

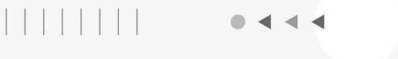
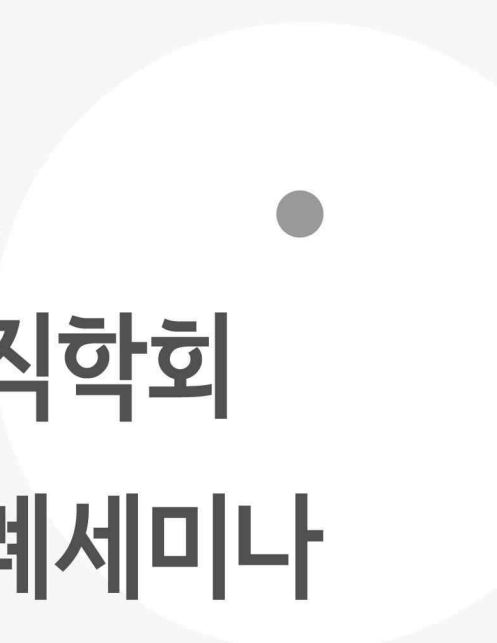
2023년 한국조직학회 9월 월례세미나



일시: 2023.09.22.(금) 16:00~18:00
장소: 상연재 서울역점(공간명 R6)



2023년 한국조직학회 9월 월례세미나



일시: 2023.09.22.(금) 16:00~18:00
장소: 상연재 서울역점(공간명 R6)



●● 프로그램

사 회: 김대건 교수(강원대)

발표1: 이재완 교수(호서대) 1
 레드테입과 형식주의:
 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로

발표2: 권향원 교수(아주대) 9
 기관장 중심의 미들업다운(middle-up down)
 전사적 전략체계 구축 방법론 및 유의점

토 론: 임준형 교수(고려대)
 정홍상 교수(경북대)
 최낙혁 교수(가천대)
 정동재 박사(한국행정연구원)

레드테이프와 형식주의:

변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로

이재완
호서대 법경찰행정학과

1

I. 서론

- ◆ 윤 대통령은 지난 2월 국무회의에서 불필요한 ‘레드 테이프’를 과감히 개선 하라고 지시함
 - 중앙부처의 규제에 더해 지방자치단체의 행정절차와 인허가 문제까지 더해지면 민간의 혁신을 뒷받침하지 못하고 걸림돌이 되는 사례를 집권 1년차에 여러 건 경험했기 때문(동아일보, 2023.02.07.)
- ◆ 레드테이프 문제는 한국의 공공기관에서 공통적으로 나타나는 문제임
 - 산림청은 산림자원의 보호와 이용, 산림복지 증진 등을 위해 다양한 업무를 수행하고 있으나, 이러한 업무를 수행하는 과정에서 각종 법령과 규정, 내부지침 등이 복잡하게 얽혀 있어, 산림 청 직원들이 업무를 처리하는 데 어려움이 예상됨
- ◆ 레드테이프는 업무 처리에 소요되는 시간을 길어지게 하며, 그렇게 되면, 업무 담당자들은 형식적인 절차를 완수하는 데 집중하게 됨
 - 이는 업무의 본질적인 내용에 대한 고려를 소홀히 하고, 형식적인 요소에 집착하게 하는 원인이 됨
 - 레드테이프는 형식주의를 심화시켜 공공기관의 업무 효율성과 공정성을 저해하고, 국민들의 불편을 초래하고 있음

2

I. 서론

- ◆ 산림청 직원들은 형식주의를 5점 만점에 3.30점으로 비교적 높게 인식하고 있음
- ◆ 레드테이프 문제를 해결하기 위해서는 공공기관의 행정절차를 개선하여 업무의 본질적인 내용에 집중할 수 있는 환경을 조성해야 함
- ◆ 변혁적 리더십은 구성원들의 동기를 높이고, 조직의 목표를 공유하도록 하는 리더십 스타일로서, 구성원들의 참여와 협력을 이끌어냄
 - 이는 구성원들이 서로 협력하여 레드테이프를 개선하고, 형식주의를 완화할 수 있도록 도움
- ◆ 산림청장과 관리층은 혁신을 추구하기 위해 구성원들을 독려하는 변혁적 리더십을 펴고 있으나, 그 효과에 대한 분석은 거의 이루어지지 않음
- ◆ 이에 본 연구에서는 레드테이프가 형식주의에 미치는 영향을 분석하고, 변혁적 리더십이 이 둘 간의 관계를 약화시키는지 실증 분석하고자 함

3

II. 논의의 배경

- ◆ 레드테이프(red tape)라는 말은 17세기 영국에서 정부문서를 붉은 끈으로 묶던 관행에서 유래(Goodsell, 1994), 최근에는 ‘관료적 병리’를 총칭하는 용어로 사용(Bozeman, 2000).
 - 레드테이프는 관료적 비효율성, 지체, 문서주의(paperwork), 무능, 성가신 규정들, 규제, 과잉통제, 경직성, 타성, 비대응성 등과 관련되는 것임
- ◆ 레드테이프는 다양한 부작용을 초래함
 - 혁신과 창의성의 저하 : 레드테이프는 새로운 아이디어나 방법을 시도하기 어렵게 만들고, 기존의 틀에 얽매이게 함. 이는 혁신과 창의성을 저해하고, 변화에 적응하지 못하게 할 수 있음
 - 시간과 비용의 낭비 : 레드테이프는 불필요한 절차나 문서를 요구하고, 승인이나 허가를 지연시킴. 이는 시간과 비용을 낭비하고, 효율성과 생산성을 감소시킬 수 있음
 - 민원인의 불만 증가 : 레드테이프는 민원인이 원하는 서비스나 정보를 제공하지 못하거나, 제공하는 과정에서 번거롭게 만들. 이는 민원인의 불만을 증가시키고, 신뢰도와 만족도를 감소시킬 수 있음
- ◆ 레드테이프는 업무처리 시간을 늘리고, 업무담당자들이 형식적인 절차에 집착하도록 만들며, 각종 규정과 지침이 복잡하게 만들어 업무 담당자들이 실수를 범하지 않기 위해 형식적인 절차를 준수하기 위해 노력하여 형식주의를 강화함

4

II. 논의의 배경

- ◆ 형식주의는 관료제의 장점인 효율성과 공정성을 저해함
- ◆ 관료제의 효율성과 공정성을 높이기 위해서는 형식주의를 극복해야 하는데, 형식주의를 극복하기 위해서는 다음과 같은 노력이 필요함
 - 업무 프로세스 개선 : 불필요한 규정과 절차를 정비해 업무 프로세스를 개선해야
 - 구성원들의 자율성 확대 : 구성원들에게 자율성을 부여해 창의적인 사고를 장려해야
 - 변혁적 리더십의 발휘 : 구성원들의 동기를 높이고, 조직의 목표를 공유하도록 하는 리더십을 발휘해야 함
- ◆ 변혁적 리더십은 레드테이프와 형식주의의 관계에 영향을 미칠 수 있음
 - 변혁적 리더십은 구성원들의 동기를 높이고, 업무에 대한 주인의식을 함양시킴. 이는 구성원들이 업무의 본질적인 내용에 집중할 수 있도록 돕고, 형식적인 절차에 대한 집착을 줄일 수 있음
 - 변혁적 리더십은 구성원들의 자율성을 존중하고, 창의적인 사고를 장려함. 이는 구성원들이 레드테이프를 극복하고, 효율적인 업무 프로세스를 개발할 수 있도록 도움
 - 변혁적 리더십은 구성원들의 참여와 협력을 이끌어냄. 이는 구성원들이 서로 협력하여 레드테이프를 개선하고, 형식주의를 완화할 수 있도록 도움

5

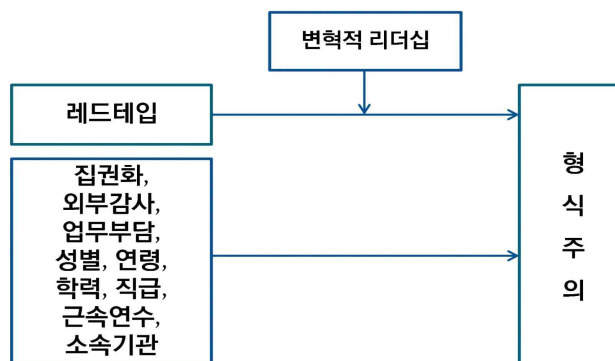
III. 연구의 가설과 분석방법

1. 연구가설

가설 1 : 레드테이프는 형식주의를 높일 것이다.

가설 2 : 변혁적 리더십은 이 둘 간의 관계를 약화시킬 것이다.

<그림 1> 연구의 분석틀



6

Ⅲ. 연구의 가설과 분석방법

2. 데이터의 출처

산림청 공조직 레드테입에 관한 인식조사

- 조사대상: 산림청 본청 및 1차,2차 소속기관 직원
- 조사기간: 2023.03.06. ~ 03.24.
- 조사방법: 구조화된 설문조사
- 응답자: 총 266명
(본청 56명, 1차 소속기관 88명, 2차 소속기관 122명)

7

3. 주요 변수의 조작적 정의

구분	변수	설문항	측정
종속 변수	형식주의	- 우리 조직은 기존의 업무 관행을 반드시 따르도록 요구한다. - 우리 조직은 처리한 일의 내용보다는 처리한 건수를 더 중시한다.	①전혀 동의하지 않는다, ②동의하지 않는다, ③보통이다, ④동의한다, ⑤매우 동의한다
독립 변수	레드테입	- 우리 조직의 규칙은 부담스럽다. - 우리 조직의 규칙은 불필요하다. - 우리 조직의 규칙은 지나치게 통제적이다.	①전혀 동의하지 않는다, ②동의하지 않는다, ③보통이다, ④동의한다, ⑤매우 동의한다
조절 변수	변혁적 리더십	- 우리 조직의 최고관리자는 혁신에 적극적이다. - 우리 조직의 최고관리자는 부하들에게 모험적인 일을 하도록 독려한다. - 우리 조직의 최고관리자는 실수에 대해 관대한 편이다.	①전혀 동의하지 않는다, ②동의하지 않는다, ③보통이다, ④동의한다, ⑤매우 동의한다
통제 변수	접권화	- 우리 조직은 아주 사소한 업무도 상급자의 지시를 따르도록 한다. - 우리 조직은 부하가 스스로 결정을 내릴 경우 상사로부터 질책을 받는다. - 우리 조직은 상급자가 결정을 내리기 전에 어떠한 결정도 할 수 없다.	①전혀 동의하지 않는다, ②동의하지 않는다, ③보통이다, ④동의한다, ⑤매우 동의한다
	외부감사	- 우리 조직은 감사를 의식해 업무상 재량권 행사를 통제한다. - 우리 조직은 감사를 대비해 업무처리의 내용보다는 합법성을 중시한다. - 우리 조직은 외부로부터 받는 감사가 많은 편이다. - 우리 조직은 의사결정을 할 때 여론을 많이 의식하는 편이다. - 우리 조직에 대한 외부 통제가 시간이 갈수록 더 많아지고 있다.	①전혀 동의하지 않는다, ②동의하지 않는다, ③보통이다, ④동의한다, ⑤매우 동의한다
	업무부담	- 우리 조직이 다루어야 할 업무량은 시간이 갈수록 늘어나는 편이다. - 우리 조직은 과거에 하지 않았던 새로운 업무가 늘어나고 있다. - 우리 조직은 늘어난 업무에 비례해 인력충원이 잘 이루어지고 있다.	①전혀 동의하지 않는다, ②동의하지 않는다, ③보통이다, ④동의한다, ⑤매우 동의한다
	성별	귀하의 성별은 무엇입니까?	①남성, ②여성
	연령	귀하의 연령은 만으로 몇 세이십니까?	①20대, ②30대, ③40대, ④50대 이상
	학력	귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?	①고졸 이하, ②대졸, ③대학원 이상
	직급	귀하의 직급은 어떻게 되십니까?	①8~9급, ②5~7급, ③4급 이상
	근무연수	귀하의 근무연수는 어떻게 되십니까?	①1년 미만, ②2년~5년 미만, ③5년~10년 미만, ④10년~20년 미만, ⑤20년 이상
	소속기관	귀하의 소속기관은 어떻게 되십니까?	①본청, ②1차 소속기관, ③2차 소속기관

IV. 주요 분석 결과

1. 응답자의 주요 특성

변 수 [*]		빈도	비율(%)	변 수		빈도	비율(%)
소속 기관	본 청	56	21.05	성 별	남 성	197	74.06
	1차 소속기관	88	33.08		여 성	69	25.94
	2차 소속기관	122	45.86	학 력	고졸 이하	14	5.26
연 령	20대	17	6.39		대졸	191	71.80
	30대	57	21.43		대학원 이상	61	22.93
	40대	85	31.95	근무연수	1년 미만	15	5.64
	50대 이상	107	40.23		2년~5년 미만	54	20.30
직 급	8~9급	93	34.96		5년~10년 미만	47	17.67
	5~7급	143	55.64		10년~20년 미만	67	25.19
	4급 이상	25	9.40		20년 이상	83	31.20

9

IV. 주요 분석 결과

2. 주요 변수의 기술통계량

변수명	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
형식주의	266	3.30	1.00	1	5
레드테입	266	3.06	0.97	1	5
변혁적 리더십	266	2.83	0.90	1	4.67
집권화	266	3.27	0.98	1	5
외부감사	266	3.56	0.69	1	5
업무부담	266	3.48	0.48	1	5

10

IV. 주요 분석 결과

3. 상관분석의 결과

구 분	형식주의	레드테입	변혁적 리더십	외부감사	집권화	업무부담
형식주의	1.000					
레드테입	0.586***	1.000				
변혁적 리더십	-0.595***	-0.494***	1.000			
외부감사	0.370***	0.466***	0.228***	1.000		
집권화	0.759***	0.571***	-0.530***	0.354***	1.000	
업무부담	0.138***	0.298***	-0.075	0.317***	0.117**	1.000

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

11

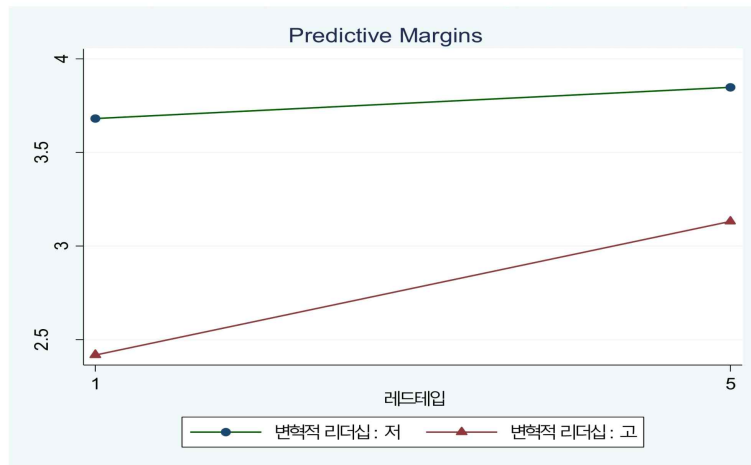
4. 다중회귀 분석 결과

구 분		모형 1 회귀계수 (표준오차)	모형 2 회귀계수 (표준오차)
레드테입 (A)		0.103* (0.053)	0.008 (0.126)
변혁적 리더십 (B)		-0.239*** (0.050)	-0.350** (0.142)
(A) * (B)			0.034 (0.041)
외부감사		0.137** (0.063)	0.140** (0.063)
집권화		0.522*** (0.049)	0.526*** (0.049)
업무부담		0.059 (0.085)	0.054 (0.085)
성 별 (기준=남성)		0.046 (0.085)	0.046 (0.085)
연 령		0.029 (0.054)	0.022 (0.055)
학 령		-0.116 (0.082)	-0.111 (0.082)
직 급		-0.180** (0.080)	-0.184** (0.081)
근무연수		-0.024 (0.043)	-0.017 (0.044)
소속기관 (기준=본청)	1차 소속기관	0.110 (0.105)	0.106 (0.106)
	2차 소속기관	0.088 (0.105)	0.080 (0.106)
절 편		1.741*** (0.438)	2.059*** (0.581)
관측치		266	266
F		42.638	39.364
R ²		0.669	0.670
Adj. R ²		0.653	0.653

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

12

5. 변혁적 리더십의 조절효과



13

V. 분석결과의 요약 및 시사점

- ◆ 더 많은 규칙, 규정 및 공식적인 절차를 포함하는 레드테이프의 수준이 높아질수록 조직 내에서 형식주의를 더 많이 고수하는 것을 의미
- ◆ 변혁적 리더십이 증가함에 따라 조직 내에서 형식주의가 감소하는데, 변혁적 리더가 이끄는 조직은 공식적인 규칙과 절차를 엄격하게 준수하는 것보다 유연성, 혁신, 개인의 권한 부여를 우선시할 수 있음을 의미
- ◆ 외부 감사나 감독의 수준이나 범위가 증가함에 따라 조직 내에서 형식주의도 증가한다는 것을 의미함. 즉, 외부 감사를 받는 조직은 공식적인 규칙, 규정 및 절차를 더 우선시하는 경향이 있음
- ◆ 조직 내의 계층적 지위가 높아질수록 형식주의는 감소하는 경향이 있음. 상위직급에 있는 개인이 의사 결정에 더 많은 유연성과 재량권을 갖고, 필요할 때 공식적인 절차에서 벗어날 수 있음을 의미
- ◆ 레드테이프와 변혁적 리더십의 상호작용항은 통계적으로 유의미하지 않지만 형식주의에 양(+)의 영향을 미침. 조직구성원이 레드테이프와 변혁적 리더십을 동시에 경험할 때 형식주의가 더욱 강조된다는 점을 시사

14

참고문헌

- 김병섭. (1996). "행정조직의 레드테이프", 「한국행정학보」, 30(2): 1-17.
- 김인희. (2007). "학교의 형식주의와 학교혁신의 관계에 관한 연구", 「교육행정학연구」, 25(3): 29-56.
- 박홍식. (1991). "레드 테이프 : 세 가지 전통적 가설의 테스트", 「한국공공관리학회보」, 5:103-122.
- 소영진·안성민. (2011). "형식주의의 재해석 : 딜레마 측면에서", 「한국행정학보」, 45(3): 73-96.
- 안병철. (2009). "공공조직의 레드테이프 영향요인 연구", 「지방정부연구」, 13(3): 49-66.
- 이종범. (2008). "형식주의의 재음미", 「정부학연구」, 14(3): 5-34.
- 한인섭. (2007). "공공조직과 민간기업의 레드테이프 수준비교", 「한국행정연구」, 16(4): 31-53.
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Goodsell, C. (1994). *The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic*, 3rd ed. Chatham, NJ : Chatham House.
- Gore, A. (1993). *From Red Tape to Results: Creating A Government that Works Better and Costs Less*. Washington, DC: US Government Printing Office.
- Jiang, Z. (2022). "Understanding Bureaucratic Involution through Weber's Bureaucracy: China's Central Inspection Teams in Practice", *Modern China*, 48(6): 1179-1207.
- Kaufman, H. (1977). *Red Tape: Its Origins, Uses & Abuses*. Washington, DC: Brookings Institutions.
- Kaufmann, W., Hooghiemstra, R., & Feeney, M. K. (2018). "Formal institutions, informal institutions, and red tape: A comparative study", *Public Administration*, 96(2): 386-403.
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). "Red tape: A review and assessment of concepts and measures. *Journal of public administration research and theory*", 12(4): 553-580.
- Papadopoulos, D. A. (1997). "Side effects of bureaucratic formalism: some administrative aspects of CAP implementation in Greece", *Sociologia Ruralis*, 37(2): 287-301.

발표자료



기관장 중심의 미들업다운(middle-up down) 전사적 전략체계 구축 방법론 및 유의점

권향원

(아주대학교 행정학과 / 과학기술정책대학원)

KAOS 한국조직학회

CONNECTING MINDS
연결하는 생각의 힘

목차

1. 하향식 조직관리와 상향식 조직관리
2. 두 가지 접근논리의 문제요소
3. 미들업다운(middle-up down) 관리방식
4. 참고: 정보의 흐름을 연계하는 다른 관리기법 (애자일)

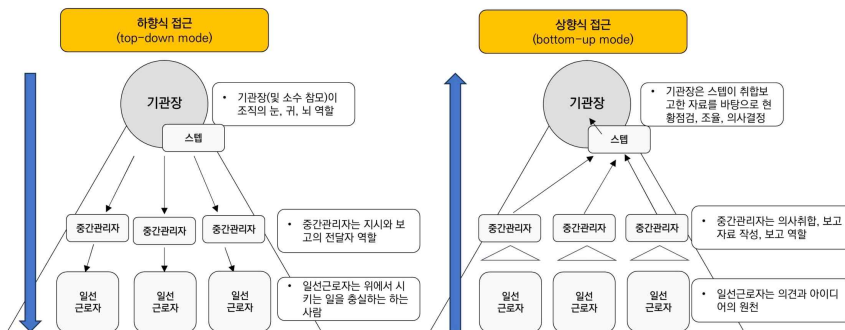
1 하향식 조직관리와 상향식 조직관리

1. 하향식 조직관리와 상향식 조직관리

1) 이론: '하향식 기획'과 '상향식 기획'의 양극화 논리

- 일선 기관들은 전략목표 수립 및 운영관리 측면에서 다음과 같은 접근방법을 주로 고려함:
 - ① 하향식(top-down) 기획: 기관장이 자신의 비전과 아이디어를 아래로 내려 조직 내에 확산, 관철하는 연역적 방식
 - ② 상향식(bottom-up) 기획: 부서 근로자들의 의사를 위로 수렴하여 기관장에게 전달하여 묶어 올리는 귀납적 방식

NOTE



- 하향식 기획은 전통적인 관료제적 운영방식에 해당하며, 행정기관의 다수가 이와 같은 운영원리를 채택
- 상향식 기획은 근로자와 부서 중심의 조직운영방식에 해당하며, 기관장은 전체조직의 현황을 점검하고 조율

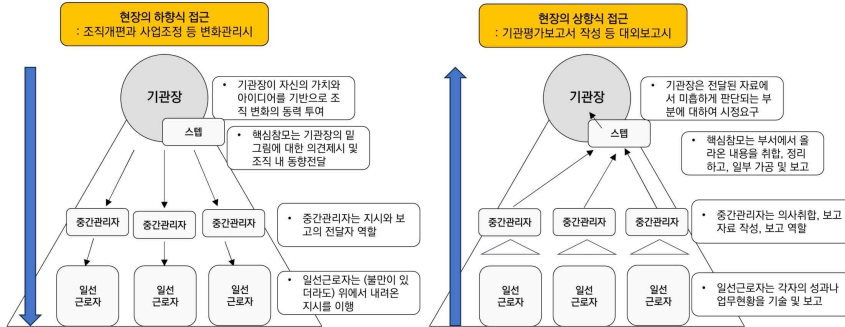
1. 하향식 조직관리와 상향식 조직관리

2) 현장: '하향식 기획'과 '상향식 기획'이 실무에서 적용되는 법

- 한국의 일선 기관들은 두 가지 기획 방식을 묘하게 혼용하여 사용:

NOTE

- ① 하향식(top-down) 기획: 조직을 개편하고 사업을 조정할 때에는 기관장이 자신의 의사를 관철시키고자 함
- ② 상향식(bottom-up) 기획: 기관평가 준비시에는 일선근로자와 중간관리자가 성과자료를 취합하여 올리고 시스템이 묶여 평가보고서 작성



- 하향식 기획은 한국에서 이루어지는 대다수의 조직개편, 조직혁신 등의 접근방식
- 상향식 기획은 기관평가 등 대외보고업무시 업무를 쪼개 일의 부담을 경감하는 전략적인 방식

CONNECTING MINDS

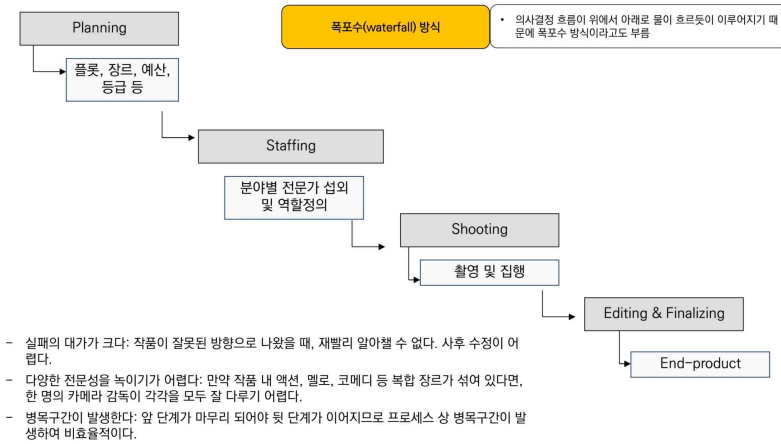
2 두 가지 접근논리의 문제요소

2-1. 두 가지 접근논리의 문제요소

3) 하향식 접근 / 폭포수(waterfall) 방식의 위험요소

- 영화제작 시스템을 예로 들었을 때, 하향식 의사결정의 프로세스는 다음과 같음

NOTE



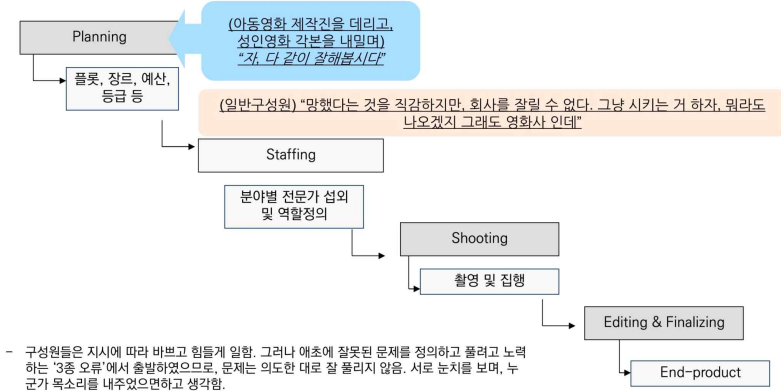
CONNECTING MINDS

2-1. 두 가지 접근논리의 문제요소

3) 하향식 접근 / 폭포수(waterfall) 방식의 위험요소

- 기획자(사장 혹은 감독)가 제대로 된 상황진단과 조직장악을 하지 못하는 경우

NOTE



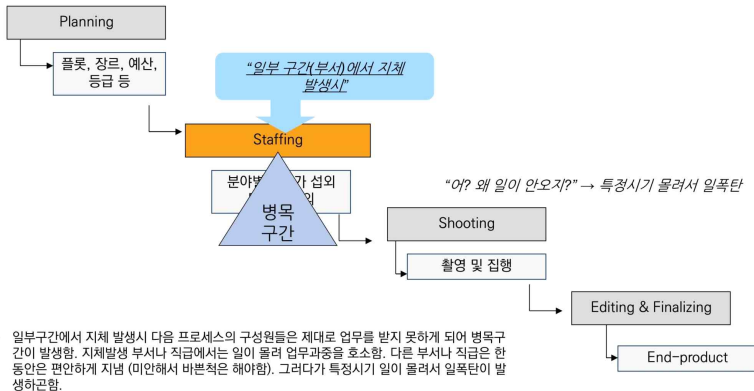
CONNECTING MINDS

2-1. 두 가지 접근논리의 문제요소

3) 하향식 접근 / 폭포수(waterfall) 방식의 위험요소

- 일부 구간(부서)에서 지체 발생시

NOTE



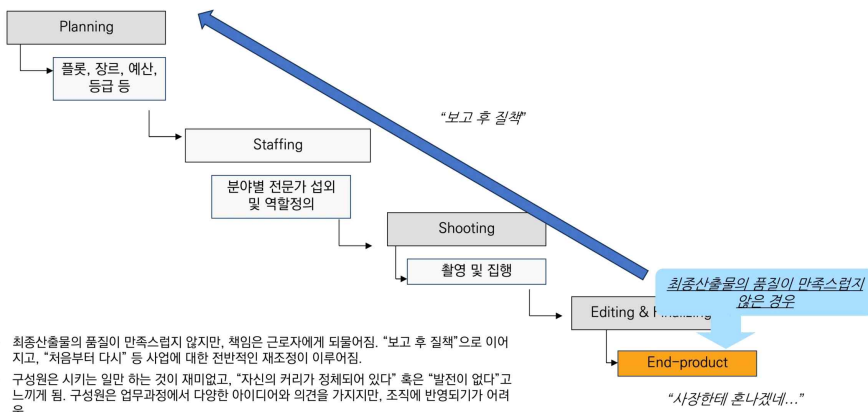
CONNECTING MINDS

2-1. 두 가지 접근논리의 문제요소

3) 하향식 접근 / 폭포수(waterfall) 방식의 위험요소

- 최종산출물의 품질이 만족스럽지 않은 경우

NOTE



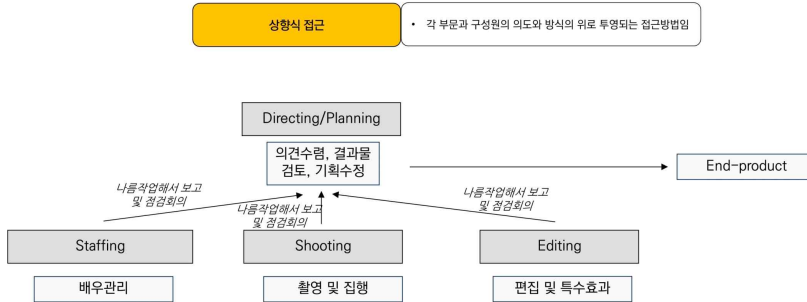
CONNECTING MINDS

2-2. 두 가지 접근논리의 문제요소

3) 상향식 접근(bottom-up) 방식의 위험요소

- 영화제작 시스템을 예로 들었을 때, 상향식 의사결정의 프로세스는 다음과 같음

NOTE



- 리더가 권한과 작업을 다수에게 위임하고, 결과물을 수령하여 정리하고, 또 재위임하고, 다시 정리하는 반복되는 작업이 여러번 이루어지므로 업무과정의 전반적으로 비효율적임.
- 리더가 명확한 방향성을 잡지 못하고 회의가 찾아지면서 업무가 지리해짐. 자율성이 부여되지만 통합과 조정이 곤란함.
- 작업을 주어진 시간 내에 해야하므로, 기한의 말미에 이르게되면 결국 누군가 "가장 유능하고 참 지못한 사람"이 나타나 주도하여 문제를 해결하게 됨. (이후 해당 사람에게는 일이 몰리거나, 리더로부터 시기를 받게됨)

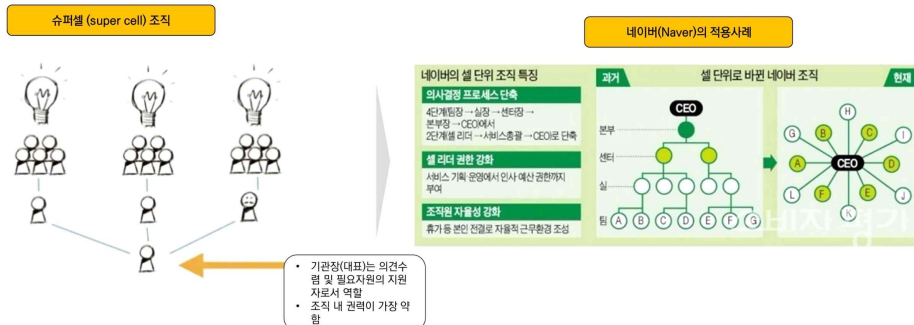


참고: 극단적인 상향식 조직관리의 예: 슈퍼셀(supercell) 조직

- 사례

- 극단적인 상향식 조직관리의 예: 슈퍼셀(super cell) 조직

NOTE



- 핀란드의 게임개발회사 슈퍼셀(supercell)은 조직을 5명 단위의 '셀 조직'으로 나누어 각자에게 역할을 부여하고, 업무과정에서 대표는 '셀 리더'의 의견을 수렴하여 필요한 자원을 지원해주는 지원자로서의 역할로 뒤로 물러서서 관리함.
- 2022년 이후 해외의 조직론 교과서에 혁신사례로 자주 소개되고 함.
- 그러나 법령과 직제상 직급체계를 제도물로하는 정부조직에서는 고려되기 어려움. (다만 참고하여 조직운영의 논리를 구할 수는 있을 듯)



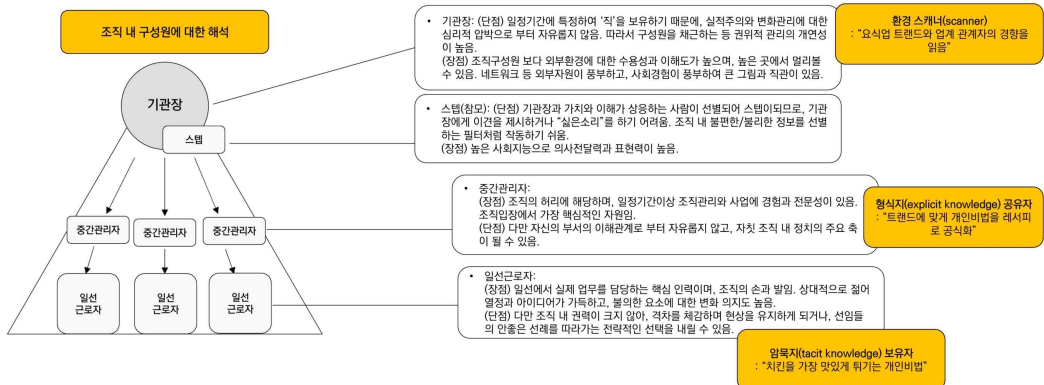
3 미들업다운(middle-up down) 관리방식

3. 미들업다운(middle-up down) 관리방식

1) 조직구성원에 대한 해석

- 일반적으로 정부기관(조직)을 구성하는 기관장, 스텝, 중간관리자, 일선근로자의 역할과 의미에 대하여 다음과 같은 해석을 내릴 수 있음.

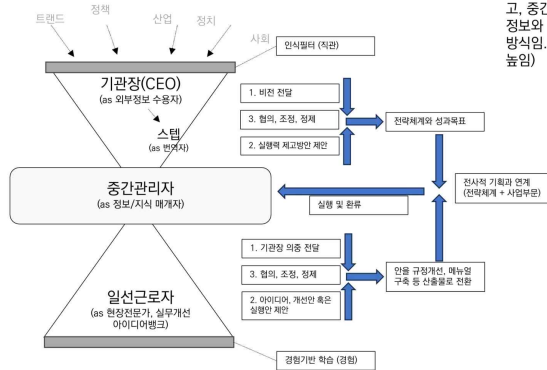
NOTE



3. 미들업다운(middle-up down) 관리방식

2) 미들업 다운 관리방식의 이해

미들업 다운 (middle-up down) 관리방식



- '미들업 다운' 관리방식은 조직의 무게중심을 전문성과 조직 내 위치를 중심으로 '중간관리자' (부서장)에게 두고, 중간관리자가 '기관장(+스텝)'과 '일선근로자' 간의 정보와 지식의 흐름을 주도적으로 연결하고 관리하는 방식임. (각자의 장점을 끌어올리고, 정보의 흐름도를 높임)

NOTE



3. 미들업다운(middle-up down) 관리방식

3) 사례

한국의 공공기관

- 000공공기관은 다음과 같이 미들업다운 개념을 적용하여, 전략추진의 타당성을 제고함

Top-Down	기관장 버전과 의지	외부전문가 관점	성과관리위원회
	- 기관장 자사사항 - 전략회의 의제 및 조정사항 - 기관장 버전	- 운영지원위원회 - 전문가(노무, 재무, 인사, 기획, 평가) 자문사항 등	- 구성 : 기관장 및 각 부서장 - 기관 중장기 발전전략 및 사업 계획서 심의, 의결 - 사업 평가보고서 심의
Middle-up & Down	관리자급(ex. 팀장)으로 구성된 성과관리TF (담당관, 핵심주제)를 중심으로 기관장 버전과 의지 및 조정사항을 조율하여 중간관리자의 전략추진을 도출함	- 기본방향 수립 - 분석 강화(내·외부 환경 변화 분석 및 시사점 도출) - 전략 조정(상향식 정책 반영과 하향식 의견 수렴을 통한 조정) - 주요 성과 지표 설정	- 소통을 통한 의견수렴 조정 - 성과관리 TF (담당관, 핵심주제)를 중심으로 기관장 버전과 의지 및 조정사항을 조율하여 중간관리자의 전략추진을 도출함 - 확정 및 공유 - 당해연도 사업계획서(안) -(핵심결과) 성과 TF -(조직) 전략조정회의 -(확정) 성과관리위원회
Bottom-Up	- 국민익사조사 - 민족도 (VOO) - 기타 국민참여위원회	- 내부구성원 (전직원) 7S 설문조사 만족도 - 제안제도 - 핵심민족 FGI - 아이디어톤 회의	- 지역사회 관계자 - 지역기반위원회 - 의료청기관 협의체 - 현장충돌 피드백

- 해당 기관은 이러한 과정을 통해 리더십, 비전-미션, 전략체계와 전략목표(성과목표), 현상의 목소리가 유기적으로 연계되는 전사적 기획을 수행.
- 특히 관리자급(팀장 혹은 과장)으로 구성된 T/F가 중간에서 전략체계 도출의 주요한 역할을 수행
- 이 과정에서 형식적인 관리논리에 그치지 않고, 구성원의 고충이나 노고, 그리고 구성원이 제안한 혁신 아이디어 등을 경영진과 공유하고 확산. (구성원에 대한 치하는 됨)
- 조직 내 정보의 흐름이 자유롭고 유연하여, 성과지표 개선, 사업과정 완료 등에 대한 파악이 원활하고, 기관장-관리자-구성원 모두 "내가 기여하고 있다"는 효능감을 얻음. (S등급 기관평가결과를 트로피)

NOTE



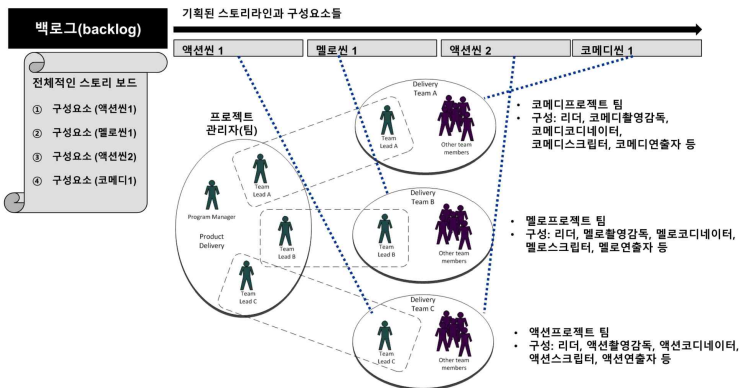
4

참고: 정보의 흐름을 연계하기 위한 기타 관리방법론

참고: 리더와 관리자의 역할을 강조하는 예

- 애자일 조직원리

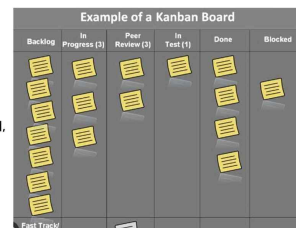
- 영화제작 시스템을 예로 들었을 때, 애자일(agile) 방식 조직관리의 논리는 다음과 같음



NOTE

- 리더는 기획의 관점에서 큰 그림을 그리고 전체적인 스토리 보드를 구축하여 프로젝트 관리자와 협의함, 프로젝트 관리자는 구성요소에 맞추어 큰 틀 안에서 기획하고, 전문성을 발휘하여 별도로 작업을 수행함

(ex. 미국 마블스튜디오의 시즌별 영화 기획 및 개별 영화 작업 방식)

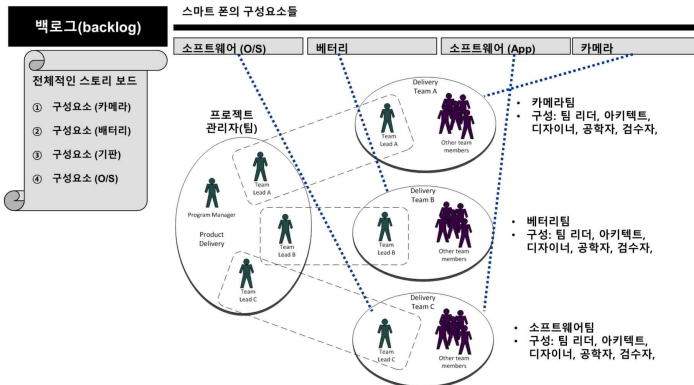


참고: 리더와 관리자의 역할을 강조하는 예

- 애자일 조직원리

- 스마트폰 제작시, 애자일(agile) 방식 조직관리의 논리는 다음과 같음

NOTE



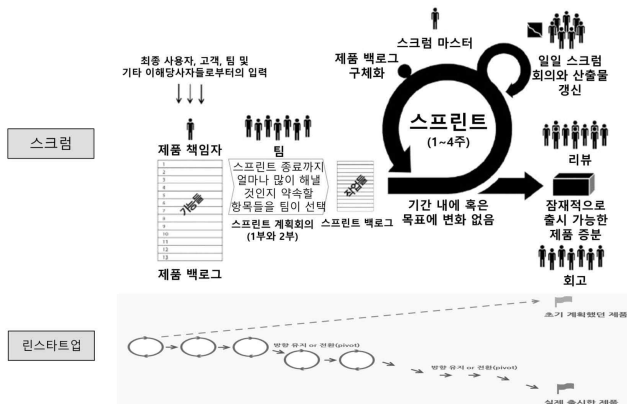
CONNECTING MINDS

참고: 리더와 관리자의 역할을 강조하는 예

- 애자일 조직원리

- 백로그는 칸반(Kanban) 등의 방식으로 공정이 관리되며, 과제별 특정시한을 정해 단기에 몰입하여 스프린트 방식으로 일을 마무리함.

NOTE



CONNECTING MINDS

노트

Great Work Place **산림청!**

혁신행정, 조직문화 혁신부터!

「2023년 산림청 일하는 방식 및 조직문화 개선 혁신방안」 중

불합리한 관행타파
모두가 공감하는 조직문화를 만들어갑니다.

일과 삶의 조화
직원 각자의 워라밸 실현을 존중합니다.

구성원간의 관계
FUN하고 편하게 소통합니다.



조직문화를 위한
소통채널 다양화



레드테이프 다이어트!
불필요한 행정관행 타파



시공간의 제약 해소,
유연한 근무문화 조성



스스로 역량을 키우는
자기개발 프로그램 지원



행복한 직장생활,
웰니스 프로그램 추진



산림청 혁신 어벤저스
래지나 청청 지원



가볍고 재미있는
수평적 소통 활성화

