

행정학에서의 경쟁가치 연구: 공직가치에 대한 경쟁가치모형의 적용 가능성 탐색

박종수*

행정학 연구는 공공부문의 조직, 리더, 구성원에 요구되는 다양한 가치에 대한 이해와 통합적인 접근의 중요성을 강조하여 왔다. 본 연구는 조직현상에 내재한 다차원적 가치의 복잡성과 모순성에 주목한 경쟁가치모형(competing values framework)을 활용하여 경쟁적 공직가치의 이론적 구조를 탐색한다. 경쟁가치모형을 활용한 기존 연구를 검토한 본 연구는 경쟁가치모형의 이론적 가정과 경험적 연구 간 불일치 및 부조화의 한계를 발견하였다. 구체적으로, 경쟁가치모형이 조직 내 다양한 가치의 상충 및 긴장 관계의 조화를 강조하는 균형적 접근을 취한 것과 달리, 경험적 연구는 특정 조직문화유형에 내재한 가치의 역할에 주목하는 분절적 접근을 취하였다. 또한, 기존 연구는 조직문화를 조직 수준의 공유된 현상보다 개인 수준의 경험으로 이해하며 조직문화에 내재한 가치의 역할을 분석하였다. 본 연구는 개인 수준의 경험에서 다양한 가치의 경쟁과 공존을 탐색하는 모형으로 공직자의 공직가치에 대한 경쟁가치모형을 제안한다. 공직가치의 경쟁가치모형은 공직자에게 요청하는 공직가치의 모순 및 긴장 관계에 주목하며, 가치의 경쟁적 공존을 중심으로 한 공직가치에 대한 통합적인 접근을 제공한다. 공직가치에 대한 경쟁가치적 접근은 균형적인 가치를 가진 공직자와 특정 가치 지향의 공직자를 구분하고, 공직가치의 개별 특성과 다양한 공직가치 조합의 프로파일을 중심으로 공직자의 태도 및 행태에 대한 보다 입체적인 관점을 제공해 줄 것이다.

주제어: 경쟁가치모형, 공직가치, 경쟁적 공직가치, 공직가치 프로파일

* 미국 Ohio State University에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 숙명여자대학교 행정학과 부교수로 있다. 주요 관심분야는 조직이론, 조직행태론, 인사행정, 공공리더십, 행태행정학 등이다(E-mail: jpark@sookmyung.ac.kr).

I. 서론

경쟁가치모형(competing values framework)은 상이한 가치의 공존에 대한 가정을 바탕으로 조직 문화, 리더십, 조직 효과성 등을 이해하고 조직설계 및 관리에 대한 처방을 제공하는 이론적 접근이다(Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 경쟁가치모형은 조직 관리 또는 조직 효과성 모형 내 다양한 가치의 존재와 그 관계를 설명하는 메타이론으로서 소개되었다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 경쟁가치모형은 조직효과성을 결정하는 조직 관리 모형에서 안정(stability)과 변화(change) 지향 간 갈등과 내부(internal focus)와 외부(external focus) 환경 지향 간 갈등의 경쟁 및 긴장 상황에 주목한다. 조직효과성에 영향을 주는 변수 간 관계의 모순과 갈등의 긍정적인 기능을 강조하는 경쟁가치모형은 조직의 균형(equilibrium)과 전환(transformation)을 설명하는 이론적 렌즈를 제공한다. 조직에 내재한 긴장 관계에 대한 연구에서 출발한 경쟁가치모형은 이후 효과적인 조직을 만들기 위한 조직 구조 및 형태, 조직 생존 주기, 리더십 모형을 도출하는 연구로 발전하여 왔으며, 조직문화 진단 및 변화관리 등에서 광범위하게 활용되고 있는 중이다.

경쟁가치모형은 조직과 조직구성원의 행태와 성과에 영향을 주는 가치들의 탐색과 다양한 가치의 고유의 역할과 기능에 주목한다. 경쟁가치모형을 활용한 연구는 조직 문화를 구성하는 하위문화유형과 관리모형을 구성하는 관리 기법과 상응하는 리더십 행태 등을 중심으로 한 조직적 차원에서의 가치를 비교하여 왔다(Cameron et al., 2006; Lawrence, Lenk, & Quinn, 2009 등). 하지만, 개인이 조직 및 직장 등에서 추구하는 개인적 차원의 가치의 다양성과 공존에 대한 관심은 상대적으로 부족한 상황이다. 공직자로서의 개인은 직무 수행 과정의 의사결정에서 공직과 관련한 일반적 가치와 직무와 관련한 가치를 동시에 추구할 것을 요청 받는다. 직무와 연관된 이해관계자(국가, 정부, 조직, 시민, 및 사회 등)는 공직자에게 다양한 가치를 추구하도록 한다. 공직과 관련한 직업 가치, 즉 공직가치는 공직자 스스로의 성향, 정부조직 및 공직사회 내에서의 사회·문화적 학습, 법·정치적으로 규정된 제도 등을 반영한다. 조직 수준에서 조직문화와 리더십의 다양한 가치의 공존과 경쟁은 개인 수준에서 공직자에게 기대하는 다양하지만 모순 및 갈등 상태의 공직가치의 공존과 경쟁의 가능성과 선택과도 연결될 수 있다.

본 연구는 행정학 분야 및 공공조직을 대상으로 경쟁가치모형을 적용한 연구를 검토하고, “경쟁적 가치의 공존”을 중심으로 조직에서 개인으로 분석 수준과 연구 초점을 확장하는 방향의 경쟁가치모형의 적용 가능성을 탐색한다. 본 연구는 경쟁가치모형

의 국내 연구동향을 분석하고, 새로운 연구 과제로 개인수준 변수인 공직가치에 대한 경쟁가치적 접근을 시도한다. 공직가치의 경쟁가치모형은 개인 수준에서 공직자가 요청 받는 다양한 가치의 경쟁적 공존 상황에 주목하여 공직가치를 체계화한다. 조직 수준의 경쟁가치모형이 관리자의 가치(경쟁가치 리더십) 및 조직구성원이 공유하는 가치(문화의 경쟁가치)의 하위유형을 분류하였다면, 개인 수준의 경쟁가치모형은 공직자 개인이 추구하는 공직가치(공직의 경쟁가치)의 하위유형과 조합을 탐색하는 차이를 가진다. 개인수준의 변수에 대한 경쟁가치모형은 상이한 가치를 동시에 추구해야 하는 딜레마 및 갈등 상황에서의 논의와 연계하여 공직가치에 대한 보다 통합적인 관점을 제공하여 줄 것이다.

II. 조직현상에 대한 경쟁가치적 접근

1. 경쟁가치모형(Competing Values Framework)의 개요

경쟁가치모형(competing values framework)은 상호 보완 또는 모순되는 가치를 동시에 추구하는 조직 현상(조직문화 및 리더십 등)을 개념화한 모형으로, 경쟁관계에 있는 다양한 가치를 균형 있게 추구하는 조직이 보다 효과적이며 지속가능한 경쟁력을 갖출 수 있다고 간주한다. 경쟁가치모형은 조직 등의 사회체계에 내재한 긴장과 갈등의 경쟁 상태에 주목하며, 조직 현상을 중심으로 조직 내부 및 외부의 복잡성에 대한 효과적인 대응 및 관리에 대한 일관적인 합의의 부재(不在)를 강조한다. 경쟁가치적 접근은 특정한 처방적 행동의 중요성 보다는 상황에 따라 효과성이 달라지는 다양한 행동에 대한 통합적 접근을 강조한다. 조직 관리에 대한 경쟁가치모형은 조직 문화, 리더십, 성과관리 등 복잡한 조직현상의 다차원성을 이해하는 이론적 도구로 활용되고 있으며, 특히 각 차원에 내재하여 서로 경쟁 및 보완적인 관계를 가지는 가치의 특성에 주목한다.

조직현상에 대한 대표적인 경쟁가치적 접근으로 조직문화의 경쟁가치모형이 있다. 조직문화에 대한 경쟁가치적 접근은 조직구성원이 지향하는 특정한 문화 특성 및 특히 가치의 동질성과 응집성에 주목하는 강한 문화 가설(strong culture hypothesis)에 대한 대안적 접근으로서 조직문화 내 하위문화(subculture)의 다양성을 하나의 분석틀 아래 통합한다. 경쟁가치모형은 조직관리에 본질적으로 내재한 경쟁적 가치와 목표의 모순과 긴장 관계에 주목하며(박상언·김영조, 1995), 조직문화에 대한 이분법적인 시

4 「정부학연구」 제29권 제3호(2023)

각을 양립하기 어려운 가치들의 공존과 조직에의 효과적인 적용을 위한 다차원적 관점으로 전환시키고 있다.

경쟁가치모형은 조직의 안정과 변화에 대한 요구 간 경쟁의 한 축과 조직과 환경 간 관계의 폐쇄성과 개방성 간 긴장의 한 축을 조직문화 유형을 도출하는 기준으로 사용한다. 경쟁가치모형은 조직문화의 원형(archetype)으로 합리문화(market), 위계문화(hierarchy), 집단문화(clan), 발전문화(adhocracy)의 4개의 조직문화유형(organizational culture type)을 분류한다. 경쟁가치모형이 제시하는 4가지 조직문화 유형은 조직효과성을 결정하는 동기부여, 조직형태, 리더십을 설명하는 관리모형(management model)¹⁾의 하위모형과도 연관된다. 경쟁가치모형의 초기연구는 공간모형(spatial model) 및 클러스터 분석(cluster analysis) 등의 분석도구를 활용한 가설귀납적 방식을 통해 조직문화 유형을 분류하고, 조직효과성에 대한 다양한 지표의 개념 간 유사성을 중심으로 4개의 하위문화유형을 프로파일(profile)하였다(e.g., Quinn and Rohrbaugh, 1983, Quinn and Spreitzer, 1991). 다차원척도법(multidimensional scaling)을 통해 도출된 경쟁가치모형은 조직효과성 지표에 대한 관리 초점(focus), 조직 구조(structure), 목표(means)-수단(ends)의 3개 분류기준을 제시한다.²⁾

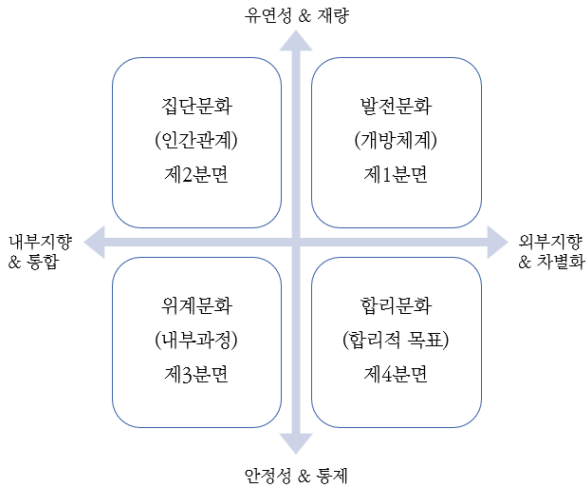
경쟁가치모형의 주요 내용은 아래의 그림과 같이 요약될 수 있다. 조직문화유형은 수직 차원에서 조직의 구조(유연성 vs. 통제) 그리고 수평 차원에서 조직의 초점(내부(조직) vs. 외부(구성원))을 기준으로 한 2차원의 공간 위에서 정의될 수 있다(그림 11 참조). 우선, 위계문화 또는 관료적 문화는 구성원(people) 보다는 조직(organization)에 초점을 두며, 최적의 성과를 창출하는 절차와 구조를 찾는 과학적인 관리기법과 관료제적 조직 관리 모형을 반영한다. 집단문화는 조직 내 구성원의 조직사회심리적 요인을 고려하여 구성원의 욕구와 필요에 유연하게 대응하도록 하는 인간관계론에 기반한 관리 모형과 관리 기법과 행동 기대 등을 공유한다. 합리문화는 조직보다는 개인을 중요하게 고려하며, 개별 구성원의 관리를 합리적인 목표의 성취와 과업 중심의 성과

1) 조직의 관리모형은 전통적으로 조직과 환경 간 관계(폐쇄형 vs. 개방형)와 조직 내 인간에 대한 관점(합리적 인간 vs. 사회·심리적 인간)의 차이를 반영하여 4개의 하위모형을 구분하며, 폐쇄형 조직에서 합리적 인간을 가정한 관리모형은 위계문화, 폐쇄형 조직에서 사회적 인간을 가정한 관리모형은 집단문화, 개방형 조직에서의 합리적 인간에 대한 관리는 합리문화, 개방형 조직에서의 사회적 인간에 대한 관리는 발전문화에 대응한다.

2) 관리의 초점은 조직 운영에 있어서 조직 자체의 이익과 발전을 중시하는 가치와 개인의 만족 및 발전을 강조하는 가치를 상호모순적인 관계로 구분한다. 조직의 구조는 외부 환경의 변화에 적응하는 개방형 조직과 외부 환경 변화와 상관 없이 내부의 질서 유지와 통제를 강조하는 폐쇄형 조직의 가치를 상호모순적인 관계로 구분한다. 마지막으로, 목표-수단의 관계는 목표 달성 여부의 내용적 합리성과 그 과정의 절차적 합리성을 중시하는 가치관을 비교한다.

창출을 중심으로 한 절차와 구조에 의존하는 관리모형을 따른다. 마지막으로, 발전문화 또는 혁신문화는 개별 구성원이 가지는 다양한 조직사회 및 사회심리적 필요에 대응하여 혁신과 변화 관리를 중심으로 보다 개방체계적인 조직 관리를 지향하는 관리문화와 대응한다.

〈그림 1〉 조직문화의 경쟁가치모형



경쟁가치모형은 조직이 특정한 단일 가치나 목표를 추구하기 보다 상호 보완적이거나 때로는 상호 모순 및 배타적인 몇 가지 문화유형을 동시에 추구하는 문화 균형(cultural balance) 또는 패러독스(paradox)적 문화의 지속가능한 경쟁력에 주목한다. 경쟁가치모형은 각 하위문화유형별로 조직효과성의 기준(desired effectiveness criteria)과 그 기준을 성취하는 과정(mechanism)을 상이하게 정의한다. 구성원들이 공유한 집합적 가치 또는 신념체계로서의 문화유형은 조직구성원의 행동에 대한 사회적 규범으로 작동할 수 있다. 특정 문화의 강도가 강해질수록 동일한 문화를 공유하는 조직구성원은 직무 수행과 의사결정에서 동일한 행동 규범을 가지며 유사한 행태를 보일 수 있다. 예를 들어, 위계문화가 강한 조직은 전통적인 과학적 관리나 관료제적 조직을 선호하며, 규정의 준수와 예측 가능한 행동 관리를 통한 효율성과 적시성을 조직 효과성의 기준으로 간주한다. 비교하여, 환경변화에 전략적으로 대응하는 발전문화가 강한 조직은 혁신 및 변화를 조직관리의 원칙으로 선호하며 보다 창의적이고 변화에 능숙하게 적응하는 행동을 통한 혁신성을 효과적인 조직 성과로 정의한다. 하지만, 각

하위문화에 내재한 고유의 기회와 한계는 특정한 문화특성만을 강조하는 조직이 경쟁 및 모순 그리고 보완관계에 있는 다양한 문화특성을 균형 있게 추구하는 조직과 비교하여 조직 및 개인 차원에서 낮은 수준의 성과를 달성할 수 있음을 시사한다(Quinn & Cameron, 1983; Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1991; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). 이 때문에 경쟁가치모형은 특정 문화 유형의 강도 자체에 주목하기보다 적절한 수준의 문화 강도를 가진 여러 문화 유형 간의 균형과 조화의 추구를 강조한다.

2. 경쟁가치모형 - 전체적 접근과 개별적 접근

조직문화에 대한 경쟁가치적 접근은 조직문화의 다면성 및 다차원성에 주목하며, 조직문화의 상호 모순 및 보완적인 특성을 활용하는 방식을 중심으로 균형적 접근(both/and)과 분절적 접근(either/or)을 구분한다(Cameron et al., 2006; Quinn & Cameron, 1988). 균형적(또는 통합적) 접근은 조직이 균형감을 잃지 않고 하위문화 유형 간 상충 및 긴장 관계를 인식하면서 다양한 문화유형을 고르게 활용하는 균형적인 조직문화를 갖춘 조직의 경쟁력에 주목한다. 비교하여, 분절적(또는 개별적) 접근은 하위문화유형 간 절대 및 상대적 중요성과 각 문화유형의 영향력을 비교한다. 분절적 접근은 특히 조직이 처한 상황에 따라 조직문화 특성의 효과성이 달라지며, 조직의 내부 및 외부에 적합한 특정한 가치의 기능과 역할을 중심으로 상황적합성을 강화하는 조직문화의 전략적 활용에 주목한다.

1) 균형적 접근: 조직문화의 합성 및 균형

경쟁가치모형은 상이한 대안을 동시에 추구할 수 있는 균형 및 조화의 역량을 중심으로 조직문화의 의미와 중요성을 정의한다. 조직에 내재한 모순적인 요소들을 포괄하는 균형적 접근(both/and)은 하위문화유형의 강도(strength) 그 자체보다 상충하는 다양한 하위문화유형이 공존하는 조직문화의 전체적 균형성(balance)을 강조한다. 조직 관리에 내재한 가치의 갈등, 긴장, 모순에 대한 균형적 접근은 다양한 문화의 균형이 특정 문화의 높은 강도보다 조직이 처한 환경의 변화에서 지속가능한 성과 유지에 기여할 수 있음을 주장한다. 조직의 대내·외 이해관계자 간 관계의 다양성에 따라서 조직에 기대하는 성과목표가 달라지며, 조직의 효과성은 특정 하위문화가 아닌 다양한 하위문화를 일정 수준 균형적으로 추구하는 조직문화를 통해 향상될 수 있다. 상호 모순적인 가치를 함께 추구하는 조직문화는 주도적인 특정 문화에 집중함으로써 발생하

는 조직문화의 맹점(blind spots)을 예방할 수 있으며, 균형적인 조직문화는 다양해진 이해관계자의 수요와 요구를 반영하여 다변화되는 조직성과에 내재한 가치의 모순과 갈등을 동시에 추구하는 데 도움을 줄 수 있다.

경쟁가치모형이 제시하는 4개의 하위문화유형은 상황에 따라 상호 보완적인 관계와 상호갈등·모순적인 관계를 가진다. [그림 1]과 같이 조직문화유형을 2차원의 공간 위로 위치시킬 경우, 하위문화유형 간 개념적 거리가 가까운 경우 상대적으로 상호보완적인 관계가 반대로 개념적 거리가 먼 경우 상대적으로 상호모순적인 관계가 나타난다. 예를 들어, 과업지향 문화와 혁신지향 문화는 전체 조직 보다는 개별 조직구성원에 집중한다는 측면에서 유사하나, 과업지향 문화가 정해진 제도와 절차 안에서 거래 및 교환의 효율을 추구하며 혁신지향 문화는 제도와 절차의 개선에 집중한다는 점에서 개념적 차이를 가진다. 혁신과 과업지향 문화는 절차와 제도의 역할에 대한 상반된 접근을 통해 개별 구성원의 성과 향상을 위한 제도의 안정적 운영과 환경 변화에 대응하는 제도의 변화를 추구하는 상호보완의 관계를 가질 수 있다. 하지만, 과업지향 문화는 관계지향 문화와는 수직 및 수평적인 차원에서 공유하는 가치가 부재한 상호 모순 및 경쟁적인 관계를 가진다. 개인의 과업 수행을 위해 설계한 공식적 절차와 과정이 조직의 목표 달성을 위한 사회심리적 관계에 기반한 비공식적 관습과 제도와 충돌할 수 있으나, 조직성과 제고의 기능적 관점에서 공식적 절차와 비공식적 제도는 양립하기는 어려워 보이나 균형을 추구해야 하는 관리모형이기도 하다.

균형적 조직문화에 대한 관심은 조직 양면성(organizational ambidexterity)의 개념과 연결된다. 단일의 강한 조직문화 보다 이질적인 문화가 조직 내에서 동시에 작용하는 과정에서 조직의 경쟁력과 지속가능성이 증가할 가능성이 높아지기 때문이다. 각 문화유형별로 강조하는 행동 규범과 효과성의 기준에 대한 기대가 다양해지면서, 어느 하나의 문화가 주류화되어 나타나는 조직보다는 상이한 때로는 상충하는 조직 문화가 동시에 공존하는 조직의 경쟁력이 증가할 수 있다. 강한 균형의 조직문화는 특정 차원이나 특정 유형의 조직문화와 비교하여 조직 성과에서 경쟁우위를 가질 수 있다(박상언·김영조, 1995). 예를 들어, 과업 중심의 합리적 조직 문화는 유사한 과업 중심의 관료제적 절차와 관리를 강화하는 것보다 구성원 중심의 집단문화적 요소를 도입할 때 조직 성과 개선을 기대할 수 있다. 조직 문화의 양면성 및 다양성의 공존과 상충하는 가치 간 균형의 탐색은 상호 배타 및 모순적으로 보이는 조직문화 유형 간 조화를 넘어서 조직문화와 리더십 유형이 추구하는 상이한 가치의 조화 및 균형의 필요성으로 확장될 수 있다. 예를 들어, 과업 중심의 리더십이 구성원 중심의 조직문화와 함께 나타날 때(또는 그 반대의 경우), 즉 리더십과 조직문화가 추구하는 가치가 일치하지 않을

때, 오히려 조직 성과가 증가할 가능성이 기대되기도 한다(Hartnell, Kinici, Schurer, Fuage, & Doyle, 2016).

2) 분절적 접근: 개별 하위 문화별 조직문화의 역할과 효과

경쟁가치모형을 활용한 실증 연구는 조직 성과와의 관계에서 유효성을 가지는 조직 문화의 유형을 파악하거나 조직 문화 간 상대적 영향력을 비교하는 방향으로, 상대적으로 분절적인 방식으로 전개하여 왔다. 실제로 조직문화와 성과 간의 관계에 대한 경험적 연구를 자료로 분석한 일련의 계량적 메타연구는 각 하위문화 유형이 구성원의 조직에 대한 태도(직무만족, 조직몰입 등), 조직과 조직구성원을 향한 행동(과업행동, 조직시민행동, 혁신행동 등), 개인과 조직의 주관적 기준 및 객관적 기준에서의 성과(재무적 성과 등도 포함)에 미치는 개별적 영향에 주목하며, 이들 문화 유형 간 상대적인 영향력을 비교하고 있다(Hartnell et al., 2011, Hartnell et al., 2019, 서인석·정원희, 2021).

경쟁가치모형에 따르면, 각 조직문화유형은 조직 효과성에 대해 서로 다른 기준을 적용하며, 각 유형별로 성과 창출 과정에서 기대되는 조직구성원의 행동과 규범이 상이하게 정의된다. 각각의 조직문화유형은 적합한 전략, 조직구조, 리더십유형, 관리기법, 조직관행 등에서 다른 문화유형과 차이를 가진다. 예를 들어, 위계문화는 공식적인 규정과 집권적 의사결정을 통해 과업수행의 연속성을 확보하고 불확실성을 제거함으로써 과업성과행동과 조직효과성에서 다른 문화와 대비한 상대적 경쟁력을 가진다. 집단 문화는 조직 구성원의 사회심리적 요인을 중심으로 직무 및 조직에 대한 구성원의 긍정적 경험을 유도함으로써 행태적 측면의 효과성을 제고한다. 합리문화는 경제적 인센티브의 구조화를 중심으로 사전에 합의된 계약에 근거한 거래를 통하여 조직 운영 및 재무적 측면의 성과 향상에 기여한다. 그리고, 발전문화는 외부 환경 변화에 대한 지속적인 탐색과 환류를 통한 조직의 적응성 향상과 혁신 유도를 통해 미래적 관점의 성과를 창출한다. 하지만, 조직문화가 조직효과성에 영향을 미치는 메커니즘은 문화유형별로 다르게 나타날 수 있으며, 그 결과 특정조직문화가 특정한 기준 및 관점에서 정의한 조직 효과성에 영향을 주지 못할 수도 있다.

조직문화와 조직성과 간 관계의 불완전함은 일부 메타연구에서도 경험적으로 확인되고 있다(Hartnell et al., 2011, 2019; 서인석·정원희, 2021). 위계문화는 조직 외부 이해관계자의 관점에서 중요한 성과, 발전문화는 조직의 내부 운영적 측면에서의 성과, 합리문화는 조직 내부 구성원과 연관한 성과, 그리고 발전문화는 재무적 관점에서의 성과에 대하여 고유성을 확보하지 못하고 있다(Hartnell et al., 2019). 전반적인

조직성공에 대하여 합리문화와 발전문화의 효과크기(effect size)가 일부 연구에서 충분히 확인되지 않고 있으나, 조직성공에 대한 집단문화의 효과는 다양한 연구 상황에서 상대적으로 높은 안정성을 가진다(Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009; 최중락, 2019 참조). 특히, 공공기관에서의 조직문화의 효과는 문화유형별로 직무만족과 조직몰입과 같은 태도적 성과에 대한 집단문화의 영향과 생산성과 관련한 과업 외 행동(extra role-behavior)에 대한 발전문화의 영향에서 크게 나타난다(서인석·정원희, 2021). 이러한 연구결과는 조직성공의 내용에 따라서 바람직한 조직문화유형이 달라질 수 있으며, 조직효과성을 제고하기 위하여 특정한 유형을 중심으로 한 조직문화의 개발 및 변화관리의 필요성의 정책적 시사점을 도출하는 근거로 활용된다.

한 가지 흥미로운 점은 정부관료제의 계층제적 특성과 밀접한 위계문화가 특정조직문화유형으로 충분한 관심을 받지 못하고 있다는 사실이다. 공공기관의 조직문화에 대한 연구, 특히 경쟁가치모형을 적용한 연구는 공공부문에 내재한 위계문화의 한계를 지적하고 다른 3개 문화유형, 즉 집단, 합리, 발전문화가 고성과조직(high performing organizations)으로의 전환에 기여하는 효용성에 주목한다. Hartnel과 그 동료들의 연구(2011)는 경쟁가치모형의 관점에서 조직하위문화유형과 조직효과성 간 상관성을 분석하면서, 충분한 수준의 표본(즉, 연구논문 수)을 확보하지 못하는 환경의 어려움을 이유로 위계문화를 분석 대상에서 제외하고 있기도 하다. 행정학 분야에서 경쟁가치모형을 활용한 연구를 메타분석한 서인석·정원희(2021)의 연구 역시 개인 및 주관적 관점에서의 조직 효과성에 대한 위계문화의 효과의 통계적 유의성 및 효과 크기의 안정성을 확인하지 못하고 있다. 오히려, 해당 연구는 공직자의 태도적 관점의 성과에 대한 집단문화 그리고 행태적 관점의 성과에 대한 발전문화(또는 변화문화)의 효과만을 확인하고 있다. 공공조직의 주류문화로 위계문화의 특성이 여전히 나타난다는 점에서(강제상·정원희 2019; 서인석·정원희, 2021), 공공기관을 대상으로 한 경쟁가치모형은 특정문화유형으로의 위계문화의 강도와 이와 경쟁하는 다른 문화유형의 상대적 중요성과 영향력을 비교하는 연구의 분석틀로 주로 활용되고 있는 것이다.

경쟁가치모형의 경험적 적용 과정에서 이론적 기대와는 달리 조직문화의 하위유형 간 관계가 상호 독립적인 상태로 간주되는 연구의 경향도 일부 발견된다. 경쟁가치모형을 적용한 상당수의 경험적 연구는 조직문화를 경쟁가치모형에 따른 4개의 하위문화유형으로 분류 가능한지 탐색 및 확인하고, 이후 각 하위문화의 고유한 영향력을 OLS 회귀모형에 기반하여 분석하는 표준화된 절차를 따르고 있다. 조직효과성에 대응하는 결과변수로 개인 및 조직 차원의 다양한 조직 행태 및 성과 변수를 포함하면서 연구의 범위가 확장되고는 있으나 경쟁가치모형에 대한 개별적인 접근을 활용하는 것은 거의

모든 연구에서 유사하게 나타나고 있다. 하지만, 이러한 개별적 접근의 경쟁가치모형은 조직하위문화 유형 간 상호 모순 및 긴장 관계의 특성과 경쟁적 가치의 공존의 가능성과 균형적 활용의 중요성을 경험적인 연구 및 분석 과정에서 간과하는 것으로 이어진다. 즉, 개별적인 조직 문화의 효과를 공존하는 상이한 하위문화 유형과 독립적으로 발현되는 것으로 보고, 조직문화유형 간 결합 또는 조합이 균형 상태와 상호작용의 효과를 고려하지 못하고 있는 것이다.

3. 경쟁가치모형의 한국적 경험

1) 경쟁가치모형의 연구 동향

본 연구는 경쟁가치모형을 활용한 선행 연구에 대한 체계적 검토를 통해 경쟁가치모형의 한국적 경험을 살펴 보았다. 선행연구 분석을 위한 시간적 범위는 2002년부터 2022년까지 최근 20년간으로 설정하였으며,³⁾ 분석을 위한 선행연구의 탐색은 한국학술진흥재단이 제공하는 한국학술지인용색인(KCI)을 활용하였다.⁴⁾ 본 연구는 “경쟁가치,” “경쟁가치모형,” “조직문화 & 위계문화”를 검색어로 하여 탐색한 사회과학분야 논문 216편을 대상으로 경쟁가치모형의 연구 경향을 분석하였다. 경쟁가치문화에 대한 연구는 주로 행정학 분야(84편)에서 이루어지며, 경영학(38편)과 교육학(23편)과 같이 조직을 연구 대상으로 하는 분야에서도 일부 이루어지고 있다.

연구에서 활용한 논문의 서지정보에 대한 기술통계적 특징은 다음과 같다. 우선, 경쟁가치모형은 민간 부문보다는 공공 부문의 조직 문화에 대한 연구의 이론적 모형으로 주로 활용되고 있다. 경쟁가치모형을 제목이나 초록 등에서 명시적으로 활용한 연구는 행정학 및 정책학 분야 학술지인 한국행정학보(12편), 한국경찰학회보(10편), 한국조직학회보(10편), 한국행정논집(6편) 등에서 주로 출판되고 있으며, 경영학 분야 학술지인 글로벌경영학회지(4편), 기업경영리뷰(4편), 대한경영학회지(4편), 인적자원관리연구(3

3) 경쟁가치모형을 주제로 한 학술검색 결과, 경쟁가치모형에 기반한 조직문화 측정도구(Quinn & Spreitzer, 1991; Yeung, Brockabnk, & Ulrich, 1991 등)를 활용한 연구의 시작은 경영학의 경우 82개의 상장회사를 대상으로 한 박상언·김영조(1995)의 연구 그리고 행정학의 경우 지방공무원을 대상으로 김호정(2002)의 연구로 나타났다. 2002년 이후 공공기관(국가 및 지방자치단체 행정기관, 공공기관, 및 공기업 등 포함)을 대상으로 한 연구가 지속적으로 증가하고 있는 점을 고려하여, 본 연구는 2002년부터 현재까지 출판된 학술지 형태의 연구물을 대상으로 자료 수집의 시간 및 공간적 범위를 설정하였다.

4) 한국학술지인용색인(KCI)의 데이터베이스는 학술지 게재 논문만을 포함하고 있어, 학술대회 발표논문과 연구보고서, 학위 논문 등은 분석에서 제외되었다.

편) 등에서도 일부 게재되고 있다. 학문 분야별 편차는 경쟁가치모형이 공공조직(행정 기관, 공공기관, 군 및 경찰 등)의 관료적 조직문화에 대한 처방적 접근으로서 조직문화의 진단 및 변화관리의 수단으로 활용되었던 실천적 노력을 반영한다(예: 김호정, 2003; 이환범·김태영·이수창, 2005; 김대건 외, 2009).

다음으로 경쟁가치모형에 대한 관심은 시간의 경과에 따라 지속적으로 증가되고 있는 것으로 보인다. 출판년도를 기준으로 할 때 2002년 이후 2007년까지 매년 1~4편 정도의 논문이 출간되었으며, 2008년을 기점으로 7편 이상의 논문이 매년 게재되고 있는 중이다. 특히, 2015년과 2019년에는 20편 이상의 경쟁가치모형 연구가 출판되어, 경쟁가치적 접근이 조직현상에 대한 주류적 접근으로 자리 잡고 있음을 알 수 있다.

하지만, 경쟁가치모형의 기존 연구의 특이점이 모형의 이론적 활용과 분석 대상의 선정을 중심으로 발견된다. 첫째, 경쟁가치모형의 이론적 접근이 2008년을 전후로 조직문화의 조화와 균형에 대한 통합적 접근에서 특정조직문화의 영향을 중심으로 한 분절적 접근으로 전환되었다. 구체적으로, 2007년 이전까지의 연구가 경쟁가치모형을 조직문화의 분류와 프로파일링 등을 주요 내용으로 하는 통합적 접근을 활용하였다면, 2008년 이후부터의 연구는 조직성과 및 경쟁력 향상의 기능적 측면에서 특정조직문화의 절대 및 상대적 영향을 비교하는 개별적 접근을 활용하고 있다. 둘째, 경쟁가치모형에 대한 경험적 연구는 조직이 아닌 개인을 분석 수준으로 하여 조직문화와 리더십 등의 경쟁가치모형을 분석하고 있다. 즉, 경쟁가치모형의 연구 관심이 조직문화의 구성적 배열 및 조합이 조직 성과 및 그 구성원의 행태에 미치는 영향 보다 개별 조직구성원이 인식하는 특정조직문화의 특성이 구성원의 행태와 조직 성과에 미치는 영향에 집중하고 있는 것이다. 아래에서는, 경쟁가치모형의 한국적 경험을 이론의 적용과 분석의 방법을 구분하여 보다 구체적으로 살펴 본다.

2) 경쟁가치모형의 한국적 경험: 비판과 성찰

(1) 경쟁가치모형의 활용: 균형적 접근과 분절적 접근의 모호한 구분

경쟁가치모형의 연구 흐름은 위에서 논의한 것과 같이 크게 균형적 접근과 분절적 접근으로 구분될 수 있다. 균형적 접근(또는 통합적 접근)은 특정 하위문화의 강도(strength)가 아닌 전체 문화특성의 균형성(balance)에 주목한다면, 분절적 접근(또는 개별적 접근)은 특정 하위문화의 절대적 또는 상대적 중요성(weight)과 비교우위(comparative advantage)에 주목한다. 접근 방법의 차이는 4개의 문화유형을 활용하는 방식에 영향을 미치는데, 균형적 접근이 조직문화유형 간 상호 보완적 관계와 모순적 가치의 공존 가능성을 중심으로 이상적인 하위문화 조합(culture mix)을 탐색한다

면, 분절적 접근은 상호 독립적으로 기능하는 각각의 하위문화특성의 역할을 중심으로 조직 및 구성원의 기대 행동과 성과를 유도하기 위한 문화특성의 관리 및 조장에 집중한다.

보다 구체적으로, 경쟁가치모형의 균형적 접근은 조직문화를 구분하는 수직 및 수평적 차원을 조합한 4가지 문화유형을 중심으로 한 조직문화의 다차원성, 복잡성, 및 공존성을 강조한다. 균형적 접근은 한 조직 내 다양한 조직문화특성의 수준을 기준으로 한 구조적인 배열(configural arrangement)에 주목한다. 즉, 한 조직의 조직문화적 특성은 강한 균형을 가진 조직문화(4가지 차원 모두 상위 수준), 약한 균형을 가진 조직문화(4가지 차원 모두 중간 또는 하위 수준), 조직문화의 결여(4가지 차원 모두 최하위수준), 그리고 특정 하위문화에 편중된 조직문화(위계·집단·합리·발전문화 중 하나 또는 두 개 차원만 상위 수준) 등으로 분류될 수 있다. 대조적으로 분절적 접근은 특정 조직문화유형의 특성을 중심으로 조직 현상의 설명 및 예측에 있어서 개별 조직문화특성의 역할과 영향의 상이한 메커니즘에 주목한다. 조직 내 다양한 문화적 특성의 조화와 균형의 상황보다 문화 유형 간 경쟁에 주목하는 분절적 접근은 특정한 하위문화의 역할과 영향에 대한 경쟁가설로 다른 3개의 하위문화가 수행하는 고유의 기능을 강조한다.

경쟁가치모형의 이론적 적용과 관련하여 공공기관을 대상으로 한 연구는 주로 분절적인 접근을 취하고 있다. 본 연구에서 검토한 선행연구 중 경쟁가치모형의 경험적 연구를 시도한 2002년부터 2005년까지의 초기 연구는 균형적 접근법을 활용하여 조직 내 다양한 하위문화특성이 고르게 높은 수준으로 나타나는 균형적인 조직문화의 효과성에 주목하였다(김호정, 2002; 김호정, 2003; 김근세·이경호, 2005). 하지만, 2006년 이후의 연구부터는 분절적 접근법을 주류화하는 경향이 나타내는데, 대표적으로 공공조직이 가지는 본연의 위계문화와 비교하여 집단, 시장, 및 발전문화의 경쟁적 하위문화가 직무태도(이환범·이수창, 2006), 직무행동(한봉주, 2009; 강제상·고대유, 2014), 행정 책임 및 역량(이환범·김태영·이수창, 2005; 이환범, 2008)과 같은 조직구성원의 행태적 관점의 효과성과 가지는 관계에 대한 연구를 찾아 볼 수 있다. 위계문화와 비교한 타문화특성의 영향은 조직 차원의 재무적 성과(현정우·권기욱·유효상, 2016), 국가 및 지방공기업의 경영평가 성과(이상철·권영주, 2008; 박동수·김철의, 2008), 고객만족도(김진희, 2007)와 같은 운영 성과 및 질적 효과성을 중심으로 탐색되고 있기도 하다.

분절적 접근의 주요 연구가 위계문화를 기본적인 조직문화로 보고 이와 경쟁하는 다른 문화특성의 긍정적 효과를 일관적으로 보여 주고 있는 것과 달리, 위계문화의 효

과성에 대하여는 모호한 결과가 보고되고 있다. 상당수의 연구에서는 위계문화를 제외한 3개 하위문화의 효과성을 확인하고 위계문화적 속성을 줄이고 다른 문화적 속성으로 대체하는 변화 관리를 강조한다. 하지만, 일부 다른 연구는 위계문화가 개인 및 조직 차원의 효과성 기준에 미치는 영향을 확인하고 있으며, 위계문화의 현상 유지나 강화를 주장하고 있기도 하다. 위계문화의 효과에 대한 혼재된 연구 결과는 경쟁가치모형의 이론적 기대와 달리 경험적 연구가 위계문화가 다른 문화유형과 가지는 상호 배타적인 관계에 주목한 한계와 연결된다. 위계문화의 측정이 주로 관료제적 조직 특성과 관련한 증립적인 속성을 반영한다는 점에서, 위계문화는 최소한의 조직성과를 기대하도록 하는 문화적 토대로 작동할 수 있다. 이에 따라 조직문화와 성과와의 관계에 대한 연구는 위계문화를 통제 및 배제의 대상으로 간주하기 보다 위계문화와 타문화의 공존과 조합을 추구하는 균형적 접근으로 다시 돌아갈 필요가 있다.

(2) 경쟁가치모형의 경험적 분석: 조직문화와 효과성 기준의 분석 수준의 불일치

경쟁가치모형은 조직현상(조직문화, 관리모형, 리더십 등)에 대한 간결한 분류체계(taxonomy)로 작용한다. 하지만, 주목할 점은 조직문화, 관리 및 리더십 등의 조직현상이 구성원 개인의 인식과 관찰보다 집단 구성원이 공유하는 인식 및 경험을 의미한다는 점이다. 조직현상과 관련한 연구는 이론(theory), 측정(measurement), 분석(analysis) 등의 과정에서 적절한 수준(level)을 찾고 이론-측정-분석의 수준 간 일관성을 고려할 것을 강조한다(Klein, Dansereau, & Hall, 1994; 박원우·김재원·최혜원, 2003). 경쟁가치모형을 활용한 연구 역시 이론의 구성개념 특성과 연구모형에 따라 현상에 내재한 다양한 가치를 조직 수준(organizational-level), 개인 수준(individual-level), 다수준(multi-level) 등으로 구분할 수 있으며, 수준의 불일치 문제를 적절하게 해소할 필요가 있다. 예를 들어, 조직문화는 조직구성원이 “공유한 가치, 신념, 규범의 체계”(Schein, 2004)로 개념적으로 정의되며, 따라서 조직문화에 대한 연구는 최소한 2명 이상의 구성원이 참여하는 팀/집단 단위 이상을 분석 수준으로 하는 것이 적절하다. 조직구성원 개인의 가치, 신념, 규범이 조직 고유의 또는 구성원 간 공유하는 가치, 신념, 규범과 반드시 일치한다고 볼 수 없기도 하다. 이 때문에 분석 수준을 기준으로 개인 수준에서 개별 구성원이 인식하는 문화가 조직 수준에서 구성원이 공동으로 인식하는 문화와 일치하지 않을 수 있고 이론의 구성개념 특성에 맞추어 적절한 측정 및 분석 수준이 적용될 필요가 있다. 참고로, 조직문화를 측정하는 연구는 일반적으로 개인 단위에서 조직문화의 주요 특성에 대한 인식을 바탕으로 관찰이 이루어지고, 집단이나 조직 수준에서 이 관찰치를 합산(aggregate)하여 측정값을

구하는 방식을 사용한다.

분석 수준과 관련하여 경쟁가치모형의 경험적 연구의 상당수는 조직 수준에서 측정된 조직문화의 효과 보다는 개인 수준에서 측정된 자료를 활용하여 조직문화와 개인의 직무 경험, 태도, 및 행동 간 관계를 분석하고 있다. 조직문화의 효과성은 주로 개인 수준의 성과의 관점에서 평가되고 있으며, 특히 직무만족과 조직몰입의 태도적 성과와의 관계에 대한 연구가 연구대상과 범위를 확장하여 가면서 정교해지고 있다. 개인 수준에서 측정된 조직문화는 각 하위문화유형별로 긍정적 조직 태도(공공봉사동기(김소희, 2022), 조직시민행동(허성욱, 2017), 책무성(이환범 · 김태영 · 이수창, 2005), 지식관리(허성욱 · 최재승, 2017), 조직신뢰(김민정 · 이영민, 2019))와 부정적 조직 행태(조직정치지각과 조직침묵(강제상 · 고대유, 2014))의 차원에서 효과성을 분석하였다.

하지만, 이러한 개인 수준의 조직문화와 성과 간 관계에 대한 연구에서 연구의 대상과 연구 모형에 따라 각각의 조직문화특성의 예측적 타당성(predictive validity)의 크기와 신뢰성의 차이가 나타나고 있기도 하다. 집단문화 및 발전문화는 상당수의 연구에서 개인 수준의 효과성 지표와 정적인 상관 관계를 가지나, 위계문화와 개인 수준의 효과성 변수 사이의 관계는 연구대상 및 시기에 따라 정의 관계와 부의 관계로 비일관적으로 나타났다. 개인 수준의 조직 성과(조직몰입, 조직시민행동, 혁신행동 등) 간 관계를 메타분석한 서인석 · 정원희(2021)의 연구에서도 이러한 경향이 확인되는데, 집단문화는 조직몰입과 정의 관계, 발전문화(변화문화)는 조직시민행동 및 혁신행동과 정의 관계, 합리문화는 전반적인 개인 단위의 성과와 정의 관계를 가지나, 위계문화의 효과는 직무 태도 및 행태에서 일관적이지 않은 것으로 나타났다.

조직 수준에서 조직 문화의 효과를 분석한 국내 연구는 개인 수준에서의 연구와 비교하여 상당히 제한적으로 이루어지고 있다. 조직을 분석 단위로 한 경쟁가치모형 연구는 조직문화의 조직 간 차이(김호정, 2002)에 대한 연구에서부터 조직의 재무적 성과 혹은 혁신 역량(현정우 · 권기욱 · 유효상, 2016; 박동수 · 김철의, 2008)과 운영 효율성(이환범 · 이수창, 2008) 및 질적 성과(김진희, 2007)에 대한 조직문화의 효과를 분석하는 연구 등으로 발전하여 왔다. 조직문화의 집단 간 차이 분석은 특히 균형적 접근의 이론적 가정을 활용하고 있다. 구체적으로, 행정기관의 조직문화는 균형성을 기준으로 하여 강한 균형과 약한 균형, 그리고 특정 문화 편중 등으로 프로파일(profile) 될 수 있다(김호정, 2002). 다이아몬드 그래프 등을 활용한 주류 문화 유형(dominant culture style)과 4개 문화유형의 다양한 조합을 탐색한 연구도 일부 발견되는데, 이들 연구는 조직문화를 강제배분(김대건 외, 2009)과 서열적도(이상철 · 권영주, 2008)와 같이 측정방법을 달리하여 다양한 프로파일을 탐색하였다.

그렇지만, 조직을 분석 수준으로 한 조직문화와 조직성과 간 관계에 대한 경험적 연구는 상대적으로 부족한 상황이다. 특히, 공공기관 조직성과의 계량화와 객관적 지표 활용의 한계로 조직문화와 조직성과 간 관계에 대한 조직 수준의 연구는 주로 국외 연구에서 민간기업을 대상으로 진행되어 왔다. 일련의 메타분석 연구 결과는 운영적 성과(혁신, 서비스 품질 등)와 재무적 성과(수익, 성장률 등)와 관련한 합리문화의 경쟁우위, 혁신과 운영적 성과에 대한 발전문화의 역할, 조직구성원과 혁신 성과에 대한 집단문화의 역할, 그리고 운영 및 재무적 성과에 대한 위계문화의 기여 등으로 요약될 수 있다(Hartnell et al., 2011; Hartnell et al., 2019). 이러한 결과는 다차원적인 조직문화와 조직성과의 하위특성들이 서로 복잡하게 얽혀 있어, 전체 조직 성과 개선을 위해서는 특정 조직문화가 아닌 전체 조직문화의 조화를 추구하는 균형적 접근이 조직 수준의 연구에서도 시도될 필요가 있음을 시사한다.

(3) 경쟁가치모형의 이론적 기대와 경험적 연구 간 부조화

경쟁가치모형은 4사분면의 좌표로 위치하는 특정하위문화들이 상호배타적 긴장관계나 상호보완적 협력관계를 맺으며 경쟁적으로 공존할 수 있다고 가정한다. 특히, 대각선 상에서 연결되는 정반대의 위치에 있는 하위문화 간의 관계는 상호 모순적인 긴장을 반영하며, 수평축이나 수직축 위에서 연결되는 하위문화 간의 관계는 상호 보완적인 협력적 특징을 가진다. 예를 들어, 제1분면의 발전문화와 제3분면의 위계문화 간의 관계와 제2분면의 집단문화와 제4분면의 합리문화 간의 관계는 상호 배타적으로 부(-)의 상관관계나 0에 수렴하는 연관성을 가지는 것이 자연스럽다(Hartnell et al., 2011). 그리고, 제1분면과 제2분면의 발전과 집단문화는 수직적 차원을 공유하고 제1분면과 제3분면의 발전과 위계문화는 수평적 차원을 공유하고 있어, 발전, 집단, 위계문화 유형 간 관계는 정(+)의 상관성으로 나타날 수 있다.

하지만, 경쟁가치모형을 측정한 경험적 연구에서 4개 하위문화유형 간에는 중간 이상의 정(+)의 상관관계가 나타나고 있어, 하위문화유형 간 관계는 이론적인 기대와는 다르게 경험적으로 발견되고 있다. 경쟁가치모형의 이론적 내용과 같이 발전-위계문화와 집단-합리문화 간 관계가 통계적으로 유의하지 않거나 부의 상관성을 가지는 것은 일부 소수 연구에서만 한정적으로 나타났다. 조직 내 하위문화특성을 측정하고 관계를 살펴 본 김호정(2002)의 연구에서 조직구성원이 개인의 분석 수준에서 인식한 조직문화유형 간 상관성은 최소 0.19(집단과 위계 문화 간)에서 최대 0.60(발전과 합리문화 간)으로 나타났다. 한국행정연구원의 조직생활실태조사를 활용한 김소희(2022)의 연구에서도 조직문화유형 간 상관성은 최소 0.35(위계와 발전문화 간)에서 최대 0.65(관계

와 발전문화 간)인 것으로 나타났다. 이는 경쟁가치모형에 기반한 조직문화연구가 동일한 차원을 공유하는 하위문화 간 관계를 과소하게 추정하고 상이한 차원에 놓인 하위문화 간 관계를 과다하게 추정하는 편향을 가짐을 시사한다.

조직문화유형 간에 존재하는 정적인 상관성은 조직문화의 균형과 주도적 문화특성을 구분하는 노력의 필요성, 즉 경쟁가치모형의 이론적 의미를 희석시킬 수 있다. 경쟁가치모형은 개별 조직문화특성이 다른 조직문화특성과 개념적으로 구분될 수 있음을 제시하지만, 현실에서의 조직문화에 대한 경험은 조직문화유형 간 공유하는 잠재적인 공통요인(조직에 대한 긍정적 경험 및 인식)의 영향을 받고 있기 때문이다. 이러한 조직문화유형 간 경계의 모호성은 경쟁가치모형을 위해 개발된 조직문화 측정도구의 한계와 연결된다. Quinn과 Spreitzer(1991)가 제안한 조직문화 측정도구의 타당성은 국내외의 다양한 연구에서 검증되고 있으나, 연구의 대상과 시기에 따라서 4가지 문화유형이 명확하게 구분되지 않는 경우는 상대적으로 빈번하게 관찰된다(Kalliath, Bluedorn, & Gillespie, 1999; 박종수·최하영, 2022). 일부 연구는 조직문화유형의 이론적 분류가 경험적으로 관찰되지 않는 이유를 특정조직문화 특성이 한 조직의 대표적 문화로 강하게 나타나는 현상과 연결짓기도 한다. 대표적으로 공공조직은 관료적 위계문화를 주도적인 문화(dominant culture)로 그리고 탈관료적 문화를 주변적인 문화로 가지며(Kalliath et al., 1999), 그 결과 위계문화와 그 외 기타문화의 2개 유형이 관찰될 수 있다. 또한, 조직문화의 측정이 개인 수준에서 이루어지면서 개인의 경험과 인식에만 의존하는 동일자료편의(common source bias)로 인한 하위 조직문화유형간 상관관계의 과소 및 과다추정을 의심해 볼 수 있기도 하다(Hartnell et al., 2011).

경쟁가치모형의 경험적 연구에서 가장 빈번하게 나타나는 한계로 이론, 개념, 분석 과정에서의 수준의 불일치 여부를 생각해 볼 수 있다. 경쟁가치모형이 조직차원에서 문화를 이론화하고 개념적으로 정의하고 있음에도 불구하고, 경험적 연구는 대부분 개인을 분석 수준으로 하여 측정된 인식된 조직문화를 분석하고 조직구성원 간에 공유한 조직 수준에서 측정된 조직문화의 유형화를 시도하지는 않고 있다. 조직수준에서 조직문화를 개념화한 경쟁가치모형의 이론적 논의가 개인수준에서 문화유형을 측정하고 분석하는 경험적 연구를 거치면서 분석 수준의 불일치와 부조화의 문제가 발견되는 것이다(한봉주, 2012; 김주섭·박재춘, 2013). 조직문화특성 간 보완 및 모순적 관계는 조직을 분석 수준으로 한 연구에서 보다 정확하게 추정되고 있다. 개인 수준에서 측정된 자료를 조직 수준에서 합산하여 조직문화를 유형화한 일부 연구는 위계와 발전문화 간 부(-)의 상관성과 집단과 합리문화 간의 통계적으로 유의하지 않은 상관성을 보고한다(조성식·허문구, 2013). 국내 소재 31개 대학교를 대상으로 경쟁가치모형을 적용한

김주섭·박재춘(2013)의 연구도 위계와 발전문화 간 부(-)의 관계 그리고 집단과 합리 문화 간에는 통계적으로 유의하지 않은 정(+)의 관계를 보여 주면서 동일한 수준에서 경쟁가치모형의 이론적 주장과 경험적 연구가 일치할 수 있음을 확인하고 있다.

(4) 경쟁가치모형의 투명상자(clear box)적 접근: 심리 및 구조적 매개변수

경쟁가치모형은 조직문화특성이 조직성과에 영향을 미치는 과정을 목표-수단의 메커니즘이 규명된 투명상자(clear box)로 가정한다. 각 문화유형별로 상이한 가치가 정의되고, 가치를 기준으로 조직구성원의 행동 규범이 차별화되고 이를 바탕으로 조직 효과성의 변화 과정이 정의된다. 조직문화에 대한 경쟁가치적 접근을 활용한 최근 연구는 특정조직문화 특성과 조직 성과 간 관계의 블랙박스(black box) 내 과정을 경험적으로 확인하기 위한 노력으로 다양한 매개변수를 찾는 연구와 조직문화유형의 효과가 실제로 '어떻게' 구현되는지를 탐색하는 연구로 구분될 수 있다.

조직문화유형과 조직성과 간 관계를 매개하는 변수들은 조직문화의 직접적인 효과로 나타나는 조직구성원의 태도 및 행태(심리적 매개변수)와 조직문화를 반영하는 조직의 상황(구조적 매개변수)로 구분 가능하다.⁵⁾ 심리적 매개변수는 조직구성원 관점에서의 효과성 변수로 빈번하게 사용되는 직무만족(한봉주, 2009; 김대건·허성욱, 2015), 조직몰입(김대건·허성욱, 2015; 김서린·김민영·박성민·문상호, 2018)과 정서적 몰입(이흥정·박희태, 2022) 등을 포함한다. 조직문화특성과 성과 간 관계를 증대하는 매개변수에는 그 외에도 조직 내 갈등(김년희·조성숙, 2018), 의사소통(조문석, 2013), 조직신뢰(김민정·이영민, 2019), 조직지원인식(진윤희, 2016), 권한위임(김문겸·서상국·김종하, 2020) 등의 직무 관련 긍정 및 부정적 경험이 포함되고 있다. 구조적 매개변수는 조직문화유형에 내재한 가치를 행동규범으로 작동하게 하는 셀프리더십(정맹정·김준성, 2022)과 협력적 노사관계(김태성·허찬영, 2013)와 같은 조직구성원 지향적 관리기법 등을 포함한다.

5) 조직구성원 간에 권한과 책임을 공유하는 조직현상을 의미하는 임파워먼트(empowerment)는 권한을 공유하는 과정 자체와 실제로 권한이 위임 및 부여된 상태를 구분하며, 전자를 구조적 임파워먼트(structural empowerment) 그리고 후자를 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)로 정의한다. 구조적 임파워먼트는 동료 및 부하직원 등과 권한과 책임을 공유하고 의사결정에 참여형 및 분권형으로 전환하는 등의 조직구조, 관리기법, 리더십 행동 등을 포함하며, 심리적 임파워먼트는 직무 수행 및 조직 의사결정에서 조직 구성원이 체감 및 인식하는 자율성과 권한의 수준을 반영한다. 본 연구는 임파워먼트를 구분하는 기준을 차용하여, 각 조직문화유형별로 기대하는 조직구성원의 심리적 반응을 심리적 변수로 그리고 각 문화유형이 반영하는 관리모형과 리더십행동 그리고 연관된 조직 관행 및 분위기 등을 구조적 변수로 구분한다.

조직문화와 조직성과 간 관계의 과정을 구조화한 일련의 연구는 위계문화적 특성을 배제하고 집단 및 발전문화의 기능에 상대적으로 집중하는 경향을 보인다. 공공부분 종사자를 대상으로 개인 수준에서 인식한 조직문화특성과 리더에 대한 신뢰를 증대하는 조직몰입의 역할에 주목한 연구(김서린 외, 2018)에 따르면, 개인수준에서 집단문화는 조직몰입의 향상 및 그 결과 리더에 대한 신뢰 증가와 연결되나, 위계문화는 조직몰입을 저해하여 리더에 대한 신뢰를 감소시키는 것으로 나타났다. 국가공기업을 대상으로 한 연구(한봉주, 2009)는 조직문화와 조직시민행동 간 관계를 매개하는 직무만족과 조직몰입의 효과가 발전문화의 특정문화유형에서만 유의미하게 나타남을 보여 준다. 공기업 직원을 대상으로 개인 수준에서 인식한 조직문화유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 연구(진윤희, 2016)도 집단, 합리, 발전문화는 각각 조직구성원의 조직지원인식을 긍정적으로 인식하도록 하여, 이들이 조직민행동에 적극적으로 참여하는 경향을 발견하였다. 하지만, 위계문화는 구성원의 조직지원인식과 부의 상관관계를 가지며, 이 관계는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 국가공기업 종사자를 대상으로 조직문화유형과 조직유효성의 관계를 개인 수준에서 분석한 연구(김태성·허찬영, 2013)에서도 직무만족에 대한 합리문화와 협력적 노사관계의 직접 및 매개효과 그리고 조직몰입에 대한 집단 및 발전문화와 협력적 노사관계의 직접 및 매개효과가 유의미하게 관찰되었다.

경쟁가치모형에 매개모형을 설정한 연구들도 문화유형 간 경쟁적 상황을 고려한 균형적 접근보다 개별 조직문화유형이 독립적으로 존재하는 분절적인 접근을 주로 활용하고 있는 것처럼 보인다. 더욱이 공공조직을 대상으로 한 연구는 관료적 조직으로 인한 위계문화에 대한 부정적인 시각을 가정한 상태에서 위계문화에 대한 대안으로서 집단, 합리, 그리고 발전문화에 대한 긍정적인 시각을 대조하는 경향을 보인다. 이는 조직문화특성별로 조직문화가 조직효과성으로 나타나는 과정에서 탈관료제적 조직현상을 매개변수로 고려하는 경향과 연결된다. 실제로, 권한위임과 조직신뢰, 조직지원 등의 자율 및 유연성을 지향하는 심리적 조직현상과 셀프리더십, 공유리더십, 조직구성원 간 관계 등의 관계 기반의 관리기법과 리더십은 위계문화를 제외한 다른 문화유형이 조직효과성에 미치는 영향을 완전 또는 부분 매개하는 것으로 나타났다.

(5) 경쟁가치모형의 재고찰: 균형적 접근으로의 회귀

경쟁가치모형을 활용한 조직문화에 대한 경험적 연구들은 주로 가치의 경쟁적 공존을 강조하는 균형적 접근보다 경쟁하는 개별 가치의 역할을 독립적으로 구분하는 분절적 접근에 의존하는 경향이 보인다. 통합적 또는 균형적 접근 방법으로서의 경쟁가치

모형의 이론적 유용성은 4개 조직문화특성 간의 관계를 중심으로 한 조직문화의 구조적 배열 및 조합의 효과를 기준으로 평가될 필요가 있다. 경쟁가치모형은 조직문화로 대표되는 조직이 추구하는 가치의 다면성과 복잡성을 반영하는 이론적 시도임을 상기할 때, 조직문화의 하위특성은 상호독립적으로 존재하여 개별적으로 기능하기보다 모순 및 배타적으로 보이지만 경쟁을 통해 상호작용하며 공존하는 것으로 이해될 필요가 있는 것이다.

조직문화에 대한 경쟁가치적 접근은 조직문화에 대한 개념과 측정의 수준을 일치시키는 것에서 시작될 수 있다. 조직문화는 조직구성원 간에 공유한 가치, 신념, 가정을 반영한 집합적인 현상이며, 이에 따라 조직문화는 개인의 수준이 아닌 조직 또는 집단의 수준에서 조작화되어 측정될 필요가 있다. 조직 수준에서의 분석 수준의 일치하는 측정된 조직문화가 개인의 주관적 인식을 반영하는 것이 아니라 조직 구성원이 공동으로 인식하는 수준을 반영하도록 한다. 조직을 단위로 한 연구는 조직구성원의 인식에 공동으로 영향을 주는 조직 차원의 효과를 어느 정도 방법론적으로 통제할 수 있기도 하다. 잠재프로파일분석(latent profile analysis, LPA) 등의 분석기법의 활용은 4개 조직문화특성 간 관계를 구조화함으로써, 조직문화의 다양한 구조를 도출해 줄 수 있기도 하다.

경쟁가치모형의 균형적 접근에 대한 관심은 경쟁가치모형의 목표-수단의 인과관계와 행동변화의 메커니즘의 다양성을 환기한다. 경쟁가치모형의 기존 연구는 집단 및 발전문화가 기대하는 사회심리적인 특성을 반영한 조직행태적 차원에서의 효과성에 주목함으로써 위계 및 합리문화에 특화된 경제적 인센티브에 기반한 효과성 기준을 충분히 활용하지 못하고 있다. 경쟁가치모형은 고성과 조직의 효과성의 기준을 다차원적으로 구성하였으나, 경쟁가치모형의 경험적 연구는 조직성적을 상대적으로 통합적인 것으로 간주하고, 조직구성원·조직운영·조직결과적 관점과 같이 메커니즘이 아닌 현상으로부터 성과를 구분하고 있다. 이는 조직성적을 구분하는 또 다른 기준으로서의 가치의 역할을 배제하는 것과 연결된다. 구체적으로, 위계문화가 안정성의 가치, 집단문화가 응집성의 가치, 합리문화가 생산성의 가치, 그리고 발전문화가 혁신 및 적응의 가치를 강조하는 것과 달리, 조직문화의 효과성에 대한 연구는 가치의 다양성을 통합적으로 고려하지 않고 개별 가치 차원을 부각하는 방식으로 분절적으로 접근하고 있다.

조직문화유형의 이해타당성(nomological validity)은 개인 수준에서 개별 조직구성원이 인식한 특정조직문화가 아닌 조직구성원이 공유하는 개별 조직의 조직문화의 조합 및 배열이 조직성과에 미치는 영향을 중심으로 재평가될 필요가 있기도 하다.⁶⁾ 조직구성원에 주목한 효과성(employee effectiveness)은 주로 직무만족과 조직몰입 등

의 긍정적인 직무태도와 조직시민행동과 혁신, 조직침묵 등의 긍정 및 부정적인 직무행동을 기준으로 활용하여 왔다. 직무만족과 조직몰입은 직무를 수행하는 과정 및 환경에 대한 구성원의 경험을 부분적으로 반영하며, 조직구성원은 통제와 관리의 대상이기 보다 자율적으로 직무를 수행할 수 있을 때 보다 긍정적으로 직무를 경험할 수 있다. 이는 직무만족과 같은 긍정적 경험을 조직성과로 간주할수록 위계 및 과업문화의 효과성과 대비하여 집단 및 발전문화의 효과성이 과다 추정될 가능성을 시사한다.

공공기관과 민간기업의 조직구성원들은 소속 조직으로부터 강한 집단문화를 인식할 때, 조직에 대한 충성 및 애착을 강화하는 조직관리를 경험하고 그 결과 소속 조직에 보다 몰입하였다(김호정, 2002; 김태성·허찬영, 2013). 외부 환경과의 상호 작용 및 적응을 강조하며 보다 유연한 조직 관리를 인식하는 구성원일수록 혁신을 지향하고(신황용·이희선, 2013) 사전에 정의된 과업 이외에도 조직에 도움이 되는 조직시민행동에 보다 많이 참여하는 경향도 확인되고 있다(허성욱, 2017). 위계 및 합리문화는 생산성과 효율성의 가치 달성을 위한 목표-수단 간 관계를 사전에 특정하는 절차와 과정의 역할을 강조한다. 목표관리(MBO) 또는 성과관리(PM)와 관련한 규범과 절차는 조직 구성원의 행동 범위를 규정함으로써 예상 가능한 성과를 가져올 수 있으나, 성과 달성 과정에서 조직 구성원의 자율성을 제한한다. 이 때문에, 과업 중심적 또는 거래기반의 행동 규범은 직무만족과 조직몰입과 같은 심리적 상태와 관련하여 때로는 정의관계(강제상·정원희, 2019) 그리고 때로는 부의 관계(김진희, 2007; 김태성·허찬영, 2013)로 작동하고 있는 것이다.

공공조직의 조직문화는 여전히 강한 위계문화 주도적 특성을 보유하고 있어, 위계문화를 배제한 다른 문화유형의 속성을 강조하는 경쟁가치모형의 활용은 상호배타적인 다양한 문화속성의 공존의 가능성에 대한 이론적 논의와는 다른 결론을 가져올 수 있다. 이 때문에, 공공분야에서의 경쟁가치모형가치는 것을 고려할 때, 위계문화적 요소의 긍정적 측면이 발현될 수 있는 기제나 조건을 탐색하는 방향의 연구가 이루어질 필요가 있다. 위계문화는 합리문화와 연계하여 조직구성원의 외재적 동기와 직무의 외적 요소의 잠재력을 향상시키는 고유의 역할과 경쟁력을 갖추고 있다. 조직의 목표를 구체화하고, 권한과 책임을 분명히 하여 모호성을 줄이고 확실성을 높이는 것은 조직의 성과와 관련한 필요 조건으로 작용할 수 있기도 하다. 경쟁가치모형이 강조하는 조직

-
- 6) 조직문화의 효과에 대한 경험적인 연구의 상당수는 조직문화유형이 상호독립적으로 작용한다는 가정에 기반하여 회귀모형을 활용하여 각각의 조직문화의 효과를 분석하고 있다. 즉, 조직문화는 각 유형에 따라 고유의 과정을 거쳐 조직과 그 구성원에 영향을 행사한다는 것이 가정되어 있는 것이다. 하지만, 조직의 효과성을 반영하는 성과 변수의 내용에 따라, 조직문화유형의 효과가 분명하게 확인될 수도 있고 반대로 불명확하게 나타날 수도 있다.

문화의 다면성 또는 경쟁적 상황은 조직의 최소한의 성과를 가져올 수 있는 문화적 요소와 조직의 최대한의 성과를 가져올 수 있는 문화적 요소를 동시에 추구하는 조직양면성의 관리와 밀접한 관련성을 가진다. 이를 고려할 때, 경쟁가치모형의 확장은 모든 문화유형에서 추구하는 다양한 효과성의 기준을 반영하는 가치와 행동규범을 포함하는 방향으로 진행될 필요가 있는 것이다.

Ⅲ. 조직현상에 대한 경쟁가치적 접근의 확장

1. 경쟁가치모형의 확장 1: 경쟁가치 리더십과 조직문화/리더십의 다면성과 양면성

1) 리더십에 대한 경쟁가치적 접근

경쟁가치모형(competing values framework)은 효과적인 리더십의 유형 분류에 확장되어 적용되고 있다. 경쟁가치모형이 주로 조직문화유형의 분류에 활용된 것을 고려하여, 본 연구는 리더십에 대한 경쟁가치모형을 경쟁가치 리더십(박상연·이일우, 2014)으로 명명하여 이후의 논의를 전개한다.

경쟁가치 리더십은 공공 및 민간부문의 리더가 수행하는 다양하지만 때로는 상호 모순적인 역할에 주목하고 이들의 경쟁적 공존을 가정하는 리더십에 대한 통합적인 접근법이다. 경쟁가치 리더십은 경쟁가치모형과 유사하게 실제 조직 현장에서 발견되는 리더십의 복잡성과 모순성을 강조한다. 리더십의 유형을 구분한 연구들은 효과적인 리더십을 정의하는 과정에서 개념적으로 상반된 이분법적인 분류를 시도한 전통을 가지며, 대표적으로 구조주도형-배려형 또는 과업지향적-관계지향적 리더십 유형의 구분이 있다. 리더십의 후속 연구는 이후 상황적합이론과 연계하여 특정 상황의 요구에 따라 특정리더십 유형의 적합성과 효과성이 달라질 수 있고 상황에 따라 상호모순적인 리더십 유형이 동시에 추구되는 상황을 가정하는 방향으로 발전하여 왔다. 양극단을 대변하는 리더십 유형 간에 이론적 기대와는 달리 정(+)의 상관성이 지속적으로 발견되고 있으며, 상호 배타적인 것으로 보이는 리더십 유형 간 관계는 상호작용하여 경쟁적으로 공존하는 관계로 이해될 필요가 있다. 예를 들어, 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십은 대체재의 관계를 가지는 것은 아니며, 조직의 리더는 과업과 관계 지향 사이에서 하나 또는 복수의 리더십 유형을 자유롭게 선택하고 유형 간 전환이 가능한 행위적 복잡성(behavioral complexity)을 가진 존재로 이해될 필요가 있다(Denison &

Mishra, 1995).

Cameron과 Quinn(2006)은 경쟁가치모형에서 조직문화특성을 분류하는 기준을 활용하여 리더가 취하는 다양한 행동이나 역할의 포트폴리오를 통합적으로 살펴 보는 경쟁가치 리더십의 분석틀을 제안한다. 경쟁가치 리더십은 경쟁가치모형의 수직적 차원(재량-통제, 신축성-안정성 간 긴장 관계) 및 수평적(내부지향과 외부지향 간 긴장 관계) 차원을 활용하여 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 과업지향의 이념형적인 리더십의 4개 유형을 분류한다. 구체적으로, 제1분면의 혁신 지향(change-oriented) 리더십은 발전문화와 대응하여, 창의적이며, 위험을 감수하고, 조직에 필요한 자원을 획득하기 위하여 환경변화에 능동적으로 대응하고, 미래 비전의 제시와 공감을 추구하는 등의 행태를 보이는 혁신가(innovator)와 비전가(visionary)의 리더십 유형을 의미한다. 제2분면의 관계지향(relations-oriented) 리더십은 집단문화와 대응하여, 구성원과의 인간관계를 중요시하며 개별 구성원에 대한 관심과 개인의 성장과 발전을 지원하는 등의 촉진자(facilitator)와 멘토(mentor)의 행동을 반영한다. 제3분면의 통제지향(control-oriented) 리더십은 관료적 리더십으로 관료제적 조직의 위계문화에 대응하며, 조직의 효율성과 안전성을 위해 표준운영절차 등의 사전에 계획된 규정, 표준, 절차를 운영하는 모니터(monitor)와 조정자(coordinator)의 행동을 특징으로 한다. 마지막으로, 제4분면의 과업지향적(task-oriented) 리더십은 합리문화와 대응하여, 목표관리, 성과평가 및 성과관리의 옹호자로서 경쟁자(competitor)와 생산자(producer)의 행태를 포함한다(Hart & Quinn, 1993).

경쟁가치 리더십은 대조적이고 모순적인 다양한 리더십 특성을 적절한 강도로 균형 있게 발휘하는 과정을 조직문화의 경쟁가치모형과 유사하게 “either/or”의 분절적 접근과 “both/and”의 균형적 접근으로 구분한다(Quinn & Cameron, 1988; Hart & Quinn, 1993). 리더십에 대한 경쟁가치모형은 조직문화에 대한 경쟁가치모형과 균형성에 대한 관점에서 차별된다. 경쟁가치모형이 모든 문화유형의 특성의 수준에 따라 강한 균형, 약한 균형, 특정 문화의 편중 등으로 조직문화를 구조적으로 구분하였다면, 경쟁가치 리더십은 상반된 리더십 유형 간의 차이를 중심으로 거리적 관점에서 균형(balance)을 측정하거나 또는 대조되는 리더십 간 관계를 상호 독립 또는 의존적으로 보고 리더십의 하위유형 간 결합(combination)의 정도를 측정한다(박상언·이일우, 2014). 하지만, 경쟁가치모형을 일부 확장한 경쟁가치 리더십 모형(Cameron & Quinn, 1999)은 리더십의 하위특성별 강도를 중심으로 리더십의 프로파일 도출이 가능하다고 본다(이동수, 2009; 권호산·이동수, 2016).

2) 경쟁가치리더십의 한국적 경험

경쟁가치 리더십에 대한 경험적 연구는 리더십의 유형화(이동수, 2009), 조직문화와 리더십 간의 관계(조성식·허문구, 2013)와 조직문화와 리더십 간 상호작용(Hartnell et al., 2016)을 중심으로 발전하여 왔다. 우선, 경쟁가치모형에 기반한 리더십 유형의 경험적 검증은 행정기관의 관리자를 대상으로 하여 4개 리더십 유형 및 각 리더십의 3개 하위특성을 체계적으로 분석하는 방법론을 활용하고 있다. 하지만, 경쟁가치 리더십에 대한 관심은 공공기관의 관리자 보다 문화 및 체육분야의 리더를 연구 대상으로 하여 확장되고 있는데, 이는 공공부문에서 관리자를 대상으로 한 자료 수집의 어려움을 일부 반영한다. 또한, 경쟁가치 리더십은 조직문화의 경쟁가치모형과 유사한 수직 및 수평적 차원에서 개별조직문화유형을 2개 또는 3개로 세분화한 모형으로 경쟁가치 모형의 4개 조직문화특성을 4개 또는 8개의 리더십특성으로 확장하고 있기도 하다. 모순적 상충의 공존 가능성을 주목한다는 점에서 공통점을 가지는 경쟁가치적 접근은 자료 수집 및 결과 해석의 용이성을 고려하여 리더십 보다는 조직문화에 보다 적용되고 있는 것으로 보인다.

조직문화유형과 리더십 간 관계에 대한 연구에서 위계·집단·합리·발전문화는 모두 통제·과업·관계·변화 지향의 리더십과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 조직문화와 리더십 간의 관계를 국내 에너지기업 종사자를 대상으로 분석한 연구(조성식·허문구, 2013)에서는 경쟁가치의 문화유형 간 관계와 비교하여 경쟁가치의 리더십 유형 간 관계가 보다 상호독립적임을 보여 준다. 보다 구체적으로, 통제지향형 리더십은 위계문화와 정의 상관관계, 관계지향형 리더십은 집단문화와는 정의 관계 그리고 위계문화와는 부의 관계, 과업지향형 리더십은 합리문화와 정의 관계, 마지막으로 혁신지향형 리더십은 발전문화와 정의 관계를 각각 가지는 것으로 확인되었다. 조직문화유형(관료 및 탈관료 문화)과 리더십스타일(조건적 보상의 거래적 및 변혁적 리더십) 간 경쟁적 상황을 2가지 유형으로 축약한 연구(박종수·최하영, 2022)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 위계·합리적 문화와 집단·발전적 문화를 강화하여 조직문화와 리더십 간 관계에서 리더십의 유형에 따른 효과의 방향 차이가 존재하지는 않음을 보여 주고 있다. 그럼에도 불구하고, 조직문화와 리더십 간 관계는 연구마다 상이한 결과로 나타나는데, 이는 조직문화와 리더십 모두 관리모형과 관련한 속성을 일부 공유하고 있기 때문이다. 실제로, 관계 및 혁신 지향의 리더십은 집단 및 발전 문화와 밀접하게 관련되어 있고, 통제 및 과업 지향의 리더십은 위계 및 합리 문화와 높은 수준으로 연결되어 있다(조성식·허문구, 2013).

조직문화와 리더십 간에 존재하는 높은 공선성(collinearity)은 조직문화의 불균형을

보완하는 장치로서 리더십의 역할 또는 그 반대의 경우를 설명하는 방향으로 연구의 관심을 이동시켰다. 과업지향과 관계지향을 중심으로 경쟁적 또는 모순적 상황을 전제한 Hartnell et al.,(2016)의 연구는 동일한 가치를 지향하는 조직문화와 리더십의 증복은 조직경쟁력 및 성과를 저해할 수 있으나 상이한 가치를 지향하는 조직문화와 리더십의 공존은 균형을 통해 더 나은 조직 성과로 나타날 수 있음을 보여 주었다. 하지만, 한국행정연구원의 공직생활실태조사에 참여한 공직자를 대상으로 한 국내 연구(허성욱·최재승, 2017)는 집단문화와 변혁적 리더십이 동일한 가치를 지향하며 상호작용할 때 공직자들이 보다 지식관리에 참여하나, 합리문화와 변혁적 리더십이 상이한 가치를 지향하며 공존할 때는 지식관리에의 참여 수준이 낮아지는 현상을 지적한다. 리더십 또는 조직문화의 조절효과를 분석한 다른 국내 연구에서도 동일한 가치 지향의 불균형이 상이한 가치 지향의 균형 보다 조직효과성을 향상시키는 것으로 나타났다(조태준·김필·안혜금, 2022; 김석용, 2015 등).

2. 경쟁가치모형의 확장 2: 공직가치에 대한 경쟁가치적 접근, 개인 수준으로의 전환

경쟁가치모형은 주로 조직 수준의 조직현상을 중심으로 적용 범위가 확장되어 가고 있으며, 조직문화와 리더십에 대한 연구 이외에 조직풍토(organizational climate), 전략(strategy), 의사 소통(communication), 성과 평가(performance appraisal) 등에 대한 연구가 이루어지고 있다. 하지만, 조직 수준의 현상에 내재한 가치의 모순과 긴장에 대한 경쟁가치모형은 개인 수준에서 경험하거나 관찰되는 가치의 충돌과 경쟁적 공존 및 균형에 대한 적절한 해답을 제시하지는 못한다. 이는 조직 수준의 현상이 개인 수준의 현상과 항상 대응되지 않으며, 조직 수준에서 고유하게 나타나는 현상이 다른 변수와 가지는 관계가 개인 수준에서 발견되는 현상과 다른 변수와의 관계에서 동일하게 나타나지 않은 연구 수준의 문제와 연결된다. 조직 수준에서의 경쟁가치모형이 개인 수준에서의 가치 간 경쟁이 이루어지는 현상을 충분히 설명하지 못하는 한계는 개인 수준의 조직 현상에 대한 경쟁가치적 접근의 대안적인 모형을 개발할 필요와 연결된다.

조직구성원이 공유하는 조직 수준에서의 가치, 신념, 및 규범의 체계의 복잡성과 모순성을 이론적으로 구성한 경쟁가치모형은 조직구성원 개인이 추구하는 개인 수준에서의 가치, 신념, 및 규범의 체계의 복잡성과 모순성으로 적용 범위를 확장할 수 있다. Quinn과 그의 동료들이 제시한 경쟁가치모형은 조직현상에 따라 사용하는 기준을 일

부 변화시키나 변화와 안정 및 내부와 외부의 2가지 차원에서의 긴장 관계에 주목하는 공통점을 가진다. 하지만, 조직차원의 현상에 대한 경쟁가치모형은 조직 전체에 영향을 주는 관리모형 및 조직구조의 공통적 요인을 지속적으로 반영하고 있어, 조직문화와 리더십의 하위유형에 대한 개념화가 유사한 현상을 반영하는 결과로 나타나고 있기도 하다. 또한 경쟁가치모형의 하위유형은 조직 내 및 조직 간의 일관성이 다르게 나타날 가능성을 가지는데, 이는 조직 수준에서의 현상에 대한 이해가 그 조직에 속한 모든 구성원으로부터 동질적으로 나타나는 것은 아니기 때문이다. 즉, 조직 구성원이 공유하는 가치가 개별 조직 구성원이 추구하고 강조하는 가치와 일치하지 않을 수 있다.

이 때문에 조직 수준의 현상을 중심으로 설계된 경쟁가치모형은 개인 수준의 현상을 대상으로 확장될 필요가 있다. 조직 수준에서의 경쟁가치모형은 조직의 관리모형과 긴밀하게 연결되며, 폐쇄 및 개방체제 지향과 합리 및 사회적 인간 가정을 수직 및 수평적 차원에 반영하고 있다. 비교하여 개인 수준에서의 경쟁가치모형은 개인의 의사결정을 중심으로 설계될 필요가 있으며, 특히 의사결정에 영향을 주는 가치적 요소를 대상으로 확장될 수 있다. 행정학 분야에서의 경쟁가치모형은 공공기관의 조직문화를 하나의 행정현상으로 바라보고 대안적 조직문화를 개발하는 방향으로 적용되었다. 이를 고려하면, 개인 수준의 행정 현상 중 경쟁가치적인 접근이 가능한 대표적인 현상이 공직자의 공직가치(public service values)일 수 있다.

IV. 경쟁가치모형에 기반한 공직가치의 유형 분류

1. 공직가치모형에 대한 이론적 고찰

본 연구는 공직자가 요청 받는 다양한 가치 간 경쟁과 모순의 상황에 주목하여, 개인 수준의 가치의 구조와 유형에 대한 경쟁가치적 접근을 시도하다. 보다 구체적으로, 본 연구는 경쟁가치모형이 목표-수단 간 관계를 중심으로 구성한 행동규범에 대한 접근을 차용하여, 공직자의 공직가치(public service values)에 대한 경쟁가치적 모형을 제안한다. 조직 수준에서의 경쟁가치모형이 조직의 내부 및 외부의 환경에 대한 태도를 반영한 가치에 주목하였다면, 개인 수준에서의 경쟁가치모형은 조직구성원 개인이 조직의 주요 이해관계자를 대상으로 가지는 태도와 행동 규범에 내재한 가치를 반영한다.

공직가치는 공직수행 및 의사결정의 판단 기준으로 작동하며, 공직으로서의 가치와 공직자 개인의 직업적 가치를 결합한 것으로 이해된다(Molina & McKewon, 2012;

이선우·조경훈, 2016). 공직가치는 직무를 수행하는 공직자 자신의 역할과 관련 있는 사회적, 전문적, 윤리적 가치를 반영하며(Witesman & Walters, 2014), 행정이념과 공직수행에 필요한 다양한 가치들을 분류하는 과정에서 공직가치의 범주화가 이루어졌다. Kernaghan(2003)는 공직가치를 민주적, 윤리적, 인간적, 전문직업적 가치의 4가지 범주로 분류하고 있으며, 국내 연구로 조경훈·이선우(2018)는 중앙공무원에 대하여 책무성, 혁신성, 조직헌신의 3가지 범주 그리고 지방공무원에 대하여 청렴성, 민주성, 책무성, 혁신성의 4가지 범주를 구분하여 공직가치의 유형을 제안하였다. 국가 및 지방공무원을 대상으로 한 또 다른 국내 연구는 윤리적, 민주적, 혁신적, 전문직업적, 전통적 가치의 5가지 범주로 공직가치를 분류하고 있다(정소윤·심동철, 2017; 김상목, 2017; 심동철, 2017).

공직가치는 공직을 수행하는 공직자의 다양한 역할과 연계한 행동규범 또는 기대를 반영한다. 공직자는 국가에 대한 봉사자, 조직의 구성원, 전문직업인, 그리고 자연인으로서의 개인의 역할에 따른 다양한 정체성을 가진 존재이다. 공직자는 상황에 따라 다양한 공직가치를 동시에 추구할 수 있으며 그 과정에서 다양한 가치 간의 갈등과 모순, 또는 역설의 상황을 경험할 수 있다. 공직자에게 기대되는 공직 가치는 내용적인 측면에서 상호 보완적임과 동시에 상호 모순적일 수도 있다(박천오·박시진, 2018). 예를 들어, 공직으로서의 가치와 공직자 개인의 직업적 가치를 결합한 공직 가치(이선우·조경훈, 2016)는 공직자로 하여금 정해진 절차와 규정에 따라 누구에게나 균일한 동등한 공공서비스를 제공하는 중립성의 가치와 자신의 지식, 경험, 및 전문성에 기반하여 상황에 맞추어 적절한 공공서비스를 유연하게 제공하는 전문직업적 가치 간 충돌을 경험토록 할 수 있다(Jørgensen & Vrangbæk, 2011).

하지만, 공직가치의 개념화와 관련한 일련의 연구들은 경험적 자료에 근거하여 귀납적으로 공직가치를 분류하기 보다는 행정이념과 가치를 기준으로 연역적으로 공직가치의 체계를 구성해 나갔다. 이 때문에 다차원적 특성을 확장하는 방향으로 공직가치 개념의 진화가 이루어지고는 있으나, 특정공직가치 간 관계에 대한 체계적인 연구는 아직은 미흡한 상황이다. 일부 학자는 공직가치를 관료주의(bureaucracy)와 민주주의(democracy)의 기준을 중심으로 체계화할 수 있고, 공직가치를 구성하는 다양한 가치 유형 간 관계를 특정가치 간 상충과 경쟁, 그리고 보완의 관점에서 확장될 수 있다고 주장한다. 예를 들어, 관료주의의 안정성 및 통제 지향의 가치와 민주주의의 다양성 및 대응성의 가치는 상호 모순적인 관계를 맺으면서도 행정의 중요한 가치로 공존하는 중이다. 이러한 맥락에서 공직자는 직무 수행 등의 의사결정 상황에서 관료주의와 민주주의, 관료주의와 도덕주의, 사익과 공익, 전통적 관료제(베버적 관료)와 현대적 관

로제(개혁적 관료)와 같은 다양한 가치의 충돌을 본질적으로 경험해야 하는 존재이기도 하다(윤건수, 2017).

2. 공직가치모형에 대한 대안적 접근: 공직가치의 경쟁가치모형

공직가치에 대한 경쟁가치적 접근은 공직자의 행동규범과 관련성이 높은 책무성(accountability)과 공익(public interest)에 대한 논의에서 도출되는 긴장 관계(Romzek & Dubnick, 1987; 주재현·한승주, 2015; 윤건수, 2017; 정정길, 2009; 김항규, 2006; 이계만·안병철, 2011)를 중심으로 설계될 수 있다. 공직자의 책무성에 대한 논의는 책무성을 구성하는 다양한 제도 및 이해관계자를 구분한 위계적, 정치적, 전문직업적, 법·윤리적 책무성을 구분하며 보다 다차원적으로 확장되는 흐름을 보여 준다. 다양한 책무성의 요구 간 충돌 및 경쟁 상황을 두고 책무성의 역설 또는 책임성의 딜레마 상황이 나타나며, 구체적으로 절차·과정을 중시하는 위계적 책임성(조직·상사지향)과 결과·성적을 중시하는 정치적 책임성(고객지향) 간의 긴장 및 갈등이 모순적인 상황으로 등장한다(윤건수, 2017; 박종수, 2021). 공익(public interest) 또는 공적가치(public value)에 관한 논의 역시 공직자의 행동지향의 긴장 관계의 예측에 활용될 수 있다. 공직자는 자연권 등의 기본적 인권과 관련하여 보호 받아야 할 개인의 권리 및 효용으로서의 공익과 공동의 집합적 권리 및 효용으로서의 공익 간의 갈등 및 모순으로 인한 긴장을 경험할 수 있다. 공공서비스의 전달과 관련하여 공직자는 공익의 수호자(proponent)로서 실체로서의 공익을 수호하거나 공익의 전달자(agent)로서 과정으로서의 공익을 실천하는 방향으로 행동할 수 있다.

1) 공직가치의 경쟁가치모형: 공직가치의 유형 분류

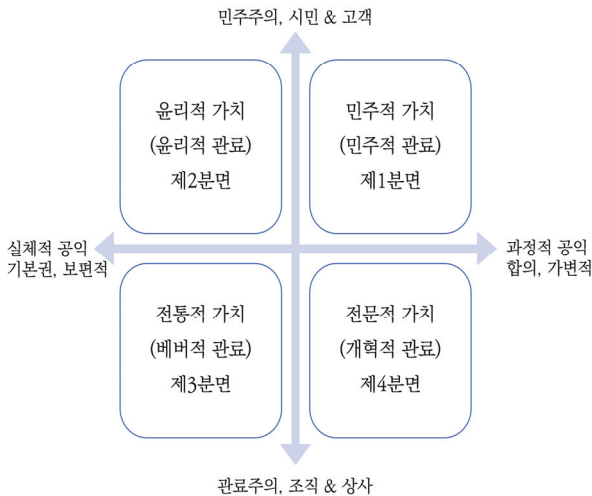
본 연구는 개인적 수준에서 경쟁가치모형으로 공직가치를 분류하는 이론적 모형을 [그림 2]와 같이 제안한다. 공직가치의 경쟁가치모형은 책무성의 대상(수직적 차원)과 공익의 판단(수평적 차원)의 2개 기준을 활용하여 공직가치를 4가지 특정공직가치로 분류한다. 우선, 책무성의 대상은 위계적 책임(관료주의)과 정치적 책임(민주주의)을 양극단으로 하며, 관료주의와 민주주의의 긴장 관계와 연결된다. 공익 판단의 대상은 실체적 공익과 과정적 공익을 양극단으로 하는 수평적 차원의 내용적 기준을 구성하는데, 실체적 공익은 영혼 있는 공무원의 적극적인 행태 그리고 과정적 공익은 영혼 없는 공무원의 수동적 태도와 연결된다. 공직가치의 경쟁가치모형은 수직 및 수평적 차원을 조합한 2차원의 공간에서 전통적 가치, 전문적 가치, 윤리적 가치, 민주적 가치의

4개 유형을 이상형의 공직가치적 특성으로 분류한다.

공직가치를 유형별로 구분하면, 전통적 가치(제3사분면)는 관료제적 책임, 즉 계층적 책무성을 중시하며 전통적으로 행정이 지켜야 할 공익, 즉 기본권을 중심으로 한 실체적 공익을 강조한다. 전통적 가치는 공직자에 대하여 행정조직과 국가에 대한 봉사자로서의 역할을 기대하며, 관료제적 질서를 유지하는 절차 및 제도를 준수하는 합법성의 가치에 우선순위를 두도록 한다. 전문적 가치(제4사분면)는 여전히 직업공무원으로서 관료제의 영향을 받고 있으나, 목표 달성의 자율적 책임에 우선순위를 부여하며, 공직자가 추구하는 공익은 이해관계자와의 관계 속에서 새롭게 정의될 수 있다고 본다. 윤리적 가치(제2사분면)는 기본권을 중시하며, 조직 보다는 국민을 우선하는 공직자의 행동기대를 반영한다. 공익의 수호자로서 자신의 역할을 이해하는 윤리적 공직자는 보편적으로 적용 가능한 규범성과 도덕성을 판단의 기준으로 활용한다. 마지막으로, 민주적 가치(제1사분면)는 사회를 구성하는 이해관계자의 다양한 수요와 필요에 대응할 것을 공직자에게 기대하며, 공직자가 고려하는 공익의 기준은 시대와 대상에 따라 가변적일 수 있음을 가정한다.

경쟁가치모형은 수직 및 수평축을 기준으로 인접한 가치 간에는 상호보완적인 관계 그리고 대각선 축의 양극단에 위치한 가치 간에는 역설적 또는 상호모순적인 관계를 가정한다. 역설 또는 모순 관계로 나타나는 공직가치 간 관계는 행정책임의 역설(Harmon, 1995), 책임성의 딜레마(주재현·한승주, 2015; 윤건수, 2017), 행정이념과 가치 간

〈그림 2〉 공직가치의 경쟁가치모형



충돌(임의영, 1996; 1999; 윤태범, 2002; 이문수, 2010) 등에 대한 논의와 연결된다.

보다 구체적으로 살펴 보면, 공직가치를 구성하는 하위가치 유형으로서의 전통적 가치는 Weberian 관료제와 직업공무원제 내의 행동규범을 반영하며, 관료주의 원칙과 관련한 계층적 책무성과 보편적 공익을 우선한다. 전통적 가치와 대각선 상에서 대척하는 민주적 가치는 민주주의 원칙과 관련한 민주성 및 대응성의 행정이념을 반영하며, 시민 및 고객을 대상으로 한 정치적 책무성과 이해관계자들 간 합의에 따라 사회적으로 구성된 공익을 우선한다(관료주의와 민주주의의 간 역설적 관계는 김호섭(1989) 참조). 전통적 가치를 추구하는 공직자는 사전에 정의된 절차와 규칙에 따른 직무 수행의 중립성을 요청 받으며, 보다 보편적인 공익을 추구할 것을 요청 받는다. 반대로, 민주적 가치를 추구하는 공직자는 국민과 직접 소통하며 다양한 이해관계자의 선호와 요구를 반영하는 과정에서의 투명성과 대응성을 추구하는 존재이다.

유사하게, 전문적 가치는 신공공관리 및 신공공서비스적 접근 등의 행정 혁신을 거쳐 형성된 현재적 의미의 관료제와 긴밀히 연결되며, 공공서비스의 전달 및 결과에 대한 관리주의 관점에서의 전문가적 책임을 강조한다. 전문적 가치와 대척점에 있는 윤리적 가치는 결과보다는 과정을 중시하며 법률 및 도덕적 규범을 준수하는 도덕주의와 그에 따른 법 및 윤리적 책임을 강조한다(관리주의와 도덕주의의 간 역설적 관계는 임의영(1996; 1999) 참조). 전문적 가치가 직업공무원으로서의 전문성을 기반으로 개인 및 조직 성과 제고를 위한 공직자의 적극적인 참여와 노력을 강조한다면, 윤리적 가치는 보편적인 권리의 보호와 증진을 위한 제한된 범위에서의 공직자의 역할을 기대한다.

공직가치의 경쟁가치모형에 따른 공직자의 행동규범과 각 가치에 대응하는 공직자의 역량과 기대 행동은 [표 1]과 같이 정리될 수 있다.

전통적인 계층적 가치를 지향하는 공직자는 상사나 조직의 명령에 복종하고, 과정과 절차의 준수를 직무수행 및 의사결정의 중요한 행동규범으로 이해한다. 관료제가 강조하는 중립성은 공직자로 하여금 시민의 고충과 민원을 개별적인 것이 아닌 집합적인 것으로 간주하도록 하며, 규정과 제도, 그리고 관행의 틀 내에서 주어진 공직자의 재량 범위를 소극적으로 제한한다. 공직자는 결과 보다는 과정에 대하여 책임을 가지며, 상사의 지시나 조직의 규정 및 공식적으로 문서화된 법과 제도의 근거가 명확해질 때 직무를 수행하는 경향이 나타난다. 자율적으로 판단을 내리기 보다 타율적으로 정해진 규칙을 준수하는 것을 바람직한 행동을 간주하는 전통적 가치는 행정의 안정성과 예측가능성의 장점을 가지나, 형식주의의 심화나 목표-수단의 전치로 인한 관료제의 병폐로 이어질 위험을 가지고도 한다.

비교하여 전문적 가치를 추구하는 공직자는 전문성에 기반하여 공공서비스의 소비

자로서의 국민의 다양한 수요와 선호에 효과적으로 대응하는 행동을 기대 받는다. 공직자는 직업공무원제도의 틀 내에서 직무 수행 과정을 기획 및 설계하는 상위 리더십의 결정에서 완전히 독립적인 의사결정을 하지는 않는다. 하지만, 공직자에게 요청되는 책임은 과정의 정확한 준수가 아닌 결과의 제공이며, 고객인 국민을 동질한 집단이 아닌 이질적이고 다양한 집단으로 바라봄으로써 과정의 일관된 적용 보다 결과적 측면의 공정성을 강조한다. 특히, 목표관리 및 성과지향을 중심으로 한 관료제의 변화 속에서, 공직자는 소비자인 국민에게 고품질의 서비스를 제공하는 것을 우선으로 생각하게 된다. 성과 창출 및 개선이 공직자 행동의 핵심적인 규범으로 작동하며, 공직자는 필요한 경우 보다 적극적인 재량을 행사하는 등의 행동 특성을 보일 수 있다.

윤리적 가치는 보다 보편적인 기본권을 중심으로 집합적인 관점에서 공익을 이해한다. 윤리적 가치는 주로 헌법에 기초한 기본권과 연관되며, 공직자는 제도화된 윤리적 기준에 따라 권익의 최대한의 보장과 권리의 최소한의 침해를 행동 규범으로 적용한다. 윤리적 가치를 추구하는 공직자에게 중요한 것은 국민의 권익을 침해하지 않고 불가피한 경우에 최소한으로 침해하는 것이며, 여기서의 국민은 집합적인 대상으로 이해된다. 하지만, 경우에 따라서, 공직자는 모든 국민의 기본권 보호의 차원에서 소수자의 특정 집단의 권리를 보호하거나 권익을 증진하는 목적에서 제한적으로나마 적극적인 행동을 보일 수 있다.

마지막으로, 민주적 가치는 공익에 대한 사회적 합의를 강조하며, 이미 제도화된 보편적인 공익 보다는 완전히 제도화되지는 않았지만 사회적인 합의와 구성이 진행 중인 공익을 추구하는 공직자를 가정한다. 민주적 가치를 추구하는 공직자는 공익의 전달자로서 자신의 역할을 이해하며, 소규모로 분화된 다양한 이해관계자 집단 간 이해를 조정 및 중재하는 과정에서 공익의 다양성을 추구하는 존재이기도 하다. 민주적 가치는 공직자에게 정치적 책임을 보다 강조하며, 공직자는 관료제 내부의 절차와 규정이 시민 및 지역사회의 이익과 충돌하는 경우 공익 실현을 전제한 상황에서 심각하지 않은 수준에서는 규칙을 위반하거나 우회하는 선택을 할 수 있어야 한다. 윤리적 가치가 행정 작용으로 인한 국민의 권리 침해 최소화를 지향한다면, 민주적 가치는 공직자가 이해관계자인 국민에 보다 민첩하게 대응하여 국민의 권익 보장 및 증진 최대화는 지향하는 차이를 가지기도 한다.

〈표 1〉 경쟁적 공직 가치 모형의 구분

	전통적 가치	전문적 가치	윤리적 가치	민주적 가치
역량 기준	기술적 역량 I (수단적 합리성)	기술적 역량 II (절차적 합리성)	윤리적 역량	중립적 역량
책무성 기준	계층적 책임성	전문가적 책임성	법적 책임성	정치적 책임성
목표 수단 이론	집합적 이해관계자 (조직/국가)의 이익보호가 공익 및 공적가치를 실현	개별적 이해관계자 (소비자)의 이익보호가 공익 및 공적가치를 실현	집합적 이해관계자 (시민)의 이익보호가 공익 및 공적가치를 실현	개별적 이해관계자 (고객)의 이익보호가 공익 및 공적가치를 실현
행동 기반	조직인으로서 조직의 성과/생존이 중요	전문직업관료로서 고객의 개별적 욕구/ 필요 충족이 중요	공익의 수호자로서 국민의 집합적 욕구/ 필요 충족이 중요	공익의 전달자로서 국민의 개별적 집단적 욕구/필요 충족이 중요
행동 예측	소극행동 (재량권 행사 제한)	(제한적) 적극행동 (재량행사 일부 허용)	소극행동 (차별적 재량행사 제한)	적극행동 (친사회적 규칙위반)

2) 공직가치의 경쟁가치모형: 기존 공직가치모형과의 연계 가능성 탐색

경쟁가치모형을 활용한 공직가치의 구분은 공직가치의 균형성과 모순 또는 상충하는 공직가치 중 공직자가 우선순위를 부여하는 주도적인 가치유형을 파악하는데 활용될 수 있다. 경쟁가치모형은 다양한 공직가치가 한 개인의 공직자 안에서 “either/or”의 분절적인 형태와 “both/and”의 균형적 형태로 나타날 수 있음을 가정한다. 공직가치의 경쟁가치적 접근은 다양한 공직 가치를 높은 수준에서 균형 있게 추구하는 공직자가 특정한 공직가치만을 높은 강도로 추구하는 경우 보다 경쟁력을 갖출 수 있음을 가정한다.

공직가치를 설문조사 등으로 측정한 자료를 활용한 일련의 연구에서는 다양한 공직가치의 조합을 보여 주는데, 예를 들어 심동철(2017)의 연구는 지방공무원을 대상으로 군집분석(cluster analysis)을 실시하여, 5가지 공직가치를 조합한 구조적 유형으로 전통행정가(전통적 가치 주류, 상대적 균형성), 윤리적 민주주의자(윤리 및 민주적 가치 편향, 전문적 가치 배제), 소극적 공공혁신가(윤리 및 혁신 가치 편향, 전통적 가치 배제), 복지부동(전통적 가치 평균 수준, 그 외 가치 낮은 수준 균형성)을 제안하였다. 해당 연구는 균형적 공직가치를 가진 전통행정가는 다른 유형의 공직자보다 공직에 대한

긍정적인 경험을 하며, 절차 및 법률 그리고 규칙 등을 준수하는 윤리적인 태도를 가지는 경향을 보고하고 있기도 하다. 유사한 자료(한국행정연구원, 공직생활실태조사)를 활용한 윤소진·홍세희(2022)의 연구는 잠재프로파일분석(latent profile analysis, LPA)을 통하여, 공직가치의 균형성을 기준으로 상, 중, 하의 3개의 공직가치의 프로파일을 분류한 후, 강한 균형의 공직가치를 가진 공직자일수록 직무만족, 조직몰입, 공직몰입 등의 개인수준의 효과성이 증가함을 보여 주고 있다.

공직가치의 경쟁가치모형은 개인을 분석 단위로 한다는 점에서, 이론과 측정 및 분석 사이의 분석 수준의 불일치 문제를 가지는 조직문화의 경쟁가치모형에 대한 대안으로 활용될 수 있기도 하다. 조직문화가 조직구성원 간에 공유된 가치를 대표한다면, 공직가치는 공직자 개인의 가치를 반영한다. 조직문화의 효과는 주로 조직 단위에서 평가되거나 다수준 방법론을 활용하여 조직 수준의 문화유형이 개인 수준의 태도 및 행동의 효과성 기준에 미치는 영향으로 측정될 수 있다. 조직을 분석 수준으로 하는 경쟁가치모형의 경험적 연구가 제한적으로 이루어지고 있는 상황에서, 공직가치의 경쟁가치모형은 공공부문의 조직 구성원이 인식하는 가치의 역할과 기능을 개인 수준에서 이론화하고 경험적으로 분석함으로써 이론적 논의와 경험적 분석 간의 분석 수준(level of analysis)의 불일치 문제에 대한 대안적 접근이 될 수 있을 것이다.

V. 결론

본 연구는 경쟁가치모형에 주목하여 조직문화, 리더십, 그리고 공직가치의 조직 및 개인 수준의 조직현상에 내재한 복잡성과 모순성을 논의하였다. 조직 내 문화적 특성의 다양성 또는 양면성을 체계화한 경쟁가치모형은 문화유형(특성)별로 나타나는 조직구성원과 조직에 대한 역할기대와 행동규범, 그리고 효과성을 판단하는 기준으로서의 가치의 비일관성과 역설적 상황에 주목한다. 하지만, 조직문화의 다양한 특성과 내재한 가치 간 경쟁, 보완, 배타 등의 상호작용에 대한 구조적 접근(configural approach)을 시도한 경쟁가치모형의 이론적 논의와 달리 경쟁가치모형을 활용한 경험적 연구는 조직문화유형을 개별적으로 기능하는 상호독립적 관계로 접근하여 왔다. 그 결과, 특히 공공조직에서 이루어진 경쟁가치모형 연구는 조직문화를 하나의 집합적 개념으로 간주하기보다 개별적 문화특성을 반영한 하위문화유형으로 간주한다. 더욱이, 공공조직의 문화와 관련하여 위계문화의 역할에 대한 부정적인 평가와 대안문화로서의 발전 및 집단문화의 역할을 강조하는 방향의 연구 결과가 지속적으로 누적되고 있기도 하다.

경쟁가치모형을 활용한 기존 연구는 조직문화의 효과를 조직의 운영적 성과가 아닌 조직구성원의 행태적 성과를 중심으로 평가하는 경향을 보인다. 하지만, 경쟁가치모형의 경험적 연구는 조직 수준에서 조직문화와 조직구성원의 집합적 태도 및 행동 간 관계가 아닌 개인 수준에서 개별 조직구성원의 조직문화 인식과 그에 따른 태도 및 행동의 변화를 분석한다. 조직성과와의 관계를 중심으로 조직문화에 경쟁가치를 활용한 연구들은 분석 수준의 불일치 이외에도 동일방법편의 등의 방법론적 한계를 가지고 있다. 이러한 방법론적 한계는 조직문화의 효과를 실증하는 과정에서 조직문화와 조직성과 간 관계가 과다 또는 과소 추정되는 등의 문제로 이어지고 있으며, 이를 해소하기 위한 대안적인 접근이 필요한 상황이다.

조직문화와 리더십 등에 대한 경쟁가치모형이 주로 적용되고 있는 조직현상은 조직이 조직구성원에게 기대하는 행동규범에 내재한 가치(value)의 역할을 강조한다. 본 연구는 다양한 가치의 모순적 상황을 중심으로 경쟁가치모형을 개인적 수준에서 설계하여 보았다. 특히, 본 연구는 경쟁가치모형의 의미가 2개의 긴장 관계의 탐색과 조합에 있다고 보고, 기존 모형이 가정한 수직-수평 차원의 구분의 기본틀은 유지하면서 각 차원의 내용을 조직 관리가 아닌 개인 행태적 관점에서 새롭게 정의하였다. 즉, 본 연구에서 제안한 개인 수준의 조직 현상에 대한 경쟁가치적 접근인 공직가치의 경쟁가치모형은 가치의 다양한 차원의 존재와 차원의 복잡성과 모순성, 그리고 다양한 가치 간 상호작용 및 상호의존의 관계를 하나의 모형에 포함하는 통합적 접근의 장점을 가진다. 또한, 경쟁가치적 상황으로 공직가치를 이해하는 것은 공공직가치를 구성하는 하위 가치유형들이 부가적인(additive) 결합의 관계를 가지는 것보다 조절 또는 억제와 같은 균형의 관계를 가지도록 하여 현실의 복잡한 현상에 대한 보다 체계적인 설명을 제공한다.

최근의 방법론적 발전은 경쟁가치모형이 제안하는 구조적 접근의 활용 가능성을 높여 줄 수 있다. 공직가치의 정의와 모형화 과정은 연역적인 접근 방식을 주로 활용하여 왔으며, 공직가치를 측정하는 도구의 개발은 아직 시작 단계에 있다. 조직문화의 경쟁가치모형이 조직효과성과 관련이 있는 개념들을 귀납적인 방식으로 분류한 것과 달리, 공직가치의 분류는 연역적인 방식으로 이루어졌고 그 결과 사용하는 자료에 따라 공직가치의 하위유형의 구조가 달라지는 불안정성을 가진다(이선우·조경훈, 2018). 본 연구는 공직가치를 개념의 유사성을 기준으로 분류한 기존 연구와는 달리, 책무성과 공익과 관련한 이론적 논의에 근거한 2개 기준을 활용하여 분류함으로써 공직가치유형 간 관계에 속성을 부여하고 공직가치 분류에 대한 설명가능성을 높였다. 공직가치는 공직자의 직무수행과 관련한 행동규범으로 작용하고, 이와 유사한 개념인

책무성과 공익에 대한 논의는 공직자의 행동에 대한 이론적인 설명을 가능하게 하며, 공직가치모형의 전체적인 설명력을 제고할 수 있을 것이다. 공직가치유형을 활용한 공직자의 공직가치 프로파일링은 공직가치유형의 개별적 효과가 아닌 공직가치의 구조적 형태에 따른 전체적 효과를 포착할 수 있기 때문이다.

개인 수준에서 제안된 공직가치의 경쟁가치모형은 공직자가 직무수행에서 경험하는 갈등과 딜레마 상황에서의 대응에 대한 대안적인 설명을 제공하는 이론적 기여를 가진다. 공직자는 직무 수행의 과정에서 잠재해 있는 맥락들 간의 충돌을 항상 인지하지 못할 수 있으며, 딜레마 이론은 공직자로 하여금 딜레마를 인지하도록 하는 것의 중요성을 제안한다. 공직자가 맥락이 충돌하는 상황을 딜레마로 인지하는 과정은 공직자 개인의 성격과 공직자가 조직에서 경험하는 처우(박종수, 2021) 이외에도 다양한 요소가 작용할 수 있다. 기존의 조직차원의 경쟁가치모형이 조직관리의 관점에서 리더십 등이 추구하는 조직가치의 충돌과 긴장에 주목하였다면, 개인 수준의 공직가치의 경쟁가치모형은 직무 수행 과정에서의 딜레마에 대한 공직자의 인지를 공직가치의 균형성이라는 또 다른 변수로 설명할 수 있을 것이다.

조직현상에 대한 경쟁가치적 접근은 조직 및 개인 수준의 다양한 조직 현상에 확장하여 적용될 수 있다. 긴장 관계에 있는 2개의 기준을 적용할 수 있는 조직 현상으로 성과평가와 조직전략, 그리고 의사소통의 방식 등이 추가적으로 포함될 수 있을 것이다. 성과평가는 정량과 정성지표의 활용과 과거지향과 미래지향의 평가의 2가지 차원의 긴장 관계를 가지며, 조직전략은 자원활용과 자원개발 간 선택과 그리고 현재지향과 미래지향 간 선택의 2가지 차원의 긴장 관계를 가진다. 공공조직이 보다 복잡한 난제를 해결해 나가야 하는 상황에서, 공공조직의 조직 현상은 다양한 가치를 동시에 추구하는 과정에서 가치 간 상충과 경쟁, 그리고 보완적 관계로 구조화될 수 있다. 복잡한 조직현상에 대한 통합적인 접근으로의 장점을 가지는 경쟁가치모형이 후속 연구를 통해 보다 다양한 정책 현상에 적용되는 방향으로 발전될 것을 기대한다.

▣ 참고문헌

- 강제상·고대유. 2014. “공공조직의 문화가 조직침묵에 미치는 영향: 해양경찰조직을 중심으로.” 《한국행정학보》, 48(2): 1-25.
- 강제상·정원희. 2019. “군의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향.” 《한국조직학회보》, 16(3): 31-52.
- 권호산·이동수. 2016. “육군 초급지휘관의 리더십 프로파일 분석: 경쟁가치모형을 중심으로.” 《한국행정논집》, 28(1): 47-71.
- 김근세·이경호. 2005. “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로.” 《한국행정학보》, 39(3): 179-203.
- 김년희·조성숙. 2018. “사회복지기관의 조직문화유형이 사회복지사의 소진에 미치는 영향과 조직 내 갈등의 매개효과 분석.” 《보건사회연구》, 38(1)L 335-364.
- 김대건·김근세·박현신·고현경·유홍림. 2009. “책임운영기관의 조직문화분석: 경쟁가치모형에 기반한 조직문화 프로파일링.” 《한국행정연구》, 18(3): 25-52.
- 김대건·허성욱. 2015. “조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향: 직무만족·조직몰입의 매개효과.” 《한국공공관리학보》, 29(3): 1-28.
- 김문겸·서상국·김종하. 2020. “군 조직문화 특성이 직무만족에 미치는 영향: 권한위임의 매개효과와 개인 인지사고특성의 조절효과를 중심으로.” 《융합사회와 공공정책》, 14(1): 67-96.
- 김민영·박성민. 2013. “성과평가제도 수용성의 선행 및 결과요인에 관한 연구: 한국 NGO를 중심으로.” 《정책분석평가학회보》, 23(4): 87-125.
- 김민정·이영민. 2019. “기업의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로.” 《사회과학연구》, 26(3): 229-258.
- 김상욱. 2017. “국가공무원의 공직가치: 공직가치모형의 개발과 검증.” 《한국행정연구》, 26(2): 1-41.
- 김서린·김민영·박성민·문상호. 2018. “공공조직 특성이 조직구성원의 리더 신뢰에 미치는 영향 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로.” 《사회과학연구》, 57(1): 167-204.
- 김석용. 2015. “지방정부 공무원의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계에 관한 연구 - 조직문화의 조절효과를 중심으로.” 《한국자치행정학보》, 29(1): 199-222.
- 김소희. 2022. “16개 중앙행정기관의 조직문화와 공공봉사동기: Cameron & Quinn의 경쟁가치모형을 토대로 한 다층분석.” 《한국행정학보》, 56(1): 209-242.
- 김주섭·박재춘. 2013. “조직문화와 긍정심리자본, 조직몰입의 인과관계에 대한 다수

- 준분석.” 《인적자원관리연구》, 20(3), 51-74.
- 김진희. 2007. “조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로.” 《노동정책연구》, 7(2): 103-134.
- 김태성·허찬영. 2013. “공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향.” 《대한경영학회지》, 26(7): 1771-1802.
- 김항규. 2006. “행정철학과 행정법학과의 대화 : 헌법상의 공익논의를 중심으로.” 《한국공공관리학회보》, 20(1) : 136-151.
- 김호섭. 1989. “행정가치갈등의 해소에 관한 이론적 고찰.” 《한국행정학보》, 23(2): 581-599.
- 김호정. 2002. “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.” 《한국행정학보》, 36(4): 87-105.
- 김호정. 2003. “조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로.” 《한국행정학보》, 37(4): 103-123.
- 김호정. 2004. “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교” 《한국행정학보》, 38(3): 49-67.
- 박광국. 2019. “조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 - 리더십의 조절 효과를 중심으로.” 《한국자치행정학보》, 33(3): 1-22.
- 박동수·김철의. 2008. “조직문화, CEO 리더십과 조직혁신과의 관계: 지방공기업을 중심으로.” 《조직과 인사관리연구》, 32(4), 85-124.
- 박상언·김영조. 1995. “조직문화 프로필과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구 - 한국 기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증.” 《경영학연구》, 24(3): 213-237.
- 박상언·이일우. 2014. “경쟁가치 리더십과 양면성: 팀 양면성의 선행조건과 결과에 대한 실증연구.” 《인사조직연구》, 22(1): 203-242.
- 박선영·금재덕. 2020. “조직 문화가 성과주의 예산제도의 운영효과성에 미치는 영향 분석: 재정성과관리담당 공무원들의 인식을 중심으로.” 《정부학연구》, 26(2): 97-132.
- 박중수. 2021. “공공부문 종사자는 어떻게 딜레마를 느끼는가? 딜레마 인지 과정에 관한 경험적 연구.” 《정부학연구》, 27(3): 193-229.
- 박중수·최하영. 2022. “거래적·변혁적 리더십과 관료적·탈관료적 조직문화가 성과에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과를 중심으로.” 《한국행정학보》, 56(2): 297-330.
- 박원우·김재원·최혜원. 2003. “레벨이슈(Level Issue)의 의미, 현상 및 해결방안.” 《인사조직연구》, 11(2): 199-233.
- 박천오·박시진. 2018. “핵심 공직가치의 우선순위 정립과 실효성 제고” 《행정논총》,

- 56(1): 1-32.
- 서인석·정원희. 2021. “조직성과에 대한 경쟁가치모형 조직문화요인의 효과크기 검증: Cameron & Quinn(1999) 조직문화유형에 대한 메타분석의 적용.” 《한국행정학보》, 55(1): 121-160.
- 신황용·이희선. 2013. “조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농·수·산립협동조합을 중심으로.” 《한국행정학보》, 47(1): 123-147.
- 심동철. 2017. “지방공무원의 공직가치에 대한 이해: 공직가치 내재화를 중심으로.” 《한국행정연구》, 26(2): 43-73.
- 윤건수. 2017. “공직 수행의 딜레마와 의사결정의 어려움.” 《정부학연구》, 23(3): 1-35.
- 윤소진·홍세희. 2022. “공직가치에 따른 공직자 잠재프로파일 분석: 개인적, 조직적 영향요인 및 잠재프로파일별 삶의 만족도, 조직몰입 차이 검증.” 《조사연구》, 23(3): 165-198.
- 윤태범. 2002. “신공공관리 지향적 행정환경 변화가 공무원의 윤리적 부담에 미치는 영향에 관한 연구.” 《한국사회와 행정연구》, 13(1), 21-51.
- 이계만·안병철. 2011. “한국의 공익개념 연구: 공익관련 법률내용 분석을 중심으로.” 《한국정책과학학회보》, 15(2): 1-27.
- 이동수. 2009. “경쟁가치모형을 적용한 중앙행정조직 관리자의 리더십 분석.” 《한국공공관리학보》, 23(1): 33-63.
- 이문수. 2010. “포스트모던 시대의 행정윤리: 막스베버의 관료 윤리론의 재해석과 새로운 관료윤리의 모색.” 《한국행정논집》, 24(3): 669-692.
- 이상철·권영주. 2008. “경영상과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석: 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로.” 《한국행정학보》, 42(3): 143-164.
- 이수창·이환범. 2008. “직무특성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절 효과 분석: 경상북도 시·군을 중심으로.” 《한국지방자치연구》, 10(2): 139-162.
- 이홍정·박희태. 2022. “해군장병이 인식한 조직문화와 조직시민행동의 관계 연구-정서적 몰입의 매개효과와 상호작용 공정성의 조절효과.” 《산업혁신연구》, 38(3), 15-31.
- 이환범·김태영·이수창. 2005. “행정책무성에 대한 조직문화 유형별 영향요인 분석.” 《행정논총》, 43(3): 29-52.
- 이환범. 2008. “기초자치단체 행정역량 강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구.” 《한국정책과학학회보》, 12(1): 19-43.

- 이환범 · 이수창. 2006. “경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향관계 분석.” 《한국정책과학학회보》, 10(4): 137-157.
- 이환범 · 이수창. 2008. “기초자치단체 행정역량 강화를 위한 성과관리시스템 개발 및 보완 - 조직문화 유형별 조직 성과평가 비교분석을 중심으로.” 《한국행정논집》, 20(1): 131-153.
- 임의영. 1996. “행동, 행위, 프락시스 개념의 행정윤리적 정향.” 《한국행정학보》, 31(3): 19-33.
- 임의영. 1999. “행정윤리론의 대안적 인간관: 정치적 실존모형에 관한 연구.” 《한국행정학보》, 33(3): 39-53.
- 임정빈. 2015. “지방공기업의 조직문화와 조직성과 관계 연구: 경기도 지방공기업을 중심으로.” 《한국인사행정학회보》, 14(4): 177-209.
- 정맹정 · 김준성. 2022. “중국 제조업의 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과.” 《리더십연구》, 13(3): 137-166.
- 정소윤 · 심동철. 2017. 《공직생활에 대한 인식조사 발전방안 연구 : 공직가치를 중심으로》 한국행정연구원.
- 정정길. 2009. 《행정학의 새로운 이해》. 서울: 대명출판사.
- 조경훈 · 이선우. 2018. “공무원 공직가치 요인에 대한 실증 연구: 지방공무원과 중앙공무원의 비교를 중심으로.” 《한국인사행정학회보》, 17(2): 143-164.
- 조문석. 2013. “조직문화와 의사소통이 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향: 의사소통의 조절효과와 신뢰의 매개효과를 중심으로.” 《한국조직학회보》, 10(3): 89-117.
- 조성식 · 허문구. 2013. “양면성 조직의 리더십과 조직문화-경쟁가치모형을 기반으로.” 《인적자원관리연구》, 20(1): 15-38.
- 조태준. 2014. “경쟁가치적 조직문화와 조직융합관리 간 관계에 대한 연구: 이명박 정부의 통합부처를 중심으로.” 《한국공공관리학보》, 28(1): 33-64.
- 조태준 · 김필 · 안혜금. 2022. “변혁적 리더십과 조직성과 간 관계 연구: 경쟁가치적 조직문화의 조절효과를 중심으로.” 《정부행정》, 18(1): 91-120.
- 주재현 · 한승주. 2015. “공무원의 책임성 딜레마 인지와 대응: 지방자치단체 공무원을 중심으로.” 《정부학연구》, 21(3): 1-33.
- 진윤희. 2016. “조직문화인식이 혁신행동에 미치는 영향 - 조직지원인식의 매개효과.” 《정책개발연구》, 16(2): 93-119.
- 진윤희. 2021. “지방공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무자율성과 조직문화 인식의 매개효과, 조절효과분석.” 《한국행정논집》, 33(2): 309-330.
- 최중락. 2019. “조직문화와 성과의 관계: 기존 국내 문헌의 검토와 메타분석 연구.”

- 《노사관계연구》, 30: 23-49.
- 한봉주. 2009. “조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로.” 《행정논총》, 47(3): 165-199.
- 한봉주. 2011. “조직문화, 리더십과 구성원 태도 간의 변화 연구:2007년과 2010년의 비교를 중심으로.” 《한국조직학회보》, 8(3): 123-160.
- 허성욱. 2017. “전범위 리더십, 조직문화, 그리고 조직시민행동: 조직문화의 조절효과를 중심으로.” 《한국정책과학학회보》, 21(4): 151-177.
- 허성욱 · 최재승. 2017. “변혁적 리더십, 조직문화, 그리고 지식관리: 조직문화의 조절효과.” 《GRI연구논총》, 19(1): 475-500.
- 허성욱 · 최재승. 2019. “조직문화와 조직성과간의 관계에서 진성리더십의 매개효과 탐색.” 《한국공공관리학보》, 33(2): 37-58.
- 현정우 · 권기욱 · 유효상. 2016. “고성과작업시스템과 기업성과: 조직문화 유형의 조절역할.” 《경영교육연구》, 31(4): 259-282.
- Cameron, Kim S., & Quinn, Robert E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Revised Edition*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, Kim S., & Quinn, Robert E., DeGraff, Jeff & Thakor, Anjan V. 2006. *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, MA: Edward Elgar.
- Denison, Daniel R., & Mishra, Aneil K. 1995. “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness.” *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Gregory, Brian T., Harris, Stanley G., Armenakis, Achilles A., & Shook, Christopher L. 2009. “Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes.” *Journal of Business Research*, 62(7): 673-679.
- Harmon, Michael M. 1995. *Responsibility as Paradox: A Critique of Rational Discourse on Government*. CA: Sage.
- Hart, Stuart L., & Quinn, Robert E. 1993. “Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance.” *Human Relations*, 46(5), 543-574.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Corner, P. D. 2016. “Do Similarities or Differences between CEO Leadership and

- Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance? A Test of Competing Predictions.” *Journal of Applied Psychology*, 101, 846-861.
- Hartnell, Chad A., Ou, Amy Y., & Kinicki, Angelo. 2011. “Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework’s Theoretical Suppositions.” *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 677-694
- Hartnell, Chad A., Ou, Amy Y., Kinicki, Angelo J., Choi, Dongwon, & Karam, Elizabeth P. 2019. “A Meta-Analytic Test of Organizational Culture’s Association with Elements of an Organization’s System and its Relative Predictive Validity on Organizational Outcomes.” *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832-850.
- Jørgensen, Torben B., & Vrangbæk, Karsten. 2011. “Value Dynamics: Towards a Framework for Analyzing Public Value Changes.” *International Journal of Public Administration*, 34(8): 486-496.
- Kalliath, Thomas J., Bluedorn, Allen C., & Gillespie, David F. 1999. “A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument”. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143-158.
- Kernaghan, Kenneth. 2003. “Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece.” *Public Administration Review*, 63(6): 711-719.
- Klein, Katherine J., Dansereau, Fred, & Hall, Rosalie J. 1994. “Level Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis.” *Academy of Management Review*, 19(2): 195-229.
- Lawrence, Latherine A., Lenk, Peter, & Quinn, Robert E. 2009. “Behavioral Complexity in Leadership: The Psychometric Properties of a New Instrument to Measure Behavioral Repertoire.” *The Leadership Quarterly*, 20(2): 87-102.
- Molina, Anthony DeForest, & McKeown, Cassandra L. 2012. “The Heart of the Profession: Understanding Public Service Values.” *Journal of Public Affairs Education*, 18(2): 375-396.
- Quinn, Robert E. 1988. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 이동수 역(2017) 《조직관리와 새로운 지평: 패러독스와

경쟁가치». 대구: 계명대학교 출판부.

- Quinn, Robert E., & Cameron, Kim S. 1983. "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness". *Management Science*, 29(1): 33-51.
- _____. 1988. *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Quinn, Robert E., & McGrath, Michael R. 1985. "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective." In Frost, Peter J., Moore, Larry F., Louis, Meryl R., Lundberg, Craig C., & Martin, Joanne. (Eds.), *Organizational Culture*, CA: Sage Publications, 315-334.
- Quinn, Robert E., & Spreitzer, Gretchen. M. 1991. "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life." In Woodman, Richard W., & Pasmore, William A. (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, Greenwich: JAI Press, 115-142.
- Quinn, Robert E., & Rohrbragh, John. 1983. "A Spatial Model of Effective Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis." *Management Science*, 29(3): 363-377.
- Romzek, Barbara S., & Melvin J. Dubnick. 1987. "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy." *Public Administration Review*, 47(3): 227-238.
- Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- van Wart, Montgomery. 1998. *Changing Public Sector Values*. New York: Garland Publication.
- Witesman, Eva, & Walters, Lawrence. 2014. "Public Service Values: A New Approach to the Study of Motivation in the Public Sphere." *Public Administration*, 92(2), 375-405.
- Yeung, Arther K., Brockbank, Wayne, & Ulrich, Dave O. 1991. "Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment." In Woodman, Richard W., & Pasmore, William A. (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, Greenwich: JAI Press, 59-81.

A Review of Research on Competing Values in Public Administration: A New Understanding of Public Service Values through the Lens of Competing Values Framework

Jongsoo Park

Research in public administration has recognized the potential and importance of identifying and integrating competing values organizations, managerial leaders, and employees in the public sector. Drawing upon the literature review on the competing values framework (CVF) in public administration, this review article explores the theoretical structure of competing public service. Previous research on the competing values framework of organizational culture and leadership has shown discrepancies and mismatches between the model's theoretical assumptions and empirical research. Specifically, while the theoretical model takes a balanced approach emphasizing harmony among conflicting values within an organization, empirical research has adopted a segmented approach that focuses on the role of specific values within certain organizational culture. In addition, previous research has understood organizational culture at the individual rather than the organizational level and has analyzed the role of values within the organizational culture from the perspective of individual experiences. This study proposes a competing public service values that focuses on the conflicting and tension-filled relationships between the demands and roles requested of public officials. By utilizing the CVF approach, this study provides a new understanding of public service values taking into account the complexity and contradiction of multidimensional values inherent in the public sector.

※ Key words: competing values framework, public service values, competing public service values, public service value profile