

碩士學位論文

組織文化類型에 따른 組織過程의

特性差異에 관한 研究

- 濟州道廳의 組織을 中心으로 -



110.291

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 大學院

行政學科

金 美 蓮

2000年 12月

組織文化類型에 따른 組織過程의
特性差異에 관한 研究
- 濟州道廳의 組織을 中心으로 -

指導教授 高 昌 璣

金 美 蓮

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함



金美蓮의 行政學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 _____ 印

委 員 _____ 印

委 員 _____ 印

濟州大學校 大學院

2000年 12月

目 次

Summary	1
第 I 章 序 論	3
第 1 節 問題의 提起	3
第 2 節 研究의 目的	6
第 3 節 研究의 方法	8
第 4 節 論文의 概要	9
第 II 章 組織文化와 組織過程의 理論的 考察	10
第 1 節 組織文化의 概念	10
1. 組織文化研究의 重要性	10
2. 組織文化의 定意	13
3. 組織文化研究의 接近方法	15
4. 組織文化의 構成要素	20
5. 組織文化類型에 관한 先行研究	27
第 2 節 本 研究를 위한 組織文化類型의 概念的 區分	39
1. 組織文化類型의 基礎	39
2. 組織文化類型의 概念的 特性	40
第 3 節 組織文化와 組織過程	44
1. 組織過程의 概念	44
2. 組織文化와 組織過程	45
第 III 章 實證研究의 設計	53
第 1 節 研究模型 및 假說設定	53

1. 研究模型設計	53
2. 研究假設의 設定	53
第 2 節 變數의 操作的 定義 및 測定道具	58
1. 組織文化類型	58
2. 組織過程	60
第 3 節 研究方法	61
1. 標本抽出과 資料蒐集	61
2. 分析技法	62
3. 信賴度 檢證	63
第 IV 章 實證研究의 分析結果	64
第 1 節 組織文化類型的 分類	64
第 2 節 假說의 檢證	66
1. 合意的 組織文化와 組織過程(假說I)	66
2. 發展的 組織文化와 組織過程(假說II)	66
3. 合理的 組織文化와 組織過程(假說III)	68
4. 階層的 組織文化와 組織過程(假說IV)	69
第 3 節 研究結果의 論議	70
第 V 章 結論	72
第 1 節 研究結果의 意義	72
第 2 節 論文의 限界性 및 研究提案	73
參考文獻	75
設問紙	81

表 目 次

[표2-1]	組織文化 接近方法의 比較	16
[표2-2]	해리슨과 헨디의 組織文化類型比較	30
[표2-3]	組織文化類型에 대한 先行研究 區分要約	38
[표2-4]	쿰과 맥그래스의 組織文化類型的 概念的 特性	43
[표3-1]	組織文化類型과 組織過程 變數의 假說的 關係	57
[표3-2]	組織文化의 測定指標	59
[표3-3]	組織過程變數의 測定	61
[표3-4]	調査對象의 設問紙 回收現況	62
[표3-5]	分析技法	62
[표3-6]	組織文化와 組織過程의 측정요소별 信賴度	63
[표4-1]	組織文化類型別 測定指標의 差異	65
[표4-2]	組織文化類型에 따른 組織過程 特性差異	67
[표4-3]	組織文化類型에 따른 리더십 유형의 差異	68
[표4-4]	組織文化類型에 따른 組織過程의 特性差異에 관한 實證結果	71

圖 目 次

[그림2-1] 組織文化的 機能	12
[그림2-2] 파스케일과 피터스의 7S요소	21
[그림2-3] 組織文化的 意識的 構成要素	24
[그림2-4] 組織文化的 領域	26
[그림2-5] 딜과 케네디의 文化類型	31
[그림2-6] 런드버그의 組織文化類型	34
[그림2-7] 세시아와 본 글리노우의 組織文化類型	35
[그림2-8] 어니스트의 組織文化格子	36
[그림2-9] 쿤과 맥그래스의 組織文化類型	40
[그림2-10] 리더십 행위의 연속선	51
[그림3-1] 연구모형의 설계	54
[그림4-1] 組織文化類型的 分類	64

Summary

Organization culture is a basic element that has an influence on the members of a organization and the whole organization, encompassing everything that the members share from values and beliefs to rules and customs to behavioral patterns. When it comes to fully understanding organizational culture, analyzing and categorizing organizational culture is no less important than defining the concept and nature of organizational culture. In this study, based on the premise that organization culture has an impact on the process of organization, the differences in organization process, in association with organization culture patterns, are illustrated in two manners : based on literary study and empirical research. The study is focused on analyzing different qualities of the organization process in each organization culture and categorizing organization culture, studying staffers in Jeju Provincial Government. The standard used to analyze organization culture is based on the theoretical organization culture patterns of R.E. Quinn and M.R. MacGrath : the vertical Y axis represents the level of environmental awareness, divided into uncertainty and certainty ; on the X horizontal axis is the level of reaction categorized as short-term and long-term behaviors. According to the environment and reaction patterns, four organization culture types are conceptually categorized as consensual culture, developmental culture, rational culture and hierachical culture. In order to back up the study with empirical research, variables of the process of organization- communication, decision-making and leadership-are used.

For the purpose of achieving the goal of the study, a hypothesis that characteristics of organization process differ is established, followed by a survey of five division in Jeju Provincial Government 142 staffers there were surveyed with their questionnaires being retrieved.

The survey finds that on the whole, organization processes according to organization culture types differ. First of all, developmental, rational, hierachical organization culture types except for consensual organization culture were extrapolated from the survey of the staffers in Jeju Provincial Government.

In the developmental culture type, methods of communication are open, and the level of participation in decision-making is high. In the rational culture type, methods of communication are closed with low levels of participation in decision-making. There are not distinctive differences in the hierachical culture type, but it can be interpreted that communication is closed and there is less participation in decision-making are not active. Overall, the ways of communication and level of decision-making differ according to organization culture types, but in light of leadership types, the results expected in the hypothesis have turned out to be different from performance-oriented as all the leadership types have turned out consolidation-oriented. Therefore, it is viewed that there is no difference in leadership types according to organization culture types. All in all, with no doubt, the premises that organization culture has an effect on organization process is consistent.

The results of the study suggest that institutional reforms that suit the organization culture must be preceded, with the culture type of each organization taken into account. Understanding of organization culture types is very critical to introducing effective managerial techniques that can have a great influence on types of communication and participation in decision-making.

第 I 章 序 論

第 1 節 問題의 提起

文化라는 概念은 미국에서는 약 100년 전부터 인류학에서 많이 연구되기 시작하였으며, 그 후 社會學·經營學 등의 다른 학문 영역으로 전파되어 왔다.¹⁾ 文化란 한마디로 그 概念을 정의하기는 매우 어렵다. 文化에 대한 정의를 내리는데 있어서 文化研究를 가장 중요하게 다루는 인류학자들간에도 일치된 견해가 부재한 실정이다. 그러나 일반적으로 文化란 社會를 구성하고 있는 모든 사람들이 공통으로 구성하고 있는 가치관, 신념, 이념, 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 社會構成員의 行動에 영향을 주는 중요한 요소²⁾로 인식되고 있다. 文化는 인간사회에 있어서 매우 중요한 요소로 작용하고 있는데, 크로버(A.L. Kroeber)는 文化를 社會의 존속과 발전을 위해서 반드시 필요한 요소로 보고 있다.³⁾ 그리고 각각 상이한 文化는 그 組織의 역사적 산물이며, 독특한 組織特性을 반영하고 있다고 보았다. 이러한 文化概念⁴⁾은 전통적으로

1) 백기복, 『조직행동연구』 (서울: 법문사, 1996), p.577. ; M.J. Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, October 1993, pp.657-693.

2) D. Light, Jr. and S. Keller, *Sociology*, New York: Alfred A. Knopf, 1975, p.82.

3) A.L. Kroeber, *Anthropology*, New York: Harcourt Brace & World., 1948, p.309.

4) 조직이론에서의 文化的 接近은 文化的 概念을 살펴봄으로써 더 명백해질 수 있으므로 두 가지 시각에서 文化的 主要 概念을 살펴보기로 한다. 관념론적인 시각에서 W.H. Goodenough는 文化를 사람의 행위나 구체적인 사물 그 자체가 아니라 사람들의 마음속에 있는 모델로 보고, 한 사회성원들의 생활양식이 기초하고 있는 관념체계 또는 개념체계에 초점을 두고 연구했다. 이러한 시각에서 文化란 구체적으로 관찰된 행위 그 자체가 아니라, 그런 행위를 규제하는 규칙의 체계라는 것이다. 총체적인 시각에서 文化를 정의해 보면, 한 인간집단의 생활양식의 총체라 할 수 있다. E.B. Tylor는 文化를 지식, 신앙, 예술, 법률, 도덕, 관습, 그리고 社會의 한 構成員으로서의 인간에 의해 얻어진 다른 모든 능력이나 관습들을 포함하는 복합적인 총체라고 규정하고 있다. 총체론적인 시각은 또한 적응의 메커니즘으로서 文化의 기능적

로 거시적인 사회관계를 분석단위로 하고 있는 人類學이나 社會學에서 중점적으로 연구되어 왔다. 人類學이나 社會學에서 다루고 있는 이러한 거시적인 社會文化概念을 사회체계를 구성하고 있는 組織水準에 적용한 것이 組織文化概念이다. 組織文化는 文化的 概念과 마찬가지로 概念定義는 다양하지만 기본적으로 組織構成員들이 集團的으로 공유하고 있는 것이며 組織構成員과 組織體全體 행동의 기본전제로서 작용하는 組織體 고유의 그리고 지배적인 가치관, 신념, 관습, 행동양식 모두를 포함하는 거시적이고 복합적인 개념이라고 할 수 있다.⁵⁾ 우리 사회의 모든 組織體에는 각기 자기 나름대로의 독특한 特性 즉, 組織文化라는 것이 있다. 組織文化는 오랜 기간에 걸쳐 組織을 둘러싸고 있는 내적·외적 환경요인에 의해 형성되는 것으로서 특정의 組織文化는 組織構成員들의 행동과 가치관 형성에 중요한 영향을 미치며, 또한 組織構成員의 행동과 사고방식은 組織文化를 형성하는 데 역할을 하므로 양자간에는 서로 밀접한 관계가 있다고 하겠다.

組織을 研究하는 데 있어서 文化的 接近方法의 觀點은 조직과 인간에 관한 가정에 기초하여 構造的 및 體制的 觀點의 가정⁶⁾들을 거부하는 대신에 組織行態와 결정이 組織 內에 존재하는 기본전제들의 패턴에 의해 예정되어 있다고 한다. 이러한 기본전제들의 패턴(patterns of basic assumption)이 지속적으로 존재하면서 조직 내 개인의 行態에 영향을 미친다.⁷⁾ 이렇게 組織研究의 文化的 接近은 기존의 전통적인 접근방법의 한계⁸⁾를 인식하고 組織特性을 이해하는데

측면을 강조하고 있는데, L.A. White에 따르면 환경에 적응하는 과정에서 축적된 지식들로서의 도구, 기술, 사회조직, 언어, 관습, 신앙 등의 총체를 文化라고 보는 것이다. 신유근 외, 「신조직환경론」(서울: 다산출판사, 1999), pp.422-423.

5) 양창삼, 「조직이론」(서울: 박영사, 1994), p.827.

6) 구조기능적 접근방법에 의존하였던 구조이론과 체제이론에서 組織이란 공식적 권위에 의해 설정된 목표의 달성을 최우선 과제로 삼아야 하며, 이의 능률적 달성을 위해서는 組織의 구조적 설계가 중요하다는 것이다. 이러한 가정은 모든 構成員들간에는 組織의 목표와 이의 수행방법에 관한 합의는 당연히 이루어지며, 조직 내적·외적 환경이 안정적이라는 전제를 바탕으로 이루어진 것이다. 김호섭 외, 「새조직행태론」(서울: 대영문화사, 1999), p.380.

7) 박우형, 「현대조직론」(서울: 법문사, 1998), p.573.

8) 현대조직환경에서는 구조기능적 접근방법의 전제들이 실현가능성이 없다는 결론과

종합적 개념을 도입하여 전체적인 조직현상이나 행태를 파악하는 데 유용한 接近方法을 제시해 주고 있다. 그러나 조직현상의 研究에 文化概念이 도입된 역사는 그리 오래 되지 않았다. 1950년대까지는 단지 몇몇 文化나 이에 관련된 상징에 대한 연구들이 있었으며, 1960년대 들어와서야 組織文化概念이 등장하기 시작했고, 1970년대 말 경영학의 組織行動論 분야에서 組織文化에 관련된 論文이 발표되기 시작하면서 1980년대에 본격적으로 전개되기 시작하였다. 그러므로 조직이론가들이 組織文化의 중요성을 인식하고 文化를 설명할 수 있는 概念으로 인식하여 組織文化에 대한 研究를 구체적이고 체계적으로 접근한 것은 1980년대로 비교적 최근이라고 할 수 있다.

우리나라에서도 組織文化概念은 1970년대 하반기부터 일본기업경영에 대한 관심이 커짐에 따라서 그 인식도가 점차 높아져 왔다. 특히 1980년대에 우리나라 기업이 다변화환경에 대처하기 위하여 체질개선과 의식구조변화 그리고 조직활성화 등 많은 변화를 거쳐 나가는 과정에서 企業文化는 모든 기업체에서 중요한 經營概念으로 인식되었다.⁹⁾ 그러나 組織文化概念은 아직 명확히 정리되지 않은 상태에서 많은 견해들이 제시되어 있고, 실제로 組織文化和 關聯變數간의 관계에 대한 實證研究 또한 체계적인 方法과 接近이 미진한 형편이다. 또한 組織文化에 대한 研究가 1980년대 企業文化和 관련하여 經營學 분야에서는 企業을 研究對象으로 組織文化研究가 활발히 전개되고 있지만, 行政學 분야에서는 크게 활성화되지 못하였다. 물론 行政組織에 관하여는 企業組織만큼 다양한 組織文化를 고려할 수 없기 때문에 組織文化研究가 활성화되지 못하였다고 할 수 있다. 그러나 行政組織 內에도 다양한 組織과 文化가 존재하므로 行政組織에 대한 組織文化의 研究는 매우 중요하다. 더욱이 組織文化가 組織成果와 밀접한 관계가 있으며 組織과 組織構成員의 行動을 이해하는 데 도움을 준다고 규정한

함께 組織마다 서로 다른 특성과 환경을 가지고 있기 때문에 모든 組織에 무차별적으로 적용 가능한 이론 추구는 사실상 불가능하며, 제아무리 정교한 이론일지라도 각각의 조직현상에 대한 제한된 설명력만을 가질 뿐이라는 비판을 받게 되었다. 김호섭 외, 전제서.

9) 이학중, 『企業文化論』(서울: 법문사, 1989), p.22.

다면, 行政組織에 있어서도 企業體와 마찬가지로 組織文化는 매우 의미있고 중요한 研究領域이다. 行政文化가 특정국가의 행정전반에 흐르는 거시적 개념이라고 할 수 있다면, 組織文化는 行政 안에 있는 조직부서의 미시적 개념이라고 할 수 있다. 따라서 行政文化가 社會文化의 하위적 개념이라고 할 수 있다면 組織文化는 行政文化의 하위적 개념이라고 할 수 있다. 그리고 組織文化는 그 규모와 적용범위에 있어서 분할성을 지니고 있다. 예컨대 재정경제원이라는 부서조직에 공유된 文化가 있다면 그 범위 안에서 국별로의 특유의 文化가 얼마든지 존재할 수 있다는 것이다.¹⁰⁾

本 研究에서는 行政組織의 組織文化研究를 위해 연구대상으로 제주도의 行政組織 가운데 제주도청에 공유된 組織文化가 있고, 그 범위 안에서 하부조직별로 특유의 文化가 존재한다고 가정하여, 제주도청의 組織을 중심으로 組織文化를 類型化하고, 組織文化와 關聯變數의 관계에 대해서 研究를 전개하고자 한다.



第 2 節 研究의 目的

組織文化는 組織과 組織構成員의 行態를 이해하고 설명하며 예측하는 새로운 接近方法을 제시해 주고 있다. 組織과 文化가 서로 영향을 주고받는 「피이드백」 관계를 형성하는 것처럼 組織文化는 組織의 모든 特性에 영향을 미치게 되고, 시간이 흐름에 따라 組織(의 모든 特性)이 組織文化에 영향을 미치면서 장기적으로는 상호 영향을 주고 받으며 발전할 것이다. 그러나 本 研究에서는 組織文化가 組織構成員과 組織體 全體의 行動에 영향을 미친다는 전제하에 組織文化에 대한 기존의 이론들을 검토하고, 組織文化를 類型化하여 각각의 組織文化類型에 따라 組織特性의 關聯變數 중 組織過程이 어떻게 差異 나는지에 대하여 文獻研究와 實證研究를 병행하고자 한다.

10) 백기완, 「행정학」(서울: 박영사, 1998), p.283.

상기의 研究目的을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 제주도청의 組織을 對象으로 하여 組織文化를 類型化하고 각각의 組織文化를 比較·分析한다. 本 研究에서는 實證研究을 위한 개념적인 組織文化類型을 모색하기 위해서 퀴(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. MacGrath)의 組織文化類型을 적용한다. 퀴(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. MacGrath)는 정보처리의 觀點에서 인간의 지각체계는 환경으로부터 입수한 단서, 자료, 정보에 대하여 환경의 인식과 조직의 반응이라는 두 가지 방향으로 구분해서 지각하게 된다고 한다. 그리고 이러한 지각구분에 따라 네가지 상이한 組織文化類型을 개념적으로 구분하였다. 이러한 概念的 區分에 따라 제주도청조직을 對象으로 組織文化를 類型化하여 각 組織文化의 특성 差異를 比較·分析한다.

둘째, 組織文化와 關聯變數의 관계에 대한 研究로는 퀴(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. MacGrath)의 組織文化類型에 따라 組織過程의 特性差異를 규명한다. 本 研究에서는 獨立變數인 組織文化가 從屬變數인 組織過程에 영향을 미칠 것이다라는 전제하에 研究를 전개하고자 한다. 이를 위해서 각 組織文化類型이 組織 內의 주요 과정인 意思傳達, 意思決定, 리더십에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴본다. 즉, 組織文化類型에 따라 意思傳達의 類型, 意思決定의 參與程度, 리더십 유형의 特性이 어떻게 차이 나는지 實證研究을 통하여 규명한다.

이상과 같이 本 研究에서는 先行研究를 통해서 組織文化의 내용을 고찰하는데 그치지 않고, 퀴(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. MacGrath)의 組織文化類型을 중심으로 제주도청의 組織文化를 類型化하여, 組織文化와 組織過程變數인 意思傳達의 類型, 意思決定의 參與程度, 리더십 유형에 대한 종합적인 관계를 實證研究을 통해 보다 체계적으로 규명하고자 한다.

第 3 節 研究의 方法

本 研究에서는 組織文化와 組織過程간의 관련성을 규명하기 위하여 文獻研究와 實證研究의 두 가지 측면에서 研究를 접근하였다.

첫째, 組織文化에 대한 기존의 研究를 토대로 組織文化의 概念·構成要素는 물론 組織文化研究에 관한 주요 接近方法을 비롯하여 組織文化에 대한 일반이론을 정리하고, 여러 학자에 의해 제시된 組織文化類型에 대한 고찰을 기반으로 하여, 본 연구를 위한 組織文化類型區分의 기준을 설정하고, 이를 중심으로 組織文化를 네 유형으로 區分한다.

둘째, 組織文化類型에 따른 組織過程의 特性差異에 대한 實證研究로서, 제주도 청조직의 공무원을 對象으로 한 설문조사를 통하여 組織文化를 추론하고 각 組織文化類型에 따라 組織過程의 特性差異를 比較·分析한다.

調査方法상의 쟁점은 질적방법과 양적방법의 논쟁이 있는 가운데 本 研究에서는 제주도청조직의 공무원을 對象으로 한 설문조사를 통해 組織文化를 추론해 내는 양적방법을 적용하고자 한다. 물론 本 研究가 組織文化와 組織·組織構成員의 行態 간의 相關성에 관한 研究이므로 인간의 상호 주관적 이해를 바탕으로 하여 인간의 행위를 행위자의 그것에 부여하는 의미와 파악을 통해 이해하려는 주관적·해석적 社會科學의 研究방법인 질적방법이 적절할 것이다. 그러나 설문지를 통한 양적방법은 여러 가지 한계점에도 불구하고 질적방법이 갖지 못한 중요한 장점을 부인할 수 없다. 양적방법은 연구하고자 하는 연구대상 의 속성을 가능한 양적으로 표현하고 그들의 관계를 統計分析을 통하여 밝히는 研究방법으로 觀察, 面接과 같은 질적인 研究방법에서 결여되기 쉬운 객관성을 확보할 수 있다. 그리고 설문조사를 통한 양적방법은 동일한 척도로 다수의 對象을 측정함으로써 상호비교를 가능하게 하고 일반화할 수 있는 장점을 지니고 있다.

이러한 양적방법으로 측정된 자료를 分析하기 위하여 첫째, 각 부서의 組織文化를 분류하는 데는 기술통계에 의한 산술평균을 사용하였고, 組織文化類型에

다른 의사전달과 의사결정의 特性差異를 分析하는 데에는 분산분석(ANOVA)를, 리더십 유형을 분석하는 데에는 교차분석(x^2 검정)을 사용하였다.

本 研究에서는 위에서 서술한 바와 같이, 제주도청조직의 공무원들에게 설문 조사를 통하여 각 부서의 組織文化를 추론하여 類型化하고, 組織文化類型에 따른 組織過程의 特性差異를 분석하기로 한다.

第 4 節 論文의 概要

本 論文은 모두 5章으로 구성되어 있다.

第 1 章, 서론에서는 本 研究와 관련된 문제제기를 비롯하여 研究의 目的을 제시하였고, 研究의 方法을 간략하게 설명하였다.

第 2 章에서는 組織研究의 文化的 接近의 이해를 돕기 위해 組織文化研究의 重要性和 함께, 組織文化의 概念·構成要素는 물론 組織文化研究에 관한 주요 接近方法을 정리하고, 앞서 연구되었던 여러 학자들의 組織文化類型을 살펴보기로 한다. 그리고 本 研究를 위한 組織文化類型的 區分을 제시하고, 組織文化와 組織過程의 관계에 대한 연구를 살펴봄으로써, 實證研究를 위한 이론적 뒷받침을 하고자 한다.

第 3 章에서는 연구전개를 위한 실증연구의 설계를 한다. 먼저 연구모형을 제시하고 이론적 고찰을 토대로 組織文化類型과 組織過程의 관계를 가설적으로 제시하고, 실증적 검증을 위해 필요한 변수의 조작적 정의와 측정지표를 제시한다. 또한 표본추출 및 資料蒐集方法和 研究調查技法을 기술하고, 측정도구의 신뢰도에 대해서 검증한다.

第 4 章에서는 조직문화의 분류와 함께 도출된 假說들을 실증적으로 검증한 결과를 제시한다.

第 5 章에서는 研究의 意義를 논의하고, 研究의 限界 및 앞으로의 研究方向에 대해서 提案한다.

第 II 章 組織文化와 組織過程의 理論的 考察

第 1 節 組織文化의 概念

1. 組織文化研究의 重要性

샤인(E.H. Schein)의 정의에서 組織文化는 외부적응문제와 내부통합문제¹¹⁾를 다루며, 새로운 構成員이 그들의 문제와 관련하여 옳게 인식하고 사고하며 느끼게 하는 등 중요한 기능을 한다고 언급하였다.¹²⁾ 즉 組織文化는 직무수행에 적합한 장소적 특성과 行動方法에 대하여 組織 전체적 센스를 부여하며, 組織에서 일어나는 인간관계에 강력하게 영향을 줄 수 있다.¹³⁾ 그리고 조직문화는 조직의 공식적, 비공식적 운영과정에 광범위하게 영향을 미칠 수 있기 때문에 중요시된다. 일을 처리하는 일상적 과정 속에서도 관행과 같은 문화적 요소가

11) 샤인(E.H. Schein)에 따르면 組織文化는 외부적응과 내부통합문제에 대한 처리과정에서 형성된 공유의 합의라고 한다. 여기서 외부환경에 대한 적응이란 첫째, 전략과 같이 기본적 과업이나 핵심적 사명, 組織의 명시적·암시적 기능에 대한 합의 둘째, 이러한 혁신적 사명을 구체적으로 반영하는 목적체계에 대한 합의 셋째, 이러한 目的들을 달성하기 위한 수단으로서의 組織構造, 조직시스템 등에 대한 합의 넷째, 組織이 얼마나 그 目的과 목표를 잘 수행하고 있는가를 측정하기 위한 기준으로서의 정보체계 등에 대한 합의 다섯째, 組織이 이러한 目的을 수행하지 못하고 있을 때 이에 대한 진단과 처방 등에 대한 합의 등의 형성과정을 통해서 組織文化가 형성된다는 것이다. 한편, 내부에 대한 통합과정이란 첫째 組織構成要素들 사이의 의사소통을 위한 공동언어형성 둘째, 組織에의 포함과 배제를 결정하는 기준으로서의 조직범위에 대한 합의 셋째, 권력과 직위의 배분기준에 대한 합의 넷째, 組織構成員들 사이의 친밀도, 우정, 사랑 등의 기준에 대한 합의 다섯째, 보상과 처벌의 배분기준에 대한 합의 여섯째, 組織의 이념과 신앙에 대한 합의 등을 통해서도 組織文化가 형성된다고 한다. E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, pp.223-243.

12) 이상란, “생산성 향상과 새로운 기업문화 창조를 위한 여성의 역할,” 숙명여자대학교 아세아여성문제연구소, 1984, p.124.

13) A.R. Cohen, H. Gadon, S.L. Fink and R.D. Willits, *Effective Behavior in Organization*, Irwin Inc., 1984, p.220.

배어있으며, 상호간의 교류 속에, 갈등의 와중에, 그리고 무엇보다도 결정과 선택의 순간 순간에 옳고 그름에 대한 조직구성원의 가정과 믿음이 작용하게 된다. 이러한 이유로 組織過程에 있어서 文化의 중요성은 간과될 수 없으며, 組織構成員들에게 組織 內에서의 일들이 어떻게 이루어지고 있는가를 전달해주며, 組織構成員들의 동기가 어떻게 유발되고 그들이 어떻게 行動하는가를 규명하는데 있어서 組織文化에 대한 이해는 필수적이다. 또한 組織文化는 組織構成員을 변화시키는 변형능력과 같은 상징적 역할에 힘입어 組織 속에서 다양한 기능을 수행함으로써, 1980년대 이후 현대의 각 組織은 미시적인 관점에서 거시적인 관점으로 組織文化를 인식하기 시작하였고, 이와 함께 組織을 研究하는 데 있어서 研究의 테마도 組織을 전체적인 측면에서 조명하려고 하는 研究들이 많이 이루어지고 있다.

그러므로 앞으로 조직관리에서는 조직문화에 대한 이해와 중요성의 인식이 더욱 절실하게 요구될 것이며, 그 중요성을 組織文化의 기능¹⁴⁾을 중심으로 구체적으로 살펴보면 [그림2-1] 과 같이 네 가지로 설명할 수 있다.

첫째, 組織文化는 構成員들에게 組織構成員으로서의 정체감을 갖게 한다. 규범, 가치, 지각의 공유는 構成員들로 하여금 일체감을 느끼게 하여 공통목표의 달성을 용이하게 한다. 오랜 시간 같이 지냄으로써 행동방식이나 공통목표의 동질화가 이루어지기 때문이다.

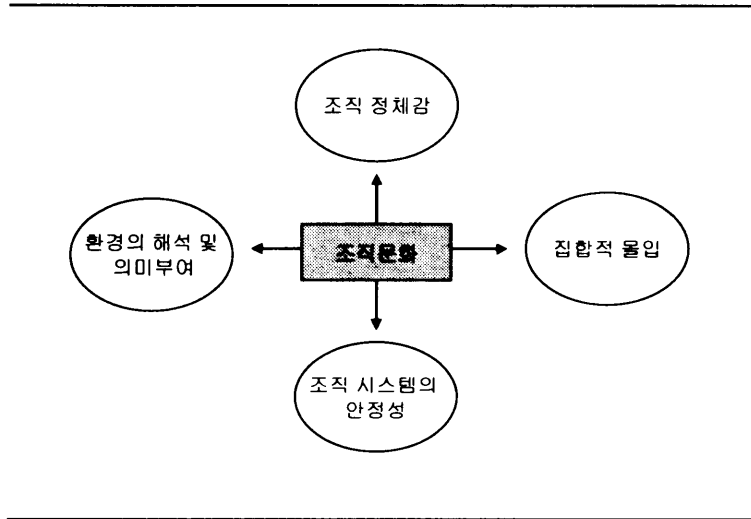
둘째, 組織文化는 집합적 몰입을 가져온다. 공유된 文化에서 나온 공통목표는 그 文化를 수용하는 모든 사람들로 부터 강한 몰입감을 이끌어 내는 경향이 있다.

셋째, 組織文化는 組織體系의 안정성을 높인다. 組織文化는 構成員들에게 일체감을 갖게 하고 몰입의 정도를 높임으로써 組織構成員들 사이의 협조와 통합을 촉진하는 역할을 하게 된다.

넷째, 組織文化는 組織構成員들이 외부환경에 대해 의미를 부여하는 것을 도

14) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Chicago: Irwin, 1995, pp.537-538. ; L. Smircich, "Concept of Cultural and Organizational Analysis," *ASQ*, Vol.28, No.3(September 1983). ; 박경원·김희선, 『조직이론강의』 (서울: 대영문화사, 1999), pp.279-280.

[그림2-1] 組織文化의 기능



자료: Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Chicago: Irwin, 1995, p.537.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

와 構成員들의 行態를 원하는 방향으로 형성한다. 즉 組織文化가 組織構成員들에게 상황을 해석하는 공유된 의미의 원천으로 작용하기 때문이다. 시간이 흐름에 따라 組織構成員들은 조직의 가치, 규범, 표준운영절차 등을 내면화하여 구성원들의 상황의 해석에 영향을 미친다.

이러한 組織構成員의 행동조성은 組織文化가 강할수록 더욱 효과적으로 이루어질 수 있다는 것이 일반적인 인식이다. 연구결과에 의하면, 조직의 기본가치와 전통이 모든 구성원에게 잘 이해되고 그들로부터 합의를 얻을수록 組織文化는 강하게 나타나고 동시에 조직의 성과도 높게 나타난다는 것이 입증되고 있다.¹⁵⁾ 그러나 강한 組織文化를 개발하는 것이 반드시 조직구성원이나 조직의 성과에 좋은 결과만을 가져온다고 말할 수 없다. 그러므로 조직개발에 있어서 야기될 수 있는 강한 조직문화의 문제점을 인식할 필요가 있다. 첫째, 강한 組織文化는

15) T.E. Deal and A.A. Kennedy, *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982, pp.15-19.

환경변화에 대한 적응에 심각한 문제를 가져올 수 있다. 경직화된 組織文化 속에서 신속한 적응행동을 형성하지 못하는 조직을 많이 볼 수 있다. 둘째, 강한 組織文化는 새로운 가치의 개발이 요구될 때 내부적으로 많은 저항에 당면하게 된다. 셋째, 강한 組織文化는 높은 성과에 기여하지만 그 대신에 組織文化를 유지하려면, 특히 최고관리층의 일관성 있는 管理行動이 요구된다.¹⁶⁾

2. 組織文化의 定意

組織 內에는 하나의 시스템 變數가 존재한다. 이 시스템 變數를 규정하고 자세하게 설명하기는 어렵지만, 종업원들이 일반적으로 공통적인 용어로 설명하고 있는 시스템 變數가 존재하며, 우리는 이 같은 變數를 組織文化라고 부른다. 어떤 부족의 文化 속에는 토속신앙이 있고 금기가 있어서 각 성원들이 동료나 외부인에 대해 어떻게 行動해야 하는가를 지시하고 있는 것과 마찬가지로, 組織들도 그 성원의 行動을 지배하는 組織文化를 가지고 있다.¹⁷⁾

組織文化¹⁸⁾는 研究의 目的이나 이론적 근거에 따라 다양하게 정의되고 있는데, 몇몇 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. 샤인(E.H.Schein)의 組織文化에 대한 정의가 가장 일반적으로 받아들여지고 있는데, 그에 따르면 “組織文化는 組織體 또는 集團이 내·외 환경에 적응하고 통합하는 과정에 작용하는 기본전제로서, 組織構成員의 가치관과 사고방식, 그리고 行動을 지배하는 기본요

16) 이학중, 전계서, pp.43-43.

17) 추헌, 『조직행동론』 (서울: 형설출판사, 1993), p.904.

18) 일상적으로 組織文化는 조직풍토, 조직분위기(organizational climate) 등의 용어와 혼용하여 사용하고 있지만, 이러한 것보다는 더욱 포괄적이며, 창조적이고 동태적인 의미를 포함하고 있다. 특히 組織文化와 조직분위기는 概念과 觀點, 그리고 研究接近方法상에 중요한 差異가 있다. 학문적 기반에 있어서 組織文化에 관한 研究는 주로 문화인류학의 도움을 크게 받고 있는데 반해, 조직분위기에 관한 研究는 심리학에 크게 의존하고 있다. 그리고 組織文化는 組織構成員과 組織體全體의 行動에 영향을 미치는 기본가치와 전제를 강조하는 반면에, 조직분위기는 組織構成員이 감지하는 組織에 대한 전반적인 인상을 강조하고 있다. 研究接近方法에 있어서 組織文化는 조직분위기에 비하여 組織構成員의 行動과 組織體全體의 行動에 영향을 주는 기본전제와 가치 그리고 인공적 창조물을 더욱 중요시하고, 이들을 연구대상 및 변화대상으로 삼고 있다. 이학중, 전계서, pp.73-74. ; 박내회, 『組織行動論』 (서울: 법문사, 1990)

소”라고 정의하고 있다.¹⁹⁾ 버거(P.L. Berger)와 룩맨(T. Luckmann)은 組織文化를 “組織構成員들간의 지속적인 상호작용에 의하여 끊임없이 창조되고 재구성되는 인간상호작용의 형성 메카니즘인 동시에 인간상호작용의 결과적 산물로서의 사회적 실체”라고 정의하였다.²⁰⁾ 또한 딜(T.E. Deal)과 케네디(A.A. Kennedy)는 “組織文化는 다양한 組織體 상황하에서 構成員들이 어떻게 행동해야할지를 명시해 주는 지침으로서, 組織을 통합시켜주는 응집요소”²¹⁾라고 하였으며 엘리넥(M. Jelinek)은 “組織의 신화, 패러다임, 공유의 의미체계, 그리고 공유의 언어체계로서 組織體 狀況에서 組織構成員들의 가치판단의 틀이 되는 것”²²⁾이라고 하였고, 데니슨(D.R. Denison)은 “조직을 결속시키는 사회적 접촉체로서 조직구성원들이 공유하는 가치, 사회적 이상, 신념 등을 포함하는 것”이라고 하였다.²³⁾ 그리고 존스(G.R. Jones)는 “組織의 정체성을 창출하고 組織構成員들의 行動을 규정하여 그들을 사회적 종합체로 통합시키는 組織의 기본전제와 신념 그리고 가치관”이라고 하였으며,²⁴⁾ 페티그루(A.M. Pettigrew)는 “상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 組織體 概念의 총체적 원천”²⁵⁾이라고 보았고, 그 외에도 휴즈(B.J. Hodge)와 앤서니(W.P. Anthony)는 組織文化를 “어떤 組織, 集團, 또는 下位集團의 構成員들이 공유하면서 행동과 문제해결의 길잡이로 사용하는 가치, 신념, 전제, 의미, 그리고 기대의 복합체”라고 정의하였다.²⁶⁾

19) E.H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer 1983, p.14.

20) P.L. Berger and T. Luckmann, *The Social Construction of Reality*, New York: Doubleday Anchor Books, 1966, pp.3-18.

21) T.E. Deal and A.A. Kennedy, op cit., pp.13-15.

22) M. Jelinek, L. Smircich and P. Hirsch, "Introduction : A Code of Many Colors". *ASQ*, Vol.28(September 1983), pp.331-338.

23) D.R. Denison, "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, Autumn 1984, pp.5-8.

24) G.R. Jones, "Transaction Costs, Property Right, and Organizational Culture : An Exchange Perspective," *ASQ*, Vol.28(September 1983), p.454.

25) Andrew M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures," *ASQ*, Vol.24 (December 1979), p.574.

26) B.J. Hodge and W.P. Anthony, *Organization Theory : A Strategic Approach*, 4th ed., Boston: Allyn and Bacon, 1991, p.443.

이상에서 살펴본 바와 같이, 組織文化의 개념정의는 학자마다 差異를 보이고 있으나, 組織構成員과 全體 組織體의 行動에 영향을 미치는 기본전제와 기본가치는 모든 학자들이 한결같이 강조하는 概念인 것을 알 수 있다. 이들 개념들을 통합·요약해 보면 「組織文化란 한 組織體의 構成員들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 규범과 관습, 그리고 행동패턴 등을 포함한 종합적인 개념으로서 組織構成員과 組織體 全體의 행동에 영향을 주는 기본요소」라고 할 수 있다.²⁷⁾

3. 組織文化研究의 接近方法

組織에 대한 文化的 接近은 組織을 바라보는 연구자들의 시각차이와 文化概念의 다양성을 이해하고, 조직현상을 分析하는 方法에 따라 몇 가지 방향에서 접근되고 있다. 연구자들이 「組織」과 「文化」에 관하여 갖고 있는 기본가정의 差異에서 그 接近方法은 크게 두 가지 흐름으로 정리할 수 있는데, 그 중 하나는 文化를 組織이 보유하고 있는 어떤 실제로 보는 觀點으로 실제성과 응용성을 강조하는 경영학적 접근방법이고, 다른 하나는 文化를 조직현상 그 자체로 파악하는 인류학적 접근방법이다. 전자의 경우는 도구적 관점이 중요시되며 연구자들의 주된 관심은 組織이 성취 대상을 보다 효율적으로 달성하는데 문화적 요소를 어떻게 이용할 것이냐에 있다. 반면에, 후자에서는 조직생활이 가능하게 되는 의미와 과정이라는 보다 근본적인 문제에 관심을 쏟고, 組織 자체가 어떻게 이룩되고 그것의 의미가 무엇인가에 研究의 초점을 두고 있다. 전자는 文化를 獨立變數로 파악하는 比較文化的 接近方法과 文化를 內部變數로 보는 組織文化的 接近方法으로 나누어진다. 그리고 후자는 다시 認知的 接近方法, 象徵的 接近方法, 그리고 構造·心理力學的 接近方法으로 나누어진다.²⁸⁾ 이들 서로 다른 組織文化에 대한 接近方法을 研究·分析함으로써 組織文化를 이해하는 데 많은 도움을 얻을 것으로 생각되어진다. 각 분야별로 研究의 주제와 文化 및

27) 유훈, “組織文化에 관한 考察”, 『행정논총』 31(1), 서울대학교, 1993, p.115.

28) L. Smircich, “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, ASQ, Vol.28, No.3(September 1983), pp.339-358.

組織에 대한 시각이 각각 다른데, 이를 정리한 것이 [표2-1] 과 같다.

[표2-1] 組織文化 接近方法의 比較

人類學에서의 “文化”概念	研究主題	組織理論에서의 “組織”概念
文化는 인간의 생리적·심리적 욕구에 봉사하는 도구이다. (예) Malinowski의 기능주의	比較文化	組織의 과업달성의 사회적 도구이다. (예) 고전적 관리이론
文化는 적응적-규제적 메커니즘이다. 이는 개인을 社會構造로 통합시키는 역할을 한다. (예) Radcliffe-Brown의 구조기능주의	組織文化	組織은 환경과의 교환과정에 의해 존재하는 적응적 유기체이다. (예) 상황적응이론 개방체계이론
文化는 공유된 인지의 체계이다. 인간의 마음은 정해진 몇 가지 규칙을 사용하여 文化를 만든다. (예) Goodenough의 민족과학	組織的 認知	組織은 지식의 체계이다. 組織은 構成員들이 공유하는 주관적 의미의 네트워크 속에 존재하고 규칙과 같은 방식으로 기능하는 것처럼 보인다. (예) 인지적 조직이론 해석적 조직사회학
文化는 공유된 상징과 의미의 체계이다. 상징적 행동이 이해되기 위해서는 해석되고 임혀져야 하고 풀이되어야 한다. (예) Greets의 상징적 인류학	組織的 象徴	組織은 상징교환의 패턴이다. 組織은 공통의 의미와 현실을 촉진하는 언어와 같은 상징적 양식을 통해 유지된다. (예) 상징적 조직이론
文化는 인간의 마음에 존재하는 보편적인 무의식적 하부구조가 투사된 것이다. (예) Levi-Strauss의 구조주의	組織과 無意識 過程	組織의 형태와 실무는 무의식의 과정이 표출된 것이다. (예) 변형적 조직이론

자료: Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," ASQ, Vol.28, No.3(September 1983), p.342.

1) 比較文化的 接近方法에 의한 研究

比較文化的 接近方法(comparative management approach)은 比較經營學的 接近方法이라고도 하며, 文化를 背景變數, 說明變數 또는 사람들의 心념을 強化시켜 주는 틀로 이해한다. 이러한 接近方法을 갖는 研究들의 경우, 文化는 대개 獨立變數로 취급되며 組織構成員에 의하여 組織 內에 들어오게 된다. 유입된 文化는 組織構成員의 태도와 行爲의 形態로서 나타나게 된다. 즉, 文化가 組織을 구성하는 構成員들의 태도와 行爲를 지배한다는 觀點 하에 社會文化와 경영이념, 가치관, 心념, 제도, 방침 등과의 관계를 分析하여 社會文化的 特性을 중심으로 組織構成員의 태도와 行爲, 그리고 組織體 全體의 行爲를 研究하는 것이다. 여러 나라의 文化와 經營체계를 比較·研究하여 그 차이와 유사성을 발견하고, 그것이 조직유효성에 어떠한 의미를 부여하는지 밝히는 것을 연구과제로 하고 있다.

2) 組織文化的 接近方法에 의한 研究

組織文化的 接近方法(corporate culture approach)은 조직자체가 文化를 창조하는 모체라는 觀點에서 조직내부의 사회·문화적 요소를 집중적으로 연구한다. 즉, 組織은 사회적 집단으로서 주어진 환경 속에서 목적달성을 추구하는 과정에서 자체의 독특한 기술과 구조 그리고 리더십과 행동패턴을 형성하며, 의례·의식과 전설 등 문화적 “가공물”(artifacts)을 창조한다는 것²⁹⁾이 이 研究方法의 기본관점이다.

이러한 接近方法에 속하는 研究들은 일반적으로 시스템 이론의 틀에 기초하고 있다. 따라서 이러한 接近方法은 組織의 생존에 영향을 미치는 變數들과 組織간의 상황적 관계의 패턴을 밝혀내려고 한다. 그러므로 이러한 研究에서 고려되는 전형적인 變數들은 구조, 규모, 기술, 리더십 유형 등이다. 바람직한 組織文化를 모색하는데 있어서 이러한 接近方法은 組織構成員들을 통합시킬 수 있는 사회적·규범적 요소로 보고, 構成員간의 공통적인 가치와 心념, 상징과 전설, 언어 등을 研究·分析하고 이를 개발하는데 노력을 기울이고 있다. 이러한

29) N.M. Tichy "Managing Change Strategically : The Technical and Cultural Keys", *Organizational Dynamics*, Autumn 1982, pp.59-80.

接近方法의 맥락에서 보면, 組織文化는 組織行動과 전략적 경영간의 가교 역할을 할뿐만 아니라 미시적 분석과 거시적 분석을 연결시켜 주고 있다. 즉 組織文化는 어느 정도 주관적인 內部變數를 도입하여 組織의 文化와 組織의 성과를 연결시키 이해하려는 것이다.

3) 認知的 接近方法에 의한 研究

認知的 接近方法(cognitive approach)에서 연구자들은 文化를 물질적 현상·사물·사건·행위·정서를 지각하고 조직하기 위한 독특한 체계로 볼뿐 아니라, 文化를 무의식적인 논리라는 수단이나 일정한 수의 규칙에 의해서 인간의 마음이 만들어낸 것으로 파악한다.³⁰⁾ 다시 말해서, 認知的 接近方法에서 文化는 組織構成員들이 공유하는 주관적 의미나 공유된 준거체계로 인식되는데, 이것이 외부관찰자에게는 규칙이나 문법과 같이 기능하는 것처럼 보이는 것이다. 따라서 이 방법을 사용하는 연구자들의 관심은 이와 같은 조직현상을 진단하고 개입하기 위해서 構成員들이 조정된 行動을 성취해 가는 규칙을 알아내려는 데 있게 된다.

4) 象徴的 接近方法에 의한 研究

象徴的 接近方法(symbolic approach)은 文化를 공유된 상징이나 의미체계라 여기고 있으며, 組織體에서의 文化的 象徴을 발견하고 이 상징들이 組織構成員의 行動에 어떤 영향을 주고 있는지를 해석하는데 관심을 두고 있다. 즉, 활동 속에 내재해 있는 의미의 체계를 설명하기 위하여 상징들이 어떻게 의미있는 관계로 결합되어 있는가, 특정 상황하에서 組織構成員들이 자신들의 경험을 어떻게 해석·이해하느냐와 이러한 해석과 이해가 構成員의 行動과는 어떤 관계를 맺고 있는가를 밝히려 한다.³¹⁾ 따라서 象徴的 行動을 통한 組織의 형성과

30) M.H. Agar, "Whatever Happened to Cognitive Anthropology : A Partial Review," *Human Organization*, Vol.41(Spring 1982), pp.82-86.

31) 組織論의 전통적인 研究方法은 組織의 구조와 활동, 활동과 결과간에는 일방적·합리적인 관계가 있다고 여겨왔다. 다시 말해 組織의 구조가 모든 활동들을 바라보는 방향으로 조정해 준다고 믿어왔다. 이에 반해, 상징적 접근방법은 두 가지 면에서 差異가 난다. 첫째, 일반적으로 사람들은 결과에 대한 기대를 바탕으로 행위를 선택하므로 활동과 결과 사이의 연결관계를 인지하여야 한다고 여긴다. 둘째, 組織構成員들은 구조·활동·사건들을 신화·의식·행사 등으로 간주하고 이를 통해 신념을 형성하고, 이에 대한 의미를 부여하며, 나아가 새로운 상징이나 신화를 만들기도 한다.

유지에 초점을 두어 어떻게 조직의식을 만들어내고 유지시킬 것인가, 그리고 어떻게 상황에 대한 공통된 해석을 이끌어 낼 것인가, 또한 이를 통해 어떻게 협동적 행동을 유도할 것인가 하는 문제를 연구주제로 삼는다.

5) 構造・心理力學的 接近方法에 의한 研究

構造・心理力學的(structural-psychodynamic approach)接近方法은 文化를 무의식적인 심리과정의 표현으로 볼뿐만 아니라 組織의 行態와 實務도 무의식적 과정의 표현으로 간주한다. 이것은 文化를 마음의 보편적인 무의식구조의 투사로 본 레비스트로스(Levi-Strauss)의 構造주의를 組織에 적용시킨 변형적 조직이론의 觀點을 나타낸 것이다. 이들은 무의식과정과 의식적 표현과의 역학적 상호작용을 중심으로 組織體의 行動을 연구한다. 이 方法에 따르면 文化는 무의식적인 하부구조로 구성되어 있어 組織文化를 연구하려면 표면에 나타나 있지 않은 잠재적 사고의 구조를 발견해야 한다.

이상, 組織文化研究에 적용되고 있는 중요한 接近方法으로서 比較文化的 接近方法과 組織文化的 接近方法 그리고 人類學的 接近方法에 대해서 살펴보았다. 여기서 認知的・象徴的 그리고 構造・心理力學的 接近方法은 比較文化的 接近方法이나 組織文化的 接近方法에 비하여 人類學的 觀點과 理論을 더 많이 적용하고 있으므로 이들 세 接近方法을 모두 포함하여 人類學的 接近方法으로 분류할 수 있다. 이들 研究方法은 각기 다른 觀點에서 組織文化를 研究・分析함으로써 組織文化를 이해하는데 많은 도움을 주고 있다. 그러므로 그 중에서 어느 방법이 가장 좋은지를 평가하기는 매우 어렵다. 우선 이들 研究方法을 이해하는 데 있어서 상호간의 관계를 알아야 할 것이다. 즉 比較文化的 接近方法에 의한 研究와 組織文化的 接近方法에 의한 研究는 상호간에 밀접한 관계가 있고, 人類學的 接近方法에 의한 研究도 무의식적인 전제와 언어와 같은 상징 등

L.G. Bolman & T.E. Deal, *Modern Approaches to Understanding and Managing Organization*, San Francisco : Jossey-Bass, 1990, pp.187-189. ; 김호섭 외, 전제서, p.400.

행동요인으로서, 比較文化的 接近方法에 의한 研究와 組織文化的 接近方法에 의한 研究는 比較적 組織의 表面적 행동패턴과 그 요인들을 잘 설명해 주는 데 비하여, 人類學的 接近方法에 의한 研究는 보다 심층적 分析觀點에서 組織構成員 行動과 組織文化를 설명해 주고 있다. 本 研究에서는 組織文化를 研究하는데 있어서 組織文化的 接近方法의 觀點을 가장 많이 활용하고 있다.

4. 組織文化的 構成要素

組織文化를 分析하는데 있어서는 文化를 형성하는 要素를 규명함으로써 쉽게 접근할 수 있으며 관리적 차원에서도 유용할 수 있다. 그리고 組織文化的 類型을 區分하기 위해서는 그 組織文化를 설명해 주는 내용이 되는 要素, 즉 組織文化가 어떤 부분을 통하여 나타나는가를 규명해보는 것이 필요하다.

1) 組織文化的 7S 要素

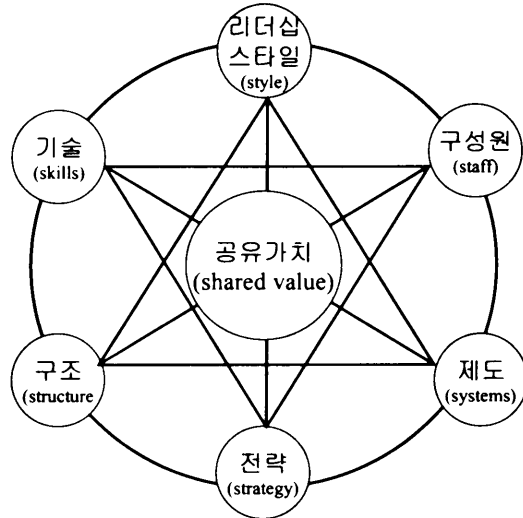
파스케일(R.T. Pascale)과 아토스(A.G. Athos)는 일본기업에 관한 研究에서 피터스(T.J. Peters)와 워터맨(R.H. Waterman)은 미국의 우량기업에 관한 研究에서 組織文化的 構成要素로서 [그림2-2] 에서 보는 바와 같이, 공유가치(shared value), 전략(strategy), 구조(structure), 제도(system), 구성원(staff), 관리기술(skill), 그리고 행동·관리스타일(style)을 들고 있다³²⁾. 이러한 構成要素 하나 하나에 대해 간단히 설명하면 다음과 같다.

(1) 공유가치(shared value)

7S중에서 가장 중요한 要素로서 組織이 전통적으로 가장 중요시해 왔고, 構成員들에게 주입시켜 온 가치관, 이념, 전통가치, 기본목적 등을 포함한다. 組織體의 전략목적 설정과 組織構成員의 행동경향 등 다른 要素에 영향을 줌으로써 組織文化形成에 가장 중요한 위치를 차지하고 있다.

32) R.T. Pascal and A.G. Athos, *The Age of Japanese Management : Applications for American Executives*, New York: Penguin Books, 1981, pp.200-206. ; T.J. Peters and R.H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, New York: Harpers & Row, 1982, pp.8-12.

[그림2-2] 파스케일과 피터스의 7S요소



자료: R.T. Pascal and A.G. Athos, *The Age of Japanese Management : Applications for American Executives*, New York: Penguin Books, 1981, p.202. ; T.J. Peters and R.H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, New York: Harpers & Row, 1982, p.10.

(2) 전략(strategy)

組織體의 목표달성을 위한 組織體의 장기계획과 組織體의 자원배분패턴을 포함한다. 組織體의 중심가치 또는 상위목적을 중심으로 이를 달성하기 위한 組織體 運營에 장기적인 틀을 제공함으로써 다른 요소들에게 많은 영향을 주게 된다.

(3) 構造(structure)

전략수행에 필요한 조직구조와 직무설계, 권한관계와 각종 규정 등을 포함해 組織構成員의 行動에 영향을 미치는 공식적 요소들을 가리킨다.

(4) 제도(system)

의사소통 및 의사결정 제도, 경영정보시스템, 보상제도, 인센티브, 목표설정제도 등 주어진 組織構造 하에서 組織體의 목적과 전략을 실제로 달성하는 데에 적용되는 모든 제도와 시스템을 포함한다.

(5) 構成員(staff)

組織體의 인적자원요소로서 인력의 구성과 능력, 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 그리고 지각과 태도 등을 포함한다.

(6) 管理기술(skill)

組織構成員들이 지니고 있거나 동기부여, 통합조정, 갈등 및 변화관리 등 組織運營에 실제 적용되고 있는 구체적인 기술과 방법을 포함한다,

(7) 리더십 스타일(style)

組織構成員들의 행동경향과 행동패턴을 말하며, 특히 리더십 행동스타일을 포함한다. 組織構成員간의 상호관계, 집단간의 관계, 그리고 리더와 부하간의 상호관계에 있어서 기본성격을 지배하는 요소로서 組織文化에 직접적인 영향을 주고 있다.

2) 組織文化形成의 構成要素

딜(T.E. Deal)과 케네디(A.A. Kennedy)는 또 다른 觀點에서 組織文化 形成過程에 작용하는 중요요소로서 조직체 환경, 기본가치, 중심인물, 의례와 의식, 그리고 文化의 네트워크를 들고 있다.³³⁾ 이들 각 構成要素에 대해서 간단히 설명하면 다음과 같다.

(1) 조직체 환경(environment)

組織文化에 가장 많은 영향을 미치는 외적 요소는 조직체의 환경이다. 각 組織體는 그 組織의 성격에 따라 제품과 고객, 기술과 시장경쟁, 정부의 영향력 및 법규 등 내부경영에 영향을 주는 외적 환경요소에 따라서 이에 적합한 組織文化를 형성해 나간다.

(2) 기본가치(value)

기본가치란 組織의 기본적인 사고방식이나 신념으로서 組織文化의 핵심을 이루고 있다. 이는 파스케일(R.T. Pascale)과 피터스(A.G. Athos) 등이 말하는 공

33) T.E. Deal and A.A. Kennedy, op cit.

유가치에 해당하는 것으로 組織構成員 行態의 기본전제와 組織體 全體의 行動에 직접적인 영향을 주는 가장 핵심적인 요소이다.

(3) 중심인물(heroes)

組織體의 기본가치를 확립시키는데 오랜 기간을 통하여 이에 중심적인 역할을 해 온 인물들이 있다. 그들은 주로 리더나 전문관리자들인데 자신의 행동을 통하여 組織構成員들에게 눈에 보이는 形態로 構成員들의 본보기가 되는 역할을 한다. 중심인물은 組織文化 형성에 있어서 가장 중요한 내적 요소라 할 수 있다.

(4) 의례와 의식(rituals)

의례와 의식은 조직체 내에서 일상생활을 수행하는데 있어 모든 構成員들이 규칙적으로 지켜나가는 관습 또는 행동을 말한다. 조회와 회의 진행절차 및 방법, 보고방식, 상·하간의 관계, 과업처리방식 등 구체적으로 눈으로 볼 수 있는 표준행동들이다. 이와 같은 의례와 의식은 組織體의 가치를 行動에 옮기고 이를 강화시키는 요소로서 組織構成員들에게 분명하고 뚜렷하게 이해될수록 조직문화도 그만큼 강하게 나타날 수 있다.

(5) 文化의 네트워크(cultural network)

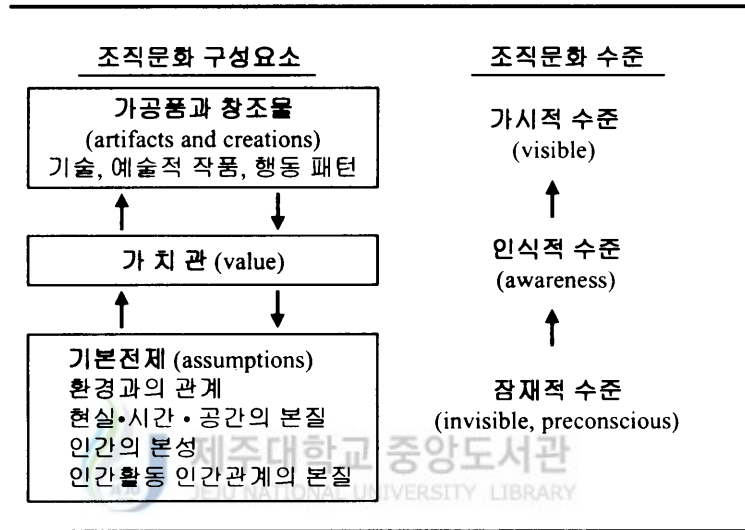
文化의 네트워크는 組織體의 構成員들로 형성되지만, 分析의 초점은 組織體의 일화나 전설을 전달하고 표준 또는 모범행동에 앞장을 서거나 문화가치개발에 조언을 하는 등 組織文化開發과 관련된 構成員들의 여러가지의 비공식적인 역할에 있다. 따라서 文化의 네트워크는 자생적인 觀點에서 組織文化를 이해하고 分析하는 데에 도움을 준다.

3) 意識水準의 構成要素

組織文化에 대한 또 하나의 觀點은 組織構成員과 組織體 全體의 行動에 영향을 주는 의식체계를 중심으로 組織文化의 構成要素를 설명하는 것이다. 組織文化를 組織構成員行動과 組織體 全體의 行動에서 나타나는 거시적인 개념으로 볼 때, 組織構成員行動과 組織體行動에는 몇 가지 수준의 의식체계가 작용하고 있다. 이러한 觀點에서 샤인(E.H. Schein)은 組織文化에 있어서 組織構成員들의

일반적인 인식수준을 중심으로 [그림2-3] 과 같은 構成要素와 이들 상호관계를 설명하고 있다.³⁴⁾

[그림2-3] 組織文化의 意識的 構成要素



자료: E.H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, Winter 1984, p.4.

(1) 가시적 수준

組織文化를 인식할 수 있는 첫째 수준은 표면적으로 나타나고 눈으로 볼 수 있는 물질적·상징적 그리고 행동적 인공창조물이다. 組織體의 제품과 기술, 기구와 도구, 방침과 규율, 서류와 문서, 전통과 일화, 의례·의식, 그리고 構成員들의 행동패턴 등이 이에 속한다. 이들 가시적 작품은 組織體에 대한 전체적인 인상과 이미지 그리고 組織體의 文化的 特性을 형성하는 데에 직접적이고 결정적인 요소로 작용한다.

(2) 인식적 수준

34) E.H. Schein, "Coming to New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp.3-7.

組織文化의 둘째 構成要素는 인식적 수준에서의 가치이다. 가치는 組織體의 構成員들이 일반적으로 인식하고 있는 行動의 指針으로서 가치적 수준의 인공적 창조물을 지배하는 요소들이다. 개인에 대한 존중, 창의성에 대한 중요성, 개방적 의사소통, 참여와 합의의 중요성 등이 가치의 좋은 예이다.

(3) 잠재적 수준

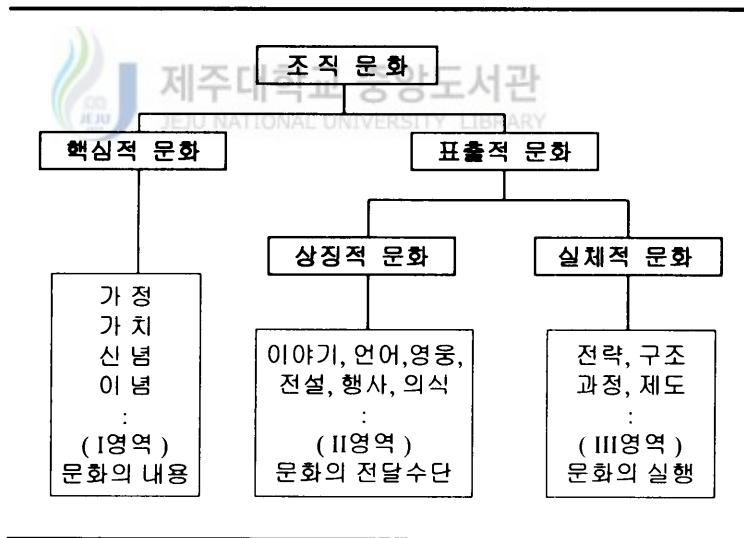
組織文化의 셋째 構成要素는 잠재적 수준에서의 기본전제이다. 기본전제는 가치와 밀접히 관련된 개념으로서, 일반적으로 組織體의 構成員들이 인식하고 있지 않는 先意識的 價値라고도 할 수 있다. 일반적으로 構成員들이 너무나 자연스럽게 받아들이는 假定이기 때문에 構成員들 사이에 아무런 논의를 필요로 하지 않으며, 이것이 기본전제와 가치와의 중요한 차이점이다. 기본전제는 잠재적 수준의 先意識的 價値로서 지각과 느낌 그리고 사고방식에 영향을 주면서 그들의 태도와 행동형성에 결정적인 역할을 한다. 따라서 기본전제는 構成員들의 가치와 행동 그리고 궁극적으로 組織文化形成에 가장 근본적인 요소로 작용하게 된다.

그리고 組織文化의 類型을 관리적 차원에서 분류해 보면 [그림2-4] 와 같이 區分해 볼 수 있다.³⁵⁾ I領域에 속하는 기본적 가정, 가치, 신념, 이념 등이 文化의 내용으로서 한 組織의 고유한 特性을 나타내며, 이로 인하여 組織構成員들이 동일체 의식과 공통의 행동패턴을 갖게 되는 核心的 文化이다. 여기에 반하여, II領域에 속하는 스토리, 언어, 영웅, 전설, 의례, 의식 등은 엄밀히 말하면, 그 자체가 文化의 내용은 아니고 다만 核心的 文化가 표출되고, 또 이를 전달해 주는 모체 혹은 수단이다. 組織文化에 접근할 때 흔히 核心的 文化와 이의 전달수단으로서의 象徴的 文化를 혼동함으로써 組織文化에 대한 개념상의 혼란이 생기게 되는 경우가 많다. 그러나 組織文化를 좀 더 넓은 의미로 이해를 하

35) 서인덕, “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986, pp.14-16. ; 박운성, 「현대조직행동론」 (서울: 박영사, 1994), pp.638-640.

고 또 가시적 현상으로서 組織文化가 어떻게 표현되고 있는가 하는 것도 組織文化의 한 단면을 나타낸다고 볼 때, 이 象徴的 文化를 중심으로 해서 각 組織의 文化를 해독해 볼 수 있을 것이다. 文化를 가장 넓은 의미로 확대하여 다른 組織과 “구별되는 우수성”으로 組織文化를 이해할 때, III領域에 속하는 바와 같이 각 조직의 전략, 구조, 과정, 제도 및 일상업무의 내용 및 형태도 組織의 文化로 볼 수 있을 것이다. 물론 이 III領域의 實踐的 文化는 組織의 管理 및 設計에 영향을 끼쳐서 구체적인 실행으로 나타난 것에 불과하나, 그 組織의 核心的 文化가 투영되어서 다른 組織과 區分되는 조직현상으로 나타나고 있다는 점에서 組織文化의 한 領域으로 간주될 수 있겠다.

[그림2-4] 組織文化의 領域



組織文化의 領域을 區分해서 볼 때 核心的 文化의 領域에 국한하여 組織에 接近하기보다는 넓은 의미로 해석할 필요가 있다. 왜냐하면 文化가 인간의 상호작용에 의해서 전달되고 따라서 組織 內의 이야기, 상징의식, 행사, 영웅, 전설 등을 통해서 재강화되어 가기 때문이다. 즉 組織文化는 상징과 제도를 통해서 나타나고 전달되기 때문에³⁶⁾ 오히려 추상적이고 무정형적인 核心的 文化보다

도 다른 組織과는 다르게 나타나고 있는 그 組織의 상징적 요소나 관리·실천적 요소를 組織文化로 이해할 때 관리적 차원에서 유용할 경우가 많다.

組織文化의 構成要素는 학자마다 차이가 있지만 거의 모든 학자들은 공통적으로 組織構成員과 組織體全體의 行動에 영향을 미치는 기본가치와 기본전제를 핵심 요소로 꼽고 있다.

5. 組織文化類型에 관한 先行研究

어떤 組織文化類型이든 그 자체로는 좋은 類型, 혹은 나쁜 類型이라고 말할 수 없다. 그것은 組織文化라는 것이 개인의 「퍼스널리티」와 같아서 각 組織마다 특징적인 유형을 가질 수 있기 때문이다. 組織文化類型을 區分하는 것은 組織文化類型에 대한 가치판단을 하기 위해서라기보다는 組織文化를 중시함으로써 組織의 제 문제를 연결시켜 고찰하려고 할 때, 편의상 組織의 文化類型을 區分하는 것이 유용하기 때문이다. 그러나 組織文化의 類型을 區分하는 중요한 이유는 組織이 어떠한 특징적인 요소 예를 들면, 공유가치를 가지고 있고 또 이 공유가치와 組織의 다른 부문간의 부합여부가 組織의 成果에 있어서 커다란 영향을 미치고 있기 때문이다.³⁷⁾ 지금까지의 組織文化의 類型化에 관한 연구는 類型化를 위한 일반적 기준을 제시하지 못하고 있다. 다만 組織文化의 類型化를 통하여 각 유형간에 비교를 할 수 있고 그러한 과정에 유의미한 연구결과를 도출하려 하고 있다.

組織文化는 강조하는 관점이나 변수 또는 속성에 따라 다양하게 분류될 수 있다. 이러한 분류에는 하나의 변수나 속성을 중심으로 한 일차원적인 분류와 두 개의 속성이나 변수를 기준으로 삼은 이차원적인 분류가 주종을 이룬다. 특히 후자의 경우는 組織內에서 모순적 가치들을 동시에 추구한다는 의미에서 경쟁 가치 모형이라고 부른다. 組織의 文化는 組織內 여러 요소들의 상호작용에 의

36) N.M. Tichy, *Managing Strategic Change : Technical, Political, Cultural Dynamics*, New York: John Wiley & Sons, 1984, p.255.

37) 서인덕, “조직문화유형에 대한 소고”. 「경영대학원 논집」 제3집, 영남대학교 경영대학원, 1985, p.24.

해서 형성되고, 組織文化 形成要因들이 어떻게 상호작용하느냐에 따라 다양한 組織文化가 형성되기 때문에 組織마다 각기 다른 文化를 갖게 된다.³⁸⁾ 각 組織은 目的에 맞게 자신들에게 적당한 組織文化를 창조하게 되며, 구분기준에 따라 여러 類型으로 區分된다. 組織文化의 類型은 組織文化의 研究目的에 따라 조직의 이념지향(R. Harrison, 1972 and C. Handy, 1978), 거래비용(W.G. Ouchi, 1980 and G.R. Jones, 1983), 행위결과에 대한 위험도 및 피드백 속도(T.E. Deal and A.A. Kennedy, 1982), 개인의 동기유발의 요인(E.J. Wallach, 1983), 환경인식과 조직반응의 유형(R.E. Quinn and M.G. McGrath, 1984), 현실인식차원(C.C. Lundberg, 1984), 구성원과 구성원의 실적에 대한 관심(N.K. Sethia and M. Von Glinow, 1985), 인간차원과 활동차원(R.C. Ernest, 1985), 최고경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향(Kets de Vries and Miller, 1986) 등의 觀點에서 여러 학자들에 의해 다양하게 분류되고 있다. 本 研究에서는 퀴(R.E. Quinn) 맥그래스(M.G. McGrath)의 組織文化 類型區分을 경험적 연구를 위한 이론적 근거로 제시하고자 한다. 먼저 여러 학자들에 의해 제시되었던 組織類型의 形態를 개관해 보고자 한다.

1) 해리슨(R. Harrison)과 핸디(C. Handy)의 組織文化類型比較

해리슨은 組織의 文化特性이 그 組織의 이념적 지향에 달려 있다고 보고 네 가지의 상이한 이념형으로 區分하였다.³⁹⁾ 이 네 가지 類型은 組織의 이해관계와 組織構成員의 이해관계의 일치성 여부 및 組織의 외부환경에의 적응능력에 있어 서로 差異가 난다는 것이다. 그는 組織의 文化類型을 조직생활이 원칙적으로 권력과 정책의 사용자에게 의해 지배되는 권력지향형과 권리·합리성·정당성의 고려에 의해 지배되는 역할지향형 그리고 직무수행과 결과를 중시하는 과업지향형과 構成員 개개인의 욕구를 최대한 수용하는 인간지향형으로 구분하

38) 박경원·김희선, 전제서, pp.281-282.

39) R. Harrison, "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*, Vol.50(May-June 1972), pp.25-43.

였다. 해리슨이 구분한 組織의 이념적 특성이라는 것을 組織文化로 이해해도 무방할 것이다. 왜냐하면 組織文化가 바로 組織構成員들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념이기 때문이다. 헨디(C. Handy)는 組織文化란 정확하게 정의를 내릴 수 있는 것이 아니고, 다만 인식할 수 있는 것이기 때문에 그 어떤 形態이든 그 자체가 좋고 나쁜 것이라기보다는 그 환경에 합당한가 아닌가가 중요한 문제라고 주장하였다. 그의 文化類型은 클럽문화(club culture-Zeus), 역할문화(role culture-Apollo), 과업문화(task culture-Athena), 실존문화(existential-Dionysos)로, 이는 해리슨(R. Harrison)의 組織文化類型을 좀 더 정교하게 다듬어 놓은 것으로 해리슨의 區分과 유사하다.⁴⁰⁾

해리슨(R. Harrison)과 헨디(C. Handy)는 다른 유형체계의 분류와 마찬가지로 자신의 類型분류체계의 사용에 있어서도 만약 사용자가 실제 組織을 이들 類型 중의 하나 속에 무리하게 분류·정의하려고 할 경우에는, 지나친 단순화를 야기할 수 있는 위험성을 갖게 된다고 지적하였다. 또 이들 類型이 문화해석에 실마리를 제고하지만, 이러한 類型은 산업환경의 영향으로부터 유추된 일반적 경향의 묘사에 불과하다는 점을 아울러 지적하고 있다.⁴¹⁾

이상에서 언급한 해리슨(R. Harrison)과 헨디(C. Handy)의 文化類型區分을 [표2-2]와 같이 비교·요약하였다.

2) 오우치(W.G. Ouchi)의 組織文化類型⁴²⁾

오우치(W.G. Ouchi)는 거래비용의 觀點에서 거래교환을 처리하는 方法을 기준으로 시장문화, 관료제문화, 「클랜」문화 등 세 가지 類型을 제시하였다. 그에 의하면 거래비용이란 組織에서 주고받는 가치와 기대가 일치하도록 해주는 활동인데, 시장문화에서는 경쟁 하에서의 가격기구를 통해서 거래를 통제하고,

40) C. Handy, *Gods of Management*, London: Souvenir Press, 1978, pp.70-71.

41) V. Sathe, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1985, p.102.

42) W.G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," *ASQ*, Vol.25(March 1980), pp.129-141. ; A. Wilkins and W.G. Ouchi, "Efficient Culture : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance," *ASQ*, Vol.28(September 1983), pp.468-481.

[표2-2] 해리슨(R. Harrison)과 헨디(C. Handy)의 組織文化類型比較

해리슨의 文化類型	권력지향문화	역할지향문화	과업지향문화	인간지향문화
헨디의 文化類型	클럽문화	역할문화	과업문화	실존문화
文化類型的 特性	<ul style="list-style-type: none"> • 친화와 신뢰를 바탕으로 감정 이입을 통한 의사전달 • 개인의 가치 인정 • 비합리적, 자비로운 권력 • 신속성 	<ul style="list-style-type: none"> • 질서와 규칙 • 개인의 특성 무시 • 합리적, 논리적 • 안정성, 예측성 • 표준화, 구조화 	<ul style="list-style-type: none"> • 문제해결 지향 • 권한분산 • 전문성 • 창의성 • 다양성 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직에 우선하는 인간의 중요성 • 합의에 의한 의사결정 • 보스의 존재 불인정
각 문화유형의 예시적 산업 및 기 업형태	<ul style="list-style-type: none"> • 소기업 • 투자은행 • 중개업 • 정치집단 • 초창기기업 	<ul style="list-style-type: none"> • 관료조직 • 보험회사 • 상업은행 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅회사 • 기술집약 산업 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문직 (의사, 변호사) • 대학 • 연구·개발부서

자료 : V. Sathe, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1985, p.103.의 내용을 수정, 보완하여 작성한 것임.

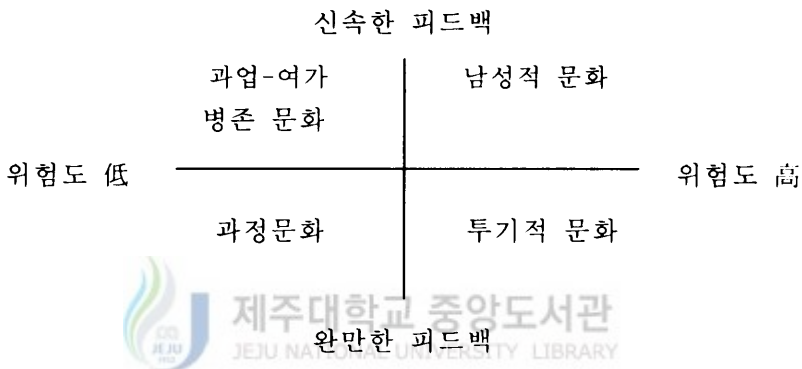
관료제문화에서는 모호한 상황에서의 거래를 다스리기 위해서 고용계약형태의 완전하지 못한 계약을 취한다. 「클럽」文化는 비교적 불확실성과 복잡성이 높은 상황에서 효과적일 수 있는데, 이 때는 構成員들이 집합적 관심을 가지도록 높은 수준의 목적합치성과 일반적 「패러다임」을 공유하고 있어야 한다.

3) 딜(T.E. Deal)과 케네디(A.A. Kennedy)의 組織文化類型⁴³⁾

組織文化의 가장 일반적인 類型에 대한 딜(T.E. Deal)과 케네디(A.A.

Kennedy)의 區分은 조직활동에 수반되는 위험도 및 그 활동결과에 대한 「피드백」 속도를 기준으로 남성적 문화, 과업-여가 병존문화, 투기적 문화, 과정문화로 분류된다. 이 文化區分の 기준과 각 文化類型的 形態를 다음 [그림2-5]와 같이 나타낼 수 있다.

[그림2-5] 딜(T.E Deal)과 케네디(A.A. Kennedy)의 文化類型



자료: T.E Deal and A.A. Kennedy, *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982, pp.107-123.

(1) 남성적 문화(tough-guy, macho culture) : 남성적 문화는 위험부담정도가 높고 성공과 실패에 대한 피드백 속도가 빠른 組織文化이다. 이 文化는 위험이 높고 수익이 빨리 돌아오는 환경에 처한 企業에 적합하고, 안일한 행동을 금기로 하는 모험적이고도 과감한 행위양태를 추구한다. 이러한 文化에서는 안정이나 확신 못지 않게 우연도 많은 영향을 미치며, 성공한 개인에게는 많은 보상이 주어지므로, 단기적·개인적·경쟁적인 성향을 띠고 있다. 이 文化는 장점 자체가 실제적인 약점이기도 하다. 즉, 위험부담이 크지만 횡수가 큰 곳에 투자하는 장점이 있는 반면, 결과를 서두르기 때문에 장기적 투자는 뒷전으로 밀려나게 되고 장기적인 지속력의 가치는 인정을 받지 못하게 되는 단점을 가

43) T.E Deal and A.A. Kennedy, op cit., pp.107-123.

지고 있다. 따라서 협력의 미덕이 잊혀지고 미신의 뿌리가 깊게 되며 감정의 폭발을 너그럽게 봐주기 때문에 유아성을 조장하게 된다.

(2) 과업-여가 병존문화(the work hard, play hard culture) : 과업-여가 병존문화는 위험부담이 적은 반면, 노력이 곧 결과로 나타나는 組織文化이다. 성실하고 꾸준한 노력이 요구되나 그 결과가 비교적 빨리 나타나는 유형으로서, 성과에 대한 관심도는 높지만 모험을 거는 것이 아니고 꾸준히 일을 해 나가는 유형이 요구된다. 단기적 전망을 하게 되고 양이 질을 대체하므로 오늘의 성공에 도취된 나머지 내일의 실패를 망각할 수 있다. 따라서 보다 사려깊음이 요구된다.

(3) 투기적 문화(the bet your company culture) : 투기적 문화는 위험정도가 높고 피드백도 늦은 組織文化이다. 이 文化는 투기적 결정을 하고 결정에 대한 성공여부의 판단에 상당 시간이 요구되는 유형으로서, 남성적 문화에서처럼 단기간에 해결하려 하지 않고 장기적인 시각을 중시한다. 그리고 文化의 가치가 향후의 전망과 전망에 대한 투자를 중요시하는데 집중되어 있으며, 올바른 결정이 중요하므로 신중하고 보수적인 회의와 상의하달식의 意思決定이 이루어진다.

(4) 과정문화(process culture) : 과정문화는 위험도 적고 피드백도 늦다. 이 文化에서 추구하는 주요한 가치는 기술적인 완벽성, 즉 절차와 세부의 정확성이며, 일의 형태와 절차의 意思決定方法에 대한 토의가 의제의 중심이 되는 특징을 가지고 있다.

4) 왈라쉬(E.J. Wallach)의 組織文化類型⁴⁴⁾

왈라쉬(E.J. Wallach)는 개인에게 「퍼스널리티」가 있듯이 組織에는 組織文化가 있으며, 개인의 행동유발요인과 그가 속해 있는 組織의 文化가 적절하게 통합될 때 효과적이라고 하였다. 왈라쉬(E.J. Wallach)는 개인의 동기유발요인을

44) E.J. Wallach, "Individuals and Organizations : The Cultural Match," *Training and Development Journal*, Feb. 1983, pp.29-36.

성취도, 친화도, 권력형 등 세 가지로 들고, 여기에 組織文化類型을 각각 혁신적, 후원적, 관료적 문화의 세 가지로 대응시켰다. 여기에서 혁신적 문화는 모험적, 결과지향적이며 창의적, 도전적이다. 이러한 환경에서 일하기란 그리 쉬운 것이 아니며 가정과 직장을 잘 조화시킨다는 것은 더욱 어려운 일이다. 후원적 문화는 조직환경이 우의적이며 공정하며 상호협조적이다. 組織文化의 특징은 개인의 자유가 보장되며 안전하고 균등하며 신뢰적이어서 조화를 이룬 환경을 유지한다. 관료적 문화는 책임과 권한이 명확하여 계층적, 절차중심적이다.

5) 존스(G.R. Jones)의 組織文化類型⁴⁵⁾

존스(G.R. Jones)는 社會集團의 構成員 사이의 교환, 또는 거래를 통제하기 위해서 발전된 제도적 장치에서 組織文化가 생겨 나온다고 하였다. 이 교환상태는 조직 속에서의 재산권의 구조에서 비롯되는데 상이한 재산권의 구조는 상이한 組織文化를 형성시키며, 이에 따라 상이한 환경에서의 적합성이 달라진다. 이와 같은 觀點에서 組織文化의 類型은 생산문화, 관료적 문화, 전문가적 문화 등 세 類型으로 區分된다.

6) 룬드버그(C.C. Lundberg)의 組織文化類型⁴⁶⁾

룬드버그(C.C. Lundberg)는 文化란 그 문화권의 構成員들 속에서의 지배적인 인식구조에 투영되어 있는 것으로 보고, 현실에 대한 개념이 두 가지 차원에 따라 다른 인식 패턴으로 나타난다고 하였다.

즉 하나의 차원은 현실을 전체로 지각하는가 혹은 부분으로 인식하는가에 따라서 동질성과 이질성의 양극으로 나뉘어진다. 동질적 조직문화 속에 있는 조직성원들은 동질적 현실을 자연스럽고도 바람직한 것으로 받아들인다. 반대로

45) G.R. Jones, "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture : An Exchange Perspective," ASQ, Vol.28, 1983, pp.454-467.

46) C.C. Lundberg, "Strategies for Organizational Transition," in J.R. Kimberly and R.E. Quinn(eds.), *New Futures : The Challenge of Managing Corporate Transitions*, Homewood, Ill.: Dow, Jones-Irwin, 1984, pp.60-82.

이질적 組織文化 속에 있는 組織構成員들은 우리들의 관찰과는 별도로 존재하는 현실을 가지는 복수의 구성체로서 組織을 보는 것이다 또 다른 하나의 차원은 안정지향적이냐 또는 변화지향적이냐에 따라서 항상성과 무정형성으로 구분된다. 이 두 차원의 양극을 기준으로 하여 組織文化의 類型을 「그림 2-6」와 같이 구분할 수 있다.

[그림2-6] 룬드버그(C.C. Lundberg)의 組織文化類型

		항상성	무정형성
동질성		정태적 동질문화	변화적 동질문화
이질성		정태적 이질문화	변화적 이질문화

자료: C.C. Lundberg, "Strategies for Organizational Transition," in J.R. Kimberly and RE Quinn(eds.), *New Futures : The Challenge of Managing Corporate Transitions*, Homewood, Ill.: Dow, Jones-Irwin, 1984, pp.60-82.

7) 세시아(N.K. Sethia)와 본 글리노우(Von Glinow)의 組織文化類型⁴⁷⁾

세시아(N.K. Sethia)와 본 글리노우(Von Glinow)는 組織의 構成員 자체에 대한 배려와 構成員의 실적에 의거한 보상체제에 따라서 [그림2-7] 과 같이 네 가지로 組織文化를 분류하고 있다.

47) Nimura K. Sethia and Mary Von Glinow, "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System," in Ralph H. Kilman, Mary J. Saxon and Roy Serpa(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, pp.400-420.

[그림2-7] 세시아(N.K. Sethia)와 본 글리노우(M. Von Glinow)의 組織文化類型

구 성 원 에 대 한 관 심	높 다 낮 다	구성원의 실적에 대한 관심	
		낮 다	높 다
높 다		배려문화 (Caring culture)	통합적 문화 (Integrative culture)
낮 다		냉담문화 (Apathetic culture)	엄격문화 (Exacting culture)

자료: Nimura K. Sethia and Mary Von Glinow, "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System," in Ralph H. Kilman, Mary J. Saxon and Roy Serpa(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, pp.400-420.

통합적 문화는 構成員 본인에 대한 관심이 높을 뿐만 아니라 構成員의 실적에 의거한 보상체제가 적절히 구비되어 있는 組織文化를 말한다. 실적이 우수한 構成員에 대한 금전적 보상체제와 승진의 方法에 의한 보상체제가 탁월하나, status에 따른 보상은 중요시하지 않는 文化이다. 엄격문화는 構成員의 실적에 의거한 보상체제는 적절하나 構成員 자체에 대한 관심이나 배려가 낮은 組織文化를 말한다. 시장이 동태적이며 경쟁이 치열한 사업의 경우에는 엄격문화가 적절할 것이다. 배려문화는 構成員 본인에 대한 배려는 높으나 실적에 의거한 보상체제가 적절하지 못한 組織文化를 말한다. 독점적이며 많은 보호를 받는 공익사업이나 이와 유사한 組織의 경우에는 배려문화가 적절할 것이다. 냉담문화는 構成員 본인에 대한 배려가 낮을 뿐만 아니라 실적에 의거한 보상체제도 적절하지 못한 組織文化를 말한다. 組織文化 연구자들이 의도적 변동의 대상으로 삼는 組織文化가 냉담문화라 하겠다.

8) 어니스트(R.C. Ernest)의 文化類型⁴⁸⁾

어니스트(R.C. Ernest)는 효과적인 계획을 수립하기 위해서는 외부적 환경(시장, 기술, 천연자원, 인구, 경제, 정치)과 내부적 환경(조직문화)이 잘 부합되어야 된다고 한다. 한 企業의 組織文化는 시장지향성, 종업원지향성, 문제해결지향성, 기술혁신지향성, 봉사·품질지향성의 다섯 가지 요소가 어느 정도로 어떤 방향으로 나타나는가에 따라서 결정된다고 한다.

그는 이 다섯 가지 요소가 어떻게 나타나는지를 설명하기 위해서 행동차원과 인간차원을 양축으로 하여 행동차원을 소극적, 적극적으로 구분하고, 인간차원을 참여적, 비참여적으로 區分하여 [그림2-8] 과 같은 組織文化格子를 그릴 수 있다고 하였다. [그림2-8] 에서 보는 바와 같이, 組織文化格子에서의 두 차원, 즉 행동차원과 인간차원은 組織文化의 경성과 연성을 나타내준다.

[그림2-8] 어니스트(R.C. Ernest)의 組織文化格子

		(인간)			
		참여적			
(행동)	소극적	상호작용적 (interactive)	통합적 (intergrated)	적극적	
		체계적 (systematized)	기업가적 (entrepreneurial)		
		비참여적			

자료: R.C. Ernest, "Corporate Cultures and Effective Planning," *Personnel Administrator*, March 1985, pp.49-60.

48) R.C. Ernest, "Corporate Cultures and Effective Planning," *Personnel Administrator*, March 1985, pp.49-60.

9) Kets de Vries 와 Miller의 文化類型⁴⁹⁾

Kets de Vries 와 Miller는 전통적으로 심리학에서 다루어 오던 것보다는 더욱 더 완벽하고 통합적인 관점인 내면심리학적 기능과 행위를 중심으로 組織文化의 類型을 구분했다. 즉 단순한 행위차원을 기준으로 하는 것에 반하여 오랫동안 지녀온 행위 「패턴」 및 「퍼스널리티」 형의 군집을 통찰한 결과, 최고경영자의 지속적인 심리적 성향을 기준으로 해서 편집병적 문화, 회귀적 문화, 카리스마적 문화, 관료적 문화, 정치적 문화로 구분하였다.

10) 이학종의 文化類型⁵⁰⁾

이학종은 위험도 - 성과피드백 기간을 중심으로 우리나라 企業을 모험형, 근면형, 투자형, 관료형으로 구분하였으며, 네 가지 企業文化類型 중 우리나라 企業은 대체로 모험형과 관료형에 많이 속한다는 것을 밝혀냈다. 구체적으로 살펴보면, 우리나라 企業은 일반적으로 창업주나 경영주의 경영이념과 그의 강력한 지도력이 기업경영에 큰 역할을 하고 있고, 목표설정에 있어서도 매우 의욕적인 것이 일반적인 성향인데 이러한 성향은 모두 모험형을 입증하는 文化類型이다. 또한 우리나라 企業은 권한이 상위계층에 집중되어 있고 공식화 및 권위주의적 성향도 크다. 이러한 성향은 官僚的 企業文化類型을 입증하는 특징들이다.

이처럼 다양한 組織文化類型의 분류기준은 특정 組織의 文化를 구체적으로 밝히는 데 유익하나, 하나의 組織에서도 여러 類型의 文化가 발견되며, 모든 組織의 文化類型을 배타적으로 구분할 수 있는 기준은 존재하지 않는다. 또한 하나의 組織文化類型이 다른 類型의 組織文化보다 항상 효과적인 것은 아니며, 한번 형성된 組織文化類型이 그 組織의 존속 기간 내내 효과적으로 작용하지도 않는다. 왜냐하면 특정 조직에 가장 적합한 文化類型은 조직의 역사, 수행하고 있는 주요 업무, 주로 사용되는 기술, 종업원의 가치체계 등 수많은 환경변수들을 감

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

50) 이학종, 「한국의 기업문화」 (서울: 박영사, 1993), pp.65-67.

안해서 결정하고 변화시켜 나가야 하기 때문이다. 일반적으로 효과성이 높은 조직들은 여러 유형의 문화적 장점을 정교하게 결합시키려는 동시에 자신의 고유 특성을 유지·발전시키기 위하여 많은 노력을 하며, 또한 고객이나 기술 개발에 많은 관심을 갖고 있고 창의성과 개방성에 높은 가치를 부여하고 있다.⁵¹⁾

지금까지 살펴본 여러 학자들의 組織文化類型에 관한 先行研究의 내용을 요약해 보면 [표2-3] 과 같다.

[표2-3] 組織文化類型에 대한 先行研究 區分要約

研究者	類型區分	區分基準
Harrison(1972)	①권력지향문화 ②역할지향문화 ③과업지향문화 ④인간지향문화	이념적인 지향
Handy(1978)	①「클럽」문화 ②역할문화 ③과업문화 ④실존문화	
Deal and Kennedy(1982)	①남성적문화 ②과업·여가병존문화 ③투기적문화 ④과정문화	기업행위결과에 대한 위험도 및 「피드백」 속도
Wallach(1983)	①혁신적문화 ②지원적문화 ③관료적문화	개인의 동기유발요인
Ouchi(1980)	①시장문화 ②관료적문화 ③「클랜」문화	거래비용을 중심
Jones(1983)	①생산문화 ②관료적문화 ③전문가적문화	
Sethia and Von Glinow(1985)	①통합적문화 ②배려문화 ③엄격문화 ④냉담문화	구성원의 실적에 대한 배려 구성원에 대한 관심
Quinn and McGrath(1984)	①합의적문화 ②적응적문화 ③계층적문화 ④발전적문화	환경의 인식유형 조직의 반응유형
Lundberg(1984)	①정태적단일문화 ②변화적단일문화 ③정태적이질문화 ④변화적이질문화	현실인식차원 전체성-부분성, 항상성-무정형성
Ernest(1985)	①상호작용문화 ②통합적문화 ③체계적문화 ④기업가적문화	인간차원 활동차원
Kets de Vries and Miller(1986)	①편집병적문화 ②회피문화 ③카리스마적문화 ④관료적문화 ⑤정치적문화	최고경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향
이학중(1993)	①모험적문화 ②근면적문화 ③투자적문화 ④관료적문화	위험도 차원 성과 「피드백」 차원

51) 김호섭 외, 전게서, p.398.

第 2 節 本 研究을 위한 組織文化類型의 概念的 區分

1. 組織文化類型의 基礎⁵²⁾

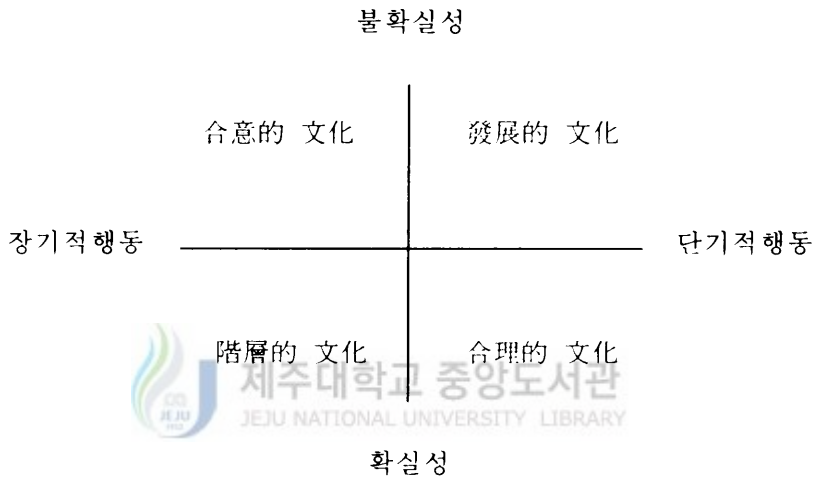
퀸(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. MacGrath)는 정보처리의 觀點에서 인간의 지각체계는 환경으로부터 입수한 단서, 자료, 정보에 대하여 적어도 두 가지 방향으로 區分해서 지각하게 된다고 한다. 그 區分基準 가운데 하나는 환경에 대한 인지도, 예측성, 이해성의 정도에 따라 확실성이 높은 환경과 확실성이 낮은 환경이라는 知覺區分이고, 다른 한 기준은 이 환경에 대한 반응 「패턴」의 區分으로서 장기적행동과 단기적행동이라는 知覺區分이다. 환경에 대한 지각구분과 반응 「패턴」에 대한 지각구분을 각각 수직축과 수평축으로 하여, 다음 [그림2-9] 과 같은 환경과 반응 「패턴」에 관한 知覺區分을 제시할 수 있다. 이 두 기준에 의하여 네 가지 形態의 정보처리 유형이 나타나는데, 이것이 곧 組織文化 類型區分으로 연결되고 있다.

수직축은 환경인식차원으로서 추상적 단서인 불확실성과 인식가능단서인 확실성의 측면에서 다루어진다. 수평축은 이러한 환경에 대한 반응차원으로 단기적 단서인 단기적행동과 장기적 단서인 장기적행동으로 나누어진다. 환경인식차원에 있어서 불확실성의 가치는 조직환경을 불확실한 상황으로 인식하여 부정형적인 상황을 수용할 뿐만 아니라, 신축성을 강조하고 환경을 인지·예측·이해하는 정도가 낮다. 한편, 확실성의 가치는 조직환경을 확실한 상황으로 인식하여 환경을 인지·예측·이해하는 정도가 높고 경직성의 가치를 우선적으로 추구한다. 환경에 대한 조직반응차원에 있어서 단기적행동은 외부지향으로 단기적인 관점에서 신속하고 즉각적인 결과를 지향하며, 장기적행동은 내부지향으로 장기적인 관점에서 조정·균형·안정을 지향한다. 이들 불확실성과 확실성

52) R.E. Quinn and M.R. McGrath, "The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives." in Frost, Peter J., et al.(eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Calif.: Sage, 1985, pp.315-334.

이라는 차원을 수직축으로, 그리고 장기적행동과 단기적행동이라는 차원을 수평축으로 놓고 종합해 보면 [그림2-9] 와 같이 네 가지의 組織文化가 도출되는데, 合意的 文化, 發展的 文化, 合理的 文化, 階層的 文化가 그것들이다.

[그림2-9] 퀸(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. McGrath)의 組織文化類型



자료: R.E. Quinn and M.R. McGrath, "The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives." in Frost, Peter J., et al.(eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Calif.: Sage, 1985.

2. 組織文化類型的 概念的 特性

환경인식차원과 이 환경에 대한 조직반응차원에 따라 네 가지로 區分된 組織文化類型은 개념적으로 각각 상이한 특성을 지닌다.

1) 合意的 文化

合意的 文化類型은 환경을 불확실한 상황으로 지각하고, 이 환경에 대해 즉각적인 반응보다는 장기적인 관점에서 조직의 안정, 균형, 조정을 통한 계속성을

추구하는 文化類型이다. 이 文化類型的 組織目的은 집단유지에 있으며, 조직의 응집력과 사기를 組織의 有効성 가치로 강조한다. 文化的 特色은 구성원간의 친교, 친화, 상호의존성을 중요시하므로 권력은 비공식적인 지위에서 나오고 이런 상호작용을 통해 환경인식에 대한 불확실성을 제거한다. 合意的 文化에서 복종의 근거가 되는 권위는 집단계약에 의한 구성원 자격에서 나오고, 리더는 주로 구성원의 역할수행을 독려하는 관심·지원적인 리더십 유형을 지니며, 意思決定은 구성원의 참여와 후원으로 합의에 의해 이루어진다. 이와 같이, 合意的 文化的 構成員들은 심리적 일체감에 의해 동기유발되고, 構成員간의 상호관계의 질에 의해 평가된다. 이러한 文化를 갖는 組織의 形態는 공동체(가족)가 여기에 속한다.

2) 發展的 文化

發展的 文化는 환경을 불확실한 상황으로 지각하고, 이러한 환경에 대해 단기적인 觀點에서 신속하고 적극적으로 즉각적인 결과를 지향하는 文化類型이다. 이 文化類型에서 組織은 활동지향적이고 組織의 目的이 광범위하며, 組織의 성장, 외부의 지지, 자원의 획득을 조직의 有効성 가치로써 강조한다. 文化的 特色은 집약성, 성장을 강조하므로 정해진 규칙보다는 신속한 문제해결을 요구한다. 發展的 文化에서 복종의 근거인 권위는 관념에서 나오고 도전과 위협으로 가득찬 새로운 상황에 돌입하는 경우에 보여지는 文化類型이므로, 창의적, 모험지향적인 리더십 유형을 지닌다. 한편, 意思決定에 있어서는 적응성, 합법성을 중요시하고 構成員들은 組織과 構成員의 성장가능성에 의해 동기유발되며 노력의 열성정도에 따라 평가된다. 이러한 文化를 갖는 組織의 形態는 환경에 신속하고 능동적으로 대응할 수 있는 임시조직(Adhocracy)을 언급할 수 있다.

3) 合理的 文化

合理的 文化는 환경을 확실한 상황으로 지각하고, 이러한 환경에 대해 단기적인 觀點에서 신속하고 적극적으로 즉각적인 결과를 지향하는 文化類型이다. 이

文化類型에서 組織은 목적지향적이며, 실적, 결과, 목표달성을 위주로 하고 생산성, 효율을 組織의 유효성 가치로 강조한다. 文化的 特色은 독자적 활동, 성취를 강조하는 성향을 나타내고 권력은 능력에 기반한다. 合理的 文化에서 복종의 근거인 권위는 계약관계인 상위자(the boss)에서 나오고, 리더는 文化的 特色에 따라 지시적, 목표지향적인 리더십 유형을 지닌다. 한편, 意思決定은 능력과 효과를 고려하여 이루어지고, 構成員들은 능력에 의해 동기유발되며 유형적 산출물에 의해 평가된다. 이러한 文化를 갖는 組織의 形態는 시장지향적인 조직을 들 수 있다.

4) 階層的 文化

階層的 文化는 환경을 확실한 상황으로 지각하고, 이러한 환경에 대해 장기적인 관점에서 안정, 균형, 조정을 통한 계속성을 추구하는 文化類型이다. 이 文化類型에서 組織은 안정성과 통제를 組織의 유효성 가치로 강조하고, 공식조직과 절차에 의해 규정을 집행하며 장기적으로 조직의 존속을 目的으로 한다. 文化的 特色은 예측성, 안정성을 강조하는 성향을 나타내고 권력은 기술적 지식에 기인한다. 階層的 文化에서 복종의 근거인 권위는 명확하고 세밀하게 규정되어 있는 규칙에서 나오고, 리더는 보수적이고 모험회피적인 신중한 리더십 유형을 지닌다. 한편, 意思決定은 문서와 책임에 의한 사실분석에 의해 이루어지고, 構成員들은 안정성에 의해 동기유발되며 공식적 기준에 의해 평가된다. 이러한 文化를 갖는 組織의 形態는 階層制的인 組織을 들 수 있다.

위에서 언급한 퀴(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. McGrath)의 組織文化類型的 개념적인 특성을 [표2-4] 와 같이 정리할 수 있다.

[표2-4] 쿤과 맥그래스의 組織文化類型的 概念的 特性

類型 基準	合意的 文化	發展의 文化	合理的 文化	階層的 文化
조직목적	집단유지	광범위한 목적	목표의 추구	규정의 집행
유효성 가치	응집성, 사기	외부의 지지, 성장, 자원의 획득	생산성, 효율	안정성, 통제
권위의 소재	구성원 자격 집단체약	카리스마 관념	상위자(the boss), 계약	규칙
권력의 기반	비공식적인 지위	가치	능력	기술적 지식
意思決定	참여, 후원 합의적 결정	적응성, 합법성	능률, 효과	문서, 책임 사실분석
리더십 유형	관심적, 지원적	창의적, 모험지향적	지시적, 목표지향적	보수적이고 신중한 유형
추 종	합의과정에서의 참여	가치에의 몰입	계약적 동의	감시와 통제
구성원의 평가	관계의 질	노력의 열정도	유형적 산출	공식적 기준
동기유발	친밀한 유대감	변혁	달성	안정
조직형태	공동체(가족)	임시조직 (Adhocracy)	시장지향적	계층제적

자료: R.E. Quinn and M.R. McGrath, "The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives." in Frost, Peter J., et al.(eds), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Calif.: Sage, 1985, pp.326-327. ; R.J. Kimberly and R.E. Quinn, *Managing Organizational Transition*, Homewood, Ill.: Irwin, 1984, pp.295-313. ; 김호섭 외, 『새조직행태론』 (서울: 대영문화사, 1999), p.396의 내용을 보완하여 작성한 것임.

第 3 節 組織文化와 組織過程

組織過程에 대한 概念에 대해서 기존의 研究를 중심으로 정리한 후, 組織文化와 組織過程과의 관계를 이론적으로 살펴보고자 한다.

1. 組織過程의 概念

行政組織뿐만 아니라 모든 組織에는 사람들의 행동이 엮어내는 여러 가지 과정들이 있다. 인간의 행동이 과정을 통해 흐른다고 표현할 수 있는데, 이러한 과정은 일정한 목표의 성취를 지향하는 일련의 행동 또는 교호작용이라 정의할 수 있으며⁵³⁾ 組織의 여러 활동들의 상호관련성을 나타내 주는 유용한 도구이다. 組織의 여러 과정들은 組織의 기본적인 構成要素로서 조직 연구가들이 많은 관심을 기울여 온 영역으로 오늘날까지 연구해 온 組織 内の 주요과정으로는 의사전달, 의사결정, 계획, 리더십, 동기부여, 집단역학, 조직화, 통제, 조정, 갈등관리, 조직개혁, 권력과정, 관리과정 등을 들 수 있다. 本 研究에서는 組織過程의 特性을 포괄적으로 규명하기보다는 組織過程을 통하여 組織文化의 特性을 이해하는데 目的이 있기 때문에 연구에 적합하다고 생각되는 變數를 설정하여 사용하고자 한다. 따라서 組織 内の 주요과정으로 本 研究의 측정을 위한 세 가지 變數는 많은 연구인들이 기초적인 과정이라고 지적하는 意思傳達, 意思決定, 리더십과 관련하여 설명하고자 한다.

意思傳達은 정보의 배분, 意思決定은 자원의 배분에 의해 모든 관리기능과 組織의 모든 수준을 연결시키고, 조직의 목표를 달성하는데 있어서 組織을 하나의 단일체로서 작용할 수 있도록 전체를 통합하는 것이다. 상식적으로 組織이 개인의 행위에 영향을 주기 위해서는 意思傳達의 존재가 필요하다. 意思傳達이

53) 오석홍, 「조직이론」(서울: 박영사, 1994), p.562.

없는 組織은 존재할 수 없기 때문에 組織에 절대적으로 필요한 意思傳達에 의해 관리자의 意思決定은 조직전체로 확산될 수 있는 것이다.⁵⁴⁾ 최근에 오면서 組織文化를 리더십에 활용하면 組織의 효율성을 크게 제고할 수 있다는 시각이 비중 있게 대두되기 시작하였다. 組織文化에는 組織 내 최고관리자의 조직관리 이념과 전략 그리고 構成員들의 특성이 반영되고, 리더는 組織文化의 형성과정에 매우 중요한 역할을 하는 요인으로 간주되고 있다. 샤인(E.H. Schein)은 組織文化와 리더십의 관계를 강조하고 있는데 그에 따르면, 組織의 창설시거나 변혁기에 文化를 창조·관리하는 주체는 리더십이고, 組織의 안정·성장기에는 文化가 리더십을 결정하는 경향이 있다고 주장하고 있다.⁵⁵⁾

이상, 意思傳達, 意思決定, 리더십은 組織過程의 기초적인 과정이며 組織文化와 관련성이 강한 變數들이므로, 위에서 논의한 내용을 통해 組織文化類型에 따른 組織過程의 特性差를 보다 구체적으로 규명할 수 있다고 생각된다.

2. 組織文化와 組織過程

1) 意思傳達

사이몬(H.A. Simon)은 意思傳達을 “組織의 한 構成員으로부터 다른 構成員에게 결정의 전제, 즉 결정에 있어서의 중요한 요소들이 전달되는 과정”(구조적 측면)⁵⁶⁾이라고 하였고, 거브너(G. Gerbner)는 “기호와 메시지 체계를 통한 사회적 상호작용”(기능적 측면)⁵⁷⁾이라고 하였으며, 허블랜드(C.I. Hovland)는 “어떤 개인(전달자)이 다른 사람(피전달자)들의 行動을 변용시키기 위하여 자극을 보내는 과정”(의도적 측면)⁵⁸⁾이라고 하였다.⁵⁹⁾ 意思傳達은 가장 단순하게는 개인

54) 신유근, 『組織論』 (서울: 다산출판사, 1998), p.238.

55) E.H. Schein, op cit.

56) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, New York: Macmillan, 1957, p.154.

57) George Gerbner, “Content Analysis & Critical Research in Communication,” *AV Communication Review* 6, 1985, p.85.

과 개인이 정보를 교환하는 과정이라고 할 수 있다. 개인의 아이디어를 전달하고 상대방으로 하여금 자신을 이해시키는 역할을 하기 때문에 組織 內 상호작용과 인간행동에 영향을 줄 수 있다. 意思傳達은 정보의 배분을 통해서 모든 관리기능을 통합·연결하는 과정이므로 만일 意思傳達이 없다면 관리기능들 간에 연결이 안되어 組織의 목표달성은 실패로 끝날 것이다. 意思傳達은 관리기능과 직접적인 관련이 있을 뿐만 아니라, 組織의 構成員들을 연결시켜주고 외부환경과 상호작용을 할 수 있는 수단으로 組織의 모든 구성요인과 연결이 되어 있다. 그러므로 意思傳達은 공동의 목표를 달성하는데 있어서 중요한 요소로 간주된다. 意思傳達의 形態와 성과간의 관계와 관련하여 종래의 인간관계론자들은 평등적 형태의 意思傳達이 과업성과도 높이고 사기도 올리는 반면에, 통제적 형태의 意思傳達은 성과와 사기 면에서 부정적 효과를 낸다고 주장한다. 최근의 연구결과는 상황에 따라서 어떤 意思傳達形態는 효과적이고, 또 다른 形態는 비효과적이라고 한다.⁶⁰⁾ 그러므로 組織文化는 어떤 意思傳達의 形態가 그 組織에 효과적인가를 결정해 줄 중요한 상황요인으로 意思傳達過程에 영향을 미칠 것이다. 예를 들면, 사무실이 개방되어 있고 組織構成員간에 신뢰감과 우호적인 분위기가 조성되어 있는 그런 組織文化에서는 개방적 意思傳達이 적합하게 될 것이다.

意思傳達의 類型은 意思傳達이 이루어지는 방향에 따라 수직적 의사전달, 수평적 의사전달 및 사각적 의사전달로 區分한다. 수직적 의사전달은 다시 하향적 의사전달과 상향적 의사전달로 區分한다. 하향적 의사전달은 組織階層의 위

58) Carl I. Hovland, Irving L. Jains and Harold H. Kelly, *Communication and Persuasion*, New Haven: Univ. of Yale Press, p.12.

59) 박연호·이상국, 「현대행정관리론」(서울: 박영사, 1999), p.61.

60) 意思傳達의 형태로서 통제적 형태(controlling style)는 일반적이고 지시적·요구적이며 자기의 생각이 우선적으로 이행되기를 바라는 것으로, 이는 힘과 권한을 이용하여 타인으로 하여금 자기의 행위방식을 따르도록 하며 의사소통을 조작하기도 한다. 한편 평등적 형태(equalitarian style)는 쌍방적인 성격을 띤 것으로 타인의 의도나 생각을 자극하고 유도해 내며, 상호 이해하고 개인의 이익을 존중하는 형태이다. J.C. Wofford et al., *Organizational Communication : The Keystone to Managerial Effectiveness*, New York: MacGraw-Hill, 1977, p.157. ; 서인덕, “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986, p.91.

에서 아래로 정보가 전달되는 의사전달이며, 상향적 의사전달은 組織階層의 아래에서 위로 정보가 전달되는 의사전달이다. 수평적 및 사각적 의사전달은 계서제 상의 직속상관이나 직속부하가 아닌 사람들끼리의 의사전달이다. 수평적 의사전달은 조직상의 동일계층에서나 직접적으로 상·하 관계가 아닌 사람 사이에 정보가 전달되는 의사전달이다. 사각적 의사전달은 조직구조상 동일한 계층에 속하지 않으며, 또한 동일한 명령계통에도 속하지 아니한 조직단위간의 의사전달이다. 여기서는 조직 내의 意思傳達 네트워크의 중요한 부분을 차지하고 있는 수직적, 수평적 의사전달의 흐름과 관련하여 상·하 간의 의사교환의 정도, 동료간의 의사교환의 정도, 업무정보의 교환정도, 그리고 상향적 정보의 흐름정도를 測定指標로 하여 意思傳達의 類型을 개방적인지 폐쇄적인지 區分한다. 즉, 組織 内の 정보가 제한된 계층 또는 인간상호간에만 교환되고, 교환되는 업무정보도 제한될 경우 意思傳達의 類型을 폐쇄적 의사전달이라고 한다.



2) 意思決定

意思決定의 정의는 여러 가지로 정의되고 있으나, 가장 일반적인 의미로 意思決定이란 장래의 행동방향을 모색하고 그에 대한 결단을 내리는 과정이다. 다시 말해서 어떤 행동을 하기 전에 그 결과를 미리 생각해 보는 과정이라고 할 수 있다.⁶¹⁾ 組織의 모든 수준과 기능에 있어서 意思決定과 관련되지 않은 분야는 거의 없다. 종·횡으로 모든 활동분야에서 組織의 관리자는 끊임없는 意思決定을 하게 된다. 組織에서의 意思決定은 다수의 組織構成員의 예지와 노력의 결정이며, 어느 한 構成員이 단독적으로 행하는 것이 아니라, 組織에 직접·간접으로 관련되는 모든 사람들의 의사·주장 및 이해의 상반이 교차되는 가운데서 이루어지는 것이다. 그렇기 때문에 組織에서의 意思決定을 「제도화된 결정」이라고 한다.⁶²⁾ 여기서 意思決定에의 參與程度는 「組織構成員들이 組織 內

61) J.G. William, *Administrative Decision Making*, New York: John Wiley & Sons, 1964, p.19.

62) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, p.192.

의 중요한 意思決定에 참여하고 있다고 지각하는 정도」라고 정의할 수 있다. 組織의 文化가 합리적이고 타산적인 것을 지향하거나 힘에 의한 지배를 지향한다면, 意思決定은 1인 결정방식을 취할 것이다. 그러나 組織의 文化가 합의적 분위기를 지향한다면, 상담형 혹은 참여형의 의사결정방식이 취해질 것이다.

3) 리더십⁶³⁾

플래시맨(E.A. Fleishman)은 리더십을 “어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 意思傳達過程을 통해서 개인간에 영향력을 행사하는 시도”⁶⁴⁾로 보고 있고, 쿤츠(H.Koonts) 등은 리더십이란 “사람들로 하여금 공통목표를 달성하는데 따라 오게끔 영향력을 주는 것”⁶⁵⁾이라 말한다. 결국 리더십이란 「일정한 상황에서 목적성취를 위해 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 과정」으로 요약된다.⁶⁶⁾ 리더십의 가장 중요한 기능 중의 하나는 組織文化를 창조하고 관리하며, 필요에 따라서는 이를 변화시켜나가는 것으로 組織文化의 형성에 리더는 중요한 역할을 담당한다. 특정 組織의 文化를 이해하기 위해서는 그 組織에서 영향력을 행사할 수 있는 직위에 있는 인물의 特性을 이해하지 않으면 안된다. 왜냐하면 그 영향력을 가진 인물은 組織의 내·외적 요인, 組織의 목표 및 그 수단 등을 해석하는 역할을 하는 데, 이 해석에 따라서 반응이 나오고 그 반응이

63) 리더십은 직권력, 즉 헤드십과는 다름에 주의하여야 한다. 둘은 모두 권위를 근거로 하나 그 권위의 근거 내지 성격이 다르다. 즉 직권력은 과장·국장 등의 공식적인 ‘지위’의 권위를 근거로 하는데 비하여, 리더십은 그러한 직위와는 관계없이 그 지도자 자신의 권위 즉 ‘사람의 권위’를 근거로 하며, 따라서 전자에서의 그 권위의 성격은 제도적인 권위인데 비하여, 후자에서의 그것은 심리적인 권위인 것이다. 직권력에 있어서는 지도자와 피지도자간의 공감은 존재하지 않으며 따라서 두 사람간의 관계는 공식조직상의 상·하관계가 끝남으로서 곧 해소되는데 비하여, 리더십에 있어서는 지도자와 피지도자간의 공감은 존재하며 따라서 양자의 관계는 상·하관계의 해소에 관계없이 지속될 수 있다. 최창호, 『새 행정학』 (서울: 삼영사, 1999), pp.252-253.

64) E.A. Fleishman, "Twenty Years of Consideration and Structure" in E.A. Fleishman and J.G. Hunts, ed., *Current Developments in the Study of Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University, 1973, p.3.

65) H. Koonts and C. O'Donnell, *Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Function*, 6th ed., New York: McGraw-Hill., 1976, p.578.

66) 신유근, 전계서, p.396.

組織의 行動에 큰 영향을 미치기 때문이다.⁶⁷⁾

리더십 유형이란 組織이나 集團의 構成員에게 영향을 미치는 리더의 전형적인 행동방식을 의미한다.⁶⁸⁾ 리더십의 유형에 관한 다양한 분류 중 가장 보편적인 분류인 리피트(R. Lippitt)와 화이트(R.K. White)의 리더십 유형은 실험을 통하여 組織에 있어서의 권한행사와 意思決定에서 부하의 참여를 기준으로 하여 리더십의 유형을 권위형, 민주형, 자유방임형으로 區分하고 있다. 이러한 세 가지 類型의 特性을 보면 다음과 같다.⁶⁹⁾

(1) 권위형

권위형은 임무중심적이고 부하직원에게는 명령·지시하는 類型으로써 부하직원은 결정된 사항을 집행·수행할 의무만을 지게 된다. 권위형의 리더십 행태는 권력의 기초가 리더의 직위에 있다고 보는 觀點 및 인간을 게으르고 신뢰할 수 없는 존재라고 보는 觀點에 부합되는 것이다. 권위적인 리더는 임무수행에 관한 정보를 독점함으로써 부하들이 자기에게 의존하지 않을 수 없게 하며, 부하직원들의 意思決定에의 參與는 극도로 제한하려 한다. 이러한 類型은 명령통일을 통하여 업무를 일사분란하게 처리할 수 있는 이점이 있다. 集團構成員들은 내밀한 상황에서 리더에 接近하여 그의 신임을 얻으려고 하기 때문에 集團構成員들은 서로가 서로를 불신하고 적개감을 가지려고 한다. 그러므로 권위형의 리더십유형은 構成員의 자발적인 협력을 기대하기 어렵게 된다.

(2) 민주형

민주형은 인간관계 중심적이고 추종자의 참여와 자율성을 강조하는 리더십 유형이다. 민주형의 리더십 행태는 권력의 기초가 대상집단의 동의에 있다고 보는 觀點 및 인간은 자기규제적이며 창의적으로 일할 수 있는 존재라고 보는 觀

67) R.G. Wright, *The Nature of Organization*, Dickenson Publishing Co., 1977, p.122.

68) 김인 외, 『신행정학원론』 (부산: 도서출판 금정, 2000), pp.228-229.

69) R. Lippitt and R.K. White, "An Experimental Study of Leadership and Group Life", in Eleanor E. Macoby, et al.(eds.), *Readings In Social Psychology*, 3rd ed., New York: Holt, Linehart & Winston, 1958, pp.495-511.

點에 부합되는 것이다. 따라서 이 類型은 組織構成員들의 자율성을 존중하며, 構成員들에 대한 철저한 감독과 통제를 피하고 일반적인 감독을 통해 대상집단을 이끌어간다. 意思決定에 있어서 부하직원이나 集團構成員의 의견을 충분히 반영하여 처리하며 構成員들 사이 그리고 構成員과 리더 사이에 意思傳達이 원활해지도록 한다. 리더가 자기 의견을 주장하되 설득과 토론을 통해서 하지 명령과 강제성을 부과하지 않는다는 이야기이다. 민주형은 組織構成員의 창의력과 생산성을 높일 수 있는 장점이 있다. 그러나 조직내의 풍토가 민주적 사고 방식과 합리적인 상·하 관계가 형성되어 있지 않은 경우 오히려 역효과가 나타날 수 있다.

(3) 자유방임형

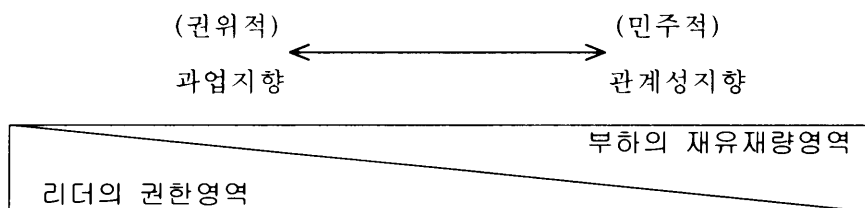
자유방임형은 리더가 부하직원들에게 모든 일을 맡겨버리고 부하직원들이 스스로 알아서 처리하는 리더십을 말한다. 이러한 類型은 명목상으로는 리더가 존재하지만, 사실상으로는 전혀 리더의 역할을 하지 않는 경우라 할 수 있다. 리더 자신은 意思決定 등에 전적으로 관여하지 않고 수동적이며, 국외자로 행동하고 부하직원들의 자의적 활동이 되게끔 하는 형이다. 자유방임형의 경우 構成員의 자질이 고루 우수하고 업무의 내용이 고도로 전문직업적인 성격을 지녀 자율성이 확보된 경우에는 효과적인 리더십을 발휘할 수 있을 것이다. 그러나 그렇지 못할 경우에는 無政府狀態에 빠질 우려가 있게 된다.

한편, 최근에는 리더십이란 주어진 상황 속에서 목표달성을 향하여 노력하고자 할 때 개인과 집단에 영향을 미치고 있음이 사실이므로, 리더십에는 다른 사람과 더불어 그리고 다른 사람을 통하여 목표를 달성하는 일이 포함되고 있다. 따라서 과업과 인간관계라는 양 측면에 대한 관심을 갖지 않으면 안되며, 이 양자에 대한 관심의 농도에 따라 리더십 유형이 결정지어지게 된다는 것이다. 예컨대, 권위형 또는 민주형이 무엇을 의도한 것이냐에 초점을 두게 되면, 결국 전자는 과업, 후자는 인간관계의 성향을 띠고 있는 것으로 나타나 있다.

그런데 지금까지는 이들 類型이 어느 한 극에 고착되는 것으로 판단되기 쉬웠

으나, 실은 권위형의 극으로부터 민주형의 극으로 연결성을 띠고 있다고 보아야 하며, 또한 양극사이에는 [그림2-10] 에서 보는 바와 같이 농도에 따라 무수한 類型이 있을 수 있고, 나아가 그 범주를 벗어나는(우극쪽으로) 자유방임형이 있다고 볼 수 있다.⁷⁰⁾ 그런데 이 연속선상에 자유방임형이 나타나지 않는 것은 방임적인 환경이란 실제적으로 리더십의 부재를 의미하는 것이기 때문이다. 本 研究는 行政組織을 對象으로 實證研究을 전개하려고 하는데, 行政機關은 기본적으로 관료제라는 組織의 성격상 組織 內의 리더의 존재를 사실상 인정하지 않는 자유방임형은 고려되기 어려우므로 여기서 자유방임형은 제외하기로 한다. 그리고 리더십 유형 또한 권위형, 민주형의 양극단으로 규정하기보다는 이들 類型에 있어서 전통적인 설명을 달리하여, 과업과 관계성이란 觀點에서 현실적으로 설득력이 있는 과업지향, 관계성지향, 그리고 과업지향과 관계성지향의 절충의 성격을 띤 통합형으로 분류한다.

[그림2-10] 리더십 행위의 연속선



- ① 관리자가 의사를 결정하고 이를 공표한다.
- ② 관리자가 행한 의사결정을 부하가 수락토록 한다.
- ③ 관리자가 착상한 것에 질문을 하도록 한다.
- ④ 관리자가 부하들의 의견에 따라 변경될 수 있는 의사결정을 한다.
- ⑤ 관리자가 문제를 제시하고 부하들의 제안을 받아 결정한다.
- ⑥ 관리자가 집단에게 의사결정의 범위를 정해주고 그에 따라서 자기의사결정

70) Robert Tanenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, March-April 1958, p.96.

을 하도록 한다.

⑦ 관리자가 부하에게 주어진 범위 내에서 자유롭게 행동하도록 한다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 본 研究에서는 組織過程의 主要變數로서 意思傳達의 類型, 意思決定에 있어서 參與程度, 리더십 유형과 관련하여 연구를 전개한다.



第 III 章 實證研究的 設計

第 1 節 研究模型 및 假說設定

1. 研究模型設計

組織文化가 組織의 존속, 성장을 위한 행동지침을 마련해 주는 것이라면, 그 행동지침은 組織이 놓여있는 환경여건의 제약을 받게 되고, 결국 組織은 주어진 환경에 적응해 나가지 않으면 안 된다. 따라서 組織文化도 독특하게 형성되어진다고 생각할 수 있다. 이 때 組織의 환경여건은 組織이 어떠한 종류의 文化를 갖게 되는가를 결정하는 결정적인 요소가 된다.⁷¹⁾ 그러므로 組織이 환경여건에 영향을 받는다고 할 때 組織마다 서로 상이한 文化類型을 가지게 될 것이며, 상이한 文化類型 속에서 각 組織은 서로 다른 組織過程의 特性을 지니게 될 것이다.

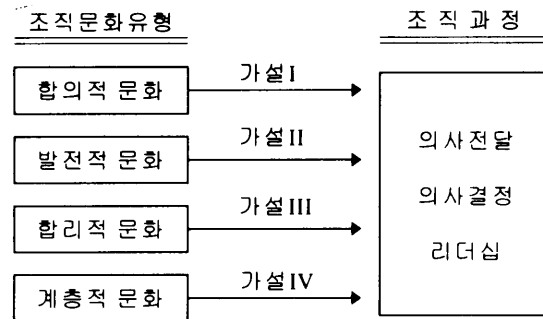
本 研究에서는 퀴(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. McGrath)의 組織文化 類型區分을 중심으로 合意的 文化, 發展的 文化, 合理的 文化, 階層的 文化의 네 가지 상이한 組織文化類型을 제시하고, 각 組織文化類型에 따라 組織過程이 어떠한 差異를 나타내는지 研究를 전개하고자 한다. 이러한 變數들간의 관계를 중심으로 연구모형을 설계해 보면 [그림3-1] 과 같다.

2. 研究假說의 設定

本 研究의 目的 및 연구모형을 토대로 하여 組織文化類型에 따른 組織過程의 特性差異에 관한 假說을 정립할 수 있다.

71) Y. Allaire and M.E. Firsirotu, "Theories of Organizational Culture," *Organization Studies*, Vol.5, No.1, 1984, p.213.

[그림3-1] 研究模型의 設計



1) 合意的 文化와 組織過程(假說I)

合意的 文化類型은 환경을 불확실한 상황으로 지각하고, 이러한 환경에 대해 즉각적인 반응보다는 장기적인 觀點에서 안정, 균형, 조정의 유지지향적인 행동 「패턴」의 경우에 보여지는 文化類型이다. 또한 合意的 文化는 組織에 대한 소속감, 構成員간의 유대감이 강조되며, 개인보다는 組織을 우선하는 文化를 의미한다. 친화, 상호의존성의 문화적 특색으로 構成員간의 상호관계를 중시하므로 수직적·수평적 의사전달의 흐름이 원활하고 업무정보가 교환되는 정도가 높은 개방적인 意思傳達의 類型을 나타낼 것이다. 意思決定 또한 構成員들을 신뢰하고 의견을 최대한 수렴하기 위한 노력으로 구성원의 참여·후원적인 합의에 의해 이루어지므로 構成員의 參與程度가 높을 것이며, 리더십 유형은 構成員의 만족과 構成員간의 상호관계에 깊은 관심을 표명함으로써 관계성 지향을 나타낼 것이다.

合意的 文化와 組織過程간의 관계에 대한 논의를 통해서 다음과 같은 假說을 정립할 수 있다.

假說 I. 合意的 文化와 組織過程간의 관계에 대한 假說

- I-1) 合意的 文化를 나타내는 組織에서 意思傳達는 개방적일 것이다
- I-2) 合意的 文化를 나타내는 組織에서 意思決定의 참여정도는 높을 것이다
- I-3) 合意的 文化를 나타내는 組織에서 리더십 유형은 관계성 지향일 것이다.

2) 發展的 文化와 組織過程(假說II)

發展的 文化는 환경을 불확실한 상황으로 지각하고, 이러한 환경에 대해 단기적인 觀點에서 신속하고 즉각적이며 활동지향적인 행동 「패턴」을 나타내는 文化類型이다. 또한 發展的 文化는 組織이나 構成員 자신에 대한 성장욕구가 크며 새로운 과업의 개발이나 성취에 몰두하는 文化이다. 이 文化類型에서는 융통성 있는 태도로 신속한 행동을 지향하므로 의사전달의 흐름이 활발한 개방적인 意思傳達의 類型을 나타낼 것이고, 意思決定에 있어서는 유연성을 확보하기 위해 意思決定 권한이 분산되어 있으므로 構成員의 參與程度가 높을 것이며, 리더십은 통합형을 나타낼 것이다.

發展的 文化와 組織過程간의 관계에 대한 논의를 통해서 다음과 같은 假說을 정립할 수 있다.

假說 II. 發展的 文化와 組織過程간의 관계에 대한 假說

- II-1) 發展的 文化를 나타내는 組織에서 意思傳達는 개방적일 것이다.
- II-2) 發展的 文化를 나타내는 組織에서 意思決定의 참여정도는 높을 것이다.
- II-3) 發展的 文化를 나타내는 組織에서 리더십 유형은 통합형일 것이다.

3) 合理的 文化와 組織過程(假說III)

合理的 文化는 환경을 확실한 상황으로 지각하고, 이 환경에 대해 단기적인 觀點으로 신속하고 즉각적이며 활동지향적인 행동 「패턴」 나타내는 文化類型이다. 또한 合理的 文化는 합리적인 계획과 목표, 意思決定의 효과성, 그리고 성과에 따른 적절한 보상을 중시한다. 이 文化類型에서는 모든 업무가 목표-수단의 연계에 의해 이루어

지고, 意思決定 또한 능률과 효과의 고려에 의해 이루어지므로 의사전달의 흐름과 업무정보의 교환이 비교적 제한된 폐쇄적인 意思傳達의 類型을 나타낼 것이고, 意思決定에 있어서 參與程度는 낮을 것이며, 리더십은 통합형을 나타낼 것이다.

合理的 文化와 組織過程간의 관계에 대한 논의를 통해서 다음과 같은 假說을 정립할 수 있다.

假說 III. 合理的 文化와 組織過程간의 관계에 대한 假說

III-1) 合理的 文化를 나타내는 組織에서 意思傳達은 폐쇄적일 것이다.

III-2) 合理的 文化를 나타내는 組織에서 意思決定의 참여정도는 낮을 것이다.

III-3) 合理的 文化를 나타내는 組織에서 리더십 유형은 통합형일 것이다.

4) 階層的 文化와 組織過程(假說IV)

階層的 文化는 환경을 확실한 상황으로 지각하고, 이 환경에 대해 즉각적인 반응보다는 안정, 조정, 균형의 유지지향적인 행동 「패턴」을 보이는 文化類型이다. 또한 階層的 文化는 構成員에 대한 감독과 통제가 중시되고 構成員들은 무사안일과 현상유지를 원하는 文化이다. 組織 内の 意思決定이 반복적이고 정보가 표준화되어 있으므로 의사결정 과정에 시간을 소비할 필요가 없고, 組織 構成員의 투입이 그리 중요하지 않으므로 리더십은 권위형의 리더십 유형을 나타낼 것이다. 이러한 해석은 피들러(Fred E. Fiedler)의 리더십 과정에 관한 연구결과에 의하여 강력하게 지지된다.⁷²⁾ 그러므로 안정되고 구조화된 상황에서는 보다 엄격하고 권위적인 다시 말해서, 과업에 초점을 둔 리더십 유형이 성공적인 경향을 가진다고 할 수 있을 것이다. 한편, 意思決定은 문서와 책임에 근거한 事實分析에 의해 이루어지므로 構成員의 參與程度는 낮을 것이고, 意思傳達의 정도도 낮은 폐쇄적인 意思傳達의 유형을 나타낼 것이다.

階層的 文化와 組織過程간의 관계에 대한 논의를 통해서 다음과 같은 假說을

72) Fred E. Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience : A Contingency Model Explanation," ASQ, Vol.17, No.4(December 1972), pp.453-470.

정립할 수 있다

假說 IV. 階層的 文化와 組織過程간의 關係에 對한 假說

IV-1) 階層的 文化를 나타내는 組織에서 意思傳達은 폐쇄적일 것이다.

IV-2) 階層的 文化를 나타내는 組織에서 意思決定의 參與정도는 낮을 것이다.

IV-3) 階層的 文化를 나타내는 組織에서 리더십 유형은 과업지향일 것이다.

여기서 意思傳達은 상·하간의 의사교환의 정도, 동료간의 의사교환의 정도, 상향적 정보흐름의 정도, 업무정보의 교환정도로 규정하고, 그 정도가 높으면 開放的 意思傳達, 낮으면 閉鎖的 意思傳達로 간주한다. 意思決定의 參與程度는 의사결정에 있어서 부서의 건의 반영정도, 의사결정에 있어서 담당자의 참여정도, 제안제도나 아이디어의 반영정도로서 측정할 수 있다. 그리고 리더십 유형은 화이트(R.K. White)와 리피트(R. Lippitt)의 리더십 유형에서 나타난 實證研究를 바탕으로 권위형, 민주형, 통합형으로 분류하여 측정하고자 한다. 다만, 本研究에서는 리더십 유형을 권위형, 민주형의 양극단으로 규정하기보다는 현실적인 설득력을 고려하여 무엇을 의도한 것이냐에 초점을 둔 과업지향, 관계성지향, 그리고 절충의 성격을 띤 통합형으로 분류하여 측정하고자 한다.

이상을 정리하면, 組織文化는 組織過程의 意思傳達의 類型, 意思決定의 參與程度, 리더십 유형에 영향을 미칠 것이다라는 전제하에 組織文化類型과 組織過程變數의 假說的 關係를 [표3-1] 과 같이 요약·설명할 수 있다.

[표3-1] 組織文化類型과 組織過程 變數의 假說的 關係

組織文化類型 組織過程	合意的 文化	發展的 文化	合理的 文化	階層的 文化
의사전달의 유형	개방적	개방적	폐쇄적	폐쇄적
의사결정의 참여정도	높다	높다	낮다	낮다
리더십 유형	관계성 지향	통합형	통합형	과업지향

第 2 節 變數의 操作的 定義 및 測定道具

1. 組織文化類型

組織이 어떻게 운영되어지고 있는가에 대해 組織構成員들이 지각하고 있는 내용이 바로 그 組織構成員의 눈에 비치는 조직가치이고, 바로 이것이 그 組織의 組織文化를 반영해 준다.⁷³⁾ 本 研究에서 개념적으로 구분한 퀴(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. McGrath)의 네 가지 文化類型은 組織構成員들이 다음과 같은 내용으로 지각하는 경우이다.

1) 合意的 文化

合意的 文化은 환경을 불확실한 상황으로 지각하고, 이러한 환경에 대해 즉각적인 반응보다는 조정, 균형, 안정의 장기적행동 「패턴」을 나타내며, 친화·상호의존성을 강조하는 組織으로 지각되는 文化形態를 말한다.

2) 發展的 文化

發展的 文化는 환경을 불확실한 상황으로 지각하고, 이러한 환경에 대해 즉각적인 반응으로 신속성, 경쟁, 적응의 단기적행동 「패턴」을 나타내며, 도전적 행동신념으로 성장을 강조하는 組織으로 지각되는 文化形態이다.

3) 合理的 文化

合理的 文化는 환경을 확실한 상황으로 지각하고, 이러한 환경에 대해 즉각적인 반응보다는 신속성, 경쟁, 적응의 단기적행동 「패턴」을 나타내고, 목표지향적이며 생산성, 능률성을 강조하는 組織으로 지각되는 文化形態이다.

73) D.R. Denison, op cit., p.8.

4) 階層的 文化

階層的 文化는 환경을 확실한 상황으로 지각하고, 이러한 환경에 대해 즉각적인 반응보다는 조정, 균형, 안정의 장기적행동 「패턴」을 나타내고, 안정지향적이며 규정, 절차 등이 명확하게 정해져 있는 組織으로 지각되는 文化形態이다.

위와 같이 각 組織文化類型에 대한 조작적 정의를 바탕으로 환경의 인식차원에 따라 불확실성과 확실성으로 나누었으며, 환경에 대한 조직의 반응차원에 따라 장기적행동과 단기적행동으로 나누어 測定指標로 삼았다. 환경을 불확실성과 확실성으로 인식하는 차원에서는 組織의 신축성과 경직성 정도를, 환경에 대한 조직의 반응차원에서는 장기적행동 「패턴」으로 조정, 균형, 안정의 내부지향적인 요소와 단기적행동 「패턴」으로 신속, 경쟁, 적응의 외부지향적인 요소를 의미한다고 하겠다.

이상과 같이, 組織文化를 구분하는 두 차원에 따라 불확실성(신축성)과 확실성(경직성), 그리고 단기적행동(외부지향)과 장기적행동(내부지향)의 測定指標를 구성하였으며 각 變數들의 정도를 리커트의 5점 척도에 따라 표시하도록 하였다. 組織文化類型의 분류를 위한 각 차원의 測定指標와 설문항목은 [표3-2]와 같다.

[표3-2] 組織文化의 測定指標

組織文化의 차원	測定指標	설문항목	사용척도
환경인식	불확실성(신축성) 확실성(경직성)	5,6,16 8,9,12,14,15	리커트 5점척도
조직반응	단기적행동(외부지향) 장기적행동(내부지향)	1,2,4,10 3,7,11,13	리커트 5점척도

2. 組織過程

1) 意思傳達의 類型

意思傳達은 상·하 간의 의사교환의 활발성, 동료간의 의사교환의 활발성, 상호적 정보흐름의 정도, 업무정보가 교환되는 정도로 규정하고, 그 정도가 높으면 개방적 의사전달, 낮으면 폐쇄적 의사전달로 간주한다.

2) 意思決定의 參與程度

意思決定의 參與程度는 意思決定에 있어서 부서의 건의 반영정도, 의사결정에 있어서 담당자의 참여정도, 제안제도가 아이디어 반영정도로서 측정할 수 있다. 이들 測定指標는 에어컨과 헤이그(M. Aiken & J. Hage)가 組織의 상호의존과 조직간의 행위의 관계를 연구할 때 사용한 문장을 중심으로 수정·보완하였다.⁷⁴⁾

3) 리더십 유형

관리자의 리더십 유형을 區分하는 기준에는 여러 가지가 있으나, 本 研究에서는 화이트와 리피트(R.K. White and R. Lippitt)의 리더십 유형에서 나타난 實證研究를 바탕으로 권위형, 민주형의 리더십 유형을, 무엇을 의도한 것이냐에 초점을 둔 과업과 관계성이란 觀點에서 현실적으로 설득력이 있는 과업지향, 관계성지향, 그리고 절충의 성격을 띤 통합형으로 분류하여 측정하고자 한다.

이상과 같이, 조직과정을 意思傳達의 유형변수, 意思決定의 참여정도변수, 리더십 유형변수로 구분하여, 각 변수들의 정도를 리커트의 5점 척도에 따라 표시하도록 하였다. 測定指標와 설문항목은 조직과정변수들의 조작적 정의에 의해 구성되었으며, [표3-3] 과 같다.

74) M. Aiken and J. Hage, *Social Change in Complex Organization*, New York: Random House, 1970, pp.22-23. ; 나대웅, “조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구,” 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 1994, p.54.

[표3-3] 組織過程變數의 測定

조직과정	측정치표	설문항목	사용척도
의사전달의 유형	상·하간의 의사교환의 정도 동료간의 의사교환의 정도 상향적 의사전달의 정도 업무정보가 교환되는 정도	17,18,19,23	리커트 5점척도
의사결정의 참여정도	의사결정에 있어서 부서의 건의 반영정도 의사결정에 있어서 담당자의 참여정도 제안제도나 아이디어 반영정도	20,21,22,	리커트 5점척도
리더십 유형	과업지향 관계성지향 통합형	24	리커트 5점척도



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 3 節 研究方法

1. 標本抽出과 資料蒐集

本 研究에서는 행정기관에 근무하는 공무원을 대상으로 組織文化類型과 組織過程간의 관련성 연구를 시도하는데 한정하였다. 調査研究對象은 제주도청의 다섯 개의 組織을 의도적으로 선정하였다. 설문조사는 대상기관의 규모, 구성원의 수를 감안하여 선정된 5개 조직의 일반직 공무원 234명을 대상으로 설문을 배포한 결과, 145부의 설문지를 회수할 수 있었다. 다섯 개의 조직으로부터 회수한 145부의 설문지 중에서 응답이 미비한 설문지를 제외하여 분석가능한 142부의 설문지를 분석처리하였다. 설문조사를 위해서 의도적으로 선정된 組織의 일반직 공무원 현황과 이용가능 설문지수는 [표3-4] 와 같다.

[표3-4] 調査對象의 設問紙 回收現況

조직 설문수	가	나	다	라	마	계
대상 설문수	29	56	50	35	64	234
사용가능 설문수	24	53	22	24	19	142

설문조사는 事前調査(pre-test)와 本 調査로 區分하여 실시하였는데, 事前調査는 2000년 9월 6일부터 7일까지 제주도청의 공무원을 대상으로 실시하였다. 이 과정에서 질문내용의 이해도와 응답의 편중에 대한 검토와 질문순서들의 오류를 찾아내어 설문지의 타당성을 높이기 위해 수정·보완한 후, 최종 설문지를 작성하였다. 본 조사는 2000년 9월 9일부터 9월 10일까지 본 연구를 위해 의도적으로 선정한 제주도청의 다섯 개 조직에 근무하는 일반직 공무원을 대상으로 실시하였다.

2. 分析技法

本 研究는 측정도구의 신뢰성과 가설검증을 수행함에 있어서, 다음과 같은 分析技法을 사용하였다. 다음의 [표3-5]는 本 研究에서 사용한 分析技法을 요약한 것이다.

[표3-5] 分析技法

조사내용	분석기법
측정도구의 신뢰성 검증	크롬바 알파계수 (Cronbach's α coefficient)
조직문화유형의 분류	산술평균
조직문화유형과 의사전달·의사결정에 관한 가설	분산분석(ANOVA)
조직문화유형과 리더십에 관한 가설	교차분석(χ^2 검정)

3. 信賴度 檢證

信賴度란 「측정도구의 실행결과가 일관성을 가지는 정도」를 말한다. 그러므로 자료가 신뢰성있게 측정되었다고 하는 것은 그 자료가 안정되고 一貫性이 있으며 정확해서 믿을 만하고, 나아가 예측가능성이 있다는 이야기가 된다. 따라서 신뢰도가 높다는 말은 동일한 測定道具로서 동일한 대상을 측정했을 때, 측정치에 포함되어 있는 일관성 없는 변동오차의 정도가 적다는 것을 의미한다. 신뢰도의 측정은 概念의 定義에서 알 수 있듯이, 동일한 개념에 대해 반복 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산으로서 안정성과 동등성 및 내적 일관성 등을 평가한다. 한 變數를 여러 문항으로 측정하는 경우, 일반적인 신뢰도계수 산출방법으로는 재측정법(retest method), 복수양식법(multiple form technique), 반분법(spilt-halves method), 내적 일관성 등이 있다. 本 研究에서는 각 요인들을 구성하고 있는 항목들간의 내적 일관성에 대해서 검증한다. 따라서 組織文化變數, 意思傳達變數, 意思決定變數를 구성하는 항목들간의 신뢰도를 측정하기로 한다. 組織過程의 變數인 리더십 유형은 기능 내의 서로 의미가 다른 활동에 대해 단일항목으로 측정하였기 때문에 신뢰도 검증에서 제외하였다. 신뢰도 측정결과, 조직문화를 구성하는 확실성은 0.6777, 내부지향은 0.4242의 신뢰도계수를 보여, 신뢰성을 저해하는 항목을 제외하여 측정도구의 신뢰도를 높였다. 따라서 신뢰도 측정 전·후의 설문항목의 수가 [표3-6]에서 보는 바와 같이 차이를 보이고 있다. 組織文化和 組織過程 측정요소들의 최종 신뢰도계수 cronbach α 값은 비교적 적당한 수준으로 나타나고 있다.

[표3-6] 組織文化和 組織過程의 측정요소별 신뢰도

	측정지표	검증전 항목수	검증후 항목수	최종 신뢰도 (cronbach α 값)
組織文化	불확실성	3	3	0.7492
	확실성	5	4	0.7407
	외부지향	4	4	0.7951
	내부지향	4	3	0.6847
組織過程	의사전달	4	4	0.8508
	의사결정	3	3	0.8509

第 IV 章 實證研究의 分析結果

第 1 節 組織文化類型的 分類

本 研究는 쿼(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. MacGrath)의 이론에 의하여 환경 인식차원을 불확실성과 확실성으로 분류하고, 환경에 대한 조직반응차원을 단기적행동과 장기적행동으로 분류하였다. 여기서는 이들 차원의 각각의 지수(평균값)을 이용한 복합척도로 組織文化類型을 분류하기로 한다.

불확실성 지수(2.8380)와 단기적행동 지수(3.7553)가 평균이상인 組織은 發展的 文化類型에 속하는 集團으로 분류하고, 불확실성 지수(2.8380)와 장기적행동 지수(3.4765)가 평균이상인 組織은 合意的 文化類型에 속하는 集團으로, 그리고 확실성지수(3.3521)와 단기적행동 지수(3.7553)가 평균이상인 組織을 合理的 文化類型에 속하는 集團으로, 확실성 지수(3.3521)와 장기적행동 지수(3.4765)가 평균이상이면 階層的 文化類型에 속하는 集團으로 각각 분류하였으며, 그 결과는 [그림4-1] 에 나타나 있다.

[그림4-1] 組織文化類型的 分類

		불확실성(2.8380)			
장기적행동 (3.4765)	합의적 문화	발전적 문화 (N=2) 불확실성:3.2029 단기적행동:4.0000		합리적 문화 (N=1) 확실성:3.3684 단기적행동:3.8289	단기적행동 (3.7553)
	계층적 문화(N=2) 확실성:3.4351 장기정행동:3.6753		합의적 문화 (N=1) 불확실성:3.2029 단기적행동:4.0000		발전적 문화 (N=2) 불확실성:3.2029 단기적행동:4.0000
		확실성(3.3521)			

이상과 같이 제주도청조직의 組織文化를 분류한 결과, 퀴(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. MacGrath)의 이론과 같이 네 가지 文化類型이 도출되지는 않았지만, 발전적 문화유형과 합리적 문화유형 그리고 계층적 문화유형의 세 가지 유형이 도출되었다. 발전적 문화유형은 불확실성 지수(3.2029)와 단기적행동 지수(4.0000)으로 2개의 조직이 해당되고, 합리적 문화유형은 확실성 지수(3.3684)와 단기적행동 지수(3.8289)로 1개의 조직이, 그리고 계층적 문화유형은 확실성 지수(3.4351)와 장기적행동 지수(3.6753)으로 2개의 조직이 해당되었다. 그리고 분류된 3개의 조직문화유형간에 불확실성 지수, 확실성 지수, 단기적행동 지수, 장기적행동 지수가 서로 유의한 차이를 보이는가를 검증하기 위하여 분산분석을 실시하였으며, 그 결과는 [표4-1] 과 같다.

[표4-1] 組織文化類型別 測定指標의 差異

집단 측정 지표	발전적 문화(G1) (N=2)	합리적 문화(G2) (N=1)	계층적 문화(G3) (N=2)	전체평균	유의 수준	던컨검증
불확실성	3.2029	2.7895	2.6320	2.8380	***	G1 > G2,G3
확실성	3.2065	3.3684	3.4351	3.3521		
단기적행동	4.0000	3.8289	3.5909	3.7553	**	G1,G2 > G3
장기적행동	3.2609	3.1930	3.6753	3.4765	***	G3 > G1, G2

주1) ** P < 0.05

주2) *** P < 0.001

[표4-1] 에서 보는 바와 같이, 불확실성은 집단1(G1)에서 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의한 차이가 있음을 알 수 있다(P<0.001). 던컨검증을 실시한 결과에서도 집단1(G1)이 집단2(G2), 집단3(G3)과 구별되는 집단으로 나타났다.

확실성에 있어서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았지만, 각 집단의 평균값을 비교하면 집단3(G3)이 가장 높고, 집단2(G2)가 집단1(G1)보다 높음을 알 수 있다. 그리고 단기적행동의 경우에는 집단1(G1)과 집단2(G2)에서 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의한 차이를 보이고 있다($P < 0.05$). 또한 던컨검증에 있어서도 집단1(G1)과 집단2(G2)가 집단3(G3)과 구별되는 집단으로 나타났다. 장기적 행동에 있어서는 집단3(G3)에서 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의한 차이가 있음을 알 수 있다($P < 0.001$). 던컨검증을 실시한 결과에서도 집단3(G3)이 집단1(G1)과 집단2(G2)보다 높은 집단으로 나타났다.

이상의 결과를 정리하면, 발전적 문화유형은 불확실성과 단기적행동이 높은 집단으로, 합리적 문화유형은 확실성과 단기적행동이 높은 집단으로, 그리고 계층적 문화유형은 확실성과 장기적행동이 높은 집단임을 알 수 있다.

따라서 본 연구자가 의도한 퀴(R.E Quinn)와 맥그래스(M.R. MacGrath)의 네 가지 組織文化類型이 분류되지는 않았지만 [그림4-1] 에서 도출된 3개의 組織文化類型과 관련한 가설을 검증하고자 한다.

第 2 節 假說의 檢證

1. 合意的 組織文化와 組織過程(假說I)

실증연구의 결과, 제주도청의 연구대상조직에서는 합의적 문화유형이 도출되지 않았다. 그러므로 가설I의 합의적 문화유형에서의 의사전달의 유형, 의사결정의 참여정도, 리더십 유형의 차이는 검증해 볼 수 없었다.

2. 發展的 組織文化와 組織過程(假說II)

가설II에서는 발전적 문화와 조직과정간의 관계에 대한 가설을 제시하고 있다.

이를 검증하기 위하여 세 가지 문화유형에 따른 조직과정에 대한 분산분석을 실시한 결과, [표4-2] 와 같은 결과를 얻을 수 있었다.

[표4-2] 組織文化類型에 따른 組織過程 特性差異

문화 조직과정	발전적 문화(G1) (N=2)	합리적 문화(G2) (N=1)	계층적 문화(G3) (N=2)	F값	유의 수준	던컨검증
의사전달	3.7283	2.8947	3.3312	9.512	***	G1>G3>G2
의사결정	3.6739	2.9123	3.3074	7.686	***	G1>G3>G2

주1) *** P < 0.001



가설II-1 : 가설II-1은 발전적 문화를 나타내는 조직에서는 의사전달이 개방적일 것이다인데, [표4-2] 에서 보는 바와 같이 발전적 문화를 나타내는 집단 1(G1)이 가장 높게 나타났으며 통계적으로도 유의한 차이가 있음을 알 수 있다 (P<0.001). 던컨검증에서도 집단1(G1)이 집단2(G2)와 집단3(G3)과 비교하여 가장 높게 나타났다.

가설II-2 : 가설II-2는 발전적 문화를 나타내는 조직에서는 의사결정의 참여 정도가 높을 것이다라는 가설인데, [표4-2] 에서 보는 바와 같이 발전적 문화를 나타내는 집단1(G1)이 가장 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의한 차이가 있음을 알 수 있다(P<0.001). 그리고 던컨검증에서도 집단1(G1)이 집단2(G2)와 집단3(G3)과 비교하여 가장 높게 나타났다.

가설II-3 : 가설II-3은 발전적 문화를 나타내는 조직에서 리더십 유형은 통합형일 것이다인데, 조직문화유형에 따른 리더십유형에 대한 분석결과는 [표4-

3] 과 같다. [표4-3] 은 조직문화유형과 리더십 유형과의 관계를 교차분석한 것이다.

[표4-3] 組織文化類型에 따른 리더십 유형의 差異

문화 리더십 유형	발전적 문화(G1) (N=2)	합리적 문화(G2) (N=1)	계층적 문화(G3) (N=2)	합계(%)
과업지향	4(8.7%)	8(42.1%)	15(19.5%)	27(19.0%)
통합형	36(78.3%)	9(47.4%)	53(68.8%)	98(69.0%)
관계성지향	6(13.0%)	2(10.5%)	9(11.7%)	17(12.0%)
합계(%)	46(100%)	19(100%)	77(100%)	142(100%)

주1) $\chi^2 = 9.855$, $df=4$, $p<0.05$

[표4-3] 에서 보면, 발전적 문화를 나타내는 조직의 46명 중 통합형의 비중이(78.3%)를 차지하여 발전적 문화유형에서 리더십은 과업지향과 관계성지향의 절충형인 통합형을 나타내고 있음을 알 수 있다. 이상으로 발전적 문화유형과 조직과정간의 관계에 대한 가설II는 지지되었다.

3. 合理的 組織文化와 組織過程(假說III)

가설III에서는 합리적 문화와 조직과정간의 관계에 대한 가설을 제시하고 있다.

가설III-1 : 가설III-1은 합리적 문화를 나타내는 조직에서 의사전달은 폐쇄적일 것이다로, [표4-2] 에서 보는 바와 같이 합리적 문화를 나타내는 집단1(G1)

이 가장 낮게 나타났으며 통계적으로도 유의한 차이가 있음을 알 수 있다 ($P < 0.001$). 던컨검증에서도 집단2(G2)가 집단1(G1), 집단3(G3)과 비교하여 가장 낮게 나타났다.

가설III-2 : 가설III-2는 발전적 문화를 나타내는 조직에서는 의사결정의 참여 정도가 낮을 것이다라는 가설인데, [표4-2] 에서 보는 바와 같이 합리적 문화를 나타내는 집단1(G1)이 가장 낮게 나타났으며 통계적으로도 유의한 차이가 있음을 알 수 있다($P < 0.001$). 던컨검증에서도 집단2(G2)가 집단1(G1), 집단3(G3)과 비교하여 가장 낮게 나타났음을 알 수 있다.

가설III-3 : 가설III-3은 합리적 문화를 나타내는 조직에서 리더십 유형은 통합형일 것이다인데, [표4-3] 에서 보면, 합리적 문화를 나타내는 조직의 19명 중 통합형의 비중이 (47.4%)를 차지하여 합리적 문화유형에서 리더십은 과업지향과 관계성지향의 절충형인 통합형을 나타내고 있음을 알 수 있다. 그러나 과업지향의 (42.1%)와 차이가 그리 크지는 않아서 과업지향의 리더십 유형도 무시될 수 없다고 본다. 이상으로 합리적 문화유형과 조직과정간의 관계에 대한 가설III는 전반적으로 지지되었다.

4. 階層的 組織文化와 組織過程(假說IV)

가설IV에서는 계층적 문화와 조직과정간의 관계에 대한 가설을 제시하고 있다.

가설IV-1 : 가설IV-1은 계층적 문화를 나타내는 조직에서 의사전달은 폐쇄적일 것이다이다. [표4-2] 의 결과를 보면, 계층적 문화를 나타내는 조직에서 의사전달의 정도가 의사전달의 개방성을 나타내는 발전적 문화보다 낮게 나타났지만, 던컨검증을 살펴보면 집단1(G1)보다는 작고 집단2(G2)보다는 크다는 중간유형으로 구별되고 있다. 그러나 각 집단의 평균값을 비교해 보면, 의사전달이 개방적인 집단1(G1)보다는 의사전달이 폐쇄적인 집단2(G2)에 더 근접하고 있음을 알 수 있으므로 가설IV-1은 부분적으로 지지된다고 보겠다.

가설IV-2 : 가설IV-2는 계층적 문화를 나타내는 조직에서 의사결정의 참여정도는 낮을 것이다이다. [표4-2]의 결과를 보면, 계층적 문화를 나타내는 조직에서 의사결정의 참여정도가 의사결정의 참여정도가 높은 발전적 문화보다 낮게 나타났지만, 던컨검증을 살펴보면 집단1(G1)보다는 작고 집단2(G2)보다는 크다는 중간유형으로 구별되고 있다. 그러나 각 집단의 평균값을 비교해 보면, 의사결정의 참여정도가 높은 집단1(G1)보다는 의사결정의 참여정도가 낮은 집단2(G2)에 더 근접하고 있음을 알 수 있으므로 가설IV-2는 부분적으로 지지된다고 보겠다.

가설IV-3 : 가설IV-3은 합리적 문화를 나타내는 조직에서 리더십 유형은 과업지향일 것이다인데, [표4-3]에서 보면, 계층적 문화를 나타내는 조직의 77명 중 통합형의 비중이 (68.8%)를 차지하여 과업지향의 리더십 유형을 나타낼 것이라는 가설이 기각됨을 알 수 있다. 이상으로 계층적 문화유형과 조직과정간의 관계에 대한 가설IV는 부분적으로 지지되었다.

第 3 節 研究結果의 論議

조직문화유형과 조직과정간의 특성차이에 있어서, 도출된 조직문화유형에 따라 조직과정의 실증연구의 결과가 서로 다르게 나타났다. 발전적 문화유형에는 의사전달의 유형이 개방적이며, 의사결정의 참여정도 또한 높고, 통합형의 리더십 유형을 나타내어 가설II와 일치하였다. 합리적 문화유형에 있어서도 의사전달의 유형이 폐쇄적이며, 의사결정의 참여정도 또한 낮고, 통합형의 리더십 유형을 나타내어 가설III와 일치하였다. 계층적 문화유형에서는 뚜렷한 차이를 보이지 않았지만, 의사전달의 유형과 의사결정의 참여정도가 비교적 낮게 나타나 의사전달이 폐쇄적이고 의사결정의 참여정도 또한 낮다고 해석할 수 있겠다. 전반적으로 조직문화유형에 따라 의사전달의 유형과 의사결정의 참여정도가

서로 차이를 나타내었지만, 리더십 유형을 살펴보면 가설에서 제시했던 과업지향과는 다르게 모두 통합형을 취하였다. 그러므로 조직문화유형에 따른 리더십 유형의 차이는 없는 것으로 해석되어진다. 이상, 조직문화가 리더십을 제외한 조직과정에 영향을 미치고 있을 것이다라는 전제가 일관성있게 입증되고 있음을 확인할 수 있다. 조직문화유형에 따른 조직과정의 특성차이에 관한 실증연구의 결과는 [표4-4] 와 같다.

[표4-4] 組織文化類型에 따른 組織過程의 特性差異에 관한 實證結果

문화 조직과정	발전적 문화	합리적 문화	계층적 문화
의사전달의 유형	개방적	폐쇄적	비교적 폐쇄적 (**)
의사결정의 참여정도	높다	낮다	비교적 낮다 (**)
리더십 유형	통합형	통합형(**)	통합형(*)

주1) * 가설과 상이함.

주2) ** 차이가 미미함.

第 V 章 結 論

第 1 節 研究結果의 意義

本 研究의 結果는 組織文化研究와 組織文化와 關聯變數간의 관련성에 대한 研究에 공헌할 수 있는 다음과 같은 이론적 의미와 실제적 의미를 제시해 준다.

1. 理論的 意味

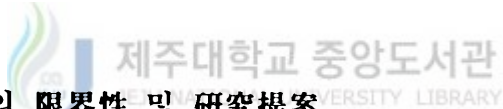
첫째, 本 研究에서 제주도청의 조직을 研究對象으로 組織文化를 比較·分析하여, 킨(R.E. Quinn)과 맥그래스(M.R. McGrath)의 이론에 의한 두 차원에 따라 세 가지의 組織文化를 도출할 수 있었다. 이것은 제주도청에 공유된 文化를 발견할 수 있고, 그 범위 안에서 하부조직별로 組織文化를 분류할 수 있음을 의미한다. 그러므로 本 研究에서 두 차원에 근거한 組織文化類型的 분류는 組織文化를 개념화하는 接近方法으로서 組織文化의 分析에 유용한 方法이라 생각되고, 앞으로 組織文化의 심층적 수준에 대한 이해를 도모해 줄 수 있을 것이다.

둘째, 분류된 각각의 組織文化類型에 따라 組織過程의 特性이 다르게 나타나고 있다는 사실을 實證研究를 통해 발견할 수 있었다. 즉 조직문화유형에 따라 조직과정 변수인 의사전달, 의사결정이 서로 차이가 있었다는 것은 組織이 가지고 있는 文化가 組織過程의 意思傳達, 意思決定에 영향을 미치는 중요한 요소임을 규명해 주는 것이다.

2. 研究의 實際的 意味

제주도청의 組織을 研究對象으로 實證研究를 시행한 결과, 도출된 세 가지 문화유형에 따라 意思傳達의 類型, 意思決定의 參與程度가 差異를 보인다는 것은

현실의 行政組織들에게 많은 시사점을 제공해 준다. 본 연구에서와 같이 組織文化類型에 따른 조직과정의 특성차이에 따라, 組織이 각각 다른 상황에서 어떻게 행동하는지를 이해하고 예측할 수 있으므로 앞으로 組織을 管理하는데 있어서 효율성을 도모할 수 있을 것이다. 그러므로 실제의 組織管理에 있어서 각 組織의 文化類型을 고려하여 그 文化에 적합한 管理方式을 사용하여야 할 것이다. 이는 조직문화는 조직과정에 영향을 미치므로 조직문화를 관리적 도구로 이용함으로써 조직의 성과를 제고시킬 수 있다는 입장이다. 그리고 특정의 조직문화유형에 적합한 관리적 개선이 선행되어야 함을 제시해 주고 있다. 이러한 점에서 組織의 文化類型에 대한 이해는 組織過程에 영향을 미칠 수 있는 효과적인 管理技法을 도입하기 위해 매우 중요하며 반드시 고려하여야 할 요소이다.



第 2 節 論文의 限界性 및 研究提案

本 節에서는 研究 分析시 나타난 本 研究가 안고 있는 몇 가지 한계점을 지적하고 앞으로의 研究方向을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 충분히 다양한 표본을 대상으로 이루어지지 않았다. 따라서 實證研究의 결과, 제주도청의 조직에서 확실성의 축에서 확연히 구별되는 문화유형이 도출되지 않았고, 합의적 문화유형이 도출이 되지 않는 아쉬움을 남겼다. 그러므로 앞으로 行政學의 研究對象을 확대해서 研究한다면, 組織文化를 行政組織에 국한하기보다는 그 범위를 公共組織(중간조직, 공익집단, 비영리조직 등)까지 넓히면 다양한 組織文化를 상정할 수 있을 것이다. 즉, 우리나라 行政組織을 포괄하는 다양한 組織文化를 분류할 수 있고, 이것을 중심으로 關聯變數와의 관계를 研究하여 그에 적합한 組織管理技法을 모색할 수 있을 것이다. 그렇지만 本 研究의 탐색적 성격을 감안할 때, 本 研究의 결과는 앞으로의 研

究에 있어서 假說을 설정하고 검증하는 기반이 될 수 있으리라 생각된다.

둘째, 本 研究는 組織文化의 關聯變數로 組織特性 중 한정된 부분인 組織過程의 몇 가지 요소만을 組織文化와 關聯시켜 研究하였다. 따라서 앞으로는 組織文化와 關聯되어 있는 요인에 대해 더 많은 研究가 이루어져야 하며, 關聯變數 중에서도 어떠한 측면이 어떠한 組織文化特性과 關聯되어 있는지에 대한 구체적인 研究가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 測定道具에 있어서 本 研究는 양적연구방법에 의한 설문지법만을 사용함으로써 응답자의 반응태도에 따라 조사결과가 좌우될 여지가 있었다. 따라서 앞으로의 研究방향은 질적연구방법인 관찰, 면접과 설문지법을 병행하여 研究함이 필요하겠다. 그리고 조사방법에 있어서 本 研究는 橫斷的 方法에만 의존하고 있으나, 앞으로의 研究에 있어서는 시간의 변화도 고려한 縱斷的 研究의 병행이 바람직하겠다.



參 考 文 獻

I. 國 內

1. 著 書

- 김 인 외, 『신행정학원론』 (부산: 도서출판 금정, 2000).
- 김호섭 외, 『새조직행태론』 (서울: 대영문화사, 1999).
- 민 진, 『조직관리론』 (서울: 대영문화사, 1996).
- 박경원 · 김희선, 『조직이론강의』 (서울: 대영문화사, 1999).
- 박내희, 『조직행동론』 (서울: 법문사, 1990).
- 박명섭 · 박광태, 『통개학개론』 (서울: 홍문사, 1998).
- 박연호 · 이상국, 『현대행정관리론』 (서울: 박영사, 1999).
- 박영술, 『통계분석』 (서울: 자유아카데미, 1997).
- 박우형, 『현대조직론』 (서울: 법문사, 1998).
- 박운성, 『현대조직행동론』 (서울: 박영사, 1994).
- 백기복, 『조직행동연구』 (서울: 법문사, 1996).
- 백기완, 『행정학』 (서울: 박영사, 1998).
- 신병현, 『문화, 조직 그리고 관리』 (서울: 도서출판 한울, 1995).
- 신유근, 『조직론』 (서울: 다산출판사, 1998).
- 외, 『신조직환경론』 (서울: 다산출판사, 1999).
- 양창삼, 『조직행동의 이해』 (서울: 법문사, 1995).
- 양창삼, 『조직이론』 (서울: 박영사, 1994).
- 오석홍, 『조직이론』 (서울: 박영사, 1994).
- 편, 『조직학의 주요이론』 (서울: 경세원, 1991).
- 이창원 · 최창현, 『새조직론』 (서울: 대영문화사, 1997).
- 이학종, 『한국의 기업문화』 (서울: 박영사, 1993).
- , 『기업문화론』 (서울: 법문사, 1989).
- 임창희, 『조직행동』 (서울: 학현사, 1995).

- 조병태, 『현대경영학의 이해』 (서울: 학현사, 1996).
- 조석준, 『조직학강의』 (서울: 서울대출판부, 1993).
- 최창호, 『새 행정학』 (서울: 삼영사, 1999).
- 추 헌, 『조직행동론』 (서울: 형설출판사, 1993).
- 허철부, 『조직행동론』 (서울: 형설출판사, 1991).

2. 論 文

- 나대응, “조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 1994.
- 서인덕, “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986.
- _____, “조직문화유형에 대한 소고”, 『경영대학원 논집』 제 3 집, 영남대학교 경영대학원, 1985.
- 신유근, “기업문화와 조직성과”, 이학종·정구현 편 『한국기업의 구조와 전략』 (서울: 법문사, 1986).
- 신철우, “조직문화의 진단을 통한 조직변화전략의 개발”, 『인적자원개발연구』 1(1), 1999.
- 유 훈, “조직문화에 관한 고찰”, 『행정논총』 31(1), 서울대학교, 1993.
- 이상란, “생산성 향상과 새로운 기업문화 창조를 위한 여성의 역할”, 숙명여자대학교 아세아여성문제연구소, 1984.
- 이종범, “J. Martin의 조직문화에 대한 세 가지 관점,” 한국행정학보, 28(2), 1994.

II. 外 國

1. BOOKS

Aiken, M. & Hage J., *Social Change in Complex Organization*, New York:

- Random House, 1970.
- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- Berger, P.L. & Luckmann, T., *The Social Construction of Reality*, New York: Doubleday Anchor Books, 1966.
- Bolman, L.G. & Deal T.E., *Modern Approaches to Understanding and Managing Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Cohen, A.R., Gadon, H., Fink, S.L. & Willits, R.D., *Effective Behavior in Organization*, Irwin Inc., 1984.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A., *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.
- Handy, C., *Gods of Management*, London: Souvenir Press, 1978.
- Hodge, B.J. & Anthony, W.P., *Organization Theory : A Strategic Approach*, 4th ed., Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Hovland, Carl I., Jains Irving L. & Kelly Harold H., *Communication and Persuasion*, New Haven: Univ. of Yale Press.
- Koonts, H. & O'Donnell, C., *Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Function*, 6th ed., New York: McGraw-Hill, 1976.
- Kreitner Robert and Kinichi Angelo, *Organizational Behavior*, Chicago: Irwin, 1995.
- Kroeber, A.L., *Anthropology*, New York, Harcourt: Baraco & World Inc., 1948.
- Light, D. Jr. and Keller, S., *Sociology*, New York: Alfred A. Knopf, 1975.
- Sathe, V., *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1985.
- Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985. Simon, Herbert A., *Administrative Behavior*, New York: Macmillan, 1957.
- Tichy, N.M., *Managing Strategic Change : Technical, Political, Cultural*

Dynamics, New York: John Wiley & Sons, 1984.

William, J.G., *Administrative Decision Making*, New York: John Wiley & Sons, 1964.

Wofford, J.C. et al., *Organizational Communication : The Keystone to Managerial Effectiveness*, New York: MacGraw-Hill, 1977, p.157.

Wright, R.G., *The Nature of Organization*, Dickenson Publishing Co., 1977.

2. ARTICLES

Agar, M.H., "Whatever Happened to Cognitive Anthropology : A Partial Review," *Human Organization*, Vol.41(Spring 1982).

Allaire, Y. & Firsirotu, M.E., "Theories of Organizational Culture," *Organization Studies*, Vol.5, No.1(1984).

Denison, D.R., "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, Autumn 1984.

Ernest, R.C., "Corporate Cultures and Effective Planning," *Personnel Administrator*, March 1985.

Fiedler, Fred E., "The Effects of Leadership Training and Experience : A Contingency Model Explanation," *ASQ*, Vol.17, No.4(December 1972).

Fleishman, E.A., "Twenty Years of Consideration and Structure" in E.A. Fleishman and J.G. Hunts, ed., *Current Developments in the Study of Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University, 1973.

Gerbner, George, "Content Analysis & Critical Research in Communication," *AV Communication Review* 6, 1985.

Harrison, R., "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review* 50, May-June 1972.

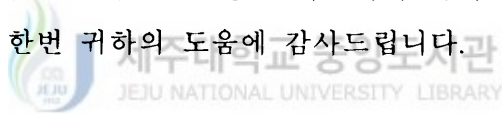
Jellinek, M., Smircich, L. & Hirsch, P., "Introduction : A Code of Many Colors," *ASQ*, Vol.28(September 1983).

Jones, G.R., "Transaction Costs, Property Right, and Organizational Culture : An Exchange Perspective," *ASQ*, Vol.28(September 1983).

- Kets de Vries M.F.R. & Miller D., "Personality, Culture and Organization," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2(1986).
- Lippitt, R. & White, R.K., "An Experimental Study of Leadership and Group Life," in Macoby Eleanor E., et al.(eds.), *Readings In Social Psychology, 3rd ed.*, New York: Holt, Linenhardt & Winston, 1958.
- Lundberg, C.C., "Strategies for Organizational Transition," in J.R. Kimberly and R.E. Quinn(eds.), *New Futures : The Challenge of Managing Corporate Transitions*, Homewood, Ill.: Dow, Jones-Irwin, 1984.
- Ouchi, W.G., "Markets, Bureaucracies, and Clans," *ASQ*, Vol.25(March 1980).
- Pettigrew, A.M., "On Studying Organizational Cultures," *ASQ*, Vol.24 (December 1979).
- Quinn, R.E. & McGrath M.R., "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspectives." in Frost, Peter J., et al.(eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Calif.: Sage, 1985.
- Schein, E.H., "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer 1983.
- Sethia Nimura K. and Mary Von Glinow, "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System," in Ralph H. Kilman, Mary J. Saxon and Roy Serpa(eds.) *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *ASQ*, Vol.28 No.3(September 1983).
- Tanenbaum, Robert & Schmidt, W.H., " How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, March-April 1958.
- Tichy, N.M., "Managing Change Strategically : The Technical and Cultural Keys", *Organizational Dynamics*, Autumn 1982.
- Wallach, E.J., "Individuals and Organizations : The Cultural Match," *Training and Development Journal*, Feb. 1983.
- Wilkins, A. & Ouchi, W.G., "Efficient Culture: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance," *ASQ*, Vol.28(September 1983).

조직문화유형에 따른 조직과정의 특성차이에
관한 연구를 위한 설문조사

안녕하십니까? 저는 제주대학교 대학원 행정학과 석사과정 학생입니다. 본 설문조사는 조직문화유형과 조직과정간의 관련성 연구를 위하여 작성된 것입니다. 모든 응답은 통계적으로 처리되어 학문적인 목적 외에는 사용하지 않을 것이며 개인의 비밀은 완벽하게 보장됩니다. 귀하가 성의있는 자세로 기입해 주신 내용들은 모두가 귀중한 자료로 활용되어 질 것입니다. 바쁘시더라도 부디 한 문항도 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 고맙겠습니다. 다시 한번 귀하의 도움에 감사드립니다.



2000년 9월 일

지도교수

제주대학교 행정학과 고창훈 교수

연구자

제주대학교 행정학과 석사과정 김미연

연구실 전화 : 064)754-3880

E-Mail : zinha75@hanmail.net

◆ 다음 문항은 귀 부서의 조직문화를 이해하는 데 필요한 내용을 서술한 것입니다. 귀 부서에 해당한다고 생각되는 정도를 표시하여 주십시오.

번호	항 목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	우리 부서는 경쟁에서 이기는 것이 강조되는 분위기이다.	1	2	3	4	5
2	우리부서의 관리층은 새로운 일이 주어졌을 때 과감하게 추진한다.	1	2	3	4	5
3	우리부서의 관리층은 절차나 규정을 중시한다.	1	2	3	4	5
4	우리부서는 치밀한 계획하에 목표를 설정하고 수행결과의 평가를 아주 강조한다.	1	2	3	4	5
5	우리부서는 업무수행에 따른 시행착오나 실수가 허용되는 분위기이다.	1	2	3	4	5
6	우리부서는 안정성있는 업무처리보다는 융통성있는 신속한 업무처리를 강조한다.	1	2	3	4	5
7	우리부서는 중요한 결정을 할 때 관련직원들의 의견을 수렴하여 시행하고 있다.	1	2	3	4	5
8	우리부서의 관리층은 직권과 통제로서 조직을 이끌어 나간다.	1	2	3	4	5
9	우리부서는 엄격한 결재과정을 통한 조직전체의 통솔, 통제를 강조한다.	1	2	3	4	5
10	우리부서는 업무수행과 관련하여 새로운 아이디어를 제안했을 때 잘 수용되는 편이다	1	2	3	4	5
11	우리부서에서는 새로운 방법을 모색하는 것보다 규정을 철저히 따르면서 실수없이 수행하는 것이 강조된다.	1	2	3	4	5

번호	항 목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
12	우리부서는 업무처리에 관련된 절차 및 규정이 세심하게 정해져 있다.	1	2	3	4	5
13	우리부서는 업무계획이나 업무수행 시에 전임자가 작성했던 문서철이나 수행요령을 많이 참조한다.	1	2	3	4	5
14	우리부서에서는 업무처리를 할 때 재량보다는 절차, 규칙에 따라 행동할 수 밖에 없다.	1	2	3	4	5
15	우리부서는 부서의 조직과 제도가 체계적으로 되어 있어서 업무가 일관성있게 처리된다.	1	2	3	4	5
16	우리부서에서는 관행에 구애되지 않고 자기 스타일대로 업무수행을 하더라도 질책을 받지 않는다.	1	2	3	4	5

◆다음 문항은 조직과정에 관한 설문입니다. 귀 부서의 조직과정특성에 해당되는 정도를 표시해 주십시오.

번호	항 목	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
17	우리부서에서는 상사와 부하직원들 간의 의사교환이 활발히 이루어지고 있는 편이다.	1	2	3	4	5
18	우리부서에서는 동료직원들간의 의사교환이 활발히 이루어지고 있는 편이다.	1	2	3	4	5
19	우리부서에서는 부서 내의 직원들끼리 업무상 정보공유 및 토론이 잘 이루어지는 편이다.	1	2	3	4	5

