서산시 행정혁신을 위한
조직문화 진단 연구

2022. 12.

서산시

제 출 문

서산시장 귀하

본 보고서를 「서산시 행정혁신을 위한 조직문화 진단 연구」 용역의 최종보고서로 제출합니다.

2022. 12.

충남연구원 원장 **유 동 훈**

목 차

제 1 장 연구 개요

제 1 절 연구의 배경 및 목적 3
1. 연구의 필요성 3
2. 연구의 목적 5

제 2 절 연구의 방법과 절차 6
1. 연구의 방법과 범위 6
2. 연구의 체계 및 절차 7

제 2 장 조직문화의 이론적 배경

제 1 절 조직문화의 개념과 이론 13
1. 조직문화의 개념 13
2. 조직문화의 특성과 요인 18

제 2 절 조직문화진단의 요인과 유형 24
1. 조직문화의 관리와 방향 24
2. 조직문화 진단을 위한 구성 요인 25
3. 조직문화진단의 모형 28

제 3 절 조직문화 혁신 사례 검토 37
1. 지방자치단체 조직문화 개선 사례 37
2. 공공기관 조직문화 개선 사례 39

제 3 장 서산시 관련 현황

제 1 절 서산시 외부환경 분석 45
1. 공직사회 외부환경 45
2. 서산시 인구 및 지리적 환경 46
3. 경제 및 사회적 환경 47

제 2 절 서산시 내부환경 분석 50
1. 서산시의 비전 및 시정방향 50
2. 서산시 조직 및 인력 현황 52
3. 서산시정의 혁신활동 58

목 차

제 4 장

서산시 조직문화의 현황과 진단

제 1 절 조직문화진단의 방법 63
1. 조직문화진단의 관점과 절차 63
2. 집단별 조직문화 진단: 경쟁가치모형(CVM) 64
3. 개인별 조직문화 진단 69
4. 조직문화진단의 참여자 71

제 2 절 서산시 조직문화의 지향성 73
1. 집단 차원의 지향성 73
2. 서산시 조직에 대한 개인의 만족 90

제 3 절 서산시 조직문화 행태와 문제점 94
1. 설문조사 설계 94
2. 조사내용 분석 95
3. 서산시 조직문화 워크숍의 진단 117

제 5 장

서산시 조직문화 개선의 방향과 과제

제 1 절 서산시 조직문화의 진단과 비전 125
1. 연구결과의 구조화 125
2. 조직문화 개선을 위한 기본구상 127

제 2 절 조직문화 개선을 위한 정책과제 130
1. 제도적 차원의 정비 130
2. 일하는 방식의 개선 137
3. 상호존중의 인식 확산 142
4. 시민친화적 활동 151

제 3 절 조직문화 개선의 추진체계와 모니터링 156
1. 조직문화 개선의 추진체계 156
2. 조직문화 개선활동의 모니터링 157

표 목 차

<표 2-1> 권력 격차가 작은 사회와 큰 사회의 주요 차이점 20

<표 2-2> 여성적 사회와 남성적 사회의 주요 차이점 20

<표 2-3> 정부 운영 패러다임의 추진전략 33

<표 2-4> 정보조직문화지수 34

<표 2-5> 평가항목 36

<표 3-1> 행정구역별 지역안전등급 49

<표 3-2> 서산시 민선8기 5대 시정목표 및 15대 전략 50

<표 3-3> 서산시 5대 핵심공약 및 추진 전략 52

<표 3-4> 5S5품 개념 58

<표 4-1> 경쟁가치모형 용어 66

<표 4-2> 조직문화와 주요 조직개념과의 관계 68

<표 4-3> 조직문화진단 선행연구 종합 70

<표 4-4> 서산시 조직문화 인식조사 항목 도출 70

<표 4-5> 2차 설문조사 참여자 72

<표 4-6> 서산 시청 근무 만족도 92

<표 4-7> 조직문화 관행 윤리의식에 대한 구성원별 응답 특성 96

<표 4-8> 리더십 요인들에 대한 구성원 유형별 인식 99

<표 4-9> 조직 내 소통 및 협업 문화 요인들에 대한 구성원 유형별 인식 102

<표 4-10> 업무수행 일하는 환경 요인들에 대한 구성원 유형별 인식 106

<표 4-11> 개인의 일과 삶 균형 인식요인들에 대한 구성원별 인식 109

<표 4-12> 일하는 방식 개선요인들에 대한 구성원별 유형별 인식 112

<표 4-13> 서산시 조직문화 요인의 중요도 인식 1 115

<표 4-14> 서산시 조직문화 요인의 중요도 인식 2 116

<표 4-15> 서산시 조직문화의 주요 개선 방향 117

<표 4-16> 일하는 방식 영역의 조직문화 문제 117

<표 4-17> 개인의 일과 삶 균형 조직문화 문제 119

표 목 차

<표 4-18> 소통과 관계지향 관련 조직문화 문제 120

<표 4-19> 일하는 방식의 조직문화 개선방안 121

<표 4-20> 개인의 일과 삶 균형 개선방안 121

<표 4-21> 구성원간 소통과 관계성 부족 개선방안 122

<표 5-1> 조직문화 개선을 위한 정책과제 도출 128

<표 5-2> 제도적 차원의 정비 130

<표 5-3> 일하는 방식의 개선 137

<표 5-4> 상호존중의 인식 확산 142

<표 5-5> 시민친화적 활동 151

그 림 목 차

[그림 1-1] 연구 체계 7

[그림 1-2] 연구수행의 절차 8

[그림 2-1] 조직문화의 7S 모형 29

[그림 2-2] 셰인의 조직문화 모형 30

[그림 2-3] 조직문화 경쟁가치 모형 31

[그림 2-4] 공공부문 일하는 방식 혁신의 방향성 33

[그림 2-5] 행정안전부 조직문화 개선 사례 40

[그림 3-1] 충청남도 지역내총생산 48

[그림 3-2] 서산시 민선8기 비전 50

[그림 3-3] 서산시청 조직도 53

[그림 3-4] 직속기관 및 사업소 조직도 53

[그림 3-5] 읍면동 조직도 53

[그림 3-6] 직렬 인력 현황 54

[그림 3-7] 급수 인력 현황 55

[그림 3-8] 연령 인력 현황 56

[그림 3-9] 성별 인력 현황 57

[그림 3-10] 5S5품 행정 체계 58

[그림 4-1] 서산시 조직문화 진단 방법 63

[그림 4-2] 서산시 조직문화진단의 절차 64

[그림 4-3] (전체)조직문화의 전반적 분위기 73

[그림 4-4] (전체)조직 리더의 리더십 스타일 74

[그림 4-5] (전체)서산시 직원들의 업무수행 행태 75

[그림 4-6] (전체)조직적 일체감의 구심점 인식 76

[그림 4-7] (전체)서산시 조직이 추구하는 핵심가치 77

[그림 4-8] (전체)서산시 조직의 중점 성과지표 78

[그림 4-9] (남성)조직문화 인식 79

그 림 목 차

[그림 4-10] (여성)조직문화 인식 79

[그림 4-11] (~20대)조직문화 유형의 인식 80

[그림 4-12] (30대)조직문화 유형의 인식 80

[그림 4-13] (40대)조직문화 유형의 인식 81

[그림 4-14] (50대~)조직문화 유형의 인식 81

[그림 4-15] (5년 미만)조직문화 유형의 인식 82

[그림 4-16] (5~10년 미만)조직문화 유형의 인식 82

[그림 4-17] (10년 이상)조직문화 유형의 인식 83

[그림 4-18] (20년 이상)조직문화 유형의 인식 83

[그림 4-19] (행정직군)조직문화 유형의 인식 84

[그림 4-20] (기술직군)조직문화 유형의 인식 84

[그림 4-21] (관리운영직군)조직문화 유형의 인식 85

[그림 4-22] (연구사 및 지도사)조직문화 유형의 인식 85

[그림 4-23] (공무직)조직문화 유형의 인식 85

[그림 4-24] (5급이상)조직문화 유형의 인식 86

[그림 4-25] (6급)조직문화 유형의 인식 86

[그림 4-26] (7~9급)조직문화 유형의 인식 87

[그림 4-27] (연구사 및 지도사)조직문화 유형의 인식 87

[그림 4-28] (공무직)조직문화 유형의 인식 87

[그림 4-29] (지원부서)조직문화 유형의 인식 88

[그림 4-30] (사업부서)조직문화 유형의 인식 88

[그림 4-31] (직속기관 및 사업소)조직문화 유형의 인식 89

[그림 4-32] (읍면동)조직문화 유형의 인식 89

[그림 4-33] (전체)업무의 보람과 보수 90

[그림 4-34] (전체)조직생활과 구성원 관계 90

[그림 4-35] (전체)조직목표의 공감 91

그 림 목 차

[그림 4-36] (전체)서산시청에 대한 자부심 91

[그림 4-37] 성별 응답자 특성 94

[그림 4-38] 연령대 응답자 특성 94

[그림 4-39] 근속년수 응답자 특성 94

[그림 4-40] 직렬 응답자 특성 94

[그림 4-41] 직급 응답자 특성 94

[그림 4-42] 부서명 응답자 특성 94

[그림 4-43] 조직 구성원 간 언어폭력 및 갑질 문화가 존재한다 95

[그림 4-44] 간부진을 위한 의전문화가 과도하다 95

[그림 4-45] 조직 내 성희롱·성추행과 같은 비윤리적 문제가 존재한다 96

[그림 4-46] 조직 내 차별적 대우가 존재한다 96

[그림 4-47] 관행 및 윤리의식 문제의 원인 97

[그림 4-48] 관행 및 윤리의식 개선의 의견 97

[그림 4-49] 상급자는 명확한 업무 비전을 제시하고 솔선수범 한다 98

[그림 4-50] 상급자는 체계적으로 업무를 분배·조정한다 98

[그림 4-51] 상급자는 조직문화 개선을 위해 노력한다 99

[그림 4-52] 상급자는 업무와 관련하여 나의 의사결정을 존중하고 지원한다 99

[그림 4-53] 조직문화 리더십 개선을 위한 방안 100

[그림 4-54] 리더십 부족의 원인 100

[그림 4-55] 조직 내 구성원 간 갈등이 존재한다 101

[그림 4-56] 조직 내 구성원 간 소통은 원활하다 101

[그림 4-57] 어떤 관계간 갈등이 가장 심각 101

[그림 4-58] 타 부서에 업무자료나 정보 제공을 요청하면 적극적 협조 101

[그림 4-59] 조직 내 갈등 발생의 원인 103

[그림 4-60] 조직 내 소통이 부족한 이유 103

[그림 4-61] 조직내 갈등 소통 개선의 적정 방안 104

그 림 목 차

[그림 4-62] 부서간 적극적으로 협조하지 않는 원인 104

[그림 4-63] 현재 직무수행에 대해서 어려움을 갖고 있다 105

[그림 4-64] 선배들로부터 업무와 공직생활에 대한 도움 여부 105

[그림 4-65] 업무의 기획과 일하는 순서에 대한 선택권 인식 105

[그림 4-66] 현재의 근무환경(업무공간 등)에 대해 만족 105

[그림 4-67] 직무수행 어려움에 대한 원인 107

[그림 4-68] 서산시내 공간환경 개선에 대한 의견 107

[그림 4-69] 나는 정시에 퇴근하는 편이다 108

[그림 4-70] 퇴근시간 이후, 업무로 인한 연락을 받고 출근 여부 108

[그림 4-71] 내가 원하는 시기에 자유롭게 연가(휴가)를 사용 108

[그림 4-72] 육아휴직제도의 자유로운 활용 108

[그림 4-73] 유연근무제도의 자유로운 활용 108

[그림 4-74] 부서회식 참석의 자율적 선택 108

[그림 4-75] 정시에 퇴근하지 못하는 이유 110

[그림 4-76] 워라밸 제도들의 정착이 어려운 이유 110

[그림 4-77] 구성원 워라밸 정착을 위한 방안 110

[그림 4-78] 조직의 효율적인 회의 진행 여부 111

[그림 4-79] 회의에서 구성원간 자유롭게 의견 제시, 수용 111

[그림 4-80] 메모보고·영상회의 등 비대면 보고가 활발 112

[그림 4-81] 업무지식 및 정보공유 제도의 효과적 운영 112

[그림 4-82] 효율적인 회의가 진행되지 못하는 이유 114

[그림 4-83] 조직 내 보고방식 중 개선이 필요한 부분 114

[그림 4-84] 비대면 보고가 활발하지 못한 이유 114

[그림 5-1] 연구결과의 구조화 125

[그림 5-2] 전략영역 도출 126

[그림 5-3] 서산시 조직문화 개선 비전과 목표 127

그 림 목 차

[그림 5-4] 서산시 조직문화 개선을 위한 추진체계 156
[그림 5-5] 조직문화 개선 모니터링의 추진 절차 157
[그림 5-6] 모니터링의 추진 내용 158
[그림 5-7] 모니터링의 실행방법 159

제 1 장
연구 개요

제1절 연구의 배경 및 목적

제2절 연구의 방법과 절차

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 필요성

▮ 조직문화연구 수행의 배경

- 1980년대 이후 정부조직의 세계적 흐름은 전통적 관료체제에서 민간참여와 팀웍을 강조하는 거버넌스 형태로 변화되었음
- 정보기술사회의 가속화와 공공정책의 수요자 지향성, 업무 효율성의 강조 등의 사회적 변화는 정부조직 차원에도 이미 강조되고 있는 상황임
- 정부 및 공공조직의 조직문화개선과 이를 통한 혁신활동 수행, 성과 창출은 이제 모든 공공영역에서 추구해야 할 가치로 자리매김하고 있음
- 정부 또한 정부혁신1번가를 통해 관계부처 합동으로 정부혁신을 위한 계획과 방향을 발표하고 있으며 조직의 혁신문화는 일하는 방식 변화의 핵심적 역할을 수행함을 강조
  - 정부혁신 추진계획의 중점추진과제에서 공직자의 디지털 교육 및 소통능력 향상, 자발적 혁신문화의 지속적 조성 등의 조직문화 개선을 주요 활동으로 제시하고 있음

- 이러한 정부조직 변화의 방향에 따라 중앙정부부처는 다양한 방식으로 조직문화개선의 노력들을 기울이고 있음
  - 농촌진흥청의 메모보고를 통한 보고업무 경감
  - 통계청의 조직문화 혁신을 위한 청장과 함께하는 소통 토크콘서트와 워크 다이어트 제안 공모전

- 정부조직의 조직문화 개선의 궁극적인 목적은 조직혁신을 통한 성과 극대화로 볼 수 있음
  - 성공적 조직혁신을 위한 중요요인으로 기관장 리더십, 자발적 문화조성과 자율적 참여, 혁신공감대의 비전과 인식공유, 조직 성과보상문화 정착 등의 조직문화적 요인이 거론됨(라영재 외, 2018)

- 결국 정부조직에서 조직문화의 개선은 공공부문의 혁신이 필수가 된 현 시기에 가장 중요한 요인이며 본질적인 영역으로 주목받고 있기 때문임

▌조직문화의 기능

- 조직문화는 조직구성원들의 비공식적인 행동규범이 되며 이들이 자부심을 갖고 열심히 일하도록 해주는 원동력
- 조직문화는 조직구성원들의 공유한 일련의 집합적 가치 및 신념 체계로 조직구성원들의 정체성을 구성하고 구성원의 각종 행위에 직접적이고 지속적인 영향을 주는 요인임
- 이를 통해 구성원들에게 정체성과 동질성 및 행위지침을 제공하고 조직몰입의 촉진과 사회시스템의 안정성을 향상시키는 기능을 수행함
- 다수의 조직문화 관련 선행연구들에서도 대부분 조직문화의 개선은 조직효과성 및 조직성과에 중장기적으로 긍정적 영향을 미치고 있음에 따라 다양한 공공조직에서도 조직문화 내용에 주목
- 나아가 조직이 정치, 사회, 경제적 환경의 급격한 변화에 말맞춰 조직의 미션과 목표 등을 재조정하여 지속가능한 발전을 돕는 기능을 수행

▌조직문화연구의 주목

- 공공조직에서도 최근 지식정보화를 비롯해 문화적 다양성과 융복합의 강조 등 환경변화로 인한 지속가능한 발전이 강조되며 이에 따른 조직의 창의적 문화가 중요한 요인으로 등장
- 장기적 비전으로 조직의 창의성을 통한 조직발전을 위해서 무엇보다 조직 문화가 환경변화에 적합하게 변화해 나가는 것이 필수적이라는 점에서 조직문화가 주목
- 조직의 창의성 향상을 통한 조직발전을 위해서는 무엇보다도 조직 문화가 환경변화에 적합하게 변화해 나가는 개선의 작업이 필요하며 이는 조직여건에 따라 다양한 방향으로 변화될 수 있음
- 조직문화의 연구는 글로벌 환경 및 조직 외부의 급격한 변화, 조

직간 인수합병 등의 매우 중요한 순간에서 이후 조직운영의 성과를 좌우하는 매우 핵심적인 요인으로 지목됨(조경호 외, 2014)

▮ 연구의 배경

- 최근 서산시 조직 차원에서 공무직의 신설 및 증가를 비롯하여 조직 구성원의 변화에 따른 새로운 조직차원의 문화 진단과 정립이 필요한 시점
- 현재 조직문화의 현황을 파악하여 서산시 공무원의 일하는 방식 개선 등 혁신적 조직문화 변화를 위한 방향이 요구되고 있음
- 주52시간 근무 등 최근 공공조직에서도 조직문화의 변화를 요구하는 외부환경적 측면을 비롯해 세대간, 직급간 차이를 극복하고 일하는 문화 진단 및 개선을 통한 조직효과성 도모가 필요함
- 현재 서산시 정책방향의 효과적인 달성과 내년 민선7기 마무리와 새로운 조직구성의 방향을 위한 탐색을 위해 현재 조직문화의 탐구가 필요한 시점

2. 연구의 목적

- 본 과업은 공무직을 포함하여 현재 서산시 공무원 조직의 문화와 행태의 진단을 통한 발전적 방향 제시를 주요한 목적으로 함
- 조직문화 진단의 결과를 기반으로 서산시 조직문화 개선을 위한 종합적, 세부적 전략 및 실천과제를 제시할 것임
- 결론적으로 조직문화에 대한 인식차원의 조사와 진단을 통해 서산시의 효율적 조직운영방안을 도출하고자 함
- 서산시 조직문화 개선을 위한 전담조직 등의 운영체계와 제도적 개선 및 인식조사를 통해 도출된 문제점 해결을 위한 실천사업들을 제시할 것임

제2절 연구의 방법과 절차

1. 연구의 방법과 범위

▮ 조직문화의 진단을 위한 다각적 방법의 모색

- 민간기업 및 공공조직의 조직문화 진단을 위해 다양한 방법론과 툴이 개발되어 있으며 본 과업을 위해 이를 적극 활용하고자 함
- 구체적으로 전체 구성원들을 대상으로 설문조사를 통한 양적분석과 함께 집단면접(워크숍)과 개별 인터뷰를 통한 질적분석을 종합하여 수행할 것임

▮ 문헌조사 수행

- 조직론적 차원에서 (공공)조직의 행정혁신을 위한 이론적 검토와 논의 분석
- 조직문화와 조직효과성에 관련 이론적 논의 및 주요한 요인과 함께 역할 및 기능에 대한 검토
- 조직문화 조사와 진단을 위한 방법론과 모형에 대한 이론적 탐색
- 조직문화 개선과 혁신을 위해 실시한 다양한 정책 및 진단에 대한 문헌조사 연구

▮ 워크숍 구성 및 운영

- 조직문화는 조직의 구성원들이 함께 형성하며 영향을 받는 특성을 갖고 있기 때문에 다양한 형태와 유형의 구성원들간 논의와 상호교류의 기회가 본 과업에서 필수적임
- 공공조직의 특성상 직급 및 직렬을 구분하여 대표자 중심으로 2차례 워크숍을 실시
- 1차 워크숍은 서산시 조직문화의 현 실태와 문제점의 인식에 대한 각 계층별 논의와 의견을 취합하기 위한 목적으로 진행
- 2차 워크숍은 조직문화 진단 결과에 따른 개선방향과 실천과제 대한 논의와 의견을 취합하기 위한 목적으로 진행

▌설문조사

- 설문조사는 서산시 조직구성원을 대상으로 보다 많은 다수 인원의 인식과 의견 파악을 통한 조직문화의 진단을 목적으로 함
- 설문조사는 서산시 내부온라인망을 통해 사전 탐색적(pre-test)인 차원의 조사와 이후 구조화된 설문지를 통한 오프라인 조사를 병행하여 설문조사의 실효성을 높이고자 함
- 사전 탐색적 차원의 온라인 조사는 서산시의 전체적인 조직문화의 인식에 주목하며 구조화된 설문지의 오프라인 조사는 서산시 조직 및 부서에 대한 개인의 인식 및 문제점을 보다 구체적 내용으로 구성하고자 함

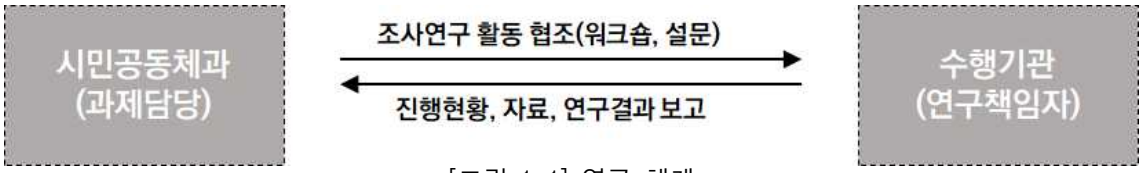
▌연구의 범위

- 시기적 범위: 2021년 – 2022년
- 대상적 범위: 서산시 공무원(행정직, 기술직, 관리운영직, 공무직 등) 전체
- 내용적 범위: 서산시 공무원의 조직문화에 대한 인식과 행태

2. 연구의 체계 및 절차

▌연구의 체계

- 본 연구는 서산시 시민공동체과와 상호협력을 통해 서산시 전체의 공무원 조직 대상으로 조직문화의 진단과 개선과제 도출을 수행할 것임
- 서산시 시민공동체과를 통해 서산시의 조직현황 및 설문조사 등의 활동 지원



[그림 1-1] 연구 체계

▌ 연구의 절차

- 본 연구의 절차는 다음 [그림 1-2]과 같이 진행될 것임

과업 절차	연구방법	참여 주체
연구 개요		
• 연구배경 및 목적 • 연구방법 및 범위	문헌검토	연구진
조직문화와 혁신의 이론 및 사례검토		
• 조직문화와 진단의 이론적 검토 • 조직 행정혁신의 이론적 검토 • 조직문화 개선의 사례 검토	문헌 및 사례 검토	연구진
조직문화와 행태의 진단		
• 서산시 조직문화의 인식과 문제	내부 사전조사	서산시 전체 구성원
• 서산시 조직문화의 인식과 문제	1차 워크숍	분류(직급) 대표자
• 서산시 조직문화 진단 조사	설문조사	서산시 전체
• 설문조사 결과 분석	조사결과 분석	연구진
조직행정혁신 방향과 과제 발굴		
• 조직문화 진단의 맥락과 수요 파악	심층인터뷰	분류(직급) 선정
• 조직문화 진단결과 분석결과 도출 • 분석결과에 따른 자문회의	결과 분석 및 자문	연구진
• 서산시 조직혁신을 위한 비전도출	2차 워크숍	서산시 전체 구성원
• 조직문화와 행정혁신의 과제도출	과제도출과 제안	연구진
최종보고회 개최	내부 최종보고	서산시 간부 연구진

[그림 1-2] 연구수행의 절차

- 조직문화 진단을 위한 이론적 검토와 관련 방법론 탐색으로 통해 연구진행의 분석 툴 도출
- 워크숍을 통한 서산시 공무원의 조직문화 인식과 문제점의 환기 및 논의과정 수행
- 설문조사와 인터뷰를 통한 서산시 조직문화의 조사와 진단 분석의 수행
- 진단 및 조사분석 결과를 토대로 향후 서산시 조직문화의 방향제시와 구체적 추진과제의 도출

제 2 장
조직문화의 이론적 배경

제1절 조직문화의 개념과 이론

제2절 조직문화진단의 요인과 유형

제3절 조직문화 혁신 사례 검토

제1절 조직문화의 개념과 이론

1. 조직문화의 개념

▮ 조직문화의 등장

- 조직효과성에 대한 주목과 중요성으로 인해 1980년대 이후부터 조직문화의 연구가 주목받기 시작하였음
  - 특히 1980년대 기업간 인수합병이 활발하게 진행되고 이에 대한 성공 요인을 탐색하면서 가장 중요한 요인으로 거론된 조직문화의 관심이 증가한데 기인함
  - 특히 기업들의 집행부 중 85%는 이질적 조직문화 요소를 통합의 실패와 방해 요인으로 지적한 바 있음(조경호 외, 2014)

- 2000년도 이후 조직문화의 관심이 증대되면서 거시적 관점 뿐만 아니라 미시적 관점에서 조직문화에 대한 진단과 변화관리 및 프로그램의 논의도 활발하게 이루어짐(주효진, 2014)
- 결과적으로 조직문화는 조직의 사기와 성과에 영향을 미치는 의사결정의 질과 행동에 영향을 미치기 때문에 조직문화의 중요성이 강조되고 있음(주효진 · 조주연, 2011)
- 문화 자체의 개념이 광범위한 것처럼 조직문화의 합의된 개념을 도출하기에 어려움이 크며 몇 가지 특징을 중심으로 연구집단간 동의된 영역의 발견을 통해 도출(Schulz&Hatch, 1996)
- 조직문화는 언어, 이데올로기, 신념 뿐만 아니라 지배적인 조직의 상징, 의식, 노동조직의 신화 등과 연관성이 깊으며 조직가치와 이해관계가 협상과 조정을 따르는 광범위한 정치적, 문화적 체계의 일부임
- 결국 조직문화는 조직구성원에게 정체성과 동질성 및 행위지침을 제공하고 조직몰입의 촉진과 사회시스템의 안정성을 향상시키는 기능을 수행하게 된다는 점에서 의의가 있음(이향수 · 이성훈, 2017)
- 조직문화에 대한 광범위한 차원의 개념으로는 미국의 일본기업 조직문화를 연구한 오우치가 조직문화란 조직의 전통과 분위기로

서 조직의 가치관, 신조 및 행동 패턴을 규정하는 기준으로 정의함(Ouchi, 1981)

▌ 조직문화연구 수행의 배경

- 1980년대 이후 작은정부를 지향하는 신공공관리론(NPM)이 부상하며 공공부문의 효율성 증진과 이를 위한 혁신과 변화를 요구
- 정보통신기술의 발달 및 확산과 위계적 관료제 문화의 부작용 등의 사회적 흐름은 공공부문의 일하는 방식과 조직문화의 변화를 필연적으로 요청
- 공공부문 효율성 증진을 위해 민간부문의 다양한 경영혁신 방법 도입에서 확대되어 민간기업과 유사한 조직문화의 변모를 수행중
- 특히 행정기관이 민간기업과 같은 효율성 추구를 위한 목표의 변형을 위해 새로운 조직문화적 가치 도입이 근본적으로 이루어져야 한다는 주장이 부상(Dimaggio & Powell, 1991)
- 단순한 조직구조 및 제도적 개혁은 조직문화에 대한 간과 또는 조직문화와 제도적 부적합으로 인해 의도한 성과가 미흡하거나 오히려 조직효과성을 저해한다는 비판이 제기(이상철 · 권영주, 2008)

▌ 조직문화의 이론

- 조직문화는 행정학 이론의 신공공 관리론 (New Public Management)을 기반으로 한 조직혁신 및 조직효과성 향상의 성공여부를 평가하는 핵심요소로 중요성을 인정받고 있음(김근세& 이경호, 2005)
- 복지국가의 실패를 보완하기 위해 등장한 신공공관리론은 다양한 성과에도 불구하고 시장지향성이 추구하는 효율성과 효과성의 강조로 인해 민주적, 대응적, 인본적 가치로 대표되는 전통적 행정학 가치의 훼손을 우려하고 공무원의 조직에 대한 애착심에 부정적 영향을 미칠수 있음을 강조함
- 따라서 신공공관리론의 관점에서 행정조직의 한계를 극복하기 위해 정부조직은 조직문화 관리의 방향을 정립하여 조직개혁의 성공과 성과향상을 이끌 필요가 있다는 의미에서 조직문화의 이론

이 등장하게 됨(Moynihan, 2010)

- 이러한 관점에서 조직문화 접근의 주요한 방법은 현재의 조직문화 상태와 미래의 조직문화의 방향성을 탐색하고 두 문화사이의 불일치가 조직 효과성에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 논의가 주효하며 지배적이라 볼 수 있음(Cameron&Quinn, 2011)
- 따라서 조직문화는 조직의 내외부에서 발생하는 현상을 이해하는 방법적인 관점과 수행을 위한 관리도구(management tool)의 대상으로 속성을 함께 지니게 됨
- 조직문화는 중요하지만 블랙박스와 같다는 인식처럼 어려움은 있지만 결과론적 시각에서 조직효과성 향상을 위해 조직 및 조직리더에 의해 조직문화가 관리·양성될 수 있음을 주목하는 실용적인 관점이 지배적임(김대건·허성욱, 2015)
- 따라서 조직문화의 연구는 조직문화의 조직효과성에 미치는 영향의 탐색으로부터 기인하였으며 현재까지 이에 대한 접근방식은 특성론적 접근, 문화강도적 접근, 상황론적 접근, 문화유형적 접근으로 구분할 수 있음(김영조, 2000; 이상철·권영주, 2008; 이상철, 2012)
- ① 조직문화의 특성론적 접근방법
  - 본 접근방법은 조직효과성을 향상시킬 수 있는 특정한 문화 특성이 존재한다는 이론적 접근을 기반으로 긍정적 조직문화 특성을 갖고 있는 조직이 그렇지 못한 조직에 비해 조직효과성이 높다는 가정에 전제함
  - 따라서 본 접근방법은 높은 생산성을 보이는 조직만을 선택해 그 조직의 문화적 특성을 도출하는데 집중하는 특정 시각에 치우친 한계가 존재하며 종합적인 비교연구가 필요한 관점임

- ② 조직문화의 문화강도적 접근방법
  - 조직효과성 향상을 위해서 응집력이 강한 문화가 필요하다는 관점으로 조직구성원들이 조직 가치를 강하게 공유하고 있는 조직의 조직효과성이 높다는 가설에 기반함
  - 본 연구영역은 응집력이 강한 문화와 조직성과의 관계를 실증적으로 입증하고 있으나 응집력이 강한 문화가 환경에 대한 적응력을 약화시키기 때문에 조직의 장기적 발전을 저해할 수 있다는 비판이 존재

- ③ 조직문화의 상황론적 접근방법

- 조직문화 특성과 상황요인들간 적합성에 따라 조직효과성이 달라질 수 있다는 연구관점이며 위계질서의 요인에 따라 민주적 관리방식이나 권위적 관리방식의 효과성에 차이가 있을 수 있는 유연한 관점임
- 상황론적 접근의 한계는 조직내외 다양한 모순된 문화적 특성을 동시에 고려하지 못하는 단점과 함께 조직문화를 상황적 필요에 따라 접근하는 상식적 차원의 주장에 불과하다는 비판이 있음

• ④ 조직문화의 문화유형론적 접근방법

- 문화유형론 접근은 각각의 문화유형의 특성에 따라 조직효과성이 변화할 수 있다는 관점으로 문화유형에 따라 접근방법의 내용을 접목하게 할 수 있으므로 매우 포괄적인 분석방법으로 주목받고 있음
- 특히 문화유형론 접근의 대표적인 접근방법이 경쟁가치모형으로 이는 타당성과 신뢰성이 많은 연구에서 검증되어 유용하게 활용되고 있고 현재 가장 대표적인 조직진단의 접근방식임

▌조직문화의 개념

• 조직문화 개념에 접근하기 위한 관점에서 조직문화의 분석 수준에 관련되어 다음의 두가지 차원에서 살펴볼 수 있음

- 조직문화를 조직수준의 구성개념으로 보는 견해에 따르면 조직문화는 조직구성원의 합의에 기반을 둔 공유된 가치의 총합으로 조직구성원의 인식과 행동에 통일성을 가져오는 조직 내 사회적 통제기제임
- 그러나 구성원의 인지활동과 의미부여 과정에 주목하는 관점에 따르면 조직문화는 구성원들이 조직 내외 현상을 이해하는 심리적 틀(frame)이며 구성원의 의미부여를 통해 형성하고 발전하고 쇠퇴하는 역동적 기제라 할 수 있음(김대건 · 허성욱, 2015)

• 앞서 설명한 바처럼 조직문화는 명확히 하나의 개념으로 규정하기 어려우며, 조직에 존재하고 공유되고 있는 문화로 조직의 분위기, 가치관, 철학, 이념, 가치, 인사, 조직관리방식 등 모두를 포함하는 총괄적인 개념으로 인식해야 함(주효진, 2005)

• 따라서 거시적인 개념으로 조직문화는 특정 조직 구성원들이 환경의 자극에 반응하는데 공통적으로 사용하는 가치의 신념, 이념과 관습, 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념인 동시에 물질 및 정신생활을 포함한 생활양식 그 자체라고 정의할 수 있음(김호섭 외, 2011)

- 이와 유사하게 김호섭 외(2002)는 특정 조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유되고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념으로 보고 있음
- 보다 실천적 관점에서 Schein(1985)의 정의가 가장 인정받고 있음 그는 조직문화를 조직이 외부환경에 적응하고 내부를 통합하는 과정에서 특정 집단이 고안, 발견, 개발하는 일정 양식의 기본 믿음임. 이러한 믿음은 오랜 기간 조직구성원들이 타당한 것으로 여겨왔기 때문에 그들 사이에서 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원들에게도 조직의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되는 것으로 정의함
- 결국 이러한 조직문화의 개념들을 종합해보면 조직문화가 가져야 할 요인들을 도출할 수 있으며 이는 4가지로 정리됨(이상철, 2012)
  - ① 조직문화는 경계가 있는 특정 조직에 통용되는 고유의 가치여야 함
  - ② 조직문화는 과거로부터 새로운 구성원들에게 전승되는 계속적인 가치여야 함
  - ③ 조직문화는 조직의 외부환경과 내부환경을 아우르는 통합적 가치여야 함
  - ④ 조직문화는 구성원들의 가치관에서 조직의 상징에 이르기까지 해당 조직의 이미지를 포괄적으로 내포하는 의미를 지녀야 함

- 따라서 이러한 요인을 고려한 조직문화는 특정 조직에서 내·외부 환경을 통합해 그 조직에 지속적으로 공유되는 구성원들의 차별적 가치관과 관습 및 상징이라 볼 수 있음(이상철, 2012)
- 결론적으로 조직문화의 정의에서는 조직구성원들이 공통적으로 갖고 있는 가치 체계와 이러한 가치를 조직구성원들이 당연한 것으로 여긴다는 점이 강조됨을 알 수 있음

2. 조직문화의 특성과 요인

1) 조직문화의 특성

▌ 조직문화의 의의

- 조직문화 의의는 최근 행정학이나 조직연구에서 많은 관심과 주목을 받고 있는 것은 조직문화가 특성과 강도에 따라 조직의 효과성에 지대한 영향을 미친다는 연구관점을 주목할 수 있음
- 연구결과들을 종합하여 보면 다음의 3가지로 조직문화는 조직효과성에 영향을 미친다고 볼 수 있음
  - ① 조직문화는 조직의 공식적, 비공식적 운영과정에 영향을 미치며 조직의 업무수행과정 자체나 조직 내 의사전달과 집단간 갈등에도 영향을 미침
  - ② 조직통합을 시도할 경우 조직문화가 매우 중요한 역할을 하며 상이한 문화적 특성을 가진 조직간 통합이나 조직이 새로운 고객을 대상으로 새로운 사업을 시도하는 경우에도 문화적 요소의 고려가 필요하기 때문임
  - ③ 조직문화는 조직 정책과 전략과정에 영향을 미치며 정책이나 전략의 방향을 결정할 때 조직문화는 이념의 형태로 그 과정에 영향을 미치게 되는 것임
  - ④ 조직문화는 조직성과와 긍정적, 부정적 관계가 있기 때문에 특정 시점에서 조직이 처한 상황을 고려하여 적합성을 높이는 방향으로 조직문화를 변화시키고 이를 통해 조직성과를 극대화하는 것이 바람직함

- 조직문화적 측면에서 환경이 동태적으로 변화하고 과업의 구조화가 낮으며 기술이 복잡한 조직에서 ‘적응성 중심의 조직문화’가 적합한 반면, 환경이 안정되고 과업이 표준화되어 있으며 단순한 기술이 사용되는 조직은 ‘일관성 중심의 조직문화’가 적합함
- 최근에는 조직문화의 연구가 정부조직에서도 활발하게 형성되고 있으며 주로 기업 조직문화연구에서 개발된 방법과 진단을 통해 형성되고 있음
- 공공특성의 정부조직문화 진단과 연구의 관점과 방법이 등장하고 있으나 현재 조직문화격차 진단을 통해 조직효과성에 기여하기 위한 방법론에 대한 연구가 대부분임

▌ 조직문화의 특성

- 조직문화의 특성으로 조직을 구성하는 개개인들의 문화가 통합되어 하나의 조직문화로 대표될 수 있으나, 조직문화가 구성원들의 개개인별 문화의 합과 동일한 것은 아니며 조직에서 개개인의 영향력에 따라 영향 받는다고 할 수 없음
- 선행연구들에 따르면 조직문화는 몇가지 공통적인 특성을 갖고 있음에 주목하고 있음
- 우선 조직문화는 구성원들간 공유를 통해 계승되고 학습되어진다는 것이고 조직문화는 조직구성원들의 행태에 영향을 미치고, 외부환경에 대한 적응력이 강하며, 상이한 수준과 차원을 갖고 있다는 것임(주효진·조주연, 2009)
- 결국 조직문화의 특성을 보면 조직원 인사, 재무 등 의사결정에 직접적인 영향을 미칠 수 있으며 나아가 조직 성과에 까지 영향을 미칠 수 있기 때문에 조직차원에서 조직문화의 관리는 매우 중요할 수 밖에 없음

2) 조직문화의 요인

▌ 외적 환경요인

- 조직문화를 형성하는데 미치는 요인중에서 조직외부를 통해 영향을 미치는 요인들을 외적 환경요인이라 할 수 있음
- 우선 대표적인 외적 환경요인으로 조직이 속한 사회문화적 요인을 거론할 수 있음
  - 우선 조직은 전체 사회의 한 부분으로 광범위한 사회 전체의 문화적 영향에서 벗어날 수 없음
  - 조직이 활동하는 국가의 사회문화, 관습, 규범 등 조직 내 개인과 집단, 조직체의 행위에 영향을 주게 됨
  - 우선 권력 격차의 정도에 따라 조직문화의 영향이 있으며 이는 사회적 권력 및 권위가 구성원들 간에 다르게 행사되고 있는 현상에 대한 수용도 및 어떠한 방식으로 권력이 행사되는 것을 선호하는지에 대한 정도에 따른 문화적 차이를 의미함

〈표 2-1〉 권력 격차가 작은 사회와 큰 사회의 주요 차이점

	권력 격차가 작은 사회	권력 격차가 큰 사회
일반 규범	- 인간 간 불평등은 최소화되어야한다. - 약자와 강자 사이에는 상호의존이 있어야 하고, 어느 정도 그러한 상호의존이 존재한다.	- 인간간 불평등은 당연하고 바람직한 것으로 여겨진다. - 약자는 강자에게 의존해야 하는데, 실제로 약자는 의존과 반의존으로 양극화된다.
직장	- 조직 내 위계는 편의상 만들어진 역할의 불평등을 뜻한다. - 조직에서 권력 분산이 흔하다. - 고위 간부와 하위직 간에 임금의 격차가 작다. - 부하 직원과도 상의를 해야 한다. - 이상적인 상사는 수단이 좋은 민주주의자이다. - 특권이나 지위 상징(status symbols)을 언짢게 여긴다. - 토착적 경영이론은 종업원의 역할에 초점을 둔다.	- 조직 내 위계는 고위 간부와 하위직간의 존재적 불평등을 반영한다. - 조직에서 권력 집중이 흔하다. - 고위 간부와 하위직 간에 임금의 격차가 크다. - 부하 직원은 지시에 따라 일을 한다. - 이상적인 상사는 선의의 전제자 또는 착한 아버지 같은 사람이다. - 관리자에게 부여되는 특권이나 지위상징은 당연한 것으로 여겨지고 인기가 있다. - 토착적 경영이론은 관리자의 역할에 초점을 둔다.

- 다음으로 사회의 개인주의 및 집단주의적 사회적 특성을 거론할 수 있음. 개인주의 문화는 개인이 우선권을 갖고 개인의 가치판단기준이 중요한 기준임에 비해 집단주의는 개인보다 일차집단(가족, 공동체 등)이 우선적 중요성을 갖고 집단이 개인 욕구 충족과 보상의 원천으로 행위와 규범을 제시하는 것을 의미함
- 이와 함께 성별의 성향(남성, 여성)의 특성이 거론되는데 이는 사회적 가치가 다른사람을 돌보고 보호하는 것(여성적 사회)이 우선인지, 성취나 경쟁을 더 중요한 가치(남성적 사회)로 여기는가로 구분하는 문화적 차원을 의미함

〈표 2-2〉 여성적 사회와 남성적 사회의 주요 차이점

	여성적 사회	남성적 사회
일반 규범	- 사회의 지배적 가치는 다른 사람을 돌보는 것과 보호하는 것이다. - 사람들과의 따뜻한 인간관계가 중요하다. 모든 사람이 겸손하다고 가정된다. - 남성과 여성이 모두 부드러워도 되며, 인간관계에 관심을 가져도 된다. - 약한 자에게 공감한다.	- 사회적 지배적 가치는 물질적 성공과 진보이다. - 돈과 물건이 중요하다. - 남성들은 자기 주장적이고 야심만만하며 거칠다고 가정된다. - 여성들은 부드러우며 인간관계를 돌보아야 한다고 가정된다. - 강한 자에게 공감한다.
직장	- 관리자는 직관을 이용하여, 합의점을 찾는다. - 동등, 단결, 직장생활의 질을 강조한다. - 화해와 협상에 의한 갈등 해결을 중시한다. - 살기 위해 일한다.	- 관리자는 단호하고 자기 주장이 강해야 한다. - 직원 간의 경쟁, 형평성, 성과 등을 강조한다. - 투쟁을 해서 물리침으로써 갈등을 해결한다. - 일하기 위해 산다.

- 이러한 성별 성향의 차이는 직장내 동등성 강조, 생활의 질 강조, 화해와 협상의 갈등해결이 중시되는 것이 여성적 조직문화이며 관리자의

강한주장, 직원관 경쟁과 성과 강조, 투쟁을 통한 갈등해소 등은 남성적 조직문화로 분류됨

- 마지막으로 사회적으로 불확실성에 대한 회피 정도인데 이는 사회적으로 예기치 못한 돌연한 상황들에 대해 구성원들이 얼마나 준비하고 계획적으로 대처하는 가를 기준으로 문화권이 구분될 수 있으며 관련하여 사회의 계획성을 강조하고 규범 및 규칙의 준수를 평가함
- 불확실성에 대한 회피가 강한 우리나라의 경우 규칙과 규범의 중요성을 강조하고 바쁘게 지내야 편안함을 느끼며 혁신에 대한 저항이 강하다는 특징이 있고 회피가 약한 북유럽의 경우 필수적 규칙외에는 불필요하며, 필요할 때만 열심히 일하면 되며, 엉뚱하고 혁신적 생각과 행동에 수용적 성향을 보임

- 이외 기타 외적 환경 요인으로는 시장환경의 변화, 정부규제의 통제와 완화, 자원의 조달가능성, 경제성장 등을 거론할 수 있음
- 산업문화 역시 조직문화에 영향을 미치는데, 제조업과 서비스업의 조직문화적 차이가 크다는 것이 대표적이며 해당 산업의 수명주기에 따라서도 산업조직의 문화에 영향을 미치게 됨

▮ 내적 환경요인

- 조직문화형성에 외적 환경요인도 중요하지만 동일한 사회문화에 속한 조직들도 독특한 조직문화를 형성한다는 점에서 내적인 환경요인도 주요하게 살펴볼 필요가 있음
- 첫째, 조직의 창설자나 최고 관리자의 경영관리 이념과 비전이 대표적인 내적 환경요인임. 특히 기업의 경우 창업자나 경영주 등 중심인물의 경영 이념이 조직문화 형성에 결정적인 역할을 수행되지만 이는 조직구성원들의 지속적 학습과 경험이 복합적으로 혼재되어 나타나는게 일반적임
- 둘째, 조직의 전략과 관리체계로 조직은 주어진 환경에 적응하면서 성장하기 때문에 조직문화의 조직전략 적합성에 따라 문화의 개발과 변화가 발생함
- 셋째, 제품의 수명주기로 조직체의 주요 제품(서비스)가 도입 단계나 성장단계 등 수명주기에 따라 초기의 경우 창업주 등 중심으로 형성되며 성숙기를 넘어가면 관료적, 보수적 특성을 보이는

등의 차이가 발생함

- 넷째, 조직의 역사와 구성원들의 안정성으로 조직의 오래된 역사나 조직구성원의 안정은 복잡한 사회적 이해를 발전시키는데 필수적이며 조직들의 독특한 문화는 이를 통해 발전되는 실증연구도 있음
- 다섯째, 조직구성원의 특성으로 조직내 특정 전문직을 갖고 있는 구성원의 비율이 높을 경우 특유의 직업의식으로 조직문화가 영향을 받을 수 있다는 상동적 태도를 거론할 수 있음
- 여섯째, 조직구성원의 교육 및 지식의 정도, 연령과 성의 분포 또한 조직문화 형성에 영향을 미침

3) 조직문화의 기능

▮ 조직문화의 일반적 기능

- 조직문화는 조직구성원들에게 소속 조직의 주체로서 정체성을 제공하는 기능을 수행함. 조직문화는 조직구성원들이 일반적으로 공유하는 독특한 동질성을 제공
- 조직문화는 집단적 몰입을 제공할 것이며 조직문화는 조직구성원들에게 조직에서 기대되는 행동의 유형 및 조직이 지향하는 바를 암시하여 구성원들의 행동을 정당화시켜 주기 때문임
- 조직문화는 조직 체계의 안정성을 강화함. 문화가 강한 조직에서는 문화적 동질성을 강화하기 위한 규범과 통제가 증가하게 되며 조직구성원들은 강한 통제에 대한 일종의 감정적 애착이 형성됨
- 조직문화는 조직구성원들의 행동을 형성시킨다는 점에서 조직문화는 일종의 학습도구로서 기능을 수행하게 됨

▮ 조직문화의 생애주기별 기능

- 조직문화의 정태적 측면에서 기능과 함께 보다 현실적이고 실천적인 측면에서는 조직문화의 기능이 조직의 성장에 따라 변화한다는 동태적인 점을 고려해야 한다는 것임
- 조직의 초기 형성기에 조직문화는 독특한 능력과 일체감의 원천

이 되면서 조직을 결집시키는 접착제의 역할을 수행함

- 이러한 초기 성장단계는 조직을 다른 조직과 차별화시키는 것을 강조하기 때문에 조직문화를 명백하게 하고 문화를 통해 조직을 가능한 많이 통합하려는 특징을 보임
- 초기의 시기만 지나면 조직구성원들은 좋아하는 문화요소와 싫어하는 문화요인간 갈등을 표출하게 되기 때문에 조직내의 일체감과 독특한 능력을 부여하는 문화요소를 강화할 필요가 있음
- 조직 초기 성장단계에서 조직문화는 안정되고 예측 가능한 환경을 창출하며 일체감과 의사소통의 체계를 제공하여 긍정적 성장요인이 됨

• 조직 성장의 중간단계에 이르면 문화의 가장 중요한 요인이 제도화되거나 조직구조와 과정 속에 정착하는 단계가 됨

- 이 시기에 조직구성원들은 문화를 의식하고 이를 형성, 통합, 유지시키려고 의도적으로 노력하는 것을 중요하게 여기지 않게 됨
- 초기에 형성된 조직문화는 당연시 되어 이를 설명하고 인식하는 것이 어렵고 이에 따른 강력한 하위조직문화들이 생성됨
- 성장 중간단계에서는 여러 하위문화가 생성되므로 전체문화와 하위문화의 관계를 효과적으로 관리하는 것이 필요함

• 조직이 성숙 및 쇠퇴 단계에 이르게 되면 조직문화가 조직혁신의 제약 요인으로 작용하게 됨

- 조직문화가 조직의 과거에 성취한 영광을 보전하는 자기 방어의 원천이 되기 때문에 조직문화의 변화는 필수적이지만 조직 효과성을 제고하는 문화의 핵심요소를 보존할 필요가 있음
- 조직이 극한 상황에 처하면 대규모 인력교체나 통합, 매수, 파산 과정을 통한 전체적인 조직개편으로 현존하는 문화를 파괴함으로써 조직문화를 변화시킬 수 있음
- 성숙 및 쇠퇴기에는 문화의 일부 역기능 작용으로 인해 문화를 변화시킬 필요가 발생하며 혁명, 대대적 개편 등으로 새로운 문화를 창출하는 것은 문화적 연속성을 상실할 수 있음

제2절 조직문화진단의 요인과 유형

1. 조직문화의 관리와 방향

▮ 조직문화의 효과적 관리

- 결국 조직마다 조직문화의 특수성이 존재하며 이와 같은 조직문화의 차이는 조작성과에 영향을 미친다는 점에서 조직문화의 관리에 대한 논의가 필요함
- 일반적으로 조직문화 관리의 방법으로는 현존하는 문화의 활용, 조직문화의 교육, 새로운 조직문화의 개발 등을 거론하고 있음
- 현존하는 문화의 활용
  - 대부분 조직관리자들은 조직문화를 창조하지 않으며 나름대로 문화를 갖고 있는 조직에서 업무를 수행한다는 점에서 기존의 문화를 효과적으로 활용하는 점에 집중함
  - 기존 조직문화의 활용을 위해서는 기존 문화가 포함하는 가치들과 가치들이 허용하는 행동과 그렇지 않은 행동에 대한 파악 선결이 필요함
  - 조직관리자는 조직문화 이해를 통해 의사결정에 관한 판단기준을 갖게 되며 이러한 이해를 부하들에게 전달하여 구성원들이 조직 문화를 이해하고 수용하도록 하여 자연스러운 관리와 통제를 시도하게 됨

- 조직문화의 교육: 사회화
  - 구성원들의 조직 내 사회화를 도모하는 것을 의미하며 이는 조직구성원들이 조직 문화를 습득한 후 자신의 지식과 이해를 다른 구성원들에게 전수하는 과정을 의미함
  - 이러한 조직내 사회화는 구성원들의 관찰이나 문화적 지식을 전달하려는 관리자들의 교육행위와 노력을 통해 가능하게 됨
  - 조직구성원 사회화에 영향을 주는 방법으로 가장 중요한 것은 신입 구성원들이 경험 많은 직원들의 행동에서 발견하는 다양한 패턴과 실례(實例)임

- 새로운 조직문화의 개발
  - 기존에 존재하는 조직문화가 조직의 성과를 향상시키는 것은 아니며 오히려 조직성과를 저해하는 조직문화의 경우 이를 변화시키고 새로운 개발의 필요성이 있음

- 조직문화는 과거부터 조직구성원들의 행동에 영향을 미치기 때문에 조직구성원들은 조직문화를 변화시키는 것에 저항하는 특성이 있지만 이러한 조직문화 변화를 구성하는 몇가지 요인들이 있음
- 첫 번째는 상징의 관리로 관리자들은 기존의 문화적 가치들을 지지해 주는 조직 내 상징을 새로운 문화적 가치들을 지지해 주는 것으로 대체 할 필요가 있음
- 조직문화의 변화는 새로운 가치와 신념의 수용이라는 과도기를 거치게 되기 때문에 조직의 성과를 저하시키는 문화에서 향상시키는 조직문화 변화시킬 수 있다는 믿음과 신뢰에서 새로운 문화창출의 당위성을 공유해야 함

▌ 새로운 조직문화의 방향

- 조직문화 개선을 위해 현재의 환경에서 기업 및 조직들이 지향하는 조직문화는 정보기술을 최대로 활용하여 조직 전략적 목표 달성과 성과 향상에 기여하는 조직문화임(이창원 · 최창현, 2006)
- 이와 같은 현대의 조직문화는 조직에서 정보기술을 최대로 활용하는 데 적합한 조직문화로서 현대 조직의 성과에 결정적인 역할을 수행함
- 이와 같은 현대사회의 조직문화는 개방적 · 창의적 · 자율지향적 공유가치와 팀 중심의 유기적 · 신축적 · 개방적 조직구조, 일관성 있는 구성원 행태와 조직행태 및 관리 시스템 등을 포함하게 됨

2. 조직문화 진단을 위한 구성 요인

▌ 조직효과성

- 조직문화를 연구하고 진단하며 개발하는 궁극적인 목적은 조직효과성을 발전시키고 극대화 하는 것을 의미함
- 궁극적으로 공공조직 혁신의 주요한 목표는 조직효과성을 높이는 것이며 조직효과성은 조직문화와 함께 공공조직 혁신의 성공여부를 판단하는 주요요인으로 다루어졌음(김대건 · 허성욱, 2015)
- 조직효과성이란 조직 목표의 달성을 의미하기 때문에 조직목표에 관한 규정으로부터 파생된 개념임

- 결국 조직효과성은 조직이 어떠한 방향성과 목표에 초점을 맞추는가에 따라 변화될 것이며 거시적으로는 조직환경의 개방적 체제와 폐쇄적 체제로 구분할 수 있음
- 개방적 체제 관점에서 조직효과성은 환경에 대한 적응 증력이나 조직생존으로 측정될 수 있으며 폐쇄적 관점의 조직효과성은 조직 내부의 안정성에 초점을 맞추며 구체적으로 조직구성원의 직무만족, 응집력, 사기 조직몰입도 등이 척도가 될 수 있음
- 조직효과성 측정을 위한 접근방법은 다음을 거론할 수 있음
  - 체제자원적 접근: 본 접근방법은 조직효과성에 대한 평가가 투입물 획득 능력, 변환과정, 산출물 유통능력, 안정과 균형 유지 등에 이루어져야 함을 강조
  - 내부과정적 접근: 본 접근은 조직효과성을 조직 내부의 건전성과 경제성 측면에서 평가하며 체제의 내부전환을 중시하는 모형임. 즉 구성원들이 조직에 만족하고 행복감을 느끼는 경우나 조직내부 변환과정의 경제적 효율성이 높은 경우 조직 효과성이 높다고 판단함
  - 목표달성 접근: 본 접근은 조직목표의 달성 정도를 조직효과성 기준으로 보며 주로 조직의 산출 측면에서 효과성을 평가하는 방법임
  - 이해관계적 접근: 본 접근은 조직의 다양한 활동을 통합적으로 보면서 조직의 다양한 구성요소인 이해관계자들에 초점을 맞춤. 본 접근은 조직을 외부와 내부에 존재하는 구성 요소들이 조직과 거래하면서 상호교환의 고리로 연결된 종합체로 보는 관점임

▮ 공유가치

- 조직문화는 조직의 구성원들이 공유하고 있는 조직의 미션과 목표와 같은 가치들의 집합체를 의미한다는 점에서 공유가치가 무엇인가는 매우 중요한 요인임
- 결국 구성원들이 서산시라는 조직활동을 위해 공유하는 가치관, 이념, 전통과 같은 인식적 요인을 포함하게 됨
- 특히 현대사회에서 효율적인 정보기술 활용과 조직효과성 창출을 위해서는 합리성, 개방성, 창의성, 자율성 등의 가치들이 주목받고 있음

▮ 조직문화격차

- 조직문화격차는 구성원들이 현재 인지하고 있는 조직문화와 구성

원들이 선호하는 조직문화의 불일치로 정의할 수 있음

- 조직문화는 조직 발전을 위해 지속적인 환경과 반응하여 변화하는데 이러한 외부적 적응은 현재의 지배적 조직문화와 갈등을 야기하며 격차를 발생하게 됨
- 따라서 적합성의 비교 및 평가 과정에서 조직이 강조하는 문화와 개인이 선호하는 문화가 상반되는 경우 조직문화 격차가 발생하게 됨

▌직무만족

- 직무만족은 조직구성원이 직무를 수행하면서 획득하게 되는 경험과 정보를 평가함에 따라 나타나는 긍정적이고 우호적인 감정으로 정의할 수 있음(Locke, 1976)
- 직무만족은 직무동기와 관련하여 중요한 요인으로 취급되며 관점에 따라 조직성과의 향상(공리적 관점), 조직구성원의 행복(인도적 관점)으로 구분할 수 있음
- 공리적 관점에서 직무만족은 조직효과성에 직접적이고 긍정적 영향을 미치는 것에 주목하며 금전적 보상, 조직효율성, 승진과 공공서비스 향상과 관계를 연구
- 인도적 관점에서 연구는 직무만족과 구성원 직무활동을 통해 발생하는 긍정적 정서의 효과에 주목

3. 조직문화진단의 모형

- 조직문화를 이해하기 위해 이론적으로 다양한 모형들이 개발되었는데, 이는 조직문화를 진단하기 위한 유용한 도구를 제시하는 기준이 될 수 있음

1) 이론적 모형

▮ 7S 모형

- 이는 1980년대 일본조직과 미국 우수조직의 조직문화연구를 위해 제시되었는데 조직문화를 구성하는 일곱가지의 주요 요인들이 모두 S로 시작한다는 점에서 7S모형으로 거론됨
- 공유된 가치
  - 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관과 이념, 전통가치와 조직의 기본 목적 등 조직구성원들에게 유도하는 지도 목표 또는 공유가치를 의미하며 공유가치는 다른 요인들에 지배적인 영향력을 행사하는 가장 중심적 위치를 차지함

- 전략
  - 전략은 조직의 장기발전 방향과 기본 성격을 결정하는 경영전략으로 조직체의 장기적인 목적과 계획, 그리고 이를 달성하기 위한 장기적인 자원 배분 유형을 포함

- 구조(Structure)
  - 구조는 조직이 조직 전략을 수행하는 데 필요한 틀로서 조직구조와 직무설계 그리고 권한 관계와 방침 등 구성원들의 역할과 이들간 상호관계를 지배하는 공식요소를 포함

- 관리 시스템
  - 조직 경영의 의사결정과 일상 운영에 틀이 되는 관리제도와 절차 등 각종 시스템을 의미함

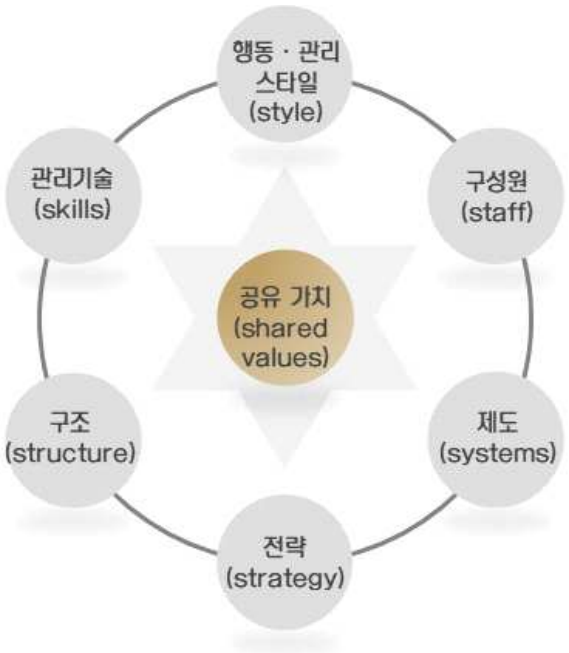
- 구성원(Staff)
  - 조직구성원들의 행동을 통해 조직문화가 관찰되며 이는 조직의 인력구

성과 구성원들의 능력, 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도, 그리고 들의 행동유형 등을 의미함

- 기술(Skill)
  - 조직 기술은 조직의 여러 가지 투입물을 조직이 목표하는 산출물로 변환시키는 데 이용되는 지식, 도구, 기법, 그리고 활동을 의미함
  - 기술은 투입물을 산출물로 변환하는 방법을 문제삼고 있으며 각종 기계, 장치의 물리적 하드웨어와 소프트웨어 기술도 포함되고 조직체 경영에 적용되는 관리기술도 포함됨

- 리더십 스타일
  - 리더십은 전반적인 조직관리 스타일로 구성원들의 행동 조성은 물론 그들 간의 상호관계와 조직체 분위기에 직접적인 영향을 주는 중요한 요인임
  - 조직체의 개방적, 참여적, 온정적 성격 등은 일상 경영에 적용되는 관리 및 리더십 스타일로부터 많은 영향을 받으면서 형성됨

- 이와 같은 7가지 구성요소는 상호연결성 및 의존성이 높을수록 독특하고 뚜렷한 조직문화를 발현시키며 바람직한 조직문화 개발은 이들 7가지 요인을 상황적합적으로 개발하여 달성될 수 있음



[그림 2-1] 조직문화의 7S 모형

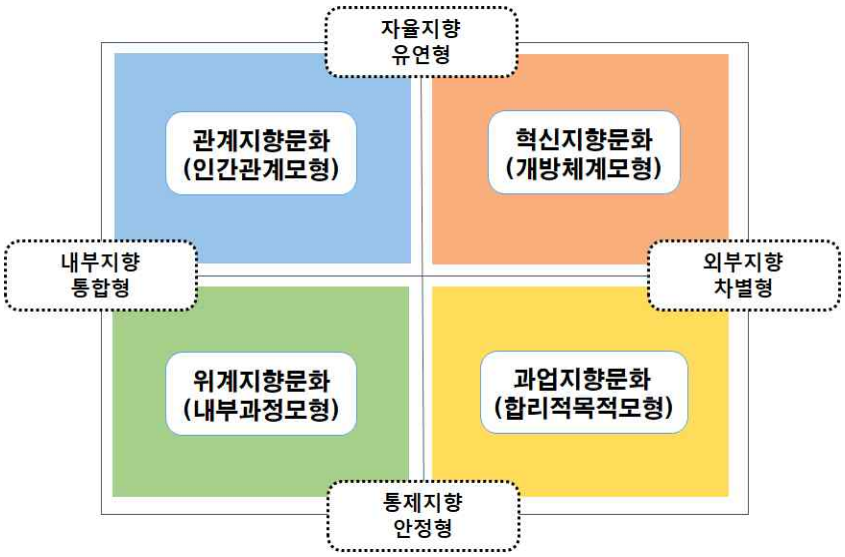
▌ 셰인(Schein)의 모형

- 셰인은 조직문화는 조직활동에 대한 기본적인 믿음과 이에 파생되는 가치관, 가시적이고 인공적인 창작물 등 세 가지 계층으로 형성된다고 주장함
- 첫 번째 계층은 조직구성원들이 당연하게 받아들이는 기본적인 믿음들이며 이는 잠재적 수준의 가치로 관찰이 불가능하나 구성원들의 태도와 행동에 큰 영향을 미치고 가장 근본적인 요소로 작용함
- 두 번째 계층은 기본적 믿음이 표출되어 형성되는 가치관으로 이는 조직구성원들이 일반적으로 인식하는 행동의 지침으로 가시적 수준의 인공적 창작물을 지배하게 됨
- 세 번째 계층은 가치관리 표출되어 생성되는 인공적 창작물로 이는 조직의 물리적, 사회적 환경 등에 반영되어 있으므로 물리적 공간, 집단의 기술적 산출물, 사용하는 언어, 구성원의 행동을 관찰하여 파악이 가능함
- 결국 셰인의 조직문화 모형은 외부로 표출된 정도를 기준으로 조직문화 계층화를 시도하여 무형적 잠재의식에서 상징물을 포함하는 복합적인 개념으로 판단함

[그림 2-2] 셰인의 조직문화 모형

▌경쟁가치 모형

- 위와 같은 조직문화 진단을 위한 접근법들은 다양하고 배타적이며 모순적 가치요소들이 공존하는 조직문화 실제에 대한 동태적인 분석이 부족한 한계가 있음(이상철, 2014)
- 조직문화진단은 조직내 존재하는 다양하고 모순되는 가치요소에 대한 이해를 고려하고 상황조건에서 조직문화와 조직효과성 관계에 대한 설명이 필요함
- 이러한 한계를 극복하고 조직문화에 대한 새로운 해석 가능성을 제시해 주는 모형으로 경쟁가치모형(competing value model)을 적용한 조직문화 접근법이 주목받음
- 경쟁가치모형은 조직관리에 내재한 가치들간 모순과 긴장관계에 주목해 한 조직에 양립하기 어려운 것으로 인식되는 다양한 가치들을 균형된 시각에서 역동적으로 조화시킬 수 있도록 통합된 모형을 제시함
- 본 모형은 경쟁적인 가치나 경쟁적인 문화 유형들 간의 균형을 추구하는 것이 조직효과성 측면에서 매우 중요하다는 관점을 제시하고 있음
- 따라서 바람직한 조직문화는 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성의 가치를 균형적으로 발전시켜 나가는 조직을 의미
- 이러한 경쟁가치모형에 따른 조직문화진단의 접근은 아래 그림에서 제시하는 바와 같이 4가지 유형으로 분류함



[그림 2-3] 조직문화 경쟁가치 모형

- 첫째 조직구조에 대한 선호를 반영하는 신축지형과 통제지향의 차원으로 분권화와 다양성 및 집권화와 통합성의 상반된 차원을 의미함
- 둘째 내부지향과 외부지향의 차원으로 조직 유지를 위한 조정과 통합은 내부지향이며 조직환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계는 외부지향을 의미함
- 이와 같은 두 가지 차원으로 결합에 의해 4가지 조직문화의 유형이 결정되며 이들은 상호배타적이기도 하지만 같은 조직에서도 부서간 서로 다른 문화적 가치들이 공존하며 이들 유형간의 균형이 조직효과성에 바람직한 영향을 미친다는 결과를 실증적 분석 결과로 제시하고 있음

2) 정부정책의 모형

▌ 정부조직문화지수(안전행정부)

- 정부(행정안전부)는 2014년「공공부문의 일하는 방식 개선연구」를 통해 정부조직문화지수를 도출하여 제시하였음
- 본 지수는 공공조직의 조직문화변화를 통한 일하는 방식 개선에 대한 직원들의 인식을 도출하기 위한 목적으로 개발되었음

▌ 방법의 배경과 개념

- 개인차원에서 조직문화의 진단은 이론적인 진단모형을 기반으로 조직 구성원들의 인식을 측정함
- 이는 조직문화의 이론적 차원에서 다양한 모형과 함께 정부에서 추진하였던 조직문화지수 관련 측정 요인구성이 가능함
- 행정안전부의 정부조직문화지수는 2014년 정부3.0 정책이 추진됨에 따라 공공부문에서 정부 정책을 추진하고 일하는 방식 및 문화에 대한 근본적 변화의 대응의 필요성에서 시작
- 정부는 아래와 같은 국정운영 패러다임을 제시하고 이에 대한 구체적 추진과제에서 조직문화의 측면을 강조함

〈표 2-3〉 정부 운영 패러다임의 추진전략

3대전략	추진과제
소통하는 투명한 정부	1. 공공정보의 적극 공개로 국민의 알 권리 충족 2. 공공데이터의 민간 활용 활성화 3. 민관 협치 강화
일 잘하는 유능한 정부	4. 정부 내 칸막이 해소 5. 협업 소통지원을 위한 정부운영 시스템 개선 6. 빅데이터를 활용한 과학적 행정 구현
국민 중심의 서비스 정부	7. 수요자 맞춤형 서비스 통합 제공 9. 창업 및 기업활동 원스톱 지원 강화 9. 정보 취약계층의 서비스 접근성 제고 10. 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출

- 이러한 국정 패러다임의 변화를 위해 공공조직 일하는 방식의 지속적 변화를 도모하고자 정부조직지수의 개발을 수행하였음

[그림 2-4] 공공부문 일하는 방식 혁신의 방향성

- 조직문화 혁신의 배경은 그간 지적되어 온 비효율적 협업환경, 불필요한 업무관행, 소통단절에 대한 문제점을 개선하고자 함
- 이러한 문제점의 개선을 위한 8가지의 요인들이 제시되었고 이는

다음과 같은 정부조직문화지수로 구체화 됨

- 우선 3가지 영역인 사람, 과정, 변화관리로 구분이 가능하며 이를 세분화하여 리더십 및 리더역할, 개방 및 소통, 혁신지향, 의사결정 과정의 효율성, 제도 및 시스템, 협업 및 공유, 조직문화변화 추진 노력의 7개 항목으로 구성됨

〈표 2-4〉 정보조직문화지수

대분류	지수항목	연번	세부지표
사람 (Process)	리더십 및 리더 역할	1	일하는 방식 개선을 위한 다양한 시도 여부
		2	신속한 업무 처리를 위한 부서장들의 노력
		3	일하는 방식 개선을 위한 리더들의 불편 감수 정도
		4	삶과 일에 대한 리더들의 인식 수준
	개방 및 소통	5	지식 및 정보 공유를 위한 시스템 운용 정도
		6	의사소통 채널 활용 수준
		7	수평적인 의사소통 문화
		8	업무공간에 따른 소통 제약여부
		9	국민의 제언 및 건의사항 반영 여부
	혁신 지향	10	일하는 방식 개선 노력으로 인한 삶의 질 향상 여부
		11	업무 방식 개선에 대한 공감대 형성 여부
		12	일하는 방식 개선 촉진을 위한 기관 전체 노력 여부
과정 (Process)	의사결정과정 효율성	13	비효율적 보고 문화의 정도
		14	효율적인 의사결정 수준
		15	중복적 회의 정도
		16	위계적 의사결정과정 문화
		17	의사결정의 유연성
	제도 및 시스템	18	비효율적인 업무방식 개선을 위한 제도 및 시스템 구축 여부
		19	지식과 정보를 공유, 확산할 수 있는 제도 및 시스템 구축 여부
		20	일하는 방식 개선을 위한 제도 및 시스템의 유용성 정도
	업무협업 및 공유	21	협업 요청의 용이성 여부
		22	협조에 관한 비상대처 채널 구축 여부
		23	지식 및 노하우 공유정도
변화관리	조직문화 변화 추진 노력	24	조직문화 개선 활동의 효과성
		25	조직문화개선을 통한 삶의 질 향상 정도

자료: 행정안전부(2014)

▮ 7개 항목에 대한 설명

- 정부조직문화지수를 구성하는 8개의 항목들은 다음과 같은 인식을 파악하기 위해 구성되었음
- 리더십 및 리더 역할
  - 리더의 역할은 조직(기관)의 리더급(부서장)이 일하는 방식 개선을 통한 조직문화의 형성에 매우 큰 비중을 차지하고 있다는 인식에 기반함
  - 따라서 리더들이 조직문화의 변화를 위한 인식과 노력, 솔선수범이 얼마나 이루어지고 있는지 정도를 파악하기 위한 항목

- 개방 및 소통
  - 장애물과 벽 없는 조직 만들기라는 인식에 기초하여 기관이나 부서 내외부와 정보·지식·노하우의 공유를 위해 노력하는 정도
  - 조직의 내부 및 외부 구성원들과 적극적으로 소통하여 보다 나은 가치를 창출하고자 노력하는 문화가 형성된 정도를 파악하기 위한 문항

- 혁신지향
  - 공공부문의 일하는 방식 개선을 위해 공공조직 내에서 이루어지는 노력들과 이에 대한 구성원들의 인식을 파악하기 위한 문항

- 의사결정 과정의 효율성
  - 기관(조직)내에 의사결정 과정에서 다양한 상황들을 고려하여 의사결정 과정이 유연하게 조정되고 있는지에 대한 인식의 파악
  - 또한 기관(조직)에서 일하는 방식 및 문화적 측면에서 불필요한 의사결정과정이 존재하는지에 대한 인식의 파악

- 제도 및 시스템
  - 공공부문의 일하는 방식 개선과 업무 생산성 제고를 위해 기관내에 제도 및 시스템이 갖추어져 있는지에 대한 인식
  - 기관내 갖추어진 일하는 방식 개선의 제도 및 시스템들이 실제 조직문화의 개선에 도움이 되고 있는지에 대한 인식의 파악

- 협업 및 공유
  - 기관(조직) 내에서 부서간 혹은 타 기관과 협업을 위해 필요한 자원을 손쉽게 획득할 수 있는지에 대한 인식
  - 기관내 협력과 협업을 위한 실행 및 대처의 채널이 마련되어 있고 효과적으로 작동하고 있는지에 대한 인식

- 조직문화변화추진 노력
  - 기관(조직)에서 조직문화의 개선을 위한 실제적인 노력들이 존재하고 있는지, 이러한 노력들이 실효성이 있는지에 대한 인식의 파악

▌정부3.0 추진에 따른 조직문화 인식도

- 박근혜정부에서 추진된 정부 3.0의 혁신방안 차원에서 조직문화 인식도에 따른 정부조직의 문화인식도 측정 항목

- 조직문화인식도는 13개의 개별항목과 1개의 체감만족도로 구성되어 조직문화를 평가하였음
- 13개의 평가항목은 다음과 같음

〈표 2-5〉 평가항목

평가요소	차원별 평가항목	세부평가 설문내용
조직문화 인식도 항목인식도	업무의욕	- 높은 성과를 내기 위해 조직이 요구하는 것 이상의 노력
	업무피로	- 피로와 스트레스
	자신감	- 업무 수행에 필요한 충분한 능력 - 업무에 대해 내가 계획한 대로 진행 - 업무를 잘 수행할 수 있다고 확신
	직무만족	- 전반적인 직무 만족
	창의/몰입	- 새로운 아이디어나 과제 발굴 및 실행 강조 - 교육 참여, 세미나 등 적극 지원 - 직무에 몰입할 수 있는 업무 분위기 조성
	팀워크	- 공동체 의식을 갖고 업무 수행 - 우리 과가 훌륭하다고 이야기 할 수 있음
	동료애/소통	- 부서에 새로운 일이 생겼을 때 자신의 일처럼 생각 - 동료의 개인적인 문제에 대한 관심을 기울이고 배려 - 구성원들은 서로의 의견을 존중하고 소중하게 대함
	부서간 협력	- 협력적 업무수행의 중요성을 잘 알고 있음 - 협력 업무수행 시 상대방 부서의 업무와 역할을 이해하고 수용 - 업무수행 시 균형감각을 갖고 대안을 제시하면서 이해관계를 조율 - 협력업무내용에 대한 이슈를 선제적으로 파악하여 대응 - 협력 업무요청이 있을 경우 적시에 대응 - 부서간 및 담당자간 긴밀한 네트워크를 형성하여 정보 접근성 및 상호간 업무이해를 높임
	상하소통	- 상호조정 및 협력에 의해 업무를 진행
	공정문화	- 학연, 지연, 성별에 관계없이 공정대우를 받음 - 교육기회가 공정하게 주어짐 - 성과평가는 공정하게 이루어짐 - 직장생활과 개인생활이 조화를 이룰 수 있도록 구성원들 배려
	조직몰입	- 구성원들이 자부심을 느낌 - 우리과에서 계속 일하고 싶음 - 나의 가치를 인정받고 있음 - 과에 도움이 되는 사람임
	재미	- 재미있고 즐거운 마음으로 업무 추진 - 애사심·동료애 향상을 위한 다양한 프로그램 운영 - 크고 작은 일들을 축하해 주는 활동
	참여	- 자신의 업무가 아니더라도 부서 동료에게 도움이 되는 일을 찾아서 함 - 기관의 방침이나 행사에 관심을 기울이고 적극 참여함
전반적 체감 만족도	체감만족도	- 전반적인 체감 만족도

제3절 조직문화 혁신 사례 검토

1. 지방자치단체 조직문화 개선 사례

▮ 강원도

- 추진 배경

– 공식적이며 형식적인 면을 중시하고 변화를 두려워하는 조직 문화
– 공무원의 보이지 않은 저항
– 지역의 행정수요를 신속히 반영·처리 하여야 할 필요성

- 개선의 내용

– 여성보다는 남성, 40대 이상, 대졸 이상, 장기 근속자가 조직문화 인식이 높음
– 창의적인 아이디어에 대한 보상과 인정이 제도화 되어야 함
– 정보 전달체계가 상의 하달이 아닌 구성원 모두의 지식이 창출되어야 하며 지식이 공유될 수 있는 지식관리 프로그램이 수반 되어야 함
– 구성원 상호 간의 존중과 회의문화의 개방성이 전제 되어야 함

- 정책적 함의

– 최고관리자와 관리 계층의 창의적 리더십
– 혁신을 위한 조직 문화조성은 구성원 스스로 만들어 가는 것이므로 자기주도적 리더십(self-leadership) 계발이 필요함

▮ 경상남도

- 추진 배경

– 기존 보고서 위주의 대책 및 일방적인 지시는 새로운 조직문화 조성을 유도하기가 어렵다고 판단, 공감대를 형성하는 방안으로 웹툰 제작을 도입
– 도청 공무원 노동조합과 협업해 변화가 필요한 조직문화 사례 중심으로 웹툰을 제작
– 40세 이하 공무원들이 지난 2013년 전체의 27.6%에서 지난해 35%까지 증가 하였음

- 개선의 내용

– 웹툰은 조직 내부 소통, 성평등 조직문화와 직장예절, 회의 · 보고문화 개선 등 도청 직원들이 조직 문제라고 생각하는 주제를 매주 1회 업무관리시스템에서 공개함

- 웹툰 게시물에 익명 댓글 기능을 추가해 직원들의 자유롭고 다양한 의견을 수렴해 전 직원이 참여하는 조직문화를 조성함
- 행정안전부 정부혁신 어벤저스가 제작한 '90년생 공무원이 왔다'를 벤치마킹한 '경상남도 공직생활 소통책자'를 만들어 세대 간 소통 매뉴얼로 활용

• 정책적 함의

- 밀레니엄 세대 7급 이하 공무원 20명으로 구성된 새내기 공무원들이 동아리를 조성하여 조직문화 혁신방안, 세대차이 해소 방안 등에 대해 생각을 나누며 일하기 좋은 조직문화 개선 위해 활동함

▌경기도 화성시

• 추진 배경

- 국가적인 위기라 할 수 있는 코로나19 상황에 대한 능동적인 대처 필요성
- 수도권 지역의 대중교통 문제에 대한 특수성 반영

• 개선의 내용

- 감염병 관리과 신설, 보건 조직 개편을 통해 보건소를 기존 1개에서 3개로 늘려 코로나19에 적극 대응한 점을 높이 평가하여 2020년 조직운영 우수 자치단체에 선정됨
- 유사 업무 또는 3인 미만 소규모 팀을 재 배치해 10개팀을 통폐합하여 주민 수요에 적극 대응
- 지역 현안 사업인 무상교통, 동탄 트램의 성공적 추진을 위해 대중교통 혁신 추진단 신설

• 정책적 함의

- 지역 특수성을 반영한 맞춤형 조직진단
- 기능 인력 재배치에 따른 혁신적인 조직운영 사례
- 구성원 스스로 조직 문화개선을 위한 협조가 선행 되어 해결 한 경우라 할 수 있음

▌전남 곡성군

• 추진 배경

- 참신하고 혁신적인 신규시책 발굴을 위해 전 직원이 직접 과제를 발굴하고 이를 기반으로 성과를 만들어내는 혁신동아리 '곡성 정책연구소'를 운영
- 군민들의 다양한 요구에 맞는 정책 발굴의 필요성

- 개선의 내용
  - 지역경제, 창의교육, 그물망복지, 문화관광, 미래농업, 감동행정 등 군정 운영방향의 분야별 자유 주제를 선정해 9개월 간 활동함

- 정책적 함의
  - 주민들의 다양한 요구에 맞는 혁신시책 발굴과 실행가능한 곡성형 혁신사례를 만들어 가는 새로운 조직 문화 조성을 목표로 운영
  - 직렬, 직급에 상관없이 자율적인 토론과 연구를 진행뿐만 아니라 지역 실정 반영을 위해 지역 활동전문가의 자문도 함께 받음
  - 연말에는 활동보고회 개최, 혁신과제 발굴 성과를 군민과 공유하며 우수 과제는 군정에 적극 반영

2. 공공기관 조직문화 개선 사례

▌행정안전부

- 추진 배경
  - 권위주의적인 조직문화(과도한 의전 · 언어폭력 · 갑질 · 무조건적인 상명하복 등) 개선이 요구됨
  - 불합리한 관행 금지 규범 공포

- 개선의 내용
  - 조직 구성원 간 소통 활성화
  - 기관장과 함께하는 '소통의 날' 운영, 구성원 의견수렴 및 부서장 간 주기적 토론을 통한 조직내 관행 개선방안 마련
  - 자유로운 연가 사용 확산, 눈치야근을 줄이기 위한 '가정의 날' 이행 점검, 건전한 회식문화 캠페인 실시 등
  - 재택근무, 시간선택제, 탄력근무 등 유연근무 활성화 권장
  - 불필요한 대기성 근무 최소화
  - 비대면 보고원칙 강화 및 신속 · 효율적 보고방식 정착
  - 효율적 · 수평적 회의문화를 위한 기본원칙 정립
  - 메모보고, 영상보고, 스마트보고(온라인으로 보고 사전 예약) 등 활성화, 보고서 간소화 등

- 정책적 함의
  - 워라밸(Work Life Balance)문화 정착
  - 젊은 공무원 · 정부혁신 책임관 중심의 조직문화 개선 추진

- 메모보고, 영상보고, 스마트보고(온라인으로 보고 사전 예약)등 활성화, 보고서 간소화 등
- 조직문화 자체 진단 틀 제공 및 민간 전문가 중심의 컨설팅단 구성 · 운영
- ‘혁신 현장 이어달리기’ 등 우수사례 공유 · 확산

[그림 2-5] 행정안전부 조직문화 개선 사례

▮ 철도 건설 기관

- 추진 배경
  - 철도산업 기본 발전법에 따라 정부차원의 구조조정 실시
  - 설립 초기의 각종 제도의 부재 · 구성원 간의 가치관 문화의 차이로 인한 혼란에 따라 강력한 리더십과 변화관리가 필요한 상황

- 개선의 내용
  - 조직문화와 조직구성원이 바라는 조직문화를 조사한 결과 큰 차이를 보이고 있었고, 이와 같은 차이를 조직 문화차원에서 ‘혁신피로증’ 으

로 정의할 수 있으며 이런 차이가 클수록 조직 구성원들은 혁신 피로증에 걸린 사례로 볼 수 있음
- 위기인식 워크숍, 비전 및 CI수립, 학습조직 및 변화관리팀 구성 등의 변화관리 프로그램 도입
- 계획 프로세스 변화를 위해 중장기 경영전략, 경영혁신 마스터플랜 등 수립
- 실행 프로세스 변화를 위해 프로젝트 중심의 조직혁신, 사업관리 시스템 및 전사적자원관리 시스템(ERP)도입
- 평가 프로세스 변화를 위해 균형평가시스템(BSC), 혁신평가시스템, MBO 등을 다양한 혁신기법 적용

• 정책적 함의
- 성공적인 조직혁신 문화 정착을 위해서는 현재의 조직문화와 조직구성원이 원하는 조직문화 와의 차이를 줄일 수 있도록 조직구성원들과의 충분한 커뮤니케이션 등이 필요함
- 경영혁신과 조직문화의 성장은 깊은 상관관계를 갖고 있으며, 특히 조직진단 후 그에 맞은 혁신기법들을 융합 추진하였을 경우 짧은 기간 내 큰 성과를 거둘 수 있음을 확인하였음
- 혁신피로증을 최소화 하기 위한 관리 방안들이 요구됨

▌특허청

• 추진 배경
- 관료제라는 제도적인 제약
- 공공부문의 조직혁신을 성공적으로 이끌어 내기 위해서는 혁신을 추진하는 실행 과정에서 보상체계를 확립하여 주는 동기부여가 중요함
- 인력증원에 따른 조직 내 위기 및 그에 따른 조직관리 부담 증가

• 개선의 내용
- 구성원의 혁신적 아이디어를 청장이 적극 수용하여 시작 단계에서부터 추진하기 용이 하였음
- 혁신 추진체계의 확립 즉 혁신 주니어 보드, 간담회 등의 토론과 합의의 과정을 거치고 도출하였음

• 정책적 함의
- 특허청의 사례에서 혁신 아이디어가 관행으로서 정착될 수 있었던 것은 차별적인 인센티브의 제공, 평가체계와 연계 등 보상체계의 확립에 따른 것

- 모든 조직에 일률적으로 적용되는 혁신과정 이나 방식을 단언하기는 어려우나, 혁신적 사고를 가진 리더들이 자신이 가진 권한을 충분히 활용하여 혁신 과정을 제도화해 나가는 것이 중요하다고 볼 수 있음
- 공공부문의 조직혁신이 성공을 이루기 위해서는 조직 내 관료들에 대하여 보상체계를 확립하여 주는 것이 필요하며 조직의 제도적인 특성을 이해하고 이를 고려하여 혁신과정을 추진해 나가는 것이 필요하다고 할 수 있음

▌해양 경찰공무원

- 추진 배경
  - 해양경찰조직의 혁신은 국가경쟁력 강화라는 공공기관의 역할도 있지만, 무엇보다 국민에 대한 치안서비스 만족을 위한 목적을 갖고 있음
  - 해양경찰공무원의 관리자가 조직구성원에게 관심을 가지고 의견을 듣고 조직의 목표를 위해 업무진행 과정을 점검, 장기적인 비전을 위해 구체적인 활동 안을 제시, 하부조직 간의 업무를 조정하고 통합하는 능력, 업무개선 노력, 조직구성원을 이해할 때 조직의 몰입에 필요한 핵심요소에 해당 됨

- 개선의 내용
  - 해양 경찰조직의 혁신문화는 조직이 혁신적인 아이디어와 창의적인 사고의 존중, 위험 감수, 혁신을 추구하고 창의적인 모험, 환경이 변화하면 새롭게 절차와 기능을 재 조정하여 조직의 구성원이 근속적 몰입도를 상기시켜 주는 것이 필요하다고 볼 수 있음
  - 해양 경찰공무원의 리더십과 혁신문화에 있어서 조사대상자들의 리더십에 대한 인식이 높아질수록 혁신문화에 대한 인식도가 높아짐

- 정책적 함의
  - 해양 경찰공무원의 사례를 보면 혁신문화에 대한 인식이 높을수록 조직의 근속적 몰입에 대한 인식도 높아진다는 것을 알 수 있음
  - 해양 경찰공무원 중에서 중간관리자들이 겪는 리더십과 혁신문화는 해양경찰 조직몰입에 영향을 미치는 요인이며 이러한 사례는 조직몰입에 있어 갈등요인을 해결하는데 기여할 수 있음

제 3 장
서산시 관련 현황

제1절 서산시 외부환경 분석

제2절 서산시 내부환경 분석

제1절 서산시 외부환경 분석

1. 공직사회 외부환경

- 사회 전반에서 MZ세대의 비중이 증가하였고 공직사회에서도 약 40%를 차지함에 따라 이들이 강조하는 워라밸, 공정성 등을 고려한 조직문화의 형성이 강조되고 있음
- 이러한 MZ세대 특성을 반영하고 이에 부합하는 조직문화 개선을 위해 국내 공공기관들은 주니어 보드 및 멘토링 등의 세대 간 소통관리에 집중하고 있음
- 2020년부터 국내에서도 확산된 코로나19의 팬데믹 영향으로 인해 공직사회에서도 일하는 방식의 비대면화와 같은 획기적인 변화가 이루어지고 있음
- 이전부터 도입되고 있던 업무의 비대면화 및 온라인 업무와 같은 디지털 전환이 가속되어 이에 부합하는 스마트 워크 업무환경이 본격적으로 확산됨
- MZ세대 뿐만 아니라 구성원들의 업무와 일하는 환경에서 워라밸이 더욱 중시되는 가치관을 반영하여 일-가정 양립 확산을 위한 조직문화와 근무환경의 변화가 필수적임
- 공공부문 직장 내 괴롭힘으로 숨진 근로자 절반이 공공기관 근로자(2021년 기준)로 이슈화 되면서 이에 대해 국가차원의 책임성이 강조되고 있음
- 서산시에서도 MZ세대의 구성원들이 대폭 증가하여 기존 조직문화와 갈등을 해소하고 소통을 통한 화합의 움직임이 필요하며 특히 공무직의 제도적 확산으로 인원이 증가하면서 이들과 함께 조직문화의 변화가 필수적이 되었음

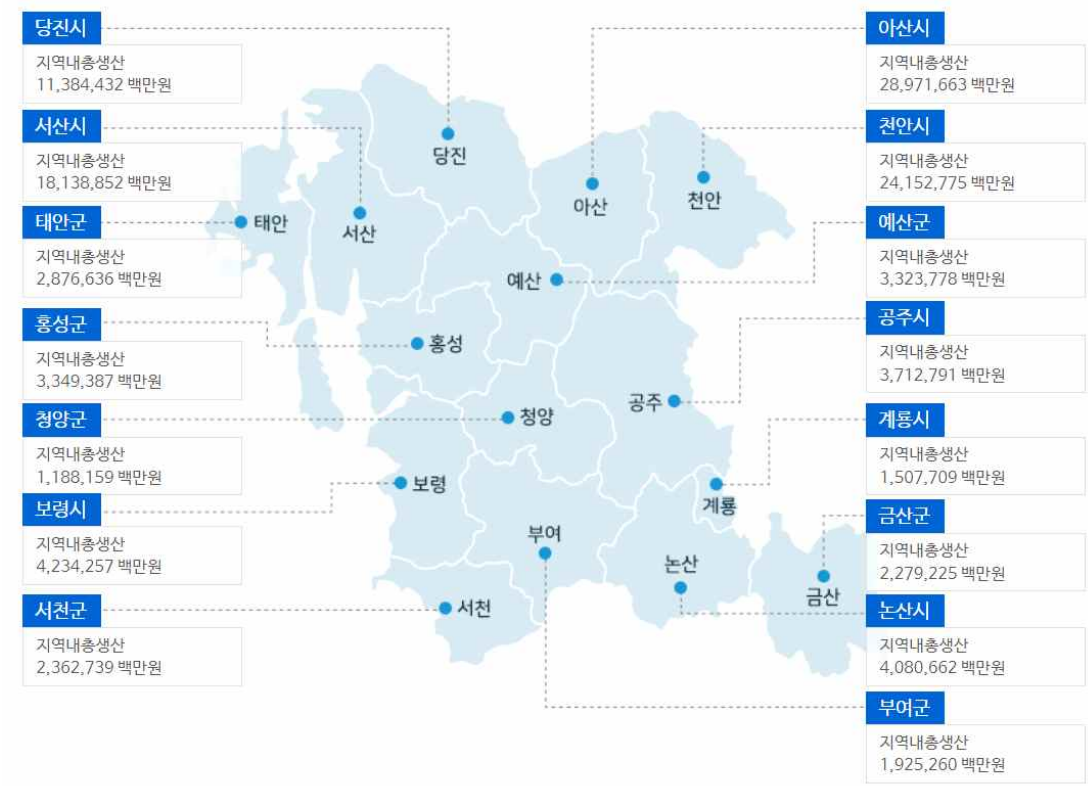
2. 서산시 인구 및 지리적 환경

- 중부권 최대 규모의 석유화학단지를 비롯한 각종 산업단지가 입지하고 있으며, 충남지역의 경제 및 산업발전의 핵심지역으로 충남경제의 견인차 역할을 담당
- 대산항 정비, 국제여객터미널 개항, 서산비행장 민항 유치에 따라 중국과 최단거리에 입지한 지리적 특성을 활용한 환황해권의 관문 및 충청남도 대중국 교역의 전진기지로서의 역할 기대
- 개별입지 된 석유화학단지 및 주요 산업단지의 물류에 대응하는 대산항 정비, 서산 비행장의 민항유치에 따른 충청남도 및 서산시의 접근성 향상으로 교통 및 물류의 거점으로 부각
- 서산 간월도 관광 단지 조성, 올해 개통되는 보령 해저터널, 태안안면도 일대와 함께 서해안 관광벨트로 형성으로 시너지 효과 기대
- 대부분의 자치단체가 겪고 있는 인구감소라는 상황과는 상이한 인구증가 현상을 나타내고 있으며, 세대당 인구수는 점차 감소
- 서산시의 중심부에 위치하고 있는 동지역과 북부지역인 대산읍을 중심으로 개발되었으며, 이후 지곡면 및 성연면을 중심으로 산업단지 및 배후 주거지역이 개발
- 동쪽으로 가야산과 경계를 이루고 있어 대체적으로 지세가 험준하며, 북측은 우리나라 25번째의 해양(생물)보호구역으로 지정된 가로림만, 남측은 세계적인 철새도래지인 천수만이 입지
- 2000년 이전에 건립된 주택의 대부분은 단독주택을 중심으로 공급되었으며 본 계획의 목표 연도인 2030년을 기준으로 노후화된 지역으로 도시재생 및 정주환경 개선사업 등의 지속적인 관리가 필요

3. 경제 및 사회적 환경

1) 서산시의 경제적 환경

- 서산시의 산업구조는 1차 산업 중심이었으나 현대, 삼성, 롯데, LG, KCC 등 국내 굴지의 대기업이 입주하여 유화산업 클러스터 구축으로 2,3차 산업의 비중 증가
- 서산시 지역내에는 우리나라 중부권 최대 규모의 석유화학단지를 비롯하여 서산오토밸리, 서산테크노밸리 등 각종 산업단지가 총 16개가 입지하였으며, 중국은 물론 동남아시아까지 겨냥한 물류 허브기지로 성장하여 서해안 최고의 산업 단지로 자리매김함
- 산업단지 배후 도시조성이 이루어져야 타 지역으로 유출되는 인구를 붙잡을 수 있는 지역 상권 형성이 가능하므로 서산시는 대산항 물류 특구, 오토밸리 특구, 자동차 부품 및 항공화물 물류 단지 등 지역 특화 산업 생태계를 지속 조성 필요
- 산업단지 주거 단지의 조성과 함께 근로자의 복지 향상을 위한 휴식 공간 및 복지시설 확충에도 노력하여 이상적인 일자리 환경 조성 필요
- 지역 산업 간 교류 촉진과 함께 지역 산업체의 계열화를 유도하고, 산업 단지와 연계한 물류 단지 계획으로 물류 유통구조 개선 필요
- 우수 인력의 확보를 위한 기업의 교육 설비 지원 및 기술 교육 기관에 대한 기업의 지원을 유도하며 산 · 학 · 관의 연계 체계 강화 필요
- 서산시 지역내총생산(GRDP)은 2019년 기준 약 18,138,852백만원으로 충청남도 지역내 총생산 대비 약 15.9%(113,488,325백만원) 비중 차지
- 충청남도 내 서산시 지역내총생산은 높은 비중을 차지하고 있으나, 취업률이 지속 하락하고 있으며 근로자의 근로여건 만족비율은 낮은 수준으로 안정적이고 쾌적한 업무환경이 보장되는 일자리 필요



[그림 3-1] 충청남도 지역내총생산

출처 : 충청남도 통계정보관(2021년 12월 기준 2019년 자료)

2) 서산시의 사회적 환경

- 서산시의 가로망은 경기 서남부와 당진시, 전라도 서북부를 연결하는 가운데 위치한 도시 입지적 특성에 따라 남북방향의 도로가 양호하게 발달하며, 동서축으로는 국도 32호선이 있으며, 남북축으로 서해안고속도로를 비롯한 국도 29, 45호선이 서산시를 가로지르는 형태임. 시내 주요 도로는 인구가 밀집하고 있는 동문1동, 동문2동 일원에 중앙로, 고운로, 서해로 등이 간선도로망과 연계한 집산도로의 기능을 수행함
- 신규 토지 공급에 따른 원도심이 쇠퇴하고 있으며, 원도심 외곽으로 신축되는 아파트와 점차 노후 되는 원도심의 주택지역 사이에서 시민들의 주거지가 외곽으로 이동하여 상권만 유지됨. 시민들의 주거지 이전에 따라 원도심의 공동화 현상을 보였으며, 특히 지역 내 대형마트, 인터넷쇼핑, 백화점 등을 이용하는 경제활동 증가와 더

불어 원도심의 불편한 교통망, 부족한 주차공간 등으로 공동화 현상이 증가함

- 도심 외곽 개발로 인한 자연환경이 악화되고 있으며, 하수처리 등 기반시설 부족에 따른 환경오염이 야기되고, 원도심 외곽의 신규개발지역은 농지와 산지 등 녹지가 감소하는 문제가 발생함
- 서산시는 6개 분야 중 감염병 분야 2등급, 범죄 분야 3등급, 자살 분야 5등급, 나머지 3개 분야 4등급(교통사고, 화재, 생활안전) 평가받았으며, 2~4 등급을 받은 분야에 대해 개선대책 마련이 필요
  - 지역안전지수는 안전에 관한 국가 주요통계를 활용하여 지자체 안전수준을 분야별로 계량화한 수치로 전국 지자체 분야별 표준편차를 고려하여 1~5등급으로 부여하며, 안전등급(1~5)이 높다는 의미는 타 지역에 비해 해당지역 안전수준이 높다는 의미

〈표 3-1〉 행정구역별 지역안전등급

행정구역별	2020					
	교통사고	화재	범죄	생활안전	자살	감염병
충청남도	4	4	3	4	4	3
충남 천안시	2	4	4	3	3	2
충남 공주시	4	4	3	5	5	5
충남 보령시	4	5	2	5	5	4
충남 아산시	3	2	4	3	3	3
충남 서산시	4	4	3	4	5	2
충남 논산시	5	4	2	5	4	5
충남 계룡시	2	1	1	3	1	1
충남 당진시	4	3	2	4	4	4
충남 금산군	2	5	3	4	3	1
충남 부여군	3	4	3	2	4	4
충남 서천군	5	5	2	4	4	2
충남 청양군	4	4	1	4	4	4
충남 홍성군	3	2	4	2	4	2
충남 예산군	3	4	4	2	4	3
충남 태안군	4	2	4	5	4	3

출처 : 행정안전부, 행정구역별 지역안전등급

제2 절 서산시 내부환경 분석

1. 서산시의 비전 및 시정방향

- 민선 8기 비전 '도약하는 서산, 살맛나는 서산'
  - 통합과 창의로 서산을 역동적으로 발전시켜, 시민의 자긍심과 삶의 만족도가 높은 도시를 만들어 나간다는 의미

[그림 3-2] 서산시 민선8기 비전

- 5대 시정목표 및 15대 전략
  - 5대 시정목표로 '풍요로운 경제도시', '걱정없는 복지도시', '품격있는 문화도시', '오감만족 관광도시', '비전있는 희망도시' 설정

〈표 3-2〉 서산시 민선8기 5대 시정목표 및 15대 전략

시정목표	전략
풍요로운 경제도시	- 기업하기 좋고 일자리 많은 기업도시 - 살맛나는 서해안 중심도시 구축 - 농어민이 행복한 농어촌 - 활력 넘치는 지역개발 사업 추진
걱정없는 복지도시	- 아이 낳고 키우기 좋은 환경 조성 - 건강·레저·의료·생활복지 대폭 확충 - 편안한 노후생활 환경 조성
품격있는 문화도시	- 문화 예술 인프라 확충 - 문화예술 공연·전시회 유치 및 활동지원 확대
오감만족 관광도시	- 다양한 관광인프라 구축 - 다양한 관광 컨텐츠 중점 개발·육성
비전있는 희망도시	- 자영업자, 소상공인, 청년 지원 - 4차 산업혁명 시대를 선도하는 신성장산업도시 건설 - 인재육성 최우선의 명품 교육 환경 조성 - 희망을 일구며 즐겁게 일하는 공직사회 조성

- 민선8기 시정 여건
  - 경제적 여건: 3高 현상(고물가, 고금리, 고환율)에 따른 경제 불확실성 가중됨. 소득 수준별 경기 체감 격차 확대에 따른 민생경제 양극화가 심화되었으며, 우크라이나 사태 등 공급망 충격으로 인해 국제 경제가 불안정함. 재정 건전성과 성장 동력 확충 사이의 재정정책 딜레마에 직면함
  - 사회적 여건: 코로나19 확산세 급감에 따른 일상으로의 복귀가 가속화되어, 행사 · 모임 등 대외 활동이 재개됨. 이에 우세종 변화 등 하반기 재확산 우려에 대한 대응이 필요함. 코로나19 대응 등을 통해 국가보다는 지자체의 역량이 부각되고 있으므로, 비대면, 근거리 소비 등의 일상화 및 다양성과 삶의 질을 중시하는 가치관의 변화에 따라 지역의 고유한 가치에 집중 필요
  - 행정적 여건 : 새정부 · 민선8기 출범에 따른 변화와 혁신에 대한 기대가 있으므로 시정 쇄신, 공약사업 가시화 등을 통해 시민의 기대에 부응해야하며, 2023년 정부 예산 편성 기조에 변화가 불가피하므로 새정부 및 충남도 정책 방향 부응 및 지역 현안 반영을 병행해야 함

- 민선8기 시정 운영방향
  - 경제분야: 일자리가 많고, 농어업인이 행복한, 사통팔달 서해안 시대 중심도시 육성
  - 복지분야: 연령 · 성별 · 계층에 구애없이 모든 시민이 고루 잘사는 도시 조성
  - 문화분야: 시설 확충과 폭넓은 지원을 통해, 시민의 일상에 문화예술이 함께하는 도시 조성
  - 관광분야: 고유의 역사 · 문화 · 해양 · 생태 자원을 활용하여, 모두가 즐겨 찾는 관광 도시로의 입지 강화
  - 미래분야: 인재 육성 · 신산업 발굴과 소상공인 · 청년 지원을 강화하여, 꿈이 이루어지는 비전있는 도시 조성

- 5대 핵심공약 및 추진전략
  - 5대 핵심공약으로 ‘차세대 항공교통(UAM)실증센터 유치’, ‘서산민항 건설, 수도권 전철 서해안선 유치, 가로림만 해양정원 건설 신속 추진’, ‘일반산업단지 조성 및 우량기업 유치(양질의 일자리 창출)’, ‘종합문화예술회관이 포함된 컨벤션 센터 조기 신축’, ‘충남 최초 국제 크루즈선 유치 및 대산항 활성화’ 구축

〈표 3-3〉 서산시 5대 핵심공약 및 추진 전략

핵심공약	추진전략
차세대 항공교통(UAM)실증센터 유치	- 차세대 항공교통(UAM) 실증 테스트베드 유치
서산민항 건설, 수도권 전철 서해안선 유치, 가로림만 해양정원 건설 신속 추진	- 서산민항 유치 추진 - 서해안선 국가철도계획 반영 추진 - 가로림만 해양정원 추진
일반산업단지 조성 및 우량기업 유치(양질의 일자리 창출)	- 신규 일반산업단지 기반 조성 - 대기업 및 유랑기업 유치(목표 : 100개 이상)
종합문화예술회관이 포함된 컨벤션 센터 조기 신축	- 종합문화예술회관 건립 기반 마련
충남 최초 국제 크루즈선 유치 및 대산항 활성화	- 서산 대산항 국제 크루즈선 유치 추진 - 서산 대산항, 충남 혁신도시 관문항 육성 추진

2. 서산시 조직 및 인력 현황

1) 서산시 전체 조직구성

- 서산시는 기획예산담당관, 공보담당관, 감사담당관 3개의 담당관 실과, 경제환경국, 복지문화국, 건설도시국, 자치행정국 4개의 국으로 구성되어있음
- 직속기관에는 농업기술센터(5개 과)와 보건소(4개과), 의회사무국이 포함되어 있음
- 사업소에는 종합사회복지관, 문화시설사업소, 서산버드랜드사업소, 시립도서관 4개의 기관이 있음
- 서산시는 1개의 읍과 9개의 면, 5개의 동으로 읍면동이 조직되어 있음

[그림 3-3] 서산시청 조직도

[그림 3-4] 직속기관 및 사업소 조직도

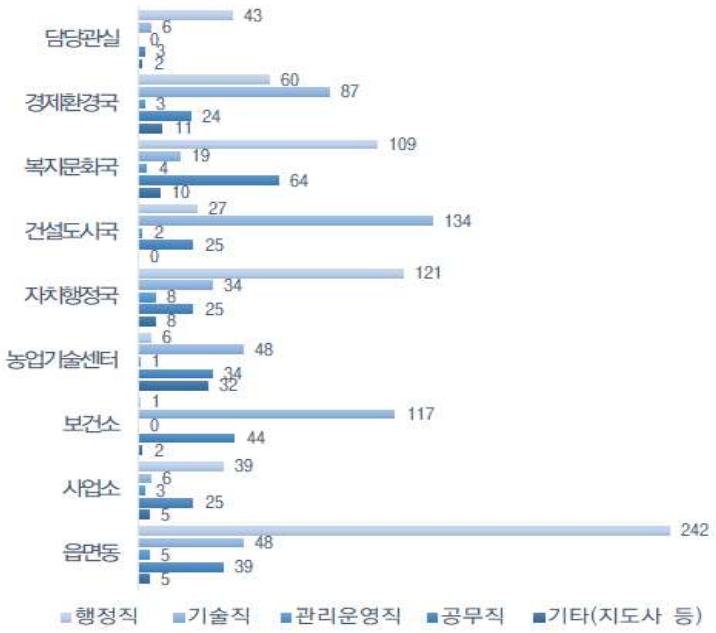
[그림 3-5] 읍면동 조직도

2) 서산시 조직의 인력 현황

- 서산시의 총 인원은 1,531명으로 구성되어 있음
- 서산시 실국별로 조직규모는 담당관실 54명(3.5%), 경제환경국 185명(12.1%), 복지문화국 206명(13.5%), 건설도시국 188명(12.3%), 자치행정국 196명(12.8%), 농업기술센터 121명(7.9%), 보건소 164명(10.7%)으로 집계

▌직렬별 현황

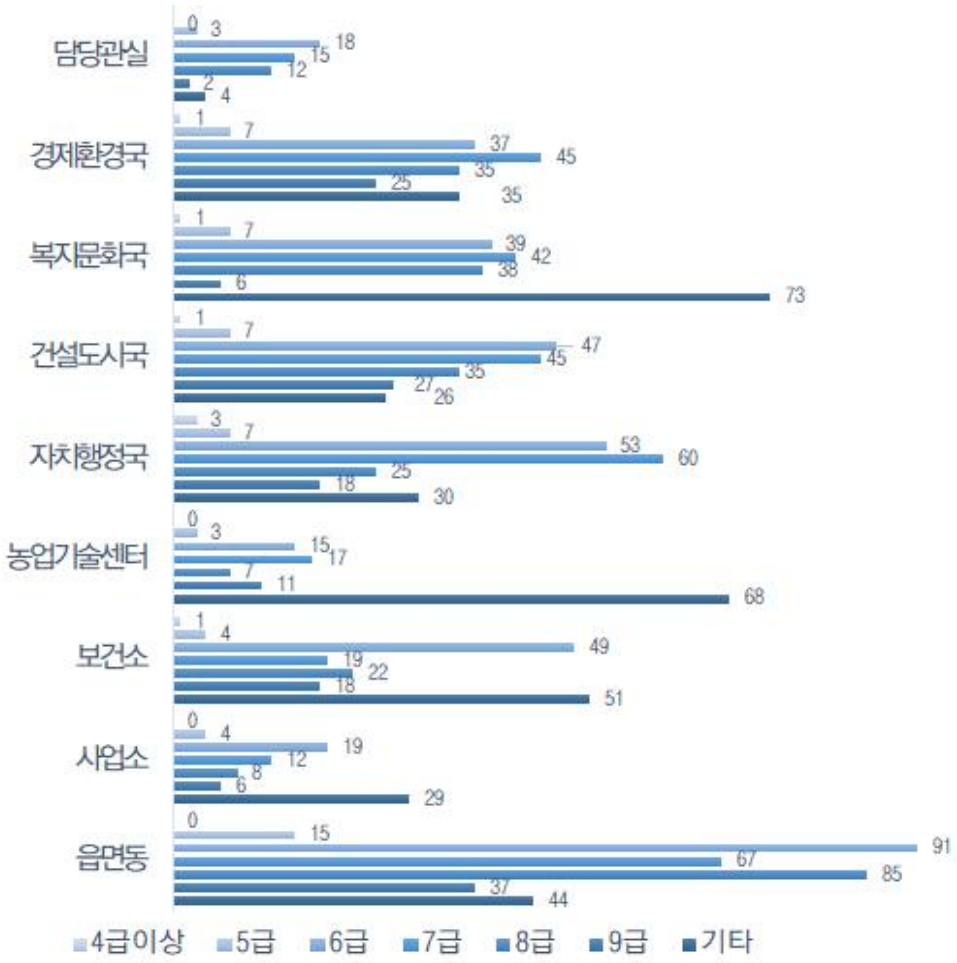
- 직렬을 기준으로 살펴보면 행정직이 648명(42.3%)으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 기술직 499명(32.6%), 공무직 283명(18.5%), 기타(지도사 등) 75명(4.9%), 관리운영직 26명(1.7%) 순으로 나타남
- 담당관실은 43명, 복지문화국은 109명, 자치행정국은 121명, 사업소는 39명, 읍면동은 242명으로 행정직이 가장 높은 비율을 차지하고 있음
- 경제환경국은 87명, 건설도시국은 134명, 농업기술센터는 48명, 보건소는 117명으로 기술직이 가장 높은 비율을 차지하고 있음



[그림 3-6] 직렬 인력 현황

▌급수별 현황

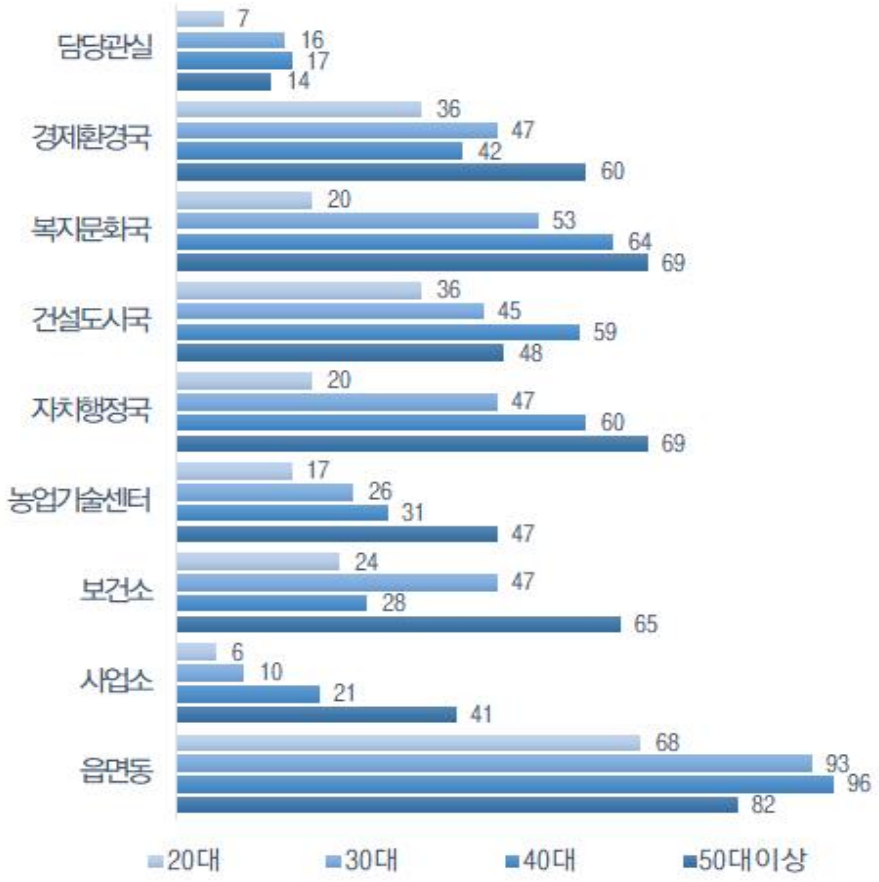
- 급수를 기준으로 살펴보면 6급이 368명(24.0%)으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 기타 360명(23.5%), 7급 322명(21.0%), 8급 267명(17.4%), 9급 150명(9.8%), 5급 57명(3.7%), 4급이상 7명(0.5%) 순으로 나타남
- 담당관실은 18명, 건설도시국은 47명, 읍면동은 91명으로 6급이 가장 높은 비율을 차지하고 있음
- 복지문화국은 73명, 농업기술센터는 68명, 보건소는 51명, 사업소 29명으로 기타가 가장 높은 비율을 차지하고 있음
- 경제환경국은 45명, 자치행정국은 60명으로 7급이 가장 높은 비율을 차지하고 있음



[그림 3-7] 급수 인력 현황

▌ 연령별 현황

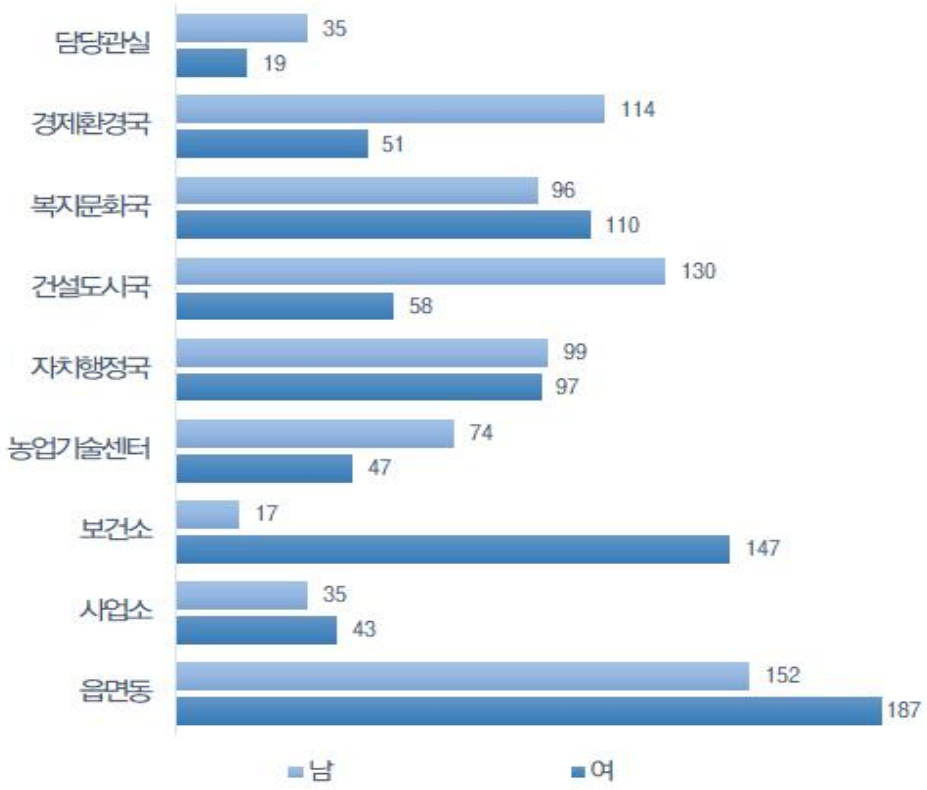
- 연령을 기준으로 살펴보면 50대 이상이 495명(32.3%)으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 40대 418명(27.3%), 30대 384명(25.1%), 20대 이하 234명(15.3%) 순으로 나타남
- 담당관실은 17명, 건설도시국은 59명, 읍면동은 96명으로 40대가 가장 많이 나타남
- 경제환경국은 60명, 복지문화국은 69명, 자치행정국은 69명, 농업기술센터는 47명, 보건소는 65명, 사업소는 41명으로 50대 이상이 가장 많이 나타남



[그림 3-8] 연령 인력 현황

▌ 성별 현황

- 성별을 기준으로 살펴보면 여자 779명(50.9%), 남자 752명(49.1%)으로 나타남
- 담당관실, 경제환경국, 건설도시국, 자치행정국, 농업기술센터는 남자가 더 높은 비율로 조사됨
- 복지문화국, 보건소, 사업소, 읍면동은 여자가 더 높은 비율로 조사됨



[그림 3-9] 성별 인력 현황

3. 서산시정의 혁신활동

1) 서산시의 시정혁신활동: 5S5품 운동

▮ 5S5품 개념

- 대외적으로 5S를 중심으로 고객 중심의 행정서비스를 지향하며, 대내적으로는 5품을 중심으로 행정조직 내부 역량 강화를 지향하고자 함. 궁극적으로는, 5S5품을 통해 시민 만족 행정서비스를 제공하고자 함

[그림 3-10] 5S5품 행정 체계

〈표 3-4〉 5S5품 개념

5S	Smile 친절행정	정직과 투명성을 바탕으로 친절히 고객 응대
	Simple 간편행정	행정업무 및 프로세스 개선, 대외적 고객 편의 제공 및 대내적 효율성 강화
	Soft 유연행정	유연한 사고로 조직간 상호협력·의사소통을 통한 지식공유로 고객 만족도 향상
	Speed 신속행정	업무처리 기간 단축, 불합리한 행정절차 제거로 주민편의 제고 및 신뢰 회복
	Smart 깔끔행정	고객의 입장에서 고객이 원하는 결과를 창출하기 위한 능동적 업무혁신
5품	두(頭)품 창의행정	창의적인 발상으로 상상력을 발휘하여 아이디어를 내고 업무 프로세스 개선으로 고객이 느낄 수 있는 행정서비스 질 제고

	입품 칭찬행정	칭찬을 통하여 조직 내 개인의 정서를 개선하고 조직 내 소통이 원활하게 하여 조직발전 도모
	심(心)품 감성행정	고객과 관계를 중시하고 휴머니즘을 통한 정서적 소통으로 공감대 형성
	손품 소통행정	말로 표현할 수 없는 이야기를 글을 통해 전달하여 행정 조직 내 유기적 공동체를 강화하고 고객과 원활한 의견 교환
	발품 현장행정	현장행정을 통하여 경쟁력 있는 행정을 구현하고 더불어 고객의 행복 만족도 향상

▌ 추진방향

- 5S5품 해정의 조직 내재화와 시정 확산을 위해 누구나 쉽게 이해하고 공감할 수 있도록 교육 및 캠페인 실시
- 다양한 세대 공직자의 적극적 참여를 통한 상향식(Bottom-Up) 방식으로 추진하고자 하며, 직급 · 직렬 · 부서별 다양한 직원들의 의견을 수렴하고자 함
- 우수 부서에 대한 행 · 재정 인센티브를 제공하여 자발적이고, 지속적인 조직문화 혁신을 유도하고자 함. 지자체 혁신 경진대회와 연계하여 우수사례 홍보 및 인센티브를 부여할 예정임

▌ 추진계획

- 캠페인 실시를 통해 5S5품의 조직 내 · 외부 확산을 하고자 함. 5S5품을 누구나 이해할 수 있도록 인포그래픽을 제작 · 배포하며, 포스터 및 전단, 보도자료, 방송, SNS 등 다양한 매체 홍보를 진행
- 공직 입문 5년 이내 직원을 대상으로 5S5품 행정혁신 이해 교육과 자유로운 분위기에서 조직문화 혁신 토론을 함께 진행
- 5S5품 전략 중심으로 기존 업무는 혁신하며, 부서별 새로운 시책 발굴

2) 서산시 공직자 인재상

▌공직윤리(공정성, 청렴성)

- 공직윤리는 공직에 종사하는 사람들의 규범에 관한 문제로, 공무원이 직무 수행에 있어서 그 전문적 능력에 의하여 최선을 다하며 국민 전체의 봉사자로서 공공의 목적을 달성하여야 할 의무 또는 준수하여야 할 행동 규범을 의미함
- 공직윤리에는 공정성과 청렴성을 들 수 있음. 공정성은 올바르고 공평무사하게 업무를 수행하려는 자세로 이해할 수 있으며, 청렴성은 직무와 관계가 있든 없든 금전이나 향응을 받지 않으며 사익을 추구하지 않음

▌공직의식(책임감, 사명감)

- 공무원의 책임감은 시민의 요구에 부응하여 공익 등의 기준에 따라 일해야 할 의무를 의미함. 책임감을 논의할 때 핵심적으로 포함되는 내용은 권한과 재량에 근거한 이행여부, 응답성 , 통제 등을 들 수 있으며, 즉 맡은 업무를 완수하고자 하는 의지와 노력임
- 사명감은 주어진 임무를 잘 수행하려는 마음가짐으로 자신의 일에 대한 긍지와 자부심을 가지고 정성을 다하는 장인정신이라고 할 수 있음. 다른 표현으로 소명의식이라 하기도 하는데, 이는 사람들이 자기 직업을 소중히 여기고, 자기의 업무에 정성과 최선을 다하여 근면하고 성실하게 임하도록 자극함. 공직자의 사명감은 국가와 사회로부터 부여받은 역할과 소임을 최선을 다해 수행하려는 마음이라고 볼 수 있음

▌고객지향 마인드(공복의식)

- 공직자의 고객지향 마인드는 나 자신보다는 국민을 받들어 열심히 일하려는 자세로 볼 수 있으며, 행정서비스 고객이 원하는 서비스를 고객의 관점을 고려하여 공정하고 친절하게 성심껏 제공하는 것으로 이해할 수 있음

제 4 장
서산시 조직문화의 현황과 진단

제1절 조직문화진단의 방법

제2절 서산시 조직문화의 지향성

제3절 서산시 조직문화 행태와 문제점

제1절 조직문화진단의 방법

1. 조직문화진단의 관점과 절차

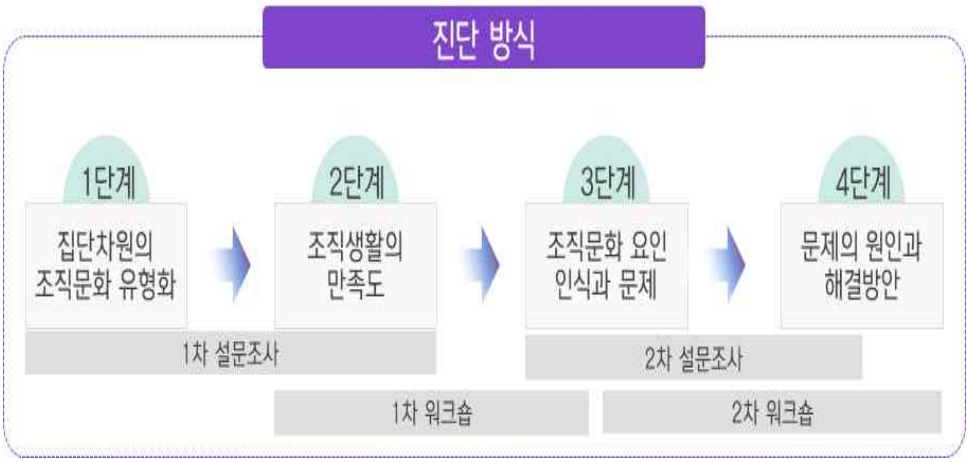
1) 다차원적 관점의 수행

- 본 과업은 서산시의 조직문화에 대한 다차원적 관점의 진단을 수행하고자 개인적 차원의 문화적 인식과 조직차원의 문화적 인식을 구분하여 수행하고자 함
- 개인차원의 조직문화인식은 서산시에 대한 개인차원의 인식을 조사하기 위함으로 앞서 살펴본 이론적 내용 및 행정안전부 등 정부에서 수행한 조직문화진단 방법을 활용
- 집단의 조직문화인식은 서산시와 부서의 집단적인 조직문화에 대한 인식을 조사하기 위함으로 서산시와 하위조직들이 어떠한 문화적 지향성이 필요한가를 파악하고자 함
- 조직차원의 문화인식은 Quinn & Kimberly(1984)가 제시한 경쟁가치모형을 활용하여 조직차원의 문화적 양상을 파악할 것임
- 이러한 다차원적 조직문화의 진단은 설문조사를 통한 개인차원의 인식조사와 1,2차 워크숍을 통한 집단차원의 논의를 통합 수행

[그림 4-1] 서산시 조직문화 진단 방법

- 이와 같은 서산시 조직문화의 진단을 위한 다차원적 관점의 수행은 현재의 인식과 미래의 지향성을 비교하는 방식으로 실행

- 구성원들의 조직문화의 인식은 집단차원에서 서산시 조직문화의 유형판단과 함께 구성원들의 서산시 조직에 대한 만족도를 전체적 차원에서 파악
- 이와 함께 개인적 차원에서 서산시 조직문화의 문제점과 주요 요인들에 대한 인식을 조사하고 이에 대한 원인을 파악하는 것을 주요한 진단내용으로 포함
- 본 과업에서는 서산시 전체적으로 지향해야 할 조직문화의 유형을 도출함과 동시에 구체적 조직문화요인들의 인식을 중심으로 이에 대한 해결의 방안들을 도출하기 위한 진단모형을 구축



[그림 4-2] 서산시 조직문화진단의 절차

2. 집단별 조직문화 진단: 경쟁가치모형(CVM)

▌ 경쟁가치모형의 의의

- 경쟁가치모형은 조직문화진단의 접근방법중에서 대표적인 문화유형론적 접근방식을 의미하며 각각의 문화 유형의 특성에 따라 조직효과성이 달라진다는 관점임
- 문화 유형에 따라 다른 접근 방법들의 내용을 용이하게 접목할 수 있기 때문에 매우 포괄적인 분석방법으로 주목
- 특히 경쟁가치모형은 타당성과 신뢰성이 이미 많은 연구자에 의해 검증되어 유용하게 활용되고 있음(박노윤, 1997)

- 경쟁가치모형은 본래 조직 효과성 측정지표 연구과정에서 개발되었으며 수평축으로는 조직의 내부와 외부의 지향성, 수직축은 조직문화의 유연성과 통제성을 교차시켜 4개의 범주(Quadrants)로 분류해서 형성함
- 특히 오랫동안 조직문화 연구들은 실제 조직에서 나타나는 다양하고 배타적, 모순적 가치 요인들이 공존하는 조직문화의 실제에 대한 동태적 분석의 한계가 있었음
- 경쟁가치모형의 의의는 하나의 조직에 서로 대립관계에 있는 가치가 병존한다는 다양성을 인정하는 방법론임

▌경쟁가치모형의 개념과 활용

- 경쟁가치모형은 조직학의 연구에서 조직관리, 리더십, 조직문화 등에 널리 적용되어 왔으며 특히 조직문화 연구에서는 Quinn & Kimberly(1984)가 최초로 응용하였음
- Quinn & Kimberly(1984)는 경쟁가치모형을 조직문화의 진단에 적용시키기 위해 다음 그림과 같이 4가지 모형을 제시하였고 이후 조직문화와 리더십, 조직몰입, 조직만족 등의 다양한 연구영역이 확장되었음
- 경쟁가치모형의 접근방법은 조직관리에 본질적으로 내재하는 가치들의 모순과 긴장 관계에 주목하며 한 조직 안에 양립하기 어려운 것으로 인식되는 다양한 가치들을 균형적 시각에서 역동적으로 조화시킬 수 있도록 하는 통합된 모형을 제시
- 경쟁가치모형은 경쟁적인 가치나 경쟁적인 문화 유형들간 균형을 추구하는 것이 조직효과성 측면에서 매우 중요하다고 인식함
- 따라서 본 모형은 바람직한 조직은 하나의 유형을 강화시키기 보다 경쟁적인 가치 유형간의 균형을 추구하는 것이 조직효과성 측면에서 매우 중요하다고 주장하는 것임
- 결국 경쟁가치모형에 따르면 바람직한 조직 유형은 변화와 인정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성의 가치를 균형적으로 발전시켜 나가는 조직을 의미함(김근세 · 이경호, 2005)

▌ 경쟁가치모형의 유형

- 경쟁가치모형은 이후에도 많은 발전과 변화를 거듭하여 국내학자들간에서도 용어들이 다음 표와 같이 혼용되고 있음

〈표 4-1〉 경쟁가치모형 용어

연구자	유형적용
김호정(2002, 2003, 2004), 한현정 외(2011)	①집단문화 ②합리문화 ③발전문화 ④위계문화
권경득(2009), 도운섭(2009), 이동수(2007), 주효진(2010), 주효진 외(2007), 조경호 외(2005), 최성욱(2005)	①관계지향문화 ②시장지향문화 ③혁신지향문화 ④위계지향문화
김대건 외(2009)	①클랜문화 ②시장문화 ③애드호크라시문화 ④위계문화
김대영(2003)	①문벌형문화 ②시장형문화 ③변화형문화 ④관료제문화
정재민(2009), 장재윤(2004)	①공동체 집단문화 ②시장형문화 ③유기체문화 ④위계문화

- 본 과업에서는 경쟁가치모형의 유형 용어에 대해 Quinn & Cameron(1999)의 이론을 적용하여 가장 많은 국내 연구자들이 활용하고 있는 ①관계지향문화, ②시장지향문화, ③혁신지향문화, ④위계지향문화를 활용하고자 함
- 위의 그림을 보면 유형별로 각각의 특징을 갖고 있으며 서로 대칭점에 있는 관계지향문화-시장지향문화, 혁신지향문화-위계지향문화는 상반된 가치를 갖고 있음
- 관계지향문화(Clan Culture)
  - 관계지향문화는 Quinn & Kimberly(1984)의 집단문화(group culture)와 동일한 개념이며 인간관계 모형과 상통하는 모형임
  - 핵심개념은 협력 및 신뢰이며 조직구성원들을 중시하고 조직구성원들의 충성심과 응집력 및 사기를 향상시키려 하는 문화를 의미함
  - 따라서 참여, 권한위임, 의사소통으로 팀워크를 강조하고 인적자원을 개발하며 일할 수 있는 환경을 조성하려는 것이 주요한 가치임
  - 이러한 문화는 우리라는 의식과 공유된 가치와 목표가 있어서 조직을 경제주체로 보기보다는 확장된 가족의 개념으로 파악함
  - 대표적으로는 2차 세계대전 후 일본기업과 1960년대와 1970년대 미국의 회사에서 확산되었던 인간관계 운동이 해당되는 모형임

- 혁신지향문화(Adhocracy Culture)
  - 혁신지향문화는 Quinn & Kimberly(1984)의 발전문화, 개방체계모형(open system)과 동일한 개념으로 적용됨
  - 핵심개념은 창의성, 혁신성으로 혁신과 첨단산업이 조직의 성공을 가져온다는 기본가정에서 출발함
  - 따라서 본 유형은 조직원들의 창의적인 업무수행, 기업가정신, 변화에 대한 적응을 주요한 가치로 판단함
  - 본 유형은 선진 국가들이 산업화시대에서 정보화시대로 전환될 때 나타나는 조직문화의 형태로 우주항공, 소프트웨어개발 등의 산업 조직문화에서 발견됨

- 시장지향문화(Market Culture)
  - 시장지향문화는 Quinn & Kimberly(1984)의 합리문화(rational culture)나 합리목표모형과 동일한 개념으로 적용됨
  - 핵심개념은 경쟁이며 외부환경이 적대적이고 조직에 불리하게 작동되기 때문에 이에 대항하여 조직의 경쟁력을 향상시키는 것을 당연하게 인식함이 기본가정임
  - 결국 생산성, 결과, 이윤 등의 가치가 중시되고 이는 공격적인 목표와 전략을 수반하게 되는 모형을 의미함

- 위계지향문화(Hierarchical Culture)
  - 위계지향문화는 Quinn & Kimberly(1984)의 위계문화나 내부과정모형(internal process model)과 동일한 개념으로 적용됨
  - 핵심적 개념은 통제로 안정성과 지속성을 지향하는 모델이며 이에 따라 능률, 신뢰, 신속, 원활한 업무 수행 등에 핵심적인 가치가 있음
  - 이와 같은 문화는 재량보다는 통제, 절차와 서비스의 통일 및 표준화된 규칙과 절차를 강조하게 되며 공식화되고 구조화된 조직에서 주로 나타나는 조직문화임

- 이와 같은 경쟁가치모형의 특성을 리더십, 추구하는 가치, 효과성의 주요한 개념들을 중심으로 정리하면 다음 표와 같음

〈표 4-2〉 조직문화와 주요 조직개념과의 관계

유형	지향성	리더십 유형	추구 가치	효과성
관계 지향형	협력적 문화	촉진자, 멘토, 팀 건설자	몰입, 의사소통, 개발	인간개발과 참여
혁신 지향형	창의적 문화	혁신가, 기업가, 비전 제시자	혁신적 생산, 변혁, 민첩성	혁신, 비전, 새로운 자원
위계 지향형	통제적 문화	조정자, 감시자, 조직자	효율성, 적시성, 일관성, 통일성	통제와 효율성, 생산효과
시장 지향형	경쟁적 문화	추진자, 경쟁자, 생산자	시장, 목표달성, 수익성	공격적 경쟁과 고객 중심

자료: Cameron & Quinn(2011)

▌경쟁가치모형의 전략

- 경쟁가치모형을 통해 조직문화의 파악 이후에는 조직의 비전과 방향에 부합하는 조직문화의 지향성이 중요하며 조직문화의 유형에 따라 조직 효과성을 높이려는 전략적인 시도가 필요함
- 리더십 부문에서 4가지 유형에 따른 조직효과성을 높이기 위한 방향은 다음과 같이 제시할 수 있음
- 관계지향문화의 조직 효과성 향상
  - 조직몰입, 의사소통에 가치를 두고 인간개발과 참여를 통한 조직 효과성을 추구
  - 지도자는 부모와 같은 존재, 도움을 주어 일을 촉진시켜 주는 역할, 팀을 건설하고 정신적 지도자, 양육자, 후원자가 되는 것이 필요함

- 혁신지향문화의 조직 효과성 향상
  - 혁신생산, 변혁, 민첩성에 가치를 두고 혁신, 비전, 새로운 자원을 통한 조직의 효과성 추구
  - 조직 리더십은 혁신자, 기업가, 미래의 비전을 제시하는 역할을 하는 것이 필요

- 시장지향문화의 조직 효과성 향상
  - 목표달성, 수익성에 가치를 두고 공격적 경쟁과 고객중심을 통해 조직의 효과성을 도모함
  - 조직 리더십은 강력한 추진자, 경쟁자, 생산자가 되는 것이 바람직

- 위계지향문화의 조직 효과성 향상
  - 효율성, 적시성, 일관성, 통일성에 가치를 두고 통제와 효율성을 통해 조직효과성을 도모함
  - 조직 리더십은 조정자, 감시자, 조직자가 되는 것이 바람직

- 경쟁가치모형의 조직문화 유형은 상호 배타적이기보다 같은 조직에서도 부서간 서로 다른 문화적 가치들이 공존하는 것을 인정
- 결국 4가지 조직문화 유형 간의 균형이 조직효과성에 바람직한 영향을 미친다는 결과를 실증적 연구경험들이 제시하고 있음

3. 개인별 조직문화 진단

▮ 방법의 배경과 개념

- 개인차원에서 조직문화의 진단은 이론적인 진단모형을 기반으로 조직 구성원들의 인식을 측정함
- 이는 조직문화의 이론적 차원에서 다양한 모형과 함께 정부에서 추진하였던 조직문화지수 관련 측정 요인구성이 가능함
- 2014년 정부3.0 정책이 추진됨에 따라 행정안전부의 정부조직문화지수와 같은 공공부문에서 정부 정책을 추진하고 일하는 방식 및 문화에 대한 근본적 변화의 대응의 필요성에서 시작
- 따라서 서산시 조직문화 인식조사를 위해 선행연구들과 이론적 내용에서 제시된 항목들을 중심으로 요인을 구성

▮ 서산시 조직문화 개인차원의 조사항목

- 본 연구에서는 서산시 조직문화의 개인차원의 인식을 조사하기 위해 다양한 조직문화평가항목을 검토하여 중복된 요인들에 대해 조사항목을 구축함
- 우선 선행연구들과 이론적 내용의 조직문화 항목들을 종합하면 다음과 같음

〈표 4-3〉 조직문화진단 선행연구 종합

연구모형	진단요인	연구주체
7S모형	중장기적 비전, 제도적 구조, 의사결정 관리시스템, 구성원 태도와 가치, 일하는 방식과 기술, 리더십 스타일	Pascale&Athos (1981)
외적형성요인	상급자의 하급자 권력격차, 개인주의 요인, 남성중심적 사고, 불확실성의 회피	Denison, 1990; Hofstead, 1991
내적형성요인	조직 최고관리자의 이념, 조직 제도와 관리체계, 제품(정책)수명주기, 구성원들의 안정성, 관련 교육 및 지식 정도	
정부 조직문화인식도	업무의욕과 피로, 업무자신감, 직무만족, 창의성과 몰입성, 팀워크, 동료간 소통, 부서간 협력, 공정문화, 조직몰입과 친화, 조직활동 참여, 전반적 체감만족도	농촌진흥청 (2015)
정부조직문화지수	리더십 및 리더역할, 수평적 개방과 의사소통, 업무방식 혁신지향, 의사결정과정 효율성, 제도와 시스템, 업무협업과 공유, 조직문화 변화 노력	행정안전부 (2014)
지자체 조직문화 자율진단 항목	갑질과 권위주의 인식, 일하는 방식, 복무문화(근무행태), 세대간 소통문화, 조직문화이슈	행정안전부 (2021)

- 선행연구를 통해 도출된 조직문화진단의 요인들을 종합하여 서산시 조직문화조사를 위한 요인을 다음과 같이 구성함
- 일하는 방식, 리더십, 윤리의식, 일과 삶 균형 등 공통적인 요인들을 중심으로 조사항목을 구성
- 이와 함께 개인의 조직에 대한 만족도와 변화의 노력에 대한 항목을 추가하여 종합적인 인식을 함께 측정하고자 함

〈표 4-4〉 서산시 조직문화 인식조사 항목 도출

유형	세부 내용
조직 만족도	- 업무의 보람과 보수의 만족 - 조직생활의 만족과 보람 - 상위직급과 관계의 만족도 - 조직목표에 대한 공감도 - 서산시청 근무에 대한 자부심
리더십과 조직관행	- 비윤리적 관행에 대한 인식(언어폭력, 갑질문화, 의전문화, 차별대우 등) - 리더의 솔선수범과 문화개선 노력 - 업무분배 조정과 지시의 명확성 - 함께 일하고 싶은 상사 유형

소통과 협력문화	- 부서내 구성원간 소통 인식 - 부서간 협력정도 인식 - 부서내 갈등 인식 - 세대간 차별적 인식과 상호간 장단점
일과 삶 균형	- 정시퇴근 가능성 인식 - 퇴근시간 이후 출근과 업무연락 정도 - 육아휴직, 연가사용 및 유연근무제도 활용 - 부서회식 참석의 강제성 - 관련된 제도의 실효성 인식
일하는 방식	- 조직 효율적 회의진행 인식 - 구성원의 자유로운 발언과 의견제시 - 조직내 보고방식 개선 필요성 - 조직내 비대면 보고 정도 - 업무지식의 정보공유 및 제도 개선

4. 조직문화진단의 참여자

▮ 1차 설문조사 참여자

- 서산시 조직문화 진단을 위한 1차 설문조사는 서산시청 전직원을 대상으로 설문조사를 수행하였음
- 1차 설문조사는 서산시 조직특성 파악을 위한 경쟁가치모형 및 서산시 근무 만족도에 대한 조사로 서산시청 본청 및 사업소와 읍면동 직원을 대상의 범위로 포함

▮ 2차 설문조사 참여자

- 2차 설문조사는 조직문화의 요인들에 대해 개인적 차원의 인식내용을 중심으로 서산시 직원을 대상으로 조사하였음
- 2차 설문조사는 부서, 직급, 성별에 따른 층화표본추출방식을 활용하여 전체 서산시 직원중 235명을 대상으로 방문방식의 설문조사를 수행하였고 208부의 유효 설문지를 획득하여 분석 수행
- 2차 설문조사의 응답자 특성은 다음 표와 같음

〈표 4-5〉 2차 설문조사 참여자

구분		사례수	%
전체		208	100.0%
성별	남자	111	53.4%
	여자	97	46.6%
연령대	20대 이하	32	15.4%
	30대	58	27.9%
	40대	45	21.6%
	50대 이상	73	35.1%
근속년수	5년 미만	56	26.9%
	5년~10년 미만	44	21.2%
	10년 이상	41	19.7%
	20년 이상	67	32.2%
직렬	행정직군	97	46.6%
	기술직군	64	30.8%
	관리운영직군	6	2.9%
	기타(지도사 등)	4	1.9%
	공무직	37	17.8%
직급	5급 이상	52	25.0%
	6급	49	23.6%
	7~9급	69	33.2%
	연구사 및 지도사	1	0.5%
	공무직	37	17.8%
부서명	지원부서(담당관실, 자치행정국, 의회사무국)	51	24.5%
	사업부서(경제환경국, 복지문화국, 건설도시국)	103	49.5%
	직속기관(농업기술센터, 보건소) 및 사업소	25	12.0%
	읍면동	29	13.9%

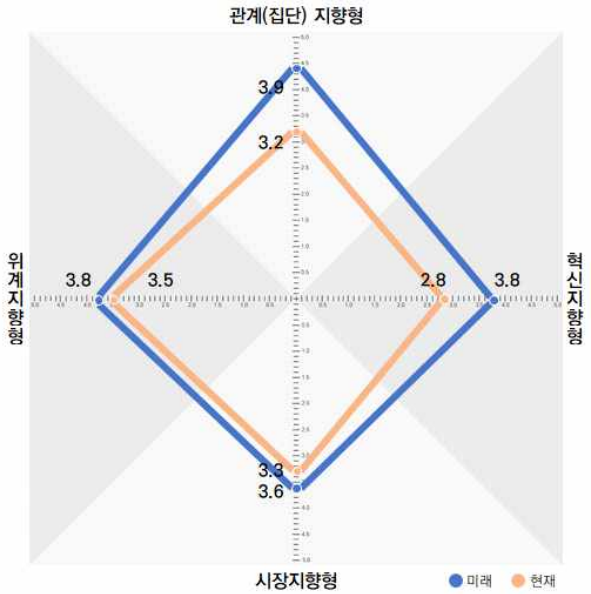
제2절 서산시 조직문화의 지향성

1. 집단 차원의 지향성

1) 전체 구성원의 조직문화 유형 인식

▮ 조직문화의 전반적 분위기

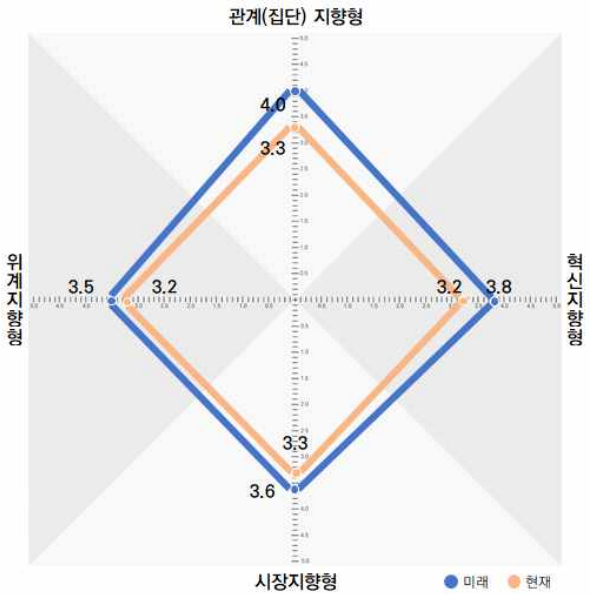
- 서산시 조직문화의 전반적 분위기에 대하여 설문을 한 결과, 현재의 상태에는 위계지향형이 3.5점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 시장지향형(3.3점), 관계(집단)지향형(3.2점), 혁신지향형이 2.8점으로 가장 낮게 나타남
- 서산시 조직문화의 전반적인 분위기에 대하여 미래의 바램을 설문한 결과, 관계(집단)지향형이 3.9점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 위계지향형(3.8점), 혁신지향형(3.8점)으로 동일하며, 시장지향형이 3.6점으로 가장 낮게 나타남



[그림 4-3] (전체)조직문화의 전반적 분위기

▌ 조직 리더의 리더십 스타일

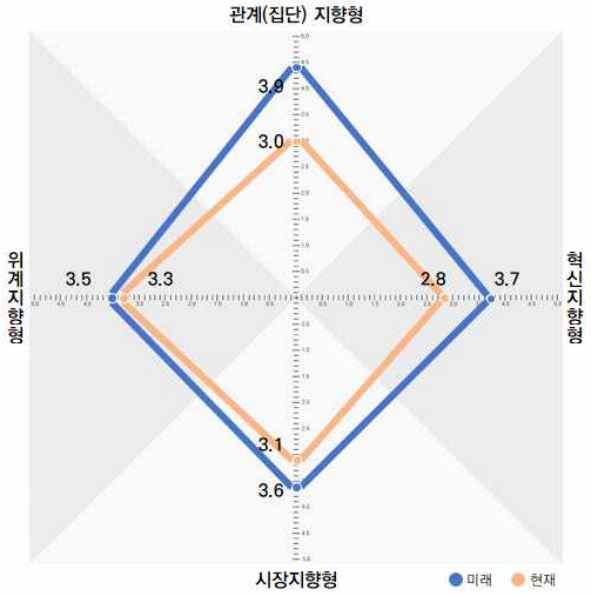
- 자신이 소속된 조직리더(실 · 국장/직속기관장/사업소장/읍면동장)의 전반적인 리더십 스타일에 대하여 현재의 상태를 설문한 결과, 관계(집단)지향형과 시장지향형이 3.3점으로 나타났으며, 그 다음으로 위계지향형과 혁신지향형이 3.2점으로 나타남
- 자신이 소속된 리더의 전반적인 리더십 스타일에 대하여 미래의 바램을 설문한 결과, 관계(집단)지향형이 4.0점으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 혁신지향형(3.8점), 시장지향형(3.6점), 마지막으로 위계지향형이 3.5점으로 가장 낮게 나타남



[그림 4-4] (전체)조직 리더의 리더십 스타일

▌ 서산시 직원들의 업무수행 행태

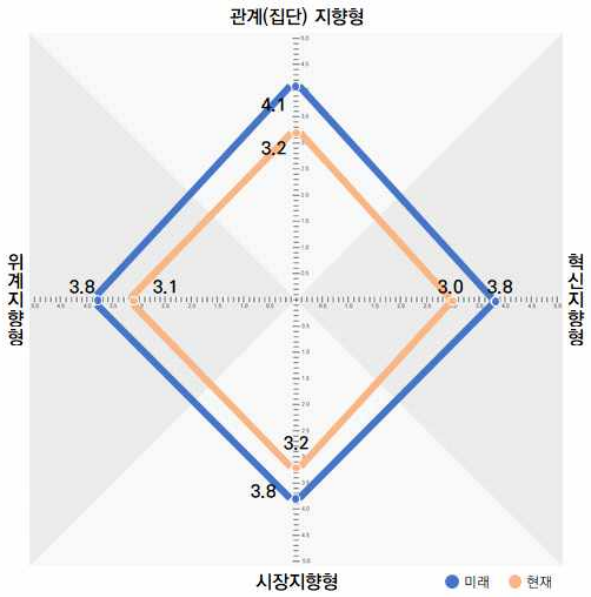
- 서산시 직원들의 업무수행 스타일에 대하여 현재의 상태를 설문한 결과, 위계지향형이 3.3점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 시장지향형(3.1점), 관계(집단)지향형(3.0점), 마지막으로 혁신지향형이 2.8점으로 가장 낮게 나타남
- 서산시 직원들의 업무수행 스타일에 대하여 미래의 바램을 설문한 결과, 관계(집단)지향형이 3.9점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형(3.7점), 시장지향형(3.6점), 위계지향형이 3.5점으로 가장 낮게 나타남



[그림 4-5] (전체)서산시 직원들의 업무수행 행태

▌ 조직적 일체감의 구심점 인식

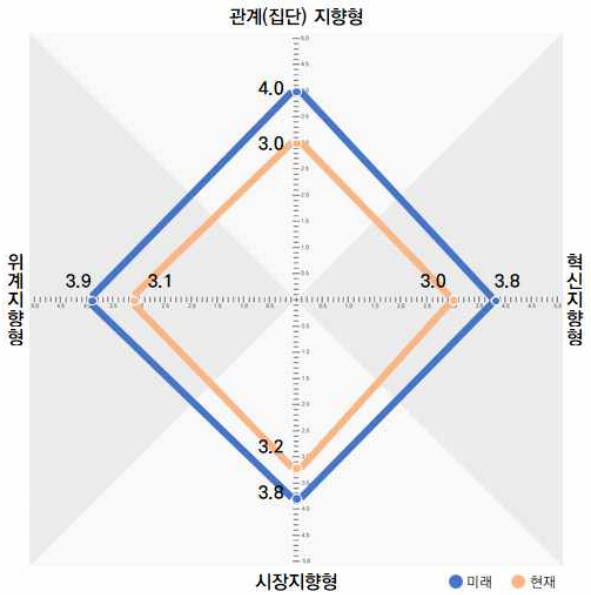
- 직원들이 조직적 일체감을 갖도록 구심적 역할을 하는 것에 대하여 현재의 상태를 설문한 결과, 관계(집단)지향형과 시장지향형이 3.2점으로 높게 나타났으며, 그 다음으로 위계지향형(3.1점), 혁신지향형(3.0점) 순으로 나타남
- 직원들이 조직적 일체감을 갖도록 구심적 역할을 하는 것에 대하여 미래의 바램을 설문한 결과, 관계(집단)지향형이 4.1점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 위계지향형과 혁신지향형, 시장지향형이 모두 3.8점으로 동일하게 나타남



[그림 4-6] (전체)조직적 일체감의 구심점 인식

▌ 서산시 조직 추구하는 핵심가치

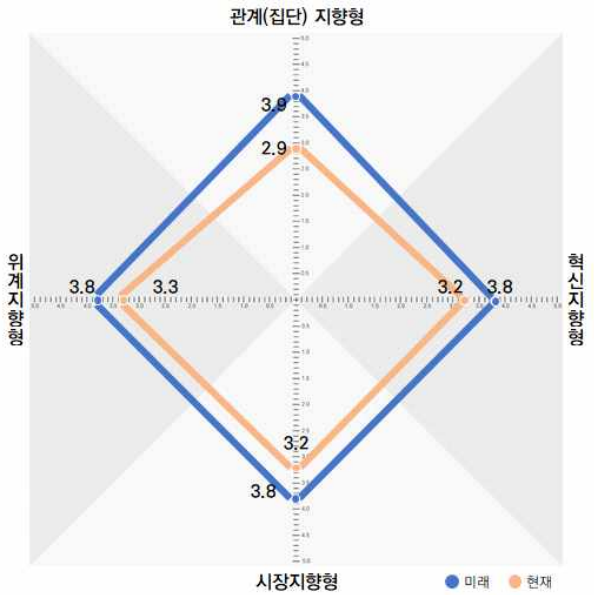
- 서산시 조직이 추구하는 핵심가치에 대하여 현재의 상태를 설문한 결과, 시장지향형이 3.2점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 위계지향형 3.1점, 관계(집단)지향형과 혁신지향형이 각각 3.0점 순으로 나타남
- 서산시 조직이 추구하는 핵심가치에 대하여 미래의 바램을 설문한 결과, 관계(집단)지향형이 4.0점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 위계지향형 3.9점, 혁신지향형과 시장지향형이 각각 3.8점 순으로 나타남



[그림 4-7] (전체)서산시 조직이 추구하는 핵심가치

▌ 서산시 조직의 중점 성과지표

- 서산시 조직이 중점을 두는 성과지표에 대하여 현재의 상태를 설문한 결과, 위계지향형이 3.3점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 시장지향형(3.2점), 혁신지향형(3.2점), 관계(집단)지향형(2.9점) 순으로 나타남
- 서산시 조직이 중점을 두는 성과지표에 대하여 미래의 바램을 설문한 결과, 관계(집단)지향형이 3.9점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 위계지향형, 혁신지향형, 시장지향형이 모두 3.8점으로 동일하게 나타남

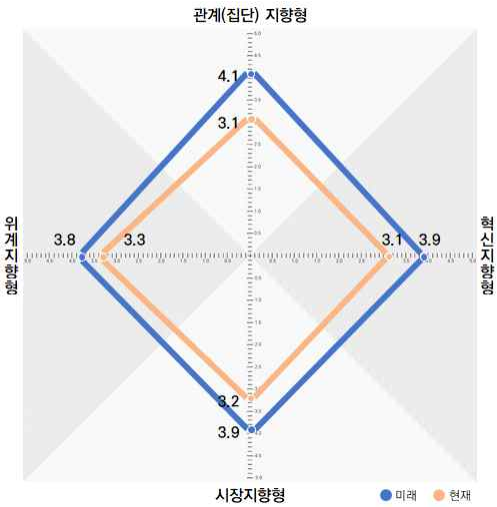


[그림 4-8] (전체)서산시 조직의 중점 성과지표

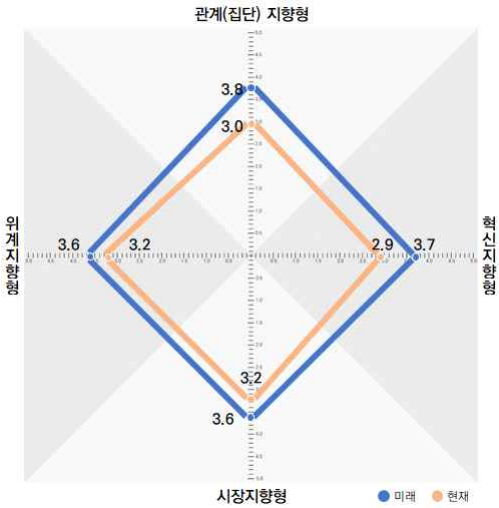
2) 구성원 분류에 따른 조직문화 인식

▮ 성별에 따른 조직문화 인식

- 조직문화 인식에 대하여 성별에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 남성의 경우 현재의 상태는 위계지향형이 3.3점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 시장지향형이 3.2점, 관계(집단)지향형과 혁신지향형이 3.1점으로 동일하게 나타남. 미래의 바람에서는 관계(집단)지향형이 4.1점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 혁신지향형과 시장지향형이 3.9점으로 동일하며, 마지막으로 위계지향형이 3.8점으로 가장 낮게 나타남
- 조직문화 인식에 대하여 성별에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 여성의 경우 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 3.2점으로 동일하게 가장 높게 나타났으며, 관계(집단)지향형 3.0점, 혁신지향형이 2.9점 순으로 나타남. 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 3.8점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형 3.7점, 위계지향형과 시장지향형이 3.6점으로 가장 낮게 나타남



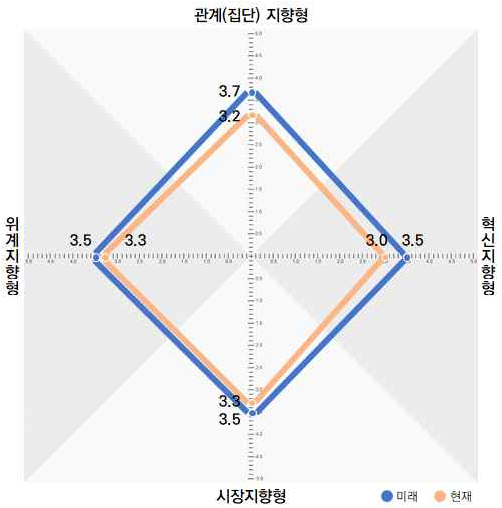
[그림 4-9] (남성)조직문화 인식



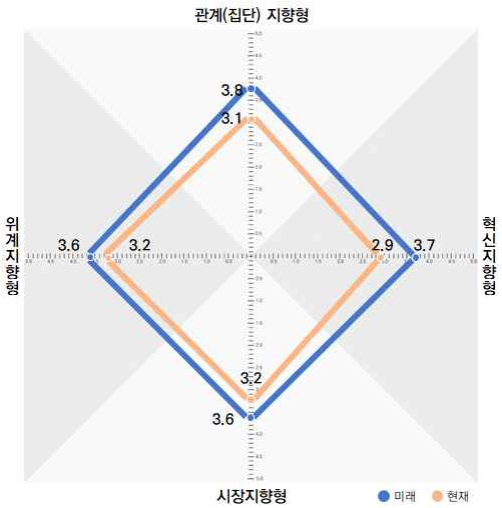
[그림 4-10] (여성)조직문화 인식

▌ 연령에 따른 조직문화 유형의 인식

- 조직문화 유형의 인식을 연령에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 20대의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 각각 3.3점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형이 3.2점, 혁신지향형이 3.0점 순으로 나타남. 20대의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 3.7점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 위계지향형, 혁신지향형, 시장지향형이 모두 3.5점으로 동일하게 나타남
- 조직문화 유형의 인식을 연령에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 30대의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 3.2점으로 동일하게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형이 3.1점, 혁신지향형이 2.9점으로 가장 낮게 나타남. 30대의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 3.9점, 혁신지향형이 3.7점, 위계지향형과 시장지향형이 각각 3.6점 순으로 나타남

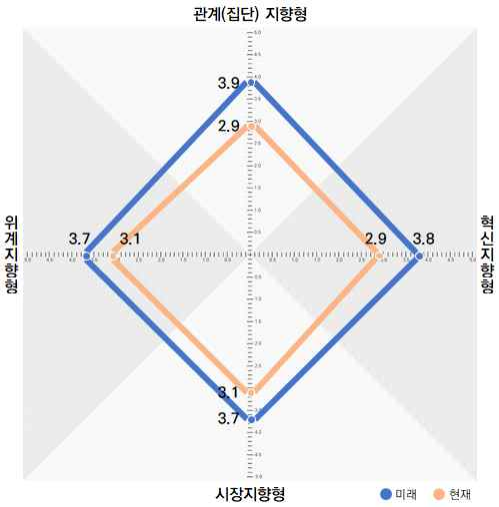


[그림 4-11] (~20대)조직문화 유형의 인식

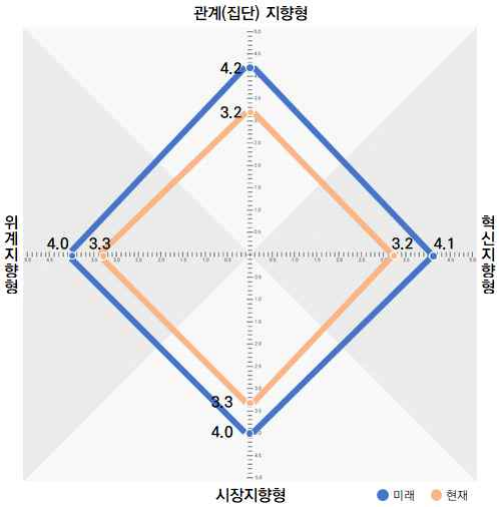


[그림 4-12] (30대)조직문화 유형의 인식

- 조직문화 유형의 인식을 연령에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 40대의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 모두 3.1점으로 높게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형과 혁신지향형이 2.9점으로 낮게 나타남. 40대의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 3.9점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형이 3.8점, 위계지향형과 시장지향형은 동일하게 3.7점 순으로 나타남
- 조직문화 유형의 인식을 연령에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 50대 이상의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 3.3점으로 동일하게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형과 혁신지향형이 3.2점으로 동일하였음. 50대 이상의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.2점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형이 4.1점, 마지막으로 위계지향형과 시장지향형이 4.0점으로 나타남



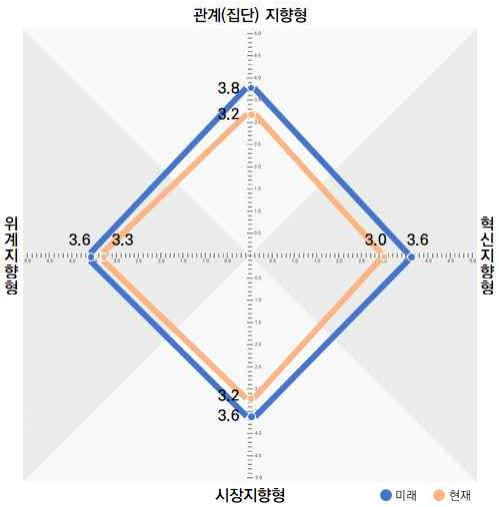
[그림 4-13] (40대)조직문화 유형의 인식



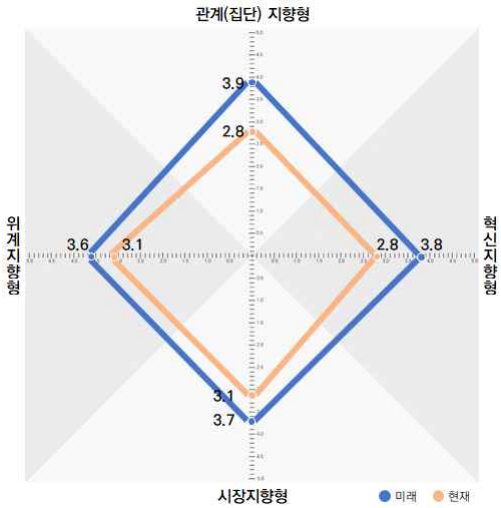
[그림 4-14] (50대~)조직문화 유형의 인식

▌근속년수에 따른 조직문화 유형의 인식

- 조직문화 유형의 인식을 근속년수에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 5년 미만의 경우 현재의 상태는 위계지향형이 3.3점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형과 시장지향형이 3.2점으로 동일하였으며, 마지막으로 혁신지향형이 3.0점으로 가장 낮게 나타남. 5년 미만의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 3.8점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 위계지향형, 혁신지향형, 시장지향형이 모두 3.6점으로 동일하게 나타남
- 조직문화 유형의 인식을 근속년수에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 5~10년 미만의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 3.1점으로 동일하게 높게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형과 혁신지향형이 2.8점으로 동일하게 낮게 나타남. 5~10년 미만의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 3.9점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형(3.8점), 시장지향형(3.7점), 위계지향형(3.6점) 순으로 나타남

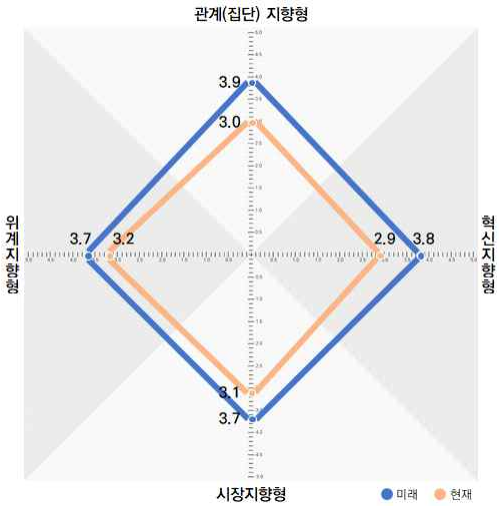


[그림 4-15] (5년 미만)조직문화 유형의 인식

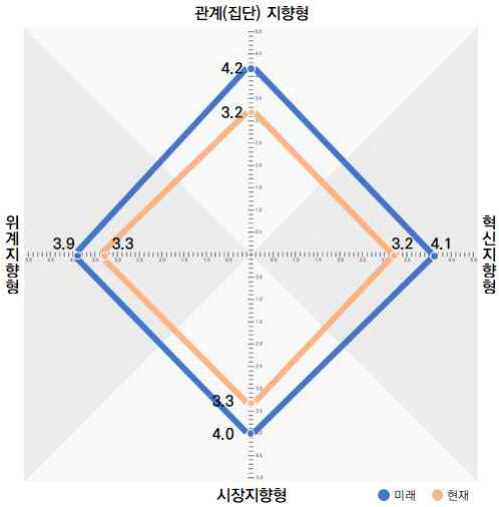


[그림 4-16] (5~10년 미만)조직문화 유형의 인식

- 조직문화 유형의 인식을 근속년수에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 10년 이상의 현재의 상태는 위계지향형이 3.2점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 시장지향형(3.1점), 관계(집단)지향형(3.0점), 마지막으로 혁신지향형이 2.9점으로 가장 낮게 나타남. 10년 이상의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 3.9점으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 혁신지향형이 3.8점, 위계지향형과 시장지향형은 동일하게 3.7점으로 나타남
- 조직문화 유형의 인식을 근속년수에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 20년 이상의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 3.3점으로 동일하게 높게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형과 혁신지향형이 3.2점으로 낮게 나타남. 20년 이상의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.2점으로 가장 높게 나타났으며, 혁신지향형(4.1점), 시장지향형(4.0점), 위계지향형(3.9점)순으로 나타남



[그림 4-17] (10년 이상)조직문화 유형의 인식



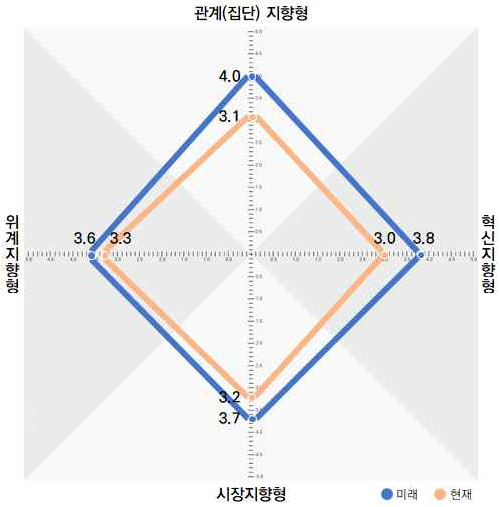
[그림 4-18] (20년 이상)조직문화 유형의 인식

▌ 직렬 따른 조직문화 유형의 인식

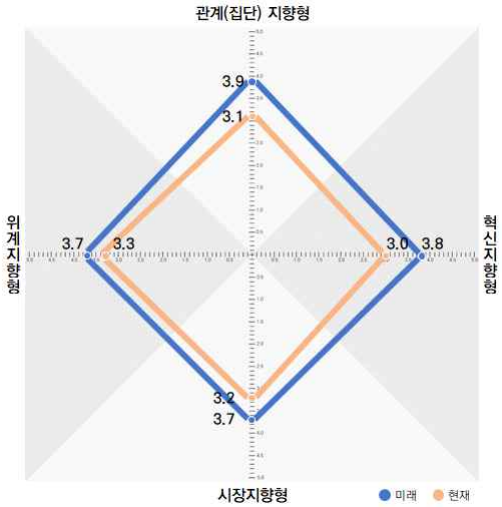
- 조직문화 유형의 인식을 직렬에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 행정직군의 현재의 상태는 위계지향형(3.3점), 시장지향형(3.2점), 관계(집단)지향형(3.1점), 혁신지향형(3.0점) 순으로 확인됨. 행정직군의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.0점으로 가장 높았으

며, 혁신지향형(3.8점), 시장지향형(3.7점), 위계지향형(3.6점) 순으로 나타남

- 조직문화 유형의 인식을 직렬에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 기술직군의 현재의 상태는 관계(집단)지향형(3.9점), 혁신지향형(3.8점), 위계지향형과 시장지향형은 동일하게 3.7점 순으로 나타남. 기술직군의 미래의 바램은 위계지향형(3.3점), 시장지향형(3.2점), 관계(집단)지향형(3.1점), 혁신지향형(3.0점) 순으로 나타남



[그림 4-19] (행정직군)조직문화 유형의 인식

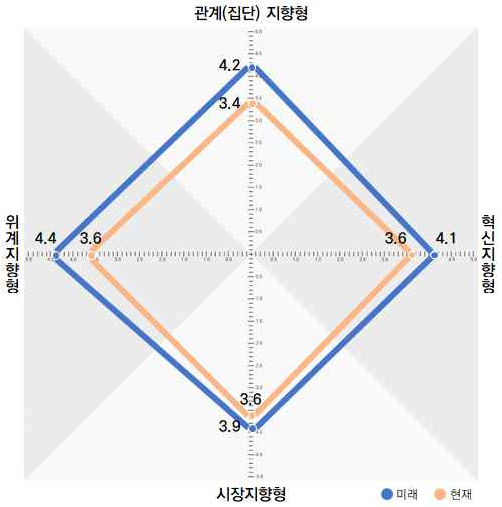


[그림 4-20] (기술직군)조직문화 유형의 인식

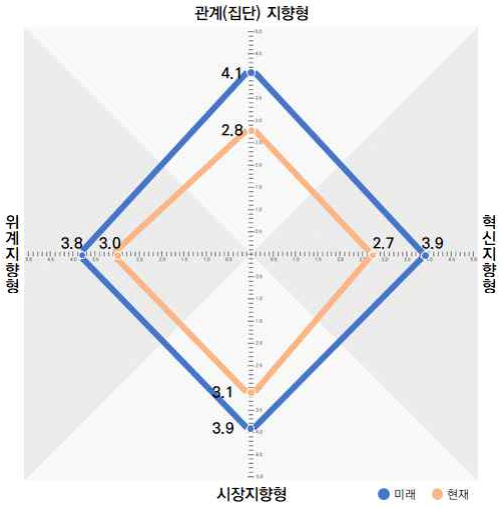
- 조직문화 유형의 인식을 직렬에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 관리운영직군의 현재의 상태는 위계지향형, 혁신지향형, 시장지향형이 모두 동일하게 3.6점으로 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형이 3.4점으로 가장 낮게 나타남. 관리운영직군의 미래의 바램은 위계지향형이 4.4점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형 4.2점, 혁신지향형 4.1점, 시장지향형이 3.9점 순으로 나타남
- 조직문화 유형의 인식을 직렬에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 연구사 및 지도사의 현재의 상태는 시장지향형이 3.1점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 위계지향형이 3.0점, 관계(집단)지향형이 2.8점, 혁신지향형이 2.7점 순으로 나타남. 연구사 및 지도사의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.1점으로 가장 높게 나타났으며, 혁신지향형과 시장지향형이 각각 3.9점, 마지막으로

위계지향형이 3.8점으로 가장 낮게 나타남

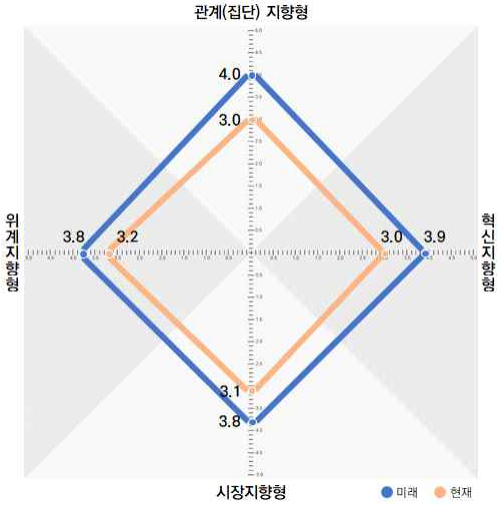
- 조직문화 유형의 인식을 직렬에 따라 세부적으로 살펴본 결과, 공무직의 현재의 상태는 위계지향형이 3.2점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 시장지향형 3.1점, 관계(집단)지향형과 혁신지향형이 3.0점으로 동일하게 나타남. 공무직의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.0점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형이 3.9점, 위계지향형과 시장지향형이 3.8점으로 가장 낮게 나타남



[그림 4-21] (관리운영직군)조직문화 유형의 인식



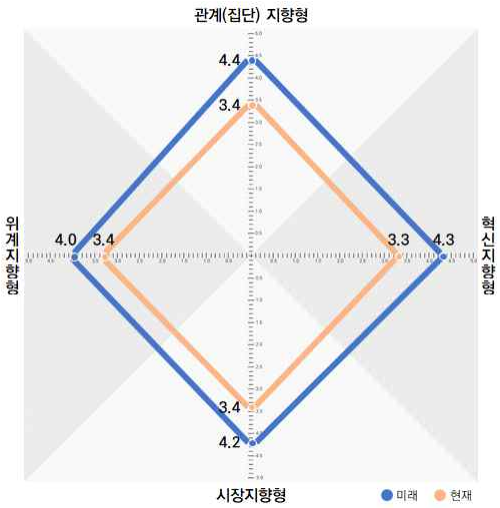
[그림 4-22] (연구사 및 지도사)조직문화 유형의 인식



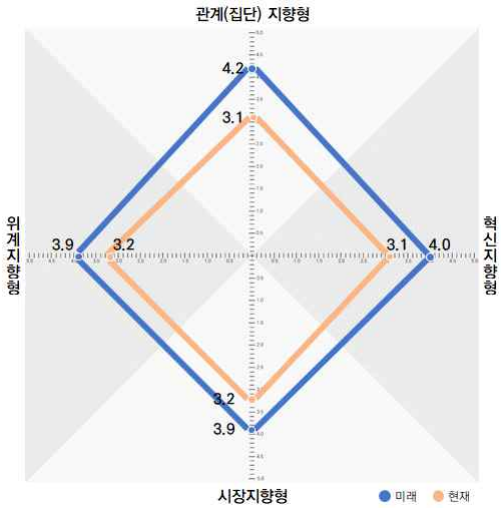
[그림 4-23] (공무직)조직문화 유형의 인식

▌ 직급에 따른 조직문화 유형의 인식

- 서산시 조직문화 유형의 인식을 직급에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 5급 이상의 현재의 상태는 관계(집단)지향형과 위계지향형, 시장지향형이 모두 3.4점으로 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형이 3.3점으로 나타남. 5급 이상의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.4점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형 4.3점, 시장지향형 4.2점, 위계지향형 4.0점 순으로 나타남
- 서산시 조직문화 유형의 인식을 직급에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 6급의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 동일하게 3.2점으로 나타났으며, 관계(집단)지향형과 혁신지향형은 3.1점 순으로 나타남. 6급의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.2점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형이 4.0점, 위계지향형과 시장지향형이 3.9점 순으로 나타남



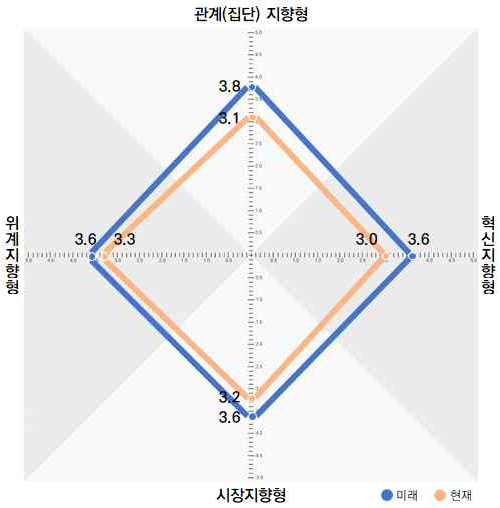
[그림 4-24] (5급이상)조직문화 유형의 인식



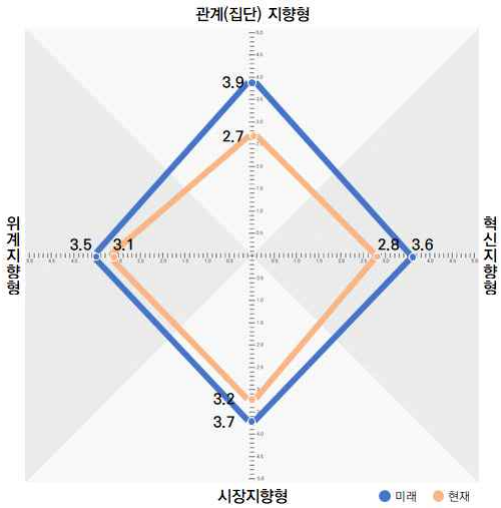
[그림 4-25] (6급)조직문화 유형의 인식

- 서산시 조직문화 유형의 인식을 직급에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 7~9급의 현재의 상태는 위계지향형(3.3점), 시장지향형(3.2점), 관계(집단)지향형(3.1점), 혁신지향형(3.0점) 순으로 나타남. 7~9급의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 3.8점으로 가장 높았으며, 위계지향형, 혁신지향형, 시장지향형 모두 3.6점으로 동일하게 나타남

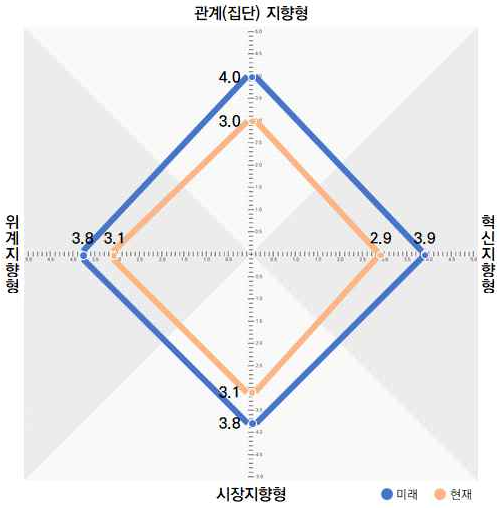
- 서산시 조직문화 유형의 인식을 직급에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 연구사 및 지도사의 현재의 상태는 시장지향형(3.2점), 위계지향형(3.1점), 혁신지향형(2.8점), 관계(집단)지향형(2.7점) 순으로 나타남. 연구사 및 지도사의 미래의 바램은 관계(집단)지향형(3.9점), 시장지향형(3.7점), 혁신지향형(3.6점), 위계지향형(3.5점) 순으로 나타남
- 서산시 조직문화 유형의 인식을 직급에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 공무직의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 동일하게 3.1점이며, 관계(집단)지향형 3.0점, 혁신지향형 2.9점 순으로 나타남. 공무직의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.0점으로 가장 높게 나타났으며, 혁신지향형이 3.9점, 위계지향형과 시장지향형이 동일하게 3.8점 순으로 나타남



[그림 4-26] (7~9급)조직문화 유형의 인식



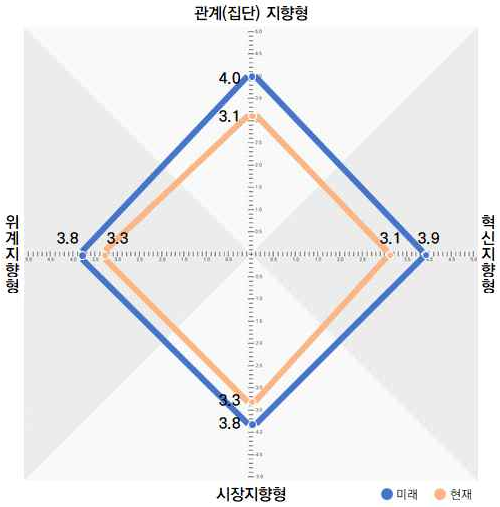
[그림 4-27] (연구사 및 지도사)조직문화 유형의 인식



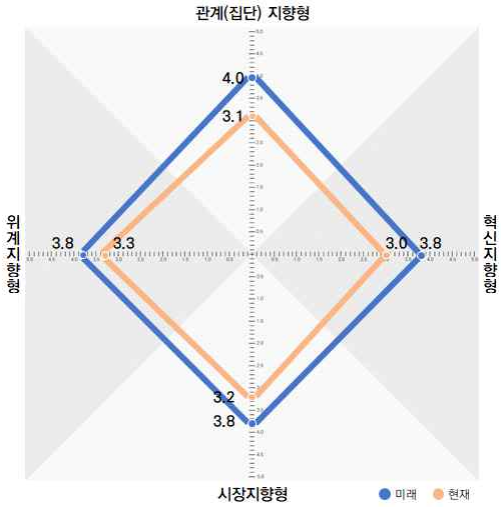
[그림 4-28] (공무직)조직문화 유형의 인식

▌ 부서영역에 따른 조직문화 유형의 인식

- 조직문화 유형의 인식을 부서명에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 지원부서(담당관실, 자치행정국, 의회사무국)의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 3.3점으로 동일하게 높게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형과 혁신지향형이 3.1점으로 동일하게 나타남. 지원부서의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.0점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형이 3.9점, 위계지향형과 시장지향형이 3.8점 순으로 나타남
- 조직문화 유형의 인식을 부서명에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 사업부서(경제환경국, 복지문화국, 건설도시국)의 현재의 상태는 위계지향형(3.3점), 시장지향형(3.2점), 관계(집단)지향형(3.1점), 혁신지향형(3.0점) 순으로 나타남. 사업부서의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.0점으로 가장 높았으며, 그 다음으로 위계지향형, 혁신지향형, 시장지향형이 모두 3.8점으로 동일하게 나타남



[그림 4-29] (지원부서)조직문화 유형의 인식

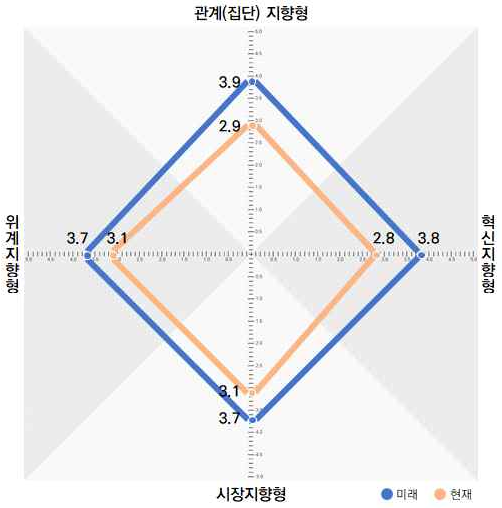


[그림 4-30] (사업부서)조직문화 유형의 인식

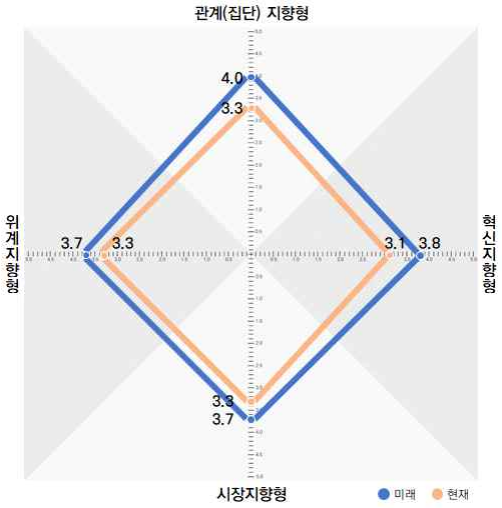
- 조직문화 유형의 인식을 부서명에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 직속기관(농업기술센터, 보건소) 및 사업소의 현재의 상태는 위계지향형과 시장지향형이 3.1점으로 동일하게 높게 나타났으며, 그 다음으로 관계(집단)지향형 2.9점, 혁신지향형 2.8점 순으로 나타남. 직속기관 및 사업소의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이

3.9점, 혁신지향형이 3.8점, 마지막으로 위계지향형과 시장지향형이 3.7점으로 동일하게 나타남

- 조직문화 유형의 인식을 부서명에 따라서 세부적으로 살펴본 결과, 읍면동의 현재의 상태는 관계(집단)지향형, 위계지향형, 시장지향형 모두 3.3점으로 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형이 3.1점으로 나타남. 읍면동의 미래의 바램은 관계(집단)지향형이 4.0점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 혁신지향형이 3.8점, 위계지향형과 시장지향형은 동일하게 3.7점으로 나타남



[그림 4-31] (직속기관 및 사업소)조직문화 유형의 인식



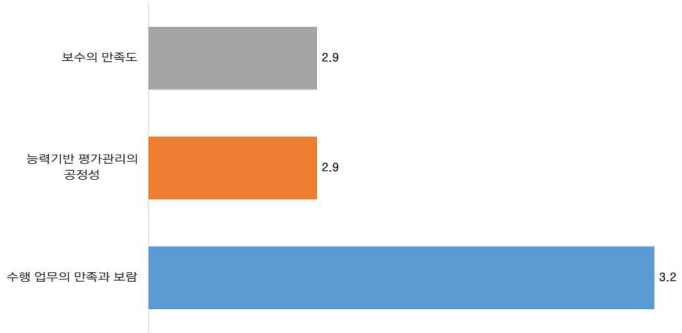
[그림 4-32] (읍면동)조직문화 유형의 인식

2. 서산시 조직에 대한 개인의 만족

1) 종합적 인식

▌업무의 보람과 보수

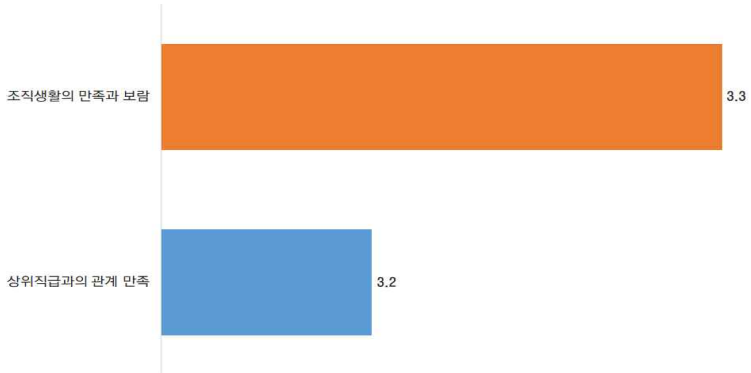
- 업무의 보람과 보수에 대하여 설문한 결과, 수행업무의 만족과 보람에 대하여 5점 만점에 3.2점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 보수의 만족도와 능력기반 평가관리의 공정성에 대하여는 2.9점으로 동일하게 나타남



[그림 4-33] (전체)업무의 보람과 보수

▌조직생활과 구성원간 관계

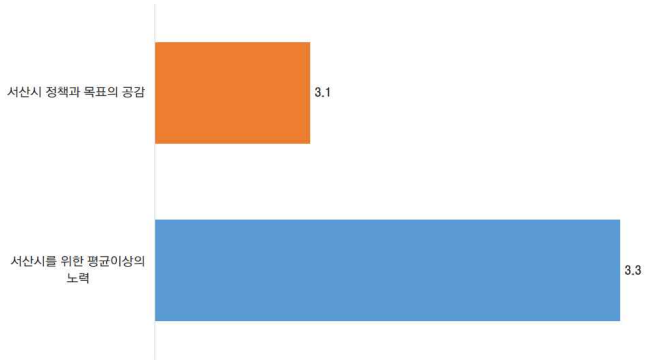
- 조직생활과 구성원의 관계에 대하여 설문한 결과, 조직생활의 만족과 보람은 5점 만점에 3.3점으로 나타났으며, 그 다음으로 상위직급과의 관계 만족은 5점 만점에 3.2점으로 나타남



[그림 4-34] (전체)조직생활과 구성원 관계

▌조직목표의 공감

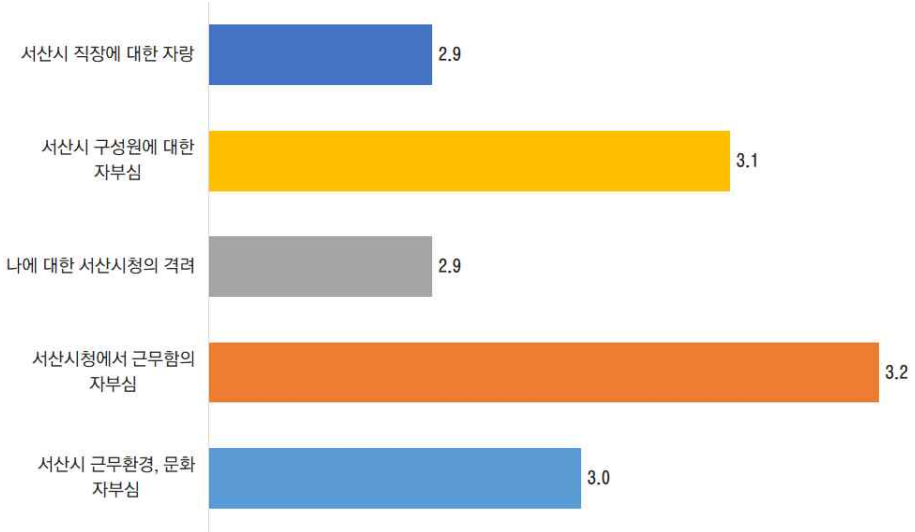
- 조직목표의 공감에 대하여 설문한 결과, 서산시를 위한 평균이상의 노력은 5점 만점에 3.3점으로 나타났으며, 서산시 정책과 목표의 공감은 5점 만점에 3.1점으로 나타남



[그림 4-35] (전체)조직목표의 공감

▌서산시청에 대한 자부심

- 서산시청에 대한 자부심을 설문한 결과, 서산시청에서 근무함의 자부심이 5점 만점에 3.2점으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 서산시 구성원에 대한 자부심 3.1점, 서산시 근무환경, 문화 자부심 3.0점, 마지막으로 서산시 직장에 대한 자랑과 나에 대한 서산시청의 격려가 동일하게 2.9점으로 나타남



[그림 4-36] (전체)서산시청에 대한 자부심

2) 세부 분류별 인식차이

- 앞서 종합적으로 살펴본 구성원들의 서산시청 근무 만족도에 대해 구성원의 유형별로 살펴보면 다음 표와 같음

〈표 4-6〉 서산 시청 근무 만족도

구분		보수 만족도	공정한 평가인식	업무의 만족과 보람	조직내 대인관계 만족	상위직급 관계 만족	서산시 근무지 만족도
전체		2.9	2.9	3.2	3.3	3.2	3.02
성별	남	3.0	3.0	3.4	3.4	3.3	3.24
	여	2.7	2.8	3.0	3.2	3.0	2.80
연령	20	2.3	2.8	2.9	3.1	3.1	2.80
	30	2.4	2.8	2.9	3.1	3.0	2.66
	40	3.0	2.9	3.2	3.2	3.0	2.98
	50~	3.4	3.1	3.7	3.6	3.5	3.56
직급	5급	3.5	3.4	4.1	4.1	4.1	3.9
	6급	3.3	3.0	3.5	3.4	3.6	3.36
	7-9급	2.5	2.8	2.9	3.0	3.1	2.76
	연구지도	3.2	2.7	3.3	3.4	3.2	2.96
	공무직	3.2	3.0	3.5	3.0	3.3	3.28
부서	지원부서	2.9	3.0	3.4	3.2	3.5	3.22
	사업부서	2.9	3.0	3.1	3.2	3.3	3.06
	직속기관	2.9	2.8	3.1	3.0	3.2	2.88
	읍면동	2.7	2.9	3.3	3.1	3.3	3.1

▮ 업무의 보람과 보수 인식

- 연령대에 따라서는 세부적으로 분석한 결과, 연령대가 높을수록 만족하는 경향을 확인
- 직급에 따라서는 세부적으로 분석한 결과, 5급 이상이 다른 직급

에 비하여 만족도가 높은 것으로 확인됨

- 직급에 따라서 세부적으로 분석한 결과, 5급 이상이 다른 직급에 비하여 만족도가 높은 것으로 확인됨
- 부서명에 따라서 세부적으로 분석한 결과, 지원부서가 다른 부서에 비하여 만족도가 약간 높게 확인됨

▌조직생활과 구성원의 관계

- 성별에 따라서 세부적으로 분석한 결과, 남성의 경우 여성보다 높은 만족도를 보임
- 연령과 직급에 따라서 세부적으로 분석한 결과, 50대 이상 및 5급이상의 경우 다른 연령과 직급에 비하여 상대적으로 높은 만족도를 보임
- 부서명에 따라서 세부적으로 분석한 결과, 지원부서가 다른 부서에 비하여 상대적으로 높은 점수가 확인됨

▌조직목표의 공감 인식

- 성별에 따라서 세부적으로 확인한 결과, 남성의 경우 여성보다 높은 만족도를 보임
- 연령대에 따라서 세부적으로 확인한 결과, 50대 이상의 경우 다른 연령대에 비하여 높은 점수가 확인됨
- 부서별 분류에 따라서 세부적으로 확인한 결과, 지원부서의 경우 다른 부서에 비하여 높은 점수가 확인됨

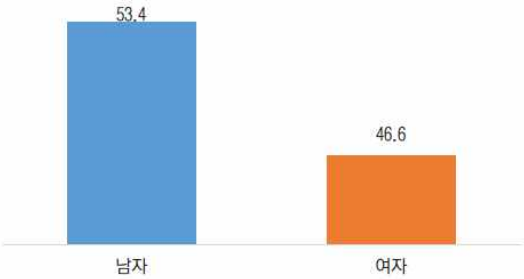
- 공통적으로 서산시 구성원들은 여성보다는 남성, 20-30대보다는 50대, 7-9급보다는 5급의 공무원들이 근무에 대한 만족감이 높으며 이에 대한 격차가 확대되는 양상
- 여성 및 MZ세대와 하위직급들에 근무하기에 만족스러운 환경으로 조직문화의 방향성 전환이 필요

제3절 서산시 조직문화 행태와 문제점

1. 설문조사 설계

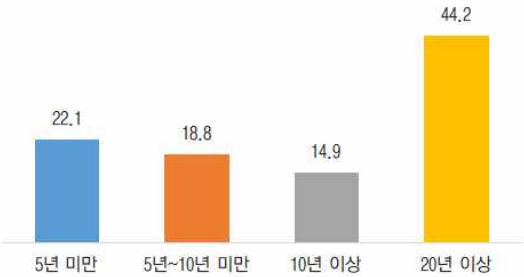
1) 응답자 특성

- 응답자의 특성을 살펴보면 남성(53.4%)이 여성(46.6%)보다 다소 많으며 50대 이상이 44.7%로 가장 많이 분포하며 다음으로 30대가 27.9%이고 20대 이하가 10%로 가장 적은 규모
- 직급이나 부서를 살펴보면 7-9급이 33.2%로 가장 많이 분포하고 있으며 사업부서 소속이 가장 많은 49.5%를 차지함

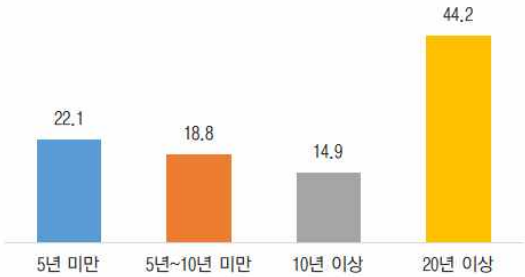


[그림 4-37] 성별 응답자 특성

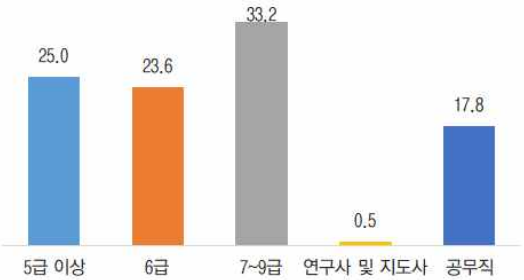
[그림 4-38] 연령대 응답자 특성



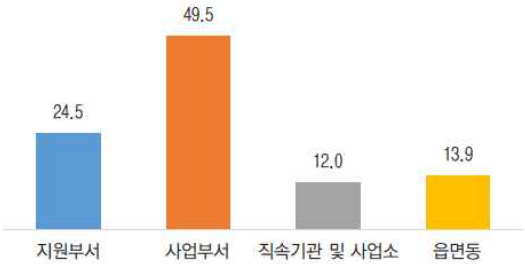
[그림 4-39] 근속년수 응답자 특성



[그림 4-40] 직렬 응답자 특성



[그림 4-41] 직급 응답자 특성



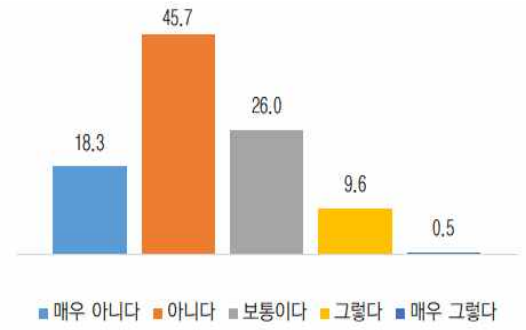
[그림 4-42] 부서명 응답자 특성

2. 조사내용 분석

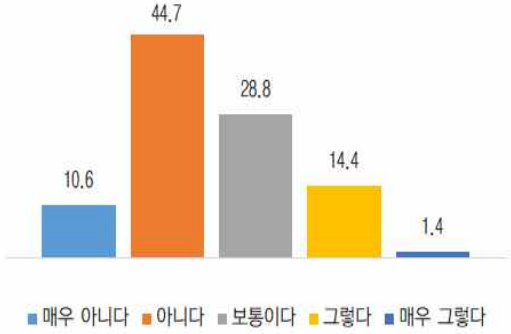
1) 관행에 관한 윤리의식

▮ 요인들에 대한 전체적 인식

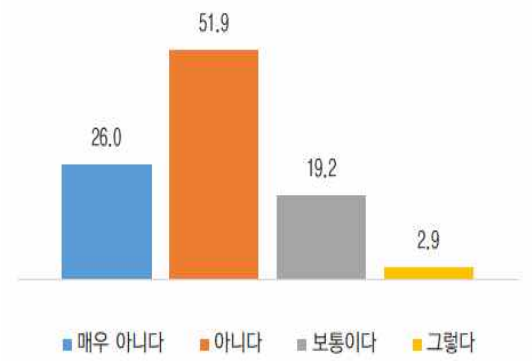
- 구성원들간에 언어폭력과 갑질문화가 존재하는지에 대한 인식에 대해 구성원들은 전체적으로 존재하지 않는다(64%)고 생각하지만 10%는 존재한다고 응답
- 다음으로 간부진을 위한 의전문화(식사 챙기기, 불필요한 의전행위 수행 등)의 과도함에 대한 인식을 조사하였고 전체적으로 구성원들은 의전문화의 과도함에 대해 45%는 어느정도는 존재하며 15%는 심각하다고 인식하고 있음
- 서산시내 비윤리적 성문제 존재 여부에 대해 전체적으로 22%정도는 어느정도 성문제가 존재하고 있음을 인식. 특히 여성은 34%정도는 비윤리적 성문제 존재를 인식하고 있어서 남성(12%)에 비해 높은 인식을 보이고 있음
- 다음으로 서산시 내 성별, 학연 지연, 입직경로, 담당직무 등으로 인한 차별대우가 존재하는지에 대해 전체적으로 보통(23%)이거나 그렇다(27.4%)고 응답하여 다양한 원인의 차별대우가 존재한다는 인식
- 서산시 조직 내 관행이나 관습에 대한 개선과 인식에 대해 전체적으로 과거부터 누적된 경로의존성의 인식이 40%로 가장 많으나 과거에 비해 많이 개선되었다는 응답도 28%를 차지함



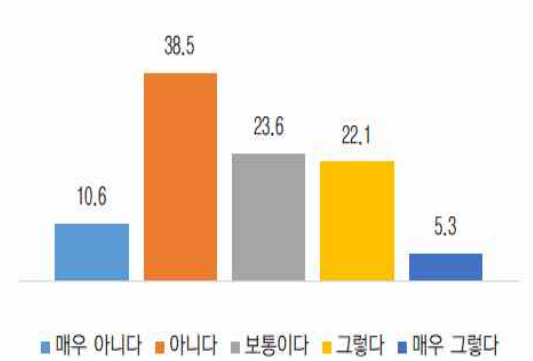
[그림 4-43] 조직 구성원 간 언어폭력 및 갑질 문화가 존재한다



[그림 4-44] 간부진을 위한 의전문화가 과도하다



[그림 4-45] 조직 내 성희롱 · 성추행과 같은 비윤리적 문제가 존재한다



[그림 4-46] 조직 내 차별적 대우가 존재한다

▌요인들에 대한 구성원 유형별 인식

- 조직문화의 관행과 윤리의식을 구성원의 유형별로 살펴보면 다음 표와 같음
- 우선 남성보다 여성이 갑질이나 의전문화, 성문제와 같은 관행적 문화의 부정적 인식이 높으니 다른 문제에 비해 성문제는 인식도가 비교적 낮은 것으로 판단
- 그리고 30대 이상보다 20대에서 의전문화의 과도함을 인식하며 40대는 언어폭력과 갑질문제, 차별적 대우에 대한 심각성을 인지하고 있음
- 부서별로 보면 직속기관에서 간부진의 의전문화 과도함을 지적하고 있음

〈표 4-7〉 조직문화 관행 윤리의식에 대한 구성원별 응답 특성

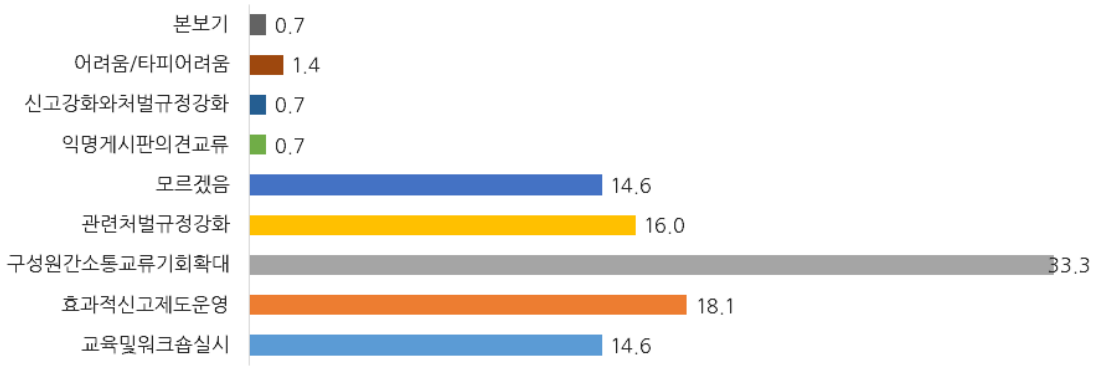
구분		언어폭력 갑질문화 존재	간부진 의전문화 과도함	조직내 성문제 존재	차별적 대우 존재	관행 개선 어려운 이유
전체		2.28	2.51	1.99	2.73	과거부터 누적
성별	남	2.10	2.32	1.78	2.55	과거부터 누적
	여	2.49	2.73	2.23	2.94	과거부터 누적
연령	20	2.32	2.82	2.05	2.64	과거부터 누적
	30	2.34	2.62	2.17	2.78	과거부터 누적
	40	2.60	2.57	2.09	3.03	과거부터 누적
	50~	2.12	2.35	1.83	2.61	많이 개선됨

직급	5급	2.06	2.29	1.85	2.46	많이 개선됨
	6급	2.27	2.53	1.88	2.78	과거부터 누적
	7-9급	2.42	2.72	2.12	2.91	과거부터 누적
	연구지도	2.00	2.00	1.00	2.00	구성원 인식
	공무직	2.38	2.43	2.14	2.73	과거부터 누적
부서	지원부서	2.35	2.53	2.04	2.76	과거부터 누적
	사업부서	2.14	2.39	1.88	2.64	과거부터 누적
	직속기관	2.52	2.84	2.04	2.88	많이 개선됨
	읍면동	2.48	2.66	2.24	2.86	과거부터 누적

▮ 관행 및 윤리의식에 대한 원인과 방안

- 갑질문화 행태에 대해 과거부터 누적된 관행의 연장에 대한 인식이 많으며 개선중이라는 응답 비중도 높음
- 따라서 조직문화의 개선을 위해 과거의 관행을 바꾸기 위한 다양한 시도들에 대한 요구들이 있음
- 갑질이나 관행의 개선을 위한 해결방안으로는 구성원간 소통교류 시회의 확대를 가장 많이 거론하고 있으며 이와 함께 신고제도 및 처벌규정 강화 등의 제도적 개선을 요구하고 있음

[그림 4-47] 관행 및 윤리의식 문제의 원인

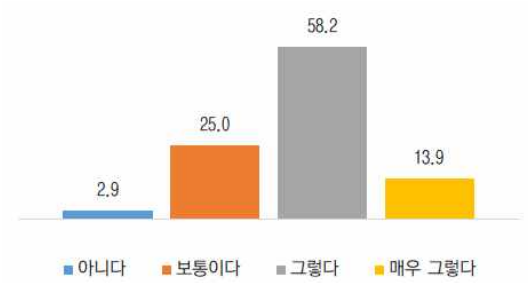


[그림 4-48] 관행 및 윤리의식 개선의 의견

2) 조직 문화 개선을 위한 리더십의 인식

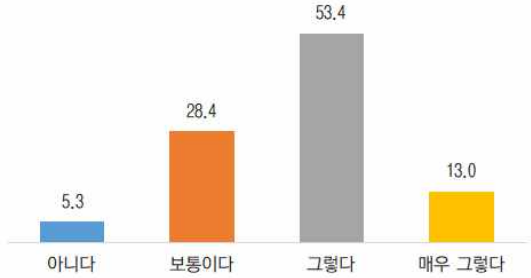
▌ 요인들에 대한 전체적 인식

- 우선 조직별 간부 및 직속상관의 상급자가 명확한 업무의 비전을 제시하고 있는지에 대해 응답을 조사. 대부분 그렇다는 응답이 71%이나 보통이라는 응답도 25%임
- 다음으로 상급자(간부, 직속상관)가 체계적으로 업무를 분배 조정하고 있는가에 대해 전체적으로는 그렇다는 응답이 67%를 보이고 있으나 아니라는 응답도 8.7%가 존재함
- 다음으로 상급자(간부, 직속상관)의 지시사항이 명확하고 이해하기 쉬운지에 대한 의견에 대해 전체적으로 서산시 구성원들은 상급자 지시사항이 명확하고 이해하기 쉽다고 인식하고 있음
- 다음으로 상급자(간부, 직속상관)의 하급자 의사결정 존중에 대한 의견에 대해 전체적으로 그렇다는 응답이 60.6%이고 보통이다가 22%로 존중의 인식인 높은 것을 알 수 있음
- 다음으로 상급자(간부, 직속상관)의 조직문화 개선에 대한 노력의 여부에 대해 전체적으로 68% 이상이 노력하고 있다고 인식하고 있으며 28%는 보통으로 응답



[그림 4-49] 상급자는 명확한 업무 비전을 제시하고 솔선수범 한다

[그림 4-50] 상급자는 체계적으로 업무를 분배·조정한다



[그림 4-51] 상급자는 조직문화 개선을 위해 노력한다

[그림 4-52] 상급자는 업무와 관련하여 나의 의사결정을 존중하고 지원한다

▌리더십 요인들에 대한 구성원 유형별 인식

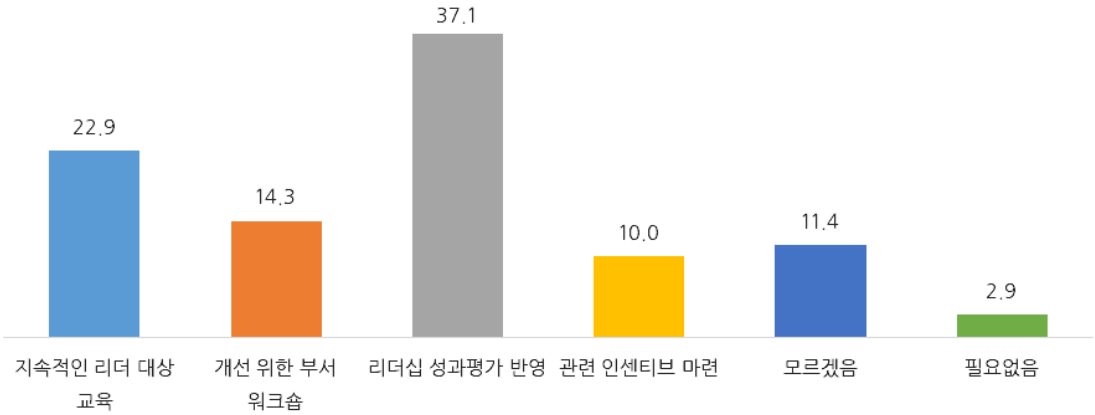
- 전체적으로 리더십에 대한 인식을 보면 여성이 남성보다 조직문화 리더십의 변화를 요구하고 있으며 과거의 권위적 방식의 탈피가 필요함
- 연령이나 직급에서도 젊은 층이나 하위직급일수록 리더십의 불만이 상대적으로 높음을 알 수 있으며 부서별로는 직속기관이 다른 부서에 비해 만족도가 낮음

〈표 4-8〉 리더십 요인들에 대한 구성원 유형별 인식

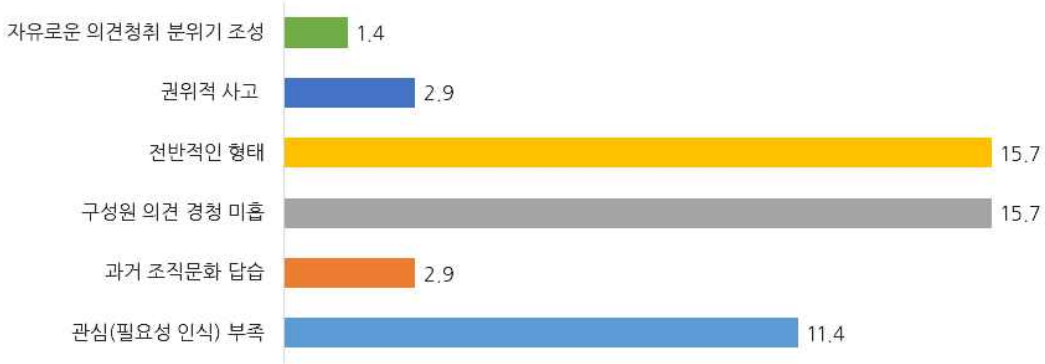
구분		명확한 비전 솔선수범	지시사항 명확성 이해성	부당한 내용 지시	의사결정 존중 지원	상급자의 개선 노력도
전체		3.83	3.85	3.90	3.88	3.74
성별	남	3.95	3.94	3.97	3.95	3.85
	여	3.70	3.74	3.82	3.79	3.62
연령	20	3.64	3.64	3.64	3.64	3.68
	30	3.78	3.81	3.97	3.83	3.72
	40	3.80	3.86	3.89	3.86	3.51
	50~	3.92	3.91	3.94	3.98	3.85
직급	5급	4.00	4.00	4.00	3.98	3.87
	6급	3.86	3.88	3.92	3.96	3.82
	7-9급	3.77	3.71	3.80	3.75	3.57
	연구지도	3.00	2.00	2.00	3.00	5.00
	공무직	3.70	3.89	4.00	3.89	3.76
부서	지원부서	3.80	3.82	3.90	3.88	3.75
	사업부서	3.97	3.96	3.95	3.95	3.73
	직속기관	3.28	3.48	3.52	3.64	3.56
	읍면동	3.86	3.79	4.07	3.83	3.59

▌ 리더십 요인들에 대한 원인과 개선

- 조직문화 개선을 위한 리더십 부족의 원인에 대해 구성원들은 과거의 권위적인 조직문화 답습을 가장 주요 요인으로 응답
- 변화하는 공직사회 문화를 반영하여 과거의 권위주의적 리더십에 대한 변화가 필요해 보임
- 이러한 리더십의 개선방안으로는 성과평가 반영과 같은 제도적 부분과 함께 교육 및 워크숍 실시와 같은 인식개선 활동의 중요성을 강조함



[그림 4-53] 조직문화 리더십 개선을 위한 방안

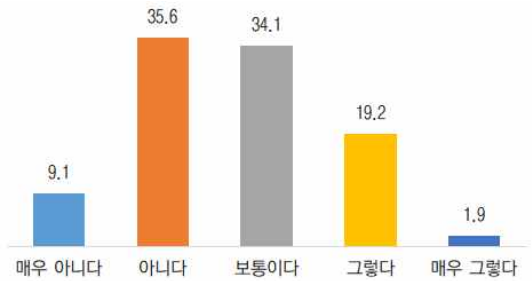


[그림 4-54] 리더십 부족의 원인

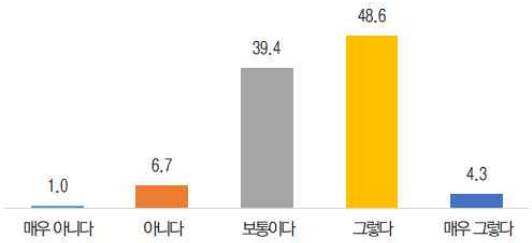
3) 조직 내 소통 및 협업 문화의 인식

▮ 요인들에 대한 전체적 인식

- 전체적으로 보면 조직내 구성원간 갈등 존재여부가 19%가 그렇다, 34%는 보통이라고 응답하여 어느정도 존재하고 있다고 인식
- 다음으로 어떠한 관계중에서 갈등이 가장 심각한가에 대한 응답으로 상급자-하급자의 관계 및 동료들간 갈등이 가장 높다고 보고 있으며 공무원-공무직 관계가 가장 낮은 것으로 파악
- 다음으로 어떠한 관계중에서 갈등이 가장 심각한가에 대한 응답으로 상급자-하급자의 관계 및 동료들간 갈등이 가장 높다고 보고 있으며 공무원-공무직 관계가 가장 낮은 것으로 파악
- 다음으로 업무수행에서 타부서와 협조에 대한 인식을 살펴보면 전체적으로 타 부서의 요청자료에 대해 적극적으로 협조한다는 응답이 57%로 나타나며 남성보다는 여성이 다소 협조적인 인식을 갖고 있음

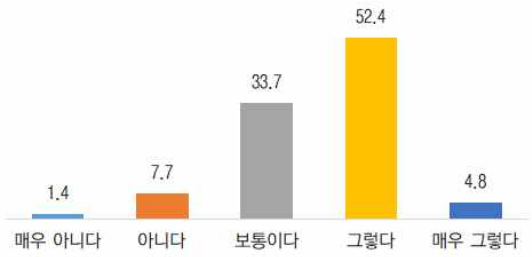


[그림 4-55] 조직 내 구성원 간 갈등이 존재한다



[그림 4-56] 조직 내 구성원 간 소통은 원활하다

[그림 4-57] 어떤 관계간 갈등이 가장 심각



[그림 4-58] 타 부서에 업무자료나 정보 제공을 요청하면 적극적 협조

▌ 요인들에 대한 구성원 유형별 인식

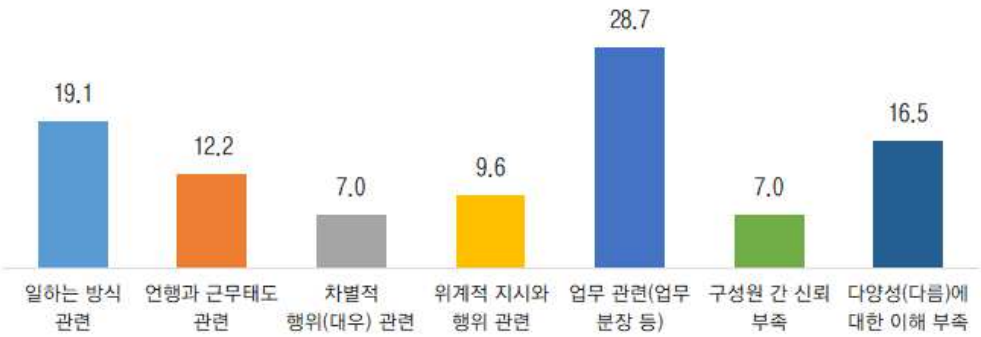
- 서산시 전체적으로 구성원간 갈등인식은 남성보다 여성이 높으며 40대에서 갈등의 양상이 가장 높은 것을 알 수 있음
- 여성 및 20-30대는 갈등 양상을 직급 및 연령별 차이에 기인한다고 보고 있으며 구성원간 소통이나 협업이 원활하지 못하다고 인식하고 있음
- 직급중에서는 연구지도직들이 구성원간 갈등이 가장 심하다고 인식하고 있음

〈표 4-9〉 조직 내 소통 및 협업 문화 요인들에 대한 구성원 유형별 인식

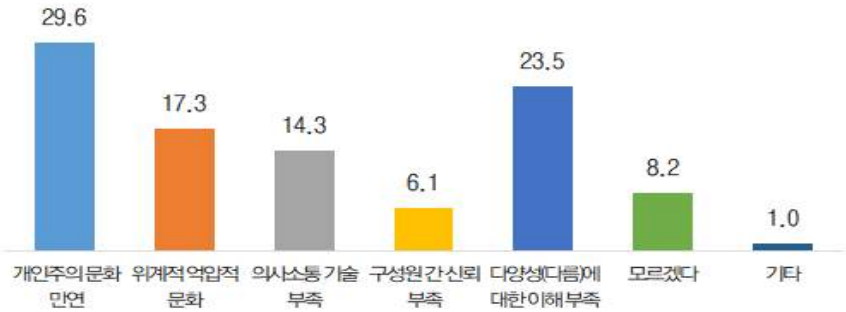
구분		구성원간 갈등 존재	갈등 심각한 관계	구성원간 소통 원활	소통 어려운 집단	타부서 협조 정도	공동업무 수행 원활
전체		2.69	상급자-하급자	3.49	상급자-하급자	3.51	3.49
성별	남	2.57	동료 간	3.64	모르겠음	3.54	3.52
	여	2.84	상급자-하급자	3.31	상급자-하급자	3.48	3.45
연령	20	2.55	연령(세대) 간	3.36	상급자-하급자	3.27	3.36
	30	2.83	상급자-하급자	3.28	상급자-하급자	3.31	3.34
	40	3.00	상급자-하급자	3.37	상급자-하급자	3.51	3.57
	50~	2.53	동료 간	3.69	모르겠음	3.70	3.58
직급	5급	2.52	동료 간	3.67	상급자-하급자	3.65	3.48
	6급	2.73	상급자-하급자	3.63	상급자-하급자	3.73	3.63
	7-9급	2.68	상급자-하급자	3.29	상급자-하급자	3.36	3.39
	연구지도	3.00	직렬 간	3.00	직렬 간	4.00	4.00
	공무직	2.89	상급자-하급자	3.41	상급자-하급자	3.30	3.49
부서	지원부서	3.02	연령(세대) 간	3.37	동료 간	3.29	3.29
	사업부서	2.57	상급자-하급자	3.56	상급자-하급자	3.64	3.57
	직속기관	2.64	모르겠음	3.40	상급자-하급자	3.48	3.48
	읍면동	2.59	모르겠음	3.48	상급자-하급자	3.48	3.55

▌ 소통과 협업 문제의 원인과 개선

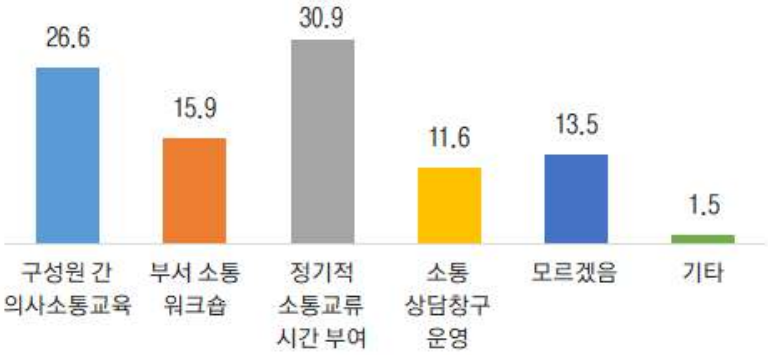
- 조직 내 갈등 발생의 원인으로는 업무 및 일하는 방식과 같은 일에 관한 갈등이 가장 많으며 인식적으로는 다양성에 대한 이해 부족을 거론하고 있음
- 조직 내 소통이 부족한 이유로는 개인주의 문화가 만연되어 있음을 지적하며 개선을 위해서 정기적 소통교류의 기회 확보가 중요하다고 응답
- 또한 의사소통을 위한 교육과 함께 소통 워크숍과 같은 인식개선을 위한 활동들을 주문하고 있음
- 부서간의 협력에 대해서는 부서 이기주의 문화와 함께 업무과다에 따른 협조부족의 원인을 거론하고 있어서 개선이 필요함



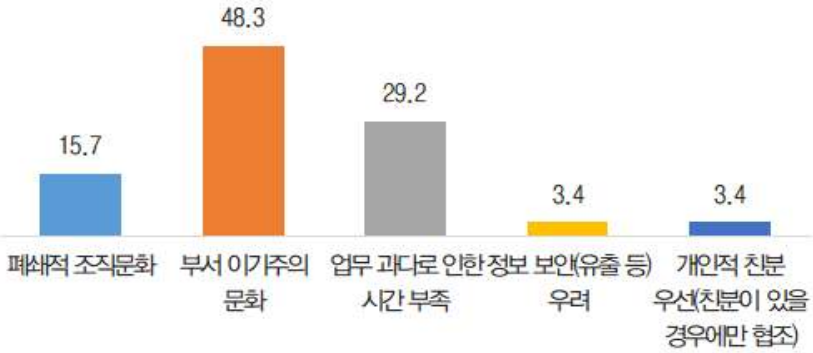
[그림 4-59] 조직 내 갈등 발생의 원인



[그림 4-60] 조직 내 소통이 부족한 이유



[그림 4-61] 조직내 갈등 소통 개선의 적정 방안

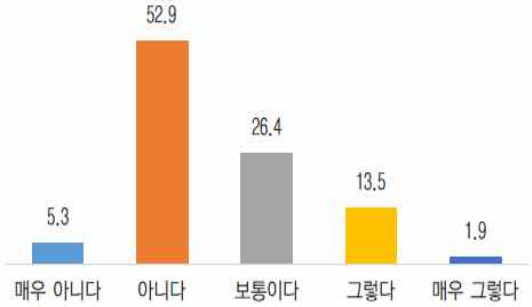


[그림 4-62] 부서간 적극적으로 협조하지 않는 원인

4) 업무수행의 일하는 환경

▮ 요인들에 대한 전체적 인식

- 서산시 구성원들이 갖고 있는 업무수행 환경을 살펴보면 약 40% 정도 어려움을 갖고 있다고 인식
- 반면 구성원들의 공직생활 도움여부에 대해 54%이상 구성원은 선배들로부터 도움을 원활하게 받고 있다고 응답
- 개인의 업무 자율성과 선택권에 대한 질문을 살펴보면 전체적으로 62%이상 긍정적인 인식을 갖고 있음
- 업무공간 등 현재 근무환경 만족도를 살펴보면 전체적으로 51% 정도 만족한다고 응답하고 있으며 남성보다 여성의 만족도가 약간 높다고 볼 수 있음



[그림 4-63] 현재 직무수행에 대해서 어려움을 갖고 있다

[그림 4-64] 선배들로부터 업무와 공직생활에 대한 도움 여부

[그림 4-65] 업무의 기획과 일하는 순서에 대한 선택권 인식

[그림 4-66] 현재의 근무환경(업무공간 등)에 대해 만족

▮ 요인들에 대한 구성원 유형별 인식

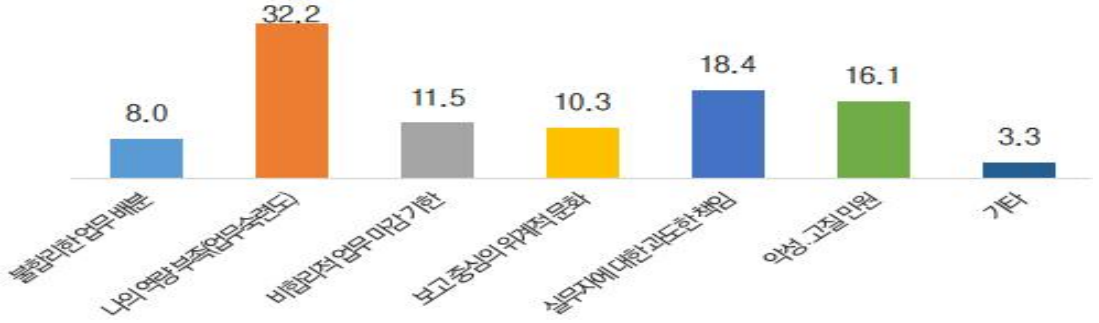
- 직무수행에 대한 어려움은 남성보다 여성이 더 많이 겪고 있으며 선배들로부터 도움도 부족하에 이에 대한 개선이 필요함
- 직급이나 연량이 낮을수록 직무수행이 어려움을 느끼고 있으며 도움을 받지 못한다고 인식하고 있음
- 일하는 방식에 대한 권한 부여도 여성이 받지 못한다는 인식이 높으며 50대 및 5급이상과 20-30대 및 7-9급의 인식 차이가 심하다고 볼 수 있음
- 종합적으로 근무환경에 대해 남성보다 여성이 다소 만족도가 낮으며 7-9급 및 20-30대의 환경적 요소에 대한 만족도가 낮음

〈표 4-10〉 업무수행 일하는 환경 요인들에 대한 구성원 유형별 인식

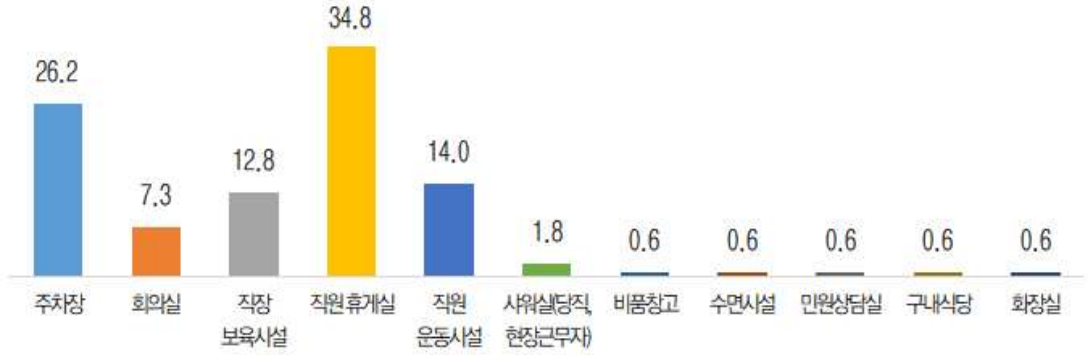
구분		현재 직무수행 어려움	선배들로부터 도움 유무	일하는 방식의 권한 부여	현재 근무환경 만족
전체		2.54	3.47	3.62	3.45
성별	남	2.43	3.55	3.77	3.50
	여	2.66	3.38	3.45	3.39
연령	20	2.86	3.50	3.45	3.27
	30	2.67	3.38	3.43	3.38
	40	2.51	3.37	3.43	3.43
	50~	2.39	3.56	3.85	3.54
직급	5급	2.40	3.58	3.90	3.63
	6급	2.43	3.47	3.73	3.39
	7-9급	2.86	3.46	3.41	3.26
	연구지도	2.00	4.00	4.00	3.00
	공무직	2.30	3.32	3.46	3.62
부서	지원부서	2.61	3.41	3.63	3.43
	사업부서	2.50	3.51	3.59	3.44
	직속기관	2.80	3.24	3.56	3.36
	읍면동	2.31	3.62	3.76	3.59

▮ 요인들에 대한 원인과 개선

- 직무수행의 어려움에 대한 원인으로는 개인적인 역량부족 및 업무 숙련부족을 거론하고 있으며 이와 함께 실무자에 대한 과도한 책임부여와 민원인 것으로 나타남
- 일하는 방식에 대한 개선과 함께 책임 및 권한의 분산이 필요할 것으로 보임
- 이와 함께 서산시 공간환경에 대한 의견으로는 직원 휴게실 확보의 의견이 가장 높으며 주차장 및 운동시설 설치의 요구가 있음



[그림 4-67] 직무수행 어려움에 대한 원인



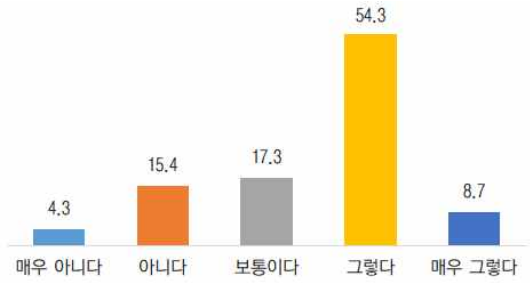
[그림 4-68] 서산시내 공간환경 개선에 대한 의견

5) 개인의 일과 삶 균형 인식

▮ 요인들에 대한 전체적 인식

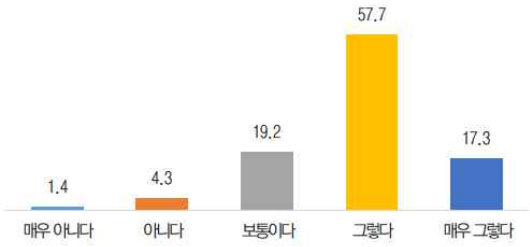
- 개인의 일과 삶 균형 추구를 위해 퇴근시간의 유무에 대해 조사한 결과, 전체적으로 서산시 구성원은 60%이상이 정시에 퇴근한다고 응답한 반면 19.7%는 정시에 퇴근하지 못한다고 응답
- 다음으로 근무시간 이후에 업무연락과 이로인한 사무실 출근경험의 유무의 응답을 살펴본 결과 아니라는 응답이 81%로 대부분임
- 서산시 구성원들이 자유로운 연가를 사용할 수 있는지에 대해 전체적으로 75%정도 사용가능하다고 생각하고 있음
- 서산시 구성원들은 육아휴직제도에 대해 82%이상 자유롭게 활용할 수 있다고 응답하여 자율성이 높다고 볼 수 있음
- 서산시 구성원에게 유연근무제도에 대해 자유로운 활용이 가능한지 응답을 조사한 결과 전체적으로 75%이상이 그렇다고 응답하여 유연근무 활용에 자유로운 분위기로 볼 수 있음

- 부서회식의 참여에 대해 구성원들이 자율적으로 선택할 수 있는지에 대해 문의한 결과 전체적으로 73%는 자율적으로 선택할 수 있다고 응답

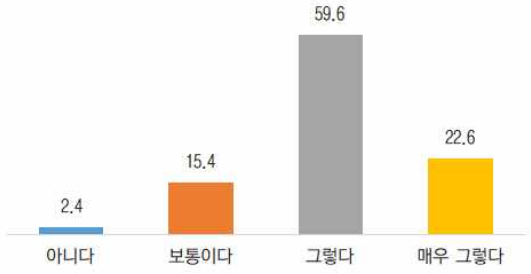


[그림 4-69] 나는 정시에 퇴근하는 편이다

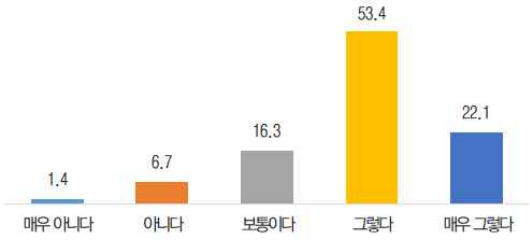
[그림 4-70] 퇴근시간 이후, 업무로 인한 연락을 받고 출근 여부



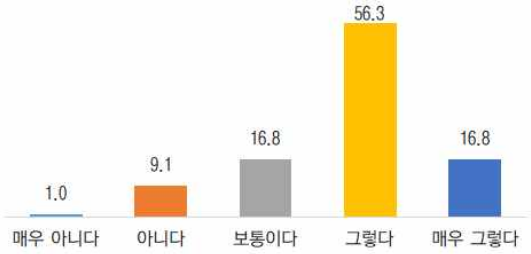
[그림 4-71] 내가 원하는 시기에 자유롭게 연가(휴가)를 사용



[그림 4-72] 육아휴직제도의 자유로운 활용



[그림 4-73] 유연근무제도의 자유로운 활용



[그림 4-74] 부서회식 참석의 자율적 선택

▮ 요인들에 대한 구성원 유형별 인식

- 개인의 일과 삶 균형의 요인들은 전체적으로 남성 및 고위직급에 비해 여성과 2-30대에서 시행의 만족도와 인식이 낮은 것으로 판단됨
- 업무로 인해 연락으로 인한 재 출근의 여부는 낮은 것으로 인식하고 있음
- 부서별로는 지원부서에서 개인의 일과 삶 균형의 만족도가 높으며 직속기관에서는 활용 인식이 상대적으로 낮은 것으로 판단

〈표 4-11〉 개인의 일과 삶 균형 인식요인들에 대한 구성원별 인식

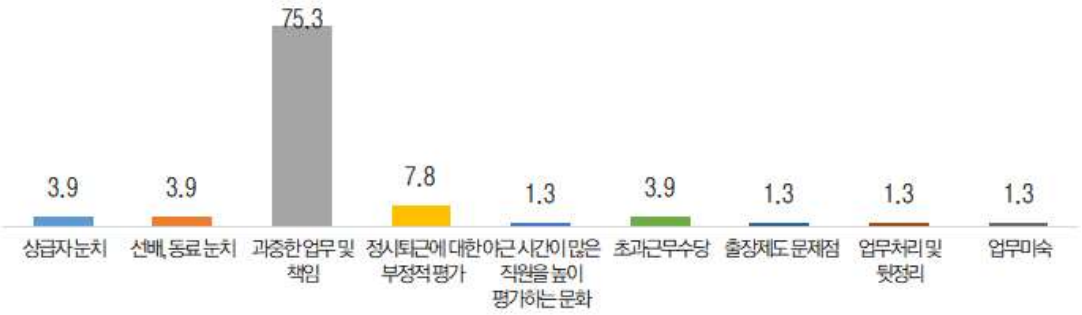
구분		정시 퇴근 여부	업무로 인한 다시 출근 여부	자유로운 연가사용 여부	육아휴직제도 자유롭게 사용	유연근무제도 자유롭게 사용	부서회식 참여 자율적 선택
전체		3.48	1.97	3.85	4.02	3.88	3.79
성별	남	3.53	2.05	3.97	4.07	4.00	4.02
	여	3.41	1.88	3.71	3.97	3.74	3.53
연령	20	3.36	1.68	3.82	3.82	3.45	3.23
	30	3.50	1.79	3.76	3.88	3.57	3.64
	40	3.31	1.94	3.86	4.00	3.91	3.80
	50~	3.55	2.15	3.91	4.17	4.16	4.01
직급	5급	3.87	2.13	4.00	4.15	4.23	4.10
	6급	3.10	2.14	3.82	4.16	4.06	3.92
	7-9급	3.28	1.91	3.65	3.86	3.49	3.39
	연구지도	3.00	1.00	5.00	4.00	4.00	4.00
	공무직	3.81	1.62	4.03	3.97	3.86	3.92
부서	지원부서	3.67	2.14	3.82	3.86	3.80	3.69
	사업부서	3.39	1.83	3.98	4.08	3.90	3.89
	직속기관	3.16	2.24	3.44	4.12	3.76	3.52
	읍면동	3.72	1.90	3.79	4.03	4.03	3.83

▌ 요인들에 대한 원인과 개선

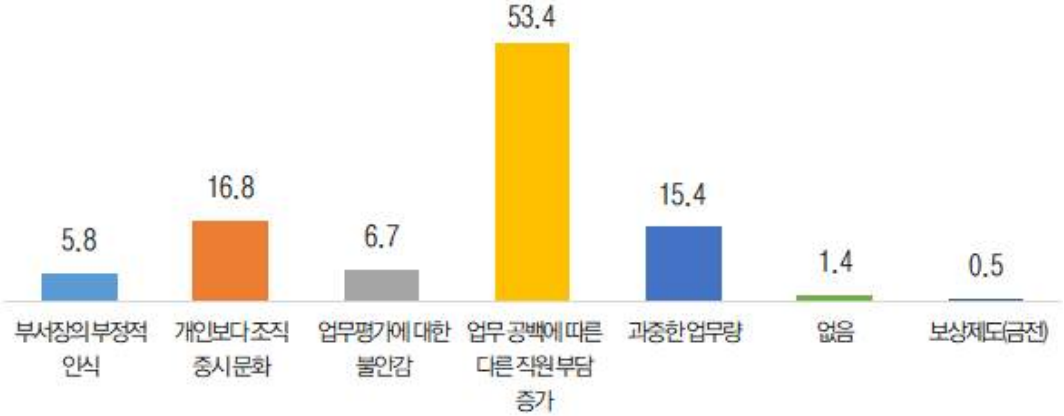
- 전체적으로 정시에 퇴근하지 못하는 이유로는 과중한 업무 및 책임이 75%로 대다수를 차지하고 있으며 조직내 정시퇴근에 대한 부정적 평가도 7.8%정도 보이고 있음
- 서산시 구성원들에게 연가활성화, 가족친화 등 워라밸 증진을 위한 제도의 정착이 어려운 원인에 대한 응답을 보면 전체적으로 제도시행에 따른 업무공백으로 다른직원 부담 증가를 주로 거론
- 이와 함께 16%는 개인보다 조직을 중시하는 조직문화 인식을 원인으로 보고 있음
- 서산시 구성원의 일과 삶 균형을 위한 효과적인 조직내 개선방안에 대해 응답을 살펴보면 전체적으로 일과 삶 균형을 위한 조직운영의 제도적 개선이 36.5%로 가장 높고 다음으로 간부공무원들의 솔선수범이 20%, 교육을 통한 개선이 19%로 높음
- 특히 성별로 보면 남성은 상대적으로 관련된 제도개선과 간부공

무원 솔선수범이 필요하다고 보고 있으며 여성은 직원교육을 통한 인식개선이나 부서워크숍을 거론하고 있음

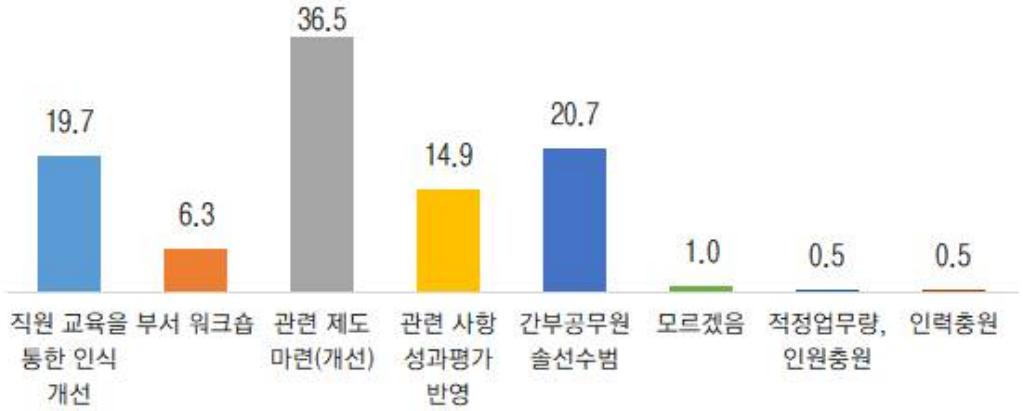
- 연령별로 40대를 중심으로 모두 관련제도 개선을 강조하고 있으나 50대는 직원교육을 통한 인식개선, 20대는 관련사항의 성과평가 반영을 함께 강조하는 특징이 있음



[그림 4-75] 정시에 퇴근하지 못하는 이유



[그림 4-76] 워라밸 제도들의 정착이 어려운 이유

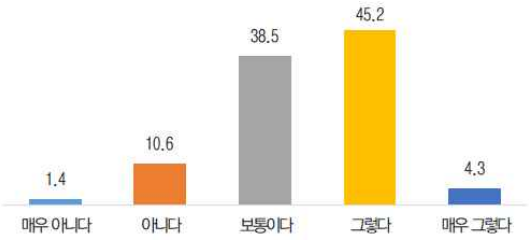


[그림 4-77] 구성원 워라밸 정착을 위한 방안

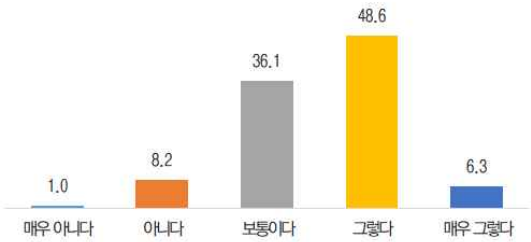
6) 일하는 방식 개선의 인식

▮ 요인들에 대한 전체적 인식

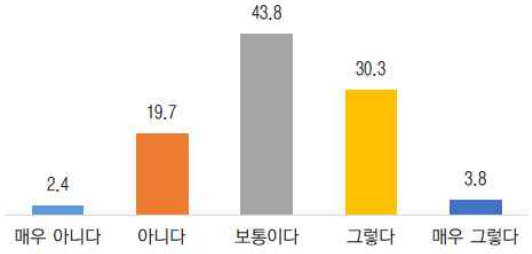
- 부서별로 효율적인 회의 진행여부를 문의한 결과 50%정도 그렇다는 응답이며 연령별로 20대에서는 보통이라는 응답이 가장 높으며 50대 이상은 비교적 효율적이라 인식하고 있음
- 회의진행시 구성원간 자유롭게 의견을 제시하고 수용하는 분위기인가에 대한 문의 결과 전체적으로 그렇다는 응답이 54%를 차지하지만 보통 응답도 36%를 보임
- 다음으로 조직 내 보고방식 중에서 개선이 필요한 부분에 대해 문의한 결과 전체적으로 불필요한 보고자료 작성이 31%로 가장 높고 반복, 형식적 보고 성행이 25% 비중을 차지함. 또한 급박한 자료제출기한이 문제라는 점도 21%의 응답을 보임
- 메모보고 및 영상회의 등의 비대면 보고가 활발한가에 대한 인식을 살펴보면 전체적으로 보통이라는 응답이 많고 그렇다는 34%, 아니라는 응답도 21%의 비중을 차지함
- 부서별로 업무지식이나 정부공유 제도가 효과적으로 운영되는지에 대해 조사한 결과 전체적으로 52%가 그렇다고 응답하였고 15%는 아니라고 응답



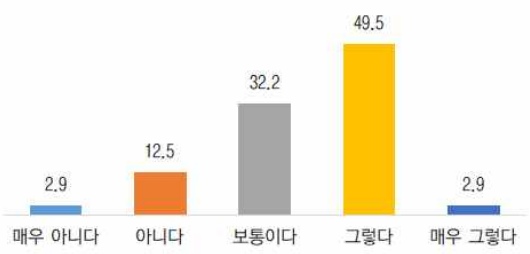
[그림 4-78] 조직의 효율적인 회의 진행 여부



[그림 4-79] 회의에서 구성원간 자유롭게 의견 제시, 수용



[그림 4-80] 메모보고 · 영상회의 등 비대면 보고가 활발



[그림 4-81] 업무지식 및 정보공유 제도의 효과적 운영

▮ 요인들에 대한 구성원 유형별 인식

- 일하는 방식에 대한 인식으로는 남성보다 여성의 불만이 상대적으로 높으며 20-30대의 만족도가 상대적으로 낮음
- 특히 비대면 보고회의 활용과 지식 공유에 대해 7-9급의 만족도가 상대적으로 낮으며 공무직의 만족도가 특히 낮음
- 부서별로는 직속기관의 응답자들이 회의문화에 대한 만족도가 상대적으로 낮음

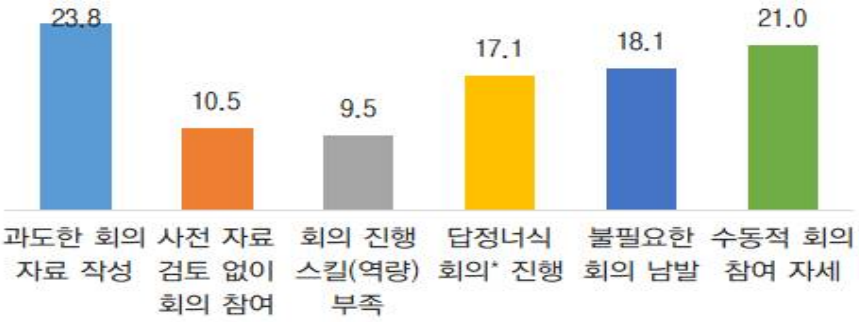
〈표 4-12〉 일하는 방식 개선요인들에 대한 구성원별 유형별 인식

구분		효율적 회의진행 인식	회의에서 자유로운 토론 인식	비대면 보고 회의가 활발함	지식, 정보공유 효과적 운영	부서내 공지, 정책 효과적 전달
전체		3.40	3.51	3.13	3.37	3.69
성별	남	3.56	3.72	3.32	3.56	3.84
	여	3.23	3.27	2.93	3.15	3.52
연령	20	3.14	3.32	2.77	2.95	3.59
	30	3.31	3.29	2.81	3.10	3.48
	40	3.29	3.40	3.20	3.31	3.66
	50~	3.57	3.73	3.40	3.66	3.85
직급	5급	3.63	3.75	3.37	3.75	3.83
	6급	3.41	3.62	3.37	3.49	3.88
	7-9급	3.23	3.30	2.88	2.99	3.45
	연구지도	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	공무직	3.41	3.38	2.97	3.41	3.70

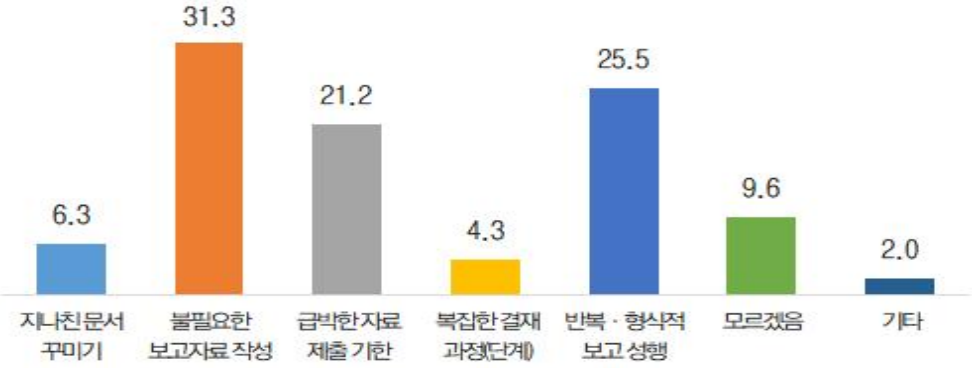
부서	지원부서	3.51	3.59	3.06	3.45	3.80
	사업부서	3.41	3.51	3.21	3.39	3.76
	직속기관	3.12	3.20	3.00	3.12	3.36
	읍면동	3.45	3.62	3.10	3.38	3.52

▌ 요인들에 대한 원인과 개선

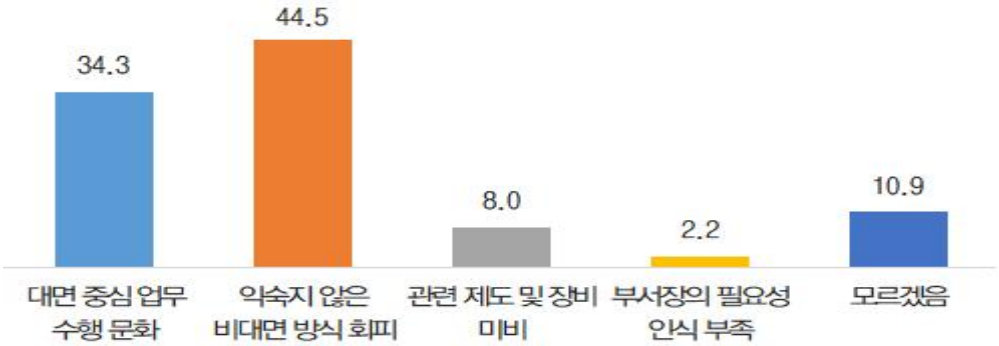
- 비효율적 회의가 진행되는 이유에 대해 문의한 결과 가장 많은 응답은 과도한 회의자료 작성(23.8%)을 지적하고 있으며 이와 유사하게 수동적 회의참여 자세(21%)가 거론됨
- 이와 함께 답정너식의 회의 진행(17%), 불필요한 회의남발(18%)도 주요 요인으로 거론되고 있음
- 다음으로 조직 내 보고방식 중에서 개선이 필요한 부분에 대해 문의한 결과 전체적으로 불필요한 보고자료 작성이 31%로 가장 높고 반복, 형식적 보고 성행이 25% 비중을 차지함. 또한 급박한 자료제출기한이 문제라는 점도 21%의 응답을 보임
- 메모보고 및 영상회의 등의 비대면 보고가 활발한가에 대한 인식을 살펴보면 전체적으로 보통이라는 응답이 많고 그렇다는 34%, 아니라는 응답도 21%의 비중을 차지함
- 비대면 보고가 활발하지 못한 이유에 대해 조사한 결과 익숙하지 않은 방식을 회피한다는 응답이 44%로 가장 많고 대면중심 업무수행 문화의 관성이 34%의 응답을 보이고 있음
- 부서별로 업무지식이나 정부공유 제도가 효과적으로 운영되는지에 대해 조사한 결과 전체적으로 52%가 그렇다고 응답하였고 15%는 아니라고 응답



[그림 4-82] 효율적인 회의가 진행되지 못하는 이유



[그림 4-83] 조직 내 보고방식 중 개선이 필요한 부분



[그림 4-84] 비대면 보고가 활발하지 못한 이유

7) 서산시 조직문화 요인의 중요도 인식

- 전체적으로 서산시 구성원들은 서산시의 조직문화 개선을 위해 지휘부 차원의 관심과 의지와 함께 구성원들의 상호간 조직문화 개선의지가 조직문화 개선을 위해 매우 중요하다고 인식
- 연령대가 높을수록 지휘부 차원의 관심이 중요하고 20-30대는 구성원의 조직문화 개선의지를 더 중요하게 인식하고 있음. 특히 30-40대에서 부서장의 리더십을 중요 요인으로 판단하고 있음
- 부서차원에서 직속기관은 구성원의 조직문화개선이 가장 중요하다고 응답하고 있으며 부서정의 리더십을 강조하여 다른 부서와 인식의 차이가 있음

〈표 4-13〉 서산시 조직문화 요인의 중요도 인식 1

구분		지휘부 차원의 관심과 의지		구성원의 조직문화 개선 의지		개인차원의 변화 노력		조직 부서장의 조직문화 리더십	
		1순위	2순위	1순위	2순위	1순위	2순위	1순위	2순위
전체		26.0%	11.1%	24.0%	20.2%	2.9%	7.2%	12.0%	12.0%
성별	남	27.0%	9.9%	25.2%	21.6%	5.4%	9.9%	9.0%	12.6%
	여	24.7%	12.4%	22.7%	18.6%	0.0%	4.1%	15.5%	11.3%
연령	20	22.7%	9.1%	40.9%	18.2%	0.0%	13.6%	4.5%	9.1%
	30	17.2%	15.5%	22.4%	15.5%	0.0%	1.7%	19.0%	8.6%
	40	22.9%	5.7%	14.3%	22.9%	0.0%	11.4%	11.4%	8.6%
	50~	33.3%	10.8%	24.7%	22.6%	6.5%	7.5%	9.7%	16.1%
직급	5급	26.9%	11.5%	21.2%	19.2%	3.8%	13.5%	11.5%	9.6%
	6급	38.8%	6.1%	24.5%	24.5%	8.2%	8.2%	6.1%	20.4%
	7-9급	20.3%	10.1%	34.8%	21.7%	0.0%	2.9%	4.3%	8.7%
	연구지도	0.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	공무직	18.9%	16.2%	5.4%	13.5%	0.0%	5.4%	35.1%	10.8%
부서	지원부서	35.3%	2.0%	21.6%	19.6%	2.0%	5.9%	5.9%	19.6%
	사업부서	22.3%	12.6%	22.3%	22.3%	3.9%	6.8%	15.5%	10.7%
	직속기관	12.0%	28.0%	32.0%	16.0%	4.0%	8.0%	20.0%	4.0%
	읍면동	34.5%	6.9%	27.6%	17.2%	0.0%	10.3%	3.4%	10.3%

- 반면에 부서원에게 업무권한과 자율성 부여는 중요도의 인식이 높지 않은데, 조직문화보다 공무원의 업무특성이 반영된 의견으로 보임
- 부서원의 워라밸 추구를 독려하기 위한 조직문화도 여성 및 20-30대를 중심으로 필요하다고 응답하고 있음
- 전체적으로 서산시 구성원들은 조직문화에 대해 지휘부 및 부서장의 리더십과 상호간 소통적 관계문화를 추구하기 위한 구성원들의 개선의지가 가장 중요하다고 인식하고 있음

〈표 4-14〉 서산시 조직문화 요인의 중요도 인식 2

구분		부서 업무에 대한 협력적 문화 추구		부서원에게 업무 권한과 자율성 부여		부서원 일과 삶 균형 추구 독려		회의, 의사결정 문화 개선의 제도화	
		1순위	2순위	1순위	2순위	1순위	2순위	1순위	2순위
전체		7.2%	14.9%	9.1%	8.7%	12.5%	14.9%	6.3%	11.1%
성별	남	7.2%	17.1%	11.7%	6.3%	10.8%	9.9%	3.6%	12.6%
	여	7.2%	12.4%	6.2%	11.3%	14.4%	20.6%	9.3%	9.3%
연령	20	0.0%	13.6%	9.1%	9.1%	22.7%	18.2%	0.0%	9.1%
	30	3.4%	15.5%	12.1%	8.6%	19.0%	24.1%	6.9%	10.3%
	40	14.3%	11.4%	14.3%	11.4%	14.3%	11.4%	8.6%	17.1%
	50~	8.6%	16.1%	5.4%	7.5%	5.4%	9.7%	6.5%	9.7%
직급	5급	13.5%	13.5%	9.6%	11.5%	5.8%	3.8%	7.7%	17.3%
	6급	6.1%	16.3%	2.0%	4.1%	8.2%	16.3%	6.1%	4.1%
	7-9급	4.3%	13.0%	13.0%	8.7%	18.8%	20.3%	2.9%	14.5%
	연구지도	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	공무직	35.1%	18.9%	10.8%	10.8%	16.2%	18.9%	10.8%	5.4%
부서	지원부서	5.9%	17.6%	9.8%	11.8%	9.8%	13.7%	7.8%	9.8%
	사업부서	15.5%	17.5%	9.7%	5.8%	15.5%	13.6%	5.8%	10.7%
	직속기관	20.0%	0.0%	4.0%	8.0%	12.0%	28.0%	0.0%	8.0%
	읍면동	3.4%	13.8%	10.3%	13.8%	6.9%	10.3%	10.3%	17.2%

3. 서산시 조직문화 워크숍의 진단

▌ 서산시 조직문화의 주요 개선 방향

- 서산시 조직문화 혁신 워크숍에 참석한 인원들은 조직문화의 주요한 개선 방향의 5가지 영역에 대해 다음과 같이 투표함
- 5가지 핵심 유형중에서 구성원들간의 소통 및 관계지향의 분위기가 가장 부족하다는 의견이 높은 비율을 차지함
- 전체적으로 권위주의적이고 경직적인 조직문화보다 구성원간 소통기반의 업무 문화와 함께 개인의 일과 삶 균형에 대한 적극적 관심과 실행을 요구하고 있음

〈표 4-15〉 서산시 조직문화의 주요 개선 방향

이슈	투표 비율
① 일하는 방식의 회의문화(효율적 진행, 보고생략 등)	15.8%
② 의전과 권위적인 문화(상급자 의전, 식사모시기 등)	15.8%
③ 개인의 일과 삶 균형(퇴근시간, 유연근무, 회식참여 등)	23.7%
④ 소통, 관계지향 부족(정보공유, 소통중심 분위기 등)	28.9%
⑤ 지나친 개인주의 만연(업무, 조직보다 개인만 고려 등)	15.8%

▌ 서산시 조직문화의 구체적 문제 도출

- 일하는 방식 영역의 조직문화 문제에 대해 각 직급별 구성원들의 이슈와 구체적인 내용을 정리하면 다음 표와 같음

〈표 4-16〉 일하는 방식 영역의 조직문화 문제

번호	발언자	사례	내용	투표
1	공무직	- 같은 업무여도 보고받는 사람에 따라 양식 등이 바뀌어 다시 작성하게 되는 경우	- 같은 내용이지만, 보고 받는 사람에 따라 조금씩 다르게 제작해서 보고를 해야 하는 부분이 업무에 부담	10
2	7급	- 똑같은 업무 내용을 다양한 양식(서식)에 중복 보고	- 보고를 다양한 양식으로 반복적으로 해야 하는 점이 불편해서 메모 등으로 대체하거나 스마트 보고 시스템 등으로 간소화 필요	

3	7급	- 연말 실적 보고 등등 비슷한 내용의 보고를 여기저기 양식만 조금씩 바꿔서 제출 → 비효율적인 보고	- 보고회가 많은데, 결국 같은 형식의 보고회일 뿐 중요하고 덜 중요한 보고는 없음 - 보고를 표준화할 수 있는 부분이 있다면 통일되는 것이 바람직	
4	6급	- 정기적인 보고회 →신속집행 변경	- 상반기 정기적 보고 등등 너무 많은 보고가 있음. 사실 통계 자료만으로 전달해서 상황 파악만 해도 되는 회의도 있음. 진짜 필요한 시기에 보고를 하는 신속 집행 보고 등으로 대체되면 좋을 것 같음	3
5	6급	- 메일보고 활용증가 - 확대 간부 회의와 간부회의 통합(비슷한 회의 통합) - 전자기기 활용(스마트) 회의 활성화	- 비슷한 업무 회의의 경우 회의시간 낭비 - 비슷한 업무를 공통으로 공유할 수 있는 시스템이나 방법 등이 마련되고, 디지털 기기를 쓰는 스마트 회의 등이 도입 필요	2
6	8-9급	- 중복적인 업무보고로 업무의 효율성이 떨어짐 ex)보고자료 팀장님 검토 후 과장님 만족하지 않아서 결제가 반대되는 경우가 많음 보고를 위해 추가되는 보고 데드라인	- 과장님 시장님 보고의 체계가 너무 달라서 보고 일정을 맞추기가 어려움 간편하고 좀 더 때에 맞춰 진행하거나, 전반적인 업무의 로드만 파악할 수 있는 전체 공유 방안 필요 - 진짜 업무보고가 아닌 (상사) 보고 데드라인에 맞춰 보고를 검토 받고 보고를 해야 하는 시스템이 문제	1
7	5급	- 형식적 보고 - 짜여 진 일정에 의한 회의 (필요해서 진행하는 회의가 아니라 일정에 맞춰서 자료를 만들고 보고를 하는 기한)	- 회의를 정해진 날짜에 맞춰서 하기보단 이슈에 따라 그리고 문제나 시급함에 따라 회의 등을 개최를 하는 것이 업무에 효과적	1
8	8-9급	- 직원 회의 시간에 꿀 먹은 벙어리 => 누군가 총대를 매는 것이 부담스러운가?	- 새로운 아이디어에 대해 말하면 '니가 해라' 라고 말을 한다. 어떤 이야기를 이야기하고 싶은데 꿀 먹은 벙어리가 된다. 회의 시간에 총대를 메게 하는 것을 바꿔야함	4
9	7급	- 업무 인수인계할 때 무관심하며 업무관심도 하락	- 업무 인수인계 할 무관심	4
10	8-9급	- 새롭게 맡게 되어 모르는 업무에 대해 뒷자리 직원 분이 알고 있는 업무임에도 불구하고 알려주지 않음	- 본인은 모르고 있고 다른 분은 알고 있는 업무임에도 불구하고 안 알려주는 경우가 있음	4

- 개인의 일과 삶 균형 조직문화의 문제에 대해 각 직급별 구성원들의 이슈와 구체적인 내용을 정리하면 다음 표와 같음

〈표 4-17〉 개인의 일과 삶 균형 조직문화 문제

번호	발언자	사례	내용	투표
1	6급	- 1차에서 끝나지 않는 강요 회식문화	- 전체회식이 진행되면 1,2차로 넘어가면서 눈에 보이지 않는 강요 - 자유로운 분위기를 희망함	7
2	5급	- 전체회식은 원하지 않지만 또래 그룹은 열심히 회식이나 뒷풀이 문화가 왕성함 - 누구나 구세대 신세대는 됨 - 세대의 차이가 아닌 동시대에 사는 선·후배의 관계 유지 많이 필요함	- 전체회식은 대다수가 원치 않으나 또래 그룹은 자기회식을 하고 있고 뒷풀이도 남음. 세대의 구분이 나누어짐. 세대차이가 아닌 동시대에 사는 선후배의 관계유지가 필요함	
3	6급	- 요즘 직원들은 저녁회식을 싫어하잖아 라는 말들을 근무 시간에 이야기 하는 경우 - 회식은 하되, 강요하지는 말고 일 있으면 참여하지 않아도 됨	- 업무부서마다 퇴근은 조율이 가능한데 요즘 회식이 시작되면서 회식을 도모하는 사람의 참여율이 높으면 좋으나 요즘 세대는 참여는 안 해도 된다고 한다. 하지만 저녁을 회식으로 하기를 원함. 점심으로 한다면서 저녁으로 하길 원함	
4	7급	- 아이를 키우는 젊은 공무원 부부 (육아시간, 시간제근무 필요) - 아이를 키우는 공무원들은 일을 한참 해야 하는 7급인 경우가 많음 - 업무량 때문에 보장받은 혜택 (유아시간)을 쓰지 못하는 경우가 주변에 많음	- 아이를 키우면 하루에 두 시간 일찍 퇴근하거나 특별휴가를 쓸 수 있음 - 어린아이들을 키우는 직급들이 7급, 8급임 - 이 직급들이 업무 난이도도 높고 업무량도 많은 상황에서 아이를 키우고 있으며 특히 맞벌이를 하는 직원의 경우 도움 없이는 아이를 키우기 어려움 - 육아시간이라는 제도가 있음에도 쓸 수 없는 상황이 안타까움	5
5	공무직	- 가정이 있는 여직원이 거의 매일 야근을 하는 모습을 보고 정말 안타까웠음 - 어린자녀가 둘씩이나 있는데 남편이 도와주지 않으면 도저히 가정생활이 돌아갈 수 없음	- 다른 분 사례인데 가정이 있는 여직원인데 매일 야근을 함 - 아이가 둘인데 남편분 도움 없이는 가정생활을 진행하기 불가능함 - 과중한 업무에 대한 사례	
6	7급	- 전국 3대 경작면적의 부석면 농업직출금을 근무일수 40일간 2,200여명 접수신청 및 상담하고 기상재해에 따른 접수로 인해 주말 및 퇴근애로 (본인은 신혼 1년차)	- 읍면에 가면 전국 3대 경지면적을 가지고 있음. 정해진 기간 안에 상담하고 전화하고, 프로그램에 입력하고 또한 재난 등에는 수백 명이 동시에 접수를 오면 주말도 일해야 하고 퇴근도 어려워짐. 결혼하고 나서 삶도 있는데 아쉬움이 있음	3
7	8급	- 서산시 코로나19 관련 담당자 초과근무 200시간 - 확진자 대응과 과도한 업무 보고로 소진	- 코로나 상황에서 동료의 초과 근무시간을 보았는데 200시간이 넘게 찍혀있음 - 최근 타 지자체 공무원이 과도한 스트레스로 자살한 것이 뉴스에 나왔는데 120시간 근무함. 정작 제 옆에 있는 사람은 200시간 넘음 - 인력 대체가 필요 하며 초과근무 문제가 있음	
8	9급	- 주 4일제 시행한 기업 (3일 휴식, 4일동안 같은양 업무 효율처리) 직원만족도 상승	- 유연근무. 주4일제 시행 - 3일 동안 휴식하고 5일의 업무를 4일 동안 집중적으로 근무하면 효율적이고 근무만족도도 높을 것 같음	

- 소통과 관계지향 관련 조직문화의 문제에 대해 각 직급별 구성원들의 이슈와 구체적인 내용을 정리하면 다음 표와 같음

〈표 4-18〉 소통과 관계지향 관련 조직문화 문제

번호	발언자	사례	내용	투표
1	6급	- 업무를 회피하는 이유를 설명하지 않아 서로가 불만인 상태 - 사정을 설명했다면 배려받을 수 있음	- 업무를 회피하는 개인의 사정을 이야기해주지 않아 오해가 발생하는 일이 발생 - 지금은 못 하지만 나중에는 할 수 있는 상황이라고 허심탄회하게 이야기하면 덜 힘들 텐데 그 과정에서의 소통이 부족	4
2	8~9급	– 같은 팀 내에서도 업무 공유가 안됐던 경우가 있음 - 대직해야 하는 상황에서 업무 내용 공지가 부족	- 팀원 간의 입장 등이 공유가 되지 않아 매번 반복이 되는 문제가 있어서 스트레스가 되었던 적이 많음	3
3	7급	- 상급자와 대화에 어려움 때문에 의견 표현이 힘듬 - 상급자의 의견만 따라가야 하는 업무가 많다고 생각됨	- 자신의 생각을 상급자에게 말하는 것이 어려워 소통하는데 차질이 생겨서 상급자의 의견만 따라가야 하는 업무가 많이 생김	2
4	공무직	- 팀원 간 일정 및 업무에 대한 공유가 되지 않아 답답한 경우가 있음	- 같은 팀인데도 정보공유나 일정 공유가 안 돼서 당황하는 경우가 있음 - "자리 비우셨네요."라고 했는데 반가나 대체휴무였다든지 이런 일정공유가 안 돼서 답답할 때가 있음	1
5	8~9급	- 사업소 특성상 처음에 문의할 일이 많은데 쪽지에 대한 답변 없음 - 기존에 담당자 간 교육이 있었다면 좋았을 것이라 생각됨	- 민원인들 접수 업무 중 변경된 사항에 대해 쪽지라도 남겨 소통의 기회 공유 필요 - 이러한 내용들을 업무 담당자가 서로 공유해주었으면 좋겠음 - 업무를 추구하는 팀장과 관계를 추구하는 팀장이 나뉘어 있음. 그런 팀장님들과 잘 지내는 것에 대해 고민해봄	1
6	5급	- 정리정돈을 안함. 공용-공공공간 (ex. 탕비실, 차량 등) - 나는 바쁠 때 도와주는데 상대방은 무관심	- 공용 공간, 공용 차량 정리 안하고 자기 자리만 정리함 - 옆자리는 발등에 불이 떨어지는데 내 일이 아니라는 생각에 한가해도 도와주지 않음	3
7	8~9급	- 민원처리에 있어서 다수가 함께 일을 하는 상황에서 어려운 일이 생기면 혼자 떠맡아서 하고 나머지는 무관심	- 어려운 민원이 들어오면 열심히 하려는 사람만 혼자 처리하고, 나머지는 무관심 문제 - 오래한 사람이나 적극적인 사람만 고생	2
8	6급	- 사전에 미리 팀 회식, 전체 과회식이 예약되어 있음에도 당일에 본인 약속이 생기면 개인 약속으로 불참	- 팀 회식이 미리 공지되었는데 상대적으로 중요하지 않은 일로 빠지는 사람이 있음	3
9	6급	- 주무팀이면 점심을 과장, 팀장님이랑 먹게 되는 경우가 많은데 꺼려하는 경우 있음	- 과장/팀장님과 점심을 같이 먹는 팀 성격을 이해하지 못하고 기피하는 젊은 사람들이 있어 중간 위치에서 입장이 곤란	1
10	7급	- 인사발령이 났을 경우 제대로 업무 인수인계가 되지 않아 난감 (예산수반 사업)	- 인사 발령 전, 인수인계가 안 돼 예산도 제대로 못 세움	2

▌ 조직문화 문제해결 위한 방안 제시

- 일하는 방식의 조직문화(회의와 보고) 내용에 대해 워크숍에서 제시된 문제들에 대한 개선방안을 종합한 결과는 다음 표와 같음

〈표 4-19〉 일하는 방식의 조직문화 개선방안

일하는 방식의 회의문화(효율적 진행, 보고생략 등)	
개선 필요 이슈	**개선 방안**
업무를 가중시키는 같지만 다른 업무보고를 해결할 수 있는 방법은 없을까?	1. 업무 보고 받는 부서 간 소통을 통해 보고 양식 '통일' 2. 업무보고 받는 부서장은 의무적으로 피드백을 줄 때 먼저 잘한 점을 이야기 해줌 3. 정형화된 보고 양식 보다는 자율적인 보고 방식 채택 - 담당자의 재량 4. 직원건강을 위해 건강 검진 결과 간수치가 너무 높은 부서는 업무보고 1회 제외
불필요한 정기보고회를 해결할 수 있는 방법은 없을까?	1. 모든 회의는 몰아서 보고회 회의 횟수 (시간) 상한제를 정함 ex) 횟수: 2주 1회 (회의하는 날 정하자), 시간: 60분 (타이머 활용) 2. 간식차 처럼 재미있는 회의 만들기 (회의 포인트제 운영) ex) 회의 보고자료 작성자 또는 발표자에게 복지 포인트 부여

- 개인의 일과 삶 균형의 내용에 대해 워크숍에서 제시된 문제들에 대한 개선방안을 종합한 결과는 다음 표와 같음

〈표 4-20〉 개인의 일과 삶 균형 개선방안

개인의 일과 삶 균형(퇴근시간, 유연근무, 회식참여 등)	
개선 필요 이슈	**개선 방안**
암묵적으로 강요되는 회식 문화와 일방적인 회식일정 조율을 해결할 방법은 없을까요?	1. 육아 관련 사항은 회식에서 쿨하게 보내줌 2. 육아하는 분들은 자유롭게 가족 동반 가능 3. 부서장이 퇴근송 불러주기 4. 의무적 회식 불참자 지정
육아하는 바쁜 공무원이 보장받은 혜택을 충분히 쓸 수 있는 방법은 없을까요?	1. 청사 내 유아시설 의무화 - 이해. 벌금 또는 구체화 2. 정책상의 제도적 지원 방안 - 6세 미만 육아 직원의 반일제근무 - 근평. 급여는 전일제 혜택 3. 바빠서 육아시간 제도를 이용하지 못하는 공무원에게 맞춤형 복지 포인트 지급

- 구성원간 소통과 관계지향성 부족의 내용에 대해 워크숍에서 제시된 문제들에 대한 개선방안을 종합한 결과는 다음 표와 같음

〈표 4-21〉 구성원간 소통과 관계성 부족 개선방안

소통, 관계지향 부족(정보공유, 소통중심 분위기 등)	
개선 필요 이슈	**개선 방안**
어떻게 하면 동료에 대한 배려와 이해를 실천할 수 있을까요?	1. 자발적인 친목 도모 시간을 갖음 ex) 티타임, 비 오는 날 파전 2. 겉과 속이 다른 과일을 먹으며 겉과 속이 같게 행동하는 날을 만듬 3. 서산시 메신저에 부서 익명 채팅방을 만듬 4. 공지에 좋아요. 싫어요. 기능을 추가
어떻게 하면 동료에 대한 배려와 이해를 실천할 수 있을까요?	1. 각자의 일정을 쪽지로 공유하는 시간을 정함 ex) 10:00시에 선배공무원부터 자신의 일정을 공유. (쪽지 타임) 2. 직급별 워크숍을 진행
어떻게 하면 직원회의 시간에 의견 제시를 잘 할 수 있을까? (No 꿀 먹은 벙어리)	1. 회의 전 사전 주제 공지하기 2. 1인 1안 반드시 제시(약간의 부담감+의무감 부여, 강압적이지 않게) 3. 못해도 뭐라고 하지 않기 4. 의견이 없는 사람은 노래 부르기
어떻게 하면 선임자-후임자 간에 정보공유(채팅, 인수인계)가 잘 이루어질 수 있을까?	1. 정보공유는 외부장소 등에서 진행하기(사무실 제외) 2. 상호 간의 공감대 형성을 위해 서로 좋아하는 메뉴 선택하기(메뉴는 만장일치로 결정) 3. 서로의 소울푸드를 추천해서 함께 나눠먹음으로써 각자의 가치관 이해하기 4. 회의 간 상급자의 경청 시간 가지기 - 전체 회의 시간의 10% 이하(발언시간)
'나만 아니면 돼!'라는 이기주의/개인주의를 없애기 위해서 어떻게 해야 할까?	1. 관용차 사용 후 바로 체크리스트 의거 점검 2. 매주 요일을 정해 공용 사무공간 청소 실시 (부서장 포함 모두) 3. 파쇄기, 복사기 등에 정리, 정돈에 관한 내용 공지 4. 커피는 각자 타서 마시기 (커피 관련 기기 사무실에 두지 않기)
인수인계/업무취합 등 공동작업 시 서로 협력하여 시너지를 향상시킬 수 있는 방법은 무엇이 있을까?	1. 팀을 합치거나 재분배를 통한 조정 필요 2. 각자 특성분야 능력별 평가로, 잘하는 분야에 배치 3. 기피업무 담당자 인센티브 (업무기간을 정하고 그 후 원하는 부서 이동 or 승인)

제 5 장
서산시 조직문화 개선의 방향과 과제

제1절 서산시 조직문화의 진단과 비전

제2절 조직문화 개선을 위한 정책과제

제3절 조직문화 개선의 추진체계와 모니터링

제1절 서산시 조직문화의 진단과 비전

1. 연구결과의 구조화

1) 키워드와 핵심가치 도출

- 서산시 조직문화 진단을 위한 다양한 방법의 연구결과는 다음의 그림과 같이 구조화되어 키워드와 핵심가치가 도출됨

[그림 5-1] 연구결과의 구조화

- 문헌조사, 환경분석, 설문조사, 워크숍을 수행하여 서산시 구성원의 조직문화 공통적 키워드를 도출한 결과 관계지향성, 소통, 책임성, 상호존중, 워라밸, 동기부여, 상호배려, 효율성의 가치들이 주로 거론되고 있음
- 이를 종합하면 서산시 조직문화가 지향해야 할 3가지 핵심가치로 유형화 할 수 있음

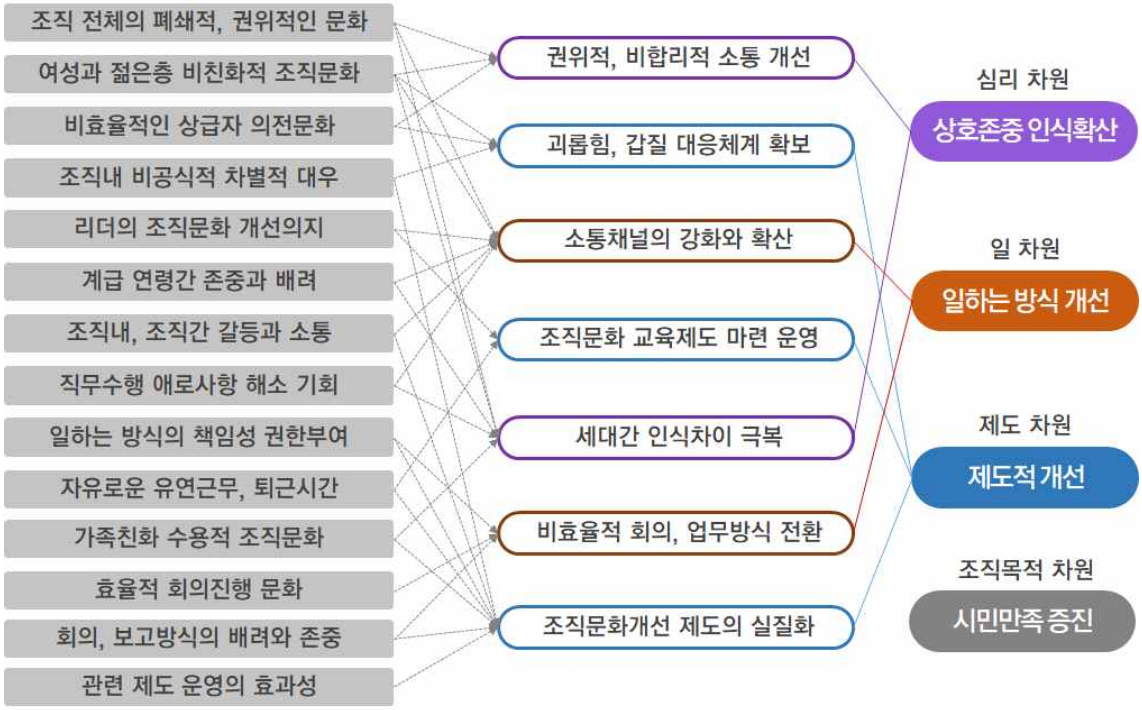
① 소통과 교류: 구성원 간의 상호소통과 교류행위를 확대하여 공감과 이해 확장의 조직문화

② 책임과 효율: 서산시 구성원들의 일하는 방식의 개선과 이를 통한 책임성 부여 및 효율성의 확산을 도모하는 조직문화

③ 리더십과 배려: 서산시 부서장급의 리더십 개선과 상호간 존중에 따른 근무하기 행복한 환경의 조성

2) 전략 영역의 도출

- 서산시 구성원들의 설문조사와 워크숍을 통한 조직문화의 인식에 대해 주요한 내용들을 이슈화한 결과 다음과 같음
- 다양한 이슈들을 종합하면 7가지의 주요 내용으로 군집화 되며 이를 유형화하면 4가지 차원으로 분류 가능함
- 4가지 차원은 ①심리차원의 상호존중과 인식확산, ②일차원의 일하는 방식개선, ③제도차원의 제도적 개선, ④조직목적차원의 시민만족 증진으로 구성됨

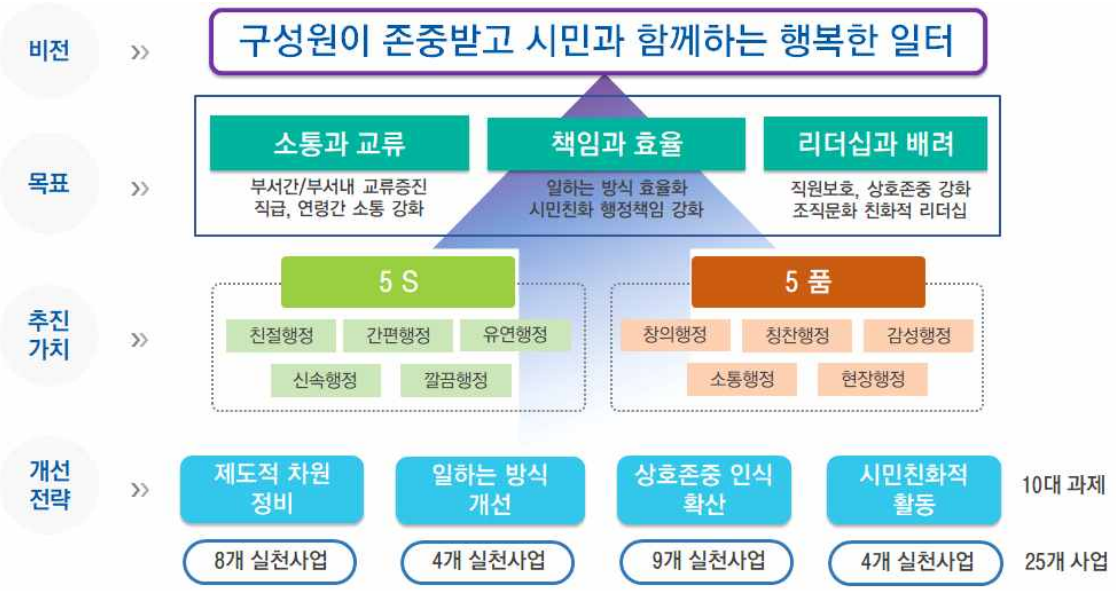


[그림 5-2] 전략영역 도출

2. 조직문화 개선을 위한 기본구상

1) 조직문화 개선의 비전과 목표

- 서산시 조직문화의 개선을 위해 비전과 목표를 제시하면 다음 그림과 같음
- 이러한 비전과 목표는 서산시 구성원의 설문조사와 워크숍 및 사례조사와 함께 5S5품의 서산시정 목표를 종합하여 도출하였음



[그림 5-3] 서산시 조직문화 개선 비전과 목표

- 서산시 조직문화 개선의 목표는 구성원들간의 소통과 교류에 대한 증진, 일하는 방식의 개선 및 시민친화행정의 책임성 강화, 직원보호와 상호존중의 리더십의 3가지 영역으로 구분하였고 구체적 조직문화 개선을 위한 4가지 전략을 제시하였음

2) 조직문화 개선 위한 전략과 정책과제

- 서산시 조직문화 개선을 위한 구체적인 행위는 4가지 전략속에 포함되어 있는 10대 정책과제를 통해 제시하였음
- 4가지 전략은 제도적 차원의 정비, 일하는 방식의 개선, 상호존중

인식확산, 시민친화적 활동으로 구성되며 이는 아래 표와 같음

〈표 5-1〉 조직문화 개선을 위한 정책과제 도출

4대전략	10대 정책과제	정책과제 주요내용
제도적 차원의 정비	조직문화 혁신활동 기반마련	서산시 조직문화 혁신을 위한 제도와 행정적 기반의 마련
	직원보호와 평등문화 확산	갑질, 성문제 등 직장내 괴롭힘 방지와 평등문화 위한 실천사업
	조직문화 인식개선 과정 개설	조직문화 개선을 위한 구성원들의 개인, 집단의 교육과 워크숍 과정 운영
일하는 방식 개선	내용 중심 효율적 업무환경 구축	서산시 구성원의 보고문화 및 업무 관련된 소통의 개선과 형식적 업무의 개선방안
	수평적, 효율적 회의문화 개선	업무중 발생하는 회의시간을 위한 회의진행과 자료준비 부분의 효율성 개선
상호존중 인식확산	다양한 소통방법과 기회 마련	구성원 부서 및 직급, 연령간 소통기회 마련과 다양한 방법으로 수평적 조직문화의 형성
	직원 워라밸 실현 확산	모든 구성원의 유연근무, 정시퇴근 등 상호존중 기반의 워라밸 구현 방안
	상호배려와 존중문화 조성	조직내 직급, 성별, 계층간 상호배려와 존중문화의 확산을 위한 실천행위
시민친화적 활동	시민대상 홍보채널 다각화	서산시민들을 위한 시정 홍보채널의 고도화와 대시민 소통강화
	소통과 참여의 시민의견 반영	시민참여 기반의 온라인 플랫폼 운영과 정기적인 모니터링 수행

② 일하는 방식의 개선

- 서산시 구성원의 업무(보고 및 회의)를 수행하는 방식에 대해 효율성 증진과 수평적 문화를 추구하고자 하는 개선 방안
- 본 유형은 보고에 대해 내용중심의 효율적 업무환경의 구축, 수평적 효율적 회의문화 개선의 2가지 정책사업으로 구성
- 2가지 정책사업은 서산시정의 5S5품의 가치와 부합성을 가지며, 구체적으로 4개의 실천사업을 통해서 구성됨

③ 상호존중 인식확산

- 서산시 구성원간 상호존중과 배려의 인식을 확산시켜 관계지향의 조직문화를 형성하기 위한 방안들을 제시

- 본 유형은 다양한 소통방법과 기회마련, 직원의 워라밸 실현 확산, 상호배려와 존중문화 조성의 3가지 정책사업으로 구성
- 3가지 정책사업은 서산시정의 5S5품의 가치와 부합성을 가지며, 구체적으로 9개의 실천사업을 통해서 구성됨

④ 시민친화적 활동

- 서산시의 조직문화개선은 내부적 구성원 활동뿐만 아니라 시민의 행정만족도 향상을 위한 다양한 시민친화적 활동을 포함
- 본 유형은 시민대상 홍보채널의 다각화와 소통과 참여의 시민의견 반영의 2가지 정책사업으로 구성
- 2가지 정책사업은 서산시정의 5S5품의 가치와 부합성을 가지며, 구체적으로 4개의 실천사업을 통해서 구성됨

제2절 조직문화 개선을 위한 정책과제

1. 제도적 차원의 정비

- 서산시 조직문화 개선을 위해 전체적 차원의 제도를 정비하고 문화적 제도적 기반을 조성하는 유형
- 조직문화 혁신활동 기반마련, 직원보호와 평등문화 확산, 조직문화 인식개선 과정 개설의 3가지 정책사업으로 구성
- 3가지 정책사업은 서산시정의 5S5품의 가치와 부합성을 가지며, 구체적으로 8개의 실천사업을 통해서 구성됨

〈표 5-2〉 제도적 차원의 정비

정책과제	실천사업	추진 시기	5S5품 부합성
조직문화 혁신활동 기반마련	서산시 커뮤니케이션 플랫폼 구축 운영	중장기	SOFT, 두품
	서산시 조직문화 만족도 조사 실시	단기	
	조직문화 전담조직 구축	단기	
직원보호와 평등문화 확산	갑질 및 직장 내 괴롭힘 신고센터 운영	단기	SMILE, SPEED
	직원 심리상담 프로그램 확대 운영	중기	
	양성평등 조직문화 확대 추진	단기	
조직문화 인식개선 과정 개설	서산시 관리자 리더십 강화 워크숍 운영	단기	입품, 심품
	부서별 조직문화 개선 워크숍 실시	단기	

1 조직문화 혁신활동 기반마련

배경과 필요성

○ 서산시 조직문화의 개선과 혁신을 주도적으로 실행하고 전담하기 위한 제도적인 기반이 우선적으로 필요

○ 지속가능한 조직문화 개선 활동을 수행하고 구성원의 만족도를 향상하기 위한 시 차원의 기반 마련

사업목표 및 내용

○ 목표 : 서산시 조직문화의 지속가능한 개선을 위해 서산시의 관련 제도개선과 전담운영인력 구축

①	서산시 커뮤니케이션 플랫폼 구축 운영	확대 중장기

○ 현황과 문제

· 서산시 구성원들이 자유롭게 다른 계층의 구성원들과 소통하고 의견을 교환하기 위한 플랫폼이 필요

· 현재 창의지식공방, 시청내 익명게시판이 있지만 이를 조직문화 개선을 위한 상호소통 플랫폼으로 통합하여 5S5품 중심의 조직문화 개선 기반으로 활용

○ 추진 내용

· 현재 추진중인 구성원간 소통게시판 및 온라인 플랫폼을 통합하여 서산시 '5S5품 온라인플랫폼(가칭)' 구축

· 플랫폼에 구성원이 자유롭게 의견 펼칠 수 있는 행복아이디어제작소, 조직문화 개선 게시판, 수평적 소통기반의 지식창출의 공간으로 재구성

· 플랫폼은 구성원의 닉네임 및 아바타 등 캐릭터를 활용한 메타버스 시스템으로 운영하며 구성원이 제시한 아이디어에 대해 보상개념의 머니제도 도입

②	서산시 조직문화 만족도 조사 실시	신규 단기

❍ 현황과 문제

· 현재 부분적으로 수행되는 서산시 조직문화 개선 활동에 대한 구성원들의 의견이 미흡하며 추후 추진되는 실천사업들의 지속적인 피드백의 창구가 필요

❍ 추진 내용

· 서산시 조직문화 개선 전담조직 및 관련 부서의 활동 수행에 대해 서산시 전 구성원이 참여하는 만족도의 조사와 평가결과의 공표가 필요

· 연1회 서산시에서 추진한 조직문화 활동과 사업에 대한 만족도를 조사하며 이를 공표하여 차년도 초 개선활동 피드백자료 활용

③	조직문화 전담조직 구축	신규 단기

❍ 현황과 문제

· 서산시 조직문화 개선의 종합적이고 중장기적인 업무수행을 위해 본 활동만을 전담할 수 있는 인력들의 배치가 필요

❍ 추진 내용

· 서산시 조직문화 개선을 위해 제시되는 다양한 개선활동과 실천사업들을 추진하기 위해 서산시 기획예산담당관 소속의 전담 TF조직 구성

· 5S5품 추진팀(가칭)을 구성하여 팀장1인에 팀원 2인 배치하여 서산시 조직문화 개선의 계획수립, 실천사업 추진, 모니터링과 평가의 업무를 수행

추진주체

❍ 실행주체: 서산시 조직문화 전담조직, 기획예산담당관(예정)

기대효과

❍ 서산시 조직문화 개선을 위한 물적, 인적 제도구축을 통해 지속가능한 활동 기반 마련

❍ 5S5품 부합성: 유연행정(SOFT), 두품행정

2 확대 직원보호와 평등문화 확산

배경과 필요성

○ 구성원의 조직문화 개선의 필수적인 부분은 갑질 및 성문제 등에 대한 적극적이고 선제적인 대응이 필수적

○ 정신건강문제에 대한 구성원의 예방차원의 보호와 선제적 대응으로 조직만족도 향상 필요

사업목표 및 내용

○ 목표 : 구성원의 직장내 괴롭힘에 대응한 보호 강화와 심리상담체계 구축

①	갑질 및 직장 내 괴롭힘 신고센터 운영	확대 단기

○ 현황과 문제

· 공직사회 내 갑질문제가 이슈화 되고 있으며 서산시 인식조사에도 일부 괴롭힘 및 갑질의 의견이 있어서 이에 대한 대응이 필요

○ 추진 내용

· 현재 감사담당관에서 관련된 직장내 괴롭힘 접수 업무를 확대하여 익명기반 신고시스템 구축(조직문화 플랫폼 활용)하고 피해자 외 대리신고 허용 확대 등 적극적 신고기반 구축

· 직장내 갑질 및 괴롭힘에 대해 신고와 함께 상담, 조사, 사후조치까지 원스톱 처리 시스템 구축(전담부서와 상담센터 공동으로 신고센터 운영)

· 전담조직 및 신고센터 주도로 갑질, 직장내 괴롭힘에 대한 반기별 1회 이상 예방교육 실시하고 신규공무원 발령 시 관련 교육 의무화, 괴롭힘 신고에 대한 가이드라인 제작하여 배부

②	직원 심리상담 프로그램 확대 운영	신규 중기

❍ 현황과 문제

· 최근 공직자 자살이 이슈화되고 공무원 업무로 인한 정신건강 문제가 확산되어 관련된 상담 등의 심리적 해결의 정부 관심이 확대

❍ 추진 내용

· 서산시청내 공무직 포함한 직원 전문상담체계를 설치(야간 운영 확대)하고 심리상담전문가를 상시배치하여 이용율 높이고 신규·전입 공무원은 상담 의무화

· 서산시에서 지원하여 상담센터 주도로 전직원 연간 정신건강검사 의무실시하며 고위험군은 관련부서와 연계하여 적극적인 해결방안 모색을 추진

③	양성평등 조직문화 확대 추진	신규 단기

❍ 현황과 문제

· 서산시 구성원 인식조사결과 상대적으로 여성의 근무환경 불만족 개선이 필요하며 출산·육아와 관련된 조직내 양성평등인식의 문제가 부각

❍ 추진 내용

· 서산시 직장내 성비위 관련 신고방법에 대해 정기적이고 적극적인 홍보활동 수행과 연1회 집중신고기간 운영으로 선제적 대응

· 현재 성별 업무분리 개선을 위한 부서별 가이드라인과 체크리스트를 제시

· 육아휴직 관련하여 남녀 모두 상담활동을 의무화하고 육아휴직 복귀자에 대해 희망부서를 선배치 권고하고 육아휴직율 높은 부서에 표창 및 복지포인트 등의 인센티브 부여

추진주체

❍ 실행주체: 조직문화 전담조직, 심리상담지원조직(예정)

❍ 협력주체: 감사담당관, 정신보건위생과

기대효과

❍ 서산시 구성원의 심리적 안정감 확대와 중장기적으로 근무 만족도 향상

❍ 5S5품 추진: 친절행정(SMILE), 신속행정(SPEED)

3 확대 조직문화 인식개선 과정 개설

배경과 필요성

○ 서산시 조직 구성원들 대상으로 조직문화에 대한 이해와 인식 확산을 위한 정보제공의 활동이 필요

○ 관계지향적 조직문화 구성을 위해 상호소통 기회와 인식개선 경험의 과정 운영이 요구

사업목표 및 내용

○ 목표 : 조직문화 인식개선을 위한 리더 및 부서별 워크숍 개최

①	서산시 관리자 리더십 강화 워크숍 운영	신규 단기

○ 현황과 문제

· 서산시 조직문화 개선을 위해 부서장 등 리더십의 변화가 필수적이며 인식조사의 결과에서도 이에 대한 응답이 높아 관련 대응이 필요

○ 추진 내용

· 현재 서산시 5급 이상 직원대상으로 연1회 8시간의 리더십 워크숍을 개최하며 전문가 강의를 비롯해 구성원 집단토론, 사례공유 등 다각적 방안 추진

· 교육과정은 전년도 조직문화 만족도 조사 및 실무자 대상 설문조사를 통해 수요파악으로 구성하고 결과를 공유

· 연말 조직문화 만족도 조사로 우수 조직문화 리더십으로 선정된 부서장은 시장명의 '스마일리더' 자격 부여하며 사례확산 및 인사가점 등 인센티브 부여

②	부서별 조직문화 개선 워크숍 실시	신규 단기

❍ 현황과 문제

· 서산시 구성원 인식조사 결과 부서별 구성원이 참여하는 워크숍 실시 의견 반영과 함께 조직문화 인식전환 계기 마련

❍ 추진 내용

· 매년 1월, 7월 인사이동 이후 서산시청 외 자유로운 공간에서 부서별 전직원 대상으로 조직문화 개선 워크숍 실시

· 부서 구성원들간 고민과 문제점을 고려한 맞춤형 내용을 구성하여 직급별, 세대간 공통점을 발견하고 차이점을 존중하는 내용으로 구성

· 주요 워크숍 프로그램으로 상호칭찬릴레이, 부서만의 혁신아이템 선정, 부서내 5S5품 추진사례 공유, 관계혁신 전문강사 섭외 구성

추진주체

❍ 실행주체: 서산시 각 부서, 조직문화 전담조직

기대효과

❍ 조직문화의 리더 관리능력 증진과 부서내 소통강화로 수평적 조직문화 형성

❍ 5S5품 추진: 입품(칭찬행정), 심품(감성행정)

2. 일하는 방식의 개선

- 서산시 구성원의 업무(보고 및 회의)를 수행하는 방식에 대해 효율성 증진과 수평적 문화를 추구하고자 하는 개선 방안
- 본 유형은 보고에 대해 내용중심의 효율적 업무환경의 구축, 수평적 효율적 회의문화 개선의 2가지 정책사업으로 구성
- 2가지 정책사업은 서산시정의 5S5품의 가치와 부합성을 가지며, 구체적으로 4개의 실천사업을 통해서 구성됨

〈표 5-3〉 일하는 방식의 개선

정책과제	실천사업	추진 시기	5S5품 부합성
내용 중심의 효율적 업무환경 구축	간소화된 보고문화의 정착	단기	SIMPLE, SPEED
	업무 효율성 향상을 통한 초과근무 예방	중기	
수평적, 효율적 회의문화 개선	비효율적 회의문화의 개선	중기	SIMPLE, SMART, SPEED
	수평적 회의문화 형성 운영	단기	

4 내용 중심의 효율적 업무환경 구축

배경과 필요성

○ 서산시 구성원들은 일하는 방식의 변화 가운데 업무보고와 회의문화에 대한 개선의 의견이 가장 많음

○ 효율적인 업무수행 문화와 일하는 방식으로 추구를 위해 조직문화의 차원에서도 변화가 필요

사업목표 및 내용

○ 목표 : 형식적 업무형태를 개선하고 보고와 근무시간의 효율적 시간 활용 정착

①	간소화된 보고문화의 정착	신규 단기

○ 현황과 문제

· 일반적으로 공직사회에서 전체 업무시간의 20-30%는 보고자료 작성이 차지하며 서산시 의견조사도 이에 대한 개선 의견이 높음

· 코로나19 이후 메모보고, 메신저보고 등의 형태가 일부 도입되었으나 이에 대한 활용의 개선이 필요

○ 추진 내용

· 서산시 전체적으로 보고문화 개선의 가이드라인 개발하며 의사결정이 필요한 보고는 대면보고, 단순내용공유는 비대면 보고의 방향으로 구분방향 추진

· 전자결재시스템으로 올린 내용에 대한 서면보고 지양을 권고하며 대면보고는 10분 타임제를 실시하여 핵심적 내용만 보고하여 시간 단축

· 보고를 위한 표준서식을 유형별(정책, 상황, 행사 등) 구분하며 내용은 2PAGE 이내로 구성하여 구성원에게 배포

②	업무 효율성 향상을 통한 초과근무 예방	신규 중기

❍ 현황과 문제

· 서산시 구성원들은 습관적 초과근무에 대한 부정적 인식이 팽배하며 불필요한 일 버리기 등 업무 효율성 향상으로 초과근무 예방의 방안을 요청

❍ 추진 내용

· 각 부서별 의견청취를 통해 필요성이 떨어지는 업무들을 도출하여 이에 대한 단계적 제거의 로드맵 구축(이에 대한 부서별 성과공유 실시)

· 초과근무 현황을 파악하여 빈번하게 발생하는 부서에 대한 대응조치 수행(필요한 초과근무는 인력충원과 업무량 조정, 불필요한 초과근무 발생은 경고 등)

· 부서별로 초과근무 총량관리제 자체적으로 지정하여 준수하도록 하며 점진적으로 초과근무 총량시간의 단계적 감축목표 설정과 부서별 공유 수행

· 담당자 인사이동으로 인한 인수인계 의무기간(1주일)설정하며 해당기간동안 전임자와 함께 업무수행 하도록 가이드라인 마련. 인수인계 내용에 대한 서산시의 체크리스트 구체화 하여 공유

추진주체

❍ 실행주체: 서산시 조직문화 전담조직, 서산시 각 부서

기대효과

❍ 서산시 구성원의 일하는 방식과 문화에 대한 효율성 증진으로 신속하고 양질의 업무처리 기대

❍ 5S5품 부합성: 간편행정(SIMPLE), 신속행정(SPEED)

5 수평적, 효율적 회의문화 개선

배경과 필요성

○ 공직사회에서 회의는 가장 핵심적인 업무수행의 방식이지만 비효율적 회의진행과 회의문화에 대한 부정적 인식이 팽배

○ 효율적인 일하는 방식 추구를 위해 회의문화의 효율성 개선과 수평적 문화 추구가 필요

사업목표 및 내용

○ 목표 : 서산시 부서별 회의문화의 효율성 강화, 권위적 회의문화 개선

①	비효율적 회의문화의 개선	신규 중기

○ 현황과 문제

· 실제 불필요한 회의 실시 및 비효율적인 회의 진행으로 인해 실제 업무시간의 부족으로 초과근무 발생의 주원인으로 인식이 확산

· 팀별, 부서별, 전체회의, 간부회의 등 모든 업무절차마다 회의가 수반되어 서산시의 일하는 방식에서 가장 핵심적 개선의 부분

○ 추진 내용

· 서산시의 부서별로 모든 회의의 시간은 1시간 이내로 규정하며 시작과 종료시간을 미리 신고(시스템상)하고 운영

· 부서별 회의전에 온라인 및 메신저로 회의 안건 공유하여 모든 구성원의 회의 필요성 검토(회의 주최자 취합)후 실행하고 사전 검토의견 으로 실제 회의시간 단축

· 서산시 각 부서별로 회의없는 날을 지정하고 자율적으로 1주간 회의 횟수 상한제를 지정하여 이를 준수하고 현황에 대한 부서별 공유 실시

②	수평적 회의문화 형성 운영	신규 단기

❍ 현황과 문제

· 서산시에서 회의진행시에 위계적인 업무배분 및 회의진행과 권위적인 회의문화로 인한 회의 수행에 대한 효과성이 감소

❍ 추진 내용

· 부서별 회의진행시 회의보고자료 작성과 회의 결과보고서 작성자를 대상으로 부서차원의 인센티브 부여(부서별 구성원간 논의를 거쳐 인센티브 결정)

· 회의시 직급보다 00님으로 호칭을 통일하고 회의중간 상급자(부서장 등) 발언 경청시간(10분 이내)을 별도 제시하여 준수

· 효과적인 회의진행과 운영을 위해 조직문화 개선 워크숍에서 정기적으로 효과적인 발표 및 요약화와 경청 관련 전문 교육 실시

· 구성원의 동의하에 각 회의별로 참여인원이 모두 1건 이상 발언하도록 진행자가 유인

· 의사결정 이외에 부서별 정보공유 및 주간업무 공유 성격의 회의는 사무공간 외 장소 진행을 유도(카페, 야외 등)

· 조직문화 개선 시행초기에는 회의문화개선에 대해 조직문화 전담조직에서 참여하여 개선 활동의 적극 수행 유도가 필수적

추진주체

❍ 실행주체: 서산시 조직문화 전담조직, 서산시 각 부서

기대효과

❍ 회의가 많은 공직사회 특성상 효율적이고 수평적 회의문화 형성으로 회의결과의 효과성 극대화

❍ 5S5품 부합성: 간편행정(SIMPLE), 신속행정(SPEED), 깔끔행정(SMART)

3. 상호존중의 인식 확산

- 서산시 구성원간 상호존중과 배려의 인식을 확산시켜 관계지향의 조직문화를 형성하기 위한 방안들을 제시
- 본 유형은 다양한 소통방법과 기회마련, 직원의 워라밸 실현 확산, 상호배려와 존중문화 조성의 3가지 정책사업으로 구성
- 3가지 정책사업은 서산시정의 5S5품의 가치와 부합성을 가지며, 구체적으로 9개의 실천사업을 통해서 구성됨

〈표 5-4〉 상호존중의 인식 확산

정책과제	실천사업	추진 시기	5S5품 부합성
다양한 소통방법과 기회 마련	부서별 친목도모 시간 '칭찬합시다' 운영	단기	SMILE, SOFT, 입품, 두품
	시장님이 간다, 직원과 소통 강화	단기	
	5S5품 확산 위한 오픈 세러머니 추진	중기	
직원 워라밸 실현 확대	정시퇴근 조직문화 확산 캠페인 실시	단기	SOFT, 입품
	연가 활용 및 유연근무 이용 활성화	단기	
	출산휴가와 육아휴직의 강제적 보장제	중기	
상호배려와 존중문화 확산	자기개발 안식휴가제공으로 장기근속자 존중	중기	손품, 입품, 심품
	메신저 없는 '손품Card' 주고 받기	단기	
	상하좌우 역지사지 체험 프로그램	단기	

6 다양한 소통방법과 기회 마련

배경과 필요성

❍ 조직문화의 핵심적인 부분은 구성원간 다양한 소통과 교류를 통해 관계지향의 분위기를 형성하는 것

❍ 서산시 구성원 인식조사에서도 상호교류 기회 확대와 소통의 리더십 추구에 대한 요구 반영이 필요

사업목표 및 내용

❍ 목표 : 서산시내 구성원간 소통과 교류의 기회 마련(서산시 전체, 지휘부, 부서별)

①	부서별 친목도모시간 '칭찬합시다' 운영	신규 단기

❍ 현황과 문제

- 구성원이 소속되어 있는 각 부서별로 구성원간 친목도모의 시간을 부여하여 상호교류의 기회를 제공
- 직급 및 연령에 다른 상호간의 관계부족과 일 중심의 관계형성으로 위계적 조직문화가 주요한 현상

❍ 추진 내용

- 월별 1회 부서별로 날짜(반일간)를 지정하여 모든 구성원이 참석하며 관련 행사준비는 부서장을 포함한 모든 구성원이 순번제로 참여하도록 독려
- 주요 내용은 매월 부서별 3인 구성원을 지정하여 구체적인 측면에서 칭찬릴레이를 수행하며 이를 위해 사전에 칭찬내용을 행사준비자가 사전에 취합
- 칭찬을 받은 구성원은 이에 대한 소감 및 감사와 함께 다음 칭찬릴레이 대상자를 추천하여 선정
- 부서별 칭찬합시다 행사를 위한 장소 및 다과와 식사 비용에 대한 서산시청 차원의 재정지원 필요

②	시장님이간다, 직원과 소통강화	신규 단기

❍ 현황과 문제

· 서산시 구성원들의 조직문화 개선은 지휘부의 리더십의 변화가 우선적이라 생각하고 있음

· 서산시장을 포함한 지휘부의 적극적인 소통의 리더십은 조직문화 개선의 추진 의지와도 연관되는 상징적 퍼포먼스로 인식

❍ 추진 내용

· 서산시장이 구성원(직원)들과 소통과 교류를 위해 모든 직원들을 대상으로 직접 대면 면담시간을 추진

· 2023년부터 1년 단위로 시장이 일반 서산시 직원(6급 이하)와 구체적 대면 면담 계획을 수립하고 1년간 전직원의 개인별 면담을 실시

· 시장 비서실과 조직문화 전담부서가 추진하고 전 부서가 협력하여 각 월별 면담 시간을 정하고 목표인원을 정하여 구성원 대상 시장의 소통의지를 표명

③	5S5품 확산 위한 오픈세러머니 추진	확대 중기

❍ 현황과 문제

· 현재 서산시 전체 구성원이 참여하는 조직문화 개선의 활동으로 '마음수련워크숍'에 대해 의 대상과 횟수 확대와 프로그램의 내실화를 수행

❍ 추진 내용

· 현재 마음수련워크숍을 매년 분기별 1회로 확대(1월, 7월)하여 전 직원 대상 참여를 추진(조직문화 전담부서 주관 운영)

· 전담조직 중심으로 오픈세러머니 주제 및 콘텐츠 사전조사를 통한 주제선정→참여자 선정(전부서 및 소속기관, 읍면동 대상)→주제에 부합하는 프로그램 개발과 전문가(강사 섭외)→부서별 참여인원과 함께 행사 수행

· 효율적 회의문화와 보고행위 및 조직문화의 부서별 사례공유, 발표하기와 경청하기의 전문강의, 특정 조직문화 이슈에 대한 롤플레잉 게임 수행 등 관련 프로그램 개발 추진

추진주체

❍ 실행주체: 서산시 조직문화 전담조직, 서산시 각 부서, 서산시장 비서실

기대효과

❍ 서산시 지휘부를 비롯한 전체 구성원의 상호교류와 공감대 형성하여 관계지향적이고 유연한 조직문화 토대 마련

❍ 5S5품 부합성: 친절행정(SMILE), 유연행정(SOFT), 입품(칭찬행정), 두품(창의행정)

7 직원 워라밸 실현 확산

배경과 필요성

○ 공직사회에서도 개인의 일과 삶 균형이 강조되는 추세에 따라 중앙정부를 중심으로 제도적인 워라밸 확산이 강조

○ 구성원의 인식조사에서도 개인의 워라밸 확산을 통한 조직 및 업무에 대한 만족도와 업무집중도 향상을 요구

사업목표 및 내용

○ 목표 : 구성원의 워라밸 확산을 위한 캠페인 및 관련 제도활용을 강화

①	정시퇴근 조직문화 확산 캠페인 실시	신규 단기

○ 현황과 문제

· 업무로 인한 초과근무 이외에 부서장 및 상급자 눈치보기 등으로 정시퇴근이 어려운 인식이 있으며 이에 대한 해결의 실천이 필요

· 퇴근 이후에도 업무지시 연속으로 인한 워라밸 실천의 어려움의 의견이 있음

○ 추진 내용

· 매일 오후 6시 부서장 및 팀장 중심으로 간단한 퇴근송(4소절 및 구호)을 통해 적극적 정시퇴근을 유인하고 오후 5시 이후에는 부서별 회의 자체적 금지

· 부서별 육아 관련자에 대한 무조건적 퇴근하기 캠페인과 5시 이후에 구성원 대상으로 새로운 업무주지 않기 캠페인 실시(전체적 차원의 홍보와 캠페인)

· 퇴근이후 하급자 및 다른 구성원 대상 SNS나 문자 등을 통한 업무연락 자제 캠페인 실시(중요연락은 메일과 긴급전화로 수행)

②	연가 활용 및 유연근무 이용 활성화	신규 단기

❍ 현황과 문제

· 공직사회에 연가활용과 유연근무의 제도가 마련되어 있지만 이에 대한 활용이 미흡한 상황으로 활성화가 필요

· 서산시에서도 자유로운 제도활용과 권리 향유 위한 조직의 강화된 실천 요구

❍ 추진 내용

· 구성원들이 연가 사용시에는 결재시스템의 상신행위를 기본으로 하고 추가적인 구두보고를 지양하는 문화 확산(전체적인 홍보와 교육활동 수반)

· 각 부서별로 구성원들의 유연근무 이용실적을 전 부서와 공유하며 미흡한 부서에 대해 부서장 권고 및 부서별 성과평가에 반영하는 방안 도입

③	출산휴가와 육아휴직의 보장제 도입	신규 중기

❍ 현황과 문제

· 현재 서산시의 출산휴가와 육아휴직 제도의 보장과 도입의 확산을 통한 보다 자유로운 활용의 필요성이 대두

❍ 추진 내용

· 부서별 매년 출산휴가와 육아휴직 예상수요를 산정하여 조직문화 전담부서에 제출하며 기획실(인사담당)차원에서 대체인력충원과 업무분담방안 계획 수립

· 부서 구성원의 아이 출생에 따른 출산휴가와 일정기간 육아휴직을 의무적으로 활용하도록 제도를 도입하며 서산시 인사담당부서는 인력운용계획에서 출산 육아휴직 인력을 우선채용

추진주체

❍ 실행주체: 조직문화 전담조직, 공보담당관, 서산시 각 부서, 자치행정과

기대효과

❍ 구성원의 일과 삶 균형 추구와 실행을 통해 서산시청 근무 만족도와 업무의 효율성 향상

❍ 5S5품 부합성: 유연행정(SOFT), 입품(칭찬행정)

8 상호배려와 존중문화 조성

배경과 필요성

○ 조직문화 변화와 개선의 선제적 요건으로는 구성원들간 상호 존중의 실천과 인식의 확산이 강조

○ 구성원의 인식조사 및 워크숍에서도 상호존중을 통한 배려심과 공감 형성을 강조하여 이에 대한 실천이 필요

사업목표 및 내용

○ 목표 : 구성원간 상호존중과 배려심 향상을 위한 관련 프로그램 수행

①	자기개발 안식휴가 제공으로 장기근속자 존중	확대 중기

○ 현황과 문제

· 장기근속한 대상자에게 심신의 리프레쉬 기회 제공과 자기발전 지원 문화에 대한 부서원들의 배려와 존중을 통한 공감도 함께 형성이 필요한 상황

· 현재 장기근속자 특별휴가 제도에 대한 실질적 추진을 위해 부서원의 응원과 서산시의 지원도 필요

○ 추진 내용

· 장기근속자의 특별휴가에 대한 사용의 의무화를 제도적으로 도입하고 특별휴가 활용을 위해 복지포인트, 숙박바우처 등의 수단으로 여행경비 일부 지원

· 리프레쉬 제도의 부서내 안착과 구성원 존중감 형성 위해 부서별로 특별휴가 축하 이벤트 개최와 특별휴가 복귀시 리프레쉬 세러머니 이벤트 개최

· 부서별로 자체적인 안식휴가 대상자에 대한 이벤트를 기획하고 조직문화 전담 조직에서 이벤트 및 관련 재원을 지원

②	메신저 없는 ‘손품Card’ 주고받기	신규 단기

❍ 현황과 문제

- 서산시내 간부진과 직원들의 상하간 직급 및 연령별 소통과 공감의 기회가 부족하여 상호이해의 분위기 조성이 필요
- 서산시 5S5품 운동에서도 ‘손품’운동을 직접적인 조직문화 가치로 제시하며 온라인보다 오프라인의 대면중심 상호소통 활동을 강조

❍ 추진 내용

- 월별 1일은 부서별 전체 메신저 없는 날(NO-MESSINGER DAY)로 지정하여 부서 구성원들간에 대면을 통한 의사소통을 활성화하는 기회를 마련
- 메신저없는 날에 지휘부 및 부서장은 소속 부서 및 하위 직급 대상 1주에 3명에게 직접 작성한 감사카드(손품카드) 전달하며 카드는 전담부서에서 마련
- 부서장은 카드수령 직원의 실적 등 조건을 확인하고 구체적으로 카드 전달 이유를 수기로 작성
- 손품카드 추진 이후 대상자 확대하여 구성원 가족으로도 확대하며 손품카드 받은 직원이 부서장에게도 답장을 전달하는 방식으로도 추후 확산

③	상하좌우 역지사지 체험 프로그램 수행	신규 단기

❍ 현황과 문제

- 부서내 직급, 연령, 성별 등 구성원의 차이에 대한 공감활동을 통해 이해와 존중의 내적 변화의 체험이 중요하며 이에 대한 체험이 부족

❍ 추진 내용

- 1일간 각 부서별로 희망자 대상 다른 부서 구성원과 교환근무 수행하는 ‘좌우 역지사지 프로그램’ 수행하며 체험의 결과를 온라인 플랫폼을 통해 공유
- 1개의 부서장 업무에 대해 1일간 부서내 구성원이 부서장과 역할을 바꾸어 체험 수행하는 ‘상하 역지사지 체험의 날’ 지정하여 수행하고 이에 대한 결과를 온라인 플랫폼을 통해 공유
- 전담조직은 부서별 역지사지 체험 프로그램 대상자를 모집하여 일정조율과 실행방안을 설계

추진주체

❍ 실행주체: 조직문화 전담조직, 서산시 각 부서, 자치행정과

기대효과

❍ 서산시 부서별, 부서내 역할에 대한 공감과 상호이해의 인식을 확대하여 존중과 배려의 문화를 확산

❍ 5S5품 부합성: 손품(소통행정), 입품(칭찬행정), 심품(감성행정)

4. 시민친화적 활동

- 서산시의 조직문화개선은 내부적 구성원 활동뿐만 아니라 시민의 행정만족도 향상을 위한 다양한 시민친화적 활동을 포함
- 본 유형은 시민대상 홍보채널의 다각화와 소통과 참여의 시민의견 반영의 2가지 정책사업으로 구성
- 2가지 정책사업은 서산시정의 5S5품의 가치와 부합성을 가지며, 구체적으로 4개의 실천사업을 통해서 구성됨

〈표 5-5〉 시민친화적 활동

정책과제	실천사업	추진 시기	5S5품 부합성
시민대상 홍보채널 다각화	서산시 SNS통합 체계화와 시민참여 확대	중장기	SMART, SPEED, 두품, 발품
	시민대상 '스마트행정보드(Board)' 도입운영	중기	
소통과 참여의 시민의견 반영	서산시 읍면동 단위 정책토론회 정기적 개최	중기	SLIME, SIMPLE, 발품
	구성원의 시민대상 재능기부 봉사활동	단기	

9 시민대상 홍보채널 다각화

배경과 필요성

○ 서산시 주민의 행복과 삶의 질 향상을 위한 지방자치단체의 책임성 강화는 조직문화의 중요한 요인

○ 서산시 구성원만의 조직문화를 벗어나 시민과 함께 적극적으로 소통하기 위한 공공의 노력도 필수

사업목표 및 내용

○ 목표 : 서산시 시민홍보를 위한 홍보채널 체계화와 여론수렴 채널 운영

①	서산시 SNS 통합 체계화와 시민참여 확대	신규 중장기

○ 현황과 문제

· 현재 서산시에서 운영되는 시민대상 SNS 채널이 다양하게 존재하여 이에 대한 체계적이고 효과적인 시민 홍보방안 마련이 필요한 상황

○ 추진 내용

· 서산시 각 부서 및 기관, 서산시의회, 교육지원청, 소속기관 등 자체적인 SNS 채널에 대한 조사를 통한 내용과 운영현황에 대한 종합 파악

· 현황파악을 통해 공보담당관 중심으로 SNS 채널 종합연계의 통합 시스템 구축과 운영을 추진

· 통합 SNS에는 서산시 종합정보 업데이트, 기관간 정보연계체계 구축을 포함하여 게시물과 정책에 대한 시민의견의 개진과 표현(좋아요 등) 개설 추진

· SNS통합 게시판의 시민의견과 표현에 대해 빅데이터 관련 부서에서 수집 분석하여 시정 자료로 활용하고 월별로 시민과 소통행위에 대한 리포트 작성하여 SNS에 게시

②	서산시민 대상 '스마트행정보드' 도입 운영	신규 중장기

❍ 현황과 문제

· 서산시 주요 정책에 대한 시민의 의견과 여론의 반영의 시도들이 부족하고, 시민 대상 일방적 홍보로 소통행위 추진

❍ 추진 내용

· SNS 통합시스템을 통해 매월 첫주 서산시의 주요시책을 선정하여 이에 대한 여론수렴(만족도 및 구체적 개선의 제안 등)을 일주일간 실시

· 일주일간 실시된 여론파악의 제안된 의견들을 종합하여 '스마트행정보드'에 공표하고 30일 이내에 수렴된 결과에 대해 서산시 정책반영여부 및 해당 주무부서의 추진계획을 공표

· 개인정보 및 민원발생의 정책여부 등 스마트행정보드 해당 정책사안에 대한 가이드라인 개발과 전담조직은 공보담당관과 함께 절차적 매뉴얼 개발이후 시범적으로 실시

추진주체

❍ 실행주체: 조직문화 전담조직, 공보담당관, 정보통신과

기대효과

❍ 서산시민의 서산시 행정접근성과 시정 참여기회의 확산으로 능동적 업무혁신과 시민의 행정만족도 향상

❍ 5S5품 부합성: 신속행정(SPEED), 깔끔행정(SMART), 두품(창의행정), 발품(현장행정)

10 소통과 참여의 시민의견 반영

배경과 필요성

○ 서산시 구성원들의 시민대상 대면적인 접촉 기회를 확대하고 스킨쉽 확장으로 능동적인 공직자 모습의 제고가 필요

○ 서산시 구성원만의 조직문화 개선이 아니라 시민대상의 소통과 교류의 확대라는 인식적 변화를 도모

사업목표 및 내용

○ 목표 : 시민대상 현장기반의 행사개최와 재능기부 봉사활동 수행

①	**서산시 읍면동 단위 정책토론회 정기적 개최**	신규 중기

○ 현황과 문제

· 서산시민 대상으로 현장중심의 행정 서비스 개선을 위한 직접적인 의견청취의 기회를 지속가능하게 추진이 필요

○ 추진 내용

· 실국장급 간부 중심으로 서산시내 읍면동을 방문하여 해당 주민이 함께 참석하는 '찾아가는 현장 실국장 회의'를 개최하여 정책에 대한 주민의견 청취하는 기회를 마련

· 분기별로 2개 실국단위로 현장 실국장 회의에 시장 및 지휘부도 최대한 참석하며 읍면동사무소와 사전 의제발굴과 해당 실국 이슈와 조율하여 안건조정

· 전담부서에서 읍면동 정책토론회 주제와 안건을 확정하고 행사를 개최하며 연간 행사개최 자료집을 제작하여 배포

②	서산시청 직원들의 시민대상 재능기부 봉사	신규 단기

❍ 현황과 문제

· 공직자의 해당 지역 주민들과의 스킨십 강화를 통한 업무 이외에 지역사회 관계맺음과 협력 활동 수행은 부족

· 공직자들의 지역주민과 지역사회의 친밀한 관계형성을 통해 적극적 공무수행의 인식 제고의 노력도 함께 수행되어야 함

❍ 추진 내용

· 서산시내 부서단위 및 봉사 동아리 형태의 서산시 재능기부 봉사단을 자발적으로 조직하며 주제 및 규모는 자율적으로 결성하도록 유인(사례: 행정사무, 아이들 교육과 보육, 도시락 배달, 예체능 교육 등)

· 조직문화 전담조직 중심으로 재능기부 봉사단의 봉사주제와 해당 재능보유와 읍면동별 재능기부 봉사단 수요파악을 매칭하여 연간 운영계획 수립

· 관내 재능기부 봉사활동의 수요지역을 중심으로 월1회 이상 조직별 봉사활동 수행하며 봉사자에 대해 인사평가 등 인센티브 부여

· 조직문화 전담조직과 공보담당관 연계하여 재능기부 활동을 기록하고 연간 조직문화 5S5품 활동 자료집으로 제작

추진주체

❍ 실행주체: 공보담당관, 서산시 각 부서, 조직문화 전담조직

기대효과

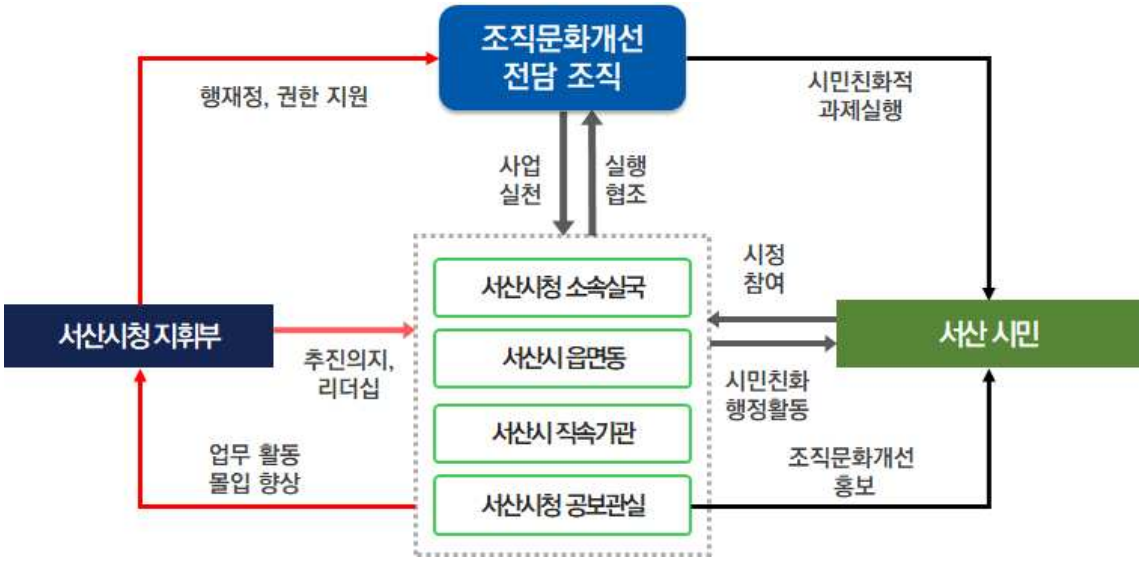
❍ 서산시민 대상 적극적 의견 수렴과 시민친화적인 스킨십을 강화하는 조직문화로 주민의 행정신뢰와 친화도를 확대

❍ 5S5품 부합성: 친절행정(SMILE), 간편행정(SIMPLE), 발품(현장행정)

제3절 조직문화 개선의 추진체계와 모니터링

1. 조직문화 개선의 추진체계

- 서산시 조직문화 개선 활동을 추진하기 위한 주요 주체들의 추진체계를 종합하면 다음 그림과 같음
- 서산시 조직문화 개선을 위한 사업 추진은 서산시의 조직문화개선의 전담조직을 통해서 수행되며 이를 위해 인력 구성 및 예산 지원을 위한 지휘부의 지원이 요청됨
- 서산시의 각 부서는 전담조직 활동에 협조가 필요하며 이를 위해 지휘부의 추진의지가 중요함
- 그리고 조직문화와 함께 시민친화적 사업 실행을 통해 시민의 적극적인 시정참여와 시민친화적 행정활동을 수행하여 시정목표의 효과적 달성을 도모할 것임

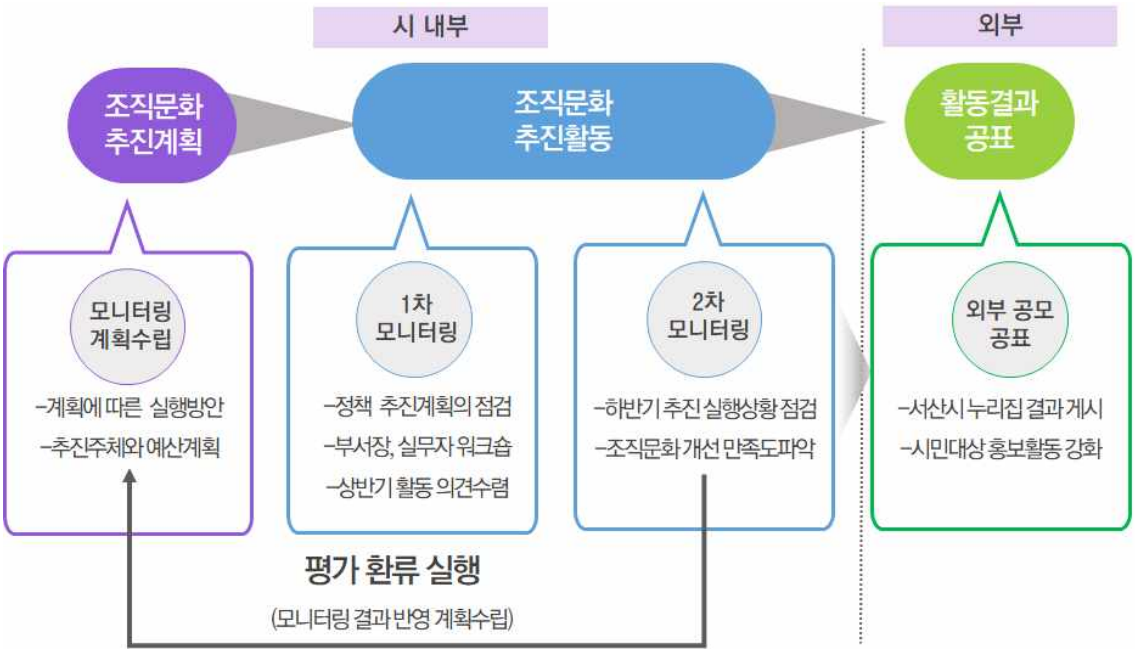


[그림 5-4] 서산시 조직문화 개선을 위한 추진체계

2. 조직문화 개선활동의 모니터링

1) 모니터링의 추진 절차

- 서산시 조직문화의 개선활동의 지속적인 추진을 위해서는 실천활동들에 대한 모니터링 과정이 수반되어야 함
- 모니터링에 대한 활동은 연간 조직문화 실천계획의 수립과 함께 모니터링 계획수립이 실행될 필요가 있음



[그림 5-5] 조직문화 개선 모니터링의 추진 절차

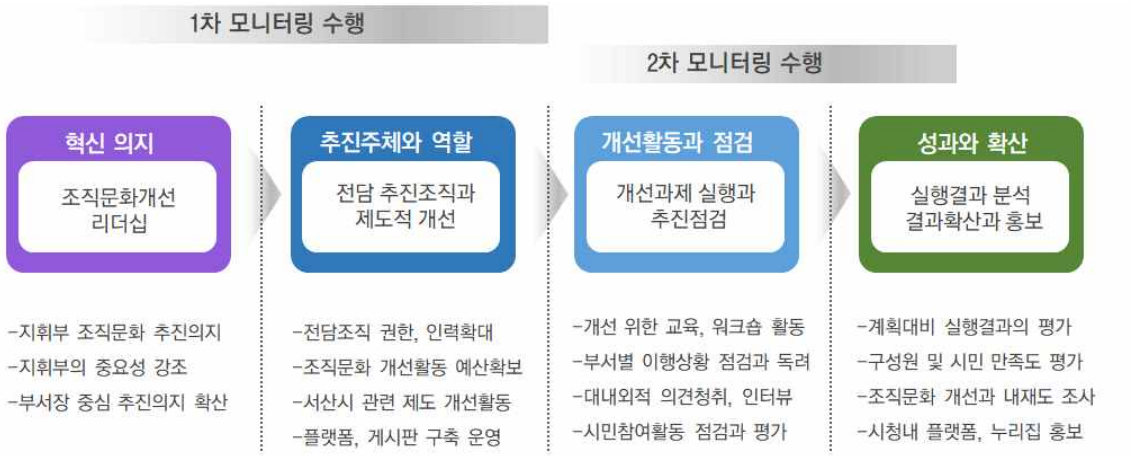
- 그리고 조직문화 개선의 추진활동 중에도 1차와 2차 모니터링을 구분하여 상반기와 하반기에 따른 절차적 점검이 필요함
- 1차 모니터링의 경우 계획에 대한 실천적 점검과 함께 부서장 및 실무자 중심의 워크숍을 통해 계획의 실천성을 강화하고 상반기 활동의견에 대한 수렴을 강조하고 있음
- 2차 모니터링의 경우 연간 추진된 조직문화 개선 활동에 대한 하반기 추진 실행상황을 점검하고 추진 이후 수요자 대상으로 조직문화 개선의 만족도를 파악하는 것을 중점으로 수행
- 1차 모니터링은 조직문화 개선의 효과적 활동을 위한 목적이 있

으며 2차 모니터링은 연간 활동의 평가를 통해 개선점을 도출하고 차년도 계획수립에 기초자료로 활용하도록 하는 피드백 과정을 목표로 함

- 나아가 대외적으로는 서산시 누리집이나 공식 SNS를 통해 서산시민에게 조직문화 개선활동에 대한 결과를 종합하여 공개하는 과정을 통해 시민대상 홍보 활동을 수행할 필요가 있음

2) 모니터링의 추진 내용과 방법

- 서산시 조직문화의 모니터링의 구체적인 추진내용을 1차와 2차로 구분하면 다음 그림과 같음



[그림 5-6] 모니터링의 추진 내용

- 1차 모니터링의 수행은 연간 조직문화개선의 활동 추진을 위한 리더십 중심의 혁신의지 강조와 확산과 함께 제도적 개선을 통해 실행력의 확보가 핵심적 역할임
- 연초의 1차 모니터링 수행은 지휘부 인터뷰 및 부서장 중심의 교육활동을 통해 조직문화개선의 의지와 필요성을 강조하는 활동이 중요
- 또한 조직문화 개선활동을 위한 전담조직 권한과 인력 및 예산의 확보와 함께 플랫폼이나 게시판의 기반구축이 중요한 체크리스트로 포함되어야 함

- 2차 모니터링 수행의 경우는 추진되고 있는 조직문화 개선활동의 점검과 활동 성과의 평가 및 확산으로 구성됨
- 추진되는 교육 및 워크숍이나 부서별루 조직문화개선의 추진활동들에 대한 전담조직의 적극적 참여를 통해 이행상황의 점검과 독려 등의 활동이 필요하며 이를 위한 의견청취 활동을 수행
- 그리고 조직문화개선 활동 수행 이후 계획 대비 실행결과를 평가하고 구성원의 만족도 평가를 통해 개선활동의 효과와 문제점을 도출하고 이를 차년도 피드백하는 과정이 핵심
- 다음으로 이러한 조직문화 개선을 위한 주요한 추진 방법은 다음의 워크숍, 설문조사, 인터뷰의 방법들로 구분할 수 있음

	워크숍	설문조사	인터뷰
조직문화 추진의지	부서장 대상 리더쉽 워크숍 (연초 실시)		지휘부 대상 인터뷰
실천사업 실행 추진		과제 수행만족과 노력정도 실천과제의 효과성, 적정성	부서별 과제에 의한 변화, 한계
개선활동 성과 효과	부서별 조직문화 변화와 한계 (연말 실시)	실천사업 만족도와 체감도 참여시민 대상 인식조사	

[그림 5-7] 모니터링의 실행방법

- 우선 조직문화 모니터링의 주요한 내용중에서 개선 추진의지 분야는 부서장 및 지휘부 대상의 리더십 워크숍과 함께 인터뷰 활동을 통해 모니터링을 수행함
- 실제 실천사업의 실행추진의 모니터링은 만족도 및 실천과제의 효과성에 대한 구성원의 설문조사를 시행하고 활동 이후 이에 따른 부서별 조직문화의 변화와 한계점에 대한 인터뷰를 수행함
- 마지막으로 개선활동의 성과 및 효과 창출 부분에서는 부서별 조직문화의 변화에 대한 워크숍 활동과 함께 실천사업에 참여한 시민 대상으로 설문조사를 수행함

참고문헌

KMAC, 2011, 조직문화진단을 통한 조직활성화 방안, 문화체육관광부.

KMAC, 2021, 대전광역시 조직문화 진단 및 혁신방안 수립 용역, 대전광역시.

권혁철, 2013, 경쟁가치모형을 적용한 한국군 조직문화 차이에 관한 실증적 연구. 한성대학교 박사학위논문.

라영희 외, 2018, 공공기관의 혁신방향과 실천방안, 한국조세재정연구원.

이상철 권영주, 2008, 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형분석, 한국행정학보, 42(3).

이상철, 2012, 가치창조 조직론, 대영문화사.

이정주, 2006, 지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 지방정부연구, 9(4).

이창원 최창현, 2005, 새조직론, 대영문화사.

조태준, 2011, 조직융합관리의 성공을 위한 관리전략에 대한 연구: 조직문화와 리더십 유형을 중심으로, 한국행정연구원.

주효진 외, 2009. 조직문화평가도구를 활용한 조직문화 유형 분석. 한국행정연구, 18(3).

한국행정연구원, 2020년 공직생활실태조사, 행정안전부.

행정안전부, 2022년 지자체 조직문화 혁신 가이드라인.

휴먼컨설팅앤매니지먼트, 2014, 공공부문의 일하는 방식 개선 연구, 행정안전부.

참여 연구진

연구책임	**전지훈** 초빙책임연구원 총괄
내부 연구진	**고승희** 연구위원
	장창석 전문연구원
	이홍택 전문연구원
	임다정 연구원

제작 : 화랑기획인쇄(041. 881. 5310)