

직무분석·평가를 활용한 조직진단의 정확성 및 정치성에 관한 연구

김동원*

본 연구는 구조조정을 목적으로 하는 직무분석·평가의 과정에서 설문조사를 통하여 수집된 직무데이터의 정확성을 분석함으로써 직무조사에 대한 정치적 제약 및 방법론상 한계에 관해 논의하였다. 한 구청의 사례에서 직무의 난이도 및 기여도에 대한 인식을 조사하여 이것이 직무의 현재 특성인 중복성, 양적 부담, 질적 부담을 반영한 것인지 알아본 결과 인과관계를 찾기 어려웠으나 조사대상이 소수직렬 부서의 직무인 경우에는 인과관계가 매우 높았다. 이는 소수직렬집단이 관련 직무의 가치를 과대평가한 결과로서 정치성이 정확성을 침해한 사례이다. 본 연구는 그 정확성을 향상시키기 위한 조사 참여자의 선발 방안을 제시하고 잠재적 조직문제의 공론화에 기여하는 조직진단의 역할을 논의하였다.

주제어: 직무분석, 직무평가, 조직진단, 소수직렬, 조직정치

I. 서론

최근 조직진단에 관한 학술연구의 경향 중 하나는 조직진단의 사례나 경험을 진술하고 분석하면서 진단과정의 정치적 성격을 조명하는 점이다. 이러한 내용의 연구들로는 경기도청의 조직개편과정의 정치성(김상목·이성복, 1996), 무주군과 장성군 간 기초자치단체 사례 비교(박종주, 2002), 서울시 시정진단과정에서의 합리성과 정치성의 충돌(정운수·허만형, 2002), 서울시 공기업진단에서 주요 장애

* 버지니아테크대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 인천대학교 행정학과 교수로 있다. 주요 관심분야는 조직인사, 행정이론, 규제행정 등이다(E-mail: kdw@incheon.ac.kr).

요인으로서의 노동조합(최병대·이혁주, 2002), 남원시의 조직진단사례(김상호 외, 2004), 행정자치부 조직진단사업에서 나타난 권력게임(임도빈, 2007) 등이다.

위와 같은 연구들은 주로 진단의 과정 전반에서 나타나는 이해관계자들의 저항 내지 정치적 역학관계의 가시적인 부분을 조명하고 있으나 특수한 조직진단의 기법이 활용되었을 때에 나타날 수 있는 특수한 정치적 현상에는 관심이 적다. 이해집단은 조직진단 자체나 그 결과에 가시적으로 저항할 뿐만 아니라 좀 더 은폐된 방법으로 저항하기도 한다. 예를 들어 Alderfer & Simon(2002)의 경험적 연구에 의하면 조직진단을 위한 설문문항에서 무응답이 나오는 이유가 방법론상의 오류라기보다는 조직에 대한 정보제공을 거부하려는 정치적 태도 때문이었다. 또 조직진단의 자료수집방법 중 설문조사에 있어서 소극적 태도, 자료 누락, 정보의 비객관성 등 응답자들이 정보를 왜곡하여 답하는 문제점이 지적되기도 하였다(김상목, 1998: 122; 김상호 외, 2004: 275).

한편 본 연구에서 소개하는 직무분석·평가는 조직진단을 위한 유용한 조사기법으로서 활용이 가능하다. 그것은 인력의 채용, 배치, 교육훈련, 보수, 평정 등 인사관리의 다양한 용도로 사용될 수 있으나 조직재설계나 정원관리 등 조직관리를 목적으로 활용될 수도 있다(이환범·권용수, 2007; 김석주·임정빈, 2010).

물론 그것이 조직진단의 한 방법으로 진일보한 면모가 있지만, 객관성과 과학성의 측면에서 기존의 기법을 충분히 보완할 수 있는가는 별개의 문제이다. 조직진단 과정 그 자체가 정치적 영향으로부터 벗어나기 어렵기 때문이다. 그 목적은 명칭과 달리 단순히 문제를 '진단'하는 수준을 넘어서 '처방'으로 이어지고 원칙적으로는 조직개편 실행의 토대 자료가 된다(Harrison & Shirom, 1999: 7). 이것에 대한 직원들의 불안감과 공포심을 제거하는 것은 어떠한 진단 기법을 활용하든지 큰 과제로 여전히 남아있다.

따라서 본 연구의 목적은 직무분석·평가를 활용한 조직진단의 과정에 정치·사회적 요인이 영향을 어느 정도 그리고 왜 미치는지 그 정도와 원인을 알아보는 것이다. 이를 위해 N구청의 소수직렬집단이 직무에 관한 설문조사에 참여하여 영향을 미치는 현상을 사례로 다루고자 한다. 또 사실적인 상태를 반영하지 못한 채 정치적 요인에 영향을 받는 조직진단은 현실적으로 어떤 의미가 있으며 그 문제를 극복하기 위한 방법론적 대안은 무엇인지도 논의의 대상이다.

II. 이론적 배경 및 선행연구의 분석

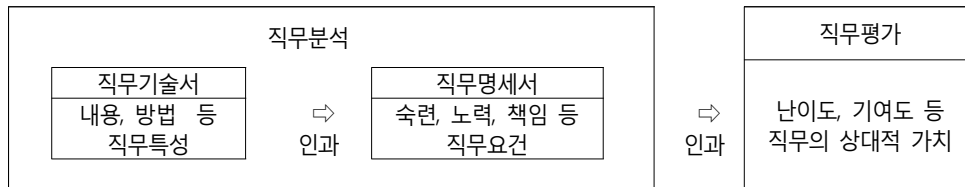
1. 조직진단 기법으로서 직무분석·평가의 특성

직무분석(job analysis)이란, 직무의 요소, 성격, 자격요건에 관한 정보를 수집, 분석, 구조화하는 과정을 말한다. 직무분석은 정형화된 절차가 있는 것은 아니지만 대체로 다음과 같은 절차를 거쳐 이루어진다(최종태, 2003). ①직무분석 정보의 활용목적 설정 → ②예비조사(준비수행 및 기초 자료의 수집) → ③직무기술서 작성 → ④직무명세서 작성 → ⑤표준화 작업이다.

여기서 직무기술서(job description)란 직무 관련 과업, 임무, 책임에 관한 대한 정보를 제공하는 문서로서 직무분석 결과를 요약 및 기술하게 된다. 직무명세서(job specification)란 그와 같은 직무를 수행하는데 요구되는 숙련도, 노력, 책임 등 인적 자격요건을 상세히 기술하는 문서를 말한다. 학자들은 직무분석의 타당성을 평가하기 위한 기준이 모호하기 때문에 그 문제점을 극복하기 위한 한 방안으로서 직무기술서와 직무명세서 간 인과관계의 증진을 제안하고 있다(Gatewood & Feild, 1994; Sanchez & Levine, 2000).

한편 직무분석의 연장 작업으로서 직무평가(job evaluation)란, 조직 내 직무들 간의 상대적 가치를 정하는 작업으로서 용도는 주로 임금 등 보상의 책정이다. 직무평가는 일반적으로 직무분석의 결과물인 직무기술서와 직무명세서의 내용을 반영하여 작성되어야 한다. 이 점과 직무분석의 내부과정에서 직무명세서가 직무기술서를 토대로 작성되어야 한다는 점을 통합하면 <그림 1>과 같이 인과관계로 연결된 직무기술서, 직무명세서, 직무평가의 개념도를 도출할 수 있다.

<그림 1> 직무분석·평가의 개념도



직무분석·평가는 활용의 목적상 크게 인사관리와 조직관리로 나눌 수 있다. 일반적으로 활용되는 쪽은 인사관리 목적인데 직원의 채용, 배치, 교육훈련, 보상 등을 설계하는 자료로 활용된다. 즉 인적 자원의 역량이라는 투입적 요소를 지원하기 위한 것이다. 반면 조직관리 목적의 것은 조직진단 및 조직재설계 등이 목적으로서 해당 직무의 조직성과에 대한 기여도 및 성과달성을 위한 난이도 등 산출적 요소에 초점을 맞추게 된다(이창길, 2008: 17).

직무분석·평가가 조직진단 및 조직재설계를 위해 도입되었을 때 다른 기법보다 우수한 효과는 다음과 같다. 첫째, 조사 응답자들의 인지의 단위가 직무단위, 즉 실제 하는 일로 세분화됨으로써 구체적이고 정밀한 평가가 가능하다. 반면 일반적인 조직진단에서처럼 확장된 단위, 예를 들어 부서단위로 판단하는 경우 추상적이고 개괄적인 판단으로 인해 정밀성과 정확성이 떨어진다. 둘째, 단순히 직무의 상태를 묻기 때문에 조사 응답자들의 정보 수집에 대한 순응도가 높아진다. 일반적인 조직진단의 조사문항은 통폐합 대상 부서가 무엇인지 혹은 그 이유가 무엇인지 직접 설문하게 설계되는데 응답자로서는 그와 같은 공격적 질문에 대해 방어기제가 발동되어 답변을 거부하거나 편향적인 답변을 하게 된다(Todorov, 2000; Vitale et al., 2008).

2. 직무분석·평가에 관한 비판적 연구

Prien, et. al.(2009)은 직무분석의 현장에서 유의해야 할 세 가지 문제를 지적한다. 첫째, 직무기술서에서 묘사되는 직무의 수행방식이 급속한 기술발전의 속도를 반영하지 못할 위험, 둘째, 직무 중에는 성수기 혹은 비수기와 같이 계절적 변동을 유독 심하게 타는 것이 있다는 점, 셋째, 직무의 본질을 반영하지 않은 채 개인적 혹은 정치적 이유로 본인이 담당하는 혹은 이해관계가 있는 직무를 과대 포장하여 평가함으로써 정확성을 저하시킬 위험이다.

위의 세 가지 문제점 중 국외의 인사 관련 학자들이 가장 치열하게 벌인 논쟁은 세 번째 문제인데, 획득되는 직무 정보의 정확성을 어떻게 판단할 것이며 이 정확성에 미치는 정치·사회적 영향에는 무엇이 있는 가였다. 여기서 정확성(accuracy)이란, 수집된 정보의 오류 여부 혹은 정보의 질에 대해 평가하는 기준으로서 사실

(truth) 그대로를 반영하는 정도이다.

그 정확성에 있어서의 한계는 많은 비판적 연구들의 표적이 되어왔다. 직무분석에는 정확성을 평가할 만한 절대적인 기준이 부족하므로 정확성이라는 기준 자체가 실무적인 가치가 별로 없다는 주장이 있다(Sanchez & Levine, 2000; Morgeson & Campion, 2000). 복잡한 세상을 축소시켜 표현하는 환원주의(reductionism)의 산물(Wyer & Srull, 1981), 혹은 업무나 활동의 복잡한 집합을 직무라는 라벨 아래 사회적 교류를 통하여 기술해 놓은 사회적 구성물(social construction)(Connell & Nord, 1996)에 불과하다는 주장도 있다. 또 범주화된 직무집단은 적절한 명칭이나 상징 체계로 요약되어 표현되어야 하는데 사회적 상호작용은 그 과정을 더욱 어렵게 만든다는 호소도 있다(Sanchez & Levine, 1999).

한편 직무평가에 관한 비판적 연구는 좀 더 의도적으로 정치·사회적 요인이 반영되는 상황에 초점을 맞춘다. 즉 직무분석의 연장선에 있는 직무평가 단계에서는 정치·사회적 편견이 더욱 증폭되어 정확성이 크게 훼손된다는 것이다. 직무평가의 목적은 직무의 상대적 가치를 평가하고 임금책정이나 기타 보상의 차등화를 설계하는 것이어서 조직구성원들에게는 매우 민감한 문제일 수밖에 없기 때문이다. 조직개발의 수단으로서 조직의 변화를 이끌어내는 공감대 형성의 활동(Schwab & Heneman, 1986; Milkovich & Newman, 1999), 혹은 참여자들의 사회적 교류관계를 통해 구성된 조직 내의 상징 혹은 제도적 신화(Quaid, 1993; Sandberg, 2000)라고 정의된다.

위와 같이 다소 온건한 표현도 있지만, 대부분은 권력과 영향력이 작용하는 정치적 게임의 상황으로 묘사된다. 정치적 게임을 자기에게 유리하도록 이끄는 능력(political gamesmanship)이 지배하는 과정(Lawler, 1990), 직무 평가자의 인지적 능력 및 이 인지에 영향을 미치는 사회적 요인이 지배하는 과정이라고 한다(Campion & Berger, 1990). 또 직무평가도 예산배분의 원리와 마찬가지로 특정한 부서 및 직위가 가지고 있는 권력이 강한 영향을 미친다고 한다(Welbourne & Trevor, 2000). 한편 사회비판적 연구로서 평가자 혹은 피평가자의 성(sex)이 큰 영향을 미친다는 연구도 있다(Avery, 1986).

결국 직무분석·평가에 대한 비판적 연구들이 다루어 오고 있는 이슈는 그 결과에 대해 보다 큰 영향을 미치는 것이 직무의 사실적인 상태인가, 아니면 인식론적

오류 혹은 정치·사회적 의도성과 같이 그 정확성을 침해하는 요인들인가 라는 점이였다. 직무의 사실적인 상태가 인지된 후 의사표시로 이어지는 일련의 과정이 논리적 체계 내에서 진행될 때 정확성이라는 직무분석·평가의 소기의 목적이 달성될 수 있을 수 있다. 그러나 직무분석·평가는 본질적으로 정치·사회적 구성물로서의 성격으로부터 벗어나기 어렵다는 것이 중론이다. 조직구성원들은 이해관계를 반영하기 위하여 정치·사회적 상호작용에 적극적으로 개입하기 때문이다. 특히 직무평가와 같이 직무의 상대적 가치 및 서열이 결정되는 경우에는 조사 참여자 및 평가자의 인식에서 의사표시로 구성되는 일련의 평가과정에 이해관계가 상당히 개입하게 된다.

3. 직무의 사실적인 상태와 직무의 가치 인식

위에서 논의한 바에 따라 정확성이 높은 직무분석·평가일수록 직무의 사실적인 상태와 직무의 가치 인식 간에는 인과관계가 높을 것이라는 가설을 세울 수 있다. 여기서 직무의 가치를 측정하는 인식적 측면의 지표로서 가장 교과서적으로 쓰이는 것은 직무난이도 및 직무기여도이다(<그림 1> 참조). 반면 직무의 사실적인 성격을 대표하는 변수는 매우 다양하기 때문에 막연하다. 이 중 직무난이도와 직무기여도와 가장 관련하여 자주 논의되어 온 것은 실제 업무의 부담정도, 근무시간, 업무의 중복성 등이다.

직무난이도(job difficulty)란 용어는 직무분석·평가의 실무에서 흔히 쓰이는 용어이지만 학술적으로는 직무복잡성(job complexity) 혹은 직무요구(job demands)의 의미와 혼재하여 쓰이는 편이다. 직무복잡성이란 직무에서 요청되는 기술 및 훈련의 수준과 관련한 정신적 부담을 말하며, 그 인식수준에 대해서 직무와 관련한 적성, 기술, 창의성 등이 통계적으로 관련이 있으며 그것의 측정지표 혹은 대체변수로 활용되기도 한다(Hunter, Schmidt, Judiesch, 1990; Schaubroeck, Ganster, and Kemmerer, 1994). 직무요구에 대한 인식적 수준은 근무시간, 양적인 업무부담, 정신적 곤경, 육체적 고충, 의사결정의 재량권 등과 통계적으로 관련이 있으며 이러한 변수들이 직무요구의 측정지표 혹은 대체변수로 직접 활용되기도 한다(Karasek, 1979; Xie, 1996; Moyle & Parkes, 1999).

직무난이도에 내포된 개념적 요소로서 심리적인 업무부담의 수준은 실제 근무 시간이 많을수록 높아진다는 연구결과도 있고(Sargent & Terry, 1998; Wallace, 1997) 주어진 업무분량에 비해 시간이 적게 주어졌을 때에만 그렇다는 주장도 있다(Bacharach et al., 1990). 또 수행이 어렵다고 인지되는 직무의 전형은 타 직무와 중복되어 책임소재가 불분명하고 역할모호성이 높은 경우라고 한다. 일반적으로 심리적 불확실성 내지 불안감이 높아지거나 요청되는 조정의 수준이 높아지기 때문에 난이도가 높은 것으로 인지된다(O'Driscoll & Beehr, 1994; Westman, 1992).

또 다른 직무가치의 변수로는 직무의 기여도 혹은 중요성이 있는데 이것은 주관적인 인식조사로 평가되는 것이 일반적이지만 때로는 객관적인 대체변수가 활용되기도 한다. 미국에서 전국적으로 실시되는 “고용의 질 서베이”(The Quality of Employment Survey)에 따르면 직무 혹은 직업의 중요성(job importance)은 개인적 가치, 심리적 몰입감, 능력발전의 기회로서의 기회감 등의 주관적 지표로 측정되기도 하지만, 반면 거기에 소요되는 시간, 에너지 및 노력, 업무재량권의 수준 등 객관적 지표로 측정되기도 한다. 이 주관적 지표들과 객관적 지표들 간에는 관련성이 높게 나올 때 정확성은 향상된다(Rice et al., 1985).

또 조직 내에서 유사한 업무가 중복되어 포진되어 있다는 것은 그만큼 그 업무의 기여도가 커서 중요하다는 의미일 수 있다. 행정학의 고전격인 Landau(1969)의 가외성 이론에 따르면 업무의 중복성은 관리자가 그 업무의 중요성을 인지하고 전략적 차원에서 채택한 결과일 수 있다. 불확실성이 높아진 현대의 행정환경 하에서는 업무의 중복성 혹은 가외성(redundancy)을 증진하여 불확실성에 대처하는 것이 단기적인 능률주의 행정보다 바람직하기 때문이다.

위와 같이 기존 문헌을 검토해 본 결과, 직무의 가치를 측정하기 위한 직무난이도 및 직무기여도에 관한 인식의 수준은 공통적으로 직무의 사실적인 상태를 나타내는 여러 변수들과 관련이 있고 서로 대체변수로도 사용되고 있음을 알 수 있다. 이 상태변수에는 양적으로 측정될 수 있는 업무량이나 근무시간도 있을 수 있지만 정신적 부담이나 의사결정권과 같이 질적인 측면에 초점을 두는 업무부담도 있으며 업무의 중복성도 포함될 수 있다(<그림 2>참조).

4. 조직 내 소수집단과 직무의 가치 인식

앞서 논의한 바와 같이 기존 연구들이 공통적으로 지적하는 바는 직무에 대한 조사과정에 조직 내 이해집단의 정치·사회적 의도성이 개입될 가능성이 크다는 점이었다. 만약 직무분석·평가 활동에 대응하여 집단적인 움직임이 있다면, 그것은 특정 직무 혹은 유사 직무의 집합인 직렬, 또 그 직렬이 집중적으로 배치되어 있는 부서 단위일 것이다.

직무별 소수집단이 존재 가능하다는 주장은 다양성 이론을 바탕으로 입증될 수 있다. 집단을 구분하는 다양성의 기준에는 일반적으로 두 가지가 있다고 알려져 있다. 인종, 성, 연령, 신체적 능력과 같이 관찰 및 식별이 용이한 가시적 다양성(visible diversity)이 있는 반면, 교육, 경험, 성격 등 비가시적 다양성이 있다. 후자는 직무 관련성이 높은 것으로 해석되는데 공직 내에서도 교육적 배경과 직무 경험 별로 집단이 구성되며, 이 중에는 직무 중심의 소수집단이 존재하게 된다(이승계, 2010: 150).

특히 기존 문헌에 의하면 한국의 정부조직에서 직무와 관련한 조직변화에 가장 민감하게 반응할 집단은 소수직렬이라는 점을 알 수 있다. 직렬상 소수집단에 관한 연구들은 중앙정부 차원에서의 기술직 공무원을 위한 균형인사정책에 집중되어 있다. 여기서 모두 논의하기에는 어렵지만 최근까지도 승진이나 보직 경쟁에서 행정직의 ‘강직렬’과 기술직의 ‘약직렬’ 현상이 존재한다는 비판은 여전하다. 기술직은 전문성을 강화한다는 명목으로 직렬이 세분화되어 있어 승진에 있어서 한계가 많으며 직렬당 공무원 수도 적은 구조적 문제에 직면해 있다(박홍엽, 2008). 이 점은 자치단체 수준에서도 유효하게 적용될 것이다. 조직진단이나 조직개편 과정에서 기술직이 조직진단에 대해 가장 동태적인 반응을 보인다는 주장이 있다(박종주, 2002: 407-408; 김상호 외, 2004: 266-270). 특이한 점은 위와 같은 문제가 세무직과 같은 기술직 이외의 소수직렬에서도 공통적으로 발견되는 것이다(김재영·변애경, 1999).

Mamman et al.(2012)에 따르면, 조직 내 소수집단들은 그들 나름대로의 방법으로 불공정한 처우에 대해 반응한다. 불공정에 대한 해석은 각 소수집단 구성원들이 공통적으로 가진 교육이나 경력적 배경 및 독특한 경험으로 구성된 인식의 틀을

통해서 이루어진다. 따라서 조직변화에 대해서도 소수집단들이 반응하는 방식은 주류집단들이 반응하는 방식과 다르게 나타난다. 특히 소수집단은 상대적 박탈감, 자존심의 상실 및 자아개념의 손상 등이 반응행동에 반영된다.

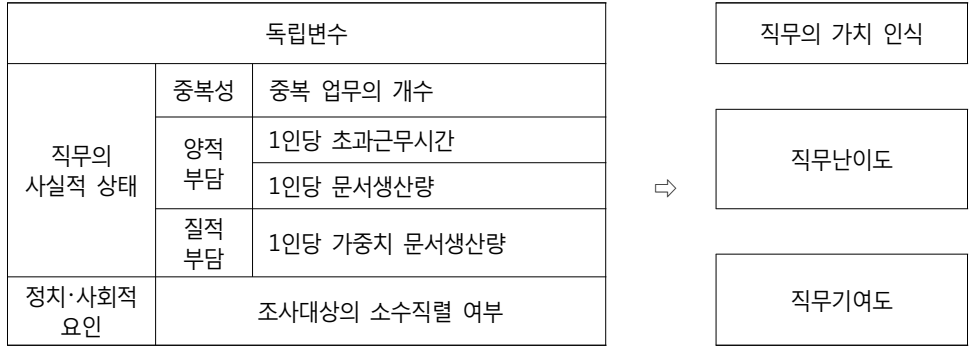
한국의 한 사례로서 경기도 공무원들의 조직개편에 대응한 관료정치의 행태는 그러한 독특한 반응전략의 한 단면을 보여준다. 1995년 있었던 경기도 조직개편에서는 공무원집단이 조사를 통해 정보를 제공하거나 현상유지를 주장하는 수준에 머물고 있다고 기록되고 있으나 연이어 1998년 있었던 경기도 조직개편에서는 학습을 통하여 좀 더 적극적이고 전략적인 저항의 방법을 채택하였다고 한다. 이때에는 감축이 예상되는 부서에서 관련된 중앙부처의 영향력을 동원하거나 주민의 민원사항을 활용하는 행태를 보였다(김상묵·이성복, 1996; 이원희 2001)

5. 분석모형

위와 같은 선행연구의 검토를 통하여 알 수 있는 바는 직무의 가치에 대한 인식에 원칙적으로는 직무의 사실적인 상태가 영향을 미침으로써 정확한 인식조사가 이루어질 수도 있지만 소수직렬의 정치·사회적 의도성이 개입될 가능성도 있다는 점이다. 직무분석·평가에서 정치·사회적 요인이 배제되고 정확성이 높을수록 위와 같은 직무에 대한 인지적 변수와 상태적 변수의 인과관계는 높을 것이다.

따라서 본 연구에서는 <그림 2>에서 보는 바와 같이 직무의 사실적 상태와 소수직렬의 정치·사회적 요인 중 어느 쪽이 직무의 가치 인식에 유의한 영향을 미치는지 그 인과관계를 알아보았다. 만약 직무의 사실적 상태가 더 큰 영향을 미친다면 직무의 가치에 대한 인지 정보는 정확하다고 할 수 있다. 이 경우 직무중복성, 양적 부담, 질적 부담이 클수록 직무난이도 및 직무기여도에 대한 인식의 수준도 높게 나올 것이다. 반면 조사대상이 소수직렬의 직무인 경우 직무의 가치가 높게 평가되었다면 이 결과가 나올 수밖에 없었던 정치적 배경 혹은 방법론상의 오류에 대해 검토가 필요하다.

<그림 2> 직무의 가치 인식에 미치는 영향에 관한 분석모형



Ⅲ. 변수별 측정 및 조사방법

1. 직무의 가치에 대한 인식

본 연구의 기초가 되었던 직무분석·평가의 본래 목적은 통폐합될 직무 및 부서의 우선순위를 정하는 것이었는데 ‘직무의 가치’가 그 기준이 되었다. 그 가치를 평가하기 위하여 통상적으로 직무평가의 측정지표로서 활용되는 직무난이도 및 직무기여도에 관하여 6점 척도의 설문조사표를 활용하였다. 직무난이도란 직무가 어느 정도의 숙련, 노력, 책임, 작업환경 등을 요하는지를 나타내는 지표이다. 직무기여도란 직무가 조직목표 달성에 어느 정도 기여하는지를 나타내는 지표이다.

응답의 정확성을 확보하기 위해 설문응답자의 선발방법 및 조사과정에 대해 역점을 두었다. 첫째, 조사 참여자 풀에서 일단 조사대상 팀의 현 근무자는 이해관계가 있으므로 일단 제외하였다. 대신 조사대상 업무에 대해 잘 알고 있으면서도 동시에 조사대상 팀과 이해관계가 크게 없는 직원을 선발하기로 하였다. 이를 위해 5년간의 인사데이터베이스를 검색하여 조사대상이 될 해당 팀에서 1년 이상 근무한 약 4명을 최종 선정하였다.

둘째, 조사과정에서 우려되었던 점은 조사표가 각 부서로 배포되었다가 수거되

는 경우 서로 상의하거나 로비의 결과가 반영될 가능성이었다. 이를 방지하기 위하여 설문을 실시한다고 간단히 통고만 한 후 대강당 한 장소에 일시에 운집하도록 하여 설문을 실시하였다. 1차 조사에서 315명, 2차 조사에서 73명이 참석하였고 그래도 참석하지 못한 경우 개별적으로 설문을 받았다. 그 결과 <그림 3>과 같은 예의 팀별 조사표를 총 410명으로부터 수거하였고 이는 현원 814명의 약 절반에 이른다.

<그림 3> 직무조사표의 일부

기획감사실 기획팀	구정목표 기여도					업무의 난이도					유사업무가 많은 팀 <small>* 표 밑의 번호 참조</small>	
	매우 낮음	낮음	중간	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	중간	높음	매우 높음	1순위	2순위
중장기 발전계획												
기구 직제 및 정원관리												
조직·인력진단 및 사무분장												
정책자문위원회 운영												
민간위탁사무												
공약·지시사항 관리												

2. 직무의 사실적 상태

직무의 가치에 대한 인식에 영향을 미칠 것으로 기대되는 변수로 직무의 사실적 상태를 측정지표로 선정하였다. 첫째, 조직진단을 목적으로 하는 직무정보의 전형으로서 직무중복성이 있다. 이는 직무의 내용 면에서 다른 직무들과 중복되는 정도를 나타내는 지표이다. 직무중복성의 평가는 각 과업별로 유사한 과업을 수행하는 팀을 2개까지 명시하도록 하는 조사표(<그림 3>참조)를 평가자들에게 배부한 후, 기재된 팀의 개수를 직무별로 합산하여 이루어졌다.¹⁾ 종속변수인 직무

1) 단, 신뢰성을 확보하기 위하여 팀별로 배정된 약 4명의 응답자 중 2명 이상이 특정 팀과 중복된

의 가치를 묻는 질문지와 함께 배포되었으므로 자료수집방법은 앞서 그 내용과 일치한다. 둘째, 현실적으로 조직구성원들이 부담하고 있는 업무의 수준을 측정하기 위하여 변수로서 ‘양적 업무부담’을 설정하였고 이를 측정하기 위해 구청이 보유하고 있던 인사정보를 활용하여 초과근무시간 및 문서생산량을 계산하였다. 초과근무시간은 법정 1일 8시간을 초과하여 근무한 시간으로, 문서생산량은 실제 생산된 문서의 쪽수로 측정하였다. 팀별 규모가 미치는 영향을 통제하기 위하여 팀별 자료를 팀별 직원 수로 나누어 1인당 업무량을 계산하였다.

셋째, ‘질적 업무부담’을 ‘양적 업무부담’과 구별하여 변수로 설정하였다. 이를 측정하기 위해 최종결재권자가 상위계층일수록 그에 상응하여 문서산출량에 가중치를 부여했다. 관료제적 조직에서 ‘질’(quality)의 수준은 일반적으로 조직의 상위계층의 개입 수준에 따라 결정되기 때문이다. 따라서 생산되는 문서 중 i) 구청장 및 부구청장, ii) 국장, iii) 과장 이하가 결재하는 세 가지 경우로 구분하여 각각에 대해 조직진단의 주무부서가 제안한 바에 따라 일정한 가중치를 1인당 문서산출량에 부여하여 이를 합산하였다. 이 역시 구청이 보유하고 있던 인사정보 및 결재정보를 활용하여 수집 및 집계하였다.

3. 조직 내 소수집단으로서 소수직렬집단

일반적으로 소수직렬이란 행정직, 시설직, 사회복지직을 제외한 기타 직렬을 말하는데, 환경직, 녹지직, 보건직, 전산직, 세무직 등이 포함된다. 이들은 대체로 직렬별 50명 미만의 소수 인원일 뿐만 아니라 1-2개의 특정한 과에 집중 배치되어 있고 전문성 때문에 다른 과로 이동하기 어려운 특징을 가지고 있다. 토목 및 건축 직렬 등은 2007년 행정자치부가 시행한 지방공무원 직군·직렬 개편방안에 따라 시설직렬로 통합되면서 소수직렬의 범위에서 벗어났다. 조사에 포함되었던 N구청의 직렬 및 현원은 <표 1>과 같다.

다고 지목했을 경우와 양 쪽 팀에서 상호 교호적으로 중복된다고 응답한 경우 중복성이 있는 것으로 간주하였다.

<표 1> N구청의 조사대상 직렬 및 현원

	직렬	현원(명)	총 현원(명)
소수직렬	환경직	16	110
	녹지직	14	
	보건직	23	
	전산직	7	
	세무직	44	
	간호직	9	
	복수직렬	7	
비소수직렬	행정직	359	533
	시설직	76	
	사회복지직	50	
	복수직렬	48	

주: 기타 현원이 4명이하의 소수직렬 및 기능직은 조사 대상에서 제외하였음.

IV. 분석 결과

<표 2>는 직무의 특성과 직무의 가치 인식 간의 인과관계 그리고 정치적 요인과 직무의 가치 인식 간의 인과관계를 알아보기 위해 실시된 회귀분석 결과이다.²⁾ 업무중복성은 물론 실제 업무부담 수준을 측정하기 위한 1인당 문서생산량과 1인당 가중치 문서생산량 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 반면 종속변수가 직무난이도인 경우 1인당 초과근무시간과 소수직렬 여부가 유의하였고 직무기여도인 경우에는 소수직렬 여부만 유의하였다. 그리고 회귀계수를 보면 ‘모델 2’에서 0.279이고 ‘모델 4’에서 0.271 등 모델 네 개 모두에 걸쳐 소수직렬여부가 다른 변수보다 훨씬 더 높은 수준이므로 영향력이 매우 강한 변수였다.

2) 변수 중 ‘1인당 가중치 문서생산량’은 상관분석 결과 다른 모든 변수들과 상관관계가 높고 통계적으로도 유의미했기 때문에 다공선성이 의심되었으므로 모델 1과 모델 3과 같이 이 변수를 빼고 회귀분석을 해보았다. 그러나 그 결과는 그 변수를 추가한 모델 2와 모델 4와 별 차이가 없었다.

<표 2> 직무의 가치 인식에 미치는 영향에 관한 분석 결과

독립변수		직무난이도		직무기여도	
		모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
직무의 사실적 상태	업무중복성	-.016 (.106)	.009 (.106)	.070 (.106)	.065 (.107)
	1인당 초과근무시간	.208* (.100)	.213* (.100)	.140 (.100)	.144 (.101)
	1인당 문서생산량	-.054 (.107)	.063 (.176)	-.162 (.107)	-.085 (.176)
	1인당 가중치 문서생산량		-.145 (.172)		-.096 (.173)
정치·사회적 요인	소수직렬 여부	.302** (.097)	.279** (.101)	.286** (.098)	.271** (.102)
상수		-.001 (.096)	.001 (.096)	-.009 (.096)	-.009 (.096)
R ²		.128	.134	.118	.121

*p<.05, **p<.01,

주: 회귀계수는 비표준화 회귀계수이며, 괄호 속의 숫자는 회귀계수의 표준오차임.

<표 3>은 소수직렬의 직무가 조사대상인 경우 직무의 가치가 특히 높게 나온 원인을 확인하기 위하여 변수별로 상위 5위에 해당하는 팀들을 나열하여 비교한 것이다. 직무의 사실적 상태로서 양적 부담 혹은 질적 부담이 많은 것으로 나타난 팀들은 주로 건축과, 건설과, 주민복지과 소속이었고 이들을 구성하고 있는 직렬은 행정직과 시설직으로서 비소수직렬이다.

이를 직무의 가치에 대한 인식과 비교해 보면 전혀 일치하지 않고 있다. 직무난이도에서 기획감사실 정보관리팀 등이 상위 5위에 포함되고 직무기여도에서 청소과 폐기물관리팀 등이 상위 5위에 포함되었는데, 이들은 팀 단위로서도, 또 그것을 구성하고 있는 직렬로서도 직무의 사실적 상태의 경우와 매우 상이하다. 특히 인식조사의 대상이 전산직, 환경직, 녹지직, 보건직, 세무직을 포함한 소수직렬의 직무인 경우 높게 평가되었다.

<표 3> 변수별 상위 5위의 팀

순위	직무의 사실적 상태			직무의 가치 인식	
	양적 부담		질적 부담		
	1인당 초과근무시간	1인당 문서생산량	1인당 가중치 문서생산량	직무난이도	직무기여도
1	건설과 하수팀 (시설직)	건축과 건축물관리팀 (시설직)	총무과 총무팀 (행정직)	기획감사실 정보관리팀 (전산직)	청소과 폐기물관리팀 (환경직)
2	건설과 건설행정팀 (시설직)	주민복지과 노인복지팀 (행정직)	주민복지과 노인복지팀 (행정직)	도시정비과 녹지팀 (녹지직)	세무2과 취등록세팀 (세무직)
3	건설과 도로시설팀 (시설직)	건축과 건축허가팀 (시설직)	건축과 건축허가팀 (시설직)	위생과 위생지도팀 (보건직)	위생과 위생지도팀 (보건직)
4	도시정비과 가로정비팀 (행정직)	주민복지과 장애인복지팀 (행정직)	건축과 건축물관리팀 (시설직)	도시정비과 조경팀 (녹지직)	도시정비과 조경팀 (녹지직)
5	건설과 자전거도로팀 (시설직)	자동차관리과 운수행정팀 (행정직)	주민복지과 장애인복지팀 (행정직)	위생과 식품위생팀 (보건직)	산업과 산업환경팀 (환경직)

주: 괄호 안은 해당 팀을 구성하고 있는 주요 직렬을 말함.
직무의 난이도 및 기여도는 직무별 평가점수를 팀별로 평균하였음.

정확성의 정의에 따라 직무의 가치에 대해 직무의 사실적 상태가 인과관계에 있다면 직무의 가치에 대한 인지 정보는 정확하다고 할 수 있으나 분석 결과 그렇지 못하였다. 오히려 조사대상이 소수직렬의 직무인 경우 직무의 가치가 높게 평가되었다. 또 축적된 직무정보를 바탕으로 조사된 직무의 사실적 상태를 보면 비소수직렬이 양적 부담 및 질적 부담이 더 많은 것으로 나타나는 반면, 직무의 가치에 대한 인식조사 결과를 보면 소수직렬의 직무가 난이도 및 기여도에 있어서 더 높은 것으로 나타난다.

그렇다면 사실과 달리 소수직렬의 직무는 왜 난이도와 기여도가 더 높은 것으로 인지되었는가? 그것이 직원들의 공통된 생각이며 객관성이 있는가? 다음 장에서는 이 결과가 나올 수밖에 없었던 방법론상의 제약 및 정치적 배경에 대해 좀 더 깊이 있는 논의를 하고자 한다.

V. 논의

1. 분석결과의 원인

결론부터 말하자면, 소수직렬 직무에 대한 가치는 사실보다 과대평가되었다. 본 저자는 직무조사에 참여한 설문응답자에 관한 정보를 역추적한 결과 소수직렬만 그렇게 답변하였다는 사실을 발견하였다. 이 기회가 마련된 것은 소수직렬 직무는 소수직렬 직원만이 평가하도록 조사 설계가 이루어졌기 때문이다.

조사대상 부서의 직무를 잘 아는 직원을 선발하기 위해 그 부서에서 근무경험이 있는 약 4명을 조사 참가자로 선발하다 보니 그들 자신이 조사대상 부서를 구성하는 주요 직렬과 동일한 직렬에 속해 있었던 것이다. 그들에게 조사대상 부서는 마치 ‘안방’ 같은 곳이며 소속 현 직원들은 ‘가족’ 같은 사람이며 ‘안방’으로 돌아가 ‘가족’과 다시 일할 가능성 또한 거의 확정적이었다. 반면 소수직렬이 아닌 직원들은 사정이 달랐다. 인사이동의 폭이 넓기 때문에 조사대상 부서로 복귀할 가능성이 희박하고 그 부서와 비교적 이해관계가 적었다.

결국 조사 참가자의 선발기준에 있어서의 방법론상의 제약은 소수직렬집단의 정치·사회적 이해관계를 피해가지 못하였다. 소수직렬집단에게는 직무조사 과정이 진단과정 초기부터 내비추었던 위기의식 내지 저항의식을 발로할 수 있는 은폐된 기회가 되었을 것이다. 자신들의 직렬에 속하는 직무들의 난이도 및 기여도에 대체로 후한 점수를 부여하여 가치를 사실보다 높게 평가함으로써 구조조정 대상에서 벗어나려는 노력으로 해석된다.

소수직렬집단은 특히 지방자치단체 수준에서는 매우 의미 있는 잠재적 이해집단 내지 공동체이다. 균형인사의 차원에서 이공계 인력에 대한 배려가 제도화되어 있는 중앙정부와 달리 지방자치단체에서는 여전히 일반행정직 중심의 관행이 남아있다. 이 관행이라 함은 단지 승진 등 인사행정에 있어서의 차별이나 불만만을 말하는 것이 아니다. 지방자치단체의 업무는 종합행정적 성격을 가질 수밖에 없다는 명목으로 일반행정가(generalist)에 비해 전문행정가(specialist)가 소외되는 조직문화 및 풍토가 남아 있다. 전문행정가로서 소수직렬 직원들은 독특한 의식구조와 문화를 가지고 있다.

첫째, 소수직렬 직원들은 자신들의 직무에 대한 인정감을 원한다. 앞서 직무조사에서도 나타났듯이 자신들의 직무를 난이도 및 기여도의 측면에서 높게 평가한다. 개별 인터뷰를 해 본 결과에 의하면 이들은 이미 승진에 대해서는 큰 기대를 하는 것 같지 않지만 최소한 직무에 대한 심리적 보상감 내지 인정감을 원하는 것 같다.

구청이 하는 일이 전문성이 덜 중요하니까 우리 같은 직렬이 승진에 큰 기대를 걸 수는 없는 거죠. 그렇지만 나름 전문가라고 자부하는데 그런 걸 인정해 주는 풍토도 아닌 것 같아요...일의 양보다 질이 중요하기도 한데...(보건직 직원과의 인터뷰, 2011년 4월)

둘째, 소수직렬의 집단문화를 보면 결속력이 매우 강하고 변화에 대해 민감한 편이다. 공직 근무기간 내내 거의 같은 부서에서 같은 사람과 일하고 집단의 규모가 상대적으로 작으며 전문영역에 대한 소명의식도 강하기 때문에 공동운명체로서의 인식이 강하다.

인원수가 워낙 적으니 심리적으로 위축되고 조직에 변화라도 있을 성 싶으면 우선 대상이라 짐작하고 위기감을 가질 수밖에 없는 거죠. 인원도 적고 거의 같은 부서에서 평생 같이 일하니까 평소에 단결은 잘됩니다(기획감사실 직원과의 인터뷰, 2011년 5월).

따라서 평소 일반행정가 중심의 풍토에서 비롯되는 심리적 소외감이 변화에 대한 위기의식을 고조시켰고 집단 내 강한 연대감을 통하여 적어도 저항에 대한 묵시적 공감대는 형성되어 있었을 것이다.³⁾

3) N구청에 대한 조직진단의 일환으로서 본 직무조사와 별도로 직무에 관한 태도조사가 실시되었다. 이 조사결과에 의하면 소수직렬 집단은 비소수직렬 집단과 여러 점에서 통계적으로 유의한 차이점을 보이는데, 이 중에서도 동기부여의 요인에 관해서 현격한 차이점이 발견되었다. 일하는 주된 동기가 '나 자신의 행복'이라는 문항에 대하여 소수직렬(3.9)은 비소수직렬(3.7)보다 평균이 높고 '스스로 선택'이라는 문항에 대하여도 소수직렬(4.12)은 비소수직렬(3.72)보다 평균이 높은 것으로 보아 소명의식과 내적인 동기가 매우 강한 것으로 판단된다. 그러나 외적 동기 내지 소극적 동기를 의미하는 '하도록 되어 있는 일'이기 때문에 한다는 문항에 대하여도 소수직렬(4.39)이 비소수직렬(4.18)보다 평균이 높은 것으로 나타났다. 이를 볼 때 소

2. 조직진단의 정치·사회적 함의

본 조직진단 과정에서 발견하게 된 소수직렬의 정치적 행태에 대해 기존의 이론들은 몇 가지 함의를 전달한다. Harrison(1994)의 조직진단모형에 따르면 조직진단은 세 가지 국면, 즉 과정(process), 해석(interpretation), 방법(methods)으로 구성된다. 진단자는 해석 및 방법 국면을 주도하면서 객관성을 향상시키려고 하지만, 피진단집단은 과정 국면을 주도하면서 정치성을 반영하려고 한다. 그만큼 조직진단은 정치성과 객관성이라는 이면적 성격을 가지고 있다.

본 연구를 통하여 한 가지 진일보한 발견은 진단의 정확성에 타격을 입힐 수 있는 집단에는 가시적으로 정치적인 영향력이 큰 조직만 국한되는 것이 아니라는 점이다. 소수직렬과 같이 주류가 아닌 집단도 비가시적인 방법이지만 전략적인 방법으로 대응하면서 진단결과에 영향을 미칠 수 있다.

Diamond(2008)에 따르면, 조직진단이란 수집된 정보를 반복적인 패턴과 테마로 정리함으로써 조직의 스토리 혹은 설화(narrative)를 구성하는 작업이다. 특히 조직진단이나 변화에 대한 저항의 구도를 파악하는 것은 조직의 스토리를 구성하는데 큰 도움이 된다. 저항의 구도는 ‘알지만 의식하지 못하는 것’(the unthought known), 즉 알고 있던 문제이기도 하지만 일깨워주기 전에는 잠재의식 속에 묻혀 있던 조직의 문제이다. 조직진단자는 그 문제를 발견하고는 흥분된 어조로 결과를 전달하겠지만 의뢰기관은 이미 알고 있던 문제라는 식으로 냉랭한 반응을 보일 가능성도 높다.

그러나 조직진단의 큰 의미는 그 잠재되어 있던, 아무도 논란거리로 만들고 싶어 하지 않던 문제를 공론의 장으로 끌어내어 조직에 긴장감 내지 역동성을 불어넣는 데에 있다. 잠재되어 있던 많은 것들이 표출되어 조직학습의 기회가 되기도 한다(Beer & Spector, 1993). 본 연구의 대상이었던 N구청도 조직진단을 기점으로 하여 10여년 동안 같은 단체장 하에서 있었던 정체된 분위기를 벗어나 긴장감과 위기감이 조성되었다. 소수직렬의 욕구라는 그동안 잠들어 있던 ‘알지만 의식하지 못했던 것’이 현출되었고 조직 구성원들의 학습기재가 발동하는 기회가 제공

수직렬 직원은 내적이든, 외적이든 동기부여가 강하게 작용하는 집단임을 알 수 있다.

되었다. 서로 생소한 상태에서 만난 새 단체장과 관료집단은 그들 간에 적용될 정치적 상호작용의 새로운 구도를 학습하게 되었다.

3. 방법론상 제언

애초에 조직진단을 위해 직무분석·평가를 도입한 이유는 첫째, 평가 및 판단의 단위를 직무의 수준으로 세분화함으로써 평가자의 인지적 정밀성을 향상시키기 위함이었다. 둘째, 문제되는 부분에 대한 정보를 간접적인 방법을 통해 수집함으로써 참여자들의 불안감을 완화하려는 것이었다. 위와 같은 목적에 대해서는 어느 정도 소기의 성과가 있었다. 조사결과를 보면 조사 참여자들이 담당했던 직무들 간에 차별성을 두면서 정밀한 평가를 실시하려고 나름 노력하였음을 알 수 있다.

<표 4> 직무조사의 정확성

이해관계로부터 독립성	높음	정보부족으로 인한 정확성 상실	최선의 정확성
	낮음	최악의 정확성	정치적 요인으로 인한 정확성 상실
		적음	많음

해당 직무에 대한 지식

그러나 정치·사회적 이해관계의 개입을 허용했던 방법론상의 한계가 발견되었기에 향후 유사한 분석 및 연구를 위한 방법론상의 대안을 제안해 보고자 한다. 첫째, 조사 참여자들의 선발에 있어 정확성을 담보할 수 있는 대책이 필요하다. <표 4>에서 보는 바와 같이 극대화해야 할 두 가지 변수는 직무에 대한 지식의 정도와 이해관계로부터의 독립성이다. 최적의 조사 참여자는 해당 직무에 대해 잘 알면서도 이해관계가 적은 직원이다. 본 연구의 경우에는 조사대상인 직무가 속해있는 해당 부서에서 일한 경험은 있지만 그 부서로 다시 돌아갈 가능성이 희박한 직원일 것이다. 예를 들어 행정 직렬에 속하지만 환경 부서에서 일한 적이 있는 직원이 가장 정확하고 객관적인 평가를 내릴 수 있을 것으로 기대된다. 반면 이해관계로부터 독립성은 높지만 해당 직무에 대한 지식이 적은 조사 참여자, 혹은 직무 지

식은 많지만 이해관계로부터 독립성이 낮은 참여자의 경우, 원인은 각각 정보부족과 정치적 요인으로 서로 다르지만 정확성이 낮은 정보를 제공할 것이다.

둘째, 조사 참여자의 수가 많고 다양하다면 오류가능성이 낮아질 수 있을 것이다. 이 대안은 위 <표 4>에서 직무지식과 이해관계 독립성 모두를 충족할 수 있는 인력, 혹은 어느 한 쪽이라도 충족할 수 있는 인력이 부족한 경우 문제를 보완할 수 있는 차선책이다. Harvey & Wilson(2000)에 따르면, 직무분석에서 조사 참가자의 구성은 되도록 이질적인 성격의 다수로 구성하여 보는 눈을 다양하게 해야 한다. 이는 어차피 극복 불가능한 인간의 인지적 한계를 최소화하기 위한 대안이다. Prien et al. (2009) 역시 직무평가에서 중요한 작업 중 하나는 평가자들의 다양성과 직무에 대한 지식 간에 적절한 균형이 이루어지도록 평가자의 구성을 배합하는 일이라고 지적한다(36-37).

셋째, 평정상의 오류를 극복하기 위한 적절한 대안이 필요하다. 본 직무조사에서는 평정척도법을 사용하였는데 이 기법은 관대화 경향은 물론 중심화 경향 및 가혹화 경향 등 응답이 어느 쪽으로든 치우칠 가능성이 높은 속성을 가지고 있다. 이에 대비하여 각 조사 참여자에게 일정한 총점을 부여하고 그 총점의 범위 안에서 각 직무에 대해 점수를 배분하는 방법을 썼더라면 관대화 경향을 예방할 수 있었을 것이다. 결국 조사 참여자 선발의 적절성을 기함과 동시에 평가점수의 적절한 배분을 유도하는 것이 중요한데, 이를 은유적으로 표현하자면 ‘적절한 사격수’를 선발하는 것도 중요하지만 남발하지 않도록 사용할 수 있는 ‘총알의 개수’도 제한하는 것이 중요하다는 것이다.

VI. 결 어

행정은 과학(science)인가 혹은 기예(art)인가 라는 오랜 숙제처럼 조직진단의 본질적 가치도 정확성인가 혹은 정치성인가 라는 고민으로부터 예외일 수 없다. 진단을 하는 쪽은 정확성을 극대화하려고 하지만 진단을 받는 쪽의 정치적 대응 때문에 이에 상응하는 갈등과 타협이 반복된다. 결국 권력관계가 뒤엎히는 ‘진단게임’이 벌어진다. 구조조정의 기준을 정하기 위해 도입된 직무분석·평가도 그 게임

에서 자유로울 수 없었다.

소수직렬이라는 소외된 집단이 보였던 정보은폐 혹은 정보왜곡의 행태를 통하여 알 수 있었던 바는 그들의 잠재적인 욕구가 충분히 소통될 수 있는 통로가 필요하다는 것이었다. 이러한 ‘알지만 의식하지 못하는 것’(the unthought known)을 발굴하여 학습의 기회를 얻은 것만 해도 조직진단의 큰 의미를 찾을 수 있다.

일반적으로 직무분석·평가에 정치적 요인이 개입될수록 정확성의 가능성은 떨어진다. 직무의 사실적 특성이 인식조사의 결과에 사실대로 반영될 가능성이 떨어지는 것이다. 본 연구결과를 통해 얻을 수 있었던 방법론적 제안은 해당 직무에 대한 지식이 부족하거나 이해관계가 얽혀있는 사람을 직무조사의 참가자에서 배제하고 참가자의 수와 다양성을 높이는 것이었다.

본 연구는 직무분석·평가가 구조조정을 목적으로 활용되는 경우를 논의의 대상으로 삼았다. 그 목적이 아닌 채용, 배치, 교육훈련 등 인사관리를 목적으로 한다면 정치적 요인이 그렇게 크게 작용하지 않았을 수도 있다. 목적별로 직무분석·평가의 정확성과 정치성 간의 관계가 어떻게 변화하는지, 또 이해관계의 구도는 어떠한지가 향후 연구과제로 기대된다. 또 조직진단의 다양한 방법별로 그 차이점을 고찰하는 것도 흥미로운 연구주제가 될 것이다.

■ 참고문헌

- 김상묵. 1998. 지방자치단체 조직진단: 경험과 교훈. 《한국행정학보》 32(3): 111-125.
- 김상묵·이성복. 1996. 정부조직 개편과정에 대한 분석: 경기도청의 사례를 중심으로. 《한국행정학보》 30(4): 73-89.
- 김상호·박성원·주상현. 2004. 지방자치단체 조직진단과정의 경험과 함의. 《한국행정학보》 38(5): 259-279.
- 김석주·임정빈. 2010. 공공기관의 효율적 조직관리를 위한 직무분석 활용방안. 《한국정책과학학회보》 14(1): 31-59.
- 김재영·변애경. 1999. “지방 세무직 공무원의 직무환경과 직업의식: 인천광역시 일반직-세무직 공무원 비교.” 《한국행정학보》 33(2): 163-181.

- 박홍엽. 2008. 과학기술인력분야 균형인사정책의 평가와 발전방안. 《한국인사행정학회보》 7(1): 287-314.
- 박종주. 2002. 지방자치단체의 조직진단: 무주군과 장성군의 사례분석. 한국행정학회조직학연구회. 《정부조직진단》, 387-411. 서울: 대영문화사.
- 이승계. 2010. 다양성 관리 이론의 고찰과 국내기업에 주는 시사점. 《현상과인식》 봄/여름: 147-174.
- 이원희. 2001. 1998년도 경기도청 조직개편 과정의 특징에 관한 연구. 《지방정부연구》 5(2): 175-194.
- 이창길. 2008. 《효율적 조직관리를 위한 직무분석 활성화 방안(직무분석포럼 발제, 2008. 10. 8)》. 서울: 행정안전부.
- 이환범·권용수. 2007. 공공기관 조직·인력진단을 위한 직무분석의 적용방안. 《한국인사행정학회보》 6(2): 247-262.
- 임도빈. 2007. 정부조직진단 사업의 조직사회학적 분석. 《한국행정학회보》 41(4): 89-112.
- 정윤수·허만형. 2002. 서울시 시정진단의 의미와 교훈. 한국행정학회조직학연구회. 《정부조직진단》 435-460. 서울: 대영문화사.
- 최병대·이혁주. 2002. 공기업의 조직진단: 서울특별시의 공기업을 중심으로. 한국행정학회조직학연구회. 《정부조직진단》 461-484. 서울: 대영문화사.
- 최종태. 2003. 《현대 인사관리론: 의사결정론적 시스템 어프로치》. 서울: 박영사.
- Alderfer, C. P. & Simon, A. F. (2002). Nonresponse Rates to Organic Questionnaire Items as Evidence of Parallel Processes during Organizational Diagnosis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 38(4): 416-435.
- Arvey, R. D. 1986. Sex Bias in Job Evaluation Procedures. *Personnel Psychology*, 39: 315-336.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. R. & Conley, S. C. 1990. Work Processes, Role Conflict, and Role Overload: The Case of Nurses and Engineers in the Public Sector. *Work and Occupations*, 17(2): 199-229.
- Beer, M. & Spector, B. 1993. Organizational Diagnosis: Its Role in Organizational Learning. *Journal of Counseling & Development*, 71(6): 642-650.
- Campion, M. A. & Berger, C. 1990. Conceptual Integration and Empirical Test of Job Design and Compensation Relationships, *Personnel Psychology*, 43(3): 525-553.
- Connell, A. F. & Nord, W. R. 1996. The Bloodless Coup: the Infiltration of Organization

- Science by Uncertainty and Values. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32: 407-427.
- Diamond, M. A. 2008. Telling Them What They Know: Organizational Change, Defense, Resistance, and the Unthought Known. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3): 348-364.
- Gatewood, R. D. & Feild, H. S. 1994. *Human Resource Selection*, 3rd ed. The Dryden Press: Orlando.
- Harrison, M. I. 1994. *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*, 2nd ed. Thousands Oaks: Sage.
- Harrison, M. I. & Shirom, A. 1999. *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*. CA: Sage.
- Harvey, R. J. & Wilson, M. A. 2000. Yes Virginia, There is an Objective Reality in Job Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 829-854.
- Hunter, J. E., Schmidt, E. L. & Judiesch, M. K. 1990. Individual Differences in Output variability as a Function of Job Complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75: 28-42.
- Karasek, R. A. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-308.
- Landau, M. 1969. Redundancy, Rationality, and the Problem of Duplication and Overlap. *Public Administration Review*: 346-358.
- Lawler, E. E. III. 1990. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mamman, A. et al., 2012. Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework. *Human Resource Management Review*, doi:10.1016/j.hrmr.2011.12.003
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. 1999. *Compensation*, 6th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Morgeson, F. P. & Campion, M. A. 2000. Accuracy in Job Analysis: Toward an Inference-based Model. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 819-827.
- Moyle, P. & Parkes, K. 1999. The Effects of Transition Stress: A Relocation Study. *Journal of Organizational Behavior*, 2: 625-646.
- O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A. 1994. Supervisor Behaviors, Role Stressor and Uncertainty as

- Predictors of Personal Outcomes for Subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2): 141-155.
- Prien, E. P. et al. 2009. *A Practical Guide to Job Analysis*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Quaid, M. 1993. Job Evaluation as Institutional Myth. *Journal of Management Studies*, 30(2): 239-260.
- Rice, R., McFarlin, D. B., Hunt R. G. & Near, J. P. 1985. Job Importance As a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*. 6(4): 297-316.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. 1999. Is Job Analysis Dead, Misunderstood, or Both?: New Forms of Work Analysis and Design. In *Evolving Practices in Human Resource Management: Response to a Changing World of Work*, Kraut, A. I. & Korman, A. K. (eds). Jossey-Bass: San Francisco: 43-68.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. 2000. Accuracy and Consequential Validity: Which is the Better Standard for Job Analysis Data? *Journal of Organizational Behavior*, 21: 809-818.
- Sandberg, J. 2000. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*, 43(1): 9-25.
- Sargent, L. D. & Terry, D. 1998. The Effects of Work Control and Job Demands on Employee Adjustment and Work Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71: 219-237.
- Schaubroeck, J., Ganster, D. C., & Kemmerer, B. E. 1994. Job Complexity, "Type A" Behavior, and Cardiovascular Disorder. *Academy of Management Journal*, 37(2): 426-440.
- Schwab, D. P. & Heneman III, H. G. 1986. Assessment of a Consensus-Based Multiple Information Source Job Evaluation System, *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 354-356.
- Todorov, A. 2000. Context Effects in National Health Surveys: Effects of Preceding Questions on Reporting Serious Difficulty Seeing and Legal Blindness. *Public Opinion Quarterly*, 64: 65-78.
- Vitale, D. C., Armenakis, A. A. & Feild, H. S. 2008. Integrating Qualitative and Quantitative Methods for Organizational Diagnosis: Possible Priming Effects? *Journal of Mixed Methods Research*. 2(1): 87-105.

- Wallace, J. E. 1997. It's About Time: A Study of Hours Worked and Work Spillover among Law Firm Lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, 50: 227-248.
- Welbourne, T. M. & Trevor, C. O. 2000. The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation. *Academy of Management Journal*, 43(4): 761-771.
- Westman, M. 1992. Moderating Effect of Decision Latitude on Stress-strain Relationship: Does Organizational Level Matter? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7): 713-722.
- Wyer, R. S. & Srull, T. K. 1981. Category Accessibility: Some Theoretical and Empirical Issues Concerning the Processing of Social Stimulus Information. In *Social Cognition: The Ontario Symposium*, Higgins, E. T., Herman, C. P. & Zanna M. P. (eds). Erlbaum: Hillsdale, NJ; 161-197.
- Xie, J. L. 1996. Karasek's Model in the People's Republic of China: Effects of Job Demands, Control, and Individual Differences. *Academy of Management Journal*, 39(6): 1594-1619.