



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

조직문화에 대한 인식차이가  
조직성과 향상요인에 미치는 영향 연구  
: A 금융공기업을 중심으로

2016년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 봉 석

# 목 차

국문초록 .....	i
<b>제 1 장 서론 .....</b>	<b>1</b>
제 1 절 연구목적 .....	1
제 2 절 연구방법 및 구성 .....	2
<b>제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....</b>	<b>3</b>
제 1 절 조직문화에 대한 이론 .....	3
1. 조직문화의 개념 .....	3
2. 조직문화와 조직성과와의 관계 .....	5
3. 조직문화의 유형 .....	8
제 2 절 조직성과에 대한 이론 .....	11
1. 조직성과의 개념 .....	11
2. 조직성과 향상요인 .....	13
(1) 조직몰입 .....	14
(2) 공정성 .....	15
(3) 내재적 동기부여 .....	16
제 3 절 선행연구 검토 소결 .....	18
<b>제 3 장 연구 설계 .....</b>	<b>20</b>
제 1 절 연구 모형 및 가설 설정 .....	20
1. 연구 모형 .....	20
2. 연구 가설 .....	21

제 2 절 변수의 조작적 정의 .....	22
1. 조직문화 .....	22
2. 조직성과 향상요인 .....	23
3. 경영진 리더십 .....	23
제 3 절 설문문의 구성 및 표본 특성 .....	24
제 4 장 실증 분석 .....	26
제 1 절 신뢰도 및 타당성 분석 .....	26
제 2 절 요인분석 .....	27
1. 독립변수(조직문화) .....	29
2. 변수들의 기술통계량 .....	31
제 3 절 상관관계분석 .....	31
제 4 절 가설검정 .....	33
1. 조직문화 인식 차이가 조직몰입에 미치는 영향 .....	34
2. 조직문화 인식 차이가 공정성에 미치는 영향 .....	35
3. 조직문화 인식 차이가 내재적 동기부여에 미치는 영향 .....	37
4. 가설검정의 요약 .....	38
5. 분석의 함의 .....	39
제 5 장 결 론 .....	43
제 1 절 연구결과의 요약 .....	43
제 2 절 연구의 시사점 .....	44
제 3 절 연구의 한계와 과제 .....	46
참고문헌 .....	47
Abstract	

## 표 목차

[표 2-1] 조직문화의 정의 .....	4
[표 3-1] 인구통계학적 분석 결과 .....	25
[표 4-1] 변수들의 기술통계량 .....	27
[표 4-2] 조직문화 요인분석 결과(KMO와 Bartlett의 검정) ..	29
[표 4-3] 조직문화 요인분석 결과(회전된 성분행렬) .....	30
[표 4-4] 변수집단들의 기술통계량 .....	31
[표 4-5] 상관관계 계수 및 강도 .....	31
[표 4-6] 조직문화 구성개념간 상관관계 .....	32
[표 4-7] 조직성과 향상요인 구성개념간 상관관계 .....	33
[표 4-8] 조직몰입 분위(quantile)별 기술통계량 .....	33
[표 4-9] 조직몰입에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀분석 결과 .....	34
[표 4-10] 공정성 분위(quantile)별 기술통계량 .....	35
[표 4-11] 공정성에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀분석 결과 .....	36
[표 4-12] 내재적 동기부여 분위(quantile)별 기술통계량 .....	37
[표 4-13] 내재적 동기부여에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀분석 결과 .....	37
[표 4-14] 가설검정 결과 요약 .....	38

## 그림 목차

[그림 2-1] 경쟁적 가치 모형(Competing Values Model: CVM) ..	10
[그림 3-1] 연구 모형 .....	20
[그림 4-1] 로지스틱 회귀분석에서의 종속변수 예측 정확도 ..	35

## 국문초록

# 조직문화에 대한 인식차이가 조직성과 향상요인에 미치는 영향 연구 : A 금융공기업을 중심으로

2015-24394 김 봉 석

서울대학교 행정대학원 공기업정책학과

**주요어** : 조직문화, 경쟁가치모형, 조직성과, 조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여

본 연구는 금융 공기업을 대상으로 조직문화에 대한 인식차이가 조직성과 향상요인에 미치는 영향에 따른 유의성을 분석하고 시사점을 도출하는 것을 목적으로 한다.

연구 모형은 경쟁가치모형(Competing Values Model)에 따른 조직문화 유형(합의문화, 개발문화, 위계문화, 과업문화)을 독립변수로 설정하여 사용하였고, 1, 4분위 데이터만을 사용함으로써 인식차이를 설정하였다. 조직성과 향상요인(조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여)을 종속변수로 설정하여 사용하였으며, 경영진 리더십 및 인구통계학적 특성(성별, 연령, 근속년수)을 추가변수로 설정하여 사용하였다.

연구를 위한 자료는 한 금융 공기업을 선정하여 A 기업의 직원들을 대상으로 사내 인트라넷을 통해 설문하였고, SPSS ver.21.0 프로그램을 활용하여 신뢰도 분석, 요인분석, 상관계수분석, 로지스틱 회귀분석을 실시하여 자료를 처리, 분석하였다.

분석방법은 종속변수를 분위로 나누고 첫 번째, 네 번째 분위의 응답만을 선택하여 각각 긍정적·부정적 집단으로 구분하고, 로지스틱 회귀분

석을 실시하였다. 처리 결과는 두 집단의 차이로 해석하였다.

본 연구의 가설검정 결과를 종합하면 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 조직문화 유형 중 합의문화, 개발문화, 합리문화가 조직몰입에 긍정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 위계문화는 유의수준 5%에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 유의한 변수 중 합리문화가 가장 큰 영향이 있다는 것을 확인하였다.

둘째, 조직문화와 공정성의 검정 결과, 모형 자체가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 변수들은 조직문화 유형 중 합의문화, 개발문화, 합리문화가 공정성에 긍정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공정성에는 합의문화가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위계문화는 공정성에도 역시 유의하지 않은 것으로 분석되었다.

마지막으로, 조직문화와 내재적 동기부여의 검정 결과, 조직문화 유형 중 합의문화, 위계문화, 합리문화가 조직몰입에 긍정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내재적 동기부여에 가장 영향도가 높은 조직문화 유형은 합리문화, 다음은 위계문화로 나타났다. 그러나 개발문화는 유의수준 5%에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이상의 분석 결과 조직문화의 인식차이가 조직성과 향상요인에 직접적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 기업에서는 조직문화의 중요성을 인식하고 효과적인 조직문화의 전략 설정으로 종업원 개인의 성장은 물론 조직의 성과를 극대화하여야 할 것이다.

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구목적

최근 '지속가능경영'이 화두가 되고 있다. 20세기까지 각 기업들은 생존과 도약을 위해 양적성장에 치중했다면, 21세기에 들어 우리나라도 높은 경제성장을 이뤄냈고, 각 기업들도 재무구조가 안정화 되면서 조직 내부의 질적 성장에 관심을 기울이고 있다. 또한, '평생직장' 개념이 점차 사라지고, 이직의 문이 활짝 열리게 되면서 조직문화가 약한 기업들은 점차 우수인력의 유출로 도태되는 시기가 도래했다. 그래서 각 기업들은 세계화가 가속되면서 기업들은 급변하는 외부환경에 적절히 대응하기 위해 조직문화를 강화하고자 하는 노력을 하고 있다. 조직성장에 밑거름이 될 수 있는 비전이나 특정한 문화 등 무형의 생산성 개발에 박차를 가하고 있는 것이다. 최근 조직문화와 조직몰입 등에 관한 많은 연구들이 쏟아져 나오는 것을 보면 이러한 상황의 중요성을 실감할 수 있다.

최근 조직관리와 조직연구에서는 조직문화를 조직의 생존과 성공을 위한 환경적응과 변화에의 적응에 필요한 중요한 관리를 자원으로, 이에 대한 관심과 연구가 활발히 진행되어 왔다(이한검·노남섭, 1996).

내·외부적인 업무환경은 조직문화와 함께 조직구성원들의 성과 달성에 영향을 주는 요인들 중 하나이다. 이러한 측면에서 조직문화에 관심을 가지는 기업들이 늘어나고 있는 추세이다.

바람직한 조직문화의 형성은 조직구성원의 적극적이고도 성취지향적인 조직 행위를 가능하게 하는 심리적 관리방안이라고 할 수 있으므로, 조직문화가 조직 구성원의 동기유발에 강하게 작용할 때 조직구성원의 행동은 조직몰입을 향상시키고 조직목표의 달성을 가능하게 할 것이다.

본 논문은 설문을 통해 우리나라 기업의 현실을 적용하여 올바른 기업 문화를 형성하는데 도움 될 만한 새로운 대안을 제시하는 데 목적을 둔다.



이를 위하여 A 금융공기업을 대상으로 조직문화에 대한 인식을 살펴보고, 이를 바탕으로 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명함으로써 기업문화의 개선 방안을 제시하고자 한다.

## 제 2 절 연구방법 및 구성

본 연구는 A 기업을 대상으로 조직문화에 대한 인식 차이가 조직성과 향상요인에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 한다. 본 연구의 연구방법은 선행연구 검토를 통해 이론들을 고찰하고 이를 바탕으로 설정된 모형 및 가설을 실증적으로 검증한다.

우선 연구 가설 설정에 필요한 논리적 연구결과 검토를 위해 선행연구 분석을 하였으며, 연구모형과 가설들이 설정된 후 가설검증과 실증연구에 필요한 통계자료는 A 기업에서 근무하는 근로자 2,538명으로부터 회사 내 인트라넷으로 설문을 통해 수집하였다.

선행연구에서 먼저 조직문화의 유형과 조직성과에 관한 개념과 정의들을 고찰하였으며, 이들 변수 간의 관련성을 검토하였다. 따라서 연구모형 및 변수의 조작적 정의를 설정하고, 설정된 연구 모형에 따라 변수 간의 관계에 따른 가설을 설정, 검증한다.

연구 모형은 독립변수인 조직문화 유형의 하위변수로서 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화 등 4가지로 설정하였으며, 종속변수는 조직성으로 설정하였고 하위요인으로 조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여로 설정하였다. 통제변수로 경영진 리더십, 연령, 성별, 근무년수를 설정하였다. 연구를 위한 자료는 A 기업에서 근무하는 근로자 2,538명으로부터 회사 내 인트라넷으로 설문을 통해 수집하였다. 분석방법은 SPSS 21.0을 이용하여 기술통계, 신뢰도 분석, 요인분석, 상관관계분석, 로지스틱 회귀 분석을 실시하였다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 조직문화에 대한 이론

#### 1. 조직문화의 개념

1979년 처음으로 Administrative Science Quarterly에서 On studying organizational culture라고 하며, 처음 조직문화를 사용한 이후부터 조직 연구에서 조직의 유효성에 대한 관심의 증가와 함께 조직문화(organization culture)는 중요한 부분으로 자리매김을 하고 있다(김병섭 외,2000).

우선 Hofstede(1984)는 국가 간 문화차이를 비교하면서 네 개의 차원을 사용하였다. 즉 ①개인주의 대 집단주의, ②권력격차, ③불확실성 회피성향, ④남성적 성향 대 여성적 성향 등이 그것이다. “특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념”으로 보았다.

조직문화는 특정 조직이 그 조직만이 가지는 문화적 개성으로 문화란 전통적으로 거시적인 사회체계를 그 분석 단위로 하는 인류학, 사회학 등에서 연구되어 온 것으로서 포괄적 개념이다. 따라서 거시적인 문화의 개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직체 수준에서 적용시킨 것이 조직문화의 개념이라 할 수 있다(이학중, 1991).

조직문화를 어떤 조직이 환경적응과 내부통합의 문제를 해결하는 것은 배우는 학습의 과정에서 발명하고 그리고 발견하고, 발전시키는 것으로 보고, 이는 타당성이 있다고 생각될 만큼 충분히 효과를 발휘해 왔으므로 신입 사원들에게 문제를 지각하고 생각하고 느끼는 올바른 방법으로서 이를 가르치고 있는 기존 과정들의 패턴이다(Schein,1988). 이 말은 조직 문화에서 학습의 역할을 강조하고 있다. 이렇게 조직문화에 대한 다양한 정의들을 일목요연하게 모아서 발표한 것이 [표 2-1]이다.

[표 2-1] 조직문화의 정의

학 자	정 의
·Goffman(1959,1969) ·VanMoanen(1979b)	사용하는 언어라든가 정의와 태도 등을 둘러싼 의식 등과 같이 사람들이 상호작용할 경우 나타나는 '행위의 규칙성'
·Homans(1950)	작업집단 속에서 발전되는 '규범',예컨대 호손연구의 권선 작업실에서 규범으로 굳어져만 가고 있었던 '공정한 하루의 작업량에 대한 공정한 하루의 보수'와 같은 특별한 규범
·Deal& Kennedy (1982)	한 조직에서 신봉하는 '지배적인 가치관'으로 '제품의 품질'이나,'가격 선호도'와 같은 것들
·Ouchi(1981) ·Pascal& Athos(1981)	종업원이나 고객에 대한 조직의 정책방침을 이끄는 '철학'
·Schein(1968,1978) ·VanMaanen(1976,1979b) ·Ritty& Funkhouser (1982)	신 참가가 조직의 구성원으로 용인되기 위하여 알아야 할 그 조직 내의 '절차들',즉 그 조직에서 어울리기 위해 필요한 게임의 '규칙들'
·Tagiuriand Litwin (1968)	조직의 물리적 설비 및 그 조직의 구성원들이 고객이나 외부인들과 접촉하는 방식에 의해 한 조직이 전달하는 '느낌 또는 분위기'
·도운섭(1999)	조직 내의 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합 문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소
·신유근(1996)	조직전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동 방식, 그리고 조직차원에서 도출된 관리관행 및 상징 특성

자료 : Schein, 1988, 구연원, 2005

문화는 집단과 시간 그리고 공유와 학습으로 표현이 가능하다. 문화란 모든 삶의 방식으로 행동과 감정, 사고 등을 지칭하며, 집단학습에 의해 형성되는 것이라고 하였다(Taylor,1981). 즉 지식과 신념, 예술, 도덕, 법, 관습 등 인간이 사회의 구성원으로서 사회적 학습에 의해 획득되는 것 일체가 바로 문화인 것이다. 한 국가나 민족, 경제단위 또는 특정지역의 문화를 거시문화라고 한다면, 조직문화 또는 기업문화는 어떤 조직 내에 존재하는 문화이다. 결국, 조직문화는 조직 내에서 역사적으로 형성되어 온 조직구성원들의 가치관과 행동양식, 조직 고유의 상징 및 특성, 관리 관행, 경영이념 등으로 구성되는 조직 특유의 가치체계라 할 수 있다(김성국,2003). 조직문화를 조직 내 행동의 기본요소로 파악하고 인류학이나 사회학에서 다루고 있는 문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직체 수준에 적용한 것이 조직문화의 개념이며, 조직문화는 한 조직의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서 이를 조직 구성원들과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소로 이야기 하고 있다(이학중,1997).

## 2. 조직문화와 조직성과와의 관계

조직문화는 조직구성원들의 사고와 행위에 직접적인 영향을 주고 조직 성과의 기본적인 요소가 된다. 조직문화 연구의 관심은 조직문화가 조직 성과를 결정하는 주요요소라는 믿음에 기인하고 있다(Sathe, 1985:5-13; 이수창, 2010:33-34). 조직문화는 오랜 시간에 걸쳐 발전해 왔으며 조직을 하나로 뭉치게 하는 접착제와 같은 기능을 한다. 조직문화는 조직의 수준마다 상이한 특성을 갖고 있다. Schein은 문화라는 용어는 조직구성원들이 공유하고 있으며 무의식적으로 작용하고, 조직자체의 관점과 그 환경을 당연한 것으로 받아들이게 하는 신념들과 기본 가정들이라고 설

명한다. 이러한 가정들은 내부통합의 문제들과 외부 환경에 대한 생존의 문제들에 대해 학습된 반응이라고 주장한다(Schein, 1985). 조직문화는 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 관습, 전통, 지식, 기술 및 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념이다. 공공부문에서 조직문화는 공유된 가치체계에서 형성된 공감대를 토대로 조직의 유효성을 증대시키고 협동심과 공익에 대한 관심을 증대시켜 조직성과의 향상에 기여한다(Rainy & Steinebauer, 1999:17-18). 조직문화는 조직구성원들의 사고와 행동의 변화를 이끌어냄으로써 조직성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 조직성과에 여러 측면에서 영향을 미친다. 조직문화는 구성원의 행동이 조직문화에 영향을 미치는 동시에 구성원이 무엇을 하고, 어떻게 느끼고 생각하고, 의사소통은 어떻게 하는지 등 구성원의 행동에 영향을 미치고 그들의 행동에 정당성을 부여한다(Sathe, 1985:5-13). 문화는 조직의 자산이며 동시에 부담이다. 문화는 커뮤니케이션을 용이하게 하여 조직을 유익하게 도우며 조직의 의사결정과 통제를 촉진시킨다. 또한 문화는 조직에 있어서 협력의 수준과 몰입을 증대시킬 수 있기 때문에 이러한 행동은 시간과 비용을 절약시켜주는 효율적인 결과를 가져다준다. 따라서 문화는 조직성과에 기여하는 자산으로 여길 수 있다. 반면, 조직과 구성원간의 욕구의 조화가 제대로 이루어지지 않아서 중요한 신념과 가치가 저해된다면 이는 문화가 조직의 부담이 될 수 있다. 본 연구에서는 조직문화를 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 전통, 기술 그리고 상징물 등을 포괄하는 종합적인 개념으로 보고자 한다. 조직문화는 “공유된 가치체계의 형성된 공감대를 토대로 조직원을 보호하고 조직의 유효성을 증대시키고 협동심과 공익에 대한 관심을 높여 조직성과 향상을 위한 방향 및 지표를 부여하는 것”으로 정의할 수 있다.

최근에 학자들은 조직문화 및 조직구성원과 조직성과간의 관계에 새로

은 관심을 보이면서 조직문화를 경험적으로 조직성과와 연결시켜 왔다. 이러한 연구의 대부분은 문화를 다차원적 구조로 생각한다(Petty, Beadles, and Lowery, 1995: 483-492). Mammam & Fadel(1996)은 개인주의, 집단주의 조직문화와 조직성과 간의 관계연구에서 조직문화가 조직성과에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석하였다. Kernaghan(1994)은 조직문화가 조직성과에 영향을 미치기 때문에 조직변화를 통한 조직성과 관리 전략으로써 활용될 수 있다고 주장하였다. 한편, 조직문화 유형에 따라 조직성과에 미치는 영향에 차이가 있음을 지적한 연구들이 있다. 이 연구들에서는 조직문화가 조직성과에 직·간접적으로 영향을 미친다는 사실을 고려해 볼 때 조직성과 제고를 위한 조직문화 개선 및 변화전략은 실질적인 가치와 유용성을 함의하고 있다고 주장한다(이수창, 2010:34-35). 조직문화가 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 믿음은 조직문화 연구의 일반적인 가정으로 인식되고 있다. 조직문화는 대다수 구성원들의 조직의 핵심적인 가치에 대하여 강한 집착을 보일 때 형성되며(Safford, 1988: 546-556), 참여, 협동 및 일체감 형성 등을 주요 특징으로 하고 있다. 이러한 특성을 지닌 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Posner, et al., 1985:295-303).

NPR(National Performance Review)은 조직문화는 조직성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요소로 보고 있다. “우리의 목표는 정부를 보다 효과적이고 덜 비싼 정부로 만드는 것이며 또한 공무원들의 문화를 주도권과 권한부여에 만족해하지 않도록 변화시키는 것이다” 라고 주장한다(Gore, 1993). 조직문화는 공유된 가치체계의 형성된 공감대를 토대로 조직의 목표달성을 위한 방향 및 지표를 부여하므로 저절로 동기가 부여되거나 통제수단이 된다. 따라서 조직문화는 이러한 활동의 결과로서 조직성과에 영향을 미치게 된다(임정빈·권경득, 2002). 최근 조직문화와 조직성과간의 관계에 관한 연구들은 조직문화의 기본적인 특성에 근거한 조

직문화 모형을 통해서 유형화된 조직문화의 특성에 따라 조직성과를 측정하고 있는 연구가 대부분이다. 조직문화의 유형을 구분하는 이유는 조직이 어떠한 특징적 요소 즉, 유형화된 문화가 조직의 다른 부문과 연결되어 조직성과에 영향을 미치는 관계를 명확히 설명해 주고 있기 때문이다(Kets de Vries & Miller, 1986: 226-279). Harrison(1972:25-43)은 조직의 문화적 특성이 그 조직의 이념적 지향에 달려있다고 보고 네 가지의 상이한 이념형을 제시하여 조직성과와의 영향관계를 파악하고 있다. Quinn(1988:138-147)은 조직에 존재하는 문화의 유형을 진취적 문화, 친화적 문화, 합리적 문화, 보수적 문화로 분류하고 이들 각각의 문화유형을 개별문화차원으로 파악하여 4차원으로 구성된 조직문화 유형을 제시하고 있다.

### 3. 조직문화의 유형

지금까지의 기존연구들을 보면, 조직문화에 대한 다양한 차원과 속성들이 제시되면서 이에 따라 다양한 조직문화 유형들이 연구되어 왔으며, 조직문화에 대한 개념과 마찬가지로 학자들마다 조직문화를 유형화하는 관점과 분류기준에 많은 차이가 있다.

조직문화 특성이 조직의 이념적 지향에 달려 있다고 보고 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형의 네 가지의 상이한 유형으로 분류하였다(Harrison, 1972). 조직 내 개인들의 권력의 역할과 기능에 따라 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 분류하면서 조직문화란 정확하게 정의내릴 수 있는 것이 아니라 다만 인식할 수 있는 것이기 때문에 그 어떤 형태이든 그 자체가 좋고 나쁜 것이 아니라 그 환경에 합당한가가 중요한 문제라고 주장하였다(Handy,1978).

Quinn & McGrath(1985)는 조직에서 정보교환과 연관된 거래의 성격에 근거한 연구에서 시장, 혁신, 위계, 집단이라는 네 가지 장르의 문화로

구분하였다.

Elmes & Wilemon(1988)은 이 유형들을 기본 조직 문화에 따라 그들의 전략과 커뮤니케이션에 어떻게 적용하는지에 대한 그들의 토론에 적용하였다.

김호정(2002)은 Quinn(1980)이 제시한 경쟁가치모형에 의한 네 가지 문화 유형인 관계지향 문화, 혁신지향 문화, 위계지향 문화, 과업지향 문화로 분류하여 각각 기업조직, 대학조직, 행정조직에 적용하여 조직문화를 분석하였다.

본 연구에서의 조직문화 유형 분류는 경쟁가치모형으로 한다. 경쟁가치모형은 한 조직, 특히 공공조직은 다양한 가치들을 공유할 수밖에 없음에도 불구하고 기존 연구들이 조직문화를 단일차원(one dimensional approach)적으로 접근함으로써 갖게 되는 한계를 극복하기 위한 다중차원(multi dimensional approach)적 접근 중 하나의 방법이다(Quinn & Rohrbragh, 1983; Quinn & McGrath, 1985). 경쟁가치모형은 조직 내부에 내재하는 가치들 간의 모순과 경쟁관계에 주목하고 서로 양립하기 어려운 것으로 인식되었던 다양한 가치들을 균형 잡힌 시각에서 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모형을 제시한다(이상철·권영주, 2008: 149). 경쟁가치모형에 따르면 조직문화의 유형은 두 가지 차원 즉, 내부(internal) 대 외부(external), 그리고 통제성(control) 대 유연성(flexibility)을 기준으로 인간관계 모형(human relation model), 개방체제 모형(open system model), 내부과정 모형(internal process model), 그리고 합리적 목표 모형(rational goal model) 4가지로 구분된다(Quinn & McGrath, 1985). 경쟁가치모형은 4가지 구분되는 유형을 통합된 단일 틀로 모형화 하여 조직문화 유형간의 특성이나 개념을 명확하게 구분해 주는 이점을 가지고 있다(이환범, 2008).



[그림 2-1] 경쟁적 가치 모형(Competing Values Model: CVM)

		유연성(Flexibility)			
내부초점 (Internal Focus)	합의문화 (Consensus Culture)	개발문화 (Development Culture)			
	위계문화 (Hierarchy Culture)	합리문화 (Rational Culture)			
		통제성(Control)			
				외부초점 (External Focus)	

자료: Quinn & McGrath, 1985

4가지 모형과 각각의 문화적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 인간관계 모형은 조직유지를 주요 목적으로 한다. 조직내부의 통합과 유연성을 중시하고 이를 위해 인간관계에 초점을 두는 합의문화(consensus culture)의 특성을 가지고 있다. 인화, 단결, 협력 등의 가치를 중시하며, 직원들에 대한 배려와 관심에 초점을 둔 인간적이고 가족적 분위기의 창출을 특징으로 하고 있다. 둘째, 개방체제 모형은 외부환경에 대한 적응과 변화, 신축성을 특징으로 하는 문화이다. 환경변화 적응을 위한 조직의 발전과 성장을 강조하고 조직의 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중하는 개발문화(development culture)의 특징을 갖는다. 셋째, 내부과정모형은 조직내부의 통합과 안정성, 그리고 현상유지를 지향하는 위계문화(hierarchy culture)의 특징을 갖는다. 즉, 공식적인 명령, 규칙, 감시, 통제를 강조하는 전통적 관료제의 가치와 규범을 강조하는 문화적 특징을 의미한다. 마지막으로 합리적 목표 모형은 외부지향과 안정성을 바탕으로 조직의 목표 달성을 위한 생산성을 강조하는 합리문화(rational culture)의 특징을 갖는다. 합리문화에서 강조하는 가치는 생산성, 효율성, 합리성 등이다(임정빈·유동상, 2014: 348-349).

## 제 2 절 조직성과에 대한 이론

### 1. 조직성과의 개념

조직성과의 연구에 있어서 가장 어려운 문제는 조직성과의 개념정의와 적정기준에 관한 것이다. 이러한 조직성과의 개념정의의 어려움으로 인하여 조직성과와 관련된 선행연구들은 조직성과에 대해 다양한 개념들을 제시하고 있다. 조직성과의 다양한 개념을 분류해보면 효과성의 관점에서 목표의 달성도를 보는 견해(Rainey & Steinbauer, 1999:13; Price, 1986: 174; Geogopolous & Tannenbaum, 1975:540), 능률성과 효과성을 포함하는 개념으로 보는 견해(Rogers, 1990: 51; 김광웅, 1977:135; Epstein, 1992: 166), 능률성, 효과성, 대응성, 형평성의 관점에서 이해하는 견해(김시영·김규덕, 1996), 능률성과 효과성, 공정성으로 보는 견해(Brewer & Seldon, 2000: 687-688; 박천오외, 2001:211) 등으로 나눌 수 있다.

먼저 조직성과의 개념을 효과성 차원에서 이해하는 선행연구를 살펴보면 조직성과를 목표의 달성도로 정의하고 조직이 임무를 추진하기 위해 행정적·운영적 기능을 수행하는 과정에서 나타내는 성과라고 정의한다. 조직은 조직 및 그 이해관계자들이 인지한대로 그 임무를 달성하거나 성공적인 방법으로 목표의 달성을 추구하는 것으로 인식한다(Rainey & Steinbauer, 1999: 13; Price, 1986: 174; Geogopolous & Tannenbaum, 1975:540).

둘째, 조직성과의 개념을 효과성과 능률성의 결합으로 보는 견해이다. 공공부문에서의 활동들이 그 목적(objectives)에 얼마만큼 효과적으로 부합하느냐는 것으로 경제성과 능률성, 효과성의 개념 내에서 성과의 개념이 정립되어야 한다고 주장한다(Rogers, 1990:51; 김광웅, 1977: 135; Epstein, 1992:166).

셋째, 조직성과를 능률성, 효과성, 대응성, 형평성으로 보는 견해이다. 행정의 이념과 관련하여 여러 차원을 포함하는 개념으로 보고 있다. 경

계적 측면을 지칭하는 능률성, 조직성과를 일(업무)이 이루어진 결과로 보는 효과성뿐만 아니라 사회내의 각 계층이나 집단, 관할구역내의 배분 문제를 다루는 형평성 그리고 시민들의 선호나 수요를 전체적으로 반영하는 정도를 의미하는 대응성 등을 포함하는 개념으로 정의하고 있다(김시영·김규덕, 1996, 김영기, 1991:9-11).

넷째, 조직성과를 능률성, 효과성, 공정성으로 보는 견해이다(Brewer & Seldon, 2000: 688-689, 박천오외 2001, 임정빈·권경득, 2002). 공공부문에 있어서 조직성과는 주관적이고 복잡한 사회적인 현상으로 구성되어 있기 때문에 측정하기가 매우 어렵다고 주장한다. 이 견해는 기존의 연구들이 조직성과를 능률성 중심의 성과측정에 대해서만 초점을 맞추는 경향이 있으며, 형평성이나 공정성과 같은 가치를 제외하고 있다고 비판한다. 이러한 경향은 결국 조직성과에 대한 결과를 잘못 이해하도록 만든다고 주장한다. 이 연구들은 조직성과의 정의를 조직의 내·외부 측면을 포함하며 업무의 질과 생산성과 같은 다양한 성과의 요소들의 가치인 능률성과 효과성, 그리고 공정성을 포함하는 개념으로 정의하고 있다. 많은 선행연구들이 조직성과를 효과성, 즉 목표의 달성도와 동일시로 보는 견해를 통해 조직성과를 측정하고 있다. 그 이유는 행정활동의 궁극적인 영향 또는 효과에 기초하여 그것이 주어진 목적 또는 존립취지를 얼마나 실질적으로 실현하고 있는가를 나타내는 만큼 행정기관의 성과를 보다 분명하고 올바르게 제시해 줄 수 있다는 점 때문이다(박중훈, 1999: 12-13). 하지만 행정기관의 활동에 따른 궁극적인 목적의 달성여부에 기초한 효과성 개념은 효과 내지는 영향에 대한 분석상의 어려움으로 인해 합리적인 측정이 매우 어려운 실정이다. 아울러 특정 서비스분야에서의 효과 내지는 영향이 파악된다 하더라도 그것이 행정기관의 활동결과임을 밝히는, 소위 인과관계의 규명은 더욱 어렵다. 또한 효과성외에도 단일 차원의 행정이념을 바탕으로 조직성과를 정의할 경우 측정의 용이성이나

개념의 명확성을 기할 수 있으나 다양한 가치의 결합체인 공공조직에 있어서는 성과의 결과를 잘못 이해하게 하거나 조직성과 향상을 저해할 우려가 있다.

Brewer & Seldon도 조직과 구성원은 상호의존적인 관계이기 때문에 조직구성원의 인식은 조직성과에 있어서 중요하며 인식에 기반을 둔 조직성과측정을 제안하고 있다(Brewer & Seldon, 1999:689). 선행연구들에 따르면 조직성과에 대한 인식측정은 조직성과에 대한 객관적 평가와 긍정적인 상관관계를 보여주고 있다. 실제로 조직에 몸담고 있는 조직구성원들의 경험에서 우러난 인식을 토대로 조직성과를 측정하는 방법은 논리적 타당성을 지닌다고 볼 수 있다(조태준외, 2013: 197; 임정빈·권경득, 2003:133; 박천오외, 2001:211; Brewer & Seldon, 1999:687-689). 조직성과의 정의가 공공관리자에게 유용한 것이 되려면 평가가 가능하도록 조작화 되어야 한다. 조직성과를 능률성, 효과성, 공정성이라는 세 측면으로 나누어 구체적으로 검토해보는 것은 조직성과 평가가 유용하게 사용될 수 있는 개념의 조작화 과정이다.

## 2. 조직성과 향상요인

앞서 살펴보았듯 조직성과를 측정하는 지표들은 관점에 따라 다양하게 세분화 될 수 있다. 본 연구에서는 이러한 종합적인 개념의 검토 하에 조직성과 향상요인을 정의하되, 능률성과 같은 계량화 할 수 있는 성과가 아닌 가치측면에 초점을 맞추고자 한다. 선행연구에서 살펴보았듯, 조직성과와 밀접한 정(+)의 관계가 있는 조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여를 조직성과 향상요인으로 정의한다. 성취욕구 등을 포함하는 조직몰입, 만족도를 포함하는 개념인 공정성, 자긍심 등을 구성요소로 내재적 동기부여를 개념으로 정의한다.

## (1) 조직몰입

조직몰입이란 조직에 대해 갖고 있는 개인적 태도로서 자신이 소속하고 있는 조직을 개인이 얼마나 동일시하며 그 조직에 얼마나 헌신하고자 하는 정도, 즉 조직구성원이 조직에 대해 가지는 애착의 정도라고 할 수 있다(이창원 외, 2005:154 재인용). 기업이 갈수록 심화되는 경쟁 환경에서 경쟁하기 위해서는 양질의 인적자원의 확보와 더불어 탁월한 능력을 갖춘 종업들이 조직에 애착을 갖고 헌신하도록 유도하는, 즉 조직몰입을 갖도록 하는 것이 중요하다(Lee & Kim, 2002). 왜냐하면, 종업원들이 조직에 대한 몰입을 강하게 가질 때, 조직목표 및 가치를 믿고 수용하며, 조직에 계속 남아있고자 하며, 그들의 업무를 위해 더 많은 노력을 하고자 하기 때문이다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 조직몰입은 직무만족보다 훨씬 광범위한 업무관련 태도이며, 조직목표 달성에 대한 적극적인 기여를 포함하는 충성심의 범위를 넘어선다. 조직에 몰입된 종업원들은 그들의 직위가 불만족스럽더라도 조직에 대한 충성심을 가지고 있기 때문에 업무에 더 열심히 참여하는 특징을 보인다(Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008).

조직몰입에 대한 연구는 조직몰입을 독립변수로 보는 연구와 종속변수로 보는 연구로 구분할 수 있다. 전자는 조직몰입 수준이 업무성과, 이직, 결근, 근무태만 등에 어떤 영향을 주는지에 대한 연구이며, 후자는 조직몰입에 영향을 주는 결정요인을 규명하는데 초점을 두고 있다(박찬우, 1999:31-32).

박은옥, 정기한(생산성 논집, 2010)은 조직몰입이 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였으며, 김진희(2014)는 고임금 정책, 성과에 기초한 평가, 직무향상 교육, 고용안정 유지정책의 인적자원관리요인이 정서적 조직몰입을 거쳐 조직성과에 정(+의 효과를 가져오는 것을 확인하였다.

본 연구에서는 조직몰입이 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다는 다양한 선행연구를 토대로 조직몰입을 조직성과 향상의 중요한 요인 중 하나로 선정하여 분석할 것이다.

## (2) 공정성

조직성과 하위 변수로서 강조되는 것이 고객 만족이다. 국민의 기대와 요구의 증대는 대응성과 형평성을 필요로 하며 이를 통해 고객 만족도를 실현한다. 고객만족도에서 논의하고 있는 고객은 외부고객인 국민과 내부고객, 즉, 조직 구성원을 포함하여야 한다. 내·외부고객의 만족도를 높이기 위해서는 일차적으로 조직구성원을 만족시켜야 하며 조직구성원을 만족시키기 위해서는 대응성과 형평성의 개념을 포함하는 조직 내의 공정성이 필수적이다.

조직 내의 공정성의 다양한 역할과 이것이 조직구성원의 행동에 잠재적으로 어떤 영향을 미칠 것인가에 대한 연구논문들은 다음과 같은 주장을 해 왔다. 조직구성원이 조직 내에서 공정하게 취급받고 있음을 느낄 때 자신들의 직무에 긍정적인 태도를 가지게 되며 결국 이것은 다양한 형태의 조직성과를 증진시키는데 중요한 역할을 한다는 것이다(임정빈, 2002:26-27; 윤정구·임준철, 1998: Alexander & M. Ruderman, 1987).

조직의 공정성은 분배의 공정성, 절차의 공정성 및 직무공정성으로 구분할 수 있다(윤정구·임준철, 1998:289-290). 분배공정성은 자신이 조직에 투자한 투입(input)과 그것으로부터 받은 보상(outcome)비율이 자신이 준거대상인 타인의 투입과 보상비율에 얼마나 일치하는가 여부를 의미한다. 절차공정성은 조직구성원들이 조직 내 보상과정에서 사용된 절차를 얼마나 공정하게 인지하고 있는가의 정도를 의미한다. 직무공정성은 조직구성원 자신이 가진 역량에 비추어 얼마나 공정하게 자신의 직무와 역할을 수행하고 있다고 인식하는지 그 정도를 의미한다.

본 연구에서는 분배공정성과 절차공정성, 직무공정성을 모두 공정성으로 일원화시켜 정의하고자 한다. 앞선 선행연구 검토와 같이 조직성과 향상 요인은 보통 능률성, 효과성도 포함되어 있는 경우가 많으나, 앞서 언급 하였듯이 본 연구는 가치에 초점을 맞추고 있으므로 나머지 두 가지는 배제하고 분석 할 것이다.

### (3) 내재적 동기부여

동기부여란 어떠한 육체적, 심리적 행동을 하게 하는 요인이며 그에 대한 노력의 강도(intensity), 방향(direction), 지속성(persistence) 등에 영향을 미치는 심리적 과정(네이버 지식백과)이다. 동기부여는 크게 내재적 동기부여와 외재적 동기부여로 나눌 수 있는데, 내재적 동기부여는 수행하는 업무에 대하여 개인적으로 부여하는 가치와 업무수행과정으로부터 개인이 느끼는 성취감 등을 통하여 동기부여 되는 것을 말하고(Bartulo & Scholl, 1988), 외재적 동기부여는 자신의 행동이 봉급, 승진, 성과급 등과 같은 외재적이고 실제적인 보상을 이끌어 낼 수 있다고 인지할 때 동기부여 되는 것을 말한다(Leonard Beuvais & Scholl, 1999)

동기부여에 대한 많은 연구에도 불구하고 아직도 동기부여에 대한 많은 논의가 이루어지고 있는 것은 이 단순한 정의가 많은 의문을 남기기 때문이다. 즉 일을 열심히 그리고 잘한다는 것은 무엇을 의미하는가? 어떻게 그러한 행태를 측정할 수 있는가? 무엇이 그 사람으로 하여금 그렇게 노력하게 만드는가? 사람들의 행태를 통제하기 위하여 그들이 무엇을 필요로 하고 원하는지를 우선 파악하는 것이 중요하다(정우일,2006). 관리 과학자들은 동기부여에 대하여 두 가지 가정을 한다. 그 하나는, 높은 수준의 동기부여는 더 나은 성과로 이끈다는 점이다. 그리고 다른 하나는, 동기부여는 안정적 이라기보다는 유동적이며, 성과를 극대화하기 위하여 관리되어야 한다는 점이다. 본 연구에서는 가치 중심의 내재적

동기부여를 조직성과의 하위요인으로 두고 분석할 것이다.

종업원들이 얼마만큼 그들의 과업에 대해 긍정적인 경험을 가지고 있는지의 여부, 즉 내재적으로 동기부여된 수준은 조직몰입의 형성에 있어서 중요하다. 왜냐하면, 조직몰입은 조직 내에서 직무와 관련한 경험에 의하여 영향을 받기 때문이다(Seo & Kim, 2003). 종업원의 내재적 동기부여는 “과업 그 자체가 지니는 본질에 대한 사람의 긍정적인 반응”으로서 기술된다(Amabile, 1996). 이러한 반응은 관심, 관여, 호기심, 만족, 또는 긍정적인 도전으로서 경험될 수 있다. 조직구성원들은 과업 그 자체와 과업에 대한 그들 자신의 열정에 의하여 동기가 부여되며 몰입된다(Amabile, 1988). 여기서의 동기부여란 업무 자체에 대한 외부적인 결과를 얻기 위해 노력을 들이려는 바람을 말한다(Amabile, 1993). 한편으로, 종업원의 내재적 동기부여의 중요한 구성요소는 자기결정이다(Deci & Ryan, 1985). 내재적으로 동기부여된 사람들은 업무 자체에 내재된 관심과 즐거움에 의하여 움직이는 경향이 있으며, 그들은 내재적으로 그들의 업무를 수행하는 쪽에 더 가까워지는 것을 느끼며, 여기에서 노력을 들이려는 결정이 자기결단이다(Grant, 2008; Kehr, 2004). 마찬가지로, 내재적으로 동기부여된 종업원들은 조직에서 주어지는 업무 자체에 내재된 관심과 즐거움에 의하여 움직이는 경향이 있으며, 이로 인하여 조직몰입 수준이 달라진다. Eby et al.(1999)은 메타분석을 통하여 종업원의 내재적 동기부여가 정서적 조직몰입을 거쳐 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.



### 제 3 절 선행연구 검토 소결

조직문화, 조직성과에 대한 이론은 몇 가지로 정립되어 있는 것이 아니라 매우 많고 다양하다. 이것은 문화, 성과라는 단어의 특성이 굉장히 광범위하고 포괄적임을 의미한다. 결국, 여러 가지 검증된 이론 중에 본 연구에 적합한 이론을 하나 선정하여 연구를 진행하는 것이 맞을 것으로 판단된다. 다만, 연구를 진행하면서 발생하는 이슈에 대해서는 선행연구에서 발췌하여 논리를 만드는 보조지표로 사용할 것이다. 본 연구에서는 조직문화는 '경쟁가치 모형'을 활용하고, 조직성과 향상요인은 가치평가를 중심으로 변수를 선정하여 사용하기로 한다.

기존의 연구들이 조직성과를 능률성 중심의 성과측정에 대해서만 초점을 맞추는 경향이 있으며, 형평성이나 공정성과 같은 가치를 제외하고 있는 경우가 많다. 이러한 경향은 결국 조직성과에 대한 결과를 편향되도록 만든다고 생각한다. 그래서 본 연구에서는 가치에 초점을 두고 분석하여 지속가능경영의 방향성 측면에서 비전을 제시하고자 한다.

또한, 현재까지 조직문화와 조직성과와의 관계에 대해 연구된 논문은 다수 있으나 정형화되고 유사한 내용의 설문을 통해 분석된 논문이 대부분이다. 또한, 분석방법도 조직문화 유형에 따라 조직성과와의 유의미성을 판단하는 다중회귀분석이다. 그래서 표본 선정의 기준에 따라 유의미한 변수가 조금씩 차이가 있을 뿐 연구결과가 크게 다르지 않았다.

본 연구에서 사용된 설문은 논문을 위해 작성된 설문이 아니고, 이론에 맞춘 설문도 아닌 A 기업에서 해당 기업의 업권 특성, 조직만의 특성을 반영·개선하기 위한 목적으로 제작된 설문이기 때문에 좀 더 구체적인 현상 분석이 가능할 것으로 판단된다. 조직성과 향상요인의 분류를 이론과 동일한 분류가 아닌 조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여로 구분한 것도 조직의 특성을 반영하기 위함이다.

분석방법은 종속변수 하위변수별 설문 점수 상·하위 25%를 기준으로 긍정적 집단과 부정적 집단으로 분류하였다. 모형을 추정할 때 분위(quantile)별로 분석할 필요가 있을 수 있는 데, 본 연구는 조직성과 종속변수로 mean beta를 구해서 전체의 평균 효과를 파악하기 보다는 분위(quantile)를 나누어 차이를 분석하는 것이 바람직하다. 그리고 독립 변수들과 로지스틱 회귀로 적합시켰다.

본 연구의 또 하나의 특징은 통제변수로 일반적인 성별, 연령, 근속년수 이외에 경영진리더십을 포함하여 설문의 오류를 최소화하였다. 사내 인트라넷을 통한 설문의 특성상 익명성 보장이 어렵다고 판단하는 사람들은 본인의 생각보다 대부분의 점수를 높게 평가하는 경향이 있고, 특히 경영진리더십 항목에 많이 반영이 된다. 이를 통제변수로 넣어서 경향성을 최소화 하였다.

또한, 본 연구에서는 논문에서 가장 빈번히 발생하는 무작위 표본 추출의 오류로 인한 오차 발생 가능성이 매우 적다. 다시 말하면 층화표본 추출이라 하더라도 분할된 층의 적정성, 층 내에서도 독립적인 표본 추출의 정합성 등의 문제가 발생할 수 있고, 설문의 특성상 특정지역 또는 특정 계통의 근무자에 의한 설문이 이루어지는 것이 현실인데 본 연구에서는 대상기업 내의 내부적인 분류에 의해 작성된 설문을 사용하였고, 직원의 30% 이상이 비공개 설문에 참여함으로써 bias를 최소화하였다. 인트라넷을 통한 설문은 표본집단의 대표성과 일반성을 확보하는데 문제가 있지만, 이 설문은 조직차원에서 독려하고 매년 실시하는 설문이고 연속 미 참여 직원은 이메일, 유선 등으로 통지되는 설문이므로 대표성이 있다 할 수 있겠다.

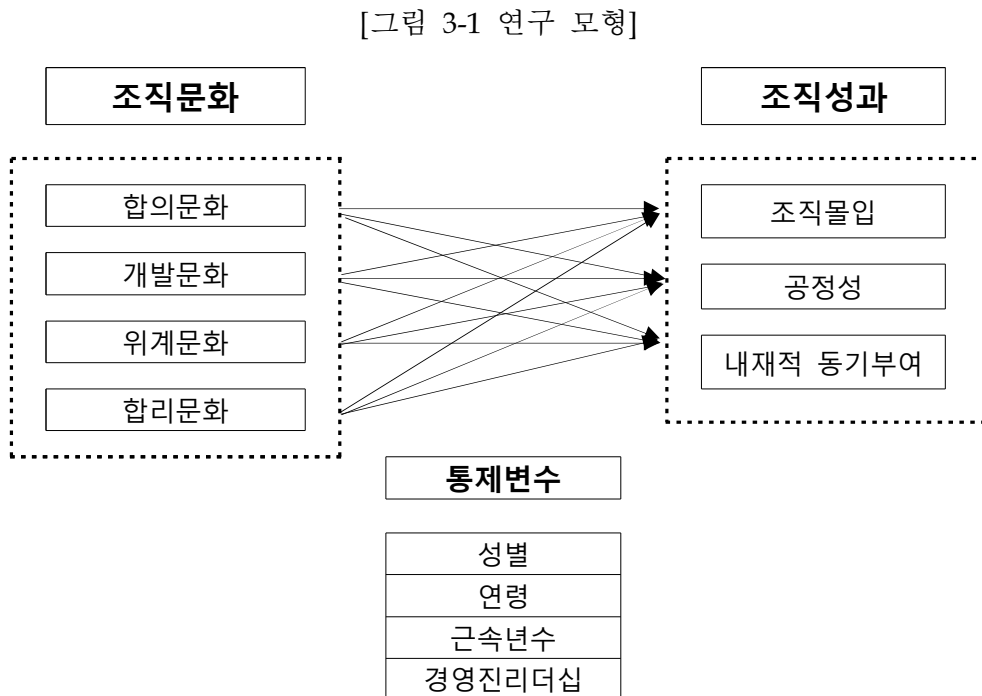
이러한 근거로 본 연구는 기존 연구와 차별점이 있고, A기업 뿐 아니라 비슷한 유형의 금융공기업의 조직문화 전략 수립에 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

# 제 3 장 연구 설계

## 제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

### 1. 연구 모형

조직문화, 조직성과에 대한 선행연구 검토를 토대로 조직문화를 합의 문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 구분하고 조직성과를 조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여로 구분하여 조직문화에 대한 인식차이가 조직성과 향상요인에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구 모형은 [그림 3-1]과 같다.



사내 인트라넷을 통한 설문 특성상 익명성 보장이 어렵다고 판단하는 사람들로 인한 오류를 제어하여 독립변수의 종속변수에 미치는 영향을

좀 더 정확하게 분석하기 위해서 통제변수로서 ‘경영진리더십’ 변수를 사용하였다. 그리고 성별, 연령, 근속년수 등을 추가로 사용하였다.

## 2. 연구 가설

경쟁가치모형을 중심으로 조직문화에 대한 인식차이가 조직성과 향상요인에 영향을 미치는가에 대해 검증하였다. 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화 인식 차이에 따라 조직성과 향상요인, 조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여가 잘 되고 있는 집단, 잘 되지 않고 있는 집단으로 나누어 분석하였다. 분석방법은 로지스틱 회귀분석을 사용하였다.

연구 가설은 다음과 같다.

### 가설 1. 조직문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 합의문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 개발문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 위계문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 합리문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

### 가설 2. 조직문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 합의문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 개발문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 위계문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4: 합리문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.

### 가설 3. 조직문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 합의문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 개발문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 위계문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4: 합리문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의

연구모형을 검증하기 위하여 선정된 각 변수들에 대한 조작적 정의가 필요하다. 개념적 정의는 측정대상이 되는 어떤 개념의 의미를 사전적으로 정의를 내린 것이고 변수의 조작적 정의는 측정대상이 되는 어떤 개념에 대해 응답자가 구체적인 수치를 부여할 수 있는 상태로 상세한 정의를 내린 것을 말한다. 이는 변수의 사전적 정의로서의 개념적 정의를 보다 관찰 가능한 형태로 표현해 놓은 것으로서 하나의 변수를 측정하거나 조작을 하는데 있어서 연구자의 행동 명시를 뜻한다. 이러한 관점에서 본 연구에 사용한 변수들에 대한 구체적인 조작적 정의는 다음과 같다.

### 1. 조직문화

조직문화 유형은 Cameron & Quinn(2006)의 경쟁가치모형을 토대로 구분하여 측정하였다. 합의문화는 현재 소속되어 있는 조직이 아주 인간적인 장소인가에 대해 가족과 같이 인식하는가를 측정하였다. 측정문항의 예로는 “나는 이 회사가 직원계층간(성별, 직급 등) 위화감이 없다고 생각한다.”, “나는 이 회사가 직원 상호간 신뢰와 팀워크를 가지고 있다고 생각한다.” 등을 들 수 있다. 개발문화는 소속된 조직이 진취적이고 모험정신이 충만한가를 질문하였다. 측정문항의 예로는 “나는 이 회사의 조직 구조가 내외부 환경변화 대응에 효과적이라고 생각한다.”, “나는 이 회사의 업무 프로세스가 명확하고 간소하게 정의되어 있어 업무 효율성을 증진시킨다고 생각한다.” 등을 들 수 있다. 위계문화는 소속 조직이 구조화되어 있고 공식적 절차와 규정에 따라 움직이는가 여부를 측정하였다. 측정문항의 예로는 “나는 이 회사가 의사 결정을 위한 체계 및 프로세스가 잘 구축되어 실행되고 있다고 생각한다.”, “나는 이 회사가 결정이 내려지면 즉각적이고 효과적인 행동으로 옮겨진다고 생각한다.” 등을 들 수 있다. 합리문화는 소속조직이 결과 지향적이고 경쟁적인 성과를

중심인가 여부를 측정지표로 활용하였다. 측정문항의 예로는 “나는 이 회사가 높은 성과 지향 문화를 가지고 있다고 생각한다.”, “나는 이 회사의 직원 개개인이 공과 사의 구분이 분명하다고 생각한다.” 등을 들 수 있다. 이 조직문화 세부유형들은 Likert식 6점 척도를 이용하여 측정하였다.

## 2. 조직성과 향상요인

조직몰입은 회사의 비전, 자긍심, 조직 프로세스의 완결성 등에 대한 인식을 측정하였다. 측정문항의 예로는 “나는 이 회사가 지속적으로 성장할 수 있다고 생각한다.”, “나는 이 회사에 다니는 것이 자랑스럽다.”, “나는 우리 부점의 인원 규모가 업무량 대비 적절한 수준이라 생각한다.” 등을 들 수 있다. 공정성은 인사 및 경영평가에 대한 차별, 기회의 불공정성 등이 없는지에 대한 인식을 측정하였다. 측정문항의 예로는 “나는 승진/인사이동 등이 나의 역량에 따라 공정하고 합리적으로 운영되고 있다고 생각한다.”, “나는 이 회사가 능력있는 사람이 조직 내에서 성장할 기회를 충분히 준다고 생각한다.” 등을 들 수 있다. 내재적 동기부여는 과업 그 자체가 지니는 본질에 대한 사람의 긍정적인 반응에 대한 인식을 측정하였다. 측정문항의 예로는 “나는 업무를 수행하기 위한 적절한 재량권이 부여되어 있다고 생각한다.”, “나는 업무성과가 ‘잘’ 된 것에 만족하지 않고 ‘더욱 뛰어난’ 성과 창출을 위해 노력한다고 생각한다.” 등을 들 수 있다. 이 조직성과 향상요인들은 Likert식 6점 척도를 이용하여 측정하였다.

## 3. 경영진 리더십

경영진 리더십은 경영진의 능력 및 소통정도에 대한 인식을 측정하였다. 측정문항의 예로는 “나는 이 회사의 경영진이 직원과의 공감대 형성을 위해 노력하고 있다고 생각한다.”, “나는 이 회사의 경영진은 조직의 가

치와 일치하는 행동을 보여준다고 생각한다.” 등을 들 수 있다. 경영진 리더십 역시 Likert식 6점 척도를 이용하여 측정하였다.

### 제 3 절 설문지의 구성 및 표본 특성

본 연구를 수행을 위하여 A 금융공기업을 선정하여 대상 기업의 임직원을 대상으로 사내 인트라넷을 통해 설문조사를 실시하였다. 전체 응답자 중 30개 문항 이상 응답한(총 41개 문항) 2,538명의 설문을 최종적으로 분석에 사용하였다.

설문지 구성은 조직문화 20항목(관계지향 문화 5항목, 혁신지향 문화 6항목, 위계지향 문화 3항목, 과업지향 문화 6항목), 조직성과 17항목(조직몰입 8항목, 공정성 5항목, 내재적 동기부여 4항목), 경영진리더십 4항목 모두를 (1)전혀 그렇지 않다, (2)그렇지 않다, (3)다소 그렇지 않다, (4)다소 그렇다, (5)그렇다, (6)매우 그렇다 등 Likert 6점 척도로 측정되었다. 다만, 설문 대상인 A사의 요청으로 설문지 내용은 공개하지 않도록 한다. 모든 분석은 spss 21.0 통계 도구를 이용해 실시하였다.

본 연구의 응답자의 인구통계학적 사항을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 결과를 [표 3-1]에서 제시하였다. 일반적으로 직책, 학력 등이 인구통계학적 분석의 기본이나 A 회사의 요청으로 성별, 연령, 근무년수 이렇게 3가지로만 제한하였다.

먼저 성별의 경우 남자가 1,562명(61.5%), 여자가 976명(38.5%)이었다. 연령은 40대가 847명(33.4%)으로 가장 많았으며 그 다음으로 30대가 679명(26.8%), 20대 654명(25.8%), 50대 이상은 358명(15.1%)으로 제일 적었다.

또한 근무년수로 봤을 때 5년 이하 860명(33.9%), 25년 이하 597명(23.5%), 25년 초과 517명(20.4%), 10년 이하 410명(16.2%), 20년 이하 83명(3.3%), 15년 이하 71명(2.8%) 순 이었다. 특이한 점은 근무년수 11~20년 근무자의 응답률이 굉장히 낮은데, 이는 IMF 외환위기 이후 수년간 A회사의 신입

사원 채용이 없어 실제 근무자도 많지 않은 것으로 탐문되었다.

[표 3-1] 인구통계학적 분석 결과

구 분		빈도	비율(%)
성별	남	1,562	61.5
	여	976	38.5
연령	20대	654	25.8
	30대	679	26.8
	40대	847	33.4
	50대	358	14.1
근무년수	5년이하	860	33.9
	10년이하	410	16.2
	15년이하	71	2.8
	20년이하	83	3.3
	25년이하	597	23.5
	25년초과	517	20.4



## 제 4 장 실증 분석

### 제 1 절 신뢰도 및 타당성 분석

조사를 통하여 수집된 설문지의 각 항목에 대한 안정성, 일관성 및 예측 가능성을 알아보기 위하여 본 연구에서는 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 신뢰도 척도로 사용하였다. 본 연구에서는 0.7이상을 기준으로 신뢰도를 평가하였다. 이와 같은 크론바하 알파값을 이용하여 내적 일관성에 의한 측정도구의 신뢰도를 검증하였다.

먼저 조직문화의 하위요인인 합의문화는 크론바하 알파 = 0.853 이고, 5개 항목 모두 제거했을 때 모두 알파값이 낮아진다. 결국 합의문화 5개 항목은 제거하면 안된다는 것을 의미한다. 이와 마찬가지로 개발문화는 크론바하 알파 = 0.916, 6개 항목 모두 제거했을 때 모두 알파값이 낮아짐, 위계문화 크론바하 알파 = 0.831, 3개 항목 다 낮아짐, 합리문화 크론바하 알파 = 0.881, 5개 항목 다 낮아졌다. 결국 조직문화 관련 20개 항목 모두 크론바하 알파값이 0.8이상이고, 제거가 필요한 항목은 없는 것으로 판단된다.

조직몰입 항목의 크롬바하 알파 = 0.870이고, 8개 항목 중 7개 항목이 제거했을 때 크롬바하 알파값이 낮아진다. 조직몰입 4번 문항의 경우 제거하면 크롬바하 알파값이 0.880로 다소 높아지나, 전체 크롬바하 알파값이 높아 제거할 필요는 없을 것으로 보인다.

또한, 공정성 항목의 크롬바하 알파 = 0.863으로 신뢰도가 높으며, 5문항 모두 제거했을 때 신뢰도가 낮아져 항목 수를 그대로 두는 것이 좋다고 판단된다.

내재적 동기부여 항목 역시 크롬바하 알파 = 0.778로 신뢰도가 높으며, 4문항 모두 제거했을 때 신뢰도가 낮아져 항목 수를 그대로 두는 것이 좋다고 판단된다.

통제변수인 경영진 리더십 역시 크롬바하 알파 = 0.910으로 신뢰도가 높으며 경영진리더십 4번 문항을 제거했을 때 0.912로 다소 높아지나 이것 역시 신뢰도가 높아 4개 문항을 모두 유지해도 좋을 것으로 보인다.

결국, 독립변수(조직문화 20개 항목), 종속변수(조직몰입 8개, 공정성 5개, 내재적 동기부여 4개 항목), 통제변수(경영진리더십 4문항)의 모든 항목은 크롬바하 알파값이 0.7 이상으로 신뢰성이 높아 제외하는 것 없이 분석하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

## 제 2 절 요인분석

요인분석(factor analysis)은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것이다. 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어줌으로서 변수를 단순화시키는 방법이다. 본 연구에서는 조직문화 유형의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화 및 요인 해석에 중점을 두기 위해 배리맥스 방법(varimax rotation)을 이용하였고 요인의 추출은 고유값(eigen value) 1.0 이상을 기준으로 하였다. 종속변수는 조직성과 향상요인을 동일 수준에서 측정한 것으로 요인 분석 대상은 아니고, 통제변수 역시 마찬가지이다. 그러므로 본 연구에서는 조직문화 변수만을 요인분석하는 것으로 한다.

먼저, 변수들의 기술통계량은 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 변수들의 기술통계량

독립변수(조직문화)	평균	표준편차	분석수
조직문화_합의문화1	4.07	1.209	2,519
조직문화_합의문화2	4.34	1.120	2,531
조직문화_합의문화3	5.08	.905	2,514

조직문화_합의문화4	4.92	.835	2,530
조직문화_합의문화5	4.50	1.008	2,524
조직문화_개발문화1	4.57	1.005	2,521
조직문화_개발문화2	4.05	1.161	2,515
조직문화_개발문화3	4.22	1.077	2,506
조직문화_개발문화4	4.43	.977	2,513
조직문화_개발문화5	4.39	1.001	2,526
조직문화_개발문화6	4.62	.889	2,533
조직문화_위계문화1	4.67	.973	2,522
조직문화_위계문화2	4.82	.895	2,534
조직문화_위계문화3	4.83	.877	2,536
조직문화_합리문화1	4.85	.932	2,526
조직문화_합리문화2	4.80	.888	2,532
조직문화_합리문화3	4.78	.874	2,536
조직문화_합리문화4	4.84	.911	2,534
조직문화_합리문화5	4.72	.912	2,529
조직문화_합리문화6	4.83	.851	2,534
조직몰입1	4.51	1.002	2,526
조직몰입2	4.43	.997	2,517
조직몰입3	4.61	.915	2,512
조직몰입4	3.98	1.251	2,531
조직몰입5	5.23	.823	2,531
조직몰입6	4.75	1.011	2,533
조직몰입7	4.87	.907	2,531
조직몰입8	4.96	.823	2,524
공정성1	4.30	1.074	2,506
공정성2	4.45	1.013	2,518
공정성3	4.31	1.055	2,516
공정성4	4.39	.995	2,507
공정성5	4.45	1.031	2,531
내재적 동기부여1	4.48	.992	2,535
내재적 동기부여2	4.59	.989	2,535
내재적 동기부여3	5.45	.735	2,532
내재적 동기부여4	4.84	.853	2,532
경영진리더십1	5.06	.844	2,456
경영진리더십2	4.75	1.022	2,482
경영진리더십3	4.93	.900	2,476
경영진리더십4	5.10	.940	2,495

## 1. 독립변수(조직문화)

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)는 변수들 간의 상관관계가 다른 변수들에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값이다. 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못하다는 것을 나타낸다. 일반적으로 KMO값이 0.90이상이면 상당히 좋은 것 / 0.80~0.89 꽤 좋은 편 / 0.70~0.79 적당한 편 / 0.60~0.69 평범한 편 / 0.50~0.59 바람직하지 못한 편 / 0.50 미만이면 받아들일 수 없는 수치로 판단한다. 본 연구에서는 KMO값이 0.963로서 상당히 좋은 편으로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 좋은 편이다.

Bartlett의 단위행렬검정은 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내고, 적합여부는 유의수준으로 파악한다. 귀무가설은 “상관관계행렬은 단위행렬이다” 이고, 귀무가설이 기각되어야 요인분석 모델을 사용할 수 있다. 본 연구에서는 유의수준이 0.000으로서 귀무가설을 기각, 즉 요인분석의 사용이 적합하고 공통요인이 존재한다고 결론을 내릴 수 있겠다.

[표 4-2] 조직문화 요인분석 결과(KMO와 Bartlett의 검정)

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.963
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	34508.247
	자유도	190
	유의확률	.000

조직문화 문항에 대한 요인분석 결과는 다음과 같다. [표 4-3]을 보면, 조직문화의 4가지 유형에 맞게 20개의 항목이 각각 묶여졌다. 설문 문항이 본 연구에서 제시한 이론에 맞게 잘 구성되었음을 알 수 있다. 또한 분석 결과의 고유값(eigen value)은 1-4요인에 각각 1.0 이상으로 나타나 유의한 변수로 판단될 수 있다.

또한, 공통성(Communality)은 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율이라고 할 수 있다. 그래서 공통성이 낮은 변수는 요인분석에서 제외하는

것이 좋다. 일반적으로 공통성이 0.4이하이면 낮다고 판정하는데 본 연구에서는 모든 변수가 공통성이 0.5이상으로 설명력이 높다고 할 수 있겠다.

[표 4-3] 조직문화 요인분석 결과(회전된 성분행렬)

	요인분석				공통성
	1	2	3	4	
합리문화3	<b>.709</b>	.217	.090	.204	.599
합리문화6	<b>.683</b>	.326	.198	.279	.691
합리문화2	<b>.658</b>	.243	.211	.194	.574
합리문화4	<b>.626</b>	.189	.303	.185	.553
합리문화5	<b>.623</b>	.420	.179	.319	.699
합리문화1	<b>.610</b>	.446	.228	.197	.661
개발문화3	.281	<b>.821</b>	.214	.177	.830
개발문화2	.204	<b>.797</b>	.288	.148	.781
개발문화4	.420	<b>.696</b>	.149	.279	.760
개발문화5	.380	<b>.623</b>	.206	.261	.644
개발문화1	.524	<b>.581</b>	.197	.188	.687
개발문화6	.343	<b>.547</b>	.200	.415	.629
합의문화2	.167	.383	<b>.743</b>	.235	.782
합의문화3	.534	.071	<b>.617</b>	.186	.705
합의문화4	.508	.207	<b>.615</b>	.254	.743
합의문화1	.067	.551	<b>.586</b>	.245	.711
합의문화5	.418	.347	<b>.490</b>	.207	.578
위계문화2	.281	.162	.185	<b>.818</b>	.809
위계문화1	.247	.304	.267	<b>.732</b>	.760
위계문화3	.383	.353	.261	<b>.598</b>	.697

\* 요인추출 방법: 주성분 분석, 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

요인분석 결과 조직문화는 4개의 그룹으로 나뉘짐을 알 수 있다. 앞으로

조직문화 변수는 20개 문항을 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화 4개의 새로운 변수를 생성하여 분석하도록 하겠다. 모든 요인적재량이 0.4 이상으로 높은 수준이므로, 변수 계산은 요인적재량 가중평균이 아닌, 해당변수들의 평균값으로 정의한다.

## 2. 변수들의 기술통계량

[표 4-4] 변수집단들의 기술통계량

구 분	변수명	평 균	표준편차	데이터 수
독립변수	합의문화	4.588	.8103	2,486
	개발문화	4.385	.8554	2,474
	위계문화	4.777	.7887	2,517
	합리문화	4.804	.7077	2,509
종속변수	조직몰입	4.678	.7007	2,471
	공정성	4.391	.8240	2,467
	내재적 동기부여	4.845	.6929	2,521
통제변수	경영진리더십	4.980	.8126	2,404

## 제 3 절 상관관계분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로서, 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 상관관계라고 한다. 상관관계분석에서 변수들 간의 관련성의 정도를 판단하는 기준은 다음과 같다.

[표 4-5] 상관관계 계수 및 강도

상관관계 계수	상관관계 강도	상관관계 계수	상관관계 강도
±0.9이상	매우 높은 상관관계	±0.2~±0.4	낮은 상관관계
±0.7~±0.9미만	높은 상관관계	±0.2미만	상관관계가 거의 없음
±0.4~±0.7미만	다소 높은 상관관계		

상관관계분석은 변수들 간의 관련성을 나타내는 것이므로, 인과관계로 파악해서는 안된다. 변수들 간의 인과관계는 독립변수가 종속변수에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악하는 것인데, 상관관계분석은 독립변수와 종속변수와의 영향관계가 아니라 두 변수 간의 관련성의 정도와 방향을 보여주는 것이다.

[표 4-6]은 조직문화 하위요인간의 상관관계 분석결과를 나타낸 것이다. 변수들간의 상관계수 값은 매우 높게 나타난 것으로 해석할 수 있다. 조직문화라는 같은 개념의 하위요인들 간 상관관계이므로 당연한 결과일 것이다. 모든 상관계수는 0.01 유의수준 하에서 유의한 것으로 나타났다.

구체적으로 합의문화는 개발문화와 0.770 위계문화와 .703, 합리문화와 0.754의 매우 높은 상관계수 값을 보이고 있다. 개발문화는 위계문화와 0.707, 합리문화와 0.789의 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 위계문화와 합리문화 역시 0.711로 높은 상관계수 값을 보이고 있다.

[표 4-6] 조직문화 구성개념간 상관관계

조직문화 구분	평균	표준편차	조직문화 구성개념간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)			
			1	2	3	4
1. 합의문화	4.588	.8103	1.00			
2. 개발문화	4.385	.8554	.770**	1.00		
3. 위계문화	4.777	.7887	.703**	.707**	1.00	
4. 합리문화	4.804	.7077	.754**	.789**	.711**	1.00

\*\* . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의

[표 4-7]은 종속변수들의 상관관계 분석결과를 나타낸 것이다. 독립된 측정값임에도 불구하고, 변수들 간의 상관계수 값은 매우 높게 나타난 것으로 해석할 수 있다. 모든 상관계수는 0.01 유의수준 하에서 유의한

것으로 나타났다. 구체적으로 조직몰입은 공정성과 0.840, 내재적 동기부여와 0.812이고, 공정성과 내재적 동기부여도 0.784의 매우 높은 상관관계 수 값을 보이고 있다.

[표 4-7] 조직성과 향상요인 구성개념간 상관관계

직무만족 구분	평균	표준편차	직무만족 구성개념간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)		
			1	2	3
1. 조직몰입	4.678	.7007	1.00		
2. 공정성	4.391	.8240	.840**	1.00	
3. 내재적 동기부여	4.845	.6929	.812**	.784**	1.00

#### 제 4 절 가설검정

본 연구는 조직문화(합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화)에 대한 인식차이가 조직성과 향상요인(조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여)에 미치는 영향이 있는지를 검증하기 위해 조직성과 향상요인을 종속변수로, 조직문화의 4가지 유형을 독립변수로 하여 분석하였다. 조직성과 향상요인은 각 항목별로 분위(quantile)를 나누고, 4그룹(상위25%, 하위25%)으로 구분하여, 1그룹을 조직성과에 대한 인식이 긍정적인 그룹으로, 4그룹은 조직성과에 대한 인식이 부정적인 그룹으로 분류하였고, 로지스틱 회귀분석을 실시하여 회귀계수의 유의도와 베타계수를 분석하였다. 통제변수로 는 경영진 리더십, 성별, 연령, 근무년수 이렇게 4가지를 정하였다. 가설을 검증하기 위해 타당성 및 신뢰성이 확보된 변수를 토대로 로지스틱 회귀분석을 실시하였다



## 1. 조직문화 인식차이가 조직몰입에 미치는 영향

조직몰입 첫 번째, 네 번째 분위(quantile)의 기술통계량은 다음과 같다.

[표 4-8] 조직몰입 분위(quantile)별 기술통계량

조직몰입 그룹	N	평균(조직몰입)
1(긍정적 그룹)	769	5.53
0(부정적 그룹)	703	3.69

먼저 조직몰입 차이가 있는 두 그룹을 대상으로 조직문화 유형별 인식 차이를 분석해 보았다. 분석결과는 [표 4-9]와 같다.

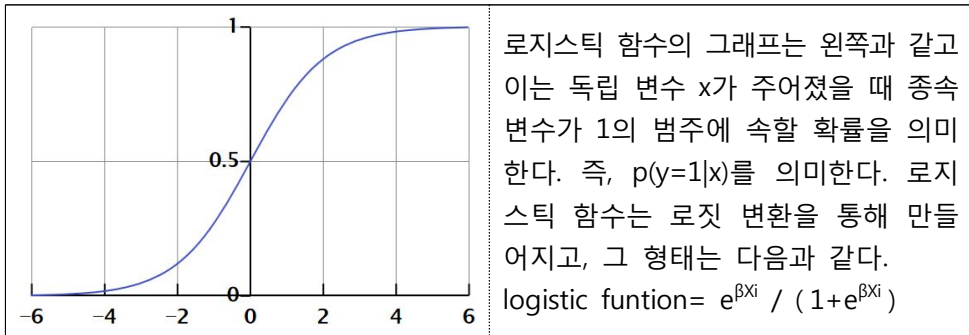
[표 4-9] 조직몰입에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀분석 결과

변수		B	유의확률	Exp(B)
독립 변수	합의문화	1.962	.000	7.113
	개발문화	1.261	.025	3.528
	위계문화	.187	.730	1.206
	합리문화	4.629	.000	102.391
통제 변수	경영진리더십	2.225	.000	9.254
	성별	.960	.101	2.611
	연령	.426	.482	1.530
	근무년수	-.068	.813	.934
	상수항	-51.136	.000	.000

\* Nagelkerke  $R^2 = 0.955$ , Hosmer와 Lemeshow 검정 : 유의확률 = 0.806  
발생 가능성(예측) = 97.8%

로지스틱 회귀분석에서는  $R^2$  대신 Nagelkerke  $R^2$ 을 통해 확인 가능하고, 설명력은 0.955로 매우 높음을 알 수 있다. Hosmer와 Lemeshow 적합도 검정에서는 p값이 0.05보다 크면 모형이 적합하다고 할 수 있는데, 이 모형은 0.806으로 0.05보다 훨씬 크므로 모형은 적합하다. 그리고 종속변수의 발생할 가능성, 즉 ‘종속변수 = 1’ 일 확률이 0.5이상으로 판단되면 종속변수가 발생한다고 예측 하는데 이 예측의 정확도는 97.8%로 정확하다고 판단된다.

[그림 4-1] 로지스틱 회귀분석에서의 종속변수 예측 정확도



변수에 대해 살펴보면, 4가지 유형 중 위계문화를 제외한 3가지 유형(합의·개발·합리문화)의 유의확률이 0.05미만으로 나타나 95% 유의수준에서 유의하고, 위계문화는 유의확률 0.730으로 유의하지 않게 분석되었다. 유의한 3가지 유형은  $\text{Exp}(\beta)$ 가 모두 1이상으로 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미친다고 할 수 있다.

$\beta$  값을 살펴보면 합의문화는  $\text{Exp}(\beta) = 7.113$ 으로 합의문화가 1점 증가할수록 조직몰입도가 7.113배 증가한다고 볼 수 있다. 마찬가지로, 개발문화는 3.528배, 합리문화는 102.391배의 조직몰입을 향상시킨다.

결국, 설문 대상기업은 조직몰입도를 향상시키는 것을 경영전략으로 채택한 경우에는 조직문화를 합리문화 인식이 만연되도록 조직문화 전략을 세우는 것이 가장 효과적일 것이다.

## 2. 조직문화 인식 차이가 공정성에 미치는 영향

공정성 첫 번째, 네 번째 분위(quantile)의 기술통계량은 다음과 같다.

[표 4-10] 공정성 분위(quantile)별 기술통계량

공정성 그룹	N	평균(공정성)
1(긍정적 그룹)	689	5.30
0(부정적 그룹)	625	3.28

공정성 인식에 차이가 있는 두 그룹을 대상으로 조직문화 유형별 인식 차이를 분석해 보았다. 분석결과는 [표 4-11]과 같다.

[표 4-11] 공정성에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀분석 결과

변 수		B	유의확률	Exp(B)
독립 변수	합의문화	2.382	.000	10.831
	개발문화	1.965	.000	7.132
	위계문화	.279	.426	1.322
	합리문화	1.910	.000	6.751
통제 변수	경영진리더십	1.640	.000	5.153
	성별	.799	.026	2.223
	연령	.080	.837	1.083
	근무년수	-.134	.465	.875
	상수항	-39.137	.000	.000

\* Nagelkerke  $R^2 = 0.906$ , Hosmer와 Lemeshow 검정 : 유의확률 = 0.000  
발생 가능성(예측) = 95.8%

본 모형의 설명력은 0.906으로 매우 높음을 알 수 있다. Hosmer와 Lemeshow 적합도 검정에서는 p값이 0.000으로 0.05보다 작으므로 모형은 적합하지 않다. 그러나 종속변수의 발생 가능성 예측의 정확도는 95.8%로 정확하다고 판단된다.

모형의 적합도는 유의하지 않지만 변수에 대해 살펴보면, 조직몰입과 마찬가지로 4가지 유형 중 위계문화를 제외한 3가지 유형(합의·개발·합리문화)의 유의확률이 0.05미만으로 나타나 95% 유의수준에서 유의하고, 위계문화는 유의확률 0.426으로 유의하지 않게 분석되었다. 유의한 3가지 유형은  $Exp(\beta)$ 가 모두 1이상으로 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

$\beta$  값을 살펴보면 합의문화는  $Exp(\beta) = 10.831$ 로 합의문화가 1점 증가할수록 공정성 인식 정도가 10.831배 증가한다고 볼 수 있다. 마찬가지로, 개발문화는 7.132배, 합리문화는 6.751배의 공정성 인식을 향상시킨다.

결국, 설문 대상기업은 공정성 향상을 경영전략으로 채택한 경우에는 조직문화를 합의문화 인식이 만연되도록 전략을 세우는 것이 가장 효과적일 것이다.

### 3. 조직문화 인식 차이가 내재적 동기부여에 미치는 영향

내재적 동기부여 첫 번째, 네 번째 분위(quantile)의 기술통계량은 다음과 같다.

[표 4-12] 내재적 동기부여 분위(quantile)별 기술통계량

내재적 동기부여 그룹	N	평균(내재적 동기부여)
1(긍정적 그룹)	724	5.70
0(부정적 그룹)	673	3.85

내재적 동기부여 차이가 있는 두 그룹을 대상으로 조직문화 유형별 인식 차이를 분석해 보았다. 분석결과는 [표 4-13]과 같다.

[표 4-13] 내재적 동기부여에 미치는 영향에 대한 로지스틱 회귀분석 결과

변수		B	유의확률	Exp(B)
독립 변수	합의문화	2.418	.000	11.222
	개발문화	.020	.968	1.021
	위계문화	2.737	.000	15.443
	합리문화	3.186	.000	24.186
통제 변수	경영진리더십	1.497	.001	4.470
	성별	.594	.252	1.812
	연령	-.436	.477	.647
	근무년수	-.107	.707	.899
	상수항	-46.865	.000	.000

\* Nagelkerke  $R^2 = 0.951$ , Hosmer와 Lemeshow 검정 : 유의확률 = 0.944  
발생 가능성(예측) = 96.9%

본 모형의 설명력은 0.951로 매우 높음을 알 수 있다. Hosmer와 Lemeshow 적합도 검정에서는 p값이 0.944로 0.05보다 훨씬 크므로 모형은 적합하다. 그리고 종속변수의 발생 가능성 예측의 정확도는 96.9%로 정확하다고 판단된다.

모형의 적합도는 유의하지 않지만 변수에 대해 살펴보면, 4가지 유형 중 개발문화를 제외한 3가지 유형(합의·위계·합리문화)의 유의확률이 0.05미만으로 나타나 95% 유의수준에서 유의하고, 개발문화는 유의확률 0.968로 유의하지 않게 분석되었다. 유의한 3가지 유형은  $\text{Exp}(\beta)$ 가 모두 1이상으로 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

$\beta$  값을 살펴보면 합의문화는  $\text{Exp}(\beta) = 11.222$ 로 합의문화가 1점 증가할수록 내재적 동기부여가 11.222배 증가한다고 볼 수 있다. 마찬가지로, 위계문화는 15.443배, 합리문화는 24.186배의 내재적 동기부여 정도를 향상시킨다.

결국, 설문 대상기업은 내재적 동기부여 향상을 경영전략으로 채택한 경우에는 조직문화를 합리문화 인식이 만연되도록 조직문화 전략을 세우는 것이 가장 효과적일 것이다.

#### 4. 가설검정의 요약

가설검정의 결과를 요약하면 [표 4-14]와 같다. 총 12개의 세부가설 중 채택 11개, 기각 3개이며, 방향은 모두 긍정적(+)인 방향으로 나타났다.

[표 4-14] 가설검정 결과 요약

가 설	부호	채택/ 기각	비교
<b>가설 1. 조직문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.</b>			
1-1: 합의문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	+	채택	
1-2: 개발문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	+	채택	
1-3: 위계문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.		기각	비유의
1-4: 합리문화에 대한 인식 차이는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	+	채택	

<b>가설 2. 조직문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.</b>			
2-1: 합의문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.	+	채택	
2-2: 개발문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.	+	채택	
2-3: 위계문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.		기각	비유의
2-4: 합리문화에 대한 인식 차이는 공정성에 영향을 미칠 것이다.	+	채택	
<b>가설 3. 조직문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.</b>			
3-1: 합의문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.	+	채택	
3-2: 개발문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.		기각	비유의
3-3: 위계문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.	+	채택	
3-4: 합리문화에 대한 인식 차이는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 것이다.	+	채택	

## 5. 분석의 함의

조직문화와 조직성과간의 영향관계에 관한 선행연구에서 밝혀진 것과 같이 조직문화는 조직성과와 밀접한 상관성을 갖고 있다고 할 수 있다. 최근 기업들이 조직혁신을 위하여 조직문화를 변화시켜 조직성과를 제고하려는 노력을 나타내는 것도 이와 무관하지 않다. 분석의 결과를 토대로 기업의 조직성과 제고방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 합의문화는 조직성과 향상요인 중 공정성에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입, 내재적 동기부여에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 합의문화는 직원들의 인화, 단결, 협동, 참여 등의 가치를 중시하는 문화로 직원들의 참여와 조직에 대한 관심이 높고 조직에 대한 자긍심이 높으며, 자신의 목표와 조직의 목표를 동일시함에 따라 조직의 성과에 증진시키는 데 기여한다. 이러한 분석결과는 합의

문화가 위계적 질서나 규칙보다는 조직구성원에 대한 권한 위임과 참여를 촉진시키는 문화이기 때문에 기업의 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(이상철, 권영주, 2008:159) 결과와 일치하는 것이다.

둘째, 개발문화는 공정성 및 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 내재적 동기부여는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 개발문화는 환경의 적응성과 창의성을 강조하고 새로운 가치와 목표의 추구를 통해 조직을 혁신시키고 혁신활동에 적극적으로 참여하도록 유도하는 문화이다. 개발문화는 조직구조의 유연성을 확보하고 외부환경의 적응성을 지향한다는 측면에서 중요한데, 공기업의 특성상 아직 조직 구성원들이 인식하는 정도는 미미한 것으로 파악된다. A기업에 재직 중인 K과장은 개발문화 확산에 관한 생각을 묻는 질문에 “글쎄요. 만일 민영화 이후라면 모르겠지만, 아직은 시기상조인거 같아요. 혁신이라는 단어가 매력적이긴 한데 금융산업 자체가 신기술이 특별히 중요하고 꼭 필요한 특성이 있는 것도 아니고, 법적 제약도 생각보다 훨씬 심해요. 그것을 조직에 반영하여 성장시키기 보다는 내부 프로세스를 정비하는 것이 훨씬 더 업무효율성 증진에 도움이 될 것 같아요” 라고 답했다. 개발문화가 내재적 동기부여가 유의하지 않은 결론과 일맥 상통하는 응답이다.

셋째, 위계문화는 조직성과 향상요인 중 내재적 동기부여에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위계문화는 본래 조직내부의 통합이나 안정성, 현상유지를 지향하는 특성(박경미, 2012)을 갖게 된다. 이러한 문화를 갖게 되는 조직은 공식적인 명령, 규칙, 절차를 강조하는 전통적인 계층제의 가치와 규범이 강조되므로 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 선행연구에서는 조사되었다(임정빈·유동상, 2014; 박경미, 2012; 김태한·정홍상, 2011; 이수창, 2010; 이상철·권영주, 2008). 그러나 선행연구 결과들과 다른 시사점은 위계문화가 내재적 동기부여에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다는 것이다. 규칙과 절차, 문서 및 형식을 강조하고 정보관리와 명확한 책임소재를 강조하는 조직문화가 오히려, 담당업무에 대한 재량권, 책임부여 등으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는

것으로 분석된다. 그러나 여전히 조직목표 달성이나 생산성 증대를 위한 실적 압박이 조직 구성원들에게 강한 스트레스로 작용하여, 조직몰입이나, 공정성에는 위계문화가 유의하지 않은 결과를 초래했을 가능성이 있다. A 기업에서 조직문화를 담당하는 L차장은 위계문화에 대한 생각을 묻는 질문에 “위계문화가 단점이 많긴 한데 직원들은 꼭 나쁘다고만 생각하지 않아요. 저도 마찬가지이고요. 왜냐하면 생사가 걸려있는 군대에서 규율이 꼭 필요하듯, 돈을 다루는 금융기업의 특성상 위계가 없으면 사고의 개연성이 높아지거든요. 책임소재 문제도 있고요. 하지만 여전히 위계문화는 조직몰입에 부정적인 효과가 있음은 분명합니다.” 라고 답했다. 이 인터뷰 역시 분석 결과를 어느 정도 뒷받침한다고 할 수 있겠다.

넷째, 합리문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반적으로 합리문화는 조직의 계획수립을 강조하고 명확한 목표설정과 업무수행 시 능률과 생산성을 강조한다. 공기업의 경우 명확한 목표설정이 가능하고 공익성뿐만 아니라 기업성 또한 중요하므로 생산성에 대한 관심과 노력을 중시한다. 이러한 결과로 공기업의 합리문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직성과 향상요인과 합리문화와의 관계를 살펴보면 세 요인 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 특히 조직몰입 및 내재적 동기부여는 다른 유형의 문화 대비하여 가장 효과적으로 나타났다. 합리문화는 외부지향성의 관점에서 경쟁을 강조하고 성과통제의 관점에서 목표달성을 강조한다(이상철, 권영주, 2008; Parker & Bradly, 2000). 그러므로 이 문화를 가진 조직의 리더는 목표달성을 위해 부하 직원에게 적극적인 노력을 강요하고 부정 경영평가 등에서 다른 부정과의 경쟁에서 우위를 점하도록 요구한다. 금융 공기업의 특성상 목표가 모호하지 않고, 계량화된 수치로 구체적으로 제시되기 때문에 이와 같은 결과가 나왔을 것으로 추측된다. 또한 평가 결과에 따라 승진이나 성과급에 이점이 있기 때문에 조직몰입 및 동기부여가 잘 될 것으로 판단된다. 이는 조직 구성원들이 조직의 목표달성이나 생산성증진에 자신들의 업무가 가치 있는 업무이고 업무성과



의 질이 높다고 인식하기보다는 리더의 요구에 부응하는 조직업무의 일부  
분에 지나지 않는다는 인식을 강하게 할 수 있다는 선행연구와 정면으로  
배치된다. 결국 합리문화는 목표와 평가 그리고 그에 걸맞은 조직피드백  
이 어떻게 유지되고 운영되느냐가 그 성패를 좌우할 수 있다는 시사점을  
제시할 수 있겠다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 기업의 조직문화에 대한 중요성에 기초하여 조직문화 인식 차이가 조직성과 향상요인의 관계를 규명하는 한편,  $\exp(\beta)$  값에 따른 영향력을 측정하는데 초점을 두었다.

이에 본 연구는 조직문화가 조직성과 향상요인에 미치는 영향을 연구하였다. 조직문화에 대한 변수로는 경쟁가치모형(Competing Values Model)에 따른 조직문화 유형(합의문화, 개발문화, 위계문화, 과업문화)을 독립변수로 설정하여 사용하였고, 조직성과 향상요인(조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여)을 종속변수로 설정하여 사용하였으며, 경영진 리더십 및 인구통계학적 특성(성별, 연령, 근속년수)을 추가변수로 설정하여 사용하였다.

본 연구는 한 기업을 선정하여 A 기업의 직원들을 대상으로 사내 인터넷을 통해 설문하였고, SPSS ver.21.0 프로그램을 활용하여 신뢰도 분석, 요인분석, 상관계수분석, 로지스틱 회귀분석을 실시하여 자료를 처리, 분석하였다.

또한, 대부분의 설문결과가 평균에 다수 분포하여 분석 의미가 크게 희석되는 공기업 특성을 반영하여 종속변수를 분위로 나누고 첫 번째, 네 번째 분위의 응답만을 선택·분석 하였다. 처리 결과는 하위 집단, 즉, 긍정적 집단과 부정적 집단의 차이로 해석하였다.

본 연구의 가설검정 결과를 종합하면 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 가설 1에 대한 검정 결과, 조직문화 유형 중 합의문화, 개발문화, 합리문화가 조직몰입에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입에 가장 영향도가 높은 조직문화 유형은 합리문화로 나타났다. 그러나 위계문화는 유의수준 5%에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.

따라서 가설 1은 부분 채택 되었다.

둘째, 가설 2에 대한 검정 결과, 가설 2 모형 자체가 유의수준 5%에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 변수별로 확인해 보면, 가설 1과 마찬가지로 조직문화 유형 중 합의문화, 개발문화, 합리문화가 공정성에 긍정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공정성에는 합의문화가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위계문화는 공정성에도 역시 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 따라서 가설 2은 부분 채택 되었다.

마지막으로, 가설 3에 대한 검정 결과, 조직문화 유형 중 합의문화, 위계문화, 합리문화가 조직몰입에 긍정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내재적 동기부여에 가장 영향도가 높은 조직문화 유형은 합리문화, 다음은 위계문화로 나타났다. 그러나 개발문화는 유의수준 5%에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 부분 채택 되었다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구를 바탕으로 다음과 같은 제언을 할 수 있겠다.

첫째, 현재 시점에서 조직성과를 극대화하기 위해서는 성과 지향적 조직문화인 합리문화의 형성이 중요하다. 금융 공기업의 경우 효과적인 경영기법이나 경영혁신의 도입을 통한 조직성과 향상방안도 중요하지만 조직의 명확한 목표설정, 체계적인 계획수립, 구성원들의 성과에 대한 높은 관심과 공정한 경쟁을 통한 조직성과 제고를 강조하는 성과지향의 문화인 합리문화의 형성이 필요하다. 다만, 분석결과에서처럼 공정성 부문을 좀 더 보완한 형태의 합리문화 전략 방향이면 큰 결실을 맺을 수 있을 것이다.

둘째, 금융 공기업이 급격히 변동하는 환경에 적응하고 조직성과를 향상시키기 위해서는 개발문화를 뿌리내리게 할 수 있는 조직문화의 형성이

중요하다. 현재 우리나라의 금융시장은 과도기라 할 수 있다. 핀테크가 발전하고 보호무역 장벽이 낮아지면서 금융시장에서 만큼은 국경의 구분이 없어지고 있는 것이다. 이에 맞춰 개발문화의 형성을 통해 금융 공기업의 조직구조를 혁신조직으로 변화시키고 끊임없는 구성원들의 혁신활동의 참여와 실행을 유도하여 환경적응성과 창의성이 제고 될 수 있는 혁신조직으로 발전시켜야 한다. 본 연구에서는 담지 않았지만 사실 A사의 2014년까지의 설문 결과는 개발문화가 조직성과에 유의하지 않았던 것으로 탐문되었다. 수치 자체는 타 조직문화 유형에 비해 크지 않지만 긍정적(+)인 방향의 결과가 나온 것은 굉장히 고무적이라고 판단된다. IB인력 확충, 해외 현지전문가 인력 양성 등 이제 막 시작 단계인 정책들을 잘 정착시킨다면 개발문화의 중요성은 점차 커질 것으로 사료된다.

셋째, 합의문화의 공고화가 필요하다. 다수의 금융 공기업은 전통적으로 합의문화를 기반으로 한 조직문화를 가지고 있다. 합의문화의 형성을 통해 구성원의 사기와 역량 개발을 증진시키고 의사결정의 참여를 중시하며, 구성원 및 부서 간 협력관계를 강조하여 조직의 안정성과 계속성을 확보할 수 있는 문화의 형성과 제도적 기반마련이 중요하다.

넷째, 본 연구에서 종속변수로 선정하였던 공정성 및 내재적 동기부여를 위한 조직문화 설정이 꼭 필요하다. A사의 인터뷰 결과, 조직문화의 유형도 중요하지만 궁극적으로는 공정성을 담보하고 성과를 위해 동기부여를 해줄 수 있는 조직문화였으면 좋겠다는 응답이 많았다. 본 연구에서도  $\beta$ 값의 차이는 있으나, 종속변수별로 긍정적(+)인 조직문화 이론이 중복되었다. 이것은 다시 말하면 한 가지 조직문화 유형을 고집하기 보다 선행연구에서 보았듯 조직문화 유형별 특징을 잘 mix하여 장점들을 극대화시킬 수 있는 그 기업만의 조직문화를 연구하는 노력이 필요할 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계와 과제

본 연구가 지니는 한계와 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 설문지법을 이용하였는데, 이는 주로 양적인 방법에만 의존한 것으로 관련 변수들의 질적인 측면을 고려하지 못하였다. 향후 연구에서는 질적인 측면의 연구방법이 보완되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 한 기업을 대상으로 설문을 하였는데, 이것은 장점도 있지만 단점도 있다. 대표 기업을 선정하고 분석한 후 동종업계에 일반화시키는 논리가 부족하다. 향후 업종별로 특성을 나누어 적용 논리를 만들 필요가 있을 것으로 사료된다.

셋째, 조직성과 향상요인으로 조직몰입, 공정성, 내재적 동기부여라는 하위변수를 두었는데, 능률성, 효과성 등의 조직성과를 측정하는 다양한 변수들을 고려하지 못하였다. 그러므로 향후 연구에서는 조직성과를 측정하는 다양한 변수들을 고려하여야 할 것이다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내 문헌, 논문, 보고서

- 권경득(2012). 인적자원관리시스템과 인적자본의 형성 및 조직성과에 관한 실증적 연구: 지방정부를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 제11권 제2호(2012): 1~22
- 김광웅(1977). 조직행태와 조직성과 간의 인과모형정립에 관한 연구. 「행정논총」, 14(1): 122-150.
- 김병섭·박광국·조경호.(2000). 「조직의 이해와 관리」. 서울: 대영문화사.
- 김시영·김규덕(1996). 지방정부 공공서비스의 성과평가모형에 관한 소고. 「지방자치연구」, 8(3): 121-147.
- 김영기(1991). 공공서비스 성과에 대한 수혜자 평가의 결정요인. 「부산대학교 박사학위논문」.
- 김태한·정홍상(2011). 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 대구광역시 소방 조직을 중심으로. 「지방행정연구」, 25(4): 85-106.
- 김호정(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.
- 박경미(2012). 농협의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 직무만족, 조직몰입, 직무성과를 중심으로. 「한국협동조합연구」, 30(1): 1-27.
- 박선경·양승범(2011). 한국지방공무원의 직무관련 동기부여요인에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」 제10권 제3호
- 박중훈(1999). 「결과중심의 성과측정 및 성과관리체제에 관한 연구」, 서울: 한국행정연구원.
- 박천오·권경득·김상묵·강제상(2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 「한국정책학회보」, 10(3): 199-224.
- 배귀희·박시남·이운재(2014). 사회적기업가 정신이 조직성과에 미치는 영향: 직무만족 및 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 제13권 제3호: 251~276

- 서원석·김형성·황성원(2013). 동기부여와 사기의 관계에 관한 시론적 연구. 「한국인사행정학회보」 제12권 제2호)
- 윤정구·임준철(1998). 공정성이 조직효과성에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 32(3): 289.
- 윤한홍·김영천(2013). 자치단체 공무원의 직무만족도 및 조직몰입도에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」 제12권 제3호
- 이상철·권영주(2008). 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석: 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로. 「한국행정학보」, 42(3): 143-164.
- 이수창(2010). 조직문화와 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향 분석: 지방의료원을 대상으로. 「한국거버넌스학회보」, 17(1): 29-51.
- 이종건·곽원준(2015). 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백의 조절역할 「벤처창업연구」 제10권 제5호 (통권41호)
- 이학중(1991). 「기업문화론-이론,기법,사례연구」, 법문사
- 이한검·노남섭(1996). 「세계화 시대의 기업문화」, 서울: 형설출판사.
- 이환범(2008). 기초자치단체 행정역량 강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 12(1): 19-43.
- 임정빈·권경득(2002). 지방정부의 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 조직내 요인을 중심으로. 「한국행정논집」, 15(1): 131-153.
- 임정빈·유동상(2014). 조직문화와 조직효과성의 관계연구: 조직수준(Organization Level)연구. 「한국거버넌스학회보」, 21(3): 343-362.
- 임정빈(2002). 지방정부 조직성과 결정요인에 관한 연구, 「건국대학교 박사 학위논문」.
- 임정빈(2015). 지방공기업의 조직문화와 조직성과 관계 연구: 경기도 지방 공기업을 중심으로 「한국인사행정학회보」 제14권 제4호: 177-203
- 전미선·이종수(2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?: 동기부여 혹은 동기구축(crowding-out) 효과와 경로 분석. 「한국인사행정학회보」 제13권 제1호(2014): 161~176

- 조태준·윤수재·이도석(2013). 인적자원관리기법과 조직문화의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향: 서울특별시공무원의 인식을 중심으로, 「한국인사행정학회보」, 12(2):191-225.
- 최연택·권경득(2009). 조직구성원의 성격유형(MBTI), 직무행태 및 조직성과에 관한 연구: 행동유형을 중심으로. 「한국인사행정학회보」 제8권 제3호: 187~217
- 한종희·서승현(2013). 공공 조직문화유형에 따른 감성적 지성과 직무만족간의 영향 분석: 고용노동부 공무원 사례를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 제12권 제2호: 31~53

## 2. 해외 문헌, 논문, 보고서

- Alexander. S. & Ruderman. M, 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, *Social Justice Research*, 1: 177-198.
- Amabile, T. M.(1993), Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M.(1996), *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Brewer, Gene A. and Sally Coleman Selden., 2000. Why Elephant Gallop Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. 2000. Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, NY: Plenum Press.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E.(1999), Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463 - 483.
- Edgar H, Schein(1998). *Organization Culture and Leadership*, Sanfrancisco Jossey - Bass



- Epstein, Paul D., 1992. Measuring the Performance of Public Services. In Marc Holzer ed.
- Gore. A, 1993. From Redtape to Results Creating a Government That Works Better and Costs Less, Report of the National Performance Review. Washington. D. C.: Government Printing Office.
- Grant, A. M.(2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48 - 58.
- Hal G. Rainey & Paula Steinbauer, 1999. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13.
- Handy, C.(1978). *Gods of Management*, (Souvenir Press), 25-41.
- Harrison, R.(1972). "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Hausknecht, P., Hiller, N. J., & Vance, R. J.(2008), Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time, *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245.
- Kernaghan. K.(1994). The Emerging Public Service Culture: Values, Ethics, and Reform. *Canadian Public Administration*. 37(4): 35-47.
- Lee, J. W., & Kim, J. W.(2002), The relationships between job characteristics, organizational commitment, and work status, *Korean Academy of Management*, 10(1), 1-26.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human relations*, 52(8): 969-998.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Parker, R. & Bradley, L.(2000), "Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations," *International Journal of Public Sector Management*, 13(2). 125-141.
- Petty. M. M, Beadles. N. A. & Lowery. C. M(1995), Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance. *Psychological Reports* 76. 1995. pp. 483-492.

- Posner. B. Z., J. M Kouzes & W. H. Schmit.(1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture, *Human Resource Management*. 24(3): 295-303.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R.(1985). "The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective", In Frost. *Organizational Culture*, (Beverly Hills, Cal: Sage), 315-334.
- Seo, J. H., & Kim, Y. Y.(2003), The role of team commitment in the development of organizational commitment, *Korean Academy of Management*, 11(1), 1-33.
- Rogers. 1990. *Performance Management in Local Government*, London: Longman.
- Sathe. V.(1985). *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood II, Richard D. Irwin.

## **Abstract**

### **A study of the linking between the perception differences of organizational culture and the improvement factors for organizational achievement : focus on 'A' public financial enterprise**

an advisor professor Kim sang heon

June. 2016

Graduate School of Public Administration

Seoul National University

This study's objective is to find out the linking between the perception differences of organizational culture and the improvement factors for organizational achievement.

The study sets the kinds of organizational culture (agreement culture, development culture, hierarchical culture, performance culture) categorized by the Competing Values Model as the independent variable and sets the perception difference with using only 1,4 quartile data. Also the study sets the improvement factors for organizational achievement (organization commitment, fairness, internal motivation) as the dependant variable and the leadership of the managements, demographic factors as the additional variables.

The survey for this study has been done through the 'A' company's

intranet and analyzed by conducting logistic regression, reliability, correlation and factor analysis using SPSS ver.21.0. The result of the analysis is considered as a difference between positive and negative group.

Analysis method divides the dependent variable to the quantile by selecting the response of 1, 4 quantile divided into respective positive and negative groups, which was subjected to logistic regression analysis.

The result of this study is as below.

The first, the agreement culture, development culture and rational culture have positive influences on the organizational commitment. Especially the rational culture has the most positive influence on the organizational commitment. hierarchical culture is not significant at the 5% significance level.

The second, the fairness model is not significant. Variables showed a agreement culture, development culture, performance culture of organizational culture type a positive impact on the fairness, Especially the agreement culture effects on the fairness most. The Hierarchical cultures were analyzed as not too significant, even fairness.

Lastly, as a result of the study about the relationship between organizational culture and internal motivation, the agreement culture, hierarchical culture and rational culture were positive influence on the organizational commitment. The organizational cultures effects on internal motivation were the agreement culture and hierarchical culture. Especially the agreement effects on internal motivation most. however, development culture is not significant at the 5% significance level.

From this study, we find out the perception difference effect on the improvement factors for organizational achievement directly. Through this study companies can realize the importance of organizational culture and adapt effective organizational culture strategy to maximize the improvement of employs and companies.