

321-2
19
=

經營學碩士 學位論文

通關企業의 組織文化와 職務成果
間의 關係 研究

指導教授 柳 泰 模

이 論文을 經營學碩士學位論文으로 提出함



釜慶 大學校 經營 大學院

經營學科 中小企業學 專攻

鄭 大 洛

鄭大洛의 經營學碩士 學位論文을
認准함

2002年 12月 26日

主 審 經營學博士 尹 榮 三



委 員 經營學博士 金 映 祚



委 員 經營學博士 柳 泰 模



【 제 목 차 례 】

I. 서 론	1
1. 연구목적	1
2. 연구범위 및 방법	3
II. 조직문화의 이론적 배경	6
1. 조직문화의 정의와 중요성	6
가. 조직문화의 정의	6
나. 조직문화의 중요성	9
2. 조직문화의 접근법과 구성요소	16
가. 조직문화의 접근법	16
나. 조직문화의 구성요소	19
3. 조직문화의 기능과 가치체계	25
가. 조직문화의 기능	25
나. 조직문화의 가치체계	29
4. 조직문화의 패러다임과 유형	30
가. 조직문화의 패러다임	30
나. 조직문화의 유형	32
III. 직무성과의 이론적 배경	34
1. 직무성과의 의의	34
2. 직무성과의 분류 및 영향요인	41
3. 직무성과의 측정방법	45
4. 조직문화와 직무성과의 관계	49

IV. 실증 연구의 설계	53
1. 연구모형의 설계 및 설문 작성	53
2. 조사대상의 선정 및 자료분석	55
3. 가설의 설정 및 변수의 신뢰성 검정	56
가. 가설의 설정	56
나. 변수의 신뢰성 검정	56
4. 변수의 선정 및 조작적 정의	58
가. 변수의 선정	58
나. 변수의 조작적 정의	58
V. 조사결과의 분석 및 가설 검증	65
1. 조사결과의 분석	65
가. 구성원의 특성분포와 전체적인 반응차이	65
나. 통관기업의 조직문화 특성분석	66
다. 통관기업의 직무성과 특성분석	68
2. 가설검증	70
가. 조직문화와 직무성과의 관계분석	70
나. 구성원의 특성에 따른 조직문화 인식의 차이분석	73
다. 조직문화에 대한 구성원특성변수의 전체 차이분석	80
VI. 요약 및 결론	82
【참고문헌】	86
<부록 I> 설문지	94

【 표 차례 】

<표Ⅱ-1> 조직문화에 대한 제 학자들의 견해	9
<표Ⅲ-1> 직무성과에 대한 제 학자들의 견해	41
<표Ⅲ-2> 조직문화와 직무성과 관계에 대한 제 학자들의 관계	51
<표Ⅳ-1> 변수의 신뢰도(Cronbach α)	57
<표Ⅳ-2> 조직문화의 측정	62
<표Ⅳ-3> 직무성과의 측정	64
<표Ⅴ-1> 구성원의 특성에 따른 조직문화 인식의 차이분석	66
<표Ⅴ-2> 조직문화의 변수별 평균치 및 표준편차	67
<표Ⅴ-3> 직무성과의 변수별 평균치 및 표준편차	69
<표Ⅴ-4> 조직문화와 직무성과 간의 상관관계	70
<표Ⅴ-5> 조직문화와 직무성과의 측정변수간 상관관계	72
<표Ⅴ-6> 성별에 따른 조직문화의 특성	73
<표Ⅴ-7> 연령별에 따른 조직문화의 특성	74
<표Ⅴ-8> 존속기간별에 따른 조직문화의 특성	75
<표Ⅴ-9> 학력별에 따른 조직문화의 특성	76
<표Ⅴ-10> 근속년수별에 따른 조직문화의 특성	77
<표Ⅴ-11> 직급별에 따른 조직문화의 특성	78
<표Ⅴ-12> 직위별에 따른 조직문화의 특성	79
<표Ⅴ-13> 조직문화인식에 대한 구성원특성변수 전체차이분석	80

【 그림 차례 】

<그림Ⅱ-1> 강한 문화와 약한 문화	27
<그림Ⅲ-1> 행위, 성과	34
<그림Ⅲ-2> 에러발생으로서의 상황변수와 개인적 변수의 관계	38
<그림Ⅲ-3> 포터와 로울러의 성과모델	45
<그림Ⅳ-1> 연구모형	53

A study on the Relationship between Organizational Culture and Job Performance in Customs Enterprises

Dae-Rak Jeong

major in Small & Medium Enterprises

Graduate School of Business Administration

Pukyung National University

Abstract

Korean enterprises are recovering from the deep depression caused by the moratorium of October 1997. They have gone through thorough desperate reformation to survive under IMF supervision so far. However they've ascribed their blunders of reckless management to their employees under the name of restructuring and caused mass unemployment problem. Many people have been forced to leave their workplace which they have thought as their roosts the enterprises couldn't help but to cut down their working forces with enduring much sacrifice.

As the situation being stabilized, Korean enterprises are putting more interest in internal management and external environment. They have begun to recognize the importance of cultural factors to understand sophisticated organization in which irrationality and ambiguity are contained. The cultural factors have been neglected in the past. To improve the performance of the organization, what needed is not pursuing rationality in the aspects of organizational structure and

design but putting the purpose of the employees and of the organization together through establishing norm, value, symbol, attitude, courtesy and conscience which regulate the behaviors of employees, and encouraging the organizational commitment to maximize the performance.

Under the IMF supervision, the Customs Enterprises in Busan have gone through many bitter trials at the front, too.

Some of them forced to be left or affiliated under the name of restructuring and this brought not only some confusion in organizational identity, but also some changes of culture or atmosphere of organization.

In the aspect of management, many problems have been disclosed because conventional management ways have been bureaucratic, obsolete and non-systemic.

To improve these problematic situations and to promote performance outfit and sound management of Customs Enterprises in future industrial society, many studies results preceded by scholars suggest that there is some relationship in between organization culture and performance outfit.

On the basis of these results of studies, this study try to know whether the philological approach can be applied to the society of Customs Enterprises.

The two purposes of this study follow.

First, is there some relationship in between organizational culture and performance outfit?

Second, is there some difference in recognition about organizational culture according to traits of members?

Therefore this study should find some explanatory variations to illustrate organizational culture(it) for the analysis and evaluation the traits of organizational culture. And it (this study) must understand the present state about performance outfits for some further researches and examine what factors to influence on performance outfits. To do so, first of all, explanatory factors to account definitely and comprehensively has to be set.

The methods for this study are , philological approach to verify the relevance of the organizational culture to performance and explanatory factors selection to verify the relevance of the explanatory factors of organizational culture to the factors of performance. The explanatory factors of organizational culture are selected on the basis of the cultural science theory and the explanatory factors of performance are selected applying the behavioral science approach. And statistical method is also adopted to abstract the cultural characteristics of the organizations of Customs Enterprises in Busan through a survey to the employees. That is because the organizational culture is regarded being able to be measured by the recognition of the employees on the practices and general conditions of their organization. Statistical analysis through SPSS has been adopted to analyse the status quo and the relation of the organizational culture and the performance. For this, explanatory factors had been measured to verify the relevance of the organizational culture to the performance on the basis of the

surveys to 410 employees of 72 Customs Enterprises in Busan selected through pre-investigation.

With the result that verified the both hypothesis, <the hypothesis 1> insisting the relationship of organizational culture and performance outfits is proved right. In addition to <the hypothesis 2>, suggesting some difference in recognition about organization cultures, is proved right partly.

The necessary thing to customs-clearance agencies in the future industry follow.

First, the executives of Customs Enterprises should free themselves from their conventional and bureaucratic attitude and thinking way and renovate themselves as new leaders to respect and to help members grow as leaders. And they should recognize the importance of organizational cultures.

Second, considering the members' recognition difference about organizational cultures for their traits, the executives open workshops where members will learn care and share other members and learn good sayings and doings, so that members can aware the importance of organizational culture and their performance attitude and the environment in workplace can be changed.

Third, the executives themselves have to try to develop desirable organizational cultures to replace their conventional problematic cultures for keeping healthy organization and their sound growth and fruitful performance in the future

I. 서 론

1. 연구목적

경영환경이 복잡해지고 과학기술이 고도로 발전하면서 지금까지 조직 내에서 정형화된 관리방식으로는 조직 내에서 발생하는 다양한 현상들을 설명하고 관리하기에는 많은 문제점들이 노출되었다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 1983년도에 미국 코넬 대학교(Cornell University)에서 발행하는 유명한 저널인 Administrative Science Quarterly에서 조직문화에 대한 특집을 게재한 이래로 한 때는 유행병처럼 연구의 열기가 확산되었다가, 1990년대 접어들면서 이 분야에 대한 연구가 시들해 졌다가 최근에 와서는 이 분야를 연구하는 추세가 다소 증가하고 있다.

이처럼 경영학에서 문화가 중요한 변수로 심도 있게 다루어지기 시작한 것은 오래된 일이 아니다. 자본·기술·경영기법 등만 생각하고 다른 나라에 진출했다가 문화적 차이를 극복하지 못해 예상외의 어려움을 겪거나 실패한 기업들이 많은 것도 조직문화를 간과한 탓으로 볼 수 있다. 특히 재무제표 상으로는 아무런 문제가 없어 보여도 실제 합병과정에서 두 조직문화의 차이가 비생산적 갈등으로 발전하는 경우, 선발되어 해외로 파견된 경영자가 자신뿐만 아니라 가족들까지도 문화적 차이에 적응하지 못해 중도 하차하는 경우 등도 조직문화의 차이를 극복하지 못한 탓으로 볼 수 있다.

최근 우리 나라는 1997년 10월 국가부도위기라는 최악의 상황에서 차츰 벗어나 다시 기업들의 경영활동들이 활기를 띠고 있다. 우리 나라의 기업들은 IMF 관리체제하에서 살아남기 위해 필사적인 경영을 하였고, 이러한 경영과정 속에서 우리 기업들은 과거의 방만한 경영책임을 구조조정이라는

미명아래 조직의 구성원들에게 전가시켜 대량실직이라는 최악의 상황을 만들어 내었다. 많은 조직의 구성원들은 자의반 타의반에 의해서 지금까지 자신의 보금자리로 인식해 오던 조직을 떠나야만 하는 아픔을 겪게 되었고, 기업은 기업 나름대로 많은 희생을 감내하면서 자기 조직의 구성원들을 내보내지 않으면 안 되는 아픔을 겪게 되었다.

이러한 시대적 상황이 차츰 안정을 찾으면서 다시 우리 기업들은 내부관리문제와 조직 외부환경에 대한 관심을 높여가고 있다. 기업들은 구조조정 과정 속에서 과거 조직관리에서 간과해온 비합리성과 모호성이 내재된 복잡한 조직사회를 이해하는데는 문화적 요인의 중요성을 인식하지 않을 수 없게 되었다. 조직의 성과를 높이기 위해서는 조직구조나 조직설계의 측면에서 합리성을 추구하던 것과는 달리 조직구성원들의 행동을 유도해줄 기준으로써 규범, 가치, 상징, 태도, 의례, 의식 등의 창출과 관리를 통해서 구성원들의 목적과 조직의 목적을 일치시켜 주고, 조직구성원들의 조직에 대한 강한 몰입을 인식케 하여 조직의 성과를 극대화시켜야 할 필요성을 제기시키고 있다.

고도로 성공적이고 건강한 조직에는 강력하고 잘 개발된 건전한 조직문화가 존재한다는 사실은 이미 많은 연구(Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; 서인덕, 1986; 신유근, 1985; 신철우, 1987; 유한호, 1990; 이한룡, 1990, 허갑수, 1992)를 통해서 규명되었고, 건강한 조직문화적 특성은 조직구성원의 직무수행 능력에 영향을 주어 전체적으로 조직의 성과를 향상시킨다는 연구들도 많이 있다.(Albert & Silverman, 1984; Yeung, Brokbank & Ulich, 1989; 허갑수, 1992; 김영조·박상언, 1998; 박노윤, 1996).

그래서 본 논문에서는 IMF 관리체제를 겪어 면서 부산지역의 많은 중소

통관기업들도 급격한 사회구조의 변화 속에 구조조정의 가장 전면에서 많은 시련을 겪었고, 또 이 구조조정이라는 미명아래 많은 통관업체들이 퇴출 되거나 통합되는 과정 속에서 조직의 정체성에 혼란을 가져왔을 뿐만 아니라, 조직문화나 분위기마저 변하였다. 또한 경영적인 측면에서도 관료적이고 구태의연하고 이론적 바탕이 없는 비체계적인 경영으로 많은 문제점을 노출하고 있기 때문에 이러한 변화와 문제점을 개선하고 미래산업사회 속에서 통관기업의 조직성과와 건실한 발전을 기하기 위해, 학문적으로 기존학자들의 선행연구에서 기업의 조직문화와 직무성과간에 상관관계가 있다는 많은 연구결과가 있기 때문에 통관기업에서도 문화적 접근이 가능한지 알아보고자 한다.

본 논문의 목적을,

첫째 : 통관기업의 조직문화와 직무성과 간에 상관관계를 가지고 있는지,

둘째 : 구성원들의 특성에 따라 조직문화에 대한 인식의 차이가 있는지, 를 연구하는데 그 목적이 있다.

2. 연구범위 및 방법

조직문화 연구의 실제적 중요성과 타당성에도 불구하고 조직문화는 조직이론가들 사이에서 가장 중요한 논쟁분야 중의 하나가 되고 있다. 그 이유는 조직문화 그 자체에 대한 개념마저 학자들이나 경영실무자들간에 통일되어 있지 못하고(Yeung, Brokbank & Ulich, 1989), 양적 연구와 질적 연구사이의 논쟁에 근거를 둔 조직문화 연구의 방법론에 대한 합의가 도출되지 못하고 있기 때문이다(Ott, 1989). 이러한 이유로 인해 조직문화에 대

한 실증적 연구가 제한적으로 행해져 왔고, 또 제한된 범위 내에서 사례연구 중심으로 연구가 진행되어 왔다. 사례를 중심으로 한 기술적인 연구도 중요하지만, 조직 전체차원에서 비교할 수 있고 일반화할 수 있는 전체조직의 문화적 특성에 대한 실증적 연구도 중요하다고 생각되기에 부산지역의 소재하고 있는 통관기업들을 대상으로 실증분석을 하고자 한다.

본 연구는 부산지역의 통관기업들이 지니고 있는 조직문화의 특성을 분석하고 평가하기 위해 조직문화를 설명해 줄 수 있는 설명변수를 찾아내어야 하고, 보다 심도 있는 연구를 위해 직무성과에 대한 현상을 파악하여 조직문화의 어떤 설명변수들이 직무성과에 영향을 미치는가를 구명하여야 한다. 그러기 위해서는 직무성과에 대한 개념을 구체적이고 포괄적으로 설명할 수 있는 설명변수를 선정해야 한다.

이러한 목적을 달성하기 위해 본 논문의 연구방법으로서는,

첫째, 문헌연구를 통해 조직문화와 직무성과 및 양자관계에 대한 접근을 시도했고,

둘째, 조직문화 변수와 직무성과 변수간의 상관관계를 규명하기 위해서 조직문화의 설명변수와 직무성과의 설명변수를 설정하였다. 조직문화의 설명변수는 가능한 문화이론에 바탕을 두고 설정하였으며, 직무성과의 설명변수는 행동과학적 접근법을 적용하여 설정하였다.

셋째, 부산지역에 소재하고 있는 통관기업의 구성원을 대상으로 설문조사를 통하여 자료를 수집하고 분석하여 그 조직의 문화적 특성을 추출하기 위해서 계량적 방법을 사용했다. 이는 조직구성원들이 그 조직의 관행과 제반여건에 대해 인식하고 있는 바를 통하여 조직문화가 측정될 수 있기 때문이다(Denison, 1984).

마지막으로, 조직문화와 직무성과에 대한 현상분석과 관계분석을 위해

사전조사를 거쳐 관세청에 등록된 72개 업체를 모집단으로 410명의 구성원을 대상으로 설문지를 배포하여 회수된 자료에 의해 각 설명변수를 측정하고 조직문화와 직무성과간의 관계성분석을 위해 SPSS (Statistical Package for Social Science)를 활용하여 통계자료를 정리하였다.

II. 조직문화의 이론적 배경

1. 조직문화의 정의와 중요성

가. 조직문화의 정의

조직은 항상 복잡한 환경변화에 보다 적극적으로 적응할 수 있는 방안을 강구하여야 한다. 이러한 환경변화에 대처하여 조직이 환경에 적응하고 균형상태를 유지하기 위해서는 주어진 조직환경에 적합한 경영전략의 일환으로 조직구조, 조직전략, 조직행동 등이 환경변화에 균형상태를 유지해야 한다.

인간이 사회생활을 통해 특유의 개성을 형성해 가는 것처럼 조직도 조직 환경과의 적응과정을 통해 조직의 특성을 형성해 가게 되는데, 이와 같이 형성된 조직특유의 성격을 일반적으로 조직문화(organizational culture)라고 하며(이학중, 1984), 이 조직문화는 유사개념으로 조직풍토 또는 조직분위기와 엄밀하게는 구분되어야 하나 본 논문에서는 동일한 것으로 사용하고 있다.

조직문화는 각 조직에 잠재된 고유의 어떤 것을 표현하는 말로써 그 의미하는 바가 반드시 명확하다고 말할 수는 없으며, 또 조직의 특성을 분석하기 위한 도구로서도 충분하지 못하고 개념으로서도 완전히 성숙해 있지 못하다. 조직문화에 대한 몇몇 학자들의 견해를 통해 공통된 요소를 중심으로 이를 정의하고자 한다.

첫째, 샤인(E. H. Schein)은 조직문화란 제한된 환경 하에서 어떤 조직목표를 달성하기 위하여 조직구성원이 상호작용 하는데 존재하는 비가시적, 문화적 요인으로, 기존의 조직이 외부환경적응문제와 내부통합문제에 대처하는 방법을 발견하고 또한 발전시켜온 하나의 기본적 요지라고 정의하고

있다(Schein, 1983). 라우렌트(A. Laurent)는 조직문화를 조직이 갖고 있는 가치, 신념, 규범의 총체라고 정의하고 있고(Laurent, 1981), 페티그류(A. M. Pettigrew)는 조직문화란 조직연구를 위한 행동준비체제로 조직이념, 신념, 가치의 혼합물로서 조직의 목적수행을 위해 조직행동의 영역에서 창출되는 것으로 보며(Pettigrew, 1979), 또 새드(V. Sathe)는 문화란 사회구성원이 동시에 보편적으로 공유하는 중요한 이해관계의 설정인 것으로 인식하면서 조직문화는 조직구성원이 보편적으로 공유하여 조직목적달성에 중요한 역할을 하는 분석적 도구라고 정의하고 있다(Sathe, 1983).

그러나 조직구성원들이 환경과 규범, 가치, 역할 등에 관해 인지하는 정도가 조직행동에 영향을 주고, 또 그 조직고유의 특성은 어느 정도 지속적으로 조직구성원들에게 공유되어 가는 것으로 이해하고 있으며, 최근에는 조직문화가 조직유효성을 결정짓는 중요한 요인으로 인식되고 있다.

결국 조직문화는 구성원에게 능동적으로 작용하고 그 결과로서 조직에 대한 충성과 일(work)에서의 자기만족을 추구하는 도구적 의미를 갖게 되므로 자연발생적으로 형성된다기 보다는 오히려 의도적으로 형성되어지는 경우가 많다(田尾雅夫, 1983).

이러한 조직문화가 보다 분석적인 개념으로 사용되기 위해서는 먼저 조직문화가 매개변수적 역할을 수행해야 하는데 조직문화는 조직의 구조와 제도 등의 원인변수와 구성원의 중간에 위치해서 조직성파에 영향을 미치도록 유도하고 있는데, 일반적으로 조직문화가 조직규모와 조직성파에 중대한 영향을 미친다고 인식하는 것은 명백하지만, 실증적 연구결과 직접적인 영향에 대한 기대치는 그다지 크지 않고 오히려 간접적인 효과가 큼을 발견하였다(Hannan & Hulin, 1972). 조직규모가 커지고 계층수가 증가한 것만이 아니라, 그 조직 속에 공유되어 있는 가치, 규범, 신념 등이 더 큰 영향을 미친다고 보고 있다. 따라서 태도와 행동, 조직구조와 제도 사이에

매개변수를 개입시켜 태도와 행동이 수행되기 직전의 상황을 변수화 시켜 나가야 할 것이다.

둘째는, 구성원의 인지에 의해서 조직문화가 측정되는 경우가 많은데, 이는 조직문화의 측정에 대한 기술개발이 아직 적절치 못함을 의미하고 있다 (Johannesson, 1973). 이는 조직문화가 개념적 뿐만 아니라 방법론적으로도 완전히 정립되지 못한 탓으로, 개인의 인지를 초월한 실체에 유사한 개념화가 필요할 것이다. 또 조직구조와 제도의 구성요소를 가지고도 조직문화를 정의하려는 학자도 있지만, 제도나 구조가 문화적으로는 관련을 맺고 있지만 문화 자체는 아니므로 조직문화를 정의하기란 기대하기 어려울 것이다.

셋째는 조직문화의 개념구조가 다차원적이라고 보는데, 이는 관습, 절차, 전통, 개념, 아이디어의 총체를 의미하기 때문이다(Harris, 1979). 조직문화가 환경변화에 대한 내부와 외부영향력에 적응하기 쉬워야 하고, 조직문화는 조직성장을 위해 효율적인 조직운영과 경제성을 추구해야 한다는 점에는 모두가 공감할 가지고 있다. 조직문화는 조직구성원의 사기와 생산성에 영향을 주게 되고 공동체 관계뿐만 아니라 종업원, 공급자, 소비자 행동에까지 영향을 주고 있다. 또 조직문화 자체는 조직이미지에 영향을 줌으로 계약자, 경쟁자, 정부규제자와 관련된 조직문화뿐만 아니라 고객의 문화와 조직구성원의 건강한 조직문화인식에 의해서 능률적인 조직문화의 이념을 구현하도록 할 것이다.

따라서 이러한 여러 견해를 종합하여 본 논문에 있어서 조직문화란 한 조직이 공유하고 있는 전통적인 가치, 신념, 태도, 행동양식 등을 의미하는 것으로 간주하고, 보다 구체적으로는 조직문화를 구성하는 개념적 요소들을 조직문화의 구성요소 부문에서 설명하고, 본 논문에서는 이러한 개념적 구성요소를 중심으로 조직의 문화적 특성을 규명해 보고자 한다.

<표Ⅱ-1> 조직문화에 대한 제 학자들의 견해

학 자	견 해
Schein,1983	제한된 환경에서 어떤 조직목표를 달성하기 위해 조직구성원이 상호작용 하는데 존재하는 비가시적, 문화적 요인이다.
Laurent,1981	조직이 갖고있는 가치, 신념, 규범의 총체라고 정의하고있다.
Pettigrew,1979	조직연구를 위한 행동준비체계로 조직이념, 신념, 가치의 혼합물로서 조직의 목적수행을 위해 조직행동의 영역에서 창출되는 것이다.
Sathe,1983	조직문화는 조직구성원이 보편적으로 공유하여 조직목적 달성 역할을 하는 분석도구이다.
田尾雅夫,1983	구성원에게 능동적으로 작용하고 그 결과로서 조직에 대한 충성과 일(work)에서의 자기만족을 추구하는 도구적 의미이다.
Johannesson, 1973	구성원의 인지에 의해서 조직문화가 측정되는 경우가 많은데 이는 조직문화의 측정에 대한 기술개발이 아직 적절치 못함을 의미한다.
Harrisi,1979	조직문화의 개념구조가 다차원적이라고 보는데 이는 관습, 절차, 전통, 개념, 아이디어의 총체를 의미하기 때문이다.
Pascal,& Athos,1981	고도의 성공적이고 건강한 조직에는 강력하고 잘 개발된 건전한 조직문화가 존재한다.

본 연구에서는 <표Ⅱ-1>과 같이 Schein 외 여러 학자들이 제시한 연구 외에 조직문화특성을 분명히 제시하고 있는 파스칼(R. T. Pascale)과 에도스(A. G. Athos)의 7 s 모형을 조직문화 변수로서 사용하였다.

나. 조직문화의 중요성

먼저 조직문화의 개념이 조직이론 분야에 도입되게 된 배경의 고찰을 통하여 조직문화의 중요성을 살펴보기로 한다. 한 학문분야에 새로운 개념이 등장하는 것은 그 개념이 도입됨으로써 기존의 변수들에 의해서는 설명될 수 없었던 새로운 사실에 대한 설명이 가능하기 때문이며, 또한 분명히 존재하는 어떤 현상이 여타의 현상에 많은 영향을 끼침에도 불구하고 여러 가지 이유로 그러한 현상에 대한 연구가 과거에는 이루어지지 못했기 때문

일 것이다. 최근 10여 년간 조직이론분야에서 조직문화에 관한 연구가 활발하게 수행되어 온 것도 위와 같은 이유 때문이라 할 수 있다. 조직문화라는 용어가 내포하고 있는 사고자체가 완전히 새로운 것은 아니지만 최근에 새롭게 등장한 연구주제인 조직문화에 관한 학계 및 실무 계의 관심이 점차 증대되고 있는 것은 조직문화에 관한 연구를 통하여 학문적으로는 조직이론의 발전과 실무적으로는 조직성과의 개선에 많은 기여를 할 수 있으리라는 기대 때문이다. 즉, 조직문화가 조직의 활동에 있어서 매우 중요한 기능을 발휘하여 학문적·실무적으로 매우 중요한 현상이라는 사실이 인식되었기 때문이다.

조직이론가들이 조직의 비합리적인 측면에 관심을 가지게 되는 것은 환경이 복잡하고, 역동적인 방향으로 변화함에 따라 합리적, 공식적 조정수단만으로는 조직내의 진정한 협동과 외부환경에의 적절한 적응이 어렵기 때문이었다(Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1985).

1980년대에 들어서면서 학계와 실무 계의 많은 사람들이 조직문화에 많은 관심을 나타낸 것도 미국기업들이 과거에 경험해 보지 못했던 새로운 환경에 직면하게 되었고 그로 인한 문제의 해결에 조직문화에 대한 이해가 필요하다는 사실을 인식하였기 때문이다. 조직문화에 관한 높은 관심의 배경은 서로 관련되어 있는 몇 가지 측면으로 나누어서 분석해 볼 수 있으나 크게 현실적인 배경과 학문적인 배경으로 나누어 고찰해 보겠다.

(1) 현실적 배경

(가) 경제적인 문제점

제 2차 세계대전 이후부터 1970년대 초까지만 해도 세계에서 가장 강력한 경쟁력을 자랑하던 미국의 기업들이 1970년대에 들어서면서 점점 경쟁력이 약화되기 시작하였다. 경제학의 이론은 점점 전문화되고 세분화되어

지고 따라서 기업성장을 위한 여러 가지 건설적인 제안이 있었지만 미국산업의 생산성은 점점 저하되었다. 미국인들은 생산성저하의 중요한 원인이 조직 또는 그 사회 자체의 문화적 특성에 있을 것이라는 생각을 하게 되었다. 그래서 미국기업의 가장 강력한 경쟁자로 부상한 일본기업 특히, 자동차와 전자산업에서 높은 생산성과 강력한 경쟁력을 유지해 온 일본기업의 문화적 특성에 높은 관심이 집중되었다. 일본기업에 대한 관심은 마침내 미국기업의 문화를 연구하도록 자극하였다. 미국기업의 생산성저하와 국제경쟁력의 약화라는 경제적인 문제가 조직의 문화에 대한 관심을 증대시켰다는 것이다. 한편 미국의 기업들은 치열한 경쟁과 기술수준의 급속한 진보로 특징지어지는 경제적 환경의 변화에 직면하여 중요한 전략적 변화, 새로운 흡수합병, 기술혁신 등을 하지 않고는 존속이 불가능하다는 사실을 인식하게 되었다. 그러나 그러한 활동을 실행함에 있어서 과거에 경험해 본 적이 없는 새로운 문제에 직면하게 되었다. 예를 들면, 다각화를 위하여 새로운 기업을 흡수 합병한 경우 기존 사업부문과의 문화적 갈등으로 인하여 커다란 곤란을 겪는 등의 조직문화에 관한 문제였다. 미국의 경영자들은 그러한 경험을 통하여 특히 다음과 같은 경우에 조직문화에 대한 관심을 가져야 한다는 것을 인식하게 되었다(Wilkins, 1983).

첫째, 다각화의 기회가 주어졌을 때에 새로운 사업분야를 기존의 방식으로 적절히 관리할 수 있을 것인가를 고려해야 한다.

둘째, 경쟁전략의 변화를 시도할 때에 새로운 전략의 실행가능성을 평가해 보아야 한다.

셋째, 급속한 성장이 이루어지고 있을 때에 기존의 장점을 유지한 채 무엇을 변화시켜야 하는지를 결정할 수 있어야 한다.

넷째, 조직내 집단간의 심각한 갈등이 발견되었을 때에 갈등당사자인 집단들을 이해할 수 있어야 한다.

다섯째, 조직의 축소가 필요할 때에 규모를 축소시키면서도 기존의 장점을 유지할 수 있는 방안을 모색하여야 하고, 조직의 어떤 부분, 어떤 사람을 희생시킬 것인가를 결정할 때에도 문화적 측면을 고려하여야 한다.

조직이 안정적으로 조직의 문화와 활동이 조화를 이루고 있을 때에는 그 문화가 당연한 것으로 여겨지지만 조직의 문화적 측면을 고려하지 않은 채 커다란 변화를 시도할 경우 위험에 직면하게 된다는 사실을 경험을 통하여 깨닫게 되었으므로 경영자들은 조직문화에 많은 관심을 가지게 되었다.

(나) 사회적 가치관의 변화

기업경영자들은 다양한 가치관의 변화가 분명히 발생하고 있음을 인식하고 변화에 대처할 수 있는 방안을 모색하게 되었다.

첫째, 종업원들은 경제적인 보상, 즉, 임금보다도 일(job) 자체에 더 많은 의미를 부여하게 되었다. 일을 통하여 사람들은 공동체를 경험할 수 있으며 그러한 경험은 인간의 사회적 욕구를 충족시키는데 필수적이므로 작업현장이 공동체로서의 기능을 발휘하도록 설계되는 것이 요구되었으며, 반면에 분업 즉, 고도의 전문화와 규칙준수 등의 전통적인 관리방식은 그 효력을 상실하게 되었으므로 새로운 조정장치가 필요하게 되었다.

둘째, 성공의 개념이 변화하고 있는데, 많은 사람들이 물질적인 성공, 즉 부의 축적보다도 생활의 질의 관점에서 성공여부를 판단하고 있다(Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1985). 이와 같은 변화는 그 정도와 양상의 차이가 있지만, 1930년대 인간관계론이 등장하던 시절의 변화와 유사한 것이며 당시의 조직이론이 합리적 체계모형에서 자연적 체계모형으로 발전하여 비공식적인 조직을 통한 인간관계 등에 관심을 가지게 된 것처럼 오늘날의 기업들도 임금, 복지후생 등의 보상 이외에 승진 및 퇴직을 기념하는 파티, 우수한 사원을 표창하는 행사와 같은 의례와 의식 또는 통일된

복장과 같은 공동체의 표시 등 문화적 상징을 통하여 조직구성원의 변화하는 욕구를 충족시키는데 관심을 가지게 되었다.

마지막으로 기업이 직면하고 있는 문제점은 조직에 쉽게 적응하지 못하는 신입 종업원의 자발적 이직이 증대하고 있는 현상이다. 취업기회의 증대와 실업자에 대한 사회복지제도의 발달은 이직에 따르는 위험부담을 감소시켰으므로 신입 종업원들은 조직에 동화되기 위하여 노력하기보다는 이직을 선택하는 경우가 증가하고 있으므로 경영자들은 그들의 적응을 돕기 위하여 문화적 측면에서의 노력이 필요함을 인식하게 되었다(Louis, 1983). 사회적 가치관의 변화는 조직구성원의 신념, 태도, 규범, 행동, 공유가치 등을 변화시키는 원인이 되므로 기업경영자들은 조직구성원들이 조직목적을 달성하기 위해 보다 적극적으로 참여하는 방안의 일환으로 조직문화자체를 사회적 가치관의 변화를 수용하는 방향으로 변화시켜야 할 것이다.

(2) 학문적 배경

인간이 사회생활을 통해 인간 고유의 특성을 형성하듯이 조직도 환경과의 적응과정을 통해 조직 고유의 특성을 형성한다. 이렇게 형성된 조직의 특성이 1980년대부터 연구되기 시작한 것이 조직문화란 개념인데, 이 조직문화의 중요성을 깊이 인식시키게 된 학문적 배경을 살펴보면 다음과 같다.

(가) 비교경영학적 관점

기업의 국제화가 진전됨에 따라 문화적 배경이 상이한 여러 국가에서 생산 및 영업활동을 하는 다국적기업이 출현하였으며 다국적기업의 경영자들은 서구적인 배경 하에서 개발된 조직이론이 그와 다른 문화적 배경하의 조직들에게는 잘 적용되지 않음을 경험하게 되었다. 따라서 각 국가의 문

화적 차이와 그에 따른 경영방식의 차이를 연구하는 비교경영학이 발전하게 되었다. 비교경영학 분야의 연구가 특히, 일본기업의 경영방식에 집중되게 된 배경은 앞서 밝힌 바 있다.

미국의 경영학자들은 일본에서 가장 성공적이고 또한 가장 전형적인 일본의 기업조직들을 연구하면서 미국의 기업이 조직을 운영하는 방식과 어떤 점에서 대조적인지 치밀하게 검토하였다. 그 결과 미국인들이 오랫동안 당연하게 여겨왔던 경영방식이 일본기업의 그것과 많은 점에서 다르다는 사실을 발견하게 되었다. 특히, 일본기업은 종업원의 노력을 촉진하고 그 방향을 결정해 주는 경영철학이나 기업문화의 개발과 전파에 미국기업보다 훨씬 더 많은 배려를 하여 왔다는 사실이 밝혀졌다(Pascale & Athos, 1981).

그러나 그 뒤 피터스(T. J. Peters)와 워트만(R. H. Waterman), 딜(T. E. Deal)과 케네디(A. A. Kennedy)가 광범위한 사례연구를 통하여 일본의 기업뿐만 아니라 미국의 생산적이고 성공적인 기업들도 강하고 긍정적인 문화의 건설을 위하여 일본기업과 유사한 노력을 기울이고 있다는 사실을 발견하였다. 따라서 미국의 경영자들은 변화를 생각할 때에만 문화를 고려해야 하는 것이 아니라 문화를 강력하고 효과적인 수단으로 사용하기 위하여 평소에도 많은 관심을 기울여야만 한다는 사실을 인식하게 되었다.

(나) 조직 이론적 관점

1980년대 초의 조직이론분야에서는 학자들 사이에 전통적인 연구방법 특히, 실증주의적 시각을 기초로 하는 연구설계 및 측정방법이 갖고 있는 한계에 대해 불만스러운 인식이 널리 퍼져 있었다(Pascale & Athos, 1981). 특히, 설문지를 사용한 조사기법 등은 많은 의미를 지니는 듯한 변수(예를 들면 문화적 변수)의 연구에 적합치 않다고 생각하는 학자들이 많았으며,

생생한 사례와 일화에 의하여 설명되는 조직문화의 특성과 기업성과와의 관계는 많은 학자들에게 관심을 집중시켰다.

한편 그 동안 분리되어서 수행해 온 전체적 분석수준과 부분적 분석수준에서의 연구들이 조직문화에 관한 연구를 통하여 개념적으로 연결될 수 있으리라는 기대와 조직행위론 과 경영전략론 간의 연결이 조직문화 연구를 통하여 가능해지리라는 기대로 인하여 학자들의 조직문화에 대한 관심이 증대되었다.

또 한편에서는 이미 1970년대부터 조직내의 상징, 신화, 전설 등의 문화적 인공물을 주제로 하는 연구가 활발하게 진행되고 있었으며, 조직내의 개인의 인지적 과정에 대한 관심이 증대되어 사람들이 일상적인 조직생활에서 겪는 여러 가지 상황과 구성원들간의 상호작용에 어떻게 의미를 부여하는가에 관한 연구가 이루어지고 있었다(Weick, 1979).

이러한 현실적, 학문적 배경으로 인하여 1980년대 초는 조직에 대한 문화적 연구가 고조되어 비교적 짧은 기간 내에 조직문화에 관한 연구가 활발하게 진행될 수 있었던 것이다. 스미르시치(L. Smircich)는 문화가 상식적인 용어이므로 누구나 많은 설명 없이도 그 의미를 이해할 수 있다는 점과 실무자들의 실생활에서 경험이 보다 밀접한 학술적인 용어이므로 실무자들에게 지대한 관심을 끌 수 있었음도 지적하였다(Smircich, 1983). 인간 중심의 경영에로의 변화가 요구되는 현대의 경영자들은 조직문화에 대해 보다 높은 관심과 고려를 하지 않을 수 없게 되었다. 따라서 학자 입장에서 연구와 자문의 기회가 증대되어 앞으로 조직문화에 대한 연구는 더욱 활발하게 될 것이다.

2. 조직문화의 접근법과 구성요소

가. 조직문화의 접근법

기술한 바와 같이 조직문화에 대한 연구는 1980년대에 들어와서 본격적으로 진행되었기에 아직까지 이론적 연구의 깊이와 넓이는 얇고 좁은 실정이다. 더욱이 문화라는 개념 자체가 사회학이나 인류학 분야에서 시작된 것이며, 또한 문화라는 개념이 워낙 넓고 방대하기 때문에 경영학 분야에서의 문화개념은 다분히 추상적 성격을 갖게 되는 점도 배제할 수 없는 것이다. 조직문화연구에 이용되고 있는 몇 가지 중요한 접근방법을 요약하면 ① 비교문화적 접근방법, ② 조직문화적 접근방법, ③ 인지적 접근방법, ④ 상징적 접근방법 그리고 ⑤ 구조·심리역학적 접근방법으로 구분할 수 있다 (Smircich, 1983). 이중 인지적, 상징적, 구조·심리 역학적 접근방법은 인류학적 접근방법에 속하기 때문에 본 연구에서는 ① 비교 문화적 접근방법, ② 조직 문화적 접근방법, ③ 인류학적 접근방법에 대해서만 고찰하기로 한다.

(1) 비교문화적 접근방법

조직문화에 대한 비교 문화적 접근방법(comparative culture approach)은 근본적으로 사회문화를 독립변수로 보고, 종속변수인 기업체행동을 연구하는 접근방법이다. 즉, 사회문화는 조직을 구성하는 구성원들의 태도와 행동을 지배한다는 관점 하에 사회문화와 경영이념, 가치관, 신념, 제도, 방침 등과의 관계를 분석하여 사회 문화적 특성을 중심으로 조직구성원의 태도와 행동, 그리고 기업체 행동을 연구하는 것이다. 따라서, 여러 나라의 문화와 조직행동 및 경영시스템에서 나타나는 패턴을 연구하고, 바람직한 조직행동과 경영시스템을 추구하는 것이 이 접근법의 특징이다.

(2) 조직 문화적 접근방법

조직 문화적 접근방법(organizational culture approach)은 조직 그 자체가 문화를 창출하는 매체라는 관점에서 조직체 내부의 사회 문화적 요소를 집중적으로 연구하고 있다. 즉, 조직은 재화와 서비스를 창출하는 동시에 그 부산물로서 의례·전설·의식과 같은 독특한 문화적 가공물(artifacts)을 창출해 낸다는 것이다(Tichy, 1982).

이러한 접근방법에 속하는 연구들은 일반적으로 시스템이론의 틀에 기초하고 있다. 따라서 이러한 접근방법은 조직의 존속에 영향을 미치는 변수들과 조직간의 상황적 관계의 패턴을 밝혀내려고 하는 것이다.

그러므로 이러한 연구에서 고려되는 전형적인 변수들은 구조, 규모, 기술, 리더십패턴 등이다. 바람직한 조직문화를 모색하는데 있어서 이러한 접근방법은 조직구성원들을 통합시킬 수 있는 사회적, 규범적 요소를 중시하고, 구성원들간의 공통적인 가치와 신념, 상징과 전설, 언어 등을 연구·분석하고 이를 개발하는데 노력을 기울이고 있다. 이 조직 문화적 접근방법의 맥락에서 보면, 조직문화는 조직행동과 전략적 경영(strategic management)간의 가교를 놓아 줄 뿐만 아니라 미시적 분석과 거시적 분석을 연결시켜 주고 있다. 즉, 조직문화라는 어느 정도 주관적인 내부변수를 도입하여 조직의 문화와 조직의 성과를 연관시켜 이해하려는 것이 이 연구의 특징이라 할 수 있다.

(3) 인류학적 접근방법

인류학적 접근방법은 기업체를 하나의 표현형태(expressive form)로 보고 개인의 의식을 표명하는 과정과 이에 따른 행동형성을 연구하는 것으로서 연구의 초점에 따라 인지적 접근방법과 상징적 접근방법, 그리고 구조·심리 역학적 접근방법으로 구분된다.

인지적 접근방법(cognitive approach)을 택하는 연구자들은 문화를 물질적 현상, 사물, 사건, 행위, 정서를 지각하고 이를 조직화하기 위한 독특한 체계라고 간주하고, 개인의 지각에 영향을 주는 무의식적인 규칙과 논리에 연구의 초점을 맞추고 있다(Agar, 1982). 다시 말해서 조직은 구성원들이 공유하는 주관적 의미나 공유된 준거체계로 인식되는데, 이것이 외부관찰자에게는 규칙이나 문법과 같이 보이는 것이다. 따라서 이 방법에 의한 연구자들의 관심은 조직의 현상을 진단하고, 이에 개입하기 위해 구성원들의 조정된 행동을 이끌어내는 규칙을 알아내려는 데 있다.

상징적 접근방법(symbolic approach)을 취하는 학자들은 사회나 문화를 공유된 상징이나 의미체계로 간주한다. 이들은 활동의 저변에 내재하는 의미체계를 설명하기 위하여 상징적 요소들이 어떻게 의미 있는 관계로 결합되는가 혹은 사람의 활동과 어떻게 관련되는가를 밝혀내려고 한다.

따라서 조직을 분석할 때에는 개인들이 자신들의 경험을 어떻게 해석하고 이해하느냐 하는 것과 이러한 해석과 이해가 행동과 어떠한 관계를 맺는가를 밝혀내려고 한다. 그러므로 이러한 연구의 주제들은 상징적 행동을 통한 조직의 창설과 유대를 증명하는 것으로 모아진다.

구조·심리 역학적 접근방법(structural-psychodynamic approach)에서는 문화가 무의식적인 심리과정의 현상으로 간주되고 있다. 이러한 관점 하에서는 조직의 형태와 관행이 무의식 과정의 투사로서 이해되고, 무의식 과정과 그것의 무의식적 표현과의 상호작용의 관점에서 분석된다. 따라서 이러한 접근방법을 택하는 연구자들은 조직의 형태와 관행이 무의식적인 과정을 표출해 내는 방식을 이해하려고 노력하며, 표면에 나타나지 않는 잠재적 사고의 구조를 발견해야 한다고 주장한다. 이상을 정리한다면 조직 문화에 대한 접근방법은 크게 두 부류로 나눌 수 있다. 이를테면 비교 문화적 접근방법과 조직 문화적 접근방법에서는 조직이 문화를 보유하고 있

는 것으로 보는 관점을 택하고 있으나, 인지적, 상징적, 구조·심리 역학적 접근방법에서는 조직현상을 문화 그 자체로 파악하고 있다는 점에서 차이를 발견할 수 있다.

즉, 첫 번째의 연구흐름은 조직이 성취하는 것 또는 성취대상에 관심을 두고 있기 때문에 예측, 일반성, 인과성, 통제의 원리들에 우선적인 가치를 두고 있다. 따라서 문화는 여기에서 독립변수나 종속변수 또는 조직의 외부변수나 내부변수가 된다. 이에 반해 인지적, 상징적, 구조·심리 역학적 접근방법에서는 조직현상을 가능케 하는 의미와 과정에 근본적인 관심을 두어 조직자체가 어떻게 이룩되고 그것의 의미가 무엇인가에 연구의 초점이 놓여지게 된다. 이 경우에는 문화는 단순히 하나의 변수가 아니며, 조직이라는 현상에 대한 근본적 은유(root metaphor)라고 이해되어 조직 그 자체를 문화로서 파악하는 것이다. 따라서 본 논문에서는 첫 번째의 연구 관점에 따라 조직문화를 연구하고자 한다.

나. 조직문화의 구성요소

조직 속에서 공유되고 있는 가치, 규범, 신념은 매우 다양하기 때문에 그 모두를 연구대상으로 하기는 어려운 것이다. 그러나 보다 효과적인 연구를 하기 위해서는 조직문화를 구성하는 요소는 무엇인가. 즉, 어떠한 가치, 규범, 신념이 중요한 의미를 갖고있는가에 대해 미리 예상하지 않으면 안 된다. 그러기 위하여 필요한 것이 기존의 연구성과인데, 조직문화에 관한 지금까지의 연구경향은 다분히 임상적이었기 때문에 조직문화가 어떠한 구성요소를 갖고 있는가에 관하여 체계적으로 논의한 연구는 거의 없는 실정이다. 그러나 조직론의 다양한 분야에 관한 연구 속에는 어떠한 요소가 중요한가를 암시하는 경우도 있으므로 선행연구를 통해 그 요소들을 모색해 보고자 한다.

그 하나는 조직분위기에 관한 여러 연구이다. 앞에서 지적한 조직분위기의 개념이 조직문화의 개념과 다른 것으로 논의하였다. 그러나 그 후의 연구 속에는 조직분위기라고 하는 개념으로 조직문화를 논하는 학자도 적지 않았다. 그 한 예로 카츠(D. Katz)와 칸(L. Kahn)은 각각의 조직이 생겨나는 독자적인 가치나 이념을 조직분위기라고 하지만, 이것은 리트윈(G. Litwin)과 스트링거(R. Stringer)의 조직분위기의 개념보다는 더 가깝다(Katz & Kahn, 1979). 마찬가지로 페인(R. L. Payne)과 퓨우(D. S. Pugh)의 조직풍토의 개념에는 조직 내에 침투한 가치, 규범이 포함되어 있다. 따라서 조직분위기의 연구 속에는 조직문화의 구성요소에 관하여 암시하는 것도 있을 것이다. 그런가 하면 조직분위기에 관한 대부분의 연구는 구성원의 만족이나 모티베이션의 관점에서 가치나 규범을 조명하고 있기 때문에 거기서 사용되고 있는 분류법이나 차원이 그대로 조직문화의 연구에 전용될 수밖에 없다.

조직문화는 구성원의 만족이나 모티베이션의 문제보다는 전략레벨의 문제에 초점을 맞추기 때문이다. 예를 들면, 캄벨(J. Campbell)은 조직풍토에 관한 여러 가지 연구를 전망하고 조직분위기를 4개의 차원으로 집약할 수 있다고 주장하고 있다(Campbell, 1970). ① 개인의 자율성 ② 직위에 주어진 구조상의 제약 ③ 보수지향 ④ 배려, 온정, 지지 등이 그것들이다. 이들의 차원에 조직의 가치, 규범, 신념을 대응시키는 것은 가능한 일이다. 예를 들면 제1차원은 개인의 자율성이 어느 정도 중시되어야 할 것인가에 관한 가치관을 반영한 것이라고 생각할 수 있고, 제4차원은 대인관계의 가치관이나 행동규범을 반영한 것으로 볼 수 있다. 이 차원에 따르면 조직문화는 개인의 자율성, 규칙의 준수, 보수, 대인관계라는 4가지의 가치, 규범, 신념을 포함하게 된다. 바로 이런 것들이 조직문화의 중요한 구성요소임에는 틀림이 없지만 조직문화가 이것만으로 형성되는 것은 아니다. 왜냐하면

이것들은 개인의 만족이나 모티베이션의 영향요인에 너무나 기울어져 있기 때문이다.

조직문화의 또 다른 중요한 구성요소에 관하여 시사점을 주고 있는 것은 컨틴전시(contingency)이론이다. 여러 연구에 의하면 조직내에 있어서의 갈등해소에 관한 행동규범, 부문간의 발언권이나 부문의 중요성에 관한 신념이 공식적인 조직구조 이상으로 조직성파에 큰 영향을 미치고 있다는 것을 시사하고 있다. 바로 이런 것들도 조직문화의 중요한 구성요소라고 말할 수 있다.

또한 로렌스(P. R. Lawrence)와 로쉬(J. W. Lorsch)도 조직문화 또는 조직의 하위문화라고도 불리는 것에 주목하고 있다. 그들은 조직내의 부문 사이에서 구성원의 지향에 차이점이 있다는 것에 주목하고 지향의 차이를 대인지향, 목표지향, 시간지향이라는 3개의 차원에서 파악하고 있다. 이 중에 대인지향은 대인관계에 관한 행동규범을 인격적 결합과 기능적 결합의 어느 것에 보다 큰 가치를 둘 것인가 하는 관점에서 파악한 것이다. 목표지향은 여러 가지 목표에 주어지는 가치의 차이를 파악한 것이고, 시간지향은 사람들이 타당하다고 생각하는 사고의 시간들에 관한 신념을 파악한 것이라고 할 것이다(Lawrence & Lorsch, 1967). 그들의 주장에 의하면 조직의 하위부문은 각각의 과업특성에 대응한 하위문화를 창조한다는 것이다. 즉, 그들이 주장하는 분화와 통합이라는 메카니즘의 동시극대화가 하위 과업의 다양성에 대응해서 하위문화의 다양성을 창조하고, 그것이 하나의 상위문화에 통합되어 나아갈 때, 조직의 유효성이 높다는 것이다. 페로우(C. Perrow)가 주장하는 기술특성에 대응해서 조직의 목표지향이 다르다고 하는 가설로 조직의 가치나 신념이 기술에 의하여 형성된다는 것을 뜻하는 것이다(Perrow, 1970).

요컨대, 다양한 목표에 부여된 가치, 대인관계의 규범, 개인의 자율성에

대한 규범, 규칙준수에 관한 규범, 갈등해소에 관한 규범, 부문의 중요성에 관한 신념, 보수에 대한 신념이나 규범 등이 조직문화의 중요한 구성요소로서 주목되어야 할 것이다. 이들 요소는 경험적으로 추출된 것이고 체계성이 결여되었기 때문에 이제까지의 연구에서는 주목되고 있지 못했지만 잠재적인 중요성을 갖는 구성요소가 무시되어 버릴 위험이 있는 바, 이 위험을 감소시키기 위해서는 구성요소를 체계화하는 틀이 필요할 것이다.

이 틀의 한 예로서 슈바르츠(H. M. Schwartz)와 데이비스(S. M. Davis)는 조직문화의 매트릭스(matrix)라는 것으로 제시하고 있다. 이 모델은 사람들에게 공유되고 있는 가치, 규범, 신념을 조직내의 상호작용 형태와 조직내의 과업형태라는 2개의 차원으로 이뤄지는 매트릭스로 정리한 것이다. 즉, 조직내의 상호작용을 조직전반, 상하간, 동료간, 부문간의 4개로 나누고, 조직내의 과업형태를 혁신, 의사결정, 커뮤니케이션, 조직편성, 집행의 감시, 평가와 보수라는 6개로 나누고 있다. 이렇게 양 차원을 조합시켜 얻어지는 24개의 세포(cell)의 각각에 관한 가치, 규범, 신념을 조사함으로써 조직문화를 정상적으로 측정할 수가 있는 것이다(Schwartz & Davis, 1981). 물론 개별적으로 보면 상호작용의 형태가 조직 내로 한정되어 있는 것이나 과업간에 중복이 있는 등 이 모델이 개선의 여지가 없는 것은 아니지만, 조직이 사람들의 상호작용을 통해서 일정한 과업을 수행하고, 조직문화가 사람들의 상호작용으로 형성되며 또 그것을 규정함으로써 과업수행에 영향을 미친다는 것을 생각하면 상호작용과 과업이라는 2개의 차원에 의하여 체계화함은 대단히 가치 있는 일이 될 것이다.

그리고 조직문화는 조직구성원과 전체 기업행동의 영향요인으로서 다양한 관점에서 구성요소를 검토해 볼 수 있고, 이들 요소는 전체적인 연결관계 속에서 조직구성원과 기업행동에 영향을 주고 있으므로 각 요소가 개별적으로 구성원 행동과 기업행동에 얼마나 영향을 주고 있는지에 대한 정확

한 측정은 어렵다. 그래서 앞에서 제시된 여러 학자의 연구 외에 조직문화가 무엇으로 구성되어 있는지에 관하여 실질적으로 이해에 도움을 주는 것은 파스칼(R. T. Pascale)과 애도스(A. G. Athos)의 7'S모형이다(Pascale & Athos, 1981). 이들은 조직문화를 7가지 요소로 나누어 각 요소별로 조직문화 구성요소를 설명하고 있다.

본 연구에서는 파스칼과 애도스가 제시한 조직문화 분석의 틀을 중심으로 조직문화를 7가지 요소로 나누고 각 요소별로 조직구성원의 직무성공에 영향을 미칠 것으로 판단되는 설명변수들을 선정하여 이들에 대한 측정과 유의성을 파악하여 조직문화와 직무성공간의 관계를 설명해 보고자 한다. 본 논문에서 연구하고자 하는 조직문화의 7가지 요소들과 각 요소에 있어서의 조직문화에 대한 설명변수들을 간단하게 설명하면 다음과 같다.

첫째, 전략적 요소란 그 조직이 목표달성을 위해 조직의 자원을 장기간에 걸쳐 조직의 여러 구성요소들에 배분하는데 있어서의 계획과 행동패턴을 의미한다. 전략적 요소의 조직문화 설명변수에는 전략적 구성요소들에 대한 상대적 중요도, 총체적 전략, 시장전략 등이다.

둘째, 구조적 변수에는 권한관계, 부문화 방식, 공식화, 전문화, 분화, 복잡성, 신축성, 규모, 통합, 변화방식 등이 포함된다.

셋째, 관리시스템은 조직에 있어서 일상화된 경영과정의 흐름을 의미하는데, 여기에는 의사소통제도, 의사결정제도, 정보체계, 상벌제도, 인센티브제도 등이 있다.

넷째, 인력구성이란 조직의 구성원에 관한 문제로서 조직의 중요한 인사상의 문제들을 포함하는데 여기에는 구성원의 모집, 선발, 배치, 구성원의 능력, 공동체 의식 등이 포함된다.

다섯째, 리더십 스타일은 조직과 조직구성원들의 행동패턴과 경향을 의

미하며, 여기에는 리더십에 관한 모든 쟁점들과 조직구성원들의 행위에 관한 행동과학적 쟁점들 그리고 집단과 조직행동상의 문제들이 포함될 수 있다.

여섯째, 관리기술은 조직과 조직의 주요구성원들이 가지는 경영상의 고유한 능력을 의미하는데, 통제, 동기부여, 행동강화, 갈등관리, 변화관리, 내부경쟁의 이용들이 여기에 속한다.

일곱째, 공유가치는 조직문화 형성에 가장 중요한 변수로서 조직의 이념적 목적, 전략적 목적, 전통적 문화가치, 인간관, 세계관 등이 포함된다. 그러나 이들 7가지의 조직문화의 요소들은 서로 밀접하게 관련되어 있고 상호작용 관계가 있기 때문에 어떤 변수를 7가지 요소 중 어디에 귀속시킬 것인가 하는 것은 상당히 임의적인 것이 될 수밖에 없다. 즉 조직문화에 대한 특정 설명변수는 이들 7가지 요소 중 어느 한 요소에만 국한되는 것이 아니라 거의 모든 요소에 전부 관련되어 있다. 따라서 본 논문에서 특정변수를 특정요소에 귀속시키는 분류는 선행연구의 분류에 따르기로 하겠다(서인덕, 1986; 신철우, 1987; 이한룡, 1990; 유한호, 1991; 허갑수, 1992).

특히, 특정변수를 특정요소에 귀속시키는 네 가지 선행연구의 결과에 따라서 한국적 조직상황에서 가장 적합한 변수라고 생각되어 공통적으로 검증되어진 연구결과를 중심으로 본 연구에서 이러한 변수를 사용하였을 때 측정상 문제가 발생하지 않을 것이라는 가정하에 예비조사를 거쳐 각 변수를 분류하였다.

3. 조직문화의 기능과 가치체계

가. 조직문화의 기능

마틴(J. Martin)과 시엘(C. Siehl)은 조직문화의 기능을

첫째, 구성원들에게 장래에 어떤 행동이 기대되는가를 분석함에 사용될 수 있는 특정한 조직의 역사를 이해하는데 도움을 준다.

둘째, 기업의 가치관이나 경영철학에 대한 애착심을 부여하여 구성원 자신들이 믿고 있는 그 무엇을 위하여 일하고 있다는 사실을 인식토록 한다.

셋째, 조직의 통제기구로서 구성원의 어떤 행동을 승인하거나 억제할 수 있다고 설명하고 있다(Martin & Siehl, 1983). 헬리겔(D. Hellriegel)은 조직문화의 기능을 효과라는 관점에서,

첫째, 조직문화를 알게 되면 종업원들은 기업의 역사와 현재의 접근방법을 이해하게 된다. 따라서 조직문화는 종업원들에게 미래에 기대하는 행동 지침을 제공한다.

둘째, 조직문화는 종업원들로 하여금 경영철학과 가치관에 몰입할 수 있게 한다.

셋째, 조직문화는 그와 관련된 규범과 함께 종업원들에게 바라는 방향으로 행동하고 바라지 않는 방향으로 행동하지 않도록 하는 통제 메카니즘 구실을 한다와 같이 세 가지 측면에서 논의하고 있다(Hellriegel, 1986). 또 스미르시츠는 기업문화의 기능을

첫째, 구성원들에게 조직에의 일체감을 마련해 준다.

둘째, 구성원들에게 자신보다 더 큰 시스템인 조직에의 일체감(commitment)을 촉진시킨다.

셋째, 사회적 체제의 안정성을 증진시킨다.

넷째, 구성원들의 행동을 안내하고 형성시키는 감지도구(sense making)

로 작용한다와 같이 제시하고 있다.

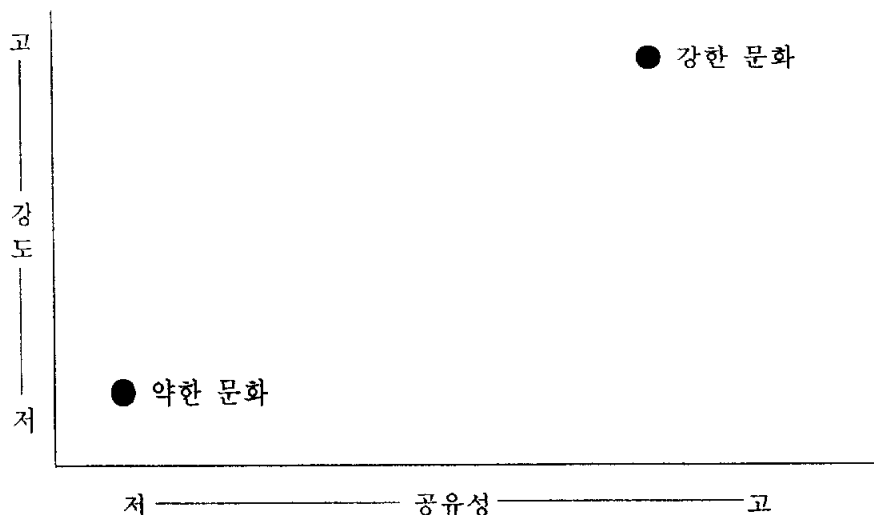
이러한 조직문화 연구는 조직발전과 조직변화에 직접적으로 영향을 주는 요인으로 널리 인식되어 있고, 특히, 조직문화가 조직발전에 장애요인으로 작용한다는 사실이 인식되면 관리자들이 조직문화의 변화에 강한 집착을 보이게 되는 만큼 건전한 조직문화의 개발을 위해서는 실제로 조직개발이 많은 역할을 한다는 인식이 일반화되어 있기에 조직문화연구에 조직개발을 고려하지 않을 수 없을 것이다. 여기에서 조직개발이란 조직문제의 해결과 새로운 변화과정을 개선하기 위해 특히 효과적이며, 협동적인 집단과 조직문화의 관리를 통해서 공식적 작업 팀, 일시적 작업 팀, 그리고 집단내의 문화를 강조하는 최고경영자의 지원과 장기간의 노력에도 매우 효과적인 방안으로 제기되고 있다(French & Bell, 1984). 특히 조직개발은 조직문화를 개발하는 수단으로 활용되기 때문에 조직문화는 조직체의 성과와 밀접한 관계가 있다는 전제하에서 성과를 높이기 위해 조직개발을 적극적으로 활용해야 할 것이다. 그러나 성과를 높이기 위한 조직문화를 개발하는 과정에서 역기능적 결과를 초래할 수도 있다. 조직개발 관점에서 조직문화와 성과와의 관계가 조직문화에 미치는 순기능과 역기능을 살펴보면 조직문화순기능은,

첫째로, 조직문화는 조직구성원에게 조직체의 기본가치와 전통을 인식시켜줌으로서 그들에게 조직체와의 동일성을 고취시켜 줄 수 있다.

둘째로, 조직문화에 대한 인식은 구성원으로 하여금 자기자신의 자기집단 또는 조직체와의 관계를 더욱 잘 이해하도록 하고, 나아가서는 집단이나 조직체에 대한 자신의 일체감이 이루어질 수 있도록 구성원과 조직체간의 조화관계를 조성해 줄 수 있다. 이러한 구성원과 조직체의 관계는 상호간의 안정을 강화시켜 준다. 마지막으로 조직문화에 대한 인식은 구성원으로 하여금 바람직한 행동에 관한 이해를 증진시키고, 따라서 그들 가치관

의 메카니즘으로 작용함으로서 성과 지향적인 의사결정과 행동을 조성시킬 수 있다. 이러한 조직구성원들의 행동조성은 조직문화가 강할수록 더욱 효과적으로 이루어질 수 있다는 것이 일반적인 인식이다. 조직문화가 강하다고 하는 것은 조직의 핵심적 가치에 강하게 집착하고 광범위하게 공유하는 것을 나타낸다. <그림 II-1>에서 강도와 공유성의 두 차원은 낮은 것에서부터 높은 것에 이르는 연속체를 따라서 존재하는 것으로 생각할 수 있다. 더 많은 구성원들이 핵심가치를 받아들이고 이러한 가치를 실천할 때 더 강해진다(Robbins, 1988). 따라서 공유성이 높고 강도가 높은 문화일수록 협동성과 일체감을 증가시키고, 협동성과 일체감의 증가는 조직내 성과를 향상시키는 강한 조직문화형성에 의해서 영향을 받게 된다.

<그림 II-1> 강한 문화와 약한 문화



자료; S. P. Robbins, Organizational Behavior (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1986), P.433

다음으로 조직문화의 역기능을 살펴보면,

첫째, 극히 강한 조직문화는 환경변화에 대한 적응에 문제를 가져올 수 있다. 특히, 근래 고도의 기술발전과 시장환경의 변화는 많은 조직체들로부터 가치관의 변화와 새로운 조직행동을 요구하게 된다.

둘째, 너무 강한 조직문화는 새로운 가치의 개발이 요구될 때 내부적으로 많은 저항에 당면하게 된다. 오랫동안 유지해 온 성장중심의 조직문화로부터 안정과 이익을 중심의 조직문화로 전환하는데는 기본전제와 사고방식 그리고 실제행동에 근본적인 변화가 요구되고 따라서 새로운 전제와 가치를 수용하는데 있어서 조직구성원으로부터 많은 저항감이 작용할 수 있다.

셋째, 강한 조직문화는 높은 성과에 기여하지만 그 대신에 강한 조직문화를 유지하려면 특히 최고경영층의 일관성 있는 경영행동이 요구된다. 조직체는 상황변화에 따라서 당면한 상황에 적절한 탄력적인 경영이 필요하므로 경영자로부터 항상 일관성있는 행동을 기대하기는 매우 어렵다. 일관성이 없는 경영행동은 강한 조직문화를 유지하는데 장애가 되는 것은 물론이다. 상황의 변화에 따라서 기존문화가 환경에 적합하지 않을 경우라든가, 또는 바람직하지 않은 문화가 발견될 경우에는 그 문화를 수정 또는 개선하든가 새로운 것으로 바꾸어야 할 필요가 생긴다. 그런데 일반적으로 조직문화의 개혁이나 새로운 문화의 형성이 고려되어야 할 경우, ① 환경의 근본적 변화로 인해 조직문화가 현실에 안 맞는 경우와 ② 업계의 경쟁이 치열하고 환경변화가 빠른 경우 ③ 영업이 부진할 경우 ④ 기업이 매우 급속히 성장하고 있는 경우 등이다. 이러한 4가지 경우가 발생할 때는 조직문화가 역기능적으로 작용하므로, 조직문화의 변화를 통해 조직의 성과를 높일 수 있는 여러 가지 방안을 강구해야 할 것이다.

나. 조직문화의 가치체계

조직문화란 결국 그 조직 내에 있는 조직구성원들의 행위수준으로 나타난다고 하겠다. 이렇게 볼 때 인간의 행위는 인간개체와 환경의 함수관계로 표현할 수 있다고 한 레윈(K. Lewin)의 장 이론(field theory)은 인간의 내외적 요소를 고려한 행위에 관한 통합적 이론이라 할 수 있다(Lewin, 1951).

인간행위의 내외적 요소로서 작용하는 것 가운데 가장 광범위하게 영향을 주는 것은 문화적 요소인데 인간과 문화와의 관계는 상호작용적이다. 문화가 인간을 변화시키기도 하고 인간이 문화를 변화시켜 나가기도 하는 것이다(Kretch, Crutchfield, and Ballachey, 1982). 개체로서의 인간은 모든 기본적인 문화적 요소들에 의해 기본적 가정을 형성하고 또 당연시되고 있는 기본적 가정들을 근거로 신념과 가치체계를 형성한다. 이 신념과 가치가 개인 혹은 집단의 행위수준을 결정하기 때문에 행위와 가치의 상관관계는 상당히 높다. 계속되는 반복적 행위는 개인의 태도를 변화시키고 집단 응집력은 개인의 행위를 집단표준에 맞추게 하는 힘이 있다는 것이 여러 실험에 의해 확인되었다(Back, 1977, pp. 182-187). 또한 인간의 신념과 가치를 변화시키는 가장 효과적인 방법이 행위를 변화시키는 것이라는 주장도 있다.

허쉬(P. Hersey)와 브랜차아드(K. Blanchard)는 개인의 태도변화가 행위변화의 전제가 되고 이 행위변화는 집단행위의 변화로 연결될 수 있는데 태도의 변화는 바로 지식의 변화에 기인한다고 하였다(Hersey and Blanchard, 1982). 그런데 이 지식이 개인의 가치관에 영향을 주지 않으면 그 지식만으로는 태도, 행위의 변화를 가져온다고 할 수는 없을 것이다. 그러므로 개인의 가치가 어떻게 변화되는가를 이해하는 것은 개인행위의 변화를 이해하는데 필수적이라 할 수 있다.

4. 조직문화의 패러다임과 유형

가. 조직문화의 패러다임

조직문화의 여러 특성 중에서 가장 중요한 것은 조직구성원들이 공통의 가치나 규범을 공유하고, 가치와 규범이 현재화되고 있는 제도를 정당화할 수 있는 지식의 체계를 공유하는 것이다. 따라서 지식체계의 공유라는 관점에서 조직문화를 이해하기 위해서는 패러다임(paradigms) 측면에서의 접근론이 바람직하다. 왜냐하면 조직구성원들이 패러다임을 통하여 공유의 세계를 만들기도 하고 그것을 현실의 세계로 파악하기도 하기 때문이다 (Brown, 1978).

조직현상에 있어 패러다임의 도입이 갖는 역할은 다음과 같다(可護野忠男, 1982).

첫째, 조직의 패러다임은 조직의 가치·규범을 현재화하는 제도가 정당하다는 것을 납득하도록 근거를 제시한다. 즉, 패러다임으로서 공유된 지식은 가치와 규범, 공히 그들을 현재화하는 제도의 정당화를 가능토록 한다.

둘째, 패러다임의 공유는 사람들의 행위를 조직화하고, 조직으로서의 통일성을 갖게 하는 수단이 된다. 이는 패러다임의 공유가 항상 공식적 규칙을 보완하는 역할을 하고 있기 때문이다.

셋째, 패러다임의 공유는 일정한 테두리 안에서 정보의 탐구, 전달, 축적하도록 하는 역할을 한다.

조직문화 정의에서 언급했듯이 조직구성원들은 공유된 패러다임을 기초로 정보를 탐색, 전달하여 공통의 지식의 틀을 공유하게 된다. 따라서 조직문화의 분석을 위해서는 조직문화의 패러다임을 분석하여야 할 필요성이 대두된다. 따라서 본고에서는 조직문화의 패러다임을 조직문화의 강도패러다임과 조직문화의 분석패러다임으로 나누어 고찰코자 한다.

(1) 조직문화의 강도패러다임

강한 문화와 약한 문화의 차이에 관한 연구는 조직문화 연구에 있어 주요 관심사가 되고 있다. 이는 강한 문화가 종업원의 행동에 보다 큰 영향력을 갖고 있으며 이직율의 감소에 직접적 관련을 갖고 있기 때문이다. 강한 문화라 함은 조직의 핵심가치가 구성원들에 의해 집중적으로 밀도있게 보유되고 폭넓게 공유되는 것을 그 특징으로 한다(Robbins, 1988).

샤인은 문화의 강도를 정의함에 있어 집단구성원간의 동질성과 안정성 및 집단의 공유된 경험의 기간과 강도의 정도차로 강한 문화와 약한 문화를 구분하려 하였다(Schein, 1984). 조직문화의 강도패러다임을 지적해 주고 있는 모형이 앞에서 제시한 <그림 II-1>이다. 횡축은 조직의 기본적인 전제 및 가치 등에 대하여 조직구성원들이 공유하고 있는 정도를 나타내고 있으며, 종축은 얼마나 강하게 집중적으로 밀도있게 조직의 기본가치를 보유하고 있느냐 하는 강도를 나타내고 있다. 따라서 공유도와 강도의 접점이 조직이 처하고 있는 문화상황인 것이다. 조직문화는 그것이 강한 문화이든 약한 문화이든 간에 조직전체에 커다란 영향을 미친다.

매우 강한 문화를 갖고 있는 대표적인 조직체로는 종교집단, 일본기업체 등이 지적되고 있으며(O'Reilly III, 1983), 조직문화의 공유 및 강도의 정도가 클수록 조직구성원의 행동통제에 긍정적 영향을 미치며, IBM, SONY 등 세계의 우수한 기업들의 성공에 직접적 관련을 맺고 있음이 규명되고 있다.

이는 강한 조직문화가 목적실현에 대한 구성원간의 동일성 내지 일치감을 갖고 있으며, 이러한 동일성 내지 일치감이 응집성과 충성심 및 조직몰입을 구축하게 되며, 따라서 종업원들의 이직율 등을 감소시키는 성향을 갖게 된다. 또한 강한 조직문화는 행동의 일관성을 증가시킴과 동시에 종업원의 행동유발을 위한 공식적 규칙의 개발에 필요한 노력이 감소된다.

(2) 조직문화의 분석패러다임

조직문화는 조직관리의 기본가정으로서 조직의 모든 측면에 영향을 미치고 또한 조직활동에 따라 구체화되어 진다. 따라서 조직문화 분석을 위해서는 조직의 여러 측면에 구체화되어 있는 조직문화의 설명변수들을 측정하여야만 한다.

7'S모형을 조직문화의 분석에 사용하기 위해서는 7가지 구성요소들 즉, 전략, 구조, 관리시스템, 인력구성, 리더십스타일, 관리기술, 공유가치로 나누어 조직문화의 설명변수를 측정하여 사용할 수 있다. 이 외에도 사인의 조직문화 수준과 상호작용을 통하여 조직문화의 분석패러다임을 설정할 수 있다. 즉, 조직문화 분석을 위해 조직구성원의 일반적 인식수준을 크게 가시적 수준(visible), 인지적 수준(awareness), 묵시적 수준(invisible, preconscious)의 세 수준으로 대별하여 그 각각의 구성요소를 설정, 그 정도를 통합하여 평가할 수 있다. 이외에도 딜과 케네디의 연구에 구체적으로 표현된 가치, 영웅, 의례와 의식, 비공식적 의사소통 등 역시 조직문화의 분석패러다임으로 사용되어 질 수 있다. 보다 중요한 것은 연구자의 견해와 분석목적에 따라 적절히 가이드라인을 설정할 필요가 있다는 것이다.

나. 조직문화의 유형

조직문화에는 크게 두 종류가 있는데, 지배적 문화와 하위문화가 그것이다. 지배적 문화는 거의 모든 구성원들이 당연한 것으로 여기고 거기에 순응하고 있는 문화로서, 조직의 역사와 더불어 형성되어 온 것이다. 그러므로 그 조직의 생존·발전에 대한 행위양태가 누적되어 그에 대한 저항이나 위배가 거의 없는 문화이다. 이것은 인공물을 통해서 조직의 대다수 구성원에 의해 공유되고 있는 핵심적 가치를 나타낸다. 즉 지배적인 가치체계와 신념을 나타내는 것이다.

다음으로 하위문화에는 세 가지가 있는데 향상문화(increasing culture)와 대각선적 문화(diagonal culture) 및 대응문화(counter culture)가 그것이다.

향상적인 하위문화는 지배적 문화의 핵심적 가치에 대해서 다른 조직구성원들 보다 훨씬 더 열성적인 집착을 가지고 조직의 핵심적 영역에 존재한다. 이런 열성적인 구성원들은 전 조직을 통괄하는 부서나 각 부문의 장에 위치하게 함으로써 지배적 문화가 계속해서 존재할 수 있도록 하는 것이다.

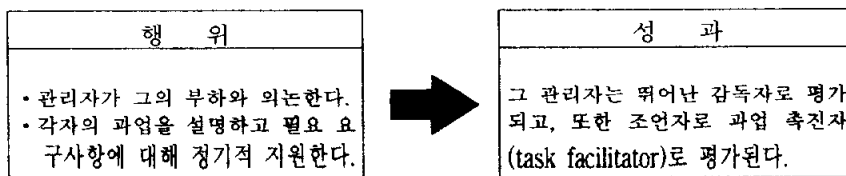
대각선적인 하위문화는 지배적 문화의 핵심적 가치를 받아들임과 동시에 그것과는 갈등을 일으키지 않는 이들에게만 특별한 위치를 가지는 집단문화를 말한다. 하위문화인 대응문화의 핵심적 가치는 지배적 문화의 핵심적 가치에 직접적인 도전올 하는 것이다. 그러므로 지배적 문화와 대응문화는 그들 각각에게 매우 중요한 가치문제에 대해서는 반대의 입장을 택하게 된다. 대응문화에서 나타나는 몇 가지 인공물은 지배적 문화의 가치를 경감시키며 또 대응문화의 다른 인공물은 가치의 다른 방법으로 표현된 것일 수도 있다(Martin and Siehl, 1983). 그런데 이 대응문화의 형성에서 꼭 주의를 해야 할 것은 대응문화의 창시적 역할을 하는 사람이 그 문화를 추종하는 사람들로 부터 또 절대적 역할을 하는 사람이 그 문화를 추종하는 사람들로 부터 절대적인 기대를 받으며 또한 자신의 조직에서 도태되어서는 안된다는 사실이다. 그러므로 대응문화의 창시자와 그 추종자들은 능력이 뛰어나서 조직이 그 사람들의 능력을 문화의 위배보다 더욱 중요하게 여겨야 된다는 것이다.

Ⅲ. 직무성과의 이론적 배경

1. 직무성과의 의의

성과란 조직의 바람직함이나 적절함에 대해 평가하는 종업원의 행동으로 볼 수 있는데, 행위는 직무에 있어서 보고서 작성이나 생산활동, 컴퓨터의 학습 등이고, 반면에 성과란 그 보고서가 얼마나 잘 작성되었는가 또는 생산성, 학습성취도 등이라 말할 수 있다. <그림 Ⅲ-1>은 행위, 성과에 대한 표시로 종업원의 행동에 의하여 지적되어지고 함축되어지는 성과의 수준은 다른 사람과의 행동 또는 어떤 기준과의 비교에 의하여 결정되어 진다. 어떤 관리자는 다른 보고서보다 좀 나은 보고서를 작성한다고 비교되며 작업의 생산활동은 생산성에 의해서 평가되어진다. 일상적으로 성과는 산출이나 결과와 관련이 깊으며 수익성, 비용, 판매량, 이직률, 소비자에 행한 봉사, 자금과 같은 효율도로 표현된다(Carroll and Schneiner, 1985).

<그림 Ⅲ-1> 행위, 성과



자료: S. J. Carroll and C. E. Schneiner, Performance Appraisal and Review System: The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations(Glenview, Illinois; Scott, Foresman and Company, 1985), p. 3.

성과와 결과는 항상 직접적인 관계가 있는 것은 아니지만 경제적 여건 등의 환경적 요인에 많은 영향을 받는다. 과거에는 환경이 각각 독립된 체계로 고립되어 존재하고 있었지만 지금은 새로운 영역을 형성하면서 상호의존적 구조로 변화해 가고 있다. 따라서 개방체계로서 환경과 조직의 상호작용을 연구의 대상으로 한 미래 환경의 문제가 현대사회에 중요한 쟁점으로 부각되기 시작한 것은 근래의 일이며, 결국 성과와 결과는 이러한 환경과의 상호작용적 구조속에서 결정되어지는 변수로 간주되어지고 있다.

일찍이 머레이(H. Murray)는 개인의 욕구와 환경압력에 대한 이론적 모형을 제시하여 환경과 개인의 상호작용을 통한 직무성과에 대한 연구의 기반을 마련했다(Murray, 1938). 페이스(M. Pace)와 스텐(S. Stern)은 이러한 머레이의 이론을 대학분위기의 연구에 적용시켜 개인에게 영향을 미치는 조직에서 발생한 자극의 유형을 제시하여 심리학적 이론을 학교환경에 관련시켜 보려는 시도를 하였다. 그리고 레윈(K. Lewin)은 환경이 개인행위에 강한 영향을 미쳐 성과를 결정하는 중요한 요소로 간주하고 있고, 이 행위는 유기체와 환경의 상호작용의 결과라는 주장이 널리 수용되었다. 개인의 행위과정은 모든 인간에게 동일하게 적용되며 공통적이고 지속적인 유사점이 있는 반면에 전통, 문화, 작업환경, 관리체계 등 여러 가지 요소의 영향을 받아 개인의 행위가 각기 다르게 나타나게 되고, 결국은 성과와 만족에도 다른 결과를 유도하게 된다.

조직 내에서 조직구성원의 직무성과는 조직관리에 있어서 능률성을 나타내는 지표로 사용되기도 하지만, 직무성과의 개념적 모호성으로 인해 주로 생산성, 목표달성정도, 응집성, 몰입도, 애착도 등의 요소로 그 성과를 대신하기도 한다. 또 직무성과란 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지 여부를 가리키는 개념으로서(안희남, 1988), 산업심리학자들이 말하는 생산성의 의미와 일반적으로 동일한 것으로 사용된다. 그러나

생산성이 물리적 산출이라는 보다 구체적이고 협의적인 뜻을 담고 있는데 반해, 직무성과는 조직구성원의 직무태도에 대해 보다 포괄적이라는 개념을 담고 있다. 따라서 직무성과는 조직 내에서 측정되고 영향력을 미치기를 바라는 조직구성원의 행동의 한 측면이 된다.

직무성과란 이러한 조직구성원의 행동이 직무와 관련되어 다양하게 얹혀 있는 것을 뜻한다(Carrol and Tosi, 1977). 특히, 조직의 업무와 관련된 모든 직무를 조직구성원이 구체적으로 성취하는 것을 직무성으로 개념화할 수 있다. 따라서 조직 내에서 직무성과와 관련되지 않는 일반적 행동은 여기에서 말하는 직무성과에 해당되지 않는다. 직무성과의 개념에 대한 개념을 명쾌하게 규정하기가 매우 어려운 것으로 몇몇 학자들이 제시한 것을 살펴보면, 다운스(C. Downs)와 헤젠(M. Hazen)은 그의 연구에서 직무성과는 효율성 또는 상사의 평가, 목표성취 등과 밀접하다고 했으며(Pincus, 1986), 프라이스(J. L. Price)는 조직의 효과성 내지 구성원의 성과란 그 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의하였다(Price, 1968). 또한 에치오니(A. Etzioni)는 조직원이나 구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태라고 하였으며(Etzioni, 1964), 맥코믹(E. J. McCormick)과 일겐(D. Ilgen)은 직무성과의 개념을 생산성, 과실발생률, 정확도 등 여러 가지로 주장하는데(McCormick and Ilgen, 1980), 이를 좀더 수리적 개념을 적용한 학자들의 견해를 요약하면 다음과 같다.

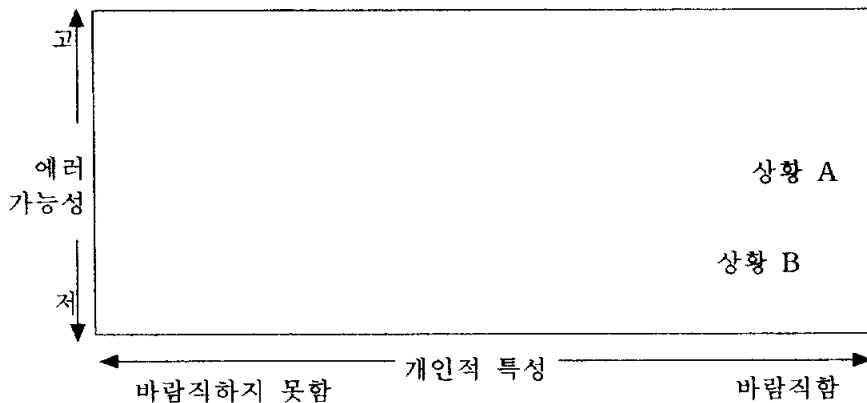
스질라기(A. D. Szilagyi)와 왈라스(M. J. Wallace), 미첼(T. R. Mitchell)과 네베커(D. M. Nebeker)등은 “ $P=f(E, A)$ ” (P =직무성과, E =노력, A =능력)이라는 공식을 제시하여 노력과 능력의 함수라 하였으며(Mitchell and Nebeker, 1973), 포터(L. W. Porter)와 로울러(E. E. Lawler)는 “ $P=f(E, A, R)$ ” (P =직무성과, E =노력, A =능력, R =역할지각)이라는 공식을 제시하여, 직무성과가 노력과 능력, 역할지각에 의해서 결정된다 하였다(Porter and

Lawler, 1976). 캠벨(J. P. Campbell)과 프리차트(R. D. Prichard)는 “ $P=f(A, M)$ ” (P =직무성과, A =능력, M =모티베이션)이라 하여 직무성과는 능력과 모티베이션에서 유도된다고 하여 산업심리학에서의 기본적 전제로서 성과는 업무와 목표달성에 지향되는 모든 활동들로 구성된다고 하였다 (Campbell and Prichard, 1976).

이처럼 직무성과의 개념 정립은 여러 측면에서 고려가 가능한데 이를테면 생산량 또는 실책건수 그리고 정확도 등으로 이해하여 설정할 수 있다. 직무성과는 두 가지 차원 즉, 질적 측면과 양적 측면으로 설명이 가능하게 되는데 여기서의 양적 측면은 생산된 단위변수를 의미하며, 질적 측면이란 일반적으로는 측정이나 판단이 곤란한 인간적 오류(human error)를 의미하고 있다(McCormick and Ilgen, 1980). 실질적인 면에서 볼 경우 훌륭한 성과는 착오가 거의 없다는 것이다. 그리고 인간적 오류는 작업자의 불량한 작업량에서 그 의미를 찾고 있다. 즉, 인간적 오류의 정의는 미리 수립되고, 요청되고, 기대되는 인간성과의 표준에서 이탈하려는 상태를 말하는 것으로서 이로 인해 시간의 연장, 문제제기, 사고, 역기능 또는 실패 등 바람직하지 못한 결과를 유발시키는 요인이라고 할 수 있다. 이러한 인간적 오류는 여러 가지 요인에 의하여 영향을 받게 되는데 이는 상황변수와 개인적 변수로 구분하여 이것들의 관계를 다음 <그림 III-2>에서와 같이 설명할 수 있다. 그림에서 보면 상황 A는 상황적 변수를 의미하고, 상황 B는 개인적 변수를 의미하는데, 특히, 인간적 오류의 발생은 상황적 변수와 개인적 변수, 그리고 양변수의 결합(combination)에 의해서 쉽게 발생할 수 있다. 개인적 변수는 퍼스낼러티, 성별, 교육, 경험, 기능정도 등이 포함되며 상황변수는 환경, 기계설비, 작업공간, 저장방법, 수송방법, 직무설계정보, 과업특성 등이 포함된다. 두 변수 모두가 예러발생 가능성간을 명확하게 구분하지는 못하지만 인간성과를 조절하는 변수로 인식되고 있다. 그러

나 이 변수들이 성과를 직접적으로 통제하지는 못한다. 에러 발생과 관련된 개인변수와 상황변수간의 일반화되고 단순화된 관계의 표현이 <그림 III-2>인데, 그림에서 보면, 상황 A는 에러 발생시 개인적 변수를 의미하는 상황 B보다 개인적 특성에 의해서 에러가 발생할 가능성이 높게 나타나고, 개인적 변수는 바람직하지 못한 개인적 특성에 의해서 발생할 인간적 오류가 바람직한 개인적 특성보다 많이 나타남을 표시하고 있는데, 인간적 오류의 발생 가능성은 상황 A인 상황변수에 의해서 발생하는 경우가 상황 B보다 높음을 나타내고 있다.

<그림 III-2> 에러발생으로서의 상황변수와 개인적변수의 관계



자료; E. J. McCormick & D. Ilgen, Industrial Psychology, 7th ed, (Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall, 1980), P.48.

한편 직무성과의 측정 모델은 역시 앞에서 제시한 두 가지 차원에서 정리할 수 있다. 우선 양적 측면은 생산단위 측정인데, 능률지수로 나타낼 수 있다(McCormick and Ilgen, 1980).

$$\text{즉, 능력} = \frac{\text{표준생산시간}}{\text{실제생산시간}} \times 100$$

(이 방법은 생산직 종업원에 대한 직무성과는 측정가능하지만 관리직이나 사무직에 대해서는 모순이 따른다.)

미첼 등도 직무성과 측정 모델을 노력과 능력의 결합으로 보고 있으며 (Mitchell and Nebeker, 1973), 스지라지 등도 같은 견해를 갖고 있다 (Szilagyi and Wallace, 1987). 록크(E. A. Locke) 역시 그의 연구에서 직무만족은 대체적으로 직무성과의 결과이며(Locke, 1970), 간접적인 면에서만 이 직무성과의 원인이 된다고 주장하였고, 시겔(J. P. Siegel)과 보웬(E. Bowen)의 연구에서도 직무성과가 직무만족의 원인이 됨을 지적하였다 (Siegel and Bowen, 1971).

이때 미첼 등의 직무성과 측정 모델에서 제시한 노력은 다음과 같은 공식에 의하여 도출된다.

$$W = E(\sum_{i=1}^n I_i \times V_i)$$

단, W= 작업량= 노력

E= 기대, 즉 노력이 성공적인 성과를 가져올 것으로 믿는 정도

I= 수단성, 즉 i번째 결과의 달성을 위해 그 성과의 수단으로서의 가치

V_i= i번째 결과의 유인가나 또는 그 중요성

n = 결과의 수

미첼은 그의 연구에서 노력의 평가에 대해 3가지의 기준을 사용하였다.

즉 ① 작업소요시간 (time spent)

② 노력에 대한 태도 (attitude toward effort)

③ 동기부여모델 < $E(\sum IV)$ > 과 기대모델 < $E_p + E_f$ >

I: Instrumentality

V: Valence

E_p =Expectancy of Peers(동료에 대한 기대)

E_f =Expectancy of Faculty(교수에 대한 기대)

직무성과 측정과 관련한 많은 연구 가운데 대부분의 연구(G. Green, 1969; J. R. Hackman & L. W. Porter, 1968; E. E. Lawler, 1968; L. W. Porter & E. E. Lawler, 1968)는 능력의 측정을 고려하지 않고 곧바로 동기부여 요소만을 가지고 측정하였다(Siegel and Bowen, 1971). 이상에서 살펴 본 직무성과의 개념에서 보듯, 아주 빈번하게 사용하면서도 직무성과가 무엇이라고 일반화된 정의는 존재하지 않고, 또 이를 측정할 수 있는 모델도 일반화된 것이 없는 실정이다. 따라서 본 논문에서는 직무성과를 조직구성원의 행동이 직무와 관련되어 조직목표달성에 직접적으로 관계되는 모든 성과를 의미하는 것으로 정의하며, 이의 측정은 앞에서 제시된 많은 학자들의 견해를 종합하여 일반적으로 성과측정에 관련된 포터와 로울러의 견해를 중심으로 논문을 전개하고자 한다.

<표Ⅲ-1> 직무성과에 대한 제 학자들의 견해

학 자	견 해
안희남, 1988	직무성과란 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성 되었는지의 여부를 가리키는 개념이다.
Carrol & Tosi, 1977	직무성과란 조직구성원의 행동이 직무와 관련되어 다양하게 얹혀있는 것을 뜻한다.
Downs & Hazen, 1986	직무성과는 효율성 또는 상사의 평가, 목표성취 등과 밀접하다.
Price, 1968	조직의 효과성내지 구성원의 성과란 그 목표를 달성할 수 있는 정도라고 정의하였다.
Etzioni, 1964	조직원이나 구성원들이 실현시키고자하는 일의 바람직한 상태이다.
McCormick Ilgen, 1980	직무성과의 개념은 생산성, 과실 발생율, 정확도 등 여러 가지이다.
Mitchell & Nebeker, 1973	$P=f(E,A)$ P:직무성과 E:노력 A:능력이라는 공식을 제시하여 노력과 능력의 함수이다.
Porter & Lawler, 1976	$P=f(E,A,R)$ P:직무성과 A:능력 R:역할지각이라는 공식을 제시하여 직무성과가 노력과 능력, 역할지각에 의해서 결정된다.
Campbell & Prichard, 1976	$P=f(A,M)$ P:직무성과 A:능력 M:모티베이션이라 하여 직무성과는 능력과 모티베이션에 유도된다고 하여 성과는 업무와 목표 달성에 지향되는 모든 활동들로 구성된다고 하였다.

본 연구에서는 표<Ⅲ-1> 와 같이 안희남 외 기존학자들이 제시한 많은 연구들을 기반으로 하여 현실적으로 적절하고 사용 가능한 변수를 찾아내어 직무성과 변수로서 사용하고 이러한 변수들이 조직문화와 어떠한 상관 관계가 있는지 규명하고자 하였다.

2. 직무성과의 분류 및 영향요인

연구에서는 연구목적에 적합하게끔 적절히 조정되었고, 어의적인 편의를 위해서 직무성과의 분류를 논의하는데 있어서는 행동이란 용어를 사람들의 외재적 성과뿐만 아니라 태도, 신념 등의 주관적인 반응까지도 포함하는 좀더 확대된 의미로 사용하고자 한다.

직무성과의 측정은 봉급인상, 승진 및 이직 등에 관한 근거로서 유용할 수 있으며, 출근기록도 이러한 목적을 위해서 사용할 수 있다. 이와 같이 태도나 의견조사의 결과도 조직정책을 개선하는데 사용될 수 있다. 개인들이 저지르는 오류의 분석도 작업방법을 바꾸거나 사용된 설비를 개선해야 될 필요성을 지적하는 것일 수도 있으며 또한 개선된 작업자 선발의 필요성이나 더 나아가 직무훈련의 필요성을 보여 주는 것일 수 있다. 사고나 그에 관련된 상해기록은 작업상황의 안전조건을 개선하는데 사용될 수 있다.

직무성과는 준거체계로서 매우 광범위하게 사용되고 있고, 직무수행 과정에서 개인의 행동에 직, 간접적으로 관련되어 있다. 직무성과는 크게 4개의 범주로 나누어질 수 있다.

1)만족감

이 범주는 조직구성원이 가지고 있는 태도의 한가지 특수한 하위 세트로서, 이는 직무담당자가 가지고 있는 직무에 대한 만족, 불만, 직무몰입도, 내적 작업동기와 같은 감정적, 동기부여적 혹은 태도적 성과와 결근율같은 행위적 지침을 포함하고 있다.

2)효율성

이 범주는 인적자원의 효율성과 융통성을 언급한 것으로, 인적자원의 효율성은 현재의 조직구성원들이 자신의 직무를 어느 정도 효과적으로 수행할 수 있는지를 고려하고, 앞으로의 필요성을 예측하기 위해 성과평가에 이용된다. 그리고 직무를 수행하는 사람의 요원활용도나 대체가능성, 훈련기간, 여유시간 등도 직무성과의 측정대상이 된다.

3)편이성

인간의 작업은 삶의 과정에 의해서 이루어지며, 작업의 수행에 따라 신체적 조건의 변화도 수반된다. 따라서 직무수행 과정상에 발생하는 육체적 피로감, 정신적 고통, 건강기록 등이 직무성과에 직접적인 영향 요인이 되므로 직무상의 편이감도 성과평가의 대상이 될 수 있다.

4)신뢰성

안전, 시스템 신뢰, 그리고 장비, 설비 혹은 작업장에 대한 직무담당자의 반응을 포함하며, 재해, 오류발생빈도, 작업부하, 작업협오 등이 직무성과에 직·간접적으로 영향을 미치므로 성과측정의 대상이 될 수 있다.

조직구성원의 직무성과는 조직관리에 있어서 유효성을 나타내는 지표로 사용되어 왔다. 브룸(V. Vroom)은 직무성과를 결정짓는 요인에는 동기적인 결정요인 뿐만 아니라 직무상의 역할요인이나 능력요인이 영향을 미친다고 생각했다. 그러나 그 중에서도 중요한 요인은 능력요인이다(Fournet, Distefano and Pryer, 1966). 즉, 일할 수 있는 잠재능력과 일하려는 의지가 각각 능력과 동기로서 이 양자가 직무성과에 매우 큰 영향을 미친다고 하였다. 브룸에 의하면 동기요인과 능력이 직무성과에 미치는 효과는 다음과 같은 공식으로 나타낼 수 있다.

$$\text{직무성과} = f(\text{능력} \times \text{동기})$$

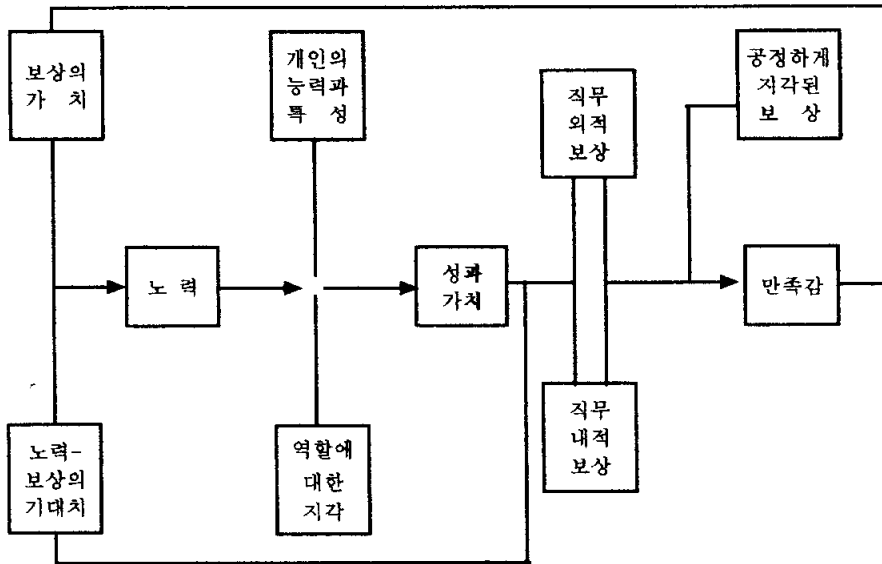
포터와 로울러는 브룸의 이론을 기초로 하여 단순히 성과와 모티베이션을 연결시키는데 그치지 않고 다양한 변수를 추가하여 독자적인 이론으로 발전시켰다. <그림 IV-3>에서 제시된 성과모델을 노력×능력×역할×보상가치로 설명하였다. 그리고 그린(G. Green), 해크만(J. R. Hackman)과

포터는 성과가 능력측정 외의 동기화 구성요소들로부터 예측되는 것이라 주장하였다.

한편 1960년대까지의 실증적 연구를 조사하여 그 결과를 분석한 캄벨은 조직구성원의 직무행위 및 조직성과를 결정하는 요소와 상호관련되는 모형을 제시하였으나 레윈과 같이 개인외적 중요성만 강조하였을 뿐 인과관계는 밝혀내지 못했다(Campbell, Dunnette, Lawler and Weick, and Weick, 1978).

포터와 로울러의 성과모델에 <그림 III-3>에 의하면 포터와 로울러는 브룸의 기대이론을 토대로 이들 추가변수를 종합하고 공정성이론도 연결시켜 자신의 총괄적인 동기이론을 제시하였다. 이 이론에 의하면 개인의 동기는 노력과 성과 그리고 보상과 만족의 복합함수로 나타내고 있으며, 이 복합관계에서 성과와 보상에 대한 기대와 보상에 대한 공정성 그리고 개인의 특성 등도 중요한 요소로 작용하고 있다.

<그림Ⅲ-3> 포터와 로울러의 성과모델



자료; L. W. Porter & E. E. Lawler III., Managerial Attitude and Performance (Homewood, Illinois; Richard D. Irwin Inc., 1968), P.105

3. 직무성과의 측정방법

성과측정을 위해 많이 쓰이는 단위로는 생산성, 목표달성도, 내부 응집성, 효율성 등 다양하게 있다. 직무성과와 조직문화와의 관계를 알기 위한 직무성과의 측정은 그 조사대상자의 직속상사의 평가에 주로 의존하는데 칼손(R. E. Calson)은 그의 연구에서 개개 작업자의 직속상사가 평가한 5 항목으로 구성된 평가척도를 사용하였다(Calson, 1969).

잉슨(J. H. K. Inkson)은 그의 연구에서 각각의 대상자를 그의 직속상사에게 평가하게 하였는데 그 내용은 질, 노력, 협동의 3가지이며, 척도는 가장 우수하고 매우 불량으로 5점 척도를 사용하였다(Inkson, 1978). 또한 직

무성과의 측정기준으로 많이 사용하고 있는 것은 다음과 같다. 즉 크레톤(E. E. Curreton)과 카첼(R. A. Katzell)은 양, 질, 이윤성, 생산-가치, 이동율을 들고 있으며(Curreton and Katzell, 1962), 홀리(W. H. Holley) 등은 의존성, 작업의 질, 커뮤니케이션의 능력, 호의적 직무태도, 작업의 정확도, 공중관계, 대인관계, 학습의욕, 작업시간을 들고 있다(Holly, Field and Barnett, 1976). 또 슬로컴(J. W. Slocum)은 기술적 지식, 기능적 지식, 욕구행동과 공격성, 신뢰성, 협력, 조직력을 들고 있으며(Slocum, 1971), 슈스터(J. R. Schuster) 등은 작업결과의 질, 생산성, 투입하는 노력을 들고 있다(Schuster, Clark and Rogers, 1971). 그리고 이러한 기준에 입각하여 직무성과를 평가하는 방법에는 객관적인 방법, 상사 또는 동료에 의한 방법과 자기평가 방법이 있다.

한편, 금전적 보상을 직무성과와 연결시키는 방법이 로울러(E. E. Lawler)에 의해서 제시되었는데 직무성과를 측정하는 방법을 생산성, 비용의 효율성, 상사의 평정의 3가지로 세분해서 각각의 효과를 알아볼 수 있도록 했다. 이와 아울러 금전적 보수를 사용하는 각각의 보상계획 효과도 세 가지 측면으로 세분하였다.

첫째로, 금전적 보수를 직무성과와 연결시켜 주는 효과로서, 직무성과가 좋아지게 되면 높은 금전적 보수를 받을 수 있는 좋은 성과를 얻을 수 있으리라는 기대의 형성효과를 말한다.

둘째로, 금전적 보수로 인해서 나타날 수도 있는 부작용을 극소화해 주는 효과로서, 직무성과에서 타당성없는 업적보고를 하거나 업무수행실적이 좋더라도 좋은 성과를 얻지 못한다고 지각하는 것 등을 말한다.

셋째로는, 직무성과가 좋으면 봉급 이외의 다른 중요한 보상들과 연결된다고 지각케 하는 효과를 말한다.

이러한 보상계획은 금전적 보상을 해 줄 기준을 생산성으로 측정했을 때

봉급이든 상여금이든 금전적 보수와 직무성과를 연결시켜 줌으로써 성과가 좋았다고 하였다.

직무성과를 측정하는 방법에는 기본적으로 상대평가와 절대평가의 두 가지와 기타 두 가지로 나누어 볼 수 있는데(Cummings and Schwab, 1973), 각 방법은 직무성과를 평가하는데 나름대로 정확성에 관련하여 장단점을 갖고 있다.

1)상대평가법

이는 각 피평가자를 다른 피평가자와 비교하여 평가하는 방법으로, 여기에는 하나의 측면을 기준으로 피평가자의 순서를 매기는 방법과 미리 정해진 상대적 범주로서 각 피평가자를 분류하는 방법의 두 가지가 있다. 이 평가법의 장점은 평가에 소요되는 시간이 짧은 대신에 많은 사람의 서열을 매기기가 어렵고, 대다수 사람을 비교 평가한다는 것이 어려운 단점도 있다.

2)절대평가법

개인의 성과를 절대적 표준과 비교하여 평가하는 방법으로, 하나의 기준만을 대상으로 하는 상대평가법 보다는 여러 가지 기준을 함께 고려해서 평가할 수 있다는 점과 평가방법의 유연성을 높일 수 있다는 장점이 있다. 반면에 평가의 기준이 여러 가지 고려되다 보면 평가자의 주관이 개입되어 평가에 혼란을 가져올 수 있는 단점이 있다.

3) 고정적 행위척도법 (행위 기준척도법)

평가상의 불명확성을 감소시키기 위해 행위상으로 고정된 평가척도를 활용하는 평가체계가 최근에 개발되었다. 이 방법은 평가자에게 각각의 특수

수준이나 성과수준에 해당하는 특정의 행위 예를 제시해 주고 나서 이들을 중심으로 하여 피평가자가 어떤 특성을 소지한 정도나 과업을 수행한 정도를 측정하게 하는 방법이다.

4) 동료평가법

같은 집단내의 구성원들로 하여금 각 개인을 평가하도록 하는 동료평가법에 대한 관심이 최근 수년 동안 계속 증대하고 있다(Kane and Lawler, 1978). 동료평가법은 특히, 피평가자의 상급자나 외부의 다른 평가자에 의해서 보다는 피평가자의 동료나 부하직원에게 의해 더욱 관찰되기 쉬운 행위를 평가하는데 적합하다. 최근에 많이 사용되고 있는 동료평가법은

첫째, 조직구성원들로 하여금 특정 성격이나 행위를 가장 많이 가지고 있는 동료의 이름을 밝히도록 하는 동료지명법이 있으며

둘째, 조직구성원에게 동료들을 절대평가척도나 고정적 행위척도에 의하여 평점을 표기케 하는 동료평점법이 있다.

셋째, 조직구성원에게 하나 혹은 그 이상의 평가측면을 고려하여 동료들의 서열을 표기하도록 하는 동료서열법이 있다. 반면에 동료간의 평가가 평소 개인적 감정에 의해 잘못 평가될 수 있는 단점도 아울러 고려해야 할 것이다.

이상에서 살펴본 4가지의 직무성과 측정방법들은 각각 장·단점을 갖고 있기는 하지만 가장 일반적으로 널리 채택되고 있는 방법은 행위기준 척도법이므로, 본 연구에서도 행위기준 척도법을 중심으로 절대평가법도 부분적으로 도입하고 있다.

4. 조직문화와 직무성과와의 관계

직무성과는 조직구성원들의 여러 행동적 측면의 현상이므로 이를 쉽게 이해하고 측정하기가 어렵다. 성과는 보는 관점, 관찰시기, 적용기준 등에 따라서 다양하다. 그러나 조직행위의 대부분은 만족스러운 성과를 달성하도록 방향이 설정되어 있다고 할 수 있다(Snow & Hrebiniak, 1980, pp.318-319).

조직에 강한 문화가 정착되면 조직의 성과가 반드시 높아질 것이라는 문제는 매우 중요하게 인식되고 있는 반면, 조직문화를 직접 성과와 연결시킨 연구는 드물다. 킬만 등(R. H. Kilman et al.)은 강한 문화가 반드시 높은 성과를 나타내지는 않으며, 환경의 변화에 따라 기존의 문화가 적합한 관계에 있지 않을 때에는 오히려 조직에 치명적인 타격을 줄 수 있음을 지적하였고(Kilman, Saxton & Serpa, 1986, pp.87-94), 새드도 기존조직문화가 환경에 변화에 따라 조직이나 구성원의 필요에 맞지 않을 때 조직에 부담을 줄 수 있음을 지적하였다(Sathe, 1983, pp.5-23). 또한 노나카(I. Nonaka)는 7S모형을 설명하면서 한 조직이 우수한 성과를 올리기 위해서는 환경의 변화에는 전략, 구조, 제도로 적응하고 내부경영에 있어서는 경영기술, 행동스타일, 구성원관리, 공유가치로 대응해야 한다고 주장하였다(Nonaka & Johansson, 1985, pp.181-191). 정착된 조직문화가 성과와 연결되려면 상황에 따른 조직문화의 관리가 필요한 것으로, 레이놀즈(P. D. Reynolds)는 산업간·기업내 직위간에 유의적인 문화적 차이가 있다는 것과 산업에 따라 우수기업의 특성이 다르다는 것을 지적하여 환경과 조직문화간에 적합성이 존재해야 성과를 향상시킬 수 있다는 것을 주장하였다(Reynolds, 1986, pp.333-345).

조직구성원 행동과 조직행동의 기본전제로 작용하는 조직문화가 활발하

게 기능을 발휘하면, 즉 구성원들이 조직문화를 이해하고 몰입도(Commitment)가 높으면 직무성과도 높게 나타난다고 딜(T. E. Deal)과 케네디(A. A. Kennedy)는 그의 연구에서 주장하고 있으며(Deal & Kennedy, 1982, pp.15-19), 신유근 교수는 “기업문화와 조직성과”에서 조직문화의 확립정도가 높은 기업이 높은 조직성과가 높게 나타나고, 조직문화의 확립정도를 낮게 인식하는 조직체가 낮게 인식하는 조직체보다 높은 조직성과를 나타낸다고 조직문화와 조직성과와의 관계를 설명하고 있다(신유근, 1986, p.82).

로빈스(S. P. Robbins)는 조직문화가 매개변수로서 성과와 만족에 영향을 미친다고 주장하였다(Robbins, 1988, pp.447-448). 종업원들은 자율성, 구조, 성과지향, 감독자가 제공하는 온정과 지원, 경영층이 갈등을 감수하려는 의향과 같은 요인에 기초한 전반적으로 조직에 대한 주관적인 지각을 형성한다. 이러한 전반적인 지각은 실제로 조직문화 또는 특징이 된다. 이러한 우호적이거나 비우호적인 지각은 강한 문화일수록 영향을 미친다.

조직의 성과를 높이는데 필요한 바람직한 조직행동과 조직문화는 조직의 환경과 상황여건에 따라서 다르다. 그러나 이러한 조직현상에 따른 조직행동과 조직문화의 차이는 주로 조직구조나 시스템 및 기술 등 구조적인 측면에서 나타나고, 조직가치나 구성원들 사이의 상호작용 등 행동적인 측면에서는 큰 차이를 보이지 않고 있다. 다시 말해서 조직체의 개방적이고 신뢰적인 분위기, 협조적이고 공동체적 의식 그리고 유기적 상호작용과 가치 중심적인 행동은 조직의 업종이나 규모, 그리고 사회문화적 환경 등 조직의 상황적 조건을 막론하고 모든 우수기업의 공통적인 문화적 특징으로 나타나고 있다(이학중, 1984, p.388)

<표Ⅲ-2> 조직문화와 직무성과 관계에 대한 제 학자들의 견해

학 자	견 해
김영조, 박상언, 1998	건강한 조직문화특성은 조직구성원의 직무수행능력에 영향을 주어 전체적으로 조직의 성과를 향상시킨다.
Snow&Hrebiniak, 1980, pp318-319	직무성과는 조직구성원들의 여러 행동적 측면의 현상이므로 이를 쉽게 이해하고 측정하기 어렵다.
Kilman, Saxton & Serlpa, 1986	환경의 변화에 따라 기존의 문화가 적합한 관계에 있지 않을 때에는 오히려 조직에 치명적인 타격을 줄 수 있다.
Sath, 1983, pp5-23	기존문화가 환경의 변화에 따라 조직이나 구성원의 필요에 맞지 않을 때 조직에 부담을 줄 수 있음을 지적하였다.
NonakaJohansson, 1985, pp181-191	한조직이 우수한 성과를 올리기 위해서는 환경의 변화에는 전략, 구조, 제도로 적응하고 내부경제에 있어서는 경영기술, 행동스타일, 구성원의 관리, 공유가치로 대응해야한다.
Reynolds, 1986, pp333-345	환경과 조직문화간에 적합성이 존재해야 조직의 성과를 향상시킬 수 있다.
Robbins, 1998, pp447-448	조직문화가 매개변수로서 성과와 만족에 영향을 미친다고 주장하였다.
Deal & Kennedy, 1982, pp15-19	구성원들이 조직문화를 이해하고 몰입도(Commitment)가 높으면 직무성과도 높게 나타난다.
신유근, 1986, p82	기업문화와 조직성과에서 조직문화의 확립정도가 높은 기업이 조직성과가 높게 나타난다.

본 연구에서는 <표Ⅲ-2>와 같이 김영조, 박상언 외 여러 학자들이 조직문화와 직무성과 간에 많은 관계가 있다고 제시하였고, 이러한 학자들의 견해를 이론적 기반으로 하여 실증적 연구의 모형을 만들었다.

본 연구에서 직무성과를 측정하기 위한 설명변수로는 직장에 대한 만족, 직무만족, 사기, 협동성을 선정하였는데 이들에 대하여 간략하게 알아보면 다음과 같다.

첫째, 직장만족이란 현재 근무하는 직장에 만족하고 있는 정도로서, 직장에 대한 만족, 직장에 대한 평가, 정책에 대한 만족을 가지고 측정하고자 한다.

둘째, 직무만족이란 구성원들이 직무에서 얻게되는 반응의 하나로

서 직무자체에 대한 만족, 일에 대한 보람, 자기개발의 기회 등이 포함된다.

셋째, 사기란 구성원들이 느끼는 만족도로서 능력에 대한 보상, 근무환경, 조직에의 잔류의욕 등이 속한다.

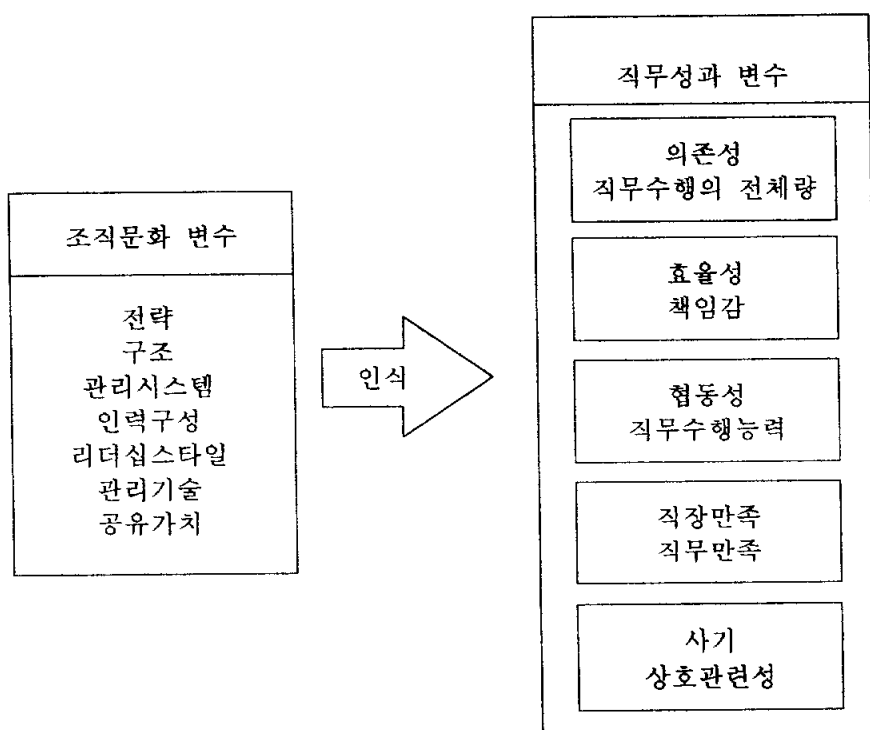
넷째, 협동성이란 구성원들이 상호협조 하에 일을 하려는 태도로서, 팀웍, 협조, 결속력 등으로 파악해보고자 한다.

IV. 실증 연구의 설계

1. 연구모형의 설계 및 설문 작성

앞에서 제시된 이론적 배경을 바탕으로 본 연구를 위한 연구모형을 <그림 IV-1>과 같이 설계하였다.

<그림 IV-1> 연구모형



위의 <그림 IV-1>에서와 같이 본 논문은 조직연구의 기본적 시각을 문화적 접근법에 두고, 이에 따른 직무성과를 측정하고자 하는데 연구의 목적이 있다. 환언하면 본 연구의 목적은 통관기업의 문화적 변수를 어떻게 인식하느냐에 따라서 직무성과가 다르게 나타날 수 있다는 사실을 증명하는

것이다. 이러한 관점에서 긍정적으로 인식된 조직문화적 설명변수들이 부정적으로 인식된 문화적 변수보다 직무성과에 보다 높은 영향력을 지니게 될 것이란 사실을 규명하고자 한다.

실제로 직무성과에 영향을 미치는 요인에는 조직문화적 요인 외에도 많은 요인이 존재하겠지만 본 논문에서는 문화적 요인에만 한정했고, 특히 이 연구모형을 통해 조직문화를 구성하고 있는 여러 변수들이 직무성과를 구성하고 있는 여러 변수들에게 어떻게 영향을 미치는지에 관한 관계를 연구하고자 한다.

설문지는 조직문화와 직무성과를 기술한 44개 문항으로 구성되어 있고, 이 설문들은 구체적으로 독립변수로서 조직문화의 측정변수인 전략, 구조, 관리시스템, 인력구성, 리더십 스타일, 관리기술, 공유가치 등을 조직구성원이 어떻게 인식하고 있는지를 묻는 척도와 종속변수로서, 직무성과의 측정변수인 의존성, 직무수행의 전체량, 효율성, 책임감, 협동성, 직무수행능력, 직장만족, 직무만족, 사기, 상호관련성 등을 묻는 척도로 구성되어 있다. 독립변수를 측정하기 위해 사용된 항목들은 기존의 연구결과(서인덕, 1986; 신유근, 1985; 신철우, 1987; 유한호, 1990; 이한룡, 1990, 허갑수, 1992)를 바탕으로 본 연구자가 항목을 추출하고 추가하여 사용하였고 종속변수를 측정하는 척도표는 리버만(A. Liberman) 등이 개발한 E. S. R(Employee Service Review)의 직무성과 측정내용을 이용하였다(Liberman, Barrera, Kargl, Crenshaw, Farias, Spigner and Williams, 1977). 또한 응답자가 사회적으로 바람직한 반응경향을 나타낼 경우 편기(bias)가 발생하므로, 이러한 경향을 보인 설문서를 추출해 내기 위해 크라운(D. P. Crowne)과 말로우(D. Marlowe)가 개발한 사회적으로 바람직한 척도(social desirability scale) 중 3개 항목을 설문지에 포함시켰다(Robinson and Shaver, 1973). 이 항목은 연구의 목적과는 상관없는 것으로 단지 본 연구의 분석이 앞서

편기를 가진 설문지를 제외시키기 위함이다.

이상의 설문문항에 대한 응답형식은 독립변수의 경우는 리커트(R. Likert)의 5점 척도와 선택 응답법을 사용하였고, 종속변수는 리버만 등의 연구에서 사용한 5점 척도를 적용하였다. 그리고 항목들은 설문의 오염효과(contamination of question)를 방지하기 위해 혼합 배열하였다(Rorer, 1976). 설문문항의 채점방식은 각 문항마다 5단계의 평정에 따라 1-5점까지 비중을 두어 긍정문항에 대하여 “정말 그렇다”는 5점, “그렇다”는 4점, “보통이다”는 3점, “아니다”는 2점, “전혀 아니다”는 1점으로 하였다.

2. 조사대상의 선정 및 자료분석

조직문화를 연구함에 있어서 조사대상의 모집단은 연구결과의 일반화 가능성과 동질성을 제고시키기 위하여 부산지역의 72개 통관기업을 대상으로 하여, 기업 내에 근무중인 일반직 사원, 관세사, 기타 구성원들이 인식하고 있는 문화적 특성을 조사하여 이러한 문화적 특성의 인식이 조직내 구성원의 직무성과에 어느 정도 영향을 미치는지를 조사하였다.

사전조사(pretest)는 부산지역에 소재하고 있는 5개 통관기업에 50명을 조사대상으로 선정하여 본 연구자가 의도하는 설문의 내용이 적합 내지 타당한지를 확인하기 위하여 2002년 8월 1일부터 8월 20일 사이에 실시하였으며, 수정 보완을 거쳐 설문을 재구성하였다.

설문조사 역시 부산지역에 소재하고 있는 72개 통관기업에 410명을 조사대상으로 2002년 9월 10일부터 9월 30일까지 20일간에 걸쳐서 실시하였고, 회수된 372개 설문지 중에서 사용 불가능한 자료를 제외한 유효한 335매의 자료를 대상으로 SPSS에 의하여 빈도분석, 상관관계분석, ANOVA, 등의 통계분석기법을 활용하여 분석 정리하였다.

3. 가설의 설정 및 변수의 신뢰성 검정

가. 가설의 설정

본 연구는 그 성격상 엄밀한 인과관계적 모형에 근거하여 이론적 가설을 실증적으로 검증하는 일반적인 가설검증 연구와는 그 연구목적이나 방법론에서 다소 차이점을 가지고 있다. 본 연구가 의도하는 바는 통관기업의 조직문화와 직무성과 간에 상관관계를 파악해 보려는 것이므로, 설명변수의 선정에 있어서도 선행연구에서 중요성이 강조되어 왔거나 연구자가 주관적으로 중요하다고 생각되는 변수들을 임의적으로 선정하였으므로 모든 변수들에 대하여 자세한 이론적 분석과 가설검증을 시도하는 것은 불가능하리라고 생각되었다. 따라서 본 연구는 앞에서 제시된 연구모형을 토대로 하여 다음과 같은 가설을 세워 검증하고자 한다.

<가설 1> 통관기업의 조직문화와 직무성과 간에 상관관계를 가질 것이다.

<가설 2> 구성원의 특성변수에 따라 조직문화에 대한 인식의 차이가 나타날 것이다.

나. 변수의 신뢰성 검정

본 연구에서 선정한 각 변수들의 측정을 위해 이용된 여러 항목들의 신뢰성을 검정하기 위하여 Cronbach- α 계수를 모든 변수에 대해 계산한 결과는 <표 IV-1>와 같다.

<표Ⅳ-1> 변수의 신뢰도

변 수 명		항목수	신뢰도 (α)
조직문화	전략	3	0.8892
	구조	5	0.8383
	관리시스템	3	0.7753
	인력구성	3	0.8191
	리더십스타일	2	0.5677
	관리기술	2	0.6725
	공유가치	2	0.6126
직무성과	의존성	1	0.8570
	직무수행의 전체량	1	
	효율성	1	
	책임감	1	
	협동성	1	
	직무수행능력	1	
	직장만족	3	0.8687
	직무만족	3	0.8305
	사기	3	0.8726
	상호관련성	3	0.7860

<표 Ⅳ-1 >과 같이 문항수가 적은 데도 하위척도의 Cronbach α 계수는 0.5677에서 0.8892까지 이다. 따라서 본 연구에 사용된 척도의 신뢰성은 만족한 수준이라고 본다.

4. 변수의 선정 및 조작적 정의

가. 변수의 선정

본 연구에서는 조직문화가 직무성과의 선행변수로서 직무성과에 강하게 영향을 미친다는 전제하에 조직문화와 직무성과간의 관련성을 설문조사를 통해 실증적으로 검증해 보고자 했다. 파스칼과 아토스가 제시한 조직문화 분석의 틀인 7'S 모형의 7개 하위변수들이 독립변수가 되고 직무성과가 종속변수가 된다. 즉, 조직문화를 7가지 요소로 나누고 각 요소별로 설명변수를 선정하여 이들에 대한 측정과 유의성을 파악하여 조직문화와 직무성과간의 관계를 파악해 보고자 한다.

나. 변수의 조작적 정의

(1) 조직문화 변수의 조작적 정의

(가)전략

① 환경과의 일치도: 사용된 전략이 변화하는 환경의 요구에 얼마만큼 일치되었는가를 의미한다.

② 목적 성취도: 사용된 전략이 조직목적에 어느 정도의 수준으로 달성케 했는가를 의미한다.

③ 전략의 내적 일관성 : 전략의 정책적 수행이 통합적 행동목표와 일치되는 정도를 의미한다 (Glueck, 1983).

④ 전략구성의 상대적 중요도 : 전략을 구성하는 생산, 기술, 유통판매, 회계, 인력, 인간적 요소들 중에서 어느 요소를 가장 중시하는가에 대한 상대적 평가를 의미한다.

(나) 구조

① 유연성: 조직이 환경변화에 대하여 어느 정도 유기적으로 적용할 수 있는가를 측정하는 변수로서 프로젝트, 매트릭스 조직 등의 임시조직 활성화 정도와 비공식조직의 활성화 정도를 의미한다.

② 권한관계: 직위에 부여되어 행사되는 권한이 조직에 있어서 어떻게 배분되어 있는가에 관한 문제로서 의사결정의 집중정도를 의미한다.

③ 공식화 : 조직구성원의 다양한 행동패턴을 일정한 체계로 구조화시켜 언제, 누가, 어떻게, 무슨과업을 수행하여야 하는지를 지시하는 규칙, 절차, 규정, 방침 등이 명시화된 정도를 의미한다.

(다) 관리시스템

① 정보체계의 개방성 : 조직의 전략적 상황에 대한 정보나 지식을 조직의 각 계층과 부문들간에 어느 정도 탄력성을 갖고 공개되는냐를 의미한다 (Forisha-Kovach, 1984).

② 의사결정의 집단성 : 조직내 의사결정과정의 집단에 의해 이루어지는가 아니면 개인에 의해 이루어지는가를 의미한다.

③ 의사소통의 활성화 : 조직구성원들간의 커뮤니케이션이 얼마나 원활하게 이루어지는가를 의미한다.

(라) 인력구성

① 구성원능력: 조직구성원이 동료들간에 지각되고 있는 상대적 능력의 우월성을 의미한다.

② 공동체의식 : 조직구성원간에 어느 정도의 일체감을 갖는가 하는 것을 의미한다.

③ 평가기준: 조직구성원들이 조직내에서 활용되고 있는 인사고과기준

등 인사평정 제도가 합리적 이고 적합하다고 생각하는 정도를 의미한다.

(마) 리더십 스타일

① 구성원 행동의 통일성: 복장 등 외형적 요소에 따라 타조직과 구별될 수 있는 조직구성원의 통일성을 의미한다.

② 리더십 스타일 : 조직목표 달성을 위해 조직구성원을 관리하는 관리자들의 유형을 의미한다.

(바) 관리기술

① 통제정도: 조직목표의 달성을 위해 계획과 실적 및 진척도를 비교 측정하여 차이를 수정하기 위해 제재조치를 취하는 경영관리 과정상에서 조직내 개개인에게 부여된 자유재량권의 양을 의미한다.

② 동기부여방법: 조직구성원의 행동이 조직목적달성을 위해 집중될 수 있도록 조직구성원의 행동유형과 방향에 직접적인 영향력을 행사하는 방법을 의미한다.

③ 갈등관리방법: 조직내의 개인이나 부서, 집단들 사이에 갈등이 발생했을 때 갈등을 해결하기 위해 어떤 방법을 활용하느냐를 의미한다.

(사) 공유가치

① 문화가치의 지속성: 조직문화의 가치강도를 측정하기 위한 변수로서 경영자교체, 경제상태나 환경변화 등 상황변화에 따른 가치의 변화정도를 의미한다.

② 핵심적 가치의 영향력: 사훈, 경영방침, 기업신조 등 조직이 전통적으로 존중하여 왔고 조직의 모든 측면에 전제가 되는 조직 고유의 이념, 신조, 철학에 관한 가치관이 조직구성원에게 미치는 영향력을 의미한다.

③ 장기목표에 대한 합의: 조직이 달성해야 할 목표에 대한 구성원들의 합의정도를 의미한다.

(2) 직무성과 변수의 조작적 정의

(가) 의존성: 직무수행시에 필요한 정보, 자료, 지침 등에 대한 상급자나 동료의 의존정도 등을 의미한다.

(나) 직무수행의 전체량: 개별 구성원이 수행한 직무의 전체량을 의미한다.

(다) 효율성: 직무수행에 투입된 시간과 직무수행 결과와의 비율을 의미한다.

(라) 책임감: 할당된 직무에 대해 가지는 책임의 정도를 의미한다.

(마) 협동성: 다른 사람과 공동으로 직무를 수행하면서 업무를 처리할 수 있는 능력을 의미한다.

(바) 직무수행능력: 직무를 수행하는 과정에서 업무량과 관계없는 정확한 업무수행 정도와 효과의 정도를 의미한다.

(사) 직장만족: 현재 근무하고 있는 회사에 어느 정도 만족하고 있는가의 정도로서 구성원들의 회사에 대한 만족, 회사에 대한 평가, 정책에 대한 만족 등을 들 수 있다.

(아) 직무만족 : 조직구성원들의 직무에 대한 태도의 하나로서 직무에서 얻게 되는 욕구의 충족에 대한 지각된 반응으로 직무자체에 대한 만족, 일에 대한 보람, 능력발휘의 기회, 일을 통한 성취감, 자기개발의 기회를 의미한다.

(자) 사기 : 조직구성원들에게 제공되는 동기에의 만족도로서 문제해결의 욕, 성과에 대한 평가, 능력에 대한 보상, 상사로부터의 인정, 조직에의 잔류의욕 등으로 나타난다.

(차) 상호관련성 : 혼자서 일하기보다는 조직구성원들이 상호협조하에 일을 하려는 태도로서 팀웍의 중시, 동료간의 협조, 동료간의 결속력, 회사 팀웍의 수준, 응집력 등으로 나타난다.

이상 변수의 선정과 조작적 정의를 통하여 조직문화와 직무성과의 측정 항목은 <표Ⅳ-2>, <표Ⅳ-3>와 같다.

<표Ⅳ-2> 조직문화의 측정

조직문화	설명변수	측정지표	설문문항	비고
전략	환경과의 적합도	변화하는 환경의 요구에 적응하는 정도	Ⅱ-6	
	목표성취도	사용전략의 목표성취도	Ⅱ-9	
	전략의 내적일관성	사용전략과 통합적 행동목표와의 적합성	Ⅱ-18	
	전략구성의 상대적 중요도	전략구성요소의 우선 순위	Ⅲ-1	
구조	유연성	비공식조직의 활성화정도	Ⅱ-4	
		임시조직 활용도	Ⅱ-21	
	권한관계	의사결정권의 집중도	Ⅱ-8	
	공식화	직무구조, 내용, 수행방법 절차 등의 명시정도	Ⅱ-13	
		의사소통, 상호관계의 문서화 정도	Ⅱ-14	
관리 시스템	의사결정제도의 집단성	의사결정시 집단합의의 강조정도	Ⅱ-1	
	의사소통의 활성화도	의사소통의 활성화정도	Ⅱ-7	
	정보체계의 개방성	정보의 공개정도, 활용정도	Ⅱ-11	

<표Ⅳ-2> 조직문화의 측정

조직문화	설명 변수	측정 지표	설문문항	비고
인력구성	구성원의 능력	구성원의 능력에 대한 상대적 인식도	Ⅱ-2	
	공동체 의식	인간관계	Ⅱ-3	
	평가기준	인사고과기준의 합리성	Ⅱ-19	
리더십 스타일	구성원행동의 통일성	외형적 요소의 통일적 경향	Ⅱ-16	
	리더십 스타일	리더의 형태	Ⅲ-4	
관리기술	통제정도	직무수행방법이나 절차에서의 자유재량권의 양	Ⅱ-17	
	동기부여방법	사용하고 있는 동기부여방식	Ⅲ-2	
	갈등관리방법	중시하는 갈등관리방법	Ⅲ-5	
공유가치	문화가치의 지속성	환경과 상황변수에 따른 변화정도	Ⅱ-12	
	핵심적 문화가치의 영향력	사훈, 기업신조의 영향력	Ⅱ-20	
	장기목표에 대한 합의	중시하는 장기목표에 대한 구성원의 합의	Ⅲ-3	

<표Ⅳ-3> 직무성과의 측정

측정변수	측정치표	설문문항
의존성	직무수행시 필요한 자료나 정보에 관한 상위자나 동료에 대한 의존정도	Ⅳ-1
직무수행의 전체량	수행한 직무의 총량	Ⅳ-2
효율성	업무량을 고려한 직무수행 시간	Ⅳ-3
책임감	할당된 직무에 대한 책임감	Ⅳ-4
협동성	타인과의 직무수행시 업무처리 능력	Ⅳ-5
직무수행능력	직무수행의 정확성과 효과의 정도	Ⅳ-6
직장만족	현재 근무하고 있는 직장애, 만족하고 있는 정도로서 직장애 대한 만족, 직장애 대한평가, 정책에 대한 만족 등을 포함	V-1, V-5, V-9
직무만족	직무에서 얻게되는 욕구의 충족에 대한 지각된 반응으로서 직무자체에 대한 만족, 일에 대한 보람, 능력발휘의 기회, 일을 통한 성취감, 자기개발의 기회	V-2, V-6, V-10
사기	조직구성원들에게 제공되는 동기애의 만족도 로서, 성과에 대한 보상, 능력에 대한 평가, 상사로부터의 인정, 조직속에서의 잔류의욕	V-3, V-7, V-11
상호관련성	조직구성원들의 상호 협조하에 일을 하는 태도로서 동료들간의 협조, 팀웍의 중시, 팀웍의 수준, 동료간의 결속력	V-4, V-8, V-12
편기를 보인 설문서 추출항목 Ⅱ-5, Ⅱ-10, Ⅱ-15		

V. 조사결과와 분석 및 가설 검증

1. 조사결과와 분석

가. 구성원의 특성분포와 전체적인 반응차이

조직문화에 대한 구성원의 특성분포와 전체적인 반응의 차이는 <표 V-1>과 같다. <표 V-1>에서와 같이 조직문화에 대한 인식에 대한 전체적인 경향을 성별, 연령별, 존속기간별, 학력별, 근속년수별, 직급별, 직위별로 세분하여 분석한 결과, 성별($P<0.0$), 직위별($P<0.0$), 직급별($P<0.0$), 학력별($P<0.0$)에서는 통계상 유의적인 차가 있고 연령별, 존속기간별, 근속년수별로는 유의한 차이가 없다. 즉, 남자가 여자보다 조직문화를 긍정적으로 인식하고 있고, 근무기간에 있어서는 근무기간이 오래된 사람일수록 비교적 평균치가 높고, 연령수준에서는 40대, 50대에서 가장 높은 수준을, 20대에서 가장 낮은 수준을 보여주고 있다. 직위와 학력간 및 직급간의 차이에 있어서는 직위나 학력이 높을수록 조직문화를 긍정적으로 평가하고 있는데, 그 원인은 조직을 실제로 관리·감독해 가는 위치에 있기 때문이라 생각된다.

<표 V-1> 구성원 특성변수에 따른 조직문화 인식의 차이분석

구분		표본수	평균	표준편차	F
성별	남	243	3.872	0.578	4.9125 *
	여	101	3.764	0.589	
연령별	20대	69	3.798	0.578	0.2763
	30대	93	3.799	0.594	
	40대	82	3.878	0.642	
	50대이상	77	3.804	0.516	
존속 기간별	60년대	14	3.822	0.644	0.2502
	70년대	22	3.744	0.674	
	80년대	60	3.808	0.532	
	90년대	149	3.816	0.586	
	2000년대	64	3.769	0.464	
학력별	고졸	197	3.770	0.632	4.1854 **
	전문대졸	74	3.815	0.724	
	대졸이상	55	3.882	0.629	
근속 년수별	1년미만	47	3.792	0.613	0.2641
	1-3년	62	3.794	0.604	
	3-5년	59	3.761	0.599	
	5-7년	28	3.887	0.523	
	7년이상	47	3.992	0.546	0.6329 **
직급별	사무원	249	3.778	0.578	
	관세사	22	4.021	0.517	0.6879 **
	기타	58	3.901	0.525	
직위별	평사무원	73	3.761	0.681	
	계장	12	3.789	0.684	
	과장	80	3.993	0.597	
	부장이상	156	4.129	0.767	

* : $P < 0.05$ ** : $P < 0.01$

나. 통관기업의 조직문화 특성분석

조직문화를 측정한 7개 독립변수에 대한 응답자의 조직문화의 인식정도를 알기 위해 설문지의 II 번 항목 1번에서 21번까지의 응답을 5개 구간척

도에 대하여 각각 1(전혀 아니다)에서 5(정말 그렇다)까지의 점수를 부여하여 분석한 결과는 <표 V-2>와 같다.

<표 V-2> 조직문화의 변수별 평균치 및 표준편차

조직문화의 차원	설명변수		평균	표준편차
전략	환경과의 적합도		3.357	1.144
	목표성취도		3.637	0.999
	전략의 내적 일관성		3.550	1.007
구조	유연성	비공식조직의 활성화정도	3.501	1.132
		임시조직의 활용도	3.341	1.112
	권한관계		4.149	0.811
	공식화	직무구조의 명시정도	3.559	1.087
		의사소통, 상호관계의 문서화	3.885	0.914
관리시스템	의사결정제도의 집단성		3.230	1.230
	의사소통의 활성화도		3.119	1.114
	정보체계의 개방성		3.738	1.066
인력구성	구성원의 능력		3.620	0.924
	공동체의식		4.014	0.792
	평가기준		3.263	1.203
리더십스타일	구성원 행동의 통일성		4.085	1.030
관리기술	통제정도		4.082	1.267
공유가치	문화가치의 지속성		4.334	0.980
	핵심적 문화가치의 영향력		4.123	0.826

<표 V-2>에서와 같이 전략적 차원에서 조사결과를 검토해 보면 모든 변수를 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났고, 그 중에서 목표성취도를 가장 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타나고 있다. 구조차원에 모든 항목이 긍정적인 것으로 평가되고 있다. 특히 권한관계를 가장 긍정적으로 인식하고 있다. 관리시스템 차원에서는 의사소통 활성화도가 다른 변수들보다 상대적으로 낮은 값을 나타내고 있다. 이는 전반적으로 조직내 의

사소통이 활발하게 이루어지지 못하고 있음을 알 수 있다.

인력구성의 차원에서는 업무처리에 대한 구성원의 능력은 동료들과 비교해서 전체적으로 우월하다고 인식하고 있고, 동료들간의 인간관계도 대체로 원만한 것으로 나타났다. 그러나 조직구성원의 능력평가기준에서는 다른 변수 보다 다소 낮은 결과가 나타나는 것은 통관기업의 인사관리기준 특히, 인사고과기준이 비합리적이라고 인식하는 경향이 큰 것으로 사료된다.

리더십스타일 차원에서는 구성원 행동의 통일성 즉, 복장이나 두발, 행동 등과 같은 외형적 요소의 특징은 다른 조직과 구별될 만한 수준인 것으로 판단되고 관리기술에 대한 조직구성원의 반응도 긍정적인 결과를 나타내고 있다. 이는 직무수행상 많은 재량권을 위임받고 있는 것으로 생각되는데, 이는 통관기업조직의 특성상 순간적으로 처리해야 할 업무 때문인 것으로 생각된다. 마지막으로 공유가치 차원은 모든 항목에 걸쳐 긍정적인 응답경향을 보여 업무수행중 개인의 행동이 사훈, 경영방침, 기업신조 등의 문화적 가치에 부합되도록 노력하며, 최고경영층의 교체나, 환경변화에도 핵심적인 문화가치는 비교적 지속성을 갖는 것으로 나타났다.

이상을 요약해 보면 의사소통의 활성화, 과업평가기준 등이 대체로 낮은 반응을 보였고, 나머지 항목은 비교적 평균치가 높게 나타나 조직문화를 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 판단된다.

다. 통관기업의 직무성과 특성분석

이상에서 분석된 조직문화의 특성과 관련하여 조직구성원들의 직무성과 정도를 살펴보면 다음과 같다. 조직구성원의 직무성과를 측정하기 위해 10개의 개별 구성항목의 평균치를 산출한 결과 <표 V-3>과 같다.

<V-3> 직무성과 변수별 평균치 및 표준편차

직무성과변수의 차원	평 균	표준편차
의 존 성	2.973	1.456
직무수행의 전체량	3.870	0.902
효 율 성	3.757	1.006
책 임 감	4.094	1.002
협 동 성	3.468	1.150
직무수행능력	3.536	1.115
직장만족	3.514	1.006
직무만족	3.564	0.973
사 기	3.431	1.042
상호관련성	3.831	0.812

<표 V-3>에서 보면 응답자들이 의존성의 측면에서 낮게 인식하고 있고, 책임감, 직무수행의 전체량 등은 다른 항목에 비해 높게 인식하고 있다. 의존성을 제외한 모든 항목에서 평균을 상회하는 것으로 나타나 비교적 높은 수준의 성과를 보여주고 있다. 특히 책임감이 다른 직무성과 측정항목보다 높은 수준을 보이는 것은 조직구성원들의 업무에 대한 책임감이 높다는 것을 보여주고 있다. 또, 직무만족, 직장만족 등이 평균 이상으로 높게 인식되고 있는 것은 이러한 항목이 직무성과에 보다 직접적인 영향을 미치고, 직무만족이 낮으면 직무성과가 낮아진다는 종전주장을 그대로 증명하는 현상으로 분석된다.

2. 가설검증

가. 조직문화와 직무성과의 관계분석

IV장에서 제시된 <가설 1>를 검증하기 위하여,

조직문화의 7개 차원에 속한 변수들의 각 구성항목의 지수를 합산하여 구성항목수로 나누어 각각의 변수를 표준화하여 <표 V-4>과 같이 직무성과의 상관관계를 살펴보았다.

<표 V-4> 조직문화와 직무성과의 상관관계

조직문화변수 구분	직무성과
전 략	0.7985 **
구 조	0.8227 **
관 리 시 스 템	0.8204 **
인 력 구 성	0.8430 **
리더십 스타일	0.4362 **
관리 기술	0.3951 **
공유 가치	0.5362 **

** $P < 0.01$

<표 V-4>에서 보면 조직문화와 직무성과 사이에는 모든 항목에서 $P < 0.01$ 의 수준으로 통계상 유의차가 있고, 상당히 높은 상관관계를 나타내고 있다. 인력구성과 구조, 관리시스템에서 큰 상관관계가 존재함을 알 수 있는데, 이는 통관기업의 업무특성이 전문지식에 의해서 수행되어야 하기 때문이다. 또, 조직문화는 직무성과의 독립변수, 직무성과는 종속변수로 작용하여 이들 양자간에는 깊은 관계성이 있다고 볼 수 있다. 이와 관련하여

조직문화와 직무성과간의 Pearson 상관관계를 산출한 결과는 <표 V-5>와 같다. <표 V-5>에서와 같이 모든 항목간에 $P < 0.01$ 수준으로 통계상 유의차가 있고, 매우 높은 상관관계를 가지고 있다. 이는 조직문화와 직무성과간에 상관관계가 있다는 가설을 뒷받침해 주고 있기 때문에,

<가설 1> “통관기업의 조직문화와 직무성과 간에 상관관계를 가질 것이다” 라는 가설 1은 채택되었다.

<표 V-5> 조직문화와 직무성과의 각 측정변수간 상관관계

직무성과 조직문화	의존성	직무 수행량	효율성	책임감	협동성	직무 수행 능력	직장 만족	직무 만족	사 기	상호 관련성
전략	0.6461* *	0.5978* *	0.6002* *	0.4687* *	0.6922* *	0.6684* *	0.8319* *	0.8099* *	0.8099* *	0.83200* *
구조	0.6689* *	0.6381* *	0.6289* *	0.4806* *	0.6875* *	0.6857* *	0.7858* *	0.7839* *	0.7839* *	0.79500* *
관리시스템	0.6890* *	0.6404* *	0.6249* *	0.4511* *	0.6951* *	0.6693* *	0.7950* *	0.7886* *	0.7886* *	0.78950* *
인력구성	0.6917* *	0.6459* *	0.6460* *	0.5008* *	0.7084* *	0.6876* *	0.8246* *	0.8207* *	0.8207* *	0.84050* *
리더십스타일	0.3571* *	0.3025* *	0.3288* *	0.2466* *	0.3845* *	0.3803* *	0.4544* *	0.4663* *	0.4663* *	0.46470* *
관리기술	0.2943* *	0.2925* *	0.3237* *	0.2573* *	0.3344* *	0.3279* *	0.4042* *	0.4022* *	0.4022* *	0.39880* *
공유가치	0.5388* *	0.5965* *	0.5760* *	0.5062* *	0.6801* *	0.6430* *	0.8151* *	0.8365* *	0.8365* *	0.86310* *

** : $P < 0.01$

특히, <표 V-5>에서 보듯 직무성과를 측정하는 10가지의 변수중에서 직장만족, 직무만족, 사기, 상호관련성 등의 4개 변수는 다른 6개 변수보다 높은 상관관계를 갖는 것으로 산출된 바, 이러한 변수들이 다른 변수보다 직무성과에 보다 직접적으로 많은 영향을 줄 것이라고 보고 이들 4개 변수를 직무태도라는 이름으로 묶어 이들과 조직문화간에는 어떠한 관계가 존재하는지를 아울러 조사해 보고자 한다. 직무태도라는 이름으로 4개의 변수를 묶은 것은 커밍스(L. L. Cummings)의 견해에 따른 것으로, 이러한 네 가지 변수외에도 많은 변수들이 직무성과에 영향을 주고 있지만, 제시된 네 가지 변수가 가장 높은 상관관계를 갖기 때문에 실제 조직에서 직무성과를 측정할 때 이들 4변수를 직무태도라고 표현하여 측정하는 경우가

흔히 존재한다고 표현하고 있다.

나. 구성원의 특성에 따른 조직문화 인식의 차이분석

<가설 2>를 검증하기 위해,

조직구성원의 개인적 속성에 따라 다르게 나타날 수 있다. 조직구성원의 개인적 속성을 성별, 연령별, 존속기간별, 학력별, 근속년수별, 직급별, 직위별로 나누고, 속성별로 조직문화의 하위개념에서 차이를 분산분석(analysis of variance≒ANOVA)한 결과는 다음과 같다.

(1) 성별에 따른 조직문화특성

성별로 본 조직문화의 차이를 분석한 결과는 <표 V-6>와 같다. <표 V-6>에서와 같이 조직문화 차원 중 리더십스타일과 관리기술에서 $P < 0.05$ 수준으로 통계상 유의차가 있다. 즉, 리더십스타일과 관리기술에서 남성이 여성에 비하여 높은 반응을 보이고 있다.

<표 V-6> 성별에 따른 조직문화 특성

조직문화 변수	평균		분산분석				비고
	남	여	자승 합계	급간불편 분산	급내불편 분산	F	
전략	3.5694	3.4719	1078.27	2.4620	1075.81	2.5151	
구조	3.7349	3.6404	779.67	2.3165	777.35	3.2751	
관리시스템	3.5303	3.4226	1065.78	3.0054	1062.78	3.1078	
인력구성	3.7129	3.6413	837.33	1.3305	836.10	1.7490	
리더십스타일	4.1579	4.0073	1252.42	5.8791	1246.54	5.1832	*
관리기술	4.1770	3.9810	1845.62	9.9683	1835.65	5.9680	*
공유가치	4.2237	4.1852	685.04	0.3838	684.66	0.6161	

* $p < 0.05$

(2) 연령별에 따른 조직문화특성

연령은 20대, 30대, 40대, 50대 이상의 4가지로 구분하였고, 연령에 따른 조직문화의 차이를 분석한 결과는 <표 V-7>과 같다. <표 V-7>에서와 같이 전항목에 통계상 유의차가 없으나 대체로 40대, 50대, 30대, 20대의 순으로 조직문화를 인식하고 있는데, 40대 연령층이 다른 변수를 높게 인식하고 있는 것은 조직에서 가장 활동적으로 일할 연령인데다 조직에서 중간관리자로서 자신의 능력을 발휘하기 위해 노력하는 탓으로 생각해 볼 수 있고, 20대가 가장 조직문화를 낮게 인식하고 있는 것은 높은 연령층에 비해서 상대적으로 조직에 대한 몰입의 정도가 낮기 때문일 것이다.

<표 V-7> 연령별에 따른 조직문화특성

조직문화 변수	평균				분산분석			
	20대	30대	40대	50대 이상	자승 합계	급간불편 분산	급내불편 분산	F
전략	3.4920	3.4932	3.6475	3.7143	1078.27	2.8265	1075.45	0.9610
구조	3.6681	3.6715	3.7540	3.6857	7797.67	0.5789	779.09	0.2717
관리시스템	3.4386	3.4777	3.6169	3.3551	1065.78	2.7207	1063.06	0.9358
인력구성	3.6733	3.6531	3.6973	3.6508	837.33	0.1756	837.15	0.0767
리더십스타일	4.0909	4.0087	4.1149	3.9524	1252.42	2.0083	1250.41	0.5873
관리기술	4.0046	4.1221	4.1379	4.1905	1845.62	4.1792	1841.44	0.8299
공유가치	4.2203	4.1730	4.1839	4.0714	685.04	0.8895	684.15	0.4754

(3) 존속기간별에 따른 조직문화특성

기업의 존속기간을 50년대, 60년대, 70년대, 80년대 및 90년대 이후로 구분하고 존속기간에 따른 조직문화의 차이를 분석한 결과는 <표 V-8>과 같다. <표 V-8>에서와 같이 구조, 관리기술, 공유가치에서는 $P<0.01$ 수준에서, 전략, 인력구성, 리더십스타일에서는 $P<0.05$ 수준으로 통계상 유의차

가 있다. 통관기업의 속성상 조직의 내부속성과 대환경적 목적 및 기능, 그리고 성격 등을 고려하여 조직특성을 살펴보면 환경변화에 순종적이고 업무의 특성상 규범적인 특성을 갖고 있는데, <표 V-8>에서 보듯, 공유가치적 측면에서는 존속기간이 오래된 기업일수록 결과가 높게 나타나고 있고, 관리시스템, 구조 등도 대체로 존속기간이 오래된 기업일수록 평균값이 높게 나타나는 경향을 보이고 있다. 전략, 구조, 인력구성, 공유가치에서는 50년대가 가장 높고 80년대가 그 다음이며, 리더십스타일, 관리기술에서는 70년대가 가장 높고, 80년대가 그 다음으로 높은 반응을 보이고 있다.

<표 V-8> 존속기간별에 따른 조직문화의 특성

조직문화 변수	평 균					분 산 분 석				비고
	60 년대	70 년대	80 년대	90 년대	2000 년대 이후	자승 합계	급간 불편 분산	급내 불편 분산	F	
전 략	3.6437	3.4869	3.4222	3.5138	3.3155	1078.27	12.7267	1065.55	3.2726	*
구 조	3.7845	3.7146	3.5284	3.7323	3.5518	779.67	13.0224	766.65	4.6542	**
관리시스템	3.5568	3.4644	3.3825	3.4825	3.3333	1065.78	6.9051	1058.88	1.7868	
인력구성	3.7574	3.6030	3.5883	3.7318	3.4979	837.33	9.3333	828.10	3.0886	*
리더십스타일	3.9799	4.0674	4.2211	4.0865	3.8759	1252.42	13.6314	1238.79	3.0150	*
관리기술	3.8223	3.9372	4.1614	4.0526	4.7411	1845.62	81.7994	1763.82	12.7071	**
공유가치	4.2120	4.1432	4.1109	4.1128	4.0670	685.04	11.5157	673.52	4.6848	**

*P<0.05 **P<0.01

(4) 학력별에 따른 조직문화특성

학력에 따른 조직문화의 차이를 분석한 결과는 <표 V-9>과 같다. <표 V-9>에서와 같이 인력구성, 리더십스타일, 관리기술, 공유가치에서

P<0.01, 구조에서 P<0.05수준에서 통계상 유의차를 보여주고 있다. 즉, 저학력자 보다는 고학력자가 대체로 조직문화의 수준을 높게 인식하고 있다. 대졸이상의 고학력자가 중졸이하의 저학력자에 비해서 높은 문화수준의 인식을 보여주고 있고 통관기업의 경영환경을 형성하는 요소 중 형성세력, 역할 등은 가능한 학력수준이 높을수록 통관기업에 보다 바람직한 정책 내지 전략 등과 같은 조직전략의 형성에 도움을 줄 수 있다.

<표 V-9> 학력별에 따른 조직문화특성

조직문화 변수	평 균			분 산 분 석				비고
	대졸 이상	전문대	고 졸	자승 합계	급간불편 분산	급내불편 분산	F	
전 략	3.5724	3.5208	3.4659	1078.17	3.2037	1075.07	1.0897	
구 조	3.7318	3.7103	3.6220	779.67	6.2112	773.46	2.9364	*
관리시스템	3.5129	3.4979	3.4095	1065.78	4.7699	1061.01	1.6439	
인력구성	3.6977	3.7411	3.5914	837.33	10.4167	826.91	4.6063	**
리더십스타일	4.1705	4.0290	4.0780	1252.42	15.3459	1237.08	4.5361	**
관리기술	4.2907	3.9777	4.0269	1845.62	27.4364	1818.18	5.5179	**
공유가치	4.1996	4.2321	4.1989	685.04	9.1072	675.93	4.9268	**

*P<0.05 ** : P<0.01

(5) 근속년수별에 의한 조직문화특성

근속년수는 1년미만, 1-3년, 5-7년, 7-10년, 10년이상 6단계로 분류하여 각 근무년수에 따른 조직문화의 차이를 분석한 결과는 <표 V-10>와 같다. <표 V-10>에서는 근속년수에 따른 조직문화의 통계상 유의한 차이는 없는 것으로 나타났다. 즉, 구조, 공유가치는 10년 이상 근무자가 비교적 평균치가 높고 인력구성, 전략에는 5-7년 사이의 근무자가 높은 수준을 보

여주고 있다. 대체로 근무기간이 오래될수록 높게 문화적 특성을 인식하고 있는 것은 조직 내에서 전체적으로 조직의 흐름을 잘 이해하고 가장 활동적으로 일할 수 있는 계층에 속한 관계로 다른 근무집단들보다 조직문화적 특성을 높게 인식한 것으로 생각할 수 있다.

<표 V-10> 근속년수별에 따른 조직문화특성

조직문화 변수	평 균						분 산 분 석			
	1년 미만	1-3년	3-5년	5-7년	7-10년	10년 이상	자승 합계	급간불편 분산	급내불편 분산	F
전 략	3.5529	3.4503	3.5684	3.5873	3.4488	3.5230	1078.27	3.5821	1074.69	0.7300
구 조	3.6825	3.6356	3.6829	3.7111	3.6504	3.7756	779.67	2.0982	777.57	0.5910
관리시스템	3.4921	3.4311	3.4946	3.5291	3.4068	3.4715	1065.78	1.6730	1064.11	0.3443
인력구성	3.7090	3.6518	3.6882	3.7249	3.6247	3.6314	873.33	1.2100	836.12	0.3169
리더십 스타일	4.1825	4.0131	4.1106	4.2302	3.8740	4.0488	1252.42	11.32	1241.09	1.9980
관리기술	4.0873	4.1257	4.1152	3.8889	4.0079	3.9187	1845.62	8.8687	1836.76	1.0574
공유가치	4.2222	4.1427	4.2926	4.2460	4.0866	4.2602	685.04	5.5244	679.52	1.7805

(6) 직급별에 따른 조직문화특성

집단에 따른 조직문화의 차이분석은 관세사집단과 일반종사자집단으로 나누어 양집단간의 문화적 차이로 분석한 결과는 <표 V-11>과 같다. <표 V-11>에서와 같이 전략, 관리시스템, 인력구성이 $P<0.05$ 수준에서, 관리기술에서 $P<0.01$ 수준에서 통계상 유의차가 있다. 즉, 관세사집단들이 일반직보다 조직문화를 높게 인식하고 있는 것으로 나타나고 있는 것은 통관기업내에서 관세사들의 위치가 다른 직종의 사람들보다 자유롭고, 전문적인

직무를 수행하기 때문인 것으로 생각되어진다. 환언하면 업무상 지시를 받아야 하는 일반직 종사자들은 조직관리의 틀에 얽매어 있는 경우가 대다수인 관계로 구조를 높이 인식할 수 있다.

<표 V-11> 직급별에 따른 조직문화특성

조직문화 변수	평 균		분 산 분 석				비고
	관세사	일반직	자승합계	급간불편 분산	급내불편분 산	F	
전 략	3.7092	3.4002	1078.27	4.1229	1074.15	4.2182	*
구 조	3.8149	3.6634	779.67	1.9743	777.69	2.7899	
관리시스템	3.7092	3.3446	1065.78	6.2044	1059.58	6.4353	*
인력구성	3.8582	3.6508	837.33	3.6974	833.63	4.8744	*
리더십스타일	4.1915	4.0526	1252.42	1.6577	1250.76	1.4566	
관리기술	4.4468	4.0189	1845.62	15.7448	1829.88	9.4561	**
공유가치	4.2979	4.1907	685.04	0.9881	684.05	1.5875	

* : $P < 0.05$ ** : $P < 0.01$

(7) 직위별에 따른 조직문화특성

직위는 사무원, 계장, 과장, 부장 이상의 4가지로 분류하여 직위에 따른 조직문화의 차이를 분석한 결과는 <표 V-12>과 같다. <표 V-12>에서와 같이 전략, 구조, 관리시스템, 인력구성, 관리기술에서 $P < 0.01$ 수준으로, 리더십스타일에서 $P < 0.05$ 수준에서 통계상 유의차가 있다. 즉, 직위가 높을 수록 조직문화에 대한 모든 변수를 높게 인식하고 있다.

현실적으로 조직을 운영하는 관리계층에 가까울수록 조직에 대한 기여도가 크다고 인식하는 것이 일반적이며, 누구나 조직에 대한 자신의 공헌정도가 크다고 인식하는 사람은 조직에 대한 일체감이 그렇지 못한 사람들보

다 높아질 것이므로, 조직문화의 인식 정도는 개인이 조직의 가치에 어느 정도 충실하느냐에 따라서, 그리고 개인이 조직의 의사결정에 어느 정도 깊이 참여하느냐에 따라서 달라질 것이다. 그러므로 의사결정을 할 수 있고 조직을 통제할 수 있는 상위직에 종사하는 사람일수록 조직문화를 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.

<표 V-12> 직위별에 따른 조직문화특성

조직문화 변수	평 균				분 산 분 석				비고
	사무원	계장	과장	부장 이상	자승 합계	급간불편 분산	급내불편 분산	F	
전 략	3.4536	3.5207	3.6608	4.1261	1078.27	19.0926	1059.18	6.3642	**
구 조	3.6458	3.6357	3.7912	4.1568	779.67	11.0660	768.61	5.2647	**
관리시스템	3.4087	3.421	3.6550	3.9640	1065.78	15.7562	1050.03	5.4870	**
인력구성	3.6370	3.6324	3.8070	4.0721	837.33	9.2115	828.12	4.0675	**
리더십스타일	4.0248	4.0324	4.2982	4.3243	1252.42	10.1202	1242.30	2.9788	*
관리기술	3.9621	4.0919	4.4649	4.5405	1845.62	34.7330	1810.88	7.0135	**
공유가치	4.1922	4.1432	4.2719	4.4189	685.04	3.0060	682.03	1.6117	

* : $P < 0.05$ ** : $P < 0.01$

다. 조직문화인식에 대한 구성원특성변수의 전체 차이분석

<표 V-13> 조직문화인식에 대한 구성원특성변수의 전체 차이분석

조직문화 구성원 특성변수	전략	구조	관리 시스템	인력구성	리더십 스타일	관리기술	공유가치
성별	2.5151	3.2751	3.1078	1.7490	5.1832 *	5.9680 *	0.6161
연령별	0.9610	0.2717	0.9358	0.0767	0.5873	0.8299	0.4754
존속기간별	3.2726 *	4.6542 **	1.7868	3.0886 *	3.0150 *	12.7071 **	4.6848 **
학력별	1.0897	2.9364 *	1.6439	4.6063 **	4.5361 **	5.5179 **	4.9268 **
근속년수별	0.7300	0.5910	0.3443	0.3169	1.9980	1.0574	1.7805
직급별	4.2182 *	2.7899	6.4353 *	4.8477 *	1.4566	9.4561 **	1.5875
직위별	6.3642 **	5.2647 **	5.4870 **	4.0675 **	2.9788 *	7.0135 **	1.6117

구성원의 속성별 차이분석 결과를 종합해보면 <표 V-13>와 같이 연령별, 근속년수별은 유의적인 차이가 없으나 그 외 변수(성별, 존속기간별, 학력별, 직급별, 직위별)는 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

<가설 2>의 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 구성원의 특성변수에 따른 조직문화의 유의차는 <표 V-1>에서와 같이 성별($P<0.05$), 직위별($P<0.01$), 직급별($P<0.05$), 학력별($P<0.01$)에서 유의적인 차이가 있다. 여기서 조직문화 특성변수간의 차이를 살펴보면,

첫째, 성별의 경우는 <표 V-6>에서 보듯이 리더십 스타일($P<0.05$), 관리기술($P<0.05$)에 유의적인 차이가 있다.

둘째, 존속기간은 <표 V-8>에서 나타난 것과 같이 전략($P<0.05$)과 구조($P<0.01$), 인력구성($P<0.05$), 리더십스타일($P<0.05$), 관리기술($P<0.01$), 공유가치($P<0.01$)에 유의적인 차이를 보이고 있다.

셋째, 학력의 경우에는 <표 V-9>에서 보듯이 구조($P<0.05$), 인력구성

($P<0.01$), 리더십스타일($P<0.01$), 관리기술($P<0.01$), 공유가치($P<0.01$)에 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

넷째, <표 V-11>을 보면 직급별에 따른 조직문화특성의 경우는 전략($P<0.05$), 관리시스템($P<0.05$), 인력구성($P<0.05$), 관리기술($P<0.01$)에 유의적인 차이가 존재하고 있고,

다섯째, <표 V-12>을 보면 직위의 경우는 전략($P<0.01$), 구조($P<0.01$), 관리시스템($P<0.01$), 인력구성($P<0.01$), 리더십스타일($P<0.05$), 관리기술($P<0.01$)에 유의적 차이가 있다.

이상의 내용에서 볼 때, 전체적으로 구성원의 특성변수와 기업에 따른 조직문화의 인식정도에 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났기 때문에,

<가설 2> “구성원의 특성에 따라 조직문화에 대한 인식의 차이가 있을 것이다”라는 가설 2는 부분 채택되었다.

VI. 요약 및 결론

본 연구는 부산지역의 통관기업들을 대상으로 통관기업의 조직문화와 직무성과 간의 상관관계를 가지고 있는지, 또한 구성원들의 특성에 따라 조직문화에 대한 인식에 차이가 있는지를 규명해 보고자 하였다. 그리하여 직무성과에 영향을 미치는 조직문화요소를 찾아내고 조직구성원의 직무성과를 제고시키기 위한 건전하고 능률적인 조직문화의 개발과 변화관리를 위한 시사점을 제시하고자 하였다.

따라서 본 연구에서는 부산지역에 소재하고 있는 통관기업들이 지니고 있는 조직문화의 현상을 분석하고 평가하기 위해 조직문화의 설명변수를 발견하였고, 어떤 설명변수들이 직무성과에 영향을 미치는가를 규명하였다.

이러한 목적을 달성하기 위한 연구의 방법론으로서는,

첫째, 문헌연구를 통해 조직문화와 직무성과 및 양자관계에 대한 접근을 시도했고,

둘째, 조직문화 변수와 직무성과 변수간의 상관관계를 규명하기 위해서 조직문화의 설명변수와 직무성과의 설명변수를 선정하였다. 조직문화의 설명변수는 가능한 문화이론에 바탕을 두고 선정하였고, 직무성과의 설명변수는 행동과학적 접근법을 적용하여 변수를 선정하였다.

셋째, 부산지역에 소재하고 있는 통관기업의 구성원을 대상으로 설문조사를 통하여 자료를 수집하고 분석하여 그 조직의 문화적 특성을 추출하기 위해서 계량적 방법을 사용했다. 이는 조직구성원들이 그 조직의 관행과 제반여건에 대해 인식하고 있는 바를 통하여 조직문화가 측정될 수 있기 때문이다. 마지막으로, 조직문화와 직무성과에 대한 현상분석과 관계분석을 위해 사전조사를 거쳐 부산지역에 소재하고 있는 72개 통관기업을 모집단

으로 410명의 종업원을 대상으로 설문지를 배포하여 회수된 자료에 의해 각 설명변수를 측정하고 조직문화와 직무성과간의 관계성 분석을 위해 SPSS를 활용하여 통계적 분석방법을 적용하였다.

이상의 연구목적과 방법을 중심으로 실제 조사한 결과를 살펴보면,

첫째, 구성원의 특성변수의 분포에서는 성별, 직위별, 직급별, 학력별로 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 통관기업의 문화적 특성을 분석한 결과 의사소통의 활성화, 평가기준 등이 대체로 부정적인 반응을 보였고, 나머지 항목들은 비교적 평균값이 높게 나타나 조직문화를 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

셋째, 통관기업에서 사용하는 동기부여방식은 근무조건개선과 칭찬, 명예, 포상 및 인간적 유대관계 등이 가장 중요하게 인식되며,

넷째, 갈등관리는 전체적으로 의사소통의 부재 때문에 발생하므로 의사소통경로를 원활히 할 수 있는 방법을 강구하면 될 것이다.

다섯째, 리더십의 경우 통관기업에서 대부분의 응답자들이 자기조직의 리더를 민주적이라 인식하고 있지만, 규모가 작은 업체일수록 독재적 리더로, 큰 업체일수록 방임적 리더로 인식하는 경향이 높게 나타났다.

다음으로 조직문화의 차이분석을 조직구성원의 개인적 및 집단적 속성에 따라 분석한 결과,

첫째, 성별에 따르면 남성이 여성보다는 리더십스타일과 관리기술에서 높게 인식하고 있고,

둘째, 연령에 따르면 대체로 40대, 50대에서 조직문화에 대한 여러 가지 변수를 높게 인식하고 있는데, 이는 조직문화의 형성에는 장기간이 소요된다는 사실을 증명해 주고 있다.

셋째, 존속기간이 오래된 기업들이 공유가치적 특성과 전략, 구조 등에서 기업의 역사가 짧은 기업들보다 높게 문화적 차이를 인식하고 있다.

넷째, 고학력자일수록 저학력자 보다는 조직문화의 수준을 높게 인식하고 있고, 근속년수가 오래된 사람일수록 조직문화에 대한 인식을 높게 하며, 의사집단이 일반직보다 조직문화를 높게 인식하고 있으며, 직위가 높을수록 조직문화에 대한 인식을 높게 하는 것으로 조사되었다.

또 직무성과는 의존성을 제외한 모든 항목에서 높게 인식되고 있으며, 특히 통관기업의 규모가 크고, 직위가 높으며, 연령이 젊고, 남자직원일수록 성과가 높게 나타나고 있다.

한편, 이론적 배경에서 제시된 2가지의 연구가설을 검증하여 본 결과, 통관기업의 조직문화와 직무성과 간에 상관관계가 있다는 <가설 1>이 채택되었고, 아울러 구성원의 특성변수에 따라 조직문화에 대한 인식의 차이가 나타날 것이라는 <가설 2>도 부분채택 되었다.

이상에서 제시된 연구결과를 바탕으로 다가올 미래 산업사회 속에서의 통관기업들이 갖추어야 할 내용들을 살펴보면,

첫째, 미래의 통관기업은 기업의 리더가 관료적이고 구태의연한 자세에서 벗어나 조직구성원들을 섬기고 구성원들을 리더로서 성장할 수 있도록 이끌어 주는 뉴 리더로서 자기를 혁신하고 조직문화의 중요성을 인식하여야 하며,

둘째, 조직구성원들의 특성에 따른 조직문화에 대한 인식의 차이를 고려하여 조직문화의 중요성을 인식할 수 있도록 지속적인 관심속에 남을 배려하고 공유하는 인성교육과 아름다운 언행 등 품위교육을 통해 직무태도 및 조직분위기를 변화시켜야 할 것이며,

셋째, 건강한 조직을 유지하고 미래산업사회 속에서 통관기업의 조직성과와 건실한 발전을 위해서는 통관기업에 맞는 바람직한 문화가 무엇인지

경영자 스스로를 개발하여 통관기업의 문화를 쇄신시켜야 할 것이다.

또한 본 조사연구가 안고 있는 문제점과 방법론적인 한계점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화에 대한 완전히 통일된 정의가 존재하지 않음으로 인해 이들 요소들이 갖고 있는 계량적 측정에 대한 문제점을 제기할 수 있다. 즉, 조직문화의 제요소들은 질적 속성을 가진 변수임에도 불구하고 이를 양적 속성으로 전환시켜 측정하였기에 어느 정도 문제가 따를 것으로 생각되므로, 보다 발전적이고 합리적인 측정방법이 개발되어야 할 것 같다.

둘째, 직무성과에 영향을 미치는 요인들도 조직문화요소와 마찬가지로 질적·양적 변수를 모두 갖고 있으므로, 이들 요소들을 동시에 측정하기가 곤란하다는 점이 문제화될 수 있을 것이다.

셋째, 조직구성원의 직무성과에 관한 이론적 연구를 위한 자료의 부족을 들 수 있다. 흔히 직무성과라는 개념을 자주 쓰면서도 직무성과를 정확히 정의하고 있는 문헌적 자료가 부족했던 관계로, 이 부분의 연구가 다소 미흡했던 것을 인정하고자 한다.

따라서 앞으로 연구에서는 조직문화와 직무성과간의 연구가 더 많이 이루어져서 조직문화와 직무성과간의 관계가 명백하게 규명되어 조직문화의 변화에 따른 여러 가지 문제점을 발전적으로 연구할 수 있어야 할 것이다.

【 참고문헌 】

<국내 문헌>

1. 김남현역, 경영조직론, 경문사, 1992.
2. 김남현 · 이주호, “조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동 성과에 관한 실증연구”, 인사조직연구(제5권1호)1997, pp.193-244.
3. 김영조 · 박상언, “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과 간의 관계에 관한 연구”, 인사 · 조직연구(제6권2호),1998, pp.195-238
4. 박건실, “조직문화의 변화를 위한 개입활동으로서 기업문화격차 분석을 활용한 조직성과 분석-광주·전남 중소제조업체를 중심으로-”, 중소기업연구(제21권 2호),1999, pp. 63-110.
5. 박노윤, “환경과 조직문화의 관계에 따른 조직성과의 차이에 관한 탐색적 연구”, 인사 · 조직연구(제4권 1호),1996, pp. 1-40.
6. 서인덕, “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1986.
7. 신유근, “기업문화와 조직성과”, 서울대학교 경영대학, 경영논총(14권3호), 1985.
8. -----, 조직행위론, 다산출판사, 1990.
9. 신철우, “기업문화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문,1987.
10. 유한호, “한국기업의 하위조직 문화에 관한 실증적 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위논문,1990.
11. 이학중, 기업문화론; 이론, 기법, 사례연구, 법문사, 1989.
12. -----, 기업문화와 조직개발, 법문사, 1986.

13. -----, 조직행동: 이론과 사례연구, 세경사, 1984.
14. 이한륜, “기업문화와 조직유효성의 관계에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 1990.
15. 최중태, 현대노사관계론, 경문사, 1999.
16. 한주희 · 황원일 · 박석구, “조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구”, 인사·조직연구(제5권 2호), 1997, pp.95-134
17. 허갑수, “병원조직의 문화적 특성과 직무성과간의 관계에 관한실증적 연구”, 동아대학교대학원박사학위논문, 1992.
18. -----, 송경수, “문제해결을 위한 조직문화의 기능적 역할”, 지산전문대 교수논집, 1992.
19. -----, -----, “바람직한 조직문화의 창조와 관리”, 지산전문대 교수논집, 1988.

<외국 문헌>

20. 加護野忠男(1982), “ハラタイム 共有と 組織文化”, *組織科學*(Vol.16), pp.66-80.
21. 田尾雅夫(1983), “公私組織 における 比較文化論”, *組織科學*(Vol.17), pp.26-34
Agar, M. H.(1982), “Whatever Happened to Cognitive Anthropology : A Partial Review”, *Human Organization*(Spring), pp. 82-86.
22. Albert, M. and M. Silverman(1984), “Making Management Philosophy a Cultural Reality, Part1 : Get Started,” *Personnel* (February),pp. 11-24.
23. Back, K. W.(1977), *Social Psychology*(New York: John Wiley & Sons)
24. Brown, R. H.(1978), “Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations” *Administrative Science Quarterly*(Vol.23), pp.365-382.
25. Campbell, J. P.(1977), “On the Nature of Organizational Effectiveness” in P. S. Goodman, J. M. Penning, and Associates eds. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*(San Francisco, CA.; Jossey-Bass),pp.36-41.
26. Carroll, S. J. & C. E. Schneiner(1985), *Performance Appraisal and Review System: The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations*(Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company).

27. Deal, T. E. and A. A. Kennedy(1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*(Reading, Mass.:Addison-Wesley Publishing Co.)
28. Denison, D. R.(1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*(Autumn), pp. 1-25.
29. French, W. L. and C. H. Bell(1984), *Organizational Development* (Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice Hall).
30. Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin(1985), *Organizational Culture*(Beverly Hills, CA. : SAGE Publications).
31. Hall, E. T.(1981), "Improving Face-to Face Relationship", *Sloan Management Review*(Vol. 22), pp. 42-52.
32. Hannan, J. B. and C. L. Hulin(1972), "Studying Organizational Attitudes from Individual and Organizational Frames of Reference", *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol. 8), pp. 84-108.
33. Harris, P. R.(1979), *Managing Cultural Differences*(Houston Texas :Gulf Publishing Co.)
34. Hellriegel, D.(1986), *Organizational Behavior*(New York: West Publishing Co.)
35. Hersey, P. and K. Blanchard(1982), *Management of Organizational Behavior*(Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall).
36. Homans, G.(1950), *The Human Group*(New York: Harcourt, Brace & World, Inc.)
37. Johannesson, R. E.(1973), "Some Problems in the Measurement

- of Organizational Climate", *Organizational Behavior Human Performance*(Vol.9), pp.118-144.
38. Jones, G. R.(1983), "Transaction Costs Property Rights and Organizational Cultures: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*(September), pp.454-467.
 39. Katz D. & L. Kahn(1978), *The Social Psychology of Organizations*(New York: John Wiley and Sons).
 40. Kiesler, S. & L. Sproull(1982), "Managerial Response to Changing Environments: Perspective on Problem Sensing from Social Cognition", *Administrative Science Quarterly*(Vol. 27), pp. 548-570.
 41. Kilman, R. H., M. J. Saxon, and R. Serpa(1986), "Issues in Understanding and Changing Culture," *California Management Review*(Vol.28), pp.87-94.
 42. Koprowski, E. J.(1983), "Cultural Myths: Clues of Effective Management", *Organizational Dynamics*(Autumn,1983),pp.37-54
 43. Kretch, D., R. S. Crutchfield, and E. L. Ballachey(1982), *Individual in Society*(Tokyo: McGraw-Hill, Kogakusha).
 44. Laurent, A.(1981), "Matrix Organizations and Latin Cultures: A Note on the Use of Comparative Research", *International Studies of Management and Organization*(Winter), pp.101-114.
 45. Lawrence, P. R., & J. W. Lorsch(1967), *Organization and Environment*(Boston: Harvard University Press).
 46. Lewin, K.(1951), *Field Theory in Social Science*(New York Harper & Brothers Co.)

47. Louis, M. R.(1983), "Organizational as Cultural-Bearing Milieux",
in L. R. Pondy, et al.,(eds.) *Organizational Symbolism*
(Greenwich, Connecticut: JAI Press).
48. Martin, J. and C. Siehl(1983), "Organizational Culture and Counter
-culture: An Uneasy Symbiosis", *Organizational Dynamics*(Autumn),
pp.52-64.
49. Murray, H. A.(1938), *Explorations in Psychology*(New York:
Oxford University Press).
50. Nonaka, I. and J. Johansson(1985), "Japanese Management: What
about the Hard Skills", *Academy of Management Review*(Vol.10),
pp.181-191.
51. Ott, J. S.(1989), *The Organizational Culture Perspective*(Pacific
Grove, CA.: Brooks-Cole).
52. O'Reilly, C. A.(1983),"Corporations, Cults and Organizational
Culture: Lesson from Silicon Valley Firms", *Paper Presented at
the 42nd Annual Meeting of Academy of Management*(Dallas),
pp.89-93.
53. Ouchi, W. G.(1981), *Theory Z: How American Business Can
Meet the Japanese Challenge*(Reading, Mass.: Addison-Wesley
Co.).
54. -----.(1980), "Markets Bureaucracies & Clans", *Administrative
Science Quarterly*(September), pp.129-141.
55. Pascale, R. T. and A. G. Athos(1981), *The Art of Japanese
Management: Applications for American Executives*(New York:
Simon & Schuster).

56. Perrow, C.(1970), *Organizational Analysis: A Sociological Perspective* (Belmont, CA.: Wadsworth).
57. Pettigrew, A. M.(1979), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*(Vol. 24), pp.574-577.
58. Reynolds, P. D.(1986), "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance", *Journal of Management Studies*(May), pp.333-345.
59. Robbins, S. P.(1988), *Organizational Behavior*(Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall).
60. Sathe, V.(1983), "Implication of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", *Organizational Dynamics*(Autumn), pp.5-23.
61. Schein, E. H.(1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*(Winter), pp.3-16
62. -----.(1985), *Organizational Culture and Leadership*(San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers).
63. -----.(1983)," The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*(Summer), pp.15-28
64. Schwartz, H. M. & S. M. Davis(1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics* (Summer),pp.30-48.
65. Smircich, L.(1983), "Concept of Culture and Organizational Analysis", *Administrativ Science Quarterly*(Vol.28), pp.339-355.
66. Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak(1980),"Strategy Distinctive,

- Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*(June), pp.317-336.
67. Tichy, N. M.(1982), "Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys", *Organizational Dynamics*(Autumn), pp.59-80.
68. Weick, K. E.(1979), "Cognitive Processes in Organizations", in B. M. Staw(ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, (Greenwich, Conn.: JAI Press).
69. Wilkins, A. and W. G. Ouchi(1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*(September), pp.468-481.
70. Yeung, A., W. Brokbank and D. C. Ulich(1989), *Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assesment*(Michigan University Press).

【부록 (설문지)】

Code No.()

본 조사의 내용은 통계법 제8조에 의거, 비밀이 보장되며 통계목적 외에는 사용하지 않습니다.

설 문 조 사 표

안녕하십니까?

본 조사표는 통관업체의 조직문화 특성을 조사하여 이러한 문화적 특성이 조직구성원의 직무성과에 어떤 영향을 미치는지를 연구하기 위하여 작성되었습니다. 모든 응답은 통계적으로 처리되어 학문적인 목적 이외에는 사용하지 않을 것이며, 특정 통관업체나 응답자의 개인적인 내용이 별도로 평가되지는 않습니다. 귀하께서 성의 있게 기입해 주신 내용들은 모두가 귀중한 연구자료로 활용되어질 것입니다. 바쁘시더라도 부디 한 문장도 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 대단해 고맙겠습니다.

2002. 9.

부경대학교 경영학부 류태모 교수
부경대학교 경영대학원 정대락

1. 다음의 각 물음에 대해 ()안에 적당한 내용을 기입하거나 해당란에 체크(○)하여 주십시오.

1. 회사명			2. 설립 년도
3. 성별	①남 ②여		
4. 사춘			5. 연령()
6. 현직책 근무년수 ()	7. 현회사 근무년수()		
8. 학력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 이상		
9. 직급	① 사무원 ② 관세사 ③ 기타		
10. 직위	① 평직원 ② 계장,주임 ③ 과장,대리 ④ 부장,차장 ⑤ 임원		
11. 담당업무			

II. 다음 항목별로 현시점에서 귀업체의 상황을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 칸에 체크(○)표를 해 주십시오.

항 목	전혀 아니다	보통 이다	정말 그렇다
1. 귀회사에서는 회사경영에 관련된 모든 의사결정에 있어서 합의가 강조된다	①...②...③...④...⑤		
2. 귀하는 자기의 업무처리능력이 동료들에 비해 월등하다고 생각한다	①...②...③...④...⑤		
3. 귀하가 속해있는 부서의 동료들간의 인간관계는 대체로 원만하다	①...②...③...④...⑤		
4. 귀회사의 사무원들간에 공식적인 회사 업무상의 관계 이외에 비공식적인 접촉이나 모임 등이 활발하게 이루어지고 있다	①...②...③...④...⑤		
5. 귀하께서는 업무상 실수하는 경우 그 실수를 기꺼이 인정한다	①...②...③...④...⑤		
6. 귀회사에서 과거에 사용한 회사방침이나 정책은 변화하는 환경에 대처하기에 적절했다	①...②...③...④...⑤		
7. 귀회사에서는 조직내의 의사소통이 비교적 이루어지고 있지 않다	①...②...③...④...⑤		
8. 귀회사에서는 대부분의 의사결정권이 서열에 따라 상위계층의 회사관리자에게 집중되어 있다	①...②...③...④...⑤		
9. 귀회사에서 사용하는 회사경영 방침은 회사경영 목적달성을 가능케 한다	①...②...③...④...⑤		
10. 귀하는 가끔 자신의 능력이 너무 없다고 생각하기 때문에 해야 할 일을 포기하고 있다	①...②...③...④...⑤		
11. 귀회사에는 최고경영자 계층의 몇몇 사람들만 알고 있는 비밀사항이 많다	①...②...③...④...⑤		
12. 귀회사에 최고경영자가 교체되거나 회사경영의 환경이 바뀌면 귀사의 사훈, 경영이념, 경영방침이 따라서 바뀐다	①...②...③...④...⑤		
13. 귀회사에서는 직무구조, 내용, 수행방법, 절차 등이 자세히 명시되어있다	①...②...③...④...⑤		
14. 귀회사에서는 지시나, 보고, 가타 의사전달 등을 되도록 문서화하도록 한다	①...②...③...④...⑤		
15. 귀하는 가끔 의기소침해 있을 때 직무를 계속 수행하기가 어려운 때가 있다	①...②...③...④...⑤		
16. 귀회사에서는 구성원들의 복장이나 두발, 행동 등과 같은 외형적 요소로서 타회사와 구별될 만한 통일성을 유지하고 있다고 생각한다	①...②...③...④...⑤		
17. 귀회사에서는 직무수행상의 방법과 절차의 결정에 많은 재량권을 귀하에게 부여하고 있지 않다	①...②...③...④...⑤		
18. 귀회사에서는 사용하는 회사방침은 관세사 전체적 입장에서 다른 회사방침과 일관성이 있다	①...②...③...④...⑤		

항 목	전혀 아니다	보통 이다	정말 그렇다
19. 귀회사의 인사고과 기준은 비합리적이다	①...②...③...④...⑤		
20. 귀하는 직무수행과정에서 사훈이나 기업신조, 경영방침 등에 부합되는 행동을 하려고 노력한다	①...②...③...④...⑤		
21. 귀회사에서는 회사에 특별한 문제가 발생 할 때 문제 해결을 위해 임시 팀을 만들어 해결한다.	①...②...③...④...⑤		

Ⅲ. 다음의 각 질문에 가장 타당한 문항을 택일하여 주십시오.

- 귀회사는 회사의 목적달성을 위하여 다음 중 어떤 분야에 가장 중점을 두고 있습니까?
 ① 통관지식개발과 통관생산성(외형) 증대
 ② 활발한 회사마케팅 활동(통관서비스의 양적, 질적 성장 포함)
 ③ 효율적인 자금의 조달과 운용
 ④ 첨단통관장비(컴퓨터)의 도입 및 시설확충
 ⑤ 회사직원들의 인적자원개발
 ⑥ 기타
- 귀하께서 회사를 위해 헌신적으로 노력하도록 유도하기 위해 회사가 주로 사용하는 관리기법은 다음 중 어떤 것입니까?
 ① 경제적 보상 ② 승진 ③ 근무조건 개선
 ④ 복리후생시설 증대 ⑤ 칭찬, 명예, 포상 ⑥ 직무에서의 만족감
 ⑦ 능력에 대한 인정 ⑧ 인간적 유대관계 ⑨ 기타
- 귀 회사에서 앞으로 보다 양질의 통관서비스를 제공하기 위해 지향해야할 장기 목표는 무엇입니까?
 ① 혁신 및 성장 ② 내실 및 안정 ③ 사회에 대한 기여 ④ 기타
- 현재 회사 내에서 귀하가 생각하는 자기 상사는 다음 중 어느 유형에 속한다고 생각하십니까?
 ① 조직활동에서 발생하는 계획과 의사결정, 지휘 등에 관한 모든 사항을 개인의 사고와 판단을 기준으로 수행한다.
 ② 집단의 목표성장과 의사결정 및 활동을 다수 구성원의 의견종합과 자발적인 참여방법에 의존하여 수행한다.
 ③ 소극적이고 방임적인 태도를 갖고 관리 수행과정에서도 맹목적으로 업무 수행에 임한다.
 ④ 기타

5. 귀 회사는 회사내의 부서들간이나 집단간 혹은 동료들간에 마찰이나 불화 등의 갈등이 발생하였을 때 그것을 어떻게 조정하고 해결하십니까?

- ① 규칙이나 규율을 강화한다.
- ② 상위자의 권한으로 해결한다.
- ③ 갈등이 발생한 집단사이의 의사소통과 접촉을 증대시킨다.
- ④ 갈등이 발생한 집단간의 협상을 중재한다.
- ⑤ 갈등을 문제삼지 않고 그냥 무시하고 지나간다.
- ⑥ 갈등을 일으키지 않도록 계획을 수립한다.
- ⑦ 발생한 갈등보다 더 우선적으로 추구할 목표를 제시한다.
- ⑧ 기타

IV. 다음의 각 질문은 귀하께서 수행한 직무를 상사가 인정하는 측면에서 체크 (✓)표로 답하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하가 직무수행시 귀하의 직무에 필요한 자료, 정보 및 지침에 대해 어느 정도로 상사나 동료의 도움을 받으십니까?

- ① 도움을 많이 받는다.
- ② 약간의 도움을 받는다.
- ③ 보통이다.
- ④ 거의 도움을 받지 않는다.
- ⑤ 전혀 도움을 받지 않는다.

2. 귀하께서 평상시 처리하는 자기 업무량이 회사 내 다른 동료직원들과 비교하면 어떻다고 생각하십니까?

- ① 매우 적다 ② 약간 적다 ③ 보통이다 ④ 약간 많다 ⑤ 매우 많다.

3. 귀하께서 평상시에 처리하는 자기 업무량은 직무수행 시간을 고려해 볼 때, 회사에서 요구하는 수준에 비하여 어느 정도라고 생각하십니까?

- ① 언제나 요구수준에 미치지 못한다.
- ② 요구수준에 약간 못 미친다.
- ③ 요구수준 만큼 수행한다.
- ④ 어느 정도 요구수준 이상의 직무를 수행한다.
- ⑤ 언제나 요구수준 이상의 직무를 수행한다.

4. 귀하께서는 자신에게 할당된 직무에 대한 책임감이 어느 정도라고 생각하십니까?

- ① 책임감이 거의 없다.
- ② 책임감이 약간 있다.
- ③ 보통이다.
- ④ 책임감이 약간 강하다.
- ⑤ 책임감이 매우 강하다.

5. 귀하께서 동료와 공동으로 직무를 수행할 때, 혼자서 할 때와 비교하여 업무처리가 더 잘 된다고 생각하십니까?

- ① 매우 안된다.
- ② 약간 안된다.
- ③ 보통이다.
- ④ 잘된다.
- ⑤ 매우 잘된다

6. 귀하께서 수행한 업무활동의 정확성과 효과가 귀하의 지위에 요구되는 표준에 어느 정도 일치된다고 생각하십니까?

- ① 요구되는 수준보다 매우 떨어진다.
- ② 요구되는 수준보다 약간 떨어진다.
- ③ 보통이다.
- ④ 요구되는 수준보다 약간 상회한다.
- ⑤ 요구되는 수준보다 매우 상회한다.

V. 다음은 회사나 직무에 대한 여러분의 태도나 성격을 알아보려고 합니다. 가장 적합하다고 생각하는 란에 O표하여 주십시오.

항 목	전혀 아니다	보통 이다	정말 그렇다
1. 나는 나의 친구에게 이 회사에 한번 일해 볼만한 직장이라고 말 할 수 있다	①...②...③...④...⑤		
2. 나는 지금 담당하고 있는 업무에서 나의 능력을 마음껏 발휘할 수 있다고 생각한다	①...②...③...④...⑤		
3. 성과에 대한 평가는 공정하게 행해지고 있다	①...②...③...④...⑤		
4. 혼자보다는 동료와 공동으로 직무를 수행할 때 더욱 효과적으로 일을 할 수 있다	①...②...③...④...⑤		
5. 현재 자신이 근무하고 있는 회사가 사회적으로 높이 평가되고 있다고 생각하십니까?	①...②...③...④...⑤		
6. 업무를 통해서 여러 가지를 배우게 되고 자기개발에 도움이 된다고 느끼고 있다	①...②...③...④...⑤		
7. 나는 보수에 관계없이 하는 일에 흥미를 느끼며 앞으로도 계속하겠다	①...②...③...④...⑤		
8. 나는 지금 담당하고 있는 업무에서 보람과 기쁨을 느낀다	①...②...③...④...⑤		

항 목	전혀 아니다	보통 이다	정말 그렇다
9. 근무환경과 분위기는 다른 회사에 비해 좋은 편이다	①...②...③...④...⑤		
10. 우리 회사에서 근무하다가 다른 회사로 옮긴다는 것을 생각해 본적이 없다	①...②...③...④...⑤		
11. 나는 남은 직장생활을 기꺼이 이 회사에서 보내고자 한다	①...②...③...④...⑤		
12. 나는 진심으로 우리 회사의 장래에 깊은 관심을 가지고 있다	①...②...③...④...⑤		

협조해 주셔서 감사합니다.

감사의 글

1년여 논문준비에 회의와 성취의 점철로 가슴 조였던 것이 지금 이 순간 작은 결실을 맺는 감사의 글을 쓰게되니 너무나 감개무량하고 뿌듯함이 전신에 전율이 느껴져 옵니다.

먼저 나에게 배움의 길로 이끌어준 둘도 없는 진실한 마음의 친구 전 영남 지역교수회 회장 박경동 교수와 “잘해 낼 것” 이라고 항상 따뜻한 마음을 주신 부산가톨릭 대학교 초대총장님이신 정영한(루도비코)신부님께 무한한 감사를 드립니다.

무엇보다도 부족한 저를 위해 모든 정성을 베풀어 지도해주신 류태모 교수님과 자료수집에 많은 도움을 주신 부산가톨릭대학교 송경수 교수님께 한없는 감사를 드립니다.

항상 웃음으로 위로와 격려를 해주신 이강우 교수님, 전중옥 주임교수님께 진심으로 감사드리오며, 특히 부족한 저의 논문 심사를 위해 주심, 부심을 맡아주신 윤영삼 교수님, 김영조 교수님께 고개 숙여 감사를 드립니다.

함께 “우리는 최선을 다하고 자존심을 잃지 말자” 라는 의지를 가지고 열심히 함께 한 동료 강정우, 최두영, 김혜정씨에게 감사드리며, 따뜻한 가족애 속에 격려를 아끼지 않은 가족들과 형제들에게 감사를 드린다. 오늘의 이 기쁨은 저를 위해 끊임없이 기도해 주시는 사랑하는 80 노모님의 덕분이며, 어머님께 저의 모든 영광을 돌립니다. 이 모든 것 하느님께 감사를 드립니다.

2003년 2월 일

정 대 략