

충남도청 조직문화 진단을 위한 설문결과 분석

I . 일반사항

- 충남도청 조직문화 진단을 위한 설문은 총 299명이 응답하였으며 일반적인 사항은 다음과 같음
- 성별은 남성 254명(84.9%), 여성 45명(15%)으로 남성의 응답자가 많았으며, 연령은 50대 127명(42.4%), 40대 111명(37.1%)으로 40대, 50대 응답자가 대다수임. 직급은 6급 118명(39.4%), 5급 70명(23.4%)으로 5급, 6급 응답자가 많았으며, 재직기간은 20년 초과 - 25년 이하, 25년 초과가 92명(30.7%)으로 20년 초과 응답자가 대다수로 나타남

구분		빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남	254	84.9
	여	45	15
연령	20대	3	1
	30대	57	19
	40대	111	37.1
	50대	127	42.4
	기타	1	0.3
직급	3급 이상	0	0
	4급	14	4.6
	5급	70	23.4
	6급	118	39.4
	7급	69	23
	8급	15	5
	9급	10	3.3
	기타	3	1
재직기간	5년 이하	22	7.3
	5년 초과-10년 이하	47	15.7
	10년 초과-15년 이하	16	5.3
	15년 초과-20년 이하	30	10
	20년 초과-25년 이하	92	30.7
	25년 초과	92	30.7

II . 조직역량

2-1. 가치의 공유

① 우리 조직은 미래의 모습에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
19	3	11	6	71	74	36	42	15	22	
6.3	1	3.6	2	23.7	24.7	12	14	5	7.3	

② 우리의 비전은 조직의 특성을 반영하여 잘 표현되어 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
18	3	16	18	78	70	28	35	13	20	
6	1	5.3	6	26	23.4	9.3	11.7	4.3	6.6	

③ 조직의 최고관리자나 상사는 비전에 대한 강조를 자주한다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
11	6	13	14	38	61	44	42	27	43	
3.6	2	4.3	4.6	12.7	20.4	14.7	14	9	14.3	

④ 나는 외부인에게 우리 조직의 비전 및 목표에 대해 잘 설명할 수 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
15	11	19	17	66	83	25	21	19	23	
5	3.6	6.3	5.6	22	27.7	8.3	7	6.3	7.6	

⑤ 조직구성원은 전략 및 목표설정 과정에 참여하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
14	15	15	25	69	70	30	27	18	16	5.7
4.6	5	5	8.3	23	23.4	10	9	6	5.3	

2-2. 전략의 추진

① 우리 조직은 미래에 대한 명확한 전략이 수립되어 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
14	10	15	16	62	80	39	30	14	19	5.9
4.6	3.3	5	5.3	20.7	26.7	13	10	4.6	6.3	

② 우리 조직의 전략은 비전 및 전략목표를 달성하기 위한 실천방안이 명확하게 제시하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
13	7	19	18	68	79	38	27	13	17	5.8
4.3	2.3	6.3	6	22.7	26.4	12.7	9	4.3	5.6	

③ 전략실천을 위한 세부과제 및 역할이 조직, 부서, 개인단위로 명확하게 제시되어 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
12	9	20	23	63	72	41	23	16	20	5.8
4	3	6.6	7.6	21	24	13.7	7.6	5.3	6.6	

④ 특정부서의 업무편중 없이 골고루 업무분장이 이루어져 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
27	19	32	31	72	57	25	13	10	13	
9	6.3	10.7	10.3	24	19	8.3	4.3	3.3	4.3	

⑤ 상급자와 하급자간 업무지시, 보고, 결과피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
15	17	20	22	60	67	39	21	27	11	
5	5.6	6.6	7.3	20	22.4	13	7	9	3.6	

⑥ 나의 업무의 권한과 책임이 명확하다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
14	5	13	12	47	60	45	37	24	42	
4.6	1.6	4.3	4	15.7	20	15	12.3	8	14	

⑦ 구성원들이 자신의 권한을 가지고 행동할 수 있다.(권한위임)

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
21	15	17	23	66	65	31	31	12	18	
7	5	5.6	7.6	22	21.7	10.3	10.3	4	6	

Ⅲ. 조직문화

3-1. 혁신환경

① 우리 조직은 대내외적인 변화에 역동적이고 적극적으로 대응한다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
18	10	13	26	66	78	37	24	16	11	
6	3.3	4.3	8.6	22	26	12.3	8	5.3	3.6	

② 구성원들은 변화를 위한 활동에 참여의지가 높다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
16	16	17	14	75	77	33	22	13	16	
5.3	5.3	5.6	4.6	25	25.7	11	7.3	4.3	5.3	

③ 나는 행정혁신에 대한 필요성에 대해 인식하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
13	5	6	10	36	60	47	36	25	61	
4.3	1.6	2	3.3	12	20	15.7	12	8.3	20.4	

④ 행정혁신 활동에 대한 직원들의 공감대가 높게 형성되고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
21	15	19	22	61	76	32	23	14	16	
7	5	6.3	7.3	20.4	25.4	10.7	7.6	4.6	5.3	

⑤ 우리조직의 행정혁신활동은 적절한 절차로 진행되고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
25	12	31	26	69	70	23	21	12	10	
8.3	4	10.3	8.6	23	23.4	7.6	7	4	3.3	

3-2. 리더십

① 나의 상사는 방침이나 계획을 명확히 설명하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
12	6	17	16	56	54	41	43	24	30	
4	2	5.6	5.3	18.7	18	13.7	14.3	8	10	

② 나의 상사는 부서원들의 역량개발을 지원한다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
22	12	15	19	49	44	40	39	26	33	
7.3	4	5	6.3	16.3	14.7	13.3	13	8.6	11	

③ 나의 상사는 부서원들이 스스로 의사결정하고 행동하도록 도와준다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
25	15	11	16	38	56	39	41	28	30	
8.3	5	3.6	5.3	12.7	18.7	13	13.7	9.3	10	

④ 나의 상사는 부서원들이 제시한 정책실현을 위해 적극 배려한다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
20	17	12	15	43	63	38	36	30	25	6.1
6.6	5.6	4	5	14.3	21	12.7	12	10	8.3	

⑤ 나의 상사는 구성원들의 역할을 명확히 해 준다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
18	12	18	16	47	59	37	37	29	26	6.1
6	4	6	5.3	15.7	19.7	12.3	12.3	9.6	8.6	

3-3. 커뮤니케이션

① 우리 조직은 새로운 정책이나 방침, 지시사항 등이 잘 전달된다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
12	7	11	12	53	76	40	32	27	29	6.3
4	2.3	3.6	4	17.7	25.4	13.3	10.7	9	9.6	

② 나의 일을 수행하는 데 필요한 누구와도 직접 커뮤니케이션 할 수 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
8	9	14	12	44	69	39	43	27	34	6.5
2.6	3	4.6	4	14.7	23	13	14.3	9	11.3	

③ 다른 부서에서 자료나 정보제공을 요청했을 때 잘 협력해 준다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.7
8	7	12	8	38	73	45	37	26	45	
2.6	2.3	4	2.6	12.7	24.4	15	12.3	8.6	15	

④ 내부 조직 구성원들 간에 필요한 정보가 충분히 교환되고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.0
11	9	12	21	67	74	35	30	19	21	
3.6	3	4	7	22.4	24.7	11.7	10	6.3	7	

⑤ 우리 조직은 직원들의 의견을 잘 반영하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	5.7
20	15	13	28	52	67	30	39	19	16	
6.6	5	4.3	9.3	17.3	22.4	10	13	6.3	5.3	

⑥ 부서 내 업무협조가 원활하게 이루어지고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.3
11	8	11	19	45	74	36	45	22	28	
3.6	2.6	3.6	6.3	15	24.7	12	15	7.3	9.3	

㉗ 부서 간 업무협조가 원활하게 이루어지고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	5.8
12	12	20	15	65	76	33	30	21	15	
4	4	6.6	5	21.7	25.4	11	10	7	5	

3-4. 직무통제

㉘ 업무수행절차와 방법을 나 스스로 선택 할 수 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.0
17	11	14	15	54	68	46	28	29	17	
5.6	3.6	4.6	5	18	22.7	15.3	9.3	9.6	5.6	

㉙ 업무를 내가 직접 기획한다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.7
11	3	9	16	35	77	42	38	34	34	
3.6	1	3	5.3	11.7	25.7	14	12.7	11.3	11.3	

㉚ 업무수행 속도를 내가 조절할 수 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.3
16	10	8	14	48	62	53	30	28	30	
5.3	3.3	2.6	4.6	16	20.7	17.7	10	9.3	10	

④ 일하는 순서를 내가 정할 수 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.6
16	6	9	12	44	61	40	39	34	38	
5.3	2	3	4	14.7	20.4	13.3	13	11.3	12.7	

⑤ 업무의 마감시간을 내가 정할 수 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.4
14	12	12	13	44	70	29	38	37	30	
4.6	4	4	4.3	14.7	23.4	9.6	12.7	12.3	10	

⑥ 업무의 주요내용을 결정하는 데 있어 권한을 가지고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	5.7
28	10	10	25	56	61	38	34	19	18	
9.3	3.3	3.3	8.3	18.7	20.4	12.7	11.3	6.3	6	

IV. 혁신추진과제

4-1. 독서대학

① 독서대학의 운영방식에 대하여 이해하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	7.5
6	4	3	4	28	57	43	42	37	75	
2	1.3	1	1.3	9.3	19	14.3	14	12.3	25	

② 독서대학의 도서는 적절하게 선정되고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	7.3
4	5	7	7	29	56	47	44	36	64	
1.3	1.6	2.3	2.3	9.6	18.7	15.7	14.7	12	21.4	

③ 독서토론회는 조직학습에 매우 도움이 된다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.0
28	8	13	16	57	56	39	27	19	36	
9.3	2.6	4.3	5.3	19	18.7	13	9	6.3	12	

④ 직원들은 자발적으로 독서대학에 참여하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.2
25	11	17	12	49	51	31	32	24	47	
8.3	3.6	5.6	4	16.3	17	10.3	10.7	8	15.7	

⑤ 독서대학의 문제와 개선방안

- 독서대학의 문제와 개선방안을 묻는 문항에서는 자율적 운영이 35명으로 가장 높은 의견이 나타났으며, 현행유지 26명, 도서의 다양성 추진 22명, 참여제한 폐지 14명, 평가방식 개선 12명, 독서토론회 활성화 6명, 독서대학 폐지 5명 등 기타의견(독서대학 기간 연장, 정서함양 도움, 형식적 진행..)이 제시됨

- 자율적 운영 35명
- 독서 토론회 활성화 6명
- 도서의 다양성 추진 22명
- 참여제한 폐지 14명
- 평가방식 개선(독후감 점수부여 폐지, 가점 폐지)12명
- 현행유지 26명
- 독서대학 폐지 5명
- 기타의견 : 독서대학 기간 연장 1달→2달, 정서함양 도움, 형식적 진행 등

4-2. 지식소그룹

① 지식소그룹의 운영방식에 대하여 이해하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	6.1
16	9	9	17	64	69	44	18	22	31	
5.3	3	3	5.6	21.4	23	14.7	6	7.3	10.3	

② 지식소그룹은 당면 현안과제 해결에 도움이 되고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	5.2
28	20	21	24	64	67	28	21	19	7	
9.3	6.6	7	8	21.4	22.4	9.3	7	5.6	3	

③ 지식소그룹은 조직학습에 매우 도움이 된다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
23	22	22	22	63	73	26	19	13	16	5.3
7.6	7.3	7.3	7.3	21	24.4	8.6	6.3	4.3	5.3	

④ 직원들은 자발적으로 지식소그룹에 참여하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
40	20	18	24	77	55	23	12	14	16	5.0
13.3	6.6	6	8	25.7	18.3	7.6	4	4.6	5.3	

⑤ 지식소그룹의 문제와 개선방안

- 지식소그룹의 문제와 개선방안 의견에는 차발적 참여가 20명으로 높은 의견을 제시하였으며, 형식적 운영 15명, 활성화 필요 9명, 지원확대 7명, 지식함양과 역량향상 5명 등 기타의견(벤치마킹 워크숍 지원, 전문가 활용, 적극적 참여 유도 및 인센티브 부여, 홍보부족)이 제시됨

- 지원확대 7명
- 자발적 참여 20명
- 지식함양과 역량향상 5명
- 활성화 필요 9명
- 형식적 운영 15명
- 폐지 8명
- 기타의견 : 벤치마킹 워크숍 지원, 전문가 활용, 적극적 참여 유도 및 인센티브 부여, 홍보부족 등

4-3. 행정혁신대학

① 행정혁신대학의 운영방식에 대하여 이해하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
22	11	13	15	77	70	30	19	18	24	
7.3	3.6	4.3	5	25.7	23.4	10	6.3	6	8	

② 행정혁신대학의 교육방법은 혁신마인드를 일깨운다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
35	21	26	23	69	61	25	17	9	13	
11.7	7	8.6	7.6	23	20.4	8.3	5.6	3	4.3	

③ 행정혁신대학은 조직학습에 매우 도움이 된다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
37	22	33	19	68	63	17	22	8	10	
12.3	7.3	11	6.3	22.7	21	5.6	7.3	2.6	3.3	

④ 직원들은 자발적으로 행정혁신대학에 참여하고 있다.

(단위: 명, %)

전혀 그렇지 않다				보통			매우 그렇다			평균
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
60	22	28	21	78	48	12	15	5	10	
20	7.3	9.3	7	26	16	4	5	1.6	3.3	

⑤ 행정혁신대학의 문제와 개선방안

- 행정혁신대학의 문제와 개선방안 의견제시로는 혁신방법 개선이 20명, 자율적 참여 필요 15명, 교육의 질 제고 8명, 폐지 8명, 지속적 운영필요 5명, 기타의견(홍보필요, 업무방해, 관리자 위주의 교육 필요, 외부 전문기관에 아웃소싱하는 방안 검토, 형식적, 실전교육 필요 등)이 제시됨

- 혁신방법 개선 20명
- 자율적 참여 필요 15명
- 교육의 질 제고(강사의 전문성 등) 8명
- 지속적 운영 필요 5명
- 폐지 8명
- 기타의견 : 홍보필요, 업무방해, 관리자 위주의 교육 필요, 외부 전문기관에 아웃소싱하는 방안 검토, 형식적, 실전교육 필요 등

V. 조직문화 유형

1. 개요

- 캐머런(Cameron)과 퀴ン(Quinn)의 경쟁가치모형(competing value model: CVM) 일반적으로 조직이 추구하는 4가지 경쟁적인 가치(효과성) 모형에 기반한 조직문화 진단임
 - 현 조직이 추구하는 가치는 무엇이며 앞으로 추구해야 할 바람직한 가치가 무엇인지에 대한 구성원들의 생각과 둘 간의 차이를 확인할 수 있음. 이러한 차이를 근거로 변화의 방향과 동력을 얻게 됨
- 본 모형은 조직문화를 크게 네가지 유형으로 분류함
 - 유연성, 재량성, 역동성을 강조하는 축과 외부지향, 분화, 경쟁을 강조하는 축 등 2가지 차원을 기준으로 하여 집단문화, 혁신문화, 위계문화, 시장문화의 조직문화유형으로 분류하고 있음
- 네 가지 문화유형을 설명하면 다음과 같음
 - 혁신문화 : 유연성과 개성이 강조되고 외부에 초점이 맞추어지는 문화로서 경영자는 비전 수립자의 역할을 하고 ‘혁신’이 가장 중요한 가치임
 - 집단문화 : 유연성과 개성이 강조되지만 조직 내부에 초점을 맞추며 조직 구성원들간의 ‘조화와 화합’, 그리고 개별 구성원들의 ‘만족’이 가장 중요한 가치로 간주됨
 - 위계문화 : 조직내부에 초점을 두고 안정성과 통제가 강조되는 문화이며 ‘효율성’이 가장 중요한 덕목으로 경영자는 효율성을 위한 분석자의 역할을 함
 - 시장문화 : 조직외부에 초점을 맞추고 안정성과 통제가 강조되는 문화로서 ‘성과’달성이 가장 중요한 가치임

		유연성과 개성		
내부초점	역할 : 동기유발자		역할 : 비전수립자	외부초점
	조직 영역		미래영역	
	요구사항 : 인적자원		요구사항 : 혁신	
	역할 : 분석자(위계)		역할 : 감독자 (시장)	
	운영시스템 영역		시장 영역	
	요구사항 : 효율성		요구사항 : 성과	
		안정성과 통제		

문화유형 가치체계		집단문화	시장문화	위계문화	혁신문화
정의적 특성		가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조	조직구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조	조직구성원들이 공식화된 규정을 중심으로 결속되며 안정성을 강조	매우 생동감있고 활기가 넘치는 문화로서 혁신을 강조
가치 차원	목적	응집성	효율성	안정성	혁신
	수단	협력	계획	정보관리	적응성
조직 특성	동기부여	배려	전문성배양	권위체계	잠재력개발
	리더십	지원적	지시적	보존적	창의적
	업무특성	정형화	정형화	정형화	비정형화

- 앞서 제시한 4가지 조직문화유형들은 순수한 이상형에 가까우며 현실적으로 어떠한 조직이라도 그 문화는 여러 유형들이 결합된 복합형태를 이루고 있다고 보는 것이 적절함
- 그러나, 설문분석 결과를 이용해 조직이 어떠한 조직문화유형에 지배적이며 어떠한 조직문화유형이 약한지를 확인할 수 있고 또한, 조직 특성을 고려해 볼 때 어떠한 조직문화유형이 강해야 하는지에 대한 분석결과도 제시할 수 있음
 - 분석결과 조직문화의 현저한 불균형상태는 부정적 효과와 역기능을 낳을 수 있으므로 다양한 환경에 대응할 수 있는 능력은 네 가지 문화유형을 통합한 균형상태에서 발생한다는 것도 인식하여 각 조직문화유형을 강화시키기 위해 필요한 프로그램을 개발하여 적용시켜야 할 것임

<표> 조직문화유형 강화를 위한 수단

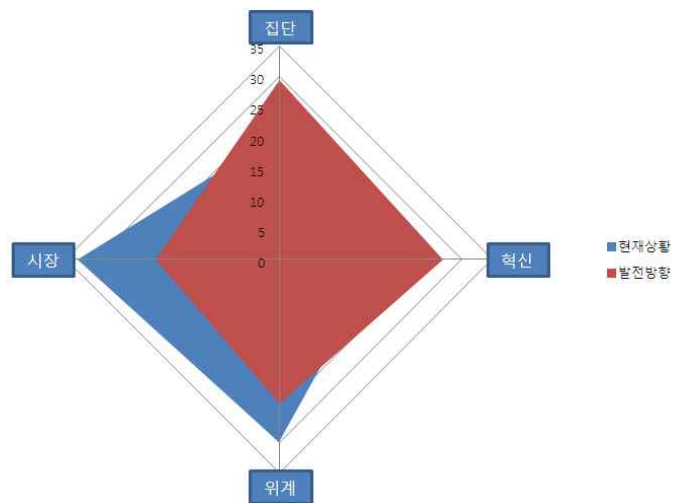
문화유형	문화유형 강화를 위한 수단	강화방법
집단문화	토론, 참여, 합의의 집단적 정보과정을 분위기, 사기, 팀워크 등의 응집수단으로 사용	참여방안 강화
혁신문화	통찰력, 발명, 혁신 등의 직관적 정보과정을 외부지원, 자원획득, 성장 등의 발전을 위한 수단으로 사용	자발적 실행 공동체
위계문화	문서화, 계산, 평가 등의 공식적 정보과정을 안정성, 통제, 조화 등의 지속성 수단으로 사용	규정과 규칙준수
시장문화	목표 명확화, 논리적 판단, 결단성과 같은 개인적 정보과정을 효율성, 생산성, 이윤의 향상 등과 같은 목적을 달성하기 위한 수단으로 사용	보상제도 강화

2. 충청남도 조직문화 분석

- 충청도청은 아래 표와 그래프에서 볼 수 있듯이 위계형과 시장형에 가까운 문화적 특성을 보이고 있으며 이상적인 형태에 대한 응답은 집단형과 혁신형으로 나타남
 - 특히, 혁신과 집단형에서 현 상태와 이상적인 상태간에 상당한 괴리가 있었음
 - 따라서, 시장형 및 위계형의 조직에서 혁신 및 집단형으로 조직문화를 변화시키는 노력이 요구됨
- 집단형조직은 가족적이며 인간미가 넘치는 분위기의 조직으로서 서로 배려하는 응집성이 강조되는 조직이며 혁신형 조직은 구성원들의 자율을 중시함으로써 창의성을 추구할 수 있는 특징을 보임
 - 그러나 조사결과 계획과 목표를 중시하며 이를 위하여 결속하는 효율성을 강조하는 형태의 조직문화로 현 상태를 인식하고 있으며 이와 함께 공공조직의 특성이 위계형의 특성도 높게 나타나고 있음
- 조직문화에 가장 큰 영향을 미치는 요소인 기관장의 리더십 특징에 대한 조직원들의 인식을 측정한 결과에서도 조직문화와 큰 차이를 보이고 있지 않음
 - 리더십의 특성에서도 현 상태의 진단결과 시장형과 위계형의 특성이 가장 크게 나타나고 있으며 발전방향에 대한 분석결과는 집단형이 큰 차이를 보이고 있음
- 전반적으로 보아 충청도청의 조직문화는 집단형과 혁신형을 발전방향으로 보는 반면 기관장에 대해서는 집단형으로의 변화를 요구하고 있음
 - 이러한 괴리는 향후 해결해야 할 과제로 보이며 이는 조직의 역량을 한 방향으로 나아갈 수 있도록 조직문화의 특성과 요구사항을 반영한 조직문화 정책들이 강구되어야 할 것임
- 현재 충청도에서도 자기주도적 행정이라는 주제로 조직문화를 변화시키기 위한 다각적인 노력을 추진 중에 있음
 - 앞선 결과와 연계하여 자기주도적 행정의 세부시책을 혁신의 개념보다는 집단문화와 연계될 수 있는 사업들을 발굴할 필요가 있음

구분	조직문화유형	현재상태	발전방향
조직문화	집단	20.4	29.35
	혁신	16.7	26.8
	위계	29.9	23.6
	시장	33.05	20.3
리더십 특성	집단	21.8	29.2
	혁신	20.5	19.2
	위계	25.4	29.8
	시장	32.3	21.8

<그림> 충남도청의 조직문화 형태



<그림> 충남도청의 리더십 형태

