# 組織壽命段階와 組織文化의 適合性이 組織有效性에 미치는 영향에 관한 實證硏究

姜 元 植* , 辛 容 尊**

〈 목 차 〉

Ⅰ. 序 論
Ⅱ. 理論的 背景
1. 조직문화의 개념
2. 조직수명단계와 조직문화
3. 조직수명단계와 조직문화 및 조직유효성의 관계
Ⅲ. 硏究模型 및 硏究假說
1. 연구모형
2. 연구가설
Ⅳ. 實證分析
1. 연구의 설계
2. 자료의 타당도 및 신뢰도 검증
3. 조직문화 유형 결정
4. 가설의 검증
Ⅴ. 結 論

## Ⅰ. 서 론

오늘날 조직문화의 개념은 조직행동의 연구에 있어서 중요한 영역을 차지하고 있으며[1], 과거 10 여년간 경영학 연구에서 유력한 주제 중의 하나로 등장하였다.[2] 조직이론가들은 조직의 구조나 과정의 개선을 통해 조직의 합리성을 도모하려고 하였던 구조기능주의 모델에 한계를 느끼게 됨에 따라 종래의 조직연구에서 비합리적인 요인으로 간과하여 왔던 조직구성원의 공유된 이해, 가치, 규범 및 이들의 전달수단으로서의 상징, 의례, 일화, 영웅, 전설 등의 창출 · 관리 등에 주목하게 되었다. 또한 실무적으로는 세계적인 경기침체 속에서도 높은 생산성을 유지할 수 있었던 일본식 경영에 대한 관심이 높아지게 됨에 따라 문화적 요소가 조직관리에 중요한 요인이라는 것을 인식하게 되었다. 그리하여 조직문화에 관한 많은 저서와 보고서들이 나왔으며, 이러한 연구들은 문화가 조직유효성을 결정하는 주요 요인이라고 주장하고 있다.[3]

* 本 大學校 海運經營學科 敎授 經營學博士(經營學)
** 本 大學校 海運經營學科 講師 經營學博士

1) C. A. O'Relly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organiztion Fit," *Academy of Management Journal*, Vol. 34. No. 3 (1991), p. 487.

2) J. E. Sheridan, "Organizational Culture and Employee Retention," *Academy of Managemant Journal*, Vol. 35 (1992), p. 1049.

3) E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Franscisco, CA: Jossey - Bass,

그런데 조직은 항상 일정한 상태로 정체되어 있는 것은 아니며, 창설되어 성장과 성숙과정을 거치게 된다. 조직의 규모가 커지고 성장해 감에 따라 조직상황과 조직의 제반여건이 변화하므로 조직문화자체도 조직의 수명주기에 따라 변화하게 된다.

조직의 초기단계에서의 문화는 조직의 통제 매카니즘으로 조직구성원들에게 일체감, 의사소통체계를 제공하기 때문에, 문화를 강하게 보호하려고 하고 문화자체도 안정되어 간다. 그러나 조직이 성장해감에 따라 조직의 문화가 잘 정착되어 전통으로 형성되면 조직내에서 보수적인 요소로 작용하여 과거의 믿음과 가치관을 강화하게 되는데, 이는 계속적으로 조직에 안정성을 제공하지만 외부변화에 민감하게 반응해야 하는 조직에 있어서는 더 이상 어떤 의미와 일체감을 주지 못하게 된다. 따라서 이러한 상황에서 경영자들은 조직에 적합한 가치를 인식하고 이에 따라 조직문화에 변화를 주어야 한다. 조직이 방향전환을 위한 새로운 사고를 창조하거나 재조직화 과정을 통하여 조직이 경쟁력을 가질 수 있도록 조직문화를 관리하고 변화시켜야 한다.

이와 같이 조직이 성장, 성숙해감에 따라 조직문화도 이에 부합되게끔 변화해가야 하며, 만일 조직의 수명단계와 조직문화가 적합치 못하게 되면 이는 조직구성원의 사고와 행동을 제약하게 되고 결국은 조직의 성과를 저해시키는 결과를 초래하게 된다. 따라서 조직수명단계와 조직문화가 상호적합적인 관계를 이루어야만 조직의 유효성을 높일 수 있다.

그러므로 본 연구에서는 조직문화에 영향을 미치는 조직의 수명단계를 조직문화의 상황요인으로 설정하고, 복잡한 현상을 단순한 몇 가지 형태로 포괄하여 함축해 줄 수 있는 유형적 접근방법을 사용하여 조직의 수명단계와 조직문화 유형의 적합관계를 규명하고, 이러한 적합관계가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 고찰하고자 한다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 조직문화의 개념

문화란 사회집단의 외견상 나타나는 행동양식, 관습, 전통, 언어, 사회적 산물 등의 행동수준의 특성과 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 지식, 규범, 그리고 상징물 등의 인지수준의 특성을 포함하는 종합적인 개념으로서, 그 사회구성원들의 생각과 행동에 영향을 주며[4] 새로운 구성원에게도 계속해서 충분히 습득되어지는 것이다.

이러한 거시적인 문화개념을 미시적인 조직체 수준에 적용한 것이 바로 조직문화란 개념으로, 조직이 문화를 가지고 있다는 것을 의미한다. 조직문화 개념은 1979년의 Pettigrew논문[5] 이후 실무가와 조직이론가들의 주목을 받고 있다.

---

1985), p. x.

4) 崔晩基, "企業의 文化, 戰略 및 成果에 관한 實證硏究," (대구 : 産學經營技術硏究所, 1993), p. 9.

5) A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, (1979), pp. 570~581.



dCollection

그러나 많은 학자들이 조직의 문화적인 측면에 관심을 가지고 있지만 상이한 목표들을 추구하고 있고, 대부분의 학자들은 자신들이 관심을 가지고 있는 연구초점만을 중시하고 다른 접근방법은 받아들이지 않아서 조직문화에 대한 개념적 틀이 정립되고 있지 못하며,[6] 개념정의도 학자들마다 매우 다양하다.

조직문화에 관하여는 Pettigrew(1979)[7], Deal & Kennedy(1982)[8], Jelinek 등(1983)[9], Ouchi(1981)[10], Schein(1985)[11], Denison(1990)[12], Smircich(1983)[13] 등이 나름대로 개념정의를 하고 있지만, 이들의 정의들을 종합하면 조직문화란 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 전통, 기술 그리고 상징물 등을 포괄하는 종합적인 개념으로 볼 수 있다. 따라서 조직문화는 사회가 그러하듯, 조직구성원등의 사고와 행위에 영향을 미치는 기본적인 요소가 된다.[14]

본 연구에서는 조직문화를 "조직이나 조직구성원들의 기본적인 가정이나 가치관이 바탕이 되어 그들의 사고와 행동을 결정하는 공유된 지각, 태도, 인지, 그리고 상징물들의 총체적 체계"로 정의하고자 한다.

각 사회마다 그 문화가 상이하듯이 조직은 그 활동을 수행하기 위해 저마다의 독특한 문화를 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 각 조직의 문화가 어떠한 유형인가 하는 것은 조직의 여러 가지 영향요인에 의해서 결정될 것이다.

조직문화를 연구하는 학자들은 유형분류의 장점과 연구의 편의를 위하여 조직문화를 몇 가지 유형들로 분류하고 있다.[15] 이와 같이 조직문화 유형을 구분하는 것은 특정의 기업문화 유형에 대한 가치판단을 하기 위해서라기 보다는 조직문화를 중심으로 조직의 제 문제를 연계시켜 연구할려고 할 때 조직의 문화유형을 비교되는 몇 가지 유형으로 구분하여 고찰하는 것이 편리하기 때문이다.

조직의 문화유형은 연구자들의 관점과 분류기준에 따라 매우 다양하다. 조직문화를 나름대로 유형분류한 주요 연구자들은 Harrison(1972)[16], Handy(1978)[17], Ouchi(1980)[18], Deal &

---

6) R. M. Louis, "An Investigator's Guide to Workplace Culture," in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (Beverly Hillls, CA : Sage, 1985), pp. 82~83.

7) A. M. Pettigrew, *op. cit.*, p. 574.

8) T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Massachusetts:Addison-Wesley, 1982), p. 18.

9) M. Jelinek, L. Smircich, and P. Hirsch, "A Code of Many Colors," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (Sept. 1983), p. 331.

10) W. G. Ouchi, *Theory Z*, (Reading : Addison-Wesley, 1981).

11) E. H. Schein, *op. cit.*, pp. 8~9.

12) D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: John Wiley & Sons, 1990), p. 2.

13) L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, No. 3 (Sept. 1983), pp. 334~336.

14) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1985), p. 633.

15) 崔晩棊, 前揭書, p. 9.

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

17) C. Handy, *Gods of Management*, (London : Souvenir Press, 1978), pp. 25~41.



dCollection

Kennedy(1982)[19], Jones(1983)[20], Lundberg(1984)[21], Quinn & McGrath(1985)[22], Kets de Vries & Miller(1986)[23], 서인덕(1986)[24], Weiner(1988)[25], Denison(1990)[26] 등이 있으나, 본 연구에서는 조직문화에 관한 연구에서 널리 사용되며 조직의 환경, 수명주기, 전략 및 리더쉽과의 관련성을 제시하고 있는 Quinn & McGrath(1985)의 조직문화 유형을 바탕으로 삼고자 한다.

조직문화는 조직자체와 조직구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고 있는데, 이 가치체계는 조직의 목표, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공하므로 조직구성원들의 공감대를 형성하게 하고 이로 인해 자연스럽게 동기가 부여됨으로써 조직유효성이 제고된다. 또한 조직문화는 통제수단의 하나이며, 이 통제를 통하여 조직유효성를 향상시킬 수 있다. 조직문화는 조직이 목표수행을 위해 취하는 제반교환과 거래시 정보를 제공하므로 교환이나 거래에 관한 규제를 제도화시키게 되고 이로 인해 조직유효성에 영향을 미친다.[27] 따라서 조직문화는 그 조직활동의 결과인 조직유효성에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

## 2. 조직수명단계와 조직문화

조직문화를 형성시키고 또한 이를 변화시키는 중요한 요인으로는 조직의 라이프사이클을 들 수 있다.

조직구성원들은 창업자의 가치에 기초한 문화로부터 장기적인 성장과 안정성의 가치에 기초하는 문화로 변화될 필요성을 느끼게 된다. 따라서 어떤 이는 새로운 방향을 찾으려고 하기도 하고 어떤 이는 문화를 이동시키려고 시도할 것이다.[28] 따라서 조직문화는 조직의 각 수명단계에 따라 다음과 같은 상이한 역할을 수행하며 변화의 필요성을 나타낸다.

창업단계의 조직문화는 조직이 성장하고 성숙해 가는 동안 조직을 결속시키는 주요한 기능을 담

---

18) W. Ouchi, "Markets, Bureaucracies and Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 (1980), pp. 129~141.

19) T. E. Deal and A. A. Kennedy, *op. cit.*, pp. 107~123.

20) G. R. Jones, "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (Sept. 1983), pp. 454~467.

21) C. C. Lundberg, "Strategies for Organizational Transitioning," in J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.), *New Futures : The Challenges of Managing Corporate Transitions* (Homewood, Illinois : Dow Jones-Irwin, 1984), pp. 60~82.

22) R. E. Quinn and M. R. McGrath, "The Transformation of Organizational Culture : A Competing Values Perspectives," in P. J. Frost et al, *op. cit.* (1985), pp. 315~329.

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

24) 徐麟德, "韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 硏究," 서울大學校 博士學位論文, (1986), pp. 67~69

25) Y. Weiner, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance," *Academy of Management Review*, Vol. 13 (1988), pp. 534~545.

26) D. R. Denison, *op. cit.*, pp. 4~16.

27) 崔晩基, 前揭書, pp. 17-18.

28) C. Siehl, "After the Founder: An Opportunity to Manage Culture," in P. J. Frost et al, *op. cit.* (1985), p. 127.



dCollection

당하게 된다. 조직이 급격하게 성장해 가며 많은 새로운 구성원들이 유입되는 이 단계에서 조직문화는 통제 매카니즘으로 강한 사회화 과정을 수행하며, 조직통합의 강력한 수단으로 작용한다. 이 과정에서 조직구성원은 조직문화의 중요성을 인식하고 문화를 강하게 보호하려고 한다. 이러한 조직의 초기단계에서의 조직문화는 조직의 독특한 능력으로써, 동일성(identity)과 힘의 원천으로써 작용하여 조직의 제품, 과정 및 구조를 강화하며, 조직구성원 사이의 관계를 증진시킨다. 창업단계에서의 조직문화는 주로 조직의 창업자들에 의해 형성되며, 그들이 조직을 지배하고 있으므로 조직문화의 변화는 거의 기대할 수 없고, 다만 문화를 명확히 하고, 통합하고, 유지하고, 발전시키는 상당한 노력이 이루어진다. 그러나 조직이 경제적으로 어려움에 직면하여 최고경영자에게 조직문화의 재평가를 강요하고 있거나 경영권이 창업자로부터 전문경영자에게로 계승되어 갈 때 문화의 변화가 일어난다.

조직의 성장단계에서의 조직문화는 육성되어진다. 문화의 가장 중요한 요소들은 조직의 구조와 주요한 과정들에 스며들며, 문화를 자각하는 것과 문화를 창조하고, 통합하고, 보존하기 위한 계획적인 시도는 그렇게 중요하지 않다. 문화자체가 조직의 일상적인 과업내에 박혀있기 때문에 문화를 해독하고 구성원들이 이를 인식하도록 하는 노력은 필요하지 않으며, 경영자들도 조직이 경영상의 위기나 특별히 해결하여야 할 큰 문제에 직면하지 않는 한 문화에 관한 논의는 지루하고 부적절한 것으로 본다. 이 단계에서는 조직의 규모가 커지고 분화가 증대함에 따라 조직전체차원의 통합된 획일적 문화를 유지하는 것이 어렵게 되고, 하위시스템내에는 강한 하위문화가 나타난다. 이 과정에서 경영자들은 사업의 지역적 확장, 분화, 합병, 회사취득 등과 같은 상황에 직면할 때는 공통의 문화를 유지해야 하는가 혹은 하위문화를 허용해야 하는가 등의 문제로 문화를 관리해야 한다. 그런데 문화를 관리하는데 있어서는 경영자들의 식견과 숙달된 능력이 필요하며, 조직내외의 상황이 변화하고 있으며 조직이 위기상황에 직면하였을 때에는 특히 중요하다. 따라서 경영자들은 조직이 지지하는 가치를 인식하고 이에 따라 조직문화에 변화를 줌으로써 조직의 전략적 선택에 제약을 가하고 있는 여러 요인을 극복할 수 있게 된다.

조직의 성숙단계에서는 다이내믹한 경쟁적 환경속에서 조직문화의 일부분 혹은 전부가 역기능을 초래할 수 있으므로, 조직문화의 변화가 중시된다. 조직의 성공을 가져다준 조직자체 및 조직환경에 대한 과거의 문화는 조직이 성숙한 현재 시점에서는 적합하지 않게 될 수도 있다. 그러나 과거의 성공을 가져다 주었고, 조직구성원의 자존심의 원천이 되어버린 이러한 가정들은 재검토되거나 변화되기 보다는 계속 보유되기 때문에, 최고경영층이 조직의 생존과 부흥을 위한 적절한 전략을 선택하는 것을 어렵게 하며, 설사 적절한 전략을 수립하였다 하더라도 조직의 하위계층에서 이를 이해하고 수용하는데 장애가 발생하기도 한다. 따라서 성숙단계에서 조직이 방향전환을 위한 새로운 사고를 창조하거나 재조직화 과정을 통하여 집단과 그 문화를 파괴하여 조직이 경쟁력을 가질 수 있도록 문화부문의 급속한 변화를 선택하여야 한다. 이 경우 새로운 변화를 담당할 경영자들은 먼저 강력한 힘으로써 조직을 해빙(unfreeze)시키고 다음에 변화프로그램을 실행하여야 한다.[29]

---

29) E. H. Schein, "How Culture Forms, Develops, and Change," In Kilmann, r. H., Saxton, M. J., Serpa, R. and Associates (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, (San Francisco, CA.: Jossey-Bass, 1985), pp. 27~41.



dCollection

그러므로 조직문화는 조직의 개발단계에 따라 상이한 문화유형을 나타내게 된다. 조직문화의 변화에는 조직의 위기를 야기시키는 외부적 요인 혹은 변화를 촉진하는 조직내부의 요인이 작용하므로 조직의 유연성과 변화의 용이성에 따라 변화형태가 달라진다.

### 3. 조직수명단계와 조직문화 및 조직유효성의 관계

조직을 연구하는 많은 학자들은 조직의 설계, 개발 및 행동이 조직의 라이프 사이클에 의해 예측될 수 있다고 제안하며, 조직에서 일어나는 변화는 조직이 개발되어 가는 단계의 특성에 따라 예측가능한 패턴을 나타낸다고 하였다. 각 수명단계에 따라 변화하는 조직특성은 조직구성원의 인지방향에서부터 조직구조와 환경 사이의 관계에 이르기까지 매우 다양하다.[30] 따라서 조직문화도 조직의 수명주기에 따라 상이한 문화형태를 나타낼 것으로 기대된다.

조직의 수명단계에 따라 조직문화가 변화해 간다는 관점에서 볼 때 조직수명단계는 조직문화에 영향을 미치는 상황변수로 고려될 수 있겠다. 컨틴전시이론에 따라 본 연구의 주제들인 조직수명단계와 조직문화 및 조직유효성의 관계를 설정하면, 조직수명단계와 조직문화 유형 사이의 적합성 여부가 조직의 유효성을 결정한다고 할 수 있다. 다시말하면, 조직유효성은 조직수명단계와 조직문화 유형이 서로 얼마나 잘 어울리느냐에 달려 있다고 할 수 있다. 조직수명단계와 조직문화 유형간의 적합도가 높을수록 조직유효성은 높게 나타날 것이다. 또한, 조직수명단계와 조직문화 유형이 서로 적합한 조직들이 그렇지 않은 조직들보다 조직유효성이 높을 것이다.

Quinn & Cameron(1983)는 조직의 수명단계에 따라 조직활동 및 조직특성이 변화하며, 이를 반영하는 조직유효성기준도 변화한다고 하였다.[31] 그리고 Quinn & Mcgrath는 조직문화는 조직환경과 적합관계를 이루어야 한다고 주장하였는데,[32] 이러한 관점에서 볼 때, 조직수명단계도 조직문화의 상황변수로 고려될 수 있으며, 조직수명단계 유형과 조직문화 유형의 적합여부가 조직유효성을 결정한다고 볼 수 있다.

## Ⅲ. 연구모형 및 연구가설

### 1. 연구모형

#### 1) 조직수명단계

본 연구에서는 또한 조직의 수명단계를 Quinn & Cameron(1983)의 수명단계에 따라 분류하

30) R. E. Quinn and K. Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, Vol. 29, (1983), p.33.
31) R. E. Quinn and K. Cameron, *Ibid*, pp. 33~50.
32) R. E. Quinn and M. R. McGrath, *op. cit.*, p. 330.



dCollection

고자 한다. 그들은 기존연구를 통합하여 조직의 수명주기를 창업단계, 집단공동체단계, 공식화 단계, 그리고 정교한 구조의 단계로 분류하였는데[33], 각 단계의 특성은 다음과 같다.

① 창업단계 : 조직이 창업되어 창의력을 바탕으로 성장하는 단계로 조직의 설립자인 경영주의 창의력에 바탕을 둔 창조적인 신제품이나 서비스를 통하여 조직의 성장을 도모한다. 따라서 이 단계는 혁신, 창의성, 그리고 자원의 할당에 의해 특징지워지며, 조직의 성공은 유연성, 성장, 자원획득, 그리고 외부지원의 개발에 관련되어 진다.

② 집단공동체단계 : 조직이 성장하게 됨에 따라 권한체계, 직무할당, 부서정비, 공식적인 절차 등과 같은 조직구조의 체계화가 서서히 이루어지며 구성원들은 조직의 성공과 사명에 몰입하게 된다. 이 단계는 공식적인 의사소통과 구조, 구성원 사이의 친화와 협동, 높은 구성원 자격(참가, 실행), 개인적(인격적) 리더쉽에 의해 특징지워지며, 인적자원의 개발, 사기, 응집성, 인간욕구의 충족 등이 강조된다.

③ 공식화 단계 : 조직성장의 결과 최고경영자는 직접통제에 한계를 느끼고 의사결정권한을 하부로 위임하게 되며, 동시에 밀도있는 통제를 바탕으로 한 과정과 내부효율성을 추구하기 위하여 공식적 규칙과 절차 그리고 관리회계와 같은 내부통제시스템을 들여오게 되는데, 이를 공식화 단계라 한다. 이 단계에서는 조직의 안정성, 생산의 효율성, 규칙, 절차, 그리고 보수적인 경향 등으로 특징지워지며, 목표설정, 목표달성, 생산성, 효율적 정보관리-의사소통, 그리고 안정성 통제 등이 유효성 기준으로 사용된다.

④ 정교한 구조의 단계 : 조직이 대규모화 되고 복잡해짐에 따라 조직은 지나친 공식화로 관료제화 되고 경직되어 위기를 맞게 되며, 이 때 조직은 정교한 구조로 조직을 재설계함으로써 활력을 찾게 된다. 이 단계에서 조직은 그 자신을 새롭게 하거나 그 영역을 확장하기 위하여 외부환경을 주시하며, 구조의 분권화가 이루어 지며, 분화와 통합 사이의 균형이 요구된다. 환경과의 관계를 주시하고 통제하기 위하여 유연성, 자원획득, 그리고 성장이 강조된다.

### 2) 조직문화유형

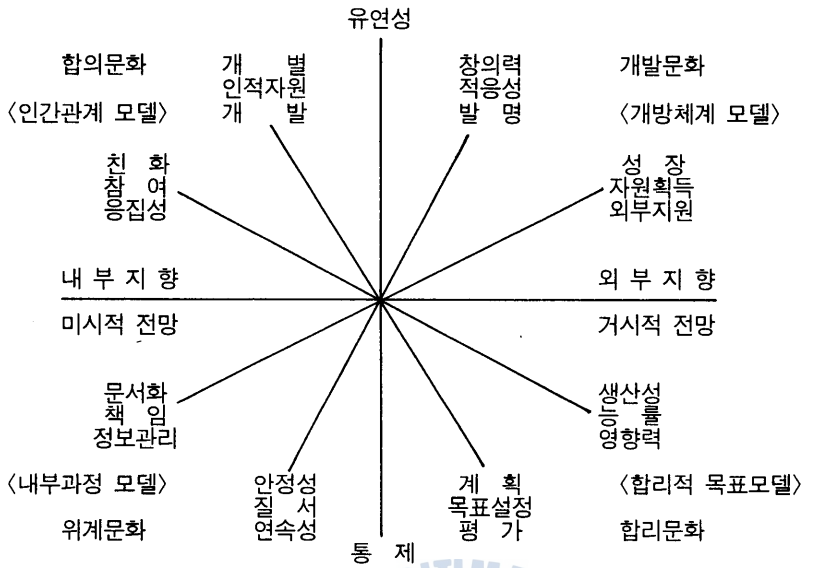
본 연구에서는 조직문화를 Quinn & Mcgrath(1985)의 문화 유형에 따라 구분하고자 한다. 그들은 경쟁가치 접근법(competing values approach)에 의해 따라 조직의 내부지향-외부지향 차원, 유연성-통제의 차원, 목적-수단 3 가지 차원을 설정하고, 내부지향-외부지향과 유연성-통제를 기준으로 〈그림 Ⅲ - 1〉과 같이 조직문화 유형을 분류하고 있다.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 합의문화<br>〈인간관계 모델〉 | 개 별<br>인적자원<br>개 발 | 유연성 | 창의력<br>적응성<br>발 명 | 개발문화<br>〈개방체계 모델〉 |

33) R. E. Quinn and K. Cameron, *op. cit.*, pp. 41-44.



dCollection




〈 그림 Ⅲ - 1 〉 Quinn & Mcgrath의 조직문화유형 분류

자료 : R. E. Quinn and J. R. Kimberly, "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice," in J. R. Kimberly and R. E. Quinn (eds.), *op. cit.*(1984) p. 300의 CVA모형을 Quinn & McGrath(1985)의 조직문화유형의 분류기준에 대비시켜 수정한 것임.

이 모형에 따라 Quinn & Mcgrath가 분류한 조직문화 유형은 다음과 같다.

① 합리적 문화 : 목적명확화, 논리적 판단 및 방향집약 등의 개인의 정보처리 과정이 개선된 성과에 대한 능률, 생산성 및 이윤 등에 대한 수단으로 가정된다. 현실에 대해 높은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에서 나타날 수 있는 문화 유형이다. 이 유형의 특성은 생산성과 능률을 중시하고, 상위자의 권위를 인정하며, 능력에 따라 권한을 부여한다. 의사결정은 한 가지 목적에 대해 신속히 이루어지고, 구성원에 대한 평가는 유형적 산출을 기초로 한다.

② 개발적 문화 : 통찰력, 발명 및 혁신 등의 직관적 정보처리 과정이 외적자원, 자원획득 및 성장 등의 목적달성 수단으로 가정된다. 현실에 대해 낮은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에서 나타날 수 있는 문화 유형이다. 이 유형의 특성은 여러개의 기업목적들을 가지며, 외부의 지지와 성장을 중시하고, 카리스마적인 권위를 인정하며, 가치를 권력의 기반으로 삼는다. 의사결정은 직관적으로 이루어지고, 구성원들은 노력의 열성도에 의해 평가된다.

③ 합의적 문화 : 토론, 참여 및 집합 등의 집합적 정보처리과정이 분위기, 사기 및 협동 등의 응집목적을 달성하기 위한 수단이다. 현실에 대한 확실성을 낮게 지각하고 즉각적인 반응이 불필요한 경우에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 유형의 특성은 집단의 유지를 목적으로 하고, 사기와 응집성을 중시하며, 구성원의 참여속에 의사결정이 이루어진다. 구성원들의 평가기준은 관계성이며, 친교가 동기부여의 주된 요인이다.

④ 위계적 문화 : 문서, 계산 및 평가 등의 정보처리과정이 안정, 통제 및 협동 등의 계속성 유



dCollection

지라는 목적달성의 수단이다. 환경적 확실성을 높이 지각하고 즉각적인 반응이 불필요한 경우에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 유형의 특성은 규정의 집행을 목적으로 하고, 안정과 통제를 중시하며, 권위의 소재는 규칙이다. 의사결정은 사실을 기초로 이루어지고, 안전이 동기부여의 주된 요인이다[34].

### 3) 조직환경과 수명단계, 문화유형 및 유효성에 관한 모형

Quinn & Cameron(1983)은 조직의 수명주기에 대한 기존연구를 통합하여 조직의 수명주기를 4 단계로 분류하고 각 단계에서는 조직활동 및 조직특성이 변화하므로 이를 반영하는 조직유효성기준도 변화한다고 하였다. 그들은 조직의 수명주기에 따라 Quinn & Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치 접근법을 사용하여 내부지향--외부지향 차원과 유연성--통제 차원에 의해 분류한 상이한 유효성기준이 나타난다고 하였다[35]. 창업단계에서는 개방체계모델이, 집단공동체 단계에서는 인간관계모델이, 공식화 단계에서는 합리적 목표모델과 내부과정 모델이, 그리고 정교한 구조의 단계에서는 개방체계 모델이 가장 강조되어 나타난다고 하였다[36].

그런데 Quinn & Mcgrath(1985)도 조직문화 유형을 Quinn & Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치 접근법을 사용하여 내부지향-외부지향 차원, 유연성-통제의 차원에서 분류하였으며, 합리문화는 합리적 목표모델, 개발문화는 개방체계모델, 합의문화는 인간관계모델, 위계문화는 내부과정모델에 대비된다.

따라서 이들의 경쟁가치 접근법에 따라서 조직의 수명주기와 조직문화 유형을 관련지어 보면 창업단계에서는 개발문화가, 집단공동체 단계에서는 합의문화가, 공식화 단계에서는 합리문화와 위계문화가, 그리고 그리고 정교한 구조의 단계에서는 개발문화가 적합관계로 연결지워질 수 있다. 이에 따라 조직수명 단계와 조직문화 유형 사이의 적합관계는 〈표 Ⅲ-2〉와 같이 나타낼 수 있다.

〈 표 Ⅲ-2 〉 조직수명 단계와 조직문화 유형의 적합 관계

| 조직수명 단계 | | 유효성 모델 | | 조직문화 유형 |
|---|---|---|---|---|
| 창 업 단 계 | 〈=====〉 | 개방체계 모델 | 〈=====〉 | 개발문화 |
| 집단공동체 단계 | 〈=====〉 | 인간관계 모델 | 〈=====〉 | 합의문화 |
| 공 식 화 단 계 | 〈=====〉 | 합리적 목표모델 | 〈=====〉 | 합리문화 |
| | | 내부과정 모델 | | 위계문화 |
| 정교한 구조단계 | 〈=====〉 | 개방체계 모델 | 〈=====〉 | 개발문화 |

이러한 적합관계에 따라 특정한 조직수명 단계에는 적합관계를 이루는 특정의 조직문화 유형이 자연스럽게 형성될 것으로 기대한다. 그래서 컨틴전시이론의 관점에 따라 〈그림 Ⅲ - 2〉에 나타나 있는 바와 같이 적합한 관계를 가진 기업조직들은 높은 유효성을 기대할 수 있는 반면, 나머지 부적합 관계를 가진 기업조직들은 그렇지 않을 것으로 기대된다.

---

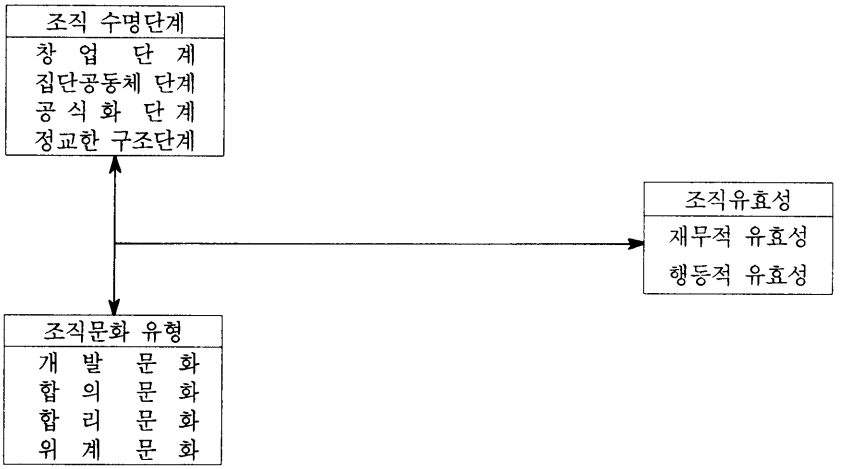
34) R. E. Quinn and M. R. McGrath, *op. cit.*, pp. 325-329.

35) R. E. Quinn and J. Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Effectiveness," *Management Science*, Vol 29, (1983), pp. 363-377.

36) R. E. Quinn and K. Cameron, *op. cit.*, pp. 42-44.



dCollection




〈 그림 Ⅲ - 2 〉 연구 모형

## 2. 연구가설

Quinn & Cameron(1983)과 Quinn & McGrath(1985)의 연구에 의하면 조직의 수명주기에는 특정의 조직문화 유형이 적합관계를 이룰 것으로 예측되며, 이를 컨틴전시 이론의 관점에서 보면 조직의 수명주기와 조직문화 유형이 적합관계에 있는 기업조직은 그렇지 못한 기업조직들보다 조직유효성이 더 높을 것으로 예측된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직의 수명단계에 적합한 유형의 조직문화를 가진 기업조직은 그렇지 않은 기업조직보다 조직유효성이 높을 것이다.

그런데 조직유효성의 기준은 이를 평가하는 평가자나 연구자의 생각이나 가치관에 따라 달리 적용될 수 있는데,[37] 재무적 유효성은 대표적인 경영조직인 기업조직에 있어서 대부분의 이해집단들이 가장 관심을 기울이고 있으며, 기업의 생존과 성장의 주요 지표가 되기 때문에 경영성과의 보편적인 측정기준으로 사용되고 있으며,[38] 행동적 유효성은 대부분의 조직론적 연구에 있어서 조직의 질적 성과를 나타내는 결과변수로서 널리 사용되고 있다.

본 연구는 기업조직을 대상으로 하므로 경영성과로서 가장 일반적으로 사용되며 기업조직의 재무제표를 통하여 측정할 수 있는 수익성과 성장성을 재무적 유효성 기준으로 사용하며, 행동적 유효성은 기존의 조직문화에 관한 연구들에서 가장 널리 사용되고 있으며 본 연구의 조직문화 유형을 측정하는 설문지를 통하여 동시에 측정될 수 있는 조직몰입과 직무만족을 사용하고자 한다.

37) 金南炫 譯, 經營組織論, (서울 : 經文社, 1985), p. 46.
38) 崔晩基, 前揭書, p. 17.



dCollection

따라서 위 가설 1을 검증하기 위하여 수익성, 성장성, 조직몰입, 그리고 직무만족에 대한 하위 가설을 다음과 같이 설정하였다

가설 1-1. 조직의 수명단계에 적합한 유형의 조직문화를 가진 기업조직은 그렇지 않은 기업조직보다 수익성이 높을 것이다.
가설 1-2. 조직의 수명단계에 적합한 유형의 조직문화를 가진 기업조직은 그렇지 않은 기업조직보다 성장성이 높을 것이다.
가설 1-3. 조직의 수명단계에 적합한 유형의 조직문화를 가진 기업조직은 그렇지 않은 기업조직보다 조직몰입도가 높을 것이다.
가설 1-4. 조직의 수명단계에 적합한 유형의 조직문화를 가진 기업조직은 그렇지 않은 기업조직보다 직무만족도가 높을 것이다.

# Ⅳ. 실증연구

## 1. 연구의 설계

### 1) 표본

본 연구는 부산을 중심으로 한 영남지역에 산재해 있는 제조업 및 서비스업조직을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 250개 업체를 대상으로 관리자 10명, 종업원 20명씩으로 총 7,500매를 배포하여 그 중 56.8%인 142개 업체에서 3,337매의 설문지가 회수되었으나, 불성실한 응답설문지와 재무적 유효성이 돌출되는 기업을 제외한 전체의 54%인 135개 업체의 3,271매의 유효설문지를 가지고 분석하였다.

조사방법은 설문조사 방법을 사용하였다. 설문조사는 본 연구자가 직접 대상기업을 방문하여 설문지를 배부 · 회수하거나, 대상 기업의 관리자에게 의뢰하여 우편으로 설문을 발송하고 우편으로 회송하는 방법을 병행하였다. 그리고 조사대상기업의 종업원수, 창업년도, 그리고 재무적 유효성에 관한 사항은 대상기업의 관리자로부터 별도로 수집하였다.

### 2) 변수의 조작적 정의

#### (1) 조직의 수명단계

조직의 수명단계는 창업단계, 집단공동체 단계, 공식화 단계, 그리고 정교한 구조의 단계의 4가지 단계에 대해 포괄적으로 연상하여 한 그림을 그릴 수 있도록 전체특성을 담은 문장을 제시한 문항으로 측정하였다.



dCollection

(2) 조직문화 유형

본 연구에서 설정한 모형과 가설을 검증하기 위하여 조직문화 유형은 유연성-통제의 차원과 내적지향-외적지향의 차원에서 분류하여 각 유형에 대하여 그 특성을 나타내는 4문항씩을 7점 척도로 측정하였다.

① 합리문화 : 합리문화는 조직의 실적, 결과, 목표달성을 중시하여, 효율성, 생산성을 강조하는 문화형태로 생산성과 효율성의 중시, 계획수립과 목표설정 강조, 실적위주의 평가, 그리고 목표달성 위주 행동의 문항들을 통해서 측정하였다.

② 개발문화 : 개발문화는 조직의 외부지향, 성장 및 혁신을 중시하는 문화형태로 창의성·적응성·혁신성의 강조, 성장과 자원획득 및 외부지원 중시, 새로운 도전을 위한 구성원들의 직관과 통찰력 중시, 그리고 늘 새로운 것에 대한 도전 강조의 문항들로 측정하였다.

③ 합의문화 : 합의문화는 조직 유지를 위해 사기와 응집성 및 참여를 중시하는 문화형태로 친화와 참여의 강조, 개별 인적자원의 개발 중시, 집단사기와 응집성의 중시, 그리고 상호협조와 신뢰감의 정도로 측정하였다.

④ 위계문화 : 위계문화는 조직의 안정, 일관성 및 통제를 중시하는 문화형태로 안정성과 일관성의 중시, 문서화·책임·정보관리 강조, 규칙·규율의 엄격한 준수, 그리고 조직전체의 통솔과 통제 강조의 문항들로 측정하였다.

(3) 조직유효성

a) 수익성 : 수익성은 최종적인 기업의 수익력을 나타내는 매출액순이익율을 사용하며, 91-93년의 매출액 대비 순이익 비율의 3년간 평균을 통해서 측정하였다.

b) 성장성 : 성장성은 기업의 외형적인 신장을 나타내는 매출액증가율과 기업활동의 최종성과인 순이익이 증가한 정도를 나타내는 순이익증가율을 측정지표로 삼고자 한다. 본 연구에서는 91년 대비 92년, 92년 대비 93년의 매출액과 순이익의 비율의 평균을 통해서 측정하였다.

c) 조직몰입도 : 조직몰입도는 조직에 대한 헌신, 희생 및 공헌의 정도를 의미하는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰 및 이의 수용, 조직목적 달성에의 적극적 참여, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 그리고 조직의 구성원으로 남아 있으려는 의사, 조직에 대한 애착심과 관심 등의 6문항을 통해서 측정하였다.

d) 직무만족도 : 직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에 대한 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 직무자체, 급여, 승진, 상사, 동료, 그리고 회사정책에 대한 만족의 정도를 나타내는 10문항을 통해서 측정하고자 하였다.

3) 분석방법

본 연구에서는 측정도구의 타당도와 신뢰도 검증을 위하여 요인분석(Factor Analysis)과 Cronbach $\alpha$의 내적일관성 검사법(Internal Consistency Method)을 사용한다. 그리고 본 연구의 가설 1을 검증하기 위하여 조직환경 및 조직의 수명주기와 조직문화 유형 사이에 적합관계



dCollection

를 이루는 기업과 부적합을 이루는 기업간의 조직유효성의 차이를 검증하기 위하여는 두 집단간의 차이를 검증하는 t-test 를 실시하였다.

본 연구를 위한 통계적 방법은 통계분석용 팩케지인 SPSS/PC⁺(V 3.0)을 이용하였다.

## 2. 자료의 타당도 및 신뢰도 검증

### 1) 타당도 검증

설문지의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 각 하위인자별로 요인분석을 실시함에 있어서 직교회전 방법인 Varimax Rotation을 이용하였다. 조사된 자료를 가지고 요인분석을 실시한 결과 일부의 변수들이 같은 하위인자별로 적재되지 않고 다른 인자에 높게 적재되는 경우가 나타나서 선명하지 못하였다. 따라서 각 인자별 내부항목들간의 상관관계가 낮거나, 또는 상이한 인자요소와의 외부항목들간의 상관관계가 높은 문항들을 선별하여 제거한 후 반복적으로 요인분석을 실시하였다.

조직문화 유형에 대한 요인분석의 결과는 〈표 Ⅳ - 1〉과 같다. 표에서 보는 바와 같이 4개의 요인은 모두 그 고유치가 1 이상이며 전체 변량의 59.0%를 설명하고 있으므로 독립된 요인으로 간주된다. 4개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인적재치가 모두 .42764이상으로 각 요인의 18.3% 이상을 설명하고 있으므로 조직문화 유형들의 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. 아래 표에서 요인 1은 개발문화, 요인 2는 합리문화, 요인 3은 위계문화, 그리고 요인 4는 합의문화로 확인하였다.

〈 표 Ⅳ-1 〉 조직문화 유형에 대한 Varimax 회전후의 요인행렬표

| 문 항 | FACTOR 1 개발문화 | FACTOR 2 합리문화 | FACTOR 3 위계문화 | FACTOR 4 합의문화 | COMMU-NALITY |
|---|---|---|---|---|---|
| 직관, 통찰력 중시 | .77956 | .11033 | .11802 | .16893 | .66236 |
| 창의·적응·혁신성 강조 | .72548 | .28445 | .09194 | .17876 | .64764 |
| 새로움에 대한 도전 강 | .70962 | .14126 | .15506 | .19973 | .58745 |
| 성장,자원획득,외부지원 | .65320 | .08323 | .09553 | -.24387 | .50219 |
| 목표달성 위주 행동 | .09482 | .81809 | .11806 | -.01080 | .69232 |
| 실적 위주 평가 | .09378 | .76683 | .05945 | -.06656 | .60478 |
| 계획수립, 목표설정 강조 | .18155 | .68483 | .22854 | .11043 | .56638 |
| 생산성과 효율성 중시 | .24596 | .65551 | .15311 | .20875 | .55721 |
| 조직전체 통솔,통제 강조 | .09871 | .09988 | .77186 | -.03431 | .61666 |
| 규칙,규율 엄격한 준수 | .17032 | .10853 | .75440 | .13294 | .62758 |
| 안정성과 일관성 중시 | -.00997 | .15621 | .68838 | .06774 | .50296 |
| 문서화, 책임, 정보관리 | .23060 | .12372 | .68126 | .13714 | .55140 |
| 친화와 참여의 강조 | -.00309 | .07165 | .11026 | .79428 | .64819 |
| 상호협조와 신뢰감 | .14727 | -.00090 | .04003 | .77799 | .62857 |
| 집단사기와 응집성 중시 | .37679 | .16941 | .30621 | .42764 | .44731 |
| EIGENVALUE | 4.53983 (30.3%) | 1.57090 (10.5%) | 1.49345 (10.0%) | 1.23882 ( 8.3%) | (59.0%) |

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .85104
Bartlett Test of Sphericity = 13428.446 P = .00000



dCollection

그리고 행동적 유효성 변수들의 요인분석 결과는 〈표 Ⅳ- 2〉와 같이 2개의 요인이 모두 그 고유치가 1 이상이며 전체변량의 56.9%를 설명하고 있으므로 독립된 요인으로 간주된다. 2개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인적재치가 모두 .4716 이상으로 각 요인의 22.2% 이상을 설명하고 있으므로 행동적 유효성 변수들의 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. 아래 표에서 요인 1은 조직몰입으로, 요인 2는 직무만족으로 확인하였다.

〈 표 Ⅳ-2 〉 행동적 유효성변수에 대한 Varimax 회전후의 요인행렬표

| 문 항 | FACTOR 1 조직몰입 | FACTOR 2 직무만족 | COMMUNALITY |
|---|---|---|---|
| 조직목표·가치 신뢰·수용S2 | .78483 | .19874 | .65545 |
| 조직목표달성에 적극 참여 | .77387 | .02207 | .59936 |
| 조직에 대한 애착심, 관심 | .77202 | .30203 | .68724 |
| 조직에 남아있으려는 의사 | .76098 | .26839 | .65112 |
| 조직을 위해 애쓰려는 의사 | .72796 | .21547 | .57634 |
| 조직목표·가치 신뢰·수용S8 | .55159 | -.01141 | .30438 |
| 승진에 대한 만족 | .07127 | .80927 | .66003 |
| 회사정책에 대한 만족 | .12000 | .80076 | .65561 |
| 임금에 대한 만족 | .06316 | .75733 | .57754 |
| 상사에 대한 만족S12 | .30988 | .61942 | .47970 |
| 상사에 대한 만족S15 | .43660 | .47168 | .41310 |
| EIGENVALUE | 4.54923 (41.4%) | 1.71065 ( 51.6%) | (56.9%) |

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .86387
Bartlett Test of Sphericity = 14430.231 P = .00000

### 2) 신뢰도 검증

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 內的一貫性을 나타내는 크롬바하 알파(Cronbach α) 값을 이용하였다. 신뢰도 값을 구한 결과는 〈표Ⅳ - 3〉과 같다. Van de Ven & Ferry에 의하면 연구의 분석단위가 조직의 전반적 수준일 경우에 계수의 값이 0.6 정도에 이르면 어느 정도 합당한 수준이 된다고 제시하고 있다.[39] 이렇게 볼 때 합의문화를 제외하고는 신뢰도 계수가 모두 0.6 이상으로 합당한 수준에 있으며, 합의문화도 0.6에는 약간 미치지 못하고 있지만 본 연구가 조직수명단계와 조직문화의 관련성을 밝히는 탐험적 연구로서 설문문항의 신뢰성이 약간 낮다고 볼 수 있다. 그러나 전체적으로 볼 때 내적 일관성이 있는 척도라고 볼 수 있다.

39) A. H. Van de Ven and D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations* (New York: Wiley International, 1980). 鄭明煥, "豫算의 組織內 行動的 影響에 관한 硏究," 高麗大學校 博士學位論文 (1989), p. 71. 再引用.



dCollection

〈 표 Ⅳ-3 〉 각 하위척도별 신뢰도 계수

| 測 定 尺 度 | Cronbach α |
|---|---|
| 합 리 문 화 | .7625 |
| 개 발 문 화 | .7463 |
| 합 의 문 화 | .5880 |
| 위 계 문 화 | .7436 |
| 조직몰입도 | .8470 |
| 직무만족도 | .7815 |

### 3. 조직문화 유형 결정

본 연구에서는 앞의 연구모형에서 제시한 바와 같이 조직문화를 유연성-통제 차원과 내적지향-외적지향 차원을 기준으로 유형을 분류하고, 각 유형의 특성들을 나타내는 4개씩의 문항을 Likert의 7점 척도로 측정하였다.

이와 같이 측정된 문항들의 구성개념 타당도를 요인분석을 통해서 검증해 본 결과 조직문화 유형에 15문항이 각 유형별 특성들을 나타내는 요인으로 확인되었다. 따라서 이들 문항들을 기초로 조사대상 기업조직들의 조직문화 유형을 설정하였다.

조사대상 기업조직의 조직문화 유형은 각 유형별 특성들을 정확하게 측정한 문항들의 평균값을 비교하여 평균값 기준으로 우세하게 나타나는 특성에 따라 결정하였다. 각 조직의 문화 유형들을 비교하여 가장 높은 점수를 기록한 특정 유형은 그 조직의 구성원들이 다른 유형에 비하여 공통적으로 가장 높게 지각하였으며, 그 조직의 지배적인 문화유형을 나타낸다고 할 수 있을 것이다.

그런데 조직문화 유형을 이와 같이 각 유형들의 평균값의 비교에 의하여 결정할 경우에는 해당 조직의 문화유형으로 결정된 특정의 유형과 기타의 유형들 사이에 뚜렷한 차이를 나타내는 경우가 있는 반면 명확한 차이가 나타나지 않는 경우도 있게 된다. 이러한 점을 보완하기 위해 유형들 사이에 뚜렷한 차이가 나지 않는 경우는 조직문화의 4가지 유형에 대해 포괄적으로 연상하여 한 그림을 그릴 수 있도록 전체특성을 제시하고 이 중에서 그 조직의 특성을 가장 잘 나타내는 1가지 유형을 선택하도록 한 설문문항의 분석결과를 확인하여 조직문화 유형을 결정하였다.

위와 같은 방법에 의하여 조사대상 기업조직의 문화유형은 〈표 Ⅳ - 4〉와 같은 분포를 나타내고 있다. 표에 의하면 합리문화는 공식화단계에서, 개발문화는 창업단계에서, 합의문화는 집단공동체단계에서, 위계문화는 공식화단계에서 많이 나타나고 있는데 이는 조직의 수명단계와 조직문화 유형이 적합관계를 이루고 있는 것임을 알 수 있다.



dCollection

〈 표 Ⅳ-4 〉 표본기업들의 조직수명단계와 조직문화 유형의 분포표

| Frequency / Percent / Row Pct / Col Pct | 조직수명단계 A 창업단계 | B 집단공동체 단 계 | C 공식화 단계 | D 정교한 구조의 단계 | 계 |
|---|---|---|---|---|---|
| 조직문화유형 | | | | | |
| 합리문화 | 9 | 14 | 39 | 3 | 65 |
| A | 6.7 | 10.4 | 28.9 | 2.2 | 48.1 |
| | 13.8 | 21.5 | 60.0 | 4.6 | |
| | 42.9 | 56.0 | 53.4 | 18.8 | |
| 개발문화 | 4 | 1 | 0 | 2 | 7 |
| B | 3.0 | 0.7 | 0.0 | 1.5 | 5.2 |
| | 57.1 | 14.3 | 0.0 | 28.6 | |
| | 19.0 | 4.0 | 0.0 | 12.5 | |
| 합의문화 | 3 | 6 | 6 | 2 | 17 |
| C | 2.2 | 4.4 | 4.4 | 1.5 | 12.6 |
| | 17.6 | 35.3 | 35.3 | 11.8 | |
| | 14.3 | 20.0 | 8.2 | 12.5 | |
| 위계문화 | 5 | 4 | 28 | 9 | 46 |
| D | 3.7 | 3.0 | 20.7 | 6.7 | 34.1 |
| | 10.9 | 8.7 | 60.9 | 19.6 | |
| | 23.8 | 16.0 | 38.4 | 56.3 | |
| 계 | 21 | 25 | 73 | 16 | 135 |
| | 15.6 | 18.5 | 54.1 | 11.6 | 100.0 |

주 : 밑줄친 숫자는 조직수명단계와 조직문화 유형 사이에 적합을 이루는 것을 의미한다.

### 4. 가설의 검증

조직수명단계와 조직문화 사이에 적합관계가 있는 기업조직이 그렇지 못한 조직보다 조직유효성이 높을 것이라는 가설 1을 검증하기 위하여, 조직수명단계와 조직문화 유형이 적합한 기업들과 부적합한 기업들의 조직유효성변수 즉, 수익성, 성장성, 조직몰입, 그리고 직무만족에 대한 차이를 분석하였다.

분석결과 가설 1 - 1 수익성의 경우는 〈표 Ⅳ - 5〉에서 보는 바와 같이 조직수명단계와 조직문화 유형의 적합관계를 이루는 기업과 부적합관계에 있는 기업조직의 수익성의 평균값이 각각 0.0711와 -0.0125이고, t = 1.94, 그리고 p = 0.057이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 조직수명단계와 조직문화 유형이 적합한 기업조직과 부적합한 기업조직 사이에는 수익성에서 차이가 있으며, 적합관계의 기업조직이 부적합관계의 기업조직보다 수익성이 높다는 것이 입증되어 가설 1 - 1은 채택되었다.



dCollection

〈 표 Ⅳ-5 〉 조직수명단계, 조직문화 유형 및 수익성 지표에 관한 분석결과

| 조직 유효성 | 평 균 | | t 값 | p 값 (단측검증) | 검증결과 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 적합 | 부적합 | | | |
| 수 익 성 | 0.0711 | -0.0125 | 1.94 | 0.057 | 채택 |

*. p < .1

가설 1 - 2의 성장성의 경우는 〈표 Ⅳ - 6〉에서 보는 바와 같이 조직수명단계와 조직문화 유형의 적합기업과 부적합기업의 매출액성장성의 평균값이 각각 0.3549와 0.1846이고, t = 1.83, 그리고 p = 0.071로 p 〈 .1에서 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있다. 따라서 조직수명단계와 조직문화 유형이 적합한 기업조직과 부적합한 기업조직 사이에는 매출액성장성에서 차이가 있으며, 적합관계의 기업조직이 부적합관계의 기업조직보다 매출액성장성이 높다는 것이 입증되었다.

〈표 Ⅳ-6〉 조직수명단계, 조직문화 유형 및 매출액성장성에 관한 분석결과

| 조직 유효성 | 평 균 | | t 값 | p 값 (단측검증) | 검증결과 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 적합 | 부적합 | | | |
| 매출액성장성 | 0.3549 | 0.1846 | 1.83 | 0.071 | 채택 |

*. p < .1

그리고 순이익성장성의 경우도 〈표 Ⅳ - 7〉에서 보는 바와 같이 조직수명단계와 조직문화 유형의 적합기업과 부적합기업의 순이익성장성의 평균값이 각각 2.1615와 -1.3844이고, t = 1.92, 그리고 p = 0.057로 p 〈 .1에서 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있다. 따라서 조직수명단계와 조직문화 유형이 적합한 기업조직 부합한 기업조직 사이에는 순이익성장성에서 차이가 있으며, 적합관계의 기업조직이 부적합관계의 기업조직보다 순이익성장성이 높다는 것이 입증되어 가설 1 - 2는 채택되었다.

〈표 Ⅳ-7〉 조직수명단계, 조직문화 유형 및 순이익성장성에 관한 분석결과

| 조직 유효성 | 평 균 | | t 값 | p 값 (단측검증) | 검증결과 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 적합 | 부적합 | | | |
| 순이익성장성 | 2.1615 | -1.3844 | 1.92 | 0.057 | 채택 |

*. p < .1

가설 1- 3의 조직몰입도의 경우는 〈표 Ⅳ - 8〉에서 보는 바와 같이 조직수명단계와 조직문화 유형의 적합기업과 부적합기업의 조직몰입도의 평균값이 각각 4.7830와 4.5675이고, t = 2.62, 그리고 p = 0.010으로 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있다. 따라서 조직수명단계와 조직문화 유형이 적합한 기업조직 적합한 기업조직에는 조직몰입도에서 차이가 있으며, 적합관계의 기업조직 적합관계의 기업조직 조직몰입도가 높다는 것이 입증되어 가설 1 - 3은 채택되었다.



dCollection

〈표 Ⅳ-8〉 조직수명단계, 조직문화 유형 및 조직몰입도에 관한 분석결과

| 조직 유효성 | 평 균 | | t 값 | p 값 (단측검증) | 검증결과 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 적합 | 부적합 | | | |
| 조직몰입도 | 4.7830 | 4.5675 | 2.62 | 0.010 | 채택 |

*. p < .05

그리고 가설 1 - 4의 직무만족도의 경우도 〈표 Ⅳ - 9〉에서 보는 바와 같이 조직수명단계와 조직문화 유형의 적합기업과 부적합기업의 직무만족도의 평균값이 각각 3.7676과 3.6032이고, t = 2.17, 그리고 p = 0.032로 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있다. 따라서 조직수명단계와 조직문화 유형이 적합한 기업조직과 부적합한 기업조직 사이에는 직무만족도에서 차이가 있으며, 적합관계의 기업조직이 부적합관계의 기업조직보다 직무만족도가 높다는 것이 입증되어 가설 1 - 4는 채택되었다.

〈표 Ⅳ-9〉 조직수명단계, 조직문화 유형 및 직무만족도에 관한 분석결과

| 조직 유효성 | 평 균 | | t 값 | p 값 (단측검증) | 검증결과 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 적합 | 부적합 | | | |
| 직무만족도 | 3.7676 | 3.6032 | 2.17 | 0.032 | 채택 |

*. p < .05

## Ⅴ. 결 론

본 연구는 조직수명단계와 조직문화 유형 및 조직의 유효성에 대한 연구로써, 이에 대한 기존의 연구를 이론적으로 고찰한 후 이들의 관계를 실증적으로 검증하였다. 먼저 조직수명단계와 조직문화는 적합관계를 이루어야 하며, 컨틴전시이론의 관점에서 이러한 적합성이 조직유효성에 영향을 미친다는 입장에서 이들의 관계를 분석하기 위한 모형을 설정하였다.

조직수명단계와 조직문화는 경쟁가치접근법에 의해 그 유형을 분류하고 있으며, 각 유형별 적합관계가 연결될 수 있는 Quinn & Cameron(1983)과 Quinn & Mcgrath(1985)의 모형을 이용하였다. 먼저 조직수명단계는 Quinn & Cameron(1983)의 주장에 따라 창업단계, 집단공동체 단계, 공식화 단계, 그리고 정교한 구조의 단계의 4가지 단계로 분류하였으며, 조직문화 유형은 Quinn & McGrath(1985)의 모형을 토대로 합리문화, 개발문화, 합의문화, 그리고 위계문화의 4가지 유형으로 분류하였다. 그리고 이러한 조직수명단계와 조직문화 유형은 창업단계에서는 개발문화, 집단공동체 단계에서는 합의문화, 공식화 단계에서는 합리문화와 위계문화, 그리고 정교한 구조의 단계에서는 개발문화가 적합관계를 이루게 되는 바, 이러한 적합관계에 따른 조직유효성의 관계를 규명하는 가설을 설정하였다.

가설 1은 조직수명단계와 조직문화 유형의 적합성이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를



dCollection

검증한는 것으로, 기업의 생존과 발전의 지표라고 할 수 있는 수익성, 성장성 및 직무만족과 조직몰입과 같은 조직유효성에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 검증하는 하위 가설을 설정하였다.

가설검증 결과 조직수명단계와 조직문화 유형이 적합관계를 이루는 기업조직이 그렇지 않은 기업조직보다 조직유효성이 높은 것으로 나타났다. 즉, 적합관계에 있는 기업조직이 그렇지 못한 조직보다 재무적 유효성인 수익성과 성장성, 행동적 유효성인 조직몰입과 직무만족이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다.

이는 조직이 생성되어 성장해 나가는 과정에서 각 수명단계에 따라 상이하게 요구되는 조직변화를 구성원들의 일치된 가치 및 신념체계로써 적절히 대처해 나갈 수 있기 때문에 조직의 수익성 및 성장성이 높게 나타나고, 이러한 조직의 성공에 따라 조직구성원의 자부심과 긍지 및 만족감이 높게 나타나는 것으로 볼 수 있다.

따라서 기업조직이 그 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 조직수명단계에 적합한 조직문화를 정립하여야 할 것이다. 이는 조직이 출범하여 성장, 성숙해 감에 따라 조직의 여건에 부합되는 조직문화를 선택하여야 하며, 이러한 적합성이 조직유효성을 높이는 방안임을 본 연구는 제시하고 있다. 즉, 조직수명단계와 조직문화 유형 사이에 적합관계를 이루게 되면 조직의 수익성, 성장성, 조직몰입도, 그리고 직무만족도가 높게 나타날 것이다.

본 연구는 우리 나라의 기업조직을 대상으로 조직수명단계와 조직문화 사이의 적합관계를 규명하고 또한 이들의 적합성에 따른 조직유효성의 관계를 검증한 탐험적 연구로서 그 의의가 크다고 볼 수 있다.

## 參 考 文 獻


1. 金南炫 譯 (1985), S. P. Robbins著, 經營組織論, 서울 : 經文社.
1. 金仁秀 (1991), 巨視組織理論, 서울 : 貿易經營社.
2. 朴魯允 (1991), "組織文化類型과 關聯變數의 關係에 관한 硏究", 고려대 博士論文.
3. 徐麟德 (1986), "韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 관련성 硏究", 서울대 博士學位論文.
4. 梁嘉鉉 (1992), "韓國企業의 組織文化와 有效性에 관한 硏究", 전북대博士學位論文.
5. 李學鍾 (1989), 企業文化論, 서울 : 法文社.
6. 鄭明煥 (1989), "豫算의 組織內 行動的 影響에 관한 硏究," 高麗大 博士學位論文
7. 崔晩基 (1993), "企業의 文化, 戰略 및 成果에 관한 實證硏究", 대구 : 産學經營技術硏究院.
8. Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
9. Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness,* New York: John Wiley & Sons.
10. Drazin, R. and Van de Ven, A. H. (1985), "Alternative forms of fit in contingency theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 514~539.




dCollection

11. Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. and Martin, J. (Eds.) (1985), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA : Sage Publications.
12. _____ (Eds.), (1991), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, CA.: Sage Publicatons.
13. Hall, R. H. and Quinn, R. E. (1983), *Organization Theory and Public Policy*, Beverly Hills, CA: Sage.
14. Handy, C. (1978), *Gods of Management*, London : Souvenir Press.
15. Harrison, R. (1972), "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 25~43.
16. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohay, D. S., and Sanders, G. (1990), "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286~316.
17. Jelinek, M., Smircich, L., and Hirsch, P. (1983), "A Code of Many Colors," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 331~338.
18. Jones, G. R. (1983), "Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 457~467.
19. Jones, M. O., Moore, M. D., and Snyder, R. C. (1988), *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension*, Newbury Park, CA.: Sage Publicatios.
20. Kast, F. E. and Rosenzwieg, J. E. (1985). *Organization & Management* (4th ed.), New York : McGraw-Hill Book Company.
21. Ket de Vries, M. F. R., and Miller, D. (1986), "Personality, culture, and organization," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, 266~279.
22. Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., and Associates (Eds.) (1985), *Gaining control of the Corporate Culture*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers.
23. Kimberly, J. R. and Quinn, R. E. (1984), *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*. New York: Dow Jones-Irwin.
24. Louis, R. M. (1985), "An Investigator's Guide To Workplace Culture," in Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg C. C., and Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hillls, CA : Sage, pp. 82~83.
25. Lundberg, C. C. (1984), "Strategies for Organizational Transitioning," in Kimberly, J. R. and Quinn, R. E. (Eds.), *New Futures: The Challenges of Managing Corporate Transitions*, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, pp. 60~82.
26. O'Reilly, C. A., Ⅲ, Chatman, J. A., and Caldwell, D. F. (1991), "People and organizational cultire: A profile comparison approach to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 487~516.
27. Ott, J. S. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole Publishing Co.
28. Ouchi, W. G. (1980), "Markets, bureaucracies, and clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 129~141.



dCollection

29. _____ (1981), *Theory Z,* Addison-Wesley.
30. Pettigrew, A. M. (1979), "On studying organizational cultures," *Administrative Science Quarterly,* Vol. 24, pp. 570~581.
31. Quinn, R. E. and Cameron, K. (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science,* Vol. 29, pp. 33~51.
32. _____ and Hall, R. H. (1983), "Environments, organizations, and policy makers: towards an integrative framework," in Hall, R. H. and Quinn, R. E. (eds.), *Organization Theory and Public Policy,* Beverly Hills, CA: Sage, pp. 281~298.
33. _____ and Kimberly, J. R. (1984), "Paradox, Planning, and Perseverance: Gudelines for Managerial Practice," in Kimberly, J. R. and Quinn, R. E. (eds.), *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions,* New York: Dow Jones-Irwin, pp. 295~313.
34. _____ and MaGrath, M. R. (1985), "The Transformation of Organizational Culture : A Competing Values Perspectives," in Frost P. J., Moore L. F., Louis M. R., Lundberg C. C., and Martin J. (Eds.), *Organizational Culture,* Beverly Hillls, CA : Sage, pp. 315~334.
35. _____ and Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational effectiveness," *Management Science,* Vol. 29, pp. 363~377.
36. Safford, G. S. Ⅲ. (1988), "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture," *Academy of Management Review,* Vol. 13, No. 4, pp. 546~558.
37. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco. CA: Jossey-Bass Publishers. (金世榮 譯, 「組織文化와 리더십」, 서울 : 敎保文庫, 1990).
38. _____(1985), "How Culture Forms, Develops, and Change," In Kilmann, r. H., Saxton, M. J., Serpa, R. and Associates (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture,* San Francisco, CA.: Jossey-Bass, pp. 17~43.
39. Schneider, B. (Eds.) (1990), *Organizational Climate and Culture.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
40. Siehl, C. (1985), "After the Founder: An Opportunity to Manage Culture," in Frost P. J., Moore L. F., Louis M. R., Lundberg C. C., and Martin J. (Eds.), *Organizational Culture,* Beverly Hillls, CA : Sage, pp. 125~140.
41. _____ and Martin, J. (1988), "Measuring organizational culture: Mixing qualitative and quantitative methods," in Jones, M. O., Moore, M. D., and Snyder, R. C. (Eds.) *Inside Organizations: understanding the Human Dimension,* Newbury Park, CA: Sage Publications, pp. 79~103.
42. _____ (1990), "Organizational culture: A key to financial performance?" In Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture,* San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc, pp. 241~281.
43. Smircich, L. (1983), "Concept of culture and organizational analysis," *Administrative Science Quarterly,* Vol. 28, pp. 343-353.
44. Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1984), "Studying organizational cultures though rites and



dCollection

ceremonials," *Academy of Management Review,* Vol. 9, pp. 653~669.

45. Wiener, Y. (1988), "Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance," *Academy of Management Review,* Vol. 13, No. 4, pp. 534~545.

46. Wilkins, A., and Ouchi, W. (1983), "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance," *Administrative Science Quarterly,* Vol. 28, pp. 468~481.

KOREA MARITIME UNIVERSITY 1945 한국해양대학교



Collection