

碩士學位論文

組織文化類型에 따른 組織效果性的
差異에 關한 研究

- 濟州大學校 行政組織을 中心으로 -



濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政 專攻

朴 盛 子

組織文化類型에 따른 組織效果性的의 差異에 關한 研究

- 濟州大學校 行政組織을 中心으로 -

指導教授 康 榮 勳

朴 盛 子

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함.



2002年 6月

朴盛子の 行政學 碩士學位 論文을 認准함

2002年 6月

審査委員長 _____ (印)

委 員 _____ (印)

委 員 _____ (印)

목 차

제 I 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구의 목적	4
제 3 절 연구의 방법 및 범위	5
제 II 장 이론적 배경	7
제 1 절 조직문화에 대한 이론	7
1. 조직문화의 개념과 접근방법	7
2. 조직문화의 유형	15
제 2 절 조직효과성에 대한 이론	22
1. 조직효과성의 개념과 접근방법	22
2. 조직효과성의 측정 기준	27
제 3 절 조직문화와 조직효과성에 대한 선행연구	30
1. 조직문화와 조직효과성	30
2. 대학의 조직문화와 조직효과성	33
제 III 장 연구모형의 설계	36
제 1 절 연구모형 설계 및 가설설정	36
1. 연구모형 설계	36
2. 연구가설 설정	37
제 2 절 변수 선정과 조작적 정의	39
1. 조직문화유형	39
2. 조직효과성	40
3. 개인특성	41

제 3 절 실증연구의 방법	41
1. 설문 구성	41
2. 표본추출 및 자료수집	43
3. 자료의 분석방법	43
제 IV 장 결과 분석	45
제 1 절 가설검증의 사전단계	45
1. 조사대상의 개인특성에 대한 빈도분석	45
2. 측정변수의 타당성 및 신뢰도 검증	45
제 2 절 가설의 검증	47
1. 가설 1의 검증	47
2. 가설 2의 검증	50
3. 가설 3의 검증	52
제 3 절 분석결과에 대한 논의	54
제 V 장 결 론	56
제 1 절 연구의 요약 및 함의	56
제 2 절 연구의 한계 및 제안	59
참 고 문 헌	60
Summary	65
【부록】 설문지	69



표 목 차

<표 II-1> 조직문화연구의 접근방법	15
<표 II-2> 선행연구의 조직문화유형 분류	22
<표 II-3> 경쟁적 가치접근법과 조직효과성 기준	27
<표 II-4> 조직효과성 평가기준의 사용빈도	28
<표 III-1> 설문지의 구성 내용	42
<표 III-2> 설문지 배포 및 회수 현황	43
<표 III-3> 분석기법	44
<표 IV-1> 조사대상의 개인특성에 대한 빈도분석 결과	45
<표 IV-2> 조직문화유형에 대한 요인분석 결과	46
<표 IV-3> 조직효과성에 대한 요인분석 결과	46
<표 IV-4> 측정변수의 신뢰도 검증 결과	47
<표 IV-5> 성별에 따른 조직문화유형 차이	48
<표 IV-6> 재직년수에 따른 조직문화유형 차이	48
<표 IV-7> 직무유형에 따른 조직문화유형 차이	49
<표 IV-8> 신분에 따른 조직문화유형 차이	49
<표 IV-9> 근무부서에 따른 조직문화유형 차이	50
<표 IV-10> 성별에 따른 조직효과성 차이	50
<표 IV-11> 재직년수에 따른 조직효과성 차이	51
<표 IV-12> 직무유형에 따른 조직효과성 차이	51
<표 IV-13> 신분에 따른 조직효과성 차이	52
<표 IV-14> 근무부서에 따른 조직효과성 차이	52
<표 IV-15> 조직문화유형에 따른 직무만족의 차이	53
<표 IV-16> 직무만족에 대한 조직문화유형의 선형회귀식	53
<표 IV-17> 조직문화유형에 따른 조직몰입의 차이	53
<표 IV-18> 조직몰입에 대한 조직문화유형의 선형회귀식	54
<표 IV-19> 가설에 대한 검증결과 요약	55

그림 목 차

<그림 II-1> Pascal과 Peters의 7S 요소	12
<그림 II-2> 조직문화의 의식적 수준	13
<그림 II-3> Deal과 Kennedy의 조직문화유형	17
<그림 II-4> Lundberg의 조직문화유형	18
<그림 II-5> 경쟁가치모형에 의한 조직문화유형	19
<그림 II-6> 서인덕의 조직문화유형	20
<그림 II-7> 박노운의 조직문화유형	21
<그림 II-8> 신유근의 조직문화유형	21
<그림 III-1> 연구모형 설계	37



제 I 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

문화란 인간의 물질적, 정신적 모든 생활방식 가운데, 후천적 학습을 통하여 그 사회로부터 습득한 모든 것을 총칭하는 것으로서 그 속에 속하는 사람들의 행동에 영향을 주는 요소이다.¹⁾ 19세기 후반 영국의 인류학자 Taylor는 “문화 또는 문명이란 지식, 신앙, 예술, 도덕, 법령, 관습, 그밖에 인간이 어떤 사회의 성원으로서 획득한 모든 능력이나 습관의 복합체”라고 정의하고 있다. 그러므로 문화란 생물학적 유전의 소산이 아니고, 사회적 유전의 소산이라고 할 수 있다.

문화라는 용어가 학문적으로 이슈화된 데는 1976년 Siverzweig와 Allen이 “기업문화”라는 용어를 최초로 사용하면서 부터이다. 조직문화는 1980년대 이후 조직연구분야에서 매우 중요한 논제의 하나로 부상하면서 조직행동분야에서 가장 적극적인 연구영역 중의 하나가 되었다.²⁾ 이는 조직연구에 있어서 구조기능주의의 한계를 인식하고 종래에 간과되었던 조직의 비합리적·정서적·문화적 요인의 중요성을 깨닫게 된 데서 비롯되었다고 할 수 있다. 특히 문화적 시각에서의 조직 연구는 강한 문화적 특성을 지닌 미국이나 일본의 주요 기업들이 우수한 경영성과를 나타내는 사례를 발견하게 되었고 경영환경의 변화와 조직 구성원들의 개성을 존중하는 시대상황의 전개에 따라 더욱 활발하게 논의되었다.

조직문화 연구는 대량생산이 미덕이던 시대의 과학화·분업화를 통한 생산성의 향상을 모색하려고 했던 것과는 달리, 근래에는 인간관계론에 기초하여 조직 구성원들의 행위를 이끌어 줄 규범이나 공유가치 등과 이들의 전달수단으로서의 대상(Symbols) 등의 창출과 관리를 통해서 조직의 성과를 높이려는데 관심을 기울이고 있다.³⁾

이처럼 조직문화에 대한 활발한 논의가 전개되게 된 배경을 이론적 측면과 실무적 측면으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.⁴⁾

먼저, 이론적 측면에서는 조직의 현상을 설명해 왔던 종래의 과학적·합리적 모델에

1) 박기동, 「조직행동론」, 서울 : 박영사, 2001, p.459

2) 이한주, “조직문화차원과 조직유효성에 관한 연구”, 박사학위논문, 상지대학교 대학원, 1998.

3) 나대웅, “조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 1994.

4) 신유근, 「조직행위론」, 서울 : 다산출판사, 1987, p.476

서 간과했던 비합리적 요소들이 실제로 조직성과에 많은 영향을 미치고 있으며, 중요한 것은 체계적인 구조와 엄격한 명령계통보다 인간적 유대, 상호간의 인정감, 일에서의 만족감 등이 생산성 향상에 더 크게 영향을 미친다는 사실의 인식에서 조직문화 연구가 각광을 받게 되었다.

실무적 측면에서는 매우 현실적인 요청에 의하여 조직문화에 대한 논의가 이루어졌는데, 세계적인 경기침체 속에서도 높은 생산성과 낮은 인플레이션을 유지할 수 있었던 일본 기업의 경영방식과 성공적인 미국 기업을 탄생시켰던 초기 기업가들의 이념과 아이디어에서 강한 기업문화를 키우는 것만이 경기침체 등의 난관을 해결하고 지속적 성장을 보장하는 대안이 된다는 것을 인식한 데서 비롯되었다.

조직문화에 관한 연구는 주로 경영학분야에서 다루어져 왔는데, 초기에는 기업의 경쟁우위 요소에 문화가 존재하는가? 라는 문제와 문화요소가 존재한다면 이것이 조직성과에 강한 영향을 미치는가? 하는 수준에서 논의되었다. 그러나, 지금은 조직문화의 존재유무를 규명함을 넘어서 다양한 방향에서 연구가 진행되고 있다.⁵⁾

우리 나라의 경우도 1980년대에 기업이 다변화 환경에 대처하기 위하여 체질개선과 의식구조 변화 그리고 조직 활성화 등 많은 변화를 거쳐 나가는 과정에서 기업문화는 중요한 경영개념으로 인식되고 있으며, 최근 경영 패러다임의 변화에 따라 조직의 잠재역량을 극대화하고 경쟁력을 지속하는 도구로서 조직문화의 중요성이 강조되고 있다. 특히 부존자원이 부족한 우리 나라는 항상 조직과 인적자원을 중시해 왔다. 이러한 인적 자원은 사회적 규범과 행동 양식에 따라 오랫동안 생활하면서 하나의 독특한 문화를 형성하여 왔고, 기업조직의 역사가 지속되면서 그 내부 구성원들의 행동과 사고 방식 그리고 인간 관계가 독특하게 이루어지면서 다른 기업이 가지고 있지 않은 독특한 조직문화를 형성한다. 세계적인 우수 기업에서는 일반적으로 바람직한 조직 문화가 기업 내부에 가득 차 있는 것을 발견할 수 있다. 그렇기 때문에 기업문화는 ‘제3의 자원’이라고도 불린다.⁶⁾ 이러한 조직문화는 조직설립자의 사명(mission)이나 비전(vision)을 반영한다. 우리 나라 기업의 경우 현대그룹은 진취적 기상과 검소한 기풍, “하면 된다” 등이고, 삼성그룹은 우월성에 입각한 제일주의와 완벽한 관리시스템, LG의 경우는 인화단결, 가족적 경영 등이 조직문화의 한 예이다. 이러한 조직문화의 차이는 국가 지역에 관계없이 조직성과나 구성원들의 만족과 충성도에 의미 있는 차이를 준다고 보

5) J. A. F. Stoner et als., *Management*, Prentice-Hall, 1995(6th), p.1.

6) 2001 KMA(한국능률협회)전략보고서 제5호(신기업문화&기업이미지)

고되고 있다.

CEO(최고경영자)라면 기업가치를 극대화시키는 것이 가장 중요한 책무이며, 직원 개인의 창의력과 도전정신을 북돋울 수 있는 조직문화를 일구는데 노력해야 한다⁷⁾. 또한, 대한상공회의소는 ‘세계화 시대의 조직문화(1996)’라는 보고서를 통해 많은 기업들이 시도하는 기업혁신 프로그램들은 조직구조와 시스템 등 하드웨어 부문에 너무 치우쳐 기대했던 만큼의 성과를 얻지 못하고 있다고 지적하고, 우리 나라 기업이 세계화 시대의 급변하는 환경에 효과적으로 대처하기 위해서는 바람직한 조직문화의 개발이 시급하다고 강조했다. 또한 조직문화는 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치로서 구성원들에게 정체감, 충성심 그리고 조직의 안정성을 제공하는 장치라고 설명하고 있다.⁸⁾

이러한 조직문화의 중요성은 기업조직 뿐만 아니라, 공공조직에서도 마찬가지이다. 기업조직과 같이 공공조직도 각 조직마다 다양한 조직양태와 그 문화가 존재하며, 각 조직이 갖고 있는 문화가 의사결정, 의사전달 등 조직활동 전반에 영향을 미치고 궁극적으로 조직의 성과에 영향을 미친다고 할 때, 공공조직에 대한 조직문화의 연구는 매우 중요하다고 할 수 있다. 그러나 아직 공공조직에 있어서 조직문화에 관한 연구는 미흡하다고 할 수 있다. 특히 고등교육기관을 대상으로 한 조직문화의 연구는 그 다지 수행되지 못한 실정인데,⁹⁾ 대학교육기관이 급격한 환경변화에 적응하고 새로운 변화를 통해 조직의 효율성을 높이기 위해서는 조직의 전략적 발전이라는 맥락에서 대학 구성원들이 인식하는 가치와 사고, 태도와 행동 등에 영향을 주는 조직문화가 고려되어야 된다. 그리고 지금까지 조직문화에 대한 연구는 대부분 전체조직 수준에서 이루어지고 있는데, 이러한 연구결과에서는 개별 대학조직의 문화성격을 제대로 파악할 수 없는 어려움이 있다.

따라서 이 연구에서는 기업조직에서 나타나는 조직문화와 조직효과성간의 정적인 상관관계에 기초하면서 하나의 개별 조직에도 다양한 조직문화가 존재할 수 있다는 사고에 바탕을 두고 조직문화를 Quinn 등이 제시한 경쟁가치모형에 의하여 분류한 네 가지 유형인 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화로 구분하여 대학조직에 적용해 봄으로써 조직효과성에 차이가 존재하는지에 대하여 연구를 전개하

7) 한국경제신문, 2002. 4. 18(<http://hksearch.hankyung.com>)

8) 조선일보, 1996. 3. 15(<http://www.chosun.com>)

9) 국내 대학의 학위논문을 기준으로 선행의 연구사례를 조사(한국학술정보원 홈페이지)한 결과 검색논문 수 전체 187편 중 3편에 불과했다.

고자 한다.

제 2 절 연구의 목적

조직문화는 조직에 따라 서로 상이하다. 즉 각 조직에서 중요시하는 문화적 요소에 따라 조직문화가 달라진다. 다양한 형태의 조직문화를 단순한 몇 가지 형태로 포괄하여 함축하기 위해 조직문화를 유형화할 수 있으며, 이러한 조직문화유형은 산업의 형태, 동일 산업내에서의 지위와 사업의 다각화, 조직의 역사 등에 따라 달라지고, 조직의 구조적·과정적 특성에 따라 달라진다.¹⁰⁾ 또한, 조직문화는 구성원의 직무만족도, 조직몰입, 직장생활의 만족도, 조직적응성, 팀워크, 업무성과, 생산성 등의 조직효과성에 영향을 주는 것으로 인식되고 있다.¹¹⁾

이 연구는 조직문화 연구의 중요성을 인식하고 조직마다 독특하고 다양한 조직문화를 가지고 있다는 전제하에 조직특성을 조직문화라는 개념으로 유형화하여 조직구성원의 개인특성에 따라 지각하는 조직문화유형과 조직효과성은 유의한 차이가 있는지를 알아보고, 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 검증한다.

이러한 연구목적은 효율적으로 달성하기 위하여 이 논문에서 설정한 세부적인 연구 목표는 다음과 같다.

첫째, 제주대학교의 행정직원¹²⁾을 대상으로 하여 개인특성에 따라 지각하는 조직문화유형의 차이를 알아낸다. 이를 위하여 조직문화유형 분류는 Quinn 등의 경쟁가치모형을 바탕으로 하여 김영조·박상언¹³⁾이 기업 조직문화연구에 응용하고, 강준의¹⁴⁾가 대학 조직문화 연구에 적용하여 검증된 바 있는 네 가지 유형 즉, 관계지향문화, 혁신

10) 양가현, “한국기업의 조직문화와 유효성에 관한 연구”, 박사학위논문, 전북대학교 대학원, 1992.

11) 박상언·김영조, “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구”, 「경영학연구」, 한국경영학회, 제24권 3호, 1995.

12) 대학조직을 이루는 인적 구성은 크게 교수, 학생, 행정직원으로 구별된다. 여기서 행정직원의 범위는 학생교육과 교수연구활동을 지원하는 인력을 망라하는 개념으로 사용한다.

13) 김영조·박상언은 “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구(1998)”를 통하여 경쟁가치모형에 의하여 분류한 조직문화유형과 심리적 성과간의 관계, 문화강도와 심리적 성과간의 관계를 연구하였다.

14) 강준의는 “대학조직문화가 조직유효성에 미치는 영향(2001)”에서 국내 경인지역 대학의 교수와 직원을 대상으로 조직문화유형을 조사 분석하고 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화를 원용하고 개인특성 변수로는 실증조사 대상 조직의 인적구성 분포와 신분상 특성을 고려하여 성별, 재직년수, 직무유형, 신분, 근무 부서를 선정한다.

둘째, 개인특성에 따른 조직효과성의 차이를 확인한다. 조직효과성을 측정하는 하위 변수로는 직무만족과 조직몰입의 수준으로 제한하였다.

셋째, 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 검증한다. 관계지향문화, 혁신지향 문화, 위계지향문화, 과업지향문화 등 상이한 네 가지 조직문화유형에 따라 조직효과성 변수인 직무만족과 조직몰입은 어떠한 차이를 나타내는지를 분석한다.

이 논문은 문헌 및 실증연구를 통하여 조직문화의 내용을 고찰하고 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 검증함과 동시에 조직관리자들에게 효과적인 조직관리의 전략에 대한 유용한 정보를 제공하는데 연구의 목적을 두고 있다.

제 3 절 연구의 방법 및 범위

이 연구는 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 규명하기 위하여 두 가지 측면에서 접근하였다.

첫째, 문헌연구에서는 독립변수로 사용된 조직문화와 종속변수로 사용된 조직효과성에 대한 이론과 기존의 선행연구를 고찰하였다.

둘째, 실증연구에서는 조직문화유형과 조직효과성에 대한 가설을 설정하고, 제주대학교 행정직원을 대상으로 설문조사를 통하여 자료를 수집·분석하였다. 실증조사에 있어 복잡하고 추상적인 조직문화의 속성과 내용에 대하여 정량적 방법은 물론 정성적 방법을 동원하여 심층적으로 조사 분석해야 하나, 이 연구는 설문조사를 통한 정량적 방법으로 수행하였다. 설문조사를 통한 계량적 방법은 여러 가지 한계점에도 불구하고 관찰, 면접 등과 같은 질적인 연구방법에서 간과되기 쉬운 객관성을 확보할 수 있는 장점을 가지고 있다.

이렇게 정량적 방법에 의하여 수집된 자료는 SPSS 10.0 통계프로그램을 이용하여 분석 하였다. 조직구성원의 개인특성에 따른 조직문화유형 및 조직효과성의 차이를 알아보기 위해서는 T-검정과 분산분석을 실시하고, 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 검증하는 데는 선형회귀분석을 통하여 그 결과를 설명하였다.

이 논문은 모두 5개의 장으로 구성되어 있다.

제 1장 서론에서는 문제의 제기, 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위를 기술하였고,

제 2장에서는 조직문화와 조직효과성에 관한 이론을 고찰하였다.

제 3장에서는 실증연구를 위한 연구모형과 가설을 설정하였으며,

제 4장에서는 연구대상 조직의 개인특성에 대한 빈도분석을 실시하고, 측정변수의 타당성과 신뢰도를 분석한 후, 가설을 검증하고 분석결과에 대하여 논의하였다.

제 5장에서는 연구의 결과를 요약한 다음, 이 연구의 한계를 밝히고 앞으로의 연구 방향에 대하여 제안하였다.



제 II 장 이론적 배경

제 1 절 조직문화에 대한 이론

1. 조직문화의 개념과 접근방법

1) 조직문화의 개념

조직문화(organizational culture)의 개념은 원래 인류학에서 유래된 것으로서 본격적인 학문의 세계로 접근한 것은 Pettigrew(1979)가 *Administrative Science Quarterly*에 이를 소개하면서부터이다. 이러한 조직문화가 대중적인 관심을 끈 것은 1980년대 초 Ouchi, Pascal & Athos, Peters & Waterman 및 Deal & Kennedy 등의 저서가 대중의 관심을 끌기 시작한 때부터라고 볼 수 있다.¹⁵⁾

Hofstede에 의하면 조직문화가 주목을 받게 된 이유는 다음의 세 가지 정도로 요약해 볼 수 있다. 첫째, 1970년대에서 1980년대 미국 제품의 경쟁력이 일본 제품의 경쟁력보다 현저히 떨어지는 것이 미국기업과 일본 기업의 문화적 차이에서 비롯된 것이라고 생각했기 때문이다. 둘째, 미국기업들이 상당히 분석적인 틀에 얽매인 반면에 일본 기업들은 관리 이론적 측면에서 통합적 시각을 가지고 경영을 하고 있었고 이를 조직문화가 뒷받침한다고 생각했기 때문이다. 셋째, 많은 이론들을 제공한 조직사회학 분야에서 조직요소들의 상징적이고 주관적인 의미를 생각해 볼 필요성이 인식되었는데 조직문화가 바로 조직의 상징적 그리고 보이지 않는 내면의 세계현상을 잘 설명해 줄 수 있기 때문이다.

조직문화¹⁶⁾에 대한 개념 정의는 학자들의 관점이나 연구의 초점에 따라 다양하게 정의되고 있는데, 주요 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

조직문화의 여러 정의 중에서 일반적으로 가장 인정받는 것은 Schein의 정의이다. Schien은 조직문화를 “조직이 외부 환경에 적응하고 내부를 통합하는 과정에서 특정집

15) 강준의, “대학조직문화가 조직유효성에 미치는 영향”, 박사학위 논문, 대전대학교 대학원, 2001, p.6.

16) 일반적으로 조직문화는 조직풍토 또는 조직분위기(organizational climate)로서 사용되는 경우가 많이 있지만, 엄밀한 의미에서 조직문화는 조직의 전통과 물질적 상징을 강조하면서, 동시에 조직구성원과 전체 조직행동에 영향을 주는 기본 가치와 전제를 강조하는 개념이고, 조직분위기는 조직구성원의 조직에 대한 인상을 강조하는 개념이다.

W. Ouchi, *Theory Z, Readings*, Mass. : Addison Wesley Publishing Co., 1981. p.195.

단이 고안, 발견, 개발하는 일정 양식의 기본 믿음으로, 이러한 믿음은 오랜 기간 동안 조직구성원들이 타당한 것으로 여겨 왔기 때문에 그들 사이에서 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원들에게도 조직의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되는 것”으로 정의하였다.¹⁷⁾

Deal & Kennedy는 “조직문화는 다양한 조직상황 아래서 구성원들이 어떻게 행동해야 할 지를 명시해주는 비공식적인 지침으로서 그 조직체의 환경, 가치관, 중심인물, 그리고 의례와 관례 등으로 구성되어 있다”고 보고 있다.¹⁸⁾

Ouchi는 조직문화를 “조직의 기본가치와 신념을 구성원들에게 전달하는 상징, 의식, 신화의 체계”로 정의하고 있으며¹⁹⁾, Pettigrew는 “상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체적 원천”이라고 정의하였다.²⁰⁾

Robbins는 조직문화를 “공유된 의미의 체계(a system of shared meaning)로서 조직에는 신념, 상징, 의식, 신화 및 실체의 유형이 있으며 이러한 것들은 조직이란 무엇이며 그의 구성원들은 어떻게 행동하여야만 하는가에 관해 공통된 이해를 창조하는 기능을 하는 것”이라고 주장하고 있다.²¹⁾

Wilson과 Rosenfeld는 조직문화를 “개인과 조직의 행동을 안내하는 기본적인 가치관, 이념, 그리고 가설을 의미하는 것”으로 보았고²²⁾, Brown은 “조직의 역사적 과정에서 축적되어온 경험의 활용방법에 대한 가치관과 신념의 유형으로서 조직구성원들의 행태나 물질적인 배열에 있어서 분명하게 구별지어 주는 것”으로 정의하고 있다.²³⁾

Jelinek, Smircich, Hirsch 등은 조직문화를 “그 조직의 신화, 패러다임, 공유의 의미 체계, 고유의 언어체계로서 조직체 상황에 있어서의 그 조직 구성원들의 가치판단의 틀(framework)”로 보고 있으며²⁴⁾, Edward Ost는 “조직의 목적달성을 위해 조직을 운영하고 통제하는 모든 결정과 밀접하게 연관된 조직의 기본전제와 신념, 가치체계”라

17) E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, San Francisco : Jossey-Bass, 1985, p.9.

18) T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass. : Addison - Wesley Publishing Co., 1982, pp.13-15.

19) W. Ouchi, op. cit.(1981), p.57.

20) A. M. Pettigrew, “On Studying Organizational Cultures”, *ASQ*, Vol.24, December 1979, p.574.

21) S. P. Robbins, *Organizational Behavior : Structure, Design and Application*. 2th ed., New Jersey : Prentice Hall, 1987, p.357.

22) D. C. Wilson & R. H. Rosenfeld, *Managing Organizations*, McGraw-Hill, 1990, p.229.

23) A. Brown, *Organizational culture*, Pitman. London, 1995, p.8.

24) M. Jelinek, L. Smircich, and P. Hirsch, “Introduction : A Code of Many Colors”, '*ASQ*', September, 1983, pp.4-7.

고 정의하고 있다.²⁵⁾

한편, 이학중은 조직문화를 “조직구성원들이 공유하고 있고 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습, 그리고 행동패턴 등의 거시적 총체”라고 규정하고 있으며²⁶⁾, 이종두는 “공유가정, 가치, 신념, 이념 등의 비가시적 요소로 정의하는 유형과, 언어, 의례, 의식, 인공물, 상징 등의 가시적 요소로 정의하는 두 유형으로 구분할 수 있다”²⁷⁾고 하면서 조직문화는 이러한 두 가지 형태의 유형을 종합하여 정의되어야 하며, 일반문화의 하위문화로서 공·사조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치와 신념, 의례와 의식, 그리고 상징 등을 포함하는 복합적인 현상으로서 그들의 사고와 행동을 지배하고, 아울러 조직의 행동과 태도에도 영향을 중요하게 미치는 요소로 파악하고 있다.²⁸⁾

이상에서와 같이 조직문화에 대한 개념정의²⁹⁾가 학자마다 다양하게 내려지고 있는데 종합해보면 “조직문화란 구성원들이 공유하고 있는 구성원행동과 전체 조직체 행동에 기본 전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범, 관리관행, 지식과 기술, 이미지 등을 포함하는 거시적이고 복합적인 개념” 이라고 볼 수 있다.

2) 조직문화의 기능과 중요성 주대학교 중앙도서관

조직문화는 그 본질적인 속성으로 인하여 조직에서 순기능적 측면과 역기능적인 측면의 두 가지 기능을 한다. 그러나 조직문화를 연구하는 일반적인 목적은 조직문화의 순기능적인 가치를 활용하기 위해서이다. 즉 조직문화에 대한 연구는 다음과 같은 도움을 얻을 수 있기 때문이다.³⁰⁾

25) E. Ost, “Pursuit of Reality : The road to excellence”, *Personnel Administrator*, January 1986, pp.51-57.

26) 이학중, 「기업문화와 조직개발」, 서울 : 범문사, 1986, pp.135-137.

27) 이종두, “조직문화와 직무만족의 관련성에 관한 연구”, 박사학위논문, 충북대학교 대학원, 1996, p.11.

28) 이종두, 상계논문(1996), p.31.

29) 이렇게 다양하게 정의되고 있는 조직문화의 개념에는 몇 가지 공통점이 있다. 첫째, 조직문화는 일반적인 문화와 마찬가지로 학습된다. 문화는 사람들의 상호작용에 의해 만들어지는 것이며, 경험으로부터 얻는 학습의 산물이다. 조직문화의 본질 속에 있는 모든 요소는 조직내 구성원들의 과거 경험에 의해 학습된 것으로 조직에 참여하기 이전에 이미 학습된 것도 있으며, 조직 내 다른 사람들을 통해 학습될 수도 있다. 둘째, 조직문화는 공유된다(shared). 즉, 조직문화는 조직내 구성원들간에 공유된다는 것이다. 셋째, 조직문화는 공유된 가치의 체계라는 관점에서 가치관과 깊이 관련된다. 조직문화는 비가시적이고 핵심적인 가치관을 기반으로 하여 의례, 의식, 영웅 및 상징물 등과 같은 가시적인 방법으로 표현된다. 따라서 조직의 문화적 특성은 구성원들의 가치관과 신념 등을 직접 조사하여 밝힐 수도 있고 그들이 공유하는 사물들이나 공통언어, 보편화된 행동이나 감정 등을 분석함으로써 도출할 수도 있으며, 보다 구체적으로 의례, 의식, 상징, 언어, 제스처, 물리적 환경, 인조물 등을 분석함으로써 얻어질 수도 있다. 김경동, 「현대의 사회학」, 서울 : 박영사, 1981.

30) 나대용, 전계논문(1994), pp.11-12.

첫째, 조직문화는 조직구성원에게 조직의 기본적 가치와 전통을 인식시켜 줌으로써 그들에게 조직체와의 동일성(identification)을 고취할 수 있다. 둘째, 조직문화는 조직구성원으로 하여금 자기 자신과 소속 집단 또는 조직체와의 관계를 잘 이해함으로써 집단이나 조직에 대한 자신의 몰입(commitment)이 이루어질 수 있도록 구성원과 조직간의 조화관계를 조정해 줄 수 있다. 셋째, 조직문화는 조직구성원으로 하여금 표준행동에 관한 이해를 증진시키고 그들의 가치판단의 「메카니즘」으로 작용함으로써 성과지향적 의사결정과 행동을 조장시킬 수 있다.

그러나 조직문화가 반드시 조직구성원이나 조직성장에 긍정적인 결과만을 가져오지는 않는다. 따라서 조직개발에 있어 야기될 수 있는 강한 조직문화의 역기능적인 요소³¹⁾를 인식할 필요가 있다.

1980년대 이후 현대의 각 조직은 미시적인 관점에서 거시적인 관리적이고 관점으로 조직문화를 인식하기 시작하였고 조직연구에 있어서도 조직문화라는 종합적 개념을 도입하여 연구가 이루어지게 되었는데 이는 조직구성원과 조직체행동의 이해에 많은 도움을 주고 있다. 한편, 조직구성원의 입장에서 보면 조직문화는 행동의 지침 즉 조직구성원에게 기대하는 것이 무엇인가, 어떤 행태가 보상을 받게 되는가 조직 속에서 해야 할 것과 하지 말아야 할 것은 무엇인가 하는 등의 질문에 대한 해답을 제공해 주므로 이에 대한 연구는 특정 조직구성원의 가치체계, 사고, 행태를 이해할 수 있는 틀을 제공할 수 있다³²⁾.

결국, 조직문화란 ‘조직이 지닌 개성’이다. 한 사람 한 사람 인간이 개성을 가지고 있듯이 개인의 집합체인 조직도 개성을 가지고 있고, 그것이 창출하는 유무형의 생활양식을 구성원들이 공유하는 것이다. 그리고 조직문화는 “게임의 규칙”으로 조직 구성원들이 행하는 행동의 의미를 일깨워 주고, 방향을 제시하며, 행동을 유발시키는 사회적 힘(social energy)라고 할 수 있다. 그 중요성은 첫째, 조직문화는 구성원들의 인지도(cognitive map)를 형성시켜 줌으로써 구성원들의 행동을 이해할 수 있도록 해 준다. 둘째, 조직 구성원들이 행하는 행동을 정당화시켜 줌으로써, 결국 조직의 결속력과 협동체를 강화시켜 준다.³³⁾

31) 조직문화의 역기능적인 요소로는 첫째, 강한 조직문화는 환경변화에 대한 적응에 문제를 가져올 수 있다. 둘째, 강한 조직문화는 새로운 가치의 개발이 요구될 때 내부적으로 많은 저항에 직면하게 된다. 셋째, 강한 조직문화는 조직성과의 향상에 기여하지만 그 대신 강한 조직문화를 유지하려면 특히 최고 관리층의 일관성 있는 경영행동이 요구된다. 이학중, 「기업문화론」, 서울 : 법문사, 1989, p.43.

32) 나대웅, 전계논문(1994), p.13.

33) R. H. Kilmann, Beyond the Quick Fix, San Francisco : Jossey-Bass, 1984, p.92.

3) 조직문화의 구성요소

조직문화는 구성원과 조직체의 영향요인으로서 여러 가지 요소로 구성되어 있다. 그리고 이들 요소는 전체적인 연결관계 속에서 상호간에 영향을 주고 있으므로 개별적으로 각각의 행동에 얼마나 영향을 주고 있는지에 대한 정확한 측정이 매우 어렵다. 그 뿐 아니라 이러한 조직문화에 영향을 주는 요소인 분석체계는 학자마다 서로 다르며 대표적인 견해를 살펴보면 다음과 같다.

Pascale과 Athos는 일본 기업조직체에 관한 연구에서, 그리고 Peters와 Waterman은 미국의 우수기업에 관한 연구에서 조직문화에 영향을 주는 요인을 <그림 II-1>에서 보는 것처럼 공유가치(shared value), 전략(strategy), 구조(structure), 제도(system), 구성원(staff), 관리기술(skill), 리더십 스타일(style)을 들고 그 중 공유가치가 조직문화가 형성에 가장 중요한 역할을 한다고 밝히고 있다.³⁴⁾

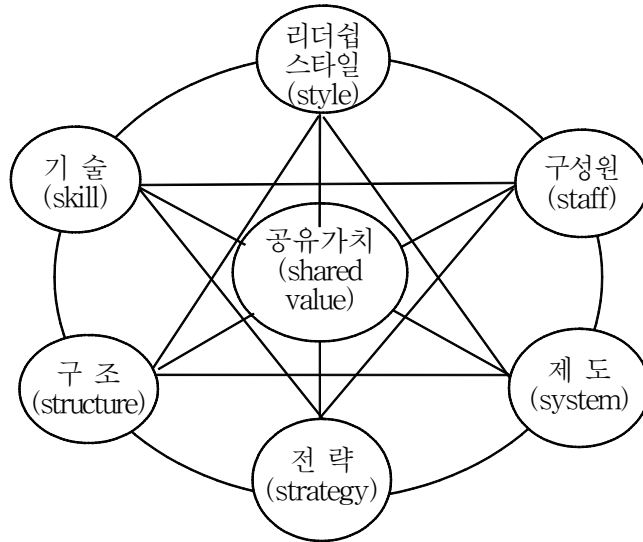


34) 조직문화의 7S 요소를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 공유가치(Shared values)는 구성원들에게 주입시켜 온 가치관, 이념, 전통가치, 기본목적 등을 포함하는 것으로 전략목적 설정과 조직구성원의 행동 경향 등 다른 요소에 영향을 줌으로써 조직문화형성에 가장 중요한 위치를 차지하고 있다. 둘째, 전략(Strategy)은 조직의 장기적인 목적과 계획 그리고 이를 달성하기 위한 장기적인 차원의 배분패턴을 포함하는 개념으로 다른 조직문화의 구성요소들에게 큰 영향을 미친다. 셋째, 구조(Structure)는 전략수행의 틀로서 조직구조와 직무설계 그리고 권한 관계와 방침규정 등 구성원들의 역할과 그들간의 상호관계를 지배하는 공식 요소들을 포함한다. 넷째, 제도(System)는 조직운영에 수행되는 의사결정의 틀이 되는 각종 관리제도와 절차로서 커뮤니케이션 제도, 보상제도, 목표설정제도 등의 모든 시스템이 포함된다. 다섯째, 구성원(Staff)은 조직의 인적자원요소로서 인력의 구성과 능력, 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 그리고 지각과 태도 등을 포함한다. 여섯째, 관리기술(Skill)은 구성원들에 대한 동기부여와 행동강화, 갈등관리와 변화관리, 목표관리와 예산관리 등의 구체적 기술과 방법을 포함하는 개념이다. 일곱째, 리더십스타일(Style)은 조직구성원들의 행동경향과 행동패턴을 말하며, 특히 리더십 행동스타일을 포함한다. 조직구성원들간의 상호관계, 집단간의 관계, 그리고 리더와 부하간의 상호관계에 있어서 기본 성격을 지배하는 요소로서 조직문화에 직접적인 영향을 주고 있다.

R. T. Pascal and A. G. Athos, *The Age of Japanese Management : Applications for Americal 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.

<그림 II-1> Pascal과 Peters의 7S 요소



자료 : R. T. Pascal and A. G. Athos, op. cit.(1981), p.202.; T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr., op. cit.(1982). p.10.

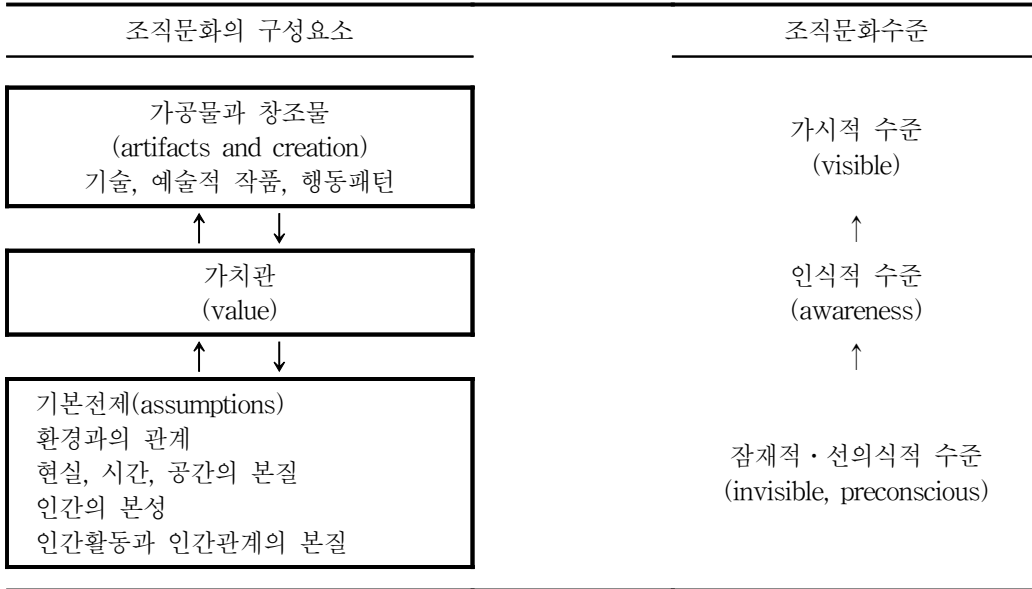
Schein은 대상의 인식수준에 따라 잠재적이며 先의식적 수준인 기본전제, 의식수준인 가치관 그리고 가시적 수준인 가공물 및 창조물의 세 수준으로 문화요소를 분류하고 있는데³⁵⁾ 구성요소와 문화수준간의 상호관계는 <그림 II-2>와 같다.

Deal과 Kennedy는 대상 자체의 공통적 특성을 기준으로 하여 환경, 문화적 핵심인 기본가치, 문화적 특성을 상징하는 영웅 또는 중심인물(heroes), 문화의 표현인 의례와 제의(rite & rituals), 그리고 커뮤니케이션 수단인 文化網(cultural network) 등 다섯 가지로 문화요소를 분류한다.³⁶⁾

35) E. H. Schien, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp. 3-16.

36) 다섯 가지 문화요소에 대하여 간략히 설명하면 다음과 같다.
 첫째, 환경은 조직문화에 가장 많은 영향을 주는 외적요소이다. 둘째, 기본가치는 모든 조직구성원이 공유하고 있는 신념과 기본개념으로 조직구성원 행동의 기본전제와 전체 조직체행동에 직접적인 영향을 주는 조직문화의 핵심적인 요소이다. 셋째, 중심인물은 주로 기업의 창업자나 전경영자들로서 조직체의 기본가치 확립에 중심적 역할을 하는 사람들이다. 넷째, 의례와 제의는 일반적으로 조회, 회의 진행, 보고방식, 상하간의 관계, 과업처리방식 등에서 구체적으로 보이는 표준행동들로서 조직체의 가치를 행동에 옮기고 이를 강화하는 역할을 수행한다. 다섯째, 문화망은 공식적인 의례나 제의와는 달리 비공식적으로 조직체의 기본 가치와 중심인물이 추구하는 목적을 전달해 주는 매체로서, 주로 중심인물들의 주변인물들이나 중심인물들을 추종하는 조직구성원들로 형성된다. T. E. Deal & A. A. Kennedy, op. cit.(1982), pp.13-15.

<그림 II-2> 조직문화의 의식적 수준



자료 : E. H. Schein, op. cit.(1984), p.4.

4) 조직문화 연구에 대한 접근

Smircich는 조직문화 연구에 대한 접근을 비교경영학적 접근방법, 조직문화적 접근방법, 조직인식적 접근방법, 조직상징적 접근방법, 구조주의 및 정신역학적 접근방법 등 다섯 가지를 제시하고 있다.³⁷⁾ 조직문화에 대한 접근방법은 크게 두 부류로 나눌 수 있는데, 비교경영학적 접근방법과 조직문화적 접근방법은 조직이 문화를 보유하고 있는 것으로 보는 관점을 취하고 있으며 인지적, 상징적, 구조·정신 역학적 접근방법에서는 조직현상을 문화 자체로 파악하고 있는 점에서 차이가 있다. 이러한 접근방법 중에서 어느 방법이 가장 좋은지는 평가하기가 어렵다. 왜냐하면 누가, 어떤 목적으로 문화를 연구하는가에 따라 접근방법의 유용성이 달라지기 때문이다.³⁸⁾ 또한 이러한 접근방법들은 독립적인 것이 아니라 상호보완적인 관계에 있다. 즉 비교경영학적 접근방법에 의한 연구와 조직문화적 접근방법에 의한 연구는 상호간에 밀접한 관계가 있고 조직을 기본 은유로서 보는 문화적 접근방법에 의한 연구는 무의식적인 가정이나 언어와 같은 상징요소 등의 행동요인으로서 비교경영학적, 조직문화적 접근방법에 의한

37) L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 1983, pp.343-353.

38) L. Smircich, op. cit.(1983), pp.339-341.

연구와 밀접한 관계를 갖고 있다.

일반적으로 비교경영학적 연구와 조직문화의 연구는 조직체의 표면적 행동 패턴과 그 요소들을 잘 설명해 줄 수 있는데 반하여, 조직을 기본 은유로서 보는 문화적 연구는 보다 심층적인 연구관점에서 조직 구성원들의 행동과 조직문화를 설명해 준다.

(1) 비교경영학적 접근방법에 의한 연구

비교경영학적 접근방법에 의한 연구에서 문화는 조직을 둘러싼 환경의 일부분으로서 한 국가 내에서는 거의 동일한 배경 요소로 간주되며 외부변수나 독립변수로 취급된다. 조직에서 문화라는 독립변수가 투입되었을 때 조직구성원들이 행동이 어떻게 달라지는가를 연구하는 접근방법이다.

따라서 이 접근방법은 문화가 조직구성원의 태도나 행동을 지배한다는 관점에서 사회문화, 경영이념, 가치관, 신념, 태도, 방침 등이 분석대상이 되며 사회문화적 특성을 중심으로 조직구성원의 태도나 행동, 그리고 전체 조직체의 행동을 연구하고 이것을 기초로 하여 문화간의 차이와 유사점을 찾아내고 그것이 조직유효성에 어떠한 의미를 부여하는 지를 밝히는 것을 연구과제로 하고 있다.

그러나 대부분의 조직문화에 대한 비교문화적 연구들이 실제적으로 국가나 사회의 문화가 조직이나 조직구성원의 태도나 행태에 어떤 영향을 미치는가에 대한 명확한 해답을 제공해 주지 못하고 있으며, 또한 정립되지 않은 문화개념을 사용하고 있다는 비판을 받고 있다.³⁹⁾

(2) 조직문화적 접근방법에 의한 연구

조직문화적 접근방법은 조직자체가 문화를 창조하는 매체라는 관점에서 조직체 내부의 문화적 요소나 특성들 및 이들과 조직 내 여러 변수들 사이의 관계들을 집중적으로 연구하는 접근방법이다. 이 접근 방법은 시스템 이론에 기초하여 문화적 요소들과 조직 내 여타 상황요인들과의 연계에 관심을 기울인다.

(3) 인류학적 접근방법에 의한 연구

인류학적 접근방법은 조직을 하나의 표현 형태나 인간의식의 표출이라는 관점으로 파악하려고 하며, 조직현상을 주관적인 경험으로 조사하고 조직화된 행동을 가능하게

39) 이종두, 전계논문(1996), p.25.

하는 유형을 찾으려는 것이 연구과제가 된다. 이 경우에 조직은 경제적이나 물질적 조건으로 이해하고 분석되는 것이 아니라, 조직의 표현적·사고적·상징적 측면으로 이해되고 분석된다. 이에 따라 조직은 기본 은유로서 문화를 볼 경우, 주 관심사는 조직이 얼마나 효율적으로 운영되는가 보다는 조직이 어떻게 형성되며, 조직화된다는 것이 무엇을 의미하는가 등에 두고 있다. 즉 인류학적 접근방법은 조직을 하나의 표현적 형태로 보고 개인의 의식을 표명하는 과정과 이에 따른 행동형성을 연구하는 것으로서 연구의 초점에 따라 인지적 접근 방법과 상징적 접근방법 그리고 구조·심리 역학적 접근방법으로 구분된다.

이상에서 논의한 조직문화연구의 접근방법을 정리하면 아래의 <표 II-1>와 같다.

<표 II-1> 조직문화연구의 접근방법

연구접근방법		연구초점	조직론적 관점
비교문화적 (비교경영학적)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사회문화(독립변수)와 조직문화(종속변수)와의 관계 ▪ 문화별 조직경영의 비교 	고전이론 (classical organization theory)
조직문화적		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직문화의 형성과정(공유가치, 신념 등) ▪ 환경과의 적응 ▪ 구성원 - 내부사회 구조의 통합과정 	시스템, 상황이론 (systems, contingency theories)
인류학적	인지적, 상징적, 구조·심리학적	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공유 인지체계, 지식체계, 지식과정, 무의식적 규칙과 논리 ▪ 공유적 의미체계 ▪ 문화적 상징의 해석 및 이해 ▪ 무의식적인 하부구조 ▪ 잠재적 사고구조 	인지조직론 (cognitive organization theory) 상징적 조직론 (symbolic organization theory) 변형조직론 (transformational organization theory)

자료 : 이학중, 전개서(1986), p.153의 내용을 재구성하여 정리함.

2. 조직문화의 유형

조직문화는 강조하는 관점이나 변수 또는 속성에 따라 다양하게 분류될 수 있다. 이러한 분류에는 하나의 변수나 속성을 중심으로 한 1차원적인 분류와 두 개의 속성이나 변수를 기준으로 삼은 2차원적인 분류가 주종을 이룬다. 특히 후자의 경우는 조직 내에서 모순적 가치들을 동시에 추구한다는 의미에서 경쟁가치 모형이라고 부른다. 조직의 문화는 조직 내에서 여러 요소들의 상호 작용에 의해서 형성되고 조직문화 구성요

소들이 어떻게 상호작용 하느냐에 따라 다양한 조직문화가 형성되기 때문에 조직마다 각기 다른 문화를 갖게 된다.⁴⁰⁾

조직의 문화유형은 연구자들의 관점이나 분류기준에 따라 매우 다양하다. 조직문화에 대한 연구들은 특정조직의 문화적 특성을 설명하기 위해서, 또는 여러 조직의 문화적 특성을 비교하기 위해, 그리고 이러한 문화특성과 조직성과간의 관계를 파악하기 위해, 몇 가지 특징적인 문화유형으로 분류하려는 노력을 기울여 왔다. 유형분류를 통한 연구의 핵심에는 모든 조직에 적용되는 관계를 발견하기보다는 내적으로 일관된 유형의 조직들을 분류함으로써 조직현상에 대한 이해를 증가시킬 수 있다고 가정한다.⁴¹⁾

이 연구에서는 Quinn 등에 의하여 제시된 경쟁가치모형에 의한 조직문화 유형 구분을 실증연구를 위한 이론적 근거로 제시하고자 한다. 먼저 여러 학자들이 주장한 조직문화유형에 관한 기존 연구를 검토하고자 한다.

1) Harison과 Handy의 문화유형

Harison은 조직의 문화특성이 그 조직의 이념적 성향에 달려 있다고 주장하면서 권력지향형(power orientation), 역할지향형(role orientation), 과업지향형(task orientation), 인간지향형(person orientation) 등 4가지 상이한 이념형을 구분하였다.⁴²⁾ 이 네 가지 유형은 조직의 이해관계와 구성원의 이해관계의 일치성 여부 및 조직의 외부환경에의 적응능력에 있어 서로 차이가 난다는 것이다.

권력지향형 조직은 각 영역에 있어서 경쟁적이고 도전적이며, 이 조직에서 권력소유자는 위험 및 변화에 대응하기 위해 유연하고 기민해야 한다. 역할지향형 조직은 경쟁과 갈등을 일치와 규칙과 절차로 대체하여 가능한 한 합리성과 질서를 갈망하는 경향이 있다. 과업지향형 조직에서는 목표의 성취가 가장 가치 있는 일이며 조직의 구조, 기능, 그리고 활동들이 특별한 목표에 공헌하느냐의 견지에서 평가되는 문화이다. 인간지향형 조직은 조직 내 개인의 목표를 우선시 하며 조직구조, 규칙, 절차, 역할 또는 구성원의 욕구를 수용한다.

40) 박경원·김희선, 「조직이론강의」, 서울 : 대영문화사, 1999, pp.281 -282.

41) D. J. Ketchen, J. B. Thmos, & C. C. Snow, "Organizational Configurations and Performance : A Comparison of Theoretical Approaches", *Academy of Management Journal*, 36(6),1993, pp.1278 -1313

42) 조직의 이념적 특성이라는 것은 조직문화로 이해하면 된다. 왜냐하면 조직문화란 그 구성원의 공유가치, 이념이기 때문이다. R. Harrison, "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review*, Vol. 50, May-June 1972, pp.25-43.

Handy는 조직문화란 정확하게 정의를 내릴 수 있는 것이 아니고, 다만 인식할 수 있는 것이기 때문에 그 어떤 형태이든 그 자체가 좋고 나쁜 것이 아니라 그 환경에 합당한가 아닌가가 중요한 문제라고 주장하였다. 그는 Harison의 조직문화유형을 더욱 정교화 하여 클럽문화(club culture), 역할문화(role culture), 과업문화(task culture), 실존문화(existential culture)로 분류하였다.⁴³⁾

2) Deal과 Kennedy의 문화유형⁴⁴⁾

Deal과 Kennedy는 환경이 기업에 미치는 위험도의 고·저와 의사결정이 구성원에게 피드백되는 속도를 중심으로 남성적 문화, 과업-여가적 문화, 과정적 문화, 의존적 문화로 구분하였다. 이 문화구분의 기준과 각 문화 유형의 형태를 다음 <그림 II-3>와 같이 나타낼 수 있다.

<그림 II-3> Deal과 Kennedy의 조직문화유형

신속한 피드백(feed back)			
위험도 低	과업-여가적 문화	남성적 문화	위험도 高
	과정적 문화	의존적 문화	
완만한 피드백(feed back)			

자료 : T. E. Deal and Kennedy, Ibid.(1982), pp.107-123

남성적 문화는 높은 위험을 부담하고 성공과 실패에 대한 피드백속도가 빠른 문화 유형으로 행동 결과가 옳고 그름을 즉각적으로 알고 통제할 수 있는 문화이다. 과업-여가적 문화는 성공을 위해 비교적 위험이 적은 활동들을 많이 유지하려는 문화이기 때문에 모든 결과가 신속히 처리되고 사원들이 거의 위험부담을 느끼지 않으며 일과 유희를 동시에 추구한다. 의존적 문화는 위험정도가 높고 피드백이 늦은 문화유형으로 문화의 가치가 향후의 전망과 전망에 대한 투자를 중요시하는데 집중되어 있으며 의사결정에 대한 성공여부의 판단에 상당 시간이 요구되는 유형이다.

과정적 문화는 위험정도가 낮고 피드백도 늦은 문화로 이 문화에서 추구하는 주요한 가치는 기술적인 완벽성, 즉 절차의 정확성에 두고 있다.

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

44) T. E. Deal and A. A. Kennedy, op. cit.(1982), pp.107-123.

3) Wallach의 문화유형⁴⁵⁾

Wallach는 개인에 퍼스널리티가 있듯이 조직에는 조직문화가 있으며, 개인의 동기유발 요인과 그가 속해 있는 조직의 문화가 적절하게 통합될 때 가장 효과적이라고 하였다. 그래서 그는 개인의 동기유발 요인을 성취감, 친화감, 권력의 세 가지로 나누고 여기에 조직 문화유형을 혁신적, 후원적, 관료적 문화의 세 가지로 대응시켰다. 여기에서 혁신적 문화는 모험적, 결과 지향적이며 창의적이고 도전적이다. 이러한 환경에서 일하기란 그리 쉬운 것이 아니며, 가정과 직장을 잘 조화시킨다는 것은 더욱 어려운 일이다. 후원적 문화는 조직환경이 우의적이며 공정하며 상호 협조적이다. 조직 문화의 특징은 개인의 자유가 보장되며 안전하고 균등하며 신뢰적이어서 조화를 이룬 환경을 유지한다. 관료적 문화는 책임과 권한이 명확하여 계층적, 절차중심적이다.

4) Lundberg의 문화유형⁴⁶⁾

Lundberg는 조직구성원들이 조직의 현실을 어떻게 지각하느냐에 따라 조직문화를 2가지 차원으로 구분한다. 하나의 차원은 현실을 전체로 지각하는가 혹은 부분으로 지각하는가에 따라서 동질성과 이질성의 양극으로 나누어진다.

또 다른 하나의 차원은 안정 지향적이냐 혹은 변화 지향적이냐에 따라서 항상성과 무정형성으로 구분된다. 이 두 차원의 각각 양극을 기준으로 하여 조직문화의 유형을 <그림 II-4>과 같이 구분할 수 있다.

<그림 II-4> Lundberg의 조직문화유형

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

자료 : Lundberg, Ibid.(1984), pp.60-82.


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

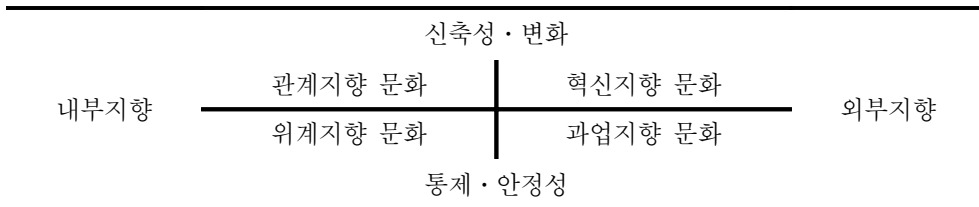
46) C. C. Lundberg, "Strategies for Organizational Transitioning", in J. R. Kimberly and R. E. Quinn(eds.), *New Futures : the Challenge of Managing Corporate Transitions*, Homewood, Ill.: Dow, Jones-Irwin, 1984, pp.60-82.

5) Quinn 등의 문화유형⁴⁷⁾

Quinn 등은 경쟁가치모형(competing values model)에 의한 조직문화 유형을 분류하고 있다. 경쟁가치모형은 원래 다양한 조직효과성 개념들을 정리/분석하기 위한 틀로서 제시된 것이었다. 이후에 조직유형, 조직의 수명 주기, 그리고 리더십유형 등을 모형화 하는데 확장 적용되어 왔을 뿐만 아니라, 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로서도 적극 이용되고 있다.

경쟁가치모형에 의한 문화유형의 분류는 두 가지 차원을 기준으로 하고 있는데 변화화 대(對) 안정과 조직내부지향 대(對) 외부지향이라는 상충된 가치를 축으로 하고 있다. 변화는 조직의 신축성과 유연성을 강조하는 것인 반면, 안정은 통제 및 질서, 효율성을 강조하는 것으로 이는 유기적·기계적 조직특성의 구분과 유사하다고 할 수 있다. 조직내부지향은 기존 조직의 유지를 위해서 조직 내부의 통합과 조정에 초점을 두는 것인데 반해, 외부환경지향은 외부환경과의 상호 작용 및 환경적응에 초점을 두는 것을 가리킨다. 이러한 두 가지 차원의 교차에 의해서 <그림 II-5>에서 보는 바와 같이 관계지향 문화, 혁신지향 문화, 위계지향 문화, 과업지향 문화로 조직문화를 분류하고 있다.⁴⁸⁾


 제주대학교 중앙도서관
 <그림 II-5> 경쟁가치모형에 의한 조직문화유형



자료 : Quinn, op. cit.(1988)

6) 국내 연구자의 조직문화유형

서인덕⁴⁹⁾은 현실지각 차원과 행동차원을 기준으로 친화적 문화, 진취적 문화, 보존

47) R. E. Quinn & J. R. Kimberly, "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice", In J. R. Kimberly & R. E. Quinn(eds.), *Managing Organizational Transition* : 295-313, Homewood, ill. : Richard D. Irwin, 1984.; R. E. Quinn & M. R. McGrath, "The Transformation of Organization Cultures : A Competing Values Perspective", in P. J. Frost et al.(eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills : SAGE, 1985, PP.315-334.; R. E. Quinn, *Beyond Rational Management*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

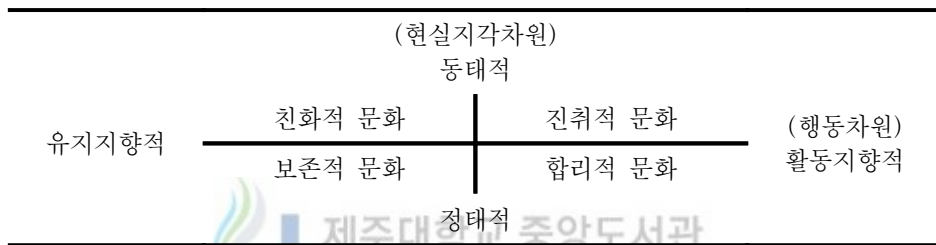
48) 김영조 · 박상언, 전계논문(2001).

49) 서인덕, "한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구", 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986, pp.67-69.

적문화, 합리적 문화로 구분하였다. 친화적 문화의 특성은 우의적 공정성, 상호협조적, 개방적 상호관계지향적 합의에 의한 의사결정으로 개인의 인정이 중시되므로 직장내의 상사가 큰 의미를 갖지 못한다. 진취적 문화의 특성은 통찰력에 의한 조직의 성장, 외향적 진출, 도전적, 모험적, 자극적, 기업가적, 창의적이며 첨단을 강조하므로 정해진 규칙보다는 신속한 문제해결을 요구하는 문화이다. 보존적 문화는 표준화 및 관습화가 되어 있고 통제와 힘을 바탕으로 안정되고 성숙된 조직에서 나타나며 장기적으로 확실성이 높고 체계적이며 최선의 적정안을 추구하는 문화이다.

조직의 현실인식 차원과 행동 차원을 두 축으로 하여 조직문화유형을 나타내 보면 <그림 II-6>과 같다.

<그림 II-6> 서인덕의 조직문화유형



자료 : 서인덕, 전계논문(1986), p.68.

박노윤⁵⁰⁾은 환경에 대한 조직의 대응자세와 구조적 유연성으로 내부 통합을 피하는 내부적 차원으로 구분하여 혁신적 문화, 카리스마적 문화, 적응적 문화, 관료적 문화로 분류하였다. 혁신적 문화에서는 구성원들이 적극적이며, 과감하게 위험을 추구하고 환경변화에 신속하게 대응한다. 카리스마적 문화에서는 구성원들이 비교적 소극적이며, 의사결정에 조직구성원들이 참여하는 정도가 낮고 조직몰입의 정도도 낮다. 적응적 문화에서는 안정을 추구하며 아이디어나 의견교환이 자유롭고 부서간의 협력이 잘 이루어진다. 관료적 문화에서는 구성원들이 보수적이고 소극적이므로 활력이 없으며, 위험을 회피하는 경향이 있고 변화 수용정도가 낮다.

50) 박노윤, “조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위논문, 1991, pp.106-112.

<그림 II-7> 박노운의 조직문화유형

		구조적 유연성(변화추구과정)	
환경에 대한 자세	선도적	제 1유형 (혁신적 문화)	제 2유형 (카리스마적 문화)
	반응적	제 3유형 (적응적 문화)	제 4유형 (관료적 문화)

자료 : 박노운, 전계논문(1991), p.105.

신유근⁵¹⁾은 기업문화가 사회 문화적 영향과 구성원들의 특성으로부터 영향을 많이 받기 때문에, 기업문화를 궁극적으로 지향하는 사회적 목표와 그 목표에 이르기 위한 기업 내부적인 과정·수단이라는 두 가지 차원으로 구분하여 2차원적으로 유형화하였다. 먼저 지향하는 목표와 관련하여 개인 중시와 공동체 중시로 구분하고, 다음으로 목표에 이르기 위한 과정·수단에 따라 자율주의와 타율주의로 구분하였으며, 이에 따라서 가풍적 기업문화, 미성숙 기업문화, I-I(개인-개인)형 기업문화, We-I(우리-개인)형 기업문화 등으로 구분하였다. 이 네 가지 문화유형을 <그림 II-8>로 나타낼 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
<그림 II-8> 신유근의 조직문화유형

		공동체 중시		
타율중시	가풍적 기업문화	We-I(우리-개인)형 기업문화	자율지향	
	미성숙 기업문화	I-I(개인-개인)형 기업문화		
		개인중시		

자료 : 신유근, 상계논문(1998), p.169.

김영조·박상언⁵²⁾과 강준의⁵³⁾는 Quinn 등이 제시한 경쟁가치모형에 의한 네 가지 문화유형인 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화로 분류하여 전자는 기업조직에 후자는 대학조직에 적용하여 조직문화를 분석하였다.

51) 신유근, “경영학 관점에서의 문화” (김광역 외, 「문화의 다문화적 접근」) 서울대학교출판부, 1998, pp.165-167.

52) 김영조·박상언, “조직문화유형, 조직문화 강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, 「인사·조직 연구」, 한국인사·조직학회, 제6권 2호, 1998.

53) 강준의, 전계논문(2001).

이렇게 조직문화를 연구하는 학자들은 유형분류의 장점과 연구의 편의를 위하여 몇 가지 유형들로 분류를 하고 있다. 지금까지 살펴본 주요 학자들의 조직문화유형을 요약하면<표 II-2>과 같다.

<표 II-2> 선행연구의 조직문화유형 분류

연구자	조직문화유형 분류	차 원
Harrison (1972)	1)권력지향형문화 2)역할지향형문화 3)과업지향형문화 4)인간지향형문화	이념적 지향형
Handy(1978)	1)「클럽」문화 2)역할문화 3)과업문화 4)실존문화	이념적 지향형
Deal & Kenndy(1982)	1)남성적문화 2)과업여가문화 3)과정중시문화 4)의존적문화	위험수용 및 피드백 속도
Wallach(1983)	1)혁신적문화 2)지원적문화 3)관료적문화	개인의 동기유발 요인
Lundberg(1984)	1)정태적동질문화 2)변화적동질문화 3)정태적이질문화 4)변화적이질문화	환경인식과 조직변화
Quinn 등(1984~1988), 김영조·박상언(1998), 강준의(2001)	1)관계지향문화 2)혁신지향문화 3)위계지향문화 4)과업지향문화	변화 대 안정, 내부지향 대 외부지향
서인덕(1986)	1)친화적문화 2)진취적문화 3)보존적문화 4)합리적문화	현실지각과 인식
박노운(1991)	1)적응적문화 2)혁신적문화 3)관료적문화 4)카리스마적문화	환경에 대한 자세와 구조적 유연성
신유근(1998)	1)가풍적문화 2) We-I형문화 3)미성숙문화 4) I-I형문화	공동체 대 개인, 자율주의 대 타율주의

제 2 절 조직효과성에 대한 이론

1. 조직효과성의 개념과 접근방법

1) 조직효과성의 개념

조직효과성(Organization Effectiveness)이라는 용어는 효과성 또는 유효성(effectiveness), 능률성(efficiency), 생산성(productivity), 사회적 능률(social efficiency), 체제수준(system level) 그리고 조직건강(organizational health) 등과 병행하여 사용되

고 있다.⁵⁴⁾ 또한, 학자마다 개념도 다양하게 정의되어지고 있는데 이것은 조직효과성 개념의 속성에서 비롯되며, 효과성을 측정할 때 적용하는 모형에 따라 효과성에 대한 정의는 차이가 있다.⁵⁵⁾

1950년대 초기에는 ‘조직의 목표달성 정도(degree to which an organization realizes its goals)’⁵⁶⁾를 측정하는 것과 관련하여 정의를 내리고 있었으나, 그 후 존속(survival)⁵⁷⁾ 개념으로 파악하는 등 1960년대와 1970년대를 거쳐 조직효과성의 연구가 활발해지면서 그 개념정의도 다양하게 내려지고 있다.

Argyris는 조직의 핵심적인 활동은 목표를 달성하고, 조직자체를 유지하고, 외부환경에 적응하는 것이라는 전제하에서 조직효과성이란 이러한 조직의 기능을 잘 수행하는 것이라고 한다.⁵⁸⁾

Parsons는 모든 사회체제가 기본적으로 해결해야 할 문제를 적응, 목표달성, 통합, 형식의 유지 등의 네 가지로 제시하면서 이를 얼마나 잘 해결하는가로 조직효과성을 정의한다.⁵⁹⁾

Seashore와 Yuchtman은 조직의 기능을 보전하기 위하여 희소하고 가치 있는 자원들을 환경으로부터 가장 유리하게 획득할 수 있는 능력이라고 정의한다.⁶⁰⁾

이상 조직효과성에 대한 정의는 주로 조직의 목표달성과 관련되는 것이나, Robbins는 조직효과성이란 단기-장기 목표의 달성도로서 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며 평가자의 이해관계와 조직의 ‘생명주기 단계’⁶¹⁾의 특성이 반영되어야 한다고 주장한다.⁶²⁾

-
- 54) 김창걸, “교장의 지도성 행위, 상황 및 조직효과성과의 관계”, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1983.
55) 윤종건, “한국교육행정의 과제와 이론적 접근”, 김중철박사 회갑논문집, 서울 : 교육과학사, 1983.
56) A. Etzioni, *Modern Organization*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1964, p.8.
57) J. R. Kimberly, “Issues in the Creation of Organization : Imitation, Innovation and Institutionalization”, *Academy of management Journal*, September/1979, p.438.
58) C. Argyris, *Intergrating the Individual and the Organization*, New York : John Willey & Sons, 1964.
59) T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, NY : Free Press, 1960.
60) S. E. Seashore & E. Yuchman, “Factorial Analysis of Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.6, Dec., 1967, pp.377-395.
61) 조직은 일정한 성장단계를 거치는 하나의 생명주기(life cycle)에 따라 성장·발전해 간다고 볼 때, 그 첫 번째 단계는 창업단계로 혁신, 창의, 자원집결 등을 특징으로 하며, 두 번째 단계는 집단공동체단계로 비공식 의사소통 및 비공식 구조가 지배적이며, 세 번째 단계는 공식화 및 통제 단계로 안정성, 활동의 능률성, 규칙, 절차 등을 특징으로 하며, 네 번째 단계는 조직은 정교한 구조적 단계로 이르게 되는데, 이 단계에 이르면 조직은 외부환경을 조정·적용하며 조직 그 자체의 갱신과 성장을 도모해 간다는 것이다. 마지막으로 쇠퇴단계로 조직이 겪게 되는 성장 패턴을 설명하고 있다.
62) S. P. Robbins, *Organization Theory : The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1983.

조직이론에서는 지도성 유형, 의사소통, 권위, 통제, 물리적 기술과 같은 조직의 구조와 관련되는 변인들이 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 물론 이에 대한 연구들이 조직효과성에 대한 조작적 정의를 내리고 연구자가 선정한 효과성 준거를 활용한 것이지만 이를 통해서 조직효과성은 조직연구에서 종속변수이고 개념화 할 수 있고 또한 측정도 가능하다는 것을 알 수 있다. 평가적 개념인 조직효과성은 조직의 특성과 조직의 목표 그리고 구성원 사이의 이해관계를 고려하고 여러 하위요인으로 구성된 개념으로 이해해야 한다.⁶³⁾

그러나 조직효과성은 거리나 무게의 측정 같은 객관적 지표의 확인이 아니라, 목표라는 기대치나 선호치의 관찰된 산출의 확인과의 차이를 가늠하는 것이기 때문에, 측정은 객관적일 수 있으나, 평가는 목표달성이라는 주관적 요소(가치판단)가 내재되어 있기 때문에 개념적 혼동을 피할 수 없다.⁶⁴⁾ 더욱이 행정조직의 경우 일반 사기업조직과는 달리 산출량의 파악이 어려울 뿐만 아니라 행정에서는 가시적·외향적인 성과보다는 내적·과정적 성과가 오히려 중요하다는 점에서 효과성의 개념 및 분석의 어려움이 있다고 하겠다. 또한 행정조직의 효과성을 분석함에는 정치성이 개재되기 쉽고, 정보·자료의 통제 및 여론의 조작 가능성도 배제할 수 없다.⁶⁵⁾

따라서 조직효과성에 대한 비교나 차이를 일반화하기가 어렵다. 조직에 따라 효과성을 구성하는 요인이 다르고 연구자의 관심이나 인식의 주체 등에 따라 차이가 있기 때문이다.

2) 조직효과성에 대한 접근방법

조직효과성에 대한 접근방법은 크게 전통적 접근방법과 현대적 접근방법으로 나눌 수 있는데, 전통적 접근 방법은 주로 조직활동의 특정 측면을 기준으로 조직효과성을 판단하는 것이고, 현대적 접근방법은 복수의 효과성 지표를 기준으로 조직효과성에 접근하는 것이라고 할 수 있다.⁶⁶⁾

전통적 접근방법에는 체제자원적 접근법, 내부과정적 접근법, 목표달성접근법이 있으며, 현대적 접근방법에는 이해관계적 접근법, 경쟁적가치 접근법이 있다.

63) 김경이, "대학생이 인식하는 대학 조직문화와 조직효과성에 대한 연구", 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1995.

64) 김영평, 「불확실성과 정책의 정당성」, 서울 : 고려대학교 출판부, 1992, p.223

65) 이원규, "조직의 효과성의 접근방법", 사회과학연구 제10집, 전북대사회과학연구소, 1983, p.139.

66) 이창원·최창현, 「새조직론」, 서울 : 대영문화사, 1996, p.405

(1) 체제자원적 접근법(system-resource approach)

이는 효과적인 조직을 만드는데 필요한 수단에 초점을 맞추는 접근법으로서 조직의 생존에 영향을 미치는 요인들인 수단목표(means-goals)를 조직효과성 판단의 기준으로 본다. 체제자원적 접근법은 다른 조직과의 조직효과성 비교시 명백한 기준을 제공할 수 있고⁶⁷⁾, 결과목표가 모호하거나 측정하기 힘든 조직에서도 수단목표를 이용하여 조직의 효과성을 측정할 수 있게 해준다.⁶⁸⁾

그러나 이 접근법은 환경변화에 대한 산출적인 반응이나, 커뮤니케이션의 명확성 등의 과정 변수들의 양적 측면, 질적측면, 농도 등을 정확하게 다룰 수 있는 측정 수단을 찾아낸다는 것은 거의 불가능하다는 점에서 측정상의 타당성·신뢰성을 확보하기 어렵다는 비판을 받는다.⁶⁹⁾

(2) 내부과정적 접근법(internal-process approach)

이 접근법은 조직의 효과성을 조직 내부의 건전성과 경제성 측면에서 평가하는 것이다.⁷⁰⁾ 즉 조직구성원들이 조직에 만족하고 행복감을 느끼는 경우나 조직내부 변환과정의 경제적 효율성이 높은 경우에 효과성이 높다고 하는 접근법이다.⁷¹⁾ 내부과정적 접근법은 산출이 서로 다른 조직의 경우에도 조직의 효과성 비교가 용이하다는 장점이 있다. 그러나 조직내부 측면만을 중시함으로써 해서 전체 조직활동의 효과성 지표로는 부족하다는 단점을 동시에 갖고 있다.

(3) 목표달성 접근법(the goal-attainment approach)

이 접근법은 조직의 효과성은 조직이 설정한 목표달성에 따라 측정·평가되어야 한다는 것으로 전통적으로 가장 널리 사용되어온 이론이다.

조직목표 성취가 실제로 행할 수 있는 타당한 도구가 되려면 기본적인 가정이 전체

67) 비교기준으로는 비교하는 조직들의 생존 여부, 그 조직들이 환경으로부터 획득한 희소자원의 화폐 가치 등이다. 김인수, 「거시조직이론」, 서울: 무역경영사, 1991. p.254.

68) S. Robbins, op. cit.(1983), pp.30-31.

69) 백완기, “조직효과성에 대한 접근방법”, 고시연구, 9/1987, p.116.

70) 김인수, 전계서(1991), pp.255-256.

71) 내부과정적 접근법에서 조직 내부의 개인이나 집단에 대한 효과성을 판단하는 기준으로는 상사가 부하들을 고려하는 정도, 조직구성원간 협력의 정도, 상사와 부하들간의 신뢰 및 믿음의 정도, 의사결정이 정확한 정보에 의하는 정도, 의사전달의 수평성·수직적 원활성, 조직목표 및 계획에 조직구성원들의 노력이 통합되는 정도, 높은 성과와 성장을 보장할 수 있는 보상체계의 적절성, 조직과 하부 집단 간 상호작용의 원활성 등이다.(Cunningham, 1977)

또한 경제성에 관한 효과성의 지표로는 투입에 대한 산출의 비율, 투입에 대한 변환의 비율, 산출에 대한 변환의 비율, 투입에서의 변화 등이다.(Evan, 1976)

되어야 하는데, 즉 조직은 궁극적인 목표를 가지고 있어야 하며 그 목표들은 이해할 수 있도록 구분되어야 하고 정의되어야 한다. 또한 이 목표들은 관리될 수 있을 정도로 소수여야 하며, 이 목표에 대해서는 일반적인 합의가 있어야 한다. 그리고 그러한 목표를 향한 진행과정은 추정이 가능해야 할 것 등이다.⁷²⁾

이 접근법은 목표의 귀속 문제, 다양한 목표로 인한 중요성 배열 문제, 조직의 산출 측면을 평가하는데서 기인하는 포괄적인 조직평가의 어려움 등의 문제점을 내포하고 있다.

(4) 이해관계적 접근방법(constituency approach)

이해관계적 접근법은 조직을 조직외부와 내부에 존재하는 구성요소들이 조직과 거래하면서 상호 교환의 고리로 연결된 종합체⁷³⁾로 본다.

이 접근법은 조직의 각 이해집단이 각기 상이한 의도로 조직에 참여하고, 각 이해집단은 조직에 여러 가지 경합적인 요구를 하지만 모든 이해 집단이 동일수준의 중요성을 갖는 것은 아니라고 본다. 따라서 이 접근법은 조직이 중요한 이해집단을 확인하는 능력과 그 이해 집단이 요구하는 내용을 충족시킬 수 있는 능력이 있어야 하며, 이에 따라 조직의 효과성도 달라진다고 본다.⁷⁴⁾

결국 조직관리자가 조직의 전략적 구성요소, 즉 이해관계자 집단을 제대로 파악하지 못하면서 조직을 관리하게 되면, 조직의 사화에 치명적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다.⁷⁵⁾

(5) 경쟁적 가치 접근법(competing values approach)

경쟁적 가치 접근법은 조직효과성을 일차원적인 관점으로 설명하려는 연구에 내재된 문제점을 인식하고 조직내부에는 정책결정의 다원성으로 인하여 상충되는 목표를 만들어 내는 경쟁적인 가치가 존재하고 목표에 대한 유일한 합의(consensus)은 없으며 상이한 목표의 근원이 관계자들의 가치와 이해관계라는 전제하에서 조직효과성 측정에 있어 통합적인 틀을 제공하고 있다.

경쟁적 가치접근법은 Cambell⁷⁶⁾이 제시한 30개의 조직효과성 측정 기준들 중에서

72) S. P. Robbins, op. cit.(1983), p.24.

73) Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, S., "Organizational effectiveness : A multiple-constituency approach", *Academy of management Review*(5), 1980, pp.211-217.

74) J. Pfeffer & G. Salancik, *The External Control of Organization*, New york : Harper & Row, 1978.

75) S. Robbins, op. cit.(1983), pp.31-33.

76) J. P. Campbell, "On the nature of organizational effectiveness", In P. Goodman and J.

상호 공통적인 것들을 세 가지 가치 자원⁷⁷⁾으로 범주화함으로써 개발되었는데 이 접근법에 의한 조직효과성의 기준을 <표 II-3>로 나타낼 수 있다.

<표 II-3> 경쟁적 가치접근법과 조직효과성 기준

모 형	강조점	효과성	
		수 단	목 표
개방체제	조직 및 유연성	유연성, 신속성, 유지	성장, 자원획득
합리적 목적	조직 및 통제	기획, 목표설정, 평가	생산성, 효율성, 이윤
내부과정	인간 및 통제	정보관리, 조정	안정성, 균형유지
인간관계	인간 및 유연성	응집력, 사기 유지	인력자원의 개발

이 접근법은 다양한 효과성의 측정기준을 네 가지의 모형으로 범주화함으로써 어떠한 효과성의 기준이 어떤 조직상황에 적합한지를 제시하고자 시도하였다는 점에서는 의의가 있다⁷⁸⁾고 하겠으나 타당성을 입증할 만한 선행연구가 많지 않고, 조직관리자가 자신의 조직의 성장단계를 파악하기가 어려워 경쟁적 가치 접근법에서 제시하는 네 가지 모형 중에서 조직의 효과성을 측정하기 위한 모형을 선정하기가 쉽지 않다는 점에서 문제점이 지적되고 있다.



2. 조직효과성의 측정 기준

조직효과성의 측정기준도 학자마다 다양하게 논의되고 있다. Seashore는 효과성 기준 자체가 수단인가 목적인가, 기준의 시간적 차원, 기간, 기준의 질적인 면과 양적인 면, 기준의 가치 등에 입각하여 효과성 측정 기준을 궁극기준(ultimate criteria), 차위 또는 중간기준(penultimate criteria), 그리고 운영기준(operative criteria)으로 나누었다.⁷⁹⁾

Pennings.(Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco : Jossey - Bass, 1977.

77) 첫 번째 가치 차원은 유연성·통제의 차원으로 조직구조에 관련된 것이다. 이 차원은 혁신, 적응성, 변화 등에 대하여 권위, 질서, 통제 등이 갈등적인 관계에 있음을 나타낸다. 두 번째 가치 차원은 조직의 초점과 관련된 것으로 조직구성원의 복지 및 발전에 초점을 두는 것에 대하여 조직의 생산성 및 과업의 완수 등에 초점을 두는 것이 갈등적 관계에 있음을 나타낸다. 세 번째 가치 차원은 조직의 수단·목적의 차원과 관련된 것으로 과정을 강조하는 것에 대하여 목표 달성을 강조하는 것이 갈등적 관계에 있음을 나타낸다.

78) 양창삼, 「조직이론」, 서울 : 박영사, 1992. p.162.

79) S. E. Seashore, "Criteria of Organizational Effectiveness", *Michigan Business Review*, July 1965, pp.26-30

Caplow는 조직효과성 측정을 위한 기본변수들로 안정성, 통합성, 자발성, 성취도를 제시하였으며⁸⁰⁾ Gibson 등은 효과성의 개념에 시간 개념을 도입하여 단기, 중기, 장기로 구분하고, 단기적으로는 생산성·효율·직무만족을, 중기적으로는 적응성과 발전을, 장기적으로는 유지존속을 효과성의 측정기준으로 구분하였다.⁸¹⁾

Steers는 1957년에서 1974년까지 실시된 연구들에서 조직효과성 평가기준의 빈도를 아래 <표 II-4>과 같이 정리하였다.⁸²⁾

<표 II-4> 조직효과성 평가기준의 사용 빈도

평가기준	사용빈도	평가기준	사용빈도
적응-탄력성	10	능률	2
생산성	6	종업원 정착성	2
만족	5	성장	2
수익성	3	통합	2
자원획득	3	개방적 의사소통	2
긴장해소	2	존속	2
환경에 대한 통제	2	기타	1
개발	2		

자료 : R. M. Steers, Ibid.(1975), p.549

이와 같이 조직효과성 변수의 다양성으로 인하여 기존의 연구들에서 채택되어진 조직효과성의 측정기준도 매우 다양함을 알 수 있다.

이 연구에서는 질적인 조직효과성의 지표 가운데 구성원의 지각에 의하여 측정이 가능한 직무만족과 조직몰입을 조직효과성의 측정 변수로 선정하였다.

1) 직무만족

직무만족은 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 내재적, 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원의 지각된 반응으로서 직무에 대한 자부심과 보람, 성취감, 승진 및 보수의 공평성 등이 그 측정 기준이 될 수 있다.

직무만족은 1940년대이래 지금까지 조직의 효과성을 평가하는 중요한 기준이 되어

80) T. Caplow, *Principles of Organization*, New York : Harcourt Brace and World, 1964, pp.121-124.

81) J. L. Gibson, J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly, Jr., *Organizations*, Dallas, TX : Business Publications, Inc, 1982, p.316.

82) R. M. Steers, "Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 10, 1975, p.549

왔는데 그 이유는 다음과 같다.⁸³⁾

첫째, 종업원의 직무만족이 그 사람의 성과에 직접적인 영향을 미친다고 가정하고, 만족한 종업원이 불만족한 종업원에 비해 보다 능률적이고 창의적이며 더 많은 노력을 기울이게 된다는 것이다. 둘째, 조직의 입장에서 볼 때, 직무만족이 높게 되면, 이직률과 결근률이 감소되고 이에 따라 생산성 효과도 얻을 수가 있다. 셋째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부 사회에 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이렇게 되면 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조직활동의 합법성과 목적이 고양된다. 또한 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직내부에서도 원만한 관계를 유지해 나아간다. 넷째, 직무만족은 개인의 정신건강 및 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 만족할수록 스트레스가 적고 직장 및 삶 자체에 대해 긍정적인 태도를 보인다.

2) 조직몰입

조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 말한다.⁸⁴⁾

조직몰입이 조직에 대한 구성원의 태도라는 점에서 직무만족과 유사한 개념으로 보이나 이들 두 개념에는 다음과 같은 차이점이 있다.⁸⁵⁾ 첫째, 직무만족은 직무의 어떤 측면에 대한 반응만을 의미하나, 조직몰입은 조직전체에 대한 조직구성원의 감정을 반영한다는 점에서 보다 포괄적인 개념이다. 둘째, 직무만족의 수준은 직무환경의 변화에 따라 쉽게 변화할 수 있으나, 조직몰입은 쉽게 변화하지 않는다. 셋째, 직무만족이 일시적인 차원의 것으로서 당면한 욕구충족의 반응으로 볼 수 있는데 비해, 조직몰입은 장기적·발전적 현상으로서 조직구성원의 조직 내 근속 연한과 관련되어 있다.

이러한 조직몰입은 직무만족보다 조직의 성과, 이직 등의 조직상황에 대한 예측력이 높다는 점에서 많은 관심을 받고 있으며 조직문화와 조직효과성의 관계를 규명하는 국내연구에서도 조직효과성을 측정하기 위한 변인으로 많이 사용되고 있다.

83) 김종재, 「조직행위론」, 서울 : 박영사 1985., 신유근, “기업문화와 조직성과”, 이학중·정구현 편, 「한국기업의 구조와 전략」, 서울 : 법문사, 1986., 양창삼, 「조직이론」, 서울 : 박영사, 1994.

84) 양창삼, 전계서(1994).

85) 신유근, 전계논문(1986).

제 3 절 조직문화와 조직효과성에 대한 선행연구

1. 조직문화와 조직효과성

조직문화와 조직효과성에 대한 선행연구들은 조직이 지니고 문화가 조직의 성과에 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 초기 연구에서는 지도성 유형과 관련하여 조직문화를 연구하였으나 최근의 조직문화에 대한 관심은 조직효과성과의 관계를 규명하는데 있다.

Deal & Kenndy(1982)는 강한 문화를 가진 조직이 높은 성과를 가진다고 보았으며 Peters & Waterman(1982)역시 높은 성과를 내는 초우량 기업의 특징을 문화적 특성으로 제시하였다. Hossler 등은 강한 조직문화는 조직효과성에 긍정적인 효과를 나타내며 내적 조직문화, 상징적인 리더쉽, 조직과 관련된 외적인 집단문화가 효과성에 영향을 준다고 보았으며⁸⁶⁾, 이학중(1989)은 조직문화는 조직체의 성과에 직접 또는 간접적인 매개요인으로 작용한다고 보았다. Ouchi(1981)는 일본기업이 가지고 있는 문화적 특성(Z 이론)이 생산성의 증가와 연결된다고 보고하고 있다.

한편, Schein(1987)은 조직문화가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 밝히고 있으며, 신유근(1979)은 조직문화는 구성원의 직무만족, 동조성, 적응성에 유의한 영향을 미치고 있으며, Trice와 Beyer도 조직문화는 조직적응성과 관계가 있음을 밝히고 있다.⁸⁷⁾

Saffold는 문화와 조직성과와의 연결에 있어 두 변수를 단순관계로 인식하여 연구한 결과 특정한 문화 특성이 성과와 반대 방향으로 영향을 줄 수 있음을 지적하고 있다. 그리고 문화와 조직성과와의 단순한 상관관계가 갖는 문제점을 개선하기 위해서 문화와 성황을 충분히 고려하고 분석해야만 된다고 밝히고 있다. 하지만, 이들 역시 조직문화의 특성이 조직성과와 관련이 있다는 점에 대해서는 부정하지 못하고 있다.⁸⁸⁾

조직문화와 조직성과간의 관계에 대해 지금까지 이루어진 연구들은 세 가지로 크게 나누어 볼 수 있다⁸⁹⁾. 첫째, 특성론적 접근으로 특정한 ‘문화특성(cultural traits or

86) Hossler, et., als, "An Investigation of the Knowledge Claims Supporting Goal Based Planning and Organizational Culture as Keys to Excellence in Educational Organizations", 1988, pp.32-34.

87) M. M. Trice, and J. M. Beyer, "Studying organizational culture through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, 9(4), 1984, pp.653-669.

88) G. S. Saffold, "Culture Traits, Strength and Organizational Performance : Moving Beyond 'Strong' Culture", *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988, pp.546-558.

89) 김영조 · 박상언, 전계논문(1998),

attributes)’이 높은 조직성과를 가져온다는 주장이다. 둘째, 강한 문화 접근으로 ‘문화 강도(cultural strength)’가 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 주장이다. 셋째, 상황적합적 접근으로 ‘조직문화 특성과 상황 요인들간의 적합성’이 조직성과를 좌우한다는 주장이다.

1) 특성론적 접근

조직문화와 조직성과의 관계에 대한 가장 지배적인 연구관점은 특성론적 접근(trait approach)으로, ‘긍정적인 문화 특성 내지 바람직한 문화유형을 갖고 있는 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 성과가 우수하다’는 점이다. 조직성과의 향상을 가져다주는 독특한 문화특성을 찾아내려는 연구노력이 집중적으로 이루어져 왔다. 특성론적 연구 가운데 가장 선구적이고 또 가장 널리 알려진 것은 아마도 우수기업의 특성을 여덟 가지로 정리한 Peters & Waterman(1982)의 연구일 것이다. 이들은 행동지향성, 고객서비스, 자율성과 기업가 정신, 인간을 통한 생산성 향상, 전통가치의 중시, 중점경영, 간소한 조직, 그리고 자율과 통제와의 조화를 우수기업의 공통적인 특성으로 제시하였다. Kilmann (1985)은 성과가 우수한 기업이 되기 위해서는 신뢰적이고 모험적/도전적 행동방식을 특징으로 하는 ‘적응적 문화’를 가져야 한다고 주장했으며, Akin & Hopelain (1986)은 ‘투명성 있고, 응집적이며 또한 개방적인’ 조직문화를 제시한 바 있다.

이외에도 많은 연구자들이 높은 성과를 가져오는 독특한 조직문화 특성에 대해서 논하고 있는데, 대부분 일화적 사실에 의존하여 논의를 전개하고 있다는 점이 공통점이라 하겠다. 그러나 일화적 사실 또는 사례연구 방법에 의존하고 있는 연구들은 특정 특성을 갖고 있는 기업이 그러한 특성을 결여한 기업보다 성과가 우수하다는 증거를 제시하기 위해서는 비교집단이 있어야 하는데 대부분 그러한 비교집단을 제시하지 않고 있다는 점에서 비판을 받아왔다(Gordon & DiTomaso, 1992).

성과가 낮은 기업들에서 그러한 특성들이 존재하지 않는다는 것을 경험적으로 입증하지도 않았으며, 또 조직문화와 경제적 성과간의 관계에 대한 통계적 검증을 하지도 않았다는 점이 비판의 대상이 되었다(Calori & Sarnin, 1991).

2) 강한 문화 접근

성과가 뛰어난 조직의 독특한 문화특성을 찾아내려는 연구 노력과 더불어, 조직문화 연구에서 중심적 위치를 차지하고 있는 또 하나의 관점은 ‘강한 문화(strong culture)’가 조직성과의 향상을 가져온다는 ‘강한 문화’ 가설이다. 즉, 문화 강도가 조직성과를

결정하는 요인이라는 것이다. Deal & Kennedy(1982)는 강한 문화가 기업 성공의 열쇠가 된다고 강조하면서, 지속적으로 성장해 온 미국 대기업들의 성공 이면에는 항상 강한 문화가 추동력이 되어 왔다고 역설한다. Posner et al.(1989)도 공유가치가 조직몰입, 자신감, 윤리적 행동의 증대 및 직무스트레스의 감소 등과 관련이 있으며, 강하고 뚜렷한 공유가치는 개인의 삶 뿐만 아니라 조직성과에도 유의적인 차이를 가져온다고 주장하였다.

강한 문화에 대한 연구 관심이 증대되면서, ‘강한 문화’의 정의도 다양하게 내려지고 있다. 응집적인 것(Deal & Kennedy, 1982; Weick, 1985), 동질적인 것(Ouchi & Price, 1978), 광범위하게 공유되고 있으면서 강하게 보유하고 있는 것(widely shared & strongly held; O'Reilly, 1989) 등으로 다양하게 문화 강도를 정의하고 있다. 이러한 다양한 정의 속에서 몇 가지 공통점이 있는데, 첫째 얼마나 많은 구성원들이 중심가치를 공유하고 있는가, 둘째 그러한 가치를 얼마나 강하게, 그리고 깊이 내면화하고 있는가, 그리고 셋째 그 가치가 얼마나 오랫동안 지속적으로 받아들여지는가 라는 세 가지 요소에 의해 문화의 ‘강도’가 결정된다는 것이다(Gordon & DiTomaso, 1992). 그러나, 많은 연구자들이 강한 문화에 관심을 기울여 왔지만, 이를 실제 측정하려는 시도, 그리고 문화 강도와 조직성과간의 관계를 통계적으로 검증하려는 시도는 별로 이루어지지 않았다.

3) 상황적합적 접근

조직문화특성과 상황적 요인들간의 적합성(fit)이 조직의 성과를 결정한다는 연구이다. 대표적인 연구로는 Arogyaswamy & Byles(1987)의 연구가 있다. 그들은 상황적합적 관점에서 조직문화를 내적 적합성과 외적적합성으로 나누어 내적 적합성은 조직의 응집성과 일치성을 그리고 외적 적합성은 조직전력과 환경과의 적합으로 나누어 이들의 적합 정도가 성과에 영향을 미친다고 보고 있다.

Schwartz & Davis(1981)는 기업의 문화적 특성이 조직경쟁력이 원천이 되는 동시에 장애물이 될 수 있다는 점을 중시하고 경영전략의 성공적인 수행을 위해서는 전략과 조직 문화적 특성이 적합해야 된다는 점을 강조하고 있다.

Gordon(1985)은 실증연구를 통해 기술, 제품 등이 자주 변화하는 동태적인 산업과 변화가 적은 안정적인 산업을 비교 연구하고 있다. 동태적 산업의 기업들은 환경의 변화에 적응하려는 적응적 문화가치를 특성으로 하는 반면에 안정적 산업의 기업들은 기업의 안정성을 중시하는 문화적 특성을 지니고 있는 것으로 밝혀졌다.

또한 성장성과 수익성이 높은 기업을 문화적 특성이 구분해 준다고 보고 있는데 동태적인 산업의 기업이 적응적 문화가치를 중시하는 적합성을 보이면 높은 성과를 보이고 있는 것으로 나타나고 있다. 안정적 산업의 기업이 안정적 문화가치를 중시하는 적합성을 보일 때 높은 성과를 보이고 있는 점을 제시하고 있다.

O'Reilly(1989)는 전략, 구조 및 문화의 적합성을 중시하고 있는데 전략이 성공적으로 추진되기 위해서는 전략에 적합한 조직구조와 문화적 특성이 나타나야 한다고 보고 있다.

국내의 연구를 살펴보면, 최만기(1994)는 상황이론적 접근으로 조직의 문화유형과 전략유형의 적합도가 조직성과에 영향을 미친다고 보고 있다. 박노운(1996)은 환경과 조직문화와의 관계에 있어 조직문화유형을 환경과 연결시켜 성과의 차이를 파악하고 있는데 조직문화유형이 효과를 발휘할 수 있는 환경상황이 각기 다르다는 것을 보여주고 있다.

한편, 환경 외에 조직의 리더십과 조직문화유형의 적합 관계에 따른 조직의 성과를 살펴본 연구도 있는데, Schein(1985)은 문화는 동태적인 과정이므로 문화를 이해하는 가장 좋은 방법으로 리더십 이론을 통하여 이해하는 것이 필요하다고 보고 있다. 조직 문화는 리더에 의해 창출되는 것이며 리더십이 가장 핵심기능 중의 하나가 조직의 문화를 관리하고 필요한 경우 문화를 파괴하는 일이라고 보고 리더십의 개념에 포함되어 있는 문화의 관리기능을 깊이 인식해야 한다고 보고 있다. 이러한 연구들의 공통적인 특성은 기업 또는 조직의 성과를 높이기 위해서는 조직문화의 특성이 조직구조와 환경특성 등 조직이 처해 있는 내·외적 상황에 적합해야 하며 그렇지 않은 경우에 조직성과가 떨어지거나 쇠퇴한다는 주요한 관점을 보이는 것을 알 수 있다.

2. 대학의 조직문화와 조직효과성

조직문화와 조직성과의 관련성에 관한 많은 연구들의 대부분은 기업조직에 그 초점을 두고 있다. 대학에 있어 대학조직문화와 조직유효성의 관계를 밝힌 연구는 양적·질적인 측면에서 기업을 대상으로 한 연구에 비해 떨어지는 것이 사실이다. 대부분의 연구가 외국의 연구들로 국내의 연구들은 적은 편이며, 학교와 관련된 초·중·고등학교 교사들을 대상으로 한 연구가 상당부분을 차지하고 있어 대학을 대상으로 한 대학 조직문화의 연구는 활발하게 수행되지 못한 실정이다.⁹⁰⁾

90) 강준의, 전계논문(2001). p.69.

학교 조직문화와 조직효과성에 관한 연구들을 살펴보면, 먼저 Rosenbaum은 학교에서 변화를 추구하는 사람은 학교 조직문화의 기능을 인식하는 것이 중요하며 이러한 틀에서 학교 조직문화는 학교를 성공적으로 변화시키는데 많은 영향을 미치고 교사의 사기와 생산성 그리고 헌신에 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다.⁹¹⁾

Firestone & Wilson은 학교에서 적절한 내용을 담고 있는 문화가 교수 개선을 증진시킬 수 있으며 교장은 문화의 창조, 유지, 변화에 중요한 역할을 한다고 보고 있다. 그리고 이야기와 의식을 통해 조직문화가 표현된다고 하면서 그 의식은 학교의 조직문화를 전달하는 방법이라고 설명한다.⁹²⁾

대학조직문화와 조직효과성에 있어 Cameron은 대학을 대상으로 조직문화의 유형과 효과성간의 관계, 조직효과성과 조직문화의 강도사이의 관계 그리고 조직 내에서 조직문화와 효과성간의 일치관계에 대한 문제를 제기하였다. 그는 조직문화를 총장의 지도성, 대학에서 강조하는 가치, 응집적인 요소, 대학의 특성 측면으로 구분하여 교수들을 대상으로 연구를 실시하였다. 문화의 유형은 족벌문화(clan culture), 시장문화(market culture), 위계적 문화(hierarchy culture), 임시위원회적 문화(adhocracy culture)로 유형화하였고 조직효과성은 교육적 만족도, 학생의 학업성취, 학생의 진로개발과 지역사회 교류 및 조직건전성 등을 설정하였다. 결과적으로 족벌문화와 임시위원회적 문화가 조직효과성의 요인과 관련이 있는 것으로 나타났고, 위계문화의 경우는 조직효과성은 관련이 없는 것으로 나타났다.⁹³⁾

Kim은 조직문화를 유형화하여 대학의 조직효과성과의 관계를 연구하였다. 이 연구에서 설문대상을 교수로 하여 학생의 학문적인 만족도 수준을 교수의 인식을 통하여 조사하였다. 그 결과 학생의 교육적 만족과 인성발달, 교수 및 행정가의 직무 조직의 건강은 대학조직문화의 유형과 밀접한 관련이 있으며 학업성취와 개발 역시 밀접한 관련이 있다는 것을 밝히고 있다.⁹⁴⁾

Hamm은 2년제 대학을 대상으로 Cameron의 모형을 적용하여 조직문화와 조직효과성과의 관계를 연구하였다. 그 결과 위계적인 문화와 시장문화는 조직효과성에 부정적

91) S. M. Rosenbaum, *The Organizational Culture of Two Academically Dissimilar Elementary Schools*, Hofstra University, 1988.

92) W. A. Firestone and B. L. Wilson, "The principal and instruction: combing bureaucratic and cultural linkages", *Educational Leadership*, 1987, pp.18-25.

93) K. S. Cameron, "Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness", *ASHE 1985 Annual Meeting Paper*, 1985.

94) M. U. Kim, "Organizational Decline and Turbulence", *Doctoral Dissertation, University of Michigan*, 1988.

인 영향을 미치며 특히 위계적인 문화는 조직효과성이 전체 하위 영역에 대해 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위원회적 문화는 체제개방성과 지역사회와의 관계, 자원의 획득 능력과 강한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다.⁹⁵⁾

김경이는 우리 나라 전국 대학을 모집단으로 하여 대학의 규모, 소재지, 설립주체에 따라 26개 대상을 표집하여 대학생이 인식하는 대학 조직문화와 조직효과성에 대하여 연구하였다. 이 연구에서 대작조직문화의 구성요소를 가치와 이념, 상징물과 인물, 의식과 행사, 일화와 이야기, 의사소통의 5가지 요인으로 하고 교수와 강의, 교육과정, 대학의 지원적 행정, 지역사회와의 관계, 채용의 획득 및 활용, 사회변화에 적응성, 대학에 대한 태도의 7가지 요인을 조직효과성의 구성요소로 선정하여 대학의 조직문화와 조직효과성간의 관계를 탐색하였다. 그 결과 첫째 대학생들이 인식하고 있는 대학의 조직문화와 조직효과성의 정도는 낮은 것으로 나타났으며, 둘째 대학의 규모, 소재지, 설립주체에 따라 대학 조직문화와 조직효과성에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 셋째 대학의 조직문화와 조직효과성간의 상관관계는 비교적 높은 정도의 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다.⁹⁶⁾

강준의는 국내 경인지역 33개 대학의 교수와 직원을 대상으로 대학 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향을 연구하였다. 이 연구에서 대학의 조직문화유형과 조직구성원의 가치성향이 적합 되어야 조직의 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 데에 그 기반을 두고 경쟁가치모형에 의한 네 가지 문화유형(관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화)과 조직구성원의 가치성향인 개인주의-집합주의 성향이 조직유효성 변수인 조직몰입과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 분석하였다. 연구결과 혁신지향, 위계지향, 과업지향 문화의 경우 조직유효성에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 반면에 관계지향 문화유형이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 밝히고 있다. 또한, 조직구성원의 가치성향인 개인주의-집합주의 성향에 있어 조직구성원들의 경우 집합주의 성향이 개인주의 성향에 비해 강하게 나타나고 있어 조직구성원이 집합주의 성향이 강할수록 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석하였다.⁹⁷⁾

95) R. E. Hamm, "Organizational Effectiveness, Culture and Decision Process in two-year college", *Doctoral Dissertation, University of Illinois at Chicago*, 1992.

96) 김경이, 전계논문(1995).

97) 강준의, 전계논문(2001).

제 III 장 연구모형의 설계

제 1 절 연구모형 설계 및 가설설정

1. 연구모형 설계

조직문화는 조직이 처해진 환경특성이나 조직특성의 영향을 받아 형성되고 변화되기 때문에 조직마다 다르게 나타난다. 또한 조직구성원의 개인특성에 따라서도 조직문화유형이 다르게 나타날 것이다.

이 장에서는 지금까지의 이론 연구들과 모형을 기반으로 실증분석을 통하여 조직구성원의 개인특성에 따라 지각하는 조직문화유형의 차이와 개인특성에 따른 조직효과성의 차이를 살펴보고, 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 검증하고자 한다.

한편 이러한 연구목적은 수행하기 위하여 변수선정에 있어서 다음과 같은 점을 고려하였다.

첫째, 조직문화유형은 Quinn 등이 제시한 경쟁가치 모형에 의한 문화유형의 분류로서 김영조·박상언(1998), 강준의(2001)가 실증연구에 사용하여 검증 받은 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화를 원용하였다.

둘째, 조직효과성은 다양한 지표로 측정할 수 있으나, 직무만족과 조직몰입을 선정하였다. 어떤 조직의 궁극적인 관심은 조직목표를 어느 정도 달성하였는가에 대한 평가이다. 조직에 대한 평가는 조직목표를 중심으로 이루어져야 하는데, 조직의 실질적 목표가 명확히 표현되지 않을 수 있고 또 목표 자체가 다원적 성격을 지닌 추상적인 것이기 때문에 조직효과성이라는 비교적 구체적인 개념에 입각하여 조직평가를 시도하고 있으며, 이 개념은 조직문제에 대한 실증적 연구에서 주로 종속변수로 많이 사용되고 있다.⁹⁸⁾

셋째, 개인특성⁹⁹⁾은 여러 가지가 제시될 수 있으나, 명목 변수화에 적합한 변인들

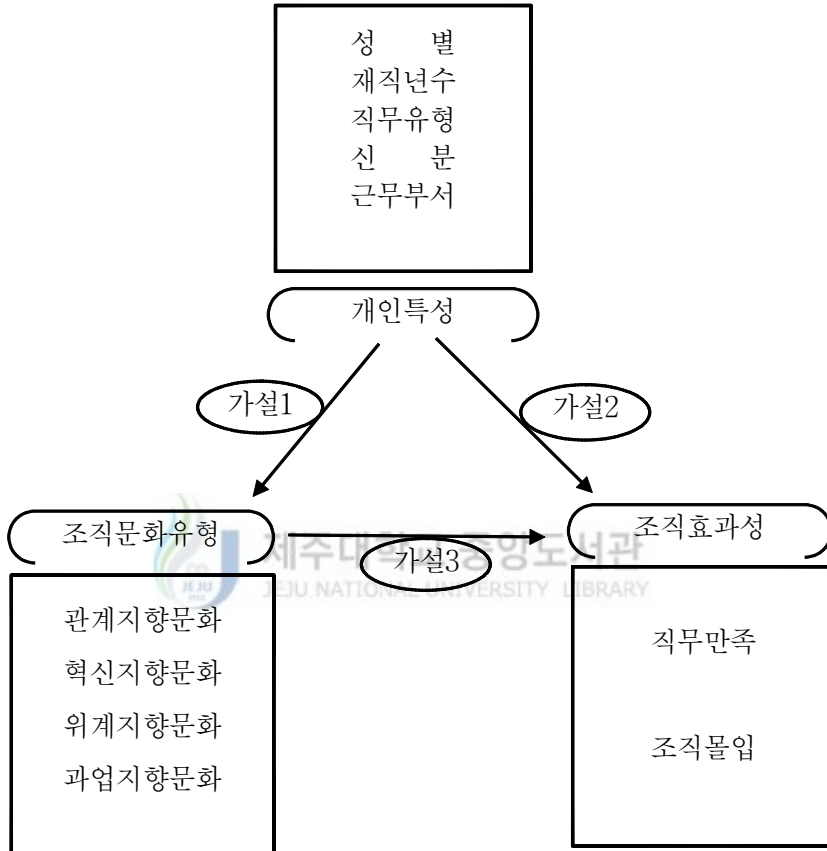
98) 신유근, 「조직론」, 서울 : 다산출판사, 1991.

99) 개인특성은 조직행동론 분야에서 조직의 특성을 결정짓는 요인으로 꾸준히 연구되어 온 주제중의 하나이다. 개인특성이란 개인으로 하여금 자기 자신이 처해 있는 환경에 독특하게 적응해 나가도록 해주는 동태적인, 심리-생리적인 시스템을 말한다. Johnston(1976)은 조직내부에 근무년수에 따라 서로 다른 두 개의 분위기가 존재한다고 주장하였고, Hackman & Lawer는 다른 직무를 수행하고 있는 208명의 구성원을 대상으로 직무진단조사도구(JSD)를 개발하여 직무만족에 대한 성장욕구의 강도가 미치는 영향에 관한 연구에서 4개의 직무차원인 다양성, 자율성, 정체성, 피드백을 독립변수로 설정하

중 설문조사 대상의 인적구성 분포와 신분상 특성 등을 고려하여 성별, 재직년수, 직무 유형, 신분, 근무부서 등 다섯 가지 요인을 선정하였다.

이러한 변수들간의 관계를 중심으로 연구모형을 설계해 보면 <그림 III-1>과 같다.

<그림 III-1> 연구모형 설계



2. 연구가설 설정

이 연구에서는 <그림 III-1>에서 제시한 연구모형과 같이 조직구성원의 개인특성에 따라 지각하는 조직문화유형이 다르고, 조직효과성에도 차이가 있음을 제시하고 또한 조직구성원들의 지각하는 조직문화유형에 따라 조직효과성이 다르게 나타날 수 있다는 전제 아래, 이 연구를 수행하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

고 종속변수는 직무에 대한 구성원의 반응으로서 직무몰입, 결근율, 직무만족을 설정하였다. 그 결과 과업의 다양성과 자율성 변수에서는 직무성취에 대한 성장욕구의 강도에 강력한 차이가 있다는 결과를 얻어냈다. 이한주, 전계논문(1998), pp.72-73.

1) 개인특성에 따른 조직문화유형의 차이에 관한 가설

가설 1. 개인특성에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.

- 1-1 성별에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.
- 1-2 재직년수에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.
- 1-3 직무유형에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.
- 1-4 신분에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.
- 1-5 근무부서에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.

2) 개인특성에 따른 조직효과성의 차이에 관한 가설

가설 2. 개인특성에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.

- 2-1 성별에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.
- 2-2 재직년수에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.
- 2-3 직무유형에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.
- 2-4 신분에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.
- 2-5 근무부서에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.

3) 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이에 관한 가설

가설 3. 조직문화유형에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.

- 3-1 조직문화유형에 따라 직무만족은 차이가 있을 것이다.
 - 3-1-1 관계지향문화는 직무만족과 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 - 3-1-2 혁신지향문화는 직무만족과 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 - 3-1-3 위계지향문화는 직무만족과 부(-)의 관계가 있을 것이다.
 - 3-1-4 과업지향문화는 직무만족과 부(-)의 관계가 있을 것이다.
- 3-2 조직문화유형에 따라 조직몰입은 차이가 있을 것이다.
 - 3-2-1 관계지향문화는 조직몰입과 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 - 3-2-2 혁신지향문화는 조직몰입과 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 - 3-2-3 위계지향문화는 조직몰입과 부(-)의 관계가 있을 것이다.
 - 3-2-4 과업지향문화는 조직몰입과 부(-)의 관계가 있을 것이다.

제 2 절 변수 선정과 조작적 정의

1. 조직문화유형

조직의 문화유형은 연구자들의 관점이나 분류기준에 따라 매우 다양하게 나타날 수 있다. 이 연구에서는 Quinn 등이 제시한 경쟁가치 모형을 바탕으로 하여 이를 응용한 김영조·박상언(1998), 강준의(2001)의 조직문화유형 분류를 실증분석의 측정도구로 삼았다. 경쟁가치 모형에 의한 조직문화의 유형의 분류는 변화 대 안정과 조직내부지향 대 외부환경 지향의 두 가지 차원을 기준으로 하고 있으며, 이러한 두 가지 축을 기준으로 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 과업지향의 네 가지 유형으로 구분하고 있다.¹⁰⁰⁾

1) 관계지향 문화(relationship oriented culture)

관계지향문화는 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화로 무엇보다 인간관계에 초점을 둔다. 인화·단결·협동 및 팀웍 등의 가치를 중시하고 구성원에 대한 배려와 관심의 정도가 높으며 인간적이고 가족적인 분위기를 창출하는 것을 특징으로 한다.

2) 혁신지향 문화(renovation oriented culture)

외부환경에의 적응과 변화·신축성을 특징으로 하는 문화이다. 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하고 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중한다.

3) 위계지향 문화(hierarchical oriented culture)

위계지향문화는 내부조직의 통합과 안정성·현상유지를 지향하는 문화로 분명한 위계질서 및 명령계통 그리고 기존의 절차와 규칙을 중시한다.

4) 과업지향 문화(task oriented culture)

과업지향문화는 외부지향과 안정성을 특징으로 하는데 생산성, 효율성, 합리성 등이 가치를 중시한다. 즉 주어진 과업의 효율적인 수행과 합리적 목표달성을 강조하는 문화이다.

100) Quinn 등은 경쟁가치모형에 의하여 group culture, developmental culture, hierarchical culture, rational culture 등 네 가지 유형으로 조직문화를 분류하였으며, 김영조·박상언(1998), 강준의(2001)은 이를 각각 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화로 파악하였다. 이 연구에서는 김영조·박상언, 강준의의 해석을 토대로 관계지향문화(relationship oriented culture), 혁신지향문화(renovation oriented culture), 위계지향문화(hierarchical oriented culture), 과업지향문화(task oriented culture)로 수정하였다.

2. 조직효과성

조직효과성에 대한 이론이나 접근방법은 효과성에 대한 초점을 어디에 두느냐 하는 것과 조직적 상황을 어떻게 이해하느냐에 따라 달라지며, 다양한 차원에서 접근하고 있기 때문에 그 개념과 측정기준이 매우 다양하여 지표의 선정이 상당히 어렵다. 예를 들면, 조직을 환경에 적응하는 개방 체제적인 관점에서 보면 조직효과성은 주로 환경에 대한 적응능력이나 생존능력으로 측정할 수 있다. 조직내부의 안정성에 초점을 맞추게 된다면 체제유지나 보존이 효과성의 기준이 되며, 조직내의 개인이나 집단의 행위를 강조하는 측면에서는 조직구성원의 직무만족, 응집력, 사기, 조직몰입도 등이 조직효과성을 측정하는 척도가 된다.

이와 같이 조직효과성의 평가기준이 매우 다양한데, Goodman & Pennings는 조직효과성에 대한 연구가 단편적이고 체계화되지 못하였음을 지적하였으며, Hannan & Freeman은 조직목표의 개념화 및 척도화의 곤란성을 이유로 분석자체를 포기할 것을 주장하는가 하면, Campbell은 효과성 측정기준을 30개나 열거하고 있으며 Caplow는 안정성, 통합성, 자발성, 업적을 평가요소로 실증 연구하였으며, Prasad는 적응력, 일체감, 현실 검증능력, 만족, 문제해결능력 등을 제시하고 있으며, Barton은 신념, 가치, 태도의 변화 정도를 평가 요소로 삼고 있다.¹⁰¹⁾

이 연구에서는 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 밝혀 내는데 있어 조직효과성을 측정하기 위한 변수로 개인차원의 측면에서 이한주(1998)가 실증연구에서 사용한 직무만족, 조직몰입을 선정하였으며 다음과 같이 개념화하였다.

1) 직무만족(job satisfaction)

직무만족은 조직구성원들이 일하는 직무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 조직구성원들이 직무를 수행해 나아가는 과정에서 개인의 내재적, 외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원의 지각된 반응이다. 이 연구에서는 직무에 대한 자부심과 보람, 직무내용과 범위 및 역할의 명확, 성취감, 급여수준 등 개인 수준의 직무관련 요소들에 대한 만족을 측정하였다.

2) 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입은 조직목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 정도인 동일시와 따듯한 느

101) 이한주, 전제논문(1998), p.68.

김을 가지고 조직을 위해 애쓰려는 의사의 정도를 뜻한다. 이 조직몰입을 두 가지 유형으로 나누면 조직구성원이 조직에 남으려는 욕구인 근속몰입(commitment to stay)과 조직목표를 수용하고 조직을 위해 노력하려는 의사를 갖고 있는 상태인 가치몰입(value commitment)을 말한다. 이 연구에서는 조직에 애착과 동일시, 조직을 위한 헌신적 노력, 근속 의지 등으로 설문을 구성하였다.

3. 개인특성

개인특성은 인구 통계적 변수로서, 조사대상의 조직 내 인적구성 분포와 신분상 특성¹⁰²⁾을 감안하여 유의(有意)성이 보다 높을 것으로 예측되는 변인으로 성(姓), 재직년수, 직무유형, 신분, 근무부서를 선정하였다. 개인특성의 각 변인을 구체적으로 설명하면, 먼저 성은 남과 여로, 재직년수는 조직의 문화를 체험한 수준별로 측정하기 위하여 재직년수 10년을 기준으로 그 이상과 미만으로, 직무유형은 행정사무·기술전문분야·기타(비사무)분야로, 신분은 그 종류별 특성 파악을 위해 일반직·기능직·기성회직원으로, 근무부서는 본부, 단과대학·대학원, 부속시설로 구분하였다.



제 3 절 실증연구의 방법

1. 설문 구성

설문지는 크게 세 가지 부문으로 되어 있다. 첫째로 조직문화유형을 측정하기 위한 항목으로 각 문화유형별 4개 문항씩 총 16개 문항을 제시하였다. 조직문화유형을 측정하기 위하여 사용한 조사도구는 선행연구자 김영조·박상언(1998), 강준의(2001)의 설문을 토대로 작성하였다. 둘째, 조직효과성 변수로는 직무만족과 조직몰입을 측정하기 위하여 각 4개 문항씩 8개 문항을 제시하였는데, 이한주(1998)가 선행연구에서 제시한 문항을 수정하여 구성하였다. 셋째, 개인특성 변인으로는 성별, 재직년수, 직무유형, 신분, 근무부서를 제시하였다. 조직문화유형과 조직효과성 측정을 위한 문항은 5점 리

102) 설문조사 대상인 제주대학교 행정직원은 285명(2001년 4월 1일 기준)이다. 그 신분상 구분으로 일반직이 교육행정직, 전산직, 사서직, 건축·토목 등 18개 직렬(7개 직급)에 115명, 기능직이 14개 직렬(5개 직급)에 109명, 국가공무원이 아닌 기성회직원이 59명 등이다. 그리고 직원 평균연령 41세로 세대별 분포차이가 불균형하여 인력의 고령화 현상을 보여주고 있으며, 그 신분(지위, 직급 등)상 분포가 지나치게 세분화되어 각 개인의 조직인식 및 직무경험 등이 매우 다각적일 것이라는 예측이 가능하다.

커트 형식으로, 개인특성을 측정하기 위한 문항은 명목척도로서 설문지를 작성하였다.
 각 변인을 구성하는 문항들은 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 설문지의 구성 내용

구 분	문항의 내용	문항번호	문항수	비 고
조직문화유형	관계지향 문화 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 가족과 같은 화목한 조직분위기 ▪ 동료직원과 원만한 인간관계 ▪ 조직구성원 개인에 대한 배려와 관심 ▪ 인화단결 및 소속감 중시 	1,2,10,16	4	리커트 5점척도
	혁신지향 문화 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 창의적이고 혁신적인 사고와 아이디어 존중 ▪ 새로운 방법의 모색과 실행에 따른 위험 감수 ▪ 환경변화에 신속한 대응과 신축적이고 유연한 조정 강조 ▪ 조직의 변화와 혁신강조 	3,4,11,12	4	
	위계지향 문화 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 직원 상·하간의 서열과 위계질서 강조 ▪ 공식적인 절차와 규칙 그리고 지침 등의 준수 ▪ 엄격한 결재과정을 통한 업무처리 과정 통제 ▪ 전임자의 업무처리 방식을 따름 	5,6,7,13	4	
	과업지향 문화 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 직무수행 능력과 실적을 중심으로 평가 ▪ 전문지식과 능력을 중시 ▪ 절차나 관행보다 합리적인 목표달성의 우선 ▪ 치밀한 계획하의 목표설정, 수행결과의 평가 강조 	8,9,14,15	4	
조직효과성	직무만족 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 담당 직무에 대한 자부심과 보람 ▪ 담당 직무의 내용과 범위 및 역할 명확 ▪ 직무수행결과 성취감 ▪ 급여 등 근무조건에 대한 만족 정도 	17,18,19,20	4	
	조직몰입 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직과 업무에 애착과 관심 ▪ 조직의 발전을 위한 헌신적인 노력 ▪ 조직에서 정년까지 일하고 싶은 정도 ▪ 조직의 발전과 개인의 발전의 일치 정도 	21,22,23,24	4	
개인특성	성 별 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 남, 여 재직년수 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10년 미만, 10년 이상 직무유형 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 행정사무분야, 전문·기술분야, 기타 비사무분야 신 분 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 일반직, 기능직, 기성회직 기타 근무부서 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 본부, 단과대학·대학원, 부속시설 		5	명 목 척 도

2. 표본추출 및 자료수집

조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이에 관한 연구를 위하여 제주대학교에 근무하는 행정직원을 실증연구의 대상으로 설문조사를 실시하였다.¹⁰³⁾

설문조사는 예비조사와 본 조사로 구분하여 실시하였는데, 예비조사는 본부와 단과대학에 근무하는 행정직원 15명을 대상으로 실시하였다. 이 과정에서 주로 질문지의 이해도와 구성 내용 등을 사전 검토하였는데 조직문화유형 및 조직효과성 측정을 위하여 제시한 리커트 척도인 ‘매우 그렇다’, ‘대체로 그렇다’, ‘그저 그렇다’, ‘대체로 그렇지 않다’, ‘전혀 그렇지 않다’ 중 ‘그저 그렇다’에 답한 설문지가 많아 이를 ‘모르겠다’로 수정하고 의문을 제기한 부분에 대하여는 보완하여 본 조사를 실시하였다.

설문지는 총 200부를 배포하였으며, 회수율 84.5%인 169부가 회수되었다. 그 중 답변내용이 전부 동일하거나 다소 불분명한 설문지(9부)는 제외하여 160명이 응답한 설문지에 대해서만 분석대상으로 삼았다. 설문지 배포 및 회수내역은 다음과 같다.

<표 III-2> 설문지 배포 및 회수 현황

설문배포 부수	설문회수 부수	불성실 응답 부수	분석설문 부수
200부(100%)	169부(84.5%)	9부(4.5%)	160부(80%)

3. 자료의 분석 방법

실증 연구의 분석을 위하여 SPSS 10.0 통계 프로그램을 이용하였으며 구체적인 분석기법은 다음과 같다.

첫째, 연구대상의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 배경변수들에 대하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 조직문화유형의 변수와 조직효과성의 변수 측정을 위한 설문지 문항들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 내적 일관성을 파악하기 위하여 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 신뢰도 검증은 Cronbach - α 계수를 이용하였다.

셋째, 개인특성에 따른 조직문화유형과 조직효과성의 차이를 검증하기 위하여 T-검

103) 조사대상인 제주대학교의 행정직원은 앞서 제시한 바와 같이 신분상 특성이나 직무유형 등이 다양하게 분포하고 있다. 따라서 개인 특성 분류상 소수 인원을 대상으로 한 조사는 무의미하다는 전제하에 직무유형, 신분, 근무부서 등을 고려하여 200명을 표본으로 삼았다.

정/분산분석을 실시하였다.

넷째, 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 검증하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다.

위의 분석기법을 <표 III-3>와 같이 요약할 수 있다.

<표 III-3> 분석기법

조사내용	분석기법
연구대상의 일반적인 특성 파악	빈도분석
측정변수의 타당성 검증	요인분석(Varimax)
측정변수의 신뢰도 검증	Cronbach's α coefficient
개인특성에 따른 조직문화유형의 차이(가설 I)	T-검정/분산분석(ANOVA)
개인특성에 따른 조직효과성의 차이(가설 II)	T-검정/분산분석(ANOVA)
조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이(가설 III)	선형회귀분석



제 IV 장 결과 분석

제 1 절 가설검증의 사전단계

1. 조사대상의 개인특성에 대한 빈도분석

연구대상 조직의 설문 응답자에 대한 개인특성에 대한 빈도분석 결과는 다음 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 조사대상의 개인특성에 대한 빈도분석 결과

구 분		응답자수(명)	비율(%)	총인원(%)
성 별	남	109	68.1	160(100%)
	여	51	31.9	
재직년수	10년 이상	129	80.6	160(100%)
	10년 미만	31	19.4	
직무유형	행정사무분야	99	61.9	160(100%)
	전문·기술분야	48	30.0	
	기타 비사무분야	13	8.1	
신 분	일반직	70	43.8	160(100%)
	기능직	61	38.1	
	기성회직 및 기타	29	18.1	
근무부서	본부	59	36.9	160(100%)
	단과대학·대학원	49	30.0	
	부속시설 및 기타	52	32.5	

2. 측정변수의 타당성 및 신뢰도 검증

1) 타당성 검증

조직문화 유형과 조직효과성을 측정하기 위하여 제시한 각 문항의 타당성을 검증하기 위하여 설문 결과를 바탕으로 요인분석을 실시하였으며, 요인 적재치값(factor loading)은 0.4이상인 값을 기준으로 하였다. 조직문화 유형의 경우 각 문화유형 마다

4개씩, 총 16개 문항을 제시하였고, 조직 효과성의 경우 직무만족 4개 문항, 조직몰입 4개 문항 총 8문항을 제시하였다. 이들 측정 문항에 대한 요인분석 결과 요인 적재치 값이 0.4이하로 떨어지는 조직문화 유형 4개 문항(과업지향 문화)과 조직효과성 변수인 직무만족 1개 문항, 조직몰입 1개 문항을 제외한 나머지 문항을 구성요소로 설정하였다. 조직문화 유형과 조직효과성 측정 문항에 대한 요인분석 결과는 각각 <표 IV-2>, <표 IV-3>과 같다.

<표 IV-2> 조직문화유형에 대한 요인분석 결과

문항번호	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	관계지향문화	혁신지향문화	위계지향문화
1	0.724*	0.639E-02	0.323
2	0.853*	0.64E-02	0.260
10	0.448*	0.62E-02	0.131
16	0.603*	0.219	-0.141
3	0.532	0.573*	3.09E-02
4	0.454	0.488*	0.249E-02
11	0.874E-02	0.822*	0.185
12	0.837E-02	0.870*	0.132
5	0.258	0.112	0.663*
6	0.153	0.121	0.766*
7	2.98E-02	0.138	0.839*
13	0.196	0.142	0.778*
Eigen value	3.272	1.278	1.107

<표 IV-3> 조직효과성에 대한 요인분석 결과

문항번호	Factor 1	Factor 2
	직무만족	조직몰입
21	0.813*	0.255
22	0.763*	0.134
23	0.820*	0.209
26	0.341	0.745*
27	0.287	0.659*
28	0.857E-02	0.878*
Eigen value	2.957	1.044

2) 신뢰도 검증

측정변수의 신뢰도(reliability) 검증을 하기 위하여 자료의 내적 일관성(internal consistency)을 나타내는 Cronbach- α 계수를 이용하였다. 조직문화유형, 조직효과성에 대한 신뢰도 검증 결과는 <표 IV-4>와 같다. 일반적으로 α 값이 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있는데 조직문화 중 위계지향문화가 0.5010으로 비교적 낮게 나타났다으며, 다른 문화의 경우 0.7317 이상으로 비교적 높게 나타났다. 조직효과성 변수인 직무만족 및 조직몰입도 0.7478 이상으로 나타나고 있다. 요인분석 결과 요인 적재치 값이 낮아 구성요소에서 제외된 문항은 신뢰도 검증에서 제외하였다.

<표 IV-4> 측정변수의 신뢰도 검증 결과

변 수		설문문항	문항수	Cronbach- α 값
조직문화유형	관계지향문화	1,2,10,16	4	0.7317
	혁신지향문화	3,4,11,12	4	0.7714
	위계지향문화	5,6,7,13	4	0.5010
조직효과성	직무만족	21,22,23	3	0.7478
	조직몰입	26,27,28	3	0.7792

제 2 절 가설의 검증

여기서는 가설 1, 2, 3에 대한 T-검정과 분산분석, 선형회귀분석을 실시한 결과를 살펴보고자 한다. 다만, 제주대학교의 조직문화를 측정하기 위하여 제시한 네 가지 문화유형에 대하여 설문결과를 바탕으로 요인분석을 실시한 결과 과업지향 문화 항목에 대한 타당성이 낮아 분석에서 제외하였다. 따라서 과업지향문화와 관련한 가설은 검증하지 못하였다.

1. '가설 1'의 검증

가설 1 '개인특성에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다'에 대한 T-검정과 분산분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

1) ‘가설 1-1’의 검증

<표 IV-5>는 개인특성 중 ‘성별에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다’라는 가설에 대한 T 검정을 실시한 결과이다. 이 표에 의하면 성별에 따라서 지각하는 조직문화유형은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-5> 성별에 따른 조직문화유형 차이

구 분	N	관계지향문화	혁신지향문화	위계지향문화
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)
남	107	0.534E-02(1.060)	1.52E-02(1.017)	0.800E-02(0.968)
여	49	-0.164(0.839)	0.318E-02(0.970)	-0.192(0.050)
T-값(P-value)	156	1.520(0.131)	-0.280(0.780)	1.633(0.105)

* P<0.1 **P<0.05

2) ‘가설 1-2’ 검증

가설 1-2는 개인특성 중 ‘재직년수에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다’로 분석결과는 <표 IV-6>과 같다. 10년 이상 재직자의 경우 관계지향문화를, 10년 미만 재직자의 경우는 혁신지향문화를 지각하는 것으로 나타나고 있으나, 이러한 결과는 p<0.1유의수준에서 입증되지 못함을 나타내고 있다.

<표 IV-6> 재직년수에 따른 조직문화유형 차이

구 분	N	관계지향문화	혁신지향문화	위계지향문화
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)
10년 이상	126	3.54E-02(0.975)	0.443E-02(1.039)	0.893E-02(1.019)
10년 미만	30	0.148(1.103)	6.06E-02(0.827)	-0.121(0.919)
T-값(P-value)	156	-0.906(0.367)	0.424(0.674)	0.739(0.461)

* P<0.1 **P<0.05

3) ‘가설 1-3’의 검증

개인특성 중 ‘직무유형에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다’라는 가설을 검증하기 위하여 분산분석을 실시한 결과, 관계지향문화와 혁신지향문화는 유의한 차이가 입증되지 못하고, 위계지향문화만이 p<0.1 수준에서 유의한 차이를 나타내

고 있어 가설 1-3은 일부 지지되고 있다.


<표 IV-7> 직무유형에 따른 조직문화유형 차이

구 분	N	관계지향문화	혁신지향문화	위계지향문화
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)
행정사무분야	98	-0.126(0.893)	8.87E-02(0.995)	0.135(1.0282)
전문·기술분야	46	0.186(1.237)	0.149(1.053)	-0.247(0.932)
기타 비사무분야	12	0.319(0.620)	0.152(0.786)	-0.154(0.874)
F-값(P-value)	156	2.235(0.110)	1.037(0.357)	2.503(0.085)*

* P<0.1 **P<0.05

4) ‘가설 1-4’의 검증

<표 IV-8>은 신분에 따라서 조직문화유형에는 어떠한 차이가 있는지 분석한 결과이다. 이 표에 의하면, 신분에 따라서 위계지향문화가 p<0.05수준에서 유의한 차이를 보이고 있다. 따라서 가설 1-4는 일부 지지되고 있음을 알 수 있다.

 제주대학교 중앙도서관
<표 IV-8> 신분에 따른 조직문화유형 차이

구분	N	관계지향문화	혁신지향문화	위계지향문화
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)
일반직	67	0.104E-02(1.033)	0.843E-02(1.115)	0.241(1.079)
기능직	60	1.86E-02(1.022)	9.25E-02(0.889)	-0.245(0.862)
기성회직 및 기타	29	-0.102(0.891)	0.339E-02(0.950)	4.95E-02(0.974)
F-값(P-value)	156	0.285(0.753)	0.427(0.653)	3.946(0.021)**

* P<0.1 **P<0.05

5) ‘가설 1-5’의 검증

개인특성 중 근무부서에 따라 지각하는 조직문화유형의 차이를 알아보기 위해 분산 분석을 실시한 결과를 살펴보면, 관계지향문화가 P<0.05 수준에서 유의한 차이를 나타내고 있어 가설 1-5는 일부 지지되고 있다. 반면, 근무부서에 따라서 혁신지향문화 및 위계지향문화는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-9> 근무부서에 따른 조직문화유형 차이

구분	N	관계지향문화	혁신지향문화	위계지향문화
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)
본부	57	-0.120(0.892)	9.41E-02(0.950)	0.124E-02(0.973)
단과대학·대학원	49	-0.191(0.780)	0.191E-02(0.948)	0.261E-02(1.041)
부속시설 및 기타	50	0.324(1.222)	0.579E-02(1.108)	8.88E-02(1.003)
F-값(P-value)	156	4.106(0.018)**	0.445(0.642)	0.287(0.751)

* P<0.1 **P<0.05

2. ‘가설 2’의 검증

가설 2는 개인특성에 따라서 조직효과성 변수인 직무만족과 조직몰입이 어떠한 차이를 나타나는지를 분석하기 위한 것으로 ‘개인특성에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다’로 설정하고 이에 대하여 T-검정과 분산분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

1) ‘가설 2-1’의 검증

개인특성 중 ‘성별에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다’라는 가설에 대한 T 검정을 실시하였는데 <표 IV-10>에서 보는 것과 같이 직무만족이 P<0.05 수준에서 유의한 차이를 나타내고 있어 가설 2-1은 일부 지지되고 있으며 성별에 따라 조직몰입은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-10> 성별에 따른 조직효과성 차이

구분	N	직무만족	조직몰입
		평균(표준편차)	평균(표준편차)
남	108	0.122(1.069)	5.30E-02(0.981)
여	50	-0.263(0.775)	0.114(1.039)
T-값(P-value)	158	2.567(0.011)**	-0.979(0.329)

* P<0.1 **P<0.05

2) ‘가설 2-2’의 검증

‘재직년수에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다’라는 가설 2-2를 검증하기

위하여 T-검정을 실시한 결과, 재직년수에 따라 직무만족은 $p < 0.1$ 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타나고 있으나 조직몰입은 유의한 관계가 없는 것으로 나타나고 있다.

<표 IV-11> 재직년수에 따른 조직효과성 차이

구분	N	직무만족	조직몰입
		평균(표준편차)	평균(표준편차)
10년 이상	128	7.47E-02(0.9690)	0.074E-02(1.036)
10년 미만	30	0.318(1.082)	4.58E-02(0.838)
T-값(P-value)	158	-1.958(0.052)*	0.278(0.781)

* $P < 0.1$ ** $P < 0.05$

3) '가설 2-3'의 검증

<표 IV-12>는 직무유형에 따른 조직효과성의 차이를 분석한 결과이다. 분석결과를 보면 직무유형에 따라서 조직효과성의 차이에 있어서는 직무만족과 조직몰입이 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 나타내고 있어 가설 2-3은 지지되고 있다.

<표 IV-12> 직무유형에 따른 조직효과성 차이

구분	N	직무만족	조직몰입
		평균(표준편차)	평균(표준편차)
행정사무분야	98	1.20E-02(0.961)	0.184(1.012)
전문·기술분야	47	-0.231(0.889)	-0.324(0.987)
기타비사무분야	13	0.927(1.201)	-0.221(0.557)
F-값(P-value)	158	7.413(0.001)**	4.671(0.011)**

* $P < 0.1$ ** $P < 0.05$

4) '가설 2-4'의 검증

가설 2-4는 '신분에 따라서 조직효과성에는 차이가 있을 것이다'라는 가설로 분산분석을 실시한 결과는 <표 IV-13>과 같다. 신분에 따라서 직무만족과 조직몰입은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

<표 IV-13> 신분에 따른 조직효과성 차이

구분	N	직무만족	조직몰입
		평균(표준편차)	평균(표준편차)
일반직	69	8.70E-02(1.060)	0.114(1.089)
기능직	60	0.126(0.985)	2.97E-02(0.9487)
기성회직 및 기타	29	5.55E-02(0.879)	-0.210(0.866)
F-값(P-value)	158	0.787(0.457)	1.121(0.329)

* P<0.1 **P<0.05

5) ‘가설 2-5’의 검증

개인특성 중 근무부서에 따른 조직효과성의 차이를 알아보기 위하여 분산분석을 실시한 결과는 <표 IV-14>와 같다. 이 표에 나타난 것과 같이 근무부서에 따른 직무만족과 조직몰입은 유의한 차이를 입증하지 못하고 있다.

<표 IV-14> 근무부서에 따른 조직효과성 차이

구분	N	직무만족	조직몰입
		평균(표준편차)	평균(표준편차)
본부	58	7.65E-02(1.042)	0.126(1.031)
단과대학·대학원	49	0.111(1.011)	8.55E-02(1.018)
부속시설 및 기타	51	2.04E-02(0.948)	6.21E-02(0.949)
F-값(P-value)	158	0.483(0.618)	0.742(0.478)

* P<0.1 **P<0.05

3. ‘가설 3’의 검증

조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이에 대한 가설 3을 검증하기 위하여 조직문화유형을 독립변수로 하고 직무만족, 조직몰입을 각각 종속변수로 하는 선형회귀분석을 실시하였다. 그 결과 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

1) ‘가설 3-1’의 검증

조직문화유형에 따른 직무만족의 차이에 대한 가설 3-1은 <표IV-15>에서 나타난 바와 같이 관계지향문화와 혁신지향문화가 직무만족에 대하여 P<0.05 수준에서 정(+)

의 관계를 나타내고 있으므로 가설 3-1-1과 3-1-2는 지지되고 있다. 반면 위계지향문화는 유의한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

<표 IV-15> 조직문화유형에 따른 직무만족의 차이

조직문화유형 \ 조직효과성	직무만족
관계지향문화	F = 10.021, P = 0.002**
혁신지향문화	F = 9.629, P = 0.002**
위계지향문화	F = 3.722, P = 0.056

* P<0.1 ** P<0.05

위 <표IV-15>를 바탕으로 관계지향문화와 혁신지향문화의 강도가 높을 경우 직무만족은 높아질 것이라는 것을 추정해 볼 수 있다. 이에 대한 관계를 선형회귀식으로 나타내면 다음과 같다.

<표 IV-16> 직무만족에 대한 조직문화유형의 선형회귀식

$\begin{aligned} \text{직무만족} &= 0.304E-03 + 0.251 \times \text{관계지향문화} \\ \text{직무만족} &= 0.578E-03 + 0.243 \times \text{혁신지향문화} \end{aligned}$
--

2) 가설 3-2의 검증

조직문화유형에 따른 조직몰입의 차이에 대한 가설 3-2은 <표IV-17>에서 나타난 바와 같이 관계지향문화와 혁신지향문화가 P<0.05 수준에서 유의한 차이가 있는 것이 입증되었다. 따라서 가설 3-2-1과 3-2-2는 지지되고 있다. 그러나 위계지향문화는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-17> 조직문화유형에 따른 조직몰입의 차이

조직문화유형 \ 조직효과성	조직몰입
관계지향문화	F = 5.630, P = 0.019**
혁신지향문화	F = 5.160, P = 0.025**
위계지향문화	F = 1.732, P = 0.190

* P<0.1 ** P<0.05

조직몰입에 대한 조직문화유형의 선형회귀식은 다음과 같이 나타낼 수 있다.

<표 IV-18> 조직몰입에 대한 조직문화유형의 선형회귀식

$\begin{aligned} \text{조직몰입} &= 3.68\text{E-}04 + 0.187 \times \text{관계지향문화} \\ \text{조직몰입} &= 9.42\text{E-}04 + 0.177 \times \text{혁신지향문화} \end{aligned}$
--

제 3 절 분석결과에 대한 논의

개인특성에 따라 지각하는 조직문화유형의 차이에 관한 가설 1에 대한 실증 분석결과 성별, 재직년수 따라 지각하는 조직문화유형은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 직무유형 및 신분은 위계지향문화에서, 근무부서는 관계지향문화에서 유의한 차이를 보이고 있다. 이로서 대상조직에서 성별이나 재직년수는 조직문화를 지각함에 있어서 유의한 영향을 미치는 요인이 아닌 것으로 이해할 수 있다.

개인특성에 따른 조직효과성의 차이에 관한 가설 2에 대한 분석결과 성별, 재직년수에 따라 직무만족은 유의한 차이를 보이고 있으나 조직몰입에는 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 또한, 직무유형에 따라서는 직무만족과 조직몰입에 모두 유의한 차이가 보이고 있으나, 신분 및 근무부서에 따라서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이 결과는 신분이나 근무부서는 조직효과성의 차이를 검증하는 중요한 요인이 되지 못한다고 할 수 있다.

조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이에 관한 가설 3에 대한 분석결과, 관계지향문화와 혁신지향문화는 직무만족과 조직몰입에 대하여 정(+)의 관계가 있는 것이 입증되었으며, 위계지향문화는 조직효과성에 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 조직문화를 구축함에 있어 관계지향적이고 혁신지향적인 조직문화의 구축이 조직효과성에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사하는 것이다.

앞에서 설정한 가설에 대한 검증결과를 요약하면 <표 IV-19>와 같다.

<표 IV-19> 가설에 대한 검증결과 요약

가 설	검증결과
가설 1. 개인특성에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.	
1-1 성별에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.	차이없음(기각)
1-2 재직년수에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.	차이없음(기각)
1-3 직무유형에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.	차이있음(일부지지)
1-4 신분에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.	차이있음(일부지지)
1-5 근무부서에 따라 지각하는 조직문화유형은 차이가 있을 것이다.	차이있음(일부지지)
가설 2. 개인특성에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.	
2-1 성별에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.	차이있음(일부지지)
2-2 재직년수에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.	차이있음(일부지지)
2-3 직무유형에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.	차이있음(지지)
2-4 신분에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.	차이없음(기각)
2-5 근무부서에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.	차이없음(기각)
가설 3. 조직문화유형에 따라 조직효과성은 차이가 있을 것이다.	
3-1 조직문화유형에 따라 직무만족은 차이가 있을 것이다.	차이있음(일부지지)
3-1-1 관계지향문화는 직무만족과 정(+)의 관계가 있을 것이다.	차이있음(지지)
3-1-2 혁신지향문화는 직무만족과 정(+)의 관계가 있을 것이다.	차이있음(지지)
3-1-3 위계지향문화는 직무만족과 부(-)의 관계가 있을 것이다.	차이없음(기각)
3-1-4 과업지향문화는 직무만족과 부(-)의 관계가 있을 것이다.	검증 못함
3-2 조직문화유형에 따라 조직몰입은 차이가 있을 것이다.	차이있음(일부지지)
3-2-1 관계지향문화는 조직몰입과 정(+)의 관계가 있을 것이다.	차이있음(지지)
3-2-2 혁신지향문화는 조직몰입과 정(+)의 관계가 있을 것이다.	차이있음(지지)
3-2-3 위계지향문화는 조직몰입과 부(-)의 관계가 있을 것이다.	차이없음(기각)
3-2-4 과업지향문화는 조직몰입과 부(-)의 관계가 있을 것이다.	검증 못함

제 V 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 함의

이 연구는 조직의 현상을 이해함에 있어서 문화론적 접근방법을 기반으로 하고 있다. 이는 조직문화를 좀더 잘 이해하고 이를 관리적 도구로 이용함으로써 조직의 성과를 제고시킬 수 있다는 입장이다. Sathe는 문화론적 접근이 조직의 능력과 유효성을 향상시키는데 공헌한다고 주장하였다. 이 견해는 문화가 조직의 생활에 심도 높은 영향을 갖고 있음을 의미하는 것이다.

서론에서도 밝히고 있듯이 조직문화연구는 경영학 분야에서 주로 이루어져 왔으나, 공공조직도 각 조직마다 독특하고 다양한 문화가 존재하고 각 조직이 갖고 있는 문화가 궁극적으로 조직성과에 영향을 미친다는 점을 고려할 때 조직문화의 연구는 매우 중요하다고 할 수 있다.

이 연구는 대학행정조직에서 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 파악함으로써, 조직의 문화적 특성을 이해하고 조직효과성을 향상시키기 위한 조직문화의 관리전략을 제시하는데 목적을 두고 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 경쟁가치모형에 의하여 분류한 조직문화의 네 가지 유형 즉, 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화를 제주대학교 행정조직에 적용하여 조직문화유형에 따라 조직효과성 변수인 직무만족과 조직몰입에 차이가 있는지를 알아보았다.

자료분석을 위하여 SPSS 10.0 통계프로그램을 이용하여 처리하였고, 조직문화유형과 조직효과성에 대하여 항목별로 평균점수와 표준편차를 산출하였다. 개인특성에 따른 조직문화유형의 차이와 조직효과성의 차이는 T-검정과 분산분석을 실시하여 검증하였고, 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이는 선형회귀분석으로 처리하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 개인특성에 따른 조직문화유형의 차이는 개인특성 중 ‘직무유형’과 ‘신분’은 위계지향문화에서, ‘근무부서’는 관계지향문화에서 유의한 차이를 보였다. 반면, ‘성별’, ‘재직년수’는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타나고 있어, 조사대상조직에서 조직문화유형의 차이를 파악하는데 ‘성별’이나 ‘재직년수’는 중요한 변인이 아닌 것으로 이해할 수 있다.

둘째, 개인특성에 따른 조직효과성의 차이를 분석할 결과 ‘성별’, ‘재직년수’는 직무만족에 유의한 차이를 나타냈다. ‘직무유형’에 따라서는 직무만족과 조직몰입에 모두 유의한 차이가 있는 것으로 입증되었다. 그러나 ‘신분’ 및 ‘근무부서’에 따라서는 조직효과성에 차이가 없는 것으로 나타나고 있는데 이 변인들은 대상조직에서 조직효과성의 차이를 분석하는데 영향을 주지 않는 것으로 파악되었다.

위 두 결과로 조직문화를 통한 조직효과성을 제고함에 있어서 유의한 차이를 나타내는 개인특성 변인에 따라 차별적인 관리가 필요하다고 하겠다.

셋째, 경쟁가치모형에 의해 분류한 두 가지 차원에 따른 네 가지 조직문화유형을 제주대학교 행정조직에 적용한 결과 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화등 세 가지 문화유형이 나타났으나, 과업지향문화유형은 도출되지 않았다. 따라서 과업지향문화유형을 제외한 세 가지 문화유형에 따른 조직효과성의 차이를 검증한 결과 관계지향문화와 혁신지향문화가 직무만족 및 조직몰입에 대하여 정(+)의 관계가 입증되었으며, 반면 위계지향문화는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

따라서 조직에 대한 구성원들의 몰입과 직무만족에 대하여 긍정적인 태도를 형성하려면 관계지향과 혁신지향의 문화를 구축시켜 나가는 노력이 필요하다고 할 수 있다. 또한 조직의 고유한 문화적 성격을 단일 문화특성만으로 특징 지우기 어렵다는 사실을 확인해 볼 수 있다. 이는 한 조직 내에서도 내재되는 문화적 양상은 몇 가지 상이한 유형의 문화가 복합되어 나타나는 것이 오히려 보편적일 수 있다는 것이다. 즉, 급변하는 대학 환경의 변화와 규모의 확대와 복잡화되어 가는 조직현실을 감안할 때 조직관리를 위한 접근방식에 있어 다원화되는 거대한 조직을 단일문화로 관리하는 것은 한계가 있기 때문에 환경변화에 유연성 있게 대처하기 위해서는 한 조직 내에서도 다양한 조직문화가 존재한다는 사실을 인식하고 다양한 접근방법에 의한 조직관리가 이루어져야 할 것이다.

이와 같이 제주대학교 행정조직을 연구대상으로 실증연구를 수행한 결과, 조직문화유형에 따라 조직효과성의 차이가 다르게 나타나고 있다는 사실을 발견할 수 있었다. 이로써 조직이 가지고 있는 문화가 조직효과성에 영향을 미치는 중요한 요인임이 입증된 것이다. 이 연구결과는 조직이 추구하는 문화유형을 알아냄으로써 효과적인 조직관리에 도움을 줄 수 있다는데 의의가 있을 것이다.

이 연구결과를 선행 연구들과 비교해 보면, 우리 나라 기업조직을 대상으로 조직문화와 조직성과간의 관계를 연구한 김영조·박상언(1998)의 연구결과에서는 혁신지향

및 과업지향문화는 직장생활만족과 조직몰입 등 심리적 성과와 긍정적인 관계를 갖는 것으로 나타난 반면, 위계지향문화는 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 혁신과 목표달성을 중시하는 기업문화의 특징을 반영해 주는 것이라고 할 수 있으며, 대학의 조직문화와는 조금 다른 경향을 보여주고 있다.

한편, 국내 경인지역 33개 대학에 재직중인 교수와 직원을 대상으로 대학의 조직문화를 연구한 강준의(2001)의 연구결과에서는 대상조직에서 네 가지 문화유형이 뚜렷하게 나타났으며, 혁신지향, 위계지향, 과업지향의 경우 조직유효성에 유의적인 영향을 미치지 못하고 있는 반면에 관계지향문화 유형이 조직유효성에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 대학 조직 구성원들은 어떠한 문제가 발생하였을 경우 문제를 혼자 해결하거나 또는 일에 초점을 맞추어서 해결하려고 하는 성향보다는 관계지향적으로 문제를 해결하려고 하고 있으며 이러한 의식들이 조직구성원들 사이에 널리 퍼져 있는 것으로 분석하고 있다. 또한 조직구성원의 조직의 이익을 우선시하고 조직과의 관계를 중요시 여기기 때문에 관계지향 문화유형이 조직효과성에 긍정적 효과를 보이고 있으며 이를 구성하는 기저에는 조직구성원의 가치성향인 집합주의 성향이 존재하고 있다는 것으로 해석하고 있다.

그러나, 제주대학교 행정조직을 실증연구의 대상으로한 이 연구에서는 직무수행 능력과 실적을 중심으로 평가하고 전문지식과 능력을 중시하며 관행보다 합리적인 목표달성과 수행결과의 평가를 강조하는 과업지향문화유형은 나타나지 않고 있다. 이는 연구대상조직에 있어서 대학의 구성원인 교수가 포함되지 않았다는 점과, 연구대상의 인적구성의 특징 때문인 것으로 파악된다.

제주대학교 행정조직의 구성원들의 경우 타 대학 또는 기관으로의 진출입이 원활하게 이루어지지 않고 한 부서에서 장기간 근무하거나 대학 내에서만 전보가 이루어지고 있어 온정적인 인간관계중심의 조직문화가 강하게 나타나고 있는 것으로 보이며, 직무수행 능력과 실적을 중심으로 평가하기보다는 아직도 연공서열 중심의 인사관리가 이루어지고 있는 것으로 추론된다. 또한 관계지향문화가 직무만족과 조직몰입에 대하여 정(+의 관계를 나타내고 있는데, 이는 화목한 조직분위기와 원만한 인간관계를 유지하고 조직구성원 개인들에 대해 배려와 관심을 기울이는 문화 속에서 조직효과성이 높아진다는 것을 알 수 있다.

혁신지향문화 역시 직무만족과 조직몰입에 대하여 정(+의 관계가 입증되었다. 이는 근래 들어 대학조직의 대내외적인 환경변화에 따라 신속한 대응과 신속적이고 유연한

조정을 강조하고 변화와 혁신을 강조하는 분위기를 반영하고 있는 것으로 보이며 대학의 조직문화 관리전략에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

제 2 절 연구의 한계 및 제안

끝으로 이 연구가 갖고 있는 몇 가지 한계점을 지적하면서 앞으로의 연구방향을 제안해 보면 다음과 같다.

첫째, 연구방법상의 문제로서, 이 연구에서는 주로 정량적인 연구방법에 의존하였으나 문화라는 개념 자체가 추상적이고 관념적이라고 볼 때, 이와 같은 연구방법만으로는 조직문화를 연구하는데 있어 한계점을 내포하고 있다. 따라서 조직문화의 특성을 심도 있게 파악하기 위하여 정량적인 방법 외에 관찰과 면접조사 등의 정성(定性)적인 방법과 장기간에 걸쳐 관찰하는 종단적 연구방법이 요구된다.

둘째, 이 연구는 대학조직을 연구대상으로 하면서 교수나 학생 등 모든 성원을 포함시키지 않고 행정직원만을 대상으로 연구함으로써 조직문화의 특성을 종합적으로 파악하지 못하였다. 이러한 한계에 대한 대안으로는 개별조직 전체 구성원들을 대상으로 하여 조직문화를 진단해보고, 이에 따른 조직효과성의 차이를 검증해 볼 필요가 있겠다. 또한 직원과 교수, 직원과 학생 등 성격이 다른 집단끼리의 조직문화 비교 연구도 흥미로운 결과를 가져올 것으로 예상된다.

셋째, 측정변수의 문제점을 들 수가 있다. 즉 독립변수인 조직문화유형과 종속변수인 조직효과성의 측정변수가 얼마나 개념을 잘 설명해 주고 있느냐 하는 문제이다. 또한 위 두 측정치를 동일한 대상자들로부터 구함으로써 응답상에 있어서 일관성이 결여되었을 가능성을 배제할 수 없으며, 조직효과성 변수도 심리적 변수에만 의존하고 있는 한계점을 가지고 있다. 따라서 대상조직의 특성을 잘 나타낼 수 있는 문화유형을 설정하고 좀더 객관적인 자료 획득을 위해서는 독립변수와 종속변수를 조직 내 각기 다른 표본 응답자들로부터 측정하여 분석해 볼 필요가 있다. 조직효과성의 변수도 심리적 변수뿐만 아니라, 객관적인 지표를 포함시켜 측정해 볼 필요가 있다고 본다.

참 고 문 헌

I. 국내 문헌

1. 단행본

- 김경동, 「현대의 사회학」, 서울 : 박영사, 1981.
- 김영평, 「불확실성과 정책의 정당성」, 서울 : 고려대학교 출판부, 1992.
- 김인수, 「거시조직이론」, 서울 : 무역경영사, 1991.
- 김종재, 「조직행위론」, 서울 : 박영사, 1985.
- 박경원 · 김희선, 「조직이론강의」, 서울 : 대영문화사, 1999.
- 박기동, 「조직행동론」, 서울 : 박영사, 2001.
- 신유근, 「조직행위론」, 서울 : 다산출판사, 1987.
- 신유근, 「조직론」, 서울 : 다산출판사, 1991.
- 양창삼, 「조직이론」, 서울 : 박영사, 1994.
- 이창원 · 최창현, 「새조직론」, 서울 : 대영문화사, 1996.
- 이학중, 「기업문화와 조직개발」, 서울 : 법문사, 1986.
- 이학중, 「기업문화론」, 서울 : 법문사, 1989.

2. 논 문

- 강준의, “대학조직문화가 조직유효성에 미치는 영향”, 박사학위논문, 대전대학교 대학원, 2001.
- 김경이, “대학생이 인식하는 대학 조직문화와 조직효과성에 대한 연구”, 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1995.
- 김영조 · 박상언, “조직문화유형, 조직문화 강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, 「인사 · 조직연구」, 한국인사 · 조직학회, 제6권 2호, 1998.
- 김창걸, “교장의 지도성 행위, 상황 및 조직효과성과의 관계”, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1983.
- 나대웅, “조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 2001.

- 원, 1994.
- 박노운, “조직문화유형과 관련변수의 관계에 관한 연구”, 박사학위논문, 고려대학교 대학원, 1991.
- 박상언·김영조, “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구”, 「경영학연구」, 한국경영학회, 제24권 3호, 1995.
- 백완기, “조직효과성에 대한 접근방법”, 고시연구, 9/1987.
- 서인덕, “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986.
- 신유근, “경영학 관점에서의 문화” (김광익 외, 「문화의 다문학적 접근」) 서울대학교 출판부, 1998.
- 신유근, “기업문화와 조직성과”, 이학중·정구현 편, 「한국기업의 구조와 전략」, 서울 : 법문사, 1986.
- 양가현, “한국기업의 조직문화와 유효성에 관한 연구”, 박사학위논문, 전북대학교 대학원, 1992.
- 윤종건, “한국교육행정의 과제와 이론적 접근”, 김종철박사 회갑논문집, 서울 : 교육과학사, 1983.
- 이원규, “조직의 효과성의 접근방법”, 사회과학연구 제10집, 전북대학교 사회과학연구소, 1983.
- 이종두, “조직문화와 직무만족의 관련성에 관한 연구”, 박사학위논문, 충북대학교 대학원, 1996.
- 이한주, “조직문화차원과 조직유효성에 관한 연구”, 박사학위논문, 상지대학교 대학원, 1998.

3. 기 타

- 2001 KMA(한국능률협회)전략보고서 제5호(신기업문화&기업이미지)
 조선일보, 1996. 3. 15(<http://www.chosun.com>)
 한국경제신문, 2002. 4. 18(<http://hksearch.hankyung.com>)

II. 외국 문헌

1. BOOKS

- Argyris, C., *Intergrating the Individual and the Organization*, New York : John Willey & Sons, 1964.
- Brown, A., *Organizational culture*, Pitman. London, 1995.
- Caplow, T. *Principles of Organization*, New York : Harcourt Brace and World, 1964.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A., *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass. : Addison - Wesley Publishing Co., 1982
- Etzioni, A., *Modern Organization*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1964.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H., *Organizations*, Dallas, TX: Business Publications, Inc, 1982.
- Handy, C., *Gods of Management*, London : Souvenir Press, 1978.
- Kilmann, R. H, *Beyond the Quick Fix*, San Francisco : Jossey-Bass, 1984.
- Ouchi, W., *Theory Z*, Readings, Mass. : Addison Wesley Publishing Co., 1981.
- Parsons, T., *Structure and Process in Modern Societies*, NY : Free Press, 1960.
- Pascal, R. T. and Athos, A. G., *The Age of Japanese Management : Applications for merical Executives*, New York : Penguin Books, 1981.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H., *In Search of Excellence*, New York : Harpers & Row, 1982.
- Pfeffer, J. & Salancik, G., *The External Control of Organization*, New york : Harper & Row, 1978.
- Quinn, R. E., *Beyond Rational Management*, San Francisco : Jossey-Bass, 1988.
- Robbins, S. P., *Organization Theory : The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1983.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior : Structure, Design and Application*. 2th ed., New Jersey : Prentice Hall, 1987.
- Rosenbaum, S. M., *The Organizational Culture of Two Academically Dissimilar*

- Elementary Schools*, Hofstra University, 1988.
- Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
- Stoner, J. A. F. et als., *Management*, Prentice-Hall, 1995.
- Wilson, D. C. & Rosenfeld, R. H., *Managing Organizations*, McGraw-Hill, 1990.

2. ARTICLES

- Cameron, K. S., “Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness”, *ASHE 1985 Annual Meeting Paper*, 1985.
- Campbell, J. P., “On the nature of organizational effectiveness”, In P. Goodman and J. Pennings.(Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bass, 1977.
- Connolly, T., Conlon, E. & Deutsch, S., “Organizational effectiveness : A multiple-constituency approach”, *Academy of management Review*(5), 1980.
- Firestone, W. A. and Wilson, B. L., “The principal and instruction : combing bureaucratic and cultural linkages”, *Educational Leadership*, 1987.
- Hamm, R. E., “Organizational Effectiveness, Culture and Decision Process in two-year college”, *Doctoral Dissertation, University of Illinois at Chicago*, 1992.
- Harrison, R., “Understanding Your Organization’s Character”, *Harvard Business Review*, Vol. 50, May-June 1972.
- Hosser, et., als, “An Investigation of the Knowledge Claims Supporting Goal Based Planning and Orgainzational Culture as Keys to Excellence in Educational Organizations”, 1988.
- Jelinek, M., Smircich, L. and P. Hirsch, “Introduction : A Code of Many Colors”, *ASQ.*, September, 1983.
- Ketchen, D. J., Thmos, J. B. & Snow, C. C., “Organizational Configurations and Performance : A Comparison of Theoretical Approaches”, *A cademy of Management Journal*, 36(6), 1993.
- Kim, M. U., “Organizational Decline and Turbulence”, *Doctoral Dissertation, University of Michigan*, 1988.

- Kimberly, J. R., "Issues in the Creation of Organization : Imitation, Innovation and Institutionalization", *Academy of management Journal*, September/1979.
- Lundberg, C. C., "Strategies for Organizational Transitioning", in Kimberly, J. R. and Quinn, R. E.(eds.), *New Futures : the Challenge of Managing Corporate Transitions*, Homewood, Ill.: Dow, Jones-Irwin, 1984.
- Ost, E., "Pursuit of Reality : The road to excellence", *Personnel Administrator*, January 1986.
- Pettigrew, A. M., "On Studying Organizational Cultures", *ASQ*, Vol.24, December 1979.
- Quinn, R. E. & Kimberly, J. R., "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice", In Kimberly, J. R. & Quinn, R. E.(eds.), *Managing Organizational Transition*, Homewood, ill.: Richard D. Irwin, 1984.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R., "The Transformation of Organization Cultures: A Competing Values Perspective", in Frost, P. J. et al.(eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills: SAGE, 1985.
- Saffold, G. S., "Culture Traits, Strength and Organizational Performance : Moving Beyond 'Strong' Culture", *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988.
- Schien. E. H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter 1984.
- Seashore, S. E., "Criteria of Organizational Effectiveness", *Michigan Business Review*, July 1965.
- Seashore, S. E. & Yuchman, E., "Factorial Analysis of Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.6, Dec., 1967.
- Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 1983.
- Steers, R. M., "Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quartely*, 10, 1975.
- Trice, M. M and Beyer, J. M., "Studying orgainzational culture through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, 9(4), 1984.
- Wallach, E. J., "Individuals and Organizations : the Cultural Match", *Training and Development Journal*, Feb. 1983.

Summary

**A Research on the Difference of Organization Effectiveness
followed by the Organization Culture Type**
- Focusing on the Administration Organization of Cheju National University -

Park, Seong-Ja

*Department of Public Administration
Graduate School of Public Administration
Cheju National University
Cheju, Korea*

(Supervised by Professor Kang, Young-Hoon)

The study on organization culture has mostly been dealt in the management field. In the case of Korea, after the 1980's, the importance of organization culture as an instrument to maintain competitiveness and maximizing the potential abilities of organization according to the changes in the management paradigm has been emphasized. The importance of organization culture is not only important in corporations but it can be said to be the same case in public organizations. Various forms of organization and culture exists for each organization in public organizations just like corporations. The organization culture which exists in each organization affects decision-making, communication as well as to the general organizational activities. When we say that this ultimately affects the overall outcome of the organization, the research about organizational culture in the public organizations can be said to very crucial.

This research has the supposition that the organizational culture which appears in corporations are closely related to the organization effectiveness.

Under this supposition, four types differentiated according to what Quinn et al

has suggested in his competing values model which are relationship oriented culture, renovation oriented culture, hierarchical oriented culture and task oriented culture applied to the university organization and the research was carried out to find out if there is a difference in the organizational effectiveness.

In order to effectively carry out this research, the following specific research goals was set up in this paper.

Firstly, in order to define the differences of the organization culture type which recognizes personal factors of the administrative personnel of Cheju National University, the categorization of organizational culture type was based on Quinn et al's competing values model and took the four types of relationship oriented culture, renovation oriented culture, hierarchical oriented culture, task oriented culture into consideration and as for the per personal factors variable, the experiment subject organization's personnel component distribution and status characteristics was taken into consideration and the sex, the number of years of work, work type, status, and work place were selected accordingly.

Secondly, for the lower variable which measures the organizational effectiveness when confirming the difference of organizational effectiveness according to personal factors, it was limited to job satisfaction rate and organizational commitment rate.

Thirdly, in order to prove the differences of organizational effectiveness according to organizational culture type, the job satisfaction rate and organizational commitment rate was analyzed according to four different organizational culture type to find out what differences it showed.

This research was carried out from two perspectives of data research and practical research. In the data research, the theory about organizational culture and organizational effectiveness was studied into. In the practical research, the differences in the organizational effectiveness according to the organizational culture type with the administration organization of Cheju National University was analyzed.

The results of the practical research showed the following results.

Firstly, as the result of the analysis about the difference of organizational culture

type which perceives according to personal factors showed that the organizational culture type which perceives according to sex and number of years showed no meaningful difference statistically, The work type and status showed meaningful difference in the hierarchical oriented culture and the work place showed a meaningful difference in the relationship oriented culture.

Secondly, as a result of the analysis about the organizational effectiveness according to personal factors showed that the job satisfaction rate revealed meaningful differences according to sex and number of years of work but showed no meaningful difference in the organizational commitment rate. On the other hand, the work type showed meaningful differences in both job satisfaction rate and organizational commitment rate. According to status and work place, it showed no meaningful difference to the organizational effectiveness.

Thirdly, as a result of the analysis about the organizational effectiveness according to organizational culture type, the relationship oriented culture and renovation oriented culture demonstrated that there is a positive relationship about the job satisfaction rate and organizational commitment rate. The hierarchical oriented culture showed no meaningful difference to the organizational effectiveness.

In conclusion, these results suggests that in establishing an organizational culture, the establishment of a relationship oriented, renovation oriented culture affects the organizational effectiveness in a positive way. Therefore, in order to form positive attitudes about job satisfaction and commitment on the part of the personnel towards the organization, there needs to be an effort made towards a relationship oriented culture and renovation oriented culture.

As a result of carrying out a practical research with the Cheju National University administration organization as the subject, the fact that there is a difference of organizational effectiveness according to organizational culture type.

Therefore, the fact that the difference of organizational commitment as well as job satisfaction rate which is the organizational effectiveness variable according to organizational culture type exists, demonstrates that the culture that an organization possesses is an important element which affects organizational effectiveness. This

research result has significance in that it will help in the effective organizational management by discovering - albeit in a limited way - the organizational culture type of the university organization.



【 부 록 】

조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이 연구를 위한 설문조사

안녕하십니까?
저는 제주대학교 행정대학원 석사과정(5학기) 학생입니다.
이 설문조사는 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이에 관한 연구를 위하여
실증적인 자료수집을 목적으로 작성되었습니다.
귀하께서 응답하시는 내용은 연구목적 이외의 다른 목적으로는 사용되지 않
으며, 공개되거나 유출되지 않습니다.
평소 업무를 수행하시면서 느끼고 생각하신 바를 토대로 각 문항에 대하여 진
솔하게 성의껏 답해 주시면 부족한 연구에 큰 도움되겠습니다.
번거로운 줄 생각되오나, 귀중한 시간 내시어 선생님 도움이 있기를 부탁드립니다.
감사합니다.

2002. 4.

지도교수 : 제주대학교 행정학과 강영훈 교수

연 구 자 : 제주대학교 행정대학원 행정학과(일반행정전공) 박성자

연락처 : ☎ 754-3203

I. 다음 문항은 조직문화 유형에 관한 설문입니다. 선생님이 평소 느끼고 생각하는 정도에 따라 해당되는 칸에 표기(√)하여 주십시오.

번호	우리 대학은(에서는)...	매우 그렇다	대체로 그렇다	모르 겠다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	가족과 같은 화목한 조직분위기를 유지하고 있다.					
2	동료 직원과 원만한 인간관계를 유지하고 있다.					
3	조직 내에서 창의적이고 혁신적인 사고와 아이디어를 존중한다.					
4	직무수행에 새로운 방법의 모색과 그 실행에 따르는 위험을 감수한다.					
5	직원 상·하간의 서열과 위계질서를 강조한다.					
6	직무에 공식적인 절차와 규칙 그리고 지침 등의 준수를 중시한다.					
7	상사는 엄격한 결재과정을 통해 업무처리 과정을 통제한다.					
8	직무 수행능력과 실적을 중심으로 평가한다.					
9	업무수행에 필요한 전문지식과 능력을 중시한다.					
10	조직구성원 개인들에 대해 배려와 관심을 기울이고 있다.					
11	환경변화에 신속한 대응과 신속적이고 유연한 조정을 강조한다.					
12	조직의 변화와 혁신을 강조한다.					
13	업무 수행시 전임자가 작성했던 문서나 그 업무처리 방식을 따른다.					
14	절차나 관행보다 합리적인 목표달성을 우선시 한다.					
15	치밀한 계획 하에 목표설정, 수행결과의 평가를 강조한다.					
16	개인적 능력보다는 인화단결과 일체감과 소속감을 중시한다.					

II. 다음 문항은 직무만족과 조직몰입도를 측정하기 위한 설문입니다.

선생님이 생각하는 정도에 따라 해당되는 칸에 표기(√)하여 주십시오.

번호	항 목	매우 그렇다	대체로 그렇다	모르 겠다	대체로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
17	담당하는(했던) 직무에 자부심과 보람을 느낀다.					
18	현재 담당하는 직무내용과 범위 및 역할이 명확하다.					
19	직무수행결과 성취감을 느낀다.					
20	지금 맡고 있는 업무량과 업무난이도 (업무수행상 어려운 정도)에 비해 급여 등 근무조건이 만족하다고 생각한다.					
21	현재의 조직과 업무에 애착과 관심을 가지고 있다.					
22	우리 대학의 발전을 위하여 헌신적인 노력을 기울이고 있다.					
23	대학에서 정년까지 일하고 싶다.					
24	나의 발전이 지금 소속한 대학의 발전이고, 대학 발전이 곧 나 자신의 발전이라 생각한다.					

III. 다음의 항목들은 귀하의 일반사항에 관한 질문들입니다. 해당되는 난에 표기 (√)하여 주십시오.

- 1) 성별은 ? ① 남 자 () ② 여 자 ()
- 2) 재직년수는 ? ① 10년 이상 () ② 10년 미만 ()
- 3) 직무유형은 ?
 ① 행정사무분야() ② 전문·기술분야 () ③ 기타 비사무분야 ()
- 4) 신분상 구분은 ?
 ① 일반직 () ② 기능직 () ③ 기성회직 및 기타 ()
- 5) 근무 부서는?
 ① 본부 () ② 단과대학·대학원() ③ 부속시설 ()

바쁘신 가운데 소중한 시간 내어 주신데 깊이 감사드립니다.