인 지 과 학
Korean Journal of Cognitive Science
Vol. 7, No. 1(1996)

조직문화유형별 종업원의 직무인지도 차이에 관한 연구

A Study on the Differences about the Employee's Cognitive Jop Within the Organizational Culture

강정애†
Jung-Ai Kang

요 약

본 논문은 조직문화 유형에 따라 종업원의 직무인지도에 차이가 존재하는가에 관한 연구이다. 이미 많은 선행 연구를 통해 조직문화 유형과 조직성과간의 관계규명이 이루어져 왔지만 본 논문에서는 Rousseau가 제시한 조직문화모형을 적용시켜 조직내 종업원들의 직무인지도 차이에 관한 연구를 시도하였다. Rousseau의 조직문화모형은 건설형 문화, 수동적 방어형 문화, 적극적 방어형 문화의 3가지로 구분되는데 각 문화와 종업원의 직무인지도간에 어떤 특성이 존재하는가를 실증적으로 검증해 보았다. 건설형 문화형태의 조직구성원은 결과변수로 채택한 태도변수간에 매우 긍정적인 특성을 보이고 있었다. 방어형 문화형태의 하나인 수동적 방어형 문화형태의 조직구성원은 태도변수 값이 모두 마이너스를 나타냈으므로 역의 관계가 있음을 알 수 있었다. 반면에, 적극적 방어형 문화형태의 결과는 건설형 문화형태와는 비교할 수 없지만 수동적 방어형 문화 형태의 결과에 비해서는 약간 긍정적인 관계로 나타났다. 그러므로, 조직성과의 향상을 위해서는 조직문화의 형태가 건설형 문화형태를 갖도록 하고 방어적인 문화형태를 최소화하도록 조직문화를 개발시키는 것이 바람직한 것으로 본 연구를 통해서도 확인 할 수 있었다.

† 숙명여자대학교 경영학과 강사
Lecturer, Dept. of Management,
Sookmyung Women's Universty
53-12, Chungpa-dong 2ka,
Yongsan-ku, Seoul 140-742, Korea

키워드: 조직문화, 직무인지도, 조직성과, Rousseau모형(건설형,수동적 방어형, 적극적 방어형), 실증분석

ABSTRACT

In this paper, the existence between the difference of the organizational culture and the organizational performance is studied. Many previous studies verified the relationship between the two. The Korean Company survey is based on Rousseau's orgnization culture style, and is analyzed using the statistical package. Rousseau's culture style is composed of three components : consturctive style, passive/defensive style, and aggressive/defensive style. The characteristics of each orgnizational analysis are examined. The elements of the constructive style represent positive values on attitude varriables which are selected as the organizational performence variables. The elements of the passive/defensive style represent negative values of the attitude variables. Thus, they have an inverse relationship with this culture style. However, the aggressive/defensive culture's results represent the weak positive relationship compared with the passive/defensive style. For the improvement of the organizational performance, the orgnizational culture has to develop the constructive style and it is better to minimize the defensive style.

Keywords: Organizational culture, Cognitive, Organizational performance, Rousseau model (constructive, passive/defensive, aggressive/defensive), empirical anaysis

1. 서 론

'제3의 물결' 의 저자인 Toffler에 의해 예견된 정보화 사회의 도래와 개방화를 목표로 하는 WTO 체제의 출범이라는 변화의 물결은 우리나라의 기업들에게 경쟁에 따른 기존체제의 붕괴라는 위기감과 함께 시대의 변화에 대한 적절한 대응에 따른 새로운 도약의 계기를 동시에 느끼게 하고 있다. 이와같은 현실변화에 따라 우리나라 기업들은 환경의 변화에 적응하고 도약의 계기로 삼고자 신경영기법들을 도입하여 조직혁신을 이룩하고자 노력하고 있다. 신경영기법 및 조직 혁신이 성공하기 위해서는 무엇보다도 구성원의 적극적인 참여가

전제되어야만 한다는 점이 부각되고 있는데, 이는 기업이 당면한 위기를 극복하고 발전하기 위해서는 신경영기법과 함께 기업문화적인 접근을 고려해야 하는 것을 의미하고 있다 (Vrakking, 1990 ; Humble & Jones, 1989 ; Grossi, 1990). 또한, Deal과 Kennedy는 저서「기업문화」에서 1) 기업이 처한환경이 급격하게 변하고 있을 때, 2) 동일 업종간의 경쟁이 치열할 때, 3) 상품의 수명 주기가 짧을 때, 4) 회사의 규모가 급히 성장하려 할 때, 5) 불황에 처했을 때 등 전반적인 경영환경이 어려운 상태에서 더욱 기업문화적 접근이 절실히 요구되는 경우라고 이미 강조하고 있다 (Deal & Kennedy, 1982).

기업문화에 대한 관심은 80년대 이후 일본기업의 성공원인이 천연자원이나 원자재 등 물질적인 생산자원 보다는 효율적인 인력관리와 조직관리적 측면에서 그들의 독특한 기업경영 관행이 주원인이었다는 관점과 함께 미국의 우량기업들의 경우에서도 각기업의 독자적인 기업행동 양식이 경쟁력 우위를 점할 수 있었다는 인식이 대두되었기 때문이다.

조직문화에 대한 기존연구의 접근방법들에 관해 Smircich는 비교문화적 접근방법, 조직문화적 접근방법, 인지적 접근방법, 인류학적 접근방법 등으로 분류하여 설명하고 있다 (Smircich, 1983). 본 논문에서는 Smircich가 제시한 4가지의 접근방법중에서 조직문화적 접근방법을 선택하여 바람직한 기업문화 정립에 대한 방향제시를 하고자 한다. 조직문화적 접근방법은 조직자체가 문화를 창조하는 매체라는 관점에서 조직체 내부의 문화적 요소나 특성들 및 이들과 조직내 다른 변수들사이의 관계들을 연구하는 접근방법이다. 이 접근방법은 조직문화의 유형이 조직성과 및 조직구성원들의 태도나 행동을 결정한다는 관점하에서 조직문화적 특성을 독립변수로 보고 종속변수인 조직구성원들의 태도나 행동을 연구하려는 관점을 취하고 있다. 본 연구에서는 이와같은 내용에 따라 기업문화의 유형에 따른 조직성과를 실증적으로 검증하여 바람직한 조직문화의 방향을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 조직문화개념과 구성체계:의식수준상의 조직문화 구성요소를 중심으로

조직문화(Organizational Culture)란 문화(Culture)의 개념으로부터 설명이 가능하다. 기업문화란 다양하게 정의될 수 있지만, 문화개념의 원천인 사회문화적 관점에서 정의 한다면 다음과 같다. 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관(Value)과 신념(Belief), 이념(Ideology)과 관습(Habit), 규범(Norm)과 전통(Tradition), 그리고 지식(Knowledge)과 기술(Skill) 등을 포함한 종합적인 개념(Parsons, 1973: Denison, 1984: 최만기, 1994)으로써 조직구성원과 조직전체의 행동에 영향을 주는 기본요소이다.

Pettigrew도 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체로 파악하였다(Pettigrew, 1979). O'Reilly도 조직문화를 강하게 공유된 핵심가치로 정의했다(O'Reilly, 1989). 한편 일본능률협회 총합연구소는 기업문화는 기업이 갖는 독자적 문화이며, 다른 기업이나 조직과 구별되기에 충분한 행동양식이나 활동, 즉 유기적인 운영의 총체라고 정의하고 있으며, 정신적 동일성(Mind Identity), 행동양식의 동일성(Behavior Identity), 시각적 동일성(Visual Identity)으로 구성되어 있다고 지적하고 있다(올기업, 1991).

이와같이 여러 학자들에 의해 다양하게 정의된 의식수준에서 본 조직문화의 개념은 Schein에 의해 보다 잘 설명되고 있다. Schein은 문화인류적인 집단심리에 기초하여 의식수준에서의 기업문화개념을 설명하고 있다. 기업문화를 기업구성원과 기업체 전체의 행동에서 나타나는 거시적인 개념으로 볼 때, 구성원 행동과 기업체 행동에는 가시적 수준과 인식적 수준 그리고 잠재적 수준 세가지 범주의 의식체계가 상호작용하고 있다고 분석하고 있으며, 기업문화의 중층구조를 다음과 같이 설명하고 있다(Schein, 1985). 먼저, 잠재적 수준의 기본가정(Basic Assumptions)인데, 일반적으로 조직구성원들이 인식하고 있지 않는 선의적인 가치(Preconscious Value)라고도 할 수 있다. 이것은 조직활동에 대한 기본적인 전제, 또는 시간과 공간, 인간본성과 활동에 대한 것으로 구성원의 잠재의식속에 흡수되어 당연한 것으로 간주되고 있다. 예를 들자면 기업은 이윤을 추구하는 영리단체이며, 구성원들은 열심히 일을 함으로서 회사에 기여하여야 만 한다는 것을 예로 들 수 있다. 또한 열등감, 비관주의, 낙천주의적 특성들도 무의식속에 스며 있어 조직문화를 탄생시키는 기본요소로 작용하고 있다. 우리가 흔히 말하는 기업문화는 인식적 수준에서 가치관을 의미하는 것인데, 이는 기본가정으로부터 가치관이 나타나고, 가치관에 의해 행동에 대한 관습 및 지침을 구성하게 되며 이들은 가시적 수준의 인공적 창조물을 구성하는 요소가 되고 있다. 가치는 기업구성원들이 소중히 여기는 요소로서 예를 들면 고객에 대한 중요성, 개인에 대한 존중, 창의성에 대한 중요성, 개방적 의사소통, 참여와 합의에 대한 중요성 등과 같이 각 구성원들이 우선적인 비중을 두는 것을 의미한다. 이 모든 것 등은 외부로 나타나는 가시적 수준의 인공창조물(Artifacts and Creations)로 나타나게 된다고 설명하고 있다.

Rousseau도 의식수준에서 본 문화의 체계를 기본가정(Fundamental Assumptions), 가치(Values), 행위적 규범(Behavioral Norms), 행위패턴(Patterns of Behavior), 그리고 물질적 창조물(Material Artifacts)의 5가지로 설명하고 있다(Rousseau, 1990). 이 5가지의 구성요소들은 구성원이 공유하고 있는 사고와 판단을 위한 Paradigm으로서 구성

원 각자가 환경을 인식하여 무엇인가를 평가하고 사물을 판단하거나 전략적인 차원에서 업무적인 차원에 이르기까지 다양한 의사결정을 수행하는 경우에 나타나는 공통의 가치관과 행동기준의 집합을 의미한다. Rousseau가 제시한 조직문화를 구성하는 5가지 개념은 〈그림 1〉에 나타나 있으며 각 요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

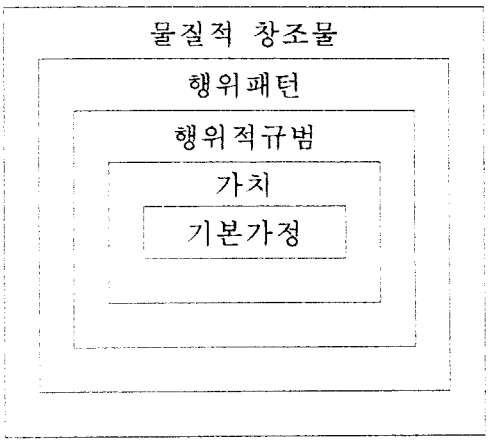
- 잠재적 수준에서의 기본가정은 구성원들에게 직접적으로 알려져 있지는 않지만 시간이 경과함에 따라 구성원들에게 공통적으로 형성될 수 있는 것으로써 근본적으로 조직구성원들이 의식하고 있지 않는 선의적 가치(Preconscious)라고도 할 수 있다.

- 인식적 수준에서의 가치는 구성원의 행위적 규범 및 지침을 위한 것을 의미한다. 구성원들이 소중히 여기는 요소들로 구성되는데, 고객에 대한 중요성, 개인에 대한 존중 추구, 미래에 대비한 혁신과 위험에 대비한 준비 등에 비중을 두는 것으로 나타나고 있다.

- 행위적 규범은 구성원들의 행동 중 용납되거나 용납될 수 없는 행동들에 대한 기준을 의미하며, 동료들과의 직접적인 정보와 교감에 의해 알 수 있게 된다.

- 행동패턴은 의사결정, 조정, 커뮤니케이션 메카니즘으로 표현된다. 구성원들에게 조직의 기본적인 문제들을 해결하는데 도움을 주는 기능으로 나타난다.

- 물질적 창조물은 가시적 수준에서의 물질적, 상징적 그리고 행동적인 인공창조물로 나타난다. 즉 기업의 제품과 기술, 기구와 도구, 로고 등을 포함하고 있으며 오랜기간 존재한다.



〈그림 1〉 Rousseau의 문화체계 구성요소

2.2 조직문화와 조직성과

조직문화 연구의 관심은 조직문화가 조직성과를 결정하는 주요요소라는 믿음에 기인하고 있다(Sathe, 1983). 조직문화연구는 문화유형과 문화강도에 따라 조직성과가 달리 나타날 것이라는 두가지 흐름이 주축이 되어왔다. 선행연구들의 흐름은 또한 조직성과에 관해서 주관적 측면 및 객관적 지표 측면의 두가지를 고려하고 있는데 하나는 조직문화가 조직구성원의 행동을 지배하는 요소로서 구성원의 몰입도, 애착도 등을 높게 함으로써 조직성과를 향상시킨다는 것이고, 또 하나는 조직문화는 직접적으로도 재무적 성과등과 상관관계가 있

다는 것이다.

조직문화유형에 관련된 연구에 관해서 Deal과 Kennedy는 기업환경과의 상호관계에서 기업체가 성과 달성을 위하여 얼마나 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로서 얼마나 빨리 피드백을 받느냐의 두가지 기준을 중심으로 투자형기업문화, 모험형 기업문화, 관료형 기업문화, 근면형기업문화로 구분하고 있다(Deal & Kennedy, 1982). Harrison은 조직의 문화적 특성이 조직의 이념적 지향에 달려있다고 보고 권력지향형 문화, 역할지향형 문화, 과업지향형 문화, 인간지향형 문화 등으로 구분하고 있다(Harrison, 1972). Handy는 문화 형태의 좋고 나쁨은 존재하지 않고 다만 환경에 적합한가 아닌가가 중요하다고 강조하면서, 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하고 있다(Handy, 1978). Wallach는 개인의 동기유발 요인을 성취감, 친화감, 권력욕 등으로 파악하고 여기에 기업문화유형을 적용시켜 혁신적문화, 후원적문화, 관료적문화로 구분하고 있다(Wallach, 1983). Quinn과 McGrath는 경영 특성에 따라 합리적 문화, 개발적 문화, 합의적 문화 , 위계적 문화로 구분하고 있다(Quinn & McGrath, 1985). Rousseau는 조직문화를 과업과(Task) 인간(People) 그리고 안전과(Security) 만족(Satisfaction)이라는 두축을 기준으로 12개의 문화유형인 성취문화, 자아실현문화, 인본주의문화, 친화적문화, 동조적문화, 관료적문화, 복종적문화, 회피문화, 대립적문화, 권력문화, 경쟁문화, 완벽주의문화로 분류하였으며 이들을 다시 건설형 문화형태(Constructive Style), 수동적 방어형 문화형태(Passive/Defensive Style), 적극적 방어형 문화형태(Aggressive/Defensive Style)의 3가지로 통합시켜 구분하고 있다(Rousseau, 1990). 한국기업문화 연구의 참고문헌으로 많이 인용되고 있는 서인덕은 구성원의 행동 특성과 현실지각을 바탕으로 합리적 문화(Rationality Culture), 진취적 문화(Progressive Culture), 친화적 문화(Affiliation Culture), 보존적 문화(Maintenance Culture)로 구분하고 있다(서인덕, 1986).

한편, 조직문화 연구가 문화유형에 따른 성과 및 기타 연관성을 살피는 접근과는 달리 강한 기업문화에 대한 관심을 나타내는 문화의 강도차원에 대한 연구(Pascale & Athos, 1984)도 지속적으로 이루어왔다. 즉, 전자의 경우에는 어떤 문화유형이 유효한가? 라는 차원의 바람직한 문화적 유형론 연구로 진행되었고 후자에 대한 연구는 문화강도에 따라 성과 및 유효성에 미치는 관계를 규명하려는 차원으로 발전하였다. 강한 문화가 조직의 성과에 영향을 미칠 것이라는 믿음은 조직문화 연구의 초기부터 일반적인 가정으로써 (Safford, 1988) 강한 조직문화는 조직성과와 양(positive)의 상관관계를 갖는다는 것이다. 즉, 성공적인 기업 및 조직은 다른기업과 구별되는 독특하고 강한 문화를 지니고 있다는 점을

선행연구들은 지적하고 있다(Deal & Kennedy, 1982 ; Peters & Waterman, 1982). 특히 Denison과 Gordon & DiTomaso의 경우에는 문화특성의 종류에 관계없이 강한문화는 조직의 단기적 성과와 유의적인 관계가 있는 것으로 주장했고(Denison, 1990 ; Gordon & DiTomaso, 1992), Kotter & Heskett의 연구에서도 조직내 문화적 강도는 연평균 순이익 증가율과 연평균 투자수익률의 경제적 성과지표가 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다(Kotter & Heskett, 1992). 이상과 같이 강한 기업문화는 재무적 성과에만 영향을 미치는 것이 아니라 조직내 높은 규범적 통합 정도를 통해 구성원들에 대한 효과적인 조직통제 수단이 된다고 Weick는 지적하고 있다(Weick, 1985).

이미 언급되었듯이 조직문화 연구에서는 조직성과와 관련하여 재무적지표를 위시한 객관적인 지표와 조직구성원의 행동을 지배하는 요소로서 구성원의 몰입도라든지 조직분위기들에 관한 주관적 지표를 다루고 있다. 그렇지만 조직문화와 조직성과의 관계에 대한 연구는 재무적 지표를 다룬 객관적인 연구(Kotter & Heskett, 1992)보다는 조직구성원의 행동을 지배하는 요소와 관련한 주관적 지표를 사용한 연구(Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1984; Peters & Waterman, 1982; Smircich, 1983; Weick, 1985)가 대부분에 해당한다. 이와 관련하여 기업문화 특성이 객관적 지표보다도 주관적 지표와의 상관관계가 높음을 밝힌 연구(조영호 김일숙, 1995)도 있으나 현실적으로 국내 연구들에서도 객관적인 지표를 함께 사용하려는 추세에 있다.

위와같은 내용을 바탕으로 기존의 많은 조직문화 연구들에서 바람직한 조직문화개발을 위한 문화유형을 찾으려는 시도를 알 수 있었으나 이에 비해 명확한 문화유형을 도출해내지 못한 것도 사실이다. 이러한 점에 비추어 Rousseau 의 문화모형은 높은 건설형문화와 낮은 방어형문화의 조화를 바람직한 조직문화 개발 방향으로 제시하고 있으므로 본 연구에서는 Rousseau의 문화모형이 우리나라 기업문화개발의 방향성 제시에도 긍정적일 수 있다는 가정으로부터 Rousseau 문화모형과 조직성과로서 기업문화연구에서 일반적으로 사용되고 있는 주관적인 지표인 태도변수를 채택하여 양자간에 어떤 의미가 있는가를 연구하기로 한다. 태도변수가 중요시되는 것은 태도와 행위간에 인과관계가 존재한다는 선행연구에서 비롯된다.

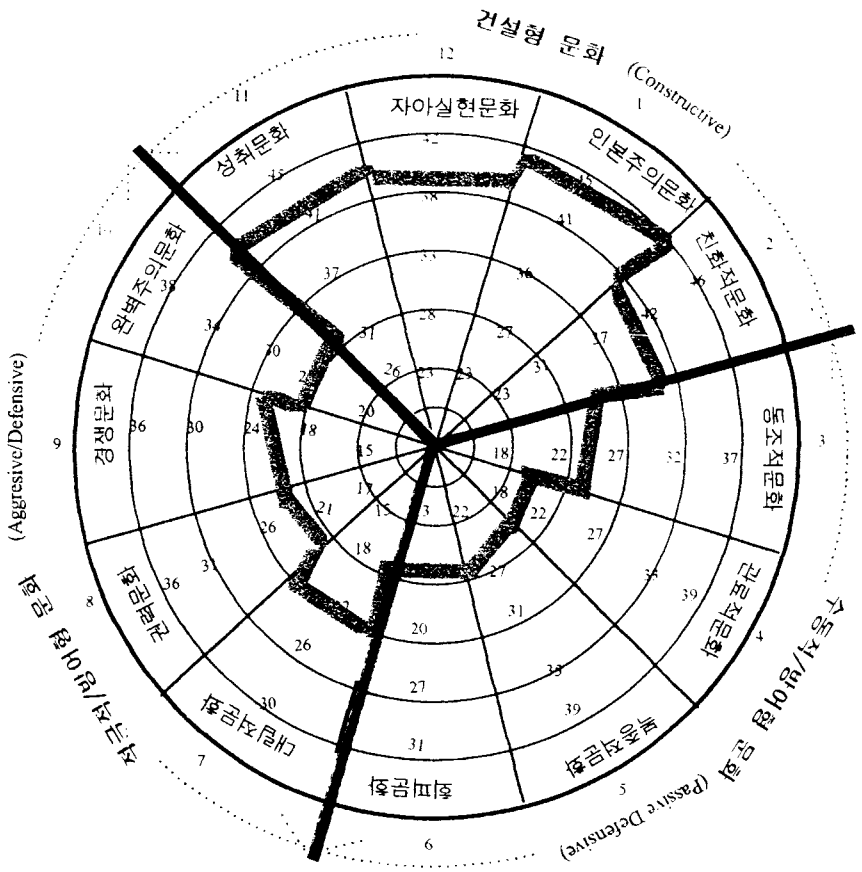
3. 연구의 모형과 가설

3.1 Rousseau의 조직문화형태

Rousseau가 제시한 문화모형(Human Synergistics Model)은 앞장에서 설명한 바와 같이 12가지 문화유형으로 구성되어 있다

(Rousseau, 1990). 그리고 이 12가지 문화 유형은 다른 학자들의 분류방법과는 달리 3가지의 조직문화 형태로 통합되어 설명되고 있다. Rousseau는 조직문화 유형을 각각 건설형문화(Constructive Style), 수동적 방어형문화(Passive/Defensive Style), 적극적 방어형문화(Aggressive/Defensive Style)의 3가지로 구분하였으며, 조직문화 유형은 건설형 문화형태가 가장 높은 점수를 나타내고 수동적이거나 적극적인 방어형의 형태는 낮은 점수를 갖는 것을 이상적으로 생각하여 〈그림 2〉와 같은 형태를 제시하고 있다. 3가지 조직문화 형태를 구성하고 있는 요소들을 정리해보면 다음과 같다.

- 건설형 문화형태 :성취문화, 자아실현문화, 인본주의문화, 친화적문화의 4가지 문화로 구성되어 있다. 성취문화는 목표달성과정, 과업달성의 노력 등으로 구성되어 있으며, 자아



〈그림 2〉 조직문화형태 구성요소와 이상적인 문화유형

실현문화는 창의성, 혁신, 질, 개인의 성장 등을 고려한다. 인본주의문화는 구성원의 능동적참여, 헌신도 등으로 구성되어 있으며 친화적문화는 열린 의사소통, 원활한 협조와 대인관계 등을 고려한다.

- 수동적 방어형 문화형태 : 동조적문화, 관료적문화, 복종적문화, 회피문화 등 4가지 문화로 구성되어 있다. 동조적문화는 무난한 인간관계, 이견회피 등을 다루고 있으며, 관료적문화는 규정절차준수(혁신억제)로 구성되어 있다. 복종적문화는 상명하복강조(자발성제약)를, 회피문화는 실수에 대한 문책, 책임전가 등으로 구성되어 있다.

- 적극적 방어형 문화형태 : 대립적문화, 권력문화, 경쟁문화, 완벽주의문화등 4가지 문화로 구성되어 있다. 대립적문화는 대결, 비판과 이를 통한 지위유지 등으로 구성되어 있으며 권력문화는 직권의존, 상급자 요구 중시 등을 고려한다. 경쟁문화는 상호경쟁, 견제 등으로 구성되며 완벽주의문화는 세부사항 강요, 엄격한 처리, 실수 안하기 등으로 구성되어 있다.

3.2 조직성과변수

조직성과측정을 위한 방법에는 객관적 지표와 주관적 지표를 사용하는 방법이 있으나 본 연구에서는 주관적 지표를 사용하였다. 이와 같은 주관적 지표는 경영자나 연구자의 판단에 의해 성과를 측정하게 되는데 경영자가 조직의 전반적 성과를 유사한 업종의 타조직의 성과와 비교하기 위해 사용한다. 기존의 연구들은 이러한 방법을 통해 측정한 성과와 객관적인 성과자료의 상관관계가 매우 높다는 사실을 입증하고 있다(박노윤, 1996 ; Perce, Robbins & Robinson, 1987 ; Dess & Robinson, 1984)).

따라서, 본 연구에서는 조직성과 측정을 위해 이미 많은 연구를 통해 일반화되어 있는 조직몰입도, 직무만족도, 직무동기 등의 주관적인 지표를 사용하기로 한다. 조직몰입도의 측정은 Mowday & Steers의 문항중 5문항을 사용했으며 (Mowday & Steers, 1979), , 직무만족도 및 직무동기는 Quinn & Staines가 개발한 문항(Quinn & Staines, 1977)을 사용하였으며 구체적인 내용은 다음과 같다.

-조직몰입도(Organizational Commitment):조직몰입도란 특정조직에 대한 개인의 동일시 및 몰입의 상대적 강도로 정의된다. 조직 몰입은 구성원들이 자기가 속한 조직 및 조직목표에 대해 일체감을 느끼고 조직 성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로 조직에 대한 충성을 의미한다.

-직무동기(Job motivation): 조직구성원들이 자신이 속해 있는 집단의 목표달성에 따른 직무성과 즉, 인지적 생산성과 업무에 대한 관심과 노력도, 업무의 효율성이 어느 정도 인가를 말한다.

-직무 만족도(Job Satisfaction): 기업에서 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 개인의

내.외적 문제가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원들의 지각을 말한다. 또한 직무에 따른 자기실현의 만족, 타인의 인정정도 등을 측정한다.

3.3 연구가설

조직문화에 관한 이론 및 Rousseau의 연구결과에 근거하여 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 세우고자 하는데, Rousseau가 분류한 조직문화형태를 우리나라 기업에 적용시켜 제시된 조직문화형태의 구성도와 구성원의 조직몰입도, 직무동기, 직무만족도에 관한 관계를 분석하고자 한다. Rousseau가 제시한 조직문화의 유형에 따르면 문화적 특성에 따라 구성원의 태도(조직몰입도, 직무동기, 직무만족도)는 다르게 나타날 것이다. 또한, Rousseau는 건설형문화형태를 갖는 것을 바람직하다고 제시하고 있으므로 이를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설1,2를 설정한다.

가설1. 문화특성과 구성원의 태도와의 관계

가설1-1. 문화특성에 따라 조직몰입도에 차이가 있을 것이다.

가설1-2. 문화특성에 따라 직무동기에 차이가 있을 것이다.

가설1-3. 문화특성에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

가설2. 건설형문화형태와 구성원의 태도와의 관계

가설2-1. 건설형문화형태 특성이 강한 종업원일수록 조직몰입도가 높을 것이다.

가설2-2. 건설형문화형태 특성이 강한 종업원일수록 직무동기가 높을 것이다.

가설2-3. 건설형문화형태 특성이 강한 종업원일수록 직무만족도가 높을 것이다.

조직문화형태와 결과변수와의 사이에 상관관계가 있는가도 연구의 가설로 포함시키고자 한다. Rousseau는 건설형 문화형태를 장려하고, 수동형 문화형태는 감소시키는 방향으로 조직문화를 건설해 나가야 한다고 지적하고 있으므로 다음과 같은 가설3을 세울 수 있다.

가설3. 문화형태와 결과변수 사이의 상관관계

가설3-1. 건설형 문화형태와 결과변수는 양(positive)의 상관관계가 있을 것이다.

가설3-2. 수동적방어형 문화형태와 결과변수는 음(negative)의 상관관계가 있을 것이다.

가설3-3. 적극적방어형 문화형태와 결과변수는 음(negative)의 상관관계가 있을 것이다.

4. 실증연구

4.1 자료의 측정, 표본 및 분석방법

본 연구는 조직문화유형에 따른 구성원의 태도 차이가 존재하는지에 관하여 연구이며 조

직문화유형으로는 이미 설명한 Rousseau의 조직문화유형인 건설형 문화형태, 수동적 방어형 문화형태, 적극적 방어형 문화형태의 3가지 조직문화형태를 선택하였다. 조직성과의 측정을 위하여는 Mowday 와 Steers가 개발한 조직몰입도의 개념을 사용하였으며, 직무동기와 직무만족도는 Quinn 과 Staines 가 개발한 문항들을 사용하였다.

본 연구는 문화형태와 조직성과를 위한 구성원의 태도측정을 전제로 분석은 조직내 개인을 대상으로 하였다. 설문지의 구성은 리커트식 5점척도로 전혀 그렇지 않다로부터 매우 그렇다까지로 구성되어 있다. 본 연구를 위해 선정된 표본은 우리나라 3대 가전 회사중의 한 회사를 대상으로 1996년 1월 24일부터 2월 15일에 걸쳐 실시되었다. 분석설문지는 전체 부서에 걸쳐 배포한 2000부의 설문지중에서 회수된 1577명의 응답자들을 대상으로 하였으며 응답자의 분포는 남자 1298명(82.64%), 여자 269명(17.36%)으로 구성되어 있다.

본 연구에서는 Rousseau가 개발한 설문문항을 대상으로 하였으므로 이미 신뢰도의 검증이 이루어졌으나 국내에서의 연구이므로 측정도구의 신뢰성 검증을 위하여 Cronbach alpha값을 구하였으며, 설문문항의 구성타당성 검증을 위한 요인분석도 실시하였다. 그리고, 가설들의 검증을 위해서는 SAS를 이용하여 분산분석, 회귀분석 및 상관관계분석을 실시하였다.

4.2 자료의 신뢰성 및 타당성

가설검증에 앞서 확인하여야 할 사항은 연구에 사용된 변수들의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 평가하는 일이다. 신뢰성(Reliability)이란 측정치가 일관성 있게 측정되는 정도인데, 타당성과 더불어 측정에서 가장 중요한 요소이자 측정대상으로서의 지표가 갖추어야 할 요건이기도 하다. 타당성(Validity)이란 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정할 수 있는가 하는 정도를 나타낸다. 본 연구에서는 Cronbach alpha 계수에 의한 신뢰성을 측정하였다. 측정도구의 타당성을 검증하기 위해서는 요인분석을 이용하였는데 이는 측정변수의 구성적 타당성을 제시해 줄 수 있기 때문이다. 이와같은 근거하에서 Rousseau의 조직문화유형분류에 대한 항목들의 신뢰도와 타당성을 검증하여 보았다.

4.2.1.Rousseau 조직문화유형의 신뢰도 및 타당성 측정

본 연구에서 사용한 설문문항은 Rousseau가 개발한 설문문항중 51개 문항을 선택하였으며, 각 문항은 3.1절에서 설명한 내용으로 구성되어 있다. 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach alpha값을 구한 결과 〈표 1〉과 같이 나타났다. 문화형태별 Cronbach alpha값이 크게 나타났으므로 높은 신뢰도를

갖고 있음이 입증되었다.

〈표 1〉 문화유형의 신뢰도 측정

문화형태	Cronbach alpha값
건설형 문화형태	0.8921
수동적방어형 문화형태	0.7549
적극적방어형 문화형태	0.7440

그리고, Rousseau의 설문문항 51항목은 3가지의 문화형태를 측정하기 위하여 구성되어 있으며 각 문화형태는 각각 4가지의 구성요소를 갖고 있다. Varimax rotation 방법을 이용하여 12가지의 문화형태를 파악하기 위해 12개의 요인으로 지정하고 각 항목별 최대의 loading값을 *로 나타낸 것이 〈표 2〉에 나타나 있다. 〈표 2〉를 보면 12개의 요인은 건설형 문화(1,3,12번 요인), 수동적 방어형 문화(4,8,9,11번 요인), 적극적 방어형 문화(5,6,10번 요인) 등으로 분류가 되는 것을 알 수 있다. 항목요소들은 부분적인 변화가 존재하나 전반적으로 구성된 설문항목과 동일한 요인을 나타내는 것을 확인할 수 있었다. 다만, 2번 요인은 방어형 요인들이 중복되게 나타난 것을 알 수 있는데 우리나라 조직구성원들이 수동적인 문화형태에 대한 의식의 차이를 나타내 주는 것으로 생각된다. 그러므로, 항목의 구성요소에 관한 서양과의 차이에 관한 추가적인 연구가 이루어져야 한다고 생각된다. 요인분석에 의해 나타난 communality estimation값은 28.2324로서 요인분석의 타당도를 설명해 주고 있다.

4.2.2.조직성과의 측정

조직성과에 대한 측정은 조직구성원들의 지각적 판단에 의존하는 심리적 차원의 조직몰입도(5문항)와 직무동기(4문항), 직무만족도(4문항)를 선택 사용하였다. 사용된 13개의 문항들이 각 변인을 얼마나 일관되게 측정하고 있는지 알아보기 위해 각각 신뢰도를 계산하였다. 결과를 살펴보면 조직몰입도는 0.6907, 직무동기는 0.6599, 직무만족도는 0.7994의 높은 신뢰도를 보여주고 있다.

4.3 가설의 검증 및 해석

4.3.1 조직문화유형에 따른 조직성과의 차이검증

가설 1-1, 1-2, 1-3의 검증을 위하여 설문대상 인원을 3개의 문화형태로 구분한 후, 각 문화형태별로 평균값을 구해본 결과가 〈표 3〉에 나타나 있다. 검증을 위해 Rousseau의 3가지 문화형태를 근거로 구분된 3집단에 대하여 분산 분석도 실시하였다. 각 집단의 구분기준은 다음과 같다. 1집단은 건설형 문화형태의 값이 3이상이며 수동적 방어형 문화형태와 적극적 방어형 문화형태의 값은 3이하이다. 2집단은 수동적 방어형 문화형태의 값이 3이상이며 건설형과 적극적 방어형 문화형태 값이 3이하이

〈표2〉문화유형 설문항목의 타당성 검증을 위한 요인 분석 결과

factor		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Commu-nality
건	1												*	0.5672
설	2					*								0.5806
적	3	*												0.4809
문	4						*							0.5757
화	5	*												0.5189
항	6												*	0.5372
목	7	*												0.5527
	8	*												0.5691
	9	*												0.4458
	10	*												0.5659
	11			*										0.6428
	12	*												0.6341
	13	*												0.6364
	14	*												0.6087
	15			*										0.7159
	16	*												0.6276
	17	*												0.6109
	18	*												0.4357
수	19													0.5978
동	20											*		0.6163
적	21									*				0.5903
방	22	*												0.5331
어	23								*					0.5181
형	24								*					0.4972
문	25									*				0.4614
화	26		*											0.5059
항	27								*					0.5136
목	28				*									0.5486
	29				*									0.5827
	30		*											0.5459
	31								*					0.5109
	32		*											0.5381
	33		*											0.5929
	34		*											0.5487
	35		*											0.4348
적	36										*			0.6319
극	37										*			0.5860
적	38		*											0.4949
방	39						*							0.5775
어	40										*			0.6116
형	41		*											0.5294
문	42		*											0.5106
화	43						*							0.4738
항	44		*											0.5250
목	45	*												0.4518
	46							*						0.5516
	47						*							0.5901
	48												*	0.6484
	49		*											0.4662
	50					*								0.5718
	51					*								0.5697

다. 3집단은 적극적 방어형 문화형태의 값이 3 이상이며 건설형과 수동적 방어형 문화형태의 값이 3이하인 경우이다. 〈표 3〉에 나타난 바와같이 건설형 문화형태를 갖는 구성원은 수동적 방어형 문화형태나 적극적 방어형 문화형태를 갖는 구성원에 비하여 조직몰입도, 직무동기, 직무만족도 등 모든분야에서 평균값이 높게 나타나고 있다. 평균값이 단순히 높은 것만이 아니라, 분산분석의 결과도 모두 매우 유의한 것으로 나타났다. 즉, 각 문화적 특성에 따라 결과변수가 달리 나타나고 유의도도 높게 나타났으므로 가설1에서 제시한 세가지의 세부가설 모두가 채택되었다.

4.3.2 건설형 문화유형의 조직성과 검증

가설2에서 제시한 건설형 문화형태에 따른 조직성과(조직몰입도, 직무동기, 직무만족도)의 차이분석을 위하여 회귀분석을 실시하였다. 3가지의 조직문화유형이 조직성과 측면에서는 어떠한 차이를 보이는가에 대한 회귀분석 결과가 〈표 4〉에 나타나 있다. 건설형 문화형태에 관한 결과변수들의 지표는 매우 유의한 것($p<0.01$)으로 나타나 있다. 건설형 문화형태를 갖는 구성원들의 경우에는 조직몰입도, 직무만족도, 직무동기 등의 회귀분석 값이 다른 2가지의 문화유형들보다 훨씬 높은 값을 나타내고 있으며 특히 직무만족도는 매우 높게 나타내고 있다.

한편, 수동적 방어형 문화형태인 경우에는 성과변수중 어느 한가지도 유의한 것이 없었다. 또한, 결과변수의 회귀분석 값이 모두 마이너스를 나타내고 있으므로 역의 상관관계를 갖고 있다는 것을 알 수가 있다. 이는, Rousseau의 연구결과 및 이론적 주장과 일치하고 있으며, 3가지 조직문화 형태중 가장 바람직하지 않은 문화형태로 간주된다.

적극적 방어형 문화형태는 직무동기의 경우 $p<0.01$로 매우 유의하게 나타났으며, 조직몰

〈표 3〉조직문화유형에 따른 성과측정을 위한 평균값 및 분산분석결과

결과변수 / 독립변수	조직 몰입도			직무 동기			직무 만족도		
	평균	표준편차	분산분석	평균	표준편차	분산분석	평균	표준편차	분산분석
건설형 문화(1집단)	3.50	0.59	***	3.95	0.50	***	3.69	0.64	***
수동적 방어형 문화(2집단)	3.12	0.55	***	3.62	0.61	***	3.26	0.65	***
적극적 방어형 문화(3집단)	3.36	0.56	***	3.78	0.53	***	3.13	0.95	***

주)유의도는 * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$을 나타냄.

입도와 직무만족도는 p<0.05로 유의하게 나타났다. 회귀분석 결과는 건설형 문화형태에 비하여 값들이 낮게 나타나고 있으나, 수동적 방어형 문화형태에 비해서는 parameter값이 모두 높게 나타나고 있다. R2값은 수동적 방어형에 비해 조직몰입도만 제외하고 2가지 모두 높게 나타났다.

따라서 회귀분석 결과 전체적으로는 건설형 문화형태가 다른 2가지 문화 형태보다 R2뿐만 아니라 parameter 값도 높게 나타났고 유의도에서도 높은 수준을 보이므로써 가설 2의 내용들을 모두 만족시켜주고 있다. 즉, 건설형 문화형태를 갖는 구성원들은 수동적 방어형 문화형태, 적극적 방어형 문화형태를 갖는 구성원들보다 조직몰입도, 직무만족도, 직무동기의 3가지 모두에서 높은 값으로 유의하게 나타났으므로 본 연구의 가설 2-1부터 가설 2-3까지가 모두 채택되었음을 확인할 수 있다.

4.3.3 문화유형과 결과변수와의 상관관계 검증

가설 3에서 제시한 바와 같이 조직문화 형태와 조직구성원의 태도사이에는 상이한 상관관계가 존재하는 가를 알아보기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)을 수행하였으며 그 결과가 <표 5>에 제시되어 있다. <표 5>를 보면 각 문화형태 사이에는 상이한 상관관계가 존재하고 있음을 알 수 있는데, 건설형 문화형태와 결과변수 사이에는 양(positive)의

<표4>건설형 문화형태에 따른 조직성과의 측정을 위한 회귀분석결과

결과변수 / 독립변수	조직몰입도	직무동기	직무만족도
건설형 문화 형태	0.4956 *** (0.1900)	0.3825 *** (0.1389)	0.6008 *** (0.2214)
수동적 방어형 문화형태	-0.0564 . (0.1149)	-0.2131 . (0.0003)	-0.0639 . (0.0016)
적극적 방어형 문화형태	0.1149 ** (0.0068)	0.2094 *** (0.0280)	0.1461 ** (0.0088)

주) 표의 값은 회귀분석값, 유의도, R2값의 순서임.
유의도는 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01을 나타냄.

〈표 5〉 상관관계분석 결과

	건설형문화 (QQ1)	수동적방어형 문화(QQ2)	적극적방어형 문화(QQ3)	직무만족도 (JS)	직무동기 (JM)	조직몰입도 (OC)
QQ1	1.00000					
	0.0					
	1459					
QQ2	-0.31566	1.00000				
	0.0001	0.0				
	1425	1468				
QQ3	-0.06889	0.52327	1.00000			
	0.0091	0.0001	0.0			
	1434	1439	1473			
JS	0.47057	-0.04030	0.09372	1.00000		
	0.0001	0.1258	0.0004	0.0		
	1435	1444	1449	1497		
JM	0.37267	-0.01694	0.16742	0.51952	1.00000	
	0.0001	0.5201	0.0001	0.0001	0.0	
	1433	1443	1448	1490	1497	
OC	0.43593	-0.04017	0.08255	0.66560	0.49338	1.00000
	0.0001	0.1279	0.0017	0.0001	0.0001	0.0
	1430	1438	1443	1486	1484	1490

상관관계가 있음을 알 수 있다. 방어형인 경우에는 수동형 방어형에서는 음(negative)의 상관과계를 나타내고 있으나, 적극적 방어형은 양(positive)의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 각 문화유형에 따른 결과변수의 관계를 보면, 건설형 문화유형은 직무만족도, 직무동기, 조직몰입도 등 모든분야에서 긍정적인 상관관계를 보이고 매우 유의한 것으로 나타나 있으며, 수동적 방어형은 마이너스 상관관계를 갖으며 유의하지도 않았다. 적극적 방어형은 유의하기는 하나 약한 양의 상관관계를 보이고 있다. 그러므로, 문화유형별로 상이한 상관관계가 존재한다는 사실을 알 수 있었다. 가설 3-1과 3-2는 채택되었으나 가설 3-3은 기각되었으므로 가설이 부분적으로 채택되었다.

5. 결론 및 토의

본 연구의 결과로 부터 다음과 같은 의미를 발견할 수 있다.

실증분석 결과를 통하여 Rousseau가 제시한 조직문화형태 3가지의 문화특성을 살펴본

결과 구성원의 태도에 차이가 있음을 발견할 수 있었다. 즉, 건설형 문화형태는 조직몰입도, 직무동기, 직무만족도 등 모든 조직성과 변수에 대하여 평균과 유의도가 높게 나타나고 있다. 이에 비하여 방어형 문화유형 2종류는 전체적으로 낮은 평균값을 나타내고 있으므로 문화유형에 따른 차이점을 발견할 수 있었다. Rousseau는 3가지의 문화형태 중에서 건설형 문화형태를 갖는 것을 바람직하다고 제시하고 있으므로 건설형 문화형태의 조직성과 측정을 위하여 회귀분석을 실시한 결과 건설형 문화형태를 갖는 구성원들에게서 조직성과가 높게 나타나는 것을 발견하였다. 그러므로, 3가지 조직문화형태중 건설형 문화형태는 긍정적인 조직문화 특성을 나타내고 있으며 조직문화의 발전에 도움을 주는 적절한 유형으로 분석되었다. 그러므로, 바람직한 조직문화개발을 위해 조직의구성원들이 건설형 문화형태를 갖도록 하는 근거가 될 수 있을 것이다.

조직문화형태와 결과변수 사이의 상관관계를 살펴본 결과 건설형 문화형태는 양의 상관관계, 수동적 방어형 문화형태는 음의 상관관계를 갖는 사실을 발견하여 서로 다른 조직문화 형태에 따라 각기 상이하게 나타났음을 확인했다. 건설형 조직문화형태는 조직성과와 매우 긍정적인 관계가 있음을 확인 할 수 있었으며, 다른 2가지 문화형태중 수동적 방어형 문화형태와 조직성과간에는 마이너스관계가 있음을 확인 할 수 있었다. 그러나, Rousseau의 이론과는 달리 적극적 방어형 문화형태는 중간적인 위치에 있었음을 알 수 있었다.

이상의 결과에서 알 수 있듯이 일반적인 모든 상황에 적합한 조직문화유형을 도출하기는 어렵지만, Rousseau의 문화모형은 바람직한 조직문화유형의 설정을 위한 방향을 제시하고 있다는 사실을 본 연구를 통해서는 확인 할 수 있었다. 즉, Rousseau의 문화모형으로 부터 건설형 문화형태의 육성과 방어형 문화형태 그중에서도 수동적 방어형 문화형태의 최소화를 통하여 바람직한 조직문화의 형성이 가능하다는 결론을 얻을 수 있다. 따라서, 바람직한 조직문화를 위해서는 건설형 문화형태의 육성과 수동형 문화형태의 변모를 위한 조직문화 개발방안을 모색해 나가야 할 것이다.

본 연구는 조직문화에 대한 Rousseau모형의 긍정적인 방향성 제시확인에도 불구하고 탐색적인 연구에 그쳤으므로 Rousseau의 기업문화모형을 일반화시키기에는 Sample의 대표성에 한계점을 지니고 있다. 따라서 향후의 연구과제로는 Rousseau가 분류한 방어형 문화형태인 수동적 방어형과 적극적 방어형 조직문화 방어형 특성의 차이를 분석하는 연구가 필요하다. 또한, 조직간의 비교를 통한 연구가 이루어져야 함에 비해 본 연구가 조직내 개인 차원에 국한되었던 것을 차후에는 조직간의 비교를 통해 보완시켜 나가야 할 것이다.

참고문헌

1. 박노윤(1996), "환경과 조직문화의 관계에 따른 조직성과의 차이에 관한 탐색적 연구" 인사. 조직연구, 4, 21.
2. 서인덕(1986), 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구, 서울:서울대학교 박사학위논문.
3. 올기업문화연구원(1991), 기업문화혁신을 위한 CI전략실무, 서울:올기업문화연구원 (37-38).
4. 조영호, 김일숙(1995)," 기업문화와 조직성과", 인사관리, 19 119-145.
5. 최만기(1994), "조직의 문화유형, 전략유형 및 행동성과", 인사관리, 18, 283-327.
6. Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures:The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.:Addison-Wesley.
7. Denison, D. R. (1984), "Bring *Corporate Culture to the Bottom Line* ", *Organizational Dynamics, 5-8.*
8. Denison, D. R. (1990), *Coporate Culture and Organizational Effectiveness*, (N.Y.:John Wiley & Sons). 78-80.
9. Gordon, G. G. & DiTomaso, N. (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Manage-ment Studies*, Vol.29, pp783-798.
10. Grossi, G. (1990), "Promoting Innovation in a Big Business", *Long Range Planning*, 23, 41-52.
11. Handy, C. (1978), *Gods of Management*, Souvenir Press, 25-41.
12. Harrison, R. (1972), "Understanding your Organization's Character" , *Harvard Business Review*, 25-43.
13. Humble, J., and Jones, G. (1989), "Creating a Climate for Innovation", *Long Ragne Planning*, 22, 46-51.
14. Kotter, J. P., and Haskett, J. L. (1991), *Corprtate Culture and Performance*, New York : The Free Press.
15. Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter L. W. (1979), "The Measuremet of Organizationa Committment ", *Journal of Vacational Behavior*, 14, 224-247.
16. O'Reilly, C. A. (1989), "Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 9-25.
17. Parsons, T. (1973), "Culture and Social System Revised" In L. Schneider (Ed.), *The Idea of Culture in Social Science*, London : Cambridge University

Press, 33-46.

18. Peters, T. J. & Waterman(1982), R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best - Run Companies*, N. Y.: Warner Books, Inc.,
19. Pettigrew, A. M. (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
20. Quinn, D. R., and Mcgrath, M.R. (1985), "The Transformation of Organizational Culture : A Competing Values Perspective", In P. Frost et al.(Eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, 315-334.
21. Rousseau, D. M. (1990), "Assessing Organizational Culture : The Case for Multiple Methods", in B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco:Jossey-Bass, 153-192.
22. Saffold III, G. S. (1988), "Culture Traits, Strength and Organizational Performance : Moving Beyond Strong Culture?", *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
23. Sathe, V.(1983), "Implimentation of Corporate Culture : A Manager's Guide to Action," *Organizational Dynamics*, 28, No. 3,
24. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership:A Dynamic View*, New York:Jossey-Bass, Publishers.
25. Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis" *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
26. Vrakking, W. J. (1990), "The Innovative Organization", *Long Range Planning*, 23, 94-102.
27. Wallach, E. J. (1983), "Individuals and Organizations : The Culture Match", *Training and Deveplpment Journal*, 29-36.
28. Weick, K. B., (1985), "The Significance of Corporate Culture," in P. Frost et al.(Eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, 381-389.