

‘Weisbord 모형’을 활용한 농촌 주민조직 진단 연구 : ‘내고향지킴이’ 조직진단 사례를 중심으로

최효승 · 조중현*

동신대학교 디지털콘텐츠학과 · *동신대학교 조경학과

Study on the Diagnosis of Agricultural Region Resident Organization Utilizing ‘Weisbord's model’ : Centered on ‘My Hometown Keeper’ Organization Diagnosis Case

Choi, Hyo-Seung · Cho, Joong-Hyun*

Dept. of Digital Contents, The Dongshin University

**Dept. of Landscape Architecture, The Dongshin University*

ABSTRACT : This study was carried out to identify the limitations and problems of organization, as well as present plans to activate the organization through diagnosis on ‘My Hometown Keeper’ organization that was created for the purpose of growth of agricultural and fishing regions, and environment improvement. Utilizing Weisbord’s Six-box Model, an organization diagnosis model useful for diagnosis of ‘My Hometown Keeper’ organization, 6 areas including organization’s objective, structure, relationship, compensation system, leadership, subsidiary device system etc. and 14 survey questions were prepared, and a survey investigation was conducted on the staff at Korea Rural Community Corporation in charge of ‘My Hometown Keeper’ participating residents and administrative support. Based on the analysis results of survey investigation, the limitations and problems of organization were identified, and as plans to improve these and activate ‘My Hometown Keeper’ organization, ‘Clear establishment of organization's objective and role’, ‘Preparation of compensation and incentive system’, ‘Growth of relationship and leadership between constituents’ ‘Enhancing the utilization of subsidiary device system such as education and information acquisition etc.’ etc. were presented.

Key words : Growth of Agricultural and Fishing Regions, Environment Improvement, Organization Diagnosis Model, Activation of Organization, Compensation System

1. 서 론

1. 연구의 배경 및 목적

농업분야 4대강 사업 완료 이후 농업기반시설의 지속적인 유지관리 필요성과 환경문제 등 지역 내 문제에 대한 공공부문 역할의 한계성 측면에서 해당 지역사회 내부에 잠재하는 주민들의 사회적 연계망과 공동체 주에 바탕을 둔 자치활동에 대한 관심이 고조되고 있다.

이에 따라 한국농어촌공사는 2011년 10월 “모두가 꿈꾸는 농촌! 우리가 만듭니다.”라는 슬로건 아래 농어촌 지역의 발전 및 환경을 개선하기 위해 농촌 주민조직인 ‘내고향지킴이’를 창단하였다(한국농어촌공사, 2012). ‘내고향지킴이’조직은 한강, 금강, 영산강, 낙동강의 수계별로 제주도를 제외한 전국 8개도의 67개 시와 1개의 영산강 사업단으로 구성되었다.

조직 창단 이후 한국농어촌공사의 지사별로 마련된 ‘지킴이 사랑방’이나 ‘인터넷 카페’와 같이 조직 활동을 위한 기초적인 인프라 구축은 활발하게 추진된데 반해, 조직의 모호한 정체성과 고령층 위주의 인적구성으로 인해 조직 활동의 효과성과 지속성 측면에서는 여러 가지

Corresponding author : Cho, Joong-Hyun

Tel : 061-330-3345

E-mail : jhcho427@dsu.ac.kr

한계가 노출되고 있다. 더욱이 당초 의도와는 달리 ‘내고향지킴이’ 조직의 주된 활동이 지역 환경정화와 같은 단순한 활동에 치우치고 있고, 활동영역을 다양화하는데 있어서도 어려움에 봉착하고 있으며, 조직 구성원들의 소극적인 참여로 인해 조직의 존립 기반마저 위협받고 있는 실정이다.

따라서 현 시점에서 ‘내고향지킴이’의 구체적인 활동 목표 및 역할의 정립을 통해 조직 활동의 기본방향을 재 설정하고, 조직 활성화를 위한 구체적인 방안을 강구할 필요가 있다. 본 연구는 농촌 주민조직인 ‘내고향지킴이’ 참여자에 대한 인식조사를 통해 조직을 진단하고, 조직의 한계와 문제점을 도출하며, 이를 개선할 수 있는 방안을 강구하는데 목적이 있다. 이를 위해 첫째, 조직진단의 개념과 모형에 대한 고찰을 통해 효과적인 조직진단 방법을 도출하고, 둘째, 도출된 조직진단 방법을 활용, ‘내고향지킴이’ 참여자들의 인식을 조사·분석하며, 끝으로 조직진단 결과를 해석하여 ‘내고향지킴이’조직을 활성화할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

2. 연구의 범위 및 방법

1) 연구의 범위

본 연구는 농어촌지역의 발전 및 환경을 개선하기 위한 목적으로 결성된 농촌 주민조직인 ‘내고향지킴이’를 대상으로 하였으며, 조직진단을 통해 한계와 문제점을 도출하고, 이를 개선함으로써 조직의 활성화를 꾀할 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 내용적으로는 먼저 조직진단의 개념과 모형을 고찰하여 ‘내고향지킴이’ 조직진단에 효과적인 방법을 도출하고자 하였다. 뿐만 아니라 조직진단 방법을 구조화하여 ‘내고향지킴이’에 참여하는 주민과 행정적 지원을 담당하는 한국농어촌 공사 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 그 결과를 분석하여 ‘내고향지킴이’ 조직을 진단하였다. 더불어 조직진단 결과를 토대로 ‘내고향지킴이’ 조직의 활성화 방안을 제시하였다.

2) 연구의 방법

본 연구의 방법을 개략적으로 설명하면, 먼저, 이론 고찰을 통해 조직진단의 개념과 모형을 살펴보고, ‘내고향지킴이’ 조직진단에 효과적인 방법을 도출한다.

다음은 실증연구로서, 도출된 조직진단 방법을 적용하여 구조화된 설문지를 활용, ‘내고향지킴이’ 참여자에 대한 인식조사를 수행한다. 설문결과에 대한 분석은 SPSS Statistics 20(for Window) 프로그램을 활용하였으며, 응답

자들의 ‘내고향지킴이’에 대한 전반적인 인식을 분석하기 위한 빈도분석(analysis of frequency)과 집단 간 인식의 차이를 규명하기 위한 독립표본 T검정(T-test)을 실시한다.

끝으로, 실증연구 결과의 분석을 통해 ‘내고향지킴이’ 조직에 대한 진단, 즉 조직의 한계와 문제점을 도출하고, 이를 개선하고 조직을 활성화할 수 있는 방안을 제시한다.

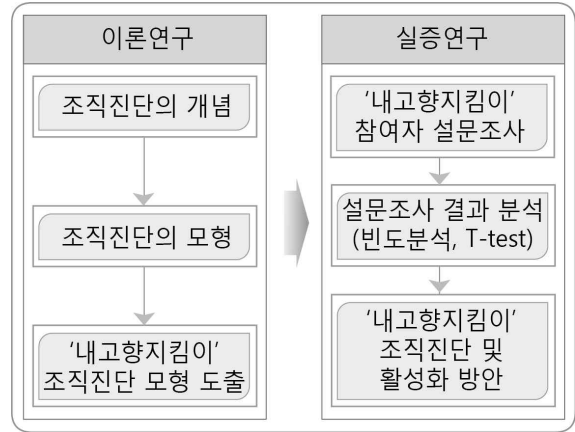


Figure 1. The course of study and methods

II. 이론적 고찰

1. 조직진단의 개념

조직진단은 문제정의(Problem Identification), 조직분석(Organizational Analysis), 조직평가(Organizational Assessment)와 유사한 의미로 사용되고 있으며(신원득, 2002; 조성한, 1997; 최병대, 1995), 조직진단 활동은 조직발전의 수행과정 중 조직 활동의 어디에 문제가 있으며 그 문제의 원인은 무엇인가, 또한 그 문제는 어떠한 체계를 이루고 있는지를 조사·분석하는 것이다(안중현, 2005). 따라서 조직진단이란 의도적으로 조직변화를 시도하기 위한 전 단계로 ‘조직의 현황을 분석하여 조직의 문제점을 파악해 가는 과정’으로 볼 수 있다.

Weisbord(1978)는 조직진단을 ‘조직이 처한 현 상태와 추구해야 할 바람직한 상태 간의 차이를 확인 하는 것’으로 정의하였고, Harrison(1989)은 ‘조직의 현재 상태를 평가하고 특정 문제의 해결 또는 조직의 효과성을 증진시키기 위한 방법을 모색하기 위해 사회과학 및 행동과학의 개념 모형과 방법을 사용하는 과정’으로 정의하였다. 이후 Howard 외(1994)는 조직진단이란 ‘조직이 당면한 문제의 원인과 결과를 조사하는 문제해결 활동’이라고 하였고, 하태권과 최영출(1995)은 ‘조직이 안고 있는

관리적·구조적 제 증상을 분석하여 그 증상의 원인을 찾아내고, 이를 극복하기 위한 구조적·기술적·행태적 변화를 유도하는 과정’으로 정의하였다. 김상목(1998)은 ‘조직이 처한 상황을 평가하고, 변화시킬 수 있는 능력을 증진시키며, 조직구성원들에게 현재의 역기능적 측면과 바람직한 행동 유형에 대한 식견을 갖는 기회를 제공하는 것’으로 정의하였다. 최근의 연구로 주효진(2004)은 ‘조직의 현재 상태를 점검하고, 이를 통해 나타난 문제점에 대한 해결방안을 제시함으로써 궁극적으로 조직 효과성을 제고하는데 목적을 두는 것’으로 조직진단을 정의하였다.

위에서 제시된 바와 같이 많은 학자들이 조직진단의 개념에 대해 정의하고 있으며, 이를 종합해보면, 조직진단은 ‘조직이 처한 문제의 원인과 결과를 파악하여 이를 해결하고자 하는 활동’이라고 정의할 수 있다(최상일, 2006).

최근까지 국내 연구를 통해 조직진단이 이루어진 대상은 대부분 대학, 호텔, 철도 등의 행정조직이었고, 농촌 주민조직에 대한 조직진단은 그 사례를 찾기가 힘든 상황이다. 따라서 ‘내고향지킴이’는 조직진단의 유사사례를 찾기 힘든 농촌 주민조직인 동시에 창단 이후 조직에 대한 면밀한 검토 과정이 없었다는 점에서 조직진단을 통해 조직의 현황과 문제점을 분석하고, 이를 해결하기 위한 구체적인 방안을 강구할 필요가 있다.

2. 조직진단의 모형

조직진단 시 사전에 조직분석의 틀을 설정하고, 이에 따라 자료를 수집하게 되면 다양한 형식과 형태로 수집된 자료를 분석하는데 소요되는 시간과 노력을 경감시킬 수 있다는 이점이 있다(안중현, 2005).

조성한(1997)은 조직진단에 있어서 분석의 틀을 사용하면, 자료를 분류하는 작업을 용이하게 해 주고, 조직에 대한 이해와 문제점 발견을 용이하게 해주며, 수집된 자료의 체계적인 분석이 가능하게 하고, 조직진단의 주체와 대상(조직의 구성원) 간의 소통과 이해를 도울 수 있다고 주장하였다.

조직진단을 위한 분석틀은 조직진단의 전문가에 따라 조금씩 다른 형태를 취하고 있는데 조직진단에 많이 사용되는 분석틀을 정리하면 다음과 같다.

가. 행동과학 모형(Behavioral-science models)

조직 내의 형태적인 변화가 조직전체의 변화를 이끌어낼 수 있다고 전제하고, 조직 내의 개인적인 행태나 인간관계를 심리학적인 관점에서 분석하는 모형이다. 이 모형에서 주로 다루는 조직의 요인은 인간이며, 이러한

행동과학 모형로는 태도측정(Attitude surveys), 현장연구(Action research), 사회기술적 체제이론(Sociotechnical systems theory) 등이 있다.

나. 특정관심 모형(Special-purpose models)

조직의 특별한 문제와 이에 대한 해결방안에 관심을 가지며, 조직의 성취도가 떨어지는 것이 개인적 업무훈련의 부족인지 또는 조직구조나 과정이 합리적으로 되어 있는지에 대한 분석을 하는 모형이다. 특정관심 모형로는 성취도 분석(Performance analysis)을 들 수 있다.

다. 종합적 모형(Comprehensive models)

조직을 하나의 개방적 체제로 보고, 조직 내의 모든 구조적·과정적 요인들의 개별적인 문제점과 상호작용에서의 문제점들을 포괄적으로 분석하는 방법을 사용한다. 종합적 모형은 상대적으로 큰 조직들의 전체적인 분석에 주로 사용되며, Weisbord의 조직진단 모형, Mckinsey의 7s 모형 등이 여기에 해당한다.

이중 Weisbord의 조직진단 모형은 활용하기가 용이하고, 이해하기 쉬우며, 조직의 관리자들에게도 설득력을 가지고 있는 것으로 평가받아 일반적인 행정조직 진단에 가장 많이 활용되고 있다. 더불어 조직의 전반적인 체계를 가시적으로 보여줄 필요가 있거나, 조직진단에 필요한 충분한 시간이 확보하기 어려운 경우, 신속한 진단을 위해 상대적으로 덜 복잡한 조직 상태를 파악하고자 할 경우, 대상 조직이 조직진단 경험이 없을 경우에 더 유용한 모형으로 알려져 있다(박맹우, 2006). 우리나라에서도 대학 등 교육기관, 호텔, 철도 등 다양한 조직진단에 활용된 사례가 있다.

본 연구의 대상인 ‘내고향지킴이’ 조직 여건 및 특성, 조직진단 모형의 유용성 등을 종합적으로 고려할 때, ‘내고향지킴이’ 조직진단 모형으로는 Weisbord의 조직진단 모형이 적합할 것으로 판단된다.

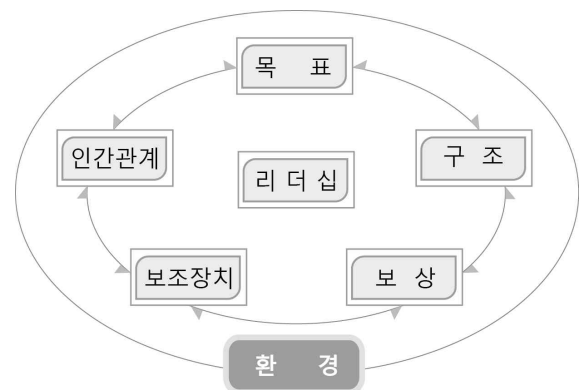


Figure 2. The model of Weisbord's Six-box

라. Weisbord의 조직진단 모형

Marvin R. Weisbord(1978)가 조직진단을 위해 개발한 모형은 모든 조직들이 본래부터 가지고 있는 고유의 6가지, 즉 목표(Purpose), 구조(Structure), 관계(Relationship), 보상(Rewards), 리더십(Leadership), 보조장치(Helpful Mechanism) 간 상호 관련성이 있는 동시에 중요한 요소로 보았기 때문에 여섯 상자 모형(Six-Box)으로도 불리고 있다(Figure 2).

Weisbord 조직진단 모형의 여섯 상자와 관련된 조직진단 질문의 내용과 역할을 정리한 결과는 다음과 같다(Table 1).

Table 1. The main diagnostic questions

구분	주요 진단 질문(역할)
목표	· 목표의 명확성 : 구성원들이 조직의 사명과 목표에 대하여 분명하게 알고 있는 정도 · 목표에 대한 동의 : 구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위한 내적 구조간의 적절한 조화 여부를 판단
구조	· 목표를 달성하기 위한 내적 구조간의 적절한 조화 여부를 판단
관계	· 구성원과 개인 간의 관계, 상이한 업무를 수행하는 부서 간의 관계, 구성원과 담당 업무의 특성간의 관계 등 3가지 중요한 유형을 고려 · 요구되는 상호의존성 정도를 진단하고, 그 다음에 관계의 질을, 그리고 마지막으로 갈등관리의 양태를 진단
보상	· 조직의 공식적인 보상과 구성원들이 기대하는 정도가 비슷한지 아니면 차이가 나는지를 진단
리더십	· 다른 5개 상자를 연결하는 중심축 : 다른 요소들을 관찰하고 상호간의 균형을 유지하도록 하는 역할을 담당 · 조직의 주요 의사결정자 또는 최고관리자가 리더의 역할을 담당 · 진단가들 : 리더의 목표설정, 목표가 프로그램에 녹아들도록 하고, 조직의 통합을 이루고, 내부갈등을 해소하여 질서를 유지하는 역할을 어느 정도 수행하는가를 분석
보조장치	· 다양한 조직 구성요소들을 묶는 것으로 모든 조직이 생존하기 위하여 갖추어야 할 과정 : 구성원들이 조직목표를 달성하는데 도움이 되고 있는지 여부 진단(기획, 통제, 예산, 정보시스템)

*자료 : 박맹우(2006), '지방정부 조직진단의 모형 정립과 적용', p.17 재인용.

III. 분석자료 및 분석방법

1. 연구대상

본 연구의 대상인 '내고향지킴이'는 지역이 보전되고 발전하는데 있어 책임과 공동체적 유대감을 가지고 자발적으로 참여함으로써 지역사회의 문제를 공동으로 해결하고자 결성된 농촌 주민조직이다(한국농어촌공사, 2012). 구체적으로 농업분야의 사업지구 내에서 각 지역의 특성을 반영하여 자발적, 자주적으로 운영하는 조직이며, 모니터링, 환경보전, 재난관리, 봉사활동과 같은 공익활동과 더불어 농가소득의 증진도모와 삶의 질 향상을 위한 농촌자립 기반을 강화하는 것을 목표로 하고 있다. 이처럼 농촌지역의 공익을 위해 결성된 주민조직이나 조직운영의 효율화를 위해 창단 초기부터 한국농어촌공사의 행정적 지원이 이루어지고 있다. 이에 따라 '내고향지킴이'는 한강, 금강, 영산강, 낙동강의 수계별로 제주도를 제외한 전국 8개도의 67개 지사와 1개의 영산강 사업단으로 구성되어 있다(Figure 3).

본 연구는 '내고향지킴이' 조직의 실제 구성원인 주민들과 함께 행정적 지원을 담당하는 한국농어촌공사의 담당직원들을 조사대상으로 하였다. 한국농어촌공사의 담당직원들을 조사대상에 포함시킴으로써 조직에 참여하는 주민들만을 대상으로 했을 때 나타날 수 있는 편기(Bias)를 줄이고, 주민과 담당직원 간 인식비교를 통해 조직진단 결과의 객관성을 높이고자 하였다.

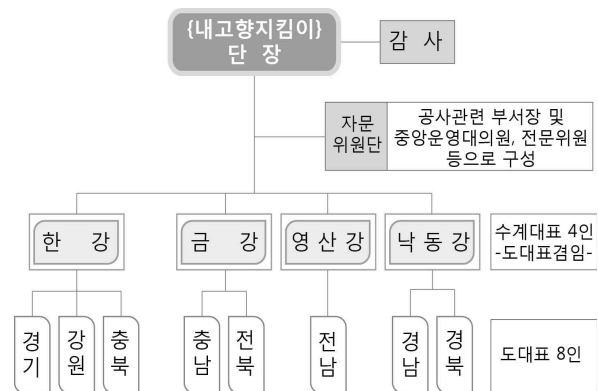


Figure 3. The organization chart of My Hometown Keeper

2. 연구모형

본 연구에서는 '내고향지킴이' 조직에 대한 기초조사 시행 후, Weisbord의 조직진단 모형을 적용, 설문문항을 도출하고, 조직참여 주민과 담당직원들을 대상으로 설문조사를 실시한다. 설문결과에서 나타난 주민과 담당직원 간 인식의 차이를 통해 조직 현황 및 문제점을 도출한다. 마지막 단계로 문제점을 해결할 수 있는 방안과 조직 활성화 방안을 제시한다. 구체적인 연구모형은

<Figure 4>와 같다.

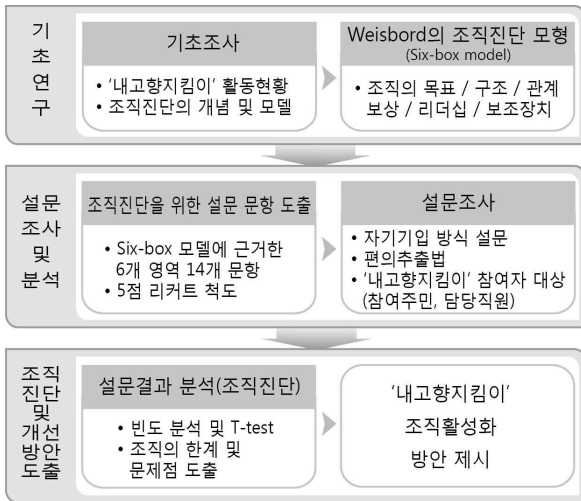


Figure 4. The research model

3. 설문문항 구성

‘내고향지킴이’에 대한 조직진단을 위해 Weisbord의 조직진단 모형(Six-Box Mode)에서 제시된 주요 진단 질문을 활용하였다. 여섯 가지 각 요인별 2~4개의 적합한 문항을 도출하여 총 14개의 설문문항을 선정하였다. 또한, 각 설문항목은 5점 리커트 척도로 설계되었으며, 설문문항의 세부내용은 <Table 2>와 같다.

Table 2. The organizational assessment questionnaire items

구분	구성항목	
목표	1	조직의 목표나 목적에 대한 인식
	2	조직의 목표와 개인의 목표와의 일치성
구조	3	조직 내에서 역할 분화
	4	조직 활동의 참여도
관계	5	조직 내 구성원들의 관계
	6	조직을 지원하는 한국농어촌공사와의 관계
보상	7	조직의 대의적 명분
	8	조직의 실리적 명분
리더십	9	조직 지역대표의 역할
	10	조직 행정관계자(담당직원)의 역할
	11	조직 지역대표의 리더십
	12	조직 행정관계자(담당직원)의 리더십
보조장치	13	조직에 필요한 지원정도
	14	조직 활동을 위한 정보시스템 현황

* 각 설문항목은 5점 리커트 척도로 구성

4. 자료수집 및 조사방법

‘내고향지킴이’ 조직에 참여하는 주민과 행정적 지원을 담당하고 있는 한국농어촌공사 담당직원을 대상으로 조직에 대한 인식을 알아보기 위해 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 5점 리커트 척도로 구성된 설문문항에 조사대상자 스스로 기입하는 자기기입방식으로 수행되었으며, 비확률 표본추출방법 중 하나인 편의추출방법(convenience sampling method)을 통하여 자료를 수집하였다.<Table 3>.

Table 3. The summary of data collection and research methods

구분	내용	
	주민	담당직원
조사기간	2012년 11월 27일 (1일간)	2012년 11월 26일 ~12월 7일(13일간)
조사대상자	경기·강원·전남·전북·경남·경북·충북·충남지역 별 참여주민	8개 지사별 담당직원
자료수집 방법	자기기입방식 설문조사	
표본추출 방법	편의추출법(convenience sampling method)	

설문조사는 8개 지역의 지사별로 실시하였으며, 수집된 299부(주민 225부, 담당직원 74부) 중 불성실한 답변 및 무응답 설문지 10부를 제외한 289부(주민 215부, 담당직원 74부)가 유효 표본이었다.

6. 분석방법

설문조사에서 수집된 최종 유효 표본은 코딩(Coding) 과정을 거쳐 통계적으로 분석되었으며, 통계처리에는 SPSS Statistics 20(for Windows)을 사용하였다. 설문대상자의 인가사회학적인 특성, 조직에 대한 인식 등을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였고, 주민과 담당직원 간 조직에 대한 인식에 차이가 있는지를 분석하기 위해 독립표본 T검정(independent two samples t-test)을 실시하였다.

IV. 분석결과 및 고찰

1. 신뢰도 분석

본 연구에서는 설문문항 간 내적 일치도를 나타내는 척도의 신뢰도 측정을 위해 14개 항목의 크론바 알파계수(Cronbach's alpha)를 산출한 결과, <Table 4>와 같이

0.932로 나타났다. 이 같은 결과로 볼 때 설문문항 간 내적 일치도가 바람직하거나 적어도 받아들일 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

2. 조사대상자의 인구사회학적 특성

본 연구의 설문조사에 성실하게 응답하여 유효 표본으로 선정된 289명의 조사대상자 중 ‘내고향지킴이’ 조직에 참여하는 주민이 74.4%(215명), 행정적 지원을 담당하는 한국농어촌공사의 담당직원이 25.6%(74명)이었다.

‘내고향지킴이’에 참여하는 주민의 성별은 남자가 89.8%(193명), 여자가 6.55%(14명)로 남자가 대부분이었으며, 연령은 40대 이하가 7.0%(15명), 50대 이상이 90.2%(194명)로 고령인구의 비율이 매우 높게 나타났다. 담당직원의 성별은 남자가 87.8%(65명), 여자가 12.2%(9명)로 남자가 대부분이었으며, 연령은 40대 이하가 75.9%(54명), 50대 이상이 27.1%(20.0%)로 젊은 층이 대부분을 차지하고 있었다(Table 5).

3. ‘내고향지킴이’ 조직진단 결과

‘내고향지킴이’ 조직의 진단을 위해 Weisbord의 조직진단 모형인 Six-box 모델을 활용하여 5점 리커트 척도로 구성된 14개의 설문문항을 조사·분석하였다. 각 설문문항별 응답 결과는 1~5점까지의 점수를 부여하여 평균값과 표준편차, t값 등을 구하였으며, 평균값이 중립 값인 3을 기준으로 5에 가까우면 긍정적인 인식을 가진 것으로, 1에 가까우면 부정적인 인식을 가진 것으로 해석하였다(Table 6).

가. 조직의 목표 측면

‘내고향지킴이’ 조직진단의 첫 번째 요소인 조직의 목표 영역에서 조직의 목표나 목적에 대해 알고 있는지 여부와 조직의 목표와 자신의 목표가 일치하는지 여부를 조사한 결과, 주민들은 3.92, 3.84, 담당직원들은 3.79, 3.71의 평균값을 보였다. 두 항목 모두에서 주민들이 담당직원에 비해 높은 평균값을 보였지만 주민과 담당직원 간 인식의 차이는 유의확률 수준(p<0.05)에서 통계적으로 유의하지 않았다.

이러한 결과는 ‘내고향지킴이’ 조직에 참여하는 주민

Table 4. The reliability analysis

		구분	명	비율(%)		
케이스		유효	215	95.6		
		제외됨	10	4.4		
		합계	225	100.0		
Cronbach's alpha			항목수			
.932			14			
항목 간 Cronbach's alpha						
목표	구조	관계	보상	리더십		보조장치
				주민	담당직원	
.776	.602	.761	.654	.740	.780	.801

Table 5. The demographic characteristics of those surveyed

구분		내용	명	비율 (%)	구분		내용	명	비율 (%)
주민	성별	남자	193	89.8	담당직원	성별	남자	65	87.8
		여자	14	6.5			여자	9	12.2
		무응답	8	3.7			20대	4	5.4
	연령	20대	1	0.5		30대	20	27.0	
		30대	2	0.9		40대	30	40.5	
		40대	12	5.6		50대	17	23.0	
		50대	71	33.0		60대이상	3	4.1	
		60대	83	38.6					
		70대	38	17.7					
		80대 이상	2	0.9					
무응답		6	2.8						
유효표본		215명			유효표본		74		

과 담당직원들이 대체로 조직의 목표나 목적에 대해 이해하고 있고, 조직의 목표와 자신들의 목표가 일치하는 것으로 인식하고 있어 전반적으로 조직에 대한 충성도가 높은 것으로 분석되었다. 이는 조직 활동에 주민의 자발적 참여 확대와 조직 활성화에 긍정적인 요소로 작용할 것으로 기대된다.

나. 조직의 구조 측면

조직의 구조 영역에서 역할의 명확화와 적극적인 참여 여부를 조사한 결과, 주민은 3.63, 4.04, 담당직원은 3.37, 3.71의 평균값을 보였다. 두 항목 모두에서 주민이 담당직원에 비해 높은 평균값을 보였으며, 역할의 명확화 항목에서 주민과 담당직원 간 인식의 차이는 유의확률 수준(p<0.05)에서 통계적으로 유의하지 않았던 반면, 적극적인 참여 여부 항목에서는 주민과 담당직원 간 인식의 차이가 유의확률 수준(p<0.05)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

이러한 결과로 볼 때, ‘내고향지킴이’ 조직에 참여하는 주민과 담당직원들은 역할의 명확화와 적극적인 참여 여부에 대해 대체로 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 분석된다. 하지만 조직 구성원들의 적극적인 참여 여부에 있어서 주민과 담당직원 간 인식의 차이가 비교적 크게 나타난 것은 주민들은 실제로 타의에 의해 참여하는 경우가 있었던 반면, 담당직원들은 주민들이 자발적으로 참여해야 한다는 인식이 강하기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있다. 결과적으로 ‘내고향지킴이’ 조직의 역할 정립과 자발적인 참여에 있어 주민과 담당직원 간 기대수준의 차이가 있는 것으로 보이며, 이를 해소하기 위해서는 ‘내고향지킴이’조직의 구조 분화를 통해 역할 정립 및 자발적인 참여를 위한 자긍심 제고와 보상제도의 마련이 필요할 것으로 판단된다.

다. 조직의 관계 측면

조직의 관계 영역에서 동료의 신뢰와 존중, 담당직원

Table 6. The awareness of My Hometown Keeper's

구분	설문항목	조사대상	빈도(명)	평균(M)	표준 편차	평균의 표준오차	t값	유의확률
목표	목표나 목적에 대해 알고 있음	주민	213	3.92	.823	.056	-.909	.366
		담당직원	68	3.79	1.045	.127		
	조직의 목표와 자신의 목표 일치 여부	주민	211	3.84	.788	.054	-.949	.345
		담당직원	68	3.71	1.066	.129		
구조	역할의 명확화	주민	211	3.63	.919	.063	-1.971	.50
		담당직원	68	3.37	1.064	.129		
	적극적인 참여 여부	주민	211	4.04	.807	.056	-3.842	.000*
		담당직원	68	3.71	1.066	.129		
관계	동료의 신뢰와 존중	주민	211	4.10	.819	.056	-2.084	.038*
		담당직원	68	3.85	.935	.113		
	담당직원과의 원활한 협조	주민	212	4.15	.782	.056	-2.027	.046*
		담당직원	68	3.87	1.064	.129		
보상	개인적인 자긍심	주민	209	4.03	.823	.057	-4.032	.000*
		담당직원	68	3.50	.985	.119		
	보상에 대한 만족도	주민	213	3.51	.955	.065	-3.511	.001*
		담당직원	68	2.91	1.290	.156		
리더십	주민대표 역할	주민	211	3.88	.900	.065	-.909	.366
		담당직원	68	3.87	.929	.113		
	담당직원 역할	주민	212	4.21	.789	.054	-2.321	.021*
		담당직원	68	3.94	.976	.118		
	주민대표의 리더십	주민	210	3.97	.785	.054	-1.115	.266
		담당직원	68	3.84	.940	.114		
	담당직원의 리더십	주민	209	4.11	.767	.053	-3.069	.002*
		담당직원	68	3.76	.916	.111		
보조 장치 제도	교육현황	주민	211	3.80	.906	.063	-2.562	.012*
		담당직원	68	3.41	1.123	.136		
	정보획득 용이 여부	주민	212	3.67	.972	.067	-1.311	.193
		담당직원	68	3.43	1.035	.126		

* p< 0.05

과의 원만한 협조 여부를 조사한 결과, 주민은 4.10, 4.15, 담당직원은 3.85, 3.87의 평균값을 보였다. 두 항목 모두에서 주민이 담당직원에 비해 높은 평균값을 보였으며, 그 차이는 모두 유의확률 수준($p < 0.05$)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조직의 관계는 구성원들 간의 인간관계를 진단하는 것으로 주민과 담당직원 모두 주민 간, 주민과 담당직원 간의 관계를 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.

이 같은 결과는 ‘내고향지킴이’ 조직의 구성원 간 신뢰관계가 형성되었음을 보여주는 것으로 이는 조직 내부의 연대감을 상승시켜 조직의 활성화 및 발전에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 하지만 향후 발생할 수 있는 조직 구성원 간 갈등을 관리하기 위한 지속적인 노력이 수반되어야 할 것이다.

라. 조직의 보상제도 측면

조직의 보상제도 영역에서 개인적인 자긍심과 보상에 대한 만족도를 조사한 결과, 주민은 4.03, 3.51, 담당직원은 3.50, 2.91의 평균값을 보였다. 두 항목 모두에서 주민이 담당직원에 비해 높은 평균값을 보였고, 다른 영역에 비해 주민과 담당직원 간 인식의 차이가 더 크게 나타났다. 그 차이는 모두 유의확률 수준($p < 0.05$)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

특히, 보상에 대한 만족도가 다른 항목에 비해 낮게 나타난 것으로 볼 때, 구성원의 자발적인 참여와 자긍심 제고를 위해서는 보상 및 인센티브 제도의 마련이 시급하다고 판단된다.

마. 조직의 리더십 측면

조직의 리더십 영역에서 주민대표 역할, 담당직원 역할, 주민대표의 리더십, 담당직원의 리더십에 대한 인식을 조사한 결과, 주민은 3.88, 4.21, 3.97, 4.11, 담당직원은 3.87, 3.94, 3.84, 3.76의 평균값을 보였다. 네 가지 항목 모두에서 주민이 담당직원에 비해 높은 평균값을 보였으며, 담당직원의 역할과 담당직원의 리더십에 대한 인식의 차이는 유의확률 수준($p < 0.05$) 미만으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

이 같은 결과는 조직의 리더십 영역의 네 가지 항목에 대해 주민과 담당직원이 긍정적으로 인식하고 있음을 나타내고 있다. 더불어 주민과 담당직원이 ‘내고향지킴이’ 조직의 활동 과정과 발전에 기여하고 있으며, 조직 내 구성원들의 연대성이 높음을 보여주고 있다. 따라서 향후 조직의 활성화를 위해서는 구성원에 대한 충분한 교육과 함께 조직의 구조 체계 변화를 통해 주민과 담당직원의 역할 및 리더십을 강화하기 위한 노력이 필요할

것으로 판단된다.

바. 조직의 보조장치제도 측면

조직의 보조장치제도 영역에서 교육현황, 정보획득 용이 여부를 조사한 결과, 주민은 3.80, 3.67, 담당직원은 3.41, 3.43의 평균값을 보였다. 두 가지 항목 모두에서 주민이 담당직원에 비해 높은 평균값을 보였으며, 정보획득 용이 여부 항목에서 주민과 담당직원 간 인식의 차이는 유의확률 수준($p < 0.05$)에서 통계적으로 유의하지 않았던 반면, 교육현황 항목에서는 주민과 담당직원 간 인식의 차이가 유의확률 수준($p < 0.05$)에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

이 같은 결과는 조직의 보조장치제도에 대한 주민과 담당직원들의 인식 차이가 크지 않았지만 담당직원들은 주민들에게 제공되는 교육이 부족하다고 인식하고 있음을 나타내는 것이다. 따라서 주민들을 대상으로 한 정보교육과 같은 다양한 지원을 통해 ‘내고향지킴이’ 활동을 위한 보조장치제도의 활용성을 강화할 필요가 있다고 판단된다.

IV. 결 론

본 연구는 농어업정책 및 농업기반시설에 대한 모니터링과 환경정화 활동 등을 통해 농어촌지역의 발전 및 환경 개선을 목적으로 창단된 ‘내고향지킴이’ 조직의 활성화 방안을 제시하기 위해 수행되었다. 이를 위해 ‘내고향지킴이’ 참여자들에 대한 인식조사를 통해 조직을 진단하여 조직의 한계와 문제점을 도출하고, 이를 개선할 수 있는 방안을 제시하고자 하였다.

‘내고향지킴이’ 조직의 진단을 위해 Weisbord의 Six-box Model을 적용, 조직의 목표, 구조, 관계, 보상제도, 리더십, 보조장치제도 등 6개 영역, 14개 문항으로 구성된 설문조사를 ‘내고향지킴이’ 참여 주민과 행정적 지원을 받고 있는 한국농어촌공사 담당직원을 대상으로 실시하였고, 이를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, ‘내고향지킴이’ 참여 주민과 담당직원들은 정도의 차이는 있으나 대체로 조직의 목표나 목적에 대해 이해하고 있었고, 조직의 목표와 자신들의 목표가 일치한다는 인식이 높게 나타났다. 이는 향후 조직 활동에 있어서 주민의 자발적 참여 유도 및 조직 활성화에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

둘째, 조직의 구조 영역인 역할의 명확화와 적극적인 참여 여부에 대해 주민과 담당직원들은 대체로 긍정적으로 평가하였으나 조직 구성원들의 적극적인 참여 여부에 있어서는 주민과 담당직원 간 인식의 차이가 비교적 크

게 나타났다. 이는 조직의 역할 정립과 자발적인 참여가 다소 미흡하기 때문에 나타난 결과로 분석되었다. 따라서 ‘내고향지킴이’ 조직의 구조 분화를 통한 역할 정립과 함께 구성원의 적극적인 참여를 유발할 수 있도록 자긍심 제고, 보상제도 마련 등이 강구되어야 할 것이다.

셋째, 조직의 관계 영역인 동료의 신뢰와 존중, 담당직원과의 원만한 협조 여부에 대해 주민과 담당직원들은 대체로 긍정적으로 평가하였다. 이는 주민 간, 주민과 담당직원 간의 관계를 긍정적으로 인식하고 있으며, 조직구성원 간 신뢰관계가 형성되었음을 보여주는 것으로 조직 내부의 연대감을 상승시켜 조직의 활성화 및 발전에 기여할 것으로 기대된다.

넷째, 조직의 보상제도 영역인 개인적인 자긍심과 보상에 대한 만족도에 대해 주민과 담당직원들은 대체로 긍정적으로 평가하였으나 다른 영역에 비해 주민과 담당직원 간 더 큰 인식의 차이를 보였다. 더불어 보상에 대한 만족도가 다른 항목에 비해 낮게 나타났다는 점에서 구성원의 자발적인 참여와 자긍심 제고를 위한 보상 및 인센티브 제도의 마련이 시급하다고 판단된다.

다섯째, 조직의 리더십 영역인 주민대표 역할, 담당직원 역할, 주민대표의 리더십, 담당직원의 리더십에 대해 주민과 담당직원들은 대체로 긍정적으로 평가하였다. 이는 주민과 담당직원들이 ‘내고향지킴이’ 조직의 활동 과정과 발전에 기여하고 있으며, 조직 내 구성원들과의 높은 연대성을 보여주는 결과로 판단된다. 따라서 향후 조직의 활성화를 위해서는 구성원에 대한 충실한 교육과 조직의 구조 체계의 변화를 통해 주민과 담당직원의 역할 및 리더십을 강화해 나갈 필요가 있을 것이다.

여섯째, 조직의 보조장치제도 영역의 교육현황, 정보획득 용이 여부에 대해 주민과 담당직원들은 대체로 긍정적으로 평가하였으나, 교육현황에 대해서는 주민과 담당직원 간의 인식의 차이가 큰 것으로 나타났다. 조직의 보조장치제도에 대한 주민과 담당직원들의 인식 차이가 크지 않았던 반면, 담당직원들은 주민들에게 제공되는 교육이 부족하다고 느끼는 것으로 나타났다. 따라서 주민을 대상으로 한 정보교육과 같은 지원을 통해 ‘내고향지킴이’ 활동을 위한 보조장치제도의 활용성을 강화할 필요가 있다고 판단된다.

이상 ‘내고향지킴이’에 대한 조직진단 결과를 바탕으로 조직의 활성화 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, ‘내고향지킴이’ 조직의 목표와 역할을 명확하게 정립할 필요가 있다. 그동안 ‘내고향지킴이’는 농업분야 4대강 사업 추진의 ‘도우미’ 역할에 치우친 활동을 전개함에 따라 농업정책 및 농업시설 모니터링, 환경보전, 재난관리, 봉사활동 등의 공익활동과 농가소득의 증진도모

와 삶의 질 향상을 위한 농촌자립 기반 강화 등과 같은 근본적인 목표 및 역할에 충실하지 못한 측면이 있었다. 따라서 ‘내고향지킴이’의 목표와 역할을 크게 ‘환경지킴이’, ‘농(어)업지킴이’, ‘문화지킴이’, ‘안전지킴이’ 등으로 세분화하고 역할을 구체화함으로써 참여 구성원의 다양화와 함께 구성원의 자긍심 제고를 통해 자발적 참여를 유도할 필요가 있다.

둘째, ‘내고향지킴이’ 구성원들에 대한 보상 및 인센티브 제도를 마련할 필요가 있다. ‘내고향지킴이’ 조직이 안정화 단계에 접어들고, 독립적인 운영관리가 가능한 시점까지는 구성원들의 자발적이고 적극적인 참여를 유도할 수 있는 다양한 ‘당근책’을 강구하여야 한다. ‘내고향지킴이’ 구성원들에게 한국농어촌공사가 시행하는 사업, 예를 들면, 농업기반시설관리나 농어촌지역개발사업, 도농교류활성화 지원사업, 농촌관광사업 등에 우선 참여할 수 있는 혜택을 부여하거나 조직 구성원들의 참여활동 실적에 따라 마일리지나 활동비를 차등 지급하는 등 다양한 인센티브 제공을 통해 구성원들의 자발적이고 적극적인 활동을 유도해야 할 것이다.

셋째, ‘내고향지킴이’ 구성원들의 관계와 리더십을 발전시키고, 보조장치제도의 활용성을 강화하기 위한 노력이 필요하다. 이를 위해 현재 4대강 주변지역의 농업인 위주로 구성된 조직 구성원을 지역적, 기능적으로 보다 확대하고, 타 조직과의 전략적 제휴 및 파트너십 구축을 통해 조직의 외연을 확장하며, 리더십 양성 교육을 포함하여 구성원의 수준과 역할에 부합하는 교육프로그램의 개발 및 운영 등을 통해 구성원들의 역량 및 전문성을 강화해야 할 것이다.

본 연구에서 제시한 ‘내고향지킴이’ 조직진단 결과와 조직의 한계 및 문제점을 개선하여 조직 활성화를 도모하기 위한 방안들이 실제 조직 활성화에 효용성이 있는지는 추가적인 연구를 통해 검증되어야 할 것이다. 다만, 정기적으로 조직에 대한 진단을 통해 조직이 안고 있는 문제점을 찾고, 이를 해소하기 위한 노력과 함께 다양한 조직 활성화 방안을 마련하여 실천할 필요가 있다. 이 같은 노력이 뒷받침 된다면 ‘내고향지킴이’ 조직이 본래의 취지대로 농촌지역사회의 발전에 기여하는 핵심적인 주민조직으로 자리매김할 수 있을 것이다.

Reference

1. Kim, sang-muk, 1998, Diagnosing Local Administrative Organization : Experience and Lessons, Korean Public Administration Review 32(3): 112-125.

2. Park, maeng-woo, 2006, A Model Building of Organization Diagnosis and its Application in Local Government, Dept. of Public Administration, Graduate School, Dong Eui University.
3. Shin, Weon-deuk, 2002, Gwangju Metropolitan city administrative body tissue diagnosis, the report.
4. An, jong-hun, 2005, A Evaluation on the Organizational Diagnosis in the Educational Administration Organization of Univ.: With a Basis on Weisbord's Six-Box Model, The Journal of Korean Teacher Education 22(2): 49-66.
5. Cho, sung-han, 1997, Development of diagnostic techniques for government organizations, Seoul: The Korea Institute of Public Administration.
6. Ju, hyo-jin, 2004, Analyzing the influence of organizational structure & culture on organizational effectiveness : a structural equation approach, department of public administration graduate school Yeungnam University.
7. Choi, byung-dae, 1995, Model building for administration diagnosis in self-governing districts(Gu), The Seoul Institute Reports.
8. Choi, sang-il, 2006, Police organizational culture change in the diagnosis and study on subjects Chungbuk Provincial Police Agency, The Journal of Korean Association for Policy Sciences 10(4): 421-441.
9. Ha, tae-gwen, Choi, young-chul, 1995, Restructuring Local Government Organizations Through Organization Diagnosis, Journal of Local Government Studies 7(2): 91-122.
10. Korea Rural Community Corporation, 2012, The My Hometown Keeper's action plans and performance.
11. Harrison, M.I., 1989, Diagnosing organizations: methods, models and processes. Newbury Park, C.A.: Sage.
12. Howard, A and Associates, 1994, Diagnosis for organizational change. New York: Guilford Press.
13. Weisbord, M.R, 1978, Organizational Diagnosis: a workbook of theory and practice. Reading, MA: Addison-Wesley.

접 수 일: (2014년 4월 4일)

수 정 일: (1차: 2014년 5월 28일, 2차: 6월 5일)

게재확정일: (2014년 6월 5일)

■ 3인 익명 심사필