

소방조직의 변혁적 리더십이 조직문화와 혁신에 미치는 영향

박창순[†] · 최규출

동원대학교 소방안전관리과

The Effects of Transformational Leadership on Organizational Culture and Innovation in the Fire Fighting Organization

Chang-Soon Park[†] · Kyu-Chool Choi

Dept. of Fire Safety Management, Tong Won University

(Received October 28, 2013; Revised December 6, 2013; Accepted December 6, 2013)

요 약

본 연구는 소방조직의 변혁적 리더십이 조직문화와 혁신에 미치는 영향을 알아보는데 목적을 갖고, 소방방재청과 서울 소방재난본부 소방공무원을 대상으로 설문조사를 하였다. 분석결과 첫째, 소방조직 리더의 변혁적 리더십이 조직문화에 미치는 영향을 검증한 결과 리더의 변혁적 리더십이 소방 조직문화의 하위요인별 집단문화, 규범문화, 합리문화에 영향을 미쳤다. 둘째, 조직문화가 조직혁신에 미치는 영향을 검증한 결과 집단문화, 합리문화가 조직혁신에 영향을 미쳤다. 셋째, 소방조직 리더의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향을 검증한 결과 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 조직혁신에 영향을 미쳤다. 이상의 연구결과 소방조직 내 리더의 변혁적 리더십이 조직문화와 혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 기존 조직 및 신세대 중심의 신사고체제를 지닌 부하직원에 대한 조직 내 리더의 활력적이며 변화 추구적인 리더십이 집단 내 규범을 바탕으로 한 합리적 문화와 발전지향적 혁신에 기여할 수 있음을 시사한 것으로 평가할 수 있다.

ABSTRACT

This study is intended to figure out the effects of supervisors' transformational leadership on organizational culture and innovation in the fire fighting organization. To achieve this, a survey was carried out to fire officers from the National Emergency Management Agency and Seoul Metropolitan Fire & Disaster Headquarters. The results are as follows. First, the effect of supervisors' transformational leadership on organizational culture showed that supervisors' transformational leadership had an effect on group culture, norm culture and rational culture by sub-factors of organizational culture in the fire fighting organization. Second, the effect of organizational culture on organizational innovation showed that group culture and rational culture had an effect on organizational innovation. Third, the effect of supervisors' transformational leadership on organizational innovation showed that supervisors' transformational leadership had an effect on organizational innovation. As for findings stated above, supervisors' transformational leadership had positive effects on organizational culture and innovation in the fire fighting organization. Consequently, supervisors' energetic and change-seeking leadership for junior staffs with existing organization-and new generation-oriented new thinking system can contribute to rational culture and development-oriented innovation based on norms in the group.

Keywords : Fire fighting organization, Transformational leadership, Organizational culture, Organizational innovation

1. 서 론

일반적으로 소방조직의 특성은 위험성, 돌발성, 기동성, 조직성, 보수성으로 표현되며 일사분란함을 요구하는 군대 조직에 비유하기도 한다. 이러한 소방조직은 1948년 정부 수립 이후 일반행정, 경찰행정 산하 조직으로 여러 차례에

걸쳐 조직변화를 거쳐 1975년 내무부 민방위본부 소방국 체제로 운영되다 1992년 광역소방행정체제가 도입되면서 시·도 전체에 소방본부를 설치운영하기에 이르렀다. 그후 2003년 대구지하철 화재참사로 인한 대규모 인명피해(사망 192, 부상 148) 발생을 계기로 행정자치부 외청으로 2004년 소방방재청을 설치하였으나 오히려 소방업무의 독

[†]Corresponding Author, E-Mail: cspark53@hanmail.net
TEL: +82-10-3168-1195, FAX: +82-2-303-7547

ISSN: 1738-7167
DOI: <http://dx.doi.org/10.7731/KIFSE.2013.27.6.104>

자성과 위상이 현저히 저하되었다는 평가를 받고 있다⁽¹⁾. 2013년 1월 현재 소방조직은 소방정책국·119구조구급국을 중심으로 18개의 소방본부, 195개의 소방서, 937개의 안전센터, 223개의 구조대, 1,282개의 구급대, 3,467개의 의용소방대 등 6천여개 단위출동부대와 14만여명의 소방공무원 및 의용소방대원을 보유하고 있다⁽²⁾.

이러한 방대한 국가조직으로 성장한 소방조직은 소방리더(소방방재청장·차장, 소방국장, 소방본부장 등)에 대한 투서나 진정, 불만이 여러 차례 되풀이 되면서 지휘관의 리더십에 그 한계를 나타내고 있다⁽³⁾. 이로 인해 현재의 소방조직 행태로는 국민들로부터 신뢰를 받지 못할 뿐만 아니라 사회환경변화에 적응할 수 없다는 우려의 목소리가 높아지고 있다. 즉, 소방조직의 고유 업무와 전통이 무시되고 최고정책결정자의 일방통행식 권위주의적 리더십으로 14만 소방인들의 사기저하를 유발시키고, 소방조직 내 장기적인 비전 없이 소방현실에 맞지 않는 실적위주의 리더십과 국가직 소방공무원에 대한 인사권이 남용되면서 형식적 평가와 개인 친소관계 위주의 편의적인 운영으로 소방조직 내부의 분열과 갈등을 조장하고 있다⁽⁴⁾.

특히 현재의 소방조직은 과거 관료주의적 권위의식이 남아 있어 일방적 지시와 보고 위주의 불필요한 회의가 많고, 수직적 의사소통으로 조직이 경직되어 있는 경우가 많다. 또한 조직운영의 폐쇄성이 강해 옆을 보지 않는 문화와 조직 이기주의가 팽배되어 있어 가까운 옆 사람의 업무를 모르는 경우가 발생하고, 기관장과 직원들이 생각하는 바를 서로 전달할 수 있는 대화마저 단절되어 있는 분위기다. 이로 인해 신세대의 사고와 동떨어진 리더십으로 조직 내 갈등을 유발시키고 있다⁽⁴⁾.

조직문화는 조직을 이끄는 동인(動因)이며, 조직 내 밑바닥에 흐르고 있는 정신적 배경이다. 조직문화는 구성원의 사고와 행동에 방향과 힘을 주어 조직구성원을 결집시키고, 구성원들의 결성과 화제진압시 일치된 행동으로 일사분란한 통솔이 되어야 한다. 그렇기 때문에 소방조직 내 문화는 강하든 약하든, 또는 긍정적이든 부정적이든 소방조직 리더의 리더십은 조직전체에 커다란 영향을 미칠 수밖에 없으며, 그 결과에 의해 구성원의 일치된 단결력이 요구된다. 이러한 조직문화는 조직 내의 다양한 문화를 형성하고 변화시키는 근간으로 이를 실천하는 장본인이 바로 리더의 리더십이다. 리더의 리더십은 조직문화와 조직혁신에 영향을 미친다는 다수의 연구결과들에 비추어 볼 때, 소방조직 내 위험한 상황에서의 효율적인 진압을 위한 리더의 리더십에 따른 조직문화는 조직혁신에 매우 밀접한 관련성을 가지고 영향을 미칠 것이라고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 소방조직 내 리더의 리더십이 조직문화와 혁신에 어느 정도 기여하는지 소방조직 구성원의 실증조사를 통해 상호인과관계를 규명하여 그 시사점을 제안하는데 본 연구의 목적을 둔다.

2. 이론적 배경

2.1 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계

리더십은 사회적 단위에서 지도자가 구성원에게 영향을 미쳐 공동의 목표를 달성하도록 자발적으로 행동하게 하는 기술이나 과정을 말한다⁽⁵⁾. 리더십의 효과를 증폭시키고 성공하는 리더의 가능성을 높이기 위해서는 조직문화를 감안할 필요가 있다. 소극적으로는 조직문화에 적합한 리더십이 되어야 하고, 적극적으로는 조직문화를 변동시킬 수 있는 리더가 되어야 한다.

이러한 리더십의 유형 중에서 변혁적 리더십은 조직 구성원의 가치관, 신념, 목적, 조직문화를 변혁시켜 구성원들로 하여금 기대 이상의 과업을 수행하도록 동기를 유발시켜 조직 구성원의 욕구와 능력을 인정하며, 그들의 잠재력을 상승시켜 더욱 훌륭한 인물로 고양시키는 것을 의미한다. 이러한 변혁적 리더십은 Burns에 의해 처음 사용되었으며, 그 후 Bass에 의해 조직상황에 맞추어 구체화함으로써 발전하였다. 변혁적 리더들은 공포, 탐욕, 질투, 증오와 같은 감정이 아닌 자유, 정의, 평등, 인도주의와 같은 높은 차원의 이상과 가치를 호소함으로써 부하들의 의식을 함양시키려는 노력을 시도하며, 부하들은 일상적 자아에서 더 나은 자아로 향상되어진다는 점에서 조직문화에서의 변혁적 리더십이 많이 활용되어지는 이유이다⁽⁶⁾.

조직문화는 혁신을 촉진시키는데 아주 중요한 역할을 한다. 따라서 가치관과 규범은 조직을 변화하는 환경에 재빠르고 창조적으로 적응하도록 기업가 정신을 한층 더 강화시킨다. 이러한 혁신적 문화는 보통 조직구성원 자신에 의해 형성되는 바, 이와 같은 조직문화는 조직 구성원의 행동이나 조직의 안정에 긍정적인 영향을 미치는 기제이므로 상호상관성을 갖는다.

2.2 소방조직 리더의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계

조직문화는 조직과 구성원 사이의 상호작용의 결과로 산출된 것이다. 그 내용을 보면 대다수 조직구성원의 가치, 신념 그리고 태도이므로 조직구성원의 인적 구성이나 사회적 배경이 조직의 지배적 가치에 영향을 미친다. 소방조직은 상명하복의 규율과 공익차원에서의 봉사성이 요구되는 조직문화가 중심을 이룬다. 따라서 사회환경 변화에 따라 이에 적응하도록 리더십 또한 변혁되어야 한다.

현행 소방조직에서의 리더십체계를 보면 소방의 최고정책결정 그룹인 소방방재청장·차장, 소방정책국장, 119구조구급국장을 정점으로, 최고관리자는 시·도 소방본부장, 본청 과장, 소방서장이며, 중간관리자는 과장, 계장급(소방령·경)으로 구분된다. 그리고 초급관리자는 최일선 지휘관으로서 안전센터장, 구조대장등 소방위급으로 구분할 수 있다. 여기서 소방최고정책결정자는 소방 및 안전관리 정책 등에 관한 수립 시행을 총괄 감독하고, 최고관리자는

소방본부 또는 소방서의 소방업무에 관한 집행과 관리 감독업무를 수행한다. 중간관리자는 단위 조직의 중추적인 역할로 상하 간의 조화 기능을 수행하며, 또한 초급관리자는 최일선 현장조직 구성원의 지휘관으로서 현장대응조직의 주축이 된다.

현행 소방최고정책결정자의 리더십을 보면 행정자치부 민방위통제본부 소방국에서 2004년 6월 소방방재청 출범 당시, 일반행정직 위주의 조직 구도로 공통부서(정책홍보본부, 예방안전본부, 상황실, 정책개발팀)의 일반직 장악과 소방이 전통적으로 발전시켜온 주요업무의 일방적인 이관과 왜곡 등으로 인하여 소방행정 위축 및 소의 현상이 심각하게 누적되어 왔다⁽⁷⁾. 아울러 역대 청장의 리더십에 있어서도 “정무직(일반직 출신)이나? 소방직이나?” 출신 여부에 따라 리더십에 많은 한계를 노정시켜 왔다. 소방정책, 소방인사 및 조직관리 등에 이르기까지 바뀔 때마다 정책의 지속성이 유지되지 못하고 정책이나 인사방침 또한 변화해 왔다. 특히 차장 이하 소방직들이 청장의 통솔방침에 민감하게 반응하며, 학연·지연·혈연 등 친소관계를 동원하게 됨은 물론 본청에서 먼저 승진하여 기관장으로 나가려고 하는 개인 간 경쟁이 유발됨으로써 이를 소방직 통솔을 위한 수단으로 리더십을 활용하기도 하고, 이로 인해 소방조직 내부에 반목과 질시⁽⁸⁾로 이어지게 하는 동인(動因)으로 작용하고 있어 정책 리더자로서 소방조직문화에 기반한 새로운 탄력과 활성을 위한 리더십이 요구되는 이유이기도 하다.

따라서 이러한 소방조직이 갖는 특성을 고려하여 소방조직 리더의 변혁적 리더십이 조직문화혁신에 어느 정도 영향을 미치는지 이를 채택하여 상호인과관계를 검증하고자 한다.

2.3 소방 조직문화의 특성과 혁신과의 관계

조직문화란 특정조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념으로서 조직 전체와 구성원의 각종 행위에 직접적·지속적으로 영향을 준다⁽⁸⁾.

조직문화는 조직구성원이 그 조직의 관행과 조직에 형성되어 있는 제반여건에 대해 지각하는 바에 따라 집단문화, 규범문화, 합리적 문화로 분류될 수 있다. 집단문화는 조직에 대한 소속감, 구성원 간의 유대감의 중요성이 강조되며 개인보다는 조직을 우선하는 문화를 의미하고, 규범문화는 구성원에 대한 감독과 통제가 중시되고 구성원들은 무사안일과 현상유지를 원하는 문화이다. 반면에, 합리적 문화는 합리적인 계획과 목표, 의사결정의 효과성 그리고 성과에 따른 적절한 보상을 중시한다⁽⁹⁾. 즉, 조직이 어떻게 운영되어 있는가에 대해 조직구성원들이 지각하고 있는 위 세 가지 내용이 바로 그 조직구성원의 가치이고 이것이 그 조직문화를 반영해 준다. 이것은 지각된 행위규

범이 조직문화의 중요한 내용을 이루고 있음을 의미한다. 따라서 조직문화의 유형은 결국 조직구성원들이 조직의 현실에 대해 지각하는 정도에 따라 달라질 수 있을 것이다.

현재 소방조직의 문화는 집단문화의 상징으로 효율적인 업무수행과 일사분란한 지휘체계 확립을 위해 11단계의 계급구조와 상시 제복을 착용하도록 하고 있으며, 규범문화의 상징으로 현장 소방행정의 특성 상 상급기관이나 상급자의 지휘명령권에 정당성을 부여받고 있다. 따라서 소방조직 내 상급자의 일방적 지시와 하급자의 순종을 미덕으로 인식하고, 개인적 학연·지연·혈연 등에 의한 친분적 과시욕이 표출되기도 하며, 소방서비스를 배품의 의미로 인식하여 고객을 상대하는 권위주의적 행태가 표출되기도 한다. 또한 소방의 전통적 속성에 의해 관리자들이 변화에 순응하지 못하는 저항성향이 권위주의 문화를 고착시키고 있기도 하다. 그리고 상급자의 일방적 의사에 의하여 조직이 운영되고 비민주적이며 의사소통이 원활하지 못하기 때문에 조직내부의 사향이 외부로 알려지는 것을 꺼려하게 되고, 구성원의 성향도 소극적으로 변하게 되어 조직이 활발하게 움직이지 못하게 됨으로써 정제될 수밖에 없어 조직운영의 폐쇄성 또한 강해 합리적 문화가 결여되어 혁신의 장애가 되고 있기도 하다⁽⁴⁾.

그밖에 조직 내의 지위(계급)에 따른 조직문화 또한 공사생활 전반에 대하여 지배하게 되는데 이러한 상급자의 행태는 최근 신세대들의 사고방식과는 동떨어진 것으로서 이와 관련하여 소방조직 내에서 갈등관계로 표출되기도 한다. 따라서 이들 조직문화 요인의 특징을 집단문화, 규범문화, 합리적 문화의 3가지 요인으로 반영하여 조직혁신에 미치는 영향관계를 분석하고자 한다.

한편 조직혁신은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 가정한다. Van de Ven⁽¹⁰⁾은 혁신을 새로운 아이디어를 제안하고 나아가 그 실천방안을 도출하는데 투입되는 행위라고 하였다. Rosenfeld & Serov⁽¹¹⁾ 또한 많은 사람들이 창의성과 혁신을 동의어로 생각하지만 분명히 다른 개념이라고 주장하면서 창의성은 새롭고 기이한 아이디어의 산출이고, 혁신은 이러한 아이디어들을 창출하며 이를 수용하여 수익을 창출하는 행위까지를 포함한다고 하였다. 즉, 창의성은 혁신을 위한 출발점이라고 할 수 있고, 혁신은 조직효과성을 높이기 위해 새로운 아이디어를 창출하고 장려하며 실현하는 일련의 과정이라고 하였다.

그간 혁신에 관한 선행된 연구를 보면 혁신단계를 감안하여 혁신과 영향요인과의 상황적 관계를 규명하려는 상황적 접근방법과 혁신의 제 단계를 고려하지 않고 혁신과 영향요인과의 일반적 관계를 밝히려는 일반론적 접근법에 의해 이루어져왔다. 이 가운데 일반적 접근법을 통해 혁신의 영향요인을 살펴본 연구들은 개인, 집단, 그리고 조직 수준 등에서 다양하게 행해져왔다. 이 중에서 조직구조나 수요자, 공급자, 경쟁자 등의 환경적 요소 그리

고 연구개발능력, 재무능력, 생산능력 등의 내부능력과 전략, 그리고 조직문화 등은 조직구성원의 혁신에 영향을 주는 조직수준의 요인들로 그간 다수의 연구들에서 논의되어왔다⁽¹²⁾. 그 가운데 조직문화는 조직의 구성원들이 조직 생활을 통하여 학습하고 공유하는 신념, 규범, 관행으로 조직구성원들의 생각과 의사결정 및 행동에 방향성과 힘을 부여하고 특히, 구성원 특성과 밀접한 관계가 있는 것으로 보고되어 왔다.

이는 조직문화가 혁신지원적일수록 혁신의 가치가 높이 평가되고 적극적으로 권장될 것이며, 조직문화는 혁신을 시도하는 구성원들이 느끼는 불안감이나 소외감을 약화시켜주는 역할도 할 것이다. 다시 말하면 조직문화가 혁신지원적일수록 그 구성원 또한 혁신시도에 따른 심리적 또는 사회적 비용을 낮게 지각함으로써 혁신행동이 강하게 나타나게 될 것이다⁽¹³⁾.

따라서 이같은 이론적 준거를 바탕으로 조직혁신이 연구자들의 관점에 따라 그 유형이 다양하게 나타나고 있는 바, 이들 관계에 차이가 있는지 조직문화 요인의 특징을 집단문화, 규범문화, 합리적 문화의 3가지 요인을 반영하여 조직혁신에 미치는 영향과 상호관계를 분석하고자 한다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 소방조직 내 리더의 변혁적 리더십이 조직문화와 혁신에 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위해 독립변수로 소방조직 리더의 변혁적 리더십을 채택하고, 종속변수는 조직문화와 혁신으로 설정하였다. 즉, 소방조직 내 리더의 변혁적 리더십 스타일에 따른 차이를 고려하여 Bass⁽¹⁴⁾의 변수를 국내 적용하여 반영하였고, 조직문화에서는 기존 연구에서 다양하게 접근되고 있으나 본 연구에서는 Quinn⁽⁹⁾의 경쟁가치 모형에 기반한 집단문화, 규범문화, 합리적 문화를 채택하였다. 그리고, 조직혁신은 Janssen⁽¹⁵⁾이 사용한 변수를 국내에 맞게 적용하여 반영하였다.

따라서 본 연구에서는 이들 기존 연구에서 소방조직 내 리더의 변혁적 리더십 요인을 독립변수로 하고, 조직문화와 혁신을 종속변수로 반영하여 Figure 1과 같은 연구모형을 설정하였다.

3.2 가설설정

조직문화를 형성하거나 변화시킴에 있어 리더의 역할은 여러 성공 조직의 사례를 통하여 알려져 왔다. 특히 학계

에서도 조직문화의 형성과 변화의 주체로서 리더십의 중요성은 더욱 강조되고 있다.

리더의 변혁적 리더십이 조직문화에 미치는 영향을 다루고 있는 연구에 있어 Schein⁽¹⁶⁾은 내부통합과 외부환경에 적응하는 과정에서 리더들이 보상, 통제, 관심, 역할모델 및 지도, 자원분배, 승진, 채용기준과 조직구조 등에 관여하는 과정 등을 통해 조직구성원들의 조직문화 지각에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Weiner⁽¹⁷⁾는 조직문화가치의 원천으로 카리스마적 리더십과 조직의 전통을 들고 있으며, 카리스마적 리더십은 가치시스템의 형성이나 변화 등에 크게 영향을 미치고, 선발과 사회화 의식을 통해서 문화적 가치의 유지에 기여하는 것으로 보고하였다. Yukl⁽¹⁸⁾은 조직을 변화시키려는 리더는 먼저, 조직문화를 변화시켜야 한다고 보고, 경영자의 조직문화에 대한 변화능력을 중시하였다. 대부분의 국내연구는 이런 관점을 택하고 있으며, 거래적 리더십이나 변혁적 리더십은 모두 정도의 차이는 있으나 조직문화에 따라 효과가 달리 나타난다고 볼 수 있으며, 조직문화가 성숙하면 문화형성에 필요한 리더의 적극적인 관여와 능력은 점차 감소하고, 리더의 행동을 통제하는 문화의 능력이 증가함을 나타내고 있다^(16,18).

조직문화에 부적합한 리더십이 표출되면 조직문화는 이러한 리더십의 행사를 제한하고, 조직유효성에도 부정적 영향을 미친다. 리더십과 조직문화는 밀접한 관계가 있으며, 조직문화를 결정하는데 리더십의 유형이 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있는데 합리문화는 목표, 과업, 성취를 강조하고, 경쟁을 장려하여 인간적 배려가 소홀해 질 수 있고, 위계문화는 공식적인 절차와 규칙, 그리고 분명한 위계질서와 내부통합의 효율성을 강조하여 구성원들의 동기부여와 조직에 대한 애착이 약해지므로 조직문화형성에 부정적일 수 있다⁽¹⁹⁾. 따라서 이를 근거로 본 연구에서의 인과관계 검정을 위해 다음 Figure 1과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 조직문화에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 집단문화에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 규범문화에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 합리문화에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2 : 조직문화는 조직혁신에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 집단문화는 조직혁신에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 규범문화는 조직혁신에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

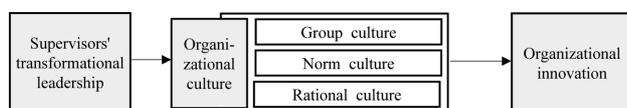


Figure 1. Research model.

Table 1. Components of Questionnaire

Factor	Item	Number	Number of Question	Scale	Source
Supervisors' Transformational Leadership	Supervisors' Transformational Leadership	1-7	7	Likert 5 Points	(4)
Organizational Culture	Group Culture	1-5	15	"	(12)
	Norm Culture	6-10			
	Rational Culture	11-15			
Organizational Innovation	Organizational Innovation	1-5	5	"	(30)
Demographic Characteristics	Sex, Age, Marriage, Service Department, Service Career, Position	1-6	6	Nominal Scale	
Total			33		

H2-3 : 합리문화는 조직혁신에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3 : 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 조직혁신에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 연구대상 및 측정도구

3.3.1 연구대상

본 연구를 위한 설문대상은 소방방재청 소속 소방공무원과 서울소방재난본부 산하 소방공무원 300명을 대상으로 2013년 7월 11일부터 7월 30일까지 실증조사 하였다. 설문대상자의 선정은 설문조사의 객관성을 확보하기 위하여, 중앙과 지방의 비율을 1 : 3(중앙단위에는 중간관리자급 이상의 비율이 많은 점을 고려)으로 하였고, 중앙단위에서는 정책 기획업무를 담당하는 본청 30명과 중앙소방학교 17명, 중앙119구조본부 17명 등을 포함하여 74명(25.0%)을, 지방단위에서는 행정기획·집행업무를 담당하는 서울소방재난본부 37명·소방서 76명, 일선 119안전센터·구조대·구급대에 근무하는 현장 근무자 113명을 포함하여 226명(75.0%)을 선정하였다. 그리고 설문지 배포와 회수는 연구자에게 설문에 관한 사전 교육을 받은 직원이 설문지를 각 기관을 방문하여 직접 배포하고 설문대상 직원이 직접 기입하도록 하는 자기기입법(self-administered questionnaire survey method)을 이용하였으며, 회수된 설문지 가운데 응답이 불성실한 설문지와 결측치를 제외한 후 실증분석에 사용하였다.

3.3.2 설문지 구성

본 연구를 위한 설문지는 크게 5부분으로 나뉘어 구성되었으며, 그 구성은 다음과 같다.

첫째, 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 Bass⁽¹⁴⁾의 척도를 국내에 적용하여 변혁적 리더십 요인을 본 소방조직에 맞도록 수정·보완하여 7문항으로 구성하였다.

둘째, 조직문화 요인은 Quinn⁽⁹⁾의 척도를 국내 적용하여 집단, 규범, 위계, 합리적 문화 중 집단, 규범, 합리문화로

구분하여 본 연구에 맞게 수정·보완하여 각 5문항씩 총 15문항으로 구성하였다.

셋째, 조직혁신은 Janssen⁽¹⁵⁾의 척도를 국내에 적용하여 본 연구에 맞도록 수정·보완하여 5문항으로 구성하였다.

마지막으로 인구통계학적 특성 측정을 위한 문항은 성별, 연령, 결혼상태, 근무부서, 직급, 재직경력의 6문항으로 구성하였다.

이상 본 연구의 설문지는 총 33개 문항으로 인구통계학적 특성에 대한 문항을 제외한 소방조직 리더의 변혁적 리더십, 조직문화, 조직혁신 측정 문항은 Likert 5점 척도로 구성하였는데 5점은 '매우 그렇다'로 측정항목에 대하여 긍정적임을 의미하며, 1점은 '전혀 아니다'로 측정항목에 대하여 매우 부정적임을 뜻한다.

이상 본 연구의 설문지 구성은 Table 1과 같다.

3.4 변수의 조작적 정의

3.4.1 소방조직 리더의 변혁적 리더십

리더의 변혁적 리더십은 조직문화요인을 수행함에 있어 조직 내 회사의 지침, 규정 등을 조직 구성원에게 원활히 수행 또는 적용시키기 위해 리더가 조정, 중재하는 역할과 기능을 말한다⁽²⁰⁾. 따라서 본 연구에서는 리더의 리더십 스타일 중 변혁적 리더십을 채택하였는데 변혁적 리더십이란 합리적 교환관계를 넘어 그 이상의 공헌욕구를 부하직원으로부터 이끌어 내는 리더십을 말한다. 이에 본 연구에서는 Bass⁽¹⁴⁾의 연구를 바탕으로 변혁적 리더십 7개 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정된 결과로 정의한다.

3.4.2 조직문화

조직문화는 조직원의 가치관과 신념, 이념, 관습, 규범, 전통, 상징체계, 기술체계, 그리고 행동에 영향을 주는 가장 기본적인 요소로 조직 내에 속한 구성원의 행동에 영향을 미치는 법칙들에 대한 거시적인 개념을 말한다⁽²¹⁾. 이러한 문화의 개념은 전통적으로 거시적인 사회체계를 그 분석단위로 하는 인류학, 사회학 등에서 연구되어 온 것으로

서 포괄적이라 할 수 있다. 즉, 사람들의 생각, 말, 행동뿐만 아니라 그들의 감정에까지 영향을 주기도 하고, 또는 주어진 자연조건 속에서 사람들이 정신적 가치나 이상을 추구하는 행위 및 그러한 인위적 노력이 얻는 성과를 의미하기도 한다⁽²²⁾. 따라서 본 연구에서는 조직문화를 조직에 국한시켜 Quinn⁽⁹⁾의 경쟁가치모형을 국내 적용하여 15개 문항을 본 연구에 맞게 재구성하여 Likert 5점 척도로 측정된 결과로 정의한다.

3.4.3 조직혁신

조직혁신은 조직구성원의 조직에 대한 개선을 의미하는 것으로 특정 조직에서 새로운 아이디어나 행동의 채택으로 정의된다⁽¹⁶⁾. 즉, 조직에 대한 동일시, 가치의 내면화와 순응이 있으며, 가치의 내면화는 개인과 조직이 동일한 가치관을 가지고 조직에 대한 새로운 아이디어와 행동의 채택을 말한다. 따라서 본 연구에서는 조직혁신을 Janssen⁽¹⁵⁾의 항목 중 5개 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 측정된 결과로 정의한다.

3.5 분석방법

자료 분석 방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과 데이터 크리닝(data cleaning)과정을 거쳐, Statistical Package for Social Science (SPSS) v. 17.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하여 다음과 같은 분석을 실시하였다.

첫째, 조사대상자의 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 셋째, 각 변수 간 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였으며, 가설검증을 위하여 선형회귀분석을 실시하였다.

4. 연구결과

4.1 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과, 성별은 남성 238명(89.5%), 여성 28명(10.5%)으로 나타났고, 연령은 20대 79명(29.7%), 30대 88명(33.1%), 40대 76명(28.6%), 50대 23명(8.6%)으로 나타났다. 결혼여부는 미혼 117명(44.0%), 기혼 149명(56.0%)으로 나타났고, 근무부서는 소방본부 202명(75.9%), 소방방재청(소속기관 포함) 64명(24.1%)으로 나타났다.

재직경력은 1년 미만 32명(12.0%), 1~5년 미만 57명(21.4%), 5~10년 미만 22명(8.3%), 10~15년 미만 35명(13.2%), 15~20년 미만 102명(38.3%), 20년 이상 18명(6.8%)으로 나타났고, 직급은 소방사 66명(24.8%), 소방교 62명(23.3%), 소방장 50명(18.8%), 소방위 49명(18.4%), 소방경 이상 39명(14.7%)으로 나타났다.

4.2 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

변수의 타당성을 검증하기 위해 본 연구에서는 구성개념 타당도를 검증하기 위한 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 사용하였다. 타당성이란 측정을 위해 개발한 도구를 사용하여 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정할 수 있는가를 나타내는 지표이다. 특히, 요인의 수를 최소화하여 정보의 손실을 최소화하기 위해 주성분분석(principal components analysis)방식을 이용하였고, 회전방식은 직각회전인 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 요인의 수 결정은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인만을 선택하였으며, 각 변수와 요인간의 상관하였음을 나타내주는 요인 적재치(factor loading)는 그 값이 0.4 이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였다. 또한 본 연구에서 다 문항 척도로 측정된 문항이 동질적인 문항들로 구성되었는지 신뢰도를 검증하기 위해 문항간의 내적

Table 2. The Validity and Reliability of Transformational Leadership

Classification	Constituent
	Transformational leadership
1. My supervisor spends his time training and coaching department members.	.849
4. My supervisor emphasizes the importance of a sense of community duty.	.825
2. My supervisor instills pride into department members when working with them.	.802
6. My supervisor makes department members look at problems from various angles.	.798
7. My supervisor suggests a new way in performing and completing his duty.	.797
5. My supervisor expresses self-confidence that he can achieve his goals.	.761
3. My supervisor sacrifices his own interests for interests of the department.	.759
Eigenvalue	4.473
Variance Explanation (%)	63.901
Cumulative Explanation (%)	63.901
Cronbach's α	.905

일치도를 보는 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's α 값은 정해진 기준이 없지만 .60 이상이면 신뢰도가 있다고 보며 .50 이상이면 분석하는데 큰 문제가 없는 것으로 본다.

4.2.1 변혁적 리더십에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

Table 2는 변혁적 리더십에 대한 7개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 그 결과 총 1개의 요인이 도출되었고, 요인 1(63.901%)은 '변혁적 리더십'으로 명명하였다. 이 1개의 요인 적재 값이 ± 4 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며, 신뢰도 또한 모두 .6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

4.2.2 조직문화에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

Table 3은 조직문화에 대한 15개의 문항에 대하여 요인 분석을 실시한 결과이다. 그 결과 총 4개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다.

요인 1(23.671%)은 '집단문화'로 명명하였고, 요인 2(22.752%)는 '규범문화'로 명명하였으며 요인 3(22.135%)은 '합리문화'로 명명하였다. 이 3개의 요인 적재 값이 ± 4 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며, 신뢰도 또한 모두 .6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

4.2.3 조직혁신에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

Table 4는 조직혁신에 대한 5개의 문항에 대하여 요인 분석을 실시한 결과이다. 그 결과 총 1개의 요인이 도출되었고, 요인 1(63.384%)은 '조직혁신'으로 명명하였다. 이 1개의 요인 적재 값이 ± 4 이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며, 신뢰도 또한 모두 .6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

4.3 가설의 검증

본 연구에서는 상관관계분석을 실시하여 앞서 제시한 각 항목변수의 관계를 검증하였고, 상관관계분석을 통하여

Table 3. The Validity and Reliability of Organizational Culture

Classification	Constituent		
	Group culture	Norm culture	Rational culture
3. Our organization values creativity- and quickness-based participation to secure new resources.	.829	.267	.207
2. Our organization values mutual trust as a flexible organization that can excite clients' new interests.	.807	.134	.253
5. Our organization prefers humane and familial atmospheres.	.731	.308	.245
1. Our organization values harmony that carries out exchange to respond actively to new opportunity exploration and exploitation environment.	.694	.290	.209
4. Our organization gives priority to resource development that acquires skilled professionals from the outside organizations to respond rapidly to the changing environment.	.674	.295	.299
7. I am very proud of our organization and have a continuous attachment to it.	.239	.861	.207
8. I will continue to build my career in my present occupation.	.338	.809	.225
10. I will continue to develop our organization.	.322	.729	.296
6. I am aware of organization regulation, and I will try to abide by this.	.161	.714	.251
9. I will take an interest in fire service organization, and I will continue to develop it.	.354	.552	.354
14. Our organization devotes all its energy to efficient task performance.	.255	.143	.802
11. Our organization emphasizes rational works.	.176	.265	.792
13. Only competitive organizations can survive in our organization.	.264	.216	.737
12. Our organization aims for the productivity-centered work.	.184	.271	.679
15. Our organization gives top priority to the achievement of its rational goal.	.340	.323	.612
Eigenvalue	3.551	3.413	3.320
Variance Explanation (%)	23.671	22.752	22.135
Cumulative Explanation (%)	23.671	46.424	68.559
Cronbach's α	.886	.890	.862

Table 4. The Validity and Reliability of Organizational Innovation

Classification	Constituent
	Organizational innovation
1. Our organization has very flexible and innovative adaptability.	.847
4. Our organization tends to grow more through adventure.	.821
5. Our organization puts the matrix of resources acquisition on change.	.809
2. Our organization is very particular about growth.	.806
3. Our organization emphasizes originality.	.687
Eigenvalue	3.169
Variance Explanation (%)	63.384
Cumulative Explanation (%)	63.384
Cronbach's α	.855

검증된 소방조직 리더의 변혁적 리더십과 조직문화, 조직 혁신간의 관계에 대해 선형회귀분석을 실시함으로써 각 변수들의 인과관계를 검증하였다.

4.3.1 각 변수간 상관관계 검증

Table 5는 각 변수간 상관관계를 알아보기 위하여 상관 분석을 실시한 결과이다. 분석결과 먼저 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 조직문화의 하위요인별 집단문화, 규범문화, 합리문화와 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 나타났고($p < .001$), 조직혁신과도 통계적으로 유의미한 정

(+)의 상관관계가 나타났다($p < .001$). 또한 조직문화의 하위요인별 집단문화, 규범문화, 합리문화는 조직혁신과 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 나타났다($p < .001$).

4.3.2 가설1의 검증

Table 6은 소방조직 리더의 변혁적 리더십이 조직문화에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 먼저 집단문화에 있어 회귀모형의 설명력은 32.6%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F = 129.119, p < .001$). 독립변수로서 소방조직

Table 5. Evaluation of Relationships Between Each Variables

Classification	Transformational leadership	Organizational culture			Organizational innovation
		Group culture	Norm culture	Rational culture	
Transformational leadership	1				
Group culture	.573***	1			
Norm culture	.486***	.670***	1		
Rational culture	.555***	.630***	.655***	1	
Organizational innovation	.647***	.633***	.519***	.594***	1

*** $p < .001$.

Table 6. The Effect of Supervisors' Transformational Leadership on Organizational Culture

Dependent variable	Classification	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	p	F	R ²
		B	SE	β				
Group culture	(Constant)	1.319	.219		6.035	.000	129.119***	.326
	Transformational leadership	.647	.057	.573	11.363***	.000		
Norm culture	(Constant)	1.476	.250		5.907	.000	81.619***	.233
	Transformational leadership	.588	.065	.486	9.034***	.000		
Rational culture	(Constant)	1.432	.217		6.594	.000	117.699***	.306
	Transformational leadership	.614	.057	.555	10.849***	.000		

*** $p < .001$.

Table 7. The Effect of Organizational Culture on Organizational Innovation

Dependent variable	Classification	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	p	F	R ²
		B	SE	β				
Organizational innovation	(Constant)	1.125	.179		6.297	.000	75.825***	.459
	Group culture	.376	.059	.410	6.329***	.000		
	Norm culture	.036	.057	.042	.634	.527		
	Rational culture	.289	.060	.308	4.848***	.000		

*** p < .001.

Table 8. The Effect of Supervisors' Transformational Leadership on Organizational Innovation

Dependent variable	Classification	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	p	F	R ²
		B	SE	β				
Organizational innovation	(Constant)	1.224	.187		6.557	.000	190.086***	.416
	Transformational leadership	.671	.049	.647	13.787***	.000		

*** p < .001.

리더의 변혁적 리더십은 집단문화에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(p < .001), 변혁적 리더십이 높아지면 집단문화는 .573의 상승이 있는 것으로 나타났다.

또한 규범문화에 있어 회귀모형의 설명력은 23.3%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F = 81.619, p < .001). 독립변수로서 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 규범문화에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(p < .001), 변혁적 리더십이 높아지면 규범문화는 .486의 상승이 있는 것으로 나타났다.

합리문화에 있어 회귀모형의 설명력은 30.6%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F = 117.699, p < .001). 독립변수로서 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 합리문화에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(p < .001), 변혁적 리더십이 높아지면 합리문화는 .555의 상승이 있는 것으로 나타났다.

따라서 소방조직 조직문화의 하위요인별 집단문화, 규범문화, 합리문화에 있어서는 소방조직 리더의 변혁적 리더십이 중요한 요인임을 알 수 있다.

4.3.3 가설2의 검증

Table 7은 조직문화는 조직혁신에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 45.9%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F = 75.825, p < .001). 독립변수별로는 집단문화, 합리문화가 조직혁신에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(p < .001). 즉, 집단문화가 높아지면 조직혁신은 .410의 상승이 있는 것으로 나타났고, 합리문화가 높아지면 조직혁신은 .308의 상

승이 있는 것으로 나타났다. 따라서 소방조직의 조직혁신에 있어서는 조직문화의 하위요인별 집단문화, 합리문화가 중요한 요인임을 알 수 있다.

4.3.4 가설3의 검증

Table 8은 소방조직 리더의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 41.6%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F = 190.086, p < .001). 독립변수로서 소방조직 리더의 변혁적 리더십은 조직혁신에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(p < .001), 변혁적 리더십이 높아지면 조직혁신은 .647의 상승이 있는 것으로 나타났다. 따라서 소방조직의 조직혁신에 있어서는 소방조직 리더의 변혁적 리더십이 중요한 요인임을 알 수 있다.

5. 결 론

본 연구는 소방조직 내 리더의 리더십이 조직문화와 혁신에 어느 정도 기여하는지 소방조직 구성원의 실증조사를 통해 상호인과관계를 규명하는데 목적을 갖고 연구하였는데 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 소방조직 리더의 변혁적 리더십이 조직문화에 미치는 영향을 검증한 결과 리더의 변혁적 리더십은 소방조직 조직문화의 하위요인별 집단문화, 규범문화, 합리문화에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(p < .001).

둘째, 조직문화가 조직혁신에 미치는 영향을 검증한 결과 집단문화, 합리문화가 조직혁신에 통계적으로 유의한

정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .001$).

셋째, 소방조직 리더의 변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향을 검증한 결과 리더의 변혁적 리더십은 조직혁신에 통계적으로 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .001$).

이상의 연구결과 소방조직 내 리더의 변혁적 리더십이 조직문화와 혁신에 긍정적인 영향을 미침을 나타냈으며, 이는 기존 직원 및 신세대 중심의 신사고체제를 지닌 부하 직원에 대한 조직 내 리더의 활력적이며 변화 추구적인 리더십이 집단 내 규범을 바탕으로 한 합리적 문화와 발전지향적 혁신에 기여할 수 있음을 시사한 것으로 평가할 수 있다.

이를 바탕으로 하여 소방 조직혁신을 위한 바람직한 변혁적 리더십 방안을 제시해 본다.

첫째, 소방 행정환경의 변화를 이해시키고 조직의 모든 인원이 조직 정보를 비밀 없이 공유토록 공개함으로써 모두에게 조직의 위기상황의 공감대를 형성하도록 해야 한다. 즉, 의사결정의 자율권 부여, 동기부여제도 등을 바탕으로 하여 상호 신뢰하는 열린행정으로 소방조직의 위기상황을 극복할 수 있는 성공적인 혁신을 이룰 수 있는 것이다.

둘째, 소방조직 구성원 모두의 방향성을 제시해 주는 비전은 멋진 캐치프레이즈에 머무는 것이 아니라 조직구성원 한 사람 한 사람이 해야 할 바를 발전방향과 함께 제시 해주어야 한다. 개인의 단기적 이익보다 소방조직 전체에 도움이 되는 행동을 유발하여 조직혁신을 촉진시키며, 개인의 힘을 한 방향으로 모아 각기 다른 행동을 가장 효과적으로 소방조직 발전과 조화시키도록 한다.

셋째, 소방리더가 열성을 가지고 모두의 마음이 움직이도록 해야 열의가 생길 수 있고, 그것이 감동으로 다가갈 것이며, 열의를 이끌어 내는 가장 강력한 무기는 ‘행동으로 말하기’ 즉, 솔선수범이라고 본다.

넷째, 소방 조직혁신을 위해서는 강력한 혁신주도 그룹과 핵심인재 양성이 필요하다. 삼성의 경우 핵심인재 1명이 수만, 수십만 명을 먹여 살린다는 목표 아래 인재육성에 엄청난 투자를 하고 있다. 이와 같이 소방조직에도 유능한 인재양성을 위한 리더의 역할이 중요해지고 있다.

다섯째, 소방의 고객은 국민 모두로서 국민을 위한 국민 만족경영을 선언하고, 직원 모두가 창의(Creativity), 스피드(Speed), 열정(Passion), 팀워크(Teamwork) 등으로 요약되는 조직문화를 가지고 글로벌 스탠더드에 입각해야 할 것이다.

이와 같이 향후 소방조직의 리더는 전체 조직의 창의성과 변화주도적인 통솔과 지휘가 정착될 수 있는 변혁적인 새로운 리더십으로 어떤 조직들도 모방할 수 없는 경쟁우위의 문화에 기반한 소방 조직혁신 모델을 설계하고 끊임 없이 실천할 때 비로소 소방조직 변화와 혁신의 성공이 가능할 것이다.

References

1. The Seoul Economic Daily, “Fourth-year Stand-up NEMA Crisis”, enter 4/3/2007 17:42.
2. National Emergency Management Agency, “2013 Fire Fighting Administration Data and Statistics”, National Emergency Management Agency (2013).
3. Chosun.com, “Public Criticism of NEMA Commissioner by Incumbent Fire Chief”, enter 7/7/2011 03:02, “The Director Accuse Commissioner, NEMA’s what happened ...”, 13/11/2012, enter 03:02.
4. H. D. Kim, “A Study on Firefighting Organization’s Leadership Development Plan; in the Middle Management Layer”, Graduate School of Information Science & Public Administration, Gangwon National University Master’s Thesis, pp. 19-20, 52-55 (2008).
5. J. Min, “The Organization Management”, Daeyoung Press, Seoul, p. 207 (2012).
6. W. G. Yang others, “Well Know Organization Theory”, Daewang Company, Seoul, p. 266 (2012).
7. Y. A. Jeong, “An Empirical Study on the Relations of Organizational Culture and Organizational Effectiveness of the NEMA”, Han Sung University, Ph. D. thesis, Reconstruction in p. 38.
8. H. S. Kim others, “Administration and Organization Behavior”, Daeyoung Press, Seoul, pp. 343 (2011).
9. R. E. Quinn, “Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance”, San Francisco: Jossey-Bass pp. 295-313 (1988).
10. A. H. Van de Ven, “Central Problems in the Management of Innovation”, Management Science, Vol. 32, No. 5, pp. 590-607 (1986).
11. R. Rosenfeld and J. C. Serov, “Facilitating Innovation in Large Organizations”, In M. A. West and J. L. Farr, Innovation and Creativity at Work, John Wiley and Sons: NY (1990).
12. I. O. Choi, J. H. Park and J. G. Sun, “A Study on the Relationship between Organizational Culture and Innovative Behaviors of Organizational Members”, A Study of Industrial Innovation, Vol. 27, No. 3, pp. 1-33 (2011).
13. S. Scott and R. Bruce, “Determinant of innovative Behaviour: A Path Model of Individual in the Workplace”, Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 580-607 (1994).
14. B. M. Bass, “Leadership and Performance Beyond Expectations”, New York: The Free Press (1985).
15. O. Janssen, “Job Demand, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behavior”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73, pp. 287-302 (2000.)
16. E. H. Schein, “Organizational Culture and Leadership”, San Francisco: Jossey-Bass Publishers (1992).

17. Y. Weiner, "Forms of Value System: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 534-545 (1988).
18. G. A. Yukl, "Leadership in Organization (3th Edition)", Englewood New Jersey: Prentice Hall International (1994).
19. S. W. Choi, "A Study on the Organizational Culture Profile in the Korean Central Government", *ean Public Administration Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 41-63 (2005).
20. Y. S. Shin, "The Mediating Roles of Career Planning Practical Behaviors in the Proactive Personality, the Supervisory Support, and the Job Involvement", Ph. D. Dissertation Korea University (2010).
21. S. Song, "The Influence of the Organization Culture Type and the learning Organization level on Organizational Effectiveness", Ph. D. Dissertation Chung-Ang University (2008).
22. M. R. Kim, "Organizational Culture and Organizational Commitment", Ph. D. Dissertation Kwangwoon University (2010).