

한국 NGO의 조직문화의 유형과 개인-조직 적합성, 조직 효과성 간의 구조적 관계 연구*

김민영 · 민경률 · 박성민**

조직문화는 공공 및 민간 부문의 구분과 관계없이 조직 경쟁력과 효율성을 증진시키는 주요 요인으로써 조직의 성과에 지대한 영향을 주는 동시에 조직 구성원의 행태나 태도에도 상당한 영향을 미친다. 따라서 조직 구성원들의 공유된 가치, 규범 등을 토대로 적극적으로 변화하는 환경에 대응하기 위해서는 조직문화에 대한 연구가 선행되어야 할 것이다. 하지만 한국 NGO의 조직 경쟁력을 대표할 수 있는 고유한 조직문화에 대한 연구가 많이 이루어지지 못한 실정이다. 이에 본 연구에서는 한국 NGO의 조직문화가 어떠한 인과관계를 통해 조직 효과성(동기와 책임성)에 영향을 주는지를 검증하였다. 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 한국 NGO의 조직문화유형은 집단문화 성향이 가장 강하게 나타나는 것을 확인하였다. 둘째, 집단문화와 발현문화 유형이 개인-조직 적합성과 조직 구성원들의 책임성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 개인-조직 적합성이 집단문화 유형과 책임성 간의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다.

[주제어] 조직문화, 조직 효과성, 자기결정성 이론(SDT), 개인-조직 적합성, 공공봉사동기, 책임성

I. 서론

조직 내 구성원들은 저마다의 고유한 가치관이나 성격을 가지고 있다. 조직 또한 이와 유사하게 조직 목표, 미션, 비전에 따라 조직 내부에서 구성원들이 공유하는 규범이나 특성이 있는데 이것을 조직문화라고 정의할 수 있다. 이러한 조직문화는 공공 및 민간 부문의 구분과 관계없이 조직 경쟁력과 효율성을 증진시키는 주요 요인으로써 조직의 성과에 지대한 영향을 주는 동시에 조직 구성원의 행태나 태도에도 상당한 영향을 미친다. 조직의 효과성 향상을 위해서 일반적으로 조직 내부에 효과적인 전략이나 관리

* 이 논문은 2013년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A3A2055042).

** 교신저자

정책을 도입하는 방안을 제시하지만, 이러한 관리 기법들이 작동할 수 있는 조직문화가 형성되어 있지 않으면 지속적인 성장을 유지할 수 없다. 급변하는 조직 내·외부의 환경과 조직 구성원들의 다양성이 증대되어 가는 상황 속에서 조직 구성원들의 동기를 유발하여 하나의 구심점으로 결집시키고 지속적인 성과를 창출하도록 하는 것이 바로 조직문화이기 때문이다.

따라서 조직문화를 연구하는 것은 조직 효과성을 증대시키기 위해 조직 구성원들의 공유된 가치, 규범 등을 토대로 적극적으로 변화하는 환경에 대응하기 위함이다(이정주, 2005). 이에 신황용·이희선(2013)은 조직 구성원의 행태 변화 및 조직 효과성 증대를 위해 다양한 조직문화를 지속적으로 육성할 필요가 있다고 강조하는데, 이는 조직문화가 조직 구성원의 태도와 조직 효과성에 직·간접적으로 영향을 미치는 요인이기 때문이다. 즉, 조직문화는 조직과정(확보, 개발, 유지·활용, 평가, 보상의 환류과정)에 광범위하게 영향을 주는 선행요인이 된다고 볼 수 있다.

이와 같이 조직문화가 조직 효과성 및 성과 증대의 필수조건으로 인식되고 있고, 바람직한 조직문화 구축을 위한 다양한 시도와 노력에도 불구하고 안타깝게도 많은 NGO들이 조직 경쟁력을 대표할 수 있는 고유한 조직문화 유형을 형성하지 못하고 있는 실정이다. 앞서 언급한 바와 같이, NGO는 조직의 고유한 문화¹⁾를 통해 구성원의 자발적 참여와 창의력을 유발시키고, 책임과 권한을 부여하여 조직의 성과를 달성할 수 있도록 구성원들의 행동과 태도를 변화시켜야 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 한국 NGO의 고유한 조직문화 유형은 무엇인지?, 조직문화가 조직 효과성에 어떠한 영향을 주는지?, 즉, 어떠한 조직문화 유형이 책임성과 내재적 동기를 증대시키는지?, 혹은 개인이 조직에 동화되는 과정에서 조직문화가 어떠한 역할을 하는지? 등에 대한 질문을 규명하는데 초점을 두고자 한다.

1) 일반적으로 NGO는 영리를 추구하지 않으면서, 공공이익을 추구한다는 점에서 정부와 유사성을 가지고 있지만, 자율적이라는 측면에서 정부와는 독립적으로 운영이 된다는 특징을 가지고 있다 (Van Tuijl, 1999). Word & Park(2009)은 공공조직과 NGO 관리자들을 대상으로 직무관여 (Job Involvement) 수준을 비교한 결과 NGO 관리자들의 직무관여 수준이 공공조직보다 높으며, 두 조직 간의 차이가 통계적으로 유의함을 밝혀냈다. 뿐만 아니라, Feeney & Bozeman (2009)의 연구에서는 공공조직 구성원보다 NGO 구성원들의 근무시간이 긴 것을 확인할 수 있었으며, 이러한 결과를 통해 외재적 보상이 낮음에도 불구하고 NGO 구성원들의 조직몰입 수준이 높음을 추론할 수 있었다. 마지막으로, Park & Word(2012)의 연구에서 공공조직과 NGO 구성원들의 동기수준의 차이를 통계적으로 검증하였다. 이러한 연구들을 통해, NGO가 공익을 추구한다는 측면에서 공공조직과 맥락을 같이 하지만, 공공조직과 차별되는 NGO 구성원들의 개인적 특성 및 동기 수준이 NGO의 고유한 조직문화 및 환경을 형성함을 확인 하였다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 연구 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 조직문화와 조직효과성 간 영향관계에 대한 연구에서, 조직문화가 어떠한 인과관계를 통해 조직 효과성(동기와 책임성)에 영향을 주는지를 검증함으로써 조직문화의 연구 영역을 확장하고자 한다. 다음으로, 민간 및 공공부문을 대상으로 한 기존 연구와 달리 NGO를 연구 대상에 포함함으로써 조직문화 연구의 일반화 가능성을 더욱 넓히고자 한다. NGO 영역은 공공부문과 같이 조직을 둘러싼 유사한 환경 제도 및 조직 특성이 존재함에도 불구하고 NGO를 대상으로 한 조직문화에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 공공부문을 대신해 이해관계자에게 공공 서비스를 제공하고 실제 조직의 비전과 전략을 수립하며 구성원들의 행동패턴과 사고에 영향을 미치는 NGO의 조직문화에 대한 인식을 검증함으로써 NGO 연구를 확장하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직문화의 유형과 개념

조직문화는 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관(Value), 신념(Belief), 이념(Ideology), 관습(Habit), 규범(Norm), 지식(Knowledge)과 기술(Skill) 등을 포괄하는 통합적인 개념이다. 조직문화는 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되어 왔다(〈표 1〉 참조). 기존의 연구들에 따르면 조직문화는 ‘조직의 핵심적인 정체성을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동패턴’으로 정의(Denison, 1984)되며, Schneider(1990)는 ‘조직과 그의 목표에 관한 일련의 중요한 가설이며 기업의 구성원들이 공유하고 있는 실제 관행’으로 정의하고 있다. 또한, 신유근(1985)은 ‘구성원들이 속해 있는 사회 문화의 영향을 받아 최고 관리자와 조직 구성원들의 이미지 체계에 작용하여 조직체의 이미지로서 구체화되어 있는 조직의 공유된 의식으로서 상징, 언어, 의식, 전통 등의 조직가치 체계’로 개념화 하고 있다. 이러한 정의들에 입각하여 학자들은 조직문화는 비교적 장기간의 역사를 가지고 있는 조직에서만 발견될 수 있는 개념(신유근, 1985)이라고 주장한다.

〈표 1〉 조직문화의 개념 정의

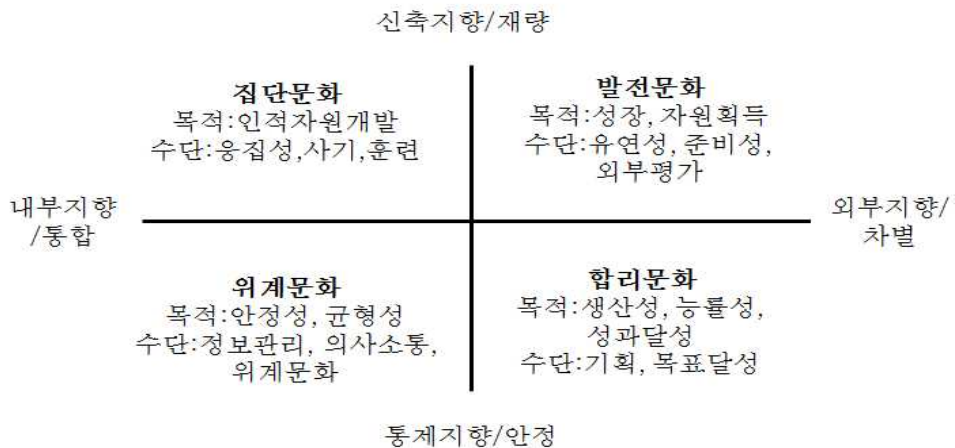
연구자	조직문화
Denison(1984)	조직의 핵심적인 정체성을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동패턴
Schneider(1990)	조직과 그의 목표에 관한 일련의 중요한 가설이며 기업의 구성원들이 공유하고 있는 실제 관행
Goffee & Jones(2000)	널리 공유되는 가치, 상징, 행위, 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 상태
Robbins(2000)	한 조직과 다른 조직을 구분해 주는 것으로 구성원들이 공유하는 의미체계
Martin(2002)	조직 구성원들 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화 되어 있는 것
신유근(1985)	구성원들이 속해 있는 사회 문화의 영향을 받아 최고 관리자와 조직 구성원들의 이미 지체계에 작용하여 조직체의 이미지로서 구체화되어 있는 조직의 공유된 의식으로서 상징, 언어, 의식, 전통 등의 조직가치 체계
김호정(2002)	특정 조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념

기존의 조직문화에 관한 연구들은 사회문화 차원의 추상적인 접근에서 조직문화를 해석하는 연구들이 많았다(김호정, 2002). 이러한 접근방법은 다양한 상황 및 조건의 조직문화를 해석하는데 제약이 따르기 때문에, 다양한 요소들을 포괄적인 시각에서 해석하는 조직문화 연구의 필요성이 대두된다. 이러한 맥락에서 조직문화에 대한 해석가능성을 제시해주는 것이 경쟁가치모형을 적용한 조직문화 접근법이다. 경쟁가치모형은 조직 관리에 본질적으로 서로 양립하기 어려운 것으로 인식되었던 다양한 가치들을 균형 잡힌 시각에서 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모형을 제시한다(〈그림 1〉참고). 경쟁가치모형이 강조하는 바는 경쟁적인 문화유형들 간에 균형을 추구하는 것이 조직 효과성 측면에서 중요하다는 것이다(구연원, 2005). 〈그림 1〉에서 제시된 바와 같이 경쟁가치모형은 수직적·수평적 차원, 내부·외부 지향 차원으로 존재하며, 경쟁가치모형접근을 통한 조직문화유형을 설명하면 다음과 같다.

우선, 인적자원개발(Human Resource Development: HRD)을 목적에 두는 집단문화는 관계지향문화라고도 하며 비공식적인 유연한 문화로서 가족적 공동체를 지향하며, 참여와 안락, 충성심에 기반을 둔 조직문화를 나타낸다. 두 번째로 안정성과 균형성을 중시하는 위계문화는 질서를 중시하고 내부 통합적이며 예측가능한 일만 하며 철저한 관리를 하는 조직 풍토를 가지고 있다. 세 번째, 성장, 자원획득을 목적에 두는 발전문화는 혁신지향문화라고도 하며, 도전적이며 창의적인 혁신과 자율이 보장되는 문화를 지향한다. 마지막으로 조직 내부의 생산성, 능률성, 성과달성에 목적을 둔 합리문화

는 과업 중심적이며, 외부 지향적이다. 합리문화는 조직의 목표를 달성하기 위해서 경쟁력과 생산성을 강조하며, 관리·감독하는 문화를 양산한다. 본 연구에서는 Quinn(1988)의 경쟁가치모형에 기반을 두어 한국 NGO의 조직문화 특성을 규명하고, 조직문화, 개인-조직 적합성, 조직 효과성 간의 관계를 분석해 보고자 한다.

〈그림 1〉 경쟁가치모형접근을 통한 조직문화 유형



자료: Quinn(1988)

2. 조직 효과성의 개념 및 유형

조직 연구에서 조직 효과성의 개념은 조직 목표에 따라 달라질 수 있기 때문에 매우 불확정한 개념으로 인식되고 있다. Rainey & Steinbauer(1999)는 공공부문에서의 조직 효과성은 인센티브, 모니터링 및 처벌과 같은 제도적 장치를 이용하여 조직 구성원의 동기를 끌어내고, 조직 성과를 증대시키는 것이라고 정의하고 있으며, 조직이나 직무 설계는 업무를 통해 적절한 외재적 혹은 내재적 보상의 수준을 도출한다고 주장한다. 또한, Berman(2006)은 조직 효과성을 결과(Outcome) 및 산출(Output)로 측정할 수 있다고 주장한다. 산출은 조직 활동의 단기적 결과를 의미하고, 결과는 장기적인 관점에서 조직의 목표 혹은 궁극적인 목적 달성 정도를 측정하는 것이라고 주장한다. 따라서 조직의 목표, 가치, 비전에 따라 조직 효과성의 측정 기준이 달라질 수 있다. 예를 들면, 조직의 목표가 기술적 효과성 추구라면 산출, 결과 또는 실적으로 조직 효과성을 측정할 수 있고, 조직의 목표가 조직 구성원의 생존 및 욕구충족이라면 조직 문제 해결

측면에서 조직 효과성을 측정할 수 있을 것이다. 또한, 조직 목표가 고객 만족에 있다면 고객이나 이해관계자의 평가가 조직 효과성으로 측정될 수 있다.

지각된 조직 효과성은 ‘본인이 속한 조직이 목표한 대로 업무를 잘 수행하고 있는지, 조직 구성원이 업무를 잘 수행할 수 있도록 조직이 절차나 방안 등을 마련하는지, 조직의 설정한 목표를 달성하는가’ (Park et al., 2015)로 정의된다. 그러나 조직문화에 영향을 받는 효과성으로써 개인차원의 만족도와 재무차원의 유형적 성과 외에 공익, 공공성과 관련된 변수는 많이 언급이 되고 있지 않다. 다만 최무현·조창현(2010)은 이타주의, 관료제적 가치, 정부의 역할, 공익 등으로 구성된 공공서비스동기(PSM)를, 김민영·박성민(2013)은 책임성과 신뢰를 조직문화에 영향을 받는 조직 효과성 변수로 사용하였다. 본 연구의 조사대상 조직과 같이 공공 서비스의 문제를 다루는 한국 NGO의 조직 효과성 측정은 많은 어려움이 있다. 민간 부문과 같이 재무적인 성과뿐만 아니라 공공성도 중요한 조직 가치이기 때문에 이를 간과할 수 없고, 구체적인 개념구성에 대한 합의도 이루어져 있지 않으며, 계량화하는 것 또한 어렵기 때문에 효과성 측정에 어려움이 크다. 이러한 일반적인 관점에 따라, 본 연구에서는 국민의 기부금과 정부보조금으로 운영되며, 정부를 대신해 국민에게 서비스를 제공하는 NGO의 조직 특성에 따라 조직의 책임성을 조직 효과성의 핵심변수로 설정하였다. 아울러, 영리 및 공공조직보다 강한 내재적 동기를 가지고 공익을 추구하기 위해 자발적으로 NGO에 입사한 구성원들의 특성에 따라 공공봉사동기로 조직 효과성을 측정하고자 한다.

3. 조직문화와 긍정적 조직행태간의 관계:

자기결정성 이론(SDT: Self-Determination Theory)적 관점에서

SDT는 유기적 통합 이론(Organismic Integration Theory)을 기초로 자율성 혹은 자기결정성의 수준에 따라 인간의 동기를 크게 무동기, 외재적 동기, 내재적 동기로 구분하고 있다(Ryan & Deci, 2000)(〈그림 2〉 참고). Ryan & Deci(2000)에 따르면 ‘3 가지 유형의 동기가 자기결정 연속체의 틀에 따라 존재하면서 상황적 요소들의 영향에 따라 변할 수 있는 유기체적 성격을 띠고 있다고 보고 자기결정성(Self-Determination)이 최고조에 이를 때 가장 높은 수준의 내재적 동기를 보인다고 가정’한다. 구체적으로 내재적 동기란 일에 대하여 흥미나 도적의식을 느껴 성취감이나 만족감을 얻기 위해 자발적으로 부여되는 동기로서 자율성을 수반하고 있다. 반면 외재적 동기는 외부적인 욕구나 보상과 같은 목적을 달성하기 위한 수단으로 발생하는 행태로 정의할 수 있다. 마

지막으로 무동기란 개인이 하고자 하는 의도가 전무한 상태를 의미한다. SDT는 인간 동기와 개인 특성을 이해하기 위한 체계적인 이론적 틀이며, 조직 내에서 개인 행태의 변화와 규제를 위한 원천으로 인간의 내면화 기능의 중요성을 강조한다(Deci & Ryan, 1985). SDT에 따르면, 모든 개인은 타고난 성장 및 발전 욕구로 인해 잠재력을 끌어내려는 경향이 있다. 또한, 개인의 잠재력을 끌어내기 위해서는 자율성, 역량성, 관계성의 세 가지 심리적 조건이 충족되어야 한다고 주장한다(Deci & Ryan, 2000). 즉, 개인의 자율성, 역량성, 관계성을 자기결정성 수준이 가장 높은 내재적 동기의 필수 요건으로 제시하고 있다.

SDT는 기존의 외재적 동기와 내재적 동기의 이분법적 분류로 설명되던 동기 이론을 자기결정성 수준에 따라 무동기, 외재적 동기, 내재적 동기가 연속체 상에서 존재함을 설명한다는 측면에서 중요성을 가지고 있다. SDT의 이론적 배경을 토대로 인적관리 및 조직행태 측면에서 조직적·사회적·환경적 요인에 따라 변화되는 개인의 동기 수준을 이해하고, ‘어떻게 무동기 혹은 외재적 동기를 내재적 동기로 전환시킬 수 있는지’에 대한 고민의 검증과 개인의 동기 수준을 조절하는 기제를 설명할 수 있을 것이다. 특히, SDT 이론에서 언급하는 것처럼 내재적 동기를 유지하고 강화하는데 있어 핵심적인 요소로 제시되고 있는 자율성, 역량성, 관계성 욕구를 효과적으로 충족시키기 위해 필요한 리더십, 조직 문화, 조직 구조, 조직 프로세스 측면에 관한 논의를 병행한다면 조직 효과성 향상을 위한 유용하고 발전적인 관리적 함의를 도출해 낼 수 있을 것이라 생각된다(유민봉·박성민, 2014).

따라서 SDT에 대한 연구에서는 1) 개인의 동기 부여 과정은 자기결정성에 의해 영향을 받으며, 2) 내재적 동기는 조직 보상과 훈련, 작업 환경 및 문화, 소통 등과 같은 특정 조건과 환경적 요인에 따라 강화되거나 약화될 수 있음을 검증하였고(Park & Word, 2012), 외재적 동기 역시 사회화·내면화 과정을 통해 내재적 동기로 변화할 수 있음을 알 수 있다(Ryan & Deci, 2000). 따라서 본 연구에서는 자기결정성 이론의 논의들을 바탕으로 1) 4가지 차원의 조직문화 유형은 개인-조직 적합성 수준을 높이고, 2) 이렇게 높아진 개인-조직 적합성이 개인의 자율성, 역량성, 관계성 욕구를 보다 긍정적으로 충족시킴으로서, 3) 본질적으로 내재적 동기가 강한 NGO 종사자들의 공공봉사동기 및 책임성을 높일 것이라는 가정을 설정하고자 한다.

〈그림 2〉 자기결정성 수준에 따른 동기 유형



자료: 유민봉·박성민(2014) 재인용

4. 주요 변수 간의 가설 설정

1) 조직문화와 개인-조직 적합성, 조직 효과성 간의 관계

조직문화 유형과 조직 효과성 간의 실증연구는 조직문화의 유형에 따라 조직 효과성에 미치는 영향 정도에 차이가 있을 것이라는 전제로 연구가 진행되어 왔다(Lee & Chang, 2008). 이에 많은 선행연구들은 조직문화 유형과 조직 효과성 간의 유의미한 영향 관계를 밝히고 있었다. 김태한·정홍상(2011)의 소방 공무원을 대상으로 실시한 연구결과에 의하면, 위계문화 유형이 가장 강한 조직문화 유형으로 나타났고, 집단문화와 합리문화 유형이 조직 효과성(직무만족, 조직몰입, 직무몰입)에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 박경미(2012)의 지역농협 직원을 대상으로 실시한 연구에 따르면, 개발문화, 집단문화, 합리문화는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 위계문화는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 집단문화와 합리문화는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 개발문화와 위계문화는 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 직무만족은 조직몰입과 직무성가에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입은 직무성가에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김태성·허찬영(2013)의 공기업 조직 구성원을 대상으로 실시한 연구결과는 위계문화 유형이 가장 강하고, 집단문화, 개발문화, 합리문화의 순으로 나타났으며, 집단문화, 발전문화,

합리문화 유형이 조직 효과성으로 조작화된 직무만족에 긍정적인 영향을, 집단문화와 발전문화 유형이 조직 효과성으로 조작화된 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 위계문화 유형은 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 김주섭·박재춘(2013)의 비영리조직 구성원을 대상으로 실시한 연구에 따르면, 집단문화와 합리문화 유형이 개인수준의 효과성 변수인 긍정심리자본에 긍정적인 영향을, 집단문화와 위계문화 유형이 조직수준의 효과성 변수인 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상철(2012)의 공기업 조직 구성원을 대상으로 실시한 연구에 따르면, 공기업 특유의 시장성 성향에도 불구하고 위계문화 유형 중심으로 조직문화가 형성된 것을 파악할 수 있었으며, 집단문화, 합리문화, 발전문화 유형이 학습조직을 매개로 조직 효과성(조직몰입, 직무만족)에 간접적인 정의 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 뿐만 아니라, 신황용·이희선(2013)의 협동조합 조직 구성원을 대상으로 실시한 연구에서도 기존의 연구와 마찬가지로 위계문화 유형이 가장 강한 것으로 나타났으며, 발전문화 유형은 직무만족에 긍정적인 영향을, 집단문화 및 위계문화 유형은 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 아울러, 개발문화는 혁신적 업무행동에 긍정적인 영향을, 집단문화는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이구영·전진석(2014)의 농촌진흥청 본청과 4개의 소속기관 조직 구성원을 대상으로 실시한 연구에 따르면, 농촌진흥청의 조직문화 유형 중 합리문화 유형이 가장 강하게 나타났으며, 집단문화가 조직 효과성(직무만족, 조직몰입, 직무몰입)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 경쟁가치모형과 조직 효과성 간의 관계를 검증한 이상의 선행연구들을 통해 앞서 언급한 것처럼 4가지 차원의 조직문화 유형이 조직 효과성에 미치는 영향이 상이함을 알 수 있었다. 특히, 위계문화 유형은 조직 효과성에 영향을 주지 않거나 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이러한 이유는 위계문화 유형이 명령, 규칙, 통제와 안정을 중시하는 관료제적 문화를 의미하는 것으로, 조직 내에서 위계문화 유형이 우세하게 나타날 경우, 조직 구성원들은 소극적이며, 모험을 기피하며, 창의성이 떨어질 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라, 통제가 강화됨으로써 조직 구성원들의 동기부여는 약화되며, 직무에 대한 몰입이 감소하므로, 만족도가 떨어질 수밖에 없다. 아울러, 통제강화와 위험부담으로 인해, 책임을 회피하려고 하는 성향이 강하기 때문에, 무사안일 행태가 팽배해지고, 자발적 노력의지가 결여되며, 조직에 대한 애착은 약해지기 마련이다(김태성·허찬영, 2013). 이러한 상황에서 조직 효과성 향상을 기대하기는 어렵다. 이상의 논의를 바탕으로, 본 연구에서도 조직문화 유형 중 집단문화, 발전문화, 합리문화 유형은

NGO 구성원들의 공공봉사동기와 책임성을 증대시킬 것으로 가정할 수 있지만, 위계 문화 유형은 여러 선행연구 결과와 유사하게 공공봉사동기와 책임성에 부정적인 영향을 미칠 것으로 추론하여 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설1-1: 조직문화 유형 중 집단, 발전, 합리문화는 개인-조직 적합성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-2: 조직문화 유형 중 위계문화는 개인-조직 적합성에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

가설2-1: 조직문화 유형 중 집단, 발전, 합리문화는 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설2-2: 조직문화 유형 중 위계문화는 공공봉사동기에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

가설3-1: 조직문화 유형 중 집단, 발전, 합리문화는 책임성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설3-2: 조직문화 유형 중 위계문화는 책임성에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

2) 개인-조직 적합성과 조직효과성 간의 관계

개인-조직 적합성(P-O Fit)은 개인과 조직의 가치, 목표, 분위기 등의 유사 정도(Kristof, 1961), 개인과 조직 간 가치의 일치 정도(Cable & Judge, 1996) 등으로 정의된다. 아울러, 개인-조직 적합성을 개인과 조직의 가치 적합성에 한정하지 않고, 상대가 필요로 하는 것을 제공하거나 유사한 기본적인 특성을 공유할 때 발생하는 넓은 개념으로도 정의하였다(오화선·박성민, 2014). 이에, 본 연구에서는 개인-조직 적합성을 개인과 조직의 목표 및 가치의 일치로 조직에 강한 소속감을 느끼는 상태로 정의하고자 한다.

조직전략 및 비전과 개인목표와의 정합성(Alignment)은 조직 구성원 간의 긴밀한 상호 작용을 통하여 이루어지며, 조직 구성원 간의 상호 피드백을 통하여 조직의 목표가 개인에게 내면화 되는 것을 의미한다. 조직의 목표와 가치를 공유하는 과정에서 조직 구성원들은 결속되며 친밀감을 느끼게 되어 조직에 몰입할 수 있다. 뿐만 아니라 개인과 조직이 서로 유사하거나 부합되는 목표와 가치들을 지니고 있을 때 이룰 수 있는 상호일치적 부합(Supplementary Fit)의 측면에서 개인과 조직 간의 목표부합성이 높을수록 조직 구성원들 사이에 조직 가치와 문화의 공유가 발생하고 이를 통해 특정상황을 초월하는 긍정적 믿음과 정서적 신뢰, 조직 효과성을 제고해 나간다고 볼 수 있다(박성민 외, 2013).

예를 들어, 지성구·장서희(2008)의 동료신뢰와 성과에 미치는 영향요인 연구에 따르

면 조직 구성원 간의 공유가치는 동료신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직몰입, 협력, 직무만족에도 긍정적인 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 박성민 외(2013)의 연구에서도 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성은 조직신뢰라는 사회화 과정을 거쳐 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구들을 통해 명확하고 예측 가능한 조직목표설정과 조직 적합성이 조직 효과성을 높일 수 있게 된다고 추론할 수 있다. 따라서 본 연구에서도 NGO 조직 구성원들의 개인-조직 적합성은 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하고자 한다.

가설4-1: 개인-조직 적합성은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설4-2: 개인-조직 적합성은 책임성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3) 조직문화와 조직 효과성 간의 개인-조직 적합성의 매개 효과

본 연구에서는 개인-조직 적합성의 조직문화와 조직 효과성 간의 이론적, 통계적 상관성 및 연관성을 살펴보는 데 있어 다양한 연구들의 논의와 결과들을 통하여 본 연구의 가설들을 설정하였다. 대표적으로, Bright(2007, 2008), Leisink & Steijn(2009), Perry & Wise(1990), Wright & Pandey(2008, 2011) 등의 연구를 언급할 수 있다. 구체적으로, Wright & Pandey(2008)의 미국 연방공무원을 대상으로 실시한 연구에 따르면, 개인-조직 적합성이 공공봉사동기와 직무만족 간의 관계를 유의미하게 매개하는 것으로 나타났다. Wright & Pandey(2011)의 미국 연방공무원을 대상으로 실시한 연구에 따르면, 개인-조직 적합성이 선행변수인 공공봉사동기, 목표 명확성, 업무효과(Work Impact)와 직무만족, 이직의도 간의 관계를 유의미하게 매개하는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, Kim(2012)의 한국 공무원을 대상으로 실시한 연구에 따르면, 개인-조직 적합성이 선행변수인 공공봉사동기와 조직 결과 변수로 설정된 직무만족과 조직몰입 간의 관계를 유의미하게 매개하는 것으로 나타났다. 또한, 오화선·박성민(2014)의 연구에서는 전략적 인적자원관리의 시각에서의 개인-조직 적합성이 공공봉사동기와 직무만족과 같은 조직 효과성 간의 관계를 매개하는 것을 실증적으로 검증하였다. 앞서 살펴본 선행연구를 통해서 개인-조직 적합성이라는 매개체를 통해 개인 및 조직 특성에 따른 조직 효과성 간의 관계를 검증함을 알 수 있었다.

상기한 SDT는 개인 및 조직의 다양한 특성들을 통해 조직구성원들의 동기유형을 변화시킴을 설명하고 있다. 이는 NGO구성원들의 행태는 개인 및 조직 환경 등을 통한

조직 내 사회화 과정들을 통해 개인과 조직을 동일시하여 결과적으로는 조직 효과성에 보다 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 추론해 볼 수 있다. 일반적으로 조직사회화 과정은 조직구성원들의 응집력을 높이고, 개인의 동기 수준뿐만 아니라, 조직 효과성 증대에 기여함을 알 수 있다(박성민 외, 2013). 따라서 본 연구에서는 4가지 차원의 조직문화 유형이 개인-조직 적합성이라는 조직 사회화 과정을 통해 점진적으로 혹은 부분적으로 매개되어 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 분석모형을 설정하였다.

가설5-1: 집단, 발전, 합리문화 유형과 공공봉사동기 간의 관계에서 개인-조직 적합성은 정(+)의 부분매개 역할을 할 것이다.

가설5-2: 위계문화 유형과 공공봉사동기 간의 관계에서 개인-조직 적합성은 부(-)의 부분매개 역할을 할 것이다.

가설6-1: 집단, 발전, 합리문화 유형과 책임성 간의 관계에서 개인-조직 적합성은 정(+)의 부분매개 역할을 할 것이다.

가설6-2: 위계문화 유형과 책임성 간의 관계에서 개인-조직 적합성은 부(-)의 부분매개 역할을 할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구 모형

본 연구의 목적은 한국 NGO를 대상으로 조직문화 유형과, 개인-조직 적합성, 조직 효과성 간의 관계를 검증하고 이를 통한 시사점을 도출하는 것으로 4가지 차원의 조직문화 유형을 독립변수로, 개인-조직 적합성을 매개변수로 조직 효과성을 종속변수로 설정하였다.

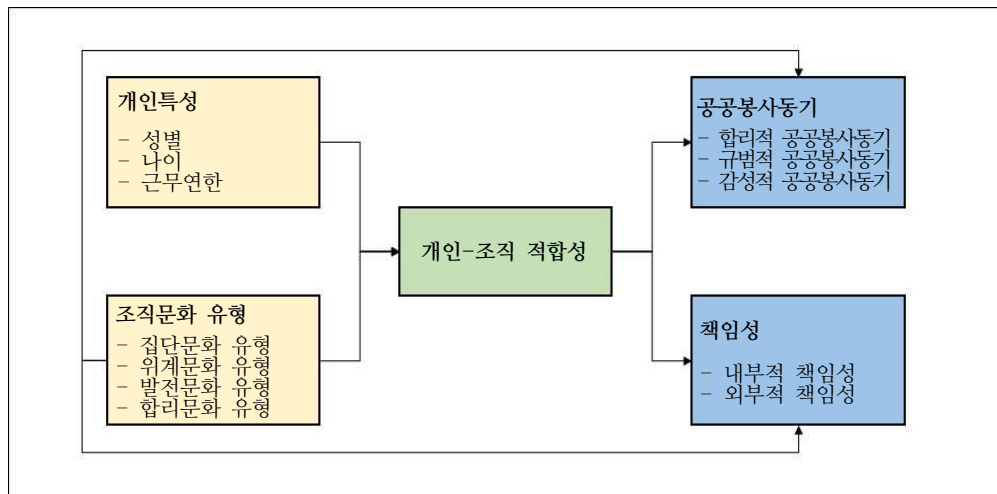
독립변수인 조직문화 유형은 경쟁가치모형의 이론적 틀에 기초하여 집단, 위계, 발전, 합리문화 유형으로 구성하였다. 기본적으로 이러한 조직문화 유형들이 조직 구성원의 가치관과 태도를 형성하여 개인-조직 적합성에 영향을 미치고 나아가 조직 효과성에 영향을 미치는 요인으로 작용한다고 보았다.

매개변수인 개인-조직 적합성을 본 연구에서는 조직 구성원의 조직 사회화 과정으로 인식하고, 조직문화 유형과 조직 효과성 간의 관계를 매개할 것으로 가정하고, 연구 분

적들을 설정하였다.

종속변수인 조직 효과성은 개인차원의 효과성으로 공공봉사동기(PSM)를 조직차원의 효과성으로 책임성을 구성하였다. 이상의 논의를 토대로 형성된 연구 분석틀은 다음의 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 연구 분석틀



2. 변수 구성

본 연구를 위한 설문항목 및 변수구성은 국내·외 문헌검토를 통해 검증된 이론적 논의와 경험적 연구 결과들을 포함시켜 조직문화 유형 변수에 24개 항목, 개인-조직 적합성 변수에 4개 항목, 공공봉사동기 항목에 11개 항목, 책임성에 12개 항목으로 구성하였다. 각 설문 문항은 단일 문항으로 구성하였고 ‘전혀 그렇지 않다(1)’ ~ ‘그저 그렇다(4)’ ~ ‘매우 그렇다(7)’의 사이에서 기입하는 방식의 리커트(Likert) 7점 척도를 사용하여 측정하였다.

구체적으로, 조직문화 유형은 Quinn(1988), Quinn & Kimberly(1984) 등에 의해 개발된 설문 문항을 참고하였고, 조직의 내·외부 환경에 의해 형성된 조직의 가치 체계로 정의하였으며, 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화 유형의 4가지 차원으로 개념화하였다. 다음으로 개인-조직 적합성은 Lauver & Kristof(2001)에 의해 개발된 설문 문항을 참고하였고, 이를 측정하기 위한 지표로 개인과 조직 가치의 일치, 조직에 대한 소

속감 등의 4개 문항으로 구성하였다. 마지막으로 본 연구에서는 공공봉사동기(PSM)를 측정하기 위해 기존에 실증연구에서 널리 사용되어 왔던 Perry(1996)의 공공봉사동기 측정 척도, 즉 합리적, 규범적, 감정적 공공봉사동기를 포함하는 세 가지 차원의 척도를 사용하였다. 또한, Cavalluzzo & Ittner(2004), Romzek & Dubnick(1987)의 연구를 바탕으로 행정적, 전문가적 책임성은 내부적 책임성으로, 법적, 정치적 책임성은 외부적 책임성으로 분류, 구분하여 측정하였다.

〈표 2〉 연구 변수

변수	변수명	설문 내용
독립 변수	집단문화 유형	조직 구성원들은 상호간에 우호적인 관계를 유지하려고 한다.
		조직 구성원들은 상호간에 협조적인 근무 분위기를 중요시 한다.
		조직 구성원들의 결속과 사기양양은 조직의 중요한 성과지표가 된다.
		문제 발생 시, 인간적인 관계보다는 실리적인 관점에서 처리된다.
		성과위주의 경쟁적인 관계보다 팀워크를 중시한다.
		조직 구성원들 상호간에 접근은 용이하다.
	위계문화 유형	상사와 부하직원 간의 관계에서 서열의식이 강조된다.
		업무기획 및 수행 시 전임자의 문서나 수행요령을 많이 활용한다.
		엄격한 결제과정을 통해서 조직전체의 통제를 강조한다.
		조직의 구조와 제도가 체계적이다.
		새로운 방법을 모색하는 것보다 규정을 철저히 따르면서 실수 없이 수행하는 것이 강조된다.
	발전문화 유형	새로운 아이디어, 창의성이 강조된다.
		여건에 따라 업무처리 절차 및 규칙 등의 변경은 용이하다.
		자신의 스타일로 업무수행을 하더라도 질책 받지 않는다.
		신속한 업무처리를 위해 안정보다는 융통성이 강조된다.
		늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.
	합리문화 유형	조직의 모든 관리 및 행동은 목표달성 위주로 이루어진다.
		생산성과 효율성이 최선의 규범으로 작용한다.
		조직 구성원의 평가는 실적위주로 이루어진다.
		개인의 욕구보다 과업의 달성을 우선시 한다.
		모든 업무는 수단-목표관계의 관점으로 수행된다.
		조직의 이익 및 목표보다 개인의 이익 및 목표가 더 우선시 된다.
		조직 구성원간의 협동보다 경쟁이 더 우선시 된다.
		조직의 규범보다 개인의 가치관을 중시한다.
매개 변수	개인-조직 적합성	나의 개인적 가치와 목표는 조직의 가치 및 목표와 유사하다.
		내가 속한 조직의 문화에 익숙하다.
		내가 속한 조직에서 강한 소속감을 느낀다.

종속 변수	공공 봉사 동기	합리적	조직이 추구하는 가치 및 목표가 나에게도 중요하다.
			정치에 대해 부정적인 인상을 가지고 있다. (r)
			타협을 요구하는 공공정책결정이 내게는 별로 내키지 않는다. (r)
		규범적	정치인들을 별로 개의치 않는다. (r)
			사적인 이득과 무관하게 공동체를 위해 봉사하고 있다.
			공공봉사는 나 자신에게 중요한 의미가 있다.
			대부분의 사회복지 프로그램은 사회발전의 필수적 요소이다.
			곤경에 처한 사람들을 보면 불쌍하다고 생각한다.
		감성적	개인적인 성취보다 사회에 대한 기여가 더 중요하다.
			다른 사람을 돕기 위해 나 자신의 손해를 기꺼이 감수할 수 있다.
			사회의 공동선을 위해 나 자신을 희생할 준비가 되어있다.
	책임성	내부적	내가 하는 일의 대부분은 사회적 대의를 위한 것이다.
			직속상관의 지시 또는 명령에 따른 업무수행
			행정절차와 규율에 따른 업무수행
			조직 내부의 운영규칙 준수
			직업규범 및 공무원 윤리 준수
			전문성 확보를 위한 교육훈련 참여
		외부적	행정서비스 질 향상을 위한 노력
			업무처리 시 일반법 및 관련 특별법 준수
			정보공개법 준수
			성과에 관한 시민들의 기대에 부응하려는 노력
			시민참여제도의 적극적인 활용
			이해당사자(언론·정부·정치인 등)와 좋은 관계 유지

* : r은 역코딩을 의미함

3. 표본 추출 및 분석방법

한국 NGO의 조직문화 유형, 개인-조직 적합성, 조직 효과성을 측정하기 위한 설문 조사는 2013년 5월부터 8월까지 약 4개월 동안 실시되었다. 본 연구를 위해 547개 NGO를 대상으로 총 715부의 설문지를 배포하였고, 이 가운데 유효 설문 400부가 회수 되어 모두 연구에 사용하였다. 또한, 모집단의 특성을 잘 대표할 수 있도록, 하위집단 별로 표본수를 배정하여 표본을 추출하는 할당표본 추출(Quota Sampling)을 활용하였다.

상기한 측정변수들에 대한 분석은 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 활용하였으며, 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 표본의 인구통계학적 분포 및 측정된 변수들의 수준을 확인하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 둘째, 연구변수들 간의 관련성 및 기준 타당성²⁾을 분석하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 셋째, 조직문화 유형이 개인-

조직 적합성, 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 또한, 개인-조직 적합성의 매개 효과를 검증하기 위해 Sobel's Test를 실시하였다.

IV. 분석결과

1. 기술통계 분석

본 연구의 조사대상인 표본의 일반적인 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다. 첫째, 응답자의 성별분포를 살펴보면 여성이 284명(71.0%)이고 남성이 109명(27.3%)으로 여성이 약 2.5배 많은 것으로 나타났다. 둘째, 연령별 분포를 살펴보면 30대가 130명(32.5%)으로 가장 큰 비율을 차지하고 있다. 다음으로 40대가 102명(25.5%), 20대가 82명(20.5%), 50대가 61명(15.3%), 60대 이상이 10명(2.5%)으로 나타나고 있다. 셋째, 응답자의 학력을 살펴보면 대학교졸업이 205명(51.3%)으로 가장 많고, 대학원졸업이 105명(26.3%), 대학원 재학이 35명(8.8%)으로 나타나고 있다. 전문대 졸업 이하가 34명(8.5%)으로 상당히 낮은 비율을 차지하고 있는 것으로 보아 NGO에 근무하는 직원들의 평균학력은 굉장히 높은 것을 확인 할 수 있다. 넷째, 응답자의 근무연수를 보면 1개월~3년 미만이 174명(43.5%)으로 가장 많고, 5년~10년 사이가 91명(22.8%), 3년~5년 사이가 81명(20.3%), 10~15년 사이가 36명(9.0%), 15년 이상 근무한 응답자는 8명(2.0%)으로 나타났다.

2) 기준타당성은 하나의 측정도구를 사용하여 측정한 결과를 다른 기준을 적용하여 측정한 결과와 비교하여 나타난 관련성의 정도를 의미한다(남궁근, 2009). 따라서 구성개념들 간의 상관관계가 유의미한 경우 기준타당성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 3> 표본의 인구통계학적 특성³⁾

변수	구분	빈도(%)	변수	구분	빈도(%)
성별	남	109(27.3)	학력	고졸	16(4.0)
	여	284(71.0)		전문대졸업	18(4.5)
	무응답	7(1.7)		대학교졸업	205(51.3)
				대학원재학	35(8.8)
연령대	20대	82(20.5)		대학원졸업	105(26.3)
	30대	130(32.5)		기타	10(2.5)
	40대	102(25.5)	무응답	11(2.6)	
	50대	61(15.3)	근무연수	1개월~3년	174(43.5)
	60대 이상	10(2.5)		3년~5년	81(20.3)
	무응답	15(3.7)		5년~10년	91(22.8)
				10~15년	36(9.0)
		15년 이상	8(2.0)		
		무응답	10(2.4)		
총 합계 : 400명					

2. 신뢰도 및 타당성 분석

<표 4> 신뢰도 분석

구분	평균	분산	표준편차	Cronbach's Alpha
집단문화 유형	5.628	.936	.967	.885
위계문화 유형	4.690	1.242	1.114	.804
발전문화 유형	4.932	1.169	1.081	.850
합리문화 유형	4.263	.906	.951	.820
개인-조직 적합성	5.582	1.325	1.150	.932
공공봉사동기	5.019	.537	.732	.782
책임성	5.552	.619	.787	.848

본 연구에서는 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's Alpha를 활용하였으며 조직문화 4가지 차원, 개인-조직 적합성, 공공봉사동기, 책임성 등 모든 구성개념 모두 .70이상

3) 2006년 「한국민간단체총람」에 따르면, 5,556개의 시민단체 중 상근자의 중앙값은 3명이며, 전체 적으로 상근자 수가 5명 이하가 약 60%(3,340개), 상근자 수가 10명 이상인 단체는 전체의 13%(723개)로 나타났다(임승빈, 2012). 또한, 공공부문에 비해 이직률이 높은 NGO의 특수 성에 따라서 본 연구의 표본이 NGO 특성을 충분히 반영한다고 볼 수 있다.

으로 제시됨으로써 신뢰성을 확보하였다.

또한, 구성개념들 간의 타당도를 분석하기 위해 각 측정변수들의 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 각 변수들의 적합도를 검정하기 위하여 X^2 , RFI, NFI, IFI, CFI, RMSEA 값을 사용하였으며, 본 연구의 확인적 요인분석 결과는 <표 5>에 제시하였다. 검정결과 연구 변수들 모두가 모델 기준치에 적합한 수치로 나타났다.

<표 5> 타당도 분석

Model	df	X^2	X^2/df	RFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Suggested Cut-off Values			<3	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08
조직문화 유형	1	1.889	1.889	.911	.970	.986	.985	.059
개인-조직 적합성	10	22.087	2.209	.881	.921	.955	.954	.069
공공봉사동기	7	12.963	1.852	.979	.990	.995	.995	.058
책임성	3	4.719	1.573	.971	.994	.998	.998	.047

3. 상관관계 분석

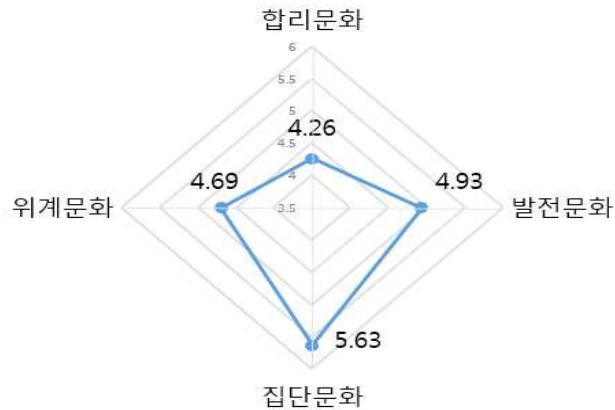
본 연구의 외생변수인 개인특성(성별, 연령, 근무연한), 조직문화 유형의 4가지 차원과 내생변수로 조작화된 개인-조직 적합성, 공공봉사동기, 책임성 등의 변수들 간의 상관관계를 살펴보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 분석결과 주요변수들 간의 상관계수는 .198 ~ .719로 적정 수준인 것으로 나타났다.

4. 한국 NGO의 조직문화 유형 Profile

조직문화 평가도구를 활용해 조직문화 유형을 측정하는 척도에는 리커트 척도를 활용하여 해당 점수를 선택하는 방식과 응답자에게 총 100점을 만점으로 4가지 조직문화 유형의 주요 특징을 묘사하는 각 항목에 점수를 배분하는 강제할당방식이 있으며, 본 연구에서는 리커트 7점 척도를 활용하여 해당 점수를 선택하는 방식을 선택하였다(신황용·이희선, 2013). 한국 NGO의 조직문화 유형의 평균을 조직문화 Profile로 나타내면 다음 <그림 4>와 같다. 본 연구에서는 집단문화 유형이 가장 강한 것으로 나타났으며, 집단문화 유형을 주축으로 발전문화, 위계문화, 합리문화 유형이 가미되어 전반적

으로 다양한 조직문화 유형을 지니고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과는 한국 NGO는 공공부문에 비해 자율성과 변화지향, 성과지향적인 혁신문화가 존재하고 있음을 알 수 있었다.

<그림 4> 한국 NGO의 조직문화 유형 Profile



5. 공분산 구조분석

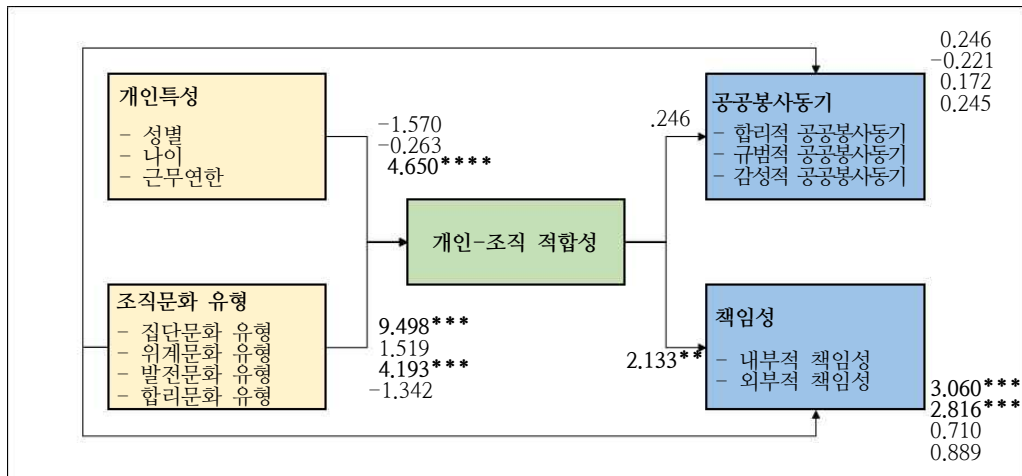
본 연구에서 제시된 연구 모형 및 가설을 검증하기 위해 공분산 구조분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였고, 측정방법은 최대우도법(ML)을 적용하였다. 모형의 전반적인 적합도를 나타내기 위해서 절대적합지수 및 증분합적합지수를 <표 6>에 제시하였다. 최적 모형의 χ^2 (Chi-square)는 3200.874(df=1,330)이고 p값은 .000으로 나타났으나⁴⁾ 절대적합지수에서 RMSEA=.060, 증분적합지수에서 NFI=.780, IFI=.857, TLI=.838, CFI=.856으로 나타나고 있어서 경로모형이 적합하다고 판단이 된다.

4) χ^2 통계량의 p값이 0.05보다 작게 나타났으나, 다른 지표들이 만족스러운 경우 결과를 수용하는 것이 일반적이다. 대개 표본수가 200이상으로 증가하면 χ^2 검정에서 귀무가설은 기각되기 쉽다. 또한, χ^2 검정은 관측변수가 다변량 정규분포에서 벗어나는 경우에도 민감하게 반응한다. 따라서 표본의 크기가 충분히 크고 검정대상 모형에 대한 이론적 근거가 있다면 χ^2 검정을 엄격하게 적용하지 않도록 제한하고 있다(Schumacker & Lomax, 1996).

〈표 6〉 모형 적합도 결과

적합도 지수	절대적합지수		증분적합지수			
	χ^2 (Chi-square)	RMSEA (≤ 0.8)	NFI (≥ 0.9)	IFI (≥ 0.9)	TLI (≥ 0.9)	CFI (≥ 0.9)
값	3200.874 (df=1330, p=.000)	.060	.780	.857	.838	.856

〈그림 5〉 공분산 구조분석 결과



〈그림 5〉는 공분산 구조분석의 모수추정치를 보여주고 있다. 구조모형에서 표준화 경로계수들은 잠재변수들의 상대적 영향관계를 나타내고 있다. 구체적으로 개인-조직 적합성에 영향을 주는 조직문화 요소는 집단문화 유형(.624 p=.000)와 발전문화 유형(.301, p=.000)로 나타났다. 책임성에 영향을 주는 조직문화 유형은 집단문화 유형(.183 p=.002)와 위계문화 유형(.147, p=.005)으로 나타났다. 또한, 개인-조직 적합성은 책임성(.115 p=.033)에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 마지막으로 4가지 차원의 조직문화 유형은 공공봉사동기에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 공분산 구조분석 결과

가설	내용	Estimate	S. E.	C. R.	p
H1-1	집단문화 유형 → 개인-조직 적합성	.624	.066	9.498	***
	발전문화 유형 → 개인-조직 적합성	.301	.072	4.193	***
	합리문화 유형 → 개인-조직 적합성	-.452	.337	-1.342	.180
H1-2	위계문화 유형 → 개인-조직 적합성	.092	.061	1.519	.129
H2-1	집단문화 유형 → 공공봉사동기	.003	.014	.246	.806
	발전문화 유형 → 공공봉사동기	.000	.002	.172	.864
	합리문화 유형 → 공공봉사동기	.015	.059	.245	.806
H2-2	위계문화 유형 → 공공봉사동기	-.001	.003	-.221	.825
H3-1	집단문화 유형 → 책임성	.183	.060	3.060	.002
	발전문화 유형 → 책임성	.044	.062	.710	.478
	합리문화 유형 → 책임성	.237	.267	.889	.374
H3-2	위계문화 유형 → 책임성	.147	.052	2.816	.005
H4-1	개인-조직 적합성 → 공공봉사동기	.003	.013	.246	.806
H4-2	개인-조직 적합성 → 책임성	.115	.054	2.133	.033

*** : $p < 0.001$

〈표 7〉과 같이 구조방정식 분석에 의해 추정된 경로계수들의 통계적 유의성 검증을 통한 연구 가설 검증 결과는 다음과 같다. 4가지 차원의 조직문화 유형과 개인-조직 적합성 간의 관계에 설정된 가설은 집단 및 발전문화 유형과 개인-조직 적합성 간의 관계인 〈가설 1-1〉이 부분 채택되었다. 또한, 조직문화 유형과 책임성 간의 관계에 설정된 가설 중 집단문화 유형과 책임성 간의 관계인 〈가설 3-1〉이 부분 채택되었다. 마지막으로, 개인-조직 적합성과 조직 효과성 간의 관계에 설정된 가설 중 개인-조직 적합성과 책임성 간의 관계인 〈가설 4-2〉만 채택되었다.

6. 매개효과 검증결과

연구모형에서 제시하고 있는 가정에 기초하여 잠재변수들 간의 직·간접효과 분석을 실시한 결과는 〈표 8〉과 같다. 조직문화 유형과 조직 효과성 간의 관계를 연계하는 개인-조직 적합성이 미치는 매개 영향은 공공봉사동기(.226)의 영향력이 책임성(.196)보다 큰 것으로 나타났다.

〈표 8〉 공분산 구조분석 결과: 간접효과, 직접효과, 총효과

구분		집단문화 유형	위계문화 유형	발전문화 유형	합리문화 유형	개인-조직 적합성	공공봉사 동기	책임성
개인-조직 적합성	간접효과	-	-	-	-	-	-	-
	직접효과	.583	.095	.293	-.098	-	-	-
	총효과	.583	.095	.293	-.098	-	-	-
공공 봉사 동기	간접효과	.132	.021	.066	-.022	-	-	-
	직접효과	.223	-.048	.027	.214	.226	-	-
	총효과	.355	-.026	.093	.192	.226	-	-
책임성	간접효과	.114	.019	.057	-.019	-	-	-
	직접효과	.291	.257	.073	.087	.196	-	-
	총효과	.405	.275	.131	.068	.196	-	-

〈표 9〉 간접효과의 통계적 유의성 검정: Sobel's Test

내용				Test statistic	p-value (p<=0.05)
집단문화 유형	개인-조직 적합성	공공봉사동기		0.230	0.815
위계문화 유형				0.001	0.998
발전문화 유형				0.230	0.817
합리문화 유형				-0.227	0.820
집단문화 유형	개인-조직 적합성	책임성		2.077	0.037
위계문화 유형				0.001	0.998
발전문화 유형				1.897	0.057
합리문화 유형				-1.134	0.256

Sobel's test 검정 결과, 본 연구에서 검증하고자 했던 4가지 차원의 조직문화 유형과 조직 효과성 간의 개인-조직 적합성의 매개 효과는 집단문화 유형과 책임성 간의 관계에서만 통계적으로 유의한 영향 관계를 갖는 것을 확인할 수 있었다.

7. 가설 검증 결과

이상의 통계 분석 결과를 통한 가설 검증 결과를 종합하면 다음의 〈표 10〉과 같다. 첫째, 조직문화 유형과 개인-조직 적합성 간의 관계 검증을 위한 통계분석에서는 집단, 발전문화 유형이 개인-조직 적합성에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 따라서 4가지 차원의 조직문화 유형이 개인-조직 적합성에 정(+)의

영향을 줄 것이라는 가설 중 <H 1-1>이 부분 채택되었다.

둘째, 조직문화 유형과 조직 효과성 간의 관계 검증을 위한 통계분석 결과를 살펴보면, 집단 및 위계문화 유형이 책임성에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 중 <H 3-1>이 부분 채택됨을 확인하였다.

셋째, 개인-조직 적합성과 조직 효과성 간의 관계를 위한 통계분석 결과를 살펴보면, 개인-조직 적합성이 책임성에만 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 개인-조직 적합성이 조직 효과성에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 중 <H 4-2>만 채택되었다.

마지막으로, 개인-조직 적합성의 조직문화 유형과 조직 효과성 간의 매개 효과 검증을 위한 통계분석 결과를 살펴보면, 개인-조직 적합성이 매개 역할을 하지 못하는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 4가지 차원의 조직문화 유형, 개인-조직 적합성, 조직 효과성 간의 매개 효과를 검증하기 위해 설정된 가설 중 <H 6-1>이 부분 채택되었다.

<표 10> 가설 검증 결과

구분	가설	내용	C.R.	p	결과
선행 & 결과 요인	H1-1	집단문화 유형 → 개인-조직 적합성	9.498	***	채택
		발전문화 유형 → 개인-조직 적합성	4.193	***	채택
		합리문화 유형 → 개인-조직 적합성	-1.342	.180	기각
	H1-2	위계문화 유형 → 개인-조직 적합성	1.519	.129	기각
		집단문화 유형 → 공공봉사동기	.246	.806	기각
	H2-1	발전문화 유형 → 공공봉사동기	.172	.864	기각
		합리문화 유형 → 공공봉사동기	.245	.806	기각
		위계문화 유형 → 공공봉사동기	-.221	.825	기각
	H3-1	집단문화 유형 → 책임성	3.060	.002	채택
		발전문화 유형 → 책임성	.710	.478	기각
		합리문화 유형 → 책임성	.889	.374	기각
	H3-2	위계문화 유형 → 책임성	2.816	.005	기각
매개 요인	H4-1	개인-조직 적합성 → 공공봉사동기	.246	.806	기각
	H4-2	개인-조직 적합성 → 책임성	2.133	.033	채택
구분	가설	내용	Test Statistic	p	결과
매개 요인	H5-1	집단문화 유형 → 개인-조직 적합성 → 공공봉사동기	0.230	0.815	기각
		발전문화 유형 → 개인-조직 적합성 → 공공봉사동기	0.230	0.817	기각
		합리문화 유형 → 개인-조직 적합성 → 공공봉사동기	-0.227	0.820	기각
	H5-2	위계문화 유형 → 개인-조직 적합성 → 공공봉사동기	0.001	0.998	기각
		집단문화 유형 → 개인-조직 적합성 → 책임성	2.077	0.037	채택
	H6-1	발전문화 유형 → 개인-조직 적합성 → 책임성	1.897	0.057	기각
		합리문화 유형 → 개인-조직 적합성 → 책임성	-1.134	0.256	기각
	H6-2	위계문화 유형 → 개인-조직 적합성 → 책임성	0.001	0.998	기각

V. 결론 및 함의

공공 및 민간부문의 조직문화 유형 및 효과성에 관한 연구는 상당한 연구가 축적되어 왔으나, NGO의 조직문화 유형에 대한 실증적 연구는 상당히 부족하다는 문제의식에 기반을 두어 본 연구에서는 한국 NGO의 조직문화 유형을 파악하고 조직문화 유형과 개인-조직 적합성, 공공봉사동기 및 책임성 간의 구조적 인과관계를 검증하고자 하였다.

분석결과를 요약, 정리하면, 첫째, 한국 NGO 조직문화 유형의 진단결과, 한국 NGO의 조직문화 유형은 집단문화>발전문화>위계문화>합리문화 유형 순이며, 특히 한국 NGO는 집단문화 유형이 가장 강한 조직문화 유형으로 분석되었다. 한국 공공기관의 조직문화는 위계문화 유형이 강하게 나타난다는 기존의 연구 결과들을 비추어 볼 때, 본 연구 결과에서는 집단문화 유형이 강하게 나타나고 있어 공공기관의 지배적 조직문화에 반해 한국 NGO는 조직의 통합과 유연함이 중시되며, 인간관계에 초점을 두는 조직문화 유형이 두드러짐을 알 수 있었다. 이는 공익 추구를 위해 자발적으로 조직된 한국 NGO에서는 비공식적, 가족적 업무 분위기, 협업, 배려, 신뢰 등의 사회자본적 요소를 바탕으로 하는 업무 구조, 직무 수행 시 일정부분 재량권이 보장되는 조직 시스템 등이 형성, 발전 되어 왔다고 추론할 수 있다. 또한, 한국 NGO는 자발적인 업무 특성들을 많이 지니고 있어 자율적 직무수행과 창조적 도전의식을 장려하는 발전문화 유형 또한 높게 나타났다고 볼 수 있다.

둘째, Qinnn(1988)이 제시한 4가지 차원의 조직문화 유형이 개인-조직 적합성에 미치는 영향을 분석한 결과 집단문화와 발전문화 유형이 개인-조직 적합성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 위계문화와 합리문화 유형은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 한국 NGO가 조직 구성원들이 입사 후 조직에 잘 적응할 수 있도록 조직 내부에서 인간적 관심과 가족적 분위기를 통한 단합과 구성원 간 상호신뢰 등을 중시하며, 아울러 조직 구성원의 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 중시해야 하는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 조직문화 유형이 조직 효과성(공공봉사동기, 책임성)에 미치는 영향을 분석한 결과 집단문화와 위계문화 유형이 조직 구성원의 책임성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 조직문화의 선행연구들과 일치하며, 조직문화 유형은 조직 구성원들의 내면, 행태, 태도에 영향을 미치는 중요한 조직 특성이며, 긍정

적 조직 효과성은 이러한 구성원의 행태에 영향을 받아 효과적이고 이상적인 조직을 구현할 수 있다는 점을 시사하고 있다. 따라서 이러한 결과는 조직문화와 조직 효과성이 상호관계라기보다는 인과관계에 기인하고 있다는 것을 의미하는 것이며(Cameron & Quinn, 1999), 조직문화 유형과 조직 효과성 간의 관계에 관한 연구의 중요성은 조직문화가 조직 효과성을 결정하는 중요한 요소라는 믿음에 근거한다고 볼 수 있다(이상철, 2012). 이러한 믿음은 조직문화가 조직과 조직 구성원들이 공유하고 있는 믿음, 가치체계에 근거하고, 이렇게 형성된 조직문화 유형이 조직의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향을 제시할 수 있다는 전략적 조직관리 입장에서 설명할 수 있다.

넷째, 개인-조직 적합성은 집단문화 유형과 책임성 간의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 집단문화 유형은 책임성에 간접적으로 영향을 주며, 조직문화 유형 → 개인-조직 적합성 → 조직 효과성의 이론적 인과모형을 지지한다고 할 수 있다. 즉, 조직문화 유형과 함께 개인-조직 적합성은 NGO의 궁극적 정책 및 관리 목표인 국민과 직무에 대한 책임성 제고와 밀접한 관계가 있고 개인-조직 적합성은 조직 지식의 공유나 조직 목표, 가치 등의 전이, 조직문화의 사회화 등의 조직 프로세스를 통해 집단적 조직문화를 보다 긍정적으로 내재화시킨다고 볼 수 있다. 특정 조직문화 요소나 인사들을 어떻게 긍정적으로 변화시키는가에 대한 문제를 개인과 조직의 가치 및 목표 일치화 전략을 통해 바라볼 수 있다고 할 수 있다.

이와 같은 분석결과를 통한 본 연구적 함의를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 한국 NGO의 조직문화 유형에 따른 조직 구성원의 개인-조직 적합성, 공공봉사동기 및 책임성 간의 구조적 인과관계를 통합적인 모형으로 접근하여 실증적으로 분석하였다는 점에 의의가 있다. 특히, 자기결정성 이론을 통해 조직문화 유형과 조직 효과성 간의 인과관계를 규명하였다는 점에서 이론적 함의의 중요성을 알 수 있다. 구체적으로, 자기결정성 이론 시각에서 조직 내 다양한 문화 유형이 NGO 종사자들의 동기유형을 무동기에서 외재적 동기, 혹은 내재적 동기의 수준으로 변화, 발전시켜 궁극적으로 조직효과성과 생산성을 극대화 할 수 있다는 가설을 본 연구를 통해 검증하였다. 결론적으로, NGO의 조직문화 유형은 조직 내 사회화 과정(개인-조직 적합성)과 효과성 증대에 있어서 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있으며, 향후 NGO 조직 내부에서 더욱 관심을 기울여야 할 부분임을 암시한다.

둘째, 집단문화와 발전문화 유형은 다른 조직문화 유형의 평균값 보다 다소 높게 나타난 반면, 합리문화 유형의 평균값이 상대적으로 낮게 나타나 조직문화 유형 간 균형

을 모색하기 위한 노력이 필요하다고 판단된다. 왜냐하면 경쟁가치모형에서 제시하는 효율적·효과적 조직은 변화와 안정, 유연성과 통제성, 혁신 등의 가치의 균형을 이루는 조직이기 때문이다. 즉, 서로 다른 4가지 문화유형은 경쟁적인 특징을 보여주고 있지만, 각 문화유형은 서로 다른 단점과 장점을 복합적으로 가지고 있어 한 가지 문화유형이 지배적인 것보다는 각기 다른 문화유형이 균형을 이룰 때 조직 효과성이 극대화 된다고 본다(주효진 외, 2007). 조직의 효율성을 중시하고 조직의 효과성을 증대시키며 외부환경 변화에 안정적으로 대응하기 위하여 한국 NGO에서는 합리문화 유형의 조직문화 유형에 대한 관심과 육성이 요구된다.

셋째, 집단문화와 위계문화 유형은 조직 구성원의 책임성에만 영향을 미치기 때문에 한국 NGO에서는 책임성뿐만 아니라 공공봉사동기와 같은 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 조직문화 구축을 위해 노력할 필요가 있다. 또한, 개인-조직 적합성도 책임성에 긍정적인 영향을 미치고 있기 때문에 조직 구성원의 책임성의 촉진을 위하여 개인-조직 적합성의 제고에 많은 관심을 가져야 할 것이다.

본 연구는 한국 NGO 조직문화에 대한 연구가 부족한 실정에서 한국 NGO 조직문화 유형을 분석하였다는데 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구는 양적조사 자료와 분석에 의존하였으며, 결과의 원인과 함의를 주로 기존의 선행연구 및 이론적 시각에서 바라보았다는 한계점을 갖는다. 따라서 보다 실무적 시각에서, 기존의 연구들과 일치하지 않거나 새롭게 논의되는 내용들을 바탕으로 인터뷰 및 심층 질적 연구(e.g., Focused Group Interviews, In-Depth Qualitative Studies)의 보완이 필요할 것이라 생각된다. 다음으로, 공익을 추구하는 자발적 결사단체의 성격을 지닌 NGO의 특수성을 고려할 때, 조직 구성원의 공공봉사동기는 조직 효과성을 검증하는 중요한 변수임에도 불구하고 본 연구에서는 조직문화와 조직 효과성 변수로 구성된 공공봉사동기 간의 유의미한 효과를 검증하지 못하였다. 따라서 향후 후속 연구에서는 한국 NGO의 조직 구성원들의 공공봉사동기를 유의미하게 증진시킬 수 있는 개인적, 관리적, 조직적 요인들을 탐구해 보고자 한다.

참고문헌

구연원. (2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 「용인대

학교 박사학위논문」.

- 김민영·박성민. (2013). 성과평가제도 수용성의 선행 및 결과요인에 관한 연구: 한국 NGO를 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 23(4): 87-125.
- 김주섭·박재춘. (2013). 조직문화와 긍정심리자본, 조직몰입의 인과관계에 대한 다수준분석. 「인적자원관리연구」, 20(3): 51-74.
- 김태성·허찬영. (2013). 공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 26(7): 1771-1802.
- 김태한·정홍상. (2011). 조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향: 대구광역시 소방 조직을 중심으로. 「지방행정연구」, 25(4): 85-106.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가조직몰입과직무만족에미치는영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.
- 남궁근. (2009). 행정조사방법론. 서울: 법문사.
- 박경미. (2012). 농협의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 직무만족, 조직몰입, 직무성과를 중심으로. 「한국협동조합연구」, 30(1): 1-27.
- 박성민·김민영·김민정. (2013). 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석-신뢰의 매개효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 25(2): 557-594.
- 서인덕·이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 13(4): 71-106.
- 신유근. (1985). 조직행위론. 서울: 다산 출판사.
- 신항용·이희선. (2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농, 수, 산림협동조합을 중심으로. 「한국행정학보」, 47(1): 123-147.
- 오화선·박성민. (2014). 공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석: 개인-조직 적합성 및 개인-직무 적합성의 매개효과를 중심으로. 「현대사회와 행정」, 24(2): 51-82.
- 유민봉·박성민. (2014). 한국인사행정론. 서울: 박영사.
- 임승빈. (2012). 정부와 NGO. 서울: 대영문화사.
- 이구영·전진석. (2014). 행정조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 농촌진흥청을 중심으로. 「정부와 정책」, 6(2): 129-154.
- 이상철. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. 「한국행정학보」, 46(4): 181-205.
- 이정주. (2005). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. 「지방정부연구」, 9(4): 71-93.
- 지성구·장성희. (2008). 호텔 종사원간의 관계요인이 동료신뢰와 성과에 미치는 영향. 「대한관광경영학회보」, 23(1): 23-42.
- 주효진·김옥일·박광국. (2007). 행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석. 「한국사회와 행정연구

」, 18(3): 41-59.

최무현·조창현. (2010). 한국 준정부조직의 학습조직화가 공공서비스동기 (PSM) 에 미치는 영향에 관한 실증연구. 「정부학연구」, 16(1): 417-442.

Berman, E. M. (2006). Essential statistics for public managers and policy analysts. Washington, DC: CQ Press.

Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 27: 361-379.

Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *American Review of Public Administration*, 38: 149-166.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999) Diagnosing and changing organizational culture. Reading, MA.

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 822-834.

Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: Evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3): 243-267.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2): 109-134.

Denison, R. D. (1984). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3): 619-654.

Feeney, M. K., & Bozeman, B. (2009). Staying Late: Comparing work hours in public and nonprofit sectors. *The American Review of Public Administration*, 39(5): 459-477.

Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why should Anyone be Led by You?. *Harvard Business Review*, Sept-Oct: 63-70.

Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6): 830-840.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations,

- measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59: 454-470.
- Lee, Y. D., & H. M. Chang. (2008). Relationships between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study. *International Journal of Management*, 25(3): 732-739.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 35-52.
- Martin, J. (2002). *Culture in organizations: Three perspective*. N. Y.: Oxford University Press.
- Park, S. M., Miao, Q., & Kim, M. Y. (2015). The roles of integrative leadership for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector. *International Review of Public Administration*, 20(2): 170-193.
- Park, S. M., & Word, J. (2012). Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. *Public Personnel Management*, 41(4): 705-734.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivation bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Van Tuijl, P. (1999). NGOs and human rights: Sources of justice and democracy. *Journal of International Affairs*, 52(2): 493.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. SanFrancisco: Jossey-Bass Publiser.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. *Managing organizational transitions*, 2(9): 5-13.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Development elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Robbins, S. P. (2000). *Managing today!.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lesson from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3): 227-238.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.

- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A beginner's guide to structural equation modeling. Psychology Press.
- Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. Pfeiffer.
- Van Tuijl, P. (1999). NGOs and human rights: Sources of justice and democracy. *Journal of International Affairs*, 52(2): 493-512.
- Word, J., & Park, S. M. (2009). Working across the divide: Job involvement in the public and nonprofit sectors. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2): 103-133.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5): 502-521.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2011). Public organizations and mission valence:: When does mission matter?. *Administration & Society*, 43(1): 22-44.

* **김민영**: 성균관대 국정관리대학원 박사과정에 재학 중이며, 주요 관심분야는 NGO 조직인사관리, 전략적 인적자원관리(SHRM), 중국 리더십 등이다. 주요 논문에는 “비영리조직(NGO) 관리자들의 직업선택동기에 대한 실증 분석: 공식화와 멘토링의 매개효과를 중심으로”와 “‘일과 삶 균형’ 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직을 중심으로”, “개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석: 신뢰의 매개효과를 중심으로” 등이 있다(minimum19@gmail.com).

* **민정률**: 성균관대 국정관리대학원 박사과정에 재학 중이며, 주요 관심분야는 인적자원관리, WLB, 공기업 인사관리, SHRM 등이다. 주요 논문으로는 “직업선택동기와 직무만족 및 이직의도 간의 관계에 관한 공·사 비교 연구”, “유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구” 등이 있다(luls@hanmail.net).

* **박성민**: The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 미국 네바다 주립대 (University of Nevada, Las Vegas) 그린스펀행정대학원에서 조교수로 재직 후 현재 성균관대행정학과/국정관리대학원에서 부교수 및 공공인재개발연구센터장으로 재직 중이다. 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 행정관리, 리더십 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 “The Role of Integrative Leadership for Enhancing Organizational Effectiveness”(2015), “The New Public Service? Empirical Research on Job Choice Motivation in the Nonprofit Sector”(2015), “Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees: Evidence from U.S. Federal Agencies”(2014) 등이 있다. 또한, 최근 저서로는 *HRM for Public Organizations: An Essential Guide*(2015), 「조직과 인간관계」(2015), 「한국인사행정론」(2014), *Public Management: A Case Handbook*(2014), *Public Management: A Research Handbook*(2013) 등이 있다(sm28386@skku.edu).

기고일자: 2015.5.11 심사일: 2015.5.27 게재완료: 2015.6.23

■ An Exploration of the Relationship among Organizational Culture,
Person-Organizational Fit, and Organizational Effectiveness in Korea
NGOs

Min Young Kim, Kyoung Ryoul Min & Sung Min Park

Organizational cultures play significant roles not only in fostering organizational competitiveness and effectiveness but also in cultivating employees' certain behaviors and attitudes. Specifically, in order to actively and promptly respond to the turbulent conditions and dynamics, it is very necessary to scrutinize the roles and impacts of organizational cultures which derives from the shared values and norms with organizational members. However, we are convinced that little empirical research has zoomed in on probing organizational cultures in Korean NGOs that is recognized as one of the important factors that leads to organizational competitiveness. Hence, this research is to mainly address the issues of the relationships between organizational culture and organizational effectiveness variables (i.e., public service motivation (PSM), and accountability) and to answer the relevant research questions. Overall, the empirical results indicate that the group culture is a single dominant and influential feature of the organizational cultures in Korean NGOs. Second, the group and developmental cultures have been positively associated with person-organizational fit and accountability. Finally, the significant mediating roles of person-organizational fit in developing the relationship between group culture and accountability is also confirmed.

□ Key Words: Organizational Culture, Organizational Effectiveness,
Self-determinant Theory (SDT), Person-Organizational Fit, Public
Service Motivation (PSM), Accountability