

철도관련조직의 문화유형에 관한 일 연구

A Study on the Corporate Culture of Railroad-related Organizations

추준섭*
Choo, Jun-Sup

이현주*
Lee, Hyun-Ju

신태현**
Shin, Tack-Hyun

ABSTRACT

Nowadays, the corporate culture is recognized as an important invisible assets determining the competitive advantages in all the business firms. The purpose of this article is to depict the corporate culture of railroad-related organizations based on the cognitive response of employees. To attain this purpose, several aspects of current corporate cultures are surveyed through questionnaire and analyzed by SPSS. In this paper the theoretical framework adopted was an corporate culture model developed by Rousseau.

1. 서론

오늘날 기업문화는 조직의 경쟁력에 지대한 영향을 미치는 중요한 무형자산으로서 인식되고 있다. 전문가들의 견해에 따르면 무형자산으로서의 기업문화는 지속가능한 경쟁우위(Sustainable Competitive Advantage)의 중요한 원천일 뿐만 아니라, 타 조직이 쉽게 모방할 수 없는 핵심역량(Core Competence)에 해당하기 때문에 유연하고 생산적인 기업문화의 구축은 조직의 성장과 발전에 필수불가결한 전략적 자산이 된다. 본 논문은 조직문화의 중요성이라는 맥락에서 5개 철도관련조직을 대상으로 그 문화유형을 비교 관점에서 탐색해보려는데 목적을 두었다.

이를 위해 철도관련 5개 조직의 구성원을 대상으로 루소(Rousseau)의 문화모형관련 설문을 배포, 회수하여 통계처리하고 5개 조직의 문화유형 비교와 함께 시사점을 도출하였다.

2. 이론적 배경

2.1 기업문화에 대한 제반 연구

기업문화에 대한 연구는 지난 1980년대에 전 세계적으로 활성화되면서 폭넓은 연구가 수행되었는데 이들 대부분의 연구들은 기업문화가 조직효과성에 영향을 끼친다는 전제 하에 의미 있

* 한국철도시설공단, 해외사업팀, 정회원

E-mail : 5004choo@hanmail.net

TEL : (042)607-4573 FAX : (042)607-4599

** (주)유신코퍼레이션 철도부, 정회원

*** 서울산업대학교 철도전문대학원 교수, 정회원

는 문화요인들을 발견하는데 주력하였다. 해리슨은 기업의 문화적 특성이 기업의 이념적인 지향에 달려 있다고 보고 권력지향성 문화, 역할지향성 문화, 과업지향성 문화, 인간지향성 문화 등으로 구분했다[1]. 헨디는 문화 형태에 좋고 나쁨은 존재하지 않고 다만 환경에 적합 한가 아닌가가 중요하다고 강조하면서 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하였다[2]. 딜과 케네디는 기업 환경과의 상호관계에서 기업체가 성과달성을 위하여 얼마나 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로 얼마나 빨리 피드백을 받느냐의 두 가지 기준을 중심으로 투자형 기업문화, 모험형 기업문화, 근면형 기업문화로 구분하였으며[3], 월라쉬는 개인의 동기유발 요인을 성취욕, 친화욕, 권력욕 등으로 파악하고 여기에 기업문화의 유형을 적용시켜 혁신적 문화, 후원적 문화, 관료적 문화로 구분하고 있다[4]. 서인덕은 구성원의 행동특성과 현실지각을 바탕으로 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화로 구분하였고[5], 이외에도 기업문화를 공유가치(Shared Value), 전략(Straregy), 구조(Structure), 시스템(System), 종업원(Staff), 기술(Skill), 스타일(Style)의 구성체로 인식하는 Mckinsey의 7S모형[6], 개인의 정보처리유형에 기반을 두어 보편적 기업문화 유형으로 합리적 문화, 혁신적 문화, 합의적 문화, 위계적 문화로 구분한 쿤과 맥그라스의 연구도 있다[7].

2.2 루소의 문화모형

본 논문에서 활용한 연구모형을 개발한 루소는 기업문화를 과업과 인간 그리고 안전과 만족이라는 두 축을 기준으로 건설형 문화, 수동적 방어형 문화, 적극적 방어형 문화의 3가지로 구분하고 다시 그 안에 4가지의 세부 문화, 즉 성취문화, 자아실현문화, 인본주의문화, 친화적 문화, 동조적 문화, 관료적 문화, 복종적 문화, 회피문화, 대립적 문화, 권력문화, 경쟁문화, 완벽주의 문화로 분류하였다[8](Table 1). 루소에 의하면 조직문화는 단 한가지의 차원만으로 구성되는 것은 아니며, 다양한 문화적 측면을 가지고 있다. 루소의 조직문화 모형에 따르면 가장 이상적인 조직문화는 건설적 문화가 가장 높은 점수를 차지하고 방어적 문화가 낮은 점수를 나타내는 경우이다.

Table 1. 루소의 문화모형과 세부변수

| 건설적 스타일 (Constructive) | | 수동적/방어적 스타일 (Passive/Defensive) | | 공격적/방어적 스타일 (Aggressive/Defensive) | |
|--|------------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| 성취문화 (Achievement) | -목표달성과정, 과업달성의 노력 | 동조적 문화 (Approval) | -무난한 인간 관계, 이견회피 | 대립적 문화 (Oppositional) | -대결/비판과 이를 통한 지위 유지 |
| 자아실현 문화 (Self-Actualit y) | -창의성, 혁신, 질 , 개인의 성장 | 관료적 문화 (Conventional) | -규정/절차준수 (혁신억제) | 권력문화 (Power) | -직원의존, 상급자요구 증시 |
| 인본주의 문화 (Humanistic- Encouraging) | -구성원의 능동적 참여, 헌신 | 복종적 문화 (Dependent) | -상명하복 강조 (자발성 제약) | 경쟁문화 (Competitive) | -상호경쟁/견제 패배 |
| 친화적 문화 (Affiliative) | -열린 의사소통, 원활한 협조와 대인관계 | 회피문화 (Avoidance) | -실수에 대한 문책, 책임전가 | 완벽주의 문화 (Perfectionist) | -세부사항 강요, 엄격한 처리, 실수 안하기 |

3. 실증연구

3.1 연구방법

2006년 10월 철도공사, 공항철도, 도시철도공사, 서울메트로 등 4개 철도관련조직(B로 약칭)의 구성원을 대상으로 390부를 유효설문으로, 그리고 2007년 3월 중 철도시설공단(A로 약칭)의 구성원을 대상으로 총 98부를 유효설문으로 판단하여 통계처리 하였다.

그리고 조직간 비교분석 및 시기별 비교분석을 위해 2003년 봄 13개 사기업에 종사하는 종업원을 대상으로 실시되었던 설문 850부와 같은 해 가을 회수된 C지하철 229부, D지하철 135부, E철도 125부도 함께 비교분석자료로 삼았다.

설문지는 인사조직운영과 조직문화를 묻는 문항 등을 중심으로 다양한 문항으로 구성되었으나 본 연구모형과 무관한 부분들은 통계처리에서 제외하였다. 관련 문항의 신뢰도 측정을 위한 Cronbach Alpha Test결과는 Table 2와 같다.

Table 2. 설문문항 차원과 신뢰도 계수

| 차원(변수) | 세부변수 | 변수항목 | Cronbach Alpha | |
|-----------------|--------------|---------|----------------|----------|
| 조직문화 (독립변수) | 건설적 문화 | 성취 문화 | c14, c25, c35 | .7557 |
| | | 자아실현 문화 | c15, c26, c36 | .7080 |
| | | 인본주의 문화 | c1, c5, c16 | .7499 |
| | | 친화적 문화 | c6, c17, c27 | .7990 |
| | 수동/방어적 문화 | 동조적 문화 | c2, c18, c28 | .6710 |
| | | 관료적 문화 | c7, c19, c29 | .4865(*) |
| | | 복종적 문화 | c8, c20, c30 | .5955 |
| | | 회피 문화 | c9, c21, c31 | .7044 |
| | 공격/방어적 문화 | 대립적 문화 | c3, c10, c22 | .4195(*) |
| | | 권력 문화 | c11, c23, c32 | .7275 |
| | | 경쟁 문화 | c12, c24, c33 | .6750 |
| | | 원벽주의 문화 | c4, c13, c34 | .6378 |
| 조직효과성 (종속변수) | 직무 만족 | a2, a5 | .7139 | |

* 관료적문화와 대립적문화의 알파값이 0.5 이하로 나타났으나 본 논문에서는 관련문항을 통계처리에 활용하였음.

3.2 연구의 한계

본 연구는 설문방법이라는 양적인 연구가 지니는 일반적인 한계를 내포하고 있으며, 이외에 관련 조직의 설문대상이 전체구성원 수에 비해 과소하여 이들을 대상으로 한 통계처리 결과를 조직의 전체 문화유형으로 일반화시킬 수 있는가라는 점에서 일정한 한계를 지니고 있다. 또한 설문지가 일부지역에 편중되어 배포된 관계로 해당 조직의 전반적 특성이 반영되지 못한 점도 지적될 수 있겠다.

3.3 연구결과

3.3.1 기관별/시기별 문화유형 비교

루소에 의하면 우량 기업은 일반적으로 건설적 문화가 강하고 방어적 문화가 낮은 특징을 보인다. 루소의 모형에 따라 도출된 문화유형별 분석결과를 살펴보면 Table 3에서와 같이 몇 가지 사실을 확인해 볼 수 있다.

Table 3. 기관별/시기별 문화유형 비교

| 건설적 스타일 (Constructive) | | | | | | |
|------------------------------------|----------|--------------------|-----------|------|------|-----------|
| 항목 | 철도관련조직 | | | | | 사기업 평균 |
| | A사 | B (4개기관 평균값) | C사 | D사 | E사 | |
| | 2007. 3월 | 2006. 10월 | 2003. 10월 | | | 2003. 3월 |
| 성취 문화 | 3.55 | 3.40 | 2.96 | 2.87 | 2.88 | 3.48 |
| 자아실현 문화 | 3.26 | 3.14 | 2.81 | 2.80 | 2.78 | 3.27 |
| 인본주의 문화 | 3.43 | 3.34 | 2.81 | 2.62 | 2.70 | 3.26 |
| 친화적 문화 | 3.45 | 3.34 | 3.04 | 3.00 | 2.92 | 3.47 |
| 범주별 문화유형 평균 | 3.42 | 3.31 | 2.91 | 2.82 | 2.82 | 3.37 |
| 수동적/방어적 스타일 (Passive/Defensive) | | | | | | |
| 항목 | 철도관련조직 | | | | | 사기업 평균 |
| | A사 | B (4개기관 평균값) | C사 | D사 | E사 | |
| | 2007. 3월 | 2006. 10월 | 2003. 10월 | | | 2003. 3월 |
| 동조적 문화 | 3.44 | 3.33 | 3.05 | 3.08 | 3.21 | 3.39 |
| 관료적 문화 | 3.33 | 3.35 | 3.37 | 3.50 | 3.52 | 3.30 |
| 복종적 문화 | 3.32 | 3.30 | 3.19 | 3.23 | 3.23 | 3.30 |
| 회피 문화 | 2.86 | 2.62 | 3.08 | 3.20 | 3.11 | 2.81 |
| 범주별 문화유형 평균 | 3.24 | 3.15 | 3.17 | 3.25 | 3.27 | 3.20 |
| 공격적/방어적 스타일 (Aggressive/Defensive) | | | | | | |
| 항목 | 철도관련조직 | | | | | 사기업 평균 |
| | A사 | B (4개기관 평균값) | C사 | D사 | E사 | |
| | 2007. 3월 | 2006. 10월 | 2003. 10월 | | | 2003. 3월 |
| 대립적 문화 | 3.01 | 3.01 | 3.14 | 3.36 | 3.21 | 3.10 |
| 권력 문화 | 3.02 | 2.81 | 3.10 | 3.38 | 3.13 | 3.10 |
| 경쟁 문화 | 3.04 | 2.91 | 3.00 | 3.13 | 2.98 | 2.99 |
| 완벽주의 문화 | 3.37 | 3.34 | 3.17 | 3.17 | 3.24 | 3.21 |
| 범주별 문화유형 평균 | 3.11 | 3.02 | 3.10 | 3.26 | 3.14 | 3.10 |

첫째, 루소의 견해대로 바람직한 기업문화를 지닌 조직의 경우 건설적 스타일의 문화유형 값이 수동적/방어적 스타일이나 공격적/방어적 스타일에 비해 상대적으로 높게 나타난다. Table 3에서 보듯이 2003년 실시된 설문조사결과에서는 철도관련기관 C, D, E사의 건설적 스타일 문화유형 평균값이 사기업 평균값에 비해 현저하게 낮았다. 그러나 3, 4년이 경과한 최근의 시점에서 볼 때 철도관련 조직의 건설적 스타일 유형의 값이 거의 사기업 평균치에 근사한 값으로 나타나고 있어 그간 철도관련조직의 기업문화에 일정한 변화가 있었던 것으로 판단된다.

둘째, 철도시설의 건설과 관리를 주 업종으로 하는 A사의 경우는 과거 철도청 시절에 팽배했던 전형적인 공무원 조직의 보수적 문화에서 벗어나 사기업의 일반적인 문화유형에 근접했을 뿐만 아니라 성취문화와 인본주의 문화 차원에서는 오히려 사기업 평균치를 상회하고 있다는 점에서 훨씬 유연한 기업문화를 구축한 것으로 보여 진다.

셋째, 루소가 바람직하지 않은 유형으로 분류한 수동적/방어적 스타일이나 공격적/방어적 스타일의 경우는 3, 4년 전과 뚜렷한 차이를 보이지 않고 있어 이들 두 스타일의 문화유형은 시간의 경과에도 불구하고 여전히 그 모습을 유지해나가고 있는 것으로 보여 지는데, 이들 두 유형은 조직의 성격을 떠나 우리나라의 거의 모든 기업조직에서 공유되고 있는 공통적인 속성인 것으로 여겨진다.

3.3.2 문화유형과 직무만족간의 관계(회귀분석)

A사와 B집단(철도관련 4개 조직)을 구분하지 않고 5개 조직의 전체표본(488명)을 이용하여 문화유형(독립변수)이 직무만족(종속변수)과 어떤 관계를 지니는지를 회귀분석 하였을 때 그 결과는 다음과 같다(Table 4).

Table 4. 회귀분석 결과(Regression: stepwise 방식)

모형 요약

| 모형 | R | R 제곱 | 수정된 R 제곱 | 추정값의 표준오차 |
|----|-------------------|------|----------|-----------|
| 1 | .510 ^a | .260 | .259 | .61974 |
| 2 | .551 ^b | .304 | .301 | .60186 |
| 3 | .563 ^c | .316 | .312 | .59686 |
| 4 | .568 ^d | .322 | .317 | .59487 |

- a. 예측값: (상수), 인본주의문화
- b. 예측값: (상수), 인본주의문화, 성취문화
- c. 예측값: (상수), 인본주의문화, 성취문화, 회피문화
- d. 예측값: (상수), 인본주의문화, 성취문화, 회피문화, 완벽주의문화

계수*

| 모형 | (상수) | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 | B에 대한 95% 신뢰구간 | |
|----|--------|---------|------|--------|--------|------|----------------|-------|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | | 하한값 | 상한값 |
| 1 | (상수) | 1.863 | .140 | | 13.301 | .000 | 1.588 | 2.138 |
| | 인본주의문화 | .534 | .041 | .510 | 13.069 | .000 | .453 | .614 |
| 2 | (상수) | 1.460 | .154 | | 9.452 | .000 | 1.157 | 1.764 |
| | 인본주의문화 | .327 | .055 | .313 | 5.994 | .000 | .220 | .434 |
| | 성취문화 | .320 | .058 | .287 | 5.505 | .000 | .206 | .434 |
| 3 | (상수) | 2.078 | .255 | | 8.140 | .000 | 1.577 | 2.580 |
| | 인본주의문화 | .285 | .056 | .272 | 5.101 | .000 | .175 | .395 |
| | 성취문화 | .289 | .059 | .259 | 4.934 | .000 | .174 | .404 |
| | 회피문화 | -.139 | .046 | -.130 | -3.026 | .003 | -.229 | -.049 |
| 4 | (상수) | 1.926 | .265 | | 7.266 | .000 | 1.405 | 2.446 |
| | 인본주의문화 | .264 | .057 | .253 | 4.673 | .000 | .153 | .376 |
| | 성취문화 | .227 | .066 | .203 | 3.451 | .001 | .098 | .356 |
| | 회피문화 | -.141 | .046 | -.133 | -3.099 | .002 | -.231 | -.052 |
| | 완벽주의문화 | .132 | .064 | .104 | 2.063 | .040 | .006 | .258 |

a. 종속변수: 직무만족

(VIF : 1~10의 값으로 공선성의 문제는 없었음)

먼저, 4단계로 도출된 모형의 설명력(수정 R²)은 .317로 12가지 문화유형차원(독립변수)이 구성원들의 직무만족(종속변수)에 일정한 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

다음으로 12가지 전체 문화유형 변수 중 직무만족과 통계적으로 유의한 관계를 보여주는 변수는 1단계모형에서 인본주의문화(β 계수 = .510)로 도출되었으며, 마지막 4단계에서는 인본주의 문화(β 계수 = .253), 성취문화(.203), 회피문화(-.133), 완벽주의문화(.104) 등 4개 변수로 나타났다. 이는 설문에 응답한 철도관련조직 488명 구성원들이 지각하기에 자신들이 느끼는 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 주는 문화요인이 인본주의, 성취, 회피, 완벽주의 등 4개 차원이라는 것을 의미하는 것이다. 즉, 응답자들은 자신이 속해있는 조직의 기업문화가 인본주의 문화일수록, 성취지향 문화일수록, 그리고 완벽주의 문화일수록 직무만족을 그만큼 더 높게 느낀다는 것을 의미하며, 이와는 달리 회피 문화의 경우는 그 정도가 높다고 지각할수록 그만큼 더 직무만족이 낮아진다는 것을 의미한다.

이 같은 결과에서 특이한 점은 완벽주의 문화가 직무만족과 정(+)의 관계를 보여주고 있다는 점이다. 사기업 구성원의 경우 완벽주의 문화를 불만시하는 경우가 일반적이던데 반해 철도관련조직의 경우는 비록 그 값(β 계수 = .104)이 낮긴 하지만 완벽주의 문화일수록 직무만족에 긍정적 영향을 끼친다는 사실은 그 해석에 주의를 요한다.

마지막으로 12개의 전체 문화차원 변수와 직무만족간의 관계를 단순상관으로 살펴보면 다음의 Table 5(Pearson 상관계수)와 같다.

Table 5. 문화차원과 직무만족 간의 상관관계(Pearson 상관계수)

| | | 상관계수 | | | | | | | | | | | | |
|-------|------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | | 직무만족 | 성취문화 | 자아실현문화 | 인본주의문화 | 회피문화 | 동조적문화 | 관료적문화 | 복종적문화 | 회피문화 | 대립적문화 | 권력문화 | 경쟁문화 | 완벽주의문화 |
| 직무만족 | Pearson 상관 | 1 | .502 | .493 | .510 | .497 | .442 | -.004 | -.058 | -.365 | -.174 | -.209 | -.066 | .414 |
| | 유의확률 (양쪽) | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .932 | .201 | .000 | .000 | .000 | .146 | .000 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 성취문화 | Pearson 상관 | .502 | 1 | .796 | .687 | .688 | .589 | .013 | -.042 | -.428 | -.179 | -.207 | .147 | .656 |
| | 유의확률 (양쪽) | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .769 | .360 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 자아실현문 | Pearson 상관 | .493 | .796 | 1 | .710 | .713 | .584 | -.077 | -.104 | -.474 | -.263 | -.269 | .098 | .513 |
| | 유의확률 (양쪽) | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .090 | .022 | .000 | .000 | .000 | .030 | .000 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 인본주의문 | Pearson 상관 | .510 | .687 | .710 | 1 | .817 | .724 | .003 | -.074 | -.457 | -.236 | -.359 | -.041 | .546 |
| | 유의확률 (양쪽) | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .956 | .101 | .000 | .000 | .000 | .370 | .000 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 친화적문화 | Pearson 상관 | .497 | .688 | .713 | .817 | 1 | .727 | -.012 | -.110 | -.447 | -.261 | -.375 | -.084 | .531 |
| | 유의확률 (양쪽) | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .793 | .015 | .000 | .000 | .000 | .063 | .000 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 동조적문화 | Pearson 상관 | .442 | .589 | .584 | .724 | .727 | 1 | .142 | -.005 | -.383 | -.187 | -.290 | -.033 | .527 |
| | 유의확률 (양쪽) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .002 | .904 | .000 | .000 | .000 | .470 | .000 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 관료적문화 | Pearson 상관 | -.004 | .013 | -.077 | .003 | -.012 | .142 | 1 | .488 | .345 | .365 | .325 | .263 | .252 |
| | 유의확률 (양쪽) | .932 | .769 | .090 | .956 | .793 | .002 | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 복종적문화 | Pearson 상관 | -.058 | -.042 | -.104 | -.074 | -.110 | -.005 | .488 | 1 | .395 | .371 | .488 | .413 | .088 |
| | 유의확률 (양쪽) | .201 | .360 | .022 | .101 | .015 | .904 | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .053 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 회피문화 | Pearson 상관 | -.365 | -.428 | -.474 | -.457 | -.447 | -.383 | .345 | .395 | 1 | .579 | .618 | .375 | -.290 |
| | 유의확률 (양쪽) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 대립적문화 | Pearson 상관 | -.174 | -.179 | -.263 | -.236 | -.261 | -.187 | .365 | .371 | .579 | 1 | .591 | .474 | .000 |
| | 유의확률 (양쪽) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .996 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 권력문화 | Pearson 상관 | -.209 | -.207 | -.269 | -.359 | -.375 | -.290 | .325 | .488 | .618 | .591 | 1 | .623 | -.070 |
| | 유의확률 (양쪽) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .124 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 경쟁문화 | Pearson 상관 | -.066 | .147 | .098 | -.041 | -.084 | -.033 | .263 | .413 | .375 | .474 | .623 | 1 | .206 |
| | 유의확률 (양쪽) | .146 | .001 | .030 | .370 | .063 | .470 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |
| 완벽주의문 | Pearson 상관 | .414 | .656 | .513 | .546 | .531 | .527 | .252 | .088 | -.290 | .000 | -.070 | .206 | 1 |
| | 유의확률 (양쪽) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .053 | .000 | .996 | .124 | .000 | . |
| | N | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 | 488 |

위 Table 5에서 알 수 있듯이 철도관련 5개 조직의 구성원들은 자신의 조직이 성취문화(.502), 자아실현문화(.493), 인본주의문화(.510), 친화적 문화(.497), 동조적 문화(.442), 완벽주의문화(.414)라고 지각할수록 직무만족을 느끼며, 회피문화(-.365), 대립적 문화(-.174), 권력문화(-.209)라고 지각할수록 직무만족의 감소를 보여주고 있다.

4. 시사점 및 결론

앞의 통계결과 및 분석을 토대로 철도관련 5개 조직의 문화유형에 대한 구성원들의 지각과 직무만족간의 관계에 대해 다음과 같은 잠정적 결론을 내릴 수 있을 것이다.

첫째, 철도관련 조직의 응답자들은 건설적 문화유형인 성취문화, 자아실현문화, 인본주의문화, 친화적 문화를 회귀하는 것으로 보여 진다. 이들 문화유형이 직무만족에 정(+)의 영향을 주고 있기 때문이다.

둘째, 동조적 문화와 완벽주의 문화유형에 대한 지각이 상식적인 기대와 달리 직무만족에 역시 정(+)을 영향을 주고 있다는 점에서 최근의 정책적인 조직체계 변경과 강도 높은 경영혁신이라는 조직변화의 과정에서 과거에 지녔던 집단주의적 응집성이 와해되고 부문/부서 간, 계층 간, 직군 간 개인 간, 갈등의 수준이 증가하면서 질서와 동질성을 바탕으로 영위되었던 이전 문화유형의 회복을 바라는 욕구가 표출된 것은 아닌가 짐작해본다.

셋째, 회피문화, 대립적 문화, 권력문화유형에 대해서는 상관계수가 부(-)의 값으로 나타나고 있어 구성원들은 이들 문화요인에 대해서는 부정적으로 인식하고 있음을 엿볼 수 있다.

결론적으로 현 시점에서 살펴본 철도관련 5개 조직의 기업문화유형은 건설적 스타일의 문화유형이 수동적/방어적 스타일이나 공격적/방어적 스타일에 비해 다소 높게 나타나고 있으나 그 차이는 매우 경미하다. 그리고 동조적 문화, 완벽주의문화가 일반적인 예상과 달리 정(+)의 관계로 나타나고 있다는 점, 그리고 회피문화, 대립적 문화, 권력문화가 부정적으로 인식되고 있다는 점에서 이들 조직은 이 같은 현상에 대한 심층적 접근을 통해 바람직한 건설적 문화의 구축에 꾸준한 관심과 노력을 기울여야 할 것으로 여겨진다.

건설적 문화가 충만한 조직이라면 이 같은 문제들이 자연히 해소될 것으로 보여 진다. 그러나 이 같은 작업은 시대적 조류와 적합적 관계를 유지하면서 모색해야 하는 만큼 매우 지난한 작업일 것이다.

참고문헌

1. Harrison, R. (1972), "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*.
2. Handy, C. (1978), *Gods of Management*, Souvenir Press.
3. Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., Addison Wesley Publishing.
4. Wallach, E.J. (1983), "Individuals and Organizations: The Culture Match," *Training and Development Journal*.
5. 서인덕 (1986), "한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구," 서울대학교 대학원 박사학위논문.
6. Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1981), *The Art of Japanese Management*, New York, Penguin Books.
7. Quinn, R.E. & McGrath, M.R. (1985), "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective," in P.J. Frost et al.(Eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications Ltd.
8. Rousseau, D.M. & Cooke, R.A. (1988), "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture," *Group and Organizational Studies*, Vol.29.