

[Research Paper]

소방공무원의 조직문화 유형과 조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향

최희철

강남대학교 사회복지학부 교수

The Effects of Organizational Culture Types and Perceived Organizational Support on the Organizational Commitment of Firefighters

Hee-Chul Choi

Professor, Dept. of Social Welfare, Kangnam University

(Received January 10, 2020; Revised February 6, 2020; Accepted February 10, 2020)

요 약

본 연구는 소방공무원이 지각하는 조직문화 유형과 조직지원인식이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 알아봄으로써 이들의 조직문화 유형에 따른 조직몰입을 높이고 조직차원에서의 지원에 관한 실천 방안을 마련하는데 도움을 주고자 하였다. 이를 위하여 경기 북부지역 소방공무원 205명을 대상으로 유의표집 방식으로 조사하였다. 조사결과, 소방공무원의 조직문화 유형 중 집단문화와 합리문화, 그리고 조직지원인식이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 본 연구결과를 토대로, 소방공무원이 지각하고 있는 집단문화와 합리문화의 활성화와 이에 따른 조직몰입을 높이고 조직차원에서의 다양한 지원방안에 대해 제안하였다.

ABSTRACT

This study aimed to assist the improvement of organizational commitment and the preparation of an action plan regarding support from the organization by examining the effects of organizational culture types and perceived organizational support on firefighters' organizational commitment. To this end, 205 fire-fighting officers from the northern area of Gyeonggi-do were surveyed using the purposive sampling method. The results demonstrated that among organizational culture types, the perception of group culture, rational culture, and organizational support held by firefighters had a significant influence on their organizational commitment. Based on these results, this study suggested various support plans at the organizational level for stimulating group culture and rational culture among firefighters, and improving organizational commitment.

Keywords : Firefighters, Organizational culture types, Perceived organizational support, Organizational commitment

1. 서 론

오늘날 소방공무원은 수많은 사고 현장에서 위급한 상황에 대처를 해야 하는 직업으로 업무특성상 계급이 강조되고 상대적으로 위계적인 조직문화를 특징으로 하고 있다⁽¹⁾. 특히 직무 자체가 오랫동안 남성의 영역으로 인식되어 조직 내에 여성이 소수에 불과하고, 조직문화가 남성적이어서 여성이 적응하기에는 쉽지 않은 점이 있다⁽²⁾. 그러나 최근 행정환경의 변화로 인해 소위 '신세대 소방관들'이 임용되면서 소방공무원 조직의 문화도 전통적인 위계규범의 조직문화에서

성과지향적이며 유연한 조직문화로의 변화를 요구받고 있다.

Martin (2002)에 의하면 조직문화란 '구성원들 간에 거의 일치하며 유형별로 보다 명확히 특성화되어 있는 것'으로 정의할 수 있다⁽³⁾. 조직문화는 구성원의 사고와 행동에 방향을 주고 이들을 결합시키고 조직에 의미와 목적을 부여하며 그들의 행동을 결정짓는 중요한 요소가 된다.

최근에는 서로 경쟁적이고 모순되는 조직 내 문화들의 특성을 파악해서 현재의 조직문화를 진단하고 미래의 바람직한 문화를 제시할 수 있도록 경쟁가치 모형이 많이 활용되고 있다^(4,5). Quinn과 McGrath(1985)은 경쟁가치모형을 활

용해서 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화의 조직문화 유형으로 분류하였다⁶⁾. 이에 대한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 집단문화는 조직의 유연성과 내부지향성이 강조되며, 이 유형은 구성원의 단합과 관련한 규범과 가치관에 기반하고 인적 자원의 개발을 중요시하며 구성원들의 의사결정의 참여에 가치를 둔다.

둘째, 개발문화는 조직의 유연성과 외부지향성이 강조되며, 이 유형은 혁신을 전제로 하여 구성원들의 과업수행의 중요성과 이념적인 호소에 의해 동기가 부여된다.

셋째, 위계문화는 조직의 통제와 내부지향성이 강조되며, 이 유형은 안정적인 기반을 통해 조직 내부의 능력을 추구하여 무리없는 조직운영의 통제와 예측성이 중시된다.

마지막으로 합리문화는 조직의 통제와 외부지향성이 강조되며, 이 유형은 주어진 과업에서의 효율적인 수행과 합리적 목표달성이 강조된다.

이러한 구성원들이 지각하는 조직문화의 유형들은 조직에 대한 태도와 밀접한 관련이 있을 것으로 예측되는데, 여러 연구들에서 조직몰입과의 관련성에 대해 언급하고 있다⁷⁻⁹⁾. 조직몰입은 조직 전체에 대해 개인의 감정을 반영하는 태도로서, 조직구성원의 행동양식을 결정하는 변수들 중의 하나이다¹⁰⁾. 또한 조직성과를 결정하는 중요한 요소로도 간주된다. 소방 조직은 일상적이고 반복적인 업무를 수행하기도 하지만 현장 출동업무의 경우 긴급상황을 처리하는 경우가 상당히 많고, 업무의 특성 역시 개별적으로 차이가 나는 독특한 성격을 가지고 있다¹¹⁾. 따라서 어느 다른 조직보다 구성원들의 조직몰입의 욕구가 매우 크다고 할 수 있으며, 업무에 대한 고도의 몰입을 유지하지 않으면 업무 처리에 있어 실수가 발생할 가능성이 크다고 볼 수 있다.

한편 조직의 문화 뿐 아니라 여러 연구들에서는 조직지원인식 또한 조직구성원의 태도와 행동에 일정한 영향을 미친다는 결과들을 보여주고 있다¹²⁻¹⁴⁾.

조직지원인식은 처음 Eisenberger 등(1986)에 의해 제시된 개념으로, 조직이 구성원의 요구와 복지에 관심을 기울이고, 이들의 기여를 소중히 여기며, 이들에게는 칭찬과 인정을 제공하는 것을 의미한다고 하였다¹⁵⁾. 곧 조직이 구성원을 배려하며, 자신에 대한 관심을 갖고 있다는 구성원의 지각과, 조직이 이들의 바람직한 태도와 행동에 대하여 보상과 인정 등의 방법으로 구성원의 신뢰를 강화하게 된다¹⁶⁾. Ashforth와 Hemphery(1993)도 조직지원이 구성원의 조직몰입과 같은 긍정적인 직무태도를 이끌어 낼 수 있다고 주장하였다¹⁷⁾.

지금까지 소방공무원들의 조직문화와 관련해서는 주로 조직효과성 차원에서 하위변인으로 직무만족 혹은 조직몰입을 다룬 논문이 일부 있으나¹⁸⁻²⁰⁾, 아직까지 조직문화와 조직지원인식을 고려하여 소방공무원의 조직몰입과의 관계를 살펴본 연구는 없는 상태이다.

이에 본 연구에서는 소방공무원의 조직몰입도 향상 측면에서 이들이 지각한 조직문화 유형과 조직지원인식이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 그리하여 소방공무원의 조직문화 유형에 따른 조직몰입도를 높이고 조직차원에서의 지원에 관한 다양한 논의를 하고자 한다. 이

를 통해 소방공무원이 지각한 조직문화 유형의 활성화와 소방 조직의 효율적 관리 방안으로서 조직몰입도를 높일 수 있는 실천적 제안을 모색하여 기초자료를 제공하고자 한다.

2. 연구방법

2.1 연구대상 및 자료수집 방법

본 연구는 경기 북부지역 소재 소방공무원들을 대상으로 유의표집 방법을 사용하여 연구를 진행하였다. 조사기간은 2019년 7월 8일부터 9월 6일까지 진행되었으며, 대상자들에게 설문내용에 대해 동의를 구한 후, 구조화된 설문지에 본인이 직접 기입하는 자기보고식으로 이루어졌다. 설문지는 총 230부가 배포되어 설문응답이 불충분한 25부를 제외하고, 총 205부가 사용되었다.

2.2 조사도구

2.2.1 조직문화

조직문화를 측정하기 위해서 Quinn과 McGrath⁶⁾가 개발하고 Kim²¹⁾이 사용한 도구를 이용하였다. 이 척도는 조직문화 유형인 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화의 총 16문항으로 구성되었다. 각 문항은 5점 Likert척도이며, 점수가 클수록 자신이 인식한 각 조직문화의 유형이 높음을 의미한다.

2.2.2 조직지원인식

조직지원인식을 측정하기 위해서 Wayne 등¹⁶⁾이 개발하고 Lee²²⁾이 사용한 조직지원인식 척도를 사용하였다. 설문문항은 조직으로부터 도움을 받을 수 있다고 지각하는 것, 조직이 구성원에게 관심과 몰입을 보이는 것, 구성원에 대해 보여주는 조직의 인정 등에 대한 지각이 포함된다. 모두 총 9문항으로 구성되었으며, 5점 Likert척도로 점수가 높을수록 조직지원인식이 높다는 것을 의미한다.

2.2.3 조직몰입

조직몰입을 측정하기 위해서 Allen과 Meyer²³⁾가 개발한 24문항 중에서 조직에 대해 느끼는 개인의 심리적 일체감과 정서적 몰입을 측정한 문항을 Hur와 Park²⁴⁾이 수정·보완한 도구를 사용하였다. 설문문항은 총 4문항으로 ‘조직에 대한 강한 소속감’과 ‘조직의 일한이라는 강한 느낌’, 그리고 ‘조직의 문제를 내 문제와 동일시’, ‘내가 속한 조직에 대해 타인에게 긍정적으로 알림’ 등으로 구성되었으며, 5점 Likert척도로 점수가 높을수록 조직몰입도가 높은 것을 의미한다.

2.3 자료분석방법

본 연구에서는 IBM SPSS 20.0을 이용하여 대상자의 일반적 특성과 전반적 응답경향을 위해 빈도분석과 기술통계분석을 실시하였다. 일반적 특성에 따른 조직몰입의 차이를 비교하기 위해 t검증을 실시하였고, 조직문화와 조직지원인식이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 조사하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다.

3. 연구결과

3.1 연구대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성으로 성별, 연령, 학력, 직급, 담당업무, 근무형태, 근무경력 등에 대해 살펴보았다. 일반적 특성은 아래의 Table 1과 같다.

먼저 성별은 전체 205명 중 남성이 168명(81.9%)으로 소방직의 근무특성상 전체 분포에서 남성이 월등히 높았다. 평균연령은 39.09세이며 최소연령은 23세, 최고연령은 59세로 조사되었다. 학력을 보면, ‘고졸이하’는 37명(18.1%), ‘대졸이상’은 168명(81.9%)로 나타났다.

소방공무원의 담당업무에서는 행정이 82명(40.0%)으로 가장 많은 비율을 보였고, 화재진압 62명(30.2%), 구급 37명(18.1%), 구조 13명(6.3%), 기타 11명(5.4%)의 순으로 나타났다. 근무형태를 보면, 3교대 근무가 97명(47.3%)로 가장 많았고, 그 다음으로 일근직 근무가 85명(41.5%)으로 있었으나 2교대 근무 비율도 23명(11.2%)에 이르러 경기도 북부지역 내 소방서들은 아직까지 3교대 근무를 완전하게 도입하지 못한 것으로 파악되었다. 소방공무원의 평균 근무경력(146.93개월(SD = 113.21))로, 약 12년 정도 근무하고 있는 것으로 나타났다.

Table 1. Target for Investigation's Sociodemographic Characteristics

Variables	Categories	Frequency	%
Gender	Male	168	81.9
	Female	37	18.1
Age	≤ 35	84	41.0
	≥ 36	121	59.0
	Mean 39.09 (Standard Deviation 9.12)		
Education	Less than High School	37	18.1
	More than College	168	81.9
Position	Fire Fighter	103	50.2
	Fire Sergeant	69	33.7
	Fire Captain	28	13.7
	Assistant Fire Chief	5	2.4
	Fire Fighting	62	30.2
Assigned Task	Rescue	13	6.3
	First Aid	37	18.1
	Administrative	82	40.0
	Other Task	11	5.4
	Regular Day Shift	85	41.5
Work Type	Two Shifts	23	11.2
	Three Shifts	97	47.3
Work Experience	< 10 year	89	43.4
	≥ 10 year	116	56.6
	Mean 146.93 (S.D 113.21)		

3.2 신뢰도 분석

본 연구에 사용된 조사도구의 신뢰도를 측정하기 위해 Cronbach's α 계수를 살펴본 결과, 모두 .8 이상으로 신뢰도가 높았으며, 그 결과는 Table 2와 같다.

Table 2. Reliability Analysis Results

Variables	Items	Cronbach's α
Group Culture	4	.831
Developmental Culture	4	.817
Hierarchical Culture	4	.896
Rational Culture	4	.854
Perceived Organizational Support	9	.916
Organizational Commitment	4	.842

3.3 주요 변수의 기술통계치

본 연구에서 사용된 변수인 조직문화, 조직지원인식, 조직몰입의 변수들의 평균 및 표준편차의 값을 다음의 Table 3과 같이 알아보았다.

조직문화의 하위요인별 비교에서는 모든 척도의 평균점수를 알아보기 위해 모두 5점 만점 중 ‘위계문화’가 3.90, ‘집단문화’가 3.89로 소방공무원이 지각한 조직문화 유형 중 가장 높게 지각되었으며, 그 뒤로 ‘합리문화’ 3.50, ‘개발문화’가 3.44로 나타났다. 이러한 결과는 자신이 속한 조직문화가 분명한 위계질서를 중시하는 위계문화와 구성원들의 인간관계와 단결을 중시하는 집단문화를 가장 높게 인식하는 것으로서 소방공무원의 조직은 위계문화가 주를 이루고 있음을 보여주며, 공공 조직의 경우 조직의 문화가 위계문화라는 기존의 선행연구들을 지지하는 결과이다^(25,26). 조직지원인식의 수준은 3.61로 나타나서 보통 수준으로 조직에서 자신을 지원하는 것으로 인식하는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입의 수준은 3.90으로 소방공무원의 조직에 대한 애착은 중간 수준보다 다소 높은 것으로 조사되었다.

Table 3. Target for Investigation's Descriptive Findings

Variables	Mean	SD
Group Culture	3.89	.60
Developmental Culture	3.44	1.20
Hierarchical Culture	3.90	.61
Rational Culture	3.50	.76
Perceived Organizational Support	3.61	.69
Organizational Commitment	3.90	.68

3.4 일반적 특성에 따른 조직몰입의 차이

일반적 특성 중 성별, 연령, 학력, 근무경력에 따라 조직몰입에 차이가 있는지 조사해보기 위해 t검증을 통하여 Table 4와 같이 알아보았다.

Table 4. Differences in Organizational Commitment according to General Characteristics

Variables	Categories	N	Mean	SD	T-value (P-value)
Gender	Male (code = 1)	168	3.96	.67	2.316 (.022)*
	Female (code = 0)	37	3.67	.69	
Age	≤ 35 (code = 1)	84	3.74	.77	-2.879 (.004)**
	≥ 36 (code = 0)	121	4.02	.59	
Education	Less than High School (code = 1)	37	4.12	.67	2.091 (.038)*
	More than College (code = 0)	168	3.86	.68	
Work Experience	< 10 year (code = 1)	89	3.75	.73	4.301 (.039)*
	≥ 10 year (code = 0)	116	4.02	.62	

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

조사결과, 성별, 연령, 학력, 근무경력의 변수들에서는 조직몰입의 평균차이에 의해서 설명되는 변량이 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 성별의 차이를 알아본 결과에서는 남성이 3.96으로 여성의 3.67보다 높았으며, 통계적으로 유의미한 차이(t = 2.316, p < .05)를 나타내었다. 연령을 보면, 36세 이상의 그룹이 4.02로 35세 미만의 그룹 3.74에 비해 월등히 조직몰입도가 높았고, 통계적으로 유의미한 차이

가 있었다(t = -2.879, p < .01). 학력의 경우, 고졸이하의 집단이 4.12로 대졸이상의 집단 3.86보다 높아 유의미한 차이가 있었다(t = 2.091, p < .05). 근무경력에서도 10년 이상의 그룹이 4.02로 10년 미만의 그룹 3.75보다 높아 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다(t = 4.301, p < .05).

3.5 소방공무원의 조직문화 유형과 조직 지원인식이 조직몰입에 미치는 영향

소방공무원의 조직문화 유형과 조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향을 파악하기 위해서 다중 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 Table 5와 같다.

분석 결과, 모형의 설명력은 36.5%로 나타났고, 조직지원인식(β = .584, p < .001), 집단문화(β = .428, p < .001), 합리문화(β = .193, p < .05), 성별(β = .141, p < .05)이 소방공무원의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 조직문화 유형 중 개발문화와 위계문화는 통계적으로 유의미한 영향이 나타나지 않았다. 즉, 소방공무원의 조직지원인식이 높을수록, 집단문화, 합리문화로 지각한 수준이 높을수록, 남성일수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 소방공무원을 대상으로 한 Kim과 Jeong⁽²⁰⁾의 연구에서 위계문화가 조직몰입에 영향변수가 아닌 것으로 나타난 결과를 지지하는 것이다. 그러나 다른 한편으로 소방방재청의 구성원들을 대상으로 한 Jeong⁽¹⁸⁾의 연구에서는 위계문화는 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 상반되는 결과를 보였다.

4. 결론 및 논의

본 연구는 소방공무원이 지각한 조직문화 유형과 조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향을 탐색하고자 경기 북부지역 소방공무원 205명을 대상으로 분석을 실시하였다. 본 연구의 결과를 요약하면, 조직문화의 하위요인별 비교에서 ‘위계문화’가 3.90, ‘집단문화’가 3.89로 모두 중간 수

Table 5. Hierarchical Regression Analysis for the Organizational Commitment

Variables		B	S.E	β	t
Control Variable	Gender	.253	.128	.141	1.982*
	Age	-.083	.185	-.060	-.449
	Education	.174	.124	.098	1.401
	Work Experience	-.151	.181	-.110	-.833
Dependent Variable	Group Culture	.462	.074	.428	6.279***
	Developmental Culture	.033	.038	.058	.872
	Hierarchical Culture	.075	.077	.067	.973
	Rational Culture	.173	.066	.193	2.614*
Perceived Organizational Support		.575	.056	.584	10.243***
R ²					.378
Adj. R ²					.365
F					30.329***
Durbin-Watson					1.653

* p < .05, *** p < .001

준 이상으로 조직문화 유형 중 가장 높았다. 또한 소방공무원의 조직몰입에 통제변수 중 성별이, 조직문화 유형 중 집단문화와 합리문화 그리고 조직지원인식이 유의미한 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

본 연구결과를 통해 소방공무원의 조직몰입도 향상 측면에서 조직문화 유형의 활성화와 소방 조직의 효율적 관리 방안으로서 조직몰입도를 높일 수 있는 논의와 실천적 함의를 제시하고자 한다.

첫째, 조직문화 유형에 대해 살펴보면, 조직문화 유형 중 위계문화가 가장 높았고, 개발문화가 가장 낮았다. 이는 소방조직은 위계문화가 강하고 혁신지향문화가 가장 낮았고 보고한 Cho⁽³⁾와 공기업을 대상으로 한 Kim⁽¹²⁾의 연구에서 위계문화가 가장 높은 것으로 나타난 결과를 지지하는 것이다. 그러나 Kim⁽¹²⁾의 연구에서는 다른 한편으로 가장 낮은 유형의 조직문화는 합리문화로 나타나 상반되는 결과를 보여주었다. 이러한 결과들을 볼 때, 소방공무원을 포함한 행정조직은 기업조직보다 위계문화가 강하고, 개발문화가 더 낮다고 보고한 Kim⁽²⁷⁾의 연구결과들을 어느 정도 지지하고 있는 것이다.

구성원들의 인간관계와 단결을 중시하는 집단문화 역시 높은 인식도를 보였는데, 소방공무원들이 가족 같은 분위기에서 팀워크를 이루어 업무를 수행하면서 동료에 대한 배려심이 있는 공동체 의식을 갖는 특성 때문으로 사료된다. 합리문화와 개발문화의 경우 상대적으로 다소 낮은 인식도를 보였으나, 최근의 소방조직은 이전과는 다르게 권위주의의 영향을 과거에 비해 적게 받고 있고 인적구성원이 다양해지고 있으므로 향후 소방공무원의 조직문화는 보다 관계지향적이고, 혁신지향적인 다양화된 형태로 변화할 필요가 있을 것으로 생각된다.

둘째, 소방공무원의 조직몰입 향상을 위해서는 현재 집단문화와 합리문화에 대한 인식도가 높으므로, 두 조직문화 유형에 대한 활성화 노력이 필요할 것이다. 그리하여 집단문화의 창출을 위해서는 구성원들의 신뢰, 친밀, 인간적 유대와 배려를 우선시하는 업무수행 방식을 지향할 필요가 있다. 또한 구성원의 단합과 관련한 규범과 가치관에 기반하며 인적 자원의 개발을 중요시하며 의사결정의 참여에 가치를 두고 서로 격려하는 집단문화의 분위기 조성이 필요할 것이다. 한편 합리문화의 창출을 위해서 조직의 목표 달성이라는 전제 아래 구성원들의 능률적인 과업달성과 급변하는 환경변화에 적극적으로 대처해 나가도록 준비할 필요가 있다. 즉, 조직 내 명확한 목표설정과 구성원 간 경쟁이 주된 자극제가 되어 주어진 과업의 효율적 수행을 강조하는 분위기 조성 노력이 역시 필요할 것이다.

셋째, 조직지원인식이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치고 있다는 연구결과를 볼 때, 소방 조직의 효율적 관리 방안으로서 조직차원에서 소방공무원 개인의 조직몰입도를 높일 수 있는 다양한 지원방안이 필요하다. 즉, 조직으로부터 구성원이 칭찬, 인정, 멘토링 등의 비공식적인 보상 뿐 아니라, 조직과 소방공무원 간의 신뢰가 부합된 승진, 임금 인상 등 공식적인 보상을 받게 된다면 조직지원 인식의 수준 역시 높아질 것이고, 이는 소방공무원 개인의 조직몰입

도 증가로 이어져서 직무태도와 성과에 긍정적인 것으로 생각된다. 이를 위해 소방조직의 의사결정자들은 다양한 조직지원방안을 확장하고 이를 잘 인식하도록 소통하는 프로그램을 시행하여야 할 것이다.

본 연구는 그럼에도 다음과 같은 한계를 가진다. 먼저 대상자 선정에 있어 확률표집방법에 의한 대표성 있는 집단을 선정하지 못한 일반화의 한계가 있다. 또한 소방공무원의 조직문화 유형을 분석함에 있어 개별 구성원들이 지각하는 조직문화를 분석의 틀로 사용할 수 밖에 없었는데, 향후에는 조직문화를 측정하는 다양한 측정도구를 기반한 연구가 이루어져야 할 것이다. 또한 소방공무원이 공유할 수 있는 비전이 있는 조직문화 구축을 위한 프로그램 개발 등도 진행될 필요가 있다.

후 기

본 논문은 2018년도 강남대학교 교내연구비 지원에 의해 수행되었습니다.

References

1. J. H. Lee and S. I. Ryu, "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Competency of Fire Fighting Organizations", *Crisisonomy*, Vol. 12, No. 2, pp. 99-108 (2016).
2. S. Pacholok, "Into the Fire: Disaster and the Remaking of Gender", University of Toronto Press (2013).
3. S. H. Cho, "A Study on Effects of Culture of Fire Service Organizations on Organizational Effectiveness and Service Quality Assurance (QA) Activities, Doctoral's Thesis", Hansung University Graduate School (2007).
4. C. G. Lee, "The Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction, Job Commitment and Organizational Commitment: Focusing on the Differentiation of Innovation-Oriented Culture and Relationship-Oriented Culture", *Korean Academy of Public Administration Conference*, pp. 855-870 (2006).
5. J. H. Lee, "A study on the Effect of Organizational Culture and Job Characteristics on Organizational Effectiveness: Focusing on The Gyeongbuk Provincial Police Agency", *Korean Journal of Public Administration*, Vol. 22, No. 1, pp. 181-216 (2010).
6. R. E. Quinn and M. R. McGrath, "The Transformation of Organizational Cultures : a Competing Values Perspective", In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage, Vol. 31, pp. 315-334 (1985).
7. J. E. Lee and Y. J. Lee, "The Effect of Organizational Culture Types on Organizational Commitment : Kimberly & Quinn's Model", *The Korean Policy Journal*, Vol. 8, pp.

- 60-80 (2008).
8. I. G. Han, "Effects of Organizational Culture Type and Strength on Job Satisfaction and Organizational Commitment", Doctoral's Thesis, Kwangwoon University Graduate School (2012).
 9. S. B. Choi and G. D. Kim, "A Study on the Relationship among Organizational Culture, Cooperative Industrial Relations and Organizational Performance : Moderating Role of Perceived Organizational Supports", Korean Journal of Business Administration, Vol. 25, No. 3, pp. 1675-1701 (2012).
 10. J. S. Shin, "Effects of Organizational Culture and Coaching Leadership on the Organizational Commitment and Job Satisfaction", Master's Thesis, Hanyang University Graduate School (2010).
 11. H. W. Lee, "A Study on Organizational Commitment in Local Street-level Fire Station", Master's Thesis, Paichai University Graduate School (2012).
 12. T. S. Kim, "The Influence of the Perception of Organization Culture Types on the Organizational Effectiveness in Public Enterprises : Mediating Effect of Cooperative Labor-Management Relations", Doctoral's Thesis, Hannam University Graduate School (2014).
 13. Y. R. Choi, "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment in Hospital Nurses : Mediating and Moderating Effect of Resilience", Master's Thesis, Yonsei University Graduate School (2015).
 14. M. J. Lee, "The Relationship between Job Burn out and Organizational Commitment of Emotional Laborer in Public Organization", Master's Thesis, Seoul National University Graduate School (2015).
 15. R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison and D. Sowa, "Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, pp. 500-507 (1986).
 16. S. J. Wayne, L. M. Shore and R. C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader- Member Exchange: A Social Exchange Perspective", Academy of Management Journal, Vol. 40, pp. 82-111 (1997).
 17. B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 1, pp. 88-115 (1993).
 18. Y. A. Jeong, "Empirical Study on the Relations of Organizational Culture and Organizational Effectiveness of the NEMA", Doctoral's Thesis, Hansung University Graduate School (2007).
 19. E. S. Choi, I. S. Lee and W. T. Jeong, "The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction of Fire Officials", Korean Society of Emergency Structure, Vol. 13, No. 3, pp. 107-120 (2009).
 20. T. H. Kim and H. S. Jeong, "An Effect of Organizational Culture on Organizational Effectiveness : Focused on Daegu Metropolitan City Fire Service Organizations", Local Administration Research, Vol. 25, No. 4, pp. 85-106 (2011).
 21. T. S. Kim, "The Study on the Effects of Public Enterprises Member's Perception of Organizational Culture Types on Organizational Effectiveness", Doctoral's Thesis, Hannam University Graduate School (2014).
 22. S. H. Lee, "The Effects of Job Environmental Factors on the Job Satisfaction and Job Performance of Public Social Workers", Master's Thesis, Cheongju University Graduate School (2010).
 23. N. J. Allen and J. P. Meyer, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89 (1991).
 24. C. Y. Hur and J. D. Park, "Leader-Member Exchange on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Effectiveness : Focus on Military Organizations", Human Resource Management Research, Vol. 19, No. 4, pp. 177-203 (2012).
 25. H. J. Kim, "The Effects of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Public Sector", Korean Public Administration, Vol. 36, No. 4, pp. 87-105 (2002).
 26. D. S. Lee, "Diagnosing the Organizational Culture of Korea's Central Government with the Competing Values Model", Korean Journal of Public Administration, Vol. 19, No. 2, pp. 215-244 (2007).
 27. H. J. Kim, "A Comparison of Organizational Culture in Public Agencies and Private Firms", Korean Public Administration, Vol. 38, No. 3, pp. 49-67 (2004).