

碩士學位論文

LMX질의 결정요인과 조직문화의
조절효과에 관한 연구

-중국기업을 중심으로-

濟州大學校 大學院

經營學科

曹 梁 戴

2009年 2月

LMX질의 결정요인과 조직문화의 조절효과에 관한 연구

-중국기업을 중심으로-

指導教授 姜永淳

曹梁戴

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2009年 2月

曹梁戴의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 宋秉軾

委員 金熙哲

委員 姜永淳

濟州大學校 大學院

2009年 2月

A Study on the Determinate Factors of
LMX Quality and the Moderating effects of the
Organizational Culture

-The Case on Chinese Enterprises-

Liang-Dai Cao
(Supervised by professor Young-Soon Kang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
Master of Business Administration

2009. 2.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Byeong-Sik Song, Prof. of Business Administration

Hee-Cheol Kim

Young-Soon Kang

2009. 2.

Date

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1. 연구배경	1
2. 연구목적 및 방법	2
3. 논문구성	3
II. 이론적 배경	4
1. LMX질	4
1) LMX질의 개념	4
2) LMX질의 발전단계	5
3) LMX질의 결정요인	9
2. 조직문화	10
1) 조직문화의 개념	10
2) 개인주의-집단주의 문화유형 및 측정	12
3) 리더십과 조직문화의 관계	18
3. 문화적 가치관	26
1) 문화적 가치관의 개념	26
2) 중국인의 사회적 연결망: 관시(關係)를 중심으로	27
3) 중국기업 기업문화의 가치관	34
4. LMX질과 조직문화의 관계	39
1) LMX질의 영향요인과 LMX질의 관계	39
2) LMX질과 조직문화의 관계	42
III. 연구설계	43
1. 연구 모형 및 연구가설	43
1) 연구모형	43
2) 연구가설의 설정	43
2. 변수의 조작적 정의 및 조사설계	46
1) 변수의 정의 및 측정	46
2) 자료수집 및 설문구성	47
3) 분석방법	48
IV. 실증분석	49
1. 표본의 구성	49
2. 신뢰성 및 타당성 분석	50
3. 상관관계 분석	52
4. 가설검증	53

1) LMX질의 결정요인과 LMX질 간의 관계	53
2) 조직문화의 조절효과	55
V. 결 론	61
1. 요약 및 시사점	61
2. 연구의 한계와 향후 연구	63
참 고 문 헌	64
설문지(한국어)	71
설문지(중국어)	76



표 목 차

<표 II-1> 교환관계 결정요인에 대한 주요연구	9
<표 II-2> 조직문화의 정의	11
<표 II-3> 수평적/수직적 개인주의와 집단주의의 상징적 관계	13
<표 II-4> 조직의 가치와 조직 특성	25
<표 II-5> 환경, 조직문화 및 리더십 사이의 적합성	26
<표 II-6> LMX의 선행변수	39
<표 II-7> LMX의 결과변수	40
<표 III-1> 설문지 구성	48
<표 IV-1> 자료의 구성	49
<표 IV-2> LMX질의 신뢰성 및 타당성 분석	50
<표 IV-3> 조직문화의 신뢰성 및 타당성	51
<표 IV-4> 직무역량의 신뢰성 및 타당성	52
<표 IV-5> 변수 간 상관관계	53
<표 IV-6> 직무능력과 LMX질 간의 관계	54
<표 IV-7> 직무의지와 LMX질 간의 관계	54
<표 IV-8> 독립욕구와 LMX질 간의 관계	55
<표 IV-9> 직무능력과 LMX와의 관계에서 조직문화 차원의 조절효과	56
<표 IV-10> 직무의지와 LMX와의 관계에서 조직문화 차원의 조절효과	58
<표 IV-11> 독립욕구와 LMX와의 관계에서 조직문화 차원의 조절효과	60

그 립 목 차

<그림 II-1> Quinn의 리더십 유형분류	22
<그림 II-2> 조직문화의 유형분류	23
<그림 III-1> 연구모형	43
<그림 IV-1> 수평적 개인주의문화의 조절효과	59
<그림 IV-2> 수직적 집단주의문화의 조절효과	59

ABSTRACT

A Study on the Determinate Factors of LMX Quality and the Moderating effects of the Organizational Culture

-The case on the Chinese enterprises-

Liang-dai Cao

Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Cheju National University

Supervised by Professor Young-soon Kang

The purpose of this paper is focus on the structure of the leader-member quality (LMX quality), and exam the moderator effect of the organizational culture. Based on the survey in China enterprises we confirmed the hypotheses with the follow steps.

The first, the job competency which was described by job performance, self-development consciousness, and independence desire has influence on the LMX quality.

The second, the organization culture which was described by individualism and collectivism organization culture play a moderator role between job competency including the factors such as job performance, self-development consciousness and independence desire and LMX quality.

In this paper we are base on the literature and case studying to draw a result.

Based on the rich literature we put the forward Hypotheses.

<Hypothesis 1> the job performance of subordinate has the position influence on the LMX quality.

<Hypothesis 2> the self-development consciousness of subordinate has the positive influence on the LMX quality.

<Hypothesis 3> the independence desire of subordinate has the positive influence on the LMX quality.

<Hypothesis 4> the organizational culture plays a moderating role between the job performance and LMX quality.

<Hypothesis 5> the organizational culture plays a moderating role between the job performance of subordinate and LMX quality.

<Hypothesis 6> the organizational culture plays a moderating role between the independence desire and LMX quality.

From September 1st to October 8th, we did the investigation in China. In total, 300 questionnaires were given out, of these 218 usable responses were received.

We use the linear regression to exam the linear relationship between the job competency and LMX quality, and through the moderating regression analysis to exam the effect of the organizational culture.

Base on the studying we had we could draw the conclusion.

The first, the job performance and self-development consciousness of the subordinate have positive influence on the LMX quality, and the independence desire of subordinate has an effect on the LMX quality.

The second, the moderator role of the organizational culture has non work on the job performance of the subordinate and LMX quality.

The third, the horizontal individualism and vertical individualism played the moderator role in the job intention of the subordinate and LMX quality.

The last, the organizational culture has no influence on the independence desire of the subordinate and LMX quality.

There are some problems are worth discussing as the follow:

The first, recently the job competency is regard as the preceding variable on the studying of the leadership.

The second, until now the literatures which are on the model of LMX quality only unilaterally found out the fragmentary causal relationship between preceding variable and LMX quality, and the relationship between LMX quality and consequent variable. So the study is short of variable which determinate the LMX quality, and in this paper we examd the moderator role of the organizational culture, it could be provided a new model to guildthe future direction.

The third, under the horizontal individualism the self-development consciousness of subordinate has the enhancing effect on the LMX quality under the vertical collectivism the self-development consciousness of subordinate has the attenuation effecton the LMX quality; under the horizontal individualism the job intention is work on the LMX quality. According to the studying the leadership theories which are from abroad are fit for the situation of China.

摘 要

有关领导-成员关系质量的评价结构 以及组织文化的调节作用的研究摘要 - 以中国企业为中心 -

曹梁戴

济州大学 经商大学院

经营系 人事管理专业

指导教师 姜永淳

本研究以中国企业为研究对象，通过对中国员工的问卷调查，分析领导-成员关系质量的评价结构，以及组织文化作为调节变量所起到的调节作用。因此，本研究需要探讨如下问题：

第一，探讨工作胜任力(职务绩效、自我发展意识、自主管理)对领导-成员关系质量所产生的影响。

第二，探讨在工作胜任力和领导-成员关系质量的关系下，组织文化（个人主义, 集团主义的组织文化）所产生的调节效果。

为了达到研究目的，本研究同时采用了文献研究法和实证研究法。

本研究的假设如下：

〈假设 1〉 下属的职务绩效对领导-成员关系质量具有正向影响。

〈假设 2〉 下属的自我发展意识对领导-成员关系质量具有正向影响。

〈假设 3〉 下属的自我管理对领导-成员关系质量具有正向影响。

〈假设 4〉 组织文化对下属的职务绩效和领导-成员关系质量具有调节作用。

〈假设 5〉 组织文化对下属的自我发展意识和领导-成员关系质量具有调节作用。

〈假设 6〉 组织文化对下属的自主管理和领导-成员关系质量具有调节作用。

本研究调查问卷通过中国调研公司，于2008年9月1日到10月8日期间，选取所在地为上海的中国公司，总计发放问卷300份，实收问卷248份，其中有效问卷218份。

本文采用线性回归分析方法验证工作胜任力与领导-成员关系质量之间的线性关系，通过调节回归分析验证组织文化的调节作用。

依据研究分析，本研究得出如下结论：

第一，下属的职务绩效和自我发展意识对领导-成员关系质量具有正向影响，而自主管理对于领导-成员关系质量没有显著影响。

第二，在下属的职务绩效和领导-成员关系质量的关系下，组织文化作为调节变量没有呈现显著的调节作用。

第三，在下属的自我发展意识和领导-成员关系质量的关系之下，水平型个人主义文化和竖直型集团主义文化具有调节作用。

第四，下属的自主管理和领导-成员关系质量关系下，组织文化不具有显著调节作用。

研究结果表明：

第一，近来，在领导能力研究过程中，员工的胜任力已经被确认作为先行变量出现在实证研究中。

第二，截至目前为止，就已研究过的领导-成员交换关系模型来看，多偏向于先行变量和领导-成员交换关系，以及领导-成员交换关系和结果变量间单一方面的因果关系的验证。因此，决定关系的质的先行变数或者关系的质的形成过程下对于作为调节变数的组织文化这方面的研究几乎没有。不过本研究中验证的组织文化的调节效果，可以为以后的后续研究提供一个理论基础。

第三，基于水平型的个人主义文化，下属的自我发展意识对领导-成员关系质量有显著地增强作用，而在竖直型集团主义文化下，下属的自我发展意识对领导-成员关系质量有弱化的作用。在水平型的个人主义文化下，下属的自我发展意识对领导-成员关系质量具有显著影响。这一研究结果同样适用中国企业。

I. 서론

1. 연구배경

1990년대 이후 대기업을 중심으로 무한경쟁과 세계화라는 국제적 환경에 대처하기 위한 노력의 일환으로 많은 조직 혁신프로그램들을 도입해 왔다. 이러한 조직환경의 변화는 리더십 연구에도 영향을 미쳐 새로운 리더십 패러다임을 요구하게 되었고 이러한 새로운 형태의 리더십 이론들은 평균적 리더십 관점(average leadership)의 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 전략적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십과 교환관계적 관점의 리더-부하 교환관계 이론(LMX, leader-member exchanger)등으로 대표된다. 이러한 이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 전통적 리더십 이론들과는 분명한 차별적 특성을 지니고 있다(강영순·김정훈, 2002).

새로운 형태의 리더십 이론들 중 최근 관심이 대상이 되는 이론이 LMX이론이다. 상사와 부하의 신뢰를 바탕으로 한 교환관계 형성은 상호 작용하는 상대방의 행동을 예측할 수 있게 하고 당사자 간의 믿음을 갖도록 한다. 그 결과로 집단이나 조직의 목표달성을 위한 협력 행위를 높이고, 양자간 강한 공동체의식을 통해 조직의 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 유기적이고 탄력적인 조직운영을 가능케 한다.

한편 높은 LMX질은 단기간에 형성되는 것이 아니라 상사와 부하간의 상호작용을 하는 과정에서 시간을 두고 형성된다. 상사는 부하에게 과업을 할당한 후 부하가 이를 잘 수행하는지는 탐색하며, 부하가 기대하는 수준의 성과를 보이면 더 높은 기대 수준의 책무를 할당함과 동시에 자원과 정보의 공유가 이루어지고, 이러한 교환관계가 빈번하게 이루어지면서 궁극적으로는 상호 수평적 교환관계로 발전하게 된다. 따라서 LMX의 선행변수로 무엇보다 먼저 고려되어야 할 것은 부하의 역량(competency)이다. 부하의 역량이란 부하가 직무를 수행하는데 필요로 하는 지식, 기술, 태도의 총체로 역량이 부족한 부하와 상사간의 높은 수준의 책무할당과 자원 및 정보의 공유는 사실상 불가능하다. 최근 기업경쟁력의 원

천을 우수 인적자원의 확보에 두면서 실무에서는 구성원의 역량을 강화하기 위한 교육훈련 및 개발프로그램을 활발히 운영하고 있다. 그런데 아직까지 LMX와 부하의 역량간의 관계에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 본 연구는 이러한 점에 착안하여 부하의 역량이 LMX에 어떠한 영향을 미치는 지를 검증하고자 한다. 특히 위계적·서열적 기업문화요소가 존재해 있고, 능력주의 인사관행에 익숙하지 않은 상사들이 다수 존재하는 상황에서 부하의 능력, 의지, 독립욕구가 LMX의 질에 어떠한 영향을 미치는지를 확인해 볼 필요가 있다.

또한 리더십 연구에 있어 중요한 과제중의 하나가 리더십이 효과적으로 작용할 수 있는 상황 변수들을 탐구하는 것이다. 그러나 그간의 연구들은 미시적 상황 변수 탐구에 집중되어 왔다. 이러한 연구들은 실무에 도움을 주기보다는 오히려 복잡성만 더한 것이 아닌가에 대한 비판이 제기되고 있다. 즉, 실무에서 이러한 제 상황에 대한 이해를 전제로 리더십을 발휘하는 것 자체가 어렵고, 수많은 상황변수로 인해 리더십 발휘를 더욱 어렵게 만든다는 비판이 그것이다. 따라서 리더십 연구에서 거시적 상황변수를 도입하는 것은 매우 중요하다. 거시적 상황 변수 중 과거부터 리더십 연구자들에게 관심의 대상이 되어온 변수가 조직문화이다. 조직문화는 기업경쟁력의 원천이 되고, 조직성과의 향상을 가져오는 중요한 요인이라는 측면에서 관심을 끌고 있다(Smircich, 1983).

대표적인 연구로 Quinn과 그의 동료들(1984, 1985, 1988)은 리더십과 조직문화 사이의 경쟁가치적 접근을 통해 양자의 상호작용 모델을 제시하고 있다. 이들은 조직내외부의 환경적 요인에 따라 리더십과 조직문화의 적합관계가 조직유효성에 영향을 미친다고 하고 있다. 이러한 논리를 LMX질과 조직문화에도 적용하면 의미 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다. 즉, LMX질이 조직유효성에 효과적으로 작용할 수 있는 조직문화를 도출하는 것은 LMX질의 효과를 높이는 데 기여할 것이다.

2. 연구목적 및 방법

본 연구는 중국기업의 중국인 조직구성원들을 대상으로 LMX질의 결정요인과 조직문화의 조절효과를 규명하기 위해 다음과 같은 연구목적을 설정하였다.

첫째, 직무능력, 직무의지, 독립욕구로 측정되는 부하의 직무역량이 LMX질에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

둘째, 직무능력, 직무의지, 독립욕구와 LMX질의 관계에서 조직문화(개인주의, 집단주의 조직문화)의 조절효과를 검증하고 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 먼저 문헌적 연구방법을 위해 여러 연구자들의 이론 및 선행연구 결과를 검토하여 이론적 근거를 제시하였다. 실증적 연구방법은 선행연구를 토대로 연구모형과 연구가설을 설정하여 이를 검증하는 과정을 거쳤으며 조사방법은 설문지법을 활용하였다.

3. 논문구성

본 연구는 다음과 같이 총 5장으로 구성하였다.

제1장은 서론 부분으로 문제제기와 연구목적 및 연구방법을 제시하였다.

제Ⅱ장은 이론적 배경과 문헌 고찰을 통해 선행연구 결과를 정리하여 LMX질의 결정요인, 리더십과 조직문화의 관계, LMX질과 조직문화의 관계 등을 고찰하였다.

제Ⅲ장에서는 실증연구를 위한 연구모형, 연구가설, 그리고 측정개념들의 조작적 정의에 대해 기술하였다.

제Ⅳ장에서는 실증연구 부분으로 가설 및 연구모형을 검증하고 그 결과를 제시하였다.

제Ⅴ장에서는 주요 연구결과를 요약하고 본 연구의 시사점을 제시하였으며, 연구의 한계와 향후 연구 방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. LMX질

1) LMX질의 개념

리더-부하의 교환관계(Leader-Member Exchanger: LMX) 모델은 Dansereau 등(1975)의 수직쌍 연계 이론(Vertical Dyad Linkage: VDL)에 기초하고 있다. VDL이론은 집단내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다.

즉 리더는 내집단에 속한 부하들에게 후원적, 위임적, 참여적행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 함은 물론 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. VDL이론은 이러한 리더의 차별적 행동 하에서 부하들의 성과를 높일 수 있다는 것이다. 이러한 VDL이론의 관점은 리더와 부하간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX이론으로 발전하게 되었다.

LMX이론의 초점은 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style: ALS)에서 탈피하여 리더와 추종자간의 개별적 관계특성을 고려하고 있다는 점이다(Schriesheim et al., 1998). ALS이론에 따르면 리더는 부하들을 하나의 전체로 보면서 일정한 리더십 스타일로 행동하고 부하들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다. 이러한 전통적 리더십 이론들의 가정은 리더와 추종자간의 각기 다른 관계 특성을 고려하지 않고 리더와 부하 전체집단의 관계만을 다룸으로써 현실과는 괴리가 있다는 비판에 직면해 있다. 본질적으로 리더십은 사회적 관계이며 리더십 범주내의 구성원간 관계를 포함한다. 따라서 리더와 구성원간의 관계를 간과한다면 리더십을

구성하는 매우 중요한 부분을 설명하지 못하게 된다. LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 팔로워 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것으로, 리더십 범주내의 구성원과의 관계를 중시함으로써 ALS 이론들의 기본 가정에 도전하는 것이다(강영순·김정훈, 2002).

LMX 이론은 역할형성 이론(role-making theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)에 토대를 두고 리더와 부하의 상호교환에 따라 특정 리더와 부하간에 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 조직의 성과도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 보고 있다.

리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 성원에 있어 리더와 부하의 교환관계는 상호적인 영향, 계약외적인 행동의 교환, 상호신뢰, 존경과 호감, 공동 운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적인 관계로 묘사된다. 반면 외집단 성원들은 리더를 방관자로 규정하고, 리더와 부하의 관계를 일반적으로 하향적 영향력, 역할 규정적 관계, 부하에 대한 공식적 권한의 행사 등으로 지각한다. 또한 내집단 성원들은 외집단 성원에 비하여 리더에게 상대적으로 더 많은 주목과 인정을 받는 동시에 리더와 집단의 더 많은 몰입과 충성을 나타낸다. 그리고 이러한 내집단과 외집단의 구분은 리더와 부하가 서로 교환하는 자원의 양과 정도에 있어서 커다란 차이를 보이는 특징을 갖는다.

2) LMX질의 발전단계

이원론자들(dyadic theorists)은 리더십 이론 중 특성이론(trait theory)과 행동이론(behavior theory)이 리더와 부하간의 관계를 지나치게 간소화시킨다고 보았다. 이원론자들은 쌍의 관계에 있는 리더와 부하간의 교환관계의 개념에 초점을 두고 있다. 이원론에서는 리더가 다른 부하들에 비해서 특정의 몇몇 부하에 대해 더 많은 영향력을 미치는 것으로 파악한다. 이원은 리더들이 자신의 부하가 갖고 있는 자신감과 같은 특성이나 인간지향과 같은 행동에 대해 동일하게 생각하지 않는다고 주장한다. 이들의 견해에 따르면 리더는 부하들에 대해 차별적인 관계를 형성한다고 주장한다. 예컨대, 자신의 직속상사에 대한 부하들의 견해를 들어

보면 동일한 상사에 대해 부정적인 면을 말하는 부하와 긍정적인 면을 말하는 부하가 있다는 것이다. 이런 관점에서 리더십을 이해하기 위해서는 먼저 리더와 부하간의 특수한 관계를 면밀히 검토해 보는 것이 필요하다.

LMX이론은 4단계를 거치면서 발전되어 왔다고 볼 수 있다. 먼저 1단계는 리더와 부하들의 집단보다는 리더와 부하 개개인의 차별화된 이원적 관계를 확인하는 단계이다. 2단계는 리더와 부하간의 교환에 대한 특성의 속성을 파악하는 단계이다. 3단계는 리더가 의도 적으로 각각의 부하와 동반자적 관계로 발전할 수 있는가를 탐색하는 단계이며, 4단계는 이원적 관계를 시스템이나 조직내 연결망(networks) 수준으로 확대시키는 단계이다.

(1) VDL단계

VDL모델에서는 리더가 각각의 부하와 쌍의 관계를 형성하는 것을 강조한다. 초기의 연구결과에서는 부하들은 동일한 리더에 대해 서로 다르게 지각한다는 것이 밝혀졌다. 예를 들면 어떤 부하들은 리더와의 관계에 대해 상호신뢰, 존경, 의무가 높은 수준이라고 지각하였다. 이러한 높은 질의 관계는 인간지향적, 업무지향적인 측면이 높은 것으로 특정 지워진다. 반면에 또 다른 부하들은 신뢰, 존경, 의무면에서 리더와 교환관계의 질이 낮다고 지각하였다. 이러한 부하들은 리더의 리더십 행동을 달갑지 않게 지각하는 것으로 나타났다.

이러한 양극단의 교환패턴을 토대로 부하들은 리더와의 관계에서 “내집단 성원(in-group)”과 “외집단 성원(out-group)”으로 구분되고 있음을 지각하였다. 자신의 리더를 높게 평가한 부하들은 리더와의 관계가 돈독하기 때문에 부서에서 핵심적인 역할을 수행하는 조연자가 된 반면 외집단 성원은 핵심적인 역할을 맡지 못했다. 이러한 차이 때문에 부하들은 자신의 직속상사에 대한 지원자로 생각하는 사람들과 적대자로 생각하는 두 부류로 나뉘어진다.

내집단 성원은 리더에게 접근이 용이하지만 외집단 성원은 그렇지 못하다. 내집단 성원에게는 상호영향력의 기회가 많이 주어져 상사에게 협력적이 됨으로써 리더로부터 높은 신뢰와 지원, 공식적·비공식적인 보상을 받고, 부가적인 업무를 수행할 수가 있다. 그러나 외집단 성원은 그렇지 못하기 때문에 리더는 낮은 신뢰와 지원, 낮은 보상, 일상적이고 공식적인 관환을 행사하는 경향이 있다.

이처럼 내집단 성원에게 보다 많은 관심과 능력인정 및 승진기회가 주어지기 때문에 리더에 대한 충성심과 조직몰입이 요구되어 지기도 한다.

Dansereau등(1975)은 9개월 동안에 걸쳐 60개 쌍의 리더와 부하들을 관찰한 결과, 내집단의 구성원들은 보다 많은 리더의 관심과 지원을 받았으며, 직무상의 문제를 적게 겪고 그들의 리더가 자신들의 요구에 민감하며, 빈번한 의사소통의 기회를 가지고, 리더들의 기대에 부응하는 방식으로 행동하는 것으로 밝혀졌다. 이와 더불어 내집단 구성원들은 높은 직무만족을 지각하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 리더와 부하의 관계에 초점을 두으로써 VDL 연구에서는 리더의 스타일과 집단내 부하들에 대한 영향력에 있어서 커다란 차이가 있음이 밝혀졌다.

(2) LMX단계

이원론의 두 번째 단계는 LMX를 보다 자세히 검토하고, LMX과정이 시간이 지남에 따라 조직성과와 어떠한 관련성을 갖는지를 탐색하는 것이다.

LMX이론가들에 의하면 쌍의 관계에 있는 구성원들은 업무과제에서 3단계를 거친다는 것을 확인하였다. 첫 번째 단계에서 리더와 부하는 어떤 행동이 편안함을 느낄 수 있는가를 확인하기 위해 서로를 시험해 보는 '이방인(strangers)'의 단계로 파악한다. 이 단계에서 리더와 부하는 비공식적으로 협상을 한다. 그 다음 리더와 부하가 친숙해지면 서로의 역할수행을 보다 정교하고 세련되게 만드는데 열중한다. 끝으로 3단계에서는 역할정립이 성숙단계에 이르면 리더와 부하간에 지속적인 교환관계를 유지시켜 나간다. 이러한 단계에서 LMX를 바꾸기란 좀처럼 쉽지 않으며 교환관계의 질에 따라 내집단과 외집단이 결정되는 경향이 있다.

(3) 동반자 구축단계

동반자 구축단계는 리더들이 다수의 부하들과 효과적인 관계로 발전시켜 나갈 수 있는지에 초점을 둔다. 이 단계에서는 리더가 각각의 부하와 1:1의 동반자관계에서 어떻게 업무를 수행해 가느냐에 강조점이 두어진다. 따라서 부하들과 차별적인 관계를 형성하는 것이 아니라 상사와 부하 모두에게 도움을 줄 수 있는 관계 구축을 강조한다. 유능한 리더라면 모든 부하직원들이 높은 질의 LMX를

유지할 수 있는 기회를 제공해 주어야 하며, 그렇게 하기 위해서는 상사, 부하, 조직 모두에게 혜택이 돌아가도록 보다 공정하게 평가해야 한다.

이런 관점에서 볼 때 리더는 부하 개개인을 차별적이 아닌 긍정적인 시각에서 보아야 한다. 이는 개별화된 리더십(individualized leadership)이라고도 불리는 것으로 리더는 부하 개개인과 긍정적인 관계로 발전할 수 있다. 여기서 긍정적인 관계는 다양한 형태를 띠 수 있는데 예를 들면 부하의 선호수준에 따라 어떤 부하는 자신의 상사가 배려형(consideration)리더십을 발휘해 줄 것을 원하며, 또 다른 부하는 구조주도형(initiating structure)리더십을 발휘해 줄 것을 원하기도 한다는 것이다.

개별화된 리더십 이론에 따르면 부하들은 서로 독립적이거나 개별적으로 존재하며, 따라서 한 명의 리더는 한 명의 부하에 대해 다른 부하들과의 관계는 전혀 다른 별개의 관계를 형성하는 것으로 보고 있다. 그러므로 한 명의 리더가 같은 집단에 속한 부하개개인에 대해 어떻게 행동하느냐 하는 것은 전적으로 리더가 그 부하를 어떻게 보는가에 달려있고, 이러한 리더-부하의 관계를 하나의 짝에서 일어나는 교환관계로 본다. 리더가 부하에게 지원이나 격려 및 교육훈련 기회를 제공해 주면 부하는 그에 상응하는 높은 성과를 산출한다. 어떤 의미에서 볼 때 리더는 부하 개개인을 통해 자신의 직무관련 욕구를 충족해 간다고 볼 수 있다.

(4)시스템과 네트워크단계

마지막 단계는 리더와 부하의 이원적 관계가 시스템관점으로 확대될 수 있음을 제시한다. 즉 시스템수준 관점이란 리더와 부하에 초점을 두기보다는 이러한 이원적 관계가 기존의 경계를 넘어 보다 큰 시스템 내에서 창출될 수 있는가를 분석하는 것이다. 이러한 리더의 연결망(networks)은 업무단위, 기능부서, 사업부서 및 심지어 조직경계를 넘나들 수 있다. 이런 관점에서 볼 때 리더의 관계는 부하들에게만 국한되는 것이 아니라 동료들, 팀원들, 나아가 업무와 관련된 제3자(준거인)를 포함한다. 지금까지 이원적 관계를 시스템관점에서 살펴본 연구는 거의 없다. 그러나 이 원론에 의하면 리더들은 가능한 한 많은 사람들과 1:1의 네트워크수준에서 관계를 구축하기를 필요로 한다는 것이다. 따라서 많은 사람들이 리더에 의해 영향을 받을 수 있고, 이들의 업무부서의 성공을 위해 기여할 수

있다고 보는 입장이다. 따라서 지금까지의 대부분의 연구들은 VDL과 LMX에 초점을 두어져 왔지만 향후 연구에서는 이원적 관계를 조직내 네트워크수준에서 분석해 볼 필요가 있다.

3) LMX질의 결정요인

지금까지 많은 리더-부하 교환모델의 관점의 연구는 리더-부하 교환관계의 질이 오로지 부하의 성과에 의해서 결정된다고 가정하였다. 그러나 부하의 성과외적인 요인들에 의해서도 교환관계의 질이 결정될 수 있다. 예를 들면 리더와 부하간의 신뢰정도, 리더와 부하간의 충성도, 상호영향력의 정도, 리더와 부하간에 느끼는 매력의 정도 같은 다양한 차원의 요인들이 있을 수 있으며, 각 차원간에는 지속적인 상호작용이 있을 수 있다.

Wayne와 Ferris(1990)는 실제로 성과와 무관한 요인인 부하의 인상관리(impression management)가 부하에 대한 상사의 호감을 불러일으켜 결국 리더-부하간의 관계의 질을 결정하게 된다는 것을 경험적으로 밝혔다.

<표 II-3> 교환관계 결정요인에 대한 주요연구

연구자	결정요인
Dansereau et al.(1973)	이직의도(-)
Dansereau et al.(1973)	리더와 구성원간의 충서도(+)
Graen and Cashman(1975)	리더와 구성원간의 상호매력도(+)
Schiernann(1977)	의사소통 패턴(+)
Linden and Graen(1980)	리더와 구성원간의 신뢰(+), 리더의 수행능력평가(+)
Yuki(1981)	상호영향력의 정도(+)
Graen G, Novak M and Sommerkamp P(1982)	직무만족(+)
Vecchio and Gobdel(1984)	리더의 수행평가(+)
Kozlowski and Novak(1986)	지각된 조직분위기(+)
Wakabayashi, Graen(1988)	승진(+)

연구자	결정요인
Mc Clane(1991)	리더와 구성원간의 성격특성 및 유사성(+)
Setton, Bennett and Liden(1996)	조직전념도(+), 조직시민행동(+)
Wayne, Shore and Liden(1997)	리더애정(+), 기대감(+) 리더에 대한 호의적 행동(+)

참고) (+) 正의 상관관계, (-) 負의 상관관계

자료: 이원일(2000), “교환관계 관점에서 본 조직시민행동의 결정요인”, 연세대학교대학원 석사학위논문, 38.

2. 조직문화

1) 조직문화의 개념

일반적으로 문화란 사회구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범, 그리고 지식과 기술체계 등을 총칭하는 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행위에 영향을 주는 중요한 요소라고 할 수 있다. 문화의 개념이 조직론에 도입되어 사용되고 있는 것이 조직문화의 개념이며, 조직구성원들의 사고 및 행동에 중요한 영향을 미치는 조직의 요소가 되고 있다(이재형·송두석, 2006), 또한 1980년대부터 기업 관리와 조직연구 분야에서 이론가들과 실무자들로부터 문화는 많은 관심을 받아왔다. 조직이론가들과 실무자들은 조직의 경쟁력 획득과 침체된 조직의 재활을 위해 조직문화를 개선해야 한다는 주장(Deal and Kennedy, 1982)이 제기될 만큼 조직문화에 대한 중요성이 널리 인정 되고 있다(이종찬, 1996).

조직문화란 조직체 환경과 가치관, 영웅적 또는 중심적 인물, 의례와 예식, 문화망을 조직문화의 중요 구성요소로 보아 조직문화를 다양한 조직체 상황 하에서 조직구성원들이 어떻게 행동해야 하는지를 명시해 주는 비공식적인 지침으로서 조직을 통합하고 있는 응집요소로 정의하고 있다(Deal and Kennedy, 1982). Holt(1993)는 조직문화에 대해 종업원들의 집단에 공통된 행동유형을 결정짓는

일련의 공유된 가치와 신념이며 즉 이는 행동규범을 얻기 위해 종업원, 조직구조 및 통제 시스템과 상호작용하는 공유된 가치와 신념의 시스템이라고 정의하였으며, Berger and Luckmann(1996)는 조직문화를 조직구성원들 간의 지속적인 상호작용에 의하여 끊임없이 창조되고 재구성되는 인간 상호작용의 형성 메카니즘인 동시에 인간 상호작용의 결과적 산물로서 사회적 실체라고 정의 하였다. 또한 조직문화는 한 국가, 사회체계의 문화권 내에서 존재하는 하위문화로써 조직 내에 존재하는 문화(Berger, Douglas, Foucault and Hobermas, 1984)라고 할 수 있다.

일반적으로 조직문화를 연구하는 사람들은 조직자체가 문화를 형성하는 현상이라고 제시한다. 즉 조직은 상품, 서비스 등을 생산하는 것과 마찬가지로 그 조직 고유의 가치관, 신념, 전통, 규범, 이념, 행동방향 등의 조직문화를 창출한다는 것이다. 이러한 것들은 사훈, 관례, 의식, 행사, 전설, 은어 등을 통하여 구체화되기도 한다.

조직은 사회체계의 하위시스템이므로 조직문화는 사회체계의 하위문화로서 조직내에 존재하는 문화이다. 기업체도 하나의 조직이므로 이러한 조직문화의 개념을 기업체에 적용한 것이 기업문화의 개념이다. 따라서 조직문화에 관한 개념이 기업과 관계하는 범위안에서 조직문화와 기업문화는 같은 의미로 사용하기로 한다. 기업문화에 대한 개념은 학자들의 관점에 따라 약간의 차이를 보이며 다양하게 정의되고 있다. 지금까지 기업문화에 관하여 연구한 학자들의 정의를 열거하면 다음과 같다.

<표 II-4> 조직문화의 정의

학 자	조직문화의 개념
Schein	조직문화는 조직체 또는 집단이 내외환경의 적응 및 통합과정에 적용하는 기본전체로써 조직구성원의 가치관과 사고방식, 그리고 행동을 지배하는 기본요소이다.
Tunstall	조직문화는 조직에서의 행위, 감정 등이 상징화된 생활유형으로 기업행동기준을 설정하여 각 기업에 독특한 경영방식, 행동규범, 가치, 시스템, 고객, 관습, 신념 등의 일반적인 형태이다

학 자	조직문화의 개념
Sathe	조직문화는 구성원들이 보편적으로 공유하고 있는 일련의 중요한 이해이다. 공유하는 중요한 이해란 공유된 사상, 언어, 행위, 감정 등을 말한다.
Pettigrew	조직문화는 의식, 상징, 이념, 신념, 언어, 신화 등의 총체이다.
Kilmann	조직문화는 작업집단의 규범, 의식, 신화의 개발을 통해서 나타나는 조직구성원의 집단적인 의지이다.
Baker	조직문화는 어떻게 작업행위를 하고 중요한 작업과 목표에 관해 대부분의 구성원에 의해 공유된 신념의 집합이다.
Denison	기업문화란 조직의 핵심적인 정체성(identity)을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동패턴이다.

자료: 한진환(2000), “경영조직의 하위문화성향이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 청주대학교 대학원 박사학위논문.

이상과 같이 여러 학자들의 개념과 정의를 종합하여, 조직문화를 ‘특정조직의 구성원들에 의하여 형성되고 계승되는 공유의 가치와 신념, 행동준거의 틀’이라고 정의할 수 있다. 따라서 문화는 그 조직구성원들의 사고와 행동에 영향을 준다.

2) 개인주의-집단주의 문화유형 및 측정

본 연구에서는 문화에 대한 개념을 구체적으로 살펴보고자 하였으며, 문화를 분류하는 기준에 대해 살펴보았다. 특히 개인주의와 집단주의가 문화를 정의하는데 핵심적 요소로 간주되어 왔다. 그럼에도 불구하고 이런 분류는 너무 폭이 넓어 같은 문화에 속해 있는 국가들 간의 차이를 설명하는 데 있어서 실패했다고 볼 수 있다. 따라서 이런 문제를 해결할 수 있는 한 가지 방법은 개인주의와 집단주의에 한 가지 속성(수평적, 수직적)을 추가하여 고려하는 것이다(Triandis, 1995). 따라서 본 연구에서는 트리엔디스(Triandis, 1995)의 분류기준에 따라 문화를 4가지(수평적 집단주의-HC, 수직적 집단주의-VC, 수평적 개인주의-HI, 수직적 개인주의-VI)로 분류하였다.

<표 II -5> 수평적/수직적 개인주의와 집단주의의 상징적 관계

범 위	집단주의	개인주의
수직적 자아 Fiske(1992) Rokeach(1973)	다른 사람들과 다른 자아 공동분배 권위적 지위 낮은 자유 낮은 평등성 공동체주의(한국, 중국등)	다른 사람들과 다른 자아 시장가격 권위적 지위 높은 자유 낮은 평등성 시장민주주의(미국, 프랑스 등)
수평적 자아 Fiske(1992) Rokeach(1973)	다른 사람들과 같은 자아 공동분배 적절한 동등성 낮은 자유 높은 평등성 공동의 삶(일본, 키부츠 등)	다른 사람들과 같은 자아 시장가격 적절한 동등성 높은 자유 높은 평등성 민주적 사회주의(노르웨이 등)

자료: Harry C. Triandis, Michele J. Gelfand(1998) "Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism", Journal of Personality and Social Psychology, 74(1), 119.

(1) 수평적 집단주의 문화(HC: Horizontal Collectivism)

수평적 집단주의는 개인적인 관점이 자신을 다른 사람들의 자아와 같고 집단의 한 부분으로서 자아를 인식하는 문화의 패턴에 의해 특징지어진다. 중요한 것은 자아는 집단의 구성원들과 통합되고 모든 사람들은 각각 다른 사람들과 매우 유사하기 때문에 그 문화적 패턴의 본질은 평등(equality)이다. 이런 패턴에서는 사람들이 다른 사람들과 공동의 목표를 강조하고 상호의존적이다(Singelis et al., 1995: 224). 이런 성향은 이스라엘의 키부츠를 들 수 있다. 이스라엘 같은 사회는 수평적 집합주의 사회라고 볼 수 있다. 이들은 남을 지배하거나, 튀어 보이려고 하지 않고 공동체의 목표, 필요성을 개인의 것에 우선시킨다.

수평적 집단주의 문화에 해당하는 국민들은 동일한 집단내의 개인들은 대등하게 취급되기를 바라고 집단의 구성원들은 그들의 투입을 보다 많이 하거나 산출이 보다 적거나에 크게 영향을 받지 않는다. 또한 집단구성원들은 자신들이 무엇을 받고 어떻게 취급될 것인지를 결정할 수 있다고 믿는다(Triandis, 1995). 따라

서 리더가 자신의 스타일을 보일 때 부하들은 평등하게 그리고 동질적으로 취급할 것이다.

어떤 리더는 자신의 스타일에 근거하여 배려적 행동이 높거나 낮게 동질적으로 나타낼 수 있다. 만일 배려적 행동이 높게 나타난다면, 부하들은 그들이 동질적으로 취급되기 때문에 그 리더를 수용할 것이다. 마찬가지로 리더의 배려적 행동이 낮게 나타난다고 할지라도 부하들은 동질적으로 취급되기 때문에 그 리더를 수용할 것이다. 그러므로 리더에 대한 수용성은 리더의 특성(고배려, 저배려)이 아니라 리더십의 분포(동질성, 이질성 또는 짝 교환)에 기초한다. 수평적 집단주의에서 사람들은 집단의 자원들을 집단구성원 자격에 기초하고 동등하게 배분되어야만 한다고 믿는다(Singelis et al., 1995). 그런 배려적인 리더의 행동은 그 집단의 부하들에게 외부자원이라기 보다는 내부자원이 될 수 있다. 만일 어떤 상사가 집단구성원 자격에 기초하고 동등하게 자원들을 배분한다면, 부하들이 무엇을 얻을 것인가를 스스로 결정하기 때문에 리더의 행동패턴을 정당한 것으로 수용할 것이다.

(2) 수직적 집단주의 문화(VC: Vertical Collectivism)

수직적 집단주의 문화는 개인들이 어떤 집단의 한 부분으로서 자신을 이해하는 문화적 패턴에 의해 특징지어지는데, 그 집단의 구성원들 중 어떤 사람들은 다른 사람들보다 더 좋은 지위를 가지기 때문에 서로 차별화된다. 사람들은 지위나 위계의 중요성을 강조하고 이런 문화적 패턴의 본질은 차별성(inequality)에 있다(Triandis, 1996; Triandis and Gelfand, 1998).

수직적 집단주의에서 사람들은 한 집단의 구성원으로서 뿐만 아니라 차별성의 정도에 중점을 둔다. 따라서 동일한 집단에 소속된 개인들은 집단의 구성원 자격에 기초한 유형으로 취급되어야만 한다고 믿는다(Triandis, 1995). 다른 한편으로는 수직적 집단주의에서 사람들은 때때로 나이, 근속년수, 충성심, 애정, 그 집단에 대한 기여도, 이런 요소들의 조합에 의해 결정되는 위계나 지위 그리고 명성의 정도에 따라 스트레스를 받는다. 연구자들은 동일한 집단 내의 개인들이 그런 요소들에 기초하여 차별적으로 취급될 것이라고 믿는다. 그러므로 수직적 집단주의에서, 만일 리더가 높은 위치에 있는 부하들에게는 특별한 취급을 해주지만,

낮은 위치에 있는 부하들에게는 공식적인 취급만을 한다 하더라도 부하들은 그 리더를 공정하다고 지각할 것이다. 그러므로 부하들은 리더가 동일한 집단 내에서 부하들을 차별적(내집단, 외집단)으로 취급할지라도 리더로서 받아들여지게 될 것이다.

수직적 집단주의에서 사람들은 근본적으로 집단 구성원 자격에 기초할 뿐 아니라 차별성에 기초하여 집단의 자원을 배분하게 될 것이라고 믿는다. 리더십 지향 행동들(위임, 협상의 자유)은 부하들에게 자원이 될 수 있다. 차별적 관점(differentiation perspective)은 위계적인 순위에 따라 자원이 배분될 것이다.

(3) 수평적 개인주의 문화(HI: Horizontal Individualism)

수평적 개인주의는 자주적이거나 독립적인 자신이 요구되는 문화적 패턴에 의해 특징지어 지지만 그 개인은 다른 사람들과 위상이 동등하다(Singelis et al., 1995: 245). 이 패턴에 있어서, 사람들은 그룹들로부터 유일하고 구별되기를 원하고 자기신뢰가 높지만 그들은 구분되어지는 것 혹은 높은 지위에는 관심이 없다. 스웨덴이나 오스트레일리아와 같은 수평적 개인주의국가에서는 사람들이 평등과 독립성의 가치를 강조한다. 사람들은 그들이 지위에 있어서 모두 동등하고 그룹들로부터 유일하며 구별되고 높은 자기신뢰가 있음을 믿는다(Singelis et al., 1995; Triandis and Gelfand, 1998). 이런 문화적 패턴에서 어떤 사람이 어떤 수입을 얻기 위해서는 그 대신에 무엇인가를 줄 필요가 있다. 그러므로 어떤 개인이 다른 개인으로부터 편익들을 받을 때, 그는 반드시 어떤 편익들을 되돌려 주어야만 한다. 만약 어떤 개인이 이런 교환의 규칙을 깨뜨리면, 그는 교환 파트너로서 받아들여지지 않을 것이다. 이와 유사한 경우로서 그룹의 부하들은 그들의 리더가 자신들을 독립적으로 대해줄 것이라고 믿는다. 만일 어떤 리더가 부하들을 독립적으로 대해주고 각 부하들에게 여러 편익들을 제공한다면, 부하들은 그 리더를 합당한 리더로서 수용할 것이고 여러 편익들을 되돌려줄 것이다.

수평적 개인주의에서 사람들은 그룹자원이 개인들에게 기초하여 분배될 것으로 믿는다. Crouch and Yetton(1988)은 오스트레일리아 경영자들과 종업원들의 연구에서 높은 과업계약을 갖는 경영자-종업원의 짝과 친근한 행동들은 높은 성과를 나타내지만, 반면 낮은 과업계약을 갖는 경영자-종업원의 짝과 친근성의 정

도가 낮은 행동들은 낮은 성과를 보여준다는 점을 제시하였다.

(4) 수직적 개인주의 문화(VI: Vertical Individualism)

수직적 개인주의에서 개인들은 자신을 자주적이고 독립적인 것으로 인식하는 문화적 패턴에 의해 특징지어진다. 그러나 개인들은 각각 서로 차이가 있는 것으로 보기 때문에 불평등이 문화적 패턴의 근본원리이다(Singelis et al., 1995: 245). 이 패턴에서 사람들은 남들과 구별되기를 원하고 지위를 획득하고자 한다. 미국과 같은 수직적 개인주의에서 사람들은 그들이 독립적인 존재로서 취급되어야 한다는 것과 지위에 있어서도 다른 사람들과 구별되어야 한다는 것을 믿는다(Singelis et al., 1995). 그들은 또한 타인들에게 더 많이 주면 줄수록 자신이 더욱 많이 얻는다는 것을 믿는다.(Triandis, 1995).

그러므로 개인이 타인으로부터 어떤 편익들을 제공받았을 때 그들은 똑같은 가치와 함께 약간의 편익을 그들에게 되돌려 주어야 한다. 만약 어떤 개인이 이런 교환의 규칙을 깨뜨린다면 그는 교환파트너로서 받아들여지지 않을 것이다. 마찬가지로 그런 그룹 내의 부하들은 리더들이 독립적이고 공정성에 기초하여 그들을 대할 것으로 믿는다. 즉, 리더는 부하들이 그에게 얼마나 편익을 제공할 것인가에 따라 독립적으로 부하들을 취급하는 것이다.(Singelis et al., 1995).

수직적 개인주의에서 사람들은 그룹자원이 독립적이고 공정한 원칙에 따라 분배될 것으로 믿는다.

(5) 개인주의-집단주의 문화 측정

Triandis, McMusker and Hui(1990)는 개인주의와 집단주의는 일련의 행동양식으로 이는 세부적인 행동요소들로 구성되어 있다고 주장한다. 그 이유로 이들은 개인주의와 집단주의는 다양한 상황 및 경험적 요인들에 의해 영향을 받는다고 밝혔다. 여기에 추가하여 Triandis(1990)는 개인주의와 집단주의 문화유형을 다음과 같은 4가지 차원으로 구분하였다.

자기자신에 대한 기술차원: 자기자신에 대한 기술은 집단규범에 대한 순응도와 자원과 성과를 집단성원들과 공유하고자 하는 정도를 의미한다. 이처럼 자기자신을 어떻게 기술하느냐에 따라 개인주의 또는 집단주의로 분류될 수 있는데,

집단주의 문화권에서는 ‘자기 자신’을 상호의존적 존재로 기술하지만, 개인주의 문화권에서는 개별적인 존재로 기술한다(Markus and Kitayama, 1991; Reykowski, 1994).

개인목표와 집단목표의 관계 차원: 집단주의 문화에서 개인의 목표와 집단의 목표가 밀접하게 관련되어 있지만 개인주의 문화권에서는 그 관련성이 적다. 따라서 집단의 목표가 우선시 될 경우에는 집단주의적 성향으로 정의되지만 그렇지 않는 경우에는 개인주의적 성향으로 지각된다(Triandis, 1989, 1990; Schwartz, 1990).

‘규준, 의무 그리고 순종’에 대한 지각차원: 집단주의 문화권에서 사회적 행동은 규범, 의무 책임 등에 의해 결정되지만 개인주의 문화권에서는 태도, 개인적 욕구, 권리 그리고 계약 등에 의해 결정된다. 태도가 사회적 행동에 미치는 결과를 연구한 Triandis(1995)는 개인주의적인 국가일수록 개인의 사회적 활동은 개인적 태도에서 유발되고 이 두 변인간의 상관관계가 높다고 밝혔다.

대인관계 차원: 이 차원은 개인이 조직 내에서 다른 사람들과 인간관계를 형성할 때 그 초점을 어디에 두는가를 다루는 차원이다. 우선 집단주의 문화에서는 비록 개인에게 해가 되더라도 대인관계를 중시하는 경향이 나타나지만 개인주의 문화에서는 득과 실을 중심으로 대인관계가 형성된다.

한 조직의 문화성향이 개인주의 또는 집단주의 중 어느 쪽인가는 조직성원들의 개인 성향에 의해 좌우된다. 특히 두 가지 문화 성향을 야기시키는 근본적인 핵심요소로는 자기(self)에 대한 지각과 기술에 있다. 이를 설명하기 위해서 Markus and Kitayama(1991)는 자기기술에는 다음과 같은 2가지 차원이 있다고 설명한다. 즉 그는 독립적 대 상호의존적 차원과 동일(same) 대상이(difference) 차원으로 구분하였다. 이러한 2가지 차원에 따라 4가지 문화유형으로 구분된다. 즉, 수평적 개인주의(독립적이고 동일함), 수평적 집단주의(상호의존적이고 동일함), 수직적 개인주의(독립적이고 상이함), 수직적 집단주의(상호의존적이고 상이함) 등의 4가지 문화유형으로 세분화된다. 개인주의와 집단주의 두 문화 모두에서 “수평적”이라는 용어의 의미는 집단내 구성원들 사이에 조화, 일치 그리고 사회적 응집성이란 내용이 내포되어 있고 사람들은 대부분의 태도와 위치에 있어서 유사해야 된다고 강조한다. 이 의미는 구별적인 자기가 아니라 “동일한 자기

(sameself)”를 반영한다. 반면에 “수직적”이라는 용어의 의미는 집단내 봉사, 집단의 이익을 위한 희생, 개인적 의무 수행의 의미, 불균형의 수용이라는 측면을 내포하고 있으며 계급과 지위는 그 고유의 특권을 지니고 있음을 함축하고 있다. 이것은 “상이한 자기(different self)”의 의미를 반영하고 이러한 수직적 문화에서는 권위로부터 나타나는 단서에 대해 수평적 문화에서 보다 더욱 민감하게 반응한다. 그리고 Triandis(1995)는 수직적 집단주의 문화권내의 조직의 경우 연령, 역할 그리고 연장자 변인과 관련이 크다고 설명한다.

앞의 4가지 문화유형을 구체적인 집단유형으로 살펴보면, 수평적 개인주의 문화는 민주적 사회주의 문화권에서 나타나는 문화유형으로 스웨덴이나 영국의 노동당문화를 들 수 있다. 수평적 집단주의 문화는 협동성과 공동체 삶을 추구하는 문화유형으로 이스라엘의 키부츠가 그 예이다. 이에 비해 수직적 개인주의 문화는 성취 지향적으로 오리엔테이션된 미국이나 프랑스의 시장중심의 자본주의 문화가 그 예가 될 수 있다. 마지막으로 수직적 집단주의 문화는 의무적이고 계층적이며 자유수준이 낮은 문화권으로 부족마을이나 군대조직이 그 좋은 예이다.

3) 리더십과 조직문화의 관계

(1) 리더십과 조직문화의 관계

리더십과 조직문화와의 관련성에 대한 연구들은 아직까지 초기의 개념적 기술 수준에 머물고 있다. 따라서 리더십과 조직문화와의 관련성에 대한 내용은 리더십 연구나 조직문화 연구에서 간헐적으로 언급되고 있을 뿐이다.

많은 연구들은 리더십을 몇 가지 행동유형으로 구분하고, 리더의 행동유형에 따라 조직문화가 달리 형성된다고 주장한다. 이러한 연구들은 주로 리더의 행동을 고려지향적 리더행동과 구조주도적 리더행동으로 구분하고, 상이한 리더행동은 조직에서의 실재를 서로 다르게 규정함으로써 상이한 조직문화가 형성될 수 있다고 본다(Atwater, 1988; Bass, 1990; Miller, 1973).

먼저 의사결정과정에서 부하를 참여시키고 부하들의 제안을 기꺼이 수용하는 고려지향적인 리더는 부하들의 욕구와 능력을 존중하고, 인간적인 호의와 후원, 변호와 조언을 하며, 효과적인 인간관계를 형성함으로써 부하들에게 안정과 신뢰

감을 주게 된다(O'Reilly, 1989; Pandey, 1976). 이러한 고려지향적 리더하의 부하들은 자신이 가치 있는 존재로 인식하게 되고, 리더와 정서적 유대감을 형성하여 충성심을 보이게 되며, 문제상황에 직면했을 경우에 협조와 지원을 얻기가 쉬워진다(Yukl, 1994). 이러한 이유로 인해서 리더가 고려적이고 지원적인 리더십을 발휘할 경우 집단문화가 형성된다고 한다(Quinn and Kimberly, 1984).

한편, 과업지향적인 구조주도적 리더는 조직의 공식적인 목표달성을 위해 자신과 부하들의 역할을 명확히 하는 리더를 말한다. 이러한 리더는 성과를 강조하고, 역할을 명료히 하며, 목표설정, 훈련-지도, 계획, 문제해결, 조정, 과업촉진 등을 강조하는 행동특성을 지닌다(Yukl and Van Fleet, 1982). 따라서 구조주도적 리더는 과업수행에서의 잘못에 대해 비난하고, 업무수행과 기일업수를 강조하며, 부하들에게 과업을 할당한다. 또한 성과표준을 준수하고, 부하들에게 표준화된 절차에 따를 것을 요구하며, 문제에 대한 새로운 접근방법을 제시하고, 부하들의 활동을 조정하고, 부하들이 자신의 능력한도까지 노력하도록 감독한다(Yukl,1998). 리더가 성과강조, 역할명료화, 목표설정, 문제해결, 과업촉진과 같은 생산과 효율을 강조할 경우 조직에는 합리문화(Quinn and Kimberly,1984) 또는 생산성문화(Akin and Hopelain, 1986)가 형성된다고 한다. Quinn and McGrath(1985)는 4가지 문화유형에서 이상적으로 인식되는 리더십유형을 나열하고 있고, Pheysey(1993)도 4가지 문화유형인 역할, 성취, 권력, 지원문화 등에서의 바람직한 리더십의 특성을 설명해 줌으로써 특정 조직의 문화에서 수용가능한 리더십특성에 대해서 설명해주고 있다.

국내에서 이루어진 조직문화와 리더십간의 관련성에 관한 연구는 조직문화와 전략, 조직구조, 인적자원시스템 및 노사관계시스템, 정보시스템, 조직성과 등과 같이 조직문화와 조직특성과의 관련성을 다룬 연구가 대부분이다(문형구·장용선,2001a). 정상호·신용준(1995)은 상황변수로서의 특정한 조직문화에 적합한 리더십을 찾아내고 적합성에 따른 조직유효성에의 영향을 분석하고 있다.

서인덕(1986)은 Quinn과 McGrath의 모형을 바탕으로 조직문화유형을 친화적, 진취적, 보존적, 합리적 문화로 구분하고 52개 업체의 2,643명을 대상으로 최고경영자 스타일이 조직문화유형의 지각에 미치는 영향을 회귀분석으로 검증하였다. 최고경영자의 관리스타일을 유기적 및 기계적 스타일의 연속선상에서 측정하고

있다. 종업원이 최고경영자의 관리스타일이 유기적이라고 지각할수록 친화적 및 진취적 문화가 형성되는 것으로 지각하고, 기계적일수록 보존적 문화와 합리적 문화의 성향이 커지는 것으로 나타났다.

신철우(1988)는 조직문화의 구성요소로서 공유가정, 자치, 신념, 의식, 상징 등을 설정하고 과업 및 인간관계 중요성, 부하와의 관계성, 통제 및 구조적 특성, 공식적 절차강조, 의사결정, 관리원칙에 대한 태도 등의 상사의 리더십이 조직문화의 제 구성요소에 미치는 영향을 전자·전기업체 15개사의 613명을 대상으로 회귀분석을 이용하여 분석하였다. 상사의 부하에 대한 관계성, 통제성, 의사결정 등의 요소가 조직문화의 구성요소에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

양기현(1991)은 Quinn의 조직문화 유형에 바탕을 둔 서인덕의 모형을 이용해서 중소기업 중 상장기업과 공사 120개 업체 900명을 대상으로 유기적 및 기계적인 CEO의 관리스타일이 조직문화에 미치는 영향을 분석하였다. 결과는 친화적 문화는 유기적 관리스타일의 영향력이 크며, 보존적 문화는 기계적 관리스타일의 영향력이 크게 나타났다. 진취적 문화와 합리적 문화에 대한 영향력은 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

정인서(1993)는 Harrison의 문화유형을 토대로 조직문화유형을 위계적 역할문화, 후원적 인간지향문화, 신뢰적 목표지향문화, 통제적 권력지향문화로 구분하고 6개 산업 14개 업체의 602명을 분석대상으로 하여 조직문화에의 영향요인(경영이념, 리더십, 경쟁환경, 기술환경)과 조직유효성(사회적 평가, 직무만족, 동조성)에의 영향을 회귀분석을 통하여 검증하였다. 분석결과 리더십의 지각수준에 따라서 문화유형이 조직유효성에 미치는 영향력이 상이한 것으로 나타났다.

김남현·이주호(1997)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 등의 최고경영자의 리더십 유형과 Quinn의 조직문화유형을 토대로 혁신지향, 안정지향 등의 조직문화 유형의 적합관계 및 이에 따른 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등의 행동성과의 관계를 검증하였다. 연구 결과는 변환적 리더십과 혁신지향적 문화, 거래적 리더십과 안정지향적 문화와의 적합관계가 입증되었다.

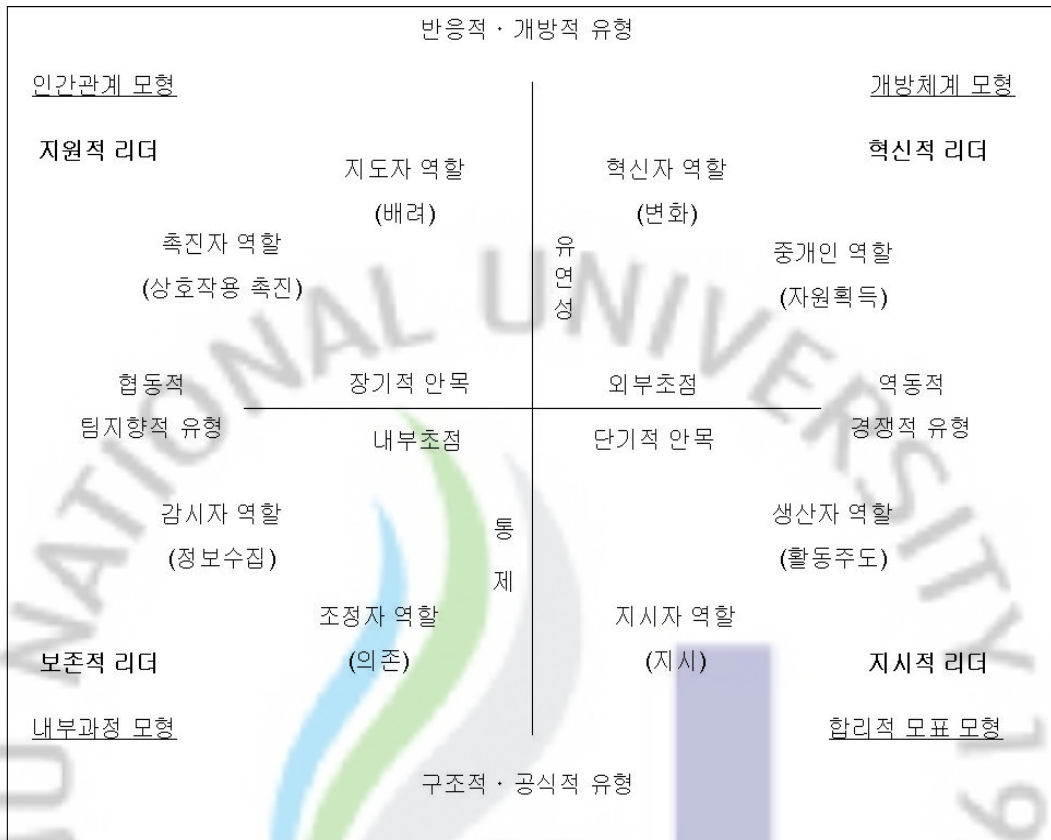
(2) 리더십과 조직문화에 대한 경쟁가치적 접근

1980년대에 들어서면서 Quinn은 경쟁가치모형을 제시하여 상반되고 상호모순

적인 요소들의 구성형태와 관련한 연구를 진행하였다. 경쟁가치모형은 경영학의 여러 분야에 폭넓게 적용되고 있는데, 구체적으로 조직유효성(Quinn and Rohrbaugh, 1983), 리더십(Quinn, 1984), 정보과정(Quinn and Hall, 1983), 조직변화(Quinn and Cameron, 1983), 조직문화(Quinn and Kimberly, 1984), 조직의사결정(Quinn, Rohrbaugh and McGreth, 1985) 등 다양한 분야에서 경쟁가치 모형을 수용하고 있다.

리더십 연구분야에서도 경쟁가치 접근을 수요하고 이를 토대로 서로 상반되는 가치들을 균형 있게 함께 추구할 것을 주장하는 연구들이 이루어지고 있다. 이러한 연구의 대표적인 예로 Quinn(1988)의 연구를 들 수 있다. Quinn은 리더십에 대한 경쟁가치 접근에서 유연성과 통제를 수직적 차원으로, 내부초점과 외부초점 또는 장기적 안목과 단기적 안목을 수평적 차원으로 하고, 이 두 차원의 결합에 따라 지원적 리더, 혁신적 리더, 지시적 리더, 보존적 리더로 나누고 있다. 지원적 리더는 부하들에게 배려적이고 인간관계기능을 중요시하며 참여를 강조하는 리더유형이고, 혁신적 리더는 위험을 감수하고 창의적이며 변화를 추구하고 지원 획득을 위해 노력하는 리더유형이다. 지시적 리더는 목표를 명확히 하고 합리적으로 설득하며 목표나 과업지향적인 리더유형이다. 그리고 보존적 리더는 주의 깊고 보수적이며 현상유지를 지향하는 리더유형이다(Quinn, 1988). <그림 II-1>은 이러한 리더유형의 특징을 보여주고 있다.

<그림 II-1> Quinn의 리더십 유형분류



자료: Quinn, R.E(1988), Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, San Francisco: Jossey-Bass, 86.

이와 같이 조직문화에 대한 경쟁가치 접근에서는 유연성과 예측성을 수직적 차원으로, 두 가지 차원을 구성하고, 이러한 두 차원의 결합에 따라 합리문화, 개발문화, 집단문화, 위계문화로 나누고 있다.

<그림 II-2>에서 나타나는 조직문화들의 특징을 살펴보면, 합리적 문화에서는 효율성, 생산성, 이윤의 향상 등과 같은 목적을 달성하기 위해 목표명확화, 논리적 판단, 결단성 등과 같은 개인적 정보과정을 수단으로 사용한다.

<그림 II-2> 조직문화의 유형분류



자료: Quinn, R.E., and M.R. McGreth(1985), The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective, in P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundburg and J. Martins(eds.), Organizational Culture, Beverly Hills, California, Sage.

개발문화에서는 통찰력, 발명, 혁신 등의 직관적 정보과정이 외부지원, 자원획득, 성장 등의 발전을 위한 수단으로 간주된다. 집단문화에서는 토론, 참여, 합의의 집단적 정보과정이 분위기, 사기, 팀웍 등의 응집의 수단으로 사용된다. 그리고 위계문화에서는 문서화, 계산, 평가 등의 공식적 정보과정이 안정성, 통제, 조화 등의 지속성의 수단으로 간주된다.

경쟁가치 모형에서는 이러한 네 가지 문화는 서로 모순적이지만 어느 조직에서든 공존하고 있으며, 조직에 따라 이러한 문화들이 상이한 형태로 구성된다고 보고 있다.

Quinn과 Kimberly(1984)는 조직문화와 조직의 특성과의 관계를 설명하면서 리더십과 조직문화와의 관계에 대해 언급하고 있다.

먼저, 집단문화는 애착과 관련된 규범과 가치를 기초로 하고 있다. 조직의 요구에 대한 개인적인 순응은 신뢰, 전통 그리고 구성원의 장기적인 조직몰입에서 연유한다. 집단문화는 인적자원개발을 강조하고 의사결정에 구성원이 참여하는 것에 가치를 부여한다. 유연성과 조직내부의 통합에 초점을 두는 집단문화는 고려적, 지원적 리더십과 관련이 있다고 한다.

개발문화는 변화의 가정을 전제로 하며, 조직구성원은 수행되는 과업의 중요성이나 관념적인 호소에 의해 동기가 부여된다. 개발문화는 성장, 자원획득을 목표로 하고 강조한다. 유연성과 외부적응에 초점을 두는 개발 문화는 창의적이며 위험을 감수하는 리더십과 관련이 있다고 한다.

위계문화는 관료제와 관련된 가치와 규범을 반영하며, 이러한 가치체계는 안정성의 가정을 기초로 한다. 역할이 공식적으로 진술되고 규칙과 규정을 통해 강화되기 때문에 개인에게는 조직의 명령에 동의할 것을 요구한다. 통제가치와 내부 통합에 초점을 두는 위계문화는 신중하고 보존적인 리더십과 관련이 있다고 한다.

합리문화는 성취의 가정을 전제로 하고, 일차적으로 계획, 생산성, 효율성에 목표를 둔다. 구성원은 원하는 조직목표로 이끄는 충분한 성과는 보상을 받을 것이라는 신념에 의해 동기화 된다. 통제가치와 외부적응에 초점을 두는 합리문화는 지시적인 리더십과 관련이 있다고 한다.

이러한 내용은 <표 II-4>에 요약되어 있다.

<표 II-6> 조직의 가치와 조직 특성

	가치체계	집단문화	개발문화	위계문화	합리문화
가 치 차 원	유연성/통제	유연성	유연성	통제	통제
	외부/내부	내부	외부	내부	외부
	수단	협력, 사기	적응성, 신속	정보관리, 의사소통	계획, 목표설정
	목적	인적자원개발	성장, 자원획득	안정성, 통제	생산, 효율
조 직 특 성	순응	협력	이데올로기	규율	계약
	동기부여	애착	성장	안전	능력
	리더십	고려력, 지원력	창의적, 위험감수	보존적, 신중	지시적, 목표지향
	기술	수공업	비일상적	일상적	공학적
	조직구조	친족	위원회조직	위계적	시장
	전력지향성	합의조성	변화	방어	미래전망

자료: Quinn R.E and J.R. Kimberly(1984), "Paradox, Planning, and Perseverance; Guidelines for Managerial Practice," in J.R. Kimberly and R.E Quinn(eds.), Managing Organizational Transitions, Homewood, IL., Dow Jones-Irwin, 299.

한편, Quinn과 McGreth(1985)는 환경과 조직문화, 리더십 유형과의 관계를 정태성과 동태성의 연속선상에서 파악하면서 조직문화와 리더십간의 관계를 언급하고 있다. 조직이 높은 불확실성과 강도를 갖는 환경에 처했을 경우, 역동적인 조직체계와 적합성을 갖게 되며 개발문화와 위험을 감수하는 창의적인 리더십이 요구된다고 한다. 반면, 낮은 불확실성과 강도를 특징으로 한 환경에 처한 조직은 정태적인 조직체계와 적합성을 가지며, 위계적 문화와 신중한 보존적 리더가 적합하다고 한다.

그리고 낮은 불확실성과 높은 강도를 갖는 환경 하에서 조직은 합리문화와 목표지향적인 지시적 리더십이 적합하고, 높은 불확실성과 낮은 강도의 환경 하에서는 합의문화와 지원적 고려적 리더십이 적합하다고 한다. 이러한 내용은 <표 II-5>에 요약되어 있다.

<표 II-7> 환경, 조직문화 및 리더십 사이의 적합성

환 경	조직문화	리더십 유형
높은 불확실성 - 높은 강도	개발문화	창의적 리더 (위험감수)
높은 강도 - 낮은 불확실성	합리문화	지시적 리더 (목표지향)
낮은 불확실성 - 낮은 강도	위계문화	보존적 리더 (신중)
낮은 강도 - 높은 불확실성	합의문화	고려적 리더 (지원적)

자료: Quinn R. E and M. R McGreth(1985), The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective, in P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundburg and J. Martins(eds.), Organizational Culture, Beerly Hills, California, Sage, 330.

이러한 연구들은 최고경영자의 리더십과 조직문화 간에는 일정한 관련성을 갖게 된다는 점을 제시해 주고 있다.

3. 문화적 가치관

1) 문화적 가치관의 개념

우리가 일상생활을 통하여 광범위하게 상용하고 있는 가치 내지 가치관은 문화인류학, 정치학, 사회학, 심리학 및 경영학 등의 많은 학문분야에서 중요하게 연구되어온 주제이다(Kmieciak, 1976; 박경규, 1984). 이처럼 가치가 경험과학의 연구대상으로 취급된 이후 사회과학에서 중요한 연구영역을 점유할 수 있게 된 이유는 다른 어떤 개념보다도 인간행동에 관련된 모든 분야의 다양한 관심을 통합시킬 수 있는 변수라는데 기인한다(임희섭, 1994). 이와 같이 적용의 범위가 광범위한 만큼 개념의 정도 다양하게 이루어지고 있다.

먼저 가치관을 심리적 과정이나 속성의 관점에서 정의한 몇 가지 예를 들면, 가치관은 ‘이용가능한 행위의 제목표, 수단 및 양식의 선택에 영향을 주는, 개인이나 집단이 독특하게 소유하고 있는 소망대상에 대한 명시적, 묵시적 개

념'(Kluckhohn, 1961)으로 규정되는 경우도 있고, '어떤 특정 행동방식이나 존재 목적이 다른 행동방식이나 존재목적보다 개인적 또는 사회적으로 더욱 바람직하다는 기초적인 신념'(Rockeach, 1973)이라고 정의되기도 한다. 또한 이상주(1986)는 가치관을 '개인의 의식구조 속에 내면화되어 있는 평가적 성향'으로 규정한다. 따라서 이상의 개념을 정의를 통해서 볼 때 가치관은 개인의 행위에 방향성을 제시하고 규칙성을 부여해 주며 일정한 형태의 행위를 유발하는 동기에 영향을 미치는 주요한 요인이라고 볼 수 있다.

한편 가치관을 사회의 문화적 현상으로 보는 견해도 있다. 사회학과 문화인류학에서는 가치관을 사회현상의 중심적 구실이나 문화내용의 핵심적 요소로 간주하고 '사회적 통합과 안정을 위해 있게 되고 또 있어야 하는 바람직한 사회관계의 표준 내지 생활원리'라고 규정하기도 한다(Keesing, 1962). 문화적 가치관은 그 사회의 지배적인 도덕적 계율, 종교적 신앙, 정치적 이념, 심미적 기준 등에 광범위하게 스며들어 있으며 제반 사회제도 속에 제도화되어 있다. 한 시대나 사회에 풍미하는 시대정신이나 국민정신이라는 것도 따지고 보면 그 사회의 지배적인 가치체계를 반영하고 있는 것이다.

가치가 사회적 힘을 가졌다는 근거는 사회와 관습이 개인으로 하여금 바람직한 것을 내면화하기를 요구하기 때문이다. 이를테면 한 개인이 지극한 효성을 갖고 있든 없든 간에 한국사회는 전통적으로 효를 강조하는 가치가 존중되어 왔다는 것은 문화적 가치관이 개인을 초월하여 일종의 사회적 사실로서 실재함을 보여주는 것이다. 개인의 성격 속에 짜여 있는 가치의식은 그가 사회의 문화적 가치관을 내면화하고 사회구조 속에 사회화함으로써 형성된다고 할 수 있다. 따라서 사회구성원의 일반적인 행위특성을 반영하는 문화적 가치관은 또한 사회구성원으로서의 개인의 가치관형성에 결정적인 영향을 미친다고 할 수 있다(이승영·박영배, 1990).

2) 중국인의 사회적 연결망--관시(關係)를 중심으로

연고주의와 연줄이 한국인의 일상생활과 한국사회에서 강력한 영향력을 행사 하듯이 중국사회는 관시를 매우 중요시하는 사회이다. 사람과 사람 사이에 복잡

한 판시들은 서로 얽매어 하나의 두터운 연결망을 형성한다. 이러한 판시의 연결망을 통해야만 중국사회에서 개인의 특성과 행위를 파악할 수 있다(孫隆基, 1985). 즉 개인은 판시망은 서로 연결지어 확대되며 결국 전체사회의 판시망을 형성한다. 사회학자 진야오지(金耀基, 1992)는 중국사회를 판시본위(關係本位)의 사회, 즉 판시를 중심으로 형성된 사회라고 주장한다. 따라서 중국인의 판시를 파악하는 것은 중국사회를 이해하는 데 있어 매우 중요한 지점이다.

(1) 판시의 정의

판시(關係guanxi)는 말 그대로 관계(關係)이다. 그러나 일반적으로 사람들이 상호작용을 통해형성한 ‘관계’란 개념에 비해 중국사회의 판시는 보다 넓은 내용을 내포하고 있다. 중국 사회에서의 판시는 두 사람 사이의 단순한 관계가 아니라 항상 혈연, 지연의 영향을 받는다(楊國樞, 1992). 차오젠(喬健, 1998)은 ‘판시’를 영어로 ‘personal network’, ‘reticulum’, 혹은 ‘particularistic tie’로 번역했다. 그는 판시를 ‘한 개인혹은 집단이 다른 개인 혹은 집단과 상호작용하고 서로 영향을 미치는 상태’로 정의 한다. 판시를 구축하는 상대방은 늘 비슷한 특성이나 경험을 공유하고 있다. ‘동향(同鄉)’, ‘동학(同學, 동창)’, ‘동사(同事, 동료)’등 호칭에서 이러한 판시의 동질성 원리를 엿볼 수 있다. 진야오지(1993)는 ‘판시’를 ‘특수주의적 규범을 바탕으로 한 대인관계’로 규정한다. 양중광(楊中芳, 1998)은 판시를 ‘두 사람이 상호 교제를 통해 형성되는 종합적 관계의 상태’로 정의한다. 이러한 판시는 귀속적 판시와 교제적 판시로 나눌 수 있다. 귀속적 판시는 태어날 때부터 부여된 관계이라면 교제적 판시는 후천적 노력을 통해 구축된 관계이다. 전자는 가족관계, 후자는 친구관계를 예로 들 수 있다. 판시에 대해 여러 학자들은 다양한 시각에서 정의를 내리고 있지만 그들은 모두 ‘판시’가 일반적 의미상의 대인관계와 다르다는 것을 강조하고 있다. 판시는 동질성을 강조하고 특수주의적 규범에 기반하여 도구주의를 지향한다.

(2) 판시의 구조적 구성

페이샤오통(費孝通, 1998)은 ‘차서격국(差序格局)’이라는 개념을 제시하여 중국 전통사회의 사회구조와 대인관계의 구조적 특징을 설명했다. ‘차서격국’이란 차등

화된 순위들로 구성된 구조를 뜻한다. 이러한 구조는 “마치 잔잔한 물에 돌을 던질 때 수면이 동심원을 그리며 넘실거리는 한겹 한겹의 물결과 같다. 개인은 이러한 관계의 동심원의 원심에 위치하고 있으며 관계의 물결이 닿는 개인과 서로 연결을 짓는다”. 개인을 둘러싼 관계의 강도는 확대되어 나가는 물결처럼 원심으로부터 밖으로 점점 약해진다.

후에 많은 학자들은 페이샤오통의 ‘차서격국’ 관점의 영향을 받아 비슷한 맥락에서 중국인의 사회적 관계를 분석한다. 황광귀(黃光國, 1988)는 정서적 요소와 도구적 요소를 기준으로 판시를 도구적 관계, 도구·정서 혼합형 관계, 정서적 관계로 나눈다. 도구적 관계의 대표적 예는 낯선 사람과의 관계이고, 이러한 관계에서는 ‘공평의 법칙’이 바탕이 된다. 도구·정서 혼합형 관계의 예는 친하게 가까이 지내는 관계가 있으며, 이러한 관계에서는 ‘인정(人情)의 법칙’이 바탕이 된다. 정서적 관계는 가족관계, 친족관계 혹은 친구관계 등이 그 대표적인 예이고 이러한 관계에서는 ‘수요법칙(需要法則)’이 바탕이 된다.

양귀수(楊國樞, 1992)는 판시를 가족관계, 가까이 친하게 지내는 관계, 낯선 관계로 나눈다. 가족관계는 서로 의무를 바탕으로 하고 상대방에게서 도구적 보상을 기대하지 않는다. 가까이 친하게 지내는 관계에는 정서적 동기와 도구적 동기가 모두 포함되어 있으며 상대방에게 어느 정도의 도구적 보상을 기대한다. 낯선 관계는 완전히 이익득실로 따지고 계산되는 도구적 관계이다. 황광귀와 양귀수의 이론모델에서는 관계가 멀수록 관계의 정서적인 면이 약해지는 반면에 도구적 면이 강해짐을 알 수 있다.

양중광(1999)은 사람과 사람 사이의 관계는 매우 유연하고 유동적이기 때문에 엄격하게 가족관계, 친한 사이, 낯선 사이로 구분하는 황광귀와 양귀수의 이론모델이 정태적(靜態的) 관계만 강조하고 적절하지 않다고 비판한다. 따라서 그는 판시 형성의 세 단계, 즉 사회적 역할이 요구하는 의무대로 행동하는 기초단계, 서로 호혜와 의무를 이행하는 도구적 단계, 그리고 멸사봉공(滅私奉公)하는 정서적 단계로 나눈다.

리페이량(李沛良, 1993)은 ‘도구적 차서격국’이란 개념을 통해 중국인의 대인관계를 설명하고 있다. ‘도구적 차서격국’이란 ① 모든 사회관계는 개인을 중심으로 형성된다. ② 개인은 이득을 획득하기 위해 관계를 맺는다. 따라서 가족뿐만 아

나라 가족이 아니더라도 자신에게 이득을 가져올 수 있다면 개인의 관계망으로 끌어낼 수 있다. ③ 관계망의 중심으로부터 거리가 먼 관계일수록 도구적 이용 가치가 떨어진다. ④ 개인이 타인과 친밀한 관계를 유지하기 위해 지속적으로 투자해야 한다. ⑤ 개인이 항상 멀고 약한 관계 보다는 친밀하고 강한 관계를 이용해서 이익을 도모한다, 이들 학자들은 각자 나름대로 중국인의 대인관계의 구조적 특성을 파악하고 있지만 기본적으로 페이샤오통의 차서격국 개념과 같은 맥을 하고 있다는 것을 볼 수 있다.

이러한 차서격국의 구조를 지닌 대인관계는 다음과 같은 특성을 보인다.

① 자아주의(自我主義)

페이샤오통은 “매우 유연적 대인관계망의 가운데에 늘 ‘자아’가 있다”고 설명한다. 그러나 “이것은 개인주의가 아니라 자아주의이다”(費孝通, 1998). 여기서 페이샤오통이 강조하는 ‘자아주의’는 두 가지 함의가 있다. 첫째, 모든 대인관계망은 늘 자아를 중심으로 확대하여 형성된다. 둘째, 여기서 말한 ‘자아’의 의미는 서양사회에서 ‘개인’ 혹은 ‘자아’의 의미와 다르다. 중국 전통사회의 기본 구성단위는 개인이 아니라 가족이다. 이런 사회에서는 진정한 ‘개인’이 존재하지 않고 개인이 늘 가족에 종속되어 있으며 가족에 포함되어 있다. 개인은 가족관계를 통해 자아를 나타내고 표현한다. 따라서 페이샤오통이 강조한 ‘자아’는 사실은 ‘가아(家我, family oriented self)’에 해당한다. 즉 모든 인간관계망은 개인을 둘러싼 혈연관계를 중심으로 확대하며 형성된다(李美枝, 1993; 楊宜音, 1995; 孫立平, 1996; 卜長莉, 2003). 혈연관계에 가까운 사람일수록 쉽게 친밀해지고 협력적인 관계를 형성하는 반면에 그렇지 않은 사람은 관계망에서 배척된다.

전통사회에서 혈연관계가 대인관계망에서 핵심적인 위치를 차지하는 이유는 사회의 희소자원은 주로 혈연관계, 특히 가족관계를 통해 분배하기 때문이다(孫立平, 1996). 재산은 혈연관계를 통해 상속되고 생산과 소비는 가족을 중심으로 이루어지며 생산과정에서의 협력은 또한 가족을 기본단위로 한다. 따라서 혈연관계를 중심으로 형성된 차서격국적 대인관계구조는 사회의 희소 자원의 분배구조이기도 하다.

② 공(公)과 사(私), 타(他)와 아(我)의 상대성

동심원 구조의 중심에 위치하는 자아에게 있어 공적(公的) 관계와 사적(私的) 관계, 타(他)와 아(我)의 구분은 매우 상대적이다. 자아를 둘러싼 여러 동심원들 가운데 한 동심원에서 안으로 바라볼 때 동심원 내부의 관계를 공적 관계로 볼 수 있지만, 동심원에서 바깥으로 바라볼 때 동심원 내부의 관계는 사적 관계로도 볼 수 있다(孫立平, 1996). 즉 공적 관계와 사적 관계의 구분은 개인의 기준에 따라 달라진다. 이러한 관계구조에서 타(他)와 아(我)의 구분은 또한 비교의 기준에 따라 달라진다. 예를 들어 방계혈족에 비하면 직계혈족은 ‘자아’가 되고, 잘 모르는 사람에 비하면 가까이 지내는 사람은 ‘자아’가 되며, 타지사람에 비하면 동향사람은 ‘자아’가 된다. 이와 같은 상대성 때문에 사람들은 이익을 획득하기 위해 원래의 ‘남’을 ‘우리’로 끌어오기도 한다.

③ 특수주의(特殊主義)

자아를 중심으로 형성된 차서격국 관계망은 특수주의를 지향한다. 즉 어떤 개인이나 집단을 대할 때 “대상이 어떤 사람이고 나와 어떤 관계를 갖고 있는가”를 꼼꼼히 따지고 상대방에게 어떠한 태도와 행동을 취하는지를 결정한다. 관계망내부 구성원에게는 도덕적 의무를 강조하고 서로 도와주지만 관계망 외부의 사람에게는 관심을 두지 않거나 도구적 이득만 따지거나 혹은 배타주의적 태도 및 행동을 취한다.

(3) 현대 사회에서 차서격국 구조의 새로운 변화

페이샤오통이 제시한 차서격국 개념은 중국 전통사회의 대인관계의 구조적 특징을 잘 나타낸다. 1978년 이후 개혁개방의 실행과 시장경제의 발전은 중국 사회에 커다란 변화를 가져왔다. 현대 중국 사회의 대인관계구조는 차서격국의 기본구조를 가지면서도 새로운 양상을 보인다. 대인관계의 새로운 변화를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인척관계와 의사(擬似)친족관계가 차서격국 대인관계망에 추가된다.

개혁개방 이후 중국 정부의 중앙 집권화 통제가 약화되면서 사회 자원의 분배 경로가 매우 다양해진다. 개인은 보다 많은 사회적 자원을 획득하기 위해 혈연관

계를 기초로 한 친족관계망을 확대할 필요가 있다. 이런 배경 아래에서 외가 친족관계와 처가 친족관계를 포함하는 인척관계가 친족관계망으로 들어와서 혈연관계망에서 중요한 위치를 차지하게 된다. 전통사회에서 대인 관계의 친소(親疎)는 주로 남계(男系)혈연에 의해 결정되지만 현대사회에서 인척관계가 친족관계망에 들어오면서 관계친소를 결정하는 또 하나의 새로운 요소가 등장한다(楊善華·侯紅蕊, 1999).

친족관계는 귀속적 관계로서 사람들에게 서로 신뢰할 수 있는 안정된 기반을 제공해 주고 경제생활에서 담보의 역할을 수행한다. 따라서 전통사회에서 친족관계는 자원을 획득하는 데에 있어 매우 효율적인 경로였다. 그러나 시장경제가 발전되면서 사회자원의 분배경로가 다양해지자 친족관계를 통해 획득할 수 있는 자원은 매우 제한적일 수밖에 없게 된다. 이런 상황에서 개인은 사회에서 다양한 자원을 획득하기 위해 적극적으로 의사친족관계를 구축한다. 즉 공식적 관계 혹은 생소한 관계를 친족관계와 유사한 관계로 발전시킨다는 전략이다.

현대 중국사회에서 각종 조직, 기업, 정부기관의 대인관계는 비록 관계의 상대방은 아무런 혈연관계를 가지지 않으나 관계의 작동방식은 친족관계와 유사한 양상을 보인다. 예를 들어, 관계의 상대방은 서로 “××형”, “××언니” 등 친족관계 호칭을 사용한다(王思斌, 1996). 또한 일부 공식조직에서 인사임명, 업무배정, 이익분배는 관계의 친소에 따라 수행되고 높은 지위, 편한 업무, 많은 이득을 ‘친(親)’한 사람에게 우선 배정해 준다. 상대방과 ‘관시’가 없을 경우 다양한 방법을 통해 관계를 맺고 의사 친족관계를 만든다(郭于華, 1994).

차오젠(1988)은 중국인이 관시를 형성·유지하는 방법을 여섯 가지로 요약한다. 즉 ① 기존 관계를 세습하는 방법, ② 공통적 신분 혹은 경험을 확인하고 적극적으로 관계를 맺는 방법(예를 들어 타지에서 같은 고향사람을 만나서 서로 동향인 신분을 확인하여 관계를 맺는 것), ③ 특정 인사와 관계를 맺는 방법, ④ 권위가 있는 인사를 가까이 하는 기회를 피하는 방법, ⑤ 모르는 사람 혹은 관계가 생소한 사람과 친한 척하는 방법, ⑥ 여러 사람과 연합하는 방법 등이 있다. 이와 같은 방법을 통해 구축된 의사 친척관계는 개인에게 보다 많은 혜택을 가져올 수 있다.

또한, 이익은 관계의 친소를 결정하는 또 하나의 중요한 요소로 등장한다. 시

장경제체제의 도입과 이에 부합하는 가치관의 영향으로 현대 중국 사회에서 혈연을 바탕으로 한 가족관계와 친족관계는 여전히 사람들의 대인 관계망에서 핵심적인 위치를 차지하고 있지만 그 강도는 점차 약해지고 있다. 사람들은 대인관계망을 구축할 때 도구적 요소들을 더 많이 고려하게 되었고, 이득이 관계의 친소를 결정하는 중요한 기준이 되고 있다. 중국 농촌의 대인관계에 관한 여러 경험적 연구는 농촌인구의 대인관계망의 이질성이 높아지며 밀도가 낮아지는 경향을 보이는 동시에 이득을 강조하는 도구주의적 지향이 강해진다는 것을 보여준다(蘇萍, 1996; 周曉虹, 1998; 張文宏, 1999). 이득을 가져오지 못하면 친족관계가 멀어질 수 있으며 이득을 많이 가져온다면 관계가 먼 사람이 서로 친해질 수 있다. 사람들이 대인관계를 구축할 때 이익관계를 따지며 호혜적 원칙을 강조한다.

셋째, 차서격국 대인관계망은 고정성(固定性)과 유동성(流動性)의 이중적 특성을 보인다. 전통사회의 차서격국 대인관계망은 혈연관계를 중심으로 형성된 폐쇄적인 관계망이다. 현대사회에서의 차서격국 대인관계는 외부사회에 개방되어 있다. 관계망 내부의 관계는 상대적으로 안정되며 정착되는 특성을 보이고 외곽 관계는 유연하고 유동적인 특성을 보인다. 개인은 주로 내부관계를 통해 사회적 희소자원을 얻으려고 하지만 내부관계를 통해 혜택이나 이득을 피할 수 없을 때는 언제나 내부관계를 확장시켜 외부관계를 뺏어나간다. 이와 같은 대인관계구조가 형성되는 이유는 개인이 내부관계를 통해 누릴 수 있는 자원은 늘 제한되어 있기 때문에, 사회생활에서 어떤 목적을 달성하기 위해 개인은 내집단 관계를 통해 외집단으로 관계를 확장해 나갈 필요가 있기 때문이다(瞿學偉, 1996).

(4) 판시의 기능

① 미시차원의 기능

중국사회에서 판시는 개인이 정보, 재화 등 사회적 희소자원을 획득하는 중요한 경로이다(孫立平, 1996; 卜長莉, 2003; 于光君, 2006). 특히 개혁개방 이후 시장경제가 발전하면서 사람들이 관계를 구축할 때 도구적 동기가 더욱 강해졌다. 차서격국 관계망은 대인관계의 연결망일 뿐만 아니라 또한 자원 분배의 연결망이기도 하다. 개인은 이러한 관계망으로부터 다양한 사회적 자원을 획득할 수

있다. 동심원 관계구조의 원심에 서 있는 개인에게는 원심에 가까운 위치에 있는 사람일수록 자신에게 보다 많은 사회적 자원을 제공해 줄 수 있다. 개인은 또한 선물 증여, 감정적 교류 등 다양한 방법으로 끊임없이 관계의 구축 및 유지에 투자한다. 이를 통해 사회적 희소자원을 획득하여 자신의 목적을 달성한다(李沛良, 1993). 안정적이고 장기적인 관시는 또한 개인 혹은 조직이 가지고 있는 사회적 자원이라고 할 수 있다.

② 거시차원의 기능

거시차원에서 볼 때 비공식적 관시는 개인에게 사회적 희소자원의 획득 및 사적 신뢰의 형성에 매우 중요한 의미를 지니지만 전체 사회에 오히려 비효율적일 수 있다. 왜냐하면 특수주의를 지향하는 관시는 관계내부 성원들 사이에 서로 호혜적 정보 및 재화 교환이 이루어지지만 관계 외부 성원에 대해서는 무관심 혹은 배타주의적 태도를 취한다. 또한 관계내부 성원을 신뢰하는 반면에 외부 성원에게는 불신의 태도를 가진다. 즉 사적 신뢰가 높지만 전체 사회 혹은 타인에 대한 보편적 신뢰가 매우 낮다.

베버(Weber, 1951)는 특수신뢰(particularistic tie)와 보편신뢰(universalistic tie)를 구분하여 사적관계, 가족관계 및 준(準)가족관계를 기초한 중국인의 신뢰는 특수신뢰에 속한다고 말했다. 이러한 특수신뢰의 특징은 관계내부 구성원에 대해서는 신뢰하고 관계 외부 사람에 대해서는 매우 불신한다는 것이다. 후쿠야마(Fukuyama, 1995)도 중국 사회의 신뢰에 대한 논의에서 베버 관점의 연장선상에 있는 것으로 보았다. 후쿠야마는 한 사회의 신뢰수준은 그 사회의 종교, 문화, 역사 등 다양한 요인으로부터 영향을 받으며, 사회적 신뢰는 전체사회의 자본으로서 기업의 규모 및 사회경제발전에 중요한 영향력을 행사한다고 주장한다. 그는 혈연관계를 중요시하는 중국사회를 신뢰가 낮은 사회로 분류한다. 중국인의 사회신뢰에 대한 여러 실증연구는 부분적으로 후쿠야마의 관점을 방증해준다.

3) 중국기업 기업문화의 가치관

기업문화에 대해 여러 가지 서로 다른 측면에서 연구하고 다루어보고 나누어

본다면 많은 기업문화유형이 있음을 알게 된다. 그간의 중국기업문화의 연구를 종합하면 아래와 같은 유형으로 구분할 수 있다(李青花, 2002).

(1) 소유제도에 따른 기업문화의 유형

중국에는 소유제도에 따라 기업을 구분하여 보던 전통이 있다. 기업의 소유제도가 다름에 따라 그가 처한 정책환경, 역사적인 연혁, 종속된 산업, 규모, 임무, 조직구조 등이 서로 다르다. 중국의 소유제도에 따른 기업문화 유형을 구체적으로 보면 아래와 같다.

① 국가소유독자기업(國家所有獨資企業)에 대응한 기업문화

이를 ‘혁신형(革新型)’기업문화라고 한다. 이런 유형의 기업문화의 기본적인 특징을 요약하면 적극적인 경영관리체제의 개혁을 통해 기계시설(機械設施)과 기술을 개선하고 기업의 조직구조와 산업구조를 조정하려고 갈망한다는 것이다.

② 집단소유기업(集團所有企業)에 대응한 기업문화

이를 ‘능가형(趕超)’기업문화라고 한다. 그 일반적인 특징은 적극적으로 변화를 추구하고 부지런히 노력하여 남을 능가하는 추세를 보인다는 것이다. 중국의 집단소유제 기업들은 거의가 기계시설이 없이 수공업을 위주로 하는 작은 규모의 가도기업(街道企業)이었거나 혹은 적수공권(赤手空拳)을 일어난 농촌기업이었다. 어느모로 보나 그들은 워낙 아주 낙후하였던 것인데 오늘날은 전혀 다른 모습으로 변해가고 있고 또 자아의 기업문화를 이루어 가고 있다.

③ 개인기업(個人企業)에 대응한 기업문화

이를 ‘영교형(靈巧型)’기업문화라고 한다. 기본적인 특징은 생존에 대한 추구를 위주로 하며, ‘틈만 있으면 바늘을 꿰고’ 추세에 따라 발전하는 것이라고 볼 수 있다. 중국당대의 개인기업은 한 방면으로는 역사상의 모든 개인기업과 마찬가지로 노동자들이 생존을 유지하기 위했던 길이었으며 다른 한 방면으로는 국유기업(國有企業)에서 실업정책(失業政策)을 ‘표면화(表面化)’한 원인도 있다. 그래서 개인기업주들은 대부분이 국유기업에서 실업 혹은 은퇴한 사람들이다.

④ 사유(私有)기업에 대응한 기업문화

이를 ‘자아형(自我型)’기업문화라고 한다. 이 유형의 기업문화의 특징은 ‘자기추구(自我追求), 자기실현(自我實現), 자기단속(自我團束)’으로 요약할 수 있다. 중국 당대의 사유기업은 사멸되었던 역사적인 배경 하에 재생한 것이다. 그들은 성장 과정에 많은 고초를 겪었다. 그리하여 사유기업주들은 일반적으로 경제적인 이익을 얻는 것만으로 유일한 목적으로 하는 것이 아니라 ‘사업을 이룩해보고, 자기를 실현’해보려는 것을 인생의 목적으로 하는 것이다.

⑤ 외국상인독자기업(外國商人獨資企業)에 대응한 기업문화

이를 ‘이국(異國)형’기업문화라고 한다. 더 많은 설명을 가하지 않아도 완전히 색다른 특징을 가진 기업문화라는 것을 알 수 있다.

⑥ 중외합자기업(中外合資企業)에 대응한 기업문화

이를 ‘융합(融洽)’형 기업문화라고 부른다. 일반적인 특징으로는 중외융합(中外融合), 상호적응(相互適應), 시장선택(市場選擇)이다. 그러나 이런 유형의 기업문화는 전형적인 중외합자기업에서만 볼 수 있는 것이다. 왜냐하면 중외합자의 패턴이 다양하고 합자기업들의 구체적인 상황이 천차만별이기 때문에 ‘융합’의 상황이 다름으로 기인 된 것이다.

⑦ 혼합(混合)소유기업에 대응한 기업문화

이를 ‘주권(股權)형’기업문화라고 한다. 그의 기본적인 특징은 대 주주들이 기업의 가치관념을 주도하여 일정한 기업문화를 이루고, 주식거래를 위주로 하는 작은 주주들은 다른 패턴의 ‘문화집단아문화단체(文化集團亞文化群體)’를 이루는 것이다.

(2) 도입정도에 따른 기업문화의 유형

개혁개방(改革開放)이후 중국에서 외국으로부터 도입한 물건이 상당히 많다. 그러나 일개 기업으로 놓고 말할 때 그 도입정도는 서로 다른 것이어서 상호간 차별이 상당히 크다.

① 전면도입(全面導入)형 기업문화

이러한 기업문화유형을 지닌 기업은 외국에서 자금, 시설, 기술, 원재료 등을 도입하였을 뿐만 아니라 외국의 관리모델도 도입하였다.

② 부분도입(部分導入)형 기업문화

이런 유형의 기업문화를 가진 기업은 흔히 외국에서 자금, 시설, 기술 등을, 선택적으로 도입하였으며, 반대로 어떤 기업들은 외국에서 경영관리 모델만 도입하고 기타 자금과 시설 같은 것은 일체 자체로 해결하였다.

③ 본토형(本土型) 기업문화

앞에서 설명한 두 가지 상황과 다르게 이런 유형의 기업문화를 가진 기업은 자금조달(資金調達)은 자체로 해결하고, 기계시설도 자체로 제조하였으며, 경영관리모델도 독자적으로 탐색하면서 관념상에서 전통적인 특색을 추구하였다. 반드시 유의해야 할 바는 ‘본토형’과 ‘패쇄형’을 구분하여 보아야 한다는 것이다. 개혁 개방의 배경에서 충분히 외국의 선진경험을 연구하였지만 남의 것을 그대로 ‘차용’ 하지 않거나 더욱 그대로 받아들이지 않고 자기의 독자적인 길을 걷고 있는 어는 한 기업으로 놓고 말할 때 이도 완전히 성공의 길을 걸을 수 있다고 보아야 한다.

(3) 내용의 특색에 따른 기업문화의 유형

기업문화의 내용은 풍부하고도 다채롭다. 원칙상에서 보면 모든 기업들의 기업문화는 각자 자기의 특색을 띠고 있다. 그러나 이러한 특색에는 주로 두 가지로 나뉘는데 그 첫 번째는 기업가가 직원들을 거느리고 그들의 능동성을 발휘하면서 이룩한 기업문화이고, 둘째로는 기업의 특정된 생산경영활동의 내용에 의하여 결정된 기업문화유형이라는 것이다. 아래에 생산경영활동의 내용이 다름으로 인해 형성된 기업문화의 유형을 보기로 하자.

① 정책조정(政策調整)형 기업문화

어떤 기업, 예를 들면 화폐제조기업, 유가증권인쇄기업 등 기업은 그 생산경영

활동의 내용이 반드시 국가의 거시적 조정의 수요에 복종해야 한다는 것이다. 이러한 점이 바로 그 기업으로 하여금 특수한 유형의 기업문화를 소유하게 된다.

② 공용사업(公用事業)형 기업문화

이는 수(水), 전(電), 교통(交通) 등 산업에 종사하는 기업의 기업문화유형이다.

③ 국가명맥(國家命脈)형 기업문화

이는 국가의 존망과 밀접한 관련이 있는 기업, 군수품(軍需品)제조기업과 같은 기업의 기업문화유형이다. 여기서 유의해야 할 바는 ‘국가명맥’이 ‘국민경제명맥’과 차이가 있다는 점이다. 그러므로 이상의 두 가지를 다른 유형으로 나누어 봄이 마땅하다.

④ 지식지혜(知識智慧)형 기업문화

어떠한 기업이든지 지식과 지혜를 소요하는 것이다. 일반적인 기업으로 놓고 말하며 이러한 지식과 지혜는 기업에 제품, 서비스 및 생산경영활동과정에 구현되어 있는 것이다. 한마디로 일반기업은 ‘지식지혜’ 그 자체를 생산하거나 경영하지 않는다. 그러나 전문적으로 ‘지식지혜’ 자체를 생산하고 경영하는 기업이 가지고 있는 또 다른 유형의 기업문화를 지식지혜형 기업문화라고 하는 것이다.

(4) 기업의 최고가치관에 따른 기업문화

기업이 다름에 따라 추구하는 최고의 가치관이 서로 다를 것이다. 일개 기업의 가치체계는 아주 다양할 것이며 그 기업이 선택할 수 있는 가치관도 아주 많을 것이다. 그러므로 최고의 가치관에 따라 나뉘어 지는 기업문화유형도 수적으로 아주 많은데 이를 종합하면 다음 10가지를 구분할 수 있다. ① 개혁형 ② 창의형 ③ 품질형 ④ 봉사형 ⑤ 시장형 ⑥ 주인형 ⑦ 엄격관리형 ⑧ 인재육성형 ⑨ 국가기여형 ⑩ 발전형

4. LMX질과 조직문화의 관계

1) LMX질의 영향요인과 LMX질의 관계

리더와 구성원 관계에 영향을 미치는 선행변수들은 크게 구성원의 특성, 리더의 특성, 상호작용 변수 및 상황변수로 분류할 수 있다(Liden, Sparrow and Wayne, 1997).

<표 II-8> LMX의 선행변수

구 분		변수내용
개인변수	구성원 특성	능력과 성과, 성격(통제위치, 성장욕구강도, 내/외향성, 정서), 상향적 영향력 행동, 나이 교육수준, 성, 인종, 재직기간
	리더 특성	능력, 정서
리더-구성원 상호작용변수		인구통계적 유사성, 호감, 기대, 성격적 유사성, 상호작용빈도, 관계형성기간, 커뮤니케이션빈도
상황변수		조직규모와 구성, 조직문화, 리더파워, 리더의 과업 부하량, 리더의 가용자원, 리더의 시간적 스트레스, 과업특성, 기술

자료: Liden, R. C., R.T. Sparrowe, and S. J. Wayne, 1997, Leader-member exchange theory: The past and portention for the future, Personel and Human Resource Management, 15. 61-66.

구성원의 특성과 관련하여 실증연구 결과에 의해 밝혀진 LMX의 선행변수에는 성장욕구, 성과, 보상, 성격 등이 있으며, 리더의 특성과 관련하여 LMX의 선행변수에는 리더의 능력과 정서가 있다. 리더의 특성이나 구성원의 특성에 초점을 둔 연구보다 LMX의 결정요소로 상호작용 변수들에 관한 연구가 많이 이루어졌으며, 상호작용변수에는 실질적 유사성(actual similarity), 호감(liking) 및 지각된 유사성(perceived similarity)등이 있다.

Dienesch과 Liden(1986)은 상황변수들이 LMX의 발전과정에 영향력을 행사한다고 주장하였는데, 실증적으로 검증된 상황변수에는 리더의 업무부하(workload)와 시간과 관련된 스트레스뿐이었다(Liden, Sparrow and Wayne, 1997).

Dienesch와 Liden(1986)은 LMX의 특성을 결정하는 요인은 구성원의 성과와 같

은 단일요인이 아니고 여러 가지 복합요인에 의하여 결정되며, 각 요인간에는 계속적인 상호작용이 존재한다고 주장하였다(Duchon, Green and Taber, 1986).

LMX의 결과변수에 대한 많은 실증연구들이 이루어져 왔으며, LMX의 결과 변수는 ①태도 및 지각과 관련된 결과변수에는 리더의 지원, 조직몰입, 직무만족, 이직의도, ②행동과 관련된 결과변수에는 혁신, 의사소통, 조직시민행동, 이직률, ③조직차원의 결과와 관련된 결과변수에는 보너스, 경력(career progression), 승진, 급여인상 등이 있다.

<표 II-9> LMX의 결과변수

구 분	변수내용
태도와 지각	조직분위기, 직무문제, 리더의 자원제공, 혁신에 대한 리더 지원, 조직몰입, 만족(동료, 급여, 승진, 감독, 직무), 이직의도, 상향력 영향력
행동	의사소통, 혁신, 조직시민행동, 이직 과업활동(과업영역, 의사결정, 임파워먼트, 과업다양성)
조직에서 지원되는 결과	보너스, 경력발전, 진급, 급여인상

자료: Liden, R. C., R. T. Sparrowe, and Wayne, S. J. 1997, Leader-member exchange theory: The post and portention for the future, Personel and Human Resource Management, 15. 61-66.

많은 연구들이 내집단에 속한 부하들과 LMX의 질을 높게 지각하는 부하들이 외집단에 속한 부하들과 LMX의 질을 낮게 지각하는 부하들보다 생산성, 직무만족, 조직전념도, 리더만족, 그리고 조직몰입, 조직시민행동, 혁신행동 등과 같은 조직유효성이 증대됨을 입증하였다.

특히 LMX와 태도변수 간의 관계는 LMX의 초기 연구부터 행해졌는데, Dansereau(1975) 등은 내집단에 속한 부하들이 외집단에 속한 부하에 비해 직무만족이 높음을 입증하였다. 또한 Dieneshd와 Liden(1986)은 높은 수준의 LMX질은 높은 수준의 신뢰, 상호 지원, 공식적·비공식적 보상과 관련이 있음을 밝혔으며, Kinicki와 Vecchio(1994)는 LMX의 질이 높은 상랍과 높은 수준의 조직몰입과 정(+)의 관계를 입증하였다. 한편 Kozolowski와 Doherty(1989)는 LMX의 질에 따라 조직분위기 지각에 대한 차별적 관계를 입증하였는데, 상사와의 높은

수준의 교환관계를 보이는 부하는 조직분위기에 대해 보다 긍정적 지각을 보였다.

Dockery와 Steiner(1990)는 조직내 리더들을 대상으로 한 연구에서 부하의 능력과 LMX는 정(+)의 상관관계가 있으나, 부하들을 대상으로 한 연구에서는 부하 자신이 평가한 능력과 LMX는 유의적인 관계가 없음을 제시하고 있다. 이외에도 부하의 능력과 LMX에 대한 연구결과 부하의 능력이 뛰어날수록 상사-부하간 교환관계의 질이 높은 것으로 나타났다(Snyder and Bruning, 1985). 이러한 결과는 Day와 Crain(1992)의 연구에서도 입증되고 있다. 즉 그들은 실험실연구를 통해 부하의 능력과 LMX의 관계를 분석한 결과 상사의 LMX평가와 부하의 능력간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 있으며, 또한 부하의 부정적 정서가 이들 변수간에 조절변수로서 작용하고 있음을 제시하였다.

부하의 성과나 능력이외에도 성격특성과 LMX의 관계에 대한 연구를 살펴보면 부하의 부정적인 정서(negative affect)는 부하의 능력과 상사의 LMX관계 간에 조절변수로서 작용하는 것으로 나타났다(Day and Crain, 1992). 즉 부하의 부정적인 정서가 낮으면 능력과 LMX간에는 정(+)의 관계를 가지지만 부하의 부정적인 정서가 높으면 능력과 LMX간에는 약한 부(-)의 관계가 나타난다는 것이다. 또한 김경수와 김인숙(1996)의 연구에서는 성격특성(자기검색, 보답경향)과 LMX는 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났으며, Phillips와 Bedeian(1994)도 부하의 외향적인 성격과 LMX는 정(+)의 관계를 가지지만 성장욕구강도와 통제의 위치는 관계가 없는 것으로 나타났다. 그러나 부하의 통제의 위치와 LMX는 정(+)의 관계를 가진다는 연구도 있다(Kinicki and Vecchio, 1994). Uhl-Bien, Tierney, Graen와 Wakabayashi(1990)는 일본기업들을 대상으로 분석한 연구에서 가족주의적 경영(company paternalism)에 대한 부하의 지각과 LMX는 유의한 관계가 있음을 주장하였다.

Snyder와 Bruning(1985)는 상사와 부하의 능력수준이 비슷하거나 일치하는 경우 LMX가 더 높다는 것을 발견하였다. 즉 능력이 부족한 상사는 능력이 부족한 부하와, 능력이 우수한 상사는 능력이 우수한 부하와 LMX가 더 높다는 것이다. 또한 성격과 LMX의 측면에서 상사와 부하의 유사성에 대한 연구가 진행되었는데, McClane(1991a)은 권력욕구에 대해 상사와 부하가 비슷한 경우 LMX와

정(+)²의 상관관계를 갖는 반면 통제의 위치와 성취욕구는 LMX와 관련이 없는 것으로 나타났다. Bauer와 Green(1996)은 상사와 부하간에 긍정적인 정서성향(affectivity)이 유사한 경우 LMX와 관련이 있다고 하였다. 즉 상사와 부하간에 긍정적인 정서성향이 비슷할수록 상사는 부하의 성과를 보다 호의적으로 평가한다고 하였다.

2) LMX질과 조직문화의 관계

LMX질과 조직문화의 관계를 규명한 연구들은 많지 않다. 그 이유는 그동안의 리더십 연구들이 ALS(average leadership style)차원의 리더십 이론들과 조직문화의 관계에 집중되어 왔기 때문이다. 몇몇 연구에서 양자의 관계를 제시하고 있는데, 연구 방향은 크게 두 가지로 구분된다. 하나는 LMX질이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구이고, 다른 하나는 조직문화가 LMX질에 미치는 영향에 관한 연구이다.

전자의 관점은 조직문화의 형성, 유지 및 강화에 LMX질이 영향을 미친다는 것으로 대표적인 연구가 Liden과 그의 동료들(2006)에 의해 진행되었다. 그들은 특정 조직에 속한 누구가가 다른 사람들의 불확실성을 줄이고, 이를 사람들이 해할 수 있도록 한다고 주장하였다. 나아가 특정 조직문화에 속한 사람으로부터 유추할 수 있는 LMX질은 지속적으로 다른 사람들에게 영향을 주어 그들의 공유가치관 즉, 문화를 빠꿀 수 있다고 하였다. 후자의 관점은 조직문화가 LMX질에 영향을 미친다는 것이다(Bleichen, 1989). 이는 조직 문화가 리더의 행동을 영향을 미치고, 구성원의 행동을 통제하는 문화의 능력이 문화가 성숙해짐에 따라 증가한다는 인식이 근간으로 하고 있다. 즉, LMX질은 조직문화의 특성에 따라 강화되기도 하고 약화되기도 한다는 것이다.

그러나 아직까지 LMX질이 조직문화의 선행요인인지, 조직문화가 LMX질의 선행요인지에 대한 명확한 답을 내릴 수 있는 입장이 아니다. 많은 학자들이 리더십과 조직문화는 상호작용을 하는 것으로 예측하고 있다는 점을 고려하면, LMX질과 조직문화의 관계도 같은 맥락에서 접근하여야 할 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구 모형 및 연구가설

1) 연구모형

본 연구 모형은 부하의 직무역량(직무능력, 직무의지, 독립욕구)이 LMX질에 미치는 영향을 규명하고 부하의 직무역량과 LMX질의 사이에 조직문화의 조절효과를 검증하기 위해 설계하였다. 이를 모형화 하면 <그림 Ⅲ-1>과 같다.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



2) 연구가설의 설정

Liden과 그의 동료들은(1997)은 LMX질에 영향을 미치는 개인변수로 부하특성 중 부하의 역량은 LMX와 관련하여 매우 중요한 선행변수로 고려되어야 할 요소

라고 주장하고 있다. 왜냐하면 상사는 역량 있는 부하에게 권한을 위임하고 직무 책임과 자율권을 부여하여 상호작용을 확대해 나감으로써 수평적 교환관계를 형성하기 때문이다.

Deborah과 Robert(1999)는 LMX질의 형성 단계를 상사와 부하간의 역할획득, 역할형성, 역할발전의 세 단계로 나누어 설명하고 있다. 역할획득은 부하에게 과업을 할당하고 부하가 과업을 어떻게 수행하는지를 탐색하는 단계로 상사와 부하간의 교류가 공식적인 틀을 넘어서지 않는다. 만일 구성원들이 더욱 도전적인 과업수행을 위한 충분한 능력과 동기가 있다고 판단되면 한 단계 발전한 역할형성 단계로 이전한다. 역할형성 단계에서는 상사와 부하간 자원과 정보 등이 공유되고 양자 간 기여도에 근거한 교환행동이 나타난다. 이때 상사는 부하가 더 많은 역할과 중요한 책무를 수행할 수 있는지, 부하는 상사가 역할과 권한을 위임할 의사가 있는지를 검증하게 된다. 이러한 테스트 결과가 양자간에 긍정적이면 역할발전 단계로 이어진다. 역할발전 단계는 역할형성이 일상화된 단계로 상사와 부하간에 신뢰와 존중은 물론 의무감을 갖게 되고 광범위한 측면에서 상호 영향을 주고받는 단계이다. Deborah과 Robert(1999)는 LMX가 질적으로 발전하기 위한 기반은 부하의 역량에 있음을 강조하고 있다.

한편 강영순·김희철(2003)은 역량의 구성요인 중 지식·기술적 역량과 태도적 역량이 LMX에 미치는 영향이 다를 수 있음을 강조하고 있다. 이는 한국적 기업 문화와 무관하지 않은데 여전히 위계적, 서열적 기업문화가 잔재해 있고, 아직까지 능력주의 인사관행을 쉽게 받아들이기 힘든 상사가 많은 우리기업에서 능력 있는 부하와 수평적 LMX의 질을 형성하는 것은 상사에게 부담스러울 수도 있기 때문이다.

또한 성격과 LMX의 측면에서 상사와 부하의 유사성에 대한 연구가 진행되었는데, McClane(1991a)은 권력욕구에 대해 상사와 부하가 비슷한 경우 LMX와 정(+)의 상관관계를 갖는 반면 통제위 위치와 성취욕구는 LMX와 관련이 없는 것으로 나타났다. Bauer와 Green(1996)은 상사와 부하간에 긍정적인 정서성향(affectivity)이 유사한 경우 LMX와 관련이 있다고 하였다. 즉 상사와 부하간에 긍정적인 정서성향이 비슷할수록 상사는 부하의 성과를 보다 호의적으로 평가한다고 하였다.

이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1> 부하의 직무능력은 LMX질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 부하의 직무의지는 LMX질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 3> 부하의 독립욕구는 LMX질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

LMX질과 조직문화와 관련된 연구는 크게 두 가지로 대별된다. 하나는 조직문화의 선행변수로 LMX질에 대한 연구이고(Liden et al., 2006), 다른 하나는 LMX질의 선행변수로 조직문화에 대한 연구이다(Bleichen, 1989). 본 연구는 이와 달리 LMX질과 조직문화의 상호작용 관점에서 접근하고자 한다. Quinn과 그의 동료들(1984, 1985, 1988)은 리더십과 조직문화 사이의 경쟁가치적 접근을 통해 양자의 상호작용 모델을 제시하고 있다. 이들은 조직내외부의 환경적 요인에 따라 리더십과 조직문화의 적합관계가 조직유효성에 영향을 미친다고 하고 있다.

이러한 논리를 LMX질과 조직문화에도 적용하면 의미있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다. 즉, LMX질이 조직유효성에 효과적으로 작용할 수 있는 조직문화를 도출하는 것은 LMX질의 효과를 높이는데 기여할 것이다. 이러한 연구과제를 검증하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

<가설 4> 조직문화는 부하의 직무능력과 LMX질의 관계를 조절할 것이다.

<가설 5> 조직문화는 부하의 직무의지와 LMX질의 관계를 조절할 것이다.

<가설 6> 조직문화는 부하의 독립욕구와 LMX질의 관계를 조절할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 조사설계

1) 변수의 정의 및 측정

LMX란 상사와 부하들의 양적 관계에 따라 서로 다른 감독이나 역할관계를 맺는 것을 말하며, LMX의 질이란 상사와 부하의 관계에 따라 상호 영향, 상호신뢰, 계약 외적인 행동교환, 운명체 의식들이 다른 정도를 말한다. 본 연구는 상사와 부하간의 협상허용범위를 확장한 Liden and Maslyn(1998)의 측정도구를 토대로 정서적 애착(affect), 충성심(loyalty), 공헌의욕(contribution), 지적 존경(professional respect)등 4개 구성요인을 반영한 11개 문항을 5점 척도로 측정하였다. LMX의 하위구성요인 중 정서적 애착은 상사와 부하간 인간적 매력에 기초한 정서적 유대정도를 의미하며, 충성심은 리더의 보호에 대한 충성심으로 즉, 리더와 구성원들이 공개적으로 서로를 지원하는 정도이다. 공헌의욕은 리더와 조직을 위해 추가적인 노력을 기울이려는 의지이고, 전문적 존경은 리더의 직무 지식과 능력에 대한 긍정적 인식이다.

부하의 직무역량은 직무능력과 직무의지의 총합을 의미한다. 직무능력은 직무경험, 직무의식, 직무이해력을 가지고 측정하였으며, 직무의지는 직무책임의지, 성취욕망, 직무전념도를 가지고 측정하였다. 직무역량은 Hersey와 Blanchard(1988)가 개발한 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

독립욕구는 하위자가 상사나 다른 사람들의 도움을 받지 않고 혼자 힘으로 일하고 또한 자율적으로 일하기 좋아하는 정도를 말한다. 여기서는 Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B.(1994)가 제시한 3개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

기업문화는 집단주의와 개인주의로 구분하고 여기에 수직적, 수평적 개념을 통해 유형화했던 개념을 이용하였다.

수평적 개인주의(Horizontal Individualism)는 자주적 자아로 추론되는 문화패턴이다. 그러나 개인은 다른 사람들과의 지위에서 비교적 평등(equality)하다고 인식한다.

수직적 개인주의(Vertical Individualism)는 자주적 자아로 추론되는 문화패턴이다. 그러나 개인은 다른 사람들과 서로 다르다고 여기고 불평등(inequality)을

수용한다. 경쟁은 이 문화 패턴에 있어서 중요한 측면이다.

수평적 집단주의(Horizontal Collectivism)란 개인은 그 자신을 내집단의 전체 또는 한 부분으로서 자아를 바라보는 문화적 패턴으로 자아는 내집단의 구성원으로 포함된다. 또한 이러한 개인들 모두는 대체로 서로서로 비슷하다고 여긴다. 이런 문화 패턴에서 자아는 다른 사람들과 상호의존적이고 동일하다. 평등은 이 문화 패턴의 필수 요소이다.

수직적 집단주의(Vertical Collectivism)란 개인은 그 자신을 내집단의 전체 또는 한 부분으로서 자신을 바라보는 문화적 패턴이다. 그러나 내집단의 구성원들은 서로서로 다르며, 다른 사람들보다 높거나 낮은 지위를 갖는다. 이런 개인들은 상호의존적이고 다른 사람들과는 서로 다르다고 여긴다. 불평등은 이런 문화 패턴에서 수용되고 개인은 그 자신을 다른 구성원들과 동일하게 여기지 않는다. 내집단을 위한 봉사(serving)와 희생은 이런 패턴의 중요한 측면이다.

본 연구에선 문화를 수평적 집단주의(HC), 수직적 집단주의(VC), 수평적 집단주의(HC), 수평적 집단주의(HC)로 유형화하기 위해 Triandis(1998)가 개발한 20개 항목)을 이용하여 리커트의 5점 척도로 측정하였다.

모든 설문항목은 5점 리커트 척도(1점; 전혀 그렇지 않다, 5점; 매우 그렇다)로 측정하였다.

2) 자료수집 및 설문구성

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 설문지는 중국내 리서치 회사에 의뢰하여, 2008년 9월 1일부터 10월 8일까지 총 300부를 중국 상하이에 있는 중국기업에 배부하였고, 이중 248부를 회수하여 불성실하거나 신뢰성이 낮은 설문지를 제외한 후 218부가 실증분석에 활용하였다.

본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 독립변수로 직무역량(직무능력, 직무의지), 독립욕구, 종속변수로 LMX 질, 조절변수로 기업문화, 그리고 인구통계적 특성을 측정하는 내용으로 총 47개 문항으로 구성되어 있다. 인구통계적 특성으로는 학연, 지연, 성별, 학력, 직종, 근속년수, 직급 등을 조사하였다.

<표 III-1> 설문지의 구성

측 정 변 수		항목 번호	선행연구
I. LMX질		1~11	Liden and Maslyn(1998)
II. 조직문화	수평적 개인주의	1~20	Triandis et al.(1998)
	수평적 집단주의		
	수직적 개인주의		
	수직적 집단주의		
III. 직무역량	직무능력	1~3	Hersey and Blanchard(1988)
	직무의지	4~6	
	독립욕구	7~9	Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B.(1994)
IV. 인구통계적 특성		7	

3) 분석방법

본 연구의 실증분석은 연구목적에 효과적으로 수행하기 위해 다음과 같은 분석방법을 적용하였다. 첫째, 응답자의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)과 기술통계를 실시하였다.

둘째, 연구 가설에 투입된 변수들의 개념 타당성을 확보하기 위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과 도출된 각 요인의 신뢰도 검증을 위해 내적일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha 값을 측정하였다.

셋째, 부하의 직무역량(능력, 의지), 독립욕구와 LMX질의 선형관계를 검증하기 위해 선형회귀분석을 실시하였으며, 조직문화의 조절효과를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 구성

본 연구에 표본은 <표 IV-1>에 나타난 바와 같다. 먼저 성별로는 여성이 전체 응답자의 61.9%를 구성하여 가장 많은 분포를 이루었고, 학력별로는 전체 응답자의 53.7%가 대학졸업자였으며, 전문대졸이 40.4%, 고졸이하가 6.0%로 구성되었다. 업종별로는 사기업이 43.6%로 가장 많고, 서비스업이 12.4%, 공기업이 10.1%, 기타 33.9%로, 전체적으로 보면 사기업의 구성도가 높다. 근속년수별로 보면, 1년-3년 미만이 19.3%, 5년-10년 미만이 25.2%, 10년 이상이 25.7로 분포 되었다. 또한 직급에 따른 구성비를 보면 과장급 이하가 78.4%, 과장급 이상의 응답자가 21.6%로 구성되었다.

<표 IV-1> 자료의 구성

구분		빈도 (명)	비율 (%)	구분		빈도 (명)	비율 (%)
성 별	남성	83	38.1	상 사 와 학 연 업 종 직 급	학 연	4	1.8
	여성	135	61.9		비 학 연	211	96.8
					잘 모 름	3	1.4
학 력	고졸 이하	13	6.0	서비스업	27	12.4	
	전문대졸	88	40.4	공기업	22	10.1	
	대졸 이상	117	53.7	사기업	95	43.6	
				기타	74	33.9	
근 속 년 수	1년~3년 미만	42	19.3	과 장 급 이 하 과 장 급 이 상	과장급 이하	171	78.4
	3년~5년 미만	65	29.8		과장급 이상	47	21.6
	5년~10년 미만	55	25.2	상 사 와 지 연	지 연	31	14.2
					비 지 연	180	82.6
	10년 이상	56	25.7		잘 모 름	7	3.2

한편 상사와 부하의 속인적 관계를 살펴보기 위한 설문을 실시하였다. 그 결과 상사

와 학연관계가 없다는 응답이 96.8%로 절대 다수를 차지하고 있으며, 지연관계가 없다는 응답도 82.6%로 나타나 연구표본들은 상사와 속인적 관계가 거의 없는 것으로 분석되어다.

2. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에 투입된 LMX 질, 조직문화, 직무역량들은 다차원의 다항목으로 구성되어 있어, 측정개념에 대해 타당성과 신뢰성을 검증하였다.

먼저 타당성검증을 위한 탐색적 요인분석에서는 본 연구의 이용변수들이 서로 상관관계를 가지고 있으므로, 소수의 주성분을 추출할 수 있는 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 이용하였다. 이 과정에서 각 요인들이 독립성을 유지하도록 하기 위해 직각회전(Varimax) 방식을 이용하여 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 요인만을 추출하는 Kaiser의 기준을 적용하였다.

<표 IV-2> LMX질의 신뢰성 및 타당성 분석

요인명	요인구성변수	공통성	적재치	고유치	신뢰도(α)
LMX질	I -3	0.746	0.864	6.279	0.933
	I -1	0.734	0.857		
	I -10	0.667	0.817		
	I -2	0.666	0.816		
	I -11	0.660	0.813		
	I -9	0.621	0.788		
	I -5	0.621	0.788		
	I -4	0.562	0.750		
	I -7	0.545	0.738		
	I -6	0.455	0.675		
총분산= 62.79%, KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.926 $\chi^2=1583.370$, df=45, Sig=0.0000					

분석결과, <표 IV-2>와 같이 LMX질의 경우는 8번 문항이 단일차원성을 저해하는 요인으로 나타나 이를 제거한 후, 요인분석을 실시한 결과 단일요인으로 채택되었다. 총분산도 62.79%로 나타나 타당성이 확보되었다. Liden and Maslyn(1998)의 연구에 따라 LMX질 요인으로 명명하였다(<표 IV-2> 참조).

조직문화에 대한 요인 분석과정에서 타당성을 떨어뜨리는 수직적 개인주의, 수평적 개인주의요인 개념 중 각각 1개 항목과 수직적 집단주의요인 개념 중 2개 항목을 제거하였다. 조직문화의 요인 분석결과는 총분산이 59.76%로 타당성이 확보되어, 수직적 개인주의, 수직적 집단주의, 수평적 개인주의1, 수평적 개인주의2, 수평적 집단주의 요인으로 각각 명명하였다(<표 IV-7> 참조). 수평적 개인주의는 연구 설계시 예상한 결과와 달리 2개 요인으로 분리되었는데, 수평적 개인주의 1은 독립성과 솔직성과 관련이 있으며, 수평적 개인주의 2는 독특성과 관련이 있는 변수들로 구성되었다. 그러나 이후 분석에서는 두 요인 값을 평균하여 그 값을 활용하고자 한다.

<표 IV-3> 조직문화의 신뢰성 및 타당성

요인명	변수	공통성	적재치	고유치	신뢰도(α)
수직적 개인주의	II-14	0.738	0.846	3.823	0.771
	II-13	0.574	0.746		
	II-11	0.661	0.720		
	II-15	0.552	0.709		
수평적 집단주의	II-9	0.649	0.750	1.797	0.710
	II-10	0.652	0.716		
	II-7	0.621	0.700		
	II-8	0.558	0.652		
	II-6	0.384	0.464		
수평적 개인주의 1	II-3	0.761	0.866	1.541	0.656
	II-4	0.665	0.794		
수직적 집단주의	II-18	0.620	0.779	1.348	0.605
	II-19	0.599	0.654		
	II-16	0.499	0.614		
수평적 개인주의 2	II-1	0.630	0.776	1.054	0.372
	II-2	0.398	0.453		
누적분산 59.76%, KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.733 $\chi^2=824.454$, $df=120$, Sig=0.000					

직무역량에 대한 요인 분석과정에서 타당성을 떨어뜨리는 직무능력, 직무의지 요인 개념 중 각각 1개 항목을 제거하였다. 직무역량의 요인 분석결과는 총분산이 72.92%로 타당성이 확보되어, 독립욕구, 직무능력, 직무의지 요인으로 각각 명

명하였다(<표 IV-4> 참조).

<표 IV-4> 직무역량의 신뢰성 및 타당성

요인명	요인구성변수	공통성	적재치	고유치	신뢰도(α)
독립욕구	Ⅲ-9	0.718	0.836	2.768	0.699
	Ⅲ-8	0.632	0.791		
	Ⅲ-7	0.627	0.672		
직무능력	Ⅲ-2	0.828	0.891	1.242	0.781
	Ⅲ-1	0.801	0.876		
직무의지	Ⅲ-6	0.750	0.847	1.095	0.675
	Ⅲ-4	0.750	0.846		
총분산= 72.92%, KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.683 $\chi^2=380.552$, df=21, Sig=0.0000					

신뢰성은 어떤 개념을 어떻게 측정하였는가에 관심을 가지는 개념으로써, 측정자가 대상을 얼마나 일관성 있게 측정하고 있는가를 나타내는 정도이다. 이는 일반적으로 크론바하 알파계수(Cronbach's alpha)를 이용하여 그 정도를 파악한다. 이 계수는 1에 가까울수록 신뢰도가 높은 것이다.

LMX질은 추출된 요인에 대해 신뢰도 분석을 한 결과, 크론바하 알파계수(Cronbach's alpha)는 $\alpha=0.933$ 으로서 양호하게 나타나고 있다(<표 IV-2> 참조).

조직문화는 추출된 각 요인에 대해 신뢰도 분석을 한 결과, 수직적 개인주의($\alpha=.793$), 수직적 집단주의($\alpha=.605$), 수평적 개인주의1($\alpha=.656$), 수평적 개인주의2($\alpha=.372$), 수평적 집단주의($\alpha=.710$) 등도 신뢰도가 .6이상으로 나타나고 있다.(<표 IV-3> 참조).

직무역량에 대한 신뢰도를 측정한 결과, 독립욕구($\alpha=.699$), 직무능력($\alpha=.781$), 직무의지($\alpha=.675$) 등은 .6이상의 신뢰도를 보이고 있다(<표 IV-4> 참조).

3. 상관관계 분석

본 연구에 투입된 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-6>와 같다. 독립변수인 독립욕구와 종속변수인 LMX질 간에는 낮은 상관관계를 보인 반면,

LMX질과 직무능력과 직무의지 간에는 정(+)적 상관관계를 나타나고 있다. 조절 변수로 측정된 조직문화 또한 종속변수인 LMX질과도 정(+)적인 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-5> 변수 간 상관관계

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
독립욕구(1)	1.00							
직무능력(2)	0.32***	1.00						
직무의지(3)	0.30***	0.31***	1.00					
LMX질(4)	0.11	0.13*	0.18***	1.00				
수평적 개인주의(5)	0.33***	0.28***	0.32***	0.08	1.00			
수평적 집단주의(6)	0.22***	0.19***	0.34***	0.20***	0.28***	1.00		
수직적 개인주의(7)	0.22***	0.23***	0.27***	0.17***	0.31***	0.28***	1.00	
수직적 집단주의(8)	0.16**	0.01	0.10	0.12*	0.05	0.30***	0.20***	1.00

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

4. 가설검증

1) LMX질의 결정요인과 LMX질 간의 관계

<가설 1>은 부하의 직무능력과 LMX질간의 정(+)적 선형관계를 검증하기 위한 것이다. 선형회귀분석 결과 <표 IV-6>에 나타난 바와 같이, 부하의 직무능력은 LMX질에 정(+)의 영향을 미치고 있다(t=1.913, p<0.1). 이는 직무능력이 상사와 부하간의 교환관계 형성에 있어서 중요한 고려 대상이 되고 있음을 의미한다. 따라서 <가설 1>은 채택되었다. 구체적인 정보는 <표 IV-6>에 제시된 바와 같다.

<표 IV-6> 직무능력과 LMX질 간의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	2.750	0.296		9.297	0.000
직무능력	0.154	0.080	0.129	1.913	0.057
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.017	0.012		3.660		0.057

<가설 2>는 부하의 직무의지가 LMX질에 정(+)의 영향을 미치는지 검증하기 위한 것이다. <표 IV-7>에 나타난 바와 같이, 부하의 직무의지는 LMX질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=2.693$, $p<0.01$). 이는 직무의지가 강한 부하일수록 상사와 부하간 자원과 정보 등이 공유되고 양자 간 기여도에 근거한 교환행동이 나타날 수 있음을 의미한다. 이러한 결과는 LMX가 질적으로 발전하기 위한 기반이 부하의 의지에 있음을 강조한 Deborah과 Robert(1999)의 주장을 뒷받침하는 것이다(강영순·김희철, 2003). 따라서 <가설 2>는 채택되었다.

<표 IV-7> 직무의지와 LMX질 간의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	2.293	0.380		6.028	0.000
직무의지	0.250	0.093	0.180	2.693	0.008
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.032	0.028		7.252		0.008

<가설 3>은 부하의 독립욕구와 LMX질의 정(+)적 선형관계를 검증하기 위한 것이다. 분석결과 <표 IV-8>에 나타난 바와 같이, 부하의 독립욕구는 LMX질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t=0.109$, $p>0.1$). 이는 독립욕구가 상사와 부하간의 교환관계 형성에 있어서 고려 대상이 되지 않음을 의미한다. 이러한 결과는 아직까지 능력주의 인사 관행을 쉽게 받아들이기 힘든 상사가 많은 중국기업에서 독립 욕구가 강한 부하와 수평적 LMX질을 형성하는 것은 상사에게 부담

스러울 수도 있기 때문인 것으로 판단된다. 따라서 <가설 3>은 기각되었다. 구체적인 결과는 <표 IV-8>에 제시된 바와 같다.

<표 IV-8> 독립욕구와 LMX질 간의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	2.795	0.323		8.658	0.000
독립욕구	0.143	0.089	0.109	1.608	0.109
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.012	0.007		2.587		0.109

2) 조직문화의 조절효과

조절회귀분석은 독립변수 X가 종속변수 Y를 예측하는데, 조절변수 Z와 통계적으로 의미 있는 상호작용하는지를 검증하는 것이다. 조절회귀분석은 조절변수 없이 독립변수와 종속변수간 회귀분석을 실시한 후, 순차적으로 조절변수를 포함한 회귀분석을 한다. 그리고 독립변수와 조절변수의 곱(×)을 이용한 변수를 최종적으로 추가하여 회귀분석을 실시한다. 곱(×) 모형에서 상호작용항만 유의적이라면 조절변수는 순수조절변수의 역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있고, 상호작용과 조절변수가 둘 다 유의적이라면 조절변수로서의 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 또한 조절변수만 유의적이라면 이는 조절변수가 독립변수로서의 역할을 할 수 있음을 의미하며, 상호작용항과 둘 다 유의적이지 못하면 조절변수로서의 역할을 하고 있지 않다고 판단할 수 있다(한인수, 2003).

(1) 직무능력과 LMX질과의 관계에서 조직문화의 조절효과

직무능력과 LMX질과의 관계에서 조직문화 하위구성 요인들의 조절효과를 살펴본 결과는 <표 IV-9>에 나타난 바와 같다.

직무능력이 LMX질에 영향을 미치는 관계에서 조직문화 하위구성 요인인 수평적 개인주의 문화는 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남($t=0.444$)에 따라 조

절효과가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-9> 직무능력과 LMX와의 관계에서 조직문화 차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	직무능력	0.154	0.129	1.913*	0.017	-	3.660*
2	직무능력 수평적개인	0.146 0.034	0.122 0.031	1.759* 0.444	0.018	0.001	0.197
3	직무능력 수평적개인 직무능력×수평적개인	0.147 0.084 -0.013	0.123 0.075 -0.045	1.759* 0.209 -0.126	0.018	0.000	0.016
1	직무능력	0.154	0.129	1.913*	0.017	-	3.660*
2	직무능력 수직적개인	0.126 0.096	0.105 0.121	1.538 1.764*	0.031	0.014	3.110*
3	직무능력 수직적개인 직무능력×수직적개인	0.136 0.328 -0.064	0.114 0.414 -0.299	1.638 1.072 -0.771	0.033	0.003	0.594
1	직무능력	0.154	0.129	1.913*	0.017	-	3.660*
2	직무능력 수직적집단	0.159 0.089	0.133 0.113	1.979** 1.676*	0.029	0.013	2.809*
3	직무능력 수직적집단 직무능력×수직적집단	0.154 0.537 -0.120	0.129 0.679 -0.575	1.924* 1.758* -1.488	0.039	0.010	2.215
1	직무능력	0.154	0.129	1.913*	0.017	-	3.660*
2	직무능력 수평적집단	0.135 0.090	0.113 0.113	1.664* 1.669*	0.029	0.013	2.787*
3	직무능력 수평적집단 직무능력×수평적집단	0.139 0.237 -0.039	0.117 0.299 -0.189	1.702* 0.722 -0.455	0.030	0.001	0.207

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

또한 수직적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고(t=1.764, p<0.1), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남(t=-0.771)에 따라, 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 수직적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나지만(t=1.676, p<0.1), 3단계 회귀분석에서 비유의적이므로(t=-1.488) 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 수직적 집단주의 문화가 LMX질에 직접적 영향을 미치고 있음을 의미한다. 또한 수평적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의

적으로 나타나지만($t=1.669$, $p<0.1$), 3단계 회귀분석에서 비유의적이므로($t=-0.455$) 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 수평적 집단주의 문화는 LMX질에 직접적 영향을 미치지 않지만 조절효과는 없음을 알 수 있다. 이에 따라 <가설 4>는 기각되었다.

(2) 직무의지와 LMX질과의 관계에서 조직문화의 조절효과

직무의지와 LMX질과의 관계에서 조직문화 하위구성 요인들의 조절효과를 살펴본 결과는 <표 IV-10>에 나타난 바와 같다.

직무의지와 LMX질의 관계에서 조직문화 하위구성 요인인 수평적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나고($t=0.133$), 3단계 회귀분석에서 유의적으로 나타남($t=2.912$, $p<0.01$)에 따라, 수평적 개인주의 문화는 직무의지와 LMX질의 관계를 조절하고 있다(순수조절효과). 반면에 수직적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나고($t=1.650$), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남($t=0.037$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

수직적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나지만($t=1.517$), 3단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났다($t=-2.077$, $p<0.05$). 따라서 수직적 집단주의 문화는 직무의지와 LMX질의 관계를 순수 조절하는 변수로 확인되었다. 한편 수평적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나지만($t=1.669$, $p<0.1$), 3단계 회귀분석에서 비유의적이므로($t=-0.455$) 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 즉, 수평적 집단주의 문화는 LMX질에 직접적 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 따라서 <가설 5>은 부분적으로 채택되었다.

<표 IV-10> 직무의지와 LMX와의 관계에서 조직문화 차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	직무의지	0.250	0.180	2.693***	0.032	-	7.252***
2	직무의지 수평적개인	0.246 0.010	0.178 0.009	2.545** 0.133	0.033	0.000	0.018
3	직무의지 수평적개인 직무의지×수평적개인	0.254 -1.413 0.349	0.183 -1.261 1.283	2.669*** -2.856*** 2.912***	0.069	0.037	8.482***
1	직무의지	0.250	0.180	2.693***	0.032	-	7.252***
2	직무의지 수직적개인	0.221 0.089	0.159 0.112	2.351** 1.650	0.045	0.012	2.724
3	직무의지 수직적개인 직무의지×수직적개인	0.221 0.073 0.004	0.159 0.092 0.020	2.341** 0.171 0.037	0.045	0.000	0.001
1	직무의지	0.250	0.180	2.693***	0.032	-	7.252***
2	직무의지 수직적집단	0.244 0.080	0.176 0.101	2.642*** 1.517	0.043	0.010	2.302
3	직무의지 수직적집단 직무의지×수직적집단	0.267 0.923 -0.203	0.193 1.165 -1.073	2.886*** 2.257** -2.077**	0.062	0.019	4.316**
1	직무의지	0.250	0.129	1.913*	0.032	-	7.252***
2	직무의지 수평적집단	0.244 0.080	0.113 0.113	1.664* 1.669*	0.038	0.006	1.295
3	직무의지 수평적집단 직무의지×수평적집단	0.267 0.923 -0.203	0.117 0.299 -0.189	1.702* 0.722 -0.455	0.040	0.002	0.358

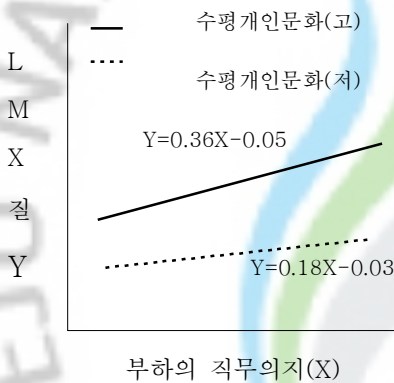
주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

한편 Howell 등(1986)은 조절변수의 종류를 중화(neutralizers)요인, 대체(substitutes)요인, 강화(enhancers)요인, 보완(supplements)요인으로 구분하고 있다. 중화요인은 결과변수와 직접적이 상관관계는 없지만 독립변수가 결과변수에 직접적으로 영향을 미치지 못하게 하는 요인이며, 대체요인은 독립변수 효과를 불필요하게 만들거나 불가능하게 만드는 요인으로 중화요인과 다른 점은 대체요인이 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 것이다. 강화요인은 그 자체가 결과변수에 영향을 미치는지 여부에 관계없이 독립변수와 결과변수 사이의 관계를 증대시켜주는 요인이며, 보완요인은 독립변수가 결과변수에 직접적으로 미치는

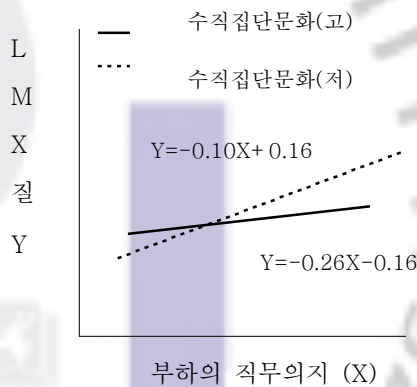
영향을 상쇄시키거나 증대시키지도 않으면서 그 자체가 결과변수에 추가적인 영향을 미치는 요인이다.

수평적 개인주의와 수직적 집단주의 문화를 중위수로 2분화하고, 각 집단별 부하의 직무의지를 독립변수로 하고 LMX질을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화 하면 <그림 IV-1>과 <그림 IV-2>와 같다. 수평적 개인주의 문화에서는 부하의 직무의지가 높을수록 LMX질도 높게 나타나는 반면, 수직적 집단주의 문화에서는 반대의 현상이 나타나고 있다.

<그림 IV-1> 수평적 개인주의문화의 조절효과



<그림 IV-2> 수직적 집단주의 문화의 조절효과



(3) 독립욕구와 LMX질과의 관계에서 조직문화의 조절효과

부하의 독립욕구와 LMX질과의 관계에서 조직문화 하위구성 요인들의 조절효과를 살펴본 결과는 <표 IV-11>에 나타난 바와 같다. 부하의 독립욕구와 LMX질의 관계에서 조직문화 하위구성 요인인 수평적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나고($t=0.424$), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남($t=0.546$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 수직적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=1.838, p<0.1$), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남($t=0.596$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 즉, 수직적 개인주의 문화는 LMX질에 직접적 영향을 미치는 변수로 나타났다.

수직적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타났고($t=1.517$), 3 단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타나($t=-0.310$) 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 수평적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나고($t=1.741$, $p<0.1$), 3단계 회귀분석에서 비유의적이므로($t=1.762$, $p<0.1$) 조절효과가 없는 나타났다. 따라서 <가설 6>은 기각되었다.

<표 IV-11> 독립욕구와 LMX와의 관계에서 조직문화 차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	독립욕구	0.143	0.109	1.608	0.012	-	2.587
2	독립욕구 수평적개인	0.132 0.034	0.100 0.030	1.419 0.424	0.013	0.001	0.180
3	독립욕구 수평적개인 독립욕구×수평적개인	0.130 -0.218 0.070	0.099 -0.195 0.228	1.404 -0.466 0.546	0.014	0.001	0.298
1	독립욕구	0.143	0.109	1.608	0.012	-	2.587
2	독립욕구 수직적개인	0.112 0.100	0.086 0.126	1.253 1.838*	0.027	0.015	3.379*
3	독립욕구 수직적개인 독립욕구×수직적개인	0.096 0.101 0.013	0.073 0.128 0.042	1.027 1.860* 0.596	0.029	0.002	0.356
1	독립욕구	0.143	0.109	1.608	0.012	-	2.587
2	독립욕구 수직적집단	0.127 0.076	0.097 0.096	1.424 1.410	0.021	0.009	1.988
3	독립욕구 수직적집단 독립욕구×수직적집단	0.123 0.170 -0.025	0.094 0.214 -0.120	1.369 0.553 -0.310	0.021	0.000	0.096
1	독립욕구	0.143	0.109	1.608	0.012	-	2.587
2	독립욕구 수평적집단	0.124 0.093	0.095 0.118	1.395 1.741*	0.026	0.014	3.030*
3	독립욕구 수평적집단 독립욕구×수평적집단	0.111 -0.509 0.170	0.085 -0.642 0.770	1.249 -1.470 1.762	0.039	0.014	3.104*

주) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

V. 결 론

1. 요약 및 시사점

본 연구는 중국기업의 중국인 직원들을 대상으로 부하의 직무능력, 직무의지, 독립욕구가 LMX에 미치는 영향과 양자간의 조직문화의 조절효과를 검증할 목적으로 수행되었다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 부하의 직무능력과 직무의지는 LMX질에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 부하의 독립욕구는 LMX질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 부하의 직무능력과 LMX질의 관계에서 기업문화는 조절효과가 없는 변수임이 확인되었다. 셋째, 부하의 직무의지와 LMX질의 관계에서 수평적 개인주의 문화와 수직적 집단주의 문화는 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 넷째, 부하의 독립욕구와 LMX질의 관계에서 기업문화는 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

연구결과를 토대로 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 최근 실무에서 이슈가 되고 있는 역량(competency)을 리더십의 선행변수로 제시하고 이를 검증하였다. LMX의 질은 상사와 부하간 신뢰를 바탕으로 하고 이러한 신뢰형성 과정에서 부하의 역량은 간과할 수 없는 변수일 것이다. 그러나 부하의 역량은 아직까지 LMX의 선행변수로 초대받지 못하고 있는 것 같다. Deborah & Robert(1999)의 주장처럼 상사는 부하에게 과업을 할당하고 이를 어떻게 수행하는지 탐색하며, 이후 부하가 충분한 능력과 의지 및 동기가 있다고 판단되면 상사와 부하간 자원과 정보가 공유되고, 궁극적으로 교환행동이 일상화되면서 높은 LMX의 질 형성된다. 따라서 부하의 역량은 LMX의 질 형성의 출발점이 되는 아주 중요한 선행요인인 것이다. 이는 많은 대기업을 중심으로 개발되고 있는 핵심역량 프로그램들이 상사와 부하간의 수평적 교환관계에 있어서도 매우 유용하게 활용될 수 있음을 의미한다. 특히 여전히 위계적, 서열적 기업문화가 잔재해 있고, 아직까지 능력주의 인사관행을 쉽게 받아들이기 힘든 상사가 많은 우리기업에서 능력 있는 부하와 수평적 LMX의 질은 형성하는 것은 상사에게 부담스러울 수도 있을 것으로 우려했으나 이러한 점을 발견하지 못하였다. 이

는 상사와 부하의 교환관계가 직무의지와 동기를 지닌 부하들뿐만 아니라 능력 있는 부하들 사이에서 긍정적으로 발전할 수 있음을 의미한다. 따라서 중국 기업은 역량을 지닌 구성원들을 육성·개발하기 위한 프로그램은 지속적으로 전개되어야 할 것이다.

둘째, 지금까지 연구되어 온 리더와 부하간의 교환관계 모델을 살펴보면 선행변수와 LMX 그리고 LMX와 결과변수간의 단편적인 인과관계를 규명하는데 치우쳤다. 따라서 관계의 질을 결정하는 선행변수나 관계의 질이 형성되는 과정에 대한 조절변수로 조직문화에 대한 연구가 거의 이루어지지 않았다. 그러나 본 연구에서 기업문화의 조절효과를 밝혀냄으로써 후속연구를 위한 이론적 토대를 제공해 줄 수 있다고 판단된다.

셋째, 수평적 개인주의 문화에서 부하의 직무의지는 LMX질을 증대시키는데 긍정적으로 작용하고, 수직적 집단주의 문화에서 부하의 직무의지는 LMX질을 약화시키는 요인으로 작용하고 있음을 확인하였다. 이는 수평적 개인주의와 같이 자주적 자아를 중시하고 구성원간의 평등을 강조하는 조직문화에서 부하의 직무의지가 LMX질을 강화하는데 긍정적으로 작용하고 있음을 보여주는 것이다. 반면 개인을 집단의 한 부분으로 인식하고 지위에 따른 불평등이 만연된 수직적 집단주의 문화에서는 부하의 직무의지가 LMX질에 미치는 영향이 크지 않음을 보여주는 것이다. 중국은 관시(關係)의 문화적 가치관을 지닌 국가이다. 중국의 대인관계망은 고정성과 유동성의 이중적 특성을 보이는데, 최근 중국이 개혁개방이 완성되면서 외곽관계가 유연하고 유동적인 특성을 강하게 보이고 있다. 따라서 기업문화에도 이러한 요소들이 반영되면서 다양하게 나타나고 있는데, 수평적 개인주의 문화에서 부하의 직무의지가 LMX질에 효과적으로 작용한다는 점은 중국에서도 서구의 리더십 이론들이 효과적으로 적용할 수 있음을 보여주는 것이다. 그러나 중국의 관시의 가치관은 특수한 문화를 형성하게 한다. 즉, 대인관계에서 가족, 친족 관계를 중요시하지만 자신의 이해관계에 따라 필요하다면 외부와 대인관계를 더 중요시하기도 한다. 따라서 중국에서 외부와 대인관계를 중요시하는 구성원들로 이루어진 조직일 경우 서구의 리더십 이론들이 효과적으로 작용할 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계와 향후 연구

본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 표본의 지역적 한계이다. 본 연구의 표본은 중국내 상하이 지역에 한정되어 있기 때문에 이를 중국 전체로 확대하여 일반화하기에는 한계를 지니고 있다. 둘째, 집단주의와 개인주의 기업문화 측정도구를 중국에 맞게 수정하지 못하였다. 본 연구의 기업문화 측정설문은 Triandis(1998)의 측정도구를 활용하였으나, 타당성을 분석한 결과 요인구조가 예상한 결과와 다르게 나타나고 있다. 이는 중국의 특수한 기업문화를 제대로 반영하지 못한 결과라 판단된다. 셋째, 본 연구는 횡단적 연구로서 가지는 한계를 극복하지 못하였다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다. 넷째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 common method variance 의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

끝으로 향후 연구를 위해 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 중국의 기업문화를 측정할 수 있는 보다 정교한 도구를 개발하여 활용할 필요가 있다. 둘째, 중국의 관시문화와 서구의 LMX질 이론의 차이점을 비교분석 한 후 중국기업에 걸맞는 LMX 측정도구의 개발 및 연구가 필요하다. 왜냐하면 중국의 관시문화는 개인화된 배려와 호의의 상호교환에 근거를 두는 반면 서구의 LMX는 경제적, 합리적 관계에 근거를 두고 있기 때문이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 도서

강영순·김정훈(2002), **리더십과 리더십 유효성**, 무역경영사.

강신표(1986), “한국사회의 변화와 문제”, 한국사회과학 연구 협의회(편), **근대화
와 전통문화**, 범문사.

이상주(1986), **해방 40년: 가치의식의 변화와 전망**, 서울대학교 출판부.

이승영·박영배(1990), **비교경영론**, 범문사.

정명호(1997), **패러독스와 경영**, 삼성경제연구소.

2) 논문

강영순·백기복·김정훈(2001), “LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더
행동의 조절효과”, **인사관리연구**, 25(2), 349-374.

강문실(2004), “LMX와 팔로어십의 적합관계가 리더십 유효성에 미치는 영향”,
제주대학교 경영대학원 석사학위논문.

구연원(2005), “조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관
한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위논문.

김경수·김인숙(1996), “상사-부하간 교환관계: 유사성규칙과 충분성규칙의 역
할”, **경영학연구**, 25(3), 285-312.

김경수·정홍술·최광신(1999), “개별화된 리더십: 교수-학생의 교환관계에 관한
연구”, **인사조직연구**, 7(1), 83-126.

김주엽(1998), “조직행동에 있어서 체면의 역할”, **인적자원개발학회 추계 학술발
표집**.

문형구·장용선(2001), “기업문화 연구의 동향과 과제”, **Management 이론 패러
다임의 현재와 미래**(이학중 교수 정년퇴임 기념학술회의자료집), 연세대학
교 경영연구소, 1-39.

- 박경규(1984), “가치관과 리더십 행위”, **경영학연구**, 14(1), 83-117.
- 박승영(2003), “호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 신형섭(2002), “호텔기업문화가 조직구조특성과 노사안정성 및 조직성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 신철우(1988), “기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 양가현(1991), “한국기업의 조직문화와 유효성에 관한 연구”, 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 이원일(2000), “교환관계 관점에서 본 조직시민행동의 결정요인”, 연세대학교 대학원 석사학위논문, 38.
- 이정화(2002), “중국기업의 조직문화개발에 관한 사례연구”, 서경대학교 대학원 석사학위논문.
- 이종찬(1996), “최고경영자의 가치지향성이 조직문화와 조직효과에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 이제형·송두석(2006), “호텔 리더의 서번트리더십 요인이 조직문화 유형 및 조직몰입과의 영향관계: 서울지역 특급호텔을 대상으로”, **호텔관광연구**, 23, 217-235.
- 이청화(2002), “중국기업의 조직문화개발에 관한 사례연구”, 서경대학교 대학원 석사학위논문.
- 위안(2008), “한국과 중국에서 상사-부하간 관시(關係)와 교환관계(LMX)가 직무태도에 미치는 영향”, 대구대학교 대학원 석사학위논문.
- 한진환(2000), “경영조직의 하위문화성향이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 정인서(1993), “기업문화유형과 조직유효성의 상호관련성에 관한 연구”, 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 종효명(2007), “사회자본의 형성과 직업소득”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 최상진·유승엽(1992), “한국인의 체면에 대한 사회심리학적 한 분석”, **사회심리학회지**, 6(2), 137-157.

2. 구미문헌

1) Books

- Berger, P. L and T. Luckmann(1996), *The Social Construction of Reality*, New york: Doubleday.
- Daft, R. L(1999), *Leadership: Thoery and Practice*, The Dryden Press.
- Fukuvama, Francis(1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Property*, New York: Free Press Paper Backs Books.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard(1988), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource(5th ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holt. D. H.(1993), *Management, 3rd ed.*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Martin, J., S. B. Sitkin, and M. Boehm(1985), "Founders and Elusiveness of a Cultural Legacy", In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis C.C. Lundberg, and J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, California, Sage.
- Pheysey, D. C.(1993), *Organizational Cultures: Types and Transformations*, New York: Routledge.
- Quinn, R. E.(1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Reykowski, J. (1994), *Collectivism and Individualism as Dimension of Social Change*, Newbury Park, Calif, Sege.
- Triandis, H. C.(1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C.(1990), *Cross-cultural Studies of Individualism and Collectivism*, University of Nebraska Press.

2) Article

- Bauer, T. N. and S. G. Green(1996), "The development of leader-member exchange: A longitudinal test", *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bleichen, L. M. and S. Smits(1989), "Organizational culture as a leadership substitute", Working Paper, Georgia State University.
- Brunner, J. A. and Y. Wang(1988), "Chinese negotiating and the concept of face", *Journal of International Consumer Marketing*, 1, 27-43.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden(1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Graen, G. and M. Uhl-Bien(1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, S. G., S. E. Anderson, and S. L. Shivers(1996), "Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 66(2), 203-214.
- Harry C. Triandis, Michele J. Gelfand(1998), "Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology*. 74(1), 118-128.
- Kirkbride, P. S., S. F. Tang, and R. Westwood(1991), "Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behaviour: Cultural and Psychological Influences", *Organization Studies*, 12(3), 365-386.
- Liden, R. C., S. J. Wayne, and D. Stilwell(1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Liden, Robert C., Kraimer, Maria L., Erdogan, Berrin(2006), "Justice and

- leader-member exchange: The moderating role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, 49, 395-406.
- Markus, H. and S. Kitayama(1991), "Culture and self: Implications for cognition, emotion and motivation", *Psychology Report*, 98(2), 224-253.
- McClane, W. E.(1991), "The interaction of leader and member characteristics in the leader-member exchange(LMX) model of leadership", *Small Group Research*, 22, 283-300.
- Misumi, J.(1995), "The development in Japan of the performance-maintenance (PM) theory of leadership", *Journal of Social Issues*, 51, 213-228.
- Parker, R. and L. Bradly(2000), "Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations", *International Journal of Public Sector Management*, 13, 125-141.
- Podsakoff, P. M. and S .B. MacKenzie(1994), "An Examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scale", *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702-713.
- Quinn, R. E., J. Rohrbaugh and M.R. McGreth(1985), "How to Improve Organizational Decision Making: A Report on Automated Decision Conferencing", *Personnel Journal*, 64, 49-55.
- Quinn, R. E. and K. S. Cameron(1983), "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, 19, 33-51.
- Scandura, T. A., G. Graen, and M. A. Novak(1986), "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence", *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Schriesheim, C. A., L. L. Neider., T. A. Scandura, and B. J. Tepper(1992), "Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organization", *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.

- Schwartz, S.(1990), "Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Value", *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Singelis, T. M., H. C. Triandis., D. Bhawuk, and M. J. Gelfand(1995), "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement", *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- Triandis, H. C. and M. J. Gelfand(1998), "Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Trice, H. M. and J. M. Beyer(1991), "Cultural Leader Ship in Organizations", *Organization Science*, 2, 149-168.
- Tsui, A. S. and C. A. O' Reilly III(1992), "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Wayne, S. J. and G. R. Ferris., Influence Tactics(1990), "Affect and Exchange Quality in Supervisory-Subordinate Interactions", *Journal of Applied Psychology*, 72, 492-510.

3. 중국문헌

1) 書

- 費孝通(1998), **鄉土中國·生育制度**, 北京大學出版社.
- 黃光國(1988), **中國人的權力游戏**, 台北巨流圖書公司.
- 金耀基(1993), **中國社會与文化**, 香港牛津出版社.
- 李沛良(2001), **社會研究的統計應用**, 社會科學文獻出版社.
- 孫隆基(1985), **中國文化的深層結構**, 香港集賢社.
- 楊國樞(1992), **中國人的社會取向：社會互動的觀點**, 台北桂冠圖書公司
- 楊國樞·余安邦(1992), **中國人的心理与行爲：理論与方法篇**, 台北桂冠圖書公司.
- 周曉紅(1998), **傳統与變遷：江浙農民的社會心理及其近代以來的嬗變**, 三聯書店.

周曉紅(2005), **中國中產階層調查**, 中國社會科學文獻出版社.

2) 論文

- 卜長莉(2003), “差序格局的理論詮釋及現代內涵”, **社會學研究**, 1, 21-28.
- 郭于華(1994), “農村現代化進程中的傳統親緣關係”, **社會學研究**, 6, 122-128.
- 金耀基(1992), “關係與網絡的建構：一個社會學的詮釋”, **(香港)二十一世紀**, 8, 143-157.
- 李美枝(1993), “從有關公平判斷的研究結果看中國人之人際關係的界限”, **本土心理學研究**, 1, 267-300.
- 李沛良(1993), “論中國式社會學研究的關聯概念與命題”, **東亞社會研究**, 3, 65-76.
- 喬健·楊國樞(1988), “關係定義”, **中國人的心理**, 2, 105-122.
- 瞿學偉(1996), “中國人際關係網絡中的平衡性問題：一項個案研究”, **社會學研究**, 3, 78-87.
- 蘇萍(1996), “中國農民交往模式的沿襲與變遷——來自昆山周庄與北京浙江村的調查”, **社會科學戰線**, 4, 126-133.
- 孫立平(1996), “關係, 社會關係與社會結構”, **社會學研究**, 5, 20-30.
- 王思斌(1996), “中國人際關係初級化與社會變遷”, **管理世界**, 3, 184-191.
- 楊善華·侯紅蕊(1999), “血緣, 姻緣, 親情與利益——現階段中國農村社會中差序格局的理性化趨勢”, **寧夏社會學**, 6, 51-58.
- 楊宜音(1995), “試析人際關係及其分類：兼與黃光國先生商榷”, **社會學研究**, 5, 18-23.
- 楊中芳(1998), “關係與人情的構念化”, **第四屆全國社會心理學會發表論文**.
- 楊中芳·楊國樞(1999), “人際關係與人際情感的構念化”, **本土心理學研究**, 11, 105-179.
- 于光君(2006), “費孝通差序格局理論及其發展”, **社會科學論壇**, 12, 51-54.
- 張文宏(1999), “天津農村居民的社會網”, **社會學研究**, 2, 108-118.

설 문 지

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학중인 조양대입니다.

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 리더-부하의 관계에 영향을 주는 요인과 조직문화의 조절요인에 대한 연구를 할 목적으로 작성된 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 개인자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8조에 의거해 연구 목적 외에는 사용되지 않습니다.

매우 바쁘신 줄 아오나 후학을 아끼시는 마음으로 성의껏 응답해 주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.

2008. 9

지도교수 강영순

제주대학교 경영학과

연락처 : 016-689-0737

ksyoung@cheju.ac.kr

연구자 조양대

제주대학교 대학원

연 락 처 : 011-2642-3166

[caoliangdai@hotmail.com.](mailto:caoliangdai@hotmail.com)

I. 다음은 귀하의 부서장(응답자가 부서장인 경우 최고경영자)에 대한 질문입니다. 해당난에 빠짐없이 'V'를 하여주십시오.

질 문 문 항	전 혀 그 지 다	혀 령 않 다	별 로 그 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다						
2. 나의 상사는 사람들이 친구가 되고 싶어하는 유형이다						
3. 나의 상사와 함께 일하는 것이 매우 즐겁다						
4. 나의 상사는 문제의 쟁점에 대한 정확한 지식이 없다 할지라도 나의 직무활동을 옹호해 준다						
5. 나의 상사는 다른 사람들로 부터 공격받는다면 나를 옹호해 줄 것이다.						
6. 내가 정당한 실수를 하였을 때, 나의 상사는 다른 사람들로 부터 나를 옹호해 줄 것이다.						
7. 나는 나의 상사를 위해 내가 공식적으로 해야 될 일보다 더 많은 일을 할 의향이 있다.						
8. 나는 내가 속한 부서의 이익을 위해서라면 정상적인 업무외에 추가적인 노력을 기울일 의향이 있다.						
9. 나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다.						
10. 나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.						
11. 나는 내 상사의 전문적 직무 기술에 감명을 받는다.						

II. 각 문항을 읽고 해당 난에 빠짐없이 'V'를 하여주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않 다	허 지	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 다른 사람과 대화할 때 솔직하고 직설적으로 하는 것을 선호한다.						
2. 나에게 일어난 모든 일은 내가 스스로 한 행동의 결과라고 생각한다.						
3. 나는 많은 부분에서 타인들 보다 다르고 독특하게 행동하기를 즐긴다.						
4. 나는 나만의 독특한 방법으로 일을 한다.						
5. 나는 어떤 일을 성공했다면, 그것은 내 자신이 능력때문이라고 생각한다.						
6. 우리 조직 내에서 화목을 유지하는 것이 중요하다.						
7. 만약 동료들이 재정적으로 곤란함에 처해 있다면, 나는 내가 도울 수 있는 방법 내에서 도움을 준다.						
8. 나는 동료가 상을 받으면, 나 자신도 긍지를 느낀다.						
9. 나는 동료들과 협동할 때 기분이 좋다.						
10. 나는 조그마한 것도 동료들과 함께 나누는 것을 좋아한다.						
11. 경쟁이 없다면, 사회가 발전하는 것은 불가능하다고 생각한다.						
12. 다른 사람들이 내가 한 것보다 더 잘했을 때 긴장을 느낀다.						
13. 나는 다른 사람들과 경쟁상태에서 일하는 것을 좋아한다.						
14. 나는 '경쟁은 자연의 법칙'이라고 생각한다.						
15. 나는 무슨 일이 있어도 이기는 것이 중요하다고 생각한다.						
16. 나는 내가 싫어하는 일이라도 동료들이 기뻐한다면 그 일을 한다.						
17. 부모님이 연세가 많다면, 자식들이 부모님을 모셔야 한다고 생각한다.						
18. 내가 하고 싶은 일이라 하더라도, 동료들이 싫어한다면 나는 그 일을 하지 않을 것이다.						
19. 내가 소속되어 있는 집단에서 결정된 사항들은 존중되어야 한다고 생각한다.						
20. 나는 우리 조직내에서 사람들간에 서로 의견이 일치되는 것을 좋아한다.						

Ⅲ. 아래의 항목들은 귀하의 직무 역량과 입니다. 각 문항을 읽고 해당 난에 빠짐없이 ‘V’를 하여주십시오.

질 문 문 항	전 그 지 다	혀 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 나의 직무에 대해 충분한 경험을 가지고 있다.						
2. 나의 직무와 관련한 광범위한 지식을 소유하고 있다.						
3. 나의 직무에 어떤 능력이 요구되는 지를 완전히 이해하고 있다.						
4. 나는 나의 직무에 대해 전적으로 책임지려는 의지가 강하다.						
5. 나는 경쟁하여서 성취하려는 욕망이 강한 편이다.						
6. 나는 직무 수행시 직무에만 전념하는 편이다.						
7. 나는 내 일에 대해 스스로 결정내리는 것을 좋아한다.						
8. 내가 다른 사람에게 의존하지 않고 내 일을 할 수 있다고 느낀다.						
9. 나에게 문제가 있을 때 다른 사람들의 도움 없이 스스로 생각하는 것을 좋아한다.						

Ⅳ. 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당난에 V표하여 주십시오

1. 나는 나의 상사와 같은 대학(또는 학교) 출신이다.
① 예 ② 아니오 ③ 잘 모르겠음
2. 나는 나의 상사와 같은 고향 출신이다.
① 예 ② 아니오 ③ 잘 모르겠음
3. 귀하의 성별은?
① 남성 ② 여성

4. 귀하의 총 근무년수는?
() 년
5. 귀하의 학력은 ?
① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸이상
6. 귀하의 직급은?
① 과장급 이하 ② 과장급 이상
7. 귀하의 직종은 ?
① 서비스업 ② 공기업 ③ 사기업 ④ 기타()



调查表

尊敬的先生/女士：

您好！我是大韩民国济州国立大学经营研究院硕士课程在读生曹梁戴。

首先，为您能抽出您宝贵的时间，表示感谢！

这份调查问卷是以研究**影响领导和部下关系的因素以及组织文化对其的调节效果**为目的的调查报告。本调查仅用于学术研究，希望得到您的大力支持与协助。

调查表的分析是综合性的数据分析，不会涉及任何个人问题，对于您在调查报告中填写的内容，我们将做严格的保密，敬请放心。

您诚实的回答是我们研究所必需的，重要的资料。再忙的情况下，也希望您能抽出10分钟，为我的研究能得出好的结果，请您认真地答好这次问卷。大韩民国 济州国立大学 经营研究院 曹梁戴
衷心地对您表示感谢！！

2008. 9
1952

大韩民国 济州国立大学
经营研究院 曹梁戴

1.以下是关于您部门领导（如果本人是部门领导的情况，就关于您公司的最高领导）的各类问题。请用‘v’把您的观点表示出来。

问 卷 内 容	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 我很欣赏我的上司					
2. 我的上司很有人缘					
3. 和上司一起工作非常愉快					
4. 上司对于我的工作给予极大的支持					
5. 当我受到谗言困扰时，上司依然维护我					
6. 在我失误时，上司会在别人面前维护我					
7. 愿意为上司做自己份外的工作					
8. 愿意为自己所属部门的利益付出额外的努力					
9. 上司的业务能力让我深有感触					
10. 我很尊重上司的业务能力和知识					
11. 上司的专业技能让我深有感触					

2. 请用 ‘v’把您的观点表示出来。

问 卷 内 容	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 我比较喜欢用直截了当的方式和别人交流					
2. 我认为我具有独立解决问题的能力					
3. 在很多方面，我喜欢采取与别人不同的方式来处理问题					
4. 我用自己独特方法来工作					
5. 在某些事情成功时，我会认为这是源于我的能力					
6. 维持公司内部和睦关系很重要					
7. 在同事处于经济困难时，我可以在能力范围内给予最大的帮助					
8. 我会为同事取得的成就而为他感到骄傲					
9. 我乐于与同事合作					
10. 我愿意和同事一同分享					
11. 我认为社会的发展离不开竞争					
12. 在别人做的比我好的时候我会感到紧张					
13. 我喜欢在与人竞争状态下工作					
14. 我认同“竞争是自然的法则”					
15. 我认为凡事都该有争胜的欲望					
16. 我愿做同事喜欢而我不喜欢的事情					
17. 我认为应该孝顺年老父母					
18. 就算自己再喜欢，我也不会去做同事不喜欢的事					
19. 我认为应该尊重所属集体已经做出的决定					
20. 我认为集体内应该意见一致					

3. 以下是关于您业务能力的一些问题，请用 ‘v’把您的观点表示出来。

问 卷 内 容	非常 不同意	不同 意	一般	同意	非常 同意
1. 在自己从事的工作方面具有丰富的经验					
2. 我拥有与我工作相关的广泛知识					
3. 我完全能理解所从事的工作对自身能力的要求					
4. 我对我从事的工作具有很强的责任感					
5. 我是个争强好胜的人					
6. 我在工作的时候很专注					
7. 我喜欢独立地解决问题					
8. 我感觉我能不依靠他人独立完成自己的工作					
9. 面对问题时，我喜欢独立思考而不依靠他人帮助					

4. 以下是关于您个人的一些问题，请于括号内填写数字。

- 1) 我和我的上司是校友。 ()
 ①是的 ②不是的 ③不清楚
- 2) 我和我的上司是同乡 ()
 ①是的 ②不是的 ③不清楚
- 3) 您的性别是: ()
 ①男 ②女
- 4) 您的工龄?
 () 年
- 5) 您的学历? ()
 ①高中毕业以下 ②专科大学毕业 ③大学毕业以上
- 6) 您的职位是: ()
 ①科长 以下 ②科长 以上
- 7) 您的职种: ()
 ① 酒店业或服务业 ② 国有企业 ③ 公司职员 ④ 其他 ()