

장 재 윤 교수지도

석사학위 청구논문

조직변화단계 진단척도

개발 및 타당화 연구

2005

성신여자대학교 대학원

심 리 학 과

장 해 미

조직변화단계 진단척도
개발 및 타당화 연구

장 재 윤 교수지도

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

2005년 5월

성신여자대학교 대학원
심 리 학 과
장 해 미

인 준 서

장해미의 석사학위 논문으로 인준함.

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

성신여자대학교 대학원

논문개요

변화와 혁신이라는 주제가 조직에서 주요 이슈로 부각된 것은 이미 오래된 일이다. 조직에 있어서 변화와 혁신은 이제 선택이 아니라 생존과 관련된 문제이다. 이러한 측면에서, 조직에서 일어나는 변화를 체계적으로 정리하고 그 단계를 구분함으로써 각각의 변화에 대처하고 개입하게 하는 것은 중요한 일이다. 따라서 본 연구는 47개의 정부기관에 종사하는 공무원 1,754명으로부터 Web 설문조사를 통해 Kotter가 제시한 8단계 변화 모형에 근거한 변화단계진단척도를 개발하고, 그 신뢰도와 타당도를 검증해 보았다.

연구 1에서는 Kotter가 주장한 변화 단계를 측정할 수 있는 척도를 개발하였고, 개발된 척도의 신뢰도와 모형의 적합성을 살펴보았다. 변화단계진단척도의 신뢰도는 높게 나타났으며, 또한 개발된 8단계의 모형과 이전에 연구되었던 3, 5 단계 변화 모형의 적합성을 비교하여 검증한 결과, 8단계 모형의 적합성이 가장 높게 나타났다.

연구 2에서는 개발된 척도의 타당도를 평가하였다. 이를 위해, 척도 개발시 조사하였던 개인변화단계와 혁신참여도 문항과의 관계를 살펴보았는데, 변화단계진단척도에서 높은 단계에 있을수록, 개인변화단계와 혁신참여도와도 높은 것을 확인하였다. 또한 이전에 각 기관의 혁신정도를 평가하였던 순위와 본 척도로 평가한 순위와도 정적인 상관을 보여 개발된 척도의 준거관련 타당도를 확인하였다. 마지막으로 군집분석을 실시하여, 각 군집이 변화단계에서 차이를 보이는지를 알아보기 위해 변량분석을 해 본 결과, 각 군집에서의 변화단계별 차이가 모두 유의미하게 나타나 변화단계의 존재가 확인되었다.

마지막으로 본 연구의 이론적 시사점과 실용성을 제시하였고, 본 연구가 지니는 제한점과 향후 연구 과제를 논하였다.

목 차

논문 개요

I. 서 론

1. 이론적 배경	3
1) 조직변화와 혁신의 정의	3
2) 조직변화 또는 조직변화 관리	4
3) 조직변화의 연구 동향	5
4) 변화단계론 개관	6
5) 구성원들의 변화이해단계	8
6) Kotter의 8단계 변화모형	9
7) 변화모형들간의 비교	11
8) 개인행동변화단계	12
2. 연구 과제	13

II. 연구 1 : 변화진단척도 개발 및 모형 검증

1. 연구 배경 및 목적	15
2. 연구 방법	15
1) 조사 대상과 자료수집	15
2) 측정 변인	17
3. 결과	21
1) 문항의 신뢰도 분석	21
2) 모형의 적합도 검증	23
4. 논의	25

III. 연구 2 : 8단계 변화진단척도의 타당도 검증

1. 연구 배경 및 목적	28
---------------------	----

2. 방법	29
1) 조사 대상	29
2) 측정 변인	30
3. 결과	31
1) 조직 변화 단계와 개인변화단계	31
2) 조직 변화 단계와 변화참여도	33
3) 조직 변화 단계 순위와 준거순위	35
4) 조직 변화 단계의 군집분석	36
4. 논의	37
IV. 종합논의	40
1. 이론적 시사점	40
2. 연구의 제한점 및 제언	41

참고문헌

ABSTRACT

부록

표 목 차

<표 1> 기관별 설문 응답자 수	16
<표 2> 조직변화단계 진단척도의 신뢰도 분석	22
<표 3> 척도의 모델 적합도	24
<표 4> 3, 5, 8 단계 모델 적합도 비교	25
<표 5> 연구 2의 조사대상 표본수	29
<표 6> 변화단계와 개인행동 변화의 실행유지단계 비율간의 관계	32
<표 7> 변화 단계와 변화 참여도 평균과의 관계	33
<표 8> 변화 단계와 실행유지단계 비율, 변화참여도와의 상관	34
<표 9> 단계별, 실행유지단계, 변화참여도, 준거순위	35
<표 10> 단계별, 실행유지단계, 변화참여도, 준거순위와의 상관	36
<표 11> 군집분석 및 각 군집에의 평균과 F값	37

그림 목차

<그림 1> 변화 이행 단계와 변화 이해 단계	11
<그림 2> Kotter의 변화 8단계	12

감사의 글

도저히 끝날 것 같지 않았던 논문을 마무리 하면서, 그 동안 물심양면으로 저를 도와주셨던 분들께 감사의 글을 올립니다.

논문 형식도 모르고, 주제도 어떻게 잡아야 할지 갈팡질팡 하던 저를 이때껏 이끌어 주셔서 모든 과정을 무사히 마칠 수 있게 도와주신 장재운 교수님께 먼저 감사를 드립니다. 세심하지는 않으시지만 굵직한 가이드라인을 제시해주셔서, 제가 이탈되지 않고, 정도를 따라 생활하도록 지도해주신 것, 사회에 나온 지금도 제게 많은 도움이 됩니다.

그리고, 좁은 방에서 동고동락했던 유일한 동기 지현언니, 항상 성실한 언니 모습 보고 많은걸 배웠습니다. 마음 깊은 곳까지 솔직하고 따뜻한 마음 정말 고마웠습니다. 더불어 이것저것 챙겨주고, 오히려 저보다 더 속 깊었던, 항상 즐거운 후배가 되어 주었던 한별이도 대학원 생활에서 빼놓을 수 없는 보배였습니다.

다 자란 딸 아침마다 학교 보내주시느니라 꼭꼭 아침상 차려 주시던 엄마, 논문 주제와 관련된 뉴스만 나오면 목소리 높여 와서 보라고 불러주시던 아빠, 현장경험을 조목조목 재미나게 들려주셨던 고모부, 언제 논문나오냐고 볼 때마다 물으시던 할아버지 할머니, 먼 타지에서 응원해 주었던 동생과 제부와 곧 태어날 조카까지도 모두 모두 제게 정말 큰 힘이 되어주신 것 말은 안했지만 늘 고마웠습니다.

얼굴 보자고 하면 한달 을 훌쩍 넘겼던 야속한 저를 잘 참아주었던 대학 동창들과, 험한 소리 좋은 소리 고이 다 들어주었던 석훈 선배, 프로젝트로 만났던 여러 교수님과 여러 선배님들, 마지막 학기에 입사한 한국가이던스 여러분, 한주에 한번 씩 학교 가는 것 많이 눈치 보였는데도 편하게 해주시려고 해주셨던 것 잊지 않겠습니다. 좋은 논문으로 보답하기로 했었는데 만족하실까 모르겠습니다.

이루 다 말할 수 없을 만큼 더 많은 고마운 사람들이 있지만, 하나하나 말로 표현하기엔 너무 부족한 글솜씨라서 더 쓸 수 없는 점 깊이 사죄합니다. 저의 석사과정을 지내면서 알게 된 모든 지인들과 선생님들께 다시 한번 감사드리며, 저는 또 한번의 도약을 위해 미숙하지만 본 논문을 마치려 합니다. 고맙습니다.

I. 서론

IT 테크놀로지의 급속한 발전, 빠르게 진전되는 국제화, 서비스업 비중의 증가, 팀 제에 의한 유연한 조직 운영 방식의 도입 등과 같은 환경 변화 및 새로운 패러다임의 대두로 오늘날의 조직환경은 매우 빠른 속도로 변화하고 있다. 이러한 급격한 변화는 우리에게 새로운 기회를 제공해주기도 하지만, 한편으로는 그것이 갖는 불확실성으로 인해 위협 요인으로 다가오기도 한다. 변화의 시대에 적응하고 경쟁력을 갖기 위해 ‘스스로 변해야 산다’는 구호가 우리 사회 전반에서 강조되고 있다. 이러한 변화에 대응하여 많은 기업들도 생존을 위하여 다양한 변화를 시도하고 있으나, 실제로 변화에 성공하는 기업들은 많지 않다. 인텔의 Grove 회장은 “우리는 지금 ‘압축’의 과정을 거치고 있다. 과거에는 10년에 걸쳐 발전되어 오던 것들이 오늘날에는 불과 몇 년, 몇 개월 만에 발전하고 있다. 변하지 않는 경영 이론이라는 것은 더 이상 존재하지 않는다. 유일하게 변하지 않는 것은 우리가 끊임없이 변화를 수용해야 한다는 것이다”라고 이야기한 바 있다. 이제 변화는 기업들이 장기적으로 성장하기 위한 선택이 아니라 생존을 위한 필연적 과제로 받아들여지고 있다. 즉 ‘변화할 것인가 아니면 사라질 것인가(change or perish)’라는 문제가 된 것이다.

이러한 변화의 문제는 기업만의 문제가 아니다. 공공기관과 정부에서도 이 같은 변화의 바람은 거세다. 철밥통이라 여겨졌던 공무원들 사이에서도 많은 변화가 일고 있다. 예를 들어, 고위공무원단체가 실시되면 일어나는 가장 큰 변화는, 1 급·2 급과 같은 급수는 의미가 없어지고 보직이 곧 자신의 능력을 평가하는 잣대가 된다는 데 있다. 보직에 따라 보상도 달라지기 때문이다. 또한 보직을 받더라도 직무성과 평가를 제대로 받지 못하면 인사 상 불이익을 받고, 2 년 이상 보직을 부여받지 못하면 퇴출도 감수해야 한다(한겨레. 2004. 11. 19). 이러한 변화는 정부에서 일어나고 있는 아주 작은 예일 뿐이다.

조직의 변화는 속도가 빠르지 않고 잘 변하지도 않는다. 조직은 현재상태를 유지하고, 과거에 해왔던 방식으로 운영하고자 하는 타성을 가지고 있다.

하지만 과거에 효과를 봤던 것은 과거와 같은 변화는 예측하기 힘들고, 과거에 학습했던 방식과 다른 방식으로 행동하도록 요구하기 때문에 사람들에게 불안감을 일으킨다. 따라서 사람들은 변화하는 데에 어려움을 겪고, 흔히 변화에 대해 강하게 저항한다.

앞서 언급되었듯이, 변화를 추진하는 조직은 많이 있지만 실제로 성공하는 기업은 그리 많지 않다는 사실은 ‘변화 관리(change management)’의 중요성을 깨닫게 해준다. 잘 설계되고 계획되지 않은 변화 노력은 실패를 가져오고, 변화 시도의 실패는 조직의 효율성과 효과성을 떨어뜨리고 성과 하락, 직원들의 스트레스 유발 등 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다(Orlikowski, 1996; Beer & Eisenstat, 1996; Schweiger & DeNisi, 1991; McHugh, 1997; Wahlstedt & Edling, 1997). 특히 변화의 실패가 반복될 경우 발생할 수 있는 가장 큰 부작용은 구성원들에게 변화에 대해 냉소적인 태도를 갖게 한다는 점이다(Wanous, Reichers, & Austin, 2000). 변화를 위하여 구성원들의 참여를 이끌어 내려고 하지만 이미 변화에 대한 실패를 많이 경험한 구성원들은 ‘또 시작하는군... 이번에는 얼마나 같까?’라는 식의 반응(BOHICA: Bend Over, Here It Comes Again 증후군)을 보이게 된다. 변화하지 않고는 생존할 수 없기에 변화를 시도하지만 실패한 변화로 인하여 변화할 능력을 상실하는 악순환이 반복되게 된다(한상엽, 2003). 또한 Armenakis와 Bedeian(1999)은 조직을 변화시키려는 시도가 단기적으로는 서비스의 질과 생산성과 같은 준거에서 바람직한 결과를 낳지만, 장기적으로는 종업원의 사기가 급격하게 떨어지고 변화가 성공할 가능성이 낮아진다고 지적하였다. 연구자들은 조직이 너무 자주 변화를 시도할 경우에는 종업원들 사이에 조직에 대한 불신과 냉소주의가 팽배해진다는 사실을 발견하였다.

이와 같이 변화에 대한 관심은 지난 십여 년간 조직 변화(organizational change)에 대한 많은 연구들로 발전되었다(Armenakis & Bedeian, 1999). 즉, 변화가 일어나는 단계, 변화에서 일어나는 저항을 극복하는 방법, 변화하기 위한 전제조건, 변화 과정 등에 대한 수많은 연구가 이루어졌다. 특히

변화를 이해하기 위한 접근으로서 변화가 단계를 거쳐 이루어진다는 변화단계(change stage) 연구가 많은 주목을 받고 있는데, 변화가 몇 단계로 이루어지는 지에 대한 정확한 합의는 아직 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 실제 변화를 시도하는 조직에서 변화가 단계를 거쳐서 이루어지는지, 그리고 이러한 변화를 몇 단계가 가장 잘 설명하고 있는 지에 대해 검증하고, 각각의 단계를 진단해볼 수 있는 변화단계 진단 척도의 개발을 목적으로 한다.

요약하면, 본 연구는 첫째로, 변화에서의 단계의 유무를 검증하고 단계가 있다면 몇 단계의 모델이 적절한 지에 대해 살펴볼 것이다. 특히 이전 연구에서 제시되었던 3단계, 5단계 8단계 모델의 적합성을 검증한다. 둘째, 이 같은 논의를 토대로 변화단계를 진단할 수 있는 변화 진단 척도를 개발한다. 마지막으로, 개발된 변화 단계 진단 척도의 타당도를 검증하고, 활용 방안과 변화에 대한 단계적 개입 가능성에 대해 논의할 것이다.

1. 이론적 배경

1) 조직변화와 혁신의 정의

조직변화(organizational change)란 조직효과성을 높여 현재 상태보다 더 나은 상태로 전환되는 과정이다. 이러한 조직변화는 크게 조직의 ‘비계획적 변화’와 ‘계획적 변화’로 대별할 수 있다. 비계획적 변화(unplanned change)란 예기치 않았던 외부환경의 변화로 인해 조직이 생존 혹은 지속적인 성장을 위해서 어쩔 수 없이 수동적으로 적응해 나가는 것으로서 변화의 원인이 조직 내부에 있는 것이 아니라 조직외부에 있다. 이와 반대로 계획적 변화(planned change)란 어떤 목적을 달성하기 위해 의도적으로 일으키는 변화를 가리킨다. 이는 조직이 앞으로 있을 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해서 사전에 철저한 계획에 의거해서 조직을 변화시키는 것으로 변화의 주

체는 조직이 된다. 일반적으로 계획적인 변화를 조직변화로 보는 것이 대체적인데, 계획된 조직변화의 목적은 조직의 가치창출활동을 증가시키거나 이해당사자의 부를 향상시키기 위한 방법을 찾는 것이라 할 수 있다. 또한 쇠퇴기에 있는 조직은 조직과 환경과의 적합 관계를 향상시키기 위해 조직을 재정비하려고 변화를 피하게 된다(김종관, 변상우, 2003). 조직 변화와 유사한 혁신의 개념 역시 많은 연구자들에 의해 연구되어왔다. Van de Ven은 혁신을 "시간의 흐름에 따라 제도적 환경에서 다른 사람과 의사소통이 이루어지는 사람들에 의한 새로운 아이디어의 발굴 및 실행이다"라고 정의했다(Van de Ven, 1986: 591). 또한 Rogers는 "아이디어의 발굴과 실행은 이미 다른 곳에 존재하고 있더라도 혁신에 관련된 활동이나 사항이 사람들에게 새로운 것으로 인지되면 혁신으로 간주된다"고 하였다(Rogers, 1995: 12). 이것은 아무리 새로운 아이디어가 발견되더라도 다른 사람들에게 인지되어 실행되거나 성공적으로 채택되지 못할 때는 혁신으로서 볼 수 없다는 의미이다(Swan & Newell, 1995: 847). 이러한 혁신은 새로운 지식, 아이디어를 만들고 이를 구체화시키는 일련의 연속적인 과정이므로 새로운 절차, 방법, 기법 등을 발견하는 행동을 수행할 수 있는 역할 담당자, 집단 또는 조직 등의 구성단위가 반드시 전제되어야 한다고 하였다(Dewar & Dutton, 1986: 1422; Van de Ven, 1986: 590; West & Farr, 1990: 3).

2) 조직개발 또는 조직변화 관리

조직은 여러 요인들로 구성된 보다 큰 외부 환경 속에 존재한다. 따라서 조직은 외부 환경과 조화를 이루어 성장해야 하는데 이러한 환경 변화에 대응하기 위해 조직을 개발하거나 변화시키는 것을 다루는 산업 및 조직심리학의 분야가 조직개발(organizational development)이다. 다시 말해 조직개발이란, 조직의 기능을 향상시키기 위하여 조직구조와 과정을 변화시키는 계

획적인 개입이라고 말할 수 있다.(Muchinsky, 2003). 그런데 조직이 처한 환경이 1980년도부터 급속하게 변화하기 시작하였고 이러한 변화에 대처하기 위해 조직이 변해야 할 필요성이 점점 증가되고 있다. 이러한 조직 변화를 이해하기 위한 광범위한 접근으로 말미암아, 최근에는 “조직 개발”이라는 명칭이 “조직 변화 관리”라는 명칭으로 바뀌고 있다(Worren, Ruddle, & Moore, 1999).

3) 조직 변화의 연구 동향

조직 변화에 대한 다양한 연구들이 이루어지고 있는데, 특히 Armenakis와 Bedeian(1999)은 현재의 연구가 크게 4가지 주제를 가지고 진행되고 있다고 하였다. 첫 번째 연구 주제는 변화의 내용에 관한 연구들이다. 이는 조직 변화에 대한 넓은 관점을 가지고 연구하는 경향이다. 성공하거나 실패한 변화 노력의 요인들과 각 요인들이 어떻게 조직 효율성과 관계되어 있는지를 정의하고자 하였다. 두 번째 연구 주제는 변화의 상황에 대한 연구이다. 조직의 외적 또는 내적 환경에서 나타나는 힘이나 상황에 중점을 두고 있다. 외적 상황은 정부 규제, 기술 발전, 시장 경쟁 상황 등의 요인을 포함하고 있고, 내적 상황은 조직 내 전문성의 정도 또는 직무 특이성, 조직 침체 정도, 이전 변화의 경험 등을 포함하고 있다. 특히 이러한 내적, 외적 요소는 각기 다른 조직 환경의 상황적 요소를 포함하고 있으므로 다양한 성공 준거와 관련된다. 세 번째 연구 주제는 변화의 절차에 대한 것이다. 이는 의도된 변화가 이루어지는 동안의 행동을 다루고 있고, 이러한 행동은 외부 환경, 조직, 개인 수준에 의해 개념화된다. 특히, 개인 근로자의 행동 변화는 변화 성공의 중요한 요인이다. 마지막 연구 주제는 조직 변화를 평가하는 변수에 대한 연구이다. 조직 변화 노력을 평가하는데 있어서 정서와 행동적 준거를 사용하고 있다.

4) 변화단계론 개관

Lewin(1947)은 조직의 모든 수준의 변화, 즉 개인, 집단 및 조직 등의 여러 수준의 태도변화에 전반적으로 적용될 수 있는 이론을 제시하였다. 그는 조직의 변화과정을 개인의 태도변화의 과정과 동일한 방식으로 설명하고 있는데 이 과정을 세 단계로 구분하여 설명하고 있다. 1) 해빙(unfreezing) 단계는 변화의 필요성을 인식시키고 동시에 변화가 원만히 진행되도록 준비하는 과정이다. 이 단계의 목적은 변화에 대한 동기를 유발시키고, 개인 또는 집단으로 하여금 변화를 위한 준비를 하게 한다. 2) 변화(moving) 단계에서는 개개인이 변화에 대한 동기부여가 되며, 새로운 행동을 받아들일 준비가 갖추어지게 된다. 이 단계를 변화로의 전환(change conversion) 단계라고도 하는데, 이 단계에서는 조직구성원으로 하여금 그들의 새로운 전제와 가치관을 통하여 새로운 만족감과 자아실현의 욕구충족을 실제로 경험하게 함으로써 그들의 기본적인 관점과 가치관이 새로운 변화를 일으키는 과정이다. 3) 재결빙(refreezing) 단계에서는 앞 단계에서 새롭게 형성된 가치관과 태도 및 실제행동을 계속적으로 반복하고 강화함으로써 영구적인 행동패턴으로 고착시키는 과정이다. 이 단계에서 중요한 것은 앞 단계에서 일으킨 변화가 종전의 상태로 되돌아가지 않도록 오랫동안 계속적으로 강화하는 노력과 환경조성이다. Lewin의 이 같은 이론은 변화 이행 연구의 시초이며, 이후 많은 학자들(예, Schein, 1998)이 이 이론을 기반으로 변화 이행에서의 다단계 모델을 제시하기 시작하였다.

Judson(1991)은 변화를 설명하는 모델에서 1) 변화를 분석하고 계획하는 단계, 2) 변화에 대한 의사소통을 하는 단계, 3) 새로운 행동을 수용하는 단계, 4) 현 단계로부터 원하는 단계로의 변화 단계, 5) 새로운 상태를 확고히 하고 제도화하는 단계의 5단계 모델을 제시하였다. Judson(1991)은 또한 각

단계에서 예측할 수 있는 저항을 줄여야 한다고 하였고, 저항을 극복하기 위한 대안적인 매체와 보상 프로그램, 협상과 설득이 필요하다고 주장하였다. 또한 Judson은 조직의 변화에 대한 저항수준에 대해 내재적 저항에서 표출적 저항으로, 개인적 저항에서 집단적 저항으로 갈수록 저항관리에 요구되는 시간이 길어지고 난이도가 높아져 저항의 관리가 어려워지게 된다고 보았다.

Galpin(1996)도 성공적 변화를 위한 가이드라인을 제안했다. 그는 성공적 변화를 바꾸를 구성하는 9가지 썬기 모델로서 설명하였다. 그는 우선 조직의 규정과 정책, 관행과 규범, 의식과 행사, 보상과 인정 등에 반영되어 나타나는 조직 문화를 이해하는 것이 변화에 중요하다고 하였다. 9 가지 썬기를 살펴보면, 1) 변화의 필요성 확립: 변화의 필요성을 분명하게 규명하는 일은 조직 구성원들에게 왜 변화가 필요한 것인지 공감대를 심어주는 데 도움이 된다. 뿐만 아니라, 변화하지 않을 경우 초래될 수 있는 결과도 이 단계에서 분명히 규명되어야 한다. 2) 변화의 비전 구축 및 전파: 변화가 성공적으로 완결되었을 때의 조직 모습을 심어주는 데 핵심적 역할을 하는 단계이다. 변화에 대한 명확한 비전은 구성원에게 조직이 무엇을 추구하는지 이해시키고, 변화 노력의 가치를 인식시키는 데 도움을 준다. 일단 비전이 구축되면 관리 계층이나 일반 근로자들이 그것을 이해하고 받아들일 수 있도록 조직 전체에 전파되어야 한다. 3) 현 상황의 진단 및 분석: 현재의 조직의 사업 구조를 진단·분석하고, 그 결과를 추구하는 변화의 비전과 비교하는 단계이다. 4) 다양한 제안 도출: 업무 처리 과정이나 사업 구조의 개선, 폐지, 통합, 혹은 신설 등에 관한 의견이 제시되는 단계이다. 이 단계에서 근로자들을 참여시킴으로써 참신한 아이디어를 제공받을 수 있을 뿐만 아니라 변화에 추진력을 배가할 수 있다. 5) 제안의 구체화: 이러한 제안들의 뼈대가 작성되면, 세부 사항을 덧붙이는 작업이 다섯 번째 단계이다. 여기에는 변화 노력에 소요되는 비용, 하드웨어 및 소프트웨어의 활용방안, 필요 장비

및 유지 보수 계획, 직원 연수 방안 등이 포함된다. 한편 제 4단계에서 도출된 제안을 비용 대비 효과분석이나 시간 분석, 가용 기술 등을 근거로 평가하는 작업도 이 단계에서 실시된다. 6) 시험 단계: 4, 5단계에서 확정된 제안이 조직 내에 시험적으로 시행되는 단계이다. 7) 제안 시행 준비 단계: 시험 단계에서 얻어진 피드백을 활용하여 제안을 조직 환경에 좀 더 맞도록 다듬는 단계이다. 그 결과로 시험 단계에서 얻어진 결과를 토대로 수정된 제안이 확정되게 된다. 8) 시행 단계: 이 단계에서 모든 제안들이 조직 전체에 걸쳐 시행되는데, 실사가 완료되더라도 변화 작업에 대한 관심이 떨어지는 것을 막고, 변화가 정착되고 목표한 결과가 달성될 때까지 계속 조치를 취해야 한다. 9) 변화의 평가, 강화, 정교화단계: 변화를 확고히 다지는 단계로서, 변화 노력의 성공적 완수를 위해서 이 단계의 세 가지 조치(평가, 강화, 정교화)는 필수적이다.

5) 구성원들의 변화이해단계

변화 실행의 단계 뿐 아니라 변화 당사자들이 변화를 어떻게 이해하는지에 대한 단계이론들도 연구되었다. Isabella(1990)은 40명의 관리자들을 대상으로 실시한 인터뷰 자료를 토대로 조직 구성원들이 변화 시도들이 전개될 때 나타나는 사건들을 어떻게 해석하고 받아들이는 지에 대한 모형을 제시하였다. 그 모형에 따르면, 조직 구성원들은 변화과정과 관련된 주요한 사건들을 서로 구분되는 4개의 단계별로 해석한다. 먼저, 기대(anticipation) 단계에서 개별 구성원은 조직 내에서 나도는 루머나 조각 정보들을 모아 현실을 파악하고 구성한다. 두 번째 확정(confirmation) 단계에서는 사건들을 과거에 사용되었던 전통적인 참조 틀로 표준화하는 단계이다. 최고점(culmination) 단계는 한 사건의 전과 후를 비교하는 과정에서 나타나며, 이 때 관리자는 새로운 정보를 포함하거나 타당하지 않은 정보를 걸러내기 위해 그의 참조 틀

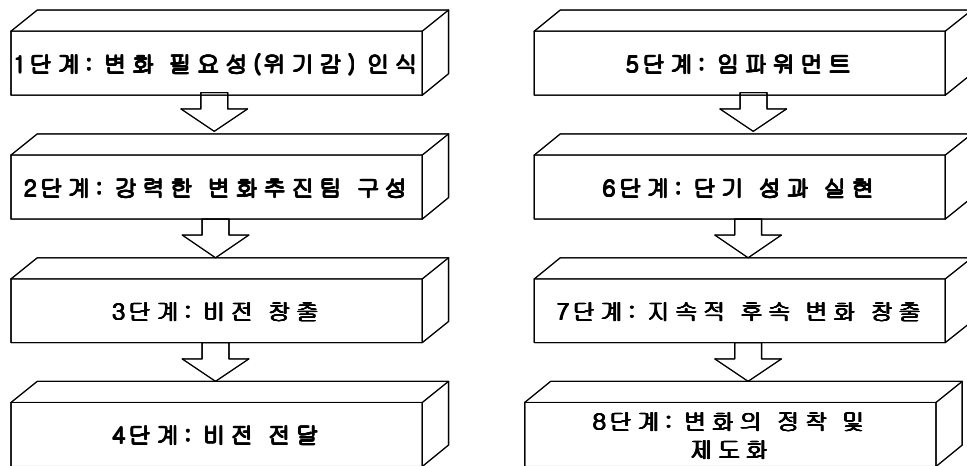
을 수정한다. 마지막으로 결과(aftermath) 단계는 관리자가 변화의 결과를 개관하고 평가할 때 나타난다. Isabella(1990)의 연구는 특히 변화에 대한 저항을 이해하는데 유용한데, 각 해석 단계에서 개인들이 구성하는 현실 특징을 파악할 수 있도록 해줄 뿐만 아니라, 변화가 일어나는 단계들을 거쳐 나가면서 변화 목표를 가속화하는 과정에 대해 묘사하고 있기 때문이다.

Jaffe, Scott, 및 Tobe(1994)는 Isabella(1990)와 이름은 다르지만 상당히 유사한 4단계 모델을 제안했다. 조직의 구성원들이 변화 시도가 전개되면서 나타나는 사건들을 어떻게 해석하는지를 다음과 같은 4 단계로 설명하였다. 1) 부인(denial): 변화가 필요하다거나 그것이 실행될 것이라는 점에 대해 믿지 않는 단계이다. 2) 저항(resistance): 실행을 방해하거나 참여하지 않거나 변화가 적절하지 않다고 의사결정자를 설득하려고 노력하는 단계이다. 3) 탐색(exploration): 약속한 결과를 얻는데 있어 자신들의 효과성을 검증하는 것으로 새로운 행동을 실험해보는 단계이다. 4) 몰입(commitment): 변화의 타겟 집단이 제안된 변화를 수용하는 단계이다.

6) Kotter의 8단계 변화모형

앞서 살펴본 다양한 변화단계 모형 중에서 본 연구는 Kotter(1996)의 8단계 모형에 근거하여 변화 단계 진단 척도를 개발하고자 하였다. 이 모형에 근거한 이유는 Kotter의 단계는 다른 모형과 달리 가장 세분화된 8단계를 제시하고 있고, 단계 모형 중 학계와 현장에서 가장 선호되는 모형이기 때문이었다. Kotter(1995, 1996)는 오랜 조직 변화 프로젝트 경험을 바탕으로 8단계의 변화단계 모형을 제안하였다. 변화 단계의 모형을 자세히 살펴보면 다음과 같다. 1) 위기감 조성. 시장 및 경쟁 환경을 분석하고, 현재 위기, 미래 위기, 사업 기회요인을 파악 및 검토한다. 특히 이 단계에서는 조직 내의 자만심에 대한 관리가 중요하다고 보았고 자만심을 조절하기 위해서는 고위직보다

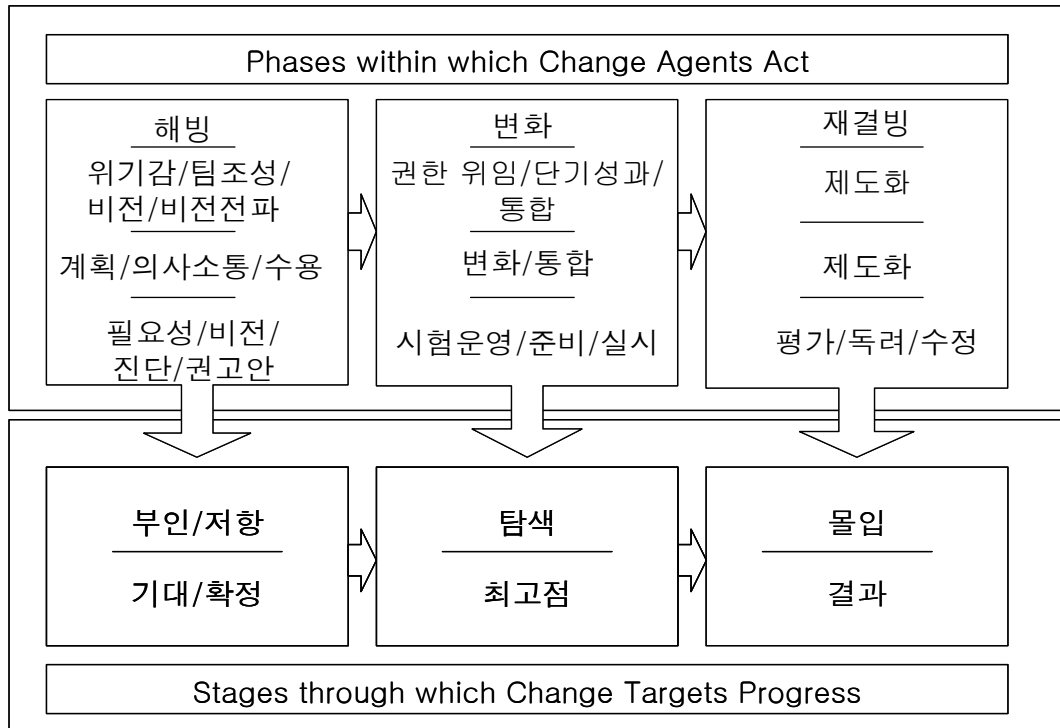
하위직의 역할이 중요하다고 하였다. 2) 혁신지도부 구성. 영향력 있는 사람들을 모아 경영혁신을 주도할 구심체를 구성하고 하나의 조화된 팀으로 일할 수 있게 유도한다. 3) 비전 및 전략 개발. 경영혁신의 방향을 제시하기 위한 비전을 개발하고 이를 실현시키기 위해 구체적 전략을 개발하는 단계이다. 4) 새로운 비전의 전파. 모든 방법을 동원하여 새로운 비전과 전략을 널리 알리고 이 때 혁신 지도부가 솔선수범해야 한다. 5) 권한 위양을 통한 힘 실어주기. 변화의 장애물을 제거하고 비전 실현에 걸림돌이 되는 조직구조나 시스템을 변경한다. 위험 부담, 틀에 박히지 않은 새로운 아이디어, 행동, 활동을 권장해야 하는 단계이다. 6) 단기적 성공사례 만들기. 가시적인 성공사례를 의도적으로 계획하고 이를 실현하여 성공시킨 사람들을 여러 사람 앞에서 칭찬하고 포상한다. 7) 여러 성공사례의 통합 및 혁신의 가속화. 새로운 비전에 맞지 않는 시스템과 조직구조, 운영지침을 개혁하고 비전을 실현시킬 수 있는 능력 있는 사람을 채용, 개발, 승진시킨다. 또한 새로운 프로젝트를 추진하거나 새로운 구호, 새로운 혁신세력을 등장시켜 지속적으로 분위기를 쇄신해야 한다. 8) 새로 도입된 제도를 기업문화 차원으로까지 승화, 고객만족 및 생산성 향상 우선주의, 더 효과적인 리더십 및 경영관리를 통하여 성과를 제고하고 새로 도입한 행동규범과 그로 인한 성과의 관계를 명확히 설명한다. 그리고 좋은 리더십을 개발할 수 있는 방법과 합리적 경영자 승계제도를 정착시킨다. 이상의 단계들을 다음 그림 1에 요약하였다.



<그림 1> Kotter의 변화 8단계

7) 변화 모형들 간의 비교

Armenakis 와 Bedeian(1999) 는 조직의 변화이행단계 및 구성원들의 조직 변화이해단계를 요약, 비교 하였다. Lewin(1947)의 3단계 변화(해빙-변화-재결빙), Kotter(1996)의 8단계 변화 모형, Judson(1991)의 5 단계 모형, Galpin(1996)의 9개의 썩기 모형들이 유사 단계별로 나뉘져 있다. 예를 들어, Kotter의 1단계에서 4단계는 Lewin의 ‘해빙’단계에 해당한다는 뜻이다. 모든 변화 모형은 왼쪽에서 오른쪽으로 이동하게 되며, 각 변화단계를 이해하기 위한 근로자들의 사고 변화도 동시에 일어나게 된다. 부인-저항-탐색-몰입으로 이어지는 Isabella(1990)의 모형과, 기대-확정-최고점-결과로 이어지는 Jaffe, Scoot, Tobe(1994) 등의 모형을 그림 2에 비교하였다(Armenakis & Bedeian, 1999).



<그림 2> 변화이행단계와 변화 이해 단계 (Armenakis & Bedeian, 1999)

8) 개인행동변화 단계

조직변화 뿐 아니라 개인행동 변화에 대한 단계이론도 제안되었다. Prochaska 등(1992)은 변화의 단계와 과정에 대한 자신들의 모형을 중독 행동(예: 흡연, 알코올 등)의 교정에 적용하여 설명하였다. 그는 개인의 행동변화가 다음과 같은 5단계를 거쳐 일어난다고 보았으며, 변화의 5단계는 첫 단계로부터 마지막 단계가 일련의 연속선상에 있다고 가정하였다. 1) 인식 전 단계(precontemplation)는 변화의 필요성을 부인하고, 변화 요구에 저항

하는 단계이다. 각 개인은 변화하지 않는 것의 부정적 결과를 자각하지 못하고, 그 결과는 중요하지 않다고 믿거나 그들의 사기가 저하되어 있기 때문에 변화를 포기하게 된다. 향후 6개월 동안 변화 행동을 취하지 않는 경향이 있다. 이 단계를 지나 두 번째 단계인 2) 인식 단계(contemplation stage)로 가면, 변화의 필요성에 대해 인식하고, 문제를 극복하기 위해 심각하게 생각해 보지만 행동을 취하기에는 아직 이르다고 생각한다. 이들은 향후 6개월 이내에 변화의 실행을 고려하고 있다. 3) 준비 단계(preparation stage)의 개인은 한달 이내에 변화를 실행하기로 결정했거나, 이미 1년 전부터 노력했으나 실패한 경험이 있는 사람이다. 이 단계는 원래 ‘의사결정시기’라고 명명되었다. 4) 실행 단계(action stage)에서 개인은 문제 행동을 교정하는데 착수한다. 이 단계는 개인이 변화하기 위한 시간과 에너지를 필요로 한다. 5) 유지 단계(maintenance stage)에서 최소한 6개월간 변화된 행동을 유지하려고 노력하고 문제의 재발을 막기 위해 노력한다. 이전 단계로 몇 번의 퇴보를 하지만 변화를 지속시키는 행동을 한다. 안정적인 변화 행동과 퇴행을 막으려는 행동은 이 단계의 특징이다. 또한 Prochaska와 그의 동료들은 개인변화 단계를 건강관리조직에서의 CQI(Continuous Quality Improvement)를 위한 조직 개발 단계와 연관지어 연구했다(Levesque, Prochaska, Prochaska, Dewart, Hamby and Weeks 2001). 이 연구에서는 조직 과정에서 변화가 지각되는 단계가 차이를 보인다고 하였다. 예를 들어, 인식전단계의 병원은 CQI에 대한 절차를 최소한으로 사용하는 경향이 있었으며, 반면 유지 단계의 병원은 이 같은 절차를 대부분 사용하는 경향이 있다는 것을 밝혔다. 따라서 조직에서 변화를 위한 개인적 준비가 필요하다는 증거를 도출해 내었다. 이 같은 결과는 조직 차원에서의 변화 단계뿐만 아니라, 개인의 변화 단계와 조직의 변화 단계를 같이 연구할 필요성을 제기하였다.

2. 연구 과제

변화와 혁신이라는 주제가 조직에서 주요 이슈로 부각된 것은 이미 오래된 일이다. 조직에 있어서 변화와 혁신은 이제 선택이 아니라 생존과 관련된 문제이다. 이러한 현 추세에서, 조직에서 일어나는 변화를 체계적으로 정리하고 그 단계를 구분함으로 각각의 변화에 대처하고 개입 하는 것은 중요하다. 따라서 본 연구는 조직이 근본적으로 변화하고, 변화에 대한 저항을 줄이고, 변화를 유지하기 위한 성공적인 개입을 가능하게 하는 변화단계진단 척도를 개발하려 한다. Kotter는 일찍이 변화하는 조직과 그렇지 않은 조직의 특성을 체계화하여 정리하였고 변화가 각 단계별로 이루어진다고 주장하였다. 이에 본 논문은 Kotter가 제시한 각 변화 단계 모형에 근거하여 변화 단계 진단 척도를 개발하려 한다.

연구 1에서는 Kotter가 주장한 단계를 측정할 수 있는 척도를 개발하고, 개발된 척도의 신뢰도와 모형의 적합성을 살펴본다. 또한, 개발된 8단계의 모형과 이전에 연구되었던 3, 5 단계 변화 모형과의 적합성을 비교하여 검증 한다. 이러한 검증 이후 연구 2에서는, 조직의 변화 단계 구분 가능성 및 개인행동 변화간의 관계 등을 고찰함으로써 척도의 수렴 및 준거타당도를 확인하고자 하였다.

Ⅱ. 연구 1 : 변화진단척도 개발 및 모형 검증

1. 연구 배경 및 목적

변화를 성공적으로 이끌기 위한 많은 노력들이 있었고, 그러한 시도의 연속선상에서 변화의 단계가 있다는 이론들이 제시되고 있다. 변화의 단계가 몇 단계가 가장 적합한지에 대해서는 많은 논의들이 있으나, 본 연구에서는 Kotter가 제시한 변화의 8단계의 현상들에 맞추어 조직 변화를 진단하는 척도를 개발하고, 이렇게 개발된 8 단계의 척도와, 여타 다른 단계를 가정하는 모형들과의 적합도 비교를 통해 모형의 적합성을 검증하려고 한다. 이는 현 조직에서의 변화 진단을 가능하게 도와주며, 성공적 변화를 위해 각 단계에서 필요한 개입을 돕게 될 것이다.

2. 연구 방법

1) 조사 대상과 자료수집

국내 정부 기관들은 2000년부터 변화와 혁신을 위한 다양한 노력들을 기울이고 있으며, 현재 변화와 혁신에 중점을 둔 활동들을 전개해 나가고 있다. 따라서 변화의 단계를 진단하는 척도를 개발하려는 본 연구의 목적에 부합하였다.

47개의 정부 기관에 종사하는 공무원 1,754명으로부터 Web설문조사를 통하여 자료를 얻었다. Web설문 조사는 각 기관의 직원들 중 약 30%를 무선으로 선정(random sampling)하고 그들의 E-mail주소를 제공 받아, 그 주소로 Web 설문 업체에서 이 메일로 설문에 대한 안내를 하고 그 페이지에서

바로 응답하는 형태로 이루어졌다. 응답한 내용은 바로 엑셀파일 형식의 자료로 저장되었다. 기관별로 응답률에 다소 차이가 있었는데, 6명의 최소 응답 기관에서부터 228명의 최대 응답 기관에 이르기 까지 다양하였다. 응답자들의 대부분은 남성이고(86.9%), 평균 연령은 20대부터 56세 이상까지 분포하였다. 직급별로는 5급이 가장 많았고 5급을 중심으로 위아래로 점차 감소하는 분포를 보였다. 근속년수는 평균 15.9년이었으며, 10년이라고 응답한 사람이 가장 많았다(n=81명).

<표 1> 기관별 설문 응답자 수

기관	응답자	응답 비율	기관	응답자	응답 비율
기관 1	13	.7	기관 24	19	1.1
기관 2	26	1.5	기관 25	65	3.7
기관 3	7	.4	기관 26	26	1.5
기관 4	27	1.5	기관 27	52	3.0
기관 5	7	.4	기관 28	41	2.3
기관 6	11	.6	기관 29	41	2.3
기관 7	16	.9	기관 30	52	3.0
기관 8	13	.7	기관 31	44	2.5
기관 9	16	.9	기관 32	11	.6
기관 10	24	1.4	기관 33	57	3.2
기관 11	10	.6	기관 34	50	2.9
기관 12	21	1.2	기관 35	20	1.1
기관 13	6	.3	기관 36	48	2.7
기관 14	15	.9	기관 37	21	1.2
기관 15	82	4.7	기관 38	35	2.0
기관 16	228	13.0	기관 39	97	5.5
기관 17	32	1.8	기관 40	27	1.5
기관 18	55	3.1	기관 41	92	5.2
기관 19	36	2.1	기관 42	10	.6
기관 20	22	1.3	기관 43	43	2.5
기관 21	21	1.2	기관 44	21	1.2

기관 22	24	1.4	기관 45	43	2.5
기관 23	19	1.1	기관 46	19	1.1
			기관 47	89	5.1
합계		1754명			100.0%

2) 측정변인

변화단계 진단척도 문항개발

최초 문항들은 Kotter(1995, 1996)와 Kotter 및 Cohen(2002)을 참고하여 개발되었다. 진단실시의 편의성 차원에서 가급적 문항을 최소화하기 위하여 각 단계별로 2~5문항을 개발하였다. 문항개발은 Kotter의 두 책을 정독하여 각 단계별로 반드시 실행해야 할 다양한 활동들을 문항들에 반영하는 방식으로 이루어졌다. 요구되는 활동이 많은 단계는 5 문항, 상대적으로 소수의 활동을 요구하는 단계는 2문항을 개발하였다(예: 2 단계).

Kotter는 변화의 1 단계에서 범하는 가장 큰 실수는 동료 경영진이나 직원들에게 충분한 '위기의식'을 불어넣기도 전에 혁신을 시작해 버리는 것이라고 하였다. 그 이유는 사람들은 위기의식 없이는 꼭 해야만 할 가위의 노력을 하지 않으려 하고, 대신 변화를 시도하려는 상부에 대한 저항만 하려고 하기 때문이라고 기술하였다. 또한 리더의 자만심으로 인해 변화에 대한 필요성을 인식하지 못하는 것 역시 변화 실패의 큰 원인이라고 보고하였다. 따라서 1단계 문항은,

- ▶ 우리 조직 구성원들은 변화의 필요성을 절감하고 있다.
- ▶ 우리 조직이 변해야 할 필요성을 지적하는 자료나 지표들을 쉽게 접할 수 있다.

▶ 조직의 주요 리더들로부터 변화와 혁신에 대한 확고한 의지가 있음을 느낄 수 있다.

로 문항을 제작하였다.

2 단계에서 Kotter는 혁신을 이끄는 강력한 팀이 없다는 것이 변화에 실패하게 하는 원인이라고 하였다. 강력한 혁신 지도부의 구조가 제대로 짜여져 있고 신뢰도가 높으며 공감대가 잘 형성되어 있는 팀을 구축하는 것은, 구조조정을 하고, 리엔지니어링을 하고, 전략을 새로 짜는 혁신과정의 초기 단계를 성공시키기 위해서는 절대적으로 필요한 일이라고 밝혔다. 이에 2단계 문항은 다음과 같이 제작하였다.

▶ 우리 조직의 혁신추진팀원들은 신뢰할만하다.

▶ 우리 조직의 혁신추진팀은 변화의 리더십을 갖춘 사람들로 구성되어 있다.

3 단계는 비전과 전략을 개발하는 단계이다. 여기서 비전은 매우 구체적이고, 융통성을 가지고 있고, 전달할 때 용이해야 한다. 또한 비전이 성취되는 것이 조직원들과 주주들에게 이익이 된다는 것을 지각시켜야 한다. 이러한 논의를 바탕으로 3 단계의 문항은 다음과 같이 제작되었다.

▶ 우리 조직의 비전은 머리 속에서 쉽게 그려질 수 있는 생생한 것이다.

▶ 우리 조직의 비전을 달성하게 되면 장기적으로 우리에게 이득이 될 것이다.

▶ 우리 조직의 비전에 근거하여 구체적인 미션이나 과제가 도출되어 있다.

4 단계에서는 3 단계에서 형성된 비전이 전파되는 단계이다. 만약 비전을 전사적으로 전파하지 못한다면 구성원들의 저항에 부딪쳐 변화는 실패로 돌아가게 된다. 대다수의 구성원이 단기적인 희생을 감수하면서 까지도 경영 혁신을 지원할 의지를 가지고 있지 않으면 전사적인 변화는 기대할 수 없다. 위험을 감수하게 하는 데는 신뢰를 바탕으로 하는 의사소통이 필수 요

소이다. 또한 의사소통이라는 것은 언행이 일치할 때 그 힘을 발휘하게 하므로, 솔선수범하여 행동으로 보여주는 것이 가장 강력한 의사전달 방법이라고 하였다. 이에 4 단계의 문항은,

- ▶ 나는 우리 조직의 비전에 대해 잘 알고 있다.
- ▶ 우리 조직에서는 다양한 채널과 방식을 통해 비전이 구성원들에게 전달되고 있다.
- ▶ 우리 조직의 주요 리더들은 비전과 일치하는 행동을 하고 있다.
- ▶ 우리 조직의 비전에 대해 개인적으로 공감하고 있다.

로 제작되었다.

이러한 비전을 전파하고 공유하는 단계가 지나면, 이를 실행에 옮겨야 하는데 이것에 관한 것이 변화의 5 단계이다. Kotter는 이 단계에서 새 비전의 수용을 가로막는 가장 큰 장애요인은 새로운 환경에 적응하기를 거부하거나 경영혁신과 상치되는 요구를 하는 고위관리자들의 태도라고 하였다. 5 단계의 목적은 경영혁신 과정 중 되도록 많은 사람들에게 권한을 넘겨주어 행동의 폭을 넓혀 줌으로써 경영혁신이 추구하는 비전의 실현에 걸림돌이 되는 장애물을 가능한 한 많이 제거하는 것이라고 하였다. Kotter가 지적한 5 단계에서의 장애물은 조직 구조상의 문제, 기술상의 문제, 시스템상의 문제, 그리고 일선감독자들이 갖고 있는 문제들이고, 이러한 문제들은 직원들을 속박하여 그들이 이해한 비전을 실현시키지 못하게 한다. 이러한 장애물을 제거하기 위해서는 상급자 위주의 조직구조를 개선하고, 직원에 대한 교육을 실시하여야 한다. 또한 노력한 만큼 보상해주는 인사관리 시스템을 만들고, 권한을 계속 독차지 하려는 일선감독자들을 관리해야 한다. 이러한 내용을 바탕으로 다음과 같은 5 단계의 문항이 제작되었다.

- ▶ 우리 조직 구성원들은 변화와 혁신에 필요한 기술이나 능력을 갖추고 있다.
- ▶ 우리 조직 구성원들은 변화와 혁신을 위해 필요한 권한을 가지고 있다.

▶ 구성원들에게 변화와 혁신을 위해 필요한 교육 훈련을 제공하고 있다.

6 단계에서는, 변화 지속의 전 단계로서 단기적 성과가 변화 성공에 영향을 미치는 단계이다. Kotter에 의하면 단기적 성과는 6가지 측면에서 변화 성공에 영향을 주게 되는데, 첫째, 단기적 성과는 그동안 들어간 비용이 헛되지 않았음을 보여준다. 둘째, 경영혁신 주도자들을 격려해 준다. 셋째, 비전과 전략을 미세하게 수정하는 데 도움을 준다. 넷째, 냉소주의자와 반대론자를 무력화시킨다. 다섯째, 상사들을 계속 변화에 참여시킨다. 마지막으로 추진력을 증가시킴으로 성공에 이르게 한다. 이러한 내용을 바탕으로,

▶ 지금까지의 변화와 혁신 노력의 결과, 가시적 성과가 달성되고 있다.

▶ 가시적인 혁신 성과를 달성한 당사자들에 대한 보상이 제공되고 있다.

▶ 가시적인 혁신 성과로 인해 구성원들이 변화와 혁신에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되었다.

의 문항을 제작하였다.

7 단계는 6 단계까지의 변화에서 예기치 못한 사건들이 발생할 때, 다시 변화의 처음으로 돌아가려는 것을 경계하고, 대비하는 단계이다. 만약 이 단계에서 처음의 위기의식을 잃어버리게 되면 자만심이 다시 높아지고 그 동안 잠잠했던 저항세력들이 다시 등장하게 된다. 따라서 7 단계에서는 지속적인 변화를 추진하기 위해서, 위기감을 계속 유지하고, 변화에 반하는 시스템과 구조들을 지속적으로 개선해야 한다. 또한, 변화를 평가할 수 있는 체계가 만들어져야 한다. 이러한 내용을 중심으로 다음과 같은 7 단계의 문항을 제작하였다.

▶ 변화와 혁신활동을 시작한 이후 조직 내 긴박감이 계속 유지되고 있다.

▶ 변화와 혁신과 관련된 프로젝트들이 지속적으로 계획, 실행되고 있는 것 같다.

▶ 우리 조직의 비전과 맞지 않는 시스템이나 구조, 정책들이 지속적으로 변경되고 있다.

▶ 혁신의 진전 상황을 객관적으로 평가할 수 있는 지표들이 마련되어 있다.

▶ 조직 구조나 절차, 제도상 변화와 혁신을 저해하는 요소들이 있다(R).

마지막으로 변화가 제도화되고 정착되는 8 단계에서는 조직 문화 속에 변화가 뿌리내리는 단계이다. Kotter는 조직 문화 즉, 행동규범과 공유가치관을 고치는 것이 변화과정의 제일 마지막 단계라고 하였다. 이는 새로운 제도들이 효과가 있고 이전 것 보다 낫다는 것이 분명히 검증된 뒤에야 조직문화 속에서 지속되게 된다. 따라서 변화 정착을 위해서는 조직원들을 설득하고 그들에게 설명을 하려는 노력을 해야 하며, 문화를 바꾸기 위해서는 때로 핵심인물을 교체할 필요성도 있다는 것을 밝혔다.

▶ 변화와 혁신이 새로운 조직문화로 정착되었다.

▶ 우리 조직에서는 진정으로 일하는 방식이 변화되었다고 본다.

▶ 혁신에 의해 변화된 행동들이 과거의 행동방식으로 다시 회귀되는 것 같다(R).

위와 같이 제작된 문항의 응답방식은 5점 척도의 리커트 방식이 사용되었다 (매우 그렇지 않다 - 매우 그렇다).

3. 결 과

1) 문항의 신뢰도 분석

다음에는 최초 개발된 문항들 중 신뢰도 분석(문항분석 및 내적 합치도 분석)을 토대로 문항을 선별한 결과, 최종적으로 단계별로 선택된 문항들이 제시되어 있다. 문항 중, 7 단계의 ‘조직 구조나 절차, 제도상 변화와 혁신을 저해하는 요소들이 있다.’와 8단계의 ‘혁신에 의해 변화된 행동들이 과거의 행동방식으로 다시 회귀되는 것 같다(R).’의 문항은 내적 합치도를 저해하는 것으로 나타나 분석에서 제외시켰다. 표 2에 단계별 하위 척도들의 전체 평

균, 표준편차, 그리고 내적 합치도가 제시되어 있다. 전체 응답자들의 단계별 평균을 살펴보면, 1, 2, 3, 4 단계는 상대적으로 높은 점수를 보이며, 5, 6, 7, 8 단계는 낮은 점수를 보인다. 이 결과를 근거로 할 때, 전체적으로 조사 당시 정부 기관들의 변화 노력은 4단계를 거친 후 5단계에 와있음을 추측해볼 수 있다.

각 단계별 문항들의 내적 합치도를 분석한 결과, 1 단계의 3문항과 5 단계의 3문항이 각각 .68, .70로 최소 허용 수준을 겨우 넘었지만, 나머지 문항들은 모두 좋은 내적 합치도를 보였다.

<표 2> 조직변화단계진단척도의 신뢰도 분석

단계	문항	평균 (표준편차)	Cronbach's alpha
1단계	우리 조직 구성원들은 변화의 필요성을 절감하고 있다.	3.41 (.69)	.68
	우리 조직이 변해야 할 필요성을 지적하는 자료나 지표들을 쉽게 접할 수 있다.		
	조직의 주요 리더들(기관장 포함)로부터 변화와 혁신에 대한 확고한 의지가 있음을 느낄 수 있다.		
2단계	우리 조직의 혁신추진팀원들은 신뢰할만하다.	3.45 (.86)	.91
	우리 조직의 혁신추진팀은 변화의 리더쉽을 갖춘 사람들로 구성되어 있다.		
3단계	우리 조직의 비전은 머리 속에서 쉽게 그려질 수 있는 생생한 것이다.	3.54 (.73)	.79
	우리 조직의 비전을 달성하게 되면 장기적으로 우리에게 이득이 될 것이다.		
	우리 조직의 비전에 근거하여 구체적인 미션이나 과제가 도출되어 있다.		
4단계	나는 우리 조직의 비전에 대해 잘 알고 있다.	3.48 (.73)	.84
	우리 조직에서는 다양한 채널과 방식을 통해 비전이 구성원들에게 전달되고 있다.		
	우리 조직의 주요 리더들(기관장 포함)은 비전과 일치하는 행동을 하고 있다.		

	우리 조직의 비전에 대해 개인적으로 공감하고 있다.		
	우리 조직 구성원들은 변화와 혁신에 필요한 기술이나 능력을 갖추고 있다.		
5단계	우리 조직 구성원들은 변화와 혁신을 위해 필요한 권한을 가지고 있다.	3.21 (.70)	.70
	구성원들에게 변화와 혁신을 위해 필요한 교육 훈련을 제공하고 있다.		
	지금까지의 변화와 혁신 노력의 결과, 가시적 성과가 달성되고 있다		
6단계	가시적인 혁신 성과를 달성한 당사자들에 대한 보상이 제공되고 있다.	3.02 (.72)	.79
	가시적인 혁신 성과로 인해 구성원들이 변화와 혁신에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되었다.		
	변화와 혁신 활동을 시작한 이후 조직 내 긴박감이 계속 유지되고 있다.		
	변화와 혁신과 관련된 프로젝트들이 지속적으로 계획, 실행되고 있는 것 같다.		
7단계	우리 조직의 비전과 맞지 않는 시스템이나 구조, 정책들이 지속적으로 변경되고 있다.	3.27 (.68)	.84
	혁신의 진전 상황을 객관적으로 평가할 수 있는 지표들이 마련되어 있다.		
	변화와 혁신이 새로운 조직문화로 정착되었다.		
8단계	우리 조직에서는 진정으로 일하는 방식이 변화되었다고 본다.	3.02 (.83)	.86

2) 모형의 적합도 검증

① 8 단계 모형

8 단계 모형의 적합도를 검증하기 위해 구조방정식 모형(AMOS)을 이용한 모형 검증을 하였다. 먼저 전체 표본인 47개 기관의 자료를 무선으로 반으로 나누어서 첫 번째 집단의 적합도 검증을 한 결과 표 3에서 보듯이, 8 단계의 모형이 높은 적합도를 보였다. 두 번째 집단으로 재검증한 결과 역시

높은 적합도를 보여, 개발한 척도의 8 단계가 변화를 설명하기에 적절한 모형임을 증명하였다(검증 1의 n=893, 검증 2의 n=861).

<표 3> 척도의 모델 적합도

적합도	df	CMIN	CMIN/ DF	GFI	CFI	NNFI	RMSEA
검증 1	224	1196.160	5.340	0.890	0.931	0.914	0.070
검증 2	224	1067.089	4.764	0.901	0.936	0.922	0.066
전체	224	1910.479	8.529	0.910	0.938	0.923	0.066

② 3 단계, 5 단계 모형의 검정

8 단계의 대안 모형으로서 3 단계의 모형의 적합도를 검정하기 위해 8단계와 마찬가지로 구조방정식모형(AMOS)을 이용한 모형 검증을 하였다. Armenakis와 Bedeian(1999)는 변화 단계 모형에 대한 개관을 하면서 Lewin의 3단계 모형과 Judson(1991)의 5단계 모형, Kotter의 8단계의 모형을 비교하여 유사한 단계들을 정리하였다. 예를 들면, Lewin의 변화 모형 중 첫 단계는 해빙 단계인데 이는 5단계 모형의 1)변화를 분석하고 계획하는 단계, 2)변화에 대한 의사소통을 하는 단계, 3)새로운 행동을 수용하는 단계에 해당하고, 8단계 모형에서는 1)필요성 인식, 2)변화 추진팀 구성, 3)비전 창출, 4)비전 전파의 4단계가 이에 해당한다고 구분하였다(그림 2 참조). 이러한 구분을 근거로, 본 연구에서 개발한 8단계 문항을 3단계 모형과, 5단계 모형으로 나누어 모형을 검정하였다. 그 결과가 표 4에 제시되어 있다. 3개의 변화단계모형을 비교해 보면, 1에 가까울수록 적합한 기초부합치(GFI)와 CFI에서 8단계의 모형이 가장 양호하게 나타나고 있다. 또한 비표준적합지수(NNFI) 역시 8단계에서 가장 높게 나타났다(8단계 NNFI=0.923). RMSEA

는 .08이하이면 어느 정도 양호하다고 할 수 있고 .05이하이면 양호하다고 할 때, 8단계 모형이 0.066으로 .05에 가장 근접하게 나타났다. 이러한 적합도를 모두 종합해 볼 때, 3 단계와 5 단계, 8 단계 모형비교에서 8 단계 모형의 적합도가 전반적으로 모두 가장 양호하게 나타난 것으로 보아, 8 단계 모형이 변화의 단계를 설명하는 데에 가장 적합한 모형이라고 볼 수 있다.

<표 4> 3, 5, 8 단계 모델 적합도 비교

적합도	df	CMIN	CMIN/ DF	GFI	CFI	NNFI	RMSEA
3단계	249	3244.333	13.029	0.857	0.890	0.878	0.083
5단계	242	2783.23	11.501	0.87	0.906	0.893	0.077
8단계	224	1910.479	8.529	0.910	0.938	0.923	0.066

4. 논의

연구 1에서는 Kotter의 8단계 변화를 측정할 수 있는 변화진단척도를 개발하고, 개발된 진단척도를 이용하여, Lewin의 3 단계, Judson의 5 단계, Kotter의 8 단계 변화모형의 적합도를 각각 비교하였다.

연구 1의 주요 결과를 종합해 보면, 첫째, 8 단계로 구성된 변화를 진단할 수 있는 척도를 개발하였다. 척도는 변화가 8 단계로 이루어진다는 Kotter의 변화 이론을 기반으로 제작되었으며, 처음에는 27문항을 개발하였으나 신뢰도를 저해하는 것으로 밝혀진 문항들을 삭제하여 총 24문항의 변화진단척도를 제작하였다.

둘째, 개발된 8 단계 진단척도를 Armenakis와 Bedeian(1999)의 단계 분류를 근거로, Lewin의 3 단계 모형, Judson의 5 단계 모형, 개발된 8 단계의

모형을 비교하였다. 모형 비교는 AMOS를 통한 적합도를 비교하는 것으로 이루어 졌고, 3 단계, 5 단계, 8 단계의 적합도 검증을 실시한 결과, 8단계의 변화단계 모형에서의 적합도가 가장 양호하게 나타났으므로, 변화를 설명하는 단계 모형 중에 8 단계의 모형이 변화를 가장 적절하게 설명한다는 것을 밝혔다.

본 연구는 몇 가지 이론적, 실용적 시사점과 한계를 지니고 있다. 먼저 시사점을 살펴보면 첫째, 변화 단계에 대한 논의가 수렴되지 않은 상황에서, 변화를 설명하는 단계가 몇 개가 적합한 지에 대한 비교 역시 이루어지지 않았었다. 이에 본 연구는 단계를 진단할 수 있는 척도를 개발하고 이를 각 모형의 적합도를 검증하는데 사용해 봄으로, 이전에는 이루어지지 않았던 각 단계의 적합 정도를 측정할 수 있게 하였다. 둘째, 이러한 척도의 개발과 단계 간의 비교는 조직이 성공적인 변화로의 이행을 하는 데에 적절한 개입을 할 수 있는 기준이 된다. 변화진단척도로 현 조직이 변화의 몇 단계에 있고, 그 단계에서는 어떤 부분에 초점을 두어 변화를 실행해야 한다는 것에 대한 제언을 할 수 있게 하였다. 그리고 무엇보다, 계획적 변화에 있어서 단계적 변화는 필수적 요소이므로, 변화를 경험하는 조직에 적절한 도움을 주는 데에 중요한 역할을 할 것이다.

그러나 척도 개발에 있어서 여러 제한점이 있었던 것도 사실이다. 첫째, 개발된 척도에서 1 단계(위기감 인식)와 5 단계(임과위먼트)의 내적신뢰도가 낮게 도출되었다. 이는 타 단계와 비교하여 1, 5 단계들이 눈에 보이지 않는 행동들(위기감 인식, 권한 위양)을 주로 포함하고 있었던 단계이기 때문에 측정에 어려움이 있었다고 생각된다. 또한 조사 실시상의 시간과 비용 제한으로 인해, 작은 수의 문항으로 여러 단계를 측정하는 문항을 개발하는 데서 온 결과로 해석될 수도 있다. 둘째, 공무원조직, 즉 공조직이라는 집단의 특수성을 감안하지 않았다. 공조직에 변화의 바람이 거세고, 공조직에서도 변화와 혁신이 일어나고 있지만 이를 민간 기업체나 조직에 모두 일반화

시키는 데에는 약간의 한계가 있을 수 있다. 이를 극복하기 위해 향후 연구에서는 일반 기업을 대상으로 타당화 조사를 실시하여, 공조직과 일반 기업이 어떻게 다른 결과를 보이는 지에 대해 알아보아야 할 것이다.

Ⅲ. 연구 2 : 8 단계 변화진단척도의 타당도 검증

1. 연구 배경 및 목적

연구 1에서는 변화 단계를 진단하기 위한 8 단계의 척도를 개발하였고, 각 단계 하위 척도들의 신뢰도와 모형 적합도를 살펴보았다. 연구 2에서는 먼저 척도의 수렴타당도를 확인하고자 하였다. 이를 위해, 척도 개발 시 조사하였던 개인변화단계와 혁신참여도 문항과의 관계를 살펴보았다. Prockaska의 개인변화 단계와의 관계를 보는 이유는 첫째, 조직 변화 역시 개인의 변화단계와 역행하지 않을 것이라는 가정이 있기 때문이다. 조직의 변화를 이끄는 개인도 개인적 변화 단계를 거치게 된다. 따라서 개인변화단계와의 측정과, 조직 변화단계와의 측정은 유의미한 상관을 보이게 될 것이고, 이는 개발된 조직변화진단척도의 수렴타당도를 검증하는 데에 유용한 변인이 될 수 있다. 둘째, 조직 변화 단계보다 더 이전부터 꾸준히 연구되어온 개인변화단계와 최근 논의되고 있는 조직변화 단계 이론을 비교하는 것은, 변화단계 자체 검증을 위한 중요한 과정이 될 수 있다. 조직변화단계에 있어서 몇 단계로 변화가 이행되느냐에 대한 논의도 무성하지만, 변화는 과연 단계성이 있느냐에 대한 논거로서, 임상부분에서 이전부터 연구되어 오던 개인변화단계척도를 사용하여 변화의 단계성 유무에 대한 지지를 얻고자 하였다. 또한 혁신참여도와와의 관계에서는 개인참여단계의 비교에서와 마찬가지로, 혁신에 참여하는 개인적 노력을 측정함으로써 조직의 변화의 기본이 되는 개인의 참여수준이 조직 변화 전체에 미치는 영향과 관계가 있다는 것을 다시 한번 확인해 보고자 하였다.

그리고 이전에 각 기관을 평가하였던 전문 평가단의 조직혁신평가순위(준거)와 본 척도로 평가한 순위와의 상관을 봄으로 개발된 척도의 준거관련타

당도를 검증해 보았다.

마지막 부분에서는, 전체 조직을 군집분석하여 나온 군집들이 실제 변화된 단척도의 평가에서 차이가 있는지를 변량분석으로 분석해 보았다.

2. 방법

1) 조사대상

앞서 조사한 기관들 중, 표본크기가 30이 안되는 기관을 제외하여 분석을 실시하였다. 그 결과 27개의 기관이 제외되었으며, 20개 기관 총 1343명이 분석에 사용 되었다. 자세한 내용은 표와 같다.

<표 5> 연구 2의 조사대상 표본수

조직	응답자	응답비율(%)
A조직	83	6.2
B조직	254	18.9
C조직	34	2.5
D조직	58	4.3
E조직	36	2.7
F조직	66	4.9
G조직	52	3.9
H조직	44	3.3
I조직	41	3.1
J조직	54	4.0
K조직	44	3.3
L조직	61	4.5
M조직	50	3.7
N조직	48	3.6
O조직	37	2.8
P조직	99	7.4

Q조직	95	7.1
R조직	43	3.2
S조직	43	3.2
T조직	101	7.5
합계	1343	100.0

2) 측정 변인

① 개인행동변화단계

개인행동변화단계는 Prochaska 등(1992)의 척도를 일부 변경하여 사용하였다. 개인행동변화단계를 본 연구에서 측정한 이유는 변화의 단계가 진전될수록 그리고 각 단계별 변화활동의 성과가 높을수록 개인행동변화에서의 4, 5단계(실행단계 이상)에 있는 구성원의 비율이 높을 것이라는 예측을 검증하기 위한 것이었다. 이것은 일종의 수렴타당도라고 볼 수 있겠다. 사용된 척도 문항은 다음과 같다: “나의 업무분야에서는 변화와 혁신을 필요로 하는 부분이 별로 없다(인식 전 단계)”, “나의 업무분야에서 무엇인가 변화와 혁신이 필요하다고 생각해왔다(인식 단계)”, “나는 조만간 나의 업무 분야에 변화와 혁신을 위해 노력할 생각이다(준비 단계)”, “나는 현재 나의 업무 분야에서 변화와 혁신을 위해 노력하고 있다(실행 단계)”, “나는 나의 업무 분야에서 이미 달성한 변화와 혁신이 계속 유지되도록 노력하고 있다(유지 단계)”

응답 방식은 위의 다섯 문항들 중 자신의 현재의 상태나 행동에 가장 가까운 것을 체크하도록 하였다.

② 변화참여도

변화참여도의 문항은 개인이 변화에 얼마나 참여하고 있는지를 측정하기 위

한 것으로서 각 변화 단계에서 높은 활동수준을 보이고 있을수록 개인의 변화 참여도가 높을 것이라 예상되어, 수렴타당도의 검증을 위해 3 문항을 제작하여 측정하였다. 사용된 3 문항은 다음과 같다. “나는 혁신활동에 입각하여 내 업무를 변화시키려고 노력하고 있다.”, “혁신활동이 나의 업무에 어떻게 적용되는지 이해하고 있다.”, “나는 변화와 혁신을 위해 요구되는 행동을 실제로 수행하고 있다.”의 문항에 ‘전혀 그렇지 않다-1’부터 ‘매우 그렇다-5’까지의 리커트 척도로 측정하였다.

③ 조직 혁신 평가

조직평가는 변화 단계에 대한 설문조사가 이루어지고 난 6개월 후에 행정학, 경영학, 심리학전공 교수 및 관련 분야 전문컨설턴트들로 구성된 총 24명의 평가단에 의해 실시되었다. 다음과 같은 절차를 거쳐 각 조직의 혁신 성과를 평가하였다. 먼저, 각 부처에서 제출한 성과보고서를 검토한 후, 5등급(S, A, B, C, D)으로 가채점을 하였다. 그리고 난 후 각 조직의 담당관 및 관련 공무원들과의 인터뷰를 통하여 제출된 성과에 대한 보다 깊이 있는 조사를 진행하였고, 그것을 토대로 최종 평가를 확정하였다. 30여개의 평가 항목들을 평가단의 조별로 분담한 후 각 조별로 평가 작업을 진행하였으며, 평가의 객관성과 일관성을 도모하기 위하여 평가하기가 어려운 부분에 대해서는 조별 토의를 거쳐 최종 평가등급을 확정하였다. 평가항목들의 평가 결과를 종합한 결과를 토대로 조직별 순위를 결정하였다.

3. 결과

1) 조직 변화 단계와 개인변화단계

조직 변화 단계와 개인 변화 단계의 관련성을 조사해 봄으로 수렴타당도를

살펴보기 위해 각 조직별 8단계별 평균 점수와 개인행동변화에서의 4, 5 단계 이상에 응답한 사람의 비율을 살펴보았다(표 6). 먼저, 이 표 6을 살펴보면, 각 조직별로 단계별 평균점수가 상이함을 알 수 있다. 이것은 모든 조직들이 동일한 맥락에서 변화 노력들을 전개하고 있지만, 적어도 구성원들이 지각하기로는 각 단계별 변화 노력의 성과들이 서로 다름을 지적해주고 있다. 본 연구에서 개발된 진단 척도는 이런 측면에서 유용성이 있다. 즉, 각 조직별로 타 조직과의 단계별 비교를 통해 중점 추진 방향을 설정할 수 있을 것이다.

또한 조직별로 비교해볼 때, 단계별 평균 점수가 전반적으로 높은 조직은 개인행동변화에서 실행 단계 이상의 비율이 높은 경향을 보인다. 이것은 각 단계별로 성공적인 변화 노력이 전개될 때, 변화에 대한 구성원들이 동참하는 비율이 높다는 것을 나타낸다. 이들의 상관을 분석한 결과 각 단계에 대한 실행유지단계비율과의 상관계수가 .01 수준에서 모두 유의하게 나타났다(표 8). 이러한 결과는 본 연구에서 개발된 척도의 수렴타당도를 보여주는 것으로 볼 수 있다.

<표 6> 변화단계와 개인행동변화의 실행유지단계비율간의 관계

조직	위기감	추진팀	비전 창출	비전 전파	임과위 먼트	단기 성과	지속 추진	제도화	실행유지 단계비율 (%)
A조직	3.96	4.13	4.13	4.06	3.67	3.45	3.69	3.50	81.9
B조직	2.94	3.11	3.16	3.09	2.95	2.66	2.94	2.52	36.5
C조직	3.65	3.33	3.35	3.35	2.98	2.79	3.10	2.84	45.4
D조직	3.31	3.39	3.42	3.47	3.12	2.95	3.15	3.04	62.1
E조직	3.66	3.51	3.72	3.78	3.37	3.22	3.41	3.17	58.4
F조직	3.43	3.33	3.53	3.38	3.21	2.98	3.20	3.04	53
G조직	3.37	3.32	3.48	3.41	3.15	3.11	3.36	3.25	58.9
H조직	3.66	3.87	3.89	3.77	3.51	3.45	3.65	3.33	77.3

I조직	3.91	3.77	4.11	3.96	3.65	3.66	3.82	3.65	90
J조직	3.04	3.03	3.21	3.11	2.80	2.67	2.93	2.75	38.9
K조직	3.50	3.64	3.41	3.49	3.32	3.02	3.35	3.09	65.9
L조직	3.58	3.57	3.60	3.53	3.14	3.15	3.32	3.13	73.8
M조직	3.36	3.16	3.47	3.46	3.12	2.86	3.09	2.98	58
N조직	3.37	2.88	3.43	3.24	2.94	2.59	3.02	2.64	60.4
O조직	3.65	3.90	3.66	3.68	3.33	3.29	3.46	3.17	64.9
P조직	3.25	3.34	3.53	3.45	3.33	3.08	3.25	3.06	57.5
Q조직	3.53	3.10	3.58	3.44	3.11	2.94	3.26	3.03	58.5
R조직	3.90	4.12	3.80	3.82	3.69	3.50	3.66	3.38	76.8
S조직	3.92	4.05	4.00	4.00	3.58	3.43	3.69	3.71	86.1
T조직	3.04	3.34	3.36	3.17	2.94	2.72	3.05	2.68	48

2) 조직변화 단계와 변화참여도

조직변화 단계의 평균이 높을수록, 조직원 개인들의 변화 참여도도 높을 것이라는 가정을 검증하여 타당도를 확인하기 위해 조직 변화 단계의 평균과 변화 참여도의 평균 및 표준편차를 제시하였다. <표 7>에서 알 수 있듯이, 조직 변화 단계의 평균이 높을수록 변화 참여도의 평균도 높은 것으로 나타났다. 또한 각 단계의 평균과 변화참여도의 상관을 분석해본 결과 유의수준 .01수준에서 모두 높은 유의미한 상관을 보였다(표 8). 이러한 결과 역시, 개발된 척도의 수렴타당도를 지지한다고 볼 수 있다.

<표 7> 변화 단계와 변화 참여도 평균과의 관계

조직	위기감	추진팀	비전 창출	비전 전파	임과위 먼트	단기 성과	지속 추진	제도화	변화참여도 평균(SD)
A조직	3.96	4.13	4.13	4.06	3.67	3.45	3.69	3.50	81.9(.65)
B조직	2.94	3.11	3.16	3.09	2.95	2.66	2.94	2.52	36.5(.64)
C조직	3.65	3.33	3.35	3.35	2.98	2.79	3.10	2.84	45.4(.69)
D조직	3.31	3.39	3.42	3.47	3.12	2.95	3.15	3.04	62.1(.64)

E조직	3.66	3.51	3.72	3.78	3.37	3.22	3.41	3.17	58.4(.66)
F조직	3.43	3.33	3.53	3.38	3.21	2.98	3.20	3.04	53(.60)
G조직	3.37	3.32	3.48	3.41	3.15	3.11	3.36	3.25	58.9(.69)
H조직	3.66	3.87	3.89	3.77	3.51	3.45	3.65	3.33	77.3(.70)
I조직	3.91	3.77	4.11	3.96	3.65	3.66	3.82	3.65	90(.61)
J조직	3.04	3.03	3.21	3.11	2.80	2.67	2.93	2.75	38.9(.57)
K조직	3.50	3.64	3.41	3.49	3.32	3.02	3.35	3.09	65.9(.45)
L조직	3.58	3.57	3.60	3.53	3.14	3.15	3.32	3.13	73.8(.68)
M조직	3.36	3.16	3.47	3.46	3.12	2.86	3.09	2.98	58(.66)
N조직	3.37	2.88	3.43	3.24	2.94	2.59	3.02	2.64	60.4(.48)
O조직	3.65	3.90	3.66	3.68	3.33	3.29	3.46	3.17	64.9(.52)
P조직	3.25	3.34	3.53	3.45	3.33	3.08	3.25	3.06	57.5(.56)
Q조직	3.53	3.10	3.58	3.44	3.11	2.94	3.26	3.03	58.5(.52)
R조직	3.90	4.12	3.80	3.82	3.69	3.50	3.66	3.38	76.8(.68)
S조직	3.92	4.05	4.00	4.00	3.58	3.43	3.69	3.71	86.1(.50)
T조직	3.04	3.34	3.36	3.17	2.94	2.72	3.05	2.68	48(.67)

<표 8> 변화 단계와 실행유지단계비율, 변화참여도와와의 상관

상관계수	변화 단계							
	위기감	추진팀	비전 창출	비전 전파	임과위 먼트	단기 성과	지속 추진	제도화
실행유지단계비율	.834**	.877**	.926**	.913**	.884**	.893**	.913**	.856**
변화참여도	.846**	.788**	.911**	.899**	.865**	.877**	.912**	.897**

** p<.01

3) 조직변화 단계 순위와 준거순위

개발된 척도의 준거타당도 확인을 위해, 각 단계별 변화 노력의 성과 수준과 실제 변화 정도를 나타내는 객관적 지표간의 관계를 살펴보았다.

먼저, 위의 각 조직을 단계별로 순위를 매긴 값과, 준거가 되는 조직 혁신 평가의 순위와의 상관을 알아보았다. 각 단계에서의 변화노력의 성과가 높은 조직으로부터 낮은 조직으로까지 순위를 매기고, 이를 각 단계별로 실시하였다. 그리고 앞서 살펴보았던 실행유지단계비율과 변화참여도도 역시 순위를 매겼고, 그 결과는 아래의 표 9에 제시하였다.

<표 9> 단계별, 실행유지단계, 변화참여도, 준거순위

	위기감	추진팀	비전 창출	비전 전파	임파워 먼트	단기 성과	지속 추진	제도화	실행유지 단계 비율순위	변화 참여도 순위	준거 순위
A조직	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	9
B조직	20	17	20	20	17	19	19	20	20	20	12
C조직	8	14	18	16	16	16	15	16	18	18	20
D조직	16	10	15	10	14	13	14	13	9	8	15
E조직	6	9	6	5	6	7	7	8	13	11	17
F조직	12	13	11	15	10	12	13	12	16	16	11
G조직	14	15	12	14	11	9	8	6	11	15	3
H조직	5	5	4	6	5	3	5	5	4	5	1
I조직	3	6	2	3	3	1	1	2	1	4	2
J조직	18	19	19	19	20	18	20	17	19	19	18
K조직	11	7	16	9	9	11	9	10	7	12	13
L조직	9	8	8	8	12	8	10	9	6	7	7
M조직	15	16	13	11	13	15	16	15	14	17	10
N조직	13	20	14	17	18	20	18	19	10	13	19
O조직	7	4	7	7	7	6	6	7	8	6	14
P조직	17	11	10	12	7	10	12	11	15	10	6
Q조직	10	18	9	13	15	14	11	14	12	9	8
R조직	4	2	5	4	1	2	4	4	5	3	4
S조직	2	3	3	2	4	5	2	1	2	2	5
T조직	19	12	17	18	19	17	17	18	17	14	16

그리고 이것이 준거가 되는 조직 평가의 순위와 어떤 상관성이 있는지 살펴보았다. 이를 위해, 상관분석에서 등위상관을 위한 비모수검정(Spearman의 rho)을 실시하였다. 상관분석 결과 각 변수들의 순위는 1단계(위기감)를 제외한 각 단계에서 준거와 유의미한 상관을 나타내었다(표 10).

<표 10> 단계별, 실행유지단계, 변화참여도, 준거순위와의 상관

상관계수	변화 단계							
	위기감	추진팀	비전 창출	비전 전파	임과위 먼트	단기 성과	지속 추진	제도화
실행유지단계비율 순위	.788**	.767**	.811**	.873**	.758**	.812**	.854**	.838**
변화참여도순위	.779**	.838**	.876**	.888**	.786**	.838**	.853**	.820**
준거순위	.403	.464*	.660**	.536*	.658**	.703**	.668**	.702**

* p<.05 ** p<.01

4) 조직변화 단계의 군집분석

개발된 변화진단 척도에 의해 측정된 결과를 군집분석을 실시함으로 유사군집으로 묶어서 그 특징을 살펴보았다. 20개 기관들을 각 변화 단계를 종속변수로 하여 집단-간 평균연결법으로 군집분석을 하였다. 분석 결과 군집화 6단계에서부터 계수의 급격한 증가가 나타났으므로, 그 전 5단계까지의 4개의 군집을 사용하기로 하였다. 군집1에는 7개의 조직(C조직, D조직, F조직, G조직, M조직, P조직, Q조직)이, 군집2에는 5개 조직(E조직, K조직, L조직, O조직), 군집 3에는 B조직, J조직, N조직, T조직의 4개 조직, 군집4에는 A조직, H조직, I조직, R조직, S조직의 5개의 조직이 각각 나뉘었다(표 11). 또한 이렇게 나누어진 군집을 대상으로 변화 8단계에 대한 분산분석(ANOVA)를 실시하여

각 군집에서 변화수행의 유의미한 차이를 보이는데 대해 알아보았다. 분산 분석 결과, 각 군집에 속한 기관들에게서 변화 단계에 유의미한 평균차이를 발견할 수 있었다(표 11).

<표 11> 군집분석 및 각 군집에의 평균과 F값

	군집1				군집2				군집3				군집4				F			
	C	D	F	G	M	P	Q		E	K	L	O	B	J	N	T		A	H	I
1단계	3.41				3.60				3.10				3.87				26.03***			
2단계	3.28				3.66				3.09				3.99				32.96***			
3단계	3.48				3.60				3.29				3.99				30.12***			
4단계	3.42				3.62				3.15				3.92				55.31***			
5단계	3.15				3.29				2.91				3.62				48.09***			
6단계	2.96				3.17				2.66				3.50				56.95***			
7단계	3.20				3.39				2.99				3.70				71.02***			
8단계	3.03				3.14				2.65				3.51				39.86***			

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

4. 논의

연구 2에서는 개발된 척도의 수렴타당도 및 준거타당도를 살펴보았다. 수렴타당도는 설문시 Prochaska의 개인변화단계 이론을 참고하여 개발한 개인변화단계 문항과 변화참여도의 문항을 사용하였고, 준거타당도는 정부에서 혁신도를 기관별로 자체 평가한 순위를 사용하였다.

연구 결과를 요약해 보면 첫째, 개발된 척도와 개인변화단계의 관계를 살펴본 결과, 개발된 척도에서 각 단계의 수행 수준이 높을수록, 개인변화단계도 상위 단계 즉, 4 단계(변화 수행)와 5 단계(유지 단계)에 속해 있는 비율이 높은 것으로 나타났다. 이는 조직변화의 기본 단위가 되는 개인의 변화

수행과정이 조직변화의 수행과정과 별개의 것이 아니라는 가정을 충족하며, 또한 개발된 8 단계 변화진단척도가 개인변화단계에 비추어 봐도 어긋나지 않는 일관적인 패턴을 보인다는 것을 지지하여 개발된 척도의 수렴타당도를 확인하는 결과라고 볼 수 있다.

둘째, 개발된 8 단계 척도와 변화참여도의 상관을 분석해본 결과, 8 단계 변화진단척도에서 높은 수행을 보이는 기관들일수록, 개인의 변화에 대한 참여도도 높게 나타난다는 결과가 나왔다. 이는 위에서 살펴본 Prockaska의 개인변화단계에서와 마찬가지로, 개인의 참여정도가 조직변화와 밀접한 연관을 가지고 있다는 것과 개인의 참여정도가 높을수록 조직의 변화수행정도도 높아지는 것을 확인함으로써 개발된 척도의 수렴타당도를 확인해 볼 수 있는 결과이다.

셋째, 조직 전체의 변화정도를 측정하여 순위를 매긴 준거에 근거하여 개발된 척도와 준거타당도를 살펴보았다. 순위상관으로 본 준거와의 상관에서, 개발된 척도에서의 수행평가를 순위 매긴 것과 준거순위와 정적상관 즉, 수행평가의 순위가 높을수록, 준거순위도 높은 관계가 나타났다. 다시 말해 개발된 척도에서 높은 순위를 차지하고 있을수록, 실제 변화진단에서도 높은 점수를 받아 높은 순위를 받았다. 이는 개발된 척도의 준거타당도를 지지하는 결과라고 해석할 수 있다.

넷째, 군집분석을 통해 유사군집을 확인하고, 유사군집간 척도상에서 평균의 차이가 나는지를 변량분석하였다. 그 결과, 군집간 단계상에서 매우 유의미한 평균차이가 나타났다. 이는 개발된 척도가 군집으로 묶인 조직의 차이를 확실히 반영할 수 있다는 것을 의미한다. 이 역시 개발된 변화진단척도가 조직의 변화 단계를 분명하게 구분 짓는 데에 활용할 수 있는 타당한 척도라는 것을 지지한다.

이러한 결과를 통해 볼 때, 연구 2는 변화진단척도개발에서 그 타당성을 검증하여, 여러 조직의 변화를 진단하는 데에 유용한 척도임을 검증하였다.

변화진단척도는 변화의 필요성을 잘 알고 있지만, 어떻게 변화해야 하고, 무엇이 변화의 증거인지에 대한 의구심을 가진 많은 조직에게 유용하게 사용될 수 있다. 이에 본 척도로 변화 단계를 진단하고 적절한 개입을 하는 것은 조직에 속한 개인과, 조직이 모두 변화에 대해 이해하고 변화하기 위해 노력할 수 있게 할 것이다. 또한, 변화이행과 수행은 조직의 상부에서 이끄는 부분도 있지만, 조직의 하부에서 스스로 일어나야 함을 시사한다. 개인변화단계와, 변화참여도의 상관에서도 알 수 있듯이, 조직변화의 기본 단위는 개인이며, 조직은 개인이 이러한 변화에 기꺼이 참여 할 수 있도록 하는 적절한 개입이 필요하다는 것을 다시 한번 검증하였다.

그러나, 연구 2에는 몇 가지 한계점도 존재한다. 첫째, 수렴타당도를 자체 개발한 척도로만 검증하였다. 이는 자료의 한계성이 있었기 때문이기도 하지만, 좀 더 정밀한 연구가 되게 하기 위해서는, 자체 제작한 척도뿐만이 아니라, 이전에 연구된 더 많은 변화 개념을 사용하여 타당화 해볼 필요가 있다. 또한, 준거와의 관계를 순위 상관으로 분석하였던 것도 자료의 풍부한 내용을 크게 요약해 버린 결과를 낳았을 수 있다. 둘째, 처음의 47개 기관에서 추린 20개 기관만을 사용하여 타당화 해 보았는데 향후 더 많은 조직과 기관에서의 사용을 위해서는 많은 조직에서의 타당화 연구가 필요하다. 따라서 개발된 조직변화진단척도의 너른 사용을 위해서는 향후 더 많은 조직에 적용시켜보고, 그 결과를 비교해 보아야 더 정확한 변화진단측정에 대한 논의를 할 수 있을 것이다.

V. 종합논의

본 연구는 변화를 실시하고 있는 공조직의 공무원들을 대상으로 두 가지 연구 주제를 다루었다. 연구 1에서는 변화를 진단할 수 있는 변화진단척도를 개발하고 개발된 척도의 모형을 타 이론의 모형과 비교 검증하였다. 연구 2에서는 연구 1에서 개발된 8단계 모형의 수렴타당도와 준거타당도를 살펴보았다.

1. 이론적 시사점

본 연구 결과는 몇 가지 이론적 시사점을 가지고 있다. 첫째, 변화를 진단하기 위한 첫 걸음으로서 변화 과정이 일련의 단계를 거쳐서 이루어진다는 것을 증명하였다. 이전부터 논의되어 오던 변화의 단계의 존재 여부와, 단계가 있다면 몇 단계로 이루어지는 것이 적당하느냐에 대한 여러 이론들을 서로 비교 하였다. 그 결과, 연구 1에서 개발된 변화진단척도는 이전에 논의되었던 3단계 모형, 5단계 모형과 적합도 비교에서 가장 높은 적합도를 보였으며, 또한 연구 2에서 임상에서의 개인변화단계 척도와도 높은 관련성을 보임으로 그 타당도를 입증하였다.

둘째, 변화과정에서 조직과 개인이 같이 변화의 과정을 거친다는 기본 원리를 다시 한 번 검증하였다. 연구 2에서 개인변화단계와, 변화참여도의 문항에서의 수렴 타당화에서 높은 상관을 보였는데, 이는 이전 연구에서 변화의 수준이 개인과 조직에서 같이 일어난다는 것을 확인시켜주었다. 조직의 변화정도가 클수록, 개인의 변화정도와, 개인의 변화 참여도도 높게 나타나는 것으로 보아, 조직의 변화는 조직 전체와 개인이 별개로 움직이지 않는다는 것을 시사한다.

셋째, 이전까지 개발되지 않았던 변화단계를 진단할 수 있는 척도를 개발함으로 조직 변화에 적절한 개입이 이루어지도록 하였다. 연구 1과 연구 2에서 조직의 단계가 몇 단계에 있느냐의 중요성 보다, 각 단계에서 그 변화를 얼마나 충실하게 이행하고 있느냐에 따라 변화 단계를 진단해 볼 수 있게 하였으므로, 조직이 각 단계의 실행해야 할 과제를 잘 알고 그에 따른 개입을 할 수 있게 도울 수 있다.

마지막으로, 개발된 척도와 준거와의 상관을 분석해 봄으로써 그 타당도를 입증하였으므로, 척도의 사용을 용이하게 하였을 뿐 아니라 조직에서의 정확한 변화진단이 실제 어떠한 변화 결과를 가져오는지에 대한 가시적인 결과를 제시하였다. 척도에서의 수행이 높을수록 준거 순위와의 관계도 높은, 정적인 상관을 보이는 것으로 보아, 계획적 변화와 정확한 진단이 성공적인 변화에 미치는 영향을 확인할 수 있었다. 따라서 변화를 필요로 하고 있는 조직이 변화를 준비하고 이행해 가는 과정이 정확한 계획과 단계를 걸쳐서 이루어져야 함을 시사한다.

2. 연구의 제한점 및 제언

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 조사 실시 단계에서 시간상, 비용상의 제약으로 인해 척도 개발 시 충분한 문항을 조사하지 못하였고, 이러한 결과로 1단계와 5단계의 신뢰도가 낮게 도출되었다. 따라서 각 단계에 대한 심도 있는 측정이 어려웠다. 변화의 각 단계는 각기 이행해야 할 행동들이 있으며, 그 변화 단계에서 나타나야만 하는 행동들을 제시하고 있다. 그러나 이러한 행동들을 평가하는 문항이 너무 적어서 나타나는 문제들은 자칫 정확한 변화진단을 저해할 수 있다. 따라서 향후 각 단계를 보충할 만한 문항을 개발하여야 한다.

둘째, 본 연구는 공기관만을 대상으로 하였기 때문에, 일반기업에서의 재

검증이 필요하다. 현 정부가 많은 변화와 혁신에 중점을 두고, 변화를 시행해 나가고 있기 때문에 각 기관의 변화 노력들이 타 기업들과 크게 다르지 않을 것이라 가정했으나, 정확한 검증을 위해서는 일반기업에서의 향후 연구가 이루어져야 한다.

셋째, 준거순위와의 상관을 도출해 내는 과정에서, 일반적인 상관계수만을 보았는데, 이후 연구에서는 순위뿐만이 아닌, 질적인 부분에서의 준거를 확보하여 검증하는 것이 필요하다. 변화에 따른 직무 만족이나, 이직률, 생산성과의 관계를 예측할 수 있는 변화진단단계척도를 위해서는 이 같은 여타 변인들과의 연구가 충분하게 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 한상엽(2003). 조직변화의 성공확률 높이기. *LG주간경제*
- 김종관, 변상우(2003). 조직변화에 대한 저항원인과 관리방안에 관한 연구. *한국기업경영학회*. 10(1), 101-119
- 변화없는 '철밥통' 경쟁의 '가시밭길'(2004. 11. 19), 한겨레신문
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. C.(1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S., & Feild, H. (1999). Paradigms in organizational change : Change agents and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. NY: Marcel Dekker.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49, 597-619.
- Deborah A. Levesque, Janice M. Prochaska, James O. Prochaska, Stephen R. Dewart, Leigh S. Hanby & William B. Weeks (2001). Organizational Stages and Processes of Change for Continuous Quality Improvement in Health Care. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53(3), 139-153
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*. 32, 1422-1433.
- Galpin, T(1996) *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Isabella, L.(1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Jaffe, D., Scott, C., & Tobe, G. (1994). *Rekindling commitment: How to*

- revitalize yourself, your work, and your organization.* San Francisco: Jossey-Bass
- Judson, A.(1991) *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change.* Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kotter, J.(1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J.(1996). *Leading Change.* Harvard Business School Press
- Kotter, J., & Cohen, D.(2002). *The Heart of Change.* Harvard Business School Press
- Lewin, K.(1947) Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- London, R. (1996). Checking Perceptions and Reality in Small-Town Innovation Research. *American Behavioral Scientist*. 39(5): 616-628.
- McHugh, M. 1997. The stress factor: Another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10, 345-362.
- Orlikowski, W. 1996. Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Informational Systems Research*, 7, 63-92.
- Paul M. Muchinsky (2003). 산업 및 조직 심리학. 시그마프레스
- Prochaska, J. O., Diclemente, C. C., & Norcross, J. C.(1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47(9), 1102-1114.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*(4th ed.), New York: Free Press.
- Schein, E.(1988). *Process Consultation.* Reading, MA: Addison-Wesley Pub Co.
- Schweiger, D., & DeNisi, A. (1991) Communication with employees followings a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135

- Swan, J. A., & Newell, S. (1995). The Role of Professional Associations in Technology Diffusion. *Organization Studies*, 16(5), 847-875.
- Van de Ven. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 3(5),: 590-607.
- Wahlstedt, K., & Edling, C. 1997. Organizational change at the postal sorting terminal: Their effects upon work satisfaction, psychosomatic complaints, and sick leave. *Work & Stress*, 11, 279-291
- Wanous, J. P., Reichers, A., Austin, J. T.(2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at Work, In M.A. West & Farr(eds.), *Innovation and Creativity at Work : Psychological and Organizational Strategies*. 3-13. New York: John Wiley & Sons.
- Worren, N. A., Ruddle, K., & Moore, K.(1999). From organizational development to change management: The emergence of a new profession. *Journal of Applied Behavior Science*, 35, 273-286

ABSTRACT

Development and validation of the scale for accessing the stage of organization change

Hae-mi, Jang

The Department of Psychology

Graduate school of

Sungshin Women's University

Today, change and innovation have arisen as one of the hot issues in organizations. Change and innovation are not 'choice' but 'survival'. In this view, it is very important to manage with organization change and to change intervention. Therefore, this study was developed from a 'Change stage scale for organization diagnosis' using 1,754 government employees in 47 government agencies to verify reliability and validity. Study 1 developed the scale for change diagnosis based on Kotter's theory and verified reliability. The scale reliability is high, also to compare the three, three-stages, five-stages with eight-stages. Eight-stages is the most highest in model fit.

Study 2 evaluated the new scale. For this, the developed scale was compared with individual behavior change, the degree of innovation participation. In result, the more degree of stage is high stage, the more innovation participation and individual behavior change is higher. And it defined criterion-related validity through comparing with before rank. The result of cluster analysis,

each cluster has different of stage by ANOVA. So existence of change stage has been proved.

Finally, practical implication of this study was also suggested.

부 록

- 부록 1. 개인행동변화단계
- 부록 2. 변화참여도
- 부록 3. 변화진단척도
- 부록 4. 인구통계학적 질문

부록 1. 개인 행동 변화 단계

“정부혁신”과 관련하여 다음 5가지 문항들 중에 귀하의 현재 상태, 즉 귀하의 생각이나 행동과 가장 일치하는 곳에 V 표시 하십시오.	
1	나는 우리 부처에서 변화와 혁신이 왜 필요한 지 잘 모르겠다.
2	나는 우리 부처에서 변화와 혁신이 필요하다고 생각해왔다.
3	조만간 우리 부처의 변화와 혁신 활동에 참여할 예정이다.
4	현재 우리 부처의 변화와 혁신 활동에 참여하고 있다.
5	우리 부처에서 달성된 변화와 혁신을 새로운 조직문화로 정착시키기 위해 노력하고 있다.

부록 2. 변화 참여도

다음 문항들은 귀하가 소속한 부처의 변화와 혁신 활동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 체크해 주십시오.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중 간 이 다	그렇 다	매 우 그렇다
1	나는 혁신활동에 입각하여 내 업무를 변화시키려고 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
2	혁신활동이 나의 업무에 어떻게 적용되는지 이해하고 있다.					
3	나는 변화와 혁신을 위해 요구되는 행동을 실제로 수행 하고 있다.					

부록 3 변화진단척도

다음 문항들은 귀하가 소속한 부처의 변화와 혁신 활동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 체크해 주십시오.		전 하 않 았 다	허 지 않 았 다	드 물 게 하 였 다	때 때 로 하 였 다	자 하 였 다	매 자 하 였 다	우 주 하 였 다		
1	우리 부처 직원들은 변화의 필요성을 절감하고 있다.	1		2		3		4		5
2	우리 부처가 변해야 할 필요성을 지적하는 자료나 지표들을 쉽게 접할 수 있다.	1		2		3		4		5
3	부처의 주요 리더들(기관장 포함)로부터 변화와 혁신에 대한 확고한 의지가 있음을 느낄 수 있다.	1		2		3		4		5
4	우리 부처의 혁신추진팀원들은 신뢰할만하다.	1		2		3		4		5
5	우리 부처의 혁신추진팀은 변화의 리더쉽을 갖춘 사람들로 구성되어 있다.	1		2		3		4		5
6	나는 우리 부처의 비전에 대해 잘 알고 있다.	1		2		3		4		5
7	우리 부처의 비전은 머리 속에서 쉽게 그려질 수 있는 생생한 것이다.	1		2		3		4		5
8	우리 부처의 비전을 달성하게 되면 장기적으로 우리에게 이득이 될 것이다.	1		2		3		4		5
9	우리 부처의 비전에 근거하여 구체적인 미션이나 과제가 도출되어 있다.	1		2		3		4		5
10	우리 부처에서는 다양한 채널과 방식을 통해 비전이 구성원들에게 전달되고 있다.	1		2		3		4		5
11	우리 부처의 주요 리더들(기관장 포함)은 비전과 일치하는 행동을 하고 있다.	1		2		3		4		5
12	우리 부처의 비전에 대해 개인적으로 공감하고 있다.	1		2		3		4		5
13	우리 부처 구성원들은 변화와 혁신에 필요한 기술이나 능력을 갖추고 있다.	1		2		3		4		5
14	우리 부처 구성원들은 변화와 혁신을 위해 필요한 권한을 가지고 있다.	1		2		3		4		5
15	지금까지의 변화와 혁신 노력의 결과, 가시적 성과가 달성되고 있다	1		2		3		4		5
16	가시적인 혁신 성과를 달성한 당사자들에 대한 보상이 제공되고 있다.	1		2		3		4		5
17	구성원들에게 변화와 혁신을 위해 필요한 교육 훈련을 제공하고 있다.	1		2		3		4		5
18	가시적인 혁신 성과로 인해 구성원들이 변화와 혁신에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되었다.	1		2		3		4		5

		전 하 지 않 았 다	하 지 않 았 다	드 물 게 하 였 다	때 때 로 하 였 다	자 하 였 다	주 다	매 자 하 였 다	우 주 다
19	변화와 혁신 활동을 시작한 이후 부처내 긴박감이 계속 유지되고 있다.	1	2	3	4	5			
20	변화와 혁신과 관련된 프로젝트들이 지속적으로 계획, 실행되고 있는 것 같다.	1	2	3	4	5			
21	우리 부처의 비전과 맞지 않는 시스템이나 구조, 정책들이 지속적으로 변경되고 있다.	1	2	3	4	5			
22	혁신의 진전 상황을 객관적으로 평가할 수 있는 지표들이 마련되어 있다.	1	2	3	4	5			
23	변화와 혁신이 새로운 조직문화로 정착되었다.	1	2	3	4	5			
24	우리 부처에서는 진정으로 일하는 방식이 변화되었다고 본다.	1	2	3	4	5			

부록 4. 인구통계학적 질문

1. 귀하의 성별은?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은?

- ① 30세 이하 ② 31~35세 ③ 36~40세 ④ 41~45세 ⑤ 46~50세 ⑥ 51~55세
⑦ 56세 이상

3. 공무원으로 재직 한 기간은 얼마나 됩니까? ('월' 단위는 제외함)

- 1년 이하 1년 2년 3년 4년 5년
 6년 7년 8년 9년 10년 11년
 12년 13년 14년 15년 16년 17년
 18년 19년 20년 21년 22년 23년
 24년 25년 26년 27년 28년 29년
 30년 31년 32년 33년 33년 이상

4. 귀하의 현 직급은 몇 급입니까?

- ① 1급 ② 2급 ③ 3급 ④ 4급 ⑤ 5급 ⑥ 6급 ⑦ 7급 ⑧ 8급 ⑨ 9급 ⑩ 장/차관