불필요한 보고나 서류가 많다」에 관해서도 동의하 는 비율이 56.3%로, 부정하 는 비율 12.6%와 많은 차이를 보이고 있음.

전체적으로 공무원 조직의 공식화 정도는 보통 이상으로 높은 것으로 나타나고 있음. 특히 「규정이나 지침의 준수가 특히 강조된다」, 「불필요한 보고나 서류가 많다」의 경우는 각각 평균 3.67, 3.57로 높게 나타나고 있음.

<표 4-4> 조직구조(분권화와 공식화) 빈도분석

(단위: %)						
문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	평균
분권화						
1) 의사결정과정에서 참여는 충분히 이루어지고 있다	5.9	30.2	44.3	19.0	0.6	2.76
2) 어떤 정책결정이나 의사결정이 이루어졌을 때 그에 대한 설명과 정확한 정보가 구성원들에게 제공된다	3.4	34.8	42.1	19.1	0.7	2.76
3) 우리조직에서는 사소한 일도 상급자의 결정에 따라야 한다.	1.7	22.6	29.8	38.2	7.6	3.25
4) 나는 업무수행에 필요한 권한을 적당하게 갖고 있다	3.1	19.7	48.3	28.0	0.9	3.01
5) 나는 나름대로의 독자적인 생각과 행동에 따라 일을 할 기회가 많다	3.9	35.3	39.8	19.9	1.0	2.75
공식화						
6) 우리조직은 상황이 어떠한가는 무관하게 정해진 절차와 규정에 따라 움직이게 되어 있다	1.2	21.1	35.3	38.2	4.2	3.19
7) 우리조직에서는 업무와 조직구성원간 관계를 규율하는 법규와 절차가 많다	0.8	16.9	40.8	36.2	5.3	3.25
8) 업무수행시 규정에 얽매이는 느낌을 자주 받는다	0.5	11.1	34.6	46.5	7.4	3.47
9) 행정업무의 처리절차는 복잡하고 비효율적이다	1.2	15.6	40.5	35.4	7.4	3.30
10) 규정이나 지침의 준수가 특히 강조된다	0.3	5.7	28.6	54.6	10.9	3.67
11) 불필요한 보고나 서류가 많다	0.6	12.0	31.1	39.7	16.6	3.57

2) 조직구조와 응답자 일반특성과의 관계

의사결정 및 업무수행 권한과 관련된 분권화는 연령별, 자치단체별, 공무원 근무년수별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음.

- 연령별로는 50대가 분권화를 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 그 다음으로 30대, 40대, 20대의 순으로 나타났음. 공무원 근무년수별로는 31년 이상이 분권화의 수준을 가장 높게 인식하고 있는 것으로 나타나고 있어, 공직에 가장 오래 몸담은 공무원이 분권화의 수준에 대해 긍정적임을 발견할 수 있음. 직급별로는 직급이 높아질수록 분권화는 높아지는 것으로 나타났음.
- 자치단체별로는 「종로구·강남구」, 서울시, 「양천구·은평구」의 순으로 나타났음.

<표 4-5> 분권화와 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
연령별	20대	46	2.75 ± .49	F=3.202*
	30대	347	2.84 ± .63	
	40대	335	2.82 ± .67	
	50대	111	3.02 ± .61	
자치단체별	서울시	521	2.85 ± .63	F=5.928**
	종로구·강남구	176	2.97 ± .68	
	양천구·은평구	165	2.73 ± .61	
공무원 근무년수	1-5년	96	2.83 ± .56	F=2.663*
	6-10년	172	2.90 ± .65	
	11-20년	319	2.77 ± .64	
	21-30년	233	2.92 ± .67	
	31년이상	20	3.05 ± .52	
직급별	1급-9급	779		P=-.136***

* p< .05 ** p< .01 *** p< .001

다음 <표>는 조직구조 각 문항에 대한 자치단체별 차이와 분권화, 공식화 전체 지표에 대한 자치단체별 차이를 모두 보여주고 있음.

- 자치단체별로 분권화 지표간의 차이를 살펴보면, 강남구가 평균 3.15로 분권화가 가장 높게 나타났으며, 그 다음이 서울시 2.85, 양천구 2.81, 종로구 2.79, 은평구 2.65의 순으로 나타났음.

- 공식화의 경우는 종로구가 3.58로 가장 높게 나타났으며, 그 다음이 은평구 3.56, 서울시 3.45, 양천구 3.36, 강남구 3.18로 나타나 분권화와는 다른 양상을 보이고 있음.

<표 4-6> 자치단체별 조직구조의 차이

	서울시 (N=525) (Mean±S.D.)	종로구 (N=90) (Mean±S.D.)	양천구 (N=83) (Mean±S.D.)	강남구 (N=87) (Mean±S.D.)	은평구 (N=83) (Mean±S.D.)	F값
1) 의사결정과정에서 참여는 충분히 이루어지고 있다	2.79± .83	2.67± .85	2.64± .79	3.16± .86	2.59± .80	6.702***
2) 어떤 정책결정이나 의사결정이 이루어졌을 때 그에 대한 설명과 정확한 정보가 구성원들에게 제공된다	2.78± .80	2.66± .82	2.79± .72	3.14± .88	2.60± .75	5.865***
3) 우리조직에서는 사소한 일도 상급자의 결정에 따라야 한다	2.72± .95	2.68± .98	2.69±1.00	3.05± .90	2.52± .89	3.478**
4) 나는 업무수행에 필요한 권한을 적당하게 갖고 있다	3.03± .78	3.09± .86	3.02± .87	3.23± .74	2.81± .81	2.967*
5) 나는 나름대로의 독자적인 생각과 행동에 따라 일을 할 기회가 많다	2.78± .83	2.74± .88	2.80± .82	3.06± .90	2.59± .82	3.538**
분권화	2.85± .63	2.79± .68	2.81± .59	3.15± .64	2.65± .62	7.211***
6) 우리조직은 상황이 어떠한가는 무관하게 정해진 절차와 규정에 따라 움직이게 되어 있다	3.23± .88	3.44± .84	3.17± .82	3.05± .86	3.32± .87	2.532*
7) 우리조직에서는 업무와 조직구성원간 관계를 규율하는 법규와 절차가 많다	3.31± .84	3.36± .84	3.17± .90	3.09± .75	3.33± .77	1.864
8) 업무수행시 규정에 얽매는 느낌을 자주 받는다	3.49± .82	3.64± .79	3.37± .79	3.26± .72	3.68± .75	4.148**
9) 행정업무의 처리절차는 복잡하고 비효율적이다	3.31± .87	3.49± .79	3.27± .90	3.03± .84	3.59± .82	5.427***
10) 규정이나 지침의 준수가 특히 강조된다	3.71± .79	3.87± .66	3.64± .74	3.49± .63	3.73± .67	2.931*
11) 불필요한 보고나 서류가 많다	3.64± .94	3.71± .86	3.57± .84	3.13± .90	3.72± .86	6.838***
공식화	3.45± .64	3.58± .60	3.36± .62	3.18± .51	3.56± .59	6.309***

3. 조직분위기

1) 서울시의 조직분위기 현황

「우리조직 구성원들은 단합이 잘되는 편이다」는 긍정적인 응답이 33%로 부정적인 응답 20.7%에 비해 높게 나타났으며, 「우리조직은 팀워크를 중시한다」에 대해서는 긍정적인 응답이 46.1%로 부정적인 응답 16.6%에 비해 매우 높게 나타났음. 「우리조직은 경쟁보다는 협력의 분위기이다」는 긍정적인 응답이 47.1%로 부정적인 응답 15.4%에 비해 매우 높게 나타났음.

「우리조직은 새로운 아이디어와 창의적인 사고를 중시한다」는 긍정적인 응답이 31.2%로 부정적인 응답 26.6%에 비해 조금 높게 나타났으며, 「우리조직은 업무 수행에 있어서 새로운 방식의 도입을 장려하는 편이다」는 긍정적인 응답이 28.9%, 부정적인 응답이 25.5%로 나타났음. 「우리조직은 현상유지보다는 변화를 원한다」는 긍정적인 응답이 26.6%, 부정적인 응답이 31.7%로 부정적인 응답비율이 조금 높게 나타났음.

「능력을 발휘하면 제대로 인정받는 분위기이다」는 긍정적인 응답이 33.2%로 부정적인 응답 23%에 비해 높게 나타났음. 「아이디어가 있을 때 자유롭게 이야기할 수 있는 분위기이다」는 긍정적인 응답이 35%로, 부정적인 응답 22.5%보다 높게 나타났음. 「우리조직은 회의시 상급자나 선임자가 제시한 의안에 대하여 이의를 제기하는 것이 비교적 자유스런 편이다」는 긍정적인 응답이 19.4%, 부정적인 응답이 39.3%로 부정적인 응답비율이 높게 나타났음. 「직속상관이 부당한 지시를 내린다면, 불이익의 염려없이 그에 대한 나의 의견을 충분히 개진할 수 있다」는 긍정적인 응답이 20.9%, 부정적인 응답이 36.1%로, 부정적인 응답비율이 높음.

인사공정성에 관한 설문항목에서 「업무성과평가는 공정하게 이루어지고 있다」는 긍정적인 응답이 12%, 부정적인 응답이 43.8%로 부정적인 응답이 매우 높게 나타났으며, 「근무성적 평가는 상관이 누구냐에 따라 주관적이고 자의적으로 이루어진다」에 대해서는 긍정적인 응답이 40.9%, 부정적인 응답이 18.7%로 근무

성적평가는 자의적으로 이루어지고 있다는 인식이 높은 것을 알 수 있음. 「승진 심사위원회는 공정하게 운영된다」는 긍정적인 응답이 14.2%, 부정적인 응답이 31.8%로 부정적인 응답이 높게 나타났음. 「우리조직에서는 지금까지 승진할만한 사람이 승진해 왔다」는 긍정적인 응답이 16.8%, 부정적인 응답이 42.3%로 부정적인 응답이 높았으며, 「승진심사시 승진대상자의 참여와 소명기회가 부여되어 왔다」는 긍정적인 응답이 12.4%, 부정적인 응답이 49.7%로 부정적인 응답이 높았음. 「근무성적은 실제로 근무성과와 상관관계가 있다」는 긍정적인 응답이 10.9%, 부정적인 응답이 57.9%로 과반수 이상이 부정적인 응답을 하였음. 「우리조직은 인사결정에 있어서 개인적 연계보다는 능력이 중요하게 작용한다」는 긍정적인 응답이 13.8%, 부정적인 응답이 47.2%로, 부정적인 응답비율이 높았고, 「창조적, 혁신적 업무를 수행하였을 경우 평점에 적절히 반영된다」는 긍정적인 응답이 21.5%, 부정적인 응답이 31.5%로 부정적인 응답이 높게 나타났음. 「성과급 제도는 공정하게 운영되고 있다」는 긍정적인 응답이 12%인데 반해, 부정적인 응답이 43.5%로 부정적인 응답이 높게 나타났음.

이를 평균으로 살펴보면, 응집성은 전반적으로 3점 이상으로 보통이상의 응답이 나왔으며, 혁신성은 「우리조직은 현상유지보다는 변화를 원한다」가 2.94로 가장 낮게 나타났고, 그 외에는 보통이상의 평균점을 나타냈으며, 개방성에서는 자신의 의견개진이나 능력 발휘에서는 보통이상의 점수가 나온 반면, 상급자나 상관의 의견에 대한 이의제기에 대해서는 보통이하의 점수를 보이고 있음. 인사공정성은 전반적으로 모든 항목의 평균점이 다른 항목들의 평균점에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있어 공무원들은 인사가 공정하게 이루어지고 있지 않다는 점을 심각하게 인식하고 있는 것으로 나타나고 있음.

<표 4-7> 조직분위기(응집성, 혁신성, 개방성, 공정성) 빈도분석

(단위: %)							
문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이 다	그렇다	매우 그렇다	평균	
응집성							
1) 우리조직 구성원들은 단합이 잘되는 편이다	3.0	17.7	46.2	30.4	2.6	3.12	
2) 우리조직은 팀웍을 중시한다	2.2	14.4	37.3	41.7	4.4	3.32	
3) 우리조직은 경쟁보다는 협력의 분위기이다	2.7	12.7	37.6	43.4	3.7	3.33	
혁신성							
4) 우리조직은 새로운 아이디어와 창의적인 사고를 중시한다	3.8	22.8	42.2	27.7	3.5	3.04	
5) 우리조직은 업무수행에 있어서 새로운 방식의 도입을 장려하는 편이다	3.4	22.1	45.5	25.8	3.1	3.03	
6) 우리조직은 현상유지보다는 변화를 원한다	2.6	29.1	41.6	25.2	1.4	2.94	
개방성							
7) 능력을 발휘하면 제대로 인정받는 분위기이다	3.8	19.2	43.7	31.5	1.7	3.08	
8) 아이디어가 있을 때 자유롭게 이야기할 수 있는 분위기이다	2.7	19.8	42.5	32.7	2.3	3.12	
9) 우리조직은 회의시 상급자나 선임자가 제시한 의안에 대하여 이의를 제기하는 것이 비교적 자유스런 편이다	5.1	34.2	41.2	18.5	0.9	2.76	
10) 직속상관이 부당한 지시를 내린다면, 불이익의 염려없이 그에 대한 나의 의견을 충분히 개진할 수 있다	6.9	29.2	43.0	19.6	1.3	2.79	

<p style="text-align: center;"><표 4-7>계속 조직분위기(응집성, 혁신성, 개방성, 공정성) 빈도분석</p>						
문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이 다	그렇다	매우 그렇다	평균
공정성						
11) 업무성과평가는 공정하게 이루어지고 있다	8.2	35.6	44.2	11.3	0.7	2.61
12) 근무성적 평가는 상관이 누구냐에 따라 주관적이고 자의적으로 이루어지지 않는다	8.3	32.6	40.4	17.8	0.9	2.70
13) 승진심사위원회는 공정하게 운영된다	6.3	25.5	54.1	13.6	0.6	2.77
14) 우리조직에서는 지금까지 승진할만한 사람이 승진해왔다	7.6	34.7	40.9	16.2	0.6	2.67
15) 승진심사시 승진대상자의 참여와 소명기회가 부여되어 왔다	6.5	43.2	37.9	11.4	1.0	2.57
16) 근무성적은 실제로 근무성과와 상관관계가 있다	13.8	44.1	31.4	10.3	0.6	2.40
17) 우리 조직은 인사결정에 있어서 개인적 연계보다는 능력이 중요하게 작용한다	10.9	36.3	39.0	12.9	0.9	2.57
18) 창조적, 혁신적 업무를 수행하였을 경우 평점에 적절히 반영된다	4.6	26.9	46.9	19.5	2.0	2.87
19) 성과급제도는 공정하게 운영되고 있다	13.4	30.1	44.5	11.3	0.7	2.56

2) 조직분위기와 응답자 특성과의 관계

응집성은 성별, 연령별, 직렬별, 공무원 근무년수별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 성별로는 남성이 여성에 비해 응집성이 높게 나타났으며, 연령별로는 연령이 높아질수록 응집성을 높게 평가하고 있는 것으로 나타났음. 직렬별로는 기술직이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 세무직, 전산직, 별정직의 순으로 나타났고, 계약직과 기능직은 상대적으로 낮게 나타났음. 공무원 근무년수별로는 31년이상이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 21-30년, 6-10년, 11-20년, 1-5년의 순임. 직급별로는 직급이 높아질수록 응집성은 높아지는 것으로 나타났음.

<표 4-8> 응집성과 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
성별	남성	637	3.29 ± .71	t=-2.250*
	여성	203	3.15 ± .76	
연령	20대	46	3.05 ± .86	F=4.212**
	30대	348	3.20 ± .74	
	40대	334	3.28 ± .71	
	50대	111	3.43 ± .63	
직렬별	행정직	556	3.22 ± .69	F=5.630***
	기술직	117	3.52 ± .75	
	별정직	11	3.33 ± .61	
	기능직	76	3.10 ± .79	
	전산직	30	3.34 ± .72	
	계약직	12	2.61 ± .89	
	세무직	25	3.45 ± .80	
공무원 근무년수	1-5년	98	3.05 ± .75	F=4.005**
	6-10년	170	3.27 ± .75	
	11-20년	319	3.21 ± .74	
	21-30년	233	3.37 ± .67	
	31년이상	20	3.40 ± .72	
직급별	1급-9급	781		P=-.153***

* p< .05 ** p< .01 *** p< .001

혁신성은 성별, 연령별, 자치단체별, 직렬별, 공무원 근무년수별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 성별로는 남성이 여성에 비해 본인의 소속집단의 혁신성을 높게 평가하고 있으며, 연령별로는 연령이 높아질수록 혁신성을 높게 평가하고 있음.

자치단체별로는 「종로구·강남구」의 혁신성 평점이 가장 높았으며, 그 다음은 서울시, 「양천구·은평구」의 순으로 나타났음. 직렬별로는 세무직이 3.36으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음이 전산직, 기술직, 별정직의 순으로 나타났고, 기능직은 2.80으로 가장 낮게 나타났음. 공무원 근무년수별로는 31년이상

평점 3.43으로 가장 높게 나타났고, 그 다음이 21-30년, 6-10년, 11-20년, 1-5년의 순으로 나타났음. 직급별로는 직급이 높아질수록 혁신성의 점수가 높게 나타났음.

<표 4-9> 혁신성과 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
성별	남성	637	3.08 ± .78	t=-2.838**
	여성	203	2.90 ± .83	
연령별	20대	46	2.84 ± .72	F=5.149**
	30대	348	2.94 ± .82	
	40대	334	3.09 ± .80	
	50대	111	3.22 ± .69	
자치단체별	서울시	522	3.03 ± .79	F=4.283*
	종로구·강남구	176	3.17 ± .84	
	양천구·은평구	165	2.92 ± .77	
직렬별	행정직	556	3.01 ± .79	F=3.334**
	기술직	117	3.18 ± .83	
	별정직	11	3.09 ± .66	
	기능직	76	2.80 ± .74	
	전산직	30	3.35 ± .85	
	계약직	12	3.04 ± .75	
	세무직	25	3.36 ± .76	
공무원 근무년수	1-5년	98	2.81 ± .81	F=5.711***
	6-10년	170	3.02 ± .85	
	11-20년	319	2.98 ± .80	
	21-30년	233	3.18 ± .70	
	31년이상	20	3.43 ± .85	
직급별	1급-9급	781		P=-.137***

개방성은 성별, 연령별, 자치단체별, 공무원 근무년수별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 성별로는 남성이 여성에 비해 개방성 평점이 높게 나타났으며, 연령별로는 연령이 높아질수록 개방성을 높게 평가하고 있음. 자치단

체별로는 「종로구·강남구」가 가장 높고, 그 다음으로 서울시, 「양천구·은평구」의 순으로 나타났음.

공무원 근무년수별로는 31년 이상이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 21-30년, 6-10년, 1-5년, 11-20년의 순으로 나타났음. 직급별로는 직급이 높아질수록 혁신성이 높게 나타남을 알 수 있음.

<표 4-10> 개방성과 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
성별	남성	637	2.97 ± .68	t=-2.563*
	여성	203	2.83 ± .66	
연령별	20대	46	2.77 ± .63	F=4.546**
	30대	348	2.89 ± .66	
	40대	334	2.94 ± .71	
	50대	111	3.13 ± .64	
자치단체별	서울시	522	2.95 ± .68	F=5.182**
	종로구·강남구	176	3.03 ± .70	
	양천구·은평구	165	2.80 ± .63	
공무원 근무년수	1-5년	98	2.87 ± .63	F=3.658**
	6-10년	170	2.94 ± .69	
	11-20년	319	2.86 ± .69	
	21-30년	233	3.06 ± .67	
	31년이상	20	3.13 ± .57	
직급별	1급-9급	781		P=-.146***

공정성은 성별, 연령별, 자치단체별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 성별로는 남성이 여성에 비해 공정성을 높게 평가하고 있으며, 연령별로는 20대가 공정성을 가장 높게 평가하고 있으며, 그 다음이 50대, 40대, 30대의 순으로 나타났음. 자치단체별로는 서울시가 공정성이 가장 높게 나타났으며, 그 다음이 「종로구·강남구」, 「양천구·은평구」의 순으로 나타났다. 직급별로는 직급이 높아질수록 공정성을 높게 평가하고 있음.

<표 4-11> 공정성과 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
성별	남성	637	2.67 ± .61	t=-2.385*
	여성	203	2.56 ± .54	
연령별	20대	46	2.85 ± .44	F=2.782*
	30대	348	2.61 ± .57	
	40대	334	2.62 ± .61	
	50대	111	2.71 ± .66	
자치단체별	서울시	522	2.69 ± .57	F=7.196**
	종로구·강남구	176	2.63 ± .63	
	양천구·은평구	165	2.49 ± .62	
직급별	1급-9급	781		P=-.097**

다음 <표>는 조직분위기 각 문항에 대한 자치단체별 차이와 응집성, 혁신성, 개방성, 공정성 전체 지표에 대한 자치단체별 차이를 모두 보여주고 있음. 자치단체별로 응집성 지표간의 차이를 살펴보면, 강남구가 평균 3.37로 응집성이 가장 높게 나타났으며, 그 다음이 양천구, 종로구, 서울시, 은평구의 순으로 나타났음. 혁신성 역시 강남구가 3.48로 가장 높았으며, 그 다음이 양천구, 서울시, 종로구, 은평구의 순으로 나타났음. 개방성은 강남구가 3.23으로 가장 높았으며, 그 다음이 서울시, 양천구, 종로구, 은평구의 순으로 나타났음. 특기할 만한 사실은 강남구가 응집성, 혁신성, 개방성 모두 가장 높은 점수를 보여주고 있다는 점임.

상대적으로 공정성의 평균점은 다른 지표점수들에 비해 낮게 나타났는데, 공정성 역시 강남구가 2.85로 가장 높았으며, 서울시, 양천구, 종로구, 은평구의 순으로 나타났음.

<표 4-12> 자치단체별 조직분위기의 차이

	서울시 (N=525) (Mean±SD.)	종로구 (N=90) (Mean±SD.)	양천구 (N=83) (Mean±SD.)	강남구 (N=87) (Mean±SD.)	은평구 (N=83) (Mean±SD.)	F값
1) 우리조직 구성원들은 단합이 잘 되는 편이다	3.11±.85	3.16±.82	3.22±.75	3.31±.81	2.83±.81	4.014**
응집성	3.26±.74	3.26±.68	3.33±.63	3.37±.71	3.04±.75	2.492*
4) 우리조직은 새로운 아이디어와 창의적인 사고를 중시한다	3.04±.88	2.91±.88	3.02±.75	3.39±.96	2.87±.97	4.703**
5) 우리조직은 업무수행에 있어서 새로운 방식의 도입을 장려하는 편이다	3.02±.84	2.83±.78	3.08±.78	3.57±.90	2.72±.86	13.146***
6) 우리조직은 현상유지보다는 변화를 원한다	2.98±.83	2.73±.84	3.04±.74	3.07±.89	2.65±.84	5.086***
혁신성	3.03±.79	2.87±.71	3.05±.68	3.48±.85	2.79±.84	10.129***
7) 능력을 발휘하면 제대로 인정받는 분위기이다	3.11±.82	2.93±.81	2.95±.85	3.40±.84	2.85±.96	5.807***
8) 아이디어가 있을 때 자유롭게 이야기할 수 있는 분위기이다	3.10±.85	3.16±.75	3.06±.71	3.42±.86	2.94±.93	3.775**
9) 우리조직은 회의시 상급자나 선임자가 제시한 의안에 대하여 이의를 제기하는 것이 비교적 자유스런 편이다	2.76±.85	2.70±.88	2.75±.73	3.01±.86	2.55±.82	3.343*
10) 직속상관이 부당한 지시를 내린다면, 불이익의 염려없이 그에 대한 나의 의견을 충분히 개진할 수 있다	2.81±.88	2.64±.87	2.70±.82	3.08±.88	2.61±.90	4.265**
개방성	2.95±.68	2.85±.65	2.86±.58	3.23±.71	2.74±.68	6.513***

<표 4-12> 계속 자치단체별 조직분위기의 차이

	서울시 (N=525) (Mean ± S. D.)	종로구 (N=90) (Mean ± S. D.)	양천구 (N=83) (Mean ± S. D.)	강남구 (N=87) (Mean ± S. D.)	은평구 (N=83) (Mean ± S. D.)	F값
11) 업무성과평가는 공정하게 이루어지고 있다	2.62 ± .80	2.48 ± .76	2.63 ± .68	2.92 ± .96	2.30 ± .84	6.677***
12) 근무성적 평가는 상관이 누구냐에 따라 주관적이고 자의적으로 이루어지지는 않는다	2.77 ± .90	2.53 ± .83	2.57 ± .84	2.85 ± .83	2.45 ± .89	4.370**
13) 승진심사위원회는 공정하게 운영된다	2.87 ± .73	2.41 ± .81	2.67 ± .75	2.83 ± .75	2.50 ± .91	10.183***
14) 우리조직에서는 지금까지 승진할 만한 사람이 승진해왔다	2.78 ± .83	2.38 ± .88	2.47 ± .85	2.79 ± .82	2.40 ± .87	8.594***
15) 승진심사시 승진대상자의 참여와 소명기회가 부여되어 왔다	2.63 ± .79	2.42 ± .88	2.42 ± .78	2.62 ± .80	2.43 ± .89	2.965*
16) 근무성적은 실제로 근무성과와 상관관계가 있다	2.40 ± .87	2.28 ± .82	2.40 ± .87	2.67 ± .86	2.20 ± .89	3.674**
17) 우리 조직은 인사결정에 있어서 개인적 연계보다는 능력이 중요하게 작용한다	2.66 ± .87	2.22 ± .79	2.47 ± .88	2.79 ± .93	2.22 ± .80	10.066***
18) 창조적, 혁신적 업무를 수행하였을 경우 평정에 적절히 반영된다	2.87 ± .83	2.69 ± .88	2.89 ± .81	3.25 ± .84	2.66 ± .83	6.938***
19) 성과급제도는 공정하게 운영되고 있다	2.58 ± .88	2.33 ± .88	2.67 ± .86	2.71 ± .96	2.35 ± .82	3.700**
공정성	2.69 ± .57	2.42 ± .55	2.60 ± .55	2.85 ± .63	2.39 ± .67	11.066***

4. 조직문화

1) 서울시의 조직문화 현황

「우리조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장과 같다」는 긍정적인 응답이 13.3%, 부정적인 응답이 40.1%로 부정적인 응답이 매우 높게 나타났으며, 「직원

들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다」는 긍정적인 응답이 16.6%, 부정적인 응답이 34.9%로 부정적인 응답이 높게 나타났음. 「직원들은 조직현신이 강하다」는 긍정적인 응답이 25.3%, 부정적인 응답이 27%로 거의 비슷하게 나타났음. 「직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다」는 긍정적인 응답이 58.3%로 부정적인 응답 5.8%에 비해 매우 높게 나타났고, 「우리조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다」는 긍정적인 응답이 33.9%로 부정적인 응답 21.9%에 비해 높게 나타났음. 「우리조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다」는 긍정적인 응답이 55.8%로 부정적인 응답 8.1%에 비해 매우 높게 나타났으며, 「우리조직은 영속성과 안정을 강조한다」는 긍정적인 응답이 42.3%로 부정적인 응답 10.7%에 비해 높게 나타났음. 「우리조직을 결속시키는 힘은 쇄신과 발전에 대한 몰입이다」는 긍정적인 응답이 19.1%, 부정적인 응답이 32.3%로 부정적인 응답이 높게 나타났으며, 「우리조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다」는 긍정적인 응답이 33.4%로 부정적인 응답 20%에 비해 높게 나타났음. 「우리조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다」는 긍정적인 응답이 29.2%, 부정적인 응답이 25.6%로 긍정적인 응답이 조금 높게 나타났고, 「우리조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다」는 긍정적인 응답 29.6%로, 부정적인 응답 24%에 비해 조금 높게 나타났음. 「직원들은 성과달성에 관심을 갖는다」는 긍정적인 응답이 34.6%로 부정적인 응답 16.4%에 비해 높게 나타났고, 「우리조직을 결속시키는 것은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다」는 긍정적인 응답이 26.6%, 부정적인 응답이 24.1%로 거의 비슷하게 나타났다. 「우리조직에서는 생산지향성과 성취지향성이 공유되고 있다」는 긍정적인 응답이 24.1%, 부정적인 응답이 23.6%로 비슷하게 나타났으며, 「우리조직은 결과와 성취를 강조한다」는 긍정적인 응답이 45.5%로 부정적인 응답 11.9%에 비해 매우 높게 나타났다. 「우리조직에서는 목표달성이 중시된다」 역시 긍정적인 응답은 48.1%로 부정적인 응답 11.2%에 비해 매우 높게 나타났음.

조직문화의 세부항목별로 평균을 살펴보면, 집단문화는 전반적으로 보통이하의 점수가 나타났으며, 규칙과 절차를 강조하는 위계문화에 대해서는 모두 보통이상의 점수로 나타났음. 발전문화는 「우리조직을 결속시키는 힘은 쇄신과 발전에

대한 몰입이다」가 2.84로 나타났고, 그 외에는 모두 보통 이상으로 나타났음. 목표 및 성과달성이 중시되는 합리문화 역시 모두 보통이상으로 나타났음.

<표 4-13> 조직문화(집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화) 빈도분석

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	평균
집단문화						
1) 우리조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장과 같다	5.9	34.2	46.5	12.4	0.9	2.68
2) 직원들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다	4.0	30.9	48.4	15.9	0.7	2.78
3) 직원들의 조직헌신이 강하다	3.2	23.8	47.7	24.1	1.2	2.96
위계문화						
4) 직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다	0.7	5.1	35.9	54.4	3.9	3.56
5) 우리조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다	1.6	20.3	44.2	31.2	2.7	3.13
6) 우리조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다	0.8	7.3	36.0	50.9	4.9	3.52
7) 우리조직은 영속성과 안정을 강조한다	1.0	9.7	47.0	37.9	4.4	3.35
발전문화						
8) 우리조직을 결속시키는 힘은 쇄신과 발전에 대한 몰입이다	3.8	28.5	48.5	17.7	1.4	2.84
9) 우리조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다	2.1	17.9	46.6	31.1	2.3	3.14
10) 우리조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다	3.1	22.5	45.3	27.3	1.9	3.02
11) 우리조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다	2.5	21.5	46.3	28.0	1.6	3.05
합리문화						
12) 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다	1.5	14.9	49.0	33.6	1.0	3.18
13) 우리조직을 결속시키는 것은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다	1.7	22.4	49.4	24.7	1.9	3.03
14) 우리조직에서는 생산지향성과 성취지향성이 공유되고 있다	2.3	21.3	52.2	22.6	1.5	3.00
15) 우리조직은 결과와 성취를 강조한다	1.3	10.6	42.6	42.5	3.0	3.35
16) 우리조직에서는 목표달성이 중시된다	0.8	10.4	40.8	43.9	4.2	3.40

2) 조직문화와 응답자 일반특성과의 관계

집단문화는 연령별, 자치단체별, 공무원 근무년수별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 연령별로는 연령이 높아질수록 집단문화에 대한 인식이 높게 나타났음. 자치단체별로는 강남구가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 종로구, 양천구, 서울시, 은평구의 순으로 나타났음. 공무원 근무년수별로는 31년 이상이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 21-30년, 6-10년, 11-20, 1-5년의 순으로 나타났음. 직급별로는 직급이 높아질수록 응집성은 높아지는 것으로 나타났음. 위계문화는 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났는데, 직급이 높아질수록 위계문화에 대한 인식이 강한 것으로 나타났음.

발전문화·합리문화는 연령별, 자치단체별, 직렬별, 공무원 근무년수별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 연령별로는 연령이 높아질수록 발전문화·합리문화에 대한 인식이 강하게 나타났음. 자치단체별로는 강남구가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 양천구, 서울시, 종로구, 은평구의 순으로 나타났음. 직렬별로는 별정직이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 전산직, 세무직과 기술직, 행정직, 기능직, 계약직의 순으로 나타났음. 공무원 근무년수별로는 21-30년이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 6-10년, 31년 이상, 11-20년, 1-5년의 순으로 나타났음. 직급별로는 직급이 높아질수록 발전문화·합리문화에 대한 인식이 강한 것으로 나타났음.

<표 4-14> 조직문화와 응답자 일반특성과의 관계

변수		집단문화	위계문화	발전문화+합리문화	N
		평균±표준편차	평균±표준편차	평균±표준편차	
연령	20대	2.70 ± .70	3.26 ± .62	2.95 ± .48	47
	30대	2.76 ± .63	3.37 ± .53	3.08 ± .53	348
	40대	2.81 ± .67	3.38 ± .54	3.11 ± .57	334
	50대	2.95 ± .54	3.49 ± .53	3.27 ± .50	111
검증통계치		F=2.863*	F=2.299	F=4.858**	840
자치 단체별	서울시청	2.77 ± .64	3.39 ± .56	3.10 ± .53	522
	중로구청	2.86 ± .62	3.44 ± .57	3.08 ± .56	89
	양천구청	2.85 ± .53	3.34 ± .48	3.14 ± .42	83
	강남구청	3.02 ± .67	3.39 ± .45	3.33 ± .49	87
	은평구청	2.71 ± .72	3.38 ± .52	2.99 ± .65	82
검증통계치		F=3.495**	F= .339	F=5.065***	863
직렬별	행정직	2.79 ± .62	3.37 ± .54	3.08 ± .55	557
	기술직	2.91 ± .69	3.47 ± .55	3.21 ± .53	118
	별정직	2.97 ± .53	3.50 ± .43	3.46 ± .37	11
	기능직	2.67 ± .67	3.35 ± .59	3.07 ± .54	76
	전산직	2.90 ± .64	3.40 ± .40	3.34 ± .50	29
	계약직	2.67 ± .68	3.42 ± .69	3.06 ± .65	12
	세무직	2.96 ± .77	3.39 ± .41	3.21 ± .50	25
검증통계치		F=1.722	F= .635	F=2.789*	828
공무원 근무년수	1-5년	2.66 ± .65	3.33 ± .58	3.03 ± .50	98
	6-10년	2.83 ± .66	3.38 ± .50	3.12 ± .58	172
	11-20년	2.76 ± .64	3.38 ± .55	3.08 ± .55	318
	21-30년	2.90 ± .61	3.44 ± .52	3.20 ± .50	233
	31년이상	2.92 ± .59	3.31 ± .58	3.11 ± .59	20
검증통계치		F=3.142*	F= .967	F=2.414*	841
직급별(1-9급)		-.093*	-.082*	-.080*	

* p< .05 ** p< .01 *** p< .001

5. 환경변화에 대한 적응력

1) 서울시의 환경변화에 대한 적응력 현황

「우리조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부환경의 변화가 있을 때마다 조직기구를 수시로 개편하려고 노력하는 편이다」는 긍정적인 응답이 28.2%, 부정적인 응답이 27.5%로 거의 비슷하게 나타났다. 「우리조직 구성원들은 조직에 영향을 미치는 외부환경의 변화에 따라 자신의 행태나 가치관을 바꾸려고 노력하는 편이다」는 긍정적인 응답이 24.4%, 부정적인 응답이 22.9%로 비슷하게 나타났다. 「우리조직의 관리자는 외부환경의 변화에 구성원이 잘 적응해 나갈 수 있도록 필요한 훈련과 기술을 습득할 기회를 많이 제공하는 편이다」는 긍정적인 응답이 19.4%, 부정적인 응답이 34.1%로 부정적인 응답이 높게 나타났다. 「우리조직의 규정과 절차는 외부환경의 변화에 신속하게 적응해 나갈 수 있도록 쉽게 바꿀 수 있는 편이다」는 긍정적인 응답이 13.1%, 부정적인 응답이 46.1%로 부정적인 응답이 매우 높게 나타났다. 「우리조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부환경을 감지할 수 있는 다양한 정보망을 가지고 있는 편이다」는 긍정적인 응답이 22.7%, 부정적인 응답이 27%로 나타났다.

세부항목별로 평균을 살펴보면, 「우리조직의 규정과 절차는 외부환경의 변화에 신속하게 적응해 나갈 수 있도록 쉽게 바꿀수 있는 편이다」는 평균점 2.60으로 다른 문항에 비해 낮은 점수를 나타내고 있어 외부환경의 변화에 따른 유연한 대응을 할 수 있도록 하는 조직혁신이 필요함을 시사하고 있음.

<표 4-15> 환경변화에 대한 적응력 빈도분석

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	평균
1) 우리조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부 환경의 변화가 있을 때마다 조직기구를 수시로 개편하려고 노력하는 편이다	2.9	24.6	44.3	25.9	2.3	3.00
2) 우리조직구성원들은 조직에 영향을 미치는 외부 환경의 변화에 따라 자신의 행태나 가치관을 바꾸려고 노력하는 편이다	2.3	20.6	52.8	23.1	1.3	3.00
3) 우리조직의 관리자는 외부환경의 변화에 구성원이 잘 적응해 나갈 수 있도록 필요한 훈련과 기술을 습득할 기회를 많이 제공하는 편이다	5.3	28.8	46.5	18.5	0.9	2.81
4) 우리조직의 규정과 절차는 외부환경의 변화에 신속하게 적응해 나갈 수 있도록 쉽게 바꿀 수 있는 편이다	7.3	38.8	40.8	12.6	0.5	2.60
5) 우리조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부 환경을 감지할 수 있는 다양한 정보망을 가지고 있는 편이다	3.4	23.6	50.3	21.7	1.0	2.94

2) 조직문화와 응답자 특성과의 관계

환경변화에 대한 적응력은 성별, 자치단체별, 공무원 근무년수별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 성별로는 남성이 여성에 비해 환경변화에 대한 적응력을 높게 평가하고 있으며, 자치단체별로는 강남구가 가장 높고, 그 다음으로 서울시와 양천구, 종로구, 은평구의 순으로 나타났음. 공무원 근무년수별로는 31년 이상이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 21-30년, 6-10년, 11-20년, 1-5년의 순으로 나타났음.

<표 4-16> 환경변화에 대한 적응력과 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
성별	남성	637	2.90 ± .54	t=-1.995*
	여성	203	2.81 ± .61	
자치단체별	서울시청	521	2.89 ± .55	F=6.796***
	종로구청	88	2.73 ± .60	
	양천구청	83	2.89 ± .49	
	강남구청	87	3.09 ± .54	
	은평구청	82	2.70 ± .58	
공무원 근무년수	1-5년	98	2.73 ± .60	F=2.573*
	6-10년	172	2.90 ± .59	
	11-20년	317	2.86 ± .54	
	21-30년	233	2.93 ± .53	
	31년이상	20	2.95 ± .66	
* p< .05 ** p< .01 *** p< .001				

6. 정보기술의 활용

1) 서울시의 정보기술 활용 현황

(1) 빈도분석 결과

「조직내 동료와 업무에 대한 이야기를 하거나 대화를 나눌 때 주로 메일이나 기타 intranet을 활용한다」는 긍정적인 응답이 22.9%, 부정적인 응답이 36.6%로 부정적인 응답이 높게 나타났으며, 「업무의 지시와 결과의 보고는 intranet을 활용한다」는 긍정적인 응답이 40.6%로 부정적인 응답 23.1%에 비해 높게 나타났음. 「조직내에서 자신의 의견을 개진하는데 전자게시판을 활용한다」는 긍정적인 응답이 27.4%, 부정적인 응답이 30.5%로 나타났고, 「intranet이 없으면 업무수행뿐만 아니라 조직생활에 큰 장애가 있다」는 긍정적인 응답이 61.4%인데 반해, 부정적인 응답은 12.3%로 나타났음. 「조직내 인사동정, 새소식 등은 주로 intranet을 통해 얻는다」는 긍정적인 응답이 72.9%로 부정적인

응답 6.9%에 비해 매우 높게 나타났음.

이를 평균점으로 살펴보면, 「조직내 인사동정, 새소식 등은 주로 intranet을 통해 얻는다」는 평균점 3.80, 「intranet이 없으면 업무수행뿐만 아니라 조직생활에 큰 장애가 있다」가 평균점 3.62로 다른 문항에 비해 상대적으로 높은 평균점을 나타냈으며, 「조직내 동료와 업무에 대한 이야기를 하거나 대화를 나눌 때 주로 메일이나 기타 intranet을 활용한다」와 「조직내에서 자신의 의견을 개진하는데 전자게시판을 활용한다」는 각각 평균점 2.86, 2.96으로 상대적으로 낮게 나타났음.

<표 4-17> 정보기술의 활용 빈도분석

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	평균
1) 조직내 동료와 업무에 대한 이야기를 하거나 대화를 나눌 때 주로 메일이나 기타 intranet을 활용한다	2.5	34.1	40.5	20.7	2.2	2.86
2) 업무의 지시와 결과의 보고는 intranet을 활용한다	2.0	21.1	36.3	35.9	4.7	3.20
3) 조직내에서 자신의 의견을 개진하는데 전자게시판을 활용한다	2.4	28.1	42.0	25.8	1.6	2.96
4) intranet이 없으면 업무수행뿐만 아니라 조직생활에 큰 장애가 있다	1.0	11.3	26.2	47.0	14.4	3.62
5) 조직내 인사동정, 새소식 등은 주로 intranet을 통해 얻는다	0.5	6.4	20.3	58.5	14.4	3.80

(2) 정보기술의 활용과 응답자 일반특성과의 관계

정보기술 활용은 직렬별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 정보기술 활용에 대해서는 전산직이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 세무직, 기술직, 행정직, 별정직, 계약직, 기능직의 순으로 나타났음.

<표 4-18> 정보기술 활용과 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
직렬별	행정직	555	3.29 ± .59	F=2.972**
	기술직	119	3.32 ± .52	
	별정직	10	3.26 ± .59	
	기능직	76	3.12 ± .61	
	전산직	30	3.58 ± .52	
	계약직	12	3.25 ± .65	
	세무직	25	3.50 ± .47	

2) 사용자 요인

(1) 서울시의 정보기술활용에 관한 사용자요인 현황

「정보기술의 사용은 직무수행에 있어 심리적 압박감을 야기시킨다」는 긍정적인 응답이 15%, 부정적인 응답이 43.8%로 부정적인 응답이 높게 나타났으며, 「정보기술의 사용은 스트레스를 야기시킨다」는 긍정적인 응답이 12.5%, 부정적인 응답이 47.7%로 부정적인 응답이 높게 나타났음. 「정보기술의 사용은 내게 신체적 불쾌감(두통, 어깨결림, 시력감퇴)을 야기시킨다」는 긍정적인 응답이 24.6%, 부정적인 응답이 37.3%로 부정적인 응답이 높게 나타났으며, 「전산 교육은 내게 실제로 도움이 되었다」는 긍정적인 응답이 60.2%로 부정적인 응답 8.6%에 비해 매우 높게 나타났음.

「정보기술 활용과 관련된 (전산)교육을 얼마나 많이 받으셨습니까?」는 교육을 안 받은 경우가 8.2%, 1-10시간은 24%, 11-30시간은 22.9%, 31-60시간이 23.5%, 61시간 이상도 21.4%로 나타났음. 전체 전산 교육을 받은 사람들의 평균교육시간은 46.7시간으로 나타났음. 이를 평균으로 살펴보면, 정보기술의 사용이 스트레스나 심리적·신체적 압박감을 야기시킨다에 대해서는 보통이하로 나타난 반면, 전산교육이 실제로 도움이 되었다는 3.57로 높게 나타났음.

<표 4-19> 사용자 요인에 관한 빈도분석

일 반 문 항	(단위:%)					평균
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이 다	그렇다	매우 그렇다	
1) 정보기술의 사용은 직무수행에 있어 심리적 압박감을 야기시킨다	3.2	40.6	41.1	14.1	0.9	2.67
2) 정보기술의 사용은 스트레스를 야기한다	4.4	43.3	39.8	11.7	0.8	2.59
3) 정보기술의 사용은 내게 신체적 불쾌감(두통, 어깨결림, 시력감퇴)을 야기시킨다	3.2	34.1	38.0	20.8	3.8	2.85
4) 전산교육은 내게 실제로 도움이 되었다	1.5	7.1	31.2	53.7	6.5	3.57
교육받은 시간	교육 인받음	1-10 시간	11-30 시간	31-60 시간	61시간 이상	평균 교육 시간
5) 정보기술 활용과 관련된 (전산)교육을 얼마나 많이 받으셨습니까?	8.2	24.0	22.9	23.5	21.4	46.7

(2) 사용자 요인과 응답자 일반특성과의 관계

사용자 요인은 연령별, 학력별, 공무원 근무년수별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 연령별로는 30대가, 학력별로는 대졸이, 공무원 근무년수별로는 31년 이상이 정보기술의 사용에 대한 심리적 압박감, 스트레스, 신체적 불쾌감이 가장 적은 것으로 나타났음.

<표 4-20> 사용자 요인과 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
연령별	20대	47	3.30 ± .72	F=3.331*
	30대	347	3.35 ± .71	
	40대	335	3.19 ± .69	
	50대	110	3.28 ± .61	
학력별	고졸 이하	174	3.12 ± .63	F=4.070**
	전문대졸	92	3.25 ± .71	
	대졸	468	3.34 ± .67	
	대학원 이상	103	3.28 ± .83	
공무원 근무년수	1-5년	97	3.37 ± .66	F=2.795*
	6-10년	171	3.38 ± .78	
	11-20년	319	3.23 ± .67	
	21-30년	233	3.20 ± .66	
	31년이상	20	3.43 ± .64	

* p< .05 ** p< .01 *** p< .001

※ 평균은 reverse code로 낸 것임. 즉 점수가 높을수록 정보기술 사용에 대한 심리적 압박감, 스트레스, 신체적 불쾌감이 적음.

3) 조직내 정보관리, 시스템 안정성, 정보서비스의 질, 정보보안, 최고관리자의 지원 현황

(1) 빈도분석 결과

조직내 정보관리와 관련하여 「인트라넷을 통해 찾은 정보는 항상 내가 찾고자 의도한 것이다」는 긍정적인 응답이 34.6%로, 부정적인 응답 12.1%에 비해 높게 나타났으며, 「인트라넷을 통해 찾아 출력한 정보는 내가 당면한 문제를 해결하는데 유용하다」는 긍정적인 응답이 44.4%로 부정적인 응답 10.4%에 비해 높게 나타났음. 「인트라넷을 통해 찾아 출력된 정보는 내가 여러 대안 중 하나를 선택함에 있어서 유용하다」는 긍정적인 응답이 44.5%로 부정적인 응답 10.7%에 비해 높게 나타났음. 전반적으로 조직내 정보관리에 관하여 긍정적으로 인식하고 있음을 발견할 수 있음. 다만, 「컴퓨터는 잘 다뤄지거나 시스템 오류가 생

기지 않는다」에 대해서는 부정적인 응답이 조금 높게 나타나고 있어 컴퓨터의 성능관리에 주의를 기울일 필요가 있음을 시사함.

시스템 안정성과 관련하여 「인트라넷과 컴퓨터 DB 등의 자료를 찾기 위해 걸리는 시간은 길지 않다」는 긍정적인 응답이 39.9%로 부정적인 응답 14.7%에 비해 높게 나타났으며, 「조직내 컴퓨터 서버는 안정적이다」는 긍정적인 응답이 37%로 부정적인 응답 23.5%에 비해 높게 나타났음. 「컴퓨터는 잘 다운되거나 시스템 오류가 생기지 않는다」는 긍정적인 응답이 26.4%, 부정적인 응답이 32.3%로 부정적인 응답이 조금 높게 나타났음.

정보서비스의 질과 관련하여 「정보시스템 부서는 관련된 시설을 항상 유지, 보수해주고 있다」는 긍정적인 응답이 40.7%로 부정적인 응답 14.1%에 비해 높게 나타났으며, 「정보시스템 부서는 업무처리를 약속하면 주어진 시간에 반드시 지킨다」는 긍정적인 응답이 29%로 부정적인 응답 18.8%에 비해 높게 나타났음. 「정보시스템 부서는 우리 부서의 요청에 즉각적으로 문제를 처리해 주고 있다」는 긍정적인 응답이 30.8%로 부정적인 응답 20.1%에 비해 높게 나타났고, 「정보시스템 부서는 직무수행에 필요한 충분한 지식을 갖고 있다」는 긍정적인 응답이 36.5%로 부정적인 응답 13.4%에 비해 높게 나타났음.

정보보안과 관련하여 「나는 우리조직내 인트라넷과 컴퓨터를 통해 공동활용되고 있는 정보가 조직외로부터 안전하게 보안되고 있다고 생각한다」는 긍정적인 응답이 26.8%, 부정적인 응답이 23.9%로 나타났으며, 「인트라넷 등 컴퓨터를 통해 사용되는 우리 조직내 정보는 보안이 잘 이뤄지고 있다고 생각한다」는 긍정적인 응답이 27.1%로 부정적인 응답 20.9%에 비해 약간 높게 나타났음. 「나는 우리 조직내에서 컴퓨터를 통해 사용되고 있는 정보가 밖으로 유출될 수 있을지도 모른다는 걱정은 하지 않는다」는 긍정적인 응답이 18.7%, 부정적인 응답이 37.5%로 부정적인 응답이 높게 나타났음.

최고관리자의 지원과 관련하여 「정보기술의 효과성에 대하여 최고관리자는 잘 알고 있다」는 긍정적인 응답이 40.4%로 부정적인 응답 13%에 비해 높게 나타났으며, 「최고관리자는 정보기술(전자결재, 메일 등)을 사용하도록 장려한다」는

긍정적인 응답이 62.1%인데 반해, 부정적인 응답은 6.9%에 불과함. 「정보기술에 대한 최고관리자의 재정지원 정도는 높다」는 긍정적인 응답이 34.2%로 부정적인 응답 11.8%에 비해 높게 나타났으며, 「최고관리자는 구성원들의 정보기술활용능력향상에 대해 관심을 가지고 있다」는 긍정적인 응답이 45.3%로 부정적인 응답 9%에 비해 매우 높게 나타났음. 결국, 정보기술활용에 대한 최고관리자의 지원에 대하여는 공무원들이 매우 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 드러나고 있음.

평균으로 살펴보면, 조직내 정보관리는 전반적으로 보통이상의 점수분포를 보였음. 시스템 안정성은 「컴퓨터는 잘 다운되거나 시스템 오류가 생기지 않는다」가 2.92로 보통 이하의 점수를 보였으며, 그 외의 문항은 보통이상으로 나타났음. 정보서비스의 질은 모두 보통이상의 점수로 나타났고, 정보보안은 「나는 우리조직내에서 컴퓨터를 통해 사용되고 있는 정보가 밖으로 유출될 수 있을지도 모른다는 걱정은 하지 않는다」는 2.81로 보통이하로 나타났으며, 그 외에는 모두 보통이상으로 나타났음. 최고관리자의 지원은 모두 보통이상의 점수로 나타났는데, 특히 「최고관리자는 정보기술(전자결재, 메일 등)을 사용하도록 장려한다」는 3.64로 가장 높게 나타나고 있음.

<표 4-21> 조직내 정보관리, 시스템안정성, 정보서비스의 질, 정보보안, 최고관리자의 지원에 관한 빈도분석

(단위: %)						
문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이 다	그렇다	매우 그렇다	평균
조직내 정보관리						
1) 인트라넷을 통해 찾은 정보는 항상 내가 찾은 것보다 의도한 것이다	0.2	11.9	53.2	31.6	3.0	3.25
2) 인트라넷을 통해 찾아 출력한 정보는 내가 당면한 문제를 해결하는데 유용하다	1.0	9.4	45.3	40.2	4.2	3.37
3) 인트라넷을 통해 찾아 출력된 정보는 내가 여러 대안 중 하나를 선택함에 있어서 유용하다	0.6	10.1	44.9	41.3	3.2	3.37
시스템 안정성						
4) 인트라넷과 컴퓨터 DB 등의 자료를 찾기 위해 걸리는 시간은 길지 않다	1.0	13.7	45.4	37.7	2.2	3.26
5) 조직내 컴퓨터 서버는 안정적이다	3.1	20.4	39.6	35.1	1.9	3.12
6) 컴퓨터는 잘 다운되거나 시스템 오류가 생기지 않는다	3.7	28.6	41.3	25.2	1.2	2.92
정보 서비스의 질						
7) 정보시스템 부서는 관련된 시설을 항상 유지, 보수해주고 있다	1.4	12.7	45.3	38.9	1.8	3.27
8) 정보시스템 부서는 업무처리를 약속하면 주어진 시간에 반드시 지킨다	1.4	17.4	52.3	27.1	1.9	3.11
9) 정보시스템 부서는 우리 부서의 요청에 즉각적으로 문제를 처리해 주고 있다	1.5	18.6	49.1	29.3	1.5	3.11
10) 정보시스템 부서는 직무수행에 필요한 충분한 지식을 갖고 있다	1.3	12.1	50.1	34.8	1.7	3.24

<표 4-21> 계속

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	평균
정보 보안						
11) 나는 우리조직내 인트라넷과 컴퓨터를 통해 공동활용되고 있는 정보가 조직외부로부터 안전하게 보안되고 있다고 생각한다	1.5	22.4	49.3	25.9	0.9	3.02
12) 인트라넷 등 컴퓨터를 통해 사용되는 우리 조직내 정보는 보안이 잘 이뤄지고 있다고 생각한다	2.3	18.6	52.0	25.6	1.5	3.05
13) 나는 우리조직내에서 컴퓨터를 통해 사용되고 있는 정보가 밖으로 유출될 수 있을지도 모른다는 걱정은 하지 않는다	2.2	35.3	43.8	17.1	1.6	2.81
최고 관리자의 지원						
14) 정보기술의 효과성에 대하여 최고관리자는 잘 알고 있다	2.0	11.0	46.7	36.4	4.0	3.29
15) 최고관리자는 정보기술(전자결재, 메일 등)을 사용하도록 장려한다	0.5	6.4	31.0	52.4	9.7	3.64
16) 정보기술에 대한 최고관리자의 재정지원 정도는 높다	1.0	10.8	54.0	30.7	3.5	3.25
17) 최고관리자는 구성원들의 정보기술활용능력 향상에 대해 관심을 가지고 있다	1.2	7.8	45.7	41.0	4.3	3.40

(2) 응답자 일반 특성과의 관계

조직내 정보관리는 자치단체별로 통계적으로 유의미하게 나타났는데, 강남구가 3.45로 가장 높으며, 그 다음으로 서울시, 양천구, 종로구, 은평구의 순임.

시스템 안정성은 연령별, 자치단체별, 공무원 근무년수별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 연령별로는 연령이 높아질수록 시스템 안정성을 높게 평가하고 있음. 자치단체별로는 강남구가 3.37로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 서울시, 양천구, 은평구, 종로구의 순으로 나타났음. 공무원 근무년수별로는 31년이상과 21-30년이 3.15로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 6-10년, 11-20

년, 1-5년의 순으로 나타났음. 직급별로는 직급이 높아질수록 시스템 안정성을 높게 평가하고 있음.

정보서비스의 질은 연령별, 자치단체별, 직렬별, 공무원 근무년수별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 연령별로는 연령이 높아질수록 정보서비스의 질을 높게 평가하고 있으며, 자치단체별로는 강남구가 3.50으로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 서울시, 양천구, 종로구, 은평구의 순으로 나타났음. 직렬별로는 전산직이 3.48로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 세무직, 별정직, 기술직, 계약직, 행정직, 기능직의 순으로 나타났음. 공무원 근무년수별로는 31년 이상이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 21-30년, 6-10년, 11-20년, 1-5년의 순으로 나타났다. 직급별로는 직급이 높아질수록 정보서비스의 질을 높게 평가하고 있음.

정보보안은 성별, 연령별, 자치단체별, 직렬별, 공무원 근무년수별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 성별로는 남성이 여성에 비해 정보보안을 높게 평가하고 있으며, 연령별로는 연령이 높아질수록 정보보안을 높게 평가하고 있음. 자치단체별로는 강남구가 3.31로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 서울시와 양천구, 은평구, 종로구의 순으로 나타났음. 직렬별로는 전산직이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 별정직과 계약직, 세무직, 기술직, 행정직, 기능직의 순으로 나타났음. 공무원 근무년수별로는 21-30년이 3.17로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 6-10년, 31년이상, 1-5년, 11-20년 순으로 나타났음. 직급별로는 직급이 높아질수록 정보보안에 대해 높게 평가하고 있음을 알 수 있음.

최고관리자의 지원은 연령별, 자치단체별, 직렬별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 연령별로는 연령이 높아질수록 최고관리자의 지원을 높게 평가하고 있음. 자치단체별로는 강남구가 최고관리자의 지원을 3.82로 가장 높게 평가하고 있으며, 그 다음으로 양천구, 서울시, 은평구, 종로구의 순으로 나타났음. 직렬별로는 세무직이 3.60으로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 전산직, 행정직과 기술직, 계약직, 별정직, 기능직의 순으로 나타났음. 공무원 근무년수는 31년 이상이 3.49로 가장 높고, 그 다음으로 21-30년, 6-10년, 11-20년, 1-5년의 순으로 나타났다. 직급별로는 직급이 높아질수록 최고관리자의 지원을 높게 평가하고 있음.

<표 4-22> 조직내 정보관리, 시스템안정성, 정보서비스의 질, 정보보안, 최고관리자의 지원과 응답자 일반 특성과의 관계

변수		조직내 정보관리	시스템 안정성	정보서비스의 질	정보 보안	최고관리자의 지원	N
성별	남성	3.34 ± .62	3.04 ± .77	3.19 ± .63	3.07 ± .70	3.40 ± .60	204
	여성	3.31 ± .65	2.96 ± .76	3.13 ± .67	2.93 ± .77	3.38 ± .68	635
검증통계치		t=-.452	t=-1.428	t=-1.203	t=-2.422*	t=-.403	839
연령	20대	3.30 ± .65	2.70 ± .75	2.90 ± .70	2.74 ± .73	3.11 ± .75	47
	30대	3.34 ± .66	2.98 ± .78	3.14 ± .65	3.00 ± .73	3.38 ± .62	347
	40대	3.31 ± .60	3.05 ± .77	3.20 ± .63	3.08 ± .69	3.40 ± .60	334
	50대	3.37 ± .59	3.21 ± .71	3.38 ± .56	3.17 ± .74	3.56 ± .59	110
검증통계치		F=.337	F=5.540**	F=7.261***	F=4.506**	F=6.104***	838
자치 단체별	서울시청	3.36 ± .61	3.09 ± .74	3.20 ± .63	3.03 ± .73	3.36 ± .60	521
	종로구청	3.24 ± .62	2.50 ± .79	3.01 ± .58	2.86 ± .75	3.24 ± .59	88
	양천구청	3.33 ± .56	3.05 ± .80	3.06 ± .64	3.03 ± .63	3.46 ± .54	83
	강남구청	3.45 ± .59	3.37 ± .72	3.50 ± .61	3.31 ± .72	3.82 ± .63	87
	은평구청	3.09 ± .73	2.79 ± .65	2.99 ± .62	2.98 ± .66	3.26 ± .64	82
검증통계치		F=4.905**	F=18.968***	F=10.330***	F=4.705**	F=14.027***	861
직렬별	행정직	3.30 ± .62	3.01 ± .76	3.16 ± .63	3.00 ± .71	3.41 ± .63	555
	기술직	3.40 ± .60	2.98 ± .81	3.24 ± .63	3.13 ± .70	3.41 ± .55	118
	별정직	3.33 ± .67	3.30 ± .67	3.30 ± .37	3.25 ± .63	3.28 ± .46	10
	기능직	3.28 ± .63	2.98 ± .80	3.03 ± .72	2.86 ± .79	3.21 ± .65	76
	전산직	3.53 ± .68	3.37 ± .61	3.48 ± .65	3.38 ± .81	3.58 ± .65	30
	계약직	3.33 ± .74	3.08 ± .79	3.23 ± .65	3.25 ± .78	3.35 ± .73	12
	세무직	3.63 ± .61	3.12 ± .74	3.38 ± .59	3.24 ± .56	3.60 ± .50	25
검증통계치		F=1.930	F=1.426	F=2.544*	F=3.105**	F=2.141*	826
공무원 근무 연수	1-5년	3.31 ± .62	2.79 ± .72	3.04 ± .62	2.95 ± .73	3.28 ± .67	97
	6-10년	3.34 ± .70	3.02 ± .78	3.21 ± .67	3.08 ± .75	3.43 ± .63	171
	11-20년	3.33 ± .61	2.99 ± .77	3.13 ± .64	2.94 ± .69	3.36 ± .60	318
	21-30년	3.35 ± .59	3.15 ± .77	3.28 ± .61	3.17 ± .72	3.47 ± .59	233
	31년이상	3.28 ± .62	3.15 ± .75	3.38 ± .64	3.05 ± .71	3.49 ± .79	20
검증통계치		F=.101	F=4.064**	F=3.515**	F=3.930**	F=2.257	839
직급별 (1-9급)		-.034	-.141***	-.162***	-.060	-.078*	779
* p< .05 ** p< .01 *** p< .001							

보직 이후 근무년수에 따른 최고관리자의 지원은 통계적으로 유의미하게 나타났는데, 1년 미만이 최고관리자의 지원을 가장 높게 평가했으며, 그 다음으로 3-5년미만, 1-2년미만, 2-3년미만, 5년이상의 순으로 나타났음.

<표 4-23> 보직 이후 근무년수에 따른 최고관리자의 지원

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
보직이후 근무년수	1년미만	248	3.52 ± .54	F=5.751***
	1-2년미만	249	3.38 ± .61	
	2-3년미만	189	3.35 ± .69	
	3-5년미만	94	3.40 ± .67	
	5년이상	56	3.11 ± .58	

4) 조직외 환경

(1) 조직외 환경에 대한 빈도분석 결과

「나의 직무수행은 외부기관(중앙정부 및 중앙정부의 타기관, 의회, 지방의회, 기타 이익단체 등)의 지시와 법적 규제, 또는 정치적 간섭에 많은 영향을 받는다」는 긍정적인 응답이 30.9%, 부정적인 응답이 33.1%로 나타났음. 「정기적인 정치적 리더십의 교체(대통령, 시장 구청장)가 직무수행에 영향을 미친다」는 긍정적인 응답이 44.9%, 부정적인 응답이 23.4%로 긍정적인 응답이 높게 나타났음. 「유사한 다른 사람과 비교할 때 나는 다양한 외부고객의 많은 요구를 처리해야 한다」는 긍정적인 응답이 22.7%, 부정적인 응답은 26.8%로 나타났음.

평균으로 살펴보면, 「정기적인 정치적 리더십의 교체가 직무수행에 영향을 미친다」는 보통이상의 평점이 나온 반면, 나머지는 보통이하로 나타났음.

<표 4-24> 조직외 환경에 관한 빈도분석

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	평균
1) 나의 직무수행은 외부기관(중앙정부 및 중앙정부의 타기관, 의회, 지방의회, 기타 이익단체 등)의 지시와 법적 규제, 또는 정치적 간섭에 많은 영향을 받는다	3.6	29.5	36.0	26.5	4.4	2.99
2) 정기적인 정치적 리더십의 교체(대통령, 시장, 구청장)가 직무수행에 영향을 미친다	2.3	21.1	31.6	38.7	6.2	3.25
3) 유사한 다른 사람과 비교할 때 나는 다양한 외부고객의 많은 요구를 처리해야 한다	2.7	24.1	50.5	20.2	2.5	2.96

(2) 조직외 환경과 응답자 일반특성과의 관계

조직외 환경의 영향은 성별, 직렬별, 직급별로 통계적으로 유의미하게 나타났음. 성별로는 남성이 여성에 비해 높게 평가하고 있으며, 직렬별로는 계약직이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 별정직, 기술직, 행정직, 전산직, 세무직, 기능직의 순으로 나타났음. 직급별로는 직급이 높아질수록 조직외 환경을 높게 평가하고 있음.

<표 4-25> 조직외 환경의 영향과 응답자 일반특성과의 관계

변수	범주	N	평균±표준편차	검증통계치
성별	남성	637	3.11 ± .67	t=-3.615***
	여성	204	2.92 ± .70	
직렬별	행정직	555	3.10 ± .66	F=6.201***
	기술직	119	3.20 ± .67	
	별정직	11	3.21 ± .54	
	기능직	76	2.68 ± .79	
	전산직	30	3.02 ± .60	
	계약직	12	3.25 ± .71	
	세무직	25	2.79 ± .53	
직급별	1-9급	780		P=-.156***
* p< .05 ** p< .01 *** p< .001				

7. 공무원들의 의견조사 결과와 개방형 질문의 응답 내용

1) 공무원들의 의견조사 결과

「성과급제도는 근무의욕을 고취시키는데 도움이 된다」는 긍정적인 응답이 15.9%, 부정적인 응답이 53.6%로 부정적인 응답이 매우 높게 나타났음. 「보수에서 성과급의 비중을 점차 높여나가는 것이 바람직하다」는 긍정적인 응답이 22.6%, 부정적인 응답이 52%로 부정적인 응답이 매우 높았음. 「근무성적 평가의 공정성을 확보하기 위해 상급자, 동료, 하급자 등에 의한 다면적 평가가 필요하다」는 긍정적인 응답이 70%인데 반해, 부정적인 응답은 8.6%에 불과했음. 「인트라넷(전자게시판, 전자메일, 전자결재 등)의 사용 후 조직내 의사소통이 보다 원활해졌다고 생각한다」는 긍정적인 응답이 55.2%로, 부정적인 응답 10.6%에 비해 높게 나타났음. 「조직내 정보화 시스템(전자게시판, 전자메일, 전자결재 등)의 사용 후 권위적인 조직의 분위기가 보다 민주적으로 변했다고 생각한다」는 긍정적인 응답이 52.2%로 부정적인 응답 11%에 비해 매우 높게 나타났음. 「조직내 정보화 시스템의 사용으로 상관, 동료, 부서간에 보다 원활한 업무협조가 가능하게 되었다」는 긍정적인 응답이 51.8%로 부정적인 응답

9.3%에 비해 매우 높게 나타났음.

이를 평점으로 살펴보면, 「성과급 제도는 근무의욕을 고취시키는데 도움이 된다」와 「보수에서 성과급의 비중을 점차 높여나가는 것이 바람직하다」는 보통이하의 평점을 나타난데 반해 그 외의 문항들은 보통 이상의 평점으로 나타났음.

<표 4-26> 공무원들의 의견조사 빈도분석

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	평균
1) 성과급제도는 근무의욕을 고취시키는데 도움이 된다	18.5	35.1	30.6	13.9	2.0	2.46
2) 보수에서 성과급의 비중을 점차 높여나가는 것이 바람직하다	18.7	33.3	25.4	18.5	4.1	2.56
3) 근무성적 평가의 공정성을 확보하기 위해 상급자, 동료, 하급자 등에 의한 다면적 평가가 필요하다	2.9	5.7	21.5	49.8	20.2	3.79
4) 인터넷(전자계시판, 전자메일, 전자결재 등)의 사용 후 조직내 의사소통이 보다 원활해졌다고 생각한다	1.5	9.1	34.1	47.2	8.0	3.51
5) 조직내 정보화 시스템(전자계시판, 전자메일, 전자결재 등)의 사용 후 권위적인 조직의 분위기가 보다 민주적으로 변했다고 생각한다	1.2	9.8	36.8	46.3	5.9	3.46
6) 조직내 정보화 시스템의 사용으로 상관, 동료, 부서간에 보다 원활한 업무협조가 가능하게 되었다	1.0	8.3	38.8	47.0	4.8	3.46

2) 개방형 질문의 응답내용

조직신뢰의 향상을 위한 정책대안에 관한 개방형 질문에서 인사문제와 조직관리에 대하여 응답자들은 다음 <표>와 같이 응답하고 있음.

<표 4-27> 조직신뢰의 향상을 위한 정책대안(개방형 질문 응답)

구분	분야	사항
1. 인사분야	1) 승진	<ul style="list-style-type: none"> · 승진제도의 개선 · 승진시 서열위주의 공정한 인사 · 서울시 공무원 승진시험제도를 도입하여 객관성을 실현해야 함 · 직종간 승진소요년수 격차가 심함 <ul style="list-style-type: none"> - 기술직에 대한 진급적체 해소 · 업무수행능력으로 승진제도 개선이 필요 · 5급승진시 동급평가제도의 문제점 · 모든 승진은 시험에 의거해야 함 · 승진에 있어서 기술직·세무직에 대한 공평한 기회 부여 · 승진에 있어서 세무직에 대한 배려 요망
	2) 인사교류	<ul style="list-style-type: none"> · 서울시와 자치구간 원활한 인사교류 · 인사교류시 직렬별 형평성 고려 · 분위기 쇄신 및 부서간 격차 완화를 위해 정기적 발령 요망 (2년에 한번씩)
	3) 근무성적 평정	<ul style="list-style-type: none"> · 다면적 평가 시스템의 도입 · 사무의 중요도, 사무량, 처리능력과 노력 등이 공정하게 반영·평가될 수 있도록 · 주무부서에 근무하는 직원들에 대한 우선권을 인정
	4) 성과급	<ul style="list-style-type: none"> · 성과급의 비중은 점진적으로 조직전체에 수급이 전제 될 때 반영되어야 함 · 공무원 사회에서 성과급제는 도움이 안되며 성과의 차이를 줄 수는 없음
	5) 교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> · 자기 개발을 위한 교육 프로그램 개발 · 퇴직·전직자를 위한 직장내 자격증취득반 등을 운영 · 우수한 인력들에게 선진분야의 교육을 시켜 시정개발에 도움이 되도록 해야 함
	5) 기타 인사관리	<ul style="list-style-type: none"> · 안면, 경력, 상관에 대한 충성보다 개인의 능력이 우선시 되는 인사정책의 필요 · 정직한 인사, 조직의 필요 · 4급, 5급 복수 직급제 및 직급정년제 도입 · 인원이 필요한 부서에 적극적인 인력지원 · 특수분야 관리자는 보직경로를 기획·관리하여 양성할 필요 · 9급 공무원 기간이 너무 김 · 조속한 직위분류제의 도입이 필요함.
2. 조직관리		<ul style="list-style-type: none"> · 환경변화에 대응하는 탄력적인 조직운영 · 실질적인 부서장 책임제 (인사, 예산 등) 정착방안 강구 · 직원간 팀웍을 높일 수 있는 프로그램(워크샵 등)의 개발 · 조직내 횡적 네트워크를 활성화하기 위한 인센티브제의 도입 · 전자결재 처리는 효과적이나 이중적으로 처리되는 부분이 많음 · 주5일 근무제의 조기도입

개방형 질문에 대한 설문응답내용을 승진, 다면평가, 공정한 평가시스템의 중요성, 성과급, 인사교류, 기타로 나누어 구체적으로 살펴보면 다음과 같음.

승진 관련

- “각종 인사(승진 등)에서 지역주의가 크게 팽배하여 유능한 직원들은 승진 등 인사에서 밀려나고 그 단체장의 당선에 영향을 조금이라도 끼쳤던 직원들이 대거 주요부서로 발탁되고 승진도 되고 있다. 앞으로 승진시 서열위주의 공정한 인사를 하여 이런 불만이 없도록 하여주기 바란다.”라는 의견이 있음. 연공서열제가 공정한 인사라는 판단을 하고 있는 듯함.
- “사무관(5급) 승진시 기존처럼 시험으로 승진하도록 하고 시험이 아닌 심사승진은 배제하되, 특별한 공적이나 오랜 경륜 등으로 누구라도 인정해줄 수 있는 사람에 대하여는 심사승진이 가능하도록 하여야 하나, 시험승진의 10%를 넘지 않도록 할 것”.
- “근무평정제도를 개선(다면평가)하도록 하고 승진시 시험과 특별승진제도를 혼합하여야 하며, 인사는 ‘서울특별시 본청’에서 자치구를 관장하는 것이 신업관제나 깊어만 가는 지역감정을 해소할 수 있다고 사료됨”.
- “승진, 전보 등에 있어서 세무직은 소외되는 느낌이 있음. 소수의 인원도 배려해 주었으면 한다”.
- “인사정책의 공정성 및 형평성의 문제가 항상 제기되므로 서울시 전체의 승진서열표 같은 것을 만들어서 누구나 확인하여 자신의 현재 위치를 알 수 있도록 할 수 있으면 투명성이 확보됨”.
- “세무직 인사의 경우 매번 기술직과 같이 구간이동을 하고 있으나 승진에 있어서는 기술직과 다르게 각 구에서 시키고 있습니다. (기술직은 시에서 일괄 승진) 따라서 승진에서 상당한 불이익과 구간 격차가 심한 기현상을 보이고 있습니다. 조속히 바람직한 방향으로 바뀌기를 바랍니다.”
- “서울시 공무원의 승진시에 과거처럼 시험제도를 도입하여 일부 객관성을 실

현하는 것이 타당함”.

다면평가 관련

- “성과급제도는 제도 도입 자체가 근무태도를 자극하는 것으로 긍정적인 측면이 있으나 근무성적 평가의 공정성 및 해당 공직자의 수용측면을 고려하여 성과급 비중 증대는 점진적으로 수급이 전제될 때 반영하는 것이 좋겠으며, 상급자, 동료, 하급자에 의한 다면적 평가는 객관성과 수용측면에 도움이 될 것으로 사료됨”과 같은 의견이 있었는데, 이는 2급 공무원의 의견으로서 고위직 공무원도 다면평가를 긍정적으로 인식하고 있음을 보여주고 있었음.
- “인사는 만사라고 말들 한다. 그러나 현실적으로 무척 어렵다는 것을 알고 있다. 그러나 인사는 공정해야 한다. 그러므로 현재로서는 다면적 평가가 가장 좋은 방안 중의 하나라고 할 수 있다. 그렇지만 현재 관용화되어 있는 주무부서에 근무하는 직원들에 대한 메리트는 존중되어야 한다. 왜냐하면 일을 잘하고 조직분위기에 노력하는 사람들이 주무부서에 근무하기 때문이다.”
- “공정한 근무평정과 승진인사의 공정성을 기하기 위하여 상급자, 동료 등에 의한 다면적 평가가 절실하다고 생각함.”
- “인사고과 점수는 현행대로 상관의 모든 점수를 준다면 불공평하고 상사의 눈치를 살피며 줄을 대기 일췌이다”.
- “승진심사시 다면평가는 좋을 수도 있으나 평가위원에 따라 영향이 달라질 수 있어 객관성이 확보된다고 볼 수 없음”과 같은 견해도 있었음.

공정한 평가시스템의 중요성

- “성과급, 성과목표제를 업무에 있어 도입하고 있는 추세인만큼 업무평가에 있어 공정한 평가기준 시스템이 만들어지는 것이 급선무임.”
- “사무의 중요도, 사무량, 처리능력과 노력 등이 공정하게 평가되고 반영되어 정책적으로 지원하는 분위기가 정착되어야 할 것임.”

성과급 관련

- “성과급 제도를 공무원 사회에 적용시키는 것은 도움이 전혀 안된다. 어떤 업무를 맡느냐, 즉 업무분장에 따라 머리를 많이 쓰느냐, 육체적으로 많이 움직이느냐 등 정확한 성과의 차를 줄 수 없고 오히려 반감만 일으킬 뿐이다. 현실적으로 최하위 등급은 더욱 일을 하지 않는 경향이 있다. 이에 대해 어떤 조치를 할 수 없는게 현실이다.”

인사교류

- “서울시와 각 자치구간 인사교류를 통하여 조직의 침체된 분위기를 새롭게 하고 직원들의 사기를 고취시키는 계기를 마련하였으면 좋겠음”.
- “시와 자치구간 인사교류 활성화를 통해 침체되고 고정화되어가는 틀을 과감히 깨야 합니다. 특히 한 구에 10년 이상 장기간 근무자가 누적됨에 따라 앞으로 이에 따른 폐해들이 더욱 많아지고 깊어질거라고 봅니다”.

기타

- “조직 팀내 상호간 최신정보교류 및 웹서비스 기술지원에 따른 사무분장 성격에 맞는 관리요원의 필요”라는 의견이 있는데, 이는 직무에 적합한 전문성이 있는 인력을 배치하여야 한다는 의견인 것으로 생각됨.
- “회계과, 인사과 등 돈과 조직을 갖고 있는 힘있는 부서의 열린 마인드가 필요하다. 특히 회계과는 불친절하면서 조직발전에 도움이 안되는 권위주의적인 행태를 버려야 한다”.
- “2년에 한번씩 정기적인 발령요망(분위기 쇄신, 부서간 격차완화)”.
- “전자결재의 추세와 방향은 바르다고 생각함. 그러나 전자결재란 단순한 사항, 즉 형식적인 물에 정해져 있는 것을 처리하는 데는 아주 효과적이거나, 기타 방침이나 결재의 과정에서 설명되어야 할 것까지 전부 전자결재를 획일적으로 요구함으로써 따로 가서 보고하고, 결재를 따로 하는 이중적 결재가 되고 있음. 따라서 모든 제도의 형식적 강요는 바람직하지 않다고 사료됨.”

- “시 공무원의 자질은 우수하다고 봅니다. 이러한 우수한 인력들에게 좀 더 선진화된 분야의 교육을 충실히 시켜 시정발전에 도움이 되도록 하여야 할 것입니다.(외부전문가 불필요)”.
- “이제는 정말로 히딩크식 전략과 CEO로 인사정책을 펴야 할 것임”.
- “전문분야 근무를 조금 중시하는 경향이 있어, 일반 업무분야 폭이 좁아져 통괄업무 수행에 다소지장이 있음.”
- “특수분야(도시계획 등)의 관리자는 보직경로를 기획·관리하여 양성할 필요”.
- “인사행정의 투명성 확보가 가장 시급함”.

개방형 질문에 관한 이상의 응답들에서는 서열위주의 공정한 인사를 해야 한다는 의견과 능력에 따른 인사가 중요하다는 서로 엇갈리는 주장을 볼 수 있는데, 이는 공무원 개개인들이 각자 자신에게 유리한 상황에 따라 답을 했을 것이라는 것을 염두에 두고 적절하게 파악할 필요가 있음.

제 2 절 조직신뢰의 영향요인

1. 조직신뢰 영향요인들의 상대적 영향력

조직구조, 조직분위기, 조직문화, 환경변화에 대한 적응력, 정보기술 활용을 독립변인으로 하여 조직신뢰에 대해 어떠한 영향력을 미치는지를 살펴보았음. 분석을 위한 통계방법으로는 위계적 회귀분석법(hierarchical regression method)을 사용하였음. 우선 조직구조를 독립변인으로 하여 분석한 후 조직분위기 변인과 조직문화, 환경변화에 대한 적응력·정보기술활용 변인을 차례대로 더하여 각 변인의 삽입에 따라 설명력이 높아지는가를 확인하였음. 또 어떤 변인들이 유의미한 영향을 미치는가와 그 중 영향력이 높은 변인은 어떤 것이 있는가를 분석하였음.

조직구조의 설명력(R^2)은 .517로 나타났음(Model I). 변인들 중 분권화와 공식

화가 유의미한 영향력을 미치고 있음. 분권화는 조직신뢰에 정적(+)으로 영향을 미치고 공식화는 조직신뢰에 부적(-)으로 영향을 미치는 변수임. 즉 분권화 정도가 높을수록, 공식화 정도가 낮을수록 조직신뢰는 높게 나타남.

조직분위기 변인을 더한 결과 설명력은 .097이 증가되었음(Model II). 그리고 응집성, 혁신성, 개방성, 공정성 모두 유의미하게 나타났고 앞서 유의미하게 나타났던 분권화는 지속적으로 유의미하게 나타난 반면 공식화는 유의성이 사라짐. 응집성, 혁신성, 개방성, 공정성 모두 조직신뢰에 정적(+)으로 영향을 미치는 변수이므로, 분권화, 응집성, 혁신성, 개방성, 공정성 정도가 높을수록 조직신뢰는 높게 나타났음.

그 다음으로 조직문화 변수를 추가적으로 고려하였음. 설명력은 .006이 증가되었고(Model III), 그 가운데 집단문화가 유의한 변수로 나타났음. 집단문화는 조직문화에 정적(+)으로 영향을 미치는 변수였음. 그리고 앞 단계에서 유의하게 나타났던 분권화, 응집성, 혁신성, 개방성, 공정성은 지속적으로 유의하게 나타났음. 즉 분권화, 응집성, 혁신성, 개방성, 공정성, 집단문화 정도가 높을수록 조직신뢰도는 높은 것으로 나타났음.

마지막 단계로 환경변화에 대한 적응력과 정보기술활용 변수를 회귀식에 포함하자, 설명력은 .005가 증가되었고(Model IV), 환경변화에 대한 적응력 변수만이 통계적으로 유의하게 나타났음. 이 최종 모델에서 분권화, 응집성, 혁신성, 공정성, 집단문화, 환경변화에 대한 적응력이 조직신뢰에 유의한 영향을 미치는 변수로 나타났음. 이 변수들은 모두 조직신뢰에 정적(+)으로 영향을 미쳤음. 즉 분권화, 응집성, 혁신성, 공정성, 집단문화, 환경변화에 대한 적응력이 높아질수록 조직신뢰가 높다는 것을 의미함. 최종모델은 조직신뢰를 62.5%($R^2=.625$)를 설명하는 것으로 나타났음.

변인들 중 분권화가 조직신뢰에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났으며($\beta =.381$), 그 외에도 공정성($\beta=.199$)과 혁신성($\beta=.105$)이 상대적으로 높게 나타났음.

<표 4-28> 조직신뢰의 위계적 회귀분석

특성	Model I		Model II		Model III		Model IV	
	b	β	b	β	b	β	b	β
조직구조								
분권화	.726	.701***	.434	.419***	.408	.394***	.395	.381***
공식화	-5.3E-02	-.050*	2.962E-02	.028	1.216E-02	.011	1.333E-02	.013
조직분위기								
응집성			.104	.114***	6.460E-02	.071*	7.115E-02	.078**
혁신성			.112	.135***	9.534E-02	.115***	8.685E-02	.105**
개방성			8.121E-02	.084*	6.495E-02	.067*	5.808E-02	.060
공정성			.245	.221***	.229	.207***	.221	.199***
조직문화								
집단문화					9.198E-02	.089**	7.877E-02	.076*
위계문화					2.399E-02	.019	2.401E-02	.019
발전·합리문화					4.377E-02	.036	1.716E-02	.014
환경변화·정보기술활용								
환경변화에 대한 적응력							8.797E-02	.074**
정보기술활용							3.218E-02	.028
constant	1.172		.156		8.076E-02		-7.7E-02	
F	458.703***		225.880***		154.075***		128.223***	
R ²	.517		.614		.620		.625	
R ² 의 변화량	-		.097		.006		.005	
* p< .05 ** p< .01 *** p< .001								

2. 정보기술활용의 영향요인 분석

사용자 요인, 조직내 정보관리, 시스템 안정성, 정보서비스의 질, 정보보안, 최고 관리자의 지원, 조직외 환경의 영향, 사용자 요인 중 정보기술활용과 상관관계가 가장 높은 변인은 조직내 정보관리인 것으로 나타나고 있음. 기타 요인들 중 시스템 안정성, 정보서비스의 질, 정보보안, 최고관리자의 지원, 사용자 요인은 피어슨 상관계수값은 0.4 미만으로 비교적 낮지만, 유의수준 0.001하에서 의미가 있는 것으로 나타나고 있음.

<표 4-29> 정보기술 활용과 조직내외 요인 및 사용자요인과의 상관관계 분석

	정보기술 활용 Pearson Correlation
1) 조직내 정보관리	.559***
2) 시스템 안정성	.215***
3) 정보서비스의 질	.248***
4) 정보 보안	.197***
5) 최고관리자의 지원	.384***
6) 조직 외 환경의 영향	.067
7) 사용자 요인	.070*
* p< .05 ** p< .01 *** p< .001	

조직신뢰, 분권화, 공식화, 응집성, 혁신성, 개방성, 공정성, 집단문화, 위계문화, 발전·합리문화, 환경변화에 대한 적응력과 정보기술 활용과의 상관관계를 살펴보면, 공식화를 제외하고 모든 변수들은 정보기술 활용과 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 조직신뢰가 높아질수록, 분권화가 잘 되어 있을수록, 응집성이 높을수록, 혁신성이 높을수록, 개방성이 잘 될수록, 공정성이 높을수록, 집단문화가 높을수록, 위계문화가 높을수록, 발전·합리문화가 잘 될수록 환경변화에 대한 적응력이 높을수록 정보기술활용이 높게 나타났다. 정보기술활용과 피어슨 상관계수값이 높은 변수들을 차례로 살펴보면, 발전 합리문화, 분권화, 조직신뢰,

환경변화에 대한 적응력으로 나타나고 있음.

<표 4-30> 정보기술활용과 조직 제 요인과의 상관관계
분석

	정보기술 활용 Pearson Correlation
1) 조직신뢰	.276 ^{***}
2) 분권화	.278 ^{***}
3) 공식화	.012
4) 응집성	.208 ^{***}
5) 혁신성	.242 ^{***}
6) 개방성	.237 ^{***}
7) 공정성	.190 ^{***}
8) 집단문화	.231 ^{***}
9) 위계문화	.234 ^{***}
10) 발전·합리문화	.304 ^{***}
11) 환경변화에 대한 적응력	.260 ^{***}

第 V 章 서울시의 조직신뢰 향상방안

제 1 절 조직구조의 분권화와 조직분위기의 혁신

제 2 절 인사공정성의 제고

제 3 절 서울시 조직의 기타 문제에 대한 개선방안

제 V 장 서울시의 조직신뢰 향상방안

분석결과 분권화가 조직신뢰에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외에도 공정성과 혁신성의 영향력이 상대적으로 높게 나타나고 있음. 이러한 분석결과는 조직신뢰를 향상하기 위해서는 첫째, 의사결정권을 하급직에게 더 위임하고 의사결정에 대한 참여를 보장하는 분권화, 둘째, 업무성과평가의 객관성과 승진제도의 공정성 등을 의미하는 인사의 공정성 제고, 셋째, 새로운 아이디어와 창의적인 사고를 중시하는 조직분위기의 혁신이 필요함을 시사함.

제 1 절 조직구조의 분권화와 조직분위기의 혁신

서울시청과 구청 4개를 대상으로 한 분권화 항목의 조사결과, 의사결정에 대한 참여, 의사결정의 공개, 권한위임 등에 관하여 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타나고 있음. 다음에서는 조직구조의 분권화를 도모할 수 있는 정책대안을 모색해보고자 함.

1. 의사결정에 대한 참여의 확대

분권화는 보다 많은 사람이 의사결정에 참여하는 것을 허용하기 때문에 여러 가지 새로운 착상과 정보가 혁신의 과정에 투입될 수 있게 함. 또한 의사결정의 과정에 보다 많은 참여를 허용하면 혁신의 시행단계에서 저항을 줄이는 효과도 기대할 수 있음.

권한계층의 철저한 중시는 의사결정중추로 하여금 공식적으로 규정된 의사전달의 통로에만 의존하게 하고 일이 잘 되어간다는 환류만을 선택적으로 받아들여게 함. 혁신을 촉진할 부정적 환류(negative feedback)를 외면함으로써 혁신의 필요에 둔감하게 됨. 그리고 혁신의 착상은 흔히 조직내의 권력중추로부터 멀리 떨어진 곳에서 이루어지는데 집권화된 조직에서는 그러한 착상이 권력중추에 도달하려면 경직적으로 규정된 여러 의사전달계층을 거쳐야 하기 때문에 중간

에서 봉쇄·폐기될 가능성이 큼.

의사결정과정에 구성원들을 참여시키는 것은 조직구성원들의 직장생활과 관련된 부분에 초점을 두는 경우와 대외적 활동에 초점을 두는 경우가 있음. 즉, 조직구성원들의 직장생활과 관련된 결정에 대한 참여를 보장하는 것과 정책결정이나 집행과 관련하여 대외적인 행정활동에서 결정을 할 때 참여할 수 있도록 하는 것임.

정책결정이나 집행과 관련하여 참여를 보장하는 것이 합리적 정책결정과 효율적 정책집행에 도움이 된다는 주장이 있는데, 그 근거는 다음과 같음.

- 일선관료들은 정책문제가 발생하고, 결정된 정책이 집행되는 현장에서 정책대상 집단들과 끊임없이 접촉하기 때문에 정확한 정보를 풍부하게 지니고 있다는 점임.

참여를 공식적으로 보장하고 의사결정을 공개하는 제도를 만들 필요가 있음.

- 조직의 결정사안들을 이러한 제도하에 합의를 거쳐가는 과정에서 조직구성원들이 의사결정에 기여했다는 자부심을 느낄 수 있도록 함.

하급직에게 재량권을 위임하고 참여를 보장하는 분권화와 동시에 조직의 상층부에서는 업무수행과 관련된 프로그램을 파악하여 합법성과 합목적성에 대한 통제를 적절히 할 수 있도록 하는 시스템을 마련할 필요가 있을 것임.

2. 커뮤니케이션의 활성화

기존의 조직에서 구성원의 의견개진은 위계질서에 철저한 공직사회에서는 용이한 일이 아니었음. 그러나 정보기술의 활발한 활용으로 인한 조직내의 정보공유와 자유로운 의견 개진은 조직내 유연성과 창의성을 증가시켜줄 수 있을 것임.

조직구조의 분권화와 조직분위기의 혁신을 위하여는 조직내 커뮤니케이션의 활성화를 추구할 필요가 있음.

- 인사정책, 기타 조직내 정보기술의 활용과 관련한 의견조사에서 '인트라넷 사 용후 조직내 의사소통이 보다 원활해졌다고 생각한다'는 긍정적인 응답이 55.2%, 부정적인 응답이 10.6%로 긍정적인 응답이 월등하게 높게 나타났음.
- 조직신뢰 영향요인변수들의 상관관계 분석에서 분권화는 정보기술활용과 상 관관계가 있는 것으로 나타나고 있음. 분권화를 촉진하기 위하여 인트라넷 등 조직내 정보기술활용을 촉진하는 대안을 고려해볼 수 있음.

조직내 커뮤니케이션의 활성화를 위해서는 다음과 같은 추진전략을 모색해볼 필요가 있음.

□ 효과적인 인트라넷 도입 방안

정보통신기술을 행정과정에 도입·활용하여 조직내부의 정보화를 통한 조직신뢰 향상방안을 도모함. 기존 조직내의 그룹웨어(groupware)와 인터넷을 합한 인트라넷을 활용하는 방안을 제시하고, 민간부문에서 인트라넷과 과정중심적 접근 방식의 구체적인 결합사례를 통해 시사점을 찾음.

인트라넷을 활용하여 3가지의 주요 역할, 데이터베이스(Database)의 구축, 작업 흐름시스템(Workflow System)의 구축, 그리고 토론장(Discussion Forum)의 마련을 통하여 시스템 및 정보의 공유를 통하여 조직신뢰를 향상할 수 있을 것임.

공공부문에서의 인터넷의 활용가능성은 다음과 같이 정리할 수 있을 것임.

- 첫째, 인터넷기술은 정부조직 내부를 연결하고 이를 통해 조직관리에 활용할 수 있음(Hacker, 1996; Langelier, 1996a, 1996b). 즉 e-mail 등을 통해 조직내부의 의사소통 수단을 제공하게 됨. 최근 e-mail을 통한 조직내부간의 의사소통은 폭발적으로 증가하고 있으며, 과거보다 조직구성원간의 의사소통의 기회가 확대되었다고 볼 수 있음.
- 또한 인터넷기술은 조직내부의 정보 교환 및 활용에 상당히 기여할 가능성이 크다고 볼 수 있음. 구성원간의 의사소통의 기회가 확대될 뿐만 아니라 보유하고 있는 정보를 교환하며, 또한 이를 공유하고 이를 통해 정보활용체제를

발전시킬 수 있는 것임.

- 이와 같이 인터넷기술이 조직내부에서 조직구성원들을 연결시키고 정보를 활용하게 하는 중요한 채널로 작용하게 되면 이를 통해 조직을 관리할 수 있는 중요한 수단으로 활용될 수 있을 것임. 구성원에 대한 의사전달의 기능, 의사결정과정에서의 참여 기능 그리고 통제의 기능 등 다양하게 조직관리에 활용할 수 있을 것임.
- 공공서비스전달에 있어 인터넷의 활용은 행정의 투명성을 제고시키는데 기여함. 서비스 접근점의 확대에 의한 시민들의 참여 및 모니터링 기회가 증가하고 이로 인해 행정업무 수행 상의 투명성 제고와 아울러 공무원들의 자의성이 줄어들게 되는 효과를 나타내게 되는 것임. 이로 인해 부패 가능성이 감소하게 되고, 행정의 신뢰도는 향상되는 등 정부에 대한 전반적인 시민들의 신뢰도가 높아지는 효과를 나타내게 됨. 이에 대한 좋은 예로서 서울시가 운영하고 있는 OPEN(Online Procedures Enhancement for Civil Applications) 시스템⁶⁾을 들 수 있음.

□ 정보기술을 활용한 조직내 커뮤니케이션의 활성화

조직내 커뮤니케이션 영역에서는 LAN 및 intranet으로 대표되는 컴퓨터 네트워크를 기반으로 커뮤니케이션 채널을 구성하여 정보의 공유 및 전달, 의사전달의 신속성, 업무추진의 효율화를 추구함.

커뮤니케이션 기술의 활용은 인간의 의사전달 방식의 변화이기 때문에 인간사이의 의사소통과 관련되는 전 영역의 변화를 초래하게 됨.

조직내 구성단위의 의사소통 채널을 고도화하여 운영과정상 비효율을 개선하고, 의사전달의 정확성·신속성을 달성하며, 의사결정에 참여하는 사람들의 수를 증

6) 서울시에서는 1999년 4월 15일부터 오픈 시스템을 운영하고 있으며 2000년 8월 1일부터는 사이버 민원실을 서울시 홈페이지에 설치하여 운영해오고 있다. '이권업무 온라인 처리제도'라는 명칭으로 시작된 오픈 시스템은 서울시 공무원들의 부정부패 사건으로 얼룩진 서울시의 이미지를 회복하기 위해서, 민원행정 처리과정을 인터넷에 공개하여 투명성을 높이고 서울시와 시민들의 정보의 비대칭을 일부 완화시켜 줌으로써 부정부패의 발생을 억제하기 위해 도입된 반부패정책의 일환으로 개발되고 운영되었다.

가시킴, 의사결정의 시간을 단축하고, 의사결정의 단계를 축소시키는 커뮤니케이션시스템을 마련할 필요가 있음.

□ 정보관리의 효과성 제고

조직내 정보관리, 시스템 안정성, 정보서비스의 질, 정보보안, 최고관리자의 지원, 조직외 환경의 영향, 사용자 요인 등 정보기술활용에 영향을 미치는 요인으로 선정한 변수들 중에서 정보기술활용과 가장 상관관계가 높은 변인은 조직내 정보관리임.

따라서 조직내 정보기술활용을 촉진하기 위해서는 정보관리의 효과성을 제고할 필요가 있음.

- 인트라넷을 통해 찾은 정보가 조직구성원들이 찾고자 의도한 정보가 될 수 있도록, 인트라넷을 통해 찾아 출력한 정보가 당면한 문제를 해결하는데 유용한 정보가 될 수 있도록, 인트라넷을 통해 찾아 출력한 정보는 여러 대안 중 하나를 선택함에 있어서 유용한 정보가 될 수 있도록 정보관리의 효과성을 제고할 필요가 있음.

3. 조직분위기의 혁신

새로운 아이디어와 창의적인 사고를 중시하고, 업무수행에 있어서 새로운 방식의 도입을 장려하는 조직분위기를 형성할 필요가 있음.

제 2 절 인사공정성의 제고

인사공정성에 관한 설문항목 분석결과는 업무성과평가의 공정성의 대하여 공무원들이 매우 부정적으로 인식하고 있음을 보여주고 있음. 특히 근무성적 평가는 상관이 누구냐에 따라 주관적이고 자의적으로 이루어지고 있다는 인식이 매우 높으며, 근무성적이 실제 근무성과와는 상관이 없다고 인식하고 있는 것으로 드

러났음. 성과급제도 역시 공정하게 운영되지 않고 있다는 인식을 극명하게 드러내고 있음. 인사공정성은 전반적으로 모든 항목의 평균점이 다른 항목들의 평균점에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있어 공무원들은 인사가 공정하게 이루어지고 있지 않다는 점을 심각하게 인식하고 있는 것으로 나타나고 있음. 또한, 승진에 있어서도 「그동안 승진할만한 사람이 승진해왔다」에 대해서는 부정적인 응답이 훨씬 높고, 「인사결정에 있어서 능력이 중요하게 작용한다」에 대해서도 부정적인 응답이 훨씬 높게 나타나고 있음.

따라서 인사공정성을 제고하기 위해서는 근무성적평가의 타당성과 객관성 제고, 승진제도의 개선, 승진심사위원회의 공정성 제고, 능력에 의한 인사원칙, 성과급제도의 공정한 운영을 도모하는 등 인사관리의 객관성을 제고해야 함.

본 연구에서는 인사의 공정성을 제고하고 인적자원관리를 과학화하기 위한 방안으로 첫째 직무분석의 실시, 둘째 다면평가제의 도입, 셋째 승진제도의 개선을 정책대안으로 제시하고자 함.

1. 직무분석의 실시

□ 직무분석의 개요

직무분석(job analysis)이란 직무의 내용을 조직적·과학적으로 체계화하여 인적자원관리에 필요한 직무정보(job information)를 제공하는 작업을 말함(양창삼, 1991: 153). 다시 말해 직무를 구성하고 있는 일의 전체 및 그 직무를 완수하기 위해 담당자에게 요구되는 경험, 기능, 지식, 능력, 책임과 그 직무가 타 직무와 구별되는 요인을 각각 명확하게 밝히고 기술하는 절차임. 사람중심의 관리가 아닌 일 중심의 사람관리를 위한 선행요건임. 직무분석은 직무에 관한 공식적 개요를 작성하는데 필요한 모든 정보자료를 수집하고 분석하여 직무기술서와 직무명세서를 작성하고 직무평가를 하는데 근본적인 목적이 있음(양창삼, 1991: 156).

직무분석을 통해 직무의 내용과 특성이 드러나고 책임과 권한이 분명해져 노동력 전체를 조직화하고 조직의 목적을 효율적으로 수행하는데 도움을 줌.

직무분석은 직무의 효과적 수행을 위해 그 직무에 적합한 인물을 선정하고 배치·승진·이동하는 기초적인 자료를 제공해 줌. 인적 자질에 입각한 자격요건의 강화·적재적소의 배치 등은 인사정책에 매우 중요한 부분에 속함.

직무분석을 통해 직무수행에 필요한 지식·훈련·책임의 사항을 알게 되면 이것을 근거로 그 직무에 맞는 교육훈련 계획을 세울 수 있음.

직무분석은 직무평가의 대상인 직무의 내용을 명확히 해주므로 직무급과 직능급 확립에 필요함.

직무분석은 직무의 내용과 특성을 알게 되므로 작업조건이나 작업환경이 어떠한가를 이해하고 개선하는데 도움을 줌. 직무에 따라 안전사고를 방지하는데 유용함.

직무분석은 작업방법이나 작업공정의 실상을 구체적으로 파악할 수 있게 해주어 그것을 개선시키기 위한 기초자료로서 활용됨.

직무분석은 직무의 내용과 특성·직무수행에 필요한 지식·숙련·책임 등을 알 수 있게 해주고 종업원들의 근무태도·평가 등에 기준을 제공함으로써 인사과과를 합리적으로 수행하는데 도움을 줌.

□ 직무분석의 유형

직무분석은 업무가 수행되는 과정을 계층적 조직구조에 중점을 두는지, 또는 수평적 연계관계에 중점을 두는지에 따라 크게 수직적 분석과 수평적 분석으로 구분할 수 있음.

먼저 수직적 직무분석은 직무의 수직적 연결고리를 통하여 업무를 파악하는 방법임. 이는 일반적이고 전통적으로 활용되는 직무분석 기법으로써 분석단위가 되는 대상직무를 선정함에 있어 기존 조직의 계층구조에 입각하여 조직구성원들이 수행하고 있거나 수행해야 할 직무에 관한 정보를 체계적으로 분석하는

방법임. 이러한 전통적인 직무분석은 직무가 안정적이라는 전제하에 직무담당자가 이미 수행해 본 경험을 토대로 앞으로 수행할 직무를 예측하여 기술하기 때문에 과거 수행한 직무내용이나 직무수행방법이 분석의 기초가 됨. 따라서 새로운 직무가 요구되거나 직무수행방법에 변화가 초래된 경우 과거 직무를 대상으로 한 분석자료는 기본 정보로서의 가치를 상실하게 될 가능성이 높다는 한계가 있음.

전통적 직무분석은 수직적 계층에 입각하여 업무를 세분화하고 각각의 세분화된 업무에 대한 상세하고 다양한 정보를 분석한 다음 이를 단위계층별로 합산함으로써 전체정보를 획득하는 방법임. 따라서 개별적인 조직단위별로 업무구조를 체계화하는데는 유용하나 업무와 업무사이에 연계된 업무의 흐름, 업무의 연계고리, 즉 업무의 수평적 관계를 파악하는데는 부적절함. 또한 현재의 조직구조에 입각하여 개별 단위조직에서 요구되는 직무 및 직무수행자와 관련된 정보를 획득하는데, 조직을 개편하거나 단위조직별로 새로운 과업이 설정될 때마다 직무분석을 다시 해야 하기 때문에 막대한 시간과 노력의 낭비가 발생할 수 있는 한계가 있음.

전통적 직무분석에서 발생하는 한계를 극복하기 위해서는 새로운 직무분석방법에 대한 대안모색이 필요한 바, 과거지향적이고 수직적 접근방법으로부터 미래지향적이고 수평적인 접근방법으로의 전환이 요구됨.

수평적 직무분석이란 직무와 직무사이의 수평적 연결고리를 파악하는 방법으로써, 최초 고객의 요구가 발생한 시점으로부터 고객이 요구하는 가치를 지닌 산출물을 제공하기까지 조직이 수행해야 할 여러 가지 활동들을 프로세스라는 관점에서 정의한 다음 개별 프로세스를 분석의 단위로 하여 각 프로세스에서 요구되는 다양한 직무들을 시간의 흐름에 따라 체계적으로 분석하는 작업을 말함.

현재 조직혁신이 지향하는 방향에 적합한 직무분석방법으로는 기존의 수직적·수평적 분석방법의 장점을 연결한 동태적 직무분석방법(Dynamic Job Analysis)이 가장 선호되는 대안으로 떠오르고 있음. 동태적 직무분석이란 수직적 직무분석과 수평적 직무분석 기법을 효과적으로 연결하여 현재 직무 및 직무담당자에

게 요구되는 정보뿐만 아니라 미래시점에서 요구되는 직무 및 직무담당자의 직무수행여건에 대한 다양한 정보를 체계적으로 분석하고, 이를 바탕으로 정보를 활용하여 미래의 조직 및 인력관리 시스템을 설계하는데 활용할 수 있도록 하는 분석도구를 말함.

□ 직무분석의 도입방안

직무중심의 과학적 인사관리 도모, 전문행정가의 확보 및 육성, 직렬의 합리적 재조정을 위하여 서울시에서도 과학적인 직무분석을 도입할 필요가 있음.

동태적 직무분석을 적용하기 위한 방법론은 크게 3단계로 구성됨.

- 첫 번째 단계는 수직적 분석방법에 입각하여 현 직무의 구조를 체계적으로 파악하는 단계임.
 - 이 단계에서는 현재 조직의 직무구조와 직무수행방법, 직무수행자의 자격여건에 대한 정보를 획득할 수 있음.
- 두 번째 단계는 수평적 직무분석방법에 입각하여 업무의 수평적 연결고리를 프로세스라는 관점에서 파악하고 현상의 문제점을 분석, 바람직한 미래의 업무프로세스를 설계하는 단계임.
- 세 번째 단계는 수직적 분석과 수평적 분석을 연결하는 단계임.
 - 이 단계에서는 수평적 직무분석을 통하여 새롭게 설계된 업무프로세스가 수직적 직무분석에 입각하여 분석된 현 직무구조에 어떠한 영향을 미치는가를 체계적으로 분석하고 미래에 요구되는 직무특성과 직무수행자의 직무수행요건에 대한 체계적인 정보를 획득함.

이러한 분석단계를 거쳐 조직의 프로세스를 경쟁력이라는 관점에서 재설계하고 새로운 프로세스가 요구하는 바람직한 조직이 구현될 수 있도록 조직의 재구축과 새로운 인적자원 관리방법을 설계하는 기틀을 마련함.

2. 다면평가제의 도입

□ 다면평가의 필요성

인사공정성과 관련하여 제기되는 모든 문제는 근무성적평가의 객관성과 공정성의 부족에서 많은 원인을 찾을 수 있음. 개방형 질문에서도 인사분야에 관하여 많은 공무원들이 거론하고 있는 것은 시·자치구간 원활한 인사교류를 제외하고는 모두 평가의 공정성과 관련되는데, 특히 다면적 평가시스템의 도입을 강조하고 있음.

현행과 같이 상급자에만 의존하는 평가는 평가대상자로 하여금 상급자에게 잘 보이는 데 치중하게 하며, 동료나 부하, 고객에 대한 배려나 책임감보다는 상급자의 의도만을 충족시키려는 행태를 초래할 수 있음. 또한 상급자에게만 의존하는 현재의 평가방식은 성원들의 자유로운 의견개진을 저해하고, 통제지향의 조직풍토를 지속시키는데 일조함. 평가결과가 구성원의 자기개발 목적으로보다는 상벌의 용도로만 이용되는 현실에서 평가를 무기로 성원들을 통제하려는 상급자의 권위주의적 속성을 불식시키기 어려움. 공정하지 못한 평가는, 이에 입각하여 운영되는 승진, 승급, 급여책정, 교육훈련 등 다른 인사제도까지 파행적으로 운영되게 함. 따라서 인사의 공정성을 제고하고 조직분위기를 혁신하기 위해서는 평가대상자를 다양한 각도에서 조망하는 다면평가제도가 필요함.

다면평가는 민간부문에서는 보편화⁷⁾되고 있고, 중앙정부에서도 도입을 본격적으로 검토하고 있음. 이를 지방정부에서도 적극적으로 논의할 필요가 있음.

- 공공부문 중에서는 지방정부의 경우가 중앙정보보다도 오히려 다면평가제 도입이 더 시급한 실정임. 그동안 지방정부의 근무성적평정 운영방식이 중앙정보보다 공정성이 떨어진다는 지적이 많았음. 또한, 현실적으로 지방정부의 경우가 다면평가의 시행가능성이 중앙정보보다 높음. 지방정부는 기획보다는 집행업무가 많은데, 이는 동료들간에 상당한 팀워크를 요구하며, 지방공무원들간의 상호작용빈

7) 최근의 연구조사결과는 Fortune지가 선정한 1,000대 기업들 중 90% 이상이 360° 평가 또는 다차원 평가(multisource assessment)를 사용해 왔음을 보여주고 있음(Mark R. Edwards & Ann J. Ewen, 1996: 28).

도는 중앙정부 공무원들보다도 높음. 따라서 동료평가를 도입하는 것이 용이함. 그리고 집행업무는 업무목표를 설정하고 업무성과를 평가하는 것이 기획 및 결정업무보다 용이함. 그리고 지방정부 업무의 상당부분이 고객과의 접점에서 발생하는 것들이기 때문에 행정서비스의 고객을 한정하기가 용이함. 따라서 고객평가의 실시도 보다 용이할 것임(김순양, 2000: 119).

- 지방정부의 경우에는 특히 상급자의 리더십을 평가하기 위한 부하평가가 절실한 데, 그것은 일종의 집행책임자로서의 부서장의 책임과 역할이 보다 크며, 서비스를 직접 전달하는 업무의 성격상 과장·국장 등의 부서장의 역할에 따라서 서비스 수준이 현저하게 달라질 수 있기 때문임.

□ 서울시에서 다면평가제의 도입 현황

서울시에서는 2001년부터 4급(사무관→서기관)과 5급(주사·주임→사무관)의 승진심사시 다면평가제를 일부 도입·실시하고 있으며, 이것으로 중앙인사위원회로부터 ‘제1회 인사혁신상’을 수상하였음.

다면평가는 기존의 상급자평가(downward appraisals) 외에 부하평가(upward appraisals), 동료평가(lateral appraisals), 자기평가(self-appraisals), 고객평가 등을 가미함으로써 평가대상자의 전체 모습을 파악하려는 것이나 현재 서울시에서는 ‘상급자평가 위원회’와 ‘동료평가위원회’만 운영하고 있고, 부하평가나 자기평가, 고객평가는 실시되고 있지 않음.

- 이에 대해 직장협의회(6급 이하 직원들)에서는 직속부하와 타부서 부하들을 많이 참여시켜야 한다고 주장하고 있음.

□ 서울시의 다면평가제 시행 보완방향

다면평가의 도입사례로는 미국연방정부, General Electric사, 우리나라 중앙부처, 지방정부로는 제주도청을 들 수 있음. 이러한 다면평가 도입사례들에서 시사하는 바는 조직 구성원 개인을 다양한 측면에서 평가했을 때 상급자가 일방적으로 평가하는 것보다는 공정성과 객관성이 제고된다는 점임. 또한 사회의 전반적인 추세는 평가를 기존의 상급자 중심의 평가방식에서 관련되는 모든 사람들이 평가에

참여하는 다면평가의 방향으로 진행되고 있음.

다면평가제를 도입하기 위해 고려해야 할 점으로 도입방식, 평가대상자의 범위, 평가자의 범위와 선정방법, 예상되는 장애요인 및 극복방안을 살펴보면 다음과 같음.

- 다면평가제도 도입방식과 관련하여, 이를 전면적으로 도입할 것인지 혹은 단계적으로 도입할 것인가를 우선 결정해야 함. 동료평가, 부하평가, 고객평가, 자기평가에 대하여 각 방식의 도입순서 및 범위를 결정할 필요가 있음.

· 김순양(2000: 121)의 공무원에 대한 설문조사 결과에 의하면, 고객평가의 우선순위가 낮게 나타나고 있는데, 이는 지방공무원들이 행정의 고객인 시민들에 대해서는 평가능력을 의심하기 때문인 것으로 추정하고 있음. 자기평가도 순위가 낮은 것은 현재 자기평가가 부분적으로 이루어지고 있지만 제대로 정착되지 못하는 데서 기인하는 것으로 풀이됨.

- 평가대상자의 범위와 관련하여 김순양(2000:121)의 설문조사 결과는 관리직 이상에 적용해야 한다는 견해를 보이고 있으며, 흥미로운 것은 직급별로 대체로 자신들이 부하평가의 대상에 포함되어야 한다고 생각하고 있음을 보여주고 있다는 점임.⁸⁾ 이러한 조사결과는 부하평가와 관련하여 부하들로부터 평가를 받는다는 데 대해서 상급자의 심리적 저항이 있을 수 있다는 우려를 완화시켜줌. 부하평가는 성격상 리더십 평가의 성격이 강하므로 지방정부에서 공식적인 관리자인 과장급 이상부터 먼저 적용하여 보고, 대상범위를 단계적으로 담당급 정도까지 확대하는 것이 바람직할 것임. 특히 광역단체의 과장급인 4급 이상은 현실적으로 근무성적평정이 제대로 안되고 있기 때문에 부하평가가 절실함. 동료평가의 평가대상자는 역으로 부하평가가 적용되지 않는 하급직부터 먼저 시행하는 방안을 고려할 수 있음. 지방정부에서 관리직은 숫자가 적기 때문에 상급자평가나 부하평가정도만으로도 사실상 평가가 가능함.

8) 7급 이하의 하위직급의 경우는 자신들을 포함하는 모든 직원을 대상으로 해야 한다는 비율이 42.9%로 가장 높으며, 6급 이상은 자신들이 현재 포함되는 담당급 이상을 대상으로 해야 한다는 비율이 46.7%로 가장 높음. 이는 아마도 부하평가의 대상이 된다는 것이 조직에서 자신의 중요성을 확인하는 하나의 척도가 될 수 있다는 심리 때문으로 보여짐.

그리고 관리직은 한정된 보직을 두고 동료와 치열한 경쟁을 해야 하는데다가, 동료의 숫자도 적기 때문에 평가결과가 왜곡될 소지가 있음. 따라서 관리직에 대한 동료평가는 면밀한 점검 후에 시행하는 것이 바람직할 것임.

- 그러나 다면평가 도입의 실제에 있어서는 시·도의 실정에 맞는 접근을 해야 할 것임. 특히 지방자치단체는 리더의 역할이 강조되는데, 다면평가의 도입으로 리더가 하급자들의 눈치를 살피느라 정책결정과 추진력을 갖기 어려운 상황에 처하게 될 수 있으므로 신중히 접근해야 할 것임. 따라서 부하평가나 동료평가는 결과가 중심이 되기보다는 보조자료로 활용될 수 있도록 해야 할 것임.
- 평가자의 범위는 평가자의 익명성을 보장할 수 있도록 선정해야 할 것임. 또한 평가자가 평가대상자의 업무내용과 행태를 잘 이해하고 관찰할 수 있어야 함. 평가자의 선정방법은 인사부서에서 일방적으로 선정하는 경우, 평가대상자가 선택한 이후에 상급자의 확인을 받는 경우, 성원전체가 자동으로 평가자가 되는 경우 등이 있을 수 있음.
- 다면평가는 장점이 많으며, 기존 상급자평가의 문제점을 상당부분 보완할 수 있으나, 실험적인 면이 많이 있기 때문에 민간기업들도 아직은 상벌의 용도에 관해서는 다면평가를 보조자료 정도로만 이용하고 있음. 더구나 공무원은 객관적인 실적평가가 어렵기 때문에 이를 다양한 용도로 활용하는데는 한계가 있을 것임. 부하평가와 관련해서는 자칫 상급자의 업무능력보다는 인간관계능력에 치중할 우려가 있는 상황에서 상급자는 평가를 의식하여 부하에 대해서 지나치게 관대해질 수 있으며, 이는 상급자의 리더십을 약화시킬 수 있다는 점을 지적하고 있음(김순양, 2000: 129-130). 그러나 실적평가가 있으므로 부하에 대해서 관대함으로써 부서가 낮은 실적을 얻게 되면 상관자신의 평가가 낮아지므로 그럴 염려는 현실적으로 별로 없을 것으로 생각됨. 부하평가에서 어느 정도 감정적 요인이 개입될 수 있는 측면을 인정한다고 하더라도, 이는 기존의 상관평가에서도 마찬가지임. 김순양(2000)은 동료평가에 대해서도 실제로는 불만과 저항이 있을 수 있으며, 인간관계 능력에 의해서 지나치게 영

향을 받게 될 우려가 있으며, 경쟁자 관계인 동료들 지나치게 박하게 평가를 하게 되면 조직의 분위기를 해칠 우려가 있다는 점을 지적하고 있음.

지방공무원에 대한 다면평가제도를 효율적으로 정착시키기 위해서는 지방정부의 세심한 계획과 배려가 있어야 할 것임.

- 첫째는 다면평가제도를 도입하는데 대한 단체장의 의지를 가시화하고, 이를 수용할 수 있는 내부적인 분위기를 홍보와 교육을 통해 조성해야 할 것임.
- 둘째, 중앙정부 및 민간부문에서의 다면평가제도 도입사례를 벤치마킹(benchmarking)의 차원에서 적절하게 연구함으로써 실제로 다면평가제도를 도입하는 경우의 시행착오를 최소화하고 다면평가의 공정성을 높일 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이 무엇보다도 중요할 것임.
- 셋째, 다면평가제도를 성원들의 자기개발 목표에 부합시키는 제도적 장치가 마련되어야 할 것임. 즉, 평가의 결과를 자기반성의 기회로 활용하게 하며, 교육훈련의 수요를 스스로 파악하고, 자기설계의 방식으로 교육훈련을 시행하는 등의 방안이 구비될 필요가 있음. 특히 도입초기에는 인사관리상의 목적보다는 자기개발의 목적으로 활용하며, 어느 정도 정착된 후 인사관리상의 목적으로 활용하되, 그나마도 부하평가의 경우 상급자의 리더십을 제약하지 않도록 그 비중을 적게 하는 방안을 모색해야 할 것임. 또한 중앙부처 중에서 농림부, 특허청, 조달청 등은 '96년부터 부분적으로 다면평가를 승진심사의 보조자료로 활용하고 있다는 점은 시사하는 바가 크다고 생각됨(중앙인사위원회, 2000: 5).
- 넷째, 다면평가제도를 일시에 도입하기보다는 종류별, 직급별, 업무분야별 등으로 단계적으로 도입하는 것이 보다 저항을 줄이고 실효성을 높이는 방법이 될 것임.

다면평가의 평정도구와 관련하여 Antonioni(1996)는 피평가자가 평정척도에 의한 피드백보다는 자유롭게 기술되는 방식의 피드백을 더 유용하게 느낀다고 보고함. 따라서 자유기술식을 허용하여 이를 피평가자에게 공개함으로써 자기성찰

과 자기발전의 기회를 허용해야 할 것임.

3. 승진제도의 개선

서울시 조직을 대상으로 한 설문조사 결과에 의하면, ‘지금까지 승진할만한 사람이 승진해왔다’라는 질문에 대하여 부정적인 응답이 매우 높게 나타나고 있음. ‘승진심사위원회는 공정하게 운영된다’라는 설문문항에서도 부정적인 응답이 높게 나타나고 있음.

개방형 질문에 대한 응답에서는 5급으로의 승진시 시험승진을 위주로 하되, 심사승진은 10%내로 하자는 의견, 시험과 특별승진제도를 혼합하자는 의견, 과거 처럼 시험승진제도를 도입하자는 의견 등이 있었음.

현재 서울시에서는 직급별로 승진제도가 다르게 운영되고 있음.

- 4급 이상은 모두 심사승진제도를 채택하고 있음.
- 5급으로의 승진은 2001년부터 ‘시험승진 50%, 심사승진 50%’으로 바뀌었음. 그 전에는 계속 시험승진제도를 채택하고 있었음.
- 6급 이하는 종전에는 심사승진과 시험승진이 병존하고 있었으나, 1994년부터 모두 심사승진으로 바뀌었음.

승진심사위원회의 공정성에 대한 불신이 높은 상태에서 6급 이하 직급 모두에게 심사승진을 적용하는 것이 과연 타당한지에 대한 점검이 필요함.

서울특별시 인사규칙 제34조 1항에서는 ‘7급 이하 및 기능직공무원의 승진은 심사승진과 시험승진을 병행하거나 구분하여 실시할 수 있다’고 규정하고 있음.

승진시험 도입을 확대하자는 의견에 대하여는 반대의견이 있음.⁹⁾ 시험성과와 근무성적이 반드시 일치하느냐의 문제와 시험승진을 확대할 때 근무보다는 시험 공부에 치중할 수 있다는 폐단이 있음. 또한 7급 이하의 공무원들은 최일선에서

9) 서울시 인사행정과 공무원 면담.

시민들을 상대로 업무를 수행하고 있는데, 만약 시험승진제도를 도입하게 되면, 공무원들의 시민에 대한 업무처리가 소홀해지는 문제점을 갖고 있음.

시험승진이 여러 가지 문제점을 갖고 있다고 하더라도, 인사공정성에 대한 불신이 높은 상태에서 7급 이하의 공무원에게 시험승진의 기회를 원천 봉쇄하는 것은 문제가 있다고 사료됨. 특히 서울시 인사규칙은 심사승진과 시험승진을 병행하거나 구분하여 실시할 수 있다고 규정하고 있으며, 각 직렬별로 전문성을 배양할 수 있는 시험과목까지 제시하고 있음에도 불구하고 시험승진을 철저히 배제하는 것은 기회균등의 차원에서 바람직하지 않다고 생각됨.

따라서 7급 이하의 공무원들에게 2-3년에 한번 정도는 시험승진의 기회를 주는 대안이 제시되어야 함.

- 다만, 근무시간의 업무처리가 소홀해지지 않도록 하는 제도적 방안을 모색해야 할 것임.

제 3 절 서울시 조직의 기타 문제에 대한 개선방안

조직신뢰에 관한 선행연구와 이론을 검토하여 서울시의 조직신뢰에 영향을 미치는 요인을 조직구조, 조직분위기, 조직문화, 환경변화에 대한 적응력, 정보기술활용으로 선정하였음. 분석결과, 조직신뢰의 영향요인으로 판명된 변수는 위에서 살펴본 바와 같음.

본 절에서는 조직신뢰의 영향요인으로 판명된 변수 이외의 기타변수들, 말하자면, 조직구조 요인의 공식화변수, 조직분위기 요인의 응집성·개방성 변수, 조직문화요인의 집단문화·발전문화·위계문화·합리문화 변수, 환경변화에 대한 적응력 요인에 대한 현황분석결과를 바탕으로 하여 서울시 조직의 문제점을 개선할 수 있는 대안들에 대하여 간략하게 살펴보고자 함.

- 다음에서 살펴볼 변수들이 조직신뢰의 영향요인 변수는 아니라 하더라도 서울시 조직의 문제에 대한 진단을 제공함으로써 조직개혁에 많은 시사점을 던

저출 것으로 생각됨.

□ 공식화의 완화

공식화에 대한 빈도 분석결과는 서울시 조직내 절차와 규정의 경직성이 높은 현상을 보여주고 있음. 대부분의 공무원들은 업무수행시 규정에 얽매이는 느낌을 자주 받고 있는 것으로 나타나고 있으며, 행정업무의 처리절차는 복잡하고 비효율적이며, 규정이나 지침의 준수가 특히 강조된다는 반응을 보이고 있음. 불필요한 보고나 서류가 많다는 대해서도 동의하는 응답이 부정하는 응답에 비해 훨씬 많음.

규칙은 사람이 하는 일뿐만 아니라 사람이 생각하는 것까지 제약함. 고도로 공식화된 직무는 직무수행자에게 새로운 방법이나 절차를 생각해낼 여유를 주지 않음. 규칙은 맹종을 조장하고 창안을 저해하는 경향이 있음. 공식화의 수준이 높은 조직에서는 새로운 사업을 도입하여 시행하려면 규칙상의 갈등이나 잠정적인 기능장애를 경험하게 됨. 공식적인 규칙이 구성원의 행태를 극도로 규제하는 조직에서는 구성원들이 목표보다 규칙을 더 중요시하게 되며 규칙은 규칙을 낳게 됨. 사람들은 규칙대로 행동하는 것이 안전하다고 생각하기 때문에 의사결정에 임하여 따라야 할 규칙이 없으면 규칙을 새로 만들어 스스로를 속박함으로써 자기보호를 하려 함(오석홍, 1990: 470-475).

특히 공식화와 집권화는 긍정적으로 상관되어 있으며 양자는 서로를 보강한다는 이론이 지배적임(오석홍, 1990: 477)¹⁰⁾ 따라서 신뢰를 제고시키기 위한 방안의 하나로서 조직의 분권화를 피하기 위해서는 조직내 절차와 규정의 경직성을

10) 그러나 공식화와 집권화의 관계는 다른 변수 특히 기술이라는 변수에 의해 매개된다는 증거를 담은 연구도 적지 않으며 부분적인 영역에 있어서의 공식화는 오히려 분권화를 촉진한다는 연구결과도 있음. Peter Blau는 정부인사기관들에서 수집한 자료를 분석한 결과 고도로 공식화된 인사절차를 만들어 그것을 철저히 집행하는 기관에서는 권한의 분권화가 이루어져 있다는 사실을 발견하였음. 실적주의에 입각한 인사절차를 엄격하게 시행하여 하급기관에 종사할 유능한 사람들을 채용할 수 있었기 때문에 그들의 능력을 믿고 상당한 업무상의 권한을 위임해준 것임. 즉 인사절차의 고도한 공식화는 다른 영역에 있어서의 분권화와 융통성을 확대시킨 것임. 그러나 Blau의 연구결과는 공식화가 집권화와 긍정적으로 상관되어 있다는 이론을 정면으로 부인하는 것은 아님. 왜냐하면 다른 분야의 분권화를 위해 필요한 인사절차의 공식화만이 대상으로 되었을 뿐이며 조직전체의 공식화수준이 분석의 대상으로 된 것은 아니기 때문임. (Peter M. Blau, 1970: 160)

완화할 필요가 있음.

상황에 따라서 절차와 규정을 탄력적으로 적용할 수 있도록 하여 조직구성원들에게 좀 더 재량권과 자율권을 부여할 것이 요구됨을 알 수 있음. 또한 복잡하고 비효율적인 업무처리절차, 불필요한 보고나 서류가 많은 현상에 대하여는 행정업무과정 혁신이 필요함을 알 수 있음.

□ 조직분위기의 개방화

조직구성원들간의 일체감 및 협력의 정도를 의미하는 조직분위기 항목의 ‘응집성(cohesiveness)’변수에 대해 단합, 팀워크, 협력의 분위기는 전반적으로 긍정적인 응답을 보여주고 있어 서울시 공무원들은 집단내의 결속과 유대의 수준이 비교적 높은 현상을 발견할 수 있음.

응집성이 높으면 집단 자체의 목표 또는 기능을 수행하고 집단의 성장과 구성원의 만족을 추구하는 국면에 있어서의 효율성은 향상될 것이라고 예측할 수 있음. 그러나 조직전체의 공식적인 목표에 기여하는 생산성(productivity)이라는 의미로 효율성이 정의될 때에는 응집성과 효율성의 관계를 확일적으로 예측할 수 없음. 왜냐하면 집단의 목표와 조직의 목표가 얼마나 부합되느냐에 따라 응집성과 효율성의 관계는 달라질 것이기 때문임. 집단의 규범과 목표가 조직의 목표성취를 지지하는 경우에는 집단의 응집성이 효율성을 제고시킬 것임. 그러나 집단의 목표와 규범이 조직의 공식적 목표성취에 해로운 것일 때에는 그 반대의 현상이 일어날 것임.

따라서 응집성에 대한 설문조사결과는 공무원내 집단의 목표와 조직의 공식적 목표를 일치시켜주는 조직관리가 필요함을 시사함.

한편, ‘개방성’변수의 측정항목에서 「상급자나 선임자가 제시한 의안에 대하여 이의를 제기하는 것」과 「직속상관의 부당한 지시에 대한 의견개진」의 자유로운 분위기에 있어서는 부정적인 응답비율이 높아 계층적 성격이 강한 공무원 조직의 특성을 발견할 수 있으므로 보다 민주적인 조직분위기를 진작할 필요가 있음.

□ 조직문화

집단문화는 전반적으로 보통이하의 점수가 나타나고 있어 조직분위기의 ‘응집성’이 보통이상의 점수를 보이고 있는 것과는 대조를 보이고 있음. 단합, 팀워크, 협력의 분위기는 높으나 공무원들 개인들은 집단문화보다는 약간 개인주의 성향을 가지고 있음을 알 수 있음.

위계문화는 보통 이상의 점수를 보여주고 있어 공무원 조직의 계층적 성격을 완화해줄 필요가 있음을 시사하고 있음.

발전·합리문화는 보통이상의 점수가 나타나고 있어 공무원 사회에서 과업성취와 목표달성에 대한 강조, 성과지향성, 목표달성의 중시, 산출물과 서비스의 강조 등은 이미 어느 정도 이루어지고 있음을 발견할 수 있음. 이는 성과주의 예산, 성과평가, 목표관리 등 행정개혁을 위한 여러 움직임들이 반영된 결과라고 생각됨.

□ 환경변화에 대한 적응력의 제고

빈도분석결과는 조직의 규정과 절차를 외부환경의 변화에 신속하게 적응해나갈 수 있도록 쉽게 바꿀 수 있는 것이 중요하며, 또한 조직의 관리자는 외부환경의 변화에 구성원이 잘 적응해나갈 수 있도록 필요한 훈련과 기술을 습득할 기회를 많이 제공하는 것이 중요함을 시사하고 있음.

참 고 문 헌

참 고 문 헌

<국내문헌>

1. 단행본

- 강성철, 김관석 외, 『새 인사행정론』, 대영문화사, 1999
- 양창삼, 『인적자원관리』, 법문사, 1991
- 오석홍, 『인사행정론』, 박영사, 1993
- _____, 『조직이론』, 박영사, 1990
- 유민봉, 『인사행정론』, 문영사, 1997
- 이근주, 『지속가능한 개혁을 위한 정부인력관리』, 한국행정연구원, 1999
- 이기종, 『개인별 직무분석기법 및 절차개발』, 경남개발연구원, 1999
- 이용규, 『행정정보체계론』, 서울:박영사, 1996
- 조석준, 『한국행정학』, 박영사, 1992
- 조창현, 『지방공무원의 의식구조와 인사행정의 개선방향』, 재단법인 한국지방행정연구원, 1986
- 진재구 외, 『직업공무원제 확립을 위한 인사행정기관 및 공직분류체계 개편방안』, 한국행정연구원, 1992
- _____, 『행정의 전문성 제고를 위한 공무원 임용체계 개선』, 한국행정연구원, 1993
- 최병대, 『서울시 공무원의 전문성 제고방안』, 서울시정개발연구원, 1999
- _____, 『서울시 인사행정 수요조사』, 서울시정개발연구원, 2000
- 片意翔, 『직무분석 어떻게 할 것인가』, 음마니, 1993

2. 논문

- 권기현, “정보기술이 행정조직에 미치는 영향에 관한 분석”, 『행정문제 연구』 6, 1999

- 김병섭(서울대), 박홍식(중앙대), “신뢰와 정부개혁 : 고용관계를 중심으로”, 신뢰사회와 정부, 한국행정학회, 1999년도 춘계학술대회 발표논문집
- 김순양, “지방공무원의 능력개발을 위한 신평가체계의 도입방안: 다면평가제도를 중심으로”, 『한국행정연구』, 제9권 제4호, 2000
- 김신복, “공무원 인력관리와 인사행정의 개혁과제”, 『행정논총』 제32권 제1호, 1994
- 김영진, “조직공정성의 이론과 실제 -공정한 절차의 의미와 중요성을 중심으로.”, 『산업경제연구』, pp.17-33
- 김은정 외, “정보자원관리를 통한 기업체 정보센터의 발전적 서비스에 관한 연구”, 『정보관리학회지』 제14권 제2호 1997, pp.235-247
- 김관석 외, : “다면평가제 사례연구: 신화와 실상”, 『한국행정학회 1999년도 하계학술대회 발표논문집』, 1999
- 김관석, 권경득, “지방자치단체의 인사제도 개혁”, 『한국행정학보』 제33권 제1호, 1999
- 김관석, 오성호, 이선우, “업적평가체계로서의 다면평가제도 도입과 추진방법에 관한 사례연구”, 『한국행정학보』 제34권 제4호, 2000겨울
- 김현욱, “정부개혁과 조직신뢰 : 정부조직 인사개혁 사례”, 『한국사회학』 제35집 4호, 2001
- 김호정, “신뢰와 조직몰입”, 『신뢰사회와 정부』, 한국행정학회 1999년도 춘계학술대회 발표논문집
- _____, “한국행정문화연구와 경쟁가치모형”, 『시민정신과 민주행정』, 한국행정학회 춘계학술대회발표논문집, 2002, pp. 21-35
- 문신용, “행정정보화와 조직혁신 : ERP(Enterprise Resource Planning)접근법을 중심으로”, 『한국행정연구』, 2000
- 박광국, 도운섭, 박선희, “조직신뢰도의 결정요인에 관한 연구”, 『한국정책학회보』, 제8권 제3호, 1999
- 박천오, 김상묵, “지방자치단체의 생산성 결정요인 : 서울시 자치구 공무원들의 인식을 대상으로”, 『한국행정연구』 제10권 제1호, 2001
- 박통희, “신뢰와 불신의 역학 : 불신의 제도화를 중심으로”, 『신뢰사회와 정부』, 한국행정학회, 1999년도 춘계학술대회 발표논문집
- 성도경, “정보기술이용의 효율성제고에 관한 연구”, 『사회과학연구』 19(2), 영남대학교 사회과학연구소, 2000, pp.106-107

- 손동원, “정보기술과 신뢰 : 사회적 자본의 매개역할”, 인하대학교 경영연구소 경영
논집 제5집 제2호, 1997
- 오강탁, “정보기술의 주관적 효과성 결정요인”, 한국외국어대 행정학과 박사학위논
문, 1999
- 오석홍, “인사행정 원리의 이해와 오해”, 『행정논총』, 제37권 제2호, 1999
- 오세덕, “정보자원관리와 정보공유제도에 관한 고찰”, 『경희행정논총』 제14권 제1
호, pp.41-60
- 원숙연, 박통희, “정부조직내에서의 상관에 대한 부하의 신뢰: 상관의 개인적 특성
과 관계적 특성을 중심으로”, 『한국행정연구』 2000년 겨울호(제9권 제4
호)
- 원숙연, “부하에 대한 상관신뢰의 영향요인”, 『한국행정학보』, 제35권 제1호, 2001
- 윤영대, “한국 고급공무원의 인사교류 연구”, 서울대학교 행정대학원, 석사학위논문,
1973
- 이기중, 양덕순, “지방자치단체의 직무분석 실태와 추진전략”, 제주발전연구 제3호,
1999. 12.
- 이시원, “지방행정공무원의 조직신뢰감에 관한 연구”, 『정책분석평가학회보』 제9권
제2호, 2000
- 임성만·김명언, “조직에서의 신뢰”, 『한국심리학회지』, 산업 및 조직, 2000. Vol.
13, No. 2, 1-19
- 장재윤, “연구개발 관리자에 대한 다면평가의 일치도 및 수행과의 관계”, 『한국심
리학회지: 산업 및 조직』, Vol.12, No.1, 1999, 31-53
- 전찬열, “신뢰와 조직효과성에 관한 연구”, 『산업경제연구』 제13권 제2호, 한국산
업경제학회, 2000
- 정정길, 김난도, “신국정관리와 인사개혁의 방향 : 21세기 지식혁명시대에 대비하
여”, 『행정논총』 38권 1호, 2000. 6.
- 조만형 외, “정보시스템의 성공지표와 성공모형에 관한 실증적 연구”, 『한국행정학
보』, 제31권 제1호, pp.145-162
- 최성원, 윤방섭, “신뢰의 의미와 그 선행요인에 관한 연구 - 상사와 부하관계를 중
심으로 -”, 『산학경영연구』 제13권 2000년 7월, pp.31-47
- 한세익, “지식사회의 행정조직관리 및 패러다임 -지식관리의 이해와 실천-”, 2000

<외국문헌>

- Antonioni, D., "The effects of feedback accountability on 360-degree appraisal ratings", *Personnel Psychology* 47, 375-390, 1994
- Behn, Robert D., The Big Questions of Public Management, *PAR*, 55(4), 1995
- Brehm, J. & Rahn, W., "Individual-level evidence for the Causes and Consequences of Social Capital", *American Journal of Political Science*, 41(3): 999-1023, 1997
- Costigan, R. D., Iiter, S.S. & Berman, J.J., "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", *Journal of Managerial Issues*, 10(3) : 303-317, 1998
- Creed, W.E.Douglas & Miles, Raymond E., "A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls" in Kramer, R. M. & Tyler, T.R.(Eds), *Trust in organization :Frontiers of theory and research: 16-38*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996
- Cummings L.L. & Bromiley, Philip, "The organizational trust inventory : Development and validation" in Kramer, R. M. & Tyler, T.R.(Eds), *Trust in organization :Frontiers of theory and research: 302-330*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996
- Devinney & Pillultla, Madan M., "A Formal Model of Trust based on Outcomes", *Academy of Management Review*, Vol.23., No.3., 1998, 459-472
- Fukuyama, Francis., *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, NY: The Free Press, 1995
- Gambetta, D., *Trust : Making and breaking cooperative relations*, Cambridge, MA : Basil Blackwell, 1988
- Guy L. De Furia, *Organizational Trust Survey*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1997
- Kanter, R.M., 1988, *When giants learn to dance*, New York : Simon & Schuster., 1988
- Luhmann, N., "Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives", In D. G. Gambetta(Ed.), *Trust: 94-107*, New York : Basil Blackwell.
- Mark R. Edwards and Ann J. Ewen, "360-degree feedback : royal fail or holy

- grail?", *Career Development International* 1/3, pp28-31, 1996
- Macauley, S., "Non-contractual relations in business : A Preliminary study", *American Sociological Review*, 28: 55-67, 1963
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Shoorman, F. D., "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20: 709-734, 1995
- McAllister, D.J., J.H., "Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal* 38:24-59, 1995
- McCauley, D.P. & Kuhnert, K. W., "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust". *Public Administration Quarterly*, 16(2) : 265-285, 1992
- Mishra, A. K., *Organizational Response to crisis : The role of mutual trust and top management teams*, 3 Unpublished dissertations. Ann Arbor, MI : University of Michigan., 1992
- Mishra, A. K., & Mishra, K. A., "The role of mutual trust in effective downsizing strategies", *Human Resource Management Journal*, 33, 261-279, 1994
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M., "Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign", *Academy of Management Review*, 1998. Vol.23. No.3 567-588
- North, D.C., *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York : Cambridge University Press, 1990
- O'Reilly, B., "360° Feedback Can Change Your Life." *Fortune* 17, 1994
- Peters, T., *Thriving on chaos : Handbook for a management revolution*, New York : HarperCollins, 1987
- Rousseau D.M. & Sitkin, S.B. & Burt R.S. & Camerer C., "Introduction To Special Topic Forum, Not so different after all: A Cross-Discipline view of trust", *Academy of Management Review* Vol. 23. No. 3, 1998, 393-404
- Waterman, R.H., Jr., *The renewal factor*, New York : Bantam Books, 1987
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M., Managers As

Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review Vol. 23. No. 3*, 1998, 513-530

Williamson, O.E., "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, 30:131-145, 1993

Zalabak, P.S. & Ellis Kathleen, Winograd Gaynelle, "Organizational Trust : What It Means, Why It Matters", *Organizational Development Journal*, 2000

Zand, D., "Trust and Managerial Problem Solving". *ASQ 17*: 229-239, 1972

부 록

부록: 설문지

조직신뢰 설문지

조직의 정책에 대한 구성원의 신뢰 조사 설문지

ID				
----	--	--	--	--

안녕하십니까 ?

서울시정개발연구원에서는 지식정보사회에서의 조직신뢰 향상 방안'이라는 과제를 수행하고 있습니다.

본 조사는 서울시의 조직관리에 대한 조직구성원들의 신뢰정도를 조사하는 설문지로서 조직신뢰의 현황을 측정하고 조직신뢰의 영향요인을 규명하기 위한 자료로 활용하기 위한 것입니다.

귀하의 응답은 통계 목적 외에 다른 목적으로 사용되지 않으며, 응답내용과 관련된 개인적 신상이나 의견이 외부로 알려질 우려는 전혀 없음을 약속드립니다.

2002년 7월

I. 조직신뢰에 관한 설문조사

1. 다음은 서울시의 조직신뢰 현황을 조사하기 위한 질문입니다. 각 설문에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 √표시를 해주십시오

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1.1 우리 조직은 일반 직원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다.	①	②	③	④	⑤
1.2 우리 조직에서 이루어지고 있는 개혁정책들은 공공부문의 경쟁력 향상에 기여할 것이다.	①	②	③	④	⑤
1.3 우리 조직은 나를 공정하게 대우하고 있다.	①	②	③	④	⑤
1.4 조직성원들의 이해관계에 관련된 방침의 결정과 조치에 대해 믿고 따를 만하다.	①	②	③	④	⑤
1.5 우리 조직은 모든 구성원들에게 가능한 한 정보를 개방하고 있다.	①	②	③	④	⑤
1.6 우리 조직은 구성원들이 목표설정에 참여할 수 있는 환경을 조성해준다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 조직내 분권화와 공식화의 정도에 관한 질문입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
2.1 의사결정과정에 대한 참여는 충분히 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.2 어떤 정책결정이나 의사결정이 이루어졌을 때 그에 대한 설명과 정확한 정보가 구성원들에게 제공된다.	①	②	③	④	⑤
2.3 우리 조직에서는 사소한 일도 상급자의 결정에 따라야 한다.	①	②	③	④	⑤
2.4 나는 업무수행에 필요한 권한을 적당하게 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
2.5 나는 나름대로의 독자적인 생각과 행동에 따라 일을 할 기회가 많다.	①	②	③	④	⑤
2.6 우리 조직은 상황이 어떠한가는 무관하게 정해진 절차와 규정에 따라 움직이게 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2.7 우리 조직에서는 업무와 조직구성원간 관계를 규율하는 법규와 절차가 많다.	①	②	③	④	⑤
2.8 업무수행시 규정에 얽매이는 느낌을 자주 받는다.	①	②	③	④	⑤
2.9 행정업무의 처리절차는 복잡하고 비효율적이다.	①	②	③	④	⑤
2.10 규정이나 지침의 준수가 특히 강조된다.	①	②	③	④	⑤
2.11 불필요한 보고나 서류가 많다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 조직분위기에 관한 질문입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 √ 표시를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
3.1 우리 조직 구성원들은 단합이 잘되는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3.2 우리 조직은 팀웍을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
3.3 우리 조직은 경쟁보다는 협력의 분위기이다.	①	②	③	④	⑤
3.4 우리 조직은 새로운 아이디어와 창의적인 사고를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
3.5 우리 조직은 업무수행에 있어서 새로운 방식의 도입을 장려하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3.6 우리 조직은 변화보다는 현상유지를 더 원한다.	①	②	③	④	⑤
3.7 능력을 발휘하면 제대로 인정받는 분위기이다	①	②	③	④	⑤
3.8 아이디어가 있을 때 자유롭게 이야기할 수 있는 분위기이다.	①	②	③	④	⑤
3.9 우리 조직은 회의시 상급자나 선임자가 제시한 의안에 대하여 이의를 제기하는 것이 비교적 자유스런 편이다.	①	②	③	④	⑤
3.10 직속상관이 부당한 지시를 내린다면, 불이익의 염려없이 그에 대한 나의 의견을 충분히 개진할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 서울시의 인사공정성에 관한 질문입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 √ 표시를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
4.1 업무성과평가는 공정하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4.2 근무성적 평정은 상관이 누구냐에 따라 주관적이고 자의적으로 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
4.3 승진심사위원회는 공정하게 운영된다	①	②	③	④	⑤
4.4 우리 조직에서는 지금까지 승진할 만한 사람이 승진해왔다.	①	②	③	④	⑤
4.5 승진심사시 승진대상자의 참여와 소명기회가 부여되지 않고 있다.	①	②	③	④	⑤
4.6 근무성적은 실제로 근무성과와는 별 상관관계가 없다.	①	②	③	④	⑤
4.7 우리 조직은 인사결정에 있어서 능력보다 개인적 연계가 중요하게 작용한다.	①	②	③	④	⑤
4.8 창조적, 혁신적 업무를 수행하였을 경우 평정에 적절히 반영된다.	①	②	③	④	⑤
4.9 성과급제도는 공정하게 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 서울시의 조직문화에 질문입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V 표시를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
5.1 우리 조직은 매우 인간적이며, 마치 가정의 연장과 같다.	①	②	③	④	⑤
5.2 직원들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다.	①	②	③	④	⑤
5.3 직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
5.4 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
5.5 직원들의 조직헌신이 강하다.	①	②	③	④	⑤
5.6 우리 조직을 결속시키는 힘은 쇄신과 발전에 대한 몰입이다.	①	②	③	④	⑤
5.7 우리 조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다.	①	②	③	④	⑤
5.8 우리 조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다.	①	②	③	④	⑤
5.9 우리 조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
5.10 우리 조직을 결속시키는 것은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	①	②	③	④	⑤
5.11 우리 조직에서는 생산지향성과 성취지향성이 공유되고 있다.	①	②	③	④	⑤
5.12 우리 조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
5.13 우리 조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
5.14 우리 조직은 연속성과 안정을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
5.15 우리 조직은 결과와 성취를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
5.16 우리 조직에서는 목표달성이 중시된다.	①	②	③	④	⑤

6. 다음은 서울시의 환경변화에 대한 적응력에 관한 질문입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V 표시를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
6.1 우리 조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부환경의 변화가 있을 때 마다 조직기구를 수시로 개편하려고 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6.2 우리 조직구성원들은 조직에 영향을 미치는 외부환경의 변화에 따라 자신의 행태나 가치관을 바꾸려고 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6.3 우리 조직의 관리자는 외부환경의 변화에 구성원이 잘 적응해나갈 수 있도록 필요한 훈련과 기술을 습득할 기회를 많이 제공하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6.4 우리 조직의 규정과 절차는 외부환경의 변화에 신속하게 적응해나갈 수 있도록 쉽게 바꿀 수 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6.5 우리 조직의 관리자는 조직에 영향을 미치는 외부환경을 감지할 수 있는 다양한 정보망을 가지고 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤

7. 다음은 조직관리에 있어서 정보기술의 활용에 관한 질문입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시를 해주십시오.

정보기술(IT)이란 직무수행과정에서 정보의 수집, 처리, 저장, 그리고 교환을 위해 사용하는 컴퓨터와 통신기술을 통합한 지원시설과 그 활용기술을 의미함. 따라서 공공부문에서 사용중에 있는 H/W(주전산기, 워크스테이션, PC), S/W(워드프로세서, 스프레드시트, 그래픽, 다양한 그룹웨어), 그리고 1,2차 행정전산망사업으로 개발된 각종 응용 정보시스템 및 데이터베이스, 이 외에 web, 전자우편(이메일) 등의 인터넷 서비스 모두를 정보기술이라 할 수 있음.

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
7.1 조직내 동료와 업무에 대한 이야기를 하거나 대화를 나눌 때 주로 메일이나 기타 intranet을 활용한다.	①	②	③	④	⑤
7.2 업무의 지시와 결과의 보고는 intranet을 활용한다.	①	②	③	④	⑤
7.3 조직내에서 자신의 의견을 개진하는데 전자게시판을 활용한다.	①	②	③	④	⑤
7.4 intranet이 없으면 업무수행뿐만 아니라 조직생활에 큰 장애가 있다.	①	②	③	④	⑤
7.5 조직내 인사동정, 새소식 등은 주로 intranet을 통해 얻는다.	①	②	③	④	⑤
7.6 인트라넷을 통해 찾은 정보는 항상 내가 찾고자 의도한 것이다.	①	②	③	④	⑤
7.7 인트라넷을 통해 찾아 출력한 정보는 내가 당면한 문제를 해결하는 데 유용하다.	①	②	③	④	⑤
7.8 인트라넷을 통해 찾아 출력된 정보는 내가 여러 대안 중 하나를 선택함에 있어서 유용하다.	①	②	③	④	⑤
7.9 인트라넷과 컴퓨터 정보 DB 등의 자료를 찾기 위해 걸리는 시간은 길지 않다.	①	②	③	④	⑤
7.10 조직내 컴퓨터 서버는 안정적이다.	①	②	③	④	⑤
7.11 컴퓨터는 잘 다운되거나 시스템 오류가 생기지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7.12 정보시스템 부서는 관련된 시설을 항상 유지, 보수해주고 있다.	①	②	③	④	⑤
7.13 정보시스템 부서는 업무처리를 약속하면 주어진 시간에 반드시 지킨다.	①	②	③	④	⑤
7.14 정보시스템 부서는 우리 부서의 요청에 즉각적으로 문제를 처리해 주고 있다.	①	②	③	④	⑤
7.15 정보시스템 부서는 직무수행에 필요한 충분한 지식을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
7.16 나는 우리 조직내 인트라넷과 컴퓨터를 통해 공동활용되고 있는 정보가 조직외부로부터 안전하게 보안되고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7.17 인트라넷 등 컴퓨터를 통해 사용되는 우리 조직내 정보는 보안이 잘 이뤄지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7.18 나는 우리 조직내에서 컴퓨터를 통해 사용되고 있는 정보가 밖으로 유출될 수 있을지도 모른다는 걱정을 한다.	①	②	③	④	⑤

8. 다음은 직무수행과 관련하여 조직외 환경의 영향에 관한 질문입니다.
 각 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 √표시를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
8.1 나의 직무수행은 외부기관(중앙정부 및 중앙정부의 타기관, 의회, 지방의 회, 기타 이익단체 등)의 지시와 법적 규제, 또는 정치적 간섭에 많은 영향을 받는다.	①	②	③	④	⑤
8.2 정기적인 정치적 리더십의 교체(대통령, 시장, 구청장)가 직무수행에 영향을 미친다.	①	②	③	④	⑤
8.3 유사한 다른 사람과 비교할 때 나는 다양한 외부고객의 많은 요구를 처리해야 한다.	①	②	③	④	⑤

9. 다음은 조직내 정보기술활용과 관련된 사용자 요인에 관한 질문입니다.
 각 설문에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 √표시를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
9.1 정보기술의 사용은 직무수행에 있어 심리적 압박감을 야기시킨다.	①	②	③	④	⑤
9.2 정보기술의 사용은 스트레스를 야기시킨다.	①	②	③	④	⑤
9.3 정보기술의 사용은 내게 신체적 불쾌감(두통, 어깨결림, 시력감퇴)을 야기시킨다.	①	②	③	④	⑤
9.4 정보기술 활용과 관련된 (전산)교육을 얼마나 많이 받으셨습니까? (총 시간)					
9.5 이 전산교육은 내게 실제로 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
9.6 정보기술의 효과성에 대하여 최고관리자는 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
9.7 최고관리자는 정보기술(전자결재, 메일 등)을 사용하도록 장려한다.	①	②	③	④	⑤
9.8 정보기술에 대한 최고관리자의 재정지원 정도는 높다.	①	②	③	④	⑤
9.9 최고관리자는 구성원들의 정보기술활용능력향상에 대해 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

10. 다음은 인사정책, 기타 조직내 정보기술의 활용과 관련해서 공무원들의 의견을 조사하기 위한 질문입니다. 각 설문에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 곳에 V표시를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
10.1 성과급제도는 근무의욕을 고취시키는데 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
10.2 보수에서 성과급의 비중을 점차 높여나가는 것이 바람직하다.	①	②	③	④	⑤
10.3 근무성적 평가의 공정성을 확보하기 위해 상급자, 동료, 하급자 등에 의한 다면적 평가가 필요하다.	①	②	③	④	⑤
10.4 인터넷(전자게시판, 전자메일, 전자결재 등)의 사용 후 조직내 의사소통이 보다 원활해졌다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10.5 조직내 정보화 시스템(전자게시판, 전자메일, 전자결재 등)의 사용후 권위적인 조직의 분위기가 보다 민주적으로 변했다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10.6 조직내 정보화 시스템(전자게시판, 전자메일, 전자결재 등)의 사용으로 상관, 동료, 부서간에 보다 원활한 업무협조가 가능하게 되었다.	①	②	③	④	⑤

▣ 인사정책이나 조직분위기, 조직내 정보활용 등에 관하여 의견이 있으시거나 조직신뢰의 향상을 위한 정책대안으로 좋은 의견이 있으시면 적어주십시오.

(예를 들면, 서울시의 조직신뢰를 향상하기 위해 가장 시급하다고 생각하는 현안은 조직내 커뮤니케이션의 활성화를 꼽을 수 있다는 등 평소 서울시가 추진하고 있는 정책이나 서울시 조직내의 관행 등에 하고 싶은 이야기가 있으시면, 자유롭게 적어 주십시오)

<div style="text-align: center;"> ▣ 마지막으로 통계분석에 필요한 몇가지 사항입니다 </div>		
문1	성별은 무엇입니까?	()
	(1) 여자 (2)남자	
문2	연령은 만으로 어떻게 됩니까?	()
	(1) 20-29세 (2) 20-29세 (3) 30-39세 (4) 40-49세 (5) 50-59세 (6) 60세 이상	
문3	최종학력은 어떻게 됩니까?(졸업, 중퇴, 재학 포함)	()
	(1) 초등학교 이하 (2) 중학교 (3) 고등학교 (4) 전문대 (5) 대학교 (6) 대학원 이상	()
문4	소속부서는 ? (실·국) (과)	
문5	직급은? (급)	
문6	다음중 어디에 해당되십니까?	()
	(1) 행정직 (2) 기술직 (3) 별정직 (4) 기능직 (5) 전산직 (6) 계약직 (7) 기타_____	
문7	공무원으로 근무하신지가 얼마나 되십니까?	()
	(1) 1-5년 (2) 6-10년 (3) 11-20년 (4) 21-30년 (5) 31-40년 (6) 40년 이상	
문8	현 보직을 맡은 이후 현재까지 근무한 기간은 얼마나 되십니까?	()
	(1) 1년 미만 (2) 1-2년 미만 (3) 2-3년 미만 (4) 3-5년 미만 (5) 5-10년미만 (6) 10년 이상	

시정업 2002-R-27

서울시의 조직신뢰 향상 방안

발행인 백용호

발행일 2002년 9월 30일

발행처 서울시정개발연구원

100-250 서울시 중구 예장동 산 4-5

전화: (02)726-1130 팩스: (02)726-1245

ISBN 89-8052-263-0-93320

본 출판물의 판권은 서울시정개발연구원에 속합니다.

