

公共組職內에서 PI 實現을 위한 實證的 研究

指導教授 高 忠 錫

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함.

1995年 6月 日

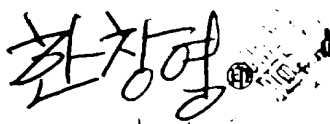
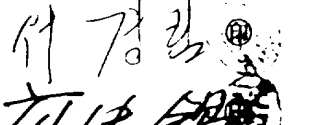

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻



李永順의 行政學 碩士學位 論文을 認准함.

1995年 6月 日

委員長 
委 員 
委 員 

碩士學位論文

公共組織內에서 PI 實現을 위한 實證的 研究

濟州大學校 行政大學院

一般行政專攻



1995年 6月

公共組織內에서 PI 實現을 위한 實證的 研究

濟州大學校 行政大學院

一般行政專攻

李 永 順



指導教授：高 忠 錫

1995年 6月

- 目 次 -

第 I 章 序 論	1
第 1 節 研究의 意義와 目的	1
第 2 節 研究의 方法 및 範圍	2
1. 研究의 方法	2
2. 研究의 範圍	3
第 II 章 公共組織內의 PI 實現을 위한 理論的 考察	4
第 1 節 PI의 概念 및 特性	4
1. PI의 概念	4
2. PI의 特性	4
第 2 節 PI와 個人間의 關係	7
1. 動機賦與	7
2. 퍼스널리티(Personality)	9
(1) 性格의 定義	9
(2) 性格의 決定要因	10
(3) 性格의 諸理論	11
(4) 性格 類型論	13
第 3 節 PI와 組織間의 關係	14
1. 組織革新	14
2. 組織目標	15
(1) 目標의 現代的 觀點	15
(2) 目標의 定義	16
(3) 組織의 目標와 個人의 目標	16
第 4 節 PI와 組織目標達成과의 關係	18
1. I 段階	18
2. II 段階	18
3. III 段階	19
4. IV 段階	19

第 III 章 公共組織內的 PI 實現을 위한 實證的 分析	20
第 1 節 理論的 設計	20
1. 變數의 操作的 定義	20
(1) 個人的 次元의 變數	20
(2) 組織的 次元의 變數	21
2. 研究模型의 定立과 假說	22
(1) 研究模型의 定立	22
(2) 假說의 設定	24
3. 分析方法	25
第 2 節 結果分析 과 假說檢證	26
1. 應答者의 一般的 特性	26
2. 結果分析	26
3. 假說檢證	37
4. 分析結果의 要約 및 示唆點	46
第 IV 章 公共組織內에서 PI 實現을 위한 方案	47
第 1 節 公共組織內에서 PI適用上의 問題點	47
1. 公共組織과 私組織의 差異點	47
2. 公共組織에서 PI適用上의 問題點	47
第 2 節 公共機關內的 PI實現 方案	48
1. 새로운 行政文化의 形成	48
(1) 價値의 多元化와 民主的 價値觀의 形成	49
(2) 教育訓練에 대한 認識改善	50
(3) 公職倫理의 定着化	51
2. 個人의 意識變化	51
(1) 自己開發	51
(2) 職務改善	52
(3) 自己統制	52
3. 管理者의 意識變化	53
(1) 커뮤니케이션의 活性化	53
(2) 業務效率의 極大化	55
(3) 規則의 改善	56

第 3 節 PI活動을 통한 組織目標 極大化 方案	57
1. 情報와 知識의 蓄積	57
(1) 創意性의 極大化	57
(2) 專門的 知識의 向上	57
2. 業務能力의 向上	58
(1) 教育訓練	58
(2) 士氣振作	59
3. 參與의 活性化	59
 第 V 章 要約 및 結論	 61
 參考文獻	 63
 附錄 1 : 설 문 지	 67
附錄 2 : PI실현에 관한 사례	71
 SUMMARY	 75



- 表目次 -

표 IV-1> 설문 응답자의 성별 분포	26
표 IV-2> 설문 응답자의 연령별 분포	26
표 IV-3> 설문 응답자의 근무연한별 분포	26
표 IV-4> 설문 응답자의 종교별 분포	26
표 IV-5> 설문 응답자의 학력별 분포	26
표 IV-6> 연령과 야심과의 상관관계(공무원)	27
표 IV-7> 연령과 야심과의 상관관계(공사)	27
표 IV-8> 야심과 학력과의 상관관계	28
표 IV-9> 근속연수와 업무수행 능력과의 상호관련성	28
표 IV-10> 야심과 자기개발 노력과의 상관관계	29
표 IV-11> 학력과 자기능력개발에 대한 상관관계	30
표 IV-12> 야심과 동료관계	31
표 IV-13> 동료나 직장 상사들의 능력개발에 대한 후원과 학력과의 관계	31
표 IV-14> 감성과 야심을 가진 사람의 상관관계	32
표 IV-15> 소속과 문제해결을 위한 훈련과정의 필요성을 보는 시각	32
표 IV-16> 소속과 훈련과정에 외부전문가를 초빙할 필요성을 보는 시각	33
표 IV-17> 근무연수와 업무상의 문제해결을 위한 교육훈련과정 도입이 필요성과의 상관관계	34
표 IV-18> 자신의 꿈을 실현시키는 데 있어서 직장의 존재와 연령(공무원)	34
표 IV-19> 자신의 꿈을 실현시키는 데 있어서 직장의 존재와 연령(공사)	35
표 IV-20> 직장에 대한 인식	35
표 IV-21> 직장내 제안제도에 대한 직원들의 인식	36
표 IV-22> 소집단활동에 대한 인식	36
표 IV-23> 취미활동 여부와 직장과의 상관관계	36
표 VI-24> 연령과 자기개발*	37
표 VI-25> 근무년수와 자기실현	38
표 IV-26> 학력과 자기개발	38
표 IV-27> 학력과 자기개발	39
표 VI-28> 직급과 자기개발	39
표 VI-29> 야심과 자기개발	40
표 VI-30> 직업관과 자기개발	41

- 圖目次 -

그림Ⅱ-1> 성격의 결정요인	10
그림Ⅱ-1> 교환모형의 의미	17
그림Ⅲ-1> PI 實現을 통한 組織目標의 極大化	23
그림Ⅲ-2> 本 논문 의 研究 模型	24



第 I 章 序 論

第 1 節 研究의 意義와 目的

모든 조직은 오늘날의 國際化 時代에 직면하여 組織 規模의 增大, 國內 및 海外 組織網의 확대에 따른 運營상의 복잡성 때문에 組織管理者가 環境의 變化에 適應하는데 많은 어려움을 가중시키고 있다.¹⁾ 인간이 이룩한 경제적 성공에 따른 직접·간접적인 결과로서 야기된 다른 社會問題, 즉 풍요 속의 빈곤, 도시의 황폐화, 공기 및 수질오염, 범죄 문제, 주택난 등과 관련하여 많은 組織構成員들은 보다 나은 삶의 질(Quality of Life)의 향유를 요구하고 있다. 따라서 관리자의 입장에서는 한정된 자원을 가지고, 組織의 目標을 極大化하고 삶의 質을 改善하기 위하여, 조직 구성원의 의욕을 불러일으키는 것이 중요한 이슈(issue)로 떠오르게 되었다.

조직은 운영에 필요한 人的 資源을 확보하기 위하여 採用에서부터 教育, 配置, 그리고 여러 가지 訓練 過程을 통하여 많은 비용을 지출한다.²⁾ 그럼에도 불구하고 구성원이 그 職務에 불만을 가지고 자기의 능력을 발휘하지 못한다면 이는 人的 資源을 조직이 낭비하는 결과를 초래한다.

구성원의 의욕을 불러일으키는 데 있어 대부분의 조직들이 지나치게 소극적이다. 조직 구성원은 組織目標과 자신의 職務 사이의 連繫性에 대한 이해 부족으로 擔當職務의 중요성을 인식하지 못하고 있다. 또 조직은 個人差를 인정하지 않는 一律的인 職務 配置로 인하여 개인의 適성과 特技를 살리지 못하고, 그 결과 직무에 대한 만족은 물론 自我實現 및 自己發展에도 도움이 안 되고 있다.

우리들은 쉽게 賣出이나 收益이 순조롭게 늘어가는 기업이 “기운찬 企業”이라고 생각하기 쉽고, 特히 公共機關의 경우 아무런 思考없이 또는 주민들이나 상부에서의 指示 事項을 단순히 잘 처리하는 것만으로 그 공공기관을 “일 잘하는 기관”이라고 評價하기 쉽다. 그러나 우리들은 “일하는 사람이 행복을 느끼고, 활기차게 일하고

1) Daniel Katz and Robert L.Kahn. *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed, John Wiley. 1978.

2) James D.Thompson. *Organization in Action*. McGraw-Hill. 1967.

있는가?”라는 것을 항상 상기해야 할 것이다. 따라서 조직은 개개인의 差異를 인식하고 스스로를 바라보면서 장래의 이미지를 형성하고 이를 향하여 활기차게 나아가야 한다. 이것이 바로 PI³⁾(Personal Identity)다.

진정한 힘을 발휘할 수 있는 조직이라고 하는 것은 구성원 개개인의 적성과 특기를 살려내는 것으로부터 시작된다. 조직이 外部適應性을 높여 自律적으로 환경에 대응하여 높은 목표를 달성시켜 나가기 위해서는 組織全體와 個人 사이의 作用이 상호 연관되고, 調整이 이루어지지 않으면 안 되며, 이러한 相互作用이 이루어질 때 비로소 構成員의 PI發揮와 組織의 PI支援이 調和를 이룰 수 있는 것으로 생각된다. 따라서 본 연구는 民間部門에서 활용되고 있는 PI를 公共組織에 어떻게 적용시켜 組織目標를 極大化시킬 것인가를 종래의 理論的 背景하에서 實證的 調査를 통해 把握하고자 한다. 그렇게 함으로써 공공조직이 변화하는 環境(世界化, 組織 成員의 人間化 등)에 適應하는 데 일조 하고자 한다.

第 2 節 研究의 方法 및 範圍

1. 研究의 方法

本 研究는 民間 조직에서 실시되고 있는 PI⁴⁾를 공공조직에 도입하여 그 조직의 목표를 극대화하려는 연구이다. 따라서 본 論文은 PI와 內容이 비슷한 動機賦與理論을 먼저 소개하고, 實證的 研究를 併用함으로써 研究의 目的을 달성하기 위해 노력하였

3) 아이덴티티는 자기의 깊숙한 밑바탕에 있어서 언제든지 무엇을 하든지 그 점에 서만이 인생의 모든 것을 볼 수 있을 정도로, 개인에게 강한 영향력을 갖고 있는 것만을 의미한다.

특히 ‘나는 무엇(예컨대, 공무원)’이라는 자아의식을 갖고 있을 것이지만 자기가 그 무엇이기에 주위의 사람에 대해서도 언제나 그 무엇으로서 자신을 생각하고 있을 것이고, 그것에 의해 자신도 그 무엇으로서 국민에 대해 봉사를 하지 않으면 안된다, 또는 공무원으로서의 책임감을 가지면 안된다 등 자부심과 책임감이 착잡하게 뒤섞인 감정으로 살아간다. 이런 경우 그는 바로 ‘무엇’이라는 개인적 아이덴티티(personal identity)를 가지고 있다고 표현할 수 있다. (박아청, 아이덴티티의 탐구, 정민사, 1984, p.36 참조.)

PI란 개인(Personal)으로서 존재하는 각 사원들이 조직의 일원으로서 「나는 진짜 이것이다」를 발견하고 직장에서 자기 자신의 일을 생기 있게 처리해 나감으로써 자기 참모습(identity)을 확립하는 것이다.

4) 이 논문 후반부의 PI사례를 참조.

다.

본 연구의 諸理論은 組織目標 極大化에 관한 이론으로서 실증적 연구의 기본 틀을 제공하는 데 焦點을 두었고, 주로 私企業의 PI活性化를 위한 計劃書, 報告書 및 訓練 資料 및 國內外 다수의 文獻 研究를 통해서 구체적으로 實證 可能하도록 分析·整理하였다. 한편 實證的 研究 方法은 이론적인 틀을 토대로 模型을 設計하고 그 模型에서 假說을 導出하여 그 假說 檢證에 主目的을 두었으며 假說 檢證을 위해서 公共組織에 참여하고 있는 구성원을 대상으로 設問紙(Questionnaire)에 의해 資料를 蒐集하였다. 수집된 자료의 分析은 SPSS(Statistical Package for the Social Science) 컴퓨터 프로그램을 이용하여 Crosstables分析, 相關關係分析, χ^2 檢證 등의 統計的 技法을 사용하였다.

2. 研究의 範圍

PI와 組織目標의 相關關係를 糾明하여 組織의 有用性 提高에 도움이 되고자 우선 理論的인 分析과 整理를 한 후에 거기에서 表출된 이론적인 틀을 바탕으로 實證的 研究를 行하였다.

이러한 맥락에서 본 논문의 구성은 다음과 같이 6개의 章으로 구성하였다. 第 I 章은 序論으로써 본 論文의 目的, 研究의 方法 및 範圍 등의 內容을 기술하고, 第 II 章 第 1 節에서는 PI의 概念, 特性을 살펴보고, 第 2 節과 第 3 節에서는 PI와 個人間의 關係 및 組織間의 關係에 대하여 살펴보았다. 그리고 第 4 節에서는 PI와 組織目標達成과의 關聯을 설명하고 있다. 第 III 章에서는 PI實現을 위한 實證的인 分析을 하기 위하여, 第 1 節에서는 理論的 設計를 위해 變數의 操作的 定義, 研究 模型의 定立과 假說을 설정하였다. 第 2 節에서는 결과 분석과 가설 검증을 하였다. 그리고 第 IV 章에서는 實證 研究 分析에 따른 공공조직내에서 PI실현을 통한 조직 목표 극대화 방안에 대하여 기술하였고, 마지막으로 第 V 章에서는 要約 및 理論的 分析과 實證的 研究를 綜合해서 結論 순으로 본 논문의 구성을 하였다.

第 II 章 PI 實現을 위한 理論的 考察

第 1 節 PI의 概念 및 特性

1. PI의 概念

PI(Personal Identity)는 다양한 個性과 價値觀을 존중하고 모든 구성원의 自我實現과 顧客第一을 指向함으로써 組織의 發展과 職務滿足을 통하여 自己成就를 이루는 운동이라 할 수 있다. 이는 組織革新에 있어서 필요한 사고와 행동의 혁신을 이루어 내기 위하여 구성원 전원이 참여하여 자신의 自我實現과 顧客第一을 위해 業務 能率의 改善 및 向上을 통하여 組織目標 達成을 이루어 내려는 組織文化 運動이다.¹⁾

PI와 유사한 개념으로 CI(Corporate Identity)가 있는데, 이는 기업을 일개의 人格體로 보아 그 고유의 文化風土를 創造하면서 美的인 經營을 指向하는 情報化時代의 經營戰略²⁾이라고 할 수 있다. CI는 PI와 달리 企業의 立場에서 業務 能率 達成을 위한 組織文化 運動이다

이러한 PI운동이 성공을 거둘 수 있기 위해서는 均衡있는 生活基盤을 土臺로 豊富한 創造性과 專門의인 技術을 지닌 構成員을 育成하고, 活力있는 個性을 지니며 다 이내미한 組織 體系를 가진 강한 조직을 構築하고, 높은 수준의 쾌활한 業務 環境 및 運營 戰略을 造成하고, 組織人·社會人·家庭人으로서 餘裕있는 生活를 營爲하게 하여야 한다. 따라서 PI운동은 조직구성원 개개인이 스스로를 돌이켜 보고, 業務推進方法을 再照明하여 施策, 制度, 慣習 등의 모든 領域에서 體質을 改善함을 목표로 하고 있다.

2. PI의 特性

- 1) Erikson, E.H. *Dimensions of a New Identity*. New York: Norton. 1968. 참조. 그는 아이덴티티란 자기의 연속성, 단일성 또는 독자성, 불변성이고, 또 이와 같은 개인의 동일성에 대한 의식적 감각이라고 하고 있다.
- 2) 中西民男 著, 김민 역, CI혁명 - 비즈니스를 디자인한다, 김영사, 1992.

PI運動은 다음과 같은 特性을 지니고 있다. 3) 첫째, PI운동은 自發적으로 參與하고 끊임없이 努力함으로써만 달성될 수 있는 운동이다. 둘째, PI운동은 생각으로만 그치는 것이 아니라 行動하고 實踐으로 옮기는 운동이다. 셋째, PI운동은 組織員 모두에게 滿점을 要求하는 것이 아니라 最善을 바라는 운동이다. 넷째, PI운동은 個人으로서가 아니라 팀플레이를 통해서 달성되는 운동이다. 다섯째, PI운동은 組織원 각자가 強해짐으로써 組織이 生動感을 가지려는 운동이다. 아울러, PI를 실현시키는 데 있어서 組織구성원에게 요구되어지는 行動特性은 아래의 6가지로 분류할 수 있으며, 이 6가지의 행동특성이 잘 調和될 때에 PI의 실현이 容易해진다. 특히 이러한 行動特性을 가진 Peak Performer⁴⁾들이 組織내에 많을 때 그 波及效果는 커진다.

1) 개인적 야망(PERSONAL AMBITION)

野心은 行動의 基本이며, 起業의 契機가 된다. 즉, 組織구성원이 스스로 무엇인가를 이루려는 野心을 끊임없이 지니고 있어야 함을 말한다.⁵⁾

組織의 參與者가 組織의 활동에 대해 별 기대를 갖지 않고, 組織속에 새로운 流入도 나타나지 않을 경우 그 組織은 消滅할 수 밖에 없다. 이러한 현상을 방지하고 業務能率의 極大化를 위해서는 구성원 개인인 끊임없는 自己啓發, 自己役割을 스스로 認識하여 무엇인가를 이루려는 價値觀의 確立이 중요하다. 현대에 있어 새로운 事件의 到來는 不確實性도 높고 失敗할 確率도 또한 높다. 불확실한 상황하에서 개인인 活動을 유도하기 위해서는 인센티브의 확대, 專門人力의 處遇改善으로 개인인 의욕을 증진시켜야 한다. 이처럼 개인과 組織의 相互作用이 조화를 이룰 때 구성원인 일을 통하여 滿足感과 成就感을 누리며, 개인인 事명과 公司인 事명을 同一視하게 된다.

2) 도전심(CHALLENGE SPIRIT)

組織구성원이 현실에 안주하지 않고 보다 높은 목표를 위해 挑戰하는 姿勢와 그것을 행동으로 이끌어 내려는 意志이다.

組織의 구성원인 組織목표의 달성을 위해 知識, 技術, 價値觀, 經驗 등을 토대로 組織활동에 參與하며, 組織은 구성원에게 합당한 地位, 役割, 資格을 부여한다.

3) PI Support 연구회, PI가 기업을 변하게 한다, 1989 참조.

4) 현재보다 수준높고 쾌활한 업무활동을 위하여 자기개발, 직무만족, 자기통제를 끊임없이 수행하는 직원이라고 할 수 있다.

5) PI Support 연구회, PI가 기업을 변하게 한다, 1989 참조.

조직구성원의 목표의식을 뚜렷이 하고 무사안일 등의 폐해를 미연에 방지하기 위해 조직은 業務遂行能力을 향상시키기 위한 教育訓練의 實施 및 民間組織에의 委託 教育의 기회를 제공하여야 한다. 그리고 예측하지 못했던 상황이나 실수로 인해 실패를 경험했던 구성원들을 위해 그들이 도전정신을 잃어버리지 않도록 조직은 그 失敗者에 대하여 挽回의 機會를 부여하여야 한다.

3) 폭넓은 對人關係(WIDE NETWORK)

조직구성원인 한 개인이 PI 욕구에 의해 起業하려 할 때, 각 개개인의 知人, 友人은 조직내에서 後援者가 되어주거나 그의 행동을 이해하는 支持者가 되어주는데, 이는 PI實現에 중요한 요인이 된다.

개인이 조직생활을 하다보면 部署와 部署, 個人과 部署, 個人과 個人間의 意思疏通이 필연적으로 일어나게 된다.⁶⁾ 개개인은 出身背景, 教育水準, 期待水準, 價値觀 등이 각각 상이하기 때문에 業務遂行에 있어서 조직내에 개방적이고 자유로운 雰圍氣를 조성하여 구성원간, 상하간의 거리감을 좁혀야 한다. 특히 회의나 토의, 조직단위간의 친목도모, 비공식적 조직에의 참여 등을 통한 빈번한 접촉으로 對人關係를 改善하는 데에도 노력하여야 할 것이다.

4) 感受性 (FRESH SENSITIVITY)

개개인은 자신의 創意力을 끊임없이 開發하여야 한다.⁷⁾ 組織은 環境과의 끊임없는 상호작용을 통하여 변화를 추구하는 開放的 體制(open system)이다. 조직이 환경에 효과적으로 대처하기 위해서는 조직구성원의 計劃的 變動(planned change)이 前提되어야 한다. 이를 위해 조직은 개개인의 行態·價値觀 등을 변동시킬 수 있도록 意思決定에의 參與機會 擴大, 業務의 效率의 遂行事例에 대한 研究發表會의 開催, 教育訓練의 合理的 運營, 訓練된 無能力(trained incapacity)의 豫防을 위한 轉職·轉補 制度의 活用, 課業中心 뿐만 아니라 潛在能力의 개발에도 충실하여야 한다.⁸⁾

6) 일반적으로 의사전달은 정보를 전달하는 과정이라고 할 수 있는데, 인간의 상호 작용이 일어난다고 할 수 있다. H.Roberts, & Charles A.O'Reily.Organizational Theory and Organizational Communication: A Communications Failure?,*Human Relations*. V.27 n.4. 1974. p.512-515.참조함.

7) PI Support 연구회, PI가 기업을 변화게 한다, 1989 참조.

8) William J.Gore. *Administration Decision Making: A Heuristic Model*. John Wiley & Sons. 1964와 Andre L.Debecq. *The Management of Decision-Making Within the Firm: Three Strategies for Three Types of Decision-Making*.

조직구성원은 또한 자신의 創意力 開發 프로그램에 능동적으로 참여하고, 독서나 연구를 통한 지식의 축적에 힘쓰고, 提案制度 등을 통하여 창의력 개발에 抵抗的 要素를 찾아내 原因糾明을 하고, 이에 대한 해결책을 마련하는 데 충실하여야 할 것이다.

5) 組織과의 融合(CONCEPT MAKING)

조직과 개인의 관계는 합리적이며, 회사는 자신의 꿈을 실현시키는 SPONSOR의 역할을 하는 것으로 이해해야 한다. 가장 이상적인 조직과 개인의 관계는 兩者의 調和이다.

현실적으로 조직구성원은 그것이 크든 작든 개인의 목표와 조직의 목표 사이에서 對立·葛藤하고 있다.⁹⁾ 따라서 조직이 목표를 달성하고자 할 때는 조직구성원의 활동, 참여구성원간의 機能的 相互關係, 조직목표 성취과정에서의 개개인 욕구의 충족 여부 등을 염두¹⁰⁾에 두어야 한다. 개개인은 상호간의 團結, 善意의 競爭, 自主的 努力, 自我意識의 確立 등으로 조직발전에 기여하여야 할 것이다. 이렇게 될 때 조직과 구성원의 관계는 합리적이 되며, 조직의 운영도 그만큼 원활해 질 것이다.

6) 人間性 回復(HUMAN RENAISSANCE)

조직구성원의 최종적 목표는 역시 자신은 인간으로서 풍족하게 살고 싶다는 PI 欲求의 實現이다. 조직구성원은 조직에서 生計手段을 얻는 것 뿐만 아니라 거기에서 궁극적인 自己를 찾게 된다. 조직은 구성원들의 삶의 질을 향상시키기 위해 金錢的·物質的 報償과 아울러 여가시설의 확충 및 소집단활동의 지원에도 관심을 기울여야 한다. 조직이 이러한 配慮를 해 주면 구성원은 조직과 一體感을 느끼며, 조직속에서 자신에게 필요한 것을 찾고자 노력하므로 구성원 상호간의 관계도 개선된다.

第 2 節 PI와 個人間的 關係

1. 動機賦與

Academy of Management Journal. v.10 n.4. December. 1967.

9) 오석홍, 조직이론, 박영사, 1987, pp.112-114 참조.

10) 오석홍, pp.112-114.

PI실현이 원활해지고 組織效果性的 極大化를 위해서 무엇보다도 중요한 것은 개인의 의식구조의 변화이다. 의식구조를 변화시키는 데 중요한 것은 개개인의 변화도 중요하지만 개인을 변화시킬 動機賦與가 組織次元에서 先行되어야 한다. 특히 마슬로우¹¹⁾는 욕구단계를 ① 生理的 欲求(physiological needs), ② 安全欲求(safety needs), ③ 社會的 欲求(social needs), ④ 尊敬欲求(esteem needs), ⑤ 自我實現의 欲求(self-actualization needs)의 5단계로 분류하였는데, 이처럼 마슬로우는 개인의 動機賦與를 단순하고, 비조직적인 慾望의 目錄이라고 생각하기 보다는, 이를 미리 정해진 욕구의 순서라는 입장에서 파악하고 아울러 개인의 욕구는 그 나름의等級이 있는 것으로 가정하였다. 그의 欲求段階에 있어서 生理的 欲求는 가장 원초적인 것이며 따라서 동기부여이론의 출발점이 되고 있다.

맥클리랜드는 성취동기이론에서 成就欲求¹²⁾, 企業的 活動量, 特定文化에서의 經濟 成長成果 사이에는 상호관련성이 있다는 假定을 하였다. 한편 맥클리랜드는 세가지 욕구 중 成就欲求의 중요성을 강조하고 있다. 이는 개인들은 성장함에 따라 자기 주위의 사물에 대해 긍정적 내지 부정적인 감정을 연관시키는 법을 배우게 되는데 희망과 과업에 대한 成就狀況은 유쾌한 감정을 유발할 것이고, 특히 이를 좋아하는 사람, 즉 강한 成就動機의 특질을 지닌 사람이 있을 수 있다. 그러한 사람에게 성취동기는 다른 동기에 우선하게 되고 조그만 성취에 대한 단서만 가지고도 즐거움에 대한 기대를 활성화시키고 성취욕구를 갖도록 만든다고 설명하고 있는데 이는 PI실현 욕구와 매우 유사한 특징을 보이는 욕구라 할 수 있다.

PI운동은 X이론¹³⁾ 보다 Y이론에 매우 가까운 상황을 요구한다. 특히 다음과 같은

- 11) Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publisher. 1954.
- 12) 성취욕구는 어려운 일을 성취하려는 것, 물질·인간·사상을 지배하고 조종·관리하려는 것, 그러한 일을 신속히 독자적으로 처리하려는 것, 장애를 극복하고 높은 수준을 유지하려는 것, 자신을 한층 탁월하게 만들고 남보다 앞서려는 것, 스스로 능력을 성공적으로 발휘함으로써 자긍심을 높이려는 것 등에 관한 욕구라고 규정되고 있다. McClelland, D.C. et al. *The Achieving Society*. Princeton, N.J.:D.Van Nostrand Co. Inc. 1961. 와 오석홍. 조직이론. 박영사. 1991. 참조. p.329.
- 13) McGregor, D.H. *The Human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company. 1960. 그는 Maslow의 욕구단계이론을 바탕으로 삼아 인간관을 크게 두가지 즉 X이론과 Y이론으로 대별하고 있는데, X 이론은 전통적 관리체제를 정당화시켜주는 인간관(즉 인간본질과 동기에 대한 가정)이고, Y이론은 인간의 성

가정들은 PI운동에 있어서 필수적인 요소라 할 수 있다.

○ 일한다는 것은 자연적인 현상이며, 고통의 원천이 되기도 하지만 조건여하에 따라서는 기쁨을 가져오는 것이다. 조건이 허락하면, 인간은 책임을 스스로 질 뿐 아니라 오히려 그것을 추구한다.

○ 인간이 조직목표에 관여하는 경우, 그들은 自己指向(self-direction)과 自己統制(self-control)를 행한다.

○ 개인이 조직목표에 헌신적으로 관여하는 정도는 目標達成과 報償(reward)과의 函數이다. 목표추구의 노력의 가장 큰 대가는 자아 및 자기실현욕구의 충족이다.

○ 대체로 인간은 組織問題를 解決하기 위한 創意的 能力을 구비하고 있다.

Y이론은 욕구충족이 주된 장소로 작업현장(on the job)을 강조하고 있으나, 실제로 많은 조직원들의 직장 외(off the job)에서 충족하고 있다. PI운동의 경우 욕구충족의 장소로서 작업장(on the job)만을 강조하는 것이 아니라 작업장외(off the job)까지도 욕구충족의 장소로 보고 있다. PI경우 특히나 사회와 가정까지 욕구충족 내지 욕구의 발생장소로 파악하고 있는 점이 Y이론과 다른점이라 할 수 있다.

2. 퍼스널리티(Personality)¹⁴⁾

PI실현에 있어 무엇보다 중요한 것은 조직 구성원 개개인의 성격이다. 쉬운 예로 적극적이나 소극적이나 아니면 업무지향적이나 기술지향적이나, 인간지향적이나 동등에 따라 조직성원은 다른 행동을 보인다. 이러한 행동을 결정하는 데 중요한 변수를 제공하는 성격에 대하여 고찰해 보면 다음과 같다.

(1) 性格의 定義

학자들에 따라 다양한 견해를 보이지만 일반적으로 성격이란 개인의 특징적으로 구

장적 측면을 착안한 새로운 관리체제를 뒷받침해 주는 인간관을 말하고 있다.

- 14) Maslow, A.H. *op. cit.* p.20. 마슬로우는 Personality을 다음과 같이 규정하고 있다. Personality must be viewed as a system of organization drives and predispositions. The personality has abilities: ① the knowing(cognitive) abilities; ② the doing(motor) abilities; ③ the feeling abilities

별되는 資質, 이러한 자질간의 관계가 안정적이거나 변화하는 形態, 그리고 他人과 狀況에 대한 人間の 適應을 돕거나 방해하는 자질들이 상호 작용하는 형태를 말한다. 간단히 정의한다면, 환경의 조건에 관계없이 비교적 장기적으로 一貫되게 行爲特性에 영향을 미치는 한 개인의 독특한 심리적 資質들의 總體¹⁵⁾이다. 이러한 성격을 설명하기 위해서는 다음과 같은 주요한 假定들이 제기된다.

주요가정 »

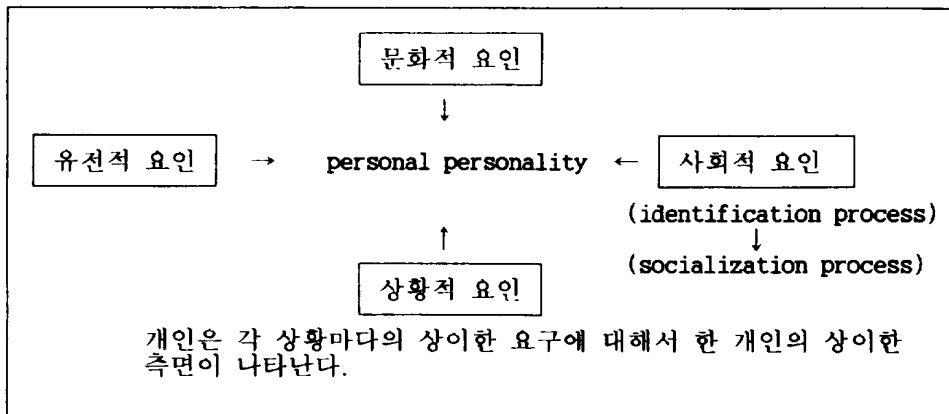
- 1) 타인에게 미치는 영향은 주로 外貌(신장, 몸무게 등)와 행동에 좌우되며,
- 2) 개개인은 환경과의 끊임없는 相互作用을 통해 형성된 自我概念을 지닌 독특한 존재이며,
- 3) 개개인은 많은 특성을 지니고 이들의 전체 성격 패턴을 형성하기 위해 相互作用하는 것이다.

(2) 性格의 決定要因

個人的 性格(personal personality)은 遺傳的 要因, 社會的 要因, 文化的 要因, 狀況的 要因을 통하여 결정된다. 이 중 문화적 요인은 성격을 결정하는 데 가장 중요한 요인이다. 그러나 성격과 문화는 線形關係(linear relationship)는 아니다(그림 II-1 참조).



그림 II-1> 성격의 결정요인



15) 신유근, 조직행위론, 서울 : 다산출판사, 1988, p.86.

(3) 性格의 諸理論

PI실현에 있어 가장 중요한 것이 하나는 개인의 성격이다. 예를 들어 조직 구성원의 성격의 내향적이냐 외향적이냐에 따라서 업무활동에 대한 접근방법은 다소 차이를 보일 것이다.

인간의 행위와 마찬가지로 性格(personality)概念 자체의 복잡성과 다양성으로 인해 이에 관한 이론개발에는 다양한 접근방법이 적용되어 왔던 탓으로 퍼스낼리티를 기술하는 데 가장 적절한 속성들이 무엇인지에 대한 이론들로 각양각색으로 전개되어 왔지만, 이 이론 속에는 크게 精神分析理論, 屬性理論, 發達段階理論, 類型理論, 人本主義的 퍼스낼리티理論 등이 있으나, 여기서는 프로이드로 대표되는 정신분석이론과 行動主義 心理學에 대항하여 등장한 인본주의적 퍼스낼리티이론, 그리고 발달단계이론을 간략하게나마 정리하기로 한다.

1) 精神分析理論

퍼스낼리티에 대한 프로이드의 정신분석이론은 그가 퍼스낼리티의 動態的 側面을 강조하였다 하여 精神力動理論이라고도 부른다. Freud는 인간의 행위가 無意識에 의해서 지배된다고 보았다. 즉 우리 행위는 숨겨진 動機와 無意識의 所望에 의해서 지배된다고 가정하고 퍼스낼리티의 構造와 力動的 過程에 대해 설명하고 있다. 그는 기본적으로 개인간의 퍼스낼리티에 차이가 있게 되는 것은 개인의 기본적인 衝動을 처리하는 방식이 다르기 때문이라는 것이다.¹⁶⁾

프로이드는 葛藤에 주안점을 두고 있으며, 무의식에 대해 설명하고 있으나, 그는 인간에게 주된 行動動機를 부여하고 있는 힘은 意識이라고 설명하고 있다. 그리고 id, ego, superego라는 세가지 概念을 통하여 人間行動의 black box를 糾明하고 있다.¹⁷⁾

2) 類型理論

16) 윤창근, 전개논문, pp.97~99.

17) Freud는 근본적으로 ego가 id를 통제할 수 없으면 인간 자체는 사회에 대하여 공격적·쾌락추구적인 위험한 존재가 되며, 무아가 자아로부터 너무 엄격하게 억제받으면 인간이 환경에 적응이 어렵게 된다. 더우기 superego가 매우 강한 상태가 되면 급격한 정서 불안이나 범죄에 빠지기 쉽다고 설명하고 있다.

유형이론은 屬性理論을 擴張시킨 이론으로서, 特定屬性을 찾아내려고 하기 보다는 퍼스낼리티를 어떤 유형으로 구분하여 糾明하려는 이론으로 퍼스낼리티 이론의 혼란 속에 어느 정도 기준을 세우려는 것이다.

이에는 여러가지 이론들이 있으나, 여기서는 C. Jung이 Personality理論을 정리할 까한다. Jung은 外向性(extrovert)과 內向性(introvert)과 근심의 적음과 많음을 속 성적으로 하여 4종류의 퍼스낼리티 패턴으로 나누었다.

	걱정이 많음	걱정이 적음
extrovert	흥분하기 쉬우며, 불안하고, 사교적이며 의존적	침착하며 믿음직하고 신뢰성이 있으며 적응성이 높고 사교적이며 의존적
introvert	흥분하기 쉬우며, 불안정하고 차가우며 부끄러움을 잘탄다	침착하며 믿음직하고 신뢰성이 있으며 적응성이 높고 냉정하며 차가 부끄러움을 잘탄다

3) 人本主義的 퍼스낼리티 理論

人本主義的 심리학은 정신분석이론이나 행동주의 심리학 이론의 機械的 環境決定論에 대항하여 등장하였다. 이들은 우리가 衝動이라는 내부적 요인이나 環境이라는 외부적 요인을 다 안다 하더라도 타인의 행위를 예측할 수 없다는 것이다.

人本主義者들은 또 퍼스낼리티의 肯定的 側面을 강조한다. 이들은 다른 이론(특히 精神分析理論)들이 精神疾患이나 개인문제에 초점을 두고 있는 것에 반대한다. 그리고 실제로 인간은 成長, 自己實現, 健康을 향한 경향을 소유하고 있다는 점을 강조한다. 퍼스낼리티에 대한 인본주의적 입장의 대표적 학자로는 마슬로우와 로저스 등을 들 수 있다.¹⁸⁾

4) 發達段階理論

개인의 퍼스낼리티가 어떻게 발달되어 가는 수백년 동안 심리학자들의 주된 관심사가 되어 왔다. 그러나 퍼스낼리티의 발달단계에 대한 이론들은 퍼스낼리티의 발달을 직접 다루기 보다는 심리의 발달을 다루고 있어서 組織行爲의 研究와 뚜렷한 關聯을 갖고 있지 못하다. 그러나 그중 Erikson의 8段階 理論과 Sheehy의 5段階 理論 등의 過程理論과 Argyris의 成熟理論이 비교적 관련이 깊다.

18) 윤창근, 전계논문, pp.21~22.

(4) 性格 類型論

조직내에 있는 구성원은 서로 다른 「퍼스널리티의 類型」(type of personality)을 지니고 있다. 예를 들어 참여의 경우 조직내의 모든 사람이 꼭 같은 정도의 참여를 원한다고 볼 수 없다. 또한 조직내의 여러 가지 문제들에 대한 구성원의 態度·感覺·期待 등은 매우 이질적인 것이라 할 수 있다¹⁹⁾.

이러한 퍼스널리티의 유형을 설명한 이론에는 Presthus의 이론 외에 Gross의 유형론²⁰⁾과 E.H. Shein의 유형론²¹⁾ 등이 있으나 여기서는 Presthus의 이론만을 정리하기로 한다.

1) Presthus의 類型論²²⁾

Presthus의 관료조직에 소속된 사람들의 성격형 분류는 조직에 적용하는 성격별 유형에서 가장 유용한 것으로 보인다. Presthus는 먼저 ① 權限 ② 地位 ③ 集團으로 관료제적 상황을 구조화하고, 성격유형을 이상이 세 가지 체제가 부과하는 刺戟에 反應 또는 順應하는 樣態로 분류하였다. 그는 이러한 성격유형을 ① 上昇型(upward mobiles), ② 無關心型(indifferents) ③ 曖昧型(ambivalents)의 세가지로 분류하였다.



19) 유종의 외, 행정학사전, 고시원, 1984,p.665 참조.

20) Gross는 성격의 유형을 조직성원에 대한 8가지 범주와 관리자에 대한 7가지 범주로 세분하여 설명하고 있다.

일반적인 성격유형에는 i) the task-oriented, the technique-oriented, the people-oriented, ii) the involved, the detached, iii) rule-enforcers, rule-evaders, rule-blinkers, iv) nay-sayers, yea-sayers, v) regulars, deviants, isolates, vi) oldtimers, newcomers, vii) climbers, Stickers, viii) cosmopolitans, locals 가 있고, 관리자의 성격유형으로는 i) gentlemen, middlemen, integrators, ii) builders, consolidators, iii) thinkers, doers, iv) grand stand players, behind-the-scene operators, v) autoritarians, laissez-fairs, democrats, vi) impersonals, personals, charismatics, vii) family substitutes 등이 있다.

21) Shein은 조직이론의 발달 순서에 따라, ① 합리적-경제적 인간 ② 사회인 ③ 자기실현적 인간 ④ 복잡한 인간(인간본성의 복잡성)으로 유형을 분류하였다.

22) Robert Prethus. *The Organizational Society: An Analysis and a theory.* Random House. 1962. pp. 130-143.

① 上昇型(upward mobiles)

새로운 체제가 부과하는 刺戟에 積極적으로 順應하여 조직의 규범을 준수하고 개인의 영달을 도모하는 성격형으로써 전형적인 Bureaucratic type이다.

② 無關心型(indifferents)²³⁾

새체제가 부과하는 刺戟에 대해 냉담하며 조직으로부터 심리적으로 疏外되어 있으나 그러저럭 어울리는 性格型으로써 대다수의 組織構成員이다.

③ 曖昧型(ambivalents)²⁴⁾

조직이 제공하는 成功과 權力 獲得의 機會를 거부하지도 못하고 그것을 얻는 데 필요한 역할을 제대로 수행하지 못하기 때문에 심한 갈등을 경험하고 있는 性格型으로서 대규모 조직내에서는 '悲劇的 存在'이다.

第 3 節 PI와 組織間의 關係

1. 組織革新

經濟環境의 변화에 따른 조직내 구성원의 가치관의 다양화, 각자의 개성을 존중하고, 스스로의 삶을 영위하려는 욕구의 대두, 종전의 "共同體 속의 個人"이 아닌 "個人안의 共同體" 의식으로 전환함으로써 PI는 의식적이든 무의식적이든 組織革新에

- 23) 無關心型은 그 내용으로 보아 소외형, 방관형, 용인형, 불개의형 등으로 불리어질 수도 있다. 조직구성원의 대다수가 무관심형으로 되는 이유로서 그들이 월급쟁이에 불과하고 소요나 이윤의 분배에 직접 참여하지 않는다는 것, 그리고 조직내의 집권화된 권력과 의사결정, 참여기회의 제한, 조직의 대규모화에 따른 업무관계의 표준화와 비인간화, 교육기회의 불균등, 일보다는 휴식과 리크리에이션에 관심으로 갖는 일반적 풍조 등을 들 수 있다.
- 24) PI운동에 있어 주요 대상되는 성격유형은 상승형과 무관심형이나 이 운동을 주도해 나가야 할 역할을 수행할 사람은 모호형의 성격을 가진 사람이 되어야 한다. 이들의 특징에서 보듯이 조직간의 갈등이나 긴장이 생길 수 있다. 조직은 이들의 이러한 문제점을 조기에 인식하여 이들의 발전적이고 창의적인 사고를 PI운동에 참여할 수 있게 지원을 해야 한다.

중요한 위치를 점하고 있다.

PI는 개인의 개성 및 각자의 능력을 발휘시켜 社員이 企業에 대한 충성심 (Loyalty)을 높임으로써, 스스로의 業務領域에서 하고자 하는 의욕을 불러일으켜, 조직내의 풍토를 활기차고, 원기왕성하게 活性化시킴으로써 사원의 Identity를 기업의 목적과 합치시키는 데 있다. 또한 21세기형 기업으로 발전시키기 위하여 근래 몇몇 기업이 이를 도입함으로써, 조직혁신에 PI의 計劃, 活用 및 評價가 계속적으로 이루어지고 있다.

2. 組織目標²⁵⁾

PI를 실현하려는 이유 중 가장 큰 이유가 조직의 목표를 달성하려는 데 있음은 주지의 사실이다. 또 조직의 목표와 조직구성원이 목표가 일치될 때 더욱 더 그 목표를 달성하는 데 효율적임은 말할 나위도 없다. 그러나 전체의 목표가 개개인의 목표와 완전히 일치되는 것은 사실상 불가능한 일이다. 하지만 전체의 목표와 개개인의 목표를 조화시키려는 노력은 계속되고 있다. 특히 조직의 목표에 개개인의 목표를 수용하려는 노력이 더욱 더 중요하다고 본다.

(1) 目標의 現代的 觀點

이제까지의 목표에 관한 연구는 조직의 목표를 어떻게 능률적으로 달성하느냐 또는 사람들의 행동을 조직의 목표에 어떻게 부합시키느냐 하는 등의 문제에 중점을 둔 것이었지만, 거기에 일종의 尺度를 제공하는 目標에 대해서는 研究가 미진하였다.

오늘날의 목표연구에 있어서 우리가 기본적으로 채택하는 主要觀點은 다음의 4가지로 분류할 수 있다.

첫째, '公式的 目標'와 '實際的 目標'는 다를 수 있다.

둘째, 조직은 複數의 目標를 추구할 수 있는 존재이다.

셋째, 조직의 목표는 相互依存的이다.

넷째, 목표개념은 上位目標와 下位目標, 즉 목표와 수단의 계속적인 連鎖關係로

25) Amitai Etzioni. *Modern Organization*. Prentice-Hall, 1964. p.6.

과약해야 한다.

(2) 目標의 定義

組織의 目標(organizational goal)는 인간의 집합체인 조직이 달성하려는 장래의 바람직한 상태이다. 조직의 목표란 조직을 구성하는 개인의 목표가 아니고 組織의 實體가 추구하는 목표이다. 조직의 목표는 미래의 바람직한 상태를 이룩하려는 것이며, 그것이 완전히 달성되면 목표로서의 效用과 意味를 상실한다. 목표는 이와 같이 未來指向的인 것이지만 그 영향은 미래에만 미치는 것이 아니라 현재의 組織行動에도 심대한 영향을 미친다. 왜냐하면 조직은 사람들이 모여 공동적인 노력을 해 나가야 하기 때문에 조직성원이 共有할 수 있는 共通의 目標이 있어야 한다.

조직의 목표는 다음과 같은 여러가지 效用 내지 機能을 갖는다²⁶⁾.

첫째, 조직이 추구하는 미래의 상태를 밝혀줌으로써 조직구성원들에게 方向感覺과 行動基準을 提供한다.

둘째, 조직의 목표는 조직구성원들이 조직에 一體感을 느끼고 조직활동의 동기를 유발하게 하는 데 필요한 기초를 제공한다.

셋째, 조직의 목표는 조직의 존재 그 자체와 조직활동을 사회 내에서 정당화시키는 正當性의 根據를 제공한다.

넷째, 조직의 목표는 조직의 構造와 過程을 설계하는 데 準據를 제공한다.

다섯째, 조직에 대한 반대를 극복하고 환경으로부터의 資源獲得을 원활히 하기 위한 '理想的 武器'(ideological weapons)로 조직의 목표를 활용할 때도 있다.

(3) 組織의 目標와 個人의 目標²⁷⁾

目標兩立의 水準을 높이기 위해 교환모형을 채택하는 경우 조직과 개인 사이에는 매우 뚜렷한 去來協衡의 관계가 설정된다. 조직은 개인적 목표의 성취에 도움이 되

26) 조석준, 조직론, 법문사, 1990, pp.91-95.

27) John H. Barrett. *Individual Goals and Organizational Objectives: A Study of Integration Mechanism*. Institute for Social Research. The University of Michigan. 1970.

가치있는 것으로 생각하고 그렇지 않은 행동을 무가치한 것으로 생각하도록 유도하는 감화의 과정을 통해서 목표통합을 이루려는 방법과 조직의 목표를 설정하고 목표추구의 방법과 절차를 입안함에 있어서 개인적 목표를 고려하고 이를 受容하도록 처방하는 방법이 있다. 전자를 교화모형이라고 하며 후자를 수용모형이라고 한다.

第 4 節 PI와 組織目標達成과의 關係

조직목표달성은 다음과 같은 단계를 거쳤을 때 극대화될 수 있다. 먼저 조직의 목표달성은 개인과 조직의 발전이 이루어져야만 이루어 질 수 있으며, 이는 個人的 使命과 組織業績이 달성되었을 때 이루어진다. 이는 PI實現을 통해서 이루어졌을 때 가장 효율적으로 이루어 진다고 본다.

이는 第3章에서 제시한 基本 模型을 보면 좀 더 쉽게 이해할 수 있는 데, 조직의 목표를 달성하는 것은 다음 4가지 단계를 거쳐서 일어난다.

1. I 段階

이 단계는 PI欲求가 생성되는 단계이다. 이 단계에서는 조직차원에서의 지원(identity Support)이 중요한 데 이는 조직원들이 PI가 무엇인가를 認知하고, 이와 자신의 狀況을 連結시키는 작업을 실시하는 단계를 말한다. 이 단계는 초기 단계와 후기단계로 나뉘는 데 初期 段階는 이상에서 언급한 조직구성원의 PI욕구를 인지하고 이를 전체 구성원에게 波及시키는 단계를 말한다.

後期 段階에서는 초기 단계에서 제기된 PI욕구들을 綜合하여, 이를 實現하도록 조직차원에서 제기하고 이를 좀 더 구체화시키는 단계라 할 수 있다. 이 단계는 조직의 목표와 개인의 목표가 조화를 이루기 위한 準備段階가 되고 사실상 가장 중요한 시기라 할 수 있다.

2. II 段階

이 단계에 이르러서 조직과 개인은 一種의 利益을 얻게 되는 데, 이 이익은 개인의 PI실현을 통해서 나타나는 일종의 反射利益으로서 개인의 사명을 이루었을 때 조직은 그 업적을 달성하게 된다.

3. III 段階

이는 2단계에서 나타난 개인의 사명과 조직 업적의 달성이 개인과 조직의 발전으로 발전되는 단계이다. 이렇게 발전한 개인과 조직은 앞절에서 설명한 受容模型에서 제시한 바와 같이 조직목표와 개인의 목표가 점차 한가지의 목표로 統合되어 간다.

4. IV 段階

최종 단계로서 組織目標達成을 이루는 段階이다. 즉 窮極的 價値를 달성하는 단계이다. 이 단계에서는 조직의 운영목표 즉 Idea가 무엇인지가 중요한 데, 이는 초기단계에서부터 지속적으로 영향을 주는 것으로 이해해야 한다.



第 III 章 公共組織內的 PI 實現을 위한 實證的 分析

第 1 節 理論的 設計

1. 變數의 操作的 定義

본 연구에서 설정한 변수¹⁾는 개인적 차원의 변수와 조직적 차원의 변수로 크게 나누어 살펴보기로 한다. 이 變數들에 대한 정의를 PI와 관련하여 조작적 정의를 내리면 다음과 같다.

(1) 個人的 次元의 變數

① 직업관 : 사전적 의미로는 각각 그 직업에 종사하는 자에게 나타나는 특유한 態度, 價値觀, 道德觀의 總稱으로서 직업적 자각이나 職業的 希望을 包含하는 경우도 있다. 특히 公共組織의 구성원이 경우 직업관은 공인의식이라고 할 수 있다. 일반적으로 공무원과 같은 공공조직원에게는 일종의 공인의식이 있는 데, 이는 자기의 신분이 공무원임을 인식하고 국가에 대한 충성과 국민에 대한 봉사를 생활의 기준으로 삼는 것을 말한다고 본다.

② 소속감 : 소속감이란 자신의 속한 조직에 대해 일종의 凝聚力같은 結束을 가지고 있는 心理的 狀態를 意味한다.

③ 소명의식 : 召命意識이란 자기 직무에 대해 높은 使命感과 成就慾求를 느끼는 심리상태를 말한다. 단순한 義務感이나 責任感같은 것은 소명의식에 해당하지 않는다. 의무감이나 책임감이 봉사정신이나 犧牲精神과 결부될 때 비로소 소명의식은 짝

1) 아이덴티티를 측정하는 도구로 디그넨(Dignan)이 척도가 있는데, 이는 아이덴티티에 내포된 8개의 하의척도로 구성되어 있다.

- ① 안정성(stability) ② 목표지향성(Goal-directedness) ③ 독특성(uniqueness)
- ④ 대인역할 기대(interpersonal role expectation) ⑤ 자기수용(Self-acceptance)
- ⑥ 자기주장(self-assertiveness) ⑦ 자기존재의식(Sense of Self)
- ⑧ 대인관계(interpersonal-relation)

트게 되는 것이다. 소명의식의 강한 사람은 어떤 對價나 報償보다는 어떤 일의 추진이나 그 결과 얻어지는 成就自體에 더 큰 보람과 만족을 느낀다.

④ 창조성 : 創造性이란 현재보다 개선된 상태를 유도하려는 의도적이며, 計劃的·繼續的인 變化를 의미하는 것으로 공무원은 항상 새로운 방안을 모색하고 그것을 행정에 실제 적용, 實踐하는 能力을 가져야한다. 行政을 담당하는 공무원은 社會的·經濟的 性向의 變動에 따라 정부의 역할이 달라지므로 새로운 行政需要나 行政問題에 對處하지 않으면 안된다. 새로운 과학기술, 행정장치와 지식의 발전에 따른 행정업무 수행의 수단, 방법, 절차 등에 대한 창의력을 항상 發揮하여 자기가 맡은 업무수행을 보다 能率的이고 民主的으로 처리할 수 있는 능력을 발전시키기 위해 노력하여야 한다. 즉, 여기서 말하는 창조성이란 創造的인 問題解決能力을 의미한다. 창조적인 문제해결능력이란 조직의 당면한 諸般 政策課題를 效率的으로 處理하며, 국가목표를 성공적으로 달성케하는 능력을 의미한다.

⑤ 도전성 : 職務에 自律과 責任이 增加되어 그 스스로 평가받을 수 있을 때 구성원은 더욱 더 다양하고 挑戰的으로 직무에 접근한다.

⑥ 기동성 : 有機的인 連繫속에서 상황에 따라 재빨리 行動하는 特性, 狀況에 따라 組織的이며 迅速하고 適切하게 對處하는 行動을 말하며 여기에는 적절한 洞察力과 判斷力이 수반되어야 한다.

공공조직의 구성원 특히 공무원은 擔當業務를 처리할 경우 누구나 이해할 수 있는 상식의 수준에서 판단하여야 하기 때문에 좁은 전문가로선 담당하기 어려운 경우가 있다. 따라서 복잡한 行政現狀을 다루는 공무원은 環境을 직시하고 문제를 파악할 수 있는 깊은 통찰력과 국민의 의사가 집약된 공익이 대처하는 기동력은 조직의 목표달성 극대화에 있어 없어서는 안되는 중요한 것이다.

(2) 組織的 次元의 變數

① 지 원 : 支援이라함은 物質的·精神的·時間的인 要素까지 포함하는 개념으로 이해할 수 있다. 여기서 物質的 支援이란 조직 구성원이 업무를 수행하는 데 필요한 제 요소는 물론이고, 能力開發 내지 自我實現에 필요한 요소까지 포함한다.

精神的인 支援은 구성원이 作業이나 自我實現을 위한 能力開發을 行할때 보다 자유

롭게 할 수 있는 雰囲気를 의미하며, 時間的 要素는 적절한 근무시간과 자아실현을 위한 능력개발을 행할 때 보다 자유롭게 할 수 있는 분위기를 의미하며, 시간적 요소는 적절한 근무시간과 자아실현을 위한 시간적 배려 등 보다 적극적이고 자율적으로 자기개발을 할 수 있는 시간을 組織的 次元에서 제공하는 것을 말한다.

② 관 심 : TOP(최상위층) 관리자의 PI에 대한 관심은 하위계층인 전체 조직구성원에게 PI에 대한 관심을 높이는 역할을 한다. 이는 현재의 組織構造上 下意上達의 形態보다는 上意下達의 形態가 보다 容易하며, 現實的이기 때문이다.

특히 관심은 관리자층의 솔선, 운영방침 등과 연결될 때 더 큰 波及效果를 보인다. 하위계층인 조직구성원들이 이를 수용하거나 不受容하는 것과는 別個의 問題로써 일단 PI에 대한 認知를 하게 된다.

③ 인 정 : 조직차원에서 구성원 개개인의 PI 慾求를 인정하는 것을 말한다. 이는 TOP은 물론 中間·下位 管理者 및 最下層 生産單位까지도 PI Needs를 인정하는 것을 말한다.

④ 솔 선 : 이는 부연이 필요없이, 관리자층이 먼저 행하는 것을 말한다. 이는 앞서 설명한 관심과 함께 이루어질 경우 더욱 큰 效果를 본다.

⑤ 운영방침 : Idea에 속하는 것으로 조직이 무엇을 위해 존재하고 이것을 달성하기 위해 필요한 것은 무엇이며, 또 조직이 環境이 무엇인지를 파악하고, 環境에 대한 對應戰略을 樹立하는 것을 말한다.



2. 研究模型의 定立과 假說

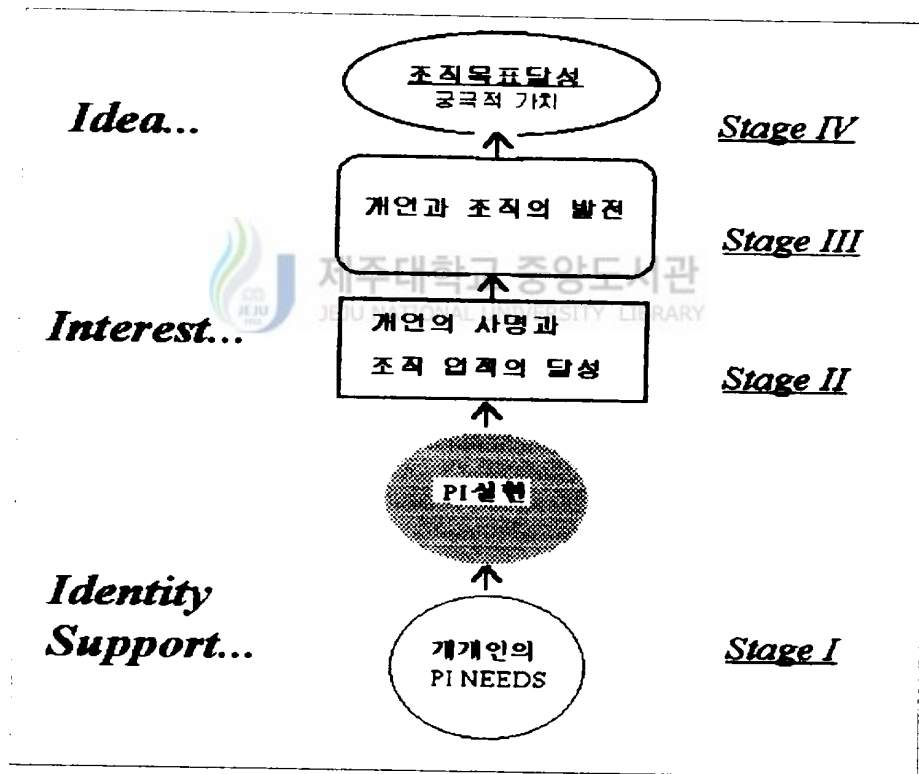
(1) 研究模型의 定立

組織의 目標達成에 影響을 미치는 要因으로는 조직의 심리적 환경인 조직분위기, 조직의 하드웨어인 구조, 그리고 관리자층의 의지 등 여러가지가 있을 수 있으나, 조직구성원인 개인들이 '나는 ...이다'라는 正體意識을 가지고 자신의 능력을 개발하고 개개인의 목표는 組織의 目標과 相異한 것이 아니라 자신의 目標과 組織의 目標가 相互 依存的인 것으로 인식하여, 조직은 개인적 목표의 성취에 도움이 되는 誘引을 제

공하고 개인은 그에 대한 대가로 時間과 精力을 조직의 목표성취에 받치게 되는 것이다. 특히 現在와 같이 全體 社會의 環境이 開放化, 自律化, 競爭化, 高度化 되고 있는 時點에서 조직은 조직 구성원 個個人의 正體性을 확립케하여 개인적 사명감을 가지게 하고 조직은 運營戰略으로서의 組織理念을 提示하여야 한다.

조직고유의 運營戰略을 土臺로 구성원의 價値觀 및 行動 類型에 활력을 불어 넣는 自己正體性運動의 전개는 조직의 情態的 조직운영을 탈피 목표달성을 위해 다양하고 能動的으로 접근해가는 動態的 組織體로 組織 體質을 전환토록하는 데 영향을 줄것으로 생각된다. 그림Ⅲ-1>은 개개인의 PI 욕구를 충족시킴으로써 개인의 사명과 조직업무를 달성하여 궁극적으로 조직목표의 극대화를 이뤄낼 수 있다는 것을 나타내고 있다.

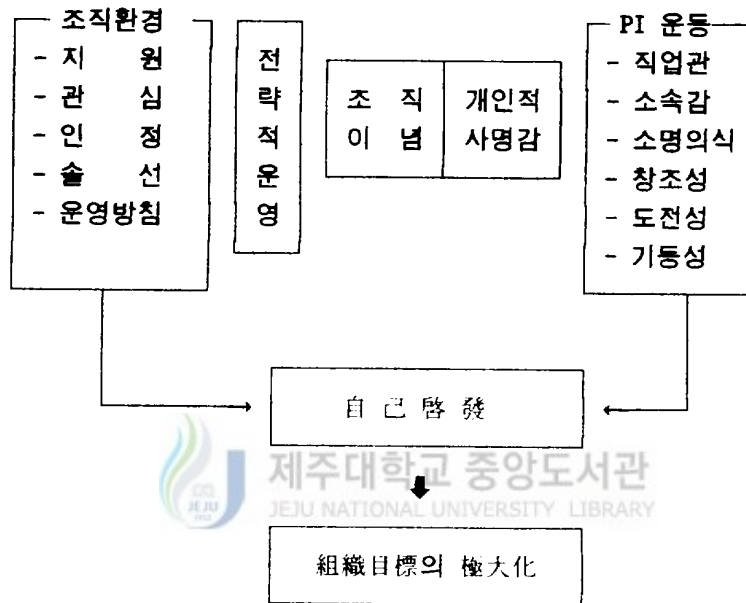
그림Ⅲ-1> PI 實現을 통한 組織目標의 極大化



그런데, 본 논문에서는 이러한 조직의 추구하는 目標達成에 影響을 주는 獨立變數

로써 ① 個人的 次元에서는 個人的 價値觀(職業觀, 所屬感, 召命意識), 創造性, 挑戰性, 機動性 등 行動類型을 들 수 있고, ② 組織次元에서는 支援, 關心, 認定, 率先, 運營方針 등이 있다. 따라서 본 논문에서는 공공조직의 목표달성에 영향을 미치는 관계를 살펴보기 위하여 그림Ⅲ-2>와 같은 연구모형을 설정하고자 한다.

그림 Ⅲ-2> 本 논문의 研究 模型



(2) 假說의 設定

假說은 2개이상의 變數들간의 관계에 대한 假定的인 說明으로 기존이론으로부터 도출하거나 觀察내지는 直觀에 의해서 구성하기도 하며 때로는 이들의 종합일 수도 있다. 또한 가설은 명료해야 하고 經驗的으로 檢證可能한 것이어야 한다. 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 공무원들이나 공사직원들의 個人的 特性과 자기개발과는 관계가 있다.

- 가설 1-1. 공무원들이나 공사직원들의 연령과 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 1-2. 공사원들이나 공사직원들의 근무년수와 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 1-3. 공무원들이나 공사직원들의 학력과 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 1-4. 공무원들이나 공사직원들의 직급과 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 2. 공무원들이나 공사직원들의 야심과 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 3. 공무원들이나 공사직원들의 직업관과 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 4. 공무원들이나 공사직원들의 소속감과 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 5. 공무원들이나 공사직원들의 소명의식과 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 6. 공무원들이나 공사직원들의 창조성과 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 7. 공무원들이나 공사직원들의 도전성과 자기개발과는 관계가 있다.
- 가설 8. 조직차원의 변수인 지원, 관심, 인정의 수준이 높을 때, 개인적 차원의 변수인 직업관, 소속감, 소명의식과는 正의 상관관계를 가질 것이다.
- 가설 9. 조직차원의 변수인 지원, 관심, 인정이 수준이 높을 때, 개인적 차원의 변수인 창조성, 도전성, 기동성과는 正의 상관관계를 가질 것이다.

3. 分析方法

資料의 分析은 각각의 변수에 대한 분포도를 살펴보기 위하여 빈도수와 백분율을 먼저 구하였고, 그리고 個人的 次元의 變數와 組織次元의 變數와의 相關關係를 檢證하기 위하여 相關關係分析 및 제시된 變數와 自己開發에 대한 關聯有無를 檢證하고, 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 χ^2 檢證을 하였다.

第 2 節 結果分析 과 假說檢證

1. 應答者의 一般의 特性

公共組織을 構成하고 있는 代表的인 構成員이라고 할 수 있는 公務員과 公社職員들을 대상으로 設問調査를 實施하였다. 따라서 設問조사에 응답을 해 준 應答者들의 일반적 特性을 살펴보면 아래 도표와 같다.

표IV-1> 設問 應答者의 性別 分포

	남	여	합 계
인 원 (단위: 명)	152	68	220
비 율 (단위: %)	69.1	30.9	100

표IV-2> 設問 應答者의 年令별 分포

	29세 이하	30-39세	40-49세	50세 이상	합 계
인 원(명)	71	96	42	11	220
비 율(x)	32.3	43.6	19.1	5.0	100

표IV-3> 設問 應答者의 근무年限별 分포

	2년이하	3년-5년	6년-10년	11년-15년	16년이상	합 계
인 원(명)	24	53	67	35	40	219
비 율(x)	11.0	24.2	30.6	16.0	18.3	100

표IV-4> 設問 應答者의 學科별 分포

	기독교	천주교	불교	무교	기타	합 계
인 원(명)	16	19	76	107	1	219
비 율(x)	7.3	8.7	34.7	48.9	0.5	100

표IV-5> 設問 應答者의 學歷별 分포

	중졸이하	고졸	전문대졸	대졸	대학원이상	합 계
인 원(명)	3	99	42	73	3	220
비 율(x)	1.4	45.0	19.1	33.2	1.4	100

2. 結果分析

應答者들이 實質적으로 設問조사 內容에 대하여 나타난 變수에 대한 分析을 하면 다음과 같다.

1) 個人的 野心 및 人生의 目標意識

公共組織의 構成員인 公務員과 公社職員들이 개인적인 야심을 가지고 있는 지 여부를 질문하였다. 設問지에 응답한 公무원들 중 44.4%는 강하게 긍정하고 있는 것으로

나타났으며, 약 절반에 가까운 45.8%의 공무원들은 긍정하는 반응을 보였다. 특히 30에서 39세 사이의 公務員이 경우 강하게 肯定하는 사람이 50%를 차지하고 있으며 긍정하는 반응까지 합치면, 95.1%에 달하는 것을 보여 주고 있다. 반면 상대적으로 의욕적일 것이라고 생각되는 공사직원의 경우 個人的 野心을 강하게 지닌 사람은 전체 응답자의 38.5%정도만을 차지하고 있었다(표Ⅳ-6, 표Ⅳ-7 참조)

표Ⅳ-6>연령과 야심과의 상관관계(공무원)

연령 \ 야심	매우 강하다	강하다	보통이다	약하다	매우 약하다	합계 비율
29세이하	4	13	21	6	2	46 31.9%
30-39세	6	25	28	3	-	62 43.1%
40-49세	4	9	12	3	-	28 19.4%
50세이상	-	3	5	-	-	8 5.6%
합계	14	50	66	12	2	144
비율	9.7%	34.7%	45.8%	8.3%	1.4%	100%

$\chi^2=10.30875$ d. f. =12 P=0.5801

표Ⅳ-7> 연령과 야심과의 상관관계(공사)

연령 \ 야심	매우 강하다	강하다	보통이다	약하다	매우 약하다	합계 비율
29세이하	2	4	15	4	-	25 32.9%
30-39세	-	19	12	3	-	34 44.7%
40-49세	-	4	7	3	-	14 18.4%
50세이상	-	-	1	2	-	3 3.9%
합계	2	27	35	12	0	76
비율	2.6%	35.5%	46.1%	15.8%	0	100%

$\chi^2=20.29411$ d. f. =9 p=0.0162

특히 야심이 많을 것으로 보이는 20대들은 공무원들의 20대 응답자 중 37%가 야심을 강하게 가지고 있는 반면 공사직원들은 20대 응답자 중 24%밖에 되지 않는 것으로 나타났다. 또한 學力別로 보았을 때, 대졸 출신자들의 타 학력에 비하여 상대적으로 많은 사람들의 持續的으로 야심을 가지고 있다고 나타났다.

표IV-8> 야심과 학력과의 상관관계

야심 학력	매우 강하다	강하다	보통 이다	약하다	매우 약하다	합계 비율
증줄이하	-	1	-	2	-	3 1.4%
고졸	9	26	47	15	2	99 45.0%
전문대졸	2	14	23	3	-	42 19.1%
대졸	4	36	29	4	-	73 33.2%
대학원 이상	1	-	2	-	-	3 1.4%
합계 비율	16 7.3%	77 35.0%	101 45.9%	24 10.9%	2 .9%	220 100%

$\chi^2=30.18573$ d. f.=16 P=0.0171

業務遂行에 있어 目標을 정하고 不必要한 行動을 자제한다고 응답한 사람이 전체 78.8%에 달한다. 그리고 근속연수가 많을 수록 이러한 不必要한 行動을 자제하고 있는 것으로 나타났다. (표IV-9)

표IV-9> 근속연수와 업무수행 능력과의 상호관련성

불필요한 행동자제 직장	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	전혀 아니다	합계 비율
2년 이하	-	5	11	8	-	24 11.0%
2년 5년	2	5	29	16	1	53 24.3%
5년 10년	1	17	34	14	1	67 30.7%
10년 15년	-	19	12	3	-	34 15.6%
15년 이상	1	14	22	3	-	40 18.3%
합계 비율	4 1.8%	60 27.5%	108 49.5%	44 20.2%	2 .9%	218 100%

$\chi^2=33.59423$ d. f.=16 P=0.0062

2) 挑戰性

內向的인 性格을 지닌 사람보다는 外向的인 性格을 지닌 사람들이 도전적인 면을 가지고 있다. 특히 사람들의 많이 모인 모임에서 적극적이지 못한 사람은 성격이 상대적으로 內向的이라 할 수 있다. 내향성·외향성에 대한 확정적인 정의는 아직 없지만 일반적으로 社會性과 관련지어 내향적인 사람은 풍부한 思考性과 進就性을 가지고 있고 내향적인 사람은 부끄러움을 잘 타고 退行的 特性을 가지고 있는 것으로 파악하고 있다.

공무원인 경우 거의 대부분의 응답자가 모임에서 적극적이라고 응답하였고 공사직원들도 마찬가지로 결과가 나왔다. 그리고 특히 자신의 목표의식을 가지고 있는 사람들이나 야심을 가진 사람들의 경우 모임에서 더욱더 적극적이라고 나타났다. 그러나 그들의 職務나 環境이 자신의 기대에 못미친다고 응답한 사람은 약 63%에 달하고, 그중 人生에 目標를 가지거나 야심을 가진 사람들의 경우는 더욱 자신의 직무와 환경에 불만이 많은 것으로 나타난다. (公務員의 경우 90%, 公社職員의 경우 86.6%)

그리고 야심을 가진 사람은 자신의 지식을 쌓고 시야를 넓히기 위해 노력을 아끼지 않는 것으로 나타났다(표IV-10 참조).

표IV-10> 야심과 자기개발 노력과의 상관관계

자기개발 야심	매우 관심	관심 있다	보통 이다	관심 없다	전혀 관심없다	합계 비율
매우 강하다	5	-	8	3	-	16 7.3%
강하다	2	16	36	22	-	76 34.7%
보통 이다	2	13	42	42	2	101 46.1%
약하다	1	1	6	16	-	24 11.0%
매우 약하다	-	-	1	1	-	2 0.9%
합계 비율	10 4.6%	30 13.7%	93 42.5%	84 38.4%	2 0.9	219 100%

$\chi^2=47.72729$ d.f= 16 P=0.0001

한편, 자기능력개발에 대한 욕구는 대졸이상이 학력을 가진 응답자들의 가장 높은

것으로 나타나 자기능력개발에 대한 욕구는 학력이 높을 수록 높다는 것을 알 수 있다. 그리고 학력이 낮을 수록 자기 능력개발에 대한 욕구가 낮음을 보이고 있다. 이러한 자료를 근거로 할 때 PI實現을 담당할 Peak Performer는 대졸이상인 조직원을 대상으로 먼저 교육훈련을 시키고 이들을 통한 波及效果를 노리는 것이 적절할 것으로 보인다.

표IV-11> 학력과 자기능력개발에 대한 상관관계

자기능력개발 학 력	매 우 강하다	강하다	보 통 이 다	약하다	매 우 약하다	합 계 비 율
중졸이하	-	-	-	3	-	3 1.4%
고 졸	4	11	36	38	10	99 45.2%
전문대졸	-	10	19	12	-	41 18.7%
대 졸	5	24	29	15	-	73 33.3%
대 학 원 이 상	1	1	1	-	-	3 1.4%
합 계 비 율	10 4.6%	46 21.0%	85 38.8%	68 31.1%	10 4.6%	219 100%

$\chi^2=42.87314$ d.f=16 P=0.0003

3) 넓은 인간관계

공무원이나 공사직원들이나 상호간에 업무에 협조적으로 대하는 것으로 응답하고 있다. 이들 중 인생에 목표를 정하고 있는 사람들의 경우 특히 자신의 동료들 매우 높게 評價하고 있으며(표IV-12 참조), 그 자신도 동료들의 업무에 협조적인 것으로 나타났다.(공무원 : 91.7%, 공사직원 : 86.6%) 이는 동료나 부하직원의 자신의 능력개발을 위하여 노력할 때 후원을 많이 하는 것에서도 나타났다.

학력별로 보았을 때도 이와 비슷하게 나타났으며, 능력개발에 상당한 도움을 주고 있다고 응답한 사람도 전체에 약 20% 가까이 되어 공공조직에서도 자기능력개발에 대한 욕구나 그에 대한 지원이 어느 정도 이루어지고 있다고 보인다. 그리고 대부분의 응답자가 어느 정도는 후원을 하고 있고 후원을 받고 있으므로 이들을 적절히 이용할

수 있는 방안을 세워서 이를 PI 實現으로 이끌어 낼 수 있을 것으로 보인다. (표IV-13 참조)

표IV-12> 야심과 동료관계

동료관계 야심	매 우 좋 다	중은편	보통 이다	나쁜편	매 우 나쁘다	합 계 비율
매 우 강하다	4	8	4	-	-	16 7.4%
강하다	5	42	25	4	-	76 34.7%
보 통 이 다	1	32	60	6	-	99 45.6%
약하다	-	4	18	2	-	24 11.0%
매 우 약하다	-	-	1	1	-	2 0.9%
합 계 비 율	10 4.6%	86 39.4%	108 49.5%	13 6.4%	0 0	217 100%

$\chi^2=48.64496$ d.f= 12 P=0.0000

표IV-13> 동료나 직장 상사들의 능력개발에 대한 후원과 학력과의 관계

능력개발 후원 학 력	매 우 강하다	강하다	보 통 이 다	약하다	매 우 약하다	합 계 비율
중졸이하	-	-	1	2	-	3 1.4%
고 졸	2	21	45	29	1	98 45.0%
전문대졸	1	6	17	16	-	41 18.8%
대 졸	-	16	44	13	-	73 33.5%
대 학 원 이 상	1	-	2	-	-	3 1.4%
합 계 비 율	4 1.8%	43 19.7%	109 50.0%	60 27.5%	2 .9%	218 100%

$\chi^2=31.45607$ d.f=16 P=0.0118

4) 신선한 감성

응답자 중에서 個人的 野心을 가진 사람들이 自身の 感性이 매우 풍부하다고 응답하는 比率이 높은 것으로 나타났다. (표IV-14 참조)

표IV-14> 감성과 야심을 가진 사람의 상관관계

감성 \ 야심	매우 풍부	풍부하다	보통이다	약하다	매우 약하다	합계 비율
매우 강하다	4	6	5	1	-	16 7.3%
강하다	6	28	35	7	-	76 34.7%
보통이다	3	25	47	26	-	101 46.1%
약하다	1	4	8	11	-	24 11.0%
매우 약하다	-	-	1	1	-	2 0.9%
합계 비율	14 6.4%	63 28.8%	96 43.8%	46 21.0%	0	219 100%

$\chi^2=32.67543$ d.f= 12 P=0.0011



표IV-15> 소속과 문제해결을 위한 훈련과정의 필요성을 보는 시각

소속 \ 훈련과정	매우 필요	필요하다	보통이다	필요없다	전혀 필요없다	합계 비율
공무원	20	75	34	14	1	144 65.8%
공사직원	1	24	28	19	3	75 34.2%
합계 비율	21 9.6%	99 45.2%	62 28.3%	33 15.1%	4 1.8%	219 100%

$\chi^2=26.71350$ d.f.=4 P=0.0000

그리고 공무원과 공사직원들은 업무상의 문제해결을 위해 訓練過程이 필요한가에

대한 質問에 대해서 약간 상이한 대답을 하였는 데, 공무원의 경우 필요하다는 대답의 전체 질문에 긍정적으로 응답한 사람의 전체의 89%에 달하고 그 중 필요성을 강하게 느끼는 사람도 전체 65%에 달하는 반면, 공사직원들의 경우 필요성을 강하게 느끼는 응답자와 긍정적으로 보는 응답자, 그리고 부정적으로 보는 응답자의 비율의 전체적으로 비슷하게 나타나(33.3%, 37.3%, 29.3%), 공사직원 보다는 공무원들의 좀더 업무상의 문제해결을 위해 훈련과정을 도입해야 할 필요성을 느끼는 것으로 보이며 이는 외부전문가들을 초빙해서라도 여러가지 해결기법을 배워야 한다고 생각하는 공무원이 많은 것으로 調査되었다.(표IV-17 참조)

또한 공사직원들도 훈련과정에는 專門인 技術과 知識을 지닌 外部專門家를 초빙하여 다양한 해결기법을 배워야 한다는 데 公務員과 비슷한 생각을 하고 있는 것으로 나타났다.

표IV-16> 소속과 훈련과정에 외부전문가를 초빙할 필요성을 보는 시각

외부 전문가 소속	매우 필요	필요 하다	보통 이다	필요 없다	전혀 필요없다	합 계 비 율
공무원	27	69	34	12	1	143 66.5%
공사직원	6	24	27	15	-	72 33.5%
합 계	33	93	61	27	1	215
비 율	15.3	43.3%	28.4%	12.6%	.5%	100%

$\chi^2=15.52050$ d. f. =4 P=0.0037

또한, 이러한 교육훈련을 받아야 한다는 데에는 특히 2년이하 근무한 직원과 15년 이상 근무한 직원들의 특히 필요하다는 應答을 많이 하였다. 이는 처음 職場生活을 시작한 初年生들의 業務에 대한 어려움을 해결하기 위해서 교육훈련에 대한 필요성을 많이 느끼는 것 같고, 근무기간의 15년이상인 되는 직원들은 최근 電算化됨으로 업무에 컴퓨터사용이 늘어남으로써 이를 배우려는 욕구에서, 교육훈련에 대한 필요성을 많이 느끼는 것으로 보이고 이는 업무수행에 좀 더 效率的으로 다가서려는 노력으로 이는 조직의 목표를 달성하는 데 상당한 寄與를 할 것으로 예측되어 진다.

표IV-17> 근무연수와 업무상의 문제해결을 위한 교육훈련과정 도입이 필요성과의 상관관계

교육훈련 근무연수	매우 관심	관심 있다	보통 이다	관심 없다	전혀 관심없다	합계 비율
2년 이하	3	13	2	6	-	24 11.0%
3년이상 ~5년미만	6	17	22	5	3	53 24.3%
5년이상 ~10년미만	2	30	24	10	1	67 30.7%
10년이상 ~15년미만	6	13	8	7	-	34 15.6%
15년 이상	4	26	6	4	-	40 18.3%
합계 비율	21 9.6%	99 45.4%	62 28.4%	32 14.7%	4 1.8%	218 100%

$\chi^2=32.87796$ d.f.=16 P=0.0077

5) 소속감, 애착심, 직업관

공무원인 경우 자신에 직장의 자신의 꿈을 실현시키는데 필요한 존재라는 것에 대하여 부정적인 견해가 46.9%정도로 나타났으며, 긍정적으로 생각하는 사람은 전체 응답자의 21%밖에 차지하지 못했으며, 약 32%의 응답자들은 보통이라는 응답을 하였다 (표IV-18 참조).



표IV-18> 자신의 꿈을 실현시키는데 있어서 직장의 존재와 연령(공무원)

직장 연령	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	전혀 아니다	합계 비율
29세이하	-	7	9	26	4	46 32.2%
30-39세	-	10	26	22	3	61 42.7%
40-49세	-	9	9	10	-	28 19.6%
50세이상	1	3	2	2	-	8 5.6%
합계 비율	1 .7%	29 20.3%	46 32.2%	60 42.0%	7 4.9%	143 100%

$\chi^2=32.25354$ d.f.=12 P=0.0013

그러나 이 경우 統計上에 카이스케어 값이 8.62444, 有意渡가 0.4726으로 연령과 직장사이에 상관관계는 없으나, 공사직원들 중 응답자 빈도에서 보면 자신의 직장의 자신의 꿈을 실현시키는 데는 부적당하다는 응답이 전체에 46.6%를 차지하고 있어서, 공무원과 마찬가지로 公共組織 自體가 자신의 꿈을 실현하는 데에는 不適當하다는 見解가 많음을 알 수 있다(표IV-19 참조).

표IV-19> 자신의 꿈을 실현시키는 데 있어서 직장의 존재와 연령(공사)

연령 \ 직장	매우 그렇다	그렇다	보통이다	아니다	전혀 아니다	합계 비율
29세이하	-	2	9	9	5	25 33.3%
30-39세	-	5	12	12	1	33 44.0%
40-49세	-	2	5	5	1	14 18.7%
50세이상	-	1	2	2	-	3 4.0%
합계	0	10	30	28	7	75
비율	0	13.3%	40.0%	37.3%	9.3%	100%

$\chi^2=8.62444$ d. f. =9 P=0.4726

이는 또한 응답자들의 선택한 문항을 보면 全體의 過半數에 해당하는 사람들의 자신의 직장의 자신의 꿈을 실현하는 데 적당한 存在로 인식하고 있지 않음을 보여 주고 있다.

표IV-20> 직장에 대한 인식

문항 구분	현 직장은 자신의 꿈을 실현시키는 데 매우 필요한 존재라 생각한다.					
항목	매우 그렇다	그렇다	보통이다	아니다	전혀 아니다	합계
빈도	1	39	76	88	14	218
비율	0.5	17.9	34.9	40.4	6.4	100

직장내에서 職務環境改善이나 業務成果向上을 위한 提案이 이루어질 때, 현 조직내에서 적극적인 지원이 이루어 지지 않고 있다는 의견이 支配적으로 나타나고 있다.

표IV-21> 직장내 제안제도에 대한 직원들의 인식

문항 구분	제안제도 등을 통하여 제기된 안전에 대하여 현 직장에서 적극적인 지원이 이루어지고 있다.					
항목	매우적극적	적극적	보통이다	아니다	전혀아니다	합계
빈도	3	19	69	116	10	220
비율	1.4	8.8	31.8	53.5	4.6	100

6) 여가선용 및 사회활동

직장 내에서의 小集團 活動이 직장생활을 하는 데 活力素를 提供한다고 생각하는 사람이 전체 응답자의 43.8%가 긍정하는 입장에 응답했으며, 부정적인 입장을 취하는 사람은 전체 응답자의 20.6% 정도로 나타났다.

표IV-22> 소집단활동에 대한 인식

문항 구분	조직내 여가선용을 위한 소집단활동은 직장생활을 하는 데 활력을 제공한다고 생각한다.					
항목	매우그렇다	그렇다	보통이다	아니다	전혀아니다	합계
빈도	27	69	78	44	1	219
비율	12.3	31.5	35.6	20.1	0.5	100

공사나 공무원 직원들 중 휴일에 취미활동 등을 지속적으로 하고 있는 지에 대한 질문에 공사직원들은 취미활동을 계속하는 직원과 하지 못하고 있는 직원의 비율의 비슷하게 나타났지만, 公務員의 경우 전체 59%에 달하는 응답자가 휴일에도 취미활동을 하지 못하고 있는 것으로 조사되었다. 특히 지속적으로 취미생활을 한다고 응답한 사람은 공무원 응답자 전체의 16%만을 차지하는 것으로 나타났다(표IV-22 참조).

표IV-23> 취미활동 여부와 직장과의 상관관계

취미활동 직장	매우 그렇다	그렇다	보통이다	아니다	전혀 아니다	합계 비율
공무원	9	14	36	78	7	144 65.8%
공사직원	4	19	26	22	4	75 34.2%
합계	13	33	62	100	11	219
비율	5.9	15.1%	28.3%	45.7%	5.0%	100%

$\chi^2=16.35560$ d. f. =4 P=0.0026

3. 假說檢證

1) 假說 1의 檢證

“假說 1. 공사직원이나 공무원들의 연령과 자기개발과는 관계가 있다.” 이에 대한 分析結果는 다음과 같이 나왔다.

표IV-24>을 보면 $\alpha=0.01$ 일 때 자유도¹⁾가 12이고 χ^2 값이 9.31108이므로 유의도가 0.6762가 되어 0.01보다 크므로 귀무가설인 연령과 자기실현에 간에는 관계가 있다는 것을 증명할 수 없다.

표VI-24> 연령과 자기개발³⁾

연령 \ 자기개발	매우 강하다	강하다	보통이다	약하다	매우 약하다	합계 비율
29세이하	2	14	27	24	4	71 32.4%
30-39세	7	23	30	30	2	95 43.4%
40-49세	1	7	10	10	3	42 19.2%
50세이상	-	2	4	4	1	11 5.0%
합계	10	63	96	46	10	219
비율	4.6%	21.0%	38.8%	31.1%	4.6%	100%

$\chi^2=9.31108$ d. f. =12 p=0.6762

여기서 자기개발의 욕구와 연령과는 관계가 없음을 알 수 있다.

2) 假說 2의 檢證

“假說 2. 공사직원이나 공무원들의 근무년수와 자기개발과는 관계가 있다”는 귀무假說을 설정하였으나 표IV-25>에서 보는 것과 같이 χ^2 값이 11.90372이고 유의도가 0.75062이므로 근무년수와 자기개발과는 아무런 관계가 없다.

1) 자유도는 $df=(m-1)(n-1)$ 이 된다. 여기서 m 은 행의 수, n 은 열의 수를 말한다. (노화준, 행정계량분석, 법문사, 1985, p.297참조.)

2) χ^2 값은

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \text{로 구한다. (노화준, 행정계량분석, pp.308~321참조.)}$$

3) * : $\alpha=0.01$

** : $\alpha=0.001$ 의 유의수준을 의미한다.

이로서 근무년수와 자기개발에 대한 有意味한 관계가 없다고 생각된다.

표VI-25> 근무년수와 자기실현

자기개발 근무년수	매 우 강하다	강하다	보 통 이 다	약하다	매 우 약하다	합 계 비 율
2년미만	2	5	8	8	1	24 11.0%
2년-5년	2	9	17	22	3	53 24.3%
6년-10년	2	18	27	18	2	67 30.7%
11년-14년	1	8	12	11	2	34 15.6%
15년이상	3	5	21	9	2	40 18.3%
합 계 비 율	10 4.6%	45 20.6%	85 39.0%	68 31.2%	10 4.6%	218 100%

$\chi^2=11.90372$ d. f=16 p=0.7506

3) 假說 3의 檢證

“假說 3. 공무원들이나 공사직원들의 학력과 자기개발과는 관계가 있다.”

표IV-26> 학력과 자기개발

자기개발 학 력	매 우 강하다	강하다	보 통 이 다	약하다	매 우 약하다	합 계 비 율
중졸이하	-	-	-	3	-	3 1.4%
고 졸	4	11	36	38	10	99 45.2%
전문대졸	-	10	19	12	-	41 18.7%
대 졸	5	24	29	15	-	73 33.3%
대학원이상	1	1	1	-	-	3 1.4%
합 계 비 율	10 4.6%	46 33.3%	85 38.8%	68 31.1%	10 4.6%	219 100%

$\chi^2=42.87314$ D. F. =16 p=0.0003

$\alpha=0.01$ 에서 볼 때 χ^2 값이 42.87314이고 P값은 0.01보다 작기 때문에 학력과 자기개발은 유의미한 관계가 있다고 할 수 있으며, 이는 학력이 높을 수록 자기개발에 대한 욕구가 높은 것으로 나타났다.

표IV-27> 학력과 자기개발

변 수	표본수	Mean	표준편차	상관계수
학 력	N=220	2.8818	0.9386	-0.3503**
자기개발	N=219	3.1005	0.9380	

학력과 자기개발이 相關係數는 -0.3503임을 알 수 있고, 이는 유의도 0.001 α 수준에서 유의함을 알 수 있다. 그러나 이는 正의 相關係가 아닌 負의 相關係를 나타낸다.

4) 假說 4의 檢證

“假說 4. 공무원들이나 공사직원들의 직급과 자기개발과는 관계가 있다.”

표VI-28> 직급과 자기개발

자기개발 직 급	매 우 강하다	강하다	보 통 이 다	약하다	매 우 약하다	합 계 비 율
9 - 8급	5	22	29	29	4	89 50.3%
7 - 6급	-	5	8	5	-	18 10.2%
5 - 4급	4	10	27	15	2	58 32.8%
3급이상	1	2	6	3	-	12 6.8%
합 계	10	39	70	52	6	177
비 율	5.6%	22.0%	39.5%	29.4%	3.4%	100%

$\chi^2=6.89052$ D. F. =12 P=0.8648

$\alpha=0.01$ 에서 볼 때, D.F.가 12이고 χ^2 값이 6.89052이면 P는 0.01보다 크므로 귀무假說은 기각된다. 이는 직급과 자기개발욕구와는 有意味한 關係를 알 수 없다는 것을 말해준다.

5) 假說 5의 檢證

“假說 5. 공무원들이나 공사직원들의 야심과 자기개발과는 관계가 있다.” 이를 표 VI-29을 통해 分析해 보면 다음과 같다.

$\alpha=0.01$ 일 때, D.F.는 16이고 χ^2 값은 53.33531이므로 P값은 0.01보다 작으므로 귀무가설은 채택된다. 이는 야심을 가지고 있는 사람들의 그렇지 않은 사람들보다 자기개발에 대한 유의도가 높다는 것을 보여주는 것으로서, 야심과 자기개발은 有意味한 관계가 있다고 설명할 수 있다. 이를 통해 볼 때 PI운동을 실현하는 프로그램에는 반드시 개인의 야심을 자극할 만한 모티브를 제공해야 될 것으로 생각된다.

표VI-29> 야심과 자기개발

자기개발 야심	매우 적극적	적극적	보통 이다	소극적	매우 소극적	합계 비율
매우 강하다	3	6	6	-	1	16 7.3%
강하다	6	22	28	16	4	76 34.7%
보통 이다	1	16	47	34	3	101 46.1%
약하다	-	1	3	18	2	24 11.0%
매우 약하다	-	1	1	-	-	2 0.9%
합계	10	46	85	68	10	219
비율	4.6%	21.0%	38.8%	31.1%	4.6	100%

$\chi^2=53.33531$ D.F.=16 P=0.0000

6) 假說 6의 檢證

“假說 6. 공무원들이나 공사직원들의 직업관과 자기개발과는 관계가 있다.” 이를 표VI-30을 통하여 分析해 보면, 다음과 같은 결과를 도출해 낼 수 있다.

χ^2 값이 21.56312이고 자유도가 16이면 $\alpha=0.01$ 에서 볼 때 유의수준의 0.1579이므로 귀무가설을 기각한다. 이는 직업관과 자기개발에서는 有意味한 관계를 설명할 수 없다.

표VI-30> 직업관과 자기개발

자기개발 직업관	매 우 적극적	적극적	보 통 이 다	소극적	매 우 소극적	합 계 비 율
매 우 긍정적	3	6	6	-	1	16 7.3%
긍정적	6	22	28	16	4	76 34.7%
보 통 이 다	1	16	47	34	3	101 46.1%
부정적	-	1	3	18	2	24 11.0%
매 우 부정적	-	1	1	-	-	2 0.9%
합 계 비 율	10 4.6%	46 21.0%	85 38.8%	68 31.1%	10 4.6%	219 100%

$\chi^2=21.56312$ D.F.=16 P=0.1579

7) 假說 7의 檢證

“假說 7. 공무원들이나 공사직원들의 소속감과 자기개발과는 관계가 있다” 라는 귀무가설을 설정하였으나 $\alpha=0.01$ 에서 볼 때 표IV-31>의 결과는 P=0.2694로 유의수준 0.01보다 크게 나타나므로 소속감과 자기개발에 대해 관계가 있다는 귀무가설은 기각된다.

이를 통해 볼 때 소속감은 자기개발과는 유의미한 관계가 있음을 설명할 수 없다.

표IV-31> 소속감과 자기개발

자기개발 소 속 감	매 우 적극적	적극적	보 통 이 다	소극적	매 우 소극적	합 계 비 율
매 우 강하다	1	1	2	-	1	5 2.3%
강하다	2	13	10	10	2	37 16.9%
보 통 이 다	3	14	39	36	4	96 43.8%
약하다	4	17	31	20	2	74 33.8%
매 우 약하다	-	1	3	2	1	7 3.2%
합 계 비 율	10 4.6%	46 21.0%	85 38.8%	68 31.1%	10 4.6%	219 100%

$\chi^2=18.98550$ D.F.=16 P=0.2694

8) 假說 8의 檢證

“假說 8. 공무원들이나 공사직원들의 소명의식과 자기개발과는 관계가 있다”에 대한 分析은 다음과 같은 결과를 보였다.

표IV-32> 소명의식과 자기개발

자기개발 소명의식	매 우 적극적	적극적	보 통 이 다	소극적	매 우 소극적	합 계 비 율
매 우 강하다	4	2	2	1	1	10 4.6%
강하다	4	21	37	18	6	86 39.4%
보 통 이 다	1	21	41	42	3	108 49.5%
약하다	1	2	5	6	-	14 6.4%
합 계 비 율	10 4.6%	46 21.0%	85 38.8%	68 31.1%	10 4.6	218 100%

$\chi^2=43.16607$ D.F.=12 P=0.0000

유의도 $\alpha=0.001$ 일 때, 자유도가 12이고 카이스퀘어값이 43.16607일 때, 유의도는 $P=0.001$ 보다 작으므로 귀무가설은 채택된다. 이는 강한 소명의식을 가진 사람들의 그렇지 않은 사람들보다 자기개발에 더 적극적임을 설명할 수 있다. 즉, 소명의식과 자기개발과는 有意味한 관계가 있다고 말할 수 있다. 표IV-32>을 보면 보통 이상의 소명의식을 가지고 자기개발에 보통이상의 관심을 가지는 사람들의 비가 전체 61%를 차지할 정도로 높다는 것을 볼 수 있다.

9) 假說 9의 檢證

“假說 9. 공무원들이나 공사직원들의 창조성과 자기개발과는 관계가 있다”

假說 9를 檢證해 보면, 자유도가 16일 때 χ^2 값이 14.60312 밖에 되지 않으므로 α 레벨 0.01에서 볼 때, P가 0.01보다 크므로 귀무가설은 기각된다. 즉 창조성과 자기개발에 관계가 있다는 것은 설명할 수 없다.

표IV-33> 창조성과 자기개발

자기개발 창조성	매 우 적극적	적극적	보 통 이 다	소극적	매 우 소극적	합 계 비 율
매 우 강하다	-	1	2	1	-	4 1.8%
강하다	6	16	22	14	3	61 27.9%
보 통 이 다	4	22	43	35	4	108 49.3%
약하다	-	7	16	18	3	44 20.1%
매 우 약하다	-	-	2	-	-	2 0.9%
합 계 비 율	10 4.6%	46 21.0%	85 38.8%	68 31.1%	10 4.6%	219 100%

$\chi^2=14.60312$ D.F.=16 P=0.5539

10) 假說 10의 檢證

표IV-34> 도전성과 자기개발

자기개발 도전성	매 우 적극적	적극적	보 통 이 다	소극적	매 우 소극적	합 계 비 율
매 우 강하다	4	2	3	1	-	10 4.6%
강하다	1	15	12	2	-	30 13.7%
보 통 이 다	4	21	37	27	4	93 42.5%
약하다	1	7	33	37	6	84 38.4%
매 우 약하다	-	1	-	1	-	2 0.9%
합 계 비 율	10 4.6%	46 21.0%	85 38.8%	68 31.1%	10 4.6%	219 100%

$\chi^2=65.40581$ D.F.=16 P=0.0000

“假說 10. 공무원들이나 공사직원들의 도전성과 자기개발과는 관계가 있다.”

變數로써 도전성이란 업무에 적극적이고 다양한 방법으로 접근하려는 것을 말하는

데 이를 자기개발과 相關關係가 있는 지 分析해 보면 표IV-34>와 같은 결론을 내릴 수 있다.

$\alpha=0.001$ 에서 χ^2 값이 64.40581이고 자유도가 16이면, 유의도는 $P<0.001$ 이므로 귀무가설은 채택된다. 이를 통해 알 수 있는 것은 직무에 대해 다양하고 적극적으로 접근하려는 사람들이 그렇지 않은 사람들보다 더욱 더 적극적으로 자기개발을 위하여 노력하고 있다는 것을 보여준다. 즉 도전성과 자기개발과는 관계가 있음을 설명할 수 있다.

11) 假說 11의 檢證

“假說 11. 조직차원의 변수인 지원, 관심, 인정의 수준이 높을 때, 개인적 차원의 변수인 직업관, 소속감, 소명의식과는 正의 相關關係를 가질 것이다.”

표IV-35> 지원과 직업관간의 相關關係

구 분	평균	표준편차	상관계수
지 원 (N=218)	3.0596	0.7627	0.2600**
직업관 (N=218)	3.3440	0.8619	

지원과 직업관의 平均이 각각 3.0596과 3.3440으로 직업관이 약간 높게 나타나고 있으며 $\alpha=0.001$ 일 때 지원과 직업관의 相關係數는 0.2600으로 正의 相關關係를 가지고 있는 것으로 나타나 귀무가설인 조직차원의 변수인 지원 수준이 높을 때, 개인적 차원의 변수인 직업관과 正의 相關關係를 가지는 것으로 나타나 채택되어 진다.

표IV-36> 인정과 소속감과의 상관계수

구 분	평균	표준편차	상관계수
인 정 (N=219)	3.3059	0.7796	-0.2369**
소속감 (N=219)	3.1872	0.8332	

인정과 소속감의 平均이 각각 3.3059와 3.1872으로 인정이 약간 높게 나타났다. $\alpha=0.001$ 에서 볼 때 相關係數가 -0.2369로 부의 相關關係를 나타내고 있어서 인정과 소속감과는 正의 相關關係를 보이지 않고 있다는 것을 볼 수 있다.

표IV-37> 인정과 소명의식과의 상관관계

구 분	평 균	표준편차	상관계수
인 정 (N=219)	3.3059	0.7796	0.2497**
소명의식 (N=218)	2.5780	0.6828	

인정과 소명의식과의 평균의 각각 3.3059와 2.5780으로 인정이 크게 나타났으며, $\alpha=0.001$ 에서 볼 때 相關係數가 0.2497로 正의 相關係를 보이고 있다. 이는 조직차원의 변수들인 지원과 인정의 수준의 높을 수록 소명의식이나 직업관 등의 正의 相關係를 보이는 것을 볼 수 있다.

12) 假說 12의 檢證

“假說 12. 조직차원의 변수인 지원, 관심, 인정이 수준이 높을 때, 개인적 차원의 변수인 창조성, 도전성, 기동성과는 正의 相關係를 가질 것이다.”

표IV-38> 지원과 창조성과의 상관관계

구 분	평 균	표준편차	상관계수
지 원 (N=218)	3.0596	0.7627	0.1916**
창조성 (N=219)	2.9041	0.7632	

지원과 창조성간의 평균의 각각 3.0596과 2.9041로 지원의 수준이 높게 나타나고 있다. $\alpha=0.001$ 에서 볼 때 相關係數가 0.1916으로 正의 相關係를 보이고 있다.

표IV-39> 을 보면 인정과 도전성간의 평균의 각각 3.3059와 3.1735로 인정의 다소 높게 나타나고 있으며, $\alpha=0.01$ 에서 볼 때 相關係數가 0.2186으로 正의 相關係를 보이고 있다.

표IV-39> 인정과 도전성과의 상관관계

구 분	평 균	표준편차	상관계수
인 정 (N=219)	3.3059	0.7796	0.2186*
도전성 (N=219)	3.1735	0.8443	

표IV-40>를 보면 지원과 기동성간의 평균의 각각 3.3059와 3.1735로 지원의 다소 높게 나타나고 있으며, 相關係數는 正의 相關係를 보이나 유의수준 0.01에서 인정할 수 가 없으므로, 지원과 도전성간에 有意味한 相關係가 있다고 말할 수 없다.

결국, 조직차원의 변수인 지원, 인정, 관심의 수준이 높을 때 창조성과 도전성은

正의 相關關係를 보이나, 기동성은 有意味한 相關關係를 보이지 않고 있다.

표IV-40> 지원과 기동성과의 상관관계

구 분	평 균	표준편차	상관계수
지 원 (N=218)	3.0596	0.7627	0.1717
기동성 (N=219)	3.1005	0.9380	

4. 分析結果의 要約 및 示唆點

이상에서 分析한 結果를 要約해 본다면, 公共組織의 構成員인 공무원과 공사 직원들이 개인적인 야심은 상당히 강한 것으로 나타나고 있다. 內向的인 性格을 가진 사람보다는 外向的인 性格을 지닌 사람들이 挑戰心이 많고, 자기 능력 개발에 대한 욕구는 대졸 이상의 학력을 가진 응답자들이 높게 나타나고 있다. 人間關係面에서도 공무원이나 공사 직원들 모두 業務에 協調的인 것으로 응답하고 있다. 공사 직원보다는 공무원들이 업무상이 문제 해결을 위해 訓練過程을 도입해야 할 必要性을 느끼고 있으며, 외부 전문가를 초빙해서라도 여러 가지 기법을 배워야 한다고 생각하는 공무원들이 많게 나타나고 있다.

아울러, 공무원과 공사 직원간의 비교를 통하여 보면, 공무원과 공사 직원들은 일반적인 인식과는 달리 個人的 野心이나 目標意識등은 상당히 높은 것으로 나타났으나 이를 業務 내지 組織의 目標과 合致시키려는 노력은 상대적으로 낮은 수준을 보였다.

그리고 연령이나, 근무년수, 직급은 공무원이나 공사 직원간에는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 학력은 공무원이나 공사 직원들에 있어서 有意味한 관계가 있는 것으로 나타나고 있는데, 學歷이 높을 수록 자기개발에 대한 욕구가 높은 것으로 나타났다. 특히 야심, 소명의식, 도전성과 자기개발과는 상당한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

개인 차원의 변수인 직업관, 창조성, 기동성은 조직 차원의 변수인 지원과 正(+)**의 相關關係**를 나타내는 것으로 나타났으며, 개인 차원의 변수인 소명의식, 도전성과 조직 차원의 변수인 인정과도 正(+)**의 相關關係**를 나타내고 있으나 소속감과 인정간에는 부(-)**의 相關關係**를 나타내는 것으로 나타났다. 그리고 조직 차원의 변수인 지원, 인정, 관심의 수준이 높을 때 창조성과 도전성은 正(+)**의 상관관계**를 보이고 있다.

第 IV 章 公共組織內에서 PI 實現을 위한 方案

第 1 節 公共組織內에서 PI 適用上의 問題點

1. 公共組織과 私組織의 差異點

一般的으로 公共組織은 閉鎖的인 組織構造와 垂直的인 官僚體制 그리고 업무수행에 있어서 각종 法規와 複雜한 節次가 그 특징이라 할 수 있다. 私組織인 企業은 公업화 이후 대규모화되고 公공조직과 마찬가지로 수직적인 官료체제를 갖추게 되었으나, 公공조직 보다는 그 規模가 작다.

그리고 公공조직은 조직의 목표가 다양한 반면, 私조직은 그 目標가 매우 限定的인 것이 또한 特徵이다. 특히 公공조직의 경우 목표가 公益의 追求, 秩序維持, 發展誘導 등 目標의 範圍가 매우 多樣하다.

2. 公共組織에서 PI 適用上의 問題點

일반적으로 公공조직에서는 직원들 즉 공무원들의 각종 법규 때문에 자의적으로 문제를 해결할 수 있는 裁量이 적다. 그리고 公공조직의 경우는 근래들어 많이 나타나는 연공서열이나 승진서열등의 파괴와 같은 혁신적인 運營전략을 꾀하는 데 한계가 있다. 이는 구성원 중 한 개인의 自我實現을 위하여 적극적으로 업무수행을 했을 때 그에 따른 對價가 일반 기업에서 보다는 상대적으로 약한 점을 들 수 있다.

어느 조직이든 간에 도전적으로 업무를 수행할 때 그 조직은 발전하게 되는데, 공무원들의 부정을 막고 생활의 안정을 주기 위해 실시되고 있는 身分保障은 역으로 실패가 없을 경우 아무런 問責도 없다는 것으로 공무원들의 無事安逸에 빠지게 하는 한 요인이 되고 있으며 이는 또한 공무원의 자아실현에 한 장애요인으로 나타나고 있다. 이를 해결하는 것이 자아실현에 한 선결과제가 될 것이다.

이에 公공조직에서는 第 III 章에서 본 것과 같이 개인적인 야심이 강한 조직원들의

야심을 현실화시킬 수 있는 制度的 補完策을 마련해 주고, 그리고 업무수행에 있어 근무년수가 많은 사람들이 적은 사람들 보다 훨씬 효과적으로 수행하는 것으로 나타났으므로 근무년수가 많은 직원들이 적은 직원들에 대한 직무에 대한 교육을 실시하게끔 하고, 전반적으로 外向的인 공무원들의 성격을 좀 더 긍정적인 방향으로 이끌어 낼 수 있는 것이 필요하다. 특히 자기 능력개발과 개인적 야심간에는 상당한 상관관계를 보임으로 개인의 능력을 개발할 수 있는 여러가지 제도를 고안해 주어야 할 것이다. (예를 들어, 어학연수 기회의 확대, 관심 분야별 소모임의 지원 등)

이러한 방안에는 여러가지 있을 수 있으나 정체성의 경우 목표지향성(goal-directedness)과 대인관계(interpersonal-relation) 그리고 대인역할 기대가 높을수록 쉽게 이루어지는 것을 볼 수 있다. 이러한 목표지향성이나 대인관계확충 그리고 대인역할 기대 등은 조직문화(여기서는 행정문화)가 새롭게 형성되고—가치관의 다양화를 인정하고 민주적 가치관의 형성—개인의 의식의 변화를 통한 자기개발·직무개선·자기통제를 이룰 때 이루어진다. 이 때에 관리자의 의식변화까지도 포함된다.

어쨌든 사조직에서 활발하게 이루어지고 있는 PI운동을 공공조직에 도입·적용하려고 하는 것은 매우 중요하면서도 바람직하다고 할 수 있다. 그러나 앞서 몇가지 점에서 살펴보았듯이 공공조직과 사조직은 궁극적인 목표추구 및 여러 요인면에서 차이가 있다고 할 수 있다. 그러므로 이러한 PI 실천 운동을 공공조직내에도 확산되기 위하여는 공공조직내의 도입의 한계성을 어느 정도 이해해야 할 것이며, 기본적으로 사조직에 비교하여 공공조직의 제도적인 특성을 어느 정도 파악하는 것도 필요하다고 할 것이다.

第 2 節 公共機關內的 PI 實現 方案

1. 새로운 行政文化의 形成

組織文化는 한 조직체의 구성원들이 모두 共有하고 있는 價値觀, 信念, 理念, 慣習, 規範과 傳統, 그리고 知識과 技術 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 組織體 全體의 행동에 영향을 주는 요소를 총망라한 것이다.

이에 대해 行政文化라는 것은 組織文化의 下位概念으로서 행정인의 價値觀, 態度,

思考方式, 意識構造. 그리고 信念體系 등을 가리키며, 행정체제가 그 환경과 상호작용하면서 역사적으로 형성시켜온 요소의 총체¹⁾를 의미한다. 이러한 行政文化는 공무원들에게 무엇을 어떻게 해야 할 것인가에 대한 기준을 제공함으로써 공무원간의 유대를 돈독히 하는 일종의 接着劑 역할을 하는 데, 무엇보다도 중요한 것은 行政文化는 공무원의 행동 그 자체에 강력한 영향을 미친다는 것이다.

이는 일종의 조직에서 공유감(We feeling or consensus)을 말하는 것으로 PI에서는 자기수용(self-acceptance)으로서 자신의 속한 조직에 대해 받아들이는 정도가 된다. 이는 또한 대인관계의 시작이 된다. 앞장에서 볼 때 전반적으로 공무원이나 공사직원들은 자기수용 즉 직업관이나 소속감에 대해서는 낮은 수준을 보여 주었다. 그러나 대인관계—직장 동료들—에 대해서는 매우 호의적이고 적극적인 것으로 나타났는데, 이는 우리의 행정문화가 구조적인 부문에서는 아직도 그 구성원들에게 만족할 만한 것이 못되지만 직장 동료 즉 소속된 집단내의 구성원에게는 전반적으로 호의적인 것으로 나타났다. 이는 공무원에 대한 사회적 인식을 제고 시키고 공무원들에게 더욱 많은 조직적 유인을 제공하여 자신의 소속한 조직에 대해 소속감을 느낄 수 있는 분위기를 제공하는 것이 중요하겠다. 따라서 공공기관의 PI實現에 있어서는 의식구조의 변화도 중요하지만 더욱 중요한 것은 行政文化의 刷新과 조직적 유인의 제공이라 할 수 있다.

(1) 價値의 多元化와 民主的 價値觀의 形成

자기존재의식(sense of self)은 개개인의 서로 같을 수가 없다. 공무원과 공사직원이 자기존재의식은 설문조사결과 응답자의 45%가 자기존재의식을 가지고 있는 것으로 나타났다.(강하다:45% 보통이다: 35.5%, 회박하다: 19.5%) 이는 개개인의 자기 존재의식을 가지고 있는 것으로 우리의 행정의 가치체제에 대해 한번쯤 되새겨 보아야 할 것이다. 이를 위해서는 가치의 다원화를 인정하고 민주적 가치관의 형성을 위하여 노력해야 할 것이다.

우리나라의 행정은 價値體系의 未分化로 모든 사회가치가 權力價値에 統合·包攝되고 소수의 엘리트가 이를 장악·독점하는 가치의 응집현상이 지속되어 왔다. 권력가치의 지나친 우위가 배제되고 가치체계가 분화되어 권력가치만을 지나치게 추구·의존하려는 국민의 價値觀·思考方式이 극복되어야 하며, 이를 위한 사회기반이 조성되어야

1) 김규정, 행정학원론, 법문사, 1990, pp.11-15.

한다. 그러므로 권력이나 대인관계, 계층주의 보다는 技術·教育水準·知識 등의 분야가 높ی 평가될 수 있도록 價値의 多元化가 이루어져야만이 행정은 대내외적으로 평등하고 합리적인 관계를 갖게 된다.

행정의 참다운 민주화를 실현하기 위하여 공무원의 민주적 行政行態를 발전시키는 데 있어서는 다음과 같은 民主主義的 價値觀이 형성되어야 할 것이다²⁾.

- ① 계급과 권한에 개의치 않는 충분하고 자유로운 意思疏通
- ② 갈등을 해결하는 데 관계적인 방식인 강제나 타협보다 합의에 의하려는 태도
- ③ 영향력은 개인의 일시적인 기분이나 특권보다 技術的 能力과 知識에 근거를 둔다는 생각
- ④ 과업지향적인 직무수행에 중점을 두면서도 감정표현을 허용하고 복돋아 주는 분위기
- ⑤ 조직과 개인간의 갈등이 불가피하다는 점을 받아들이지만 합리적인 기반 위에서 이러한 葛藤에 기꺼이 對處하고 이를 調整하려는 자세

(2) 教育訓練에 대한 認識改善

教育訓練의 효과는 數量的으로 산출할 수 있는 성질의 것이 아니기 때문에 조직관리자나 조직구성원 대부분이 교육훈련의 중요성을 인식하지 못하고, 教育訓練 對象者로 선정되는 것을 꺼리거나, 자기부하가 훈련에 참가하는 것을 달가워하지 않는 경향이 있어왔다. 근래에 이러한 생각은 점차 바뀌고 있다³⁾. 이러한 것들을 인식하고 더욱 그 효과를 크게 하려면 다음과 같은 제반조치들의 선행되어야 할 것으로 보인다.

첫째, 교육훈련의 유용성을 널리 홍보하여 抵抗勢力의 理解를 얻어내고, 둘째로 훈련의 질을 향상시켜 공무원의 自發的 參與를 誘導하고, 셋째로 공무원 각자가 자기발전의 목표를 갖도록 霧圍氣를 조성하여야 한다.

2) 김규정, pp.35-36.

3) 교육훈련에 대한 설문조사결과는 꼭 필요하다는 생각을 가진 사람의 전체 55%, 보통이다 28.2%, 별로 필요없다 17.3% 그리고 교육훈련과정에 외부전문가나 위탁교육을 통한 여러가지 훈련이 필요하다고 응답한 사람이 59.5%, 보통이다 27.7%, 별필요없다 15.1%로 나타나 전체적으로 교육훈련이 필요성에 대해서 중요하게 생각하고 있으며, 또한 그 훈련과정에 전문성을 위하여 위탁교육 등이 필요하다고 생각하고 있다.

(3) 公職倫理의 定着化

行政機能이 양적으로 확대되고 질적으로 변화되면서 정부는 국민의 사회경제생활에 광범하게 介入·干涉하게 되었으며 특정 개인이나 집단의 利害關係에 큰 영향을 미칠 수 있게 되었다. 이에 따라 행정관료는 광범한 裁量權과 방대한 자원의 配分權을 행사하게 되었으며 이러한 行政權力이 肥大化됨에 따라 權力濫用이 발생될 가능성이 농후해졌다⁴⁾.

公務員은 국민 일부의 봉사자가 아니라 全體의 奉仕者이므로 일반국민이나 근로자보다 더 높은 윤리기준이 요구되며, 이에 따라 여러가지 제약을 받게 된다. 공무원이 공직을 자기세력 확대의 기회로 삼아 自己利益이나 學閥, 派閥, 地緣 등의 이익을 위하여 행정권력을 濫用하게 되면 행정의 能率性, 民主性은 확보될 수 없고 공동사회의 이익은 파괴된다. 따라서 公職者倫理가 정착화되어 職業倫理에 입각한 自律的 淨化가 이루어져야 할 것이다.

2. 個人的 意識變化

PI운동은 기업들이 企業活性化 戰略의 하나로 적극 추진해 온 CI戰略이 기업의 입장에서 사원의 기업에 대한 충성심을 높여 일하고자 하는 마음을 어떻게 이끌어 내느냐에 주로 초점을 맞추므로써 社會經濟的 環境의 變化 및 社員들의 多樣한 價値觀의 變化에 적절히 대응할 수 없어, 사실상 소기의 목적을 이루지 못하고 있다는 자체분석에서 출발하고 있다.

私企業에서 도입된 PI運動이 공공기관 내에서 올바르게 실현되기 위해서는 개인은 스스로의 能力向上 및 自己開發로 여유있고 윤택한 생활을 영위함으로써 자기의 참모습을 발견해 나가야 한다. 그리고 개개인에게는 조직에 종속된 존재로서가 아니라 스스로 주체로서 존재하는 것으로 파악하고 自我實現, 自己開發에 주력하여 조직의 效率을 극대화하고 아울러 원기있고 창조적인 구성원으로 거듭나야 한다.

(1) 自己開發⁵⁾

4) 박동서, 인사행정론, 법문사, pp.421-425.

5) 자기개발에 대한 욕구는 보통 수준으로 나타났다. (높다 : 23.6% 보통 : 42.3%)

PI운동의 성공적인 추진을 위하여 개인에게 요구되는 가장 중요한 요소는 自己開發이다. 이는 자기업무에 대하여 단순히 반복하고 결과를 기록하는 차원을 벗어나 그 분야에 있어 제 1인자가 될 수 있도록 연구하고, 자신이 설정해 놓은 目標達成을 위하여 현재의 위치에서 최선을 다한다는 기본자세 아래 부단한 自己開發을 위하여 他部署의 업무습득에 개인적인 노력을 경주하는 것으로, 여기서 얻어진 지식을 업무에 적용하려는 것이다.

외국어 능력을 향상시켜 自己業務와 유사한 外國의 例를 연구하여 우리의 현실에 맞도록 고치는 일도 자기개발의 한 단면이며, 아울러 情報化社會의 요구에 부응하여 computer에 대한 교육을 수강하고 새로운 電算技法의 개발에도 참여할 때 조직속에서의 자기개발이 이루어진다.

(2) 職務改善

직무개선은 직무를 맡는 사람의 責任性과 自律性을 높이고 직무수행에 관한 還流가 원활히 이루지도록 職務를 改善하는 것이다⁶⁾. 業務遂行에 불필요한 節次나 過程을 제거하여 빠른 시간내에 업무를 처리하고 단일의 업무스타일로 인한 硬直性과 閉鎖性을 극복하기 위하여 效率的인 業務處理方式을 研究開發하는 것이다.

職務改善은 그 자체가 목적이 아니라 직무담당자의 態度變化와 높은 動機誘發을 촉진함으로써 고객서비스의 待期時間을 줄여 직무수행의 효율화를 도모하고, 生産活動의 質을 높이려는 수단이다.

무엇보다도 職務改善이 이루어지기 위해서는 조직구성원 개개인이 조직이나 부서내에서 自己役割의 重要性을 스스로 인식할 수 있어야 하고 部署間·階級間 커뮤니케이션의 활성화가 전제되어야 한다.

(3) 自己統制

조직은 다양각색의 가치관을 지닌 인간의 집단이기 때문에 조직이 필요로 하는 구

났다 : 39.6%)

6) 직무개선에 근가정을 제공하는 이론은 Frederick Herzberg의 욕구충족2원론이라고 한다. 오석홍, 조직이론, 박영사, 1990, p.767.

성원이 되기 위해서 자기의 업무나 커뮤니케이션에 있어 좋지 않은 습관이나 상대방에 대하여 피해를 줄 소지가 있는 행동은 과감히 버릴 수 있는 자기통제가 필요하다. 健全한 生活態度와 단정한 용모는 직장인의 기본적인 자세이며, 직장은 궁극적으로 自我實現의 場이기 때문에 자아실현을 위하여 하루의 일과는 그 날에 끝마치고 자신의 업무능력을 향상시키고 顧客中心의 行政을 펴 나갈 수 있도록 친절한 업무태도를 기르는 것이 요구된다.

조직구성원은 自己의 役割에 限界性이 있다는 것을 인식하고, 그 분야의 專門家의 견에 귀를 기울이며, 지위에 의한 권위보다는 專門性에 의한 權威를 받아들이고 질의 行政을 펴 나가야 한다.

職務手記나 日記를 쓰면서 자신의 일과를 성찰하는 것도 자기통제의 주요한 수단이며 PI를 지닌 職員(PI Performer)이 되는 첩경이다.

인간은 원래 自己規制를 할 수 있는 理性的 動物이며, 스스로 동기를 부여하는 존재이다. 外在的인 動機賦與와 統制는 오히려 자기규제를 방해할 염려가 있어 개인의 自我實現에 도움이 되지 못한다.

3. 管理者의 意識變化

이제까지의 관리자는 수행되어야 할 과업이나 經濟的 誘引, 計劃, 統制 등에만 관심을 기울여 왔다. 그러나 변화하는 시대에 있어서는 하급자들의 욕구나 감정을 이해하고 이에 따른 배려를 하여야 할 것이다. 아울러 관리자는 자기가 거느린 사람들의 다양한 욕구와 능력을 감지할 수 있는 조직의 精通하고, 構成員과 事案의 差異에 따라 融通性을 발휘할 수 있는 診斷家로서의 資質을 갖추어야 한다.

(1) 커뮤니케이션의 活性化

1) 對人關係의 改善

대인관계에 대한 조사결과⁸⁾, 대인관계가 좋은 것으로 나타났다. 이를 적절히 이용

7) 백완기, 행정학, 박영사, 1991, p.221.

8) 대인관계에 관한 질문에 대한 응답결과는 좋다: 43.4%, 보통:49.1%, 나쁘다:7.5%로 나타났다.

한다면 조직내에서 PI를 실현하는 데 아주 유용한 결과를 도출해 낼 수 있을 것이다. 특히 인간관계를 개선하고 집단성원간의 사회적 거리를 단축시켜 意思傳達이 원활하게 이루어질 수 있는 분위기를 조성하면 意思傳達의 障礙를 감소시킬 수 있다. 이를 위한 具體的 技法에는 여러가지가 있다⁹⁾.

첫째, 무엇이든지 자유스럽게 '터놓고 이야기하는 모임(brainstorming)'을 자주 열어 활발하게 의사표시를 할 수 있는 霧圍氣를 造成한다.

둘째, 집단적인 문제해결에 있어서 役割演技를 기키거나 중립적인 제 3자의 소감을 듣게 함으로써 意思傳達에 참여하는 사람들의 感受性을 높인다.

셋째, 이른바 門戶開放政策(open door policy)을 써서 高級管理者에 대한 하급직원들의 接近을 容易하게 한다.

넷째, 상관과 부하들이 家族同伴의 社交的 集會를 통해 인간적인 분위기를 조성하고 그러한 분위기가 직무상의 의사전달을 원활하게 하는 데 도움을 주도록 한다.

다섯째, 提案函(suggestion box)을 설치하고 提案施賞制度를 실시한다.

특히 제안함이 실질적으로 이루어질 수 있도록 많은 홍보 및 제안에 따른 보상제도와 같이 병행되어야 할 것이다.

2) 媒體의 精密性 追求

의사전달의 매체를 정밀화함으로써 意思傳達通路에 주는 부담을 덜고 전달과 해독의 과정에서 생겨나는 障礙를 抑制할 수 있다. 절대적으로 완벽한 매체의 發見 또는 製作은 달성될 수 없는 목표인지도 모른다. 그러나 의사전달을 하는 사람들은 '歪曲될 수 없는 媒體'(distortion proof message)를 만들어 '過誤없는 傳達'(error free transmission)을 하도록 최대한의 노력을 해야 한다. 특히 PI과정에서 나타나는 여러 가지 어려움과 성과를 지속적으로 전달될 수 있도록 해야 된다. 이를 위해서는 어려움등은 직장내 토론과정을 통해 해결해 나가고, 성과는 직장내에서 소책자 등을 발간하여 전체에게 알리려는 노력을 지속적으로 해나가야 한다.

3) 意思傳達調整集團의 活用

조직내의 意思傳達을 調整·統制하는 전문집단을 두어 상향적 意思傳達의 漏落, 歪曲 등을 방지하는 업무와 과다한 정보의 처리에 관한 우선순위를 결정하는 것과 같은 意思傳達調整業務를 맡게 할 수 있다. 조직은 또한 의사전달전문가들을 채용하여 그

9) 오석홍, 조직이론, 박영사, 1990, pp.587-588.

들로 하여금 의사전달체제를 개선하고 組織參與者에게 의사전달에 관한 훈련을 실시하게 할 수 있다.

(2) 業務效率의 極大化

1) 리더십의 高揚

PI에서 리더십이 발휘는 전반적인 운영에 있어 중요한 위치를 차지한다. 특히 리더십은 일정한 상황하에서 목적성취를 위해 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 과정으로 어떤 집단이나 조직의 임무를 수행하는 目標에 指向된 것이며 동시에 追從者의 動機를 誘發하여 이끌어나가는 과정이다. 따라서 리더십은 다음과 같은 이유에서 목표를 성취하는 데 필수적인 과정이라고 할 수 있다¹⁰⁾.

첫째, 조직의 公式的 設計가 완벽할 수 없기 때문에 리더십으로 그것을 보완하여야 한다. 둘째, 조직내외의 상황변화를 관리하고 그에 적응하는 데 指導過程이 필요하다. 셋째, PI는 개개인을 대상으로 하기 때문에 그들의 動機를 誘發하고 구성원을 교체하면서 운동의 통일성을 유지해 나가려면 리더십이 필요하다.

2) 意思決定의 民主化

인간은 사물이나 어떤 현상을 認知하는 데 개개인의 差異가 나타나게 마련이고, 완전히 인지할 능력도 갖지 못하고 있다. 그러나 政策決定者는 자신의 과거 경험이나 개인적 판단을 너무 중요시하는 경향이 있다. 물론 경험이 풍부한 행정인은 전적으로 경험이 없는 행정인에 비해 보다 나은 결정을 할 수 있지만, 自己經驗만이 결정에 대한 最善의 指針이 될 수는 없는 것이다. 사실상 어떤 상황하에서 과거에 거두었던 성공은 결정의 합리성보다 운수가 좋았기 때문인지도 모른다.

政策決定이 사실에 근거를 두고 있는 것처럼 생각되는 경우에도 실질적으로 정책결정자의 선입관을 반영시킨 데 불과한 경우가 빈번하다. 내용이 상반되는 자료가 제시되고 몇가지 사안을 도출하여주는 정보를 얻을 수 있는 경우에도 意思決定者는 자기가 원하였던 선택을 정당화시키기 위하여 때로는 이러한 자료를 無視하거나 歪曲한다.

행정인은 이른바 관료병리적인 逸脫行爲를 하는 경우가 많으며 變動에의 抵抗, 形式主義, 意識主義, 부하나 수익자의 요구에 대한 無關心 등의 특징을 나타낸다. 이러

10) 박연호, 이상국 共著, 현대행정관리론, 박영사, 1992, pp.99-108.

한 行政人의 病理的, 逆機能的 性向은 정책결정의 合理性을 심히 제약하고 있다.

3) 葛藤의 管理¹¹⁾

葛藤은 어떤 조직에서나 생겨나는 현상으로 조직은 이 현상에 의식적으로 대처해야 한다. 이제까지의 관점에서 갈등은 바람직하지 못한 것이며, 조직에 해로운 것으로 반드시 해결하여야 할 것으로 여겨 갈등이 없는 조직을 이상적인 조직으로 생각하였다. 그러나 갈등은 조직에 본래적으로 내재하는 현상이므로 그것을 容認할 수 밖에 없다. 그리고 갈등은 變動의 探索을 誘導하고 變動의 受容을 용이하게 한다. 또 갈등은 조직참여자들로 하여금 停滯的인 思考方式에서 벗어나 능동적인 행동을 유도하는 活力素가 될 수 있고, 有機體에 필요한 적정한 수준의 刺戟을 제공하는 범위 내에서 조직의 自律調整的 장치에 불가결한 요소이다. 순기능적 갈등의 부재는 停滯된 思考方式, 不適切한 意思決定, 獨裁와 劃一主義, 組織의 沈滯 등을 야기시킨다.

모든 갈등이 조직에 유용하거나 필요한 것이라고는 할 수 없지만 갈등이 없으면 조직은 停滯되고 심한 경우에는 死滅의 운명을 맞을 수도 있다. 그러므로 필요한 갈등은 積極的으로 造成되어야 한다. 모든 관리자들의 주요임무인 葛藤管理에는 갈등을 解消시키는 일 뿐만 아니라 갈등을 造成하는 일도 포함되어야 한다.

(3) 規則의 改善

현대사회에 있어 행정수요의 증가는 行政機能의 多樣化와 肥大化를 야기하였고, 조직규모가 커짐에 따라 행정목적의 달성을 방해하는 현상이 나타나는 데, 이러한 조직상의 缺陷을 補完하고 행정을 합리적으로 운영해나가기 위해서는 規則의 改善이 요구된다.

규칙은 조직구성원이 준수해야 할 行爲類型으로서 裁量權을 행사할 수 있는 여지를 남기지 않는다. 그러나 현대사회가 복잡·다양해지고 불확실성이 증가하게 됨에 따라 오래전에 제정된 규칙을 준수하게 되면, 조직의 伸縮的 運營을 저해하고 환경의 변화에 기민하고 適時的인 對應을 곤란하게 할 경우가 빈번해진다.

특히 PI운동의 경우 기동성 및 창의성의 그 생명이라 할 수 있는데, 규칙에 얽매어 창의력을 발휘하지 못하고, 또한 기동성을 저해하게 된다면 PI의 실현은 상당히 어려

11) 갈등의 관리에 관한 자세한 내용은 추 헌, 조직행동론, 형설출판사, 1993, pp.506-524. 참조.

위질 것이다. 이를 위해서는 규칙을 지나치게 강조함으로써 조직이 유기체적인 속성을 파괴하지 않도록 적절한措置와 改善方案을 마련하여, 專門的 知識이나 經驗을 중시하고, 조직구성원간 상호작용을 통해 課業을 調節하고, 수평적 커뮤니케이션을 강조하여 조직전체의 連帶性을 강화시켜야 한다.

第 3 節 PI活動을 통한 組織目標 極大化 方案

第 III 章에서 分析한 결과를 보면, 공무원과 공사직원들은 일반적인 인식과는 달리 개인적 야심이나 목표의식등은 상당히 높은 것으로 나타났다. 그러나 이를 업무 내지 組織의 目標과 融合시키려는 조직적인 노력이 상대적으로 낮은 수준을 보이고 있음을 볼 수 있다. 이러한 목표지향성을 조직의 목표로 흡수하여 조직의 목표를 극대화 하기 위하여는 다음과 같은 방법을 도입하는 것이 중요하다고 본다.

1. 情報와 知識의 蓄積

(1) 창의성의 극대화

현대행정국가에서 국가발전의 목표를 달성하기 위해서는 刷新的이고 새로운 아이디어를 토대로 한 행정이 요구된다. 革新的이고 創意力이 풍부한 행정인은 발전적 政策 決定 및 執行을 적극적으로 뒷받침하고 행정의 쇄신을 계속적으로 추진해 나갈 目標 達成이 가능하다.

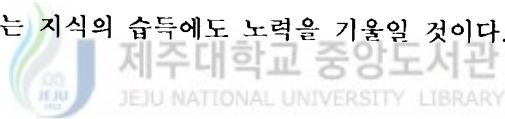
(2) 專門的 知識의 向上

설문지 조사에서 볼 때 응답자 중 약 25%이 응답자가 전문적인 지식을 쌓으려는 노력을 하는 것으로 나타났으며(긍정: 25.6% 보통: 38.8% 부정: 35.7%), 특히 고학력의 응답자일수록 노력을 많이 하는 것으로 나타났다¹²⁾.

12) 응답자들 중 대졸이상의 학력을 가진 사람들 가운데 40.8%가 긍정하였고, 19.7%만이 부정하였다. 그러나 응답자들 중 고졸학력을 가진 사람들은 긍정이 15.2%, 부

과거 우리나라에 있어서는 一般的인 管理能力을 지나치게 중요시하는 나머지 所管 業務에 관한 專門的 知識을 소홀히 여기는 경향이 있다. 현대의 행정은 현저하게 전문적으로 분화되어 가고 있으므로 일반적인 관리능력도 중요하지만 전문적 지식도 필요하다. 그리고 전문적 지식에 의한 分業化는 특정지위에 알맞는 專門家의 採用을 가능하게 하며, 직무에 대한 효율적인 責任遂行을 가능하게 한다¹³⁾. 특히 PI는 개인의 자기능력개발에 대한 필요성을 강조하고 있으며, 필수요건이기도 하다. 조직구성원 개개인의 전문적인 지식을 쌓는 것은 현재의 업무를 효율적으로 수행하는 데 매우 중요한 요소이다. 이를 위해서는 조직적 차원에서 조직원의 PI욕구를 자극해야 하는 데, 이는 조직 전체의 목표와 개인의 목표를 합치시키려는 노력이 중요하다. 공공조직의 목표는 상당히 추상적이고 범위가 넓어 각 구성원이 그 목표를 인식하지 못하고 단지 주어진 업무만을 단순히 처리하는 선에서 그치고 만다. 이러한 단순 업무 처리에 있어서는 전문적인 지식에 대한 필요성을 느끼지 못하고 단순히 관행을 더 중시여기는 경향이 생길 수 있다.

그래서 우선 조직의 목표를 상당히 구체화할 필요가 있다. 이는 궁극적인 목표라 할 수 있는 공익의 실천이나 국가발전 내지 지역발전 등은 이념으로써 제시하고, 그 하위목표로서 실천가능한 여러가지 목표를 세워 그것을 하나씩 달성하는 방향으로 제기되어야 할 것이다. 이렇게 목표가 어느 정도 구체화되면 이를 달성하려는 각구성원이 노력은 그에 알맞는 지식의 습득에도 노력을 기울일 것이다.



2. 業務能力의 向上

(1) 敎育訓練

이제까지의 교육훈련은 앞에서도 언급했던 것처럼 抵抗과 反對도 많았고, 그 과정이나 내용도 주먹구구식이었다. “공무원의 일반적 素養과 能力을 개발하고 職務遂行에 필요한 知識과 技術을 함양하며, 價値觀과 態度를 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 活動”을 효과적으로 수행하기 위해서는 다음과 같은 개선방안이 요구된다¹⁴⁾.

정이 48.5%로 전문적인 지식을 쌓으려는 노력이 상대적으로 고학력인 사람들의 높은 것으로 나타났다.

13) 박연호, 이상국 共著, 현대행정관리론, 박영사, 1990.p.24.

첫째, 敎育訓練需要를 정확히 파악하기 위한 調査를 철저히 하고,
 둘째, 敎科內容과 敎科過程의 다양화를 추구하며,
 셋째, 훈련방법을 다양화하여, 일반적 강의방식보다는 討論, 事例研究, 分任研究, 演技方法, 感受性訓練 등 피훈련자의 參與를 擴大시키는 방법으로 전환하고,
 넷째, 敎官要員은 타당한 자격기준에 따라 선발되어야 하며, 敎官能力의 向上을 위한 전문적인 敎官訓練을 실시 및 외부전문가를 활용하는 방안을 검토할 필요가 있다.
 다섯째, 敎育기회를 균등히 하여 發展的 行政人을 양성한다.
 여섯째, 훈련에 대한 抵抗을 克服하고 인식을 제고하기 위한 홍보와 유인책을 제공하여야 한다.

(2) 士氣振作

사기가 높은 사람은 조직의 目標極大化에 기여하는 바가 크며, 조직에 同質化되고 아울러 忠誠心을 發揮하며, 조직과 직업에 대하여 自負心을 갖고, 자발적으로 조직의 규범을 준수함으로써 組織의 自己調節機能을 향상시킨다. 그리고 사기가 높은 사람은 현실긍정적이고 이러한 사람들은 밝고 명량한 조직사회를 건설하는 데 밑거름의 역할을 한다.

3. 參與의 活性化



우리가 살고 있는 사회의 문제들은 다양한 地域, 階級, 利益集團과 이웃의 欲求를 충족시키는 解決策을 개발하는 일로서 관련된 집단의 직접적인 개입 없이는 그 해결이 불가능한 것이 대부분이다. 이러한 개입들은 의견의 범위를 확장하고, 실현가능한 해결책을 발견할 수 있는 가능성을 증가시킨다¹⁴⁾. 참여의 활성화로 얻어질 수 있는 장점들은 다음과 같으며, 組織目標를 極大化시키는 데 중요한 역할을 한다.

장점 >>

- 보다 많은 지식과 의견의 영향을 받으므로 더 나은 意思決定을 한다.
- 사기를 더욱 높이며 변화에 대한 抵抗을 줄여준다.

14) 백무선, 「공무원 능력발전의 저해요인에 관한 연구」, pp.63-66.

15) 전종섭, 행정학, 박영사, 1991, pp.34-35.

- 조직의 효과성과 능률성을 더욱 더 높인다.
- 조직의 운명을 결정하는 데 능동적으로 이바지하는 직원들이 조직에 대한 관여의 정도를 더욱 더 확대하여 직원들 측에서의意思決定과 實行을 더 크게 한다.
- 민주주의의 기초가 되는 원리와 이념들(개인의 尊嚴性의 保護, 平等主義, 다수의 恣意的인 행동으로부터 小數의 保護 등)이 조직내에서 발전된다.



第 V 章 要約 및 結論

모든 조직은 오늘날의 國際化 時代에 직면하여 組織規模의 增大, 國內 및 海外組織網의 확대에 따른 운영상의 복잡성 때문에 組織管理者가 環境의 變化에 適應하는데 많은 어려움을 가중시키고 있다. 아울러, 조직관리자들은 組織 構成員들로 하여금 組織의 目標를 達成하기 위해서 情報과 知識의 蓄積을 제공하고, 業務能力의 向上을 위하여 教育訓練과 士氣振作을 위한 여러가지 方案들을 提起해야 한다. 그리고 起案制度나 意思決定段階에서 의견 개진과 업무실행에 앞서 세부계획수립에 참여 등을 통한 參與의 活性化가 이루어질 수 있도록 제도적 장치를 마련하여야 할 것이다.

조직목표달성은 다음과 같은 단계를 거쳤을 때 극대화될 수 있다. 먼저 개인과 조직의 목표의 균형적 발전과 個人의 使命과 組織業績이 달성되어야 한다. 궁극적으로 이는 PI實現을 통해서 보다 효율적으로 이루어 진다고 본다. 즉 PI(Personal Identity)는 다양한 個性과 價値觀을 존중하고 모든 구성원의 自我實現과 顧客第一을 指向함으로써 組織의 發展과 職務滿足을 통하여 自己成就를 이루는 운동이라 할 수 있다. 따라서 본 논문에서는 다음과 같이 4가지 단계로 나누어서 적용·설명할 수 있을 것이다.

첫째, Stage I 로써 PI欲求가 생성되는 단계이다. 이 단계에서는 조직차원에서의 지원(identity Support)이 중요한 데 이는 조직원들이 PI가 무엇인가를 認知하고, 이와 자신의 狀況을 連結시키는 단계이다. 우선 이 단계는 초기 단계와 후기단계로 나뉘는데 初期 段階는 조직구성원의 PI욕구를 인지하고 이를 전체 구성원에게 波及시키는 단계를 말하고, 後期 段階는 초기 단계에서 제기된 PI욕구들을 綜合하여, 이를 實現하도록 조직차원에서 제기하고 이를 좀 더 구체화시키는 단계라 할 수 있다. 이 단계는 조직의 목표와 개인의 목표가 조화를 이루기 위한 準備段階가 되고 사실상 가장 중요한 시기라 할 수 있다.

먼저 초기단계에는 가치의 다원화와 민주적인 가치관형성을 위한 제도적이고 종합적인 노력이 필요하다. 또한 공직윤리를 정착시킨다. 이 단계에서 앞장에서 제시한 개인의 의식변화 즉 자기개발, 자기통제, 직무개선에 대한 욕구가 표출된다.

이러한 조직구성원이 개개인의 의식변화를 통해 제기된 구성원 개개인의 능력개발

을 위해 물질적·시간적 지원을 한다. 또한, 나아가 교육훈련의 강화를 통하여 보다 전문적이고 효율적인 직무개선이 이루어질 수 있도록 한다.

둘째, Stage II로써 정보와 지식이 축적되고 어느 정도 조직의 목표와 개인의 목표가 구체화되어가는 단계로서 개인은 창의성과 전문적 지식의 향상되고, 개인의 사명감이 나타나는 단계로서, 조직 전반에 걸쳐 참여의 활성화가 이루어져야 하는 단계이다.

셋째, Stage III로써 2단계에서 나타난 개인의 사명과 조직 업적의 달성이 개인과 조직의 발전으로 발전되는 단계이다. 이렇게 발전한 개인과 조직은 조직목표와 개인의 목표가 점차 한가지의 목표로 통합되어 가게 된다.

넷째, Stage IV로써 組織目標達成을 이루는 段階이다. 즉 窮極的 價値를 달성하는 단계이다. 위의 전단계에 걸쳐 커뮤니케이션이 원활히 이루어져야한다. 이를 위해서 각 단위별로 PI실현을 위한 모임을 구성하여, 실시하는 과정에서 제기되는 어려움을 극복해 나가야 한다. 이러한 단계별로 이루어지기 위해서 조직은 組織次元의 變數인 지원과 인정의 수준을 높이고 개인적 차원의 변수인 창조성과 기동성, 그리고 소명의식과 도전성을 높일 수 있는 PI를 조직구성원 전체에게 과급시키는 것이 중요하다.

조직구성원은 비록 이제까지의 자신의 삶의 방식이 자신의 생각하는 「自我像」과는 비록 거리가 먼 것이었다고 하더라도 지금부터 과감한 「自己革新」을 통하여 자신의 삶을 主體的, 挑戰的, 創造的으로 살아 가도록 새롭게 시작해야 할 것이다. 그리고 組織은 構成員들이 이러한 自己革新을 이룰 수 있는 터전을 마련해 주는 데 지원을 아끼지 않을 때, 그 조직은 組織의 目標 達成에 한 걸음더 다가서 있는 것이다.

아울러, 본 논문에서는 조직내의 PI 실현을 통하여 조직목표의 극대화를 위해서 다음과 같은 몇가지 방안을 제시하고 있다.

첫째, 새로운 行政文化를 형성해야 한다. 이를 위하여 個人 價値의 多元化와 民主的 價値觀의 形成, 教育訓練에 대한 認識改善, 公職倫理의 定着化 등을 이루어야 한다. 둘째, 個人의 意識變化로써 구체적으로 自己開發, 職務改善, 自己統制가 이루어져야 한다. 셋째, 管理者의 意識變化가 있어야 한다. 넷째, 參與의 活性化가 강조되어야 한다.

參考文獻

1. 單行本

- 김규정. 행정학원론. 서울: 법문사. 1990.
- 김신복. 발전기획론. 서울: 박영사. 1991.
- 김종재. 조직행위론. 서울: 박영사. 1985.
- 김항규. 행정철학. 서울: 대영문화사. 1994.
- 김홍기. 인사행정론. 서울: 대왕사. 1988.
- 노화준. 행정계량분석. 서울: 법문사. 1985.
- 박동서. 인사행정론. 서울: 법문사. 1990.
- 박동서. 한국행정론. 서울: 법문사. 1992.
- 박아청. 아이덴티티의 탐색. 서울: 정민사. 1984.
- 박연호. 이상국 공저. 현대행정관리론. 서울: 박영사. 1992.
- 백완기. 행정학. 서울: 박영사. 1991.
- 서재경. PI 기업인의 이미지. 김영사. 1992.
- 신유근. 조직행위론. 서울: 다산출판사. 1988.
- 안해균. 현대행정학. 서울: 다산출판사. 1993.
- 오석홍. 인사행정론. 서울: 박영사. 1990.
- 오석홍. 조직이론. 서울: 박영사. 1991.
- 오석홍. 조직학의 주요이론. 서울: 경세원. 1992.
- 유종해. 현대조직관리. 서울: 박영사. 1988.
- 유종해 외. 행정학사전. 서울: 고시원. 1984.
- 유 훈. 행정학원론. 서울: 법문사. 1989.
- 윤우곤. 조직론. 서울: 법문사. 1989.
- 윤우곤. 행정행태론. 서울: 법문사. 1989.
- 정정길. 정책결정론. 서울: 대명출판사. 1991.
- 전용진. SPSS/PC. 서울: 크라운출판사. 1990.
- 조석준. 조직론. 서울: 법문사. 1990.

- 中西民男 著, 김민 역, CI혁명 - 비즈니스를 디자인한다. 서울: 김영사. 1992.
- 추 현, 조직행동론. 서울: 형설출판사. 1993.
- 김항원, 이상철 역, 사회와 아이덴티티. 서울: 문우사. 1991.
- Marija J. Norusis 著, 김영호 역, SPSS/PC+ 메뉴얼. 기전연구사. 1991.
- Nicholas Ind 著, 최재현 역, 기업이미지와 아이덴티티 전략. 이미지관리연구소. 1993.
- PI サトホ 研究会, 「PIを理解すれば時代の面白さが見えてくる」. 東京:P H P 研究所, 1987.
- 野 卓也 外 2人, 「ス ハ PI 講座」. 東京:P H P 研究所. 1987.

2. 論文

- 백무선, “공무원 능력발전의 저해요인에 관한 연구”. 경상대학교 석사학위논문. 1990.
- 신현범, “Hergberg의 동기-위생요인에 대한 한국적 재조명”. 부산대학교 석사학위논문. 1986.
- 윤창근, “개인의 퍼스낼리티와 직무만족과의 상관관계 연구”. 동아대학교 석사학위논문. 1990.
- 황선희, “조직에 있어서의 인성론 연구”. 부산대학교 석사학위논문. 1988.
- Alexander, C.N., and M.G. Wiley. Situated activity and identity formation. In Morris Rosenberg and Ralph H. Turner(eds). *Social Psychology*. New York: Basic Books, pp. 269-289.
- Bandura, A. The Role of modeling processes in personality development. In W.W.Hartup & N.L. Smothergil(ed) *The Young Child: Reviews of research*. Washington, D.C.: National Association for the Education of Young Children. 1967.
- Bellah, Robert N. *Identity*. International Encyclopedia of the Social Sciences. New York: Macmillan. 1968.
- Berger, Peter L. Identity as a problem in the sociology of knoweldge. *European*

- Journal of Sociology* 7. pp. 105-115.
- Breakwell, G.M. *Threatened Identities*. New York: Wiley. 1983.
- Chickering, A.W. *Education and Identity*. San Francisco: Jossey-Bass. 1969.
- Debecq, Andre L.. The Management of Decision-Making Within the Firm: Three Strategies for Three Types of Decision-Making. *Academy of Management Journal*. v.10 n.4. December. 1967.
- De Levita, David J. *The concept of Identity*. New York: Basic Books. 1965.
- Dovan, E., & Adelson, J. *The adolescent experience*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- Duncan, J.S.(eds). *Housing and Identity*. New York: Holmes and Meier. 1982.
- Erikson, E.H. *Childhood and Society*. New York: Norton. 1959.
- Erikson, E.H. *Dimensions of a New Identity*. New York: Norton. 1968.
- Foote, N.M. Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review* 7. pp.14-21.
- Freud, A. *The Ego and the Mechanisms of defence*. New York: International Universities Press. 1946.
- Gleason, P. Identifying identity: A semantic history. *Journal of American History* 69. pp. 910-931. 1983.
- Gore, William J.. *Administration Decision Making: A Heuristic Model*. John Wiley & Sons. 1964.
- Hall, C.S., & Lindzey. *Theories of personality*(3rd ed). New York: John Wiley & SAons. 1978.
- Kilpatrick, W. *Identity and Intimacy*. New York: Dell. 1975.
- Lichtenstein, H. *The Dilemma of Human Identity*. New York: Jason Aronson. 1977.
- Mackenzie, W.J. *Political Identity*. New York: St. Martin's Press. 1978.
- Marcia, J.E. Development and Validation of Ego Identity Status. *Journal of Personality and Social Psychology*. V.3 N.5.
- Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publisher. 1954.
- Mischek, W. *Introduction to Personality*. New York: Holt Rinehart & Winston. 1971.

- Newman, B.M., & Newman, P.R. *Development through Life: A Psychological Approach*. Illinois: The Dorsey Press. 1975.
- Podd, M.H. Ego identity status and morality: The relationship between two developmental constructs. *Developmental Psychology*. V.6 N.3. 1972.
- Robertson, R., & Burkart Holzner(eds). *Identity and Authority*. London: Basil-Blackwell. 1979.
- Roberts,H. & Charles A.O'Reily.Organizational Theory and Organizational Communication: A Communications Failure?,*Human Relations*. 27(4). 1974.
- Rorty, A.O.(eds). *The Identities of Persions*. Berkley: University of California Press. 1976.
- Rosenberg, B.G., & Sutton-Smith, B. *Sex and identity*. New York: Holt, Rinehart & Winston. 1972.
- Sears, R.R., Maccoby, E.E., & Levin, H. *Pattern of child rearing*. New York: Harper & Row. 1957.
- Wilshire, B. *Role Playing and Identity*. Bloomington: Indiana University Press. 1982.

3. 其他資料



럭키화재 사보. 1991년 8. 9. 10. 11월호.

附錄 1 : 설문지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 행정대학원에서 학위논문을 준비하고 있는 학생입니다.

이번 저의 논문 “공공조직내에서 PI(Personal Identity)실현을 통한 조직목표 극대화방안”의 연구자료를 수집하기 위하여 본 설문지를 드리게 되었습니다.

본 설문지에는 정답이라는 것이 전혀 없습니다. 각 문항을 읽으시면서 즉흥적으로 아니면 평소에 생각하시던 부분들을 답해 주시면 됩니다.

귀하께서 작성하신 자료는 일괄적으로 통계처리되므로, 일체 개인에 대한 비밀이 보장되며 오직 학문적인 연구목적으로만 사용될 것입니다.

바쁘시더라도 잠시 시간을 내시어 귀하의 생각을 정확하게 기재해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

제주대학교 행정대학원
이 영 순

이하 문항의 해당사항에 “○” 또는 “√”로 표시해 주십시오.

◆ 인적사항

1. 성별

- (1) 남자 (2) 여자

2. 연령

- (1) 29세 이하 (2) 30-39세 (3) 40-49세 (4) 50세 이상

3. 현 직장에 근무한 년수는 몇년 정도입니까?

- (1) 2년 이하 (2) 2년-5년 (3) 5년-10년 (4) 10년-15년 (5) 15년 이상

4-1. 귀하의 직급은(공무원인 경우)?

- (1) 9급 (2) 8급 (3) 7급-6급 (4) 5급 이상

4-2. 귀하의 직급은(공사인 경우)?

- (1) 6급 (2) 5급 (3) 4급 (4) 3급 이상

5. 종교는 무엇입니까?

- (1) 기독교 (2) 천주교 (3) 불교 (4) 없음 (5) 기타

6. 최종 학력은?

- (1) 중졸이하 (2) 고졸 (3) 전문대졸 (4) 대졸 (5) 대학원이상

◆ 기초질문

※ 아래에 있는 각 문항 중 현재 귀하는 어디에 해당된다고 생각하십니까? 귀하가 가장 가깝다고 생각되는 곳에 예시와 같이 ○표나 √표를 해 주십시오. 예를 참조하십시오.

예) 나는 내 가치관에 대해 많은 생각을 한다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

I.

1. 내 자신은 항상 무엇인가를 하려고 하는 야심을 지속적으로 가지고 있다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
2. 나는 내 인생의 목표를 가지고 있다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
3. 현 시점에서 후회없는 인생을 살고 있다고 생각한다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
4. 업무를 수행함에 있어 목표를 정하고 그에 따른 세부목표를 설정하여 불필요한 행동을 적극적으로 자제하고 있다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
5. 인간은 욕구(Need) 내지는 동기(Motive)에 의하여 행동을 한다고 생각한다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

II.



1. 모임에서는 언제나 뒤로 물러나는 습관이 있다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
2. 업무수행능력을 향상시키기 위하여 어학이나 독서, 컴퓨터 학습 등을 적극적으로 하고 있다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
3. 현재의 내 직무와 환경이 내 기대에 전혀 미치지 못하고 있다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
4. 직장상사나 동료들의 잘못된 관행을 보면서도 그냥 이해하려고 노력하는 편이다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
5. 자신의 업무성과는 승진기회에 영향을 미친다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

Ⅲ.

1. 귀하의 동료는 귀하의 업무에 매우 협조적이다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
2. 귀하의 동료나 상사들은 귀하가 능력개발을 위하여 노력할 때 옆에서 후원할 때까지 않는다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
3. 귀하의 직장상사들은 부하들의 건의나 불만을 잘 받아준다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
4. 귀하의 직장상사들이 자신들의 입장만 생각하고 부하들의 기분을 무시하는 경우가 많다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
5. 귀하는 같이 근무하는 동료들에게 호의를 가지고 대한다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

Ⅳ.

1. 「진짜 나는 이것이다」라는 자기 존재의의를 점차 잃어가고 있다고 느낀다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
2. 지식을 쌓고 시야를 넓히기 위해 여러가지 활동을 하고 있다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
3. 자신의 감성이 풍부하다고 생각한다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
4. 업무상의 문제해결을 위해 특별한 훈련과정이 도입되어야 한다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
5. 귀하는 자신들의 창의력 개발을 위하여 외부전문가를 초빙하거나 위탁교육을 통한 여러가지 훈련을 받아야 한다고 생각한다.(예를 들어 역할연기(role playing)같은 것)
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

Ⅴ.

1. 현 직장은 자신의 꿈을 실현시키는 데 매우 필요한 존재라고 생각한다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다
2. 현 임금수준으로 어느 정도의 만족한 생활을 유지하고 있다고 생각한다.
(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

3. 제안제도 등을 통하여 제기된 안전에 대하여 현 직장에서 적극적인 지원이 이루어지고 있다.

(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

4. 업무성과에 대한 보상이 현 직장에서 제대로 이루어지고 있다고 생각한다.

(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

5. 현 직장은 타 기업체에 비하여 업무능률 향상을 위한 능력개발에 대해서 소극적이다.

(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

VI.

1. 조직내 여가선용을 위한 소집단활동은 직장생활을 하는 데 활력소를 제공한다고 생각한다.

(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

2. 다양한 직장의 사회활동을 하고 있다.(예를 들어 봉사단체나 친목회 등)

(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

3. 사내에서 자신의 이미지를 개선하기 위하여 노력하고 있다.

(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

4. 남들이 뛰어나다고 말해 주는 취미를 가지고 있다.

(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

5. 휴일에는 취미활동을 계속하고 있다.

(1) 매우 그렇다 (2) 그렇다 (3) 그런 편이다 (4) 그렇지 않은 편이다 (5) 전혀 그렇지 않다

*** 수고하셨습니다.**



귀하의 도움에 깊이 감사드리며, 모쪼록 좋은 하루 되시길 바랍니다.

附錄 2 : PI실현에 관한 사례

- L화재의 사례 -

1. 실시배경

L화재는 21세기 초우량기업은 소비자의 변화·과학기술의 발달·경쟁산업기술의 출현·세계경제구조의 변화와 같은 외부환경 변화에 어떻게 적응하고, 이를 위해 내부적으로 인재를 육성·관리기술의 배양·기술상품 개발·산업 다각화에 누가 더 많은 투자를 하느냐에 그 성패가 달려있다고 판단 이에 대처하기 위한 방법으로 PI를 제기하였다.

특히 L화재는 21세기 경영환경을 거시적 측면과 미시적 측면으로 나누어 고찰하였는데, 먼저 거시적 측면으로

1. 지방자치제가 본격화로 경제권이 다원화되고 지방경제가 활성화
2. 유통시장 개방에 따른 국내 시장구조의 변화
3. 북방외교의 성공으로 수출의 탈출구 형성
4. 남북한 동시 UN가입으로 정치·경제적으로 변화가 진행
5. EC통합으로 세계경제의 블록화현상 가속으로 인한 보호무역주의 확대을 들고 있으며, 미시적 측면으로는

1. Seller's Market에서 Buyer's Market으로 변화
2. 소득수준의 향상으로 소비패턴이 고급화·패션화·차별화
3. 시간의 가치의 향상으로 One-Stop서비스 상품이 개발이 필요성 대두
4. 고객의 선호가 가격이 아닌 가치로 변화 등으로 변화되고 있다고 자체적으로 진단하였다.

그러나 무엇보다도 조직내의 변화에 관심을 가졌는데, 기업내 변화 중 특히 중요한 변화로 다음과 같은 것을 지적하였다.

1. 조직구성원이 가치관이 조직의 이익을 우선하는 집단주의적 가치관에서 개인과 가족의 이익을 우선하는 개인주의적 가치관으로.

2. 소득증대보다는 자유시간의 증대를 선호하는 방향으로 전환되고 있으며.
3. 조직구조에서 이전의 연공서열을 중시하던 수직적 구조에서 창조성 및 순발력을 중시하는 수평형 조직구조로의 전환이 요구되고 있다.

2. PI운동의 목표

- 자기개발
- 자기통제
- 직무만족
- 커뮤니케이션의 활성화
- 업무능력 및 가치향상
- 신바람 나는 직장구현

3. PI운동 실천계획

PI운동을 실천하기 위하여 L화재는 다음과 같은 조직구도를 가지고 있었다.

PI운동의 조직구도는 PI위원장 산하에 PI위원회와 사업부(부문)PI회, 부서PI회, 인포멀 PI회, TFT로 구성된다.

1) 각 PI회의 역할

∠ 부서PI회

- 부서내 문제점 제기 및 개선책의 수립·시행
- 전사적 공통테마의 논의·실행
- 사내 정보공유의 장
- 개인의 능력과 부서의 목표가 융화되는 프로그램 개발
- 자기개발에 관한 스스로의 사례 연구 및 발표

／인포멀PI회

- 인포멀그룹내 활동 활성화
- 회사내의 인포멀 그룹의 역할 수행

／PI위원회

- 전사적 공통테마의 채택
- 기본방향의 책정, 활동내용, 개선책의 검토
- 성과평가 및 지원책 심의
- 부서PI회의 활동내용의 점검
- 임원자체의 PI활성화

／사업부(부문)PI회

- 담당부문내 문제점의 해결방안 수립 및 시행
- 사업부내 PI회의 활동내용 점검
- 담당부문내 PI회의 활성화 및 전사적 테마의 토의

／TFT

- PI운동 추진체제 편성 및 일정관리
- 부서PI회 활동 지원
- 양식배포, 자료취합 및 보고
- PI위원회에 부서활동 취합보고 및 연결·조정

2)부서PI회 운영

부서PI회는 구성원 전원참여의 장으로서 간담회, 토론회, 발표회의 순으로 15일 간격으로 회의를 진행한다.

4. PI운동과 비전과의 관계

PI운동은 사원의 자기혁신을 통해 조직풍토를 활성화함으로써 L화재의 21세기 비전을

실현하기 위한 운동이다.

외부환경 시장의 확대 경제구조의 변화 경쟁의 가속 내부환경 생활수준의 향상 가치관의 다양화 근로의욕의 감퇴 대기업병의 만연	비 전 의 추 진	단계별 경영전략의 전개		C&S 비전의 실현
		PI전략('91-95)	T1전략('96-2000)	
		-C&S비전실현 -사업부책임경영 -안정성장 지속 -판매조직력혁신 -PI전원참여	- 시장점유율 1위 - 재패 - 최고의 수익성 - 확보 - 최상의 고객 서비스 실현 - 초우량 사업문화	
		PI운동('91-95)	----->	

* C&S는 Client Safty의 약자로 고객과 안심.

SUMMARY

A Empirical Study on PI Realization in Public Organization

Lee, Young-Soon

Dept. of Public Administration

Graduate School of

Che-ju National University

Nowadays, with the days of Internationalization, we have many difficulties in adapting the environment change due to the complexities of management & operation in the growth of organization size & overseas networks. Also, Organization managers should provide individuals with a lot of information and knowledge in obtaining the objectives. And they should provide proper opportunity of participations for them institutionally.

We can achieve the objectives of organization by the stages like this. First of all, the objectives should be the balance of individual & organization goals. In the final, by the PI(Personal Identity) realization, we will have the goals efficiently. PI respects the individual character & values with the principles of the self-achievement & custom-best, if accomplishes not only individual goals, but also organization development.

In this thesis, we will have four stages. First, it is the stage of

creating PI needs, this stage supporting in the dimension of organization. Individuals in organization know what is the PI?, and bridge the self conditions & PI realization. Also, this stage divides the first with the last one. In the first one, we know the PI needs of organization, and inform it of all individuals in organization. In the last one, we colligate the PI needs suggested in the first one, and propose in the dimensions of organization. This stage is the Preliminary one for achieving the balances of individual and organization goals. So to speak, it is the important times.

In the early stage, we do our best for the need in developing various values and the view of democratic values. We should establish the public ethics. In this stage, it appears the needs of self-development, self-control and duty-improvement. We provide the individuals in organization with the materials and times by the change of consciousness. Also, by the educational training, it will improve the organization conditions efficiently.



Secondly, this stage accumulates much information & knowledge, concretes the goal of individual creativity & special knowledge, and expresses the individual missions, and participates in all organization.

Thirdly, it develops in the dimensions of all organization by the achievement of individual & Organizations goals.

Fourthly, it achieves the goals of organization in the final. By all stages, we will have the communications each other in order to

achieve this goals, we constitute the meeting for PI, and conquer the various difficulties. Organizations will increase the standard of support in the dimension of organization, and provide all organization with PI which have the creativity, the movement, the challenge in the individual dimension. Individual in organization should have the subjectivity, the creativity for the self-innovation, even if the method of self-life has differences with the self-innovations, after all, we will head for the achievement of organization goals.

Finally, in this we suggest the following methods for maximizing of organization gals by the PI realization in organization. ① we should have new administrative culture, the various, the view of democratic value, educational training, and the public ethics. ② as the change of individual consciousness, it should be achieved the self-development and duty-improvement, self-control. ③ managers in organization should change the consciousness of themselves. ④ many individuals in organization should participate in achieving the objectives of organization.