

碩士學位論文

企業文化가 組織有效性에 미치는
影響에 관한 實證的 研究

— 濟州地域의 C銀行을 中心으로 —

指導教授 宋秉軾



經營學科 人事管理專攻

高庸文

1996

企業文化가 組織有效性에 미치는 影響에 관한 實證的 研究

— 濟州地域의 C銀行을 中心으로 —

指導教授 宋秉軾

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1996年 12月 日

濟州大學校 經營大學院



高 庸 文

高庸文의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1996年 12月 日

委員長 經營學博士 _____ 印

委 員 經營學博士 _____ 印

委 員 經營學博士 _____ 印

目 次

第 I 章 序 論	1
第 1 節 研究의 目的	1
第 2 節 研究의 方法과 範圍	3
第 II 章 企業文化와 組織有效性에 관한 理論的 背景	4
第 1 節 企業文化의 概念	4
1. 企業文化의 定義	4
2. 企業文化의 構成要素	6
3. 企業文化의 形成要因	8
第 2 節 企業文化와 組織雰圍氣	14
1. 組織雰圍氣의 理論과 構成要素	14
2. 企業文化와 組織雰圍氣와의 差異	17
第 3 節 組織成果에 관한 理論的 考察	18
1. 組織成果의 概念	18
2. 組織成果의 基準과 要素	19
第 4 節 企業文化와 組織有效性과의 關係	21
1. 先行研究에 대한 檢討	21
2. 先行研究의 示唆點	30

第 III 章 各國의 企業文化 特性	31
第 1 節 우리 나라의 企業文化 特性	31
1. 基本價值的 特性	31
2. 組織構造와 管理制度的 特性	32
3. 傳統文化的 特徵	33
第 2 節 日本의 企業文化 特性	34
第 3 節 美國의 企業文化 特性	36
1. 組織構造的 特性	36
2. 基本價值的 特性	38
第 4 節 各國의 企業文化 比較	39
第 IV 章 研究模型과 研究假說의 設定	41
第 1 節 研究의 模型	41
第 2 節 變數의 操作的 定義	42
1. 企業文化의 構成要素	42
2. 組織有效性의 指標	43
第 3 節 假說의 設定	44
第 4 節 研究의 設計	44
1. 研究標本의 選定과 特性	44
2. 設問의 構成과 內容	45
3. 測定方法	46

第 5 節 假說의 檢證	47
1. 〔假說 I〕의 檢證	47
2. 〔假說 II〕의 檢證	48
3. 〔假說 III〕의 檢證	51
第 V 章 結論：研究結果의 要約과 示唆點 및 限界	66
第 1 節 研究結果의 要約	66
第 2 節 研究結果의 示唆點 및 限界	68
1) 參考文獻	70
2) Abstract	74
3) 設問紙	76



그 림 목 차

〈그림 II-1〉 Likert의 조직변수 시스템	15
〈그림 II-2〉 조직분위기의 구성요소와 조직성과	17
〈그림 IV-1〉 연구의 모형	41

표 목 차

〈표 III-1〉 우리나라 기업문화의 기본가치	31
〈표 III-2〉 한국기업의 조직구조 특성	32
〈표 III-3〉 각국의 경영 비교	40
〈표 IV-1〉 연구표본의 특성	45
〈표 IV-2〉 설문지 구성과 내용	45
〈표 IV-3〉 기업문화의 강도와 조직유효성의 차이분석	48
〈표 IV-4〉 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향	49
〈표 IV-5〉 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향	50
〈표 IV-6〉 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향	50
〈표 IV-7〉 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향	51
〈표 IV-8〉 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향	53
〈표 IV-9〉 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향	54

〈표 IV-10〉	연령에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향	55
〈표 IV-11〉	직위에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향	56
〈표 IV-12〉	근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향	57
〈표 IV-13〉	학력에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향	58
〈표 IV-14〉	성별에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향	59
〈표 IV-15〉	연령에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향	60
〈표 IV-16〉	직위에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향	61
〈표 IV-17〉	근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향	62
〈표 IV-18〉	학력에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향	63
〈표 IV-19〉	성별에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향	63
〈표 IV-20〉	연령에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향	64
〈표 IV-21〉	직위에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향	65

第 I 章 序 論

第 1 節 研究의 目的

일반적으로 1970년대를 과학적 관리 내지 합리적 경영관리의 시대라고 한다면 1980년대부터는 기업문화관리의 시대라고 할 수 있다. 1970년대 후반까지만 하더라도 기업문화라는 용어는 주로 사회학자들이나 경영학자들이 조직을 연구하면서 학술적 용어로서 사용하였을 뿐, 일반경영자들에게는 생소한 용어였다.

그러나 1980년대에 들어오면서 기업문화의 개념이 세계적으로 확산되기 시작하였고, 이제는 경영학계는 물론 기업에서도 보편적으로 인식되고 있는 일반적인 용어가 되었다. 이와 같이 기업문화의 개념이 근래에 들어와서 중요하게 인식하게 된 것은 기업혁신 또는 기업변신이라는 최근 용어에서 알 수 있듯이 현대사회가 성숙되고 다양화됨에 따라 경쟁이 보다 심화되고 있기 때문이다. 즉 일반적인 경영관리기법이 보편화되어 거의 모든 기업들의 의사결정의 유형, 활용정보의 수준이 동질화될수록 경영활동의 성공을 위해서는 차별화된 실천방법이 요구되기 때문이다.

이와 같은 전문지식이 고도로 보편화된 무한경쟁사회에서 기업이 생존·성장하는 길은 기업구성원들이 남다른 의식구조, 즉 전략적 사고를 가져야 한다. 전략적 사고는 구성원들이 주체가 되어 기업이라는 조직을 통하여 표현되어야 하기 때문에 기업문화가 기업생존전략의 핵심주체로서 중요하게 인식되고 있다.

따라서 기업문화 자체가 전략적 경영풍토의 구성에 보다 적극적으로 기여하면 할수록 기업의 전략경영은 용이해지는 것이다. 따라서 전략적 경영을 수행하기 위해서는 경제부분에 대한 노력의 경주에 앞서 기업문화가 선행되어 정착될 필요가 있는 것이다.

기업의 목표와 개인의 목표를 어떻게 하면 균형있게 달성하는가의 문제

와 다변화되어 가는 기업환경에 어떻게 하면 유기적으로 적응해 나가야 할 것인가하는 문제가 오늘날 우리나라의 기업에 주어진 상황이라고 한다면, 이러한 상황하에서 우리나라의 기업이 생존·성장할 수 있는 길은 환경관리에 관한 전략수립의 필요로서 새로운 정신적 지주, 즉 건전한 기업문화를 창출하는 방법밖에 없는 것이다.

기업문화는 기업을 둘러싼 외부환경으로서 기업활동에 큰 영향을 미치는 것으로 인식되어 왔고, 어떤 기업을 떠올릴 때 생각나는 독특한 이미지가 기업문화로 형성되는 것이 아닌가 하는 관점이 대두되었다.

일본의 경우에서는 그동안 지속적인 고도성장의 한계에 부딪히고 어느 정도에 안정기에 들어감으로서 기업조직들이 다소 나태해지는 경향을 보임에 따라 다시금 조직을 활성화시킨다는 측면에서 기업문화에 대한 관심이 높아지고 있다. 미국의 경우도 기업이 종전과는 달리 경쟁력에서 뒤지고 생산성이 떨어지자 이를 타개하려는 방안이 모색되는 가운데, 재도약의 발판을 과학적 관리나 계량적 분석에 의해서가 아니라, 과거에 미국기업을 위대하게 만들었던 정신에서 찾을 수 있다는 주장이 제기되었다. 그 결과 우수한 기업에서는 강한 문화의 장점이라는 공통성이 발견된다는 견해가 제시되고 있다.

우리나라의 경우에서도 이제는 기업의 역사가 어느 정도 깊어지고 대규모화됨에 따라 외형적인 성장에 걸맞는 기업내의 지주가 필요하게 되었다. 서로 가치관이 다른 많은 구성원들을 한 방향으로 키워 주고, 성장기에서 발휘되었던 활력을 다시 불어넣어 주기 위해서 기업문화에 대한 관심이 높아지고 있는 것이 사실이다.

그러나 이러한 기업문화의 도입은 기업문화 자체에 대한 명확한 이해와 함께 우리나라의 전사적인 기업풍토와 현재의 기업문화 현상에 관한 연구가 선행되어야 할 것이다. 이와 같은 관점에서 본 연구는 지금까지 전개되어 온 기업문화에 관한 연구의 특징을 고찰하고, 또한 실증적 연구를 통하여 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향을 분석해 보고자 한다.

第2節 研究의 方法과 範圍

본 연구는 크게 두 가지로 나누어 문헌적 연구와 실증적 연구를 병행하는 방법으로 진행하였다. 문헌적 연구는 본 연구분야에 대한 선행연구의 검토이며, 실증적 연구는 설문조사분석에 의해 진행되었다. 실증적 연구인 설문조사는 제주지역의 유일한 상장기업인 C은행에 근무하는 은행원 4백40명을 대상으로 설문조사를 하였는데, 여기에서 조사된 자료는 분산분석(one-way ANOVA)과 다중회귀 분석(multi-regression analysis)을 실시하였다.

본 연구의 대략적인 전개는 다음과 같다.

제 I 장에서는 연구의 목적과 방법 및 범위에 대하여 기술하고, 제 II 장에서는 본 연구의 이론적 배경으로 기업문화에 대한 전반적인 이해를 위해서 개념과 구성요소등을 살펴보고, 조직분위기와의 관계 등을 논의한다. 또한 조직성과의 개념과 기준, 요소를 살펴본 후 기업문화와 조직유효성에 관한 선행연구들을 검토한다. 제 III 장에서는 우리나라의 기업문화를 이념과 구조 및 제도적인 측면, 그리고 그 내용을 다루고 선진국인 미국과 일본의 기업문화와도 비교하여 고찰한다. 제 IV 장에서는 기업문화가 조직유효성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 연구모형과 연구가설을 설정하고 가설을 검증한 후에 제 V 장에서는 결론으로서 연구결과를 요약하였다.

第Ⅱ章 企業文化와 組織有效性에 관한 理論的 背景

第1節 企業文化的 概念

1. 企業文化的 定義

일반적으로 문화에 대한 정의는 Kroeber와 Kluckhohn의 연구에서와 같이 문화인류학자들에 의해 정의된 문화의 정의가 많지만, 문화인류학은 물론 여러 학문분야에서 통일된 정의가 내려지지 못한 채 사용되어 오고 있다.

문화의 대표적인 정의는 19세기 후반에 영국의 인류학자인 Taylor의 정의로 “문화 또는 문명이란 지식, 신앙, 예술, 도덕, 법률, 관습, 그밖에 인간이 어떤 사회의 구성원으로서 획득한 모든 능력이나 습성의 복합적 총체”라는 고전적인 정의를 들 수 있다. 이러한 정의는 지금까지 문화에 관하여 내려진 많은 정의들 가운데 가장 오래되고 포괄적인 것으로 영미계의 문화인류학자들에 의해서 거의 공통적으로 지지를 받고 있는 정의이다.

문화는 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소유하고 있는 가치관과 신념, 이념, 관습 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소이다. 이러한 거시적 문화개념을 기업의 수준에서 적용한 것이 기업문화의 개념이다. 그러나 기업문화에 대한 개념은 학자들의 관점과 연구분야에 따라서 약간의 차이를 보이고 있다.

기업문화는 기업의 내부변수로서 기업의 가치와 신념을 나타내며, 이를 구성원에게 전달해 주는 상징, 의례 등의 체계라고도 할 수 있다.¹⁾ 그런데 현재 기업문화에 관한 연구에는 인류학, 사회학에서의 연구성과가 많이 수록되고 있는데, 문화라는 개념 자체가 성과를 중요시 하지 않은 학문분야에

1) 이학종·정구현, 한국기업의 구조와 전개, 법문사, 1986. p.55.

서도 수용되는 경우가 있기 때문에 그 내용상에 있어서는 차이가 있다.

일부 학자들은 기업문화를 다양한 기업환경과 상황하에서 구성원들이 어떻게 행동을 해야 할 것인지를 명시해 주는 비공식적인 지침으로서 기업조직을 통합시켜 주는 결과요소로 보고, 그 주요요소로서는 기업의 환경과 가치관을 들고 있다.²⁾ 또다른 학자들은 기업문화는 기업조직이나 내부집단이 외부환경과의 적응 및 통합과정에 적용하는 기본전제로서 구성원의 가치관과 행동을 지배하는 근본요소로 정의하고 있다.³⁾

이러한 기본전제는 기업이 오랜 기간을 통하여 기업환경과의 상호작용에서 그 타당성이 입증됨으로서 구성원들에게 그들의 상황판단과 문제해결에 있어서 기본적인 사고 및 지각방식 그리고 문제접근과 분석방법으로 적용하도록 하는 사회화과정에 사용된다. 그리고 또다른 학자는 기업문화를 그 기업의 전통과 분위기로 정의하면서 기업의 가치관과 신조 그리고 행동패턴을 규정하는 기준이 포괄되어 있는 것으로 보고 있다.⁴⁾ 한편으로 Broms는 기업문화를 구성원들의 이미지 체계에 적용하여 기업의 이미지로서 구체화되어 있는 조직의 가치체계로 보고 있다.⁵⁾ 또한 Jones는 기업문화를 “기업의 정통성을 창출하고 구성원들의 행동을 규정하여 그들을 조직의 통합체로 통합시키는 조직의 기본전제와 신념 그리고 가치관”으로 정의하고 있다.⁶⁾ 이와 같은 여러 학자들의 개념과 정의를 종합해 볼 때, 기업문화는 기업의 구성원들이 공유하고 있는 기본전제로 작용하는 기업조직 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 등의 거시적 총체라고 할 수 있다.

- 2) T.E. Deal and A.A. Kennedy, *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*(Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1982), pp.8 ~13.
- 3) Edger H. Schein, “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” *Organizational Dynamics*(Summer 1983), p.4.
- 4) William Ouchi, *Theory Z*(Reading Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1981), p.54.
- 5) H. Broms and H. Gamhmer, “Communication of Self in Organizations and Culture,” *Administrative Science Quarterly*(vol.28, Sep. 1983), p.482.
- 6) G.R. Jones, “Transaction Cost, Property Right, and Organizational Culture,” *Administrative Science Quarterly*(vol.28, Sep. 1983), p.454.

2. 企業文化의 構成要素

기업문화는 구성원들의 행동과 조직의 행동을 지배하는 중요한 개념으로서 가치관과 신념, 규범과 관습 등의 여러 가지 요소로 형성되어 있다. 그리고 이들 요소들은 서로 연관관계속에서 구성원들의 행동에 영향을 주고 있다.

Deal과 Kennedy는 기업문화의 형성에 작용하는 중요한 요소로서 다음과 같이 환경, 기본가치, 중심인물, 의례와 문화망 등을 들고 있다.⁷⁾

1) 환경(environment)

기업문화에 많은 영향을 주는 외적 요소가 기업의 환경이다. 기업은 고객과 시장경쟁, 정부와 금융기관 등의 경영에 영향을 주는 외적 환경요소에 따라 이에 적합한 기업문화를 형성해 나간다. 따라서 어느 기업에서는 판매가 중요하며 어느 기업에서는 기술개발이 중요해지는 것이다. 각 기업들이 처해 있는 외적 환경요소가 서로 다르며 이에 적합한 행동을 추구하는 과정에서 각기 다른 기업문화적 특성이 요구된다고 보는 것이다.

2) 기본가치(value)

기본가치는 공유가치에 해당하는 것으로 구성원 모두가 공동으로 소유하고 있는 신념과 기본개념을 의미한다. 이러한 공유가치는 기업문화의 가장 핵심적인 요소로서 구성원의 행동이 직접적인 영향을 준다. 우리나라 기업의 경우에는 삼성그룹의 '삼성맨의 정형적인 외모 스타일', 현대그룹의 '하면 된다', 선경그룹의 '폐기', 엘지그룹의 '인화와 단결', 대우그룹의 '합리성' 등도 이들 기업이 오랜 기간을 지켜온 전통가치로서 이들 기업을 상징하는 기본가치이다.⁸⁾ 이러한 기업의 기본가치가 구성원 행동에 있어서 얼마나 강하게 표준행동의 지침으로 작용하느냐에 따라 기업문화도 뚜렷하게 나타나게 된다.

7) T. Deal and A. Kennedy, *op. cit.*, pp.13~15.

8) 이코노미스트지, 사풍, 1985년 10월호, pp.24~25.

3) 중심인물(heroes)

기업의 기본가치를 확립하는 데에는 오랜 기간을 통하여 이에 중심적인 역할을 하는 인물이 있다. 중심적 역할을 하는 인물은 주로 창업자와 전문경영자들인데, 이들은 기업문화의 형성에 있어서 가장 중요한 내적 요소라 할 수 있다. 이들 중심인물들은 기업을 이끌어 가는 과정에서 기업의 이념과 목표설정을 통하여 기업의 기본가치를 형성해 나간다. 그리고 그들은 자신의 행동을 통하여 구성원에게 표준행동을 보이고 구성원으로 하여금 표준행동을 모방하도록 하는 중요한 가치를 차지하고 있다. 뿐만 아니라 조직의 중심인물은 다른 조직구성원들의 모범행동을 인정해 주고 이에 적절한 보상을 해줌으로서 다른 구성원들로부터도 가치중심적 행동을 유인 또는 강화시킴으로서 그 기업의 기본적 가치와 문화를 형성해 나간다.

이와 같이 기업규모의 크고 작음을 막론하고 그 기업의 기본가치와 전통을 형성하는데 있어서 중심인물인 창업자와 전문경영자들의 역할은 매우 중요하다. 따라서 기업의 기본가치와 기업문화는 중심인물의 이념과 성격에 매우 밀접한 관계가 있다는 것을 알 수 있다.

4) 의례와 문화망

의례는 기업에서 직무를 수행하는데 있어서 모든 구성원들이 규칙적으로 지켜나가는 관습 또는 행동을 말한다. 즉 회의의 진행절차 및 방법, 보고방식, 상하간의 관계 등의 구체적인 행동방식이다. 의례는 그 조직의 가치를 행동으로 옮기고 이를 강화시키는 역할을 한다. 이러한 의례가 분명하게 이해될 수 있도록 기업의 문화도 강하게 나타날 수 있다. 한편으로 문화망은 조직의 중심인물에 접근하고 있는 구성원들에 의해 형성되며 이들을 통하여 중심인물의 가치가 간접적으로 확산된다.

이상과 같이 기업문화의 형성요소에 대하여 살펴보았다. 그러나 현재로서는 기업이 지향하거나 공유하는 가치를 연구함에 있어서 기업이 공식적으로 표방하는 가치, 즉 최고경영자가 내세우는 경영이념이나 경영지침이 일단 기업의 가치로 간주되어 그것이 얼마나 공유되고 있는지 또는 실제로 행동의 규범으로 작용하고 있는가를 알아보는 것이 일반적이다. 특히 우리

나라의 기업들은 사시나 사훈이 바로 기업문화를 나타내는 것으로 오해하고 있으며, 기업문화의 확립을 최고경영층이 제시한 사시, 사훈을 확립시키는 것 정도로 이해하는 경향이 있다.⁹⁾

3. 企業文化의 形成要因

기업문화를 형성하는 데에는 여러 가지의 많은 요인들이 영향을 미친다. 즉, 창업자의 경영이념, 기업이 처한 환경, 기업의 역사 등의 요인들이 한 기업의 독특한 문화형성에 영향을 미친다.

본 연구에서는 그동안 우리나라에서 행해진 기업문화에 대한 선행연구와 기타 문헌을 중심으로 기업문화의 형성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구들을 다음과 같이 거시적 차원, 기업실체적 차원, 최고경영자 차원 등으로 구분하여 살펴보기로 한다.

1) 거시적 차원

거시적 차원이란 어느 특정기업에만 영향을 미치는 것이 아니고 기업 전체에 영향을 미치는 일반적 환경과 같은 의미를 가지고 있다. 한국기업의 존재양식이나 경영적 특질을 이해하려면 그 사회적·문화적 전통이나 정치적·경제적 특성을 먼저 이해하지 않으면 안된다. 왜냐하면 이러한 역사적 환경조건이 한국적 특질이라고 부를 수 있는 것을 기업내부에서 형성시켰고 발전시켰기 때문이다.¹⁰⁾

본 연구에서는 기업문화가 정치적·경제적 측면보다는 사회적·문화적 측면으로부터 더 큰 영향을 받을 것으로 생각하여, 사회적·문화적 영향만을 거시적 차원으로 설정하였다. 한 나라의 문화적 특성은 그 나라 국민들의 나름대로의 특성이 누적되어 기업경영방식을 결정해 주는 중요한 변수

9) 신유근, "한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구(1)," 경영논집(제13권, 제3호), 서울대학교 경영연구소, 1979, pp.56~57.

10) 오종석, "한국기업의 경영적 특질," 경영경제연구(제2권 제1호), 부산대학교 산업개발연구소, 1983, p.37.

가 된다.¹¹⁾ 즉, 각국의 고유한 전통적 이념과 가치관을 기초로 하여 형성된 상이한 관습적 행동특성에 따라 경영의 효율을 가져다 주는 특징적 경영형태가 존재하기 마련이다.¹²⁾

따라서 우리나라 기업의 여러 가지 특성을 이해하기 위해서는 먼저 사회적·문화적 특성을 파악하여야 한다. 현재 한국기업에 처해 있는 사회적·문화적 특성은 적지 않은 변화를 겪기는 했지만, 궁극적으로 한국 전통사회의 사회적·문화적 특성의 외형이며, 한국 기업조직의 구성원들은 이러한 사회적·문화적 영향에서 사회화과정을 거친 한국인들이다.¹³⁾ 한국인의 조직생활 속에서의 행동특성에 관하여 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 이학종 교수의 연구¹⁴⁾

이학종 교수는 어려운 환경 속에서도 꾸준히 발전해 온 일본과 미국의 우수기업의 특징과 이들 외국 우수기업에 대한 연구결과를 중심으로 우리나라 우수기업의 공통된 기업문화적 차원에서 연구하였다. 즉, 우리나라의 우수한 기업도 일본과 미국의 우수기업과 마찬가지로 어떠한 독특한 공통적인 특징을 가지고 있다는 것과, 또한 이러한 우리나라 우수기업의 공통된 특징이 일반기업 또는 비우수기업과 어떠한 차이점을 지니고 있으며, 일본과 미국의 우수기업과 비교하여 얼마 만큼의 공통점과 차이점을 지니고 있는지를 비교·연구하였다.

이 연구에서 나타난 한국기업의 공통적인 특징은 기본가치에 있어서 우수기업과 비우수기업간에 큰 차이가 없이 인화, 단결, 협동, 근면 그리고 창의, 창조, 개발 등이 강조되고 있는 가장 중요한 가치로 나타났다. 이와 같

11) L. Killey and R. Worthley, "The Role of Cluture in Comparative Management : a Cross-Cultural Perspective," *Academy of Management Jourunal*(vol.24, no.1), 1981, pp.164~173.

12) 박창식, "한·미·일 경영시스템에 관한 비교연구," 국제경영학논집(제3집), 경기대학교, 1985, pp.1~2.

13) 서인덕, "한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구," 서울대학교 박사학위 논문, 1986, p.72.

14) 이학종, 한국우수기업의 특징 : 한국기업의 구조와 전략, 법문사, 1987, pp.87~109.

이 큰 차이가 없다는 것은 한국기업의 기본적인 가치체계와 이념 그리고 경영목표가 확고히 정립되어 있지 않으며, 기업의 기본가치와 실제 경영행동 사이에 일관성이 결여되어 있음을 강조하였다. 또한 조직구조와 경영제도에 있어서는 한국기업은 일반적으로 집권적, 공식적, 수직적 그리고 직무수행상의 문화적 경향이 높은 것으로 나타났다.

그러나 이러한 구조적 상황 속에서도 우수기업은 조직의 간소화와 신축성 그리고 사업단위의 자율성을 높이기 위하여 많은 노력을 투입하고 있는 것으로 나타났다. 한편으로 한국과 미국의 우수기업의 비교에서는 한국의 우수기업의 특징이 미국의 우수기업과 여러 가지 면에서 유사한 것으로 나타났는데, 특히 조직의 신축성과 유기성을 강조하는 것과 사업부제에서 도입한 사업단위별 자율적 경영방식 그리고 의사소통에 있어서 활발한 상하간 대각선적 의사소통, 인력개발과 조직개발을 위한 많은 노력, 특히 우수기업이 비우수기업에 비하여 구성원의 인적요소를 더 중요시하고 이것이 조직의 자원분배와 경영자의 리더쉽에 비교적 잘 반영되고 있다는 것이 한국과 미국 우수기업의 공통된 특징으로 나타났다.

(2) 신유근 교수의 연구¹⁵⁾

신유근 교수는 우리나라 전통문화의 중심적 특성을 가족체계에서 보편적으로 발견할 수가 있다면서, 이러한 전통적인 가족생활의 특성이 산업조직이 제도와 규범에 투영되어 있음을 주장하고 있다. 즉, 전통문화의 유교중심적 특성의 대표적인 것들로서 장자위주의 불균등 상속, 배타주의, 연공서열주의, 가장의 권위와 화, 아랫 사람의 복종심과 종속심을 들었다. 한편 이와 같은 한국 전통문화의 중심특성을 기업의 조직분위기를 결정해 주는 설명변수와 대응시켜 장자위주의 기업승계, 폐쇄적인 권위주의, 속인적인 인사정책, 가부장적인 리더쉽, 상향적인 의식구조 등을 한국기업조직의 특성으로 가정하여 실증적 연구를 실시하였다. 그 연구결과에서는, 한국기업의 조직분위기가 전통문화의 중심특성과 특별히 고정화된 관계를 맺고 있는

15) 신유근, 한국기업의 전통문화적 특성 : 한국기업의 특성과 과제, 서울대학교출판부, 1989, pp.3~58.

것으로 나타나지 않았으며, 어떤 측면에서는 중심특성이 상당한 변화의 양상을 보이기도 하고 또다른 측면에서는 상당한 연속성을 보이고 있는 것으로 나타났다.

(3) 오종석 교수의 연구¹⁶⁾

오종석 교수는 우리나라 기업을 둘러싸고 있는 사회문화적 환경으로서 입신출세주의, 개인주의적 사상, 혈연중심적 사고를 들고 있다. 그 연구결과에서는, 학력 경쟁사회가 심화되고, 자기 주장을 하지 못하고 있음을 지적하고 있다. 이러한 사회문화적인 경향이 조선시대의 사회체질과 유교사상에서 근원을 찾을 수 있다고 주장하고 있다.

2) 기업실체적 차원

기업실체적 차원이란 거시적 차원에서와 같이 조직전체에 미치는 환경이 아니고 어느 특정의 기업에 직접적인 영향을 미치는 것을 영향요인으로 보는 것으로, 이것은 기업이 내적으로는 통합을, 외적으로는 적응을 해야 하기 때문이다. 이러한 기업실체적 차원에 해당하는 영향요인들을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 기업역사와 안정적인 멤버십

어느 정도의 기업역사와 구성원의 안정적인 멤버십은 기업문화 형성의 필요조건이라 할 수 있다. Schein은 기업의 오랜 역사와 안정적인 멤버십이 복잡한 사회적 현상에 대한 이해를 발전시키는데 필수적이라고 주장하였으며,¹⁷⁾ 실제로 독특한 사풍을 발전시키고 있는 일본기업의 경우에는 기업역사와 종신고용제라는 특성이 이 요건을 발전시켜 주고 있음을 볼 수 있다. 비교적 기업의 오랜 역사와 안정적인 멤버십의 요건이 충족될 때 이러한 기업들은 사회적으로 높은 공유가치와 인식을 갖게 되어 다음 세대에서 다음 세대로 전해지는 역사성을 갖게 된다.

16) 오종석, 전개논문, pp.32~41.

17) E.H. Schein, "On Organizational Culture," *Working Paper*, MIT, 1981.

(2) 시장환경

기업의 시장환경은 그 기업에 예상된 소비자의 욕구를 충족시켜야 하기 때문에 기업문화도 이러한 미래요건을 충족시키기 위하여 소비자지향적인 기업문화를 형성시켜야 한다. 이러한 시장환경은 시장의 동질성과 이질성, 경쟁자와의 경쟁정도, 예측하지 못한 수요의 발생정도, 기업이 경쟁시장에 영향을 미치는 정도 등에 따라 달라질 수 있다.¹⁸⁾ 한편으로는 기업이 어떤 산업에 속해 있는가도 기업문화의 형성요인으로 큰 영향을 미친다. 왜냐하면 업종의 다양화와 환경변화의 수용에 따라 기업문화의 수용과정이 달라지기 때문이다.

(3) 유형적 환경

기업의 유형적 환경, 즉 기업의 지역적 위치, 건물 등도 기업문화의 형성에 영향을 미치고 있다. 이러한 사실의 대표적인 사례가 Levi Strauss사의 경우이다. 68년 동안의 6층 벽돌건물에서 34층의 현대식 신축건물로 사옥을 이전했던 Levi Strauss사는 신축건물이 청바지를 생산하는 기업 이미지와 맞지 않으며 그동안 낮은 건물과 넓은 공간이 제공하던 활발한 접촉, 자유스러운 문화가 제약을 당한다고 느껴서 다시 나무높이의 건물을 건축하여 이전하였다. 우리가 사옥을 신축하지만 그것이 다시 우리들의 행위를 새롭게 형성한다고 종업원들은 인식하고 있다.

3) 최고경영자 차원

기업문화는 최고경영자에 의해서 형성된다. 경영이념의 발생시점에 대해서는 논란이 많지만, 현재의 기업이 이루어지기까지는 창업자와 최고경영자가 기업문화의 형성에 지대한 영향을 미치고 있으며 그 경영이념이 기업의 가치라는 문화로 나타나는 경우가 많다. 최고경영자의 중요한 기능 중에 하나는 기업문화를 창조하고 관리하며 필요에 따라서는 기업문화를 변환시켜 나가는 것이다.

지금까지 살펴본 근본적인 기업문화의 형성요인 이외에도 기술적 환경,

18) 서인덕, 전개논문, p.82.

구성원의 안전과 보상 등의 여러 가지 요인들이 있을 수 있다.

이러한 기업문화의 형성에 있어서 유의점을 살펴보면, 다음과 같은 것이 있다. 첫째는 “우리 회사는 이제 간신히 기업문화가 도입되었다”라고 한 시를 놓는 인식을 갖는 것인데, 기업문화는 시간이 흐르면서 또는 환경이 변화하면서 기업 나름대로의 문화가 구성원들도 모르는 사이에 형성되어지게 된다. 둘째는 “지금 경영상태가 우수하니까, 기업문화 따위는 필요없이 현재로 충분하다”라는 사고방식이다.

기업이 처한 환경은 시시각각으로 서서히 때로는 갑작스럽게 커다란 변화가 일어나기 때문에 이러한 환경에 적응할 수 있도록 기업문화를 항상 재검토하고 재평가되어야 한다. 현재 경기가 호조속에서 기업을 경영할 수 있다는 것은 조직의 공유가치가 중핵에 있기 때문인 것이다. 따라서 환경이 바뀌게 되면 지금까지 유효하게 지탱해 왔던 공유가치도 중핵으로서의 효력을 상실하게 되는 것이다. 이것은 기업문화라는 것은 형성되어 있어도 항상 끊임없이 그것을 재검토하고 재평가하는 것이 필요불가결의 원칙이라는 것을 의미한다.



第2節 企業文化와 組織雰圍氣

1. 組織雰圍氣의 理論과 構成要素

1) 조직분위기의 이론

기업문화와 유사한 의미로 사용되어 있는 것이 조직분위기이다. 조직분위기란 한 조직이 주어진 환경과의 적응과정에서 형성된 자체의 독특한 조직풍토로서 구성원의 행동에 많은 영향을 주고 있다. 그러므로 조직분위기는 조직의 상황적 요소와 조직구성원의 개인적 요소가 결합되어 나타나는 통합적 개념이다.¹⁹⁾

조직분위기에 대한 대표적인 이론의 하나는 기계적·유기적 조직이론을 들 수 있는데, 이 이론은 Burns와 Stalker에 의해서 형성된 조직유형에 관한 이론이다. 이 이론은 주로 직무설계와 조직구조, 커뮤니케이션과 상호작용 그리고 구성원의 가치관과 행동경향 등의 조직분위기 요소를 중심으로 조직의 유형을 분류하고 조직의 행동과 유사성을 비교·분석한 이론이다. 즉, 조직을 환경적 상황과 연결시켜 안정적 환경하에서는 기계적 조직유형이 유사하고 동태적 환경하에서는 조직유형이 유효하다는 것이 이 이론의 주요내용이다.²⁰⁾

조직분위기에 관한 또다른 이론으로는 Likert가 연구한 조직분위기 유형이론이다. 그는 리더쉽과 동기부여, 의사소통과 상호작용, 의사결정과 목표설정 그리고 관리통제 등 조직분위기의 구성요소를 중심으로 조직을 네 가지 유형²¹⁾으로 분류하고 조직성과와 유사성을 비교·분석하였다.

이 이론의 시스템유형을 도식화하면 <그림 II-1> 과 같다.²²⁾

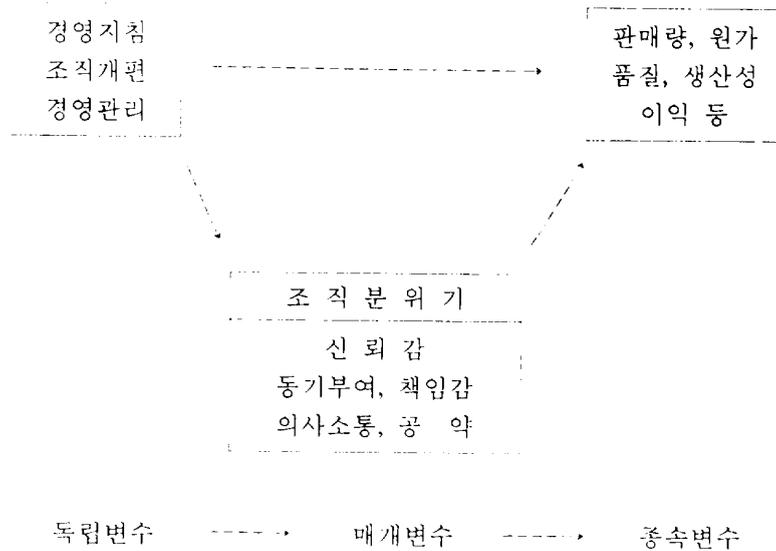
19) T.J. Peters and R.H. Waterman, *op. cit.*, pp.8~13.

20) T. Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*(London : Tavistock Publications, 1961), pp.119~125.

21) 이 네 가지의 유형은 ① 시스템 I형(독재적 조직), ② 시스템 II형(독재적-전체 조직적), ③ 시스템 III형(상담적 조직), ④ 시스템 IV형(참여적 조직)을 말한다.

22) Rensis Likert, *The Human Organization : Its Management Add Value*(New York : McGraw-Hill Book Co., 1967).

그림 II-1) Likert의 조직변수 시스템



자료 : R. Likert, *The Human Organization : Its Management Add Value*
(N.Y.:McGrawHill Book Co., 1967).

위의 시스템 유형은 조직분위기 유형의 조직의 중개변수로 작용하면서 조직성과와 매우 유사한 관계를 가지고 있다. 조직분위기와 조직성과와의 관계는 경영방식과 조직개편 그리고 경영관리 등의 독립변수와 조직성과와의 관계보다도 더 높은 것이 Likert의 이론이다. 따라서 조직분위기가 시스템 IV형으로 접근할수록 조직성과는 높아지고, 시스템 I형으로 기울어질수록 조직성과는 낮아진다. 그러므로 조직은 시스템 IV형의 분위기를 개발해야 한다는 것이 주요내용이다.

2) 조직분위기의 구성요소

조직분위기를 구성하는 요소는 학자들의 견해에 따라 다소의 차이가 있다.

Halpin과 Crofts에 의하면, 조직구성원이 다음과 같은 조직측면에 대하여 느끼는 종합적인 지각으로 이해되고 있다.²³⁾ 즉, ① 성취감이나 사회적 만족 등 조직구성원이 느끼는 욕구만족, ② 구성원에 대한 온정배려, ③ 생산 지향성 또는 지도적 관리, ④ 경영층 또는 구성원간의 격리감, ⑤ 업무수행상의 형성감, ⑥ 업무의 과다감, ⑦ 친밀감, ⑧ 동기부여와 직무수행에서 나타나는 조직의 박력 등이다.

Litwin과 Stringer도 조직분위기가 다음과 같은 여덟 가지의 중요요소로 구성되어 있다고 보고 있다.²⁴⁾ 즉, ① 법률, 규제 등 구성원행동에 제한을 가하는 구조적 요소, ② 비전과 책임감, ③ 공정하고 균등한 보상제도, ④ 온정과 지원, ⑤ 과업행동에서 나타나는 위험도, ⑥ 갈등과 견해차이에 대한 관용도, ⑦ 구성원의 결집력과 충성심 등 조직과의 동일감, ⑧ 성과기준과 기대에 대한 명백성 등이다.

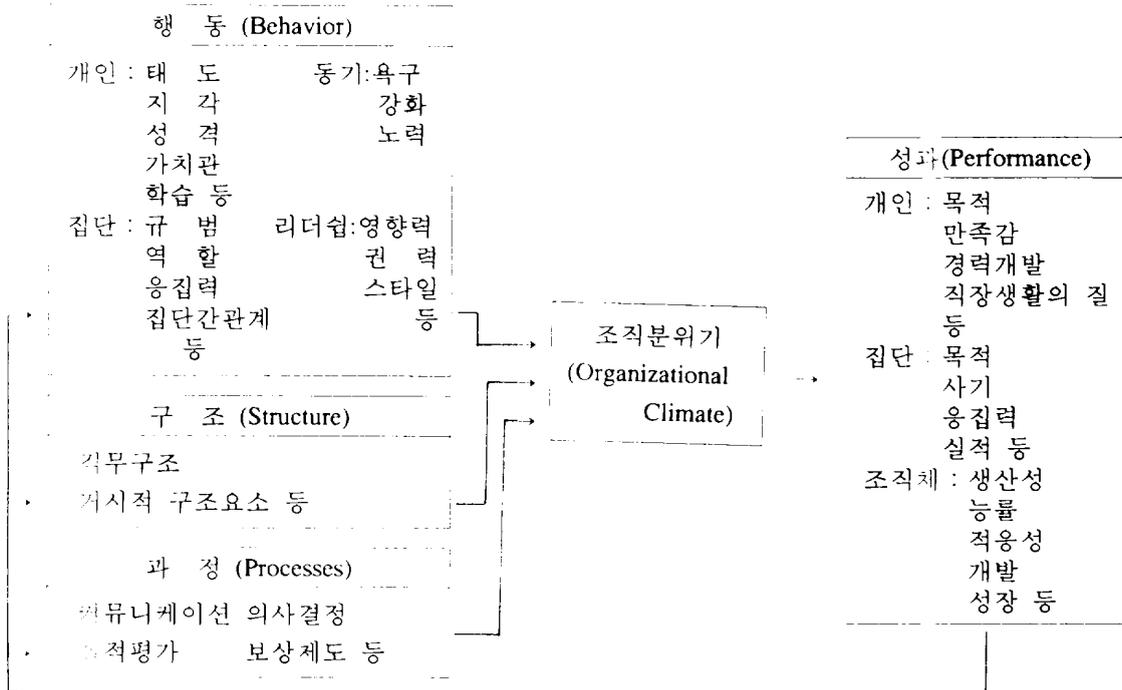
이와 같이 조직분위기는 조직 자체의 독특한 특성에 대하여 우리들에게 주는 전반적인 인상 또는 느낌으로서, 어떤 절대적인 객관적 개념이라기 보다는 오히려 우리들의 지각에 의한 상대적이고 주관적인 개념이라 할 수 있다.

이러한 조직분위기의 구성요소는 조직적 환경과 밀접한 관계가 있고, 나아가서는 조직성과에도 많은 영향을 주고 있다. 다음의 <그림 II-2>는 조직분위기의 요소와 조직성과간의 관계를 나타내는 것이다.

23) A.W. Halpin and D.B. Crofts, *The Organization Climate of Schools*(Chicago : The University of Chicago Press, 1963).

24) G.H. Litwin and R. Stringer, *Motivation and Organizational Climate*(Boston : Harvard Graduate School at Business Administration, 1968), pp.45~65.

그림 II-2) 조직분위기의 구성요소와 조직성과



자료 : 이학중, 기업문화와 조직개발, 법문사, 1986, p.146.

2. 企業文化와 組織氛圍氣와의 差異

기업문화와 조직분위기는 구성요소에 있어서 공통점이 많으므로 경우에 따라서는 유사한 의미로 사용되는 경우가 있다. 그러나 엄밀한 의미에서 양자 사이에는 그 개념과 연구접근상에 있어서 다음과 같은 차이가 있다.

첫째, 기업문화는 구성원과 전체 조직행동에 영향을 주는 기본가치와 전체를 강조하는 반면에, 조직분위기는 조직구성원이 감지하는 조직에 대한 인상을 강조하고 있다. 그리고 기업문화에서 조직의 전통과 물질적 상징을 강조하고 있는 것도 조직분위기와는 다른 점이다.

둘째, 연구접근방법에 있어서 기업문화는 조직분위기에 비하여 조직성과를 높이기 위한 구성원의 행동과 전체 조직행동의 개방을 더욱 강조하고

있다. 그리고 그 접근방법에 있어서도 기업문화는 전체 조직의 공통적인 전체와 가치관의 변화를 추구함으로써 보다 연구적인 조직의 변화를 시도하고 있다는 점에서 조직분위기와 구별될 수 있다.

이와 같이 기업문화는 조직분위기에 비하여 구성원의 행동과 전체 조직 행동에 영향을 미치는 기본전제와 가치를 더욱 중요시하고 이들을 연구대상으로 삼고 있다.

第3節 組織成果에 관한 理論的 考察

1. 組織成果의 概念

조직목표의 달성은 조직성과에 달려있다고 할 수 있으므로 조직성과는 조직연구에 있어서 중요한 문제가 되어 있다. 조직성과를 실행하는데 있어서 가장 어려운 문제는 조직성과의 정의와 측정기준에 관한 것이다.

연구문헌들을 살펴보면, 조직성과는 ① 조직목표의 달성도, ② 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, ③ 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, ④ 인적자원발전과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, ⑤ 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하고 있다.²⁵⁾

조직성과는 이와 같이 매우 다양하고 포괄적인 의미를 내포하고 있기 때문에 어떤 단일기준으로는 그 전체적 의미를 포괄하기 곤란하다. 예컨대, 조직성과를 효율성(efficiency)과 유사한 개념으로 흔히 사용하고 있으나, 효율성은 투입개념을 강조하는데 반하여 성과(effectiveness)는 산출개념을 강조한다. 즉, 효율성은 일반적으로 수입에 대한 산출의 비율을 의미하나 성과는 이미 설정된 목표의 달성도에 가까운 개념이다.

또한 생산성(productivity)이나 이익(profit) 등의 개념도 조직성과와 범용되고 있으나, 이들 개념도 조직성과의 전체 개념범주(total construct space)의 한 측면만을 나타내고 있는 것이다. 요컨대, 조직성과란 조직의 다양한

25) 신유근, 조직론, 다산출판사, 1981, p.110.

목적(생산성, 구성원의 만족, 사회적 책임 및 재정적 안정 등)을 실현하는 조직능력과 변화하는 환경속에 적응하고 생존하는 능력이라고 할 수 있다.

2. 組織成果의 基準과 要素

조직성과는 대체로 산출량(생산성, 이윤 또는 투자이익률), 태도조사를 통하여 알 수 있는 직무만족과 같은 질적지표를 동시에 설정하여 사용하는 것은 각 변수의 동질성 차원에서 보면 문제점을 내포하고 있다. 예를 들면, 생산성이라는 양적인 지표와 직무만족이라는 질적인 지표는 조직성과를 나타내는데 있어서는 양자간에 상호 대립적인 모순이 생기는 문제가 있다. 강력한 리더십에 의해서 단기간에 높은 생산성을 달성한 조직에 있어서 구성원들의 직무만족과 같은 질적인 차원의 변수도 똑같이 높다고 할 수 없기 때문이다.²⁶⁾

본 연구에서는 질적인 지표만을 설정하고자 한다. 그 이유는 한 연구에서 두 가지 성질의 지표를 동시에 사용하기 곤란할 뿐만 아니라 문화라고 하는 그 자체가 생산성과 같은 양적인 지표로 표현할 수 없는 것이기 때문이다. 기업문화는 조직구성원들의 행위기준을 제시함으로써 그들을 결합시키는 사회적 접착제의 역할을 하고, 구성원의 행동이나 태도에 강력한 영향을 미치기 때문에 이를 조직성과와 연관시키려면 당연히 구성원들의 의식과 태도를 알 수 있는 측정변수를 설정해야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같이 조직구성원의 개인적인 직무만족, 조직구조에 대한 만족, 조직몰입을 설정하였다.

1) 직무만족

직무만족(job satisfaction)이란 구성원의 직무에 대한 태도의 하나로서 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태를 말한다. 이러한 직무만족은 조직구성원의 가치판단, 정신 및 신체적 건강에 기업의 영향이 크기 때문에 기업외부적 측면에서 강조되어 왔으나, 최근에

26) 신유근, 전계논문, p.62.

는 기업의 입장에서 조직의 성과, 공중관계(public relations), 원만한 인간 관계, 이직률 및 결근율과 관계가 있어 생산성 향상의 효과를 얻을 수 있다는 주장이 제기되고 있다. 특히 조직에서의 근로생활의 질(QWL : quality of working life)은 직무만족과 큰 관계가 있을 것으로 보이며, 직무만족은 또한 기업문화와 관련성이 클 것으로 판단된다.

2) 조직구조에 대한 만족

조직의 복잡성, 공식화, 집권화, 통합화 등은 조직구조의 기본적인 구성요소, 곧 기본변수로 일컬어지고 있으며, 상황요인 가운데 내생적인 것으로는 전략 및 권력작용이, 외생적인 것으로는 기술, 조직규모, 환경 등이 손꼽히고 있다. 이러한 여러 요소들이 조직을 구조화하는데 매우 중요한 위치를 차지하고 있으며, 이 조직구조가 얼마만큼 적합하게 연결되느냐에 따라 조직목적의 달성여부가 결정된다.²⁷⁾ 따라서 조직구조에 대한 만족과 기업문화는 관련성이 클 것으로 판단된다.

3) 조직몰입

조직몰입(organizational involvement)은 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도라고 할 수 있다. 즉 어떤 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는가의 정도를 의미한다. 이러한 의미의 조직몰입에는 조직목표에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 상당한 노력을 하려는 의욕, 조직구성원으로 머물고 있고 싶은 강한 욕망, 조직에 대한 소속감 또는 충성심의 정도, 조직에 대한 긍정적인 평가 등의 요소가 내포되어 있다.

27) 양참삼, 조직이론, 박영사, 1990, p.169.

第4節 企業文化와 組織有效性과의 關係

1. 先行研究에 대한 檢討

조직유효성에 미치는 기업문화의 영향에 대하여 많은 논쟁이 있기는 하지만, 특정한 문화가 조직유효성에 정의 영향을 미칠 것이라는 믿음은 기업문화에 관한 연구의 초기부터 일반적인 가정이었다. 이와 같은 생각을 강한 문화가설(strong culture hypothesis) 또는 특성강도틀(traits-strength framework)이라고 부르고 있다. 강한 문화가설은 현실적으로는 상당히 호응을 받고 있지만, 그 타당성을 입증하는 경험적 연구가 부족한 실정이다. 여기에서는 기업문화와 조직유효성과의 관계에 관한 대표적인 선행연구에 대하여 살펴보고자 한다.

1) Deal과 Kennedy의 연구²⁸⁾

Deal과 Kennedy는 미국의 산업계가 과거의 위대함을 다시 찾기 위해서 일본적 경영방식의 모방이나 과학적 관리 수단으로서가 아니라 미국적인 것에서 찾아야 한다는 생각을 가지고, 미국의 대기업들을 대상으로 연구하는 과정에서 실마리를 찾게 되었다. 기업역사가 길고 업무가 뛰어난 기업들은 대부분이 뚜렷한 기업의 가치와 신념을 가지고 있으며, 그 가치와 신념을 모든 직원들이 공유하고, 제도적인 장치나 수단을 통하여 일상생활에서 구현하고 있는 사실이 발견되었다.

그것은 미국 산업초기의 기업가들이 강력하게 요구하였던 기업의 문화적인 특징인데, 우량기업들은 그러한 특성을 대부분 그대로 존속시켜 유지하여 오고 있었던 것이다. 그들은 처음에 장기적으로 높은 업무를 올리고 있는 기업들은 무엇인가 신념을 가지고 있다는 가정을 세우고, 이를 검증하기 위해 80개의 기업을 조사하였다. 그 결과, 약 1/3인 25개 기업에 명확하게 표현된 신념이었으며, 그 중에서 18개 기업은 “IBM은 서비스를 의미한다”

²⁸⁾ T.E. Deal and A.A Kennedy, *op. cit.*, pp.15~19.

와 같은 문화적인 신념과 가치를 가지고 있었으며, 나머지 기업들은 금전적 목표를 가지고 있었다. 그런데 중요한 것은 금전적인 목표를 가진 기업들은 대부분 업무의 방침과 경험하고 있었으나, 문화적인 신념을 가진 18개 기업은 모두 다 눈부신 업무를 지속적으로 올리고 있다는 사실의 발견이었다. 이렇게 해서 기업의 가치와 신념이 기업의 업무에 큰 영향을 준다는 확신을 갖고 추적조사를 통해서 그러한 기업들에는 널리 공유된 철학, 인간의 중시, 영웅의 존재, 의례, 의식과 같은 가치표현 요소의 존재 등 문화적 특성이 공통적으로 존재함을 확인하였다.

2) Peters와 Waterman의 연구²⁹⁾

Peters와 Waterman은 경영자, 경영전문가, 경영학계에서 그동안 혁신적이며 우수한 기업이라고 거론된 62개 기업을 조사대상으로 하였다. 1961년부터 1980년까지 평균자본금 증가율, 자기자본 증가, 장부가격에 대한 시장가격의 비율, 총자본에 대한 평균이익율, 자기자본 평균수익율, 평균 매출이익율 등의 6개 항목에서 그들이 초우량기업(excellent company)의 기준으로 본 "최소 4개 부분에서 그 기업이 속한 기업중 상위 50%내에 들 것"이라는 조건과 제품 및 기술의 혁신성을 평가하여 43개의 우수기업을 선정하고 이들 기업과 나머지 기업들에 대하여 7S모형을 사용하여 비교·연구를 수행하였다.

그 결과, 이들 우량기업들은 공통적으로 다음과 같은 ① 행동지향적 경향(bias for action), ② 고객과의 밀접한 관계(close to the customer), ③ 자율성과 기업가정신(autonomy and entrepreneurship), ④ 인간을 통한 생산성향상(productivity through people), ⑤ 현장에서 구현되는 가치 및 가치에의 몰입(hands on, value driven), ⑥ 고유업종에의 집착(stict to the knitting), ⑦ 단순한 형식과 간소한 스태프(simple form, lean staff), ⑧ 느슨한 요소와 빈틈없는 요소의 공존(simultaneous loose tight properties) 등의 특징이 있음을 밝혀냈다.

Peters와 Waterman의 연구가 책으로 출간되자 실무계와 학계에서 엄청난

29) T.J. Peters and R.H. Waterman, Jr., *op. cit.*, pp.8~13.

난 호응을 받았지만 동시에 많은 반론이 제기되었다. 여러 비판을 통하여 이들의 연구에는 다음과 같은 결점이 있음을 확인하였다.

첫째, 우수기업들이 선정된 방식이 불분명하다. 그들이 제시한 기준에 부합되는 많은 기업들도 연구에서 선정된 것이 아닌가 하는 의문이 남는다.

둘째, 우수기업들의 선정기준 자체에 대한 의문이 제기되고 있다. 예를 들어 Forbes선정 1천대 기업의 상위 2백50사는 Perers와 Waterman이 선정한 우량기업들보다 ROE, ROA, 매출성과, 시장평가제도 등에서 5년 단위로 두 기간에 걸쳐 비교한 결과, 지속적으로 높은 성과를 나타냈다. 그리고 그들이 선정한 우수기업들은 높은 수익률에도 불구하고 주식시장에서의 성과 측면에서는 지속적으로 높은 성과를 보인 것은 아니다.

셋째, 우수기업으로 선정된 43개 기업이 모두 여덟 가지의 문화특성을 모두 가지고 있는 것인지 혹은 그 중 몇 가지만을 가지고 있는지 분명하지 않다. 또한 비우수기업들도 사례로서 자주 인용되고 있는 것을 보면 비우수기업들도 우수기업이 가지고 있는 문화특성을 가지고 있음에도 틀림없다. 즉, 그들이 제시한 여덟 가지의 문화특성으로 기업의 우수성을 설명할 수 없다는 것이다

넷째, 문화적 특성 외에 조직전략, 기술개발, 마케팅 감지력, 조직구조, 자원 등 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있는 요소들을 무시하고 있다.

다섯째, 그들이 출간되어 2년 후에 43개의 우수기업중 13개사가 재정적 어려움에 시달렸으며, ATARI사의 경우는 없어지고 말았다. 이러한 사례들은 Peters와 Waterman연구의 한계를 보여주고 있다고 할 수 있다.

3) 신유근 교수의 연구³⁰⁾

신유근 교수는 경영학적인 관점에서 기업문화와 조직성과의 관계를 연구하기 위해 기업문화의 실체를 설명해 줄 수 있는 요소들은 어떤 것이 있으며, 기업문화의 각 요소별 수준과 조직성과의 수준간에는 어떤 관계가 있는가 등을 규명하려고 하였다. 이와 같은 연구목적을 위해 그는 동일업종에

30) 신유근, "기업문화와 조직성과," 경영논집(제17권), 서울대학교 경영연구소, 1985, pp.56~82.

속하는 국내의 3개 기업을 조사대상으로 하여, 각사에서 5백명씩 추출하여 설문조사를 실시하였는데, 기업문화의 측정요소로 가치의 합의성, 상징성, 명확성, 수용성을 상정하였고, 조직성과의 측정요소로 직무만족, 동조성, 애착심을 상정하였다.

이러한 연구를 통하여 얻은 결론은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 기업별 문화의 특성은 어느 정도 엇볼 수가 있으나, 기업문화가 제대로 정립되어 있다고 보기는 어렵다. 이것은 아직 우리나라 기업의 역사가 짧고, 지향하는 내적 가치형성에 소홀하였기 때문이다.

둘째, 기업문화의 확립정도가 높은 기업이 조직성과가 높은 것으로 나타났고, 기업문화의 확립정도를 높게 인식하는 그룹이 낮게 인식하는 그룹보다 높은 조직성과를 보여 기업문화와 조직성과간에는 정의 상관관계가 있다는 가정은 타당함이 밝혀졌다. 그러나 성과지표로 설정된 것이 개인차원이며, 재무성과와의 관련이 연구되지 않아서 결론을 명확히 내리지 않고 있다.

4) 최상규의 연구³¹⁾

최상규는 '기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구'에서 표본은 3개 공사 5백32명을 대상으로 설문조사에 의한 회귀분석, 일원변량분석, 상관관계분석을 실시하였다. 기업문화와 조직유효성은 정의 관계가 있다는 가정하에서, 우리나라의 정부투자기관이 가지고 있는 기업문화적 특성과 조직유효성과 관련한 기업문화의 기능적 역할을 규명하였는데, ① 기업문화의 조직유효성간에는 상당히 높은 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났고, ② 기업문화의 인지정도는 학력, 업무분야, 직위에 따라 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. ③ 기업문화의 인지정도는 표본대상의 기업(조직)간에 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 연구의 한계로서는 표본대상의 기업이 다양하지 못하며, 설문조사가 각 기업의 본사에서 주로 수행되어 각

31) 최상규, "조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구," 연세대학교 경영대학원 석사학위논문, 1988.

기업의 현장 일선기관에서 느끼는 기업문화의 조직유효성에 대한 반영이 미흡하였다.

5) 조유현의 연구³²⁾

조유현은 '기업문화의 형성과 기능에 관한 연구'에서 문장조사를 통한 연구방법을 통하여 우리나라의 기업이 표본으로 삼아야 할 상징적으로 대상 요소로는 인간존중, 참여의식, 고객지향, 공동체의식, 자율성 등이 있으며, 이러한 요소의 확립과 실천이 있을 때 기업문화의 기능이 작용하고 따라서 구성원의 창의성과 자발적인 참여의식을 높여 우수기업을 향한 지름길이 마련될 수 있을 것이다. 실은 이러한 가치규범을 몰라서 행동에 옮기지 않는 것이 아니다. 이 가치규범의 행동은 기업리더인 최고경영자와 관리자의 가치관 혁신과 실천의지의 노력이 절대적으로 중요하다. 인간은 대체로 변화에 저항하며 기대치에 따라 변화하기 때문에 리더층에 솔선수범과 열등감에 빠지지 않도록 인간존중의 기풍과 노력에 상응하는 기대감이 형성됨으로써 긍정적 기업문화가 형성될 수 있을 것이다.

이의 구체적 실현을 위하여, ① many voice but one world(다양한 목소리 그러나 하나의 세계)의 가치 아래 다양성을 인정해야 한다. 즉 경영자, 관리자, 근로자의 입장이 있고 자기 부서마다의 입장, 사용자와 노조의 주장을 사회전체를 생각하면서 자기주장을 펴야 한다. ② 기업문화란 공유가치를 형성하는 것이므로, 이 공유가치는 공동성의 인식을 전제로 할 때 가능해지므로 정보를 공유하고 커뮤니케이션을 활성화하여야 한다.

6) 정규찬의 연구³³⁾

정규찬은 '기업문화에 대한 지각이 성과에 미치는 영향에 관한 연구'에서 5개 정부투자기관에서 5백2명을 표본으로 선정하였다. 연구방법은 설문조

32) 조유현, "기업문화의 형성과 기능에 관한 연구," 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1989.

33) 정규찬, "기업문화에 대한 지각이 성과에 미치는 영향에 관한 연구," 연세대학교 경영대학원 석사학위논문, 1991.

사, 상관관계, 분산분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

이 연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 기업문화가 바람직하게 형성되면 개인의 성과도 높게 나타나며, 조직성과도 높게 나타난다. 둘째, 개인성과에 가장 큰 영향을 미치는 지각된 기업문화 요인으로는 가치의 합의성, 명확성이 판별되었는데, 이러한 결과는 개인성과와 조직성과가 서로 다른 기업문화 요인에 의하여 결정적인 영향을 받고 있다는 점을 시사하고 있다. 셋째, 정부투자기관의 기업문화에 있어서 가장 빈약한 분야로 지적될 수 있는 것은 중심인물의 부재이다. 이러한 사실은 정부투자기관들이 대부분이 주로 정부의 통제로부터 기인하는 안정적인 경영환경에 익숙해져 많은 위험부담이 따르는 역할의 선행을 기피하는 경향 때문이다.

이 연구의 한계로서는 정부투자기관만을 대상으로 분석하여 연구결과의 일반화하는 문제가 제기되고 조직성과에 영향을 미치는 기업문화요인의 판례에 있어서 많은 정보를 제공하는 방법론이 고려되지 않았다.

7) 노종호의 연구³⁴⁾

노종호는 '조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구'에서 공동조직 5개 부서, 사조직 5개 기업을 대상으로 3백30명의 표본을 선정하여 빈도분석, 요인분석, 상관관계분석, 다중회귀분석 등 실증분석을 실시하였다.

이 연구결과에서 조직문화의 측정변수와 직무만족과는 정의 상관관계를 가지며 통계적으로도 유의한 결과가 나타났다. 특히 의사결정이 직무만족과 가장 강한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

이 연구결과를 문화의 차원에서 해석하면 다음과 같다.

첫째, 리더가 배려를 강조하는 리더십을 발휘하는 따뜻하고 온정적인 조직문화, 보상이 정당한 기준에 의해 업적이나 성과를 달성한 구성원에게 지급되는 과업중심적인 조직문화가 의사결정에 구성원의 의견이 많이 반영되어 의사결정이 구성원간의 비판과 토론의 과정을 거쳐 이루어지는 참여적

34) 노종호, "조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구," 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1993.

인 기업문화 속에서 구성원은 직무만족을 느낀다고 할 수 있다. 이것을 공동조직과 사조직으로 나누어 분석을 실시한 결과, 공동조직에서는 리더가 배려를 강조하는 리더쉽스타일과 의사결정에 구성원의 의견이 많이 반영되며 의사결정이 구성원간의 비판과 토론의 과정을 거쳐 이루어지는 의사결정이 직무만족에 영향을 미치며, 사조직에서는 조직의 직무가 표준화된 절차나 규칙에 의해 운영되는 경우가 적은 공식적 과정의 리더가 배려를 강조하는 리더쉽스타일과 의사결정에 구성원의 의견이 많이 반영되며 의사결정이 구성원간의 비판과 토론의 과정을 거쳐 이루어지는 의사결정이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 사업부서 조직에서는 리더가 배려를 강조하는 리더쉽을 발휘하는 따뜻하고 온정적인 조직문화 의사결정에 구성원의 의견이 많이 반영되며 의사결정이 구성원간의 직무만족을 느낀다고 할 수 있다. 반면에 지원부서 조직간에서는 리더가 배려를 강조하는 리더쉽을 발휘하는 따뜻하고 온정적인 조직문화 보상이 공정한 기준에 의해 업적이나 성과를 달성한 구성원들에게 지급되는 과업중심적인 조직문화 의사결정에 구성원의 의견이 많이 반영되며, 의사결정이 구성원간의 비판과 토론의 과정을 거쳐서 이루어지는 참여적인 조직문화속에서 구성원은 조직만족을 느낀다고 할 수 있다.

셋째, 사조직을 업종에 따라 생산조직과 서비스조직으로 나뉘어진다. 다중회귀분석을 실시한 결과, 생산조직에서는 리더가 배려를 강조하는 리더쉽스타일과 의사결정에 구성원의 의견이 반영되며, 의사결정이 구성원간의 비판과 토론의 과정을 거쳐 이루어지는 의사결정이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서비스조직에서는 의사결정에 구성원의 의견이 많이 반영되며, 의사결정에 구성원간의 비판과 토론의 과정을 거쳐 이루어지는 의사결정만이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이 연구의 한계로서는 정량적인 연구만으로는 조직문화를 연구하는데 있어 문맥점을 내포하고 있다고 할 수 있다. 또한 조직문화가 실제로 반영되고 표출되는 모든 수준의 변수에 대한 연구가 필요하며, 이것을 다시 문화의 차원에서 해석하는 작업이 요구된다고 하겠다.

8) 김철우의 연구³⁵⁾

김철우는 '기업문화 특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구'에서 주한 다국적기업 8개 업체와 국내업체 9개 업체를 대상으로 2백 79명을 표본으로 선정하여 조사하였다. 연구방법은 설문조사를 실시하여 요인분석, 상관관계분석, 다중회귀분석, 일원분산분석을 하여 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 연구는 지금까지 수행된 기업문화와 조직유효성과의 관계에 대한 여러 학자들의 연구에 기초하여 기업문화 특성에 따라 조직구성원의 관계를 규명하였다. 연구결과에서도 기업문화의 특성에 따라 조직구성원이 직무만족과 조직몰입에 유의적인 차이를 가져오므로 기존의 연구를 지지해 주는 결과가 나왔다. 다국적기업의 조직구성원이 한국기업의 조직구성원보다 기업문화이 인식수준이 높게 나타났다.

둘째, 기업문화요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력의 차이를 기업특성에 따라 비교·분석함으로써 기업특성에 따른 기업문화요인을 도출해 낼 수 있다. 이 연구결과는 다국적기업에서는 강한 리더쉽과 정형화된 의례의식이, 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향을 주는 기업문화요인으로 나타났고, 한국기업에서는 신념과 더불어 리더쉽과 공유가치로 나타났다. 이것은 다국적기업의 특징인 해외 자회사의 지리적 위치와 현지인 등의 본국기업과 다른 기업환경의 극복을 위해 강한 목표관리경영과 체계적이고 공식화된 커뮤니케이션과 업무절차라고 할 수 있다. 반면에 한국기업의 특징으로 나타난 신념과 공유가치는 한국의 전통적인 유교문화의 반영이라고 생각한다. 따라서 이러한 기업특성에 따른 비교문화 결과는 기업문화 개발을 위한 방향설정에 있어서 하나의 유용한 근거로 이용될 수 있다.

셋째, 인구통계적 특성에 따른 기업문화의 인식도와 직무만족, 조직몰입을 분석하였다. 그 결과 기업문화의 인식에 있어서 다국적기업과 한국기업 간, 직종별로 영업직, 기술직, 연구직, 사무관리직의 순으로, 성별로는 남자가 여자보다 연령별로는 나이가 많을수록 기업문화의 설립과 직무만족과

35) 김우철, "기업문화 특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 1994.

조직몰입에 차이를 보임으로써, 향후 바람직한 기업문화의 설정을 위하여 기업의 특성과 업무성격, 인적구성 등의 요소를 충분히 고려하여 조직적으로나 경제·사회적 환경에 적합한 기업문화를 개발하고 형성하여야 할 것이다.

이 연구의 한계점으로는 다음과 같이, ① 설문대상의 기업이 다국적기업 8개 업체와 한국기업 9개 업체와 컴퓨터와 제약업종으로 구성되어, 전체의 다국적기업과 한국기업을 대표하지 못하였으며, ② 조직유효성의 측정지표로 직무만족과 조직몰입을 측정함에 있어서 설문지에 의한 방식으로 응답자의 답변에만 의존한 한계가 있으며, ③ 직무만족과 조직몰입의 측정에 있어서 응답자의 주관적인 가치판단에 정확한 측정이 왜곡될 가능성이 있다는 것이다.

9) 정상욱의 연구³⁶⁾

정상욱은 '경영이념에 대한 구성원의 태도에 관한 연구'에서 국내 공기업인 K기업을 대상으로 4백30명을 표본으로 선정하여 빈도분석, 상관분석, 요인분석, 분산분석, 회귀분석으로 실증적 연구를 하였다.

이 연구결과의 주요내용은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 구성원의 기업가치관 수용태도는 연령에 따른 생의 단계별로 U자형의 변화를 보였다.

둘째, 기업의 규모가 크고 조직과 경영이 안정적일수록 구성원의 기업가치관 수용태도는 긍정적으로 변화였다.

셋째, 기업문화(경영이념)에 대한 리더의 관심이 높다고 인식할수록 구성원의 기업가치관 수용태도는 긍정적으로 변화였으며, 그 변화의 정도는 최고 경영자보다도 직속상사에 의한 변화가 더 큰 것으로 나타났다.

다섯째, 구성원의 기업가치관 수용태도에 영향을 주는 독립변수 중에서는 조직애착도가 가장 큰 영향요인이었고, 그 다음은 직속상사의 관심, 직무몰입도 등의 순이었다.

36) 정상욱, "경영이념에 대한 구성원의 태도에 관한 연구," 아주대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994.

10) 윤재영의 연구³⁷⁾

윤재영은 '조직문화가 종업원에 미치는 영향에 관한 연구'에서 8개 시중은행을 대상으로 2백50명의 표본을 선정하여 설문조사, 다중요인분석을 하였다.

이 연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 인구통계학적인 변수와 조직문화간에 유의적인 변수는 연령, 직위, 재직기간이 있었다. 조직문화자체가 형성되고 조직구성원들에게 영향을 미치기 위해서는 많은 시간이 걸리며, 구성원들에게 구체화되어서 외부적으로 인지되는데는 여러 가지 장애요인들이 상호 공존하고 있다.

둘째, 직무만족도와 조직문화와는 분석결과, 대부분 정의 관계를 갖고 있으나, 유의수준이 대부분 낮았었다. 즉 조직문화의 변수들이 종업원의 만족을 설명해 주기에는 대부분 어느 정도 한계가 있는 것으로 파악되었다.

2. 先行研究의 示唆點

선행연구들은 성과가 높은 우량기업의 문화적인 특징을 구체화함으로써 기업문화가 조직유효성과 정의 관계에 있다는 사실을 강하게 시사하고 있으며, 이러한 시사점은 기업문화를 다루는 사람들에게는 일반적인 사실로 받아들여지고 있다. 또한 기업문화가 바람직하게 형성되면 개인의 성과도 높게 나타나고, 조직성과도 높게 나타나는 것으로 조사되었다. 그러나 앞에서 살펴본 바와 같이, 국내연구의 한계점으로서 발현된 기업문화보다는 기존문화에 대한 설문지의 조사와 함께 면접법과 관찰법을 병행하여 실시하지 않고, Likert 5점 척도로만 대부분 실시하여 중심화경향을 배제할 수가 없다고 할 수 있다.

37) 윤재영, "기업문화가 종업원 만족에 미치는 영향에 관한 연구," 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994.

第Ⅲ章 各國의 企業文化 特性

第1節 우리나라의 企業文化 特性

1. 基本價值的 特性

우리나라 기업의 기본가치는 그 기업의 공식 사훈과 깊은 관계가 있다. 기업의 공식 사훈이 기업문화의 기본적 가치를 그대로 반영해 준다고 할 수 있다. 우리나라의 우수기업과 비우수기업을 비교·분석한 연구에서, 한국기업의 사훈을 10개의 가치요소로 분류하여 분석한 결과, 대체로 창의, 창조와 인화, 단결, 성실, 근면 등이 가장 널리 강조되고 있는 것으로 나타났다.³⁸⁾

기업의 기본적 가치를 <표 Ⅲ-1>에서 살펴보면, 50%의 우수기업과 31%의 비우수기업이 창의, 창조, 개발을 강조하고 있고, 역시 42%의 우수기업과 51%의 비우수기업이 인화, 단결, 성실, 근면을 강조하고 있다. 그리고 38%의 우수기업과 51%의 비우수기업이 성실, 근면을 이들 기업의 사훈으로 사용되고 있는 것으로 나타났다. 따라서 인화, 단결, 협동, 성실, 근면, 창의, 창조, 개발 등이 우리나라 기업에서 강조되고 있는 가장 중요한 기본적 가치라고 할 수 있다.

표 Ⅲ-1 우리나라 기업문화의 기본가치

사 훈	우수기업 (순위)	비우수기업 (순위)
창의, 창조, 개발	50.0 (1)	31.4 (3)
인화, 단결, 협동	42.2 (2)	51.4 (1)
성실, 근면	38.1 (3)	51.4 (1)
생산성, 품질, 기술	16.7 (4)	17.1 (5)
책임	16.7 (4)	17.1 (5)
성직, 신용	14.3 (6)	28.6 (4)
신뢰성, 실천	14.3 (6)	14.3 (7)
국방예산	14.3 (6)	14.3 (7)
합리성, 과학성	11.9 (9)	8.6 (9)
희생, 봉사, 기타	8.3 (10)	5.0 (10)

주 : 신뢰수준 90%(P=0.10)

자료 : 이학중, 전계서, p.98.

38) 이학중, 전계서, p.87.

2. 組織構造와 管理制度的 特性

조직구조에 있어서 우리나라의 기업은 일반적으로 의사결정의 집중화와 기능적 직무설계의 전문화와 직무구조의 계층화 그리고 직무수행의 공정성과 문서화 경향이 큰 것으로 나타나고 있다. 이러한 경향은 우수기업과 비우수기업 사이에 큰 차이를 보이지 않음으로서 우리나라 기업의 공통적인 특징으로 받아들일 수 있다.

〈표 III-2〉 한국기업의 조직구조 특성

구조적 요소	우 수 기 업	비 우수 기 업
스텝 인원/총사무직 인원	10.3%	20.3%
임원/총사무직 인원	4.2%	8.2%
사업부제조직 사용비율	40.0%	20.0%
임시조직의 활용도	(3.93)	(3.0)
비공식조직의 활용도	(3.77)	(3.38)
선형조직의 활용도	20.8%	29.0%
의사결정의 집중화	(4.26)	(4.31)
의사결정의 기능화	(2.81)	(3.20)
공식화, 문서화	(3.37)	(3.76)
직무의 전문화, 세분화	(3.14)	(3.44)
수직적 계층의 수	(9.37)	(9.75)

주 : ()는 구간척도화 평균값임.

자료 : 이학중, 전계서, p.101.

인력구성에 있어서 현업 라인부서와 이들을 통제, 관리하는 스태프부서를 비교하여 볼 때 〈표 III-2〉 에서와 같이, 스태프의 통제적 관리를 배제하고 조직구조와 직무수행간의 간소화된 형태를 나타내고 있다. 조직구조와 관리제도에서 나타난 결과를 종합하여 볼 때, 우리나라의 기업은 일반적으로 조직의 집권적, 공식적, 수직적 그리고 직무수행상의 문서화 경향이 높은 것으로 보인다. 그러나 이러한 구조적 상황하에서도 우수기업은 조직의 간소화와 신속성 그리고 사업단위의 자율성을 높이기 위해 많은 노력을 하는

것으로 나타났다. 관리제도에서도 우리나라의 기업은 조직구성원 개개인의 노력보다는 집단의 공동성과를 더 중요시하고 있는 것으로 나타나고, 인사 관리제도에 있어서는 연공서열과 능력이 혼합된 상여제도가 활용화되고 있는 가운데 승진기준으로는 연공보다는 능력에 치우친 것이 한국기업의 일반적인 특성이다.³⁹⁾ 평가기준으로는 태도, 성과, 능력을 모두 중요시하는 복합평가기준을 사용되고 하고 있으며, 경영관리에 있어서는 일반경력보다는 전문경력에 치우친 경향을 보이고 있는 것이 우리나라 기업의 관리상의 특징이다.⁴⁰⁾ 그러나 의외로 상위계층의 개인적 의사결정이나 혈연, 지연, 학연 등을 중심으로 한 소수의 핵심인물이 전체 의사결정에 중요한 역할을 하는 경우가 있다.⁴¹⁾

3. 傳統文化的 特徵

우리나라의 기업은 대체로 기업가나 경영자를 포함한 소수의 핵심인물을 중심으로 한 집권적 조직구조와 구조화된 직무체계 그리고 상하간의 권위적 권한관계와 연공과 인화중심의 인사관리가 일반적인 특징이다. 이러한 우리나라 기업의 특성은 전통적 문화와 밀접한 관계가 있다. 우리나라의 전통적인 가족제도로부터 많은 영향을 받았다고 보고 있다. 우리나라의 가족 제도는 근본적으로 가부장중심의 대가족제도로서 그 특징은 ① 장자우대 불균등 상속, ② 배타주의적, ③ 연공서열주의, ④ 가장의 권위와 화, ⑤ 하위자의 복종심 등을 들 수 있다.⁴²⁾

따라서 이러한 가족제도의 전통적 특성은 한국기업의 기업가 또는 경영자 중심의 집권적 경향과 일반적 의사소통, 연공주의의 인사관행, 연장자와 상위자에 대한 복종심 그리고 인화지향적 리더쉽 행동을 설명해 주는 문화

39) 상계서, p.103.

40) 신동엽, "조직문화적 관점에서 본 한국 우수기업의 특성," 연세대학교 대학원 석사학위논문, 1985, pp.91~117.

41) 박내희, "Z이론의 한국경영풍토에의 적용," 서강Harvard Business(창간호), 1983, pp.140~158.

42) 이학중, 전계서, pp.135~147.

적 요소가 된다. 한편으로 우리나라의 경제·정치적 특성에서도 기업의 구조와 행동을 설명해 주는 문화적 요소를 발견할 수 있는데, 기업가중심의 집권적 경영은 기업의 소유권과 직접 연관되는 것으로, 전통적으로 민간자본이 부족했던 것이다. 한국기업은 기업가의 자본집중으로 집권적 경영이 불가피했던 것이다. 이러한 사례는 1960년대 이후 경제발전으로 인해 기업이 국제화되었으나 재벌기업 중심의 자본집중과 경영은 아직도 계속되고 있는 실정이다.

第2節 日本의 企業文化 特性

일본기업은 1950년대 이래로 급속히 발전하였고, 특히 1970년대의 유류과동으로 인한 세계적인 경기침체와 선진국의 보호무역정책에도 불구하고 고도의 성장을 계속하여 세계 제일의 선진국으로 발전하였다. 이러한 일본기업의 성장은 물질적 요소보다는 인력과 기술 등 조직경영 및 행동요소에 기인했다는 점에서 큰 의의가 있다. 이러한 일본기업의 성장과정 뒤에는 일본기업 특유의 기업문화가 존재하고 있었고 이에 대한 중요한 연구의 하나가 Ouchi의 연구이다.

그는 일본기업의 경영특성을 정리하고, 이것을 Z이론이라는 명칭하에 효율적인 경영방법으로 제시하였다. Z라는 명칭은 McGregor의 X·Y이론에 뒤이어 Z이론이라고 부른 것이다. Z이론에 의하면, 생산성과 효율성은 기업의 자금이나 시설 또는 중요한 노동력으로만 증대하지 않고 조직구성원들을 효율적으로 일하도록 만드는 인사관리제도와 이에 알맞는 조직풍토에 의하여 증대된다는 것이다. 즉, 기업의 생산성과 수익성은 조직의 능률보다는 구성원의 협력과 조직분위기 또는 조직문화와 더 밀접한 관계가 있다는 것이다. 따라서 Z이론은 Likert의 시스템이론과 같이 조직성과에 있어서 조직분위기의 중요성을 강조하고 있다.

그의 연구에서 일본기업의 인사관리 특성을 요약하면 다음과 같다.⁴³⁾

첫째, 일본기업에서는 인력의 증축을 구성하는 남성 인력의 이직률이 낮

43) 상계서, pp.172~174.

으므로 해서 안정된 인력과 구성원간의 협조적 관계 그리고 실무에 축적된 기술이 있어 조직성과의 원천이 된다는 것이다. 따라서 종신고용(lifetime employment)이 자연스럽게 제도화되었다는 점이다.

둘째, 일본기업의 인사관리의 또다른 특징은 장기평가에 따른 완만한 승진제도이다. 이러한 장기평가는 실무적인 경험과 더불어 인적자질도 강조하게 됨으로 조직의 안정요인이 될 수 있다. 승진은 능력에 의해 정해지지만 주로 근속년수에 비례하므로 연공서열이 크게 작용한다. 이러한 장기평가가 고용안정과 조직안정에 중요한 요인이 되고 있다.

셋째, 전문적인 경력보다는 일반경력을 강조하는 것이 또한 일본기업의 특징이다. 조직구성원들은 장기평가기간을 이용하여 신속한 직무전환과 직무순환 그리고 사회교육을 통하여 일반경영자로서의 자질을 개발한다. 이러한 제도는 통제기능도 일반관리에 내재시킴으로써 전문관리스텝에 대한 의존도를 낮출 수 있다는 효과가 있다.

넷째, 일본기업의 독특한 특징 중의 하나는 집단 의사결정이다. 일본기업의 의사결정은 실무계층에서부터 시작하여 모든 연관부서와의 협의를 거쳐 결정되고 결정된 사항은 공동협조하에 수행되며, 그 결과에 대해서도 역시 공동으로 책임지게 된다. 이러한 집단 의사결정은 과정상에 오랜 시간이 소요되지만 일단 의사결정이 이루어지면 관련 구성원들의 총력이 동원된다는 점에서 좋은 성과를 기대할 수 있다.

다섯째, 일본기업에 종업원에 대한 독특한 관심이다. 기업과 종업원간의 관계는 경제적 고용계약관계를 초월하여 기업과 종업원의 상호 공존공영관계를 강조하고 있다는 점이다. 따라서 일본기업은 종업원에 대하여 인적자원관점에서 뿐만아니라 개인의 인간적 관점도 포함한 전체적인 관심을 보이고 있는 것이 특성이다.

이상과 같은 일본기업의 경영관리 특징에는 일본인들의 기본가치인 일본 사회의 문화적 요소들이 작용하고 있다. Ouchi는 Z이론이 일본기업에서 효과를 거두고 있는 것은 조직체와 구성원 그리고 구성원들 상호간에 어떠한 관계가 형성되고 있기 때문으로 보고, 이것을 Z조직문화라고 부르고 있다.

그의 Z조직문화는 ① 조직과 구성원들 그리고 구성원들 사이의 신뢰감,

2) 그들 상호간의 친밀감, 3) 조직의 목표달성을 위한 조직구성원들의 공동 참여 의식, 4) 그들의 자율성과 평등감, 5) 책임감 등으로 구성되며, 이러한 조직문화는 경영제도와 조직성과 사이에서 매개분할을 하고 있다. 전술한 바와 같이, 일본기업의 조직문화도 일본의 사회적 문화가치가 저변에 깔려 있다고 보아야 한다. 즉, 하위자의 충성심과 하급자의 온정으로 지배되어온 전통사회, 인화와 집단주의적 개념의 중요성을 반영한 인간성중심의 연공서열주의, 공동참여를 강조한 합의에 의한 경영, 개방적 의사소통이 그것이다.

이와 같이 일본기업은 표면적으로는 종신고용과 연공서열 그리고 장기평가와 경력개발 등의 2이론적 특징이 있고, 그 바탕에는 공약과 온정, 합의와 인화, 집단주의와 공동체의식 그리고 개방적 의사소통이 상호강화적 관계에서 일본기업의 조직문화적 특성으로 작용하고 있다는 것을 볼 수 있다.¹⁴⁾

第3節 美國의 企業文化 特性

기업문화는 반드시 우수기업에서만 공존하는 것은 아니다. 비우수기업도 그들 나름대로의 기업문화는 있게 마련이다. 그러나 바람직한 기업문화는 우수한 기업에서 형성되기 마련이다. 미국의 우수기업은 각기의 독특한 문화적 특성을 갖고 있는데, 이들 특성은 고용, 인간, 기술, 품질 등을 대상으로 기업의 전통가치를 중심으로 형성되었다. 미국의 기업문화 특성은 매우 조직적이고 합리적인 성격을 가지고 있는데, 이에 관한 대표적인 연구로서 Peters와 Waterman의 연구를 구체적으로 살펴보기로 한다.¹⁵⁾

1. 組織構造的 特性

1) 의사소통 구성의 개방성

미국의 우수기업에서 공통적으로 나타나는 것은 의사소통의 개방성이다.

14) William Ouchi, *op. cit.*, pp.71~94.

15) T.J. Peters and R.H. Waterman, *op. cit.*, pp.8~13.

커뮤니케이션의 중요성은 어느 기업에서나 잘 인식되어 있고, 조직구성원들은 자기부서는 물론이고 다른 부서에까지 비공식 접촉을 통해 정보를 교환하는 배회관리(MBWA)⁴⁶⁾형태의 의사소통 구조를 가지고 있다. 구성원들 사이의 비공식적인 접촉과 의사소통을 중요시 하는 것이 미국기업에 있어서 조직문화의 상징이다.

2) 소집단조직의 활용

미국의 우수기업은 의사결정을 위해 공식적인 조직 이외에도 태스크 포스(task force)와 프로젝트 팀(project team) 등의 소집단조직을 많이 활용하는 것이 특징이다. 이 소집단은 제한된 기간동안 구체적인 목적과 임무를 수행하기 위한 임시조직으로 활용되나, 문제해결을 위한 권한을 가지는 동시에 실제 성과에 대한 책임도 따른다.

3) 구성원의 신속하고 위험적 행동지향성

미국의 우수기업들은 조직구성원들의 기동성있는 신속하고도 위험적 행동을 지향하는 것이 특징이다. 새로운 아이디어나 전략을 구상하고 실천하는데 있어서 신속하게 대응하는 특성을 가지고 있다.⁴⁷⁾

4) 조직경영의 간소화

미국의 우수기업들은 대부분 규모가 크지만 실제 운영에 있어서는 간단한 조직구조와 간소한 제도와 양식을 지향하고 있다. 이들 우수기업들은 조직규모의 대형화과정에서 흔히 나타나는 관료화경향을 배제하고 작은 사업단위를 중심으로 간단한 분권조직 형태로 운영하고 있다.⁴⁸⁾ 이러한 운영방

16) 배회관리는 구성원들이 다른 부서에 다니면서 비공식 접촉으로 의사소통을 하는 방법, Hewlett Packard사는 이를 'HP Way'라고 함.

17) 흔히 이러한 방법을 'Do It, Fix It Try It'방식이라 하여 일단 새로운 아이디어를 실험해 보고 그 결과에 따라 보완·수정해 가면서 아이디어를 완성시키는 방법이다.

18) HP사와 3M사는 공장단위별로 종업원을 2백~3백명 이내로 제한하는 것을 기본 방침으로 삼고 있다.

법의 저변에는 규모확장에 따른 능률의 증가는 어느 단계까지만 발생하고 그 규모확장은 절감현상을 가져온다는 전제가 깔려 있다.

5) 조직운용의 양면성

미국의 우수기업은 조직을 운영함에 있어 책임과 통제를 동시에 적용하는 양면성을 가지고 있다. 즉 조직구조와 구성원들 사이의 상호작용에 있어서는 신축성과 유동성, 개방성 등 방임적 경영행동을 취하고 있는 반면에, 고객서비스 등 조직의 우선 목적에 있어서는 철저한 통제행동을 강조하고 있다.⁴⁹⁾ 이와 같이 미국의 우수기업들은 경영방식에 있어서 책임이나 통제의 일반적 경향을 보이지 않고 조직이 추구하는 목적을 중심으로 책임과 통제가 동시에 적용된 혼합의 경영관리 행동을 취하는 특징을 가지고 있다.

2. 基本價值的 特性

1) 전통적 가치

미국 우수기업의 공통적인 특징은 각기 독특한 전통가치를 갖고 있다는 점이다. 우수기업의 전통가치는 기업이 자체의 목적을 달성하기 위하여 경영관념과 전략 그리고 방침을 설정하고 이를 적용하는 과정에서 오랜 기간에 형성되고, 경영층의 규범적인 행동에 의하여 정착된다.⁵⁰⁾ 전통가치는 조직문화의 핵심요소로서 조직구성원 모두의 공유가치로 작용하면서 조직성과에 매우 중요한 영향을 주고 있다.

2) 이점경영

또다른 하나의 미국 우수기업의 특성은 독특한 실력이나 능력에 기반을 둔 이점경영이다. 그들의 성장전략에 있어서 자신의 실력과 강점, 그리고

49) T.J. Peters and R.H. Waterman, *op. cit.*, pp.318~322.

50) 1. *Ibid.*, pp.182~184.

2. 이렇게 정착된 전통가치로 대표적인 것은 IBM사의 고객서비스, P&G의 우수품질, 3M의 창조적 아이디어, Delta Airline사의 팀정신 등이 있다.

조직의 문화적 특성에 적합한 산업과 제품에만 전력을 기울이고 있는 특성을 가졌다. 한 사례로 존슨 앤드 존슨사는 경영관리에 자신이 없는 여러 제품분야에는 절대로 개입하지 않는 것을 전통적인 신념으로 삼고 있으며, P&G사도 다른 제품분야에 진출하는 것은 기업의 최종 전략수단으로 삼고 있다. 그러나 비관련 제품분야에 대한 진출은 매우 조심스럽게 다루더라도 기존제품과 관련분야에서 새로운 제품개발은 크게 강조하고 이를 적극적으로 지원하는 것도 미국 우수기업의 공통된 특징이다.⁵¹⁾

第4節 各國의 企業文化 比較

우리나라와 미국 및 일본기업간에는 기업을 운영하는 방법과 경영행동에 있어서 많은 상이점이 있다는 것을 발견할 것이다. <표 III-3>을 보면, 각국의 기업문화와 경영철학, 경영전략, 기업목표, 조직구조, 인사정책, 인간관계, 기본가치 등을 알 수 있다.



51) 그 외에도 McDonald Hamberger의 품질과 서비스 그리고 청결, Maytag의 우수한 품질 등 전세계 48시간대 품질서비스가 있다.

<표 III-3> 각국의 경영 비교

구분	한국 조직	미국 조직	일본 조직
기업목표	<ul style="list-style-type: none"> • 단기경영목표 • 생존을 위하여 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 효율성 • 승리를 위하여 	<ul style="list-style-type: none"> • 장기경영목표 • 존립지속을 위하여
조직구조	<ul style="list-style-type: none"> • 기업가 중심의 집권적 경향 • 구조화된 직무체계 • 권위적 권한 	<ul style="list-style-type: none"> • 분권적 경향 • 간소한 조직 • 팀 조직 	<ul style="list-style-type: none"> • 본사 집권적 조직 • 자생적 관리제도 • 소집단활동
인사정책	<ul style="list-style-type: none"> • 장기계약고용 • 급속한 평가 • 비체계화 • 지역 및 혈연, 지연, 학연 	<ul style="list-style-type: none"> • 단기계약고용 • 급속한 평가 승진 • 전문경력계획제도 • 개인능력 중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 종신계약고용 • 완만한 평가 승진 • 비전문적 일반경영계획제도 • 연공서열주의
의사결정	<ul style="list-style-type: none"> • 위에서 아래로 • 신속 • 합리적 • 소수핵심 인물의 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> • 위에서 아래로 • 신속 • 개인적 	<ul style="list-style-type: none"> • 아래서 위로 • 지연 • 합리적 • 공동의사결정
인간관계	<ul style="list-style-type: none"> • 감정적 • 공격적 	<ul style="list-style-type: none"> • 기능적 • 적극적 	<ul style="list-style-type: none"> • 온정적
기본가치	<ul style="list-style-type: none"> • 창의 • 창조 • 인화 • 성실 • 근면 	<ul style="list-style-type: none"> • 능률 • 경제합리점 	<ul style="list-style-type: none"> • 안정 • 협조 • 온정적 분위기
기업문화	<ul style="list-style-type: none"> • 기업주, 경영주 중심의 집권적 경향과 인위적 의사소통 • 연공주의의 인사관행에 대한 복종심 • 인화지향적 리더쉽 행동 	<ul style="list-style-type: none"> • 행동지향성 • 고객 최우선 서비스 • 전통가치 • 실력이나 능력중심 • 자율성과 사업개발 행동 • 간소한 조직운영 • 방임과 통제의 양면 	<ul style="list-style-type: none"> • 하급사의 충성심 • 상급사의 온정 • 인화와 집단주의 • 개방성과 공동의식
경영철학	<ul style="list-style-type: none"> • 비합리주의 • 정신주의 • 파벌주의 • 영웅적 역할 수행 	<ul style="list-style-type: none"> • 합리주의 • 물질주의 • 개인주의 • 이윤극대화 	<ul style="list-style-type: none"> • 개작주의 • 도덕성 중시 • 집단주의 • 조직의 성장
경영전략	<ul style="list-style-type: none"> • 판매부분 강화 • 계열간의 제휴 등 • 계열간의 촉진 • 원가절감과 품질향상 중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 첨단분야 중시 • 인간의 생산성 향상 • 마케팅 중점 • 투자자본수익률이나 주주이익 중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 인적자원에의 관심 • 기본과학 중시 • 간접금융 중시의 재무전략 • 성장지향 중시 • 생산기술 중시

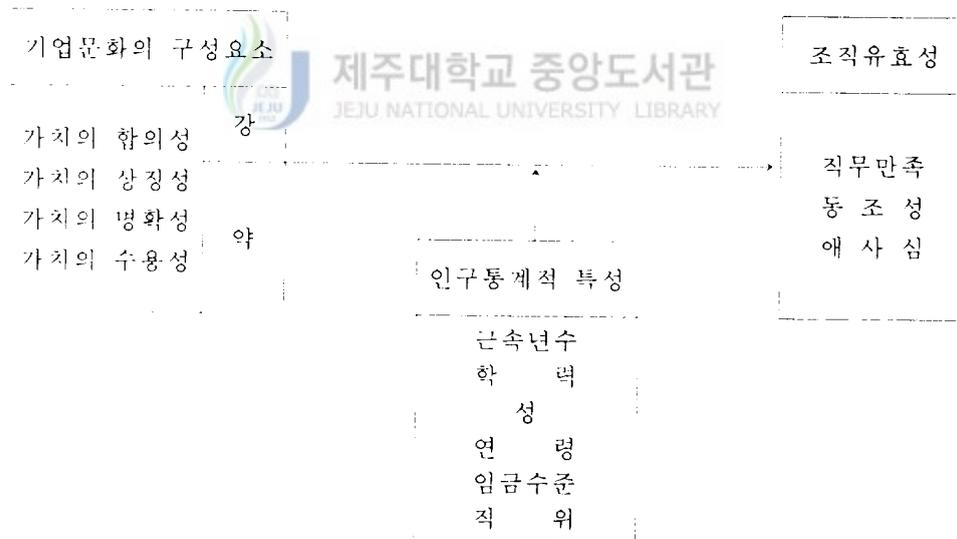
第Ⅳ章 研究模型과 研究假說의 設定

第1節 研究의 模型

본 연구는 '기업문화의 강도와 조직유효성과의 관계', '기업문화의 구성 요소에 따른 조직유효성과의 관계' 그리고 '매개변수에 따른 기업문화와 조직유효성과의 관계'를 분석하기 위해 실시되었다. 이를 위한 실증적 연구모형은 <그림 IV-1>과 같다.

우선 연구모형에 나타난 기업문화의 구성요소로는 가치의 합의성, 가치의 상징성, 가치의 명확성, 가치의 수용성을 두었고, 조직유효성의 지표로는 직무만족, 동조성, 애사심을 두었다. 또한 양자 사이의 매개변수로 근속년수, 학력, 성, 연령, 임금수준, 직위 등 인구통계적 특성을 두었다.

<그림 IV-1> 연구의 모형



第2節 變數의 操作的 定義

본 연구에서 실증적 분석을 위해서 선정된 변수들은 다음과 같이 정의한다.

1. 企業文化의 構成要素

본 연구에서 기업문화는 어느 한 기업에 있어서 공유된 가치체계이며, 가치체계의 공유된 정도는 구성원들이 인식하고 있는 가치의 합의성, 상징성, 명확성, 수용성의 정도로 파악하였다.

1) 가치의 합의성

가치의 합의성이란 기업의 가치가 구성원들간에 얼마나 합의되고 공유되고 있는가의 정도를 말한다.

2) 가치의 상징성

가치의 상징성은 기업이 그 가치를 표현하는 독특한 언어, 의식, 일화 등이 얼마나 많이 공존하는지, 그리고 복장과 같은 외형적 요소들이 통일되어 있는가는 그 기업문화의 상징성을 나타내는 척도가 된다.

3) 가치의 명확성

가치는 기업문화의 핵심요소로서 기업구성원들에게 공통의 방향감과 일상생활에서의 행위의 가이드라인을 제공한다. 가치가 가이드라인으로 작용하기 위해서는 그것이 분명하고, 명확하게 구체적으로 제시되어야 한다. 따라서 본 연구에서는 구성원들이 기업의 장기적 경영방침, 목표를 얼마나 잘 인지하는가를 측정함으로써 명확성의 정도를 살펴보았다.

4) 가치의 수용성

기업의 내외적 환경이 변화하면서 아이디어, 전략, 제도, 기술의 도입이 필요할 때 이미 정착된 기업문화가 이 변화에 적응을 저해하는 요인으로 작용할 수도 있다. 본 연구에서는 가치의 수용성을 측정하기 위하여 기업의 여러 제도가 변화하거나, 기업에서 창의적인 아이디어를 수용하는 정도를 그 기준으로 삼았다.

5) 강한 기업문화와 약한 기업문화

(1) 약한 기업문화 = [가치의 함의성+가치의 상징성+가치의 명확성+가치의 수용성] /4의 평균값이 2.80점 이하의 집단(최대값 5점)

(2) 강한 기업문화 = [가치의 함의성+가치의 상징성+가치의 명확성+가치의 수용성] /4의 평균값이 3.50점 이상의 집단(최대값 5점)

2. 組織有效性的의 指標

본 연구에서 조직유효성의 지표로서는 다음과 같이 직무만족, 동조성, 애사심으로 선정하였다.

1) 직무만족

직무만족의 측정은 여러 직무의 세 측면을 총괄하는 요소지표로 파악하는 방법과 직무의 세 측면에 대한 태도의 평균이나 합계를 가지고 측정하는 방법이 있다. 본 연구에서는 후자의 관점에서 직무만족을 측정하는 방법을 채택하였다. 따라서 여기에서는 직무에 대한 자부심, 평가의 공정성, 동료와의 유대관계, 직무의욕 등을 통하여 직무만족을 측정하였다.

2) 동조성

동조성은 구성원 개개인의 직무와 부서별 업무에 대한 차이가 있더라도 조직 성과를 달성하는데 함께 참여할 수 있는 자발적인 의사정도를 의미한다.

3) 애사심

애사심은 직무를 수행하고 구성원간의 단결, 화합 그리고 자신이 속한 기업에 대한 중요성을 인지하고 맡은 바 직무에 최선을 다하는 자세를 의미한다.

第3節 假說의 設定

연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 I] : 강한 기업문화를 인지하는 집단이 약한 기업문화를 인지하는 집단에 비하여 조직유효성이 높게 나타날 것이다.

[가설 II] : 기업문화의 구성요소에 따라 조직유효성에 미치는 영향은 다를 것이다.

[가설 III] : 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향은 [가설 II] 와 비교하여 다르게 나타날 것이다.

第4節 研究의 設計



1. 研究標本의 選定과 特性

본 연구의 표본집단은 제주지역의 C은행에 근무하는 은행원들이다. 이들은 조사원이 직접 방문하여 배부·수거하는 형식으로 행해졌으며, 조사기간은 1996년 9월 16일부터 9월 21까지 1주간에 걸쳐 행해졌는데, 회수율은 약 61%(272부)였다. 이중 응답이 불성실하거나 중심화경향 내지 가혹화경향을 보인 설문지를 제거한 후 총 241부만을 분석에 활용하였다.

분석대상으로서 선정된 표본의 특성은 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 연구표본의 특성

표본특성	분 류	빈 도	비율(%)	누계(%)
학 력	고졸 이하	85	37.6	100.0
	전문대졸	52	23.0	
	대졸 이상	89	39.4	
성 별	남 성	160	70.8	100.0
	여 성	66	29.2	
직 급	평 행 원	174	77.3	100.0
	간 부	50	22.7	
근속년수	1년 미만	32	14.1	100.0
	1~5년 미만	101	44.5	
	5~10년 미만	55	24.2	
	10년 이상	39	17.2	
임금수준	100만 미만	103	45.8	100.0
	100~150만원 미만	79	35.1	
	150만원 이상	43	19.1	
연 령	20대	117	52.0	100.0
	30대	85	37.8	
	40대 이상	23	10.2	

2. 設問의 構成과 內容

본 연구에서는 설문지를 통한 조사를 주요한 연구방법으로 채택하였고, 설문지의 구성과 내용은 다음과 같다.

<표 IV-2> 설문지의 구성과 내용

변 수	하 위 변수	설 문 항 목
기업문화의 구성요소	가치의 합의성	[설문 I] 1, 2, 3, 4
	가치의 상징성	[설문 I] 5, 6, 7
	가치의 명확성	[설문 I] 8, 9
	가치의 수용성	[설문 I] 10, 11
조직유효성	직 무 만 족	[설문 II] 1, 2, 3, 4,
	동 조 성	[설문 II] 5, 6, 7, 8
	애 사 심	[설문 II] 9, 10, 11, 12
매 개 변수	인구통계적 특성	[설문 III] 1, 2, 3, 4, 5, 6

설문은 연구모형에 맞추어 독립변수로서는 기업문화의 구성요소, 종속 변수로는 조직유효성 그리고 매개변수로는 인구통계적 특성으로 구성하였다.

기업문화의 구성요소로서는 가치의 합의성, 가치의 상징성, 가치의 명확성, 가치의 수용성으로 구분하였고, 조직유효성 변수로는 직무만족, 동조성, 애사심을 두었으며, 매개변수로는 근속년수, 학력, 성, 연령, 임금수준, 직위 등의 인구통계적 특성을 두었다.

3. 測定方法

본 연구의 실증분석을 위하여 독립변수인 기업문화의 구성요소인 가치의 합의성, 가치의 상징성, 가치의 명확성, 가치의 수용성과 조직유효성의 변수인 직무만족, 동조성, 애사심 등은 복합항목(composite scale)을 이용한 변수를 측정하는 방법을 채택하였다. 또한 이들 모든 항목은 Likert의 5점척도를 활용한 등간척도로 이루어졌으며, 매개변수인 인구통계적 특성은 모두 명목척도(nominal scale)로 이루어졌다.

그리고 측정방법은 ① 기업문화의 강도와 조직유효성간의 관계를 분석하기 위해 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였고, ② 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 다중회귀분석(multi-regression analysis)을 실시하였고, ③ 또한 매개변수인 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향을 분석하기 위해서도 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 자료의 통계처리를 위해서는 SPSS PC[®](Ver. 3.1) 통계패키지를 활용하였다.

第5節 假說의 檢證

1. [假說 I]의 檢證

강한 기업문화를 인지하는 집단과 약한 기업문화를 인지하는 집단간의 조직유효성의 평균차를 분석하기 위해 기업문화의 강도를 독립변수로 하고 조직유효성을 종속변수로하여 분산분석을 실시하였다.

기업문화의 인지강도와 조직유효성간에는 <표 IV-3>에서와 같이, 모두 0.0000의 유의수준에서 의미있는 차이를 보이고 있다. 먼저 직무만족과의 관계를 살펴보면, 강한 기업문화를 인지하는 집단이 직무만족의 평균치가 3.8870이고, 약한 기업문화를 인지하는 집단의 평균치가 3.1651로 나타나 강한 기업문화를 인지하는 집단이 상대적으로 직무만족도가 높게 나타나고 있다.

또한 동조성과의 관계를 살펴보면, 강한 기업문화를 인지하는 집단의 평균치는 4.1062로 상당히 높게 나타나고 있으며, 약한 기업문화를 인지하는 집단의 평균치는 3.6462로 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 따라서 강한 기업문화를 인지하는 집단이 조직에 대한 동조성이 약한 기업문화를 인지하는 집단에 비해 높은 것을 알 수 있다. 한편 애사심과의 관계를 살펴보면, 전자의 집단의 평균치는 4.0669인데 비하여 후자는 3.5000으로 강한 기업문화의 인지집단이 애사심이 상대적으로 매우 높게 나타나고 있다.

따라서 이를 종합하여 보면, 그동안 기업문화의 연구결과와 같은 양상을 보여 주고 있음을 알 수 있다. 즉, 강한 기업문화를 지닌 조직이 조직유효성의 향상에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다.

<표 IV-3> 기업문화의 강도와 조직유효성의 차이분석

조직유효성	평 관		자유도*	F-Value	Sig.
	강한 기업문화	약한 기업문화			
직무만족	3.8870	3.1651	1/124	45.6168	0.0000
동 조 성	4.1062	3.6462	1/125	19.6245	0.0000
애 사 심	4.0669	3.5000	1/118	19.9463	0.0000

주 : *는 집단간 자유도/ 집단내 자유도

2. [假說 II]의 檢證

[가설 II]는 독립변수로 설정된 네 가지 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향의 정도를 검증하기 위한 것으로 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 기업문화의 구성요소와 직무만족간의 관계분석

기업문화의 구성요소와 직무만족간의 다중회귀분석 결과는 <표 IV-4>에 서와 같이, 독립변수가 동시에 투입됨으로써 종속변수를 설명할 수 있는 설명력은 30.8%로 나타나고 있으며, 유의수준도 0.0000으로 의미있는 결과를 내포하고 있다.

이를 구체적으로 살펴보면 <표 IV-4>에서와 같이, 가치의 합의를성 0.0000의 유의수준에서 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로는 가치의 명확성이 0.0005의 유의수준에서 직무만족에 영향을 미치고 있다. 그리고 가치의 수용성도 세 번째 순위로 0.0009의 유의수준에서 직무만족에 영향을 미치고 있다. 그러나 가치의 상징성은 직무만족에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

직무만족을 향상시키는 기업문화의 구성요소로서 가치의 합의성·명확성·수용성이 대두되고 있다. 따라서 기업의 경영이념이나 최고경영자의 경영 방침 등이 구성원들에게서 공유되어야만 하며, 기업의 장기적 경영방침 및 목표를 구성원들에게 분명하게 이해시켜서 역할갈등 및 역할모호성을 최대

한 줄여 줌은 물론, 새로운 환경변화에 대한 구성원들의 대응능력을 키워주기 위하여 구성원들의 창의적인 아이디어나 제도변화에 대한 제안을 적극 수용할 수 있는 기업내 분위기와 제도를 마련해 주는 노력이 강한 기업문화를 형성하는 요건이며, 직무만족을 향상시키는 요인이 될 수 있다.

<표 IV-4> 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
직무만족	가치의 합의성	.32361	.07203	.26427	4.493	.0000
	가치의 명확성	.16665	.04707	.23333	3.540	.0005
	가치의 수용성	.19603	.05833	.22998	3.361	.0009
	가치의 상징성	6.97E-04	.05934	7.15E-04	0.012	.9906
상수 : 1.17372 F-value : 25.50154 R ² : .30817 Sig. : 0.0000						

2) 기업문화의 구성요소와 동조성간의 관계분석

기업문화의 구성요소와 동조성간의 회귀분석 결과는 <표 IV-5>에서와 같이 직무만족과는 약간의 차이를 보이고 있다. 먼저 가치의 합의성이 0.0002의 유의수준에서 동조성에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로 가치의 명확성이 0.0018의 유의수준에서 동조성에 영향을 미치는 요인으로 등장하고 있다. 반면에 직무만족에 영향을 미쳤던 가치의 수용성은 동조성에는 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

즉, 구성원간의 동조성을 향상시키기 위해서는 가치의 합의성 및 명확성 확보가 중요함을 알 수 있다. 이것은 집단간 혹은 개인간 의견의 차이가 발생할 지라도 상위목표에 대한 구성원의 합의가 있고, 이러한 상위목표에 대한 구성원의 분명한 인지가 있으면 조직목표를 향한 자신의 직무 및 부서별 업무에 최선을 다하려는 자발적 행위가 증대될 수 있음을 보여주고 있다.

<표 IV-5> 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
동 조 성	가치의 합의성	.28226	.07530	.24282	3.748	.0002
	가치의 명확성	.15543	.04923	.22921	3.157	.0018
	가치의 상징성	.03816	.06178	.04139	0.618	.5374
	가치의 수용성	7.41E-03	.06115	9.13R-03	0.121	.9036
상수 : 2.20145 F-Value : 10.89171 R ² : 0.15984 Sig. : 0.0000						

3) 기업문화의 구성요소와 애사심간의 관계분석

기업문화의 구성요소와 애사심과의 관계를 살펴보면 <표 IV-6>에서와 같이, 직무만족 및 동조성과의 관계와 비교하여 상당히 다른 양상을 보여주고 있다. 즉, 애사심은 기업문화의 구성요소 중에 가치의 상징성이 가장 큰 영향을 미치는 변수로 나타나고 있으며, 다음으로는 가치의 합의성이 주요 영향으로 등장하고 있다. 반면에 직무만족에 영향을 미쳤던 가치의 명확성이나 동조성에 영향을 미쳤던 가치의 수용성은 애사심에는 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

따라서 외형적으로 표현되는 복장의 통일성, 통일된 의식, 통일된 언어 등이 사회적 이미지와 연계되어 직장에 대한 긍지와 애착심을 높여 주는 중요한 요인이 되고 있음을 알 수 있다. 또한 상위목표에 대한 구성원의 공유 역시 조직의 분명한 방향을 인지할 수 있음으로 인하여 기업에 대한 애착심을 강하게 갖게 하는 요인으로 작용하고 있다.

<표 IV-6> 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
애 사 심	가치의 상징성	.29005	.07661	.26386	3.748	.0002
	가치의 합의성	.29852	.09652	.20727	3.157	.0018
	가치의 명확성	.04057	.05925	.05180	0.685	.4942
	가치의 수용성	.05023	.07421	.05357	0.677	.4992
상수 : 1.73496 F-Value : 11.11423 R ² : 0.17335 Sig. : 0.0000						

3. [假說 III]의 檢證

[가설 III]은 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향이 [가설 II]와 비교하여 다르게 나타남을 검증하는 것으로 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

(1) 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-7>에서와 같이, 근속년수가 1~5년 미만의 근속자들의 경우에는 전체 설명력 44.6%, 유의수준 0.0000에서, 5~10년 미만의 근속자들은 20.3%의 설명력과 0.0000의 유의수준에서, 10년 이상의 근속자들은 24.6%의 설명력과 0.0421의 유의수준에서 기업문화의 구성요소들이 직무만족에 영향을 미치고 있다.

<표 IV-7> 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

근속년수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
1~5년 미만	가치의 명확성	.26385	.08061	.32424	3.273	.0015
	가치의 합의성	.34124	.11118	.25472	3.069	.0028
	가치의 수용성	.24440	.09234	.28110	2.647	.0096
상수		: 0.68868				
R ²		: 0.44597				
F-Value		: 18.51382				
Sig.		: 0.0000				
5~10년 미만	가치의 합의성	.43439	.16509	.35115	2.631	.0114
상수		: 1.75464				
R ²		: .20324				
F-value		: 3.06100				
Sig.		: 0.0252				
10년 이상	가치의 명확성	.16486	.09632	.29278	1.712	.0961
상수		: 1.72195				
R ²		: 0.24666				
F-value		: 2.78315				
Sig.		: 0.0421				

이것을 <표 IV-4>의 근속년수를 배제한 상태에서 직무만족과 조직유효성과의 관계분석 결과와 비교하여 보면 상당한 차이를 보이고 있다. 근속년수를 배제한 상태에서는 가치의 합의성, 가치의 명확성, 가치의 수용성 순으로 직무만족에 영향을 미치고 있었다.

그러나 근속년수를 고려하여 보면 <표 IV-7>에서와 같이, 1~5년 미만의 근속자들은 가치의 명확성, 가치의 합의성, 가치의 수용성 등의 순으로 직무만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 근속년수를 배제한 상태와 비교하여 보면, 가치의 명확성이 오히려 가치의 합의성 보다 더 중요한 변수로 등장하고 있음을 알 수 있다.

또한 5~10년 미만의 근속자들에게는 가치의 합의성만이 직무만족에 영향을 주는 변수로 나타나 근속년수를 배제한 상태와 비교하여 가치의 합의성 및 수용성은 직무만족의 영향변수로 작용하지 못하고 있다. 10년 이상의 근속자들에게는 가치의 명료성만이 직무만족에 영향을 주는 변수로 나타나고 있기 때문에 가치의 합의성이나 수용성은 근속년수를 배제한 상태와 비교하여 영향변수로 작용하지 못하는 것으로 나타나고 있다.

따라서 근속년수가 5~10년 미만의 근속자들은 다른 기업문화의 구성요소보다 상위목표에 대한 구성원의 합의가 자신의 직무에 대한 만족도를 높여주는 요인이 되고 있으며, 10년 이상의 근속자들은 상위목표에 대한 분명한 인지가 직무만족을 높여주는 요인이 되고 있다. 이것은 근속년수가 많아질수록 경영에 대한 관심이 고조되고 나아가서 경영에 대한 분명한 이해를 통해 자신의 직무가 경영성과에 얼마나 기여하고 있는지를 항상 비교하여 보려는 것으로 여겨진다. 따라서 근속년수가 많은 구성원들에게는 상위목표에 대한 협의와 상위목표에 대한 분명한 이해를 높여줄 필요가 있다.

(2) 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

학력에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-8>에서와 같이, 고졸 이하의 경우에는 가치의 명확성, 가치의 합의성 순으로, 전문대졸의 경우는 가치의 합의성, 가치의 수용성 순으로, 대졸 이상의 경우는 가치의 수용성, 가치의 합의성, 가치의 명확성 순으로 직무

만족에 영향을 미치고 있다. 이것을 학력을 배제한 경우와 비교하여 볼 때, 고졸 이하의 경우는 가치의 명확성이 가치의 합의성보다 직무만족에 대한 영향력이 큰 것으로 나타났고, 가치의 수용성은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 전문대졸의 경우는 학력을 배제한 상태에서 영향을 미쳤던 가치의 명확성이 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 대졸 이상의 경우에는 가치의 수용성이 학력을 배제한 상태와 비교하여 가장 큰 영향을 미치는 변수로 등장하고 있는 점이 특이하다.

따라서 고학력자들의 경우에는 합의성과 더불어 자신의 직무와 관련한 아이디어나 제안을 정책에 반영하는 문화적 풍토가 직무만족에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 반면에 고졸 이하의 저학력자들의 경우에는 가치의 합의성과 함께 조직방침이나 목표에 대한 구성원의 역할을 분명히 해주는 것이 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

<표 IV-8> 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

학 력	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
고졸 이하	가치의 명확성	.27149	.07654	.39023	3.547	.0007
	가치의 합의성	.33287	.12341	.25642	2.697	.0085
상수 : 0.91353		R ² : 0.41084	F-Value : 13.77204	Sig. : 0.0000		
전문대졸	가치의 합의성	.45993	.11737	.47631	3.919	.0003
	가치의 수용성	.21092	.11439	.23424	1.844	.0717
상수 : 0.66818		R ² : 0.44978	F-value : 9.40087	Sig. : 0.0000		
대졸 이상	가치의 수용성	.24627	.10330	.27702	2.391	.0191
	가치의 합의성	.26236	.13293	.19816	1.976	.0516
	가치의 명확성	.16570	.08555	.21685	1.937	.0563
상수 : 1.45063		R ² : 0.25078	F-value : 6.69429	Sig. : 0.0001		

(3) 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

성별에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-9>에서와 같이, 남성의 경우에는 가치의 합의성, 가치의 명확성 순으로 직무만족에 영향을 미치는 반면에 여성의 경우는 가치의 수용성, 가치

의 합의성 순으로 직무만족에 영향을 미치고 있다. 이것을 성별을 배제한 상태와 비교하여 보면, 남성의 경우는 가치의 수용성, 여성의 경우는 가치의 명확성이 직무만족에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

이것은 남성의 경우에는 가치의 합의성과 더불어 자신의 직무에 대한 명확한 정의와 자신의 직무와 조직목표 및 방침과의 연계성의 분명한 인식이 직무만족을 높이는 요인으로 등장하고 있는 반면, 여성의 경우는 가치의 합의성과 더불어 자신의 아이디어나 제안을 조직에서 수용하는 제도 및 관행이 직무만족을 높이는 요인으로 작용할 수 있음을 보여주고 있다.

<표 IV-9> 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

성 별	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
남 성	가치의 합의성	.33234	.08120	.28775	4.093	.0001
	가치의 명확성	.19952	.05826	.26931	3.425	.0008
상수 : 1.11700 R ² : 0.29579 F-value : 15.96114 Sig. : 0.0000						
여 성	가치의 수용성	.33716	.11400	.40934	2.958	.0045
	가치의 합의성	.37281	.15229	.30079	2.448	.0170
상수 : 0.77253 R ² : 0.47306 F-value : 13.01726 Sig. : 0.0000						

(4) 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

연령에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-10>에서와 같이, 20대의 경우에는 가치의 합의성, 수용성 순으로, 30대의 경우는 가치의 합의성, 명확성 순으로, 40대 이상의 경우는 가치의 명확성과 상징성 순으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 연령을 배제한 상태와 비교하여 20대는 가치의 명확성, 30대는 가치의 수용성, 40대 이상은 가치의 합의성 및 수용성이 직무만족에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이를 구체적으로 살펴보면, 20대의 경우에는 조직목표 및 방침에 대한 구

성원의 합의 및 자신의 아이디어나 제한의 수용제도를 중요한 직무관련 문화로 인식하는 반면에, 30대의 경우에는 합의성과 함께 조직목표에 대한 분명한 정보를 중요시하며, 40대 이상의 경우는 명확성과 의식과 복장 등 외형적 요소를 중요시하는 것을 알 수 있다. 따라서 20대의 경우에는 참여적 문화를 중시하고, 30대의 경우는 합의된 공유가치와 더불어 정책과 관련된 명료한 정보를 중시하고, 40대의 경우는 명료한 정보와 더불어 의식 등의 외형적 요소의 가치를 중시하는 것을 알 수 있다. 즉, 연령이 많을수록 상대적으로 보수적 문화가치, 연령이 낮을수록 개방적 문화가치가 직무만족에 영향을 미치고 있다.

<표 IV-10> 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

연령	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
20대	가치의 합의성	.39703	.08830	.35849	4.496	.0000
	가치의 수용성	.28071	.08453	.32883	3.321	.0012
상수 : 0.76777 R ² : 0.44603 F-Value : 21.93999 Sig. : 0.0000						
30대	가치의 합의성	.35668	.13872	.27411	2.571	.0121
	가치의 명확성	.18621	.07972	.26432	2.336	.0221
상수 : 4.91766 R ² : 0.20348 F-value : 4.91766 Sig. : 0.0014						
40대 이상	가치의 명확성	.33348	.11722	.59708	2.845	.0108
	가치의 상징성	.35279	.15646	.39949	2.255	.0368
상수 : 1.60183 R ² : 0.50233 F-value : 4.54205 Sig. : 0.0103						

(5) 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

직위에 따라 기업문화의 구성요소와 직무만족과의 관계를 살펴보면 <표 IV-11>에서와 같이, 평행원의 경우에는 직위를 배제한 상태에서 기업문화의 구성요소와 직무만족과의 관계는 변화가 없지만, 간부의 경우는 가치의 명확성만이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이것은 은행업의 특수성에 의하여 초급간부의 승진에는 시험제로 평가받는 반면에, 상급간부의 승진은 인사고과에 의해서 절대적인 영향을 받고 있기 때문에 상급간부의 경우에는 조직목표에 대한 분명한 인지와 이를 달성하는 방향으로 자신의 직무를 연계시키기 때문에 가치의 명확성이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

<표 IV-11> 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

직 위	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
평행원	가치의 함의성	.34695	.08220	.29016	4.221	.0000
	가치의 명확성	.18575	.05664	.25320	3.279	.0013
	가치의 수용성	.19103	.06970	.22016	2.741	.0068
상수 : 0.99930 R ² : 0.35361 F-value : 22.42884 Sig. : 0.0000						
간부	가치의 명확성	.17241	.08811	.11414	1.957	.0567
	상수 : 2.27898 R ² : 0.73793 F-value : 2.45802 Sig. : 0.0594					

2) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

(1) 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-12>에서와 같이, 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향은 1~5년 미만의 근속자들은 20%의 설명력과 0.0004의 유의수준에서, 5~10년 미만의 근속자들은 20%의 설명력과 0.0282의 유의수준에서 기업문화의 구성요소가 동조성에 영향을 미치고 있다.

즉, 1~5년 미만의 근속자들은 가치의 명확성, 가치의 함의성 순으로, 5~10년 미만의 근속자들은 가치의 명확성, 가치의 수용성 순으로 동조성에 영향을 미치고 있다. 이것은 근속년수를 배제한 상태의 <표 IV-5>와 비교하여 보면, 1~5년 미만의 근속자들은 가치의 명확성이 더 중요한 영향변수로

등장하고 있으며, 5~10년 미만의 근속자들은 근속년수를 고려하기 전에 없었던 가치의 수용성이 영향변수로 등장하고 있다. 반면에 5~10년 미만의 근속자들에는 근속년수를 배제한 상태에서 가장 동조성에 가장 큰 영향을 미쳤던 가치의 합의성은 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다. 또한 1년 미만의 근속자와 10년 이상의 근속자에는 기업문화의 구성요소가 동조성에 아무런 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다.

이를 구체적으로 살펴보면, 1~5년 미만의 근속자들에게는 조직목표에 대한 분명한 인지와 조직목표에 합의를 중시하는 것이 개인적·부서간에 의견차이가 조금 있다하더라도 조직성과를 위해 자발적으로 참여하려는 의지를 높여줄 수 있는 요인이 될 수 있다. 5~10년 미만의 근속자들의 경우에는 조직목표에 대한 분명한 인지 뿐만 아니라 자신의 의견을 상부에서 수용해 줄 수 있는 가치체계가 상기한 동조성을 높여주는 요인이 될 수 있음을 알 수 있다.

<표 IV-12> 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

근속년수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
1~5년 미만	가치의 명확성	.22986	.08970	.30510	2.562	.0120
	가치의 합의성	.27536	.12373	.22202	2.225	.0285
상수 : 1.99114 R ² : 0.19954 F-Value : 5.73332 Sig. : 0.0004						
5년~10년 미만	가치의 명확성	.22578	.08169	.40932	2.764	.0081
	가치의 수용성	.27814	.10882	.36278	2.498	.0160
상수 : 3.49389 R ² : .19910 F-value : 2.98316 Sig. : 0.0282						

(2) 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

학력에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-13>에서와 같이, 학력을 배제한 상태와 비교하여 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향을 매우 다르게 나타나고 있다.

고졸 이하의 경우에는 가치의 명확성, 전문대졸과 대졸 이상의 경우는 가치의 합의성만이 동조성에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이것은 학력을 배제한 상태와 비교하여 고졸 이하는 합의성, 전문대졸 이상은 명료성이 동조성에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

이것은 저학력자일수록 조직방침 및 목표를 분명히 인식시켜 줌으로써 자신의 직무수행의 방향을 분명히 하고 따라서 개인목표를 조금 희생하더라도 조직목표의 달성에 기여하려는 의지가 강해질 수 있음을 암시하고 있다. 또한 고학력자일수록 조직방침 및 목표에 대한 구성원간의 합의된 가치를 중시하며 이 합의를 통해 구성원간의 협력하는 동조성이 증대될 수 있다고 느끼고 있다.

<표 IV-13> 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 직무만족에 미치는 영향

학 력	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
고졸 이하	가치의 명확성	.36224	.08049	.54063	4.500	.0000
상수 : 02.34956 R ² : 0.29758 F-Value : 8.36717 Sig. : 0.0000						
전문대졸	가치의 합의성	.34300	.11459	.42108	2.993	.0044
상수 : 2.20870 R ² : 0.26299 F-value : 4.10364 Sig. : 0.0063						
대졸 이상	가치의 합의성	.27392	.13939	.21816	1.965	.0529
상수 : 2.32109 R ² : 0.56746 F-value : 1.78894 Sig. : 0.00392						

(3) 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

성별에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-14>에서와 같이, 남성의 경우에는 가치의 합의성, 명확성, 상징성 순으로 동조성에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 여성의 경우는 가치의 합의성만이 동조성에 영향을 미치는 변수로 나타났다. 이것은 남성의 경우

는 성별을 배제한 경우와 비교하여 가치의 상징성이 동조성에 영향을 미치는 변수로 새롭게 나타났고, 여성의 경우는 성별을 배제한 경우와 비교하여 가치의 명확성이 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

따라서 남성의 경우에는 조직목표의 합의 및 분명한 명시 뿐만 아니라 외형적 가치 및 사회적 인정도 조직목표의 달성을 위한 자발적 참여를 유도할 수 있으며, 여성의 경우는 조직목표의 설정에의 참여가 동조성을 유도할 수 있는 요인으로 등장하고 있다.

<표 IV-14> 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

성 별	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
남 성	가치의 합의성	.26681	.08660	.23800	3.081	.0024
	가치의 명확성	.14583	.06213	.20279	2.347	.0202
	가치의 상징성	.14737	.08324	.14523	1.770	.0787
상수 : 2.16635 R ² : 0.14988 F-value : 6.69943 Sig. : 0.0001						
여 성	가치의 합의성	.34727	.16970	.29872	2.046	.0453
상수 : 2.02573 R ² : 0.25618 F-value : 4.99409 Sig. : 0.0016						

(4) 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

연령에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-15>에서와 같이, 20대의 경우에는 가치의 합의성, 30대와 40대 이상의 경우는 가치의 명확성이 동조성에 영향을 미치는 변수로 나타나고 있다. 이를 연령을 배제한 상태와 비교하여 보면, 20대의 경우는 가치의 명확성, 30대 이상의 경우는 가치의 합의성이 동조성에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

이것은 20대의 경우는 조직목표의 설정에 대한 참여 및 합의가 개인목표를 희생하더라도 조직목표를 위해 힘쓰려는 의지가 생길 수 있음을 보여주고 있다. 또한 30대 이상의 경우는 목표설정에 대한 참여는 어느 정도 충족되고 있기 때문에 조직목표 및 방침에 대한 분명한 인식이 동조성을 향상

시키는 중요한 요인이 되고 있다.

<표 IV-15> 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

연령	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
20대	가치의 합의성	.31635	.09926	.29953	3.187	.0019
상수 : 2.06033 R ² : 0.23036 F-Value : 8.15639 Sig. : 0.0000						
30대	가치의 명확성	.14516	.07765	.21977	1.869	.0654
상수 : 2.14480 R ² : 0.14023 F-value : 3.13968 Sig. : 0.0190						
40대 이상	가치의 명확성	.29194	.14022	.44565	2.082	.0519
상수 : 3.48151 R ² : 0.28235 F-value : 1.77051 Sig. : 0.1788						

(5) 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

직위에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-16>에서와 같이, 평행원의 경우에는 가치의 합의성 및 명확성이, 간부의 경우는 가치의 명확성만이 동조성에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이것은 직위를 배제한 상태와 비교하여 평행원의 경우에는 동조성에 영향을 미치는 기업문화의 구성요소에는 변화가 없으나 간부의 경우는 가치의 합의성은 동조성에 영향을 미치지 못하고 있음을 나타낸다.

따라서 평행원의 경우에는 조직목표 및 방침의 설정에 있어 참여와 합의의 문화적 풍토와 합의된 조직목표 및 설정에 대한 구체적인 명료성이 이들의 자발적 참여를 유도하는 요인이 될 수 있다. 반면에 간부의 경우는 상위목표의 설정에 대한 참여가 어느 정도 충족된 상황이기 때문에 시행적인 특성이 강한 상위목표에 대한 명확한 인식이 업무수행 절차가 동조성을 유도하는 요인을 작용하고 있다.

· 표 IV-16 > 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 동조성에 미치는 영향

직 위	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
평 행 원	가치의 합의성	.32720	.08569	.29189	3.818	.0002
	가치의 명확성	.14856	.05904	.21620	2.516	.0128
상수 : 1.99493		R ² : 0.20082	F-value : 10.30282	Sig. : 0.0000		
간 부	가치의 명확성	.20960	.09100	.38066	2.303	.0260
상수 : 3.75536		R ² : 0.13877	F-value : 1.77244	Sig. : 0.1515		

2) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

(1) 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-17>에서와 같이, 근속년수가 1년 미만의 경우에는 가치의 합의성이, 1~5년 미만의 경우는 가치의 상징성, 가치의 명확성 순으로, 5~10년 미만의 경우는 가치의 합의성, 10년 이상의 경우는 가치의 상징성만이 애사심에 영향을 미치는 기업문화의 구성요소로 등장하고 있다.

이를 구체적으로 살펴보면, 근속년수 1년 미만의 신입행원의 경우 조직목표와 방침에 대한 인지와 참여에 의한 합의에서 소외될 경우가 많기 때문에 이에 대한 참여가 애사심을 유발할 수 있는 중요한 요소로 등장하고 있다. 1~5년 미만의 근속자들은 은행원이라는 자부심과 통일된 복장, 통일된 의례 등 대외적 상징이 될 수 있는 요소가 애사심에 영향을 미치는 중요한 변수로 인식하고 있으며, 또한 조직목표와 방침에 대한 분명한 인지 역시 애사심에 영향을 미치고 있다. 10년 이상의 근속자들은 보수적 문화가치를 중시하는 경향을 보여 대내적 요소보다 대외적 상징이 될 수 있는 복장, 의식 등 사회적 가치가 애사심을 증대시킬 수 있는 요인으로 작용하고 있다.

<표 IV-17> 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

학 력	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
1년 미만	가치의 합의성	.86631	.37748	.46698	2.295	.0301
	상수 : 3.59169 R ² : 0.35591 F-value : 3.59169 Sig. : 0.0185					
1~5년 미만	가치의 상징성	.37384	.12674	.31927	2.950	.0041
	가치의 명확성	.24716	.10589	.28162	2.334	.0218
상수 : 1.73982 R ² : 0.23813 F-value : 7.03246 Sig. : 0.0001						
10년 이상	가치의 상징성	.28579	.12938	.35786	2.209	.0342
상수: 2.72580 R ² : 0.22031 F-value : 2.33116 Sig. : 0.0763						

(2) 학력에 따라 기업문화 구성요소가 애사심에 미치는 영향

학력에 따라 기업문화 구성요소가 애사심에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-18>에서와 같이, 고졸 이하의 경우에는 가치의 상징성·명확성 순으로, 전문대졸의 경우는 가치의 합의성·상징성 순으로, 대졸 이상의 경우는 가치의 상징성·합의성 순으로 애사심에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 학력을 배제한 상태와 비교하여 보면, 고졸 이하는 가치의 합의성이 영향을 미치지 못하는 변수로 나타나고 있으며, 전문대졸의 경우는 가치의 합의성이 상징성보다 더 영향을 미치는 변수로 나타나고 있다.

고졸 이하의 경우에는 복장 및 의례 등 외형적 가치 및 사회적 인정과 조직목표와 방침에 대한 합의 보다 분명한 인지가 애사심을 높이는 요인으로 작용하고 있다. 전문대졸 이상의 경우는 조직목표와 방침에 대한 참여 및 합의가 상징성과 함께 애사심에 긍정적 영향을 미치고 있다.

<표 IV-18> 학력에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

학 력	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
고졸 이하	가치의 상징성	.33390	.13466	.29254	2.480	.0153
	가치의 명확성	.22756	.11283	.25848	2.017	.0472
상수 : 1.66620		R ² : 0.21044	F-value : 5.19731	Sig. : 0.0009		
전문대졸	가치의 합의성	.37648	.16830	.31680	2.237	.0304
	가치의 상징성	.24043	.12230	.27311	1.966	.0556
상수 : 1.66786		R ² : 0.24936	F-value : 3.65415	Sig. : 0.0118		
대졸 이상	가치의 상징성	.35639	.13470	.30308	2.646	.0099
	가치의 합의성	.27737	.13892	.21542	1.997	.0494
상수 : 2.14719		R ² : 0.15251	F-value : 3.50920	Sig. : 0.0109		

(3) 성별에 따라 기업문화 구성요소가 애사심에 미치는 영향

성별에 따라 기업문화 구성요소가 애사심에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-19>에서와 같이, 남성의 경우에서만 가치의 상징성과 합의성이 애사심에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이것은 성별을 배제한 상태와 변화가 없다. 특히 여성의 경우에는 기업문화의 구성요소가 애사심에 영향을 미치지 못하는 이유는 결혼 후 신분에 대한 불안과 승진에 대한 한계에 그 원인이 있는 것으로 여겨진다.

<표 IV-19> 성별에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

성 별	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
남 성	가치의 상징성	.41437	.08917	.36599	4.647	.0000
	가치의 합의성	.31668	.10222	.22863	3.098	.0023
상수 : 1.505944		R ² : 0.23615	F-value : 11.43822	Sig. : 0.0000		

(4) 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

연령에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-20>에서와 같이, 20대의 경우에는 가치의 합의성과 상징성 순으로,

30대의 경우는 가치의 상징성과 합의성 순으로, 40대 이상의 경우는 가치의 상징성이 애사심에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것을 연령을 고려하기 전과 비교하여 보면, 30대의 경우에는 변화가 없으며, 20대의 경우는 영향을 미치는 순서가 바뀌고 있으며, 40대 이상의 경우는 가치의 합의성이 애사심에 별 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 점이 다르다.

이를 구체적으로 살펴보면, 20대의 경우에서는 조직목표와 방침에 대한 참여 및 합의가 애사심을 높이는 가장 중요한 요인이 되며, 다음으로는 외형적 상징성이 영향요인이 되고 있다. 30대의 경우는 복장과 의례 등 외형적 가치가 사회적 가치와 함께 애사심을 높이는 요인이 되고, 이와 더불어 조직목표와 방침에 대한 참여적 합의가 애사심에 영향을 미치고 있다. 반면에 40대 이상의 경우에서는 외형적 가치만이 애사심을 높이는 요인으로 등장하고 있다.

<표 IV-20> 연령에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

연령	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
20대	가치의 합의성	.36962	.14760	.24793	2.504	.0138
	가치의 상징성	.27222	.11845	.24194	2.298	.0235
상수		1.48784				
R ²		0.18461				
F-value		5.99981				
Sig.		0.0002				
30대	가치의 상징성	.26469	.12235	.24190	2.163	.0337
	가치의 합의성	.30239	.14681	.23252	2.060	.0429
상수		1.93656				
R ²		0.13485				
F-value		2.92242				
Sig.		0.0265				
40대 이상	가치의 상징성	.48277	.16029	.56759	3.012	.0075
상수		2.97400				
R ²		0.43691				
F-value		3.49156				
Sig.		0.0281				

(5) 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

직위에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향을 살펴보면 <표 IV-21>에서와 같이, 평행원의 경우에는 가치의 상징성·가치의 합의성 순으로 애사심에 영향을 미치고 있으며, 간부의 경우는 가치의 상징성만이

애사심에 영향을 미치는 기업문화의 구성요소로 나타나고 있다. 이를 직위를 배제한 경우와 비교하여 보면 평행원에는 영향변수들의 변화가 없는 반면에, 간부의 경우는 배제한 상태에서 영향을 미쳤던 가치의 합의성이 애사심에 영향을 미치지 못하고 있다.

이것은 평행원의 경우에는 조직에 대한 외형적 가치 뿐만 아니라 참여와 합의가 애사심을 높이는 중요한 요인으로 작용되고 있는 반면에, 간부의 경우는 의식, 의례, 복장 등 외형적 가치가 사회적 가치와 함께 애사심을 증대시키는 요인으로 작용하고 있다.

<표 IV-21> 직위에 따라 기업문화의 구성요소가 애사심에 미치는 영향

직 위	독 립 변 수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.
평 사 원	가치의 상징성	.28634	.08905	.25916	3.215	.0016
	가치의 합의성	.28618	.11375	.19689	2.516	.0129
상수 : 1.59667		R ² : 0.20086	F-value : 1.59667	Sig. : 0.0000		
간 부	가치의 상징성	.30113	.12962	.35474	2.323	.0249
상수 : 3.31527		R ² : 0.13116	F-value : 1.66056	Sig. : 0.1762		



第V章 結論：研究結果의 要約과 示唆點 및 限界

第1節 研究結果의 要約

본 연구는 그동안의 기업문화와 관련된 연구성과를 종합·분석한 후에 연구의 모형을 제시하고 이를 분석·검증하는 내용으로 이루어졌다. 연구의 모형은 네 가지 기업문화의 구성요소를 독립변수로 하고, 여섯 가지 인구통계적 특성을 매개변수로, 세 가지 조직유효성 변수를 종속변수로 구성하였다. 기업문화의 구성요소로는 가치를 중심으로 가치의 합의성, 가치의 상징성, 가치의 명확성, 가치의 수용성을 선정하였으며, 조직유효성 변수로는 직무만족, 동조성, 애사심을 선정하였고, 매개변수로는 근속년수, 학력, 성, 연령, 임금수준, 직위를 선정하였다.

연구모형의 검증은 크게 세 가지 방향에서 이루어졌는데, 첫째 기업문화의 강도와 조직유효성간의 차이 검증, 둘째 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계검증, 셋째 매개변수인 인구통계적 특성에 따른 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계검증이다. 이 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

(1) 기업문화의 강도와 조직유효성간의 차이검증 : 이것은 [가설 I]의 검증인데, 이 부분의 검증은 분산분석을 활용했다. 그 결과 강한 기업문화가 약한 기업문화에 비하여 직무만족, 동조성, 애사심의 평균치가 높게 나타나 강한 기업문화가 조직유효성이 높음을 검증하였다.

(2) 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계검증 : 이것은 [가설 II]의 검증으로서 이 부분의 검증도구로 다중회귀분석이 활용되었다. 그 결과 직무만족에는 가치의 합의성, 가치의 명확성, 가치의 수용성 순으로 긍정적 영향을 미치고 있으며, 동조성에는 가치의 합의성, 가치의 명확성 순으로, 애사심에는 가치의 상징성, 가치의 합의성 순으로 영향을 미치고 있음이 검증되었다.

(3) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계

검증 : 이것은 [가설 Ⅲ]의 검증으로서 매개변수인 인구통계적 특성을 두었을 경우 기업문화의 구성요소와 조직유효성간의 관계가 [가설 Ⅱ]의 결과와 다름을 검증하고자 하는 것이다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

(1) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소와 직무만족과의 관계 : 근속년수에 따라 기업문화의 구성요소와 직무만족과의 관계에서는 근속년수 1~5년 미만의 근속자들은 가치의 명확성·가치의 합의성·가치의 수용성 순으로, 5~10년 미만의 근속자들은 가치의 합의성만이, 10년 이상의 근속자들은 가치의 명확성만이 직무만족에 영향을 미쳤다. 학력별로는 고졸 이하의 저학력자들은 가치의 명확성·합의성 순으로, 전문대졸은 가치의 합의성, 수용성 순으로, 대졸 이상의 고학력자들은 가치의 수용성·합의성·명확성 순으로 영향을 미치고 있으며, 성별로는 남성의 경우는 가치의 합의성, 명확성 순으로, 여성의 경우는 가치의 수용성·합의성 순으로 직무만족에 영향을 미쳤다. 연령별로는 20대의 경우에는 가치의 합의성·수용성 순으로, 30대는 가치의 합의성·명확성 순으로, 40대 이상은 가치의 명확성·상징성 순으로 영향을 미치고 있으며, 직위별로는 평행원의 경우에는 가치의 합의성·가치의 명확성·가치의 수용성 순으로, 간부의 경우는 가치의 명확성만이 영향을 미치고 있었다.

(2) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소와 동조성과의 관계 : 근속년수별로는 1~5년 미만의 근속자들은 가치의 명확성·합의성 순으로, 5~10년 미만의 근속자들은 가치의 명확성·수용성 순으로 동조성에 영향을 미치고 있다. 학력별로는 고졸 이하의 저학력자들은 가치의 명확성, 전문대졸과 대졸 이상의 고학력자들은 가치의 합의성만이 동조성에 영향을 미치고 있으며, 성별로는 남성의 경우에는 가치의 합의성·명확성·상징성 순으로, 여성의 경우는 가치의 합의성만이 영향을 미치고 있다. 연령별로는 20대의 경우에는 가치의 합의성이, 30대 이상의 경우는 가치의 명확성이 동조성에 영향을 미치며, 직위별로는 평행원의 경우에는 가치의 합의성·명확성 순으로, 간부의 경우는 가치의 명확성만이 동조성에 영향을 미치고 있었다.

(3) 인구통계적 특성에 따라 기업문화의 구성요소와 애사심과의 관계 : 근속년수별로는 1년 미만의 근속자들은 가치의 합의성만이, 1~5년 미만의 근

속자들은 가치의 상징성·명확성 순으로, 10년 이상의 근속자들은 가치의 상징성만이 애사심에 영향을 미치고 있다. 학력별로는 고졸 이하의 저학력들은 가치의 상징성·명확성 순으로, 전문대졸의 경우는 가치의 합의성·상징성 순으로, 대졸 이상의 고학력자들은 가치의 상징성·합의성 순으로 애사심에 영향을 미치고 있다. 성별로는 남성의 경우에는 가치의 상징성·합의성 순으로 영향을 미치는 반면에 여성의 경우는 애사심에 영향을 미치는 기업문화의 가치적 구성요소는 없었다. 연령별로는 20대의 경우에는 가치의 합의성·상징성 순으로, 30대의 경우는 가치의 상징성·합의성 순으로, 40대 이상의 경우는 가치의 상징성만이 애사심에 영향을 미치고 있으며, 직위별로는 평행원의 경우에는 가치의 상징성·합의성 순으로, 간부의 경우는 가치의 상징성만이 애사심에 영향을 미치는 기업문화의 구성요소로 나타났다.

따라서 [가설 III]의 검증결과는 인구통계적 특성을 매개변수로 두기 전인 [가설 II]의 검증결과와는 위에서 보는 바와 같이 상당한 차이가 있음이 검증되었다.

第2節 研究結果의 示唆點 및 限界 도서관



본 연구결과는 다음과 같은 몇 가지의 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 강한 기업문화가 조직유효성을 증대시킨다는 그동안의 기업문화에 대한 연구성과가 본 연구에서도 입증되었다.

둘째, 직무만족이나 동조성에는 조직목표 및 방침에 대한 구성원의 실질적 참여 및 구성원간의 합의를 거치는 과정이 중요하며, 이후의 개괄적인 조직목표 및 방침을 구체화하고 명료화하여 모든 구성원들이 이해할 수 있도록 하는 것이 필요하고, 이의 실행과정에서 새로운 아이디어나 제안을 누구나 할 수 있도록 하는 제도적 장치를 마련할 필요가 있다. 또한 애사심의 확보에는 상기한 노력 이외에 보다 중요한 것은 조직의 대외적 이미지의

강화노력이 필수적인 것으로 생각된다.

셋째, 전사적 기업문화의 강화노력 이외에 집단적 특성을 고려하여 하위 조직문화에 유연성을 발휘할 필요가 있다. 다시 말해 집단적 특성에 따라 조직유효성의 향상에 적절한 전사적 기업문화의 유형은 다르게 나타나고 있기 때문에 이를 하위 조직문화에서 수용할 수 있는 유연성을 발휘해야 한다. 이에 대한 구체적 방안은 이미 [가설 III]의 검증요약에서 밝힌 바 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 연구대상이 제주지역내의 1개 기업(지방은행)에 국한되어 있어서 타 산업에 적용하기에는 무리가 따른다.

둘째, 기업문화의 구성요소로 가치체계만을 고려하였기 때문에 상기한 네 가지의 가치체계가 기업문화의 유형으로 분류하기에는 무리가 따른다.

셋째, 측정도구에 있어서는 본 연구는 설문지법만을 사용하였다. 설문지법만을 사용할 때 설문지의 내용과 응답자의 반응태도에 따라 조사결과가 좌우되는 것을 피할 수 없다. 따라서 조사방법에 있어서 조사의 명확성을 높이기 위해 면접법을 병행하거나 종단적 연구의 효율성을 높이기 위해 관찰법을 실시하는 것이 바람직하다.



參 考 文 獻

1. 國內文獻

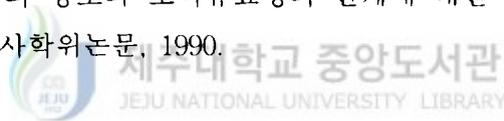
1. 書 籍

- 김인수, 거시조직이론, 무역경영사, 1993.
- 신유근, 조직론, 다산출판사, 1981.
- 양참삼, 조직이론, 박영사, 1990.
- 이어령, 정보사회의 기업문화, 한국전기통신공사, 1990.
- 이코노미스트지, 사풍, 1985.
- 이학중, 기업문화와 조직개발, 법문사, 1986.
- 이학중, 기업문화론, 법문사, 1989.
- 이학중, 한국우수기업의 특징:한국기업의 구조와 전략, 법문사, 1987.
- 이학중·정구현, 한국기업의 구조와 전개, 법문사, 1986.

2. 論文 및 刊行物

- 김우철, “기업문화 특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 1994.
- 노종호, “조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1993.
- 박내희, “Z이론의 한구풍토에의 적용”, 서강Harvard Business(창간호), 1983.
- 박창식, “한·미·일 경영시스템에 관한 비교연구,” 국제경영논집(제3집), 경기대학교, 1985.
- 서인덕, “한국기업의 조직문화유형과 조직특성과의 관련성 연구,” 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1986.
- 신동엽, “조직문화적 관점에서 본 한국 우수기업의 특성,” 연세대학교 대학원 석사학위논문, 1985.

- 신유근, "기업문화와 조직성과," 경영논집(제17권), 서울대학교 경영연구소, 1985.
- 신유근, "한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구(1)," 경영논집(제13권), 1979.
- 오종석, "한국기업의 경영적 특질," 경영경제연구(제2권 제1호), 부산대학교 산업개발연구소, 1983.
- 윤재영, "조직문화가 종업원 만족에 미치는 영향에 관한 연구," 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994.
- 정규찬, "기업문화에 대한 지각이 성과에 미치는 영향에 관한 연구," 연세대학교경영대학원석사학위논문, 1991.
- 정상욱, "경영이념에 대한 구성원의 태도에 관한 연구," 아주대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994.
- 조유현, "기업문화의 형성과 기능에 의한 연구," 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1988.
- 최상규, "기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구," 연세대학교 경영대학원 석사학위논문, 1988.
- 홍원구, "문화의 강도와 조직유효성의 관계에 대한 연구," 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1990.



II. 外國文獻

1. BOOKS

- Berger, P.L. and Luckmann, T., *The Social Construction of Reality*(N.Y : Doubleday, 1966).
- Burns, T. and Stalker, G.M., *The Management of Innovation*(London : Tavistok Publications, 1961).
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A., *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*(Mass : Addison-Wesley, 1982).

- Halpin, A.W. and Crofts, D.B., *The Organization Climate of Schools*(Chicago : The University of Chicago Press, 1963).
- Likert, R., *The Human Organization : Its Management Add Value*(N.Y. : McGraw-Hill Book Co., 1967).
- Litwin, G.H. and Stringer, R., *Motivation and Organizational Climate*(Boston : Harvard Graduate School of Business Administration, 1968).
- Ouchi, W., *Theory Z*(Reading Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1981).
- Peters, T.J. and Waterman, Jr., R.H., *Search of Excellence*(N.Y. : Harper and Row, Publishers, 1982).

2. ARTICLES

- Broms, H. and Gahmber, H., "Communication of Self In Organizations and Culture," *Administrative Science Quarterly*(vol.28, Sep. 1983).
- Jones, G.R., "Transaction Cost, Property Right, and Organizational Culture," *Administrative Science Quarterly*(vol.28, Sep. 1983).
- Gunz, H. and Whitley, R., "Managerial Cultures and In British Firms," *Organizational Your Studies*(vol.6, no.3, 1985).
- Harrison, R., "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*(May~June 1972).
- Jelinek, M., Smirch, L. and Hirsch, P., "Introduction : A Code of Many Colors," *Administrative Science Quarterly*(vol.28, no.3, 1983).
- Klley, L. and Worthley, R., "The Role of Culture in Comparative Management : a Cross-Cultural Perspective," *Academy of Management Journal* (vol.24, 1981).

-
- Kets de Vries, M.F.R. and Miller, D., "Personality, Culture, and Organization," *Academy of Management Review*(vol.6, no.3, 1985).
- Ouchi, W.G., "Markets, Bureaucracies, and Plans," *Administrative Science Quarterly*(vol.25, March 1980).
- Schein, E.H., "On Organizational Culture," *Working Paper*(MIT, 1981).
- Schein, E.H., "The Role of the Founder In Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*(Summer 1983).



ABSTRACT

An Empirical Analysis on Corporate Culture
as an Influence in Organizational Effectiveness
-Focusing on "C" Bank in Cheju-

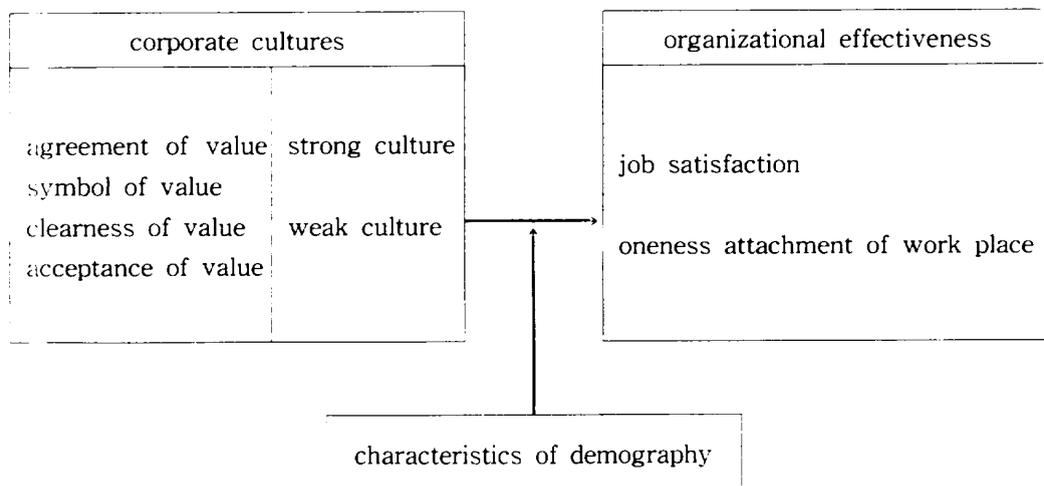
Koh Yong-Moon
Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Cheju National University
Supervised by Professor Song Byeong-Sik, Ph.D.

Previous studies have mainly focused on the relationship between organizational effectiveness and corporate culture attempting to prove a positive relationship.

This study deals with similar issues but it further draws on the corporate culture as a factor that effects effectiveness of both the organization and in the individual. Both a bibliographical approach and a practical study approach were used in the research.

An empirical investigation by questionnaire of 440 employee in bank C in Cheju was conducted. Analysis was by one-way ANOVA and multi-regression analysis.

Investigation was based on agreement, symbol, clearness and acceptance as variables of corporate dearness and variables of organizational effectiveness and resulted in the following model:



This study is divided into 5 chapters. Chapter 1 is related to the purpose, the range and the method of investigation; chapter 2 to its concepts, component elements and to examination of previous studies about corporate culture in Korea, Japan and the U.S.A.

In chapter 4, the study model and hypothesis were drawn to investigate the impact of corporate culture on organizational effectiveness. Chapter 5 summarizes the findings of this study.

The major contents of this study are summarized as follows;

First, it revealed that strong corporate culture had more effect on organizational effectiveness.

Second, agreement, clearness and acceptance of values affected job satisfaction. Also, symbol agreement affected attachment to the work place

Third, ① Relationship between corporate culture and job satisfaction differed according to career, scholarship, age, period of work.

② Relationships between corporate culture and oneness also differed according to career, scholarship, sex, age, period of work.

③ Relationships between corporate culture and attachment to the work place differed according to career, scholarship, sex, age, period of work.

Finally, more improvement of corporate effectiveness will be realized when the organization is human-oriented with a reliable goal-oriented culture.



設 問 紙

인 사 말 씀

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 대단히 죄송합니다.

이 설문지는 '기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구'를 목적으로 작성된 것입니다.

귀하의 응답은 익명으로 처리되며 학술적 연구목적 이외에는 결코 사용되지 않을 것입니다. 매우 바쁘신 줄 압니다만 성의껏 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

1996년 9월 일

제주대학교 경영대학원 경영학과(인사관리전공)

지도교수 송 병 식

연구자 고 용 문

※ 다음의 각 문항에서 해당되는 (1), (2), (3), (4), (5) 중에서 하나를 골라
○표 하시기 바랍니다.

[설문 I]

정말 그렇다	대체로 그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다	아주 그렇지 않다
-----------	------------	-----------	-----------	-----------------

1. 귀하가 근무하는 직장의 전체적 인 분위기를 볼때 인화, 단결, 도 (1) (2) (3) (4) (5) 전감, 책임의식 등이 있다.

2. 이러한 정신에 대하여 귀하는
자부심을 느끼고 있다. 즉, 인화, 단결, 도전감이 있다. (1) (2) (3) (4) (5)
3. 귀하가 근무하고 있는 직장에
서 안일주의, 자만심, 이기주의 등
은 버려야 정신이다. (1) (2) (3) (4) (5)
4. 이러한 정신에 대하여 귀하는
개선되어야 한다고 느낀다. (1) (2) (3) (4) (5)
5. 귀하가 근무하는 직장은 복장
등이 정장 및 사복출근이 자유롭다. (1) (2) (3) (4) (5)
6. 귀하가 근무하는 직장의 내규나
규칙 등이 딱딱하고 권위적이다. (1) (2) (3) (4) (5)
7. 귀하가 근무하는 직장은 행사나
여가활동 등이 다른 직장에 비하여
자랑할만하다. (1) (2) (3) (4) (5)
8. 귀하가 근무하는 직장은 최고경
영자를 중심으로 한 경영층의 경영
의지가 명확하다. (1) (2) (3) (4) (5)
9. 귀하가 근무하는 직장은 직무에
대한 구체적인 방침(목표, 행동지침
등)이 명확하다. (1) (2) (3) (4) (5)



[설문Ⅱ]

정말 그렇다	대체로 그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다	아주 그렇지 않다
-----------	------------	-----------	-----------	-----------------

1. 귀하가 현재 맡고 있는 직무에 대하여 동료들이나 다른 사람들에게 자부심을 느끼고 있다. (1) (2) (3) (4) (5)
2. 귀하는 다른 사람들과 비교할 때 승진과 보수면에서 공정한 대우를 받고 있다. (1) (2) (3) (4) (5)
3. 귀하는 동료들과 일체감을 갖고 직무를 수행하고 있으며, 소외감을 느끼지 않는다. (1) (2) (3) (4) (5)
4. 귀하는 우리 부서에 어떤 일이 생기면 솔선수범하여 일을 해결하는데 보람을 느낀다. (1) (2) (3) (4) (5)
5. 귀하는 직장에서 어떤 어려운 정책 결정을 하게 되면 기꺼이 찬성한다. (1) (2) (3) (4) (5)
6. 귀하는 동료들이 어떤 문제에 대하여 공통적인 의견을 제시하면 거기서 기꺼이 따른다. (1) (2) (3) (4) (5)
7. 귀하에게 상급자나 동료들이 동조를 구해 오면, 어떤 직무라도 기꺼이 응하고 싶다. (1) (2) (3) (4) (5)



8. 귀하는 직장의 직무가 갑자기 많아
질 경우에 자발적으로 늦게까지 일하고 (1) (2) (3) (4) (5)
싶다.

9. 귀하가 근무하는 직장에서 오래 근무 (1) (2) (3) (4) (5)
하는 것이 애사심이라고 생각한다.

10. 다른 직장에서 좋은 조건을 제시하
더라도 직장을 옮기는 것은 바람직하지 (1) (2) (3) (4) (5)
않는다고 생각한다.

11. 만일 직장에 불이 난다면 위험하더라 (1) (2) (3) (4) (5)
도 직장의 귀중한 재산을 건져 내겠다.

12. 직장은 내 인생에 있어서 제 2의 가정 (1) (2) (3) (4) (5)
이라고 생각한다.

※ 다음의 각 문항에서 해당되는 (1), (2), (3) 및 (4) 중에서 하나를 골라
○표 하시기 바랍니다.

[설문 Ⅲ]

1. 귀하의 직위는 ?

- (1) 평행원 (2) 대리 (3) 차장 이상

2. 귀하의 학력은 ?

- (1) 고졸 이하 (2) 전문대졸 (3) 대졸 이상

3. 귀하의 성은?

- (1) 남 (2) 여

4. 귀하의 연령은?

- (1) 20대 (2) 30대 (3) 40대 이상

5. 귀하의 임금수준은?

- (1) 1백만원 미만 (2) 1백만원~1백50만원 미만 (3) 1백50만원 이상

6. 귀하의 근속년수는?

- (1) 1년 미만 (2) 1~5년 미만 (3) 5~10년 미만 (4) 10년 이상

※ 바쁘신 중에도 불구하고 끝까지 성실하게 답하여 주셔서 대단히 고맙습니다.

