

碩士學位 請求論文
指導教授 吳 文 煥

韓國觀光호텔의 組織文化類型이 組織有效성에 미치는 影響에 관한 研究

A Study on Interrelationship between Types of
Corporate Culture and Organizational Effectiveness

慶州大學校 大學院

觀光經營學科 호텔經營專攻

崔 鶴 洙

韓國觀光호텔의 組織文化類型이 組織有效性에 미치는 影響에 관한 研究

A Study on Interrelationship between Types of
Corporate Culture and Organizational Effectiveness

指導教授 吳 文 煥

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함.

1997년 12월 일

慶州大學校 大學院

觀光經營學科 호텔經營專攻

崔 鶴 洙

崔鶴洙의 碩士學位論文을 認准함.

審査委員長 _____ ①인

審査委員 _____ ①인

審査委員 _____ ①인

1997년 12월 일

慶州大學校 大學院

次 例

I. 序 論	1
1. 研究의 目的	1
2. 研究 方法 및 範圍	3
II. 組織文化의 理論的 考察	5
1. 組織文化의 概念과 重要性	5
1) 組織文化의 概念	5
2) 組織文化의 重要性	7
2. 組織文化의 形成과 影響要因	10
1) 組織文化의 形成	10
2) 組織文化의 影響要因	12
3) 韓國 特有의 文化와 組織文化	16
3. 組織文化의 構成要素와 類型	24
1) 組織文化의 構成要素	24
2) 組織文化의 類型	28
III. 組織文化와 組織有效性	36
1. 組織有效性의 性格과 概念	36
1) 組織有效性의 性格	37
2) 組織有效性의 概念	38
2. 組織有效性의 評價 및 測定の 問題	39
1) 組織有效性의 評價	39
2) 組織有效性 測定の 問題	44
3. 組織文化와 組織有效性間의 關聯性	46

IV. 實證研究的 設計	53
1. 研究模型的 設計	53
1) 實證研究的 模型	53
2) 研究概念에 對한 說明	54
2. 研究假說의 設定	57
1) 測定變數의 操作的 定義	57
2) 研究課題 및 假說의 設定	61
3. 實證的 調査	63
1) 實證 分析의 方法	63
2) 研究 對象 組織의 設定과 分布	63
3) 設問紙의 構成	64
V. 實證分析	66
1. 人口統計的 分析	66
2. 分析의 妥當性과 信賴性	67
1) 妥當性檢證	67
2) 信賴性檢證	70
3. 實證研究結果 分析	71
1) 研究課題；差異分析	71
2) 假說檢證；關係分析	77
4. 分析結果 要約	89
1) 地域別 組織文化 類型의 知覺差異	89
2) 人口統計的 變數에 따른 組織文化 類型의 差異	90
3) 組織文化 類型別 組織有效性の 影響	91
4) 組織文化의 影響要因에 따른 組織有效性에의 影響	91
5) 組織文化와 組織有效性の 相關關係	92

VI. 結 論	93
1. 研究結果의 要約	93
2. 研究의 示唆點 및 限界	96
參考文獻	100
附 錄	106
英文抄錄	110

表 目 次

<표 II-1> 조직문화에 대한 학자들의 정의	6
<표 II-2> 한국 전통문화의 특성과 영향	25
<표 II-3> 조직문화 유형에 대한 선행연구의 요약	35
<표 III-1> 조직유효성의 평가기준	44
<표 IV-1> 설문지 배포 및 회수현황	64
<표 IV-2> 설문지 구성내용	65
<표 V-1> 표본의 특성	66
<표 V-2> 조직문화 유형의 요인분석	68
<표 V-3> 조직유효성의 요인분석	69
<표 V-4> 신뢰도계수	70
<표 V-5> 지역별 조직문화 유형의 지각차이	72
<표 V-6> 성별 조직문화 유형의 지각차이	74
<표 V-7> 학력별 조직문화 유형의 지각차이	74
<표 V-8> 근무년수별 조직문화 유형의 지각차이	75
<표 V-9> 직위별 조직문화 유형의 지각차이	76
<표 V-10> 소속부서별 조직문화 유형의 지각차이	77
<표 V-11> 조직문화가 조직유효성에 미친 영향	79
<표 V-12> 조직문화가 직무만족에 미친 영향	80
<표 V-13> 조직문화가 직무몰입에 미친 영향	81
<표 V-14> 조직문화가 역할갈등에 미친 영향	81
<표 V-15> 조직문화가 소외에 미친 영향	82
<표 V-16> 조직문화와 조직유효성의 상관관계	84

<표 V-17-1> 경영이념의 영향력이 높을때의 분석	85
<표 V-17-2> 경영이념의 영향력이 낮을때의 분석	85
<표 V-18-1> 경쟁환경의 우수성이 높을때의 분석	86
<표 V-18-2> 경쟁환경의 우수성이 낮을때의 분석	87
<표 V-19-1> 기술환경의 대응정도가 높을때의 분석	87
<표 V-19-2> 기술환경의 대응정도가 낮을때의 분석	88
<표 V-20-1> 리더십의 영향력이 높을때의 분석	89
<표 V-20-2> 리더십의 영향력이 낮을때의 분석	89

圖 目 次

<그림 II - 1> 조직문화의 형성과정	13
<그림 II - 2> 강한 문화특성의 프로필	23
<그림 II - 3> 한국 조직문화의 중심적 특성	24
<그림 II - 4> 조직문화에의 영향요인	27
<그림 II - 5> Deal 과 Kennedy의 조직문화 유형	30
<그림 II - 6> Lundberg의 조직문화 유형	31
<그림 II - 7> Reimann 과 Wiener의 조직문화 유형	32
<그림 II - 8> C. Hampden-Turner의 가치이슈에 대한 접근방법	33
<그림 II - 9> 서인덕의 조직문화 유형	34
<그림 II -10> 신유근의 조직문화 유형	34
<그림 IV - 1> 연구의 모형	53
<그림 IV - 2> 조직문화의 개념적 유형화	56
<그림 IV - 3> 연구의 흐름도	59
<그림 V - 1> 지역별 문화유형의 절대수준 비교	73

I. 序 論

1. 研究의 目的

21세기를 앞둔 지금 동서 냉전의 종식으로 세계를 지배하는 규범은 정치적이데올로기에서 경제적인 이슈로 전환하게 되었으며, 특히, WTO 체계 아래에서 새로 맞게 되는 세계 교역 환경은 공정, 자유경쟁을 기본 원칙으로 하는 새로운 패러다임을 요구하고 있다.

관광산업 역시 여가시간의 증대와 소득수준의 향상을 통한 질적, 양적인 발전을 거두고 있으나 지속적으로 안정된 산업으로 성장하기 위해서는 폭넓은 고객 욕구에 부응하며, 변화하는 경영 환경에 효율적으로 대처하기 위한 새로운 변혁이 요구되고 있다.

21세기 초일류기업이 되기 위해 기업들이 생존을 지향한 움직임이 새롭게 일고 있는 가운데 경영혁신 차원에서 조직문화에 관한 연구가 학계와 업계에서 활발하게 이루어지고 있다. 이러한 추세는 70년대 전반에 접어들면서 전반적인 경기 침체와 더불어 기업 조직의 효율적인 관리의 문제가 대두되었으며, 80년대 후반부터 겪은 우리 사회의 전반적인 변화와 민주화의 물결을 통해 지금까지의 방법으로는 살아남을 수 없다는 인식을 갖게 되었기 때문이다. 또한, 90년대에 접어들면서 사회주의권의 몰락으로 더욱 가속화된 세계화는 세계가 하나의 삶의 터전으로 국제시장에서 경쟁력을 지녀야만 한 나라의 산업과 사회의 발전이 가능할 뿐 아니라 국제사회에서 통용되는 보편적 질서와 가치 그리고 문화를 무시하고는 살아갈 수 없다는 것을 의미한다.

조직문화(corporate culture)란 조직 구성원을 결합시키고, 조직 구성원 개개인의 창의성과 개성이 존중되며, 그들의 직장생활에 의미와 목적을 부여해 주고, 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소가 된다. 이러한 조직문화는 장시간에

걸쳐 자연스럽게 형성되기도 하였지만 조직적으로 건전한 조직문화를 창출하려는 노력도 중요하다.

문화적 시각에서의 조직 연구는 70년대까지의 미시적 분야의 연구 비중인 실증적인 연구보다는 개념적인 논의가 더 많이 이루어진 것이 사실이며, 80년대에 들어와서 거시적 내지 전략적 분야로 전환되면서부터 비합리성과 모호성이 내재된 복잡한 기업조직을 이해하는데 있어 문화적 요인의 중요성을 인식하고 인류학, 사회학에서의 문화이론을 조직이론과 결부시키고자 한 노력의 산물이라 할 수 있다.

근간에 발표된 조직문화에 관한 연구는 종전의 국가간의 조직문화 비교연구, 조직문화와 조직 성과와의 관련성에 관한 연구, 조직문화의 변화 및 관리에 관한 연구 등의 주제에서 보다 체계적인 조직문화와 조직유효성 간의 인과관계를 찾아내고, 그러한 인과관계를 중심으로 필요한 변화를 시도하도록 제안하고 있다.

그러나 조직문화가 기업 경쟁력의 원천이 되며, 조직성과의 향상을 가져온다는 인식에 기인하여 80년대부터 폭발적인 관심을 기울인 데에도 불구하고 한국 관광호텔을 대상으로 조직문화와 조직유효성에 관한 연구 사례는 아직 초보적 단계에 있어 한국 관광호텔의 조직문화에 대한 연구의 필요성이 대두되고 있다.

본 연구는 조직문화에 관해 특정 업체를 중심으로 한정된 상황의 특성만을 연구함으로써 실질적으로 다양한 기업의 현상 진단과 변화 관리 모델을 제시하는데 어려움이 많았던 부분을 해결하고자 한국 관광호텔의 조직문화 실용화를 위해 학문과 실무의 접목이라는 차원에서 구체적으로 연구해야 한다는 필요성에 따라 본 연구가 시도된 것이다.

초우량기업을 분석해 보면 반드시 그곳에는 그 기업 특유의 가치체계, 조직분위기, 사풍, 행동유형이 축적되어 있으며 이러한 특성은 기업의 성장과 발전에 적극적, 창조적인 활력소로 작용하는가 하면 반대로 저해 요인이 되기도 한

다. 조직문화를 기업 발전의 중요한 경영자원으로 보는 이유가 여기에 있다 할 수 있다. 그러한 문화적 특성은 조직 구성원의 직무 성취도에 영향을 주는 등 조직유효성 차원에서 조직문화와의 상관관계가 설명된다. 따라서 본 연구에서는 조직연구의 기본적 시각을 문화적 접근에 두고 이 문화유형의 형성에 영향을 미치는 영향 요인을 정하고 한국 관광호텔의 조직문화유형과 조직유효성과의 관련성을 모색하는데 그 목적을 두었으며, 실증연구 결과에서 나타나는 한국 관광호텔 조직문화의 유형과 조직유효성과의 상관관계 분석을 통해 바람직한 관광호텔 조직문화의 현주소와 변화 방향을 모색해 한국 관광호텔 조직문화의 창달 방안을 연구하는데 실증적 자료로 활용 가능토록 제시코자 한다.

2. 研究 方法 및 範圍

본 연구의 목적에 따라 한국 관광호텔들이 지니고 있는 조직문화의 유형을 분석하고 평가할 수 있도록 이를 설명해 줄 수 있는 설명변수를 찾으며, 이러한 조직문화유형이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치며, 조직유효성에 미치는 영향 정도와 이에 따른 조직문화의 변화 방향을 모색하는 것이다.

이러한 연구를 수행하기 위해 선행연구 자료들을 고찰하여 이론적으로 구체화시키기 위한 문헌 연구와 이를 기초로 한 실증 연구를 병행하였다. 문헌연구는 지금까지의 국내외에서 발표한 선행연구 결과에 대한 조사, 분석, 정리하여 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구의 모형을 설계하고 연구과제를 설정하는데 기초가 된다.

실증 연구에서는 선정된 연구과제를 검증하기 위하여 서울, 부산, 대전, 경주, 제주 지역의 특급호텔을 대상으로 설문지를 배포하여 회수된 자료에 의한 통계적 분석 방법을 통해 조직유효성을 분석하고자 한다.

이와 같은 연구를 진행하기 위하여 설정된 변수에 대한 고찰을 통해 본 연구의 개념적 모형을 설정하고 실증적 검증을 위하여 가설도 도출하였다. 가설검증을 위

한 통계적 분석은 요인분석(Factor-Analysis), 회귀분석(Regression-Analysis), 그리고 t 검증, f 검증 등의 통계적 방법을 이용하여 분석코자 한다.

본 연구는 한국 관광호텔의 조직문화 연구의 역사가 짧았던 까닭에 조직이론과 문화이론, 그리고 한국의 전통 문화적 특성에 관련된 선행 연구 문헌을 기초로 조직문화와 조직유효성 개념에 대한 정립 및 조직문화와 조직유효성의 관련성을 체계적으로 설명하고, 조직문화 유형으로 여러 문헌의 문화유형중 우리 나라 조직특성을 개념적으로 구분할 수 있는 Harrison(1972)의 유형 변수를 채택하고, 채택된 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향을 밝히는 과정에서 한국 관광호텔을 중심으로 실증적 연구를 수행하여 조직문화 관리 방안과 향후 연구과제를 제시하는 것을 그 범위로 한다.

본 논문은 6장으로 구성되어 있다.

I 장은 서론으로 연구의 목적을 구체화하고 연구목적 달성을 위한 연구방법과 논문 구성을 언급하였으며, II, III장은 조직문화, 조직유효성, 조직유효성의 평가 및 측정의 문제, 조직문화와 조직유효성의 관련성 등 논제에 대한 이론적 연구를 하였다. IV장에서는 이론 연구 결과를 기초로 실증 조사를 위한 연구모형을 제시하고, 가설을 설정하며, 가설을 검증하기 위한 표본의 선정과 자료수집, 설문지 구성, 변수의 측정과 자료의 분석방법 등을 제시하였다. V장에서는 본 논문의 연구결과에 대한 분석 및 연구가설의 검증을 통해 연구결과를 해석하였으며, VI장에서는 연구의 결과를 요약하고, 본 연구의 시사점 및 한계, 그리고 앞으로의 연구방향을 제시한다.

II. 組織文化의 理論的 考察

1. 組織文化의 概念과 重要性

1) 組織文化의 概念

문화(culture)의 개념에 대해서는 매우 다양한 견해가 존재하고 있으나 일반적으로 Light 와 Keller¹⁾의 『사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고, 종합적인 개념으로서 사회 구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소』로 정의할 수 있다.

이러한 문화의 개념은 전통적으로 거시적인 사회 체계를 분석 단위로 하는 인류학, 사회학 등에서 연구되어 왔는데, 조직문화는 이러한 거시적이고 종합적인 문화의 개념을 사회 체계를 구성하고 있는 여러 가지 조직중 미시적인 조직의 수준에 적응시킨 것으로 문화라는 개념의 다양성과 연구자의 연구 관점의 차이로 개념적인 정의가 매우 다양하며, 주요 학자들의 조직문화에 관한 정의들을 요약하면 (표 II-1)과 같다.

이상과 같이 조직문화를 한마디로 정의하기는 매우 어렵다. 그러나 여러 정의를 종합하여 보면 조직문화는 '조직문화가 어떤 기업조직내 조직 구성원들이 공유한 가치체계'라는 것에는 연구자들의 의견이 일치하고 있음을 알 수 있다.

조직문화의 정의는 학자들에 따라 크게 두 가지 관점에서 정의되고 있는데, 하나는 공통된 가치, 신념으로서의 문화이고, 다른 하나는 이야기, 언어, 의식, 예식으로서의 문화이다.²⁾

그러므로 여러 학자들의 개념과 정의를 종합하여 볼 때 조직문화는 『기업조직내 조직 구성원이 공유하고 있으며, 자주적인 집단으로 움직이면서 가치 체

1) D. Light and S. Keller, *Sociology* (New York : Alfred a Knopf, 1975), p. 82.

2) 박노윤, 「기업문화유형과 상관변수의 관계에 관한 연구」, 박사학위논문, 고려대, 1991, p.15.

계 기본 전제로 작용하는 기업 조직 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 등의 거시적 총체』라고 할 수 있다.

(표 II-1) 조직문화에 대한 학자들의 정의

학 자	정 의
Kluckhohn(1951)	사고, 감정, 반응의 전형적 형태이며, 상징에 의해 획득, 전달되며, 인공 창작물로서 인간집단의 업적을 나타내며, 전통 사상이나 가치관이 핵심을 이룬다.
Pettigrew(1979)	조직이 지니고 있는 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등의 총체적 개념의 원천이다.
加護野忠男(1980)	조직 구성원에게 공유되는 가치관, 행동, 규범, 신념이다.
野中郁次郎(1981)	조직 구성원의 태도, 의견, 행동에 존재하는 공통의 양식 내지 형을 제공하는 조직의 가치이다.
Deal & Kennedy (1982)	조직 내에서 일하는 사람들에게 중요한 의미를 지니는 가치, 신화, 영웅 및 상징의 총체이다.
Tichy(1982)	조직을 결속시키는 사회적 접착제(glue)로서 조직 구성원들이 공유하는 사회적 이상, 신념 등을 포함하는 것이다.
Tunstall(1983)	각 조직의 독특한 믿음, 관습, 가치 체계, 행동규범, 경영방법의 집단이다.
Utall(1983)	조직 구성원의 행동규범을 창출하기 위한 조직의 구성원, 조직구조, 통제제도와 상호작용하는 공유된 가치와 신념의 체계이다.
Jelinek(1983)	각 조직의 신화, 패러디임, 공유의 의미체계, 조직 구성원 고유의 가치판단 체계이다.
Denison(1984)	조직의 핵심적인 정체성(identity)을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동 유형이다.
Schein(1985)	구성원들의 가치관, 태도, 행동에 영향을 주는 기본적인 가정(basic assumption)이다.
Sathe(1985)	조직 구성원들이 공유하고 있는 일련의 중요한 이해이다.
신유근(1985)	기본적으로 어느 한 기업에 있어서의 공유된 가치 체계로 보며, 가치 체계 공유된 정도는 구성원들이 인식하고 있는 가치의 합의성, 상징성, 명확성, 수용성의 정도
Kilmann(1986)	한 조직을 결속시키는 공유된 철학, 이념, 가정, 신념, 기대, 태도 등이다.
Szilagyi & Wallace(1987)	종업원에 의해 공유된 철학, 이념, 가치관, 신념, 기대, 태도 및 규범이다.
이학종(1989)	사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직 수준에 적용한 것으로 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념, 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로 조직 구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소.
Hatch(1993)	조직 구성원들이 공유하는 가치 및 가정으로서 인공물 및 상징으로 전달되는 것이다.

자료 ; 김익중, 「한국 기업의 조직문화, 하위문화 및 몰입과의 관련성에 관한 연구」, 박사학위논문, 부산대, 1995, p.8.를 수정, 보완한 것임.

2) 組織文化의 重要性

조직문화가 학계나 업계에서 많은 관심과 연구의 대상이 된 것은 조직문화가 조직 구조나 조직관리시스템과 마찬가지로 조직체의 강력한 관리 수단으로의 중요성이 인식되고 난 이후이다. 조직문화의 중요성은 전략적 가치, 기능적 가치, 역기능적 결과로 설명할 수 있다.

(1) 戰略的 價値

미국의 전문경영지 포춘은 1982년부터 매년 '가장 존경받는 미국 기업 (AMAL)'의 평가를 통하여 초일류 기업을 선정한다. 이 평가는 포춘 500대 제조 및 500대 서비스 업체의 41개 산업 분야에 종사하는 1만1천명의 임원급 이상 기업인과 전문 경영자를 대상으로 경영의 질, 제품·서비스의 질, 진취성, 재무구조의 진실성, 장기 투자 가치, 우수 인력의 유치·개발·유지능력, 사회 책임, 자산의 효율적 활용 이상 8가지 기준에 대한 설문조사에 의해 이루어진다. AMAL 평가와 주요 우수기업 연구들을 종합해 볼 때 초일류 기업이란 우수한 품질의 제품과 서비스 그리고 강한 경쟁력을 바탕으로 지속적으로 높은 경영 성과를 달성하는 동시에, 고객과 구성원 그리고 사회로부터 영원한 사랑과 존경을 받는 기업이라 할 수 있다.

이들 기업은 업종이나 규모 그리고 시장 환경, 구체적인 경영 방식이 다른 데도 불구하고 조직문화에 있어서 몇 가지 공통된 특징을 갖고 있는 것으로 조사되었다.

첫째, 세계적인 초일류 기업들은 오랫동안 꾸준히 보존해 오는 핵심 경영이념을 가지고 있다. IBM의 '고객 서비스'나 소니사의 '소니 개척정신'이 그것이다.

둘째, 세계적인 초일류 기업들은 핵심 경영이념을 바탕으로 기업 환경에 적합하고, 환경 변화에 항상 적응력이 강한 조직문화를 가지고 있어서 이것이 기업의 경쟁력 비교 우위에 크게 기여하고 있다.

셋째, 세계적인 초일류 기업들은 크고, 어렵고, 대담한 목표를 추구하고 이를 달성시킨다. 이들은 크고, 어려운 목표를 추구하는 과정에서 조직을 자극시키고 이를 달성함으로서 초일류 기업으로 도약하게 된다.

넷째, 세계적인 초일류 기업들은 창의적이고 실험적인 조직 운영을 강조하고 있다.

다섯째, 세계적인 초일류 기업들은 우수한 경영 성과에도 불구하고 경영혁신을 끊임없이 추구해 나간다. 끊임없는 경영혁신을 위하여 이들 기업은 현실에 만족하지 않고 항상 혁신을 추구하도록 여러 가지 방법을 적용한다.

이와 같이 우리도 무한 경쟁 시대에 강한 경쟁력을 기르고, 끊임없는 경영혁신의 생활화를 통해 독특한 조직문화를 꾸준히 개발, 정착시켜 나간다면 세계 초일류 기업으로 점차 발전해 나갈 수 있을 것이다.³⁾

(2) 機能的 價値

조직문화연구가 기업체와 구성원의 행동을 이해하는 데에 도움을 준다는 것은 이미 설명되었다. 그 외에 조직문화에 대한 연구는 전체 기업체의 조직유효성과 관련하여 조직 구성원에게 다음과 같이 실질적인 도움을 준다.

첫째, 조직문화연구는 조직 구성원에게 기업체의 기본 가치와 전통을 인식시켜 줌으로서 그들에게 기업체와의 동일성 개념을 복돋아 줄 수 있다.

둘째, 조직문화에 대한 인식은 구성원으로 하여금 자기 자신과 자기 집단 또는 기업체와의 관계를 더욱더 잘 이해하고, 나아가서는 집단이나 기업체에 대한 자신의 공약(commitment)이 이루어질 수 있도록 구성원과 기업체간의 조화 관계를 조성해 줄 수 있다.

셋째, 조직문화에 대한 인식은 구성원으로 하여금 표준 행동에 관한 이해를 증진시키고, 따라서 그들의 가치판단의 메커니즘으로 작용함으로서 성과 지향

3) 이학중, 「세계 초일류 기업의 조건」, 월간 기업경영 12월호, 한국생산성본부, 1996. pp.44~45 .

적인 의사결정과 행동을 조성할 수 있다. 이러한 조직 구성원의 행동 조성은 조직문화가 강할수록 더욱 효과적으로 이루어질 수 있다는 것이 일반적인 인식이다.⁴⁾

(3) 逆機能的 結果

강한 조직문화를 개발하는 것이 반드시 조직 구성원이나 조직성파에 좋은 결과만 가져온다고 말할 수 없다. 강한 공유 가치와 전통은 조직성파의 원천이 되는 반면 문제의 원천도 될 수 있다. 따라서 기업의 조직개발에 있어서 야기될 수 있는 강한 조직문화의 문제점을 살펴볼 필요가 있다.

첫째, 극히 강한 조직문화는 환경변화에 대한 적응에 심각한 문제를 가져올 수 있다. 특히 근래의 고도의 기술 발전과 시장 환경의 변화는 많은 기업체에게 가치관의 변화와 새로운 기업 행동을 요구하고 있다. 따라서 너무 경직화된 조직문화속에서 신속한 적응 행동을 형성하지 못하는 기업체를 많이 볼 수 있다.

둘째, 너무 강한 조직문화는 새로운 가치의 개발이 요구될 때 내부적으로 많은 저항에 직면하게 된다. 근래에 와서 우리 나라 기업에서도 자주 나타나는 현상으로 오랫동안 유지해 온 성장 중심의 조직문화로부터 안정과 이익률 중심의 조직문화로 전환하는 데에는 기본 전제와 가치를 수용하는데 있어서 조직 구성원으로부터 많은 저항감이 작용할 수 있다.

셋째, 강한 조직문화는 높은 경영 성과에 기여하지만, 그 대신 강한 조직문화를 유지하려면 특히 최고경영자층의 일관성 있는 경영 행동이 요구된다.

이와 같이 강한 조직문화에는 기능적 효과와 더불어 역기능적 문제도 수반하고 있다. 따라서 조직성파에 크게 기여하면서도 환경적 변화에의 신속한 대응할 수 있는 기본 가치의 발견과 자주적인 집단으로 움직일 수 있게 조직문화를 개발하는 것이 중요한 과제라 할 수 있다.⁵⁾

4) 이학중, 「기업문화론」, 서울, 법문사, 1991, p.42.

5) 이학중, 전거서, 1991, pp.42~44.

2. 組織文化의 形成과 影響要因

1) 組織文化의 形成

조직문화는 기업 내외에 존재하는 객관적인 상황과 주관적인 상황요인이 의식적·무의식적으로 상호 작용하여 형성되는 가치 체계와 행동 유형이 학습, 전달, 축적의 순환 과정을 거쳐 형성된다. 또한, 조직문화는 여러 요인의 복합적 작용에 의해 오랜 시간의 경과에 따라 역사적으로 형성된 것이므로 조직문화가 어떻게 형성되는가는 사실상 파악하기 어렵지만, 어떤 요인과 어떤 과정에 의해 형성되었는가를 중심으로 조직문화 형성 과정을 살펴본다.

(1) 創業者의 價値觀에 의한 組織文化 形成

조직문화는 창업자의 행동 결과로 창출되기 때문에 창업 주가 추구하는 바는 직접 또는 간접으로 조직문화의 형성에 영향을 미친다.⁶⁾ 이로서 창업 주의 개인적 기준과 가치는 조직 구성원의 선택 기준에 구체적인 영향을 미쳐 특정유형의 인적 요소가 기업에 유입되어지게 되고, 최고경영층의 언행과 사고방식이 기업에 확산되어 사회화 과정이 진행됨에 따라 기업 특유의 조직문화가 형성된다고 본다. 이러한 과정을 통하여 조직 구성원들은 상사들에 의해 제공되는 자발성의 정도, 구조 체계, 보상 정도, 후원 및 갈등 해소에 대한 전반적 지각을 형성하게 되며 이 전반적 지각(overall perception)이 조직문화를 형성하게 된다는 견해이다.⁷⁾

(2) 個人과 集團의 相互作用에 의한 組織文化 形成

문화의 개념에는 대부분 공유의 개념을 포함하고 있다. 따라서 문화가 어떻게 형성되는가 하는 것은 조직 구성원들의 사고나 행동의 공유 과정을 살펴보

6) 김종재, 「조직 행동론」, 서울, 박영사, 1991, p.69.

7) Robbins, S. P., "Organizational Behavior", 3rd. ed., New Jersey : Prentic-Hall, 1986, p.436.

면 이해될 수 있다.

개인은 사회적 배경 내에서 ① 소속감, 정체성 ② 통제, 권력, 영향력 ③ 수용, 친교 등 세 가지 형태의 기본적 욕구를 갖고 있고, 이러한 개인 욕구의 충족 과정에서 공유가 발생한다.⁸⁾ 개인은 집단에 소속함으로서 그들의 욕구를 어느 정도 충족시킬 수 있으며, 집단은 욕구 충족의 기능적 집단으로 존재하게 된다. 이때 개인은 자신의 정체성과 욕구에 대한 심리적 목표를 집단에 대한 관심으로 돌리게 되며, 집단에 가입하면서 다른 사람들과 대면하게 되지만 다른 구성원이나 집단에 대해 갈등을 일으키게 된다. 그러나 갈등을 해결하는 노력이 시도되고, 이러한 과정 속에서 모든 구성원들이 불안과 소외에 대해 비슷한 감정을 갖고 있다는 것을 발견하였을 때, 공유가 일어나고 이에 따라 문화가 형성된다.⁹⁾

(3) 學習에 의한 組織文化 形成

조직문화는 조직 구성원들의 가치관과 의식, 그리고 행동의 총체로서 사람의 성격 형성과 같이 오랜 기간에 걸쳐서 형성된다. 즉 우리들을 지배하는 성격과 가치의식이 학습을 통해 형성되는 것과 마찬가지로 조직문화를 지배하는 구성원들의 가치의식과 성격도 학습을 통하여 형성된다. 이러한 개념은 조직문화의 형성 과정을 근본적으로 구성원들의 학습 과정으로 보고 개인의 행동형성과정을 설명해 주는 학습이론과 학습 관점에서 조직문화 형성 과정을 설명하고 있다.¹⁰⁾

학습 성과로서 얻어진 체계는 조직 구성원이 기업에서 생활하기 위한 규범적 학습이 된다. 그러나 이러한 지식 전부는 영구적인 것이 아니라 대내외 환경

8) J. E. McGrath, Group : Interaction and Performance (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1984).

9) 박해남, 「조직문화와 조직유효성에 관한 연구」, 박사학위논문, 세종대, 1995, p. 11.

10) 이학중, 전개서, 1991, pp.75~91.

변화에 대응하여 새로운 가치의 학습이 요구되므로 환경 적응적인 가치를 창조하고 이것을 조직 구성원이 학습하게 되면 학습 성과가 올라가고, 새로운 가치의 변화가 형성되게 된다.

조직문화를 커뮤니케이션을 중심으로 문화 요인의 상호작용과 학습의 결과로서 형성되는 것으로 보고 모델 화한 연구도 있다.¹¹⁾

조직문화의 형성 과정을 커뮤니케이션의 흐름에 착안하여 개념화하는 설명으로 모델을 제시하였는데, 구성원들간의 상호작용은 정보 공유를 촉진하는 커뮤니케이션의 활동이며, 학습은 커뮤니케이션의 상호작용의 결과로 보며, 구현화된 가치와 조직 구성원과의 커뮤니케이션 결과를 조직문화로 보았다.

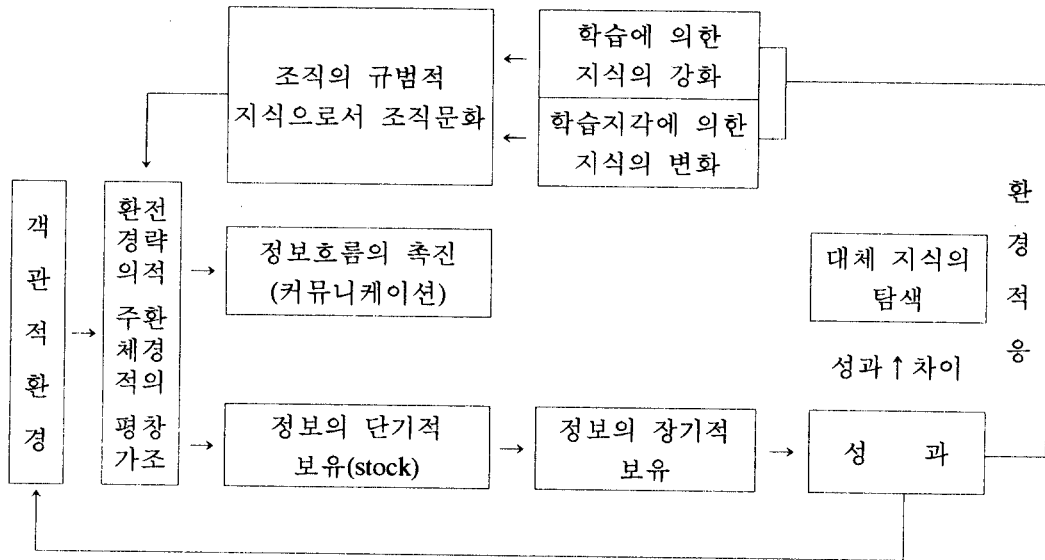
(그림 II-1)과 같이 조직 활성화를 위한 문화창조는 커뮤니케이션의 능력에 관련되며, 이런 흐름에서 당연히 피드백이 존재하게 된다. 커뮤니케이션 능력이 높아져 활발한 커뮤니케이션이 구성원들간에 이루어지면 조직 활성화를 가져와 바람직한 조직문화가 형성되고, 또한 이들의 역관계도 성립된다 하겠다.

2) 組織文化의 影響要因

조직문화를 파악하기 위하여는 먼저 기업을 둘러싼 기업환경(Business environment)에 대한 이해가 필요하다. 기업은 경제, 기술, 사회, 문화 및 정치적 환경의 변화에 신속히 적응하고 또 도전해 나가지 않으면 그 생명체를 유지할 수 없다. 즉 우리는 객관적 상황으로 주어진 환경을 주관적인 동기로서 이룩하고자 하는 창조적 의욕의 상호작용 속에서 조직문화를 형성시켜야 한다.

11) 野中郁次郎, 「企業進化論」, 일본경제신문사, 1986, pp.70~80

(그림 II-1) 조직문화의 형성과정



자료 ; 野中郁次郎, 「企業進化論」, 일본경제신문사, 1986, p.77

조직문화에 영향을 미치는 요인으로 가장 많이 분류되는 기준은 내적 환경 요인과 외적 환경요인을 들 수 있다.¹²⁾

일반적으로 내적 요인들은 어느 정도 관리 층에서 통제 가능한 것들이며, 외적 요인들은 그 통제의 가능성이 없거나 매우 희박한 것이다.¹³⁾

(1) 內的 環境要因

내적 환경 요인으로는 현 종업원들의 특성과 조직 구조 및 경영의 전통적인 가치관 등을 들 수가 있다. 흔히 문화의 주체적인 요인은 인간 자체이며, 조직 내의 인간이 조직문화를 창조하는 것이기 때문에 다음과 같은 점이 현 조직문

12) 정인서, 「기업문화 유형과 조직유효성의 상관관계성에 관한 연구」, 박사학위논문, 조선대, 1992, pp.23~25.

13) 박내희, 「조직행동론」, 서울, 박영사, 1991, pp.475~478.

화의 특성을 나타내는 주요 내적 환경요인이 된다.

첫째, 창업주 혹은 최고경영자의 리더십이다. Pettigrew(1979)와 Schwartz 및 Davis(1981) 등은 경영자가 조직문화를 형성한다고 했다.¹⁴⁾ 따라서 최고경영자 혹은 창업주가 종업원에 대해 가지는 인식 및 조직목적, 규범, 역할과 관련하여 갖고 있는 가치, 태도 등을 이해하는 것이 필요하다.¹⁵⁾

둘째, 상동적인 태도(stereotypes)이다. 기업이 특정 전문직을 가지고 있는 집단으로 구성되어 있을 때 그들의 직업의식 때문에 생기는 상동적인 태도가 조직문화를 결정하는 경우가 많다.

셋째, 종업원들의 연령과 성의 분포이다. 일반적으로 평균 연령 계층이 낮으면 조직활동이 활기차고 모험적이며, 평균 연령이 높으면 업무 처리가 능숙하나 보수적이며, 모험을 기피하는 경향이 강하다. 또 성의 분포에 따라서 조직문화 형성에 차이가 나므로¹⁶⁾ 앞으로 사업계획에 따라 연령과 성의 분포를 조정해야 한다.

넷째, 종업원들의 교육과 지식의 정도로서 이는 직무의 척도가 된다. 조직문화는 종업원들의 지식과 능력 수준에 따라 문화형성을 위한 기능이 달라지게 되고, 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 결과되어지는 유쾌한 또는 긍정적인 감정 상태인 직무 만족에 따라 조직문화의 영향 강도가 달라지게 된다.¹⁷⁾

다섯째, 조직의 구조 역시 종업원의 행동 유형과 가치 체계에 많은 영향을 미친다. 조직 구조는 보통 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화(centralization)와 같은 3가지 요소로 구성되며¹⁸⁾ 조직 규모에 따라 결합되

14) A. M. Pettigrew, On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly* Vol.24, 1979, pp.572~573

15) 서인덕, 「한국기업의 조직문화 유형과 조직특성과의 관련성에 관한 연구」, 박사학위논문, 서울대 대학원, 1986, pp.83~85).

16) G. Hofstede. et. al. Measuring Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*. Vol.35, 1990, pp.273~326

17) 박내회, 전제서, p.101.

18) Blackbum. R. S. "Dimensions of Structure : A Review and Reappraisal." *AMR*. Jan 1982. pp.59~66

는 정도가 서로 상이하기 때문에 조직문화의 형성에 따른 촉진 또는 제약이 주어진다.

(2) 外的 環境要因

기업을 둘러싸고 있는 외부 환경요인은 조직문화의 주축인 종업원들의 가치 체계와 행동 유형에 많은 영향을 주고 있다. 기업의 외부 환경으로 경제적 환경, 시장 상황, 경쟁관계, 지역적 및 사회적 환경이 포함될 수 있으나 직접적으로 종업원들이 받아들이는 중대한 외부 요인은 다음과 같이 설명할 수 있다.

첫째, 기업이 제조, 판매하고 있는 제품이나 서비스이다. 제품이나 서비스를 구매하는 고객들의 욕구와 기대가 종업원들의 행동을 제약한다. 최근 고객만족을 지향하거나 표방하는 기업들이 늘고 있는 것에서도 기업의 체질이 바뀌고 있음을 알 수 있고 이는 조직문화의 변화를 초래한다.

둘째, 급격한 시장 여건의 변화이다. 이는 종업원들의 근무시간을 조정하게 만들어 생활 여건을 바꾸어 놓을 수 있다. 기업의 미래 방향은 소비자가 추구하는 방향을 따라 가거나 이를 선도할 수 있어야 하며, 조직문화도 이에 적응하여 형성되어야 한다.

셋째, 제품의 수명 주기이다. 기술의 급격한 발전에 따라 기업들의 주력 제품의 수명 주기가 점점 짧아지고 있어 종업원들의 행동에 영향을 주게 되는데 다양화되지 않은 시장과 수명 주기가 긴 제품을 가진 기업은 개인의 특성이 무시되고 질서와 규칙이 강조되며 예측과 표준화가 중심을 이루는 역할문화가 형성된다.

넷째, 정부 규제의 통제와 완화 조치 등이다. 기업에 대한 정부의 역할은 여러 가지로 제시되고 있으나 대개 규제자적 역할, 규칙제정자적 역할로 구분된다.¹⁹⁾ 근래에 시장개방 정책에 따라 기업간의 자유경쟁 체계를 유도하는 과정

19) 신유근, 임종원, 조동성, 「한국 기업관의 정립과 전개방향(Ⅰ)」, 경영논집, 16권, 서울대학교 경영연구소, 1982, p.14.

에서 기업들의 대응 전략이 바뀌고 있으며, 고객 지향적이거나 혁신 지향적인 조직문화를 추구해야 할 것이다.

다섯째, 자원의 조달 가능성이다. 유류파동 때처럼 특정 자원을 활용하고 있는 기업이 자원 부족 사태를 겪을 때 기업목표, 전략 또는 경영방침의 수정이 불가피하다.

이와 같이 조직문화가 그 조직을 둘러싼 내적, 외적 환경 요인에 의해 영향을 받는다는 정태론적 견해가 지배적이긴 하지만 최근엔 조직문화 형성이 기업의 의도적인 행위와 환경과의 전략적인 상호작용으로 형성될 수 있다는 동태적인 견해가 제기되고 있다.²⁰⁾ 특히 한국 조직문화의 영향 요인과 경영 특성 등을 파악하기 위해서는 한국의 전통 사회가 당면했던 사회적 환경을 살펴봄으로서 가능하다 하겠다.²¹⁾

3) 韓國 特有의 文化와 組織文化

우리 나라 기업의 전통적인 특징은 인화중심의 경영이념과 집권적 조직구조 그리고 권위적 경영행동과 연공중심의 관리시스템 등을 포함한다. 우리 나라 기업의 이러한 특성은 우리 나라가 오랫동안 유지해 온 전통적인 사회문화와 밀접한 관계를 갖고 있다. 우리 나라 기업의 특성에 영향을 주고 있는 우리나라 특유의 문화적 특성을 살펴본다.

(1) 韓國 特有의 文化

한국인의 마음을 움직이는 축이 다른 문화의 사람들과 비교할 때 무엇이 같고 무엇이 다른가, 그리고 이러한 특징이 서로 어떤 구조론적인 관계를 맺으면서 일과 관련된 영역에서 존재할까 하는 의문점은 심리인류학적 및 구조주

20) Robbins, S. P. *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood. Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall. 1983

21) 서인덕, 전게서, pp.72~79.

의적 접근을 통해 설명되어 질 수 있다.

심리인류학적 측면에서 인간 마음을 움직이는 축이 문화에 따라 다르며, 인간 마음의 축이 움직이는 원리, 즉 사람이 느끼고 생각하고 행동하는 방식을 곧 문화요인이라 할 수 있으며, 사물의 형식을 지각하고 연관짓고 해석하는, 마음속에 있는 모델이라는 구조주의적 역시 동일한 시각을 지닌다고 할 수 있다.²²⁾ 구조주의는 일련의 대상들 가운데 내재하는 관계의 체계를 발견하려는 방법으로 문화의 다양한 측면들이 그들의 구조적 요소로 환원되었을 때 이들 요소들의 대립, 상관관계, 순열 및 변형이 발견된다. 이는 인간 행위가 정신 과정에 의해 구속되기 때문이다.

문화는 삶의 표피적 측면을 서술함으로 해서 이해될 수 있는 것이 아니라 인간 심층에 자리잡고 있는 것을 의식의 표면으로 끌어냄으로서 가능하기 때문이다. 이러한 관점에서 한국문화를 조명할 때 세 가지 특징이 부각된다.

첫째는 한국인의 기질적 측면을 형성하는 특유의 대인관계적 가치관(interpersonal value)으로 이러한 기질적 특징이 가족주의를 기본축으로하여 형성된 것으로 본다.

둘째는 인간사고의 내용적 측면으로 일상생활에서 전제와 가정의 형태로 나타나는 한국 특유의 가치관으로 동양의 전통적 정신세계를 기본 축으로부터 유래한다고 본다.

셋째는 인간의 인식, 정서, 행위에 있어서의 기질적 측면과 인간사고에 있어서의 전제와 가정이 상호 작용한 결과로 나타나는 생활양식으로 설명할 수 있다.

① 가족주의 요인축

한국인의 기질적 측면을 형성하는 특유의 대인관계적 가치관은 가족주의를 기본축으로하여 형성된 것으로 보며, 한국인 가족주의가 한국인의 정신세계에

22) Goodenough, Ward H., "Cultural Anthropology and Linguistics," Hymes, D. ed., Language in Culture and Society(New York : Harpers and Row, 1964).

미친 영향으로는 상향적 평등의식과 응석의 심리가 대표적이다.

한국은 동양의 다른 나라에 비하여 한국의 가부장적 가족주의가 두드러지게 강하다. 세계의 여러 나라 가운데 家, 호주제, 호주상속제를 인정하는 입법 예는 한국뿐이라고 한다. 한국 민법에는 법률상 家라는 관념을 중심으로 호주와 가족 간의 신분관계를 규정하고 있다.

그리고 호주는 혈연 바탕 위에서 男系優先, 서열우선으로 상속되도록 규정하고 있다. 이러한 가족제도는 결과적으로 가족 내에서 자녀의 성과 서열에 따라 차등적으로 대우하는 육아방식, 그리고 장남에 대하여 많은 의미를 부여하는 토양이 한국인의 마음속에 어려서부터 동등치 않은 존재가 있음을 체험하며 불평등한 사고를 지니게 한다는 점이다. 이러한 토양은 상향적 평등의식을 한국인의 마음속에 형성시킨 계기가 된다.

첫째, 상향적 평등의식의 개념은 높은 성취동기 또는 상향이동의 열망, 자기 승격욕구, 남에게 지지 않으려는 정신이라 표현한 성향과 의미상 중복되며, 스스로가 특별하고도 소중한 존재로 대우받기를 바라는 성향이다.²³⁾ 이러한 성향은 사회적 상향이동을 추구하며 다른 사람과 함께 상향이동되는 것을 추구하는 것이 아니라 독자적인 상향이동을 추구하는 것이다. 이를 위해서는 치열한 노력과 어려움을 극복하려는 강인함을 동반한다. 이러한 성향이 강한 사회는 역동성으로 충만하나 역기능적 요소도 지닌다. 상향이동을 위해서는 때로는 과도한 경쟁의식을 지니고 심지어는 자신의 사회적 지위와 대우의 적절성 판단기준으로 자기와 비슷한 사람 가운데 가장 모범적인 사람을 준거로 한다.

둘째, 한국인의 정서적 특징 가운데 한가지는 육아방식의 독특성에 기인하는 응석의 심리이다. 응석의 심리는 부모 자식의 자아가 서로 중첩되고, 상호 침수적이어서 공유영역이 넓은 사회, 신체적 접촉이 계속되고, 모자간 결속이 강한 사회, 의존적인 사회에서는 응석의 심리가 더욱 조장된다. 응석의 심리는

23) 차상필, 「조직문화와 성격에의 영향요인과 이의 측정 및 변화에 관한 연구」, 생산성연구총서 94 - 7, 한국생산성본부, 1994, p.24.

자신의 욕구충족을 위하여 주위의 사람을 수단으로 삼으려는 태도라 정의된다. 즉 자신에 대해 책임질 줄 모르는 태도와 근로의 가치를 모르는 채 세상 속에 내던져지기에 불안에 쉽게 휩싸이는 삶의 태도이다.

응석의 심리는 공공의 영역에서는 독선으로 나타난다. 응석의 심리는 전부 아니면 전무를 지향하는 욕구가 충족되지 않으면 자해의 형태로 변질되기도 한다. 한국인의 권위주의적 태도가 지니는 지배욕, 독점욕 양면에는 모성 콤플렉스가 자리잡고 있으며, 권위주의는 기업경영의 장에 있어서는 경영자의 경영권, 인사권의 남용으로 표출되기도 하고, 노동운동의 장에 있어서는 다양하고도 분파성을 띠는 노동운동의 이데올로기로 나타나기도 한다.

② 전통적 정신세계의 요인축

인간사고의 내용적 측면으로 일상생활에서 전제와 가정의 형태로 나타나는 한국인 특유의 세계관을 동양의 전통적 정신세계와의 관계에서 살펴볼 수 있다. 한국문화의 정신적 특징은 유교적 이상주의와 초자연적 존재에 대한 의존성이다. 유교적 이상주의는 인간행동에 내재하는 불확실성에 대응하는 방법이며, 초자연적 존재에 대한 의존성 즉 종교적 성향은 인간의 지혜와 노력의 한계에 대응하는 방법이다.

첫째, 유교적 이상주의의 성향 가운데 대표적인 것이 맹자의 성선설이다. 인간 모두가 선천적 능력에 있어서는 성인과 다를바 없다는 주장은 '이상으로서의 본성'이지 '현실 그대로의 본성'이 아니란 점에서 비현실적이다. 한국에서 성선설을 바탕으로 성리학이 주류를 이루게 된 것은 한국문화에 자리잡고 있는 순수지향성 때문으로 보여진다. 완전무결한 순결과 청렴결백을 고집하는 순수성은 강한 주관이 착색된 이상주의로 한국인의 마음속에 중요한 부분을 차지한다.

순수지향성은 개인의 영역에서는 바람직 하지만 사회적 영역에서는 합의도 출을 어렵게 하여 갈등의 소지를 남긴다. 이상주의적 성향은 지극히 순수한

것으로 향하는 지향성 즉 맹목적 이상주의로 나타나며, 보편적 가치에 주관적 가치를 더하고 이를 위해 절개를 지키려는 맹목적 이상주의는 현실 감각이 결여되어 그만큼 설득력도 결핍되기 쉬우며, 이러한 현상은 현실 세계에서 격렬한 대립과 분열을 초래하기도 한다.

둘째, 한국인의 사고를 지배하는 구조론적 법문으로 유교적 요소와 함께 무교적 성향이 지적되고 있다. 무교적 성향이란 자연계에 있는 초인간적인 힘이 존재한다는 전제하에 초자연적인 존재의 힘을 빌어 복을 구하고 재를 방지하려는 성향을 의미한다.²⁴⁾

무교에서는 신이 선한가, 악한가를 구분하는 판단기준으로 인간과의 관계에 기반을 둔다. 즉 유효하나 유효하지 않으나, 이로우나 이롭지 않으나 하는 실용성이 판단기준이 된다.

우리 사회의 각종 비합리적 요소들이 무교적 요소와 관련을 지닌다는 주장은 각박한 상황 뒤에도 ‘어떻게 되겠지’하는 우연성에의 기대심과 무계획성, 영원한 천상의 세계에 의지하려는 한국인의 성향도 무교적 요소와 관련을 지닌다고 본다.

유교가 의식의 표피에서 전승되었다면 무교는 의식의 심층에서 전승되어 왔다. 한국인의 의식세계가 유교적 질서에 의해 지배받는다면 무의식의 세계는 무교적 성향에 지배를 받는다.

유교적 논리는 한국인 특유의 이상주의로 나타나지만 다른 한편으로는 본질이 결여된 형식주의로 변질되기도 한다. 그리고 무교적 논리는 자연주의적宿命주의, 현세 중심적 실용주의, 인간중심주의로 설명될 수 있다.

③ 계층적 소원성

인간의 인식, 정서, 행위에 있어서의 기질적 측면과 인간사고에 있어서의 전제와 가정이 상호 작용한 결과로 나타나는 생활양식 가운데에는 모든 사물과

24) 차상필, 전게서, p.40.

사람을 등급화 시키는 계층적 마음가짐(mental hierarchy)이 있다. 이러한 마음가짐을 중심으로 불안심리와 이에 따른 방어적 태도가 복합적으로 형성된 문화요인을 계층적 소원성이라 명명할 수 있다. 인간사회를 피라미드와 같이 첩첩의 계층으로 구성되었다는 전제와 계층에 따르는 차별, 그리고 계층간 거리가 소원한 문화의 정서구조는 불안심리와 차별성 및 방어적 태도라 볼 수 있으며, 계층질서와 이에 따르는 갈등은 어느 사회에나 존재한다. 한국의 특징은 여기에 인격적 도덕적 차이를 부여하는 계층간에는 상당한 거리감이 개재한다는 점이다.

계층적 소원성이 지배하는 조직내 인간관계는 경쟁적이어서 사소한 비밀이 많으며, 조직 내에는 높은 수준의 긴장감과 자기 방어적 태도 그리고 이로 인한 스트레스가 상존 한다. 계층적 소원성이 지배하는 조직에서의 변화는 '위로 부터의 개혁'이 아니고는 성공하기 어렵다. 무엇을 새롭게 시도하거나 기존의 질서를 깨뜨림으로서 혼란이나 갈등을 일으키는 사람들은 경계의 대상이 된다. 새로운 변화가 일어나는 것은 인간적 변수에 기인하는 것이 아니라기 때문에 성취나 변화를 위한 인간행위는 기대하지 않는다.

이상의 특성들은 한국의 전통문화와 한국인의 의식구조 형성에 영향을 미친 대표적인 요소라고 할 수 있다. 여기서 나타난 전통행위 특성은 그 나름의 역사가 있고 각 시대가 보여준 사회의 질서유지와 발전 또는 정체의 영향을 미쳐 긍정적, 부정적 역할을 했던 것이다.

이러한 전통문화의 통시적 특성에도 불구하고 그 구체적 내용은 시대상황의 변화에 따라 끊임없이 변경, 조정될 수 있다. 다만 그 전통이 현 사회에서 어떻게든 기능하고 있다고 믿어지는 한 쉽사리 변경되기 어렵다고 하겠다.²⁵⁾

25) 김문조, "전통과 사회변동", 『한국 사회의 발전과 문화』, 서울, 나남, 1987, pp.67~68.

(2) 韓國 組織文化의 中心的 特性

전통문화가 오늘의 기업경영에 얼마나 긍정적으로 또는 부정적으로 작용하고 있는가를 알아보는 것은 중요하다. 전통문화의 계승이라 할 때 이는 단순히 과거의 것만을 유지한다는 의미가 아니라 좋은 것은 살리고 나쁜 것은 버리며, 서구문화의 좋은 점을 받아들여 우리 것으로 만들어 가며, 이 과정에서 동, 서 어느 문화에도 없었거나 무시되어 왔던 새로운 요소를 발굴하는 것을 말한다.²⁶⁾

모든 기업은 각각의 기업이 지니는 고유의 특성이 있다. 이러한 특성이 어떻게 변화되고 관리되느냐에 따라 독특한 조직문화가 창출되고 기업의 우수성을 창조하는 바람직한 조직문화가 이루어질 수 있는 것이다. 바람직한 조직문화란 조직의 문제를 해결하는 강한 문화이며, 이러한 긍정적 문화 특성이 나타나는 강도에 비례하여 조직의 직무수행은 향상된다. 강한 문화는 공유하고 있는 신념 및 가치가 많을수록, 넓고 고루 영향을 미칠수록, 상대적 중요성이 분명할수록 잘 형성되며, 기업에 미치는 강도 또한 크게 된다.²⁷⁾

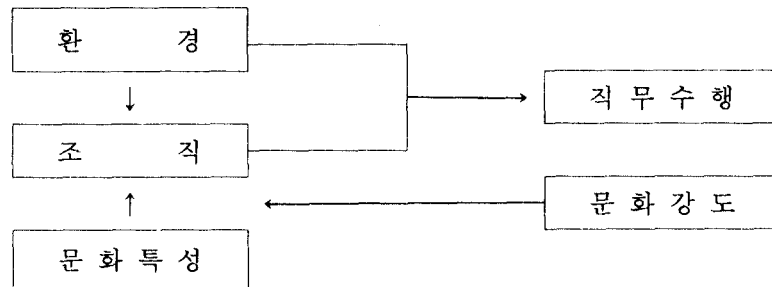
우수기업의 조직문화 특성을 관리측면과 내용측면에서 살펴보면 다른 기업과 구별된다. 관리측면에서 볼 때 우수기업은 기업이념의 분명한 설정, 제시와 실천, 가시화 함으로서 전사원이 내적으로 공유된 구심점을 형성할 뿐만 아니라 기업의 비전과 꿈을 미래상으로 분명히 제시하여 구성원들에게 꿈과 희망을 갖게 한다. 내용측면에서는 우수기업들은 대규모 기업이면서 소규모 조직단위로 분화를 이루어 창의와 자율이 존중되도록 하고, 모든 구성원들의 의사결정이나 행동에 있어서 최상의 지향가치로 삼을 수 있는 공유가치를 명확히 하여 전사원들에게 전달하고 실천되도록 한다.

우수기업들의 강한 문화에서 나타나는 공통적 특성을 (그림 II-2)와 같이 나타낼 수 있다.

26) 신유근, 「한국의 경영」, 서울, 박영사, 1992, p.450.

27) Sathe. V. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood. Ill. : Irwin. 1985. pp.12~13.

(그림 II-2) 강한 문화특성의 프로파일



자료 ; Saffold III, G.S. "Culture Traits, Strenght and Organizational Performance : Moving Beyond Strong Culture ?" *AMR*. Vol.13. 1988. p.547.

그러면 한국 조직문화의 중심적 특성은 어떻게 나타나는가.

일반적으로 산업화가 어느 정도 진전되거나 기업의 규모가 커지는 경우 가족경영방식은 사라지고 합리적인 규칙과 룰이 지배하는 근대적 경영방식이 나타난다. 그러나 한국의 경우는 기업의 상황적 특성이 달라졌음에도 불구하고 산업화 초기의 가족적 경영방식이 지속되고 기업을 하나의 가족으로 보는 특성이 유지되고 있다.

한국 조직문화의 중심적 특성을 가족적 경영방식에 따른 시스템적 접근법을 기초로 하여 볼 때 가치구조, 집단구조, 위계구조의 세 가지 하위시스템으로 나눌 수 있다.²⁸⁾ 여기서 가치구조란 한국 기업의 구성원들이 공유하는 내재적 가치의식이며, 집단구조란 조직에서 행동하는 집단 구성원의 특성을 말하며, 위계구조는 구성원 상하간이나 구성원과 조직간의 수직적 관계로서 구성원의 위사람에 대한 복종심, 집단에 대한 종속심, 상급자의 행동방식이 포함된다.

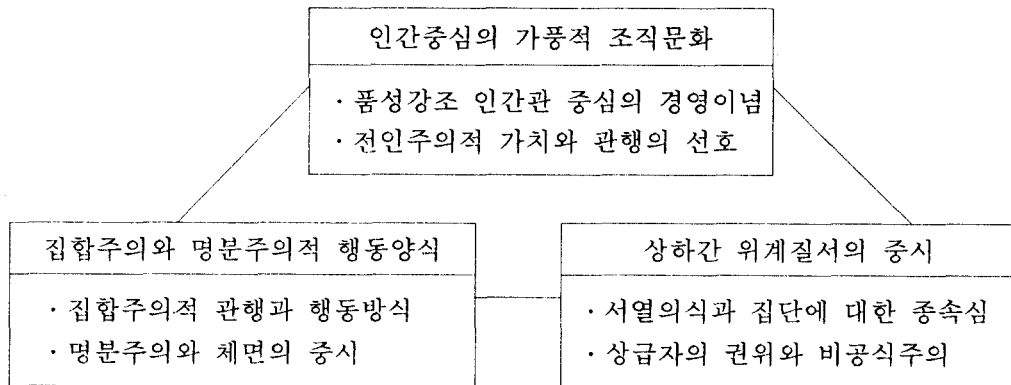
이러한 시스템적 접근법에 따른 한국 조직문화의 중심적 특성은 (그림 II-3)과 같다. 인간중시의 가풍적 조직문화란 전통적인 인간중심사상이 기업경영에 적용되어 사람이 중요한 경영자원이며, 기업을 가족으로 보는 인간적 경영

28) 신유근, 전계서, 1992, pp.460~462.

을 지향하고 있음을 의미한다. 집합주의와 명분주의적 행동방식은 전통적으로 혈연을 중시하는 대가족제도의 특징과 사회공동체 생활원리가 기업특성에 반영된 것으로 볼 수 있다. 그리고 상하간 위계질서의 중시는 강력한 가부장권에 기초한 대가족제도의 특징에서 나타나는 수직적 사회구조 및 연장자에 대한 복종, 비공식적인 상하관계를 낳게 한다.

이상에서 논의된 한국 전통문화의 특성과 기업의 성장과정에 미치는 영향요인을 요약하면 (표 II-2)와 같이 정리할 수 있다.

(그림 II-3) 한국 조직문화의 중심적 특성



자료 ; 신유근, 「한국의 경영」, 서울, 박영사, 1992, p.461.

3. 組織文化의 構成要素와 類型

1) 組織文化의 構成要素

조직문화는 구성원 행동과 전체 기업체행동의 영향요인으로서 여러 가지의 요소로 구성되어 있다. 문화요소의 구분은 학자에 따라 또는 문화를 서술하는 목적에 따라 다를 것이며, 문화요소는 한 문화의 특징을 설명하거나 문화의 전수를 설명하는 데 있어 중요한 개념이다.²⁹⁾

29) 이광규, 「문화인류학 개론」, 서울, 일조각, 1985, p.41.

(표 II-2) 한국 전통문화의 특성과 영향

근원요소	한국 전통문화의 특성	전통문화가 기업에 미치는 영향
농경문화 (사람들의 생계수단)	· 부락의 형성 -지연중시, 연고주의, 친소주의 · 공동체 의식, 의리의 중시 -우리의 개념 -외부집단, 내부집단 구분 · 근면성, 끈기, 체념의식 · 무혈투구문화 -극단적, 신중하지 못함. · 적당주의	· 상부상조의 작업분위기 형성 · 기업 구성원간의 동료애와 의리의식 · 건전한 노동관 형성과 근면한 근로자 · 돌관(突貫)작업 이행 · 친근집단내의 역량결집과 그 이용 · 인재등용의 편중현상으로 조직내 위화감 조성 · 기업내 배타성으로 인해 부서상호간의 의사소통이 원활치 못함. · 건전한 토론 문화가 발달치 못함. · '괜찮아요'풍조 · 철저하지 못한 품질관리
유 교 (사람들의 가치기준)	· 권위주의(가부장의 권위) · 연공서열주의 · 배타주의 · 예우사상 · 높은 교육열 - 문치주의 · '간(間)의 문화' - 상호조화	· 피라미드형의 작업분위기 형성 · 경영자의 권위와 화에 의한 노사간 화합방식 · 양질의 풍부한 노동력 · 승진이 중요한 의미를 가짐 · 권한의 상충부 집중 · 가족중심적 소유구조 · 장자우대 불균등 상속
사회구조 (사람들의 관계구조)	· 상향에의 욕구, 높은 교육열, 근로의욕 · 사농공상의 직업관 -전문기술직 경시, 관의 주도 · 형식의 존중, 체면중시	· 왕성한 기업가 정신 · 생산성 향상 · 직업에 대한 귀천의식 · 황금만능주의적 사고방식 파생 · 노동의 천시
역사 (사람들의 과거경험)	· 적응성과 끈기 · 잦은 외침 -관에의 불신, 극단적 행동 · 급격한 변화 -결과주의와 편법선호 -황금만능주의 · 동질의식 · 절대적 평등주의, 시기심	· 열악한 근로조건 속에서 놀라운 생산성을 보임. · 시련극복의 정신 · 추진력 및 자원 집중력 · 불신평조의 팽배 · 현실적 이익의 추구 · 신용사회의 정착 지연 · 강한 평등의식 · 상대적 평등이 아닌 절대적 평등 주장으로 우수한 인력 사기저하 초래
기타 (군대경험 등)	· 군대경험과 남북분단 -인내심, 투지, 지도력, 추진력 -타율성, 권위주의 · 심원성의 부족, 조급함 · '정'의 민족정서	· 단기적 목표추구 · 논리적 사고의 부족

자료 ; 삼일컨설팅그룹, 「한국기업의 성공조건」, 매일경제신문, 1992, pp.214~216

또한 조직문화의 유형을 구분하기 위해서는 그 조직문화를 설명해 주는 내용이 되는 요소를 규명해 보는 것이 필요하다. 이러한 문제는 조직문화를 어느 범위까지 한정해서 이해하느냐 하는 문제와 결부되는 것이다.

Peters와 Waterman의 미국의 초우량기업에 관한 연구에서 조직문화는 ① 가치관과 경영이념의 의미로서 상위목표 또는 공유가치(superordinate goal or shared value), ② 기업체의 장기방향과 기본성격을 결정하는 전략(strategy), ③ 전략수행에 필요한 조직특성으로서의 구조(structure), ④ 제도, 절차상의 시스템(system), ⑤ 인적자원 요소로서의 구성원(staff), ⑥ 리더쉽의 행동유형(style), ⑦ 구성원들의 전문 기술이나 경영능력(skill) 등 7S모형을 설명했다.³⁰⁾

Deal과 Kennedy는 조직문화의 형성에 작용하는 요소로서 ① 기업환경(business environment), ② 기본가치(values), ③ 중심인물(heroes), ④ 의례와 예식(rites & rituals), ⑤ 문화 네트워크(cultural network) 등 다섯가지를 들고 있다.³¹⁾

Schein은 조직문화의 요소들을 조직 구성원과 전체 조직체의 행동에 영향을 주는 의식체계를 기준으로 설명하고 있다. 조직문화를 구성원과 구성체 전체의 행동으로 나타나는 거시적인 개념으로 볼 때 조직문화 요소는 의식체계가 작용하는 가시적 수준과 인식적 수준, 그리고 잠재적 수준 등 세 가지 수준에서의 미시적 분석이 가능하다. Schein은 구성원들의 일반적인 인식수준을 중심으로 외부적응 문제와 관련해 조직의 핵심적 임무, 목적, 수단, 평가, 수정전략을 설명하고, 내부통합 문제와 관련해서는 공동의 언어, 개념영역, 집단의 경계, 권력체계, 동료관계, 상벌체계, 이념과 종교 등으로 구분하고 있다.³²⁾

30) Peters, T.J. & R.H. Waterman Jr. *In Search of Excellence*. N.Y. : Warner Books. 1982. pp.13~16.

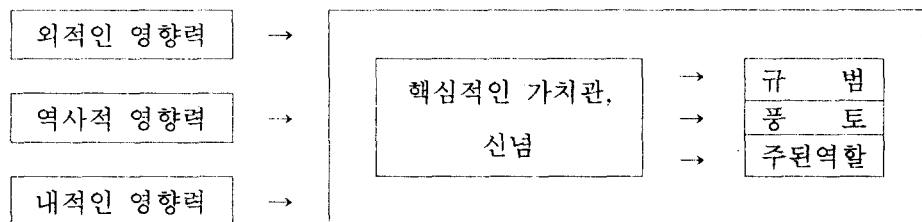
31) T.E. Deal & A.A. Kennedy, *Corporate Culture*(Reading, Mass. : Addison Wesley Pub., Co., 1982, pp.13~15.

32) Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer, 1983, pp.15~16.

S. Robbins는 특정조직의 문화를 알아내기 위해서 ① 개인의 주도권(individual initiative), ② 위기의 용인과정(risk tolerance), ③ 지침(direction), ④ 통합(integration), ⑤ 경영자의 지원과정(management support), ⑥ 통제(control), ⑦ 정체성(identity), ⑧ 보상체계(reward system), ⑨ 갈등의 용인(conflict tolerance), ⑩ 의사소통의 유형(communication pattern) 등의 10가지 요소를 기준으로 삼고 있다.³³⁾

Nadler와 Tushman은 조직문화는 (그림 II-4)와 같이 외적인 영향력, 역사적 영향력, 내적인 영향력 등의 세 가지 요소로 이루고 있다고 주장하고 있다. 여기서 ① 외적인 영향력은 국가적, 지역적 문화와 산업적, 전문적 문화 등 대외적인 것들과 함께 법률, 기술변화, 경쟁 등 일반적인 환경요소를 말하고, ② 역사적 영향력은 기업생성시의 환경조건, 기업창설의 방법, 창업자의 가치관과 기업목적 등이 중요한 측면으로 제시되었고, ③ 내적인 영향력은 리더십 행동, 전략적 정의, 조직구조, 인적자원 시스템 등을 포함하고 있다.³⁴⁾

(그림 II-4) 조직문화에의 영향요소



자료 ; Nadler, D. and M. Tushman. *Strategic Organization Design*. Scott. : Foresman & Co. 1988. p. 151.

신유근은 한 기업에 있어서 가치의 공유정도에 따라 가치의 합의성, 상징성,

33) Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 4th ed(Englewood Cliffs, N.J. : Richard D. Irwin, Inc.,) 1985, p.17.

34) Nadler, D. and M. Tushman. *Strategic Organization Design*. Scott. : Foresman & Co. 1988. pp.150~157.

명확성, 수용성 등으로 파악한 바 있으나 이후 국가별 문화풍토의 차이를 반영할 수 있는 개별기업 수준에서 조직 구성원들의 가치의식과 행동방식을 핵심으로 하고 이것이 표출되는 관리관행과 상징특성 등을 포괄적이고 체계적인 조직문화의 구성요소라고 밝히고 있다.³⁵⁾

이상과 같이 조직문화의 구성요소에 대한 구성요소를 학자들이 서로 다른 차원에서 고려하고 있기 때문에 조직문화의 유형도 판이하게 달라질 수 있다.

2) 組織文化의 類型

조직문화의 유형을 구분하는 것은 조직문화 유형에 대한 가치판단을 위해서라기 보다는 조직문화를 중심으로 조직의 제 문제를 연결시켜 고찰하고자 편의상 조직문화의 유형을 구분하는 것이 유용할 따름이다. 따라서 바람직한 조직문화를 창출하기 위해서는 기업의 공유가치와 행동유형에 의한 조직성과의 여부를 알아볼 필요가 있다.

Harrison은 기본적 조직문화의 네 가지 변수를 채택하였다. 그는 조직의 문화 특성이 그 조직의 이념지향에 좌우된다고 하며 네 가지 유형의 이념형을 주장하였다. 그는 조직의 이념적 특성을 ① 권력지향형(power orientation), ② 역할지향형(role orientation), ③ 과업지향형(task orientation), ④ 인간지향형(person orientation)으로 구분하였다.³⁶⁾

Harrison이 구분한 이념적 특성이라는 것은 조직문화로 이해해도 지나치지 않을 것이다. 왜냐하면 조직문화의 가장 중요한 요소가 구성원들의 공유가치와 이념이기 때문이다.

각 유형의 특성은 다음과 같이 설명될 수 있다.

첫째, 권력지향형 문화는 환경을 지배하고 모든 대항 세력을 정복하려고 하

35) 신유근, 전제서, 1992, pp.440~442.

36) R. Harrison, "Understanding your organization's character", Harvard Business Review, May-June, 1972, pp.25~43.

며, 조직생활은 주로 권력의 사용과 정치에 의해서 다스려지는 문화유형을 말한다.

둘째, 역할지향형 문화란 가능한 한 합리적이고 질서 정연한 것을 선호하며, 조직생활은 주로 권리, 특권, 합법성, 정상성 등에 관한 고려에 의하여 다스려지는 문화유형을 말한다.

셋째, 과업지향형 문화는 직무수행과 결과의 달성을 가장 중요시 여기며, 조직생활은 주로 과업성취를 한다는 문제를 중심으로 전개되는 문화유형을 말한다.

넷째, 인간지향형 문화는 조직 구성원들의 욕구실현에 공헌하는 것을 가장 중시하며, 주로 무엇이 구성원들의 욕구를 가장 잘 만족시킬 것인가에 관한 고려를 중심으로 전개되는 조직문화의 유형을 말한다.

이 네 가지 유형은 조직의 이해관계와 구성원의 이해관계의 일치성 여부 및 조직의 외부환경에의 적응능력에 있어 서로 차이가 난다는 것을 설명하고 있다.

Handy는 조직문화란 정확하게 정의를 내릴 수 있는 것이 아니라 다만 인식할 수 있는 것일 뿐이기 때문에, 어떤 형태이든 그 자체가 좋고 나쁜 것이 아니라 그 환경에 합당한가, 합당하지 않은가가 중요한 문제라고 주장하면서 회랍신화의 수호신을 인용하여 Harrison의 조직문화 유형을 다듬었는데 이는 ① 클럽문화(Zeus-club culture), ② 역할문화(Apollo-role culture), ③ 과업문화(Athene-task culture), ④ 실존문화(Dionysos-existential culture) 등으로 구분했다.³⁷⁾

Deal 과 Kennedy는 시장에서 나타나는 기업활동의 위험도와 피드백 속도라는 두가지 차원에서 의지가 강한 남성적 문화(tough-guy, macho culture), 열심히 일하고 잘 노는 문화(work hard, play hard culture), 기업의 운명을 거는 문화(bet your company culture), 과정을 중시하는 문화(process culture)를 제시했고,³⁸⁾ Wallach는 개인의 동기유발 요인과 관련지어 성취욕구에 따른 혁

37) C. Handy, Gods of Management, London : Souvenir Press, 1978, pp.25~41.

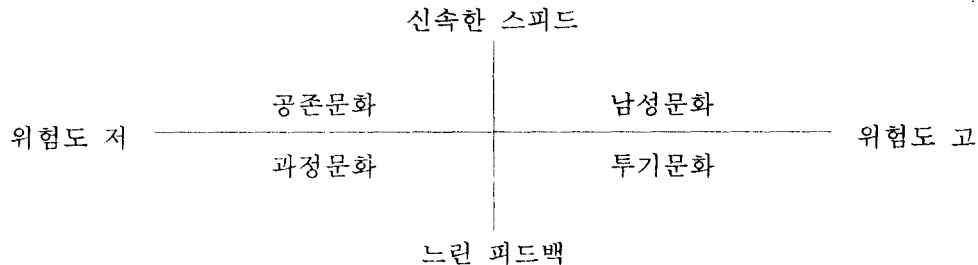
38) Deal, T.E. & A.A. Kennedy. *Corporate Culture*. Reading, Mass : Addison-Wesley. 1982. pp.107~123.

신적 문화, 친화욕구에 따른 후원적 문화, 권력욕구에 따른 관료적 문화로 나누었다.³⁹⁾

Ouchi는 거래비용의 관점에서 거래비용을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화(market culture), 관료문화(bureaucracy culture), 파벌문화(clan culture) 등 세가지 유형을 제시하였다.

그가 주장하는 것은 효율(Efficiency)이라는 기준에 의해 조직을 평가할 경우, 거래 비용을 최소화하는 것일 때 가장 효율적이라고 생각하였다.

(그림 II-5) Deal과 Kennedy의 조직문화 유형



자료 ; T. E. Deal and A. A. Kennedy, *op. cit*, p.110.

그는 거래비용을 교환에 참여한 당사자들에게 그들이 제공한 가치가 그들의 기대와 일치되도록 하는데 투입되는 활동으로 정의되고 있다.⁴⁰⁾

Jones는 사회집단 구성원 사이의 교환, 혹은 거래를 통제하기 위해서 발전된 제도적 장치에서 조직문화의 형성을 다루고 있다. 이 교환 상태의 조직내의 재산권(property rights)의 구조에서 비롯되는데, 상이한 재산권의 구조는 상이한 조직문화를 형성 시키며 이에 따라 상이한 환경에서의 적합성이 달라진다. 이와같은 관점에서 조직문화의 유형은 생산 문화(production culture), 관료적 문화(bureaucratic

39) Wallach, E.J. "Individuals and Organizations:the Cultural Match." *Traning and Development Journal*. February, 1983. pp.29~36.

40) W.G. Ouchi, "Market, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, March, 1980, pp.127~141.

culture), 전문적 문화(professional culture) 등의 세 유형으로 구분된다.⁴¹⁾

C. Lundberg에 의하면 문화는 구성원들을 지배하는 인식구조(epistemological structure)에 있다고 보고 구성원들이 조직의 현실을 어떻게 지각하느냐에 따라 두 가지 차원으로 구분 하였는데 하나는 조직을 단 하나의 실체로 보느냐 또는 복합적인 구성요소로 보느냐에 따라 동질성과 이질성으로 나누는 것이고, 또 다른 하나는 안정 지향적이냐 혹은 변화 지향적이냐에 따라서 향상성과 동태성으로 구분하는 것이다.⁴²⁾

이 두 차원의 각각의 양극을 기준으로하여 (그림 II-6)과 같이 조직문화의 유형을 구분하고 있다.

Quinn과 McGrath는 정보처리의 개념을 이용하여 인간이 환경에 대해 느끼는 지각내용을 문화구분의 차원으로 제시해 집단적 문화, 개발적 문화, 위계적 문화, 합리적 문화 등으로 구분했다. 또한 Earnest는 시장지향성, 종업원 지향성, 문제해결지향성, 기술혁신지향성, 봉사, 품질지향성 등의 조직문화 요소가 결합하여 나타나는 방향에 따라 상호작용 문화, 통합 문화, 체계 문화, 기업가 문화 등으로 분류하였다.

(그림 II-6) Lundberg의 조직문화 유형

	향상성	동태성
동질성	향상적 동질문화	동태적 동질문화
이질성	향상적 이질문화	동태적 이질문화

자료 ; C. C. Lundberg, *op. cit*, p.72.

41) G.R. Jones, "Transaction Cost, Property Rights, and Organizational Culture : An Exchange Perspective," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983, pp.454~467.

42) Craig C. Lundberg, "Strategies for Organizational Transition," in J.R. Kimberly and R.E. Quinn, *Managing Organizational Transition*(Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1985), pp.71~72.

Kets de Vries와 D. Miller는 정신분석학적 및 정신치료학의 관점에서 최고경영자의 행위와 성격을 분석함으로써 조직의 역기능적 형태와 문화를 이해하고 있다. 그들은 최고경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향을 기준으로 조직문화를 회피적 문화, 카리스마적 문화, 관료적 문화, 정치적 문화 등으로 설명했다.⁴³⁾

B. Reimann과 Y. Wiener는 공유된 가치에 기반하여 두 개의 차원을 제시하여 논하고 있다. 그들은 가치의 주된 초점이 기능적인 것에 있는가 아니면 엘리트에 있는가에 따라 두가지로 구분한다. 기능적인 가치는 이해관계자를 위해 수행된 기능을 의미하고, 엘리트는 기업, 구성원, 제품에 대한 우수성을 의미한다. 또한 기업의 가치가 한 사람의 카뎃인 리더에서 비롯되는가 아니면 그것이 보다 광범위하고 영속적인 기업의 전통에서 비롯되는가에 따라 이를 다시 두 가지로 구분한다.⁴⁴⁾

(그림 II-7) Reimann과 Wiener의 조직문화 유형

		가치의 근원	
		카리스마적 리더쉽	기업의 전통
가치의 초점	기능	기업가적 문화 (외적, 단기적)	전략적 문화 (외적, 장기적)
	엘리트	광신적 문화 (내적, 단기적)	배타적 문화 (내적, 장기적)

자료 ; B. C. Reimann and T. Wiener, op. cit., p.40.

영국의 경영학자 C. Hampden-Turner는 상반된 가치이슈의 딜레마에 대처해 나가는 조직체의 접근방법과 그 과정에서 형성되는 조직문화를 중심으로 조직문화를 유형화하고 있다.⁴⁵⁾ 그는 가치중심적 이슈에 대한 조직체의 접근방법

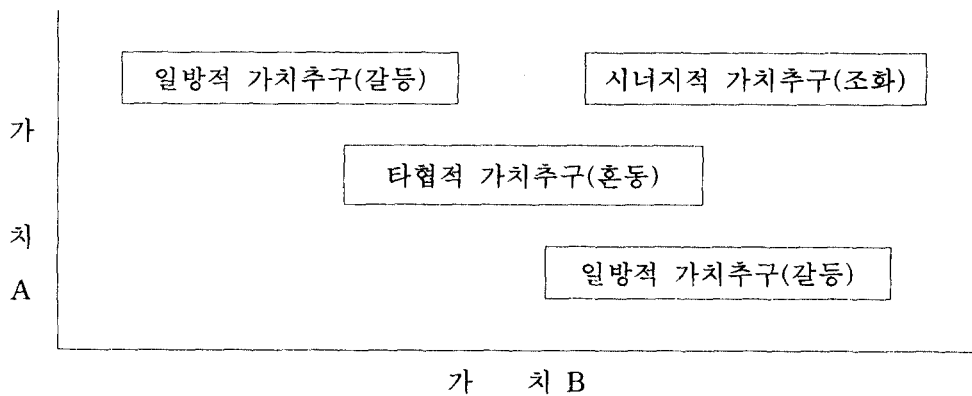
43) M. F. R. Kets de Vries and D. Miller, "Personality, Culture, and Organization," Academy of Management Review, Vol.11, No.2. 1986, pp.266~279.

44) B. C. Reimann and T. Wiener, "Corporate Culture : Avoiding Elitist Trap," Business Horizons, March-April, 1988, pp.36~44.

45) C. Hampden-Turner, Creating Corporate Culture : From Discord to Harmony (Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Co., 1992), pp.6~24.

을 (그림 II-8)과 같이 일방적 가치추구와 시너지적 가치추구로 구분하고, 그 결과로 형성되는 조직문화를 각각 갈등·악순환형과 조화·활성화형으로 구분하고 있다. 갈등·악순환형(vicious circle)은 조직체가 기업경영과정에서 당면하는 중요 전략적 또는 가치이슈에 대하여 어느 특정 가치에 치중하여 경영문제를 일방적으로 해결해 나감으로서 결과적으로 기본가치상에 갈등을 초래하고, 이러한 일방적인 가치추구와 가치간의 갈등이 계속되어 악순환을 겪어 나가는 유형이다. 한편 조화·활성화형(virtuous circle)은 조직체가 중요 전략적 또는 가치이슈에 시너지적으로 대처하여 당면문제를 해결해 나감으로서 기본가치간에 조화를 이루면서 이를 확산시키고 기업경영을 활성화시켜 나가는 조직문화 유형이다.

(그림 II-8) C. Hampden-Turner의 가치이슈에 대한 접근방법

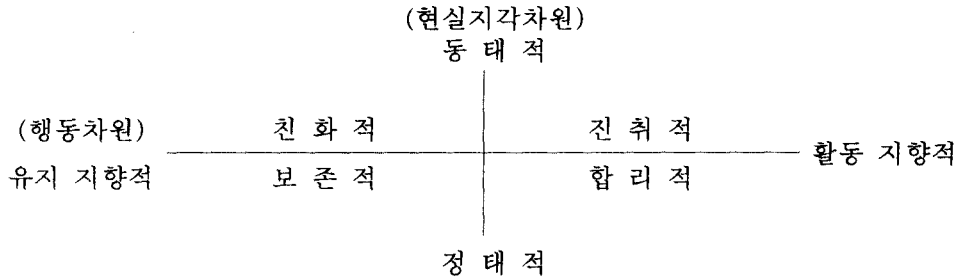


자료 ; C. Hampden-Turner, op. cit., p.16.

서인덕은 조직 구성원들의 조직현실에 대한 지각차원과 지각된 조직현실에 대한 행동차원을 기준으로 조직문화를 유형화하였다.⁴⁶⁾ 즉 조직현실차원을 동태적 - 정태적으로 구분하고, 행동차원을 활동지향적 - 유지지향적으로 구분하여 (그림 II-9)와 같이 조직문화 유형을 개념적으로 구분하고 있다.

46) 서인덕, 전계서, 1986, pp.65~69.

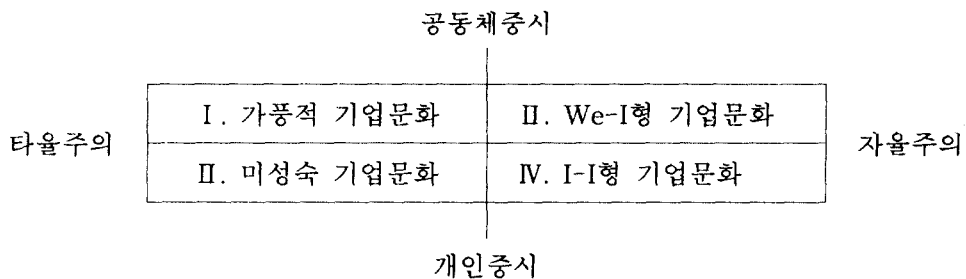
(그림 II-9) 서인덕의 조직문화 유형



자료 ; 서인덕, 전게서, p.68.

신유근은 국가비교차원의 개발기업차원 각각을 포함할 수 있는 조직문화의 유형화를 시도해 가풍적 문화, 미성숙 문화, We-I형 문화, I-I형 문화로 설명했다.⁴⁷⁾ 이러한 조직문화의 유형은 (그림 II-10)과 같이 조직문화가 궁극적으로 지향하는 목표와 관련해 기본축으로서 공동체중시와 개인중시로 나누고, 조직문화가 지향하는 목표에 이르기 위한 과정 혹은 수단을 나타내는 축으로서 타율주의와 자율주의로 나누어 설명하고 있다.

(그림 II-10) 신유근의 조직문화 유형



자료 ; 신유근, 전게서, p.455.

지금까지 살펴본 조직문화 유형에 관한 선행연구들은 매우 다양하게 제시되고 있으며, 조직문화유형에 대한 선행연구들을 요약하면 (표 II-3)과 같다.

47) 신유근, 전게서, 1992, pp.451 ~ 455.

(표 II-3) 조직문화 유형에 대한 선행연구의 요약

연구자	유형구분	구분기준
Harrison(1972)	1) 권력지향형 문화 2) 역할지향형 문화 3) 과업지향형 문화 4) 인간지향형 문화	이념적 지향성
Handy(1978)	1) 클럽 문화 2) 역할 문화 3) 과업 문화 4) 실존 문화	
Ouchi(1980)	1) 시장 문화 2) 관료제 문화 3) 파벌 문화	거래비용과 교환
Jones(1983)	1) 생산적 문화 2) 관료적 문화 3) 전문적 문화	
Deal & Kennedy(1982)	1) 남성적 문화 2) 과업여가병존 문화 3) 기업운명 문화 4) 과정중시 문화	위험수용 및 피그백 속도
Wallach(1983)	1) 혁신적 문화 2) 후원적 문화 3) 관료적 문화	개인동기 유발 요인
Lundberg(1984)	1) 정태적 종질 문화 2) 변화적 동질 문화 3) 정태적 이질 문화 4) 변화적 이질 문화	환경과 현실에 대한 인식과 반응
Earnest(1985)	1) 상호 작용 문화 2) 통합 문화 3) 체계 문화 4) 가업가 문화	
Quinn & McGrath(1985)	1) 집단적 문화 2) 개발적 문화 3) 위계적 문화 4) 합리적 문화	환경에 대한 리더의 스타일
Kets & Miller(1986)	1) 편집병적 문화 2) 회피적 문화 3) 카리스마적 문화 4) 관료적 문화 5) 정치적 문화	
Sethia & Von Gilnow (1985)	1) 후원적 문화 2) 통합적 문화 3) 무관심적 문화 4) 착취적 문화	인적자원의 지향성
Gune & Whitley(1985)	1) 전문관리자 문화 2) 일반관리자 문화	역할구조, 경력차이
Graves(1986)	1) 권력 문화 2) 역할 문화 3) 과업 문화 4) 인간 문화	공식화와 집권화
Cooke & Rousseau (1988)	1) 과업형 2) 만족형 3) 인간형으로 12가지 문화를 분류	라이프 스타일
Wiener(1988)	1) 기업가적 문화 2) 전략적 문화 3) 국수주의적 문화 4) 배타적 문화	공유가치의 원천
Quinn(1988)	1) 인간관계 문화 2) 개방체계 문화 3) 위계서열 문화 4) 합리적 문화	정보처리 과정
Hampden-Turner(1992)	1) 갈등 악순환형 2) 조화 활성화형	가치이슈에 대한 접근방법
서인덕(1986)	1) 친화적 문화 2) 진취적 문화 3) 보전적 문화 4) 합리적 문화	현실지각과 인식
김원석(1990)	1) 인간중심적 문화 2) 과업중심적 문화	
신철우(1987)	1) 강한 문화 2) 약한 문화	요소별 강도
신유근(1992)	1) 가풍적 문화 2) We-I형 문화 3) 미성숙 문화 4) I-I형 문화	공동체 및 개인중시

자료 ; 정인서, 전개서, 1992, p.39를 수정, 보완한 것임.

Ⅲ. 組織文化와 組織有效性

1. 組織有效性的 性格과 概念

1970년대 이후에 조직유효성(organizational effectiveness)에 관한 연구는 조직이론의 중심적 과제가 되어 왔으나, 오늘의 실정은 조직유효성이란 개념이 실제로 무엇을 의미하는 것인지 알 수 없게 되었을 정도로 혼란에 처해 있다.

조직유효성을 나타내는 조건을 규명하는 것이 조직연구의 중요한 관건이다. 그러나 절대적 필연성에 비추어 볼 때 조직유효성에 대한 일관적이고, 체계적인 연구가 이루어지지 못하고 있으며, 또한 평가와 해석, 비교의 기준마저 설정되어 있지 못하다. 조직유효성에 대한 정의는 생산성, 능률, 이직, 결근, 수익성 등을 다루었으며, 그 기준이나 상호관계는 각자의 판단에 일임되어 결과가 중복되고 모순된다.⁴⁸⁾ 그러나 전통적 조직이론에서부터 오늘날까지 조직연구는 조직유효성을 최소화하고자 하는데 궁극적인 목적이 있다.

조직유효성의 연구 목적은 다음과 같은 이유로 설명될 수 있다.

첫째, 조직이 미치는 영향요인을 적절히 조합함으로써 조직유효성이 분석 가능하게 된다.

둘째, 조직의 유효성을 식별하기 위해 조직유효성 결정요인을 이용하여 특정조직이 어느 정도 유효성을 갖는지를 측정, 평가할 수 있다.

셋째, 조직유효성의 이해를 통해 조직의 체질을 파악할 수 있게 된다.⁴⁹⁾

48) R.M. Steer, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, 1975, pp.546~551.

49) 박혜남, 전게서, 1995, p.23.

1) 組織有效性的 性格

조직의 성과나 결과를 평가하기 위한 조직유효성의 기준을 마련하고 그동안 제시된 유효성 이론간의 합의점을 찾아내려는 노력이 학계나 실무계에서 지속되어 왔다.

특히, 조직연구자들은 모든 조직은 성공을 위해 노력하고 있고, 성공해야 한다고 가정하면서 외적 세계에 대한 지식의 확장보다는 지금까지 연구되어 온 조직행동이론에서의 조직 구성원의 성격 특성에 따라 조직 내에서의 환경, 조직 변수, 조직유효성 등의 연구 필요성을 느끼고 있다.⁵⁰⁾ 이러한 조직의 목표달성 정도를 나타내는 조직유효성은 다음과 같은 속성을 지닌다.⁵¹⁾

첫째, 조직유효성은 개념(concept)이 아니라 구조(construct)의 수준이라는 것이다. 즉 개념처럼 객관적 사상을 관찰함으로써 구체화되거나 이론적 영역을 설정하는 것이 아니라 나타난 현상이나 성과를 파악하는 꾸밈새이다.

둘째, 조직유효성은 조직이론에 있어서 다차원적인 접근방법을 통해 제한된 영역에서 설명된다는 것이다. 조직은 일반적으로 복수의 영역에서 존재하고 운영되는데 조직을 어떻게 파악하는 가라는 조직관전에 따라 그 성격이 다르며 판단기준이 다르게 된다.

셋째, 조직유효성은 조직개념을 떠나서는 설명될 수 없다는 것이다. 조직이론의 발전에 따라 조직의 개념화가 변화되고 있으므로 조직개념화의 수용성 여부는 그 조직현상에 대한 정확성을 추구하기보다는 개념화의 완전성을 토대로 판단되었다.

50) 김용구, 「조직분석에 있어서 개인변수 연구현황과 조직변수로서 자부심, 통제위치의 역할에 대한 연구」, 산업과 경영, 제28권 제2호, 연세대 산업경영연구소, 1991, pp.83~89.

51) 신철우, 「기업문화가 조직유효성에 미치는영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 중앙대, 1987, p.85.

2) 組織有效性的 概念

조직유효성을 정의할때는 먼저 능률과 유효성의 의미를 생각해야 한다. 이들은 매우 비슷하지만 개념상의 커다란 차이점이 있다. 능률은 목표지향적 활동이 얼마나 수행되었는가를 투입과 산출의 비율로 나타내며, 유효성은 미리 정해진 목표가 어느정도 달성되었는가를 의미한다. Drucker는 능률은 일을 바르게 하는 것이며, 유효성은 성공의 기초이고 올바른 일을 하는 것이라고 하였다.⁵²⁾

그러나 조직유효성에 대한 정의와 측정방법은 학자간에는 공통된 견해를 갖지 못하고 있다. 또한, 조직유효성이란 것은 조직이 얼마나 잘되고 있느냐, 조직이 건전하게 발전하느냐 등을 가리키는 말로서 조직의 성과를 평가하는 기준이다. 이는 곧 조직이 그 목표를 달성하는 정도로서 조직체와 환경과의 적합성으로 파악되기도 하고, 경제·기술적유효성과 정치적 유효성의 조합 산물이며, 환경으로부터 회소하고 가치 있는 자원을 유지할 수 있는 조직체의 능력으로서 거래 지위를 의미한다.

P. E. Mott는 조직유효성이란 조직이 생산활동에 적응하기 위한 조직력을 발휘하는 능력이며, 효율적인 조직은 유사한 다른 기업보다 더 많이 산출하고, 더 나은 품질의 제품을 생산하며, 조직 내부의 문제와 외부환경에 적절히 대응한다는 다원적인 개념접근을 시도했다.⁵³⁾

최종대는 현대기업을 사회·경제시스템으로 파악하고, 경영조직을 사회시스템에 요청되는 인간적 기준과 경제시스템에 요청되는 기술·경제적 기준에 따라 조직유효성도 인간적 측면의 유효성과 기술·경제적 측면의 유효성이 이루어져야 한다고 했다.

신유근은 조직의 목표는 양, 질, 시간 및 비용의 관점에서 검토, 설정되며, 이렇게 설정된 목표의 달성 정도를 조직유효성으로 보고 이를 조직성과

52) P. F. Drucker, *Management : Task-Responsibilities Practices* (N.Y. : Harper & Row, 1973), p.450

53) Mott. P. E. *The Characteristics of Effective Organizations*. N.Y. : Haper & Row. 1972, p.17.

(organizational performance)와 유의한 개념으로 보았다.⁵⁴⁾

이관희·김채겸은 조직유효성이란 조직이 적정목표를 설정하고 주어진 자원의 여건 속에서 얼마나 그 목표를 성취했는가에 대한 정도라고 주장했다.⁵⁵⁾

이러한 조직유효성에 대한 개념적 기준은 전체적인 조직 또는 조직의 한 단위의 가치판단에 많은 영향을 미치게 한다. 이러한 조직유효성의 개념들을 살펴보면 크게 두 가지로 나누어 설명할 수 있다.

첫째, 조직유효성은 조직목표에 대한 능력이다. 이 능력은 조직구성원들의 협동적 체계로서 목표를 중심으로 조직 시스템을 인식하고 유지하는 정도이다.

장기적인 관점에서 조직은 어느 정도의 에너지를 축적하여 개선된 기술과 성장을 유지하려 하기 때문에 단기적 관점의 목표인 수익과 장기적 관점의 목표인 생존이 균형을 이루는 것이 유효성의 유지라 하겠다.

둘째, 외적환경에 대한 적응의 변화 등에 따라 조직행동을 적응시켜 나가며, 조직구성원의 직무성과·동기유발·리더쉽 등에 따라 조직은 적절한 의사결정·변화의 수용·갈등의 최소화를 추구해야 한다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 조직유효성을 “조직 구성원들의 협동적인 가치체계와 행동유형을 통해 조직의 유지·생존을 위한 조직의 양적·질적 목표를 달성하는 정도”로 새기고자 한다.⁵⁶⁾

2. 組織有效性的의 評價 및 測定의 問題

1) 組織有效性的의 評價

(1) 組織有效性的의 評價模型

조직유효성의 평가모형은 조직유효성을 가장 효과적으로 표현해 줄 수 있는 자료들의 접근방법과 측정기준에 따라 사회 정의 접근법, 시스템 모형, 목표

54) 신유근, 「조직행동론」, 서울, 다산출판사, 1983, pp.620~621.

55) 이관희·김채겸, 「조직경영의 이론과 실체」, 서울, 박영사, 1986. p.34.

56) 정인서, 전게서, 1992, pp.42~43.

최적화 모형, 상황적합적 모형으로 구분해 볼 수 있다.

① 사회정의 접근법

사회정의는 조직의 모든 이해 관계자들의 만족의 전체적 균형과 조화를 지향함으로서 조직을 하나의 총체적 시스템으로 보는 조직유효성 이론의 기본이 된다.⁵⁷⁾

즉, 사회정의법이란 조직의 모든 관계자들 간에 사회정의가 실현된 정도를 기준으로 조직유효성이 가장 잘 측정 혹은 평가될 수 있다는 가정에 입각하고 있는 측정모형을 말한다. 그러므로 사회정의와 유효성은 서로 대체성이 있는 개념으로 간주할 수 있다.

② 시스템 모형

조직에서 다수목표의 분석은 시스템적 틀을 사용할 때 가장 잘 이루어질 수 있으며, 성취도에 관한 종합실적을 기준으로 유효성을 측정하는 것이다. 조직을 시스템적 틀로서 설명하는 시스템 이론에서는 조직은 환경과 부단히 상호작용을 하면서 투입물을 획득하여 변화 과정을 거쳐 산출물을 산출해 내는 것으로 이해한다.

시스템 모형에서는 전통적 목표 모형과는 달리 조직목표의 범위가 확장된다. 즉, 산출목표 뿐만 아니라 투입목표, 과정상의 목표, 환경과 상호작용 목표도 조직목표로 고려된다. 결국 시스템 모형은 수직적-수평적으로 네트워크를 형성하고 있는 다수의 하위목표들의 최적구성을 통한 최대의 목표달성을 추구하는 조직에 대하여 종합실적을 측정하는 모형이 되어야 한다.⁵⁸⁾

57) M. Keeley, "Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 1984, pp.10~15.

58) R.M. Steers, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, 1975, pp.556~561.

③ 목표최적화 모형

조직 구성원들이 목표최적화를 추구함으로써 나타나는 산출결과 중에서 재무적 성과를 가지고 구체화된 목표최적화 기준으로 삼는다. 시스템 모형의 관점에서 투입, 산출과정, 산출, 환경과의 관계, 시간차원 등을 모두 고려하여 기업조직의 종합경영력을 유효성의 측정기준으로 삼는 것이 이상적이나 능력과 비용, 시간의 한계와 기업의 특성상 재무적 성과를 특히 강조하는 경향에 비추어 상황적합적 관점에서 재무적 성과만을 기준으로 삼는 것도 그 나쁨은 타당성이 인정될 수 있을 것으로 생각된다.

재무적 성과의 측정과 평점화를 위해서 사용하고 있는 우량기업분석모델은 기업의 재무적 성과를 나타내는 변인을 수익성, 안정성, 규모 및 활동성, 성장성 등 4개 부문으로 구분하여 이에 해당되는 대표적인 분석지표와 평가항목을 채택하여 개별기업의 실적치를 산출하고, 순위를 정한 다음, 이 순위에 해당되는 점수를 찾아, 여기에 각 지표의 가산치를 곱해서 이를 합계하는 방법으로 측정기준을 산출한다.⁵⁹⁾ 수익성, 안정성, 규모 및 활동성, 성장성 측정을 위한 경영지표의 평점화 작업은 분석대상기업 전체에 대하여 각 비율의 평균치와 표준편차를 산정하고, 각 기업의 평균치에 따라 기업순위를 정한 다음 확률분포에 따라 기업순위별 점수를 부여하는 방식을 사용한다.

우량기업분석모델의 한계로는 기업조직은 현실적인 제약조건 속에서 실행 가능한 목표들의 최적구성과 그 종합적 목표달성도의 최적화를 추구하므로, 목표최적화기준은 중요한 조직유효성기준의 하나가 된다. 그러나 목표 최적화 모형으로서의 우량기업분석모델은 다수의 산출목표 중에서도 재무적 목표에만 중점을 둔 협소한 목표모형의 일종으로서, 전통적목표 모형이 갖는 많은 문제점과 한계를 지니고 있다. 또한 재무제표는 관습적이고 표준화된 회계절차에 의해 작성되는 것으로 기업의 재무상태를 진실되고 정확하게 표시하고 있다고

59) 「KMA우량기업조사자료집」, 서울, 한국능률협회, 1988, p.11.

말할 수 없다. 따라서 이러한 재무제표를 기초로 한 재무분석의 결과만으로서 기업조직의 재무적 성과를 반영하는 것에는 중요한 한계가 있다.

④ 상황적합적 모형

조직유효성은 기본적으로는 시스템 모형의 관점에 입각하되, 조직내·외의 상황이 다른 경우에는 조직유효성 측정을 위한 접근방법도 달라지고, 측정기준도 달라져야 한다.

각 상황에 적합하도록 개발된 유효성 측정 모형은 영역강조 모형과 경쟁가치 모형이 있다.

첫째, 영역강조 모형은 조직은 의식적으로 어떤 영역을 선정해서 그 분야만은 다른 조직보다 탁월하고자 하므로 그 조직이 선택하여 중점을 두고 있는 영역 내에서 얼마나 업적을 올리는가에 따라서 그 유효성을 평가하는 것이다. 조직의 유형이 달라지거나 조직이 강조하는 영역이 달라지면 그에 적합한 유효성 모형과 유효성 기준도 달라진다.⁶⁰⁾

둘째, 경쟁가치 모형은 조직유효성에 많은 경쟁적 가치를 갖는 분야를 찾으려는 노력을 구체화한 모형이다.

경쟁적 가치는 조직의 구조에 관련된 '유연성-통제의 차원', 조직내 종업원들의 복지와 개발 및 조직 자체의 발전과 번영에 대한 '사람-조직의 차원', 그리고 조직의 수단과 목적에 관련된 '수단-목적의 차원'이다.⁶¹⁾

(2) 組織有效性的의 評價基準

조직유효성을 측정하는 기준에는 타당성을 중시하는 규범적 연구와 목표에 초점을 두는 기술적 연구가 있다.

60) K.S. Cameron, "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities," *Academy of Management Journal*, 1981, Vol.24, No.1 pp.42~43.

61) S.P. Robbins, *Organizational Behavior-Concepts : Controversies, and Applications* (Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall, 1983); p.35~36.

① 규범적 연구

조직유효성의 타당성을 중시하는 규범적 연구에서 Friedlander & Pickle은 종업원의 수가 4명에서 40명이 되는 소매업, 도매업과 소규모 제조업체 등 97개 기업을 대상으로 한 연구를 통하여 ㉠ 수익성, ㉡ 종업원의 만족도, ㉢ 사회적 가치를 조직유효성의 기준으로 설정하였다.⁶²⁾

Child는 영국의 6개 산업의 80개 기업에 대한 연구에서 가장 효율적인 기업이 가장 높은 판매수익을 올린다는 결과를 얻었다. 여기에서 조직유효성은 수익성과 성장으로 파악하였으며, 동시에 상황 변수인 환경, 규범, 기술을 고려하였다.⁶³⁾

② 기술적 연구

조직유효성 평가의 목표를 중시하는 기술적 연구에서 Comrey 등은 미국의 산림청을 대상으로 한 연구에서 효율적인 조직의 종업원들이 민주적인 방법으로 임무를 수행하는

것을 발견하고 감독자-종업원의 관계에 따라 조직성과에 차이가 있음을 주장했다.⁶⁴⁾

Mahoney는 조직유효성을 평가하는 단일의 기준을 설정하기는 어려우며, 대개 효율적 성과, 상호협조, 인사관리의 유용성, 계획적인 성과지향 등을 연관하여 조직유효성을 평가하였다.⁶⁵⁾ Weitzel 등의 연구에서는 감독자의 효율성을 평가하는 가장 중요한 기준을 생산성을 들었으며, Webb이 내세운 조직유효

62) A. Friedlander & H. Pickle, "Components of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 1968, p.298.

63) J. Child, "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance Part I." *Journal of Management Studies*, 1974, pp.175~189

64) A.L. Comrey, J.A. Pffiner & H.P. Beem, "Factors Influencing Organizational Effectiveness," *Personnel Psychology*, 1952, pp.327~328

65) T.A. Mahoney, "Management Performance of Organizational Effectiveness," *Management Science*, 1967, pp.88~93.

효성의 기준으로는 첫째, 조직의 구성원간의 긍정적인 직업관계성, 즉 응집력이 중요한 기준이며, 둘째, 의도적 결과를 이끄는데 있어서 소요되는 시간, 노력, 비용의 낭비를 방지하는 효율성, 셋째, 조직유효성의 다른 부분에 영향을 미치지 않고 변화에 대응하는 적응력, 넷째, 조직에 적극적으로 헌신하려는 지원도 등이다.⁶⁶⁾ Steers는 1957년에서 1974년까지에 실시된 연구를 정리하였는데 조사대상 17개의 모델에서 평가기준으로 적응성-유연성이 가장 빈번히 언급되었으며, 그 다음이 생산성과 만족의 요소로 나타났다.

(표 III-1) 조직유효성의 평가기준

1. 전반적 유효성	11. 동기부여	21. 경영자의 과업지향성
2. 생산성	12. 사 기	22. 정보관리와 의사전달
3. 능 령	13. 통 제	23. 신속성
4. 수 익	14. 갈등과 응집력	24. 환경의 이용도
5. 품 질	15. 유연성과 적응성	25. 이해관계자 집단에 대한 평가
6. 사고의 빈도	16. 계획과 목표설정	26. 안정성
7. 성장성	17. 조직목표에 대한 조직원의 동조성	27. 인적자원의 가치
8. 결근율	18. 조직목표의 내면화	28. 조직구성원의 의사결정예의 참여
9. 이직률	19. 역할과 규범 일치성	29. 훈련과 개발의 강조
10. 직무만족도	20. 경영자의 인간관계 관리능력	30. 목표달성도

자료 ; 박혜남, 전계서, 1995, p.31.

2) 組織有效性 測定の 問題

조직유효성을 측정할 수 있는 평가기준이 마련되어야 한다는 점에 모든 연구자들이 동의하면서도 조직의 복잡성이 증대하고 구성원의 내·외적 환경에 대한 기대 때문에 평가기준을 쉽사리 규정지을 수 없다.

지금까지 조직유효성을 평가하는 척도로 생산성이나 이윤과 같은 일반적인

66) R.J. Webb, "Organizational Effectiveness and the Voluntary Organization," *Academy of Management Journal*, 1974, pp.672~677.

관점에서 이루어졌으나 조직이 사회문화의 영향을 받아 조직목표가 변화하는 개방 체계적 관점에서 그 기준이 다양해지고 측정도 어려워지게 된다. 이러한 조직유효성이 갖는 평가기준의 문제점을 살펴봄으로서 조직유효성을 평가하는데 도움이 될 것이다.⁶⁷⁾

첫째, 구조적 타당성(construct validity)이다. 어떤 기준이 유효성의 범주에 들어갈 것인지에 대한 일치된 견해가 없어 통일된 전체로 통합되거나 일치된 여러 변수의 가정에 기초한 추상적 개념에 머무르고 있다.

둘째, 기준의 안정성(criterion stability)이다. 평가기준이 시간의 경과에 따라 비교적 불안정하여 한 시점에서 유효한 평가기준이 다음에 부적절하거나 오도될 수 있는 자료가 될 수 있다.

셋째, 시간적 관점(time perspective)이다. 이미 달성된 어떤 기간의 유효성과 결과는 다음 기간의 경영층에게 필요한 의사결정의 투입요소가 된다는 시간적 차원에 따라 차별적 기준을 주장하기도 하지만 이 문제를 성공적으로 해결한 유효한 모델은 미흡하다.

넷째, 다기준(multiple criterion)이다. 유효성의 기준이 다변수일 경우 설득력을 갖는 모델이 되기도 하지만 변수들간의 모순과 갈등을 낳을 수 있다.

다섯째, 측정의 정확성(percision of measurement)이다. 유효성의 측정은 정확하고 일관성 있게 특성을 나타낼 수 있도록 계량화해야 하나 그 개념의 방대성과 복잡성으로 어려운 과정이다.

여섯째, 일반화(generalizability)이다. 한 기업에서 사용된 평가기준을 다른 기업에 어떻게 일반화시킬 수 있는냐의 문제이다. 대기업의 수익성, 시장점유율과 같은 평가기준이 비영리단체나 공공단체에는 적합하지 않은 기준이 될 수도 있다.

일곱째, 이론적 적합성(theoretical relevance)이다. 유효한 모델 설정이 어떤

67) R.M. Steers, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, 1975, pp.551~555.

목적을 달성하며, 미래 행위에 대하여 어떤 지침을 제공하여 조직의 행위나 구조에서 나타나는 다른 변수들에 따라 영향을 받거나 영향을 미치는지 고려해야 한다.

여덟째, 분석수준(level of analysis)이다. 조직의 거시적 차원에서 유효성을 파악하고자 할 때, 개인의 행위와 조직유효성과의 통합성 등 중요한 관계를 무시하고 있다는 것이다.

조직유효성을 평가하기 위한 요인을 선정하는데 있어서 나타나는 어려움은 “어떠한 기준을 평가요소로 적용하였느냐?”의 여부일 것이다. 기업은 영리를 목적으로 하며, 기업존속이 필수적인 과제이므로 조직의 유효성을 평가함에 있어서 투입과 산출에서 발생하는 재무적 성과를 무시할 수 없다. 그러므로 재무성과를 통한 종합경쟁력을 추정하기 위한 지표의 하나인 우량기업분석 모델이 이용타당성을 높이 평가할 수 있다. 그러나 기업은 모든 주변환경과 유기적인 상호관계를 형성하면서 발전한다는 생태학적인 관점에서 볼 때, 이해관계자 전체 만족과 조화를 지향해야 하며, 사회적 책임의 완수 및 사회정의의 구현하는 요소도 조직유효성을 평가함에 있어서 반드시 고려되어야 한다. 또한 조직유효성 평가에 재무적 성과를 사용하여야 하나, 조직문화의 영향력 정도와 조직외부의 사회, 문화, 기술환경의 영향을 받는 정도를 구분할 수 없으므로 재무성과의 비교는 본래의 목적과는 동떨어진 연구결과를 유도할 수 있다. 그러나 점차로 이러한 문제를 해결하려는 노력이 시도되는 경향에 있다.⁶⁸⁾

3. 組織文化와 組織有效性間의 關聯性

조직문화는 조직의 구성원들에게 행동의 상황규정을 내릴 수 있는 가치체계와 행동유형을 가르쳐 준다. 이는 조직문화를 통해 조직유효성을 어떻게 높일

68) 박혜남, 전게서, 1995, pp.35~36.

수 있을 것인가와 관련이 깊다.

최근의 국내·외 기업문화와의 관계에 관한 연구들은 대체로 유효성이나 성과를 혼용해서 사용하고 있는 추세이다. 현재까지 발표된 견해를 살펴봄으로서 조직문화와 조직유효성의 관계에 대한 연구방향에 도움이 되도록 하고자 한다.

(1) Deal과 Kennedy의 研究

Deal과 Kennedy는 미국의 경제침체를 극복하고 세계적인 우수 기업을 창출해 낼 수 있었던 원인을 찾아내는 과정을 통해 우수 기업들은 나름대로 독특한 문화를 갖고 구성원들의 가치체계와 행동유형에 구심점을 암시해 주는 강한 문화가 있었다고 주장했다.⁶⁹⁾

즉, 오랜 역사를 통해 성장, 발전해 온 우수기업들은 뚜렷한 신념과 구성원에 의한 가치의 공유, 소속감과 애사심에 몰입하는 의례와 의식, 의사소통 과정에서 영웅과 신화의 수용 등이 강한 문화를 뒷받침해 왔다는 것이다. 이들의 주장은 조직유효성의 평가기준으로 언급되는 만족, 동기베이션, 사기, 응집성 등과 같은 통합, 유지적 측면과 관련을 갖는 것으로 강한 문화의 중요성을 다음과 같이 표현했다.

첫째, 강한 문화는 구성원들이 평상시에 어떻게 행동해야 하는가를 명확하게 제시하는 비공식적 결정체계이다.

둘째, 강한 문화는 구성원들이 하는 일을 스스로 즐겁게 하고 더 열심히 일하게 한다.

(2) Peater와 Waterman의 研究

Peater와 Waterman은 미국의 초우량 기업에 관한 연구에서 1961년부터

69) Deal, T.E. & A.A. Kennedy. *Corporate Culture*, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1982, pp.15~16.

1980년 사이에 평균자본증가율, 자기자본증가율, 장부가격에 대한 시장가격의 비율, 총자본에 대한 평균수익률, 자기자본에 대한 평균수익률, 평균매출액 이익률 등 6개 항목을 기준으로 조사한 결과 우수기업들은 다음 8가지 특징이 있다고 주장했다.⁷⁰⁾

이들은 기업이 지향하는 가치가 구성원들에게 공유되어 ① 기업의 혁신, ② 재무적 성과, ③ 기업가 정신, ④ 인간을 통한 생산성 향상, ⑤ 가치관에 근거한 실천, ⑥ 고유업종의 강조, ⑦ 단순한 조직, 작은 본사, ⑧ 중앙집권과 권력분산 요소의 공존 등의 특징을 제시했다.

(3) Denison의 研究

Denison은 강한문화(strong culture)를 조직 구성원의 참여와 몰입을 고무시켜 주는 것으로서, 조직의 가장 중요한 자산의 하나라고 정의하였다. 그는 미국의 34개 대기업을 연구한 결과, 참여적인 문화를 갖고 있는 기업이 그렇지 못한 기업보다 거의 두배정도의 투자수익률을 나타내었다고 한다.⁷¹⁾

다시 말해서, 그의 연구는 긍정적인 문화의 특성이 조직성과에 영향을 미치게 된다는 것을 말해 주고 있다. 그는 조직문화와 조직유효성과의 관계를 다음과 같이 정의하였다.

첫째, 조직유효성은 조직 구성원에 의해 형성된 가치와 신념의 함수이다.

둘째, 조직유효성은 핵심가치와 신념을 정책과 경영 관행으로 일괄되게 이 전시키는 것의 함수이다.

셋째, 조직유효성은 핵심가치와 신념, 정책과 경영 관행, 경영환경 등 세 가지의 상호관계의 함수이다.

70) Peters, T.J. & R.H. Waterman Jr. *In Search of Excellence*. N.Y. : Warner Books. 1982, pp.13~16.

71) D.R. Denison, "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 1984, pp.5~9.

(4) Akin과 Hopelain의 研究

Akin과 Hopelain은 인적자원의 유형, 집단의 협동심, 작업구조, 감독자, 경영자에 걸친 생산성 문화의 특징을 살펴보기 위해 기술, 지리적 특성, 인적자원, 규모면에서 전혀 다른 회사들을 대상으로 문화와 생산성과의 관계를 연구하였다.⁷²⁾ 그들이 제시한 생산성 문화란 높은 생산성을 보이는 작업집단의 작업자들이 공유하는 지식과 그들의 생산성을 이해하고 보다 효율적으로 사용하는 공통된 절차와 규칙을 의미한다. 생산성 문화의 형성 조건은 다음과 같다.

첫째, 생산성문화는 조직 구성원의 의욕, 직무몰입, 보상 등과 관련된 특징에 좌우된다.

둘째, 생산성문화는 집단 자율성, 공동된 의식, 독특한 작업방식으로 구성되는 작업집단의 협동심에 좌우된다.

셋째, 생산성문화는 기술, 결과, 과업 본질 등의 지식에 의해 결정되는 작업구조에 중요한 영향을 받는다.

넷째, 생산성문화에서 책임자의 지위를 담당하는 자는 내부 업무지원 및 외부 관계자로부터 보호하는 특별한 존재로 파악된다.

다섯째, 생산성문화에서 경영자는 생산성에 대한 자극과 과업달성에 대한 지원이라는 기본적인 역할을 수행한다.

(5) Schein의 研究

Schein은 문화의 강도를 집단구성원의 동질성과 안정성, 집단에 고유한 경험의 기간과 심도(intensity)로서 나타내고, 강한 조직문화는 오랜동안 많은 어려움을 겪으면서 다양하고 심화된 역사를 가진 안정된 조직에서 가지고 있다

72) Akin. G. & D. Hopelain. "Finding the Culture of Productivity." *Organizational Dynamics*. Vol.7. Winter, 1986, pp.19~32.

고 주장했다. 반면 약한 조직문화는 구성원이 계속적으로 변동하거나 조직의 역사가 짧아 큰 어려움을 겪어보지 못했을 때 가지고 있는 것으로 파악했다. 그는 문화란 하나의 동태적인 과정으로 집단이 안고 있는 다음과 같은 문제점을 해결하는 기능을 갖는 것으로 이해했다.⁷³⁾

첫째, 외부환경에의 적응과 그 안에서의 생존,

둘째, 적응과 생존의 계속적 유지능력을 보장하기 위한 내부적 과정의 통합 등이 그것이다. 따라서 조직문화의 강도가 반드시 높은 유효성을 나타냈다고 볼 수 없으므로 문화의 내용과 문제해결 방식, 환경과의 적합성 등이 유효성과 관련된 주요 변수라고 했다.

(6) Sathe의 研究

조직문화가 조직생산성의 여러 측면에 영향을 미친다고 주장한 그는 문화의 영향은 일방적으로 이루어 지는 것이 아니라, 행동이 문화에 영향을 미치며, 동시에 문화는 사람에게 무엇을 하며, 어떻게 의사소통을 하는 가를 느끼고, 생각하면서 행동을 정당화하는 것에 영향을 미친다는 견해를 밝혔다.⁷⁴⁾

문화는 조직의 자산이며, 동시에 부채이다. 즉 문화는 커뮤니케이션을 용이하게 하며, 조직의 의사결정과 통제를 촉진시킨다. 또 한 조직에 있어서 협력의 수준과 몰입을 증대시킬 수 있기 때문에 이러한 행동은 시간과 비용을 절약시켜 주는 효율적인 결과를 가져다준다. 이러한 면에서 문화는 조직성공에 기여하는 자산으로 여길 수 있다. 반면에 조직과 구성원간의 욕구의 조화가 제대로 이루어지지 않아서 중요한 신념과 가치가 저해된다면 이는 조직문화가 부채 역할을 하게 되는 것으로 이해할 수 있다.

73) Schein. E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California : Jossey-Bass. 1985. p.50.

74) V. Sathe, *Culture and Related Corporate Realities* (Homewood III, Richard Irwin, 1985), pp.5~13.

(7) Smircich의 研究

Smircich는 조직문화는 조직 구성원에 대한 일체감을 제공하며, 조직에 대한 몰입을 촉진시키고 사회체계의 안정성을 증진시키며, 조직 구성원의 행위를 가이드하고 형성시키는 역할을 함을 연구하였다.⁷⁵⁾ 그는 조직문화가 조직의 안정 및 직무에 대한 동일시 및 행동의 통일성을 증가시켜 조직의 성과를 향상시키는 역할을 함을 설명하였다.

(8) O'Reilly III, Chatman, Caldwell의 研究

O'Reilly III 등은 구성원과 조직의 적합성이 조직유효성과 관계가 있다는 일반적인 가정하에 다음 변수들을 중심으로 조직문화의 접근을 시도했다.⁷⁶⁾ 즉 구성원과 조직의 적합성(fit), 조직내 공헌도, 직무만족, 소속감(intent to leave), 이직율(turnover), 통제변수(control variables) 등을 통해 측정할 수 있다고 주장했다.

그들은 구성원과 문화의 적합성을 조사하기 위해 조직문화프로필(Organizational Culture Profile, OCP)이란 기법을 개발했는데, 이는 조직가치의 프로필과 구성원의 선호도에 따른 프로필의 관련성에 의해 측정할 수 있는 것이다.

조직문화프로필은 다음과 같이 4단계로 설명할 수 있다.

1단계 - 조직가치의 묘사 ; 일련의 가치체계는 조직가치와 문화에 관한 이론적이고 실무지향적인 광범위한 문헌에서 개발되었다.

2단계 - 기업특성의 평가 ; 기업문화의 프로필을 얻기 위해 풍부한 경험을 통한 핵심요소를 인식하고 각각의 특징들이 조직문화적 측면에서 어떻게 작용하는지 항목 분류를 한다.

75) L. Smircich, "Concepts of Culture and Orgsnizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 1983, pp.339~358.

76) O'Reilly, C.A., J. Chatman and D.F. Caldwell. "People and Organizatioal Culture." *Academy of Management Journal*. Vol. 34. No. 3. 1991, pp.498~499.

3단계 - 구성원 선호도 평가 ; 조직문화에 대한 구성원 선호도를 평가하기 위해서는 “이같은 특성이 귀하의 조직내에서 얼마나 중요하느냐”등 여러 질문에서 ‘가장 적당’부터 ‘가장 부적당’까지의 응답을 통해 이러한 선호도의 신뢰성과 안전성을 평가한다.

4단계 - 구성원과 조직의 적합도 측정 ; 해당 기업의 프로필과 구성원의 선호도의 관련성 속에서 각 구성원에 대한 구성원과 조직의 적합도 측정이 필요하다.

이상과 같은 연구를 종합하여 볼 때 조직문화는 조직유효성에 정적인 영향을 미침을 알 수 있다.

IV. 實證研究의 設計

1. 研究模型의 設計

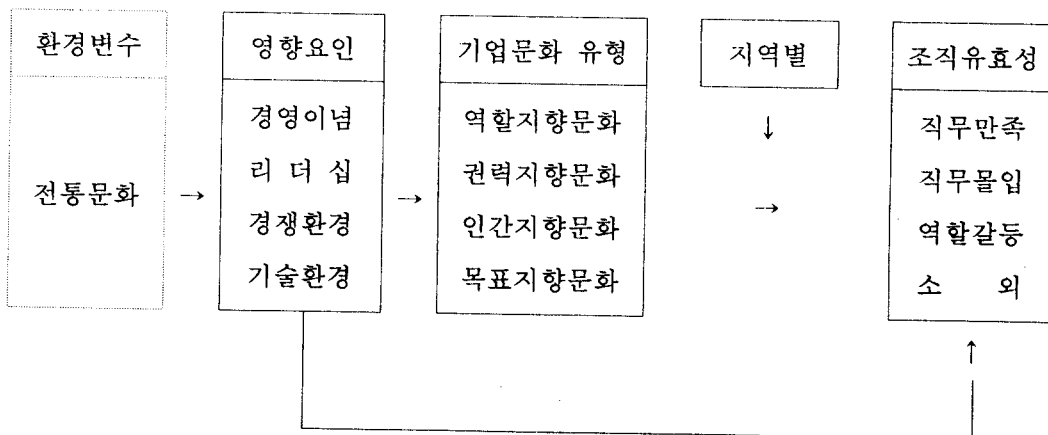
1) 實證研究의 模型

본 연구에서는 앞에서 검토한 선행연구를 기초로 하여 연구의 이론적 모형을 제시하고, 이를 토대로 연구모형과 가설을 설정하며, 연구방법으로서의 표본의 선정과 자료의 분석방법을 설명하고자 한다.

본 연구에서 실증연구의 모형은 (그림 IV-1)과 같이 제시할 수 있다. 특히 본 연구에서는 조직연구의 기본적 시각을 문화적 접근에 두고자 한다. 문화는 조직이 처해진 환경특성이나 사회화 과정의 영향을 받아 형성, 변화, 발전되며, 조직마다 상이하게 나타난다.

조직문화 유형과 조직성과의 다원적 지표인 조직유효성과의 관계를 고찰하면서 한국 관광호텔의 조직문화적 관점에서 규명해 내고 바람직한 기업문화의 방향을 모색하는 것이다.

(그림 IV-1) 연구의 모형



2) 研究概念에 對한 說明

(1) 研究概念

본 연구는 기업조직의 특성에서 나타나는 현상에 대한 문화적 접근에 두고 있으며, 실증연구를 위하여 II, III장에서 검토한 기업문화와 조직유효성의 선행연구를 중심으로 앞에서 설계한 실증연구의 모형과 관련된 본 연구를 위해 개념을 정리한다.

한국 산업사회가 서구 산업사회와 같은 자본주의적 특성을 지니고 있으나 오늘날 각 기업의 구성원들이 갖는 행동유형과 가치체계가 조직유효성에 높은 성과를 나타내지 못해 국가적 종합 경쟁력이 전체적으로 떨어지고 있는 현실이다. 특히 한국관광공사와 WTO(세계관광기구)의 자료에 의하면 관광산업은 세계 GNP의 12%, 전체 고용인구의 10.6%를 차지하는 단일 산업으로서 세계 최대의 산업으로 성장잠재력이 가장 큰 미래산업으로 주목하고 있으나, 우리나라의 경우는 총체적 불황이라는 말로 대표되는 지금의 우리 경제상황에서 관광산업에 주목되는 것이 현실이다. 따라서 한국 관광호텔 구성원들이 갖는 가치체계와 행동유형에 한국의 전통문화적 특성이 잠재적으로 영향을 미치고 있다는 점을 인식하고 이를 배경으로 한 바람직한 한국 관광호텔의 경영제도와 경영원리를 만들어야 할 필요성이 강조되고 있다. 한국 관광호텔의 고유하면서도 바람직한 경영제도 및 원리를 정립하기 위해서는 성과와 능률을 중시하는 경제적 합리성과 문화와 가치를 중시하는 사회적 합리성을 동시에 충족시킬 수 있어야 하는데 이를 조직문화적 관점에서 조직유효성을 규명하는 실증연구를 통해 도출해 보고자 한다.

문화의 개념에 대한 선행연구를 살펴본 바에 따르면 문화의 개념에 대한 공통적인 합의가 부족하지만 문화가 갖는 기본속성, 즉 총체적이며, 오랜시간 동안 역사적으로 형성되고, 사회적으로 구축된 것이며, 변혁하기 힘든 것이라는

점에서 대체로 동의를 얻고 있는 것으로 문화는 기존의 것을 바탕으로 더 나은 가치체계와 행동유형을 끊임없이 재생산하는 속성을 가지면서 재창조의 원동력이라 할 수 있는 상상력을 일깨우는 특징이 있으므로 그것이 획일적이고 일방적일 때 그 가치가 훼손된다고 할 것이다. 이같은 관점에서 본 연구에서는 “문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회 구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소”로 정의했다. 이러한 문화적 정의에 따라 특정한 국가, 또는 특정한 지역에서의 기업들에게 전체적으로 나타나는 어떤 공통적인 조직문화의 유형이나 요소를 밝히기 위해서는 그 기반이 되는 국가 또는 지역의 사회문화의 특성 및 문화권의 특성을 알아야 한다. 또 오랜 역사를 통해 형성된 전통문화의 요소와 변화해 가는 사회변화의 현상들도 고려해야 한다. 왜냐하면 조직문화는 자본주의적 산업화과정에서 산업·기술·조직특성 등 산업화 요인의 영향을 받으면서도 그 기업이 속한 국가 내지 문화권의 고유한 문화적, 사회적 특성을 반영하기 때문이다. 본 연구는 실증분석을 위한 조직문화의 개념으로는 “기업조직내 조직 구성원이 공유하고 있으며, 자주적인 집단으로 움직이는 가치체계 기본전제로 작용하는 기업조직 고유의 가치관과 신념, 규범과 학습 등의 거시적 총체”라고 정의했다.

결국 조직문화는 조직의 구성에게 행동의 상황규정을 내릴 수 있는 가치체계와 행동유형을 가르쳐 주는 것이며, 조직문화를 통해서 조직유효성을 어떻게 높일 수 있을 것인가와 관련이 깊다 하겠다. 여기서 조직 또는 기업의 목표를 평가하거나 그 달성 정도를 의미하는 것이 조직유효성이라 할 수 있는데 이러한 조직유효성에 관한 개념과 평가기준 등은 아직 통일된 견해가 나타나지 않고 있다. 그것은 연구의 목적에 따라서 다양하게 논의될 수 있고 각각의 조직이 갖는 상이한 목표에 따라 유효성의 성격과 변수가 달라질 수 있기 때문으로 보인다. 특히 같은 조직의 목표도 조직의 내부압력이나 조직의 외부환

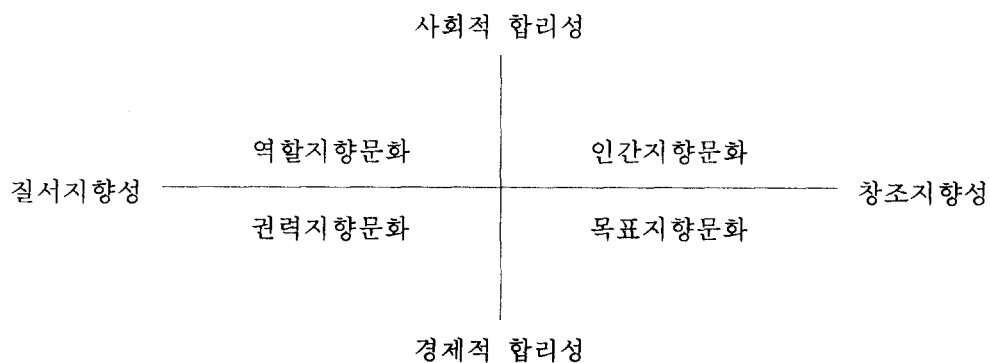
경 요인에 따라 순간 순간 목표의 변화가 발생한다고 할 것이다. 본 연구에서는 조직문화의 개념을 적용하여 조직유효성을 “조직구성원들의 협동적인 가치체계와 행동유형을 통해 조직의 유지·생존을 위해 조직의 양적·질적 목표를 달성하는 정도이다”라고 정의했다.

(2) 組織文化 類型

조직문화 유형으로 본 연구에서 살펴본 여러 문화유형중에서 우리 나라 조직특성을 개념적으로 구분할 수 있다고 판단되는 Harrison(1972)의 유형변수를 (그림 IV-2)와 같이 수정·채택한 정인서의 유형변수를 채택하였다.

정인서(1992)는 각각의 유형은 성과와 능력을 중시하는 경제적 합리성과 문화와 가치를 중시하는 사회적 합리성을 기본축으로 하고, 위험을 회피하지 않는 개척자 정신으로 적극적 능력 발휘와 변화가 요구되는 창조지향성과 큰 위험을 부담하기보다는 충분한 결과를 검토하고 규칙의 범위 내에서 안정을 유지하려는 질서지향성을 나타내는 축으로 구분 2차원적으로 문화유형을 분류했다.⁷⁷⁾

(그림 IV-2) 조직문화의 개념적 유형화



(그림 IV-2)에서 나타난 조직유형의 개념적 특성은 다음과 같다.

77) 정인서, 전개서, 1992, pp.55~57.

첫째, 역할지향문화는 조직내의 상하관계, 직무범위의 한계에 따라 권한과 책임이 분명하고, 의사소통과 업무의 흐름이 표준화된 절차에 의해 이루어지며, 서열에 따른 질서를 중시하고 사회적 합리성이 강조되는 문화유형이다.

둘째, 권력지향문화는 최고 경영층이 모든 활동의 중추적 책임자로서 결과적 목표달성을 위주로 성과, 능률에 의존하는 문화유형으로 구성원들은 비체계적이고, 일방적인 지시에도 거부하지 않고 무조건 순응하는 특징을 갖는다.

셋째, 인간지향문화는 인간존중을 바탕으로 개인의 가치를 중시하는 자율적 통제체제로 상하간, 동료간 상호합의에 따라 업무의사결정이 이루어지며, 개인의 능력개발을 위해 구성원들이 적극적인 활동을 하고 상호협조적 친근감을 갖는 문화유형이다.

넷째, 목표지향문화는 구성원 개인의 목표보다는 조직의 공유된 가치와 행동, 신념을 중시하면서 환경변화에 적극 대응하고 개인보다 팀워크를 중시한 협조적 지향성을 갖는 문화유형으로 회사의 목표를 신뢰하여 충실하게 따르는 것을 강조한다.

이상에서 살펴본 연구모형과 연구개념을 중심으로 (그림 IV-3)과 같이 연구의 과정을 분석적으로 나타내고 있다.

2. 研究假說의 設定

1) 測定變數의 操作的 定義

본 연구의 연구모형에 따른 실증분석을 위하여 다음과 같이 변수를 설정하고, 각 설명변수에 대한 조작적 정의를 내리기 위해 이미 검증된 선행연구의 자료를 수정·채택하였다.

(1) 組織文化 類型變數⁷⁸⁾

- ① 역할지향문화 ; 상하관계, 직무범위의 한계에 따라 권한과 책임이 분명하고 의사소통과 업무의 흐름이 표준화된 규칙과 절차에 따르며, 질서를 중시하는 사회적, 합리성이 강조되는 문화유형이다.
- ② 권력지향문화 ; 최고경영층이 모든 활동을 통제하고 결과적 목표달성을 위주로 성과, 능률에 의존하는 문화유형으로 구성원들은 비체계적인 지시에도 무조건 순응하는 특징을 갖는다.
- ③ 인간지향문화 ; 인간존중을 바탕으로 개인을 중시하는 자율적 통제체제로 상하간, 동료간 상호합의에 따라 업무적 의사결정을 하고 개인의 능력개발을 위해 스스로 적극적이며, 상호 협조적 친근감이 있는 문화유형이다.
- ④ 목표지향문화 ; 조직의 공유된 행동신념이 변화에의 대응으로 개인보다 팀워크를 중시한 협조적 지향성을 갖는 문화유형으로 회사의 목표에 따르는 것을 강조한다.

(2) 組織有效性 變數

조직유효성 변수는 매출액, 이익률, 시장점유율, 생산성, 이익률, 주가 등과 같은 직접 수치로 측정할 수 있는 양적기준과 구성원의 태도, 지각조사를 통하여 얻을 수 있는 질적기준으로 구분할 수 있다.

78) 정인서, 전계서, 1992, p.57.

(그림 IV-3) 연구의 흐름도

1. 이론적 배경

2. 조직문화와 조직
유효성과의 관계

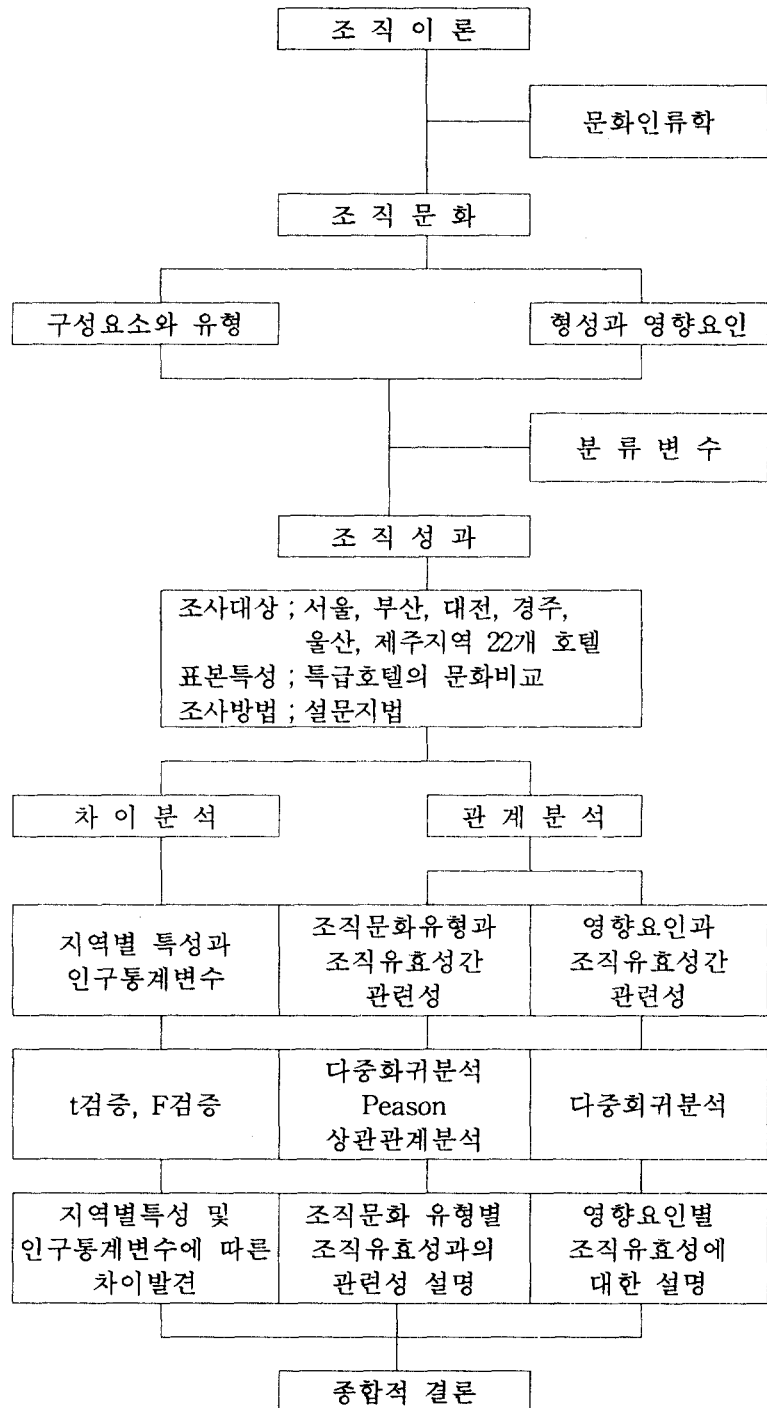
3. 조사설계

4. 분석내용

5. 분석방법

6. 분석내용

7. 결 론



본 연구에서는 사업성장의 디딤돌은 조직 구성원에게 있다는 시대적 변화를 중시하여 질적인 기준을 채택했다.

① 직무만족 ; 구성원들의 자기직무에 대한 성취욕구와 평가·보상의 공정성 여부, 애사심 등의 정도를 말한다.⁷⁹⁾

② 직무몰입 ; 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 정도인 동일시와 따뜻한 느낌을 가지고 조직을 위해 애쓰려는 의사의 정도를 뜻한다. 조직몰입을 두 가지 유형으로 나누면, 조직 구성원이 조직에 남으려는 욕구인 근속몰입(commitment to stay)과 조직에 대하여 자부심을 가지며 조직목표를 수용하고, 조직을 위해 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입(value commitment)으로 설명한다.⁸⁰⁾

③ 역할갈등 ; 구성원들간의 역할기대와 역할행동은 항상 일치하지 않으며, 오히려 역할기대와 실제 역할행동간에 차이가 생김으로서 역할갈등이 야기되는 정도를 뜻한다.⁸¹⁾

역할갈등은 수행해야할 임무와 책임, 그리고 권한이 애매하여 수행자가 자기역할에 대해 역할모호성(role ambiguity)을 경험할 때, 역할기대(multiple role exproctation), 역할무능력(role incapacity), 역할마찰(role friction) 등의 원인에 의해 발생하며, 집단성이나 조직체의 성과를 제고하기 위해서는 이와같은 역할갈등을 줄이고 역할기대와 역할행동이 조화를 이루도록 노력하여야 할 것이다.

④ 소 외 ; 사회학과 심리학의 범주에서 스트레스와 관계된 논의를 살펴보면 소외(alienation)에 대한 Durkeim 등의 이론을 볼 수 있다. Durkeim은 소외를 사회적 무질서의 한 조건으로 보았으며, 이는 사람들이 사회적으로 규정된 목표를 달성하기 위해 노력할 때 그들을 인도해 주는 적절한 규범이 결여되었거나 상실된 경우에서 일어나는 현상이다. Seeman은 무기력, 무의미,

79) 정인서, 전계서, 1992, p.59.

80) 박혜남, 전계서, 1995, pp.65~66.

81) 박내희, 전계서, 1991, pp.224~225.

무규범, 고립 및 자기소원 등을 소외개념의 다섯 가지 변형으로 간주하였는데 이는 소외를 일반적 스트레스의 범주에 자리잡게 한다.⁸²⁾

(3) 影響要因 變數

영향요인은 기업의 내·외에서 조직이나 경영활동에 영향을 미치는 모든 영역으로 그 요소는 다양하고 그 범위도 광범위하다. 본 연구에서는 우리나라의 기업 전체에 영향을 미칠 것으로 보는 정치, 경제, 법률 등의 거시적 요인보다는 미시적 요인에 연구의 초점을 둔다.⁸³⁾

- ① 경영이념 ; 기업이 표방하는 이념이나 창업자의 이념이 구성원에게 미치는 형태를 말한다.
- ② 리 더 십 ; 최고경영자의 태도가 구성원들의 가치체계와 행동유형에 영향을 주는 것이다.
- ③ 경쟁환경 ; 기업이 당면하고 있는 경쟁수준으로 국내·외의 기업 다각화 및 신규 사업진출, 시장개척 의지 등을 말한다.
- ④ 기술환경 ; 첨단기술과 정보시스템의 수용에 따른 변화를 말한다.

2) 研究課題 및 假說의 設定

본 연구의 목적과 연구모형을 토대로 다음과 같은 연구과제를 설정한다.

(1) 研究課題 ; 差異分析

조직문화 유형을 구분하는 조직단위의 분류변수에 따라 조직문화가 어떻게 상대적으로 차이를 나타내는지 살펴본다.

82) 이정훈, 「산업인력의 정신건강과 스트레스의 측정변수에 대한 타당성 평가」, 한국생산성본부, 생산성연구총서, 1993, p.31.

83) 정인서, 전계서, 1992, pp.59~60.

(2) 假說設定；關係分析

가설 1. 어떤 조직문화 유형에 속해있다고 지각할수록 조직유효성에 正 또는 負의 영향을 줄 것이다.

가설 1-1. 역할지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 正의 영향을 줄 것이다.

가설 1-2. 권력지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 負의 영향을 줄 것이다.

가설 1-3. 인간지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 正의 영향을 줄 것이다.

가설 1-4. 목표지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 正의 영향을 줄 것이다.

가설 2. 각 조직문화 유형은 어떤 영향요인에 따라 조직유효성에 서로다른 영향력을 가질 것이다.

가설 2-1. 경영이념의 영향력이 높고, 낮음에 따라 각 조직문화 유형에 서로다른 영향력을 줄 것이다.

가설 2-2. 경쟁환경의 우수성이 높고, 낮음에 따라 각 조직문화 유형은 서로다른 영향력을 가질 것이다.

가설 2-3. 기술환경의 대응정도가 높고, 낮음에 따라 각 조직문화 유형은 서로다른 영향력을 가질 것이다.

가설 2-4. 리더십의 영향력이 높고, 낮음에 따라 각 조직문화 유형은 서로다른 영향력을 가질 것이다.

3. 實證的 調査

1) 實證 分析의 方法

본 연구에서는 연구과제 및 연구가설을 실증적으로 검증하기 위하여 다음과 같은 분석방법을 채택하였다.

첫째, 조직문화를 유형별로 분류시키고, 조직문화를 형성하는 여러변수들 중에 가장 관련성이 깊은 개념을 알아보기 위해 타당성검증 방법으로 요인분석(factor analysis)을 실시했고, 설문내용에 대한 신뢰성 검증 방법으로 크론바하 알파계수(cronbach's alpha coefficient)를 계산했다.

둘째, 조직단위의 분류변수에 따라 조직문화의 내용을 분석하기 위해 t검증과 F검증을 통해 변수별 차이를 알아보았다.

셋째, 조직문화 유형은 조직유효성의 선행변수로 작용하고, 하위가설별로 正, 負의 상관관계에 있을 것이라는 가정하에 회귀분석(multi-regression)과 Pearson 상관관계 분석을 실시했다.

넷째, 조직유효성에 대하여 조직문화의 영향요인에 따라 어느정도 설명력을 가지는가 파악하기 위해 문화유형별로 조직유효성 변수에 대해 회귀분석을 실시했다.

2) 研究 對象 組織의 設定과 分布

본 연구에서는 서울, 부산, 대전, 경주, 울산, 제주 6개지역 특급호텔중 경쟁환경이나 기술환경에서 지속적으로 선진기법을 꾸준히 도입하고 있으며, 경영이념이나 최고경영자가 관광업계에 모범이 되는 관광호텔을 조사대상기업으로 임의 선정하였다.

설문지 배포는 6개지역 22개 관광호텔의 종업원을 대상으로 하였으며, 모두

630매를 배부하여 500매를 회수하여 79.4%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 가운데 극단적인 경향을 보아거나 응답에 성의가 없는 설문등을 제외한 유효 설문지 476매를 분석 대상 자료로 사용하였으며, 이 자료는 SPSS/PC'를 이용하여 분석했다. 유효설문지에 대한 자료회수율은 (표 IV-1)과 같다.

(표 IV-1) 설문지의 배포 및 회수현황

조사지역	업체수	배포수	회수부수	회수율%	폐기부수	이용부수	이용율%
서울	8	240	206	85.8	6	200	83.3
부산	3	90	65	72.2	2	63	70.0
대전	2	60	46	76.7	6	40	66.7
경주	5	150	121	80.7	10	111	74.0
울산	1	30	18	60.0	-	18	60.0
제주	2	60	44	73.3	-	44	73.3
계	21	630	500	79.4	24	476	75.6

3) 設問紙의 構成

본 연구에서는 설문지를 통한 조사를 주요한 연구방법으로 채택하였기 때문에 설문지의 구성과 내용을 살펴보고, 이의 타당성과 신뢰성을 검증하고자 한다.

본 연구를 위한 측정변수로는 먼저 응답자의 일반적 성격을 묻는 인구통계학적 부분이 있고, 다음으로는 영향요인, 기업문화 유형, 조직유효성변수 부분으로 구성되어 있다.

첫째, 응답자의 일반적 성격을 묻는 인적사항에는 소속사업체, 성별, 학력, 근무연수, 직위, 소속부서 등으로 나누었다.

둘째, 조직문화 유형에 미치는 영향요인을 측정하는 부분으로 경쟁환경 3문항, 기술환경 4문항, 경영이념 3문항, 리더십 3문항 등 총 13문항으로 측정하였다.

셋째, 조직문화 유형을 측정하기 위해 Harrison(1972)의 문화유형을 수정, 사용한 정인서(1992)의 문화유형을 채택했으며, 질문내용도 정인서의 설문을 수정하여 이용하였다. 이 부분은 우리 나라 기업의 조직문화 유형을 분류하고 이를 실증분석하기 위한 총 20개문항을 질문하였다.

넷째, 조직유효성의 질적 측정을 위하여 질문내용은 이방식(1994)⁸⁴⁾의 설문 내용을 수정 23문항을 작성하였다.

이상에서 영향요인, 조직문화 유형, 조직유효성을 측정하는 설문은 모두 Likert의 5점척도(five point scale)로 구성하였다.

지금까지 설명한 내용을 중심으로 설문지의 구성내용을 요약 정리하면 (표 IV-2)와 같다.

(표 IV-2) 설문지의 구성내용

변 수	하 위 변 수	설 문 항 목
영향요인	경영이념	7, 13, 18
	리 더 십	8, 16, 17
	경쟁환경	9, 11, 12, 15
	기술환경	10, 14, 19
기업문화 유형	역할지향문화	20, 22, 24, 25, 26, 29, 30
	권력지향문화	21, 31, 32, 38
	인간지향문화	23, 28, 36, 37, 39
	목표지향문화	27, 33, 34, 35
조직유효성	직무만족	40, 41, 44, 45
	직무몰입	42, 43, 46, 47, 48, 49, 50
	역할갈등	51, 52, 53, 55,
	소 외	54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62

84) 이방식, 「한국 관광기업 종사원의 조직적응 유형과 조직유효성간의 관계에 관한 연구」, 박사학위논문, 동아대, 1994, pp.144~145.

V. 實證分析

1. 人口統計 分析

본 연구의 실증분석에 사용된 표본의 특성은 (표 V-1)과 같다.

첫째, 성별분포를 살펴보면 남자가 318명으로 전체 66.8%로 여자보다 훨씬높다.

둘째, 학력에 따른 분포에서는 대졸이상이 343명으로 73%를 차지하고 있으며, 고졸이하는 127명으로 27%로 매우 낮은 편이다.

셋째, 근무연수에 따른 분포에서는 5년미만이 218명(45.8%)으로 높은 비중을 차지하고 있으며, 5년에서 10년미만이 152명으로 31.9%, 15년이상인 107명으로 22.3%로 낮게 나타났다.

넷째, 직위별로는 평사원이 247명으로 전체 51.9%로 가장 높게, 중간관리자급(주임이상 대리까지)은 154명으로 32.3%, 관리자급은 75명으로 15.8% 순으로 분포가 낮게 나타났다.

다섯째, 소속부서로는 영업, 생산직이 309명으로 64.9%로 높게 나타났으며, 사무, 연구직은 267명으로 35.1% 분포를 나타내고 있다.

(표 V-1) 표본의 특성

특 성	분 류	도 수	비 율(%)	누락도수
성 별	남	318	66.8	
	여	158	33.2	
학 력	고졸미만	127	13.4	6
	대졸이상	343	86.6	
근무연수	5년미만	218	45.8	
	5~10년	152	31.9	
	11년이상	106	22.3	
직 위	평 사 원	247	51.9	
	과장이하	154	32.3	
	과장이상	75	15.8	
소속부서	영업·생산직	309	64.9	
	사무·연구직	167	35.1	

2. 分析의 妥當性和 信賴性

과학적 연구 방법에 있어서 가장 중요시되고 있는 것은 측정의 문제이다. 이러한 측정의 문제에는 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)이 확보되어야 하는데 타당성이란 척도로서 측정하고자 의도한 것을 실제 측정해내는 정도를 나타낸다.

타당성은 어느 의미에서 신뢰성의 측정보다 더 중요하다. 즉 타당성은 연구자의 체계적 오류와 관련된 개념이고, 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하는 것으로 측정도구의 측정오차가 상대적으로 얼마나 있는가 하는 것으로 정의할 수 있다.⁸⁵⁾ 그러므로 무엇보다 연구의 타당성과 신뢰성을 확보하는 것이 모든 연구의 선행조건이므로 타당성과 신뢰성을 제고 할 수 있는 여러 방안들을 검토해 보는 것이 중요하다.

1) 妥當性 檢證

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것이다. 이는 내용타당성(content validity), 구성개념타당성(construct validity), 그리고 기준관련타당성(criterion-related validity)으로 나누어 설명할 수 있다.

내용타당성이란 측정해야 될 내용이 적절히 추출되었는가, 그리고 그 내용이 적절한 테스트 항목의 형태로 이루어졌는가에 대한 타당성으로 본 연구에서는 대부분 기존의 설문지 내용을 그대로 이용하거나 수정, 이용하였기에 내용타당성의 문제점은 없으리라고 생각된다.

본 연구에서는 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도로 설명하는 것으로서 요인분석(factor analysis)을 통해 설문지 자체의 타당성을 양적으로 평가하는 구성개념타당성의 개념을 적용하였다. 이는 조직문화 유형과 조직유효성에 있어서 관련요인들을 구성하는 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 하였다.

85) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 서울, 학현사, 1994, p.109.

조직문화 유형에 대한 요인분석은 (표 V-2)와 같이 4개 요인의 유효성의 차원으로 채택되었고, 이들 4개 요인은 총분산 45.4%를 설명해 주고 있다.

(표 V-2) 조직문화 유형의 요인분석

구 분	역할문화	목표문화	인간문화	권력문화	Communality
X24	0.69859	0.14887	0.18784	-0.06145	0.54925
X20	0.66960	0.27355	0.06305	0.00368	0.52719
X25	0.62170	0.07335	0.31008	0.13072	0.50513
X26	0.59835	-0.20668	-0.09831	0.20853	0.45388
X30	-0.55207	-0.20682	-0.12358	0.14694	0.38442
X29	0.48707	0.18526	0.47157	0.25747	0.56023
X22	0.37329	-0.14300	0.36197	0.23186	0.34458
X23	0.40410	0.64727	-0.01664	-0.10241	0.59302
X28	-0.17188	0.63793	0.16400	0.10508	0.47443
X36	0.04124	0.62573	-0.04508	-0.15275	0.41861
X37	0.09892	0.58885	0.07745	-0.07847	0.36868
X39	0.22575	0.43175	0.21026	-0.00575	0.28161
X33	-0.03379	-0.12163	0.69198	-0.18436	0.52876
X34	0.16398	0.12668	0.67206	0.09007	0.50271
X35	0.01407	0.34273	0.49225	0.00226	0.35998
X27	0.27838	0.17090	0.43802	-0.00812	0.29863
X32	-0.25155	-0.00014	-0.16806	0.69441	0.55716
X38	0.06252	0.01116	0.04477	0.67146	0.45690
X31	0.33470	-0.22455	0.08264	0.59868	0.52769
Eigenvalue	4.08289	2.44254	1.31552	1.24836	9.08931
분산비율	20.4%	12.2%	6.6%	6.2%	
누적분산비율	20.4%	32.6%	39.2%	45.4%	

이들 개별변수들의 요인부하량(factor loading)에 따라 요인을 묶어본 결과 FACTOR1은 역할문화, FACTOR2는 목표문화, FACTOR3는 인간문화, FACTOR4는 권력문화로 명명하였다.

조직유효성에 관한 요인분석은 4개의 요인이 유효성의 차원으로 채택되었고, 이들 4개 요인이 총분산의 52.2%를 설명해 주고 있다. 역시 개별변수들의 요인부하량에 따라 묶은 결과 FACTOR1은 소외, FACTOR2는 직무몰입, FACTOR3는 직무만족, FACTOR4는 역할갈등으로 명명하였다.

(표 V-3) 조직유효성의 요인분석

구 분	소 외	직무몰입	직무만족	역할갈등	Communality
X60	0.72633	-0.16384	-0.07401	0.12819	0.57630
X54	0.68305	-0.12489	0.03627	0.18689	0.51839
X58	0.68194	0.08719	-0.06185	0.06628	0.48086
X59	0.67089	-0.12134	-0.06999	0.09468	0.47867
X57	0.66048	-0.00952	-0.00259	-0.03800	0.43778
X61	0.63611	-0.37934	-0.06747	0.21153	0.59783
X62	0.62846	0.01066	-0.07111	0.13036	0.41712
X56	0.52619	-0.09056	-0.38209	0.11305	0.44454
X47	-0.08276	0.80761	0.07809	-0.01088	0.66530
X49	-0.03376	0.75122	-0.03843	-0.03594	0.56823
X46	-0.20670	0.74393	0.17139	-0.06210	0.62939
X42	0.07736	0.65562	0.26339	-0.01027	0.50531
X48	-0.35994	0.58084	0.08105	0.02936	0.47436
X43	0.03008	0.46416	0.41999	-0.07367	0.39817
X40	-0.07530	0.07242	0.72421	-0.08011	0.54181
X44	-0.06490	0.11600	0.68803	0.07163	0.49619
X41	-0.09915	0.13333	0.62652	-0.10973	0.43217
X45	-0.07713	0.43157	0.45012	-0.38816	0.54548
X52	0.23186	-0.08948	-0.26740	0.70867	0.63547
X51	-0.00244	0.00901	0.17445	0.66807	0.47684
X53	0.36355	0.05612	-0.16166	0.63675	0.56690
X55	0.46742	-0.22646	-0.25968	0.51562	0.60307
Eigenvalue	5.96245	2.70334	1.61099	1.21339	11.49017
분산비율	27.1%	12.3%	7.3%	5.5%	
누계분산비율	27.1%	39.4%	46.7%	52.2%	

2) 信賴性 檢證

연구과제의 검증에 앞서 검토되어야 할 과제는 측정도구의 신뢰성을 검증하는 것이다.

신뢰성을 측정하기 위한 방법으로 검증-재검증법(test-retest method), 반분비교법(half consistency test method), 복수구성법(mutiple form method), 내적일관성검증법(internal consistency test method)등이 있다. 따라서 본 연구에서는 신뢰성을 향상시키기 위해 변수들간의 크론바하의 알파계수(Cronbach's alpha coefficients)를 계산하고 상관관계의 계수가 낮아 기여도가 낮은 변수를 제외시키는 방법으로서 여러 요인들중에서 공동요인을 추출할 때 많이 사용되는 내적일관성검증법을 채택하였다. 내적일관성검증법에 의해 X30 문항을 제외시켰으며, 일반적으로 크론바하의 알파계수는 0.6이상이 되면 신뢰도가 높다고 판단할 수 있는데 (표 V-4)와 같이 전체적으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

(표 V-4) 신뢰도 계수

구 분	변 수	ALPHA계수	비 고
영 향 요 인	경 영 이 념	0.7011	
	경 쟁 환 경	0.6556	
	기 술 환 경	0.8089	
	리 더 십	0.6005	
조직문화 유형	역할지향문화	0.7299	
	권력지향문화	0.6025	
	인간지향문화	0.6019	
	목표지향문화	0.6255	
조직유효성	직 무 만 족	0.6507	
	직 무 몰 입	0.7999	
	역 할 갈 등	0.6677	
	소 외	0.8295	

3. 實證研究 結果分析

본 연구에서는 조직문화 유형과 조직유효성과의 관계가 한국 관광호텔에서는 어떻게 나타나고 있는지를 알아보기 위해 설문조사를 통해 응답자들의 조직단위 분류변수에 따라 조직문화 유형에 대해 어떻게 지각차이를 내는지를 알아본 차이분석 자료와 각 조직문화 유형과 조직유효성과의 관련성을 알아보기 위해 가설검증을 통한 관계분석 자료 등 실증연구의 결과를 토대로 분석하였다.

1) 研究課題；差異分析

차이분석은 조직문화 유형을 구분하는 조직단위의 분류변수에 따라 기업문화가 상대적인 차이를 나타내는지 살펴보기 위한 것이다.

첫째, 지역별 변수에 따라 조직문화 유형에 대한 상대적인 지각차이를 설명할 수 있다.

둘째, 인구통계 변수에 따라 조직문화 유형에 대한 상대적인 지각차이를 설명할 수 있다. 이러한 두가지 연구과제로 구분하여 차이분석을 실시할 수 있다.

연구과제 1-1. 조직문화 유형이 지역에 따라 구성원들간에 상대적인 차이를 나타내는지 알아보기 위해 차이분석을 실시하였다.

지역별로 조직문화 유형의 지각차이를 산술평균치로 나타내면 (표 V-5)와 같다.

(표 V-5) 지역별 조직문화 유형의 지각차이

구 분	지역별	N	Mean	F Value	유의수준
역할지향문화	1	195	3.1214	3.9118	0.0039**
	2	62	3.2930		
	3	39	3.2179		
	4	129	3.0685		
	5	44	3.4583		
권력지향문화	1	193	2.7280	0.8844	0.4731
	2	62	2.6976		
	3	39	2.7949		
	4	129	2.8023		
	5	43	2.8953		
목표지향문화	1	195	4.0503	2.4463	0.0457*
	2	59	3.9729		
	3	40	4.1200		
	4	128	3.8891		
	5	44	4.1364		
인간문화지향	1	198	3.1452	1.5044	0.1998
	2	62	3.1210		
	3	40	3.0813		
	4	128	3.2734		
	5	43	3.2616		

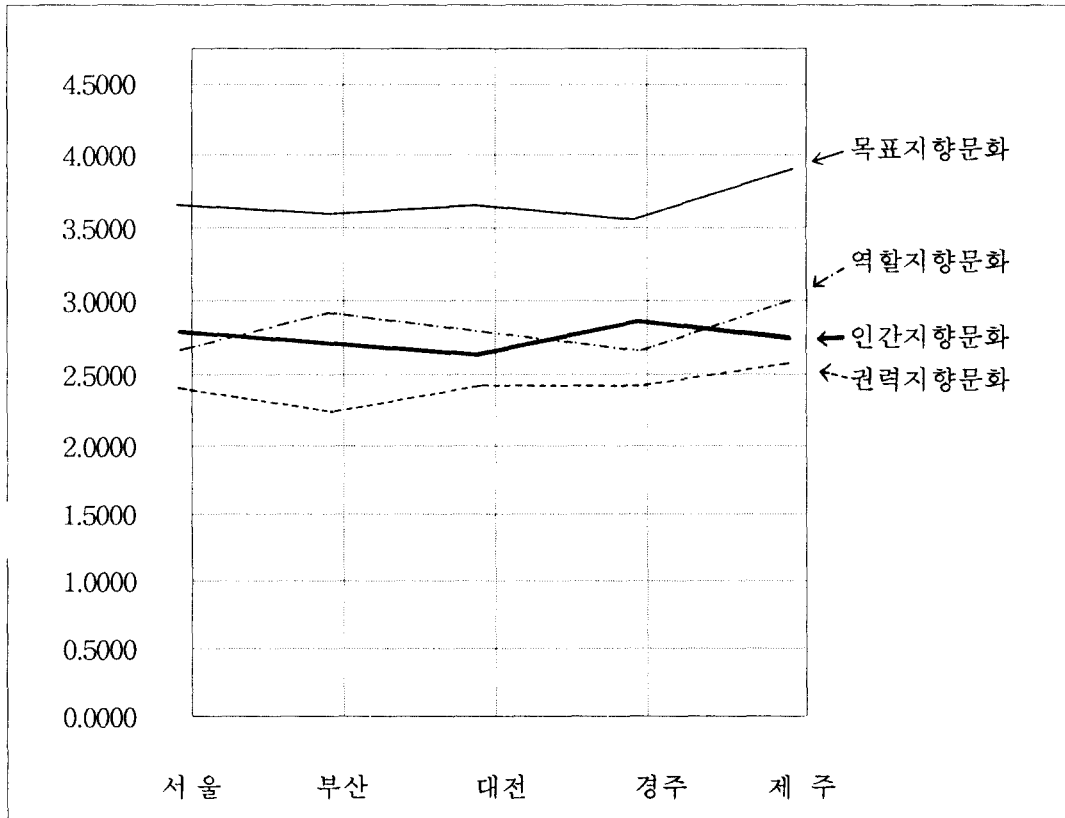
* 1. 서울 2. 부산 3. 대전 4. 경주/울산 5. 제주

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

대체로 관광호텔 업종에서는 목표지향문화가 강하게 나타난 반면 권력지향문화는 낮게지각하고 있음이 나타났다. 지역별로 보면 서울, 경주/울산지역의 특급호텔이 목표지향, 인간지향, 역할지향, 권력지향 순으로 나타난 반면, 부산, 대전, 제주지역은 목표지향, 역할지향, 인간지향, 권력지향 순으로 지각수준을 보였다. 따라서 서울, 경주/울산지역의 특급호텔은 목표지향문화에 상호협조적 친근감을 중시하는 조직문화가 형성되어 있음을 알 수 있으며, 부산, 대전, 제주지역은 리조트지역으로 목표지향문화에 업무의 표준화와 서열에 따른 질서를 중시하고 사회적 합리성을 강조하는 조직문화를 중시함이 나타났다. 특히, 역할지향

문화에서는 유의수준 0.01에서 지역간 매우 유의한 차이를 보이고 있으며, 목표지향문화에서도 유의수준 0.5에서 유의한 차이를 보이고 있다. 조직문화 유형에 따라 지역별로 정리하여 그림으로 나타내면 (그림 V-1)과 같다.

(그림 V-1) 지역별 문화유형의 절대 수준 비교



연구과제 1-2. 조직문화 유형이 인구통계적 변수들 각각에 대하여 조직 문화의 지각차이를 분석하고 그 결과를 종합한다.

(1) 性別分析

성별에 따른 조직문화 유형에 대한 지각차이를 분석한 결과(표 V-6) 남자가 여자보다 업무의욕이 높은 것으로 나타났으며, 조직문화 유형중 역할, 권

력, 목표지향문화에서는 유의한 차이가 없으며, 인간지향문화 변수에서 0.5에서 성별로 차이가 나 유의한 것으로 나타났다.

(표 V-6) 성별 조직문화 유형의 지각차이

구 분	성 별	N	Mean	F Value	유의수준
역할지향문화	1	316	3.1809	0.60	0.552
	2	152	3.1425		
권력지향문화	1	313	2.7947	1.44	0.150
	2	152	2.7023		
목표지향문화	1	312	4.0205	0.61	0.540
	2	153	3.9843		
인간문화지향	1	316	3.2286	2.44	0.015*
	2	154	3.0828		

* 1. 남자 2. 여자

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

(2) 學歷別分析

학력별로 지각하는 조직문화 유형은 (표 V-7)과 같이 고졸이하의 조직 구성원에서는 역할, 권력지향문화에서 높게 지각하는 것으로 나타났으며, 대졸이상에서는 목표, 인간지향문화에서 높게 지각하는 것으로 나타났다.

(표 V-7) 학력별 조직문화 유형의 지각차이

구 분	학 력 별	N	Mean	F Value	유의수준
역할지향문화	1	124	3.2419	1.45	0.149
	2	338	3.1425		
권력지향문화	1	122	2.7869	0.50	0.615
	2	337	2.7522		
목표지향문화	1	124	3.9016	-2.54	0.011*
	2	335	4.0603		
인간문화지향	1	126	3.1567	-0.55	0.586
	2	339	3.1917		

* 1. 고졸이하 2. 대졸이상

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

고졸이하에서 권력지향문화가 높게 나타나는 것중의 하나는 학력간의 임금격차와 승진, 승급 등의 차별문제에서 야기하는 것으로 볼 수 있다. 특히, 목표지향문화에서는 0.5에서 학력별로 차이가 나 유의한 것으로 나타났다.

(3) 勤務年數別分析

근무연수는 3단계로 나누어서 (표 V-8)과 같이 집단간의 조직문화 유형에 대한 지각차이를 알아본 결과 역할지향문화에서 0.001에서 높은 유의한 차이가 나타났다. 전체적으로 11년이상 장기근무한 사람들에게 각 조직문화 유형별로 지각수준이 높게나타났으며, 나머지는 비슷한 지각차이를 보여주고 있으나 인간지향문화에서는 5년미만 근무자가 5~10년미만 근무자보다 지각수준이 다소 높게 나타난 것이 특이하다.

(표 V-8) 근무연수별 조직문화 유형의 지각차이

구 분	근무연수별	N	Mean	F Value	유의수준
역할지향문화	1	215	3.1039	7.1391	0.0009***
	2	149	3.1163		
	3	105	3.3778		
권력지향문화	1	212	2.7417	0.5065	0.0630
	2	150	2.7617		
	3	104	2.8197		
목표지향문화	1	215	3.9563	2.0009	0.1364
	2	148	4.0297		
	3	103	4.0951		
인간문화지향	1	215	3.1744	1.1049	0.3321
	2	149	3.1409		
	3	107	3.2547		

* 1. 5년미만 2. 5~10년미만 3. 10년이상

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

(4) 職位別分析

인구통계적 변수중 근무년수와 함께 지각차이를 보여주고 있는 변수가 직위이다. (표 V-9)에서 볼 수 있듯이 역할지향문화에서 유의수준 0.001에서 매우 유의한 차이를 나타내고 있다.

과장급이상 직위계층에서는 조직문화 전 유형에 대한 지각수준이 높게 형성되어 있는 것을 알 수 있으며, 반면 평사원은 가장 낮은 지각수준을 보여주고 있다.

(표 V-9) 직위별 조직문화 유형의 지각차이

구 분	직급별	N	Mean	F Value	유의수준
역할지향문화	1	241	3.0961	7.5984	0.0006***
	2	152	3.1568		
	3	75	3.4267		
권력지향문화	1	239	2.7197	2.6812	0.0695
	2	152	2.7615		
	3	74	2.9189		
목표지향문화	1	242	3.9669	1.4567	0.2341
	2	150	4.0560		
	3	73	4.0712		
인간지향문화	1	242	3.1364	2.3349	0.0979
	2	153	3.1912		
	3	75	3.3100		

* 1. 평사원 2. 주임-과장미만 3. 과장이상

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

(5) 所屬部署別分析

직종별로는 전체적으로 유의한 차이를 나타내지 않았으며, 영업, 생산직에서는 역할, 목표, 인간지향문화에서 높은 지각정도를 나타나고 있으며, 사무, 연구직에서는 권력지향문화에서 높은 지각정도를 나타내고 있다.

(표 V-10) 소속부서별 조직문화 유형의 지각차이

구 분	소속부서별	N	Mean	F Value	유의수준
역할지향문화	1	302	3.1921	0.99	0.321
	2	166	3.1295		
권력지향문화	1	300	2.7350	-1.35	0.179
	2	165	2.8197		
목표지향문화	1	302	4.0358	1.23	0.220
	2	163	3.9644		
인간문화지향	1	306	3.1928	0.55	0.581
	2	164	3.1601		

* 1. 영업, 생산직 2. 사무, 연구직

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

이상의 결과들은 소속부서별 변수에서만 유의한 차이가 나타나지 않았으며, 근무년수별, 직위별 변수에서는 역할지향문화의 하나에서만 유의수준 0.001에서 매우 유의한 차이를 보이고 있다. 또한 성별분석에서는 인간지향문화에서, 학력별분석에서는 목표지향문화에서 유의수준 0.5에서 매우 유의한 차이를 보이고 있어 전체적으로 분류변수들의 조직문화 유형에 대한 상대적인 차이를 적절히 설명해 주고 있다.

2) 假說檢證：關係分析

관계분석은 기업문화 유형과 조직유효성간의 상호관련성을 알아보고 각 문화유형에 따른 영향의 정도가 어떻게 나타나는지 알아본다.

(1) 假說 1의 檢證

본 연구의 가설 1은 「어떤 조직문화 유형에 속해있다고 지각할수록 조직유

효성에 正 또는 負의 영향을 줄 것이다.」로서 이 가설은 다시 문화유형별로 4가지 하위가설로 구분하여 분석할 수 있다.

- ① 역할지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 正의 영향을 줄 것이다.(가설1-1)
- ② 권력지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 負의 영향을 줄 것이다.(가설1-2)
- ③ 인간지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 正의 영향을 줄 것이다.(가설1-3)
- ④ 목표지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 正의 영향을 줄 것이다.(가설1-4)

본 연구의 가설 2도 조직문화가 조직유효성에 어떻게 영향을 미치는가와 관련된 것이다. 이러한 연구의 목적은 기업의 최대목적이 조직유효성을 높이는 데 있는 것으로서 이는 조직문화가 기업의 구성원들에게 행동의 상황규정을 내릴 수 있는 가치체계와 행동유형을 가르쳐주고 조직유효성을 어떻게 높일 수 있는 것인가의 문제이다.

조직의 성과나 결과를 평가하기 위한 조직유효성의 평가기준은 직무만족, 직무몰입, 역할갈등, 소외 등을 선정했다.

조직문화와 조직유효성의 관련성을 알아보기 위해 문화유형을 독립변수로 하고 조직유효성을 종속변수로하여 그 영향력을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

① 組織文化 類型에 對한 知覺水準이 組織有效性에 미친 影響

(표 V-11)은 가설 1을 검증하기 위한 회귀분석의 결과이다.

(표 V-11) 조직문화가 조직유효성에 미친 영향

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	권력문화	-0.3027	0.0317	0.0317	-6.073	0.0000***
2	역할문화	0.2359	0.0365	0.0682	4.370	0.0000***
3	목표문화	-0.2857	0.0574	0.1256	-5.757	0.0000***
4	인간문화	0.1437	0.0164	0.1420	2.831	0.0049**

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

조직문화 유형별로 조직유효성에 미치는 영향은 대체적으로 0.001에 수준에서 유의한 것으로 나타났다. (표 V-11)에서 나타난 바와 같이 전체적인 설명력은 14.2%로 매우 낮게 나타났으며, 권력, 역할, 목표지향문화에서 각각 3.2%, 3.7%, 5.7%의 설명력으로 유의수준 0.001에서 매우 유의한 차이를 보이고 있으나, 인간지향문화는 1.6%의 설명력으로 유의수준 0.01로 유의 수준에서 조직유효성에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

특히, 가설 1에서 권력지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 正의 영향을 줄 것으로 가설을 채택하였으나 負의 영향을 주어서 기각되었다. 따라서

가설 1-1. 역할지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 正의 영향을 줄 것이다.

가설 1-2. 권력지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 負의 영향을 줄 것이다.

가설 1-3. 인간지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 正의 영향을 줄 것이다.

등을 입증하고 있으며,

가설 1-4. 목표지향문화를 지각하는 사람들은 조직유효성에 負의 영향을 줄 것이다.

는 기각되었다.

그러나 (그림 V-1)에서 보았듯이 모든 구성원들이 목표지향문화에 대한 지각수준이 가장 높게 나타나고 있으며, 인간지향문화는 가장 낮은 지각수준을 보이고 있는 반면 조직유효성에 대한 설명력이 낮은 것이 특이한 점으로 나타났다. 이는 구성원들이 공유하고 있는 문화에 대한 가치체계와 실제 조직유효성에 영향을 미치는 행동유형이 다르다는 사실을 알 수 있다. 따라서 기업의 입장에선 구성원들의 가치체계를 우선 진단하고, 진단결과에 따라 조직유효성에 영향을 줄 수 있는 요인들을 찾아내고, 영향을 주지 않는 요인들은 찾아 제거해야 할 것이다.

② 組織文化 類型別 職務滿足에 미친 影響

(표 V-12) 조직문화가 직무만족에 미친 영향

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	역할문화	0.4029	0.2110	0.2110	8.800	0.0000***
2	인간문화	0.1410	0.0167	0.2277	3.081	0.0000***

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

(표 V-12)는 조직문화 유형별로 직무만족에 미친 영향을 요약한 것이다.

조직문화 유형별로 직무만족에 미친 영향에 대하여는 역할지향문화의 영향력이 큰 것으로 나타났다. 표에서 나타난 바와 같이 전체적인 설명력은 22.8%로 상당히 낮으며, 역할지향문화가 21.1%의 설명력으로 0.001의 유의 수준에서 영향이 있는 것으로 나타났다. 인간지향문화는 22.8%의 설명력으로 역시 0.001 수준에서 유의적이다. 따라서 역할지향문화에서 상하관계, 직무범위의 한계에 따라 권한과 책임이 분명하고, 의사소통과 업무의 흐름이 유니폼시스템화된 규칙과 절차에 따르며, 질서를 중시하고 있음을 나타낸다.

③ 組織文化 類型別 職務沒入에 미친 影響

(표 V-13)은 조직문화 유형별로 직무몰입에 미친 영향을 요약한 것이다.

(표 V-13) 조직문화가 직무몰입에 미친 영향

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	역할문화	0.6108	0.4498	0.4498	15.972	0.0000***
2	인간문화	0.1485	0.0185	0.4683	3.883	0.0001***

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

이는 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 정도인 동일시와 따뜻한 느낌을 가지고 조직을 위해 애쓰려는 의사의 정도인 직무몰입에 어떤 유형의 조직문화가 영향을 미치는가를 알아보기 위한 것으로 표에서 나타난 바와 같이 전체적으로 46.8%의 설명력으로 유의수준 0.001에서 유의한 것으로 나타났다.

조직문화 유형별로 직무만족에 미친 영향과 같이 직무몰입에서도 역할지향문화가 45%의 설명력으로 0.001 수준에서 유의적으로 나타났으며, 인간지향문화에서도 1.9%의 설명력으로 0.001 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다.

④ 組織文化 類型別 役割葛藤에 미친 影響

(표 V-14) 조직문화가 역할갈등에 미친 영향

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	역할문화	-0.3128	0.1636	0.1636	-6.421	0.0000***
2	권력문화	-0.3110	0.0697	0.2333	-6.902	0.0000***
3	목표문화	-0.1705	0.0187	0.2520	-3.774	0.0002***
4	인간문화	0.1174	0.0110	0.2630	2.554	0.0110***

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

(표 V-14)에서 나타난 바와 같이 구성원들간의 역할기대와 역할행동은 항상 일치하지 않으며, 오히려 역할기대와 실제 역할행동간에 차이가 생김으로서 야기되는 역할갈 등의 정도를 알아보기 위한 것으로 각 조직문화 유형에서 전체적인 설명력은 26.3%의 수준이나 조직문화 유형 전체에 0.001의 유의 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 역할, 권력, 목표지향문화에서 각각 16.4%, 7.0%, 1.9%의 설명력으로 각각 0.001 수준에서 負의 영향을 미치고 있으며, 인간지향문화에서는 1.1%의 설명력으로 0.001 수준에서 正의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

⑤ 組織文化 類型別 疏外에 미친 影響

(표 V-15) 조직문화가 소외에 미친 영향

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	역할문화	-0.2424	0.1688	0.1688	-5.382	0.0000***
2	목표문화	-0.3218	0.0548	0.2236	-7.383	0.0000***
3	권력문화	-0.2799	0.0649	0.2885	-6.310	0.0000***

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

조직문화 유형별로 소외에 미친 영향에 대해서는 (표 V-15)와 같이 역할지향문화의 영향력이 큰 것으로 나타났다. 표에서 나타난 바와 같이 전체 설명력은 28.9% 수준이며, 0.001 수준에서 유의적으로 負의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

소외에 대해서는 상하관계, 직무범위의 한계에 따라 권한과 책임이 분명하고, 의사소통과 업무의 흐름이 표준화된 규칙과 질서에 따르며, 질서를 중시하는 사회적, 합리성이 강조되고 있다고 설명할 수 있다.

이상의 결과를 종합해 볼 때 가설 1의 「어떤 조직문화 유형에 속해있다고 지각할수록 조직유효성에 영향을 줄 것이다.」는 입증되고 있다.

⑥ 組織文化와 組織有效性の 相關關係

(표 V-16)과 같이 조직문화 유형과 조직유효성에 대한 상관관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였다.

분석결과에서 나타난 것과 같이 역할지향문화는 다른 문화유형에 비해 조직유효성 변수 부분중 직무만족과 직무몰입에서 대체적으로 높은 상관관계를 보였으며, 권력지향문화는 직무만족과 직무몰입에서 가장 낮은 상관관계를 나타냈다.

특히, 조직유효성 변수중 역할갈등과 소외 부분은 전 조직문화 유형에서 부정적인 것으로 밝혀졌다.

(2) 假說 2의 檢證

본 연구의 가설 2는 「각 조직문화 유형은 어떤 영향요인에 따라 조직유효성에 서로다른 영향력을 가질 것이다.」로서 이 가설 역시 영향요인별로 4가지 하위가설로 구분하여 분석할 수 있다.

- ① 경영이념의 영향력이 높고, 낮음에 따라 각 조직문화 유형은 서로다른 영향력을 가진다.(가설 2-1)
- ② 경쟁환경의 우수성이 높고, 낮음에 따라 각 조직문화 유형은 서로다른 영향력을 가진다.(가설 2-2)
- ③ 기술환경의 대응정도가 높고, 낮음에 따라 각 조직문화 유형은 서로다른 영향력을 가진다.(가설 2-3)
- ④ 리더십의 영향력이 높고, 낮음에 따라 각 조직문화 유형은 서로다른 영향력을 가진다.(가설 2-4)

본 연구에서는 영향요인의 변수들이 갖는 영향력이 어떤가에 따라서 조직문화 유형들의 조직유효성에 대한 영향은 서로 다르게 나타나는가를 영향강도 분석을 통해 분석하였다.

(표 V-16) 組織文化와 組織有效性の 相關關係

Pearson Correlation Coefficients / Prob > R under Ho : Rho = 0 / N = 602								
	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4
B1	1.0000 (426) P= .							
B2	0.3141 (426) P=0.000	1.0000 (426) P= .						
B3	0.2539 (426) P=0.000	-0.1823 (426) P=0.000	1.0000 (426) P= .					
B4	0.3971 (426) P=0.000	-0.0108 (426) P=0.412	0.3025 (426) P=0.000	1.0000 (426) P= .				
C1	0.4708 (426) P=0.000	0.1374 (426) P=0.002	0.2107 (426) P=0.000	0.2853 (426) P=0.000	1.0000 (426) P= .			
C2	0.6732 (426) P=0.000	0.1861 (426) P=0.000	0.1517 (426) P=0.001	0.3982 (426) P=0.000	0.4573 (426) P=0.000	1.0000 (426) P= .		
C3	-0.4202 (426) P=0.000	-0.3705 (426) P=0.000	-0.1680 (426) P=0.000	-0.0638 (426) P=0.094	-0.3614 (426) P=0.000	-0.1981 (426) P=0.000	1.0000 (426) P= .	
C4	-0.4177 (426) P=0.000	-0.2901 (426) P=0.000	-0.3301 (426) P=0.000	-0.2328 (426) P=0.000	-0.2775 (426) P=0.000	-0.3009 (426) P=0.000	0.5211 (426) P=0.000	1.0000 (426) P= .

* B1 역할지향문화 B2 권력지향문화 B3 목표지향문화 B4 인간지향문화

* C1 직무만족 C2 직무몰입 C3 역할갈등 C4 소 외

① 經營理念 分析

(표 V-17-1)은 경영이념의 영향력이 높을 때, (표 V-17-2) 경영이념의 영향력이 낮을 때 조직문화 유형별로 조직유효성에 미친 영향을 요약한 것이다.

(표 V-17-1) 경영이념의 영향력이 높을 때의 분석

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	권력문화	-0.2736	0.0772	0.0772	-4.806	0.0000***
2	목표문화	0.2594	0.0406	0.1178	4.440	0.0000***
3	인간문화	-0.2400	0.0539	0.1717	-4.112	0.0001***

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

표에서 나타난 바와 같이 경영이념의 영향력이 높을 때는 전체의 설명력이 17.2%로 상당히 낮으며, 목표지향문화가 설명력 4.1%로 0.001 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 권력지향문화와 인간지향문화에서는 각각 7.7%, 5.4%의 설명력으로 0.001 수준에서 負의 영향을 미치고 있다.

(표 V-17-2) 경영이념의 영향력이 낮을 때의 분석

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	역할문화	-0.2873	0.0280	0.0280	-3.378	0.0009***
2	권력문화	-0.2292	0.0248	0.0538	-2.715	0.0074**
3	목표문화	0.2132	0.0400	0.0938	2.599	0.0103*

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

경영이념의 영향력이 낮을 때는 전체적인 설명력이 9.4%로 영향력이 높을 때 보다 더 낮은 설명력을 보이고 있다.

역할지향문화와 권력지향문화는 각각 2.8%, 2.5%의 설명력으로 각각 0.001과 0.01 수준에서 負의 영향을 미치고 있으며, 목표지향문화는 설명력 4%로

0.5 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 기업이 표방하는 이념이나 창업자의 이념이 구성원에게 미치는 형태를 말하는 경영이념이 구성원들의 가치체계와 행동유형에 있어 높은 영향을 미칠 때는 권력지향문화, 목표, 인간지향문화 순으로 작용하고 있으며, 영향이 낮을 때는 역할지향문화, 권력, 목표지향문화 순으로 작용하고 있는 것으로 나타났는데 이는 경영이념에 대하여 긍정적으로 생각할 때는 최고경영층이 모든 활동을 통제하고 결과적 목표달성을 위주로 성과, 능률에 의존하여 비체계적인 지시에도 무조건 순응하는 경향이 높으나, 경영이념에 부정적인 견해를 가질 때는 구성원이 갖는 조직구조의 전체적인 설명도가 낮아지면서 목표지향문화의 설명력이 상대적으로 높아졌다.

② 競爭環境 分析

(표 V-18-1)과 (표 V-18-2)는 경쟁환경의 우수성이 높을 때와 낮을 때 조직문화가 조직유효성에 미친 영향을 요약한 것이다.

(표 V-18-1) 경쟁환경의 우수성이 높을 때의 분석

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	권력문화	-0.3379	0.0981	0.0981	-5.394	0.0000***
2	목표문화	-0.2262	0.0322	0.1303	-3.522	0.0005***
3	인간문화	0.2006	0.0382	0.1685	3.158	0.0018**

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

표에서 나타난 것과 같이 경쟁환경의 우수성이 높을 때 전체적인 설명력이 16.9%로 나타났으며, 이중 권력지향문화와 목표지향문화가 각각 9.8%, 3.2%의 설명력으로 0.001 수준에서 조직유효성에 負의 영향을 미치고 있다. 반면에 인간지향문화는 3.8%의 설명력으로 0.01 수준에서 유의적인 영향을 미치고 있다.

(표 V-18-2) 경쟁환경의 우수성이 낮을 때의 분석

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	목표문화	-0.2764	0.0292	0.0292	-3.838	0.0002***
2	역할문화	0.2671	0.0366	0.0658	3.716	0.0003***
3	권력문화	-0.2274	0.0424	0.1082	-3.078	0.0024**

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

경쟁환경의 우수성이 낮을 때 전체적인 설명력은 10.8%로 낮은 편이다. 역할지향문화가 3.7% 설명력으로 0.001 수준에서 정의 영향을 미치고 있으며, 목표지향문화와 권력지향문화가 각각 2.9%, 4.2% 설명력으로 각각 0.001, 0.01 수준에서 負의 영향을 미치고 있다. 그러나 역할지향문화는 조직유효성에 대한 영향변수로 나타나지 않았다.

따라서 경쟁환경이 우수성을 나타낼 때는 구성원들이 자기 회사에 대해 자부심을 강하게 갖고 있으며, 인간존중을 바탕으로 한 자율적 통제체제로 상하간, 동료간에 협조적인 분위기가 이루어지고 있음을 설명해 준다.

③ 技術環境 分析

첨단기술과 정보시스템의 수용에 대한 대응정도에 따라 각 조직문화 유형이 조직유효성에 미친 영향을 (표 V-19-1)과(표 V-19-2)로 요약했다.

(표 V-19-1) 기술환경의 대응정도가 높을 때의 분석

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	권력문화	-0.3656	0.1042	0.1042	-5.951	0.0000***
2	목표문화	-0.2847	0.0526	0.1568	-4.514	0.0000***
3	인간문화	0.2285	0.0494	0.2062	3.659	0.0003***

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

(표 V-19-1)에 따르면 기술환경변화에 적극 대응할 때의 전체 설명력은 다른 영향요인의 조직유효성에 대한 설명력보다 다소 높은 20.6%로 나타났으며, 권력, 목표지향문화에서 각각 10.4%, 5.3%의 설명력으로 0.001 수준에서 조직유효성에 負의 영향을 미치고 있으며, 인간지향문화에서는 4.9%의 낮은 설명력으로 0.001 수준에서 유의적으로 正의 영향을 미치고 있다.

(표 V-19-2)에서도 기술환경의 대응정도가 낮을 때 전체적인 설명력은 14.4%로 매우 낮으며, 역할지향문화에서 9.8%의 설명력으로 0.001 수준에서 유의한 영향을 미치고 있으며, 목표지향문화와 권력지향문화에서는 각각 2.7%, 2.6%의 설명력으로 각각 0.01, 0.05에서 負의 영향을 미치고 있다.

이상과 같이 기술환경의 변화에 상관없이 구성원들이 인간지향문화가 조직유효성에 가장 큰 영향변수로 작용하고 있음을 설명해 주고 있다.

(표 V-19-2) 기술환경의 대응정도가 낮을 때의 분석

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	역할문화	0.3580	0.0908	0.0908	5.221	0.0000***
2	목표문화	-0.2295	0.0272	0.1180	-3.211	0.0015**
3	권력문화	-0.1775	0.0264	0.1444	-2.449	0.0152*

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

④ 리더십 分析

리더십의 영향력이 높고, 낮음에 따라 각 조직문화 유형이 조직유효성에 미친 영향을 요약한 것이 (표 V-20-1)과 (표 V-20-2)이다.

(표 V-20-1) 리더십의 영향력이 높을 때의 분석

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	권력문화	-0.3195	0.0891	0.0891	-5.578	0.0000***
2	목표문화	-0.2470	0.0465	0.1326	-4.230	0.0000***
3	인간문화	0.1902	0.0348	0.1674	3.276	0.0012**

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

표에서 나타난 것과 같이 전체적인 설명력은 16.7%로 권력, 목표지향문화에서 각각 8.9%, 4.7%의 낮은 설명력으로 각각 0.001 수준에서 조직유효성에 負의 영향을 미치고 있다. 그러나 인간지향문화는 3.5%의 설명력으로 0.01 수준에서 正에 영향을 미치고 있다.

(표 V-20-2) 리더십의 영향력이 낮을 때의 분석

단계	독립변수	β 값	Partial R**2	Model R**2	T	Prob>F
1	역할문화	0.2402	0.0577	0.0577	3.091	0.0024**

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

표에서 나타난 것과 같이 리더십의 영향력이 낮을 때는 역할지향문화에서만 57.5%의 높은 설명력을 가지며, 0.01 수준에서 正의 영향을 미치고 있다.

4. 分析結果의 要約

1) 地域別 組織文化 類型의 知覺差異

조직문화 유형에 대한 지각은 지역별로 유의적인 차이가 있다. 서울, 경주, 울산지역의 특급호텔이 목표> 인간> 역할> 권력지향문화 순으로 지각수준을

보인 반면, 부산, 대전, 제주지역은 목표> 역할> 인간> 권력지향문화 순으로 지각수준을 보이고 있어 관광호텔은 목표지향문화가 강하게 지각되고 있는 것으로 나타난 반면, 권력지향문화는 낮게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

이는 호텔경영상의 공동목적, 협동의욕, 원활한 의사소통 등 관광호텔 내부 구성원들 사이에 조직의 기본구성 요소⁸⁶⁾로서 호텔업의 특수성에 맞추어 조직의 공유된 행동신념이 개인보다 팀워크를 중시한 협조적 지향성으로 회사의 목표를 실현해 나가는데 있다고 할 수 있다.

2) 人口統計的 變數에 따른 組織文化 類型의 差異

인구통계적 변수에 따른 조직문화 유형의 차이를 살펴보면 먼저 성별분석에서는 인간지향문화에서 0.5 수준에서 유의한 차이를 나타나고 있으며, 학력별 분석에서는 고졸이하의 조직 구성원이 역할, 권력지향문화에서 높은 지각 수준을 보이고 있는 반면, 대졸이상에서는 목표, 인간지향문화에서 높게 지각하는 것으로 나타났으며, 목표지향문화에서 0.5 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다.

근무년수별, 직위별분석에서는 각각 역할지향문화에서 0.001에서 높은 유의한 차이가 있으며, 전체적으로 11년이상 장기근무한 구성원들에게서 각 조직문화 유형별로 높은 지각수준을 보이고 있으며, 직위별로는 과장급이상 직위 계층에서 조직문화 전 유형에서 높은 지각수준이 형성되어 있는 것으로 나타났다. 또한, 소속부서별분석을 보면 전체적으로 유의한 차이는 나타나지 않았으며, 단, 영업, 생산직에서는 역할지향문화가, 사무, 연구직에서는 권력지향문화에서 높은 지각정도를 나타내고 있다.

이상과 같이 조직문화의 지각분석 결과 취약점을 해결하기 위해서는 상하간의 원활한 의사소통과 개인보다 팀워크를 중시하는 협조체계를 통해 인간적 유

86) 송성인, 신재영, 「최신호텔경영론」, 서울, 백산출판사, 1996, p.29.

대관계를 가질 수 있는 사내분위기 개선과 구성원들의 자기개발을 위한 연수 및 프로그램 확대해야 하며, 의사결정과 목표설정에 전 구성원의 참여를 확대할 수 있는 방안이 마련되어야 하겠다.

3) 組織文化 類型別 組織有效性の 影響

본 연구에서는 조직문화 유형별로 조직유효성에 서로 다른 영향력을 가질 것이라라는 가설이 실증분석 결과 입증되었다. 분석결과는 역할지향문화, 인간지향문화에서 조직유효성에 正의 영향을 미치고, 권력지향문화, 목표지향문화에서 負의 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 중요한 것은 조직문화 유형별 지각차이에서 나타난 결과와 같이 조직유효성에서도 목표지향문화에 대한 지각수준과 설명력이 높게 나타나고 있는 것은 모든 구성원들이 공유하고 있는 문화에 대한 가치체계와 실제 조직유효성에 영향을 미치는 행동유형이 같다는 사실을 알 수 있다. 그러므로 구성원들의 가치체계를 우선 진단하고, 진단결과에 따라 조직유효성에 영향을 줄 수 있는 요인들을 찾아내 지속적으로 관리하는 것이 무엇보다 중요하다.

4) 組織文化의 影響要因에 따른 組織有效性에의 影響

조직문화 유형별 지각차이와 조직유효성에서 가장 높은 영향을 미친 문화유형이 목표지향문화로 나타났으나, 영향요인 변수에 따른 조직문화의 조직유효성에 대한 분석에서는 영향력이 높을 때 전체적으로 권력지향문화가, 영향력이 낮을때는 영향요인중 경쟁환경을 제외하고는 역할지향문화가 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

물론, 각 영향요인 변수별로 영향요인의 강도에 따라 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향의 설명력이 다르게 나타나고 있으나 큰 차이는 있다고 볼 수 없

으며, 다만 경쟁환경의 우수성을 낮게 보이는 집단에 있어서는 목표지향문화가 조직유효성에 대해 높은 설명력을 지니고 있다는 점이 다소 다르다 하겠다.

5) 組織文化와 組織有效性的 相關關係

분석결과 역할지향문화는 다른 문화유형에 비해 조직유효성 변수 부문중 직무만족과 직무몰입에서 대체적으로 높은 상관관계를 보였으며, 권력지향문화는 직무만족과 직무몰입에서 낮은 상관관계를 나타냈다.

특히, 조직유효성 변수중 역할갈등과 소외부문은 전 조직문화 유형에서 부정적인 것으로 나타났다.

VI. 結 論

1. 研究結果의 要約

본 연구는 조직연구의 기본적 시각을 문화적 접근에 두고, 문화 형성에 영향을 미치는 영향요인을 정하였으며, 한국 관광호텔의 조직문화 유형과 조직유효성간의 관련성 모색을 통해 조직문화의 바람직한 변화방향을 모색하는데 그 목적이 있다.

또한, 본 연구는 조직유효성을 어떻게 높일 수 있을 것인가라는 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 조직문화 차원에서 접근하여 현재의 지역별 특급호텔의 현재 조직문화를 진단하고 평가하여 불합리하거나 장애요소로 등장하는 문화적 특성을 제거하고 바람직하고 강한 문화만을 추출하거나 변화시키고자 하는데 주된 관심을 두고 있다.

기존의 선행 연구를 살펴보면 대체적으로 ① 전통문화가 기업문화에 미치는 영향, ② 기업문화의 변혁, 관리방안, ③ 기업(조직)문화가 조직유효성에 미치는 영향 등으로 특히, 석사학위 논문에서는 기업(조직)문화와 조직유효성과의 관련성을 중심으로 한 연구가 지난 87년부터 91년 사이에 24편이 발표돼 매년 5편 꼴로 등장하고 있다.⁸⁷⁾

최근 대한민국 국회도서관 소장 조직(기업)문화 분야 178편의 논문중 지난 91년부터 96년 사이에 139편의 논문이 발표되어 1년에 28편의 조직(기업)문화 분야의 논문이 발표된 것으로 감안해 볼 때 조직문화 분야에 대한 관심이 고조되고 있음을 알 수 있다.

조직문화는 조직의 구성원들에게 행동의 상황규정을 내릴 수 있는 가치체계와 행동유형을 가르쳐 주며, 특징적인 특성을 갖고 있는 강한 조직문화가 조

87) 정인서, 전계서, 1992, p.125.

직유효성에 영향을 줄 것이라는 믿음은 조직문화 연구의 초기부터 일반적인 가정이었고, 최근에는 강한 조직문화가 정의 상관관계를 갖는다는 것이 연구 결과로 나타나고 있으며, 본 연구에서도 이와 같은 분석결과가 나타났다.

본 연구는 한국 관광호텔들이 급속한 시장환경의 변화에 적절히 대응하며, 불확실성의 시대를 극복하는 과정에서 조직의 구조나 관리수단에서 나타나는 한계를 파악하여 조직 유효성을 높일 수 있는 관리방안을 모색하고자 지역별 특급호텔들이 지니고 있는 조직문화의 유형을 분석하고 이를 설명해 줄 수 있는 설명변수를 찾았으며, 이러한 조직문화의 유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향 정도와 이에 따른 바람직한 조직문화의 변화방향을 모색하는 것에 역점을 두고 조사·분석하였다.

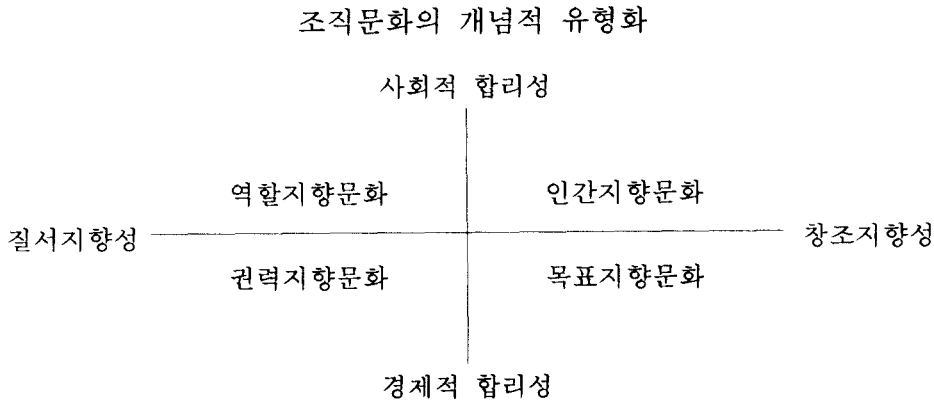
이에 따라 전국 6개 지역 22개 관광호텔의 종업원을 대상으로 하였으며, 총 630매의 설문지를 배부하여 유효설문지 476매를 분석 대상 자료로 사용하였다. 본 설문지는 모두 Likert의 5점 척도(five point scale)로 구성하였으며, 이 자료는 SPSS/PC를 이용하여 t검증과 F검증 그리고 요인분석, 회귀분석, 상관관계분석 등 실증적 방법에 입각하여 분석하였다. 또한, 조직문화의 유형은 Harrison이 분류한 권력지향문화, 역할지향문화, 업무지향문화, 인간지향문화 중 업무지향문화를 목표지향문화로 수정, 채택하였다.

본 연구의 실증분석을 위해 조직문화의 개념을 “기업조직내 조직 구성원이 공유하고 있으며, 자주적인 집단으로 움직이면서 가치체계 기본전제로 작용하는 기업조직 고유의 가치관과 신념, 규범과 학습 등의 거시적 총체”라고 정의하였다.

또한, 조직유효성은 “조직 구성원들의 협동적인 가치체계와 행동유형을 통해 조직의 유지·생존을 위해 조직의 양적·질적 목표를 달성하는 정도”로 정의하였으며, 조직유효성의 변수로는 구성원의 태도, 지각조사를 통해 얻을 수 있는 질적기준인 직무만족, 직무몰입, 역할갈등, 소외를 채택했다.

본 연구는 조직문화 유형의 정립에 초점을 두고 있으며, 각 유형은 경제적 합리성과 사회적 합리성에 기반을 두고 있으며, 이것은 창조지향성과 질서지

향성을 나타내는 축으로 구분 2차원적으로 문화유형을 구분했다.



조직문화의 개념적으로 유형화하면 그림과 같이 분류된다.

본 연구에서는 조직문화 형성에 영향을 미치는 요인으로 미시적 요인인 경영이념, 리더쉽, 경쟁환경, 기술환경을 영향요인으로 사용하였다.

또한, 본 연구의 목적과 연구모형을 토대로하여 2가지 연구 가설을 선정하였으며, 이 연구의 실증적 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지역별 조직문화 유형의 차이분석 결과 목표지향문화가 전체적으로 높게 인지되었으며, 권력지향문화는 가장 낮은 지각 수준을 보이고 있다.

둘째, 조직문화 유형별 조직유효성의 영향 분석에서는 조직문화 유형별로 조직유효성과 서로 다른 영향력을 가질 것 이다는 가설이 실증분석결과 입증되었다. 분석결과 역할지향문화, 인간지향문화에서 조직유효성에 正의 영향을 미치고 있으며, 권력지향문화, 목표지향문화에서 負의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 조직문화 유형중 역할지향문화는 다른 문화유형에 비해 조직유효성 변수 부문중 직무만족과 직무몰입에 대체적으로 높은 상관관계를 보이고 있으며, 권력지향문화에는 낮은 상관관계를 나타냈다.

넷째, 조직문화의 유형별 지각차이와 조직유효성에서 가장 높은 영향을 미

친 문화유형이 목표지향문화로 나타났으며, 영향요인 변수에 따른 조직문화의 조직유효성에 대한 분석에서는 영향요인의 영향력이 높을 때 전체적으로 권력지향문화가, 영향력이 낮을 때는 역할지향문화가 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 관광시장의 개방에 따른 한국형 관광호텔 경영관리 방안을 재정립하고, 노사관계 안정은 물론 건전한 조직문화 정착과 창달방안을 제시하기 위한 논문으로 이론조사와 실증조사를 수행함으로서 심도있는 분석을 수행하였다.

2. 研究의 示唆點 및 限界

본 연구의 실증분석 결과는 다음과 같은 시사점을 갖는 것으로 사료된다.

첫째, 한국 관광호텔의 조직 구성원들이 높게 지각하는 문화유형은 목표지향문화였으며, 가장 낮게 지각된 문화유형은 권력지향문화로 나타났다. 또한, 인구통계적 변수에 따른 조직문화 유형의 차이에서 소속부서별 분석을 보면 영업·생산직에서는 역할지향문화가, 사무·연구직에서는 권력지향문화에서 높은 지각정도를 나타내고 있다. 따라서 이의 지각수준에 대한 변화가 요구되는데 이를 위해 상하간 서열의식과 위계질서의 논리에서 권한과 책임의 균형, 선의의 경쟁이 보완된 위계질서의 논리가 정착되어야 하며, 최고경영자 중심의 조직운영 메카니즘보다는 자기조절의 운영 메카니즘으로 조직 구성원들의 조직목표 달성을 위한 노력을 유도해야 한다. 또한, 원활한 의사소통과 개인보다는 팀워크를 중시하는 협조체계를 통해 인간적 유대관계를 가질 수 있는 사내 분위기 개선과 구성원들의 자기개발을 위한 연수 및 프로그램을 확대해야 하며, 의사결정과 목표설정에 전 구성원의 참여를 확대할 수 있는 방안이 마련되어야 하겠다.

둘째, 조직문화 유형별로 조직유효성에 서로 다른 영향력을 가질 것이라는 실증분석에서 역할지향문화, 인간지향문화에서는 正의 영향을 미치고

있으며, 권력지향문화, 목표지향문화에서는 負의 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 중요한 것은 조직문화 유형별 지각차이에서 나타난 결과와 같이 조직유효성에도 목표지향문화에 대한 지각수준과 설명력이 높게 나타나고 있는 것은 모든 구성원들이 공유하고 있는 문화에 대한 가치체계와 실제 조직유효성에 미치는 행동유형이 같다는 사실을 알 수 있다. 또한 권력지향문화가 負의 영향을 미치고 있으므로 이의 개선이 필요하다는 점을 나타내고 있다. 이는 우리 민족의 전통윤리의 기본가치가 공동체 이념이라 할 수 있듯이 우리 민족의 뿌리깊은 근본 사상은 바로 조직문화의 뿌리라 하겠다. 따라서 공동체 이념은 한국 기업이 추구해야 하는 바람직한 조직문화 형성의 근간이므로 이를 발전적으로 구성원의 가치체계와 행동유형을 이끌어내야 한다.

셋째, 한국 관광호텔의 조직 구성원들이 높게 지각하는 문화유형은 목표지향문화였으나, 영향요인 변수에 따른 조직문화의 조직유효성에 대한 영향력 분석에서 영향력이 높을 때 권력지향문화가 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원들이 갖는 가치체계와 조직유효성에 작용하는 행동유형이 다르다는 것을 암시하고 있다. 이는 우리나라 관광호텔업이 권한위임을 통해 일선책임자들에게 자율적인 권한과 업무능력 개발이 주어지지 않고, 상하간의 위계질서에 따라 말은 일만을 하도록 요구하고 있는 것으로 이에 대한 개선의 노력이 필요한 것으로 사료된다. 바람직한 조직문화란 모든 구성원들이 일체감을 갖고 이를 유지하면서 조직목표의 달성에 노력하는 가치체계와 행동유형을 말한다. 본 연구에서 나타난 목표지향문화와 같은 바람직한 조직문화가 창달되고, 정착하기 위해서는 조직 구성원 및 개인내의 부서 또는 집단 상호간에 존재하는 불일치와 불신이 제거되고 공동문화와 공동선을 구축하는 노력이 요구된다.⁸⁸⁾

88) 김종재, 전게서, 1991, p.71.

넷째, 조직문화에 영향을 미치는 변수중 기술환경의 대응정도가 높을 때 가장 설명력이 높게 보인 것은 기업의 경쟁요건인 정보기술의 활용체계 구축의 필요성이라고 할 수 있다. 정보기술의 혁명적 발달로 인한 정보화 시대, 지적 시대를 맞이하여 기업의 경쟁우위가 지식의 양과 질에 의해 결정된다면 이러한 기업의 지력을 향상시키기 위한 활용정도도 사활적 중요성을 갖게 된다. 즉, 경영환경의 변화에 따른 의미있는 정보를 수집, 분석, 가공, 공유, 축적, 활용하는데 있어 다양한 정보통신기술의 활용은 향후 기업의 경쟁력 확보를 위한 필수적 요건이라 할 수 있다. 따라서 21세기 경쟁력을 확보하려면 조직, 정보, 인재 등과 같이 기업의 구성요소에 있어 보다 통합적이며, 체계적인 구축이 필요하고, 더불어 지구환경보전이라는 인류의 숙제를 병행해 나가는 공익적인 노력을 기울이는 기업으로 발전시켜 나가야 할 것이다.

다섯째, 본 연구결과에 대한 일반화의 문제가 가능하다. 본 연구는 전국 6개 지역, 특히 서울을 제외한 전 지역이 리조트지역의 관광호텔 22개사를 선정, 조사하였으므로 우리 나라 관광호텔 전반에 폭넓게 적용될 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 측정도구에 있어서 설문지법만을 사용한 계량적 연구방법을 채택하였으나, 이러한 방법에 의해서 무의식적 가정 내지는 상징적 의미체계를 본질로 하는 조직문화를 정확히 측정하는데 한계가 있다. 또한, 설문지의 내용과 응답자의 반응태도에 따라서 조사결과가 좌우되는 것을 피할 수 없었다. 따라서 조사방법에 있어서 조사의 정확성을 높이기 위해 면접법을 병행하거나 종단적 연구의 효율성을 높이기 위해 관찰법을 병행 실시하는 것이 바람직하다.

둘째, 변수측정을 위한 설문지법의 구성상 한계점이 있다. 본 연구에서는 선행연구에서 사용한 설문지 등을 채택, 수정하여 사용하였지만 구성상 문제점이 있음 부인할 수 없다. 이같은 문제점을 해결하기 위해 우리 실정에 맞는 표준화

된 척도가 개발되어야 하며, 관광호텔업에 맞는 설문지 개발이 요구된다.

셋째, 조사대상의 각 집단을 대표하는 표본집단의 추출을 시도하는 과정에서 통계적으로 정의된 방법을 준수하였으나, 진정한 모집단을 대표하는지에 대한 검증이 어려우며, 또한 균형있는 표본집단의 선정에 한계가 있다. 즉, 인구통계적 특성에서 대표적인 예로 남자 67%와 여자 33%, 소속부서에서 영업·생산직 65%, 사무·연구직 35%를 차지하여 전체 인구분포와는 다른 비율을 보이고 있어 추후에 보완 연구가 있어야 하겠다.

넷째, 본 연구에서 조직문화 형성에 영향을 주는 영향요인으로 미시적요인인 경영이념, 리더쉽, 경쟁환경, 기술환경의 영향요인만을 사용하였는데, 보다 폭 넓은 연구를 위하여 정치, 경제, 법률 등의 거시적 영향요인의 사용도 요구되고 있다.

다섯째, 본 연구에서 조직유효성의 변수로 양적인 기준보다 질적인 기준에 국한시켜 다양한 변수들을 고려하지 못한 것이 연구의 한계라 하겠다

參 考 文 獻

【國內文獻】

1. 김문조, “전통과 사회변동”, 「한국사회의 발전과 문화」, 서울, 나남, 1987.
2. 김선하, 「기업문화와 종업원 직무만족간의 상관관계 연구」, 석사학위논문, 중앙대, 1995.
3. 김용구, 「조직분석에 있어서 개인변수 연구현황과 조직변수로서 자부심, 통제위치의 역할에 대한 연구」, 산업과 경영, 제28권 제2호, 연세대 산업경영연구소, 1991.
4. 김익중, 「한국 기업의 조직문화, 하위문화 및 몰입과의 관련성에 관한 연구」, 박사학위논문, 부산대, 1995.
5. 김일숙, 「기업문화와 조직성과 : 톰 피터슨 모형의 실증적 평가」, 박사학위논문, 아주대, 1996.
6. 김종재, 「조직 행동론」, 서울, 박영사, 1991.
7. 김철용, 「기업문화와 노사관계의 적합성 및 조직유효성과의 관계연구」, 석사학위논문, 제주대, 1995.
8. 김충호, 원용희, 「호텔조직인사관리」, 서울, 대왕사, 1995.
9. 박노운, 「기업문화유형과 상관변수의 관계에 관한 연구」, 박사학위논문, 고려대, 1991.
10. 박석희, 「관광조사연구기법」, 서울, 일신사, 1994.
11. 박해남, 「조직문화와 조직유효성의 연구」, 박사학위논문, 세종대, 1995.
12. 변우희, 「관광학연구방법론」, 경주대학교, 1996.
13. 삼일컨설팅, 「한국기업의 성공조건」, 매일경제신문, 1992.
14. 서인덕, 「한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성에 관한 연구」, 박사학위논문, 서울대, 1986.

15. 송성인, 신재영, 「최신포털경영론」, 서울, 백산출판사, 1996.
16. 신유근, 「조직행동론」, 서울, 다산출판사, 1983.
17. 신유근, 「한국의 경영」, 서울, 박영사, 1992.
18. 신유근, 임종원, 조동성, 「한국기업관의 정립과 전개방향(Ⅰ)」, 경영논집, 16권, 서울대 경영연구소, 1982.
19. 신철우, 「기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 중앙대, 1987.
20. 윤상호, 「우리나라 기업의 노사안정을 위한 기업문화 정립방안에 관한 연구」, 석사학위 논문, 중앙대, 1995.
21. 이관희, 김채겸, 「조직경영의 이론과 실체」, 서울 박영사, 1986.
22. 이광규, 「문화인류학 개론」, 서울, 일조각, 1985.
23. 이동훈, 「2000년대를 향한 생산성페러다임의 변화」, 월간 기업경영, 한국생산성본부, 1996. 6.
24. 이방식, 「한국 관광기업 종사원의 조직적응 유형과 조직유효성간의 관계에 관한 연구」, 박사학위논문, 동아대, 1994.
25. 이정훈, 「산업인력의 정신건강과 스트레스의 측정변수에 대한 타당성 평가」, 생산성 연구총서, 한국생산성본부, 1993.
26. 이충구, 「기업문화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 분석」, 석사학위논문, 조선대, 1994.
27. 이학중, 「기업문화론」, 서울, 법문사, 1991.
28. 이학중, 「세계 초일류 기업의 조건」, 월간 기업경영, 한국생산성본부, 1996.
29. 오문환, 「호텔이용객의 선택기준에 관한 연구」, 박사학위논문, 동의대, 1993.
30. 정인서, 「기업문화 유형과 조직유효성의 상관관계에 관한 연구」, 박사학위논문, 조선대, 1992.
31. 차상필, 「조직문화와 성격에의 영향요인과 이의 측정 및 변화에 관한 연구」, 생산성 연구총서 94-7, 한국생산성본부, 1994.

32. 차상필, 「산업인력의 근로의욕실태 및 제고방안」, 생산성연구총서 94-5, 한국생산성 본부, 1994.
33. 채서일, 「사회과학조사방법론」, 서울, 학현사, 1994.
34. 최종태, 「현대노사관계론」, 서울, 경문사, 1996.
35. 하헌국, 「산업시장 세분화 접근방법의 유효성에 관한 연구」, 박사학위논문, 세종대, 1990.
36. 한택수, 「기업문화에 관한 이론적 연구」, 석사학위논문, 한남대, 1993.
37. 한국능률협회, 「KMA우량기업조사자료집」, 서울, 1988.

【國外文獻】

1. A. Friedlander & H. Pickle, "Components of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 1968.
2. Akin. G. & D. Hopelain. "Finding the Culture of Productivity." *Organizational Dynamics*. Vol.7. Winter, 1986.
3. A. L. Comrey, J. A. Pffiner & H. P. Beem, "Factors Influencing Organizational Effectiveness, " *Personnel Psychology*, 1952.
4. A. M. Pettigrew, On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly* Vol.24, 1979.
5. B. C. Reimann and T. Wiener, "Corporate Culture : Avoiding Elitist Trap," *Business Horizons*, March-April, 1988.
6. Blackbum. R. S. "Dimensions of Structure : A Review and Reappraisal." *AMR*. Jan 1982.
7. C. Hampden-Turner, *Creating Corporate Culture : From Discord to Harmony* (Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Co., 1992)
8. C. Handy, *Gods of Management*, London : Souvenir Press, 1978.
9. Craig C. Lundberg, "Strategies for Organizational Transition," in J.R.

- Kimberly and R.E. Quinn, *Managing Organizational Transition* (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1985)
10. D. Light and S. Keller, *Sociology* (New York : Alfred a Knopf, 1975)
 11. D. R. Denison, "Bringing Corporate Culture to Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 1984.
 12. Deal, T. E. & A. A. Kennedy. *Corporate Culture*. Reading, Mass : Addison-Wesley. 1982
 13. Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer, 1983.
 14. G. Hofstede. et. al. Measuring Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*. Vol.35, 1990.
 15. G.R. Jones, "Transaction Cost, Property Rights, and Organizational Culture : An Exchange Perspective, " *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983.
 16. Goodenough, Ward H., "*Cultural Anthropology and Linguistics*," Hymes, D. ed., *Language in Culture and Society*(New York : Harpers and Row, 1964)
 17. J. Child, "Managerial and Organizational Factors Associated With Company Performance Part I ." *Journal of Managerment Studies*, 1974.
 18. J. E. McGrath, *Group : Interaction and Performance* (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1984)
 19. K.S. Cameron, "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities," *Academy of Management Journal*, 1981.
 20. L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 1983.
 21. M. F. R. Kets de Vries and D. Miller, "Personality, Culture, and

- Organization," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2. 1986.
22. M. Keeley, "Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 1984.
 23. Mott. P. E. *The Characteristics of Effective Organizations*. N.Y. : Haper & Row. 1972.
 24. Nadler, D. and M. Tushman. *Stategic Organization Design*. Scott. : Foresman & Co. 1988.
 25. O'Reilly, C.A., J. Chatman and D.F. Caldwell. "People and Organizational Culture." *Academy of Management Journal*. Vol.34. No.3. 1991.
 26. P.F. Drucker, *Management : Task-Responsibilities Practices* (N.Y. : Harper & Row, 1973)
 27. Peters, T. J. & R. H. Waterman Jr. *In Search of Excellence*. N.Y. : Warner Books. 1982.
 28. R. Harrison, "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, May-June, 1972.
 29. R. J. Webb, "Organizational Effectiveness and the Voluntary Organization," *Academy of Management Journal*, 1974.
 30. R.M. Steer, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, 1975.
 31. Robbins, S. P., *Organizational Behavior-Concepts : Controversies, and Applications* (Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall, 1983)
 32. Robbins, S. P., "Organizational Behavior", 3rd. ed., New Jersey : Prentic-Hall, 1986.
 33. Robbins, S. P., *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood. Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1983.
 34. Sathe. V. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood. III. :

- Irwin. 1985.
35. Schein. E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California : Jossey-Bass. 1985.
 36. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 4th ed(Englewood Cliffs, N.J. : Richard D. Irwin, Inc.,) 1985.
 37. T. A. Mahoney, "Management Performance of Organizational Effectiveness," *Management Science*, 1967.
 38. T. E. Deal & A. A. Kennedy, *Corporate Culture* (Reading, Mass. : Addison Wesley Pub., Co., 1982.
 39. V. Sathe, *Culture and Related Corporate Realities* (Homewood III, Richard Irwin, 1985)
 40. W.G. Ouchi, "Market, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, March, 1980.
 41. Wallach, E.J. "Individuals and Organizations : the Cultural Match." *Traning and Development Journal*. February, 1983.
 42. 野中郁次郎, 「企業進化論」, 日本經濟新聞, 1986.

附 錄

CODE No. (-)

(秘) 본 조사의 내용은 통계법 제 8조에 따라 비밀이 보장되며, 본 연구를 위한 통계목적 외에 개인적인 사항은 발표되지 않습니다.

企業文化 研究를 위한 設問調査

안녕하십니까?

본 설문조사는 한국 관광기업의 기업문화에 대한 연구를 위한 것입니다. 모든 응답은 통계적으로 처리 되어 학문적인 목적 이외에는 사용하지 않을 것입니다. 아울러 특정 기업이나 응답자 개인적인 내용이 별도로 평가되지 않습니다. 귀하가 성의있는 자세로 기입해 주신 내용들은 모두가 귀중한 자료로 활용되어 질 것입니다.

바쁘시더라도 부디 한 문항도 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

다시한번 귀하의 도움에 감사드립니다.

1997. 7. .

(지도교수) 경 주대 학교 호텔경영학과 교수 오 문 환

(연구자) 경주대학교 경영대학원 관광경영학과 최 학 수 드림

I. 인적사항

◎ 본 조사의 통계적 분석을 위하여 해당되는 ()안에 √표하여 주십시오.

1. 소속사업체 (1) 특급관광호텔() (2) 1급 관광호텔() (3) 2급 관광호텔()
2. 성 별 (1) 남() (2) 여()
3. 학 력 (1) 국졸() (2) 중졸() (3) 고졸() (4) 대졸() (5) 대학원졸()
4. 근무연수 (1) 1년미만() (2) 1~5년미만() (3) 5~10년미만()
(4) 10~15년미만() (5) 15년이상()
5. 직 위 (1) 평사원() (2) 주임, 계장, 대리, 수장, 지배인, 반장급()
(3) 과장, 차장급() (4) 부장, 실장() (5) 중역급()
6. 소속부서 (1) 객실, 식음, 조리부() (2) 판촉, 영업부() (3) 재무, 회계부()
(4) 인사, 기획, 총무부() (5) 시설부()

II. 영향요인

◎ 다음에 열거한 각 문항에 대해서 현재 귀하에 해당하는 정도를 범례에 따라 √표하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	약간 그렇다	아주 그렇다
7. 많은 동료들이 우리회사의 경영이념이나 사훈에 대하여 긍정적인 이야기를 나누는 기회가 자주 있다.					
8. 우리 회사는 시장 경쟁과 환경에 선도적 입장에서 많은 영향을 끼치고 있다.					
9. 우리 회사는 신제품, 신기술, 새로운 고객 창출을 위해 현지 답사와 사원교육 등 적극적으로 실시하고 있다.					
10. 최고경영자의 행동과 평소 강조하는 언행이 일치하여 전사원이 이를 업무나 생활태도에 받아들이려 노력하고 있다.					
11. 우리 회사는 사무혁신이나 회의용 첨단 기자재의 필요성을 느껴 회사측이 많은 신경을 쓰고 있다.					
12. 많은 동료들이 최근의 급변한 기술변화나 컴퓨터 활용 등에 대하여 적극적으로 적응하고 있다.					
13. 우리 회사의 경영이념·사훈과 현재 추진하고 있는 기업목표나 업무활동의 방법들이 상당히 일치한다고 느낀다.					
14. 우리 회사의 최고경영자는 기업의 환경조건이 변화되었음에도 지금까지 시행해오던 관리원칙을 고수하고 있다.					
15. 우리 회사는 다른 회사와 비교했을 때 기술변화나 정보활용 정도가 매우 높은 편이다.					
16. 우리 회사는 경쟁상대 회사의 전략 및 행동을 어느정도 정확히 예측하고 있다.					
17. 우리 회사는 해외시장 개척을 위해 현지출장 및 관계사 방문을 적극적으로 실시하고 있다.					
18. 최고경영자의 훈시나 평소 강조하는 정신, 연설등이 내가 생각 해온 것과 대부분 일치한다.					
19. 우리 회사의 최고경영자는 상황의 조건이나 업무 담당자의 개성에 따라 다양한 수행방법을 묵인하고 있다.					

III. 기업문화의 유형

◎ 다음에 열거한 각 문항에 대해서 현재 귀하에 해당하는 정도를 범례에 따라 ✓표하여 주십시오.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	약간 그렇다	아주 그렇다
20.	우리 회사는 업무수행과 관련하여 사규나 규정집 대로 잘 따르고 있다.					
21.	업무 지시절차가 실무담당자의 의견을 고려하지 않고 회사 방침에 따라 일방적인 경우가 많다.					
22.	우리 회사는 연공서열주의보다 능력·업적주의에 따라 승호·승진등이 이루어지고 있다.					
23.	회사의 상사나 동료들이 나에게 도움을 부탁해 오면 업무적으로 최선을 다해 처리하도록 노력한다.					
24.	우리 회사는 직위별, 직무별로 책임과 권한이 명확하게 구분되어 있고 이에 따라 업무를 수행한다.					
25.	부하직원들은 상사의 결정이나 판단을 매우 신뢰하고 있다.					
26.	회사에 적응하지 못하거나 불만을 갖고 이직하는 사람들이 자주 있다.					
27.	나는 업무와 관련해 새로운 아이디어나 제안을 자주 내놓고 나의 발전을 위해 스스로 능력개발을 하고 있다.					
28.	업무 능률 향상을 위하여 성과급을 사용하는 것이 회사나 개인의 이익에 도움이 되리라 본다.					
29.	상사는 부하직원들의 당면한 문제점을 잘 경청하려고 한다.					
30.	우리 회사는 문서에 의하여 업무지시가 잘 내려지며 엄격한 결재과정을 통해 조직의 통솔, 통제가 강조되고 있다.					
31.	회사의 직무이동이 회사의 필요나 상사의 배려에 의해 일방적이고 비체계적으로 이루어지고 있다.					
32.	상사와 부하간의 서열의식이 대단히 강조되고 있다.					
33.	나는 회사내에서 학교 선·후배, 고향 선·후배간 등의 모임에 자주 참가하고 결속의식을 갖고 있다.					
34.	나는 업무수행상 어려운 점이나 개인적으로 곤란한 일을 상사와 자주 이야기 하는 편이다.					
35.	나는 업무나 개인적인 어려움을 동료하고도 자주 이야기 하는 편이다.					
36.	인재육성을 위해서는 일정기간 단위로 직무순환이 이루어 져야 한다.					
37.	회사의 급속한 성장을 위한 빠른 변화보다는 안정성을 추구하는 가운데 점진적인 성장이 필요하다고 본다.					
38.	업무상 문제는 많은 구성원들이 이의 제기하지 않고 상사의 판단에 무조건 따른다.					
39.	나는 회사의 유니폼, 뱃지 등의 착용을 당연하게 생각하며 이를 잘 지킨다.					

IV. 조직유효성변수

◎ 다음에 열거한 각 문항에 대해서 현재 귀하에 해당하는 정도를 범례에 따라 √표하여 주십시오.	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	약간 그렇다	아주 그렇다
40. 나의 업무량은 적당하다고 본다.					
41. 업무수행과정에 나에게 가해지는 통제는 적당하다고 본다.					
42. 나는 나의 급여수준이 현재의 나에게 적당하다고 본다.					
43. 나는 능력만큼 승진하고 있다.					
44. 나의 업무시간은 적당하다고 본다.					
45. 나의 상사는 집단을 효율적이고 능률적으로 관리 한다고 본다.					
46. 나는 나의 친구에게 우리 회사가 한 번 일해 볼만 한 곳이라고 말한다.					
47. 우리 회사에서 정년퇴직 할 때까지 있었으면 좋겠다.					
48. 우리 회사의 발전에 도움이 된다면 어떠한 노력도 아끼지 않겠다.					
49. 우리 회사에서 근무하다가 다른 회사로 옮긴다는 것은 생각해 본 적이 없다.					
50. 관광분야의 직장은 한 번 태해 볼만한 분야라고 생각한다.					
51. 나는 업무의 수행을 위해 규칙을 위반해야 되는 경우가 종종 있다.					
52. 나는 상사로부터 너무 부당한 지시를 받기도 한다.					
53. 나는 상사나 하급자와의 갈등으로 잠을 못 이루는 경우가 있다.					
54. 아무래도 지금 내가 하고있는 일은 나의 적성이나 기질에는 맞지 않는 것 같다.					
55. 상사의 업무지시나 지휘방식이 나에게서는 맞지 않다.					
56. 나의 업무에는 너무 재량권이 없다.					
57. 나의 업무수행 태도는 수동적인 편이다.					
58. 나의 직장동료들은 내가 하는 말에 큰 의미를 두지 않는다.					
59. 관광분야에 종사하는 것이 무의미하게만 느껴진다.					
60. 나는 일에 대한 의욕이 없는 편이며, 일을 하면서도 신이 나지 않는다.					
61. 회사의 경영방침이나 관행이 나의 생각과는 너무 달라 회사일에 관심쓰기 싫다.					
62. 나는 직장에서 혼자라는 생각이 들며, 나의 직장동료 들과 잘 어울리는 편이 아니다.					

ABSTRACT

A Study on Interrelationship between Types of Corporate Culture and Organizational Effectiveness:

By Choi, Hak-Soo

Dept. of Tourism Management

Graduate School of

Business Administration

Kyong-Ju University

Directed by Oh, Moon - Hwan, Ph. D

This study is mainly concerned with searching for the desirable direction in the change of corporate culture by analysing the interrelationship between types of corporate culture and its effectiveness in Korean tourist hotels. For the purpose of doing this work I will take cultural approach as a perspective on organizations, and establish the Korean-specific framework about effects of organization on the formation of culture.

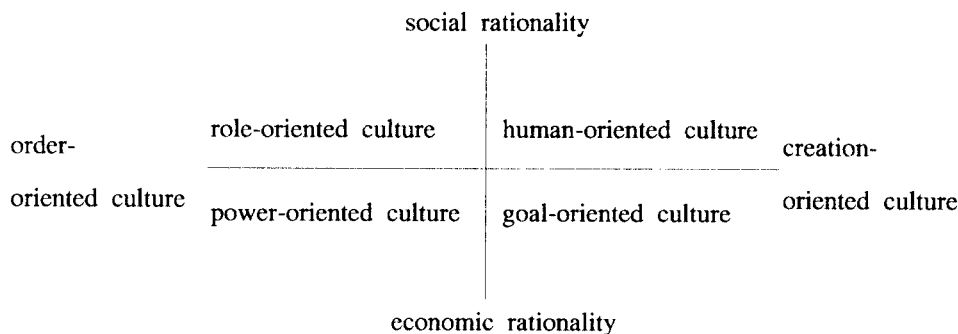
For empirical survey research, I distributed 630 questionnaires to employees working for twenty-two tourist hotels which are placed on six regions of our country. And 476 questionnaires were adopted and analysed. 'Lickert response format', namely five-point scale was used for the response measurement and the data processing. The aggregated data from questionnaire interviews were empirically analysed within SPSS/PC⁺.

For identifying the types of corporate culture of Korean tourist hotels I use Harrison's typology which is classified into power-oriented culture, role-oriented culture, task-oriented culture and human-oriented culture. But I replace

task-oriented culture by goal-oriented culture in this paper.

Considering this study based on the empirical analysis, *the concept of corporate culture* is defined as follows: "it is a comprehensive complex of value system, belief system, norm and learnings which all members of organization have in common by their free will". And *the concept of organizational effectiveness* is defined as "the degree of fulfilling really the quantitative and qualitative goals which any organization need acquire for its survival and development through a cooperative value system and behavior type of its members." The variables of organizational effectiveness are mainly the attitudes of members, and qualitative factors -- satisfaction and preoccupation with job, conflicts between role, and alienation -- which can be found by perception survey.

This study focuses on establishing the types of corporate culture of which the analysis is based on economic rationality and social rationality(the axis of coordinates on the following one). Then the types of corporate culture are classified as the following figure.



In this study the micro effects, especially the idea of management, leadership, competitive environment, and technological environment are defined as the effects on the formation of corporate culture. When considering the working model of the

study, two working hypotheses are also selected. As a consequence, the empirically desirable suggestions are acquired as follows.

First, as a result of analysing the regional difference of the corporate culture, a reliable goal-oriented culture is highly recognized, but the degree of recognition about power-oriented culture is the lowest.

Second, the hypothesis that *"the different type of goal-oriented culture have an different influence on the degree of organizational effectiveness"*, is empirically verified in the analysis of organizational effectiveness by type of corporate culture. In addition, it is showed that role-oriented and human-oriented cultures have positive influence on the organizational effectiveness, but power-oriented and goal-oriented culture have negative effect.

Third, the role-oriented culture has the relatively higher interrelation with job satisfaction and job absorption among variable of organizational effectiveness than another types of corporate culture, but the power-oriented culture has the lower interrelation with job satisfaction and job absorption than another types of corporate culture.

Fourth, goal-oriented culture is one of the types of corporate culture which has the highest influence on the difference of perceptions about the types of corporate culture, and on the organization effectiveness. In analysis what influence the changing variables of effect factors have on the interrelations between the types of corporate culture and the organizational effectiveness, the findings are showed as follows: When the influence of the effect factors is on the high degree, power-oriented culture has much higher influence on organizational effectiveness; In the contrary case, role-oriented culture has much higher influence on organizational one.

In this study I have an attempt to establish the Korean-type management

model for tourist hotels which are able to meet the opening of the tourist market in the future, and also to find out the solutions of contributing to the cooperative stability of labour-management relationships, and then to the establishment and development of healthy corporate culture. For fulfilling the purpose this study have an emphasis on carrying out deeply on the basis of theoretical analysis and empirical survey.

Finally, this study is emphasized on suggesting the desirable change direction of corporate culture and finding out the creative methods to improve its applicability to practice of business, with being based on many discussions and suggestions about the validities of theoretical analysis, empirical research design, methodological problems, and appropriateness of empirical findings.